

No. = 1

インドネシア国  
「地方行政人材育成プロジェクト・フェーズⅠⅠ」

終了時評価報告書

独立行政法人 国際協力機構

平成 19 年 2 月

イネ事
J R
06-013



## 目次

序文 .....	i
要約(評価調査結果要約表) .....	ii
第1章 終了時評価調査団の派遣 .....	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的 .....	1
1-2 調査団の構成 .....	1
1-3 調査日程 .....	2
1-4 主要面談者 .....	3
1-5 評価用 PDM .....	5
第2章 プロジェクトの進捗状況 .....	6
2-1 投入実績 .....	6
2-2 各アウトプットの達成状況 .....	8
2-3 プロジェクト目標及び上位目標の達成度(予測) .....	13
2-4 プロジェクトマネジメント .....	15
第3章 評価結果 .....	16
3-1 5項目評価結果 .....	16
3-2 効果発現に係る貢献・阻害要因 .....	22
第4章 結論と提言 .....	24
4-1 結論 .....	24
4-2 提言 .....	24
4-3 教訓 .....	25

## 付属資料

1. 終了時評価調査に係るミニッツ
2. プロジェクト組織図
3. 日本側投入（専門家、本邦受入研修、現地業務費）
4. 活動実績総括表
5. 現地国内研修実施リスト（2005年及び2006年）
6. プロジェクトの実績
7. 5項目評価結果
8. 内務省教育訓練庁作成・研修運営マニュアル概要
9. 北スマトラ州政府人材育成局作成・研修運営スタンダード概要
10. フェーズ I I P D M

## 序文

独立行政法人国際協力機構（JICA）は、インドネシア政府の要請に基づき、2002年4月より3年間に亘り実施された「地方行政人材育成プロジェクト」に続き、2005年4月より2年間の予定で、技術協力プロジェクト「地方行政人材育成プロジェクト・フェーズII」を実施してきました。

プロジェクト終了を2007年3月に控え、2005年4月から評価調査時までの活動状況の確認、プロジェクト目標の達成状況の検証を踏まえて、調査団としての提言としてまとめることを目的に、2006年9月10日～22日まで終了時評価調査を実施しました。

同調査期間中に、インドネシア政府関係機関と共に、現在までのプロジェクトの実績確認を行うとともに、プロジェクト終了までの提言をまとめ、協議議事録（ミニッツ）として締結をしました。

本報告書については、終了時評価調査の結果をより詳細に取りまとめた内容となっております。本報告書が、本プロジェクト終了を控えてこれまでの活動の成果を確実なものとし、また他の類似案件に対する参考資料となることを願うものです。

終わりに、本調査にご協力とご支援を頂いた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

2007年2月

独立行政法人  
国際協力機構  
インドネシア事務所長  
加藤 圭一

評価調査結果要約表（終了時評価）

1. 案件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：地方行政人材育成プロジェクト・フェーズ2
分野：ガバナンス	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：インドネシア事務所	協力金額：3.5億（総額）
協力期間	(R/D)：2005年3月15日
	先方関係機関： 1) 主務官庁：内務省 2) 実施機関：内務省教育訓練庁、地方自治総局、北スマトラ州研修所
	協力期間：2005年4月1日～ 2007年3月31日
日本側協力機関：総務省、自治大学校、兵庫県	
他の関連協力： 地方行政人材育成プロジェクト・フェーズ1	
1-1 協力の背景と概要	
<p>1998年5月に32年間続いたスハルト政権が崩壊したインドネシアでは、2001年1月に法律22号「地方自治法」が施行され、それまでの中央集権から地方分権体制に大きく移行した。このため、それまで中央政府が中心に行ってきた政策立案・施策の実施を地方政府が自ら主体的に実施することになったが、必要となる人材、知識・ノウハウが不足していることから、住民への円滑なサービス提供が実施できていない状況であった。</p> <p>その状況を受けて、JICA インドネシア事務所はインドネシア国の内務省より、地方行政官に対する人材育成のための協力要請を受け、2002年4月より3年間に亘り、一般行政・地域開発の研修を中心とした地方行政人材育成プロジェクトフェーズIを実施した。現地国内研修の実践を通じて目指した地方行政官研修機関の研修運営能力については、成果の芽が出ているものの、一層の強化が求められる状況にあること、また、地方政府に対して地方分権政策に係る法律・制度・手法の周知徹底を行う研修については、過渡期における変革を地方に徹底するための集中的な支援はニーズ・意義が高いとの評価がなされた。以上のように、地方政府の能力向上の手段としての地方行政官研修機関の研修運営能力向上に係るニーズは高く、「イ」国の地方分権は開始されてからまだ間もなく、関連する法律が2004年に再度改正されるなどいまだ試行錯誤の途上にあり、その政策の普及やそれに基づく地方行政の実施手法を指導して行く必要性が高いことから、当国政府の協力要請に基づき、右二項をプロジェクト目標とする「地方行政人材育成プロジェクト（フェーズII）」を、2005年4月から実施してきた。</p>	
1-2 協力内容（PDM）	

(1) 上位目標

研修の実施を通じて地方政府の人材が育成される

(2) プロジェクト目標

- I. 内務省教育訓練庁及び北スマトラ州研修所において、地方行政官等の人材育成のための研修運営能力が向上する。(「中長期的な視野」にたつて、地方行政官研修機関の研修運営能力の向上を通じて、地方政府の人材育成に寄与するもの。)
- II. 地方政府において、地方分権の進展に伴って作成された内務省の政策・ガイドラインに基づいた行政手法が周知・理解される。(「短期的な視点」にたつて、地方分権政策の実施上の喫緊の課題へ対応する研修実施を支援するもの。)

(3) 成果

1) プロジェクト目標 I に対する成果

<内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所>

- 1. 地方政府のニーズに基づいて研修カリキュラム・モジュールが実践的な内容に改善される
- 2. 教育訓練庁と州研修所の研修実施における連携が強化される。

<北スマトラ州研修所>

- 3. 行政サービスを向上するための研修のカリキュラムが改善され、実施される。
- 4. 研修関連機関(州間及び州内の州・県・市)との協力関係が構築される。

2) プロジェクト目標 II に対する成果

- 1. 自治体間連携に関するガイドラインと実施方法が地方政府に理解される。
- 2. 新自治法に対応する郡長の役割に関するガイドラインとそれに基づく実施方法が郡長に理解される

(4) 投入(評価時点)

日本側:

長期専門家派遣	3名(72人月)	現地国内研修	参加研修員 1630名
短期専門家派遣(延べ)	4名(0.5人月)	携行機材	0千円
本邦研修	4名(1コース)	ローカルコスト負担	136,900千円

相手国側:

カウンターパート配置	124名	C/P 予算	30,000千円
事務所施設提供			

2. 評価調査団の概要

調査者	調査団員数 3名 (1) 団長・総括 (2) 評価計画 (3) 評価分析	花里 信彦 黒田 一敬 飯田 春海	国際協力機構 インドネシア事務所 次長 国際協力機構 インドネシア事務所 企画調査員 グローバル・リンク・マネジメント(株)
-----	---	-------------------------	--

調査期間	2006年9月10日(日)~9月22日(土)	評価種類: 終了時評価
------	------------------------	-------------

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) アウトプットの達成状況は以下のとおりである。

ア) プロジェクト目標Ⅰに対するアウトプット

アウトプット1: 地方のニーズに基づいて研修カリキュラム、モジュールが実践的な内容に改善される。  
(内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所)

本プロジェクトのフェーズⅠより、内務省教育訓練庁をカウンター・パート機関として、州政府が実施する「郡長能力向上研修」の実施支援を行ってきたが、本フェーズⅡでは、その延長として、「郡長能力向上 TOT 研修」及び「郡長リフォーム研修」について、地方政府レベルでより具体的な行政サービスの改善がなされるよう、以下の通り、実践的な内容に研修内容を改訂して実施してきた。

- ・ 郡長能力向上 TOT 研修: 州政府職員である受講者が、実際に講師となって郡長への実践的な研修を実施するよう内容を改善し、平成 16 年度及び 17 年度の 2 年間で 8 回、計 350 人に対して実施。
- ・ 郡長リフォーム研修: 県政府の郡事務所による行政サービスの改善のため、県政府内部での権限委譲を円滑に行う等を目的に実施された平成 18 年度中に 5 回、212 人に対して研修を実施。

また、北スマトラ州研修所においては、「グッド・ガバナンス研修」及び「研修運営研修」において、州政府及び県/市政府の関係機関における行政サービスの質の向上や、州研修所の人材育成に資する研修の改善の観点から、以下のとおり、より実践的な内容によって実施してきた。

- ・ グッド・ガバナンス研修: 2002 年の同州知事令の一つであるグッド・ガバナンスの考えに基づいた行政サービスの改善を目的に、州及び県政府の関連部局の職員を対象として、平成 17 年度には 3 回、計 86 名に対して実施。平成 18 年度に 1 回、30 名に対して実施。
- ・ 研修運営研修: 州政府研修所による人材育成能力の向上のため、同研修所が扱う公務員研修をより地方政府の現状に則してカリキュラムが組成して、平成 17 年及び 18 年度に各一回実施、121 人が受講した。

アウトプット2: 教育訓練庁と州研修所の研修実施における連携が強化される。

(内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所)

中央政府の研修機関である内務省教育訓練庁と地方政府の研修機関である各州政府研修所の連携は、州政府研修所が実施する「郡長能力向上研修」への支援を通じて行われた。上記「アウトプット1」にある「郡長能力向上 TOT 研修」では全 33 州のうち、32 州に対して研修を行った。同研修の受講後、現時点で 23 の州政府が「郡長能力向上研修」を実施しており、その中の 17 州に対して、プロジェクトから研修講師を派遣して、その円滑な研修実施への支援を行っている。

また、内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修との連携については、同様に「郡長能力向上 TOT 研修」の実施における支援の他、それぞれの「研修運営マニュアル」や「研修運営スタンダード」の作成過程において、情報及び意見の交換等が行い、互いの関係性の強化を図っている。

アウトプット3: 行政サービス向上を目的とした研修カリキュラムが改善され、その研修が実施される。

(北スマトラ州研修所)

北スマトラ州政府研修所が実施する「グッド・ガバナンス研修」は、地方政府である州、県及び市政府の行政サービス提供の現場レベルにおける業務の改善を目的として、その実施回毎に、反省点を議論し、カリキュラムの改善が行われてきた。また、これまで実施されてきた 4 回の研修において、受講生が研修内で作成した行動計画に沿って、州内において、公立中学校の規範の向上、州政府収入局自動車登録共同事務所の業務の効率化、地域保健所の地域ニーズに沿った業務展開など、様々な行政サービスの改善を行った事例が報告されており、研修の有効性が確認されている。

アウトプット4: 研修関連機関の協力関係(州間および州内の州、県・市)が構築される。

(北スマトラ州研修所)

北スマトラ州研修所は、他州の研修所(東ジャワ、西ジャワ、ジャカルタ特別市、西ヌサ・テンガラの各州)との間で、研修実施の際の講師受入、研修運営に係る協議、これらの州への現地訪問などを通じて、交流を進めてきた。北スマトラ州研修所は、特に、ジャワの 3 州が、国際標準規格である ISO 9001:2000 を導入して、研修運営に取り組んでいることに、強い影響を受けたことから、同研修所の業務の改善を行うきっかけとなった。

また、同研修所は、州内の県・市政府との協力について、タンジュン・バライ市による要請に基づいて、平成 18 (2006) 年 12 月に特設のグッド・ガバナンス研修の実施を行うこととしている。また、州内の全県・市政府を対象として、郡長能力向上研修の実施も平成 18 年 11 月に実施が予定されている。



## プロジェクト目標 II に対するアウトプット

アウトプット 1: 自治体間連携に関するガイドラインとその実施手法が地方政府職員に理解される

地方自治法における地方政府の義務を効果的に実施する行政手法として、内務省地方自治総局は、地方政府間の連携協力を政策として推進している。地方自治総局は「イ」国内で行われている自治体連携の中から 6 つを抽出して、現地調査を行い、自治体間連携の課題について分析した報告書を作成した。同報告書を元に、6 分野から成る研修モジュールを作成し、南スラウェシ州、バリ州、中部ジャワ州（2 つ）の計 4 つの自治体間連携の関係者に対し、「自治体間連携研修」を計 4 回、112 名に対して実施した。研修受講者からは、特に自治体間連携の実践段階における法的な対処について、具体的な研修内容であり、業務の改善に役立ったとの評価がなされた。

アウトプット 2: 新自治法に対応する新たな郡長の役割に関するガイドライン・その実施方法が郡長に理解される。

本フェーズ II で実施した「郡長能力向上 TOT 研修」を受講した 32 の州政府の関係者の中でこれまで、「イ」国全体で 23 の州で「郡長能力向上研修」が実施された。プロジェクトからは、その内、17 州に対しては研修講師の派遣を行い、州政府の研修実施を支援した。また、3 州については、プロジェクトによって直接的に研修が実施された。（同直接実施のコースには、津波災害の復興支援を目的としたアチエ州での開催も含まれている。）そして、残りの 4 州については、州政府自身で、独自の研修が実施された。これらの結果、現在までに「イ」国内で計 1,213 名の郡長が、「郡長能力向上研修」を受講した。

(2) プロジェクト目標の達成（予測）は以下のとおりである。

プロジェクト目標 I: 内務省教育訓練庁及び北スマトラ州研修所において、地方行政官等の人材育成のための研修運営能力が向上する。（中長期的な視野において、上記機関の研修運営能力の向上を通じての地方政府人材の育成）

### ・内務省教育訓練庁

内務省教育訓練庁は、本プロジェクトのフェーズ I 及び II の活動を通じて、1) 地方ニーズの把握と研修カリキュラムへの反映、2) 規律と効率性が確保された研修コースの運営、3) 理論からより研修後の実践を考慮した研修内容の改訂などを経験し、組織的な知識の蓄積を行ってきた。そして、その経験的に得られた知見を、今後の同庁の研修事業運営能力の向上に活用するために、全ての部局からの参加による編集チームを組成して、「研修運営マニュアル」の策定を行った。また、政府の「監査・指導に関する 2005 年政令 79 号」において、同庁は政府運営管理分野研修の監督機関になるなど、教育訓練機関としての役割が明確にされた。そのため、同マニュアルは、同国で実施される地方公務員対象の研修において、国家基準の基本的な枠組みを取りまとめたものとして、位置付けられることとなる。同庁では、プロジェクト活動の終了までに同マニュアルを活用して、研修を実施していくこととなっている。

### ・北スマトラ州研修所

北スマトラ州研修所では、プロジェクト活動を通じて、研修事業の効果的、効率的な運営とそのための改善に取り組んできた。同研修所では、交流を行っているジャワの州政府研修所が、業務の質の向上を図るために ISO 9001:2000 を導入して業務の改善を図っていることを参考にして、同資格認定を目指すことと成った。その準備の一環として、北スマトラ研修所は研修業務全般の水準を向上するための「研修運営スタンダード」を策定しており、今後、同研修所の実施する全ての研修は、同スタンダードに沿って実施されることとなる。

プロジェクト目標 II: 地方政府において、地方分権の進展に伴って作成された内務省の政策・ガイドラインに基づいた行政手法が周知、理解される。（短期的な視点において、地方分権政策の実施上の喫緊の課題への対応としての研修実施）

### ・郡事務所の能力強化

地方分権を定めた新自治法における行政サービス提供の改善の一環として掲げられた郡事務所の強化に関し、プロジェクトでは、主に州政府が実施する「郡長能力向上研修」による支援を行ってきた。また、郡長に対する直接的な研修実施のみならず、「郡長能力向上 TOT 研修」による州政府内の研修講師育成や、「郡長リフォーム研修」による地方政府の政策決定者への研修を通じて、包括的に郡長による行政サービスの改善への県・市政府内部での環境整備を図った。これらの結果、現在、「イ」国全体で 5,263 人の郡長のうち、計 1,213 名が「郡長能力向上研修」を受講しており、様々な業務の改善を行うようになった。そして、残りの郡長に対しては、今後、州政府自身によってカバーされることが期待されている。

### ・自治体間連携の推進

内務省地方自治総局は、プロジェクト活動を通じて「自治体間連携研修」を実施してきており、フェーズ I において、全州の関係者に対して実施し、本フェーズ II では、対象を選択して、具体的な自治体連携の強化を図ってきた。これらのことから、同局の政策である自治体間連携の重要性を、地方政府に対して周知する目的は達成出来たとされている。更に、今後、同局によって、自治体間連携を法制度面から強化するための政令が準備されている。

### 3-2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

「イ」国の地方政府は、1999年の地方自治法第22号及びその修正法である2004年の同法32号の施行により、中央政府への依存を脱し、自ら地方自治を推進し、住民のニーズに沿った公共サービスを提供することとなった。しかし、地方政府は、これらの役割に伴う知識や能力を十分に持っていなかったことから、政府機関の能力向上を図るための人材の育成が求められている。「イ」国政府は、「監査・指導に関する2005年政令79号」において、カウンター・パート機関である内務訓練庁の役割を、政府運営分野研修の監督機関になることを定めるなど、研修による地方政府の人材育成を重視する姿勢を見せている。本フェーズ II では、地方政府職員に対する研修の実施を通じて、地方分権時代に必要とされる知識や技術を提供し、地方政府の円滑な業務の実施の支援すると同時に、中長期の観点から地方行政人材の育成を図るために、研修を実施するこれらの政府機関の能力向上を目標としている。以上のとおり、本フェーズ II は、「イ」国の地方分権政策の推進において、重要な役割を果たすと共に、日本の ODA 政策の重点分野と合致している。また、フェーズ I で培った経験を生かし、中長期の課題に取り組んでいることから、本フェーズ II の妥当性は高いものと評価される。

#### (2) 有効性

プロジェクト目標の達成度については、プロジェクト目標 I のカウンター・パート機関である内務省教育訓練庁及び北スマトラ州政府研修所の研修運営能力の向上について、プロジェクト活動における研修事業の実施と運営を通じて、自らの能力強化に取り組む動機付けがなされると共に、業務の改善と知識の研鑽がなされてきた。その結果、教育訓練庁は、中央政府の教育訓練機関として地方の研修機関に対するリーダーシップをとるその役割を認識するようになった。また、北スマトラ州研修所では、プロジェクト活動で他州の取り組みなどを参考にして、ISO9001:2000 の導入への取り組みを開始するなど、レベルの高い地方政府教育訓練機関としての努力を傾注している。このことから、プロジェクト活動による両者の業務改善における能力の向上は明らかである。

プロジェクト目標 II の地方分権に係る内務省の政策等に基づいた行政手法の周知と理解については、州政府が実施する「郡長能力向上研修」に対する実施促進及び支援や、地方自治総局が行う「自治体間連携研修」の実施による、有効な行政手法の地方政府への周知を行った。プロジェクトの活動の結果、これらの分野については、州レベルでの政策の周知と実施への支援は十分な効果を示し、その役割を十分に果たしたといえる。また、本フェーズ II で実施した現地国内研修により、地方政府の行政能力向上を推進する数多くの研修講師、地方行政官が育成されたことは、「イ」国の地方分権の展開と定着に向けた大きな貢献となっている。これらのことから、本フェーズ II の有効性は高いと言える。

#### (3) 効率性

本フェーズ II では、日本側、「イ」国側投入がアウトプット達成のために、効果的に活用され、プロジェクトの活動が円滑に実施されることに貢献した。また、プロジェクト運営においても、日本人専門家と「イ」国側の各カウンター・パート機関の職員との関係は良好であり、円滑な活動の実施に結びついたと言える。プロジェクトの活動は、フェーズ I の蓄積を活用し、活動対象を絞り込むなど、効果を重視して行われた。また、当初は計画していなかった日本が実施したスマトラ沖地震による津波災害への緊急支援を行ったにも関わらず、プロジェクト側の努力もあって、本来の活動計画への影響は殆んど見られなかった。これらのことから、投入、活動、及び、アウトプットに至る関係性は、効果的に結びついており、本プロジェクトの効率性は、十分に確保されていると言える。

#### (4) インパクト

インパクトに関し、本終了時評価調査では、プロジェクトの活動に関連したポジティブな効果、影響が確認された。また、特にネガティブな効果、影響は散見されなかった。ポジティブなインパクトについては、以下の3点について確認された。しかし、上位目標の達成においては、プロジェクトの効果である政府教育訓練機関の能力向上について、全国レベルでの他の州研修所に如何に波及していくかについて、方向性は示されているもの、具体的に展開については今後の検討が必要と思われる。

##### ア) 研修受講者による行政サービスの改善の実践：

地方政府による住民への行政サービス提供の改善を目的として実施されてきた「郡長能力向上研修」、「郡長リフォーム研修」、「グッド・ガバナンス研修」では、研修終了後、多くの受講生達が、研修内で作成した行動実施計画に沿って、現場レベルでの行政サービスに取り組んでいることが報告されている。

##### イ) アチェ州における郡長能力向上への取組み：

スマトラ沖地震による津波災害への緊急支援の一環として、アチェ州に対して直接的に行った郡長能力向上関連の研修において、受講者である郡長より、郡事務所の業務改善に関する「提言」が作成され、州知事に提出された。アチェ州政府では、右の提言を受けて、県知事から郡長への行政サービス提供における権限委譲を進め、郡事務所の機能を強化するために、必要な助言と指導を、州内の全県・市政府に対して行った。

##### ウ) 地方自治総局の政策周知能力の獲得：

内務省地方自治総局は、プロジェクト活動を通じて、自治体間連携に係る研修のためのカリキュラムとモジュール作り、研修（ガイダンス）の実施を経験したことによって、自らの施策を地方政府に効果的に周知するための方法論を獲得することが出来た。同総局は、今後は、右の経験を活用して、政策の遂行に適宜、研修の実施を取り入れる共に、自治体間連携のパイロット・プロジェクトを行うこととしている。

#### (5) 自立発展性

本フェーズ II のカウンター・パート機関である内務省の教育訓練庁、地方自治総局、及び、北スマトラ州政府研修所は、現在の地方分権を定めた 1999 年の地方自治法第 22 号及びその修正法である 2004 年の同法 32 号の枠組みの中で、プロジェクト活動によって獲得した知識や技術を維持すると共に、今後ともその発展に取り組んでいくとが、以下のとおり確認された。内務省教育訓練庁は、「イ」政府の「監査・指導に関する 2005 年政令 79 号」において、政府部門の研修事業監督機関として役割が明確となり、プロジェクト活動の経験をもとにして策定した「研修運営マニュアル」は、内務大臣令によって公式の採用される見込みである。今後、同庁は、同マニュアルに基づいて研修事業の運営に係る、地方政府の研修機関の監督を行っていくこととなる。

北スマトラ州政府研修所では、現在、策定が終了する「研修運営スタンダード」に沿って、今後の研修が実施されていくこととなっている。更に、その延長線上にある ISO 9001 : 2000 の取得によって、研修事業の運営に係る恒常的な業務改善が継続される。また、同研修所では、国際規格の取得に必要な業務改善について、来年度の予算措置を行っている。

一方、地方自治総局は、自治体間連携に係る研修の企画と実施を行ってきた経験を生かし、今後も自らの政策の周知に活用していくことと思われる。また、自治体間連携については、今後、「イ」国政府の政令が発令されることとなっている。以上のことから、本フェーズ II の効果に係る自立発展性は高いと思われる。

### 3-3 効果発現に係る貢献・阻害要因

#### (1) 貢献要因

プロジェクトの計画内容に関し、本プロジェクトのフェーズⅠでは、「地方人材育成のための緊急及び短期的な取組み」か、「中長期的な観点から人材育成を担う研修機関の能力向上を図る」のか、どちらが活動の目的として重要であるかの議論があったが、フェーズⅡでは、プロジェクト計画時点で、両者をプロジェクト目標として明示した上で、地方サイトを二つから一つに、また、現地国内研修の分野を地域開発の計画分野を排除し、現場レベルの行政サービス提供分野に絞り込みを行った。この選択と集中によって、効率、効果的な活動が可能となった。

また、活動の実施段階では、フェーズⅠで活動した長期専門家が、ほぼ、そのまま本フェーズⅡに移行したが、このことが、フェーズⅠとの連続性を維持し、カウンター・パート機関の職員との関係性と円滑な活動の継続を可能とした。また、ジャカルタのプロジェクト事務所を、「イ」国政府内務省の窓口の役割を担う海外援助局から、実施機関である教育訓練庁に移したことで、日・イ間の円滑なコミュニケーションと共同の活動の実施を効率的に行える環境の整備に繋がった。

#### (2) 阻害要因

特に、計画内容及び実施段階におけるプロジェクト効果発現に関わる阻害要因はなかったと思われる。

## 4 結論及び提言

### 4-1 結論

当初 R/D に設定されたプロジェクト目標が、終了時に達成される見込みである事が本評価を通じて確認されたことにより、プロジェクトは予定通り 2007 年 3 月をもって完了するものとする。上位目標の達成に近づけるために、プロジェクト終了までの残り半年間およびプロジェクト終了後の活動を、以下の通り提言する。

