

第1節 国の統治機構

本節では、現在のシンガポールの国家統治機構について概説することとしたい。

第1項 概観

1 政体及び元首

シンガポールは大統領を国家元首とする共和制国家である。現在の大統領は、トニー・タン氏〔第7代（公選による大統領としては3人目）2011年9月1日就任〕である。1991年1月の憲法改正により、大統領は任期6年で国民により直接選挙されることになった。それまでの大統領は4年ごとに国会により選出され、儀礼的色彩の強い存在であったが、現在の大統領は、予算や政府機関の長の任命に対する拒否権等を持っている。

なお、大統領は、大統領顧問協議会（Council of Presidential Advisors）と相談の上、その権限を行使する。

2 憲法

現行憲法は、1965年、マレーシアからの独立と同時に施行されたもので、マレーシア時代の旧シンガポール州憲法を引き継いだ内容となっている。なお、マレーシア及びシンガポールは、長い間、英国の植民地支配下にあったため、英国の影響が色濃く残されている。

3 国会

(1) 概要

国会は一院制であり、議員は国民の直接選挙で当選した公選議員、非選挙区選出議員及び任命議員から構成される。議長、副議長は国会議員以外からも選出可能である。

非選挙区選出議員及び任命議員は、憲法改正、予算法案、内閣不信任案等については、表決に参加することはできない。

現在の国会における国会議員の任期及び議席数は以下のとおりである。

[公選議員] 任期5年、議席数87

[非選挙区選出議員] 任期5年、現議席数3

[任命議員] 任期2年半、議席数9

(2) 選挙

公選議員の定数87の内、75名は15の集団選挙区から、3～6名1組で選出され、残り12名は12の小選挙区から選出される。集団選挙区の候補者数は、各選挙区の有権者数を考慮した上で、大統領によって官報で公表される。その内訳は4人区が2、5人区が11、6人区が2である。シンガポールは多民族国家であるため、集団選挙区から立候補する候補者グループの内1名は、必ずマレー系、インド系等の少数民族の出身でなければならないこととなっている。

非選挙区選出議員とは、野党の当選議員の数が最低確保議席に満たない場合、総選挙で落選した野党候補者のうち得票率の高い候補者を当選人として選出した議員のことで

ある¹。近年、国会でより多様な意見の含まれた議論が希望されているため、2010年に憲法及び国会議員選挙法の改正により、今後の国会における野党の議員数は、非選挙区選出議員を含め、従来の最低3名から9名まで確保することになった。

非選挙区選出議員は、それぞれの選挙区での最低得票率が有効投票数の15%でなければならないという条件が設定されている²。また、同一選挙区から1名までと定められている。2011年の総選挙では、野党議員は6名当選したため³、3名の野党候補が非選挙区選出議員に選ばれた。

任命議員は、国会の特別選考委員会の推薦に基づき、大統領が任命する者で、議席数は9と定められている。

選挙権・被選挙権は、21歳以上のすべての国民に与えられる。1959年に普通選挙権が導入されて以来、義務投票制をとっており、正当な理由なく棄権すればその氏名が選挙人名簿から削除される。再登録を行うにはS\$5を選挙登録局に支払わなければならない。

(3) 政党別国会議員数

政党別国会議員数は、2011年5月7日の総選挙及び2012年、2013年の補欠選挙を経た結果、以下のとおりとなった。

[与党][人民行動党 (PAP)] 80名

[野党][労働者党 (WP)] 7名

また、非選挙区選出議員3名が、シンガポール労働者党(2名)とシンガポール人民党(1名)から選出された。

(4) 海外投票制

2001年に国会議員選挙法が改正され、その年に行われた総選挙で海外投票が行えるようになるはずだったが、米国の同時多発テロ事件以降の安全確保を理由として、2001年の総選挙で執行停止とした。このため、海外投票制は2006年の総選挙で初めて実施されることとなった。シンガポールは2008年にさらに国会議員選挙法を改正し、投票所としての在外公館の数の増加、有権者資格及び登録期間の緩和、登録手順の簡略化などの措置で、より多くの在外シンガポール人が投票できる仕組みを整えた。投票は、東京を含む海外10か所の在外公館で行われる。

¹ 非選挙区選出議員の数は、憲法上9名まで可能であるが、国会議員選挙法第52条によると、実際の人数は「9 - (野党の当選議員の数)」という公式に従う。

² 落選した野党候補者のうち、誰も最低得票率を獲得していない場合、理論上では、非選挙区選出議員の数が0となる可能性もある。

³ 野党が2011年の総選挙で6議席を獲得したのは、建国以来最多の議席数である。与党にとって、87議席のうち81議席を確保したものの、得票率は前回よりも下回った60.1%にとどまることを見ると、事実上の一党支配に対する批判及び変化を求める声が高まっていることが窺える。その後2回の補欠選挙に野党が連勝したことによって、現在国会では、野党が7議席を占めており、1965年の独立以来、野党勢力が過去最多を更新した。

(5) 選挙運動でデジタル・メディア利用の規制緩和

インターネット上の選挙運動・政党の宣伝を厳重に管理してきたシンガポールでは、2011年の総選挙で初めてブログ、Facebook、Twitterのようなソーシャル・ネットワーキングツールを利用したインターネット上の政治的な議論が認められるようになった。これまで、政党、候補者及び党員がウェブサイトを経営するためには、メディア開発庁から運営許可をもらわなければならないばかりでなく、無所属の国民が政治的な議論を行うためのウェブサイトを経営する時も許可が必要だった。しかし、ソーシャル・ネットワーキングツールの普及によって、一般の国民にとって、政治的な議論参加の敷居が低くなってきていることを認めた上で、政府は2010年にデジタル・メディア利用の規制を緩和した。これにより、選挙キャンペーンのビデオ記録及び音声ファイルのアップロード、個人ブログでの宣伝及び議論等が事前審査を受けずに行えるようになった。

第2項 行政制度

1 内閣

シンガポールの内閣制度は議院内閣制である。大統領が、国会で過半数の信任を得ると判断される国会議員を首相に任命し、首相の助言に基づき、国会議員の中からその他の大臣を任命する。内閣は、国会に対して連帯して責任を負う。現在のリー・シェンロン首相は、初代首相リー・クアンユーの長男で、2004年8月12日に就任した。

現在の内閣は首相を含め18名の大臣により構成されている（図表2-1-2-1「内閣閣僚」参照）。

図表2-1-2-1「内閣閣僚」

(2014年12月現在 出所：シンガポール内閣ウェブサイト)

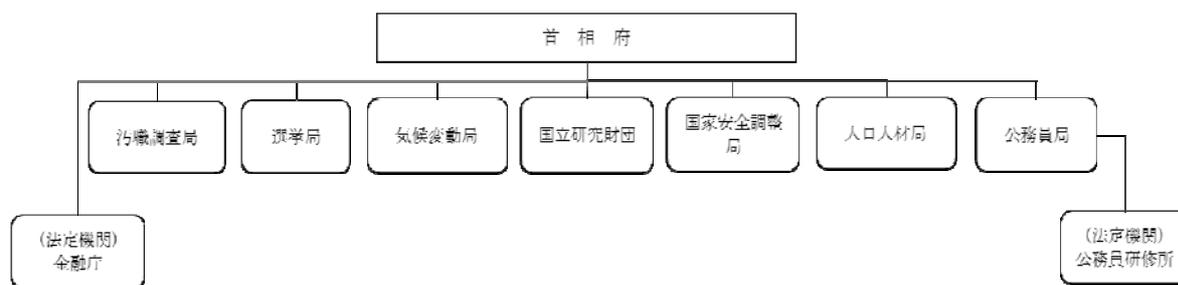
	役職	氏名
1	首相	リー・シェンロン (第3代首相)
2	副首相兼国家安全保障担当調整大臣兼内務相	テオ・チーヒエン
3	副首相兼財務相	ターマン・シャンムガラトナム
4	通商産業相	リム・フンキャン
5	首相府相	リム・スイセイ
6	情報通信相	ヤーコブ・イブラヒム
7	国家開発相	コー・ブンワン
8	国防相	ウン・エンヘン
9	環境・水資源相	ビビアン・バラクリシュナン
10	外務相兼法務相	K. シャンムガム
11	保健相	ガン・キムヨン
12	運輸相	ルイ・タックユー
13	首相府相兼第二内務相兼第二通商産業相	S. イスワラン
14	教育相	ヘン・スウィーキート

