

**インドネシア共和国
地域開発政策支援プロジェクト
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

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 プロジェクトの概要及び経緯	1
1 - 2 終了時評価調査団派遣の経緯及び目的	2
1 - 3 調査団の構成	2
1 - 4 終了時評価の方法	2
1 - 5 評価用PDM (PDMe)	3
第 2 章 プロジェクトの実績	4
2 - 1 投入実績	4
2 - 1 - 1 日本側投入	4
2 - 1 - 2 インドネシア側投入	5
2 - 2 成 果	5
2 - 3 第 1 次終了時評価報告書における提言への対応	8
2 - 4 プロジェクト目標の達成度	10
第 3 章 評価結果	11
3 - 1 評価 5 項目の評価結果	11
3 - 1 - 1 妥当性	11
3 - 1 - 2 有効性	11
3 - 1 - 3 効率性	13
3 - 1 - 4 インパクト	15
3 - 1 - 5 自立発展性	15
3 - 2 結 論	15
第 4 章 提言と教訓	19
4 - 1 提 言	19
4 - 1 - 1 プロジェクト終了まで	19
4 - 1 - 2 プロジェクト終了後	19
4 - 2 教 訓	19
4 - 2 - 1 日本的ガバナンス支援	19
4 - 2 - 2 ガバナンス支援案件へのPDM適用について	20

付属資料

1．調査日程	25
2．主要面談者	27
3．地域開発政策支援プロジェクトミニッツ	31
4．最終評価用PDM（PDMe）	77
5．プロジェクト実績表	81
6．評価グリッド調査結果表	87
7．各州評価結果	91
8．インドネシア側投入結果	103
9．日本側投入結果	105
10．質問表調査結果	111
11．地方行政能力向上プログラムミニッツ	117

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。

こうした流れのなかで、インドネシア共和国の地域開発は、中央政府主導型から地域主導型への転換が図られている。しかし、長い間中央主導型であったため、地方政府の経験不足は否めない。今後、地方政府の権限で地域開発を進めていくためには、地方政府の開発政策立案及び実施能力の向上が急務である。

こうした状況を背景に、1999年にインドネシア共和国政府は我が国に対し、地方政府の地域開発計画及び事業運営等の能力向上を目的とする協力を要請した。これに対する協力活動は、2001年4月から3年間の予定で開始された。当初、個別専門家・チーム派遣のスキームで実施されたが、2002年1月より技術協力プロジェクト化され、さらに、2002年4月に開始された「地方行政人材育成プロジェクト」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。

2003年9月にはプロジェクト終了時評価調査が実施されたが、同調査結果に基づき、2004年2月には1年間の協力延長が合意された。

今般、プロジェクト延長期間終了を2005年3月に控え、2003年に実施した終了時評価調査以降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。

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

プロジェクトサイトの位置図



略 語 表

AFTA	:	アセアン自由貿易地域
AKSESS	:	南南経済協力
APBD	:	地方予算
BANGDA	:	内務省地域開発総局
BAPPEDA	:	開発企画局
BAPPENAS	:	国家開発企画庁
CEP	:	(開発福祉支援事業等の) 現地NGOと連携したコミュニティー 開発事業の総称
Co-head	:	共同総括責任者
C/P	:	カウンターパート
DAK	:	特別交付金
DAU	:	一般割当金
JBIC	:	国際協力銀行
JCC	:	合同調整委員会
JOCV	:	青年海外協力隊
MOU	:	覚書
ODA	:	政府開発援助
OJT	:	実地訓練
PCM	:	プロジェクト・サイクル・マネジメント
PDM	:	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDMe	:	評価用PDM
PLSD	:	参加型地域社会開発
PPWT	:	地域総合開発
PRA	:	参加型農村評価
PROPEDA	:	地域開発5か年計画 (あるいは中期計画)
PROPENAS	:	国家開発計画
RENSTRADA	:	戦略計画
REPETADA	:	年次開発計画 (あるいは年間計画)
SISDUK	:	参加型開発計画システム
TOR	:	業務指示書
TOT	:	トレーナーズトレーニング
UNDP	:	国連開発計画

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：地域開発政策支援プロジェクト
分野： 都市開発・地域開発－地域開発		援助形態： チーム派遣・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）： 現地活動費 約42億8,900万ルピア (約4,850万8,000円（1ルピア＝0.01131円）)
協力期間	(M/M)：2001年3月30日 (延長M/M)： 2004年2月27日	先方関係機関：内務省地域開発総局（BANGDA）、スラウェシ5州・北スマトラ州・西カリマンタン州各開発企画局（BAPPEDA）
	4年間（2001年4月8日 ～2005年3月31日）	日本側協力機関：
		他の関連協力： 地方行政人材育成プロジェクト（「地方行政能力向上プログラム」）
<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、1999年5月に成立した地方分権化関連2法（地方自治法：法律22号／1999年、中央・地方財政均衡法：法律25号／1999年、2004年）に基づき、2001年1月より地方分権化が実施された。同法により、中央政府の機能は外交、国防等に限定される一方で、地方政府（州及び県・市）には一定の自治権が付与され、地域に根差した効率的な行政を追求することになった。</p> <p>この地方分権化の流れのなかで、同国の地域開発は、スハルト大統領時代の中央政府主導・トップダウン型から、地域ごとに異なる自然・社会・経済特性を踏まえた、地域のイニシアティブに基づくボトムアップ型への転換、つまり地方政府自らが地域開発の政策策定、制度設計、計画立案を行い、実施・管理することを求められている。しかし、長年の中央主導型の地域開発からの脱却は容易ではなく、地方政府の地域開発政策立案・実施能力及び経験の不足は否めず、地方政府主導の地域開発を実施するうえでその能力向上は喫緊の課題となっている。</p> <p>このような状況にかんがみ、インドネシア政府からの要請に応じて、地方政府の地域開発計画策定、事業運営等の能力向上を目的として協力活動が実施された。本プロジェクトは、開始当初個別専門家チーム派遣として開始されたが、2002年1月より技術協力プロジェクト化され、その後2002年4月1日の「地方行政人材育成プロジェクト」の開始に伴い、同プロジェクトとともに2001年9月27日付ミニッツ（M/M）に基づき、「地方行政能力向上プログラム」を構成するプロジェクトとなった。</p> <p>なお、当初プロジェクト期間は3年間となっていたが、2003年9月に実施された第1次終了時評価調査において、プロジェクト延長の必要性が提言されたことを受けて、2005年3月末まで1年間延長された。今回の評価調査は、第1次終了時評価調査以降（2003年10月1日～2005年3月31日）のプロジェクト活動を対象として実施された。</p>		
<p>1－2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>中央政府（BANGDA）と対象州政府において、地方行政能力が向上する。</p>		

(2) プロジェクト目標

中央政府（BANGDA）と対象州政府において、地方自治を支援するため、地域開発分野における地方政府の管理能力（あるいは地方政府を支援する能力）が向上する。

(3) 成 果

- 1) 地域開発計画が民主的にかつ地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。
- 2) 地方政府の地域開発分野における人材が育成される。
- 3) 地域開発に係る州・市／県レベルの地域間協力が促進される。
- 4) 大学・NGO・民間セクター、住民組織等の地域開発関係者／機関が、地域開発プロセスに適切に関与する。
- 5) 地域開発プログラム／プロジェクトが地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。

(4) 投入（評価対象期間中）

日本側：

長期専門家派遣：4名

短期専門家派遣：延べ6名

研修員受入れ：40名（評価調査終了後の2005年1月にも4名受入れ）

機材供与：パソコン、プリンター等のOA機器ほか

現地活動費：約42億8,900万ルピア（ワークショップ・セミナーの開催、調査実施等）

相手国側：

カウンターパート（C/P）配置：12名

支援スタッフの配置

執務スペース／事務室の提供

ローカルコスト負担

2. 評価調査団の概要

調 査 者	団長・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：小森園 浩人 株式会社UFJ総合研究所	
調査期間	2004年11月28日～2004年12月18日	評価種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の諸点から、本プロジェクトは第1次終了時評価以降も引き続き妥当なものであったと判断される。

- 1) 新たな法的枠組みにより地方分権化の流れが強化され、地方政府は地域開発政策の立案、実行に関する能力向上が一層求められている。

① 地方分権化関連2法が、2004年9月にそれぞれ法律第32号／2004年及び法律第33号／2004年へと改定され、直接地方選挙の枠組み、州政府による州内地方政府に対する監督権限等を規定。

② 2004年10月には国家計画システム法（法律第25号／2004年）が制定され、中央政府による国家開発計画と地方政府による地方開発計画という枠組みを規定。

- 2) 2002年11月発表の「地方分権化支援に向けた能力向上の国家枠組み」と整合性がとれている。

(2) 有効性

以下の諸点から、1年間の延長によって本プロジェクトの有効性は高まったものと判断できる。

1) プロジェクト目標の達成度

第1次終了時評価調査では、成果1（地域開発計画の策定）、成果2（人材育成）、成果5（地域開発プログラム・プロジェクトの実施）が「部分的な達成」と評価されたが、成果5を除いてそれぞれ達成度は高まった。プロジェクト活動が各州の地域開発計画策定に様々な影響を及ぼし始めており、またセミナーやワークショップを通じて地方政府のみならず、大学、NGO、地域住民等にも住民参加による地域開発手法が浸透しつつある。個別プロジェクトの実施は本プロジェクト期間中には実現していないものの、地方政府の能力向上という点で、各成果はプロジェクト目標の達成に有効であったと判断できる。他方、成果3（地域間連携）については、州間連携に関して地方政府内に懐疑的な意見が多かったが、これはコーディネーターとしてのBANGDAの力量を地方政府がまだ十分に信頼していないことが原因と考えられる。

2) 第1次終了時評価報告書における提言への対応

「プロジェクト延長の必要性」に関しては、「各地域の成果の地域開発計画・政策への統合」という点では大きな進展が見られ、おおむね達成できたと評価できる。しかし、もう1つの延長理由である「地方行政人材育成プロジェクトとの連携」に関しては、現在作成中の地域開発ベストプラクティス集は地方行政人材育成プロジェクトのテキストとして効果が期待できるものの、それ以外ではあまり進展がなかった。また、残る2つの提言（「プロジェクト実施における様々な連携の強化」と「政策化への方法論」）についても、延長期間中に十分な成果をあげたとはいえない。これらの課題は、その性質上長期的な取り組みが必要であるため、1年間の延長期間で成果をあげることは難しく、今後の課題として残された。

以上から、プロジェクト目標のうち「地方政府の地域開発管理能力向上」という点では本プロジェクトは有効であり、1年間の延長によりその有効性は一層高まったと評価できるが、「中央政府の地方政府支援能力の向上」という点では十分な効果をあげるまでには至らなかったといえる。

(3) 効率性

本プロジェクトは、投入及び管理体制の点から見て、かなりの程度効率的に運用されていたと評価できる。

1) 投入

日本側の投入は、ミニッツ及びワークプランに従って質、量、時期ともに適切に実行された。予算の執行も適切に行われている。

インドネシア側の投入については、基本的にはワークプランに沿った形で適切に行われたが、インタビューによるとBANGDA、地方政府ともに予算確保にはかなり苦労しており、今後インドネシア側でパイロット・プロジェクトを実施していくうえでいかに予算を確保するかが重要な課題となると思われる。

2) 管理体制

本プロジェクトのインドネシア側管理体制は、2004年4月に大幅に変更され、インドネシア側運営事務局が従前のBANGDA事業局州計画課から官房計画局に移され、官房計画局長がC/Pとなった。この変更により、それまで発生していた省庁間、中央－地方間の情報伝達の不備がなくなり、効率性は格段に向上した。

(4) インパクト

プロジェクト活動に参加した地方政府役職員は、地域開発における参加型アプローチの重要性を十分に認識しており、実際にどうやって参加型アプローチを実施するのかを理解できており、プロジェクトの実施により正のインパクトが見られる。しかし、参加型アプローチ等の地域開発手法が実際に普及するかどうかは、今後開発したモデルを継続的に強化し、普及させる地方政府の努力次第である。

(5) 自立発展性

制度面での自立発展性は、国家計画システム法が2004年10月に制定されており、今後も徐々に確保されていくものと考えられる。

一方、資金面及び技術面での自立発展性については、若干難しい面があることは否めない。資金面では、BANGDA、地方政府とも予算的に厳しい制約を受けており、今後プロジェクト推進上の足かせとなる可能性がある。また、プロジェクトで開発されたモデルの確立、発展のためには、BANGDAがファシリテーターとして普及に努める必要があるが、現時点では体制が十分整っていない。

しかし、地方政府と地域住民による強いコミットメントが認められることから、以下の条件さえ揃えば本プロジェクトの自立発展性は確保され则认为られる。

- 1) BANGDAが地方政府とのコミュニケーションを改善すべく継続的に努力すること。
- 2) BANGDAと地方政府が、地域開発における参加型アプローチを確立するために、人材開発に対してより多くの予算を確保すること。

3-2 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

3-1(3)で記述したとおり、2004年4月に本プロジェクトのインドネシア側運営事務局がBANGDA事業局州計画課から官房計画局に移ったことで、省庁間、中央-地方間の情報伝達の不備がなくなり、日本-インドネシア間の意思疎通もスムーズに行われるようになった。このことは、プロジェクト延長期間での成果達成に大きく貢献した。

3-3 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

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

3-1(2)で記述したとおり、本プロジェクトでは、プロジェクト目標のうち「地方政府の地域開発管理能力向上」という点では高い有効性が認められる一方で、「中央政府の地方政府支援能力の向上」という点では十分な効果をあげるまでには至っていない。このことは、当初本プロジェクトが各州及びBANGDAへの個別専門家派遣という形態でスタートしたため、中央が地方でのプロジェクト活動を監督・支援するという関係になっておらず、途中で技術協力プロジェクト化したあとも中央-地方間での協力体制がうまく構築されなかったことが少なからず影響したと考えられる。

3-4 結 論

- (1) 本調査団は、2003年の終了時評価調査から現在までの間、プロジェクトが地方政府の地域開発マネジメント能力の更なる向上に寄与したことを確認のうえ、これをインドネシア側と合意し、さらに同終了時評価調査での計画どおり2005年3月で終了することを合意した。
- (2) 地方分権化をはじめとするガバナンス強化の試みについては、当事国自身が試行錯誤を繰り返し国民的議論を経ながら内発的に方向性を模索して、地に足の付いた形で制度化してゆくべきものである。これに対する国際支援もまた、上記のプロセスを尊重しその促進を「側面支援」するべきものであり、その活動は必然的に、方向性の確認から始まり試行錯誤のプロセスを経ることとなる。本件は正にそうしたプロセスをとることになった典型的な事例といえる。
- (3) 本プロジェクトが開始された2001年は、地方自治法22/1999号が施行された年である。これ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。本調査のついひと月前、2004年10月になって、法令22/1999号を大きく改正し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最中であることを示すものである。本プロジェクトはこうした流動的な状況に対応しながら、地方分権化に向けた受け皿づくりとして不可欠である地方政府の地域開発計画策定能力の強化をめざしたものである。そういう意味で本プロジェクトの実施のプロセスは、正にインドネシアの地方分権化自体の試行錯誤のプロセスと期を一にした道のりであったということが出来る。
- (4) このような流動的な状況のなかでプロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) を策定し、3年(当初)という限られた期間内に達成すべき目標を設定して、そこまでのロードマップを設計すること自体が困難であったことは十分に理解できる。またインドネシア側の中央、地方の各機関自体が混乱のなかにあってそれぞれの役割と相互の関係を暗中模索している状態のなかで、プロジェクトの活動の方向性を定めること自体容易なことではなかった。
- (5) そのような混乱した状況のなかで日本・インドネシア双方の関係者の努力により、最終的に地域開発の基本概念を構築したうえで、プロジェクト対象3州における具体的事業の計画及び実施を通じてベストプラクティスを集積し、更にそれをモデル化するという方針に行き着いた。こうしてプロジェクト対象3州において具体的事業が計画及び実施され、モデル化に取り組まれているということは本件の大きな成果であるといえる。
- (6) 今後はこれらのモデルの精緻化と普及発展を進めることが重要となる。そのためには州内では州BAPPEDA、州間での普及及び中央での政策への反映についてはBANGDAの任務が重要となる。

(7) 具体的なオブザベーションは以下のとおり。

(中央)

- a) 中央のBANGDAでは、プロジェクトの協力の下、インドネシアにおける参加型開発及び地域間連携に基づく地域開発のベストプラクティスをBANGDAにて集約し、今後の地域開発政策にBANGDA及び州BAPPEDAが生かすために、ベストプラクティス事例集作成に取り組んでいる。

(各州)

- b) 西カリマンタン州については、内陸部開発マスタープラン (M/P) のコンセプト詳細化が完了し、シンベバス地域開発M/Pのコンセプト形成も2005年1月に完了する予定であることから、今後はこれらの計画を実施に移す段階に入る。シンベバス地域開発は、シンカワン、サンバス、ベンカヤンという1市2県にまたがる地域間連携事業であり、州政府及び県政府も強い意欲をもって取り組む意向である。特に州政府は、本事業をモデルとして今後地域間連携を積極的に推進していくつもりであり、本事業を成功させることは重要である。他方、内陸部開発計画については、国境地域、沿岸地域及び州境地域という西カリマンタン州における開発3地域をつなぐプロジェクトとしてその重要性を州政府は強く認識しており、またビジネスセクターを中心とした地元住民の期待も大きい。しかしながらその実施に際しては、大規模インフラ整備を伴うことから、今後中央政府及び関係機関を巻き込んだ形での推進が望ましい。日本側としては今後、上記開発計画に含まれる個別具体的な事業について、CEP (現地NGOと連携したコミュニティー開発事業の総称)、草の根無償、国際協力銀行 (JBIC) スキーム等で、可能な限り実現できるようフォローすることが望ましい。
- c) 西カリマンタンでの本件協力については、マクロの地域開発計画を策定し、計画策定段階までを対象としたモデル化をその成果とした。他の州においては、ミクロの地域開発を対象として計画策定段階のみならず事業の実施まで含めてひとつのパッケージとしてモデル化し、これを成果としたのとは、この点で異なる。
- d) 北スマトラ州については、「トバ湖周辺地域環境保全型総合開発管理計画の策定に関する調査 (トバ湖M/P)」に基づき、参加型農村評価 (PRA) による有機農法事業はファシリテーター養成からPRAの実施及びその結果に基づいた事業実施というモデルがサイクルで確立されている。同M/Pではほかにも多くの事業が立案されており、これらの実現に同様のモデルが適宜応用され開発手法として定着していくことが望まれる。日本側としてはこの点のフォローを行うとともに、更なる事業化に向けてCEPその他のスキームで可能な限り対応することが望ましい。
- e) 南スラウェシ州については、ミカン事業及び養蚕事業ともに州及び県に強い意欲があり、実施体制も整いつつある。こうした参加型手法を広く他の事業にも取り入れることについては、既に政策化されており、関係機関におけるモデル化への意欲も高い。しかしながら、ミカン事業及び養蚕事業ともに、いまだ計画段階からようやく実施段階に移ろうという時期にある。今後はこうした事業を成功させることが必要不可欠である。なぜならば、両事業をベストプラクティスとして普及させるためには、それがまず成功事例である必要があるためである。さらに、事業運営を通じて得られた経験をフィードバックすることにより、モデルの精緻化が期待される。これらのフォローアップについては、他地域に比べても日本側からより強い支援が必要となると考えられる。

f) ミカン事業に係る3州間連携については、3州の農民や農業局等が参加したワークショップ等を通じて、3州間の技術協力、品種の差別化による競合の回避及び収穫時期の調整による価格下落の回避等の必要性が認識されるようになった。また、西カリマンタンにおけるミカン事業の復興の経験が南スラウェシ州北ルウ県での同様の問題解決への取り組みに参考になっている。今後このような州間連携の重要性がより広く認識され、推進されていくことが望まれる。

g) 上記にかんがみ、調査団としては本件に必要な具体的フォローアップとして、BANGDAに1名、南スラウェシ州BAPPEDAに1名の長期専門家を派遣することが望ましいと考える。

3-5 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

（プロジェクト終了まで）

(1) 中央では、現在進めているベストプラクティス事例集を完成させ、プロジェクト終了時には、インドネシアにおけるよりよい地域開発を促進していくために事例集をいかに活用していくのがよいかを明確にし、専門家チーム、インドネシア側及びJICAインドネシア事務所の間で合意する必要がある。

(2) 3州とも、事業のモデル化を視野に入れ、現在進めているパイロットプロジェクトを継続し、プロジェクト終了時には、その事業のモデル化、モデルの精緻化、さらにその普及のためにどのようなフォローアップが必要かを明確にし、専門家チーム、インドネシア側及びJICAインドネシア事務所の間で合意する必要がある。

（プロジェクト終了後）

(1) BANGDAについては、地方のモデルを州外へ普及できるよう取り組み、またベストプラクティスワークショップ及びベストプラクティス事例集に基づき、地域開発に係るベストプラクティスを中央への政策に反映していくことが重要と考えられる。

(2) 西カリマンタン州については、シンベバス地域開発計画及び内陸部開発計画が作成されているため、州政府は中央政府及び他の関係機関と連携し、それらの計画を実施していく必要がある。

(3) 北スマトラ州については、PRA有機農法事業で用いられている参加型アプローチは、その持続可能な発展が見込まれるため、州政府は引続きその実施を主導していく必要がある。

(4) 南スラウェシ州については、州及び関係する県政府がミカン事業及び養蚕両事業を成功させ、ベストプラクティスとしてモデル化し、普及させていくことが重要である。

(5) 3州間連携事業は、まだ開始されたばかりのものであり、今後BANGDA及び3州政府はその活動を定着させ、モデル化し、普及させるため活動を継続する必要がある。

3-6 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)

(日本的ガバナンス支援)

