

**南南協力推進のためのナレッジマネジメントプロジェクト
プロジェクト・デザイン・マトリックス バージョン 0**

プロジェクト名: 南南協力推進のためのナレッジマネジメントプロジェクト
 実施機関: 国家開発計画庁 / 国家開発計画局
 ターゲットグループ: 南南協力を実施する関連各省庁

対象地: インドネシア全土
 プロジェクト期間: 2012年3月～2013年5月(1年間)
 PDM バージョン 0 作成日: 2011年12月7日

プロジェクトの要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標 インドネシアの開発経験に基づいた効果的な開発に関する知識が継続的に形成されるとともに、同国の南南協力の質的量的向上のために活用される。	1. 新たに作成、あるいは更新された南南協力推進に活用できる文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等 2. 南南協力の件数が増加する。 3. プロジェクトや研修の評価結果が向上する。	1. 新たに作成、あるいは更新された各種文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等 2. 南南協力件数(統計データ) 3. プロジェクトや研修の調査結果	南南協力推進の政府方針が維持または強化される。
プロジェクト目標 ナレッジマネジメント実践により、インドネシアの開発経験に基づいた効果的な開発に関する知識が形成され、南南協力推進のために関係者に共有される。	1. 南南協役に活用できる文書、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等の情報共有、発信状況 2. 南南協力主要関係者の 8 割以上に対して、プロジェクトで作成された文書、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等が共有される。	1. 配布状況、インターネットや会議での情報発信状況や、南南協力主要関係者に対するアンケートやインタビュー調査結果 2. 南南協力主要関係者に対するアンケートやインタビュー調査結果	南南協力推進の組織体制が維持または強化される。
成果 1. 南南協力主要関係者が、ナレッジマネジメントを実践するに当たって必要な知識・技術を習得し、実施のノウハウを蓄積する。 2. 南南協力推進に有用なインドネシアの比較優位性と、南南協力パートナー国のインドネシアへの期待が確認される。 3. 成果 2 により確認された比較優位性と他国のインドネシアへの期待が具体的な形で提示され、南南協力主要関係者間で共有されるほか、インドネシア内外に発信される。	1.1. 主要な南南協力実施者の 9 割以上がセミナーを受講する。 1.2. セミナー受講者の理解度が 80%以上 1.3. ナレッジマネジメント実施のノウハウをまとめた文書 2.1. インドネシアの比較優位性に関する情報 2.2. 南南協力受入国の期待に関する情報 3.1. 南南協役に活用できる文書、映像、データベース、専門	1.1. セミナー受講者記録 1.2. セミナー受講者アンケート調査結果 1.3. ナレッジマネジメント実施のノウハウをまとめた文書 2.1. インドネシアの比較優位性に関する情報の要約文書 2.2. 南南協力受入国の期待に関する情報の要約文書 3.1. 南南協役に活用できる文	南南協力主要関係者の退職や異動が頻繁に発生しない。

	家・関連機関ダイレクトリー、地図等 3.2. 会議等での発表実績	書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等 3.2. 会議等での発表実績に関するデータ	
<p>活動</p> <p>1.1.ナレッジマネジメントの能力強化が必要な南南協力実施者を明確化する。 1.2.受講者のニーズに合ったセミナー教材を開発する。 1.3.主要な南南協力実施者を対象としてセミナーを実施する。 1.4.セミナー受講者の理解度や知識・技術の活用度をモニタリングし、必要に応じてメンター活動を実施する。 1.5.南南協力のためのナレッジマネジメント実施のノウハウを整理する。 1.6.主要な南南協力実施者のナレッジマネジメント実施における役割を明確化し、作業部会等を設置する。</p> <p>2.1.インドネシアの開発経験(含む国営企業や市民団体等の民間セクターによる開発)に関する情報を文献調査、インタビュー、ワークショップ実施等によってレビューする。 2.2.インドネシアの比較優位性を確認・抽出する。 2.3.南南協力受入国からのこれまでの支援要請を文献調査、インタビュー、ワークショップ実施等によってレビューする。必要に応じて、他の新興国の南南協力の活動をレビューする。 2.4 南南協力受入国のインドネシアへの期待を把握する。</p> <p>3.1.抽出したインドネシアの比較優位性について、分野、援助スキーム、実施機関、手法、実施メカニズム、効率性(予算)、効果、インパクト等の観点から詳細分析する。 3.2. 把握した南南協力受入国の期待について、分野、援助スキーム、実施機関、手法、実施メカニズム、効率性(予算)、効果、インパクト等の観点から詳細分析する。 3.3. 「3.1.」および「3.2.」で詳細分析した内容を編集し、南南協力に活用できる文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等を作成する。 3.4. 「3.3.」で作成された文書等を南南協力主要関係者に配布したり、容易にアクセスしたりできるような仕組みを整える。 3.5. 「3.3.」で作成された文書等をインターネットや各種会議等を通じて国内外に発信する。 3.6. 「3.3.」から「3.5.」の成果をとりまとめる情報システムを作成する。</p>	<p>投入</p> <p>(日本側) -短期専門家(チーフアドバイザー)／開発効果、対外発信／開発効果、ナレッジマネジメント、研修計画・教材開発／業務調整) -ローカルコンサルタント(ナレッジマネジメント／ファシリテーション、IT／マルチメディア、コーディネート) -資機材(事務機器等)</p>	<p>(インドネシア側) -カウンターパート -ローカルコスト負担 -執務室</p>	<p>南南協力主要関係者がナレッジマネジメントを実施のために十分な時間を割くことができる。</p> <p>前提条件 プロジェクト実施のための予算、人員がBappenas や関連省庁によって確保される。</p>

インドネシア国 南南協力推進のためのナレッジマネジメントプロジェクト 活動計画(PO)案 バージョン0

作成日:2011年11月14日

活動(大項目)	サブ活動(小項目)	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
成果 1:南南協力主要関係者が、ナレッジマネジメントを実践するに当たって必要な知識・技術を得得し、実施のノウハウを蓄積する。														
1.1.ナレッジマネジメントの能力強化が必要な南南協力実施者を明確化する。	1.1.1.南南協力の関係者の中から、特にナレッジマネジメントを中心的に進める立場の職員を特定する。	■												
	1.1.2.セミナー受講者リスト、研修スケジュールを明確化し、受講対象者に通知する。	■												
1.2.受講者のニーズに合ったセミナー教材を開発する。	1.2.1.セミナーの受講対象者のナレッジマネジメントに対する知識レベルについて、簡易インタビュー等を実施して確認する。	■												
	1.2.2.セミナーのカリキュラムや内容について関係者間で概要を協議する。	■												
	1.2.3.セミナーで使用する教材を作成する。	■												
1.3.主要な南南協力実施者を対象としてセミナーを実施する。	1.3.1.ナレッジマネジメントのセミナーを実施する。	■	■											
	1.3.2.セミナー終了時に、理解度アンケートを実施し、結果を集計する。	■	■											
	1.3.3.アンケート調査の結果から得られた情報を元に、研修カリキュラムや内容の改善、必要に応じて教材の改定を行う。	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.4.セミナー受講者の理解度や知識・技術の活用度をモニタリングし、必要に応じてメンター活動を実施する。	同左	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.5. 南南協力のためのナレッジマネジメント実施のノウハウを整理する。	1.5.1.ナレッジマネジメント実践の経験を振り返るワークショップやミーティングを実施する。											■	■	■
	1.5.2. ナレッジマネジメント実施の経験を記録、分析し、ノウハウをまとめた文書や映像等を作成する。											■	■	■
1.6.主要な南南協力実施者のナレッジマネジメント実施における役割を明確化し、作業部会等を設置する。	同左	■	■											
成果 2:南南協力推進に有用なインドネシアの比較優位性と、南南協力受入国のインドネシアへの期待が確認される。														
2.1.インドネシアの開発経験(含む国営企業や市民団体等の民間セクターによる開発)に関する情報を文献調査、インタビュー、ワークショップ実施等によってレビューする。	2.1.1.文献調査、インタビュー、ワークショップ等の実施計画を策定する。		■											
	2.1.2.文献調査、インタビュー、ワークショップ等の実施により、情報を収集・記録する。			■	■									

2.2.インドネシアの比較優位性を確認・抽出する。	2.2.1.関係者間で「2.1.2.」の記録を分析するミーティングを実施し、比較優位性のある事項を特定する。												
2.3.南南協力受入国からのこれまでの支援要請を文献調査、インタビュー、ワークショップ実施等によってレビューする。必要に応じて、他の新興国の南南協力の活動をレビューする。	2.3.1.どこまでを情報収集の範囲とするか(技術協力、経済協力、留学生受入、共同研究、地方自治体(姉妹都市)等々の中でどこまでを調査対象にするか)について関係者間で協議する。												
	2.3.2. 文献調査、インタビュー、ワークショップ等の実施計画を策定する。												
	2.3.3. 必要に応じて、他の新興国の南南協力の活動をレビューする。												
	2.3.4. 文献調査、インタビュー、ワークショップ等の実施により、情報を収集・記録する。												
2.4 南南協力受入国の期待を把握する。	2.4.1. 関係者間で「2.3.4.」の記録を分析するミーティングを実施、受入国のインドネシアに対する期待について特定する。												
成果 3: 成果 2 により確認された比較優位性と期待が具体的な形で提示され、南南協力主要関係者間で共有されるほか、インドネシア内外に発信される。													
3.1.抽出したインドネシアの比較優位性について、分野、援助スキーム、実施機関、手法、実施メカニズム、効率性(予算)、効果、インパクト等の観点から詳細分析する。	3.1.1.特定された比較優位性のある事項について、詳細分析を行うミーティングを開き、内容を記録する。												
3.2. 把握した南南協力受入国の期待について、分野、実施メカニズム、援助スキーム、実施機関、手法、効率性(予算)、効果、インパクト等の観点から詳細分析する。	3.2.1. 特定された期待について、詳細分析を行うミーティングを開き、内容を記録する。												
3.3.「3.1.」および「3.2.」で詳細分析した情報を編集し、南南協力に活用できる文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等を作成する。	3.3.1.「3.1.1.」と「3.2.1.」で記録された内容を、南南協力に活用できる形にするための作業計画を立てる。												
	3.3.2.作業計画に従って、文書、映像、データベース、専門家・関連機関ダイレクトリー、地図等を作成する。												
3.4. 「3.3.」で作成された文書等を南南協力主要関係者に配布したり、容易にアクセスしたりできるような仕組みを整える。	3.4.1.ハードコピーで配布すべき文書や地図等を選択し、印刷・配布を行う。												
	3.4.2.イントラネットやインターネットを活用し、ソフトコピーやデータベースに関係者がアクセスできる仕組みを整える。												
3.5. 「3.3.」で作成された文書等をインターネットや各種会議等を通じて国内外に発信	3.5.1 文書等をインターネット上にアップロードする。												

4. 面談記録

2011年10月24日～11月8日

文責：(有) アイエムジー 上席研究員 首藤久美子

1. 調査団内打ち合わせ
2. 関係者キックオフミーティング
3. 国家官房
4. Bappenas
5. Bappenas
6. 外務省
7. 財務省
8. Bappenas
9. GIZ
10. UNDP
11. 南南協カランドデザイン執筆アドバイザー (ローカルコンサルタント)
12. インドネシア大学
13. USAID
14. Bappenas (Wisma Bakrie プロジェクト事務所担当者)
15. A4DES Secretariat
16. 農業省
17. 世銀

日時	2011年10月24日 9:30～12:00	
訪問相手	調査団内打ち合わせ	
場所	JICA インドネシア事務所	
出席者	訪問先	－
	調査団側	石黒次長、中澤企画調査員、松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	－
協議内容		
<p>※スケジュール確認、面談者確認等、調査の進め方についての確認を中心に調査団内打ち合わせを行った。</p> <p>【ワークショップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 11月9日に予定していたナレッジマネジメントワークショップは、本来はキックオフミーティングの場であるべき内容だろう。また、主要な参加予定者は今週末から中澤企画調査員と共にブラジルに出張し、11月9日に職場に戻る予定のため、9日のワークショップ出席は難しい。従って、明日(25日)のキックオフミーティングでナレッジマネジメントの概念について簡単な説明をすることにし、ワークショップは行わないこととする(ワークショップ中止の旨、明日のキックオフミーティングでインドネシア側に口頭で知らせる)。 <p>【PDM、PO作成作業の進め方】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 明日のキックオフミーティングで関係者からプロジェクトの方向性についての意見交換をする。インドネシア側関係者の意見やナレッジマネジメントに対する概念が調査団員と大きく異なる場合には、PDM案を大幅に書き換える必要がでてくるかもしれない。大きな相違がない場合には、キックオフミーティング後、PDMの精緻化(プロジェクトの要約の精査、指標や外部条件の設定等)やPOの作成の実務を団内で進めていく。 <p>【プロジェクト名】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 現在、プロジェクトの英文名には Knowledge Management System という表現が使われているが、“System”というと、コンピュータを使った情報システム開発を連想してしまいがちではないだろうか。そうした誤解は避けたい。ナレッジマネジメントの世界で system という言葉がどういった使われ方をしているかを新関専門員に確認する。(Action by 首藤：新関専門 		