### 4-2 提言

(1) 内務省教育訓練庁に対する提言は以下の通りである。

#### プロジェクト終了までの提言

- ①北スマトラ州研修所作成の研修運営スタンダードとの整合性に配慮しつつ研修運営マニュアルの完成を図る一方で、研修運営マニュアルの大臣令化への指導・助言を行う。
- ②「郡リフォーム研修」追加 2 バッチを実施する。
- ③地方への情報提供機能を強化する。具体的には、地方で実施された各種研修、「郡長研修」「グッドガバナンス研修」のモニタリングを実施した上で、情報をニューズレター等によって地方政府に対し紹介する。
- ④研修・モニタリング実施過程で得た地方分権推進に必要な各種情報・ノウハウ等の開示を行い、内務本省その他総局と情報共有する。

#### プロジェクト終了後の提言

- ①「研修運営マニュアル」の地方政府に対する周知・普及を、毎年 6 月 7 月に開催される各州・各縣市研修所調整会議などにて実施する。
- ②引き続き上記②及び③の活動を実施を継続させる。

(2) 内務省自治総局に対する提言は以下の通りである

#### プロジェクト終了までの提言

- ①「モニタリング実施要領」の取りまとめを行い、実施要領に基づいて実施した当該 4 地域へのモニタリングを実施し、結果を纏めた報告書を作成する。

#### プロジェクト終了後の提言

- ①現行の自治体関連系研修を他地域でも継続して実施する。

(3) 北スマトラ州研修所に対する提言は以下の通りである。

#### プロジェクト終了までの提言

- ①内務省教育訓練庁が作成した研修運営マニュアルとの整合性に配慮しつつ、「研修運営スタンダード」の完成を図る。
- ②グッドガバナンス研修のモニタリング・評価ならびに、残り 3 研修コース（1. 広域協力による郡長研修、2. タンジュンバライ市におけるグッドガバナンス研修、3. 北スマトラ州における法務能力研修）を実施する。
- ③モニタリング・評価、教材の改訂、TOT 研修の実施などによってグッドガバナンス研修のフォローアップを行う。

#### プロジェクト終了後の提言

- ①北スマトラ州予算によって、グッドガバナンス研修を実施する。
- ②2007 年 3 月までに完成予定の研修運営スタンダードを定着させる

以上

## 第1章 終了時評価調査団の派遣

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では、1998年5月に32年間続いたスハルト政権が崩壊した。2001年1月に法律22号「地方自治法」が施行され、それまでの中央集権から地方分権体制に移行し、外交、国防、司法、宗教、金融・財政を除く権限が地方政府に移管された。このため、これまで中央政府が中心に実施してきた政策立案・施策の実施を地方政府が自ら主体的に実施することになったものの、必要となる人材、知識・ノウハウが不足していることから、地方政府行政官の人材育成が急務とされている。こうした状況を背景に、JICAインドネシア事務所は、当国内務省より地方行政官に対する人材育成のための協力要請を受け、2002年4月より3年間に亘り地方行政人材育成プロジェクトフェーズⅠを実施し、一般行政・地域開発をテーマに幅広く研修を行った。活動を通じて、地方行政官研修機関の研修運営能力については、成果の芽が出ているものの、一層の強化が求められる状況にあること、また、地方政府に対して地方分権政策に係る法律・制度・手法の周知徹底を行う研修については、過渡期における変革を地方に徹底するための集中的な支援はニーズ・意義が高いとの評価がなされた。以上のように、地方政府の能力向上の一手段としての地方行政官研修機関の研修運営能力向上に係るニーズは高く、「イ」国の地方分権は開始されてからまだ間もなく、関連する法律が2004年に再度改正されるなどいまだ試行錯誤の途上にあり、その政策の普及やそれに基づく地方行政の実施手法を指導して行く必要性が高いことから、当国政府の協力要請に基づき、右二項をプロジェクト目標とする「地方行政人材育成プロジェクト（フェーズⅡ）」を、2005年4月から実施してきた。今般、プロジェクト期間の終了を2007年3月に控え、これまでの活動実績の確認、目標達成度の評価を行うため、2006年9月10日から22日まで終了時評価調査を実施した。

本終了時評価調査の目的は以下の通りである。

- (1) プロジェクト期間終了まで6ヶ月の時点で、これまで実施した協力について当初計画に照らし、プロジェクトの活動実績、管理運営状況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、カウンターパートへの技術移転状況等について評価を行う。
- (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専門家、インドネシア側関係者と共にプロジェクトの評価を行う。
- (4) 評価結果から教訓及び提言等を導き出し、今後の実施方法改善等について協議する。
- (5) 協議結果を双方の合意事項としてミニッツに取りまとめる。

### 1-2 調査団の構成

終了時評価調査団の構成は以下の通りである。

担当業務	氏名	所属
団長・総括	花里 信彦	独立行政法人国際協力機構 インドネシア事務所 次長
評価計画	黒田 一敬	独立行政法人国際協力機構 インドネシア事務所 企画調査員
評価分析	飯田 春海	グローバル・リンク・マネジメント株式会社

1-3 調査日程

		調査業務	<場所>
01	9.11 (月)	09:00 JICA インドネシア事務所 11:00 内務省援助調整局 (AKLN) 協議 14:00 専門家 (川端・中嶋) 面談	<JICA 事務所> <内務本省 4 階> <プロジェクト事務所>
02	9.12 (火)	08:00 内務省教育訓練庁 (B. DIKLAT) 協議 午後 メダンへ移動 GA192 (15:45-17:50) 19:00 専門家 (新谷) 面談	<教育訓練庁庁舎>  <ホテル>
03	9.13 (水)	08:30 北ス州研修所 (B. Diklat Sumut) 協議 13:30 研修員 (郡長研修) 面談 15:30 研修員 (研修運営 2005, 2006) 面談	<北ス州研修所庁舎>  <北ス州研修所庁舎>
04	9.14 (木)	08:30 現場視察 (グッド・ガバナンス研修員職場) 14:00 研修員 (グッド・ガバナンス研修) 面談	<北ス州研修所庁舎>
05	9.15 (金)	朝 アチェへ移動 GA182 (09:45-10:45) 14:00 アチェ州研修所 (B. DAceh) 協議	<ア州研修所庁舎>
06	9.16 (土)	09:00 研修員 (郡長研修、郡長 TOT 研修) 面談 11:00 研修員 (郡リフォーム研修) 面談 夜 ジャカルタへ移動 GA197 (17:30-21:35)	<ア州研修所庁舎> <ア州研修所庁舎>
07	9.17 (日)	資料整理	
08	9.18 (月)	09:00 研修員 (郡長 TOT 研修) 面談 14:00 研修員 (郡リフォーム研修) 面談	<プロジェクト事務所> <プロジェクト事務所>
09	9.19 (火)	09:00 内務省地方自治総局 (OTODA) 協議 13:30 研修員 (自治体間連携) 面談	<内務本省 8 階> <内務本省 8 階>
10	9.20 (水)	(午前) M/M ドラフト準備 (午後) M/M ドラフト協議 (日本側のみ)	<JICA 事務所>
11	9.21 (木)	(午前) M/M ドラフト協議 (日・イ合同) (午後) M/M ドラフト協議 (日本側のみ)	<内務本省 4 階> <JICA 事務所>
12	9.22 (金)	10:00 M/M 署名	<内務本省 4 階>

#### 1.4 主要面談者リスト

	氏名 役職名等	備考（プロジェクトとの関係等）
9.11（月） 11：00～	<b>内務省援助調整局（AKLN）協議</b> Nuryanto 内務省海外援助調整局長 Suharyono 同二国間協力課長 Marwan 教育訓練庁事務局長 Bambang 地方自治総局事務局長	先方 C/P 責任者、M/M 署名者 日々の業務窓口 教育訓練庁関連活動の責任者 地方自治総局関連活動の責任者
9.12（火） 08：00	<b>内務省教育訓練庁（B. DIKLAT）協議</b> Diah 内務省教育訓練庁長官 Marwan 同庁事務局長 Rinto 同庁行政・政治研修局長 Diah 同庁研修協力課長 Nurdin 同課スタッフ Yusuharto 同庁計画課長 Hendaryanto 同庁行政・地方自治研修課長	教育訓練庁トップ 教育訓練庁関連活動の実施者  日々の業務窓口
9.13（水） 08：30～	<b>北ス州研修所（B. DSumut）協議</b> Budi 北スマトラ州研修所所長 Jalil 同研修所副所長 Dumasari 同研修所事務長 Darwin 同研修所研修分析課長 Chairuddin 同研修所技術研修課長 Nursirwan 同研修所専門研修課長 Aroni Daeri 同研修所階層別研修課長  Zakaria Lafau 同研修所研修講師代表	北ス州での活動の責任者 研修運営改革の現場責任者 協力事業の責任者 研修改善の実務担当者 技術研修の実施者 専門研修の実施者 階層別研修の実施者（元専門研修課 評価班長） 研修講師責任者
9.13（水） 13：30～  15：30～	<b>研修員面談</b> Mahfullah P Daulay 南ビンジャイ郡長 M Hammam Sholeh 南シアンタール郡長 Drs. HZAkaria 州研修所講師  Jon Rismantuah Damanik シマルゲン県人事局研修 課長 Sahminan 階層別研修課評価班長	「郡長能力向上研修（北ス特設）」 参加研修員（3名）   「研修運営研修」 参加研修員（3名）



	Yusrif 州研修所講師	
9.14 (木) 08:00~ 10:30~ 14:00~	<b>現場視察</b> Drs. Ismael Hasibuan メダン第一中学校長 Drs. Hadi Purnomo 州収入局自動車登録共同事務所長 Dr. Ibnu Yazid Shabri アサハン県アエク・ロバ地域保健センター長	「研修運営研修 2005」参加研修員 メダン第一中学校 州収入局自動車登録共同事務所
9.15 (金) 14:00~	<b>アチェ州研修所 (B. DAceh) 協議</b> Rusdi Azhari アチェ州研修所長 Armanshah 同所行政研修課長 Kamardin アチェ州政府行政局課長 Prof. T. Juned 同州研修所研修講師 Cut Trisnawaty 同州研修所研修講師 Drs. Abdullah Daud 同州研修所研修講師	「郡長能力向上研修 (アチェ特設)」 実施者、一部「TOT 研修」参加研修員との面談も一部含む
9.15 (土) 09:00~	<b>研修員面談</b> Tarmizi バンダアチェ市 Meuraya 郡長 Samuar バンダアチェ市 Syah Kuala 郡長 Drs. T Gunawan アチェブサル県 Jantho 郡長	「郡長能力向上研修 (アチェ特設)」 参加研修員
9.15 (土) 11:00~	<b>研修員面談</b> Armanshah アチェ州研修所行政研修課長 Suarman アチェトゥガー県行政局長 Sugeng アチェトゥガー県公共事業局長	「郡リフォーム研修」参加研修員
9.18 (月) 09:00~	<b>研修員面談</b> Imran 南スラウェシ州人材育成局行政研修課長 Yoshef 東ヌサ・トゥンガラ州研修所 行政研修係長 Ari Zallidjar 西スマトラ州研修所所長	「郡長能力向上 TOT 研修」 参加研修員
9.18 (月) 14:00~	<b>研修員面談</b> Irwanshah 南スラウェシ州ボネ県行政局長 Imam Wahyudi 中部ジャワ州プルバリンガ県	「郡リフォーム研修」参加研修員

	<p style="text-align: center;">行政局長 Yohanes 西カリマンタン州サンガウ県 官房長補佐</p>	
<p>9.19 (火) 09.00～</p>	<p><i>内務省地方自治総局 (OTODA) 協議</i></p> <p>Bambang 内務省地方自治総局事務局長 Wahyu 同総局地方自治諮問委員会・政府機関関係局局長 Rosihan 同総局 政府機関関係局課長代理 Asih 同総局地方首長担当局 第二地域担当課長</p>	<p>「自治体間連携研修」の実施者</p> <p>日々の業務窓口 異動前の業務窓口</p>
<p>9.19 (火) 13.30～</p>	<p><i>研修員面談</i></p> <p>Ir. Hudi Utami MM 中部ジャワ州クブメン県 地方開発局長 AA Bagus Sudharsana バリ州デンパサール市 地方開発局長</p>	<p>「自治体間連携研修」参加研修員</p>

#### 1-5 評価用 PDM

地方行政人材育成プロジェクト・フェーズⅡのログフレーム/PDM は、2005年3月15日に日本・インドネシア両国間で締結された R/D に添付されたものである。本終了時評価調査では、この PDM を基準として評価作業を行った。

## 第2章 プロジェクトの進捗状況

### 2-1 投入実績

#### 2-1-1 日本側投入

以下に、日本側の投入として、専門家派遣、現地国内研修、機材供与、現地業務費支出、建物・施設等の実績について記述する。(同投入の内訳等については、別添付属資料3の「日本側投入」を参照。)

##### (1) 専門家派遣

###### ア) 長期専門家

長期専門家は、「プロジェクト・リーダー／業務調整」、「研修企画運営／地方分権化動向調査」及び「地方行政」の計三名が、プロジェクトが開始された平成17(2005)年4月より、プロジェクトの終了時までの2年の期間に亘り派遣されている。これらの長期専門家は、同プロジェクトのフェーズIIにおいて、同様なタイトルで派遣されており、本フェーズIIの活動開始にあたっては、プロジェクト活動の効果を持続させ、残された課題に対処するために、そのまま継続して派遣されることとなった。<sup>1</sup> (フェーズIの「業務調整」専門家が、本フェーズIIでは、「プロジェクト・リーダー／業務調整」となり、他2名はそのままとなっている。)

3名の専門家において、「プロジェクト・リーダー／業務調整」及び「研修企画運営／地方分権化動向化調査」は、ジャカルタにおいて内務省教育訓練庁及び地方自治総局を直接のカウンターパートとして活動し、「地方行政」専門家は、北スマトラ州において、同州政府研修所をカウンターパートとして、活動を行っている。(以下、表2-1参照。また、プロジェクトの組織図については、別添の付属資料2「プロジェクト組織図」参照)

表2-1 長期専門家派遣実績

	派遣分野	派遣期間	人月
1	プロジェクト・リーダー／業務調整	平成17年4月～平成19年3月	24MM
2	研修企画運営／地方分権化動向調査	平成17年4月～平成19年3月	24MM
3	地方行政	平成17年4月～平成19年3月	24MM

###### イ) 短期専門家

短期専門家は、津波災害に見舞われたアチェ州の復興支援を目的として、平成17(2005)年7月にジャカルタで開催された「兵庫の経験、スマトラ沖大震災からの復興のために」ワークショップの講師として、兵庫県知事を含む関係者4名が派遣された。(以下、表2-2参照)

<sup>1</sup> 平成14(2002)年4月から平成17(2005)年の3年間で実施された「地方行政人材育成」プロジェクト(フェーズI)において、「チーフ・アドバイザー」、「業務調整」、「行政研修管理」、「地方行政」及び「研修企画運営／地方分権化動向調査」の5名が長期専門家で派遣されていた。

表 2-2 短期専門家派遣実績

	派遣分野	派遣期間	人/日
1	「兵庫の経験、スマトラ沖大震災からの復興のために」ワークショップ講師	平成 17 年 7 月 19 日～21 日	1 名/3 日間
2	同上	平成 17 年 7 月 17 日～21 日	3 名/5 日間

(2) 研修員受入れ(カウンターパート研修)

本邦への研修員受入れとして、2005 年度「日本の地方自治行政における人材育成」コースに、主にカウンターパート機関より 4 名が、総務省、兵庫県庁等を受け入れ先として派遣されている。また、2006 年度は、日本の地方自治体の行政サービス分野に関する本邦研修に、13 名程度の派遣が検討されている。

(3) 機材供与

本フェーズIIでは、フェーズIの活動時に導入された機材をそのまま活用しており、それ以外の新たな機材供与は、特に行われていない。<sup>2</sup>

(4) 現地業務費支出

現地業務費の支出は、主にプロジェクトの事務的経費と、現地国内研修等の実施に係る事業経費に大別される。本プロジェクトは、フェーズ I より一貫して、現地における研修事業の活用を重要な活動項目としており、研修の実施経費が現地業務費における主要な支出項目となっている。

各年度の支出内訳は、下の表 2-3 のとおりである。平成 17 年度は、計 6,636,565,497 ルピア(80,341 千円)であり、平成 18 年度は予算額として、計 3,906,480,700 ルピア(50,354 千円)が計上されている。総計としては、10,543,046,197 ルピア(130,695 千円)である。<sup>3</sup>

表 2-3 現地業務費支出内訳(ルピア)

年度	事務的経費	事業経費	小計
平成 17 年	1,894,278,113	4,742,287,384	6,636,565,497
平成 18 年	1,178,336,700	2,728,144,000	3,906,480,700
合計	3,072,614,813	7,470,431,384	10,543,046,197

(5) 建物、施設他

本プロジェクトにおいてフェーズ I 及び II を通じて、特に、建物、施設等の供与は行って

<sup>2</sup>フェーズIにおいては、コンピューター、プリンター等の事務機器、プロジェクター等の研修用機材を中心に、インドネシア側カウンターパート機関に供与された。(平成 16(2004)年 12 月実施同フェーズIの終了時評価調査報告書より)

<sup>3</sup>円換算レートは、平成 17 年度については、JICAインドネシア事務所の決算レートである 1 Rp = 0.01210584 円を適用した。また、平成 18 年度については同様に、同事務所の 9 月予算統制レートである 1 Rp = 0.01289 円を適用した。

いない。

## 2-1-2 インドネシア側投入

### (1) カウンターパートの配置

プロジェクトのカウンターパート人員は、内務省の海外援助調整局より 15 名、同省教育訓練庁より 30 名、地方自治総局より 21 名が夫々、任命されている。一方、北スマトラ州政府研修所では、58 名の関係者が任命されており、カウンターパート人員の総計は、124 名となっている。(同カウンターパート人員のリストについては、別添付属資料 1. 「終了時評価調査に係るミニッツ」の ANNEX 6 を参照)

### (2) 予算の措置

インドネシア側カウンターパート機関の内務省教育訓練庁及び地方自治総局、北スマトラ州政府研修所では、プロジェクトの活動に係る人件費、施設維持費等について予算を計上して負担をしている。各年度の支出内訳は、以下の表 2-4 のとおりである。(予算及び支出年は、日本の予算年度に調整済み) 平成 17 年度は、計 769,740,000 ルピア (9,318 千円) であり、平成 18 年度は予算額として、計 1,516,026,250 ルピア (19,541 千円) が計上されている。総計としては、2,285,766,250 ルピア (28,859 千円) である。<sup>4</sup>

表 2-4 インドネシア側現地経費負担額 (ルピア)

年度	経費負担額
平成 17	769,740,000
平成 18	1,516,026,250
合計	2,285,766,250

### (3) 土地、施設等の提供

インドネシア側より、プロジェクトの活動に対する施設の提供として、ジャカルタでは内務省教育訓練庁内に 2 部屋が提供されている。また、北スマトラ州では、北スマトラ州政府研修所内に 1 部屋が提供されている。

## 2-2 各アウトプット(成果)の達成状況

本プロジェクト・フェーズ II は、フェーズ I で残された課題である「地方政府人材の育成を図る研修機関の能力向上」と「地方分権政策の周知」に対処するために、二つのプロジェクト目標を設定した。そして、その二つのプロジェクト目標に対して、各々、アウトプットが設定された。各アウトプット(成果)の達成状況は、以下のとおりである。(各活動の実績については、別添付属資料 4 の「活動実績総括表」を参照。)

### 2-2-1 プロジェクト目標 I に対するアウトプット

<sup>4</sup> 同負担額については、プロジェクト側で対象となる 3 機関の金額を合算した数値となっている。円対現地通貨：ルピアの為替レートについては、日本側現地業務費と同様である。

<内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所>

アウトプット 1: 地方のニーズに基づいて研修カリキュラム、モジュールが実践的な内容に改善される。
指標: 改訂されたカリキュラム等とその種類

本プロジェクトのフェーズIより、内務省教育訓練庁をカウンターパートとして、州政府が実施する「郡長能力向上研修」の実施支援を行ってきたが<sup>5</sup>、本フェーズIIでは、その延長として、「郡長能力向上TOT研修」及び「郡長リフォーム研修」について、以下の表 2-5 のとおり、地方政府レベルでより実践的な内容に改訂して実施してきた。

表 2-5 教育訓練庁実施の実践的な研修コース例

研修コース名	特徴
郡長能力向上TOT研修 (平成 16 年度及び 17 年度の 2 年間で 8 回、計 350 人に対して実施)	本研修は、地方において郡長に関する研修ニーズ調査を経てデザインされた「郡長能力向上研修」の内容を、州政府自身が実施するために、その講師となる同政府の人材育成を図るものである。研修のカリキュラムにおいて、受講者が実際に講師となって郡長への実践的な研修を実施するためにテーマ別のグループ・ディスカッション、住民参加による郡予算編成等の導入や、ケース・スタディの作成、講義運営技術、アクション・プランの作成などに特に留意された。
郡長リフォーム研修 (平成 18 年度中に 5 回、212 人に対して研修実施)	フェーズ I において実施した「パブリック・マネージメント・リフォーム研修」を改編し、本フェーズ II において平成 18 年度より、新たに「郡長リフォーム研修」として設定した。本研修は、各州で実施されている「郡長能力向上研修」の実施状況をモニタリングし、カリキュラム等の研修内容を受講生である郡長からヒアリング等によって評価した結果を検討し、研修内容に反映させたものである。同研修においては、郡長が行政サービスの改善に係る郡事務所の機能強化を行うに際して、郡長への支援を行える県政府の政策決定者(官房長、行政局長等)を対象に、県政府内部での権限委譲を円滑に行う等を目的に実施された。

一方、北スマトラ州政府研修所では、「グッド・ガバナンス研修」及び「研修運営研修」において、以下の表 2-6 のとおり、より実践的な内容によって実施してきた。

表 2-6 北スマトラ州政府研修所実施の実践的な研修コース例

研修コース名	特徴
グッド・ガバナンス研修 (平成 17 年度には 3 回、計 86 名に対して実施。平成 18 年度に 1 回、30 名に対して実施。)	本研修は、州政府が重視する教育、地域保健、民事登録の三分野について、2002 年の同州知事令の一つであるグッド・ガバナンスの考えに基づいた行政サービスの改善を目的に、州及び県政府の関連部局の職員を対象として実施されている。研修のカリキュラムでは、行政サービスの改善の事例提示や、研修後において受講者の職場が実施する意識調査とグループ・ディスカッションにおける実地訓練の導入や、具体的な行政サービスの改善としての行動計画の策定が織り込まれている。
研修運営研修 (本研修は平成 17 年	州政府研修所による人材育成能力の向上のため、同研修所が扱う公務員研修をより地方政府の現状に則してカリキュラムが組成された。具体的に

<sup>5</sup> アチェ州、マルク州等の災害及び紛争地域に対しては、例外的に、プロジェクトによる直轄の研修が実施されている。

及び18年度に各一回実施、121人が受講)	は、1) 研修における中央、地方政府の施策、問題点の共有、2) 研修方針とプログラムの策定と実施、3) 研修運営に係る基準(スタンダード)の策定に係るテーマについて、州政府及び同研修所職員を対象として実施された。研修において、同研修所の研修実施の現状に係る問題が分析され、また、ジャワの3州や民間企業における研修事業との比較検討等が行われた。その結果、北スマトラ州政府研修所の研修事業の運営に係る課題が明らかとなり、その解決に向けて同研修所職員が一体となって改善に取り組むこととなった。
-----------------------	---

本フェーズ II で実施した上記の研修事業を通じて、内務省教育訓練庁及び北スマトラ州政府研修所では、地域のニーズに即した質の高い研修の企画、同研修の効率的な運営に関して、重要性を理解した。その結果、教育訓練機関としての業務の恒常的な改善を目的として、内務省教育訓練庁では、「研修運営マニュアル」が作成された。また、北スマトラ州政府研修所では、「研修運営スタンダード」が作成中である。

#### <内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所>

アウトプット 2 : 教育訓練庁と州研修所の研修実施における連携が強化される。

指標 : 連携実績 (連携した研修コース数、その他活動)

本フェーズ II において、中央政府の研修機関である内務省教育訓練庁と地方政府の研修機関である州政府研修所の連携は、州政府研修所が実施する「郡長能力向上研修」への支援を通じて行われた。上記「アウトプット1」にある「郡長能力向上 TOT 研修」では全33州のうち、32州に対して研修を行っている。同研修の受講後、現時点で23の州政府が「郡長能力向上研修」を実施している。これらのうち、17州に対して、プロジェクトから研修講師を派遣して、円滑な研修の実施への支援を行っている。

