

ベトナムにおける地方政府再編と行政能力 —2 層制への移行と地方分権の課題—

(公財) 日本都市センター 研究員 吉澤 佑葵

本稿は、ベトナムにおける 2025 年の地方政府再編を対象として、制度改革と行政能力との関係について考察したものである。2025 年の改革によって、同国の地方政府体系は従来の 3 層制から 2 層制へと移行した。これは、県レベルの廃止と地方政府の大規模な合併、権限委譲を含むものであった。しかし、地方政府という制度的な「器」を再設計するのみでは、政府の有効性やガバナンス向上には直結しない。改革の成否は、地方政府が行政能力をいかに実質化できるかに依存する。とりわけ、民主集中制という統治原理の下では、行政サービスの第一線を担う村レベルの職員育成と専門性の向上に資源を集中させることが、改革を実質化するうえで重要である。

1 はじめに

統治機構の組織再編と政府の有効性との関係は、政治学・行政学のなかで重要なテーマとして議論されてきた。とりわけ開発途上国や体制移行国において、地方分権や政府体系¹の再編は、行政運営の効率化や行政サービスの質の向上、地域の実情に応じた政策形成を実現するための制度改革として位置づけられる。しかし、制度改革による政府構造の変更が、直ちに政策の成果や行政サービスの質の向上に結び付くとは限らない。制度は行政活動の枠組みを規定するものであるが、その成果は制度を運用する主体の能力に大きく左右されるからである (North 1990; Grindle 1996 など)。

ベトナムでは、2025 年 7 月に地方政府体系を 3 層制から 2 層制へ移行する地方政府 (行政単位) 再編が実施された。この改革では、中間層に位置していた県レベル (District Level) が廃止されたことにくわえ、省レベル (Provincial Level)・村レベル (Commune Level) それぞれにおいて大規模な合併が進められた。これにより、地方における統

治構造そのものが大きく変容した。こうした改革を通じて、地方政府には行政運営の効率化や行政サービスの向上が期待されている。

地方政府体系の 2 層制への移行 (県レベルの廃止) は、必然的にその政府が有していた事務や権限を省レベル・村レベルへ配分する契機となった。とりわけ、県レベルの政府が有していた住民に身近な行政サービスの多くは、大規模化した村レベルへと分権化された。この意味において、2025 年の改革は地方政府再編と地方分権を一体的に推進するものであった。しかし、地方政府の組織や事務配分が変更されたとしても、その実施を担保する権限や人材、財政基盤といった行政能力が十分でなければ、改革の効果は限定的とならざるを得ない。こうした一連の改革と地方政府の行政能力との関係に焦点を当てることが、本稿の問題意識である。

ベトナムの地方分権について検討するうえでは、同国の政治体制も踏まえてなければならない。同国は社会主義体制を採用しており、その統治原理は民主集中制に基づいている。ベトナムの地方政府は、西

1 本稿では、主に中央と地方、および地方間に関係に焦点を当てており、「多層的な政府の編成のあり方」(磯崎・金井・伊藤 2025:18) という意味で「政府体系」という概念を用いている。

欧的な「地方自治」が前提とする中央政府から独立した自治的な主体というよりは、国家行政機構の一部としての性格が強い。改革そのものだけではなく、民主集中制の下で、地方政府がどのように行政能力を向上させていくかという視点が不可欠になる。

そこで本稿では、2025 年の地方政府再編を対象として、地方政府という「器」の改革と行政能力との関係について検討したい。本稿が示唆するのは、地方政府という制度の「器」を変えるだけでは政府の有効性やガバナンスは向上せず、改革の成否は地方政府の行政能力の実質化に左右されるということである。特にベトナムの政治体制を踏まえるならば、権限と財源の大幅な委譲には困難をともなう可能性が高い。そのため、行政能力を構成する要素のうち、人材（職員）の育成と専門性の向上に資源を集中することが、改革の実質化につながるということである。

本稿の構成は以下のとおりである。第 2 章では、2025 年の地方政府再編の概要を整理し、地方政府という「器」の変容を明らかにする。第 3 章では、改革によって拡大した地方政府の役割と、それを支える行政能力（権限・人材・財源）の課題について検討する。第 4 章では、制度改革と行政能力との関係を踏まえ、民主集中制の下における改革は、「人材」の育成による実質化が重要となることを論じたい。