員にメールで問い合わせる)

【帰国報告会】

- 帰国の翌週（11月14日から始まる週）で設定する。

【日本大使館への報告】

- 日本大使館（担当：吉田さん）への報告は、ミッションが終わってから事務局が別途行う。

【プロジェクトにおける南南協力の位置づけ・整理】

- 形成されるべきナレッジは、あくまでも、これまでのインドネシアの援助受け入れ経験から蓄積された知識であって、歴史の浅い南南協力経験から得られた限られた知識ではない。援助受入国として蓄積された知識を、南南協力関係者が、今後の活動に活用していくという位置づけ。つまり、南南協力を推進していく人々は、今回のプロジェクトで形成される組織知の活用者、利用者である。形成される知識の中から、インドネシアの売りとなる（＝強み、flagship）セクター・分野・技術・スキーム・メカニズム等が何であるか（例えば民主化や、災害対策などか？）をプロジェクトの中で identify し、南南協力の推進者が対外援助を実施する際にアクションにつなげていく。

日時	2011年10月25日 14:00～15:40	
訪問相手	関係者キックオフミーティング	
場所	国家開発計画庁（Bappenas） Room SG4	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Dewo Broto Joko Putranto, Director for Multilateral Foreign Financing, Ministry of National Development Planning/ National Development Planning Agency (BAPPENAS)（議長） • Ms. Agustin Arry Yanna, Deputy Director, Directorate for Multilateral Foreign Financing, Bappenas • Arieslya D.C, Ministry of Foreign Affairs • Widjoseno Sastroamidjojo, Ministry of Foreign Affairs • I Nyoman Try Sutrisna, Ministry of Foreign Affairs • Yuni Rizalina, Ministry of Foreign Affairs • Gani Fiandi Sutanto, IT Database Associate, A4DES • Mr. Amri K. Sumodiningrat, Head, America & Europe Technical Cooperation Sub-division, Bureau for International Technical Cooperation, State Secretariat • Egi B Suarga, Bappenas • Miranda T. Bappenas
	調査団側	石黒次長、中澤企画調査員、松浦企画調査員、Dinur（Senior Representative）、首藤（コンサルタント）
	入手資料	－
協議内容		
<ul style="list-style-type: none"> • （Dewo 議長）（プロジェクトの要請が出された背景について）ジャカルタコミットメントを受け、A4DES が設立された。その元で、Capacity Building and Knowledge Management（CBKM）ワーキンググループの活動が始まった。具体的には、CBについてはCBアセスメントが実施され、強化すべき分野を特定した。南南協力の枠組み・体制については近々キャビネットミーティングで議論され、承認を得る予定。一方、KMについてはワーキンググループのマンダートの一つではあるものの、具体的な活動は始まっていない。そのためJICAに協力を要請した。 • （石黒次長）（調査団派遣の目的、プロジェクトアウトライン（案）の概要説明）KMの導入の目的は援助効果向上のためであると理解している。インドネシアは中進国の仲間入りをし、今後、南南協力推進の際にKMで形成された知識が活用できると考えている。KM実施の結果、例えば、民主化、災害対策・復興などがインドネシアの強み・売りとして再確認され、南南協力を実施するに当たってそれらの強みがプロモートされていくとよいであろう。 		

- (中澤企画調査員) 南南協力に関する能力強化の技術協力プロジェクトが、2012年度内にスタートの予定で検討されている。本プロジェクトの KM で確認されたインドネシアの「売り」が、後継プロジェクトで引き継がれ、推進されていくことが期待されている。
- (松浦企画調査員) 本調査ミッションでは、今後各機関に個別にインタビューを行うので、協力してほしい。
- (Dinur) インドネシア側と JICA 側で、プロジェクトへの期待やゴールについて合意が形成されることが今回の調査ミッションの主要な目的である。
- (首藤) このミーティングで配布された PDM 案は、あくまでもたたき台であって、調査を進め、関係者から最新情報を得た後、精査していく。11月10日のラップアップミーティングで改訂版を披露する。
- (Dewo 議長) インドネシアは、G20 リーダーサミットで持続的な開発を実現していくためのコミットメントを表明している。中進国として、南南協力を進めていくこともインドネシアの役割の一つで、南南協力を実施する際には、ナレッジ・シェアリングの要素が重要になってくる。そのためにも KM を実施し、インドネシアの知識を他の途上国とシェアしていきたい。Bappenas の役割はジャカルタコミットメント実現のために、外務省、国家官房、財務省といった関連省庁との調整を行うこと。本プロジェクト実施に当たり、これまでの体制を強化し、法的な枠組みを整え、コミュニケーションを改善していくつもり。現時点では、例えば、アチェの経験や貧困削減、住民エンパワーメント国家プログラム (Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat: PNPM) の分野でインドネシアの知識は蓄積されているが、体系化・共有されていないので、形式知化し、役立てていく必要がある。アフガンへの支援で、復興分野のインドネシアの経験が既に活用されているように、他国への支援にも知識の共有を進めていきたい。一言で KM と言っても、その領域は広いので、プロジェクトでは、特に南南協力に絞って取り組んでいきたい。KM では、ベストプラクティスを抽出する作業を優先的に行いたい。今日のミーティングで提示されたプロジェクトの PDM は、概ね合意できる内容である。例えば、ロードマップの作成、出版物、コミュニケーション戦略の作成なども PDM の中で提案されているが、現在、南南協力チームで行っていることと合致しているので良いと思う。今回のミッションで、外務省等の他のステークホルダーと協議を重ね、本プロジェクトのコンセプトを更に発展させていってほしい。自分は、KM 研修を東京で受講したが、インドネシアで KM の研修が開催され、多くの関係者に参加してほしいと感じた。プロジェクトでは、多くの理解者を得るために、インドネシア国内での研修を中心に行ってほしい。なお、南南協力の技術協力プロジェクトが後に控えていることを考慮し、非効率な重複は避けるようにしなければならない。
- (Mr. Amri K. Sumodiningrat, Head, America & Europe Technical Cooperation Subdivision, Division for Bilateral Technical Cooperation, Bureau for International Technical Cooperation, State Secretariat) KM 実践の経験がないので、プロジェクトでは、KM のシステム、メカニズムについて学ぶところから始めたい。組織として、情報は既にあるが、情報をどう保存して活用していくかについてノウハウがないので、日本からの支援は有難い。
- (外務省) 組織として知識や経験を集約し、将来の活動に活用するシステムがインドネシア政府で必要だと感じる。外務省では KM はほとんど経験がないので、KM について更に情報を得てそれを理解し、自分たちの組織でどのように活用できるのかを考えていきたい。
- (Dewo 議長) 外務省には南南協力推進に関わる部署として、Directorate of Socio-cultural Affairs and International Organization of Developing Countries と Directorate of Technical Cooperation の2つがあるが、後者が現在、主に南南協力の推進を担当している。
- (Mr. Gani Fiandi Sutanto, IT Database Associate, Management Office, A4DES) PDM には A4DES が登場していないが、加えてほしい。(JICA 側:「了解。PDM は、現時点ではたたき台なので、明確に実施部署を特定していない書きぶりになっている。今後、精緻化していく」) 1年前までは KM アナリストが A4DES におり、小規模な活動を行っていたが、それ以外はほとんど手がつけられていない。自分の KM の経験としては、A4DES のウェブサイトのデザインを行い、プレゼン資料や、関連法規などをウェブにアップした程度しかない。
- (Dewo 議長) A4DES は KM のワーキンググループとして活動を行っていくことになるだろう。

- (Ms. Agstin, Bappenas) PDM では、ロードマップを作成するとなっているが、本当に1年間で達成可能だろうか。もう少しアウトプットのレベルを下げて、例えば「initial strategic plan の策定」程度にしたらどうか。KM のコンセプトは広いので扱いつらいことは承知しているが、インドネシアはそろそろ KM の戦略を立てる時期に来ているので KM に取り組むべきだろう。パイロットとして南南協力の分野でまず KM を導入する、というアプローチは良いと思う。
- (Dewo 議長) 本プロジェクトは1年間だけなので、もう少し現実的なプランを立てる必要があるかもしれない。ただし、限られた期限の中でも、目に見える成果を出していく計画を策定していくことが重要。こうした詳細を詰める作業は、ミッションの中で、関係省庁と協議を行い、関係者からのインプットを得た上で具体化して行ってほしい。
- (外務省) Gani 氏から、A4DES のウェブサイトについて説明があったが、KM でマネージすべき情報は、ウェブなどの紙の上の情報だけなのか。専門知識を持った人をマネージするというアプローチもあり得るのか。
- (Mr. Gani Fiandi Sutanto, IT Database Associate, Management Office, A4DES) 現在、A4DES が行っていることは、ワークショップを開催した後に、資料をウェブにアップロードすることくらいである。
- (Dewo 議長) A4DES のウェブサイトのほかに、南南協力のウェブサイトも存在する。しかし、誤解しないでほしいのだが、ウェブに情報をアップすることのみが KM ではない。KM のコンセプトは複雑なので、関係者間で共通認識を持つ必要があるだろう。プロジェクトでは、関係者間で共通認識を作ることを、活動の一環としてまずやっていくべきだろう。
- (松浦企画調査員) (配布資料を元に KM の基本コンセプトを説明)
- (石黒次長) KM コンセプトは様々な解釈が可能だが、本プロジェクトでは、コンセプトの解釈に労力を費やすのではなく、実践を行っていくことが重要。
- (Dewo 議長) KM は、それぞれの地域特性や組織環境に合った形で導入していくことが肝要。
- (Ms. Miranda, Bappenas) プロジェクトで実践する際には、KM の解釈で混乱しないように配慮すべきだろう。配布された PDM では、活動1としてワークショップを実施することが書かれているが、ワークショップでの一方通行の知識の授与で終わらせてはいけない。関係者がワークショップの後、フォーラムを形成し、KM の解釈がぶれないように共通認識を持つようにする、などが望ましい。
- (Dewo 議長) どうしても、あれもこれもと多くの活動を行いたくなるが、プロジェクト期間はわずか1年ということを考慮し、現実的な路線をとらなければならない。
- (石黒次長) プロジェクト期間は、きっかり1年と決まったわけではなく、例えば1年半ということもあり得るので、現段階ではある程度柔軟に計画しても問題ない。
- (Dinur) KM の理解は難しいほか、被援助国としての経験を知識・教訓として抽出する作業も頭で考えるほど容易ではないだろう。他の国への「売り」となる、目に見える KM の「product」を得るためには、深い議論を重ねていき、知識を抽出していく作業が必要。IT などのメカニズムは道具でしかないことを忘れてはならない。日本側の役割はあくまでもファシリテートすることなので、インドネシア側はきちんと主体性を持って実施していく必要がある。本プロジェクトで実践される KM は、後続の南南協力プロジェクトで「エンジン」となるべきもの。
- (石黒次長) KM は、日本ではトヨタなどの製造業の経営に実践されているが、プロジェクトが対象としているのは工場ではないので、KM の応用には工夫が必要。
- (Dewo 議長) 援助向上のための KM は、会社経営のための KM とは異なるので、大きくアジャストさせていかなければならない。
- (松浦企画調査員) インドネシア関係者の KM に対する理解を深める必要があることは、JICA も認識している。KM の基本コンセプトを理解するためのワークショップはプロジェクト開始時に開催したい。

