

CLAIR REPORT No.474

暮らしやすい都市に関するノウハウの研究と共有を進めるシンガポール

～Centre for Liveable Cities の役割と活動～

Clair Report No.474(Sep 4, 2018)

(一財)自治体国際化協会 シンガポール事務所



一般財団法人

自治体国際化協会

「CLAIR REPORT」の発刊について

当協会では、調査事業の一環として、海外各地域の地方行財政事情、開発事例等、様々な領域にわたる海外の情報を分野別にまとめた調査誌「CLAIR REPORT」シリーズを刊行しております。

このシリーズは、地方自治行政の参考に資するため、関係の方々に地方行財政に関わる様々な海外の情報を紹介することを目的としております。

内容につきましては、今後とも一層の改善を重ねてまいりたいと存じますので、ご意見等を賜れば幸いに存じます。

本誌からの無断転載は御遠慮ください。

問い合わせ先

〒102-0083 東京都千代田区麹町 1-7 相互半蔵門ビル

(一財)自治体国際化協会 総務部 企画調査課

TEL: 03-5213-1722

FAX: 03-5213-1741

E-Mail: webmaster@clair.or.jp

はじめに

経済成長と並行して進行する都市化は、都市課題の顕在化と表裏一体の関係にある。特に成長著しいアジアの都市や発展途上国においては、都市化の進展とともに、上下水道、都市交通、廃棄物管理、災害対応策などに関する都市問題が深刻な状況となっており、それらの問題を解決しながら持続可能な都市を構築していくことが求められている。このような中、さまざまな都市課題の解決に取り組んできた日本の自治体が持っている成功事例を各国へ紹介するとともに運用ノウハウを提供するなど、自治体が国際協力に参画する動きが顕著となってきている。当協会においても、海外の自治体などが抱える問題を解決するために、専門的な技術や知識を有する日本の自治体職員などを現地へ派遣し、その解決を支援しているところである。

日本の自治体は、明治期からはじまり高度成長期を経て今日に至るまで、様々な都市課題に直面するとともに、その課題に対し試行錯誤しながら解決してきた。その課題解決の過程は自治体ごとに異なっている。この点において、海外都市から見た日本は多様な都市課題解決事例の宝庫と言える。それらは先進施策に留まらず、過去のどの時期にどのような課題に直面し、いかにして克服したかという、経緯、課題認識、克服までの過程で培われた哲学、解決策といった一連の流れそのものがノウハウであることは論を待たない。海外都市の課題解決に貢献することを考えた場合、当該課題が日本のどの時代に経験したものと類似しているかを見極め、その時代で培った考え方を含めたノウハウを日本が海外都市に提供できるのであれば、それは日本ならではの「強み」となるだろう。

シンガポールも 1965 年の独立・建国以降、生活環境の悪さやインフラ整備の遅れといった深刻な都市問題を、急激な経済成長を遂げる中で限られた国土資源の効率性を追求し利用するなど特色ある行政運営で克服していくことで、都市開発分野をはじめとする都市課題解決ノウハウを蓄積した国である。同国は、このような経験とノウハウを蓄積、記録、共有する必要性に着目し、2008 年に国家開発省と環境・水資源省によって、「Centre for Liveable Cities (CLC : 暮らしやすい都市センター)」を設立した。彼らは、シンガポールの都市課題解決事例を、暮らしやすく持続可能な都市の実現に役立つノウハウとして、積極的に国内外へ発信している。また、国内外の機関と連携して海外都市の課題解決事例を貪欲に収集し、自国の都市力強化の糸口として還元し、その洗練されたノウハウを更に海外都市へ提供している。本稿では、このような循環により都市課題解決ノウハウの集積及び発信を推進している CLC の取組みを紹介する。このような活動を通じてグローバルな都市間競争力を強化させるシンガポールの取組みは、日本の都市部の自治体にも大いに参考になると思われる。

関係者の皆様に本稿を御活用いただくとともに、内容改善のための御指摘、御教示をいただければ幸いである。

(一財) 自治体国際化協会 シンガポール事務所長

目 次

はじめに	1
概要	4
第 1 章 建国・独立からの成長過程	5
第 1 節 建国・独立当初の状況	5
第 2 節 国家主導型の経済開発	5
第 3 節 生活基盤の整備	6
第 4 節 暮らしやすさ向上による効果	6
第 2 章 CLC の概要	8
第 1 節 位置づけ	8
第 2 節 設立背景	9
第 3 節 ビジョン	9
第 4 節 構成	9
第 5 節 他団体との連携	10
第 3 章 CLC の主な活動	13
第 1 節 調査研究及び研究成果の共有 (Research)	13
第 2 節 能力開発 (Capacity Development)	15
第 3 節 知識プラットフォーム(Knowledge Platform)	16
第 4 節 アドバイザリー業務 (Advisory)	17
第 4 章 CLC Liveability Framework (暮らしやすさの枠組み)	20
第 1 節 概要	20
第 2 節 三つの成果	21
第 3 節 総合的な基本計画と開発	23
第 4 節 変化に対応する都市ガバナンス	25
第 5 節 フレームワークの要素を取り入れた事例	26
第 6 節 研修教材としての活用	27
第 5 章 世界都市サミット (World Cities Summit)	29
第 1 節 世界都市サミット概要	29
第 2 節 世界都市サミット市長フォーラム	30
第 3 節 リー・クアニュー世界都市賞	31

第4節	世界都市サミットの特徴	32
第6章	結論	34
第1節	CLCの活動に見られる特徴	34
第2節	戦略を持った都市課題解決ノウハウの集積	35
第3節	日本の自治体の優良事例を海外へ発信するための視座	35
資料		37
参考文献およびウェブサイト一覧		41

概要

シンガポールは、1965年の独立・建国当時、人的資源と海上交通の要衝という地勢的優位性以外に資源がなく、生活環境の悪さやインフラ整備の欠如といった都市問題が顕在していたが、国家主導による計画的な都市計画や強力な指導のもと、急速な経済発展の中で課題解決に取り組み、東南アジアで随一の経済力を誇る都市国家となった。

シンガポールは、このような成長をいかにして成し遂げたかという、様々な都市問題に取り組むことで得られた経験とノウハウを記録する重要性に鑑み、2008年に国家開発省と環境・水資源省によって、「Centre for Liveable Cities (CLC: 暮らしやすい都市センター。以下「CLC」という。)」を設立した。CLCは、「暮らしやすく持続可能な都市に関する研究・創造および知識の共有」を使命として、研究、能力開発および知識基盤の構築に重点を置いて活動している。これらの活動を通じて、国内外の都市のリーダーや実務者に対し、よりよい都市を築くために必要な知識と支援を提供することを目指している。具体的には、海外都市の課題解決に関する成功事例を貪欲に収集するとともに、それらを集約し都市力強化を図っている。また、シンガポールの都市課題解決事例を汎用モデルとして体系化したうえで、海外都市へノウハウを提供するといった一連の循環を実践している。

本稿では、都市課題解決ノウハウの集積するシンクタンクとしての役割を果たしているCLCの活動を紹介するとともに、彼らの活動から見えてくる都市課題解決ノウハウの体系化・収集・活用の一連の循環とその重要性を考察する。

まず、考察するにあたり、第1章では本論への導入としてシンガポールの建国・独立からの成長過程について俯瞰する。

第2章では、CLCの組織概要を紹介する。

第3章では、CLCの主な活動を紹介する。

第4章では、CLCが整理した「暮らしやすさの枠組み (CLC Livability Framework)」に焦点を当てる。これは、シンガポールでの都市開発での経験等を調査した上で、CLCが体系化させた枠組みである。

第5章では、都市課題解決事例に関する知識集約基盤構築のためにCLCが実践している特筆すべき取り組みとして、隔年で開催している「世界都市サミット」を紹介する。なお、筆者も2016年7月に開催された世界都市サミットを聴講する機会を得たので、その模様も交えながら紹介する。

第6章では、CLCの活動の特徴を整理し、都市課題解決ノウハウ集積に見られるシンガポールの戦略を整理したうえで、日本の自治体による都市課題解決ノウハウの活用について考察する。

第1章 建国・独立からの成長過程

シンガポールは、急激な経済成長を遂げる中で、限られた国土資源の効率性を追求し活用しながら、生活環境の悪さやインフラ整備の遅れといった深刻な都市問題を解決し、都市力の向上を図った。森記念財団都市戦略研究所が2016年10月に発表した「世界の都市総合ランキング Global Power City Index 2016」では、ロンドン、ニューヨーク、東京、パリに次いでシンガポールが5位の評価を受けるなど、建国・独立から50年足らずで世界屈指の都市国家として成長した。

シンガポールの都市課題解決ノウハウの体系化・収集・活用の一連の循環とその重要性を考察するにあたり、まずは同国の成長過程を俯瞰することとする。なお、同国が策定している中長期計画や緑化政策、上下水道政策については、都市課題解決ノウハウ体系化という切り口から第4章で後述することとしたい。

第1節 建国・独立当初の状況

シンガポールは、1963年にマラヤ、サバ、サラワクとマレーシア連邦を結成し、マレーシア連邦の州の一つとして英国から独立した。シンガポール政府が経済的に生き延びるためにはマレーシアとの一体化が必須であったが、シンガポール政府とクアラルンプール政府の政治的姿勢の相違から、1965年にシンガポールはマレーシアからの分離独立を余儀なくされ、大統領を元首とする共和国として独立・建国することとなった。当時の面積は587km²で産業資本や技術もない島であったシンガポールは、人的資源と海上交通の要衝という地勢的優位性以外に資源がなく、食糧や水などを外国からの輸入に頼らざるを得ない状況であった。また、生活環境の悪さやインフラ整備の欠如といった都市問題が顕在していた。独立宣言の際、初代首相のリー・クアンユー氏が涙を流しながら演説したことから、「果たしてシンガポールは国家として存続できるのだろうか」といった深刻な状況がうかがえる。

マレーシアという後ろ盾を失ったこともあり、海外からの投資を積極的に呼び込み経済活性化を図るため、シンガポールが海外投資家にとって魅力的な投資対象地域となることに注力することとなる。そのため、シンガポールの都市開発は、経済開発戦略と一体となって政府主導による強力な国家づくりとして計画的に進められてきた。

第2節 国家主導型の経済開発

1965年からの1979年頃まで、低コストの労働集約型を武器に電機や電子部品製造を核として世界市場への輸出戦略を打ち出すこととなる。関税や産業などの制限を持たず、日本や米国などの外国資本と技術にシンガポールの労働力を組み合わせ、国際加工センターとしての地位を確立し、高失業率を解消することにつながった。しかしながら、労働力不足の状態を招いたほか、労働力の安さから近隣諸国が台頭するようになると、資本・技術集約型への転換を目指すこととなった。外資導入のための金融・情報センターとしての機能を強化し、工業団地などのインフラを整備した結果、外国

