

シンガポールの都市政府

—エリートイズムと人材登用に関する—考察—

日本都市センター研究員 中川 豪

今日、シンガポールに地方政府は存在せず、中央（都市）政府が行政・都市経営を担っている。しかし、かつてこの政府はシンガポール自治州政府と位置づけられており、地方政府として機能していた時期（1959年～1965年）がある。シンガポール政府最大の特徴がエリートイズムと常に優秀な人材を官僚として登用してきたことである。この偏重した選定方法と慣習は、政権党である人民行動党（People's Action Party: PAP）とシンガポール政治指導者の政治哲学によって確立したものである。本稿では、シンガポールとPAPの歴史の変遷をもとに、シンガポール政府の人材登用のあり方について考察する。

1 シンガポールの歴史の変遷—裏切りと絶望の時代—

今日のシンガポールは東南アジア諸国で最も経済発展した国であり、官僚の汚職行為がアジアで最も少ない中央（都市）政府を持っている。しかしながら、シンガポール政治史を考究すればするほど、シンガポールが苦難の歴史のなかで作られた国家であることがわかる。シンガポール政治史とは、政権党であるPAPと同党を率いた政治指導者たちの歴史といえるだろう。今日のシンガポール社会を形成した政治指導者たちには、いくつかの共通点がある。

- ①中国系であること¹、
- ②英語教育を受けたこと、
- ③イギリスの大学へ進学して学位を取得したこと、
- ④共産主義思想と対立する政治哲学を持っていたこと、等である。シンガポール初代首相リー・クアンユー（Lee Kuan Yew）²、リーの「盟友たち」としてPAP結党時からリーを支えたゴー・ケンスイ

（Goh Keng Swee）、トー・チンチャイ（Toh Chin Chye）等はまさに、シンガポール政治指導者の代表例である。彼らのアイデンティティは宗主国イギリスによる統治政策と海峡植民地シンガポールの歴史・文化・政治等によって形成された。彼らがイギリスへ留学し、学位を取得してシンガポールへ帰国する頃には、イギリスの政治文化が否応なしに彼らの政治哲学に多大な影響を与えたのである。

第2次世界大戦後のシンガポールでは、華語教育を受けた中国系の人々が共産主義思想の影響下に置かれていた。このため、政治的領域では共産系グループの存在感が増していた。他方、リーは留学時から、シンガポールが宗主国イギリスから独立するためには、共産主義思想を持つ政治指導者が導くのではなく、リーたちのようにイギリスの政治文化に親しみを持つ「帰国学生」の政治指導者が導くべき、と考えていた³。当時のシンガポールにおいて

1 シンナサンビ・ラジャラトナム（Sinnathamby Rajaratnam）の様に、スリランカ出身の人物もリーの「盟友たち」に含まれる。

2 以降、リーと記載する。

3 イギリス留学時、リーは、ゴーおよびトー等と「マラヤン・フォーラム」を組織した。ここで、シンガポールの政治・社会課題について議論し、政治指導者としてのアイデンティティを形成した。リーは「帰国学生」というテーマで講演会を開催し、宗主国イギリスから独立を勝ち取る勢力として共産系グループが存在するが、共産系グループの政治思想はシンガポールには不適切であり、「帰国学生」が先導し、合法的手段で独立を勝ち取るべきだと主張した（Josey 1980）。

「帰国学生」は少数のエリート集団という位置づけであり、数で圧倒する共産系グループとの勢力関係では不利な立場にあった。しかしながら、宗主国イギリスが共産系グループをシンガポールの代表と見なすとは考えにくく、共産系グループはリーたちが新しく結党した PAP の党員になることで、宗主国イギリスからの独立を模索していた (Dennis 1986)。

