

ベトナム社会主義共和国
ホーチミン国家政治行政学院（HCMA）
内務省
国家行政学院（NAPA）

ベトナム社会主義共和国
ホーチミン国家政治行政学院
公務員研修実施能力
強化支援プロジェクト
（公共政策大学院プログラム策定支援）
業務完了報告書

平成28年5月
（2016年）

独立行政法人国際協力機構（JICA）

国立大学法人政策研究大学院大学（GRIPS）

目次

第1章 活動内容.....	1
1-1 プロジェクト概要.....	1
1-1-1. プロジェクトの背景.....	1
1-1-2 プロジェクトの概要.....	4
1-1-3. プロジェクト実施体制.....	5
1-1-4. プロジェクト活動スケジュール.....	10
1-2 業務実施の基本認識と方針.....	12
1-2-1 シラバス・教材開発について.....	12
1-2-2 ベトナム固有のコンテキストを踏まえた実践的な内容について.....	13
1-2-3 ベースライン調査について.....	14
1-2-4 事例研究について.....	15
1-2-5 キャパシティ・アセスメントについて.....	15
1-2-6 日本の事例研究について.....	15
1-3 業務実施実績.....	16
1-3-1 活動群Ⅰ．プロジェクト管理に関する活動.....	16
1-3-2 活動群Ⅱ．コンポーネント A に関する活動.....	18
1-3-3. 活動群Ⅲ．コンポーネント B に関する活動.....	23
1-3-4 業務活動のフロー図.....	26
第2章 業務実施上の課題・工夫・教訓.....	28
2-1. 業務実施上の課題.....	28
2-2. 業務実施上の工夫.....	28
2-3. 業務実施上の教訓.....	28
2-4. 業務実施による成果.....	29
2-4-1. 新たな学問的知識の習得.....	29
2-4-2. 事例活用的重要性.....	29
2-4-3. プログラム運営に対する自信.....	29
2-4-4. ダイナミクス的重要性.....	29
別添資料.....	31

略語一覧集

略語	英文表記	和文表記
ASEAN	Association of South-East Asian Nations	東南アジア諸国連合
GRIPS	National Graduate Institute for Policy Studies	国立大学法人 政策研究大学院大学
HCMA	Ho Chi Minh National Academy of Politics	ホーチミン国家政治学院
ISDS	The Institute of Social Development Studies	社会科学院社会開発研究所
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人 国際協力機構
NAPA	National Academy of Public Administration	国家行政学院
OJT	On the Job Training	オンザジョブトレーニング
R/D	Record of Discussions	協議議事録
TOR	Terms of Reference	調査仕様
WTO	World Trade Organization	世界貿易機関

第1章 活動内容

本報告書は、2013年3月13日にHCMAとJICAの間で締結された「ホーチミン国家政治行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」に係るR/Dにおいて合意された技術協力事業のうち、NAPAにおける公共政策修士プログラム（以下、「MPPプログラム」とする）の設立に対する支援業務の活動内容と進捗状況を記したものである。なお、HCMAの組織変更により、プロジェクト名称は「ホーチミン国家政治学院（HCMA）及び国家行政学院（NAPA）公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」と改められている。

1-1 プロジェクト概要

1-1-1. プロジェクトの背景

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」とする）政府は、1986年のドイモイ（刷新）による対外開放政策以降、ASEAN加盟（1995年）、WTO加盟（2007年）など経済連携を進め、順調に経済成長を維持しており、貧困率は58%（1993年）から10.4%（2010年）に低下した。さらに2020年の工業国化達成を国家ビジョンに掲げ、2018年のASEAN経済統合に向け、インフラ整備を中心に、ハード・ソフト両面の対応力強化を図っている。

これらの過程で進めてきた経済制度整備や民間セクター開発などに必要となる法制度の整備や、社会・経済の大きな変化を支える機能を果たす行政部門の改革は、経済分野に比べてその進展が遅い。そのため、法令間の齟齬や運営面での未整備が投資促進の阻害要因になるなど、高度化・多角化が進む課題とそれらに対応する制度の乖離が浮き彫りにされており、公務員の政策形成・執行能力強化が求められている。ベトナム政府は、2011年1月に開催された第11回共産党大会で採択された国家の指針を示す党文書「社会経済開発10カ年戦略（2011年～2020年）」における全体目標の中で、公務員の責任感及び能力の向上を含む「国家組織の改善と行政改革の促進」を、目標を達成するための戦略の1つに掲げている。

また、上記戦略を具体化する政府文書であり2011年11月に開催された第13期国会で承認された「社会経済開発5カ年戦略（2011年～2015年）」では、「公務員制度改革」が重要課題の一つとして掲げられた。その焦点は、国家管理・行政手続きの効率化、肥大化した公務員人数の絞り込み、公務員採用や教育・研修枠組の改善、及び執行能力強化に置かれている。特に人材育成について、2011年には首相決定「人材育成戦略（2011年～2020年）」では、「2020年までに清廉で、強固且つ近代的な行政の構築」と並び「十分な資質・能力を有する公務員の育成」が総合目標に設定されている。

2008年11月に制定された「幹部・公務員法」では、「幹部」・「公務員」の任務や権限が規定され、2010年3月には「公務員に関する教育・訓練」にかかる政令が定められた。

行政・国家管理の技能や専門にかかる教育・研修を担当する国家行政学院は公共政策の立案及び実施に関与している課長級もしくは課長級候補者の公務員、大学教職員、研究者を対象とし、現実の政策課題に対応した人材育成を目標とするMPPプログラムの新設を計画し、2013年には準備作業を開始していた。

このようなベトナム側の政策を支援するため、「ホーチミン国家政治行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」は、2013年3月にR/Dの署名・締結が行われ、同年5月から短期専門家、6月から業務調整員、同年8月からチーフアドバイザーが派遣され、プロ

ジェクト活動が実施された。

同プロジェクトは、2つのアウトプット（アウトプット1：ホーチミン国家政治学院の国家指導者候補者研修の実施運営能力が強化される。アウトプット2：NAPAのMPPプログラム策定能力が強化される。）から構成されている。

本業務はアウトプット2に関し、MPPプログラムの内容策定と中核となる教材作成への支援を通じた教育プログラムの質改善を行い、NAPAの能力向上に貢献することを目的として、日本側協力体制の強化を図るために一部活動をGRIPSで受注して実施したものである。なお、プロジェクトの背景にかかる基本認識は以下に示すとおりである。

（1）公共政策修士が必要とされる背景

1）ベトナム政府が直面する政策課題の高度化

本プロジェクトの第一の背景として認識すべきは、ベトナム政府が直面する政策課題の高度化であると理解する。1986年の市場経済化政策への転換以降、ベトナム政府による政策運営は、基本的な経済インフラの整備、外資の導入、天然資源の開発などを軸に進められ、8～9%台の高い経済成長率を維持してきたが、下位中所得国の段階に到達した後は成長率が5%台に漸減しつつあり、これまでの政策運営を、一層きめ細やかで戦略的なものに転換していくことが必要とされている。他方、経済成長は、所得格差の拡大、都市問題の深刻化、環境破壊などの社会的問題や、土地収用を巡る紛争や汚職の拡大などの統治機構の正統性に係る問題を顕在化させつつあり、新たな政策的対応を迫られている。

こうした政策課題の高度化に対応し、ベトナム政府は政策の策定と実施の両面で体制強化を図る方針であり、その施策の一環として、NAPAにおいてMPPプログラムが新設されるものと理解する。

2）ベトナム政府内部の課題

国家や地方自治体の持続的な社会経済発展は、包摂的制度（inclusive institutions）の構築に依拠しているとの捉え方が一般的であるが、そうした制度群を構築し、運用する実質的な主体は行政府の公務員である。したがって、公務員の能力開発は、能力の発揮を促す諸条件の整備とともに、国や地域の発展にとり極めて重要な課題であり、とりわけベトナムにおいては、歴史的背景からこの点が重みを持つ。

即ち、1986年前後の政治経済的混乱期に公務員の採用がほぼ凍結され、大きく政策が転換されたため、その前までに採用された現在50歳台の層と、市場経済化が軌道に乗った後に採用された現在30歳台後半より若年の層との間に人材層上の断絶があり、政府や政策のあり方に関するパラダイムにも相違がみられる。本来は政策策定の中核を担い、両層をつなぐ役割を果たす、40歳台の人材の層が薄いことが、高度化する課題に対応する機動的な政策対応を困難にしている。また、30歳台前半より若年の層については、民間企業との賃金格差が拡大したことから優秀な人材の確保に困難を来し、基礎的能力が相対的に低下していると推定される。

こうした人材の質に係る要因に加え、累次の行政改革により公務員の定数が厳しく抑制されていることから、行政府の政策企画遂行力が、政策課題の高度化に追い付いていない状況にある。NAPAのMPPは、今後の政策運営の舵取りを担う戦略的に重要な30歳台の公務員の能力開発に焦点をあてることで、そうした状況に対応しようとするものと認識す

る。

(2) 公共政策大学院が果たすべき機能

本プロジェクトの実施にあたっては、MPP プログラムのコンセプトや機能が、ベトナム固有の状況に基づくべきものであることを認識することが必要である。日本においては、公務員の能力開発は採用時の初任者研修を除けば、基本的には、人事ローテーションと職場内の OJT を中心としており、公共政策大学院や外部研修の意義は限定されている。これに対して、ベトナムの行政府では、公務員の採用は事実上、各中央省庁、地方省及び共産党機関の部局単位で行われており、局長級の高級幹部公務員を除いて人事ローテーションは稀である。また、互いに干渉し合うことを避ける文化的要因から、職場内の OJT も活発ではない。こうした背景から、職場外での教育訓練の機会が非常に重視されている。

中でも、学位に対する需要は非常に大きく、これには、20 世紀初頭まで存在していた科挙制度が影響しているとも考えられる（科挙の合格者の呼称である「進士」が博士を表すものとして用いられている、修士についても「碩士」という儒学者の呼称が用いられている）。この強い学位志向は人事慣行にも反映されており、局長級以上の職位には博士号が、課長級以上の職位には修士号が望ましいとする価値基準が暗黙の裡に共有されている。近年は、こうした考えの実践が進み、従来の年功序列的人事が学位を基準にする人事に転換しつつあるため、教育研究職以外の行政職の公務員も競って修士号以上の学位取得に努める傾向が強まっている。

このため、MPP プログラムに対する現職公務員のニーズの強さは、国際的に一般的な認識を大きく超えるものであり、真に効果的な教育プログラムを実現することにより、行政府の能力開発に大きなインパクトを与えるものと期待される。こうした点を踏まえ、新設される MPP プログラムは、行政府の実践的なニーズに応えることに特に重点をおくことが必要と認識する。

(3) NAPA の現状と課題

ベトナムにおいて、政策策定に携わる行政職公務員が必要とする行政学及び政治学について体系的な教育を行っている高等教育機関は、HCMA と NAPA のみである。NAPA は、内務省行政学校として発足して以来 50 年以上の歴史を有し、国家レベルの中核的拠点機能を果たしている。政府の指導者層及び、高・中級幹部行政官の養成を中心に、以下の活動を行っている。

- ①高級および中級の幹部行政官の養成
- ②学士、修士、博士課程の高等教育の実施
- ③行政、公共政策、行政改革等に関する研究と政府に対する助言

現在は 400 人を超える教員を擁し、行政学（Public Administration）の学士課程及び修士課程、そして公共財政管理の修士課程に加え、公務員の資格区分の最上位二階層にあたる上級専門官（Senior Expert）及び主任専門官（Principal Expert）の義務的研修を実施するなど、行政府の人材育成に極めて重要な役割を担っている。また、現在中央省庁の副大臣や局長、

地方省・郡の人民委員会委員長や局長、各級の行政組織の高級幹部を対象とする養成プログラムの策定を進めている。

他方、これらの既存のプログラムの教育・研修科目群の中には、政策策定に係る専門的な内容の教科は必ずしも十分ではない状況にある。具体的には、行政学の修士課程は、職務経験の無い学部学生からの入学者にも対応したもので、教育内容は政策策定の実際面よりも、理論面や事務実務面に重点がおかれている。他方、現職公務員を対象とした研修については、政治理論や党・政府の方針、法令の理解が主要な目的とされており、政策課題の高度化に対応する実践的能力の構築の面では、経済、都市、教育などの分野毎の概況紹介にとどまっている。

