

インドネシア共和国
雇用サービスセンター能力強化
プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 7 月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
JR
11-120

インドネシア共和国
雇用サービスセンター能力強化
プロジェクト
中間レビュー調査報告書

平成 23 年 7 月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

序 文

インドネシア共和国では1997年の経済危機以降、失業者が増加し続け、2005年時点では労働力人口の約5人に1人が失業している状況でした。一方、同国における公的職業紹介機関は全国に設置されている労働局の雇用サービス・職業紹介部門が担ってきましたが、その認知度は低く、求人者と求職者を結びつける機関として効果的に機能していないことが課題となっていました。このようななか、JICAは失業者の減少をはじめとする雇用環境の改善により経済成長と雇用拡大の好循環を促進することを目的に、公的職業紹介制度の現状分析及びその改善に向けた提言を行う開発調査「雇用サービス改善調査」を2007年3月から2009年3月まで実施しました。

本開発調査の結果、公正・公平で効率的な雇用サービスの実施のために、①求職業務に関する改善、②求人業務に関する改善、③職業紹介をより効果的・効率的に実施するための改善、④雇用サービスを向上させるための枠組みについての改善、の4つの視点からの提言を行いました。この最終提言を受けたインドネシア共和国労働移住省は、求職者・求人者に対してより公平・公正で効率的な雇用サービスを提供するための組織として県・市労働局の雇用サービス担当部門を雇用サービスセンターとして独立させ、業務を改善していく構想を打ち出しました。しかしながら公正・公平で効率的な職業紹介を実現するためには業務支援システムの導入だけではなく、具体的な業務の実施方法や職員の専門性の向上、運営・管理能力の強化が必要であることから、公的職業紹介分野において豊富な経験をもつわが国に引き続き技術支援が要請されました。

この要請を受け、「雇用サービスセンター能力強化プロジェクト」を2009年9月から3年間の計画で実施することとなり、現在3名の長期専門家を派遣中です。

今般、同プロジェクトの中間レビュー調査を行うことを目的として、2011年6月に調査団を派遣し、インドネシア共和国政府との間で、プロジェクトの進捗の確認と今後の方向性に係る協議を行いました。本報告書は同調査結果を取りまとめたものであり、今後のプロジェクトの展開、さらには類似のプロジェクトに活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力を頂いた内外関係者の方々に深い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す。

平成23年7月

独立行政法人国際協力機構
人間開発部長 萱島 信子

目 次

序 文

目 次

地 図

写 真

略語表

評価調査結果要約表

第 1 章 中間レビュー調査の概要	1
1-1 調査団派遣の経緯と目的	1
1-2 調査団構成と日程	1
1-3 主要面談者	2
1-4 中間レビュー調査の方法	3
第 2 章 プロジェクトの実績と現状	6
2-1 投入実績	6
2-2 成果の達成状況	8
2-3 プロジェクト目標の達成状況（達成見込み）	11
2-4 上位目標の達成状況（達成見込み）	12
2-5 実施プロセスの状況	12
第 3 章 中間レビュー結果	14
3-1 妥当性	14
3-2 有効性	14
3-3 効率性	15
3-4 インパクト	15
3-5 持続性	15
第 4 章 結論	17
第 5 章 提言と教訓	18
5-1 インドネシア側との確認事項	18
5-2 提言	18
5-3 教訓	19
第 6 章 団員所感	20
6-1 厚生労働省団員所感	20

付属資料

1. 聴取記録	25
2. 署名ミニッツ文書(Minutes of Meetings)	42
3. PDM比較表	71

地図



(出所 : <http://www.geographicguide.net/asia/indonesia.htm>)

プロジェクトサイト (ジャカルタ・労働移住省)



合同調整委員会



雇用サービスセンター視察



求職者への相談業務



プロジェクトの指導による設備改善例
(相談者間のパーティション設置)

略 語 表

略語	正式名	日本語
AK/I	Antar Kerja I	求職者登録カード
AK/II	Antar Kerja II	求職票
AK/III	Antar Kerja III	求人票
AK/IV	Antar Kerja IV	求職者連絡状
AK/V	Antar Kerja V	候補者紹介状
BKOL	Bursa Kerja On Line	インターネットによる職業紹介システム。労働移住省が独自に開発したもの
BKOLナショナル	Bursa Kerja On Line Nasional	プロジェクトの提案により、新たに開発された職業紹介業務支援システム
ESC	Employment Service Center	雇用サービスセンター
PES	Public Employment Service Center	ESCの新略称
PES LIST	Public Employment Service List	プロジェクトで導入した公的雇用サービス業務改善のためのガイドブック
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：インドネシア共和国	案件名：雇用サービスセンター能力強化プロジェクト
分野：社会保障－雇用・労働関係	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：人間開発部高等教育・社会保障グループ社会保障課	協力金額（評価時点）：1億7,089万8,000円
協力期間 (R/D)：2009年8月31日署名 2009年9月24日から2012年9月23日まで (3年間)	先方関係機関：労働移住省
	日本側協力機関：厚生労働省
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では1997年の経済危機以降、失業者が増加し続け、2005年時点では労働力人口の約5人に1人が失業している状況であった。一方、インドネシアにおける公的職業紹介機関は、その認知度が低く、求人者と求職者を結びつける機関として効果的に機能していないことが課題となっていた。このようななか、JICAは失業者の減少をはじめとする雇用環境の改善により経済成長と雇用拡大の好循環を促進することを目的に、公的職業紹介制度の現状分析及びその改善に向けた提言を行う開発調査「雇用サービス改善調査」（2007年3月～2009年3月）を実施した。本開発調査では、わが国のハローワークシステムを参考に、公正・公平で効率的な雇用サービスの実施のために、①求職業務に関する改善、②求人業務に関する改善、③職業紹介をより効果的・効率的に実施するための改善、④雇用サービスを向上させるための枠組みについての改善、の4点からの提言を行った。</p> <p>提言を受けて労働移住省は、求職者・求人者に対してより公平・公正で効率的な雇用サービスを提供するための組織として県・市労働局の雇用サービス担当部門を雇用サービスセンター（Public Employment Service：PES）として独立させ、業務を改善していく構想（コンピューターを使った業務支援システム導入等）を打ち出した。しかしながら公正・公平で効率的な職業紹介を実現するためには業務支援システムの導入だけではなく、具体的な業務の実施方法や職員の専門性の向上等の運営・管理のノウハウが必要であり、インドネシア側にそのノウハウが不足していることから、公的職業紹介分野において豊富な経験をもつわが国に引き続き支援が要請され、技術協力プロジェクトが開始された。</p> <p>本プロジェクトは、労働移住省をカウンターパート（C/P）機関として、2009年9月から2012年9月までの3年間の予定で実施されており、現在3名の長期専門家（チーフアドバイザー、職業紹介サービス、業務調整/研修計画）を派遣中である。</p>	
<p>1-2 協力内容</p> <p>本中間評価調査の結果、プロジェクトサマリーのうち、成果・指標等を改訂することとなったため、修正後のサマリーを記載する。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p><目標></p>	

トライアル実施州のPESにおいて、雇用サービスの機能を強化することにより雇用が促進される。

<指標>

1. トライアル実施州のPESにおける登録求職者数
2. トライアル実施州のPESにおける登録求人者数
3. トライアル実施州のPESにおける求人充足数

(2) プロジェクト目標

<目標>

トライアル実施州のPESにおいて公平・公正で効率的な雇用サービス（以下（1）～（4）の観点から改善されたサービス）が提供されるようになる。

1. 職業相談の実施や、的確な求人情報提供等による求職者業務の改善
2. 求人開拓の実施等による求人業務の改善
3. コンピュータを用いたデータ管理・運用の導入等による効果的・効率的な職業紹介業務の実施
4. 利用者の視点に立った業務の実施、職員の資質向上

<指標>

1. トライアル実施州においてPES List（プロジェクトがめざす公的雇用サービスの活動一覧表）で示されたサービス基準を満たすPESの数
2. トライアル実施州においてPES利用者（求職者及び求人者）の雇用サービスへの満足度合い

(3) 成果

<成果1>

PESの運営に関する国、州、県・市の協働体制が、トライアル実施州政府及び州傘下の県・市労働事務所と共有される。

<指標>

- 1-1. 国、州、県・市の共同体性及び各組織の役割が明確に述べられる。

<成果2>

PESにおいて実施する公平・公正で効率的な雇用サービスの内容と実施手順が明確になる。

<指標>

- 2-1. PES Listが正式に雇用サービスを改善するツールとして採用される。
- 2-2. PES Listをサービス改善のツールとして利用するPESの数
- 2-3. 業務支援システムを利用するPESの数

<成果3>

トライアル実施PESにおいて求人開拓機能を含む雇用サービスが改善される。

<指標>

3-1. PES Listで示されたサービス基準を満たすトライアル実施PESの数

3-2. トライアル実施PESにおけるPES利用者（求職者及び求人者）の雇用サービスへの満足
の度合い

<成果4>

トライアル実施PESでのノウハウがトライアル実施州の他のPESに移転される。

<成果>

4-1. 雇用サービスに携わる職員が研修・巡回指導を受けたPESの数

4-2. 雇用サービスにかかわるセミナー・研修・巡回指導に関する、参加者の満足
の度合い。

(4) 投入（中間レビュー時点）

日本側：派遣人数は延べ人数

長期専門家派遣 3名

短期専門家派遣－IT業務支援システム 4名

－職業紹介サービス 2名

－求人開拓 1名

研修員受入 14名

ローカルコスト負担 8億410万3,244ルピア（2009年度、2010年度支出実績合計）

インドネシア側：

カウンターパート配置

プロジェクトオフィス提供

ローカルコスト負担：4億1,605万3,600ルピア（2009年度、2010年度支出実績合計）

2. 評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	小川 重徳	JICAインドネシア事務所 次長
	雇用安定政策	荒木 勲	厚生労働省大臣官房国際課 派遣・研修係長
	職業紹介サービス	田中 憲二	厚生労働省職業安定局 中央職業指導官
	協力企画	西村 愛志	JICA人間開発部社会保障課
	評価分析	野口 純子	財団法人国際開発高等教育機構
調査期間	2011年6月5日～2011年6月18日		評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) プロジェクトの成果

成果（アウトプット）1：

公共職業紹介サービスに関する労働移住省・州労働局・県/市労働事務所の役割・責任範囲
について、PESリストとブルサ・ケルジャ・オンライン（以下、BKOLと記す）ナショナ

ルのマニュアルがまとめられている。しかしながら、複数のプロジェクト関係者から、この協働体制が必ずしも機能していないと指摘されている。原因として挙げられるのが、地方分権化の影響もあり、労働移住省の方針に沿わない州労働局や県/市事務所がある点、そして、州や県/市からの予算の要望、技術（システム対応等）に関する問い合わせに対して労働移住省が対応できていない点である。

成果（アウトプット）2：

PESリストに加えて、PES業務の紹介、日本のハローワークの機能紹介、BKOLナショナルのマニュアル等が作成・配布されている。このうちのいくつかは配布先より好評を得て、追加で配布・利用されている。PESリスト初版は2010年7月に作成され、2州労働事務局と5県/市の労働事務所に配布された。本評価調査で聞き取りを行ったスマラン県では業務中に確認用に利用されていたが、パティ県では全スタッフに周知されてはいなかった。

成果（アウトプット）3：

2011年6月現在、目標10カ所に対して5カ所の労働事務所でトライアルが開始され（パティ県、スマラン県、スラゲン県、ジョグジャカルタ市、バントウル県）、今後、更に5カ所で展開されることになっている（マカッサル県、サマリダ県、西スマトラ州・東ジャワ州・西ジャワ州より各1県/市）。現システムでは設定された指標データのすべてが回収できず、また独自のシステムをもつ州・県/市もあり、これらの県/市からのデータ回収は困難である。したがって、データにより成果を定量的に検証することが難しい。他方、聞き取り・観察を行ったパティ県とスマラン県では、利用者に分かりやすい事務所のレイアウト変更、利用者からの意見徴収箱の設置、より準備したうえでの企業訪問（求人開拓）、より実用的な職業相談カウンセリングの実施等、さまざまな業務改善の例が確認できた。

また、両県では求人企業と求職者に対して満足度に関する聞き取りを行ったが、いずれも大半が労働事務所のサービスに満足しているとのことであった。また、データによる確認はできなかったものの、事務所スタッフへの聞き取りでは、求人件数、求職者数ともに増えているということであった。

成果（アウトプット）4：

これまでのところ、トライアル対象以外の県/市労働事務所も、プロジェクトの研修やセミナーの一部に参加する機会を得ているほか、また、労働事務所間の個人的・インフォーマルなネットワークから情報・経験が共有されている。しかしながら、トライアル実施のノウハウの実質的な展開には至っていない。

(2) プロジェクト目標

プロジェクトは成果産出の途中だが、当初プロジェクトサマリーで設定されていた目標数値（100カ所）の達成はインドネシア側も日本側も困難であると認識している。その理由として、当初計画と比較して、活動実施が大幅に遅れていること、BKOLナショナルのアプリケーションにまだ不具合があり、雇用サービス提供のために十分に活用されていないこ

とが挙げられる。

(3) 上位目標

現時点では、上述のとおり、成果発現の途中であり、プロジェクト目標も未達成であるところ、上位目標の達成可能性の判断は時期尚早である。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下をかんがみて、妥当性は比較的高いと言える。

- ・インドネシア開発計画、ニーズとの合致

「国家中期開発計画（2004-2009年）」で設定された目標の1つが失業率の低下であった。同後継計画（2010-2014年）でも雇用拡大は経済セクターの目標の1つであり、雇用拡大は国家福祉として説明されている。また、大統領令36号（2002年）は、職業紹介を含む雇用サービス国家の義務であるとし、省令（No.PER.07/MEN/IV/2008）は、職業紹介制度と労働者雇用の地方分権化について記している。他方で、国、州、県/市の関係者によって、雇用サービスにおいて優先する業務改善分野がそれぞれで異なっており、それら業務改善分野がプロジェクトのアプローチとは必ずしも一致しない場合が散見される。

- ・日本の援助政策との合致

対インドネシア「国別援助計画（2004年）」によると、援助優先分野は「民間主導の持続的成長」であり、これに関連した戦略の1つが「投資環境の改善に資する経済インフラの整備」となっている。

- ・手段の適切性

前述大統領令は、労働移住省が雇用サービスを所管し、県/市労働事務所が実際のサービスを遂行し、州労働局が労働移住省と州内の労働事務所を支援することを定めている。これらがプロジェクトのターゲットであり、実施機関となっている。

(2) 有効性

現時点で有効性を検証することは難しいが、活動のスピードアップが図られない場合、低くなる見込みである。これまでのところ、成果の産出が限定的である。パティ県、スマラン県の労働事務所では、州労働局と連携し、BKOLナショナルも利用して業務改善を行っているが、トライアル活動はまだ5カ所で始まったのみであり、今後、更に5カ所でのトライアル活動及び他の労働事務所へのノウハウの移転を行う計画である。成果からプロジェクト目標達成までのロジックはあるものの、活動・成果の遅れにより、当初の目標であった100カ所での業務改善を見込むことは難しい。プロジェクト目標達成に影響しうる要因として、いまだに不具合のあるBKOLナショナルの整備状況が挙げられる。

(3) 効率性

成果産出程度と投入が限定的であることから、効率性はあまり高くないといえる。インドネシア側による投入とメンバーの活動時間が十分でなく、活動がスムーズに行われな

った。カウンターパートの大半は適切な部署・職位から選定されているものの、省内の業務で多忙であり、プロジェクトの進捗や課題を十分に共有できないメンバーもいた。プロジェクトのコーディネーターやチームリーダーが不在の際は、サブリーダーが代行することになっているが、調整・意思決定に時間を要している。業務費の投入としては、2009年は労働移住省からの支出はなく、2010年もトライアル労働事務所の事前調査やBKOL改修の費用が十分に捻出されなかった。一部は日本側が負担することとなった。

(4) インパクト

プロジェクト開始から1年半が経過したところだが、進捗が限定的であるため、上位目標を含むインパクトの発現を確認するには時期尚早である。トライアルを実施している2県労働事務所では、求人数、求職者ともに増えていることから、成果、プロジェクト目標を経て外部条件が満たされれば上位目標達成を見込める目標間のロジックは認められる。負のインパクトは生じていない。

(5) 持続性

プロジェクトは成果産出の途中にあり、アウトカム以上の効果の持続性を判断することは時期尚早である。以下の点を踏まえて、持続性は各関係者のコミットメントによるところが大きい。

・政策面

雇用機会の拡大はインドネシア政府にとり重要課題であり、「国家中期開発計画」でも経済セクターの目標となっている。

・制度/財政面

県/市労働事務所の能力強化に関して、労働移住省の国内雇用局は人材育成を担当し、2011年、2012年と10カ所のトライアル実施の予算を計上している。他方、市場開発局はシステム開発を担当し、2011年に200カ所にコンピューターを配布する計画がある。両局の目標とアプローチは必ずしも一致していない。州の労働局が業務モニタリング・指導を担当しているが、州によっては訪問の予算が十分でない。

また、地方分権化の影響は大きい。本分野の実施は、予算、人員等に至るまですべて地方に移管されており、各地方の課題優先順位等により、中央の方針が実行されないケースが少なからずみられる。

・技術面

より実務に即した研修内容や教材を提供するために、国内雇用局は、労働市場情報だけでなく、業務の実際により現場の課題を把握することが求められているが、現在のモニタリングシステムではこれが行われているとはいえない。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトに先行して実施された開発調査「雇用サービス改善調査（2007年3月～2009年3月）」では、業務支援システムを活用した雇用サービスの改善について提言されていた。

実証事業のサイトの1つであったスマラン市労働事務所の内容・成果は周辺関係者によく知られていたことから、同調査に基づき計画された本プロジェクトへの理解も比較的スムーズにいき、活動が進んだと思われる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

・プロジェクト内容に関する共通理解

プロジェクト開始時、プロジェクトがめざす「理想的な雇用サービス像」に関して、各関係者で完全な共通認識をもつに至っていなかった。本プロジェクトは、BKOLを1つのツールとして、求人開拓やカウンセリングを含めてサービスの質的側面を改善することを目的として形成されたものであるが、地方分権化が進んでいることもあり、地方自治体によっては必ずしもサービスの質的側面の改善を優先課題としていない面がある。

(2) 実施プロセスに関すること

・モニタリングと計画修正

プロジェクトではPOに沿って活動を実施し、POはこれまで2回見直しが行われている。一方、プロジェクト開始前に作成されたPDMは（改定案は議論されていたが）正式に改訂されておらず、現状はPDMから乖離したものとなっている。モニタリングはPOに基づいて進捗が確認されてきたが、PDMで設定された指標を用いたモニタリングは実施されていない。この指標自体、数値目標が設定されておらず、データ収集・分析方法も明確にされていない。

・プロジェクト内のコミュニケーション

インドネシア側カウンターパートの大半はプロジェクト専任でなく、省内の本来業務が忙しい。毎週の定例会議があるが、メンバー間のコミュニケーションの時間は十分でなく、意思決定や課題共有がスムーズに行われていない。

・インドネシア側のオーナーシップ

プロジェクトの活動の大半は日本人専門家のイニシアティブにより行われているのが現状である。例えば、専門家がマニュアル案や現場訪問計画を作成し、これをカウンターパートに相談し、決定している。

3-5 結論

雇用促進という大枠からみて、業務改善のニーズにやや差異はあるものの、プロジェクト開始時における妥当性は高いといえる。トライアルが実施されている2労働事務所では改善事例が具体的に確認できたが、当初の目標である10カ所でのトライアル実施及びその後の約100カ所へのノウハウの移転という当初計画をかながみると、成果算出はまだ限定的である。したがって、全体として、プロジェクトの有効性と効率性については、現時点ではあまり高いとは言えない。これは、投入・活動の遅れに起因している。また、プロジェクトの目標（数値）やアプローチ

が関係者間のなかで十分に共有されていなかったことも原因であると考えられる。

3-6 協議事項

- (1) 活動の遅れが有効性と効率性を低くしている。残りの期間の活動・担当者を明確にしたうえで、活動をスピードアップする必要がある。
- (2) トライアルの成果普及には各州の政府・労働局がキーであり、プロジェクトの成功・持続性にも大きく影響する。県/市レベルで活動がしやすくなるためにも、早い段階で州政府にコンタクトし、次年度の予算措置について協議することが望まれる。
- (3) トライアルで経験を積んだスタッフを、研修講師や訪問指導等、成果普及のリソースパーソンとして育成、活用する。これにより、プロジェクトの投入の有効活用、効果の持続が期待できる。労働移住省は州間の経験共有、州労働局は県/市間の経験共有のための予算措置が必要である。
- (4) プロジェクトは残りの期間に向けてPDM及びPOを改訂する必要がある。特に、現行の指標はデータ収集が困難な一方で、必ずしもプロジェクトの活動成果を反映するものではなく、PESリストを活用する等、指標はデータ収集（タイミング・方法）が可能なものを設定する。POは残りの活動をより具体的に記す必要がある。
- (5) 少なくともプロジェクト期間中は「PES促進チーム」メンバーの異動がないようにする。また、プロジェクト終了後に向けて、同チームの機能・役割がより明確に規定されるべきである。