2 地方政府という「器」の変容

(1) 地方政府の合併と 2 層制への移行

ベトナムにおける現代の行政改革は、国家管理の効率化と市場経済化への制度的適応の歴史として位置づけられる（Lương 2023:4-7;Vo 2021:81-83）。1986 年のドイモイ（刷新）政策導入以降、ベトナム

ム共産党・中央政府は公共部門改革の重要な柱として、地方政府への分権を進めてきた。しかしながら、1990 年代から 2000 年代初頭に進められた地方分権は、国家政策の統一性を損ない、地方政府間における「不健全な競争（Unhealthy Competition）」を助長する結果をもたらした（Vu 2016:205）。その過程では、地方行政区画の細分化が進み、地方政府数が急激に増加した²。このことは、公共部門の肥大化と行政コストの膨張を招き、地方政府間の「深刻な断片化（Serious Fragmentation）」を顕在化させる要因となった（Vu 2016:189-191）。

「深刻な断片化」に起因する行政機能の重複や非効率性に対処するため、近年のベトナム共産党は、ベトナムの実践的な条件に適合した「簡素、専門的、実効的、効率的（tinh gọn, chuyên nghiệp, hiệu lực, hiệu quả）」な行政組織の確立に向けた改革を強力に推進している（Lương 2023:6）。地方政府に焦点を当てると、その改革には、大きく 2 つの方向性がある。第 1 の方向性は、地方政府の水平的な統廃合である。2017 年の党中央執行委員会決議「政治システムの組織機構の合理化、効率化、効果的な運営に向けたいくつかの課題（第 18-NQ/TW 号³）」以降、中央政府は人口規模や面積が法定基準に満たない小規模な地方政府の合併を推進してきた。これにより、スケールメリットによる行政の効率化と合理化を図ろうとしたのである。

第 2 は、垂直的な階層構造の簡素化、すなわち、地方政府体系の削減である。1959 年憲法以来、ベトナムでは基本的に「省レベル－県レベル－村レベル」という 3 層制の地方政府体系を採用してきた⁴。しかし、3 層制、とりわけ中間に位置する県レベルの存在が、意思決定の非効率や行政コストの増大を招いていると認識されていた⁵。そこで、階層構造を簡素化し、意思決定の効率化・合理化を図るた

-
- 2 2000 年以前の地方政府数は、省レベル 61、県レベル 600、村レベル 10,330 であったが、2005 年にはそれぞれ 64、681、10,876 へと増加した（自治体国際化協会 1998:34;自治体国際化協会 2007:11）。
- 3 以降、ベトナム共産党の党文書は「ベトナム共産党電子情報ポータル（Cổng thông tin điện tử Đảng Cộng sản Việt Nam）」（<https://dangcongsan.vn/>）を参照している（最終閲覧日：2026 年 7 月 4 日）。
- 4 2025 年 6 月 30 日以前の地方制度や地方政府体系の詳細については、吉澤（2025）を参照いただきたい。
- 5 2007 年 8 月 1 日に採択された党中央執行委員会決議「行政改革の推進、国家機関の管理効率と有効性の向上について（第 17-NQ/TW 号）」では、3 層すべての地方政府に人民評議会と人民委員会を置くことが、意思決定の遅延や行政コストの増大を招いていると問題視されていた。なお、県レベルそのものの廃止について公式に言及されたのは、2025 年 2 月 14 日の党政治局による「2025 年に政治システムの組織を継続的に整理・合理化するための内容と課題に関する結論（第 126-KL/TW 号）」が最初である。

め、2025 年 7 月から 2 層制の地方政府体系への移行を断行した。この改革により、地方政府体系の中間に位置づけられていた県レベルが廃止された（図 1）。同時に、省レベル・村レベルのそれぞれで、政府の大規模な合併も推進された。これにより、省レベルの政府数は従来の 63 から 34、村レベルは 10,035 から 3,321 にまで統合・削減された⁶。こうした水平的・垂直的な再編は、地方政府が地方分権の受け皿となるための外形的な条件整備であり、地方政府という「器」の効率化と合理化を図ろうとするものであろう。

