

第3章 行政改革詳細

2001年9月、ファン・バン・カイ首相は2001年からの今後10年間における行政改革マスタープログラムを発表した。当事務所では2002年1月ベトナムGCOPを訪問しマスタープログラムに関する資料を入手した。あわせて地方行政の視察を行った。第1節では、その資料に基づいたマスタープログラムの具体的内容や項目を紹介し、第2節では、これまでの行政改革の取り組みの成果及び現状について紹介することとしたい。

第1節 2001－2010 行政改革マスタープログラムについて

入手した資料によると、この内容は大きくわけて4つの部分から構成されている。第1部が行政の現状分析及び現在までの行政改革の成果、第2部がプログラムの9つの総合的な目標と行政改革を行う際の視点、第3部が4分野における改革の表明と各分野における克服されるべき課題及び改革事項、第4部が行政改革の実施に向けての5つの主な対策、行政改革は2段階に分けて行われること（前期5年、後期5年）である。そして行政改革を行うための7つの具体的な行動プランを述べている。この節では第2部以降について取り上げ、ベトナム行政改革への理解を深めることを目的とする。なお、第1部に関しては、第2節「行政改革の取り組みの成果と現状」でその内容を説明することとしたい。

1 マスタープログラム第2部について

プログラムの総合的な目標として、

- ① 時代に沿った法制度の整備（特に経済分野）
- ② 透明性が高く簡略化された行政手続の構築
- ③ 各行政機関における明確な機能、権限、責任などの再定義
- ④ 政府組織の改編
- ⑤ 中央と地方、各地方自治体レベル内での分権化
- ⑥ 公務員の削減、質の向上
- ⑦ 給与改革
- ⑧ 財政構造改革
- ⑨ 行政システムの近代化

の9つの項目が挙げられている。これらの目標から、現在のベトナム行政の現状が読み取ることができる。現在は、社会に即した法律があまり整備されておらず、行政手続きが煩雑で分かりにくくなっている。各行政機関の権限や機能などが不明確で、そのため不要な行政組織が多い。また地方行政が十分に発達しておらず、数が多く資質が十分でない公務員とそれを支える給与システム、そして財政的な問題が存在していると分析することができる。

第2部の冒頭では「このプログラムの総合的な目標は、民主的で、清廉、強固で、専門的かつ近代的で、さらに効果的かつ効率的な行政システムの確立である。それ

は、党の指導の下、法律によって規定された社会主義国家の原則と調和したものでなければならない。同時に、政府幹部、公務員が国家建設・発展に必要とされる適切な資質と倫理観を備えるようになることがこのプログラムの目標である。2010年までに行政システムは社会主義下の市場経済の要求に応えられるよう根本的な改善がなされるだろう」とベトナム政府の決意が示されている。マスタープログラムにおけるそれぞれの具体的な改善目標は、以下のとおりである。

〈9つの目標〉

① 時代に沿った法制度の整備

国の近代化工業化時代に沿った政策・政府システム、そして法制度を確立する。特に経済分野の法整備と、それに関連する行政システムの確立である。規範となる法的文書の刷新、各省庁の法的文書における縦割り状況の打開、規範となるべき法律の質の向上のため、法的手続き改革を行う公的機関の責任の明確化と権限強化を行う。

② 透明性が高く簡略化された行政手続の構築

官僚的で、個人や企業にとって複雑な現在の行政手続を根本的に廃止する。新しい行政システムは、透明性が高く簡素化され、人民にとっても便利なものとなるよう改善を行う。

③ 各行政機関における明確な機能、権限、責任などの再定義

行政システムにおける各機関は、適切な機能、任務、権限、責任が明確に定められる。公的なサービスや活動で、必ずしも政府機関によって行われる必要がないものは、企業や社会団体、民間企業、NGOなどに順次移管される。

④ 政府組織の改編

政府の組織機構は、合理的に縮小改編される。省庁は、マクロ的な社会管理の機能を主眼とした、横断的かつ多様な分野、専門性を持つという理念に従い、再編が行われる。また、省庁内の組織機構も再編される。

⑤ 中央と地方、各地方自治体間での分権化

2005年までに、中央と地方、レベルが異なる地方自治体間の行政管理の分権に関する新しい重要な規定を作り、施行に移す。末端行政機関においても、都市部と農村部の形態の差異に応じ、機能、任務、権限、組織が明確に定義される。省レベル、県レベルの人民委員会の仕組みは、政府の管理機能がうまく働くように合理化される。これは、改正された組織法に従い行われる。村レベルの政府の組織構成、業務体制、特徴は、今後、明確に規定される。

⑥ 公務員の削減、質の向上

2010年までに公務員数は合理化され、近代的でかつ専門的な資質を持つようになる。公的義務を果たすのに十分な資質と資格を持ち、国家の発展と人民のために尽くすものとなる。

⑦ 給与改革

2005年までに、公務員の給与に関して抜本的な改革を行う。それらは、公務推進

を支えるシステムとなり、かつ公務員の生活、家族を養うのに十分なものとなる。

⑧ 財政構造改革

2005年までに財政の仕組みを、各行政組織に適切な形となるよう改善する。

⑨ 行政システムの近代化

行政システムを実質的に近代化する。業務を円滑に遂行するため、時代に対応した近代的な設備を備える。完全にコンピューター化された政府ネットワークを構築する。

2 マスタープログラム第3部について

第3部では、1 制度改革、2 行政組織構造改革、3 公務員の資質向上・改善、4 財政改革の分野ごとの改善事項が明記されている。

(1) 制度改革

制度改革分野における改革内容は、次のようにまとめられる。ベトナムは、社会主義の下、市場経済に適合した行政システムを構築しようとしている。それには、まず不要不明確な法律の見直しと質の向上が求められる。また法律を改正しても運用がうまく行かなければ機能しないことから、厳格で透明性のある法律の施行を目指している。また住民が直接関係する行政手続については、書類様式の全国的な統一、公務員に対する規則や罰則の制定などにより、透明性を確保し、汚職の防止に努めようとしている。

具体的な改善項目は、以下のとおりである。

(制度改革における改善項目)

① 社会主義下の市場経済に適応した経済的制度の確立

特に、前期5年間は、次の項目に焦点を当てる。

- ・ 資本、金融、株式、不動産市場、科学技術分野、労働市場の規制に関する制度を構築する。
- ・ 行政システムの組織と運営の規制に関する制度、特に政府、省庁、各レベルにおける人民委員会に関しての制度を整備する。
- ・ 政府と人民の関係を規制する行政制度を整備する。例えば重要な政策決定の際の人民からの意見聴取、住民投票、公的機関や公務員の違法行為に関する取扱、人民からの苦情処理に関する機関や裁判所などについての制度を確立する。
- ・ 政府企業、特に国営企業に関する管理権限を明確化する。所有権、政府の権限、事業実施の際の企業の自主性などの明確化を行う。