(1) ガバナンス支援のなかではこれまで欧米ドナーや国際機関を中心に、理論や大きな制度モデルを外発的に持ち込んでこれを強引に導入するといった方法がとられることが多かった。ところがプロジェクトチームの各専門家は、それだけでは役に立たない理論や「まずモデルありき」の安易な方法をとることなく、地域をベースにした具体的な開発事業を進め、これをベストプラクティスとしてモデル化するとともに実務経験を通じた実地訓練(OJT)によって州や県政府職員の開発能力を高めていくという地道な帰納法的方法をとった。苦労してプロジェクトの方向性を模索した結果、地方分権化支援において試行錯誤を通じた内発的な発展を助ける、日本的協力のひとつの方向性を提示したということがいえる。そういう意味で今後の我が国のガバナンス支援にとって多くの示唆に富んだ事例として参考にされるべきである。

(2) こうした協力方法をとる場合、モデル事業を成功させることが必要不可欠になる。「良いモデルと計画だったが失敗しました」では参考にできない。そういう意味で、本件のようなケースでは、その協力目的は開発事業そのものではないが、事業の成功は協力目的達成の必要条件となる。

(3) 他方、協力の目的そのものはあくまでも地方政府の開発政策能力向上にあり、個別の開発事業はそのための実践教材として実施されるものに過ぎない。本件でも見られたように、開発事業自体が一人歩きしてそれへの支援と誤解されては目的を見失うことになる。この点を常に意識して協力の開始前から関係各機関の間で確認しておくことが重要である。また、個別事業の成功をそれだけで終わらせず、むしろ「その後」、つまりそれをモデル化し、集積して他の地域の参考として普及できる体制をつくる段階が必要不可欠となる。

(ガバナンス支援案件へのPDM適用について)

(4) 地方分権化は試行錯誤の連続であり、それへの支援は、絶え間ない変化と混乱の真只中での活動になることが一般的である。こうした状況のなかではPDMを通じた事前の詳細な計画立案と厳格な案件管理、評価といったプロジェクト・サイクル・マネージメント(PCM)的案件管理が必ずしも適当ではない状況があり得ることは、JICA内において今後広く認識され、議論されるべきである。

(5) 本件においてもプロジェクトチームがPDM策定自体に大変苦勞し、PDMが関係各機関の間で合意に至ったのはプロジェクトの終了が近づいた段階になってからであった。こうした事実にもかかわらず案件の評価はPDMにのっとって行うという原則を適用せねばならなかった。本件の場合、プロジェクトの真の成果は、地方分権化のプロセスを開始したインドネシアの混沌とした状況のなかで、インドネシア側と共に暗中模索、試行錯誤を繰り返し、方向性を見いだして何とかPDM化し、これを実施してモデル化まで漕ぎ着けたことにあり、PDMの策定そのものを含めたこのプロセスこそが正当に評価されるべきであると考ええる。

(6) この経験は我が国ガバナンス支援協力における今後の教訓として生かされなければならない。ガバナンス支援にPCM的案件管理方法が本当に適当なのかどうか、JICA内で再検討されるべきではなかろうか。少なくとも案件実施前に数週間の調査程度でPDMを作成するような形成方法は、ガバナンス支援には適当でない。それでもPDMをつくってそれによって協力を実施する方向性をとるとすれば、相手の状況を的確に把握し適正な計画を立てること自体に時間と労力をかけることが重要である。ひとつの方としては、プロジェクトチームの業務指示書（TOR）そのものの一環として、まず現状分析と案件計画（PDM）策定を含めることが考えられる。

(7) 他方、地方分権化支援を3年、4年のプロジェクトで行って具体的成果を求めるということ自体、時間的スコープが短すぎて適当とはいえないのではないか、という疑問も惹起する。地方分権化プロセスはどの国においても壮大な国家プロジェクトであり、10年、20年、あるいはそれ以上かかることは珍しくない（日本の場合は戦後から数えても2000年の分権化改革までに55年かけた）。この点、今回のプログラム化の成否は別にして、「プログラム・アプローチ」の発想は、より長期的、マクロのスコープを取り入れられること、変化に柔軟に対応できること、さらに構想・企画立案部分と実施部分のフィードバック関係を可能にすること等の観点から、ひとつの解決法として希望がもてる。今後途上国のガバナンス支援を考えるうえで検討されてもよいと思われる。

第 1 章 終了時評価調査の概要

1 - 1 プロジェクトの概要及び経緯

(1) プロジェクトの概要

名 称	地域開発政策支援プロジェクト Project for Regional Development Policy for Local Governments
協力期間	2001年 4 月 8 日～2005年 3 月31日（ 4 年間）
上位目標	中央政府（BANGDA）と対象州政府において、地方行政能力が向上する。
プロジェクト目標	中央政府（BANGDA）と対象州政府において、地方自治を支援するため、地域開発分野における地方政府の管理能力（あるいは地方政府を支援する能力）が向上する。
期待される成果	(1) 地域開発計画が民主的にかつ地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。 (2) 地方政府の地域開発分野における人材が育成される。 (3) 地域開発に係る州・市／県レベルの地域間協力が促進される。 (4) 大学・NGO・民間セクター、住民組織等の地域開発関係者／機関が、地域開発プロセスに適切に関与する。 (5) 地域開発プログラム／プロジェクトが地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。

(2) プロジェクトの経緯

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、1999年 5 月に成立した地方分権化関連 2 法（地方自治法：法律22号／1999年、中央・地方財政均衡法：法律25号／1999年、2004年）に基づき、2001年 1 月より地方分権化が実施された。同法により、中央政府の機能は外交、国防等に限定される一方で、地方政府（州及び県・市）には一定の自治権が付与され、地域に根差した効率的な行政を追求することになった。

この地方分権化の流れのなかで、同国の地域開発は、スハルト大統領時代の中央政府主導・トップダウン型から、地域ごとに異なる自然・社会・経済特性を踏まえた、地域のイニシアティブに基づくボトムアップ型への転換、つまり地方政府自らが地域開発の政策策定、制度設計、計画立案を行い、実施・管理することを求められている。しかし、長年の中央主導型の地域開発からの脱却は容易ではなく、地方政府の地域開発政策立案・実施能力及び経験の不足は否めず、地方政府主導の地域開発を実施するうえでその能力向上は喫緊の課題となっている。

このような状況にかんがみ、インドネシア政府からの要請に応じて、地方政府の地域開発計画策定、事業運営等の能力向上を目的として協力活動が実施された。本プロジェクトは、開始当初個別専門家チーム派遣として開始されたが、2002年 1 月より技術協力プロジェクト化され、その後2002年 4 月 1 日の「地方行政人材育成プロジェクト」の開始に伴い、同プロジェクトとともに2001年 9 月27日付ミニッツに基づき、「地方行政能力向上プログ

ラム」を構成するプロジェクトとなった。

なお、当初プロジェクト期間は3年間となっていたが、2003年9月に実施された第1次終了時評価調査において、プロジェクト延長の必要性が提言されたことを受けて、2005年3月末まで1年間延長された。

1 - 2 終了時評価調査団派遣の経緯及び目的

今回の評価調査は、第1次終了時評価調査以降のプロジェクト活動を対象として実施された。

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、2003年9月に実施された第1次終了時評価調査からこれまでに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、C/P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、今後の協力量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（M/M）に取りまとめる。

1 - 3 調査団の構成

担当業務	氏 名	所 属
団長・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	小森園 浩人	株式会社UFJ総合研究所

1 - 4 終了時評価の方法

本終了時評価は、2003年9月時点での第1次終了時評価によってプロジェクトの1年間の延長が決定されたことを受けて、第1次終了時評価調査以降の活動についてプロジェクト・サイクル・マネジメント（PCM）手法に基づいて以下のとおり行った。

(1) 情報収集

本プロジェクト評価のために実施した主な情報収集方法は以下のとおりであった。

- 1) 2001年3月30日付のプロジェクト開始に関するM/M及び2004年2月27日付のプロジェクト延長に関するM/Mのレビュー
- 2) 日本人専門家によって作成された2003年10月以降の活動に関する資料のレビュー

- 3) プロジェクト関係者〔日本人専門家、インドネシア側C/P(中央及び地方)、現地ステークホルダー(大学、NGO、ビジネスグループ等)、ローカルコンサルタント〕へのアンケート調査

- 4) 3) のアンケート調査を基にしたプロジェクト関係者へのインタビュー

(2) 5 項目評価

収集した情報を基にして、評価時点の計画達成度についてプロジェクト実績表を作成し、調査団内での協議で確認・修正したうえで、PCM手法の評価 5 項目の観点から多面的な評価を行った。

- 1) 妥当性：インドネシア政府の開発政策やニーズとの関連でプロジェクト目標と上位目標が合致しているかを検討した。
- 2) 有効性：プロジェクトがどの程度目標を達成したかについて、現時点での達成状況及びプロジェクト終了時点での達成見込みを明らかにしたうえで、その成果がプロジェクト目標達成に貢献しているかという観点から検討した。
- 3) 効率性：投入と成果の関係について、投入のタイミング、質、量が成果に十分に寄与するものであったかどうかを検討した。
- 4) インパクト：プロジェクト実施によって生じた間接的・波及的效果、及びプロジェクト計画段階で予期されなかった正負の影響を検討した。
- 5) 自立発展性：プロジェクト終了後、その達成内容がどの程度維持され、あるいは発展されるかを組織的、財政的、技術的側面から検討した。

(3) 評価グリッドの作成

(2)の1)～5)の評価項目ごとに更に小評価項目を設定し、評価グリッドを作成した。

(4) 評価結果の取りまとめ

評価グリッドに基づいて評価結果を記載したM/Mの日本側案をまとめ、それを基にインドネシア側と協議を行い、両者間の合意事項を最終的なM/Mとして取りまとめて署名、確認した。

1 - 5 評価用PDM (PDMe)

本終了時評価は、2003年9月の第1次終了時評価結果を踏まえて、2003年10月以降のプロジェクト活動に対して行うものであり、以上の経緯を踏まえて、評価用PDMについては第1次終了時評価で使用したものをそのまま採用した。

ただし、第1次終了時評価時点では「中央政府(BANGDA)と選定された州政府において、地方行政の能力が向上する」というスーパーゴールが設定されていたが、そもそもM/Mにその記載はないこと、この評価にはより長期的な視点が必要であり、現時点での評価はそぐわない旨第1次終了時評価調査で日本・インドネシアの両者が合意したことを勘案し、今回の終了時評価ではスーパーゴールを設定していない。

第2章 プロジェクトの実績

2 - 1 投入実績

日本側及びインドネシア側から、評価対象期間中に行われた投入は以下のとおりであった（詳細については付属資料9.及び8.を参照のこと）。

2 - 1 - 1 日本側投入

(1) 専門家派遣

1) 長期専門家派遣（4名）

- ・地域開発政策アドバイザー（BANGDA）
- ・地域開発政策アドバイザー（西カリマンタン州BAPPEDA）
- ・地域開発政策アドバイザー（北スマトラ州BAPPEDA）
- ・地域開発政策アドバイザー（南スラウェシ州BAPPEDA / スラウェシ5州担当）

2) 短期専門家派遣（延べ6名）

- ・地域開発ベストプラクティス・ワークショップ講師（4名）
- ・ベストプラクティス事例集作成（2名）

(2) 日本における研修

1) C/P研修（延べ8名）：「地域開発計画の促進、調整、管理に関する研修」

2003年度に4名のC/Pが日本での研修に参加した。

No.	氏 名	所 属	研修時期
1	Mr.Fazli Siregar	BANGDA事業計画局長	2003年12月7日 ～2003年12月13日
2	Mr.Alwin	北スマトラ州BAPPEDA施設インフラ課長	
3	Mr.Eka Kawirayu	西カリマンタン州BAPPEDA長官	
4	Mr.Sangkala Ruslan	南スラウェシ州BAPPEDA長官	

2004年度も、2005年1月11～21日の日程で4名が「地域開発計画の促進、調整、管理に関する研修」に派遣される予定である。

2) 国別研修（延べ32名）

2003年度から国別研修「地域開発マネジメント研修」コースが開講し、本プロジェクトから2003年度（2003年12月2～26日）に16名、2004年度（2004年11月23～12月22日）に16名、計32名が日本で受講した。

(3) 機材供与

パソコン、プリンター等のOA機器を中心に供与が行われており、本プロジェクトの4つの事務所でそれぞれ十分に活用されている。

(4) 現地活動費

第1次終了時評価調査から2004年12月までに、現地でのワークショップ、セミナーの開催や調査等の活動に約42億8,900万ルピアの費用が使われた。

2 - 1 - 2 インドネシア側投入

(1) C/P及び支援スタッフの配置

2004年2月27日に締結された本プロジェクトの期間延長に関するM/Mにおいて、インドネシア側C/Pとして以下の12名が配置された。

- ・ BANGDA事業局長
- ・ BANGDA官房計画局長
- ・ 北スマトラ州BAPPEDA長官
- ・ 北スマトラ州国際・国内協力部長
- ・ 西カリマンタン州BAPPEDA長官
- ・ 西カリマンタン州BAPPEDA経済計画部長
- ・ 南スラウェシ州BAPPEDA長官
- ・ 南スラウェシ州BAPPEDA人材・組織開発部長
- ・ 北スラウェシ州BAPPEDA長官
- ・ 東南スラウェシ州BAPPEDA長官
- ・ 中央スラウェシ州BAPPEDA長官
- ・ ゴロンタロ州長官

従前はBANGDA事業局州計画課にインドネシア側運営事務局が置かれており、州計画課長がC/Pに入っていたが、プロジェクト運営の効率化を図るため、運営事務局を州計画課から官房計画局に変更し、官房計画局長がC/Pとなった。

それぞれのC/Pの下には本プロジェクトを実施するうえで必要な支援スタッフが配置されており、また活動内容によって必要な場合には他の部署からも支援スタッフが配置されている。

(2) 執務スペース / 設備の提供

BANGDA（ジャカルタ）、南スラウェシ州BAPPEDA、北スマトラ州BAPPEDA及び西カリマンタン州BAPPEDA内にそれぞれ事務所スペースが提供されている。

(3) プロジェクトに必要な運営コストの負担

プロジェクトの運営に必要な予算がそれぞれ計上されている。

2 - 2 成 果

評価対象期間における各成果の達成状況について以下に記載する（詳細については付属資料5.及び6.を参照のこと）。

(1) 成果1：地域開発計画が民主的にかつ地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。

以下の諸点から、まだプロジェクトの活動結果が実際に地域開発計画に盛り込まれてはいないものの¹、成果はおおむね達成されたと判断した。

¹ 国家計画システム法が2004年9月に制定され、それに基づいて現在中央政府が5か年計画を策定中である。同法では、地方政府の開発計画は中央政府の開発計画をベースにして策定されることになっているため、プロジェクトの活動結果を組み入れた地域開発計画が策定されるのは2005年後半になる予定である。

- 1) 2004年1月から2月に、地方政府の地域開発計画策定支援を目的として、BANGDAの主催により地域開発ベストプラクティス・ワークショップが各地で開催され、約380名の参加者を得た。このワークショップは地元学と一村一品運動の紹介を主眼としたものであったが、参加者に大変好評であり、各地でこれらの手法を用いた地域開発計画策定が実施、若しくは予定されている。
- 2) 西カリマンタン州では、プロジェクト活動を通じて提案された内陸部開発計画とシンババス地域開発計画の各コンセプトが高い評価を受け、州政府は2005年以降に策定される州開発計画に組み込んでいくことを決定している。特に内陸部開発計画は、州政府が独自に計画している地域開発の3地域（国境地域、沿岸地域、州境地域）を結び計画として、州政府の方針決定に多大な貢献をしたと評価されている。
- 3) 北スマトラ州では、プロジェクトにおいて策定されたトバ湖総合環境保全型地域開発M/Pが、州環境局の策定したトバ湖環境管理計画との調整が行われた結果、今後は州の計画に組み込まれて実施されることになった。既にプロジェクト活動の一部として、M/Pで提案されたPRA手法を用いたモデル事業（有機農法の導入）が実施されており、さらに2004年8月には州政府及び関係県市の間で、2005年以降PRA手法による様々な事業を実施していくこと、その予算としてインドネシア・アサハン・アルミニウム社（イナルム社）からの手数料収入²の25%を配分することが合意された。
- 4) 南スラウェシ州では、プロジェクトにおいて実施された南スラウェシ州養蚕・絹織物振興に関する調査が州政府から高い評価を受け、州政府の住民経済向上運動³（略称Gerbang Emas）に調査結果を反映させることが決定している。既に州政府と関係4県政府、ビジネスセクター、銀行、NGO、大学等が参加する養蚕業タスクフォースがGerbang Emasの下で設置され、養蚕・絹織物振興に関する覚書も締結されている。

(2) 成果2：地方政府の地域開発分野における人材が育成される。

以下の諸点から、成果はかなりの程度達成されたと判断した。

- 1) 現地のNGO、大学、ビジネスセクター、農民等のステークホルダーは、本プロジェクトにおけるセミナー、ワークショップ等の実施を通じて、住民との対話の重要性及び住民参加による地域開発の必要性に対する地方政府の認識が著しく改善されたと評価している。
- 2) 実際に地方政府の役職員にヒアリングをしてみても、本プロジェクトで実施されたセミナー、ワークショップ等を通じて地域住民と直接コミュニケーションをとる機会が増えたこと、地元学やPRAなど住民参加型開発の手法を学べたことなどが有益だったとする人が多かった。特にC/P研修や国別研修といった日本での研修の参加者は、実際の参加型開発を見ることができた点を高く評価している。このように、地方政府

² イナルム社は、北スマトラ州のアサハン川の水力資源を利用してアルミニウムを精錬及び鋳造するために、日本・インドネシア共同出資で1976年に設立された。1999年6月現在の出資比率は日本アサハンアルミニウム社（JBIC及び日本の主要なアルミ精錬企業、商社が共同出資して設立）58.9%、インドネシア政府41.1%。同社は、水源であるトバ湖の周辺地域開発振興のため、アサハン川の水使用手数料を北スマトラ州及びトバ湖周辺の県市に対して支払っている。

³ 南スラウェシ州知事の発表した「ビジョンとミッション」及び州政府の「2003 - 2004年南スラウェシ州戦略計画」を実現するために、11の産品を対象としてスタートした産業振興政策。養蚕・絹織物も対象となっている。民間主導を主眼としており、州政府は調整役、推進役として機能するが、計画実施に必要な資金等はすべて民間が独自に調達することを基本としている。

関係者は地域住民との関係において本プロジェクトの意義をとらえていることがうかがえ、今後の地域開発にとって非常にプラスの効果があったと考えられる。

- 3) 一方で、本プロジェクトの活動に直接的に関与している地方政府役職員の数は非常に限定的であり、また地方政府内に本プロジェクトで得られた知見を普及させていくようなシステムがまだ確立されていない。また、本プロジェクトでは計画策定能力に重点を置いていたため、パイロットプロジェクトの実施にまでは至っていないケースが多く、学んだことを実体験として確認できていないとの指摘も多く聞かれた。
- 4) 今後地方政府はパイロットプロジェクトの実施を通じてそれぞれの開発モデルを確立させ、それらのモデルや地域開発関連のコンセプトを普及させる努力が必要である。現在BANGDAと州BAPPEDAは、JICA専門家と協力して地域開発のベストプラクティスに関するテキストを編集しており、これが今後の地方政府人材育成にとって役立つものと期待される。

(3) 成果3：地域開発に係る州／市／県レベルの地域間協力が促進される。

以下の諸点から、成果はある程度達成されたと判断した。

- 1) 西カリマンタン州のプロジェクト活動において策定したシンベバス地域開発M/Pコンセプトでは、3つの県と1つの市において複数の産品を結びつけた地域間協力を提案しており、州政府及び関係する県・市政府より高い評価を得ている。今後は州政府が中心となってこの計画を推進していく予定であり、この案件を通じて地域間協力が促進されるものと期待される。
- 2) 南スラウェシ州では、プロジェクト活動で実施した養蚕・絹織物振興に関する調査において、川上（養蚕業：エンレカン県、ソッペン県）と川下（絹織物業：ワジョ県、シドラップ県）を結んだ一体的な産業振興のための地域間連携を提案し、これがGerbang Emas運動に採用されている。2004年8月にGerbang Emasにおいて設置された養蚕・絹織物業に関するタスクフォースには各県政府も参加している。
- 3) 「特産品としてのオレンジに焦点を当てた州間連携を通じた地域開発マネジメント促進」に関するミニ・ワークショップが、2004年10月にプロジェクト活動の一環として、BANGDA主催で北スマトラ州、南スラウェシ州、西カリマンタン州の間で開催された。その後12月には3州関係者によるジャワの市場視察も行われ、共同マーケティング、情報交換、技術協力、人材育成、ミカンクリニックという分野での地域間協力の可能性について現在協議が進められている。
- 4) 州内での地域間連携に関しては政府役職員の多くがその重要性を認識しており、各州とも今後とも連携強化を図っていくものと思われるが、州間連携になるとその実効性に疑義を唱えるものも少なくなかった。特にオレンジを通じた3州間連携に関しては、お互いがライバル関係にあるうえ、BANGDAに3州をまとめるだけのリーダーシップがないとの指摘もあり、本プロジェクト終了後の自立発展性は低いという意見が地方政府関係者には根強かった。一方で、農業関係者では共同マーケティングや疫病対策等の情報交換などで連携を行うメリットは十分に認識されており、図らずも地方政府がいまだに地域のニーズを十分には把握しきれていないことを浮き彫りにした。州をまたぐ連携に関しては、今後中央政府（BANGDA）がコーディネーターとしての役割

