

平成14年度

フォローアップ調査団「地方自治研修」報告書

平成15年5月

JICA LIBRARY



1172567【8】

国際協力事業団
東京国際センター

東国セ
JR
02-915

平成14年度

フォローアップ調査団「地方自治研修」報告書

平成15年5月

国際協力事業団
東京国際センター



1172567(8)

序 文

地方自治体は、教育・福祉・インフラストラクチャー整備・産業振興など、住民の生活に直結する様々な役割を担っており、地域の発展の土台を提供するものであります。反面、地方自治とは、日本でも他の諸外国でも、地方分権化の推進や地方公務員の能力開発など、様々な課題が残されている分野でもあります。国際協力事業団は、自治大学校との協力の下、昭和 39 年度より地方自治に係る集団研修を開始しておりましたが、特に上述のような昨今の認識を踏まえ、平成 12 年度からは地方自治分野における種々の課題の分析、参加各国間に於ける比較研究を研修の中心として、開発途上国の直面している課題の解決に直接的に貢献できる、より実践的な研修へと改正しました。

本報告書は、研修参加国のニーズに照らして、地方自治研修の改正の妥当性及び今後のより良い協力の可能性について、インド・ブータンに派遣された調査団の調査結果をまとめたものです。

本報告書が、当該分野に於ける各国の実情や課題、ニーズについて、関係各位のご理解を深める一助となれば幸甚と存じます。

なお、本調査の実施にあたり、多大なご協力を賜りました総務省自治大学校、在インド日本大使館他関係各機関の皆様に、この場をお借りして心より御礼申し上げます。

国際協力事業団
東京国際センター
所長 小樋山 覚



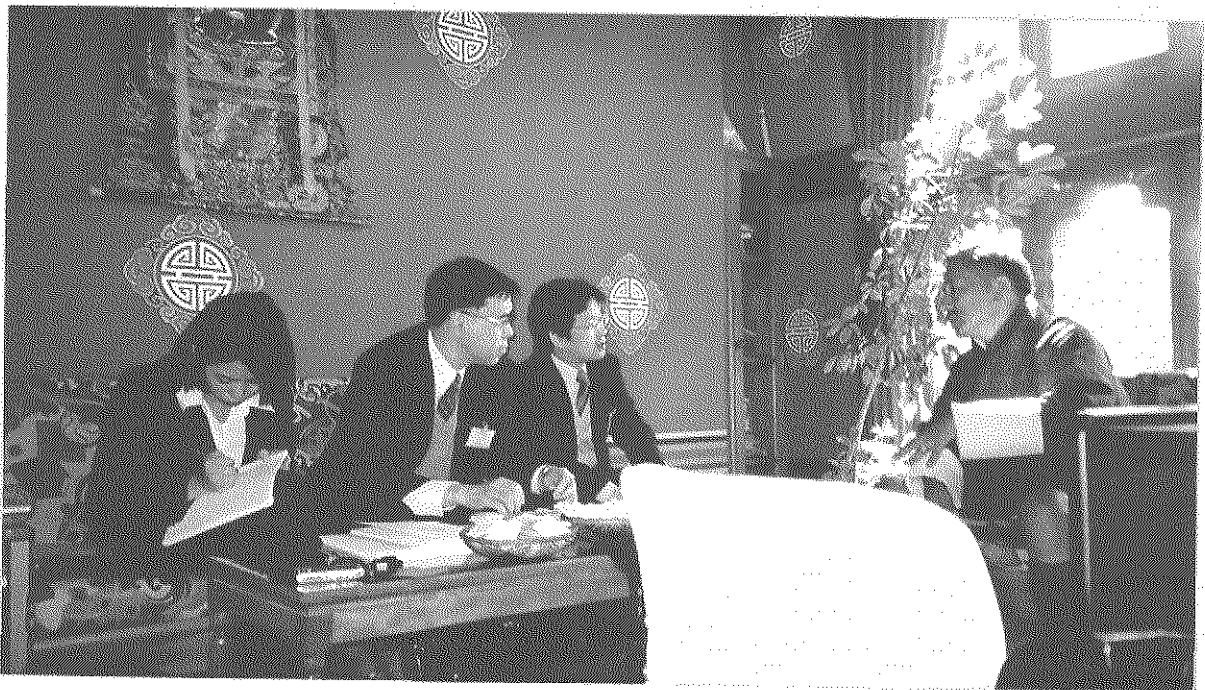
インド財務省人事研修部局にて、税財政制度の地方分権化に係る意見交換



ウタール・プラデッシュ州政府にて、同州の地方分権化に係る意見交換



ブータン ティンプー県庁にて、同県の地方分権化に係る意見交換



ブータン内務省にて、地方分権化に係る意見交換



ブータン人事院にて、人材育成に係る意見交換

フォローアップ調査団「地方自治研修」報告書

目次

序文

写真

第1章 調査団の概要	1
1. 調査目的及び調査項目	1
2. 団員構成	1
3. 派遣国・派遣期間	1
4. 調査日程	2
5. 主要面談者	3
6. 対象研修コース概要	4
第2章 インド調査結果	7
1. 当該分野の概況	7
2. 当該分野における技術協力ニーズ及びニーズへの対応	9
3. 当該研修コースの評価	10
第3章 ブータン調査結果	12
1. 当該分野の概況	12
2. 当該分野における技術協力ニーズ及びニーズへの対応	14
3. 当該研修コースの評価	17
第4章 総合所見：研修コースの効果増大のための施策	18
1. 課題	18
2. 今後の方向	18
添付資料	
1. 帰国研修員リスト	27
2. 質問表 (Questionnaire)	31
3. 質問表集計	37
4. 説明資料及び収集資料	53
5. 調査団議事録	93

第1章 調査団概要

1. 調査目的及び調査項目

本調査団は、国際協力事業団が実施している「地方自治研修」コースの成果、研修参加国のニーズを調査し、以て研修コースの妥当性を確認すること、地方自治分野における今後の日本の協力への期待・要望を調査することを目的として派遣するものである。

調査項目は次の通り。

- (1) 「地方自治研修」コースの成果の活用状況
- (2) 当該国における地方行政の現状及び課題
- (3) 地方行政分野における日本の協力への期待・要望
- (4) 今後の「地方自治研修」コースの研修形態、参加国等に係る要望

2. 団員構成

松永正英（総括・団長）

国際協力事業団 東京国際センター 業務第二課長

幸田雅治

総務省 自治大学校 部長教授

生沼裕

総務省 自治大学校 教授

近藤美智子

国際協力事業団 東京国際センター 業務第二課

3. 派遣国・派遣期間

派遣国 : インド、ブータン

派遣期間：平成 14 年 10 月 24 日～平成 14 年 11 月 4 日

4. 調査日程

月日		行程	面会者	
10/24	木	11:00 - 15:30	成田→バンコク (TG641)	
		18:50 - 21:25	バンコク→デリー (TG315)	
10/25	金	9:30 - 10:30	JICA 事務所との打合せ	酒井所長、松元職員
		11:00 - 13:00	財務省にて意見交換	
			●歳入局 (Department of Revenue) にて、税財政制度の地方分権化について意見交換	Mr. Amit Mohan (Deputy Secretary) Mr. Arun Gaur (Under Secretary) Mr. O.P.Sharma (Section Officer)
			●財務省人事研修部局 (Department of Personnel and Training) にて、人事制度の地方分権化について意見交換	Ms. Upma Srivastava (Director) Mr. Arun Gaur (Under Secretary) Mr. O.P.Sharma (Section Officer)
		●財務省にて、地方自治研修についてインド帰国研修員と意見交換	Mr. Arun Gaur (Under Secretary) Mr. O.P.Sharma (Section Officer)	
15:55 - 16:55	デリー→ラクナウ (9W725)			
10/26	土	10:30 - 12:00	州政府との意見交換 (UP 州の地方分権化について)	Mr. S. P. Arya (パンチャーヤット省次官) Ms. Kalpana Awasthi (Special Sec., Home Department、帰国研修員)、他
		17:25 - 18:25	ラクナウ→デリー (9W726)	
10/27	日	資料整理		
10/28	月	10:00	JICA 事務所への報告	酒井所長、松元職員
		11:00	日本大使館 (ブータン担当者：木下書記官) への表敬訪問及び報告	木下書記官
10/29	火	0:05 - 5:35	デリー→バンコク (TG316)	
		10:30 - 12:00	バンコク→ダッカ (TG321)	
10/30	水	10:10 - 11:10	ダッカー→パロ (KB127) パロ→ティンブー (陸路)	