リーと彼の「盟友たち」が共産系グループと結びついた目的は、シンガポールの既存政党⁴から政権を奪取するには、政治哲学では相容れないが、党員の数で圧倒する共産系グループの力が必要だったためである。他方、共産系グループもリーたちを利用した。「帰国学生」の彼らが PAP の顔である限り、宗主国イギリスが PAP の独立に向けた活動を抑制しないと共産系グループ幹部は考えていた。共産系グループがリーたちに対して失望したのは、リーがマラヤ連邦の政治指導者 トUNK・アブドゥル・ラーマン (Tunku Abdul Rahman) の誘いに乗り、シンガポール・サラワク・サバ・ブルネイ⁵を併合し、マレーシアとして宗主国イギリスから独立する「マレーシア構想」に賛同した時である。リーたちは宗主国イギリスからの独立を悲願としてきたため、マラヤ連邦への併合を辞さなかった。他方、共産系グループは「マレーシア構想」に反対の意思を表明し、シンガポール単独での独立を主張した。共産系グループにとって、王族・貴族という階級制度が法制度化されているマラヤ連邦の政治指導者と手を結ぶことは、彼らの政治哲学と相反するものであった。共産系グループはすぐさま PAP を離党し、社会主義戦線 (Barisan Sosialis: BS) を結党した。この時、BS に寝返った党員のうち 13 名が議員であり、シンガポール自治州の議会 (定員 51 議席) では、野党陣営が 25 議席となった。また、リーと彼の「盟友たち」が想定してなかった「裏切り行為」が発生した。当時、PAP は 51 支部を保有していたが、共産系グループが 35 支部を掌握した

のである。PAP 幹部が所属していた支部もことごとく奪われ、専従書記 23 名のうち 19 名が PAP を去った。この内乱によって、PAP は党員の約 8 割と党幹部の約 3 割を失うことになった (竹下 1995)。その後、ラーマンを筆頭にマラヤ連邦の政治指導者が PAP を支援したことによって、リーと彼の「盟友たち」は混沌とした政局を乗り切ったが、PAP 幹部・党員はマレー系政治指導者と統一マレー国民組織 (United Malays National Organization: UMNO) の意向に依存せざるを得ない状況となった。

シンガポールの苦難はこれで終わらなかった。マレー系政治指導者はイギリス政府関係者との独立に関する交渉において、「マレー人のための特殊な地位 (Special Position of the Malays)」を規定し、マレーシア憲法のなかで成文化 (第 153 条) することに成功した。その後、マレー系政治指導者は「マレー人のマレーシア」実現を目指し、躍動した。これに反旗を翻したのがリーであった⁶。リーは「マレーシア人のマレーシア」実現を目指し、全ての人種が平等に扱われることを熱望した。しかしながら、PAP が 1964 年の総選挙において候補者を立てたことがマレー系政治指導者の反発を招いた⁷。頻繁化した人種衝突とリーの挑発的な発言等、これらの事態を收拾できないと判断したラーマンは、シンガポールを分離独立させる決断を下し、マレーシアにおけるシンガポール自治州政府の歴史が途絶えた。

2 「生き残りをかけた政治」

1969 年 8 月、シンガポール自治州政府はシンガポール中央 (都市) 政府となった。この時、シンガポールはあらゆる面で不利な状況に置かれていた。リーと彼の「盟友たち」は、共産系グループ・BS との権力抗争、分離独立による疲弊のみならず、天然資源 (特に水源) をマレーシアに依存しながら経済的自立を果たさなければならなかった。さらに、「マレーシア構想」に猛反対していたインドネシア

4 デヴィッド・マーシャル (David Marshall) 率いる労働戦線 (Labour Front) 等。

5 ブルネイは、のちに「マレーシア構想」から離脱した。

6 リーはマレー人優遇思想に偏重したマレー系政治指導者を「ウルトラ (Ultra)」と名付け、批判した。

7 併合に関する交渉において、リーとラーマンは密約を結んでいた。密約の内容は、PAP が総選挙で候補者を立てないことであり、双方が合意していた。また、リー率いる PAP はあくまでシンガポール自治州の政権党であり、中央政府に深く介入しないことが併合の条件だった (トUNK 1987:176-178)

のスカルノ (Sukarno) 大統領が睨みを利かせており、内政・外政ともに課題が山積みであった。マレーシアの政治指導者は、比較的早い段階でリーと彼の「盟友たち」がこの状況に音を上げ、マレーシアに戻ってくると予想していた。分離独立に関する会見の場でリーは涙を流し、マレーシアとともにシンガポールがイギリスから独立することが人生の全てであった旨を主張している。しかし、記者からシンガポールの今後の行く末を尋ねられた時、リーは「シンガポールは生き残る (Singapore will survive)」と応えた。