以上から、現職の中堅行政職公務員が、政策策定と実施に係る高度に専門的かつ実践的な知識と技法を学び、職務に対するコミットメントを高める場として、既存のプログラムではなく、MPP プログラムを新たに設立することが必要とされているものと認識する。他方で、内発性と持続性の観点からは、MPP プログラムは全くに新たに創設されるのではなく、行政職公務員・幹部の養成機関として NAPA が長年にわたり蓄積してきた経験を前提とし、その不足している面を補う形で設立される必要があると理解する。また、NAPA の教員の中には、行政実務経験を有する者は必ずしも多くはなく、実践面の教育を強化するうえで難があり、また、英語を使いこなせる者も少数にとどまっていることから、NAPA の人的体制の制約を十分に考慮に入れて支援を行う必要があると認識する。

（４）行政制度・公務員制度に関する研究の必要性

本事業の実施にあたっては、行政制度・公務員制度に関するベトナム固有の状況を十分に考慮する必要がある。具体的には、複数政党制を執らないベトナムにおいては、政治と行政の境界線が実際には必ずしも明確ではない。行政府が共産党の指導の下で、政策の策定と実施を行うとされているが、運用上は個々の状況に基づき弾力的に行われており、両者の関係は必ずしも明確ではない面がある。また、行政府の職員のみならず、共産党の職員、大衆機関と呼ばれる労働組合や農民組織などの共産党関係機関の職員の全てが公務員とされており、2008 年に制定された幹部・公務員法の運用も未だ、解釈の幅があり、所謂、「政治家」の定義が明確ではない。以上に加えて、近年、国会が政府の政策に対する監視機能や立法機能を強めつつある。こうした諸点を業務関係者の間で十分に共有し、教科や調査に係る助言、指導を行うとともに、政府・党の課題解決力強化の観点から NAPA がこの面での研究体制を強化していくことを支援することも肝要である。

1-1-2 プロジェクトの概要

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">（１）上位目標
NAPA において教育を受講した公務員の能力が向上する。（２）プロジェクト目標
NAPA における公務員の能力開発を促進する枠組が強化される。（３）期待される成果
NAPA の MPP プログラム策定能力が強化される。（４）活動の概要
1－１．MPP プログラム策定にかかる課題を分析する。 |
|--|

- 1－2. MPP プログラム策定にかかる基本計画を策定・改訂する。
 - 1－3. MPP プログラムのカリキュラム骨子案を作成する。
 - 1－4. MPP プログラムのカリキュラム骨子案に基づき日本側が支援するモデル科目を選定する。
 - 1－5. モデル科目にかかるシラバスを作成する。
 - 1－6. モデル科目にかかる教材を開発もしくは選定、改訂する。
 - 1－7. MPP プログラムにかかるカリキュラム、シラバス、教材にかかる意見を集約するため越国内関係者対象にワークショップを開催する。
 - 1－8. 模擬授業を実施する。
 - 1－9. 模擬授業の結果を踏まえ、カリキュラム、シラバス、教材等の改善に反映させる。
 - 2－1. ベースライン調査（日越公共政策策定プロセス比較調査）の TOR を策定する。
 - 2－2. ワークショップを開催し、ベースライン調査を開始する。
 - 2－3. 日本での政策策定関係者へのインタビュー等の比較研究活動を行う。
 - 2－4. ベースライン調査を取りまとめ、報告書として発行する
 - 2－5. ベースライン調査の結果をプログラムの改定、シラバスの策定に反映する。
- (5) 関係機関
- 1) ベトナム側：内務省、NAPA
 - 2) 日本側： JICA、GRIPS

1-1-3. プロジェクト実施体制

(1) GRIPS チームの構成

各モデル科目の担当者は表 1 に示すとおりである。複数名が担当した科目の代表者は◎印で示す。

表 1 各モデル科目の担当者

科目名	担当者名（担当分野） ※◎印は代表者
公共政策策定	◎ 横道 清孝（総括・公共政策策定(1)） ○ 原 洋之介（公共政策策定(2)）
公共政策と政治	○ 中邨 章（公共政策と政治）
ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント	◎ 高田 寛文（ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント(2)） ○ 堀江 正弘（ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント(1)） ○ 大辻 義弘（ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント(3)） ○ 園部 哲史（ベースライン調査(1)） ○ 武居 丈二（ベースライン調査(2)）
ステークホルダー分析	○ 松浦 正浩（ステークホルダー分析）
公共政策と法律	○ 井川 博（公共政策と法律）
公共政策の経済	◎ ジェームズ・ローズ（公共政策の経済(1)） ○ トラン・ヴァン・トウ（公共政策の経済(2)）
公共政策の哲学	○ 飯尾 潤（公共政策の哲学）
公共政策の評価	○ 田中 啓（公共政策の評価）
コストベネフィット分析	○ 細江 宣弘（コストベネフィット分析）
シナリオプランニング	○ 角和 昌浩（シナリオプランニング）
教育方法（科目横断的領域）	○ 佐藤 浩章（教育方法）

(2) 業務従事者

各担当分野の業務従事者とその選任理由は表 2 のとおりである。

表 2 業務従事者の選任理由

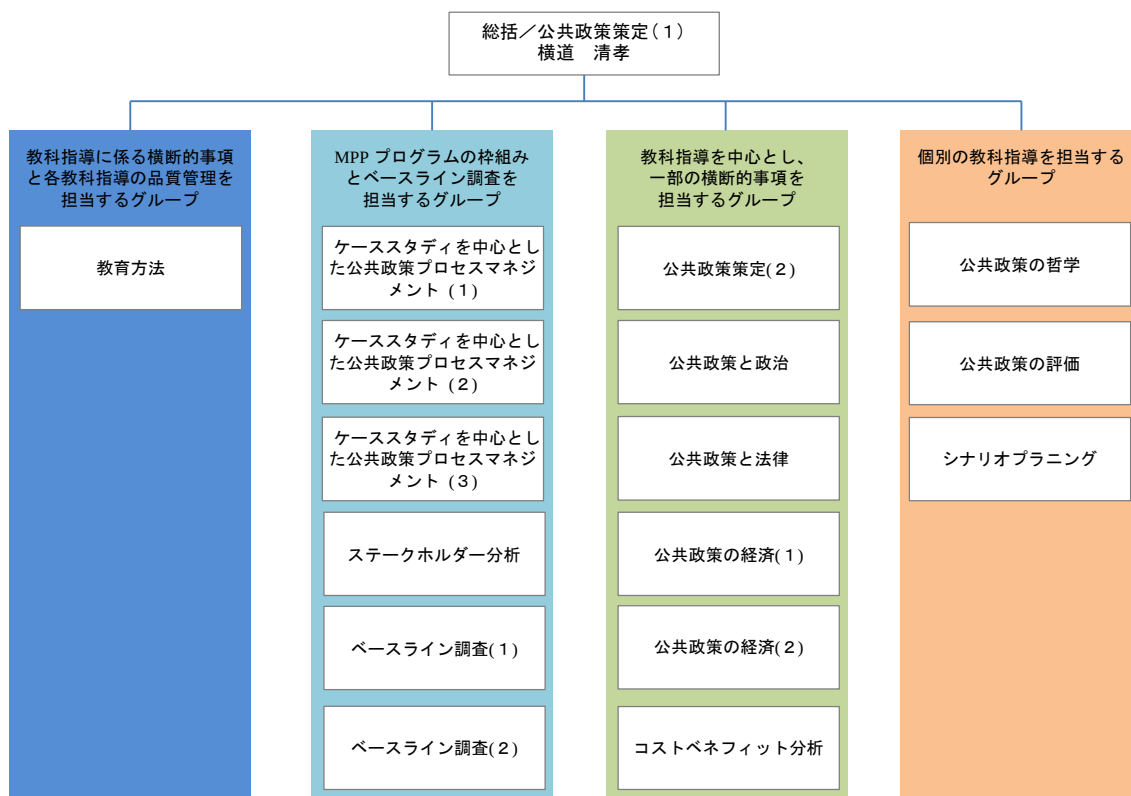
担当分野	担当者	現職	選任理由
総括／公共政策策定 (1)	横道 清孝 ヨコミチ キョウタ	GRIPS 副学長	自治省及び地方自治体において政策策定に係る行政経験を有するとともに、1988 年以降は、公共政策関係の大学院教育に従事し、現職公務員を対象とする多数の先導的修士プログラムの創設に携わってきた。また、GRIPS がタイ政府の委託で実施している行政幹部研修の総括を務めるなど、アジア各国の行政分野の実情にも精通している。
公共政策策定 (2)	原 洋之介 ハラ ヨウノスケ	GRIPS アカデミック フェロー	我が国を代表する農業経済学及び開発経済学の専門家の一人で、東南アジア地域の開発問題に精通している。学術面のみならず、ベトナム、ラオス、インドネシア等の政府に対する政策助言の経験も豊富に有している。
公共政策と政治	中邨 章 ナカムラ アキラ	明治大学 名誉教授	大学院長としての長年にわたる経験に加え、国際行政学会副会長を務めるなど、国際的に活躍してきた。JICA が実施するガバナンス分野の技術協力プロジェクトや本邦研修にも多数関与し、JICA 理事長表彰を受けている。
ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント (1)	堀江 正弘 ホリエ マサヒロ	GRIPS 特別教授	総務審議官（次官級）、内閣官房行政改革推進事務局長等を歴任し、行政の制度運用両面を熟知するとともに、本学副学長、北京大学客員教授、国際行政学会諮問委員会委員長を務めるなど、研究と教育の面でも内外で豊富な経験を有している。
ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント (2)	高田 寛文 タカダ ヒロフミ	GRIPS 教授	総務省、地方自治体において多様な政策の策定に携わるとともに、自治体職員の研修機関である全国市町村国際文化研修所の学長を務めるなど、公務員の能力開発に十分な経験を有している。
ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント (3)	大辻 義弘 オオツジ ヨシヒロ	GRIPS 客員教授	経済産業省、内閣府の幹部として長年にわたり産業・通商政策の策定に携わり、政策の実践面に精通している。日本貿易振興会バンコク事務所長等の経験から、アジアの政策課題について十分な知見を有している。
ステークホルダー分析	松浦 正浩 マツウラ マサヒロ	東京大学 特任准教授	公共事業等における合意形成論の先導的研究者。学術面のみならず、コンセンサス・ビルディング等の実践技法の面で地方自治体等に対しても指導を行っている。
ベースライン調査 (1)	園部 哲史 ソノベ テツシ	GRIPS 副学長	開発経済学のリーダーの一人として、理論的枠組みを実践に応用し、アジア・アフリカ各国において多数の実証的研究に従事。GRIPS の国家建設と経済発展プログラムのディレクターとして、開発途上地域の行政官の教育に豊富な経

担当分野	担当者	現職	選任理由
			験を有す。
ベースライン調査 (2)	武居 丈二 タケイ タケジ	元自治大 学校長	元（第50代）自治大学校長を経験者であり、政策の実践の場である自治体の事情に大変 明るい。知識経営理論の実践的分析について造 詣が深く、事例研究担当者として総合的な助言 を行うことが可能である。
公共政策と 法律	井川 博 イカリ ヒロシ	GRIPS 教授	自治省、地方自治体において豊富な実務経験 を有し、我が国の法体系に係る学術的知識のみ ならず、政策を法令として具体化する実践的プ ロセスに精通している。
公共政策の 経済（1）	ジェーム ズ・ローズ	GRIPS アカデミック フェロー	1979 年以来、日米両国の大学で教鞭を執 り、GRIPS では副学長を務めた後、現在、公共 政策修士プログラムを統括している。NAPA が 関心を有する日米の公共政策大学院の相違を熟 知している。GRIPS・MPP プログラムの元ディレ クター。
公共政策の 経済（2）	トラン・ ヴァン・ト ウ	早稲田大 学 教授	長年にわたり日本の大学で教鞭を執りつつ、 ベトナム首相の経済・行政改革諮問委員会委員 や、ベトナム太平洋経済センター会長を務める など、ベトナム政府の重要政策に対して助言、 提言を行ってきた。越日双方の開発政策に精通 し、比較研究も行っている。
公共政策の 哲学	飯尾 潤 イヘ ジュン	GRIPS 教授	政党政治と行政府の関係や政策体系のあり方 等について先導的な研究を行い、日本のオピニ オンリーダーの一人として積極的にメディアで 発信を行うとともに、政治と行政の実践的な面 にも豊富な知見を有している。
公共政策の 評価	田中 啓 タナカ ヒロキ	静岡文化 芸術大学 教授	日本国内の政策評価の普及展開に、導入段階 以来、理論面及び実践面の両面で、先導的に役 割を果たしている。民間の大手シンクタンクの 経験からコンサルティングの手法にも精通して いる。
コストベネフ ィット分析	細江 宣裕 ホソエ ノブヒロ	GRIPS 准教授	計量経済分析手法の政策分析への応用につい て、学術的研究のみならず、交通計画や規制緩 和などの面で政策の実践にも取り組む。GRIPS・ MPP プログラムの副総括。
シナリオプラ ニング	角和 昌浩 カク マサヒロ	東京大学 特任教授	東京大学で教鞭を執る一方、大手企業のチー フエコノミストとして、シナリオプランニング手 法を長年にわたり実践してきた、同手法の第一 人者の一人。
教育方法	佐藤 浩章 サトウ ヒロアキ	大阪大学 准教授	我が国の国立・私立大学において進められて いる教育方法改善に係る研究と実践活動におい て先導的な役割を果たしており、若手ながら日 本における第一人者。多数の大学に対して指 導、助言を行っており、実践的な問題にも精通 している。

