

### 第3章 シンガポールにおける産業政策の立案と運営

シンガポールの産業政策は、経済委員会や通商産業省など国家レベルの経済政策を決定する機関が大きな方向性を示し、全体的な調整を行う一方で、各法定機関が具体的なプログラムを立案し、実施する形で行われている。具体的な実施機関は、通商産業省傘下の法定機関にとどまらず、他省庁に及ぶこともある。

ここでは、通商産業省と傘下法定機関の間における法律上の指揮命令関係、政策立案の過程について、法的側面及び実態面から明らかにすることとしたい。

#### 第1節 産業政策立案のプロセスと制度的背景

##### 1 国家レベルでの産業政策立案

シンガポールでは、自治州時代を含めた1960年代は第一次・第二次5カ年計画、1970年代には「70年代経済戦略プログラム」が、1980年代には「80年代シンガポール経済開発計画」が策定され、産業政策の指針となっていたが、これらは政府部内のみにおいて非公開で策定され、決定後に一大キャンペーンとともに下達するという方式がとられていた。

しかし、1985年に行われた「80年代シンガポール経済開発計画」の見直しにあたっては、政府、産業界、労働界の代表からなる経済委員会が設置され、このうち個別産業分野の見直しを担当した小委員会では外資系企業を含む民間企業のメンバーが多数参画し、国家政策の立案に民間部門が直接加わるという形態がとられた。

この方法は、1991年に発表された戦略経済計画の策定においても採用され、各界の代表の参加による経済企画委員会及び小委員会が設置された。さらに、同計画は前節で見たように、国家的チームワークの促進を重点項目の一つに掲げ、経済諮問機関として、政府、産業界、労働界の広範な参加による経済パネルの設置を提言している。

ここで特徴的なのは、産官労の代表による経済フォーラム等の場を通じて、幅広い意見の聴取が行われていることである。特に政策立案に対して、ビジネスのプロである産業界が参加していることは、世界レベルでの経済や産業の新しい動向を政策に反映させるうえで有効な手法であると思われる。

こうした産業が現場で実際に直面している課題を見つけだそうとする精神は、一般にシンガポールの経済政策担当官庁に行き渡っているとされる。

こうして示される産業政策の方向性にしがたって、通商産業省及び傘下法定機関は具体的な施策の立案にあたることになる。

##### 2 法定機関レベルの施策立案～経済開発庁の例

戦略経済計画のような国家レベルでの産業政策の方向性が示されると、各法定機関はこれを具体化するための施策を立案することになる。この項では、シンガポール産業行政の中核となっている経済開発庁を例として取り上げ、法定機関レベルでの施策立案の過程を探ってみたい。なお、この調査にあたっては、経済開発庁での聞き取りを行うとともに、経済開発庁の業務運営の実態

について、広範なインタビュー等に基づいて研究を行ったアメリカ・マサチューセッツ技術研究所のエドガー・シェイン教授の著書「戦略的実用主義（Strategic Pragmatism）」を参照した。

#### （１）ボトムアップの施策提案の場合

経済開発庁においては、庁のとるべき戦略や具体的な施策、プロジェクト等の提案は、トップダウンで行われるというよりも、むしろ第１線の職員や海外事務所、プロジェクトチーム等のレベルから提議されるのが通常である。

施策やプロジェクトの企画にあたって、最も重視されるのが、民間企業からの意見の聴取である。経済開発庁の職員は恒常的にシンガポールに進出している多国籍企業等との接触を行い、経済開発庁の政策のみならず、シンガポール政府全体への不満等を含めた意見を聞いている。こうした各企業の意見に基づいていわゆる現場レベルの職員は、シンガポールが何をなすべきであるかを考え、これを施策やプロジェクトの案として、上層部へと提案していくのである。

民間企業から得られた情報は、各職員が施策立案に用いるだけでなく、産業界の状況や問題点としてまとめられ、庁の最高意思決定会議である理事会において、政策立案のヒントを含んだものとして説明が行われる。この準備にあたっては、その骨子が各レベルの監督者によって検討され、発表用の報告書は政策立案のヒントを含んだものとして庁内で活用が図られる。

さらに、民間企業や他の政府省庁の代表から構成される理事会において、理事等から出された興味深い質問やアイディアについては、議事録が職員に回覧され、これに対する職員の提案やアイディアを受け付けることになっている。

また、海外事務所から寄せられる情報を通して浮かび上がってきた問題のうち、重要な案件については、年のはじめに行われる年次戦略計画会議の場において議題として取り上げられ、検討される。なお、各企業の意見のうち、他の政府機関に関係するものは、通商産業省を通じて関係省庁に伝えられている。

#### （２）上層部からの指示による場合

具体的な施策の立案ではなく、国家レベルでの戦略の変更などの場合は、長官などのトップレベルからの指示が行われることがある。こうした場合、上層部の指示は、文書、電子メール、会議等を通じて、庁内への伝達が行われるほか、トップレベルでの考え方を外部に周知するため、メディアを使った広報が行われる。しかし、こうした場合でも、具体的な内容づくりや検討は、事務部門によって行われる。

また、シンガポールにおいては首相や大臣等による各種会議やセレモニー等において、政策提言を含んだスピーチが行われることが多いが、こうした内容についても、スピーチを行う首相や閣僚等が与えるテーマに応じ、事務部門が内容を作成する。ここでは、指示を受けた職員が上司や関係する部課の職員と相談を行うとともに、草稿を作り、局内で検討が行われ、長官により検討・修正が行われたのち、スピーチを行う首相や大臣に報告され、了解を得て、原稿となるという手順が取られている。

一つの例として、前述のエドガー・シェイン教授は著書の中で、1988年に経済開発庁が開催した世界戦略会議において、当時のリー・クアンユー首相（現上級相）が行った基調講演の作成過

程を紹介している。

このエピソードによれば、まず、スピーチを依頼されたリー首相が、経済開発庁に対し、「競争力ある国家にするための方策」という基本的なテーマを設定した上で、何を話すべきかの提言を経済開発庁に提出させるよう指示を行った。これに対し、当時の局長であったタン・チン・ナム氏は、企画部に部長より下のランクにある1名の女性職員を呼んで、スピーチのための具体的なアイデアをいくつか提出するよう指示するとともに、このアイデアを部長及び関係する4～5名の職員で構成する委員会を作り、ともに内容を検討するよう求めた。

指示を受けた職員は、資料を探すとともに有識者の意見を聞き、これに基づいて部長とともに草稿を作った。草稿は、フィリップ・ヨー長官に渡され、検討・修正・了解を受けた後、リー首相に渡された。

