

**インドネシア共和国
国有財産管理にかか
る
組織能力の強化プロジェクト
詳細計画策定調査**

平成 21 年 5 月
(2009 年)

独立行政法人 国際協力機構
インドネシア事務所

イネ事
J R
09-006

**インドネシア共和国
国有財産管理にかか
る
組織能力の強化プロジェクト
詳細計画策定調査**

平成21年5月
(2009年)

独立行政法人 国際協力機構
インドネシア事務所

序 文

インドネシア政府は、2006年11月、財務省の組織改編により「国有財産管理総局」を創設、以降、同局及びその地方支分部局において同国の国有財産行政が実施されている。

新設された国有財産管理総局からの要請を受け、独立行政法人国際協力機構（JICA）は、2008年、日本財務省理財局の協力と財務省経済財政金融政策アドバイザーによる活動を通じて日本の国有財産管理制度を紹介し、インドネシアの国有財産管理制度の改善にかかる機会を提供した。

インドネシアの国有財産管理は本格的に開始後間もないことから、未だ制度・実施の両面において未成熟の段階にある。国有財産の適切な管理・運営や有効な活用は、今後のインドネシアの持続的な経済発展を底辺から支える役割を果たすことが期待されており、インドネシア政府の更なる国有財産管理能力の向上が求められている。

こうした背景のもと、前回のJICA技術協力で得た知見を基に、関連法制の制定/改正とともに、経験が不足している担当職員の実務上の能力の向上を図るため、本件技術協力プロジェクトの実施が要請された。

これを受けてJICAは、プロジェクト開始に向けた協議を行うため、インドネシア事務所次長安井毅裕を団長とする詳細計画策定調査団を編成し、4月26日から5月1日までの6日間に渡り、インドネシアに滞在し、首都ジャカルタにおいてインドネシア側関係者との協議やヒアリング、情報収集を行った後、先方実施機関である財務省国有財産管理総局と協議を行い、後日、協議議事録（M/M）の署名を取り交わした。

本報告書は、同調査団の調査・協議結果をとりまとめたものであり、今後の技術協力実施にあたって、関係方面に広く活用されることを願うものである。

ここに調査団の各位をはじめ、調査にご協力いただいた、外務省、財務省、在インドネシア国日本国大使館など、内外関係各機関の方々に深く謝意を表するとともに、引き続き一層のご支援をお願いする次第である。

平成21年5月

独立行政法人 国際協力機構
インドネシア事務所 所長 坂本 隆

目 次

序 文
目 次

第 1 章 詳細計画策定調査の概要	1
1-1 プロジェクトの背景	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査団の構成	1
1-4 日程	2
1-5 主要面談者	2
第 2 章 要約	3
第 3 章 協議事項と調査結果	5
第 4 章 団長所感	10
附属資料	11
別紙 1 ミニッツ	11
別紙 2 考察	25
別紙 3 要請案件調査票（専門家）（案）	26
別紙 4 要請案件調査票（研修）（案）	35

第1章 詳細計画策定調査の概要

1-1 プロジェクトの背景

インドネシアでは、独立後長い間、国有財産の管理に係る所掌官庁が明確に定められな
いままとなっていたが、2003年に国家官房が所管、2005年に大統領令第9条により、国庫
及び国有財産の管理は財務省の所掌となった。その後2006年11月に財務省組織改編により、
国庫総局にあった国有財産管理関連部門を独立させ、新たに「国有財産管理総局」を創設、
以降、同局及びその地方支分部局において同国の国有財産行政が実施されている。国有財
産管理総局の責務は、①国有財産の管理、②国有財産の適正な価格評価、③中央政府の会
計報告の透明性を向上させるための情報提供と規定されている。

新設された国有財産管理総局からの要請を受け、JICAは、2008年日本財務省理財局の協
力を得てTV会議セミナーを2回実施すると共に、財務省経済財政金融政策アドバイザーに
よる現地セミナーを通じて日本の国有財産管理制度を紹介し、インドネシアの国有財産管
理制度の改善にかかる機会を提供した。