15	首相府相兼第二環境・水資源相兼第二外務相	グレイス・フーハイイエン
16	社会・家族開発相兼第二国防相	チャン・チュンシン
17	人的資源相	タン・チュアンジン
18	文化社会青年相兼第二通信情報相	ローレンス・ウォン

2 行政組織

シンガポール政府は1府15省から成る。このほか、法定機関⁴と呼ばれる組織が多数（50以上）ある。法定機関はそれぞれ個別法によって設立された政府関係機関で、省の内部局よりも高い自立性を与えられている。公務員局の2014年最新のデータによると、省と法定機関を合わせた公共部門職員数は、約139,000人で、そのうち、省に勤務する公務員は82,000人⁵である（いずれも軍を除く）。首相府及び各省庁の関係図は、図表2-1-2-2「首相府組織図」及び図表2-1-2-5「行政機構」のとおりである。

図表2-1-2-2「首相府組織図」



3 財政

シンガポールの総予算は通常、使用目的によって二つの部分で構成されている。一つは税金や手数料から成る「歳入」及び省庁の一般運営費と開発費から成る「歳出」である。もう一つは「純投資収益」と「特別移転費」⁶である。

2013年度の収支は、決算によると、（歳入 S\$571 億 5,000 万－歳出 S\$523 億 4,000 万）＋（純投資収益 S\$79 億 4,000 万－特別移転費 S\$88 億 2,000 万）＝ 約 S\$39 億 2,000 万の黒字が発表されている。これは、国内総生産の1.1%に相当する額である。

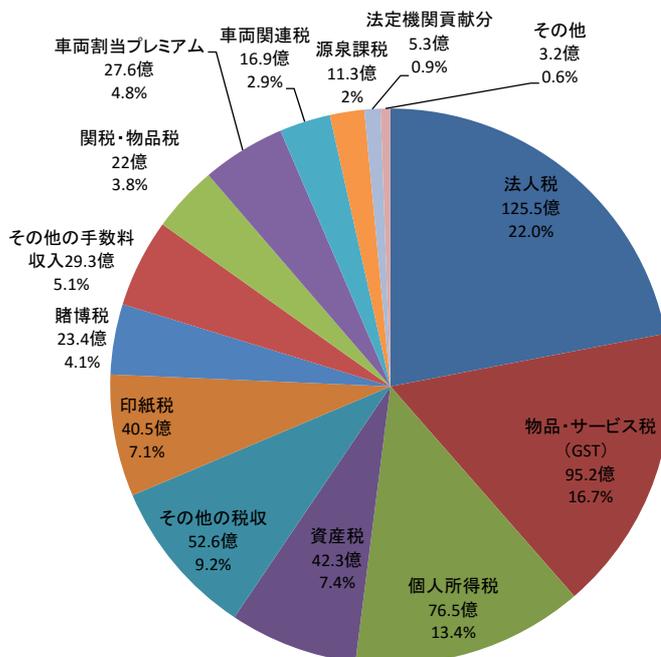
⁴ 法定機関 (Statutory Board) とは、個別法によって設立された機関である。一般に、省が全般的な政策方針を決定し、その管轄下の法定機関が具体的な施策を策定・実施する。法定機関の職員は、公務員とは呼ばれていないが、公共部門職員とされ、公務員と同様に汚職防止や守秘義務などの規定が適用される。

⁵ データは公務員局ウェブサイトで公表されている数字。

⁶ 特別移転費とは、国民に対する一時給付金、公共料金の払い戻し、国家研究基金や各種社会保障プログラムの基金への補填等、一般支出や開発費に含まれない費用を指す。

図表 2-1-2-3 の総歳入の内訳を見ると、主な財源は、法人税、物品・サービス税（GST）と個人所得税であると同時に、車両、賭博税、印紙税なども高い割合を占めていることがシンガポールの特徴とも言える。

図表 2-1-2-3 「2013 年度総歳入」（出所：財務省）単位：S\$



また、前述の純投資収益とは、中央銀行に相当するシンガポール通貨金融庁（MAS）とシンガポール政府投資公社（GIC）⁷が各会計年度に運用した準備金からのキャピタルゲインなどの長期実質利益見込み額の最大 50%と、財務省管轄下にある投資持ち株会社テマセク・ホールディングス⁸が運用する準備金からの金利、配当金収入の 50%を合算したものである。

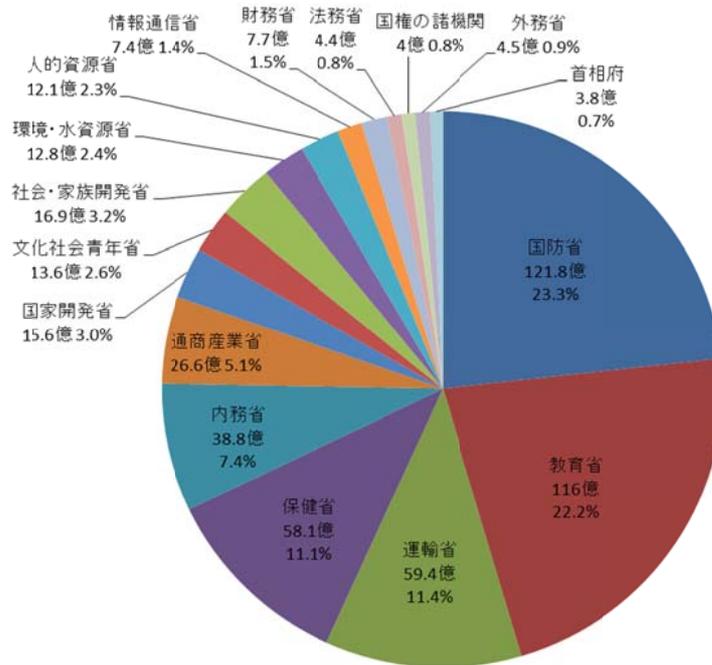
政府系ファンドである GIC やテマセクの投資益が安定財源として一般会計に組み込まれていることも、シンガポールの財政運営の大きな特徴である。

⁷ 1981年に設立された政府の余剰金の資産運用会社で、海外にのみ投資運用している。運用資産規模は「US\$1,000億を大きく超える額」と具体的な金額は明らかにされていない。

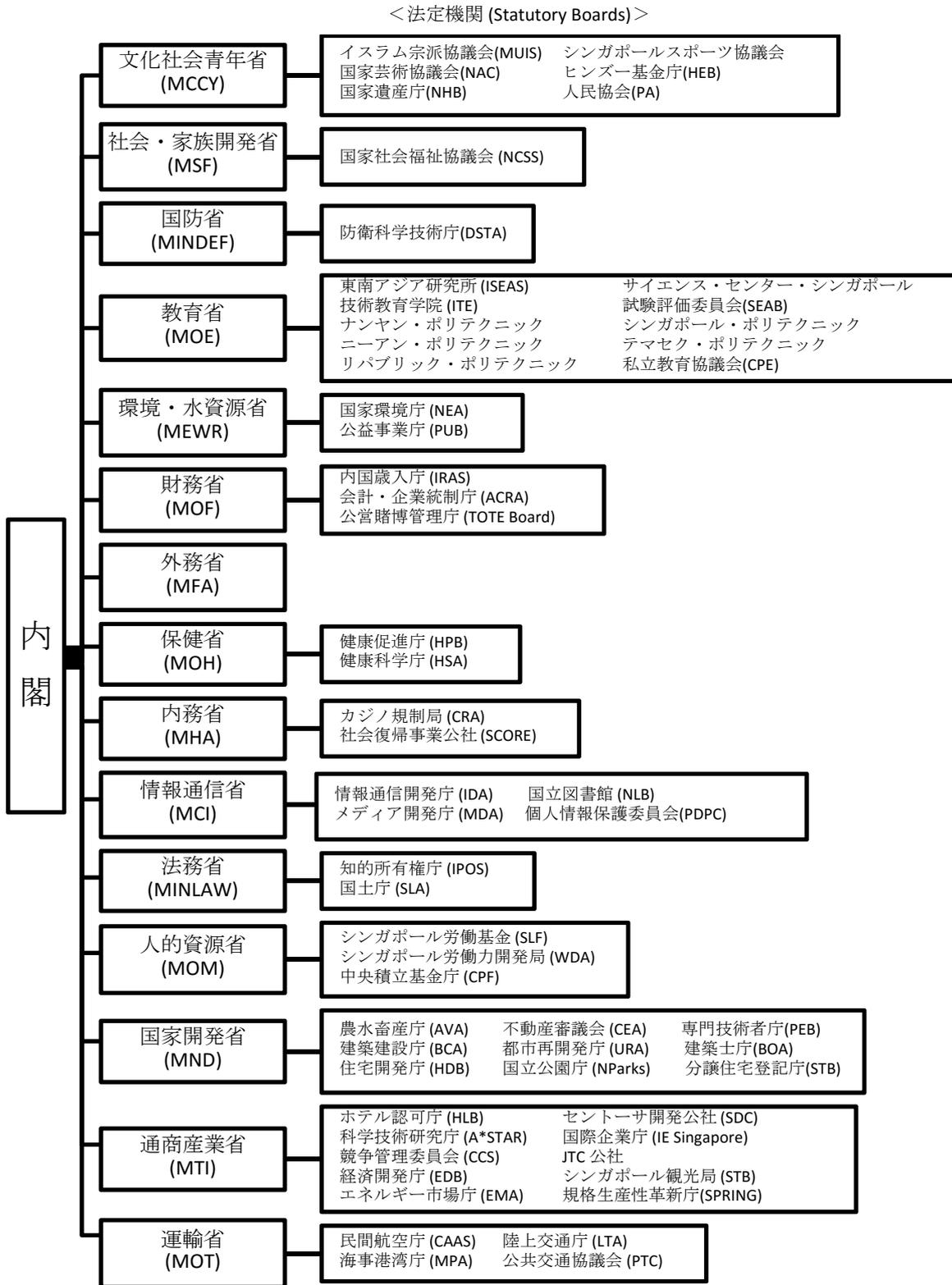
⁸ 1974年に設立された政府関連企業の持ち株会社。2002年より海外投資を本格化させ、南米、アフリカ等の新興市場 10%、OECD 諸国 20%、シンガポール 30%、アジア 40%を投資方針としている。運用資産規模資産規模は、S\$2,230億（2014年3月時点）となっている。