（2）地方政府への分権と転換

2 層制の地方政府体系への移行は、住民に最も身近な村レベルの政府の位置づけと権能を明確化させることとなった。従来の 3 層制においては、省と村の間に県レベルの政府が介在することによって、日常的な許認可や行政サービス提供に遅延や重複が生じていた。2 層制への移行は、こうした非効率を廃し、村レベルの政府を政策の実施や住民への行政サービス提供を担う「基礎的な行政主体（Foundational Administrative Entity）」としてあらためて位置づけることとなった（Nguyen Quynh Nga 2026:45）。

これを制度的に担保したのが、2025 年に公布された「改正地方政権組織法⁷（第 65/2025/QH15 号；第 72/2025/QH15 号）」である。同法第 1 条は、ベトナムの地方政府（行政単位）を「省レベル」と「村レベル」の 2 つの階層に再編することを明確化した。そのうえで、省レベルの政府に広域計画や予算・公共投資の管理、村レベルの監督・承認の役割等を担わせる一方、村レベルの政府には、住民窓口業務や基礎的な行政サービスの提供など、住民に身近な業務についての権限を与えている。

改正地方政権組織法で注目すべきは、地方政府からの権限委譲（分級；後述）提案の仕組みが設けられた点である。同法第 13 条第 5 項前段は、省レベ

ルの政府（人民委員会）が、地方の能力と実情に応じて、職務・権限の委譲を、中央政府、首相、大臣、または省庁レベルの機関の長に提案できることを規定している。同項後段では、村レベルの政府も、財政、人的資源およびその他の必要条件を満たす場合、自らの能力に応じて、省人民評議会、省人民委員会、および省人民委員会委員長に対し、職務・権限の委譲を提案することができるとしている。権限委譲（分級）の提案を受けた上位レベルの政府や機関は、当該提案を検討・決定する責任を負い、同意しない場合には、理由を明記して書面で回答しなければならない（同法第 13 条第 6 項）。

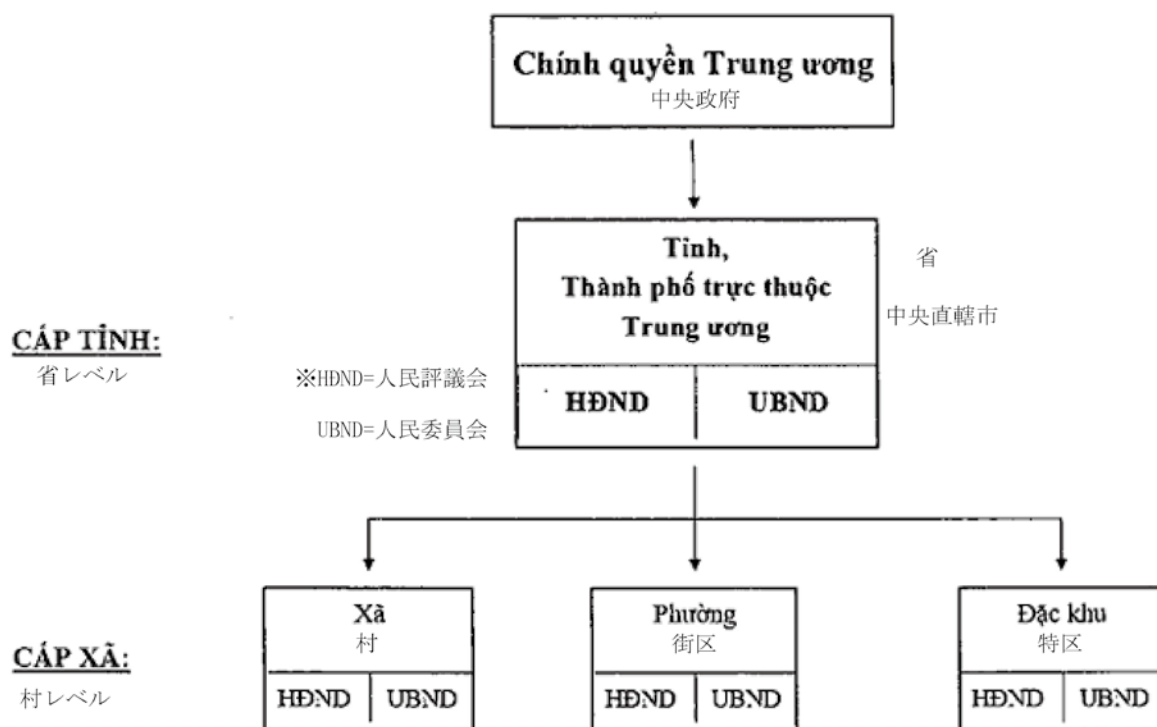
こうした法改正からは、大きく 2 つのことが示唆される。第 1 は、地方分権の性質の転換である。従来のベトナムでは、専ら上位から下位へ一方向的に権限を委譲するトップダウン型で地方分権が進められてきた。ベトナムの地方政府は国の地方機関であり、中央レベル－省レベル－村レベルの政府間に明確な上下関係が存在するためである。本条項は、地方政府側の行財政能力に応じて、上位機関に対して自律的に権限委譲（分級）を要求できるというものであり、ボトムアップ型の地方分権の今後の可能性を有している。