一方、同局の国有財産管理制度は本格的に開始後間もないことから、未だ制度・実施の
両面において未成熟の段階にある。国有財産の適切な管理・運営や有効な活用は、今後の
インドネシアの持続的な経済発展を底辺から支える役割を果たすことが期待されており、
インドネシア政府の更なる国有財産管理能力の向上が求められている。

こうした背景のもと、前回のJICA協力で得た知見を基に、関連法制の制定/改正とともに、
経験が不足している担当職員の実務上の能力の向上を図るため、本件技術協力プロジェクト
の実施が要請された。

1-2 調査の目的

本技術協力プロジェクトを実施するにあたり、要請背景の確認、技術協力プロジェクト
の範囲、内容、実施条件等を調査し、その実施の妥当性を検討するとともに、必要な条件
が整えば技術協力プロジェクトの実施にかかる協議議事録(M/M)について協議・合意す
ることを目的として詳細計画策定調査を実施した。

1-3 調査団の構成

総括	安井 毅裕	JICAインドネシア事務所次長
国有財産管理行政	山本 義英	関東財務局管財第一部次長
財政政策	岡 正美	インドネシア財務省経済財政金融政策アドバイザー
協力企画	高林 博史	JICAインドネシア事務所

1-4 日程

1	4/26 (日)	成田発 (14 : 10 JL726) Jakarta着 (19 : 50)		Jakarta
2	4/27 (月)	JICA事務所との打合せ DGSAMとの協議 調査団内打合せ	JICA	Jakarta
3	4/28 (火)	調査団内打合せ	JICA	Jakarta
4	4/29 (水)	MM協議	DGSAM	Jakarta
5	4/30 (木)	MM協議	DGSAM	Jakarta
6	5/1 (金)	MM協議 JICA事務所報告 Jakarta発 (22 : 10 JL725)	DGSAM JICA	機中
7	5/2 (土)	成田着 (7 : 20)		

1-5 主要面談者

【財務省国有財産管理総局】

Ischak Ismail, Head of Human Resources Development

Rofii Edy Purnomo, Head of Human Resources Development Subdivision

Meirijal Nur, Representative of Directorate of State Asset Appraisal

Rohmat, Representative of Directorate of State Asset Appraisal

Tyas Miyanto, Representative of Directorate of State Property I

Hadi Wiyono, Representative of Directorate of State Property I

Frengky Setiawan, Representative of Directorate of State Property II

Sungkana, Representative of Directorate of Other's State Asset

Isti Indrilistiani, Representative of Directorate of Auction

Aziza Yuniarti, Representative of Directorate of Legal Affairs and IT

Dyah Novitarini, Representative of Directorate of Legal Affairs and IT

第2章 要約

詳細計画策定調査団は4月26日から5月1日までの6日間に渡りインドネシアに滞在し、首都ジャカルタにおいて先方実施機関である財務省国有財産管理総局と一連の協議を行った。

その結果、本件技術協力プロジェクトの要請背景、必要性を確認するとともに目的、プロジェクト内容、調査期間等の協議概要をミニッツにまとめ、5月20日に署名交換を行った（別紙1参照）。

これらにより、合意されたプロジェクトの概要は、以下のとおりである。

(1) プロジェクト名称

インドネシア共和国 国有財産管理にかかる組織能力の強化プロジェクト
Maximizing State Asset Management through Strengthening Institutional Capacity

(2) 目標

- ・ 上位目標：国有財産管理における良き統治が実現すると共に、財政収支の改善に貢献する
- ・ プロジェクト目標：国有財産管理総局の国有財産の管理及び活用に係る能力が強化される

(3) 成果

1. 国有財産法令の改正案の作成、
2. 国有財産管理にかかる人材の能力向上、
3. 国有財産情報管理制度に関するコンセプトの設計

(4) 活動

1. 日本の法制を参考として、既存の国有財産管理の法的枠組み及びコンセプトの見直しを行う
2. 日本の省内研修を参考として、国有財産管理省内研修の確立及び実施を行う
3. 日本の制度を参考として、既存の国有財産の情報管理の見直しを行い、国有財産情報管理制度のコンセプトを設計する

