

写真5は電子マネー決済の説明を聴取している場面である。スマートフォンにチャージできる電子マネーということだったので、日本のいわゆる「おサイフケータイ」と同じような仕組みであると理解した。自動販売機や地下鉄料金の支払でも活用できるそうである。今回の視察を通じて、ICT関連の社会的な取り組みについては日本もかなり進んでいるということを実感した。電子マネーや医療分野、企業業務に関しては世界標準に近いところで勝負ができていないのだろうか。しかしながら、教育に限ってはICT後進国と言わざるを得ない状況があるという感想を後のナンヤン女子中高一貫校及びキャンベラ小学校の視察で実感させられた。

写真5 電子マネーシステムの説明聴取



6 ナンヤン女子中高一貫校

ナンヤン女子中高一貫校は、3日目の午前中に視察させていただいた。視察の流れは、初めに、学校のICT担当教員からの説明聴取、その後教育省職員からの説明聴取、そして校内見学という順序で行われた。

まずは、ICT担当教員からの説明聴取についてまとめていく。近年はスマートフォンやタブレットなど手軽に使えるニューメディアによって知識の伝達がなされている社会状況があり、学習する、教えるという分野においてテクノロジーが革新的に進歩しているという現状について説明があった。プレゼンでは以下のような説明があった。

「そういったデバイスの普及が新たなマーケットを生み出し、SNSなどの爆発的成功を支えている。それらのデバイスが無いときには、学校での学習は授業が終わった瞬間に学習が終わっていた。デバイスの登場により、学習は授業が終わった後も継続的に続いていく環境になっている。生徒達にとって、携帯電話やスマートフォン、タブレットなどのデバイスは身近な存在であるがこれまでの学校はそういった環境になかった。学校と日常生活には大きなギャップが存在していた。そのギャップを放置し続けるよりも、ギャップを活かしていくことを考えなければならない。これからの学校は手元にあるデバイスをどのように学習に活かしていくかを教えるところであるべきだ。

ICT教育プログラムの背景にある考えは次の3つである。

Reflective

Responsive

Responsible

思い起こして考える。対応する。責任を持つ。その考え方を根底において ICT 教育を進めている。

かつては、知識は授かるものであったが、現代では自分たちで手軽に入手することができるようになってきている。氾濫する情報を仕訳し、クリティカルな考え方をもち、考えを組み立てていくべきである。社会に情報が影響を与えることができることを知り、他者に同情し対応する心、思慮深さを育てていくべきである。

学ぶ5つの原則としてナンヤン女子中高一貫校では、アクティブ、ホリスティック、メタコグニション、ソーシャル、コンテクスチュアルをあげていた。すなわち、能動的、統合的、認識、社会的、関連性を重視して学びを深めていくことが重要であるという考えが根底にある。

具体的なタブレットの活用方法は、デジタル教科書・ドリル・ワークシート・プレゼンテーション用ソフト等を活用し、以前より紙の量を少なくすることができ、一人一人の子どもに接する時間を多くとれるようになった。

また、教え方もかつては先生が教室の中心であったが、今では学生を中心として、個々人が持っているデバイスから知識を得るようになってきている。確認テストにおいても個々人のデバイスを使って学習状況を管理できるようになり、教師と生徒のインタラクティブなやりとりでテストが行えるようになっている。これまではワークシートを採点して返却するという形だったが、ICT の中では学生が課題を投稿し、先生がフィードバックをする。それに対して学生がさらに質問をするというフィードバックのループが成立するようになった。

新しいことを始める際に必要なのはリーダーシップである。失敗は許されない、失敗したら恥ずかしいというカルチャーでは上手くいかない。学校のカルチャーが成功を分ける大きな要因となるのである。学校では単なる学業ではなく人生に必要なスキルを学んでいる段階であるという認識を保護者に持ってもらうことが重要である。

教師の育成やカリキュラムの構築にあたっては、様々なところとパートナーシップを結んできており、デバイスの開発会社とも提携をして進めてきた。授業に対する理解度と充実度を確保する為に、各デバイスにどのような教材を配布し、どのように授業をしていくかを根本から考え直さなければならなかったためである。

新しい取り組みを成功させる為には、リーダーシップ、学校文化、成果、スタッフの育成、専門家の養成、ワークフローの確立という6つの要素が非常に重要になってくる。

現在使用しているデバイスを選定した理由は、電池の持ちがいいこと、使い勝手が良いこと、使用感にスピード感があること、重くないこと、手頃な値段であることなどの優位性があったからである。ICT 教育の利点は学習に際して生徒に裁量を与えられることであり、授業中も様々なリソースをオンラインで入手でき、復習時にもパーソナライズされた学習材料として活用できることである。