日時：	2011年10月26日 13:30～15:10	
訪問相手	国家官房	
場所：	国家官房	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> • Dr. Suroto Adi, Head, Bureau of Technical Cooperation, State Secretariat • Mr. Muhhanmad Fahrurrozi, Head for SSTC/ TCDC Division, State Secretariat • Mr. Arrya Tirto Sumarto, Head of SSTC on Economic Sub-division, State Secretariat • Mr. Amri K. Sumodiningrat, Head, America & Europe Technical Cooperation Sub-division, Bureau for International Technical Cooperation, State Secretariat • Ms. Rika Kiswardani, Head of Division for Bilateral Technical Cooperation, Bureau for Technical Cooperation, State Secretariat
	調査団側	石黒次長、松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	－
協議内容		
<p>※冒頭、石黒次長が KM プロジェクトの概要を PPT を用いて説明した。また、インドネシアから KM プロジェクトの要請を受けたのは 2009 年だが、その後、南南協力推進への重要度が増したことなどを勘案し、現在、「南南協力推進のための KM」とフォーカスを絞ったプロジェクトを考えていることなども説明した。</p> <p>【提案された PDM 案への意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 「知識」のコンセプトを人々に理解してもらうのは難しい。 • 何の知識を創造するのか、knowledge identification が特に困難だと思う。知識の Identification の作業は簡単ではない。どの知識、どの 이슈 を抽出するのかについて合意する必要があり、合意するまで時間がかかるだろう。合意したとしても、データが果たしてあるのか、あるとしたらどこにあるのか、を探し出すことも容易ではない。こうした困難を克服するためには、人的ネットワークを活用する必要がある。 • KM では、知識をシェアすることが重要になると思うが、南南協力推進のための KM というのであれば、インドネシア国内での知識シェアリングだけでなく、他の国ともシェアしていくことになる。 • DB を有効に活用して knowledge retention をしていく必要がある。その後、どのようにその知識をシェアして使っていくのかも課題。 • 南南協力の戦略、目的そのものを明確化しないことには、KM を実践する方向性も不明になるので気をつけていかなければならない。 • 貧困削減、災害対策・復興などは特に有望な分野だと思う。 • テキスト、画像、表など様々なメディアのデータを保存していく必要があるが、やみくもに全てのデータを扱うのではなく、南南協力に必要なものを選定する必要がある。 • 他ドナーからの技術協力があつてのインドネシアの開発なので、インドネシアで蓄積されているのは、「インドネシア政府のみ」による経験とはいえない。そのような経験でも、南南協力の際に他国に当てはめられるのか。(石黒次長の回答：被援助国としての長い経験があり、それを他国にシェアできる。どのように援助を受けるべきか、といった新たな知識をインドネシアが創造し、他国にシェアすることもできる。ドナーの意見も重要だが、被援助国としてのインドネシアのパースペクティブが重要) • KM と南南協力のリンケージが明確に分からない。(Dinur の回答：現在、散在している過去の援助受け入れ経験の知識を集めて、他国にアプライしていくことが必要。インドネシアのユニークな部分を集める。IT は道具でしかない。重要なのはコンテンツの収集) <p>【現在の国家官房での KM】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 国家官房では KM という言葉は定着しているとはいえない。KM に近いことといえば、国家官房のイントラネットの運用が挙げられる。このイントラネットは、国家官房としての knowledge base と考えており、組織のミッションや戦略を全員に徹底させるための道具 		

として使っている。イントラネット上には、Raw data が掲載された DB (AIMS とは別の国家官房オリジナルのもの) があり、例えば職員の job description や、法規、その他組織の関連データを掲載している。貧困データ (農作物の生産高なども) も掲載している。本プロジェクトでもこのような DB を作ることになるのではないか。その際、どんな knowledge を扱うのかをはっきりさせなければならない。

- 職員が DB をアップデートするようになっているが、暗黙知を形式知化するまでには至っていない。
- 誰でも DB の更新が行える仕組みになっている。情報のアップデートがしやすいので、それはそれでメリットがあるのだが、一方で、今の掲載情報が本当に最新で正しいものかどうかは検証できていない。とはいえ、100%正確なデータではなくても全くデータがないよりはましといえる。

【ニーズ】

- 現在行っている南南協力では、研修受け入れと専門家派遣がメインの活動。南南協力のプロジェクト策定の際に役立つようなデータがほしい。また、プロジェクト実施の際には、能力開発、アクター、ファシリテーターなどの情報が必要。最後に評価の際にも関連情報があれば役立つ。つまり、3段階のプロジェクトサイクルすべてを網羅するデータがほしい。
- データは各省に散在している。これらのデータを収集する作業は労力を要する。こうした情報を整理をするソフトウェアは高価 (200 百万ルピア) だが市販されている。いろいろな機能があり、ニーズをカバーできると思う。
- DB を活用するシステムを構築する際には、ユーザーフレンドリーなものにすることが重要。また、柔軟なシステムで、抽出したデータをどのようにプレゼンテーションするかも重要な要素。

【国家官房のプロジェクトへの参加】

- 本プロジェクトが実施される際には、国家官房は全面的に協力する。
- 現在ある国家官房の DB を KM プロジェクトに利用し、情報を抽出し、提供していくことができると思う。

日時 :	2011 年 10 月 26 日 16:00~16:43	
訪問相手	Bappenas	
場所 :	Bappenas	
出席者	訪問先	● Mr. Zaenal Arifin, Deputy Director, Multilateral Development Funding, Bappenas (A4DES CBKM ワーキンググループのメンバー。11 月に KM 本邦研修に参加予定)
	調査団側	石黒次長、松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	—
協議内容		
【Zaenal 氏の担当業務】		
<ul style="list-style-type: none"> ● Bappenas での主な担当業務は、Islamic Development Bank(IDB)を中心とした中東のマルチファンディングからの援助受け入れ (調整業務)。IDB では、「Reverse Linkage Program」と呼ばれる三角協力を推進しており、IDB—インドネシア—途上国 (主にアフリカ) という流れの南南協力にも携わっている。Reverse Linkage Program では、予算 (カウンターパートファンド)、プログラムの両方で貢献することが求められている。 ● A4DES の Capacity Building and Knowledge Management (CBKM) ワーキンググループのメンバーでもある。 		
【A4DES のこれまでの KM 分野での活動】		
<ul style="list-style-type: none"> ● A4DES の事務局では、UNDP の支援でコンセプトペーパー「Knowledge Management Introduction to KM」26 ページ (英文)、同様のインドネシア語のブックレット「Knowledge 		

Management - Knowledge Series」144 ページ(A4DES のウェブサイトからダウンロード可能)の 2 点を出版した。ただし、CBKM はこの活動には関わっていない。UNDP がローカルコンサルタントを備上して文書の執筆を行った。

- その他に KM に関連することといえば、AIMS と A4DES ウェブサイト程度。
- DBKM として KM 分野の具体的な活動は全く行っていない。KM の優先順位が低いわけではなく、どう進めればよいか分からなかったというのが正直なところ。KM の定義が難しかった。

【日本からの支援分野】

- KM を進めるに当たり、様々な具体的なアイデアを日本からほしいと思っている。また、得られた知識をどうシェアするかのノウハウも教えてほしい。

【人員・技術】

- KM プロジェクトが実施される際には、人員は豊富にいるが、皆兼務で行っているので、活動のマネジメントには外部から人を雇用する必要がある。
- プロジェクトの具体的な活動を行っていくに当たり、職員のスキルは十分あると思う。その人が普段から担当しているセクターを扱うのであれば、知識・スキルは問題ないはず。

【課題】

- 調整が一番の課題。政府間の調整の問題は少ないが、政府外の組織を巻き込むのであれば、努力が必要。政府外（研究機関、市民グループ等）を巻き込むには、利害が一致している必要がある。彼らがプロジェクトに参加し、目に見えるメリットがあるのであれば、参加するだろう。
- Bappenas は大学等の研究機関や、NGO と共同で業務を行った経験はある程度豊富なので、様々なステークホルダーと共同作業を行うのは、さほど困難だとは思わない。

【南南協力のステークホルダーの範囲】

- 公共事業省の監督の下、公営企業が道路の建設を東チモールで行っている。こうした活動は、南南協力とみなしてよいと思う。

【南南協力に関する KM の実例】

- IDB の三角協力で、ナイジェリアの小規模灌漑の関係者をインドネシアに研修に呼ぶことになった。食糧安全保障の分野で開発の経験のあるインドネシアの公共事業省と農業省が Bappenas と共同で研修パッケージ作りを行った。12 名のナイジェリア人職員が 3~4 週間来ることになっている。政府の普及センター、教育センター等を研修拠点として活用する予定。インドネシアには、こうしたリソースがたくさんあるが、このように外から支援のリクエストがあって初めて、こうしたリソースの存在に気づき、活用することができた。KM とは正にこのような埋もれた知識を掘り起こして、外に提示していく作業ではないかを感じる。

日時：	2011 年 10 月 27 日 9:30~10:30	
訪問相手	Bappenas	
場所：	Bappenas	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Dewo Broto Joko Putranto, Director for Multilateral Foreign Financing, Bappenas • Ms. Agustin Arry Yanna, Deputy Director, Directorate for Multilateral Foreign Financing, Bappenas (A4DES CBKM ワーキンググループのメンバー)
	調査団側	松浦企画調査員、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	インドネシア語版「南南協力ランドデザイン」「南南協力ブループリント」冊子
協議内容		
【提案した PDM への意見・要望】		
<ul style="list-style-type: none"> • アウトプットをより具体的なものにするべき。他のプロジェクトにも応用可能なアウトプットが必要。また、1 年で実際に達成できる活動・アウトプットを設定する必要がある。 		

ロードマップではなく、より具体的な戦略計画などをアウトプットの一つとして含めるのがよい。成果がきちんと他の国にシェアできるプロトタイプ、道具として使えるものにするべき。

- 南南協力の経験だけでなく、これまでの受け入れ経験を深く研究していくべき。
- KM はほとんど認識されていないので、1年かけてパイロットを行い、認識を深めていくという位置づけ。その後、南南協力の分野はもとより、Private Financial Management など、組織として重要な分野にも KM を導入していけたらと考える。
- まずは、communication strategy の一環として KM を実践していきたい。

【本プロジェクトへの期待】

- Dewo 局長は本プロジェクトが非常に重要だと認識している。次の南南協力能力強化プロジェクトと連動するプロジェクトとして認識している。

【現在の南南協力、KM の活動】

- ジャカルタコミットメントの活動範囲は広い。そのため、A4DES でも様々な活動に取り組んでいる。南南協力や KM もこれらの活動の一環として位置付けられている。
- CBKM のワーキンググループは、現在でもアクティブに業務を行っている。少なくとも月 1 回は必ずミーティングを行うが、具体的なタスクがある場合には週に 1 回程度調整ミーティングを開いている。これまで、CB のニーズアセスメントを 2010 年に行ったほか、南南協力調整チームを 2010 年に発足させた。
- Agustin 女史は、自分の業務時間の 30~50% 程度を CBKM の業務に費やしている。業務が多い場合には 90% を占めることもある。他のメンバーも同様に本来業務と兼務でワーキンググループの業務を行っている。

【プロジェクト実施体制・予算】

- KM プロジェクトは 1 年間だけのプロジェクトなので、外部のコンサルタントや支援スタッフ（含む経理スタッフ）を数名、契約ベースで雇い入れ、プロジェクトマネジメント事務局を新たに設立する予定。人件費等の予算は、国の予算および UNDP からの支援金で十分ではないかもしれないが、一定程度確保できている。UNDP の支援は、Enhancing Capacity for Better Aid Management という 3 年間（2009 年から 2012 年）のプロジェクトで、年間予算は US\$200,000。（3 年間計 US\$600,000）。人件費や事務局経費に当てている。
- プロジェクトマネジメント事務局が入居することになる執務室は Bappenas のビルである Wisma Bakrie に既に用意されている（Bappenas 本部から車で 15 分程度。JICA を含む海外ドナーのプロジェクトオフィスが入居している）。
- プロジェクトマネジメント事務局はローカルコンサルタントと事務担当職員の数名で構成され、実働部隊は南南協力調整チームのメンバーとなる。彼らは、KM の知識はないものの、基本的なプロジェクト遂行能力は十分ある。
- 2011 年内に、Bappenas に新たな局「Directorate of International Development Cooperation」が設立される見込み。既に Ministry の承認を得ている。新局は、主に南南協力を行い、G20 メンバーとしての経済協力等の業務も専門に行っていくことになる。そのため、人員も増える予定。
- 新たな局が設立されたあとも、南南協力調整チームは存続し、変わらず業務を行っていく。新局の局長が調整チームの事務局長となる見込み。
- CBKM ワーキンググループが本プロジェクトの主実施者となる。調整チームは技術的サポートをする立場。この 2 つの組織のメンバーはかなり重複している。ワーキンググループのメンバーは現在 11 名だが、そのうちの 10 名は調整チームメンバーでもある。
- 調整チームは 4 層構造になっている。最上部に Steering Committee（メンバーは約 13 名）、次に Implementing Committee（Director レベル 13 名）、Secretariat（11 名、そのうち 10 名が CBKM ワーキンググループメンバー）、最後に Technical Support。

【本プロジェクトのステークホルダーの範囲】

- 企業、市民団体、大学なども広く招く。ただ、全てのステークホルダーを招くのは物理的に不可能なので、商工会議所が民間を代表するなどして参加者は絞る必要がある。彼らは、プロジェクトの実働部隊とはならないが、リソースパーソンとして貢献してもらおう。