資本の研究開発やハイテク産業の集積が促進し、現在のシンガポール経済の基礎が築かれた。

第3節 生活基盤の整備

その間、産業・雇用創出のため英語教育の義務化を進めたほか、暮らしの基盤として、公共交通網や公共住宅の整備が進められた。

現在、国民の約80%が住宅開発庁が建設したHDBフラットと呼ばれる公共住宅に住んでおり、国民の約90%が住宅を所有している。これは、リー・クワンユー元首相が「すべての家族が持ち家に住めれば国がより安定するだろうと確信を持っていた」と言及しているとおおり、国民のほぼ全員に住宅が行き渡ることを生活基盤の重要事項として掲げていた。住宅建設は、政府による安価な住宅の供給という目標の下に進められ、大きな成果を挙げている。また、高層、高密度の住宅団地が建設され、狭い国土が有効利用されている。国民が自分の家を持つことが政治的、経済的にも社会の安定に繋がるという考え方の下、政府は個人の持家を奨励、支援している。

また、地下鉄やバスなど、都市部の効率的な公共交通網を整備するとともに、車両の所有と利用を規制することで渋滞を解消した。現在は、自動車所有権利証書

(Certificate of Entitlement (COE))を発行して、車両保有総量を管理するとともに、国内各所にガントリーを設置し車両が通過するたびに自動課金される電子式車両通行料收受システムを導入したことで、効率的な通行を促進し渋滞を解消している。

第4節 暮らしやすさ向上による効果

シンガポールは「City in a Garden (緑に囲まれた都市)」を目標に、緑豊かな住みよいまちづくりにもこだわっているが、これは「安心、快適、清潔」なイメージを国外に発信し、国際的な競争力を高めることに貢献している。また、統合型リゾートの開発や観光資源の開発により、安心して生活でき、余暇を楽しむことができる環境は、旅行者のみならず海外駐在員の赴任先としても注目されることとなり、世界中から人が集まることを促進させる効果をもたらした。

また、水資源に乏しく、国内水需要の一部をマレーシアから輸入する原水に頼っている状況であるが、高度な下水処理により「ニュー・ウォーター (NEWater)」と呼ばれる再生水を精製するなど、資源を最大限利用する努力を続けている。この過程で世界から優れた水関連の研究開発拠点を呼び込み、そこで生まれた新たな技術を世界に向けて売り出すというビジネスモデルを確立している。

シンガポールは、水分野のみならず、あらゆる分野で外国資本や技術を取り入れ、また、高度な人材を呼び込むことで、高付加価値の産業を創出している。その一連の循環を通じて、ビジネス、イノベーション、人材の集積地として広く認知されるようになった。また、都市課題に直面し試行錯誤することを社会実験として積極的に捉えて、新たな「強み」として変化させている。その過程で得られるノウハウを貪欲に構築し、新たなビジネスチャンスとしているものもあれば、他都市にも適用可能な汎用

モデルとして発信している点は興味深いところである。次章では、都市ノウハウ活用を牽引するシンガポール政府機関 CLC の役割と活動を見ていくことにする。

第2章 CLCの概要

第1節 位置づけ

CLCは、2008年に国家開発省と環境・水資源省により設立された機関である。現在は、国家開発省を構成する直属の部局として位置づけられている。

国家開発省は1959年に設立され、主に、長期的視点に立った都市計画の策定、公共住宅の開発、社会基盤整備などを担当している。直属の部局は以下の表のとおり11あり、管下にある課などの取りまとめ及び調整を主な業務としている。計画策定及び施設整備などの実質的な業務は、管下にある法定機関(Statutory Board)が主体的に行っている。

【表1 国家開発省直属の部局及び省傘下の法定機関¹⁾】

<p><部局></p> <ul style="list-style-type: none">①社会資本部 (Infrastructure Division)②戦略的計画部 (Strategic Planning Division)③組織業務部 (Corporate Development Division)④住宅部 (Housing Division)⑤研究・戦略管理局 (Research & Strategy Management Division)⑥広報局(Corporate Communications Division)⑦研究・開発局 (Research & Development Division)⑧都市サービス室 (Municipal Services Office)⑨エコ・シティー対策室 (Eco-City Project Office)⑩内部監査室 (Internal Audit Unit)⑪暮らしやすい都市センター (Centre for Liveable Cities)
<p><法定機関></p> <ul style="list-style-type: none">①農林畜産庁 (Agri-Food & Veterinary Authority)②建築建設庁 (Building & Construction Authority)③住宅開発庁 (Housing & Development Board)④国立公園庁 (National Parks Board)⑤都市再開発庁 (Urban Redevelopment Authority)⑥建築士庁 (Board of Architects)⑦不動産審議会 (Council for Estate Agencies)⑧専門技術者庁 (Professional Engineers Board)⑨分譲住宅登記庁 (Strata Titles Board)

CLCは、国家開発省の中で、暮らしやすく持続可能な都市を目指すためのシンクタンクとしての機能を果たしており、研究 (Research)、能力開発 (Capability Development)、知識プラットフォーム (Knowledge Platforms)、そしてアドバイザー

¹⁾ 国家開発省ホームページにより確認

ー (Advisory) の4つの主要な領域を中心に活動している。具体的には、都市政策の経験を集約した冊子やレポートの刊行、隔年開催の世界都市サミットの主催、定期的な講演会や研修の実施などを精力的に行っている。

さらに最近では、シンガポールの都市開発経験を用いて他国へ助言を行うなど、国外への展開にも手を広げている。これらの活動を通じて、CLCは国内外の都市リーダーや政策担当者に、より良い都市を築くために必要な知識や支援を提供している。

第2節 設立背景

CLCが国家開発省と環境水資源省により設立された背景にあるのは、環境に関する様々な課題に対応するべく関係5省合同が2008年に「持続的発展に向けた省庁横断委員会 (IMCSD: Inter-Ministerial Committee on Sustainable Development)」を設置し、持続可能な社会発展の実現に向け、シンガポールが2030年までに目指す青写真を描いた「A Lively and Liveable Singapore: Strategies for Sustainable Growth」を策定したことによる。

この青写真では、持続可能な発展に関する各分野における到達目標を明記している。当該委員会の議論では、シンガポールが培った都市開発に関する経験を記録し持続可能な発展に活用する必要性が認識され、CLC設立につながった。建国・独立から今日に至るまで、シンガポールがどのように成長してきたのか、そして、その成長過程で何を学んだのか。この命題に応えるべくCLCは活動している。現在は、この課題への探求にとどまらず、暮らしやすく持続可能な都市に関する知見を世界規模で共有し、学び合う仕組みづくりを促進している。

第3節 ビジョン

CLCは、住みやすく持続可能な都市に関する知見やノウハウを抽出し、創出し、そして共有することを使命としている。CLCの問題意識で興味深いところは、知見の抽出に着目しているところである。シンガポールの先駆的な指導者が都市を築き上げた時、彼らの脳裏には明確なフレームワークや明示されたガイドラインや指針が必ずしもあったわけではなかった。都市開発に関する公式的な制度のみならず、数十年にわたってシンガポールの都市計画やガバナンス面において培われてきた試行錯誤の過程や暗黙知を形式知として抽出し、活用できる知識として洗練させることに力点を置いている。この鍵となるのは、政策担当者、政策過程、そして政策そのものが果たした各役割である。CLCは、明示された制度のみならず、過去の歴史を整理し、重要な価値を見出すために、先駆的な指導者や実務者へのインタビューを数多く行い、それらを研究成果として整理し、形式知として顕在化させている。

第4節 構成

CLCは、Executive Directorを筆頭に、「研究 (Research)」「知識プラットフォーム (Knowledge Platform)」「能力開発、アドバイザー (Capability Development &

Advisory)」「経営企画 (Corporate Development)」の4つのチームに分かれている²。2016年3月時点では、正規職員数62名、非常勤職員29名で構成されている³。なお、Executive DirectorのKhoo Teng Chye氏(2016年10月時点)は、国家開発省傘下の法定機関である都市再開発庁の長官を歴任するなど、国の要職を務めた人物で知られている。また、特筆すべきは有識者などによる委員会機能が充実していることである。以下に列挙するが、シンガポール政府省庁の次官ないし幹部経験者、政府系企業前代表など、各政策分野のトップクラスが揃っている。

1 諮問機関委員会(Advisory Board)⁴

前国家芸術協議会会長、前政府系企業代表などそれぞれの分野で幅広い見識を持っている先駆者によって9名で構成されている。委員会の委員長(Chairman)は、CLCの代表者としての性格を併せ持っている。

2 著名な参与(Distinguished Advisors)

シンガポールの都市開発で重要な役割を担った議員経験者や政府幹部職員経験者によって12名で構成されている。

3 特別研究員(Fellow)

CLCと連携している著名な学識経験者等により、10名で構成されている。

4 専門家委員会(Panel of Experts)

今後のコンサルタント業務の必要性に対応するため、CLCの研究分野に関する技術や知識を持っている専門家や実務家が36名登録している。特定の事業の必要性に応じて招集され、CLCの職員とともに活動する。

上記1から4に見られるように、CLCは委員会等構成員の人脈や経験を活用することで、活動領域の幅を広げることができる。また、構成員の顔ぶれや経歴を見ると、いかにシンガポール政府がCLCの取組みを重要視しているかが垣間見える。なお、上記3及び4には国際的に活動している研究員など多国籍で構成されており、CLCの講演会の発表者として登壇してもらうなど、国外の人脈構築にもCLCは一役買っている。

第5節 他団体との連携

CLCの活動の性質上、他団体との連携は必要不可欠な要素となっている。国家開発省の内局ではあるが、政府の主要機関との関係性は強固である。また、CLC主催事業などで培った人脈や関係性を活かし、国外の機関と連携した共同研究を積極的に行

² CLC訪問により聴取(2015年11月)

³ CLC Annual Report 15/16により確認

⁴ 別表1に2016年3月時点の構成員を記載

っている。

1 CLC 利害関係者運営委員会

国家開発省、環境・水資源省を筆頭に政府の主要法定機関等で構成され、CLC と関係機関がより強固に連携できるよう支援することを目的としている。CLC は、この委員会により、シンガポールの主要政策を担当している各政府機関との連携が容易となり、暮らしやすく持続可能な都市に関連する分野を省庁の垣根を越えて活動することができる。また、それが調査研究事業の幅を広げることにつながっている。

【表2 CLC 利害関係者運営委員会構成機関】

省	①国家開発省(Ministry of National Development) ②環境水資源省 (Ministry of the Environment and Water Resources)
法定機関	①農水畜産庁 (Agri-Food & Veterinary Authority) ②建築建設庁 (Building and Construction Authority) ③公務員研修所 (Civil Service College) ④経済開発庁 (Economic Development Board) ⑤エネルギー市場監督庁 (Energy Market Authority) ⑥住宅開発庁 (Housing & Development Board) ⑦情報通信開発庁 (Information Development Authorities of Singapore) ⑧シンガポール国際企業庁 (IE Singapore) ⑨JTC コーポレーション (JTC Corporation) ⑩陸上交通庁 (Land Transport Authority) ⑪シンガポール海事港湾庁 (Maritime and Port Authorities of Singapore) ⑫シンガポール国家芸術評議会 (National Arts Council Singapore) ⑬国家環境庁 (National Environment Agency) ⑭国家遺産局 (National Heritage Board) ⑮国立公園庁 (National Parks Board) ⑯人民協会 (People' s Association) ⑰公益事業庁 (Public Utilities Board) ⑱シンガポール土地管理庁 (Singapore Land Authority) ⑲シンガポールのスポーツ評議会 (Singapore Sports Council) ⑳シンガポール政府観光局 (Singapore Tourism Board) ㉑シンガポール規格生産性革新庁 (SPRING Singapore) ㉒都市再開発庁 (Urban Redevelopment Authority)

