

**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
終了時評価調査報告書**

平成 24 年 5 月
(2012 年)

独立行政法人国際協力機構
人間開発部

人間
J R
12-055

**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
終了時評価調査報告書**

**平成 24 年 5 月
(2012 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、公平・公正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。しかしながら公平・公正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、3名の長期専門家を派遣しました。

今般、同プロジェクトの終了時評価を行うことを目的として、2012年5月に調査団を派遣し、インドネシア共和国政府の間で、プロジェクトの進捗・成果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と、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、本調査にご協力を賜りました関係各位に深甚なる敬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しだいです。

平成24年5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

プロジェクトの位置図

写 真

略語一覧

終了時評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 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 プロジェクトの概要	2
1 - 5 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の変遷	4
第2章 評価の方法	5
2 - 1 終了時評価調査の方法	5
2 - 2 主な調査項目	5
2 - 3 データ収集方法	5
第3章 プロジェクトの実績と現状	7
3 - 1 投入実績	7
3 - 2 アウトプットの達成度	10
3 - 3 プロジェクト目標の達成度	15
3 - 4 上位目標の達成度	17
3 - 5 実施プロセスの状況	18
第4章 評価結果	19
4 - 1 妥当性	19
4 - 2 有効性	19
4 - 3 効率性	20
4 - 4 インパクト	21
4 - 5 持続性	21
4 - 6 結 論	23
第5章 提言と教訓	24
5 - 1 提 言	24
5 - 2 教 訓	25

第6章 団員所感	26
6 - 1 「雇用安定政策」担当団員所感	26
6 - 2 「職業紹介サービス」担当団員所感	27

付属資料

1 . 主要面談者	31
2 . ターゲットPES 45カ所（プロジェクトがターゲットとする州、県・市）	33
3 . プロジェクト終了時の姿とアプローチ	34
4 . PDM改訂の内容と理由	35
5 . ミニッツ	38
6 . トライアル労働事務所10カ所における集中的な活動	73

プロジェクトの位置図



(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)

写 真



州労働局職業紹介部門へのヒアリング
(中部ジャワ州労働局)



州労働局主催のジョブフェア
(東カリマンタン州労働局)



帰国研修員へのヒアリング
(スマラン県 PES)



情報が整理された掲示板
(スラゲン県 PES)



ミニッツ協議
(国内雇用局・労働市場開発局)



ミニッツ署名
(雇用総局)

略 語 一 覧

略語	正式名称	和訳
AK-I	Antar Kejra I	求職登録カード
BKOL	Bursa Kerja Online	インターネットによる職業紹介システム (IPKオンラインの前身システム)
DDMP	Directorate of Domestic Manpower Placement	国内雇用局
DGMPD	Directorate General of Manpower Placement Development	雇用総局
DLMD	Directorate of Labor Market Development	国内労働市場開発局
ESC	Employment Service Center	雇用サービスセンター(縣市労働事務所、 PESの旧名称)
IPK	Informasi Pasar Kerja	労働市場情報
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
M/M	Minutes of Meeting	協議議事録
MOMT	Ministry of Manpower and Transmigration	労働移住省
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
PES	Public Employment Service Center	公的雇用サービスセンター(縣市労働事 務所)
PO	Plan of Operations	活動計画
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SPM	Standar Pelayanan Minimal	最低サービス基準

終了時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～ 2012年9月23日まで（3年間）	先方関係機関：労働移住省（MOMT）
	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、同国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、公平・公正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（Ministry of Manpower and Transmigration：MOMT）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公的雇用サービスセンター（Public Employment Service：PES）として独立させ、コンピュータを使った業務支援システム等を導入して業務改善を進める構想を打ち出した。しかしながら公平・公正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、MOMTをカウンターパート（C/P）機関として、2009年9月～2012年9月までの3年間の予定で実施されており、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）を派遣した。</p>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>(1) 上位目標</p> <p>トライアル実施州¹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><指標></p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	

¹ 中部ジャワ州、ジョグジャカルタ特別州、南スラウェシ州、東カリマンタン州、西スマトラ州、東ジャワ州、西ジャワ州の7州。

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

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PES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の度合い

(3) 成果

<成果1>

PESの運営に関する国、州、県・市の協働体制が明確にされる。

<指標>

- 1-1. 国、州、県・市の協働体制及び各組織の役割が明確に述べられる

<成果2>

PESにおいて実施される公平・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PES²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。

<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PESの数

² スマラン県、パティ県、スラゲン県（以上中部ジャワ州）、ジョグジャカルタ市、バントウル県（以上ジョグジャカルタ特別州）、マカッサル市（南スラウェシ州）、サマリンダ市（東カリマンタン州）、パダン市（西スマトラ州）、パスルワン県（東ジャワ州）、バンドゥン市（西ジャワ州）の10県・市PES。

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（終了時評価時点）

日本側：

長期専門家派遣 3名（延べ人数）

短期専門家派遣 IT業務支援システム4名、職業相談2名、求人開拓1名（延べ人数）

研修員受入 27名

機材供与 3億2,150万インドネシアルピア（オートバイ 20台、ヘルメット）

ローカルコスト負担 16億7,445万1,703インドネシア（2009～2011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 17億2,883万7,780インドネシア（2009～2011年度支出実績合計）

2．評価調査団の概要

調査者	総括	近藤 貴之（JICA 人間開発部 社会保障課長）
	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	三輪 宗文（厚生労働省 職業安定局 首席職業指導官室 次席職業指導官）
	協力企画	清水 貴（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 主任研究員）	
調査期間	2012年5月5～17日	評価種類：終了時評価

3．評価結果の概要

3 - 1 実績の確認

(1) プロジェクトの成果

成果1：達成された

雇用サービス強化の指針としてプロジェクトが作成したPES ListにはPESにおける日常業務の改善基準とともに、公的雇用サービスに係る国、州、県・市それぞれの役割が明記されている。

2012年2月、MOMT雇用総局（Directorate General of Manpower Placement Development : DGMPD）から「雇用サービスにおけるPES Listの活用」についての通達が全州労働局・県・市PESに発出され、このなかでPES Listは州労働局と県・市PESが雇用サービスを提供する際に共通して使用されるべきマニュアルであると明記されており、同リストは州自治体、県・市自治体を通じて、全国のPESに配布された。

また、国、州、県・市の協働体制に関するワークショップがこれまで2回実施され（2011年4月、2012年3月）、プロジェクト対象である45カ所のPESが参加した。2回目のワークショップではアンケートが取られており、雇用サービスに関する三者の相違点や課題解決方法について、ワークショップ参加者の90%以上が「よく理解した」「理解した」と回答している。今回の現地調査でも、インタビューした州、県・市職員の大半が協働体制について理解していると回答した。

成果2：達成された

指標2-1は上述のとおり、PES Listが雇用サービス実施のために共通して使用されるべきマニュアルであることがMOMT DGMPDの通達に記されている。

指標2-2については、トライアルPESである10カ所ではPES Listを用いた雇用サービスの点

検が複数回行われており、その活用が確認されている。インタビューを行ったPESでは、サービスの点検以外にも、求人開拓や職業相談を行う際の事前の業務確認、業務上不明な点の参照等にも用いられていた。また、インタビューした州労働局と県・市PESの大半は「PES Listの内容を十分に理解している」と回答し、「10項目に要約されており使いやすい」「職業相談の要点について教えてくれる」といったようにその使い勝手の評価も高い。

指標2-3については、終了時評価時点では新しいシステム「労働市場情報（Informasi Pasar Kerja : IPK）オンライン」³に移行しているところであった。これまでMOMTが推奨していたシステム「インターネットによる職業紹介システム（Bursa Kerja Online : BKOL）ナショナル」は、トライアルPESの10カ所中9カ所が利用していた。残る1カ所は独自で開発したシステムを利用していた。

成果3：おおむね達成された

指標3-1に関して、トライアルPESがPES Listに基づいて雇用サービス業務の点検を行ったところ、2カ所のPES（ジョグジャカルタ市、バンドゥル県）は既に10項目をクリアし、他の2カ所（スマラン県、パスルワン県）は9項目をクリアしている。大半のPESでは点検を行うごとにクリア項目が増加している。一方10項目に至っていないPESにおいても、点検結果を振り返って改善のための対応策を取っている。例を挙げると、スマラン県とスラゲン県ではクリアしなかった点検項目について職員間で議論し、日常の業務サイクルのなかで改善しているとのことであった。PES Listの利用頻度としては、定期的に点検を行うPESが3カ所あり、その他のPESにおいても頻度にばらつきはあるもののその活用が確認された。

PES利用者の満足度調査（指標3-2）に関しては、スマラン県のように毎月1回決まった日に来所する利用者が回答するPESもあれば、スラゲン県のように毎日の利用者に記入してもらい毎月集計するというPESもある。いずれのPESでも回答結果は集計したうえで、職員が定例会議で共有しているとのことであった。これらの調査結果について各PESがプロジェクトに対して報告することは義務とされていないが、今回の調査で確認できた範囲ではすべての利用者が「満足している」または「とても満足している」と回答している。

成果4：おおむね達成されており、今後も持続的展開が見込まれる

中部ジャワ州では、3カ所のトライアルPESの経験が州内の他のPES 32カ所と共有されている。州の労働局は研修目的のワークショップを毎年開催しており、ここでは普段の業務改善のみならず、本邦研修参加者が得た知見も共有されている。別のトライアル実施州であるジョグジャカルタ特別州においても、2012年4月に州労働局が同様のワークショップを開催し、トライアルPES 2カ所の経験が3カ所の非トライアルPESに紹介された。

2012年3月には、MOMTが中部ジャワ州のスマラン県で、トライアルPESの経験を共有することを目的としてワークショップを開催した。同ワークショップには7州10カ所のトライアルPESと、中部ジャワ州とジョグジャカルタ特別州のすべての非トライアルPESから合わせて75名が参加した。このワークショップでは終了時に参加者による自己評価が行われており、大半において満足度・理解度ともに高いものであった（指標4-1）。

(2) プロジェクト目標

非トライアルPESでは、全35カ所がプロジェクトのめざした「PES Listの活用を始めている」状態にあるといえる。これらのPESは2012年3月にスマラン県で行われたワークショッ

³ 中間レビュー時点で労働人材省は求職・求人情報管理オンラインシステムである「BKOL ナショナル」の全国普及をめざしていたものの、その後プログラム上の修正などを重ねた新しいシステムである「IPK オンライン」の導入を決定した。終了時評価の時点で「IPK オンライン」は完成していなかったものの、所管する国内労働市場開発局（Directorate of Labor Market Development : DLMD）の説明によると近日中に完成予定とのこと。

プでPES Listについて説明を受けており、ワークショップのなかでPES Listを用いた自己点検を行っている（平均して10項目中4.9項目クリアした）。日常業務を通じたPES Listの活用状況は各所により異なっているものの、トライアルPESからの知見が研修や職員間個人的交流を通じて波及していることも確認されている。

また、業務支援システムの活用状況について、「BKOLナショナル」が全35カ所中29カ所で使用され、その他のPESにおいても独自のシステムが使用されている事が確認された。

満足度調査については、非トライアルPESについてもトライアルPES同様、おおむね良好な結果となっている。

(3) 上位目標

以下の理由から現時点で上位目標の達成度を検証することは難しい。

第一に、「IPKオンライン」は導入されたばかりであり、以前のシステムにあった過去のデータが移行できない状況にある。よって、経年変化を見ることができない。第二に、求職者数と求人者数は、PESでの雇用サービスが改善されたこと以外にも域内外の経済状況、公務員の採用数増減等、外部から影響を大きく受ける。第三に、トライアルの活動が開始されてから1年も経過しておらず、プロジェクトの成果としての変化を期待するにはまだ時間を要すると考えられる。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

以下の理由から本プロジェクトの妥当性は高い。

- ・インドネシアの開発計画政策と合致している。「国家中期開発計画（2004～2009年）」で設定された目標のひと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ひとつであり、雇用拡大は国家福祉の一部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は国家の義務であるとし、労働移住省令は、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。
- ・雇用サービスに関するニーズと一致している。インドネシアにおける失業率は2009年の8.14%から2012年の6.32%に低下しており、順調な経済成長の影響もあり改善傾向にある。一方で、いまだ761万人が完全失業状態にあり、1,487万人がフルタイムの定職を得ていない半失業状態にあると推計されており、公的雇用サービスへのニーズは依然高いと考えられる。
- ・日本の政府開発援助（Official Development Assistance : ODA）政策と合致している。対インドネシア「国別援助計画（2004年）」によると、援助優先分野のひとつは「民間主導の持続的成長」であり、これに関連した戦略のひとつが「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。2012年4月に策定された国別援助方針では、インドネシアが中長期的な安定を確保するためには、継続的な経済成長の実現とその地方への波及を通じた国内の所得格差・地域格差の是正、雇用機会の確保、災害や感染症に対する脆弱性の克服等が重要であると述べられている。
- ・プロジェクトのターゲットグループは適切であった。プロジェクトは県・市レベルのPESを主要ターゲットとして定め、活動を実施してきた。インドネシアでは、PESのほかにも職業訓練校や民間の人材紹介企業が雇用サービスを提供している。しかしながら、これらの機関によるサービスは対象が限定的である。他方、PESが提供する雇用サービスは誰でも利用が可能であり、求人職種の幅も広いことから、社会的セーフティネットとしての役割も期待できる。

(2) 有効性

以下をかんがみて、現在の取り組みがプロジェクト終了時まで継続すれば高い有効性が期待される。

- ・プロジェクト目標の達成状況としては、トライアルPES 10カ所では、PES Listと業務支援システムを活用して雇用サービスの業務が改善されている。35カ所の非トライアルPESでもPES Listと業務支援システムを使ったサービスが開始される状態にあり、業務改善が実際に行われているPESもある。これらの進捗状況をかんがみると、2012年9月のプロジェクト終了時までにはプロジェクト目標は達成されると考えられる。
- ・PES Listはインドネシアの状況に合うように日本のハローワークの知見を基に開発・改良されたものである。トライアルPESがこれを活用することによって雇用サービスを改善し、この成功事例が非トライアルPESと共有されている。PES Listを中心としてプロジェクトのアウトプットが目標達成に貢献しているといえる。
- ・プロジェクトは10カ所のトライアルPESに技術指導やモニタリングといった活動を集中させ、その知見を他のPESに移転させるというアプローチを取っている。これはトライアルPESと非トライアルPESの双方に業務改善をもたらす促進要因のひとつであったと考えられる。外部条件となっていた、養成された人材が継続勤務することや業務支援システムがタイムリーに開発されることについては、どちらもプロジェクトの進捗・成果に大きな影響は与えていない。

(3) 効率性

以下の理由から本プロジェクトの効率性は中程度と判断される。

- ・プロジェクトがめざしたアウトプットはおおむね計画どおりに算出されている。例えば、雇用サービス提供における国、州、県・市の協働に関する枠組みはPES Listのなかで明確になっており、インタビューによれば関係者の理解度も高い。同じくPES Listと業務支援システムを通じて雇用サービスの実施手順について明確になっており、トライアルPESにおける業務改善につながっている。また、この経験が他のPESと共有されている。
- ・プロジェクト期間の前半は活動が予定どおり進まない状態であったが、中間レビュー以降、プロジェクトの活動は大幅にスピードアップした。投入が効率よくアウトプットにつながった要素として以下が挙げられる。第一に、インドネシア側のカウンターパートが適切な部署から配置された。PES Listと業務支援システムは雇用サービスの改善に不可欠な要素である。これらを所管する部署として国内雇用局（Directorate of Domestic Manpower Placement : DDMP）とDLMDから人員配置が行われた。第二に、短期専門家の派遣が予定どおり前半期間に集中して行われ、必要な技術的インプットが行われた。第三に、本邦研修参加者27名は適切な人選であり、帰国後にPES内で同僚と成果を共有するだけでなく、ワークショップ講師として活動している。また、携帯電話やインターネットを通じて研修参加者和其他のPESの職員間における知識・情報の共有が積極的に行われている。第四に、機材供与はオートバイ20台であったが、インタビューを行ったPESではいずれも求人開拓や職業訓練校の雇用サービスの業務指導を目的として利用されている。

(4) インパクト

上位目標の達成は時期尚早であるが、以下のようなインパクトが生じている。

- ・プロジェクトが対象としたのは7州の45カ所のPESとモデル2州の労働局であるが、これらの知見は他の地域にも波及している。例えば、西ジャワ州の労働局はトライアルPESと協力してワークショップを開催し、州内の38カ所のPESにプロジェクトの経験を伝えた。また、南スラウェシ州ではトライアルPESの経験が共有されたことがきっかけで5カ所の

PESがPES Listを活用している。さらには、トライアル活動が行われなかった州にも帰国研修員による講義、ワークショップ等により成果が波及している。ジャンビ州の労働局は州内8カ所のPESでPES Listが活用されるべく準備中である。

- ・ 県市のPES間のネットワークが強化されたことも大きなインパクトである。プロジェクトが実施するワークショップや研修で知り合った職員がお互いに連絡を取り合うようになった。一例として、中部ジャワ州のカランガニヤール県PESは隣接するジョグジャカルタ特別州のバントゥル県PESに出向き、PES Listの活用や業務改善について習得したり、ほかにもメールや携帯電話を利用して連絡を取り合っているケースが確認されている。

(5) 持続性

以下で述べる現状や今後の計画が担保されれば、プロジェクトの持続性は高いと見込まれる。

【政策・制度的側面】

失業率の減少は現行「国家中期開発計画」でも目標のひとつとなっており、雇用促進は国家福祉の一部として述べられている。労働移住省令では労働分野の最低サービス基準（Standar Pelayanan Minimal : SPM）を定めており、このうちのひとつが就職の改善に関するものである。MOMT DGMPDの優先プログラムには、「IPKオンライン」の全国普及、SPMを満たすためのPESの能力強化、職業紹介専門職員の能力強化が含まれており、これらはプロジェクトの方向性と合致するものである。また、MOMTの通達により、PES Listは州労働局と県・市PESが雇用サービスを実施する際に共通して用いられる指針・マニュアルであることが明らかにされている。