		14:00	JICA 調整員事務所との打合せ	森所長
10/31	木	9:30 - 12:00	ブータン帰国研修員との面談・調査	Ms. Kinga Ongmo (内務省計画政策課長、帰国研修員)
		14:30 - 15:00	貿易産業省にて、地方分権化について意見交換	Dasho. Karma Dorjee (貿易産業省次官)
		15:15 - 16:00	ティンブー県庁 (Dzongkhag) にて、地方分権化について意見交換	Dasho. Phub Tshering (ティンブー県庁副知事)
11/1	金	10:20 - 11:30	内務省にて、地方分権化について意見交換	Dasho Nob Tshering, (内務省次官補)
		15:00 - 16:00	人事院にて、人材育成について意見交換	Dasho Jigmi Singay (人事院総裁)
		16:00 - 16:30	JICA 調整員事務所への報告	森所長
		19:00 - 21:00	人事院主催夕食会	
11/2	土	AM	ティンブー→パロ (陸路)	
		PM	パロ市内視察、パロ県庁にて意見交換	Dasho. Jigme Zangpo (パロ県庁知事)
11/3	日	9:30 - 12:30	パロ → デリー (KB204、カトマンズを經由)	
		19:30~	デリー→ (JL472)	
11/4	月	~06:15	→成田	

5. 主要面談者

(1) インド

財務省

Mr. Amit Mohan Deputy Secretary, Department of Revenue

Ms. Upma Srivastava, Director, Department of Personnel and Training

Mr. Arun Gaur, Under Secretary,

Mr. O.P.Sharma, Section Officer,

ウタール・プラディシュ州政府

Mr. S. P. Arya, Principal Secretary, Panchayati Raj

Ms. Kalpana Awasthi, Special Secretary, Home Department、(帰国研修員)、

Mr. C. M. Pandey, Deputy Director, Panchayati Raj

Mr. Rakesh Chaturvedi, Officer on Special Duty, Panchayati Raj Department

Mr. A. K. Singh, Deputy Director, Panchayati Raj

Mr. R. R. Upadhyay, Director, Panchayati Raj
Mr. Vishnu Kant Pandey, Joint Director, UP Educational for all Projects
Mr. Raviwdra Kumar Dubey, Director, Panchayati Raj
Mr. Mohan Shingh Chauhan, Special Sec., Panchayati Raj
Mr. Sudhan C. Chandole, Deputy Director, Panchayati Raj
Mr. Rakesh Chanturvedi, Officer on Special Duty, Panchayati Raj

(2) ブータン

人事院

Dasho Jigmi Singay, Secretaru

内務省

Dasho Nob Tshering, Deputy Secretary

Ms. Kinga Ongmo, Under Secretary of Planning and Policy Division

貿易産業省

Dasho. Karma Dorjee, Secretary

ティンブー県庁

Dasho. Phub Tshering, Dzongrab (副知事)

パロ県庁

Dasho. Jigme Zangpo (知事)

6. 対象研修コース概要

(1) 目的及び背景

「地方自治研修」は、昭和 39 年、行政に関するアジア・太平洋地域機関(Eastern Regional Organization for Public Administration : EROPA) の発足と時を同じくして、その要請に基づき、主として EROPA 加盟国の地方行政の質的改善と発展に寄与すべく、日本の地方行政制度、地方税制度、地方財政制度、選挙制度、地方公務員制度、等を紹介してきた「地方行政」コースがその前身である。

平成 12 年には、「地方行政」コースを「地方自治研修」コースと改訂し、研修員の政策形成能力の育成するため特定の行政課題に対する自治体の実施している多様な施策を研修することを目的とした。合わせて、EROPA 加盟国中心だった参加対象国を本分野のニーズが高い途上国全てに拡大し、内容も日本の地方自治についての制度面における理解から自国制度の課題分析と政策提言に重点を移行した。

(2) 到達目標

研修終了時までには研修員は以下の項目を理解・修得していることを目標とする。

- 1) 歴史、現状、業務、人事制度、地方財政、税制など日本の地方自治に関する一般知識の獲得
 - 1) 日本の地方自治に関する国家政策の概要理解
 - 1) 地方開発過程における地方自治体の役割理解
 - 1) 研修参加国の比較研究を通じた地方自治体の機能・役割の整理

(3) 研修項目

科目	具体的な項目	ねらい
0. 基礎科目 0-1. 日本の政治と行政 0-2. 日本の中央・地方関係 0-3. 日本の行政 0-4. 戦後日本の経済復興 0-5. 政治行政の腐敗と防止 0-6. 省庁再編について	1. 明治維新以降の歴史など 3. 組織、制度、事務運営	1. 明治以降の歴史と国家行政の変遷 2. 3. 国と地方自治体の関係及び政治・文化等、研修の基礎となる部分の理解 4. 戦後日本の経済復興の過程及び日本経済の課題と今後の方策 5. 政治・行政腐敗の現状と課題 6. 省庁再編の意義と課題
1. 地方自治・地方行政 1-1. 地方行政制度 1-2. 日本の計画行政 1-3. 政策評価	1. 地方自治制度の沿革、地方公共団体の組織、制度、事務運営	1. 日本の地方自治制度の発展の沿革、地方行政制度及びその運用 2. 計画の作成・実施・評価の各過程や理論方法の理解 3. 政策評価の必要性と今後の課題

科目	具体的な項目	ねらい
2. 地方税財政 2-1. 地方税制度 2-2. 地方財政制度 2-3. 地方公共団体のファイナンス 2-4. 日本の地域間財政調整制度	1. 税制、執行 2. 3. 4. 地方財政計画、地方交付税、地方債	1. 2. 3. 4. 地方税・財政制度の仕組みを通じた国と地方自治体の関係
3. 選挙 3-1. 日本の選挙制度	1. 選挙制度、管理、資金	1. 日本の選挙制度の概要及び運用
4. 地方公務員 4-1. 地方公務員制度	1. 制度の概要、任用、給与、勤務条件、服務規律など	1. 地方公務員制度の沿革と地方公務員法の概要及び運用
5. 地域開発 5-1. 地域振興と地方行政 5-2. 日本の都市政策 5-3. 日本の農村政策 5-4. 日本の地域開発政策 5-5. 日本の環境政策 5-6. 農業革新と持続的資源管理		1. 日本の地域振興の歴史と地方自治体の果たす役割 2. 3. 日本の都市及び農村の政策の概要及び手法 4. 日本の地域開発政策の概要及び事例 5. 日本の環境政策の概要と実例 6. 日本の実例を踏まえた各国における農業革新及び環境政策の必要性
6. その他 6-1. 各国の諸問題		1. 各国における、地方行政に関する共通の問題点及び地域特有の問題点について、研修員相互の理解を深めるとともに、研修における課題等について再確認を行う。 また、ファイナルレポートの発表を行い、大学教授等による評価会等を行う。

第2章 インド調査結果

1. 当該分野の概況

インドは、議会制民主主義を採用し、245 議席の上院・545 議席の下院の二院、首相を長とする大臣会議、最高裁判所を初めとする司法府の三権が分立している。

インドは、25 の州及び中央政府に管理された 7 の連邦直轄地からなる連邦国家であり、中央政府、州政府の下に地方自治体が置かれ（図 1 参照）、伝統的な村落共同体であるパンチャーヤット制度を基礎に高度な地方自治制度が発展している国である。インドの地方自治制度の特徴の一つは、1992 年の憲法修正第 73・第 74、1996 年のパンチャーヤット法など、法的に地方自治体の地位を保障していることである。これらの法によって、従来州毎にバラバラに進められてきた地方分権化は、一定程度全国統一的に定められた。即ち、①3層（県レベル、郡レベル、村レベル）の地方自治体制度の確立、②州選挙委員会及び州財政委員会の構成、③女性や特定カースト等のマイノリティの構成率を定めた上での普通選挙の導入、④村落総会であるグラム・サバ（Gram Sabha、GS）の設置、⑤定期的な地方自治体の会計検査の導入、等である。