他方、委員会構成機関は当該機関の問題意識に基づく調査研究を CLC に求めることができる。このような連携や利害関係者の参画によって、CLC は関係機関の需要を満たす事業を展開することができ、関係機関が推進する政策に必要な知識の確保に貢献している。このことから、CLC は国家開発省の内局ではあるが、

暮らしやすく持続可能な都市を軸としたシンガポール政府全体のシンクタンクとしての機能を果たしていると言える。

2 共同研究による連携

米国に拠点を持つ Urban Land Institute とは、2013 年から機動性 (Mobility) に関する共同研究に着手し、シンガポールの経験に触れながら、「活気のある高密度な都市のための 10 原則に関する調査研究 (10 Principle for Liveable High Density Lessons from Singapore)」を取りまとめた。また、2014 年から歩行者と自転車が利用しやすいまちづくりに関する研究にも着手している。この共同研究を機会に、双方の機関が互いの国でワークショップや議論を重ねることで、互いの連携強化へとつなげている。また、共同研究の観点では、韓国のソウル研究院 (The Seoul Institute) と連携し、2015 年 10 月に共同シンポジウムを開催したことを契機に、「ソウルとシンガポールを事例とした歩行者や自転車にやさしい都市に関する調査研究 (Walkable and Bikeable Cities)」を刊行している。また、CLC の親省である国家開発省が覚書を結んでいる中国国務院発展研究センター (Development Research Center of State Council P.R.China) と CLC が共同研究を行い、同年にシンガポールと中国の都市開発の経験を整理した冊子 (Challenges and Reforms in Urban Governance) を刊行している。

第3章 CLCの主な活動

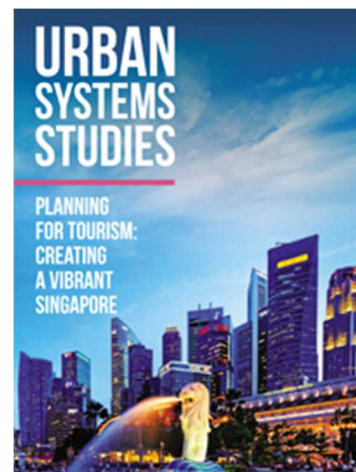
第1節 調査研究及び研究成果の共有（Research）

CLCによる調査研究の主眼は、「独立・建国からものの50年の間にシンガポールが成長できた理由の整理」と「現在や未来の都市課題に取り組むために必要な知識の構築」にある。それらは、明文化された資料のみならず、暗黙知となっている要素を関係者へのインタビューなどを通じて形式知として抽出し、今後の政策に役立つノウハウとして整理されている。

研究成果の多くはCLCのウェブサイトから無料で入手（PDFファイル形式）することができる。他機関との連携による調査研究書をはじめ、後述する媒体を使って定期的に調査研究の成果を公開している。また、シンガポールの経験を踏まえ、暮らしやすく持続可能な都市がもたらす成果とシステムをCLC Liveability Frameworkという枠組みとして整理し、国内の政策立案のみならず他都市にも活用できるよう公開している。当該枠組みの内容については、次章で紹介することとし、本章ではそれ以外の主な調査研究5項目を以下に紹介する。興味深いのは、各研究成果が「シンガポールがいかに魅力的な都市国家として成長したか」というストーリーを軸に論じられている点であり、それらがシンガポールのプロモーションに大きく貢献していることである。

1 都市システム研究（Urban System Studies）

シンガポール主要政府機関等と連携し、先駆的な指導者へのインタビューや研究をもとに、シンガポールの成長に深く関連している分野などを中心に冊子やブックレットを発行している。なお、2016年末時点では、冊子として、観光（Planning for Tourism: Creating a Vibrant Singapore）、都市開発（Built by Singapore: From Slums to a Sustainable）、金融（Financing a City: Development Foundation for Sustainable Growth）、土地利用（Land Acquisition and Resettlement: Securing Resources for Development）、公衆衛生（Cleaning a Nation: Cultivating a Healthy Living Environment）、都市再開発（Urban Redevelopment: From Urban Squalor to Global City）、港湾（Port and the City: Balancing Growth and Liveability）、中国広州との協働（Sino-Singapore Guangzhou Knowledge City: A New Paradigm in Collaboration）の8冊を刊行している。また、ブックレットとして、多様性（Biodiversity: Nature Conservation in Greening of Singapore）、住宅（Housing: Turning Squatters into Stakeholders）、持続可能な環境（Sustainable Environment: Balancing Growth with the Environment）、産業インフラ



冊子例

(Industrial Infrastructure: Growing in Tandem with the Economy)、交通 (Transport: Overcoming Constraints, Sustaining Mobility)、水 (Water: From Scarce Resource to National Asset) の6冊を刊行している。これらは、当該分野においてシンガポールがどのような課題に直面して、どのような試行錯誤を行い、現在の姿を築いたかという流れで執筆されている。これらは、CLCが実施する研修事業の教材としても活用されている。

2 ワークショップや事業を通じた研究

CLCの研究分野に応じて都市の代表者や専門家を交えて調査ワークショップを行っている。過去に開催されたテーマは高度に密集した暮らしやすい都市に関する都市開発の原則や気候変動などである。また、CLCの研究分野やシンガポールに関連している事業から生じる個別課題にも必要に応じて調査研究を行っている。

これまで扱われたテーマは、都市ランキングから読み取れる改善点、都市課題を解決するための協働の重要性、都市ランキングにおけるシンガポールの位置などがある。また、近年では、シンガポールのタンピネス地区の刷新として、成熟したまちになるための青写真作成 (Tampines Liveability Blueprint) についてワークショップが開催された。このワークショップには、シンガポール国立大学建築学部生、タンピネス地区の市民団体なども参加し、多様な視点により議論が行われた。

3 先進的な課題に対応するための研究

シンガポールの都市開発の来歴は、絶え間ない競争社会、限られた国土や不足している自然資源、質の高い生活の創出、経済的な競争力とのトレードオフの関係を強調している。現在のシンガポールは、急激な人口増大、移動性の需要拡大、住宅供給、歴史的建造物の保全など、新しい課題が顕在化している。CLCは、その課題解決につなげるための調査研究を行っている。

当該研究成果の最終的な目標は、シンガポールが都市の革新に関する先導都市となるために必要な知識を供給することにある。当該研究については、先述した利害関係者運営委員会を構成している主要機関との連携のみならず、海外の研究機関とも協働して調査研究が行われている。主なところは第2章第5節2で述べたとおりであるが、当該研究成果も冊子として取りまとめて公開している。

4 アーバン・ソリューション(Urban Solution)

より暮らしやすく持続可能な都市づくりに貢献している都市の取組みを収集、分析して、半年ごとに雑誌として発行し、幅広く共有している。具体的にはCLCの国内外のネットワークを駆使して、インタビュー、事例研究、論文の3つの構成で都市課題解決事例を取り上げている。これまで9巻 (Urban Solutions、High-Density Cities、Public Engagement、Social Equity、World Cities Summit 2014、Active Mobility、Resilience、Building with Nature、Innovation) まで発行され、事例の

蓄積を図るとともに外部に公開している。過去には横浜市のみなとみらい 21 事業、及び廃棄物処理政策が掲載された。

5 ニュースレター (Better Cities)

毎月、CLC の関係者向けにニュースレターを電子メールで配信し、CLC の直近の取組みや事例を紹介している。2016 年の配信では、シンガポールで 2 年に一度開催される世界都市サミット（後述）に出席した陸前高田市の取組みが紹介された。

第 2 節 能力開発 (Capacity Development)

CLC は、シンガポールの都市開発経験に関する研究成果を活用して、暮らしやすく持続可能な都市に関連した都市政策実践者向けの研修を実施し、国内外から毎年 700 名程度が参加している。研修では、CLC の研究成果を参加者向けの教材として提供し、参加者共通の議論を通じて、シンガポールの成功体験に関する理解を深めることにつなげている。主な研修については以下のとおりである。

1 国内向け研修

CLC が重視している研修は、4 週間の研修「LUGP (Leaders in Urban Governance Programme)」と 3 週間半の研修「EDGE (Executive Development & Growth Exchange)」である。いずれもシンガポール政府幹部職員や中堅職員を対象として実施され、座学では CLC の研究成果を教材として活用している。

また、海外都市がいかに暮らしやすく持続可能な都市に向けて取り組んでいるかを理解することを主眼として海外視察も実施されている。

その他、建築建設庁 (BCA: Building and Construction Authority) と共同で 2 週間の研修「City Excel (Executive Leaders) Programme」も実施しているほか、必要に応じて他機関と共同でワークショップや研修を企画している。

(1) LUGP

都市開発やマネジメントに関するシンガポールの取組みに必要な原則、検討事項や制約事項に関する知見を提供するために、都市ガバナンスに関する幹部職員 (Director-Level) 向け研修が実施されている。参加者は研修を通じてシンガポールの都市ガバナンスに関する理解を深めるとともに、各省の都市政策担当者やインフラ企業、民間企業とのネットワークを築くことができるよう、プログラムが組まれている。

具体的には、CLC の研究成果であるシンガポールの経験や国外都市の事例研究に関する講義や、国外への研修旅行などである。第 5 期 (2014 年) はコペンハーゲン (公営住宅政策)、ロッテルダム (自転車政策) の事例を、第 6 期 (2015 年) はニューヨーク市 (ビジネス改善地区) の事例を視察している。

(2) EDGE

こちらにも上記(1)と同様の目的で開催される研修であるが、インフラや環境分野で将来有望な職員が対象となっている。なお、2014年には本研修事業が二度開催され、第6期の参加者は、インチョンとソウルを視察し、第7期は東京と横浜を視察している。東京では、公共都市交通網や地下都市開発に関する視察を行った。また、横浜では、みなとみらい21地区を視察したほか、地区内の緑道を骨格として公園や民有地の斜面樹林などを連結させた「グリーンマトリックスシステム」と呼ばれるオープンスペース計画に関する取組みに関して意見交換を行っている。なお、2015年に開催された研修では天津と香港を視察している。

(3) City Excel

シンガポール政府各機関の人事部門による推薦で選抜される中堅職員による省庁横断型の研修で、シンガポールの都市開発やガバナンスにおける経験のほか、暮らしやすく持続可能な都市の成功事例に関する理解を深める内容となっている。参加者にとっては都市課題に関する様々な知見を習得する機会になるとともに、CLCの研究成果を省庁横断で共有することも目的としている。

2 国外向け研修

CLCは国内のみならず、国外都市の首長や幹部職員を対象とした5日間の研修「Temasek Foundation Leaders in Urban Governance Programme(TFLUGP)」を実施している。これは、海外都市にシンガポールの都市開発に関する経験を理解してもらい、自都市の政策に活用してもらうことを目的としている。参加者は、都市再開発庁、住宅開発庁、国立公園庁、陸上交通庁などの都市開発に関する主要な機関から説明を受ける機会が設けられている。第3期(2014年)では、インドネシア、タイ、ベトナムなどから幹部職員が参加した。第4期(2015年)では、カンボジア、中国、インド、インドネシア、マレーシア、ベトナムなどから幹部職員が参加した。この研修においても、座学による研修では、CLCの研究成果が教材として使用されている。なお、国際アドバイザー事業の一環として、インドのアンドラプラデシュ州やスリランカのコロombo市の幹部職員向けにそれぞれ個別に企画した研修も実施されている。これらについては第4節で紹介する。

