

**インドネシア共和国
地方行政人材育成プロジェクト
終了時評価報告書**

**平成16年12月
(2004年)**

**独立行政法人 国際協力機構
社会開発部**

目 次

序 文

地 図

写 真

略語表

評価調査結果要約表

第 1 章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 調査団派遣の経緯と目的	1
1 - 2 調査団の構成	1
1 - 3 終了時評価の方法	2
1 - 4 評価用PDM (PDMe)	2
第 2 章 プロジェクトの概要と経緯	6
2 - 1 プロジェクトの概要	6
2 - 2 プロジェクトの経緯	6
第 3 章 プロジェクトの実績	7
3 - 1 投入実績	7
3 - 1 - 1 日本側投入	7
3 - 1 - 2 インドネシア側投入	8
3 - 2 プロジェクトの成果	9
3 - 2 - 1 各アウトプットの達成状況	9
3 - 3 プロジェクト目標の達成度	13
3 - 3 - 1 プロジェクト目標の達成状況	13
3 - 3 - 2 上位目標の達成度	14
3 - 4 プロジェクトの実施プロセス	15
第 4 章 評価結果	16
4 - 1 評価 5 項目の評価結果	16
4 - 1 - 1 妥当性	16
4 - 1 - 2 有効性	17
4 - 1 - 3 効率性	20
4 - 1 - 4 インパクト	22
4 - 1 - 5 自立発展性	25
4 - 2 効果発現に係る貢献・阻害要因	26
4 - 3 結 論	27

第5章 提言と教訓	30
5 - 1 提言	30
5 - 2 教訓	30
5 - 2 - 1 変革プロセスへの緊急支援の重要性	30
5 - 2 - 2 PCMの運用上の問題	31
5 - 2 - 3 相手機関の意欲の問題	31

付属資料

1 . 調査日程	35
2 . 主要面談者	37
3 . 地方行政人材育成プロジェクトミニッツ	39
4 . 評価用PDM (PDMe)	89
5 . プロジェクトの活動実績表	91
6 . 評価グリッド結果	97
7 . インドネシア側投入結果	103
8 . 日本側投入結果	105
9 . 現地国内研修実績リスト	113
10 . 現地収集資料リスト	117
11 . セミナー・ワークショップ等参加者アンケート集計結果	119
12 . 地方行政能力向上プログラムミニッツ	129

序 文

インドネシア共和国では32年間にわたった中央集権的なスハルト体制が1998年5月に崩壊し、民主化に向けた改革の一環として、地方分権を推進するために2001年1月より地方自治法（1999年5月制定）が施行され、外交、国防、司法、宗教、金融・財政を除く権限が地方政府に移譲された。これに伴い地方における多くの中央政府の出先機関や人員が地方政府に移管された。しかしながら、地方分権の担い手となる州・県・市等の地方政府は、自らが政策を立案し実施することに慣れておらず、またその能力も不十分であるため、地方政府の行政官や立法府である地方議会議員等の人材育成が急務とされている。

こうした状況を背景に、インドネシア共和国政府は我が国に対し、主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った公務員の研修コースが実施されることを目的とする協力を要請した。これを受けて国際協力機構（当時：国際協力事業団）は、2000年から2002年にかけて4回の調査団を派遣し、プロジェクトの形成・実施の調査を行った。そして、2002年1月20日から同26日まで実施協議調査団を派遣し討議議事録（R/D）の署名を取り交わし、同年4月1日から3年間の予定で「地方行政人材育成プロジェクト」を開始した。なお、本プロジェクトは2001年4月から開始された「地域開発政策支援プロジェクト」と併せて「地方行政能力向上プログラム」を構成するに至っている。

今般、プロジェクト期間の終了を2005年3月に控え、これまでの活動実績の確認、目標達成度の評価を行い、今後の協力量針について相手国側と協議するため、2004年11月28日から12月17日まで国際協力機構社会開発部第1グループ長 木下 俊夫 を総括とする終了時評価調査団を現地に派遣した。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果を取りまとめたものであり、今後の国際協力活動の進展に広く活用されることを願うものである。

最後に、これまでプロジェクトにご協力頂いた内外関係各機関の方々に心から謝意を表するとともに、今後の更なる発展に向け、一層のご支援をお願いする次第である。

平成16年12月

独立行政法人 国際協力機構
理事 松岡 和久

北スマトラ州
メダン



南スマラウエシ州
マカッサル

ジャカルタ



南スラウェシ州人材育成局



ハサヌディン大学 (UNHAS)



北スマトラ州研修所



北スマトラ州研修所 講義



北スマトラ州研修所 ヒアリング



内務省教育訓練庁 (Badan DIKLAT) 郡長研修



ミニッツ協議



ミニッツ締結 1



ミニッツ締結 2

略 語 表

AKLN	: 官房海外援助調整局
Badan DIKLAT	: 内務省教育訓練庁
BAPPEDA	: 州政府開発企画局（各州）
BPM	: 南スラウェシ州村落開発局
BPSDMA	: 南スラウェシ州人材育成局
LAN	: 国家行政院
LML	: 環境友の会・NGO（南スラウェシ州）
OTODA	: 内務省地方自治総局
PLSD	: 参加型地域社会開発
Provincial DIKLAT	: 北スマトラ州政府研修所
PSKMP	: ハサヌディン大学 公共政策・開発マネジメントセンター
TOT	: 講師養成（研修）
UNHAS	: ハサヌディン大学（南スラウェシ州）

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：地方行政人材育成プロジェクト
分野：地方行政	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：社会開発部 第1グループ ガバナンス・ジェンダーチーム	協力金額（評価時点）：約3億1,198万1,000円 （現地業務費及び機材供与費）
協力期間	（R/D）：2002年1月25日、 3年間（2002年4月～2005 年3月）
	（延長）：
	（F/U）：
	（E/N）：（無償）
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では2001年1月に地方分権に関連する法律が施行され、外交、国防、司法、金融・財政、宗教等のマクロ政策を除き権限が中央政府から州、県/市に移譲されることになり、人材・財源などの移管が進められている。このため、地方政府が地域のニーズに合った公共サービスを提供するためには、政策立案、事業実施監理、財政管理、条例策定、組織・人事管理等の能力の向上が求められており、地方政府の人材育成が急務となっている。しかしながら、地方分権化に伴い、中央と地方の関係が弱くなっていく状況において、地方政府は独自の人材育成のための研修を実施する能力がいまだ十分に備わっていない。インドネシア政府は、このような状況にかんがみ、研修による地方政府の人材育成向上への支援を我が国に要請した。これを受けて、我が国は、2000年から2002年にかけて4回の調査団を派遣し、プロジェクトの形成・実施の調査を行った。そして、2002年1月25日に討議議事録（R/D）を署名・交換し、2002年4月より3か年の予定で技術協力プロジェクトを開始した。</p>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標：主に行政管理と地域開発の分野において地方行政に係る人材の能力が向上する。</p> <p>(2) プロジェクト目標：主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った研修コースが実施される。</p> <p>(3) アウトプット：</p> <p>1) 研修コースが地方の状況により適合したものに改善される。</p> <p>2) 地方政府等が自ら必要とする研修を実施できるようになる。</p> <p>3) 研修関連機関の連携が強化される（例；中央政府 - 地方政府、地方政府間、大学、NGO等）。</p> <p>(4) 投入（全期間）</p> <p>日本側：</p> <p>長期専門家派遣 延べ5名 153M/M 機材供与 1,405万3,000円</p> <p>短期専門家派遣 延べ9名 6.6M/M 現地業務費 263億4,200万ルピア（現地通貨） 〔＝約2億9,792万8,000円（1ルピア＝0.01131円）〕</p> <p>研修員受入れ カウンターパート研修21名、国別特設研修45名</p> <p>相手国側：</p> <p>カウンターパート配置 54名</p> <p>土地・施設提供 専門家執務用に4部屋</p> <p>ローカルコスト負担 50億2,600万ルピア（現地通貨）（＝約5,684万4,000円）</p>	

2. 評価調査団の概要

調査者	(担当分野：氏名 所属)	
	総括：木下 俊夫 独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第1グループ長	
	地域開発・地方行政：下田 道敬 独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員	
	協力企画：竹内 清文 独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第1グループ ガバナンス・ジェンダーチーム	
	評価分析：飯田 春海 グローバルリンクマネジメント株式会社	
調査期間	2004年11月28日～2004年12月17日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

プロジェクトでは、主に州及び県・市の地方政府の行政官を対象として、中央政府〔内務省教育訓練庁（Badan DIKLAT）、地方自治総局（OTODA）〕、地方政府〔南スラウェシ州人材育成局（BPSDMA）及び村落開発局（BPM）、北スマトラ州研修所等〕を実施機関として、現地国内研修コースを実施した。2002年4月から2005年3月の終了までの3年間に実施する研修コース（ワークショップ、セミナー含む）は合計88コースとなり、予定受講者数は3,398名となる予定である（2004年11月現在で71コースを実施済みであり、受講者数は2,748名である。今後、更に17コースを実施し、650名の受講者を予定している）。このことから、プロジェクト目標である3,100名に対する研修実施は確実に達成見込みであるといえる。

これらの研修コースは、地方に対するニーズ調査や南スラウェシ州及び北スマトラ州のモデル地域で実施した地方政府に対する要望調査の結果から、主に 行政運営管理、地方自治法に基づく郡長の新たな役割、地方財政の運営管理手法、人事制度の改善、行政の地域間連携、地域の経済開発の分野について研修コースを実施した。以下に、プロジェクトにおいて実施した現地国内研修の年度ごとの実績を示す。

プロジェクト実施による現地国内研修実績（2005年3月までの実施予定含む）

年 度	実施研修回数	研修人数
2002	30	1,125
2003	31	1,283
2004	27	990
合 計	88	3,398

上述の各研修コースの内容について、研修受講者を対象としたアンケート調査を集計した結果、ほとんどの研修コースでおおむね高い評価が得られた。また、現地国内研修とは別に、南スラウェシのハサヌディン大学にて実施・運営されている「コミュニティー開発修士号コース」への支援も行っており、第2期生から第4期生までの支援入学者数は、合計83名となっている。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、インドネシアの重要な政策である地方分権の実施において、地方分権制度の周知と実行を図りたい中央政府と、地方開発における役割と責任を担うための人材育成を必要とする地方政府側のニーズと一致している。また、ガバナンス及び地方分権支援は我が国のインドネシアに対する支援重点分野である。これらのことから、本プロジェクトの妥当性は高いと判断される。

(2) 有効性

本プロジェクトでは、プロジェクト終了時まで目標を達成することが明確であり、かつ、そのための各アウトプットの貢献度は高かった。本プロジェクトでは、中央、地方で実施した各研修では、地方政府の状況に関する研修ニーズ調査の実施、外部有識者（主に大学関係者）を活用した研修内容の改善、効果的な研修コースの実施（受講生に対するアクション・プランの導入）、研修スタッフに対するOJTを通じた研修の管理と運営改善を徹底した。また、研修関係機関間の相互の連携協力を推進し、効率的な研修実施体制の構築を図った。以上のことから、プロジェクトの有効性は高いといえる。各アウトプットの達成状況は以下のとおりである。

アウトプット1～3の達成状況

アウトプット1	中央政府機関（内務省教育訓練庁、地方自治総局）等では、地方のニーズに即した研修コースを合計53コース、2,277人に対して実施した。
アウトプット2	地方政府の研修実施機関である南スラウェシ州人材育成局及び州村落開発局、及び北スマトラ州研修所では、自ら必要な研修を各々実施した。（南スラウェシ州；合計25コース、672人、北スマトラ州；合計10コース、449人）
アウトプット3	研修関連機関の連携強化として、中央政府である教育訓練庁は、「郡長研修」を地方政府が実施する際に、カリキュラム開発と講師を派遣して支援した。南スラウェシ州では、州村落開発局、ハサヌディン大学、環境友の会（LML、現地NGO）が連携して、参加型地域開発研修を実施した。北スマトラ州では、州研修所が中心となり、州内の県/市政府と人材育成能力向上のための広域協力体制構築が図られた。

(3) 効率性

本プロジェクトでは、各々の活動も活動実施計画に沿って実施され、日本側、インドネシア側双方の投入が効果的に活用されてアウトプットの達成に結びついた。また、プロジェクト運営においても、日本人専門家とインドネシア側カウンターパートとの間での関係は良好であり、このことが円滑な活動の実施に結びついたといえる。これらのことから、本プロジェクトの効率性は高いと評価される。

(4) インパクト

本終了時評価調査では、プロジェクトの活動である現地国内研修の実施結果として、以下のような多くのプラスの効果、影響が確認された。これらを総合的に検証した結果、本プロジェクトによるインパクトは高いと評価される。一方で、上位目標である「地方政府の人的資源の能力向上」に関しては、研修事業の実施支援のみで可能かどうか再検討することも必要である。

プロジェクトによるインパクト事例

研修修了生によるアクション・プランの実施	南スラウェシ、中央ジャワ、北スマトラ州をはじめ、全国各地の州で、研修修了生が研修内で作成したアクション・プランの実行、具体化として、地方政府における様々な行政サービスの改善に取り組んでいる。
中央政府実施機関の研修実施能力の改善	内務省地方自治総局では、プロジェクトを通じて地方政府を支援する研修事業の有効性と重要性を認識し、同局が地方政府を対象として実施した研修の効果を確認するモニタリング・評価調査を独自に実施することとなった。
地方政府実施機関の研修実施態勢の改善	南スラウェシ州人材育成局は、プロジェクトの実施を通じて、州政府内で行われる研修・人材育成事業を監修する役割を確立した。北スマトラ州研修所では、公務員のみを対象とした研修を、東ジャワ州と事例として、民間部門も含めて幅広く人材育成を行っていき取り組みを開始した。

(5) 自立発展性

本プロジェクトの自立発展性について、インドネシアの地方分権関連法として2004年に32号が制定され、本プロジェクトで実施した研修の効果は、引き続き維持されていくものと思われる。一方で、南スラウェシ州村落開発局及びハサヌディン大学以外の研修実施機関では、プロジェクトが実施した研修の組織的、財政的措置が十分には講じられなかった。さらに、全般的にカウンターパート機関は、プロジェクトが活動を通じて移転した研修コースの運営・管理の技術面において、今後とも更なる改善が必要と評価された。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

研修コースの企画と実施について、2003年度以降は、2002年度の実績を基に、モデルである地方2州の聞き取り調査によって6つの分野に絞り込み、地方のニーズと一致した研修を企画、実施することができた。その結果、研修コースは研修受講生によって高い評価を与えられるとともに、研修終了後のアクション・プランの実行に結びついた。

(2) 実施にプロセスに関するもの

プロジェクトの活動では、多くのカウンターパート組織が関与した。このような状況において、長期専門家が、現地語に堪能であり、カウンターパート側とのコミュニケーションを円滑に行い、相手側との良好な関係を維持することに十分な注意を払ったことは、特に重要であった。

3 - 4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

プロジェクトでは、地方分権における重要なテーマについて研修を通じて地方政府を支援するという目的と、地方政府等の研修実施体制及び人材育成能力の強化をめざすという目的の2つを包含していた。その結果、重要テーマに沿った研修の実施は多くの実績を残したが、一方で、研修実施機関（特に州研修所）の研修実施能力の向上が十分には伴ってこなかった。

(2) 実施プロセスに関すること

上級公務員を対象とした研修の実施について、カウンターパートである内務省と同研修を所掌する国家行政院（LAN）との調整が困難であり、一部の研修が継続できなかった。また、南スラウェシ州及び北スマトラ州の州政府において、日本人専門家の直接的なカウンターパートを組織長が務め、組織内部で特にプロジェクト担当官が配置されなかったため、研修実施を担当する現場レベルの職員の技術向上が不十分なものとなり、組織の能力向上が十分には行われなかった。

3 - 5 結 論

本プロジェクトは、インドネシアの地方分権の実施における急激な変化のなかで、地方政府の行政官に対し、地方分権の目的と内容を徹底し、新たな体制のなかで地方政府に求められる任務を明らかにするために、数多くのセミナー、研修を集中的に実施した。このような活動は、地方分権化の過渡期にあるインドネシアにおいて、新たな体制の基盤づくりに対する重要な支援として評価される。他方、プロジェクトがめざした現地国内研修の実践を通じた研修機関の組織的能力の向上については、今後の一層の強化が望まれる。

3 - 6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

（プロジェクト終了時まで：2005年3月まで）

中央及び対象2州においては、本プロジェクトを通じて導入された研修運営向上の試みを総括し、有効と考えられる点について今後モデルとして実際に適用できるようにまとめる必要がある。

同様に、上段であげられたような現れ始めた成果を一層確実なものにするために必要な措置について、日本人専門家、インドネシア側及びJICA事務所の間で協議し合意する必要がある。

（プロジェクト終了後：2005年4月以降）

2004年10月に公布された法令32/2004号施行に見られるように、インドネシアにおける地方分権化プロセスはいまだに変化し続けている。中央政府は引き続き、地方政府職員向けのセミナー及びトレーニング等を適切に行うことにより、こうした状況に迅速かつ柔軟に取り組むことが求められている。

制度化に係る成果については重要かつ興味深い進展が見られるものの、それらはいまだ発展の緒に就いたばかりのものが多く、インドネシア側関係機関はその定着、自立発展を確保するために必要な活動を行っていく必要がある。

北スマトラ州における東ジャワ州との連携を通じた国内技術移転による機能向上の試み、隣接県・市による広域協力の動きなどは大変貴重なものであり、これらについても州政府及び関係機関は実現化の努力を継続する必要がある。

教育訓練庁の実施する郡長研修に見られる新たな中央と地方の関係のモデル構築についても、その成功及び他のテーマへの適用のための活動が関係機関により継続される必要がある。

南スラウェシ州の参加型地域社会開発（PLSD）研修は大変実効性が高く、他の州からの要請も多い。PLSD研修が南スラウェシ州のみならず他州に広く普及発展することが望まれる。

同様にハサヌディン大学でのコミュニティー開発修士コースについても継続が望まれる。

3 - 7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

（変革プロセスへの緊急支援の重要性）

多くの国で強力に推進されている地方分権化は、社会にとって大変に急激かつ大規模な変化である。この激動の過渡期をどのように乗り切るか、という「変革のプロセス」は、改革の成功にとってその内容そのものに劣らず重要となる。そういう意味で本件が行ったような過渡期における変革を地方に徹底するための集中的な支援は、ニーズが高く意義も大きいものである。

通常の下況下では研修実施を肩代わりするような役務提供的援助は、自立発展性の見地から技術協力として望ましいことではない。しかし、上記のような変革期独特の状況のなかでは、その必要性、緊急性は明らかであり、インスティテューション・ビルディングや自立発展性にかかわらず例外として認められるべきである。本件に見られるような激動期の支援として今後広く公式に認知されるべきであると考えられる。

本件の難しさは、上記のような過渡期の特殊性とこの種の支援の重要性を明確にしないままに、通常のインスティテューション・ビルディング案件と同様の切り口で議論してしまったところにあるといえる。本件は上記の「緊急援助」と人材育成に係る地方のインスティテューション・ビルディングという2つの別個の目的を追求したものである。そのことを明らかにしないまま、数千人に及ぶインドネシアの地方行政官をプロジェクトで研修するにあたり、「魚の獲り方を教えずに魚を与えている」という批判を回避するために、プロジェクトの真意をあえてあいまいにし、通常の技術協力案件であるかのようなプロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）をつくってしまったところにこそ問題があったといえる。

（PCMの運用上の問題）

2つの別個の目的を混同した原因としては、PDM作成にあたってプロジェクト・サイクル・マネージメント（PCM）の原則に拘泥し過ぎたこともあげられる。すなわち、PCM手法では1つの案件のプロジェクト目標は1つという原則がある。この原則に従わせるために2つの目標を無理やり1つにしたことから本質がぼやけてしまった。本件においてこの影響は深刻であったといわざるを得ない。プロジェクト・チームではPDMの解釈をめぐって「本当は何をめざしているのか？」という最も本質的な問題について延々と議論し、コンセンサスを得られないまま、本評価時まで活動を続けなければならなかった。

このようななかで、プロジェクト・チームがそれぞれの努力により2つの目的の双方において着実に実績を積み上げてきたことは高く評価されてよい。彼らの努力をもってすれば、上記のようなPDM上の問題が最初からクリアされていれば、その成果は更に高いものになっていたと考えられる。

確かにPCM上1案件のプロジェクト目標は1つという原則をもつことには意味がある。純粋に原則的な議論をすれば、本件のケースも目標が2つなら2つのプロジェクトとするべき、というのが「正論」である。しかしながら本件のケースに見られるように現実的には運用上1つにまとめる方が得策という判断は十分にあり得るし、また統合による相乗効果も見込める場合がある。このような場合にプロジェクト目標は1つというPCMの原則を固持するだけのために本来2つある目標を1つにしてしまうのは本末転倒であり、混乱を招くだけである。今後JICA内でもPCMのあまりに厳格な適用の弊害と柔軟な運用の必要性についてはより強く認識されるべきである。このようなケースに対処する方法としてはいくつかの選択肢が考えられる。1つは1案件として1つのPDMをもち、そのなかに2つのプロジェクト目標をもたせること。2つ目は、同様に1案件とするがそのなかにPDMを2つもたせること。それと3つ目は、2つのプロジェクトから成るプログラム化である。上記いずれの選択肢をとるにしても、重要なことは2つの目標をもつならば、それを明確に認識し、混同しないことである。

(相手機関の意欲の問題)

南スラウェシ州人材育成局には研修運営能力向上への意欲があまり見られなかった。この点、北スマトラ州研修所の場合と対比して、インスティテューション・ビルディングの見地からは相手機関の意欲が決定的な要素となることが再確認できる。

第 1 章 終了時評価調査の概要

1 - 1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、2001年1月より地方自治法（1999年5月制定）が施行され、外交、国防、司法、宗教、金融・財政を除く権限が地方政府に移譲された。これに伴い地方における多くの中央政府の出先機関や人員が地方政府に移管された。しかしながら、地方分権の担い手となる州・県・市等の地方政府は、自らが政策を立案し実施することに慣れておらず、またその能力も不十分であるため、地方政府の行政官や立法府である地方議会議員等の人材育成が急務とされている。

こうした状況を背景に、インドネシア政府は我が国に対し、主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った公務員の研修コースが実施されることを目的とする協力を要請し、2002年4月1日から3年間の予定で「地方行政人材育成プロジェクト」を開始した。なお、本プロジェクトは2001年4月から開始された「地域開発政策支援プロジェクト」と併せて「地方行政能力向上プログラム」を構成するに至っている。

今般、プロジェクト期間の終了を2005年3月に控え、これまでの活動実績の確認、目標達成度の評価を行い、今後の協力方針について相手国側と協議するため、2004年11月28日から12月17日まで国際協力機構社会開発部第1グループ長 木下 俊夫 を総括とする終了時評価調査団を現地に派遣した。

今回の終了時評価調査は、以下を目的として行われた。

- (1) プロジェクト期間満了まで4か月を残すところとなり、これまで実施した協力について、当初計画に照らし、プロジェクトの活動実績、管理運営状況、カウンターパートへの技術移転状況等について評価を行う。
- (2) 目標の達成度を判定したうえで、今後の協力方針を相手国側と協議する。
- (3) 評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の観点からプロジェクトチーム、インドネシア側関係者と共にプロジェクトの終了時評価を行う。
- (4) 評価結果から教訓及び提言等を導き出し、今後の協力のあり方や実施方法改善について協議する。
- (5) 協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

1 - 2 調査団の構成

担当業務	氏名	所属
総括	木下 俊夫	独立行政法人国際協力機構 社会開発部 第1グループ長
地域開発・地方行政	下田 道敬	独立行政法人国際協力機構 国際協力専門員
協力企画	竹内 清文	独立行政法人国際協力機構 社会開発部第1グループ ガバナンス・ジェンダーチーム
評価分析	飯田 春海	グローバルリンクマネジメント株式会社

1 - 3 終了時評価の方法

本終了時評価調査では、JICA事業評価ガイドライン（改訂版）に沿い、まず、プロジェクトのPDM上における投入と活動によるアウトプットの達成状況、その成果によるプロジェクト目標の達成見込みについて、当初の計画に対する実績を比較し、検証を行った。その上で、評価5項目について評価を行うとともに、障害、貢献要因の分析を行った。評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性）の各ポイントは以下のとおりである。

- (1) 妥当性：相手国政府の開発政策やニーズ等と、プロジェクト目標や上位目標が一致しているか、日本の援助政策と整合性がとれているかについて検証する。
- (2) 有効性：プロジェクト目標の達成状況（及びその見込み）を確認し、さらにアウトプットとの関係を検証する。
- (3) 効率性：プロジェクト実施における生産性の観点から、いかに投入がアウトプット達成のために効率的になされたかを検討した。
- (4) インパクト：上位目標の達成見込みや、プロジェクトの実施によって生じた意図された及び意図されていなかったポジティブ及びネガティブな影響について、検証する。
- (5) 自立発展性：プロジェクト終了後に、その効果がどの程度維持され、また、拡大されていくのかを、組織的、財政的、技術的側面から検証する。

上記の(1)～(5)の評価項目に関し、更に評価小項目、確認事項を列記したプロジェクト評価グリッドを作成した。そして、既存のプロジェクト関連資料、カウンターパート機関及び関係機関関係資料、プロジェクト関係者及びカウンターパートへのインタビュー結果等を、評価作業の主な情報源とした（評価グリッドは、その評価結果を付属資料3.「ミニッツ」のANNEX4に英文版を、付属資料6.に和文を各々、添付した）。

1 - 4 評価用PDM (PDMe)

本プロジェクトのログフレーム/PDMは、まず、2002年1月の実施協議調査団派遣時に作成され、日本・インドネシア両国間で締結されたR/Dに添付されたものである。その後、2003年8月に実施された運営指導調査において、実際のプロジェクトの活動の状況に合わせて、活動項目や、プロジェクト目標の達成指標等を検討することとし、同国と協議のうえでPDMの修正を行った。本終了時評価調査では、このPDMを基準として、評価作業を行った（英文版PDMは付属資料3.「ミニッツ」のANNEX1を参照、また、和文版PDMは付属資料4.を参照¹）。以下に、PDMの変遷について提示する。

¹ 現地調査で使用した英文版PDMでは、枠外のプロジェクトの実施機関、対象地域、ターゲット・グループや、枠内の前提条件、外部条件（プロジェクト目標の項）が記載されていなかった。これらは、評価内容には直接の影響はなかったが、付属資料4.の和文版PDMには、追記しており、PDMの番号もVer.3とした。

