

**事業事前評価表**  
**国際協力機構東南アジア・大洋州部東南アジア第一課**

**1. 基本情報**

- (1) 国名：インドネシア共和国 (The Republic of Indonesia)
  - (2) プロジェクトサイト／対象地域名：インドネシア、日本
  - (3) 案件名：行政官管理育成強化事業 (Strengthening Apparatus Management and Development Project)
- L/A 調印日：2025 年 8 月 29 日

**2. 事業の背景と必要性**

(1) 当該国における人材育成セクターの現状・課題及び本事業の位置付け  
インドネシア共和国政府（以下、「インドネシア」という。）は、独立 100 周年の 2045 年に向けた Vision 2045 の柱に「公平な発展」と「国家レジリエンスと行政ガバナンスの強化」を掲げており、中央政府と地方政府の行政能力の向上を目指し行政官の能力強化を行うとしている。国家中期開発計画 (National Middle Term Development Plan (以下、「RPJMN 2020-2024」という。))においても、「人材の質的向上」、「公共サービスの安定性強化」、「地域間の格差縮小と平等の確保」等のアジェンダが掲げられており、行政官の能力向上を通じた均衡ある発展を目指している。

RPJMN 2020-2024 では当国のガバナンスに関連して、①ジャワ島外の地方部における公務員の能力不足と教育水準格差、②未熟なシステム構築に起因する省庁間での機能の重複、③手続きの遅延や不透明性に起因する苦情の増加、④不正・腐敗の残存等の問題が指摘されている。更に、地方の中でも特にパプア、東ヌサ・トゥンガラ、マルク諸島等のインドネシア東部を中心とする後発開発途上地域（事業実施機関の指定する優先開発プログラムの対象地域を指す。ここには、大統領政令で規定された 3T 地域（Terdepan(辺境地域)、Tertinggal(未開地域)、Terluar(外縁地域))が含まれる。以下同。）の公共サービス拡充が課題とされていることから、同地域の行政官も対象に含める形で、実務能力向上に重点を置いた人材育成プログラムの策定・推進が求められている。

行政官管理育成強化事業（以下、「本事業」という。）は、全国規模の行政官能力開発・人材管理システムの改善及び実務的な能力強化研修の実施を通して、高い専門性を有する行政官の把握・配置の適正化及びその育成を推進することで課題解決を図るものであり、インドネシアの全国的な人材育成事業の一環として位置付けられている。

(2) 人材育成セクターに対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置付け

我が国の「対インドネシア共和国 国別開発協力方針」（2017年9月）は、重点分野である「国際競争力の向上に向けた支援」と「均衡ある発展を通じた安全で公正な社会の実現に向けた支援」において、行政官育成と行政機能の向上の支援に言及している。また対インドネシア共和国 JICA 国別分析ペーパー（2018年5月）では、行政官の知識獲得・高等教育機会の提供を通じた中央・地方行政官の能力向上への支援、地方行政官の育成を通じた地域間格差の是正を掲げている。さらに、JICA は、親日派・知日派人材の継続的な育成を目的として、「留学生受入中期計画（2023－2026年度）」を策定しており、今後の取り組みとして、新規の有償資金協力による留学生事業の形成促進を挙げている。本事業は、インドネシアの発展を担う行政官の能力強化に貢献するものであり、これら方針等に合致する。

JICA は、1991年以降、有償資金協力「高等人材開発事業」（I～IV）や技術協力等により、インドネシアの中央省庁及び地方政府行政官（政策企画・計画担当官）を対象とする学位プログラムや短期研修を通じた人材育成を支援し、中央・地方行政能力の向上に寄与してきた。そうした過去の我が国の人材育成協力による知見や教訓、本邦大学・地方自治体等とのネットワークを活用し、より多くの行政官を対象とした実務的な能力強化研修による人材育成支援と両国の人的交流の継続がインドネシア側より期待されている。

### （3）他の援助機関の対応

インドネシアに対するローンによる人材開発プログラムとしては、世界銀行が海洋問題を対象とした国際・海外における修士課程取得を行った実績があり、アジアインフラ投資銀行が灌漑分野を対象としたインドネシア国内における短期研修に対する支援を行っている。グラントによる人材開発プログラムとしては、オランダ・オーストラリア・中国などが、海外における修士課程取得を目的とした長期研修への支援を実施中である。