【組織・財政的側面】

プロジェクトの主要な要素（PES Listと業務支援システム）を所管するのはMOMT DGMPDのDDMPとDLMDである。これらの部署において2009年以降の職員数は微増しており、2013年には能力強化のための十分な予算が確保されている。県・市レベルでは、職業紹介の一般職と専門職員の異動はあまり行われず、人員は比較的安定している。予算面では、経常費用は地方政府から割り当てられるが、特別な目的があればMOMTからも州政府経由にて予算が配賦される。例えば、IPKの利用を促進することを目的として、労働市場開発局は2012年に各県・市5,000万インドネシアルピア、各州1億2,500万インドネシアルピアを配賦した。この予算にはオペレーターの手当、事務用品、インターネット契約、求人開拓に係る費用、企業のモニタリング費用、本省への出張旅費（州のみ）が含まれている。今回インタビューを行ったPESの大半では、雇用サービスを提供するための必要な予算が十分に確保されている。

【技術的側面】

インドネシア国内での研修・ワークショップ、本邦研修、プロジェクトによる直接指導を通じて、PES Listの活用方法を含めて十分な知識・技術を身につけた職業紹介専門職が増えてきた。職業紹介専門職の養成は政府の労働研修所が毎年行っていることに加え（参加実績は2009年38名、2010年77名、2011年29名）、DDMPでも2012年以降、各種の研修・ワークショップを予定している。また、本プロジェクトの経験を反映させて研修モジュールの改訂を行う予定もある。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) カウンターパートとの協働体制

プロジェクトでは開始時より、ほぼ毎週の定例会議において活動の進捗や課題、実施方法について情報共有が行われている。2011年6月の中間レビューで指摘されたプロジェクト

活動の進捗モニタリング体制の確立やプロジェクト目標への共通認識確認については対応済みである。同レビューで出された提言に基づき、2011年7月にプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix : PDM）と活動計画（Plan of Operations : PO）表が改訂された。また、PO表の活動ごとに実施責任者を決め、活動の時期や方法について定例会議で議論しつつ、軌道修正を行っている。

(2) 実施プロセス

・トライアルPESでの集中的活動

インドネシアの国土は広大であり、地方分権化の進捗状況や州、県・市の役割等は地域によって異なっている。中間レビュー以降、プロジェクトは10カ所のトライアルPESを選定して他地域へのモデルとなるべく集中的に活動を実施するアプローチを取ることとした。プロジェクトによる直接的な技術指導もあり、実際に業務改善が形となって現れている。これらの経験が成功事例として他のPESに紹介され、業務改善につながっている例もあり、このアプローチは機能しているといえる。

・中間レビューで出された提言のフォローアップ状況

提言の大半は以下も含めて対応済みである。①成果や目標の再検討により、PDMとPO表が改訂された。②成果が具体化されたことで活動実施のスピードがアップした。③PES Listを用いた雇用サービスの業務改善の促進が強化される。また、持続的なものとなるためにPES Listが公式ツールと認定されることが提言されていたが、その旨2012年2月にMOMTの通達で示された。④業務支援システムの改修が行われ、プロジェクトが支援してきた「BKOL ナショナル」が正式に推奨されることとなった。さらにその後同システムを改良した「IPK オンライン」が正式に普及されることになった。⑤本邦研修参加者を中心とするトライアルPESの職員がワークショップ講師となって非トライアルPESへ経験共有をしている。MOMTも主催する研修ではプロジェクトで養成された職員に講師依頼を行うように努めている。

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

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

特になし。

3 - 5 結 論

上述のとおり、プロジェクトはほぼ計画どおりにアウトプットを生んでおり、プロジェクト目標も期間終了時までには達成すると思われる。評価5項目の観点からみると、プロジェクトの妥当性と有効性は高く、効率性も中程度である。インパクト発現の道筋はあり、効果の持続性も期待される。

具体的にいえば、プロジェクトは中間レビュー以降、活動実施のスピードを上げ成果を生みつつある。トライアルPESでは、PES Listと業務支援システムの活用により雇用サービスの業務改善が進んでおり、これらの経験が非トライアルPESに波及し、幾つかのPESでは業務改善につながっている。こういったプロジェクトの取り組みが今後もMOMT、州労働局、県・市PESにより継続されれば、結果として雇用促進に貢献すると思われる。

3 - 6 提言・教訓

(1) 提 言

- DDMPは2012年度中に職業紹介専門職を対象とする研修のモジュールを改訂することを予定している。プロジェクトの経験を反映させるということであるが、標準化されたツールとしてのPES Listの活用がより促進されるように、この項目がモジュールに組み込まれることが重要である。
- 県・市PESの職員が効果的で公正な雇用サービスを提供するために、州労働局は調整役として情報提供・技術支援等を行うことが求められている。特に、州労働局の専門職員は県・市レベルの業務をモニタリングし、改善のために支援するためのキーアクターとなる。州労働局の専門職員のモニタリング技術をより強化するために集中的な技術指導を実施することが求められる。
- 求人は地域の経済や産業の状況等の外部要因により特定の人々に限定されることがある。これに加えて、PESにアクセスすることが容易でない人々（障害者、僻地に居住する人々等）の存在を考慮すると、公正な雇用サービスを実現するためにPESが社会的セーフティネットの拠点として機能する意義は大きい。そのためには、州労働局やPESが各地域における状況を把握し、地元政府や関連する他機関と連携しながら対応できるようになることが望まれる。
- MOMTは労働分野におけるSPMを設定している。これに沿って、DLMDは2014年までに「IPKオンライン」を全国に普及する計画であり、そのために各地PESへのコンピュータ設置や研修を行っている。DDMPも職業紹介に関するさまざまな人材育成プログラムを有している。効果的で公正な雇用サービスを促進するためにはこれらの2部署の連携が不可欠であり、職業紹介サービスのプロセスのなかでIPKが効果的に用いられるためにも2部署は情報共有・意見交換を継続する必要がある。研修実施に際しても、各部署が別々に行うのではなく、片方が主催する研修に他方の要素を入れて講師を派遣する等、協働することが研修主催者と参加者の双方にとって効果的かつ効率的な業務改善の機会になると考えられる。
- MOMTはプロジェクトによって養成された人材をワークショップ講師への登用等により有効に活用している。これはMOMTのリソースやプロジェクトの投入を効率的に活用することだけでなく、職員が知識や技術を研鑽する格好の機会となっており、今後も継続されることが望まれる。
- 雇用促進は雇用サービスの改善以外にも外部要因の影響を受けるため、この改善を登録求職者数や登録求人数（上位目標で設定された指標）で検証することは難しい。これらの指標を用いる場合には、雇用における外部要因の影響を注意して分析する必要がある。他方、3つ目の指標である求人充足数（率）はPESでの雇用サービスの質や量を表すことができ、SPMの指標である就職者数（率）と類似している。MOMTはプロジェクト終了後に上位目標の進捗を検証する際、これらの指標を併せて用いることが望ましい。

(2) 教 訓

地方分権化が急速に進んでいるインドネシアでは、地方分権にかかわるステークホルダーとその役割や関係性、予算と情報の流れ、成果と課題等について計画段階から可能な限り明確にしておくことが重要である。また、これらの状況も地方によって異なる点にも留意が必要である。これらの点に留意することにより、プロジェクトが優先すべき事柄や取るべきアプローチが明確となり、効果的・効率的な計画・実施につながると考えられる。

第1章 終了時評価調査の概要

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、同国における公的職業紹介機関は全国の465県・市に設置されている労働局の雇用サービス・職業紹介部門であるが、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た。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、各県・市労働局で行われる雇用サービスの問題点・課題を明らかにしつつ、わが国のハローワークシステムを参考に、公平・公正で効率的な雇用サービスの提供のために、求職業務に関する改善、求人業務に関する改善、職業紹介をより効果的・効率的に実施するための改善、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。

上記の提言を受けてMOMT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（コンピュータを使った業務支援システム導入等）を打ち出したが、公平・公正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った。このような背景の下、公的職業紹介分野において豊富な経験をもつわが国に支援が要請され、2009年9月に本プロジェクトが開始された。

2012年9月のプロジェクト終了を控え、プロジェクト活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後のプロジェクト活動に対する提言及び今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導くことを目的として、終了時評価調査団が派遣された。

1-2 調査団構成と日程

(1) 調査団構成

調査団構成は表1-1のとおりである。

表1-1 調査団構成

担当	氏名	役職
総括	近藤 貴之	JICA 人間開発部 社会保障課長
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	三輪 宗文	厚生労働省 職業安定局 首席職業指導官室 次席職業指導官
協力企画	清水 貴	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 主任研究員

(2) 現地調査日程

調査日程は表1-2に示すとおりである。

表 1 - 2 調査日程

月日	清水	鈴木	他団員
5月5日	ジャカルタ到着		
5月6日	移動（ジャカルタ サマリンダ）	ジャカルタ到着	
5月7日	サマリンダ市PES・東カリマンタン州労働局ヒアリング	JICA専門家ヒアリング 移動（ジャカルタ スマラン）	
5月8日	パナジャムパセルウタラ県PESヒアリング JICA専門家ヒアリング	中部ジャワ州・スマラン県PESヒアリング	
5月9日	移動（バリクパパン ジャカルタ）	スラゲン県PES・カラングニャール県PESヒアリング 移動（ソロ ジャカルタ）	ジャカルタ到着
5月10日	DDMPとの協議・ヒアリング 団内打合せ		
5月11日	労働市場開発局との協議・ヒアリング 団内打合せ		
5月12日	ミニッツ（M/M）案作成		
5月13日	M/M案作成		
5月14日	M/M協議 JICAインドネシア事務所との打合せ		
5月15日	DGMPD局長との協議 M/M署名 合同調整委員会（JCC）		
5月16日	JICAインドネシア事務所・在インドネシア日本大使館への報告 ジャカルタ出発		

1 - 3 主要面談者

主要面談者リストは付属資料1のとおりである。

1 - 4 プロジェクトの概要

1 - 4 - 1 プロジェクトの目標と成果

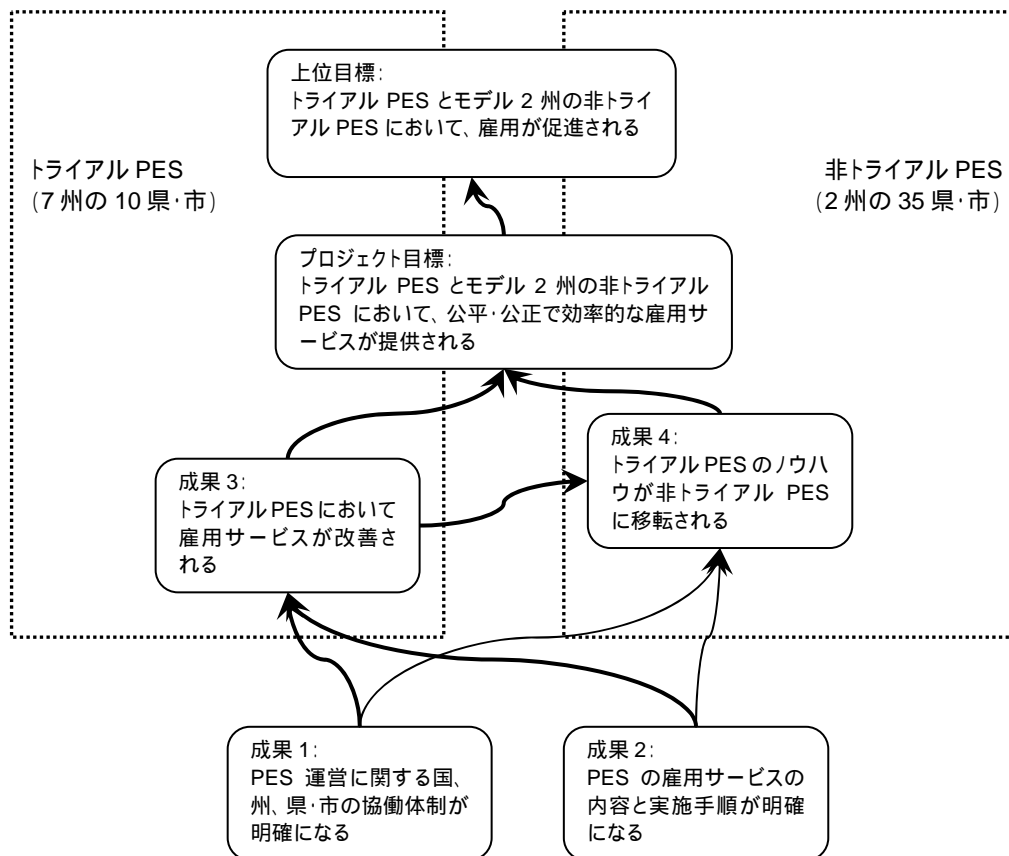
本プロジェクトがめざす目標と成果は次のとおりである。

表 1 - 3 プロジェクトの目標と成果

	到達目標
上位目標 (終了後3～4年後に到達が見込まれる目標)	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。
プロジェクト目標 (終了時まで達成をめざす目標)	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が提供されるようになる。
成果 (目標達成のために必要な成果)	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。 2. PESにおいて実施される公平・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。 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。 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。

成果と目標の関係は図1-1のように示される。プロジェクトの対象は45県・市のPESであるが、まずは全国33州のなかから7州の10県・市が選定されて10カ所のトライアルPESに集中的に活動が行われたあと、35カ所の非トライアルPESにノウハウが移転され、全体で45カ所のPESにおける雇用サービスの改善がめざされるというロジックで組立てられている。プロジェクトのターゲットグループとなる対象45県・市は付属資料2のとおり。

PDMでは、トライアルPES 10カ所と非トライアルPES 35カ所における到達目標は区分して記載されていないが、プロジェクト内ではそれぞれがめざす目標とアプローチについて設定・共有されている(付属資料3)。トライアルPESに対しては集中的な活動が行われており、非トライアルPESと比較するとプロジェクトによる介入(直接的な技術支援)の度合いも活動期間も異なるため、目標の到達レベルが区分されたということになる。



出所：プロジェクト資料を基に作成

図 1 - 1 プロジェクトの目標間の関係

1 - 5 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) の変遷

JICAの開発調査「雇用サービス改善調査」(2007年3月～2009年3月)が実施されたあと、インドネシア政府から本プロジェクトの要請が上げられた。これを受けて、2009年7月に詳細計画策定調査が実施され、PCMワークショップが実施された。この結果を受けて最初のPDMが (Version 0) が作成された。このあと、2011年6月に中間レビュー調査が実施され、調査団より計画改定案が提案され、これが2011年7月の合同調整委員会 (Joint Coordination Committee : JCC) にて承認された (Version 1)。改訂内容の主な点は付属資料4のとおり。

第2章 評価の方法

2-1 終了時評価調査の方法

本調査は、『新JICA事業評価ガイドライン：第1版』（2010年6月）に基づいて実施された。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下、終了時評価という時期的な性格から、事業の達成状況を総合的に検証することが主な狙いとされた。PDM（Version 1）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。プロジェクト終了まであと4カ月あることから、妥当性、有効性、効率性は実績に基づいて検証し、インパクトと持続性はそれまでの実績や活動状況に基づいて今後の動向や実現可能性について評価することとした。

表2-1 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成果（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に生じる、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年）『新事業評価ガイドライン：第1版』

2-2 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) プロジェクトを実施した価値はあるか。
- (2) プロジェクトによりどのような効果が発現したか。
- (3) プロジェクト期間終了後の対応をどのようにすべきか。

より詳細な評価設問は、それぞれの必要なデータ、情報源・データ収集方法とともに評価グリッドに示したとおりである（付属資料5の「ミニッツAnnex 2」）。

2-3 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) 討議議事録（Record of Discussions：R/D）、PDM、PO表、協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）、運営指導調査記録等のプロジェクト計画・マネジメントに関する文書のレビュー
- (2) プロジェクト作成の報告書等（活動進捗報告書、長・短期専門家報告書、定例会議の記録）

のレビュー

(3) 日本人専門家及びカウンターパートからの質問票回答・ヒアリング

上記方法で収集されたデータやその分析結果は、日本側の評価調査団によってまとめられたあと、日本・インドネシア側関係者により事実確認と協議が行われた。この結果を踏まえ、MOMT DGMPD局長と評価調査団長（総括）が終了時評価報告を含むM/Mに署名を行った。

第3章 プロジェクトの実績と現状

3-1 投入実績

3-1-1 日本側投入

プロジェクト開始時から終了時評価調査時点（2012年5月）までで、専門家派遣は述べ98人/月、機材供与287万円、研修員受入れ延べ27名、現地業務費約1,500万円が投入されている。各投入は以下のとおりである。

(1) 専門家派遣

専門家派遣として本調査時点までで延べ10名（約98人/月）が投入された。

長期ではチーフアドバイザー、職業紹介サービス、業務調整／研修計画の3名が派遣されている。短期専門家はこれまで述べ7名（4.40人/月）が派遣された。分野はIT業務支援システム、職業相談、求人開拓である。

なお、長期専門家の派遣は完了時まで継続する予定であり、105.90人/月（専門家全体で110.30人/月）の投入となる見込みである。

表3-1 専門家派遣の実績（完了時までの見込みを含む）

	分野	期間	人/月
長期専門家	1. チーフアドバイザー	2009年9月24日～2012年9月23日	36.00
	2. 職業紹介サービス	2009年9月24日～2012年9月23日	36.00
	3. 業務調整／研修計画	2009年11月27日～2012年9月23日	33.90
		(長期専門家) 計	105.90
短期専門家	1. IT業務支援システム1	2009年11月9～24日	0.53
	2. IT業務支援システム2	2010年1月24日～3月8日	1.47
	3. IT業務支援システム3	2009年11月15～28日	0.47
	4. IT業務支援システム4	2010年2月28日～3月13日	0.47
	5. 職業相談1	2010年10月5～26日	0.73
	6. 職業相談2	2011年1月19日～2月2日	0.50
	7. 求人開拓	2011年3月20～26日	0.23
	(短期専門家) 計	4.40	
		合計	110.30

出所：プロジェクト提供資料

(2) 機材供与

2011年度、オートバイ20台とヘルメットがトライアルPES 10カ所に各2台ずつ供与された（3億2,150万インドネシアルピア＝288万7,930円⁴）。

⁴ 2012年3月30日のレートで換算（1,000インドネシアルピア＝8.98円）。以下においても同レートを適用している。

<http://www.oanda.com/lang/ja/currency/converter/>

(3) 研修員受入

2009年度から毎年度1回ずつ、カウンターパート研修を実施している。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。また、2011年度の研修では、研修員の選考を兼ねて事前研修を実施する、帰国後の成果発表を義務とする等の工夫を行った。なお、MOMT職員のほか、モデル州とトライアルPESの担当者には平等に研修機会が提供されている。