表 1 - 1 プロジェクトPDMの変遷

プロジェクトの要約	実施協議時PDM0 (2002年1月)	運営指導調査時 (2003年8月) のPDM修正事項	現行PDM概要 (終了時評価使用)
スーパーゴール	地方政府の能力が向上する	変更なし	変更なし
上位目標	「主に行政管理と地域開発の分野において、地方行政にかかわる人材の能力が向上する」 (指標; 研修終了後に、研修生を派遣した機関によって、実施した研修コースが行政管理と地域開発に役立つと評価される)	変更なし	変更なし
プロジェクト目標	「主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った研修コースが実施される」 (指標; 2005年までに、4,600名の地方政府及び関係機関の職員が研修コースにて訓練される)	プロジェクト目標達成の指標である本プロジェクトによる研修受講者数を、以下の理由から当初の4,600名から、3,100名に減員した。 国家行政院 (LAN) の実施する階層研修との関連で、内務省教育訓練庁 (Badan DIKLAT) が実施する「戦略的行政管理研修」(240名×3年) について、同院との調整が困難であり、実施を取りやめた。 地域開発関連の短期間のワークショップやセミナーは、地域開発政策支援プロジェクトにて実施することとなった (2002年度分780名)。	「主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った研修コースが実施される」 (指標; 2005年までに、 <u>3,100</u> 名の地方政府及び関係機関の職員が研修コースにて訓練される)
アウトプット	1. 「研修コースが地方の状況により適合するよう改善される」(指標; 実施した研修コースが受講生によって地方の状況に適合していると評価される、中央政府との協力によって研修コースが実施される) 2. 「地方政府が、自ら必要とする研修を実施できるようになる」 (指標; 地方政府との協力によって研修コースが実施される) 3. 「研修関連機関の連携が強化される (例: 中央政府と地方政府、地方政府間、大学、NGO等)」 (指標; 調査及び研修上の関係機関間の連携)	3. の研修実施関係機関の連携の強化に関し、英文の「enforced」を「strengthened」に表現を修正した (ただし、和文においては変更はない)。また、指標についても、変更はない。	和文においては変更なし。英文については、 3 「Partnership among stakeholders is <u>strengthened</u> . (among central and regional governments, inter-regional governments, universities, NGOs and others)」となった。

<p>活 動</p>	<p>1「地方のニーズにより合致した研修を、中央政府研修機関等と共同でジャカルタの地方において実施する」</p> <p>1-1「中央政府が研修運営・管理を改善する」</p> <p>1-1-1「地方の事情を調査したうえで研修を実施する」</p> <p>1-1-2「研修生選出方法、研修評価方法等を検討する」</p> <p>1-2「研修コース内容を改善する」</p> <p>1-2-1「コンサルタントを雇用し、研修内容を改善する」</p> <p>1-3「研修教材を作成する」</p> <p>1-4「研修コースを実施する」</p> <p>1-4-1「行政管理分野の研修コースを実施する」</p> <p>1-4-2「地域開発に関する行政管理を中心とした研修コースを実施する」</p> <p>1-4-2-1「地域開発政策支援プロジェクトと連携した研修コースを実施する」</p> <p>1-5「地方政府の研修ニーズ調査を、地方において実施する」</p> <p>2「地方政府研修所等と地方政府による人材の育成を支援する」</p> <p>2-1「モデルサイトにおける地方政府の人材育成能力を向上させる」</p> <p>2-1-1「トレーナーズトレーニング等の実施」</p> <p>2-1-2「地方における研修ニーズ調査の実施に地方政府の参加を得る」</p> <p>2-1-3「地方における研修を地方政府と協力して実施する」</p> <p>2-2「日本の自治制度を紹介する」</p> <p>2-2-1「広島県での国別特設研修を実施する」</p> <p>2-2-2「カウンターパート研修を行う」</p>	<p>活動2-1-1にあった「トレーナーズ研修を実施する」を割愛したほか、以下の点につき修正を行った。</p> <p>中央の活動及び地方の活動の分類を明確化</p> <p>細かく具体的に規定されていた手段を大項目中に整理（例として、1-1-2「研修生選出方法、研修評価方法等を検討する」、1-3「研修教材を作成する」については1-4「研修コースを実施する」の中に含め、行政管理/地域開発の区分も特に言及しない、等。）</p> <p>研修実施の手順に沿った活動項目の整理</p> <p>地域開発プログラムとしての活動（地方分権に関連し、人事制度調査等、プログラムとして実施する予定であったもの）を、可能な範囲でプロジェクトとして位置づけるため、地方の状況についての調査として項目として、1-1に独立し明文化した。</p> <p>他地域への研修活動の広報/普及については、直接他地域で研修を実施するという意味ではなく、ホームページなどによる情報提供と明確化。</p>	<p>1「ジャカルタ/内務本省」</p> <p>1-1「地方の事情を調査する」</p> <p>1-2「地方政府の研修ニーズを調査する」</p> <p>1-3「外部人材を活用し研修内容を改善する」</p> <p>1-4「研修コースを実施する」</p> <p>1-5「研修の運営・管理を改善する」</p> <p>1-6「日本の地方自治制度を紹介する研修を日本で実施する」</p> <p>2「南スラウェシ州及び北スマトラ州」</p> <p>2-1「研修ニーズ調査を実施する」</p> <p>2-2「研修コースを実施する」</p> <p>2-3「地方開発政策支援プロジェクトと連携した研修コースを実施する」</p> <p>2-4「地方政府による研修の運営・管理を改善する」</p> <p>2-5「日本の地方自治制度を紹介する研修を日本で実施する」</p> <p>3「ジャカルタ、南スラウェシ州及び北スマトラ州」</p> <p>3-1「中央政府機関と地方政府が協力して研修コースを実施する」</p> <p>3-2「地方政府間の協力により研修を実施する（州と県/市、県と市間）」</p> <p>3-3「地方政府と大学、NGO等との連携を促進する」</p> <p>3-4「プロジェクトの研修活動を他の地方政府へ広報・普及する」</p>
------------	---	---	--

活 動	<p>3「地方における研修実施機関の協力を促進する」</p> <p>3-1「中央政府機関が、地方政府と協力して研修を実施する」</p> <p>3-2「地方政府間の協力により、研修を実施する（州と県/市、県/市間）」</p> <p>3-3「地方政府と大学、NGO等との協力を促進する」</p> <p>3-3-1「大学等をコンサルタントとして雇用し、地方政府の研修ニーズ調査を実施する」</p> <p>3-4「プロジェクトの研修活動を他の地方政府へ広報・普及する」</p>		
投 入	<p>日本側； 長期専門家4名、日本の地方自治制度紹介のための短期専門家、研修実施に必要な機材</p> <p>インドネシア側；カウンターパート - 内務本省より内務省次官、計画局長、官房計画局より2名、研修実施機関より各2名、その他、専門家用事務室、必要経費等</p>	<p>* 日本側長期専門家について、2004年2月よりジャカルタに「研修企画運営/地方分権化動向調査」専門家を1名、追加配置した。これにより、長期専門家はジャカルタに3名（チームリーダー、業務調整、研修企画運営/地方分権化動向調査）、南スラウェシ（行政研修）及び北スマトラ（地方行政）に各1名の、計5名体制となった。</p>	<p>日本側； 長期専門家5名、その他は変更なし</p> <p>インドネシア側； 変更なし</p>

第2章 プロジェクトの概要と経緯

2-1 プロジェクトの概要

名 称	地方行政人材育成プロジェクト Project for Human Resources Development for Local Governance
協力期間	2002年4月～2005年3月（3年間）
上位目標	主に行政管理と地域開発の分野において地方行政に係る人材の能力が向上する。
プロジェクト目標	主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った研修コースが実施される。
期待される成果	1．研修コースが地方の状況により適合したものに改善される。 2．地方政府等が自ら必要とする研修を実施できるようになる。 3．研修関連機関の連携が強化される（例；中央政府 - 地方政府、地方政府間、大学、NGO等）。

2-2 プロジェクトの経緯

本プロジェクトは、インドネシアの要請を基に、2000年から2001年にかけて合計3回実施された短期調査〔2000年9月17日～10月7日（第1次）、2000年11月21日～12月20日（第2次）、2001年8月19日～10月5日（第3次）〕及び2002年1月20～26日に実施された実施協議調査に基づき形成されたプロジェクトである。

プロジェクト自体は2002年4月に開始されたが、開始当初は「チーフ・アドバイザー」、「業務調整」、「行政研修監理」、「地方行政」の4名の長期専門家体制で実施していた。しかしながら、「行政研修監理」専門家が、ジャカルタと北スマトラの研修実施の両方を担当しており、専門家チーム内の業務負担が多くなったため、2003年8月に実施された運営指導調査での提言を基に、2004年2月に「研修企画運営/地方分権動向調査」担当の長期専門家を1名追加投入し、同専門家をジャカルタに配置した。それにあわせて、「行政研修監理」専門家は2004年4月より、北スマトラ州研修所（メダン市）に配属となり、北スマトラでの研修を主に担当することとなった。

第3章 プロジェクトの実績

3 - 1 投入実績

3 - 1 - 1 日本側投入

(1) 専門家派遣（詳細は、付属資料8.の「8 - 1 派遣専門家リスト」参照）

1) 長期専門家

長期専門家は、2002年4月以降、「チーフ・アドバイザー」、「業務調整」、「行政研修監理」、「地方行政」の専門家が各1名ずつ、プロジェクト終了までの任期中で派遣されている。また、上記「行政研修監理」専門家が、ジャカルタと北スマトラの研修実施を兼務していたことから、2004年2月に「研修企画運営/地方分権動向調査」担当の専門家を新規に1名、ジャカルタに配置したため、現在は長期専門家5名体制となっている。

2) 短期専門家

短期専門家は、これまで合計9名が派遣されている。プロジェクト立ち上げに係る2名を除いては、主に日本の地方自治体におけるマネジメント、自治体間連携、人事管理・評価制度分野を担った。

(2) カウンターパート研修（詳細は、付属資料8.の「8 - 2 本邦研修」参照）

1) カウンターパート研修

2002年度より計3回のカウンターパート研修が実施され、合計21名のカウンターパートが研修に参加した²。

2) 国別特設研修

国別特設研修「地方自治行政」コースは本プロジェクトが開始される以前から、日本の自治体である広島県を受入先として、2000年より実施されていたが、2002年度から2004年までの3回分は、本プロジェクトと連携して実施された。同3回分の研修参加者合計は45名となっている。

(3) 機材供与（詳細は、付属資料8.の「8 - 5 供与機材」参照）

日本側より、コンピューター、プリンターなどの事務機器、プロジェクターや電子黒板等の研修用機材を中心に、機材供与を行っている。総コストは、輸送費を含めて、1,405万3,000円となっている。

(4) 現地業務費支出

現地業務費は、現地国内研修実施経費、ハサヌディン大学コミュニティー開発修士号コース支援経費、その他のプロジェクト運営経費に対して支出しており、総額は263億4,200万ルピアとなっている。各内訳は、以下のとおり。

² 第3回目の研修は、アチェ紛争の影響があったため、実施時期を繰り上げて第2回と同時期に実施された。

1) 現地国内研修実施経費

インドネシア内で実施する国内研修は、総計88コースとなり、3,398名の研修参加者がある。その実施経費の総額は、187億8,800万ルピアとなっている（2005年3月までに実施される予定の研修コース見積もり含む。詳細は、付属資料8.の「8-6 現地業務費支出」参照）。

2) ハサヌディン大学コミュニティー開発修士号コース支援経費

ハサヌディン大学コミュニティー開発修士号コースの83名に対する、主に就学支援として、22億4,400万ルピアを支出している（各期の入学者数は、付属資料8.の8-4「ハサヌディン大学コミュニティー開発修士号コース支援」を参照）。

3) その他のプロジェクト運営経費

上記、1)、2)以外のプロジェクトの実施運営に係る業務経費として、53億1,000万ルピアが支出されている。

3-1-2 インドネシア側投入

(1) カウンターパートの配置

プロジェクトのカウンターパートは、中央政府の内務省、南スラウェシ州政府、北スマトラ州政府において、計54名が配置されている。カウンターパート内では、プロジェクトの実施に係る機関及び組織間の調整役を担った調整機関と、実際に国内研修実施の実施を担った実施支援機関とに分類される（以下の表3-1～3-3のとおり。また、個別のカウンターパート名及び担当期間は、付属資料7.の「7-1 インドネシア側カウンターパート・リスト」参照）。

1) 中央政府・内務省（ジャカルタ）

表3-1 中央政府のカウンターパート機関

役割	機関名	C/P配置数
調整機関	官房海外援助調整局（AKLN）	7
実施支援機関	教育訓練庁（Badan DIKLAT）	8
	地方自治総局（OTODA）	8
	地方開発総局（BANGDA）	7
	人事局	1
合計		31

2) 南スラウェシ州政府他

表3-2 南スラウェシのカウンターパート機関

役割	機関名	C/P配置数
実施支援機関	州人材育成局（BPSDMA）	7
	州村落開発局（BPM）	4
	ハサヌディン大学（UNHAS）	4
	NGO環境友の会（LML）	2
合計		17

3) 北スマトラ州政府

表3 - 3 北スマトラのカウンターパート機関

役割	機関名	C/P配置数
実施支援機関	州研修所 (Provincial DIKLAT)	6
合計		6

(2) 予算の措置

インドネシア側カウンターパートのプロジェクト実施に係る予算負担の総額は、50億2,617万4,178ルピアとなる。その内訳は、主にカウンターパート機関の支出による国内研修実施経費である。また、同国内研修にスタッフを参加させる地方政府は、その研修参加費用（交通費等）を自己負担しており、この分も上記負担額に含まれている（年度ごとの支出については、付属資料7.の「7 - 2 インドネシア側予算負担」参照）。

(3) 土地、施設等の提供

日本人専門家の執務用として、ジャカルタの内務本省に2か所（官房及び教育訓練庁）、南スラウェシ州人材育成局及び北スマトラ州研修所に各1か所のオフィスが提供された。

3 - 2 プロジェクトの成果

3 - 2 - 1 各アウトプットの達成状況

プロジェクトのPDMに沿った各アウトプットの達成状況は、以下のとおりである（各活動の実績については、付属資料5.のプロジェクト活動実績表参照）。

(1) アウトプット1：「研修コースが地方の状況により適合するよう改善される」（指標：

- 1 - 1 実施した研修コースが受講生によって地方の状況に適合していると評価される、
- 1 - 2 中央政府との協力によって研修コースが実施される）

プロジェクトでは、中央政府機関の人材育成のための訓練実施能力の改善と、実施される研修コース（セミナー、ワークショップ含む）の有効性を向上させるために、以下の項目を研修実施課程に導入し、重点的に支援した。

地方の状況の調査・研究

地方政府の状況に関する研修ニーズ調査の実施

外部有識者（主に大学関係者）を活用した研修内容の改善

効果的な研修コースの実施（受講生に対するアクション・プランの導入）

研修スタッフに対するOJTを通じた研修の管理と運営改善

中央政府の主な研修実施機関である教育訓練庁（Badan DIKLAT）と地方自治総局（OTODA）は、プロジェクトの枠組み内で実施するすべての研修コースで、上記項目の観点から改善を行い、合計53コース、研修人数は2,227人に対して、以下のような研修コースを実施することができた。

表 3 - 4 教育訓練庁 (Badan DIKLAT) 実施による各研修

研修分野	年度	実施回数	研修人数
行政能力向上研修	2002	4	127
	2003	8	379
	2004	4	191
	計	16	697
議員研修	2002	4	131
郡長研修	2002	3	105
	2004	4	199
	計	7	304
合 計		27	1,132

表 3 - 5 地方自治総局 (OTODA) 実施による研修

研修分野	年度	実施回数	研修人数
地方自治体連携ワークショップ	2003	7	349
	2004	6	223
合 計		13	572

表 3 - 6 その他の実施機関による研修

研修分野	年度	実施回数	研修人数
地域開発計画関連研修 (北スマトラ、ハサヌディン大学等実施)	2002	10	520
第 3 回県知事・市長セミナー (ハサヌディン大学実施)	2002	2	31
公務員人事制度比較研修ワークショップ (内務省人事局実施)	2004	1	22
合 計		13	573

そして、地方自治総局は、これまで実施した地方自治体連携のワークショップの実施効果のモニタリングと評価のための調査を2005年に実施することとしている(また、上記研修コースの実施による効果については、「第4章 評価結果」の「4-1-4 インパクト」の項を参照)。

(2) アウトプット2:「地方政府が、自ら必要とする研修を実施できるようになる」(指標:地方政府との協力によって研修コースが実施される)

プロジェクトは、南スラウェシと北スマトラのモデル・サイトにおいて、地方政府の人材育成のための訓練実施能力の改善と、実施される研修コース(セミナー、ワークショップ含む)をより効果的にするために、以下の項目を研修実施課程に導入し、重点的に支援した。

現地における研修ニーズ調査の実施

効果的な研修コースの実施(受講生に対するアクション・プランの導入)

研修スタッフに対するOJTを通じた管理と運営改善

南スラウェシ州の人材育成局（BPSDMA）と北スマトラ州の州研修所（Provincial DIKLAT）は、以下の1）及び2）のとおり、プロジェクトの枠組み内で実施するすべての研修コースで、上記項目の観点から改善を行い、現地のニーズに即した質の高い研修コースを実施することができた。また、地域主導で開発を進めていくために、「地域開発政策支援」プロジェクトとの連携による研修を実施した（これらの研修コースの実施成果については、「第4章 評価結果」の「4-1-4 インパクト」の項を参照）。

1）南スラウェシ州

南スラウェシにおいて、州人材育成局を実施機関として、行政サービス及び行政管理分野について、能力向上を図る研修を主に実施した。また、プロジェクトは、参加型地域社会開発（PLSD）研修について³、州村落開発局（BPM）、ハサヌディン大学（UNHAS）⁴、及びNGOである環境友の会（LML）を実施機関として、州政府、及び州内の県・市政府職員、NGO職員を対象として広範に、研修の実施を行った。さらに、ハサヌディン大学で1999年に開設されたコミュニティー開発修士号コースに対し、本プロジェクトでは第2期生から第4期生の入学者に対する人選と授業料負担等の支援を行った⁵。同コースは、主に州政府、県政府、NGOの職員を対象としており、南スラウェシ州のみならず、他州においても高い評判を得ている。南スラウェシ州では、合計25コースを実施し、研修人数は672人となっている。各研修コースの実施回数は、以下のとおりである。

表3-7 南スラウェシ州人材育成局（BPSDMA）実施による研修

研修分野	年度	実施回数	研修人数
行政サービス及び行政管理能力向上	2002	1	89
	2003	6	249
	2004	4	127
	計	11	465
地域開発計画（州開発企画局と共催）	2003	1	30
合計		12	495

³ 参加型地域社会開発（PLSD）研修は、1997年より2002年まで当地において実施された「スラウェシ貧困対策支援村落開発」プロジェクトにおいて、開発、実施に移されたもので、本プロジェクトはその枠組みを2002年度より引き継ぐ形で、研修を実施している。

⁴ ハサヌディン大学におけるPLSD研修は、公共政策・開発マネジメントセンター（PSKMP）が実施、運営を行っている。

⁵ 同大学のコミュニティー開発センターが、同修士号コースの実施と運営を行っている。

表3 - 8 南スラウェシ州村落開発局（BPM）他実施研修

研修分野	年度	実施回数	研修人数
参加型地域社会開発（PLSD）研修 （州村落開発局、ハサヌディン 大学、環境友の会実施）	2002	5	95
	2003	4	73
	2004	5	98
合 計		14	266

表3 - 9 コミュニティー開発修士号プログラム

研修分野	年度	実施回数	研修人数
コミュニティ開発修士号（ハ サヌディン大学実施）*	2002	第2期生	27
	2003	第3期生	28
		第4期生	28
合 計			83

* コミュニティー開発修士号は、2か年のコースであり、第2期生については第2年度より支援を開始（第1年度は未支援）。また、第3期生と第4期生は、2003年度に同時期の入学となっている。

2) 北スマトラ州

北スマトラにおいて、州研修所を実施機関として、州の人材育成の観点から行政能力向上や研修講師育成等、合計10コース、449人に対して様々な研修が実施された。主な研修実施内容は、表3 - 10を参照。北スマトラ州研修所は、プロジェクトにおいて、これらの研修の計画、実施、管理を通じて、州政府内の人材育成機関としての研修実施能力を確実に高めてきた。

表3 - 10 北スマトラ州研修所（Provincial DIKLAT）実施による各研修

研修分野	年度	実施回数	研修人数
グッド・ガバナンス	2002	1	30
	2003	1	40
	計	2	70
地域開発計画（州開発企画局と 共催）	2002	1	27
	2003	1	22
	2004	1	50
	計	3	99
研修運営	2003	1	30
	2004	2	68
	計	3	98
研修講師養成（TOT）	2003	1	30
北スマトラ州地方行政人材育成 ワークショップ	2003	1	30
合 計		10	327

北スマトラ州研修所は、さらに、北スマトラ州全般の人材育成能力向上を図るため、州内の下位自治体（県及び市）とともに、人材育成に係る広域協力の枠組みを創設する取り組みを開始している。

(3) アウトプット3：「研修関連機関の連携が強化される（例：中央政府と地方政府、地方政府間、大学、NGO等）」（指標：調査及び研修上の関係機関間の連携）

1) 中央レベル

プロジェクトの枠組みのなかで、教育訓練庁は、地方政府が各地域で実施する研修実施において様々な協力を行った。例えば、郡長研修の一環として2004年度に実施された4回の「郡長研修・トライアル/TOT」では、教育訓練庁は、各州の研修講師に対する研修のカリキュラムの作成を、各州との協力の下に行った。また、北スマトラ州が企画した「グッド・ガバナンス」研修の実施に際しては、カリキュラム開発と講師派遣を行うことで支援した。

2) 南スラウェシ

南スラウェシ州人材育成局は、州開発計画局、州村落開発局とともに研修実施における様々な協力を行った。また、PLSD研修の実施については、同研修実施枠組み⁶において、州村落開発局、ハサヌディン大学、環境友の会が、研修カリキュラムの内容改定や講師の派遣等において、協調して行っている。また、ハサヌディン大学が実施しているコミュニティー開発修士号コースにおいても、州村落開発局が志望者の受入確認を行うなどの協力を行っている。

3) 北スマトラ

北スマトラ州研修所では、上述したように州全般の人材育成能力向上を図るための県及び市政府との広域協力体制の創設を図っている。また、州研修所の研修監理運営能力向上と機能の拡大について、東ジャワ州研修所との相互交流を開始している。

3 - 3 プロジェクト目標の達成度

3 - 3 - 1 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：「主に行政管理と地域開発の分野において、地方のニーズに合った研修コースが実施される」（指標：2005年3月までに、3,100人の地方政府及び関係機関の職員が研修コースにて訓練される）

2002年4月に開始された本プロジェクトは、2005年3月の終了までの3年の間に実施する研修コース（ワークショップ、セミナー含む）は、合計88コースとなり、予定受講者数は、3,398名となる予定である（2004年11月現在で71コースを実施済みであり、受講者数は

⁶ 「スラウェシ貧困対策支援村落開発」プロジェクトの実施成果を引き継ぐために、南スラウェシ州政府において、州知事令によって州村落開発局を中心に、ハサヌディン大学や環境友の会と連携協力を行うフォローアップ・チームが結成されている。

2,748名である。今後、更に17コースを実施し、650名の受講者を予定している)。このことから、プロジェクト目標は確実に達成見込みであるといえる。

これらの研修コースは、主に州及び県・市の地方政府職員/公務員を対象として、実施している。研修内容は、2002年度は、プロジェクトの形成時の調査(第2次、第3次短期調査)結果を基にコースの分野及び内容を決定した。そして、2003年度以降においては、モデル地域である南スラウェシ、北スマトラにて地方政府に対する要望調査を実施し、その結果を踏まえて研修実施内容を確定した。結果として、インドネシアの地方の研修ニーズに関して、行政運営管理、地方自治法に基づく郡長の新たな役割、地方財政の運営管理手法、人事制度の改善、行政の地域間連携、地域の経済開発、等に明確化した。

プロジェクトでは、実施した研修コースにおいて、受講者アンケートを実施している。研修コースの内容について、アンケートを集計した結果、ほとんどの研修コースがおおむね高い評価を受けていることを確認した(国内実施研修のリストは、付属資料9.「現地国内研修実績リスト」を参照。また、研修コースのアンケート結果については、付属資料3.「ミニッツ」のANNEX 9“Evaluation Report on Training/Workshops/Seminars in Japanese Fiscal Year 2003 and 2004”を参照)。表3-11に、プロジェクトにおいて実施した現地国内研修の年度ごとの実績を示す。

表3-11 プロジェクト実施国内研修実績(2005年3月までの実施予定含む)

年度	実施研修回数	研修人数
2002	30	1,125
2003	31	1,283
2004	27	990
合計	88	3,398

*上記研修人数には、ハサヌディン大学実施の「コミュニティー開発修士号コース」支援分は含まれていない。

また、「3-2-1 各アウトプットの達成状況」において、既述したとおり、現地国内研修とは別に、南スラウェシのハサヌディン大学にて実施・運営されている「コミュニティー開発修士号コース」への支援も行っており、第2期生から第4期生までの支援入学者数は、合計83名となっている(各期の入学者数は、付属8.の8-4「ハサヌディン大学コミュニティー開発修士号コース支援」を参照)。

3-3-2 上位目標の達成度

上位目標:「主に行政管理と地域開発の分野において、地方行政にかかわる人材の能力が向上する」(指標:研修終了後に、研修生を派遣した機関によって、実施した研修コースが行政管理と地域開発に役立つと評価される)

上記、プロジェクト目標の達成の項で記述したとおり、プロジェクトが実施した研修コースは、地方政府の職員/公務員である受講者から、高い評価を得ている。そして、受講

生が、研修内で個々に作成したアクション・プランの実行として、各々の地方政府の現場において様々な行政サービスや行政機構の改善、地域開発の推進の形で現れている。しかし、これらの多くの研修成果の事例のみならず、研修生を派遣した機関により実施された研修コースの評価が必要である。一方で、上位目標で掲げられている地方政府の人的資源の能力の向上が可能であると評価することは難しい。

3 - 4 プロジェクトの実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスにおいて、活動は活動実施計画に沿って実施され、かつ、モニタリングが適切に行われていた。カウンターパート機関側との合同調整委員会は、2003年度より年1回ずつ開催されており、プロジェクトの進捗確認がなされるとともに、活動予定について協議が行われた。また、日本人専門家とカウンターパートの関係性は良好であり、プロジェクトの活動は円滑に実施された。これらの観点から、プロジェクトの実施プロセスは全般に良好であったといえる。