② 規範となる法的文書の改善・公布に至る過程の革新

- ・ 規範となる法的文書（資料では明確に定義づけられていないが、過去に政府が発出した文書で、法的な効力を有する文書と考えられる。以下「法的文書」という。）の見直しとシステム化、効力のない法的文書、規制する分野が重複している法的文書を廃止する。法的文書に関する国家的データベースの運用を開始する。

- ・ 法的文書を作成し、公布する過程に際しての省庁の能力を強化する。
 - ・ 法的文書の質の改善、縦割りの克服、客観性の確保を図る。それを達成するための専門機関または部門間の横断的な専門家グループを設立する。法的文書の研究及び草案作成の過程において、高度な専門的知識を有する者を積極的に活用する。
 - ・ 法的文書の合法性、統一性、実現可能性を再検討する。評価に関する法務省の責任と説明責任に関する定義を行う。
 - ・ 法律を作る過程における人民の効果的関与と参加を促進する。法律が特定の個人やグループに対して規制の及ぶ場合、正式な法律公布前に、それらの個人からの意見聴取を保障する。
 - ・ 法的文書は、官報、マスメディアで公表され、個人や企業の閲覧に供する。
- ③ 公的機関及び公務員による厳格で透明性のある法律の施行
- ・ 公務員自身が、政府の法律、政策をよく知ることが必要である。それによって、定められた責任と権限に基づいて法律を施行することができる。
 - ・ すべてのレベルの行政機関は、政府の決定・政策を公表する機関として、人民の理解を促進する。そのため、中央レベルの指導的公務員と地方公務員は、定期的かつ直接的に個人、企業との対話と回答が要求される。
 - ・ 行政管理の実行性確保、社会秩序の維持のために、監督、調査、調停を行う機関の利用を図る。また公的機関や公務員に対する苦情申し立てに際して、調査機関と行政裁判所の責任の違いを明確化する。
 - ・ 人民、特に貧困層の人々や社会福祉の恩恵を受けるグループ、遠隔地などに住む少数民族に対する法的救済、相談業務の拡大を行う。
- ④ 行政手続の改善の継続努力
- ・ 行政運営を行う際に、合法性、効率性、透明性、明確性を確実にするため行政手続を刷新する。人々を煩わせる厄介な手続き、汚職を誘発しやすい手続きを廃止する。すべての行政分野の活動において行政手続の改革を進め、許可などが必要のない分野での規制を適宜廃止する。
 - ・ 事業を行う際に個人や企業が提出する必要がある書類は、統一された様式を全国的に導入する。
 - ・ 人民から相談を受け、解決を図る公務員を監視するため効果的なシステムを作る。賄賂の要求や、相談拒否を行う公務員に対しては、断固とした懲罰的行動をとる。
 - ・ ワンストップサービスを、公的サービスを提供するすべてのレベルの行政機関に導入する。これにより行政に関する手続き、過程、料金、業務予定を公にする。
 - ・ 公務員個人の責任と説明責任を明確に定義する。権限と責任を明確化することにより、公務員への褒章授与と懲罰、業績評価を確立する。

(2) 行政組織構造改革

2 つ目の行政組織構造改革分野において一番重要視されている点は、「各政府機関の機能、任務を再定義し、権限や責任を明確にすること」である。これにより、不必要な組織、重複する業務をはっきりさせ、組織自体を再編成することが可能となる。また 2005 年までに、地方分権に関しての規程の制定が予定されている。地方分権化の際、業務や権限の分権だけではなく、財源についても中央から地方への分権を進める必要がある。以下マスタープログラムにおける具体的な改善項目について紹介する。

(行政組織構造改革における改善項目)

① 行政機関の機能と任務の再定義と調整

政府、省庁レベルの機関の機能と任務を再定義し、調整を行うことにより、新しい状況においても、各種業務への対応を図れるようにする。

政府と省庁は、社会経済の発展についてマクロレベルの視点から政策、計画を改善、実施し、その施行について指導し監視することに焦点を置く。

- ・ 行政機関内における権限と責任について明確化を図る。
- ・ 中央から地方への分権化の進度に合わせて、様々なレベルの地方行政における役割と機能の再定義を行う。

② 行政機関と民間団体との役割分担

政府、省庁、地方行政間の役割、責任が重複しないように、継続して調整する。また行政が直接行う必要のない仕事は、社会団体、NGO や企業への移管を図る。

③ 地方行政の分権化と活動範囲の明確化

2005 年までに、中央政府から地方レベルの分権及び地方レベル内での分権に関する新しい規定が抜本的に制定され、施行される。このことは、地方政府の権限責任を明確にし、地方住民との関係、住民への説明責任を強化することとなる。行政事務の分権化は漸進的に、財源、組織、人事管理の分権化も同時並行的に行う必要がある。また地方政府の活動分野の明確化が重要となる。意思決定を地方行政だけでできる場合、事前に中央政府の承認が必要な場合、地方行政が中央政府の決定に従い実施する場合など、地方行政の活動範囲を明確にすることが重要である。

④ 政府組織の再編成

- ・ 政府組織を適切な組織構造に改善する。経済、文化、社会、国内情勢に関して、政府からの要求に適合するよう省庁レベルの機関の機能は、再定義、調整され、その規模と構造が決められる。これにより、政府機構を合理化し、明確な責任、科学的な労働形態、さらに効率的かつ効果的な活動を創り出す。政府の新しい機構に調和するよう関係機関も再編する。必要によって、現在の省庁レベルの機関についても、新しい機能と責任に合致するよう名称を変えることもありうる。
- ・ 政府や首相に直接報告できる機関の数を少なくする。限定された専門的な政府下部機関のみが、マクロ的な視点から政府をサポートする。