第3節 知識プラットフォーム (Knowledge Platforms)

CLCは、国際会議や講演会を定期的で開催し、住みやすく持続可能な都市を実現するための課題を抽出し、課題解決に向けた方策を共有し議論する場を提供している。そのなかでの特筆すべき取組みは、国家開発省傘下の法定機関である都市再開発庁(URA: Urban Redevelopment Authority)との共催による世界都市サミットの開催である。こちらについては、第4章で紹介することとする。本節では、知識プラットフォームを構築するための取組みの一つであるCLC Lecture Seriesを紹介する。これ

は、都市課題に解決に資するアイデアや知識を共有するために、国内外の著名な有識者を招いて、暮らしやすく持続可能な都市に関連するテーマについて講演してもらうものである。

他の事業との関連にもよるが、ほぼ毎月の頻度で国家開発省や公務員研修所の講堂などで開催され、平均 200 名程度が聴講している。一般に公開されているため、執筆者も参加する機会を得ることができた。2015年及び2016年の開催実績を俯瞰すると、海外都市の市長あるいは幹部職員、著名な有識者が登壇するなど、講演者のレベルが非常に高い⁵。また、シンガポールの主要政策等をテーマとしている回は、テーマに関連する政府機関の幹部職員が登壇している。

講演の流れとしては、最初に発表者による講演が行われる。その後、政府機関幹部職員もしくは大学教員等の有識者がモデレーターとなり、座談会形式での質疑応答時間が設けられる。モデレーターは、前半の講演内容を振り返り、シンガポールの事例にも触れつつ、発表者の知見を引き出したうえで、聴講者へ質問を募る。聴講者からの質問に対し、発表者が回答するとともに、モデレーターもコメントで補足することで、発表者が質問内容に関連した内容に関する知見を披露する。聴講者も次から次へと質問のほかに補足情報や意見を述べるようと手を挙げるため、質疑応答がまるで、発表者、モデレーター、聴講者の間で議論しているかのような展開を見せる。

その一例として、シェアリングエコノミーをテーマに世界経済フォーラムのヤンググローバルリーダーの一人である Ms. April RINNE が登壇した回(2016年1月26日)を紹介する。前半部分はシェアリングエコノミーに関する講演が行われ、後半部分でシンガポール国立大学の上級研究員である Dr. Carol SOON がモデレーターとなり、パネルディスカッション形式による対談と聴講者を含めた質疑応答が行われた。政府職員や民間企業職員からの質問に対して、シェアリングエコノミーの海外事例を踏まえながら、シンガポールがおかれている状況や今後の展望等について紹介されたほか、シンガポールでシェアリングエコノミーに取り組んでいる聴講者から取り組み事例が紹介されるなど、ステージ上と聴講者間が一緒になって議論しているような雰囲気が醸成された。

講演の内容は、CLC のウェブサイトでレポートや議事録が掲載されるほか、動画サイトで講演を視聴することができる。CLC Lecture Series はいわば梁山泊のような意味合いを持っており、暮らしやすい持続可能な都市をキーワードにした知識の蓄積や知識を共有する場を提供している。

第4節 アドバイザリー業務 (Advisory)

CLC は、他国あるいは他都市などが都市開発のノウハウを必要としていることに着目し、シンガポールの都市開発の経験を活用したアドバイザリー業務を立ち上げている。その中で興味深い取り組みとして、インド・アンドラプラデシュ州（以下「AP 州」という。）の都市開発及びスリランカの都市開発に関する支援を紹介する。

⁵ 別表 2 (P38) に 2016 年開催実績を記載。

1 インド・アンドラプラデシュ州（AP州）

AP州は、インド南東部に位置し、インド洋に面した州であり、インドの巨大な市場との玄関口、新たな成長拠点として注目されている。1995年から2004年にかけて、AP州の首相であったチャンドラバブ・ナイドゥ首相は、国際的なIT企業など外資誘致により、首都ハイデラバードをグローバルIT拠点として発展させた。しかし、2004年の選挙で一旦下野した後の2014年にAP州再組織法により、ハイデラバードは新しく設立されたテランガナ州の州都として分離されることとなったため、AP州は新しい州都開発を余儀なくされた。同年、チャンドラバブ・ナイドゥ氏が州首相に再任され、彼のもとで新州都となるアマラヴァティの開発を進めることとなった。

同年6月、ナイドゥ首相は、新州都の開発とAP州の基本計画策定に関して、パートナーとしての支援をシンガポール政府に要請した。これを受け、シンガポール政府はAP州アドバイザリー委員会を立ち上げ、シンガポール側の代表としてCLCのExecutive DirectorであるMr. Khoo Teng Chyeが選出された。同年12月、通商産業省傘下の法定機関であるシンガポール国際企業庁がAP州と覚書を締結し、AP州の新州都開発協力が本格的に開始されることとなった。CLCはシンガポール国際企業庁等とともに省庁横断チームに参画し、基本計画策定ノウハウの提供、技術的助言、そして、同州職員の都市政策に関する人材育成に協力している。

具体的には、CLC専門家委員会から土地利用に関する政策に精通している専門家を派遣し、基本計画の骨組みの検討を支援している。また、2015年1月19日から24日にかけて、CLCはシンガポールにAP州職員を招いて「Andhra Pradesh Leaders in Urban Governance Programme 2015」を開催し、CLCによる研究成果を教材として都市開発のノウハウ等に関する講義を行ったほか、都市開発に関する現場視察を行った。

2 スリランカ

本章第2節2で紹介した Temasek Foundation Leaders in Urban Governance Programme に2012年と2013年にスリランカ国防都市開発省（Ministry of Defence and Urban Development）から幹部職員が参加したことを契機に、CLCとスリランカ国防都市開発省は相互に交流を深めることとなった。2014年4月に、国立公園庁の専門家やCLCを含めたチームがスリランカに招へいされ、スリランカ国防都市開発省の職員向けに講演を行ったほか、コロンボにあるベリア湖の再活性化事業やスラム外居住者のための住宅提供状況について視察し助言を行った。また、当該訪問時に、スリランカ政府より、都市開発に関する基本計画の策定、土地管理、水インフラ開発、緑化計画、公共住宅基本指針、コミュニティ・ビルディングに関する更なる支援を要請されたことを受け、CLCはスリランカの都市計画やガバナンスの状況を調査し引き続き助言を行っている。また、2016年末時点で、

コロンボでワークショップを5回、シンガポールで開発状況視察を1回開催し、都市開発に携わるスリランカ政府幹部職員の能力向上を図る研修を開催した。研修は、①シンガポールの都市開発モデルの概略講義、②シンガポールでの経験について専門家による講義、③スリランカの事例から目標と課題を設定、④シンガポールモデルからスリランカでいかに適用させるかを議論、⑤行動計画を策定、の5段階を一連の流れとして実施した。

以上のように、シンガポールにとって、AP州都開発事業やスリランカ都市開発支援事業は都市計画やインフラ開発におけるシンガポールの経験や専門家等の能力を示すショーケースとして重要な意味を持っている。さらに、シンガポールの若手職員が当該事業に参画することによって、基本計画策定や州都開発を一から作り上げる経験を積ませることができる。

このように、アドバイザー業務は、シンガポールの都市開発経験を国外へ提供するとともに、シンガポール政府職員の能力開発にもつながっている点は興味深いところである。これは、日本の自治体が国内外の他都市に対する技術協力を行うことを想定した場合、被支援者のみに恩恵をもたらすものではないということである。技術支援の提供によって、提供する自治体職員の能力開発にもつながることをここで強調しておきたい。

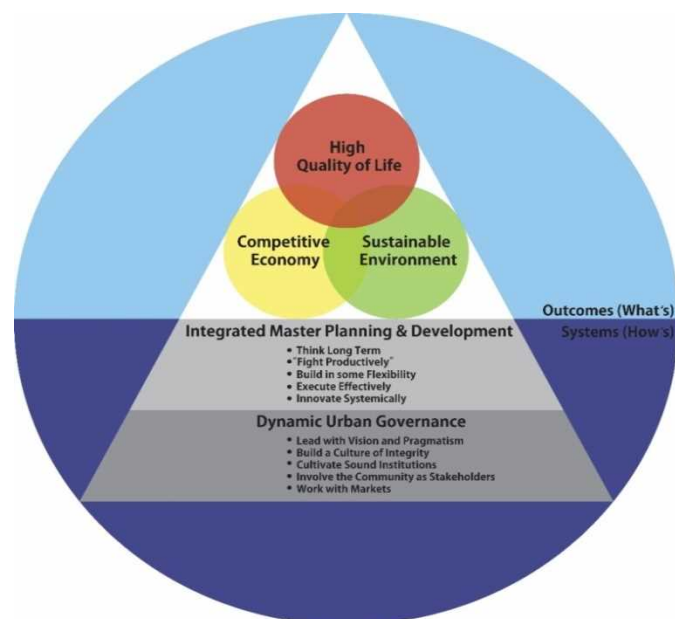
第4章 CLC Liveability Framework（暮らしやすさの枠組み）

CLCは、シンガポールの都市開発の経験をもとに、暮らしやすい持続可能な都市に必要な要素を抽出し体系化した。これは、CLCが事業実施を行うにあたっての軸となるものであり、CLCを代表する調査研究の成果といえる。本章では、このフレームワークの内容を見ていくこととする。

シンガポールは710 m²規模の国土に約560万人もの人々が居住する、世界有数の人口密度の高い都市国家として知られている。しかしながら、先述のとおり、1965年の建国・独立当初は高い失業率やスラム、貧しいインフラ整備、衛生環境不足、低い労働力など多くの問題を抱えていた。また、限られた国土に加え、平坦で保水能力が乏しい土地のため、貯水池を多く必要とするなど、いかに有効活用していくかが大きな課題となっていた。今日に至るまで、シンガポールは計画的かつ強力な指導力をもって都市開発を進め、試行錯誤を重ねながら課題を克服し、飛躍的に成長した。シンガポールは、この成長をいかにして成し遂げたのか。シンガポールの先駆的な指導者がシンガポールを築き上げる際に様々な試行錯誤をしながら培った知見を収斂することの必要性を問題意識として捉えたのがフレームワークの出発点である。

第1節 概要

このフレームワークは、高い居住性と持続可能性を達成するために都市の指導者等がそれぞれの都市の取組みを分析、検証するための視座や視点を提供することを目的としている。シンガポールの都市開発における試行錯誤の過程から、三つの成果（Outcomes）とそれを達成させるための仕組み（Systems）を抽出し、フレームワークとして整理した。図1は、このフレームワークを図示したものである。



【図1】 フレームワークの構図 ©Centre for Liveable Cities】

第2節 三つの成果

1992年、国連の主催によりブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された持続可能な開発会議において、経済、社会、環境面における価値をバランスよく享受する都市の重要性が示され、20年後の2012年に開催された持続可能な開発会議（リオ+20）においても、行動枠組みとフォローアップの面において重要性の合意がなされたところである⁶。このフレームワークにおいても、都市開発における各段階で、この三つの面が敵対するのではなく、相互に関連により最大限に価値を高め合うことが重要であることを示している。