(3) 業務従事者の体制

業務従事者間の分担体制は図 1 に示すとおりである。

図 1 業務従事者の体制



(4) 業務実施上のバックアップ体制

1) 学内の支援体制

業務従事者の現地への派遣、本邦研修の実施等の業務に係る手続き面での支援及び業務上の安全管理、報告書等の校閲については、大学運営局長（中野理美）の統括の下で学術国際課（課長：原田大地）が実施した。また、業務の内容面については、研究科長の増山幹高の統括の下で、各プログラム・ディレクター等が必要とされる支援を行った。以上の手続き、内容面の支援体制は、学長の白石隆が総括を担当した。

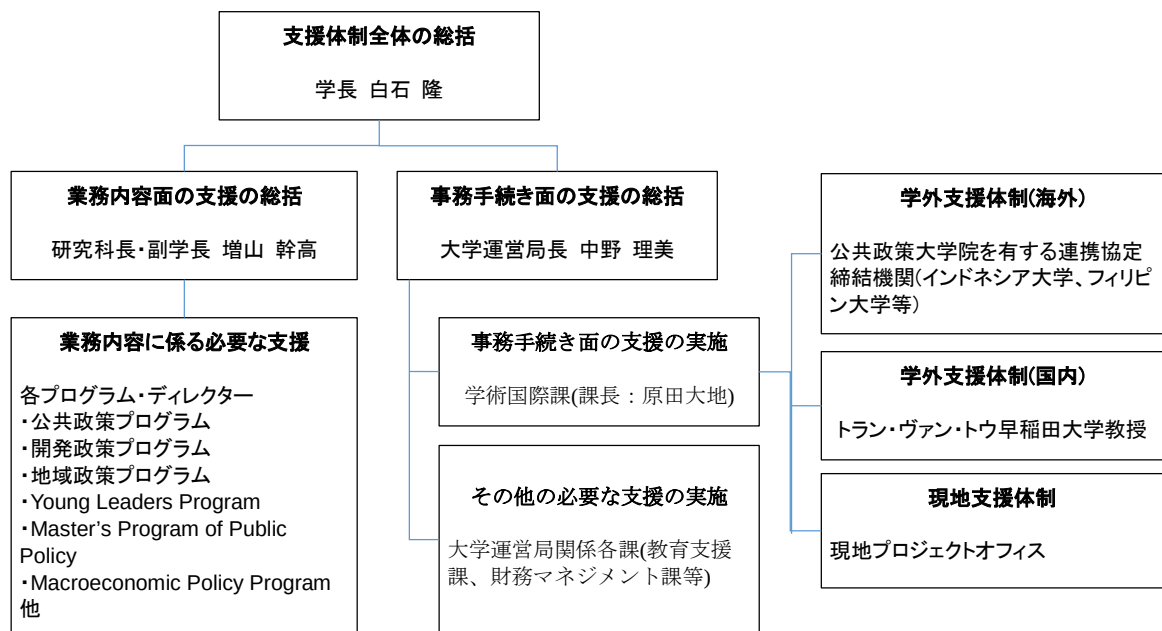
2) 学外の支援体制（国内）

本業務が、ベトナム固有の状況への深い理解を必要とすることを踏まえ、トラン・ヴァン・トゥ早稲田大学教授から、業務全般について助言を得た。ベトナム国籍のトラン教授は、長年にわたり日本の大学で教鞭を執りつつ、ベトナム首相の経済・行政改革諮問委員会委員や、ベトナム太平洋経済センター会長を務めるなど、ベトナム政府の重要政策に対して助言、提言を行ってきた。ベトナムを代表するオピニオンリーダーの一人として同国内においても著名であり、同教授の助言は本業務を的確に行ううえで極めて有用であった。

3) 現地における支援体制

NAPA との連絡調整をはじめ、現地における業務は、現地プロジェクトオフィスの花里チーフアドバイザー、今井専門家、ならびに現地スタッフのオアイン氏の継続的な支援を受けて実施された。

図 2 業務実施上のバックアップ体制



1-1-4. プロジェクト活動スケジュール

プロジェクトにかかる活動の作業計画（当初計画）及び作業実績を図 3 及び図 4 に示す。

図 3 作業計画（当初計画）

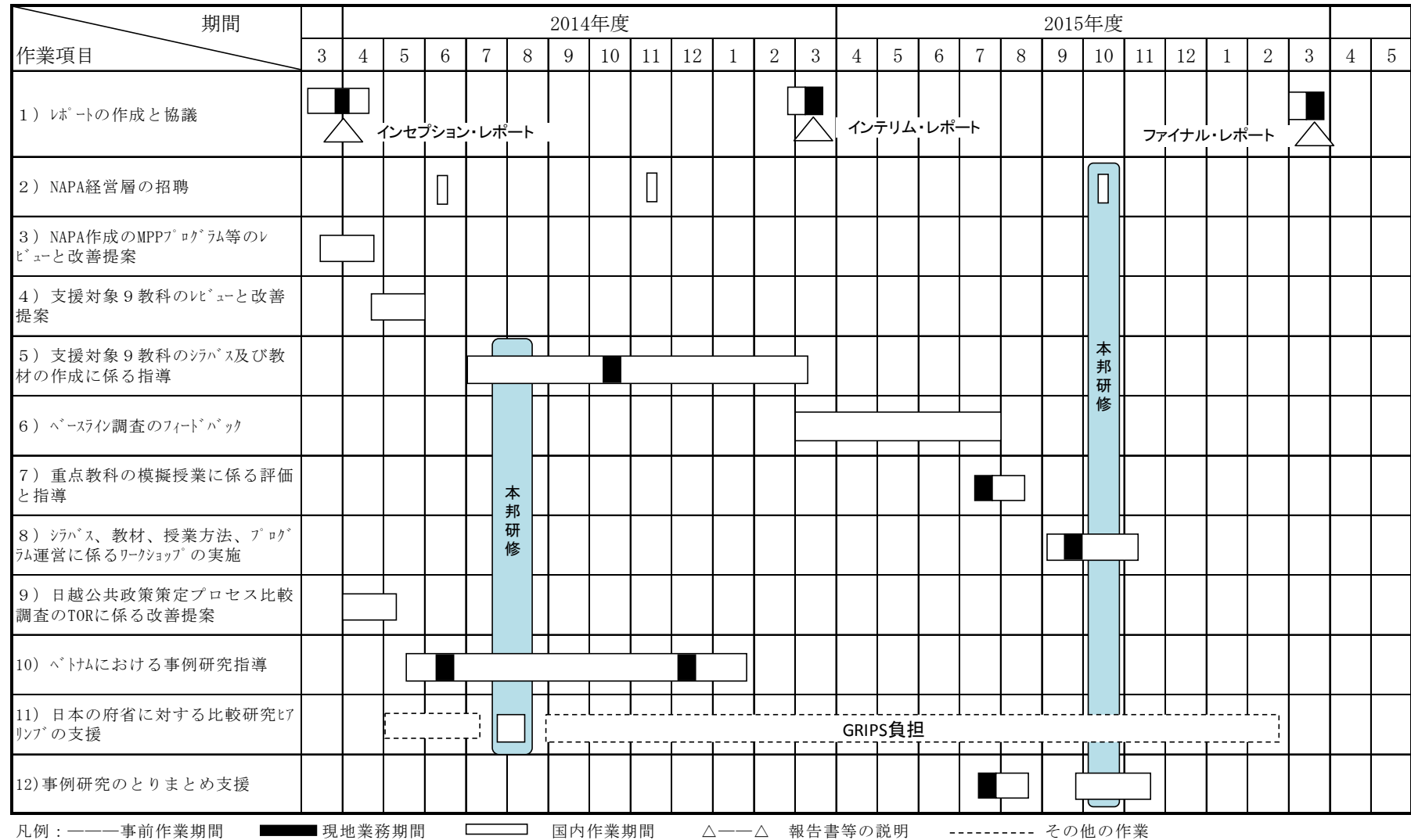
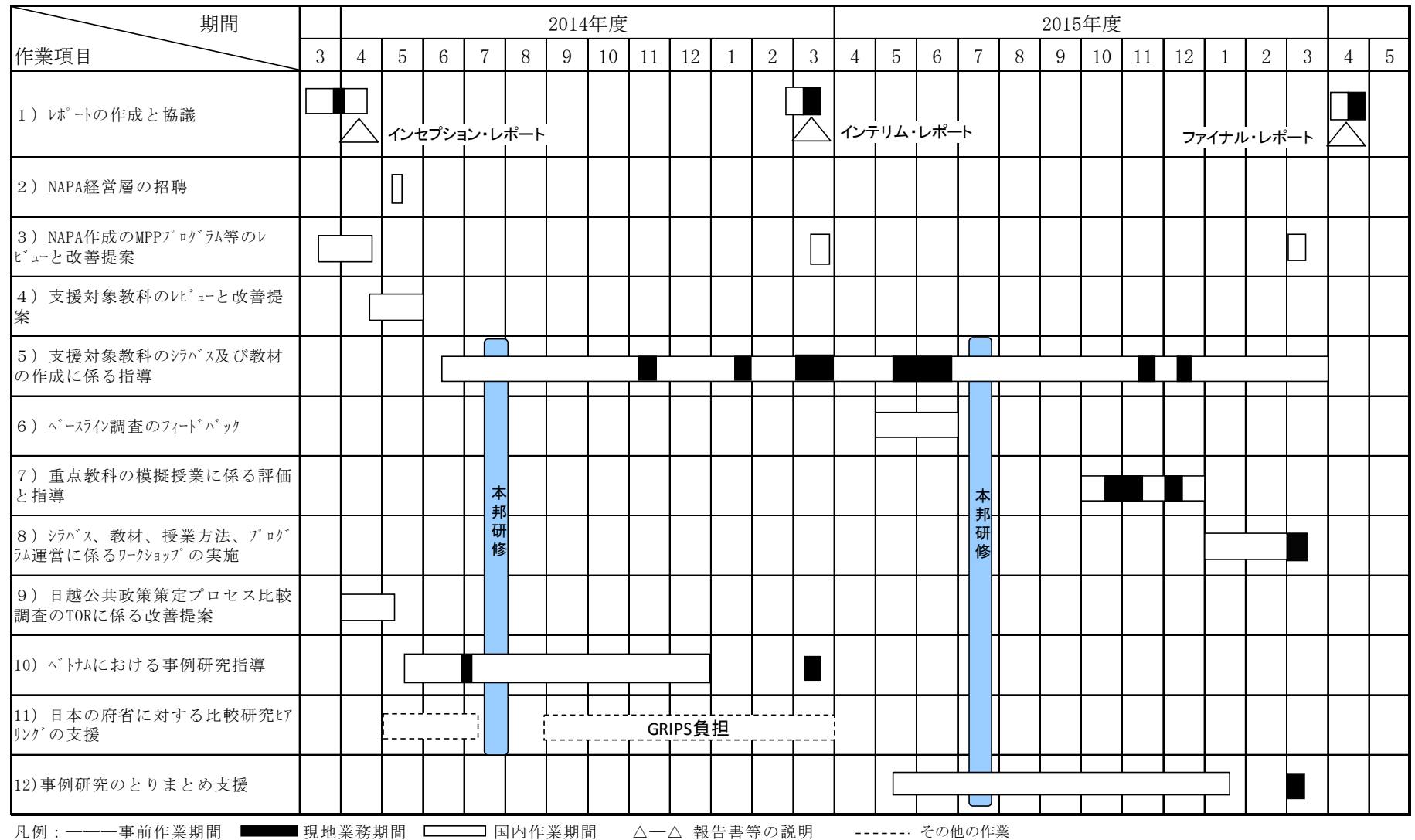