2012年度は2012年7月にMOMT職員を中心に研修員が選定され、実施される予定である。

表3-2 研修員受入れの実績

	研修期間	研修員	研修員所属	主な研修先
2009年度	2010年3月14～20日 (7日間)	9名	MOMT (DGMPD・DDMP・DLMD)	厚生労働省職業安定局、東京労働局
2010年度	2010年11月29日～ 12月9日 (11日間)	6名	MOMT、中部ジャワ州労働局、パティ県PES、スマラン県PES	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
2011年度	2011年10月29日～ 11月8日 (10日間)	12名	MOMT、トライアルPES (サマリンダ市、パスルワン県、マカッサル市、バンドウン市、バントウル県、ジョグジャカルタ市、スラゲン県、パダン市) ジョグジャカルタ特別州労働局	厚生労働省、東京労働局ハローワーク、大阪労働局ハローワーク
2012年度	2012年7月 (予定)	9名 (予定)	未定	未定
	合計	36名		

(注) 2009年度の研修では研修員1名は2010年3月17日に帰国した。

出所：プロジェクト提供資料

(4) 在外事業強化費

日本側からは2011年度末(2012年3月)までに合計16億7,445万1,073インドネシアルピア(1,504万1,000円)の支出が行われた。2010年度に支出された在外事業強化費は主に通訳・翻訳に係る費用であり、また、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の業務委託契約に係る費用であった。2011年度に在外事業強化費として支出された通訳・翻訳費は、2012年度は一般業務費として計上されたため、在外事業強化費としては発生していない形となっている。また、2011年度は対象地域(トライアルPESのある地域)での活動が大幅に増加したため、旅費等が増えている。

表3-3 ローカルコスト負担の実績（インドネシアルピア）

	一般業務費	旅費（航空賃含む）	その他現地業務費	備人費	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
2011年度	535,251,759	335,096,700	0	0	870,348,459
合計	901,263,611	557,282,300	131,955,792	83,950,000	1,674,451,703

出所：プロジェクト提供資料

3-1-2 インドネシア側投入

これまでのところ、以下のとおりの人員配置と業務費の支出（約1,500万円）等が投入されている。

(1) カウンターパート配置

R/D記載のとおり、プロジェクトマネジャーはMOMT DGMPD局長、プロジェクトコーディネーターは市場開発局長とDDMP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14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。カウンターパートは途中で4名が交替したほか、人数も増加した。チームリーダー（DDMP局長）とサブリーダー（総務部長）の2名がプロジェクトの活動に専任となる予定であったが、実際は本来業務のため多忙であり、兼任であったようである。現在のカウンターパートは付属資料5の「M/M Annex 4-1」のとおり。

(2) ローカルコスト

2011年12月までに合計17億2,883万7,780インドネシアルピア（1,552万9,600円）の支出が行われた。なお、2009年はカウンターパート部署であるDDMPとDLMDからの支出はなく、秘書局と官房財務局から支出が行われたが、2010年と2011年の支出の大半はDDMPとDLMDからであった。

表3-4 ローカルコストの実績（1,000インドネシアルピア）

	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	28,799	0	32,069
2010年	423,938	96,300	53,350	32,920	181,175	11,850	14,500	814,034
2011年	516,138	0	95,850	53,270	202,975	0	14,450	882,734
合計	940,076	96,300	149,200	86,190	387,422	40,649	29,000	1,728,837

出所：プロジェクト提供資料

DLMDはプロジェクトの対象PESを含めてコンピュータを設置しているが、これらはプロジェクトの予算（表3-4）として計上されていない。また、同局の2011年の予算では、本プロジェクト以外の事業が優先されたため、一部の活動が遅れる可能性があり、日本側がこれを調

整・支援することとなった。2012年については両局から同額の予算が計上されているとのことであった。

(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。ただし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約3カ月が経過したあとであった。

3 - 2 アウトプットの達成度

終了時評価調査時点までの各成果の達成状況は次のとおりである。

3 - 2 - 1 アウトプット1

目標	PESの運営に関する国、州、県・市の協働体制が明確にされる
指標	1-1 国、州、県・市の協働体制及び各組織の役割が明確に述べられる

2012年2月、MOMT DGMPDから「雇用サービスにおけるPES List（後述）の活用」についての通達（SE.01/PPTK/ii/2012）が発行された。このなかで、PES Listは州労働局と県・市PESが雇用サービスを提供する際に標準化された指針とマニュアルであると明記されている。PES Listは州自治体、県・市自治体を通じて、全国のPESに配布された⁵。PES Listのなかでは、MOMTと州労働局の役割についても次のように述べられている。

- (1) MOMTは、各州労働局からPES Listの活用状況を定期的に把握する。項目の追加、削除を検討し、PESリストを更新する役割を担う。
- (2) 州労働局は、州内の各PESからPES Listの使用回数、課題、要望等を定期的に把握し、その状況をMOMTに連絡する役割を担う。

国、州、県・市の協働体制をテーマにしたワークショップがこれまで2回実施され（2011年4月、2012年3月）、プロジェクトが対象とするPES 45カ所が参加した。2回目のワークショップではアンケートが取られており、雇用サービスに関する国、州、県・市それぞれの役割における相違点や課題解決方法について、ワークショップ参加者の90%以上が「よく理解した」「理解した」と回答している。

今回の調査で質問票やインタビューを通じて、本プロジェクトの対象である7州のうち5州の州労働局が、国、州、県・市の協働体制について「明解に理解している」と回答し、1州が「少し理解している」と回答した。対象のPESについては、インタビューを実施した4 PESのうち、3 県・市が「明解に理解している」と回答し、1県・市が「あまり明確に理解していない」と回答した。

また、地方分権下の行政では州政府や県・市自治体からの財政的支援も重要である。MOMTやプロジェクト専門家は地方巡回時にこれら首長との面談を行い、活動周知や支援要請を行っ

⁵ 全国のPESに配布されたことになっているが、インドネシアの通信状況により確認することは難しい状況である。

ている。7県・市自治体（バントウル県、ジョグジャカルタ市、スラゲン県、パダン市、パスルワン県、マカッサル市、サマリダ市）からは予算面や人材育成に関してプロジェクトへの協力が表明されている。また、各PESが面談の準備を行うことにより、PES内部での理解促進・コミュニケーション強化につながったとのことである。なお実際に、バンドゥン市とパスルワン県では自治体の予算でPESにパソコンが設置され、カランガニヤール県では求人開拓を目的のひとつとして車両が供与された。

3-2-2 アウトプット2

目標	PESにおいて実施される公平・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

指標2-1は3-2-1で述べたとおり、PES Listが雇用サービス実施のための標準化された指針・マニュアルであることがMOMT DGMPDより全地方自治体に通達されており、PES Listは正式なツールとして採用されている。

ボックス3-1 PES List

PES Listは職業紹介サービスにおける項目を整理・記載した一覧表である。初版は2010年7月に作成され、100以上の項目を網羅したものであった。その後、トライアルPESでの試用、事前調査・トライアル導入研修での使用からのフィードバックを基に改良が進められた。

PES職員が日常の業務においてより使用できるよう、雇用サービスの最低限の10項目を議論・選定して「PES List基本10項目マニュアル」としてまとめられた。業務の現場では利用性の高さから簡易版が主に利用されているようである。内容は、10項目の概要と確認内容の解説、マニュアルの使用方法となっている。

指標2-2についても、トライアルPESの10カ所ではPES Listを用いた雇用サービスの点検が複数回行われており、活用しているといえる。インタビューを行ったPESでは、サービスの点検以外にも、求人開拓や職業相談を行う際の事前の業務確認、業務上不明な点の参照等にも用いられている。インタビューした州労働局と県・市PESの大半は「PES Listの内容を十分に理解している」と回答し、「10項目に要約されており使いやすい」「職業相談の要点について教えてくれる」「リストに照らして自分たちの課題が分かる」といったように使い勝手も評価している。他方、東カリマンタン州労働局ではPES Listの位置づけがよく理解されていないとのことであった。

指標2-3については、終了時評価時点でシステムが入れ替わっているところであった。入れ替わる前にMOMTが推奨していたシステムは「BKOLナショナル」であるが、トライアルPESの10カ所中9カ所が同システムを利用しており、1カ所は独自に開発したシステムを利用していた。

ボックス3-2 業務支援システム

インドネシアでは各地においてさまざまな業務支援システムが使われていた。MOMTが推奨するシステムを利用するPESのほかに、独自で開発したアプリケーションを使うPESもある。

こうした状況の背景として、業務支援システム導入に関するMOMTの度重なる方針変更が挙げられる。2010年、MOMTは最初のシステムである「BKOLブルー」を開発したが、程なくしてからこれをアップデートした「BKOLナショナル」を開発した。MOMTは「BKOLナショナル」を正式に推奨するよう決定したものの、更にこのシステムにIPK機能を統合した「IPKオンライン」というシステムを開発し、その全国普及が現在進められている。

なお、プロジェクトでは「BKOLナショナル」のマニュアルを作成済みである。

3-2-3 アウトプット3

目標	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

トライアルPESがPES Listに基づいて雇用サービス業務の点検を行った結果は表3-5のとおりである。2カ所のPES（ジョグジャカルタ市、バントウル県）は既に10項目をクリアしている。他の2カ所（スマラン県、パスルワン県）は9項目をクリアしている。大半のPESでは点検を行うごとにクリア項目が増加している。10項目に至っていないPESでも、点検結果を振り返って改善のための対応策を取っている。例えば、スマラン県とスラゲン県のPESではクリアしなかった点検項目について議論し、大半は実際に改善しているとのことであった。

PES Listの利用方法としては、定期的（例えば3カ月ごと）に点検を行うPESが3カ所あり、そのほかは日常で用いたり不定期であったりPESにより工夫しているようである。

表 3 - 5 PES Listに基づく雇用サービスの点検結果（トライアルPES）

	トライアル開始	2011年 7～9月	2011年 10～12月	2012年 1～3月	2012年 4～6月
パティ県	2011年3月	7	8	n.a.	n.a.
スマラン県	2011年3月	n.a.	n.a.	9	9
スラゲン県	2011年5月	n.a.	7	8	8
ジョグジャカルタ市	2011年5月	n.a.	6	7	10
バントウル県	2011年6月	n.a.	6	6	10
パダン市	2011年7月		n.a.	8	n.a.
マカッサル市	2011年7月		7	n.a.	n.a.
サマリダ市	2011年7月		5	n.a.	8
パスルワン県	2011年8月		6	9	n.a.
バンドウン市	2011年9月		6	n.a.	n.a.

（注）点検結果は自己点検したものがプロジェクトに報告されたものとプロジェクトが直接点検したものが混じっているため、単純な比較はできない。また、自己点検していてもプロジェクトに報告していない可能性もある。

出所：プロジェクト提供資料

このようにトライアルPESでは全般的に業務改善が進んでいる。プロジェクトは10カ所のトライアルPESに同様のインプットを行ってきたが、PESにより改善の状況は異なっている。進捗著しいPESを考察したところ、改善をもたらす促進要因のひとつは所長のリーダーシップであると考えられる。課題とPES内の現状をよく把握し、地方自治体とのコミュニケーションを積極的に図ることで、予算を含む支援を地方自治体から受けている。また、別の要因として課題解決におけるチームアプローチが挙げられる。業務上の課題が複数の職員で共有され、ともに解決策が練られ、実践されることで改善がより生じやすくなっているようである

指標3-2の利用者の満足度に関しては、これまで意見箱を置いて利用者（求職者と求人者）の意見を聞くPESもあったが、2012年2月からプロジェクトが提案した満足度調査票を用いるPESが増えた。例えば、スマラン県のように毎月1回決まった日に来所する利用者が回答するPESもあれば、スラゲン県のように毎日の利用者に記入してもらい毎月集計するというPESもある。いずれのPESでも回答結果は集計したうえで、職員が定例会議で共有しているとのことであった。これらの調査結果について各PESがプロジェクトに対して報告することは義務ではないため⁶、全PESの結果は得られていない。

表3-6はPES 6カ所における満足度調査の結果である。すべての利用者が「満足している」または「とても満足している」と回答しており、満足度の高い雇用サービスが提供されていることが推察される。なお、この結果は改善に向けた取り組みを始めたばかりの非トライアルPESの結果より高いことから（表3-9）、トライアル活動の成果が推察される。

表 3 - 6 利用者の満足度調査結果（トライアルPES）

	満足度			有効回答	調査期間
	施設の使い勝手	職員の態度	窓口サービス		
スマラン県					2012年 2月9日
求職者	2.5	2.5	2.5	22	
求人者	2.6	2.6	2.0	3	
スラゲン県					2012年 3月
求職者	2.3	2.3	2.3	34	
ジョグジャカルタ市					2012年 2月7日
求職者	2.1	2.2	2.2	10	
求人者	2.3	2.6	2.3	2	
バントウル県					2012年 2月8日
求職者	2.4	2.4	2.3	20	
パダン市					2012年 2月7日
求職者	2.8	3.0	2.8	6	
サマリダ市					2012年 3、4月
求職者	2.5	2.4	2.5	89	

（注）スケールは、3-とても満足している、2-満足している、1-あまり満足していない、0-満足していない。サマリダ市の調査期間については3、4月のどの期間か特定できなかった。

出所：プロジェクト提供資料

⁶ PDM 上では指標となっているが、プロジェクトでは収集よりも各PESで満足度調査の実施が定着することに重点を置いたため、報告を義務としなかった（プロジェクト専門家ヒアリング）。

3-2-4 アウトプット4

目標	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
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

モデル実施州の1つである中部ジャワ州では、3カ所のトライアルPESの経験が州内のPES 32カ所と共有されている。州の労働局は研修目的のワークショップを毎年開催しており、ここでは日常のトライアル活動のみならず、本邦研修参加者が得た知見も共有されている。

もう1つのトライアル実施州であるジョグジャカルタ特別州においても、2012年4月に州労働局が同様のワークショップを開催し、トライアルPES 2カ所の経験が3カ所の非トライアルPESに紹介された。

2012年3月には、MOMTが中部ジャワ州のスマランで、トライアルPESの経験を共有することを目的としてワークショップを開催した。同ワークショップには7州10カ所のトライアルPESと、中部ジャワ州とジョグジャカルタ特別州のすべての非トライアルPESから合わせて75名が参加した。このワークショップでは終了時に参加者による自己評価が行われており、表3-7のとおり、大半において満足度・理解度ともに高いものであった。

表3-7 ワークショップの評価

	良い	普通	悪い
1. 以下は業務に役立つものであったか			
- PESの業務	74%	26%	0%
- SPM（政府が定めた最低サービス基準）	81%	19%	0%
- BKOLとIPK（業務支援システム）	80%	17%	3%
- PES研修（業務改善）	68%	28%	4%
2. 以下の説明・講義はどうであったか			
- PESの業務	58%	41%	1%
- SPM（政府が定めた最低サービス基準）	72%	28%	0%
- BKOLとIPK（業務支援システム）	74%	23%	3%
- PES研修（業務改善）	71%	25%	4%
3. 以下に関する理解はどうであったか			
- 公的雇用サービスにおける州と県・市の役割	46%	52%	1%
- 雇用サービスに関する問題解決方法	45%	49%	6%
- 地域社会への雇用サービス	44%	55%	1%
- PES LISTの目的と使用法	42%	57%	1%

出所：プロジェクト提供資料

表3-7の結果以外に加えて、現地調査でインタビューを行った州労働局と県・市PESの職員の大半からこれまで受けた研修に満足しているとの回答があった。

3 - 3 プロジェクト目標の達成度

目標	<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>
指標	<p>1 トライアル実施州においてPES List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合い</p>

プロジェクト目標としてめざしたサービス改善は上記(1)～(4)のとおりである。プロジェクト目標の達成度の検証の指標として、これらを要素として含むものとしてPES Listによる点検結果（サービス改善の状況）と、改善したサービスに対する利用者の満足度を検証の指標として用いている。なお、プロジェクトが対象としている45カ所のPESのうち、1-4-1で延べたとおり、トライアルPES 10カ所と非トライアルPES 35カ所で区分して達成状況を確認する。

(1) サービス改善の状況

トライアルPESについては、3-2-3で述べたとおり⁷、10カ所のうち2カ所が既に10項目をクリアし、2カ所が9項目をクリアしている。また、大半のPESでは点検を行うごとにクリア項目が増加している。加えて、実際に雇用サービスの業務改善が具体的な形となって現れている（表3-8）。

表3 - 8 トライアルPESでの業務改善事例

要素	業務改善の事例	改善のあったPES
求職業務	- PES内のレイアウトが利用者の導線に合わせて改善された。	10カ所
	- ジョブカウンセリング用の独立したスペースが設けられた。求職者のプライバシーに配慮して相談窓口にパーティションが設置された。	8カ所
	- 就職率の年間目標を設定し、壁面のボード上で進捗管理を行っている。	1カ所
求人業務	- 求人開拓の実実施計画を策定したり、企業訪問回数を増やした。	2カ所
	- 企業に合ったIPKや求職者情報を準備したうえで企業訪問を行っている。	1カ所

⁷ ターゲットグループである45県・市のPESのうち、トライアルPES 10カ所についてプロジェクト目標の指標の一部とアウトプット3の指標が重複している。本調査ではこのロジックのまま、区別して記載するようにした。

業務支援システムを用いた効果的・効率的業務	- 各職員が机上に労働市場統計データを用意したうえで業務を行っている。	1カ所
	- 「BKOLナショナル」や県政府のURLアドレス周知板を設置した。	1カ所
利用者の視点に立った業務	- 求職者が待ち合わせ時間を快適に有効に使えるようになった。例えば、椅子背面にポケットを作り、求職者向け資料を自由配布している、番号札を配布する等。	3カ所
	- 求職者の希望、興味を踏まえたジョブカウンセリングを行うようになった。	2カ所
	- 求職者が必要な情報が電話やSMS（携帯電話のメッセージ機能）によって提供される。	1カ所
	- 窓口や業務の流れ図を作成し、掲示している。	3カ所
	- 求職登録カード（Antar Kejra I：AK-1）手続き窓口やその他の窓口のサイン板を表示している。	5カ所
	- AK-1手続きに必要な書類の説明表示板を設置した。	2カ所
	- 来所者（求職者）のために待ち合い椅子が設置された。	2カ所
	- 求人情報がより整理された形で、利用者が見やすい形で掲示されるようになった（区域ごとに整理して掲示されたり、掲載順に整理されたりするようになった）。	9カ所
	- 新聞社の協力を得て、PESが提供する求人情報が新聞に掲載されるようになった。	1カ所
	- 利用者満足度調査を開始した。または、意見箱が設置された。	3カ所
その他	- PESは雇用サービスに関する活動について県広報担当者に報告するようになった。	1カ所
	- （本邦研修等を通じて）より経験のある職員がワークショップ講師として他のPESと経験を共有した。	3カ所
	- 職業訓練分野との連携が強化された。	1カ所