## 3. 事業概要

### （1）事業概要

#### ① 事業の目的

本事業は、インドネシア及び日本を中心とした海外での能力強化研修の実施と能力開発・人材管理システムの構築支援を実施することにより、国家開発に資する組織的能力強化及び行政改革を図り、もって国家中期開発計画の達成と日尼間での継続的な人材交流の発展に寄与するもの。

#### ② 事業内容

##### ア) 能力強化研修：

行政能力開発を目的とした国外・国内での能力強化研修。開発政策及び計画に携わる行政官に加えて、各種開発政策・計画の実行に携わる

会計・調達等を担う行政官も対象とする。想定される研修の内容は以下のとおり。(延べ約 7,240 名を対象とする予定。)

(a) 海外研修

- 研修実施主体は、大学等の研究機関、民間企業、公的機関、並びに地方自治体及びその関連機関等を想定。
- 研修場所は、知日派人材の育成を通じた日尼間での人材交流の発展という案件の位置づけを踏まえ、原則として日本国内を想定。他方、短期研修を受け入れる本邦大学・本邦企業とのパートナーシップにより第三国での研修の必要性が特に認められる場合は、これを妨げない想定。国際会議への参加(下記 6)については、参加者が何らかの発表を行うことを前提に、主催者・主要登壇者・スポンサー・テーマ等において一定の客観的条件を満たした日本国外での国際会議への参加を妨げない想定。
- 研修分野としては、①国土・経済強靱化の関連分野(インフラ、防災、グリーンエコノミー、観光等)、②FOIP・AOIP(インド太平洋に関する ASEAN アウトルック)の関連分野(国際政治、海上保安等)、③デジタル化・イノベーションの関連分野(スマートシティ・民間連携等)の三点を重点分野とする。更に、横断分野として開発計画、人権、ソーシャルインクルージョン、調達・会計等も想定。
- 各研修における想定重点参加者、想定実施期間、想定参加者数は下表のとおり。

No	研修名	想定重点参加者	想定実施期間	想定参加者数
1	短期研修	研修分野に合致した省庁からの参加者	2 週間	1,500 名
2	後発開発途上地域の行政官を対象とした短期研修	後発開発途上地域の行政官	2 週間	150 名
3	日尼大学間連携によるリンケージトレーニング	国家開発企画庁の行政官、大学スタッフ	インドネシア : 1 週間 日本 : 2 週間	200 名
4	実務型 OJT	全省庁・地方自治体の行政官	最大 3 ヶ月	150 名
5	学術型 OJT	全省庁・地方自治体の行政官	最大 5 ヶ月	170 名

6	国際会議参加	全省庁・地方自治体の行政官	1週間	100名
7	インドネシア高等人材開発研修事業参加者へのフォローアップ（研修中）	インドネシア高等人材開発研修事業参加者	2週間	180名
8	インドネシア高等人材開発研修事業参加者へのフォローアップ（研修後）	インドネシア高等人材開発研修事業参加者	最大3ヶ月	50名
9	アクションプラン実施補助研修	企画官教育センターによるモニタリング結果によって決定	1週間	140名
合計				2,640名

(b) 国内研修

- 研修実施主体は、短期研修では国家公共調達機構の研修センター等、語学研修では当国の大学付属の語学研修センターを想定。
- 研修分野としては、特に各種開発政策・計画の実行に携わる会計・調達等を担う行政官の能力向上に不可欠な分野を予定。
- 各研修における想定重点参加者、想定実施期間、想定参加者数は下表のとおり。

No	研修名	想定重点参加者	想定実施期間	想定参加者数
1	短期研修	全省庁・地方自治体の行政官	2週間	2,400名
2	資格取得補助	全省庁・地方自治体の行政官	1週間	40名
3	英語研修	全省庁・地方自治体の行政官	6ヶ月	840名
4	日本語研修	インドネシア高等人材開発研修事業参加者	2ヶ月	180名
5	基礎英語研修	後発開発途上地域の行政官	2週間	300名
6	アクションプラン実施補助研修	企画官教育センターによるモニタリング結果によって決定	1週間	840名
合計				4,600名

イ) システム構築 :