1 競争力のある経済（Competitive Economy）

競争力のある経済の存在は都市の居住性に必須である。居住者は、ある程度の経済的な安定や生計を立てるための機会を必要としている。同様に、都市も都市自体を維持させるために収入を得て、投資し、経済成長させるための更なる機会を創出しなければならない。シンガポールは、建国後の早い段階で意図的な土地配分や施設の設置を行うとともに、交通ネットワーク、上下水道のインフラを整備することで、経済の活性化を主導した。

2 持続可能な環境（Sustainable Environment）

シンガポールにとって、環境面における持続可能性は、限られた資源を将来にわたって活用し続けることを意味している。大量消費、大量廃棄に見られるような方で資源を枯渇させるようなことは許されない。シンガポールは、独立当初から経済発展に高い優先順位を置いていたが、多くの開発途上国に見られるように「経済発展が最優先で、環境対策は二の次」といったアプローチを採らなかった。1960年代から1970年代にかけて、シンガポールは公衆衛生を改善させ、国民に環境を保全することの社会的責任を啓発した。また、環境面の取組みは、「シンガポールは国家が適切に運営されている」ことを海外の投資家に示すことも視野に入れており、シンガポールを他の国家と差別化させるためにも、環境的な価値を社会的経済的な要素に組み込んだ。これは、シンガポールが政策面において環境の関心事がいかに重要な位置づけとなったかを示している。

3 質の高い生活（High Quality of Life）

シンガポールの開発の初期段階では、スラム、不法定住者、標準以下の生活状態が蔓延していた。生活の質を改善するための要は基礎的な住居、衛生や初期の公衆衛生を具体化させることにあった。これを達成するために、シンガポールは公共住宅事業において、市民が入手可能となる手頃な住宅を提供した。今日に至るまで、国家開発省の法定機関である住宅開発庁によって建設された公団住宅に住むシンガポール人の80%以上が持家者となっている。政府はシンガポールを市民にとってよ

⁶ （出典）外務省ホームページ「国連持続可能な開発会議（リオ+20）」

り緑豊かで快適なものを維持できるような政策決定を行っている。また、国民が貴重な水資源を大切にし、その恩恵が受けられるよう、水が身近な存在になるような取組みにも着手している。具体的には、シンガポール全土に張り巡らされた運河、水路、貯水池を美しくきれいな小川や水辺空間にすることで、水辺に人々を引き寄せる多様なレクリエーションを提供するプログラムを 2004 年から開始している。これは、Active (行動的)、Beautiful(美しい)、Clean (きれい) の頭文字をとって ABC ウォータープログラムと名付けられ、都市構造を美しい景観や快適な場所へ変化させることで生活の質を高めるシンガポールの主要政策に位置づけられている。

この三つの成果はトレードオフの側面もあるが、いずれかに偏らずバランスよく成果を挙げることに加えて、それぞれの成果が別の成果に貢献するような関係が望ましい状態であると定義している。この点は、シンガポールの政策に見ることができる。その例の一つとして、緑化政策が挙げられる。1963 年に当時のリー・クアンユー首相が提唱した植樹キャンペーンから始まり、独立後の 1967 年に「ガーデン・シティ」政策として正式に発表し緑化政策に着手した。都市緑化には、景観の向上、日陰の創出といった利点が挙げられるが、最も大きなねらいは、世界トップレベルの「緑の国」を築き上げることで、「安心、快適、清潔」なイメージを海外投資家や観光客に与え、それらの力を借りることによって、国際的な競争力を高めることにあった。政府はこれまで掲げていた「Garden City (緑の都市)」から「City in a Garden (緑に囲まれた都市)」を新たな目標とし、道路帯の緑化などを推進している。現在、シンガポールには 350 以上の公園があり、公団住宅周辺の公園は地域住民の日常生活での憩いの場となっている。この公園同士をジョギングやサイクリングができるよう街路樹のある遊歩道や自転車道で結ぶ「パーク・コネクタ・ネットワーク」を整備しているところで、2015 年時点では全長 302 km まで整備され、2030 年までに 360 km のネットワークが完成する予定である⁷。

次に上下水道政策にも触れておきたい。シンガポールは水資源に乏しく、国内水需要の一部をマレーシアから輸入する原水に頼っている状況である。水の安定的な供給は国家の命運に関わる問題であり、シンガポールは水源の開発や循環利用の推進に積極的に取り組むこととなった。高度な下水処理により、「ニュー・ウォーター(NEWater)」と呼ばれる再生水を精製するなど、資源を最大限利用する努力を続けている。この過程で世界から優れた水関連の研究開発拠点を呼び込み、そこで生まれた新たな技術を世界に向けて売り出すというビジネスモデルを確立している。この動きはシンガポールに水ビジネスという新しい産業を生み出す機会を創出した。このように、一つの成果を目指す動きが他の二つの成果にもつながり、相乗効果を発揮する過程をシンガポールは経験している。

⁷ Sustainable Singapore Blueprint(2016version)により確認

第3節 統合された基本計画と開発 (Integrated Master Planning and Development)

次に、三つの成果を達成させるための仕組み (Systems) について紹介する。

環境、経済、質の高い生活のための成果が互いに調和を取って相乗効果を発揮するためには、公共政策を最大限活用する仕組みが必要である。シンガポールは、長期にわたるコンセプトプラン (Concept Plan) と中間的なマスタープラン (Master Plan) という二つの都市計画を策定し、短期間の需要のみならず長期的な成長を達成するための道筋を可視化し、住民や利害関係者への説明責任を果たすことに力点を置いている。

コンセプトプランとマスタープランは、持続可能な開発のための包括的、将来的かつ集約的な計画となっており、国土の小さいシンガポールの土地の利用に際し制約を設け、住宅、工業、商業、公園、レクリエーション、交通、防衛、地域施設など多岐にわたる土地利用のニーズのバランスを取る上で重要な役割を果たしている。

コンセプトプランは 40 年から 50 年を期間とした長期計画であり、シンガポールにおける土地資源の戦略的利用計画及び交通計画を統合した総合プランである。10 年毎に検討されるコンセプトプランの目標は、予期される人口成長・経済成長に必要な土地を確保し、優良な生活環境を創造することにある。

コンセプトプランは総合的な視点を取り入れなくてはならないため、策定時には各省庁間の横断的な協力及び調整が行なわれる。今後 40 年から 50 年にわたって土地資源に関して生じうるニーズを想定し、現在と将来の土地利用計画との間に相乗効果が創出できるように様々な緻密な計画を盛り込まなくてはならない。

マスタープランは 10 年から 15 年を期間とした中間計画であり、コンセプトプランに書かれている長期戦略を具体的かつ詳細的に策定する実践計画である。具体的な土地利用及び開発の密度を示すマスタープランは 5 年ごとに見直される。コンセプトプランと同様、マスタープランは各省庁間の横断的な協力及び調整を通じて策定されるものであり、経済的・社会的ニーズを満たしながら質の高い生活環境を作り出すことを目標としている。

この二つの都市計画策定をはじめとする、総合的な基本計画や開発を策定する過程では、多くの試行錯誤や議論が繰り返された。この経験から、CLC は適切に機能する暗黙の原則が以下の 5 つを中心に培われていることを見出した。シンガポールにおける多くの計画はこの原則に基づいて実行されてきた。

1 長期的に思考すること (Think long term)

長期的思考は、各種計画と施行の双方の段階において、三つの成果をバランスよく調和させることを考えるきっかけとなる。短期的には国民に利益をもたらす計画であっても、長期的に停滞をもたらすことが予見されるものでは意味がない。長期的思考は政府が自らの使命や方向性を示す際の判断に適切な視点を提供する。先述したコンセプトプランとマスタープランに見られる考え方である。

2 生産的な議論を行うこと (Fight productively)

政府の省庁各機関は所管領域に見られる問題意識や関心事項に集中しがちであり、政府の大きな目標よりも当該機関の目標に焦点を当てがちである。シンガポールという国から見た場合、各機関が独自の目標に邁進すれば、各機関の利害対立を引き起こす危険をはらんでいる。シンガポールでは、省庁横断員会のように、各省庁が他省庁の関心事や目標を認識させる機会と政策論争を行う場を数多く設けている。政策論争は、互いの関心事や問題意識の差異を表面化させるが、三つの成果を達成するという国としての目標に目線を合わせることで、政策決定を正しい方向へ導くことを可能とする。これは簡単に達成できるものではなく、議論の展開によっては、組織の問題意識を転換せざるを得ない事態が生じる可能性がある。しかしながら、それは国として正しい政策決定へ見出すために必要な過程であり、潜在していた課題を顕在化させることにもつながる。全体の戦略目標や国家の関心事を検討することによって、未解決の問題が解決へと促進される。

3 柔軟性を組み込むこと (Build in some flexibility)

計画は長期的で詳細に行う必要があるが、完璧な計画はないことに加え、未来は予測不可能であることを受け入れる必要がある。すなわち、策定する計画には運営上の柔軟性を取り入れる余地を一定程度確保しなければならない。具体的には、新しい技術、状況の変化、国民の意見を取り入れる余地であり、変化する経済や社会需要に対応することを見込んでおくことが求められる。先述したとおり、コンセプトプランやマスタープランも策定後に見直す機会が設定されており、環境の変化に応じて柔軟に変更できる余地を与えている。

4 効果的に実行すること (Execute effectively)

政府は国が掲げる方向性の観点から個別具体の政策や計画を施行するための法定機関を設立する。重要視すべきことは国が当該機関に一定の使命（権限）を引き渡していることである。一つの機関に権能が集中することで肥大化することを防ぎ、各機関における専門性を備えた技術などを有する職員の指導力などによって効果的に実行されるべきである。専門技術を備えた職員の卓越性が適切に発揮されることが重要である。

5 体系的に革新すること (Innovate systematically)

シンガポール人は多くの国の経験から学んでいる。公務員は様々な知見を活用して政策目標を達成するための創意工夫を積み重ねる。そこには、新しい実験や試みが不可欠で、常に新しい技術や発想を求めている。その過程でシンガポールの課題への最適な解決手法として適合させ、常に成長する視点を持って政策を施行している。この考え方はシンガポールの都市開発に関する課題に取り組むにあたり、多くの政策革新を導くものである。こうした一連の実験、学習、適用を通じてシンガポー

ルは経済開発、公共住宅、水管理、交通規制、産業基盤において躍進を果たした。

第4節 変化に対応する都市ガバナンス (Dynamic Urban Governance)

シンガポールの地理的規模や行政構造は政策の定式化や遂行において効率性を考慮に入れている。経済や構造的な発展と同様に安全性を担保するにあたって、都市ガバナンスにおける課題は予測不可能で常に変化する環境において最適な決定と選択ができるようにしなければならない。そのためにも、政府のみならず利害関係者である産業部門や住民が参画する枠組みを構築する必要がある。第3節と同様に、CLCは変化に対応する都市ガバナンスが構築される過程において見出された暗黙の原則を以下のとおり抽出した。

1 構想と実用主義をもって指導すること (Lead with vision and pragmatism)

指導力は各種計画策定や施行において重要な影響力を持っている。また、指導力は、政治的な意思を体現することにもなる。都市に長期的な恩恵をもたらすものである政策や事業が短期的には居住者に不人気で政治的な困難を伴うものであっても、指導者は長期的な視点と明確な構想をもって、既存の原則に囚われることなく、いち早く実行すべきである。