図 4 作業実績



1-2 業務実施の基本認識と方針

本プロジェクトにおける活動について、業務実施時の基本認識と基本方針を以下に記す。

なお、活動の実施にあたり、NAPA は学内の教員から構成されるタスクフォース（以下、「NAPA チーム」とする）を編成した。GRIPS は、JICA との業務実施契約に基づき、学内の教員を主体として業務実施のための特別チーム（以下、「GRIPS チーム」とする）を編成し、所定の業務を実施した他、GRIPS 独自負担により随時活動を実施した。JICA は上述の業務実施契約に基づき GRIPS の業務を監督し、必要に応じて国内支援委員会委員の助言を得た。

1-2-1 シラバス・教材開発について

（１）基本認識

- A) 科目のコンテンツ（シラバス・教材）の開発は、科目を担当する教員が自ら行う必要がある。シラバス・教材をより効果的なものにするために試みられる創意工夫は、科目担当教員が自発的にその必要性に気づき、考案すべきものであり、同人以外の者の役割は補完的なものととどまる。
- B) NAPA・MPP プログラムについては、現職公務員を主体とする学生の専門的なニーズに応えるために、シラバス・教材は実践に応用し得るものであることが必要とされる。一部の NAPA 担当教員の現在の能力がこの点で必ずしも十分ではないため、彼らの自助努力に専ら委ねるのではなく、彼らの取り組みを効果的に助長、促進する工夫をする。

（２）基本方針

- A) 日本側が行う支援は、メンタリング（Mentoring）を基本的態様とした。GRIPS チームは、各モデル科目担当教員として、当該科目について優れた能力と経験を有する教員を配置した。各担当教員は、対話を通じて NAPA 担当教員の気づきを促し、助言を与えることにより、シラバス・教材の開発のための主体的な取り組みを促進した。
- B) 他方、NAPA 担当教員の取り組みを効果的に助長、促進する仕組みとして、シラバス・教材の作成は、表 3 に示す段階を基本として、漸進的に進めた。GRIPS チーム担当教員は、各段階で、直接的にまたは遠隔方式により、その時点の成果を確認し、助言を与えた。

表 3 シラバス・教材の作成プロセス

モデル科目担当のNAPA 教員の業務	時期
1. シラバス素案の作成	2014年4月
2. シラバス第一次案の作成	2014年5月～6月
3. 第一回日本ワークショップ：シラバス第一次案の見直し	2014年7月～8月
4. シラバス第二次案及び教材案の作成	2014年8月～2015年3月
5. 日本側教員によるベトナムでの助言	2014年11月～2015年12月
6. ベースライン調査結果のシラバス案・教材案への反映	2015年5月～6月

モデル科目担当のNAPA 教員の業務	時期
シラバス第三次案及び教材案の作成	
7. 第二回日本ワークショップ：シラバス最終案の検討 と教材案の作成 標準要領素案の作成	2015年7月
8. NAPA チーム教員による模擬授業の実施、GRIPS チーム側教員による助言 標準要領素案の見直し・標準要領案の作成	2015年10月～2016年3月
9. シラバス・教材の最終案の確定 標準要領最終案の作成	2015年12月
10. シラバス・教材・標準要領の最終案の微修正	2016年1月～3月

- C) コンテンツ（シラバス・教材）の作成等に係る標準要領については、コンテンツ作成と同時平行的に進められた。第2回訪日ワークショップ(2015年7月実施)時には、内容に対して助言を行った。その後、NAPA チームにおいて修正作業を実施し、2015年12月までに詳細を確定する予定であったが、その時点では確認が取れず、NAPA チームにおいて最終化を行うことで合意した。
- D) NAPA は、モデル科目のコンテンツ及び標準要領の開発に従事する NAPA 教員の業務負担が小さくないことを勘案し、業務が滞りなく進むよう必要な措置をプロジェクトの終了まで講じた。
- E) 2015年6月にNAPA と実施した協議において、教材の内容の詳細を定義・合意した。教材と言う名称を用いず、「講義資料」と称し、内容はシラバスに対し、コンテンツの詳細、そのコンテンツを使って伝えるべき内容の具体を追記したものとした。さらに詳しい記載事項については、NAPA チームにて検討のうえ、GRIPS チームから助言を行った。

1-2-2 ベトナム固有のコンテキストを踏まえた実践的な内容について

(1) 基本認識

- A) 実務経験を有しない学部学生からの入学者を主対象とする一般の社会科学系大学院と、現職の中堅行政職公務員を主対象とする MPP プログラムとでは、プログラム内容は当然相違すべきものであり、後者については、行政現場の課題に直接的に応えるものであることが必須要件として求められる。NAPA・MPP プログラムが現職の公務員を対象とするものであり、また、ベトナムの政治・行政制度やその基盤にある社会的要因が諸外国とは大きく異なることを踏まえ、NAPA・MPP プログラムのコンテンツも、普遍的に妥当性が認められる理論や分析手法に該当するものを除けば、ベトナムのコンテキストに高度に合致したものとして開発されることが必要である。
- B) 具体的には、各科目のコンテンツについては、理論面や法令などの静的な制度面の他、政策策定プロセスを焦点とする実際の行政事例の動的側面を中心とすること

が妥当であり、事例研究以外の科目についても、実践的な応用事例が十分に盛り込まれる必要がある。

- C) 他方、プロジェクト開始当時、NAPA 教員の行政実務経験は比較的限られ、現場経験の豊富な公務員に対して実践的内容を教授することに困難を感じる者が少なくないようであった。こうした状況で、行政現場の実践的ニーズに応えるためには、豊富な実務経験を有している学生に対して教えるのではなく、彼らが自ら課題を見出し、その答えを考えるという発見的教育方法（heuristic method）を主体としていくことが、有用と考えられた。また、学生に気づきを与えるうえで、個別の実践事例を網羅的に提示するのではなく、個々の事例から得られる知見を、一般化、概念化することが有効であるが、こうした実証的研究に対する取り組みを NAPA 教員が抜本的に強めることで、現職公務員に対する教育機関としての NAPA の組織的な強みを比較的短期間に確立し得ると考えた。

（２）基本方針

- A) 実践的内容の教育を行うためには、教員が行政の実践現場について豊富な経験を有していることが必要とされた。このため、モデル科目を担当する教員を主対象とし、本プロジェクトを通じて、実践現場の経験の蓄積を促進した。具体的には、ベースライン調査への参加を通じ、特に「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」の科目を担当する教員が、政策策定プロセスの実態と公務員の能力開発に関する具体的なニーズを深く考察することを促した。また、対象の事例研究から、広く公務員が留意すべき概念を導く試みに参画してもらったことで、自己の担当教科に関する現地化（localization）の要点について認識を深めることを促した。
- B) 発見的教育方法など、在職者を対象とした大学院教育に適した教育方法について、シラバス・講義資料等の標準要領の作成にあたり、広く先進的事例を参照したうえで、ベトナムの諸条件を勘案し、検討・助言した。

1-2-3 ベースライン調査について

（１）基本認識

- A) ベースライン調査は、現職公務員を対象とする NAPA・MPP プログラムの実効性を高めることを目的とした。その結果はプログラムの目標、カリキュラム、運営方法などのプログラム全体に関する基本計画と、モデル教科のシラバス・講義資料の検討にあたり、十分に考慮されるよう促した。
- B) ベースライン調査は、学術的な研究としての意義よりも、必要な行動を明らかにするために実践的な研究としての意義をより重視した。

（２）基本方針

- A) ベースライン調査は、日越両国の公共政策策定プロセスとそのいくつかの典型を示す事例に関する事例研究と、政策の策定と遂行に携わるベトナムの公務員が備えるべき能力に関するキャパシティ・アセスメント（Capacity Assessment）によって構成されるものとした。
- B) 調査の実施は、NAPA チームが ISDS の協力を得て主体的に行うことを、当初予定していたが、ハノイ経済大学アジア太平洋経営センターが NAPA の教員も参加す

るかたちで実施することとなり、2015 年 8 月に最終報告書が納品された。GRIPS チームは、求めに応じて調査の方法や調査結果のとりまとめに対しての助言などを行った。NAPA は、調査実施中は教員が調査へ参加するために必要とされる諸条件を整備した。また、2015 年 5 月から 6 月にかけて、NAPA チームが調査結果を講義資料等に反映する作業を実施した。GRIPS チームはこの作業に対しても、NAPA の求めに応じて助言を行った。

1-2-4 事例研究について

(1) 基本認識

- A) 事例研究はベトナムの政策策定プロセスの特徴を明確化し、それを通じて、公務員の能力開発の「重点領域」を明らかにすることを目的とした。

(2) 基本方針

- A) 事例研究の成果は、上述の調査の目的に加え、NAPA・MPP プログラムのモデル教科である「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」において活用することが決定し、講義資料に含めるためのとりまとめを実施した。

1-2-5 キャパシティ・アセスメントについて

(1) 基本認識

- A) キャパシティ・アセスメントは、アンケート及びヒアリング等の手法により、政策の策定と執行に関する公務員の能力を構成する各要素 (Knowledge、Skill、Attitude) の現況を可能な限り客観的に把握しようとするものである。事例研究において明らかにされた問題点と併せて、能力開発の焦点をより詳細に絞り込むためのものである。

(2) 基本方針

- A) 可能な限り客観的に実態を把握し得るよう、アンケートやヒアリングの方法等について、GRIPS チームから助言を行った。
- B) 事例研究において、政策形成プロセスで必要とされる公務員の能力を明らかにし、NAPA・MPP プログラムが政策形成における公務員の能力開発において焦点とすべき領域を明確化した。

1-2-6 日本の事例研究について

(1) 基本認識

- A) 日本の政策策定プロセスについて、ベトナムの事例研究の比較対象あるいは参考として、研究を実施することとした。

(2) 基本方針

- A) 日本の事例研究は、NAPA チームの研究活動に先行して、GRIPS チームによる独自事業として実施した。研究成果は NAPA へも共有し、特に「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」の講義資料として活用するため、適宜助言やとりまとめ結果の改善を行った。

1-3 業務実施実績

本プロジェクトの活動は、MPP プログラムのカリキュラム及びモデル科目のシラバス・講義資料の開発等に係る「コンポーネント A」、及び、ベースライン調査に係る「コンポーネント B」に大別される。両コンポーネントの活動を総合的に管理するための活動を加えた3つの活動群について、活動実績を下記に示す。

また、これらの諸活動の相互関係に係るフロー図を図 5 に、専門家派遣実績を表 5 に示す。

1-3-1 活動群 I. プロジェクト管理に関する活動

(1) M1. 業務方針に係るレポートの作成と協議

M1-1. インセプション・レポート（第1期活動計画）に係る協議<2014年3月～4月>

A) GRIPS チームによる業務開始に先立ち、同チームが作成したインセプション・レポート案に基づき、業務の実施に関する基本方針、プロジェクトの各活動の内容とスケジュール、実施体制等について、越日双方で協議を行った。その結果に基づき必要な修正を施し、同レポートを確定のうえ提出した。

なお、協議にかかる出張の日程概要及び議事概要は別添資料 1.のとおりである。

M1-2. インテリム・レポート（第2期活動計画）に係る協議<2015年3月>

A) GRIPS チームは、第1期の活動について進捗状況を総合的にレビューし、その結果を踏まえ、第2期の活動について、各活動の内容とスケジュールを具体的に検討し、インテリム・レポート案として作成した。

B) 2015年3月に現地で同レポートについて越日間で協議を行った。その結果に基づき必要な修正を施し、同レポートを確定した。協議結果概要は別添資料 2.のとおりである。

(2) M2. NAPA 経営幹部の訪日視察

A) 2014年5月に NAPA 経営幹部の訪日視察を実施した。訪日中、JICA、GRIPS、国内支援委員会委員所属大学に加え、我が国において幹部公務員の能力開発を所掌する総務省、人事院等を訪問し、関連する政策課題について対話を行った(詳細は B2-1 を参照のこと)。具体的プログラムについては、NAPA チームの要望に基づき、GRIPS チームにおいて調整した。