分離独立会見後のシンガポールでは、PAP と政府が融合 (政治行政融合型) し、立法府と行政府の距離間が急速に近づいた。そのきっかけを与えたのもリーであった。リーは、分離独立からわずか1ヵ月後の1965年9月、ヴィクトリア劇場に官僚を招集した。そして、今後、シンガポールが一国家として生き残るためには、官僚の役割がいかに重要になるかを説いた。そのなかで、特にリーが官僚に要求したのは、①政府に対して貢献すること、②常に勤勉であること、③使命感を持って職務遂行することであった (黄; 呉 1988)。この時から政権党であるPAPと政府は運命共同体となり、すべての官僚はリーの政治哲学を基にして、国民のために尽力する宿命を課されたといえる。

リーを筆頭として、PAP 幹部とシンガポール政府幹部は官僚候補に対して厳密な審査・管理を実施した。その取組みの根底には過去の教訓が関係している。マレーシア時代、リーと彼の「盟友たち」は若き政治指導者ゆえのアイデアリズム (理想主義) によって、合理性・現実性に欠けるパートナーシップを共産グループ・マレー系政治指導者と築いており、その脆弱な関係性が予期しない「裏切り行為」を招いていた。しかしながら、分離独立後、リーの政治哲学はプラグマティズム (実用主義) へ偏重していった。長年にわたって官僚人事に介入していたリーは徹底的な精査をおこなうことで知られた。このため、晩年になると、外部関係者から過度な猜疑心を批判されるようになった (竹下 1995)。今日でも、多くの政治学者はリーの強権的政治哲学に注目

するきらいがある。しかし、シンガポールとPAPの歴史を考慮すれば、リーの政治哲学は強権的というよりは家父長的といえよう。例えば、リーが政治家人生で最も手強かった相手として「盟友たち」の1人であるゴーの名前をあげている。直感型のリーが政策提言した際、ゴーは必ず理論的根拠を求めてリーの強権性を抑制していた (アリソン; ブラックウィル; ウィン 2013:204)。さらに、リーはゴーだけでなく、PAP 結党時から彼を支えた「盟友たち」を信頼し続け、最後まで見限ることなく重用した。

リーと彼の「盟友たち」は、官僚人事に介入するだけでなく、政府そのものを改革した。手始めに、彼らは経済政策立案・実施の心臓部となる経済開発庁 (Economic Development Board) を大幅に改組した。また、外国資本を積極的に誘致することを目的に拡大奨励法 (Economic Expansion Incentive Act) を改正し、合理的・効果的な経済政策を円滑に実施できるようにした。それだけでなく、経済政策実施の障害となる可能性が高い利益団体の形成を未然に抑制したのである (岩崎 1994)。こうして刷新された政府には、かつての「帰国学生」と同様に、英語教育を受けた専門性の高い官僚が積極的に登用されるようになった。

政治的領域では、1968年、分離独立後に初めて実施された総選挙において、PAP が全議席 (58 議席) を獲得した。こうして、彼らの計画に横槍を入れる政敵が姿を消した。リー政権期、幾度となく政府批判を行った労働者党 (Workers' Party) 書記長 J. B. ジェヤレトナム (Joshua Benjamin Jeyaretnam) は幾度となく訴追され、その都度に名誉毀損等の罪で約 20 万シンガポールドルの罰金刑に処された。最終的に彼は国会議員資格を停止され、立候補資格の停止処分を受けて国会での影響力を失った。閣僚では、国家開発大臣を務めたテ・チェンワン (Teh Cheang Wan) が 1981 年～1982 年の間に 2 つの民間企業へ国有地の一部を保持・買い上げする機会を提供する見返りとして合計 100 万シンガポールドル以上の賄賂を受け取ったとされた。汚職を専門的に調査する機関 (Corrupt Practices Investigation Bureau)⁸ の動きが本格化すると、テは自ら命を

8 首相府 (Prime Minister's Office) の直下に置かれており、他国の汚職調査機関よりも強い権限を持つ。

絶った。シンガポールにおいて、PAP・政府・国民を裏切る行為は許されない。リーと彼の「盟友たち」はこのことに対して並々ならぬこだわりを持っていた。そして、その根底にあったのは過去の教訓と「生き残りをかけた政治」の実現があった。