- ・ 省庁間をまたぐ諮問機関の機能や活動形態を明確化する。その機関は、いくつかのセクターや部署に関連した重要な任務を具体化する必要がある時のみに作られる機関であり、独立した機関ではなく、最も関係する省庁の中に設置される。
- ⑤ 省庁の組織構造改革
 - ・ 全国にわたる政府の行政管理機能は、公共サービス提供機関の機能と分離する。この分離化により、行政管理と公共サービスは明確に分離されることとなり、それぞれが機能的に働くことになる。
 - ・ 省庁の内部組織は、新しく定義された政府の機能と整合するよう縮小再編される。同時に法を施行する省庁の機関の内容と種類を定める必要がある。
- ⑥ 地方行政の組織構造改革
 - ・ 地方の行政機関を合理化、安定化させるために、全国のそれぞれの行政機関に適切な評価基準が設定される。
 - ・ 中央から地方への分権化の程度に基づき、地方自治体の機能、任務、権限、責任を明確に定義する。同時に、機能と責任の観点から都市部と農村部の行政の違いも区別することが必要となる。改正された憲法と組織法に基づき、それぞれのレベルの人民評議会と人民委員会を合理的に再編する。
 - ・ 様々なレベルにおける人民委員会の専門的な局は、明確に定められた任務と責任、合理化された仕組みなどに基づいて、再編される。
- ⑦ 行政の業務形態と管理手法の改善
 - ・ 行政組織内における業務方針と調整の仕組みを明確に認識、定義する。機関の長の機能と義務は明確にし、これにより業務の実施と結果に対して責任を負わせる。
 - ・ 単に形式的で、非常に時間と手間のかかる実益の伴わない会議や官僚的な業務を少なくする。
- ⑧ 行政システムの段階的近代化
 - ・ 行政組織の活動、統率、指示を行う際の情報技術を研究し利用する。これにより、先進的で近代的な行政システムに採用されている管理形態の普及を促進する。2010年までに行政機関は近代的な設備と施設を有し、国中の村レベルの行政機関においては、政府の管理業務をスムーズに遂行するために十分な施設と業務設備を設置する。またコンピューター化された政府のネットワークを県レベルまで延長する。

(3) 公務員の資質向上・改善

3つ目の公務員の資質向上・改善に関する分野は以下のようにまとめられる。時代にあった公務員人事管理基準の見直しと、統一された職員採用・削減方法、評価方法の見直しが予定されている。給与システムにおいては、最低賃金の改善、経済成長に見合った給与改定、また職員の士気を高めるための報奨制度の設置などが計

画されている。公務員の研修教育に関しては、基本的な知識の習得のみならず、公務員のモラル向上に力点が置かれている。具体的には以下のとおりである。

(公務員の資質向上・改善の改善項目)

① 公務員管理の刷新

社会経済の発展と行政改革の過程にあわせて公務員管理についても改善を図る。

- ・ 公務員に関する一般調査を実施する。公務員の全体数と人事計画・管理のために必要な公務員の水準を決めるために行われる。
- ・ 公務員情報のデータベース化を進め、コンピューター化された公務員管理システムを確立する。このため情報技術は、中央と地方における人事管理に利用される。
- ・ 現存のシステム（公務員のカテゴリー・レベル・専門的基準・役職）を見直す。統一的な役職システムは、スタッフ業績の評価のための基礎として確立する。
- ・ 各行政機関の機能と責務に密接に関連している公務員制度を確立する。このことは国家の行政職員の改善等への足がかりとなるものである。現在の採用システムは、それぞれの機関が有する仕事の量と質に比例するように、改善される。
- ・ 公務員の質を向上させるために、公務員の成績評価、褒賞、懲罰に関する新しい規準を実施する。人事採用システムも整備する。採用試験の仕組みは、民主的で透明性のあるものとする。このことを通じて必要とされる専門性とモラルを有する公務員の選定が可能となる。また、様々な分野で働く女性職員の比率についても十分な配慮がなされる。
- ・ 中央、地方の行政機関における職員削減の統一的システムを導入する。これにより、専門的な能力と要求水準に満たない公務員や、法律、倫理に違反した公務員は解雇される。このことを通じて公務員制度を改革、活性化し、公務員の能力改善を図る。
- ・ 公務員や職務管理を担当する組織や幹部の能力は、工業、近代化した時代の要求と職務を全うするよう活性化と改善が図られる。
- ・ 現在の人事管理の分権化については見直しが行われる。公務員管理組織は、より一層地方レベルへ分権化する。人事管理の分権化は、財政管理の分権化と同時並行して行う。

② 給与システムの改革と手当・奨励策の改善

新しい概念と調和するように給与システムは改善される予定である。給与システムは公務員の質の向上に貢献するよう、また同時に人的資源への直接投資、社会経済の発展への投資としての役目を果たすように改善される。

- ・ 労働者の生活水準を保障するために最低賃金を改善する。給与の水準と給与表については、仕事の職種や必要とされる能力などを考慮して改善する。
- ・ 2005年までに、公務員の給与システムを経済成長率に見合うように改革する。
- ・ 手当システムについては、公務員の資格要件に応じて、悪条件下での労働、特殊な技能を必要とする職などについて導入する。

- ・ 給与に加えて、非常に優れた業績を納めた公務員に対しては、ボーナスを給付するシステムを確立する。

③ 公務員研修と資質の向上

- ・ 研修制度の見直しを行う。公務員の職種等の違いにより、研修についても差異を設けるよう、研修に関するマスタープログラムにかかる改善・改革を行う。政策決定に関する助言的業務を行う者、行政管理を行う者、公的サービス提供に携わる者、下級地方政府の職員などについて差異を設けるものである。
- ・ 公務員の研修に関する内容、カリキュラム、手段は、継続して改善を行う。現在の任務と責任を十分果たすことができるような知識と能力を公務員が習得できるよう注意を払う。また適切な研修、再研修プログラムは公務員の種別ごとに改善を行う。
- ・ 組織での研修、個人的な研修などの研修形態を統合する。国内研修と海外研修だけでなく、国の援助により行う自己研修についても注意を払っていく。
- ・ 公務員の研修機関の現在のシステムを再編する。このシステムを通じて国家行政学院と、各省庁、省、中央直轄特別市の行政学院にとって、より良い環境が提供され、一部の人材に対しては、中央と地方双方の行政機構で働けるように研修を行うことが可能となる。

④ 公務員の説明責任、モラルの向上

- ・ 各職員の仕事への取り組みに対する責任意識を高めるよう、公務員を教育する。公務員のモラルと水準改善を図る。
- ・ 財政・予算的問題と同様、住民生活に関わる分野での活動について透明性を確保するなど、行政事務に関する厳格な実施を図る。このことは行政機関における地方の民主化の実施と密接に関係がある。
- ・ 政府においては厳格な規則を維持し、公務員の責任と規則遵守への意識を高めるために、組織・公務員・行政事務に関する監査を強化する。
- ・ 汚職といわゆる官僚的な手続きに対する改革を強化する。公共財産の検査と保護に関する取り決めを実施する。

(4) 財政改革

4つ目の財政改革は、次のようにまとめられる。中央政府の予算に関する指導的役割を明確にし、国家の統一性を維持しながら、地方に実際の権限を委譲していく。病院や大学などは自主運営を目指す方向で改革され、公的サービスの提供機関を本来の行政管理組織から分離することで財政の負担軽減を図ろうとするものである。具体的には以下のとおり。

(財政改革における改善項目)

- ・ 国家財政システムの一体性と中央の予算の指導的役割を確保し、財政、予算管理の分権化の仕組みの改革を図る。
- ・ 地方の予算執行に関する意思決定は、各地方レベルの人民評議会が行う。地方自