首相は、これについて修正を加えた後、草稿を経済開発庁に戻し、コメントをするよう求めた。担当職員と部長は、さらに異なった視点を含んだ回答を作り、これを受けた首相が最終的に内容を了解して、基調講演が行われたとされる。

このエピソードは、首相レベルの政策最高決定責任者が政策の方向性を示すような場合でも、第1線の職員のアイデアや提案が重要な位置を占めており、首相や閣僚は基本的な方向性について指示を与えるものの、決して独断で政策決定を行っていくのではないことを示している良い例と言える。

### (3) 提案された施策の採用までの手順

経済開発庁における聞き取りによれば、こうしてボトムアップで立案される施策やプロジェクトは、書類での回議ではなく、関係者が集まって行われる会議の席上で提案されることが多いということである。主な会議としては、次の5種類がある。

#### ア 理事会(Board meeting)

理事会は庁の最高意思決定機関であり、ここでは、庁の事務部門が策定し、提案する業務方針やプロジェクトの内容等について、検討、意見の交換が行われ、庁の政策として決定されることになっている。

理事会のメンバーは第2章で見たように、他省庁の幹部や関連民間企業のトップから構成されており、関係する機関や民間サイドの意見を聞きつつ、意思決定ができる仕組みとなっている。理事会は非常勤の理事から構成されている上、メンバーは政府や民間企業の要職についている者が多く、多忙であることから、会議はおおむね1カ月に1回程度開催されるのが通例である。

理事会の場では、担当業界別に分かれている庁内のグループの一つから、産業界の状況や問題点について職員によるプレゼンテーションが行われる。また、理事会の議事録は通常部長クラスまで回覧されるが、理事等から議論の対象となるような興味深い質問や提案が出された場合には、議事録が全職員に回覧され、これに対する職員からの提案やアイデアを受け付けることとされている。

#### イ 年次戦略計画会議(Annual strategic planning meeting)

経済開発庁の年間の戦略は、年のはじめに行われる年次戦略計画会議において策定される。こ

の会議は、上級職員(Senior officer)以上の全職員が参加して行われるもので、前年における庁の活動を振り返るとともに、新年の業務の方向性について話し合うものである。ここでは、全世界の海外事務所から寄せられる情報を通じて浮かび上がってきた問題などが議題として取り上げられる。

会議に際しては、問題に応じて、運営委員会やプロジェクトチームが結成され、事務部門において会議用の協議事項を作成する。

この会議で議題となった問題で、詳細な調査を必要とされた場合には、経済開発庁の人選に基づき、大学、民間部門、他省庁等のメンバーで構成される調査委員会が設けられ、6 カ月から 2 年の調査期間ののち、報告書をまとめることとなっている。

#### ウ 週間運営会議(Weekly operations meeting)

局長が議長を務め、部長その他の職員をメンバーとして行われる会議で、投資やマーケティングに関する主要業務の進行状況の確認等が行われている。会議の書記は、課長より下のクラスで、実際の事務執行の中核となっている上級職員(Senior officer)が務める。この会議においては、事業等に関する意思決定は求められておらず、議論を通じた参加者の知恵を集約する場としてとらえられている。

会議の結果は、全職員に配布される。

#### エ 班長会議

週間運営会議の前には、各事業グループのトップであるヘッド(Head)による会議が実施される。この会議は、産業またはプロジェクトごとに行われるもので、特定の問題点に絞って議論が行われている。

### 3 各法定機関の産業政策の調整とその制度的背景

上記の経済開発庁の例で見たように、各法定機関の政策・施策立案にあたっては、現場の意見に基づくボトムアップを重視したシステムがとられているが、決定される内容は、国家の産業政策の方向性に従ったものとなっている。また、法定機関間においても、その役割分担が効果的に行われているように思われる。

ここでは、各法定機関が独自に施策の立案をしながらも、統一が取れた内容となっている理由を、制度面、実態面から明らかにしてみたい。

#### (1) 制度的背景

シンガポールでは実質的な行政運営は、各法定機関が行っているのが実態であるが、法律的に見ると、随所に主管大臣の関与を受けており、国家レベルの方向性に従った産業政策の立案を制度的に保証している。

経済開発庁法を例にとると、大臣に留保されている主な権限は次のとおりである。

## ア 幹部職員人事

- ・長官及び理事の指名・解任及び任期の決定権（第4条、第5条1項b及び第4項）
- ・理事会の決定した局長人事及び任期に係る承認権（第7条第1項）

## イ 業務関連

- ・法と矛盾しない範囲において、理事会との協議を経て、庁の権限、義務、機能の履行に関する指示を与える権限（第6条第1項）
- ・庁の財産または業務に関して報告を求めること（第6条第2項）
- ・業務に関する支出等を許可すること（第15条）
- ・借入れの実施及び利子の支払いに関する同意権（第16条第1項b）
- ・国債、株式、社債等の引き受けの承認権（第17条第1項a）
- ・私企業の債務を保証することに関する承認権（同条同項b）
- ・私企業の設立、株式公開、投資、運営を行う場合の承認権（同条同項c）
- ・法律に規定された以外の事項に関する執行権限を与えること（第17条第2項）

## ウ 庁の運営に関する事項

- ・庁の職員の年金、積立基金等に関する規則の制定に関する承認権（第10条第1項）
- ・理事会との協議を経て理事会の召集及び手順に関する規則制定権（第28条第1項a）
- ・理事会が署名する文書、小切手その他書類の書式に関する規則制定権（第28条第1項d）

## （2）実態的政策調整

制度的に国による政策調整が保障されている一方で、実態的にもさまざまな形による政策調整システムが機能している。

### ア 大臣による長官及び理事の任命

上記のように、主管大臣は法定機関の業務に関して広範な指揮等の権限を持つが、現実に正式に明確な形で大臣から法定機関に業務に関する指示が行われることはほとんどないとされる。この理由には、先に見たように徹底した現場主義に基づいた政策立案を行っているため、政策提言は法定機関から行われるのが通例となっていることが挙げられるが、このほかに、法定機関の意思決定を行う幹部職員の指名・解任権が大臣に留保されており、現実に国の政策を業務に反映させることができる人材が送り込まれていることがあると考えられる。

### イ 通商産業省による調整

施策が他の省庁に関わる内容の場合、必要に応じて、これら機関の職員を交えての会議を行うほか、通商産業省による調整が実施される。

通商産業省では、産業政策の内容別に担当がおかれており、関連する内容である限り、どの法定機関から提出された施策であっても、担当部門が調整を担当することになっている。