【現在の DB 活用状況】

- AIMS は援助プロジェクトをモニターする目的で作られたと理解している。南南協力の DB はインドネシアとしての「売り」についての情報を保管しておくツールで、Bappenas のウェブサイトとリンクされている。2 つの DB を本プロジェクトでインテグレートするとよいのでは。また、本プロジェクトでは、DB をユーザーフレンドリーにしたり、より質の高い情報を蓄積するなどの活動が考えられる。

【日本人専門家の分野、必要な資機材】

- 日本人専門家は KM の専門家が望ましい。ただし、企業等での経験だけではなく、南南協力経験や援助経験のある人が必要。IT の専門家は、日本人である必要はなく、インドネシアで良い人材が調達可能。
- 資機材としては、コンピュータ、ソフトウェアの両方が必要。

【要望】

- 本プロジェクトでは\$500,000 くらいの予算が予定されていると思うが、この額を 1 年間で支出するのは厳しい。2 年くらいがよいと思う。(松浦企画調査員：プロジェクト期間を 1 年半くらいにすることはおそらくできる)
- 後続の南南協力能力強化プロジェクトと活動が重複しないように注意するべき。一方で、本プロジェクトと南南協力能力強化プロジェクトは、前者が「知識創造」、後者が「組織強化」なので、おそらく重複しないと思う。逆に補完しあう関係になるだろう。
- 2 つのプロジェクトがもし同時期に走っても、CP として多くの人員がおり、協力し合っ て行えるので、受け入れはキャパ的に全く問題はない。逆に、2 つのプロジェクトが同時 期に走るほうがお互いに情報交換ができ、補完できるのでよい。もし、期間がずれてし まうのであれば、せめて 2 つのプロジェクトに長い期間ギャップが開かないようにして ほしい。

日時：	2011 年 10 月 27 日 13:30~14:30	
訪問相手	外務省	
場所：	外務省	
出席者	訪問先	• Ms. Siti Nugraha Mauludiah, Director for Technical Cooperation, Directorate General of Information and Public Diplomacy, Ministry of Foreign Affairs (2010 年本邦 KM 研修参加経験あり。南南協力調整チ ャームメンバー&A4DES CBKM メンバー)
	調査団側	石黒次長、松浦企画調査員、Lingga Kartika (Program Officer)、首藤 (コ ンサルタント)
	入手資料	—
協議内容		
【SSC のニーズ、売り】		
<ul style="list-style-type: none"> • インドネシアでは既に南南協力を実施しているが、セクターによっては、他国に提供す るキャパがない場合もある。例えば、最近、アフガニスタンから「IT for women」への支 援要請があった。こうした分野は、インドネシア自身、まだ能力強化が必要な分野。アフガニスタンが、なぜこの分野についてインドネシアに支援を求めてきたかという と、インドネシアがアフガニスタンと同様、イスラム教徒が多数を占める国だからのようだ。インターネット利用によって、非イスラム的な情報が国に流入してくるのを恐れている ため、他のイスラム国ではどう対策しつつ IT を導入しているかを学びたかったようだ。 • インドネシアが比較優位性を持つ分野といえば、明らかなものとして、70 年代から開発 が続いている農業分野と、民主化分野。 • しかし、現実には、インドネシアに対して、ありとあらゆる分野で支援を要請してきて いるのが実情。例えば、グッドガバナンスの分野については、インドネシアは弱いにも 関わらず、ウズベキスタンから支援が要請され、研修を行った。先日は、フィジー大使 が来て、「オーストラリアやニュージーランドから支援を得られず孤立しているので、イ ンドネシアから支援を得たい。しかし、何の分野で支援を求めればよいのか分からない」 		

とのコメントだった。このように、自分でも何の支援を得るべきか分からない国もあるので、インドネシアの開発の歴史・開発プロセスを示すドキュメントがあれば、他国に見せて説明し、分野を選んでもらうことができる。こうしたドキュメントをプロジェクトのアウトプットとして考えたかどうか。KM プロジェクトで DB をいじるだけでは、南南協力実施者のニーズに合った成果品は得られないだろう。

【プロジェクトへの提言】

- 昨年、日本で KM 研修を受講し、帰国後、外務省職員が使用するための援助受け入れマニュアルを作成した。TOR、予算、事務手続き、フローなどを全て文書化した。こうした作業が、暗黙知の形式知化といえることだと思う。同様の文書化作業を南南協力推進のために行うとよい。
- 例えば、貧困削減プログラムである PNPM では、協同組合設立による現金収入向上、コミュニティ開発を行っており成功している。しかし、具体的にどのようにグループ化を行えばよいかといったノウハウについては、実際に業務に当たったキーパーソンの頭の中に残っているだけで、プロセスが文書化されていない。ドキュメントになっていないために、南南協力で PMPN の経験をシェアしようとしても、すぐに使える材料が得られない。
- 一方、「知識」の定義はこのような文書化された情報に限ったことではなく、技術協力を行える専門家のリスト (pool of experts)、人的ネットワークもアセットとして考えるべきだろう。現在一部そのような専門家ダイレクトリーが作成されているものの、活用はほとんどされていない。プロジェクトでは、そうしたダイレクトリーの改善 (=ユーザーがほしい情報、使える情報を掲載する) なども活動に含んだらよい。

【提案された PDM への意見】

- PDM の文言を読むと、「援助プロジェクトに関する知識の創造」と対象を絞っているようだが、それでは、インドネシアが独自に行った民主化のプロセスなどは対象にならなくなってしまう。あくまでも、南南協力に有用な知識の形成が主目的であるので、対象を援助プロジェクトに絞る必要性はない。

【DB】

- AIMS、南南協力 DB の両方があるのは知っているが、consolidated database ではなく、数ヶ所の省しかデータをインプットしていないのが実情。未完成の DB と言える。
- 外務省の独自の DB はあるが、他の関係組織からも技術協力的な南南協力に関するデータを提供してもらって DB を管理している状況。データは最新のものに更新されていない。

日時：	2011年10月27日 16:00～17:00	
訪問相手	財務省	
場所：	財務省	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> ● Mr. Dalyono, Head, Bilateral Division, Center for Regional and Bilateral Policy, Fiscal Policy Office, Ministry of Finance ● Ms. Arnella, Head, Foreign Technical Cooperation Subdivision, Center for Regional and Bilateral Policy, Fiscal Policy Office, Ministry of Finance
	調査団側	松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	—
協議内容		
<p>【提案されたプロジェクトへの意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● インドネシアの強みを見つける活動は重要だが、他方、被援助国がインドネシアに何を求めているのかを理解することも重要。 ● 強みを確認した後に、それをどのように他の国に伝えていくのか、実際にどのように援助を進めていけばいいかといったメカニズムやノウハウまで踏み込んで知識を形成していくべき。例えば、民主化は強みだと思うが、このような分野は目に見えづらいので、それをどのように可視化させていけばよいか。ドキュメントを作ることは必要だが、そのほかにも、どこに関連設備があるのか、研修受講者が訪れるとよいフィールドはど 		

ここにあるのか、などの具体的で有用な様々な情報を発掘する作業が必要。

- 南南協力はインドネシアから他の途上国への一方的な援助ではなく、同等のパートナーシップという立場に基づいて行うべきもの。南南協力の経験からインドネシアが学ぶことも多いはず。その学んだ経験を知識として更に蓄積していくとよい。
- PDM のアウトプットとして「ロードマップ」とあるが漠然としているので、より具体的なアウトプットにしたほうがよい。

【財務省における南南協力や国際社会への発信】

- 財務省内に、Inter-regional Division という部署があり、南南協力を担当している。Mr. Kindi と Mr. Imron が担当者。
- 財務省は、国際会議やワークショップをホストすることもあるし、招待されて他国に出向き、発表することも多い。特にアセアンとの交流が盛ん。例えば、アセアン・ファイナンス・セミナーでは、投資家を対象に、インドネシアのファイナンス分野での強みを発表した。このような国際的な場で、KM プロジェクトの成果も発表できる。
- 近年、アジア開発銀行 (ADB) のアレンジで、アセアンからの 35 名に対して 1 ヶ月のファイナンスモニタリング研修を実施した。さらに、IMF のアレンジで、2 週間の研修の受け入れも行った。このような他国からの研修員を受け入れるキャパは財務省に十分ある。
- 研修受け入れの際の費用は、ADB や IMF と折半した。研修員の旅費はドナー、インドネシア国内での滞在費はインドネシア政府の国家予算 (State Budget) から支出した。
- State Finance Regulation の中の 1 項で、他国から受け取ったグラントやローンを、他の途上国支援のために支出 (グラント、ローンの形で) することができるように定めている。まだ実際には実績はないようだが、被災国への援助などで支出することが考えられる。
- 先月は、ベトナムから taxation ワークショップの要請がきた。南アフリカからは、budgeting の分野での支援要請がきた。パレスチナからは、land tax 分野 (査定方法など) の能力向上支援の要請があった。
- その他、関税、税システム全般、金融危機対策などの分野も重要であるし、インドネシアが効果的に支援できる分野だと思う。
- インドネシアだけではなく、アセアンの国の多くが資本市場の推進を得意としてその分野での人的資源がある。この分野で立ち遅れているカンボジア、ラオス、ミャンマーなどに対して支援ができる。
- イスラム債権 (スーク sukuk) やシャリア銀行・保険などイスラム金融の分野は急成長しており、イスラム国から、この分野での支援要請がくる可能性も高い。

【財務省の DB】

- 財務省では独自の DB があり、マクロ経済データや二国間援助の基本情報などを保存している。特に、Director General Debt Management ではもっと洗練された DB を持っているはず。

日時 :	2011 年 10 月 28 日 13:00~14:00	
訪問相手	Bappenas	
場所 :	Bappenas	
出席者	訪問先	● DR. Ir. B. Benny Setiawan, Director, Directorate of Utilization of Development Funding, Bappenas (A4DES Monitoring and Evaluation Working Group のチェア)
	調査団側	中澤企画調査員、松浦企画調査員、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	—
協議内容		
【AIMS について】		
● Aid Information Management System (AIMS) は DB であって、効果的に運用できるかどうかは入力されるデータの質にかかっている。マルチ、バイの 17 のドナーにデータを入力してもらう仕組みになっている (首藤注: 実際に DB を見たところ、二国間援助が 24 カ国、		

多国間援助が 30 団体あった)。入力されるデータは定量・定性の両方。

- 入力されたデータは、外部公開、非公開の設定ができ、外部公開とされたデータはインターネットで誰でも見られるようになっている (<http://www.aims-indonesia.org/>)。(首藤注: AIMS のホームページ上で公開されているデータを見たところ、プロジェクトの名前、実施年、場所、予算等の基本データが掲載されているのみで、定性データは全く掲載されていなかった)
- 2010 年 12 月に初めてドナーにデータを入力してらった。その後、半年や 1 年ごとに最新のデータに更新してもらう必要がある。
- 2012 年 3 月に OECD にレポートを送らなければならないので、今年 12 月にドナーに対し、データの更新を依頼する予定。
- 入力されたデータには、パリ宣言の 12 の指標の達成度を測るためのデータも含まれていて、全てのドナーが正確に最新情報を入力すれば、12 の指標の最新の達成状況は分かる仕組みになっている。
- データの項目は 12 ほどあり、そのうち 3~4 項目がパリ宣言の指標データ。その他の項目のデータは、他の様々な用途に使うことができる。
- ドナーが AIMS 入力によって自分たちにもベネフィットがあると認識してくれれば、最新の情報が常に入力され、質の良いデータベースになるのだろう。しかし、今のところ、ドナーにとっては入力は負担になっているだけなので、なかなか良いデータベースになっていない。
- AIMS はパリ宣言進捗モニタリングには利用されているが、その他の用途ではまだ利用されていない。どう活用するかはユーザー次第。ただ、誰が有望なユーザーになりえるのか、よく分からない。
- 本プロジェクトに AIMS を活用することもできるだろうが、具体的な用途・ニーズに合わせて、DB のデザインをアジャストさせる必要が生じるだろう。
- AIMS システムは GIT が雇い入れた専門家 (インドネシア人の外部の IT エンジニア) によって開発されたため、引渡し先の Bappenas の IT 担当職員 (Bureau of Data and Information) が技術的に用途に合わせたアジャストをできるのかどうかは分からない。GIT の支援で開発された際、Bureau of Data and Information の IT 担当職員 1 名が、外部 IT エンジニアから説明を受けて DB が引き渡された。
- AIMS の導入以前から、四半期モニタリングミーティングという進捗管理のメカニズムがあり、今も継続して実施している。ミーティングの参加者は、プロジェクトの実施省庁、財務省、ドナー、Bappenas など。課題・問題を議論し、解決するのが主目的。ミーティングでは、特に AIMS は活用していない。