3 人材育成の仕組み—「ゴー・レポート」と教育制度—

分離独立以降、シンガポール政府は常に優秀な人材を確保しており、彼らの出身大学は世界大学ランキング⁹で上位を占めている。シンガポールの教育制度はリーと彼の「盟友たち」のような「帰国学生」を再生産することに重きが置かれているようにみえる。そして、その教育制度形成の中核を成したのが、リーの右腕としてPAP・政府のブレインの役割を担ったゴーであった。ゴーはロンドン大学で博士号（経済学）を取得した理論家であり、合理的・効果的な経済政策を計画・実施するうえで非常に重要な役割を担った。さらに、ゴーが残したもう1つの功績が、シンガポールの教育制度を刷新するきっかけとなった「ゴー・レポート (Goh Report)」を作成したことである。シンガポールにおける優秀な官僚育成のプロセスは国民が小学生の時期から開始されており、政府は新教育制度 (The New Education System: NES) に基づいてカリキュラムを形成してきた。この教育制度の根幹には、1978年、リーの要請によって設置された「教育調査チーム (The Education Study Team)」が提出した答申書「ゴー・レポート」がある。当時、ゴーは副首相と兼務する形で調査チームの座長を務めていた。調査チームでは、①国民の能力を最大限に引き出す教育を確立すること、②国民の言語能力（特に英語）を向上させること、③「教育上のムダ」を省くこと¹⁰等、国民の学力に関する内容が検討され

た。これに対して、リーは確固たる「理想のシンガポール人」像を持っており、学力のみならず文化的価値観（アジア的価値観）に基づく道徳的教育を促すことを目的として「道徳教育審議会 (The Moral Education Committee)」を設置、当審議会に「道徳教育に関するレポート (Report on Moral Education)¹¹」を提出させ、学力と道徳のバランスを保とうと試みた（角谷 2004）。すなわち、国民の学力向上に関する教育制度形成においては、「ゴー・レポート」が影響を与えたといえる。

「ゴー・レポート」に基づく教育制度刷新によって大きく変わったことは、国民の学力をレベルごとに明確に区別したことである。政府が国民の学力をはかる目的で、国民を選別する試験は小学4年生から開始されている。シンガポールでは、国民が小学校卒業の時期を迎えると、ほぼ全員が小学校卒業試験 (Primary School Leaving Examination: PSLE) を受験しなくてはならない。政府はこの試験の成績に基づき、国民の学力レベルを区別している。政府は学力レベルに合わせて5種類の進路を用意している。①技術訓練コース (Pre-Vocational)¹²、②中学校: 普通 (技術) コース (Secondary: Normal, Technical)¹³、③中学校: 普通 (アカデミック) コース (Secondary: Normal, Academic)¹⁴、④中学校: 急行コース (Secondary: Express)¹⁵、⑤中高一貫総合コース¹⁶となっている。

教育制度に基づき、①技術訓練コース (Pre-Vocational) に振り分けられた国民は自動的に技術教育校 (Institute of Technical Education: ITE) に進学することになる。国民がITEを中退した場合、扱いは小学校卒業となる。②中学校: 普通 (技術) コースあるいは③中学校: 普通 (アカデミック) コースに振り分けられた国民は、一般教育終了試験 (通常 (アカデミック): GCE'N' (A)) もしく

9 大学評価機関クアックアレリ・シモンズ (Quacquarelli Symonds: QS) が毎年公表している「QS World University Rankings」等。

10 「教育上のムダ」には、予定されていた学力のレベルに達しなかった、早期退学した、留年した、卒業後に就職できる能力に達しなかった、という4つのパターンが含まれている（角谷 2004:2）。

11 オン・テン・チェオン (Ong Teng Cheong) が座長を務めたため、「オン・レポート」と呼ばれている。

12 1年間～4年間のカリキュラム。

13 4年間のカリキュラム。

14 5年間のカリキュラム。

15 4年間のカリキュラム。

16 4年間～6年間のカリキュラム。

は一般教育終了試験（通常（技術）：GCE'N'（T））のどちらかを受験なくてはならない。この試験で合格基準に達しなかった国民は、①の進路と同様、技術教育校への進学しか進路が用意されていない。④中学校：急行コースに振り分けられた国民は、一般教育終了試験（普通：GCE'O'）を受験し、合格基準に達すれば、高校・高級中学（Junior Colleges、Central Institute）・ポリテクニク（Polytechnics）¹⁷のいずれかに進学できる。また、進学後に一般教育終了試験（発展：GCE'A'）を受験し、合格基準に達すれば、大学進学の特権を取得できる。この試験で大学進学の特権を取得できなかった場合（合格基準に達しなかった場合）でも、ポリテクニクへ進学すれば、大学進学の道が残されている。ポリテクニクを卒業した国民には、ディプロマ資格（Diploma）が与えられる（坂口 2017）。シンガポールでは、一般的に⑤中高一貫総合コースに振り分けられた国民が大学へ進学してエリートコースを突き進み、このなかから将来の官僚が育成されていく。このように、「ゴー・レポート」に基づく教育制度刷新は国民の進路に大きな影響を与えており、国民が官僚になれるか否かだけでなく、国民が大学へ進学できるか否かは小学生の段階でほぼ決定されているといっても過言ではないだろう。