例えば、人的資源開発に関する施策の場合、これに関わる施策を扱う法定機関は、経済開発庁、貿易開発庁、国家科学技術庁、シンガポール生産性規格庁、シンガポール政府観光局、国家コン

ピュータ庁等複数にわたるが、通商産業省産業部の人的資源担当が全機関の施策を把握している。このため、あるひとつの法定機関から提出された政策が、他の法定機関に関連した内容であった場合、その分担や効率的な運営のための調整が行われる。

こうした調整により、法定機関の立案した政策のチェックが行われるとともに、一つの方向性にそった政策立案を可能にしていると思われる。

#### ウ 法定機関理事レベルでの政策調整

通商産業省によって指名される各法定機関の理事の中に、関連政府省庁の幹部が含まれていることは、政策立案にあたって、他の法定機関との調整をスムーズに進めるための要素の一つとなっている。

なお、業務的につながりがある省庁幹部が理事となるほかに、過去に局長職等を勤めた後、他省庁の幹部となっている者を理事として指名するケースもある。この場合は、顧問的な意味合いが強いものと思われる。

| 法定機関名        | 政府関連理事の職名                                        |
|--------------|--------------------------------------------------|
| 経済開発庁        | シンガポール政府観光局局长、国防省事務次官                            |
| 貿易開発庁        | 国防省共同作戦企画監督部長、シンガポール港湾庁業務グループ副局长                 |
| 国家科学技術庁      | 経済開発庁局长、防衛科学研究所部長、国家教育研究所部長、ナンヤン工科大学副事務局长        |
| シンガポール生産性規格庁 | 経済開発庁副局长、国防省共同作戦局課長、ナンヤンポリテクニック校長                |
| 国家コンピュータ庁    | 経済開発庁局长、教育省教育技術部長、電気通信庁局长、情報芸術省事務次官、大蔵省予算担当副事務次官 |
| シンガポール政府観光局  | 都市再開発庁局长、首相府公務員局公務員大学校長                          |

#### エ 定例会議等の開催

上記の制度的、人事的な指揮監督関係の他に、通商産業省と各法定機関の間では、大臣や各法定機関の幹部職員が一堂に会して月例の会議が開催されている。

この会議においては、法定機関の活動やプロジェクトに関する指示や進行状況の検討のほか、法定機関間での業務調整等が行われている。

#### オ 幹部間のネットワーク

法定機関の幹部は、お互いによく知り合っており、十分なコミュニケーションが図られているといわれる。その理由としては、学校時代からお互いに知り合いである者が多いこと、シンガポールが小さい国であり、政府組織もコンパクトなものであるがゆえに、お互いに顔を合わせる機会が多いことが挙げられている。

また、政策立案にあたって、幹部がシンガポールの産業政策に関する考え方を共有できる理由として、彼らが公務員として勤務を始めた初期の段階で、国家機関の中でも中核にある経済開発庁に勤務することが多く、同庁の特徴であり、後述するような現場主義に基づく政策立案や、省

庁間の密接な関係構築の必要性を身につけることができることも指摘されている。

#### カ 流動性のある幹部職員人事

シンガポールでは、政府に優秀な人材を確保するため、高校在学時までに優秀な成績を収めたものを国費留学生として海外や国内の大学で学ばせる代わりに、卒業後、政府機関で働くことを義務づけるというボンド契約という制度を採用している。彼らは政府機関の幹部となっていくが、一つの省または省傘下の法定機関の中にとどまることは少なく、国全体の人事の中で動いている。こうしたシステムは、セクショナリズムの発生を防ぎ、国家目的にそった各省庁の政策立案を可能にしていると思われる。

## 第2節 経済開発庁に見る産業行政運営の実状

ここでは、産業行政運営の実状のうち、特徴的な3点について、経済開発庁を例に概観してみることとしたい。

### 1 最前線としての海外事務所

経済開発庁は、外資誘致という伝統的な使命を有していることから、海外事務所は業務の最前線としての重要な役割を担っている。

海外事務所長になる道のりは、シンガポール本部の業務部門において産業専門員として、一つの産業の活動を深く学ぶことから始まる。そして、海外勤務の希望があり、かつ有能な人材であると評価されると、6カ月程度前に海外事務所長としての勤務が内示される。海外勤務が始まるまでの6カ月間には、後任者への引継ぎの傍ら、スペシャリストからゼネラリストとなるため、自分の専門産業群以外の分野について勉強しなければならない。

海外事務所の勤務では、4分の3以上の時間はすでにシンガポールでの活動を行っている企業や組織とのコンタクトに充てられる。ここでは、これまでの関係の維持・強化だけでなく、新種のビジネスの開拓なども目的とされており、こうした中で新しいアイデアと新規企業投資が行われている。

海外勤務では、企業幹部との接触等を通じ関係している産業の知識を得ること、取引を行っている企業の戦略、問題等について熟知すること、そしてシンガポールの戦略を熟知していることの三点が求められる。

海外事務所からシンガポールへの情報の送付は電話またはレポートによって、毎日行われる。レポートは、決められた書式があり、相手方との話の内容だけではなく、状況についての評価、シンガポールがとるべき行動についての示唆を含んだ内容であることが求められており、こうした情報は全職員がアクセスできる形でパソコンを通じ、本部へ送られている。

なお、海外事務所に関係する会議としては、主要エリア（米国、ヨーロッパ、アジア）の海外事務所長が年2回集まり、業務のプロセスと戦略計画について話し合いが持たれている。

### 2 ワン・ストップ・サービス

経済開発庁は外国企業の誘致をする際に、関連する全ての業務を誘致に関わる1人の職員が一手に引き受ける「ワン・ストップ・サービス」を行うことを特徴の一つとしている。

企業の進出までには、優遇税制の適用、工場用地の確保、水道・電気等のインフラ、労働力の確保、研修のサポート、事業資金融資などの多くの業務が必要であるが、経済開発庁では、これらの業務について、関連法定機関や関連政府系企業と連絡を取りつつ、進出企業への提供を図るという便宜を図っている。しかも、その手続きは一人の職員のみを窓口にして全て実施されている。また、進出後も問題が生じた場合は、担当の職員が解決を図るという体制がとられている。

他省庁との連絡調整に際しては、恒常化している内容である場合、担当者間で直接連絡が行われているが、新たな依頼事項や調査が必要とされる場合は、必ず通商産業省を通じて担当省庁との間の調整が行われる。

また、恒常的な連絡調整に際しても、口頭のみで依頼等が行われることはなく、必ず文書によ

るのが習慣となっている。文書のやりとりは通常電子メールで行われ、必要に応じて会議も開催されるが、時間の都合がつかない場合には、数名の関係者の参加による電話会議によることも多い。