治体にとって、事前に地域の問題に取り組めるような好ましい状況となるよう、省庁や省レベルの人民委員会などは、下部機関への財政割当の決定権が確保され、予算執行者は、承認を得て割り当てられた予算内で積極的に支出を行うことができる。

- ・ 公的サービス提供機関から行政管理組織を分離することにより、行政組織への予算の作成、配分の仕組みは、2001年から2002年にかけて根本的に改善され、完成されることとなる。スタッフ数に応じた予算配分は徐々に廃止され、仕事の質と結果を基礎とした予算を作成するシステムを採用する。業務結果の評価と行政組織の目標の質的水準や目的といったものを確実なものにする。予算執行者の権限を確保するとともに、システムの簡素化と、支出基準の改正を図る。

- ・ 公的サービス提供機関の財政的管理システムを以下のように根本的に改善する。
公的サービスについての正しい認識の構築。人民の物質的文化的生活の支援は政府の責任である。しかし、これはすべての公共サービスが直接政府によってなされることを意味するものではない。社会組織、大衆組織がサービスを提供できるよう政府は政策・制度を改善していく。サービス提供機関は、政府より援助され、監査を受け、指導、監督を受ける。

すべてのエリアで、政府が介入し行うべき任務と大衆組織、社会団体に任すべき仕事をはっきり区別する。

‘要求されて与える (asking-giving)’ といった予算配分の仕組みは廃止する。関連する政策・仕組みが発表されることにより、能力のある公的サービス機関(大学、病院、研究機関など)は、明確に定められた任務を遂行するため、政府からの予算援助と自己財源に基づき、財政的自治を行使できるようになる。

- ・ 以下は、試験的に実施しているいくつかの新しい財政的仕組みである。

学校・病院建設のための政府の土地の貸し出しの仕組み。

大学、専門学校、大学院の設立や、都市部・工業地帯における高度な病院の建設などに国内及び外国投資家が積極的に投資できる制度の創設。

都市部の公衆衛生、下水システム、公園の木の管理、灌漑サービスの業務などの外注の仕組み。

政府予算を効果的に使用するという意識を高めるために、行政機関と公的サービス提供機関の監査を改善する。そして同時に、現存する調査、管理、監査についての問題部分を取り除くことにより、公的財政における民主性と透明性を高める。すべての財政的支出を公表する。

3 マスタープログラム第4部について

第4部には行政改革の実施合意として、5つの主な対策、実施時期、7つの具体的な行政改革行動プランが明記されている。

(1) 5つの主な対策と実施時期

行政改革を実施する場合において、どのような点に注意して実施するか、5つの事項を挙げている。

- ① リーダーシップの強化・発揮
- ② 行政改革は政治システムの刷新に合わせて行われること
- ③ 行政改革は中央と地方で同時に実施されること
- ④ 財政的、人的資源の十分な割り当て
- ⑤ 情報普及と広報活動の強化

である。

そして行政改革の実施は10年間で5年ずつの前期後期にわけ、前期5年は以下の事項に力点が置かれる。

- ① すべてのレベルの政府機関での機能、任務、権限、責任の明確な定義
- ② 中央から地方への行政管理の実施についての根本的分権達成
- ③ 財政管理のシステムの根本的刷新
- ④ 公務員の給与システムの抜本的改革

なお、後期5年間は最初の5年間の実績に基づき、社会経済の発展の要請を満たすよう、政府機構と行政全体のシステムが継続して改善され完成される。

(2) 行政改革行動プラン

次に、行政改革における具体的な行動プランが7つ設定され、それぞれのプランを担当する省庁が明記されている。前述した改善目標を担当する省庁別に組み替えたもので、今後、これらのプランの進捗状況が、ベトナムの行政改革の進捗状況を表すことになる。具体的には以下のとおりである。

(行政改革行動プラン)

- ① 法的文書の質の向上 (担当：法務省)
 - ・ 法律、規則、法的文書を公表する際の手続きの改革。各機関で法的文書を公表する過程での協力・事務分担に関する方法の統一
 - ・ 法律専門家の積極的活用と法的文書に関連する省庁との協力
 - ・ 法的文書の発出手続き等に関する法律、法令の改訂
 - ・ 法的文書の発出機関の能力の強化
- ② 行政システムにおける機関の役割、機能、組織的構造 (担当：GCOP)
 - ・ 政府、省庁レベルの機関の役割と機能の再定義
 - ・ 不必要な業務の削減と、機能の重複を避ける視点から、政府、省庁レベル機関の任務の再検討
 - ・ 再定義された機能に基づく、政府、省庁の組織の再編成
 - ・ 政府関連機関の合理化と削減
 - ・ 省庁内の合理化された組織の明確化
 - ・ 地方政府の適切な役割と機能と構造の定義。都市部と農村部における違いの明確化
 - ・ 様々な分野での中央から地方への権限と任務の分権化に関する研究と実施
 - ・ すべてのレベルでの地方行政のための適正な組織構造の明確化
- ③ 人員削減 (担当：GCOP)

- ・ 2001 年より行われている人員削減の 2002 年までの継続
- ④ 公務員の質の改善（担当：GCOP と国家行政学院）
 - ・ 公務員の階級基準要件の見直し、改訂
 - ・ 人事管理の分権化
 - ・ 公務員の研修方法の改革
 - ・ 行政官と草の根のレベルの公務員を対象とした研修プログラムの開発、実施
 - ・ 公務員の研修と資質向上のための計画の改善、実施
 - ・ 分権化に基づいた公務員研修システムの再構築
 - ・ 人事管理のための I T 活用
- ⑤ 給与改革（担当：GCOP）
 - ・ 最低賃金の改善
 - ・ 公務員の職種に合った給与レベルの確立と給与システムの合理化
 - ・ 職種の階級区分の合理化
 - ・ 優れた業績を残した公務員への褒賞システム
- ⑥ 財政管理機構の刷新（担当：財務省）
 - ・ 業績、仕事の質などに基づいた行政機関への予算作成と配分に関する新しい基準の確立
 - ・ 行政機関の経費の一括分配システムの実施
 - ・ 公共サービス部門に適した財政管理システムの確立。事業に関する決定の独自性と権限を保障するとともに、政府予算からの支出を削減し、独立採算性へ徐々に移行していく。
- ⑦ 行政システムの近代化（担当：政府官房）
 - ・ 政府オフィスの近代化。近代的な設備の行政機関への配置。
 - ・ 行政システムの管理様式の刷新
 - ・ 情報技術の活用
 - ・ 政府から県レベルにわたる統一されたコンピューターネットワークの開発と導入
 - ・ 村レベルの政府機関においては、業務遂行に十分な施設と設備の整備

第 2 節 行政改革の取り組みの成果及び現状

ベトナムで行政改革が提起されて約 10 年がたった。この 10 年間で行政改革もある程度の成果をおさめ、本格的な改革への下地ができ始めている。この節では、行政改革が始まってから、第 1 節で解説したマスタープログラムが作成されるまでの 10 年間の行政改革の成果をまとめ、ベトナムの現状を紹介する。