4 人材確保の仕組み－政府奨学金制度と「Scholar」の特権－

シンガポール政府は教育制度を刷新することで、突出した学力を持つ国民を育成してきた。それでは、なぜ、その国民が官僚になるのであろうか。今日、シンガポールには数多くの多国籍企業が進出し

ており、こうした企業へ就職した方がより高い所得を獲得できるでだろう¹⁸。しかし、そうならない理由は、政府が人材確保を目的として政府奨学金制度を上手く活用してきたからである。例えば、日本でも数多くの奨学金が存在するが、基本的に受給者の進路を保障するものではない。他方、シンガポールの政府奨学金は、受給者の進路を保障（拘束）している。まず、政府奨学金受給者に選定された国民は、世界大学ランキング上位にランクインしている大学へ進学し、在学期間中の学費・生活費・その他の費用を政府奨学金で賄うことができる。一方、この政府奨学金制度は受給者に対して制約を課している。それが、受給者が学位取得後、シンガポールへ帰国して官僚として登用されることである¹⁹。政府はこのように政府奨学金制度を活用することで、優秀な人材を確保してきた。一般教育終了試験（発展：GCE'A'）を受験し、合格基準に達した国民は政府奨学金受給を自ら希望するか、あるいは政府関係者が学校を通じて希望するように働きかけを行なっている。この働きかけによって、毎年、成績優秀者の多くが申し込みしている（岩崎 1996）。政府奨学金を管理している公務員委員会（Public Service Commission）の報告によると、選考試験には毎年約 2000 人が申し込みを行い、書類選考・数次の面接を経て、約 200 人が支給対象者として選抜される。

政府奨学金は主に 3 種類ある。①国内奨学金、②優秀生海外専門奨学金（Overseas Merit Scholarship [Teaching or Careers]）、③優秀生海外一般奨学金（Overseas Merit Scholarship [Open]）である。①国内奨学金の場合、シンガポール国立大学・南洋理工工科大学等、国内トップクラスの高等教育機関へ進学

17 3年間のカリキュラム。

18 シンガポールでは、公的部門の人材流出を阻止する目的で 1994 年 10 月に、「有能で誠実な政府のための競争的給与に関する白書」が議会に提出され、これに基づく制度が導入された。この制度では、①民間部門のなかで高所得者が多数を占める職業（会計士・銀行員・エンジニア・弁護士・地方製造業者・多国籍企業の 6 つ）の各上位 4 名（合計 24 名）を選定し、②平均所得（年間）の 3 分の 2 を給与水準とし、③スタッフ・グレード I の職位（大臣・事務次官クラス）に就く者に支払われることが規定されている。スーパースケール G の職位（行政管理職）の給与制度では、①前述した 6 つの職業に従事する 32 歳の所得（年間）各上位 15 番目を選出し、②その平均金額が支払われることが規定されている。この制度によって、官僚の給与水準が引き上げられたが、多国籍企業の会社員よりも給与水準が高く設定されているわけではない。

19 政府奨学金受給者は政府機関で働く義務（Scholarship Bond）が課されている。2024 年 1 月の段階で、①シンガポール国内の大学へ進学した場合は 4 年間、②「英語を母国語としない国（A non-English speaking country）」の大学へ進学した場合は 5 年間、「英語を母国語とする国（A English speaking country）」の大学へ進学した場合は 6 年間、政府機関で働く義務が課される。シンガポール政府は政府奨学金制度を巧みに利用することで、優秀な人材を官僚機構へ登用するだけでなく、その人材を国外へ流出させない仕組みを整備している。