また、内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修との連携については、同様に「郡長能力向上 TOT 研修」の実施における支援の他、それぞれの「研修運営マニュアル」や「研修運営スタンダード」の作成における意見交換等が行われている。

#### <北スマトラ州研修所>

アウトプット 3 : 行政サービス向上を目的とした研修カリキュラムが改善され、その研修が実施される。

指標 : 改訂されたカリキュラム等とその種類

上記「アウトプット1」で記したとおり、北スマトラ州政府研修所が実施する「グッド・ガバナンス研修」は、地方政府である州、県及び市政府の行政サービス提供の現場レベルにおける業務の改善を目的としている。同研修では、実施回毎に、反省点を議論し、カリキュラムの改善が行われてきた。また、これまで実施されてきた4回の研修において、受講生が研修内で作成した行動計画に沿って、州内において様々な行政サービスの改善を行った事例が報

告されており、研修の有効性が確認されている。以下、表2-7にその事例を掲げる。(また、同様に同研修受講生による行政サービスの改善事例リストについては、別添付属資料「1. 終了時評価調査に係るミニッツ」の「ANNEX15」を参照。)

表2-7 グッド・ガバナンス研修の受講者による行政サービス改善の事例

受講生勤務先	行政サービス改善内容
メダン市第一中学校	同中学校の校長及び2名の教員が研修を受講した。研修終了後、同校長の呼掛けにより、中学校内で業務改善チームが組織され、生徒やその父兄へのインタビューや、学校施設の状況を調査する等により、学校業務全般の見直が行われた。その結果、教員が朝、生徒を校門で出迎える、構内施設の清掃による衛生の向上、生徒からの不要な徴収金の取止めなどの数々の改善が実施され、学校全般のモラルが向上した。その結果、父兄や教育関係者から高い評価を受けるとともに、地域のモデル校となっている。
州政府収入局自動車登録共同事務所	同事務所の事務局長が研修を受講した。研修終了後に、車両の登録業務の抜本的な改善のための報告書を作成し、他州への事例視察を実施するなど、同事務所の改善を検討した。そして、従来は、代行業者などにより慢性的に混雑していた同事務所の業務に関し、車両所有者本人による登録を推進することで、改善を図った。これらは、不要な手続きの見直しと簡素化、個人登録者のための時間割り当て、窓口の増加、ガイドの配置、意見箱の設置などである。その結果、個人登録者が増加し、代行業者が減少すると共に、車両の登録台数の増加などの効果を得た。同事務所は、継続的な業務改善を企図して、ISO9000の導入を目指している。
アサハン県地域保健所	同保健所の所長が研修を受講した。研修終了後に、同保健所の業務全般を再点検し、利用者の立場に立って改善を検討した。その結果として、保健所の施設において、利用者に判り易いように看板の設置、レイアウトの変更、プライバシー保護のためのカーテンの導入を図った。また、保健所職員の利用者への微笑、挨拶、対話の徹底や、職員の研修実施と人事配置を進めた。市民との対話を図るフォーカス・グループ協議も導入して地域のニーズを把握した結果、保健所業務の迅速化や、巡回診療を導入した。今後、緊急医療施設や薬局の設置を含め、先進的な地域保健への取組みを続けている。

#### <北スマトラ州研修所>

アウトプット4: 研修関連機関の協力関係(州間および州内の州、県・市)が構築される
指標: 研修関連機関の連携実績

北スマトラ州研修所は、他州の研修所(東ジャワ、西ジャワ、ジャカルタ特別市、西ヌサ・テンガラ各州)との間で、研修実施の際の講師受入、研修運営に係る協議、これらの州への現地訪問などを通じて、交流を進めている。特に、北スマトラ州研修所はジャワの3州が、国際標準規格であるISO 9001:2000を導入して、研修運営に取り組んでいることに、強い影響を受けたことから、同研修所の業務の改善を行うきっかけとなった。

また、同研修所は、州内の県・市政府との協力について、タンジュン・バライ市による要請に基づいて、平成18(2006)年12月に特設のグッド・ガバナンス研修の実施を行うこととし



ている。また、州内の全県・市政府を対象として、郡長能力向上研修も平成18年11月に実施が予定されている。

## 2-2-2 プロジェクト目標 II に対するアウトプット

アウトプット 1: 自治体間連携に関するガイドラインとその実施手法が地方政府職員に理解される。
指標： 研修実施回数、現状の自治体間連携に関する報告書

地方自治法における地方政府の義務を効果的に実施する行政手法として、内務省地方自治総局は、地方政府間の連携協力を政策として推進している。本プロジェクトのフェーズ I では、広域行政の在り方を紹介する「自治体間連携研修」を実施したが、本フェーズ II では、その上級コースとして、実際に自治体間連携を行っている地域への具体的な支援として、実践的な内容に改めて実施することとなった。

研修の実施に当っては、地方自治総局は「イ」国内で行われている自治体連携の中から6つを抽出して、現地調査を行い、自治体間連携の課題について分析した報告書を作成した。同報告書を元に、6分野から成る研修モジュールを作成し、以下の表 2-7 の4つの自治体間連携関係者への研修を実施した。

表 2-7 研修対象の自治体間連携地域

自治体連携名称	参加地方政府、協力内容
MAMMINASATA	南スラウェシ州—マカッサル市、ゴワ県、マロス県、タカラール県が参加。地域の環境、住居、交通等の社会・経済の課題解決に向けた相互協力を図る。
SARBAGITAKU	バリ州—デンパサール市、バドゥン県、ギアニヤール県、タバナン県、クルクン県が参加。主に公衆衛生、ゴミ処理、電力開発などにおける相互協力をを行う。
BARLINGMASCAKEB	中部ジャワ州—バンジャルネガラ県、プルバリンガ県、バニユマス県、チラチャップ県、クブメン県が参加。主に農林・水産、観光分野の振興に係る相互協力をを行う。
SUBOSUKAWONOSRATEN	中部ジャワ州—スラカルタ市、ボヨラリ県、スコハルジョ県、カラガニヤル県、オノギリ県、スラゲン県、クラテン県が参加。地域の経済開発における資源の有効活用、無駄な競争の排除を目的としている。

自治体間連携の目的に合わせて、上記の州及び県・市の地方政府の各部局から実務者レベルの職員に対して、研修が実施され、これまでに計4回、112名が受講した。研修受講者からは、特に自治体間連携の実践段階における法的な対応について、具体的な研修内容であり、業務の改善に役立ったとの評価がなされている。

アウトプット 2: 新自治法に対応する新たな郡長の役割に関するガイドライン・その実施方法が郡長に理解される。

指標: 「郡長能力向上研修」を実施した州研修所の数

本フェーズ II で実施した「郡長能力向上 TOT 研修」を受講した32の州政府の関係者の中でこれまで、「イ」国全体で23の州で「郡長能力向上研修」が実施された。プロジェクトからは、その内、17州に対しては研修講師の派遣を行い、州政府の研修実施を支援した。また、3州については、プロジェクトによって直接的に研修が実施された。(同直接実施のコースには、津波災害の復興支援を目的としたアチェ州での開催も含まれている。) そして、残りの4州については、州政府自身で、独自の研修が実施された。これらの結果、現在までに「イ」国内で計1,213名の郡長が、「郡長能力向上研修」を受講した。

## 2-3 プロジェクト目標及び上位目標の達成度(予測)

### 2-3-1 プロジェクト目標の達成度(予測)

プロジェクト目標 I: 内務省教育訓練庁及びスマトラ州研修所において、地方行政官等の人材育成のための研修運営能力が向上する。(中長期的な視野において、上記機関の研修運営能力の向上を通じて地方政府人材の育成)

指標: 内務省教育訓練庁及びスマトラ州研修所において、それぞれ、研修マニュアルが作成され、これらに基づいて研修が実施される。

#### (1) 内務省教育訓練庁

内務省教育訓練庁は、本プロジェクトのフェーズI及びIIの活動を通じて実施した地方政府の人材育成のための研修の実施を通じて、1) 地方ニーズの把握と研修カリキュラムへの反映、2) 規律と効率性が確保された研修コースの運営、3) 理論からより研修後の実践を考慮した研修内容の改訂などを経験し、組織的な知識の蓄積を行ってきた。本フェーズIIでは、特に、経験的に得られた知見を、今後の同庁の研修事業運営能力の向上に活用するために、全ての部局からの参加による編集チームを組成して、「研修運営マニュアル」の策定を行った<sup>6</sup>。

同時に、「監査・指導に関する 2005 年政令 79 号」において、同教育訓練庁は政府運営管理分野研修の監督機関になるなど、教育訓練機関としての役割が明確にされた。また、「研修運営マニュアル」の基本ラインが、内務大臣令として法制化が予定されている。そのため、同マニュアルは、「イ」国で実施される地方公務員対象の研修において、国家基準の基本的な枠組みを取りまとめたものとして、位置付けられることとなる。

同教育訓練庁では、プロジェクト活動の終了までに同マニュアルを活用して、研修を実施していくこととなっている。(同マニュアルについては、別添付属資料の 8. 「内務省教育訓練庁作成・研修運営マニュアル概要」を参照。)

#### (2) 北スマトラ州研修所

北スマトラ州研修所では、内務省教育訓練庁と同様にプロジェクト活動を通じて、研修事

<sup>6</sup> 同マニュアルは、研修事業における計画、実施、評価のサイクルを纏めた「実務マニュアル」と、マニュアルに対して理論的な説明を纏めた「参考書」の 2 種類が作成される。

業の効果的、効率的な運営とそのための改善に取り組んできた。同研修所では、ジャワの州政府研修所との交流において、これらの州研修所が業務の質の向上を図るために ISO 9001:2000 を導入していることを参考にして、同様な認定を目指すことと成った。

同資格認定の準備の一環として、同研修所は研修業務全般の水準を向上するための「研修運営スタンダード」の策定を行っている。今後、同研修所の実施する全ての研修は、同スタンダードに沿って実施されることとなる。また、今後、同研修所が、ISO 9001:2000 の認定を受けた際には、研修事業の運営に関し、右の国際規格に準じた業務の質の維持と継続的な改善が求められていくこととなる。(同州研修所の取組みについては、別添付属資料9.「北スマトラ州政府人材育成局作成・研修運営スタンダード及び ISO9001 取得概要」を参照。)

プロジェクト目標 II: 地方政府において、地方分権の進展に伴って作成された内務省の政策・ガイドラインに基づいた行政手法が周知、理解される。(短期的な視点において、地方分権政策の実施上の喫緊の課題への対応としての研修実施)
---

指標: 関連ワークショップ(研修)に600名の地方政府関係者が参加する。参加者・所属機関が当該研修を有効なものと評価する。
---

新自治法における行政サービス提供の改善の一環として、郡事務所の強化が掲げられている。プロジェクトでは、フェーズI及びIIを通じて、郡長の能力強化を目的とした地方政府に対する研修を実施してきた。郡長に対する直接的な研修実施のみならず、「郡長能力向上TOT研修」による州政府の講師育成や、「郡長リフォーム研修」による地方政府の政策決定者への研修を通じて、包括的に郡長による行政サービスの改善への県・市政府内部での環境整備を図った。これらの研修は、受講者からは地方自治のニーズに合致していると評価されている。<sup>7</sup>これらの結果、現在、「イ」国全体で5,263人の郡長のうち、計1,213名が郡長研修を受講した。残りの郡長に対しては、今後、州政府自身によってカバーされることが期待されている。

一方、内務省地方自治総局は、フェーズI及びIIを通じて「自治体間連携研修」を実施してきた。同研修は、フェーズIにおいて、全州の関係者に対して実施し、フェーズIIでは、対象を選択して、具体的な自治体連携の強化を図ってきた。これらのことから、同局の政策である自治体間連携の重要性を、地方政府に対して周知するという目的は達成出来たとされている。更に、今後、同局によって、自治体間連携を法制度面から強化するための政令が準備されている。

### 2-3-2 上位目標の達成度(予測)

上位目標: 地方政府の行政運営と地域開発に係る人材が研修の実施を通じて開発される。
---

指標: 研修参加者とその所属機関が研修内容が効果的であったと評価する。
-------------------------------------

本プロジェクトのカウンター・パート機関である内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修所は、プロジェクト活動によって獲得した質の高い研修コースの運営能力を、継続的に維持していく意思を持っている。そのため、これらの研修所が実施する研修によって、人材育成が効率的に行われることは予想される。一方、「イ」国全体を考慮した場合、他の州研修所へのプロジェクト効果の波及については、更に考慮される必要がある。

<sup>7</sup> 同研修実施後の評価アンケート結果より。(プロジェクト提供資料より)

## 2-4 プロジェクト・マネージメント

本プロジェクトは、ジャカルタの内務省教育訓練庁内にあるプロジェクト事務局を中心として、北スマトラ州の州政府研修所にモデル・サイトを設置してプロジェクトの運営が行われてきた。プロジェクト開始後の運営に関し、以下のとおり検証を行った。

### 2-4-1 活動計画の実施

本フェーズ II の活動は、ジャカルタの内務省教育訓練庁、及び、北スマトラ州政府研修所の二つのプロジェクト・サイトにおいて、PO に沿って着実に実施されてきた。一つの例外は、平成16年（2004）年12月に発生したスマトラ沖地震による津波災害への緊急的な支援の実施である。プロジェクトでは、日本による同災害への復興支援の一環を担い、アチェ州特設の「郡長能力向上研修」を5回、平成17（2005）年5月から7月において実施した。また、ジャカルタにて、ワークショップ「兵庫の経験、スマトラ沖大震災からの復興のために」を同年7月に開催した。これらは、プロジェクト側にとっては負担となったが、通常の業務への支障は最小限に押さえられた。

### 2-4-2 投入の活用、カウンター・パートとの関係

長期専門家の投入は、フェーズ I からそのまま移行したこともあり、円滑に行われた。また、同様に、フェーズ I で供与された機材はそのまま本フェーズ II でも有効に活用された。専門家とカウンター・パートとの関係に関し、内務省教育訓練庁及び地方自治総局、北スマトラ州政府研修所のスタッフとの関係性は非常に良好であり、円滑な活動の実施に貢献した。カウンターパート機関の職員は、プロジェクト活動である研修の実施に深く関与していることから、自らの業務の改善に向けた高い動機付けに繋がっている。

### 2-4-3 プロジェクト活動のモニタリング

日本側と「イ」国側による共同調整委員会は年一回づつ開催され、プロジェクトの進捗状況の確認が行われている。また、プロジェクト活動の通常のモニタリングは、ジャカルタと北スマトラのプロジェクト事務所においてなされており、両者間の連絡も緊密に行われている。

## 第3章 評価結果

### 3-1 5項目の評価結果

#### 3-1-1 妥当性

妥当性は、プロジェクトが定めた上位目標とプロジェクト目標が、被援助国の開発政策やターゲット・グループのニーズと一致しているか、また、これらの目標を達成するためのプロジェクト・デザインが妥当であったかを検証するものである。

本プロジェクト・フェーズ II は、「イ」国の地方分権政策の推進において、重要な役割を果たすと共に、日本の ODA 政策の重点分野と合致している。また、フェーズ I で培った経験を生かし、効果的に残された課題に取り組んでいる。これらのことから、本フェーズ II の妥当性は高いものと評価される。

#### (1) 「イ」国政府の政策・制度等との合致

「イ」国では、従来の中央集権構造を改めて、地方の状況に沿った行政を実施するために、1999年の地方自治法第22号及びその修正法である2004年の同法32号<sup>1</sup>を制定し、地方分権体制に移行した。これらの地方自治法の施行により、地方政府は、中央政府への依存を脱し、地方自治を推進し、住民のニーズに沿った公共サービスを提供することとなっている。一方、地方政府は、これらの役割に伴う知識や能力を十分に持っていなかったことから、本プロジェクトのフェーズ I では、特に地方政府職員に対する研修の実施を通じて、地方分権時代に必要とされる知識や技術を提供することで、地方政府の円滑な業務の実施の支援を行った。本フェーズ II では、右の活動をより実践面に焦点を当てることで継承しつつ、研修を実施する政府機関の能力向上を新たに活動目標として提示した。「イ」国政府は、「監査・指導に関する2005年政令79号」において、カウンター・パート機関である内務省教育訓練庁の役割を政府運営分野研修の監督機関になることを定めるなど、研修による地方政府の人材育成を重視する姿勢を見せている。このように、中長期の観点から地方行政人材の育成を図る上で、政府の教育訓練機関における研修の運営管理能力の強化が不可欠であることから、同プロジェクトの目標及び上位目標は「イ」国政府の政策、制度と合致していると思われる。

#### (2) 日本の開発援助政策との整合性

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

#### (3) プロジェクト・デザインの妥当性

本プロジェクトの実施枠組みは、地方政府の能力向上に必要な人材育成を図るために、中

<sup>1</sup> Law No.22/1999 on Regional Administration及び Law No.32/2004

中央政府の内務省教育訓練庁及び地方自治総局、北スマトラ州政府研修所と協力して、地方政府の人材育成に必要と思われる研修事業を、中央、地方で実施する構成となっている。プロジェクトのアウトプットは、地方政府職員に対する研修コースの提供のみならず、同研修の実施を通じて、中央及び地方の教育訓練機関が、自らの研修管理運営能力の向上が図られる。フェーズⅠでは、地方のサイトは更に南スラウェシ州が加わっていたが、本フェーズⅡでは、北スマトラ州のみに絞込み、地方政府自身の研修能力強化のモデル・ケースとしている。これらのプロジェクト・デザインは、プロジェクト目標と達成する上で有機的に構成されており、実施の妥当性は高い。

### 3-1-2 有効性

有効性とは、プロジェクト実施によって、ターゲット・グループに対して所期の便益をもたらすことが出来たどうかを評価するものである。そのためにはプロジェクト目標の達成度を分析するとともに、その内容について、プロジェクトの活動によるアウトプットの貢献度を検証することが必要である。本フェーズⅡでは、二つのプロジェクト目標が掲げられてきたが、その双方共に達成が見込まれている。

また、本フェーズⅡで実施した現地国内研修により、地方政府の行政能力向上を推進する数多くの研修講師、地方行政官が育成されたことは、「イ」国の地方分権の展開と定着に向けた大きな貢献となっている。これらのことから、本フェーズⅡは、その実施の有効性は高いと言える。(プロジェクト目標の達成状況は、「第2章 プロジェクトの進捗状況」の「2-3 プロジェクト目標及び上位目標の達成度(予測)」を参照)

#### (1) プロジェクト目標達成度

##### ア) プロジェクト目標Ⅰ

プロジェクト目標Ⅰの内務省教育訓練庁及び北スマトラ州政府研修所の研修運営能力の向上について、これらの研修機関は、プロジェクト活動における研修事業の実施と運営を通じて、自らの能力強化に取り組む動機付けがなされると共に、業務の改善と知識の研鑽がなされてきた。その結果、教育訓練庁は、中央政府の教育訓練機関として地方の研修機関に対するリーダーシップをとるその役割を認識するようになった。同庁は、「イ」国政府の政令79号に基づいて、同国の研修事業の大綱を規格化した「研修運営マニュアル」を策定したところであり、今後は、地方政府が実施する地方公務員向け研修の監察と指導の役割を果たしていくことが期待される。

また、北スマトラ州研修所では、プロジェクト活動で他州の取組みなどを参考にして、ISO9001:2000の導入への取組みを開始し、かつ、その一環である「研修運営スタンダード」の策定を行っている。今後、同研修所は、レベルの高い地方政府教育訓練機関としての努力を継続していくと思われる。

##### イ) プロジェクト目標Ⅱ

プロジェクト目標Ⅱの地方分権に係る内務省の政策等に基づいた行政手法の周知と理解について、プロジェクトは内務省教育訓練庁をカウンター・パート機関とした「郡長能力向上研修」の実施及び実施促進や、北スマトラ州研修所をカウンター・パート機関とした「グッ

ド・ガバナンス研修」の実施を通じて、地方分権における地方政府の役割として行政サービス提供の改善の周知と実践を行ってきた。また、地方自治総局をカウンター・パート機関として「自治体間連携研修」を実施することで、地方政府に有効な行政手法としての自治体間連携の周知とその実施促進を勧奨した。これらの状況により、本プロジェクトはフェーズⅠ及びⅡを通じて、地方分権の主要な目的である住民に最も近い行政機関による行政サービス供給の改善や自治体間の相互の協力において、一定の役割を十分に果たしたといえる。

## (2) プロジェクトの有効性を高める貢献要因

### ア) プロジェクト目標Ⅰ

プロジェクト目標Ⅰの研修実施機関の能力向上に関し、これらの研修機関が、同目標のアウトプットⅠにある「地方ニーズに基づいた研修カリキュラム及びモジュールの内容を実践的に改善」し、研修を実施する中でOJTとしての経験が貢献している。

内務省教育訓練庁では、例えば、州政府が実施する「郡長能力向上研修」の実施状況をモニタリングし、その受講者である郡長への同研修に関する評価を実施した結果をもとに、郡事務所の行政サービス向上にかかるニーズを引き出し、新たに「郡リフォーム研修」をデザインし、実施した。同庁は、これにより、研修ニーズ調査、カリキュラム作成、教材編集、実施、モニタリングと評価の作業を郡長の行政サービス改善にかかる能力向上において経験したことになる。また、同リフォーム研修の実施では、研修の実施内容を評価分析し、その都度、改善を加えるなど、研修の品質に十分な留意がなされた。この結果、研修マネージャーとしての同庁職員の意識が向上した。更に、「郡長能力向上TOT研修」における地方政府に対する講師養成や、前述の州政府が実施する「郡長能力向上研修」への研修講師派遣による実施支援によって、地方政府に対する中央政府の教育訓練機関として自覚が生まれてきた。このような経験と同時に蓄積された知識が、同庁を挙げて、「研修運営マニュアル」の策定に取り組むことと成った。

北スマトラ州政府研修所においても、同研修所が実施する研修において、理論からより実践に重点を置いて、活動が実施されてきた。その中で、地方分権と自治の時代に地方行政人材を育成していく地方の公務員研修の拠点機関として、自立的で持続的な研修運営能力向上をいかに図っていくかが認識されていった。特に、他州の研修機関との協力関係の構築において、これらの研修事業の運営に関する調査は人事交流を通じて、先進例に接したことが、ISO9001:2000の導入と右に準じた「研修運営スタンダード」の策定に繋がっていった。

### イ) プロジェクト目標Ⅱ

プロジェクト目標Ⅱでは、フェーズⅠから実施されていた地方分権の政策の周知にかかる研修の中で、特に、郡長の能力向上の分野と自治体間連携分野に投入を絞り込んだ。活動の結果、前者では、地方政府による自主的な研修の実施に向けた制度的な環境整備が行われると共に、後者では自治体間連携体への具体的な支援として研修が実施された。今後、両分野への研修については、「イ」国側独自で実施することが出来るまでノウハウの修得が同時になされたことも、プロジェクトの重要な貢献である。

### ウ) スマトラ沖地震による津波災害への復興支援

平成 16（2004）年 12 月に発生したスマトラ沖地震による津波災害に対する緊急支援として、本フェーズ II では、アチェ州への特設研修及びジャカルタで復興支援セミナーを開催した。これらの支援活動の実施は、本来のプロジェクト活動に支障が及ばないように、プロジェクト関係者による多くの労苦が伴った。アチェ州に対して直接的に行った郡長能力向上関連の研修などは、同州の現状に則して大きな成果を挙げた。一方、「復興支援セミナー」は、そのテーマの重要性は出席した「イ」国関係者において、十分に理解された。その実施効果の発現は、「イ」国の政策レベルでは確認されていないものの、同セミナーで講師を派遣した兵庫県が平成 17 年度本邦研修の受け入れ先となるなど、同国の災害復興に対する日本側機関の関係性が向上した。

### (3) プロジェクトの有効性に対する阻害要因

プロジェクト目標の達成にかかる阻害要因は、特になかったと思われる。

#### 3-1-3 効率性

効率性とは、プロジェクト実施過程における生産性のことであり、投入がアウトプットにどれだけ効率的に転換されたかを検討する。本プロジェクトでは、日本側、「イ」国側投入がアウトプット達成のために、効果的に活用され、プロジェクトの活動が円滑に実施されることに貢献している。また、プロジェクト運営においても、日本人専門家と「イ」国側の各カウンター・パート機関の職員との関係は良好であり、円滑な活動の実施に結びついたと言える。

プロジェクトの活動は、フェーズ I の蓄積を活用し、活動対象を絞り込むなど、効果を重視して行われた。また、スマトラ沖地震による津波災害への緊急支援は想定外であったにも拘らず、プロジェクト側の努力もあって、本来の活動計画への影響は殆んど見られなかった。これらのことから、投入、活動、及び、アウトプットに至る関係性は、効果的に結びついており、本プロジェクトの効率性は、十分に確保されていると言える。（各投入の実績については、「第 2 章 プロジェクトの進捗状況」の項、「2-1 投入実績」を参照。また、各アウトプットの達成状況は、同じく、「2-2 各アウトプットの達成状況」を参照）