この部分は、2001 年 10 月にベトナムハノイで開催された「行政事務に関する第 11 回アセアン会議」でベトナムの GCOP が発表を行った資料の中で、行政改革の過去 10 年間に総括した資料を参考としている。

(行政改革の取り組みの成果)

この10年間は、特に3つの分野に改革の焦点が当てられてきた。それは、法律の制定及び行政手続の改革、行政組織構造改革、公務員の資質向上・改善である。以下は、それぞれの分野での成果である。

1 法律の制定及び行政手続の改革

- 外国投資法、国内投資推進法、会社法、国家企業法、破産法、土地法、国家予算法、民法典、労働法などの法律が制定されたが、これらの法律等により、ビジネスの機会を増やし、商品の流通や販売を促す望ましい環境を作り出した。
- 法的文書の体系化及び見直しについてもある程度の成果を得られた。2000年の統計資料によると、政府・省庁が発出した7,059の法律、規則、法的文書のうち2,014が削除、1,017が補足修正されるべきものとされている。また省レベルでは54,806の法的文書のうち9,985が削除、1,276が補足修正されるべきものとされており、これらの見直しが進められる。
- 行政手続改革については、1994年から始まり行政手続の明確化が進んだ。特に行政手続の改革で焦点が当てられたのは、次の7分野であった。投資許可、家屋と土地の使用許可、輸出入、出入国、営業体の樹立と経営登録、人民による請願・告発の解決、予算と基礎建設の資金支給である。これらは個人や企業の不満を少なくし、多くの不必要な行政手続をなくし、改善することに役立っている。この手続き改革については「ひとつの窓口・ひとつの印鑑」として知られるワンストップサービスを先進的に導入したホーチミン市、輸出入地区、工業団地での実施などの試験的なモデルがある。現在はベトナム各地で試みられている。

2 行政組織構造改革について

- 効率的、効果的な合理化を行うため、政府、すべてのレベルの行政組織の機構改革が行われてきている。省庁の数は、27から23に減少した。これは8つの省庁と複数の政府所属機関が、3つの省庁に統合された結果である。またいくつかの政府所属機関は省庁下に統合された。これらの再編は、単に省庁の数を減らすにとどまらず、経済管理の新しいシステムなどにも適合していくよう考慮されている。
- 最近の政府が出した分権化に関する法的文書は、主に省庁や地方の人民委員会の責任、機能、権限を強めることに焦点が置かれている。現在、11の分野に属する20種類以上の事項に関して、分権化について再調整が行われている。また政府は、地方の政府の教育、保健、文化、組織、人事における分権化のため、政府がどのような準備や文書を発布すべきか助言、協力するため、各省庁に研究調査を行うよう指示を出している。

3 公務員の養成

- ・最も重要な成果は、1998年に公務員法が公布されたことである。これにより、公務員の身分や養成等について法的な枠組みが与えられた。
- ・公務員自身や仕事の質の向上のために、新しい管理知識や技術を習得する研修を行っている。改善後の研修を受けた者は、1998年には、中央レベルで15%、地方レベルで10%、1999年には、それぞれ20%と12%へ増加をしている。公務員に必要とされる基本的な知識のほか、国家行政、事業環境における財政管理、コンピューター、外国語能力を訓練している。

以上のような成果が現在徐々に現れているとされている。しかし、この資料の総合評価の部分では、「これらの行政改革の成果は、近年の国家の社会経済発展に貢献してきた。しかし、このような成果にもかかわらず、行政改革全体としてみると、改革の速度は遅く、ドイモイの過程で要求される事柄、特に経済的革新に追いついていない」と締めくくっている。これは、行政改革は少しずつではあるが着実に改善はしているもの、これまでの改革速度は遅く、特に経済的發展に見合った行政システムの改善・改革は、いまだ不十分であるという認識をベトナム政府が示したものである。

GCOPからのヒアリングによると、現在政府では行政改革に関する約20プロジェクトを行っている模様である。試験的に新しい制度や仕組みを導入するプロジェクトとなっており、UNDPや外国政府（ノルウェー、スイス、スウェーデン、ドイツ、デンマーク、オランダなど）の援助協力などを受けて行っているものもある。この内容については、地方での行政組織の強化（97、98年頃より2～3年の期間で実施された地区はクアンビン省、ニンビン省、ハイフォン市、ナムディン市など）、GCOP内での行政改革を推し進めるためのプロジェクト（人事管理プロジェクト、新しい規則策定プロジェクト、行政改革のため組織自体の能力を高めるプロジェクト）などがある。今後は、このプロジェクトが模範的事例となり、行政組織、そして地方行政へ広がっていくことが期待されている。

98年10月より3年間このプロジェクトのひとつが実施されたニンビン省を訪問し、視察する機会を得た。次章ではその実情を紹介することとしたい。

第4章 地方での行政改革の現状

この章では、2002年1月に当事務所職員がベトナムを訪れ、地方行政の視察調査を行ったことから、そこで得られた調査の結果を中心にその内容を紹介したい。

以下は、視察の際に聴取した内容や職員が抱いた実感などを含めたレポートである。特に、ベトナム地方行政が三層構造であることから生じる各レベルの地方行政の特徴や違いや、地方独自の行政改革への取り組みというよりは、中央政府の目指す行政改革がどの程度地方に反映されているのか、という部分に記述の力点を置いている。

第1節 視察先概要

行政改革の地方における進捗状況の把握を目的に、政府の行政改革パイロットプロジェクトが実施されたニンビン省を訪問した。GCOP資料によると、同省ではノルウェーの援助により1998年10月から3年間、パイロットプロジェクトが実施されたということである。

ニンビン省は、ハノイの南約110kmに位置し、面積は約1,380平方km、人口は約90万人である。地形は、山岳地帯、平地、湿地の3つに分けられ、平地では米など、湿地では野菜などを栽培している。工業は小規模なため、農閑期には地区の労働力を吸収することができず、かなりの人が失業状態となる。その対策として手製の工芸品製作などを推進しているが、商品を販売する市場がないのが現状である。省内には古都ホア・ルーやクックフン国立公園などがあり、将来有数の観光地としての発展する可能性を持っている。

今回はGCOP国際協力局の調整のもと、ニンビン省人事組織局、ニョーカン県人民委員会、クックフン村人民委員会を訪問した。ニョーカン県・クックフン村は、省都ニンビンの西部に位置し、クックフン国立公園がある山間の地区である。気候条件、土壌条件などから、農作物の収穫量も多いとは言えず、貧しい地区となっている。