【インドネシアの強み・弱み】

- これまでの自分の経験から、教育 (基礎教育、高等教育とも)、農業セクターは強いと思う。エネルギーセクターは弱い。
- 5 年プロジェクトだとしても、期間を延長する場合がほとんどで、計画したとおりに支出ができないケースが多い。

日時 :	2011 年 10 月 28 日 15:00~16:00	
訪問相手	GIZ	
場所 :	GIZ	
出席者	訪問先	● Dr. Ralf Sanftenberg, Deputy Country Director Indonesia and Timor-Leste, GIT Office Jakarta
	調査団側	Lingga、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	GIT パンフレット
協議内容		
【南南協力分野でのこれまでの支援】		
● 南南協力への支援はこれまで実績がない。小規模な三角協力として、東チモールで職業		

訓練（船員養成）のプロジェクトを行っているが成功とはいえない。初めて行ったが、東チモールは政治的、歴史的に難しい。

【KM 分野でのこれまでの支援】

- GIT の優先分野として掲げている分野の一つである Decentralization and Good Governance 支援の一環として AIMS 開発支援を行った。当時、内務省では 600 を超えるドナーのハンドリングで苦勞していたため。
- ドイツはインドネシアにとって第 4 位の援助国だが、インドネシアの経済全体にとっては、GIT の支援額は微々たるもの。それなのに、インドネシアに調整コストがかかりすぎるので、それを解決するための一助として行った。
- プロジェクトに関する情報は散在しており、評価もそれぞれのドナーが行っている。評価結果レポートもいろいろなところに散在しているため、誰も全体を見渡せない状況だった。これを何とかしようということで AIMS が開発された。
- AIMS 開発は終わり、Bappenas に引き渡されたが、システムチックには運用ができていない状況のようだ。

【インドネシア政府の KM に関するエピソード】

- GIT の援助プロジェクトの CP は通常、ラインの省だが、Bappenas にも常に情報を入れている。しかし、提供したはずの情報がどこに保存されているのか、誰が保存しているのか、不明であり、全く情報管理ができていないと感じる。
- KM は中央政府でもできていないが、地方に行くと更に酷い状況。
- インドネシアでは、職員が移動になると、人と一緒に情報・知識もなくなってしまう。知識を組織的に保存しようとするシステムはないし、知識・情報＝パワーなので、共有しようとする人は少ない。
- こうした環境にありながらも、若い職員の中には優秀でダイナミックな人材も多くいる。しかし、途中で官僚主義の環境下でつぶされるケースも多い。
- 国家官房から最近、GIT に対して DB 開発の要請がきた。Tax exemption などの処理を含めた業務フロー全般の改善のための DB 開発のようだが、その後特に連絡はない。

【今後の KM や南南協力分野での支援】

- Biannual Government Negotiation をドイツ・インドネシア間で昨年末に行い、今後 2 年間の援助分野は既に確定している。KM や南南協力は含まれていないので、今後 2 年は少なくとも行う可能性はない。
- インドネシアに対しては南南協力や三角協力は実施していないし、実施する計画もないが、ドイツ政府としては、ブラジル、モザンビーク、タイの南南協力を支援している。現・経済開発協力省（BMZ）大臣は南南協力推進を支持している。
- 個人的には、インドネシアでの南南協力への支援についてはナーバスにならざるを得ない。なぜならば、二国間協力が脅かされる可能性があるから。南南協力を支援することに対しては、組織内で抵抗勢力が強い。
- 2014 年か 2015 年頃、国際協力の専門機関がインドネシアで設立される予定なので、その新機関に対して組織強化をするといった協力の可能性はある。
- 2020 年までにインドネシアから援助をフェーズアウトする国が多いと聞いている。インドネシアはそれまでにドナー側に回りたいと考えているようだ。
- KOICA と USAID も南南協력에興味があるようだが、まだ具体的には何も行われていない。

【ドイツの援助】

- 三角協力については、2 年前の政権は全く関心を持っていなかった。現在の政権は民間セクター重視で、インドや中国に対してなぜ税金を ODA で使うのかという疑問を呈している。そのため、中国に対しては、経済開発協力省（BMZ）は 2010 年に援助を中止。支援サービスに対して対価を支払ってもらう方式に切り替えた。インドに対してもそのように対処するつもりようだ。
- インドネシアのような、新興国に対するドイツの援助政策を作らなければならないという認識はあるが、まだ手がつけられていない。
- 「Strategy for Development Cooperation with Global Development Partners (2011-2015)」を 2011

年6月に公表。インド、インドネシア、メキシコ、ブラジル、南アの5カ国を「グローバル開発パートナー国」と呼び、グラントは減少させ、技術協力も融資ベースにシフトしていく。

- インドネシアは **borrowing strategy** を導入し、例えば、環境分野については、ローンは受け入れないことにした。GIT は、気候変動対策として、地熱発電のプロジェクトをローンで計画していたが、環境分野の取り組みとみなされ、ローンは許されなかった。仕方なく、「持続可能開発」の分野の取り組みとして打診したところ、ローンが OK になった。
- 今後ますますインドネシアへのローンは難しくなっていくが、ドイツ側は逆にインドネシアに対してはローンにシフトしようとしている。ミスマッチが生じている。
- 世界的な援助の構図は大きく変化しつつある。例えば、驚くべきことに、ブラジル協力事業団 (ABC) は、ギリシャの問題等を受け、最近、ドイツに対する経済支援をオファーしてきた。

【ローカルリソース】

- インドネシアのローカルリソースの質は、一概に高い・低いとは言えない。分野次第。例えば職業訓練の分野で質の高い人材を見つけるのは難しい。競争が激しい分野では質が高い人材が得られると思う。

【インドネシア政府の体制・組織文化について】

- 省庁間の調整に関しては、お互い協力しようとする意思はある。しかし政治的プレッシャーが強く、パワーの競い合いが生じることが過去によくあった。しかし徐々にこの状況は改善されつつある。将来は良くなると思う。
- A4DES は、うまく省庁間の調整がすることができていない。
- Bappenas の中でもそれぞれのセクターを担当する部署があり、まるで、ライン省が Bappenas の中にあるかのような構造。調整が非常に難しい。

日時：	2011年11月1日 10:00～11:00	
訪問相手	UNDP	
場所：	UNDP	
出席者	訪問先	● Mr. Angger Pribadi Wibowo, Assistant Country Director, Head of Planning, Monitoring and Evaluation Unit, UNDP
	調査団側	石黒次長、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	<ul style="list-style-type: none"> ● Guideline for knowledge products (draft) ● Lessons Learned: Indonesia's Partnership for Disaster Risk Reduction – The National Platform for Disaster Risk Reduction and the University Forum ● Data dan Informasi Bencana Indonesia (Indonesia Disaster Data and Information) ● Lessons Learned: Disaster Management Legal Reform – The Indonesian Experience ● 2011 Lessons Learned: Supporting the Evolution of Sub-National Forum for Disaster Risk Reduction ● 2011 Lessons Learned: Building Safer Communities through Pilot Projects for Community Based Disaster Risk Reduction (CBDRR) ● The Lessons Learned in the Development of the National Action Plan for Disaster Risk Reduction (NAP DRR) 2010-2012 in Indonesia ● 2011 Lesson Learned: Supporting the Mainstreaming of DRR in the Education System in Indonesia & Pilot Projects for Safer Schools (SSB)
協議内容		
【UNDP インドネシアでの活動領域 (A4DES、KM 関連)】		
<ul style="list-style-type: none"> ● KM を効果的に実施されるには、4つの領域を整備する必要があるだろう。1.政策・規制枠組み(Policy & Regulatory Framework)、2.組織体制(Institution)、3.KM の実施、4.応用・実践 (application)。UNDP は、1 と 2 の部分での支援をしており、これからもその支援をし 		

ていくつもり。UNDP の得意分野でもあるので、他の 2 分野に関しては、支援の計画はない。JICA が KM に取り組むと以前から聞いていたので、KM の 3 と 4 は JICA に任せるつもり。

- 1, 2 の分野の支援としては、これまで A4DES の事務局支援と、Enhancing Capacity for Better Aid Management (ECBAM) の 2 つを行っている。
- A4DES は 2012 年に終了予定。A4DES に対する支援は、事務局支援が中心。UNDP との契約で人を雇い入れ、事務局の日常業務を行っている。持続性の観点からインドネシア政府に自立を促しつつあり、今年ようやく専門家を政府による雇用で雇うようになった。
- ECBAM は今年末終了予定。プロジェクトマネージャーを UNDP 予算で契約ベースで雇い入れている。援助マネジメントの政策・規制分野での強化や、援助プロジェクトの運営強化を行っている。2011 年終わりに、ECBAM を振り返り、教訓を引き出し文書化する予定。
- ECBAM の後継プロジェクト（4 百万ドルの予算規模）を計画中。現在はドナーを探している状況。オーストラリアは、こうした政策や規制枠組みではなく現場の活動に対する支援を行いたい意向が強いため、このプロジェクトのドナーになるつもりはない様子。米国はある程度興味を持っているようだが、どうなるかはまだ不明。

【南南協力】

- 南南協力については、グランドデザイン、ブループリントが草案されたものの、実際に大統領令が発布されるまでにはまだ時間がかかるだろう。大統領令が発布されないと、予算が確保できないため、実際の具体的な活動を開始することができない。
- 国家南南協力調整チームの能力・組織強化や、2014 年援助局設立に向けての強化が今後必要になってくるだろう。UNDP も支援を検討中である。
- インドネシアは南南協力推進に向けて、現在非常に盛り上がっている。
- これまで UNDP が南南協力で実際にリクエストがきた分野は、民主化分野。エジプトや中東からきた。災害軽減に関する問い合わせも多い。さらに、1997 年の経済危機をどう乗り越えたかについての問い合わせもある。（しかし、インドネシア側では、リクエストに応えるための情報・知識がない状況）

【KM プロジェクトについての意見】

- KM は重要だが、焦点を絞って、具体的な活動にするべき。
- KM 実施には、組織力が伴わないとうまく回らない可能性がある。
- 1 年で KM を実施するのはきびしいのではないか。KM のプロセスを完了するには時間がかかる。
- 現場から知識を引き出し、役立つ形で保存するのは、インドネシアが苦手とする分野。そのため、1 年のプロジェクトでは目標達成が難しいのではないか。
- KM を実践した結果、インドネシア政府にとって真に役立つ成果品が出来上がるかどうか問題だし、挑戦でもある。
- 南南協力と言えば、例えば、インドネシアは人工授精技術が売りで、すでに他国に対して支援を行っている。しかし、実際に有効な形で支援できているかどうか、振り返りを行っていない。これまで行った南南協力の有効性を評価する活動も必要だろう。
- UNDP は組織独自の KM を行って、成功していると思う。KM は UNDP の強みのひとつでもある。（注：Guideline for knowledge products の資料をもらった）
- インドネシア政府もプロジェクトを振り返る文書を作成しているが、非常に分厚いレポートで（誰も読まない）、また、事実を淡々と述べるだけで、教訓が抽出されていない。また、構成も悪く、きちんと内容が整理できていないという問題がある。つまり、出版物としてスタンダードに達していない。
- 知識形成の際に、インドネシア政府から情報を得るだけでなく、ドナーから直接情報を得るのも良い手段だと思う。
- 知識形成の作業は、「何に利用できる知識なのか」という目的がはっきりしていないと、うまくいかない。UNDP は、災害リスク軽減等の分野で、インドネシア政府と教訓を導き出してパンフレットを作る作業をしたが、彼らにインセンティブがないため、なかなか動かず苦労した。途中で、国際フォーラムにパンフレットを持って行って宣伝しなければ

ばならないという明確な目標ができたので、ようやく重い腰を上げたという経緯がある。

- 南南協力のための KM というのであれば、明確な目的があり、実際インドネシア政府の強いニーズもあるので、強いインセンティブ、モチベーションが得られるだろう。

【連携の可能性】

- 災害復興の分野では、UNDP はインドネシア政府の教訓や課題を引き出し、パンフレットにまとめた。(注：災害復興に関する Lessons Learned と題する各種パンフレット—UNDP は knowledge products と呼んでいる—をもらった) これも KM の実践といえるので、本プロジェクト実施時に、UNDP の経験をシェアすることができる。また、knowledge そのものをシェアすることもできる。
- JICA の南南協力能力開発プロジェクトでは、UNDP が行っている政策・規則整備活動と連携を取って行っていけると思う。