第1章 中間レビュー調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

インドネシア共和国（以下、「インドネシア」と記す）では1997年の経済危機以降、失業者が増加し続け、2005年時点では労働力人口の約5人に1人が失業している状況であった。一方、インドネシアにおける公的職業紹介機関は、その認知度が低く、求人者と求職者を結びつける機関として効果的に機能していないことが課題となっていた。このようななか、JICAは失業者の減少をはじめとする雇用環境の改善により経済成長と雇用拡大の好循環を促進することを目的に、公的職業紹介制度の現状分析及びその改善に向けた提言を行う開発調査「雇用サービス改善調査」（2007年3月～2009年3月）を実施した。

本開発調査では、わが国のハローワークシステムを参考に、公正・公平で効率的な雇用サービスの実施のために、①求職業務に関する改善、②求人業務に関する改善、③職業紹介をより効果的・効率的に実施するための改善、④雇用サービスを向上させるための枠組みについての改善、の4点からの提言を行った。

提言を受けて労働移住省は、求職者・求人者に対してより公平・公正で効率的な雇用サービスを提供するための組織として県・市労働局の雇用サービス担当部門を雇用サービスセンター（Employment Service Center : ESC）として独立させ、業務を改善していく構想（コンピューターを使った業務支援システム導入等）を打ち出した。しかしながら公正・公平で効率的な職業紹介を実現するためには業務支援システムの導入だけではなく、具体的な業務の実施方法や職員の専門性の向上等の運営・管理のノウハウが必要であり、インドネシア側にそのノウハウが不足していることから、公的職業紹介分野において豊富な経験をもつわが国に引き続き支援が要請され、技術協力プロジェクトが開始された。

本プロジェクトは、労働移住省をカウンターパート（C/P）機関として、2009年9月から2012年9月までの3年間の予定で実施されており、現在、3名の長期専門家（チーフアドバイザー、職業紹介サービス、業務調整）を派遣中である。

今般、プロジェクトの中間時点を迎えたことを踏まえ、プロジェクトの進捗状況を確認し、残り期間の活動を最大限有効に実施するため、必要に応じてPDMや活動計画を見直すことを目的とし、調査団を派遣することとした。

1-2 調査団構成と日程

1-2-1 調査団構成

担当分野	氏名	所属
総括	小川 重徳	JICAインドネシア事務所 次長
雇用安定政策	荒木 勲	厚生労働省大臣官房国際課 派遣・研修係長
職業紹介サービス	田中 憲二	厚生労働省職業安定局 中央職業指導官
協力企画	西村 愛志	JICA人間開発部社会保障課 職員
評価分析	野口 純子	財団法人国際開発高等教育機構

1-2-2 調査日程

現地調査は、2011年6月5日から6月18日までの期間で実施された。

調査日程の概要は、以下のとおりである。

6月5日	日	コンサルタント団員 インドネシア到着
6月6日	月	プロジェクト専門家からの聞き取り調査
6月7日	火	労働移住省聞き取り調査
6月8日	水	移動（ジャカルタ→スマラン） バタン県聞き取り調査（職員、求職者、求人者） 中部ジャワ州労働局 聞き取り調査（職員）
6月9日	木	スマラン県PES 聞き取り調査（職員、求職者、求人者） 事業所（求人者）訪問調査 移動（スマラン→クドゥス）（クドゥス泊）
6月10日	金	パティ県PES聞き取り調査（職員、求職者、求人者） 事業所（求人者）訪問調査 移動（パティ→スマラン）
6月11日	土	移動（スマラン→ジャカルタ）
6月12日	日	官団員 インドネシア到着 団内打合せ
6月13日	月	JICAインドネシア事務所打合せ 労働移住省協議
6月14日	火	移動（ジャカルタ→ジョグジャカルタ） バントゥル県 状況視察 移動（ジョグジャカルタ→ソロ）
6月15日	水	移動（ソロ→スマラン） スマラン県PES 状況視察 移動（スマラン→ジャカルタ）
6月16日	木	労働移住省協議 在インドネシア日本大使館表敬
6月17日	金	ミニッツ署名 JICAインドネシア事務所報告 現地出発
6月18日	土	帰国

1-3 主要面談者

本調査における主要面談者は次のとおり。このほか、中部ジャワ州のスマラン県、パティ県、バタン県の労働事務所では求職者へのヒアリングを実施した。

(1) 労働移住省	
Mr. Nurrachman	国内雇用局職業紹介部長
Mr. Tri Ariyanto	労働市場局職業安定所開発課長

(2) 中部ジャワ州労働局	
Ms. Enik Nurhayatini	職業紹介課長
Mr. Ronji	職業紹介部門職員
(3) スマラン県労働事務所	
Mr. Tyas Iswinarso	労働事務所長
Ms. Erna	職業紹介専門職
Ms. Suliyanti	職業紹介専門職
(4) スマラン県企業 (ARA Shoes Indonesia)	
Mr. Lukas A. Sipayung	財務・人事部長
(5) パティ県労働事務所	
Mr. Kusno	職業紹介部長
Ms. Sri Rahayu	職業紹介専門職
Mr. Joko	職業紹介専門職
(6) バタン県労働事務所	
Mr. Nursinto	職業紹介部長
Mr. Sudaryono D.	総務課長
Ms. Evy Yuli W.	職業紹介職員
Mr. Hardiyanto	職業紹介職員
(7) バタン県企業 (Pumimas Citaramarvadri)	
Mr. Yudi	県支所長

1-4 中間レビュー調査の方法

1-4-1 中間レビューの手法

本調査は、『新JICA事業評価ガイドライン：第1版』（2010年6月）に基づいて実施した。すなわち、①プロジェクトの現状把握・検証を行い、②それらをDAC評価5項目による評価基準から判断し、③提言や教訓を導き出して次の段階にフィードバックするという枠組みのもと、中間レビュー（評価）の調査を行った。中間レビューという时期的な性格から、目的は「事業が順調に効果発現に向けて実施されているかを検証し、評価対象事業の計画見直しや運営体制の改善に資する」こととした。なお、プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）を事業計画としてとらえ、評価調査のデザインを行った。

評価5項目の定義は次のとおりである。中間レビューであることから、特に妥当性、有効性、効率性に重点を置いた。

DAC評価5項目による評価の視点

評価項目	視 点
妥当性	開発援助と、ターゲットグループ・相手国・ドナーの優先度並びに政策・方針との整合性の度合い
有効性	開発援助の目標の達成度合いを測る尺度
効率性	インプットに対するアウトプット（定性並びに定量的）を計測する。開発援助が期待される結果を達成するために最もコストのかからない資源を使っていることを示す経済用語。最も効率的なプロセスが採択されたかを確認するため、通常、他のアプローチとの比較を必要とする。
インパクト	開発援助によって直接または間接的に、意図的または意図せず生じる、正・負の変化。開発援助が、地域社会・経済・環境並びにその他の開発の指標にもたらす主要な影響や効果を含む。
持続性	ドナーによる支援が終了しても、開発援助による便益が継続するかを測る。開発援助は、環境面でも財政面でも持続可能でなければならない。

出所：JICA（2010）『新事業評価ガイドライン：第1版』

1-4-2 調査項目とデータ収集方法

(1) 主な調査項目

本調査においては、以下の評価設問を中心に調査を実施した。

- ①投入、成果、プロジェクト目標、上位目標に関する達成状況あるいは達成見込みはどうか。
- ②活動は計画どおりに実施されているか。プロジェクトマネジメントは適切に行われているか。コミュニケーションは適切に行われているか。実施機関の当事者意識は醸成されているか。
- ③評価5項目の各視点からみてプロジェクトの状況（見込み）はどうか。
より詳細な評価設問は、ミニッツ（付属資料2）Annex 1-1及び1-2の評価グリッド（英文）のとおり。

(2) データ収集方法

以下の情報源及びデータ収集方法を用いて情報を収集した。

- ①実施協議記録（R/D）、PDM、活動計画表（PO）、協議議事録（M/M）等のプロジェクト計画文書のレビュー
- ②日本人専門家作成の報告書（活動進捗報告書、短期専門家報告書）のレビュー
- ③日本人専門家及びカウンターパート、関連機関からの質問票回答・ヒアリング
- ④プロジェクト対象の労働事務所の観察、職員・利用者へのヒアリング（中部ジャワ州スマラン県、パティ県、ジョグジャカルタ特別州バントウル県）
- ⑤プロジェクト対象外の労働事務所の観察、職員・利用者へのヒアリング（中部ジャワ州バタン県）

上記方法で収集されたデータやその分析結果は日本側評価調査団によってまとめられた後、日本側とインドネシア側関係者で確認・協議が行われた。この結果を踏まえて中間レビュー報告書に労働移住省雇用総局長代行及び評価調査団長（JICAインドネシア事務所次

長)が署名を行った。

1-4-3 評価の制約

本調査(評価)を実施する際の制約事項として、第一に、PDM上の指標が具体性に欠けていたこと、指標データがモニタリング結果として収集・分析されていなかったことが挙げられる。これを受けて、本調査では評価判断の根拠として、活動実績を確認したうえで、現地調査で得た定性データ(関係者へのヒアリング、質問票等で得た情報、プロジェクト対象地域の観察)を重点的に活用した。

第二に、インドネシア側関係者(特に労働移住省のカウンターパート)からの情報が不足していた。質問票への回答が十分に集まらず、協議時間が十分に確保されなかった。結果として、今後の活動の展開については、日本人専門家と評価調査団による協議を基に行われ、インドネシア側関係者の見解が十分に確認・反映されていない可能性がある。

1-4-4 PDMの変遷

本プロジェクトのPDMは詳細策定計画調査内で作成された後、改訂されていない(中間レビュー時点)。改定案は作成されていたが、インドネシア側と日本側での協議・承認まで得ていない状況であった。POについては、活動の進捗に合わせて、タイミングを後方にスライドさせる形で、これまで2回改訂されている。

第2章 プロジェクトの実績と現状

2-1 投入実績

2-1-1 日本側投入

専門家派遣、現地業務に関しておおむね計画どおりに投入が行われている。機材供与は行われていない（計画どおり）。

(1) 専門家派遣

中間レビュー時点で延べ長期専門家3名、短期専門家7名が派遣されている。表2-1のとおり、合計M/Mは64.4M/M、長期専門家の予定契約期間を含めると76.4M/Mとなる。

表2-1 専門家派遣の実績

	指導分野	派遣期間	M/M
長期専門家	チーフアドバイザー	2009年9月24日～2011年9月23日	21 (24)
	職業紹介サービス	2009年9月24日～2011年9月23日	21 (24)
	業務調整/研修計画	2009年12月27日～2011年12月26日	18 (24)
短期専門家	IT業務支援システム1	2009年11月9日～2009年11月24日	0.53
	IT業務支援システム2	2010年1月24日～2010年3月8日	1.47
	IT業務支援システム3	2010年10月5日～2010年10月26日	0.73
	IT業務支援システム4	2011年1月19日～2011年2月2日	0.50
	職業相談1	2011年11月15日～2009年11月28日	0.47
	職業相談2	2010年2月28日～2010年3月13日	0.47
	求人開拓	2011年3月20日～2011年3月26日	0.23
		合計	64.4 (76.4)

出所：プロジェクト提供資料

(2) 研修員受入

2009年度、2010年度それぞれ1回ずつ、カウンターパート研修を実施した。2010年度の研修では、事前研修にて理論の説明を行い、本邦での研修では実践面に重点が置かれた。研修員は3名ずつ分かれて長野、静岡県のハローワークの現場を視察した。

表 2 - 2 研修員受入れの実績

	主な研修先	研修期間	研修員数	研修員所属
2009年度	厚生労働省職業安定局、東京労働局	2010年3月14日 ～3月20日 (7日間)	9名	労働移住省（雇用総局・国内雇用局・市場開発局）
2010年度	東京労働局ハローワーク、長野労働局ハローワーク、静岡労働局ハローワーク	2010年11月29日 ～12月9日 (11日間)	6名	労働移住省、中部ジャワ州労働局、パティ県労働事務所、スマラン県労働事務所
		合計	15名	

出所：プロジェクト提供資料

注：2009年度の研修では、1名は2010年3月17日に帰国した。

(3) ローカルコスト負担

日本側からは2011年3月までで合計8億410万3,244インドネシアルピア（約761万5,450円）の支出が行われた¹。謝金報酬は主に通訳・翻訳にかかる費用、傭人費は業務支援システムの改修支援を目的として、現地コンサルタントと業務委託契約を行った費用であった。

表 2 - 3 ローカルコスト負担の実績

(単位：ルピア)

	事務用品、車両費等	旅費(航空賃含む)	謝金報酬	傭人費	合計
2009年度	105,407,867	39,461,800	42,705,050	0	187,574,717
2010年度	260,603,985	182,723,800	89,250,742	83,950,000	616,528,527
	366,011,852	222,185,600	131,955,792	83,950,000	804,103,244

出所：プロジェクト提供資料

2 - 1 - 2 インドネシア側投入

(1) カウンターパート配置

R/D記載のとおり、プロジェクト・マネージャーは労働移住省雇用総局長、プロジェクト・コーディネーターは市場開発局長と国内雇用局長が任命されている。

このほか、技術面でのカウンターパートとして11名が配置されており、実質的なカウンターパートとなっている。チームリーダーとサブリーダーはプロジェクトの活動に専任となる予定であったが、代わりに別の2名がプロジェクト専任となっている。

(2) ローカルコスト

2010年12月までに合計8億4,610万3,600インドネシアルピア（約757万5,110円）の支出が行われた²。2009年はカウンターパート部署である国内雇用局と労働市場開発局からの支出は

¹ 2010年3月30日のレートで換算（10,000ルピア＝94.71円）。

² 2010年12月30日のレートで換算（10,000ルピア＝89.53円）。

なく、秘書局と官房財務局から支出が行われた。

表 2 - 4 ローカルコストの実績

(単位：ルピア)

	出張旅費	備人費	謝金報酬	会議費	事務用品、 車両費等	備品	資料作成	合計
2009年	0	0	0	0	3,270,420	28,799,000	0	32,069,420
2010年	423,938,200	96,300,000	53,350,000	32,920,000	181,175,980	11,850,000	14,500,000	814,034,180
	423,938,200	96,300,000	53,350,000	32,920,000	184,446,400	40,649,000	14,500,000	846,103,600

出所：プロジェクト提供資料

(3) オフィススペースの提供

オフィススペースとして、日本人専門家と専任カウンターパートの執務室と電気・インターネット回線が提供されている。オフィススペースが整備されたのはプロジェクト開始から2、3カ月が経過した後であった。

2 - 2 成果の達成状況

中間レビュー時点において、修正前のサマリーに基づいた成果の達成は次のとおりである。

2 - 2 - 1 成果1

成果1	認定ESC (PESの旧略称) の運営に関する国、州、県・市の協働体制が、各地方政府と共有される。
指標	1-1. 各州、県・市で実施するセミナーにおいて、参加者のうちxx%以上が理解したと回答する。

指標1-1については、これまで県/市労働事務所職業紹介部門 (Public Employment Service Center : PES) の運営に関する国、州、県・市の協働体制を含めた研修・セミナーは4回実施された。労働移住省、6州の労働局、45県/市の労働事務所から延べ116名が参加した。うち1回 (2010年7月実施分) でのみ事後アンケートが取られている。回答者45名の自己評価によると、理解度の平均点は3.4、研修の有用性は4.1、資料の有用性は4.2であった。

その他の検証材料としては、PESリストとブルサ・ケルジャ・オンライン (Bursa Kerja On Line : BKOL) ナショナルのマニュアルの中で、公共職業紹介サービスに関する労働移住省・州労働局・県/市労働事務所の役割・責任範囲についてまとめられている。しかしながら、複数のプロジェクト関係者から、この協働体制が必ずしも機能していないと指摘された。1つは、地方分権化の影響により、労働移住省の方針に沿わない州労働局や県/市事務所が少なからずあるということである。なお、労働移住省からの通達は強制力をもたない。もう1つの指摘は、州や県/市からの予算、そして業務に係る技術面に関する問い合わせに対して労働移住省が対応できていないケースがある。労働移住省は、地域特性が多様である現場の状況を詳細に把握する機会がなく、それが要因の1つと思われる。

2-2-2 成果2

成果2	認定ESCにおいて実施する公平・公正で効率的な雇用サービスの内容と実施手順が明確になる。
指標	2-1. プロジェクトにより改定された雇用サービスマニュアル、業務フロー、人材育成カリキュラムの数がxx以上になる。 2-2. モデルESCにおいて改定された雇用サービスマニュアル、業務フロー、人材育成カリキュラムの利用者の満足度が5段階評価でxxに達する。 2-3. ESC認定チェックリストがすべてのESCに配布される。

指標2-1として、業務実施を促進するための資料について、これまで次のものが作成されている — ①PESリスト、②PESサービス概要、③中部ジャワ州労働事務所リスト、④プロジェクト概要リーフレット、⑤日本のハローワークの紹介資料、⑥BKOLナショナルのマニュアル、⑦本邦研修記録集。このうち、①、④、⑤、⑥は配布先より好評を得て、要望に応じて追加で配布された。業務フローについては、PESリストやBKOLナショナルのマニュアルの中で触れられている。人材育成カリキュラムは今後作成予定となっている。

指標2-2については、満足度に関する調査は実施されていない（モニタリングされていない）が、PESリストについては、今回ヒアリングを行ったスマラン県では業務中に確認用に利用されていたが、パティ県では全スタッフに周知されてはいなかった。

指標2-3関連では、PESリスト初版は2010年7月に作成され、2州労働事務局と5県/市の労働事務所に配布された。今後トライアル実施時、他事務所への展開時に配布される予定となっている。

2-2-3 成果3

成果3	モデルESCにおいて求人開拓機能を含む雇用サービスが改善される。
指標	3-1. モデルESCにおいて企業訪問記録台帳（IPK/II）の記載数がxx件/年以上となる。 3-2. モデルESCにおいて、業務支援システムへの登録求職件数がxx件/年以上となる。 3-3. モデルESCにおいて、業務支援システムへの登録求人件数がxx件/年以上となる。 3-4. モデルESC利用者の雇用サービスへの満足度が5段階評価でx.xに達する。

2011年6月現在、目標10カ所に対して5カ所の労働事務所でトライアルが開始され（パティ県、スマラン県、スラゲン県、ジョグジャカルタ市、バントウル県）、今後、更に5カ所で展開されることになっている（マカッサル県、サマリダ県、西スマトラ州・東ジャワ州・西ジャワ州より各1県/市）。以下のとおり、現支援システムでは設定された指標データのすべてが回収できず、また独自のシステムをもつ州・県/市もあることから、指標データを用いて成果を検証することが難しい。

指標3-1、3-2、3-3について労働移住省経由で入手できたデータは表2-5のとおり。入手できなかった指標が大半であるが、パティ県及びジョグジャカルタ市では求人件数、求職件数ともに2010年は大きく増加している。

表 2-5 成果3に係る指標入手状況

		スマラン県	パティ県	ジョグジャカルタ市	バントウル県	スラゲン県
企業訪問記録台帳の記載数 (IPK/II)	2008年	760	N. A.	110	140	24
	2009年	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
	2010年	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
業務支援システムへの登録求職件数	2008年	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
	2009年	N. A.	2,280	148	N. A.	N. A.
	2010年	5,931	5,400	3,497	21,903	12,170
業務支援システムへの登録求人件数	2008年	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
	2009年	N. A.	204	111	N. A.	N. A.
	2010年	2,279	877	2,677	1,555	4,575

出所：労働移住省

指標3-4については蓄積されたデータや情報はないが、スマラン県、パティ県ともに求人企業及び求職者の多くが労働事務所のサービスに満足していると回答した。要望としては、県内でのジョブフェア開催、求人増加、オンラインによるAK/I（求職者登録カード）発行等の更なるサービス拡大が挙げられた。

このほか、雇用サービス改善の定性データとして、観察・ヒアリングを行ったパティ県とスマラン県では業務改善の例が具体的に確認できた。例えば、利用者に分かりやすい事務所のレイアウト変更、利用者からの意見徴収箱の設置、より準備したうえでの企業訪問（求人開拓）、より実用的な職業相談カウンセリングの実施等である。特に、スマラン県で観察の機会を得たカウンセリングは、職業紹介を専門とする評価調査団員曰く「日本でもなかなか例をみないほどであり、素晴らしい」ものであった。