総歳入に対して、図表 2-1-2-4 は、部門別総支出を示しており、支出が大きい順に国防、教育、運輸、保健となっている。

図表 2-1-2-4 「2013 年度部門別総支出」（出所：財務省）単位：S\$



図表 2-1-2-5 「行政機構」



第2節 地域行政関係政府機関

本節では、地域行政関係政府機関として、文化社会青年省（Ministry of Culture, Community and Youth: MCCY）の法定機関である人民協会（People's Association: PA）を紹介する。

第1項 概観

シンガポールは都市国家であり、日本に見られるような地方自治体は存在しない。このため、住民への行政サービスの提供については、各省庁及びその関係機関が直接行っている。この点が他のASEAN各国の地方行政と異なる点である。

しかしながら、住民への行政サービスの提供については、国が直接実施するよりも政府関係機関や民間が行うほうが効率的で、住民にとっても利便性が高い。これらの理由から、シンガポール政府は業務の分散を図る傾向にある。

第2項 人民協会

1 設立経緯と目的

シンガポールは中華系、マレー系、インド系などで構成されている多民族国家である。各民族の宗教、文化、価値観を尊重しつつ国民の融和と団結を図ることは国家統一の重要な行政課題となっている。

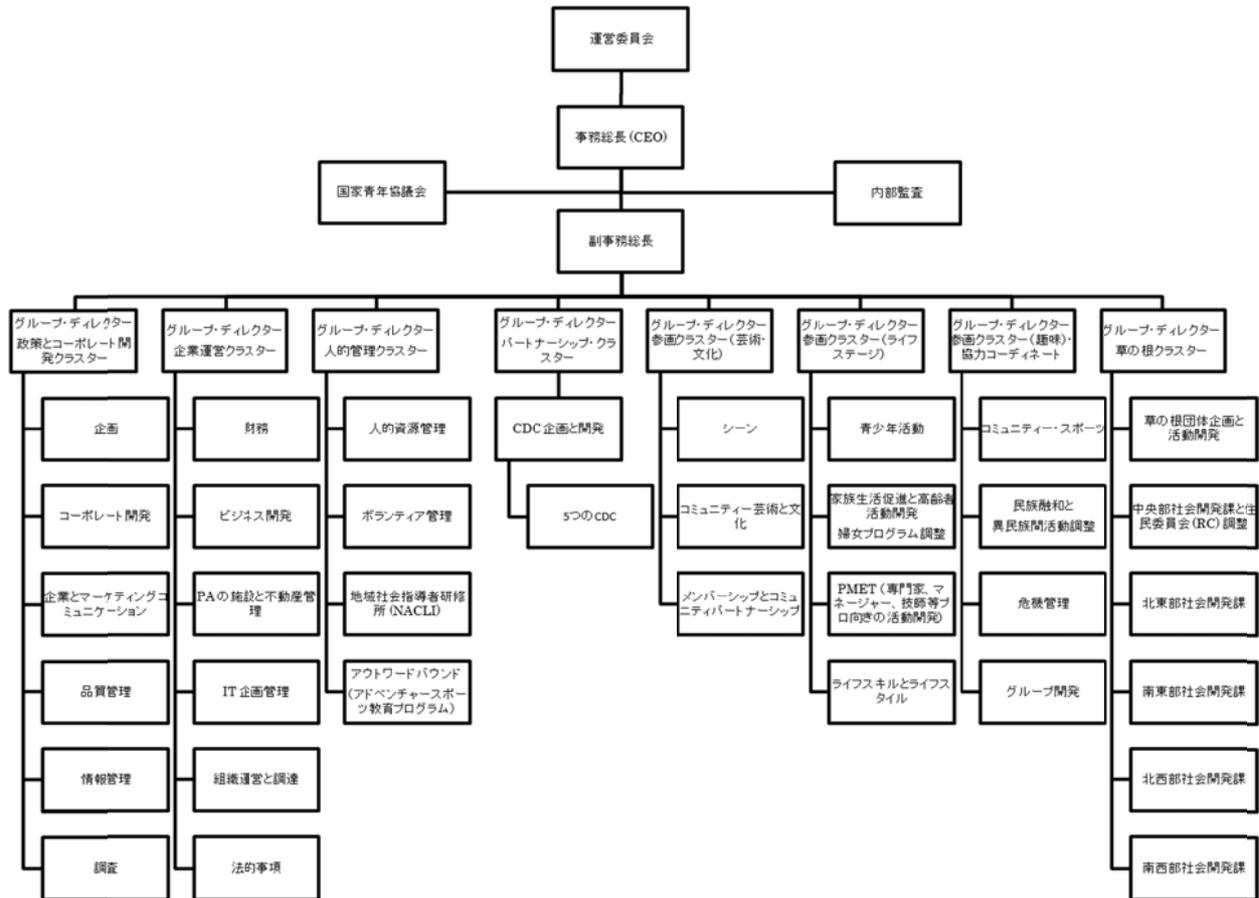
人民協会は、民族の融和と社会的結合を促進することを旨とするとともに、地域住民と政府との連帯を強めていく組織として1960年に設立された。国内の様々な人種間の利害を超えた「シンガポール人」としての国民意識を醸成するのみならず、その活動や研修を通じて、次世代の地域社会の指導者を育成し、多民族社会に貢献する人材の育成も目標の一つである。

人民協会は、そもそもシンガポールの与党であるPAPが、地域活動を行う拠点として設置した組織とされている。

2 組織及び運営

人民協会は、人民協会法（People's Association Act Chapter 227）に基づき設置された機関である。人民協会の政策決定機関は人民協会運営委員会であり、会長にはリー・シェンロン首相、副会長にはリム・スイセイ首相府相が就き、そのほかに首相が任命する国会議員を含む12人の委員で構成されている。この委員の内の1名が事務総長を兼務し、予算の執行管理を行っている。人民協会の設立時の会長は当時のリー・クアヌー首相で、歴代首相が会長をしていることから人民協会の重要性がうかがえる。人民協会の組織図は、図表2-2-2-1のとおりである。

図表 2-2-2-1 「人民協会主要組織図」 (出所：人民協会 Website を基に作成)



2013.10 現在

3 活動内容

(1) 社会・文化・教育・スポーツ活動の企画・実施

人民協会の活動は「民族の融和と社会的結合」の促進を目的としており、様々な文化や習慣に触れることのできるプログラムやスポーツ大会、子ども・高齢者・家族が参加できる大規模なイベントなどの企画・実施・支援を行っている。また、人民協会が所管する 107 カ所のコミュニティセンター/クラブでは、各地域での生涯教育や青少年育成、民族融和などの活動や様々な生涯学習講座を住民に提供している。