#### (1) 投入によるアウトプットの達成度

本フェーズ II は、活動期間が二年と短期であるにも関わらず、二つのプロジェクト目標に対する 6 つのアウトプットについて、ほぼ計画通りに達成されるどころである。このアウトプットの達成においては、以下の日本人専門家とカウンター・パート機関の職員との緊密な協力による現地国内研修の実施と運営が大きく効果を上げた事が掲げられる。

#### (2) 日本側投入（専門家、本邦研修、機材供与、現地業務費）

日本人専門家は、長期専門家 3 人がフェーズ I からそのまま移行する形で、投入された。これらの専門家は、インドネシアの言語と現地事情に精通し、カウンター・パート機関の職員との関係性も良好であり、その活動による投入効果は高いものであった。また、本プロジェクトの活動の軸は現地国内研修であるが、その実施のための現地業務費の支出は少なくないものの重要な支出であったといえる。一方、機材についてはフェーズ I で導入した機材



をそのまま活用したことで、本フェーズ II では新たな導入をしていない。一方、本来の計画外であった、スマトラ沖地震による津波災害への緊急支援の一環として、セミナーの講師として 4 人の短期専門家を投入した。同セミナーのテーマは、「イ」国において重要であったが、その実施効果の発現は確認されていない。しかし、アチェ州に対して直接的に行った郡長能力向上関連の研修は、投入効果の高いものとなった。

#### (3)インドネシア側投入（カウンター・パート人員配置、ローカル・コスト負担、土地・施設の提供）

本フェーズ II では、カウンター・パート機関は、内務省の海外援助局が窓口としての役割を担い、一方、同省の教育訓練庁、地方自治総局、及び、北スマトラ州研修所は、活動の実施を担った。カウンター・パート人員の総計は 124 名となるが、内務省海外援助局を除いては、三つの機関は、それぞれ、組織的にプロジェクト活動に関与した。また、同機関は、その活動に準じた人件費をローカル・コストとして負担しており、日本側の現地業務費支出と比較すると少ないものの、プロジェクトの活動に係る、事務的経費、人件費、その他の経費に支出されており、円滑な業務の遂行に貢献した。土地、施設については、ジャカルタの内務省教育訓練庁、北スマトラの州政府研修所内のプロジェクト用の執務スペースが各々提供されており、円滑なプロジェクトの運営に貢献してきた。

#### (4)プロジェクトの運営体制

「第 2 章 プロジェクトの進捗状況」の「2-4 プロジェクトの実施プロセス」で記したとおり、日本人専門家とインドネシア側カウンター・パート機関間のコミュニケーションは十分に図られており、両者の相互信頼関係は良好に保たれている。また、カウンター・パート機関の活動における関与は深く、プロジェクトに対する意識も高い。これらのことは、円滑なプロジェクトの運営に貢献したといえる。

### 3-1-4 インパクト

インパクトとは、プロジェクト実施により生じた直接的及び間接的なポジティブ、ネガティブな効果、影響のことである。

本終了時評価調査では、プロジェクトの活動に関連したポジティブな効果、影響が確認された。また、特にネガティブな効果、影響は散見されなかった。しかし、上位目標の達成においては、その重要な要素である全国レベルでの州研修所の能力向上については、方向性は示されているもの、今後の検討が必要と思われる。

#### (1)上位目標の達成見込み

本プロジェクトのカウンター・パート機関である内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修所は、プロジェクト活動によって獲得した質の高い研修コースの実施とその運営能力を、継続的に維持していく努力を持つと思われる。これらの研修所が実施する研修によって、人材育成が効率的に行われることが予想される。一方、「イ」国全体を考慮した場合、他の州研修所が、同様なレベルで人材育成を行うために、いかにプロジェクト効果の波及を図ってい

くかについては、更に考慮される必要がある。

## (2) プロジェクト実施によるポジティブ・インパクト

今般は、プロジェクトの活動と関連し、以下の3つのポジティブ・インパクトが確認された。

### ア) 研修受講者による行政サービスの改善の実践

地方政府による住民への行政サービス提供の改善を目的として実施されてきた「郡長能力向上研修」及び「郡長リフォーム研修」と「グッド・ガバナンス研修」では、受講生は具体的な業務の改善のための行動実施計画の作成が義務付けられている。研修終了後、多くの受講生達が、右の実施計画に沿って、現場レベルでの行政サービスに取り組んでいることが報告されている。(これらの研修受講生による行動実施計画の実践例について、別添付属資料1.の「終了時評価調査に係るミニッツ」のANNEX 13に各州の「郡長能力向上研修」、ANNEX 14に各州の「郡長リフォーム研修」、そして、ANNEX 15に北スマトラ州内の「グッド・ガバナンス研修」が、それぞれ、事例を掲げている。)

### イ) アチェ州における郡長能力向上への取り組み

スマトラ沖地震による津波災害への緊急支援の一環として、アチェ州に対して直接的に行った郡長能力向上関連の研修では、郡長を中心として230名の関係者が受講した。その受講者のなかから、25人の郡長が代表となって、研修終了後に、郡事務所の業務改善に関する「提言」を作成し、州知事に対して提出した。アチェ州政府では、右の提言を受けて、県・市政府内で県知事から郡長への行政サービス提供における権限委譲を進め、郡事務所の機能を強化するために、必要な助言と指導を行った。これらは郡長の等級の格上げ<sup>2</sup>、研修受講後の異動の禁止などである。<sup>3</sup> また、郡事務所が実施する事業を支援するために、州政府より同事務所直接的な事業予算の配分を行った。

### ウ) 地方自治総局の政策周知能力の獲得

内務省地方自治総局は、プロジェクト活動を通じて、自治体間連携に係る研修のためのカリキュラムとモジュール作り、研修の実施を経験したことによって、自らの施策を地方政府に効果的に周知するための方法論を獲得することが出来た。<sup>4</sup> 同総局は、教育訓練の実施機関ではないが、今後は、右の経験を活用して、政策の遂行に適宜、研修の実施を取り入れていくこととなる。また、今後は、政策の周知から実施の段階に移行し、自治体間連携のパイロット・プロジェクトを行うこととしている。

## (3) プロジェクト実施によるネガティブ・インパクト

今般の終了時評価調査では、特段のネガティブ・インパクトは散見されなかった。

<sup>2</sup> 郡長が、所属する県・市政府内で、上司や同僚とより対等な立場で交渉出来るよう、郡長の公務員等級を昇格した。

<sup>3</sup> 郡長が研修受講後に、業務の改善を行うために必要な一定の期間は他の部署に移動させないよう通達した。

<sup>4</sup> イ「国」政府では、ガイダンスとしている。

### 3-1-5 自立発展性

自立発展性とは、プロジェクト実施による効果が、プロジェクト終了後においても持続されるかどうか、それらの阻害及び貢献要因について、政策及び制度的側面、組織及び財政的側面、そして技術的側面から検証するものである。本フェーズ II のカウンター・パート機関である内務省の教育訓練庁、地方自治総局、及び、北スマトラ州政府研修所において、プロジェクト活動によって獲得した知識や技術を維持すると共に、今後ともその発展に取り組んでいくことが確認された。このことから、本フェーズ II の自立発展性は高いと思われる。

#### (1) 政策及び制度的自立発展性

「イ」国の地方分権を推進するための 1999 年の地方自治法第 22 号及びその修正法である 2004 年の同法 32 号が、カウンター・パート機関が、中央政府、地方政府のそれぞれの立場で活動するための基本的な根拠となっている。一方、各機関におけるプロジェクト効果を維持・発展するための制度、政策は以下の(2)及び(3)のとおりである。

#### (2) 中央政府における組織、財政的、技術的自立発展性

内務省教育訓練庁では、プロジェクト活動において蓄積してきた知見を元に、研修事業運営の質の向上を目的とした「研修運営マニュアル」を策定した。同時に、「イ」政府の「監査・指導に関する 2005 年政令 79 号」における政府部門の研修事業監督機関としての同庁の役割の明確化と、内務大臣令によるマニュアルの公式の採用によって、同庁は、今後の研修事業の運営を、同マニュアルに基づいて実施し、地方政府の研修機関の監督を行っていくこととなる。

一方、地方自治総局は、自治体間連携に係る研修の企画と実施を行ってきた経験を生かし、今後も自らの政策の周知に活用していくことと思われる。また、自治体間連携については、今後、「イ」国政府の政令が発令されることとなっている。

#### (3) 地方政府における組織、財政的、技術的自立発展性

北スマトラ州政府研修所では、現在、策定が終了する「研修運営スタンダード」に沿って、今後の研修が実施されていくこととなっている。更に、その延長線上にある ISO 9001 : 2000 の取得によって、研修事業の運営に係る恒常的な業務改善が継続される。同研修所では、国際規格の取得に必要な業務改善について、来年度の予算措置を行っている。

### 3-2 効果発現に係る貢献・阻害要因

以下に、現時点で、プロジェクト効果の発現に特に係わりのあると思われる貢献、阻害要因を掲げる。

#### 3-2-1 計画内容に関するもの

##### (1) 貢献要因

本プロジェクトのフェーズ I では、「地方人材育成のための緊急及び短期的な取組み」か、「中長期的な観点から人材育成を担う研修機関の能力向上を図る」のか、どちらが活動の目

的として、重要であるかの議論があった。フェーズ II においては、プロジェクト計画時点で、両者をプロジェクト目標として明示した上で、地方サイトを二つから一つに、また、現地国内研修の分野を地域開発の計画分野を排除し、現場レベルの行政サービス提供分野に絞り込むことで、効率、効果的な活動が可能となった。

(2) 阻害要因

特に、計画内容におけるプロジェクト効果発現に関わる阻害要因はなかったと思われる。

### 3-2-2 実施プロセスに関するもの

(1) 貢献要因

投入において、フェーズ I で活動した長期専門家が、ほぼ、そのままの役割で本フェーズ II に移行した。このことが、フェーズ I との連続性を維持し、カウンター・パート機関の職員との関係性と円滑な活動の継続を可能とした。また、ジャカルタのプロジェクト事務所を、「イ」国政府内務省の窓口の役割を担う海外援助局から、実施機関である教育訓練庁に移したことで、日・イ間の円滑なコミュニケーションと共同の活動実施が効率的に行える環境の整備に繋がった。

(2) 阻害要因

特に、実施段階におけるプロジェクト効果発現に関わる阻害要因はなかったと思われる。

## 第4章 結論と提言

### 4-1 結論

当初 R/D に設定されたプロジェクト目標が、終了時に達成される見込みである事が本評価を通じて確認された。インパクトに関しては、当初想定した成果を上回る結果となった。従ってプロジェクトは予定通り 2007 年 3 月をもって完了するものとする。上位目標の達成に近づけるために、プロジェクト終了までの残り半年間およびプロジェクト終了後の活動を、以下の通り提言する。

### 4-2 提言

(1) 内務省教育訓練庁に対する活動終了時までの提言は以下の通り。

- ①「研修運営スタンダード」(北スマトラ州研修所作成)との整合性に配慮しつつ、「研修運営マニュアル」を完成させ、大臣令化する為の指導・助言を行う。「郡リフォーム研修」について、追加の 2 バッチの研修を実施する。
- ②地方で実施された「郡長研修」、「グッドガバナンス研修」など各種研修のモニタリングを実施する。これらの情報をニュースレターの発行等によって地方政府に対し周知・紹介する。
- ③内務本省その他総局が、情報提供機能の拡充の為の実施体制強化を支援する。
- ④研修・モニタリング実施過程で得た地方分権推進に必要な各種情報・ノウハウ等の開示・共有が図られるよう指導・助言を行う。

また、同庁に対する 2007 年 4 月以降の活動に対する提言として、地方政府に対する「研修運営マニュアル」の普及を各州・各県市研修所調整会議等にて実施すること、および上記②及び③の活動を継続的に実施することが挙げられる。

(2) 内務省地方自治総局に対する活動終了時までの提言は以下の通りである。

- ①モニタリング実施要領の取りまとめを行う。
- ②上記実施要領に基づく(Ⅱ)にて実施した当該 4 地域へのモニタリングを実施して、同結果を纏めた報告書を作成することである。また、2007 年 4 月以降の活動に対しての助言は、現行の自治体関連研修を他地域において継続的に実施してゆくことが挙げられる。

(3) 北スマトラ州研修所に対する活動終了時までの提言は以下の通り。

「研修運営マニュアル」との整合性に配慮しつつ「研修運営スタンダード」の完成を図ること、及び、「グッドガバナンス研修のモニタリング・評価を的確に実施すること、残り 3 研修(1. 広域協力による郡長研修、2. タンジュンバライ市におけるグッドガバナンス研修、3. 北スマトラ州における法務能力研修)を実施することが挙げられる。更にグッドガバナンス研修のフォローアップとして、モニタリング・評価を実施すること、教材の改訂を行うこと、研修講師育成

の為の研修をさらに実施することである。また、2007年4月以降の活動への提言として、州独自予算によってグッドガバナンス研修を自力で実施すること、研修運営スタンダードの実施定着化を図ることである。

#### 4-3 教訓

(1) 内務省教育訓練庁職員は、州政府が実施する「郡庁能力向上研修」に引き続き、新たに「郡リフォーム研修」をデザインして実施した。その際に、研修実施内容を評価分析し、その都度改善を加えるなど、研修の品質に十分な留意がなされた。これは、一連のモニタリング・評価作業に関わることにより、知識ならびに経験が蓄積されたことに加えて、研修マネージャーとしての同庁職員が向上したことによるものと思われる。プロジェクトの中に、モニタリング・評価の仕組みを組み込むことは、オーナーシップの向上において有効である。

(2) 北スマトラ研修所が、地方分権と自治の時代に地方行政人材を育成していく地方の公務員研修の拠点として、自立的で持続的な研修運営能力向上をいかに図っていくかが課題となっていた。その中で、他州の研修期間との協力関係の構築において、研修事業の運営に関する人事交流を通じて先進例に接したことが、ISO9001:2000の導入と「研修運営スタンダード」の策定に繋がった。プロジェクトの枠組に、人事交流など先進例に接することを組み込むことにより、競争心の醸成と事業の促進が期待できるであろう。

以上

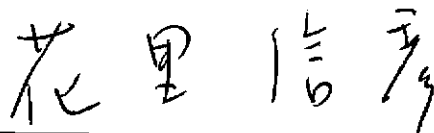
**MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE REPUBLIC OF INDONESIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION  
FOR  
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR LOCAL GOVERNANCE PHASE II**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Nobuhiko Hanazato has implemented the Terminal Evaluation of the Technical Cooperation Project on Human Resource Development for Local Governance Phase II in Indonesia (hereinafter referred to as "the Project") from September 11 to September 22, 2006.


During the survey period, the Team evaluated the progress of the Project and had a series of discussions with the authorities and stakeholders concerned with the Project.

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 their respective authorities concerned.

Jakarta, 22 September 2006



Mr. Nobuhiko HANAZATO  
Leader  
Japanese Terminal Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency



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

## ATTACHMENT

### I. INTRODUCTION

#### 1. Background of the Project

Japanese supports for decentralization process have given the focal point on the training of local government officials in order to support the Indonesian self-efforts for the improvement of capacity of human resources for local governance in the field of administrative management and regional development.

The project namely "Human Resources Development for Local Governance Phase II" had commenced its activities in April 2005 setting main purposes as shown below, and now by extending its support by aiming at further achievement for the higher level of implementation skill of training management and the socialization related activities on Decentralization Policy from central level to Local Government,

#### Project Purposes

- I. Capacity of training management for human resources development of local governmental officials is improved in Education and Training Agency of Ministry of Home Affairs (B. Diklat) and Education and Training Board of North Sumatra Province (Provincial Diklat).
- II. Public administration methods or techniques based on new policies or guidelines related to decentralization and regional autonomy of Indonesia are widely disseminated and understood by local governments.

#### 2. Implimentation of Terminal Evaluation

The Indonesian side and the Team had a series of discussions for the evaluation of the Project. The Team interviewed and exchanged views with the Indonesian counterpart personnel and parties concerned with the Project and the Project experts to review the progress of the Project since its commencement on April 2005. The members of the Team and their schedule are shown ANNEX 1. Major Interviewees by the Team are shown in ANNEX 2. Based on the result of review, evaluation of the Project at present was carried out in terms of five evaluation criteria, i.e. "relevance", "effectiveness", "efficiency", "impacts" and "sustainability". Outline of the Project is described in Project Design Matrix as of ANNEX 3.

### II. REVIEW OF THE PROGRESS

#### 1. Inputs to the Project (at the point of terminal evaluation)

Inputs made by both Japanese and Indonesian sides during the past about one and half year since the inception in April 2005 are summarized as follows.

I-1 Inputs from the Japanese side are as follows (Project activities is shown in ANNEX 4 and List of Japanese inputs are shown in ANNEX 5):

N



- 1) Long-term experts  
3 (three) persons (Totally 72 MM)
- 2) Short-term experts  
4 (four) persons (Totally 0.8 MM)
- 3) Counterpart training in Japan  
4 (four) persons participated in training in JFY 2005 and other 13 (thirteen) persons will participate in JFY 2006.
- 4) Provision of Equipment  
The equipment which provided during phase I has been used continuously in the Project. Therefore, additional equipment has not been provided.
- 5) Operational expenditure

The operational expenditure borne by Japanese side for JFY 2005 (as of April 2005 to March 2006) is Rp.6,636,565,497. Also, it is estimated Rp.3,906,480,700 for JFY 2006 (as of April 2006 to March 2007). Therefore, total operational expenditure for the Project would be estimated Rp.10,543,046,197. (see Table 1-1 Operational expenditure of Japanese side)

Table 1-1 Operational expenditure of Japanese side (in Rp.)

Year (JFY)	Administrative costs	Activity costs	Total
2005	1,894,278,113	4,742,287,384	6,636,565,497
2006	1,178,336,700	2,728,144,000	3,906,480,700
Total	3,072,614,813	7,470,431,384	10,543,046,197

\*Activity costs have been spent among Activities in PDM such as conducting In-country training courses and seminars.

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

- 1) Counterpart Personnel necessary for the Project

Totally, 124 counterpart personnel are allocated for the Project. There are 15 personnel from Centre for Management of Overseas Cooperation (hereinafter referred to as "AKLN"), 30 personnel from Education and Training Agency (hereinafter referred to as B.Diklat of MoHA"), 21 personnel from Regional Autonomy Directorate General (hereinafter referred to as "OTDA"), and 58 personnel from Education and Training Agency of North Sumatra Province (hereinafter referred to as "B.Diklat Sumut"), respectively. (List of Counterparts are shown in ANNEX 6)

- 2) Necessary budget for the operation of the Project

Amount of expenditure for the Project was Rp.769,740,000. in JFY 2005. For JFY 2006, a budget for the Project is estimated Rp.1,516,026,250. Total amount of expenditure is estimated Rp.2,285,766,250. (see Table 1-2 Operational expenditure of Indonesian side)

Table 1-2 Operational expenditure of Indonesian side (in Rp.)

Year(JFY)	Amount of expenditure
2005	769,740,000
2006	1,516,026,250
Total	2,285,766,250

- 3) Land, Facilities and Equipment

In Jakarta, two (2) rooms have been provided in B.Diklat of MoHA. In North Sumatra, one (1) has been provided in B.Diklat Sumut.

## 2. Achievement of Outputs and Project Purpose (as of the time of the Terminal Evaluation)

The summary of Achievement of the Project is shown below. (The details of the achievements are shown in ANNEX 7).

### 2-1. Achievement of Outputs

#### 1) Outputs for Project Purpose I

Output 1: Training curriculum and modules are improved to be more practical ones based on the needs of local governments (in B.Diklat of MoHA and B. Diklat of Sumut).

In Jakarta, B.Diklat of MoHA has formulated practical training course for "Transformation of Sub-district Public Service Policy" (based on the training called "Public Management Reform" course and hereinafter referred as "Reform for Camat"). Curriculum and module of the course was revised from theoretical to practical, therefore participants implement their action plans immediately after the course ended. Also, B.Diklat of MoHA has developed its capacity for management of training course to correspond to local government needs through the formulation process of the above course. In addition, as final output of capacity development of B.Diklat of MoHA by the Project, "Manual for Planning, Implementation and Evaluation of Effective Training"(hereinafter it is called "Manual") has been prepared to improve quality of training courses as well as to supervise training management of local governments.

In North Sumatra, curriculum and modules of training courses of "Management of Training" was modified to be practical. Through experience of conducting the course, B.Diklat of Sumut clarified the policy of management of training course and is going to produce "Standard of Training Management". Through conducting training courses of "Good Governance" and follow up activities of post training, B.Diklat of Sumut has tried to identify the reason of success or failure of those practices, in order to improve curriculum and method for improving public service.

Output 2: Collaboration between B.Diklat of MoHA and B. Diklat of Sumut to conduct training courses is enforced.

351 local government staffs and provincial Diklats officers from 32 provinces in Indonesia have participated in "Training of Trainers (TOT) for Head of Sub-district Capacity Development Training" (hereinafter refer as "TOT for Camats") and 20 provinces has already implemented training course of The Head of Sub District Capacity Development (hereinafter refer as "Camats") in regions by themselves based on the TOT. In order to contribute for efficient management of training of "Camat" course in the region, displacement of several number of lectures form B.Diklat of MoHA to Provincial Diklats were carried out for 16 provinces.

Also, B.Diklat of MoHA and Sumut have collaborated especially through conducting training course of "Camat", "Management of Trainings" and "Good Governace" and formulation process of the "Manual".

Output 3: Training curriculum aiming at improvement of public service is improved and its training is implemented (in North Sumatra).

Training course of "Good Governance" is conducted in order to implement good governance principles at local governments, which regulated in Governor's instruction of North Sumatra in 2002. This course has been implemented three times for JFY 2005, 86 local government staffs in public service sectors from Province, Districts and Municipalities participated the course. For JFY 2006, the course was conducted once with 30 participants of local government staffs, and, one more course is planned in November. This course was evaluated and improved after its implementation, and it was conducted practically. It consists of focus group discussion with stakeholders, survey on services, and making action plan. As a result, many participants have shown their performance on improving public services along the procedure introduced during the course and their action plans. Modules and materials of this course have been edited and published, then distributed to concerned institutions of Central and Local governments.

Output 4: Partnership among the training institutions (between province and provinces or between province and district /municipality ) is established.(in North Sumatra)

Partnership among B.Diklat of Sumut and Other Provinces (such as East Java, West Java, Jakarta, West Nusa Tenggara) has been progressed through acceptance of trainers to training courses, discussing management of training and implementing field visits. B.Diklat of Sumut was strongly influenced from this partnership with East Java, West Java, and Jakarta, which have introduced ISO 9001:2000 as a method of sustainable improvement of management of training of B.Diklat of Sumut.

Also, B.Diklat of Sumut has strengthened partnership among the training institutions in North Sumatra Province. It has planned training course of "Good Governance" by collaboration with Tanjung Balai Municipal Government to deal with local government's needs and, also it has planned training course of "Camat" for supporting districts/municipal governments in November 2006.

## 2) Outputs for Project Purpose II

Output 1: Guideline for the inter-regional partnership and its implementation methods are understood by the local governmental officials.

OTDA implemented the survey of selected inter regional partnership organizations which already started activities and it has edited the report as a result. Utilizing the report, OTDA formulated a set of modules for training of regional partnership, which consist of six fields. Consequently, "Intensive Training Course for Local Government Cooperation Management in Regional Autonomy Era" (hereinafter, referred to as "Local Government Cooperation" course)

has been conducted totally four (4) times, and 112 participants from local governments participated in the courses. Target of the training course was focused on four regional partnership organizations such as MAMMINASATA, SARBAGITAKU, BARLINGMASCAKEB, and SUBOSUKAWONOSRATEN. Participants of the course were able to obtain practical knowledge to strengthen their partnerships, especially legitimacy issue.

Output 2: Guideline for the new roles of sub-district head (Camat) responding to the new Decentralization and Regional Autonomy Law and its implementation methods are understood by sub-district head

Training course of "Camat" will be implemented in 23 provinces by the ends of year 2006, mainly by participants of "training course on TOT for Camats". (The Project has sent lecturer party in the courses for 16 provinces, and conducted the course directly in 3 provinces. On the other hands, 4 provinces conducted the courses by themselves.) Totally, 1,213 head of sub-district participated those courses at present. The courses implemented by the Project include Nanggroe Aceh Darussalam Province for the purpose of supporting recovery of tsunami disaster.

## 2-2 Achievement of Project Purpose

### 1) Project Purpose I

Capacity of training management for human resources development of local governmental officials is improved in B. Diklat of MoHA and B. Diklat of Sumut .

In Jakarta, B.Diklat of MoHA has accumulated experience and knowledge of managing training course for human resource of local governments through the Project activities. It will complete formulation of "Manual" in November 2006. Therefore, the Project will have conducted training courses along the manual by its end.