出所：プロジェクト提供資料と関係者インタビューを基に作成

非トライアルPESにおける目標の達成状況としては、全35カ所がプロジェクトのめざした「PES Listの活用を始めている」状態にある。これらのPESは2012年3月にスマラン県で行われたワークショップでPES Listについて説明を受けており、ワークショップのなかでPES Listを用いた自己点検を行っている（平均して10項目中4.9項目クリアした⁸）。なお、同ワークショップでは、トライアルPESは平均8.3項目クリアしているが、これはトライアル活動の成果であり、今後非トライアルPESに波及していくことが望まれる。

ワークショップ後のPES Listの活用状況は各PESにより異なっている。2012年3月に集計された調査（プロジェクトが行っているエンドラインサーベイ）によると、回答のあった32カ所のうち1カ所は定期的に利用しており、7カ所は少なくとも1回利用している。

非トライアルPESにおける業務支援システムに関する目標設定は「BKOLナショナルまたは同等の機能を有する業務支援システムを活用する準備が整っている」ことである。これにつ

⁸ カランガニヤール県PESでは、2012年3月の自己点検で8項目をクリアしていたが、その後残る2項目も改善したとのことである。

いては、2012年4月にリリースされたばかりの「IPKオンライン」は全35カ所に導入されており、その前身である「BKOLナショナル」は非トライアルPES 35カ所中29カ所で利用されていた。そのほかは独自のシステムを活用していた。

(2) 利用者の満足度

3-2-3で述べたとおり、利用者アンケートが確認できたトライアルPES 6カ所ですべての利用者がPESの雇用サービスに「満足している」または「とても満足している」と回答している。

また、非トライアルPESについて、利用者の満足度調査の結果は表3-9のとおり、これまでプロジェクトが実施してきたワークショップの成果もあり、おおむね良好な結果が出ている。

プロジェクトによる直接的な技術指導が行われたトライアルPESが非トライアルPESよりも高い利用者満足度を示していることから、プロジェクトの継続的な取り組みがPESのサービス向上に寄与していることが認められる。

表 3 - 9 利用者の満足度調査結果（非トライアルPES）

	満足度			有効 回答	調査 期間
	施設の使い勝手	職員の態度	窓口サービス		
グヌンキドゥル県					2012年
求職者	2.1	2.0	1.8	32	4月8～12日
スレマン県					2012年
求職者	2.5	2.4	2.4	31	4月1～7日
クロンプロゴ県					2012年
求職者	2.0	2.1	2.0	27	5月1～10日
求人者	2.0	3.0	2.0	1	

(注) スケールは、3-とても満足している、2-満足している、1-あまり満足していない、0-満足していない。

出所：プロジェクト提供資料

3 - 4 上位目標の達成度

目標	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における登録求人数 3 トライアル実施州のPESにおける求人充足数

上位目標の指標となっている上記の統計については、対象45カ所の大半のPESから部分的にプロジェクトに提出されている。しかしながら、以下の理由から、これらのデータを用いて現時点で上位目標の達成度を検証することは難しい。

第一に、「IPKオンライン」は導入されたばかりであり、以前のシステムに蓄積されていた過去のデータが移行できない状況にある。よって、経年変化を見ることができない。第二に、求職者数と求人者数は、PESの雇用サービスが改善されたこと以外にも域内外の経済状況等、外部から影響を大きく受ける。また、公務員採用のある年は双方の数字が急増することも要因のひとつである。第三に、トライアルの活動が開始されてから1年も経過しておらず、プロジェクトの成果とし

ての変化を期待するにはまだ時間を要すると考えられる。

3 - 5 実施プロセスの状況

中間レビュー以降、活動実施上に大きな遅れはなく、おおむね計画どおりに進んでいる。この促進要因のひとつ1-4-1で述べたとおり、PDM改定後に目標の到達レベルについてプロジェクト間で明確にされ、共有されたことだと思われる。その他、実施プロセスにおいて特記すべき事柄は次のとおりである。

3-5-1 プロジェクトのモニタリングと計画修正

プロジェクトでは開始時より、ほぼ毎週の定例会議において活動の進捗や課題、実施方法について情報共有が行われている。2011年6月の中間レビューで指摘されたプロジェクト活動の進捗モニタリング体制の確立やプロジェクト目標に対する共通認識については対応済みである。同レビューで出された提言に基づき、2011年7月にPDMとPO表が改訂された。また、PO表の活動ごとに実施責任者を決めたとあわせて、活動の時期や方法について定例会議で議論しつつ、軌道修正を行っている。指標の一部は収集困難であるが、これはIPKの機能によるところが大きく、システムのバージョンアップが途上であったこともありやむを得ないものと思われる。

3-5-2 トライアル公的雇用サービスセンター（PES）での集中的活動

インドネシアの国土は広大であり、地方分権化の進捗状況や州、県・市の役割等は地域によって異なっている。中間レビュー以降、プロジェクトは10カ所のトライアルPESを選定して他地域へのモデルとなるべく集中的に活動を実施するアプローチを取ることとした。10カ所での活動は付属資料6のとおりである。プロジェクトによる直接的な技術指導もあり、PES Listの点検や利用者満足度調査の結果は非トライアルPESより高く（表3-5、3-6、3-9）、実際に業務改善が形となって現れている（表3-8）。さらにこれらの経験が成功事例として他のPESに紹介され、業務改善につながっている例もあり、このアプローチは機能しているといえる。

3-5-3 中間レビューで出された提言のフォローアップ状況

提言の大半は以下のとおり対応済みである。

- (1) 成果が具体化されたことでカウンターパートとの活動に関する共通認識が進み、活動実施がスピードアップした。
- (2) PES Listを用いた雇用サービスの業務改善の促進がより強化されるため、また、持続的なものとなるためにPES Listが公式ツールと認定されることが提言となっていたが、その旨、2012年2月にMOMTの通達で示されている。
- (3) 業務支援システムの改修が行われ、プロジェクトが支援してきた「BKOLナショナル」が正式に推奨されることとなった。のちに同システムを改良した「IPKオンライン」が正式に普及されることになった。
- (4) 本邦研修参加者を中心とするトライアルPESの職員がワークショップ講師となって非トライアルPESへ経験共有をしている。MOMTも主催する研修ではプロジェクトで養成された職員に講師依頼を行うよう努めている。

第4章 評価結果

4 - 1 妥当性

以下の理由から本プロジェクトの妥当性は高い。

4 - 1 - 1 インドネシア開発計画政策との合致

「国家中期開発計画（2004～2009年）」で設定された目標のひと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ひとつであり、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は国家の義務であるとし、労働移住省令は、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（No.PER.07/MEN/IV/2008）。

4 - 1 - 2 インドネシアにおける雇用サービスに関するニーズとの一致

インドネシアにおける失業率は2009年の8.14%から2012年の6.32%に低下しており、順調な経済成長の影響もあり改善傾向にある。一方で、いまだ761万人が完全失業状態にあり、1,487万人がフルタイムの定職を得ていない半失業状態にあると推計されており、公的雇用サービスへのニーズは依然高いと考えられる。

4 - 1 - 3 日本の政府開発援助（ODA）政策との合致

日本の対インドネシア「国別援助計画（2004年）」によると、援助優先分野のひとつは「民間主導の持続的成長」であり、これに関連した戦略のひとつが「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。2012年4月に策定された国別援助方針では、インドネシアが中・長期的な安定を確保するためには、継続的な経済成長の実現とその地方への波及を通じた国内の所得格差・地域格差の是正、雇用機会の確保、災害や感染症に対する脆弱性の克服等が重要であると述べられている。

4 - 1 - 4 手段の適切性

プロジェクトは県・市レベルのPESを主要ターゲットとして定め、活動を実施してきた。インドネシアでは、PESのほかにも職業訓練校や民間の人材紹介企業が雇用サービスを提供している。しかしながら、これらの機関によるサービスは対象が卒業訓練校の卒業生であったり、海外出稼ぎを希望する人であったり、一部のホワイトカラー層であったりと限定的である。他方、PESが提供する雇用サービスは誰でも利用が可能であり、求人職種の幅も広いことから、社会的セーフティネットとしての役割も期待できる。MOMTも同様の認識である。

4 - 2 有効性

現在の取り組みがプロジェクト終了時まで継続すれば高い有効性が期待される。

4 - 2 - 1 プロジェクト目標の達成状況

3-3で述べたとおり、トライアルPES 10カ所では、PES Listと業務支援システムを活用して雇用サービスの業務が改善されている。35カ所の非トライアルPESでもPES Listと業務支援システム

を使ったサービスが開始される状態にあり、業務改善が実際に行われているPESもある。これらの進捗状況をかんがみると、2012年9月のプロジェクト終了時までにはプロジェクト目標は達成されることが考えられる。

4-2-2 プロジェクト目標達成に対するアウトプットの寄与

PES Listはインドネシアの状況を十分に踏まえて日本のハローワークの知見を基にプロジェクトによって開発・改良されたものである。トライアルPESがこれを活用することによって雇用サービスを改善し、この成功事例が非トライアルPESと共有されている。図1-1で示したとおり、PES Listを中心としてプロジェクトのアウトプットが目標達成に貢献しているといえる。

4-2-3 プロジェクト目標達成の促進要因・阻害要因

3-5-3で述べたとおり、プロジェクトは10カ所のトライアルPESに技術指導やモニタリングといった活動を集中させ、その知見を他のPESに移転させるというアプローチを取っている。これはトライアルPESと非トライアルPESの双方に業務改善をもたらす促進要因のひとつであったと考えられる。

また、プロジェクト目標達成にとって重要な外部条件としてプロジェクトで養成された人員が継続して勤務すること、業務支援システムがタイムリーに開発されることが挙げられていたが、どちらもプロジェクトの進捗・成果に大きな影響は与えていない。

4-3 効率性

以下の理由から本プロジェクトの効率性は中程度と判断される。

4-3-1 成果の産出程度

プロジェクトがめざした成果はおおむね計画どおりに算出されている。例えば、雇用サービス提供における国、州、県・市の協働枠組みはPES Listのなかで明確になっており、インタビューによれば関係者の理解度も高い。同じくPES Listと業務支援システムを通じて雇用サービスの実施手順が明確になっており、トライアルPESにおける業務改善につながっている。また、この経験が他のPESと共有されて広がりを見せている。

4-3-2 投入から成果への転換

プロジェクト期間の前半は活動が予定どおり進まない状態であったが、中間レビュー以降、プロジェクトの活動は大幅にスピードアップした。この点において、投入が効率よく成果につながった要素として以下が挙げられる。

- (1) インドネシア側のカウンターパートが適切な部署から配置された。

PES Listと業務支援システムは雇用サービスの改善に不可欠な要素である。これらを所管する部署としてDDMPとDLMDから人員配置が行われた。

- (2) 短期専門家の派遣が計画どおりに行われた。

プロジェクト前半に集中して短期専門家が派遣され、必要な技術的インプットが行われたことにより、後半のPES Listに基づく技術指導や業務支援システムの開発が大いに進んだ。

(3) これまで27名が本邦研修に参加した。

モデル州の労働局2カ所、トライアルPES 10カ所を含めた適切な人選であった。また、研修員は帰国後にPES内で同僚と成果を共有するだけでなく、ワークショップ講師として他のPESとも共有している。このほか、携帯電話やインターネットを通じて情報共有も積極的に行われている。

(4) オートバイ20台を供与した。

インタビューを行ったPESではいずれも求人開拓や職業訓練校の雇用サービスの業務指導を目的として利用されている。維持管理費用もPES内で工夫して捻出されている。

4 - 4 インパクト

上位目標の達成は時期尚早であるが、その他の正のインパクトが生じている。

4 - 4 - 1 上位目標の達成見込

プロジェクトの成果として上位目標の達成を検証することは時期尚早であるが、雇用サービスの改善は雇用促進の大きな要因のひとつであり、達成見込みはあるといえる。ただし、求人は地域の経済や産業の状況によるところが大きいという背景を押さえておく必要がある（例：衣料・縫製の工場が多い地域では多くの求人は女性を対象としている。一般的に、中高年層、低学歴の人々、地方における大学卒業生、障害者等に対する求人は少ない傾向にある等）。

4 - 4 - 2 その他の正・負のインパクト

第一に、プロジェクト対象7州45カ所のPESとモデル2州の労働局の知見は、他の地域にも波及している。例えば、西ジャワ州の労働局はトライアルPESと協力してワークショップを開催し、州内の38カ所のPESにプロジェクトの経験を共有している。また、南スラウェシ州ではトライアルPESの経験が共有されたことがきっかけで5カ所のPESにおいてPES Listが活用され、更にトライアル活動が行われなかった州にも普及している。また、ジャンビ州の労働局は州内8カ所のPESでPES Listが活用されるべく準備中である。

第二に、プロジェクトが実施するワークショップや研修で知り合った職員が連絡を取り合うようになるなど、県・市のPES間のネットワークが強化されたことも大きなインパクトである。一例として、中部ジャワ州のカランガニヤール県PESによるジョグジャカルタ特別州バントウル県PESへのPES Listの活用や業務改善について学ぶことを目的とした訪問が挙げられる。また、インドネシアではメールやSMSを利用して、業務上の相談も含めて気軽に連絡を取り合っている。

なお、負のインパクトはこれまで生じていない。

4 - 5 持続性

以下で述べる現状や今後の計画が担保されれば、プロジェクトの持続性は高いと見込まれる。

4 - 5 - 1 政策・制度的側面

失業率の減少は現行の「国家中期開発計画」でも目標のひとつとなっており、雇用促進は国家福祉の一部として述べられている。労働移住省令では労働分野のSPMを定めており、このう

ちのひとつが就職の改善に関するものである。

MOMT DGMPDの優先プログラムには、「IPKオンライン」の全国普及、SPMを満たすためのPESの能力強化、職業紹介専門職員の能力強化が含まれており、これらはプロジェクトの方向性と合致するものである。また、MOMTの通達により、PES Listは州労働局と県・市PESが雇用サービスを実施する際に共通して用いられる指針・マニュアルであることが明らかにされている。

4-5-2 組織・財政的側面

プロジェクトの主要な要素（PES Listと業務支援システム）を所管するのはMOMT DGMPDのDDMPとDLMDである。これらの部署では2009年以降の職員数は微増しており、2013年には能力強化のための十分な予算が確保されている。

県・市レベルでは、職業紹介の一般職と専門職員の異動はあまり行われず、人員は比較的安定している。予算面では、経常費用は地方政府から割り当てられるが、特別な目的があればMOMTからも州政府経由にて予算が配賦される。例えば、「IPKオンライン」の利用を促進することを目的として、DLMDは2012年各県・市に5,000万インドネシアルピア、各州に1億2,500万インドネシアルピアを配賦した。この予算にはオペレーターの手当、事務用品、インターネット契約、求人開拓に係る費用、企業のモニタリング費用、本省への出張旅費（州のみ）が含まれているが、公正で効率的な支出となっているか適宜確認する必要がある。今回インタビューを行ったPESの大半では、雇用サービスを提供するための必要な予算が十分に確保されている。

4-5-3 技術的側面

インドネシア国内での研修・ワークショップ、本邦研修、プロジェクトによる直接指導を通じて、PES Listの活用方法を含めて十分な知識・技術を身に着けた職業紹介専門職も増えてきた。職業紹介専門職の養成は政府の労働研修所が毎年行っていることに加え（参加実績は2009年38名、2010年77名、2011年29名）、DDMPも次のとおり、人材養成の取り組みを各種行っている。

- (1) 2012年2月、中部ジャワ州でプロジェクトの経験を共有するため、対象45カ所のPESを招いてワークショップを開催した。
- (2) 2012年6～9月、求人開拓・職業相談に関する研修（3日間）を予定している。研修では求人掲示板が供与される。100県・市のPESが対象となっている。
- (3) 広域職業紹介に関するリーフレットが作成された。
- (4) 2012年は職業指導・職業紹介に関する研修を5回に分けて実施される。この研修のなかでPES Listの活用が講義の一部に組み込まれている。また、このほか、技能研修も実施される。
- (5) 2013年は政府の労働訓練所における研修1件に加えて、職業紹介専門職の研修を3件（各回30名）予定している。本プロジェクトの経験（トライアルPESでの取り組み）を反映させて研修モジュールの改訂を行う。

4 - 6 結 論

上述のとおり、プロジェクトはほぼ計画どおりにアウトプットを生んでおり、プロジェクト目標も期間終了時までには達成されると思われる。評価5項目の観点からみると、プロジェクトの妥当性と有効性は高く、効率性も中程度である。インパクト発現の道筋はあり、効果の持続性も期待される。

プロジェクトは中間時点以降、活動実施のスピードを上げ成果を生みつつある。トライアル地域のPESでは、PES Listと業務支援システムの活用により雇用サービスの業務改善が進んでおり、これらの経験が非トライアルPESに波及し、幾つかのPESでは業務改善につながっている。こうしたプロジェクトの取り組みが今後もMOMT、州労働局、県・市PESにより継続されれば、結果として更なる雇用促進に貢献すると思われる。

第5章 提言と教訓

5 - 1 提言

5 - 1 - 1 プロジェクト終了時までに対応が望まれる事項

- (1) DDMPは2012年度中に職業紹介専門職を対象とする研修のモジュールを改訂することを予定している。プロジェクトの経験を反映させるということであるが、標準化されたツールとしてのPES Listの活用がより促進されるように、この項目がモジュールに組み込まれることが重要である。
- (2) 県・市PESの職員が効果的で公正な雇用サービスを提供するために、州労働局は調整役として情報提供・技術支援等を行うことが求められている。特に、州労働局の専門職員は県・市レベルの業務をモニタリングし、改善のために支援するためのキーアクターとなる。州労働局の専門職員のモニタリング技術をより強化するために集中的な技術指導を実施することが求められる。