行政官管理及び能力開発プラットフォームシステムのコンテンツ充実化支援。人事情報管理、給与情報管理、オンライン研修、パフォーマンスマネジメント、組織情報等の諸機能を有する Smart ASN というプラットフォームシステム (2022 年ソフト運用開始済) のコンテンツ充実化の為に、コンサルタント・エンジニアによるソフト支援及びコンテンツの開発・管理に資する能力強化研修を行う (国内競争入札)

ウ) コンサルティング・サービス :

ローカルコンサルタント・エンジニア調達支援、プログラム詳細計画策定及び実施支援、プロジェクト・財務管理、データベース管理、評価・インパクトスタディ等 (ショート・リスト方式)

③ 本事業の受益者 (ターゲットグループ)

ア) 直接受益者 :

以下ターゲットグループから短期研修に延べ約 7,240 名が参加予定。

(a) 中央政府及び地方政府の行政官(以下(b)を除く。概ね前者を 4 割、後者を 6 割とする想定。)

(b) 後発開発途上地域の行政官

(c) 民間人材のうち、行政とのつながりの深い非建設分野におけるローカルコンサルタント

イ) 最終受益者 : 行政サービスを受けるインドネシア国民

(2) 総事業費

総事業費／概算協力額 (要請額 : 7,048 百万円、総事業費 : 8,375 百万円、借款額 : 7,048 百万円)

(単位 : 百万円)

項目	外貨		内貨		合計	
	全体	うち 借款対象	全体	うち 借款対象	全体	うち 借款対象
① 能力強化研修	2,291	2,291	1,371	1,371	3,662	3,662
② システム構築	239	239	835	700	1,074	939
③ プライス・エスカレーション	374	374	355	337	729	711
④ 予備費	145	145	128	120	273	266
⑤ コンサルティング・サービス	889	889	581	581	1,470	1,470
⑥ 建中金利	426	0	0	0	426	0
⑦ フロント・エンド・	14	0	0	0	14	0

フィー						
⑧ 管理費	0	0	360	0	360	0
⑨ 税金（付加価値税及び関税）	0	0	366	0	366	0
合計	4,379	3,938	3,996	3,110	8,375	7,048

為替レート：1米ドル=141円、1米ドル=14,900IDR（内貨建）、1IDR（内貨建）=0.00946円；プライス・エスカレーション率：外貨2.71%、内貨3.19%；予備費率：5.0%；コスト積算基準時期：2023年7月。

（注）四捨五入の関係で合計が合わない場合がある。

（3）事業実施スケジュール（協力期間）

2025年8月～2032年3月を予定（計80か月）。全研修の終了時（2032年3月）をもって事業完了とする。

（4）事業実施体制

1）借入人：インドネシア共和国政府（The Government of the Republic of Indonesia）

2）保証人：なし

3）事業実施機関：国家開発企画庁（BAPPENAS）官房長室

4）運営・維持管理機関：運営委員会が設置され、運営方針等の策定を実施する。実施機関であるBAPPENAS官房長室が各事業内容を統括する。各事業の運営は、能力強化研修については開発計画人材育成研修センター（Center for Human Resources Empowerment Education and Training in Development Planning、以下「CREATE-PLAN」という）が、システム構築については行政改革担当省（MenPANRB）が担う。CREATE-PLANはこれまで長年円借款の業務経験があり<sup>1</sup>、事業実施体制面で大きな懸念はなく、MenPANRBとも密な連携が期待される。

（5）他事業、他援助機関等との連携・役割分担

1）我が国の援助活動

JICAは、インドネシアの人材育成セクターに対してこれまで計5件の円借款を供与してきた。

特に、有償資金協力「高等人材開発事業」（I～IV）や技術協力等により、インドネシアの中央政府及び地方政府行政官（政策企画・計画担当官）を対象とする学位プログラムや短期研修を通じた人材育成を支援し、中央・地方政府の行政能力向上に寄与してきた。

とりわけ、有償資金協力「高等人材開発事業」（III）、（IV）においては、特

<sup>1</sup> 2022年の調査当時の機関名はCenter for Planners Development, Education and Training（CPDET）だった。CREATE-PLANはCPDETの新名称。

に地方政府の企画官や財務担当官を対象としており、地方分権に対応した行政能力の向上に貢献している。有償資金協力「高等人材開発事業」(I~IV)を通じた海外(主に日本)への留学実績は、学位取得を目的としたもので約2500名、短期研修として約2000名、合計約4,500名である。新型コロナウイルスの蔓延によって渡航制限が厳格化される以前では、学位取得を目的とした留学・短期研修のそれぞれにおいて、年間約80~90名を受け入れている。