一方で、インドネシア政府内の研修の実施は、各省庁の実施機関において複雑多岐にわたっており、各州研修所が行っている研修講師研修（TOT研修）は、研修実施能力を高めるために重要な研修であったが、同研修のカリキュラムが国家行政院（LAN）の管轄であり、内務省との調整が困難であったことから、プロジェクトで継続的な研修ができなかった。また、プロジェクトのチーム・リーダーと業務調整員が、「地方行政能力向上プログラム」のチーム・リーダーと業務調整員を、各々、兼任していたことから、個人的な負担は大きかった。

第4章 評価結果

4 - 1 評価5項目の評価結果

4 - 1 - 1 妥当性

妥当性は、プロジェクトが定めた上位目標とプロジェクト目標が、被援助国の開発政策やターゲットグループのニーズと一致しているか、また、これらの目標を達成するためのプロジェクト・デザインが妥当であったかを検証するものである。本プロジェクトは、インドネシアの開発政策において重要な課題である地方分権の実施と、地方分権において開発における役割と責任が増加した地方政府側のニーズと一致しており、かつ、これらへの支援は日本の政府開発援助の重点分野であることから、妥当性は高いと判断される。詳細は、以下のとおりである。

(1) インドネシア政府の政策・制度等との合致

インドネシアでは、従来の中央集権構造を改めて地方分権を推進するために、1999年に地方自治法第22号を制定し、2001年に施行している。この背景において、地方政府である州及び県/市の担う地域開発や住民に対する行政サービスの提供等に係る役割は増大している。しかし、地方政府自身がこれらの役割に伴う知識や能力を十分にもっていなかった。本プロジェクトは、地方政府職員に対する研修の実施を通じて知識や技術を提供することで、地方分権下における地方政府の円滑な業務の実施を支援するものである。

(2) インドネシアの地方政府のニーズとの合致

上記(1)のとおり、従来、中央政府の枠組みにおいて行われてきた地域の開発計画の策定、行政サービスの提供、行政管理運営等を、地方分権によって地方政府自身が担うこととなった。しかし、地方分権の実施直後において、地方政府全般の能力の向上が求められていたが、地方政府内において人的資源の開発が十分になされていなかった。本プロジェクトは、主に地域開発と行政管理の分野において、研修の実施を通じた地方政府が求める人的能力の向上を迅速に図るものであり、インドネシアの地方政府のニーズと一致している。

(3) プロジェクト・デザインの妥当性

本プロジェクトでは、地方政府の能力向上に必要な人材育成を図るために、中央政府の内務省教育訓練庁（Badan DIKLAT）及び同省地方自治総局（OTODA）、南スラウェシ州政府人材育成局（BPSDMA）及び村落開発局（BPM）、北スマトラ州政府研修所（Provincial DIKLAT）と協力して、地方政府の人材育成に必要と思われる研修事業を、中央、地方で実施する構成となっている。プロジェクトのアウトプットにおいては、地方政府に対する研修コースの提供のみならず、今後のインドネシアにおける地方政府の人材育成のモデルケースを提示するために、上述の中央及び地方政府機関において、研修実施能力の向上が図られている。

(4) 日本の開発援助政策との整合性

日本の政府開発援助における対インドネシア援助方針では、「民間主導の持続的な成長」、「民主的で公正な社会づくり」、「平和と安定」が重点分野となっている。そして、「民主的で公正な社会づくり」のなかで、地方分権を含むガバナンス支援は重点項目となっている。同様に、JICAのインドネシアへの国別事業実施計画では、地域開発と地方分権への支援は重要課題となっている。これらの観点から、本プロジェクトは、日本の政府開発援助及びJICAの国別事業実施計画と整合しているといえる。

4 - 1 - 2 有効性

有効性とは、プロジェクト実施によって、ターゲット・グループに対して所期の便益をもたらすことができたどうかを評価するものである。そのためにはプロジェクト目標の達成度を分析するとともに、その内容について、プロジェクトの活動によるアウトプットの貢献度を検証することが必要である。本プロジェクトでは、プロジェクト終了時まで目標を達成することが明確であり、かつ、そのための各アウトプットの貢献も効果的であった。このことから、プロジェクトの有効性は高いといえる。詳細は、以下のとおりである。

(1) プロジェクト目標達成度

プロジェクト目標の達成状況について、2005年4月までに、プロジェクトで実施する地方政府の行政管理、及び地域開発に関する研修コースは、総計88コースとなり、その受講者の総数は3,398名に達する見込みである。この結果、プロジェクト目標の指標である「2005年3月までに、3,100人の地方政府及び関係機関の職員が研修コースにて訓練される」は確実に達成される見込みである（各年度の実績については、「第3章 プロジェクトの実績」の項、「3 - 3 プロジェクト目標達成度」の「3 - 3 - 1 プロジェクト目標の達成状況」を参照）。

本プロジェクトでは、研修の効果を高めるために、地域のニーズを調査し、かつ、地方政府との協議の下に、研修テーマと内容を検討している。また、研修実施においては、研修実施機関の能力向上の観点から、効率的な研修管理・運営方式を導入している。そのため、研修終了後の修了生に対するアンケートの結果によると、ほとんどの研修内容について高い評価がなされた。また、2001年のインドネシアの地方分権の実施において、プロジェクトで実施された研修コースが、地方分権における役割を十分に理解していなかった地方政府に対する地方分権政策の啓発・普及の役割を担ったことは、高く評価される⁷（本研修の国内実施研修のリストは、付属資料9「国内研修実績リスト」を参照。また、研修コースのアンケート結果については、付属資料3「ミニッツ」のANNEX 9 “Evaluation Report on Training/Workshops/Seminars in Japanese Fiscal Year 2003 and 2004”を参照）。

(2) プロジェクトの有効性を高める貢献要因

プロジェクトの目標を達成する過程において、アウトプット・レベルで達成された以

⁷ 官房海外援助調整局長のコメントより。

下のような要因が、プロジェクトの有効性を高めている。

1) 地方のニーズ調査実施による、地方ニーズと合致した研修分野の絞り込み

2002年度には、プロジェクトの形成時の調査（第2次、第3次短期調査）におけるインドネシア政府側や地域開発専門家からの要望を基に、研修コースの分野及び内容を決定した。しかし、2003年度以降においては、より地方政府側のニーズに応えた研修を実施するため、モデル地域である南スラウェシ、北スマトラにて地方政府に対する要望調査を実施し、その結果を踏まえて研修実施内容を確定していった。結果として、インドネシアの地方の研修ニーズに関して、行政運営管理、地方自治法に基づく郡長の新たな役割、地方財政の運営管理手法、人事制度の改善、行政の地域間連携、地域の経済開発、等に明確化され、そのうえで本プロジェクトにおける専門性を勘案して、研修を実施した。

2) アクション・プランの導入による高い研修成果の発現効果

プロジェクトで実施する研修コースにおいて、研修生に対しアクション・プランの作成を研修内で義務づけている。そのため、研修生が講義の内容を、研修終了後により具体的な行動に結び付けることが可能となっており、多くの修了生が、各々の地方政府の職場において、多岐にわたる業務の具体的な改善活動の実施に結びつけている（研修実施による成果の事例については、「4-1-4 インパクト」の項を参照）

3) 研修事業の実施効果を向上するための評価とコース内容の改善

プロジェクトで実施した研修は、上記の1)にあるとおり、地域のニーズに合わせて実施しているが、そのみならず、各研修における実施効果の発現のために、実施後の評価を実施して、研修内容の向上を図っている。以下は、その事例として、中央政府の教育訓練庁が実施する郡長研修、及び南スラウェシ州の村落開発局等が実施するPLSD研修について掲げる。

表4-1 研修内容の改善事例

研修コース名及び実施機関名	研修改善プロセス
郡長研修（中央／教育訓練庁実施）	<p>当初、各地域の郡長を直接対象とした研修を中央レベルで実施。実施状況を評価した結果、教材内容の改訂が必要となり、外部有識者のみならず、内務省内の郡長経験者を入れて実践的な教材となるように配慮して改訂した。</p> <p>同改訂教材を用いて、実際の郡長を対象とした模擬研修（トライアウト研修）を実施し、その評価を基に、実例を組み込む等の改善を再度、行って教材を改訂した。</p> <p>再改訂を行った教材を用いて、各地方で郡長に対して研修を実施する研修担当者に対する教官研修を実施した。このことが、各地方政府による郡長研修実施に拡大、発展につながった。</p>

PLSD研修（南スラウエシ州村落開発局等実施）	<p>2002年度に南スラウエシ州でプロジェクトが実施した研修コースのインパクト評価の一環として調査を実施。</p> <p>州内の全研修修了生へのアンケート調査、複数のサンプル県の修了生によるグループ・ディスカッション、聞き取り調査等の結果を総合的に分析した結果、研修生個人レベルでは非常に高い評価を受けているが、その実践面においては、組織内部での理解の不足、法的（公的）枠組みの未整備の2点が課題として掲げられた。</p> <p>課題への対応策として、研修受講者間の協力を促せるようなフォーラムの形成と、地方政府（県/市）における政策決定者の関与の重要性を提起した。</p> <p>2004年度では、上記を考慮して同研修コースを実施した結果、北部ルウ県において、県政府全体でPLSDの概念の導入を図るセミナーの開催と、フォーラムの形成への動きにつながった。</p>
-------------------------	---

4) 地方政府の研修実施能力の改善

プロジェクトでは、カウンターパートである中央及び地方政府の研修実施機関との研修コースの実施においては以下のようなスタンダードを導入している。

地方政府側の研修ニーズの把握

外部人材を用いた研修内容の改善

研修コースのモニタリング・評価

一方で、地方政府においては研修実施者の研修実施に対する意識が高いとはいえないため、北スマトラでは、上述のスタンダードを基に、さらに研修実施体制についても以下のような基準を導入して、州研修所自身の能力向上を行っている。

表4 - 2 北スマトラにおける研修実施体制の改善

項目	改善された点
州政府全体で研修事業の取り組み	研修の企画、実施過程における州政府他部局との定期的な調整会合を実施した。
研修の実施・運営	<p>研修コースごとの研修講師、研修担当官（コーディネーター）、書記（モニタリング）、受講者登録・教材配布係の4名を任命し、チーム体制によるコースの実施を行うとともに、研修所員の責任を明確化した。</p> <p>研修実施における時間厳守を徹底した。</p>
モニタリング・評価	研修実施における研修所員によるモニタリング、講師評価、研修運営全般の評価を実施した。

5) 既存のプロジェクトの成果の定着と拡大

南スラウエシで実施しているPLSD研修コースは、2002年3月に終了した「スラウエシ貧困対策支援村落開発計画」において開発、実施に移された研修事業を、同プロジェクト終了後のフォローアップとして引き継いだものである。前プロジェクトでは、州内のタカラール県をパイロットとしており、州内の他地域に対する投入は限定されていた。しかし、本プロジェクトが同事業を継続することによって、研修コースの質

を保ちながら、南スラウェシ州内の全県/市⁸を対象として、広範に実施した結果、南スラウェシ州内のほとんどすべての県/市政府を対象とすることができた⁹。現在、インドネシアの地域開発において、住民参加による地域開発が求められているなかで、地域内の人材に対し広く研修を行った貢献は高く評価できる。

(3) 阻害要因

プロジェクト目標を達成するための阻害要因は、特になかった。一方で、上述(2)のアウトプットの達成において、ジャカルタ、南スラウェシ、北スマトラにおける各活動は、各々の地域の事情から個別の活動に終始した傾向があり、各モデル・サイト相互の連携協力が十分には考慮して実施されなかった。この観点から、プロジェクトの枠組み内で、各々の各モデル・サイト活動の相互の連携協力の枠組みをもつことが可能であったならば、プロジェクト効果の更なる増大が得られることも可能であったと思われる。

4 - 1 - 3 効率性

効率性とは、プロジェクト実施過程における生産性のことであり、投入がアウトプットにどれだけ効率的に転換されたかを検討する。本プロジェクトでは、投入が効果的に活用され、アウトプットの達成に結びついた。また、プロジェクト運営においても、日本人専門家とインドネシア側カウンターパートとの関係は良好であり、このことが円滑な活動実施に結びついたといえる。これらのことから、本プロジェクトの効率性は高いと評価される。詳細は、以下のとおりである(各投入の実績については、「第3章 プロジェクトの実績」の項、「3 - 1 投入実績」を参照)。

(1) 投入によるアウトプットの達成度

アウトプットは、投入の有効な活用によって計画どおりに達成された。つまり、中央政府である内務省の教育訓練庁及び地方自治総局と共同で地域ニーズに合致した研修を実施できた。南スラウェシ州及び北スマトラ州において、各々の州研修所(BPSDMA及びProvincial DIKLAT)の研修運営を改善するとともに必要と思われる研修を実施できた。中央及び地方において、各政府内部で研修実施機関と他局間、大学等との連携が進み、地方のニーズに包括的に対処することができた。上記のアウトプットを達成するために、各投入とプロジェクトの活動は適切であったといえる(各アウトプットの達成状況については、「第3章 プロジェクトの実績」の項、「3 - 2 - 1 各アウトプットの達成状況」を参照)。

⁸ 同州の24県、3市において、19州県市をプロジェクトの枠組み内で実施した研修コースでカバーした。残りの県については、州村落開発局が独自に実施したPLSD研修によってカバーされている(杉永専門家作成「PLSD研修及びコミュニティー開発修士号に関する現況報告、2004年8月」より)。

⁹ 本プロジェクトの3か年では、合計266人の南スラウェシ州関係者に対して、PLSD研修を実施した(このうち、NGO職員は55人である)。このほかに州村落開発局独自で、州内関係者向けに同研修を実施しており、その研修の受講者数の実数は更に多くなる。

(2) 日本側投入

1) 長期専門家

長期及び短期専門家の派遣は、数、時期、専門性共に適切であった。また、長期専門家は、現地語に堪能で、インドネシア側との円滑なコミュニケーションが可能であり、相手側の事情に精通していたことが、アウトプットの達成を容易にしたといえる。また、北スマトラに関しては、当初、専門家がジャカルタとの研修実施を兼轄していたため、同地における研修事業の開始は2003年となった。当初より、現行の長期専門家5名体制で実施していた場合には、アウトプットの達成は更に早まったと思われる。

2) 短期専門家

短期専門家の派遣は、数、時期、専門性共に適切であった。短期専門家によって実施された地方政府における人材育成、人事管理や、地方政府間連携分野の研修は、インドネシアの地方分権において、重要性が高く、カウンターパートをはじめ、インドネシア側の関心も高かった。

3) 研修事業（現地国内研修、国別特設研修）

カウンターパート・トレーニング、国別特設研修共に、実施の遅延もなく円滑に実施されるとともに、インドネシア側関係者の日本の地方自治に対する理解の増進に貢献した。特に、2002年度に実施された管理職レベルを対象としたカウンターパート・トレーニングは、研修実施後にカウンターパート側でプロジェクトに対する理解が進み、プロジェクトの活動の良好な環境づくりに貢献した。

4) 供与機材、現地業務費支出

主に事務機材、研修用機材を中心に供与された機材は適切であり、有効に使用された。また、現地業務費は、主に現地国内研修の実施に支出され、各プロジェクト・サイトにおける円滑な研修コースの実施に結びついた。

(3) インドネシア側投入

1) カウンターパート人員の配置

内務省の海外援助調整局（AKLN）は、インドネシア側のカウンターパート機関において、プロジェクトの窓口となり、カウンターパート全体を統括し、中央・地方政府の研修実施機関間の調整を円滑に行った。また、内務省教育訓練庁及び同省地方自治総局は、研修の実施機関として、職員の国内研修実施に対する意識が高く、積極的にプロジェクトに協力した。これらのことが、プロジェクトの現地国内研修の円滑な実施に結びついたといえる。

一方で、南スラウェシの州人材育成局、北スマトラの州研修所においては、日本人専門家の直接的なカウンターパートは、各々、局長、研修所長となっていたが、実務担当者レベルにおけるプロジェクト担当が配置されなかった。このことは、国内研修の実施に支障はなかったものの、北スマトラでは、研修所長は関心が高く、協力的

であったが、南スラウェシ人材育成局では、人材育成局長自身のコミットメントが弱かったため、専門家による十分な組織能力向上を図ることが困難であった。

このように両研修所では、組織長の関与によりプロジェクトへの対応が異なり、かつ、組織内部での役割分担が明確でなかったことから、個々の職員のなかには積極的な取り組み姿勢が見られることもあったが、組織全体としてはプロジェクトへの取り組みが十分とはいえなかったといえる。

2) ローカルコスト負担他

カウンターパート機関は、ローカルコスト負担として、現地国内研修の実施におけるプロジェクト実施経費の一部を負担している。このことは、カウンターパート機関が限られた予算内において、国内実施研修についてオーナーシップ意識をもち、相応の負担を行ったといえる。また、国内実施研修に職員を研修生として参加させた地方政府は、研修参加に必要な交通費等の諸費用を自己負担している。

(4) プロジェクトの運営体制

プロジェクトでは、実施計画表に沿ったモニタリングを行い、計画に対する活動の実施状況や、アウトプット及びプロジェクト目標の達成状況について確認を行ってきた。また、日本・インドネシア双方による合同調整委員会は2003年より年1回、計2回開催されており、プロジェクトの進捗の確認と情報の共有が図られた。これらのことから、日本人専門家と、インドネシア側カウンターパートの間でのコミュニケーションは円滑であり、情報の共有が図られていたことから、プロジェクトの運営体制は良好であった。

4 - 1 - 4 インパクト

インパクトとは、プロジェクト実施により生じた直接的及び間接的なポジティブ、ネガティブな効果、影響のことである。また、このなかには意図していたもの、意図していなかったものも含まれる。本終了時評価調査では、プロジェクトの活動である現地国内研修の実施結果として、多くのプラスの効果、影響が確認された。これらを総合的に検証した結果、本プロジェクトによるインパクトは高いと評価した。しかし、上位目標の達成には、同目標の対象である「地方政府の人的資源の能力」に関して、研修事業の実施のみで可能であるかどうかを再検討することも必要である。詳細は、以下のとおりである。

(1) 上位目標の達成見込み

本プロジェクトで実施した研修コースにおいては、研修修了生が個々に作成したアクション・プランに基づいて、各々の地方政府の現場において様々な行政サービスや行政機構の改善が行われている。しかしながら、こうした研修の改善が、上位目標「主に行政管理と地域開発の分野において地方行政に係る人材の能力が向上する」にある地方政府の人的資源の能力の向上に結びつくと現時点で判断することは難しいと考えられる。

(2) 意図していたポジティブ・インパクト

プロジェクトで実施した現地国内研修の効果として、多くの受講生によるアクショ

ン・プランの実行、具体化が現れている。ここでは、いくつかの事例をプロジェクトのインパクトとして以下に例示する¹⁰。

1) 中央 (ジャカルタ)

表 4 - 3 中央政府機関の実施した研修の成果事例

研修コース名及び実施機関名	研修成果の事例
郡長教官研修 (教育訓練庁実施)	同研修コースに研修生を送った各州政府では、リャウ州では同コースの研修修了生を教官として、州政府独自で郡長研修を実施する予定である。また、このような動きは、南スラウェシ、バンテン、東カリマンタンの各州においても見られている。
郡長研修及び行政運営改善研修 (教育訓練庁実施)	多くの地方政府の研修修了生が、各々の行政サービスの効果的な実施のために、以下のような改善に取り組み始めていることが報告されている ¹¹ 。 <ul style="list-style-type: none"> ・中央ジャワ州、プロア県における、住民参加型による道路建設事業の実施 ・北スマトラ州、アサハン県における、事業許可証発行に係る手続きの効率化への改善 ・中部スラウェシ州、バル市における貧困層の生計向上プロジェクトの実施と世界銀行プログラムからの支援の取り付け ・中部ジャワ州、ボヨラリ県の政府機構の効率化のための改編、等である。
自治体間連携研修 (地方自治総局実施)	同研修コースに参加した複数の地方政府において、各地で具体的に地方政府間の連携推進の動きが起こり始めている。

2) 南スラウェシ

表 4 - 4 南スラウェシ州機関の実施した研修の成果事例

研修コース名及び実施機関名	研修成果の事例
PLSD研修 (州村落開発局、ハサヌディン大学、環境友の会実施)	州内の多くの県で、研修修了生による様々な地域の参加型開発の取り組みが行われている。一方で、地方政府が組織的に参加型開発に取り組むために、政策決定者を含む様々なレベルの関係者に対する包括的な研修を実施した結果、北部ルウ県において、県政府主催の県全体でPLSDの概念の導入を図るセミナーが開催され、参加型開発推進のためのフォーラム形成につながった。 ハサヌディン大学では、同研修コースの地域における重要性とニーズの高さをかんがみて、2005年度においては、研修事業を3か月に拡大、発展する予定である。
村長サービス・マネージメント研修 (州人材育成局実施)	同研修コースで実施されたフィールド研修のモデル・エリアにおいて、研修に参加した同村の村長が、研修で得た手法を導入して、様々な村内の開発課題に住民参加型の手法を導入し、問題の改善に取り組んでいる。

¹⁰ これらの事例は、専門家からのインタビューから徴集したものを主に記載した。また、一部、研修以外の調査研究による効果も含む。

¹¹ 本終了時評価収集資料の中嶋専門家の各「出張報告書」による。同専門家が、2004年5月及び9月に、東部及び中部ジャワ、中部スラウェシ州において実施した研修生のアクション・プラン実施状況調査では、15件以上の各地方政府職員による様々な地方行政の改善の事例が掲げられている。

3) 北スマトラ

表4 - 5 北スマトラ州機関の実施した研修の成果及び調査事例

研修コース名及び実施機関名	研修成果の事例
地方行政人材育成ワークショップ	北スマトラ州全般の人材育成能力向上を図るため、北スマトラ州研修所が主導して、州内の下位自治体（県及び市）と共に、人材育成に係る広域協力の枠組みを創設する取り組みを開始している。
3州における教育訓練局の比較研究（州研修所実施）	州研修所の研修監理運営能力向上と機能の拡大について、北スマトラと東ジャワ間で、州研修所同士の相互交流が開始され、研修所関係者のみならず、同州議会関係者が来訪し、両州間の協力について模索するに至っている。

4) その他

表4 - 6 その他の研修等の成果事例

研修コース名及び実施機関名	研修成果の事例
国別特設研修（本邦研修）	北スマトラ州ビンジャイ市の南ビンジャイ郡長は、住民に対する情報公開と行政サービス向上のために、郡庁舎における行政サービス・リストを公示し、パンフレットの作成 ¹² と来訪者への提供を行っている。また、郡内では、住民基礎台帳が未整備であったことから、同台帳整備のために基礎調査を実施している。
コミュニティー開発修士号コース（ハサヌディン大学実施）	同コース修了生は、職場を越えてコミュニティー開発の専門家として活動しており、従来のインドネシアにおける開発計画立案システムであるP5D ¹³ の改善等に取り組んでいる。また、2004年4月時点で、63%（19人中）はコミュニティー開発と関係がある部署に配置され、修士号で得られた成果が生かされる環境にあり、長期的な観点からの活躍が地方政府組織から期待されている。

(3) 意図していなかったポジティブ・インパクト

意図していなかったポジティブ・インパクトとしては、以下のような変化が主にカウンターパート機関の研修に対する取り組みにおいて現れていることが確認された。

- 1) 複数の州政府において、中央の教育訓練庁作成のカリキュラムを使用して行政運営改善研修を、自ら実施するようになった。
- 2) 中央の内務省地方自治総局は、地方政府に対する政策の実施ツールとして研修事業の重要性を認識し、同局が実施した自治体間連携研修について、2005年度には研修実施後の成果を確認するためのモニタリング・評価調査を企画し、実施する予定である。
- 3) 南スラウェシ州では、プロジェクトにおいて、州人材育成局は州内他部局が協調して研修コースを実施することができた。また、この経験をモデルとして、州政府の施策であった人材育成局の州政府内で行われる人材育成事業への関与に関し、実質的な

¹² 同パンフレットの作成、印刷は、プロジェクトが支援を行った。

¹³ Pedoman Penyusunan Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan Daerah

具体化が行われていくこととなった¹⁴。

- 4) 北スマトラ州では、州研修所で実施する研修が公務員のみを対象としていたことに関し、地域開発の広範な課題に対処するために、公務員以外の民間部門も対象として人材育成を行うよう、東ジャワを事例に、新たな公的研修所の役割を模索するようになった。

(4) 意図していなかったネガティブ・インパクト

特に南スラウェシ、北スマトラの州研修所では、各研修事業の実施に関し、専門家の果たす役割が大きかったことに比較して、カウンターパート側の関与が十分ではなかった。そのため、カウンターパート側の技術的向上やインスティテューション・ビルディングが十分には進まなかった。また、研修実施に係る資金面に関し、プロジェクト側の負担が多く、中央、地方政府共にカウンターパート側の負担が十分ではなかったことが指摘される。

4 - 1 - 5 自立発展性

自立発展性とは、プロジェクト終了後において、プロジェクト実施による効果が持続されるかどうか、それらの阻害及び貢献要因について、政策及び制度的側面、組織及び財政的側面、そして技術的側面から検証するものである。本プロジェクトの自立発展性について、カウンターパート側の組織的、財政的、技術的な自立発展性に関し、今後とも改善が必要と判断された。詳細は、以下に示すとおりである。

(1) 政策及び制度的自立発展性

インドネシアの地方分権関連法案は、2001年に施行された22号の改定を目的として、2004年に32号が制定されている。同32号では、22号においてあいまいであった、中央、州と県・市の各政府間の関係と役割が明確にされており、同国の地方分権は今後も続いていくと思われる。本プロジェクトで実施した研修の実施成果は、そのなかで引き続き維持されていくものと思われる。

(2) 組織及び財政的自立発展性

南スラウェシ州村落開発局及びハサヌディン大学では、今後、2005年度以降のPLSD研修を実施するための組織的、財政的な措置が講じられることとなっている。しかし、他のカウンターパート機関では、プロジェクトが実施した研修をそのまま引き継ぐことや、プロジェクトの成果を持続するための組織的、財政的措置が十分に講じられるか不透明な状況である。

(3) 技術的自立発展性

中央政府の内務省教育訓練庁が、郡長関連研修の実施運営を継続することに関し、技

¹⁴ 2003年の南スラウェシ州知事令において、州内の様々な機関が実施するすべての研修は、その情報が州人材育成局に知らされなければならないことが定められたが、プロジェクトが実施されるまで実行されていなかった。

術的には問題がないと思われる。また、同様に、南スラウェシ州村落開発局及びハサヌディン大学が、PLSD研修の実施運営を継続することに関し、技術的には問題がないと思われる。しかし、上述の機関を除いては、全般的にカウンターパート機関は、プロジェクトが活動を通じて移転した研修コースの運営・管理に係る技術と知識を、自ら活用していくには、更なる協力の継続が必要と思われる。