Due to enforcement of No.79/2005 Governmental Regulation, which legitimates the role of B.Diklat of MoHA to supervise B.Diklat of all provinces, MoHA is going to issue Ministerial Decree in which the "Manual" will be institutionalised in MoHA, therefore provinces need to refer it to conduct training courses. (Back ground and content of the Manual is shown in ANNEX 10)

In North Sumatra, B. Diklat of Sumut has prepared "Standard of Training Management" based on quality management system of ISO 9001:2000. After certification of ISO 9001:2000 with own budget of 2006. It will have conducted all duties including training courses along the Standard by the end of Project. In addition, introduction of ISO standard will force B. Diklat of Sumut to create independent and sustainable improvement process of training management to deal with external and internal audit twice a year for re-certification every three years. Therefore, B. Diklat of Sumut will try to strengthen its capacity continually. (Back ground of

this process described in ANNEX 11)

## 2) Project Purpose II

Public administration methods or techniques based on new policies or guidelines related to decentralization and regional autonomy of Indonesia are widely disseminated and understood by local governments.

Total numbers of heads of sub-district who participated in training course of "Camat" counted 1,213 out of 5,263 head of sub-district in Indonesia. Provincial governments are expected to conduct the above training course by themselves to train the rests. Results of the course, many ex-trainees have carried out their action plan on improving public services at Camat office. (List of conducted training of "Camat" course is shown in ANNEX 12 )

On the other hands, OTDA has reached its purpose for conducting training course for inter regional partnerships through the Project. Training of "Local Government Cooperation" course disseminated the importance of regional partnerships for 21 provinces out of 33 through out the Phase I to Phase II of the Project. Additionally, Governmental Regulation concerning regional partnership will be in effect to strengthen it legislatively soon.

## III. EVALUATION RESULT ON FIVE CRITERIA

The summary of 5-criteria evaluation of the Project is shown below. (The details of the evaluation are shown in ANNEX 8 ).

### 1. Relevance

According to the Law No.22/1999 on Local governance, and its amendment as Law No.32/2004, local governments in Indonesia are required to elaborate development plan, provide public services and take on other functions. In order to take those responsibilities, local governments need to build their capacity. Therefore, human resource development is essential for their capacity development. In this context, the aim of Project that development of human resources through training courses is consistent with the need in Indonesia.

Japanese ODA policy for Indonesia concerns mainly three categories; those are namely "Sustainable Growth by private sector", "Democratic and Equal society" and "Peace and Stability". Support for "Good Governance", which includes decentralization is one of important components of "Democratic and Equal society". In JICAs' technical assistance policy for Indonesia, supporting decentralization is considered as one of the important subjects. From above consistency, the Project is highly relevant to be implemented.

## 2. Effectiveness

The Project has been effective for capacity development of training management of B.Diklat of MoHA and B. Diklat of Sumut. From experience of managing training courses in the Project activities, those institutions have been highly motivated and have improved their ability and knowledge. As a result of the Project, B.Diklat of MoHA has strengthened its role and function as central institution for education and training for public sector. It will pursue quality of training course at national level, by utilizing the "Manual". In North Sumatra, B. Diklat of Sumut will represent as qualified institution for education and training at provincial level, by adoption of the Standard and introduction of ISO 9001:2000.

On the other hands, most provinces have already implemented training of "Camat" course based on "TOT for Camat" conducted by the Project. And, the Project has implemented "Good Governance" for North Sumatra. Those courses have contributed to disseminate the essence of decentralization, as improvement of providing public services by the local governments. Also, training course of "Local Government Cooperation" has contributed to strengthen regional cooperation as one of administrative approach in decentralization. Due to above situation, the Project has done its duty by promoting and facilitating decentralization policy in Indonesia.

## 3. Efficiency

Inputs from Japanese side and Indonesian side have been executed along the plan. By Inputs and activities, each Output has been produced smoothly along the plan, even though the project term is short. Relationship, such as communication and mutual understanding between Japanese experts and Indonesian counterpart organizations has been kept well in Jakarta and North Sumatra.

In terms of project design, due to recover the damage of tsunami disaster, special attention was paid to support Nanggroe Aceh Darussalam Province as emergency relieves. Even those activities were outside of original project framework, the Project implemented without negative effect to ordinal activities.

Regarding the management of the Project, official dialogue between both sides such as Joint Coordinating Committee has been organized once a year. From above situation and condition, the Project has been efficiently implemented.

## 4. Impact

From a view point of impact of the Project, mostly positive impact are observed along the project activities while the negative impact is minimal.

1) Positive impact: some positive impacts are observed such as follows;

- Many activities for improving public services have been implemented by ex-trainees of "Camat", "Reform for Camat" and "Good Governance" training courses in Several Provinces.

(List of post training activities done by ex-trainees of above training courses are shown in ANNEX 13, ANNEX 14 and ANNEX 15, respectively )

- In Nanggroe Aceh Darussalam Province, 25 Camat selected as representative of participants of training of "Camat" in Aceh done by the Project submitted the Recommendation to the Governor. Provincial government of Nanggroe Aceh Darussalam has strongly supported camats through guidance to District/Municipality governments such as promotion of Echelon of camat and direct allocation of budgets to sub-district office based on the Recommendation. It will plan to organize workshop for dissemination of decentralization.
- OTDA has obtained necessary capacity for supervision to promote Central Government Policy of local government's cooperation.

2) Negative impact:

The terminal evaluation team has not found any negative impact brought by the Project.

5. Sustainability

In Jakarta, B. Diklat of MoHA will keep their acquired knowledge for managing training course, by utilizing "Manual" prepared with support from the Project. By enforcement of No.79/2005 Governmental Regulation, the utilization of "Manual" will be endorsed, in which B. Diklat of MoHA has an function to supervise and promote all provinces on management of training courses. OTDA will be able to utilize their knowledge to promote its policy on regional cooperation from dissemination stage to implementation of pilot project by itself.

In North Sumatra, adoption of "Standard of Training Management" and introduction of ISO 9001 to B.Diklat of Sumut will strengthen capacity of managing training continuously. It has already increased the budget for those improvements.

Taking in to consideration of such conditions and will of the above three institutions, those effects of the Project will be sustained.

#### IV. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

##### 1. Conclusion

The team confirmed that the Project is considered to have achieved its Project purposes as set in R/D. The Impacts of the Project are observed as the fruit of high level of achievements which are more than expected results from the beginning. In accordance with the foregoing observations, both sides concluded that the Project will be completed in March 2007 as planned. Following items clarified in Recommendations are expected to be implemented through activities of the Project until the end of March 2007, thereafter by the initiatives of counterparts themselves.

## 2. Recommendations

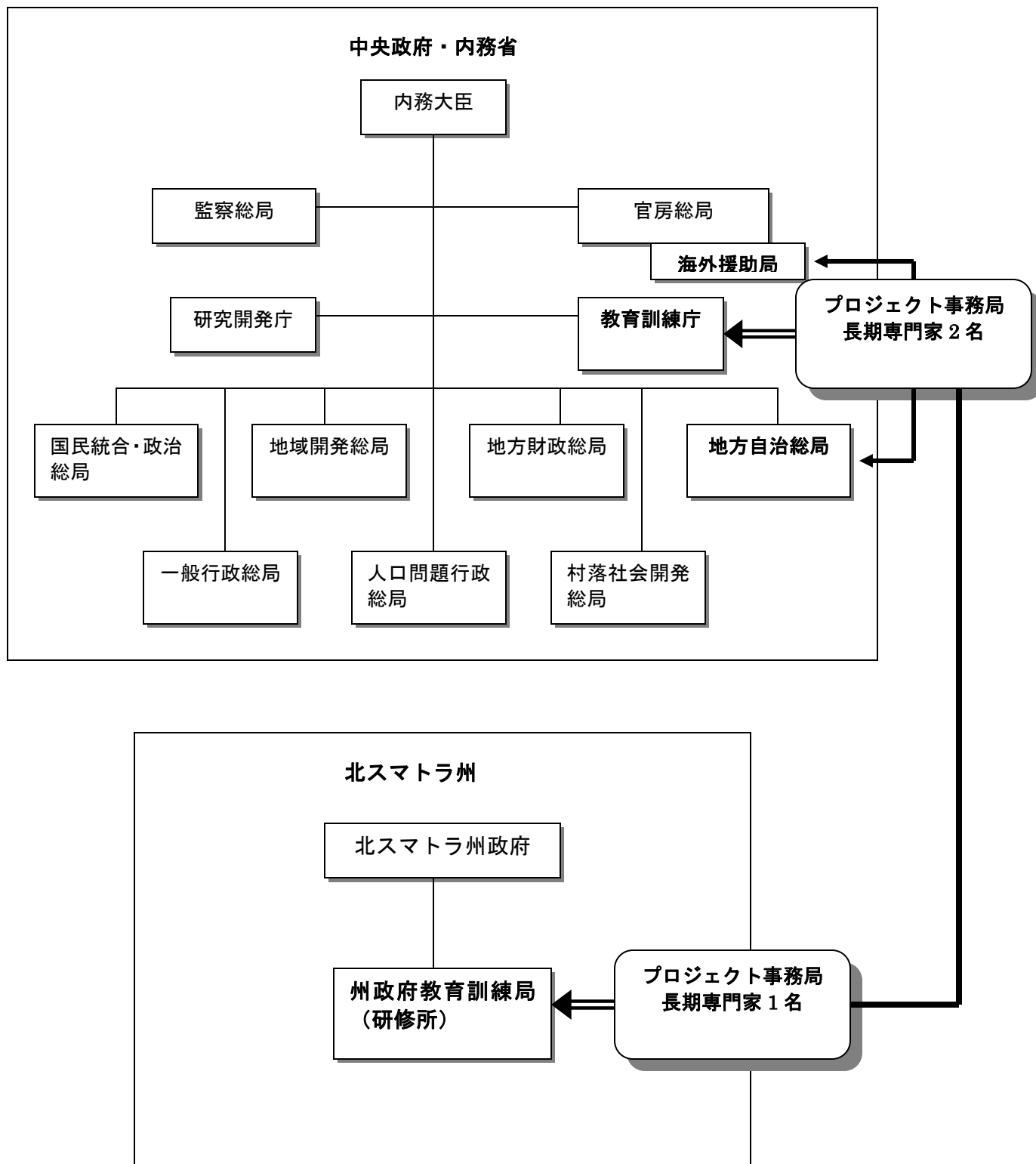
<p>Education and Training Agency of Ministry of Home Affairs ( B.Diklat of MoHA)</p>	<p>~Mar 2007</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Manual" is to be completed through sharing information of formulation of the manual with provincial B.Diklats including B.Diklat of Sumut. Guidance and Advice are expected to assist the process of foregoing manual to be enacted as Government Regulation. Additional 2 courses of "Reform for Camat Training" to be implemented.</li> <li>2. Dissemination of Information regarding to the results from Monitoring of Training courses of "Camats" and "Good Governance" is to be reinforced to local governments through Newsletter and in other measures.</li> <li>3. Information regarding to the implementation of decentralization collected by B.Diklat of MoHA is to be disseminated to the other Directorate Generals of MOHA.</li> </ol> <p>Apr. 2007~</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Manual" is to be disseminated to the regional governments through various activities such as Coordination Meeting of B.Diklat of Provinces and Districts/Municipalities in June and July every year.</li> <li>2. Continuous activities related to above mentioned 2. and 3. are to be implemented.</li> </ol>
<p>Directorate General of Regional Autonomy (OTDA)</p>	<p>~Mar. 2007</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. "Implementation Guidance for Monitoring" is to be prepared.</li> <li>2. Monitoring activity based on foregoing guidance is to be implemented as well as a report of the results to be produced.</li> </ol> <p>Apr. 2007~</p> <p>Ongoing "Local Government cooperation Course" is to be implemented for other regions.</p>
<p>Education and Training Board of North Sumatra Province ( B.Diklat of Sumut)</p>	<p>~Mar. 2007</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Training Management Standard implemented by B.Diklat of Sumut is expected to be synchronised with "Manual"</li> </ol> <p>Following Training courses to be implemented.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Inter Regional Cooperation Training (Training for Capacity Development of Heads of Sub District in North Sumatra Province)</li> <li>2) Inter Regional Cooperation Training (Training course of "Good Governance" in Tanjung Balai )</li> <li>3) Training course of "Legal Drafting"</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Follow-up Activities for the training course of "Good Governance"             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Monitoring</li> <li>b. Revision of Training materials</li> <li>c. Implementation of TOT Training. (Subject to further discussion)</li> </ol> </li> </ol> <p>Apr. 2007~</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Good Governance Training Courses to be implemented by own independent Budget of North Sumatra Province.</li> <li>2. Training Management Standard implemented by B.Diklat of Sumut to be sustained.</li> </ol>



## LIST OF ANNEXES

- |          |   |
|----------|---|
| ANNEX 1  | Team member and schedule of the Team  |
| ANNEX 2  | Major Interviewees by the Team  |
| ANNEX 3  | Project Design Matrix (PDM)   |
| ANNEX 4  | Plan of Operation (PO)  |
| ANNEX 5  | List of Japanese Inputs   |
| ANNEX 6  | List of Indonesian Counter parts  |
| ANNEX 7  | Achievement of the Project  |
| ANNEX 8  | Result of Evaluation Grid on five criteria  |
| ANNEX 9  | List of In-country Training courses   |
| ANNEX 10 | Content of the "Manual" by B.Diklat of MoHA                                       |
| ANNEX 11 | Background and process of the "Training Standard Management" by B.Diklat of Sumut |
| ANNEX 12 | List of conducted training of "Camat" course in Provinces                         |
| ANNEX 13 | List of post training activities done by ex-trainees of "Camat" course            |
| ANNEX 14 | List of post training activities done by ex-trainees of "Reform for Camat" course |
| ANNEX 15 | List of post training activities done by ex-trainees of "Good Governance" course  |

地方行政人材育成プロジェクト・フェーズ II 組織図



## 日本側投入 (専門家、本邦研修、現地業務費)

### 1. 長期専門家

	氏名	派遣期間	合計月	指導科目	配属先
1	川端 岳朗	平成 17 年 4 月 1 日～平成 19 年 3 月 31 日	24 ヶ月	プロジェクト・リーダー／業務調整	内務本省
2	中嶋 浩介	平成 17 年 4 月 1 日～平成 19 年 3 月 31 日	24 ヶ月	研修企画運営／地方分権化動向調査	内務本省
3	新谷 直之	平成 17 年 4 月 1 日～平成 19 年 3 月 31 日	24 ヶ月	地方行政	北スマトラ州政府研修所

### 2. 短期専門家

	氏名	派遣期間	合計日数	本邦所属先	指導科目
1	井戸 敏三	平成 17 年 7 月 19 日～7 月 20 日	3 日間	兵庫県知事	アチェ特別州及び北スマトラ州震災復興支援「神戸復興の 10 年間の歩みー10 年間の復興作業の全体像」
2	上原 正裕	平成 17 年 7 月 17 日～7 月 21 日	5 日間	兵庫県県土整備部まちづくり課 課長	アチェ特別州及び北スマトラ州震災復興支援「安全・安心なまちづくり」
3	松原 浩二	平成 17 年 7 月 17 日～7 月 21 日	5 日間	兵庫県企画管理部防災企画局計画課 課長	アチェ特別州及び北スマトラ州震災復興支援「地方主体の復興と地方分権の推進」
4	常松 貞雄	平成 17 年 7 月 17 日～7 月 21 日	5 日間	財団法人 兵庫県住宅再建共済基金事務局長	アチェ特別州及び北スマトラ州震災復興支援「応急救助や生活・住宅再建支援体制の充実」

### 3. 国別（本邦研修）参加者リスト（平成 17 年）

「日本の地方自治行政における人材育成」総務省、自治大学校、兵庫県庁、兵庫県自治研修所（平成 17 年 12 月 4 日～10 日）

	氏名	年齢	現職
1	Mrs. Diah Anggraeni SH, MM (ディア・アングラエニ)	51 歳	内務省 教育訓練庁長官
2	Mr. Nuryanto MPA (ヌルヤント)	48 歳	内務省 大臣官房海外援助調整局長
3	Mr. Amandajaja Pakpahan, MA (アマンジャジャ パックパハン)	56 歳	内務省 地方財政総局 中央一地方財政均衡調整局長
4	Mr. Saut Situmorang, Msc (サウトシテウモラン)	51 歳	内務省 地方自治総局 自治推進・評価局長

### 4. 現地業務費支出

年度	事務的経費	事業経費	小計
平成 17 年	1,894,278,113	4,742,287,384	6,636,565,497
平成 18 年	1,178,336,700	2,728,144,000	3,906,480,700
合計	3,072,614,813	7,470,431,384	10,543,046,197

平成 17 年は、支出確定額であり、18 年度及び合計額については、予算額を提示している。

## 活動実績総括表

2006年9月1日現在

### プロジェクト目標 I :

教育訓練庁・北スマトラ州研修所における地方行政官人材育成のための研修運営能力が向上する

### 成果 :

1. 地方政府のニーズに基づき研修カリキュラム・モジュールが実践的な内容に改善される（ジャカルタ、メダン）

#### <内務省教育訓練庁>

##### 1-1 “研修運営マニュアル”の作成

###### 2005年度

- ・ 2005年央より各種文献等を参考に、これまでの研修実施の経験等を織り込んで研修運営マニュアル原案を作成した。
- ・ 2006年1月 原案を教育訓練庁長官および各研修局長に発表し、その上で、2006年1月から教育訓練庁と方向性、作業手順等に関し協議を開始した。

###### 2006年度

- ・ 4月 原案をベースに、マニュアルの方向性、作成スケジュールを教育訓練庁と決定。①内務大臣令として施行される研修運営実務マニュアル、②実務マニュアルに理論的な説明を加えた参考書—の2種類を作成し、①について、教育訓練庁チームが主体的に作成し、②の参考書は、当プロジェクト作成の初稿原稿を改訂していくことで合意。
- ・ 5月 教育訓練庁内にマニュアル作成チームが結成され、本格的に内容の協議を開始。
- ・ 6月 教育訓練庁チームが、マニュアル第1及び第2稿を作成し、当プロジェクトよりこれについてコメントを提示。
- ・ 7月 7～8日に第2稿を更に改訂すべく泊り込み会議実施を実施し第3稿を作成。12日に国家行政院（LAN）、保健省（研修制度確立済み）、民間の研修マネジメント専門家を招聘し第3稿に対する聴聞会を実施。その後第3稿を改訂し第4稿を作成。
- ・ 9月 第4稿の内部発表会を教育訓練庁内で実施したのち、教育訓練庁長官へ内容を発表する。
- ・ 10月 下旬に北スマトラ州研修所；南スラウェシ州人材育成局関係者を招聘して第4稿に対する聴聞会予定。
- ・ 11月 最終稿を作成し、下旬にドラフト発表会（北スマトラ、南スラウェシなど計7州及び国家行政院を招聘予定）を実施予定
- ・ 12月 「内務大臣規定（法令）」化を図る予定。

## 1-2 地方ニーズを知るためのワークショップ開催

### 2005 年度

- ・ 「郡リフォーム研修」カリキュラム作成の一環として各地方の郡長に対する権限委任の状況に関するワークショップを開催（2006 年 2 月 28 日）

### 2006 年度

- ・ “研修運営マニュアル”作成の過程に於いて以下のスケジュールで各州研修所関係者を招聘し、内容を地方のニーズに適したものに改訂する予定。
- ・ 10 月 第 4 稿に対する聴聞会（北スマトラ州研修所；南スラウェシ州人材育成局関係者を招聘）、11 月 最終稿発表会（北スマトラ；南スラウェシ；西ジャワ州など計 7 州及び国家行政院関係者を招聘）

## 1-3 「Public Management Reform Course(以下 PMR 研修)の内容改訂（理論から実践へ）

（「郡長能力向上研修」の実施過程において各種権限が県・市から郡に委譲されていない状況が明らかとなり、権限委譲を促進すべく、「PMR 研修」の“組織改 革”、“行政サービス改革”などのエッセンスを引き継ぎながら、研修の実践的要素をより深めるため、“郡事務所における行政サービスの向上”を目的とした研修に改訂し、研修名称も「郡リフォーム研修」と変更した（よって以降の“「PMR 研修」に記載”は「郡リフォーム研修」に読み替え）。

当研修では郡長そのものを対象とするのではなく、県政府の官房長クラスを参加者として、住民がさらに身近な場所で短時間に行政サービスを享受できるべく、実際のモデルケース研究なども交えながら、県知事・市長から郡長への権限・業務委譲を促進するための方策等を習得することを目的としている。

### 2005 年度

- ・ 3 州（ジャンビ、中部ジャワ、南スラウエシ）の 7 県・市における郡長への権限委任の状況に関する調査（研修ニーズ調査）（2006 年 2 月 6～9 日、2 月 13～16 日）、調査結果報告と教材内容確認のためのワークショップの実施等（2006 年 2 月 28 日）を通して、これまでの「PMR 研修」と「郡長能力向上 TOT 研修」から必要なセッションを抽出してカリキュラム及びシラバスの策定を行い、新たな研修コースに衣替えを行った。

### 2006 年度

- ・ 2006 年 3 月中に改訂作業は終了したため 2006 年度は研修実施に特化し、実施過程の中で内容及び実施手順について改善点が生じた時点で、随時改定を行った。

## 1-4 「PMR 研修」の実施

### 2005 年度

- ・ 実施していない（研修ニーズ調査、カリキュラム・シラバス改訂作業、発表資料の作成などの準備を中心に活動したため）

### 2006 年度

- ・ 2004 年から 2006 年 7 月までに自州で「郡長能力向上研修」を実施した 20 州を対象に 5 コース実施（6 月：2 バッチ、7 月：2 バッチ、8 月：1 バッチ）。参加者は、2 名／州：州研修所（所長もしくは行政研修局長）と州行政局（局長もしくは課長）、また各州から 2 県・市

を選定し4名／県・市：官房長もしくは副官房長、行政局長、住民サービス所掌関連事業局長、及び地方議会議員とした。

#### 1-5 「PMR 研修」参加者が作成した行動計画（アクションプラン）に関するフォローアップ研修が実施される

##### 2005 年度

- ・ 実施していない（ジャカルタにて集合研修を実施するよりも、内務省関係者と参加者の職場を視察した方がより効果・効率的と判断されたため↓の「1-6」にて実施）

##### 2006 年度

- ・ 国別（本邦）研修「地方自治行政（Ⅱ）」（JICA 中国にて 2007 年 1 月下旬に実施予定）を「郡リフォーム研修」のフォローアップ研修と位置付け、行動計画策定後の実施プロセスのモニタリングと本邦研修参加者選定を連動させる予定。

#### 1-6 行動計画の実施プロセスのモニタリング

##### 2005 年度

- ・ 中部ジャワ州（Sumaran 市、Kedus 県）、ジャンビ州（Jambi 市、Muara Jambi 県）、南スラウエシ州（Goa 県）にて内務省教育訓練庁関係者と共同でモニタリングを実施した。（2006 年 2 月）

##### 2006 年度

- ・ 「郡リフォーム研修」5 バッチ終了後、参加県・市における郡長への業務権限委譲の状況をヒアリングのうえ、調査対象地域を選定して実施する。すでに南スラウエシ州ボネ県において、郡機能強化のためのワークショップが実施され、当プロジェクトからもモニタリングをかね参加した。さらに、今後、東カリマンタン等において現地調査を実施予定。（実施予定 11 月）

#### <北スマトラ州研修所>

#### 1-7 研修運営マニュアルの作成

##### 2005 年度

- ・ 2004 年 6 月に行った“研修運営比較調査”の後、引き続き州研修所において研修運営を具体的にいかに改善していくかを検討・議論した。
  - (1) 国家行政院（LAN）が主管する階層別研修、技術研修、専門研修の認証（Akreditasi）への取り組みの検討。
  - (2) 内務省など地方自治分野を分掌する省庁による各研修審査方針、実態の把握。
  - (3) 中部ジャワ州が取得した国家行政院（LAN）からの研修認証に関する取り組み等の把握。
  - (4) 東ジャワ州研修所、西ジャワ州研修所、ジャカルタ特別州研修所が取り組む国際標準化機構（Internasional Organization for Standarization）が規定する品質マネジメント（組織の業務方針、各種スタンダードに基づいた計画・実施・評価・改善プロセスの確立）の研修所における適用と実践。将来的には ISO9001/2000 認証を受けた後、半年に1回の外部監査による持続的な研修運営改善のシステム、組織的取り組み、職員による実践を検討した。

- ・ その一方で、内務省教育訓練庁で策定される“研修運営マニュアル（案）”を参考にしつつ、北スマトラ州研修所でも議論を行い事別に必要な項目を検討した。
- ・ 「研修運営研修」の実施を通じ、講義科目の一つを内務省教育訓練庁チーム枠として“研修運営スタンダードの策定”を設け、内務省教育訓練庁と本プロジェクトが進めている作業の背景、その内容・具体案、研修運営に関する諸問題について研修員らと議論を行った。