5 - 1 - 2 継続して対応が求められる事項

- (1) 求人は地域の経済や産業の状況等の外部要因により特定の人々に限定されることがある。こうした影響を受けやすいのはPESにアクセスすることが容易でない人々（例：障害者、僻地に居住する人々等）であり、公正な雇用サービスを実現するためにPESが社会的セーフティネットとして機能する意義は大きい。そのためには、PESが各地域での状況を把握し、地元自治体や関連する他機関と連携しながら対応策を取ることが望まれる。
- (2) MOMTは労働分野におけるSPMを設定している。これに沿って、労働市場開発局は2014年までに「IPKオンライン」を全国に普及する計画であり、そのために各地へのコンピュータ設置や研修を行っている。DDMPも職業紹介に関してはさまざまな人材育成プログラムを有している。効果的で公正な雇用サービスを促進するためにはこれらの2部署の連携が不可欠である。職業紹介サービスのプロセスのなかで「IPKオンライン」が効果的に用いられるためにも2部署は情報共有・意見交換を継続する必要がある。研修実施に際しても、各部署が別々に行うのではなく、例えば片方が主催する研修に他方の要素を入れて講師を派遣する等、協働することが研修主催者と参加者の双方にとって効果的かつ効率的な業務改善の機会になると考えられる。
- (3) MOMTはワークショップ講師への登用等により、プロジェクトによって養成された人材の経験を活用している。これはMOMTのリソースやプロジェクトの投入を効率的に活用することだけでなく、これらの職員が知識や技術をブラッシュアップするために格好の機会となっており、今後も継続されることが望まれる。
- (4) 雇用促進は雇用サービスの改善以外にも外部要因の影響を受けるため、この改善を登録求職者数や登録求人数（上位目標で設定された指標）で検証することは難しい。これらの指標を用いる場合には、雇用における外部要因の影響を注意して分析する必要がある。他方、3つ目の指標である求人充足数（率）は県・市PESの雇用サービスの質や量を表すことができ、SPMの指標である就職者数（率）と類似している。MOMTはプロジェクト終了後に上位目標の進捗を検証する際、これらの指標を併せて用いることが望ましい。

5 - 2 教 訓

今後同様のプロジェクトが計画・実施される際には以下の点に留意する必要がある。

- (1) 地方分権化が急速に進んでいる国では、地方分権にかかわるステークホルダーとその役割や関係性、予算と情報の流れ、成果と課題等について計画段階から可能な限り明確にしておくことが重要である。また、これらの状況も地方によって異なる点にも留意が必要である。このような点に留意することにより、プロジェクトが優先すべき事柄や取るべきアプローチが明確となり、効果的・効率的な計画・実施につながることを期待される。

第6章 団員所感

6 - 1 「雇用安定政策」担当団員所感

6 - 1 - 1 今回の調査の主要論点

対処方針会議より、以下の4点が今回の調査の主要論点として挙げられていた。以下、所感を列挙する。

- (1) プロジェクト目標の達成状況
- (2) 各成果の達成状況
- (3) 上位目標の達成見込み
- (4) 今後の協力可能性

6 - 1 - 2 調査結果

(1) プロジェクト目標の達成状況

終了時評価調査時のPDMにおけるプロジェクト目標は、「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が提供されるようになる」ということであり、雇用サービス（PES Listに基づく各PESのサービス向上）及び業務支援システム〔IPKオンライン（BKOL）〕の活用の2つの側面からプロジェクト目標の達成状況について調査した結果は以下のとおり。

まず、雇用サービスについて。トライアルPES（10カ所）では、本プロジェクトの成果物であるPES Listに基づくサービスチェック（10項目）をおおむねクリアしている。また、PES Listが、全州、県・市にMOMTから通達されている。業務支援システム〔IPKオンライン（BKOL）〕の導入及び活用については、2014年までに全県・市のPESにシステムの端末を設置するための予算が確保される予定であることをMOMT等への聞き取りにより確認できた。

しかしながら、MOMTにおいて雇用サービスとシステムを所管する局が異なり十分な連携が行われていない面があること、地方分権化により中央の政策がどこまで拘束力を有し実施されるのか、システムに係る予算が目的どおり使われているのかをMOMTが検査、確認する機能を十分に有していない点は指摘しておく必要がある。

(2) 各成果の達成状況

上記のとおり、PES ListがMOMTから全州、県・市に通達されている。また、トライアルPES以外の職員も参加するMOMT主催のワークショップにおいて、本邦研修に参加したトライアルPESの職員が講師になるなど、トライアルPES以外へもプロジェクトで形成された知見の展開・共有がみられる。

(3) 上位目標の達成見込み

トライアルPESが所在する州における上位目標の達成見込みについて、経済発展・危機による求人数の自然増・減など外部要因が予想不可能なため、本調査の段階において明確に肯定・否定することは困難と考えられる。

(4) 今後の協力可能性

一部の地域で芽が出始めた段階でわが国の協力を終了させることで、今後のインドネシアによる自立発展（サービスとシステムの全国展開）に影響が出ることが考えられる。プロジェクト目標を達成する見込みとなった大きな要因は、わが国から派遣されている3名の地道な活動の成果といえるからである。

今後の協力という意味でも、3名の専門家には、残りのプロジェクト期間において、MOMTが本プロジェクトの成果物の全国への展開を実現するための手法について、MOMTとともに短・中期及び長期それぞれの工程表の作成等を企画、立案することが求められる。

6-1-3 まとめ

2011年6月の中間レビューで修正したプロジェクト目標の達成に向けて進捗している。トライアルPESでは、本プロジェクトの成果物であるPES Listに基づくサービスチェックをおおむねクリアし、業務支援システムの導入、普及に関しても、2014年までに全県・市のPESにシステムの端末を設置するための予算が確保されている。

プロジェクト目標をおおむね達成する見込みとなった大きな要因は、2011年の中間レビュー後の専門家の活動によるところが大きいといえる。よって、プロジェクト終了後のインドネシアの自立発展（サービスとシステムの全国展開）について引き続きフォローするため、雇用サービス分野の国別研修の新設なども検討する必要がある。また、インドネシアにおいては、経済成長の果実を得ることのできない高齢者、障害者など社会的弱者の存在が挙げられる。これらの者の労働市場への復帰を促す制度（積極的労働市場政策）を設けるとともに、失業保険制度を導入するような社会セーフティネットを構築することが今後の更なる課題として残っている。同分野へのわが国の協力は、「新成長戦略」にも合致するため、検討すべき事項と考えられる。

6-2 「職業紹介サービス」担当団員所感

本調査の結果については、5月15日付でM/Mに取りまとめられているとおりであるが、終了時評価調査団に参加しての所感は次のとおりである。

(1) PES Listについて

PES List基本10項目については、トライアル実施PES 10カ所のうち2カ所については既にクリアし、他の8カ所についても大幅な進捗が見られるなど、取り組みが進んできている。PES Listは業務改善の公式ツールとして通達されており、その位置づけが明確化されたことは、業務改善の取り組みを進めるうえで重要なことであり、評価すべきであると考えられる。

なお、全体からみれば、業務改善の取り組みはまだ緒に就いたばかりであり、当然のことながら、今後、モデル2州傘下のトライアル実施以外の所、更には、それ以外の所への取り組みの波及が重要である。

(2) 「労働市場情報（IPK）オンライン」について

「IPKオンライン」については、それまで別々に開発されてきたBKOLやIPK2.5といったシステムを統合したものであるが、職業相談の内容記録ができなくなるなど、課題もあると聞

いている。はじめから多くを望むことはできないし、まずはスタートして改善すべき点があれば順次改善を図っていくことが重要であると考えられるところであるが、今後、普及を図るとともに、職員、利用者の意見を聞いて改善すべき点については改善していくことを期待する。

また、システムに関して、担当の職員1人しか分からないということではその職員が異動すると使用されなくなったり、極端な場合、不正の温床になったりしかねないので、システムに関する知識、運用ルール、改善方策等について組織としての情報共有・ルールづくりが重要であるとする。

(3) 今後の取り組みについて

既述したとおり、インドネシアにおける業務改善の取り組みはようやくスタートしたばかりである。これまでの取り組み推進については評価できるものの、その更なる展開、定着及び改善については、インドネシア側においてこれまで以上の努力が必要であるともいえる。

このため、プロジェクトが終了するまでの期間において、その後のPDCAサイクルに基づく業務改善を定着させるための取り組みについて、MOMTに対する助言等を引き続き行うとともに、プロジェクト終了後も、何らかの形でフォローアップできるようにしていくことが必要であるとする。

また、インドネシアにおいては、地方分権がなされている関係上、現場において着実に取り組みが進められるようにしていくためには、本省の意向を研修、会議、監察、現地視察等さまざまな機会を通じ、制度やシステムの導入時だけでなく、継続的に発信していくことがより必要であろう。州にコーディネーターとしての役割を担ってもらうことを期待するのであれば、研修内容等についての考慮も必要である。財源面での裏づけとして、本省が必要な予算を確保し、州、県・市に配賦していくことも必要であろう。

一方で、現場の実情や職員の意見等についても本省が的確に把握し、それを必要に応じて仕組みの見直し・改善に反映させていくことも、必要となってくると考える。現場における業務改善のために、PES List等を活用してPDCAサイクルを回していくとともに、本省においても、取り組みの効果検証、見直し、改善のため、PDCAサイクルによる検証等を行っていく必要があるとする。

(4) その他

本省において現場の状況を的確に把握し、必要に応じて施策の企画・立案に反映させるとともに、現場の実情を踏まえた効果的な指導・助言を行えるようにするため、可能であれば、将来的に、現場の業務に精通した県・市職員を一定期間本省に出向させる等の方策について検討することも一考の価値はあるものと思われる。

付 属 資 料

- 1．主要面談者
- 2．ターゲットPES 45カ所（プロジェクトがターゲットとする州、県・市）
- 3．プロジェクト終了時の姿とアプローチ
- 4．PDM改訂の内容と理由
- 5．ミニッツ
- 6．トライアル労働事務所10カ所における集中的な活動

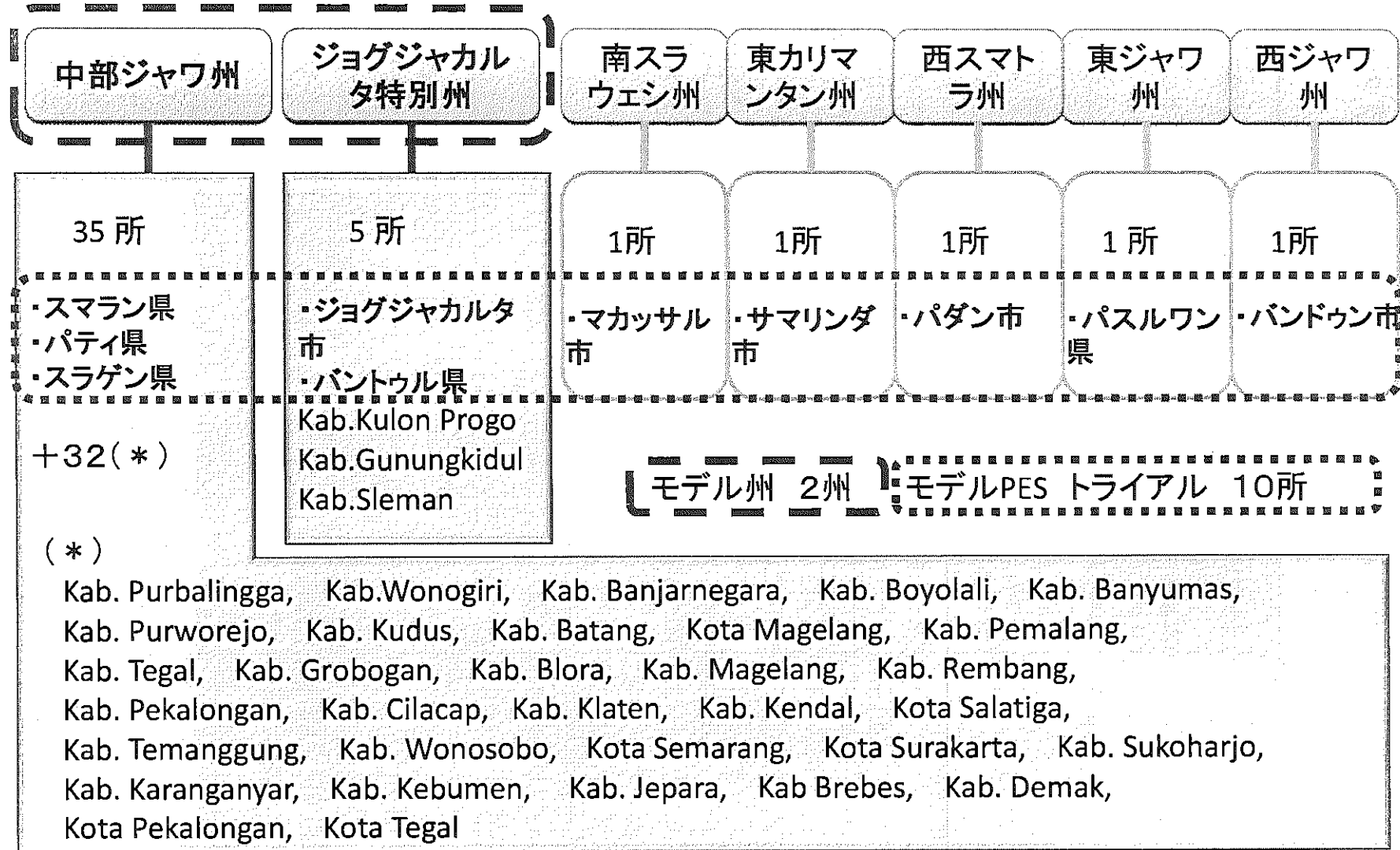
1. 主要面談者

主要面談者

組織	氏名	役職等
労働移住省	Dr. Dra. Reyna Usman. MM	雇用総局長
	Mr. Wisnu	国内雇用局長
	Ms. Yanti Mayanti	国内雇用局 職業紹介専門職
	Mr. Agus Sudrajat	国内雇用局
	Mr. Harry Syusman	国内雇用局
	Ms. Ema Prihatini	国内雇用局
	Ms. Anna Kurnianingsih	労働市場開発局 国内労働市場情報課長
	Mr. Ahmad	労働市場開発局 海外労働市場情報課長
	Ms. Enik Nurhayatini W.	中部ジャワ州労働局 職業紹介課長
	Mr. Ronji	中部ジャワ州労働局 職業紹介課長
	Mr. Abdullah	東カリマンタン州労働局 職業紹介部長
	Ms. Elizabeth	東カリマンタン州労働局 職業紹介専門職
	Mr. Roso	スマラン県労働事務所 職業紹介部長
	Mr. Abdul Fatah	スマラン県労働事務所 職業紹介課長
	Ms. Sulytanti	スマラン県労働事務所 職業紹介専門職
	Ms. Erna	スマラン県労働事務所 職業紹介専門職
	Mr. Tasripin	スラゲン県労働事務所長
	Mr. Agus J. Santoso	スラゲン県労働事務所 総務部長
	Ms. Urie	スラゲン県労働事務所 職業紹介部長
	Mr. Tarwoko	スラゲン県労働事務所 情報統計部門課長
	Mr. Yono	スラゲン県労働事務所 職業紹介課長
	Mr. Agus	サマリダ市労働事務所 職業紹介部長
	Mr. Gaimah	サマリダ市労働事務所 職業紹介課長
	Mr. Henri	サマリダ市労働事務所 職員
	Mr. Martadi	カラングニャール県労働事務所 職業紹介部長
	Mr. Srisurana	カラングニャール県労働事務所 職業紹介専門職
	Mr. Sudaryo	カラングニャール県労働事務所 職業紹介専門職
Mr. Muchdar	パナジャムパスレウタラ県労働事務所 総務部長	
Mr. Syamsu	パナジャムパスレウタラ県労働事務所 雇用担当者	
在インドネシア日本大使館	牛尾 滋	経済公使
	牧 宣彰	一等書記官
JICA	小川 重徳	インドネシア事務所 次長
	園部 佳代	インドネシア事務所員

	石田 茂雄	プロジェクト専門家（チーフアドバイザー）
	星野 亜弓	プロジェクト専門家（職業紹介サービス）
	山田 文典	プロジェクト専門家（業務調整 / 研修計画）

ターゲットPES 45カ所



2. ターゲットPES 45カ所 (プロジェクトがターゲットとする州、県・市)

3. プロジェクト終了時の姿とアプローチ

プロジェクト終了時（2012年9月）の姿（最低ライン）とアプローチ

	10 縣市労働事務所 ：7州のトライアル 事務所（モデルPES）	35 縣市労働事務所 ：モデル2州傘下の 事務所（トライアル 事務所を除く）	その他の縣市労働事 務所
雇用サービス	<ul style="list-style-type: none"> ・PES Listに定める標準的なサービス基準を満たす（PES List基本10項目をクリアする）。 ・利用者のサービス満足度が向上する。 	PES List の活用（チェックリストの結果に基づいたサービス改善の取り組み）を始めている。	PES List の存在を知っている。
業務支援システム	BKOL Nasional またはそれと同等の機能を有する業務支援システムを活用している。	BKOL Nasional またはそれと同等の機能を有する業務支援システムを活用する準備が整っている（要員が配置され、運用開始日途が具体的に示されている）。	BKOL Nasional の存在を知っている。
アプローチ	労働移住省、JICA が直接指導。	州がイニシアティブをとって、トライアル事務所と他の事務所との情報交換を行う。労働移住省とJICA がそれをサポート。	労働移住省が行う研修、ワークショップに招へい。

PDM 改訂の内容と理由

	PDM 0 (事前調査結果を踏まえてプロジェクト開始前に作成)	PDM 1 (中間レビューの提言を受けて2011年8月に改訂)	変更点・理由
上位目標	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	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	<ul style="list-style-type: none"> • ESC という名称を PES に変更。インドネシアで使用されている語句に変更した。PES とは県・市の労働事務所の職業紹介部門。 • PDM0 では対象範囲が「全国」となっていたが、その範囲は明確でなかった。改訂により、トライアル実施の 7 州のうち、トライアル実施 PES 10 カ所とモデル 2 州の 35 カ所の PES が対象とされることになった。
上位目標の指標	<ol style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 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 における登録求人数 3. トライアル実施州の PES における求人充足数 	<ul style="list-style-type: none"> • プロジェクト目標の指標と重複があったため整理した。 • 同様のデータである就職率と求人充足率については後者のみを使用することとした。 • 「利用者」をより具体的にするために「登録求職者」と「登録求人数」とした。後者はプロジェクトで重点を置いた求人開拓の結果にもなる。
プロジェクト目標	<p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> (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 	<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> <ol style="list-style-type: none"> (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 	<ul style="list-style-type: none"> • PDM 0 では対象が 100 カ所の ESC となっていたがプロジェクト内での見解が立場により異なることがあった。中間レビュー時点で、残りの期間における達成可能性を考えて、直接的に介入する PES を 10 カ所、期間内にこの成果普及を試みる PES を 35 カ所として設定した。全体では 7 州 45 カ所。