### 3 プロジェクト・チームの編成

経済開発庁では、プロジェクトが始まると、提案を行った部門がスタッフの編成を行う。この際、参加する職員は、一つのセクションとは限らず、複数の組織、部課にまたがっていることが多い。この結果、職員の業務面から見ると、一人が異なる組織の複数プロジェクトに同時期に参加し、一方、プロジェクトの運営の面から見ると、一つのプロジェクトの内容が複数の管理職員に報告されるという複合的な業務運営システムが作り上げられている。

このシステムは、十分に訓練された職員が不足しているという状況を補うという側面もあるが、異なる組織の間の連絡調整が円滑に行われ、幅広いネットワークと信頼づくりに貢献していると言われている。

## まとめ

### 1 シンガポール産業政策のまとめ

シンガポールの産業政策の目的は、安定かつ持続した経済成長を実現することによって、国富の増大を図るというものであるが、最終的に経済成長率の伸長といった具体的な目的に昇華できるという面で、明確性が高いといえることができる。

その特徴は、おおむね次のようにまとめられることができる。と考える。

#### (1) 外資誘致による輸出志向型の産業政策

シンガポールは、狭い国土、乏しい資源、300万人の少ない人口という構造的な不利を抱えている上、金融、商業分野のわずかな大企業を除いては、際立った地場産業、地場企業を有していない。このため、1960年代の中盤以降、シンガポールの産業政策は、諸外国の多国籍企業の誘致を図り、市場としては国外を志向するという基本的な考え方にたって構築されている。

ここでの、多国籍企業の投資環境の整備を図る手法は、1960年代前半以前の輸入代替工業化政策期にとられた方法が骨格となっており、工業団地の造成を含めたインフラの整備、労働力の提供、優遇税制や補助金制度等のインセンティブの整備などがおこなわれる一方、自由な貿易制度の維持が図られている。

なお、シンガポールは金融・サービス部門の成長が著しいが、産業政策面では、製造業を重視する姿勢が一貫して取られている。

#### (2) 高付加価値産業構造の強化

近隣諸国が低価格の労働力、土地等の魅力を背景に多国籍企業の誘致を図っていることから、これらとの競争に打ち勝つため、ハイテク産業や化学産業等の高付加価値産業を重視する産業政策をとっている。高付加価値産業重視への転換は、1970年代から徐々に行われ、1980年代のいわゆる第二次産業革命で強化が図られたが、1990年代においても、その路線はより一層鮮明になっている。

ここでは、①多国籍企業誘致のためのインセンティブ強化 ②研究開発分野の充実 ③高付加価値産業界が求める技術を持った人材の提供 ④技術革新を進める環境づくり という4つの側面から施策が実施されている。

①では、これまでの伝統的な税制優遇措置や補助金制度から踏み出し、シンガポール政府が事業に資本参加することによって、企業のリスク負担を軽減するという新種のインセンティブが試みられている。

②では、企業の研究開発を優遇する税制優遇措置等を整備するとともに、国立の研究所等を設置して、シンガポールの研究開発能力の強化を図っている。

③では、各種研修制度等を通じて、国の唯一の資源と言われる国民を教育し、高度な質を持った労働力としていく一方、海外の優秀な人材を積極的に誘致し、移民制度の緩和等を通じて、人材の長期蓄積を図っている。

④では、シンガポール全土を対象に、情報インフラを整備することによって、高付加価値産業を誘致しやすい環境づくりが進められている。

### （３）国際ハブ化と国外投資の推進

シンガポールに拠点を持つ多国籍企業等に対し、国外とりわけアジア域内への投資を奨励する一方、シンガポールは本部として、他国での事業をコントロールするという政策をとっている。

これは、国外の安価な労働力と土地等をシンガポールがあたかも自国の資源のように利用し、国内におけるこれら資源の不足を補おうとする一方、シンガポールはこれら近隣諸国に熟練した技術や知識を提供するという役割を担うことによって、近隣諸国との競争の中で生き残っていこうとする目的がある。

この政策は、1985 年以降現れてきたものであり、1990 年代になって特に重視されてきたものである。

### （４）地場企業の育成・強化

多国籍企業に依存していることは、世界経済の動向によって、これら企業が撤退を決めた場合に、国が立ち行かなくなるという危険性をはらんでいることから、地場企業を育成・強化し、こうした国の脆弱性をカバーしていこうとする政策をとっている。

この政策は、1990 年代中盤以降、具体化してきたもので、それまで地場企業をほとんど省みることがなかったシンガポール産業政策の歴史の中では、大きな変化の一つと言える。

### （５）基礎的産業政策の維持強化

上記のほかに、経済成長のための重要な一要素である生産性向上のための各種政策や、国内で生産された製品やサービスの販路確保という意味での貿易市場の開拓、国内における商品、サービスの消費拡大を図るための観光客やビジネス客の誘致といった政策についても、いわば基礎的な産業政策として維持強化が図られている。

### （６）各法定機関の主要施策の位置づけ

各法定機関は担当する分野で、それぞれの目標を実現するための具体的な政策を企画・立案しているが、これらは、国全体の産業政策の中から、おおむね、下記のように位置づけることが可能である。

## 各法定機関の主要施策の位置づけ

### 1 産業構造の高度化（1980年代以降）

安価・大量な労働力と十分な土地等の資源を持つ近隣諸国との競争に打ち勝つため、高度付加価値産業を誘致・育成し、高度な産業構造を構築しようとするものである。

#### ① 製造業を中心とした関連産業一括開発

経済発展への寄与度が大きい高度付加価値製造業を重視し、相互補完関係にある関連産業を結びつけて、裾野産業を含めて一括開発する。

- ・製造業2000（EDB）
- ・共同出資プログラム（EDB）

#### ② 研究・開発分野の充実

産業の高度化を支える研究・開発部門の強化を促進する。

- ・研究開発支援スキームによる優遇税制（NSTB）
- ・国立研究所・研究センターの設置（NSTB）

#### ③ マンパワーの育成・集積

国際的人材を誘致するほか、高度産業に対応できる労働者を育成する。

- ・人材能力開発プログラム（EDB）
- ・生産性訓練研究所における研修コースの提供等（PSB）
- ・国外研究者招聘費用補助制度（NSTB）

#### ④ 高度付加価値産業を育てる環境の創出

技術革新をすすめる高度付加価値産業開発を支えるインフラ整備を行う。

- ・IT2000プログラム（NCB）
- ・情報技術産業群開発基金（NCB）
- ・シンガポール・ワン（NCB）

### 2 国際ハブ化と国外投資の促進（1985年以降）

高度付加価値産業の強化を図るため、競争優位を支える熟練と技術の源泉といわれる企業の本社機能をシンガポールに誘致・育成するとともに、シンガポールの人的・地理的限界を超えた成長を続けるために、シンガポールを拠点としたアジア域内投資を進めるものである。