第 2 は、地方政府間関係の質的な転換である。ベトナムの行政システムを長らく規定してきたのは、下位機関が何らかの意思決定をおこなう際に、上位機関に都度の承認を仰がなければならない「事前承認（xin - cho）」メカニズムであった（Nguyen Thi Huong 2024:45）。しかし、改正地方政権組織法からは、権限配分の基準を地方政府の行財政能力に置く方向への転換が垣間見える。提案の採否は上位機関の審査・決定に委ねられるものの、一定の財源や人的資源を備え、その能力を立証できる地方政府は、自らの判断で権限配分の見直しを提案し得る法的根拠を獲得したからである。とりわけ村レベルの政府は、省の命令を執行するだけの末端行政組織

6 ベトナム社会主義共和国政府電子新聞（BÁO ĐIỆN TỬ CỦA CHÍNH PHỦ NƯỚC CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM）HP「Bảng danh mục và mã số của 34 tỉnh thành mới, 3321 đơn vị hành chính cấp xã mới」（<https://baohinhphu.vn/bang-danh-muc-va-ma-so-cua-34-tinh-thanh-moi-3321-don-vi-hanh-chinh-cap-xa-moi-102250704153652947.htm>）を参照（最終閲覧日：2026 年 7 月 9 日）。

7 以降、法令等の法規範文書は「ベトナム政府公式官報（Cổng Thông tin điện tử Chính phủ Công báo）」（<https://congbao.chinhphu.vn/>）を参照している（最終閲覧日：2026 年 7 月 4 日）。

図1 2025年7月からの地方政府体系



出典：Thủ tướng Chính phủ, (2025) p.17 に日本語訳を追記。なお、議会に相当するのが人民評議会（HĐND）で、執行機関に相当するのが人民委員会（UBND）である。

から、自律的な行政能力と説明責任をともなう「基礎的な行政主体」となることが要請されているといえよう。

3 地方政府再編と「行政能力」の要請

(1) 地方政府再編とDX化

それでは、こうした地方政府の再編という「器」の変容が、直ちに政府の有効性向上をもたらすであろうか。地方政府が大規模化し、権限が委譲されたとしても、それを行使するための基盤となる人的資源や自律的な財源が不足すれば、かえって行政サービスの重大な停滞を招く可能性がある。地方政府の再編が実質的なガバナンスの向上に結びつくか否かは、現場における資源制約をいかに克服し、行政能力を実質化しうるかにかかっている (Tran & Bui 2025:7)。

そこで、大規模な地方政府の改革と並行して進め

られてきたのが、デジタル化（DX化）である。ベトナムでは、2020年6月に「国家DXプログラム（第749/QĐ-TTg号）」を決定した。以来、DX化を国家戦略の中核に位置づけ、政府・経済・社会のDX化を推進している。地方政府再編とDX化の同時進行は、これまでの地方分権がもたらした「深刻な断片化」や行政コストの膨張を技術的に克服しようとするものである。

重要なのは、地方政府再編とDX化が、自ずと政府の有効性やガバナンスの向上へと転化するわけではないという点である。中央政府は「国家DXプログラム」の下で、ワンストップ窓口の拡充やVNeID⁸（電子身分証明システム）によるオンライン公共サービスを全国的に展開してきた (Nguyen Thi Thanh Mai 2025:76-78)。これは、地方政府の広域化に起因する住民の物理的なサービス・アクセス障壁を技術的に乗り越えるための試みである。

8 VNeIDは、ベトナムの国家人口データベースに基づく電子識別・認証システムである。行政手続きの簡素化を目的としており、2024年7月よりオンライン公共サービスへのログインアカウントとして統一された (Nguyen Thi Thanh Mai 2025:74)。