第二の特徴は、インドの地方自治体が都市部の地方自治体と農村部の地方自治体に二分され、両者は扱いが全く異なる点である。

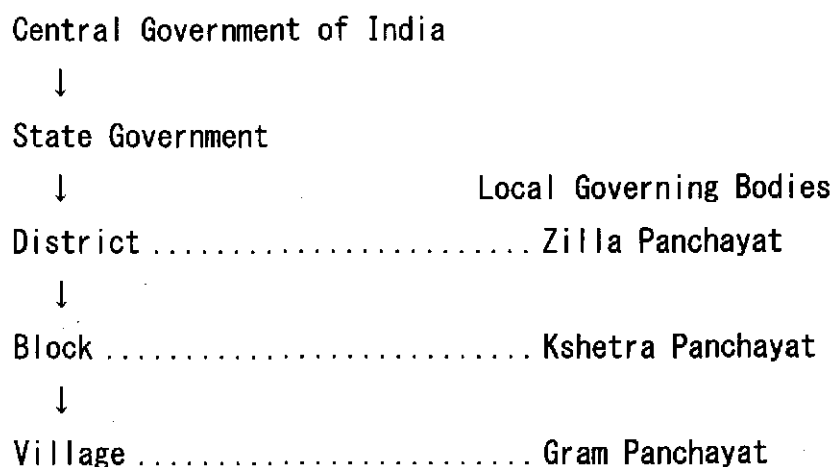
都市部の地方自治体は、特別市、一般市、準一般市委員会、町委員会、兵営地区自治体の 5 種類に分かれている。特別市は、主に州都等の大都市に置かれる自治体であり、市民に選出された首長（市長）・公選の議会・常任委員会・州政府が任命する市管理官から成り、法人格を与えられ、自治権・課税権も他の自治体より遙かに大幅に認められている。一般市は人口 10,000～25,000 人規模の都市に置かれ、組織は州によって様々だが、主に公選議会、執行部又は財政委員会、議長、執行機関の首長から成り、特別市と比して自治権は小さく、細部に亘り州政府の監督・指導を受けている。準一般市は、一般市に成長しつつある地区の行政主体で、州の地方自治体に関する法律の特別の条項の適用を受ける。町委員会は農村地区での小都市に置かれている。兵営地区自治体は、郡の宿舎に限られた極めて特殊な存在である。

農村部の自治制度は総称してパンチャーヤット制度と呼ばれ、県レベルのジ

ラ・パンチャーヤット (Zilla Panchayat、ZP)、郡レベルのクシュトラ・パンチャーヤット (Kshetra Panchayat、KP)、村レベルのグラム・パンチャーヤット (Gram Panchayat、GP) に分かれている。もっとも、農村部の地方自治制度は州政府の直轄事項であり、州によってその制度はまちまちである。ここでは、調査対象として訪問したウタール・プラディシュ (UP) 州のパンチャーヤット制度を述べることにする。

UP には、83 の ZP、902 の KP、約 59,000 の GP があり、従来州政府より任命された知事が担ってきた地域開発に係る計画決定権がそれぞれのパンチャーヤットに委譲されている。ZP は、委員の互選によって選ばれた議長 (Adhyaksha) を筆頭に、県内の各 KP 代表者 (Pramuks)、直接選挙で選出された ZP 委員、県の議会及び立法議会から構成され、定期会合を開いて KP からの提案を審議・承認し、予算許可を得るために県計画委員会 (District Planning Committee) に提議する。KP は、直接選挙で選出された KP 委員、郡内の各 GP の議長 (Pradhans)、郡の議会・立法議会等から成り、道路建設・プライマリーヘルスセンター・農業センター等各村にまたがる地域開発を担当している。GP は、通常 1~2 村から成り、直接選挙によって選ばれた委員 (委員数は村の人口規模によって決定される) から構成される。また、全村民から構成される GS によって GP の活動がチェックされることになっている。即ち、それぞれのパンチャーヤットが提議した地域開発は、上位のパンチャーヤットで審議された後、予算管理を担っている県計画委員会に審議が付され、県全体の開発の調整を行う仕組みが整えられている。

(図 1)



税財政面においては、中央政府から州政府への権限委譲が進展しており、所得税などいくつかの税収入は州政府独自の責任となっているが、各パンチャーヤットへの権限委譲は特に進展していない。各パンチャーヤットでは、自主財源がほとんどなく、中央政府及び州政府からの補助金に依存している。パンチャーヤットへの権限委譲の例としては、海外の援助資金の中央政府からパンチャーヤットへの直接譲渡が挙げられる。即ち、海外援助資金を地方開発資金として、中央政府から直接パンチャーヤットへ移譲し、その用途については各パンチャーヤットの長が独自の裁量を持ち、中央政府及び州政府の財政委員会はその用途をチェックするに留まるようになった。

以上のように、地方自治制度が憲法上位置づけられ、その進展を図りつつある国ではあるが、その制度の実施・運用面及び個々の行政官の能力開発において課題を抱えており、制度の円滑な運用を困難にしている面があると思われる。以下インドの抱える課題とそれに対する日本の協力の可能性を述べたい。

2. 当該分野における技術協力ニーズ及びニーズへの対応

(1) 制度の実施・運用

インドの地方分権化に係る最も大きな課題の一つは、地方自治体の財政基盤の脆弱性の問題である。UP 州における都市部の自治体の歳入（1992-93）のうち、自主財源は 25%から 31%程度であり、補助金が 67~68%程度を占める。また、同州の GP に至っては、自主財源は 4.9%に過ぎず、その他は政府補助金等となっている。もっとも、各州によって内部自治体の財政状況には差があり得ようが、上述のとおり、インド中央政府関係者も州内地方政府レベルの財源不足を指摘しており、一 UP 州の問題に限られるというわけではないと考えられる。インドの分権化においては、特に農村部のパンチャーヤットの充実・強化が非常に重要であると考えられるが、国ないし州からの補助金が大部分を占める脆弱な歳入基盤の状況では、残念ながらパンチャーヤットが十分な自治行政機能を果たしていけるかどうかははなはだ疑問である。インド古来の自治制度であったパンチャーヤットに対し、1993 年の憲法改正により、地方開発事業の実施主体としての地方自治体として明確な位置づけが付与されたが、今後、

パンチャーヤットが、真に自治的な、地方開発の中心的存在として成長していくためには、財政基盤の強化は避けては通れない課題と思われる。具体的には、日本の地方交付税制度が地方レベルにおける公共インフラの整備に大きな役割を果たしてきたことが参考になるものと思われる。

また、市町村の体制整備も大きな課題の一つである。UP 州では、現在村の行政単位が人口 1,000～2,000 で、行政効率から考えるに小さすぎるため、人口 5,000～7,000 規模へ拡大するため合併を検討している。何度か市町村合併を経験し、今まさに全国的に大規模な市町村合併を進めている日本の知見をインドと共有することは非常に有意義であると思われる。

(2) 個人の能力開発

もう一つの大きな課題として、地方公務員の能力向上の問題がある。インドのウタール・プラディシュ (UP) 州においては、特に、県・郡・村の各パンチャーヤットの民選議員の能力開発、住民に最も近い村パンチャーヤット議員のプロジェクト計画・実施能力の向上や調達に係る説明責任の徹底が非常に重要であるとの認識が示されたところであり、また、パンチャーヤット制度の推進役である州政府パンチャーヤット省職員 90 名の更なる能力開発も必要とのことだった。分権化に伴い、自治体職員等の能力開発が必要になってくるのは、いわば当然の帰結であり、今後分権化を図ろうとすれば、自治体職員等の能力開発は急務となろう。地方公務員のインセンティブを高める上で、地方公務員制度の確立は重要であり、日本におけるノウハウを参考にすることが出来るであろう。また日本における地方公務員の能力開発機関として 50 年の歴史を持つ自治大学校における研修プログラムは参考になると思われる。

3. 当該研修コースの評価

帰国研修員各人にアンケートしたところ、個人のインパクトはとても強く、特に日本の公務員の仕事に対する姿勢・倫理観には強い印象を受けた等、個人の仕事に対する意識に大きな影響を与えたようである。また、ある帰国研修員

は、日本での経験を活かして小学校の教科書を執筆するなど、研修の成果を広く還元していた。しかし、一行政官である彼らが、研修で得た知識・着想を具体的に日々の業務執行や制度改善に活用する機会は限られており、個人に与えたインパクトを組織・社会レベルに浸透させるためには、研修終了後のフォローアップを行うなどの改善が必要であることが分かった。