#### ① 多国籍企業の地域内拠点誘致

域内投資の拠点となることで競争を支える技術等の付加価値集積を促進する。

- ・国際ビジネス基地2000プログラム（EDB）
- ・認定国際貿易業社への減税措置等（TDB）
- ・主要分野における地域内拠点誘致（各担当省庁）

## ② シンガポール内企業による国外への投資促進

海外投資の促進により国内産業群間の連結を深めるとともに、国内経済を強化する外部経済を構築しようとする。

- ・地域化2000プログラム (EDB)
- ・各国へのミッション編成・展示会参加 (TDB)
- ・域内観光投資促進 (STPB)
- ・国外工業団地開発 (JTC)
- ・シンガポール輸出研究所による各国への研修提供 (TDB)

## 3 地場企業の育成・強化 (1990年代)

地場企業の育成により、多国籍企業依存によるリスクの回避とともに、経済発展の強化を図るものである。

- ・有望地元企業2000プログラム (EDB)
- ・地元企業融資制度、地元企業技術支援制度 (PSB)
- ・業界別グループ結成及びフランチャイズ化支援 (PSB)
- ・地元産業コンピュータ化プログラム (NCB)

## 4 基礎的産業政策の維持強化

シンガポール経済発展のための基礎的な政策である。

- ・貿易市場の開拓、拡大 (TDB)
- ・生産性の向上 (PSB)
- ・観光客・ビジネス客の誘致 (STPB)

## 2 おわりに～シンガポールにおける経済発展と産業政策立案のメカニズム

シンガポールにおける経済発展のパターンは、外国資本の力を借りて技術を導入し、生産を行い、それを外国に輸出販売して成長を遂げるというものであり、この基本は1990年代においても変わることがない。

ここでの政府の役割については、①港湾、道路、電力、工場用地など、産業インフラの整備を行い、他方で、政治社会の安定を作り出し、外資が進出しやすい環境を作り上げること ②進出する外国企業に良質な労働力を提供すること が指摘され、これらを実現できた理由については、次のような説明がなされてきた。

まず、①の充実した産業インフラを建設するためには、インフラ開発に充てることができる巨額の資金を国が有していること及びその投資を決定、実行できる強い政権の存在があることが必要であるが、これに対しては、人民行動党が圧倒的多数を占める安定政権の存在と、年金制度にあたる中央積立基金の余剰資金が国債購入に充てられ、開発予算に組み込まれてきたことが主な

理由として説明されてきた。

②の企業の需要に見合った労働力供給の保証については、政府が労働界に対し、賃金を含めてコントロールできる力を持っている必要があるが、これに対しては、政府が独立直後から、ストライキを含めた労働運動を抑圧し、絶対多数政権という力を背景に、法律の改正等を通じ、労働界を完全に手中におさめたことが指摘されてきた。

さらに、こうした政策を着実に実現してきた背景として、エリート官僚群の存在も指摘されてきた。彼らは、早くから優秀な人材として選り抜かれ、国の奨学生という立場で国外の一流大学で学問を修めた「国家の頭脳」であり、強力な政権の力を背景に、もっぱら効率性と合理性だけを考へて、問題解決や目的達成のための政策立案・決定・実施にあたってきたと言われてきたのである。

こうした指摘は、シンガポールが大胆かつ明確な産業政策を打ち出し得た理由として正鵠を得たものであると思われるのであるが、一方、シンガポール政府が、将来必要とされる産業構造の変化をいち早く察知し、それに対応した政策をいかにして発案し得たのかという点については、必ずしもこれらの説明のみでは十分でないように思われる。確かに、明確な意思を持った安定的で活力に富む政権と、それを支える優秀な官僚さえいえば、先見性のある政策を打ち出すことができることは可能かもしれないが、百戦錬磨の多国籍企業を相手に、若い国家であるシンガポールがそれを引き付け、誘導していくような政策を打ち出し得た背景には別のメカニズムがあるのではないかとと思われるのである。

このメカニズムを解明するには、政府機関における政策立案・運営の現場と、相手となっている民間部門への十分な取材が必要であるが、本稿の作成にあたっては、これらに十分踏み込むことはできなかった。しかし、わずかに垣間見られたいくつかの例証から、次のような推論を提示してみたい。

シンガポールの産業政策の立案は、強力な政権によるトップダウンで行われているように思われがちであるが、第3章で見たように、最も重視されているのはビジネス現場との対話である。これは、シンガポールに進出してきている多国籍企業と応対する第一線の職員に限らず、法定機関のトップ層においても変わることがない。その精神は、理事会のメンバーに関連企業の幹部を含むというシステムや、民間部門の人材を中心とした諮問委員会の設置等においても見ることができる。

こうした場において、有力外資系企業を含む民間企業サイドからは、政府に対する提言はもちろんのこと、産業界がおかれている現在の状況や最新のビジネス動向、将来の展望、政府に対する不平・不満などが伝えられると思われる。

こうしたビジネス現場との対話は、シンガポールがおかれている現実の状況を把握することを可能にするとともに、今後シンガポールが取るべき道へのヒントを与えていると思われる。

一方、ビジネス現場との対話を重視することは、常に特定の業界の意見が政府の意思決定を左右するいわゆる業界主導型の政策形成に陥ったり、ビジネス界との利権・癒着の構造を生じがち

であるが、シンガポール政府の汚職防止に対する強い態度は、これを防ぐことに貢献していると思われる。

シンガポールが公務員の汚職に対して、大変厳しい態度を取っていることは、つとに知られているところである。総理府に置かれた汚職調査局は、汚職調査の強力な権限を有し、汚職の徹底した監視にあたっている。ひとたび汚職が発覚すれば、数日で判決が出て処罰される。こうした体制は、1959年に政権についた人民行動党政府が、役人の汚職やスローな事務処理をなくし、外資が投資しやすい環境をつくること及び政府が国民の信頼を得ることを目的に、確固たる意思をもって作り上げてきたものであるが、一方で、産業行政に関わる官庁とビジネス界との利権・癒着を防ぎ、健全なビジネス界との対話を保証していると考えられる。

また、各法定機関の意思決定に際して、複数の政府機関が関与していることが、政府機関相互の監視体制となり、個々の利益団体による特定の政府機関の政策形成への過剰介入を防いでいると考えられる。法定機関の理事会メンバーには複数の他法定機関の幹部が含まれていることや、政策立案に関する省庁間の協力体制は、関連する政策との調整を図るだけではなく、こうした副次的な効果があると思われる。