	<p>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>(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>	<ul style="list-style-type: none"> 目標とする雇用サービスの内容に変更はない。
プロジェクト 目標の指標	<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>1. トライアル実施州において PES List 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>	<ul style="list-style-type: none"> PDM 0 の指標 2 と 3 は上位目標の指標と重複するため、削除となった。 指標 1 と 4 については、雇用サービスの改善を PES List で確認するものとして変更した。 指標 5 は、到達レベル (数値ターゲット) を入れないこととした (計画との比較が難しくなるが、解釈の幅を広げたため)。
アウトプット 1	<p>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>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>	<ul style="list-style-type: none"> ESC から PES への名称変更のみ。
アウトプット 1 の指標	<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>1-1. 国、州、県・市の協働体制及び各組織の役割が明確に述べられる</p>	<ul style="list-style-type: none"> 何についてのセミナーか明確にして、理解度でなく協働体制が明確になることをめざした。
アウトプット 2	<p>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>PES において実施される公平・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>	<ul style="list-style-type: none"> ESC から PES への名称変更のみ。
アウトプット 2 の指標	<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</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>	<ul style="list-style-type: none"> PDM 0 の指標 2-1 と 2-2 は活動実績であるため削除した。 めざすのは PES List と業務支援システムが雇用サービスの 2 本柱としての確立であり、ツールの立場が明確になること。また、使い勝手の良さを導入した PES の数で代替的

	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		に検証することとした。
アウトプット 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	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	• ESC から PES への名称変更のみ。
アウトプット 3 の指標	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	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	• プロジェクト目標の指標の改訂と同じ内 容・理由。
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	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	• ESC から PES への名称変更のみ。
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	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	• 指標 5 は、到達レベル (数値ターゲット) を入れないこととした (計画との比較が難 しくなるが、解釈の幅を広げたため)。

**MINUTES OF MEETING
BETWEEN
THE JAPANESE TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF INDONESIA
ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT
FOR
DEVELOPING CAPACITY OF PUBLIC EMPLOYMENT SERVICE CENTER (PES)
IN THE REPUBLIC OF INDONESIA**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Japanese Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Mr. Takayuki Kondo, visited the Republic of Indonesia from the 5th May to the 16th May 2012.

During its stay in the Republic of Indonesia, the Japanese Team had a series of discussions with the Indonesian authorities concerned, jointly evaluated the achievement of the Project for Developing Capacity of Public Employment Service Center (hereinafter referred to as "PES") in Republic of Indonesia (hereinafter referred to as "the Project") and exchanged views on the project activities.

As a result of the discussions, the Japanese Team and the Indonesian authorities concerned agreed on the matters referred in the document attached hereto.

Jakarta, 15th May 2012



Mr. Takayuki Kondo
Leader
Japanese Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



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

TABLE OF CONTENTS

1. Introduction.....	3
1-1. Background	
1-2. Objectives of the Evaluation	
1-3. Schedule of the Japanese Team	
1-4. Members of the Japanese Team	
1-5. Methodology of the Review	
2. Project Achievement.....	5
2-1. Inputs	
2-2. Outputs	
2-2-1. Output 1	
2-2-2. Output 2	
2-2-3. Output 3	
2-2-4. Output 4	
2-3. Project Purpose	
2-4. Overall Goal	
2-5. Project Implementation Process	
3. Evaluation Results.....	12
3-1. Evaluation by Five Criteria	
3-1-1. Relevance	
3-1-2. Effectiveness	
3-1-3. Efficiency	
3-1-4. Impact	
3-1-5. Sustainability	
3-2. Conclusion	
4. Recommendations and Lessons learnt.....	16
4-1. Recommendations	
4-1-1. Recommendations to be Implemented by the End of the Project	
4-1-2. Recommendations to be Implemented Constantly	
4-2. Lessons Learnt	



ANNEXES

Annex1. PDM ver.1

Annex2. Evaluation Grid

2-1. Achievement of the Project and Implementation Process

2-2. Evaluation by Five Criteria

Annex 3. Inputs to the Project by the Japanese Side

3-1. Dispatch of Japanese Experts

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

3-3. Local Operation Expenses by the Japanese Side

Annex4. Inputs to the Project by the Indonesian Side

4-1. Counterparts List

4-2. Project Operation Expenses by the Indonesian Side

Annex 5. Major Improvement in the Employment Service

1. Introduction

1-1. Background

Since the economic crisis in 1997, the Republic of Indonesia had experienced continuous growth of the number of the unemployed, hitting the complete unemployment rate of 11.24% in 2005. Moreover, the global financial crisis has hit the Indonesian economy since 2008 and the situation of employees has become worse and more unstable. Public support for the unemployed is one of the most important tasks for the Indonesian government.

The Ministry of Manpower and Transmigration (hereinafter referred to as "MOMT") takes charge of public employment service in Indonesia and has local labor offices around nationwide. However, due to low awareness for public employment service and insufficient quality of the service, the public employment service had not worked well in terms of reducing the unemployment rate.

Under the above-mentioned situation, the Government of the Republic of Indonesia requested the Government of Japan to support them improving the national employment service.

The Project was launched in September 2009 and will be completed in September 2012. As the project finishes in September 2012, JICA dispatched the Japanese Team to the Republic of Indonesia from the 5th May to the 16th May 2012 for the purpose of evaluating the achievement of the Project. The terminal evaluation was undertaken jointly by the Japanese Team and Indonesian authorities concerned.

1-2. Objectives of the Evaluation

The objectives of the terminal evaluation are as follows:

- (1) To grasp the inputs of Indonesian and Japanese sides to the Project and summarize the achievements of the project activities.
- (2) To conduct a comprehensive evaluation of the Project from the viewpoints of five evaluation criteria (explained later in this document).
- (3) To make recommendations and lessons learnt from the Project for future cooperation on the same field.

1-3. Schedule of the Japanese Team

The schedule of the Japanese team in relation to the evaluation is as follows;

Date	Shimizu	Suzuki	Other members
5 th May	Arrival at Jakarta		
6 th May	Move from Jakarta to Samarinda	Arrival at Jakarta	
7 th May	Interview at Samarinda Labor Office and East Kalimantan Labor Bureau	Interview with JICA experts Move from Jakarta to Semarang	
8 th May	Interview at Panajam Paser Utara Labor Office	Interview at Central Java Labor Bureau and Semarang Labor	

	Interview with a JICA expert	Office	
9 th May	Move from Balikpapan to Jakarta	Interview at Sragen Labor Office and Karanganyar Labor Office Move from Semarang to Jakarta	Arrival at Jakarta
10 th May	Interview and Discussion at the Directorate of Domestic Manpower Placement Meeting within the Japanese Team		
11 th May	Interview and Discussion at the Directorate of Labor Market Development Meeting within the Japanese Team		
12 th May	Preparation of the M/M draft		
13 th May	Preparation of the M/M draft		
14 th May	Discussion on the M/M draft with the Project Meeting with JICA Indonesia		
15 th May	Discussion with the Director General of Manpower Placement Development Discussion on the M/M draft with the Project Signing of the M/M draft at JCC		
16 th May	Report to JICA Indonesia and the Embassy of Japan in Indonesia Departure from Jakarta		

1-4. Members of the Japanese Team

The team is consisted of 5 members. The list of the members is as follows.

No.	Name	Job title	Occupation	Period
1	Mr. Takayuki KONDO	Team Leader	Director, Social Security Division, Human Development Department, JICA	9 th May-17 th May
2	Mr. Isao ARAKI	Policy for Employment Stabilization	Section Chief, International Affairs Division Minister's Secretariat, Ministry of Health, Labor and Welfare	9 th May-17 th May
3	Mr. Munefumi MIWA	Public Employment Service	Vice Chief Officer for Vocational Guidance, Employment Security Bureau, Ministry of Health, Labor and Welfare	9 th May-17 th May
4	Mr. Takashi SHIMIZU	Cooperation Planning	Officer, Social Security Division, Human Development Department, JICA	5 th May-17 th May
5	MS. Junko SUZUKI	Monitoring and Evaluation	Senior Researcher, Foundation for Advanced Studies on International Development	6 th May-17 th May

1-5. Methodology of the Evaluation

In accordance with the JICA Project Evaluation Guideline, the terminal evaluation of the Project was conducted. The definition of the five evaluation criteria that were applied in the analysis for the evaluation is given in the table below. The Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") and the evaluation grid are shown in Annex 1 and 2.

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 evaluation by the Japanese Team was as follows:

- (1) Literature Review (Progress reports, reports of JICA short-term experts, relevant policy papers, statistics, etc.)
- (2) Interviews (JICA experts, Indonesian counterpart personnel, provincial labor bureau staff, staff of regency/city labor offices)

2. Project Achievement

2-1. Inputs

2-1-1. Inputs by the Japanese Side

(1) Dispatch of Experts

Three long-term experts and seven short-term experts have been dispatched in total. See Annex 3-1.

(2) Counterpart Trainings in Japan

So far 27 personnel participated in the trainings in Japan in FY 2009, 2010 and 2011. See Annex 3-2. In FY 2012, one training course is planned with participation of 9 personnel.

(3) Provision of Equipment

Twenty motor cycles were provided to MOMT to distribute to 10 regency/city labor offices.

(4) Local Operation Expenses Borne

See Annex 3-3.

2-1-2. Inputs by the Indonesian Side

(1) Assignment of Counterpart Personnel

See Annex 4-1.

(2) Project Operation Expenses

See Annex 4-2.

(3) Other Inputs

Office space for the Japanese experts has been provided at MOMT, and the expenses for electricity and internet has been board by MOMT.

2-2. Outputs

2-2-1. Output 1

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

(1) Achievement related to Indicator 1-1

In February 2012, the Directorate General of Manpower Placement Development (hereinafter referred to as "DGMPD") issued an official notice titled "Utilization of the PES List in Employment Services," in which the PES List is recognized as a standardized guidance and manual for providing services for provincial labor bureaus and regency/city labor offices (SE.01/PPTK/III/2012). The manual has been distributed to all the labor offices in the country, via the provincial or regency/city governments. The manual states the roles which should be played by each of MOMT, provincial labor bureaus and regency/city labor offices.

So far, two workshops regarding the three party's collaboration have been organized in April 2011 and March 2012 with participation of the labor bureaus of the targeted two provinces and 45 labor offices. In the second workshop, more than 90% of the participants answered that they acquired "good" or "fair understanding" of the similarities and differences among the employment services of MOMT, provincial labor bureaus and regency/city labor offices and of the three parties' problem-solving in employment services.

Most of the persons interviewed during the evaluation survey answered that they "clearly understand" the cooperation framework.

2-2-2. Output 2

Output 2	The contents and the implementation procedure for fair, equitable and efficient employment service implemented by PES are clearly identified.
Indicators	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.

(1) Achievement related to Indicator 2-1

As mentioned above in 2-2-1.(1), the PES List is now officially regarded as a standardized manual for employment service improvement in the country.

(2) Achievement related to Indicator 2-2

The original version of the PES List is a long manual which included more than 100 check items for employment service, and then the short version was developed as a handy manual by summarizing the original version to 10 most important items. The both versions of the PES List have been used at the 10 trial labor offices. According to the personnel interviewed at the labor offices, it is used not only for checking their performance with 10 criteria but also for preparing them for job canvassing and counseling.

The PES List is highly appreciated by many users at the provincial and regency/city level. Comments of the interviewed include "it is easy to understand," "It is handy as it is summarized to have 10 most important check items," "it reminds me of important things for job counseling," etc.

(3) Achievement related to Indicator 2-3

As an operation support system, various applications were used in the country. Some labor offices used an application system which they originally developed, and others used the system suggested by MOMT. Even within MOMT there were different systems; BKOL Baru was developed by MOMT in 2010 and then it was revised as BKOL National by the Project. Finally, MOMT decided to integrate IPK and BKOL in January 2012 to be used nationwide. The latest version "IPK Online" was released in April 2012. The labor offices are in process of switching to this new version. MOMT is improving it to make user-friendly. For example, MOMT is trying to transfer the data smoothly from the previous version BKOL National to IPK Online.

Before IPK Online was installed, BKOL National was an application recommended by MOMT. Nine of the 10 trial labor offices had used BKOL National and one used its original system.

2-2-3. Output 3

Output 3	The employment service including the capacity of job canvassing in Trial PES is improved.
Indicators	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.

(1) Achievement related to Indicator 3-1

The result of checking service performance of the 10 trial labor offices with the PES List is shown in the following table. Two labor offices (Yogyakarta City and Bantul Regency) have already satisfied all of the 10 check items, and another two (Semarang Regency and Pasuruan Regency) have got nine. Most labor offices are improving each time they check their services.

Even though they have not satisfied all the items, some offices have reviewed the result and taken actions for improvement. For example, at Semarang Labor Office and Sragen Labor Office, they discussed why they could not satisfy some items and then have overcome them.

The 10 trial offices use the PES List in their own way, and among them three offices use it regularly, such as every three months.

	Start of the Trial	July-Sep. 2011	Oct.-Dec. 2011	Jan.-March 2012	April-June 2012
Pati Regency	March 2011	7	8	n.a.	n.a.
Semarang Regency	March 2011	n.a.	n.a.	9	9
Sragen Regency	May 2011	n.a.	7	8	8
Yogyakarta City	May 2011	n.a.	6	7	10
Bantul Regency	June 2011	n.a.	6	6	10
Padang City	July 2011		n.a.	8	n.a.
Makassar City	July 2011		7	n.a.	n.a.
Samarinda Regency	July 2011		5	n.a.	8
Pasuruan Regency	Aug. 2011		6	9	n.a.
Bandung City	Sep. 2011		6	n.a.	n.a.

Note: The results are what were reported to or checked by the Project. It is possible that offices actually do the check even though they do not report to the Project.

(2) Achievement related to Indicator 3-2

Since February 2012, some offices have started a satisfaction survey of the users (job seekers and employers). For example, at Semarang Labor Office they conduct a survey once a month, and at Sragen Labor Office they do it every day and examine the result every month. At both offices the staff shares the result and discusses actions for improvement. Not all the offices have reported the result to the Project because it is not obligatory. Some available results are as follows. All the users were "satisfied" or "very satisfied" with all the items.

	Usage of the facility	Staff's attitude	Window service	Quantity of responses	Survey date
Semarang Regency					9 Feb.
Job seekers	2.5	2.5	2.5	22	
Employers	2.6	2.6	2.0	3	
Yogyakarta City					7 Feb.
Job seekers	2.1	2.2	2.2	10	
Employers	2.3	2.6	2.3	2	
Bantul Regency					8 Feb.
Job seekers	2.4	2.4	2.3	20	
Sragen Regency					May
Job seekers	2.3	2.3	2.3	34	
Samarinda Regency					March-April
Job seekers	2.5	2.4	2.5	89	
Padang City					7 Feb.
Job seekers	2.8	3.0	2.8	6	

Note: 3-Very satisfied, 2-Satisfied, 1-Not very satisfied, 0-Unsatisfied. Regarding the result of Samarinda Regency, the Japanese Team

2-2-4. Output 4

Output 4	Know-how obtained in Trial PES is transferred to other PES in Trial Provinces.
Indicators	<p>4-1.The number of PES in which persons concerned received training / round guidance about employment service.</p> <p>4-2.The degree of satisfaction of participants of seminar, training and round guidance about employment service.</p>

(1) Achievement related to Indicator 4-1

In Central Java Province, experiences of the three trial labor offices have been shared with the other non-trial 32 offices. The Provincial Labor Bureau conducts a workshop every year and the experience of the trial office and of the participants of the training in Japan have been shared.

In March 2012, MOMT organized a workshop in Semarang, Central Java Province to disseminate the experience of the trial offices, where 75 participated from the 10 trial offices and all other labor offices of Central Java and Yogyakarta Special Region.

In Yogyakarta Special Region, the provincial labor bureau hosted a workshop in April 2012 to share the experience of the two trial offices with three non-trial offices. Twenty participated in this workshop.

(2) Achievement related to Indicator 4-2

At the workshop in Semarang in March 2012, the participants evaluated it as follows. Most participants found the topics useful to their job and had "good" or "fair" understanding of them.

	Good	Fair	Poor
1. Is the following useful to your job?			
- Program of PES	74%	26%	0%
- SPM	81%	19%	0%
- BKOL and IPK	80%	17%	3%
- PES training	68%	28%	4%
2. How is the following presentation?			
- Program of PES	58%	41%	1%
- SPM	72%	28%	0%
- BKOL and IPK	74%	23%	3%
- PES training	71%	25%	4%
3. Now how is your understanding on the following?			
- Employment service of the provincial labor bureaus and of the regency/city labor offices	46%	52%	1%
- Problem-solving in employment services	45%	49%	6%
- Employment service for the community	44%	55%	1%
- Objectives and methods shown in the PES List	42%	57%	1%

Besides the above result, many interviewed staff of the regency/city labor offices answered that they are satisfied with the monitoring visit of the provincial bureau and the training they have received.

2-3. Project Purpose

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
Indicators	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.

(1) Achievement related to Indicator 1

The performance of the 10 trial offices is mentioned in 2-2-3.(1). As a result of the trial activities, many cases of service improvement have been observed, as shown in Annex 5.

As for the 35 non-trial offices, it can be said that all of them are ready to start the services based on the PES List, from the following reasons. First, they have received the manual and instruction in the workshop held at Semarang in March 2012. In this workshop the offices conducted a self-check with the PES List and scored 4.9 out of 10 on averages. Utilization of the PES List depends on the labor offices. As of March 2012, among 32 offices surveyed one answered that it used the PES List regularly and seven answered that they used it at least once. For example, Karanganyar Labor Office self-scored eight items in March 2012, and now they have improved the rest two. Second, IPK Online has been started at the 35 labor offices. Among 35 offices, 29 had used BKOL National as of March 2012.