#### 2006 年度

- ・ 2005 年度の「研修運営研修」実施後、州研修所における研修運営改革の機運が本格的に具体化し引き続き 2006 年度「研修運営研修」の実施を通じて、州研修所全職員の合意に基づいた研修所の研修方針の明確化、“各種研修運営スタンダード”の策定（“北スマトラ州版研修マニュアル”の策定）と実践、実践の結果の評価と改善に踏み込んだ研修運営の改革：研修運営改善プロセスの構築を目指している。
- ・ “研修運営スタンダード”の持続的運用のために、北スマトラ州研修所が補正予算で検討している国際標準化機構の品質マネジメント認証（ISO9001/2000）およびその取得、取得後の外部監査等に関する各種情報を提供している。
- ・ 内務省教育訓練庁を中心に行われる“研修運営マニュアル”作成のための一連の会議に、適宜北スマトラ州研修所職員が参加し、研修マニュアルの地方における活用意義、その実践の方法について議論・意見交換を行う。

### 1-8 「研修運営研修」のカリキュラム改善と実施（研修運営における計画、実践、評価、改善サイクルの構築へ）

#### 2005 年度

- ・ 内務省教育訓練庁における“研修運営マニュアル”策定作業に合せ「研修運営研修」の準備・実施過程に於いて州内の各地方政府における研修運営に関する問題分析等を行い、この内容を中央（内務省教育訓練庁）にフィードバックした。

#### 2006 年度

- ・ 2006 年度の「研修運営研修」準備・実施過程を通じて、特に、地方における公務員研修拠点機関である州研修所研修方針の明確化、“研修運営スタンダード”の策定、実践、評価改善まで踏み込んだ取り組みを行うべく改善に努めている。併せ県・市政府研修担当官に対する研修方針の明確化、“研修運営スタンダード”策定の意義、取り組みに関する周知を行い、州内県・市が一体となった研修運営改善への取組みに裨益することを目指している。

## 2. 教育訓練庁と州研修所の協力関係が拡充される（ジャカルタ、メダン）

### <内務省教育訓練庁>

#### 2-1 「郡長能力向上 Training of Trainers 研修」（以下「郡長能力向上 TOT 研修」）の実施

##### 2005 年度

- ・ 計 4 バッチをジャカルタにて実施し、各州研修所の講師計 152 名が参加した。第 1 バッチ（5. 9～5. 13：38 名）、第 2 バッチ（5. 16～5. 20、40 名）、第 3 バッチ（8. 1～8. 5：39 名）、第 4 バッチ（10. 3～10. 7：35 名）

##### 2006 年度

- ・ 2004～2005 年で、合計 351 名：全 32 州から夫々約 10 名の講師、研修所職員が参加し、当初目標をほぼ達成したことから当面実施の予定は無い。

## 2-2 州が実施する「郡長能力向上研修」のモニタリング

### 2005 年度

- ・ 計 5 回；ゴロンタロ州（2005 年 5. 25～5. 30）、アチェ州（2005 年 6. 13～7. 22）、北スマトラ州（2005 年 9. 26～10. 1）、マルク州（2005 年 12. 5～12. 10）ジャンビ州（2006 年 3. 13～3. 17）のモニタリングを実施した。

### 2006 年度

- ・ 東ヌサテンガラ州（2006 年 5 月 19～20 日）を実施済み、今後、西スマトラ州（2006 年 11 月）でのモニタリングを予定。

## <内務省教育訓練庁・北スマトラ州研修所共通>

## 2-3 教材の改善、講師派遣

### 2005 年度

- ・ 州政府独が自予算で実施した「郡長能力向上研修」（計 9 州；最終ページに内訳記載）、アチェ；マルク州にて当プロジェクトで実施した「郡長能力向上研修」にて内務本省職員が講師を務めた。
- ・ 北スマトラ州における「郡長能力向上研修」・「研修運営研修」・「グッド・ガバナンス研修」において、中央政府関係者（教育訓練庁、地方自治大学校、地域開発総局、国家行政院）、メダン市助役、ダイリ県地方開発計画局、他州研修所（東ジャワ、西ヌサテンガラ）、メダン大学、ガジャマダ大学等関係者が講師を務めた。

### 2006 年度

- ・ 引き続き各州が独自に実施する「郡長能力向上研修」に関わる講師を以下の 10 州（バッチ）へ派遣。東ヌサテンガラ（5 月；2 回、6 月）、南スラウエシ（6 月）、西ヌサテンガラ（7 月）、北マルク（7 月）、中央カリマンタン（8 月）、西スラウエシ（9 月予定）、北スラウエシ（10 月予定）、西スマトラ（11 月予定）、東カリマンタン（11 月予定）、北スマトラ（11 月予定）
- ・ 北スマトラにおける 2006 年度「研修運営研修」実施に先立って、東ジャワ；西ジャワ；ジャカルタ特別州の研修所を訪問して研修運営改革への取り組みを調査（5 月 7 日～12 日）、さらには同 3 州から研修所長を北スマトラ州に招聘し、各州の研修運営における経験、知見を共有するためのワークショップを実施した（6 月 15 日）。
- ・ 2006 年度に実施する「研修運営研修」に、州研修所が毎年実施している研修担当官会議を取り込み、研修運営改善に関する政策対話を行う予定（州研修所の研修方針、“研修運営スタンダード”の策定と実践に関する取り組み紹介と協力の働きかけ）。

## 3. 行政サービス向上を目的とした研修カリキュラムが改善され、その研修が実施される（メダン）

### <北スマトラ州研修所>

## 3-1 「グッド・ガバナンス研修」カリキュラム改善とその実施

### 2005 年度



- ・ 計3回；(Ⅱ) 2005年9.19～9.24；(Ⅲ) 12.12～12.17、(Ⅳ) 2006年1.23～28 を実施。各回研修評価会議を実施して、実施上の反省点等を適宜織り込んで研修の効果をより高めるべく毎回改訂を重ね、研修評価会議には内務省教育訓練庁官房計画課担当官を招き、研修改善に関わる幾つかの指摘がなされた。
- ・ 研修後の効果が発現し、研修員に課せられた地域の住民との議論、利用者意識調査に基づいた行動計画策定のプロセスにおける記録、地方政府への報告と支援要請などが求められている。
- ・ グッド・ガバナンスの考えに基づいた行政サービス向上における問題点がより具体的事例を通じて学べるべく課題提示、実践志向のビデオ教材を作成した。
- ・ 使用教材を再編集してガジャマダ大学出版会より出版し、700部を北スマトラ州および州内25県・市、全国の州政府、州議会、内務本省他中央省庁へ配布した。

#### 2006年度

- ・ 2回(V) 2006年7.31～8.5、およびタンジュンバライ県(広域研修制度特設；「4.1」にて後述)11月以降 を実施予定、また北スマトラ州政府は独自実施を行うべく更に2回分の実施のための州政府予算を計上中。

### 3-2 「グッド・ガバナンス研修」の参加者による行動計画(アクションプラン)の策定プロセスのモニタリング

#### 2005年度

- ・ 研修参加者らとの緊密な相互連絡、地域住民や行政関係者らとのディスカッションを通じて進捗状況を把握した

#### 2006年度

- ・ 引き続き研修員との緊密な相互連絡、地域住民や行政機関関係者らとのディスカッション、所属機関の長らとの対話を通じて実施して行く予定。これらを通じて、教育分野におけるJOCVの派遣を通じた協力の可能性も検討中。
- ・ 州研修所側の意向を受けて研修後の取り組みのプロセスのモニタリング・評価活動を強化する。今後の州政府における重点研修として予算化するために、地元大学のリソースを主要構成要素とする調査チームを立ち上げる予定。
- ・ 「グッド・ガバナンス研修」後のモニタリング・評価マニュアルを作成した。

### 3-3 「グッド・ガバナンス研修」の参加者が策定した行動計画に関するフォローアップ研修が実施される

#### 2005年度

- ・ 実施していない(参加研修員の研修後の取り組みに関わる調査を行ったため、研修の実施は2006年度とした)

#### 2006年度

- ・ 研修実施後のモニタリング・評価調査を踏まえ、実施方法等を今後検討予定。

### 3-4 行動計画の実施プロセスのモニタリング

## 2005 年度

- ・ 上記 3-2 と連動し、研修参加者らと適宜連絡を取り合い、地域住民や行政関係者らとのディスカッションを通じて進捗状況を把握した。既に幾つかの取り組みを行っている機関もあり、これらを如何に研修員が所属する州、県・市政府の各部局にフィードバックさせてゆくかが課題となっていることから、例えば、自動車登録共同事務所の事例では州収入局幹部、国家警察関係者と意見交換して、東ジャワ州などへの比較調査などの可能性を検討した。シマルゲン県においては、地域保健センターの取り組みを県保健局に対して報告、保健局側の意向で研修員らが月例医師会などで研修後の取り組みを発表した。州研修所は研修後のモニタリング、評価活動を強化する方針を有しており、州研修所における研修運営能力向上、同州におけるグッド・ガバナンスの具体化に向けて州知事官房、州各部局、州内県・市との政策連携の方向性・動きが見られる。

## 2006 年度

- ・ 研修後の取り組みの把握、実施上の問題点、実施上の成功要因など第三者機関（ガジヤマダ大学を想定）に委託した調査の実施を 10 月以降に予定している。これにより、今後複数の行動計画を「グッド・ガバナンス研修」の研修効果を高めるべく改善を行う一方、研修所における研修実施後の評価改善プロセスが構築されることが期待される。

### 3-5 行動計画の実施評価会の実施

#### 2005 年度

- ・ 実施していない（研修後実施するフォローアップ研修を実地評価会と位置付けたため）

#### 2006 年度

- ・ 今後研修実施後のモニタリング・評価調査（10 月実施予定）の結果を踏まえ複数の行動計画を選定して評価会を開催する予定。（2006 年 12 月実施予定）

## 4. 研修関連機関の協力関係（州間及び州内の州、県・市）が構築される（メダン）

### <北スマトラ州研修所>

#### 4-1 研修分野における州と県・市もしくは県・市間の広域協力推進のための助言・指導

##### 2005 年度

- ・ 関連する県・市関係者を招聘し広域研修協力の可能性、その内容について会議を開催（2005 年 4 月）し、州―県・市との政策対話を促し、各現地国内研修の実施においては各自治体で説明会を実施して事前周知徹底を行った。
- ・ 「研修運営研修」実施後のフォロー過程において広域協力の意義、取り組みの事例について周知を行った。

##### 2006 年度

- ・ 州研修所主催の研修担当官会議を研修運営にむけた政策対話の場として位置付け、引き続き州―県・市、県・市間の協力の在り方を議論し、行動計画を策定したうえで研修実施を含めて州―県・市が特定の課題に取り組む方向付けを行う予定。
- ・ タンジュンバライ市において、この広域協力の枠組みを利用して州と協力して公共サービスの改善を目的とした「グッド・ガバナンス研修」を実施する予定（州研修所と本プロジェクトの協力で実施されている「グッド・ガバナンス研修」の教材、講師を活用して実施）（11

月以降)

- ・ 「郡長能力向上研修（メダン特設研修）」（11月予定）を本広域協力の枠組みの中での実施を想定している。

#### 4-2 東ジャワ州等の州研修機関との連携支援

##### 2005年度

- ・ 「研修運営研修」において東ジャワ州研修所計画課職員、西ヌサトゥンガラ州研修所講師を講師として招聘し、同研修の中でスタディー・ツアーとして、ジャカルタ特別州研修所、国家行政院研修所、プルマタ銀行研修・アセスメントセンターを訪問した。

##### 2006年度

- ・ 2005年度と同様に「研修運営研修」の実施を通じて連携の支援を図る予定。
- ・ 2005年度「研修運営研修」実施後に本格的に着手された研修運営改革に先立って、東ジャワ；西ジャワ；ジャカルタ特別州の各州研修所長を招聘し、北スマトラ州における研修運営改善の計画概要、ジャワ3州における研修運営の背景と問題意識、取り組み、課題などの経験、知見を共有した。（5月7～12日）
- ・ ランポン州研修所より依頼があり、同州で実施が予定されている「県・市研修担当官会議」において、地方公務員研修所における研修運営改革、州内における県・市との広域協力に関する講演を実施（8月28日）。なお、同州からはスマトラ島における州間の広域研修運営改善に関する協力に関する提言があった。単独で研修所の研修運営改善を行うにはかなりの労力が必要となるため、他州との協力が欠かせないとの問題意識を持っている。（北スマトラ州においては2004年度に行った研修運営比較調査、2006年度の研修運営改革調査をはじめとし、東ジャワ；中ジャワ；西ジャワ；ジャカルタ特別などの各州との交流を始めており、これが北スマトラ州における研修運営改革の具体化に繋がった現状がある。）
- ・ なお、ランポン州研修所の他に、リアウ諸島州政府人事・研修部も人事管理・研修運営改善に関して他州およびJICAとの協力の意義を表明しており、地方行政人材育成分野におけるスマトラ島州間協力のニーズが高い。

#### 4-3 州研修所の広報活動に関する指導・助言

##### 2005年度

- ・ 北スマトラ州研修所リーフレット改訂作業を支援した（2,000部を印刷、配布）
- ・ 100%州政府予算にて制作された北スマトラ州研修所映像版プロフィールに関し、本プロジェクトとの協力活動紹介部分に関する指導助言を行った。

##### 2006年度

- ・ 研修運営改革を促進するため、グッド・ガバナンスの実現のために、地域社会への情報公開、公共サービス向上、公務員の専門性向上と自己啓発、関係機関との協力という3大ミッションを掲げた研修所広報誌を創刊への指導助言を行った。
- ・ 州各部署、州内県・市、他州に対する州の研修方針と活動内容普及のため、州研修所のプロフィール印刷版作成の支援を予定している。

#### プロジェクト目標 II :

地方分権の進展に伴って策定される内務省の政策・ガイドラインに基づく行政手法が地方政府において周知・理解される

成果：

1. 自治体間連携に関するガイドラインと実施手法が地方政府職員に理解される（ジャカルタ）

1-1 自治体間連携に関する政令に基づく研修の教材作成及び研修の実施

2005 年度

- ・ フェーズ（Ⅰ）の教材 内容・対象を絞り込んで改編し、第 1 バッチ（MANINASATA：南スラウエシ州：2.27～3.3：30 名；於ジャカルタ）、第 2 バッチ（SARBAGITAKU：バリ州：3.6～3.10：23 名；於ジャカルタ）の各研修を実施した。

2006 年度

- ・ 第 3 バッチ（BARLINGMASCAKEB：中部ジャワ州：7.17～21：28 名）、第 4 バッチ（SUBOSUKOWONOSRATEN：中部ジャワ：7.24～28：31 名）の各研修を実施した。

1-2 自治体間連携に関する問題点把握のためのワークショップ等によるモニタリングの実施

2005 年度

- ・ 2005 年 6 月～7 月にかけて計 6 地域にてモニタリングを実施 ①中部ジャワ州（BARLINGMASCAKEB）：「商品作物の流通整備」（6.13～17）、②南スラウエシ州（MAMMINASATA）：「マカッサル市を中心とした都市圏化構想の推進」（6.20～24）、③西カリマンタン州（Pontianak - Sambas）：「アロエの共同開発」（6.27～7.1）、④中部ジャワ州（SUBOSUKOWONOSRATEN）：「商品作物の流通整備」（7.4～8）、⑤バリ州（SARBAGITA）：「ゴミの共同処理と焼却廃熱利用発電」（7.11～15）、⑥東ジャワ州（SUSI）：「マカッサル市を中心とした都市圏化構想の推進」（7.18～22）
- ・ 上記 6 地域から関係地方政府職員を招き、調査結果及び教材内容の確認のためのワークショップを開催した（2005 年 11 月 30 日～12 月 2 日）

2006 年度

- ・ 第 4 バッチ終了後、参加連携体における、自治体間連携の進捗（マネジメント分野、法律文書作成など）についてヒアリングを実施し、調査対象地域を絞り込んだ上で、1 連携体に関する現地調査を実施する予定。（2006 年 11 月予定）

1-3 選別した地域の自治体間連携のモニタリングをまとめた報告書の作成

2005 年度

- ・ 上記Ⅱ 1-2 記載の 6 地域でのモニタリング結果に係る報告書を作成した。（2005 年 10 月末）

2006 年度

- ・ 現地調査対象地域を中心にして、研修に参加した 4 地域に対する評価結果について、取りまとめる予定。（2007 年 1 月頃）

2. 新自治法に対応する新たな郡長の役割に関するガイドライン・その実施手法が郡長に理解される (ジャカルタ)

2-1 各州研修所との共催による郡長研修の実施

2005 年度

(直営にて実施) **290 名**

- |           |       |         |                |
|-----------|-------|---------|----------------|
| 1. アチェ州   | 230 名 | 計 5 バッチ | (6. 13~7. 22)  |
| 2. マルク州   | 34 名  | 計 1 バッチ | (12. 5~12. 10) |
| 3. 北スマトラ州 | 26 名  | 計 1 バッチ | (9. 26~10. 1)  |

(地方での独自実施にプロジェクトから講師を派遣) **386 名**

- |             |      |          |  |
|-------------|------|----------|--|
| 1. ランプン州    | 39 名 | 派遣講師 3 名 | (4. 25~4. 29)  |
| 2. 南カリマンタン州 | 49 名 | 派遣講師 3 名 | (4. 25~4. 30) ; 21 名 (2 名)<br>(5. 25~5. 30) : 28 名 (1 名)   |
| 3. ゴロンタロ州   | 47 名 | 派遣講師 3 名 | (5. 16~5. 21)  |
| 4. 西カリマンタン州 | 58 名 | 派遣講師 3 名 | (5. 30 ~ 6. 4) ; 25 名 (2 名),<br>(7. 25~7. 30) : 33 名 (1 名) |

名)

- |             |      |          |                   |
|-------------|------|----------|-------------------|
| 5. 東カリマンタン州 | 28 名 | 派遣講師 3 名 | (7. 21~7. 22)     |
| 6. 西ヌサテンガラ州 | 50 名 | 派遣講師 3 名 | (7. 26~7. 30)     |
| 7. 東南スラウエシ州 | 35 名 | 派遣講師 1 名 | (9. 12)           |
| 8. 中央スラウエシ州 | 18 名 | 派遣講師 1 名 | (12. 19 ~ 12. 23) |
| 9. ジャンビ州    | 62 名 | 派遣講師 3 名 | (3. 13~3. 17)     |

2006 年度

(直営にて実施) **未定**

- |           |   |         |              |
|-----------|---|---------|--------------|
| 1. 北スマトラ州 | 名 | 計 1 バッチ | (11 月 実施 予定) |
|-----------|---|---------|--------------|

(地方での独自実施にプロジェクトから講師を派遣) **239 名** (8. 31 現在)

- |              |       |          |   |
|--------------|-------|----------|---|
| 1. 東ヌサ・テンガラ州 | 113 名 | 派遣講師 3 名 | (5. 15~5. 20) ; 35 名 (1 名),<br>(5. 29~6. 3) ; 38 名 (1 名), (6. 12~6. 17) 40 名<br>(1 名) |
| 2. 南スラウエシ州   | 25 名  | 派遣講師 3 名 | (6. 19~6. 23)   |
| 3. 西ヌサ・テンガラ州 | 50 名  | 派遣講師 3 名 | (7. 17~7. 21)   |
| 4. 北マルク州     | 30 名  | 派遣講師 3 名 | (7. 24~8. 3)  |
| 5. 中央カリマンタン州 | 21 名  | 派遣講師 2 名 | (8. 7~8. 12)  |
| 6. 西スラウエシ州   | 名     | 派遣講師 未定  | (9 月 実施 予定)   |
| 7. 北スラウエシ州   | 名     | 派遣講師 未定  | (10 月 実施 予定)  |

- |    |          |   |         |            |
|----|----------|---|---------|------------|
| 8. | 西スマトラ州   | 名 | 派遣講師 未定 | (11月 実施予定) |
| 9. | 東カリマンタン州 | 名 | 派遣講師 未定 | (11月 実施予定) |
- 以 上

地方行政人材育成向上プロジェクト(II) 2005年度現地国内研修実施実績

2006年3月31日

	研修コース名等	実施機関	実施内容	実施時期	開催場所	参加人数	経費支出実績
1	郡長能力向上TOT研修	内務本省教育訓練庁	現地国内研修	2005年5月9日～5月13日	ジャカルタ	38	1,030,790,000
				2005年5月16日～5月20日		40	
				2005年8月1日～8月5日		39	
				2005年10月3日～10月7日		35	
2	郡長能力向上研修（講師派遣）	内務本省教育訓練庁	州への講師派遣	2005年4月～2006年2月	郡長研修実施の9州*	(386)	111,292,560
3	郡リフォーム研修	内務本省教育訓練庁	カリキュラム作成	2006年1月～3月	ジャカルタ	—	61,933,900
4	郡長能力向上研修（アチェ特設）	アチェ州研修所	現地国内研修	サブ・モジュール作成	2005年5月～6月	—	863,147,100
				現地国内研修	2005年6月13日～6月18日	45	
					2005年6月20日～6月25日	48	
					2005年7月4日～7月9日	46	
					2005年7月11日～7月16日	46	
					2005年7月18日～7月23日	45	
5	郡長能力向上研修（マルク特設）	マルク州研修所	サブ・モジュール作成	2005年9月～11月	アンボン	—	255,478,530
			現地国内研修	2005年12月5日～12月10日	34		
6	「兵庫の経験、スマトラ沖大震災からの復興のために」ワークショップ	内務省地方自治総局	現地国内研修	2005年7月20日	ジャカルタ	124	334,000,583
7	地方自治体関連連携ワークショップ	内務省地方自治総局	パイロット地区選定調査	2005年6月～7月	西カリマンタン中部 ジャワ、東ジャワ、バリ、南スラウェシ	—	416,933,900
8	地方自治体関連連携ワークショップ	内務省地方自治総局	モジュール作成	2005年10月～12月	ジャカルタ	—	326,478,587
9	地方自治体関連連携ワークショップ	内務省地方自治総局	現地国内研修	2006年2月27日～3月3日	ジャカルタ	30	414,706,929
				2006年3月6日～3月10日	ジャカルタ	23	
10	グッドガバナンス研修（II）	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2005年9月19日～9月24日	メダン	28	222,065,195
11	グッドガバナンス研修（III）	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2005年12月12日～12月17日	メダン	28	170,341,500
12	グッドガバナンス研修（IV）	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年1月23日～1月28日	メダン	30	192,701,550
13	郡長能力向上研修	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2005年9月26日～9月30日	メダン	26	82,065,900
14	研修運営研修	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年3月17日～3月29日	メダン	29	260,342,150
参加研修員総数						734+(386)=1120	4,742,278,384

\* ランブ(39)、南カリマンタン(49)、ゴロンタロ(47)、西カリマンタン(58)、東カリマンタン(28)、西ヌサテンガラ(50)、東南スラウェシ(35)、中部スラウェシ(18)、ジャンビ(62)

地方行政人材育成向上プロジェクト(II) 2006年度現地国内研修実施実績(暫定)

	研修コース名等	実施機関	実施内容	実施時期	開催場所	参加人数	M/M経費	
1	郡リフォーム研修	内務本省教育訓練庁	現地国内研修	2006年6月19日～6月21日	ジャカルタ	42	754,500,000	
				2006年6月26日～6月28日		32		
				2006年7月17日～7月19日		38		
				2006年7月24日～7月26日		47		
				2006年8月7日～8月9日		53		
2	郡長能力向上研修(講師派遣)	内務本省教育訓練庁	州への講師派遣	2006年4月～2006年11月	郡長研修実施の9州	(239)	145,600,000	
3	郡長能力向上研修(郡リフォーム研修へ振替予定)	内務本省教育訓練庁	現地国内研修	2006年11月以降	ジャカルタ		(304,800,000)	
4	研修運営マニュアル作成	内務本省教育訓練庁	協議等を通じたマニュアルの作成	2006年4月～2006年11月	ジャカルタ		100,100,000	
5	地方自治体関連携ワークショップ	内務省地方自治総局	現地国内研修	2006年7月17日～7月21日	ジャカルタ	28	323,255,000	
			現地国内研修	2006年7月24日～7月28日	ジャカルタ	31		
6	グッドガバナンス研修(V)	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年7月31日～8月5日	メダン	30	221,766,000	
7	グッドガバナンス研修(調査)	北スマトラ州研修所	効果等の評価調査	2006年11月以降(予定)	メダン		(255,250,000)	
8	研修運営研修	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年7月～2006年11月	メダン	121	184,095,000	
9	広域研修制度による研修	9-1.郡長能力向上研修 (北スマトラ州特設)	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年11月(予定)	メダン		104,501,000
		9-2.グッドガバナンス研修 (タンジュンバライ特設)	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年12月(予定)	タンジュン・バライ		(194,108,000)
10	法務能力向上研修	北スマトラ州研修所	現地国内研修	2006年11月(予定)	メダン		(140,169,000)	
参加研修員総数						422+(239)=611	2,728,144,000	