こうしてビジネス現場の知恵と問題が、職階の上下を問わず、あらゆる場面から政府部内に直接持ち込まれることは、政府部内におけるトップと第一線レベルの職員との問題意識の齟齬を少なくするという効果もあるものと思われる。経済開発庁において、施策の多くがボトムアップで立案されていることは第3章で明らかにしたが、それが上層部に理解されている背景には、経済成長を重視する政府の姿勢もさることながら、政府部内の各レベルにおいて、同様の問題意識が共有されていることが理由の一つと考えられる。

このように、ビジネス界との健全な対話の構造は、シンガポールの産業行政の先見性と効率性、政府部内での一体性をもたらしている一つの理由であると考えられるのである。

シンガポールは、ここまで高付加価値産業重視の産業政策へと転換を図りつつ、右肩上がりの経済成長を維持してきたが、今後の問題は数多い。特に人的資源の不足は深刻な問題になると言われている。

高付加価値産業の一層の充実を図るには、より高度な技術を持ったエンジニア等技術者の供給が必要であり、シンガポール政府もその促進を図ってはいるが、人口が300万人と少ない上、少子化が進み、エンジニア等になり得る人材の絶対数自体が不足していることが、シンガポールにとってのボトルネックになるであろうと見られている。

それを補うために、米国や日本、ヨーロッパ等からの人材誘致が図られてはいるが、今度はシンガポールの住宅コストや生活費の高さが問題となる。特に、近隣諸国も同様の高付加価値産業政策に転じている中で、こうしたコスト高は、シンガポールの競争力低下を招く恐れがある。

例えば、現在、マレーシアは、先端情報都市建設事業であるマルチメディア・スーパーコリドー・プロジェクトを進めている。シンガポールのIT2000プログラムやシンガポール・ワン計画のマレーシア版ともいべきこのプロジェクトでは、安価で広大な土地を生かした大規模な情報インフラ整備を行うとともに、法律の整備や大胆なインセンティブの強化によって高度情報産業の誘致が図られている。ここでは、国家の強力なバックアップもさることながら、事業コス

トの安さが大きな魅力となっていると思われる。

こうしたなか、シンガポールは、政治的な安定性、クリーンな行政、充実したインフラ、開放的な金融政策、英語が通じることを含めたコミュニケーション能力の高さ、治安の良さ等も含めて、シンガポールの戦略的優位性を強調しているが、21世紀のシンガポールの産業政策運営は必ずしも容易なものではないと思われる。

今後、シンガポールがどのような産業政策を打ち出し、小国ゆえの脆弱性を克服して、国の競争力強化を図っていくのか、興味深く見守っていきたい。

< 注 >

第1章 シンガポール経済と産業政策の歴史

- 1) 国勢社「世界国勢図絵 '97/98」1997、138~141 ページ
- 2) Cambridge University Press 「The economic growth of Singapore」1994、412 ページ  
Department of Statistics, Singapore 「Yearbook of Statistics Singapore, 1996」57 ページ
- 3) 在シンガポール日本大使館「シンガポールの最近の経済動向」1997年6月
- 4) Department of Statistics、前掲書57 ページ
- 5) Department of Statistics、前掲書55 ページより算出
- 6) Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore 「Economic Survey of Singapore, 1996」、  
100 ページより算出
- 7) Ministry of Trade and Industry、前掲書54 ページ
- 8) 同上書63 ページ及び在シンガポール日本大使館前掲資料
- 9) Ministry of Trade and Industry、前掲書71 ページ及び100 ページより算出
- 10) 同上書144 ページより算出
- 11) 同上書150 ページより算出
- 12) 同上書147、148 ページより算出
- 13) 同上書151~153 ページより算出
- 14) Department of Statistics, Singapore 「Foreign Equity Investment in Singapore 1987-1994」  
4 ページ
- 15) 同上書6~7 ページ
- 16) 同上書10 ページ
- 17) 同上書36 ページより算出
- 18) 同上書9 ページより算出
- 19) Department of Statistics、前掲書63 ページより算出
- 20) 同上書65 ページより算出
- 21) 19) に同じ
- 22) ギャリー・ロダン著、田村慶子・岩崎育夫訳「シンガポール工業化の政治経済学」  
三一書房、1992年、73 ページ
- 23) 同上書122 ページ
- 24) The Economic Planning Committee/Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore  
「The Strategic Economic Plan – Towards a Developed Nation」1991、6 ページ

第2章 通商産業省及び傘下法定機関の業務と組織

- 1) Ministry of Finance (Budget Division) 「The Budget for the Financial Year 1996/97」1996、  
585、587、589、591 ページから算出
- 2) ニュースネットアジア6月10日号
- 3) Ministry of Finance (Budget Division)、前掲書585 ページ

- 4) 同上書 587 ページ
- 5) 同上書 589 ページ
- 6) 同上書 591 ページ
- 7) 同上書 38 ページ
- 8) 同上書 583 ~603 ページより算出
- 9) Trade Development Board 「Annual Report 1995/96」 82、83 ページ
- 10) Singapore Tourist Promotion Board 「Yearbook 94/95」 Financial Statement
- 11) The Straits Times, 9 April 1997
- 12) Economic Development Board 「The Competitive Economy」 1997、13 ページ
- 13) Economic Development Board 「Press Release, 10 January 1997」  
(<http://www.sedb.com.sg/biz/industry/ple96.html>)
- 14) Economic Development Board 「Press Release, 30 January 1997」  
(<http://www.sedb.com.sg/biz/industry/chmn96.html>)
- 15) Ministry of Finance (Budget Division)、前掲書、594 ページ
- 16) 貿易開発庁への聞き取り調査 (1997 年 8 月 20 日実施) による
- 17) Trade Development Board、前掲書、29 ページ
- 18) 同上書 53 ページ
- 19) 同上書 78 ~ 81 ページにより算出
- 20) Ministry of Finance (Budget Division)、前掲書、602 ページ
- 21) Trade Development Board、前掲書、70 ページ
- 22) 三上喜貴「シンガポールの産業高度化を支える国立研究所群」 (シンガポール日本商工会議所「月報」1996 年 9 月号)  
Department of Statistics, Singapore 「Yearbook of Statistics Singapore, 1992」 63 ~ 65 ページ  
同上「Yearbook of Statistics Singapore, 1996」 60 ~ 62 ページ
- 23) National Science and Technology Board 「Press Release, 3 September 1996」  
(<http://www.nstb.gov.sg/whatsnew/press/press0309199a.html>)
- 24) Ministry of Finance (Budget Division)、前掲書、597 ページ
- 25) National Productivity Board 「NPB Annual Report 1995 - 1996」 22 ページ
- 26) 同上書、25 ページ
- 27) Singapore Productivity and Standards Board 「Cover Feature of Productivity Digest, September 1996 (Internet Web Page)」 (<http://www.psb.gov.sg/whatsnew/issues/sep.html>)
- 28) Ministry of Finance (Budget Division)、前掲書、596、599 ページ
- 29) 国家コンピュータ庁への聞き取り調査 (1997 年 8 月 18 日実施) による
- 30) Singapore Tourist Promotion Board 「Year Book 95/96」 3 ページ
- 31) 同上書 35、36 ページ