コミュニティセンター/クラブ毎で地域のニーズに合った語学教室や料理教室、カラオケ教室などの講座を開講しているほか、各民族の正月や祭りなどのセレブレーション（ムーンケーキフェスティバル、ラマダン明け、ディーパバリなど）イベントを開催し、すべての年齢層の住民が参加しやすい環境の整備を図っている。

また、これらの講座は地域外の住民も受講することができ「onePA」のホームページからオンライン予約することができる。

(2) 政策説明会の開催

人民協会は政府と地域社会との橋渡し役を果たすため、政府が決定した諸政策をわかり易く住民に説明する会の開催をはじめ住民の声を反映するため関係政府機関との対話の機会を設けている。

(3) チンゲイ・パレード

チンゲイ・パレードは、旧正月を祝うイベントとして人民協会が主体となって毎年盛大に開催されている。パレードでは各種民族による民族衣装やダンスなどの披露が行われるほか、ダンス以外でも多くの住民が参加できるプログラムを実施している。

(4) ドラゴンボートレース

ドラゴンボートレースは、人民協会がシンガポールドラゴンボート協会と共催して毎年1回ベドック貯水池で開催される。また、人民協会の施設で実施するウォータースポーツプログラムでもドラゴンボートを体験することができる

4 人民協会のネットワーク

人民協会の活動を支える地域の団体として、次に述べる草の根組織がシンガポールのコミュニティー活動の一部を担っている。元々与党 PAP の地域組織として設置されたという経緯を持ち、人民協会と連携を取りながら活動している草の根団体は、1,800 団体も存在し、その運営は人民協会に任命されたボランティアが行っている。

(1) 市民諮問委員会

各民族コミュニティー、経済、社会分野におけるリーダーから成る市民諮問委員会 (Citizen Consultative Committee: CCC) は、選挙区における草の根組織の筆頭としての立場にあり、区内の諸活動の調整、募金活動、国家行事の調整などを行っている。

(2) 住民委員会

住民委員会 (Residents' Committee: RC) は、公団住宅の住民を対象とし、住民委員会センターの管理や住民の隣人意識を高める各種講座や活動を主催している。住民に政府の政策を伝え、住民の声を政府に届けるなどフィードバック組織としての役割も担っている。

(3) 近隣委員会

住民委員会と対照して、近隣委員会 (Neighborhood Committee: NC) は、民間住宅の住民に向けて上述した役割を果たしている。

(4) コミュニティークラブ運営委員会

コミュニティークラブ運営委員会 (Community Club Management Committee: CCMC) は、地域での文化や生涯教育、青少年育成、民族融和などの活動を行う施設であるコミュニティークラブを管理運営している。幅広い分野の講座や活動を提供するとともに、住民委員会と近隣委員会と同様、政府と住民との橋渡し役も担っている。

(5) その他

その他、女性活動実行委員会 (Women's Executive Committee: WEC)、高齢者活動実行委員会 (Senior Citizens' Executive Committee: SCEC)、マレー系住民活動実行委員会 (Malay Activity Executive Committee: MAEC)、インド系住民活動実行委員会 (Indian Activity Executive Committee: IAEC)、地域緊急時対応委員会 (Community Emergency and Engagement Committee: C2E)、コミュニティースポーツクラブ (Community Sports Clubs: CSC)、少年ネットワーク・クラブ (Teens Network Clubs: T-Net Clubs) 及び青年活動実行委員会 (People's Association Youth Movement: PAYM) があり、コミュニティークラブの活動の中核の役割を果たしている。実行委員は、各地区の住民の中から選ばれるボランティアである。

人民協会は、上述した草の根組織のボランティアが企画した様々なイベントやプログラムを通じて、民族の相違を超えた社会的結合を促進している。

5 収支状況

人民協会の2013年度の収支の内訳は以下のとおりである。

(人民協会2013-2014年次報告書より 単位：S\$)

独自財源：約178,000,000

(内訳)

- ① コミュニティークラブ、地域社会指導研修所などで開催する講座、活動、プログラムの受講料、参加費
- ② 社会、文化、スポーツ各種事業の参加申し込み手数料
- ③ 施設賃貸料、寄付金、定期預金利息、その他

一般経費：約639,000,000▲

(内訳)

- ① 人件費などの行政費
- ② 市民諮問委員会、住民委員会、コミュニティークラブなど各地区の機関や草の根組織への補助金
- ③ 社会、文化、スポーツ事業費、その他

政府補助金：約540,000,000

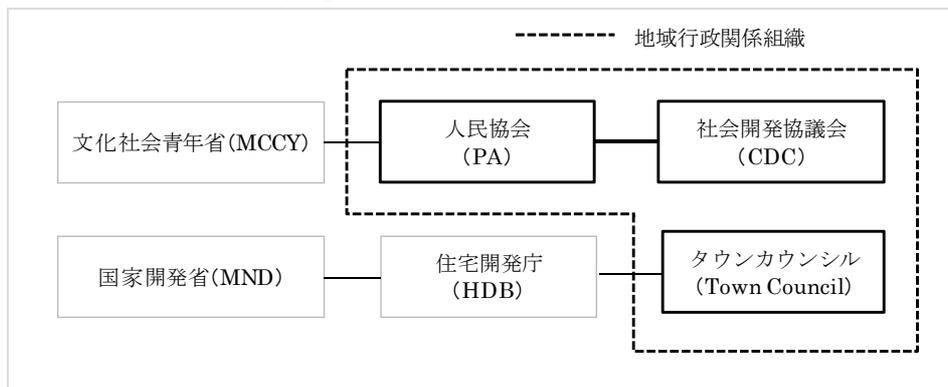
年度余剰金：約127,000,000

政府からの補助金が約7割を占めていることから、人民協会は、政府からの補助金によって成り立っていると言える。

第3項 その他の地域行政関係機関

先にも述べたように、シンガポールは都市国家であり、いわゆる地方自治体は存在しないが、住民の生活に密着した、身近な地域の課題を取り扱う組織が設けられている。それが、社会開発協議会 (Community Development Council: CDC) とタウンカウンスル (Town Council) である。CDC とタウンカウンスルは、それぞれ独立した機能を持ち、CDC は人民協会の管轄下にあるが、タウンカウンスルは国家開発省の管轄下となっている (図表 2-2-3-1 「地域行政関係機関」参照)。CDC とタウンカウンスルの役割については、次節で詳しく述べる。

図表 2-2-3-1 「地域行政関係機関」



第3節 地域行政の概要

本節では、地域により密着した事業を行うために設置された二つの機関、社会開発協議会（CDC）とタウンカウンスルについて紹介することとしたい。

第1項 概観

本節で述べる二つの機関は、福祉関係の行政サービスを提供するなど、地域住民にとって密接な関係のある組織となっている。その運営には政府関係者だけでなく地域住民も関わっており、政府によって作られた「上からの」組織ではあるが、各地域の課題等を解決し、地域住民の連携等を図るために活動する、地域住民による組織である。

第2項 社会開発協議会（Community Development Council: CDC）

1 設立経緯

CDC は、1997 年に発足した組織であり、人民協会の中に置かれている。CDC の組織は、地域コミュニティの形成による民族融和や地域の結びつき、さらには住民としての意識強化を目的として、第 2 代首相ゴー・チョクトンによって提唱されたものである。

CDC は、当初、選挙区や住民数に基づいて分割された全国 9 地区に設置されていたが、2001 年 11 月の総選挙後、人口 50 万人から 85 万人規模の 5 地区に再編成された。新組織としての運営は 2002 年 1 月 5 日に始まっている。

当初の 9 地区のうちに、先進的な取組を行っていた 5 地区の CDC においては「Mayor」制度が導入された。「Mayor」と言っても日本の地方自治体のような直接選挙で住民から選ばれた「市長」ではなく、非常勤で首相から任命された国会議員が兼務しているものであった。残りの 4 地区の CDC においては「Chairman」が置かれ、Mayor と Chairman との明確な違いは規定されていなかった。

2001 年 11 月の総選挙後、CDC 制度について見直しが行われ、CDC は 5 地区へと再編成された。これは、9 地区すべてに Mayor を任命するのは困難であり、また、狭小なシンガポールを 9 つに分割する必要はないとの政府見解によるものである。その結果、①南東部、②南西部、③中央部、④北東部、⑤北西部の各 CDC が設置された。その他の改正点としては、常勤の Mayor を置くということと、不景気を反映して就職斡旋を最も重要な機能とする、としたことが挙げられる。