2013年の2学期に生徒を対象に行ったアンケート調査では、93%が話し合いが盛んになった、81%がデバイスを活用できるようになった、68%が授業に活用できる、68%が様々なところで活用できると回答し、デバイスを使った授業に対してポジティブな感想を持っている。また、同時期に保護者を対象に行ったアンケートでは、81%が責任を持った方法で使うことを身につけている、84%が学習に大きく貢

献することができる、74%が学校での活用を推薦したいと回答し、保護者もまたポジティブな感想をもっていることが分かった。」

次に、教育省の方からの説明聴取についてまとめていく。マスタープランの目的としては、ICTを使いこなすことができる若者を育成していくことにあり、ICT機器を用いて学習する経験を積むことによって育成していくということであった。ICTの活用スキルは将来に対する重要なスキルであるという位置づけである。

教育におけるICT活用のこれまでの経緯について説明があった。1997年に最初のマスタープランが全国展開されたが、それ以前にもいくつかの学校で試作的に行っていた時期があったそうだ。このマスタープランでは教師に対するICTトレーニング、増改築などのインフラ整備、ソフトウェアの整備という3つの分野に重点をおいて展開された。2002年にマスタープラン2が展開された。ICT教育の全国展開に必要な資金が学校に与えられ、イノベーション教授法を遂行するにあたって必要なサービス・ツールに対する資金を提供しながら足並みを揃えていった時期だそうだ。全体の5%をフューチャースクールとして選定し、15~20%をLEAD ICT schoolとして選定し、先進的なICT教育の取り組みを展開していったということである。2009年にはマスタープラン3が展開された。このプランのビジョンはICTを活用しながら学習者が変貌していくこと、学生一人一人が独立して意欲的に学ぶこと、学習を協力しながら行うことであった。21世紀に求められるのはどんな能力を持った人物なのかということをもとに将来に対応できる国民を育てていくという考え方でプランが構築されたそうである。

実行段階での戦略として、「カリキュラムの作成」「教授法」「テスト」「プロフェッショナルの育成」「実践のシェア」「継続性」それぞれについてプログラムを練り上げ、ICT教育が更に成長していく状況を作っていくという目標の元に実践が行われていった。

教師の育成については2つの育成方法を採用していた。一つは生産性向上のツールとしての紹介、そしてもう一つは教授法としての紹介である。前者については、教師にオフィススイートになじんでもらう研修を行った。研修についてはオフィススイート開発会社にアウトソーシングをしたそうだ。後者については、CD-ROMを配布し実際の授業で活用できるように教育省から講師を派遣して研修を行ったそうである。全ての先生が30時間の研修を受けたそうである。

目的を明確にし、目的達成のために必要な要素を洗い出し、戦略的にプログラムを進めていく手法は見習うべき点が多々あるのではないだろうか。

次に校内視察の様子についてまとめていく。建物自体は歴史のある建物で、新しさを感じるものではなかったが、南国らしく廊下に窓が無く開放感にあふれていた。校庭は陸上トラックと芝生が設置され、エリート校の貫禄を感じさせるものであった。(写真6)

写真 6 校庭の様子



パソコンルームにはデスクトップ型のパソコンが設置され、先進的なフロアーデザインとなっていた。(写真 7) 社会科の授業を見学させていただいたのだが、生徒達はロシアの歴史について、5~7人程度のグループに分かれて各々のデバイスで調べたことをまとめていた。活発に話し合いが行われ自由な雰囲気の中で授業が進んでいた。(写真 8) 授業のまとめには各グループがプレゼンテーションをおこなっていた。(写真 9)

写真 7 パソコンルームの様子



写真 8 話し合いの様子



写真 9 プレゼンテーションの様子



説明聴取にもあったように、生徒に裁量を持たせているということを強く感じる授業であった。教師の介入は少なく、この授業ではファシリテーターのような役割を果たしているように感じた。適切なルールを定め、責任感を育成し、子どもたちに裁量を持たせることによって生き生きとした授業が ICT を活用して行われている様子が見られて、平成 27 年に本市で全市展開される ICT 教育について期待が膨らんだところである。