### 第3章 シンガポールにおける産業政策の立案と運営

- 1) 経済開発庁への聞き取り調査（1997年8月21日実施）による
- 2) シンガポール政府観光局への聞き取り調査（1996年4月9日実施）による

#### まとめ

- 1) 岩崎育夫「リー・クアンユー～西洋とアジアのはざまで」96～106ページ、岩波書店、1996年
- 2) 同上書 128、129 ページ

## 参 考 文 献 一 覧

### 第 1 章 シンガポール経済と産業政策の歴史

- Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore 「Economic Survey of Singapore, 1996」  
Department of Statistics, Singapore 「Yearbook of Statistics Singapore, 1996」  
Department of Statistics, Singapore 「Foreign Equity Investment in Singapore 1987-1994」  
The Economic Planning Committee/Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore 「The Strategic Economic Plan – Towards a Developed Nation」 1991  
財団法人矢野恒太郎記念会編「世界国政図絵 '97/98」 1997 年  
在シンガポール日本大使館「シンガポールの最近の経済動向」 1997 年 6 月  
ギャリー・ロダン著、田村慶子・岩崎育夫訳「シンガポール工業化の政治経済学」三一書房、1992 年  
森健「経済発展の歩み」(綾部恒雄・永積昭共編「もっと知りたいシンガポール」弘文堂、1994 年)  
シンガポール政府「ネクスト・ラップ～2000年のシンガポール」シンガポール経済開発庁、1991 年

### 第 2 章 通商産業省及び傘下法定機関の業務と組織

#### 第 1 節 通商産業省

- Ministry of Trade and Industry, Singapore 「Our Mission – To promote strong and sustainable economic growth」  
Ministry of Information and The Arts, Singapore 「Singapore Government Directory」 July 1997  
The Statutes of The Republic of Singapore 「Statistics Act」 Revised Edition 1991  
PANANEWS 「紳士録'94～シンガポール編」  
インターネットホームページ  
<http://www.gov.sg/mti> (Ministry of Trade and Industry)  
<http://singstat.gov.sg/> (Department of Statistics, Singapore)

#### 第 2 節 通商産業省及び傘下法定機関の予算

- Ministry of Finance (Budget Division) 「The Budget for the Financial Year 1996/97」 1996  
Trade Development Board 「Annual Report 1995/96」  
Singapore Tourist Promotion Board 「Yearbook 94/95」  
Minister for Finance 「Budget Statement 1996」  
自治体国際化協会シンガポール事務所「シンガポールの観光行政」(自治体国際化フォーラム 81 号) 1996 年

#### 第 3 節 傘下法定機関の業務と役割

(全体を通じての参考文献)

Ministry of Information and The Arts, Singapore 「Singapore Government Directory」 July 1997

Ministry of Finance (Budget Division) 「The Budget for the Financial Year 1996/97」 1996

自治体国際化協会シンガポール事務所「クレアレポートNo. 131・シンガポールの行政機構」  
1997

ウォン・ポー・カム「“先進国経済化のためのネクスト・ラップ戦略”を掲げる「シンガポール」」（野村総合研究所東京国際研究クラブ編「アジア諸国の産業発展戦略」野村総合研究所、1996年）

日本貿易振興会機械技術部「アジア諸国の外資政策比較概観」1995年

KPMG Peat Marwick「シンガポール投資案内」1993年

国際機関アセアンセンター「シンガポール投資ガイド1995年版」

## 1 経済開発庁

Edgar H. Schein 「Strategic Pragmatism」 Toppan Company (s) Pte Ltd , 1996

Linda Low 「The Economic Development Board」 (Linda Low etc. 「Challenge and Response」 Times Academic Press, 1993)

The Statutes of The Republic of Singapore 「Economic Development Board Act」 Revised Edition 1992

Economic Development Board 「EDB 35th Year Book 1995/96」 1996

同上「The Competitive Economy」 1997

同上「Innovation Development Scheme(IDS)」 1996

同上「Innovate to Stay Ahead」 1996

同上「Regionalisation」 1997

同上「Investment Incentives and Schemes」 1996

同上「International Business Hub 2000」

同上「Operational Headquarters Incentive Scheme」 1993

同上「Business Headquarters Programme」 1994

同上「Singapore Manpower and Capability Development」

同上「Initiatives In New Technology Scheme (INTECH)」 1995

同上「シンガポールアップデート1995」 1995

同上「Bintan Industrial Estate」

China – Singapore Suzhou Industrial Park Development Co, Ltd 「シンガポール／蘇州」

Vietnam Singapore Industrial Park 「Vietnam Singapore Industrial Park – Creating Regional Partnerships」

Technology Parks Marketing Service Pte Ltd 「Information Technology Park Bangalore」

シンガポール政府技術工業公団「無錫・シンガポール工業団地」

グレース・テオ「シンガポール：魅力的な投資国であり続ける為に」（シンガポール日本商工会議所「月報」、1996年6月号）

インターネット・ホームページ

<http://www.sedb.com.sg/>

## 2 貿易開発庁

The Statutes of The Republic of Singapore 「Trade Development Board Act」 Revised Edition 1985

Trade Development Board 「Annual Report 1995/96」

リム・チョンヤー編著、岩崎輝行・森健訳「シンガポールの経済政策・下巻」劉草書房、1995年

トニー・タン・ケンヤム「経済変動期の経済戦略」（リー・クアンユーほか著、斎藤志郎訳「シンガポールの知恵～発展の源泉」サイマル出版会、1984年）

PANANEWS 「21世紀を目指すTDBの戦略」1997年

インターネットホームページ

<http://www.tdb.gov.sg/>

## 3 国家科学技術庁

The Statutes of The Republic of Singapore 「National Science and Technology Board Act」 Revised Edition 1991