(5) プロジェクト実施機関

財務省国有財産管理総局

(6) 協力期間

24ヶ月

(7) 実施体制

日本側専門家と財務省国有財産管理総局

(8) 投入

<日本側>

専門家：長期専門家 2名（業務調整員1名を含む）、短期専門家 3名程度

本邦研修：10名×1週間×3回程度

機材：特になし

<インドネシア側>

プロジェクト活動の推進に必要なカウンターパートの配置、プロジェクト実施に必要な設備、執務室の提供、プロジェクト活動に必要な経常経費の一部負担。

第3章 協議事項と調査結果

ミニッツで確認した事項を中心に、調査結果をまとめた。

項目	対処方針	調査結果
(1) M/M 署名相手及び使用言語	ア. M/M の署名相手方としては、本件実施機関である国有財産管理総局の総局長を想定しているが、先方の意向を確認の上決定する。	インドネシア側の意向を確認の上、国有財産管理総局官房長を署名相手方とした (M/M の表紙参照)。
	イ. 署名にあたっては、先方負担事項の実施について問題ない旨確認する。	対処方針どおり、確認の上、M/M の署名を行った。
	ウ. M/M の使用言語は英語とする。	先方と確認の上、M/M の署名を行った。
(2) プロジェクト実施の妥当性検証	「小規模技術協力プロジェクト」に係る事前評価として、①対象分野のニーズはあるのかという必要性の視点、②相手国の政策や日本の優先順位に合致しているかといった優先度の視点、③なぜこのようなプロジェクト目標を持つ案件を選定したのか、ターゲットグループの設定は適切かなどの手段としてのプロジェクトの適切性の視点から、予測・見込みに基づき、妥当性の評価を行う。	<p>インドネシア国家中期開発計画 (2004～2009 年) における「繁栄のあるインドネシアの実現」の政策手段としてマクロ経済の安定性強化が位置づけられている。財政収支の安定はマクロ経済の安定のため必要不可欠な要素であり、インドネシアの財政状況は昨今の世界的な金融不安等から逼迫しており、今後は税収のほか税外収入の拡大も必要とされてくる。</p> <p>インドネシアにおける国有財産行政の充実は、単に国有財産の管理行政能力の向上のみならず、国有地の管理運営の向上や活用方法の向上により、今後の経済発展に結びつくことが期待できる分野である。特に未利用国有財産の有効活用等に向けた取り組みは、経済インフラの整備や税外収入の増加にも資するものとなり、財政収支の改善を通じてマクロ経済の安定にも資するものである。</p> <p>また、開発政策借款プログラムローンにおいても、公共財政管理の強化かかる課題のひとつとして国有財産管理の強化が挙げられており、同分野はインドネシア側のニーズ、日伊双方の優先度の高い課題であり、本プロジェクト実施の妥当性は</p>

			高い。
(3)	技術協力プロジェクトの内容	<p>協力内容の骨子はM/M案のとおりとするが、インドネシア側より要望があった場合は、以下に基づき検討し、協力期間、投入、必要経費に大幅な変更を来さない判断される場合はこれを受け入れることとする。</p> <p>ア. 上位目標 要請書どおりとする。 要請書：「インドネシアの持続的な経済発展や財政収支の改善に貢献する国有財産管理が効果的に実施される。」</p>	<p>以下のとおり、概ね対処方針どおり合意した。一部の日本語訳については、先方との協議を受けて、より具体的になるように表現振りの修正をおこなった。</p> <p>先方との協議の結果、加筆・修正を行い、次の文言とすることで合意した。 「<u>国有財産管理における良き統治が実現すると共に、財政収支の改善に貢献する</u>」</p>
		<p>イ. プロジェクト目標 要請書どおりとする。 要請書：「インドネシア政府の国有財産の管理・運営能力や国有財産の活用に係る能力が改善される。」</p>	<p>対処方針どおり合意した。</p> <p>(日本語の表現ぶりについては、以下のとおり微修正する。) 「<u>国有財産管理総局の国有財産の管理及び活用に係る能力が強化される</u>」</p>
		<p>ウ. 成果 評価基準制度を協力対象に含めないこととする。(日本においては、要請にあるような個別具体的な国有財産の資産評価を行っていないため。) また、他の部分については、要請書の内容をより具体化した表現とすることを提案する。 要請書：「国有財産管理総局における国有財産に関する法制度、評価基準の制度の改善」 「<u>国有財産管理総局職員の審査能力の向上</u>」 ↓ 改定案：「①国有財産法令の改正案の作成、 ②国有財産管理に係る人材の<u>能力向上</u>、 ③国有財産情報管理制度に関する<u>コンセプトの設計</u>」</p>	<p>対処方針どおり合意した。</p> <p>(日本語の表現ぶりについては、以下のとおり微修正する。) 「①<u>国有財産関連法令の法令案/改正案の作成</u>、 ②国有財産管理に係る人材の<u>能力向上</u>、 ③国有財産情報管理制度に関する<u>コンセプトの設計</u>」</p>
		<p>エ. 活動 要請書の内容を基本としつつ、よ</p>	<p>対処方針どおり合意した。</p>