B) 2014年5月の訪日視察の日程概要及びプロジェクト運営にかかる協議の議事概要は、別添資料 3.に示す。

C) 2015年9月～10月に第二回の経営幹部の訪日視察を実施予定であったが、NAPA の都合により実施が見送りとなった。なお、JICA をはじめ関係者の判断により、2015年10月以降に訪日視察を実施したとしても、効果的な視察の時期を失していると思われることから、経営幹部の訪日視察は2014年5月に実施した第一回のみとすることで NAPA と合意した。

D) 2015年9月～10月に実施予定であった訪日視察の仮スケジュール等について、別添資料 4.に示す。

(3) M3. その他プロジェクト管理に係る活動

M3-1. MPP プログラム全体の検討のための特別講義<2015年5月>

- A) NAPA において、MPP プログラムは随時見直しを行い、シラバス・講義資料だけでなく MPP 基本計画や標準要領をより実効性の高いものとする事とした。この検討作業を促進するため、MPP プログラム全体の検討に資する活動として、特別講義を実施した。講義の詳細と資料について、別添資料 5.に示す。

M3-2. プロジェクト運営に係る協議<2015 年 6 月>

- A) 第 2 回訪日ワークショップ等を目前にし、プロジェクトにおける諸活動をより効果的に実施すべく、プロジェクト運営に係る協議をハノイにおいて実施した。主な協議事項は

- 訪日ワークショップのスケジュール
- 訪日ワークショップ終了後の活動の概要
- MPP 基本計画と標準要領の文書の作成状況確認

である。協議結果の要旨について、別添資料 6.に示す。

なお、MPP 基本計画と標準要領の文書については、本協議において初めて具体的な内容を協議する段階に至ったため、これ以降 NAPA において作成を進め、体面協議の機会を捉えて GRIPS チームからの助言を行うこととした。

M3-3. 最終セミナー<2016 年 3 月>

- A) プロジェクトによる協力結果を確認する目的で、2 日間にわたる最終セミナーを開催した。1 日目は特別講義、2 日目は最終セミナーと題し、それぞれテーマを設定したうえで統一性を持って実施した。1 日目のテーマは「特別講義：ベトナムの将来に向けての提言」、2 日目のテーマは「最終セミナー：ベトナムにおける公共政策教育とその課題、日本の経験からの提言」とした。
- B) 当日は、両日とも想定人数を上回る来場者があり、協力結果の確認のみならず、NAPA の MPP の周知・広報活動に寄与したものと思われる。特に、2 日目の最終セミナーには NAPA 担当の内務副大臣の参加も得、大々的かつ効果的な広報活動となった。日程表、主要な講義資料および報告資料、実施結果の概要を別添資料 7 に示す。

M3-4. 国内支援委員会<2015 年 4 月、2016 年 3 月>

- A) プロジェクトによる協力の状況を報告し、必要な対応について助言を得ることを目的に、JICA 主催により国内支援委員会が開催された。プロジェクトの中間時期(2015 年 4 月)に実施した委員会では、プロジェクト運営に特に遅延が発生していた時期であったこともあり、効果的なプロジェクト運営についての助言を得た。計 2 回の委員会における議事要旨の詳細については、別添資料 8.に示す。

M3-5. 広報活動

- A) 本プロジェクトは現地プロジェクトオフィスによるプロジェクトホームページ上での広報を中心として、プロジェクト活動を対外的に発信した。GRIPS では、訪日ワークショップ等の節目となるイベントの周知にあたって、写真提供や掲載記事の校閲等を行い、広報活動に対して協力した。

1-3-2 活動群Ⅱ. コンポーネント Aに関する活動

(1) A1. NAPA・MPP プログラムの基本計画の見直し

A1-1. GRIPS 公共政策関係修士プログラムの経験の整理<2014 年 4 月～5 月>

- A) GRIPS チームは、日本及び海外の現職公務員を主たる対象として開設されている自らの各公共政策関係プログラム(修士課程)について、カリキュラム、シラバス、教材、及び教授法に関する経験を取りまとめた。また、東京大学公共政策大学院の修士課程についても、補足的にカリキュラム、シラバス等のとりまとめを行った。

A1-2. 日本における公務員研修プログラムの経験の整理<2014 年 4 月～5 月>

- A) GRIPS チームは、日本の公務員を対象に総務省及び人事院が実施している短期研修について、カリキュラム、シラバス、教材、及び教授法に関する経験を取りまとめた。

GRIPS 公共政策関係修士プログラムならびに東京大学公共政策大学院修士課程、及び日本における公務員研修プログラムの経験のとりまとめ状況は、別添資料 9. に示すとおりである。

(2) A2. モデル科目に係る基本方針の検討

A2-1. モデル科目の基本方針の検討とシラバス素案の作成<2014 年 4 月～5 月>

- A) NAPA は、本プロジェクト全体の成否が教員の能力と姿勢に大きく拠っていることを十分に考慮し、モデル科目を担当する教員を選任し、GRIPS チームに対してその情報を連絡した。また、選任された教員がプロジェクトの活動に十分に取り組み得る環境整備に努めた。モデル科目の主要な項目は表 4 のとおりとし、これに沿ってシラバス及び講義資料等の作成を進めた。

表 4 モデル科目の主要項目

教科名	教科の主要項目
公共政策策定	●課題設定に始まる政策策定のプロセスの標準形、並びに、策定主体及び政策課題の内容の違いによるバリエーション ●政策の実効性に影響を与える策定プロセスの要因
公共政策と政治	●民主的リーダーシップと行政府の関係 ●政策策定プロセスにおける政治的イニシャティブの態様
ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント	●政策の策定から実施、評価に至る政策プロセスのマネジメントに係る理論的枠組みと実践手法
ステークホルダー分析	●政策策定プロセスに関係する多様なステークホルダーや政策の受益者の行動を客観的に分析する手法
公共政策と法律	●政策を実現する手段としての法令の類型 ●法令の制定過程と実効性に影響を与える要因
公共政策の経済	●政策を策定する際に考慮すべき経済的要因 ●政策課題解決のための経済学応用の実践的方法
公共政策の哲学	●公と私の思想 ●国家と国民と公共性の関係

教科名	教科の主要項目
	● 政策理念と政策体系
公共政策の評価	● 事前評価から事後評価に至る政策評価の体系 ● 多様な指標とそれらの測定方法 ● 政策評価の実践的手法
コスト ベネフィット 分析	● 政策の有効性と効率性を客観的に分析する方法 ● エビデンス・ベースド・ポリシーの実践方法 ● 需要予測、費用便益分析の手法
シナリオ プランニング	● 経営戦略論の公共政策への応用 ● 政策イノベーションを促進するための組織開発のあり方

- B) なお、2014 年 9 月まで「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」及び「ステークホルダー分析」は、当初 1 つの科目「政策プロセスマネジメント／ステークホルダー分析」としていたが、科目の教育内容等を鑑み、2 科目に分離することで NAPA と合意した。また、分離直後には「政策プロセスマネジメント」としていた科目名であるが、ケーススタディを大きく取り上げるという科目の特徴を強調するため、NAPA チームの決定により、「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」へと変更した。なお、NAPA チームでは科目の分離に伴い、それぞれの科目担当者が決定された。GRIPS チームは 1 科目であった時点で「ステークホルダー分析」の担当者を 1 名選定し、「政策プロセスマネジメント」にも複数名を配置していたため、分離後もそれぞれの業務従事者が継続して作業を行った。
- C) 各モデル科目を担当する NAPA 教員は、科目の基本方針を検討のうえ、シラバスの素案（到達目標とコンテンツの範囲）を作成し、日本におけるワークショップの実施までに GRIPS チーム担当教員に提出した。各科目の GRIPS チーム担当教員は、同案に基づき指導方針を検討のうえ、コメントを作成し、NAPA 教員にワークショップまでに通知し、また、ワークショップ期間中の個別ディスカッションを通じてコンサルティングを行った。

A2-2. 特定支援科目に関する基本方針の検討＜2014 年 5 月～7 月＞

- A) NAPA チーム担当教員が十分な知見を有していなかった科目として、「コストベネフィット分析」、及び「シナリオプランニング」の 2 科目については、GRIPS チーム担当教員からシラバス素案を提案し、日本におけるワークショップまでに参照すべき参考文献（英文）を選出・推薦した。
- B) 「公共政策と政治」及び「公共政策の哲学」については、ワークショップ時に、双方の担当教員が意見交換を行ったうえで、NAPA 担当教員がシラバス案を作成した。GRIPS チーム担当教員は、ワークショップの場で参照すべき参考文献（英文）を推薦した。

(3) A3. モデル科目のコンテンツ案の作成

A3-1. ワークショップの事前準備＜2014 年 6 月＞

- A) モデル科目を担当する NAPA 教員は、日本におけるワークショップに先立ち、GRIPS チーム担当教員の助言を参考にして、シラバス第一次案を作成した。NAPA チームはこれらを取りまとめて、日本でのワークショップまでに GRIPS チームに提出した。
 - B) 特定支援 4 科目を担当する NAPA チーム教員のうち、「コストベネフィット分析」、及び「シナリオプランニング」の 2 科目の担当者は、GRIPS チーム担当教員が推薦した参考文献に基づき、事前準備を行った。また、「公共政策と政治」及び「公共政策の哲学」の担当者は、ワークショップ終了後にシラバス素案を提出した。
- なお、各シラバスの第 1 次案は、別添資料 10. に示す。

A3-2. 日本における第 1 回ワークショップの実施<2014 年 7 月～8 月>

- A) モデル科目に係るシラバスと教材の作成を目的として、2014 年 7 月 22 日から同年 8 月 1 日の期間で日本においてワークショップを実施した。ワークショップの参加者は、NAPA においてモデル科目及び標準要領を担当する教員のうち、各科目の代表者等であった。
- B) ワークショップは、合同プログラムと個別プログラムに分けて実施した。これにより、シラバス・講義資料や標準要領の作成に係る NAPA 側担当教員の個別の作業が促進された。
- C) 合同プログラムについては、ベースライン調査に関連する事項（日本の政策策定過程に関する講義、今後の作業方針にかかる協議等）、シラバス・講義資料の標準要領に係る事項や、学習効果を高める技法などを対象に、講義を中心に実施した。
- D) 個別プログラムについては、特定支援科目以外を担当する各 NAPA 教員に対して、GRIPS チーム担当教員が、事前に提出されたシラバス案に基づき、要改善点について助言を行い、それを受けて NAPA 担当教員が、日本滞在中に、必要な改善作業を行った。また、改善作業ののち、再度 GRIPS チーム担当教員による助言を行い、帰国後の作業が円滑に進むよう配慮した。
- E) 特定支援科目については、NAPA 側担当教員による事前準備（シラバス素案の検討及び推薦文献に基づく研究）の結果を踏まえ、GRIPS 担当教員から助言を行った。
- F) GRIPS は、NAPA 担当教員が個別に検討作業を行う間は、可能な限り越語対応が可能なティーチング・アシスタントを配置した。また、GRIPS 内に専用の研究環境を設け、図書館をはじめとする施設の利用を可能とした。

なお、日本でのワークショップの日程概要、講義の概要、講義資料等は別添資料 11. のとおりである。また、モデル科目のシラバスの第 2 次案は別添資料 12. に示す。

A3-3. ベトナムにおけるコンテンツの作成と遠隔支援<2014 年 8 月～2015 年 3 月>

- A) NAPA 担当教員が帰国後にシラバスの改善及び講義資料作成を継続的に行うにあたり、GRIPS チーム担当教員は、電子メールを中心として、随時助言を実施した。

A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言<2014 年 11 月～2015 年 12 月>

- A) ベトナム公務員の能力開発のうえで特に重要とされる科目については、NAPA の希望に基づいて GRIPS チーム担当教員がベトナムに赴き、NAPA 担当教員が作成を進めてきたシラバスについて助言等を行った。
- B) 2014 年 11 月～2015 年 3 月の期間に対象とした科目は、日本でのワークショップ

の結果および NAPA からの要請を踏まえて、双方で協議のうえ、絞り込んだ。対象科目は、「公共政策策定」「公共政策の政治」「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」「公共政策の経済」「公共政策の評価」、および「教育方法」とした。