上記に加えて、プロジェクト側から説明された改善事例は表2-6のとおり。帰国研修員を中心に、事務所内の職業紹介部門会議で議論・提案が行われ、細かであるが具体的な改善が行われている。

表 2-6 トライアル実施県における改善事例

	時 期	改善事例の内容
スマラン県	2010年	求職者サービスを行う独立した場所の確保、分かりやすい表示の工夫（案内図）、導線の改善、プライバシーに配慮した相談窓口の設置、番号札の活用、待合椅子の増設、見やすい求人掲示板の設置
	2011年	業務の流れ図の作成、配付
パティ県	2010年	求職者サービスを行う独立した場所の確保、業務取り扱い時間の明示、待合椅子の増設、見やすい求人掲示板の運営、窓口と業務の流れ図の掲示、番号札の活用
	2011年	求職者の希望、興味を踏まえたジョブカウンセリングの開始
中部ジャワ州	2011年	州内県市へのプロジェクト活動の周知（2011年は既存の予算内で実施し、2012年は予算要求予定）

出所：プロジェクト提供資料

2-2-4 成果4

成果4	モデルESCでのノウハウが他の選定ESCに移転される。
指標	4-1. 雇用サービスに携わる職員が研修・巡回指導を受けた選定ESCが全国でxx%以上になる。 4-2. 雇用サービスにかかわるセミナー・研修・巡回指導に関して、参加者の満足度が5段階評価でxxに達する。

中間レビュー時点では5カ所の労働事務所でトライアルが開始しており、2011年いっぱい続く予定である。これらのノウハウの普及は2012年以降に実践していく予定となっている。

指標4-1に関連して、これまでのところ、トライアル対象以外の県/市労働事務所も、プロジェクトの研修やセミナーの一部に参加する機会を得ているが、本格的な活動は今後実施される予定である。このほか、労働事務所間の個人的・インフォーマルなネットワークから情報・経験が共有されている。

2-3 プロジェクト目標の達成状況（達成見込み）

目 標	すべての選定ESCにおいて公平・公正で効率的な雇用サービス（以下（1）～（4）の観点から改善されたサービス）が提供されるようになる。 （1）職業相談の実施や、的確な求人情報提供等による求職者業務の改善 （2）求人開拓の実施等による求人業務の改善 （3）コンピューターを用いたデータ管理・運用の導入等による効果的・効率的な職業紹介業務の実施 （4）利用者の視点に立った業務の実施、職員の資質向上
指 標	1. 選定ESCにおいて企業訪問記録台帳（IPK/II）の記載数がxx件/年以上となる。 2. 選定ESCにおいて、業務支援システムへの登録求職件数がxx件/年以上となる。 3. 選定ESCにおいて、業務支援システムへの登録求人件数がxx件/年以上となる。 4. 選定ESCにおいて、労働市場情報回収率がxx%増加する。 5. 選定ESC利用者の雇用サービスへの満足度が5段階評価でxxに達する。

プロジェクトは成果産出の途中にあり、プロジェクト目標の達成について現状では判断が難しい。なお、指標1、2、3、4は成果の指標と同様であるが、既述のとおり、現在の支援システムではデータが回収しきれない状況にある（そのため、指標の修正が必要である）。指標5も同様にデータ収集・分析の仕組みが未設立である。

プロジェクト目標達成の見込みとしては、成果から目標までのロジックは認められているものの、残された期間を考えると、インドネシア側にも日本側にも、プロジェクト終了時まで当初のプロジェクトサマリーで設定された100カ所の県/市労働事務所で業務改善を行うという目標の達成は困難であると認識されている。その理由として、当初計画からの活動実施が大幅に遅れていること、BKOLナショナルのアプリケーションにまだ不具合があり、雇用サービス提供のために十分に活用されていないことが挙げられる。

2-4 上位目標の達成状況（達成見込み）

目 標	すべての選定ESCにおいて、改善された雇用サービスが提供されることにより雇用が促進される。
指 標	1. 選定ESCにおける就職率がxx%以上となる。 2. 選定ESCにおける求人充足率がxx%以上となる。 3. 選定ESCにおける利用者数がxx%増加する。

現時点では、上述のとおり、成果発現の途中であり、プロジェクト目標達成見込みの判断も困難であるところ、上位目標の達成まで見込むことは時期尚早である。上位目標の見込みとしては、成果からプロジェクト目標、プロジェクト目標から上位目標達成までのロジックは成立していると考えられる。

なお、指標1と2については、就職率や求人充足率といったように割合で設定されているが、プロジェクトの効果として分母の増加も見込まれ、それによって分子が同様に増えても割合自体は増加しないことが考えられるため、指標の修正が必要である。

2-5 実施プロセスの状況

2-5-1 活動の実施状況

特に初期において活動実施の遅れがあった。その要因として、財政面・人員面での予算措置がプロジェクト開始後に速やかに行われなかったことが大きい。プロジェクトの開始は9月であり、インドネシア側にとり、年度途中からの予算措置が難しかったと思われるが、執務室の整備や専任カウンターパートの任命・配置に3カ月以上かかったことは、期間全体が3年間であることから、大きな痛手となったといえる。

トライアル実施にあたっては遅延があった。その要因として、労働事務所を選定するにあたり必要な設備の有無を事前調査に含めていたが、例えば、コンピュータやサーバーの設置に必要なインターネット契約やエアコン設置について労働事務所に説明されていなかったこと、カウンターパートの出張に許可申請の時間を要したり、突然の出張計画変更があったことも挙げられる。

2-5-2 業務支援システムの混在

プロジェクト開始以降、職業紹介に関連するシステムが複数あり、労働移住省及びプロジェクトとしてどのシステムを基に業務改善を進めていくか、その調整・統一に時間を要したことも、活動遅延の要因といえる。労働移住省が開発したBKOL（インターネット上の職業紹介サービス。ESCの業務支援システムではない）、労働市場情報統計、プロジェクトで提案したシステム「バルー」（現BKOLナショナル。ESCの業務支援システム）があり、この他にも地方（州または県/市）が独自に開発したシステムが存在するなど、それぞれ業務への活用範囲に差異がある。プロジェクトとして業務改善をモデル化し、将来的に全国に展開していくにはシステムも統一する必要があったが、これに時間を要した。労働移住省としては、BKOLナショナルに統一することに決定したが、地方のレベルでは、独自のシステムを継続使用するところもあり、一部並存している。これについては地方分権下により中央の省が地方自治体を強制できないこともあり、やむを得ないといえる。

2-5-3 プロジェクトマネジメント（モニタリングと計画修正）

(1) モニタリング

モニタリングはPOを用いて、活動開始と進捗具合について毎週の定例会議で確認されており、研修の計画や実施報告、教材案の内容確認等についても定例会議の場で共有されている。他方、PDMで設定された目標の管理は実施されていない。その主な要因として、第一に、指標データ収集・分析に関して担当者とその方法が明確になっていなかったことが考えられる。また、成果3とプロジェクト目標の指標の大半は、業務支援システムを通じて集計されることになっていたが、一部不具合があったため、集計できていない。

(2) 計画修正

上記のとおり、活動進捗については定例会議で確認が行われており、その結果としてPOの修正（活動時期の修正）はこれまで2回行われている。他方、PDMはプロジェクト開始前に作成されたものであるが、改定の必要性は議論され、案も作成されているものの、公式なプロセスを経た形では改訂されていない。

結果として、PDMに記された計画内容とプロジェクトの現状が一部乖離した状況となっている。当初計画では、対象地域全体を選定したうえでモデル労働事務所を選定することとしていたが、全体の選定が遅れたことに加えて地域の多様性もあることから、このアプローチは変更されることとなった。現在では、事前調査を経て一定の条件を満たした労働事務所を選定して事業改善のトライアルを実施し、州内の他労働事務所に展開していくアプローチを取っている。これに伴い、当初は100カ所での雇用サービス改善を想定していたが、実際は何カ所をターゲットとするのか、サービス改善の内容をどのように把握するのか等、議論にはあがるが具体的に目標として修正されずにいた。なお、労働事務所の職業紹介部門を指す、雇用サービスセンター（ESC）という呼称が公的雇用サービス（PES）に変わった些細な変更事項もある。

2-5-4 プロジェクト内のコミュニケーション

インドネシア側関係者と専門家は英語のみで会話することが難しいため、通常のコミュニケーションは、日常会話であれば英語とインドネシア語の両方を駆使して行い、定例会議ではインドネシア語が堪能な専門家が通訳するか、専門の通訳を備上して、インドネシア語で実施している。

ただし、言語の問題よりも、時間確保に苦慮しているようである。カウンターパートの大半はプロジェクト専任でなく、省内の他業務が忙しい。定例会議も当日まで召集の督促を行い、実施している状況である。また、カウンターパート部署が2部署となるため、方針決定に時間がかかることも多々ある。

2-5-5 インドネシア側のオーナーシップ

プロジェクトの活動の大半は日本人専門家のイニシアティブにより行われているのが現状である。例えば、専門家がマニュアル案や現場訪問計画を作成し、これをカウンターパートに相談し、決定している。上述のとおり、カウンターパートの大半がプロジェクトの活動に十分な時間が避けないことが大きな要因であると思われる。

第3章 中間レビュー結果

3-1 妥当性

以下をかんがみて、妥当性は比較的高いといえる。

(1) インドネシア開発計画、ニーズとの合致

「国家中期開発計画（2004～2009年）」で設定された目標の1つが失業率の低下であった。同後継計画（2010-2014年）でも雇用拡大は経済セクターの目標の1つとされている。2014年末までに失業率を5～6%に減少することを目標とし、雇用拡大は国家福祉として説明されている。ちなみに2011年2月時点の失業率は6.8%であり³、プロジェクト開始時（8.14%）から大きく改善し、目標も達成しつつある。

大統領令36号（2002年）は、職業紹介を含む雇用サービスは国家の義務であるとしている。また、労働移住省令（PER.07/MEN/IV/2008）は、職業紹介制度と労働者雇用の地方分権化について記している。別の省令（PER.15/MEN/X/2010）では、州以下地方自治体の労働分野のサービスは職業訓練、労働者配置、労使関係紛争解決であるとし、県/市の労働事務所が労働者・雇用者に対して提供するサービスについて記載している。2016年までに登録求職者に対して配置された雇用者の割合を70%とすることを目標としている。

なお、雇用拡大といったニーズは依然としてあるが、国・州・県/市の関係者によって「理想的な雇用サービス像」は多様であり、業務改善における優先度もそれぞれで異なっている。

本プロジェクトは、BKOLを1つのツールとして、求人開拓やカウンセリングを含めてサービスの質的側面を改善することを目的として形成されたものであるが、地方分権化が進んでいることもあり、地方自治体によっては必ずしもサービスの質的側面の改善を優先課題としていない面が散見される。

(2) 日本の援助政策との合致

対インドネシア「国別援助計画（2004年）」によると、援助優先分野は「民間主導の持続的成長」であり、これに関連した戦略の1つが「投資環境の改善に資する経済インフラの整備」となっている。

(3) 手段の適切性

前述大統領令は、労働移住省が雇用サービスを所管し、県/市労働事務所が実際のサービスを遂行し、州労働局が労働移住省と州内の労働事務所を支援することを定めている。これらがプロジェクトのターゲットであり、実施機関となっている。

3-2 有効性

現時点で有効性を検証することは難しいが、活動がこのまま遅れるとプロジェクト終了時に低い評価となる可能性がある。

2-2で述べたとおり、これまでのところ、成果の産出が限定的である。パティ県、スマラン

³ インドネシア中央統計庁（Badan Pusat Statistik）ウェブサイト。

県の労働事務所では、州労働局と連携し、BKOLナショナルも利用して業務改善を行っており、その具体的事例も先述のとおりであるが、その一方でトライアル活動は、10カ所を目標としているうち、まだ5カ所で始まったのみであり、これら10カ所以外へのモデル展開はまだ行われていない。

成果からプロジェクト目標達成までの論理構成は明確である。すなわち、雇用サービスの内容が関係者別に整理され、求職者や雇用者の立場に立ったサービスとなり、かつシステムに情報や統計が集積される形で業務改善が進み、効率的な雇用サービスが提供されることが期待できる。

しかしながら、現状の活動・成果産出の遅れにより、100カ所での業務改善を見込むことは難しい状況にある。このほか、プロジェクト目標達成に影響しうる要因として、いまだ不具合のあるBKOLナショナルの整備状況が挙げられる。

なお、100カ所という目標の認識が日本側、インドネシア側で異なっている部分もある。トライアル実施の10カ所でどのような改善をどのような方法でめざすのか、その後100カ所でどのような改善をどのような方法でめざすのか必ずしも共通認識がなかった。

3-3 効率性

既述のとおり、成果産出が限定的であり、現時点での効率性はあまり高くないといえる。

インドネシア側による投入とメンバーの活動時間が十分でなく、活動がスムーズに行われなかった。カウンターパートの大半は適切な部署・職位から選定されているものの、省内の業務で忙しく、プロジェクトの進捗や課題を十分に共有できないメンバーもいた。プロジェクトのコーディネーターやチームリーダーが不在の際は、サブリーダーが代行することになっているが、調整・意思決定に時間を要している。

業務費の投入としては、2009年は労働移住省からの支出はなかったのはやむを得ないといえるが、他部署からの支出支援も少なく、2010年もトライアル労働事務所の事前調査やBKOL改修の費用が十分に捻出されなかった。このうち一部は日本側が計画外であったが、負担した部分もある。

日本側の投入は、専門家派遣やローカルコスト負担の投入は計画どおりに行われている。短期専門家については、長期専門家と分野の重複が一部あったが、本プロジェクトに先行して実施された開発調査「雇用サービス改善調査（2007年3月～2009年3月）」での業務経験を有する専門家が派遣されることにより、短期間で効率的に業務が進められた。

研修員受入れについては、2009年度は、参加意識が明確でない研修員がいたことや、研修成果としての提言が具体的でないことが指摘された。しかし、2010年度は来日前に現地にて事前研修を行い、本邦では職業紹介の実践面の研修を重点的に行った。また、参加者が職業紹介の現場職員であったことから、研修効果は参加組織で活用されている。

3-4 インパクト

プロジェクト開始から1年半が経過したところだが、進捗が限定的であるため、上位目標を含むインパクトの発現を確認するには時期尚早である。成果、プロジェクト目標を経て外部条件も満たされれば上位目標達成を見込める目標間のロジックは認められる。

また、負のインパクトは生じていない。

3-5 持続性

プロジェクトは成果産出の途中にあり、アウトカム以上の効果持続を見込むのは時期尚早であ

る。以下の点を踏まえて、持続性は各関係者のコミットメントによるところが大きい。

(1) 政策面

3-1で述べたとおり、雇用機会の拡大はインドネシア政府にとり重要課題であり、「国家中期開発計画」でも経済セクターの目標となっている。また、県/市の労働事務所が実務の中心となって求職者・雇用者に対する雇用サービスが提供されることが労働移住省令により述べられている。

(2) 制度/財政面

県/市労働事務所の能力強化に関して、労働移住省の国内雇用局は人材育成を担当し、市場開発局はシステム開発・労働統計の集計を担当している。国内雇用局はプロジェクトに関連して2011年、2012年とそれぞれ10カ所のトライアル実施の予算を計上している。他方、市場開発局は2010年に146カ所にコンピューターを配布済みであり、2011年に追加で200カ所に配布する計画がある。これらのように、両局の業務（雇用促進へのアプローチ）が異なるのは分掌上当然であるが、対象労働事務所や数値目標の設定は調整されたものではない。

労働事務所が雇用サービスを展開し、これについては州の労働局が業務モニタリング・指導を担当している。労働事務所や州労働局への予算配分は各州の政府によって異なり、地方によっては関連事業の予算が十分でないことが懸念される。

また、地方分権化の影響から、中央の定めた方針を地方が実行しないというケースも少なからずみられる。

(3) 技術面

プロジェクトで作成するマニュアルは、既存のシステム（BKOLナショナル）や省令で定められたサービス内容に沿ったものであり、実際の業務に根づいたものである。ただし、BKOLナショナルマニュアルについては利用者の使いやすさをより考慮したものである必要があり、PESリストは利用者により広く周知する必要がある。マニュアルの改訂については、労働移住省の自己評価によると、「自分達で行える」技術力は身につくといえる。

なお、現状として、労働移住省では、現場の状況に関する情報が集約されていない。省の職員の出張は多いが、現場の課題を含む業務の実際に接する機会が少ないことが指摘されている。今後、労働市場情報が集まる状況でも、定量的な統計に頼ることなく、現場の課題を十分にくみ上げて改善に生かすモニタリングシステムが不足している。

第4章 結論

5項目によるプロジェクトの評価結果としては、インドネシアにおける雇用促進という枠組みからみると、関係者によって業務改善のニーズに差異はあるものの、雇用サービスを通じて雇用を促進する意義は変わりなく、プロジェクトの妥当性は高いといえる。トライアルが始まった労働事務所では、改善事例が具体的に確認でき、また利用者（求職者・雇用者）からの評価も高い。

しかしながら、これらは目標10カ所のうち2カ所での限定的な事例である。よって、プロジェクト全体として、目標達成度、有効性、効率性については、現時点では改善の余地が大きい。これは、プロジェクトの成果産出が計画と比較してまだ限定的であり、投入・活動の遅れに起因している。また、プロジェクトの目標（数値）やアプローチが関係者間のなかで十分に共有されていなかったことも原因であると考えられる。活動実施から上位目標到達までのロジックは外部条件も含めて適切に設定されている。インパクトと持続性については現時点で時期的に確認が難しい。活動実施が今後より進められ、インドネシア側のオーナーシップがより高まれば、更なる効果発現が期待できる。

第5章 提言と教訓

5-1 インドネシア側との確認事項

現地調査では、暫定評価結果を受けて、日本側調査団と労働移住省関係者により以下の点が協議された。

- (1) 労働移住省はプロジェクトの経験を踏まえて、全国の労働事務所職業紹介部門の改善を2016年までにめざす。
- (2) PESで提供される業務サービスは原則PESリストに記載されているものである。労働移住省は、国内のPESに展開する公的基準としてPESリストを承認することをめざす。
- (3) 本プロジェクトは、求人開拓、職業紹介カウンセリングやジョブマッチング等の業務を強化することによりPESの能力を向上させることをめざすものである。対象となる州は、中部ジャワ、ジョグジャカルタ特別州、東部ジャワ、西部ジャワ、西部スマトラ、南スラウェシ、東部カリマンタンの7州であり、このうち、中部ジャワ州とジョグジャカルタ特別州をモデル州として重点を置く。
- (4) BKOLナショナルは、上述の業務サービスを実践するためのシステム（ツール）である。労働移住省は同システムを開発・配布する責務をもつ。また、PDCAサイクルに基づいてシステム改修に必要な人員・予算を担保する。

5-2 提言

暫定評価結果と上記協議を受けて、評価調査団は労働移住省に以下の事項を提言した。

- (1) プロジェクトの進捗は計画と比較して遅れており、この結果、有効性と効率性が低いものとなっている。プロジェクトは残りの期間の活動（主にPES改善のためのトライアル実施と他地域へ展開）をかなりスピードアップして行う必要がある。そのためにも、プロジェクトは、残りの期間の活動内容を具体的なものとし、担当者を明確にする等の工夫が必要である。なお、活動実施にあたっては、上記5-1の協議事項を参照する。
- (2) PES改善のトライアルと普及活動に際しては、州政府と労働局がキーアクターとなる。彼らの政治的コミットメントとプロジェクト活動への参加がプロジェクトの成功を促進することになると考えられ、その後の効果の持続性にも大きく影響する。このことから、プロジェクトは早いタイミングで州政府に説明・依頼を行い、プロジェクト活動がスムーズに実施されるように、次年度の予算措置を確保する等の努力が望まれる。
- (3) プロジェクトは、PES改善のトライアルを10カ所の労働事務所で重点的に行うが、ここで知識や経験を得た職員を、他地域のPESの能力向上のためにリソースパーソンとして活用することが望ましい。例えば、他地域での研修や訪問指導等において彼らの知見を活用することはプロジェクトの効率性を高め、また持続性を高めることにもつながる。プロジェクト終了後は、労働移住省は州間の経験が更に促進されるよう研修やセミナーの機会・予算を確保すべきであり、同様に、州政府は州内の県/市間の経験共有・相互学習のための機会確保を行うことが望まれる。
- (4) プロジェクトは、本調査における結果や協議事項を踏まえて、PDMとPOを改訂する必要がある。