第3章 ブータン調査結果

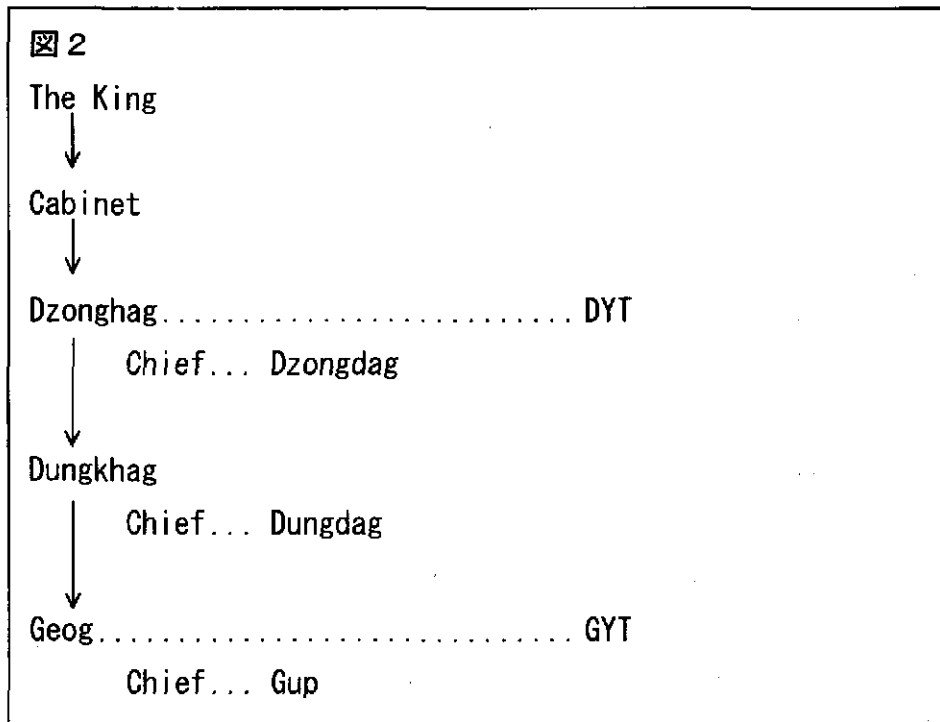
1. 当該分野の概況

ブータンは、永らく世襲君主ワンチュク家による王制国家である。成文憲法はなく、ティムシュン・チェンモなどの成文法と過去の政府告示、伝統的な慣習なども法律として機能している。国王の下、王室事務局があり、国会・王室顧問会議・内閣・司法の諸制度がこれに並立する形となっている。国会は、選挙（各人の投票によるものではなく、地域ごとに各戸の代表が合議して選出する）によって選ばれた国民代表105名、仏教委員会によって選出された宗教界代表10名、国王によって指名された高級官僚と各県知事35名、計150名の議員から成り、年2回開催されている。内閣は内務省、大蔵省、通信省、厚生・文部省、通産省、農業省、外務省、企画省の8省の大臣8名から成り、彼らが輪番で任期1年の首相職（内閣議長）を勤める。裁判所は、国王が任命した裁判長を筆頭とした高等裁判所、20の県裁判所、4の準県裁判所から成る。

ブータンは20の県（Dzongkhag）に分けられ、その下には約200の区（Gewog）がある。一部の県には県と区の間には郡（Dungkhag）が存在する。各県の県庁には、知事・副知事が任命されており、知事の下には、内務省他関係各省及び国家計画委員会の上級公務員が配置されている。上級公務員は、県知事の指揮系統下にあるものの、中央省庁とも緊密な関係を保ちつつ、県の行政にあたり、各省の出先機関のような役割も果たしていると思われる。区では、選挙によって選ばれた区長の下、各戸の代表から成る会合（Gewog Zomdue）が設置されている。各県、区の単位にはそれぞれ県開発委員会（Dzongkhag Yargye Tshogchung、DYT）、区開発委員会（Gewog Yargye Tshogchung）があり、それぞれ県・区の機能を補佐している。

我々調査団がブータンを訪れた2002年10-11月は、ちょうど初の国民投票による区長選挙が実施されていた。国会議員選挙など従来のブータンの選挙は、各戸の代表による合議で選出されていたが、今回の区長選挙では、18歳以上の全ての成人国民一人一人が選挙権を持ち、秘密投票によって区長を選出したのだと言う。選挙は初めての試みであったため、その準備にはかなりの時間と注意が払われたようである。投票の2ヶ月前から国民に対して繰り返し選挙の意義や方法などをアピールするなどの教育プログラムを実施し、選挙そのものも

一斉投票ではなく、地区毎に順次実施された。



区長選挙の導入と同時にDYTの改革も実施されており、従来内務省任命の県知事が勤めていたDYTの議長を、区長の互選によって選出する制度を導入した。従って、住民の代表が県の開発の責任を負う体制となり、その監督下、県庁が県の行政を行う体制が整えられた。

また、GYTでも、機能・権限強化が模索されており、例えば、5,000Nu以下の小規模プロジェクトについては、その企画立案から実施までGYTの責任で行えるものとなった。

これらの改革は歴史的なことであるが、従来進められてきた地方分権化の流れに沿ったステップでもある。即ち、第4次5カ年計画以来、ブータンは住民の参加と自己依存を開発の中心に据えて地方分権化を図ってきた結果なのである。具体的には、1981年第5次5カ年計画において、県の開発プログラムは県庁が責任を担うことが掲げられ、中央政府から県へ権限が委譲されると共に、DYTが設置され、1990年第7次5カ年計画で区レベルの開発は区中心で行うことを掲げて、区の行政の見直しを図ると共に、GYTが設置された。また、1998年には国王の行政権限が内閣へ委譲されるなどの大幅な行政改革も行われている。

特筆すべきは、これらの地方分権化改革は、外国からの圧力に遭って推進されたものではなく、特に海外の援助を得るもことなく進められたことである。ブータンは強いオーナーシップとヴィジョンを持って地方分権化を進めている稀少な例であろう。しかしながら、制度面では地方分権化が進められているものの、その理念を実現するための実施の面ではまだまだ多くの課題が残っていると思われる。以下、具体的な課題とそれに対して日本の出来る支援について述べたい。

2. 当該分野における技術協力ニーズ及びニーズへの対応

(1) 制度及びその実施・運用

地方自治の制度改革はダイナミックに進展しており、その推進過程では他国の制度を参考にしつつ、自身で企画・実行するという姿勢である。2001年度には、デンマークの制度をモデルとして、所得税制度を導入した。近年推進している一連の地方分権化や公務員制度改革も、外国の援助は受けず、ブータン自身のイニシアティブで実施している。

しかしながら、実効的な制度の実施・運用面では問題が多い。地方分権化推進において、インフラ（特に通信インフラ）の整備が課題となっており、地方公務員の人事管理システムのネットワーク化や電話の普及を進めなければならない。

また、地域開発の企画・実施等を効率的に進めるため、自治体の整理統合を進めていく必要があるとの認識を持っていた。分権化を進める上で、受け皿論としての自治体の規模の問題が出てくることは、日本においても同様であり、現在進めている平成の大合併と併せ、明治又は昭和の大合併のような、中央政府等のイニシアティブが強い仕組みも含め、ブータンの分権化の進展状況を踏まえて、これまでの日本における市町村合併の取組等が参考になりうると思われる。この場合、自主的合併を基本方針とする平成の大合併よりも、明治又は昭和の大合併のような、中央政府等のイニシアティブが強い仕組みの方が、より参考になるとと思われる。

(2) 個人の能力開発

人材育成、特に今回選挙で選ばれた区長の能力開発が重要な課題であり、ブータンも同様の認識を共有している。今回の地方行政改革において、上記のように、GVTの権限が拡大するとともに、DYTの運営においても区長の役割が大きく拡充されたため、区長の企画立案能力、組織運営能力を向上させることが導入された新制度の実施に大きく係わるのである。今までにはUNDPの小規模な協力だけのようだが（今回新たに選出される201名の区長の内各県1名合計20名が、14年12月にタイにおいて農村開発の研修を受けた）、日本も積極的に個人の能力向上のための協力を推進すべきである。区長は201名もおり、今後も選挙毎に新たに選出されていくものだから、ブータン国内で多角発信型の研修を行うと共に、永続的な研修制度をブータンに根付かせる必要がある。

(3) 地域開発に係る地方自治体の能力開発

また、ブータンにおける課題の一つに、産業振興があるが、この問題に対しては、島根県三隅町とブータンとの国際協力の取組が一つの示唆を与えてくれる。ブータンにおいては、古くから手すき紙はあるものの事務用の用箋紙等に使用される紙は、厚さ、色等の面から外国からの輸入に頼らざるを得ない状態であった。そこで、日本の優秀な手すき和紙の技術を取り入れて、自国の紙の品質を改善しようと協力要請がなされ、昭和61年に、三隅町（三隅町の石州半紙を代表とする石州和紙は、1,300年の歴史を有し、国の重要無形文化財と伝統的工芸品の指定を受けている。）が3人の技術研修員を受け入れたことから交流が始まり、平成2年と7年には町長がブータンを訪問。平成4年9月「友好交流に関する覚書」、平成6年4月には和紙を通じた一層の交流を確認する「友好交流に関する協定書」を締結し、現在は、和紙だけでなく、木工技術を勉強する研修生を受け入れるなど、年々交流は活発になってきている。このような日本の自治体による協力案件が、ブータンには潜在的に豊富ではないかと思われる。