National Science and Technology Board 「NSTB Annual Report」 1995/96

Ministry of Trade and Industry, Republic of Singapore 「Economic Survey of Singapore, 1991, 1992, 1996」

三上喜貴「シンガポールの産業高度化を支える国立研究所群」（シンガポール日本商工会議所「月報」1996年9月号）

インターネットホームページ

<http://www.nstb.gov.sg/>

## 4 シンガポール生産性規格庁

Republic of Singapore, Government Gazette Subsidiary Legislation Supplement 「Singapore Productivity and Standards Board Act」 1995

National Productivity Board 「NPB Annual Report 1995 – 1996」

Singapore Institute of Standards and Industrial Research 「SISIR Annual Report 1995 – 1996」

Singapore Productivity and Standards Board 「PSB > NPB+SISIR」

同上 「Fact Sheet of Singapore Productivity and Standards Board」 1996

同上 「Productivity Digest, April 1996」

Yeo Cheow Tong, Minister for Trade and Industry 「The Singapore Productivity and Standards Board – towards Innovation and Quality in the 21st Century (Speech, 8 April 1996)」

インターネット・ホームページ

<http://www.psb.gov.sg/>

## 5 国家コンピュータ庁

The Statutes of The Republic of Singapore 「National Computer Board Act」 Revised Edition 1985

Ministry of Finance and Ministry of Trade and Industry 「Transfer of NCB from Ministry of Finance to Ministry of Trade & Industry (Press Release, 27 March 1997)」

National Computer Board 「Year Book 1995 – 1996」

インターネット・ホームページ

<http://www.ncb.gov.sg/>

## 6 シンガポール政府観光局

The Statutes of The Republic of Singapore 「Tourist Promotion Board Act」 Revised Edition 1985

Singapore Tourist Promotion Board 「Tourism 21 – Vision of s Tourism Capital」

同上 「Year Book 95/96」

自治体国際化協会シンガポール事務所 「シンガポールの観光行政」 （自治体国際化フォーラム 81号） 1996 年

インターネット・ホームページ

<http://www.asia-online.com.sg/sog/stpb/>

## 第3章 シンガポールにおける産業政策の立案と運営

Edgar H. Schein 「Strategic Pragmatism」 Toppan Company (s) Pte Ltd , 1996

Philip N. Pillai 「State Enterprise in Singapore」 Singapore University Press, 1983

森健 「シンガポール～民活利用の道を探る管理国家」 （井草邦雄編 「アセアンの経済計画～歴史的課題と展望」、アジア経済研究所、1988 年）

岩崎育夫 「リー・クアンユー～西洋とアジアのはざままで」 岩波書店、1996 年

総務庁長官官房企画課 「シンガポールの行政」 1995 年

上記のほか、英字紙 「The Straits Times」 及びシンガポール英字紙・中国字紙の日本語訳情報紙である 「PANA NEWS」 「NEWSNET ASIA」 の関連記事を参照した。

なお、シンガポールにおいては、国家戦略や行政施策の内容についての情報、記者発表資料などについて、各省庁、法定機関がインターネットのホームページを通じて発表している。内容的に見ても、年次報告書より詳しい情報を提供している省庁も多い。本レポート以降のシンガポール産業政策の情報についても、インターネット (<http://www.gov.sg>) を通じて、入手されることをおすすめる。

## CLAIR REPORT 既刊分のご案内

| NO      | タ イ ト ル                                 | 発刊日        |
|---------|-----------------------------------------|------------|
| 第 165 号 | シンガポールの産業政策                             | 1998/5/15  |
| 第 164 号 | フランスにおける地域開発－その制度の変遷と事例－(2)             | 1998/5/15  |
| 第 163 号 | フランスにおける地域開発－その制度の変遷と事例－(1)             | 1998/5/15  |
| 第 162 号 | オーストラリアにおけるオンブズマン制度と情報公開法について           | 1998/4/15  |
| 第 161 号 | 自治体による国際協力への支援－欧州の現状－                   | 1998/3/27  |
| 第 160 号 | タイの行政制度－地方の行政を中心に－                      | 1998/3/5   |
| 第 159 号 | トロント地域の現状と変革の動き                         | 1998/2/25  |
| 第 158 号 | 欧州連合における廃棄物処理の現状                        | 1998/2/25  |
| 第 157 号 | インドネシアの地方行政                             | 1998/2/20  |
| 第 156 号 | 韓国における地方自治の情報化                          | 1998/2/20  |
| 第 155 号 | アメリカの救急制度と航空救急                          | 1998/2/6   |
| 第 154 号 | ソウル市の交通総合対策                             | 1997/12/10 |
| 第 153 号 | アメリカにおける自然保護政策                          | 1997/12/5  |
| 第 152 号 | スポーツ施設と地域政策                             | 1997/11/28 |
| 第 151 号 | カリフォルニア州サンベニス・カウンティ レイクウッド市（米国地方自治の現場Ⅳ） | 1997/11/28 |
| 第 150 号 | チェコの地方自治                                | 1997/11/20 |
| 第 149 号 | 韓国の市・郡統合問題                              | 1997/10/30 |
| 第 148 号 | アメリカの福祉改革                               | 1997/10/15 |
| 第 147 号 | 韓国 仁川国際空港建設計画について                       | 1997/8/25  |
| 第 146 号 | オーストラリアの公務員制度概説（2）（地方自治体）               | 1997/6/20  |
| 第 145 号 | オーストラリアの公務員制度概説（1）（州政府）                 | 1997/6/20  |
| 第 144 号 | 英国の文化政策                                 | 1997/5/20  |
| 第 143 号 | 米国社会と移民政策の現状                            | 1997/5/15  |
| 第 142 号 | 英国の 1996 年統一地方選挙                        | 1997/4/30  |
| 第 141 号 | 米国の公教育改革とチャータースクール－公教育の選択・分権・民営化        | 1997/3/31  |
| 第 140 号 | デンマークの地方行財政制度－地方分権を支える税財制度の概要－          | 1997/3/24  |
| 第 139 号 | 1996 年米国大統領選挙                           | 1997/3/24  |
| 第 138 号 | シンガポールの教育制度                             | 1997/3/17  |
| 第 137 号 | グレーター・モントリオール地域の現状と再編成試案                | 1997/3/17  |
| 第 136 号 | 日韓修学旅行の現状と今後の展望について                     | 1997/2/28  |
| 第 135 号 | ドイツにおける外国人政策をめぐる諸問題                     | 1997/2/28  |

CLAIR REPORT 各号のタイトル、目次等の最新情報については、当協会のホームページ  
<http://www.clair.nippon-net.ne.jp> をご覧下さい