2 組織及び運営

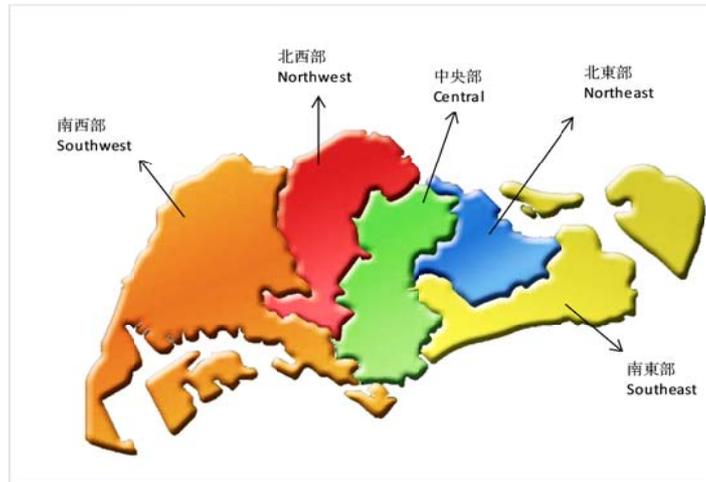
(1) CDC の区域及び設立根拠

CDC は「社会開発協議会規則」（Community Development Council Rules 1997）により、シンガポール全土を 5 分割し、それぞれに設置された。社会開発協議会規則は人民協会法（People's Association Act Chapter 227）のもとに施行されている規則である。

シンガポールは、従来から各種の地域区分を選挙区ごとに設定しているが、CDC の区域についてもそれに基づいていると考えられる。これは与党である PAP の政策とも関係し、人民協会の設置と同じように各地域の住民と PAP のつながりを強くする意図があると言われている。

現在、選挙区と住民数の規模などから、5 地区に CDC が設置されている（図表 2-3-2-1「CDC 区域図」及び図表 2-3-2-2「CDC、選挙区及びタウンカウンシルの地域割」参照）。

図表 2-3-2-1「CDC 区域図」（出所：CDC Website）



図表 2-3-2-2「CDC、選挙区及びタウンカウンシルの地域割」

	CDC 名	グループ選挙区 (GRC) 名	小選挙区 (SMC) 名	タウンカウンシル (Town Council) 名
1	南東部 Southeast	イーストコースト East Coast	ジューチヤート Joo Chiat	イーストコースト East Coast
		マリナーパレード Marine Parade	マウントバテン Mountbatten	マリナーパレード Marine Parade
			ポトンパシル Potong Pasir	ポトンパシル Potong Pasir
2	南西部 Southwest	チュアチューカン Chua Chu Kang	ホンカーノース Hong Kah North	チュアチューカン Chua Chu Kang
		ウェストコースト West Coast	パイオニア Pioneer	ウェストコースト West Coast
		ジュロン Jurong	ユーフアー Yuhua	ジュロン Jurong
3	中央部 Central	アンモキオ Ang Mo Kio	センカンウェスト Sengkang West	アンモキオ Ang Mo Kio
		ビシャン・トアパヨ Bishan - Toa Payoh		ビシャン・トアパヨ Bishan - Toa Payoh
		タンジョンパガー Tanjong Pagar	ラディンマス Radin Mas	タンジョンパガー Tanjong Pagar
		ムールミン・カラ Moulmein - Kallang	ワンポア Whampoa	ムールミン・カラ Moulmein - Kallang
4	北東部 Northeast	パシリス・ポンゴル Pasir Ris - Punggol	ポンゴル・イースト Punggol East	パシリス・ポンゴル Pasir Ris - Punggol
		アルジュニド Aljunied	ホーガン Hougang	アルジュニド・ホーガン Aljunied - Hougang
		タンピニス Tampines		タンピニス Tampines
5	北西部 Northwest	ホランド・ブキティマ Holland - Bukit Timah	ブキバンジャン Bukit Panjang	ホランド・ブキバンジャン Holland - Bukit Panjang
		センバワン Sembawang		センバワン Sembawang
		ニースン Nee Soon		ニースン Nee Soon

(2) 内部組織

CDC は、人民協会の会長または副会長が任命した Mayor 及び 12 人から 80 人の委員で構成された運営委員会により運営されている。

Mayor は、国会議員の中から任命されることとなっており、任期は 3 年（国会議員の任期は 5 年）である（図表 2-3-2-3 「CDC 組織図」参照）。

図表 2-3-2-3 「CDC 組織図」（出所：CDC Website）



CDC の各種委員会は、その地域のニーズに応じて設置されている。例を挙げれば、CDC の施設管理や財政委員会、生涯学習や文化芸術、スポーツ関係、社会奉仕や福祉支援サービス関係、ボランティア管理など、様々な委員会がある。

3 活動内容

社会開発協議会規則第 14 条によると、CDC の使命として、コミュニティーにおける住民同士のきずなを深め、社会の団結を強固なものにしていくということが謳われている。

CDC の主な活動と事業は、次の三つの目標に沿って分かれており（各目標の頭文字をとって「ABC」に区分される）、これらの目標を基に、それぞれの地域や住民のニーズに応じた活動を計画し、行っている。

(1) 社会福祉支援 (Assisting the Needy)

社会福祉支援事業と就職斡旋事業は CDC の重点事業とも言える。就職斡旋や社会扶助プログラムによって、生活難に直面している住民にサポートを与えている。例を挙げれば、生活保護などの経済的支援のほか、貧困家庭に食品クーポンを配ったり、失業者のための就職ワークショップやネットワーク作りのセッションを開いたりして、住民の経済的自立を達成するために、様々なプログラムを実施している。社会福祉支援事業を

行う際に、ボランティア福祉団体⁹ (Voluntary Welfare Organization: VWO) や草の根団体は重要な連携団体となっている。

また、シンガポール労働力開発局 (Workforce Development Agency: WDA) と協力して、リストラによる解雇された人々や失業者を対象とした就職フェアを開催し、就職に必要な技術講習会等の職業訓練を実施している。例えば、履歴書の書き方、パソコン入門講習会、タクシー運転手になるための講習会などが行われている。

(2) 住民同士のきずなを深めること (Bonding the People)

この事業では、多民族国家ならではの民族調和促進プログラム、青少年や高齢者向けのイベント、スポーツ及び文化的なプログラムなどを通じて、コミュニティにおける住民同士の相互接触機会を増やし、きずなを深めることを促進する。活動の内容は、住民と新移民との交流機会作り、活力ある高齢化を進めるカーニバルの開催、各種ユース・プログラム、スポーツ親睦プログラムなどである。

CDC の各地域において、文化、生涯教育、青少年育成、民族融和などの活動を行う拠点であるコミュニティクラブの運営委員会も同じく人民協会の傘下であり、CDC は各コミュニティクラブとも連携をとって、活動目的の達成を図っている。

(3) 企業パートナーと市民参加促進 (Connecting the Community)

CDC は常に様々な政府機関、他の草の根団体、民間団体、学校などと提携しながらプログラムを実施しており、上記組織からボランティアを募集したり、寄付金を集めたり、パートナーシップを結んだりする。例えば、大手金融機関から集めた寄付金を用いて、低所得の家庭の子供の読解能力を向上させるためのプログラムを実施したり、地元の手続きスーパーマーケットと提携し、貧困家庭に米を配布するためのプログラムを行ったりしている。

4 機能

CDC は、各地域で政策を実施する機関としての機能が求められており、現在のところ、住民が自主的に活動をするという機能は低い。基本的な政策決定については政府が行い、具体的な企画立案や実施については、人民協会の傘下にある CDC が地域の実情に応じて行うという形態となっている。そして、それぞれの実施に当たっては、Mayor の附属機関である協議会運営委員会や各種委員会の意見やチェックが反映されている。

政府は、将来的に住民に身近な社会サービスの提供や行政の実施ができる、地方自治体のような機能を CDC に持たせるため、常勤の Mayor を配置し、その機能拡大に力を注いでいる。

また、各種の委員会では、各地域内の住民を委員に任命し、その運営に当たらせており、「自分たちの地域は自分たちの手で (相互扶助で) より良いものにしていく」という能動的意識を醸成する機能も果たしている。

⁹ VWO は、コミュニティでの社会福祉事業実施の担い手として挙げられる。VWO はすべて非営利団体である。現在、400 団体以上の多種多様な VWO が存在しており、それぞれの団体が、介護福祉をはじめ、カウンセリング、医療保健、文化、宗教など、様々な分野で特色のあるボランティア活動を行っている。