2) 他援助機関等の援助活動: 世界銀行・オランダ・オーストラリア・中国などが、インドネシアの人材開発プログラムに対する協力を行っている(2.(3)のとおり)。

#### (6) 環境社会配慮

##### 1) 環境社会配慮

① カテゴリ分類: C

② カテゴリ分類の根拠: 本事業は「国際協力機構環境社会ガイドライン」(2010年4月公布)上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため、カテゴリCに該当する。

③ 環境許認可: 特になし。

④ 汚染対策: 特になし。

⑤ 自然環境面: 特になし。

⑥ 社会環境面: 特になし。

⑦ その他・モニタリング: 研修効果の持続性・自立発展性の観点から、研修参加者のフォローアップや帰国後の人材活用及びネットワーク形成・維持活動を行う。具体的には、能力強化研修の一環として、日本またはインドネシア国内から講師を招き、短期研修参加者が研修の成果物として作成したアクションプラン等のレポートが実際にどの程度実行に移されているのかを確認する。また、実施機関が研修参加者を対象とした同窓会を定期的実施することで、研修参加者のネットワーキングにも取り組む。

(7) 横断的事項: 研修参加や研修終了後の人材配置において、障害者等についても合理的な配慮がなされるよう十分留意する。

(8) ジェンダー分類:

【対象外】■GI(ジェンダー主流化ニーズ調査・分析案件)

<分類理由>本事業は、ジェンダー主流化ニーズが調査・確認されたものの、ジェンダー平等や女性のエンパワメントに資する具体的な取組について指標等を設定するに至らなかったため。

(9) その他特記事項: 特になし。

#### 4. 事業効果

(1) 定量的効果

指標名	基準値 (2025年)	目標値 (2034年) 【事業完了2年後】
日本で実施される短期研修の修了割合	-	95%
インドネシアで実施される短期研修の修了割合	-	95%
地方政府からの研修参加者割合	-	60%
後発開発途上地域からの研修参加者割合	-	10%
国際的な雑誌へ寄稿した学術型OJT参加者の割合	-	15%
研修参加者の提案したアクションプランの実行率	-	50%
行政官の能力強化に係るカリキュラムの開発割合	-	100%
行政官管理・能力開発プラットフォームを活用する行政機関の割合	-	80%
行政官育成に関する政策文書の作成数	-	2

(2) 定性的効果：参加者の業務能力向上、参加者の所属機関の行政能力・効率性向上、行政能力の向上を通じた開発優先目標の達成、日尼間での継続的な人的交流の実現。

(3) 内部収益率：研修事業である為、収益性は算出しない。

#### 5. 前提条件・外部条件

(1) 前提条件：インドネシア政府内において行政官管理及び能力開発プラットフォームシステム（現システムの名称は“Smart ASN”）が継続的に開発・利用されること。

(2) 外部条件：特になし。

#### 6. 過去の類似案件の教訓と本事業への適用

有償資金協力「高等人材開発事業」において、研修の機会を増やすだけではなく、研修効果の持続性・自立発展性の観点からも、研修参加者のフォローアップや帰国後の人材活用及びネットワーク形成・維持活動が重要であるとの教訓が得られた。

本事業においては、参加者の研修修了後の適切な部署や職種への配置の検討

や、研修成果を活かす活動等を事業計画に反映させるとともに、実施機関によるフォローアップを実施する。

## 7. 評価結果

本事業は、当国の開発課題・政策並びに我が国及び JICA の協力方針・分析に合致し、行政官のガバナンス能力向上を通じた国家開発に寄与しつつ、日尼間での人的交流の推進を通じた両国間関係の強化にも繋がるものであり、SDGs ゴール 17（パートナーシップ）に貢献すると考えられることから、本事業の実施を支援する必要性は高い。

## 8. 今後の評価計画

- (1) 今後の評価に用いる指標  
4. のとおり。
- (2) 今後の評価スケジュール  
事業完成 2 年後      事後評価

以 上

別添資料 行政官管理育成強化事業地図

行政官管理育成強化事業地図



出所：JICA 図書館