

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）：170,898 千円
協力期間	(R/D): 2009年8月31日署名 2009年9月24日から 2012年9月23日まで（3年間）
	先方関係機関：労働移住省 日本側協力機関：厚生労働省
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>インドネシア共和国では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付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。このような中、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おこなう開発調査「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、我が国のハローワークシステムを参考に、公正・公平で効率的な雇用サービスの実施のために、①求職業務に関する改善、②求人業務に関する改善、③職業紹介をより効果的・効率的に実施するための改善、④雇用サービスを向上させるための枠組みについての改善、の4点からの提言を行った。</p> <p>提言を受けて労働移住省は、求職者・求人者に対してより公平・公正で効率的な雇用サービスを提供するための組織として県市労働局の雇用サービス担当部門を雇用サービスセンター（Public Employment Service：PES）として独立させ、コンピューター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。しかしながら公正・公平で効率的な職業紹介を実現するためには業務支援システムの導入だけではなく、具体的な業務の実施方法や職員の専門性の向上等の運営・管理のノウハウが必要であり、インドネシア側にそのノウハウが不足していることから、公的職業紹介分野において豊富な経験を持つ我が国に引き続き支援が要請され、技術協力プロジェクトが開始された。</p> <p>本プロジェクトは、労働移住省をカウンターパート（C/P）機関として、2009年9月から2012年9月までの3年間の予定で実施されており、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<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 3. トライアル実施州のPESにおける求人充足数 <p>(2) プロジェクト目標</p> <p>トライアル実施州のPESにおいて公平・公正で効率的な雇用サービスが提供されるようになる（以下</p>	

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

①～④の観点から改善されたサービス)

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

<指標>

1. トライアル実施州において PES List(プロジェクトが目指す公的雇用サービスの活動一覧表) で示されたサービス基準を満たす PES の数
2. トライアル実施州において PES 利用者 (求職者および求人者) 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、トライアル実施州政府及び州傘下の県・市労働事務所と共有される。

<指標>

- 1-1. 国、州、県・市の共同体制及び各組織の役割の明確化 (関連文書の発出状況等)

<成果 2>

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

<指標>

- 2-1. PES List の正式な雇用サービス改善ツールとしての採用状況
- 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 リストで示されたサービス基準を満たすトライアル実施 PES の数
- 3-2. トライアル実施 PES における PES 利用者 (求職者及び求人者) の雇用サービスへの満足度

<成果 4>

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

<成果>

- 4-1. 雇用サービスに携わる職員が研修・巡回指導を受けた PES の数
- 4-2. 雇用サービスに関わるセミナー・研修・巡回指導に関する参加者の満足度

(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

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)、サマリダ市 (東カリマンタン州)、バダン市 (西スマトラ州)、パスルワン県 (東ジャワ州)、バンドウン市 (西ジャワ州) の 10 県市 PES

オートバイ 20 台
ローカルコスト負担 1,674,451,703 ルピア (2009 年度～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 1,728,837,780 ルピア (2009 年度～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 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 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 日～2012 年 5 月 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：

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 リストには 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かかる国・州・県市それぞれの役割が明記されている。

2012 年 2 月、労働移住省雇用総局 (DGMPD) から「雇用サービスにおける PES リストの活用」についての通達が全州労働局・県市 PES に発出され、この中で PES リストは州労働局と県市 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：

指標 2-1 は上述のとおり、PES リスト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労働移住省雇用総局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 リスト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 リスト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「IPK オンライン」³に移行しているところであった。これまで労働移住省が推奨していたシステム「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。

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」の全国普及を目指していたものの、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、所管する労働市場局の説明によると近日中に完成予定との事。

成果 3 :

指標 3-1 に関して、トライアル PES が PES リスト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、パントゥル県）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中で改善しているとのことであった。PES リスト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上で、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全ての利用者が「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 :

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 PES32 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 PES2 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、労働移住省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全ての非トライアル 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目指した「PES リストの活用を始めている」状態にあると言える。これらの PES は 2012 年 3 月にスマランで行われたワークショップで PES リストについて説明を受けており、ワークショップの中で PES リスト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 リスト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事も確認されている。

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、概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一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一つであり、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、未だ 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 ODA 政策との合致している。対インドネシア「国別援助計画（2004年）」によると、援助優先分野の一つは「民間主導の持続的成長」であり、これに関連した戦略の一つが「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月に改訂された同計画では、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 の他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

以下を鑑みて、現在の取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 PES10カ所では、PES リスト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 リスト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鑑みると、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 リスト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 リスト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言える。

- ・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 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一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。

- ・プロジェクトが目指したアウトプットは概ね計画通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 リストの中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 リスト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繋がっている。また、この経験が他 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通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繋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 リスト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と労働市場開発局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通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と他 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、機材供与はモーターバイク 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 リストを活用している。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 リスト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ウル県 PES に出向き、PES リストの活用や業務改善について習得したり、他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」でも目標の一つとなっており、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 (SPM) を定めており、このうちの一つが就職の改善に関するものである。労働移住省雇用総局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、労働移住省の通達により、PES リストは州労働局と県市 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 リストと業務支援システム) を所管するのは労働移住省雇用総局の国内雇用局と労働市場開発局である。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当てられるが、特別な目的があれば労働移住省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為に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 リストの活用方法を含めて十分な知識・技術を身に付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)、国内雇用局でも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) CP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PDMとPOが改訂された。また、POの活動ごとに実施責任者を決めた上で、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にした。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PESに紹介され、業務改善に繋がっている例もあり、このアプローチは機能していると言える。

・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リスト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リスト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月に労働移住省の通達で示された。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。更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。労働移住省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通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項目の観点から見ると、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。

具体的に言えば、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リスト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では業務改善に繋がっている。こういったプロジェクトの取組みが今後も労働移住省、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

・国内雇用局は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リスト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マンとなる。州労働局の専門職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出来るようになる事が望まれる。

・労働移住省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 PES へのコンピューター設置や研修を行っている。国内雇用局も職業紹介に関する様々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中で 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。

・労働移住省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。これは労働移住省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。労働移住省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、地方分権に関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・実施に繋がると考えられる。