(4) 地方行政能力向上のためのプロジェクト化

上記の通り、地方分権化の機運が高まっているブータンは地方行政能力向上のための協力を始めるにまさにちょうど良いタイミングである。具体的には、下記のようなプロジェクトが考え得る。

1) 上位目標

地区レベルの行政のモデルが確立され、全国的に展開されることにより、地域住民が主体的に役割を担う社会経済開発活動が促進される。

2) 案件の目標

地区を中心とする地方行政が実効的に機能する。

3) 成果

ア) 地区長及び地区行政に携わる行政官が職務を遂行する能力を獲得する。

イ) 地区行政に携わる人材育成プログラムが整備される。

ウ) 地区を中心とする地方行政の制度と手続きが試行的に整備される。

エ) 地区行政に携わる人材の人事制度が試行的に整備される。

オ) GYT 及び協同組合などの住民参加の制度と手続きが試行的に整備される。

4) 活動

コンポーネント 1 : 人材の能力開発

(ア) 区長及び地区行政スタッフの能力開発

→ プロジェクト・マネジメント、住民参加、調達等の科目について

(イ) 地区行政に関わる県及び国の行政官の能力開発

コンポーネント 2 : 公務員能力開発プログラムの強化

ア) 王立行政管理学院 (RMI) の研修モジュール及び教材の整備

イ) RMI の運営に係るビジネス・モデルの開発と組織強化

コンポーネント 3 : 地方自治制度の強化 (試行)

ア) 地区レベルの行財政制度及び手続きの見直し

イ) DYT の機能強化に係る制度及び手続きの見直し

ウ) 見直し結果に基づく改善案の策定と試行

コンポーネント 4 : 公務員制度の強化 (試行)

ア) 現在進行中の公務員制度改革の実施に必要な研修、調査等の実施

→ 地方公務員のインセンティブに焦点

イ) 公務員人事管理システムの整備

コンポーネント 5 : 住民参加制度の強化 (試行)

ア) GYT の機能強化に係る制度及び手続き見直し

イ) 協同組合制度の構築

ウ) 前2項に基づく住民発意の事業の試行的実施

なお、制度強化に関するコンポーネント3～5については、選定された2ないしは3のモデル県において試行し、全国展開に向けて結果をレビューする。

3. 当該研修コースの評価

帰国研修員のアンケート及びインタビューからは、様々な国の地方行政制度に触れられる本研修は、研修員に多くの知見を与え、また日本の公務員の仕事に対する姿勢が大きな感銘を与えるなど、個人へのインパクトは非常に大きかったものと思われる。また、帰国後個人の職責が拡大した（一種の昇進が叶った）ことも研修の成果であるとの回答を得た。しかし、地方自治の政策・制度の多くは所与のものであり、改革に参画する立場にない帰国研修員が自ら研修成果を直接生かすことは非常に難しいとの認識も示され、やはり制度・組織的に研修成果を反映させるならば、研修終了後のフォローアップなど工夫が必要であると分かった。

第4章 総合所見：研修コースの効果増大のための施策

両国の調査を通して、両国政府とも、地方行政組織の重要性に対する認識が高く、今後一層の地方分権化を進めていくという点では、中央及び地方のいずれのレベルでも、極めて前向きな姿勢であり、また政府担当者が大変意欲的である、という印象を強く受けた。また、第2章、第3章で分析したように、地方自治分野において解決すべき課題が多々残されており、協力のニーズが高く、それらのニーズに対して日本の知識・経験が有用であることも判明した。特に、地方行政に係わる個人の能力開発の面では、当該地方自治研修を初め、日本が今後とも何らかの支援・協力を行っていく意義は大きいものと思われる。一方、地方自治制度・政策面においては、日本の制度確立及びその実施・運用の経験をそのまま紹介するのではなく、相対化して示すことによって、より研修参加国への適用可能性が高まるものと思われる。

以下には、地方自治研修を初め、ガバナンス分野の研修コースの効果を高めるための具体的施策について、分析をしたい。

1. 課題

地方自治研修を含め、ガバナンス分野の研修コースに共通する課題として、①研修コースの目的の一つとされている政策・制度面におけるインパクトを具体化するための方法論が明確ではないこと、②日本の知識・経験の有用性や適用方法を開発途上国側の制度に関連した形で吸収できるよう工夫されていないこと、③日本の知識・経験から学びたいという具体的かつ明確な誘因をビルトインする必要があること、の3点が挙げられる。

2. 今後の方向

(1) 目的に則してコースの性格の明確化（インパクトの増進）

現在の研修コースは、国毎に背景を異にする少数の中堅行政官に対して概論的な知識を伝えるもの。現在の複数の国々を対象とする集団研修の枠組みを前提としつつ、個人の能力開発にとどまらず政策・制度面への貢献をも目的と位置づけるのであれば、対象者と内容の両面において、次のいずれかの方向にメ

リハリをつけることが必要と考えられる。

	現状	ア) フォーラム型	イ) 課題解決型	ウ) 多角発信型
対象者	中堅／少数	政策決定者	中堅／少数	中堅／多数
内容	総論／講義	総論／討議	特定課題／討議	総論／講義

1) フォーラム型 (脱「研修」)

現在のような総論的な内容であれば、将来の政策決定候補者ではなく、「現在の政策決定者」を対象として、日本の経験を材料にともに政策課題を参加者間で討議するフォーラム型の協力に転換することが望ましい。

2) 課題解決型

対象を中堅実務レベルとするのであれば、コースの内容を特定の実務的なテーマに絞り込み、当該テーマの関係者を広範に募り (割当国を倍増するなど)、適格者が相互に共通課題の解決策を見いだすことに取り組むという課題解決型の協力に転換することが望ましい。

3) 多角発信型

内容は総論的なもの、対象は中堅実務レベルという現在の枠組みを維持するのであれば、年間10名程度のごく限られた現在の対象者数を遠隔研修や在外研修との組合せにより大幅に拡大することが望ましい。例えば、本邦における講義を遠隔研修として海外で同時受講できるようにすること、本邦研修終了者に帰国後に現地でセミナーを開催することを義務づけることなどが考えられる。

地方自治研修事業については、中堅実務レベルを対象としたこれまでの方法が一定の成果をあげていることを踏まえ、2) の課題解決型に研修内容を改善することにより、充実を図っていくことが適切と考える。

(2) 帰国研修員のネットワーク化 (インパクトの増進)

地方自治研修などのガバナンスに関する政策課題は常に変化し、開発途上国の政策担当者は新たな解決策を見いだすことを迫られている。帰国研修員が「必要な時に必要な解決策のヒント」をタイムリーに得ることができる体制をインターネットの活用により整備することで、本邦研修の成果の具体的な発現を促進することができる。

このような継続的なフォローアップ体制を構築することができれば、将来の政策決定者たる中堅実務者を予めネットワーク化することもでき、現在実施しているような中堅実務者を対象とする本邦研修の意義も明確になる。

また、こうしたネットワーク化により、日本の事情に精通した途上国の有為な人材を、第三国に対する政策・制度支援のリソースとして活用することも可能となる。

さらには、集団研修事業及び当該研修員に係るネットワーク化に加え、関連した支援・交流プログラムを立ち上げ、包括的プログラムとすることについては将来の検討課題とする。

自治研修事業については、研修員の帰国後のフォローアップのため、事後セミナーの実施やインターネットの活用により、研修成果の波及効果を高める必要がある。

(3) 日本の経験の付加価値の向上（供給面の改善）

政策や制度は、その国の社会、政治、経済などの固有要因に強く規定される。このため、政策・制度を主たる対象とするガバナンス関係の技術協力においては、一般の協力の場合以上に、途上国の参加者が研修を通じて獲得した知識を自国の諸条件の下で適用しやすいよう、我が方からの発信内容を加工し、その付加価値を高める必要がある。

これにより、日本の経験の適用可能性について参加者がより具体的なイメージを持つことができ、結果として、日本のガバナンス支援に対する需要を開拓することにもつながる。

ウ) 具体的には、以下にあげる調査研究を行い、その成果を教材として整備する必要がある。

ア) 知識・経験の概念化と体系化（海外から政策・制度を受容したプロセスの研究を含む）

イ) 国の政策・制度との比較研究

ウ) 開発途上国における日本の知識・経験の適用事例の事例研究

また、開発途上国の政策担当者に、日本の経験に対する関心を開拓するために、こうした調査研究の成果や教材は、広くインターネット上で公開すること

が望ましい。

調査研究や教材開発は、研修コースの実施と一体の「プログラム」として実施する体制を整えることが望ましい。これは、研修コースのみならず、当該課題に関する我が国国際協力全体の質的向上と発信力の強化にもつながる。