<p>り具体化した表現とすることを提案する。</p> <p>要請書：「国有財産管理総局における国有財産に関する法制度、評価基準の制度の改善」</p> <p>「国有財産管理総局職員の審査能力の向上」</p> <p>↓</p> <p>改定案：「①日本の法制を参考とした、既存の国有財産管理の法的枠組み及びコンセプトの見直し、</p> <p>②日本の省内研修を参考とした国有財産管理省内研修の確立及び実施、</p> <p>③既存の国有財産の情報管理の見直しと、日本の制度を参考とした国有財産情報管理制度のコンセプトの設計」</p>	<p>(日本語の表現ぶりについては、以下のとおり微修正する。)</p> <p>「①日本の法制を参考として、既存の国有財産管理の法的枠組み及びコンセプトの見直しを行う</p> <p>②日本の省内研修を参考として、国有財産管理省内研修の確立及び実施を行う</p> <p>③日本の制度を参考として、既存の国有財産の情報管理の見直しを行い、国有財産情報管理制度のコンセプトを設計する」</p>
<p>オ. 投入</p> <p>要請書のとおり、主たる日本側の投入としては、専門家とC/P研修並びにセミナー・ワークショップ開催支援とする。分野の詳細、投入時期、投入期間については、詳細計画策定調査を通じて調整を行う。</p> <p>【長期専門家】 国有財産管理行政 1名×2年間/3年間</p> <p>【短期専門家】 法制、人的資源強化、情報管理制度 (分野詳細は調査において検討) 2009年度 1週×3名 2010年度 1週×3名</p> <p>【本邦研修】 法制、人的資源強化、情報管理制度 (分野詳細は調査において検討) 2009年度 10日程度×10名 2010年度 10日程度×10名</p>	<p>対処方針に基づき、先方と協議を行い、以下のとおりで合意した。</p> <p>【長期専門家】 国有財産管理行政 1名×2年間 業務調整 1名×2年間</p> <p>【短期専門家】 2009年度 1週×1名 (国有財産管理関連法令) 2010年度 1週×2名 (人的資源強化、情報管理制度)</p> <p>【本邦研修】 2009年度 1週間程度×10名程度×2回 (国有財産管理関連法令、人的資源強化) 2010年度 1週間程度×10名程度 (情報管理制度)</p>
<p>カ. 協力期間</p> <p>先方ニーズの確認しつつ、協力内容を検討し、適切な協力期間を先方</p>	<p>対処方針に基づき、先方と協議を行い、協力期間を2年間とする事で合意した。</p>