( )は予定金額



地方行政人材育成プロジェクト・フェーズII 評価グリッド結果

A. プロジェクトの実績及び実施プロセスの検証

評価項目	評価設問		必要なデータ／指標	評価結果
	大項目	小項目		
1. プロジェクトの実績	1-1 上位目標の達成（予測） 「地方政府の行政運営と地域開発に係る人材が研修の実施を通じて開発される。」	1-1-1 研修参加者とその所属機関が研修内容が効果的であったと評価する。	研修参加者とその所属機関による実施された研修の評価	内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修所は、プロジェクト活動によって獲得した質の高い研修コースの運営能力を、継続的に維持していく意思を有しており、人材育成が効率的に行われることは予想される。一方、このようなプロジェクトの成果を、他の州研修所に対して、周知し、同様に業務の改善と能力向上に向けたプロセスを進めるためには、更に考慮される必要がある。
	1-2 プロジェクト目標I の達成（予測） 「内務省教育訓練庁及びスマトラ州研修所において、地方政府官等の人材育成のための研修運営能力が向上する。」（中長期的な視野において、上記機関の研修運営能力の向上を通じて地方政府人材の育成）	1-2-1 内務省教育訓練庁及びスマトラ州研修所において、それぞれ、研修マニュアルが作成され、これらに基づいて研修が実施される。	教育訓練庁及び北スマトラ州政府研修所が作成した研修マニュアル等と、実施された研修の記録	1) 内務省教育訓練庁は、活動を通じて、地方ニーズの把握と研修カリキュラムへの反映、規律と効率性が確保された研修コースの運営、理論からより研修後の実践を考慮した研修内容の改訂などを経験し、組織的な知識の蓄積を行ってきた。その経験を生かして、全ての部局からの参加による編集チームを組成して、「研修運営マニュアル」を策定し、今後の研修に活用していく。また、政府の「監査・指導に関する2005年政令79号」において、同庁は政府運営管理分野研修の監督機関になるなど、教育訓練機関としての役割が明確にされたため、同マニュアルは、地方公務員対象の研修における国家基準の基本的な枠組みとして位置付けられる。
		1-2-2 教育訓練庁及び北スマトラ州政府研修が、研修マニュアル等に沿って研修を実施するための必要な技術と知識を獲得する。	実施された研修の記録及び地方政府からの評価に係る書類等	2) 北スマトラ州政府研修所では、プロジェクト活動を通じて、研修事業の効果的、効率的な運営とそのため改善に取り組んできた。同研修所では、交流を行っているジャワの州政府研修所が、業務の質の向上を図るためにISO 9001:2000を導入して業務の改善を図っていることを参考にして、同資格認定を目指すこととなった。その準備の一環として、北スマトラ州研修所は研修業務全般の水準を向上するための「研修運営スタンダード」の策定しており、今後、同研修所の実施する全ての研修は、同スタンダードに沿って実施されることとなる。
	1-3 アウトプットの達成状況（プロジェクト目標I）	1-3-1 アウトプット1：地方のニーズに基づいて研修カリキュラム、モジュールが実践的な内容に改善される。（教育訓練庁、北スマトラ州政府研修所）	研修コースのカリキュラムとモジュールを改善した記録など	州政府が実施する「郡長能力向上研修」の実施支援のために、内務省教育訓練庁をカウンター・パート機関として「郡長能力向上TOT研修」及び「郡長リフォーム研修」について、地方政府レベルでより具体的な行政サービスの改善がなされるよう、実践的な内容に研修内容を改訂して実施してきた。「郡長能力向上TOT研修」については、平成16年度及び17年度の2年間で8回、計350人に対して実施した。また、「郡長リフォーム研修」は、平成18年度中に5回、212人に対して行った。
1-3-2 アウトプット2：教育訓練庁と州研修所の研修実施における連携が強化される。（教育訓練庁、北スマトラ州政府研修所）		教育訓練庁と地方政府の相互協力による研修の実施等	また、北スマトラ州政府研修所においては、「グッド・ガバナンス研修」及び「研修運営研修」において、州政府及び県/市政府の関係機関における行政サービスの質の向上や、州研修所の人材育成に資する研修の改善の観点から、より実践的な内容によって実施してきた。「グッド・ガバナンス研修」は、平成17年度には3回、計86名、平成18年度に1回、30名に対して実施された。「研修運営研修」は、平成17年及び18年度に各一回実施、121人が受講した。	
1-3-3 アウトプット3：行政サービス向上を目的とした研修カリキュラムが改善され、その研修が実施される。（北スマトラ州政府研修所）		行政サービス改善にかかる研修の実施数、研修受講生による研修の評価	内務省教育訓練庁と地方政府の研修機関である各州政府研修所の連携は、州政府研修所が実施する「郡長能力向上研修」への支援を通じて行われた。教育訓練庁が実施する「郡長能力向上TOT研修」では、「イ」国全33州のうち、32州からの受講者が参加した。同研修の受講後、現時点で23の州政府が「郡長能力向上研修」を実施しており、その実施支援として中央政府より、17州に対して、研修講師を派遣している。また、内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修は、「郡長能力向上TOT研修」の実施支援の他、それぞれの「研修運営マニュアル」や「研修運営スタンダード」の作成過程において、情報及び意見の交換等が行い、互いの関係性の強化を図っている。	

	1-3-4 アウトプット4：研修関連機関の協力関係（州間および州内の州、県・市）が構築される（北スマトラ州政府研修所）	研修関連機関の連携実績、人材育成や研修所の能力向上に係る相互協力	北スマトラ州政府研修所は、東ジャワ、西ジャワ、ジャカルタ特別市、西ヌサ・テンガラの各州政府の研修所との間で、研修講師受入、研修運営に係る意見交換、これらの州への現地訪問などを通じて、交流を進めてきた。ジャワの3州は、国際標準規格であるISO 9001:2000を導入して、研修運営に取組んでおり、北スマトラ州政府研修所も、業務の改善を行うために、同国際標準規格を導入することとなった。一方、同州政府研修所と州内の県・市政府との協力については、タンジュン・パライ市による要請に 대응して、平成18(2006)年12月に特設のグッド・ガバナンス研修の実施を行うこととしている。また、州内の全県・市政府を対象として、郡長能力向上研修の実施も平成18年11月に実施が予定されている。
1-4 プロジェクト目標Ⅱの達成（予測） 「地方政府において、地方分権の進展に伴って作成された内務省の政策・ガイドラインに基づいた行政手法が周知、理解される。」（短期的な視点において、地方分権政策の実施上の喫緊の課題への対応としての研修実施）	1-4-1 関連ワークショップ（研修）に600名の地方政府関係者が参加する。参加者・所属機関が当該研修を有効なものと評価する。	新自治法下の政策やガイドラインを理解するための研修やワークショップへの参加人数、参加者の理解度	「郡事務所能力強化」：地方分権を定めた新自治法における行政サービス提供の改善の一環として、プロジェクトは州政府が実施する「郡長能力向上研修」の実施支援を行ってきた。右の支援において、「郡長能力向上TOT研修」による州政府内の研修講師育成や、「郡長リフォーム研修」による地方政府の政策決定者への研修を通じて、包括的に郡長による行政サービスの改善への県・市政府内部での環境整備を図った。これらの結果、現在、「イ」国全体で5,263人の郡長のうち、計1,213名が「郡長能力向上研修」を受講しており、様々な業務の改善を行うようになった。 「自治体間連携の推進」：内務省地方自治総局は、プロジェクト活動を通じて「自治体間連携研修」を実施してきており、フェーズⅡにおいて、全州の関係者に対して実施し、本フェーズⅡでは、対象を選択して、具体的な自治体連携の強化を図ってきた。これらのことから、同局の政策である自治体間連携の重要性を、地方政府に対して周知する目的は達成出来たと思われる。同局は、今後、自治体間連携を法制度面から強化するための政令を準備するとともに、自治体間連携を支援するプロジェクトを実施する予定である。
1-5 アウトプットの達成状況（プロジェクト目標Ⅱ）	1-5-1 アウトプット1：自治体間連携に関するガイドラインとその実施手法が地方政府職員に理解される。	自治体間連携に係る研修実施数、実施記録など	内務省地方自治総局は、地方自治法における地方政府の義務を効果的に実施する行政手法として、地方政府間の連携協力を政策として推進しており、「イ」国内で行われている自治体連携の中から6つを抽出して、現地調査を行い、自治体間連携の課題について分析した報告書を作成した。同報告書を元に、6分野から成る研修モジュールを作成し、南スラウェシ州、バリ州、中部ジャワ州（2つ）の計4つの自治体間連携の関係者に対し、「自治体間連携研修」を計4回、112名に対して実施した。研修受講者からは、特に自治体間連携の実践段階における法的な対応について、具体的な研修内容であり、業務の改善に役立ったとの評価がなされた。
	1-5-2 アウトプット2：新自治法に対応する新たな郡長の役割に関するガイドライン・その実施方法が郡長に理解される。	郡長能力強化に関連した研修の実施数、地方政府による実施記録	本フェーズⅡで実施した「郡長能力向上TOT研修」を受講した32州において、これまで、23州で「郡長能力向上研修」が実施された。プロジェクトからは、その内、17州に対しては研修講師の派遣を行い、州政府の研修実施を支援した。また、3州については、プロジェクトによって直接的に研修が実施された。（直接実施のコースには、津波災害の復興支援を目的としたアチェ州での開催も含まれている。）そして、残りの4州については、州政府自身で、独自の研修が実施された。これらの結果、現在までに「イ」国内で計1,213名の郡長が、「郡長能力向上研修」を受講した。
1-4 投入実績	1-4-1 日本側投入	①長期及び短期専門家派遣状況	長期専門家は、「プロジェクトリーダー／業務調整」、「研修企画運営／地方分権化動向化調査」及び「地方行政」の計3名が、プロジェクトが開始された平成17（2005）年4月より、プロジェクトの終了時までの2年の期間で派遣されている。この3名の専門家において、「プロジェクトリーダー／業務調整」及び「研修企画運営／地方分権化動向化調査」は、ジャカルタにおいて内務省教育訓練庁及び地方自治総局を直接のカウンターパートとして活動し、「地方行政」専門家は、北スマトラ州において、同州政府研修所をカウンターパートとして、活動を行っている。 短期専門家は、津波災害に見舞われたアチェ州の復興支援を目的として、平成17（2005）年7月にジャカルタで開催された「兵庫の経験、スマトラ沖大震災からの復興のために」ワークショップの講師として、兵庫県知事を含む関係者4名が派遣された。

			② 現地業務費支出状況： a) 現地国内研修実施費、b) その他の支出	現地業務費の支出は、事務的経費と、現地国内研修等の実施に係る事業経費に大別されており、平成17年度は、計6,636,565,497ルピア（80,341千円）が支出された。平成18年度は予算額として、計3,906,480,700ルピア（50,354千円）が計上されている。これらの総計としては、10,543,046,197ルピア（130,695千円）である。
			③ 資機材導入状況	本フェーズIIでは、フェーズIの活動時に導入された機材をそのまま活用しており、それ以外の新たな機材供与は、特に行われていない。
			③ 本邦研修受け入れ状況	本邦への研修員受け入れとして、2005年度「日本の地方自治行政における人材育成」コースに、主にカウンターパート機関より4名が、総務省、兵庫県庁等を受け入れ先として派遣されている。また、2006年度では、日本の地方自治体の行政サービス分野に関する本邦研修に、13名程度の派遣が検討されている。
	1-4-2 インドネシア側投入		①カウンターパートの配置、スタッフの提供、	プロジェクトのカウンターパート人員は、内務省の海外援助調整局より15名、同省教育訓練庁より30名、地方自治総局より21名が夫々、任命されている。一方、北スマトラ州政府研修所では、58名の関係者が任命されており、プロジェクト全体でのカウンターパート人員の総計は、124名となっている。
			②実施コスト負担状況	インドネシア側カウンターパート機関の内務省教育訓練庁及び地方自治総局、北スマトラ州政府研修所では、プロジェクトの活動に係る人件費、施設維持費等について予算を計上して負担をしている。各年度の支出内訳は、平成17年度は、計769,740,000ルピア（9,318千円）であり、平成18年度は予算額として、計1,516,026,250ルピア（19,541千円）が計上されている。総計としては、2,285,766,250ルピア（28,859千円）である。（予算及び支出年は、日本の予算年度に調整済み）
			③建物、土地、公共サービスの提供	インドネシア側より、プロジェクトの活動に対する施設の提供として、ジャカルタでは内務省教育訓練庁内に2部屋が提供されている。また、北スマトラ州では、北スマトラ州政府研修所内に1部屋が提供されている。
2. 実施プロセス	2-1 実施プロセスの適正度	2-1-1 計画に対する活動の実施状況	プロジェクト計画時から実施におけるポイント及び考慮事項	本フェーズIIの活動は、ジャカルタの内務省教育訓練庁、及び、北スマトラ州政府研修所の二つのプロジェクト・サイトにおいて、POIに沿って着実に実施されてきた。一つの例外は、2004年12月に発生したスマトラ沖地震による津波災害への緊急的な支援の実施であり、プロジェクトは、日本による同災害への復興支援の一環を担った。その中で、アチェ州特設の「郡長能力向上研修」を5回、平成17（2005）年5月から7月において実施した。また、ジャカルタにて、ワークショップ「兵庫の経験、スマトラ沖大震災からの復興のために」を同年7月に開催した。これらは、プロジェクト側にとっては負担となったが、通常の業務への支障は最小限に押さええられた。
		2-1-2 日本側専門家によるカウンターパート側への技術移転の適正度	インドネシア側カウンターパート、関係者の能力改善状況	長期専門家の投入は、フェーズIからそのまま移行したこともあり、円滑に行われた。また、同様に、フェーズIで供与された機材はそのまま本フェーズIIでも有効に活用された。内務省教育訓練庁及び地方自治総局、北スマトラ州政府研修所の、専門家とカウンターパートとの関係性は非常に良好であり、円滑な活動の実施に繋がった。カウンターパート機関の職員は、プロジェクト活動である研修の実施に深く関与することで、自らの業務の改善に向けた高い動機付けを行った。
		2-1-3 実施機関やカウンターパートのプロジェクトへの関与度合い	プロジェクトの活動における実施機関やカウンターパートの参加度合い、貢献度	活動実施計画書(PO)が、活動のモニタリングに際して活用された。ジャカルタと北スマトラの間では、専門家間の頻繁な活動状況の確認が行われた。
	2-2 プロジェクト・マネージメント	2-2-1 モニタリング・システムの機能状況	モニタリング計画、モニタリング・評価システムの構築状況と機能	プロジェクト実施における日本人専門家とインドネシア側カウンターパートとのコミュニケーション状況
		2-2-2 プロジェクトの活動に係る日イ間の意思疎通	合同調整委員会開催状況、等	日本側と「イ」国側による共同調整委員会は年一回づつ開催され、プロジェクトの進捗状況の確認が行われている。また、プロジェクト活動の通常のモニタリングは、ジャカルタと北スマトラのプロジェクト事務所においてなされており、両者間の連絡も緊密に行われている。
		2-2-3 プロジェクト実施における意思決定に係る課題	外部要因、及び、プロジェクト計画時に予期していない状況の発生	2004年12月に発生したスマトラ沖地震の津波による災害に対する復興支援において、本プロジェクトも支援活動に加わったが、プロジェクト側の努力もあって、本来のプロジェクトの活動計画への影響は殆んど見られなかった。
	2-3 その他	2-3-1 その他、プロジェクトの活動上で生じている問題等		

地方行政人材育成プロジェクト・フェーズII 評価グリッド結果

B. 評価5項目の分析

評価項目	評価設問		必要なデータ／指標	評価結果	
	大項目	小項目			
1. 妥当性	3-1 上位目標とインドネシア国家開発政策との整合性	3-1-1 上位目標はインドネシア国家開発政策と合致しているか	インドネシアの地方分権政策との合致	「イ」国において、1999年の地方自治法第22号及びその修正法である2004年の同法32号の施行により、地方政府は、中央政府への依存を脱し、自ら地方自治を推進し、住民のニーズに沿った公共サービスを提供することとなった。しかし、これらの役割に伴う知識や能力が地方政府側には不足しており、同政府職員の人材育成を図り政府機関の能力向上が求められていた。「イ」国政府は、「監査・指導に関する2005年政令79号」において、プロジェクトのカウンター・パート機関である内務省教育訓練庁の役割を、政府運営分野研修の監督機関になることを定めるなど、研修による地方政府の人材育成を重視する姿勢を見せている。本フェーズIIは、地方政府職員に対する研修の実施を通じて、地方分権時代に必要とされる知識や技術を提供し、地方政府の円滑な業務の実施の支援すると同時に、中長期の観点から地方行政人材の育成を図るために、研修を実施する中央及び地方の教育訓練機関の能力向上を目標としており、「イ」国政策及び地方のニーズに合致している。	
		3-1-2 上位目標はインドネシアの地方のニーズに合致しているか	インドネシアの地方のニーズとの合致		
	3-2 プロジェクト目標の適格性	3-2-1 プロジェクト目標 (IとII)は、インドネシア側のニーズと合致しているか?	地方分権に関わる中央及び地方政府、地域住民のニーズとプロジェクト目標の一致		
		3-2-2 アウトプットと活動はインドネシア側ニーズと合致しているか	アウトプットと活動の地方のニーズに対する適格性		
	3-3 日本の政府開発援助としての適格性	3-3-1 プロジェクトは日本の政府開発援助及びJICAの実施方針と合致しているか	日本の政府開発援助政策及びJICAの援助実施計画と合致しているか		日本の政府開発援助の対「イ」国援助方針において、「民間主導の持続的な成長」、「民主的で公正な社会造り」、「平和と安定」が重点分野となっている。そして、「民主的で公正な社会造り」の中で、地方分権を含むガバナンス支援が重点項目となっている。同様に、JICAの「イ」国への国別事業実施計画では、地域開発と地方分権への支援は重要課題となっている。これらの観点から、本プロジェクトは、日本の政府開発援助及びJICAの国別事業実施計画と整合しているといえる。
		3-3-2 日本の技術の優位性はあるのか	他ドナーの実施する事業との比較優位性		
3-4 プロジェクトデザインの適格性	3-4-1 上位目標、プロジェクト目標、アウトプット、活動の関係性は適切か	プロジェクトの計画時と現状の実績の比較	プロジェクトでは、中央政府の内務省教育訓練庁及び地方自治総局、北スマトラ州政府研修所と協力して、地方政府の人材育成に必要と思われる研修事業を、中央、地方で実施する構成となっている。また、このような研修の実施を通じて、中央及び地方の教育訓練機関が、知識と技術を習得し、自らの研修管理運営能力の向上が図られることとなっている。地方のモデル・サイトについて、フェーズIでは、北スマトラと南スラウェシ州の2州であったが、本フェーズIIでは、北スラウェシ州のみに絞込んでいる。これらのプロジェクト・デザインは、プロジェクト目標と達成する上で有機的かつ、効率的に構成されているといえる。		
	3-4-2 ターゲット地域及びグループの選定は適切であったか	プロジェクトの計画時と現状の実績の比較			
2. 有効性 (予測) (斜体字についてはプロジェクトの実績の項参照)	4-1 プロジェクト目標の達成度 (予測)	4-1-1 プロジェクト目標 (I) の達成は当初の計画通りに達成される見込みか?	プロジェクトの実績の項参照	教育訓練庁は、「イ」国政府の政令79号に基づいて、中央政府として、地方政府が実施する地方公務員向け研修の監察と指導の役割を果たすことになった。同庁は、同国の研修事業の大綱を規格化した「研修運営マニュアル」を策定したところであり、地方政府の教育訓練機関に対するリーダーシップをとる自らの役割を認識するようになった。  北スマトラ州政府研修所では、プロジェクト活動で他州の取組みなどを参考にし、ISO9001:2000の導入への取組みを開始し、かつ、その一環である「研修運営スタンダード」の策定を行っている。今後、同研修所は、レベルの高い地方政府教育訓練機関としての努力を継続していくと思われる。	
		4-1-2 プロジェクト目標 (II) の達成は当初の計画通りに達成される見込みか?	プロジェクトの実績の項参照	地方分権に係る内務省の政策等に基づいた行政手法の周知と理解については、州政府が実施する「郡長能力向上研修」に対する実施促進及び支援や、地方自治総局が行う「自治体間連携研修」による政策の周知活動を行った。プロジェクト活動の結果、これらの分野については、州レベルでの政策の周知と、政策実施への支援は十分な効果を示し、その役割を十分に果たしたといえる。また、本フェーズIIで実施した現地国内研修により、地方政府の行政能力向上を推進する数多くの研修講師、地方行政官が育成されたことは、「イ」国の地方分権の展開と定着に向けた大きな貢献となっている。	
		4-1-3 プロジェクト目標 (I) の達成を阻害する要因はあるか?	プロジェクトの実績の項参照	特にプロジェクト目標 (I) を達成するための阻害要因は確認されなかった。	
		4-1-4 プロジェクト目標 (II) の達成を阻害する要因はあるか?	プロジェクトの実績の項参照	特にプロジェクト目標 (II) を達成するための阻害要因は確認されなかった。	

	4-1-5 プロジェクト目標 I 及び I I の総合的な効果はあったか？	地方行政の人材育成に係る総合的な効果	プロジェクト目標 ( I I ) を達成するためになされた研修コースの実施を通じて、各カウンターパート機関は、組織的な業務の改善を行ってきた。このことがプロジェクト目標 ( I ) の各教育訓練機関の能力向上に結びついており、同機関が実施する研修事業による地方政府の人材育成は、今後、効率的、効果的になされていくと言える。	
4 - 2 プロジェクトのデザインは目標達成に向けて適正であったか？	4-2-1 アウトプットはプロジェクト目標 ( I ) を達成するために十分であるか？	プロジェクトの実績の項参照	全てのアウトプットは、プロジェクト目標 ( I ) 達成に効果的であった。	
	4-2-2 アウトプットはプロジェクト目標 ( II ) を達成するために十分である	プロジェクトの実績の項参照	全てのアウトプットは、プロジェクト目標 ( I I ) 達成に効果的であった。	
	4-2-3 外部要因は、現在、及び、未来に関し、依然として満たされているか？	外的条件、要因の変化とプロジェクトへの影響など	2004年12月に発生したスマトラ沖地震の津波による災害に対し、本プロジェクトでは、実施した同災害への緊急支援を行ったにも関わらず、プロジェクト側の努力もあって、本来の活動計画への影響は殆んど見られなかった。	
3. 効率性 (斜体字についてはプロジェクトの実績の項参照)	5 - 1 アウトプットの達成度	5-1-1 アウトプットの達成度は適切か (実績と目標との比較)	プロジェクトの実績の項参照	各アウトプットは計画通りに達成された。
		5 - 1 - 2 アウトプット達成を阻害した要因はあるのか	プロジェクトの実績の項参照	アウトプットを達成するための阻害要因は特に無かった。
	5 - 2 活動の効率性の確保	5-2-1 活動はアウトプットを算出するために十分な活動であったか	プロジェクトの実績の項参照	全ての活動は、各アウトプットを達成するためには必要不可欠なものであり、十分に成果が出された。
	5-3 アウトプットを生産するための投入の適正度 (投入時期、投入量及び質)	5-3-1 日本側投入は適切であったか	①日本人専門家の派遣 (人数、時期、分野)	日本人専門家は、長期専門家3人がフェーズIからそのまま移行する形で、投入された。これらの専門家は、インドネシアの言語と現地事情に精通し、カウンター・パート機関の職員との関係性も良好であり、その活動による投入効果は高いものであった。また、スマトラ沖地震による津波災害への緊急支援の一環として、セミナーの講師として4人の短期専門家が投入された。同セミナーはテーマ、開催時期とも、現地のニーズと合致したものであった。
			②機材の供与 (種類、数量、時期)	フェーズIで導入した機材をそのまま活用し、本フェーズIIでは新たな導入をしていないなど、経費の節減がなされた。
			③本邦研修受け入れ状況 (人数、時期、内容/研修の質)	本邦への研修員受け入れとして、2005年度「日本の地方自治行政における人材育成」コースに、主にカウンターパート機関より4名が、総務省、兵庫県庁等を受け入れ先として派遣された。また、2006年度では、日本の地方自治体の行政サービス分野に関する本邦研修に、13名程度の派遣が検討されている。
			④現地業務費活用状況 (現地国内研修実施、その他の活動経費、事務的経費)	現地業務費は、活動の主軸である現地国内研修の実施経費に多く支出されている。その支出額は少なくないものの、プロジェクトの効果を得るためには不可欠な支出であったといえる。
	5-3-2 インドネシア側投入は適切であったか		①カウンターパート等の配置 (人数、時期、分野)	カウンターパート機関は、内務省の海外援助庁が窓口としての役割を担い、一方、同省の教育訓練庁、地方自治総局、及び、北スマトラ州政府研修所は、活動の実施を担った。カウンターパート人員の総計は124名となるが、内務省海外援助庁を除いては、三つの機関は、それぞれ、組織的にプロジェクト活動に関与した。
			②プロジェクト運営コスト	各カウンターパート機関は、その活動に準じた人件費をローカル・コストとして負担しており、日本側の現地業務費支出と比較すると少ないものの、プロジェクトの活動に係る、事務的経費、人件費、その他の経費に支出されており、円滑な業務の遂行に貢献した。
			③提供機材/資材 (量及び質)	土地、施設については、ジャカルタの内務省教育訓練庁、北スマトラの州政府研修所内のプロジェクト用の執務スペースが各々提供されており、円滑なプロジェクトの運営に貢献してきた。
5-3-3 投入は十分に活用されたか	①人材	プロジェクトの活動において、日本及びインドネシア側の投入人材は十分に活用された。		