ある。PDMの改訂にあたっては、指標はより具体的で検証可能なものとする。例えば、プロジェクト目標の指標として、PESの改善を検証するために、最低基準チェックリストのようなものが一案として考えられる。また、指標データは誰がどのようなタイミング・方法で収集し、分析するのも考慮して運用可能なものを設定する必要がある。PDMの改訂案はミニッツ（付属資料2）Annex 2及びPDM比較表（付属資料3）のとおり。PDMの改訂は次回の合同調整委員会でできる限り早く承認される必要がある。また、POは残りの期間で行う活動を明確に記す必要がある。

- (5) 少なくともプロジェクト期間中は「PES促進チーム」メンバーの異動がないようにする。また、プロジェクト終了後に向けて、同チームの機能・役割がより明確に規定されるべきである。

5-3 教訓

今後、他の類似プロジェクトを効果的に実施するため、本中間レビューから以下の教訓を導き出せる。

- (1) 実施機関の役割やオーナーシップの重要性は開始前に確認する

本プロジェクトでは、実証調査を伴う開発調査が先行しており、その進め方（日本側に投入や活動実施を期待する）が浸透していたが、技術協力プロジェクトにおいても同様の期待があったようである。また、プロジェクトの内容・方法、実施機関の役割について、実施機関と共通の認識をもつまでにプロジェクト開始以降の約3カ月が費やされた。本プロジェクトのように比較的短い協力期間の案件においては、プロジェクトの開始時には活動実施に必要な人員・予算が確保されていることが特に重要である。

計画策定を経て実施協議が行われる際には、プロジェクトの内容・方法につき、相手側と日本側で共通の理解を十分にもつことが極めて重要である。これに加え、開始後のカウンターパートや予算配置につき具体的に確認を行うことが重要である。これにより、スムーズな活動開始が期待できる。

- (2) 到達目標のイメージを共通に、明確にもつ

業務改善や能力向上といった目標の場合、目標の具体化や指標設定の難しさがある。具体的に、どの能力や機能が強化されるのか、強化された結果どのような変化が期待されるのか、何をもってその変化を確認できるのかなど、計画策定時に双方で共通に確認した事項をまとめておくことで、プロジェクトの活動が具体的に計画でき、未確認事項の議論も進むと思われる。本プロジェクトは、能力向上のモデル確立を通した後、他地域に展開するアプローチを採用している。それぞれの段階で、どういった変化をめざしているのか、どのようにその変化を確認するのかなどを明確にする必要がある。

第6章 団員所感

6-1 厚生労働省団員所感

(1) はじめに

1997年の経済危機以降、失業者が増加し続けることとなり、インドネシア政府からの要請を受け、開発調査「雇用サービス改善調査」（2007年3月～2009年3月）に引き続き、2009年9月に本プロジェクトが開始された。

本プロジェクトは、インドネシア政府が雇用促進政策の一環として全国465の県・市に雇用サービスセンターを設置する計画を日本が支援することを目的としている。

以下、プロジェクトの進捗状況及び今後の展開について所感を列挙する。

(2) 本プロジェクトの進捗について

労働移住省との協議及び現地派遣中の専門家によると、本プロジェクト開始にあたって作成された活動計画に照らして、中間時点ではあるが、本プロジェクト終了までに計画内容を達成する可能性は困難と判断される。したがって、活動計画やPDMの修正等が必要である。

労働移住省関係者との協議において、本プロジェクトへの理解、熱意が十分であるとはいえないと感じられた。これが、本プロジェクトの進捗の遅れにつながっていると考えられる。

この背景には、2009年まで実施された「雇用サービス改善調査」が開発調査であり、技術協力プロジェクトの主体がインドネシア側である点についての理解が十分でなかったことが挙げられる。また、インドネシアにおいて2001年に地方分権化され、雇用サービスの実施が地方に移管されたことも、労働移住省側の本プロジェクトについての自己意識（オーナーシップ）が十分でない理由と考えられる。

(3) 本プロジェクト終了までの展開について

労働移住省との協議により、本プロジェクトの活動計画の修正が行われ、中部ジャワ州の35県・市を含む7州45県・市に特化した活動を行うこととされたが、本プロジェクト開始にあたって作成された活動計画が、インドネシア側の状況からそもそも達成可能なものであったのか、プロジェクト期間、両国の人配置、予算等の側面から検証する必要がある。

プロジェクト終了時までに取り組むべき課題としては、成果を上げているモデル地域での活動をどのように他の地域へ展開していくかが重要であり、労働移住省、州、県・市及び専門家が1つの共同体となり、例えば、関係者による連絡会議を定期的で実のあるものとするにより、緊密な連携をとることが必要であると考えられる。また、現地専門家には、モデル地域の改善を図るとともに、プロジェクト終了後の中・長期的に全国展開を実現する方法について、労働移住省とともに計画（工程表の作成、省及び州の組織体制等）することが求められる。

(4) 結論、今後の展望

持続的に全国展開を行うための中心は、労働移住省雇用総局長代行及び国内雇用局雇用サービス部長であり、技術的及び政治的な面でも、彼らとの協議を緊密に進め、プロジェクトを進めていくべきである。

インドネシアをはじめとするアジア地域においては、経済成長の果実を得ることのできない社会的弱者の存在及び失業、疾病等のリスクから人々を保護するためのセーフティネットの不備が課題として挙げられ、労働市場への復帰を促す制度（積極的労働市場政策）及び労働者保護が確保された雇用の拡大などの社会セーフティネットを構築することの重要性がますます高まっていると考えられる。

本プロジェクトは、アジア地域における社会セーフティネット構想の先革的プロジェクトであり、持続性を担保するため、協力内容を精査しつつプロジェクト期間の延長を検討するとともに、労働移住省内への専門家の派遣を行うべきである。

付 属 資 料

1. 聴取記録
2. 署名ミニッツ文書 (Minutes of Meetings)
3. PDM比較表

1. 聴取記録

聴取記録①

日時	2011年6月7日(火) 15:50~17:00
面会相手	Mr. Nurrachman (国内雇用局)
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	国内雇用局
ヒアリング 内容	<p>1. 国内雇用局の概要</p> <ul style="list-style-type: none">・ 組織図(構成)。職員数は増えている。新入職員が2010年は8名、2011年は5名。・ 2009年、2010年、2011年の予算情報については、担当に確認するが、病欠中である。デリケートな情報であるので、提示できるかどうか約束できない。・ 業務実施にあたり、予算は十分に措置されていると思う。 <p>2. 人材育成の事業</p> <ul style="list-style-type: none">・ 2011年の計画は次のとおり。①専門職対象の職業指導研修。各回30名で2~3回。参加者は、省から全国の州・県・市に募集案内を行い、それぞれの州・県・市からの推薦を受けたものを官房人事が選考する。基準は、大学卒、40歳以下、経験を有すること、担当業務に合っていること等。・ ②専門職対象の職業紹介研修。1回で60名。参加者決定は①と同様。・ ③管理職研修。地方分権が進み、雇用問題の未経験者が管理職として労働事務所等に配属されることもある。1回で60名。参加者決定は①と同様。・ ④民間職業紹介機関向け研修。1回で60名。参加者決定は①と同様。・ ⑤一般職からのキャリアアップをめざす、専門職養成研修。この研修は官房人事、労働研修所1回(2.5日)で60名。参加者決定は①と同様。・ ①から⑤の研修の講師は、労働研修上の職員、雇用総局の職員、官房法規課の職員。・ 2012年は、研修対象者数を増加させたい。・ 人材育成のニーズ把握は特に実施していない。・ 現在、国内雇用局、労働市場局、労働研修場が人材育成を行っている。規定によりそれぞれの部局が独立して計画、実施している。プロジェクト終了以降、現在プロジェクトで取り組んでいる内容を労働移住省で内部化するとしたら、まずは、国内雇用局、労働市場局、労働研修場による研修の内容を充実させるために活用したい。また、内容的には、労働研修所の、職業紹介に関する専門職養成研修に似ているから、この研修のカリキュラムに盛り込んだり、教材を活用することができると思う。・ JICAへのリクエストとして、プロジェクトで開発した技術・ノウハウを活用していきたいため、マニュアルや参考資料が欲しい(研修所で使っていきたい)。 <p>3. 労働事務所の雇用サービス</p> <ul style="list-style-type: none">・ 労働事務所が最低限提供すべき業務サービスのうち、最優先の機能として「労働市

場情報の収集」。それから、「求職者情報の収集」「求人情報の収集」「求職者と求人のマッチング」。「就職後のフォロー」も重要である。利用者に対して、求人が合っていたかどうか確認する。やっている事務所とそうでない事務所があると思う。

- ・ 公的な労働事務所と民間の職業紹介機関の役割の違いについては、2003年の省令13号にあるとおり。違いとしては利益を求めるかどうか。また、双方が協力する必要がある。例えば、それぞれの求人・求職の情報をお互いに共有する等。

4. ESCの全国展開

- ・ 2011年に10カ所、2016年までに全国に展開したい。プロジェクトが終了する2012年9月までには、2011年の10カ所に加えてもう10カ所。そのために必要な予算を要求しているところである。
- ・ 目標に関する情報についてはまだ労働市場局と共有できていない。
- ・ PESが備えるべき最低限の業務としては、2007年の法令にあるとおり。職業紹介業務を行うこと（AK/Iの発行から雇用まで）。
- ・ ESCの承認制度について。個人的な見解であるが、組織に対して特に必要はないと思う。承認でなくても、研修受講証明とか、そういったもので十分であると思う。
- ・ 制度について特に動きはないもよう（野口）。

5. 社会的弱者を対象とした雇用サービスの提供

- ・ 社会的弱者の中には、障害者、高齢者、女性、若年、服役者、性同一性障害の人々がいる。ニーズは多様であり、また医療やリハビリといった面では、労働移住省だけで対応できるものではない。
- ・ とりわけ障害者に対しては、97年に障害者法が成立している。規定4号では、1%の雇用目標をあげている。
- ・ また障害者の就学機会の確保も重要であり、作業所や自営業も含めて開拓が必要である。これらの求人開拓を行っている労働事務所もある（マスピオン?）。
- ・ 残念なことに、障害者統計がそろっておらず、対応が十分にできない。人口の3%が障害者であるという推計に基づくしかない状況である。

その他

聴取記録②

日時	2011年6月7日(火) 14:30~15:45
面会相手	Mr. Tri Ariyanto (労働市場局)
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	プロジェクトオフィス
ヒアリング内容	<p>1. 労働市場局の概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織図(構成)については、プロジェクト開始時より変更はない。職員数は微増している。2011年は新入職員が2名。 ・ 2009年、2010年、2011年の予算情報については、上司に相談し、可能であれば提供する。2011年の業務計画書も同様。 <p>2. 業務支援システム(BKOL Nasional)に関連して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働市場情報は具体的にどの情報・データかについては規定に載っているので、それを参照されたい。後で他職員が届ける。 ・ このシステムがもたらす改善効果は、これまで手作業で行っていた入力をPCで行うことにより、時間が短縮される。これが迅速なサービス提供につながる。 ・ 2011年は労働事務所200カ所に配布予定。これまで、100カ所に研修を実施済みであり、ユーザー・アドミン(←管理者権限のようなもの?(野口))を発行した。2010年は、パティ県とスマラン県の2カ所に配布済み。これらのうち、実際に業務にシステムを導入している事務所がどれくらいあるかは、局内で確認する必要がある。後で伝える。 ・ 多くの労働事務所で使用してもらいたい。そして問題があれば本省にフィードバックがほしい。問題があった時の対応としては、バグリストに記入し、これをEメールやEMSで直接、本省の担当(パンドゥ氏、スリ氏)に提出することになっている。これを受けて、担当が電話等で指示・支援を行う。バグリストについては、研修を実施済みだが、まだ周知しきれていないかもしれない。なお、メイ氏にもこの担当を担ってほしいと希望している。 ・ システムの展開のためには、それぞれの県・市の協力が不可欠である。それぞれの県・市の労働事務所に対しては、年に1回の業務調整会議で、システムの目的、局の方針・プログラムの説明を行っている。県・市の政府からの支援も必要であるが、内務省管轄であり、労働移住省から特に何かを依頼するものではない。 ・ 今後のシステムの維持管理については、本省のサーバーのメンテナンスの予算を2011年に計上してある。アプリケーションのメンテナンスは特に予定がない。 ・ システムの改修に対応できる職員は2名いる。どちらも大学でコンピューターを専攻した職員。

- ・ システムを通じて、各労働事務所から収集が必要なものは、IPK の情報。その詳細は規定にある。後で確認してほしい。
- ・ IPK として集めた情報は自局や他の部局で方針・プログラムの策定に活用している。以前は紙ベースであったものかデータで収集できるようになっている。
- ・ 従来の Bursa Kerja Online の運用予定はない。BKOL Nasional に一本化された。
- ・ 東ジャワ州では、州が独自に開発したシステムを活用している。労働移住省は、BKOL Nasional が全国で展開するのを期待しているが、各地方自治は自分たちで判断することができるので命令まではできない。省としては、IPK が上がってくれさえすればよいが、それでも、州が独自のシステムをもつことで他地域と情報を共有できないのは不利だと考える。

3. 人材育成の事業

- ・ 2011 年、情報に関する人材育成は、50 名×4 回=200 名で実施する。すでに 2 回実施済み。対象は県・市または州の専門職または一般職、または PC のオペレーター。4 回の研修は、スマトラ、カリマンタン、マカサル、バリで地域を区切って実施している。基本的に、各事務所から 1 名ずつ。
- ・ 2012 年も同様に研修を実施したいと考えており、そのための予算を申請したい。

その他	
-----	--

聴取記録③

日時	2011年6月8日(水) 13:45~14:15
面会相手	2011年4月に職業高校(会計コース)を卒業した女子
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	バタン県労働事務所
ヒアリング 内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今日、労働事務所には初めて来た。仕事を探しに来た。 ・ 卒業した学校(職業紹介課のようなところ)で労働事務所について紹介を受けた。 ・ 職業相談を受けた。自分の希望を伝え、担当者からいくつか情報を受けた。スーパー(マタハリという全国チェーンのスーパー。日本でいうイトーヨーカドーのようなもの(山田専門家))のレジの仕事を含めて応募したいと考えている。 ・ 求職は新聞を見たりもするが、労働事務所では担当者に直接話を聞けるのがよい。 ・ 今日の目的は求人情報を見ることであり、その目的は達成された。いくつか関心のある求人があった。AK/Iも取得した。 ・ 労働事務所サービスに対する満足度は、「今日のところは、まあ満足している」に。「サービスはよいと思うが、失業者がまだ多くいる状態なので・・・」。(・・・よりアクティブに対応してもらえるとよい、とのニュアンス)
その他	

聴取記録④

日時	2011年6月8日(水) 12:45~13:00
面会相手	Mr. Yudi (Pumimas Citaramarvadri という人材派遣会社のバタン県支所長)
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	バタン県労働事務所
ヒアリング 内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ アジア・太平洋の企業向けの人材派遣会社。本社はジャカルタにある。2007年設立。 ・ 人材派遣のニーズは増えている。特に電気部門の企業。マレーシアへの人材派遣が増加している。 ・ 求人は求職者より多く、人は容易に探せている。 ・ 求人のプロセス(手続き)は、在外大使館への派遣要請→これを受けて労働事務所に求人→職業高校での求人。 ・ 労働事務所職員が、求人の有無に関してオフィスに聞きに来ることもある(←労働基準監督と混同している可能性あり(山田専門家))。 ・ 労働事務所のサービスには満足している。要望は特にはないが、オンラインでサービスを受けられるようになるとよい。
その他	

聴取記録⑤

日時	2011年6月8日(水) 11:15~14:45 (途中、休憩と別ヒアリングを含む)
面会相手	Mr. Nursinto (バタン県労働事務所職業紹介部長)、Mr. Sudaryono D. (同総務課長) Ms. Evy Yuli W. (同職業紹介スタッフ)、Mr. Hardiyanto (同職業紹介スタッフ)
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	バタン県労働事務所
ヒアリング内容	<p>1. バタン県労働事務所概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職員数は30名(課長以上の管理職19名、スタッフ11名)。 ・ 職業紹介部門は6名。部長、課長3名、スタッフ兼オペレーター2名。 ・ 予算は県政府からの配賦。施設修繕も必要であり、業務実施にあたり十分とは言えないが、県全体としても限られた予算なので、しかたがないと考えている。 <p>2. 職業紹介業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職業紹介業務の実施には不足している。2012年に4名の増加を県庁に申請しているが、どうなるかわからない。 ・ 業務内容・フローが文書化されたものは特にない。業務自体は実施している。 ・ 求人開拓業務は、企業を直接訪問したり、電話で行っている。 ・ 近年の求人は増加している。多いのは商業・サービス部門。毎月、新規の求人は5~10件。 ・ 企業からの求人情報は、FAXや持ち込みの形で受け付ける。規定様式はない。受理した求人はそのまま掲示板(事務所の外壁にある)に貼るほか、村役場の掲示板にも貼る。このほか、地域のラジオで毎日紹介する。 ・ 利用者(求職者)は、1日20名程度(新卒者が集中する時期を除いて)。このうち、だいたい15名が求職のため、5名はAK/II取得のため来る。 ・ 利用者の中には、掲示板だけ見て帰る人もいる。 ・ 利用者がサービスに満足しているかどうかは、直接本人に聞いている。満足する人もいれば、そうでない人、反応はさまざまである。 ・ 職業相談は原則、AK/Iを記入した全員に対して行っている。ただし、新卒者が集中する時期は全員に対応できていない。 ・ 合同就職面接会は行ったことはない。今年実施する計画はあるが、時期は未定。 ・ 求職者は、掲示板の求人先に直接応募できる。実際にどの程度の人数が直接応募しているのかは把握していない。 ・ 試験の結果については、本人からSMS等で連絡が来ることが多い。結果は記録に残している。

- ・ 就職試験に不合格になった人に、また条件・希望の合いそうな求人が出たら、SMS等でコンタクトする。技能が不足している人に対して職業訓練校を紹介することもある。
- ・ PCは5台。このうち3台が労働移住省から。IPKというアプリケーションにより、求人情報、求職者情報のみコンピューターにデータベース化しているが、ジョブマッチングの機能はない。求人・求職者情報は、PCから閲覧できるようになっている。AK/I等は手書きで対応している。
- ・ ネット環境は整備済み。
- ・ BKOL Nasional のユーザー・アドミンは取得済み。2011年5月に週労働局が実施したIPKシステム Ver.3.2に関する研修にスタッフが参加しており、BKOL Nasionalの簡単な概要説明を受けた（が、実際に使用できるほどの知識を得るような研修でなかった）。
- ・ BKOL Nasionalの準備は整ったが、いつから開始するかはまだ計画がない。
- ・ 職業紹介の仕事のやりがいを感じる時は、就職できたという報告をもらった時。
- ・ 職業紹介の仕事で困難に感じるのは、業務に対して職員数が少ないこと。

3. 州・国との連携

- ・ 州労働局からの支援としては、研修。2011年は自営（起業）に関する研修がある（今月）。機材や予算措置の支援はない。
- ・ 州労働局への報告は、毎月IPKを提出している。その他、何か求められれば提出する。また、海外出稼ぎ労働者の保護に関する相談をする。例えば、海外で事故が起きた時、企業に問題がある時など。
- ・ 労働移住省からの支援は、貧困者が起業する際の（初期投資等への）補助金の配賦。この補助金に関して事務的なやり取りをする以外、省に報告・連絡することはない。

4. 社会的弱者を対象とした雇用サービスの提供

- ・ 地域と連携してソーシャリゼーションの広報・啓発を行っている。例えば、高校3年生に対して職業・労働に関する説明を行う。また、企業に対しては、直接訪問したり、企業を集めて雇用促進のための説明を行っている。

5. 労働移住省・JICAプロジェクトの取り組みについて

- ・ オンライン業務の施行をしているとか、研修機会で一緒になったパティ県、スマラン県の職員から直接聞いている。ネットでスカイプを使って話を聞いたこともある。自分たちの事務所でもぜひやってみたい。

その他

- ・ Mr. Nursinto（職業紹介部長）は着任して15日であり、職業紹介業務についてあまり情報を持ち合わせていないように見えた（野口）。前職は、県政府の総務部門で社会福祉関連の事務をしていた。