日時：	2011年11月2日 15:00～16:20	
訪問相手	南南協力グランドデザイン執筆アドバイザー（ローカルコンサルタント）	
場所：	JICA インドネシア事務所	
出席者	訪問先	● Mr. Adik Bantarso Bando, Asia Pacific Focal Point, Task Team on South-South Cooperation (TT-SSC) コンサルタント(南南協力グランドデザイン執筆アドバイザー)
	調査団側	石黒次長、松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	—
協議内容		
<p>(冒頭、石黒次長からのコメント) Adik 氏がコンサルタントとしてファシリテートした南南協力グランドデザイン・ブループリント作成作業は成功裏に終了した。ワークショップ等を重ね、政府を動かしてドラフトの完成を完遂したこのアプローチは本プロジェクトに利用できるのではと考えている。</p> <p>【KM について】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● KM はツール。また、さらに静的なものではない。あくまでも人が主役なので、常に変化するもの。 ● 人を中心に据え、関係者を巻き込み、コミットさせることが重要。その際、コミュニケーションが一番の課題となりうる。アジア地域では、コミュニケーションの問題は非常に難しい。 ● コミュニケーションといった場合、人と人とのコミュニケーションのほかに、組織と組織のコミュニケーションの問題もある。組織対組織の方がやっかいで、KM 実施の障害になりうる。 ● 情報を収集するにあたって、説明責任を果たしたり、透明性を確保したりするのは難しい。これらの用語の解釈からして個人差があるので議論が必要。 ● KM は長期にわたるプロセスなので、明確なビジョンを持たなければならない。 ● 形成される知識は、知識の受け取り手のレベルを考え、相手に合わせた知識を提供しなければならない。政府はことさらレベルの高い知識ばかりを追い求めがちだが、実用第一で考えるべき。 ● KM 実施の際には様々なアクターを受け入れ、他の組織と協力して行っていかなければならない。こうした分野は政府はまだまだ不得意で、相変わらずバリアが存在する。市民団体等に一方的に命令をするような立場を取る政府職員もまだ多い。 ● 形成する知識の「質」は重要。実践に使える知識でないと意味がない。 ● 成功事例だけを抽出するのではなく、失敗事例から多くを学ぶことがあるので、そうした情報も引き出す必要がある。 ● KM の実践は、インドネシア政府が今後南南協力を進める際の、一つの新しいプラットフォームになりうる。プラットフォームは必ずしも組織である必要はなく、このような KM 		

活動そのものがプラットフォームになりうる。

- このプロジェクトは 1 年という短期プロジェクトであるが、プロジェクト終了後、スケールアップしていけばよい。
- グランドデザイン、ブループリントが草案されたばかりなので、KM プロジェクトの実施はタイミング的にちょうどよい。このプロジェクトが、実際に南南協力が開始する、という強い wake-up call になる。

【南南協力】

- アジアの南南協力について、80 のケーススタディを行った経験があるが、タイ政府はオープンだった。マレーシアは、逆に政府主導の流れになりつつあり、民間セクターの南南協力の関与度が低下している。
- インドネシアの例として、ジョグジャカルタの NGO が、カンボジアで農村開発の南南協力をやっているケースを知っている。彼らの問題は資金繰りが大変だということ。南南協力を推進するにあたって、資金の問題は今もこれからも課題。
- グランドデザインが出来上がったので、資金の問題はこれから改善されていくと期待しているが、継続的に、定期的に資金を確保するのはこれからも難しい課題だと思う。早く政府の明確なコミットメントがほしい。
- 政府の中にはまだ援助国の仲間入りをするのは早すぎると考える人もいる。しかし、南南協力によりインドネシアも多くを学ぶことができるということと、知識のシェアリングはいまや、グローバルイシューであることも認識すべき。G20 の 9 つの柱の一つは knowledge sharing だ。
- 南南協力推進にあたっては、誰が何をすべきかを明確化させるべき。政府の役割、非政府組織の役割、そしてドナーの役割を明確に。さらに、被援助国の役割や責任もはっきりさせなければならない。
- インドネシアはキャパシティーがあり、様々な可能性を秘めていると思うが、他国にあまり知られていない。知らせようと思っても文書化されたものがないので、知らせることができない。
- インドネシアには研究センターや研修センター（耐震設計を研究する Human Settlement Research Center など）が多数あるが、こうした存在もあまり知られていない。
- 日本で研修を受けた経験がある多数の人々が、帰国後活躍している。こうした人々をリソースパーソンとして使える。
- 南南協力では基本的に途上国同士の協力だが、インドネシアの災害（火山噴火など）の経験などは、日本の研究者がインドネシアから学ぶことができると言っている。つまり、途上国だけでなく、先進国もインドネシアの経験から学ぶことができる。
- 南南協力では様々な分野の可能性があるが、気候変動に関してだけは、全く議論されていない。気候変動分野の南南協力は今後必要になってくると思う。
- 現在は、きちんと優先順位も整理されていない状況だが（政策文書にも書かれていない）、南南協力の分野については、インドネシアは確固としたビジョンを作っていきたいと考えている。今後、この分野はますます勢いを増していく分野。
- インドネシアが得意とする人工授精分野は、現在は研修受け入れしかしていないが、将来研究に重点が置かれ、強くなるだろう。単なる研修実施から、研究による貢献に変わっていける。インドネシアに限ったことではなく、現在のところ、リサーチに強い途上国は少ない。
- 人工授精についていえば、この研究に関してはマーケットがあるので伸びていく可能性が高い。耐震設計についても市場価値がある。
- 現在、自分はオランダ政府とジャカルタの北部で気候変動と貧困の関係性について調査を行っている。気候変動により、半年ほどで貧困状態に陥る場合もあるので、気候変動は貧困削減の文脈からも重要なテーマだ。
- インドネシアは南南協力を推進しようとしているが、まだまだ自分たちに何ができるのか自信を持ってない状況。自信を持たせることが、実はプロジェクトの一番の成果になりうるのではないか。

【南南協力のステークホルダー】

- ラオスとスリランカの姉妹都市のプロジェクトでは、活動の実施者として、スリランカの NGO が選定された。政府はほとんど関与していない。

日時：	2011年11月3日 10:00～11:00	
訪問相手	インドネシア大学	
場所：	インドネシア大学	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> Arianto A Patunru, PhD, Head, LPEM-UI (Institute for Economic and Social Research, Faculty of Economics and Business, University of Indonesia)
	調査団側	石黒次長、松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、Lingga (Program Officer) 首藤 (コンサルタント)
	入手資料	
協議内容		
<p>(LPEM の南南協力関連活動)</p> <ul style="list-style-type: none"> GIT・JICA との共同で現在、南南協力の評価モニタリングのガイドラインを策定している。 <p>【南南協力に関するリソース】</p> <ul style="list-style-type: none"> ADB(Asia Development Bank Institute)の Peter McCawley 氏 http://www.adbi.org/viewcontact.php?contactid=6?ionID=10&pageset=1 (ANU Australian National University のメンバーでもある) が USAID のプロジェクトで南南協力について研究をしているので彼の書物は参考になる。 LPEM-UI は研究と研修の両方をしており、大学、市民団体、企業等とのネットワークも広く持っている。UI の卒業生のネットワークも強い。気候変動分野の研修も行っているほか、投資環境モニタリング等も実施。国際機関、ドナー、政府、企業等を対象にコンサルティングも行っている。 <p>【南南協力全般についての意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> 政府は南南協力を推進しているが、南南協力だけに終始するのは望ましくない。他の途上国への支援だけは自国の問題の解決に役立たない。今ある援助受け入れの経験もあわせて学ばなくてはならない。 南南協力推進は、インドネシアの輸出促進 (アフリカ向けなど) に貢献する良い機会。例えばトヨタは自動車をインドネシアで組み立ててアフリカに売っている。特に、今般タイで洪水の問題が発生したので、日本はインドネシアでの組み立てにシフトしようとしているのでチャンスでもある。 地域生産ネットワークが近年盛ん。アジア地域で部品を作り、中国に納入。中国がそれを組み立ててアメリカ等の先進国に輸出している。こうしたネットワークが強くなりつつある。 気候変動の問題は南南協力の分野でも取り組んでいくべき。インドネシアの森林火災の例からも分かる通り、環境問題は国境を越えて地域に広がるので、近隣国との協力が必要。途上国は赤道付近に位置し、気候変動の影響を受けやすいほか、農業国が多く、気候変動に脆弱。農民は貧困問題に直面しているので、貧困削減という切り口からも気候変動問題は重要。 気候問題は北と南の対立と捉われがちで、北が南の環境を守るために支援するというパターンが多いが、途上国同士の地域の問題でもあるので、北と南も協力して問題解決していかなければならない。 気候変動については、どの省も明確な取り組み政策を持っていない。国として炭素ガス削減等の大きな目標を掲げあっても、各省の政策レベルに具体的に落とし込めていない。 インドネシア大学では、Green GDP を算出し、現状を数字の形で具体化させ、その情報を用いて政策に結び付けようという研究をしている。こうしたデータや情報のシェアリングは重要。 		

- 具体的な洪水などの問題を軽減するための資金として地域の信託基金が必要。
- どの国も自国の資源だけに頼れない。資源が豊富なインドネシアでさえ、self-sufficientにはなれなれず、技術を外に頼っている。
- 2005年、2006年に食糧価格が上昇した際には、栄養失調、飢餓、貧困が加速した。アメリカがバイオ燃料に補助金を出したため、食糧価格が上昇した。インドは小麦を輸入していたが、米の輸出を禁止した。ベトナムも禁止。そのため、世界的に米の価格が上昇した。こうした場合には、貿易戦争をする必要はなく、話し合いが重要になってくる。事実、日本は備蓄米を放出するといひ（結局しないで済んだが）、その情報だけでコメ価格が下がって安定した。
- ほとんどの途上国は資金不足のためインフラが未整備。インドネシアも今後10年～15年のインフラ重視計画を打ち出している。それでも、必要予算の30%しか政府予算は確保されておらず、残りは海外からの直接投資に頼ろうとしている。しかし投資家にとってみると、確実なリターンの保証がないため、投資をためらう状況が生じている。
- インフラは投資環境に左右される。インドネシアはロジスティックにコストがかかりすぎ。
- 中国はアフリカでインフラ支援を積極的に展開している。インドネシアを含めたアジアにも投資するように、海外投資家にインセンティブを用意すべき。
- 南南協力では、技術支援だけでなく、経済支援をもっと考えていくべき。経済協力は重要。
- 南南協力では地域ぐるみの調整、組織枠組みが必要。今は弱い。

【インドネシアの強み】

- インドネシアの強みはたくさんある。インドネシアの地方分権化はユニークだと思う。他国でもミニチュア版地方分権化はあるかと思うがインドネシアは大規模に展開された。地方分権化に関しては、確かに弱みもあるが、強みもたくさんある。
- 2009年にリーマンショックでインドネシア経済は減速すると思われていたが、中国やインドと同様、この間成長した。1997年～1998年ではマイナス30%であり、インドネシアは地域の中でも酷く減速した。今回、二の舞を踏まなかったのは、マクロ経済政策やバンキング政策が功を奏したから。

日時：	2011年11月3日 13:00～14:00	
訪問相手	USAID	
場所：	USAID	
出席者	訪問先	• Mr. David Hatch, USAID
	調査団側	松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	—

協議内容

【USAIDの南南協力支援】

- これまで具体的な南南協力の支援の実績はない。
- 現在、南南協力について分析している段階。2010年 JICA が開催を支援したワークショップに参加して、その後、徐々に分析活動を本格化させた。
- 他国の南南協力の実情を調べている段階で、特に BRICs の南南協力活動の情報を収集している。USAID はブラジルの国際協力庁 (ABC) を MOU を結んでおり、アフリカの国に対してスタッフ交流や能力開発等の三角協力をしている。USAID としての三角協力は、チリ、コロンビア、ロシア、南ア (South Africa Development Partnership Agency, SADPA) などでも展開している。南アでは SADPA が設立されたが、インドや中国でもこのような援助専門機関が設立される計画と聞いている。ブラジルやインドは科学技術分野での支援を第三国にしており、それによって自国にも役立つ知識が得られている。

【ドナーの南南協力や KM への支援】

- インドネシアで南南協力のステークホルダーといえ、インドネシア政府のほかには

JICA、UNDP、世銀、AusAID、GIT、ADBなどが挙げられるが、これらの機関の調整は非常に難しいと感じる。インドネシア政府ひとつとっても、ライン省がそれぞれ南南協力をしている状況でなかなか收拾がつかない。Bappenasが一応旗振りをしているが、国家官房、外務省なども深く関わっており、そうした中でドナーがどのような形で支援したら一番良いのか、簡単ではない。