第2節 行政組織について

行政機構として、県レベルの行政機関が8つ、さらに村レベルの行政機関が144ある。

同省の人民委員会は、議長1名、副議長3名、委員5名の総計9名で構成されており、人民評議会の議員は45名である。人民評議会には、通常の委員会以外に経済委員会、社会委員会、法制委員会が置かれている。

ニンビン省の行政組織には、21の局がある（今回調査への協力を得た組織人事局もその1つ）。省としての主な仕事は、中央政府からの指示に基づく業務と独自の活動（警察、経済、社会、治安、土地管理など）である。

なお、ニンビン省組織人事局の上級機関はGCOPであり、「第1章第2節4地方行政制度」での記述のように、この訪問の調整に関しても、中央と地方の強い縦の

関係が存在することが分かる。

省より下級の行政組織もほぼ同じ枠組みである。人民評議会の議員数については、県レベルでは25～35名、村レベルでは19～25名で、県レベルには社会委員会と法制委員会がある。

第3節 地方における行政改革の事例と現状

1 省レベルにおける行政改革の事例と現状

各局には、それぞれ4から7の課があり、ニンビン省全体で以前は96課あったが、行革が始まって以来、総計で10課の削減が行われた（局数は変化なし）。それに伴い、人員の削減も行われている。最終的な公務員削減目標は15%であるが、まだ達成しておらず、早期退職、給与保障などにより人員削減を進めようとしている。また、現在も引き続き下級の地方機関の行政改革に取り組んでいる。

省レベルの行政は、中央政府からの指示に基づき行われており、また大きなプロジェクト（外国からの援助等を含む）も行っている。中央政府の指揮命令により業務を実行すると同時に管内の地方行政機関へ指示を伝えていくという中央政府からの窓口としての役割が果たされていると感じられた。しかし、行政改革にしても予算が限られていることから、管内いくつかの地方機関においてパイロットプロジェクトという形で行政改革を実施しているのが現状である。この状況は他の行政分野や事業の実施においても同様で、予算の制約から事業や改革の推進にマイナスの影響を与えている。前述したように、マスタープログラムで中央政府は予算移譲を含めた分権化を目指しているが、これが実現すれば、地方でも大きな変化が見られるものと予想される。

2 県レベルにおける行政改革の事例と現状

行政改革のパイロットプロジェクトが実施されている県のひとつであるニョーカン県を視察した。同県は、ほとんどが山岳地帯であり、気候条件は厳しく、農作物を多く収穫するのが難しい土地柄である。26の村と1つの町がある。

現在、1994年に改正された組織法に基づき、人民委員会及び人民評議会の責任の明確化、機能・権限の再定義、労働規則の整備などが行われている。行政改革の結果、県の課を16から10に減らしている。

公共サービスの向上に関して、行政改革のパイロットプロジェクトとして「ワンストップサービス」を2000年7月より開始した。5つの分野の問題の受付窓口をひとつにしたサービスである。土地使用許可、ビジネスの登録、苦情受付、投資の許可、社会政策・文化に関するサービスの受付である。ワンストップサービスを実施するために役所の別棟に受付所を作った。手続きに関するガイドラインも定められ、問題解決までの時間が大きく短縮された。行政手続の透明性が確保され、責任の明確化も行われた。住民からも好評であるとのことである。

また公共サービスの社会化⁶に関する成果が上がっている。社会化を推進するための専門の部署があり、アドバイスを行うほか、建物を貸与するなどして、社会化を進めている。特に教育の分野で成果が上がっている。

また村レベルで行う事業への協力を行っている。インフラの整備、行政改革、公務員の人材育成などである。

実際に、ワンストップサービスを行っている施設（ワンストップショップ）を見学したが、訪問した際には職員が一人しかおらず、そう頻繁に利用されている様子は見られなかった。しかし、一般の住民の話では、「政府が行政改革に取り組んでいることを、多くの住民は知っている。今までは、役所に行ってもたらいまわしにされることが多かった（各部署の権限が不明確であったり、また明解であっても、そのことを職員が知らなかったため）。このような窓口ができたことは、徐々にではあるが改革が進んでいるということであり、住民にとっても良いことである」と積極的に評価する声を聞くことができた。

また、政府のマスタープログラムの中に、政府の電子ネットワークの構築を県レベルまで拡大する計画がある。

（ニョーカン県人民員会庁舎）



3. 村レベルにおける行政改革の事例・現状

村レベルでは、クックフン村人民委員会を訪問した。

同村は10の伝統的なムラで構成され、人口約3,000人、550世帯、96%が少数民族

⁶ 今まで政府が実施してきた公共サービスに関して民間の力を導入することをベトナム政府は「公共サービスの社会化」と表現している。具体的には、学校や病院の利用に際し利用者に金銭的負担を求めたり、私営の学校や病院の設立を認めることなどである。ある程度の生活水準を有する人々は、より利便性のあるサービスが得られ、また政府にとっても財政支出を抑えられる利点があり、特に学校教育の分野で全国に広がっている。

族であるムン族が占めている。ほとんどが山岳地帯であり、農作物の収穫量は少なく環境の影響を受けやすい地理的条件にある。主な産業は、米やとうもろこし、木材などである。村には、クックフン国立公園があるが、外国からの訪問者はほとんどが村を通過するだけで、観光に伴う収入もほとんどない。全住民の20%がいわゆる「貧困状態」にある。1986年のドイモイ以降、山の中に住んでいた人々が町の中心部に移住し、現在の状況となっている。村には医者はいない。

村の人民委員会は7名の委員で構成されている。委員会自体は、週1回半日の会議を行っている。また伝統的なムラの長を集めて定期的に会議を行っている。伝統的なムラの長は協力的であり、地区の行政運営はうまくいっているとの説明があった。行政としての村レベルの仕事は、徴税、土地管理、事業の施行、治安の維持などである。人民評議会は20人で構成されている。