聴取記録⑥

日時	2011年6月9日(木) 11:00~11:45	
面会相手	求職者2名	
参加者	山田専門家(通訳)、野口	
場所	スマラン県労働事務所	
ヒアリング内容		
	求職者1	求職者2
求職者	・ 男子、25歳	・ 女子、24歳
来訪目的	・ 以前作成したAK/Iの有効期限が切れたので、この更新にきた。また、求人情報を見にきた。よさそうな求人があると、友人から連絡を受けて来てみたが、すでに期限がきれていた。	・ 求人情報を得るため。
以前の来訪	・ 労働事務所に来るのは3回め。	・ 労働事務所に来るのは2回め。 ・ 前は半年くらい前に来た。 ・ 6カ月求職が続いている。「仕事を選びすぎている」と自分で思う。
システムの利用	・ 今日PCで求人情報を閲覧した。問題なく操作できた。 ・ より広域の求人情報を見ることができた。 ・ AK/IもPCで作成した。以前の手書きより楽である。	・ PCで求人情報を閲覧した。問題なく操作できた。 ・ 関心ある求人はあったが、自分には条件が高すぎるものであった。
職業相談	・ 相談は十分に受けた。学歴や希望を聞かれた。 ・ 携帯電話の番号を聞かれて、求人が他であればまた連絡を受けることになっている。	・ カウンセリングルームで相談を受けた。自分の関心や興味について説明した。 ・ 相談員からは「仕事を選びすぎてはいけない」と言われた。 ・ 携帯電話の番号を聞かれて、求人が他であればまた連絡を受けることになっている。 ・ 相談内容には満足している。
その他の求職方法	・ 労働事務所に来る他は、友人からの情報で直接工場に行ったりした。	・ 新聞の求人広告を見る。 ・ 労働事務所のが、求人情報を細かく得られる。
職業訓練	・ 1年前の相談時に職業訓練を推薦されて(機械科)、受けた。その後、友人がやっている修理ワークショップの手伝いをした。	・ 以前、職業相談の情報を受けたが、自分の希望には合わなかった。
労働事務所の評価、要望	・ 「大変満足している」。 ・ ただし、求人件数がもっとあるとよい。	・ 「大変満足している」。 ・ その他の要望はない。
その他	・ 労働事務所のことを知らない人もいるのではないか。	・ 知人等、労働事務所のことには大半の人が知っていると思う。
その他		

聴取記録⑦

日時	2011年6月9日(木) 14:05~14:20
面会相手	求職者
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	スマラン県労働事務所
ヒアリング内容	
	求職者 1
求職者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女子、23歳。 ・ 昨年10月に短大(3年生)を卒業してから求職中。ビジネス専攻。
来訪目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求人情報を得るため。
以前の来訪	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今日が3回目くらい。家族から労働事務所について聞いた。 ・ 前は半年くらい前。職業相談を受けた。
システムの利用	<ul style="list-style-type: none"> ・ オンラインで求人情報を閲覧した。家でもネットで求人検索をしている。 ・ 求人はたくさんあり、関心ある求人もあった。いくつかに応募したい。
職業相談	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今日求人に来ただけ。今回は職業相談の部屋で何をやっているかわからなかったため、しなかった(←よくわからないが、レイアウト変更によるものかも(山田専門家))。
その他の求職方法	<ul style="list-style-type: none"> ・ ない。
職業訓練	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業訓練を進められたが、行かなかった。近所で編み物を習っており、そちらの方により関心があったため。
労働事務所の評価、要望	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「大変満足している」し、指導をしてもらえる。 ・ 求人があることを地域にもっと周知させてはどうか。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今まで、1日店番の手伝いをした以外は働いたことはない。 ・ これまで自分の関心(販売業、サービス業)に合う仕事なかった。働く以外にやりたいことがあった(←何かは聞かなかった(野口))。
その他	

聴取記録⑧

日時	2011年6月9日(水) 9:30~10:30
面会相手	Mr. Lukas A. Sipayung (ARA Shoes Indonesia, Finance & HRD Director) 他、秘書
参加者	山田専門家(通訳)、野口 スマラン県労働事務所職業紹介部長、Ms. Erna(同職業紹介専門職)、Ms. Suliyanti(同職業紹介専門職)、Mr. Ronji(中部ジャワ州労働局)
場所	ARA Shoes Indonesia
ヒアリング 内容	<p>1. 企業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ドイツ系製靴企業。女性用靴(ヨーロッパ輸出用)を製造している。 ・ インドネシア法人の設立は約20年前。 ・ 従業員数は約2,200名。外国人(ドイツ、オーストリア)は13名で、それ以外はインドネシア名。従業員数は2008年がピークで、その後は横ばい。全員、正規社員。 ・ この他に、在宅パートタイムで、地域の女性351名が一部作業を受託している。歩合制の賃金制。 ・ これまでのところ、労働上の問題はない。転職を希望する声も聞かない。 ・ 労働条件は最低賃金より少し上回っている。また、ラマダン明けのボーナスを2カ月としている。ただし、地域の企業連合(9社が参加)との関係もあり、あまり突出した待遇をするわけにはいかない。 <p>2. 求人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 今年はこれまでに15名を雇用。 ・ 多くは労働事務所経由で求人・雇用。労働事務所経由の利点は、求職者の属性をよく知っていること。また、採用に際して、面接の時間をしっかり取れるため、求職者の情報を多く得られる。 ・ その他の求人方法としては、①新聞の求人広告。特別な技能(例えば、英語とかドイツ語とか)を持った人を募集する際は新聞を使う。その利点は、ジャカルタを含めて広い範囲から採用できるから。 ・ ②縁故。ただし、書類がないので、労働事務所を通してもらう。 ・ ③在宅パートタイムは、地域(周辺のコミュニティ)から推薦をしてもらう。5月の実績は351名。この中には刑余者も含まれる。 <p>3. 労働事務所に対して</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 求人は問題なく希望に沿った人を採用できている。特に問題はない。 ・ 職業紹介サービスとしては最大限のサービスをやってもらっている。

- ・ 提案として、企業訪問をしようにも、なかなか交通手段がない。日本の支援でバイクなどを提供したらよいと思う。
- ・ そのため、企業訪問を受けるよりも、自分が出向く。その目的は、従業員の状況を説明したり、これこれの技能・技術が必要だ、といったことを伝えている。そのほか、労働法規に改正があった時、その説明を受けに行く。
- ・ 外資系企業であり、今後課題があるかもしれないが、そのためにも労働事務所ともいい関係を維持していきたい。

その他

- ・ 朗らかな、説明好きな方であった。Mr. Lukas の言う、マネジメントの3つのコツ：
①社員を家族同様に扱う。②食べ物は皆同じものを同じ食堂で食べる（外国人も）。
③最低賃金を守る。

聴取記録⑨

日時	2011年6月9日(水) 12:10~13:30
面会相手	SIDO Muncul (求人者)
参加者	山田専門家(通訳)、野口 スマラン県労働事務所職業紹介部長、Ms. Erna(同職業紹介専門職)、Ms. Suliyanti(同職業紹介専門職)、Mr. Ronji(中部ジャワ州労働局)
場所	SIDO Muncul
ヒアリング 内容	<p>1. 企業概要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ インドネシアの、ハーブ健康食品会社。創業60年を超える。本社はジャカルタ。スマランに研究所、工場がある。また、保護のためトラなどの動物園も併設。 ・ 従業員はスマランだけで、約2,500名。 <p>2. 求人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新規採用はここ数年、1年間で100~150名。微増している。 ・ 求人方法は、①職業高校、②大学、③労働事務所、④新聞広告、⑤インターネット、⑥ジョブフェア。 ・ 求人方法は、募集職種によって使い分けている。③労働事務所の場合は、機械系・電気系の職種。 ・ 求人方法の違いとしては、③労働事務所であれば、職員の支援を受けられること。提出書類の内容・不備のチェックをしてもらえる。早く採用が決まるのは、⑥ジョブフェア。 ・ 労働事務所には、10年前くらいから求人を出している。 ・ 2011年は、今日までで234名(男性183名、女性51名)を採用している。このうち、労働事務所経由は10~15名。残りの約200名は隣接するコミュニティ(4村・郡)から採用している。 ・ 村・郡からの推薦は各村・郡に行って人を紹介してもらおう。紹介は義務ではない。地域との関係を強化する目的もある。 ・ 例えば、同じ求人に対して、隣接する村・郡からの求職者と県からの求職者が同じ点数であったら、村・郡からの応募者を採用する、といったように優遇している。各村・郡から同じ人数を採用しなければならない、ということはない。村・郡からのこういった募集では、採用は容易に決まる。応募者が求人数より多い。 ・ 採用の条件は職種にもよるが、①健康であること、②心理テスト(性格を知るため)、③教養があること。面接を行う。

3. 労働事務所に対して

- ・ 労働事務所をおとして採用を行う場合、望んだ条件の人が採用できている。
- ・ リクエストは特にないが、県内のジョブフェアを実施してもらいたい。
- ・ 訪問や電話をよく受ける。その内容は、①労働基準監督のモニター、②求人探し。

その他	
-----	--

聴取記録⑩

日時	2011年6月9日(水) 8:40~9:00
面会相手	Ms. Enik Nurhayatini (中部ジャワ州労働局職業紹介課長)
参加者	山田専門家(通訳)、野口
場所	スマラン県労働事務所
ヒアリング 内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 着任は2010年4月。 ・ 着任時にプロジェクトについてブリーフィングを受けた。パティ県とスマラン県で業務改善トライアルを実施中であると理解している。 ・ 中部ジャワ州がめざす「職業紹介サービス像」は、簡潔なプロセスで早く、安くサービスを提供すること。 ・ しかし、県・市労働事務所では実際はまだそういう情報になっていないと思う。その理由として、①IPKの情報収集(例えば、詳しい求人情報)が遅れがちであること、また、そのための人材が技能面で十分でない。②求職登録についても人材が十分でない。③マッチングにあたって、他地域の求人情報が共有できず、不十分である。
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職業紹介部長が出張であったため、挨拶を兼ねて訪問。次のアポに間に合うまでの時間でヒアリングを行った。

聴取記録①

日時	2011年6月8日、9日 移動の車内で
面会相手	Mr. Ronji (中部ジャワ州労働局職業紹介一般職)
参加者	山田専門家 (通訳)、野口
場所	車中
ヒアリング内容	<p>1. 州労働局 (職業紹介部門) の業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 州労働局の職員は 500 名以上。このうち職業紹介部門は 43 名。専門職は 2 名の新名 (以前はもっといた)。一般職は 30 名。 ・ 予算不足は特に感じない。 ・ 業務は、①県・市労働事務所の業務モニタリング・訪問指導を行っている。月に 1 回程度、担当職員全員がそれぞれ出かける。あれば公用車を使う。35 事務所中、34 事務所でネット環境が整備されているので、スカイプやチャット機能でモニタリングを行うこともある。 ・ その他の業務は、②BKOL 関連。求人アップロード、システム管理。③IPK 関連。④予算管理、⑤労働事務所の職員研修 (BKOL、IPK) で一部講師を務める。⑥求職者のうち、自営 (起業) 研修も行っている (来週実施予定)。 ・ 自分の考える、「よい職業紹介」とは、求職者にとって手早くサービスを提供すること。コンピューターを使って情報を早く引き出せること。 ・ 業務のやりがいを感じるのは、県・市事務所の職員から信頼されていると感じる時。それは、IPK の情報が 80% 集まる時、わからないことを質問してくれる時に信頼されていると感じる。 ・ 業務上の問題として、1 つは BKOL Nasional がうまくいかないこと (←詳細については追加質問せず、要フォロー (野口))。 <p>2. BKOL Nasional</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 労働移住省にお願いして、州内の全事務所のユーザー・アドミンを配布済み。今年中に全事務所で開始されるといい。 ・ 先日の IPK 研修で、BKOL Nasional について簡単な説明だけしたが、運用のための研修は本省がやることであり、州としての予定はない。 ・ 自分は PES リストを見たことはない。 ・ 海外出稼ぎ労働者用の職業紹介の業務チェックリストはある。 <p>3. スマラン県、パティ県の労働事務所の変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ スマラン県では、作業のコンピューター化が進んだ。職員の資質が上がったと言える。特に、本邦研修参加後、業務が積極的になった。事務所全体にも言える。 ・ 求人開拓方法も改善された。以前は手ぶらで企業訪問を行っていたが、今は、例え

ば求職者情報を持っていき、「このような人がいる」というのをその場で説明できる。

- ・ パティ県も同様の変化がある。求人開拓の事前準備をするようになった。
- ・ 人事異動・退職等が今のところなく、経験が生かされている。
- ・ 2 県の経験は研修の機会を通じて共有している。この他、各事務所の職員がスカイプで日常的にやっていると思う。
- ・ 2 県の経験について説明できる人は、労働局内には自分しかいない。

その他	
-----	--

2. 署名ミニッツ文書 (Minutes of Meetings)

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE MID-TERM REVIEW TEAM
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF INDONESIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
DEVELOPING CAPACITY OF EMPLOYMENT SERVICE CENTER (ESC)
IN THE REPUBLIC OF INDONESIA**

The Japanese Mid-term Review Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Shigenori Ogawa, visited the Republic of Indonesia from June 5 to June 17, 2011.

During its stay in the Republic of Indonesia, the Japanese Team had a series of discussions with Indonesian authorities concerned, jointly reviewed the achievement of the Project for Developing Capacity of Employment Service Center (hereinafter referred to as "ESC") in Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "the Project") and exchanged views on the project activities to fulfill the Record of Discussions (hereinafter referred to as "R/D") signed on August 31, 2009.

Both sides also discussed revision of the project design and the plan of activities. As a result of the discussions, the Japanese Team and the Indonesian authorities concerned agreed the matters referred in the document attached hereto.



Mr. Shigenori Ogawa
Leader
Japanese Mid-term Review Team
Japan International Cooperation Agency



Jakarta, June 17, 2011

Dr. Dra. Reyna Usman. MM
Acting Director General of Manpower
Placement Development
Ministry of Manpower and Transmigration
Republic of Indonesia

TABLES OF CONTENTS

1. Introduction.....	2
1-1. Preface	
1-2. Objectives of the Review	
1-3. Schedule of the Japanese Team	
1-4. Members of the Japanese Team	
1-5. Methodology of the Review	
2. Evaluation.....	4
2-1. Achievement of the Project	
2-2. Results of the Evaluation	
3. Conclusion.....	10
4. Summary of Discussions.....	10
5. Recommendations.....	11

ANNEXES

ANNEX 1. Evaluation Grid

- 1-1. Achievement of the Project and Implementation Process
- 1-2. Evaluation by Five Criteria

ANNEX 2. PDM ver.1 (Draft)

ANNEX 3. Inputs to the Project

- 3-1. Placement Records of Japanese Experts
- 3-2. List of Participants of Counterpart Training in Japan
- 3-3. Counterpart List
- 3-4. Taskforce Member List



1. Introduction

1-1. Preface

The Project was launched in September 2009 and will be completed in September 2012. With the remaining period of the Project, approximately one year, JICA dispatched the Japanese Team to the Republic of Indonesia from June 5 to June 17, 2011 for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The Mid-term Review has been undertaken jointly by the Japanese Team and Indonesian authorities concerned.

1-2. Objectives of the Review

Objectives of the Mid-term Review are as follows:

- i) to review and evaluate the inputs, activities and achievements of the Project;
- ii) to clarify the problems and issues to be addressed for the successful implementation of the Project for the remaining period;
- iii) to assess the rationale for the continuation of the Project based on the review;
- iv) to make recommendations for activities in the remaining period; and
- v) to review and revise the Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") if needed.

1-3. Schedule of the Japanese Team

		Ms. Noguchi (Suzuki)	Other members
5-Jun	Sun	Narita→Jakarta (Arr at 16:35)	
6-Jun	Mon	09:00 Interview with JICA Experts	
7-Jun	Tue	09:00 Interview with staff of MOMT	
8-Jun	Wed	7:50 Jakarta→08:55 Semarang/GA232 11:30-14:30 Interview at Labor Office in Batan Regency (staff and enterprise)	
9-Jun	Thu	08:45-09:00 Interview with staff of Labor Bureau of Central Java 09:30-15:30 Interview at Labor Office of Semarang Regency (staff, enterprises and job-seekers) Semarang→Kudus	
10-Jun	Fri	08:30-14:00 Interview at Labor Office of Pati (staff, enterprises and job-seekers) Pati→Semarang	
11-Jun	Sat	09:40 Semarang→10:40 Jakarta/GA235	
12-Jun	Sun	Meeting within the other Team members	Narita→Jakarta (Arr at 16:35)
13-Jun	Mon	09:00 Meeting at MOMT 15:30 Meeting at JICA Indonesia Office	
14-Jun	Tue	07:50 Jakarta→08:55 Yogyakarta/GA204 10:30-15:00 Interview at Labor Office in Bantul (staff, enterprises and job-seekers). Yogyakarta→Solo	
15-Jun	Wed	Solo→Semarang 10:30-14:00 Interview at Labor Office in Semarang Regency (staff and job-seekers) 16:40 Semarang→17:40 Jakarta/GA243	
16-Jun	Thu	09:00 Discussion on the Minutes of Meeting at MOMT 16:30 CC to Embassy of Japan	
17-Jun	Fri	10:00 Signing of the Minutes of Meeting at MOMT 14:00 Report at JICA Office Jakarta→Narita	

1-4. Members of the Japanese Team

No.	Name	Job title	Occupation	Period
1	Mr. Sigenori OGAWA	Team Leader	JICA Indonesia Office	June 16 - June 17
2	Mr. Isao ARAKI	Labor/Employment Administration Policy	International Affairs Division Minister's Secretariat, Ministry of Health, Labor and Welfare	June 12 - June 17
3	Mr. Kenji TANAKA	Job Matching /Placement and Counseling Service	General Affairs Division, Employment Security Bureau, Ministry of Health, Labor and Welfare	June 12 - June 17
4	Mr. Megushi NISHIMURA	Cooperation Planning	Social Security Division, Human Development Department, JICA	June 12 - June 17
5	Ms. Junko NOGUCHI (SUZUKI)	Evaluation and Analysis	Foundation for Advanced Studies on International Development	June 5 - June 17

1-5. Methodology of the Review

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline, the Mid-term Review of the Project was conducted. The definition of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the review is given in the table below.

Five Evaluation Criteria	Definition as per the JICA Evaluation Guidelines
1. Relevance	Relevance of the Project is reviewed by the validity of Project Purpose and Overall Goal in connection with the Government development policy and the needs of the target group and/or ultimate beneficiaries in Indonesia.
2. Effectiveness	Effectiveness is assessed to what extent the Project has achieved its Project Purpose, clarifying the relationship between Project Purpose and Outputs.
3. Efficiency	Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between Outputs and Inputs in terms of timing, quality and quantity.
4. Impact	Impact of the Project is assessed in terms of positive/negative, and intended/unintended influence caused by the Project.
5. Sustainability	Sustainability of the Project is assessed in terms of institutional, financial and technical aspects by examining the extent to which the achievement of the Project will be sustained after the Project is completed.

Data collection methods used for the review by the Japanese Team was as follows:

- i) Literature/Documentation Review (Progress Reports, Reports of JICA short-term experts, relevant policy papers, etc.);
- ii) Questionnaires (JICA experts and Indonesian counterpart personnel); and

- iii) Interviews (JICA experts, Indonesian counterpart personnel, provincial labor bureau staff, staff of the employment service section of regency/city labor offices (hereinafter referred to as "PES"), employers and job-seekers).

2. Evaluation

2-1. Achievement of the Project

2-1-1. Outputs

Output 1	The cooperation framework among nation, provinces, regencies and cities regarding management of ESC is clearly identified.
Indicator	1-1. Cooperation framework among nation, province and regency and city and the role of each organization is clearly stated.

Regarding public employment service, roles and responsibilities of MOMT, provincial labor bureaus and PES are summed up in PES List and in the manual for Bursa Kerja Online Nasional (hereinafter referred to as "BKOL Nasional"). However, some project members observe that the cooperation framework does not function enough; the instructions from MOMT are not always followed by some provincial labor bureaus and PES, and requests from the provincial or regency/city level sometimes are not responded by MOMT.

Output 2	The contents and the implementation procedure for fair, equitable and efficient employment service implemented by Qualified ESCs are clearly identified.
Indicators	2-1. Number of revised operation manual, operation flow and training curriculum 2-2. Degree of users' satisfaction to revised operation manual, operation flow and training curriculum in the Project exceeds xx. 2-3. Checklist for accrediting ESCs is distributed to all ESCs.

Besides PES List, in order to facilitate services at PES, the following documents were prepared and distributed to MOMT, provincial labor bureaus and PES: i) introduction to services of PES and PES directory in Central Java; ii) Project briefing paper; iii) eight (8) translated papers of Japan's "Hello Work" functions; and iv) manual for BKOL Nasional.

Regarding Some manuals such as PES List and introductory leaflets on Japanese employment services are well-received by the users and therefore they were distributed additionally. However, BKOL Nasional manual needs to be improved for more practical use, and it is in the process of modification.