地方自治研修事業については、当面前記(2)のネットワーク事業を進める上で必要と思われる教材の整備を行っていくこととするが、その際、日本の地方行政の実態を直截に理解できるビデオまたはビジュアル教材の作成が効果的と考えられる。

(4) 意欲のある研修参加者の獲得（需要面の開拓）

多数の関係者の多大な労力を要する政策・制度の創設や改革は、開発途上国側において強いコミットメントを必須要件とする。そうした強いコミットメントは具体的な誘因により生み出される。誘因には例えば、コンディショナリティー（借款条件）や選挙公約など多様なものがある

援助国側による政策・制度面の支援は、開発途上国側に明確な誘因が存在する場合に効果的に機能する。「火打ち石」と「火口^{ひぐち}」の関係のように、着火するか否かは、協力内容の善し悪しよりは、むしろ「火口」である途上国側の意欲、主体性によるところが大きい。

現状において集団研修コースは、必ずしも具体的かつ明確な誘因を持つ参加者を得ているわけではない。地方行政というガバナンスに関する研修コースが、政策・制度面に大きなインパクトを持ち得るためには、研修内容に関する供給面の改善にとどまらず、次のような需要面における改善も必要となる。

ア) 当制度を大幅に緩和し、幅広い対象国から、最も明確な誘因を有する参加者を選抜する。

イ) 資金協力プロジェクトとパッケージとして実施する。

地方自治研修事業については、今後研修参加者に対する現地での事前研修及び選抜制度の実施について検討することが望まれる。

添付資料

1. 帰国研修員リスト
2. 質問票 (Questionnaire)
3. 質問票集計
4. 説明資料及び収集資料
5. 調査団議事録

添付資料1. 帰国研修員リスト

帰国研修員リスト

(1) インド

年度	氏名	所属機関	部署	職位
1967	Amal Kumar Majumdar	Government of West Bengal	Local Government Department	Joint Secretary
1970	Krushna Xhandra Mohapatra	Municipal Administration Government of Orissa, India		Director
1973	Minakshisundaram Shankar	Government of Haryana	Faridabad Complex Administration	Chief Administrator
1974	Satish Kumar	Ministry of Works and Housing		Reserch Officer
1975	Pukhraj Salecha	Urban Improvement Trust, Jodhpur		Secretary
1975	Joseph Thomas Thekencherikunnel	Local Administration		Officer
1976	D. Ravi	Government of Kerala		
1994	Ram SHARAN	MINISTRY OF FINANCE DEP. OF ECONOMIC AFFAIRS	DEPARTMENT OF ECONOMIC AFFAIRS	SECTION OFFICER
1995	Jay Shree RAGHURAMAN	NATL. CAPITAL TERRITORY OF DELHI DIREC. OF EDUCATION	DIRECTORATE OF EDUCATION	JOINT DIRECTOR OF EDUCATION
1997	Anil Kumar KHACHI	GOVERNMENT OF HIMACHAL PRADESH	GENERAL ADMINISTRATION DEPARTMENT	DEPUTY COMMISSIONER KULLU
1999	Kalpna AWASTHI	EDUCATION FOR ALL PROJECT UPDPEP	EDUCATION DEPT	ADDITIONAL PROJECT DIRECTOR EFA
2001	Om Prakash SHARMA	GOVERNMENT OF INDIA MINISTRY OF FINANCE	DEPARTMENT OF EXPENDITURE	SECTION OFFICER

(2) ブータン

年度	氏名	所属機関	部署	職位
1966	Angkoo Tshering			Assistant Director of Education
1974	Karma Dorjee	Ministry of Foreign Affairs		Attache
1979	Pema Lhendup Dorji	District Coordination and Planning		
1982	Jigme Wangdi	Ministry of Home Affairs		Senior Assistant
1983	Khandu Tshering	Thimphu Dzongkh		Sub Divisional Officer
1984	Harkajang Nepal	District Administration		Deputy Commissioner
1995	KARMA Tshering	DUNGKHANG ADMIN. KACIKHOLA SARPANG DZONGKHAG	DUNGKHAG ADMINISTRATION	SUD DIVISIONAL OFFICER(DUNGPA)
1996	Ugen TENZIN	MINS. OF HOME AFFAIRS	DUNGKHA ADMINISTRATION DOROKHA	DUNGPA SUB DIVISIONAL OFFICER
1997	Chhimi TSHEWANG	DZONGKHAG ADMINISTRATION TRASHI YANGTSE	DZONGKHAG ADMINISTRATION, HOME MINISTRY, TRASHI YANGTSE	PLANNING OFFICER
2000	Kinga ONGMO	MIN. OF HOME AFFAIRS TA	POLICY AND COORDINATION DIV.	UNDER SECRETARY
2001	Keszang TSONMO	PARO DZONGKHAG ADMINISTRATION HOME MIN		ADMINISTRATIVE OFFICER
2002	Tshering PHUNTSHO	MIN. OF HOME AFFAIRS	POLICY PLANNING COORDINATION DIV	SECTION OFFICER

添付資料 2. 質問票

Questionnaire to the ex-participants

Name in Full : _____

I. The Outcome of the Training Course in Local Government Programme and Policy

1. What kind of duties or task have you been engaged in (e.g. to where you belong, your position, content of work, etc.) in your country after completion of the training course in Local Government Programme and Policy in Japan? Please describe in details.

[]

2. How did your participation in the training course in Japan effect you? Please choose from the list below (Mark all that apply):

- ① Obtained promotion
- ② Obtained salary increase
- ③ Became international-minded
- ④ Established professionalism
- ⑤ Enriched the content of work
- ⑥ Extended authority
- ⑦ Others ()

* If you chose ⑦, please describe it in the parenthesis in details.

- ⑧ No effect at all

3. How do you rate the relevance of Japanese knowledge that you have learned through the training course to your country? Please choose from the choices and describe in details on the each subject.

3-1. Local Administration · Administrative System

- (1) How do you evaluate relevance or applicability of Japanese knowledge within your countries contexts?

- ① High
- ② Middle
- ③ Low

- (2) Please describe particular knowledge, such as policies, systems, etc., which you found relevant and applicable, and how you feed them back to your organizations activities?

[]

3-2. Local Finance System

- (1) How do you evaluate relevance or applicability of Japanese knowledge within your countries contexts?
① High ② Middle ③ Low
- (2) Please describe particular knowledge, such as policies, systems, etc., which you found relevant and applicable, and how you feed them back to your organizations activities?

[]

3-3. Local Taxation System

- (1) How do you evaluate relevance or applicability of Japanese knowledge within your countries contexts?
① High ② Middle ③ Low
- (2) Please describe particular knowledge, such as policies, systems, etc., which you found relevant and applicable, and how you feed them back to your organizations activities?

[]

3-4. Election System

- (1) How do you evaluate relevance or applicability of Japanese knowledge within your countries contexts?
① High ② Middle ③ Low
- (2) Please describe particular knowledge, such as policies, systems, etc., which you found relevant and applicable, and how you feed them back to your organizations activities?

[]

3-5. Local Public Service Personnel System

- (1) How do you evaluate relevance or applicability of Japanese knowledge within your country contexts?
① High ② Middle ③ Low
- (2) Please describe particular knowledge, such as policies, systems, etc., which you found relevant and applicable, and how you feed them back to your organizations activities?

[]

3-6. Organizational Operation of Japanese Local Authority in General

- (1) How do you evaluate relevance or applicability of Japanese knowledge within your countries contexts?
① High ② Middle ③ Low
- (2) Please describe particular knowledge, such as policies, systems, etc., which you found relevant and applicable, and how you feed them back to your organizations activities?

[]

3-7. Others

- (1) Is there anything you have been to utilize to your work except the above? If it is, please describe what you are utilizing to your work in details.

[]

- (2) How are you utilizing the Japanese knowledge to your work? Please describe the changes of effects observed after the implementation of the system in details.

[]

4-1. What type of course is more effective to utilize fruit of the course to your country? Please choose one below.

- ① Lectures oriented
② Workshop oriented

4-2. What content is more effective to utilize fruit of the course to your country? Please choose one below.