4 - 2 効果発現に係る貢献・阻害要因

以下に、プロジェクト効果の発現に特にかかわりのあったと思われる貢献、阻害要因を掲げる。

(1) 計画内容に関するもの

1) 貢献要因

研修コースの企画と実施について、2003年度以降は、2002年度の実績を基に、モデルである地方2州の聞き取り調査によって分野を6つに絞り込み、地方のニーズと一致した研修の企画、実施をすることができた。このことが、研修終了後に、研修終了性からの高い評価とアクション・プランの実施に結びついた。

2) 阻害要因

プロジェクトでは活動とアウトプット・レベルにおいて、地方分権における重要なテーマについて研修を実施することを通じて地方政府を支援するという目的と、地方政府等の研修実施体制及び人材育成能力の強化を研修の実践を通じてめざすという目的が並立していた。両者を明確に区分せず、目的があいまいなままプロジェクト活動が行われてしまった感が否めない。その結果、重要テーマに沿った研修の実施は多くの実績を残しているが、一方で、研修実施機関（特に州研修所）の研修実施能力の向上が十分に伴ってこなかった。同様に、本プロジェクトと関連性があるとして枠組みに入れられた国別特設研修についても、プロジェクト内部での効果を得るための具体的な活動上のかかわり（例えば、帰国研修員のフォローアップ等）は一部の例を除いてはほとんどなかった。

(2) 実施プロセスに関するもの

1) 貢献要因

プロジェクトの活動では、多くのカウンターパート組織が関与した。このような状況において、長期専門家が、現地語に堪能であり、カウンターパート側とのコミュニケーションを円滑に行い、相手側との良好な関係を維持することに十分な注意を払ったことは、特に重要であった。

2) 阻害要因

・インドネシア政府内の研修の実施は内務省、国家行政院（LAN）、各分野省庁等、実施機関が多様かつ複雑多岐にわたっており、調整、連携が困難であった。このため、各州研修所が行っている研修講師研修（TOT研修）は、研修実施能力を高めるために最

も重要な研修でありながら、カリキュラムが国家行政院の管轄であり、内務省との調整が困難であったことから、プロジェクトで継続的な研修ができなかった。

- ・本プロジェクトと「地方開発政策支援プロジェクト」で形成されている「地方行政能力向上プログラム」において、同プロジェクトのチーム・リーダーと業務調整員が、同プログラムのリーダーと業務調整員を兼任していた。そのため、両者の個人的な負担が大きくなった。
- ・南スラウェシ、及び北スマトラのカウンターパート機関において、日本人専門家の直接的なカウンターパートは、各々、局長、研修所長となっており、組織内部で特にプロジェクト担当官が配置されなかった。このため、専門家と局長、研修所長とのコミュニケーションが主となり、組織全体でのプロジェクトへのかかわりに偏りが生じた。結果として、実施を担う現場レベルの職員の技術向上に結びつかず、組織の能力向上を十分に行うことができなかった。

4 - 3 結 論

- (1) プロジェクト開始当初はプロジェクトの実施体制整備、研修テーマの絞り込み等困難な面もあったが、その後は内務省内及び各州のニーズ調査を基に、主に5分野に重点を絞った研修が行われ、指標である3,100人の研修についてはプロジェクト終了時までには達成される見込みである。その意味でプロジェクトの目標は達成されたといえることから、プロジェクトは予定どおり2005年3月をもって終了することをインドネシア側と合意した。
- (2) 本プロジェクトは、2001年に地方分権化法22 / 1999号が施行された翌年の2002年4月に開始した。法律22 / 1999号によって始まった地方分権化改革は、国家の基本構造を揺るがす大変革であった。ここ数年のインドネシア社会はこの変革の嵐にもまれながら、試行錯誤を繰り返して方向性を模索してきたといえる。本調査のつい1か月前、2004年10月になって、州の権限を大幅に復活させると同時に国、州、県市それぞれの役割をより細かく規定した法令32 / 2004号が出された。このこと自体、2001年の改革で行き過ぎた部分を修正する「揺り戻し」的動きといえ、この国がいまだ試行錯誤の真っ最中であることを示すものである。
- (3) このような激動期にあって、本プロジェクトは2つのことを同時にめざしたといえる。1つは、この急激な変化のなかで、地方の行政官に対し変革の目的と内容を徹底し、新たな体制のなかでそれぞれに求められる任務を明らかにすることで混乱を防ぎ、この地方分権化を成功に導くための基盤をつくることである。この目的の下、プロジェクトでは地域間連携に係るワークショップ、パブリックマネージメントリフォームコース研修等数多くのセミナー、研修を集中的に実施した。このような形での協力は、地方分権化の過渡期にあるインドネシアにおいて緊急に必要であった変革の基盤づくりに対する重要な支援として評価されている。
- (4) 他方、プロジェクトがめざしたもう1つの点は、現地国内研修の実践を通じた研修機関のインスティテューション・ビルディングであるが、この点については一層の強化が

望まれる。プロジェクトが困難に直面した主な理由としては以下の点があげられる。

- 1) プロジェクトが 研修の実践を通じて地方政府等の研修実施体制、人材育成能力の強化をめざすのか、いくつかの重要なテーマについての地方政府の行政能力の向上自体をめざすのかが計画段階から明確になっておらず、目的があいまいなまま現地国内研修が行われた。
- 2) 研修については内務省、国家行政院、各ライン・ミニストリー等実施機関が多様かつ複雑多岐にわたっており、その間の仕切り、調整、連携が困難であった。例えば各州研修所が行っている研修講師研修（TOT研修）などは研修実施能力を高めるために最も重要な研修であるが、そのカリキュラムは国家行政院の管轄であり内務省 - 州研修所の範囲では改善ができないため、プロジェクトとして運営制度強化に手を出せなかった等。

(5) しかしながら、制度化の側面についてもここにきて以下のような興味深い成果の芽が現れつつある。

- 1) プロジェクトの活動によりカウンターパート側に、計画・企画段階、実施段階、評価段階を通じて質の向上の必要性とそのために必要な改善要素についての認識が生まれている。
- 2) 研修で受講生にアクション・プランを作成させ、それを研修後各自の実務において実施させ、モニター及びフォローアップするという方法が試行されている。
- 3) 北スマトラでは上記のほかにもいくつかの興味深い成果が見られる。具体的には、
 - ・グッドガバナンス研修においては州の重要政策を日々の業務に反映するために何が必要かを戦略的に分析し行動計画を策定実施し業務を改善するという、政策推進型モデルを構築している。
 - ・州政府内の各部局及び県・市と対話形式の協議を行うことなどが定着し始めている。
 - ・研修運営においてはコーディネーター（全体運営）、書記（モニタリング）、受講者登録・教材配布係の3名を配置し、質の向上を図ると同時に次回以降への経験のフィードバックができる体制を試行している。
 - ・先進の東ジャワ州との交流が生まれ、インドネシア内での技術移転を模索する動きが生まれつつある。
 - ・研修業務を隣接する複数県・市が協力して実施する体制を構築する広域協力への関心が高まっている。

(6) 北スマトラ州では上記のように様々な興味深い変化の兆しが現れているものの、本地域での実質的活動開始は2003年3月であり、これらの成果はやっと出始めたところである。今後のより一層の普及発展には引き続き何らかのフォローアップが必要と考えられる。

(7) 南スラウェシ州においても以下のような成果が認められる。

- 1) 直接のカウンターパートである州人材育成局内で研修実施に係る規範意識が向上するとともに、州政府開発企画局（BAPPEDA）、州村落開発局等他局との業務協力が可能となるなどのインパクトが認められる。また、プロジェクトは、州内の様々な機関が実施す

るすべての研修につき、その情報が州人材育成局に知らされなければならないということをも命じた2003年の州知事令を徹底するのに貢献した。これは州の研修管理の調整における重要な進展を意味する。

- 2) 村落開発局、ハサヌディン大学、環境友の会(NGO)との協力で実施している参加型地域開発研修(PLSD)が大きな成果をあげ、プロジェクト終了後も自立発展が十分に見込める。
- 3) 同様にハサヌディン大学でのコミュニティー開発修士コースにおいても大きな成果があがっており、引き続き高いニーズがある。

(8) しかしながら、南スラウェシ州人材育成局には、公務員昇級研修(エセロン研修)以外の研修、すなわち州研修所独自の研修の質の向上には関心が薄く、そういう意味でプロジェクトが直接めざした研修所の運営能力向上という点についての成果には限りがあった。

(9) 中央では内務省教育訓練庁が行ってきた郡長研修について、その実施を州レベルに移行するプロセスが進んでいる。中央(教育訓練庁)は州レベルでの実施を可能にするよう講師養成研修を実施するとともに講師への支援、研修内容の質の確保のためのモニタリングの役割を果たす計画である。中央と地方の関係のひとつのモデルを提供するものとして期待される。

第5章 提言と教訓

5 - 1 提言

(プロジェクト終了時まで：2005年3月まで)

中央及び対象2州においては、本プロジェクトを通じて導入された研修運営向上の試みを総括し、有効と考えられる点について今後モデルとして実際に適用できるようにまとめる必要がある。

同様に、上段であげられたような現れ始めた成果を一層確実なものにするために必要な措置について、日本人専門家、インドネシア側及びJICA事務所の間で協議し合意する必要がある。

(プロジェクト終了後：2005年4月以降)

2004年10月に公布された法令32/2004号施行に見られるように、インドネシアにおける地方分権化プロセスはいまだに変化し続けている。中央政府は引き続き、地方政府職員向けのセミナー及びトレーニング等を適切に行うことにより、こうした状況に迅速かつ柔軟に取り組むことが求められている。

制度化に係る成果については重要かつ興味深い進展が見られるものの、それらはまだ発展の緒に就いたばかりのものが多く、インドネシア側関係機関はその定着、自立発展を確保するために必要な活動を行っていく必要がある。

北スマトラ州における東ジャワ州との連携を通じた国内技術移転による機能向上の試み、隣接県・市による広域協力の動きなどは大変貴重なものであり、これらについても州政府及び関係機関は実現化の努力を継続する必要がある。

教育訓練庁の実施する郡長研修に見られる新たな中央と地方の関係のモデル構築についても、その成功及び他のテーマへの適用のための活動が関係機関により継続される必要がある。

南スラウェシ州のPLSD研修は大変実効性が高く、他の州からの要請も多い。PLSD研修が南スラウェシ州のみならず他州に広く普及発展することが望まれる。

同様にハサヌディン大学でのコミュニティー開発修士コースについても継続が望まれる。

5 - 2 教訓

5 - 2 - 1 変革プロセスへの緊急支援の重要性

多くの国で強力的に推進されている地方分権化は、社会にとって大変に急激かつ大規模な変化である。この激動の過渡期をどのように乗り切るか、という「変革のプロセス」は、改革の成功にとってその内容そのものに劣らず重要となる。そういう意味で本件が行ったような過渡期における変革を地方に徹底するための集中的支援は、ニーズが高く意義も大きいものである。

通常の状態下では研修の肩代わりのような役務提供的援助は、自立発展性の見地から技術協力として望ましいことではない。しかし、上記のような変革期独特の状況のなかでは、その必要性、緊急性は明らかであり、インスティテューション・ビルディングや自立発展性

にかかわらず例外として認められるべきである。本件に見られるような激動期の支援として今後広く公式に認知されるべきであると考えられる。

本件の難しさは、上記のような過渡期の特殊性とこの種の支援の重要性を明確にしないままに、通常のインスティテューション・ビルディング案件と同様の切り口で議論してしまったところにあるといえる「4 - 3 結論」で言及したとおり、本件は上記の「緊急援助」と人材育成に係る地方のインスティテューション・ビルディングという2つの別個の目的を追求したものである。そのことを明らかにしないまま、数千人に及ぶインドネシアの地方行政官をプロジェクトで研修するにあたり、「魚の獲り方を教えずに魚を与えている」という批判を回避するために、プロジェクトの真意をあえてあいまいにし、通常の技術協力案件であるかのようなPDMを作ってしまったところにこそ問題があったといえる。

5 - 2 - 2 PCMの運用上の問題

2つの別個の目的を混同した原因としては、PDM作成にあたってPCMの原則に拘泥し過ぎたこともあげられる。すなわち、PCM手法では1つの案件のプロジェクト目標は1つという原則がある。この原則に従わせるために2つの目標を無理やり1つにしたことから本質がばやけてしまった。本件においてこの影響は深刻であったといわざるを得ない。プロジェクト・チームではPDMの解釈をめぐって「本当は何をめざしているのか？」という最も本質的な問題について延々と議論し、コンセンサスを得られないまま、本評価時まで活動を続けなければならなかった。

このようななかで、プロジェクト・チームがそれぞれの努力により2つの目的の双方において着実に実績を積み上げてきたことは高く評価されてよい。彼らの努力をもってすれば、上記のようなPDM上の問題が最初からクリアされていれば、その成果は更に高いものになっていたと考えられる。

確かにPCM上1案件のプロジェクト目標は1つという原則をもつことには意味がある。純粹に原則的な議論をすれば、本件のケースも目標が2つなら2つのプロジェクトとするべき、というのが「正論」である。しかしながら本件のケースに見られるように現実的には運用上1つにまとめる方が得策という判断は十分にあり得るし、また統合による相乗効果も見込める場合がある。このような場合にプロジェクト目標は1つというPCMの原則を固持するだけのために本来2つある目標を1つにしてしまうのは本末転倒であり、混乱を招くだけである。今後JICA内でもPCMのあまりに厳格な適用の弊害と柔軟な運用の必要性についてはより強く認識されるべきである。このようなケースに対処する方法としてはいくつかの選択肢が考えられる。1つは1案件として1つのPDMをもち、そのなかに2つのプロジェクト目標をもたせること。2つ目は、同様に1案件とするがそのなかにPDMを2つもたせること。それと3つ目は、2つのプロジェクトから成るプログラム化である。上記いずれの選択肢をとるにしても、重要なことは2つの目標をもつならば、それを明確に認識し、混同しないことである。

5 - 2 - 3 相手機関の意欲の問題

「4 - 3 結論」で言及したとおり、南スラウェシ州人材育成局には研修運営能力向上への意欲があまり見られなかった。この点、北スマトラ州研修所の場合と対比して、イン

ステイテューション・ビルディングの見地からは相手機関の意欲が決定的な要素となることが再確認できる。

付 属 資 料

- 1．調査日程
- 2．主要面談者
- 3．地方行政人材育成プロジェクトミニッツ
- 4．評価用PDM（PDMe）
- 5．プロジェクトの活動実績表
- 6．評価グリッド結果
- 7．インドネシア側投入結果
- 8．日本側投入結果
- 9．現地国内研修実績リスト
- 10．現地収集資料リスト
- 11．セミナー・ワークショップ等参加者アンケート集計結果
- 12．地方行政能力向上プログラムミニッツ

付属資料 1 調査日程

日程：2004年11月28日(日)～2004年12月18日(土)

月日		行程		
		木下団長	飯田団員	下田団員、竹内団員
11/28	日		移動(成田 ジャカルタ)	
11/29	月		JICA インドネシア事務所表敬、打合せ 内務省援助調整局元長官表敬、ヒアリング JICA 専門家打合せ	
11/30	火		内務省教育訓練庁インタビュー 移動(ジャカルタ マカッサル)	
12/1	水		JICA 専門家打合せ ハサヌディン大学公共開発・開発マネジメントセンターインタビュー 同大学コミュニティ開発センターインタビュー 本プロジェクト研修参加者インタビュー	
12/2	木		南スラウェシ州人材育成局インタビュー 南スラウェシ州村落開発局インタビュー 本プロジェクト研修参加者インタビュー	
12/3	金		本プロジェクト研修参加者インタビュー (マロス県) 移動(メダン ジャカルタ)	
12/4	土		資料整理	移動(成田 ジャカルタ)
12/5	日		資料整理	移動(ジャカルタ マカッサル) (地域開発政策支援プロジェクトの終了時評価に参加)
12/6	月		C P 研修員インタビュー 本プロジェクト研修参加者インタビュー 国別特設研修員インタビュー	
12/7	火		内務省地方自治総局インタビュー 内務省援助調整局インタビュー 移動(ジャカルタ メダン)	移動(マカッサル ジャカルタ)
12/8	水		J I C A 専門家打ち合わせ	移動(ジャカルタ メダン)
			北スマトラ州研修所インタビュー 本プロジェクト研修参加者インタビュー	
12/9	木		本プロジェクト研修参加者インタビュー 国別特設研修員インタビュー	
12/10	金		南ビンジャイ郡視察(国別特設研修員インタビュー) 異動(メダン ジャカルタ)	

12/11	土	移動(成田 ジャカルタ)	資料整理、団内協議
12/12	日	団内協議	
12/13	月	JICA インドネシア事務所表敬、打合せ JICA 専門家打合せ 内務省援助庁政局長インタビュー	
12/14	火	内務省地域開発総局、各州開発企画局打合せ(地域開発政策支援プロジェクト)	
12/15	水	内務省援助調整局、内務省教育訓練庁、内務省地方自治総局、北スマトラ州政府研修所打合せ	
12/16	木	内務省援助調整局、内務省教育訓練庁打合せ	
12/17	金	ミニッツ署名 日本大使館報告 JICA インドネシア事務所報告 移動(ジャカルタ 成田)(木下団長を除く)	
12/18	土	成田到着	

付属資料2 主要面談者リスト（JICAインドネシア事務所、日本人専門家除く）

1. 内務省

A. 海外協力管理局 (AKLN)	
Drs. Nuryanto, MPA	局長
Ir. Imron Rachman	二国間協力課長
B. 教育訓練庁 (DIKLAT)	
Drs. H. Usman Sood	長官
Ir. Imam Bonila Sombu, Msc	官房局学習資源及び協力研修課長
Drs. Ismail Ginting, Msi	政府及び政治研修課長
Mr. Nurdin, S.Sos, Msi	職員
C. 地方自治総局 (OTODA)	
Ir. Dudie Djamaludin	局長補佐
Drs. Syafii, Msi	管理課長
Kurniasih, SH, Msi	機構課長

2. 南スラウェシ州

南スラウェシ州人材育成局 (BPSDMA)	
Drs. Andi Murny Amien Situru, Msi	局長
南スラウェシ州村落開発局 (BPM)	
Dra. Hj. A. Husnah Latief, Msi	局長
Drs. Muhammad Firda Msi	職員
Ir. Mosran A. Muchsin Msi	職員
Ir. Amir Rahmah, Msi	職員
Hasanuddin University (UNHAS)	
Dr. Deddy T. Tikson	コミュニティ開発センター長
Mr. Bakhtiar Mustari	公共政策と開発管理学科 (PSKMP) 講師

3 . 北スマトラ州

北スマトラ州研修所(DIKLAT)	
Mr. H. Taufik M. Lubis	所長
Mr. Abdul Jalil, SH	次長
Mr. Johny Ginting, SH, MAP	分析課長
Mr. Yansen Marpaung	専門職研修課長
Drs. Deliana Nasution	技術研修課長
Mr. Sahminan Siregar, SE	階層研修課評価班長

4 . 国内実施研修等研修修了生

Drs. HM Bakri Kadir	南スラウェシ、ボネ県人口・住民振興課長
Mr. Amir Sadi, SH	南スラウェシ、ボネ県、LP2M(NGO)調整員
Ahmad Haris, S.Sos	南スラウェシ州人材育成局職員
Mr. Edrin Saleh Nuhung	南スラウェシ、マロス県行政管理課職員
Ms. Helmiaty	南スラウェシ、CWS(NGO)プログラム・オフィサー
Mr. Holleng HB	南スラウェシ、マロス県、マツアンジン村長
Dra.Wadjarni Prasadjati Rasdan	ジョクジャカルタ州開発企画局データ・R&D・広域協力課長
Drs. Yasin Torora	南東スラウェシ州クンダリ県開発企画局長
Drs. Adi Purwanto, MM	中央ジャワ、プロア県村落行政担当課長
Drs. Sutrisno	ジョクジャカルタ、スレマン県助役
Drs. Shamse Alam	南スラウェシ、マロス県開発企画課長
Drs. Suyoto	ジョクジャカルタ、バンツル県開発企画課長
Drs. Gandhi D Tambunam	北スマトラ州投資促進局長
Dra. Rahajeng Purwianti	内務省人事局労働規律課長
Theo Simanjuntak, SE	北スマトラ州分析・人事調整課長
Mr. R.E. Naingolan	北スマトラ州情報通信局長
Dr. Efendi Napitupulu	メダン大学講師
MHD. Ridha Haykal Amal, Msi	北スマトラ州社会振興庁職員
Agus Adhy Saputra, SH	北スマトラ州開発企画局インフラ課職員
A Arony Daeli, SH	北スマトラ州研修所評価課長
David Trimei Sinulingga	北スマトラ、カロ県教育・訓練課長
Drs. H. Done Ali Usman	北スマトラ州研修所講師・調整員
Drs. Mahyuddin Sukri	北スマトラ、コタ市南ビンジャイ郡長
Drs. H Anhar A. Monel, MAP	北スマトラ、コタ市助役

MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNANCE

The Japanese Final Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Toshio Kinoshita, Group Director, Group 1, Social Development Department, JICA visited the Republic of Indonesia from 28th November to 17th December, 2004 for the purpose of conducting evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation for Human Resource Development for Local Governance in Indonesia (hereinafter referred to as "the Project")

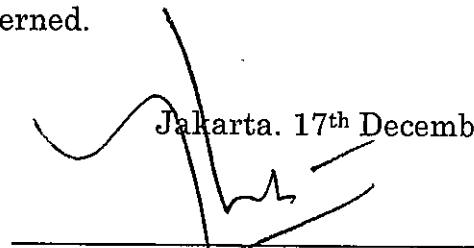
During its stay in the Republic of Indonesia, the Team executed evaluation of the Project based on the Record of Discussions, signed on 25th January 2002 and the Minutes of Meetings signed on 19th September, 2003, between the Resident Representative of JICA Indonesia Office and the authorities concerned.

The Team had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned with regard to the achievement. As a result of discussions, both parties mutually agreed to recommend the matters referred to in the document attached hereto to their respective authorities concerned.

Jakarta. 17th December, 2004



Mr. Toshio Kinoshita
Team Leader
Japanese Final Evaluation Team
Japan International Cooperation
Agency



Drs. Nuryanto, MPA
Head
Centre for Management of Overseas
Cooperation
Ministry of Home Affairs
The Republic of Indonesia

ATTACHED DOCUMENTS

EVALUATION REPORT
ON
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNANCE
IN
THE REPUBLIC OF INDONESIA

17th December, 2004

J.K.

↓

1. INTRODUCTION.....	1
1-1. Purpose of Joint Evaluation.....	1
1-2. Members of Japanese Evaluation Team.....	1
1-3. Schedule of Japanese Evaluation Team.....	1
1-4. List of Personnel Visited by the Team.....	2
1-5. Methodology of Evaluation.....	4
2. BACKGROUNDS AND SUMMARY OF THE PROJECT.....	5
2-1. Background of the Project.....	5
2-2. Summary of the Project.....	5
3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT.....	6
3-1. Achievement of Inputs.....	6
3-2. Achievement of Outputs.....	8
4. EVALUATION.....	10
4-1. Relevance.....	10
4-2. Effectiveness.....	11
4-3. Efficiency.....	11
4-4. Impact.....	12
4-5. Sustainability.....	14
5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS.....	15
5-1. Conclusions.....	15
5-2. Recommendations.....	17

J.K.
f

1. INTRODUCTION

1-1. Purpose of Joint Evaluation

The Project was initiated on 1st April 2002 and scheduled to be completed on 31st March 2005. The Team dispatched by JICA visited the Republic of Indonesia from 28th November to 17th December 2004 for the purpose of evaluating the achievements of the Project.

The following objectives are focused on in the evaluation;

- 1) To grasp the history, activities and achievements of the Project and summarize the output,
- 2) To evaluate the Project from the aspects of five evaluation points; Rélevance, Effectiveness, Efficiency, Impact, and Sustainability,
- 3) To make recommendations on necessary arrangements to be conducted for the successful completion of the Project.