(2) Achievement related to Indicator 2

The result of the user satisfaction survey at some trial offices is shown in 2-2-3.(2).

As for the non-trial offices, some have started the survey. The following is the recent result. Most users are satisfied with the services of the non-trial offices.

	Usage of the facility	Staff's attitude	Window service	Quantity of responses	Survey date
Gunungkidul Regency Job seekers	2.1	2.0	1.8	32	8-22 April
Sleman Regency Job seekers	2.5	2.4	2.4	31	1-7 April
Kulon Plogo Regency Job seekers	2.0	2.1	2.0	27	1-10 May
Employer	2.0	3.0	2.0	1	1-10 May

Note: 3-Very satisfied, 2-Satisfied, 1-Not very satisfied, 0-Unsatisfied.

2-4. Overall Goal

Overall Goal	Employment is promoted through strengthening the function of employment service in PES in trial provinces.
Indicators	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

(1) Achievement related to Indicators 1, 2 and 3

Statistics of registered job application, job vacancy and filled job vacancy have been partially submitted to the Project from most of the offices. However, from the following reasons it is difficult to verify the data as the Project's effects at this moment. First, the IPK system has been modified just recently and the past statistics cannot be transferred to the new system (IPK Online) at present. Second, the numbers of job application and job vacancy depend on many other factors besides improvement of employment services, such as economic conditions. Also, these numbers increase much in the year when government employers are recruited. Third, it is early to expect the change of these numbers as effects of the Project, as the activities have started last year at the trial offices and just this year at the non-trial offices.

2-5. Project Implementation Process

(1) Monitoring and modification of the project plan

Based on the recommendations made by the mid-term review team, PDM and the Plan of Operation (hereinafter referred to as "PO") were revised in July 2011. The Project conducts regular weekly meetings where the activity progress and issues are shared. When necessary, PO has been revised regarding timing and persons in charge.

There has been no delay in activity implementation especially after the mid-term point. One of the promoting factors is that the Project made clear the Project target and objectives soon after PDM was revised, and has shared it within the team.

(2) Follow-up of the issues pointed out in the mid-term review

Some issues were pointed out in the mid-term review, and most of them have been solved, which include: (i) to make clear the objective to speed up the activities, (ii) to recognize the PES List as an official tool, (iii) to improvement the operation system, (iv) to utilize the personnel trained by the Project, and (v) to revise PDM and PO.

(3) Extensive activities in the trial labor offices as a strategy

As Indonesia is geographically large and the situation of decentralization varies, the Project took a strategy to select 10 trial areas and concentrate on the activities there. This has worked; substantial changes were brought to these areas, and these changes were introduced to other non-trial areas as good examples.

Although the 10 trial labor offices received almost all the same inputs from the Project, different changes have been brought. Analyzing the differences, one of the success factors may be good leadership of the directors who try to understand the actual situations in the office and actively communicate with the local and provincial government to get support. Another factor is probably a team approach in problem-solving. Positive changes were made at the offices where issues and measures are discussed in team.

3. Evaluation Results

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

3-1. Evaluation by Five Criteria

3-1-1. Relevance

Relevance is evaluated to be high from the following reasons.

(1) Relevance to the Development Policy of the Government of Indonesia

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, in which 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. It affirms that MOMT holds jurisdiction over these services, the labor bureaus of each province assists MOMT and the labor offices at the regency/city level, and the labor offices manage practical affairs.

(2) Relevance to the Development Needs of Indonesia

The unemployment rate has been decreasing from 8.14% (February 2009) to 6.32% (February 2012), which almost meet the government's objective. Nevertheless, there were 7.61 million people were unemployed and 14.87 million were involuntarily under-employed as of February 2012, and there are still needs of public employment services.

(3) Relevance to Japanese ODA Policies

According to "County Assistance Program for the Republic of Indonesia (2004)," one of the priority areas of Japanese assistance for Indonesia was "assistance for sustainable growth driven by the private sector." Related to this area, one of the strategies was to establish economic infrastructure to improve the investment environment. This Program was revised in April 2012, and it also that Indonesia's mid- and long-term stability requires continuous economic growth, correction of income and regional disparities, securement of employment opportunities, mitigation of vulnerability to disasters and infectious diseases, etc.

(4) Appropriateness of the Project Strategies

The reGENCY/city labor offices have been appropriate as a principal target of the Project, as providers of public employment services. Vocational schools and private job placement agencies provide employment services as well as the labor offices. These, however, address specific people such as students, those who look for overseas jobs or some white-collar jobs. The labor offices cover a wider range of job seekers, where the function of safety net is expected.

3-1-2. Effectiveness

The Project effectiveness will be high if the current efforts are continued by the end of the Project.

(1) Achievement of the Project Purpose

As mentioned earlier in 2-3 and Annex 5, the 10 trial labor offices have improved their employment services, using the PES List and the operation support system. Also at the 35 non-trial offices, they are already ready to start their employment services with the PES List and the new operation system, which has been the target agreed within the Project. As a result, some of the non-trial offices already have improved the services. Considering these situations, the Project Purpose will be achieved by the end of the Project.

(2) Contribution of the Project Outputs to achievement of the Project Purpose

The PES List was developed based on the experience of Japanese "Hello Work" (Public Employment Security Office) in accordance with the Indonesian situation. The use of the PES List has promoted improvement of the services of the trial labor offices, and their experiences have been extended to the non-trial offices. Therefore, it can be said that the PES List has contributed to the achievement of the Project Purpose.

(3) Other factors which have promoted and hindered the Project Purpose

The Project concentrated on the activities in the 10 trial offices such as training and monitoring and then tried to transfer the experiences. This approach is considered as one of the promoting factors to realize substantial service improvement at the trial and non-trial offices.

Continuous working of the trained personnel at the labor offices and timely development of the operation system had been considered as important assumptions, but the Project activities have not received much influence from these factors.

3-1-3. Efficiency

The Project efficiency is evaluated to be fair from the following reasons.

(1) Production of the Project Outputs

As explained earlier in 2-2, the Project Outputs have been produced mostly as expected.

Namely, first, the cooperation frame work among the nation, provinces and regencies/cities regarding management of PES is described in the PES List manual, and the personnel concerned clearly understand its roles, according to the interview result. Second, management of PES has been clearly identified through development and revision of the PES List and the operation system to manage PES. Third, the 10 trial labor offices have improved their services. Forth, the experiences of the trial offices have been disseminated to other non-trial offices.

(2) Conversion of the Project Inputs to the Outputs

The Project activities have been speeded up and implemented very extensively since the mid-term point, although there were some delays in the beginning period. The following is examples of good conversion of the Project inputs to the Outputs.

- (i) The PES List and the operation system are two indispensable components for employment services. From the Indonesian side the counterpart personnel at the national level have been selected from the Directorate of Domestic Manpower Placement (hereinafter referred to as "DDMP") and the Directorate of Labor Market Development (hereinafter referred to as "DLMD"). They are very appropriate counterpart to promote the two components.
- (ii) From the Japanese side, seven short-term experts in total were dispatched. They were sent to the Project extensively in the first half with specific objectives.
- (iii) So far 27 Indonesian personnel have participated in the training in Japan. After they came back in Indonesia, not only they shared experiences with their colleagues, but also some have acted as workshop facilitators to disseminate their experience and given advises to other labor offices via telephone and internet.
- (iv) Two motorbikes have been provided to each of the trial labor offices. They have been used frequently to visit employers for job canvassing or to give guidance to vocational institutes and private job placement agencies.

3-1-4. Impact

Positive impacts have been observed.

(1) Expected Achievement of the Overall Goal

It is too early to exactly verify the extent of employment promotion from the reasons mentioned in 2-4. However, it is logically expected through improvement of employment services, so it can be said that the Project is on the way to contribute to achievement to the Overall Goal.

It is pointed out at some labor offices that job offers may depend on the economic conditions and characteristics of the industry and employers. For example, in the place where textile and garment factories are located, many offers are for females. In general, offers tend to be less for people of middle age, people with less education, university graduates in the country side, people with disabilities, etc.

(2) Other positive and negative impacts

The Project has targeted 45 labor offices. The experiences of these 45 offices have been disseminated to other labor offices, which has caused some unexpected positive impacts. For example, the provincial bureau of East Java hosted a workshop for its 38 regencies/cities in collaboration of one of the trial labor office. Another example is that in South Sulawesi, the experience of one trial labor office has been extended to five other offices where the PES List is utilized in the service.

The Project's effects have reached also a province where no trial activities were implemented. The provincial labor bureau of Jambi is now preparing to promote the use of the PES List in eight regencies/cities.

Another impact is strengthened network among the regency/city labor offices. The officers who met in the project activities such as workshops and trainings began to communicate. For example, a labor office visited the other office to learn the employment services, and the officers exchange useful information for improvement of their services via telephone or internet.

No negative impact has been observed so far.

3-1-5. Sustainability

The Project sustainability is expected to be high, if the following plans and assumptions are secured.

(1) Political and Institutional Aspect

As mentioned above in 3-1-1, reduction of the unemployment rate is one of the objectives set in "PRJMN 2010-2014" and employment promotion is described as national welfare. The ministerial regulation of MOMT (PER.15/MEN/X/2010) prescribe the services of the minimum service standard, one of the services is employment placement.

The priority program of DGMPD include: (i) nationwide development of IPK Online, (ii) capacity development of the labor offices which satisfy the service standard, (iii) capacity development of the expert staf of job placement, etc. The direction of the Project are in line with these programs.

The PES List is recognized as a standardized guidance and manual for providing services for the provincial labor bureaus and regency/city labor offices according to the official notice issued by DGMPD.

(2) Organizational and Financial Aspect

The directorates in charge of the Project major components (PES List and the operation system) are DDMP and DLMD. The staff of these directorates has been increasing since 2009. Enough budgets for capacity development have been planned for 2013.

At the regency/city level, general and expert officers are stable at most labor offices. The current cost for employment services is allocated from the local government, and some specific budget comes from MOMT via the provincial government. For example, DLMD distributes 50

million rupiahs to each regency/city and 125 million rupiahs to each province to promote the use of IPK. These budgets need to be monitored for its equitable and efficient use. Most of the interviewed officers at the regency/city labor office answered that the budget is enough.

(3) Technical Aspect

Regarding the use of the PES List, expert officers at some labor offices have required knowledge and skills to a satisfactory extent through the trainings in Japan and Indonesia and monitoring orientation by Japanese experts. The national labor training center train expert officers ever year (38 trained in 2009, 77 in 2010 and 29 in 2011). In 2012 DDMP organized a workshop in Semarang in March and has more plans as follows:

- (i) Workshops on inter-provincial job placement services from June to September in 2012. 100 regencies/cities will be targeted.
- (ii) Five workshops on job guidance and placement in 2012. The PES List will be dealt with as one of the topics.
- (iii) Technical training on job placement and counseling in 2012.
- (iv) Three courses to train expert officers in 2013 besides a course by the training center. 90 expert officers will be trained in total.

The training modules for expert officers will be modified based on the experiences of the 10 trial labor offices, according to DDMP.

3-2. Conclusion

As described above, the Project has produced the Outputs as planned and the Project Purpose will be achieved by the end of the Project. It can be said that the Project has high relevance and effectiveness and fair efficiency, and it is on the way to make more impact and to expect sustainability of the Project effects.

Concretely, the Project has speeded up the activities since the mid-term point. With the use of the PES List and the support system, employment services have been improved at the trial labor offices, and their experiences have started to be disseminated to other non-trial offices. These results of the Project will contribute to employment, provided that the current efforts for improvement are continued by MOMT, provincial bureaus and regency/city labor offices.

4. Recommendations and Lessons Learnt

4-1. Recommendations

4-1-1. Recommendations to be Implemented by the End of the Project

- (1) DDMP is planning to revise the training modules for expert officers in job placement. To utilize the PES List as a standardized service tool, it is important to add a module on the use of the PES List in the existing curriculum.

- (2) The provincial labor bureaus are expected to act as facilitators so that the regency/city labor offices can realize effective and equitable employment services. Especially, the provincial expert officers will be key actors in monitoring and encouraging the performance at the regency/city level. It is recommended to implement extensive trainings for these officers on effective and efficient monitoring techniques.

4-1-2. Recommendations to be implemented Constantly

- (3) As mentioned in 3-1-4.(1), job offers sometimes concentrate on specific groups depending on external factors. Also, it is presumed that there may be some people who do not have an easy access to the labor offices, such as people with disabilities, poor people and people who live in the remote area. To realize equitable employment services, the labor offices should function as a safety net, by understanding these situations and taking measures in collaboration with other related organizations.
- (4) MOMT has set the targets regarding the minimum standard services in the labor area. Along with this, DLMD aims to expand IPK Online nationwide by 2014, by distributing computers and training officers in charge. DDMP also has various capacity development programs in job placement. Both are indispensable for effective and equitable employment services therefore the mutual collaboration is vital. It is recommended that the two directorates continue discussion on further effective use of IPK in the procedure of job placement. These two departments had better organize workshops jointly rather than separately. It would be more effective and efficient for both organizers and participants.
- (5) MOMT has utilized the experience of the trained personnel by the Project, by encouraging some trained expert officers of the regency/city labor offices to act as facilitators in some workshops. This is not only an efficient use of MOMT's resources but also a good incentive for them to brush up their knowledge and skills. This should be practiced continuously.
- (6) As mentioned in 2-4, it is not very easy to verify promotion of employment with indicators of registered job application and job vacancy, as it may be influenced by external factors other than improvement of employment services. When measuring these indicators, it is necessary to carefully analyze such factors and their influence on employment. On the other hand, the number and rate of filled job vacancy are relevant indicators describing extent of quantity and quality of the service by PES effectively. As these are similar to the job placement number and rate (one of the indicators for the minimum service standard), it is recommended that MOMT monitor the progress of the Overall Goal with these two indicators. Also JICA should take account of this when conducting ex-post evaluation of the Project.

4-2. Lessons Learnt

The following should be taken into account when similar projects are planned and implemented.

- (1) In the country where decentralization is advanced, it is important to identify the actors concerned clearly, their roles, power relationship, flow of budget and information, advantages and challenging issues, etc. at the planning phase. Situations may vary from one region to another, so it is necessary to pay attention to each case as much as possible. This will help a project to be designed effectively and efficiently; strategies will be developed clearly in terms of prioritization and approaches to be taken.

Annex1. PDM ver.1

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

Date : June 12, 2011

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>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>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>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. Check by staffs of trial province 2. Questionnaire to PES users</p>	<p>Economic condition does not worsen.</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. 3. The employment service including the capacity of job canvassing in Trial PES is improved. 4. Know-how obtained in Trial PES is transferred to other 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>1-1. 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. Record of training / round guidance to PES 4-2. Questionnaire to participants of training / round guidance</p>	<p>The PES promotion team continues to exist and the member continues service</p>

Activities	Input		
<p>0-1 Conduct the baseline and end line surveys.</p> <p>1-1 Build an organization in MoMT to guide and support MORG in provinces, regencies and cities for smooth PES management.</p> <p>1-2 Define the role of MoMT, and MORG 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 locational conditions, the number of users and staff.</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 MORG 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 MORG 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, operation 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 MORG specialists in provinces.</p>	<p>Japanese side</p> <p>1. Long-term experts Chief Advisor Job placement and Counseling Project Coordinator / Training Planning</p> <p>2. Short-term experts Job Offer Development IT Based Operation Support System</p> <p>3. Training of counterpart personnel in Japan</p>	<p>Indonesian side</p> <p>1. Personnel Project Director Project Manager 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 Administrative and operational expenses Cost of installation for the t</p>	<p>The budget for improvement of employment service is allocated by the government of provinces, cities and regencies.</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 2. Evaluation Grid

2-1. Achievement of the Project and Implementation Process

	Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection Method
	Questions	Sub-questions			
Achievement	To what extent has the Overall Goal been achieved? "Employment is promoted through strengthening the function of employment service in PES in trial provinces"	Has registered job application increased at the labor offices of the trial provinces?	Number of registered job application at 45 labor offices of 7 trial provinces	Project record, MOMT	Document review, questionnaire
		Have registered job vacancies increased at the labor offices of the trial provinces?	Number of registered job vacancies at 45 labor offices of 7 trial provinces	Project record, MOMT	Document review, questionnaire
		Have filled job vacancies increased at the labor offices of the trial provinces?	Number of filled job vacancies at 45 labor offices of 7 trial provinces	Project record, MOMT	Document review, questionnaire
	To what extent has the Project Purpose been achieved? "Fair, equitable and efficient employment services are provided in PES in trial provinces"	Do the labor offices of trial provinces satisfy service standard stated in PES List?	Number of the labor offices which are to start services based on PES List, among 35 non-trial offices	Project record	Document review
			(Number of the labor offices which satisfy service standard stated in PES List, among 10 trial offices)	Project record	Document review
		Are the users satisfied with the services of the labor offices?	Result of the user satisfaction survey at 35 non-trial offices	Result of the survey	Document review
	(Result of the user satisfaction survey at 10 trial offices)		Result of the survey	Document review	
	To what extent have the Outputs been produced? Output 1: "Cooperation framework among nation, provinces, regencies/cities regarding management of PES is clearly identified"	Is the cooperation framework described in the official document?	Description of the cooperation framework documented officially	Documents which describe the cooperation framework	Document review
		Are the people concerned conscious of the cooperation framework?	Understanding of the cooperation framework	Provincial bureau, regency/city labor office	Questionnaire, interview
	Output 2: "The contents and the implementation procedure for fair, equitable and efficient"	Is PES List officially adopted as a tool of employment service improvement?	Description and position of PES List	Documents related to PES List	Document review
Do the labour offices utilize PES List as a service improvement		Number of the trial labor offices which utilize PES List	Project record	Document review	

employment service implemented by PES are clearly identified"	tool?	Usage of and satisfaction with PES List	Labor bureau, labor office	Questionnaire, interview	
	Do the labor offices utilize the developed operation support system?	Number of the trial labor offices which utilize the operation system	Project record	Document review	
Output 3: "The employment service including the capacity of job canvassing in Trial PES is improved"	Do the labor offices of trial provinces satisfy service standard stated in PES List?	Usage of and satisfaction with the operation system (IPK and BKOL)	Labor bureau, labor office	Questionnaire, interview	
	Are the users satisfied with the services of the labor offices?	Number of the labor offices which satisfy service standard stated in PES List, among 10 trial offices	Project record	Document review	
Output 4: "Know-how obtained in Trial PES is transferred to other PES in Trial Provinces"	Have the non-trial office received enough training and monitoring guidance about employment service?	Result of the user satisfaction survey at 10 trial offices	Project record	Document review	
		Number of the non-trial offices and persons who received training and about employment service	Project record	Document review	
	Have the training and monitoring guidance been satisfactory?	Number of the non-trial offices and persons who received monitoring guidance about employment service	Project record	Document review	
		Level of satisfaction of the non-trial offices toward training and monitoring guidance	Result of the training and monitoring evaluation, non-trial labor office	Document review, interview	
Inputs	What inputs were made by the Indonesian side?	Level of understanding of the staff of the non-trial offices on PES services	Result of the training, non-trial labor office	Document review, interview	
		Placement of the counterpart personnel	Project record	Document review	
		Project operation cost borne	DGMPD	Document review	
	What inputs were made by the Japanese side?	Other inputs if any	DGMPD	Document review	
		Dispatch of experts	JICA headquarter	Document review	
		Training in Japan	JICA headquarter	Document review	
		Provision of machinery and equipment	JICA headquarter	Document review	
	Local operation cost borne	JICA headquarter	Document review		
Implementation process	Have the activities been implemented as planned?	Has there been delay in activities implementation?	Activities done and delayed	JICA expert, C/P	Questionnaire or interview