を果たしていくとともに、ある程度リーダーシップをとることも必要になると思われる。

(4) 成果 4：大学、NGO、民間セクター、住民組織等の地域の関係者が地域開発プロセスに適切に参加する。

以下の諸点から、成果はおおむね達成されたと判断した。

- 1) 現地ステークホルダーは、本プロジェクトを通じて地方政府との対話の機会が増え、自分たちの意見が政策に反映される機会が増えてきていると評価している。
- 2) 西カリマンタン州のシンベバス地域の農業セクター開発計画では、地元のビジネスセクターの意見が積極的に取り上げられている。
- 3) 北スマトラ州では、PRAによる有機農法導入事業において、地元農民が共同で機械を購入し、自立的に事業を推進しようとしている。
- 4) 南スラウェシ州でも、Gerbang Emas運動では民間セクターが中心的役割を果たす予定であり、養蚕・絹織物業のタスクフォースにも多くの企業家が参加している。
- 5) しかしながら、まだそのように地域開発プロセスにかかわっているステークホルダーの数は限られており、今後はムシュレンバン（計画調整フォーラム）等の制度を活用してより多くの地域住民のニーズを政策に反映させていく努力が地方政府に求められる。

(5) 成果 5：地域開発プログラム／プロジェクトが地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。

以下の諸点により、成果の達成は限定的であると判断した。

- 1) 北スマトラ州のトバ湖周辺地域では、地方政府が相当額の予算を準備してPRAを用いた事業実施を支援することを決定しており、農民も自費で機械を共同購入するなど、自立的に事業を実施していくことが見込まれる。
- 2) 南スラウェシ州では11の産品に関するGerbang Emas運動を展開中であり、ここでは地方政府はファシリテーターとしての役割を果たすのみで、民間が主導的に計画策定を行っていくことになっている。
- 3) このように地域住民のイニシアティブの高まりが見られる一方で、西カリマンタン州では現地ステークホルダーから、地方政府首長クラスは参加型開発の重要性を十分認識しているが、職員レベルではまだ十分にその意識が浸透しておらず、ギャップが生じているとの指摘があった。他州でもやはり参加型開発が定着するかどうかは地方政府首長のリーダーシップ次第という声があり、本当の意味で地域イニシアティブによるプログラム、プロジェクトの形成、実施が行われるには、もうしばらく時間がかかるものと考えられる。

2 - 3 第 1 次終了時評価報告書における提言への対応

2003年10月の第 1 次終了時評価報告書では、3つの点が提言として出されており、それぞれについて今回の評価対象期間にどのような対応がなされたかについて評価する。

(1) プロジェクト延長の必要性（追加協力）

前回終了時に本プロジェクトが１年間延長されることになった理由が以下の２つである。

１）各地域の成果の地域開発計画／政策への統合

各地域における参加型開発及び地域間連携の事業成果を、中央政府及び地方政府における政策に反映させる必要があるとの提言であったが、これについては既述のとおり、各州で本プロジェクトの活動成果を州の計画に反映させようという動きが進行中であり、おおむね達成できたと判断した。

２）「地方行政人材育成プロジェクト」との連携

「地方行政人材育成プロジェクト」との連携については、2003年度から同プロジェクトで実施された「地域開発研修」での連携が期待されたが、実際には2003年度に北スラウェシ州で１件だけ実績があり、2004年度も同州で１件計画されているだけであった。その背景としては、本プロジェクトの専門家はわずか１年間で事業成果を各地方政府の政策に反映させなければならず、その課題を達成するだけで手一杯であって連携事業まで手が回らなかったということがあげられる。

ただし、現在本プロジェクトでは地域開発のベストプラクティスを集めたテキストを作成中であり、これが完成すれば研修事業のテキストとして活用できるものと期待される。

(2) プロジェクト実施における様々な連携の強化

プロジェクトの実施において、日本側専門家が連携を仲介・調整するのではなく、中央政府と地方政府、地方政府と現地ステークホルダーとの間で直接的に連携を強める必要があるとの提言であったが、これまでの日本側専門家の仲介活動が触媒となって、地方政府と現地ステークホルダーの間ではコミュニケーションの機会が多くなり、直接的な連携が行えるまでになりつつあると評価できる。

一方で、地方政府及び現地ステークホルダーへのヒアリングでは、本プロジェクトは中央政府と地方政府の組織だった協力関係が築かれるまでには至らなかったとの声が多く聞かれた。また、地方政府内ではBANGDAの果たすべき役割について十分なコンセンサスが築かれてはいなかった。BANGDA自身は地方政府間のコーディネーターとしての位置づけを描いており、今後はその役割を果たすための体制づくりを行っていくとともに、積極的に地方政府とコミュニケーションをとる必要がある。

(3) 政策化への方法論の確立

この提言は、パイロット事業をいかに地方政府において政策に反映し、制度化するか、さらにいかにして国家レベルの制度・政策策定に結びつけるか、その方法論を確立すべきとのものであったが、実際には本プロジェクトでは計画策定能力向上に重点を置いていたためパイロット事業を展開するまでには至っていない。パイロット事業の成果を地方政府、中央政府がいかにして制度・政策に反映させていくかは引き続き残された課題である。

2 - 4 プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標は「中央政府と対象州政府において、地方自治を支援するため、地域開発分野における地方政府の能力（あるいは地方政府を支援する能力）が向上する」であり、以下の2つの指標が設定されている。それぞれの指標の達成状況は以下のとおりである。

(1) 地方自治を支援するために改訂された地域開発計画、構想、戦略あるいはガイドラインの数

2004年10月に地方自治法（1999年22号法）及び中央・地方財政均衡法（1999年25号法）が改定され、それぞれ2004年32号法と2004年33号法が制定された。新地方自治法において、それまで県や市と同格とされていた州政府の位置づけが、県・市政府より一段上に改められたため、州政府が県・市政府の活動を監督したり、調整したりすることができるようになり、より高度な地域開発が可能となった。

(2) 本プロジェクトにおいて訓練された人材の適切な配置

評価時点では、専門家から技術移転を受けて、地域開発マネジメント能力を高めたC/P等は適所に配置されている。

さらに、ヒアリング結果から見ても、地方開発計画において参加型アプローチ等の手法を適用する点などで地方政府の能力向上は顕著であるといえ、また前回評価報告書での提言事項についても多くは達成できていることから、以上を総合的に判断すると、地方政府の能力向上という点ではプロジェクト目標はかなりの程度達成されたといえる。

一方で、以下の点で、中央政府と地方政府はより一層の努力を行う必要があると考えられる。

既述のとおり、地方政府内で地域イニシアティブによる開発推進の重要性に対する認識にギャップがまだあり、今後は本プロジェクトを通じて修得した参加型アプローチ等のコンセプトを政府内で普及させていく努力が必要である。

既述のとおり、本プロジェクトでは中央政府と地方政府の組織だった協力関係が築かれるまでには至らなかったとの意見が多い。今後BANGDAは、地方政府間のコーディネーターとしての役割を果たすための体制づくりを行っていくとともに、積極的に地方政府とコミュニケーションをとる必要がある。

第3章 評価結果

3 - 1 評価5項目の評価結果

本プロジェクトの評価5項目による評価結果は以下のとおりであった。いずれの評価項目についても、第1次終了時評価が実施された以降（2003年10月～）の事項、活動に関してのみ評価している⁴（詳細については付属資料6.及び7.を参照のこと）。

3 - 1 - 1 妥当性

以下の諸点から、本プロジェクトは第1次終了時評価以降も引き続き妥当なものであったと判断される。

(1) インドネシアでは以下のような新たな法的枠組みが定められ、地方分権化の流れが強化されたことにより、地方政府は地域開発政策の立案、実行に関する能力向上が一層求められている。

1) 2001年1月に施行された「地方自治法」(法律第22号/1999年)及び「中央・地方財政均衡法」(法律第25号/1999年)が、2004年9月にそれぞれ法律第32号/2004年及び法律第33号/2004年へと改定され、法律第32号/2004年では直接地方選挙の枠組みを新たに定めるとともに、州知事は中央政府の代表として州内の地方政府に対する監督権限を有することが明記された。

2) さらに、2004年10月には国家計画システム法(法律第25号/2004年)が制定され、中央政府が策定する国家開発計画と地方政府が策定する地方開発計画の枠組みが定められた。

(2) 本プロジェクトは、地方政府の地域開発管理能力及び中央政府による地域開発支援能力の強化を目的としており、特にインドネシア政府が2002年11月に発表している「地方分権化支援に向けた能力向上の国家枠組み(National Framework for Capacity Building to Support Decentralization)」に示された課題のうち、地方人材開発、計画システムの開発、移行期の運営能力向上といった課題に対応している。

(3) ヒアリング結果から、3州における本プロジェクトの活動は、地方政府が中央政府から求められている10のミッションのうち、グッド・ガバナンス・ミッションの達成に資するものであり、それぞれの地域開発ニーズに合致したものとして高く評価されている。

3 - 1 - 2 有効性

以下の諸点から、本プロジェクトは1年間延長されたことによって有効性は高まったものと判断できる。

⁴ ただし、2003年9月以前であっても、前回の報告書で触れられていない事実が今回の調査で判明した場合には、その点についても追加的に評価するようにした。

(1) プロジェクト目標の達成度

調査対象期間における成果達成状況は2 - 2に記述したとおりである。第1次終了時評価時点からわずか1年程度の期間ではあるが、各成果において着実な進展が見られる。第1次終了時評価調査では、成果1（地域開発計画の策定）、成果2（人材育成）、成果5（地域開発プログラム／プロジェクトの実施）については「部分的に達成された」と評価されたが、今回の調査では成果5を除いてかなり達成度は高いと評価した。さらに、NGOや大学、企業等の現地ステークホルダーからは、本プロジェクトを通じた地域開発に関する地方政府の能力向上について多くのコメントが出されており、それぞれの達成された成果はプロジェクト目標の達成に有効であったと判断できる。

一方で、成果5（地域開発プログラム／プロジェクトの策定・実施）については、各州ともおおむね計画策定段階までは進んでおり、今後はこれをいかに実施していくかが重要になる。地方政府の取り組み姿勢自体はかなり積極的であり疑問のないところであるが、実現には長期的な取り組みが必要であり、達成に向けて中央政府からの適切なサポートが必要であると考えられる。これに対して中央政府（BANGDA）は、今後は地域開発のファシリテーター役に徹し、様々な情報提供を通じて地方政府をサポートしていくとの方針はもっているものの、現在のところその方法論について具体的な案は出ていない。また、成果3（地域間連携）については、州内連携については各州とも積極的に推進しているのに対して、州間連携に関しては地方政府内にかなり懐疑的な意見が多かった。これは、コーディネーターとしての中央政府（BANGDA）の力量について、地方政府がまだ十分に信頼していないことが原因と考えられる。いずれも地域開発における中央と地方の協力体制が現時点ではまだ不十分であることを示しており、今後の課題といえよう。

(2) 第1次終了時評価報告書における提言への対応

2 - 3に記述したとおり、第1次終了時評価報告書においてなされた3つの提言は、プロジェクト活動をより効果的にプロジェクト目標達成につなげるための課題ともいえるものであった。結果としては、第1の提言である「プロジェクト延長の必要性」の根拠となった2つの課題のうち、「各地域の成果の地域開発計画／政策への統合」に関してはおおむね達成できる見込みであり、その点でプロジェクトを延長したことによりプロジェクト目標達成に対する有効性は高まったと評価できる。

他方、「プロジェクト延長の必要性」の根拠としてあげられたもう1つの課題である「地方行政人材育成プロジェクトとの連携」に関しては、現在作成中の地域開発ベストプラクティス集は地方行政人材育成プロジェクトのテキストとして効果が期待できるものの、それ以外ではあまり進展がなかった。また、第二の提言（「プロジェクト実施における様々な連携の強化」）及び第三の提言（「政策化への方法論」）については、延長期間中に十分な成果をあげられたとはいえず、今後の課題として残された。これらの原因としては、特にインドネシア側関係者から、1年間という延長期間が短すぎた点に対する指摘が多くなされた。これらの課題については、その性質上長期的な取り組みが必要であると同時に、(1)で指摘したのと同様、中央政府と地方政府の協力体制構築が重要である。その意味で、残された課題を解決し、本プロジェクトが継続して成功するた

めには、今後の中央政府の取り組みが大きな鍵になるといえよう。

以上、(1)、(2)からいえることは、本プロジェクトはプロジェクト目標のうち「地方府の地域開発管理能力向上」という点では非常に有効であり、その有効性は1年間の延長により更に高まったが、他方「中央政府の地方政府支援能力の向上」の点では必ずしも十分な効果をあげられたとはいえないということである。このことは、本プロジェクトが当初各州及びBANGDAへの個別専門家派遣という形態でスタートしたため、中央が地方でのプロジェクト活動を監督・支援するという関係になっていなかったため、途中で技術協力プロジェクト化したあとも中央 - 地方間での協力体制がうまく構築されなかったことが少なからず影響したと考えられる。BANGDA自身、本プロジェクトの反省点として、地方とのコミュニケーション及びモニタリング体制が不十分であったため、BANGDAがファシリテーターとしての機能を十分に果たせなかった点をあげている。また、3 - 1 - 3 に述べるとおり、インドネシア側C/Pの予算不足と運営事務局の人材不足も影響したと考えられる。

3 - 1 - 3 効率性

本プロジェクトは、投入及び管理体制の点から見て、かなりの程度効率的に運用されていたと評価できる。

(1) 投 入

日本側の投入は、M/M及びワークプランに従って質、量、時期ともに適切に実行されており、プロジェクトの効率性確保に寄与した。日本人専門家により企画、実施されたセミナー、ワークショップ、研修プログラムの予算は適切に利用されており、参加者からその質は高く評価されている。

インドネシア側の投入についても、基本的にはワークプランに沿った形で行われており、これまではプロジェクトの効率性を阻害するような状況は発生していない。その点では、現在までのところインドネシア側投入も効率的に行われてきたと評価できる。

しかし、実際にはBANGDA、地方政府ともに予算確保にはかなり苦労していた面もあったようである。特にBANGDAは、C/P予算として年間約3,000万ルピアしか確保できず、3州の活動をモニターするだけで使い切ってしまうため、ファシリテーターとしての独自の活動を行うことは不可能な状況に置かれている。地方政府にしても、北スマトラ州のPRA事業のように予算が確保できているプロジェクトは例外であり、今後パイロット・プロジェクトを実施していくうえで、予算確保をどうやっていくかは重要な課題となっており、中央、地方ともに将来的には予算面での制約から効率的な投入が阻害される可能性はある。

(2) 管理体制

本プロジェクトのインドネシア側管理体制は、2004年2月27日付ミニッツに基づき、4月に大幅に変更された（図3 - 1 参照）。

従前はBANGDA事業局州計画課にインドネシア側の運営事務局が置かれていたが、この課は課長を含めて総勢3名の小さな部署であり、このプロジェクトを効率的に運営する

だけのキャパシティーを有していなかったため、情報が十分に上席者に上げられていなかった。また、運営事務局はBANGDA内の他の部局だけでなく他省庁との連絡・折衝といった仕事も担当しなければならないが、経験がないためにどこにコンタクトしていいのか分からず、混乱を招くこともしばしばであった。

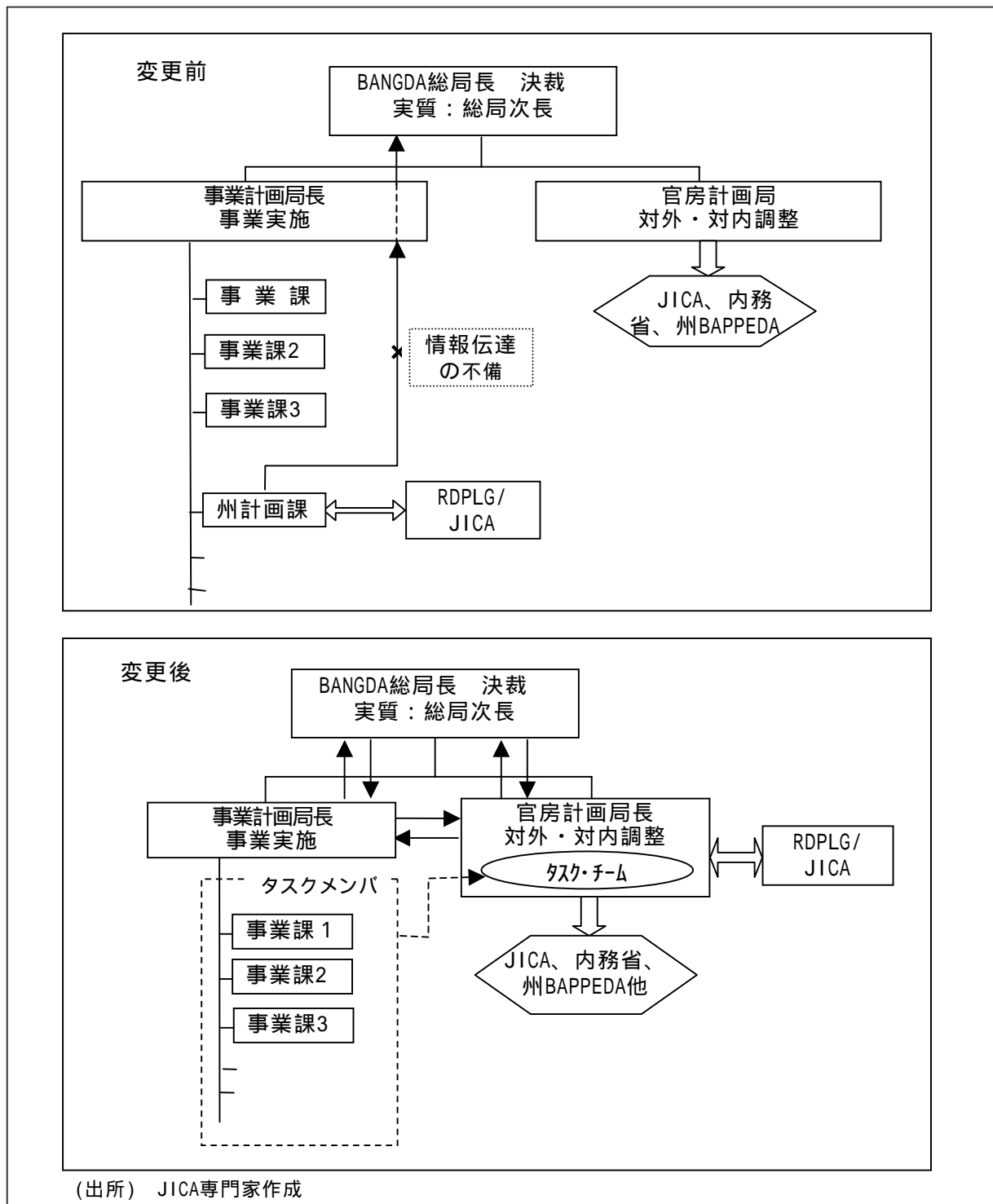


図3 - 1 C/P変更に伴う情報・意思決定の流れの変化

このため、プロジェクト期間延長時のM/Mにおいて、運営事務局を州計画課から官房計画局に移し、官房計画局長をC/Pとした。官房計画局はそもそも対外・体内調整をその役割としている部署であることから、変更後は省庁間、中央・地方間の情報がスムーズに流れるようになり、効率性は格段に向上した⁵。

3 - 1 - 4 インパクト

プロジェクトの実施により正のインパクトが見られる。プロジェクト活動に参加した地方政府役職員は、地域開発における参加型アプローチの重要性を十分に認識しており、実際にどうやって参加型アプローチを実施するのかを理解することもできている。北スマトラ州は、地域開発において参加型アプローチを推進するために、独自にPRAファシリテーターのトレーニングを実施した。西カリマンタン州では、政府役職員のみでなく、大学やNGO、農民などの地元ステークホルダーも地域開発マネジメントの重要性を理解しており、今後自らが主体となって地域開発を推進していこうという意欲がうかがえる。

しかし、参加型アプローチ等の地域開発手法が実際に普及するかどうかは、今後開発したモデルを継続的に強化し、普及させる地方政府の努力次第である。

3 - 1 - 5 自立発展性

制度的側面では、国家計画システム法が2004年10月に制定され、地方からのプロジェクト形成手続きが今後整えられていく予定である。このことから分かるとおり、インドネシア政府は国策として地域開発を推進しており、制度面での自立発展性は今後徐々に確保されていくものと考えられる。

一方、資金面及び技術面での自立発展性については、若干難しい面があることは否めない。資金面については、既に3 - 1 - 3 (1)で述べたとおり、BANGDA、地方政府とも予算的には厳しい制約を受けており、今後プロジェクト推進上の足かせとなる可能性がある。また、プロジェクトで開発されたモデルを確立し、更に発展させていくことは地方政府のキャパシティーでは難しく、BANGDAがファシリテーターとして技術等の普及に努める必要があるが、現時点では体制が整っていないのが実情である。

しかしながら、地域開発において最も重要である地方政府と地域住民による、プロジェクト継続、発展に対する強いコミットメントがあることから、以下の条件さえ揃えば本プロジェクトの自立発展性は確保されると考えられる。

BANGDAが地方政府とのコミュニケーションを改善すべく継続的に努力すること。

BANGDAと地方政府が、地域開発における参加型アプローチを確立するために、人材開発に対してより多くの予算を確保すること。

3 - 2 結 論

(1) 本調査団は、2003年度の終了時評価調査から現在までの間、プロジェクトが地方政府の地域開発マネジメント能力の更なる向上に寄与したことを確認のうえ、これをイン

⁵ この点について、インドネシア側は情報の流れが改善したことは認めているが、それがC/Pの変更によるものではなく、単に担当者が長い間やってきて手続等に慣れたからであると主張している。しかし、それでは短期間に急激に状況が改善したことの説明がつかないことから、C/Pの変更が効率性改善に寄与したと評価した。