7 キャンベラ小学校

キャンベラ小学校へは3日目の午後に視察に訪れた。校長からの説明聴取(写真10) 校内の視察、質疑応答といった流れで視察が行われた。

まず、校長からの説明聴取についてまとめていく。校長は娘が関西大学に通っているようで、日本に親近感を持っているとのことだった。キャンベラ小学校は児童数1600人、教師130人の学校で、児童のほとんどは半径1キロメートル以内から徒歩で通っている。教育省よりフューチャースクールに認定され、ICTを活用した最先端の教育を実践している。平均的な所得層世帯の子どもたちが通う小学校で、ほとんどの家庭で母親が働いているそうである。

ICT機器については、学習する為のデバイスであるという捉え方を一般的にはされているが、キャンベラ小学校では7歳(小学校1年生)の段階から活用を始め、デバイスを使う為の学習ではなく、学習にデバイスを使うことを習慣づけていくという捉え方のもとに教育が実践されているとのことだった。目的意識無くデバイスを与えてしまえば、子どもに取っておもちゃのような取り扱い方からデバイスの使用が始まってしまう。小学校1年生の段階で、どういった習慣を育成していくべきか教えるところが小学校だという考え方のもとに指導にあたっているそうだ。デバイスの使用は習慣によって良くも悪くもなってしまうので、幼い頃からの教育が非常に重要になってくる。

昨今の教育観は勤勉さ重視から興味を持って知識・情報を消化するというアプローチに変わってきているという認識をお持ちとのことであった。

学校教育は家庭との連携も欠かせないものであり、ICTの導入については新年度が始まった1月に保護者会を持ち、幼い時期にデバイスの正しい使い方を学ぶことが人生にとっていかに大切かを丁寧に説明し、理解を得たそうである。2月には児童が親をつれてワークショップに参加する機会を作ったそうだ。1対1を基本としたワークショップにおいて保護者同士で学び、子どもが親に教えるなどして、ICTの導入について理解を深める活動をしたそうである。3月には学校の先生達への研究を強化し、4月には保護者のためのフォーラムを開催し、タブレットに対する心配、関心、そして質問について応える機会を作ったそうである。

現在使用しているデバイスを導入した理由については、対象者が7歳の子どもであるため、サイズ・形・重さが適切であったこと。耐久性にすぐれること、壊れてしまってもサポートがあること、ワイヤー等付属品が無く、単体で機能を発揮することがあげられていた。前後にカメラがあり、Wi-Fiシステムを搭載しているものが学校での活動に適している。また、自宅で充電して学校に持ってくるということを習慣づけるため、バッテリーの持ち時間に優れているものが最適であると判断したそうだ。

小学校1年生の段階では、テクノロジーそのものの活用よりも、正しい英語を身につけるために活用しているとのことだった。デバイスを活用することによって個性のある一人一人の学び方に応えることができると言っていた。

現在使用しているデバイスの導入に際しては、様々な角度からプログラムの検討をした。学校が購入するのか、児童が購入するのかも検討課題であり、結論としては児童が買うことによって、自分の持ち物として大切にするという意識を養うことができると判断したそうだ。実際に自ら壊したというような

ケースはゼロであった。金銭的な理由などで購入できない家庭があれば、学校のものを使うこともできるように対応しており、また、たくさんの家庭が購入できるように 48 ドルで買うことができるという形で提供しているそうである。ICT 関連会社が 48 ドルで売ってくれるわけではなく、差額は予算で補填するという形になっている。

シンガポール政府は ICT が社会の中でも教育の中でもいかに大切かを認識しており、ICT を活用することによってかつては低所得だった家庭が貧困の連鎖を断ち切る機会を提供すると考えている。

導入プログラム・指導カリキュラムの作成にあたっては香港に視察にいき、カリキュラムリサーチをしてきたそうである。継続的な教員への研修の中で意欲が高く能力が高まっている教員を見極め、プログラムの核として育成を図ったそうである。

子どもたちにはデバイスを手にするということが特権であり、非常に嬉しい、ありがたい体験であるという意識を植え付けるアプローチを実行した。親から子どもたちへのプレゼントという形式で手渡すようにして、手渡す際にお父さん、お母さんと記念撮影をして思い出に強くのこるしかけをした。また、デバイスを学習のために使い、時間を浪費したりお父さんお母さんに迷惑をかけたりしないという宣誓文を記したカード（写真 11、12）を配布し両親の前で誓いの言葉を述べさせたそうである。