C) 派遣期間は約 1 週間とし、標準的な構成は、NAPA の要望に基づき、

- ① NAPA チーム担当教員による作業状況に対する助言
- ② NAPA 一般教員を対象とした特別集中講義（1 コマ程度）
- ③ NAPA の学生を対象とした講義（1 コマ程度）

とした。各派遣科目の日程と指導概要、及び現地指導にかかる講義資料は、別添資料 13.に示す。

D) 上記指導の結果を受けて、さらなる MPP プログラム全体の見直しや各科目の基礎的事項の指導を行った方が、プロジェクト全体の成果に好ましいと判断されたため、引き続き現地での助言を実施した。2015 年 6 月の対象科目は、「ステークホルダー分析」「公共政策と法律」、および「コストベネフィット分析」である。また、「シナリオプランニング」については、2015 年 12 月に実施した。2015 年 6 月～12 月に実施した現地指導の日程と指導概要及び関係資料は、別添資料 14.に示す。なお、現地指導が困難であった「公共政策の哲学」については遠隔指導を中心に助言を行った。

（４）A4.ベースライン調査の結果の反映

A4-1. MPP プログラムの基本的枠組みへの反映＜2015 年 5 月～6 月＞

A) 2015 年 3 月に実施したベースライン調査の結果に係るセミナーでの議論を踏まえ、NAPA チームは MPP 基本計画案を検討した。これに対して、1-3-2 （１）A1-1 及び A1-2 において整理された現職公務員を主対象とする公共政策関係の修士プログラムにおいて一般的に考慮されるべき重要な諸点も踏まえ、GRIPS チームとして助言を行った。

A4-2. モデル科目のコンテンツへの反映＜2015 年 5 月～6 月＞

A) 2015 年 3 月に実施したベースライン調査の結果に係るセミナーでの議論を踏まえ、モデル科目を担当する NAPA 教員は、シラバス案を改訂するとともに、講義資料の範囲と内容について適宜見直しを行った。これに対し、GRIPS チーム担当教員は求めに応じて助言を行った。

（５）A5. NAPA・MPP プログラムの最終案の作成

A5-1. 日本における第二回ワークショップの実施＜2015 年 7 月＞

A) ベースライン調査の結果を踏まえて作成された NAPA・MPP プログラムの基本計画第二次案について、日本及びアジア諸国の知見を広く集約する場として、また、これまでの活動を通じて作成されたシラバスについて、仕上げの検討を行い、講義資料について本格的に検討・助言を行う機会として、日本における第二回ワークショップを実施した。第一回と同様に、ワークショップは合同プログラムと個別プログラムにて構成した。

- B) 対象者は、第一回ワークショップに引き続き、モデル科目及び標準要領担当の NAPA 教員とした。また、当初より NAPA 経営層の招聘と同時期に開催することにより、MPP プログラムの設立、展開に責任を有する経営幹部の参加を得ることが可能となるため、同時期に NAPA 経営者層の招聘を実施することを検討していたが、スケジュールの都合上 NAPA 経営者層側の参加が得られなかったため、やむを得ず断念した。
 - C) 合同プログラムの中心は公共政策修士プログラムに関する 1 日間のセミナーとした。現職公務員を対象とする公共政策修士プログラムのあり方について、同様のプログラムを運営する関係機関の幹部が対話を行い、知見を共有する場とした。メインスピーカーとして海外の関係機関であるフィリピン大学とインドネシア大学から招聘者を招き、非公開の国際セミナーとして実施した。
 - D) 個別プログラムにおいては、各科目・標準要領を担当する NAPA 教員が、これまでの一連の取り組みの結果を提示し、GRIPS チーム教員が最終化のために必要な助言を行った。
 - E) NAPA チームは、シラバス及び講義資料の作成に係る標準要領について、NAPA 教員の経験と能力、ならびに、授業を受ける学生側の状況などの現況を踏まえ、ワークショップまでに素案を作成した。GRIPS チームは、同案に基づき記載内容や形式の修正について助言した。終了後に NAPA チームが素案の修正を行い、2015 年 12 月中に最終化することで合意した。
- 第二回ワークショップに関する、日程表、合同プログラムと個別プログラムの概要等については、別添資料 15.に示す。また、国際セミナーにおける資料ならびにその他の合同プログラムにおける資料、ならびに、ワークショップ期間中に実施した各種協議の記録、および標準要領（案）についても別添資料 15.に示す。第二回ワークショップ開催前に提出されたシラバス第 3 次案及び講義資料第 1 次案について、別添資料 16.に示す。

A5-2. 重点科目に係る模擬授業の実施＜2015 年 10 月～12 月＞

- A) モデル科目のうち NAPA・GRIPS 間で合意した 4 科目について、NAPA 担当教員は、新たに作成されたシラバスと講義資料に基づき模擬授業を実施し、それらの有効性を自ら検証し、必要な改善点を考察した。対象科目は NAPA と協議のうえ、「公共政策策定」「公共政策の政治」「公共政策の経済」「コストベネフィット分析」とし、2015 年 10 月～12 月にかけて実施した。
 - B) NAPA チームは、模擬授業の結果をとりまとめ、シラバス、講義資料、及び教授法の有効性を検証し、得られた所見のうち NAPA 教員用の標準要領案に反映すべき点があるか、適宜検討した。
 - C) 模擬授業を行う科目を担当する GRIPS チーム担当教員は、模擬授業及びその後の検証作業に参加し、専門的見地から助言を行った。
- なお、模擬講義に関する現地出張日程表や、講義資料等については、別添資料 17.に示す。

A5-3. MPP 基本計画、モデル科目のコンテンツ及び標準要領の最終案の作成＜2015 年 8 月～2016 年 3 月＞

- A) 日本における第二回ワークショップの結果を踏まえ、NAPA チームは、MPP 基本計画、モデル科目コンテンツ（シラバスと講義資料）、及び、標準要領について、2015 年 12 月末を目途に最終案をとりまとめた。必要とされる場合には、担当の GRIPS チーム教員がベトナムにおいて、助言を行うこととしていたため、3 科目について助言を実施した。対象科目は「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」「ステークホルダー分析」「シナリオプランニング」であり、いずれも 2015 年 12 月までに完了した。これにより、2016 年 1 月～3 月に実施するのは軽微な修正にとどまった。これらの現地指導に関する出張日程表や関連資料について、別添資料 18.に示す。また、2015 年 3 月までの各科目のコンテンツ作成と GRIPS チームからの助言の過程について、別添資料 19.に整理する。
- B) MPP 基本計画、モデル科目のコンテンツ（シラバスと講義資料）及び標準要領の最終案について実施を予定しているワークショップは、2016 年 3 月に実施した協力結果の確認の最終セミナーにおいて議題として取り上げ、併せて実施することとした。2016 年 3 月時点の各科目のシラバス最終案、講義資料最終案を、別添資料 20.に示す。

1-3-3. 活動群Ⅲ. コンポーネント B に関する活動

(1) B1.ベースライン調査の計画策定

B1-1. ベースライン調査の TOR のレビューと改善案の検討<2014 年 4 月>

- A) NAPA チームは、ベースライン調査の対象範囲、調査方法等を検討し、調査仕様（TOR）の案を作成した。GRIPS チームは同案について、以下の B1-2、B1-3、B1-4 の結果を踏まえ、NAPA チームに対して助言を行った。

B1-2. ベースライン調査に関する作業仮説の検討<2014 年 4 月～5 月>

- A) GRIPS チームは、既存の文献資料等に基づき、ベトナムにおける行政制度及び公務員制度の「運用実態」を推定したうえで、日本及び他のアジア諸国の状況も踏まえ、政策策定を担当する公務員の能力開発について特に考慮されるべき重要な諸点を整理した。そのうえで、MPP プログラムが焦点とすべき公務員の能力開発の範囲を検討のうえ、ベースライン調査において特に重点的に検証を試みる作業仮説を設定した。

B1-3. ベースライン調査の手法の検討<2014 年 6 月～8 月>

- A) ベースライン調査は、政策策定プロセスに関する事例研究、並びに、政策の策定と実施に係る公務員の能力開発に関する調査（キャパシティ・アセスメント）を主要な柱として実施することで合意した。GRIPS チームは、作業仮説の検討と並行して、ベースライン調査において用いる手法を検討した。検討結果に基づき、現地における協議及び日本におけるワークショップの機会を中心に、助言を行った。

B1-4. 日本における事例研究対象の検討<2014 年 5 月～8 月>

- B) ベースライン調査においては、ベトナムの事例研究の比較対象として、日本の公共政策策定プロセスについても事例研究の対象とされていた。日本における事例研究は、研究に必要な情報の大半が政府内部に暗黙知として蓄積されており、それらへのアクセスが一般的に容易ではないことから、研究実施上、多くの困難が想定され

た。このため、あらかじめ GRIPS チームにおいて、様々な制約を考慮し、事例研究として意義が大きく、かつ、研究実施が可能な政策領域の検討を行った。検討結果に基づき、GRIPS チームは、ベースライン調査の対象とすべき政策分野について、比較研究の実施可能性と有効性の観点から、NAPA チームに助言を行った。

(2) B2. ベトナムにおけるベースライン調査の実施

B2-1. ベースライン調査着手ワークショップの実施<2014 年 6 月～7 月>

- A) ベースライン調査の進め方について、同調査に従事する関係者のワークショップを NAPA において開催した。調査の TOR の詳細について論議し、事例研究及びキャパシティ・アセスメントの対象、調査方法、調査体制等の基本的枠組みを検討するとともに、調査の方針について調査関係者間で認識を共有した。現地における協議のアジェンダ・日程概要等、および、作業仮説の説明及び手法検討の助言に係る資料を別添資料 21.に示す。

B2-2. ベトナムにおけるベースライン調査の実施<2014 年 12 月～2015 年 3 月>

- A) NAPA チームは、前項の結果を踏まえ、事例研究及びキャパシティ・アセスメントに着手することを予定していたが、ハノイ経済大学アジア太平洋経営センターが調査を実施し、2014 年度中を目途に調査結果をとりまとめることとなった。NAPA は同調査に参画したため、GRIPS チームは必要に応じて助言を行った。

(3) B3. 日本における事例研究の実施

B3-1. 事例研究対象の確定のための事前ヒアリング<2014 年 5 月～8 月>

- A) 当初、NAPA チームによって比較研究対象として決定された政策分野について、GRIPS チームは比較対象として適切な日本の政策事例を選定し、NAPA チームによる関係者に対するヒアリング調査の準備を行う予定であった。しかし、NAPA チームの訪日の機会には比較研究対象が未定であったため、事例選定の準備のための政策ヒアリングを行った。
- B) NAPA チームに紹介した事例は、
- ・ 人事院における人事評価制度導入など、公務員制度改革の政策事例
 - ・ 農林水産省の政策事例（農林水産政策研究所の取組みなど）
 - ・ 経済産業省の政策事例
 - ・ 岩手県遠野市の六次産業化を中心とした政策事例
 - ・ 山口県における六次産業化などの政策事例
- である。
- C) GRIPS チームは、事前ヒアリングの実施のため、日程調整等の準備を行い、調査に同行するとともに、必要とされる追加的な支援を行った。ヒアリングにかかる資料は別添資料 22.に示す。

B3-2. GRIPS チームによる事例研究の実施<2014 年 6 月～2015 年 3 月>

- A) ヒアリング対象の日本の政策事例について、NAPA チームによるヒアリングとは別に、GRIPS 独自の事業として事例研究を行う予定であったが、NAPA チームによる対象の決定に時間を要したため、GRIPS チームは先行して事例研究を開始した。対

象事例は公務員人事制度改革及び、地方自治体における六次産業化推進等の各種政策推進のための取り組みの2つである。取りまとめた研究成果は、NAPA 側に提供するため翻訳や講義資料に含めるための再構成を行った。取りまとめた研究成果は別添資料 23.に示す。

(4) ベースライン調査の結果のとりまとめ

B4-1. ベースライン調査の結果に係るセミナーの開催<2015 年 3 月>

- A) ベースライン調査の結果から明らかになった公共政策策定プロセスに係る課題、及び、公務員の能力開発に係る具体的なニーズを共有し、MPP プログラムの基本コンセプト、カリキュラム、運営方針等について、必要な措置を検討するために、2015 年 3 月にベトナムにおいてセミナーを開催した。
- B) 同セミナーにおいては、越日双方の側から事例研究の成果及び MPP プログラムに関する考察について報告を行い、MPP プログラムのカリキュラム、並びにモデル科目のシラバス及び教育方法等について、考慮されるべき諸点について議論した。セミナーのスケジュール及び GRIPS チームが行った報告の内容は、別添資料 24.に示す。