ドネシア側と合意し、さらに同終了時評価調査での計画どおり2005年3月で終了することを合意した。

- (2) 地方分権化をはじめとするガバナンス強化の試みについては、当事国自身が試行錯誤を繰り返し国民的議論を経ながら内発的に方向性を模索して、地に足の付いた形で制度化してゆくべきものである。これに対する国際支援もまた、上記のプロセスを尊重しその促進を「側面支援」するべきものであり、その活動は必然的に、方向性の確認から始まり試行錯誤のプロセスを経ることとなる。本件は正にそうしたプロセスをとることになった典型的な事例といえる。
- (3) 本プロジェクトが開始された2001年は、地方自治法22/1999号が施行された年である。これ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。本調査のついひと月前、2004年10月になって、法令22/1999号を大きく改正し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。本プロジェクトはこうした流動的な状況に対応しながら、地方分権化に向けた受け皿づくりとして不可欠である地方政府の地域開発計画策定能力の強化をめざしたものである。そういう意味で本プロジェクトの実施のプロセスは、正にインドネシアの地方分権化自体の試行錯誤のプロセスと期を一にした道のりであったといえることができる。
- (4) このような流動的な状況のなかでPDMを策定し、3年(当初)という限られた期間内に達成すべき目標を設定して、そこまでのロードマップを設計すること自体が困難であったことは十分に理解できる。またインドネシア側の中央、地方の各機関自体が混乱のなかにあってそれぞれの役割と相互の関係を暗中模索している状態のなかで、プロジェクトの活動の方向性を定めること自体容易なことではなかった。
- (5) そのような混乱した状況のなかで日本・インドネシア双方の関係者の努力により、最終的に地域開発の基本概念を構築したうえで、プロジェクト対象3州における具体的事業の計画及び実施を通じてベストプラクティスを集積し、更にそれをモデル化するという方針に行き着いた。こうしてプロジェクト対象3州において具体的事業が計画及び実施され、モデル化に取り組まれているということは本件の大きな成果であるといえる。
- (6) 今後はこれらのモデルの精緻化と普及発展を進めることが重要となる。そのためには州内では州BAPPEDA、州間での普及及び中央での政策への反映についてはBANGDAの任務が重要となる。

(ロジスティック面での問題)

(7) ミニプロから技プロに変更になった際にM/Mが結ばれていなかったこと。正式なリーダーとしての委嘱がなされておらず、権限も与えられていなかったこと等。

(8) 具体的なオブザベーションは以下のとおり。

(中央)

a) 中央のBANGDAでは、プロジェクトの協力の下、インドネシアにおける参加型開発及び地域間連携に基づく地域開発のベストプラクティスをBANGDAにて集約し、今後の地域開発政策にBANGDA及び州BAPPEDAが生かすために、ベストプラクティス事例集作成に取り組んでいる。

(各州)

b) 西カリマンタン州については、内陸部開発M/Pのコンセプト詳細化が完了し、シンベバス地域開発M/Pのコンセプト形成も2005年 1 月に完了する予定であることから、今後はこれらの計画を実施に移す段階に入る。シンベバス地域開発は、シンカワン、サンバス、ベンカヤンという 1 市 2 県にまたがる地域間連携事業であり、州政府及び県政府も強い意欲をもって取り組む意向である。特に州政府は、本事業をモデルとして今後地域間連携を積極的に推進していくつもりであり、本事業を成功させることは重要である。他方、内陸部開発計画については、国境地域、沿岸地域及び州境地域という西カリマンタン州における開発3地域をつなぐプロジェクトとしてその重要性を州政府は強く認識しており、またビジネスセクターを中心とした地元住民の期待も大きい。しかしながらその実施に際しては、大規模インフラ整備を伴うことから、今後中央政府及び関係機関を巻き込んだ形での推進が望ましい。日本側としては今後、上記開発計画に含まれる個別具体的な事業について、CEP、草の根無償、JBICスキーム等で、可能な限り実現できるようフォローすることが望ましい。

c) 西カリマンタンでの本件協力については、マクロの地域開発計画を策定し、計画策定段階までを対象としたモデル化をその成果とした。他の州においては、ミクロの地域開発を対象として計画策定段階のみならず事業の実施まで含めてひとつのパッケージとしてモデル化し、これを成果としたのとは、この点で異なる。

d) 北スマトラ州については、「トバ湖周辺地域環境保全型総合開発管理計画の策定に関する調査(トバ湖M/P)」に基づき、PRAによる有機農法事業はファシリテーター養成からPRAの実施及びその結果に基づいた事業実施というモデルがサイクルで確立されている。同M/Pではほかにも多くの事業が立案されており、これらの実現に同様のモデルが適宜応用され開発手法として定着していくことが望まれる。日本側としてはこの点のフォローを行うとともに、更なる事業化に向けてCEPその他のスキームで可能な限り対応することが望ましい。

e) 南スラウェシ州については、ミカン事業及び養蚕事業ともに州及び県に強い意欲があり、実施体制も整いつつある。こうした参加型手法を広く他の事業にも取り入れることについては、既に政策化されており、関係機関におけるモデル化への意欲も高い。しかしながら、ミカン事業及び養蚕事業ともに、いまだ計画段階からようやく実施段

階に移ろうという時期にある。今後はこうした事業を成功させることが必要不可欠である。なぜならば、両事業をベストプラクティスとして普及させるためには、それがまず成功事例である必要があるためである。さらに、事業運営を通じて得られた経験をフィードバックすることにより、モデルの精緻化が期待される。これらのフォローアップについては、他地域に比べても日本側からより強い支援が必要となると考えられる。

f) ミカン事業に係る 3 州間連携については、3 州の農民や農業局等が参加したワークショップ等を通じて、3 州間の技術協力、品種の差別化による競合の回避及び収穫時期の調整による価格下落の回避等の必要性が認識されるようになった。また、西カリマントンにおけるミカン事業の復興の経験が南スラウェシ州北ルウ県での同様の問題解決への取り組みに参考になっている。今後このような州間連携の重要性がより広く認識され、推進されていくことが望まれる。

g) 上記にかんがみ、調査団としては本件に必要な具体的フォローアップとして、BANGDA に 1 名、南スラウェシ州 BAPPEDA に 1 名の長期専門家を派遣することが望ましいと考える。

第4章 提言と教訓

4 - 1 提 言

4 - 1 - 1 プロジェクト終了まで

(1) 中央では、現在進めているベストプラクティス事例集を完成させ、プロジェクト終了時には、インドネシアにおけるより良い地域開発を促進していくために事例集をいかに活用していくのがよいかを明確にし、専門家チーム、インドネシア側及びJICAインドネシア事務所の間で合意する必要がある。

(2) 3州とも、事業のモデル化を視野に入れ、現在進めているパイロット・プロジェクトを継続し、プロジェクト終了時には、その事業のモデル化、モデルの精緻化、さらにその普及のためにどのようなフォローアップが必要かを明確にし、専門家チーム、インドネシア側及びJICAインドネシア事務所の間で合意する必要がある。

4 - 1 - 2 プロジェクト終了後

(1) BANGDAについては、地方のモデルを州外へ普及できるよう取り組み、またベストプラクティスワークショップ及びベストプラクティス事例集に基づき、地域開発に係るベストプラクティスを中央への政策に反映していくことが重要と考えられる。

(2) 西カリマンタン州については、シンベバス地域開発計画及び内陸部開発計画が作成されているため、州政府は中央政府及び他の関係機関と連携し、それらの計画を実施していく必要がある。

(3) 北スマトラ州については、PRA有機農法事業で用いられている参加型アプローチは、その持続可能な発展が見込まれるため、州政府は引続きその実施を主導していく必要がある。

(4) 南スラウェシ州については、州及び関係する県政府がミカン事業及び養蚕両事業を成功させ、ベストプラクティスとしてモデル化し、普及させていくことが重要である。

(5) 3州間連携事業は、まだ開始されたばかりのものであり、今後BANGDA及び3州政府はその活動を定着させ、モデル化し、普及させるため活動を継続する必要がある。

4 - 2 教 訓

4 - 2 - 1 日本的ガバナンス支援

(1) ガバナンス支援のなかではこれまで欧米ドナーや国際機関を中心に、理論や大きな制度モデルを外発的に持ち込んでこれを強引に導入するといった方法がとられることが多かった。ところがプロジェクトチームの各専門家は、それだけでは役に立たない理論や「まずモデルありき」の安易な方法をとることなく、地域をベースにした具体的な開発事業を進め、これをベストプラクティスとしてモデル化するとともに実務経験を通した

OJTによって州や県政府職員の開発能力を高めていくという地道な帰納法的方法をとった。苦労してプロジェクトの方向性を模索した結果、地方分権化支援において試行錯誤を通じた内発的な発展を助ける、日本的協力のひとつの方向性を提示したといえる。そういう意味で今後の我が国のガバナンス支援にとって多くの示唆に富んだ事例として参考にされるべきである。

(2) こうした協力方法をとる場合、モデル事業を成功させることが必要不可欠になる。

「良いモデルと計画だったが失敗しました」では参考にできない。そういう意味で、本件のようなケースでは、その協力目的は開発事業そのものではないが、事業の成功は協力目的達成の必要条件となる。

(3) 他方、協力の目的そのものはあくまでも地方政府の開発政策能力向上にあり、個別の開発事業はそのための実践教材として実施されるものに過ぎない。本件でも見られたように、開発事業自体が一人歩きしてそれへの支援と誤解されては目的を見失うことになる。この点を常に意識して協力の開始前から関係各機関の間で確認しておくことが重要である。また、個別事業の成功をそれだけで終わらせず、むしろ「その後」、つまりそれをモデル化し、集積して他の地域の参考として普及できる体制をつくる段階が必要不可欠となる。

4 - 2 - 2 ガバナンス支援案件へのPDM適用について

(1) 地方分権化は試行錯誤の連続であり、それへの支援は、絶え間ない変化と混乱の真只中での活動になることが一般的である。こうした状況のなかではPDMを通じた事前の詳細な計画立案と厳格な案件管理、評価といったPCM的案件管理が必ずしも適当ではない状況があり得ることは、JICA内において今後広く認識され、議論されるべきである。

(2) 本件においてもプロジェクトチームがPDM策定自体に大変苦労し、PDMが関係各機関の間で合意に至ったのはプロジェクトの終了が近づいた段階になってからであった。こうした事実にもかかわらず案件の評価はPDMにのっとって行うという原則を適用せねばならず、評価側としてはこの点でプロジェクトチームに公正でなくなることを避けるために苦労した。本件の場合、プロジェクトの真の成果は、地方分権化のプロセスを開始したインドネシアの混沌とした状況のなかで、インドネシア側と共に暗中模索、試行錯誤を繰り返し、方向性を見いだして何とかPDM化し、これを実施してモデル化まで漕ぎ着けたことにあり、PDMの策定そのものを含めたこのプロセスこそが正当に評価されるべきであると考ええる。もしも今回の調査において全く教科書どおりにPDMにのっとって評価を下したとしたら、今回の結論とは全く違う、プロジェクトチームに不公正なものになったであろう。

(3) この経験は我が国ガバナンス支援協力における今後の教訓として生かされなければならない。ガバナンス支援にPCM的案件管理方法が本当に適当なのかどうか、JICA内で再検討されるべきではなかろうか。少なくとも案件実施前に数週間の調査程度でPDMを作

成するような形成方法は、ガバナンス支援には適当でない。それでもPDMをつくってそれによって協力を実施する方向性をとるとすれば、相手の状況を的確に把握し適正な計画を立てること自体に時間と労力をかけることが重要である。ひとつの方法としては、プロジェクトチームのTORそのものの一環として、まず現状分析と案件計画（PDM）策定を含めることが考えられる。

- (4) 他方、地方分権化支援を3年、4年のプロジェクトで行って具体的成果を求めるということ自体、時間的スコープが短すぎて適当とはいえないのではないかと、という疑問も惹起する。地方分権化プロセスはどの国においても壮大な国家プロジェクトであり、10年、20年、あるいはそれ以上かかることは珍しくない（日本の場合は戦後から数えても2000年の分権化改革までに55年かけた）。この点、今回のプログラム化の成否は別にして、「プログラム・アプローチ」の発想は、より長期的、マクロのスコープを取り入れられること、変化に柔軟に対応できること、さらに構想・企画立案部分と実施部分のフィードバック関係を可能にすること等の観点から、ひとつの解決法として希望がもてる。今後途上国のガバナンス支援を考えるうえで検討されてもよいと思われる。

付 属 資 料

- 1．調査日程
- 2．主要面談者
- 3．地域開発政策支援プロジェクトミニッツ
- 4．最終評価用PDM（PDMe）
- 5．プロジェクト実績表
- 6．評価グリッド調査結果表
- 7．各州評価結果
- 8．インドネシア側投入結果
- 9．日本側投入結果
- 10．質問表調査結果
- 11．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	小森園団員	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 CESS (NPO)インタビュー	
11/30	火		PT.WIM（コンサルティング会社）インタビュー 内務省地域開発総局計画局インタビュー 移動（ジャカルタ メダン）	
12/1	水		JICA 専門家打合せ 北スマトラ州開発企画局長官表敬、打合せ 2003 年国別研修参加者インタビュー	
12/2	木		北スマトラ州開発企画局インタビュー カ口呆農業局インタビュー カ口呆経済局インタビュー	
12/3	金		北スマトラ大学インタビュー Kubung Jeruk (NGO) インタビュー 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		移動（ジャカルタ マカッサル） JICA 専門家打合せ	
12/6	月		南スラウェシ州開発企画局インタビュー ハサヌディン大学、ゴワ自然養蚕センター、WWL (NGO) インタビュー	
12/7	火		北ルウ県開発企画局、YAS (NGO) インタビュー 南スラウェシ州経済局、ワジョ県商業局インタビュー 移動（マカッサル ジャカルタ）	
12/8	水		移動（ジャカルタ ポンティアナック） 西カリマンタン州開発企画局（BAPPEDA）長官表敬、打合せ ビジネスセクター代表者インタビュー	移動（ジャカルタ メダン） （地方行政人材育成プロジェクトの終了時評価に参加）
12/9	木		西カリマンタン州副知事表敬、打合せ トバス郡郡長、農民グループ代表者インタビュー	
12/10	金		タンジュンブラ大学インタビュー 西カリマンタン州農業局長官、シンカワン市市長インタビュー YDT、YSDK (NGO)インタビュー	
12/11	土	移動（成田 ジャカルタ）	移動（ジャカルタ ポンティアナック） 資料整理、国内協議	

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 内務省地域開発総局計画局局长インタビュー（小森園団員のみ）
12/14	火	内務省地域開発総局、各州開発企画局打合せ
12/15	水	内務省援助調整局打合せ
12/16	木	内務省援助調整局および地域開発総局（BANGDA）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

【ジャカルタ】

内務省援助調整局

Drs. Nuryanto, MPA

Head

Dr. Yuswandi A. Temenggung

ex-Head (current Head of Planning and Budget Bureau)

Dra. Mesranian MDev.Plg

Head of Multilateral Cooperation Division

Mr. Imron

Head of Bilateral Cooperation Division

内務省地域開発総局

Drs. Lukman Nul Hakim, M.Si

Head of Planning Bureau

Mr. Tavip Rubiyanto

Section Chief of Program Evaluation Section, Planning Bureau

Mr. H. Agus Suksestioso

Section Chief of Provincial Planning Division

経済・社会研究センター (CESS / NPO)

Mr. Andi Ikhwan

Executive Secretary

【スラウェシ】

南スラウェシ州政府

Dr. S. Ruslan MS

Chairman of BAPPEDA

Ms. Indah Siradju MT

Head of Institution and Human Resources Development of BAPPEDA

Ir. Zubair Suyuthi

Head of Bureau of Economy

北ルウ県

Mr. Arifin Junaidi

Head of BAPPEDA

Mr. Kasim Alwi

Head of DINAS Agriculture

ワジョ県

Mr. Walinono

Head of DINAS Industry and Commerce

ハサヌディン大学

Mr. Abdul Madjid Sallatu

Director

ゴワ自然養蚕センター

Mrs. Bertha Sampe

Staff

NGO

Mr. Yudha Yunus

Director, Wahana Wisata Lingkungan (WWL)

Mr. Ilham Iskandar

Director, YAS

【北スマトラ】

北スマトラ州政府

Ir. Budi D Sinulingga, MSi

Chairman of BAPPEDA

Mr. Junaidi Muslim

Head of Human Resources / Socio-culture
Development Planning Division of BAPPEDA

Mr. Surfan Nastion

Head of Evaluation and Monitoring Division of
BAPPEDA

Ir. Riadil A Lubis, MSi

Head of Facilities and Infrastructure Division of
BAPPEDA

カロ県

Mr. Sustra Ginting

Head of DINAS Agriculture

ダイソ県

Mr. Sianturi

Head of Bureau of Economy

北スマトラ大学

Drg. Bakri Soeyono

Project Director

NGO

Mr. Vincent W. Munthe

Director, Kebun Jeruk

【西カリマンタン】

西カリマンタン州政府

Mr. L.H. Kadir

Vice Governor

Ir. Nyoman Sudana

Chairman of BAPPEDA

Mr. Memet Agustiar

Head of Economic Planning Division of
BAPPEDA

Mr. Fat'han A. Rasyid, M.Agr

Head of DINAS Food, Crops and Agriculture

シンカワン市

Mr. Awang Ishak

Mayor

トバス郡

Mr. Zanim Marhan

Head

Mr. Madun

Representative of Farmers Group

タンジュンプラ大学

Dr. Ir. Saeri Sagiman, M.Sc

Dean, Faculty of Agriculture

Dr. Ir. Dadan Kusnandar, M.Sc.

Faculty of Mathematics and Science

Dr. Ir. Gusti Zulkifli Mulki, DEA

Faculty of Technics

NGO

Mr. Tambuk Bow, SH

Staff, YDT

Mr. R. Rudi J. Utama

Staff, YDT

Mr. Marcell D. Lodo

ビジネスセクター

Mr. Eddy Suryanto

Mr. Budi Kurniawan

Mr. X. F. Asali

Staff YSDK

C.E.O of CV. Maju Makmur

President of KIMIA SARI

President Director of PT. Trio Constant Mandiri

【JICA】

JICA 専門家

谷本 寿夫

佐久間 弘行

皆川 泰典

藤本 襄

チーフアドバイザー

アドバイザー / 南スラウェシ州開発企画局 : スラウェシ 5 州

アドバイザー / 北スマトラ州開発企画局

アドバイザー / 西カリマンタン州開発企画局

JICA インドネシア事務所

加藤 圭一

辻 尚志

上田 大輔

所長

次長

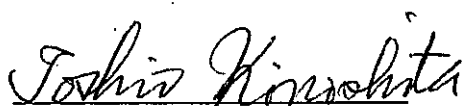
所長代理

MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE JAPANESE FINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE REPUBLIC OF INDONESIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES FOR LOCAL GOVERNMENTS


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 Regional Development Policies for Local Governments in Indonesia (hereinafter referred to as "the Project").

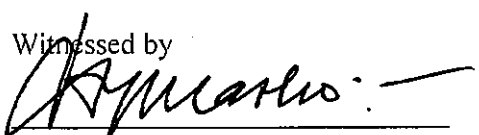
During its stay in the Republic of Indonesia, the Team executed evaluation of the Project based on the two Minutes of Meeting signed on 30th March 2001 and on 27th February 2004, between the Resident Representative of JICA Indonesia Office and the authorities concerned (hereinafter referred to as "the M/Ms").

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.


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

Jakarta, 17th December, 2004


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

Witnessed by

Drs. Sumarsono, MDM
Secretary to the Director General
Directorate General of Regional Development
Ministry of Home Affairs
The Republic of Indonesia

ATTACHED DOCUMENTS

EVALUATION REPORT
ON
REGIONAL DEVELOPMENT POLICIES FOR LOCAL GOVERNMENTS
IN
THE REPUBLIC OF INDONESIA

17th December, 2004

↓ P.H.

1. INTRODUCTION	1
1-1. Purpose of the Joint Evaluation	1
1-2. Members of the Japanese Evaluation Team	1
1-3. Schedule of the Japanese Evaluation Team	1
1-4. List of Personnel Visited by the Team	2
1-5. Methodology of Evaluations	5
2. BACKGROUNDS AND SUMMARY OF THE PROJECT	5
2-1. Background of the Project	5
2-2. Summary of the Project	6
3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT	7
3-1. Achievement of Inputs	7
3-2. Achievement of Outputs	7
4. EVALUATION	9
4-1. Relevance	9
4-2. Effectiveness	9
4-3. Efficiency	10
4-4. Impact	11
4-5. Sustainability	11
5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS	11
5-1. Conclusion of the Evaluation	11
5-2. Recommendations	13

J. H.

List of ANNEX:

ANNEX 1: Project Design Matrix for Evaluation (PDMe)

ANNEX 2: Performance of the Inputs

<Japanese Side>

2-1. List of Japanese Experts

2-2. Counterpart Training in Japan

2-3. List of Equipment

2-4. Field Activities Expenses

<Indonesia Side>

2-5. List of Indonesian Counterparts

2-6. Budget of the Indonesia Side

2-7. Office Space and Other Facilities

ANNEX 3: Achievement of the Outputs

ANNEX 4: Results of Evaluation

ANNEX 5: Structure of the Project

ANNEX 6: Plan of Operation and Implementation of Activities

ANNEX 7: List of Documents Collected

ANNEX 8: Seminar / Workshop List

J. A.
f

1. INTRODUCTION

1-1. Purpose of the Joint Evaluation

The Project was initiated on 8th April 2001 and originally scheduled to be completed on 7th April 2004. Based on the recommendations of the final evaluation conducted in September 2003, however, the Minutes of Meeting was signed on 27th February 2004 to extend the period of cooperation of the Project until 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 that were made after the last year's evaluation.

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; Effectiveness, Efficiency, Impact, Relevance, Sustainability,
- (3) To make recommendations on necessary arrangements to be conducted for the successful completion of the Project.