5 財源

CDC の主な財源は政府からの補助金であるが、次のとおり概ね 3 種類に分けられる。

(1) 基本住民補助金 (Annual Resident Grant)

基本住民補助金は、政府が毎年、各 CDC に対し交付している補助金である。各 CDC 内の住民一人当たり S\$1 が交付される。

(2) 寄付金比例補助金 (Matching Grant from Government)

寄付金比例補助金は、各 CDC の住民による寄付金に対し、政府が交付する補助金である。CDC は実施事業のために、域内住民から寄付を募っているが、寄付金 S\$1 に対し政府から S\$3 の補助金が交付されることになっている。なお、長期に亘る寄付を奨励するため、政府は GIRO (銀行口座自動引き落とし) による寄付金に対しては S\$4 の補助金を交付している。

(3) 管理費補助金 (Operating Grant)

管理費補助金は、CDC の事務所の管理経費として交付される補助金である。

基本住民補助金及び管理費補助金については、ほぼ固定した財源であるが、寄付金比例補助金については、住民の参画の度合いにより大きく左右される。CDC と住民の結びつきを強くするための一つの方法として、このような補助金制度を設けているものである。住民からの寄付が多ければ多いほど、CDC は豊富な活動資金を得ることができ、CDC の活動への関心を高める結果にもつながっている。

第 3 項 タウンカウンシル

1 設立経緯

1965 年の独立以来、シンガポール政府は限られた国土と急増する人口問題を抱え、住宅開発を最優先の課題としてきた。現在、国民の 8 割以上が住宅開発庁 (Housing and Development Board: HDB) が建設した HDB 住宅 (いわゆる公団住宅) で生活している。

HDB は国家開発省 (Ministry of National Development: MND) の法定機関で、安価で良質な住宅を供給することを目的に 1960 年設置された。多民族国家のシンガポールでは従来、民族ごとにコミュニティーを作って生活しており、国家としての一体感に欠けていた。そこで政府は HDB の住宅建設に合わせて、各民族の人口比率に沿って均等な割合で各民族が生活するように「民族統合政策」を推進し、生活環境を変えることで各民族のコミュニティーを解体し多民族国家の基礎を作り上げていった。

独立後、経済成長が進み、国民生活が向上するに伴い、よりきめ細かな住環境の整備が必要になってきた。こうした中で、住民が直接に地域の運営に参加できるように、1988 年にタウンカウンシル法 (Town Councils Act) が制定された。当時のゴー・チョクトン副首相は同法の制定目的について、「国民に地域社会に対して参加意識を持たせ、地域生活に根ざしたニーズを政治に反映させるためである」と述べている。同法制定以降、HDB 住宅団地の維持管理を目的にタウンカウンシルが段階的に設置され、現在、

国会議員選挙の選挙区の一つ又は複数の区にまたがり、全国に 16 か所設置されている。
(図表 2-3-2-2 「CDC、選挙区及びタウンカOUNシルの地域割」 参照)

2 組織及び運営

1988 年 6 月に施行されたタウンカOUNシル法に基づき、タウンカOUNシルが住宅開発庁から住宅団地の管理維持に関する権限を引き継いだ。タウンカOUNシルでは、理事会が最高意思決定機関であり、同法第 8 条により、タウンカOUNシル地区内の選挙区から選出された国会議員全員が自動的に理事に選任される。この内 1 名の理事が総選挙後 30 日以内に、互選によりタウンカOUNシルの議長に選ばれる。タウンカOUNシルの管轄区域が一人区選挙区の場合には、当該選挙区の国会議員が自動的に議長になる。

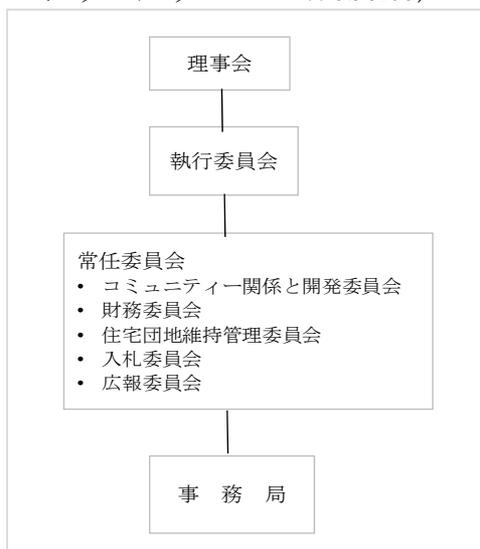
また、議長はタウンカOUNセラー (Town Councillor) を任命する。タウンカOUNシル法第 8 条によると、任命されたタウンカOUNセラーの内、最低 3 分の 2 はそれぞれの地区内に居住している者でなければならない。この規定により、住民が自分の地区に係る決断に参加できるとともに、自分の地区の特徴を築くことができる。

理事会は、予算及び事業計画をはじめ、タウンカOUNシルに関するすべてのことを決定する。その議決は、多数決によって行われ、同数の場合は、議長が決定できるとされている。理事会の下には、各種委員会が設置されている。

タウンカOUNシル内には事務局が設置されており、常勤の事務職員が雇用されている。また、事務局の運営を不動産管理会社に委託しているところもある。具体的に、ある一つのタウンカOUNシルの組織を例にとると、図表 2-3-3-1 「タウンカOUNシル組織図」のようになっている。

図表 2-3-3-1 「タウンカOUNシル組織図」

(出所：ウェストコースト・タウンカOUNシル Website)



3 活動内容

タウンカOUNシルの主要な活動として、地区内清掃、ゴミ収集業務、エレベーター点検、駐車場の管理業務等が挙げられる。また、公園の整備や樹木の手入れなど環境整備

にも力を入れ、地区内の住人同士の連帯を図るためタウンフェスティバルなどの行事やレクリエーション活動を行っている。

4 機能

タウンカウンシル法第 21 条によると、タウンカウンシルの主な責務は以下のように定められている。

- ① 住民の利益のため、HDB 住宅の共有スペースや商業ゾーンの規制、管理運営
- ② 住宅の共有スペースや商業ゾーンを良好な状況に保つための保守、維持管理
- ③ 住宅の共有スペースや商業ゾーンの火災保険料の総額の決定
- ④ 必要に応じて住宅の共有スペースや商業ゾーンの備品の修理、交換
- ⑤ 住宅や商業ゾーンの入居者に対するエレベーターからの救出作業等の提供及び、タウンカウンシルが町中で設置した諸施設（造園も含む）の保守、維持管理
- ⑥ タウンカウンシル法及び同法に基づく規則の遵守
- ⑦ 共有スペースにおける迷惑行為に対する中止の要求または修理

5 予算と財源

タウンカウンシルはそれぞれ独自の予算編成権、執行権を有し、毎年、予算を編成し、理事会の承認を得て執行している。会計年度は、4 月 1 日から翌年 3 月 31 日である。タウンカウンシルは、エレベーター、水道管等共有備品の修理・点検、共有スペースの清掃に係る経費として、管理サービス料を住民から徴収しており、イベント開催のための共有スペースと設備の使用料も取っている。さらに、滞納者に対する強制徴収、延滞金の徴収、団地内の違法駐車に対する反則金の賦課徴収等を行っている。

これ以外、タウンカウンシルは、政府から 3 種類の補助金を受けている。運営管理のための運営補助金（Service and Conservancy Grant）、インフラ改良事業のための補助金（Payment from Citizens' Consultative Committee）及び消費税補助金（GST Subvention）である。

第 4 項 CDC とタウンカウンシルの相違点

前述のとおり CDC とタウンカウンシルは、それぞれを所管する省が異なっており、主に以下の点で違う役割を果たしている。

1 管轄エリア

タウンカウンシルが HDB 住宅団地の維持管理を目的に設立され、HDB 住宅地域を管轄エリアにしているのに対し、CDC は HDB 住宅のみならず、一戸建て住宅、民間コンドミニアムなども含めた広い地域を対象にしている。

2 機能

タウンカウンシルが HDB 住宅の維持管理を目的とするハード的な側面が強い機関であるのに対し、CDC は地域住民が必要とする幅広い住民福祉サービスを提供するソフト的な側面を持つ機関であると言える。

第4節 公務員制度

限られた人的資源をめぐる民間企業との競争の中で、シンガポール政府は、優秀な頭脳を公務員として確保することにたくさんの力を注いでいる。シンガポールには、いわゆる地方自治体は存在しないため、地方公務員も存在しない。そのため、主に、政府職員が地方行政、住民サービスなどを担当している。本節では、参考までにシンガポール政府の公務員制度を取り上げ、特に「人材の追求」、「人材の育成」、「人材の保留」の三本の柱に沿って述べる。