- A4DES に対してのドナーの支援は、UNDP が積極的だが、対照的に AusAID は、支援しても結果が目に見えないからという理由で、政策支援ではなく具体的な活動支援に集中する方針。
- 世銀は南南協力を主流化する取り組みをしている。
- USAID としては、現在は様子見の段階で、グランドデザイン、ブループリントが正式に発布された後、Bappenas 等の省庁がそれに基づいて具体的に活動計画を出してくるのを待っている。その後、具体的な支援方法が決まるかもしれない。三角協力は非常に手間隙がかかる業務なので大変だが、今後の取り組み分野として興味がある。
- KM の分野でいえば、AusAID は “Revitalising Indonesia’s Knowledge Sector for Development Policy” (http://www.usaid.gov.au/publications/pubout.cfm?ID=6907_4230_9750_6366_1236&Type) というプロジェクトをしている。これは主に研究・テクノロジー分野を強化する取り組みで、研究機関（サプライサイド＝知識の形成者）を強化し、政府（デマンドサイド＝知識の利用者）とつなげる活動。
- UNDP と世銀はどちらも政策支援をしていて、重複感がある。各ドナーの役割分担をはっきりさせる必要がある。

【インドネシアの南南協力】

- 今、インドネシアは南南協力推進に非常に乗り気。2014 年に国際協力の専門機関を設立する予定であり、それを実現するための政治的なプレッシャーが大きい。
- インドネシアは、今年アセアンの議長国であるし、G20 でのインドネシアの役割も増大しているため、南南協力推進の機運は非常に高まっている。
- 一方、まだまだ援助受け入れのマネジメント能力は高いとはいえない。
- 現在の南南協力は、アドホックで、特に重点地域等は設定されてないように見受けられる。
- 2010 年の JICA が支援した南南協力のワークショップに出席したが、インドネシア側は、主に海外直接投資の誘致や輸出を増やすための手段として南南協力を見ているようで、一方的にインドネシアが得をすることだけを考えているような印象を受けた。
- 南南協力を進めていくためには、資金の問題よりも組織の問題の方が大きい。

【有望な分野】

- 2010～2011 年のアラブの春の後、アラブ諸国からインドネシアの民主化に対する興味が高まっている。
- 民主化については、他のアセアンの国々もインドネシアから学びたいと考えている。
- 民主化の文脈では、市民社会やメディア（報道の自由）なども有望。市民社会については、90 年代後半の経済危機以降、非常に良くなった。
- インドネシアは自然の宝庫なので、環境分野、特に気候変動（温室効果ガス排出問題）、生物多様性分野は、他国が興味を持つ分野。
- アフガニスタンはインドネシアの PNPМ に興味を持っている。
- 地方分権については、強みと弱みの両方がある。弱みとしては、汚職が地方に分権されたという面がある。資金メカニズムもうまくいっているとはいえない。

【プロジェクトについての意見】

- 何をもって「成功」とするのか、マトリックスを決めるのは難しい作業になるだろう。
- 政府以外のステークホルダーとして、企業、NGO、研究機関等を想定しているようだが、メディアの役割も大きいので忘れてはならない。

日時：	2011年11月3日 14:40～15:10	
訪問相手	Bappenas (Wisma Bakrie プロジェクト事務所担当者)	
場所：	Bappenas (Wisma Bakrie プロジェクト事務所)	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> Ms. Teni Widuriyanti, Head of Sub Directorate for Multilateral II, Directorate for Multilateral Foreign Funding, Bappenas Mr. Andi BM, ECBAM, Bappenas Mr. Egi B. Svarga, ECBAM, Bappenas
	調査団側	松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	ー
協議内容		
<p>【プロジェクト執務室に関する情報】</p> <ul style="list-style-type: none"> Bappenas の Wisma Bakrie ビルの開きスペース (1 部屋) には、①UNDP の ECBAM (現在は Bappenas 本部に入居している) ②ADB の技術協力プロジェクト「Strengthening Capacity and Knowledge Management in the National Development Planning Agency to Enhance Projects' Effectiveness」、そして③本プロジェクトの 3 つのプロジェクトが入居する予定となっている。 本プロジェクトで使えるスペースを見たところ、事務机は既に入っており、電話、インターネット、パソコンの設置が必要。最大 4～5 名執務できるスペース。 ADB のプロジェクト「Strengthening Capacity and Knowledge Management in the National Development Planning Agency to Enhance Projects' Effectiveness」 (http://pid.adb.org/pid/TaView.htm?projNo=43212&seqNo=01&typeCd=2)は USD 500,000 の技術協力プロジェクト。2011 年 1 月から開始したが、専門家が他業務に従事しているので、本格的には始まっていない。3 人の短期専門家で作成されており、リーダーが英国人。2 名がインドネシア人コンサルタント。さらに 1 名短期専門家も加わる予定。本格的な活動は 2012 年 7 年からの予定で研修が中心。Bappenas の援助プロジェクトのプロジェクトサイクルの管理能力強化を目的としていて、プロジェクト企画、モニタリング、評価について、ガイドラインを作ったり業務マニュアルを作ったりする予定。特に、若手職員的能力向上を目指している。 		

日時：	2011年11月3日 15:10～16:30	
訪問相手	A4DES Secretariat	
場所：	A4DES Secretariat, Wisma Bakrie	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> Ari Yahya Pratama, Programme Officer for Aid Effectiveness, Planning, Monitoring and Evaluation Unit, UNDP Mr. Gani Fiandi Sutanto, IT Database Associate, A4DES Secretariat
	調査団側	松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	A4DES 作成「Knowledge Management」冊子(A4DES ウェブサイトからダウンロード可能)
協議内容		
<p>【AIMS について】</p> <ul style="list-style-type: none"> AIMS は主にパリ宣言の 12 指標モニタリングのために開発された。2010 年にスタート。2011 年 12 の指標のモニタリングを実施。 12 指標のほか、AIMS には予算管理情報も入力されている。しかし、ドナーから正確な予算等の情報を得るのは難しい。 世銀の支援で AIMS の改善が行われており、質的情報の追加を目指している。各プロジェクトの評価レポート等はまだアップロードされていない。 AIMS は 12 の指標のモニタリング以外には、あまり活用されていない。 AIM のサーバーは Bappenas ではなく、独立している。Bappenas のサーバーに置こうとしたところ、負荷がかかりすぎたため。 		

【南南協力情報システムについて】

- SSC Information System に掲載されているデータは 2009 年現在のもの。その後アップデートされていない。誰が担当しているのか不明。恐らく引渡し当時、UNDP の ECBAM のスタッフが引き継ぐこととされていたが、実際は担当者が決まっていなかった状況。
- データベースには、他の省の職員はデータ入力ができないようになっている。

【ウェブ上の情報発信】

- A4DES、SSC、AIMS それぞれウェブページを持っているが、すべて外のサーバーを使っている。Bappenas サーバーはレスポンスが遅いため。
- A4DES のウェブサイトは、情報共有を目的として様々なコンテンツをアップロードしている。

【情報共有について】

- 省内でも局 (Directorate) が異なると、お互い情報交換をしない。インセンティブが少ないため、情報交換に手間をかけようとしらない。
- A4DES では、WG の ML を作ったが、活用はほとんどなされていない。
- A4DES が発行した「Knowledge Management」という冊子 (144 ページ、インドネシア語) は、A4DES のウェブサイトからもダウンロードできる。UNDP の TMDF(Transitional Multi Donor Fund for Aid for Development Effectiveness)により 1 名のコンサルタントが A4DES 付きで雇用され、執筆したもの。一人で執筆した。当初、CBKM WG に派遣しようとしたが、南南協力の活動で忙しく、受け入れてもらえなかったため、A4DES 事務所事務所付きにした。冊子には、A4DES としての KM の戦略や活動計画が書かれているが、その後、何もアクションは取られていない。ドナーの支援を待っていた。
- 本プロジェクトによって、少なくとも Bappenas に知識シェアの文化を根づかせてほしい。Bappenas が他の省庁の見本となるように。

【A4DES 事務局】

- A4DES は 2014 年までの限定。
- A4DES は省令によって設立されたが、政府の外の人間 (商工会議所など) からは、A4DES が政府の機関だと認識されていない。
- TMDF は今年で終了だが、来年 4 月まで延長の可能あり。事務局機能自体はすでに確立しているので、ドナーからの支援金さえ得られれば A4DES は回していける。
- A4DES の事務局員は 15 人。うち、3 人がアナリスト。全員が UNDP との契約。ただし数名が Bappenas との直接契約に切り替わった。
- 民間セクターとの関係は良好で、「INFID (International Network of NGOs on Indonesian Development)」という市民団体フォーラムと協力。援助効果のモニタリングを民間セクターが行うという位置づけ。
- 企業との接触はない。商工会議所とも接触がない。
- 研究機関は A4DES に参加している。SSC のケーススタディなどを実施。

【南南協力推進について】

- 関係者が多く、調整が最も大変な課題。SSC は誰のイニシアチブなのかははっきりしない。
- 国家調整チームのメンバーは、全員兼務。普段の情報交換は行われておらず、会議で始めて情報交換がなされるのみ。
- 企業は SSC には興味ある (チームに加わった) が、A4DES に対しては興味はない様子。A4DES と関係を持ってもビジネスに結びつかないと思われるため。

日時 :	2011 年 11 月 4 日 10:00~11:00		
訪問相手	農業省		
場所 :	農業省		
出席者	<table border="1"> <tr> <td>訪問先</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Mr. Yusral Tahir, Deputy Director for Bilateral, Center for International Cooperation, Ministry of Agriculture • Mr. Dadeng. G., Head of Sub-division, Bilateral, Ministry of Agriculture </td> </tr> </table>	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Yusral Tahir, Deputy Director for Bilateral, Center for International Cooperation, Ministry of Agriculture • Mr. Dadeng. G., Head of Sub-division, Bilateral, Ministry of Agriculture
訪問先	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Yusral Tahir, Deputy Director for Bilateral, Center for International Cooperation, Ministry of Agriculture • Mr. Dadeng. G., Head of Sub-division, Bilateral, Ministry of Agriculture 		

	調査団側	石黒次長、松浦企画調査員、Dinur (Senior Representative)、首藤 (コンサルタント)
	入手資料	ー
協議内容		
<p>【農業省の南南協力実施体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> Center for International Cooperation の下に Regional Division、Bilateral Division, Multilateral Division (国際機関だけでなく NGO も対象) がある。Regional Division の下に Inter-regional Sub-division があり、ここが他国支援の担当。Regional Division の下には、このほかにも ASEAN、non-ASEAN、G20、APEC など sub-division がある。 <p>【農業省の南南協力実施経験】</p> <ul style="list-style-type: none"> アフガニスタン、パプアニューギニア、マダガスカルから農業研修員を受け入れた。これらの国がインドネシアを研修先として選んだ理由は、アフガニスタンの場合、同じイスラムの国だから、パプアニューギニアの場合はインドネシアに近いから、マダガスカルの場合はインドネシアからの移民が多いからといったもの。 パレスチンとヨルダンには専門家派遣を行った。 現在、パレスチナからの研修要請を受けており計画中。 農業大臣の考えで、2年前は中東に対して支援を行っていくつもりだったが、昨今、社会状況が安定していないため、対象をアフリカに変えた。 ナミビア、ガンビア、ナイジェリア、スーダン、ジンバブエを対象と考えており、ジンバブエとナミビアには事務局長が訪問し、相手の意向を確かめる調査を行った。 ナミビアとは、検疫システムについての情報交換・協力を行う予定。その他、ナミビアとは気候、土地条件、土地所有形態、土壌の性質が似ているため、情報交換や支援が可能。 スーダン、タンザニアからは、貧困層の農民グループを設立したいとの要望。スーダンに対しては調査チームを派遣し、どのような支援が適しているかを探った。 アフリカのスリナムと南米のガイアナからも要請を受けている。スリナムは、100年ほど前にインドネシアから多数の移民が渡った歴史があり、ジャワ語を話す人も多い。これらの国からは、果物栽培 (ランブータンなど) と水稻の専門家を送ってほしいとの要請。 カザフスタンからも、研修に加わりたいとの希望が寄せられた。 <p>【インドネシアの強み、ニーズ】</p> <ul style="list-style-type: none"> 水稻栽培に関しては、インドネシアは数多くの技術を持っているので、対象国の気候条件等に合わせた技術を選び、提供することができる。 支援要請が多いのは、水稻、人工授精 (ホルスタイン乳牛)、野菜・果物栽培、農業機械、ヤシ油 (バングラデシュ、スリランカ、ブラジルなどから要請あり)、食品加工。畜産については支援要請は乳牛繁殖に限られている。例えば、養鶏などは高技術が要求されないため、ニーズはない。 気候・風土の多様性、小さな土地で多くの農民が耕作していることなどがインドネシアの農業経験としてユニークなところ。 南南協力受入国は大概、既に自分たちの国がインドネシアからどの技術を教えてもらいたいのかを知っている。ただし、自国の JICA 事務所に相談して、インドネシアを紹介してもらったケースが多い様子。 JICA とは関係なく支援を求めてきたスーダン、ガンビア、タンザニアも、自分たちが具体的にどの技術の支援がほしいかについて明確だった。 <p>【専門家】</p> <ul style="list-style-type: none"> マダガスカルとパプアニューギニアに派遣したのは稲作 (水稻) の専門家だが、水稻以外の技術を持っていることが、非常に喜ばれた。その専門家は、竹細工が得意で、唐篋を作ることができた。また、現地の農民に歌を教えたり、教わったりと人と人とのコミュニケーションを大事にした。そのようなパーソナリティーが受け入れられた。農業の場合、対象が農民なので、農業技術や知識を知っているだけではだめ。農民に溶け込める人が受け入れられる。 		