1-2. Members of the Japanese Evaluation Team

Mr. Toshio KINOSHITA	Team Leader
Mr. Michiyuki SHIMODA	Regional Development and Local Governance
Mr. Kiyofumi TAKEUCHI	Cooperation Planning
Mr. Hiroto KOMORIZONO	Evaluation Analysis

1-3. Schedule of the Japanese Evaluation Team

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

DATE		SCHEDULE
Nov. 28	Sun	Mr. Komorizono arrived in Jakarta
Nov. 29	Mon	Courtesy Call at & Meeting with JICA Indonesia Office Courtesy Call at & Meeting with ex-Head of AKLN, MoHA Meeting with the JICA Expert Interview with CESS (NPO)
Nov. 30	Tue	Interview with PT.WIM (Consulting Firm) Interview with Planning Division, BANGDA Moved to Medan
Dec. 1	Wed	Meeting with the JICA Expert Courtesy Call at & Meeting with Head of BAPPEDA of North Sumatra Province Interview with the participants of Country-focused Training in 2003
Dec. 2	Thu	Interview with BAPPEDA of North Sumatra Province Interview with Agency of Agriculture, Kab. Karo Interview with Bureau of Economy, Kab. Dairi
Dec. 3	Fri	Interview with North Sumatra University Interview with Kubung Jeruk (NGO) Moved to Jakarta

Dec. 4	Sat	Preparation for the study Mr. Shimoda and Mr. Takeuchi arrived in Jakarta
Dec. 5	Sun	Moved to Makassar Meeting with the JICA expert
Dec. 6	Mon	Interview with BAPPEDA of South Sulawesi Province Interview with Hasanuddin Univ., Gowa Natural Sericulture Center, WWL (NGO)
Dec. 7	Tue	Interview with BAPPEDA of Kab. North Luwu, Provincial BAPPEDA and NGO (YAS) Interview with Bureau of Economy, South Sulawesi Province and Agency of Commerce, Kab. Wajo Moved to Jakarta
Dec. 8	Wed	Mr. Komorizono moved to Pontianak Courtesy Call at & Meeting with Head of BAPPEDA of West Kalimantan Province Interview with representatives of the Business Sector
Dec. 9	Thu	Courtesy Call at & Meeting with the Vice Governor of West Kalimantan Province Interview with Head of Kec. Tebas and Representative of Farmers Group
Dec. 10	Fri	Interview with Tanjungpura Univ. Interview with Head of DINAS Food, Crops and Agriculture, West Kalimantan Province and Mayor of Singkawang Meeting with YDT and YSDK (NGO)
Dec. 11	Sat	Moved to Jakarta Preparation for the study Mr. Kinoshita arrived in Jakarta
Dec. 12	Sun	Internal Meeting
Dec. 13	Mon	Courtesy Call at & Meeting with JICA Indonesia Office Meeting with JICA Experts Interview with Head of Planning Division, BANGDA
Dec. 14	Tue	Meeting with BANGDA and BAPPEDA
Dec. 15	Wed	Meeting with AKLN
Dec. 16	Thu	Meeting with AKLN and BANGDA
Dec. 17	Fri	Signing of M/M Report to JICA Indonesia Office Report to Embassy of Japan Leave for Tokyo

1-4. List of Personnel Visited by the Team

【JAKARTA】

1) Center for Management of Overseas Cooperation, Ministry of Home Affairs

Drs. Nuryanto, MPA	Head
Dr. Yuswandi A. Temenggung	ex-Head (current Head of Planning and Budget Bureau)
Dra. Mesranian MDev.Plg	Head of Multilateral Cooperation Division
Mr. Imron	Head of Bilateral Cooperation Division

2) Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affairs

Drs. Lukman Nul Hakim, M.Si	Head of Planning Bureau
Mr. Tavip Rubiyanto	Section Chief of Program Evaluation Section, Planning Bureau
Mr. H. Agus Suksestioso	Section Chief of Provincial Planning Division
Mr. Zamzani B. Tjenreng	Staff, Planning Bureau

3) Center for Economic and Social Studies (CESS, NPO)

Mr. Andi Ikhwan	Executive Secretary
-----------------	---------------------

f. S. H.

Mr. Ubaidillah

Researcher

【SULAWESI】

4) South Sulawesi Province

Dr. S. Ruslan MS

Chairman of BAPPEDA

Ms. Indah Siradju MT

Head of Institution and Human Resources
Development of BAPPEDA

Ir. Zubair Suyuthi

Head of Bureau of Economy

Mr. Sudirman

Staff of BAPPEDA

Mrs. Husniaty

Staff of BAPPEDA

Mr. A Muh. Arifin

Staff of BAPPEDA

Mr. Adnam

Staff of BAPPEDA

Mrs. Alisda Amalia

Staff of BAPPEDA

Ms. Nur Anti, SE, MT

Staff of BALITBANGDA

5) Hasanuddin University

Mr. Abdul Madjid Sallatu

Director

Mr. Muh. Hattan Jamil, MS

Staff

Mr. Darmawan Salman

Staff

6) Gowa Natural Seliculture Center

Mrs. Bertha Sampe

Staff

7) Wahana Wisata Lingkungan (WWL, NGO)

Mr. Yudha Yunus

Director

8) North Luwu Regency

Mr. Arifin Junaidi

Head of BAPPEDA

Mr. Kasim Alwi

Head of DINAS Agriculture

9) Wajo Regency

Mr. Walinono

Head of DINAS Industry and Commerce

10) YAS (NGO)

Mr. Ilham Iskandar

Director

【NORTH SUMATRA】

11) North Sumatra Province

Ir. Budi D Sinulingga, MSi

Chairman of BAPPEDA

Mr. Junaidi Muslim

Head of Human Resources / Socio-culture
Development Planning Division of BAPPEDA

Mr. Surfan Nastion

Head of Evaluation and Monitoring Division of
BAPPEDA

Ir. Riadil A Lubis, MSi	Head of Facilities and Infrastructure Division of BAPPEDA
Ir. Harianto Butar-butur	Staff of Facilities and Infrastructure Division of BAPPEDA
12) Karo Regency	
Mr. Sustra Ginting	Head of DINAS Agriculture
13) Dairi Regency	
Mr. Sianturi	Head of Bureau of Economy
14) North Sumatra University	
Drg. Bakri Soeyono	Project Director
Ir. Yusak Maryunianta, MSi	Saff
15) Kebun Jeruk (NGO)	
Mr. Vincent W. Munthe	Director
【WEST KALIMANTAN】	
16) West Kalimantan Province	
Mr. L.H. Kadir	Vice Governor
Ir. Nyoman Sudana	Chairman of BAPPEDA
Mr. Memet Agustiar	Head of Economic Planning Division of BAPPEDA
Mr. Fat'han A. Rasyid, M.Agr	Head of DINAS Food, Crops and Agriculture
17) Singkawang City	
Mr. Awang Ishak	Mayor
18) Tebas Kec.	
Mr. Zanim Marhan	Head
Mr. Madun	Representative of Farmers Group
19) Tanjungpura University	
Dr. Ir. Saeri Sagiman, M.Sc	Faculty of Agriculture
Dr. Ir. Dadan Kusnandar, M.Sc.	Faculty of Mathematics and Science
Dr. Ir. Gusti Zulkifli Mulki, DEA	Faculty of Technics
20) YDT (NGO)	
Mr. Tambuk Bow, SH	Staff
Mr. R. Rudi J. Utama	Staff
21) YSDK	
Mr. Marcell D. Lodo	Staff
22) Business Sector	
Mr. Eddy Suryanto	C.E.O of CV. Maju Makmur
Mr. Budi Kurniawan	President of KIMIA SARI

Mr. X. F. Asali

President Director of PT. Trio Constant Mandiri

【JICA】

23) JICA Expert

Mr. Hisao Tanimoto

Chief Advisor

Mr. Hiroyuki Sakuma

BAPPEDA of South Sulawesi (5 Sulawesi Provinces)

Mr. Yasunori Minagawa

BAPPEDA of North Sumatra

Mr. Noboru Fujimoto

BAPPEDA of West Kalimantan

24) JICA Indonesia Office

Mr. Keiichi Kato

Resident Representative

Mr. Takashi Tsuji

Deputy Resident Representative

Mr. Daisuke Ueda

Assistant Resident Representative

1-5. Methodology of Evaluation

The evaluation study was conducted in terms of the achievements of the Project as well as the five evaluation criteria, which are (i) Relevance, (ii) Effectiveness, (iii) Efficiency, (iv) Impact and (v) Sustainability.

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

- (1) The two Minutes of Meeting signed on 30th March 2001 and on 27th February 2004 (M/Ms) and other documents agreed upon or accepted in the course of the implementation of the Project;
- (2) Documents provided by the Project;
- (3) The questionnaire applied to the Japanese experts and the Indonesian authorities, counterparts and other parties concerned;
- (4) The interview with the Japanese experts and the Indonesian authorities, counterparts and other parties concerned; and
- (5) The Project Design Matrix for final evaluation (hereinafter referred to as "PDMe") in ANNEX 1, which was prepared by the Team on the basis of the M/M and other documents and agreed upon by both sides for the evaluation.

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 Government

J.A.

of Indonesia changed its policy of local public administration from central control towards regional autonomy. The legal framework for this decentralization, namely Law No. 22/1999 on 'Regional Administration and Law No. 25/1999 on Fiscal Balance between the Central and the Regional Governments, was enacted in 1999 and then officially implemented in January 2001.

Under these laws, the power of the central government was greatly devolved to local governments and also more than two million personnel were transferred to these regions. The local governments now have to train and prepare these human resources to a standard high enough to meet its greater needs and take on its expanded functions. Especially, in the field of regional development policy and management, a top-down and centralized approach has been transformed to a bottom-up one, which makes good use of each local character and is based on the local initiative. Accordingly, local governments have been required to formulate, implement and manage its regional development policy, system and program/projects.

Under the circumstances, the Government of Indonesia requested to the Government of Japan a technical cooperation for the Regional Development Policies for Local Governments. Both sides discussed and signed the Minutes of Meeting on 30th March 2001 and initiated the technical cooperation for "the Regional Development Policies for Local Governments" on 8th April 2001. The Project, together with another technical cooperation for "Human Resource Development for Local Governments", formed the "Program of Capacity Development for Local Governance" based on the Minutes of Meeting signed on 27th September 2001. The period of the cooperation of the Project was extended from 7th April 2004 to 31th April 2005 by signing the Minutes of Meeting on 27th February 2004.

2-2. Summary of the Project

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

A. Project Purpose

Capacity of local government in the management of regional development is improved in order to support regional autonomy in Central Government (BANGDA) and Selected Provincial Governments.

B. Outputs

- 1) Regional development plan is formulated and implemented based on the principal of democracy and local initiatives.
- 2) Human resources of local governments in the field of regional development are developed.
- 3) Inter-regional cooperation in terms of regional development among province/city/district is promoted.

J. A.

- 4) Local stakeholders such as universities, NGOs, private sector, and community organization, etc. are properly participated in regional development process.
- 5) Regional development programs/projects are formulated and implemented with local initiatives.

In order to achieve the output and the Project purpose, JICA experts advised on development plans/policies/strategies and steps necessary for empowering the central and local governments in terms of regional development with local initiative. Also, the experts held and conducted a considerable number of seminars, workshops, training courses or basic studies with C/Ps as a dissemination tool. Further, they promoted the inter-regional cooperation and participatory development frameworks, and proposed projects/programs.

3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

3-1. Achievement of Inputs

Inputs made by Japanese and Indonesian sides are summarized as follows. Further information on the inputs is shown in ANNEX 2.

Inputs from the Japanese side

- (1) Long term experts: 4 experts (ANNEX 2-1)
- (2) Short term experts: 5 experts (ANNEX 2-1)
- (3) Counterpart training: 8 counterparts were trained in Japan. (ANNEX 2-2)
- (4) Country-focused training: 32 participants were trained in Japan. (ANNEX 2-2)
- (5) Equipment (ANNEX 2-3)
- (6) Field Activity Expenses: Rp.4,289,008,000 (projection) from Oct. 2003 to Mar. 2005 (ANNEX 2-5)

Inputs from the Indonesian side

- (1) Counterparts; 16 persons (ANNEX 2-5)
- (2) Counterpart Budget (ANNEX 2-6)
- (3) Office Space and Facilities (ANNEX 2-7)

3-2 Achievement of Outputs

The following table shows the summary of the achievement of the project outputs. Details are shown in ANNEX 3.

J.H.

Output	Summary of Achievement
1. Regional development plan is formulated and implemented based on the principal of democracy and local initiatives.	The output was mostly achieved because (i) in West Kalimantan and North Sumatra, the master plans were formulated and the local governments showed a strong commitment to their implementation; (ii) in South Sulawesi, the results of the study on sericulture industry promotion plan are to be reflected in the Province's People Economic Development Program. Also, BANGDA, in cooperation with JICA experts, held the Best Practices Workshops to facilitate local governments to formulate regional development plans.
2. Human resources of local governments in the field of regional development are developed.	The output was achieved to a great extent. Key persons of local governments deeply understand the importance of communication with local stakeholders and participatory development. However, the number of the government staff that were directly involved in JICA's activities is still limited, and therefore the local governments should continue their efforts to consolidate and disseminate the developed models and concepts among their staff. For this purpose, BANGDA and provincial BAPPEDAs, in cooperation with the JICA experts, are compiling a textbook on regional development by utilizing good practices in Indonesia.
3. Inter-regional cooperation in terms of regional development among province/city/district is promoted.	The output was achieved to some extent. The Study on Formation of the Sericulture and Silk Industry Promotion in South Sulawesi Province proposed a way of inter-regency cooperation in the industry. The Sinbebas Area Development Master Plan in West Kalimantan also stressed the necessity of cooperation among the three regencies and one city. Through such activities by the JICA experts, the importance of inter-regional cooperation is now being spreaded among local governments and local stakeholders, including universities, NGOs and farmers., As long as inter-provincial cooperation is concerned, however, some executive staff of the provincial governments still seem sceptical because of a lack of a coordinator
4. Local stakeholders such as universities, NGOs, private sector, and community organization, etc. are properly participated in regional development process.	The output was mostly achieved because it is increasingly seen that local stakeholders are properly involved in the process of regional development planning. It is the case that the JICA experts are highly evaluated as a facilitator of communication between local governments and local stakeholders
5. Regional development programs/projects are formulated and implemented with local initiatives.	The output was achieved to a limited extent. The Sericulture Industry Promotion Project in South Sulawesi the task force has formed a task force for implementation and the Sinbebas Area Development Project in West Kalimantan is now establishing a cooperation mechanism for implementation. However, the number of cases where the plans developed by the Project have been implemented is still limited at this moment because the realization of programs/projects formulated with local initiatives requires

	<p>a considerable time.</p> <p>On the other hand, it can be judged that local initiatives for regional development have been enhanced greatly. In North Sumatra, local governments are supporting the diffusion of PRA-type projects by preparing a considerable amount of budget. South Sulawesi Province's People Economic Development Program is a good example of the private sector's initiatives with the provincial government being a facilitator.</p>
--	--

4. EVALUATION

The following are the summary of the results of the evaluation. For details, please refer to ANNEX IV.

4-1. Relevance

The legal framework on decentralization has been renewed recently. Laws No.22/1999 and No.25/1999 were revised as Laws No.32/2004 and No.33/2004 respectively. Also, Law No. 25/2004 regarding the national planning system was enacted in October 2004. Under this situation, local governments are required to further strengthen the capacity for regional development management.

In addition, the project purpose is consistent with the following agendas of capacity building stated in the "National Framework for Capacity Building to Support Decentralization": development of regional personnel; development of the planning system; and development of capacity to manage the transition period.

Thus, the project is relevant to the national policies.

4-2. Effectiveness

Judging from the achievement of outputs shown in Section 3-2, the capacity of local governments in the management of regional development has been improving steadily. Particularly, it can be evaluated that the Project contributed to the local governments' high recognition on the importance of communication with local stakeholders, which would further promote the movement of the participatory approach in regional development.

In terms of the reasons for the extension of the Project mentioned in the Minutes of Meeting signed on 19th September 2003, the effectiveness of the Project after the extension is evaluated as follows:

1) Consolidating the output of each region into plan/policy

It is a good example that North Sumatra Province and the related regencies decided to adopt

and disseminate the PRA approach that has been emphasized through the Project activities, but as a whole there are few cases where the outputs of the Project activities have been integrated into the regional plans or policies. It can be highly evaluated, however, that the provincial and other local governments have committed themselves to consolidate the outputs of the Project activities in each region into the regional development plans that will be formulated in the near future in accordance with the National Planning System Law. In particular, it can be judged that the concepts of the participatory approach for regional development and inter-regional cooperation may be reflected to the regional development plans or policies in the near future, while some executive members of the provincial governments are still sceptical about the effectiveness of the inter-provincial cooperation.

2) Human Resource Development

Through workshops, seminars and training, human resource development required to formulate and implement both plans and projects/programs has been achieved further after the extension of the Project. In particular, the counterpart training and country-focused training in Japan were highly evaluated by participants because they included a field survey that showed some good practices of regional development. However, the number of government staff that participated in the Project's workshops, seminars and training is still limited, and the local governments should continue their efforts to consolidate and disseminate the developed models and concepts among their staff. BANGDA and the local governments are required to make every effort to continuously consolidate and disseminate the regional development models and concepts all over the regions.

3) Collaboration with the Project on Human Resource Development for Local Governance

The collaboration with HRDLG Project in conducting a joint training course was done in North Sumatra in 2003 and is planned there in 2004. Also, a textbook on best practices of regional development that are being compiled under this project will be provided for the activities of HRDLG Project. Despite the above-mentioned outputs, it is evaluated that collaboration activities between the two projects still stay at a low level.

4-3. Efficiency

The Project has been implemented efficiently to a large extent in terms of timing and degree of conversion from the inputs to the outputs in both of Japanese and Indonesian sides. In particular, the efficiency of the Project operation has been improved considerably after the establishment of the Project Operating Committee at Directorate of Planning of Regional Development, BANGDA, which was agreed between BANGDA and JICA in the Minutes of Meeting dated 27th February 2004. On the other hand, some BANGDA staff pointed out that insufficient information provided to BANGDA about the Project activities in the three provinces

made it difficult for them to monitor the whole of the Project.

4-4. Impact

Some positive impacts by the Project have been found. Executive members and staff of the local governments who were involved in JICA's activities definitely realized the importance of the participatory approach in regional development and gained knowledge on how to implement the participatory approach. North Sumatra Province conducted the training of PRA facilitators by itself in order to promote the participatory approach in regional development. In West Kalimantan, not only executive members and staff of the local governments but also local stakeholders, including universities, NGOs and farmers, deeply recognize the importance of management of regional development.

4-5 Sustainability

Judging from the Indonesia's national policies and the strong commitment of BANGDA and the local governments to the Project, the sustainability of the Project could be ensured with the following conditions:

- 1) Efforts to improve communication among all the related parties have to be made continuously; and
- 2) More budgetary contributions of BANGDA and the local governments to human resource development are required to strengthen the movement towards the establishment of the participatory approach in regional development.

5. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

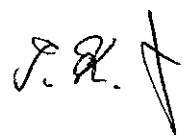
5-1. Conclusion of the Evaluation

- 1) Both sides concluded that after the project evaluation conducted in September 2003, the Project has further progressed capacity development of local governments in the management of regional development and will be completed in March 2005 as planned.
- 2) The Project started its implementation in 2001, the same year in which the law on decentralization, Law No.22/1999 was enacted. In this sense, the process of the Project implementation coincided with the history of Indonesia's decentralization itself. As often seen in the governance structure reforms, including decentralization, the Country had to experience "trials and errors" and endogenous development process in order to establish its own development model and institutional development. In this regard, it could not be

J. K.

avoided that this project also had to experience many trials and errors.

- 3) The Team observed, with great appreciation, remarkable efforts made by the related parties of both Indonesian and Japanese sides under such a difficult situation as mentioned above, which eventually lead to the model composed of three steps; beginning with establishment of basic concepts of regional development for the Country as first stage, followed by planning and implementation of concrete projects for regional development based on the said concepts, and finally to develop models out of the experiences with these projects as good practices and accumulate them to be disseminated. The Team considers that it is a great output of the Project that these mechanisms have been applied in practice in the three target provinces to produce good practices.
- 4) Hereafter, it is important to refine these models of regional development and disseminate them. BANGDA and provincial BAPPEDAs, therefore, are required to play a key role in this regard. (BAPPEDAs in case of dissemination within the province and BANGDA in case of inter-provincial extension and policy-making.)
- 5) Detailed Observations of the Team are as follows;
 - (a) With BANGDA's initiative, the Project is compiling the Textbook on "Regional Development and Good Practice Cases in Indonesia" (hereinafter referred to as Textbook) based on the participatory approach and inter-regional cooperation, collecting such cases from all over the Country. It is expected that this Textbook be used effectively in BANGDA and provincial BAPPEDAs for the future regional development.
 - (b) In West Kalimantan, in-depth conceptualization of the Master Plan (MP) on the Inland Development has already been formulated. Also, the concept of the MP on the Singbebas Area Development will be formulated by January 2005. Thus these two cases are expected to move to the implementation stage soon. As to the MP on the Singbebas Area Development, the provincial government and related regency governments are showing a commitment to implement it. Especially, the provincial government is considering to use it as a model of inter-regional development, hence it is quite important to succeed in its implementation. On the other hand, as for the MP on the Inland Development, although the provincial government recognizes its importance and is eager to implement it, it requires a careful consideration for its implementation since it includes a large scale of infrastructure development. The provincial government may need to call for some involvement of the central government and/or other relevant institutions.