しかし、DX 化の推進は、地方政府のシステム運用能力と住民側のデジタル受容力の双方に依存するという限界がある。2025 年 7 月、政令第 118/2025/ND-CP 号施行によって、ワンストップ窓口のメカニズムが村レベルへ全面的に拡張された。そうした村レベルの行政現場では、デジタルスキルを持つ人材の不足やインフラの脆弱性、紙とデジタルの併用による非効率といった構造的ボトルネックが指摘されている (Nguyen Thi Thanh Mai 2025:77-79)。

住民側のデジタル格差という課題もある。デジタルでの行政サービス提供範囲と実際の利用率の間には依然として大きな乖離があり、特に地方レベルでの利用は限定的である。その背景には、高齢者や社会的弱者への配慮 (アクセシビリティ) の欠如や、専門的で難解な言語、スマートフォン対応の遅れといった要因があるという (Nguyen Thi Thanh Mai 2025:79)。これらの問題は、デジタルスキルが不十分な住民をオンライン手続きから事実上排除することとなる。

もちろん、DX 化による地方政府の行政効率化に一定程度の効果があることは否定できない。問題は、とりわけ住民に最も身近な村レベルの政府において、対面とデジタルの並行という二重の業務が負荷の増大を招いているという点である。DX 化の推進だけでは、地方政府の有効性やガバナンスの向上に限界があることを示していよう。

(2) 業務と資源のミスマッチ

DX 化の推進が、地方政府の有効性やガバナンス向上の万能薬でないということは、地方政府の業務量とそれを遂行するための資源のミスマッチが生じている可能性を示唆している。地方政府の水平的な統廃合 (合併) は、個々の地方政府が管轄する面積や人口、地域社会の複雑性を飛躍的に増大させた。同時に、垂直的な階層構造の簡素化 (県レベルの廃止) は、地方政府の役割拡大をもたらしめている。廃止された県レベルの政府は、もともと広域調整機能や監督・承認機能のほか、行政サービスの一部を村レベルの政府と重複して担っていた。そのうち、広

域調整機能や監督・承認機能は省レベルに、住民に身近な行政サービス等は村レベルの政府へと配分・明確化された。これにより、とりわけ村レベルの政府の事務や業務量は、従来に比べて大幅に増加することとなった (Nguyen Quynh Nga 2026:55)。

こうした事務や業務量の拡大に対して、それを支えるべき資源、すなわち権限・人材 (職員)・財源の確保との間には、それぞれ課題がある。

第 1 は、省レベルの政府による最終的な監督権と責任の留保である。改正地方政権組織法は、権限委譲の手法として「分権 (Phân quyền)」 「分級 (Phân cấp)」 「委任 (Ủy quyền)」 の 3 つを規定している (12 ~ 14 条)。「分権」は、国 (中央政府) の権限そのものを、法律・国会の決議によって恒久的に地方政府に与えるものである。地方政府は付与された権限の範囲内で自主的に政策を決定・執行し、結果に対する責任を負う。「分級」は、上位の政府が下位の政府に対し、特定の任務・権限を継続的・日常的に処理させるために割り当てる制度である。本質的に「国の事務」であり、それを地方政府に処理させるものであるため、地方政府は分級した上位の政府と法律に対して責任を負う⁹。「委任 (Ủy quyền)」は、特定の期間や条件を定めて、自らの権限の一部を別の政府等に一時的に行使させるものである。2025 年の地方政権組織法改正は、地方政府への「分権」というよりも、「分級」による地方政府の役割の拡大が意図されていた。村レベルの政府に対しては、省レベルの政府が最終的な監督権と責任を保持したまま、実務的な処理機能を「分級」という形で村レベルに委譲することが想定されている (16 条 11 項 ; 17 条 22 項)。

第 2 の課題は、人的資源の不足である。一般に、地方政府の管轄区域の拡大と新たな行政事務の配分は、それに見合う人員の増強を要請する。しかし、ベトナムの地方政府再編においては、業務量が増大しているにもかかわらず、現場の人員体制は増員されるどころか、大規模な削減の対象となっている。