The first version of PES list was prepared by the Project in July 2010 and distributed to 2 provincial offices (Central Java and Yogyakarta) and 5 trial PES (Pati Regency, Semarang Regency, Sragen Regency, Yogyakarta City and Bantul Regency). At PES of Semarang, staff sometimes refers to the list to check their services. At Pati, the list is not known to all staff.

Output 3	The employment service including the capacity of job canvassing in Model ESCs is improved.
Indicators	<p>3-1. Number of submitted report of visited enterprises (IPK/II) exceeds xx/year in model ESCs.</p> <p>3-2. Number of registered job application through the support system developed in the Project xx/year in model ESCs.</p> <p>3-3. Number of registered job vacancy through the support system developed in the Project xx/year in model ESCs.</p> <p>3-4. Degree of users' satisfaction to employment services achieves xx in five-scale evaluation in Model ESCs.</p>

As of June 2011, trial has just started in five (5) PES from 10 targeted (Pati, Semarang, Sragen, Yogyakarta and Bantul Regency). After June 2011 the trial will start in two (2) new PES (Makassar of South Sulawesi and Samarinda of East Kalimantan). Also three (3) more trial PES will be selected from West Sumatra, East Java and West Java.

It is difficult to verify the level of achievement because available data is quite limited, as shown below. Difficulty of data collection may be the result of the limited function of the current support system. Another reason may be that data cannot reach MOMT, as some PES have their own support system, or others just have statistics by handwriting.

Regarding the report of visited enterprises of IPK/II is available and there is no data for other years, and none of Pati. Regarding registered job application through the support system, data of Pati and Yogyakarta for 2009 and 2010 is available. There is increase in both provinces. As for registered job vacancy through the support system, data of Pati and Yogyakarta for 2009 and 2010 is available. Likewise, there is increase in these places.

	Year	Semarang	Pati	Yogyakarta	Bantul	Sragen
Report of visited enterprises (IPK/II)	2008	760	N. A.	110	140	24
	2009	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
	2010	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
Registered job application	2008	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
	2009	N. A.	2,280	148	N. A.	N. A.
	2010	5,931	5,400	3,497	21,903	12,170
Registered job vacancy	2008	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.
	2009	N. A.	204	111	N. A.	N. A.
	2010	2,279	877	2,677	1,555	4,575

PES in Pati Regency and Semarang Regency are the first group of the trial, and they have improved their services. Observed improvement includes renovating the office space for more user-friendly layout, accepting comments and suggestions from the users, visiting enterprises for job canvassing with more preparation, conducting more practical counseling services etc.

Regarding users' satisfaction, All of the three interviewed enterprises are satisfied with the services provided by model PES of Pati and Semarang Regency, indicating that they have had employed good workers through the PES. Also, most of the interviewed job seekers at Pati and Semarang expressed their satisfaction with PES services. Some expect more job opportunities, online issuing of AK/I, etc.

Output 4	Know-how obtained in Model ESCs is transferred to other ESCs.
Indicators	<p>4-1. Rate of selected ESCs in which persons concerned received training / round guidance about employment services exceeds xx% in whole country.</p> <p>4-2. Degree of satisfaction of participants from selected ESCs to seminar, training and round guidance about employment service achieves xx in five-scale evaluation.</p>

So far, some PES have participated in seminars and trainings together with trial PES, and some staff of trial PES has shared their experience personally with other PES. However, transfer of know-how and experiences of model PES has not diffused fully to other regencies, as training for other PES has not started substantively.

2-1-2. Project Purpose

Project purpose	<p>Fair, equitable and efficient employment services (services improved in terms of (1) - (4) below) is provided in Qualified ESCs across the nation through strengthening of the guidance and support function of Directorate General of Manpower Development (DGMPD) in MOMT and MOLG in province.</p> <p>(1) Improvement of job-seeking tasks by the implementation of career counseling and provision of accurate job vacancy information etc.</p> <p>(2) Improvement of the job-placement tasks by the implementation of job canvassing etc.</p> <p>(3) Provision of effective and efficient employment service by introduction of the data management and operation using PCs etc.</p> <p>(4) Implementation of tasks responding to users' demands and skills development of staff's capacity</p>
Indicators	<p>1. Number of submitted report of visited enterprises (IPK/II) exceeds xx/year in selected ESCs.</p> <p>2. Number of registered job application through the support system xx/year in selected ESCs.</p> <p>3. Number of registered job vacancy through the support system xx/year in selected ESCs.</p> <p>4. Collect rate of labor market information from selected ESCs exceeds xx%.</p> <p>5. Degree of users' satisfaction to employment services achieves xx in five-scale evaluation in Model ESCs.</p>

According to PDM, the target of Project Purpose is 100 selected PES.

The project is in the halfway to produce Outputs, and much more efforts are needed to

reach the Project purpose. Most project members on both Indonesian and Japanese sides don't see much hope of achievement of Project Purpose, in other words, improvement of employment services in 100 PES, by August 2012 for the following reasons: i) Project activities have been much delayed compared to the original plan; and ii) The application program of BKOL Nasional still has problems and is not yet fully used for providing employment services.

2-1-3. Overall Goal

Overall Goal	Employment is promoted through strengthening the function of employment service in all ESCs of Indonesia.
Indicators	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rate of employment exceeds xx% in selected ESCs. 2. Rate of filled job vacancy exceeds xx% in selected ESCs. 3. Number of utilization increases xx% in selected ESCs.

It is too early to prospect "expected" achievement of Overall Goal, because supposedly the target PES of Overall Goal will improve their employment services only after they learn from the experience of trial PES. However, as mentioned earlier, the trial has just started in five (5) PES among 10 targeted, and their experience has not yet diffused to other PES.

2-2. Issues Concerning Project Implementation Process

(1) Monitoring and modification of the project plan

The Project members implemented and reviewed activities based on Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO"), which has been revised twice so far. However, PDM, which was prepared before the Project started, has not been modified, even though many activities were delayed and PDM doesn't reflect the actual status of the Project. The Project has prepared and shared the draft of the revised PDM but had no chance to get official approval. Monitoring with the indicators set in PDM hasn't been conducted, as many indicators lack quantitative target, and it hasn't been clear who is in charge of data collection, how data is gathered and analyzed, etc.

(2) Communication within the Project

Most of the Indonesian counterpart personnel are not full-time project members and busy with other duties besides project activities. The Indonesian and Japanese members need much more time to discuss for more smooth decision-making on important issues, otherwise this may result in further delay of Project activities.

(3) Ownership of the Indonesian counterpart personnel

Most project activities have been conducted with more initiative of Japanese members. For example, Japanese experts prepare a draft of manuals or plan the visit to the provinces, and then share them with Indonesian counterparts.

(4) Lack of common understanding on the Project approach among the Project members

When the Project started, the Project members had different ideas of "ideal PES" which the Project is pursuing as Project Purpose. Most of the Indonesian members had more priority in timesaving in PES with the use of BKOL. On the other hand, the Japanese members considered BKOL just as a tool for providing quality service, rather emphasizing job canvassing and counseling. It seems that there was not enough communications and consensus about the plan by both sides. It has taken time to have common understanding among the Project members. This difference in perception has sometimes hindered smooth implementation of the activities.

2-3. Evaluation by Five Criteria

The following is the summary of the review results based on the five evaluation criteria described in 1-5. Details are indicated in Annex 1.

2-3-1. Relevance

Relevance of the Project is evaluated relatively high as a whole, considering the following points.

(1) Relevance to Indonesian Development Policy and Needs

One of the objectives established in the "National Medium-Term Development Plan (Hereinafter referred to as "RPJMN") 2004-2009" was reduction of the unemployment rate. Also in "RPJMN 2010-2014," expansion of job opportunities is one of the objectives in the economic sector. Employment promotion is described as national welfare. The presidential order No.36 in 2002 defines the employment services including job placement as legal obligations of the nation. The Decree of MOMT (No.PER.07/MEN/IV/2008) defines decentralization of job placement system and labor employment.

As mentioned earlier, perception of the ideal job placement services varies, and therefore priority order for improvement of these services depends on each section. Likewise, there have been different needs, and not all has been coherent with the Project approach.

(2) Relevance to Japan's Assistance Policy

According to "County Assistance Program for the Republic of Indonesia (2004)," one of the priority areas of Japan's assistance is "assistance for sustainable growth driven by the private sector." Related to this area, one of the strategies is to establish economic infrastructure to improve the investment environment.

(3) Appropriateness of Means

The presidential order No.36 affirms that MOMT holds jurisdiction over the employment services, labor bureaus of each province assists MOMT and PES, and PES manage practical affairs, which are the counterpart agencies and at the same time the targets of the Project.



2-3-2. Effectiveness

Effectiveness of the Project cannot be verified at this moment, but it will not be expected if the Project activities remain delayed.

As mentioned in 2-1-1, Outputs so far produced have been quite limited. At PES of Pati Regency and Semarang Regency, services have been improved with the use of BKOL Nasional and manuals in cooperation with the provincial office. However, the trial has just started in five (5) centers including Pati Regency and Semarang Regency, and their experience has not diffused to other PES. The design of the Project is found to be logical to achieve Project Purpose. However, improvement of the services in 100 PES cannot be expected by the end of the Project due to the delayed delivery of Outputs.

A possible factor which may influence achievement of Project purpose is readiness of the support system. BKOL Nasional was developed but its application software still has problems, and some functions aren't effective to compile necessary information.

2-3-3. Efficiency

With regards to the current achievement level of Outputs and the limited inputs, as a whole, the level of efficiency of the Project is not very high.

It is observed that insufficient time and financial resources allocated by Indonesian side have constrained smooth implementation of the Project activities. Counterpart personnel have been assigned from appropriate sections and positions, but some have been too busy to participate in project activities and share the progress and issues. During the absence of the Project Coordinators or Team Leaders, supposedly Sub Team Leaders take their duties. However, it takes time for decision making, which results in activity delay. Regarding the financial inputs, For FY2009, no budget was allocated by MOMT. In FY 2010 the budget was not very sufficient to conduct preliminary surveys on trial PES candidates and to update BKOL, which, in the end, was covered by the Japanese side.

2-3-4. Impact

Just a year and a half has passed, and it is too early to expect achievement of Overall Goal and other impacts at this moment. As mentioned in 2-1-3, it hasn't been achieved. The design of the Project is found to be logical to achieve Overall Goal, therefore if the activities are speeded up and Project Purpose is achieved, it will be expected.

No unintended positive and negative impacts are emerging from implementation of the Project so far.

2-3-5. Sustainability

The Project is still halfway to produce Outputs, so it is too early to judge the level of sustainability. Considering the following points, the Project's sustainability depends on



commitment of MOMT, labor bureaus and PES.

(1) Policy aspect

Expansion of job opportunities remains high priority for the Government of Indonesian as indicated as one of the objectives in the economic sector in RPJMN.

(2) Institutional and financial aspect

Regarding capacity development of PES staff, the Department of Manpower Placement (Hereinafter referred to as "DMP") of MOMT is in charge of development of training curriculum and implementation of training courses. DMP plans to strengthen capacity of 10 PES as trial in 2011 and will assign necessary budgets to cover another 10 PES in 2012. On the other hand, the Department of Labor Market Development is in charge of development of the systems and it plans to distribute computers to 200 PES in 2011. The two departments' target and approach don't necessarily go hand-in-hand with each other.

PES performance is monitored and oriented by the Labor Bureau by visit and/or phone. However, the budget for visit is limited, depending on the province.

(3) Technical aspect

For practical training curriculum and manual, DMP needs to clearly understand actual situations of PES services, not only through the statistics (quantity) but also performance (quality). However, it cannot be said that the current monitoring system is sufficient.

3. Conclusion

In the whole context of employment promotion, the Project's relevance is evaluated high, though there has been minor variety in the needs for PES improvement. At PES where trial activities have begun, cases of steady improvement are observed. However, these are only two (2) from the targeted 10 PES. Thus, as a whole, effectiveness and efficiency of the Project are not yet evaluated very highly at this moment. This is referred from the fact that the Project has not produced Outputs as planned, which results mainly from input constraints and delayed activities. Also, it may be due to lack of common understanding among the project members with regard to the target and approach of the Project.

4. Summary of Discussions

Based on the results of the review, the Japanese Team and Indonesian authorities discussed the expansion plan of PES and confirmed the following matters.

- (1) MOMT aims to improve employment services by disseminating the experience of the Project to all cities and regencies in Indonesia by 2016.
- (2) The services to be provided at PES are mentioned in PES List in principle. MOMT shall



approve PES List as an official standard to extend to PES in the country.

- (3) The Project aims to develop the capacity of PES by strengthening services such as job canvassing, job counseling, and job matching. Target provinces of the Project are the following seven: Central Java, Yogyakarta Special Region, East Java, West Java, West Sumatra, South Sulawesi and East Kalimantan, with much emphasis on Central Java and Yogyakarta Special Region as model provinces.
- (4) BKOL Nasional is a tool to deliver the above employment services, and MOMT has a responsibility to develop and distribute the system. MOMT allocates the person in charge and necessary resources for updating the system based on PDCA cycle.

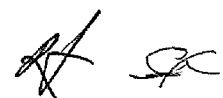
5. Recommendations

As a result of the Mid-term Review and based on the discussion with Indonesian authorities, the Project recommended the following five (5) points.

- (1) The Project progress is behind the original plan, which has resulted in relatively low efficiency and effectiveness. The Project needs to speed up the remaining activities, namely trial and expansion activities for PES improvement. The Project needs to make a detailed plan as immediately as possible, by making clear what actions to take, who in charge, etc. The Project is to refer to the above discussion indicated in 4.
- (2) In trial and diffusion activities of PES improvement, the provincial government and labor bureau will be the key actors. Their commitment and active participation are vital to Project's success and sustainability. For example, it is recommendable that the Project requests the provincial government in the early moment to ensure necessary budget for the next fiscal year so that the provincial labor bureau and regency or city offices could conduct necessary activities for PES improvement.
- (3) In order to ensure efficiency and sustainability, the Project should facilitate the use of experience of the staff of trial PES as resources for capacity development of other offices. For example, the experienced staff can be resource persons in the training or round visit. After the Project is completed, MOMT should secure a necessary budget and opportunities such as training and seminars so that the provinces could share experience with other provinces for keeping PES improvement. As for the regency and city level, the provincial bureaus should play a similar role to promote mutual learning.
- (4) The Project needs to revise the PDM and PO for smooth and effective implementation of the Project, reflecting the above discussed and recommended. To set indicators, they should be concrete and verifiable. For example, an indicator for Project Purpose can be a checklist of minimal service standard to verify PES improvement. When setting indicators, the Project should consider who will collect the data, in what way, in what timing, etc. A tentative revised PDM is attached as ANNEX 2, and it needs to be approved by the Joint Coordination Committee which should be organized as soon as possible. Also the PO needs to be revised to indicate the remaining activities precisely.



- (5) It is necessary that members of PES Promotion Team should be stable at least during the Project period. The members and their terms of reference should be more clearly stated and shared so that the function of the team could continue after the Project.

Handwritten signatures in black ink, appearing to be initials or names, located in the bottom right corner of the page.

ANNEXES

ANNEX 1. Evaluation Grid

- 1-1. Achievement of the Project and Implementation Process
- 1-2. Evaluation by Five Criteria

ANNEX 2. PDM ver.1 (Tentative)

ANNEX 3. Inputs to the Project

- 3-1. Placement Records of Japanese Experts
- 3-2. List of Participants of Counterpart Training in Japan
- 3-3. Counterparts List



Annex 1. Evaluation Grid
1-1. Project Achievement and Implementation Process (Questions and findings)

	Evaluation Questions		Major Findings	Necessary Data
	Questions	Sub-questions		
Achievement	Overall Goal: "Employment is promoted in all selected ESCs through providing the improved employment"	Expected Achievement of Overall Goal	> NA. > NA. > NA.	1. Rate of employment (at selected ESCs) 2. Rate of filled job 3. Number of users
	Project Purpose: "Fair, equitable and efficient employment services come to be provided in all selected ESCs."	Expected Achievement of Project Purpose	> NA. > NA. > NA. > NA. > NA. > NA.	1. Number of PK/II submitted 2. Number of registered job application through BKOL Nasional 3. Number of registered job vacancy through BKOL Nasional 4. Rate of labor market information 5. Users' satisfaction with employment services Other supporting data and information
	Output 1: The cooperation framework among nation, provinces, regencies and cities regarding management of ESCs is clearly identified.	Achievement of Output 1	> Most project members (on both Indonesian and Japanese sides) don't see much hope of achievement of Project Purpose by August 2012 for the following reasons. 1) Project activities have been delayed compared to the original plan. 2) The application of the support system (BKOL Nasional) still has problems and is not fully used in providing employment services. > Regarding PES operation, roles and responsibilities of MOMT, provincial offices and regency/city ESCs are summed up in PES List and the manual for BKOL Nasional. > Some project members observe that the cooperation framework hasn't been established enough. The instructions from MOMT are not followed by some ESCs. > As of April 2011, a total of 116 personnel of MOMT, 6 provinces and 45 regencies/cities have participated in trainings and workshops which covered the cooperation framework among the nation, provinces and regencies/cities.	1-1. Cooperation framework clearly stated Other supporting data and information
	Output 2: The contents and the implementation procedure for fair, equitable and efficient employment service implemented by qualified ESCs are	Achievement of Output 2	> Besides PES list, in order to facilitate services at ESC, the following documents were prepared and distributed to MOMT, provincial offices and regency/city ESCs---1) Introduction to PES and ESC directory in Central Java, 2) Project briefing paper, 3) 8 translated papers of Japan's "Hello Work" functions, and 4) BKOL Nasional manual. > Some manuals such as PEL list and instruction to Japanese employment services are well-received and were distributed more than planned. > BKOL Nasional manual needs to be improved and it is under modification for more practical use.	2-1. Number of revised operation manual, operation flow and training curriculum 2-2. Users' satisfaction with revised operation manual, operation flow and training curriculum

Evaluation Questions		Major Findings	Necessary Data
Questions clearly identified.	Sub-questions		
Output 3: The employment service including the capacity of job canvassing in Model ESCs is improved.	Achievement of Output 3	<p>> The first version of PES list was prepared by the Project in July 2010 and distributed to 2 provincial offices (Central Java and Yogyakarta) and 5 trial ESCs (Pati, Semarang, Sragen, Yogyakarta and Buntul).</p> <p>> Some staff sometimes refer to the list to check their services while others don't.</p> <p>> Nothing in particular.</p> <p>> Only records of IPK/II of 2008 is available---Semarang: 760, Yogyakarta: 110, Buntul: 140. No data is available for other years, and nor of Pati.</p> <p>> Number of registered job application through the support system---Semarang: 5,391 in 2010, Pati: 2,280 in 2009 / 5,400 in 2010, Yogyakarta: 148 in 2009 / 3,497 in 2010, Buntul: 21,903 in 2010, Sragen: 12,170 in 2010. No data is available for 2008 in all ESCs.</p> <p>> Number of registered job vacancy through the support system---Semarang: 2,279 in 2010, Pati: 204 in 2009 / 807 in 2010, Yogyakarta: 111 in 2009 / 2,677 in 2010, Bantul: 1,555 in 2010, Sragen: 4,575 in 2010. No data is available for 2008 in all ESCs.</p> <p>> All of the three enterprises interviewed are satisfied with the services provided by model ESCs of Pati and Semarang, saying that they have had employed good workers through the ESCs. Requests made by some enterprises include a job-fair at the agency level and online recruitment from wider areas.</p> <p>> Most of the job seekers interviewed at Pati and Semarang expressed their satisfaction with the ESC services. Some expect more job opportunities, online issuing of AKI, etc.</p> <p>> As of May 2011, trial services have started at 5 ESCs, compared to planned 10---Pati, Semarang and Sragen of Central Java, Yogyakarta and Buntul of Yogyakarta. After June 2011 the trial will start in two new ESCs (Makassar of South Sulawesi and Samarinda of East Kalimantan). Also three more trial ESCs will be selected from Western Sumatra, East Java and West Java.</p> <p>> ESCs in Pati and Semarang have improved their services. Examples include layout change for more user-friendliness, accepting comments and suggestions from the users, more preparation (with more useful information to the enterprises) for job canvassing, conducting quality counseling services, etc.</p> <p>> No trial has started except the above 5 ESCs.</p> <p>> No trial has been implemented except the above 5 ESCs.</p> <p>> Nothing in particular.</p>	<p>2-3. Checklist for accrediting ESC</p> <p>Other supporting data and information</p> <p>3-1. Number of IPK/II submitted</p> <p>3-2. Number of registered job application through BKOL Nasional</p> <p>3-3. Registered job vacancy through BKOL Nasional</p> <p>3-4. Users' satisfaction with employment services</p> <p>Other supporting data and information</p> <p>4-1. Rate of selected ESCs trained and visited for guidance</p> <p>4-2. Participants' satisfaction with training and guidance visit</p> <p>Other supporting data and information</p>
Output 4: Know-how obtained in Model ESCs is transferred to other ESCs.	Achievement of Output 4		