- (c) In North Sumatra Province, based on the results of the Study on Integrated Regional Development and Environmental Conservation Management in the Catchments of Lake Toba with the participatory approach, so called 'Lake Toba MP', the pilot project in the field of organic agriculture started already. This pilot project has completed whole implementation cycle, beginning from training of facilitators, planning and implementation with PRA method, and therefore it can serve as a complete model. The Lake Toba MP includes numbers of candidate projects, thus it is desirable that, when implementing these projects, the participatory model developed through the pilot project be duly applied to them and produce more models of regional development in North Sumatra Province.
- (d) In South Sulawesi Province, provincial government and the related regency governments are both enthusiastic to implement the Orange Project in North Luwu Regency and the Sericulture and Silk Industry Project based on participatory and inter-regional development approach. The concerned local governments consider this approach highly effective and decided to apply it in many development projects of them. The local stakeholders are highly motivated to develop the approach into a model of regional development in this region. Nevertheless, both the Orange Project and the Sericulture and Silk Industry Project are still at the beginning of implementation. Hereinafter, it is necessary to succeed in implementing these projects, because it is an indispensable condition to make them into models of good practices to be disseminated.
- (e) As for Inter-provincial Cooperation on Orange among the three provinces, the Project held mini-workshops in which all stakeholders, such as farmers, staff of the local governments and department of agriculture, participated from each of the provinces. The mini-workshop served for them as an important opportunity to start considering the importance of coordination of production to avoid unnecessary competition among themselves and avoidance of price decline by adjusting the harvest time. As well, the West Kalimantan's experiences of recuperation from the disastrous damages of oranges caused by virus served as a good sample for North Luwu Regency, which is currently experiencing the same damages of the orange production.

5-2. Recommendations

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

- 1) The Japanese experts and the Indonesian counterparts need to complete compilation of the Textbook. At the central level, before the Project terminates, the Japanese expert team,

J. K.

Indonesian counterparts and JICA Indonesia should discuss and agree upon a way to utilize the Textbook for the better regional development in Indonesia.

- 2) In all three provinces, the Japanese experts and the Indonesian counterparts should continue to implement the pilot projects with a view to making them into models until the project terminates. And before the end of the Project, the Japanese expert team, Indonesian counterparts and JICA Indonesia should discuss and agree upon the necessary measures to be taken after the Project to develop these projects into models, refine them and disseminate them.

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

- 1) BANGDA should take necessary actions to continue disseminating regional models to other provinces through the good practice modules and the Textbook. It is also recommendable to try to integrate such good practices into the policy of the central government.
- 2) As for West Kalimantan Province, since the Singbebas Area Development and Inland Development plans have already been formulated, the provincial government is recommended to implement these plans in cooperation with the central government and other related organizations.
- 3) In North Sumatra Province, since participatory approach for regional development applied in the pilot project of regional development with concept on organic agriculture is considered to be highly sustainable, the provincial government is recommended to continue to take initiatives to implement it.
- 4) Concerning South Sulawesi, it is important that the provincial and related regency governments succeed in the Orange Project and the Sericulture and Silk Industry Project, so that these projects can be developed into models of regional development and disseminated.
- 5) The Team considers it important to promote inter-regional cooperation in terms of the optimal utilization of resources and knowledge. In this regard, BANGDA and the three provinces are expected to lead the Inter-Provincial Cooperation in the Orange Industry to a successful result, in order to apply such experience to other commodities.

J. H.

ANNEX 1 : Project Design Matrix for Evaluation (PDMe)

Name of the Project: The Project on Regional Development Policies for Local Governments

Term of the Project: 8 April 2001 –31 March 2005

PDMe of the Project on Regional Development Policies for Local Governments

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>«Overall Goal»</p> <p>Capacity of local governance is improved in Central Government (Bangda) and Selected Provincial Governments</p>		Interviews with C/P, JICA experts	
<p>«Project Purpose»</p> <p>Capacity of local government in the management of regional development is improved in order to support regional autonomy in Central Government (Bangda) and Selected Provincial Governments</p>	<p>1. Number of improved regional development plans, visions, strategies or guidelines in order to support regional autonomy</p> <p>2. Appropriate assignment of personnel trained in the Project</p>	<p>Interviews with C/P, JICA experts</p> <p>Record of the Project</p> <p>Regional Development Plans formulated by the local governments</p>	
<p>«Outputs»</p> <p>1. Regional development plan is formulated and implemented based on the principal of democracy and local initiatives.</p>	<p>1.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops</p> <p>1.2 Number of formulation cases regarding new development plans and revision of on-going development plan by government sectors.</p> <p>1.3 Number of recommended proposals regarding vision, policy and strategy of regional development</p> <p>1.4 Number of established regional development vision, policy and strategy including master plan making</p> <p>1.5 Number of policy recommendation regarding development plans based on participatory concept</p> <p>1.6 Number of policy establishment regarding supporting mechanism/framework by central government</p>	<p>Interviews with C/Ps and JICA experts</p> <p>Record of the Project</p>	
<p>2. Human resources of local governments in the field of regional development are developed.</p>	<p>2.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops</p> <p>2.2 Number of dispatched experts for the purpose of technical transfer under Japan's ODA scheme</p> <p>2.3 Number of dispatched trainees to various training programs in Japan under ODA scheme</p> <p>2.4 Number of policy-oriented advices on promoting human resources development in local governments</p>	<p>Interviews with C/Ps and JICA experts</p> <p>Questionnaires and Interviews with Trainees, Participants</p> <p>Reports on Training courses, Workshops and Seminars</p> <p>Record of the Project</p>	

<p>3. Inter-regional cooperation in terms of regional development among province/city/district is promoted.</p>	<p>3.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops 3.2 Number of formulation cases for inter-regional cooperation network linkage</p>	<p>Interviews with C/Ps and JICA experts Questionnaires and Interviews with Trainees, Participants Reports on Training courses, Workshops and Seminars Record of the Project</p>	
<p>4. Local stakeholders such as universities, NGOs, private sector, and community organization, etc. are properly participated in regional development process.</p>	<p>4.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops 4.2 Number of formulation cases such as regional development councils or similar participatory development framework with stakeholders 4.3 Number of cases on policy advice for institutionalization for promoting participatory development framework</p>	<p>Interviews with C/Ps and JICA experts Questionnaires and Interviews with Trainees, Participants Reports on Training courses, Workshops and Seminars Record of the Project</p>	
<p>5. Regional development programs/projects are formulated and implemented with local initiatives.</p>	<p>5.1 Number of sector development study designated for project formation 5.2 Number of proposed projects and programs applicable to Japan's ODA scheme 5.3 Number of realized projects and programs</p>	<p>Interviews with C/Ps and JICA experts Record of the Project Study Reports Proposals on the projects/programs</p>	

J.R.

《Activities》	Inputs		
<p>1.1 Policy advice on issues of regional development based on analysis of current move of regional development</p> <p>1.2 Policy advice on management scheme related to issues for promoting regional development under regional autonomy</p> <p>1.3 Policy advice on the existing regional development plans, guidelines, strategies and budget policies</p> <p>1.4 Policy advice on formulating regional development plans, policies and strategies including master plans and sector development plans</p> <p>1.5 Policy advice on development of budget evaluation guidelines for local governments (mainly in Jakarta)</p> <p>1.6 Policy advice to central and provincial governments for mobilizing ODA related policies to promote regional development</p> <p>1.7 Assistance and guidance to conduct studies and workshops regarding total management process of regional development</p> <p>1.8 Support to promoting framework for participatory regional development based on research activities and assistance in workshops and seminars</p> <p>1.9 Support to regional development planning through projects formation available from Japan's ODA scheme such as PBIS and any other scheme</p> <p>2.1 Support to training and advocacy activities by provision of seminars and workshops based on the best practice case findings for introduction</p> <p>2.2 Support to formulate training program in collaboration with Human Resources Development Project</p> <p>2.3 Provision of access opportunity to various training scheme available from Japan's ODA Scheme such as Country Training Program, Regional Development Program, and Counterpart Training Program</p> <p>2.4 Provision of access opportunity to any other seminars, workshops, and studies regarding regional development</p> <p>3.1 Policy advice on promoting inter-regional cooperation and network linkage among stakeholders</p> <p>3.2 Policy advice to develop participatory development framework and inter-regional cooperation guidelines</p> <p>3.3 Support to enlightenment activities in the form of seminars, workshops or studies</p>	<p>Indonesian Side</p> <p>1. Deployment of counterpart personnel and assistant staff</p> <p>1) Counterparts</p> <p>2) Assistant staff</p> <p>2. Office space and facilities</p> <p>3. Running budget necessary for project</p>	<p>Japanese Side</p> <p>1. Dispatch of experts</p> <p>1) Long-term experts</p> <p>2) Short-term experts</p> <p>2. Counterpart training in Japan</p> <p>3. Equipment</p> <p>Portable equipment</p> <p>4. Field activity expenses</p>	<p>Pre-Condition</p> <p>Central and local governments cooperate with the project, and Communities cooperate with the project</p>

J.R.

<p>4.1 Assistance and guidance to conduct studies and workshops to introduce Best Practices cases in Indonesia and from Japan</p> <p>4.2 Assistance to facilitating activities for mobilization stakeholders and promoting inter-stakeholders cooperation</p> <p>4.3 Support to promotion of regional/community development council by stakeholders</p> <p>4.4 Support to collaboration with CEP (Community Empowerment Program)</p> <p>5.1 Support activity to undertaking the sectoral development study in line with specific support project formation</p> <p>5.2 Support activity to formation of project/program under Japan's ODA scheme</p>			
---	--	--	--

7.9.2

ANNEX 2: Performance of the Inputs

<Japanese Side>

2-1 List of Japanese Experts (October 2003 to March 2005)

1) Long Term Experts

No	Name	Position	Duration
1	Mr. Tanimoto, Hisao	Chief Advisor: Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affairs	2003.3-2005.3
2	Mr. Minagawa, Yasunori	Advisor, Regional Development Policy in North Sumatra: BAPPEDA, Province of North Sumatra	2001.4--2005.3
3	Mr. Fujimoto, Joe	Advisor, Regional Development Policy in West Kalimantan: BAPPEDA, Province of West Kalimantan	2001.7-2005.3
4	Mr. Sakuma, Hiroyuki	Advisor, Regional Development Policy in Sulawesi: BAPPEDA, Province of South Sulawesi	2003.1-2005.3

2) Short Term Experts

【JFY2003】

No	Name	Assignment	Duration
1	Mr. Matsui, Kazuhisa	Leader to the Regional Development Best Practice Workshop	Jan 11 - Feb 8, 2004
2	Ms. Shimagami, Motoko	Locality during the stage of Regional Development best practices workshop in January 2004	Jan 11 - Feb 8, 2004
3	Ms. Inozume, Noriko	Implementation of one village one commodity during the stage of regional development best practices workshop	Jan 11 - Feb 8, 2004
4	Ms. Kai, Hiroko	Regional Development Policies : Locality II	Jan 20 - Feb 8, 2004

【JFY2004】

No	Name	Assignment	Duration
1	Mr. Matsui, Kazuhisa	Module Preparation for Best Practice Module	Sept 13-Oct 1, 2004
2	Ms. Inozume, Noriko	Module Preparation for Best Practice Module	Sept 6 - Oct 1, 2004

2-2. Training in Japan

1) Counterpart Training Course

【JFY2003】

Subject: Training on Promotion, Coordination and Monitoring of Regional Development

Period: December 7 to 13, 2003

Participants:

No	Name	Position	Institution / Province
1	Mr Fazlie Siregar	Director of Evaluation and Monitoring of Regional Development	Directorate General for Regional Development, MOHA

J. H.

2	Mr Alwin	Head, Facilities and Infrastructure Division	Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) North Sumatera Province
3.	Mr Eka Kawirayu	Head	Regional Development Planning Agency (BAPPEDA), West Kalimantan Province
4	Mr Sangkala Ruslan	Head	Regional Development Planning Agency (BAPPEDA), South Sulawesi Province

【JFY2004】

Subject: Training on Promotion, Coordination and Monitoring of Regional Development

Period: January 11 to 21, 2005

Participants: 4 people to be selected.

2) Country-focused Training Course

【JFY2003】

Subject: Training on Capacity Building of Regional Development Management

Period: December 2 to 26, 2003

Participants:

No	Name	Position	Institution / Province
1	Mr Bambang Sulyantoro	Head of Provincial Planning Division	Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affair
2	Mr Agus Suksestioso	Head of Institutional Section	Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affair
3	Mr Linder Ginting	Head of System and Procedure of District/City Planning Section	Directorate General of Regional Development, Ministry of Home Affair
4	Mr Jusuf Tarigan	Head of Sub Division of Correspondence	Center for (Overseas) Cooperation Management (ADKA), Ministry of Home Affair
5	Mr Sulfan Nasution	Head of Evaluation and Monitoring Division	Provincial Development Planning Agency, North Sumatera Province
6	Mr Djunaidi Muslim	Head of Financial Division	Provincial Development Planning Agency, North Sumatera Province
7	Mr Chairil Anwar	Head of Career Development Division	Provincial Personnel Agency, West Kalimantan Province
8	Mr Noverly Nuzuluddin	Staff, Economy Planning Division	Provincial Development Planning Agency, West Kalimantan Province
9	Mr Sudirman Daming	Head of Industry, Mining and Energy Division	Provincial Development Planning Agency, South Sulawesi Province
10	Ms Nur Anti	Head of Non Agriculture Division	Provincial Research and Development Agency, South Sulawesi Province
11	Mr Wardoyo Pongoliu	Head of Apparatus, Law and Regulation Division	Provincial Development Planning Agency, Gorontalo Province
12	Mr Herman Meiky Koessoy	Staff of Planning Division	Provincial Development Planning Agency, North Sulawesi Province
13	Mr Syahrial Labelo	Head of Monitoring and Evaluation Division	Provincial Development Planning Agency, Central Sulawesi Province
14	Mr Suhamo	Head of Transportation Infrastructure Division	Provincial Development Planning Agency, South-East Sulawesi Province
15	Mr Deki Susanto Joko Supardi	Head of Planning Division	Provincial Development Planning Agency, Bangka Belitung Province

J. H.

16	Mr Ikram Abdul Wahab	Head of Inter – District/City Cooperation	Provincial Development Planning Agency, North Maluku Province
----	----------------------	---	---

[JFY2004]

Subject: Training on Capacity Building of Regional Development Management

Period: November 23 to December 22, 2004

Participants:

No	Name	Position	Institution / Province
1	Ms Maria Rizeria Nusianti	Head of Administration Sub Division	Planning Bureau, MOHA
2	Ms Tjutju Hendrawati	Head of Regional Economic Promotion Sub Directorate	Directorate General of Regional Development, MOHA
3	Mr Siti Zuchriaty	Head of City Partnership Section	Directorate General of Regional Development, MOHA
4	Ms Ratih Indarti	Head of Administration Service Sub Division	Center for Management of Overseas Cooperation, MOHA
5	Mr Abdul Haris Lubis	Head of Transportation Sub Division under Infrastructure Division	Regional Development Planning Agency, North Sumatera Province
6	Mr Syamsul Bahri	Head of Poultry Fishery and Marine Sub Division on Economic Division	Regional Development Planning Agency, Deli Serdang Regency, North Sumatera Province
7	Mr Kawar Sembiring	Head of Administration Division	Corporation, Small and Medium Enterprises and Investment Department, Karo Regency, North Sumatera Province
8	Ms Urai Idawati	Head of Food Crop, Fishery and Livestock Sub Division	Economic Planning Division, Regional Development Planning Agency, West Kalimantan Province
9	Mr Mohammad Aminuddin	Head of Research and Development Sub Division	Regional Development Planning Agency, Sintang Regency, West Kalimantan Province
10	Mr Bakri Siddig	Head of Economic Sub Division	Regional Development Planning Agency, Singkawang City, West Kalimantan Province
11	Ms Faridah Lamarauna	Head of Energy and Industry Sub Division	Regional Development Planning Agency, Central Sulawesi Province
12	Mr La Fariki	Head of Agriculture, Marine and Forestry Sub Division	Regional Development Planning Agency, South East Sulawesi Province
13	Ms Andi Rahmi Bahariwati	Staff of Social Welfare Sub Division	Regional Development Planning Agency, South Sulawesi Province
14	Ms Mieke Pangkong	Head of Infrastructure Division	Regional Development Planning Agency, North Sulawesi Province
15	Ms Rahmatiya Ali	Staff of Macro Planning Sub Division	Regional Development Planning Agency, Gorontalo Province
16	Mr M. Taufiq Gurrachman	Head of Research Sub Division, Data and Reporting Division	Regional Development Planning Agency, North Luwu Regency, South Sulawesi Province

2-3. List of Equipment

Ref No.	Equipment	Model	Qty	Place	Condition
<JAKARTA>					
	Vehicle	Mitsubishi KUDA Super exceed	1	Project office at BANGDA	Good
	Note-type PC	Toshiba Satellite	1		Good
	Note-type PC	IBM	1		Good
	Note-type PC		1		Good

J. K.

	Desk-top PC	Samsung SyncMaster 551v	1		Good
	Desk-top PC	Turbox-Wing	1		Good
	Desk-top PC	Compac Presario 5000	1		Good
	Desk-top PC	Compac Presario 6000	1		Good
	Injection Color printer	EPSON Stylus Color 440	1		Good
	Laser Printer	HP Laser Jet 1100A	1		Good
	Laser Printer	HP Laser Jet 1200	1		Good
	Printer	CJ-20	1		Good
	Projector	In Focus LP335	1		Good
	Copy machine	Canon NP6241	1		Good
	Facsimile	Panasonic KX-FP85	1		Good
	Facsimile	Panasonic KX-FP302	1		Good
	Facsimile	Muratex MX-8	1		Good
	Scanner	HP Scanjet 6350C	1		Good
	Degital Camera	Sony DSC-P5	1		Good
	CD-RW	Argosy RW 848 Ultra Slim CD-RW	1		Good
	Memory Stick Reader	Sony Memory Stick Reader/Writer MSAC-U	1		Good
	Book Shelf		2		Good
	Table		2		Good
	Chair		12		Good
	Office Cabinet	Ichiban	3	Good	
	White Board		2	Good	
	Meeting Table	STO-601 CT Starone	1	Good	
<WEST KALIMANTAN>					
	Vehicle	Mitsubishi KUDA	1	Project office at Potianak	Good
	Note-type PC	IBM	1		Good
	Desk-top PC	local	1		Good
	Desk-top PC	local	1		Good
	PC Software	Windows	1		Good
	UPS	Laplace ML	1		Good
	Printer	Canon	1		Good
	Copy machine	Canon	1		Good
	Facsimile	Panasonic	1		Good
	Cellular phone	Ericson	1		Good
<NORTH SUMATRA>					
	Note-type PC	IBM	1	Project office at Medan	Good
	Desk-top PC	Creative	1		Good
	Desk-top PC	Creative	1		Good
	Copy machine	Toshiba	1		Good
	Facsimile	Toshiba	1		Good
	Digital Camera	Canon	1		Good
<SULAWESI>					
	Printer	Canon	1	Project office at Makassar	Good
	Note-type PC	Fuitsu	1		Good
	Video Camera	Sony	1		Good
	Digital Camera	Fuji Film	1		Good
	CD-RW	HP	1		Good
	CPU	Celeron	1		Good
	Note-type PC	Philips	1		Good
	Desk-top PC	local	1		Good

2-4. Field Activity Expenses

No	Activity	Amount (Rp)
----	----------	-------------

J. H.

1	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	804,255,000
2	Module Preparation of Best Practices for Regional Development	695,365,000
3	Workshop on the Expected Manner of Regional Development Management under Decentralization	464,100,000
4	Study on In-depth Concept Formation of Inland Development in West Kalimantan Province	474,100,000
5	Study on Basic Concept Formation of Master Plan for Singbebas Area Development in West Kalimantan Province and Workshop on Inter-Regional Cooperation	399,560,000
6	Workshop on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	50,950,000
7	Project on Support to the Formulation of Follow-up Program of Regional Development Master Plan in Lake Toba Area: Institutionalization of Regional Development Model Project with the Utilization of Participatory Approach	364,935,000
8	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation by Focusing on Orange as Special Commodity; North Sumatra, West Kalimantan and South Sulawesi	562,643,000
9	Workshop on Strengthening Orange Farmer Institutions in North Luwu	87,550,000
10	Basic Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	57,900,000
11	Regional Development Promotion through Special Commodity Development	327,650,000
	TOTAL	4,289,008,000

<Indonesian Side>

2-5. List of Indonesian Counterparts (October 2003 to March 2005)

No	Name	Position	Institution
<BANGDA>			
1	Ir. Suhatmansyah, IS	Secretary to the Director General (~ Oct 2004)	
2	Drs. Sumarsono, MDM	Secretary to the Director General (Oct 2004~)	
3	Drs. Fazli Siregar, MPIA	Director	Directorate for Planning and Evaluation of Regional Development
4	Drs. Lukman Nul Hakim, MSi	Head	Planning Division, Secretariat of BANGDA
5	Ir. Bambang Sulyantoro, MPSt (~March 2004)	Head	Provincial Planning Division
<West Kalimantan Province>			
6	Mr. Eka Kawirayu	Chairman (~March 2004)	BAPPEDA
7	Ir. Nyoman Sudana	Chairman (March 2004~)	BAPPEDA
8	Mr. Meimet Agustiar	Head	Economic Planning Division
<North Sumatra>			
9	Ir. Budi D. Sinulingga, MSi	Chairman	BAPPEDA
10	Dra. Hasni Anggreini Lubis	Head	International and Domestic Cooperation Division, BAPPEDA
<SOUTH SULAWESI>			
11	Dr. S. Ruslan, MS	Chairman	BAPPEDA
12	Mrs. Indah Siradju, MT	Head	Human Resources and Institutional Development Division, BAPPEDA
<NORTH SULAWESI>			
13	Drs. C. Saruan	Chairman	BAPPEDA
<SOUTHEAST SULAWESI>			
14	Drs. H. Zainal Abidin R	Chairman	BAPPEDA
<CENTRAL SULAWESI>			
15	Drs. Daud S. Laratu	Chairman	BAPPEDA
<GORONTALO>			
16	Drs. Ir. Sudirman Habibi	Chairman	BAPPEDA

2-6. Budget of the Indonesia Side

No	Activity	Amount (Rp)
1	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	52,200,000
2	Module Preparation of Best Practices for Regional Development	50,000,000
3	Workshop on the Expected Manner of Regional Development Management under Decentralization	42,000,000
4	Study on In-depth Concept Formation of Inland Development in West Kalimantan Province	Each participant bore his travel expenses, daily allowance, etc.
5	Study on Basic Concept Formation of Master Plan for Singebas Area Development in West Kalimantan Province and Workshop on Inter-Regional Cooperation	Each participant bore his travel expenses, daily allowance, etc.
6	Workshop on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	7,642,000
7	Project on Support to the Formulation of Follow-up Program of Regional Development Master Plan in Lake Toba Area: Institutionalization of Regional Development Model Project with the Utilization of Participatory Approach	60,000,000
8	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation by Focusing on Orange as Special Commodity; North Sumatra, West Kalimantan and South Sulawesi	54,000,000
9	Workshop on Strengthening Orange Farmer Institutions in North Luwu	6,550,000
10	Workshop on Inter-regional Cooperation (Dec. 2003)	Each participant bore his travel expenses, daily allowance, etc.
11	Basic Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	16,450,000
12	Regional Development Promotion through Special Commodity Development	20,100,000

2-7. Office Space and Facilities

The Indonesian side has been providing office space and other facilities, as follows.