ベトナム内務省によれば、地方政府の再編 (県レベルの廃止を含む) にともない、新たな村レベルの

9 日本において、2000 年の地方分権改革以前に存在していた「機関委任事務」の性格に近いものと思われる。

政府に配置される幹部・公務員数は約19万9,000人とされた¹⁰。これは、再編前の水準（県レベル・村レベルの合計）から約11万人（110,786人）もの正規職員が削減されることを意味している。これまで村レベルの政府で実務を補助してきた約12万人のパートタイム公務員も、約半数程度にまで減少した¹¹。県レベルで雇用されていた公務員の村レベルへの配置転換もおこなわれているものの、全体としては業務量の増加と現場職員の大幅な削減が同時に進行しているのである。

現在の村レベルの職員の多くは、多種多様な業務を兼任せざるを得ない状態にあり、デジタルや専門的な法手続きの処理に関するスキルも均一ではない（Nguyen Thi Thanh Mai 2025:79）。大規模な職員削減は、現場の職員一人当たりにかかる業務負荷を高めている。

第3は、財政的自律性の弱さである。2015年の国家予算法（第83/2015/QH15号）をはじめとする一連の財政改革は、地方政府の予算管理における透明性や自律性の向上を目指して進められてきた（Pham & Dang 2025:113）。2025年の改正国家予算法（第89/2025/QH15号）も地方の裁量拡大を意図していたものの、主要税目の設定や税率の決定権を地方政府に分権化することはなかった。地方政府は予算の編成・執行や一部の手数料、交付金の受領・配分などで裁量を持つが、歳入の大部分は中央政府からの分配・補助（交付金）に依存する構造が温存されている。このため、村レベルの財政基盤は、省レベルを経由した中央政府からの移転に依存せざるを得ない状況にある。

このように、特に住民に最も近い村レベルの政府では、権限の実質化、人材の確保・育成および財政基盤の強化といった「行政能力」に課題が残されている。2025年の改革によって地方政府の枠組みは変化したものの、それを支える行政能力が備わって

いるとは必ずしもいえないのである。

4 制度改革と行政能力：民主集中制の下における地方分権

（1）制度と行政能力の関係

ここまで論じてきたように、2025年の改革は、地方政府の水平的・垂直的な再編を伴う外形的な「器」の改革であった。一方、そうした地方政府、特に村レベルの政府では、新たな事務を実施するための行政能力（権限・人材・財源）が十分に担保されている状況とは言い難い。

制度はアクターの行動を方向付ける枠組みである一方、それ自体が望ましい成果を保証するものではない（North 1990:3-5）。公共部門の構造改革（人員削減、組織統合など）が政府の有効性を向上させる可能性はあるものの、その効果は無条件に生じるものではないからである（Tran & Bui 2025:22）。行政改革の成果は制度設計だけではなく、それを実施する行政能力によって左右される（Grindle 1996:4-10）。行政能力は、政策を実施するための組織能力、人材および資源から構成されるものであり、制度改革のみで十分に形成されるものではない。制度改革は行政能力を発揮する舞台を整えるが、その舞台の上で実際に行政サービスを提供するのは職員であり、制度と行政能力は相互補完的な関係にある。

ベトナムの地方政府再編も、このような制度と行政能力との関係から理解できる。2025年の地方政府再編は、分権の受け皿として地方政府の組織構造を効率化・合理化しようとするものであった。他方、DX化への対応、業務量の増加、人員削減、財政的制約という課題は依然として残されたままである。地方政府という「器」は整えられたものの、これを運用する行政能力の向上は改革途上にある。改革は、地方政府という「器」を再設計したものであ

10 ベトナム社会主義共和国政府電子新聞（BÁO ĐIỆN TỬ CỦA CHÍNH PHỦ NƯỚC CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM）HP「Bộ Nội vụ báo cáo về dự kiến biên chế cán bộ, công chức giảm sau sắp xếp hành chính cấp tỉnh, xã」（<https://baohinhphu.vn/bo-noi-vu-bao-cao-ve-du-kien-bien-che-can-bo-cong-chuc-giam-sau-sap-xep-hanh-chinh-cap-tinh-xa-102250509104313609.htm>）を参照（最終閲覧日：2026年6月29日）。

11 ベトナム社会主義共和国政府電子新聞（BÁO ĐIỆN TỬ CỦA CHÍNH PHỦ NƯỚC CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM）HP「Bộ Nội vụ làm rõ phương án sắp xếp cán bộ không chuyên trách cấp xã sau tinh gọn bộ máy」（<https://baohinhphu.vn/bo-noi-vu-lam-ro-phuong-an-sap-xep-can-bo-khong-chuyen-trach-cap-xa-sau-tinh-gon-bo-may-102260517121045322.htm>）を参照（最終閲覧日：2026年7月9日）。