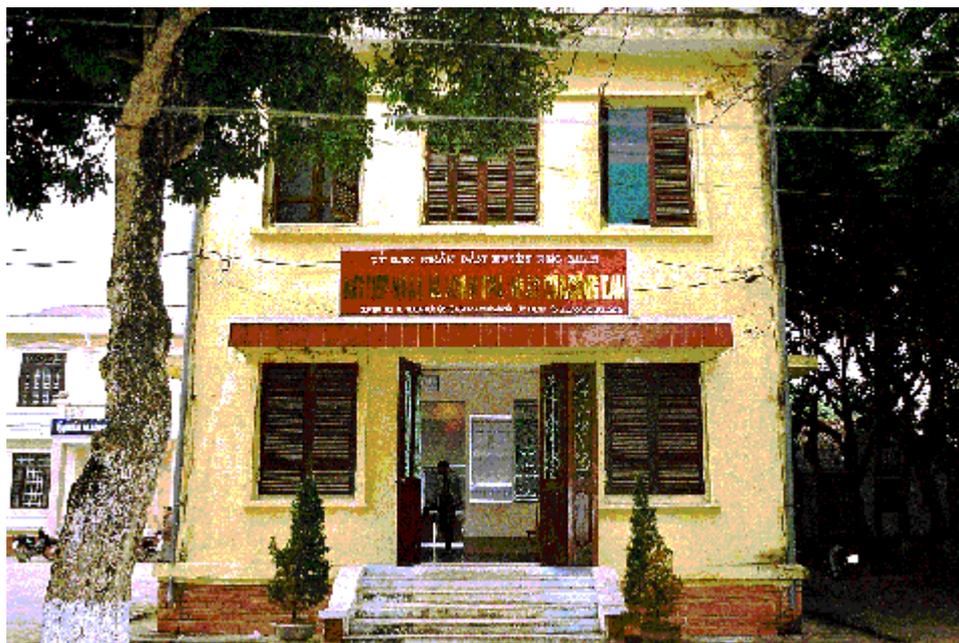
行政改革に関しては、上級の行政機関で実施される研修に職員が参加することなどが村における主な取り組みである。

クックフン村は、非常に貧しい地区で村庁舎もかなり老朽化しており、これといった設備も見当たらなかった。今回の調査に関するミーティングが終わった後、庁舎の施設を行っていたことから、庁舎施設は週1回の会議に利用される集会場の域を脱していないものと思われた。マスタープログラムにも示されているように、中央政府が目指す村レベルの行政改革の第一の目標は、行政組織の構築、近代化である。地区によっては1階が村の人民委員会庁舎、2階が小学校というところもある。村レベルの行政の近代化には、最低限の施設と設備の設置が急務と考えられる。

村レベルでの行政としての機能は、上部行政機関からの命令等を伝統的なムラに伝達していくことと、その伝統的なムラを指導、管理していくことが主たるものとなっている。ベトナムの地方では、伝統的なムラが依然としてその地域で大きな力を持っている。マスタープログラムにも示されているように、末端の地方行政改革ではこの歴史的、伝統的なムラと行政機関の調和という点が強く意識されている。都市部と農村部の末端行政の役割や機能をその地域に合うように改善をしていく事が求められている。ベトナム政府は、過去に一度大きく統合した村レベルの行政機関を、近年、伝統的なムラを意識して協調性の強い小さな枠組みへと再編し数を増やしている。

また末端行政機関で問題となるのが、職員の問題である。現在、村レベルの職員は非常勤であり、正規の公務員ではない。村レベルの行政改革では、職員の身分保証の問題、職員の資質向上、研修などが大きな課題となっている。

(ニョーカン県ワンストップショップ)



第5章 今後の展望

第5章では、これからの展望について記述を行う。まず第1節においてこれまでの行政改革全般についての総括と評価、第2節ではベトナムの行政改革の今後の展望を記述することとする。

第1節 これまでの行政改革への評価

第2章で述べたように、ベトナムの行政改革は、ドイモイにより経済が発展するに伴い、行政も変革する必要性に迫られ実施されてきた部分が多い。そのため今まで主に経済に関連する分野での発展が見られた。主なものは、外国投資法、国内投資推進法、新会社法などの制定・改正などである。

また一方で行政組織・公務員制度に関して大きな改革改善が見られたものは以下のとおりである。

1992年の憲法改正、1994年人民評議会及び人民委員会組織法の改正、1995年の中央省庁数の削減、1996年の地方都市の分割、1998年の汚職防止法、公務員法の制定などである。また一部の地方自治体では、「ワンストップサービス」などの先進的な取り組みなども行われてきた。

このように大きなものを概観するだけでも、行政改革の歩みは決して速いとは言えないものの、この10年間で着実に成果をあげていると評価できる。今までの10年間は今後ベトナム行政全体が大きく行政改革を推し進めるための下地を作った準備時期とも言える。なぜならば、10年間の行政改革を通して、未だ改革が不十分な行政分野、さらに努力を推し進めるべき改善項目などが明らかになり、それが確実にマスタープログラム上に示されているからである。このマスタープログラムをステップにしてベトナム政府は、今後の行政改革の速度を上げ、確実に行政改革を推し進めることと期待できる。

第2節 行政改革の今後の展望

一般的に国家の行政改革は、次のような経済の流れの中で提起され、実践されることがしばしば見られる。成熟した先進国において、経済発展が停滞・悪化している状況で、その原因の一因が既存の行政組織、制度、規制等であると考えられる場合、構造改革、規制緩和、地方分権などを行うことによって活力や刺激を与え、国家経済を立て直すという形で、行政改革が提起され実践されることが多い。80年代に英国のサッチャー首相、米国のレーガン大統領が構造改革・規制緩和を実践し、現在、日本が取り組んでいる構造改革等もその流れの中で把握することができる。

しかし、ベトナムでは、経済発展の途中の過程で、市場経済に要求される形で、行政改革が始まったのである。また、ベトナムには共産党一党支配の社会主義体制であるという特殊要因も存在する。一般的に提起される行政改革と違う点は、社会主義下で自由経済を取り入れていることと、経済発展の段階・過程で行政改革を実施していることである。

これまで見てきたようにベトナムの行政改革は、経済の発展を内なる原動力としてきた部分がある。このため今後も経済が順調に発展していくことが、ベトナムの行政改革にとって重要なひとつの要素である。しかし社会主義下の自由経済というものは、必然的に自由経済を抑制するものとなる。つまり経済発展を継続させていく必要があるものの社会主義下の自由経済であるというところに、ベトナム政府が行政改革を進めていく際のジレンマが存在する。現在の中国も同じような状況にあると思われるが、一部に経済特区などを設定したりするなど、国土が非常に広いという点でベトナムと状況が幾分異なる。

以上のことから、ベトナム政府が今後行政改革を成功させるためには、社会主義体制の下、国家の統一性、中央集権国家を維持したうえで、経済を継続発展させていくことが条件となっていると考えられる。

まず経済の継続発展という条件について、現状を考察したい。実質 GDP（表 1）は 98 年、99 年と落ち込みを見せているが、2000 年より回復基調に入っている。対越直接投資動向（表 2）についても 88 年の外国投資法施行以来、97 年に初めて伸び率が対前年比でマイナスとなったものの、99 年に底を打ち 2000 年より回復の兆しが見え始めている。従って、現在ベトナム経済は回復を遂げ今後へのさらなる発展を伺っている時期と考えられる。

表 1: 実質 GDP 成長率推移

1992	1993	1994	1995	1996
8.7%	8.1%	8.8%	9.5%	9.3%
1997	1998	1999	2000	2001
8.2%	5.8%	4.8%	6.7%	7.1%