B4-2. 事例研究の成果の公表

- A) NAPA の教員が参加し、ハノイ経済大学アジア太平洋経営センターが実施した事例研究の成果は、2015 年 8 月に報告書にとりまとめられた。この報告書は学外の関係者にも共有される等、一定範囲に公表されている。また、授業で活用するために整理を行ったほか、「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」をはじめとする科目の講義資料に採用されており、それらの講義資料は印刷を予定している。最終報告書を別添資料 25.に示す。

1-3-4 業務活動のフロー図

プロジェクトにおいて実施した活動について、図 5 のフローチャートに示す。また、専門家派遣実績について、表 5 に示す。

図 5 活動実績・計画フローチャート

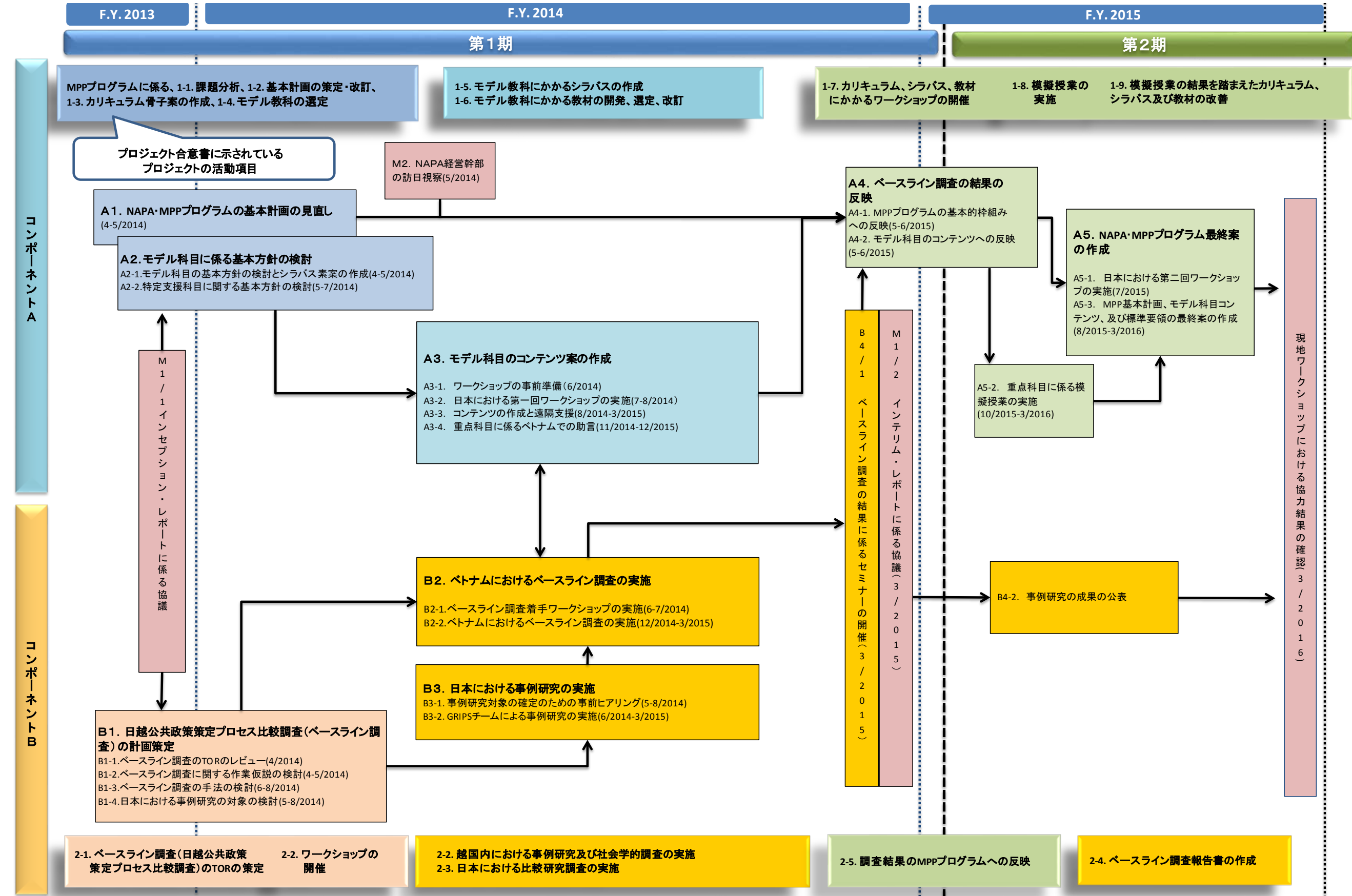


表 5 専門家派遣実績

氏名 (担当業務)	渡航 回数	第1回派遣	第2回派遣	第3回派遣	第4回派遣	第5回派遣	日数 合計
		派遣期間 業務概要	派遣期間 業務概要	派遣期間 業務概要	派遣期間 業務概要	派遣期間 業務概要	
横道 清孝 (総括／公共政策策定（１）)	5	2014年3月26日～4月1日 (7日)	2015年3月8日～3月14日 (7日)	2015年6月14日～6月16日 (3日)	2015年11月30日～12月4日 (12月3日を除く4日)	2016年3月2日～3月5日 (4日)	25
		M1-1. インセプション・レポート（第一期活動計画）にかかる協議	M1-2. インタリム・レポート（第2期活動計画）にかかる協議 A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言 B4-1. ベースライン調査の結果に係るセミナーの開催	M3-2. プロジェクト運営にかかる協議	A5-2. 重点科目に係る模擬授業の実施	M3-3. 最終セミナー	
原 洋之介 (公共政策策定（２）)	1	2015年5月6日～5月9日 (4日)					4
		M3-1. MPPプログラム全体の検討のための特別講義					
中郷 章 (公共政策の政治)	3	2015年3月8日～3月13日 (6日)	2015年10月25日～10月29日 (10月28日を除く4日)	2016年3月2日～3月5日 (4日)			14
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言	A5-2. 重点科目に係る模擬授業の実施	M3-3. 最終セミナー			
高田 寛文 (「タスク」を中心とした公共政策「プロセス」メント（２）)	5	2014年6月30日～7月3日 (4日)	2014年11月11日～14日 (4日)	2015年3月8日～3月14日 (7日)	2015年11月16日～11月19日 (4日)	2016年3月1日～3月5日 (3月2日を除く4日)	23
		B2-1. ベースライン調査着手ワークショップの実施	A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言	A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言 B4-1. ベースライン調査の結果に係るセミナーの開催	A5-3. MPP基本計画、モデル科目のコンテンツ及び標準要領の最終案の作成	M3-3. 最終セミナー	
松浦 正浩 (「タスク」分析)	2	2015年6月24日～6月26日 (3日)	2015年11月12日～11月14日 (3日)				6
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言	A5-3. MPP基本計画、モデル科目のコンテンツ及び標準要領の最終案の作成				
園部 哲史 (ベースライン調査(1))	1	2014年6月30日～7月3日 (4日)					4
		B2-1. ベースライン調査着手ワークショップの実施					
武居 丈二 (ベースライン調査(2))	1	2015年3月12日～3月15日 (4日)					4
		B4-1. ベースライン調査の結果に係るセミナーの開催					
井川 博 (公共政策と法律)	1	2015年6月18日～6月20日 (3日)					3
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言					
ジェームズ・ローズ (公共政策の経済（１）)	2	2015年1月25日～2月1日 (1月30・31日を除く6日)	2015年12月3日～12月5日 (3日)				9
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言	A5-2. 重点科目に係る模擬授業の実施				
トラン・ヴァン・トウ (公共政策の経済（２）)	3	2014年3月26日～4月1日 (7日)	2015年5月5日～5月9日 (5日)	2016年3月1日～3月5日 (3月2日を除く4日)			16
		M1-1. インセプション・レポート（第一期活動計画）にかかる協議	M3-1. MPPプログラム全体の検討のための特別講義	M3-3. 最終セミナー			
田中 啓 (公共政策の評価)	1	2015年3月1日～3月5日 (5日)					5
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言					
細江 宜裕 (コストベネフィット分析)	2	2015年6月11日～6月14日 (4日)	2016年11月22日～11月24日 (3日)				7
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言	A5-2. 重点科目に係る模擬授業の実施				
角和 昌浩 (シナリオプランニング)	1	2015年12月13日～12月16日 (4日)					4
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言 A5-3. MPP基本計画、モデル科目のコンテンツ及び標準要領の最終案の作成					
佐藤 浩章 (教育方法)	1	2015年3月22日～3月28日 (7日)					7
		A3-4. 重点科目に係るベトナムでの助言					
派遣実績 合計日数							131

第2章 業務実施上の課題・工夫・教訓

2-1. 業務実施上の課題

プロジェクトの実施期間は2013年からの3年間であったものの、GRIPSが本業務を受託し参画したのは2014年からとなった。そのため、NAPA チーム教員に対して、集中的に助言を行う必要があった。ところが、プロジェクトの途中で、NAPA が HCMA から独立し、および内務省傘下組織となったことや、2014 年の前院長退職後は院長不在となり、新しい推進体制を確立するまでに時間を要した等の理由により、作業が予定したように進まず、遅延が発生した。

この遅延は、原因の解消とともに改善傾向が見られたものの、乗り越えるために多くの工夫を要した。

2-2. 業務実施上の工夫

業務の円滑な実施を目的とし、本業務開始当初より NAPA に求めたのは、科目担当者を複数名配置し、チームを結成することであった。GRIPS 側も、学外の研究者を含めて第一人者のチームをしっかりと編成して対応し、それに対応した体制を NAPA においても編成したことで、科目ごとにオーナーシップを持って作業が進められた。

また、前述の作業の遅延を乗り越えるための工夫として、以下3点の対応を行った。1点目は2014年と2015年の2度の訪日ワークショップの機会において、可能な限り同一のメンバーの来日を求めた点である。越日の各科目担当者におけるコミュニケーション効果の向上と信頼関係の構築により、コンテンツ作成作業を円滑に進めることを目的に、同一メンバーの訪日を一貫して依頼した。その結果、ベトナムでは機会均等などの理由で別の人員が配置される可能性が高かったところ、半数を超える人員は同一のメンバーで2015年の訪日ワークショップを実施するに至った。

2点目は、ベースライン調査における事例研究をハノイ経済大学に委託し、NAPA の教員が参加する形式で実施したことである。ハノイ経済大学の指導・リードが得られたことで、事例研究の精度が向上したと考えられる。

最後は、2015年3月のベースライン調査ワークショップの実施や、毎年訪日ワークショップを実施するなど、定期的に行うイベントを活用し、進行管理を実施した点である。なお、イベント実施と併せてプロジェクト運営に関わる協議も実施した。このことにより、各イベントの実施までに一定の進捗を担保し、また、次のイベントまでの作業進捗について確認するという流れが生まれた。この流れを活用し、遅延が発生したにも関わらず、業務全体の進捗管理を行うことが可能となった。

2-3. 業務実施上の教訓

本業務を行うなかで、2点の教訓を得た。1点目は、リーダーシップを含めたカウンターパートの体制がきちんと整っていないことによる影響である。この点に関して日本側から働きかけを行うことはなかなか困難であるが、カウンターパートの状況を逐一把握し、業務の実施予定順序を前後させるなど、業務遅延を防ぐ意識と工夫が必要である。

もう1点は、実際の作業を行う人員のモチベーションの確保である。NAPA チームのメンバーは当初どのように作業に取り組んだら良いかとまどっている様子も見られたが、GRIPS チーム

のメンバーによる丁寧な指導の甲斐もあり、段々とモチベーションをあげて作業するようになった。このモチベーション向上に寄与したのは、訪日ワークショップに同一メンバーを招聘する等により、NAPA チーム担当者と GRIPS チーム担当者の間に顔見知りの関係を作り上げたことである。GRIPS チームの教員にとっては、同じ NAPA チーム担当者に対し継続して助言を行うことにより、ベトナムの状況や NAPA の状況等をよく把握し、効果的な助言をすることが可能となった。NAPA チーム担当者としては、このような継続した助言を受けることで、きちんとした成果を挙げることができるという自信を高めたものと思料する。