2 誠実さを内包する組織文化を構築すること (Build a culture of integrity)

公務員や公共部門の職員は、市民からの信頼を得て行政を担うことが前提であり、信条と公共の価値に基づいて行動しているかどうか、常に問われることとなる。財政面では、行政による支出能力の担保であり、事業の持続可能性を維持するための財源と出納過程の透明性である。また、汚職を防ぐ公的な構造には必ず透明性を確保し、高い開示要求に応える説明責任を果たす必要がある。また、不祥事や汚職に対しては、厳格な処罰をもって対応し、信頼性に及ぼす影響を最小限にするべきである。

3 安定した組織を育成すること (Cultivate sound institution)

公式であれ非公式であれ、組織の法則や社会規範は、関心事や専門的意見で食い違いがあったとしても、それを乗り越え、効率的に機能するものでなくてはならない。司法機関や官房組織は、行政全体が透明かつ公正であるかどうかを監視できる存在でなくてはならない。合理的な政策への取組方、安定した専門能力、反汚職、能力主義、誠実さの文化への尊重のような組織文化の構築には時間を要する。シンガポールは独立建国以降、急速に成長できたのは誠実さを内包する組織文化構築へと導く機関の確立を並行させたところが大きい。

4 関係者を利害関係者としてコミュニティに組み込むこと (Involve the community as stakeholders)

暮らしやすい都市を構築することは壮大かつ複雑な事業であり、都市計画に携わる職員は自分達の力では当該事業を成し遂げられないことを自認するところからはじまる。すなわち、当該計画に関係する企業や市民などの利害関係者による支援が必要となる。政府は、政策決定過程や様々な事業において市民参加の道を作り、彼らとの議論を積み重ねることで地域社会に入り込む。政策や計画決定が根本的には政府によって引き受けられるものであったとしても、政策の成果や政策決定の正当性を高めるために、様々な新たな取組みに関して一般市民と協働することが必要である。

5 市場と連携すること(Work with markets)

政府の行政能力や効率性を向上させる方策として重要なのは、市場を利用することにある。政府は電気通信、発電、公共交通の面において成功裏に民営化させたが、民間部門による供給には制限があり、財政上の慎重さが関連する。実際、政府は水政策そのものや健康管理の大部分は民営化しておらず公的部門で提供している。民間部門に委ねるべき役割とサービスの公共性を考慮に入れ、政府の役割との均衡を考慮に入れなければならない。

第5節 フレームワークの要素を取り入れた事例

本節では、このフレームワークの要点と構図がシンガポールの政策にどのように浸透しているのかに触れておく。シンガポールの都市景観は現在も発展が続いており、新しいアイデアや技術革新を通じた更なる努力が求められている。ニュータウンなどは都市開発において変化する需要や課題への対応を具現化している。その事例の一つが持続可能な都市計画・設計、グリーンテクノロジーの導入、地域社会との連携を進めているプンゴル地区（Punggol）である。

プンゴルはかつてシンガポール北東部に位置する漁村であったが、1996年の首相の施政方針演説においてプンゴルを環境・社会・経済的な持続可能性を網羅したモデル地区として発展させることとなった。プンゴルの目標は、プンゴル地区の住宅の生活環境を向上させ、住民が環境保全に一定の役割を果たせるようになっている、「熱帯の持続可能なウォーターフロントタウン」を築くことである。また、持続可能な開発に向けた新たなアイデアや技術を試す「生きた実験室」の役割を果たし、都市環境への様々なソリューションを統合して環境に優しい生活環境を実現することに貢献している。このプンゴルの開発には、フレームワークの原則が活用されている。



プンゴルの親水空間（執筆者撮影）

1 統合された長期計画と生産的な議論

長期計画はプンゴルの開発に不可欠である。住宅開発庁、都市再開発庁、国立公園庁、公益

事業庁、陸上交通庁など省庁横断で議論がなされ、プンゴルの構想が練られた。ここで策定された長期計画は街を横切るプンゴル水路の導入に活かされている。当初の計画はプンゴルの貯水池とセラングーンの貯水池を結ぶパイプラインの構築であったが、このパイプライン設置に反対の意見が挙がった。しかし、議論の末、パイプラインを設置するかわりに緑豊かな水路を設置することとし、地域の都市景観の向上とともに、住民のレクリエーションや親水空間を醸成し、住民に「環境にやさしい水辺の暮らし」を提供することを可能とした。

2 柔軟性を組み込むこと

当初の計画は 1990 年代に完成する予定であったが、アジア経済危機の影響で完成が数年間後ろ倒しされることとなった。その間、構想を練り直し、計画の精度を高めた。この最たる特徴は、パイプラインから都市景観に資する水路への変更である。

3 実用主義をもって実行する

シンガポールの限られた国土はシンガポールの都市開発における実用性を強いることとなる。埋立による土地造成も進んでおり、プンゴルもシンガポールの新しい埋立地の一つとしてしか見なされていなかった。しかし、プンゴルを増加する住宅需要を満たす場所として活用すべきという考えを打ち出すとともに、環境にやさしいまちとしてのモデル地区にするという発想へと発展させた。

4 コミュニティを利害関係者として参画させる

プンゴルの発展にはコミュニティの参画も含まれている。地域コミュニティを所管する人民協会と環境を所管する各省庁が連携して、プンゴルの居住空間を向上させる取組みのため、地域コミュニティへの参加を促すキャンペーン「Project Love Punggol」を実施している。例として、プンゴルに関するスマートフォンアプリを構築し電子掲示板を設置したところ、住民が続々と掲示板に投稿し、様々なアイデアが蓄積されることとなった。

5 利害関係者との協働

プンゴル地区の主要な住宅は公団住宅であるが、民間住宅もプンゴル発展に参画する重要な担い手である。都市再開発庁の指定する土地に都市計画に沿った住宅やコンドミニアムを建築し、都市景観の一翼を担っている。

第6節 研修教材としての活用

このフレームワークは先述した研修やアドバイザー業務の一環として提供するノウハウの土台として活用されている。すなわち、都市開発の経験から見出された原則は、都市開発を行う上で大切な思想や前提となっている。この原則を知ることにより、

都市開発政策の活用の仕方が変わってくる。これは、シンガポールの都市開発に関する試行錯誤のストーリーの要素を取り込むことであり、シンガポールの都市開発の経験を取り入れやすくすることに貢献している。例えば、**Urban System Studies** では、当該分野の経験を語るうえで、どの原則が活用されているかを冒頭で述べている。また、**AP** 州職員への研修（**P16** 参照）でもフレームワークをまず伝授し、それから基本計画や開発手法を解説している。これは、シンガポールの都市開発の経験から抽出した原則であるとともに、試行錯誤の過程を伝達する重要な道具にもなっていることは大いに注目すべき点であると言えよう。

第5章 世界都市サミット (World Cities Summit)

CLCが知識プラットフォームとして特に力を入れているのが世界都市サミットの開催である。本章では、執筆者が2016年のサミットに参加する機会を得たことから、その模様にも触れながら紹介することとしたい。

第1節 世界都市サミット概要

世界各地の政府や都市のリーダーをはじめ、都市政策を担当する自治体幹部職員、学識者、産業界の専門家などが一堂に会し、「暮らしやすく持続可能な都市」の実現に向けて、都市が抱える課題の総合的な解決策を共有し、参加者同士のパートナーシップを構築することも目的として、CLCと国家開発省の法定機関である都市再開発庁 (URA : Urban Redevelopment Authority) の主催により世界都市サミットを隔年で開催している。



セッションの様子 (執筆者撮影)

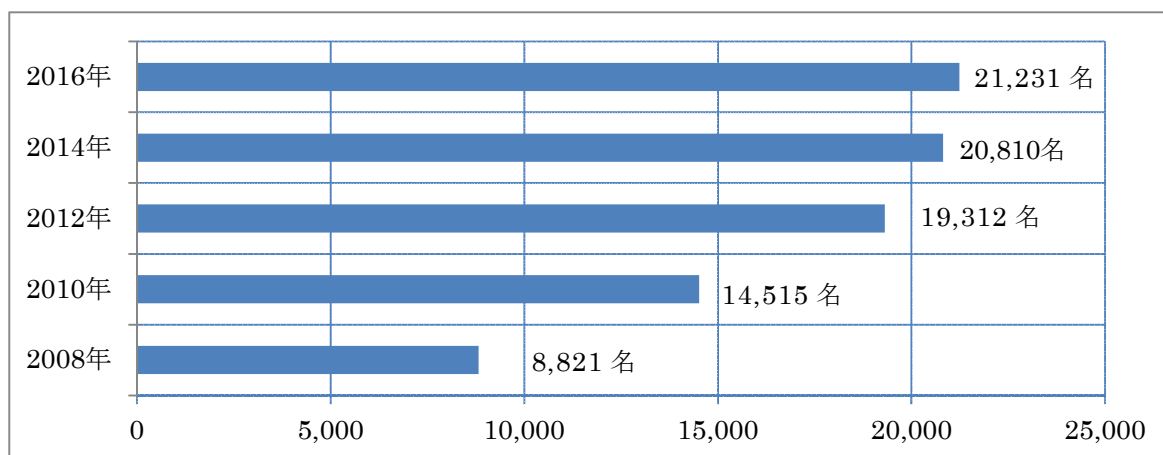
2016年7月10日から14日にかけてシンガポールのマリーナ・ベイ・サンズ・エキスポ&コンベンションセンターにおいて5回目となるサミットを開催し、63か国103都市から110の市長と都市代表者が参加した。サミットの主要参加者としては、基調講演としてソウル特別市長が登壇したほか、日本からは、陸前高田市 (市長)、横浜市 (副市長)、福岡市 (市長)、富山市 (レジリエンス統括監) が参加した。

また、都市計画、水及び環境分野の問題解決に資する相乗効果を見込み、シンガポール国際水週間 (Singapore International Water Week) およびクリーン環境サミット (Clean Enviro Summit) が同時開催されたほか、世界都市サミット本会議のほか、分科会や関連会合が数多く開催された。

主催者の発表によると、同会場で同時開催されたシンガポール国際水週間と環境サミットを含めて全体で21,238人が来場した。世界都市サミットは、総会やテーマ別分科会のほか、開催期間中には、関連会合や参加者向けの視察、都市課題解決に関連する見本市とともに、リー・クワンユー世界都市賞や市長フォーラム、ヤング・リーダーズ・シンポジウムなどが開催される。

なお、2016年は、テーマ別分科会 (強靱な都市とコミュニティ) のセッション1で陸前高田市長が東日本大震災の教訓を活かした災害に強いまちづくりを、セッション2で福岡市長が熊本地震への対応における市民参画・都市間連携を紹介した。各セッション終了後、両市長は各国の首長級の参加者からの相次ぐ名刺交換に応じたほか、報道機関からの取材を受けるなど、大いに注目を集めた。次回は、2018年7月8日から12日にかけて開催される予定である。

【表3：世界都市サミットおよび関連会議における参加者数の推移⁸】



【表4：日本の自治体による参加実績（2010・2012・2014・2016年）】

開催年	参加した日本の自治体
2010年	横浜市（市長）
2012年	東京都（知事）、横浜市（市長）、津市（市長）
2014年	岐阜県（知事）、札幌市、荒川区（区長）、江東区（区長）、横浜市、富山市、福岡市（市長）、多治見市（市長）、各務原市（市長）
2016年	陸前高田市（市長）、横浜市、福岡市（市長）、富山市