			②機材、施設	プロジェクトの活動において、機材と施設は十分に活用された。
			③プロジェクト運営コスト	現地業務費、相手側ローカルコスト負担は、現地国内研修の実施に適切に支出された。
		5-3-4 プロジェクトの運営管理は適切であったか	プロジェクトの実績の項参照	日本人専門家とインドネシア側カウンター・パート機関間のコミュニケーションは十分に図られていた。また、カウンター・パート機関の活動における関与は深く、プロジェクトに対する意識も高かったことが、円滑なプロジェクトの運営に貢献した。このことから、プロジェクトの運営は適切であったと言える。
4. インパクト (斜体字についてはプロジェクトの実績の項参照)	6-1 プロジェクト実施による長期的及び他分野におけるインパクト	6-1-1 上位目標は達成見込みか、また、阻害要因はあるのか	プロジェクトの実績の項参照	内務省教育訓練庁と北スマトラ州政府研修所は、プロジェクト活動によって獲得した質の高い研修コースの運営能力を、継続的に維持していく意思を持っており、これらの研修所が実施する研修によって、人材育成が効率的に行われることは予期される。一方、このようなプロジェクトの成果を、他の州研修所に対して、周知し、同様に業務の改善と能力向上に向けたプロセスを進めるためには、同国において、更に考慮される必要がある。
		6-1-3 プロジェクトの実施によるポジティブなインパクトはあるのか	プロジェクト内外のポジティブインパクト	ポジティブなインパクトについては、以下の3点について確認された。  1) 地方政府による住民への行政サービス提供の改善を目的として実施されてきた「郡長能力向上研修」、「郡長リフォーム研修」、「グッド・ガバナンス研修」では、研修終了後、多くの受講生達が、研修内で作成した行動実施計画に沿って、現場レベルでの行政サービスに取り組んでいることが報告されている。  2) スマトラ沖地震による津波災害への緊急支援の一環として、アチェ州に対して直接的に行った郡長能力向上関連の研修において、受講者である郡長より、郡事務所の業務改善に関する「提言」が作成され、州知事に提出された。アチェ州政府では、右の提言を受けて、県知事から郡長への行政サービス提供における権限委譲を進め、郡事務所の機能を強化するために、必要な助言と指導を、州内の全県・市政府に対して行った。  3) 内務省地方自治総局は、プロジェクト活動を通じて、自治体間連携に係る研修のためのカリキュラムとモジュール作り、研修(ガイダンス)の実施を経験したことによって、自らの施策を地方政府に効果的に周知するための方法論を獲得することが出来た。同総局は、今後は、右の経験を活用して、政策の遂行に適宜、研修の実施を取り入れる共に、自治体間連携のパイロット・プロジェクトを行うこととしている。
		6-1-4 プロジェクトの実施によるネガティブなインパクトはあるのか	プロジェクト内外のネガティブインパクト	今般の終了時評価調査では、特段のネガティブ・インパクトは散見されなかった。
	7-1 プロジェクト効果の持続性の確保	7-1-1 プロジェクト効果を持続される政策及び制度は満たされるか	関連する国家政策、地方政府の政策など	「イ」国の地方分権を推進するための1999年の地方自治法第22号及びその修正法である2004年の同法32号が、カウンター・パート機関が、中央政府、地方政府のそれぞれの立場で活動するための基本的な根拠となっている。
5. 自立発展性 (予測)	7-1-2 中央及び地方政府、関係機関において必要な組織的、財政的な措置が行われるか	中央及び地方政府の関係機関における組織的、財政的措置の現状と動向	1) 内務省教育訓練庁では、プロジェクト活動において蓄積してきた知見を元に、研修事業運営の質の向上を目的とした「研修運営マニュアル」を策定した。同時に、「イ」政府の「監査・指導に関する2005年政令79号」における政府部門の研修事業監督機関としての同庁の役割の明確化と、内務大臣令によるマニュアルの公式の採用によって、同庁は、今後、制式な業務として、同マニュアルに基づいて、地方政府の研修機関の監督を行っていくこととなる。 2) 地方自治総局は、自治体間連携に係る研修の企画と実施を行ってきた経験を生かし、今後も自らの政策の周知に活用していくことと思われる。また、自治体間連携の推進については、今後、「イ」国政府の政令が発令されることとなっている。	
		7-1-3 中央及び地方政府、関係機関において、プロジェクトによって獲得した技術を維持されていくのか	中央及び地方政府の関係機関における移転された技術の維持方法	3) 北スマトラ州政府研修所では、現在、策定が終了する「研修運営スタンダード」に沿って、今後の研修が実施されていくこととなっている。更に、その延長線上にあるISO 9001:2000の取得によって、研修事業の運営に係る恒常的な業務改善を継続する見込みであり、そのための来年度の予算措置を行っている。

2006 年 9 月 14 日

## 内務省教育訓練庁作成・研修運営マニュアル概要

地方行政人材育成プロジェクト（II）

内務省教育訓練庁と当プロジェクトは共同で、2005 年中盤以降、研修の計画、実施、評価を網羅する総合的かつ実用的な研修運営マニュアルの編纂作業を開始し、現在も作業を続行している。研修運営マニュアルは、①内務大臣令として施行が予定されている「実務マニュアル」、②実務マニュアルに理論的な内容を加えた参考書—の 2 種類に分かれており、2006 年度中の完成を目指している。想定される使用者は内務省教育訓練庁関係者だけではなく、全国の州・県・市の研修担当者も含まれる。また、実務マニュアル版においては、計画、実施、評価それぞれの段階で使用されるフォームが多数添付されている。

この 2 つの成果品は同じ方向性と内容を持っていることから、ここでは、両者の中心的な内容をまとめて、簡単に説明したい。但し、内容に関する協議が当プロジェクト教育訓練庁で続行中であること、また、今後、いつくかの州研修所から意見を聞くためのワークショップを開催するため、さらに内容が変更する可能性も残っている。<sup>1</sup>

### 1. 研修運営マニュアルの構成

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 前書き（マニュアルの目標）</li><li>2. 研修戦略（組織ビジョン達成のための研修運営）</li><li>3. 研修マネジメント（計画、実施、評価の関連性）<sup>2</sup></li><li>4. 研修計画（期待される人物像と実態のギャップを埋めるための研修デザイン作成）</li><li>5. 研修実施（効率的・効果的な研修運営手法）</li><li>6. 研修評価（研修時のモニタリングと研修後の評価手法）</li></ol> |
|--|

### 2. 各章において強調したい点

1. 前書き（マニュアルの目標）
  - 研修運営マニュアル作成の背景として、これまでの経験から、研修マネジメントの中で依然として、研修計画と評価について数多くの改善点が見受けられるが、それらを説明する実務マニュアルがまだ整備されていない。従って、可及的速やかに、研修実施のみならず計画と評価も説明したマニュアルが必要である。
  - 組織目標達成のための一プロセスとして研修を位置づける。

<sup>1</sup> プロジェクトでは、マニュアル編纂の目標、背景、教育訓練庁の作業チーム、作業の流れなどについては、「研修運営マニュアル作成に関する調書」を別途作成している。

<sup>2</sup> 実務マニュアル編においては、研修マネジメントについて独自の章を設けて説明はしておらず、第 1 章「前書き」の中で説明している。

- 研修成果をより確実なものとするために、人事制度と研修活動を連動させる必要がある。
- この実務マニュアルには、①内務大臣令である「実務マニュアル」、②実務マニュアルに理論的な内容を加えた参考書—の2種類がある。

## 2. 研修戦略（組織ビジョン達成のための研修運営）<sup>3</sup>

- 組織（地方政府）が掲げるビジョンに基づき、現状の組織と期待される組織像のギャップを分析し、そのギャップを埋めるアプローチの1つとして、研修を位置づけ、その上で研修戦略の見直し、すなわち優先すべき研修の選別を行っていく。

## 3. 研修マネジメント（計画、実施、評価の関連性）

- 常に、研修担当者は、研修サイクル、すなわち、研修計画、実施、評価の関連性について意識して作業を進める必要がある。
- 研修計画の中では、ニーズ調査、研修目標の設定、カリキュラムとシラブスの作成などのステップがある。
- 研修実施の中では、実施準備と準備の2段階がある。
- 研修評価の中では、実施プロセスに対するモニタリングと、研修後の研修成果に対する評価の2つの作業がある。

## 4. 研修計画（期待される人物像と実態のギャップを埋める研修デザイン作成）

- 研修ニーズ調査の対象として、組織に対するニーズ、職務遂行に対するニーズ、そして、個々人の能力に対するニーズの3点がある。
- 組織目標を達成するための期待される人物像を明確にして、現在いる人材の能力・知識とのギャップを分析する必要がある。
- 期待される人物像を明確にするには、組織に対するニーズの中で必要とされる分野（職種）を明確として、次に、その必要とされる職種を担当する職員が行う「職務」の中で緊急性が高いものをまず選別する。
- さらにその緊急性が高い職務遂行に必要な能力をブレイクダウンする。この能力を持った人間が期待される人物像である。
- その上で現状のスタッフの能力と必要とされる能力を比較して、足りない部分を研修というアプローチで補足する。
- 研修目標の設定をニーズ調査後に行う。研修目標は現状の能力と必要とされる能力のギャップを埋めるためのものでなくてはならない。目標は、知識向上、技術向上、姿勢の変革の3段階を意識した設定が必要である。
- 設定された目標に基づき、カリキュラムを設定すると同時に、対象者の参加資格、授業形態、時間も決め、また、研修後の評価シートも用意する。

<sup>3</sup> 第2章「研修戦略」を第4章「研修計画」と一つにまとめる可能性もある（現在、検討中）。



## 5. 研修実施（効率的・効果的な研修運営手法）

- 実施のための準備と、実施そのものの2段階がある。
- 準備段階では、適切な研修場所の選定、研修日時の決定を行い、研修案内書（General Information）に、参加資格、研修目的、スケジュール、講師名などを記載し、参加候補者がいる機関に送付する。
- 研修実施に必要な機材を確保する。
- 実施段階では、開会式でのあいさつは単なる形式的あいさつではなく、主催者側が研修実施の背景を、政策と結びつけて説明できる絶好の機会と捉えるべきである。
- 研修オリエンテーションは、主催者側と参加者が研修目的と参加者の研修に対する期待について共通の認識を持つための重要なステップである。
- 研修オリエンテーションでは、各セッション間の相互関係も説明すると参加者の理解を助けることになり、効率的・効果的な研修運営につながる。
- 研修のプロセスすべてに参加し、責任を持つ、研修マネージャーを研修実施機関の中で1人、任命し、現場での問題に対処すると同時に、各セッションの内容の確認、講師のパフォーマンス評価、各セッションの関係性を評価者としてモニターする。
- クラス委員を研修実施機関の中で任命する。クラス委員には、マイクを質問者に渡す、配布物を参加者に配布するなどの役割を事前に説明する。

## 6. 研修評価（研修時のモニタリングと研修後の評価手法）

- 評価には、実施プロセスに対するモニタリングと、研修後の研修成果に対する評価の2つの作業がある。
- モニタリングと評価の対象には、①研修のデザインと計画そのもの、②講師のパフォーマンスを含む研修実施プロセスの2種類がある。
- 研修成果を評価するための測定分野には、①研修内容に対する参加者の反応、感想、②姿勢の変化の有無、③研修後の参加者の行動—の3点がある。
- この3点の測定を行うためには、研修実施後6ヶ月以降に、参加者本人および参加者の上司に対して聞き取り調査を実施する。

## 北スマトラ州政府研修所における研修運営スタンダードの策定

2006年9月14日

地方行政人材育成プロジェクト II

### 1. 背景：

2003年に北スマトラ州における活動を開始後、以下の活動を通じ州研修所における自立的、持続的に改善プロセスを通じた研修運営向上の手法を検討してきた。

- ・ 「地方行政人材育成ワークショップ」(2003年度10月)
- ・ 「研修運営研修比較調査」(2004年6月：中ジャワ、東ジャワ、西ジャワ研修所)
- ・ 「研修運営研修」(2004年、2005年)：東ジャワ州研修所の研修運営能力向上のための取組み(品質管理システム：ISO9001:2000)の導入
- ・ 「ジャワ州研修所における品質管理システムの導入状況実地調査」：(2006年5月：東ジャワ、西ジャワ、ジャカルタ特別州研修所)
- ・ 「北スマトラ州研修運営改革ワークショップ」(2006年6月)

### 2. 目的

これまでの活動を通じて、主に東ジャワ、西ジャワ、ジャカルタ特別州研修所、労働省研修所などで導入がはじまっている「品質管理システム(ISO9001:2000)」の考え方に依拠し、研修所の研修方針の策定、業務目標の明確化、全業務のマニュアル化(研修運営スタンダードの策定)を行い、さらには内部監査チームも結成し、自立的、持続的な改善プロセスを通じた研修運営向上をめざす<sup>1</sup>。

### 3. 業務マニュアル一覧

1. 北スマトラ州研修所品質管理システムのマニュアル
2. 文書作成要領に関する業務規則
3. 研修運営の見直しに関する業務規則
4. 内部監査に関する業務規則
5. 問題防止のための業務規則
6. 業務改善に関する業務規則
7. 業務規則不履行への対処に関する業務規則

<sup>1</sup> ISO9001:2000は国際標準化機構の規格で、変化する顧客の要望を吸い上げて、製品やサービスに反映する仕組みがあるか、業務はマニュアル化されているかなど、企業や工場の品質管理システムを第三者の審査機関が審査して認証するもの。

北スマトラ州研修所は、研修員らのユーザーである地方政府、研修員らを「顧客」、研修内容を「製品」に見立てて、研修ニーズの把握、研修プログラムの策定、研修員の公募、実施、評価、改善、報告といった一連の業務をマニュアル化して、研修運営能力の向上を目指すものである。

## 8. 文書管理に関する業務規則

### 各部局の責務に係る規則等

業務課	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 受領・発出文書</li> <li>(2) 研修所の施設利用に関する業務規則</li> <li>(3) 物品・サービスの購入に関する業務規則</li> <li>(4) 昇任・昇格に関する業務規則</li> <li>(5) 施設・機材の保守に関する業務規則</li> <li>(6) 職員の出欠に関する業務規則</li> <li>(7) 予算計画・予算書の編成に関する業務規則</li> <li>(8) 会計報告に関する業務規則</li> <li>(9) 予算管理に関する業務規則</li> <li>(10) 書籍の貸し借りに関する業務規則</li> <li>(11) 書籍購入に関する業務規則</li> <li>(12) プログラム班の活動に関する規則</li> </ul>
研修分析課	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 研修後影響調査に関する業務規則</li> <li>(2) 研修協力向上に関する業務規則</li> <li>(3) 研修ニーズ分析に関する業務規則</li> <li>(4) カリキュラム・モジュールの評価に関する業務規則</li> </ul>
階層別研修課	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 階層別研修 IV の研修員評価に関する業務規則</li> <li>(2) 階層別研修 III の研修員評価に関する業務規則</li> </ul>
技術研修課	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 研修員の登録、研修実施計画に関する業務規則</li> <li>(2) 技術研修の実施に関する業務規則</li> <li>(3) 研修員の評価に関する業務規則</li> <li>(4) 研修報告に関する業務規則</li> </ul>
専門研修課	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 研修員の登録、研修実施計画に関する業務規則</li> <li>(2) 研修実施に関する業務規則</li> <li>(3) 研修員の評価に関する業務規則</li> <li>(4) 研修報告に関する業務規則</li> </ul>
研修講師	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) 研修講師の能力向上に関する規則</li> <li>(2) 研修講師による教育・訓練活動に関する規則</li> </ul>

#### 4. 研修運営スタンダードによってどれだけの研修が行われるか？

- (1) 12月の研修運営スタンダード完成後は全研修のみならず、全部署の業務が、策定された業務マニュアル（上記）にそって行われる。

#### 5. 留意点：

- (1) プロジェクト目標では、内務省研修所、北スマトラ研修所がそれぞれ研修所にお

ける研修運営能力の向上を目指すことが規定されている。研修マニュアルは、内務省、北スマトラ州でそれぞれ策定され、両研修所が具体化を目指すという理解で作業を進めてきた。

- (2) 内務省研修所では、大臣規定により全国の地方政府研修所の研修運営能力向上を目指して研修運営のガイドラインを提示する考えで作成された。
- (3) 北スマトラ州研修運営研修（2005）で、研修運営スタンダードに関するセッションを設けて、内務省研修所チームによる講義（研修運営マニュアルの紹介、意見交換）を実施
- (4) 北スマトラ州研修所レベルでは、内務省研修所で行われているガイドラインの策定を見ながら、2003 年度からの協力事業の方向性を踏まえ、あくまでも北スマトラ州研修所の研修運営能力向上の一環として、研修運営スタンダードの定着化と研修運営の自立的、持続的向上（研修運営マニュアルの定着化）のためのシステムづくりを検討。
- (5) この答えとして、東ジャワ、西ジャワ、ジャカルタ特別州労働省などで導入されている ISO9001 : 2000 の考え方に依拠して、研修運営の持続的向上を目指すことで合意、鋭意取り組んでいる。

**ANNEX VII Project Design Matrix (PDM)**

Project title: Human Resource Development for Local Governance Phase II

as of Jan 06, 2005

Narrative summary	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Important assumptions
<p><b>Super goal</b> Capacity for local governance under decentralization is improved</p> <p><b>Overall goal</b> Human resources for local governance in administrative management and regional development are developed through the training delivery</p>	<p>Organizations that trainees belong to, evaluate the training course as effective.</p>	<p>Questionnaires and interview</p>	<p>The policy for capacity building for administrative management in central and local governments remain unchanged.</p>
<p><b>Project purpose I</b> Capacity of training management for human resources development of local governmental officials is improved.</p> <p><b>Project purpose II</b> Public administration methods or techniques based on new policies or guidelines relate to decentralization and regional autonomy of Indonesia are widely disseminated and understood by local governments.</p>	<p>Training management manual is produced both in Education and Training Agency of Home Affairs (B. Diklat) and Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat) and based on those manuals, the training are conducted.</p> <p>Policy and guideline workshops concerning the decentralization and regional autonomy are conducted for 600 local governmental officials</p>	<p>Training management manuals, training records, questionnaire and interview.</p> <p>training records and interview.</p>	<p>The policy for the decentralization and regional autonomy remain unchanged.</p>
<p><b>Project purpose I</b> Capacity of training management for human resources development of local governmental officials is improved.</p> <p><b>Output</b></p> <p><b>&lt; Education and Training Agency of Home Affairs (B. Diklat) and Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat)&gt;</b></p> <p>1. Training curriculums and modules are improved to be more practical based on the needs of local governments. 2. The efficient training is implemented by means of the training collaboration by B. Diklat in Jakarta and Provincial Diklat in North Sumatera.</p> <p><b>&lt;Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat)&gt;</b></p> <p>3. Training aiming at improvement of public service is implemented. 4. Partnership among the training institutions (between province (propinsi)/provinces or between province(propinsi) and district (kabupaten) /municipal (kota) is established.</p>	<p>Interview from the relevant personnel.</p> <p>Number of training and number of collaboration.</p> <p>Number of training.</p> <p>Number of collaboration.</p>	<p>Questionnaires and interview.</p> <p>Training records, and interview.</p> <p>Training records, and interview.</p> <p>Interview.</p>	
<p><b>Project purpose II</b> Public administration methods or techniques based on new policies or guidelines related to decentralization and regional autonomy of Indonesia are widely disseminated and understood by local governments.</p> <p><b>Output</b></p> <p>1. Guideline for the inter-regional partnership and its implementation methods are understood by the local governmental officials.</p> <p>2. Guideline for the new roles of sub-district head (camat) responding to the new Decentralization and Regional Autonomy Law and its implementation methods are understood by sub-district head (camat).</p>	<p>Number of training.</p> <p>Report regarding the present inter-regional partnership process.</p> <p>Number of Provincial Diklats which implement trainings for sub-district head (camat).</p>	<p>Training records, interview and report.</p>	

<p><b>Activities - Project Purpose I</b></p> <p>1. Training curriculums and modules are improved to be more practical based on the needs of local governments.  <b>&lt;Education and Training Agency of Ministry of Home Affairs&gt;</b>  <b>1-1. Production of the training manual</b>  <b>1-2. Implementation of Workshop to study local needs</b>  <b>1-3. Revision of the training contents of "Public Management Reform Course" (PMR) (from theory to practice oriented)</b>  <b>1-4. Implementation of training course on PMR</b>  <b>1-5. Implementation of follow-up training for the action plan made by the participants of PMR</b>  <b>1-6. Monitoring for the implementation process of action plan made by participants of PMR</b></p> <p><b>&lt;Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat)&gt;</b>  <b>1-7. Production of the training manual</b>  <b>1-8. Improvement of curriculum for training on training management and implementation of the training</b></p> <p>2. The efficient training is implemented by means of the training collaboration by B. Diklat in Jakarta and Provincial Diklat in North Sumatera.  <b>&lt;Education and Training Agency of Ministry of Home Affairs&gt;</b>  <b>2-1. Implementation of training of trainers (TOT) for "Sub-district Head (Camat) Training Course"</b>  <b>2-2. Monitoring for training course for "Sub-district Head (Camat) Training Course" implemented by Provincial Diklat</b></p> <p><b>&lt;Education and Training Agency of Ministry of Home Affairs(B. Diklat) and Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat)&gt;</b>  <b>2-3. Improvement of training materials, dispatch of lecturers</b></p> <p>3. Training aiming at improvement of public service is implemented  <b>&lt;Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat)&gt;</b>  <b>3-1. Implementation of training on "Good Governance Training Course"</b>  <b>3-2. Monitoring for formulation process of action plan made by the participants of "Good Governance Training Course"</b>  <b>3-3. Implementation of follow-up training for the action plan formulated by participants of "Good Governance Training Course"</b>  <b>3-4. Monitoring for implementation process of action plan made by participants of "Good Governance Training Course"</b>  <b>3-5. Implementation of the evaluation meeting for the implementation of action plan</b></p> <p>4. Partnership among the training institutions (between province (propinsi)/provinces or between province (propinsi) and kabupaten (district )/municipal (kota) is established  <b>&lt;Education and Training Board of North Sumatera Province (Provincial Diklat)&gt;</b>  <b>4-1. Advice and guidance for implementation of inter local partnership (province/district/municipal) in the field of training</b>  <b>4-2. Support collaboration between the Provincial Diklat and other Provincial Diklats (such as East Java Province etc</b>  <b>4-3. Advice for public relation activities of the Provincial Diklat</b></p> <p><b>Activities - Project Purpose II</b></p> <p><b>1-1. Production of the training/workshop materials for the inter-regional partnership based on the Governmental guideline and implementation of the training/workshop</b>  <b>1-2. Monitoring of implementation of on-going inter-regional partnership to understand their problems by workshop etc</b>  <b>1-3. Making the monitoring report of the inter-regional partnership in the selected areas</b></p> <p><b>2.Implementation of "Sub-district head (camat) training" in collaboration with Provincial Diklat</b></p>	<p><u>Indonesia</u>  <b>Staff from</b></p> <p>Centre for Management of Overseas Cooperation  Education and Training Agency  Directorate General of Regional Development  Education and Training Board of North Sumatera Province etc</p>	<p><b>Input</b>  <u>Japan</u>  <b>Long-term expert</b></p> <p>Chief Adviser  Experts on Training Management / Survey on Decentralization Process  Coordinator</p> <p><b>Short-term experts</b>  lecturers of training courses  Introducing regional autonomy in Japan etc</p> <p><b>Equipment</b></p> <p>Equipment necessary for implementation of training</p>	<p>Substantial institutional changes do not prevent implementation of the project.</p> <hr/> <p><b>Precondition</b></p>
---	--	---	---