2

RF

	What have been promoting and hindering factors for the activities?	promoting and hindering factors for the activities	JICA expert, C/P	Questionnaire or interview
	How the Project dealt with the hindering factors?	Problem-solving method	JICA expert, C/P	Questionnaire or interview
How the Project been managed?	How have the project activities been monitored, record and shared?	Method of monitoring, recording and sharing of the activities	JICA expert, C/P	Questionnaire or interview
	Has the Project plan been modified when necessary?	Modification of the project plan	JICA expert, JICA headquarter	Questionnaire or interview
	How has the Project responded to the recommendations?	Implementation result of the recommendations	JICA expert, JICA headquarter	Questionnaire or interview
	How has the project been reported to the uppers or MOMT and JICA?	Communication with MOMT and JICA	JICA expert, C/P, JICA headquarter	Questionnaire or interview
Has communication been done appropriately?		Communication within the Project team and among the persons concerned	JICA expert, C/P	Questionnaire or interview
Has the Project been implemented with MOMT's ownership?		Perception of MOMT and C/P toward the Project	JICA expert, C/P, DGMPD	Questionnaire or interview

R
FF

2-2. Evaluation by Five Criteria

	Evaluation Questions		Necessary Data	Data Source	Data Collection Method
	Questions	Sub-questions			
Relevance	Is there necessity of implementing the Project?	Is the Project in line with the needs of Indonesian people?	Issues and needs related to employment services	Labor bureau, labor office, users	Questionnaire or interview
		How is the situation regarding employment and unemployment?	Unemployment rate and relevant statistics	Statistics Indonesia (website)	Document review
			Issues and needs related to employment	Labor bureau, labor office, users	Questionnaire or interview
	Is the Project given a political priority?	Is employment promotion thru strengthened PES in line with Indonesia's development policy?	National Medium-Term Development Plan (RPJMN) 2004-2009, RPJMN 2010-2014	BAPPENAS	Document review
		Is employment promotion in accordance with Japan's assistance policy?	Country Assistance Program for the Republic of Indonesia	MOFA (website)	Document review
Is the Project appropriate as a problem solving of Indonesian issues?	Is the project approach appropriate, such as objective setting, target groups, counterpart institutions?	Opinions of the concerned people regarding the question	DGMPD, JICA headquarter	Interview	
Effectiveness	Is the Project Purpose expected to achieve by the end of the Project?		(See the grid for the project achievement.)		
	(Logicity) Have the Project Outputs contributed to achievement of the Project Purpose?	Has improvement of employment service been brought by development of PES List and the support system and the extension of the experiences of the model labor offices to other offices?	Opinions of the concerned people regarding the logic between the Project Purpose and the Outputs	MOMT, DLMD, JICA experts	Interview
	Have external factors influenced achievement of the Project Purpose?	Was the operation support system installed as scheduled?	Timing of installment of the operation support system	DLMD, JICA experts, labor office	Questionnaire or interview
		Have the project members and trained officers continue to work at their office?	Number of the counterpart personnel and the trained who were moved to other section	DLMD, DDMP, JICA experts	Interview
	Have there been any other factors which influenced achievement of the Project Purpose?	Factors which influenced the Project	DGMPD, JICA experts	Interview	
Efficiency	To what extent have the Outputs been produced?		(See the grid for the project achievement.)		

Handwritten mark resembling a stylized 'N' or 'R' with an arrow pointing downwards.

	Were the inputs made appropriately?	(Indonesian side)	Quantity, quality and timing of major inputs by the Indonesian Side	JICA experts	Interview	
			Opinions of the concerned people regarding the question	JICA experts	Interview	
		(Japanese side)	Quantity, quality and timing of major inputs by the Japanese Side	DLMD, DDMP	Interview	
			Opinions of the concerned people regarding the question	DLMD, DDMP	Interview	
	(Logicality)	Have the inputs been converted to the Outputs enough?		Opinions of the concerned people regarding the logic between the Outputs and the Inputs	DLMD, DDMP, JICA experts	Questionnaire or interview
	Have external factors influenced the Outputs?	Have enough budgets been allocated to conduct employment services?		Budgets allocated and opinions on whether they were sufficient or not	Labor offices	Interview
Have there been any other factors which influenced production of the Outputs?			Factors which influenced production of the Outputs	DLMD, DDMP, JICA experts	Questionnaire or interview	
Impact	Is the Overall Goal expected to achieve after the Project?		<i>(See the grid for the project achievement.)</i>			
	(Logicality)	Will the Overall Goal be achieved through the Project results?	Is employment promotion expected through improved employment services?	Opinions of the concerned people regarding the logic between the project results and the Overall Goal	DLMD, DDMP, JICA experts	Questionnaire or interview
	Are there external factors which may influence the Overall Goal?	Has the economic condition changed drastically to influence labor market?		Influence of the external condition on employment market	DLMD, DDMP, JICA experts	Questionnaire or interview
	Have Impacts been produced other than the Overall Goal?			Impacts produced other than the Overall Goal	DLMD, DDMP, labor bureau, labor office, JICA experts	Questionnaire or interview
Sustainability	(Political and Institutional Aspect)	Are Indonesia's policies on improvement of employment services expected to continue?	Do employment policies remain important in the government's development plan?	Development policy related to employment	MOMT, BAPPENAS	Document review
				Priority program	DGMPD	Document review
		Does the plan of extension of PES improvement continue?		MOMT's plan to extend PES improvement and the support system	DLMD, DDMP	Interview
	(Organizational and financial aspect)	Is MOMT equipped with	Are sufficient staff and budget assigned for extension of PES List and the support system?	Functions and programs of DLMD and DDMP	DLMD, DDMP	Interview

sufficient personnel and budget to improve employment service		Budget of the recent years and expectation	DGMPD	Interview
	Do the regency/city labor offices have enough budgets for service improvement?	Opinions of the concerned people regarding whether the budget is sufficient or not	DGMPD, labor bureau, labor office	Interview
(Technical aspect) Is MOMT able to maintain and update the manual and system by itself?	Is MOMT able to update manuals and other tools to improve employment services?	Opinions of the concerned people regarding the question	DDMP, JICA experts	Questionnaire or interview
		Involvement of MOMT in development of manuals during the Project	JICA experts	Interview
	Is MOMT able to deal with problems related the operation support system?	Opinions of the concerned people regarding the question	DLMD, JICA experts	Questionnaire or interview
		Involvement of MOMT in development of the systems during the Project	JICA experts	Interview
(Other aspects) Are there any factors which may hinder continuity of the Project effects?		Opinions of MOMT and JICA experts (and the other related)	MOMT and JICA experts (and the other related)	Questionnaire or interview

RF

Annex 3. Inputs by the Japanese Side

3-1. Dispatch of Japanese Experts

(1) Long Term Experts

	Name	Title	Duration
1.	Mr. Shigeo Ishida	Chief Advisor	24 Sep 2009 ~ till now
2.	Ms. Ayumi Hoshino	Job Placement and Counseling	24 Sep 2009~ till now
3.	Mr. Fuminori Yamada	Project Coordinator / Training Planning	27 Dec 2009~ till now

(2) Short Term Experts

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

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

(1) FY 2009 (14 March to 20 March 2010)

	Name	Position / Organization
1.	Harahap Abdul Malik	Secretary / DGMPD, MOMT
2.	Yunani Roaidah	Director/ DLMD, DGMPD, MOMT
3.	Wisnu Pramono	Director/ DDMP, DGMPD, MOMT
4.	Nurahman	Head of Employment Service Division / DGMPD, MOMT
5.	Tri Ariyanto	Head of Job Exchange Development Section / DLMD, DGMPD, MOMT
6.	Nainggolan Junita	Head of Placement Institution Section / DGMPD, MOMT
7.	Hertanto Setyo Prawoko	Head of Exchange Labor Development Section / DGMPD, MOMT
8.	Ambarita Maria Legiani	Employment Services Officer / DGMPD, MOMT
9.	Meyrina Pronityastuti	Job Exchange Staff / DLMD, MOMT

Main training institutions in Japan:

Employment Security Bureau, Ministry of Health, Labor and Welfare, Tokyo Labor Bureau

(2) FY 2010 (29 November to 9 December 2010)

	Name	Position / Organization
1.	Wika Bintang	Head / Manpower Placement & Transmigration Division, Manpower, Transmigration & Population Office, Central Java Province
2.	Joko Rajendra Prasatya	Job Guide / Social, Labor and Transmigration Division, Pati Regency Government
3.	Sri Rahayu	Job Guide / Social, Manpower and Transmigration Division, Pati Regency Government
4.	Erna Fitriani	Job Guide / Manpower Training & Placement and Transmigration Division, Manpower and Transmigration Office, Semarang Regency Government
5.	Suliyanti	Job Guide / Manpower Training & Placement and Transmigration Division, Manpower & Transmigration Office, Semarang Regency Government
6.	Harry Ayusman	Job Guide / DGMPD, MOMT

Main training institutions in Japan:

Tokyo Labor Bureau, Nagano Labor Bureau, Shizuoka Labor Bureau

(3) FY 2011 (29 November to 8 December 2011)

	Name	Position / Organization
1.	Achmad Hendi Dwi Satrya	Placement Implementation Officer / Labor Department, Samarinda City Government
2.	Agus Hernawan	Head / Training, Productivity and Placement Division, Manpower Officer, Pasuruan Regency Government
3.	Agus Sudrajat	Placement, Skills Implementation Specialist /DDMP, MOMT
4.	Basuki Murdowo	Head / Placement & Expansion of Employment Division, Manpower and Transmigration Department, Yogyakarta Special Provincial Government
5.	Diar Riga	Head / Law and International Cooperation Division, Secretariat of Directorate General, MOMT
6.	Manai Sophian Makkio	Head / Planning, Expansion and Employment Division, Manpower Department, Makassar City Government
7.	Marsudi Sampurno	Placement Specialist / Placement of Manpower and Transmigration Division, Labor Department, Bandung City Government
8.	Mujiadi	Placement Specialist / Manpower and Transmigration Department, Bantul Regency Government
9.	Panduldiyanto	Domestic Labor Market Analysis Staff /DLMD, MOMT
10.	Sri Hartati	Placement Specialist / Manpower and Transmigration Department, Yogyakarta City Government
11.	Uri Priyastuti	Head / Placement and Expansion Division, Manpower and Transmigration Department, Sragen Regency Government
12.	Arief Budiman	Placement Specialist / Manpower and Social Department, Padang City Government

Main training institutions in Japan:

Ministry of Health, Labor and Welfare, Tokyo Labor Bureau, Osaka Labor Bureau

pt. v

3-2. Local Operation Expenses by the Japanese Side (Rp.)

	Official Trip	Contract	Fees & Honorarium	Miscellaneous	Total
FY 2009	39,461,800		42,705,050	105,407,867	187,574,717
FY 2010	182,723,800	83,950,000	89,250,742	260,603,985	616,528,527
FY 2011	335,096,700			535,251,759	870348459
Total	557,282,300	83,950,000	131,955,792	901,263,611	1,674,451,703

Annex 4. Inputs by the Indonesian Side

4-1. List of Counterpart Personnel

(1) Counterpart Personnel

	Name	Position	Title
1.	TEGUH HENDRO CAHYONO	Kasubdit, AntarKerja Dit.	Team Leader
2.	DOPANG MANURUNG, M. SI	Kasubdit, Informasi Pasar Kerja Dit.	Kepala BKOL-N/Tim Implementasi
3.	ANNA KURNIANINGSIH, STP, MM	Kasi Penyediaan Informasi Pasar Kerja	Anggota BKOL-N/Tim Implementasi
4.	YANTI MARYANTI, SE. MT	Kasubag T.U Dit.	Sub Team Leader
5.	AGUNG TRIHARYO N, SE, MM	Kasi Kelembagaan Penempatan Antar Kerja Dit.	Sub Team Leader
6.	TIMBUL T PANGGABEAN, S. Sos.MM	Kasi AKAD/AKL Dit.	Member
7.	TRIARIYANTO, SE. M.SI	Kasi Pengembangan Bursa Kerja Dit.	Member/Anggota BKOL-N
8.	AGUS SUDRAJAT	Pengantar Kerja Dit.	Member
9.	EMA PRIHATINI, SS	Pengantar Kerja Dit	Member
10.	MEYRINA PRONITYASTUTI.S.Hum.	Penyusun Bahan Pengembangan Bursa Kerja Dit.	Member
11.	EVA DINNA KAMALIA, SH	Analisis Bahan Penempatan Tenaga Kerja Dit.	Member
12.	HARRY AYUSMAN	Penyusun Data Bimbingan Jabatan Dit.	Member
13.	PANDU ISDIYANTO, ST	Pranata Komputer Dit.	Member/Anggota BKOL-N/ Tim Implementasi
14.	ARIF JATMIKO, S.Kom	Badan Penelitian dan Pengembangan Informasi	Member/Anggota BKOL-N Tim Implementasi

(2) Taskforce Members

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

RF

4-2. Project Operation Expenses by the Indonesian Side (Rp.)

	Official Trip	Contract	Fees & Honorarium	Meeting Fee	Miscellaneous	Purchase Articles	Interpreter & Translation	Total
2009					3,270,420	28,799,000		32,069,420
2010	423,938,200	96,300,000	53,350,000	32,920,000	181,175,980	11,850,000	14,500,000	814,034,180
2011	516,138,200	0	95,850,000	53,270,000	202,975,980	0	14,500,000	882,734,180
Total	940,076,400	96,300,000	149,200,000	86,190,000	387,422,380	40,649,000	29,000,000	1,728,837,780

Note: The budget for 2012 will be mostly the same amount as the previous year, according to the Project.

Annex 5. Major Improvement in the Employment Service

Aspects	Examples of major improvement	Labor Offices
Improvement of job-seeking tasks	- The layout of the room was modified to help users' mobility.	Semarang, Yogyakarta, Pasuruan, Bandung, Samarinda, Padang, Bantul, Sragen, Pati, Makassar
	- Independent space for counseling is set up. Partition plates are placed to protect job-seekers' privacy in counseling	Semarang, Pati, Samarinda, Bandung, Yogyakarta, Bantul, Pasuruan, Sragen
	- The officers prepare labor market information on their desk.	Samarinda
	- Objectives of job placement are set and monitored in the board on the wall.	Bantul
Improvement of job-placement tasks	- The visit to employers is now organized and conducted more frequently.	Semarang
	- The officers visit employers with information of job seekers and labor market.	Semarang
Effective and efficient service using the support system	- The officers use labor market information for window services and job canvassing.	Samarinda
	- The websites of BKOL and the regency government are announced to the users.	Bantul
Tasks responding to users' needs	- Job-seekers can get useful information while waiting for the service. For example, leaflets are placed in the pocket on the back of the chairs.	Samarinda, Pasuruan, Sragen
	- Job counseling is provided based on the interests of the job seekers.	Pati, Sragen
	Necessary information is provided via telephone or SMS to job seekers if required.	Semarang
	- The flow chart of the window services was prepared for the job seekers.	Semarang, Pati, Bantul
	- Sign boards are hung to indicate the windows related AK-I and other services.	Makassar, Samarinda, Padang, Pasuruan, Sragen
	- Panels are hung to explain procedure or necessary documents to get AK-I.	Samarinda, Sragen
	- Chairs are prepared for waiting users (job seekers).	Semarang, Pati
	- Job opportunity information is placed in an organized and user-friendly way.	Semarang, Pati, Makassar, Samarinda, Padang, Yogyakarta, Bantul, Pasuruan, Sragen
	- In collaboration with a newspaper company, job opportunity information offered by the labor office is inserted in the paper.	Yogyakarta
- Some offices have started a user satisfaction survey. Opinion boxes are prepared.	Semarang, Bantul, Pasuruan	
Others	- The labor office reports its employment service activities to the regency government.	Semarang
	- More experienced officers share their experience with other labor offices in workshops.	Semarang, Bantul, Yogyakarta
	- Collaboration is strengthened with the vocational training section.	Sragen

Note: The cases are as of April 2012. It is possible that the 10 labor offices have made more improvement.

トライアル労働事務所 10 カ所における集中的活動

		2009年				2010年								2011年								2012年													
		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
中部ジャワ州	スマラン県					● ● 導入研修(5日)								◎本邦研修	● 求人開拓研修												● 求人開拓実地研修								
							○	○	○				○	業務指導								○ 業務指導						○ 業務指導							
	パティ県					● ● 導入研修(5日)								◎本邦研修	● 求人開拓研修																				
							○	○	○				○	業務指導								○ 業務指導						○ 業務指導							
	スラゲン県																																		
ジョグジャカルタ特別州	ジョグジャカルタ市													トライアル事前調査*	*副市長との会合																				
	バントウル県													トライアル事前調査*	*県知事との会合																				
南スラウェシ州	マカッサル市													トライアル事前調査*																					
東カリマンタン州	サマリダ市													トライアル事前調査*																					
西スマトラ州	パダン市													トライアル事前調査*																					
東ジャワ州	パスルワン県													トライアル事前調査*																					
西ジャワ州	バンドウン市													トライアル事前調査*																					