表 2: 対越直接投資動向

年	件数	金額	対前年比
1997 年	417 件	4, 737.3 百万 USD	-44.2%
1998 年	228 件	3, 657.6 百万 USD	-22.8%
1999 年	308 件	1, 566.8 百万 USD	-57.2%
2000 年	355 件	1, 989.2 百万 USD	27.0%
2001 年[1-6]	236 件	1, 067.3 百万 USD	7.3%

一方、国家の統一性、中央集権国家の維持という条件についての現状は厳しいものがある。ベトナムの農村部⁷では近年中央政府に対する不満などが徐々に高まっていると言われている。その原因として考えられるのが次のような事項である。

⁷ ベトナムの農村部や遠隔地に住む住民は少数民族が多いと言われている。ベトナムには 54 の少数民族がいるとされている。現在、都市部と農村部の経済格差は主要民族のキン族と少数民族の経済格差が著しくなっているということに置き換えられる。今回、地方行政を視察したクックフン村も少数民族の占める割合が 96% であり、非常に貧しい地区となっており、ホーチミン、ハノイなどの大都市との経済格差が進んでいる。

- ①市場経済を取り入れた後の都市部と農村部の経済格差
- ②末端行政機関に対する農村部の不満（土地問題⁸、不法な課税や賄賂等）
- ③農村部で反感を生んでいる中央政府の反政府組織に対する強硬姿勢⁹

このような地域間格差による不満の増大と、それによる地域の安定性の崩壊はベトナム政府としても最も危惧しているところとなっている。

行政改革推進の1つの目的は、国内の各地域への財源や人材の配分による社会的、経済的安定を図ることである。すなわち、行政改革が成功すれば、現在比較的貧しいとされる少数民族地域の振興と安定をもたらし、ひいては少数民族の不満の解消につながり、国家としての安定性を高めるという効果が生まれると思われる。

また、しばしば人民の不満の要因となる土地問題に関しては、行政機関の手続きや権限の明確化により、土地問題にかかる諸手続きや苦情処理のスムーズな促進を図るといった機能を持つとともに、土地問題を複雑にしている公務員の汚職の防止を推進するという機能も有する。

一党支配の社会主義国家であるがゆえに、地方への極端な分権・民主化は、中央集権国家体制と相反するものであり、ベトナムでの行政改革は、今後その狭間のなかで紆余曲折を続けるものと思われる。しかし、このようなベトナムにおける大きな課題の解決と、国家の安全の維持という点において、ベトナム政府は今後ともこの行政改革を強く推進していくと思われる。

⁸ 土地問題（土地の押収、不正な土地使用権譲渡、不公平な補償金の支払いなど）に関し、地方で苦情が頻発し、土地の収用・補償問題に抵抗する農民デモが頻発している。2000年には中央政府は苦情処理のために地方へ調査団を派遣している。この問題は、土地問題の解決方法に関係がある。権限のある国家機関の証明書がない土地使用権者の土地使用権に関する紛争に関しては、地方の人民委員会が解決にあたり、決定に不服がある場合には上級の行政機関に申し立てができると土地法が規定している。また証明書がある土地使用権者の紛争に関しては裁判所が解決にあたるものとされている。

土地の収用・補償の権限が地方の行政機関にあり、証明書がない土地に関する紛争の解決についても、地方の行政機関が権限を有するのである。そして地方での公務員の汚職などがこの問題をさらに複雑なものにしている。

⁹ 2001年1月中部高原のザライ省・ダクラク省での反政府組織により暴動が起こり、カンボジアに難民が流出するなど、国際問題にも発展している。

おわりに

ドイモイに適合するようにベトナムの憲法が改正されたのが 1992 年である。ベトナムの地方行政機関の基本法と言える人民評議会及び人民委員会組織法が 1994 年に改正され、1996 年にハノイ市周辺の省の組織再編があり、1998 年に公務員法、汚職防止法が制定された。現在ベトナムは行政改革に取り組んでいるが、これまで見てきたように社会主義下の市場経済に適合する行政組織を再構築しようとしている。地方行政については、今まで中央政府の地方機関に過ぎなかった地方行政組織に、財源を含めた権限の委譲を試みようとしている段階である。社会主義・一党支配という制約があるため、どの程度地方への権限委譲が今後行われるかは未知数であるが、マスタープログラムにおいても地方分権の実施について明言をしていることから、なんらかの規模の変化は必ず起きるものと考えられる。

ベトナムについては、公開されている情報が限定的なものとなっている。参考とした専門書なども法律からみた制度論を述べているものなども多く、記述にあたっては、不十分な情報をいかに補うか苦慮した。このレポートも詳細なデータ等の記述が不十分であった箇所もある。今後、ベトナムの行政改革が成功を収め、透明性がある行政に生まれ変わった際には、様々なデータや情報が公開されるものと期待したい。

現在ベトナム政府は「党と行政の機能分化」を目指し、裁量が大きい行政から、法に則った行政へと変容しようとしている。このような変化とさらなる経済発展の過程においては、共産党も必然的に変容を迫られ、ベトナムという国家に内側から影響を与えるものと予想できる。

このレポートでは、現在、変わろうとしているベトナム行政の実情をいくらかでもお伝えできればという目的のもと執筆を行った。このレポート作成に際して、GCOP の国際協力局の協力により貴重な行政改革関連資料の入手や、ベトナム国内の地方行政組織の視察などを行うことができた。改めてこの場を借りて感謝を申し上げたい。今回のレポートが、ベトナム、日本双方の地方行政の発展に些かでも貢献できれば幸いである。

参考文献

- ①”MASTER PROGRAMME ON PUBLIC ADMINISTRATION REFORM FOR THE PERIOD 2001-2010”(Attachment to the Prime Minister’s Approval Decision No136/2001/QD-TTg on17/9/2001),GOVERNMENT OF VIETNAM
- ②THE GOVERNMENT COMMITTEE ON ORGANIZATION AND PERSONNEL(GCOP) AN INTRODUCTION”,GCOP
- ③PUBLIC ADMINISTRATION REFORM ACHIEVEMENTS AND THE MASTER PROGRAM FOR PUBLIC ADMINISTRATION REFORM FOR THE 2001-2010PERIOD, Country Paper, Vietnam, 2001ASCCM conference
- ④STATISTICAL YEARBOOK 2000, STATISTICAL PUBLISHING HOUSE
- ⑤アジア動向年報 1995～2000、アジア経済研究所
- ⑥クレアレポートNo169 「ベトナムの地方制度」
- ⑦ヴェトナム事情、在ヴェトナム日本国大使館、2001年8月
- ⑧ベトナムの辞典、同朋社、石井米雄監修、1999
- ⑨「ベトナムの地方行政」、寺本実、アジ研ワールドトレンド No40(1998.11)
- ⑩ベトナムの国家機構、白石昌也編者、明石書籍、2000年5月

執筆 シンガポール事務所 伊藤所長補佐 野間所長補佐 中島所長補佐