Evaluation Questions		Major Findings	Necessary Data
Questions	Sub-questions		
Inputs	Inputs by Indonesian side	<p>> Project Director, Project Manager and two Project Coordinator have been appointed.</p> <p>> Besides, as practical or actual counterparts, 5 from the Department of Labor Market Development (DLMD), 5 from the Department of Domestic Manpower Placement (DDMP) and 1 from the information section have been assigned, among whom a few have been replaced by others.</p> <p>> Besides the above counterpart personnel, 10 taskforce members are called to discuss certain matters upon necessity.</p> <p>> A total of XXX ESCs were equipped with computers for BKOL Nasional, including the Project's target centers.</p> <p>> For FY 2009, DLMD and DMPD had no budget for project activities. But, 32,069,420 Rupiahs were spent from the Directorate General of Manpower Placement Development and the Secretariat to the Director General. For 2010, 430,050,000, 371,058,200 and 12,925,980 Rupiahs came respectively from DLMD, DDMP and the Secretariat.</p> <p>> Office space is provided for Japanese experts and two counterpart members in MOMT.</p> <p>> Since the start of the project, 3 long-term experts have been assigned in the fields of (1) Chief Advisor, (2) Job placement and counseling, and (3) Coordinator/Training planning. As of May 2011, total M/M is 57.</p> <p>> A total of 7 short-term experts were dispatched in (1) IT-based operating support system, (2) Job canvassing and (3) Job counseling. As of May 2011, total M/M is 3.41.</p> <p>> As training in Japan in FY2009 and 2010, respectively 9 and 6 counterpart personnel were received.</p> <p>> In FY 2009 and 2010, respectively 187,574,717 and 804,103,244 rupiahs were provided to supplement local expenditure.</p> <p>> No machinery or equipment was provided.</p> <p>> Most of the activities are delayed compared to the original plan.</p> <p>> The first activities started with a delay, as it took 3-4 months for assignment of the actual counterpart personnel and preparation of the office room for Japanese experts. Another factor is that DLMD and DDMP didn't have budget for FY 2009.</p> <p>> Most Indonesian counterpart personnel are not working full-time for the project activities, as they are busy with other duties. As a result, meetings were sometimes canceled and it took time for coordination and decision-making.</p> <p>> It took time to start the support system (BKOL Nasional), because there had been other similar systems. Also, the first version of BKOL Nasional had many bugs and needed version-up.</p> <p>> It has taken time to select and start PES trial, because of the approach change. The original plan was to select 10 model ESCs at the same time at beginning, but the current plan is to select and start by province, sequentially. First the target provinces were selected and within the provinces, model ESCs were selected. Another factor was volcanic eruption of Merapi in October 2011, which restricted preliminary surveys in Yogyakarta and Central Java.</p> <p>> In some cases, communication and announcement are made at short notice from MOMT to the province and regency/city levels.</p>	Personnel
	Inputs by Japanese side		<p>equipment</p> <p>expenditure for operational cost</p> <p>Other input</p> <p>Dispatch of the experts</p> <p>Training in Japan</p> <p>Expenditure for operational cost</p> <p>Equipment</p> <p>Activity Progress</p> <p>Hindering factors</p>
Implementation Process	Activities Progress		
	Progress	Factors which support and/or hinder project activities	

Evaluation Questions		Major Findings	Necessary Data
Questions	Sub-questions		
	Problem solving mechanism	<p>> When facing difficulties in activities implementation, 1) Japanese experts discuss and find solutions, 2) Japanese experts and Indonesian actual counterparts settle problems in the regular meetings, or 3) they ask for assistance from the higher-up such as Director General or JICA Indonesia office.</p>	Problem solving mechanism
Project management	Management with PDM	<p>> The first version of PDM (PDMO) was prepared before the Project started. Even after many activities got delayed, the plan hasn't been modified, although project members have discussed necessity of the revision.</p> <p>> Target in the indicators hasn't been set yet, as necessary and effective data was not available from the baseline data survey.</p> <p>> Quantitative indicators are established for the project purpose and outputs. However some indicators cannot determine employment and filled job vacancy as a result of job matching. Indicators to verify the quality aspect of the project purpose haven't been set yet.</p> <p>> PO was prepared based on PDM, and it has been revised twice by Japanese experts, and shared among the Project, MOMT and JICA.</p>	Management with PDM
	Monitoring of project achievement	<p>> Activities have been conducted based on PO and the results have been shared among the project members through the regular meetings.</p> <p>> Not all data of the indicators in PDM haven't been gathered, due to a limited function of the system.</p> <p>> The project has gathered data for some indicators in PDM with initiative of Japanese experts. Other data such as satisfaction of ESC users (job seekers and employers) hasn't been gathered. The monitoring format and persons in charge haven't been decided.</p>	Monitoring system
Communication	With MOMT and JICA	<p>> After the weekly meeting, Indonesian members report to Project Director.</p> <p>> Japanese experts report to JICA headquarter and Indonesia office in writing.</p>	Communication with MOMT and JICA
	Within the project members	<p>> Japanese experts and two of the practical counterparts share the office space and have daily communication with good relationship. Other counterparts work in different offices in the same floor but keep good relationship. However, communication opportunities are limited, and sometimes Japanese experts were not informed of the schedule of Indonesian members.</p> <p>> Indonesian and Japanese members communicate in English and Indonesian in daily conversation. Only in the regular meeting they discuss through an interpreter.</p> <p>> Some Indonesian members have much priority in equipping ESCs with computers and network. Others consider the Project should have an approach of improving employment services with BKOL just as a tool.</p>	Communication within the project members
Ownership of the counterpart organization and personnel		<p>> For planning of the training and visit and material development, Japanese experts first prepare the draft and then share it with Indonesian members.</p> <p>> Some of the Indonesian members are too busy to be informed of project progress at the provincial and regency/city levels.</p>	Ownership of the counterpart organization and personnel

1-2. Evaluation by Five Criteria (Questions and findings)

Criteria	Evaluation Questions		Major Findings
	Questions	Sub-questions	
Relevance	Is there necessity of implementing the Project?	Is the Project in line with the needs of Indonesia?	<p>> The presidential order No.36 in 2002 defines the employment services including job placement as legal obligations of the nation. It affirms that the Ministry of Manpower and Transmigration (MOMT) holds jurisdiction over these services, the Labor Department of each province assists MOMT and the Labor Offices at the regency/city level, and the Labor Offices manage practical affairs.</p> <p>> The Decree of MOMT (No.PER.07/MEN/IV/2008) defines decentralization of job placement system and labor employment under. Supposedly, the Labor Offices at the regency/city level provide labor market information and employment counseling and guidance in cooperation with employment-related organizations.</p> <p>> International Labour Organization adopted the Employment Service Convection in 1948, which requires the member countries to maintain or ensure the maintenance of a free public employment service, and affirms that the employment service shall consist of a national system of employment offices under the direction of a national authority. Indonesia ratified this convection in 2002.</p>
		Is the Project in line with the need of the target group?	<p>> After the economic crisis in 1997, the unemployment rate increased and exceeded 11% at one time. Then, it is on the road to recovery. On the other hand, the labor force population is increasing, and the real unemployment rate is still more than 20%. Employment promotion is the overall goal of the Project.</p>
	Does the Project remains political priority?	Are the objectives of the Project consistent with development policy of Indonesia?	<p>> One of the objectives established in the "National Medium-Term Development Plan (RPJMN) 2004-2009" was reduction of the unemployment rate. Also in "RPJMN 2010-2014," expansion of job opportunities is one of the objectives in the economic sector. Employment promotion is described as national welfare.</p>
		Are the objectives of the Project consistent with aid policy of Japan?	<p>> According to "County Assistance Program for the Republic of Indonesia (2004)," one of the priority areas of Japanese assistance is "assistance for sustainable growth driven by the private sector." Related to this area, one of the strategies is to establish economic infrastructure to improve the investment environment.</p>
	Is the Project appropriate as measures?	Is MOMT appropriate as counterpart agency?	<p>> As mentioned earlier, the presidential order No.36 affirms that the Ministry of Manpower and Transmigration (MOMT) holds jurisdiction over these services, the Labor Department of each province assists MOMT and the Labor Offices at the regency/city level, and the Labor Offices manage practical affairs, which are the counterpart agencies and at the same time the targets of the Project.</p>
Effectiveness	To what extent has Project Purpose been achieved?		<p>> Refer to the grid for project achievement and process.</p> <p>> It is too early and difficult at this point to prospect "expected" achievement of Project Purpose for the following reason. Supposedly the target ESCs will improve their employment services based on the experience of trial ESCs. However, the trial has just started in 5 centers among 10, and their experience have not diffused to other ESCs.</p> <p>> Most project members don't see much hope of achievement of Project Purpose by August 2012, saying that development and distribution of the support system (hardware) is not enough but it should be used for improving the employment placement services.</p>
	To what extent have Outputs been achieved?		<p>> As mentioned in the previous grid, at ESC of Pati and Semarang the services have been improved with the use of BKOL Nasional and manuals in cooperation with the provincial office. However, as a whole, the Outputs have been produced to a limited extent.</p>
	Have Outputs been sufficient to achieve Project Purpose?		<p>> The design of the Project is found to be logical to achieve the Project Purpose. However, its achievement cannot be expected by the end of the Project due to the delayed Outputs.</p>

Criteria	Evaluation Questions		...for Findings
	Questions	Sub-questions	
	Are there any promoting and hindering factors towards achievement of Project Purpose?	<p>Were the support system online established in selected ESCs?</p> <p>Have the project members been stable?</p> <p>Are there any other affecting factors?</p>	<p>> BKOL Nasional was developed but its application software has still problems, and some functions aren't effective to compile necessary information.</p> <p>> In Central Java, 34 of 35 ESC are equipped with the high-speed internet environment, but in other provinces it is not assured.</p> <p>> Among Indonesian counterpart personnel, several have been replaced by others for personnel transfer.</p> <p>> The instructions from MDMT are not followed by some ESCs under the decentralized system.</p> <p>> The budget of ESC depends on the financial capacity and political commitment of the provincial government in each province.</p> <p>> Some users (companies and job-seekers) wish to access to the employment information of other regency/city and provinces.</p> <p>> Refer to the above.</p>
Efficiency	To what extent have Outputs been achieved?		
	Have the inputs been used appropriately in terms of quality, quantity and timing?	<p>(By Indonesian side)</p> <p>(By Japanese side)</p>	<p>> Counterpart personnel has been assigned from appropriate sections and positions, but some have been too busy to participate in project activities and share the progress and issues.</p> <p>> During the absence of the Project Coordinators or Team Leaders, Sub Team Leaders take their duties. However, sometimes it takes more time to make some decision makings.</p> <p>> Director General of DGMPD (Project Director) is official transferred and changed every 3 months. As for a Project Coordinator, there have been two replacement.</p> <p>> Personnel from the provincial level has participated in almost all the project activities actively.</p> <p>> For FY2009, no budget was implemented from MOMT. In FY 2010 the budget was not very sufficient to distribute and collect baseline surveys and conduct training-related activities.</p> <p>> The dispatch of the experts has been conducted mostly as planned in terms of field, quantity and timing, but there has been some overlap between TOR of a short-term expert and that of a long-term expert.</p> <p>> Some participants in the training in Japan have shared their learning with their colleagues and other ESCs and put it in practice, and others haven't done feedback enough. It is pointed out that some trainees participated in the training without clear objective and enough previous knowledge.</p> <p>> Necessary operational cost was budgeted and implemented as scheduled.</p>
	Are there any promoting and hindering factors towards Outputs?	<p>Has necessary budget been allocated by the provincial government?</p> <p>Are there any other affecting factors?</p>	<p>> Most of ESC budget comes from the provincial government. According to the ESCs interviewed some say the budget for employment services is sufficient and others say not. The budget constraint results in limited visits for job-canvasing.</p> <p>> Similarly, the provincial government distributes budget to the provincial labor office. If not allocated enough, the visit to ESC for monitoring becomes limited.</p> <p>> East Java Province has developed its own online system and doesn't expect to use BKOL Nasional.</p> <p>> It is not sure whether all other ESCs have internet environment in 7 target provinces.</p> <p>> Visit of ESC users (job-seekers) is not much increasing at some ESCs.</p>

Criteria	Evaluation Questions		Major Findings
	Questions	Sub-questions	
Impact	Will Overall Goal be achieved after the Project?		<ul style="list-style-type: none"> > Refer to the grid for project achievement and process. > It is too early to prospect "expected" achievement of Overall Goal, because supposedly the target ESCs of Overall Goal will improve their employment services only after they learn from the experience of trial ESCs. However, as of this moment, the trial has just started in 5 ESCs among 10 targeted, and their experience have not diffused enough to other ESCs. > Even though the trial experiences reach other ESCs, it is still difficult to verify the achievement, because the current system cannot determine data of employment and of filled job vacancy as a result of job matching.
	Is the Project a sufficient means for achieving Overall Goal?	will the employment be improved as a result of the Project?	<ul style="list-style-type: none"> > A project member assumes that ESCs will be utilized more and employment will increase if they get more job offers and if the gap between the job offer and the seeker is minimized (if any) by vocational training. Another say that employment rate will increase if ESCs become able to analyze job offers properly and reflect it on vocational training curriculum.
	Are there any promoting and hindering factors towards achievement of Overall Goal?	Have economic situations affected job offering and seeking?	<ul style="list-style-type: none"> > The annual growth rate of real GDP keeps exceeding 6% from 2008 to 2010, and the substantive unemployment population is decreasing from 25.48 million in February 2008 to 26.33 million in August 2010. In Indonesia, > On the other hand, labor force population is increasing from 111.48 million in February 2008 to 116.53 in August 2010. Self-employment is dominant in Indonesia, and the regular employment in 2006 was about 30%.
	Are there any Project's impacts other than Overall Goal?	Has the "Qualified ESC System" been established? Any impact on VET, private job bureaus, investment climate, etc.?	<ul style="list-style-type: none"> > No discussion has started regarding the "Qualified ESC System," and MOMT has no plan for it. > Even without this system established, there is no influence over implementation of the Project activities nor its effects to be produced. > No impact is recognized on vocational training policies, nor private employment bureaus, etc. > A foreign-affiliated company has recently advertised job offers through ESC in Semarang, though it is difficult to verify whether it is a direct impact of the Project or not.
		Any other unexpected impact?	<ul style="list-style-type: none"> > ESC staff exchanges opinions via Skype, and some participants in the training in Japan have shared the experience with other ESCs in the province.
Sustainability	(Aspects of policy and system)	Does GOI continue its policy on the employment services?	<ul style="list-style-type: none"> > The current RPJMN is effective until 2010, defining expansion of job opportunities as one of the objectives in the economic sector. Employment promotion is described as national welfare and also as a strategy for poverty reduction.
		Does MOMT plan to disseminate model ESC's experience?	<ul style="list-style-type: none"> > MOMT plan to expand PES in all provinces.
	(Institutional and financial aspects)	Is there institutional mechanism for updating manuals and conducting training?	<ul style="list-style-type: none"> > DDMP of MOMT is in charge of development of training curriculum and manuals, and DLMD is in charge of development of the systems and distribution of the computers. > Also at the provincial level, training for improving employment services is conducted, and the provincial office staff monitors and instructs ESCs services by visit and/or phone. However, the budget for the visit is limited, depending on the province. > When ESCs have problems with BKOL Nasional, they send a bug list to MOMT or communicates with the provincial office.
	(Technical aspects)	Can MOMT update necessary manuals by itself?	<ul style="list-style-type: none"> > DDMP needs to clearly understand the usage of the manuals and issued at ESCs to reflect for revision.

Criteria	Evaluation Questions		Major Findings
	Questions	Sub-questions	
	Can MGMT update the support system and application by itself?	Any hindering or supporting factors?	> DLMD awards a contract for system and application development. It needs to manage the contract deliverables based on the users' convenience.
	(Social, cultural and environmental aspects) Are there any factors hindering the sustainability?		> Public Act No. 4 (1997) on Persons with Disabilities covers the rights of persons with disabilities in all aspects of livelihoods, including job opportunities. Article 14 stipulates quota system, one job opportunity per 100 employees. An interviewed ESC conducts socialization for the enterprises in this regard. > Nothing in particular which hinders the Project effects continuance is recognized.

PDM (Version 1 / Tentative)
 Project Title: The Project for Expansion of Employment Service Center (ESC) in the Republic of Indonesia Project Period: September, 2009 – August, 2012 (Three years)
 Target Areas: Regencies (kabupaten) and cities (kota) in trial provinces
 Target Group: [Direct beneficially] Staffs in charge of employment service in trial provinces
 [Indirect beneficially] Job seekers and employers who utilize PES

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<p>Overall Goal Employment is promoted through strengthening the function of employment service in PES in trial provinces*.</p> <p>Project Purpose Fair, equitable and efficient employment services (services improved in terms of (1) - (4) below) is provided in PES in trial provinces. (1) Improvement of job-seeking tasks by the implementation of career counseling and provision of accurate job vacancy information etc. (2) Improvement of the job-placement tasks by the implementation of job canvassing etc. (3) Provision of effective and efficient employment service by introduction of the data management and operation using PCs etc. (4) Implementation of tasks responding to users' demands and skills development of staff's capacity</p> <p>Outputs 1. The cooperation framework among nation, provinces, regencies and cities regarding management of PES is clearly identified. 2. The contents and the implementation procedure for fair, equitable and efficient employment service implemented by PES are clearly identified.</p> <p>3. The employment service including the capacity of job canvassing in Trial PES is improved.</p> <p>4. Know-how obtained in Trial PES is transferred to other PES in Trial Provinces.</p>	<p>1. The number of registered job application in PES in Trial Provinces 2. The number of registered job vacancy in PES in Trial Provinces 3. The number of filled job vacancy in PES in Trial Provinces</p> <p>1. The number of PES which satisfy service standard stated in PES List in trial provinces. 2. The degree of users' (job seekers and employers) satisfaction to the employment service of PES in trial provinces.</p> <p>1-1. The cooperation framework among nation, province and regency and city, and the role of each organization are clearly stated. 2-1. PES List is officially adopted as a tool of employment service improvement. 2-2. The number of PES which utilize PES List as a tool of service improvement. 2-3. The number of PES which utilize the developed operation support system. 3-1. The number of trial PES which satisfy service standard stated in PES List. 3-2. The degree of users' (job seekers and employers) satisfaction to employment service of trial PES. 4-1. The number of PES in which persons concerned received training / round guidance about employment service. 4-2. The degree of satisfaction of participants of seminar, training and round guidance about employment service.</p>	<p>1. Check by staffs of trial province 2. Questionnaire to PES users</p> <p>1-1. Project report 2-1. Project report 2-2. Project report 2-3. Project report 3-1. Questionnaire to Trial PES 3-2. Questionnaire to PES users 4-1. Recode of training / round guidance to PES 4-2. Questionnaire to participants of training / round guidance</p>	<p>Economic condition does not worsen.</p> <p>The PES promotion team continues to exist and the member continues service</p>	

<p>Activities</p> <p>0-1 Conduct the baseline and end line surveys.</p> <p>1-1 Build an organization in MoMT to guide and support MOLG in provinces, regencies and cities for smooth PES management.</p> <p>1-2 Define the role of MoMT, and MOLG in provinces, regencies and cities in terms of PES management, and clarify the function to be performed and the measures to be carried out by each organization from the aspects of the organizational operation, personnel training, budget, monitoring & evaluation, etc.</p> <p>1-3 Identify the situation of the cooperation framework among nation, provinces, regencies and cities in trial PES, and extract problems and challenges.</p> <p>1-4 Consider the measures for improving the problems and challenges, and conduct on trial of the improvement measures by cooperation with provinces and regencies and cities in Trial PES*.</p> <p>2-1 Hold discussions to clarify employment service contents implementation procedure in PES.</p> <p>2-2 Review guidelines, operation manual and operation flow for employment service provided in PES, revise them as necessary.</p> <p>2-3 Identify the situation of data standardization in the operating support system for employment service, and confirm its suitability to the manuals and operation flow.</p> <p>2-4 Select Trial PES based on the local conditions, the number of users and</p> <p>2-5 Standardize information to be collected from job seekers and employers.</p> <p>2-6 Develop and up-date operating support system (Bursa Kerja On Line Nasional)</p> <p>2-7 Clarify the network connection and operational condition in PES.</p> <p>3-1 Identify problems and challenges through confirming job canvassing service in Trial PES, then plan and implement the reform measures.</p> <p>3-2 Identify problems and challenges through confirming career counseling service in Trial PES, then plan and implement the reform measure.</p> <p>3-3 Identify problems and challenges through confirming the flow of whole employment service in Trial PES, and plan and implement the reform measures, and establishing the framework for improving PES operation.</p> <p>3-4 Prepare the training curriculum and teaching materials regarding the tasks using the employment service including operating support system.</p> <p>3-5 Conduct training on the employment service including operating support system to the trainers of MoMT and MOLG in provinces.</p> <p>3-6 Conduct training on the employment service including operating support system to the staff of employment service in Trial PES.</p> <p>3-7 Carry out round of visits to each Trial PES, and provide advice and guidance by MOLG specialists.</p> <p>4-1 Hold seminars on PES management including following topics to each PES in trial provinces .</p> <p>1) The concept of cooperation framework for provinces, regencies and cities</p> <p>2) Employment service using the defined guideline, operating manual, operation flow and operating support system</p> <p>4-2 Conduct training on the operating support system and employment service to staff of employment service in each PES in trial provinces.</p> <p>4-3 Carry out round visits to each PES in trial provinces, and provide advice and guidance by MOLG specialists in provinces.</p>	<p>Input</p> <p>Japanese side</p> <p>Long-term experts</p> <p>Chief Advisor</p> <p>Job placement and Counseling</p> <p>Project Coordinator / Training Planning</p> <p>2. Short-term experts</p> <p>Job Offer Development</p> <p>IT Based Operation Support System</p> <p>3. Training of counterpart personnel in Japan</p>	<p>Indonesian side</p> <p>Personnel</p> <p>Project Director</p> <p>Project Manager</p> <p>Counterparts</p> <p>2. Provision of the project office and facilities necessary for the project implementation</p> <p>3. Development and up-date of operating support system (Bursa Kerja On Line Nasional)</p> <p>4. Others</p> <p>Administrative and operational expenses</p> <p>Cost of installation for the t</p>	<p>The budget for improvement of employment service is allocated by the</p> <p>Pre-conditions</p>
---	---	---	---

*1 Trial Provinces: Central Java, Yogyakarta Special Region, East Java, West Java, South Sulawesi, South Sumatra, East Kalimantan

*2 Trial PES: Ten PES in Trial Provinces.