るが、その成果は地方政府の行政能力がどの程度実質化されるかによって決定されと考えられよう。

(2) 民主集中制の下での地方分権

同時に、ベトナムの一連の改革を西欧的な「地方自治」を前提とする地方分権と同一の文脈で捉えることには慎重でなければならない。社会主義国であるベトナムでは、その統治原理を民主集中制に置いている。この下では、地方政府は中央政府から独立した自治的な主体というより、国家の統一的行政体系を構成する一機関として位置づけられる。地方政府には一定の行政裁量が認められているものの、政策決定や人事、財政等の根幹については、党・中央政府による統一的な指導・監督が維持されている。

こうした統治構造の下では、地方分権の目的も、西欧的な「地方自治」の実現とは必ずしも一致しない。むしろ、党・中央政府の統一的な管理を維持しながら、分権化による行政運営や行政サービスの「効率化・合理化」を目指したのが、2025年の改革であった。県レベルの廃止によって、村レベルの政府へ多くの事務が委譲されたことも、「地方自治」の拡充というより、政府体系の簡素化と意思決定の迅速化を目的とした改革として理解しなければならない。

このことは、前章で言及した「権限」と「財源」に関する課題が、単なる制度運用上のものではなく、民主集中制という統治原理に内在する構造的な帰結であることを意味する。党・中央政府からの統制を維持したまま、地方政府へ広範な権限や財源を恒久的に委譲することは、体制上のジレンマを孕むからである。ベトナムにおける地方分権とは、中央集権的な統治を前提としながら、地方政府の行政運営の効率化と行政サービス提供の円滑化を図るための改革と位置づけられる。

(3) 「人材」の育成による改革の実質化

このような前提を踏まえるならば、2025年の地方政府再編の成果を実質化するためには、行政能力を構成する「権限」「人材」「財源」のうち、どの要素に重点を置くべきかが自ずと明らかになる。

権限については、民主集中制の下で中央政府の統一的な管理が期待される以上、短期間で大幅な見直し

が図られることは考えにくい。財源についても、税体系や財政調整制度の改革をとまなうため、短期的な制度変更には限界があると思われる。地方政府の財政的自律性は、今後も段階的な改善に留まる可能性が高い。

これに対し、「人材」の育成・強化は、政治体制を超えて推進し得る政策領域となる。県レベルの廃止によって、村レベルの政府は従来以上に幅広い行政サービスを担うこととなった。村レベルの政府への業務集中やDX化という新たな要請は、第一線の職員に対してこれまで以上に高度な政策能力と専門性を要求している。制度の移行期においては、現場職員の政策能力の引き上げが、改革の実効性を担保するからである（OECD 2019:20）。

ベトナムにおいて進められている改革を実質化するためには、村レベルの政府を中心とした人材への重点的な資源配分が不可欠である。限られた人員体制の下では、職員研修の充実や専門人材の計画的育成、デジタル人材の確保・育成を通じた「現場における政策能力の底上げ」が求められよう。あわせて、中央政府や省レベルの政府が、研修プログラムや技術的な支援を体系的に実施することも重要となる。

2025年の地方政府再編は、地方政府という制度的な「器」を再設計する段階から、それを支える行政能力をいかに向上させるかという段階へ移行している。改革の成果は、高度な政策能力と専門性を備えた職員をいかに育成・配置できるかに大きく左右される。中央・地方政府の次なる課題は、「器」の整備から「人材」の育成へと重心を移すことにある。

5 むすびにかえて

ここまで論じてきたように、地方政府という「器」を変えるだけでは、政府の有効性やガバナンスは向上しない。改革の成否は、現場における行政能力（権限・人材・財源）の実質化に依存する。地方政府の再編は、政府の有効性やガバナンスの向上に向けた不可欠な前提である。しかし、制度によって地方政府が効率化・合理化されても、それを担う能力がともなわなければ、行政サービスの質的向上は望めないからである。