- ① General information about Japanese local government system and policy
② Specific theme that you recognized as pressing issues to your country

4-3. (For those who choose ② in 4-1) If there should be a workshop oriented course focusing on specific themes, what type of course is more effective to utilize fruit of the course to your country? Please choose one below.

- ① International course
② Country-focused course
③ Area-focused course (2 or 3 countries that have similar challenges join the course)

4-4. (For those who choose ② in 4-1) If there should be a workshop oriented course focusing on specific themes, what kind of issues (themes) would you come up with?

- ① Decentralization
② Capacity development of local administration

- ③ Personnel system
- ④ Local taxation and finance
- ⑤ Others()

* If you chose ⑤, please describe in the parenthesis in details.

5. After the training course, what cooperation is further needed in order to utilize the Japanese knowledge to your country?

- ① Dispatch of Japanese experts
- ② Exchange of information and opinion through web site among lecturers and participants
- ③ Provision of data and materials of the course through web site regarding local government
- ④ Others()

* If you chose ④, please describe in the parenthesis in details.

II. Current Situation and the Challenges in Local Administration in Your Country

6. What do you think are the challenges to your country among the choices listed below? (Mark all that apply)

(1) India

- ① Transfer of administrative affairs and responsibilities to each state
- ② Transfer of administrative affairs and responsibilities to local body within state
- ③ Allotment of tax resources between the government and state
- ④ Allotment of tax resources between state and local body in the state
- ⑤ Local public service personnel system
- ⑥ Election System
- ⑦ Others ()

* If you chose ⑦, please describe it in the parenthesis in details.

(2) Bhutan

- ① Expansion of work conducted by the Dzongdes, Dzongkhags and Gewogs
- ② Allotment of tax resources to the Dzongdes, Dzongkhags and Gewogs
- ③ Treatment of the Dzongdes, Dzongkhags and Gewogs' public service personnels
- ④ Others ()

* If you chose ④, please describe in the parenthesis in details.

添付資料 3. 質問票集計

(1) インド

インド帰国研修員
アンケート集計（回答2名）

I. 地方自治研修事業の成果について

1. あなた（研修員）が、日本における地方自治研修後、あなたの国において取り組んでいる業務内容（所属・役職・業務内容等）について、具体的にご回答下さい。

2002年6月まで、経費局係長（Section Officer）として、州政府の計画財政の運営業務を調整していた。2002年6月経済事務局課長補佐（Desk Officer）に就任し、経済事務局の予算・人事管理を行っている。（Mr. OM Prakash Sharma）

過去2/3年は基礎教育部局に就任し、以下の業務について、モニタリング・監督を行っている：女子/SC/ST教育、村の教育委員会の研修の組織化とその実行システムの監督機能の強化（新たな規範に基づいた校舎の建設の訓練を受けている。また、準教員の任命、教員の出勤管理など委員会の業務は増加している。）、子供に適した6-8クラス用教科書の開発、教師の研修、身体障害者のための統合教育（Ms. Kalpana Awasthi）

2. 研修への参加はあなたにどのような影響を与えましたか。

- | | |
|-------------------|-----|
| ① 昇進 | : 0 |
| ② 昇給 | : 0 |
| ③ 国際感覚の修得 | : 2 |
| ④ 専門性の確立 | : 2 |
| ⑤ 仕事の内容の充実 | : 2 |
| ⑥ 裁量権の増大 | : 1 |
| ⑦ その他（具体的にご回答下さい） | : 2 |

開発課題に関する視野の拡大（Mr. OM Prakash Sharma）

様々なことに接することが出来た本研修は、関係者と適切な実施方法について共有し、それを応用することが出来た（Ms. Kalpana Awasthi）

- | | |
|--------|-----|
| ⑧ 特になし | : 0 |
|--------|-----|

3. 研修で学んだ日本の知識はどの程度自国に適用・応用できましたか。

3-1. 地方自治・行政制度

- (1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- | | |
|-----|-----|
| ① 高 | : 0 |
| ② 中 | : 2 |
| ③ 低 | : 0 |

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

財源及び住民への説明責任を持つ日本の能率的な地方行政政府は、インドの地方行政政府をより活発化・効率化するにふさわしい例である。(Mr. OM Prakash Sharma)

日本における全くの献身と人々の気概による成功の達成に感銘した。単なる政策・制度ではなく、人間が重要である。(Ms. Kalpana Awasthi)

3-2. 地方財政制度

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 1
- ② 中 : 1
- ③ 低 : 0

(2) 特に適用性・応用性の高い知識(政策・制度等)は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

日本の地方交付税、中央の歳入の地方政府への譲渡、地方政府の財政上の自律性がインドの地方分野の更なる効率化・発展の参考とするにふさわしい。(Mr. OM Prakash Sharma)
効果的なモニタリングを伴った権限の譲渡・分権化、適切な会計検査制度(Ms. Kalpana Awasthi)

3-3. 地方税政制度

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 1
- ② 中 : 0
- ③ 低 : 1

(2) 特に適用性・応用性の高い知識(政策・制度等)は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

日本の税制の研究を基礎として地方税制度の能率化が可能であろう。地方政府を含めた徴税メカニズムの能率化が必要である。(Mr. OM Prakash Sharma)
人々は法を順守し、納税を義務と考えなければならない。(Ms. Kalpana Awasthi)

3-4. 選挙制度

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 1
- ② 中 : 0
- ③ 低 : 1

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

インドも日本も民主的な政府制度を有しているが、日本の場合首相が国民によって直接選出されている。インドでも4年毎に（度重なる選挙を避けて）国民が直接首相を選出するといった選挙改革が必要である。（Mr. OM Prakash Sharma）
選挙権行使については問題ない。（Ms. Kalpana Awasthi）

3-5. 地方公務員制度

- (1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 0
② 中 : 1
③ 低 : 0

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

インドの公務員制度は、国民に対する説明責任、定期的な国家公務員と地方公務員の政治的干渉を伴わない相互人事交流など、諸々の改革が必要である。人事採用は分野の専門技術に基づいて行い得る。しかし、インドは巨大な国家であり、行政改革も必要としている。（Mr. OM Prakash Sharma）
教師の客観的基準に関する説明責任。（Ms. Kalpana Awasthi）

3-6. 日本の地方公共団体の組織運営全般

- (1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 1
② 中 : 0
③ 低 : 1

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

日本の地方行政機関は制度化されている。インドも同様な地方行政制度の効率性、透明性、住民への説明責任、予算活性化をより推進するための制度化が必要である。（Mr. OM Prakash Sharma）

人々は法を順守しなければならない。（Ms. Kalpana Awasthi）

3-7. その他

- (1) 上記以外に職務に応用しているものがあれば、それは何か具体的に記入してください。

仕事文化、時間厳守や説明責任などを日々の業務で心がけている。(Mr. OM Prakash Sharma)

日本の仕事に関する倫理観や人々の振る舞いに重点を置いた良い教科書のスタイルを州に導入出来た。日本の教員の教育モジュールの研修に関するコミットメントを共有できた。(Ms. Kalpana Awasthi)

- (2) 日本の知識をどのように活用しているか、その結果見受けられる効果・変化を具体的に記入してください。

仕事の精神を知ることによって、自分の部署をより良く管理し、より良い結果を残せている。(Mr. OM Prakash Sharma)

- 4-1. より効果的な研修形式を下記の選択肢の中からお回答下さい。

- ① 講義形式 : 0
② ワークショップ形式 : 2

- 4-2. より効果的な研修内容を下記の選択肢の中からお回答下さい。

- ① 日本の地方自治制度・政策に関する一般的な情報 : 0
② 特定のテーマ（自国の直面している課題） : 2

- 4-3. (4-1で②を選択された方) 特定のテーマを取り扱ったワークショップ形式の場合、より効果的と思われる研修形式を下記の選択肢の中からお回答下さい。

- ① 国際研修コース : 1
② 国別研修コース : 0
③ 地域別研修コース : 1
(同様の課題を抱える2~3カ国が参加)

- 4-4. (4-1で②を選択された方) 特定のテーマを取り扱ったワークショップ形式の場合、扱うべき課題（テーマ）を下記の選択肢の中からお回答下さい。

- ① 地方分権化 : 1
② 地方行政能力開発 : 2
③ 人事制度 : 0
④ 地方税財政 : 0
⑤ その他（具体的にご回答下さい） : 0

5. 研修終了後、日本の知識を自国に適用するために、更に必要となる協力を下記の選択肢の中からご回答下さい。

- ① 日本人専門家の派遣 : 0
- ② ウェブサイトを通じた講師・研修員との情報及び意見の交換 : 1
- ③ ウェブサイトを通じた地方自治に係るデータ・資料の提供 : 0
- ④ その他（具体的にご回答下さい） : 2