する国民が支給対象者となる。②優秀生海外専門奨学金の場合、教育学・心理学・獣医学等を大学で専攻し、将来的にスペシャリスト型官僚になる国民が支給対象者となる。③優秀生海外一般奨学金の場合、ケンブリッジ大学・オックスフォード大学・ハーバード大学等、世界大学ランキング上位の国外大学へ進学する国民が支給対象者となる。受給者は学位取得後に政府の重要な機関に配属されることが多く、幹部候補生としての道が用意されている。その他、大統領奨学金 (Presidential Scholarship)・シンガポール国軍海外奨学金 (Singapore Armed Forces Overseas Scholarship) 等がある。これらの奨学金受給者は、支給対象者のなかでも極めて優秀な成績を収めた国民から選抜されている。支給対象者が決定されると、新聞・ネット記事の一面で紹介される等、非常に名誉ある奨学金という位置づけになっている。

この半ば強制的な人材登用制度は受給者側にもメリットを与えている。インフォーマルな組織文化ではあるが、政府奨学金を受給した国民は「Scholar」と称され、政府によってその将来が約束されている (Tan 2018)。ひとたびこの称号が与えられて官僚になると、「Scholar」は他の幹部候補生以上に早く出世することができる。他方、この制度のデメリットは、義務として数年間は官僚としての職務を全うしなくてはならないことである。このため、毎年、内定者の約3割が受給を辞退し、拘束から逃れているという実態もある。

5 幹部候補生育成と競争の場

シンガポール政府は、①PAPと融合し、②「命令一元性の原則」に従い、③リーやゴーを筆頭としてPAP幹部が政策を企画・立案し、④優秀な官僚が政策を迅速かつ的確に執行することで機能してき

た。例えば、リーは法のスペシャリストであり、ゴーは経済のスペシャリストであった。彼らのように、「Scholar」は幹部候補生 (ジェネラリスト) でありながらスペシャリストとしての素養を持ち合わせている²⁰。事実、シンガポール政府には、都市計画・都市交通政策・観光政策・産業政策・定住政策・医療政策等、各分野で卓越したスペシャリストが存在している。2014年、リーは「スマート・ネーション (Smart Nation)」に基づく新しい政策を公表した。以降、シンガポールではデジタル化・DX政策が加速し、都市計画を筆頭として、各分野と連携している。

各々の事業でPAP幹部が企画・立案した政策が円滑に執行される一要因は、PAP幹部が政治的・行政的領域のみならず、経済的領域さえもコントロールしているためである。その一翼を担い続けてきたのが、政府関連企業 (Government-Linked Companies: GLCs) である。シンガポールのみならず、世界各国でGLCsが存在するため、GLCs自体は特別な組織体ではない。しかしながら、シンガポールのGLCsは他国のGLCsと異なっている点がある。例えば、マレーシアのGLCsはUMNO・政府幹部とGLCs幹部が密接に結び付き、馴れ合いの関係性が出来上がっている。このような関係性が常態化すると、政権党・政府とGLCsの間で「信憑性のない脅し (Unreliable Threat)」が発生する。政権党・政府幹部は常にGLCs幹部の味方であるがゆえに、後者はたとえ業績が伸び悩んでいたとしても、倒産・解雇がないことを前提に働きつづける。結果的に、GLCs内部では「ソフトな予算制約線 (Soft Budget)」が発生する²¹。こうなると、GLCsは民間企業のように「ハードな予算制約線 (Hard Budget)」のなかで「利潤最大化」を目指す組織²²に太刀打ちできな

20 リーの長男でありシンガポール第3代首相リー・シェンロンは元官僚であり、政府奨学金受給者だった。彼はケンブリッジ大学卒業後、ハーバード大学ケネディ・スクールで修士号取得している。

21 「ソフトな予算制約線」の発生は社会主義国家の公企業に見られた現象である (Kornai; Maskin; Roland 2006)。1990年代の社会主義国家では、公企業で非効率的な経営と労働者間の協働意識の欠如が要因となり、巨額の財政赤字を発生させる事態を招いた。しかし、政府がリストラ・倒産・民営化を回避するために追加予算を投入したことで、結果的に公企業経営における予算の制約が曖昧になった。今日、この現象がGLCsでしばしば発生している。