第2節 世界都市サミット市長フォーラム（World Cities Summit Mayors Forum）

世界各地の政府や都市のリーダーが都市問題や成功事例を共有し、都市の様々な課題解決に向けて議論する。招待制のため、世界都市サミット本体とは異なり一般には公開されていない。参加者も首長級に限られているため、首長同士の限られたネットワーク構築の場ともなっている。

また、1年に1回開催される会議のため、世界都市サミットが開催される年は世界都市サミットの関連会議としてシンガポールで開催されるが、世界都市サミットが開催されない年については、2013年以降はシンガポール以外の都市で開催されている。2013年はビルバオ市、2015年はニューヨークで開催された。これらは、次節で紹介するリー・クアンユー世界都市賞を受賞した都市であり、2017年は2014年に当該賞を受賞した蘇州で開催された。

⁸ CLC 職員へのヒアリングで参加者数及び日本の自治体参加実績を確認（2017年2月）

【表5：日本の自治体による参加実績（2010年～2016年）⁹⁾】

開催年	開催地	参加した日本の自治体
2010年	シンガポール	横浜市（市長）
2011年	シンガポール	大阪市（市長）
2012年	シンガポール	東京都（知事）、横浜市（市長）、東松島市（市長）、津市（市長）
2013年	ビルバオ市	福岡市（市長）
2014年	シンガポール	岐阜県（知事）、札幌市（市長）、荒川区（区長）、江東区（区長）、横浜市、富山市、多治見市（市長）、各務原市（市長）
2015年	ニューヨーク市	福岡市（市長）、横浜市
2016年	シンガポール	富山市

第3節 リー・クアンユー世界都市賞（Lee Kuan Yew World City Prize）

住みやすく、活気があり持続可能な都市を創造した功績を称える賞として2010年に創設された賞で、2年に一度表彰される。世界都市サミットでは、その受賞セレモニーが開催されている。2016年はコロンビアのメデリン市が受賞した。なお、2016年8月に主催者から聴取したところによると、受賞した都市は、世界都市サミットで取組みを紹介されるほか、世界都市サミット市長フォーラムを開催する権限が与えられる。また、シンガポールの政府系企業である Keppel Corporation より S\$300,000 の現金が授与される。

次回（2018年）の応募・審査の流れは以下のとおりである。当該賞は都市からの応募も受け付けているが、事務局が有望な都市に声を掛けている場合もある。なお、2014年は横浜市が特別賞を受賞し、みなとみらい21事業、港北ニュータウン事業などの実績が評価された。執筆者が2016年8月に事務局と意見交換を行った際、多くの人口を抱えながら時代の変化に対応している都市や長い伝統や歴史を継承している都市などにも関心があるとのことであった。

【表6：審査の流れ】

2017年3月31日	第一次応募書類提出締切
2017年5月31日	第二次応募書類提出締切
2017年6月	審査開始（～2018年2月まで）
2018年3月	受賞団体（都市賞・特別賞）発表
2018年7月	表彰式・受賞団体による事例発表（世界都市サミットにて）
2021年	受賞都市において世界都市サミット市長フォーラム開催

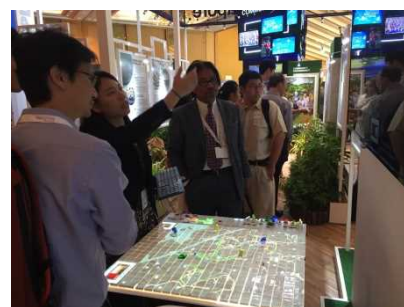
⁹⁾ CLC 職員へのヒアリングで日本の自治体参加実績を確認（2017年2月）

【表 7：受賞都市一覧】

開催年	都市賞	特別賞
2010年	ビルバオ市（スペイン）	メルボルン市（オーストラリア）
2012年	ニューヨーク市（米国）	アフマダーバード（インド） コペンハーゲン市（デンマーク） バンクーバー市（カナダ）
2014年	蘇州（中国）	メデジン市（コロンビア） 横浜市
2016年	メデジン市（コロンビア）	オークランド市（ニュージーランド） シドニー市（オーストラリア） トロント市（カナダ） ウィーン市（オーストリア）

第 4 節 世界都市サミットの特徴

2016年の会議に参加して興味深かったのは、会議開催によって得られる効果を主催者である CLC や URA が戦略的に位置付けている点である。講演会場ロビーでは、シンガポール政府の主要機関などによる自国の特色ある政策などがブース展示されており、各セッションの休憩時間には多くの参加者が足を運び関心を集めていた。



シンガポール政策ブース
（筆者撮影）

また、会場の別の階に設けられた City Solution と呼ばれる展示会場は参加者以外にも広く公開されており、シンガポール政府機関のみならず国内外の企業がブースを設けて都市の課題解決に貢献する商品の売り込みを行われていた。

前述のとおり、シンガポール国際水週間およびクリーン環境サミットが同時開催され、都市計画、水、環境の各分野の関係者を包摂することで、相乗効果の高い交流が活発に行われている。会議への参加を通じて、海外都市の課題解決に関する先進事例を集めて都市力強化を図るとともに、海外からの参加者が集まる国際会議の場で、自国の政策PRや都市インフラ企業の商談につなげる機会を設けるなど、シンガポール政府が戦略的にこれらの一連の流れを促進させる仕掛けを設けていることが随所に見受けられた。会議開催中に情報交換した参加者からも、世界の優良事例を共有する国際会議の場で、シンガポールの政策を展示等でPRするとともに、企業がPRする場を設けて商談につなげるなど、見せ方が上手いとの声があった。世界各都市の関心を惹きつける手法として、世界都市サミットの開催は大いに参考になる。

もう一つ注目すべき点としては、主催者手配により参加都市の首長同士やシンガポール政府機関の幹部職員との個別面談の場が設けられたほか、シンガポールの先進政

策に関する視察や関連会議への参加などを通じて活発に情報収集や意見交換が行われていたことである。自治体の政策を国際社会に幅広く紹介できる機会であることはもちろんのこと、シンガポール政府や海外都市の要人との関係を築く絶好の機会であることから、この会議に参加することによって得られる効果はきわめて大きいと考えられる。日本からもより多くの自治体が参加されることが期待される。

第6章 結論

第1節 CLCの活動に見られる特徴

1 収集と発信の好循環

CLCの活動で興味深いのは、シンガポールの都市ノウハウをあらゆる方法で世界に発信していることである。また、世界都市サミットや共同研究などを通じて、他機関と緊密に連携し、企業誘致や海外展開を総合的・戦略的に進めている。具体的には、①課題解決のために参考となる優良事例を世界中から集めて、シンガポールの状況と照らし合わせながら研究を行っている。また、先進事例を活用して視野を広げ、ノウハウとして吸収できる要素を抽出している。②シンガポールが試行錯誤、創意工夫を重ねて得られたノウハウを世界へ発信している。③ノウハウを世界へ発信する過程で学習したことを国内にフィードバックしながら都市力を向上させている。これらの循環がシンガポールを向上させている一因であるといえる。そして、CLCはこれらの好循環の土台となる活動に特化しており、知のハブとして機能している。CLCレクチャーシリーズを例に見ると、有識者を招いて優良事例を紹介してもらうことで、聴講者に知識を提供するのみならず、CLCは有識者とのネットワークを強化し、そのネットワークを活用して、共同研究などへつなげる。そして、得られた知識をノウハウとして海外発信へつなげる。CLCに知識やノウハウが集まり、さらにCLCからシンガポールの政策が発信されるという起点としての役割を果たしている。

2 成功事例をストーリー化、ショーケース化する

CLCの研究冊子は、シンガポールの独立・建国時からどのように成長してきたかというプロセスをストーリーとして整理している。また、そこから得られた知見を政策のみならず、政策の裏にある哲学や原則をフレームワークとして整理し、政策を遂行する視点を顕在化させている。この二つが研修やアドバイザー業務の教材として活用されることで、ノウハウを欲している都市にとってみれば、政策と哲学を一方による押し付けではなく深い理解として違和感なく落とし込めることができる。これは、いわゆる都市開発の上流ともいべきハード、ソフト両面の都市ノウハウ輸出と呼ぶことができる。実際に、課題解決のノウハウを相手目線でプロモーションし、相手のニーズとシンガポールのノウハウをマッチングさせるため、シンガポールの都市課題解決を戦略的に見せるショーケースとしての仕掛けを多数用意している。例えば、世界都市サミットというイベントを通じて、シンガポールがいかに都市課題を解決して現在の成功を導いたかというストーリーを違和感なく刷り込むことに長けている。なお、ショーケースという意味では、国家開発省の法定機関である都市再開発庁が1999年に設置したシンガポール・シティ・ギャラリーは好例である。都市再開発庁ビル（URA Centre）の1階から3階を活用して運営されて

おり、30以上ある体験型の展示物等を通じて、シンガポールがどのように都市計画の課題に対応してきたかを学ぶことができる。なお、都市計画以外の分野でも、シンガポール政府は上下水道、港湾、交通政策などでも関連省庁が中心となってギャラリーを設置し、政策の紹介を行っている。子供達の教育の場として活用されていることはもちろんのこと、行政視察等の受入先としても活用されており、シンガポールの政策を理解してもらう環境を整備している。

3 ビジネスチャンスとして活用

都市課題解決ノウハウを企業と結びつける工夫にも力点を置いている。世界都市サミット内の見本市に見られるように、参加都市や企業が集まる場を設けて、マッチングの機会を提供するとともに、企業に都市ブランドを訴求する。イベントに参加した企業のアイデアと都市課題解決ノウハウが結合することで、新しいビジネスチャンスが生まれ、都市ノウハウ提供商品として、パッケージ化することができる。また、そのような成果がシンガポールの都市力向上に還元されれば、上記1の好循環にも貢献することができる。

第2節 戦略を持った都市課題解決ノウハウの集積

CLCの活動に見られる特徴を集約すると、都市力向上に資する都市課題解決ノウハウを戦略的に集積し活用するナレッジセンターと呼ぶことができる。すなわち、成功体験をストーリー化、ショーケース化し、MICEなどの機会を通じて、情報発信する。企業とのマッチングなどにより、新しい価値の創造をもたらし、パッケージ化したノウハウを国外へのアドバイザーなどを通じて輸出する。この過程で得られた知見をCLCが収集し、さらなる相乗効果をめざした研究や事業を展開する。このような動きは、シンガポールが都市であり国家でもあるという性格によるところもあるが、都市ノウハウを海外へ展開しようとする都市や自治体にとっては参考となる点が多いのではないだろうか。

第3節 日本の自治体の優良事例を海外へ発信するための視座

シンガポールと違い、日本には数多くの自治体があり、自治体が直面する課題は自治体特有のものである。数多くの課題を試行錯誤しながら得られた知見はまさに自治体ならではの成功事例でもあり、都市課題解決ノウハウでもある。これは、日本には多種多様なノウハウが数多く集積されていることの証明でもある。