- 一般的に、受け入れ国のインドネシア人専門家に対する満足度は高い。
- 一方、草の根レベルで交流が成功している専門家でも、相手国省庁に呼ばれてプレゼンテーションをしなければならないこともあり、その際、英語力の不足等から、期待される発表ができないという問題が生じている。
- 農業省では、分野ごとに専門家（職員）のリストを作っており、要請を受けた際にはそのリストから人事担当セクションが適任者を選ぶシステムになっている。選定された人は、必ず要請を受けなければならない。
- ほとんどの専門家が普及員として働いた経験を持っているので、農民の中に受け入れやすい。
- 今のところ、要請を受けるのは普及員レベルの農業技術を持っている専門家で、高度な専門家に対する要請を受けたことはない。

【国内外ネットワーク】

- 農業省は、国内に研修センターを 20 ほど持っている。そのうちの半分程度が外国からの研修生受け入れに使える設備（寮の設備やトレーニングの質等の観点から）。ただ、マレーシアから研修生が来た際には、寮の設備が気に入らず、近くのホテルに泊まったということがあった。他の国の場合、大概そういったことは起こらない。
- 農業担当の各州の代表者を呼んでワークショップを開き、南南協力に関する情報交換をしている。
- 稲作支援をアフリカでも行っているが、特に CARD（アフリカ稲作振興のための共同体, Coalition for African Rice Development, CARD）とは特に接触はない。
- 国際ネットワークは特に持っていない。
- 東京、ブラジルなど主に先進国 4 カ国には、大使館に農業省から派遣されたアタシェイが駐在しているが、その他の国にはいない。

【国家南南協力調整チームとのかかわり】

- 南南協力調整チームのリーダーが、海外から要請を受けた場合に、農業省に連絡をしてくる。実際の研修アレンジは外務省と共に行い、研修計画などを立てる。
- 南南協力調整チームが、農業省としてどのような研修をできるかについて尋ねてきたことがあった。その後、外務省が他の省庁の調査結果とともに取りまとめ、他国から照会がきた際に情報を提供している。
- グランドデザイン、ブループリント作成にはかかわっていない。
- 南南協力調整チームからは研修カリキュラムなど提出するよう要請を受けた。特に南南協力に関して方向性を示してくれないが、外務省は、インドネシアが外に何をプロモートすべきか助言し、方向性を提示してくれる。南南協力調整チームの活動は、現在は散発的だと感じる。

【ステークホルダー】

- 研修実施や専門家派遣に当たっては、リソースパーソン農業省の職員のみで、NGO は関与していない。もし先方から依頼されたら NGO もリソースパーソンとして考えるが、そのような要請はこれまで受けたことがない。
- 民間セクターは、アグリビジネスや酪農会社への訪問、研修講師として関与してもらっている。

【支援の振り返り・評価】

- 研修を実施した後、アンケート調査している。いつも「満足した」という結果を得る。「もっと時間が長いとよかった」というコメントを得ることが多いが、それは研修に満足したことを示していると解釈している。
- 専門家を派遣した後は、受入国から事後、レターが来る。そのレターの内容によって、満足してもらえたかどうかがある程度判断できる。

日時：	2011年11月8日 11:00～12:00	
訪問相手	世銀	
場所：	世銀	
出席者	訪問先	<ul style="list-style-type: none"> • Mr. Yogana Prasta, Operations Adviser, World Bank • Mr. Eka Zarmen Putra, Operations Officer – Portfolio, World Bank
	調査団側	新関専門員、松浦企画調査員、首藤（コンサルタント）
	入手資料	－
協議内容		
<p>【世銀の南南協力、KM 支援活動】</p> <ul style="list-style-type: none"> • 世銀は南南協力に関する知識の交流（knowledge exchange）を重要分野だと認識している。 • 世界銀行研究所（World Bank Institute）が仲介して（brokerage mechanism）、インドネシアを含めた途上国同士の南南協力に関する対話の促進をしている。具体的にはインドネシア政府職員を世銀事務所に招いて、世銀が持つ Global Development Learning Network (GDLN)の設備を使ってTV会議を開催している。 • GDLN のインドネシアでの会議の実績としては、これまで南南協力をテーマにして1回（今年7月開催。Bappenas 職員が参加）、電子調達（E-procurement）のテーマで1回（今年8月に開催）。これらについては、定期的に行っているわけではない。 • 継続的に行っている GDLN としては、公共財務管理（public finance management）のテーマについての情報交換。インドネシアの財務省が、国庫管理のコンピューターシステム化について、他の国の財務省と情報交換を行っている。 • その他、インドネシアの工業・商業省がタイを訪問し、港湾管理について情報収集した。 • これまで、ブラジルから森林管理分野で、パキスタンのパンジャブ州から教育分野で情報交換がされたほか、スラバヤの知事とインドの知事との情報交換も行われた。 • Peer to Peer Learning として、インド、コロンビア、メキシコ、中国、シンガポールとの情報交換を支援している。 • インドネシア政府は、南南協力推進のための組織の確立を目指しているところなので、こうしたTV会議のニーズは今後高まると思う。世銀はこうしたニーズを満たすよう、TV会議開催をこれからも支援をしたい。 • 世銀は南南協力実施のための小規模グラントを行っている。以前は低所得国のみがグラントの対象だったが、2011年からは全ての国がグラント供与の対象となっている。グラント額は1つの活動に対して上限5万ドル。旅費、セミナー開催費用などを賄う。要請を受けたらその都度検討し、グラントと供与を決定するというシステム。 • インドネシアからはこの半年に2件のグラント要請を受けた。インドやバングラデシュがこのグラントを得、インドネシアに研修を受けにきたという例もある。 <p>【インドネシア政府から世銀への要請】</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bappenas の国家南南協力調整チームから、民間資金の利用について、中国、シンガポールの経験を学びたいと要請がきている。シンガポールへのスタディーツアーや議論を行いたいとのこと。世銀が以前行った Peer to Peer Learning のフォローアップとして要請を受けた。 <p>【インドネシアの強み】</p> <ul style="list-style-type: none"> • これまでの世銀の経験から、インドネシアの強みと特定したのは、①コミュニティ主体の農村開発（PNPM）、②災害管理、③災害後のコミュニティ復興、の3分野。この3分野の経験を南南協力で活用していこうと考えている。ただし、これら3分野は、あくまでも世銀のプロジェクトの経験から特定された分野なので、世銀の枠に捕らわれなければ、他にも有望な分野はたくさんあると思う。 • 実際に他の途上国からの要請・支援実績は、アフガニスタン、アフリカ、インドからのPNPM、ハイチ、ラオスからの災害管理など。 • PNPMについては、世銀の組織としてPNPM Support Facility (http://pnpm-psf.ning.com/) と呼ばれる「PNPM 本部」的な組織がある。ここでPNPMに関する様々な成果品が揃っているはず。この組織は世銀の組織だが、マルチドナーファンドにより運営されている。 		

【途上国のニーズ】

- インドネシアに研修にきた途上国の政府職員が入手したがる情報は、プロジェクトのストラクチャー、プロジェクト管理方法、プロジェクト実施のメカニズム、実施マニュアルといったもの。また、彼らはプロジェクト対象地の担当官（現場でのプロジェクト実施者）と直接話すことを希望する。
- インドネシアの強みを見つけるのはそれほど難しくないが、被援助国のニーズを把握するのは難しいと感じる。

【南南協力推進についての課題】

- インドネシアはこれまで「交流」という名目で他国の支援活動をしてきたが、それを南南協力とは呼ばず、漫然とやってきた。Bappenas が南南協力と銘打って一つの方向性を打ち出したことについては評価に値する。
- Bappenas は南南協力を推進しようと躍起だが、他の省がどれほど Bappenas の活動を認識しているかは疑問。
- Bappenas は南南協力の調整機能を持つとしているが、ライン省と途上国で直にやり取りするほうが迅速に進められるので、Bappenas にコントロールされることになると活動推進の障害になってしまうかもしれない。Bappenas が調整をするのはよいが、プロジェクトの進行の障害にならないように工夫してほしい。
- 例えば、世銀が行っている小規模グラントの話でも、Bappenas は全て Bappenas を通し、Bappenas がスクリーニングをすと言ってきた。だが、その後数ヶ月たっても何の連絡もない。正直なところ、世銀はライン省と直接やり取りするほうが早いし、Bappenas がスクリーニングする意味が本当にあるのかどうか疑わしく思っている。
- 南南協力に関しては、世銀とコンタクトがあるのは、各ライン省と Bappenas のみで、外務省や国家官房については、特に接触がない。これらの省の役割は分からない。
- 世銀とライン省が直接やり取りをしている活動について、Bappenas がどのくらい把握しているのか分からない。Bappenas といっても、実際は Dewo 局長と、副局長の Agustin の 2 人だけが担当している状況なので、2 人でできることは非常に限られている。

5. 収集資料リスト

番号	資料の名称	発行機関	形態*
1	Capacity Development Assessment and Strategy Report (2010)	Aid for Development Effectiveness	データ
2	Quest for Indonesia's Role as a Middle Income Country (2009)	Aid for Development Effectiveness Secretariat	図書
3	The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action	OECD	データ
4	Progress Report of Aid for Development Effectiveness Secretariat (2009)	Aid for Development Effectiveness Secretariat	データ
5	The Jakarta Commitment and TMDF A4DE Progress Update 1st Semester 2010, A4DES Steering Committee Meeting (2010)	Aid for Development Effectiveness Secretariat	図書
6	Program to Implement the Jakarta Commitments on Aid for Development Effectiveness Road Map (2009-2014)	Aid for Development Effectiveness Secretariat	図書
7	Policy Direction on Indonesia's South-South Cooperation (2010)	Center for East Asian Cooperation Studies (CEACoS)	データ
8	Republic of Indonesia, Report of Basis Study for South-South Cooperation (Draft Grand Design and Blue Print)	National Development Planning Agency (BAPPENAS) and Aid for Development Effectiveness Secretariat (A4DES)	データ
9	Draft Rencana Induk Kerjasama Selatan-Selatan Indonesia 『インドネシア南南協力 ドラフトマスタープラン』 (2011-2025) (インドネシア語)	Tim Koordinasi Pengembangan Kerjasama Selatan-Selatan Indonesia	図書
10	Draft Cetak Biru Kerjasama Selatan-Selatan Indonesia 『インドネシア南南協力 ドラフトブループリント』	Tim Koordinasi Pengembangan	図書

	(2011-2014) (インドネシア語)	Kerjasama Selatan-Selatan Indonesia	
11	Knowledge Management untuk Efektivitas Pemanfaatan PHLN bagi Pembangunan Nasional『国家開発に向けた援助効果向上のためのナレッジマネジメント』(インドネシア語)	The National Platform for Disaster Risk Reduction and the University Forum	図書
12	Scaling Up Knowledge sharing for Development- A Working Paper for the G-20 Development Working Group, Pillar 9	OECD	データ
13	Lessons Learned: Indonesia's Partnership for Disaster Risk Reduction (2009)	The National Platform for Disaster Risk Reduction and the University Forum	パンフレット
14	Lessons Learned: Disaster Management Legal Reform -- The National Experiences	UNDP Indonesia	パンフレット
15	2011 Lessons Learned: Supporting the Evolution of Sub-National Forum for Disaster Risk Reduction	UNDP Indonesia	パンフレット
16	2011 Lessons learned: Building safer Communities through Pilot Projects for community based Disaster Risk Reduction (CBDRR)	UNDP Indonesia	パンフレット