1-2. Members of Japanese Evaluation Team

Mr. Toshio KINOSHITA	Team Leader
Mr. Michiyuki SHIMODA	Regional Development and Local Governance
Mr. Kiyofumi TAKEUCHI	Cooperation Planning
Mr. Harumi IIDA	Evaluation Analysis (Local Governance)

1-3. Schedule of ^{Japanese} the Team

FROM: November 28th, 2004 TO: December 17th, 2004

Date		Schedule
Nov. 28	Sun	Arrival at Jakarta (Mr. IIDA)
Nov. 29	Mon	Courtesy Call at & Meeting with JICA Indonesia Office Courtesy Call at & Meeting with Center for Management of Overseas Cooperation (AKLN) Meeting with the JICA Experts of HRD-LG project
Nov. 30	Tue	Meeting with Training and Education Agency (B.DIKLAT) Leave JKT for Makassar
Dec. 1	Wed	Meeting with the JICA Expert Interview with Center for Public Policy & Development Management Studies, Hasanuddin University (PSKPM, UNHAS) Interview with Center for Community Development, UNHAS Interview with ex-training participants
Dec. 2	Thu	Meeting with South Sulawesi Provincial Training Institute (BPSDMA) Interview with Board of Community Development of South Sulawesi (BPM) Interview with ex-training participants
Dec. 3	Fri	Visit Mattoangin Village in Maros Regent & Interview with ex-training participants Leave Makassar to JKT
Dec. 4	Sat	Preparation for the study Arrived in Jakarta (Mr. Shimoda and Mr. Takeuchi)

J.K.
Y

Dec. 5	Sun	Preparation for the study (Mr. Shimoda and Mr. Takeuchi, leave JKT for Makassar)
Dec. 6	Mon	Interview with Training alumni of Counterpart Training Interview with ex-training participants Interview with Training alumni of Country Focus Training (CFT) for Indonesia
Dec. 7	Tue	Meeting with General Directorate of Regional Autonomy (OTODA) Meeting with AKLN Leave JKT for Medan
Dec. 8	Wed	Meeting with the JICA Expert Meeting with Education and Training Board of North Sumatra Province (DIKLAT) Interview with ex-training participants (Arrival of Mr. Shimoda and Mr. Takeuchi at Medan)
Dec. 9	Thu	Interview with ex-training participants Interview with Training alumni of CFT
Dec. 10	Fri	Visit South Binjai Sub District in Medan Kota (Alumni of CFT) Leave Medan to JKT
Dec. 11	Sat	Preparation for the study Arrived in Jakarta (Mr. Kinoshita)
Dec. 12	Sun	Internal Meeting
Dec. 13	Mon	Courtesy Call at & Meeting with JICA Indonesia Office Meeting with JICA Experts of HRD-LG project
Dec. 14	Tue	Internal Meeting with Japanese Experts
Dec. 15	Wed	Explanation & Discussion with AKLN, B.DIKLAT, OTODA and North Sumatra DIKLAT
Dec. 16	Thu	Finalization of M/M at JICA Indonesia Office Discussion on M/M with AKLN and DIKLAT
Dec. 17	Fri	Signing of M/M with AKLN Report to JICA Indonesia Office Report to Embassy of Japan Leave JKT for Tokyo

1-4. List of Personnel Visited by the Team

1) Ministry of Home Affairs

a) Center for Management of Overseas Cooperation (AKLN)

Drs. Nuryanto, MPA, Head

Ir. Imron Rachman, Head of Bilateral Cooperation Division

b) Education and Training and Agency (DIKLAT)

Drs. H. Usman Sood, Secretary

Ir. Imam Bonila Sombu, Msc, Head of Learning Recourse and

Collaboration Training Division, Secretariat office

Drs. Ismail Ginting, Msi, Head of Government and Political Training
Division

Mr. Nurdin, S.Sos, Msi, Staff

c) Directorate General of Regional Development (OTODA)

Ir. Dudie Djamaludin, Head of Sub-directorate

Drs. Syafii, Msi, Head of Section of Management

Kurniasih, SH, Msi, Head of Section of Institution

- 2) South Sulawesi Province
 - a) Board of Human Resource Development for Civil Servant (BPSDMA)

Drs. Andi Murny Amien Situru, Msi, Head
 - b) Board of Community Development (BPM)

Dra. Hj. A. Husnah Latief, Msi, Head

Drs. Muhammad Firda Msi, Staff

Ir. Mosran A. Muchsin Msi, Staff

Ir. Amir Rahmah, Msi, Staff
 - c) Hasanuddin University (UNHAS)

Dr. Deddy T. Tikson, Chairman of Center for Community Development

Mr. Bakhtiar Mustari, Public Policy & Development Management Studies (PSKMP)

- 3) North Sumatra Province
 - a) Education and Training Board of North Sumatra Province(DIKLAT)

Mr. H. Taufik M. Lubis, Head of Board

Mr. Abdul Jalil, SH, Secretary

Mr. Johny Ginting, SH, MAP, Head of Analysis Division

Mr. Yansen Marpaung, SH, Head of Functional Training Division

Drs. Deliana Nasution, Head of Technical Training Division

Mr. Sahminan Siregar, SE, Head of Evaluation Sub-division, Structural Training Division
 - b) Ex-trainees of training course

25 personals are interviewed (See ANNEX 10 list of Interviewed Ex-trainees)

- 4) JICA Expert

Mr. Masayoshi Enomoto, Chief Advisor

Mr. Takero Kawabata, Project Coordinator

Mr. Naoyuki Shintani, Local Governance, North Sumatra

Mr. Masahiko Suginaga, Administration Training, South Sulawesi

Mr. Kosuke Nakajima, Training Management

- 5) JICA Indonesia Office

Mr. Keiichi Kato, Resident Representative

Mr. Takeshi Tuji, Deputy Resident Representative

Mr. Nobuhiko Hanazato, Deputy Resident Representative

Mr. Daisuke Ueda, Assistant Resident Representative

J.R.
f

Mr. Kazuyoshi Kuroda, Project Formulation Advisor

Mr. Masanobu Kashimura, Staff

1-5. Methodology of Evaluations

The evaluation study was conducted based on the Project Cycle Management (PCM) method, and the Project was evaluated by the Evaluation Team (the Team, see 1-2 for the list of member for the Evaluation Team.)

- The Team examined the Project Design Matrix (PDM). A PDM is a summary table of overall description of the Project, its objectives and environments. (See ANNEX 1 for PDM)
- The Team confirmed the achievements of the Project in terms of overall goal, project purpose, outputs, activities and inputs stated in the PDM.
- The Team conducted evaluation on the five criteria, namely Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability, the content of which is stated below:
 - 1) Relevance: Relevance is to question whether the project purpose and overall goal are still in keeping with the priority needs and concerns at the time of evaluation.
 - 2) Effectiveness: Effectiveness concerns the extent to which the project purpose has been achieved, or is expected to be achieved, in relation to the outputs produced by the projects
 - 3) Efficiency: Efficiency is a productivity of the implementation process: how efficiently the various inputs are converted into outputs.
 - 4) Impact: Impact is intended and unintended, direct and indirect, positive and negative changes as a result of the project.
 - 5) Sustainability: Sustainability of the development project is to question whether the project benefits are likely to continue after the external aid has come to an end.

The following references were used in order to evaluate the Project:

- 1) Record of Discussions (R/D) signed in January, 2002
- 2) Series of Minutes of Discussion held during the Project term
- 3) Reports made by the Project
- 4) Interviews with Indonesian counterparts, Japanese experts, and ex-trainees in training courses conducted by the Project
- 5) Questionnaire surveys to Indonesian counterparts, Japanese experts, and other

J.K.
1

collaborated organizations

6) Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO)

2. BACKGROUNDS AND SUMMARY OF THE PROJECT

2-1. Background of the Project

In 1998, with the beginning of the "Reformasi" era to reform the old system, the Indonesian Government changed its policy of local public administration from central control towards local autonomy. The legal framework for this decentralization, namely Law 22 on Local Autonomy and Law 25 on Fiscal Balance between the Central and the Local Governments, was enacted in 1999 and then officially implemented from January 2001.

Under these laws the power of the central government was greatly devolved to local governments and also more than 2 million personnel were transferred to these local governments. The local governments now have to train and prepare these human resources to a standard high enough to meet its needs and take on its expanded functions. With these needs in mind, the Japanese government has, since 2000, dispatched four teams to prepare and do research for "Human Resource Development for Local Governance Project" (hereafter simply referred to as "the Project").

Both sides discussed and signed the Record of Discussions on 25th January 2002 and initiated the Project under "the Program of Capacity Development for Local Governance" based on the Minutes of Meeting signed on 27th September 2001. The term of the cooperation of the Project is until 31st March 2005.

2-2. Summary of the Project

The Project purpose and the outputs to be achieved are as follows:

1) Project Purpose

Training courses, principally for administrative management and regional development, are implemented responding to local needs.

2) Outputs

- a) Training courses are improved to be more adapted to local conditions.
- b) Local governments can implement training necessary for them.
- c) Partnership among stakeholders is strengthened. (among central and local governments, inter-local governments, universities, NGOs and others)

In order to achieve the above Project Purpose and Outputs, the Project implements

the activity described below;

- In Central,
 - a) Research on local conditions
 - b) Training needs survey for local governments
 - c) Improvement of training course by using external personnel resource
 - d) Implementation of training courses
 - e) Improvement of administration and management of training
 - f) Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system

- In North Sumatra and South Sulawesi,
 - a) Training needs survey
 - b) Implementation of training courses
 - c) Implementation of training course in collaboration with Regional Development Policy Project
 - d) Improvement of administration and management of training by local government
 - e) Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system

- In both in Central and North Sumatra and South Sulawesi,
 - a) Implementation of training courses with cooperation between central government agencies and local governments
 - b) Promotion of partnership between local governments, universities and NGOs
 - c) Provision of information on training activities of the project to other regions

The Project implemented Counterpart Trainings in Japan, the theme of which is Japan's regional autonomy and human resources development of local government. Also, in cooperation with JICA in HIROSHIMA Prefecture, the Project implemented Country Focused Training in HIROSHIMA Prefecture, Japan, in order to introduce Japan's regional autonomy system.

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1. Achievement of Inputs

3-1-1 Inputs from the Japanese side are as follows: (See ANNEX 2-1 List of Japanese Experts)

- 1) Long-term experts

J.K.
↓

5 persons

2) Short-term experts

9 persons

3) Counterpart training (See ANNEX 2-2 Counterpart Training in Japan)

a) 21 persons in Counterpart Training Course on Human Resource Development for Local Government

b) 45 persons in Country Focus Training on Local Government Administration for Indonesia

4) Provision of Equipment (See ANNEX 2-3 List of Machinery and Equipment)

The equipment provided by JICA is equivalent to 14,053,000 JPY in total from Year (JFY) 2002 to 2003.

5) Operation expenditure (See ANNEX 2-4 Operation Expenditure for the Project)

a) Expenditure for conducting In-Country Training (including Seminar and Workshop): Total 18,788,066,493 Rp (as estimated)

b) Expenditure for supporting UNHAS Community Development Master Degree: Total 2,244,380,000 Rp

c) Other expenditure for administration: 5,310,392,927 Rp (as estimated)

6) Building and Other facilities

None of Buildings and facilities was provided.

3-1-2 Inputs from the Indonesian side are as follows:

1) Counterpart Personnel necessary for the Project (See ANNEX 2-6 List of Indonesian Counterparts)

Totally 54 counterparts are allocated during the project term.

2) Necessary budget for the operation of the Project (See ANNEX 2-7 Budget of the Indonesian Side)

Totally 5,026,174,178 Rp are allocated to the Project.

3) Land, Facilities and Equipment (See ANNEX 2-8 Building and Other facilities)

Indonesian side have offered offices for Japanese experts. There are two offices in Jakarta and one office each in South Sulawesi and North Sumatra.

J.K.
f

3-2 Achievement of Outputs and Project purpose

3-2-1 Achievement of Outputs

1) Output 1:

The Project has improved training courses conducted by Central government through the process of i)Research on local conditions, ii)Training needs survey for local governments, iii)Effective utilization of external resources (mainly from universities), and iv) Improvement of administration and management of training. Central government institutions could improve their knowledge and approach to conduct training courses by means of the above mentioned process.

Badan DIKLAT and OTODA have followed above process in order to conduct appropriate training courses for local needs. DIKLAT has conducted "Public Management Reform" for 13 courses, and several courses in "Legislative" and "Camat" for 4 courses and 7 courses, respectively. And, OTODA has conducted "Local Government Cooperation Management Workshop" for 13 courses from 2003 to 2004. Also, OTODA is going to implement Monitoring and Evaluation survey to analyse impact of above training course for 2005. (See 4. EVALUATION, 4-4 Impact for several outcomes of above training courses done in Central government.)

2) Output 2:

The Project improved training courses conducted by Provincial governments in South Sulawesi and North Sumatra through the process that i)Training needs survey in local governments, ii)Implementation of training courses, and iii)Improvement of administration and management of training. Also, training courses in collaboration with Regional Development Policy Project are implemented. Both provincial governments could improve their knowledge and approaches to conduct training courses.

In South Sulawesi, BPSDMA in South Sulawesi Provincial government has conducted several training courses with the Project. Those training courses have been conducted in the fields of public services and management for 16 courses. Also, BPSDMA has collaborated with BAPPEDA to organize 2 training courses for Regional development planning. On the other hands, Participatory Local Social Development (PLSD) training courses have been organized by BPM, UNHAS and LML(NGO) with the Project for 13 courses. Also, the Project supported 3 terms of Master Degree course

J.K.
↓

for Community Development in UNHAS, collaborated with BPM.

In North Sumatra, Provincial DIKLAT has conducted several training courses with the Project. Those training courses have been conducted in the fields of good governance for 3 courses, regional development for 2 courses, and training management for 4 courses, respectively. Also, the TOT training course and a workshop for "Strengthening the Competence of Apparatus and Training Policy of the Local Government Towards Good Governance" were organized. Provincial DIKLAT has improved its capacity on managing training course throughout the process of planning, implementation, monitoring and evaluation through activities of the Project. Also, Provincial DIKLAT has tried to establish regional collaboration for human resources development among province, regencies and municipalities as local needs in North Sumatra. (See 4. EVALUATION, 4-4 Impact for several outcomes of above training courses done in South Sulawesi and North Sumatra.)

Output 3:

Badan DIKLAT in Central government and Local governments have collaborated in organizing training courses as mentioned in Output 2. In the 4 times of "Development of Training Courses for Camat in Regional Autonomy Era", Badan DIKLAT has developed curriculum in collaboration with provincial governments to train trainers for each province. Also, for "Good governance" training course organized by North Sumatra DIKLAT, Badan DIKLAT in Ministry of Home Affairs has supported development of curriculum and dispatch of trainers, as well as giving suggestion for improving training courses.

In South Sulawesi, BPSDMA has collaborated with BAPPEDA and BPM to organize several training courses successfully. On the other hands, Provincial DIKLAT in North Sumatra has tried to establish, regional collaboration among province, regencies and municipalities, with reference with Japanese cases.

In South Sulawesi, BPM, UNHAS and LML have collaborated to organize PLSD training courses. Also, UNHAS and BPM collaborated to organize Master degree course for Community development.

3-2-2 Achievement of Project purpose

In the Project term from 2002 to 2004 in JFY, totally 88 training courses are implemented. And, 3,398 trainees participate in those training courses. (In the above figure, 17 courses and 650 participants are included as expected number by March 2005) In those training courses, management administrative and regional development are main subjects and most of courses satisfied trainees as they responded to local needs. (See ANNEX 8 "List of In-country Training courses" and ANNEX 9 "Evaluation Report on Training/Workshops/Seminars in Japanese Fiscal Year 2003 and 2004")

Training courses are implemented by Central and Local governments in each location, number of training courses and trainees are followings:

Year (JFY)	Number of Courses	Number of Trainees
2002	30	1,125
2003	31	1,283
2004	27	990
Total	88	3,398

Also, "Master Degree course on Community Development" in UNHAS was supported by the Project, totally 83 students who are staffs of local governments and NGOs have studied in the course. (See ANNEX 2-2-4 "Master Degree course for Community Development")

4. EVALUATION

4-1. Relevance

The Project is highly relevant as follows:

1) Consistency with the needs in Indonesia

According to the Law 22/1999 on Local Autonomy, local governments in Indonesia are required to elaborate development plan, provide public services and take on other functions. In order to take those responsibilities, local governments need to build their capacity. Therefore, human resources development is essential for their capacity building. In this context, the aim of Project that development of human resources through training courses is consistent with the need in Indonesia.

J.K.
/

2) Appropriateness as Japanese ODA

Japanese ODA policy for Indonesia concerns mainly three categories; those are namely "sustainable growth by private sector", "Democratic and Equal society" and "Peace and Stability". Support for good governance which includes decentralization is one of important components of "Democratic and Equal society". In JICAs' technical assistance policy for Indonesia, supporting decentralization is considered as one of the important subjects.

4-2. Effectiveness

The effectiveness of the Project is high as follows:

1) Achievement of Project purpose

By the end of Project in March 2005, the number of trainees trained in the 88 courses (including seminars and workshops) will reach more than 3,398 trainees. This number exceeds planned target of 3,100, therefore Project purpose will be achieved. Training courses implemented by Central and local governments were improved throughout the Project implementation to be more adapted to local conditions. And, the partnership among stakeholders (Central and Local governments, Inter-local governments, universities, and NGOs) for organizing training courses effectively was strengthened. Thus, the Project is effective in training local staffs in training courses as well as in capacity building of Central and Local governments in these regards.

However, the Project was not originally designed to facilitate collaboration between Central and the model areas in Provinces systematically. If it would have been done, human resource development could have been further facilitated through a built in mechanism of transfer of knowledge between Central and the local governments.

4-3. Efficiency

The efficiency of the Project is high as follows:

All Activities were implemented appropriately in accordance with Plan of Operation to achieve Outputs. And, all Inputs were utilized in Activities efficiently. Japanese and Indonesian Inputs are described bellow.

1) Inputs of Japanese side

Dispatching of long and short term experts were appropriate in terms of number,

timing and their fields. Long term experts who speak Indonesian language contributed well to produce Outputs through good communication with Indonesian counterparts. Provision of equipment such as computers was appropriate to be utilized in the Project. Local expenditure was spent for organizing In-Country training courses effectively. Also, Counterpart trainings and Country Focus training in Japan were appropriately implemented without delay.

2) Inputs of Indonesian side

Counterparts for the Project were assigned appropriately, in AKLN, Badan DIKLAT and OTODA in Central government, BPSDMA and BPM in South Sulawesi Province, and North Sumatra Provincial DIKLAT. Counterparts in Central and Local governments bared part of necessary cost in organizing training courses throughout the Project. Indonesian side offered offices for Japanese experts, two offices in Jakarta, one office each in South Sulawesi and North Sumatra. In addition, local governments which sent their personals into training courses bared various expenses.

AKLN made necessary coordination and monitoring with other departments and institutions in Central government to implement the Project activities efficiently. In South Sulawesi and North Sumatra, assignment of staffs to work daily with Japanese experts was not made clearly in BPSDMA and DIKLAT respectively.

3) Project management

Monitoring of the project has been done by the Project in accordance with Plan of Operation. Joint Coordination Committee of the Project was organized once a year since 2003. Communication between Japanese experts and Indonesian counterparts has been adequate.

4-4. Impact

Impact of the Project is high as follows:

1) Estimation of Overall goal

Outcomes of several training courses are observed to strength capacity of local governance. Ex-trainees have shown many improvements in regional development, public services, and etc. along with their action plan made in the training courses. However, in order to achieve Super Goal and Overall Goal, what capacity of local governments need to be developed should have had clear definition as the target.

2) Intended impact at the local level (positive impact)

Intended positive impacts are found in activities of ex-trainees, some examples are shown bellow.

● Central government:

- a) After implementation of number of "TOT courses for Camat" by DIKLAT, Riau Province is going to organizes Camat training courses based on TOT course, and several provinces are intending to organize their training courses for Camat.
- b) Several local governments, which participated in "Local Government Cooperation Management Workshop" organized by OTODA, have examined the possibility to establish collaboration among them.
- c) Several ex-trainees of "Public Management Reform", "Training for Camat" and "Local Government Cooperation Management Workshop" have improved public services effectively in accordance with their action plans. Some identified examples are followings:
 - Road construction thorough community participation in Blora regency in Central Java
 - Improvement of approval of business license in Asahan regency in North Sumatra.

● South Sulawesi:

- a) BPSDMA has taken coordination in the Province, in order to collaborate with other departments for organizing training course, in which the Project showed them a model.
- b) BPSDMA succeeded to coordinate training courses by other department and institutions through showing some model cases done by the Project.
- c) Impacts of PLSD course have been observed in many regencies in South Sulawesi. Most recently, North Luwu Regency organized a workshop to disseminate and to introduce PLSD within the regency.
- d) UNHAS has intended to organize long term course for three months which is based on PLSD.
- e) As outcomes of field practice of "Local Government Training Course for Village Head and Other Related Stakeholders", participatory approach has been introduced to deal with several issues successfully in the model area.

● North Sumatra:

- a) After the workshop on "Strengthening the Competence of Apparatus and

J.R.
↓

Training Policy of the Local Government Towards Good Governance in North Sumatra", Province and several regencies have examined the possibilities to realize inter-regional collaboration on human resources development in North Sumatra.

- b) After "the comparative study on training management of the Education and Training Board at three provinces in Java", collaboration on exchanging information for curriculum and trainers have been progressed between East Java and North Sumatra provinces.

- Country Focus training

- a) Camat of South Binjai in North Sumatra province have improved public services: 1)producing brochure to inform public services and 2)implementing a survey to establish data base of inhabitant in sub-district.
- b) A staff of North Sumatra provincial DIKLAT has modified the document of guidance for training courses.

- 3) Unintended positive impact

After implementation of "Public Management Reform", some regencies have utilized curriculums made by Badan DIKLAT and have implemented training courses by themselves.

- 4) Unintended negative impact

Due to much contribution of Japanese side relatively, dependency of Indonesian side has remained in terms of technical and financial aspect.

4-5. Sustainability

The sustainability of the Project outcome is fare as follows:

- 1) Policy and institution in Indonesia

The Law 22/1999 on Local Autonomy has been amended into new law of No. 32/2004. In the new law, the role of Central and Local governments in Indonesia has been refined clearly. In this context, effect of the Project will be sustained.

- 2) Organizational arrangement in Counterparts

It is not yet clear whether any organizational and financial arrangements in Counterpart organization will be made. In South Sulawesi, BPM and UNHAS have

J.K.
↑

done organizational and financial arrangement for next year to utilizes Project effect.

3) Technical sustainability in Counterparts

In Central government, DIKLAT has obtained enough knowledge and technique to organizes training courses such as Public Management Reform training course. In South Sulawesi, BPM has obtained enough knowledge and technique to organize other training courses. In North Sumatra, Provincial DIKLAT has progressed to organize effective training courses as useful tool for human resource development in local government.

However, counterpart organizations still need more time to utilize the knowledge, which the Project transfer for managing training courses completely.

5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

5-1. Conclusions

- 1) The Joint Evaluation Team confirmed that the Project has achieved its objective. Although it had faced certain difficulties at the beginning of its implementation in some aspects such as establishment of its operational mechanisms and definition of training subjects, it could manage to identify five priority areas of training in the second year based on the needs assessment, and finally was able to train more than 3,100 government officials and other related human resources which was stipulated as an indicative target figure in the PDM. In accordance with the foregoing observations, both sides concluded that the Project will be completed in March 2005 as planned.
- 2) Both sides agreed upon the great contribution of the Project to the transition process of decentralization, by offering series of seminars and trainings for various levels of local government personnel to enable them to cope with the drastic and complicated changes caused by decentralization, such as "Local Government Cooperation Management Workshop" conducted by OTODA and "Public Management Reform course" by Badan DIKLAT with the cooperation of the Project.
- 3) On the other hand, the Team identified certain necessities remained to be further improved in the aspect of institutional building of the training institutions which was to be achieved through implementation practice of training courses under the Project.
- 4) However, even in this aspect, some important development could be confirmed at the moment of this final evaluation as cited bellow;

J. R.

- a) The counterpart institutions are becoming more and more aware of the aspects necessary to be improved in the total cycle of: needs assessment, planning, implementation, monitoring and evaluation of their training courses.
- b) Elaboration of action plan has been introduced into the training courses and accepted well as an important element of the training with an intention to make the trainings more practical, allowing trainees to apply the training results in their daily works. In some cases, training institutions started to use it as an evaluation and follow-up tools as well.
- c) Besides the foregoing, the Team confirmed some additional interesting outcomes emerging in North Sumatra such as:
- Policy promotion model of trainings is developed, which can be observed in the case of "Good Governance Training" courses. Provincial DIKLAT made planning of training courses based on a strategic analysis of the necessary steps to be taken in order to reflect the Governor's important policy on the daily works of each one of the provincial government personnel. During these courses, each participant elaborates action plan which is to be applied in their daily works for their improvement.
 - Needs assessment exercises are taking root. Provincial DIKLAT started to hold individual consultation meetings with all the relevant sections of the provincial government as well as with the regency and municipalities in the province for needs assessment.
 - In some courses, they assigned a coordinator, a secretary and a class room assistant to accompany in the class so as to keep monitoring the trainings. This also allows the provincial DIKLAT to feedback the experience gained in the training implementation to improve the future courses.
 - The provincial DIKLAT started exchange with the East Java provincial DIKLAT which is more advanced in the field of personnel training. It is expected to be developed as a model of domestic technology transfer inside Indonesia, which could be well applied to other provinces of the Country.
 - In North Sumatra Province, there is a rising tendency to seek the possibilities of establishing collaboration mechanisms among neighbouring local governments to administrate personnel training together, referring to Japan's experience.
- 5) Although the Team could observe the above-mentioned remarkable tendencies in North Sumatra, they are just in their beginning stages since the Project started its substantial activities in this province only in March 2003. Hence the Team

J. R.

considers it important that some follow-up measures be taken by relevant parties in order to keep this trend and develop it furthermore.

- 6) Also in South Sulawesi Province, the following outputs were confirmed:
 - a) In BPSDMA which is the direct counterpart institution of the Project, some important impacts of the Project are observed. Normative attitudes of the personnel of the institution have been improved, and the collaboration with other institutions such as BAPPEDA and BPM has been realized. Furthermore, the Project facilitated to effect the provincial governor's decree issued in 2003 to oblige all the training courses conducted in the province to be reported to BPSDMA, which indicates an important development in the coordination of the provincial government's human resources management.
 - b) Trainings on Participatory Local Social Development (PLSD) which are conducted by BPM, UNHAS and LML are producing excellent results, and they could be continued sustainable.
 - c) The Master Course in Community Development is offering remarkable outputs as well. There are continuous needs for this course.
- 7) In the central level, an interesting process is in progress in the Badan DIKLAT. They are trying to delegate administration of the Training Courses for Camat to the provincial levels. The central government is planned to take charge of training trainers to be sent to the provinces to ensure effective implementation of the Camat training, giving technical support for these trainers, and monitoring to guarantee the quality of the training.

5-2. Recommendations

<Before the end of the Project: By March 31st, 2005>

- 1) In the central level as well as in the two target provinces, the Japanese experts and the Indonesian counterparts should look through all the aspects that were tried to be improved through the Project and to sum up those which are considered to be relevant so that they can be used as models.
- 2) In the same way, the Japanese expert team, the Indonesian counterparts and JICA Indonesia Office should discuss and agree upon the necessary measures to be taken to ensure the sustainable development of the emerging outputs of the Project indicated in the "Conclusion".

<After the Project: From April 1st, 2005>

- 1) Continuous changes are observed in the decentralization process in the Country

J. K.

such as enactment of the Law 32/2004 in October 2004. It is very important for the central government to keep responding to this situation rapidly and flexibly, offering seminars and trainings for the local government personnel accordingly.

- 2) Although there are various important outputs emerging in the aspects of institutional building, they are still in their beginning stages. Therefore the Team recommends that the counterpart Indonesian institutions concerned should take necessary actions and measures to ensure their sustainable development.
- 3) The exchange program between North Sumatra and East Java Provinces as well as the plan to establish collaborating relations among various neighboring local governments in North Sumatra Province, are valuable challenges. It is recommended for the provincial government and other governments concerned to continue their efforts to realize these ideas.
- 4) Efforts should be made by the parties concerned to promote such new attempts as that of Badan DIKLAT to establish new relationship between central and local governments as can be seen in the case of Camat Training Courses.
- 5) The Participatory Local Social Development (PLSD) Training conducted in South Sulawesi Province is highly effective and there are high demands from the other provinces. It is desirable that PLSD Training be extended to the other provinces.
- 6) In the same way, the Team recommends that efforts be made to maintain the Master Course on Community Development offered in UNHAS.

List of ANNEX:

ANNEX 1	Project Design Matrix (PDM)
ANNEX 2	Performance of Input
ANNEX 3	Achievement of the Project
ANNEX 4	Results of the Evaluation Grid
ANNEX 5	Organization Chart of the Project
ANNEX 6	Plan of Operation and Implementation of Activities
ANNEX 7	List of Documents Collected
ANNEX 8	List of In-country Training courses
ANNEX 9	Evaluation Report on Training/Workshops/Seminars in Japanese Fiscal Year 2003 and 2004
ANNEX10	List of Interviewed Ex-trainees

J.K.