第1項 公務員数、官職分類及び清潔さの追求

1 公務員数

シンガポール政府の公務員数は約 82,000 人（法定機関を含むと約 139,000 人）であり、総労働力の 4%を占めている。

2 官職分類

シンガポールでは、公務員の業務の内容や学歴により 4 階級に分類している。大学での成績上位者に授与される名誉学位で卒業した者は 1 級職員、その中でも行政職と専門職に分かれる。普通学位を持つ者は 2 級職員で、主に専門職に就く。3 級職員はポリテクニクか高卒で、事務職や技術職に就く。4 級職員は一般職を担当する。

各省においての最上位の公務員は事務次官で、その下の各法定機関にも最高執行責任者（CEO）がいる。彼らは、各省庁の日常業務の運営、諸政策の具体的な実施計画の立案、及びその実施の監督責任を持つ。

図表 2-4-1-1 「公務員区分」

（出所：顔尚強「シンガポール PAP 政権」（2011）第 5 章と Quah 「Public Administration Singapore Style」（2010）10 ページを参照して作成）

	学歴	内容
1 級	大学卒 (名誉学位所有)	事務次官、局長、審議官など上級行政管理職 Administrative Officers, Senior policy-making positions
2 級	大学卒 (普通学位所有)	1 級を補佐する行政管理職、専門職 Executive officers
3 級	ポリテクニク、 高校卒業	一般行政事務、技術職 Support staff, clerical staff
4 級	小、中学卒業	受付係、電話交換手など操作補助職 Operational support

3 清潔さ

大変厳しい汚職防止法（Prevention of Corruption Act）と後述する給与制度により、シンガポールは汚職が少なくクリーンなイメージの国として知られている。汚職防止法には、次のようなことが定められている。

(1) 疑わしきは罰す

汚職の嫌疑に問われた者は、自らその無実を証明しなければならず、調査官を満足させるに足る説明ができなかった場合は汚職罪に問われる。

(2) 賄賂提供者を警察に通報する義務

賄賂を提供された場合には、拒否するだけでなく、その提供者を警察に通報しなければならない。

(3) 職務権限がなくとも収賄罪

職務権限がなくとも、賄賂を受け取った場合は収賄罪となる。

第2項 人材の追求

1 人事行政機関

公務員行政一般については、首相府 (Prime Minister's Office) の公務員局 (Public Service Division) が、汚職については同じく首相府の汚職調査局 (Corrupt Practices Investigation Bureau) が担当している。公務員の研修については、首相府の法定機関である公務員研修所 (Civil Service College) が担当している。

2 人事委員会 (Public Service Commission) の役割

人事委員会法 (Public Service Commission Act) により設置されている人事委員会は当初、公務員の採用、昇任、異動、懲戒、規則の制定、奨学金制度の運営等すべての人事を担当していたが、1983年に新たに設置された公務員局に日常の業務を移譲した。さらに1995年に、すべての公務員のきめ細かな勤務評定と昇進人事を人事委員会が行うのは難しく、職員の勤務する各省庁で実施したほうが良いとの考えから、人事委員会から各省庁にその権限の一部が移譲された。現在、人事委員会は、公務員の懲戒処分、奨学金の運営、上級公務員の任命、昇任、異動等についてその権限を保持している。

3 採用

公務員の採用は能力主義によるものであり、国益に影響を与えかねない意思決定権限のある職、外交や治安のような機密事項と係わりのある職以外、国籍も年齢も問わず、幅広く有能な人材を任用できる制度となっている¹⁰。

全省庁の職員募集情報は、政府の公式なリクルートウェブサイト Careers@Gov から入手することができ、応募者もそのサイトにアクセスすれば、各行政機関への応募手続きを一括で行える。

4 政府奨学金制度

極めて優れた人材を将来の幹部候補として確保するために、毎年、成績の優秀な高校卒業生に奨学金を提供し、国内外の大学で勉強させる仕組みが設けられている。この政府奨学金制度では、大学卒業後4年から6年間公務員として従事する義務が付されていることが特徴である。1961年から、すべての政府奨学金の実施管理は人事委員会が行

¹⁰ 公務員局ウェブサイトより

っていたが、現在では、大統領奨学金、国防省奨学金、警察奨学金、優秀生国内外奨学金以外の多くが各省庁へ移管され、各省庁のニーズと判断の下に実施されている。また、各省庁には奨学生の定員がなく、毎年の学生の實力によって授与している。奨学金制度の中でも、ほかよりも上位に位置づけられているのは、大統領奨学金と国防省奨学金で、実際、多くの事務次官と閣僚がこの二つの奨学金の受領者である¹¹。

また、公務員局は、高校生や大学生を対象にインターンシップ制度も設けており、公共部門での実務経験を与えることを通じて、より多くの優秀な学生が政府機関を志望するよう努めている。シンガポール政府は、このように早い段階から能力重視の教育制度により人材を選抜し、公職の道へと導いている。

第3項 人材の育成

大学新卒及び奨学金受賞者を1級職員として採用することは、エリート公務員確保の第一歩である。この後、個々の評価と研修機会の提供で、特に指導力のある人を選定し、行政員（Administrative Officer）に育成する。行政員は閣僚と協議しながら、政策の策定及び実施、監督する責任を持っている。

1 公務員評価制度

各職員の昇格と権限拡大に伴い、国益に対する貢献または損害も大きくなるとの考えに基づき、政府は各職員の能力だけではなく、性格も仕事を通じて非常に慎重に評価している。

現在の公務員評価制度は、大手石油会社シェルが自社の上級職員の昇格制度として採用した方法に基づいて導入したものである。初代の首相リー・クアヌーが多国籍企業の採用と昇格制度を調べ、シェル社のシステムをシンガポールの公務員にも適応できると判断し、1982年に研修員をイギリスのシェル社に派遣し勉強させてから、導入した。

現在の評価制度は、業績レビュー（Work Review Report）と職員能力開発報告（Development Report）に分けられている。前者は、各職員が過去一年の業績と進捗について、上司と協議しながら作成するレポートである。その中には、改善点及び翌年の目標と研修計画も含まれている。

職員能力開発報告は、職員の総合的業績と潜在能力に対して、上司が作成する報告書である。職員の業績は8つの基準で採点する：チームワーク、実際の仕事、仕事の質、組織能力、ストレス対応力、責任感、サービスの質、知識と応用。また、職員の潜在能力について、上司が「潜在能力評価」（Currently Estimated Potential: CEP）という評価書を作成する。この CEP は職員の定年までに達せられる最高の職位と給与への推測であり、例えば1級と2級の職員の場合に、ヘリコプター資質¹²、知的能力（分析能力、想像力、現実感の有無）、成果志向、指導力等の基準によって CEP を作成する。さらに、各職員が将来それぞれの領域で重要な役職、例えば事務次官や学校の校長等に

¹¹ 顔尚強「シンガポール PAP 政権」（2011）126-128 ページ参照

¹² ヘリコプター資質とは、高い位置から物事や事情を観察するとともに、問題や危機を把握する能力。

就く可能性についての評価（Key Appointment Likelihood）も導入しており、CEP 評価に具体性を与えるとともに、特に指導力のありそうな人を際立たせるツールである¹³。

2 研修

職務に必要な技能、知識及び自己啓発のための研修が年間 100 時間行われる（毎月 1 日程度の研修：8 時間×12 月＝96 時間）。これは公務員の業績評価の一環であり、上司と相談しながら各自で研修計画を立てなければならない。公務員研修所では、各種講座が設けられているが、公務員は必ずしもそこで研修を受けるとは限らず、民間組織の講座、セミナー参加、海外視察等も研修の一環と認められている。

3 行政員（Administrative Officer）の育成

一般公務員は上記評価制度及び各省の推薦を経て、その潜在能力を示し、また外部から採用された公務員は直接、Management Associates Programme に進むことができる。これは公務員を重要な役割に育て上げるためのプログラムである。シンガポール及び ASEAN 地域の課題に対しての理解を深めるための研修機会を与え、数年ごとに各省に転任させて経験を積ませる。さらに、複数の省庁と協力しながら主要なプロジェクトに取り組みせる等の仕事を通じて、最終的に業績の優秀な人は「行政員」と呼ばれるエリート官僚に昇進できるか、本省の専門領域で指導的役割を果たすこともできる。