ANNEX 3: Inputs to the Project

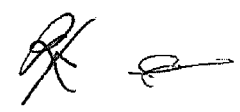
3-1. Placement Record of Japanese Experts

•Long Term Expert

Name	Title	Duration
Mr.Shigeo ISHIDA	Chief Advisor	24 Sep 2009 ~
Ms.Ayumi HOSHINO	Job placement and Counseling	24 Sep 2009~
Mr.Fuminri YAMADA	Project Coordinator / Training Planning	27 Dec 2009~

•Short Term Expert

Name	Title	Duration
Mr.Takashi Matsuoka	IT Based Job Operation System	9 Nov 2009~24 Nov 2009
Mr.Takashi Matsuoka	IT Based Job Operation System	24 Jan 2010 ~ 8 Mar 2010
Ms.Katsuko NEGISHI	Job Counseling	15 Nov 2009 ~ 28 Nov 2009
Ms.Katsuko NEGISHI	Job Counseling	28 Feb 2010 ~ 13 Mar 2010
Mr.Takashi Matsuoka	IT Based Job Operation System	5 Oct 2010 ~ 26 Oct 2010
Mr.Takashi Matsuoka	IT Based Job Operation System	19 Jan 2011 ~ 2 Feb 2011
Mr.Osamu Mizuno	Job Canvassing	20 Mar 2011~26 Mar 2011



3-2. List of Participants of Counterpart Training in Japan

	Main Training Institutions	Duration	Name	Position / Organization
1	Employment Security Bureau, Ministry of Health, Labor and Welfare, Tokyo Labor Bureau	14 Mar 2010 ~ 17 Mar 2010	Mr. HARAHAAP Abdul Maik	Secretary / Directorate General of Manpower Placement & Development, Ministry of Manpower & Transmigration
		14 Mar 2010 ~ 20 Mar 2010	Ms. Yunani Roaidah	Director of Labor Market Development / Directorate General of Manpower Placement & Development
			Mr. Wisnu Pramono	Director of Domestic Labor Placement / Directorate General of Manpower Placement & Development
			Mr. Nurahman	Head of Employment Service Division / Directorate General of Manpower Placement & Development
			Mr. Tri Ariyanto	Head of Job Exchange Development Section / Directorate of Labor Market Development, Directorate General of Manpower Placement & Development
			Ms. NAINGGOLAN Junita	Head of Placement Institution Section / Directorate General of Manpower Placement & Development
			Mr. Hertanto Setyo Prawoko	Head of Exchange Labor Development Section / Directorate General of Manpower Placement & Development
			Ms. AMBARITA Maria Legiani	Employment Services Officer / Directorate General of Manpower Placement & Development

			Ms.Meyrina Pronityastuti	Job Exchange Staff / Directorate of Labor Market	
2	Tokyo Bureau, Labor Shizuoka Bureau	Labor Nagano Bureau, Labor	29 Nov 2010 ~ 9 Dec 2010	Ms.Wika Bintang	Head / Manpower Placement & Transmigration Division, Manpower, Transmigration & Population Office, Central Java Province
				Mr.Joko Rajendra Prasatya	Job Guide / Social, Labor and Transmigration Division, Local Government of Pati Regency
				Ms.Sri Rahayu	Job Guide / Social, Manpower and Transmigration Division, Local Government of Pati Regency
				Ms.Erna Fitriani	Job Guide / Manpower Training & Placement and Transmigration Division, Manpower and Transmigration Office, Local government of Semarang Regency
				Ms.Suliyanti	Job Guide / Manpower Training & Placement and Transmigration Division, Manpower & Transmigration Office, Local government of Semarang Regency
				Mr.Harry Ayusman	Job Guide / Directorate General of Manpower and Placement Development, Ministry of Manpower & Transmigration

3-3. Counterpart List

	Name	Position	Job Title
1	Drs. NURAHMAN, M.Si.	Head of Employment Service Division / Directorate General of Manpower Placement & Development	Team Leader
2	ANNA KURNIANINGSIH, STP, MM	Head of Labor Market Information Div., Directorate of Labor Market Development	Sub Team Leader
3	YANTI MARYANTI, SE. MT	Head of Employment Service Div., Directorate of Domestic Manpower Placement, DGMPD	Sub Team Leader
4	TRIARIYANTO, SE. M.Si	Head of Job Exchange Development Section, Directorate of Labor Market Development	Member
5	SRI LESTARI, SS	Head of International Cooperation Section, Secretary to Manpower Placement Division	Member
6	MEYRINA PRONITYASTUTI.S.Hum.	Job Exchange Staff / Directorate of Labor Market Development	Member
7	MARIA LEGIANI, S.Psi.	Employment Services Officer / Directorate General of Manpower Placement & Development	Member
8	CAROLINE K DEWI, B.Eng	Section Chief of Job Exchange Development Section, Directorate of Labor Market Development	Member
9	HARRY AYUSMAN, SE	Job Guide / Directorate General of Manpower and Placement Development	Member
10	PANDU ISDIYANTO, ST	Staff of Job Exchange Development Section, Directorate of Labor Market Development	Member
11	ARIF JATMIKO, S.Kom	Staff of Information Center	Member

3-4. Taskforce Member List

	Name	Position
1	Drs.Tandi Sumi Sumule,SE.	Head of Program Monitoring and Evaluation,Secretariat for Directorate General,DGMPD
2	Drs. SP. Douliers,GA,M.Si	Head of Manpower Exchange Div. Directorate of Labor Market Development,DGMPD
3	Drs. Dopang Manurung,M.Si	Head of Labor Market Information Div. Directorate of Labor Market Development,DGMPD
4	Dra. Sri Indarti	Head of Labor Market Analysis Div. Directorate of Labor Market Development,DGMPD
5	Drs. Suyamto	Head of Job Analysis Div. Directorate of Labor Market Development,DGMPD
6	Yanti Maryanti,SE,MT	Head of Employment Service Div. Directorate of Domestic Manpower Placement,DGMPD
7	Siti Azah,S.Sos,M.Si	Head of Job Guidance Div. Directorate of Domestic Manpower Placement,DGMPD
8	Drs.Gumroh R Hasibuan	Head of Employment Service Officer Empowerment Div. Directorate of Domestic Manpower Placement,DGMPD
9	Edi Juwono	Head of Placement of Vulnerable Person Div. Directorate of Domestic Manpower Placement,DGMPD
10	Lucky	Head of Employment Creation Divison, National Planning and Development Board (BAPPENAS)

PDM Version 0		PDM Version 1	
プロジェクト要約	指標	プロジェクト要約	指標
ターゲット・グループ	<p>①モデルESC（全国の選定ESC約100カ所の中から選ばれた10カ所のESC）で雇用サービス業務に携わる県・市職員（約40名）及びモデルESCを管轄する州労働局職員</p> <p>②選定ESC（10カ所のモデルESCを除く）の雇用サービス業務に携わる県・市職員（約400名）及び選定ESCを管轄する州労働局職員</p> <p>③選定ESCを活用する求職者及び求人者</p>	<p>①直接利益者：トライアル実施州で雇用サービス業務に携わる職員</p> <p>②間接利益者：PES（Public Employment Service Center）を活用する求職者及び求人者</p>	
上位目標	<p>全ての選定ESCにおいて、改善された雇用サービスが提供されることにより雇用が促進される</p>	<p>1. 選定ESCにおける就職率がxx%以上となる。</p> <p>2. 選定ESCにおける求人充足率がxx%以上となる。</p> <p>3. 選定ESCにおける利用者数がxx%増加する。</p>	<p>トライアル実施州のPESにおいて、雇用サービスの機能を強化することにより雇用が促進される。</p> <p>1. トライアル実施州のPESにおける登録求職者数</p> <p>2. トライアル実施州のPESにおける登録求人数</p> <p>3. トライアル実施州のPESにおける求人充足数</p>
プロジェクト目標	<p>全ての選定ESCにおいて公平・公正で効率的な雇用サービス（以下(1)～(4)の観点から改善されたサービス）が提供されるようになる。</p> <p>(1) 職業相談の実施や、的確な求人情報提供等による求職者業務の改善</p> <p>(2) 求人開拓の実施等による求人業務の改善</p> <p>(3) コンピュータを用いたデータ管理・運用の導入等による効果的・効率的な職業紹介業務の実施</p> <p>(4) 利用者の視点に立った業務の実施、職員の資質向上</p>	<p>1. 選定ESCにおいて企業訪問記録台帳(IPK/II)の記載数がxx件/年以上となる。</p> <p>2. 選定ESCにおいて、業務支援システムへの登録求職件数がxx件/年以上となる。</p> <p>3. 選定ESCにおいて、業務支援システムへの登録求人件数がxx件/年以上となる。</p> <p>4. 選定ESCにおいて、労働市場情報回収率がxx%増加する。</p> <p>5. 選定ESC利用者の雇用サービスへの満足度が5段階評価でxxに達する。</p>	<p>トライアル実施州のPESにおいて公平・公正で効率的な雇用サービス（以下(1)～(4)の観点から改善されたサービス）が提供されるようになる。</p> <p>(1) 職業相談の実施や、的確な求人情報提供等による求職者業務の改善</p> <p>(2) 求人開拓の実施等による求人業務の改善</p> <p>(3) コンピュータを用いたデータ管理・運用の導入等による効果的・効率的な職業紹介業務の実施</p> <p>(4) 利用者の視点に立った業務の実施、職員の資質向上</p> <p>1. トライアル実施州においてPES List(プロジェクトがめざす公的雇用サービスの活動一覧表)で示されたサービス基準を満たすPESの数。</p> <p>2. トライアル実施州においてPES利用者（求職者及び求人者）の雇用サービスへの満足度の割合。</p>
成果	<p>1. 認定ESCの運営に関する国、州、県・市の協働体制が、各地方政府と共有される。</p> <p>2. 認定ESCにおいて実施する公平・公正で効率的な雇用サービスの内容と実施手順が明確になる。</p>	<p>1-1. 各州、県・市で実施するセミナーにおいて、参加者のうちxx%以上が理解したと回答する。</p> <p>2-1. プロジェクトにより改定された雇用サービスマニュアル、業務フロー、人材育成カリキュラムの数がxx以上になる。</p> <p>2-2. モデルESCにおいて改定された雇用サービスマニュアル、業務フロー、人材育成カリキュラムの利用者の満足度が5段階評価でxxに達する。</p> <p>2-3. ESC認定チェックリストがすべてのESCに配布される。</p>	<p>1. PESの運営に関する国、州、県・市の協働体制が明確にされる。</p> <p>2-1. PES Listが正式に雇用サービスを改善するツールとして採用される。</p> <p>2-2. PES Listをサービス改善のツールとして利用するPESの数。</p> <p>2-3. 業務支援システムを利用するPESの数。</p>

	3. モデルESCにおいて求人開拓機能を含む雇用サービスが改善される。	3-1. モデルESCにおいて企業訪問記録台帳(IPK/II)の記載数がxx件/年以上となる。 3-2. モデルESCにおいて、業務支援システムへの登録求職件数がxx件/年以上となる。 3-3. モデルESCにおいて、業務支援システムへの登録求人件数がxx件/年以上となる。 3-4. モデルESC利用者の雇用サービスへの満足度が5段階評価でxxに達する。	3. トライアル実施PESにおいて求人開拓機能を含む雇用サービスが改善される。	3-1. PES Listで示されたサービス基準を満たすトライアル実施PESの数。 3-2. トライアル実施PESにおけるPES利用者(求職者及び求人者)の雇用サービスへの満足度の度合い。
	4. モデルESCでのノウハウが他の選定ESCに移転される。	4-1. 雇用サービスに携わる職員が研修・巡回指導を受けた選定ESCが全国でxx%以上になる。 4-2. 雇用サービスに関わるセミナー・研修・巡回指導に関して、参加者の満足度が5段階評価でxxに達する。	4. トライアル実施PESでのノウハウがトライアル実施州の他のPESに移転される。	4-1. 雇用サービスに携わる職員が研修・巡回指導を受けたPESの数。 4-2. 雇用サービスに関わるセミナー・研修・巡回指導に関する、参加者の満足度の度合い。
活動	0-1 ベースライン調査及びエンドライン調査を行う。		0-1 ベースライン調査及びエンドライン調査を行う。	
	1-1 ESCの円滑な運営に資するための州、県・市を指導・援助できる組織(仮称:ESC推進チーム)を労働移住省内に構築する。		1-1 PESの円滑な運営に資するための州、県・市を指導・援助できる組織を労働移住省内に構築する。	
	1-2 ESCの運営に関する労働移住省、州、県・市の役割を整理し、それぞれの組織が果たすべき機能、措置すべき事項について組織運営、人材育成、予算、モニタリング・評価等の観点から明確にする。		1-2 PESの運営に関する労働移住省、州、県・市の役割を整理し、それぞれの組織が果たすべき機能、措置すべき事項について組織運営、人材育成、予算、モニタリング・評価等の観点から明確にする。	
	1-3 モデルESCにおいて労働移住省、州、県・市の連携体制の状況を確認し、問題点・課題を抽出する。		1-3 トライアル実施PESにおいて労働移住省、州、県・市の連携体制の状況を確認し、問題点・課題を抽出する。	
	1-4 問題点・課題を改善するための対策について検討し、モデルESCにおいて州、県・市と協働で改善策を試行する。		1-4 問題点・課題を改善するための対策について検討し、トライアル実施州、県・市と協働で改善策を試行する。	
	1-5 試行結果に基づき運営体制を見直し、労働移住省、州、県・市の協働体制のあり方について選定ESCが所在する各州、県・市に対する説明のためのセミナーを開催する。			

2-1 公的雇用サービスに関し既存のガイドライン、業務実施マニュアル、業務フローについて、その内容が公平・公正で効率的なサービスを実施できるものになっているかを確認し、必要に応じて改定する。		2-1 PESにおいて実施する雇用サービスの内容を明らかにするための議論を継続する。	
2-2 雇用サービス業務で使用する業務支援システムにおけるデータ標準化の状況を確認し、マニュアル、業務フローとの整合性を確認する。		2-2 PESにおいて提供される雇用サービスに関するガイドライン、操作マニュアル、業務フローを必要に応じて改定する。	
2-3 立地条件・利用者数・職員数等の条件を勘案し、モデルESCを選定する（10カ所）。		2-3 雇用サービスで使用する業務支援システムにおけるデータ標準化の状況を確認し、マニュアル、業務フローとの整合性を確認する。	
2-4 雇用サービスの提供に際して、求職者及び求人者から収集する情報についての標準化を行う。		2-4 立地条件・利用者数・職員数等の条件を勘案し、トライアル実施PESを選定する。	
2-5 モデルESCにおけるネットワーク接続形態・運用形態を明確にする。		2-5 雇用サービスの提供に際して、求職者及び求人者から収集する情報についての標準化を行う。	
2-6 モデルESCにおいて、業務支援システムを導入した業務を試行する。		2-6 業務支援システムの開発と改修を行う（Bursa Kerja On Line Nasional）。	
2-7 モデルESCにおいて2-1に基づき、業務支援システムを用いて公平・公正で効率的な業務が実施できているかを確認し、問題点・課題を抽出する。		2-7 トライアル実施PESにおけるネットワーク接続形態・運用形態を明確にする。	
2-8 活動を踏まえて、公平・公正で効率的な雇用サービスを実施するための業務実施マニュアル・業務フローの見直し、それに基づき改善策を実施する。			
2-9 認定ESCの基準及び枠組みを策定すると共に認定のためのチェックリストを作成する。			
3-1 モデルESCにおける求人開拓業務を確認し問題点・課題を抽出すると共に、その改善のための対策について検討し、実施する。		3-1 トライアル実施PESにおける求人開拓業務を確認し問題点・課題を抽出するとともに、その改善のための対策について検討し、実施する。	
3-2 モデルESCにおける職業相談業務を確認し問題点・課題を抽出すると共に、その改善のための対策について検討し、実施する。		3-2 トライアル実施PESにおける職業相談業務を確認し問題点・課題を抽出するとともに、その改善のための対策について検討し、実施する。	

3-3 モデルESCにおける雇用サービス業務全体の流れを確認し、改善策を検討・実施するとともに、モデルESC内での業務改善のための体制を作る。		3-3 トライアル実施PESにおける雇用サービス業務全体の流れを確認し、改善策を検討・実施するとともに、トライアル実施PES内での業務改善のための体制を作る。	
3-4 ESCの職員に必要とされる知識・能力に基づき、研修計画を策定する。		3-4 業務支援システムを含む雇用サービスに関する研修カリキュラム・教材を作成する。	
3-5 業務支援システムを含む雇用サービス業務に関する研修カリキュラム・教材を作成する。		3-5 労働移住省、州労働局の研修講師に対し、業務支援システムを含む雇用サービスについての研修を行う。	
3-6 労働移住省、州労働局の研修講師に対し、業務支援システムを含む雇用サービス業務についての研修を行う。		3-6 トライアル実施PESの雇用サービス担当職員に対して、業務支援システムを含む雇用サービスについての研修を行う。	
3-7 モデルESCの雇用サービス担当職員に対して、業務支援システムを含む雇用サービスについての研修を行なう。		3-7 トライアル実施州の専門職がトライアル実施PESを巡回訪問し、現場において助言・指導を行う。	
3-8 州労働局の専門職が、各モデルESCを巡回訪問し、現場において助言・指導を行う。			
4-1 認定ESCの運営方法について、選定ESCに対する説明セミナーを開催する。		4-1 以下のトピックを含んだPESの運営方法について、トライアル実施州傘下のPESに対するセミナーを開催する。 1) 州と県・市との連携体制について 2) 確定したガイドライン、業務実施マニュアル及び業務支援システムを用いた雇用サービスについて	
4-2 確定したガイドライン、業務実施マニュアル、業務フロー及び業務支援システムを用いた雇用サービスの実際を紹介するための選定ESCを対象にしたセミナーを開催する。		4-2 トライアル実施州傘下のPESの雇用サービス担当職員に対して、州との協働により、業務支援システムを用いた業務及び雇用サービスについての研修を行う。	
4-3 選定ESCの雇用サービス担当職員に対して、州労働局との協働により、業務支援システムを用いた業務及び雇用サービスについての研修を行なう。		4-3 トライアル実施州の専門職が州傘下のPESを巡回訪問し、助言・指導を行う。	
4-4 州労働局の専門職が選定ESCを巡回し、助言・指導を行う。			
4-5 認定ESCの基準及び枠組みについて紹介するためのセミナーを開催する。			