ANNEX 1 Project Design Matrix (PDM)

Project title : Human Resource Development for Local Governance

As of December 17, 2004

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important assumptions
<p>Super goal Capacity for local governance is improved.</p>			
<p>Overall goal Capacity of human resources for local governance, principally for administrative management and regional development, is improved.</p>	<p>Training courses are evaluated as useful for administrative management and regional development by institutions that sent trainees, after training completed.</p>	<p>Questionnaires and interviews</p>	<p>Efforts for capacity building, policy and regulation adjustments, institution reforms, and modification of working procedures and coordination mechanism continue.</p>
<p>Project purpose Training courses, principally for administrative management and regional development, are implemented responding to local needs.</p>	<p>3,100 local government officials and other related personnel to local governance participate in training courses by March 2005.</p>	<p>Records of training</p>	
<p>Output</p> <p>1 Training courses are improved to be more adapted to local conditions.</p> <p>2 Regional governments can implement training necessary for them.</p> <p>3 Partnership among stakeholders is strengthened. (among central and regional governments, inter-regional governments, universities, NGOs and others)</p>	<p>Training courses are evaluated as adapted to local conditions by trainees.</p> <p>Number of training courses implemented in collaboration with central government agencies</p> <p>Number of training courses implemented in cooperation with regional governments</p> <p>Collaborated research and training among stakeholders</p>	<p>Questionnaires and interviews</p> <p>Records of training</p> <p>Records of training</p> <p>Records of research and training</p>	<p>Personnel and budget of training institutes do not reduce substantially.</p>
<p>Activities</p> <p>(Jakarta/Ministry of Home Affairs)</p> <p>1-1 Research on local conditions</p> <p>1-2 Training needs survey for local governments</p> <p>1-3 Improvement of training course by using external personnel resource</p> <p>1-4 Implementation of training course</p> <p>1-5 Improvement of administration and management of training</p> <p>1-6 Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system</p> <p>(South Sulawesi Province and North Sumatra Province)</p> <p>2-1 Training needs survey</p> <p>2-2 Implementation of training course</p> <p>2-3 Implementation of training course in collaboration with Regional Development Policy Project</p> <p>2-4 Improvement of administration and management of training by local government</p> <p>2-5 Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system</p> <p>(Jakarta, South Sulawesi Province and North Sumatra Province)</p> <p>3-1 Implementation of training courses with cooperation between central government agencies and regional governments</p> <p>3-2 Implementation of training courses with cooperation between regional governments (provincial government and district/city governments, inter-district/city governments)</p> <p>3-3 Promotion of partnership between regional governments, universities and NGOs</p> <p>3-4 Provision of informations on training activities of the project to other regions</p>	<p style="text-align: center;">Input</p> <p style="text-align: center;"><u>Indonesia</u></p> <p>Coordination Staff: 2 persons from Training and Education Agency of Ministry of Home Affairs and Secretariat of the MOHA</p> <p>2 persons from implementing agencies</p>	<p style="text-align: center;"><u>Japan</u></p> <p>Long-term experts: 1 Project Leader 1 Project Coordinator 3 Experts for Training Management on Local Public Administration</p> <p>Short-term experts: lecturers of training courses for introducing Japanese autonomy</p> <p>Equipment: Equipment necessary for implementation of training</p>	<p>Substantial institutional changes do not prevent implementation of the project.</p> <p style="text-align: center;">Precondition</p>

F
S.B.

ANNEX 2: Performance of the Input

[Japanese Side]

2-1 List of Japanese Experts

Long Term Experts (2002/02 ~ 2005/03)

Name	Field	Duration
Masayoshi Enomoto	Chief Advisor	2002/04/10~2005/3/31
Takero Kawabata	Coordinator	2002/05/18~2005/3/31
Masahiko Suginaga	Development and Management of Training for Public Management	2002/06/24~2005/3/31
Naoyuki Shintani	Development and Management of Local Public Administration	2002/04/01~2005/3/31
Kosuke Nakajima	Training Management/Survey on Decentralization	2004/02/29~2005/3/31

Short Term Experts

(Year 2002)

Name	Field	Duration
Masahiko Suginaga	Development and Management of Training Management	2002/02~2002/05
Hirofumi Kawakita	Management of Japanese Local Government	2002/04~2002/06
Akira Morita	Top Management of Local Public Administration and Regional Development	2002/09/10~2002/09/13
Hideaki Shiroyama		2002/09/10~2002/09/13
Yuji Ishii	Strategic Alliance for Local Government	2002/09/23~2002/09/28

(Year 2003)

Name	Field	Duration
Toshihide Miura	Regional Cooperation II	2003/10/12~2003/10/18
Sadataka Norose	Regional Cooperation I	2003/12/02~2003/12/12

(Year 2004)

Name	Field	Duration
Toshihide Miura	Personnel Management and Evaluation System	2004/08/23~2004/09/01
Hiroshi Kanda	Local Government Partnership	2004/11/28~2004/12/04

J.K.

2-2 Counterpart Training in Japan

2-2-1 Counterpart Training on Human Resource Development

JFY2002: [Human Resource Development for Local Government] Ministry of Home Affairs, Tokyo University, Hiroshima Prefecture Government (January 14 – 18, 2003)

	Name	Position	Region
1	Ms.Siti Nurbaya Bakar, MSc	The Secretary General, Ministry of Home Affairs	Jakarta
2	Ms.Triyuni Soemartono	The Secretary of Regional Autonomy General Directorate	Jakarta
3	Mr.Timbul Pudjianto, MPM	Head of Planning Bureau	Jakarta
4	Mr.Abdul Fatah, Msi	Head of Personnel Bureau	Jakarta
5	Ms. Mesranian MDev. Plg	Head of Cooperation & Technical Support sub Division	Jakarta

JFY 2003: [Human Resource Development in Japanese Local Governance] National Personnel Authority, Tokyo Metropolitan University, Ministry of Home Affairs, Tokyo Prefecture, Saitama Human Resource Development Alliance (December 07- 13, 2003)

	Name	Position	Region
1	Dr.Wachju Mohammad Nadjib	Director, Technical Implementation of Regional Autonomy	Jakarta
2	Dr.Ir.Ahmad Kamil Muhidin	Chief, Supervision sub-dir., Regional Autonomy General Directorate	Jakarta
3	Mr.Gatot Setyo Tamtomo	Head, Technical Cooperation Division	Jakarta
4	Mr.Rustam Effendi Nainggolan	Regent, North Tapanuli Regency	North Sumatra
5	Dr. H.Andi Muhammad Rum	Regent, Barru Regency	South Sulawesi

JFY 2003: [Human Resource Development for Local Government] Tokyo Metropolitan University, Kanagawa Prefecture, Ichikawa Prefecture, Ministry of Home Affairs, (December 07 – 13, 2003)

	Name	Position	Region
1	Drs. Andi Murny AS. M. Si	Head, Board of Human Resource Development for Civil Servant (BPSDMA)	South Sulawesi
2	Mr.Soeratman	Head, Division of Studies and Development in BPSDMA	South Sulawesi
3	Mr.Lubis Taufik Margandi	Head, Provincial Education and Training Agency, Medan	North Sumatra
4	Mrs. Harahap Dumasari	Head, Structural and General Div., Education and Training Agency	North Sumatra
5	Mr.Hamdi Muchlis	Deputy Rector for Academic Affairs, Institute of Government Studies (IIP)	Jakarta

6	Mr.Khasan Effendy	Senate Secretary of STPDN	Jakarta
7	Mr.Yasin Muhammad Syafri	Head, Regional Education and Training Agency, Bukittinggi	West Sumatra
8	Mr.Halim A.Azis	Head, Regional Education and Training Agency, Makassar	South Sulawesi
9	Mr.Kiswanto	Head, Career Development Division, Personnel Bureau, MoHA	Jakarta
10	Mr.Sombu Iman Bonila	Head, Overseas Training Division, Education and Training Agency, MoHA	Jakarta
11	Mr.Fakrulloh Zudan Arif	Head, Internal Dept. Sub Division, Education and Training Agency, MoHA	Jakarta

2-2-2 Country Focused Training Course

Country Focused Training Course on 「Local Government Administration for Indonesia」

(JFY 2002) (July 8 ~ August 11)

	Name	Position	Region
1	Mr.Juhardi	Staff, Planning Regulation sub Division, MoHA	Jakarta
2	Ms.Roosdina	Section Head, Planning & Evaluation for Regional Development, Regional Development General Directorate, MoHA	Jakarta
3	Ms.Herlina MARPAUNG	HEAD, Verification & Financial Report Sub Div., Regional Development General Directorate, MoHA	Jakarta
4	Ms.Innes Asnani	Staff, Center for Management of Overseas Cooperation, MoHA	Jakarta
5	Mr.Eric ARUAN	Staff, Provincial Regional Development Planning Board	North Sumatra
6	Mr.SURBAKTI Manggung	Senior Instructor, Provincial Training Centre	North Sumatra
7	Mr.Eddy Dharma TARIGAN	Head, Medan Tunjungan Sub-District	North Sumatra
8	Mr.Robert Tua SIREGAR	Staff, Development Planning Board of Simalungun Regency	North Sumatra
9	Mr.A.M.Rizal SALEH	Chief, Local Government Accountability Sub Section, Governor Office	South Sulawesi
10	Mr.Andi Irawan BINTANG	Chief, Demography and labour Force Section, Regional development Planning Board	South Sulawesi
11	Mr.H Takdir ALIM BAHRIE	Chief, Sector Social planning, Regional Development Planning Board	South Sulawesi
12	Mr.Zahrial Djafar B.	Local Development and Planning Board	South Sulawesi
13	Mr.Muslim ISMAIL	Staff, Local Development and Planning Board	West Kalimantan
14	Mr.Sofian	Head, Personnel Division of Sambas Regency's Government	West Kalimantan
15	Mr.Yan	Head, Infrastructure District, Sambas Development and Planning Board	West Kalimantan

(JFY2003)

(July 6 ~ August 13)

	Name	Position	Region
1	Dra.Rahajeng Purwianti	Head, Structural & Functional Sub Division, Personnel Bureau, MoHA	Jakarta
2	Gunawan Suswanto, SH	Chief, Civil Service Section, Public Government Directorate, MoHA	Jakarta
3	Drs.Armega Fauzi	Head, Reporting Sub Division, Centre for Management of Cooperation, MoHA	Jakarta
4	Ismail Ginting	Head, Management Training Division, Education & Training Agency, MoHA	Jakarta
5	Ir.Hasmirizal Lubis, M.Si	Head, Health and Social Welfare Section, Development Planning Board	North Sumatra
6	Johny Ginting, SH, MAP	Head, Analysis Department, Provincial Education & Training Agency	North Sumatra
7	Drs.H.Done Ali Usman, MAP	Senior Level Instructoe, Provincial Education & Training Agency	North Sumatra
8	Drs.Musaddad, M.Si	Head, Facility Technique & Infrastructure, City Transportation Service	North Sumatra
9	John Hendry	Head, Economic Section, Regional Development Planning Board	West Kalimantan
10	Asharuddin Kamaluddin, SE, M.Si	Head, Industry & Trade, Tourism & Small-Medium Enterprise, Regional Development Planning Board	West Kalimantan
11	Drs.Robertus Isdius, M.Si	Head, Technical Function Division, Provincial Education & Training Agency	West Kalimantan
12	H.A.Rachman Suddin, SH	Head, Structural Training and Education, Board of HRD for Civil Servant	South Sulawesi
13	Drs.Husniati Pawelloy, M.Si	Head, Institutional Development Sub Division, Regional Development and Planning Agency	South Sulawesi
14	Drs.Andi Rustam Patingelle	Secretary, Regional Development and Planning Agency	South Sulawesi
15	Drs. H. Abdul Fattah, M.Si	Head, Functional Training and Education, Board of HRD for Civil Servant	South Sulawesi

(JFY2004)

(July 11 ~ August 22)

	Name	Position	Region
1	Ms. Farida Manurung	Directorate General of Regional Autonomy - OTODA (as Head of Partnership at Regional Autonomy of OTODA)	Jakarta
2	Ms. Marlina Agus Setianingsih	Center for Management of Overseas Cooperation (as head of Administration Service sub Division)	Jakarta
3	Mr. Arif Rachman	Training and Education Agency of Ministry of Home Affairs (as Head of Administration and Finance Division)	Jakarta
4	Mr. Adi Priatna	Personnel Bureau, Ministry of Home Affairs (as Head of Sub-Division Personnel Data)	Jakarta

J.K.

5	Mr. Dahlan Safrin Harahap	Directorate of Urban (as Staff of PUM Directorate)	Jakarta
6	Mr. Pangara Ritonga	Governance Bureau, SecrDIKLATriat of North Sumatra Province (as Head of Deconcentration Division)	North Sumatera
7	Mr. Erwinsyah Harahap	Education and Training Board (as Head of Administration Sub-Division in Functional Division)	North Sumatera
8	Ms. Ledi Magdalena	Education and Training Board (as Head of Academic Sub-Division in Research Division)	North Sumatera
9	Mr. Mahyuddin Sukri	Governance Bureau of Binjai (as Head of Sub-district of South Binjai Sub)	North Sumatera
10	Mr. Tatang Kelana	Research and Development Board (Staff of Planning Sub-Division)	North Sumatera
11	Mr. Imran Jausi	Departement of Partnership and Regency Settlement (as Head of Departement of Partnership and Regency Settlement Division)	South Sulawesi
12	Ms. Nirmala Makmur	Board of Human Resources Development for Civil Servant (as Head of Governmental Management Diklat Division)	South Sulawesi
13	Mr. Abdullah Nasir	Human Resources Development for Civil Servant (as Head of Studies and Development Division)	South Sulawesi
14	Mr. Sentot Irawan Darsodimedjo	Governor Office of Economic and Development Bureau (as Development Administration Section)	South Sulawesi
15	Tunggul Prasodjo (M)	Sub-Division of Personnel Information (as Head of Sub-Division of Personnel Information)	South Sulawesi

2-2-3 In-Country Training Program

List of In-Country Training Program is referred in ANNEX 8

2-2-4 Master Degree course for Community Development

Master Degree course for Community Development in UNHAS stated since 1999. The Project has supported the course from 2nd term to 4th term. (In the 4th term, one student who passed away by traffic accident is not counted in the number bellow.)

Term	Number of Students
2 nd term	27
3 rd term	28
4 th term	28
Total	83

J.R.

2-3 List of Machinery and Equipment

(JFY2002)

	Name of Equipment	Specification	Cost (JPN ¥)	Quantity	Allocation
1	Computer	Laptop	1,400,000	7	Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (3 units) Education & Training Affairs (DIKLAT) – Medan (2 units) DIKLAT - Jakarta (2 units)
2	Printer	Laser jet	2,000,000	4	Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (1 unit) Education & Training Affairs (DIKLAT) – Medan (1 unit) DIKLAT - Jakarta (2 units)
3	Copy Machine	Sorter Function	2,700,000	4	Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (1 unit) Education & Training Affairs (DIKLAT) – Medan (1 unit) DIKLAT - Jakarta (1 unit) Center for Management of Overseas Cooperation (1 unit)
4	LCD Projector	Compact	1,000,000	5	Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (1 unit) Education & Training Affairs (DIKLAT) – Medan (1 unit) DIKLAT - Jakarta (1 unit) Center for Management of Overseas Cooperation (2 unit)
5	Electronic Whiteboard	Voltage capacity 220V	900,000	3	Education & Training Affairs (DIKLAT) – Medan (1 unit) DIKLAT - Jakarta (1 unit) Center for Management of Overseas Cooperation (1 unit)
Transportation cost: 0				Total cost: 8,000,000 JPY	

J.R.

(JFY2003)

	Name of Equipment	Specification	Cost (JPN ¥)	Quantity	Allocation
1	Computer	Laptop	2,062,000	11	Education & Training Affairs (DIKLAT) – Jakarta (2 units) Regional Autonomy General Directorate (2 units) DIKLAT – Bukittinggi (2 units) DIKLAT – Medan (2 units) Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (1 unit) Center for Management of Overseas Cooperation (2 units)
2	Printer	Laserjet	66,000	4	Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (2 units) Center for Management of Overseas Cooperation (2 units)
3	LCD Projector	Compact	3,168,000	13	Education & Training Affairs (DIKLAT) – Jakarta (3 units) Regional Autonomy General Directorate (1 unit) DIKLAT – Bukittinggi (2 units) DIKLAT – Medan (3 units) Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (3 units) Center for Management of Overseas Cooperation (1 unit)
4	Electronic Whiteboard	Voltage Capacity 220V	1,000,000	5	Education & Training Affairs (DIKLAT) – Jakarta (1 unit) Regional Autonomy General Directorate (1 unit) DIKLAT – Bukittinggi (1 unit) DIKLAT – Medan (1 unit) Board of Human Resources Development for Civil Servant (BPSDMA) – Makassar (1 unit)
5	Screen	Portable	63,000	4	DIKLAT – Medan (3 units) Center for Management of Overseas Cooperation (1 unit)
6	Scanner	Resolution 2400x2400dpi Size 8.5x14Inch	39,000	2	Education & Training Affairs (DIKLAT) – Jakarta (1 unit) Center for Management of Overseas Cooperation (1 unit)
Transportation cost: 80,000				Total cost: 6,053,000 JPY	

2-4 Operation Expenditure for the Project (as of Nov.2004)

2-4-1 Expenditure for conducting In-Country Training and Seminar

Year	Amount of Expenditure (Rp)
2002	5,527,902,100
2003	6,444,826,493
2004	6,815,337,900 (as estimated)
Total	18,788,066,493 (as estimated)

2-4-2 Other Expenditure for administration in the Project

Year	Amount of Expenditure (Rp)
2002	1,885,745,156
2003	1,554,769,005
2004	1,869,878,766 (as estimated)
Total	5,310,392,927 (as estimated)

2-4-3 Expenditure for supporting UNHAS Community Development Master Degree

Year	Amount of Expenditure (Rp)
2 nd Batch	467,100,000
3 rd Batch	873,440,000
4 th Batch	903,840,000
Total	2,244,380,000

2-5 Operation Expenditure for the Project

None of Buildings and facilities were provided for the Project.

1 R.R.

[Indonesian Side]

2-6 List of Indonesian Counterparts

	Name	Terms	Position
I. Coordinating authority			
A. Secretariat General of the Ministry of Home Affairs (MOHA)			
1.	DR Ir. SITI NURBAYA BAKAR, M.Sc	2002 April - present	Secretary General
2.	DR. YUSWANDI A. TEMENGGUNG	2002 April - 2004 June	Head, Centre for Management of Overseas Cooperation
3.	Drs. NURYANTO, MPA	2004 Jun - present	Head, Centre for Management of Overseas Cooperation
4.	Drs. GATOT SETYO TAMTOMO, M.Pst	2002 Dec - 2004 Aug	Head, Cooperation Technique and Administration Division
5.	Ir. IMRON RACHMAN	2004 Aug - present	Head, Bilateral Cooperation Division
6.	Dra. MESRANIAN, M.Dev.Plg	2002 - 2004 August	Head, Cooperation Technique sub-Division
7.	Dra. MARLINA AGUS	2002 - 2004 August	Head, Administration Service sub-Division
		2004 Aug - present	Head, Inter State I sub-Division
II. Executing and Supporting organizations			
A. Badan Diklat (Education and Training Agency, MOHA)			
8.	DR. Ir. SUDARSONO H. SH. MM	2002 - present	Head
9.	Drs. USMAN SOOD	2002 - present	Secretary
10.	Drs. EDI BUDIYANTO, M.Si	2002 - 2004 Aug	Head, Public Administration Learning Centre
		2004 Aug - present	Head, Cadre and Leadership Development Learning Centre
11.	Drs. RINTO ACHJADI	2002 - 2004 Aug	Head, Technical Learning Centre
12.	Ir. IMAM BONILA S., M.Sc	2002 - 2004 Aug	Head, Overseas Division
		2004 Aug - present	Head, Learning Resource and Collaboration Training division
13.	Drs. ISMAIL GINTING, M.Si	2002 - 2004 Aug	Head, Management Division
		2004 Aug - present	Head, Government and Political Training division
14.	NURDIN, S.Sos, Msi	2002 - 2004 Aug	Staff, Overseas Division
		2004 Aug - present	Staff, Leader Personality Development Division
15.	NUNUNG KURNIASIH, S.Sos	2002 - 2004 Aug	Staff, Overseas Division
		2004 Aug - present	Staff, Leader Personality Development Division
B. Directorate General of Regional Autonomy, MOHA			
16.	Ir. HJ. TRIYUNI SOEMARTONO	2002 - present	Secretary
17.	Drs. S. BAMBANG SETYADI, M.Si	2003 Aug - present	Director, DPOD Facilitation & Inter-Institution Relationship
18.	Drs. SAUT SITUMORANG, Msi	2002 - 2004 Aug	Director, Capacity Building and Evaluation of Regions
19.	Dra. FARIDA MANURUNG	2002 - 2004 Aug	Head, Partnership Facilitation sub-Directorate
20.	Ir. DUDIE DJAMALUDDIN, MBA	2004 Aug - present	Head, Institutional & Management Facilitation sub-Directorate
21.	KURNIASIH, SH, M.Si	2004 Aug - present	Head, Institutional Facilitation Section
22.	Drs. SYARIF BADRI	2002 - 2004 Aug	Head, Government Section
		2002 - 2004 Aug	Head, Non Government Section
23.	Drs. SYAFII, M.Si	2004 Aug - present	Head, Management Section
C. Directorate General of Regional Development, MOHA			
24.	Ir. SUHATMANSYAH IS, M.Si	2002 - 2004 June	Secretary
25.	Drs. SUMARSONO, MDM	2004 June - present	Secretary
26.	Drs. FAZLI SIREGAR, MPA	2002 - 2003 Desember	Director, Regional Development Planning & Evaluation
27.	Drs. LUKMANUL HAQIM, M.Si	2002 - present	Head, Planning Bureau
28.	Ir. BAMBANG SULIANTORO Dipl.DM.MPst	2002 - 2004 August	Head, Provincial Planning Sub-Directorate
		2004 August - Present	Head, Area II Planning Sub-Directorate
29.	Drs. AGUS SUKSESTIOSO	2002 - 2004 August	Head, Institutional Section
		2004 August - Present	Head, Provincial Planning Section
30.	Ir. ZAMZANI B. TJENRENG, M.Si	2002 - present	Staff, Planning Bureau
D. Personnel Bureau, MOHA			
31.	Drs. ABDUL FATAH, M.Si	2002 - present	Head
E. Provincial Education and Training Agency, North Sumatra			
32.	Drs. HM TAUFIK LUBIS		Head
33.	ABDUL DJALIL, SH		Secretary
34.	JOHNY GINTING	2003 April - present	Head, Research Division
35.	YANSEN MARPAUNG, SH		Head, Functional Division
36.	DELIYANA NASUTION		Head, Technical Division
37.	Hi. DUMASARI H. SH, M.Si		Head, General and Path Affairs
F. Board of Human Resource Development for Civil Servant, South Sulawesi			
38.	Dra. ANDI MURNY AS, M.Si		Head
39.	Drs. ANDI PATADJANGI, M.Si		Secretary
40.	Drs. SOERATMAN	2002 April - present	Head, Research & Development Division
41.	Drs. HA. GUGESIA ALWI		Head, Technical Diklat
42.	Mr. H.A. RAHMAN SUDDIN, SH		Head, Structural Diklat
43.	Ir. H. IMRAN JAUSI, M.Pi		Head, Public Management Diklat
44.	Drs. H. ABDUL FATTAH, M.Si		Head, Functional Diklat
G. Hasanuddin University, South Sulawesi			
45.	Mr. ABDUL MADJID SALLATU, SE, MA	2002 April - present	Director, Centre for Public Policy & Development Management Studies
46.	DR. Ir. DARMAWAN SALMAN, MS	2002 April - present	Teaching Staff, Centre for Public Policy & Development Management Studies
47.	BAKHHTIAR MUSTARI, SE, M.Si	2002 April - present	Teaching Staff, Centre for Public Policy & Development Management Studies
48.	DEDDY T. THKSON, Ph.D	2002 April - present	Chairman, Community Development Program, Graduate School
H. Community Empowerment Board, South Sulawesi			
49.	Dra. Hj. A. KASAWATI AP, MM	2002 - 2004 April	Head
50.	Dra. Hj. A. HUSNAH LATIEF, M.Si	2004 April - present	Head
51.	Drs. MUHAMMAD FIRDA, M.Si	2002 April - present	Division Head, Division of Natural Resources & Rural Technology
52.	Ir. MUSRAN A. MUCHSIN, M.Si	2002 April - present	Staff, Division of Social Culture and Community
I. Lembaga Mitra Lingkungan (NGO)			
53.	Mr. BURHANUDDIN BUNNA	2002 April - November	Executive Director
54.	Mr. ASHAR KARATENG	2002 April - 2004 June	Board Member

2-7 Budget of the Indonesian Side

Budget of the Indonesian side have been allocated for organizing training courses.

Year	Amount of Expenditure (Rp)
2002	692,427,823
2003	2,111,426,855
2004	2,222,319,500 (as estimated)
Total	5,026,174,178 (as estimated)

2-8 Building and Other facilities

Indonesian side have offered 3 offices for Japanese experts in Jakarta, South Sulawesi, and North Smatela.

Place	Office location
Jakarta	Training and Education Agency and Secretary of Ministry of Home Affairs
South Sulawesi	Bord of Human Resource Development of South Sulawesi
North Sumatra	Training and Education Agency of North Sumatra

J.K.