もっとも、ベトナムの民主集中制という統治原理の下では、権限と財源のあり方を大きく転換するには高いハードルが存在する。当面の改革の成否は、現行制度の枠内で、高度な政策能力と専門性を備えた職員をいかに育成・確保できるかに帰着する。「器」の整備から「人材」の育成への重心移行が実現してこそ、「簡素、専門的、実効的、効率的」な政府の実現という改革目的に近づくことができるのではないだろうか。今後の改革の推移について注視していく必要がある。

なお、本稿では紙幅の関係で村レベルを中心に検討したが、地方政府間の行政能力の差異や行政サービスへの影響については言及することができなかった。2025年の改革が行政サービスや住民評価に与える影響については、稿をあらためて検討することとしたい。

参考文献

< 英語文献・資料 >

- Bui Van Ha.(2024) “Enhancing State Management Efficiency through Administrative Apparatus Reforms in Vietnam”, *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, Vol. 7, Issue. 4, pp.1739-1746.
- Grindle, M.(1996) *Challenging the State: Crisis and Innovation in Latin America and Africa*, Cambridge University Press.
- Nguyen Quynh Nga. (2026) “Completing the criteria for evaluating the governance effectiveness of commune-level People's Committees in Vietnam today”, *Journal of State Management*, Vol. 33, No.19, pp.45-56.
- Nguyễn Thế Vinh.(2026) “Delineating Competences and Coordination Mechanisms between Provincial- and Commune-Level Governments in Vietnam’s Current Two-Tier Local Government Model”, *International Social Sciences and Education Journal*, Vol. 4, Issue. 2, pp.73-86.
- Nguyen Thi Huong.(2024) “Urbanization and Urban Government Organization Models in some Countries: Lessons and

- Recommendations”, *VNU Journal of Science: Legal Studies*, Vol. 40, No.4, pp.36-47.
- North, D. C. (1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press.
- OECD.(2019) *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*, OECD Publishing.
- Pham Phuong My Hang & Nhung Thuy Dang. (2025) “Fiscal Decentralization: The Case of Vietnam”, *Public Administration Issues*, No.5, pp.106-130.
- Tran Thi Hoa Le & Bui Thu Huong.(2025) “Does Public Sector Restructuring Enhance Government Effectiveness? A Regression Analysis from Vietnam”, *Veredas do Direito*, Vol.23, No.2, pp. 1-26.
- Vu Thanh Tu Anh.(2016) “Vietnam : Decentralization Amidst Fragmentation”, *Journal of Southeast Asian Economies*, Vol. 33, No.2, pp.188-208.

< 越語文献・資料 >

- Nguyen Thi Thanh Mai.(2025) “Chuyển đổi số trong hành chính công tại Việt Nam: Thực trạng, thách thức và hàm ý chính sách (Digital Transformation in Public Administration in Vietnam: Current Status, Challenges, and Policy Implications)”, *VNU Journal of Science: Legal Studies*, No. 41, No.3, pp.71-83.
- Lương Thanh Cường.(2023) “Một số vấn đề về cải cách hành chính nhà nước ở Việt Nam từ năm 1986 đến nay”, *Tạp chí Quản lý nhà nước*, No.331, pp.3-10.
- Thủ tướng Chính phủ.(2020) Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030".
- Thủ tướng Chính phủ.(2025) Quyết định số 759/QĐ-TTg ngày 14/4/2025 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án sắp xếp, tổ chức lại đơn vị hành chính các cấp và xây dựng mô hình tổ chức chính quyền địa phương 2 cấp.
- Vo Cong Khoi.(2021) “Phi tập trung trong quản lí

nhà nước ở Việt Nam (Decentralisation in State Management in Vietnam) ”, *VNU Journal of Science: Legal Studies*, No. 31, No.3, pp.77-84.

< 日本語文献・資料 >

磯崎初仁・金井利之・伊藤正次（2025）『ホーンブック 地方自治〔新 2 版〕』北樹出版

自治体国際化協会（2022）「ベトナムの地方自治 令和 3 年度（2021 年）改訂版」

自治体国際化協会（2007）「ASEAN 諸国の地方行政（改訂版）ベトナム社会主義共和国編」

自治体国際化協会（1998）「ベトナムの地方制度 CLAIR REPORT 169 号」

澁谷由紀（2025）「ベトナム 改正地方政権組織法の制定」『外国の立法』305-2 号、pp.20-21.

吉澤佑葵（2025）「ベトナムの地方制度と地方分権の動向」『都市とガバナンス』44 号、pp.86-94.