このような選抜プロセスから選出された行政員は、次世代の指導者として引き続き養成され、様々な管理者開発プログラムや能力開発機会が与えられている。例えば、国民の関心や草の根団体の活動についてよりよく把握できるように、公共住宅団地の住民委員会等の草の根団体に配属されることをはじめ、海外の名門大学の大学院に留学の機会、民間企業、政府関連企業、国際組織に配属される機会、各種指導者向けの開発プログラムやセミナー等の研修の機会などが設けられている。場合によっては、政府関連企業や法定機関の役員会の一員に任命されることもある。行政員の任命、昇進及び異動は、人事委員会が行う。現在、約 82,000 人（法定機関を含むと約 139,000 人）の公務員のうち、行政員はわずか数百人と言われている。

第 4 項 人材の保留

1 報酬制度の高い給与

「汚職の防止及び優秀な人材を公共機関に留まらせるために、報酬面では民間水準との差を縮めることは不可欠だ」との考えから、閣僚や事務次官などの上級行政員の給与水準を高く設定している。一般公務員の初任給は教育レベル、実務経験、職種、労働市場状況などによって変わる。公務員の給与制度は民間企業と変わらず、給与は業績の対価と捉えられている。年功序列制も定期昇給もなく、公務員の給与パッケージは基本給、業績手当（Performance Bonus）、業績昇給（Merit Increment）と変額賞与（Annual Variable Component）から成る。こうして成果給、能力給の要素が強く、公務員から民間に人材が流出しないように調整可能な給与の仕組みが設定されている。

¹³ 公務員の評価制度について、顔尚強「シンガポール PAP 政権」（2011）128 ページ及び Quah「Public Administration Singapore Style」（2010）79-82 ページ参照。

2 MR4 級

MR4 級とは、初任の閣僚クラスの報酬の算定基準を指している。シンガポール国民の上位 1,000 人の所得中央値から 40% 割り引いた数値を MR4 級の給与額基準とし、大統領をはじめ、首相、国会議員、上級行政員¹⁴等の給与額はこの基準に基づいて算出される。また、政治家の給与パッケージの中で、個人業績や国の成長率、失業率、低所得層の所得の伸び率等の経済指標による変額の要素も強い。なお、2015 年 3 月 10 日のテオ・チーヒエン副首相の国会答弁¹⁵によると、現在の MR4 級の給与額は制度上 S\$120 万（約 1 億 320 万円）であるが、2012 年は S\$110 万（約 9,460 万円）に抑えられているという。

3 政府系企業等と一体となった人事交流

シンガポールでも、元大臣、元上級軍人、元上級行政員が政府系企業¹⁶（Government Linked Companies）や法定機関へ移籍することがよくある。彼らは公務員という身分を離れた後、民間企業、法定機関または政府系企業の最高経営責任者（CEO）に任命される。退職者のみでなく、現役職員の移籍や出向も頻繁に行われている。しかし、シンガポールの政府系企業は通常の民間企業と同様に厳しい国際競争のもとで経営されており、彼らは業績を上げることができなければ、容赦なく辞めさせられるという。

政府にとって、政府系企業等と一体となった人事交流の仕組みは、人材の活用のために二つの重要な役割を果たしている。一つは多くの人材が、企業経営の経験を積むことが可能となること。もう一つは退官した有能な人材に第二のキャリアを与えることにより、彼らの経験を生かして引き続き社会の指導者として働いてもらえることである。

¹⁴ 2010 年（現行制度への移行以前）に政府から公表された標準給与額では、課長級（30 代前半も多い）で S\$36.5 万（約 3,139 万円）、次官級（早ければ 40 歳前後）で S\$158.39 万（約 1 億 3,622 万円）となっていた。

¹⁵ 同答弁の中で、首相の給与は S\$220 万（約 1 億 8,920 万円）、大統領の給与は S\$154 万（約 1 億 3,244 万円）と言及されている。

¹⁶ シンガポールの政府系企業は、会社法に基づいて設立した会社であり、国営企業や国営企業と違い、国会の直接の監督を受けない。民間企業と同じように株主総会が最高決定機関で、政府または政府投資公社が主要株主の場合が多い。

第5節 今後の課題

建国以来、経済的に順調な発展をとげ、シンガポールをとりまく国々が「アジア的貧困と停滞」からの脱却に苦しんでいる中であって、この都市国家の国づくりの成功は驚異である。しかし、現在、シンガポールは、日本をはじめ先進国共通の問題を抱えるようになってきている。

まず、少子高齢化社会を迎えようとしていて、2010年に行われた国勢調査によると、65歳以上の人口比率は総人口の9.0%となり、2000年の調査から約1.8%増加している。少子化問題は高齢化にさらに拍車をかけている。女性の高学歴化、晩婚化、出産を遅らせることなどによる少子化が進んでおり、2013年の出生率は1.19で、日本の1.43よりも低いことが分かった¹⁷。政府は出産奨励策を導入しているが、出生率の低下に歯止めがかからない。

また、シンガポールは元々中華系やマレー系、インド系等の移民によって形成された多民族国家であることから、「シンガポール国民」としての意識が希薄だと言われている。従来から、政府は、国民に「シンガポール国民」として国に愛着を持ってもらおうと、公団住宅を安価で提供するなどの「持ち家政策」を実施してきている。いかに引き続き民族調和を維持できるかが大きな課題である。

「シンガポール国民」としての意識の醸成に加えて、移民問題も大きな論争を呼びつつある。急速な発展をめぐる労働力不足の問題を緩和するために、比較的緩やかな外国人誘致政策を実施してきた。技術のある外国人の人材を誘致することを目的に、永住権や就労許可の認可基準が曖昧だったが、近年、移民の大幅な増加が貧富の差の拡大に結びついているとして、国民の不満が高まっており、外国人誘致政策の厳格化に動き始めた。持続的な経済発展と外国人への対応は、今後注目を集める課題である。

本稿で取り上げた地域行政関係機関の中で、CDCは、現在のところ、失業者や解雇された人々に対する就職斡旋を最重要課題と位置づけているが、福祉事業の充実だけでなく、地域のコミュニティー組織としての発展も求められ、CDCの責任や役割が増加の一途をたどるのは必至であろう。CDCは、それら需要に応えるため、より多くの人にCDCの活動に参加してもらい、人々に単なる集団の一員としてだけでなく、地域行政を担う住民としての意識を醸成すべく努める必要があるだろう。

「地域に根付かせる」ことが国への愛着を生み、地域での活動にも少なからず影響を及ぼすことになる。国民にシンガポールに愛着を持ってもらうことがまず重要な鍵になってくると考えられる。

¹⁷ シンガポール統計局 Key Annual Indicators 及び、日本厚生労働省の平成25年（2013）人口動態調査より。

主な参考文献及び Website

参考文献

1. 顔尚強 「シンガポール PAP 政権」 シンガポール日本商工会議所 JCCI, 2011
2. 顔尚強 「シンガポール経済を主導する GLC」 シンガポール日本商工会議所 JCCI, 2012
3. Community Development Council Annual Reports 2009, 2011
4. Jon S. T. Quah “*Paying for the best and brightest*” in Christopher Hood and B. Guy Peters with Grace O. M. Lee (ed.) Reward for High Public Office – Asian and Pacific-Rim states, London and New York: Routledge, 2003, pp. 145-162
5. Jon S. T. Quah “Public Administration Singapore Style”, Singapore: Talisman, 2010
6. People’s Association Annual Report 2010-2011
7. Singapore White Paper “Salaries for a Capable and Committed Government” 10 January 20
8. Analysis of Revenue and Expenditure Financial Year 2014
9. Yearbook of Statistics Singapore, 2014
10. 「シンガポールを知るための 65 章【第 3 版】」 田村慶子（編著） 2013
11. シンガポール日本商工会議所 JCCI 月報 2013 年 5 月号 「シンガポールの公務員制度」

ウェブサイト

- 国会 <http://www.parliament.gov.sg/>
- 選挙局 <http://www.eld.gov.sg/homepage.html>
- 公務員局 <http://www.psd.gov.sg>
- 人民協会 <http://www.pa.gov.sg>
- 社会開発協議会 <http://www.cdc.org.sg>
- Singapore Administrative Service <http://www.adminservice.gov.sg/>
- Bishan-Toa Payoh Town Council <http://www.btptc.org.sg/>
- West Coast Town Council <http://www.wctc.org.sg/wctc.html>
- Careers@Gov <http://www.careers.gov.sg>
- The Straits Times <http://www.straitstimes.com/>