ANNEX 3

Actual Project Achievement and Project Implementation Process

Evaluation criteria	Evaluation questions		Information/indicators	Evaluation result														
	Questions	Sub-questions																
1 Project Achievement	1-1 Achievement of Overall Goal (expected) "Capacity of human resources for local governance, principally for administrative management and regional development, is improved."	1-1-1 Are Training courses for administrative management evaluated as useful by institutions that sent trainees	Evaluation of training course by institutions that sent trainees after training completed.	Training courses for administrative management and regional development which organized in Jakarta, South Sulawesi and North Sumatra were evaluated as useful by participants from Central and local governments. In addition, Outcomes of several training courses are observed, as ex-trainees improved their work in local governance in accordance with their action plan made in the training courses. However, it should be more clearly defined as target, concerning which aspects of the local government need to be developed.														
		1-1-2 Are Training courses for regional development evaluated as useful by institution that sent trainees	Evaluation of training course by institutions that sent trainees after training completed.															
	1-2 Achievement of Project Purpose (expected) "Training courses, principally for administrative management and regional development, are implemented responding to local needs."	1-2-1 Are Training courses for management administrative which responded local needs implemented? 1-2-2 Are Training courses for regional development which responded local needs implemented?	3,100 local government officials and other related personnel to local governance participate in training courses by March 2005	<p>During the Project term from 2002 to 2004 in JFY, totally 88 training courses (including seminars and workshops) are implemented. And, totally 3,398 trainees participate in those training courses.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Year (JFY)</th> <th>Training Courses</th> <th>Trainees</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2002</td> <td>30</td> <td>1,125</td> </tr> <tr> <td>2003</td> <td>31</td> <td>1,283</td> </tr> <tr> <td>2004</td> <td>27</td> <td>990</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>88</td> <td>3,398</td> </tr> </tbody> </table> <p>In those training courses, management administrative and regional development are main subjects and most of courses are satisfied by trainee as responded to local needs. Also, Master degree course on Community development in UNHAS was supported, totally 83 student who are staff of local governments and NGOs studied in the course. (See ANNEX 8 "List of Seminar and Workshop" and ANNEX 9 "Evaluation Report on Training/Workshops/Seminars")</p>	Year (JFY)	Training Courses	Trainees	2002	30	1,125	2003	31	1,283	2004	27	990	Total	88
Year (JFY)	Training Courses	Trainees																
2002	30	1,125																
2003	31	1,283																
2004	27	990																
Total	88	3,398																
1-3 Achievement of Outputs	1-3-1 Output 1: Training courses are improved to be more adapted to local conditions.	Evaluation of training courses in terms of local condition by trainees	<p>The Project has improved training courses conducted by Central government through the process of 1) Research on local conditions, 2) Training needs survey for local governments, 3) Effective utilization of external resources (mainly from Universities), 4) Implementation of training course for administration and management of training. Central government institution could improve their knowledge and approach to conduct training courses by means of the above mentioned process.</p> <p>Badan DIKLAT and OTODA have followed above process in order to conduct appropriate training courses for local needs. DIKLAT has conducted "Public Management Reform" for 13 courses, and several courses in "Legislative" and "Camat" for 4 courses and 7 courses, respectively. And, OTODA has conducted "Local Government Cooperation Management Workshop" for 13 courses from 2003 to 2004. Also, OTODA is going to implement Monitoring and Evaluation survey to analyse impact of above training course for 2005.</p>															
				1-3-2 Output 2: Regional governments can implement training necessary for them.	<p>Number of training courses implemented in collaboration with Regional government agencies</p> <p>The Project improved training courses conducted by Provincial governments in South Sulawesi and North Sumatra through the process that 1) Training needs survey in local governments, 2) Implementation of training courses, and 3) Improvement of administration and management of training. Also, training courses in collaboration with Regional Development Policy Project are implemented. Both provincial government could improve their knowledge and approaches to conduct training courses.</p> <p>1) In South Sulawesi, BPSDMA in South Sulawesi Provincial government has conducted several training courses with the Project. Those training courses have been conducted in the fields of public services and management for 16 courses. Also, BPSDMA has collaborated with BAPPEDA to organize 2 training courses for Regional development planning. On the other hands, Participatory Local Social Development (PLSD) training courses have been organized by BPM, UNHAS and LML(NGO) with the Project for 13 courses. Also, the Project supported 3 terms of Master Degree course for Community Development in UNHAS, collaborated with BPM.</p> <p>2) In North Sumatra, Provincial DIKLAT has conducted several training courses with the Project. Those training courses have been conducted in the fields of good governance for 3 courses, regional development for 2 courses, and training management for 4 courses, respectively. Also, the TOT training course and a workshop for "Strengthening the Competence of Apparatus and Training Policy of the Local Government Towards Good Governance" were organized. Provincial DIKLAT has improved its capacity on managing training course throughout the process of planning, implementation, monitoring and evaluation through activities of the Project. Also, Provincial DIKLAT has tried to establish regional collaboration for human resources development among province, regency and municipal as local needs in North Sumatra.</p>													

792

		1-3-3 Output3: Partnership among stakeholders is strengthened (among Central and Regional governments, Inter-regional governments, Universities, NGOs and Others).	Number of collaborated research and training courses among stakeholders	<p>1) Badan DIKLAT in Central government and Local governments have collaborated in organizing training courses as mentioned in Output 2. In the 4 times of "Development of Training Courses for Camat in Regional Autonomy Era", Badan DIKLAT has developed curriculum in collaboration with Provincial governments to train trainers for each province. Also, for "Good governance" training course organized by North Sumatra DIKLAT, Badan DIKLAT in Ministry of Home Affairs has supported development of curriculum and dispatch of trainers, as well as giving suggestion for improving training courses</p> <p>2) Inter-regional governments: 1 In South Sulawesi, BPSDMA has collaborated with BAPPEDA and BPM to organize several training courses successfully. On the other hands, Provincial DIKLAT in North Sumatra has tried to establish, regional collaboration among province, regencies and municipalities, which referring Japanese cases</p> <p>3) Universities, NGOs and Others: In South Sulawesi, BPM, UNHAS and LML collaborated to organize PLSD training courses. Also, UNHAS and BPM collaborated to organize Master degree course for Community development.</p>
	1-4 Actual Inputs	Japanese Inputs	<p>① Long and short term experts</p> <p>② In-country training</p> <p>② Training course in Japan</p> <p>③ Local expenditure</p>	<p>5 long-term experts and 9 short-term experts were dispatched as planned. (See list of expert at Annex 2-1)</p> <p>Totally, 88 In-country training courses (including Seminar and Workshop) are going to be conducted during the Project terms. (See the list of In-country training course in Annex 8)</p> <p>a) 21 persons are participated in Counterpart Training course on Human Resource Development for Local Government, and b) 45 persons are participated in Country Focus Training on "Local Government Administration for Indonesia" for 2002 to 2004. (See the list of Counterpart training course in Japan in Annex 2-2)</p> <p>The equipment provided in the Project is equivalent to 14,053,000 JPY in total from Year 2002 to 2003. Also, other expenditure which consist of a) Expenditure for conducting In-Country Training and Seminar (Total 18,079,474,203 Rp as estimated) , b) Expenditure for supporting UNHAS Community Development Master Degree: Total 2,244,380,000 Rp, and c) other expenditure for administration (5,310,392,927 Rp as estimated) are allocated. (See ANNEX 2-2 and 2-4)</p>
		Indonesian Inputs	Allocation of Counterparts, staffs, and local expenditure	Totally 54 counterparts were allocated in Ministry of Home Affairs, South Sulawesi Provincial government and North Sumatra Provincial government. And, Totally 5,026,174,1Rp are allocated to the Project. Indonesian side offered offices for Japanese experts in Jakarta, South Sulawesi and North Sumatra. (See Annex 2-6, 2-7 and 2-8)
2 Implementation Process	2-1 Appropriateness of the implementation process		<p>① Points and remarks concerned from planning to implementation</p> <p>② Monitoring plan and results (to show that monitoring and evaluation system was established and functioned)</p> <p>③ Frequency of communication between Japanese experts and C/Ps</p> <p>④ Points and remarks concerned for implementation</p>	<p>PDM was once modified in September 2003. Indicator for Project purpose was reduced, and Outputs and activities were reorganized according to real situation. (See ANNEX4, 4-1-2)</p> <p>Monitoring of the project has been done in accordance with the Plan of Operation. And, Joint Coordination Committee was organized once a year since 2003.</p> <p>Communication between Japanese experts and Indonesian counterparts have been kept well since the Project started.</p> <p>None</p>

F.S.G.

ANNEX 4

Result of five evaluation criteria

Evaluation criteria	Evaluation questions		Information/indicators	Evaluation result
	Questions	Sub-questions		
3 Relevance	3-1 Consistency between the super goal, overall goal, and Indonesian National development policy on decentralization and regional development	3-1-1 Are the super goal, and the overall goal consistent with Decentralization policy in Indonesia?	Consistency with Decentralization policy in Indonesia	According to the Law 22 on Regional Administration in 1999, local governments are required to elaborate development plan, provide public services and take on other functions. Local governments need to develop human resources for their capacity development. In this context, Super goal and Overall goal of the Project are consistent to complete above mentioned responsibility.
		3-1-2 Are the super goal, and the overall goal consistent with Regional development in Indonesia?	Consistency with Regional development policy in Indonesia	
	3-2 Appropriateness of the project purpose	3-2-1 Is the project purpose consistent with Indonesian needs	Consistency between the project purpose and Indonesian needs	Local governments need to develop their capacity. Therefore human resources development by training is indispensable for local governments. Project purpose is really consistent with Indonesian needs in this regards.
		3-2-2 Are the Outputs and Activities responded to local needs?	Appropriateness of the outputs and activities to local needs	Training courses conducted by Central and Local governments need to respond local needs. Training institutions in Central and Local governments can improve their capacity for planning, managing and evaluating training course. Also, the Project aims that partnership among Central and Local government, Inter-regional government, universities, NGO duly analyzed.
	3-3 Appropriateness as Japanese ODA	3-3-1 Is the Project appropriate as Japanese ODA?	Consistency with Japanese ODA policy	Japanese ODA policy for Indonesia concerns mainly three categories namely "sustainable growth by private sector", "Democratic and Equal society" and "Peace and Stability". Support for good governance which including decentralization is one of important components of "Democratic and Equal society".
		3-3-2 Is the Project Consistent with JICA country assistance plan?	Consistency with JICA country assistance plan	In JICA's technical assistance policy for Indonesia, supporting decentralization is considered as one of important subject.
4 Effectiveness (See the Project Achievement table for the italics)	4-1 Degree of achievement of Project Purpose	4-1-1 <i>Is the Project purpose going to be achieved as originally planned??</i>	<i>See Project Achievement</i>	By the end of Project in March 2005, the number of trainees trained in the courses will reach more than 3,398 that exceed planned target of 3,100.
		4-1-2 <i>Is achievement of project purpose as originally planned?</i>	<i>See Project Achievement</i>	Target number of trainees in Project purpose was adjusted from 4,600 to 3,100 based on Minutes of Meeting in September 2003. This was due to cancel of a training course (Strategic administrative management) and several seminar on regional development were decided to be executed under the project on Regional Development Policies for Local Governments.
	4-2 Were the project design and implementation appropriate to achieve the project purpose?	4-2-1 <i>Were Outputs appropriate to achieve Project purpose?</i>	<i>See Project Achievement</i>	In the Outputs, Training courses which implemented by Central government were improved to be more adapted to local conditions. Also, Local governments could implement training courses which necessary for them. And, Partnership among stakeholders was strengthened (among Central and Regional governments, Inter-regional governments, Universities, NGOs and Others). Those Outputs were appropriate to achieve Project purpose. However, the Project was not originally designed to facilitate collaboration between Central and respective local government. If it would have been done, human resource development could have been further facilitated through a built in mechanism of transfer of knowledge from Central to the local governments.
		4-2-2 Are there any inhibiting factors to achieve Project purpose?	Change of Important assumptions, Internal situation of the Project, etc	There were no inhibiting factors to achieve Project purpose.

Handwritten signature or initials.

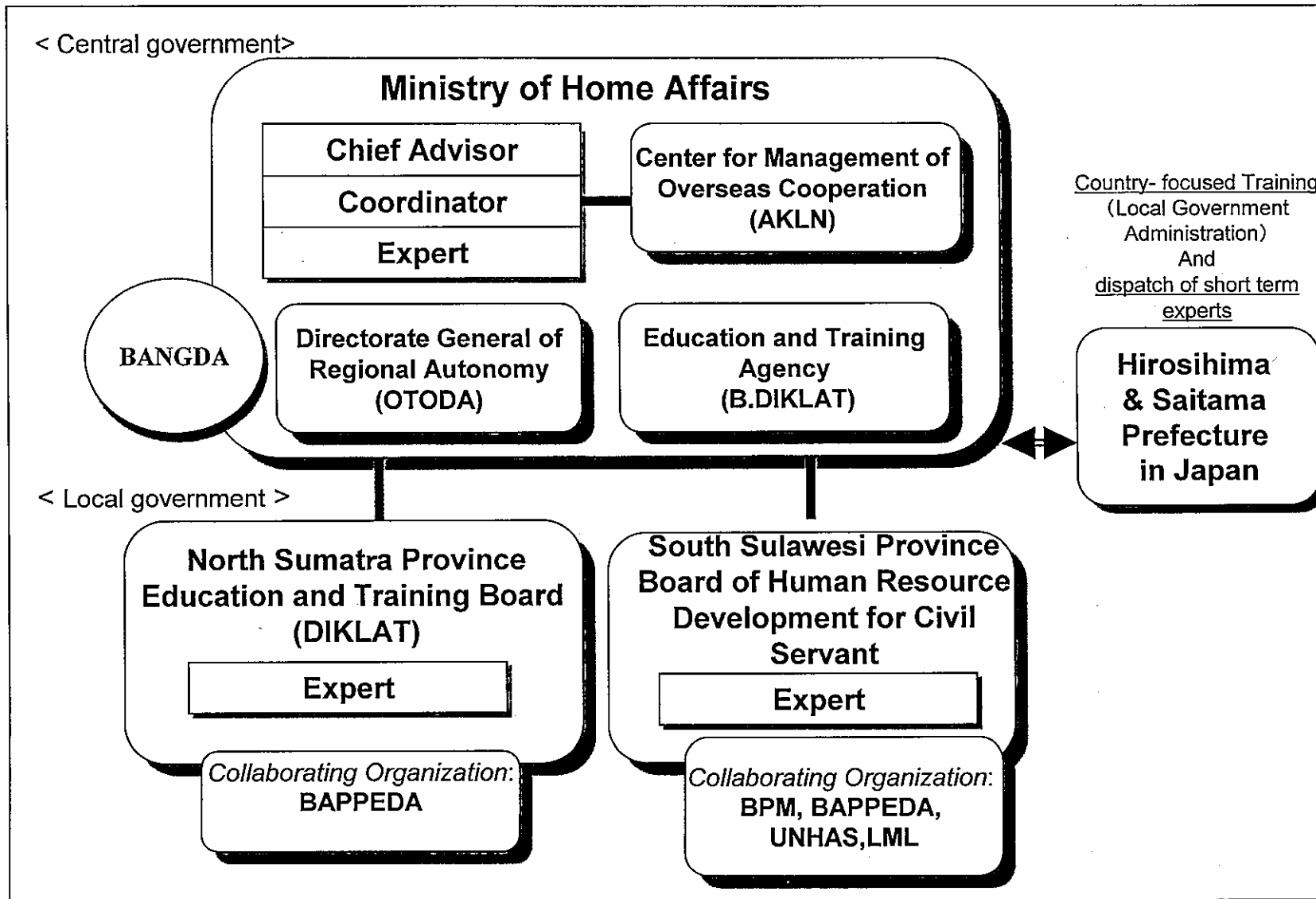
5 Efficiency	5-1 Degree of achievement of Outputs	5-1-1 Are Outputs produced as originally planned ?	See Project Achievement	Outputs were achieved respectively. Thus, 1) In Central government, the Project with DIKLAT and OTODA was able implement necessary training courses which respond to local needs, 2) In South Sulawesi and North Sumatra, BPSDMA and DIKLAT improved their capacity in organizing training courses and implemented necessary training courses in accordance with local needs, and 3) In Central and Local governments, partnership with stakeholders such as other departments, Universities was well managed.
	5-2 Efficiency of Activities	5-2-1 Were Activities implemented appropriately to achieve Outputs ?	See Project Achievement	All Activities were implemented appropriately in accordance with Plan of Operation to achieve Outputs.
		5-2-2 Are there any inhibiting factors to achieve Outputs?	Change of Important assumptions , Internal situation of the Project, etc	In terms of strengthening capacity building of local training institution, degree of achievements would have been higher, if BPSDMA in South Sulawesi could have demonstrate firmer commitment.
	5-3 Appropriateness of Inputs in relation to the produced Outputs (Have the timing, quality, and quantity of inputs been necessary and sufficient to achieve outputs?)	5-3-1 Are Japanese inputs appropriateness?	①Dispatch of Japanese experts (Number, Timing, field)	Dispatching of long and short term experts were appropriate in terms of number, timing and their fields. Long term experts who speak Indonesian language contributed well to produce Outputs through good communication with Indonesian counterparts.
			②Provision of equipment (variety, number, timing)	Provision of equipment was appropriate to be utilized in the Project.
			③Acceptance of trainees in Japan (timing, number, content/quality of the training)	Counterpart trainings and Country Focus training in Japan were appropriately implemented without delay. In 2002, dispatching high ranking officers in Counterparts training, the importance of the Project was deeply understood into the counterparts organizations.
		5-3-2 Are Indonesian inputs appropriateness?	①Allocation of C/Ps (Number, timing, field)	In Central government, AKLN made necessary coordination with other department and institution to implement the Project activities. In South Sulawesi and North Sumatra, assignment of staffs to work daily with Japanese experts was not made clearly in BPSDMA and DIKLAT.
			②Operational cost for the project	Counterparts as Central and Local government bared part of necessary cost in organizing training courses. Also, local governments which send their personel to several training courses bared necessary expenses to participate the courses.
			③Quality and quantity of equipment and facilities provided	Indonesian side offered offices for Japanese experts in Jakarta (2), South Sulawesi (1) and North Sumatra (1).
	5-3-3 Is the project management efficient?	①Operational situation of Project Coordination Committee	Monitoring of the project has been done by the Project in accordance with the Plan of Operation. And, Joint Coordination Committee was organized once a year since 2003.	
②Frequency of communication between Experts and Counterparts		Communication between Japanese experts and Indonesian counterparts have been adequate.		
6 Impact (See the Project Achievement table for the italics)	6-1 Impacts of the Project for the long term, and other fields	6-1-1 Will Super goal be estimated to be achieved?	See Project Achievement	Outcome of several training courses are observed, as ex-trainees try many improvement in local governance along on their action plans made in the training courses. However, in order to achieve Super Goal and Overall Goal, what capacity of local government need to develop should have clear definition as target.
		6-1-2 Will the Overall goal be estimated to be achieved?	See Project Achievement	
		6-1-3 Are there any unintended positive and negative situation produced by the project?	①Intended and unintended positive impact, if any.	There are several intended positive impacts, some examples are followings: 1) Jakarta: ①After implementation of number of "TOT courses for Camat" by DIKLAT, Riau Province is going to organizes Camat training course based on TOT course and several provinces are intending to organize their training courses for Camat. ②Several local government, which participate "Local Government Cooperation Management Workshop" organized by OTODA, have examined the possibility to establish collaboration among them. ③ Several ex-trainees of "Public Management Reform", "Training for Camat" and "Local Government Cooperation Management Workshop" have improved public services effectively in Java, North Sumatra, South Sulawesi and ect. in accordance with their action plans.

SPK

6 Impact (See the Project Achievement table for the italics)	6-1 Impacts of the Project for the long term, and other fields	6-1-3 Are there any unintended positive and negative situation produced by the project?	① Intended and unintended positive impact, if any.	2) South Sulawesi: ① BPSDMA has taken coordination in the Province, in order to collaborate with other departments for organizing training course, in which the Project showed them a model. ② BPSDMA succeeded to coordinate training courses by other department and institutions through showing some model cases done by the Project. ③ Impacts of PLSD course have been observed in many regencies in South Sulawesi. Most recently, North Luwu Regency organized a workshop to disseminate and to introduce PLSD within the regency. ④ UNHAS has intended to organize long term course for three months which is based on PLSD. ⑤ As outcome of field practice of "Local Government Training Course for Village Head and Other Related Stakeholders", participatory approach has been introduced to deal with several issues successfully in the model area.
				North Sumatra: ① After workshop on "Strengthening the Competence of Apparatus and Training Policy of the Local Government Towards Good Governance in North Sumatra", Province and several regencies have examined the possibilities to realize inter-regional collaboration on human resources development in North Sumatra. ② After "the comparative study on training management of the Education and Training Board at three provinces in Java", collaboration on exchanging information for curriculum and trainers have been progressed between East Java and North Sumatra provinces
				Country Focus Training in Japan: Based on advanced experience during training in Japan, some ex-tranees have shown improvement of their duties. ① A staff of DIKLAT in North Sumatra has modified the document of guidance for training courses. ② Camat of South Binjai have improved public services such as producing brochure to inform public services and implementing a survey to establish data base of inhabitant in sub-district.
			② Intended and unintended negative impact, if any.	There is unintended positive impacts, an examples is followings; After implementation of "Public Management Reform", some Regencies are utilizing curricutums made by DIKLAT and are implementing training courses by themselves. Due to much contribution of Japanese side relatively, dependency of Indonesian side has remained in terms of technical and financial.
7 Sustainability	7-1 Sustainability of project effects	7-1-1 Will policies and institution be maintained for sustaining of project effects?	Present and future aspect of Decentralization and Regional development policies as well as concerned institutions in Indonesia	The Law 22/1999 on Local Autonomy has been amended into new law of No. 32/2004. In new law, the role of Central and Local governments in Indonesia has been refined clearly. In this context, effect of the Project will continue.
		7-1-2 Have Central and Regional governments, and concerned organizations made necessary arrangement on budgets and operation to utilize project effects?	Organizational arrangement of Central governments on budgets and operation system	There are not decided yet any arrangements in terms of organizational and financial in Counterpart organization.
			Organizational arrangements of Regional governments on budgets and operation	There are not decided yet any arrangements in terms of organizational and financial in Counterpart organization.
		7-1-3 Will Central and Regional governments as well as concerned organizations maintaine transferred technologies?	Maintenance of transferred technologies	In South Sulawesi, BPM and UNHAS have done organizational and financial arrangement to continue PLSD training course for next year. In Central government, DIKLAT has obtained enough knowledge and technique to organizes training course for Camat. However, there remains some aspect in which they require further improvement on management of training courses. In Local government, BPM has obtained enough knowledge and technique to organizes PLSD training course. In North Sumatra, Provincial DIKLAT has progressed to organize effective training courses as useful tool for human resource development in local government However, Counterpart organizations still need more time to utilize the knowledge, which the Project transfer for managing training courses completely.

Handwritten signature or initials.

ANNEX 5: Organization chart of HRD-LG project



Handwritten signature or initials.

ANNEX 6
Plan of Operation and Implementation of Activities

No. 1: from Apr. 2002 to Sep. 2002

Progress of Activities		Planned (P)							Actual (A)							Problems in this term	Target and activities in the next term
Activities		4	5	6	7	8	9	4	5	6	7	8	9				
1. Implementation of training in accordance with local needs in Jakarta and in regions	P	→											<p>①The most of the time was consumed for the preparation of commencing the Project's activities.② Three training courses/ workshop were conducted during this term as planned. However, one training course was cancelled due to the internal problems of the implementation organization (LAN).</p> <p>Therefore, as substitute training ,Workshop on "Toward the Autonomous Society" among the mayors in South Slaweshi Provinces was newly organized and implemented. In this Workshop, three Japanese experts (Prof. Morita, Associate. Prof. Shiroyama, Tokyo University and Mr. Matsui, JETRO) visited Indonesia to give lectures on Japanese experience of this field.</p>	<p>①The remaining training courses which are planned in this fiscal year shall be implemented in the next term.②Needs survey of training in the local governments is to be conducted in the next term in collaboration with Badan Diklat, before the implementation of the training courses proposed by Badan Diklat</p>			
	A	→															
2. Strengthening the capacity for implementing training in South Slawesi and North Sumatra	[South Slawesi]	P	→											<p>②On June 2002, Sub-Project office was established in Provincial Diklat in South Sulawesi.②However, this term is still on the preparation stage of the activities.</p> <p>This fiscal year is only on the preparation stage for this activities. None.</p>	<p>Sub-Project office in North Sumatra Province is to be established.</p>		
		A	→														
	[North Sumatra]	P	(Next term)														
		A	(Next term)														
3. Implementation for introducing Japanese Regional Autonomy System		P	→											<p>15 participants for this country focused group training course in Japan have been selected and sent to Japan by our Project.. Before sending them to Japan, our Project has conducted pre-departure program, jointly with our counterpart authority of MOHA (Pusat Administrasi kerjasama).</p>			
		A	→														
(Jakarta, South Sulawesi Province and North sumatra Province)	P	→															
	A	→															
4. Dissemination of the Project	P	→															
	A	→															

* This PO was used from Apr. 2002 to Aug.2003, until modification of PDM in Sept. 2003.

Handwritten signature/initials.

ANNEX 6
Plan of Operation and Implementation of Activities

No.2: from Oct. 2002 to Mar. 2003

Progress of Activities									Problems in this term	Target and activities in the next term
Activities	Planned (P)	10	11	12	1	2	3			
	Actual (A)	10	11	12	1	2	3			
1. Implementation of training in accordance with local needs in Jakarta and in regions	P	—————→						<p>① During this term, 10 training courses/ workshops were conducted to the 7 original courses/ workshops to meet the training needs of the Central and local governments. Those training needs for our Project seem to increase in the coming fiscal year in order to cope with their various problems arising in the process of decentralization of this country.</p> <p>② The enhancement of manpower capacity of our Project in Jakarta shall be desired in order to meet the increasing human resources needs.</p>	<p>① The training courses which are organized by the local governments shall be planned and implemented. ② Achievements oriented training courses shall be organized in the next fiscal year.</p>	
	A	—————→								
2. Strengthening the capacity for implementing training in South Slawesi and North Sumatra								<p>On Mar. 2003, Sub-Project office was established in Provincial Diklat of North Sumatra Province</p>	<p>The main activities for strengthening the capacity for implementing training is scheduled to implement in the next fiscal year through the implementation of training programs conducted by local governments in model areas.</p>	
	[South Slawesi]	P	—————→							
		A	—————→							
	[North Sumatra]	P	(Next term)							
	A	(Next term)								
3. Implementation for introducing Japanese Regional Autonomy System	P									
	A									
(Jakarta, South Sulawesi Province and North Sumatera Province)								<p>The WEB Site of our Project was established</p>	<p>The other methods of dissemination of the Project shall be studied.</p>	
4. Dissemination of the Project	P	—————→								
	A	—————→								

* This PO was used from Apr. 2002 to Aug.2003, until modification of PDM in Sept. 2003.

J.R.