22 民間企業は通常、「利潤最大化」を目的とした経営をする。民間部門では、企業間の熾烈な競争がある。このため、経営者・労働者は高いレベルの効率性・協働意識・モチベーションを維持しなくては収益を上げることが難しい。こうした要因が生産性を高めている。収益が支出を下回る期間が長引くほど、企業の信用性が低下していく。最終的に企業は銀行から融資を得ることができなくなり、リストラ・倒産・他企業からの買収といった結果を招くことになる。こうした環境では、企業側が常に限られた予算のなかで企業活動を行わなければならない、合理的・効率的な経営が求められる。

くなる (Kornai 1980)。社会主義国家の公企業・GLCs ではこうした現象がしばしば発生し、経済発展を停滞させる要因となった。他方、シンガポールの PAP 幹部は GLCs 幹部に対して常に「利潤最大化」を目的とした組織経営を要求してきた。そして、GLCs 幹部はこの要求に応えつづけた。なぜ、GLCs 幹部が高いモチベーションで組織経営・事業を牽引できてきたとえば、彼らは官僚（事務次官クラス）を兼職しており、GLCs 幹部として目覚ましい業績を残すことができた場合、PAP 幹部の推薦で PAP 所属の議員となり、将来的に首相・閣僚のポストに就く可能性が高まるからである。事実、シンガポール第2代首相ゴー・チョクトン (Goh Chok Tong)・第3代首相リー・シェンロン (Lee Hsien Loong) は GLCs 幹部として目覚ましい業績を上げた人物である。その他、歴代閣僚の大半が GLCs 幹部という登竜門を潜り抜けてきた精鋭たちである。

リーと彼の「盟友たち」によって形成されたシンガポールの競争原理は、経済的領域にも影響を与えてきた。そして、この競争原理は常に「生き残りをかけた政治」と深く結びついてきた。シンガポールの官僚は日々の作業をこなすだけでは生き残れない。彼らは常に国家存続をかけた重要な事業（仕事）に取り組む使命を課されている。天然資源が少なく、不利な立場に置かれたシンガポールが東南アジア諸国のなかで最も早く先進諸国へ移行できた要因は、官僚という人的資源があらゆる領域の機能性を高めたからに他ならない。シンガポールは、1997年のアジア通貨危機・2003年の SARS（重症急性呼吸器症候群）・2019年の新型コロナウイルス感染症による経済活動への打撃によってマイナス成長になった時期があるが、その翌年にはプラス成長へ戻している。その背景には常に政権党（政治）・政府（行政）・GLCs（経済）からの働きかけがあった。そして、その中核には元官僚・現官僚というエリートが存在してきた。

参考文献

<日本語文献>

岩崎育夫 (1994) 「ASEAN 諸国の開発体制論」『開発と政治：ASEAN 諸国の開発体制』、pp.3-48

_____ (1996) 「シンガポールの官僚制」『ASEAN 諸国の官僚制』、pp.93-139
 角谷昌則 (2004) 『シンガポールの教育改革－現行制度の誕生と英語・道徳・エリート教育について－』東京大学教育学部基礎学力研究開発センター
 坂口可奈 (2017) 『シンガポールの奇跡：発展の秘訣と新たな課題』早稲田大学出版部
 竹下秀邦 (1995) 『シンガポール—リー・クアンユウの時代』アジア経済研究所
 トゥンク・アブドゥル ラーマン・プトラ (1987) 『ラーマン回想録』井村文化事業社
 中川豪 (2022) 『マレーシアとシンガポールにおける政治的腐敗（汚職）と経済発展の相関性について－政治文化という媒介変数を通じて－』明治大学

<外国語文献>

Bloodworth, D. (1986). *Tiger & the Trojan Horse*. Times Editions.
 Josey, A. (1980). *Lee Kuan Yew: The Crucial Years*. Times Editions.
 Kornai, J. (1980). "Hard" and "Soft" Budget Constraint. *Acta Oeconomica*, 25 (3/4), 231-245.
 Kornai, J. & Maskin, E. & Roland, G. (2006). Understanding the Soft Budget Constraint. *Journal of Economic Literature*, 41 (December 2003), 1095-1136.
 Tan, K. P. (2018). *Singapore: Identity, Brand, Power: Elements in Politics and Society in Southeast Asia*. Cambridge University Press.

<ウェブサイト>

Public Service Commission. "PSC SCHOLARSHIPS". Bond and Study Duration. 2023-12-22. <https://www.psc.gov.sg/scholarships/undergraduate-scholarships/psc-scholarships>、(参照 2024-01-11)