		<p>と協議し期間を設定することとする。</p> <p>キ. 目標及び活動を評価するための指標</p> <p>【目標を評価するための指標】</p> <p>①国有財産管理の新しい法秩序の創設：国有財産管理関連法令の改正案の策定状況</p> <p>②国有財産の効果的活用により良好な経済効果をもたらす国有財産管理の為の人材強化：省内研修の実施により、知識・技術の向上が図られた国有財産管理総局及び地方事務所職員数</p> <p>③国有財産情報管理制度の設計：コンセプトペーパーの作成による、国有財産情報管理制度の構造に関する企画の完成</p> <p>【成果を評価するための指標】</p> <p>①日本の法制を参考とした、既存の国有財産管理の法的枠組み及びコンセプトの見直し：国有財産管理法令の制定・改正案の作成完了</p> <p>②日本の省内研修を参考とした国有財産管理省内研修の確立及び実施：国有財産管理事務省内研修の実施要領の完成及び研修の実施</p> <p>③既存の国有財産の情報管理の見直しと、日本の制度を参考とした国有財産情報管理制度の設計：国有財産情報管理制度に関するコンセプトペーパー及びスケジュールの完成</p>	<p>先方との協議の結果、加筆・修正を行い、次の文言とすることで合意した。</p> <p>【目標を評価するための指標】</p> <p>①国有財産管理の新しい法秩序の創設：<u>制定/改定される</u>国有財産管理関連法令の法案数</p> <p>②知識・技術の向上が図られた国有財産管理総局及び地方事務所職員数</p> <p>③コンセプトペーパーの作成による、<u>国有財産情報管理制度のコンセプトの改善</u></p> <p>【成果を評価するための指標】</p> <p>①<u>制定/改定される</u>国有財産管理関連法令の法案数</p> <p>②<u>研修プログラムの確立、実施された研修数</u></p> <p>③情報管理制度に係るコンセプトペーパーのドラフト及び開発スケジュール</p>
(4)	インドネシア側実施体制	<p>国有財産管理総局の幹部並びに直接技術移転を受ける職員等から構成されるプロジェクト実施メンバーを先方と協議の上選定し、M/Mにて確認する。</p> <p>また、プロジェクトの進捗確認、意見交換、活動修正の検討等を目的として、合同調整委員会を最低でも年に1度開催することを検討する。</p>	<p>対処方針に基づき、国有財産管理総局からプロジェクト実施メンバーを選定し、M/Mにて確認した。</p> <p>また、合同調整委員会は半年に一回開催することとした。</p>

(5)	<p>インドネシア側便宜供与等先方負担事項</p>	<p>定型 R/D を基本とする便宜供与等先方負担事項 (M/M 案第 III 項) を確認する。</p> <p>(事務所スペース等の提供)</p> <p>専門家事務所スペース、コピー機、電話、FAX、LAN 等必要な作業環境等は出来る限り先方が提供するように求める。専門家の事務所、備品、会議室は、円滑な業務実施の観点から、実施機関である財務省国有財産管理総局において確保するように求め、先方の了解を M/M にて確認する。</p> <p>(現地調査等に同行するカウンターパート職員に係る諸経費)</p> <p>カウンターパートに係る給与、日当、調査旅費等は、M/M に従い、基本的にインドネシア側の負担となる旨、確認する。</p>	
(6)	<p>大使館への報告等</p>	<p>協議の進捗状況、内容及び結果については、在インドネシア日本大使館と適宜連絡をとりつつ、調査団において柔軟に対応する。</p>	<p>対処方針に基づき、適宜在インドネシア日本大使館と連絡をとって情報共有をした。</p>

第4章 団長所感

今次詳細計画策定調査は4月26日より5月1日にかけて、のべ6日間にわたり行われた。その間、財務省官房地方課より推薦派遣された調査団員を始めとする調査団は、財務省国有財産管理総局と協議を行い、技術協力の計画を作成することができた。

調査初日に国有財産管理総局の局長の一人が亡くなられ、二日目、三日目の協議が延期される、また、5月2日から開催されたバリでのADB年次総会のため、調査終盤には財務省幹部が出払ってしまうといったことで、調査団派遣期間中にMMに署名することはできなかったが、最終的に5月20日にミニッツ署名に至ることができた。

国有財産管理法の新規設置を目指す国有財産管理総局は、オーストラリアに幹部を派遣しオーストラリアの国有財産管理法を学ぶなど、積極的な活動を展開している。こうした意欲の高いカウンターパートに対して、長年の経験を持つ日本の国有財産管理制度を紹介し、実務経験者からアドバイス、コンサルテーションを行うことは、インドネシア国における国有財産管理制度の確立・改善に資するものと思われる。

また、今後行う技術協力は、先方カウンターパートに対してキャパシティデベロップメントを図り、組織の能力強化を行うとともに、自立発展性を高めるための仕掛け（システム）を構築していくことが重要である。

今次詳細計画策定調査においては、財務省の関係者には6日間にわたる調査活動に協力を頂きました、この紙面においてあらためて謝意を表します。

以上