2-4. 業務実施による成果

上述のとおり工夫を要したものの、GRIPS が MPP 作成支援に参加したことにより、既存の Master of Public Administration プログラムと異なり、MPP は何を指すものなのか等の基本的な理解を得たものとする。主な気づきとして以下 4 点が挙げられる。

2-4-1. 新たな学問的知識の習得

既存の Master of Public Administration における教育内容や、講師が経験した教育内容等を鑑みると、MPP には新しい学問分野をいくつも導入した。特に経済学については、従来 NAPA にはなかったミクロ経済学・マクロ経済学を取り入れた。また、シナリオプランニングやステークホルダー分析等、ベトナム全体でみてもほとんど取り入れられていない科目を導入した。

当初、これらの科目の導入に懐疑的な意見もあったが、プロジェクトを通じて MPP が目指すものについて NAPA 内で共通理解を得ることができ、科目として導入されたものと思料する。

2-4-2. 事例活用の重要性

MPP 全体において事例を活用する考えは、NAPA 内においてもプロジェクト当初から重要視されていたものの、具体的な活用方法についての知識や現場の状況についての知識は不足していた。この不足は、プロジェクトにおいて事例研究に参加したことで一定程度解消され、MPP において事例を活用することがいかなる観点から重要であるのか、また、実際に教育する方法等についても考えを深めたものと思われる。すなわち、事例活用の重要性についてより理解を深めたと考えられる。

2-4-3. プログラム運営に対する自信

MPP はベトナムの他の教育機関でも導入されておらず、今回の NAPA のプロジェクト開発がベトナムにとって初めてのものとなった。その分、NAPA 側は手探りの部分が多かった様子だが、各科目のシラバス作成や講義資料の整備を積極的に進めるなかでオーナーシップを醸成し、自分たちの力でプログラムを運営する自信をつけたように思われる。

2-4-4. ダイナミクス的重要性

公共政策は、元来社会の変化に応じてダイナミックに変化するものである。したがって、公共政策について教育をする場においても、そのダイナミクスを感じられる教育を行う必

要があり、社会の変化に応じてダイナミックに教育内容を変更していくことが重要である。この重要性について、科目指導や **MPP** 基本計画の検討等の機会にあたって言及してきたため、十分に理解できたものとする。

別添資料

1. インセプション・レポートの確定に係る現地での協議
 - 1-1. 日程表
 - 1-2. 議事録
 - 1-3. 協議資料
 - 1-4. ベースライン調査に関するワークショップのプログラム・報告資料
2. インテリム・レポートの内容に係る現地での協議
 - 2-1. 議事録
3. 第一回経営幹部訪日視察（2014 年 5 月実施）
 - 3-1. 日程表
 - 3-2. プロジェクト運営に係る協議議事録
4. 第二回経営幹部訪日視察（中止：2015 年 9～10 月）
 - 4-1. 日程表
 - 4-2. NAPA 発行のキャンセルレター
5. MPP プログラム全体の検討のための特別講義
 - 5-1. 特別講義日程表
 - 5-2. 講義資料（原、トラン）
6. プロジェクト運営にかかる協議
 - 6-1. 協議結果要旨
7. 最終セミナーにかかる資料
 - 7-1. 日程表
 - 7-2. 講義資料および報告資料
 - 7-3. 実施結果要旨
8. 国内支援委員会にかかる資料
 - 8-1. 第一期活動報告会 議事録
 - 8-2. 最終報告会兼国内支援委員会 議事要旨
9. 公共政策関係修士プログラム及び日本の公務員研修プログラムのとりまとめ結果概要
 - 9-1. 公共政策関係修士プログラム（GRIPS、東京大学公共政策大学院）
 - 9-2. 日本の公務員研修プログラム（人事院公務員研修所、自治大学校、市町村アカデミー）

10. シラバス第1次案（2014年6月作成）

- 10-1. 公共政策策定（NAPA チーム担当者作成）
- 10-2. ステークホルダー分析／政策プロセスマネジメント（NAPA チーム担当者作成）
- 10-3. 公共政策と法律（NAPA チーム担当者作成）
- 10-4. 公共政策の経済（NAPA チーム担当者作成）
- 10-5. 公共政策の評価（NAPA チーム担当者作成）
- 10-6. コストベネフィット分析（GRIPS チーム担当者作成）
- 10-7. シナリオプランニング（1）（GRIPS チーム担当者作成）
- 10-8. シナリオプランニング（2）（NAPA チーム担当者作成）

11. 第一回訪日ワークショップ

- 11-1. 日程・スケジュール概要
- 11-2. 講義資料（原、トラン、佐藤）

12. シラバス第2次案（2014年8～10月作成）

- 12-1. 公共政策策定（NAPA チーム担当者作成）
- 12-2. 公共政策と政治（NAPA チーム担当者作成）
- 12-3. ステークホルダー分析（NAPA チーム担当者作成）
- 12-4. 公共政策と法律（NAPA チーム担当者作成）
- 12-5. 公共政策の経済（NAPA チーム担当者作成）
- 12-6. 公共政策の哲学（NAPA チーム担当者作成）
- 12-7. 公共政策の評価（NAPA チーム担当者作成）
- 12-8. コストベネフィット分析（NAPA チーム担当者作成）
- 12-9. シナリオプランニング（NAPA チーム担当者作成）

13. 現地指導に係る資料（2014年11月～2015年3月実施分）

- 13-1. 各派遣科目の日程・指導概要
- 13-2. 「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」指導結果概要
（2014年11月実施）
- 13-3. 「公共政策策定」講義資料・指導結果概要（2015年3月実施）
- 13-4. 「公共政策と政治」講義資料・指導結果概要（2015年3月実施）
- 13-5. 「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」講義資料・指導結果概要
（2015年3月実施）
- 13-6. 「公共政策の経済」講義資料（2015年1月実施）
- 13-7. 「公共政策の評価」講義資料・指導結果概要（2015年3月実施）
- 13-8. 「教育方法」講義資料・指導結果概要（2015年3月実施）

14. 現地指導に係る資料（2015年6月実施分）

- 14-1. 各派遣科目の日程・指導概要
- 14-2. 「ステークホルダー分析」講義資料・指導結果概要（2015年6月実施）

- 14-3. 「公共政策と法律」協議用資料・指導結果概要（2015 年 6 月実施）
- 14-4. 「コストベネフィット分析」講義資料・指導結果概要（2015 年 6 月実施）

15. 第二回訪日ワークショップ

- 15-1. 日程・スケジュール概要
- 15-2. 国際セミナー・合同プログラム資料
 - 1. 地方視察（群馬県川場村）
 - 2. 人事院公務員研修所
 - 3. 自治大学校
 - 4. 講義資料（佐藤、渡邊）
 - 5. 国際セミナー
- 15-3. プロジェクト運営等にかかる協議資料
 - 1. 第二回訪日ワークショップ 全体会議（ラップアップ）議事要旨
 - 2. MPP 基本計画ならびに標準要領にかかる打合せ 要旨
 - 3. 標準要領（案）

16. シラバス第3次案・講義資料第1次案（2015 年 6～7 月作成）

- 16-1. 公共政策策定 シラバス
- 16-2. 公共政策と政治 シラバス
- 16-3. ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント シラバス
- 16-4. ステークホルダー分析 シラバス
- 16-5. 公共政策と法律 シラバス
- 16-6. 公共政策の経済 シラバス
- 16-7. 公共政策の評価 シラバス
- 16-8. コストベネフィット分析 シラバス
- 16-9. シナリオプランニング シラバス
- 16-10. 公共政策策定 講義資料
- 16-11. 公共政策と政治 講義資料
- 16-12. ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント 講義資料
- 16-13. 公共政策と法律 講義資料
- 16-14. 公共政策の経済 講義資料
- 16-15. 公共政策の哲学 講義資料
- 16-16. 公共政策の評価 講義資料
- 16-17. コストベネフィット分析 講義資料
- 16-18. シナリオプランニング 講義資料

17. 模擬授業に係る資料（2015 年 10～12 月実施分）

- 17-1. 各派遣科目の日程・指導概要
- 17-2. 「公共政策策定」模擬授業（模擬授業資料、指導結果概要）（2015 年 11 月実施）
- 17-3. 「公共政策と政治」模擬授業（模擬授業資料、指導結果概要）（2015 年 10 月実施）

- 17-4. 「公共政策の経済」模擬授業（模擬授業資料、指導結果概要）（2015 年 12 月実施）
- 17-5. 「コストベネフィット分析」模擬授業（模擬授業資料、指導結果概要）（2015 年 11 月実施）

18. 現地指導に係る資料（2015 年 11 月～12 月実施分）

- 18-1. 各派遣科目の日程・指導概要
- 18-2. 「ステークホルダー分析」指導結果概要（2015 年 11 月実施）
- 18-3. 「ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント」指導結果概要（2015 年 11 月実施）
- 18-4. 「シナリオプランニング」指導結果概要（2015 年 12 月実施）

19. モデル科目のコンテンツ作成過程のまとめ

- 19-1. 全科目一覧
- 19-2. 公共政策策定
- 19-3. 公共政策と政治
- 19-4. ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント
- 19-5. ステークホルダー分析
- 19-6. 公共政策と法律
- 19-7. 公共政策の経済
- 19-8. 公共政策の哲学
- 19-9. 公共政策の評価
- 19-10. コストベネフィット分析
- 19-11. シナリオプランニング
- 19-12. MPP 基本計画と標準要領

20. シラバス・講義資料最終案（2016 年 3 月時点）

- 20-1. 公共政策策定 シラバス
- 20-2. 公共政策と政治 シラバス
- 20-3. ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント シラバス
- 20-4. ステークホルダー分析 シラバス
- 20-5. 公共政策と法律 シラバス
- 20-6. 公共政策の経済 シラバス
- 20-7. 公共政策の哲学 シラバス
- 20-8. 公共政策の評価 シラバス
- 20-9. コストベネフィット分析 シラバス
- 20-10. シナリオプランニング シラバス
- 20-11. 公共政策策定 講義資料
- 20-12. 公共政策と政治 講義資料
- 20-13. ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント 講義資料
- 20-14. ステークホルダー分析 講義資料
- 20-15. 公共政策と法律 講義資料

- 20-16. 公共政策の経済 講義資料
- 20-17. 公共政策の哲学 講義資料
- 20-18. 公共政策の評価 講義資料
- 20-19. コストベネフィット分析 講義資料
- 20-20. シナリオプランニング 講義資料

- 21. ベースライン調査の作業仮説及び手法検討への助言に係る資料
 - 21-1. 現地協議日程表
 - 21-2. “Policy-formulating process in the Japanese Government”
(日本の政策プロセスに関するプレゼンテーション資料)
 - 21-3. “A Proposal for the Case Studies”
(ベースライン調査の概要・手法等に関するプレゼンテーション資料)
 - 21-4. “Guidelines for Case Studies on the Policy Formulation in Vietnam”
(上記プレゼンテーションの文書資料)
 - 21-5. “Examples of Questions and Hypotheses to be analyzed in the Case Studies”
(ベースライン調査における作業仮説と質問の作成例)
 - 21-6. ベースライン調査に関する重要な概念図

- 22. 事例研究対象の確定のための事前ヒアリングに係る資料
 - 22-1. 人事院（公務員制度改革の事例）
 - 22-2. 公務人材開発協会（公務員制度改革の事例）
 - 22-3. 経済産業省
 - 22-4. 岩手県遠野市（地方自治体における六次産業化政策等）
 - 22-5. 山口県（地方自治体における六次産業化政策等）

- 23. GRIPS 独自の事例研究のとりまとめ結果
 - 23-1. 事例研究 1. 【知識創造ケーススタディ】～「遠野スタイル」のまちづくり～
 - 23-2. 事例研究 1. 遠野市まちづくりの歩み（1954 年～2014 年）
 - 23-3. 事例研究 1. 図表
 - 23-4. 事例研究 2. 職階制と人事評価

- 24. ベースライン調査の結果とりまとめ・報告に係る資料
 - 24-1. セミナー日程表
 - 24-2. セミナーにおける事例報告用資料
 - 24-3. セミナーにおける、事例活用に関する講義資料

- 25. 事例研究の最終報告書
 - 25-1. Summary Report
 - 25-2. CASE – Granting Autonomy to the Publicly Owned Service Providers: Moving towards Market Based Operation

25-3.CASE – The National Target Program on Building a New Countryside during 2010-2020: From Ideas to Implementation

25-4. CASE – The Master Plan on Tourism Development in the Northern Midlands and Mountainous Areas in 2008