1) Office Space

Project Site	Office Location
Jakarta	BANGDA, Ministry of Home Affairs, Jakarta
West Kalimantan	BAPPEDA West Kalimantan Province, Pontianak
North Sumatra	BAPPEDA North Sumatra Province, Medan
Sulawesi	BAPPEDA South Sulawesi Province, Makassar

2) Other Facilities

No.	Name of Equipment	Qty	Place
1	Table	4	Project office at BANGDA
2	Chair	2	
3	Desk	9	Project office at Pontianak
4	Chair	9	
5	White Board	1	
6	Book Shelf	1	
7	Office Cabinet	1	
8	Air Conditioner	3	
9	Desk	3	Project office at Medan
10	Chair	3	
11	Office Cabinet	1	
12	White Board	1	Project office at Makassar
13	Air Conditioner	1	

ANNEX 3: Achievement of the Outputs

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Results																																																														
«Overall Goal» Capacity of management for self-support regional development by government is improved in Central Government (Bangda) and Selected Provincial Governments	Number of improved regional development plans, visions, strategies or guidelines by Central Government (Bangda) and Selected Provincial Governments.	Due to the nature of the Project, the evaluation of overall goal should be done in the long term.																																																														
«Project Purpose» Capacity of local government in the management of regional development is improved in order to support regional autonomy in Central Government (Bangda) and Selected Provincial Governments	1. Number of improved regional development plans, visions, strategies or guidelines in order to support regional autonomy 2. Appropriate assignment of personnel trained in the Project	1. (1) Laws No. 22/1999 and No.25/1999 were revised to Laws No. 32/2004 and No. 33/2004 in October 2004. (2) The National Development Planning System Law was enacted in October 2004. 2. Counterparts and the related personnel were assigned properly and strengthened by the technical transfer from the JICA experts.																																																														
«Outputs» 1. Regional development plan is formulated and implemented based on the principal of democracy and local initiatives.	1.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops	1.1 The following training, seminars and workshops were conducted or are scheduled to be conducted as a basis of the formulation of regional development plans. <table><tr><th>No</th><th>Subject</th><th>Date</th><th>Place</th><th>No. of Days</th><th>No. of Participants</th></tr><tr><td colspan="6">For all regions</td></tr><tr><td rowspan="3">1</td><td rowspan="3">Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation</td><td>Oct. 2004</td><td>Malanke (S. Sulawesi)</td><td>2</td><td>42</td></tr><tr><td>Oct. 2004</td><td>Sambas (W. Kalimantan)</td><td>2</td><td>42</td></tr><tr><td>Jan. 2005 (scheduled)</td><td>Karo (N. Sumatra)</td><td>3</td><td>42</td></tr><tr><td rowspan="4">2</td><td rowspan="4">Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept</td><td>Jan. 2004</td><td>Pontianak</td><td>4</td><td>128</td></tr><tr><td>Jan. 2004</td><td>Makassar</td><td>2</td><td>99</td></tr><tr><td>Jan. 2004</td><td>Medan</td><td>3</td><td>103</td></tr><tr><td>Feb. 2004</td><td>Jakarta</td><td>1</td><td>50</td></tr><tr><td>3</td><td>Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments</td><td>Jan. to Feb. 2005 (scheduled)</td><td>Medan, Pontianak, Makassar</td><td>4x3</td><td>30 x 3</td></tr><tr><td>4</td><td>Workshop on Regional Development Management Finalization</td><td>Jan. 2005 (scheduled)</td><td>Jakarta</td><td>3</td><td>150</td></tr><tr><td colspan="6">West Kalimantan</td></tr></table>	No	Subject	Date	Place	No. of Days	No. of Participants	For all regions						1	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation	Oct. 2004	Malanke (S. Sulawesi)	2	42	Oct. 2004	Sambas (W. Kalimantan)	2	42	Jan. 2005 (scheduled)	Karo (N. Sumatra)	3	42	2	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	Jan. 2004	Pontianak	4	128	Jan. 2004	Makassar	2	99	Jan. 2004	Medan	3	103	Feb. 2004	Jakarta	1	50	3	Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments	Jan. to Feb. 2005 (scheduled)	Medan, Pontianak, Makassar	4x3	30 x 3	4	Workshop on Regional Development Management Finalization	Jan. 2005 (scheduled)	Jakarta	3	150	West Kalimantan					
No	Subject	Date	Place	No. of Days	No. of Participants																																																											
For all regions																																																																
1	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation	Oct. 2004	Malanke (S. Sulawesi)	2	42																																																											
		Oct. 2004	Sambas (W. Kalimantan)	2	42																																																											
		Jan. 2005 (scheduled)	Karo (N. Sumatra)	3	42																																																											
2	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	Jan. 2004	Pontianak	4	128																																																											
		Jan. 2004	Makassar	2	99																																																											
		Jan. 2004	Medan	3	103																																																											
		Feb. 2004	Jakarta	1	50																																																											
3	Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments	Jan. to Feb. 2005 (scheduled)	Medan, Pontianak, Makassar	4x3	30 x 3																																																											
4	Workshop on Regional Development Management Finalization	Jan. 2005 (scheduled)	Jakarta	3	150																																																											
West Kalimantan																																																																

S.R.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Results					
		5	Seminar of Study on Human Resource Development in Inland Area	Oct. 2003	Pontianak	1	115
		North Sumatra					
		6	Seminar on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	Oct. 2003	Desa Silalahi, Kab. Dairi	1	50
		7	Workshop on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	May 2004	Medan	1	100
		Sulawesi					
		8	Workshop on Strengthening Orange Farmer Institutions in North Luwu	Dec. 2003	N. Luwu	1	82
		9	Exchange Workshop on Orange Development between West Kalimantan and South Sulawesi	Dec. 2003	Sambas	2	50
		10	Workshop on Inter-regional Cooperation	Dec. 2003	Makassar	2	34
		11	Seminar of Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	Mar. 2004	Makassar	1	49
		12	Seminar on Regional Development Promotion through Special Commodity Development	Oct. 2004	Makassar	1	55
		1.2 Number of formulation cases regarding new development plans and revision of on-going development plan by government sectors.					
		1.3 Number of recommended proposals regarding vision, policy and strategy of regional development					
		1.4 Number of established regional development vision, policy and strategy including master plan making					
		1.5 Number of policy recommendation regarding development plans based on participatory concept					
		1.6 Number of policy establishment regarding supporting mechanism/framework by central government					
				1.2 South Sulawesi: The Task Force for the People Economic Development Program (GERBANG EMAS) on the development of the sericulture industry was established in August 2004, to implement the results of JICA's study on the sericulture and silk industry.			
		1.3 West Kalimantan: Pre-feasibility Study on Tayan Regional Development Plan (2003) Study on In-depth Concept Formation of Master Plan for Inland Development (2004) Proposal of Integrated Master Plan for Singbebas Area Agreculture Development (2004) North Sumatra: Basic Study on Orange in Karo and Dairi (2003) South Sulawesi: The Study on 'Formation of Sericulture and Silk Industry Promotion Plan in South Sulawesi Province'					
		1.4 West Kalimantan: In-depth concept of the In-land Development Master Plan (Oct. 2004) and the Singbebas Area Development Master Plan (coming Jan. 2005) North Sumatra: The Regional Development Master Plan in Lake Toba Area (May 2004)					
		1.5 West Kalimantan: In-depth concept of the In-land Development Master Plan (Oct. 2004) and the Singbebas Area Development Master Plan (coming Jan. 2005)					
		1.6 North Sumatra: Budget allocation for the implementation of PRA-type projects					

J. A.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Results				
2. Human resources of local governments in the field of regional development are developed.	2.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops	2.1 The following training, seminars and workshops were conducted to develop human resources of local governments.				
		No	Subject	Date	Place	No. of Days No. of Participants
		For all regions				
		1	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation	Oct. 2004	Malanke (S. Sulawesi)	2 42
				Oct. 2004	Sambas (W. Kalimantan)	2 42
				Jan. 2005	Karo (N. Sumatra)	3 42
		2	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	Jan. 2004	Pontianak	4 128
				Jan. 2004	Makassar	2 99
				Jan. 2004	Medan	3 103
				Feb. 2004	Jakarta	1 50
		3	Workshop on Regional Development Management (the Expected Manner of Regional Development Management under Decentralization)	Feb. 2004	Jakarta	3 97
				Feb. 2004	Pontianak	3 127
		4	Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments	Jan. to Feb. 2005	Medan, Pontianak, Makassar	4x3 30 x 3
		5	Workshop on Regional Development Management Finalization	Jan. 2005	Jakarta	3 150
		West Kalimantan				
		6	Seminar of Study on Human Resource Development in Inland Area	Oct. 2003	Pontianak	1 115
		North Sumatra				
		7	Seminar on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	Oct. 2003	Desa Silalahi, Kab. Dairi	1 50
		8	Workshop on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	May 2004	Medan	1 100
		Sulawesi				
		9	Workshop on Strengthening Orange Farmer Institutions in North Luwu	Dec. 2003	N. Luwu	1 82
		10	Exchange Workshop on Orange Development between West Kalimantan and South Sulawesi	Dec. 2003	Sambas	2 50
		11	Workshop on Inter-regional Cooperation	Dec. 2003	Makassar	2 34
		12	Seminar of Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	Mar. 2004	Makassar	1 49
		13	Seminar on Regional Development Promotion through Special Commodity Development	Oct. 2004	Makassar	1 55

78

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Results					
	2.2 Number of dispatched experts for the purpose of technical transfer under Japan's ODA scheme	2.2 The number of the long-term experts was 4. The number of the short-term experts was 4 in 2003 and 2 in 2004 (total 6). See ANNEX 2.					
	2.3 Number of dispatched trainees to various training programs in Japan under ODA scheme	2.3 The number of dispatched trainees was as follows. (See ANNEX 2) 1) Counterpart Training in Japan: 4 participants (Dec. 7 to 13, 2003) and 4 participants (Jan. 11-21, 2005) 2) Country-focused Training in Japan: 16 participants (Dec. 2 to 26, 2003) and 16 participants (Nov. 23 to Dec. 22, 2004)					
	2.4 Number of policy-oriented advices on promoting human resources development in local governments	2.4 The experts are developing a textbook on regional development with best practices in Indonesia, which is expected to be utilized by the central and local governments to develop human capacities of local governments.					
3. Inter-regional cooperation in terms of regional development among province/city/district is promoted.	3.1 Number of event frequency and participants of various training and advocatory seminars & workshops	3.1 The following training, seminars and workshops were conducted to promote inter-regional cooperation in terms of regional development among province/city/district..					
		No	Subject	Date	Place	No. of Days	No. of Participants
		For all regions					
		1	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation	Oct. 2004	Malanje (S. Sulawesi)	2	42
				Oct. 2004	Sambas (W. Kalimantan)	2	42
				Jan. 2005	Karo (N. Sumatra)	3	42
		2	Workshop on Regional Development Best Practices -- An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	Jan. 2004	Pontianak	4	128
				Jan. 2004	Makassar	2	99
				Jan. 2004	Medan	3	103
				Feb. 2004	Jakarta	1	50
		3	Workshop on Regional Development Management (the Expected Manner of Regional Development Management under Decentralization)	Feb. 2004	Jakarta	3	97
				Feb. 2004	Pontianak	3	127
		4	Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments	Jan. to Feb. 2005	Medan, Pontianak, Makassar	4x3	30 x 3
		Sulawesi					
		5	Exchange Workshop on Orange Development between West Kalimantan and South Sulawesi	Dec. 2003	Sambas	2	50
		6	Workshop on Inter-regional Cooperation	Dec. 2003	Makassar	2	34
		7	Seminar of Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	Mar. 2004	Makassar	1	49

S.R.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Results					
	3.2 Number of formulation cases for inter-regional cooperation network linkage	3.2 (1) Inter-provincial cooperation project among the three provinces (Oct. 2004 to Jan. 2004) (2) West Kalimantan: Singbebas project (3) South Sulawesi: Sericulture and Silk Industry Promotion Project					
4. Local stakeholders such as universities, NGOs, private sector, and community organization, etc. are properly participated in regional development process.	4.1 Number of event frequency and participants of various training and advocacy seminars & workshops	4.1 The following training, seminars and workshops were conducted to promote the proper participation of local stakeholders in regional development process.					
		No	Subject	Date	Place	No. of Days	No. of Participants
		For all regions					
		1	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation	Oct. 2004	Malanke (S. Sulawesi)	2	42
				Oct. 2004	Sambas (W. Kalimantan)	2	42
				Jan. 2005	Karo (N. Sumatra)	3	42
		2	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	Jan. 2004	Pontianak	4	128
				Jan. 2004	Makassar	2	99
				Jan. 2004	Medan	3	103
				Feb. 2004	Jakarta	1	50
		3	Workshop on Regional Development Management (the Expected Manner of Regional Development Management under Decentralization)	Feb. 2004	Jakarta	3	97
				Feb. 2004	Pontianak	3	127
		4	Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments	Jan. to Feb. 2005	Medan, Pontianak, Makassar	4x3	30 x 3
		5	Workshop on Regional Development Management Finalization	Jan. 2005	Jakarta	3	150
		West Kalimantan					
		6	Seminar of Study on Human Resource Development in Inland Area	Oct. 2003	Pontianak	1	115
		North Sumatra					
		7	Seminar on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	Oct. 2003	Desa Silalahi, Kab. Dairi	1	50
		8	Workshop on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	May 2004	Medan	1	100
		Sulawesi					
		9	Workshop on Strengthening Orange Farmer Institutions in North Luwu	Dec. 2003	N. Luwu	1	82
		10	Exchange Workshop on Orange Development between West Kalimantan and South Sulawesi	Dec. 2003	Sambas	2	50
		11	Workshop on Inter-regional Cooperation	Dec. 2003	Makassar	2	34

S.R.

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Results					
		12	Seminar of Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	Mar. 2004	Makassar	1	49
		13	Seminar on Regional Development Promotion through Special Commodity Development	Oct. 2004	Makassar	1	55
	4.2 Number of formulation cases such as regional development councils or similar participatory development framework with stakeholders	4.2 South Sulawesi: Task Force for the Gerbang Emas on the sericulture industry was formed in Aug. 2004.					
	4.3 Number of cases on policy advice for institutionalization for promoting participatory development framework	4.3 (1) Presentation of Basic Concept on Regional Development (Oct 2003 and Feb. 2004) (2) In all the workshops, seminars and training courses, the importance of institutionalization for promoting participatory development framework was stressed.					
5. Regional development programs/projects are formulated and implemented with local initiatives.	5.1 Number of sector development study designated for project formation	5.1 West Kalimantan: Study on Singbebas area development with focus on organic agriculture South Sulawesi: Study on Formation of Sericulture and Silk Industry Promotion Plan North Sumatra: Study on Orange in Karo and Dairi					
	5.2 Number of proposed projects and programs applicable to Japan's ODA scheme and other schemes	5.2 West Kalimantan: 11 projects (including the dispatch of experts) South Sulawesi: 3 projects North Sumatra: 1 project					
	5.3 Number of realized projects and programs	5.3 North Sumatra: Organic Farming with PRA method					

[Handwritten signature]
J. B.

ANNEX 4: Results of the Evaluation

Criteria	Evaluation Questions		
	Questions	Sub-Questions	
Relevance	Is the Overall Goal consistent with the Indonesia's national or regional policies?	Is the Overall Goal consistent with the Indonesia's national policies?	The fundamental laws on decentralization, Laws No.22/1999 and No.25/1999, were revised as Laws No.32/2004 and No.33/2004 respectively. Also, Law No. 25/2004 regarding national planning system was enacted in October 2004. The new legal framework has strengthened the movement towards the decentralization. Under this situation, local governments are required to further strengthen the capacity for regional development management. In this sense, the project is relevant to the national policies.
		Is the Overall Goal consistent with the provincial policy?	The regional development is one of the top priorities in the provincial policies to establish financial autonomy.
	Is the Overall Goal consistent with Japan's ODA policy?	Is the Overall Goal relevant to Japan's priority issues for cooperation in Indonesia?	Priorities of Japanese official development assistance (ODA) to Indonesia are set on the strengthening of administrative management and governance. In this regard, the overall goal is relevant to Japan's priorities in Indonesia.
		Does Japan have enough experience in the field of regional development?	Japan has been supporting regional development in Indonesia for many years. Thus, it has enough experience in this field.
	Does the Project Purpose meet Indonesia's needs?	Is the Project Purpose consistent with capacity building priorities indicated in the "National Framework for Capacity Building to Support Decentralization"?	The project purpose is consistent with the following agendas of capacity building stated in the "National Framework for Capacity Building to Support Decentralization": development of regional personnel; development of the planning system; and development of capacity to manage the transition period.
		Is the Project Purpose consistent with the local needs for capacity building?	According to the interviews, many local stakeholders pointed out the necessity of the improvement of local government capacity.
	Are the activities under the Project responsive to Indonesia's needs?		According to the interviews, both local governments and local stakeholders in the three provinces highly appreciated JICA's activities under this Project.
Effectiveness	Have the outputs been achieved?	Output 1: Regional development plan is formulated and implemented based on the principal of democracy and local initiatives.	The output was mostly achieved.
			<ol style="list-style-type: none"> (1) In January and February 2004, BANGDA, in cooperation with JICA experts, held the Best Practices Workshops to facilitate local governments to formulate regional development plans. (2) In West Kalimantan, the provincial government committed itself to incorporate the in-depth concept of inland development M/P, which the provincial BAPPEDA in cooperation with the JICA expert formulated, into the future provincial plans. (3) In North Sumatra, PRA-type pilot projects in the Lake Toba area, which were formulated based on a recommendation from the Regional Development Master Plan in Lake Toba Area, are being implemented, and the provincial government committed itself to implement other PRA-type projects in the Lake Toba area, which was recommended in JICA's report, at its own cost. (4) In South Sulawesi, the results of the Study on 'Formation of Sericulture and

J.R.

			<p>Silk Industry Promotion Plan in South Sulawesi Province' are planned to be reflected in the Province's People Economic Development Program ("Gerbang Emas") for the sericulture industry.</p> <p>(5) However, because the formation of development plans at the local level will take place after the formulation of the national medium-term plan in January 2005, the incorporation of most of the results of JICA's activities into their development plans would be realized after the end of the Project period.</p>
		Output 2: Human resources of local governments in the field of regional development are developed.	<p>The output was achieved to a great extent.</p> <p>(1) Key persons of local governments deeply understand the importance of communication with local stakeholders and participatory development.</p> <p>(2) The number of government staff that were directly involved in JICA's activities is still limited, and therefore the local governments should continue their efforts to consolidate and disseminate the developed models and concepts among their staff.</p> <p>(3) BANGDA and provincial BAPPEDAs are compiling textbooks on good practices of regional development in order to develop human resources of the local governments.</p>
		Output 3: Inter-regional cooperation in terms of regional development among province/city/district is promoted.	<p>The output was achieved to some extent.</p> <p>(1) The Study on Formation of the Sericulture and Silk Industry Promotion in South Sulawesi Province proposed a way of inter-regency cooperation in the industry.</p> <p>(2) Sinbebas Area Development Master Plan in West Kalimantan Province stressed the necessity of cooperation among the three regencies and one city.</p> <p>(3) Mini-workshops on 'the Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation by Focusing on Orange as Special Commodity' were held among BANGDA and North Sumatra, South Sulawesi and West Kalimantan Provinces.</p> <p>(4) Local stakeholders, including universities, NGOs and farmers, and the related regency governments recognize the merits of the inter-provincial cooperation in marketing while executive staff of the provincial government do not seem all that positive because they do not fully realize the benefit of the inter-provincial cooperation.</p> <p>(5) In order to involve the provincial governments, it is important to show the benefits of the inter-provincial cooperation concretely in the coming Grand-WS.</p>
		Output 4: Local stakeholders such as universities, NGOs, private sector, and community organization, etc. are properly participated in regional development process.	<p>The output was mostly achieved.</p> <p>(1) With JICA experts' efforts to facilitate communication between local stakeholders and local governments, it is increasingly seen that local stakeholders are properly involved in the process of regional development planning in the target areas of the three provinces.</p> <p>(2) However, the number of such local stakeholders is still limited, and the governments' further efforts to disseminate the importance of participatory development are required.</p>
		Output 5: Regional development programs/projects are formulated and implemented with local	<p>The output was achieved to a limited extent.</p> <p>(1) In North Sumatra, local governments are supporting the diffusion of PRA-type projects by preparing a considerable amount of budget.</p>

J.R.

		initiatives.	<p>(2) South Sulawesi Province is now in the process of formulating the People Economic Development Program (the "Gerbang Emas") for the selected eleven commodities, which is planned to be led by the private sector with the provincial government being a facilitator.</p> <p>(3) Although local initiatives for regional development have been enhanced greatly, it will take some time to realize programs/projects that are formulated with local initiatives.</p>
	Have the outputs contributed to the achievement of the Project Purpose?	Were the outputs appropriate for the achievement of the Project Purpose?	<p>The outputs greatly contributed to the achievement of the project purpose.</p> <p>(1) Local governments' capacity has been improved particularly in the application of a participatory approach in the regional development planning.</p> <p>(2) However, it is necessary to persuade them to continuously consolidate and disseminate the developed models and concepts in their organizations.</p>
		Were there any external factors promoting the achievement of the Project Purpose?	With the next year's direct election, the local governments' heads seem to be positive to the adoption of the participatory approach in regional development.
	Were there any external factors inhibiting the achievement of the Project Purpose?		No.
Efficiency	Were the quantity, quality and timing of the injected inputs appropriate for the achievement of the outputs?		<p>(1) The Japanese inputs were appropriate in terms of quality, quantity and timing.</p> <p>(2) The outputs could have been achieved better if BANGDA's budget inputs would have been increased more.</p>
	Were the injected inputs utilized appropriately for the activities under the Project?		The budgets for seminars, workshops and training programs were appropriately used and highly appreciated by the participants.
	Was the mechanism of the Project appropriate for achieving the outputs and project goal?		The speed of the decision-making and information flow became better after the establishment of Project Operating Committee at Directorate of Planning of Regional Development, BANGDA, which was agreed between BANGDA and JICA in M/M dated 27 th February 2004.
	Was there any collaboration or competition with Japan's other projects?	Did the Project collaborate efficiently with the Project of Human Resource Development for Local Government (HRDLG)?	The collaboration with HRDLG Project in conducting a joint training course was done in North Sumatra in 2003.
		Were there Japan's other projects that compete with the Project?	No.
	Was there any collaboration or competition with other donors' projects?		No.
	Were there any external factors inhibiting the efficiency of the Project?		No.