インド・日本両国の公務員及び専門家間の定期的な相互対話。（Mr. OM Prakash Sharma）

会議はインターネットを通してアレンジ出来るだろう。（Ms. Kalpana Awasti）

II. 自国の地方行政における現状と課題

6. 下記の分野において、あなたの国の課題は何だと思えますか。下記の選択肢の中からご回答下さい。（複数回答可）

- ① 州の権限の拡大 : 0
- ② 州より下のレベルの地方公共団体（パンチャーヤット等）の権限の拡大 : 1
- ③ 国と州との間の税財源配分 : 1
- ④ 州と州内の地方公共団体との間の財源配分の在り方 : 1
- ⑤ 地方公務員制度 : 1
- ⑥ 選挙の仕組み : 0
- ⑦ その他（具体的にご回答下さい） : 1

財政の地方分権化（Mr. OM Prakash Sharma）

添付資料 3. 質問票集計

(2) ブータン

ブータン帰国研修員
アンケート集計（回答4名）

I. 地方自治研修事業の成果について

1. あなた（研修員）が、日本における地方自治研修後、あなたの国において取り組んでいる業務内容（所属・役職・業務内容等）について、具体的にご回答下さい。

パロ県庁の行政官で、行政・人事を担当し、必要に応じ県知事（Dzongda）を補助する。現在（02年10月28日）は選挙に係る業務に従事している。（Ms. Kes zang Tsomu）

政策計画課にて、改革プロジェクトの準備の調整、内務省や県の組織のSYPの業務を担当している。また、政策計画課の一般的な運営業務も担当している。（Ms. Kinga Ongmo）

県（Dzongkhag）の行政一般と開発に係る全てを担当している。県の行政長官のような役割である。（Mr. Karma Tsering）

総務省調査土地記録局人事課にて、局の約234名の職員の人事に係る業務に従事している。（Ms. Tshering Phuntsho）

2. 研修への参加はあなたにどのような影響を与えましたか。

- | | |
|-------------------|-----|
| ① 昇進 | : 0 |
| ② 昇給 | : 0 |
| ③ 国際感覚の修得 | : 2 |
| ④ 専門性の確立 | : 3 |
| ⑤ 仕事の内容の充実 | : 4 |
| ⑥ 裁量権の増大 | : 2 |
| ⑦ その他（具体的にご回答下さい） | : 2 |

"Double Income"から"Double Knowledge"への転換（Ms. Kes zang Tsom u）

個人の能力向上（Ms. Kinga Ongmo）

- | | |
|--------|-----|
| ⑧ 特になし | : 0 |
|--------|-----|

3. 研修で学んだ日本の知識はどの程度自国に適用・応用できましたか。

3-1. 地方自治・行政制度

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- | | |
|-----|-----|
| ① 高 | : 0 |
| ② 中 | : 3 |
| ③ 低 | : 0 |
| 無回答 | : 1 |

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

地域・草の根を基礎とした地方自治（住民は、上位の政府の管理外で、地域として決定し、地域住民の利益に共同責任を持たなければならない。）（Ms. Keszang Tsomu）

地方政府の機能の重要性や影響を認識した。技術のほとんどはブータンに適用するのは非常に難しいが、数年内に適用できるようになって結果が残せるだろうと確信している。（Mr. Karma Tsering）

3-2. 地方財政制度

- (1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 0
② 中 : 3
③ 低 : 1

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

3-3. 地方税政制度

- (1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 0
② 中 : 2
③ 低 : 1
無回答 : 1

- (2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

地方交付税（このような歳入が独立し、非常に大きくて適切な場合、その歳入によって、地方行政府は、長期的なプロジェクトを計画し、住民のニーズに応えることが出来る。）

（Ms. Keszang Tsomu）

今年からのDYT、GYT改革の実施にあたって、草の根レベルの責任が強化されるので、今後は研修がより適切なものとなるだろう。（Ms. Kinga Ongmo）

地方交付税はすばらしい。ブータンでは個人の所得税が導入されたばかりだが、いつか地方交付税を導入すべきである。

（Ms. Tshering Phuntsho）

3-4. 選挙制度

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 0
- ② 中 : 3
- ③ 低 : 0
- 無回答 : 1

(2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

3-3. (2) と同じ。 (Ms. Kinga Ongmo)

選挙は我々には非常に新しい試みだが、我々は色々と学び、今年まず区長 (Gup) の選挙を行う。 (Ms. Tshering Phuntsho)

3-5. 地方公務員制度

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 1
- ② 中 : 3
- ③ 低 : 0

(2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

①高度に発展した人事情報制度、②生涯利用出来る教育の機会とその為の支援 (Ms. Keszang Tsomu)

日本の公務員制度の競争・透明性・流動性は、まさに自国に適用できる特徴である。 (Ms. Tshering Phuntsho)

3-6. 日本の地方公共団体の組織運営全般

(1) 日本の知識の自国への適用性・応用性を評価してください。

- ① 高 : 1
- ② 中 : 3
- ③ 低 : 0

(2) 特に適用性・応用性の高い知識（政策・制度等）は何か、またそれをどのようにフィードバックしているか具体的に記入してください。

国中の全てのレベルの開発において均一性・質を保障する地方自治体法 (Ms. Keszang Tsomu)

日本の地方公共団体は非常に発達しており、ブータンがその段階に到達するには時間がかかるだろう。 (Tshering Phuntsho)

3-7. その他

(1) 上記以外に職務に応用しているものがあれば、それは何か具体的に記入してください。

職員に対する消火訓練の義務化。ITと知識共有の重要性。(Ms. Keszang Tsomu)

個人的に多くのことを修得し、組織化の方法や細かい業務処理など優れた点として修得したことを自分の専門的な業務に応用できている。(Ms. Kinga Ongmo)

特になし。(Ms. Karma Tsering)

(2) 日本の知識をどのように活用しているか、その結果見受けられる効果・変化を具体的に記入してください。

(1)と同じ。(Ms. Kinga Ongmo)

特になし。(Ms. Karma Tsering)

私は、先進国の事例の比較が出来るため、新しい課題をより理解しやすい。(Ms. Tshering Phuntsho)

4-1. より効果的な研修形式を下記の選択肢の中からご回答下さい。

- ① 講義形式 : 1
- ② ワークショップ形式 : 3

4-2. より効果的な研修内容を下記の選択肢の中からご回答下さい。

- ① 日本の地方自治制度・政策に関する一般的な情報 : 0
- ② 特定のテーマ(自国の直面している課題) : 4

4-3. (4-1で②を選択された方)特定のテーマを取り扱ったワークショップ形式の場合、より効果的と思われる研修形式を下記の選択肢の中からご回答下さい。

- ① 国際研修コース : 2
 - ② 国別研修コース : 0
 - ③ 地域別研修コース : 1
- (同様の課題を抱える2~3カ国が参加)

無回答 : 1

4-4. (4-1で②を選択された方)特定のテーマを取り扱ったワークショップ形式の場合、扱うべき課題(テーマ)を下記の選択肢の中からご回答下さい。

- ① 地方分権化 : 3
- ② 地方行政能力開発 : 3
- ③ 人事制度 : 2
- ④ 地方税財政 : 2
- ⑤ その他(具体的にご回答下さい) : 1

行政と人間関係 (Ms. Keszang Tsomu)

無回答 : 1

5. 研修終了後、日本の知識を自国に適用するために、更に必要となる協力を下記の選択肢の中からご回答下さい。
- ① 日本人専門家の派遣 : 1
 - ② ウェブサイトを通じた講師・研修員との情報及び意見の交換 : 3
 - ③ ウェブサイトを通じた地方自治に係るデータ・資料の提供 : 3
 - ④ その他 (具体的にご回答下さい) : 0

II. 自国の地方行政における現状と課題

6. 下記の分野において、あなたの国の課題は何だと思えますか。下記の選択肢の中からご回答下さい。(複数回答可)

- ① 地方 (Dzongde)、県 (Dzongkhag)、地区 (Gewog) の仕事の拡大 : 4
- ② 地方 (Dzongde)、県 (Dzongkhag)、地区 (Gewog) の税の配分 : 2
- ③ 地方 (Dzongde)、県 (Dzongkhag)、地区 (Gewog) の公務員の扱い : 2
- ④ その他 (具体的にご回答下さい) : 1

住民の利益のために公共事業を監督・規制するGYTの能力、選挙制度 (Ms. Keszang Tsomu)