国際協力を通じたプレゼンスの向上や新たなビジネスチャンスの創出の観点から都市課題解決ノウハウを海外の都市へ提供することを考えた場合、シンガポールの手法は参考になる。まず、成功事例のみを提供するのではなく、その事例がいかに都市課題を解決したかという過程をストーリーとして見せることが必要である。仮に、海外都市の視察団が日本の自治体を視察し、最新の取組みを視察したとする。その際、視察団が当該取組みに憧れを抱いたとしても、視察団が属する都市で導入できるような

示唆を得ることができなければ視察効果は半減してしまう。日本の都市の現在を強調するのではなく、現在の姿に至るまでの過去について語ることができれば、「いずれかの時点で苦渋を伴った境地」が視察団の境遇と重なり合う可能性も出てくる。その重なり合いが、視察団の求めている需要となり、そこから学ぶことで得られる効果も大きくなるのではないか。そのためには、自治体の成功事例をストーリーとして整理し、そのストーリーを通じて、自らの経験や知見を伝えるとともに、その背景となっている政府の政策や制度、あるいは政策の思想を紹介する。そのような事例を数多く積み上げることでショーケース化された自治体の強みとして精製されるのではないだろうか。そのためには、海外の事例を学び、外からの視点と照らし合わせる必要があるだろう。

この観点から、世界都市サミットのような国際会議に出席して自都市の事例を発表するとともに他都市参加者と情報交換や議論を深め合うことは非常に重要な意味を持っていると言える。シンガポールに CLC があるように、各自治体のノウハウを貪欲に学習し、部署間で個別に培った事例を横串として集約させるような仕組みが備われば、効果的な都市開発事例提供用のノウハウとして蓄積されるのではないだろうか。

おわりに

本稿を執筆するきっかけとなったのは、執筆者が 2015 年 9 月にインドネシアで開催された国際会議に事例発表者として参加した際、同じく事例発表者として発表していた CLC 職員と名刺交換、意見交換したことであった。その後、CLC と当協会の取組みを紹介しあう場が設けられ、両組織による意見交換が行われた。また、CLC 主催の定期的な講演会(CLC Lecture Series)に参加するようになり、CLC の活動の一端を直に見ることができた。世界都市サミットに参加した際は、参加者との意見交換を通じて、本稿執筆にあたって大変参考となる視点や知見を得ることができた。執筆するにあたり、CLC 職員及び関係者には大変お世話になった。この場を借りて御礼申し上げる。

【別表 1 : CLC 諮問機関委員会(Advisory Board)一覽 (2016 年 3 月時点¹⁰)】

Dr. Liu Thai Ker (Chairman)	Senior Director, RSP Architects Planners & Engineers Pte Ltd. Former Chairman, National Art Council Former CEO and Chief Planner, Urban Redevelopment Authority
Mr. Alan Chan	CEO, Singapore Press Holdings Ltd Former Permanent Secretary for Transport
Mr. Choo Chiau Beng	Chairman, M1 Ltd Former Chief Executive Officer, Keppel Offshore & Marine
Prof. Heng Chye Kiang	Dean, School of Design and Environment, National University of Singapore Former Head, Department of Architecture, School of Design and Environment
Mr. Lee Tzu Yang	Member, Council of Presidential Advisers and Chairman, The Esplanade CO Ltd Former Chairman, Shell Companies in Singapore
Prof. Kishore Mahabubani	Dean, Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore Former Permanent Secretary for Foreign Affairs
Dr. Tan Chin Nam	Chairman, Temasek Management Services Former Permanent Secretary for Information, Communication and the Arts
Mr. Tan Gee Paw	Chairman, PUB, Singapore's national water agency Former Permanent Secretary of the Ministry of the Environment
Dr. Aline Wong	Chancellor, SIM University Former Senior Minister of State for Health and Education

¹⁰ Centre for Liveable Cities Annual Report 15/16

【別表 2 : CLC Lecture Series の開催実績 (2016 年)】

1 月 26 日	<p>Unlocking the Social Value of the Sharing Economy Speaker: Ms. April RINNE Young Global Leader, World Economic Forum Moderator: Dr. Carol SOON Senior Research Fellow, Institute of Policy Studies (IPS), Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore (NUS)</p>
2 月 18 日	<p>Water – Holland’s ‘Frenemy’ Speaker: Ms. Tracy METZ Director, John Adams Institute Moderator: Mr. TAN Nguan Sen Chief Sustainability Officer PUB, National Water Agency Sustainability Office</p>
3 月 1 日	<p>The Port and City of Rotterdam – ‘Era of Transition’ Speaker: Mr. Adriaan Visser Vice Mayor of Rotterdam Speaker: Mr. Allard Castelein President Port of Rotterdam Moderator: Mr. Andrew Tan Chief Executive, Maritime and Port Authority of Singapore</p>
3 月 14 日	<p>Growth, Innovation, Economics of Scale and the Pace of Life; Developing a Quantitative, Predictive, Science of Cities, Companies and Sustainability Speaker: Dr. Geoffrey WEST Distinguished Professor and Past President Santa Fe Institute Moderator: Mr. Aaron Maniam Director, Industry Division, Ministry of Trade and Industry</p>
3 月 16 日	<p>Singapore and the Netherland: Innovators by Scarcity Speaker: Mr. Henk OVINK Special Envoy for International Water Affairs The Kingdom of the Netherland Moderator: Mr. CHUA Soon Guan Deputy Chief Executive(Policy & Development) PUB, The National Water Agency</p>
3 月 28 日	<p>Smart City – A Stepping Stone to a Smart City Speaker: Mr. Rob van Gijzel</p>

	<p>Mayor of Eindhoven, the Netherlands</p> <p>Moderator: Professor Low Teck Seng CEO, National Research Foundation</p>
4 月 7 日	<p>Bridging the Public-Private Divide to Create Great Cities</p> <p>Speaker: Mr. Gabe KLEIN Special Venture Partner, Fontinalis Partners Former Commissioner of Transportation, City of Chicago</p> <p>Moderator: Dr. CHUA Yang Liang Head of Research, South East Asia JLL Singapore</p>
5 月 25 日	<p>Sustaining Singapore's Farming Heritage</p> <p>Speaker: Dr. NGIAM Tong Tau Chairman, Sky Urban Solutions Former Chief Executive Officer Agri-Food & Veterinary Authority(AVA)</p> <p>Moderator: Dr. Paul Teng Adjunct Senior Fellow(Food Security) Centre for Non-Traditional Security Studies S. Rajaratnam School of International Studies, Nanyang Technological University</p>
9 月 29 日	<p>Participatory Planning for Diversity: Treasure Hill Urban Conservation in Taipei and its Public Policy Implications</p> <p>Speaker: Prof. John K C LIU Chair, Board of Directors Building and Planning Research Foundation National Taiwan University</p> <p>Moderator: Ms. HWANG Yu-Ning Director, Land & Liveability Strategy Group Prime Minister's Office</p>
10 月 31 日	<p>Scotland's Transition to a Low-Carbon Economy</p> <p>Speaker: Chris STARK Director of Energy and Climate Change The Scottish Government</p> <p>Moderator: Ms. Leonie LEE Director of Energy and Climate Policy Ministry of the Environment and Water Resources</p>
11 月 21 日	<p>Salt Lake City: Liveability in the 21th Century</p> <p>Speaker: Dr. Ralph BECKER</p>

	<p>Fellow, American Institute of Certified Planners Former Mayor, Salt Lake City Past President, National League of Cities Moderator: Mr. ONG See Hai Honorary Secretary, Singapore Institute of Planners</p>
<p>11 月 28 日</p>	<p>Creating Liveable Cities through ‘Car-Lite’ Urban Mobility Speaker: Mr. Kenneth WONG Director, Local Planning, Land Transport Authority Ms. Mizah RAHMAN Director, Co-founder, Participate in Design Mr. Scot DUNN Vice President, AECOM Past Council Chair, Urban Land Institute Singapore Ms. CHOU Mei Group Director, Conservation and Urban Design Urban Redevelopment Authority Mr. Markham SHAW Chairman, Orchard Road Business Association Moderator: Dr. Limin HEE Director, Centre for Liveable Cities</p>

参考文献

1 書籍・報告書等

- ・ Centre for Liveable Cities 『Liveable & Sustainable Cities A Framework』
- ・ Khoo Teng Chye 『The CLC Framework for Liveable and Sustainable Cities』
Urban Solutions July 2012
- ・ Centre for Liveable Cities 『Sharing Knowledge Shaping Cities Annual Report
14/15』
- ・ Centre for Liveable Cities 『Connecting Past and Future Annual Report 15/16』
- ・ Centre for Liveable Cities 『Challenges and Reforms in Urban Governance』
- ・ Ministry of the Environment and Water Resources, Ministry of National
Development, Centre for Liveable Cities 『Sustainable Singapore Blueprint』
- ・ PwC Japan 『From urbanization to aging society -Lessons from Japan』
- ・ World Cities Summit 『World Cities Summit 2014 Post Show Report』
- ・ World Cities Summit 『World Cities Summit 2014 Conference Proceedings Book』
- ・ World Cities Summit 『World Cities Summit 2016 Report』
- ・ World Cities Summit 『World Cities Summit Mayors Forum 2016 Report』
- ・ 田村慶子（編著）『シンガポールを知るための65章【第3版】』
明石書店 2013年5月25日
- ・ 都市ソリューション研究会編『都市輸出』東洋経済新聞社、2015年11月27日
- ・ 大竹喜久『シンガポールの都市輸出戦略 - 「都市ソリューション」の輸出-』
土地総合研究 2012年夏号
- ・ 新田翔『シンガポールとの戦略的な連携で、更なるインフラ輸出へ』
シンガポール日本商工会議所月報 2015年3月号
- ・ 福嶋教郷『シンガポールの都市競争力』
シンガポール日本商工会議所月報 2015年8月号
- ・ 大都市戦略検討委員会『大都市戦略～次の時代を担う大都市のリノベーションを
めざして～』国土交通省都市局、2015年8月
- ・ 第2回大都市戦略検討委員会資料『都市の国際競争力・都市再生』国土交通省都
市局、2015年3月
- ・ Centre for Liveable Cities『グローバル競争力の構築 - シンガポールの場合-』
新都市（都市計画協会発行）、2015年7月号
- ・ フィリップ・コトラー、ミルトン・コトラー著、竹村正明監訳『世界都市間競争 マ
ーケティングの未来』株式会社中央経済社、2015年10月1日

2 ウェブサイト

- Centre for Liveable Cities ホームページ
<http://www.clc.gov.sg/>
- World Cities Summit ホームページ
<http://www.worldcitiessummit.com.sg/>
- Ministry of National Development ホームページ
<http://app.mnd.gov.sg/>
- Ministry of the Environment and Water Resources ホームページ
<http://www.mewr.gov.sg/>
- Sustainable Singapore ホームページ
<http://www.mewr.gov.sg/ssb/>
- United Nations Conference on Sustainable Development, Rio+20
<https://sustainabledevelopment.un.org/rio20.html>
- 都市ソリューションセンター ホームページ
<http://www.pwc.com/jp/ja/japan-industry/cpi/cities.html>
- 外務省ホームページ 国連持続可能な開発会議（リオ+20）
http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/rio_p20/gaiyo.html

【執筆】

一般財団法人自治体国際化協会シンガポール事務所
所長補佐 小暮 恵輔

【監修】

所長 天利 和紀
次長 鍋岡 崇
渡邊 美香
調査員 Gueh Yuyuan