ANNEX 6

Plan of Operation and Implementation of Activities

No.3: from Apr. 2003 to Sep. 2003

Progress of Activities		Planned (P)							Actual (A)							Problems in this term	Target and activities in the next term
Activities		4	5	6	7	8	9	4	5	6	7	8	9				
1-1. Research on local conditions	P	Not Planned in this term.														(1)Mid-term evaluation team for our Project has visited in Indonesia on Sep, this year. As one of the result of discussions with the team, PDM was slightly changed so as to meet the present situation of the Project' activities.	(1)In order to promote cooperation between central government agencies and regional governments, it is planned to organize training courses conducted by local governments to which central government send lecturers or to establish some sessions by central government in the training courses which are planned and implemented by regional government.
	A	Not Planned in this term.															
1-2. Training needs survey for local governments	P	Not Planned in this term.															
	A	Not Planned in this term.															
1-3. Improvement of training course by using external personnel resource	P	→															
	A	→															
1-4. Implementation of training course	P	→															
	A	→															
1-5. Improvement of administration and management of training	P	→															
	A	→															
1-6. Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system	P	→														(2) It is difficult to organize training courses with cooperation between central government agencies and regional government, because in Indonesia, Badan Diklat of Ministry of Home Affairs and LAN are responsible Authority for training delivery to local governmental officials and local parliamentarians .	(2)Needs survey of training from local governments are planned.
	A	→															
(South Sulawesi Province and North Sumatera Province)																	
2-1. Training needs survey	P	Not Planned in this term.															
	A	Not Planned in this term.															
2-2. Implementation of training course	P	→															(3) Implementation of training courses in collaboration with Regional Development Policy Project are planned.
	A	→															
2-3. Implementation of training course in collaboration with Regional Development Policy Project	P	Not Planned in this term.															
	A	Not Planned in this term.															
2-4. Improvement of administration and management of training by local government	P	→															
	A	→															
2-5. Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system	P	→															
	A	→															
(Jakarta, South Sulawesi Province and North Sumatera Province)																	
3-1. Implementation of training courses with cooperation between central government agencies and regional governments	P	Not planned. in this term.															
	A	Not planned. in this term.															
3-2. Implementation of training courses with cooperation between regional governments (provincial government and district/city governments, inter-district or city governments)	P	→															
	A	→															
3-3. Promotion of partnership between regional governments, universities and NGOs	P	→															
	A	→															
3-4. Provision of informations on training activities of the project to other regions	P	→															
	A	→															

Handwritten signature or initials.

ANNEX 6

Plan of Operation and Implementation of Activities

No.4: from Oct. 2003 to Mar. 2004

Progress of Activities		Planned (P)							Actual (A)							Problems in this term	Target and activities in the next term
Activities		10	11	12	1	2	3	10	11	12	1	2	3				
1-1. Research on local conditions	P													(1)The implementation of the most of planned in-country training courses in this fiscal year was centered in this term due to the delay of preparation of training delivery. (2) In Indonesia even after the decentralization, many training programs for local government officials has been conducted by the initiative of the Central Government.	(1)In order to deliver the training program for camat in the fiscal year of 2004, based on the results of needs survey which was conducted in the latter term of the previous fiscal year, curriculum, training module will be made out. (2)Civil servant managing system in Japan will be introduced to the Indonesian authorities concerned by the Japanese short term expert in the seminar. (3)The plan of the establishment of wide regional training system in North Sumatera Province will be continuously supported by sending key persons of the Province to Japan for their study so that the Plan may be realized.		
	A																
1-2. Training needs survey for local governments	P																
	A																
1-3. Improvement of training course by using external personnel resource	P																
	A																
1-4. Implementation of training course	P																
	A																
1-5. Improvement of administration and management of training	P																
	A																
1-6. Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system	P																
	A																
(South Sulawesi Province and North Sumatera Province)																	
2-1. Training needs survey	P																
	A																
2-2. Implementation of training course	P																
	A																
2-3. Implementation of training course in collaboration with Regional Development Policy Project	P																
	A																
2-4. Improvement of administration and management of training by local government	P																
	A																
2-5. Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system	P																
	A																
(Jakarta, South Sulawesi Province and North Sumatera Province)																	
3-1. Implementation of training courses with cooperation between central government agencies and regional governments	P																
	A																
3-2. Implementation of training courses with cooperation between regional governments (provincial government and district/city governments, inter-district or city governments)	P																
	A																
3-3. Promotion of partnership between regional governments, universities and NGOs	P																
	A																
3-4. Provision of informations on training activities of the project to other region	P																
	A																

7-22

ANNEX 6

Plan of Operation and Implementation of Activities

No.5: from Apr. 2004 to Sep. 2004

Progress of Activities		Planned (P)							Actual (A)							Problems in this term	Target and activities in the next term
Activities		4	5	6	7	8	9	4	5	6	7	8	9				
1-1. Research on local conditions(Workshop on Local Government Cooperation and Re-entry Workshop on Action Plan for Almni 2002)	P																
	A																
1-2. Training needs survey for local governments(Training for Camats)	P																
	A																
1-3. Improvement of training course by using external personnel resource	P																
	A																
1-4. Implementation of training course	P																
	A																
1-5. Improvement of administration and management of training	P																
	A																
1-6. Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system (South Sulawesi Province and North Sumatera Province)	P																
	A																
2-1. Training needs survey	P							None in this term .									
	A							None in this term .									
2-2. Implementation of training course	P																
	A																
2-3. Implementation of training course in collaboration with Regional Development Policy Project	P							None in this term .									
	A							None in this term .									
2-4. Improvement of administration and management of training by local government	P																
	A																
2-5. Training in Japan for introduction of Japan's regional autonomy system (Jakarta, South Sulawesi Province and North Sumatera Province)	P																
	A																
3-1. Implementation of training courses with cooperation between central government agencies and regional governments	P																
	A																
3-2. Implementation of training courses with cooperation between regional governments (provincial government and district/city governments, inter-district or city governments)	P							None in this term .									
	A							None in this term .									
3-3. Promotion of partnership between regional governments, universities and NGOs	P																
	A																
3-4. Provision of informations on training activities of the project to other regions	P																
	A																

SR.

ANNEX 7 List of Documents Collected

	Year	Author	Title
1	2003	Badan Diklat	Organisasi Dan Tata Kerja Departemen Dalam Negeri (Badan Diklat)
2	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Daftar Hadir Peserta Training of Trainer diklat Peningkatan Kapasitas Camat
3	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Pedoman Penyelenggaraan TOT Bagi Calon Pengajar
4	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-01 Demokratisasi Pemerintahan
5	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-02 Analisis Penegakan Peraturan Perundang-Undangan
6	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-03 Mewirusahaakan Birokrasi Pemerintah (Reinventing Government)
7	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-04 Optimalisasi Peran Dan fungsi Kecamatan Dalam Rangka Meningkatkan Pelayanan Kepada Masyarakat
8	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-05 Kepemimpinan Strategis Dan Transformatif
9	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-06 Manajemen Konflik Dan Integrasi
10	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-07 Manajemen Keuangan Daerah Dan Anggaran Kinerja
11	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-08 Strategi Pengembangan Ekonomi Daerah
12	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-09 Perencanaan Partisipatif
13	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-10 Pengentasan Kemiskinan Dan Pemberdayaan Masyarakat
14	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-11 Pembelajaran Bagi Orang Dewasa
15	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Modul-12 Evaluasi Pendidikan Dan Pelatihan
16	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Panduan Fasilitator
17	2004	Badan Diklat, HRD-LG Project	Teknik Penyusunan Action Plan
18	2004	UNHAS-Dept. of Community Development	Staf Pengajar (Staff list of Department of Commuinity Development, UNHAS)
19	2003	BPSDMA, South Sulawesi	Organisational Struktire (BPSDMA)
20	2003	South Sulawesi Province	Gubernur Sulawesi Selatan(Degree of Governor), 36 Tahun 2003
21	2004.05	BPSDMA, South Sulawesi	Surat Edaran Gubernur Sulawesi Selatan, Momor: 893.3/1796/SET, Pemberlakuan Hasil Kesepakatan Pada, Sinkronisasi Dan Integrasi Program Pengembangan SDM Aparatur Tahun Anggaran 2004
22		HRD-LG Project	Alumni Pelatihan Terkait Dengan Pemberdayaan Masyarakat
23	2003	HRD-LG Project	Brief Report on PLSD Training Course Conducted in JFY 2003
24	2004	HRD-LG Project	Brief Report on PLSD Training Course Conducted in JFY 2004
25	2004.11	HRD-LG Project	Report on Seminar and Workshop on Participatory Local Social Development (PLSD) Conducted by Kabupaten Luwu Utara Masamba, 3 - 4 November 2004
26	2004	BPSDMA, South Sulawesi	PLAN OF OPERATION BADAN PENGEMBANGAN SDM APARATUR SOUTH SULAWESI PROVINCER, FISCAL YEAR 2004
27	2005	HRD-LG Project	List of students in Master degree course on Community Development
28	2004	Education and Training Bord of North Sumatra Provinice (Diklat)	Buku Panduan Pendidikan Dan Pelatihan Tahun Anggaran 2004
29	2003	Education and Training Bord of North Sumatra Provinice (Diklat)	Profile Education and Training Bord of North Sumatra Provinice
30	2004	South Binjai Sub-ditriect, Binjai Kota, North Sumatra	Pelayanan Publik, Dikantor Camat Binjai Selatan

ANNEX 8
List of In Country Training

8-1: Year 2002(JFY)

	Name of Seminar/Workshop	Implementing Institution/Agency	Place	Term	Number of Participant	Budget(Rp)
1	Preparation Technique for Local Priority Progra	Tadulako University	Palu	Aug 08 - 10	62	214,389,475
2	Workshop on Regional Development Planning in Regional Autonomy	UNHAS	Jakarta	May 28	22	29,302,000
		USU	Medan (Parapat)	Feb 17 - 19	52	221,565,000
		UNHAS	Makassar	Oct 06 - 10	28	717,946,160
		"	"	Oct 13 - 17	53	
		"	Manado	Oct 20 - 24	51	
3	Workshop on Regional Development (Learning from Best Practice Case)	BAPPEDA	Makassar	Feb 17 - 19	89	156,426,260
		BITRA	Medan (Parapat)	Feb 03 - 05	76	201,760,400
		UNTAN	Pontianak	Feb 19 - 20	125	248,098,250
4	Workshop on Information management for Regional Development	FSI	Jakarta	Dec 18 - 19	15	53,260,575
5	Participatory Local Social Development Training (Frontline Officer Version)	BPM	Makassar	Jan 24 - Feb 10	20	119,863,151
	Participatory Local Social Development Training (NGO Version)	LML	"	Jan 13 - 26	18	125,867,951
	Participatory Local Social Development Training (Policy Maker, Sub-District Officer Version)	UNHAS	"	Jan 20 - 25	14	293,889,800
	Participatory Local Social Development Training (Policy Maker, Regency Officer Version)	UNHAS	"	Feb 03 - 09	19	
	Participatory Local Social Development Training (Planning Maker Version)	UNHAS	"	Feb 17 - 22	24	
6	Legislative Course	B.diklat	Jakarta	Jan 20 - 25	24	
			Makassar	Feb 17 - 22	31	
			Bukittinggi	Feb 03 - 08	29	
7	Public Management Reform Course	B.diklat	Jakarta	Jan 20 - 25	17	2,045,478,868
			Makassar	Feb 17 - 22	30	
			Bukittinggi	Feb 03 - 08	19	
8	Local Social Development Course	B.diklat	Jakarta	Jan 20 - 25	30	
			Makassar	Feb 17 - 22	47	
			Bukittinggi	Feb 03 - 08	28	
Additional Program						
1	Workshop on Mayor and District Head in Sulawesi (Toward the Autonomous Society)	UNHAS	Makassar	Sept 04 - 06	12	201,282,770
				Sept 11 - 13	19	
2	Public management Reform Course (for NAD F Legislative Course (for NAD Province)	B.Diklat	Jakarta	Mar 10 - 13	61	848,815,440
					47	
In the Regional Development Policy for Local Governance Project (Integrated)						
	Management Information System for Gov.st	BAPPEDA	Medan	Dec 18 - 19	27	49,956,000
Total					1125	5,527,902,100

J.R.

ANNEX 8
List of In Country Training

8-2: Year 2003(JFY)

Name of Seminar/Workshop		Implementing Organization/Agency	Place	Term	Number of Participant	Budget (Rp)
1	Re-Entry Workshop Action Plan for Alumni FY 2003	B. Diklat	Jakarta	Sep 01 - 03	55	794,031,528
			Padang	Sep 15 - 17	51	
2	Public Management Reform Course	B.Diklat	Jakarta	Jun 30 - Jul 05	16	626,942,840
			Padang	Jul 07 - 12	28	
			Makassar	Jul 21 - 26	40	
3	Public Management Course for Sub-District Heads	BPSDMA	Makassar	Jun 30 - Jul 04	29	125,818,000
				Jul 07 - 11	26	
4	Good Governance Orientation	B.Diklat	Medan	Aug 04 - 09	30	68,345,700
5	Training Need Analysis	B.Diklat	Medan	Aug 25 - 29	30	51,133,350
6	Re-Entry Workshop Action Plan for Alumni FY 2003	B.Diklat	Makassar	Oct 20 - 22	70	330,775,830
7	Public Management Reform Course	B.Diklat	Jakarta	Feb 09 - 13	50	504,768,000
				Feb 23 - 27	69	
8	Local Government Cooperation Management Workshop	OTODA	Jakarta	Oct 14 - 16	52	2,337,295,350
				Oct 27 - 31	42	
				Nov 03 - 07	43	
				Nov 10 - 14	44	
				Dec 08 - 12	70	
				Dec 15 - 19	46	
9	Participatory Local Social Development (Frontline Officer Version)	BPSDMA/BPM	Makassar	Feb 10 - 28	19	175,537,550
	Participatory Local Social Development (NGO Version)	BPSDMA/LML	"	Feb 13 - 29	19	169,410,950
	Participatory Local Social Development (Policy Maker Version)	BPSDMA/UNHAS	"	Feb 21 - 29	18	110,625,000
	Participatory Local Social Development (Planning Maker Version)	BPSDMA/UNHAS	"	Feb 21 - 29	17	126,975,000
10	Capacity Building for Regional Development Planning	BAPPEDA/BPSDMA	Makassar	Feb 20 - 24	30	171,774,325
11	Training of Quality Service Delivery	BPSDMA	Makassar	Oct 13 - 17	22	78,310,600
				Oct 20 - 24	21	
12	Enhancing Governmental Organization Management with Balanced Scorecard	BPSDMA	Makassar	Dec 17 - 18	62	46,713,700
13	Regional Economy Development Planning	B.Diklat	Medan	Dec 09 - 17	22	56,156,350
14	General TOT Course	B.Diklat	Medan	Oct 06 - 24	30	117,270,650
15	Strengthening the Competence of Apparatus and Training Policy of the Local Government Towards Good Governance in North Sumatra	B.Diklat	Medan	Oct 16	152	164,141,710
16	Management of Training	B.Diklat	Medan	Mar 01 - 06	28	52,957,800
17	Training Needs Assessment for Sub-District Heads	B.Diklat	Jakarta	Jan-Mar	***	342,842,260
Total					1283	6,446,826,493

J.R.

ANNEX 8
List of In Country Training

8-3: Year 2004(JFY)

Plan in ()

Name of Seminar/Workshop		Implementing Institution/Agency	Place	Term	Number of Participant	Budget (Rp)
1	Public Management Reform Course	B.Diklat	Jakarta	Jun 14 - 18	39	1,001,525,800
				Jul 12 - 16	44	
				Aug 02 - 06	67	
				Sep 06 - 10	41	
2	Development of Training Courses for Camat in Regional Autonomy Era	B.Diklat Trial 2 Batches TOT 2 Batches	Jakarta	Sept 27 - oct 01	41	1,968,088,900
				Oct 04 - 08	37	
				Nov 29 - Dec 03	62	
				Dec 06 - 10	59	
3	Local Government Cooperation management Workshop	OTODA	Jakarta	Oct 05 - 07	32	1,963,876,900
				Oct 18 - 22	36	
				Nov 01 - 05	35	
				Nov 29 - Dec 03	(40)	
				Nov 29 - Dec 03	(40)	
Jan 10 - 14	(40)					
4	Comparison of Civil Servant management System in Indonesia & Japan	Personnel Bureau Secretariate General MoHA	Jakarta	August 24	22	69,149,800
5	Participatory Local Social Development (Frontline Officer Version)	BPSDMA/BPM	Makassar	Jul 28 - Aug 13	20	171,950,500
	Participatory Local Social Development (Training for Facilitator Version)	BPSDMA/BPM	Makassar	Jul 7 - Jul 11	18	
	Participatory Local Social Development (NGO Version)	BPSDMA/LML	Makassar	Jul 29 - Aug 13	22	232,922,500
	Participatory Local Social Development (Policy Maker Version)	BPSDMA/UNHAS	Makassar	Aug 07 - 18	18	112,925,000
	Participatory Local Social Development (Planning Maker Version)	BPSDMA/UNHAS	Makassar	Aug 05 - 18	20	135,475,000
6	Service Standard on Health, Civil Registration, and Transportation	BPSDMA	Makassar	2005 February	(40)	(300,000,000)
7	Leadership Training	BPSDMA	Makassar	Jun 14 - 19	35	363,800,000
8	Local Government Management Training for Village Head and Other Related Stakeholders	BPSDMA	Makassar	9.21~9.25 TOT	26	150,745,500
				10.4~10.10 W/S	26	
9	Regional Economic Development Planning	B.Diklat	Medan	2005 February	(50)	(80,000,000)
10	Good Governance (including Re-entry Work Shop)	B.Diklat	Medan	2004 December	(40)	164,878,000
11	Training Management Training	B.Diklat	Medan	2005 January	(40)	(100,000,000)
Total					990	6,815,337,900

J.R.

ANNEX 9

Evaluation Report on Training / Workshops / Seminars in Japanese Fiscal Year 2003 and 2004, JICA HRD-LG Project

JFY 2003

	Name of Course	Implementing Institution	Result of the Participants/ Questionnaire				
			Course Objective's Achievement	Lecturer Performance	Curriculum Design	Course Management	Administrative Management
(1)	Public Management Reform Course	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(2)	Re-Entry Workshop Action Plan for Alumni FY 2002	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(3)	Public Management Course for Sub-District Head	BPSDMA	N/A	- 91% Satisfied - 9% not satisfied	- 90% Satisfied - 10% not satisfied	- 89% Satisfied - 11% not satisfied	- 94% Satisfied - 6% not satisfied
(4)	Training of Quality Service Delivery	BPSDMA	N/A	- 95% Satisfied - 5% not satisfied	- 96% Satisfied - 4% not satisfied	- 96% Satisfied - 4% not satisfied	- 97% Satisfied - 3% not satisfied
(5)	Enhancing Governmental Organization Management with Balanced Scorecard	BPSDMA	N/A	- 98% Satisfied - 2% not satisfied	N/A	N/A	- 95% Satisfied - 5% not satisfied
(6)	Capacity Building for Regional Development Planning	BPSDMA/Bappeda South Sulawesi Province	N/A	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied
(7)	Participatory Local Social Development Training (Frontline Officer Version)	BPSDMA/BPM	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	- 95% Satisfied - 5% not satisfied
	Participatory Local Social Development Training (NGO Version)	BPSDMA/LML	- 100% Satisfied	- 90% Satisfied - 10% not satisfied	N/A	N/A	- 93% Satisfied - 7% not satisfied
	Participatory Local Social Development Training (Policy Maker Version)	BPSDMA/UNHAS	- 94% Satisfied - 6% not satisfied	N/A	- 100% Satisfied	- 88% Satisfied - 12% not satisfied	- 75% Satisfied - 25% not satisfied
	Participatory Local Social Development Training (Planning Maker Version)	BPSDMA/UNHAS	- 82% Satisfied - 18% not satisfied	- 94% Satisfied - 6% not satisfied	- 100% Satisfied	- 94% Satisfied - 6% not satisfied	- 94% Satisfied - 6% not satisfied
(8)	Good Governance	Education and Training Board, North sumatra Province	- 97% Satisfied - 3% not satisfied	- 83% Satisfied - 17% not satisfied	- 81% Satisfied - 19% not satisfied	- 93% Satisfied - 7% not satisfied	- 83% Satisfied - 17% not satisfied
(9)	Training Need Analysis	Education and Training Board, North sumatra Province	- 85% Satisfied - 15% not satisfied	- 87% Satisfied - 13% not satisfied	- 82% Satisfied - 18% not satisfied	- 95% Satisfied - 5% not satisfied	- 82% Satisfied - 18% not satisfied
(10)	General Training of Trainers Course	Education and Training Board, North sumatra Province	- 91% Satisfied - 9% not satisfied	- 88% Satisfied - 12% not satisfied	- 86% Satisfied - 14% not satisfied	- 97% Satisfied - 3% not satisfied	- 76% Satisfied - 24% not satisfied
(11)	Strengthening the Competence of Apparatus and Training Policy of the Local Government towards Good Governance in North sumatra	Education and Training Board, North sumatra Province	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
(12)	Regional Economy Development Planning	Education and Training Board, North sumatra Province	- 89% Satisfied - 11% not satisfied	- 70% Satisfied - 30% not satisfied	- 74% Satisfied - 26% not satisfied	- 94% Satisfied - 6% not satisfied	- 78% Satisfied - 22% not satisfied
(13)	Management of Training	Education and Training Board, North sumatra Province	N/A	- 100% Satisfied	N/A	N/A	N/A

- 85 -

	Name of Course	Implementing Institution	Result	
			Pre Test	Post Test
(1)	Local Government Cooperation Management Workshop	Regional Autonomy Directorate General, MoHA	71,17	81,83

(Scoring to participant's comprehension to the learning material)

Handwritten signature

JFY 2004 (up to 2004 August)

	Name of Course	Implementing Institution	Result of the Participants/ Questionnaire				
			Course Objective's Achievement	Lecturer Performance	Curriculum Design	Course Management	Administrative Management
(1)	Public Management Reform Course (Batch I)	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	- 83% Satisfied - 17% not satisfied	- 80% Satisfied - 20% not satisfied	- 43% Satisfied - 57% not satisfied	- 77% Satisfied - 23% not satisfied	- 83% Satisfied - 17% not satisfied
	Public Management Reform Course (Batch II)	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	- 91% Satisfied - 9% not satisfied	- 92% Satisfied - 8% not satisfied	- 59% Satisfied - 41% not satisfied	- 86% Satisfied - 14% not satisfied	- 88% Satisfied - 12% not satisfied
	Public Management Reform Course (Batch III)	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	- 91% Satisfied - 9% not satisfied	- 89% Satisfied - 11% not satisfied	- 59% Satisfied - 41% not satisfied	- 88% Satisfied - 12% not satisfied	- 88% Satisfied - 12% not satisfied
	Public Management Reform Course (Batch IV)	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	- 90% Satisfied - 10% not satisfied	- 93% Satisfied - 7% not satisfied	- 73% Satisfied - 27% not satisfied	- 90% Satisfied - 10% not satisfied	- 95% Satisfied - 5% not satisfied
(2)	Development of Training Course for Camat (Trial I)	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	- 87% Satisfied - 13% not satisfied	- 98% Satisfied - 2% not satisfied	- 97% Satisfied - 3% not satisfied	- 81% Satisfied - 19% not satisfied	- 87% Satisfied - 13% not satisfied
	Development of Training Course for Camat (Trial II)	Education and Training Board, Ministry of Home Affairs	- 87% Satisfied - 13% not satisfied	- 99% Satisfied - 1% not satisfied	- 98% Satisfied - 2% not satisfied	- 80% Satisfied - 20% not satisfied	- 93% Satisfied - 7% not satisfied
(3)	Participatory Local Social Development Training (Frontline Officer Version)	BPM	- 95% Satisfied - 5% not satisfied	- 100% Satisfied	N/A	N/A	- 93% Satisfied - 7% not satisfied
	Participatory Local Social Development Training (NGO Version)	LML	- 95% Satisfied - 5% not satisfied	- 95% Satisfied - 5% not satisfied	N/A	N/A	- 95% Satisfied - 5% not satisfied
	Participatory Local Social Development Training (Policy Maker Version)	UNHAS	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	N/A	N/A	- 80% Satisfied - 10% not satisfied
	Participatory Local Social Development Training (Planning Maker Version)	UNHAS	- 100% Satisfied	- 100% Satisfied	N/A	N/A	- 94% Satisfied - 6% not satisfied

S. B.

ANNEX10 List of Interviewed Ex-trainees

	Name	Position
1	Drs. HM Bakri Kadir	Head of Population and Community Empowerment Service (PMK), Bone Regency, South Sulawesi
2	Mr. Amir Sadi, SH	Coordinator, LP2M(NGO), Bone Regency, South Sulawesi
3	Dra. Andi Murny Amien Situru, Msi	Head, Board of Human Resource Development for Civil Servant, South Sulawesi Province (BPSDMA)
4	Ahmad Haris, S.Sos	Staff, Board of Human Resource Development for Civil Servant, South Sulawesi Province (BPSDMA)
5	Mr. Edrin Saleh Nuhung	Staff, Public Administration Division, Maros Regency, South Sulawesi
6	Ms. Helmiaty	Programme officer, CWS(NGO), South Sulawesi
7	Mr. Holleng HB	Head of Village, Mattoangin Village, Maros Regent, South Sulawesi
8	Dra. Wadjarni Prasadjati Rasdan	Head, Data, R&D and Interregional Cooperation, BAPPEDA, Yogyakarta Province
9	Drs. Yasin Torora	Head, BAPPEDA, Kendari Regency, South East Sulawesi
10	Drs. Adi Purwanto, MM	Head, Village government-regional secretariat, Blora Regency, Central Java
11	Drs. Sutrisno	Secretary, Sleman Regency, Yogyakarta
12	Drs. Shamse Alam	Head, BAPPEDA, Maros Regency, South Sulawesi
13	Drs. Suyoto	Head, BAPPEDA, Bantul Regency, Yogyakarta
14	Drs. Gandhi D Tambunam	Head, Investment and Promotion Board, North Sumatra Province
15	Dra. Rahajeng Purwianti	Head, Division of Workman ship, Department of Personnel, Ministry of Home Affairs
16	Theo Simanjuntak, SE	Head, Analysis and Positioning Formation Division, Regional Secretary, North Sumatra Province
17	Mr. R.E. Naingolan	Head of Information and Communication Board, North Sumatra Province
18	Dr. Efendi Napitupulu	Tutor, Medan University
19	MHD. Ridha Haykal Amal, Msi	Staff, Social Empowerment Agency, North Sumatra Province
20	Agus Adhy Saputra, SH	Staff, Infrastructure Division, BAPPEDA, North Sumatra
21	A'Arony Daeli, SH	Head, Evaluation sub-division of Functional Division, Education and Training Board of North Smatera Province
22	David Trimei Sinulingga	Head, Education and Training Division, Karo Regency
23	Drs. H. Done Ali Usuman	Instructor Coordinator, Education and Training Board of North Sumatra Province
24	Drs. Mahyuddin Sukri	Head (Camat), South Binjai Sub-district, Binjai Kota
25	Drs. H Anhar A. Monel, MAP	Secretary of Binjai Municipality Government

J.R.