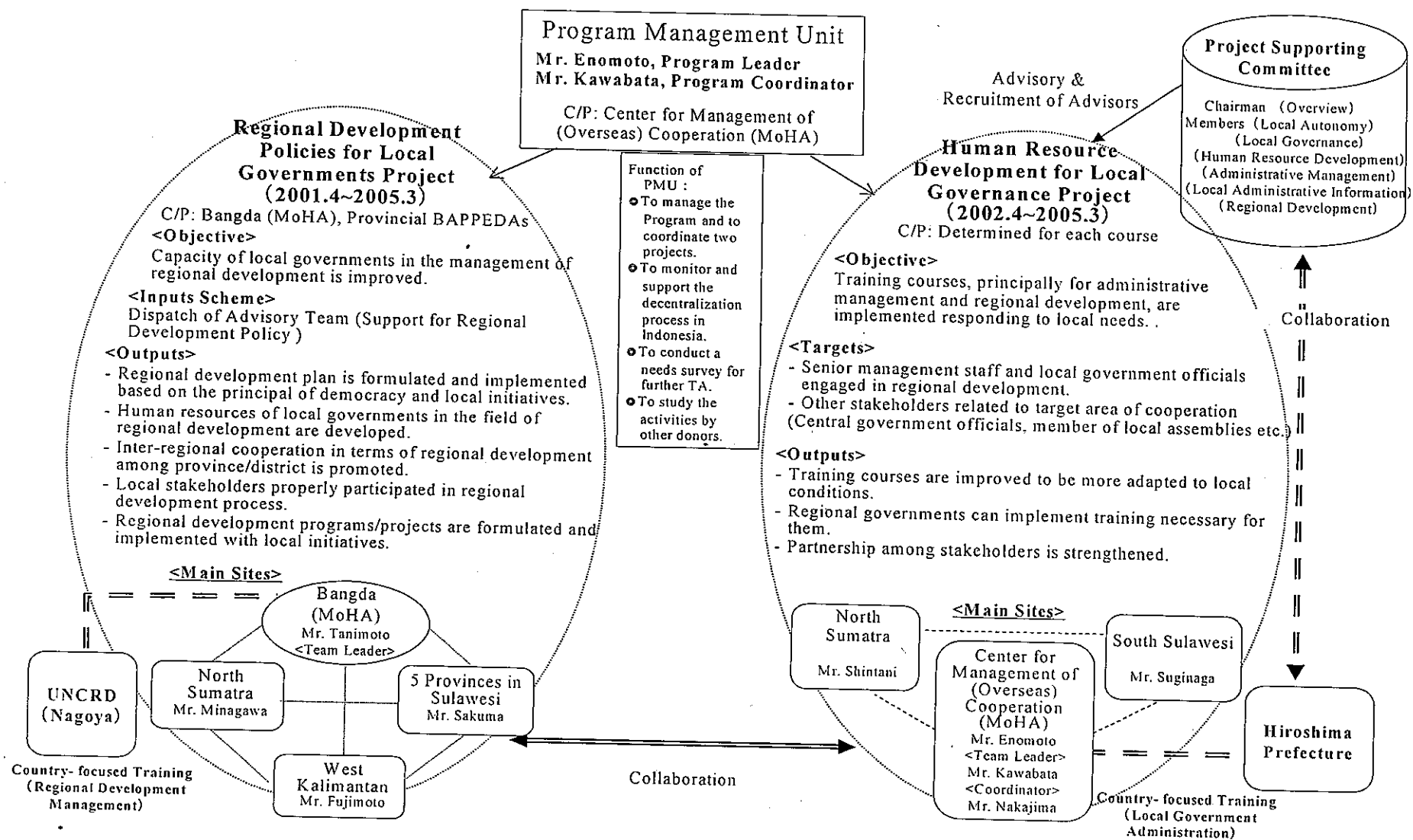
5.9.

Impact	Is the Overall Goal expected to be achieved?	Is the achieved Project Purpose expected to contribute to the achievement of the Overall Goal?	Executive members and staff of the local governments who were involved in JICA's activities definitely realized the importance of the participatory approach in regional development and gained knowledge on how to implement the participatory approach. However, whether such approach will be applied widely in the provinces is dependent on their efforts to continuously consolidate and disseminate the developed models and concepts to others.
		Are there any external factors inhibiting the achievement of the overall goal?	No.
	Are there any spill-over effects produced by the Project?		No.
	Are there any positive or negative impacts that were not assumed at the planning of the Project?		It is often seen that not only communication between local governments and local stakeholders but also among local stakeholders (e.g. universities - NGO) has been facilitated.
Sustainability	Is the institutional sustainability ensured?	Have necessary institutions including policies, legal framework, guidelines and organizations been developed, or are they planned to be developed in the near future, in order to ensure the improvement of the local governance capacity?	Because the national Planning System Law was enacted in October 2004, regional governments are still in the process of establishing necessary institutional frameworks.
	Is the financial sustainability ensured?		Budget constraints may make it difficult for BANGDA and other local governments to continue the project by themselves.
	Is the technical sustainability ensured?	Can the transferred knowledge be maintained or improved at central and provincial levels?	Continuous efforts to consolidate and disseminate the models developed in the project could ensure the sustainability of the effects. The textbooks on good practices of regional development could also contribute to the maintenance of the transferred knowledge.

5.92.

ANNEX 5:

Framework of JICA's Cooperation Program on Capacity Development for Local Governance in the Republic of Indonesia



ANNEX 6: Plan of Operation and Implementation of Activities

for the period from April 9, 2004 to March 31, 2005

Activities		2004					2005			Note
		Apr	Jun	Jul	Sep	Oct	Dec	Jan	Mar	
1.1 Policy advice on issues of regional development based on analysis of current move of regional development	Plan									
	Actual									
1.2 Policy advice on management scheme related to issues for promoting regional development under regional autonomy	Plan									
	Actual									
1.3 Policy advice on the existing regional development plans, guidelines, strategies and budget policies	Plan									O&M Study and Workshop in Sulsel
	Actual									
1.4 Policy advice on formulating regional development plans, plans policies and strategies including master plans and sector development	Plan									mainly in 3 provinces
	Actual									
1.5 Policy advice on development of budget evaluation guidelines for local governments (mainly in Jakarta)	Plan									mainly in Jakarta
	Actual									
1.6 Policy advice to central and provincial governments for mobilizing ODA related policies to promote regional development	Plan									
	Actual									
1.7 Assistance and guidance to conduct studies and workshops regarding total management process of regional development	Plan									Study and workshop shall be in January, 2005
	Actual									
1.8 Support to promoting framework for participatory regional development based on research activities and assistance in workshops and seminars	Plan									Study and workshop in Sulsel
	Actual									
1.9 Support to regional development planning through projects formation available from Japan's ODA scheme such as PBIS and any other scheme	Plan									JICA's PBIS2004
	Actual									

f S.R.

2.1 Support to training and advocacy activities by provision of seminars and workshops based on the best practice case findings for introduction	Plan					Study and workshop on Best Practices
	Actual					
2.2 Support to formulate training program in collaboration with Human Resources Development Project	Plan					
	Actual					
2.3 Provision of access opportunity to various training scheme available from Japan's ODA Scheme such as Country Training Program, Program Regional Development Program, and Counterpart Training	Plan					Regional development Management and Counterpa Training shall be in Sep.200
	Actual					
2.4 Provision of access opportunity to any other seminars, workshops, and studies regarding regional development	Plan					Study and workshop on provincial planning
	Actual					
3.1 Policy advice on promoting inter-regional cooperation and network linkage among stakeholders	Plan					Study and workshop shall be in Sumut and Sulse
	Actual					
3.2 Policy advice to develop participatory development framework and inter-regional cooperation guidelines	Plan					Study and workshop shall be in Kalbar and Sumut
	Actual					
3.3 Support to enlightenment activities in the form of seminars, workshops or studies	Plan					Study and workshop on Best Practices
	Actual					

J.P.

4.1 Assistance and guidance to conduct studies and workshops to introduce Best Practices cases in Indonesia and from Japan	Plan					Study and workshop on Best Practices
	Actual					
4.2 Assistance to facilitating activities for mobilization stakeholders and promoting inter-stakeholders cooperation	Plan					Study and workshop shall be in Sulsel
	Actual					
4.3 Support to promotion of regional/community development council by stakeholders	Plan					Study and workshop shall be in Sumut
	Actual					
4.4 Support to collaboration with CEP (Community Empowerment Program)	Plan					together with JICA's PBIS2004
	Actual					
5.1 Support activity to undertaking the sectoral development study in line with specific support project formation	Plan					Study and workshop shall be in Kalbar
	Actual					
5.2 Support activity to formation of project/program under Japan's ODA scheme	Plan					together with JICA's PBIS2004 and ODA Loans
	Actual					

5.2.

ANNEX 7: LIST OF DOCUMENTS COLLECTED

No.	Title	Year
1	Bagan Susunan Organisasi – Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah (Organization Chart – Directorate General of Regional Development (BANGDA))	Dec. 2003
2	Terms of the Service of BANGDA (in BAHASA)	2003
3	LAKIP Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah – DEPDA GRJ Chapter II. Perencanaan Strategik (Planning Strategies of BANGDA)	2003
4	West Kalimantan Provincial Organization Chart	Mar. 2004
5	Struktur Organisasi BAPPEDA Propinsi Sumatera Utara (Organizational Structure of BAPPEDA North Sumatra Province)	Apr. 2002
6	Structure of Organization – BAPPEDA South Sulawesi Province	Dec. 2003
7	Decree of South Sulawesi Province No.609/VIII/YEAR 2004 on the Establishment of Task Force on the Development of Sericulture based Micro, Small and Medium-Enterprises – People Economic Development Program (The Gerbang Emas)	Aug. 2004

J.A.

	Inland Area					DINAS, Universities, Association	NGO, Farmers
North Sumatra							
7	Seminar on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	Oct. 2003	Desa Silalahi, Kab.Dairi	1	50	BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Universities, NGO	
8	Workshop on Regional Development Master Plan in the Area of Lake Toba	May 2004	Medan	1	100	BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Universities, NGO	
Sulawesi							
9	Workshop on Strengthening Orange Farmer Institutions in North Luwu	Dec. 2003	N. Luwu	1	82	BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Business Sector, Farmers	NGO
10	Exchange Workshop on Orange Development between West Kalimantan and South Sulawesi	Dec. 2003	Sambas	2	50	BAPPEDA-Kab., DINAS-Kab., Business Sector, NGO, Farmers	
11	Workshop on Inter-regional Cooperation	Dec. 2003	Makassar	2	34	BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Universities	
12	Seminar of Study on Sericulture and Silk Industry in South Sulawesi Province	Mar. 2004	Makassar	1	49	BANGDA, BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Business Sector, NGO	
13	Seminar on Regional Development Promotion through Special Commodity Development	Oct. 2004	Makassar	1	55	BANGDA, BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Business Sector, NGO, Universities, Bank	

J. A.

ANNEX 8: SEMINAR/WORKSHOP LIST

No	Subject	Date	Place	No. of Days	Participants	
					No.	Institution/Province
For all regions						
1	Workshop on Promotion of Regional Development Management through Inter-provincial Cooperation	Oct. 2004	Malanke (South Sulawesi)	2	42	BANGDA, Provinces (North Sumatra, West Kalimantan, South Sulawesi), BAPPEDA-Prov., BAPPEDA-Kab, DINAS Agriculture-Kab, Farmers, Business Sector
		Oct. 2004	Sambas (West Kalimantan)	2	42	Ditto
		Jan. 2005	Karo (North Sumatra)	3	42	Ditto
2	Workshop on Regional Development Best Practices – An Introduction of Locality and One Village One Commodity Concept	Jan. 2004	Pontianak	4	128	BANGDA, BAPPEDA, DINAS, Business Sector, NGO, Universities, Farmers Association, JICA Short-term Expert
		Jan. 2004	Makassar	2	99	BAPPEDA-Prov. & Kab., DINAS-Prov. & Kab., Business Sector, NGO, Farmers
		Jan. 2004	Medan	3	103	Ditto
		Feb. 2004	Jakarta	1	50	BANGDA, BAPPEDA, DINAS, Business Sector, NGO, Universities, Farmers Association
3	Workshop on Regional Development Management (the Expected Manner of Regional Development Management under Decentralization)	Feb. 2004	Jakarta	3	97	BANGDA, BAPPEDA, DINAS, Business Sector, NGO, Universities, Farmers Association, JICA, JBIC, JETRO, Japan Embassy
		Feb. 2004	Pontianak	3	127	Ditto
4	Workshop on the Change of Management and Communication Distribution between the Central and Provincial Governments	Jan. to Feb. 2005	Medan, Pontianak, Makassar	4x3	30 x 3	BANGDA, BAPPEDA, DINAS, Business Sector, NGO, Universities, Farmers Association
5	Workshop on Regional Development Management Finalization	Jan. 2005	Jakarta	3	150	BANGDA, BAPPEDA, DINAS, Business Sector, NGO, Universities, Farmers Association, JICA, Other Donors
West Kalimantan						
6	Seminar of Study on Human Resource Development in	Oct. 2003	Pontianak	1	115	Provincial & Kab. governments, BAPPEDA,

J.H.

付属資料 4 最終評価用 PDM (PDMe)

プロジェクト名: 地域開発政策支援プロジェクト 評価対象期間: 2004 年 4 月 8 日-2005 年 3 月 31 日

インドネシア共和国 地域開発政策支援プロジェクト: 最終評価用PDM (PDMe)

要約	指標	指標入手手段	外部条件
《上位目標》 中央政府 (Bangda) および選定された州政府において、地方行政能力が向上する。		C/PやJICA専門家へのインタビュー	
《プロジェクト目標》 中央政府 (Bangda) と選定された州政府において、地方自治を支援するため、地域開発分野における地方政府の管理能力（あるいは地方政府を支援する能力）が向上する。	1. 地方自治を支援するために改訂された地域開発計画、構想、戦略あるいはガイドラインの数 2. プロジェクトにおいて訓練された人材の適切なアサインメント	C/PやJICA専門家へのインタビュー プロジェクトの記録 地方政府によって策定された地域開発計画	
《成果》 1. 地域開発計画が民主的にかつ地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。	1.1 研修や政策提言セミナー・ワークショップの実施回数と参加者数 1.2 政府セクターによる新規の開発計画策定及び既存の開発計画改訂の回数 1.3 地域開発の構想、政策、戦略などの提案数 1.4 マスタープランを含む地域開発の構想、政策、戦略などの立案数 1.5 参加型開発計画に関する政策提言数 1.6 中央政府による支援メカニズム／枠組みの構築に係る政策立案数	C/PやJICA専門家へのインタビュー プロジェクトの記録	
2. 地方政府の地域開発分野における人材が育成される。	2.1 多様な研修や政策提言セミナー・ワークショップの実施回数と参加者数 2.2 日本の政府開発援助スキームのもとで、技術移転のために派遣された専門家数 2.3 日本の政府開発援助スキームのもとで、日本における訓練のために派遣された研修生数 2.4 地方政府の人材開発促進に関する政策提言数	C/PやJICA専門家へのインタビュー 研修やセミナー参加者への質問票 研修コース、セミナーあるいはワークショップの報告書 プロジェクトの記録	
3. 地域開発にかかる州／市／県レベルの地域間協力が促進される。	3.1 多様な研修や政策提言セミナー・ワークショップの実施回数と参加者数 3.2 地域間協力ネットワークの形成数	C/PやJICA専門家へのインタビュー 研修やセミナー参加者への質問票 研修コース、セミナーあるいはワークショップの報告書 プロジェクトの記録	
4. 大学、NGO、民間セクター、住民組織等の地域の関係者が地域開発プロセスに適切に参加する。	4.1 多様な研修や政策提言セミナー・ワークショップの実施回数と参加者数 4.2 ステークホルダーから構成される地域開発協議会あるいは同様の参加型開発枠組みの形成数 4.3 参加型開発枠組みの促進を制度化するための政策提言数	C/PやJICA専門家へのインタビュー 研修やセミナー参加者への質問票 研修コース、セミナーあるいはワークショップの報告書	

<p>5. 地域開発プログラム／プロジェクトが地域イニシアティブに基づいて策定され、実施される。</p>	<p>5.1 プロジェクト形成を目的としたセクター別開発調査の数 5.2 日本の政府開発援助等のスキームに沿ったプロジェクトあるいはプログラムの提案数 5.3 実施されたプロジェクトあるいはプログラム数</p>	<p>プロジェクトの記録 C/PやJICA専門家へのインタビュー プロジェクトの記録 調査報告書 プロジェクトやプログラムのプロポーザル</p>	
--	---	---	--

《活動》	投入	前提条件
<p>1.1 現状分析に基づく地域開発の課題に対する政策提言</p> <p>1.2 地方自治のもとでの地域開発マネジメントに関する政策提言</p> <p>1.3 既存の地域開発計画、ガイドライン、戦略あるいは予算に対する政策提言</p> <p>1.4 マスタープランやセクター開発プランを含む地域開発計画、政策、戦略の策定に係る政策提言</p> <p>1.5 地方政府（特にジャカルタ）のための予算評価ガイドラインの開発に係る政策提言</p> <p>1.6 地域開発振興政策に関連した、ODA の導入に関する、中央政府や地方政府に対する政策提言</p> <p>1.7 地域開発のマネジメント・プロセスに関する研究やワークショップの実施に係る支援</p> <p>1.8 研究、ワークショップあるいはセミナーに基づく、参加型地域開発の制度づくりへの支援</p> <p>1.9 PBISを初めとする日本の政府開発援助のスキーム等に適合したプロジェクトの形成を通じた、地域開発計画策定の支援</p> <p>2.1 優良事例の紹介を含むセミナーやワークショップの実施を通じた、研修／アドボカシー活動の支援</p> <p>2.2 「地方行政人材育成プロジェクト」と協力した、研修計画の策定支援</p> <p>2.3 日本の政府開発援助スキーム（国別特設、地域開発研修、カウンターパート研修）における訓練体系への、カウンターパートの参加促進</p> <p>2.4 地域開発に係る各種セミナー、ワークショップあるいは研究への、カウンターパートの参加促進</p> <p>3.1 ステークホルダー間の地域間協力ネットワークの形成促進のための政策提言</p> <p>3.2 参加型開発の枠組みづくりや地域間協力のガイドラインづくりへの政策提言</p> <p>3.3 セミナー、ワークショップあるいは研究を通じた啓蒙活動への支援</p> <p>4.1 日本やインドネシアにおける優良事例を紹介するための、調査及びワークショップ実施に係る支援</p>	<p>インドネシア側</p> <p>1. カウンターパートおよび支援スタッフの配置</p> <p>1) カウンターパート</p> <p>2) 支援スタッフ</p> <p>2. 執務スペース／設備の提供</p> <p>3. プロジェクトに必要な運営コストの負担</p> <p>日本側</p> <p>1. 専門家派遣</p> <p>1) 長期専門家派遣</p> <p>2) 短期専門家派遣</p> <p>2. 日本でのカウンターパート研修</p> <p>3. 機材</p> <p>携行機材</p> <p>4. 現地活動費</p>	<p>・中央政府および選定された州政府がこのプロジェクトに協力する。</p> <p>・地域社会がこのプロジェクトに協力する</p>

4.2 ステークホルダーを動員し、彼らの間の協力関係を形成するための諸活動への支援 4.3 ステークホルダーによる地域／コミュニティ開発審議会の形成促進のための支援 4.4 コミュニティエンパワメントプログラム（CEP）との連携支援 5.1 プロジェクト形成を目的としたセクター別開発調査実施の支援 5.2日本の政府開発援助等のスキームに沿ったプロジェクトあるいはプログラムの形成支援			
--	--	--	--