写真 10 説明聴取の様子



写真 11 宣誓文カード 表



写真 12 宣誓文カード 裏



次に、授業の視察についてまとめていく。見学させていただいたのは小学校 1 年生の英語の授業であった。教師は電子黒板とデバイスを使い、授業を展開していた。補足説明の際にはホワイトボードも活

用されていた。説明の際には教室の前方に児童が座り込んで話を聞き、(写真12)活動の際にはグループの席に戻って各自がデバイスを使って作業を行っていた。(写真13)活動はFAMILYという単語の頭文字に併せて、F...fantastic、A...amazing等のように単語を記入していくものであった。(写真14)

教師の説明を聞いている際には子どもたちは非常にリラックスした様子ではあったが、私語もなく話を聞いていた。途中で数名がトイレに行くなど、教師にいちいち許可を取ることなく自由な雰囲気を感じられた。活動の際には子どもたちは手慣れた様子でデバイスを取り出し、ライティング用のアプリケーションを立ち上げており手慣れている様子が伺えた。課題の把握が十分にできていない子どもも見受けられたが、入力の方法がわからないといった様子の児童は見受けられなかった。教師によるサポートは教師から介入していくのではなく、子どもたちが自発的に個々に質問をするといった形であった。個々の自主性を重んじる雰囲気を感じることができた。

写真12 教師による説明の様子

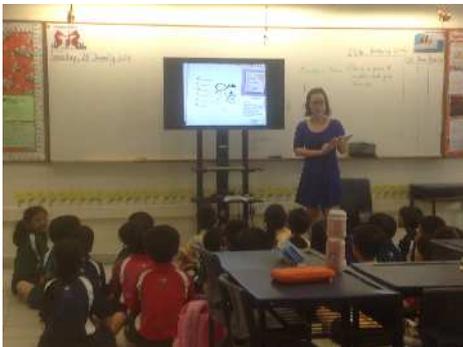


写真13 活動の様子



写真14 活動の様子



質疑応答の際には、シンガポールの学力競争について弊害は無いのかといった主旨の質問が出された。それに対して、校長からの回答はシンガポール政府は一人一人が基礎学力を身につけることを重んじており、一定ラインをクリアできるようにすることを目標としているというものであった。成績評価はAスター、A、B、C、D、E、Uの7段階に分かれ、キャンベラ小学校では6年生の50%がAスターかAを獲得しているとのことで、学力競争によって個々人を見捨てる教育はしていないとのことであった。

また、頑張っている先生に対するインセンティブについてどのように行っているかという質問に対しては、各学校の校長の采配でパフォーマンスボーナスを与える仕組みがあるとの回答があった。具体的には月額給与の1ヵ月～3ヵ月分の範囲でボーナスを認定できるそうである。

8 リゾート・ワールド・セントーサ

リゾート・ワールド・セントーサへは3日目の夕刻に訪れた。VIP専用の招待ルーム、水族館、カジノの見学をした後、ゲンティン・シンガポール PLCの社長である陳啓徳(タン・ヒー・テック)氏の説明を聴取した。

VIP専用の招待ルームは非常に優雅な作りで、南国を満喫できるような開放感あふれるものであった。(写真15)また、室内から水族館を楽しめる部屋(写真14)もありVIPを満足させるような工夫が凝らしてあった。VIPの招待はカジノでの収益につながるため、重要だということであった。

水族館にはギネス認定された世界最大のアクリルパネル水槽が設置してあり、非日常空間を演出して

いる。(写真 16)

カジノの中は撮影禁止となっていたが、広いゲーミングスペースとVIP ルームが用意されていた。入口はマリーナベイ・サンズと同様にゲートが設置されており、厳重な入出管理がなされていた。(写真 17)

写真 15 VIP ルームからの眺め



写真 16 室内から水槽を見られる VIP ルーム



写真 17 ギネス認定されたアクリルパネル水槽



写真 18 カジノ入口



次に、タン氏からの説明聴取についてまとめていく。(写真 19) ゲンティン社は 1985 年からオーストラリアやバハマでカジノ運営を開始し、2006 年にスタンレー・レジャー社を買収したことにより 40 ヶ所以上のカジノを運営しているとのことであった。シンガポールでの開業は 2010 年で、落札から 34 カ月でのスピード開業となった。周辺の USS や 6 つのリゾートホテルとともに一体的な経営を行っており、世界有数の IR 事業となっている。ゲンティングループはエネルギー分野、レジャー・ホスピタリティ分野、プランテーション・不動産分野など多岐に渡る事業を展開している巨大なコングロマリットである。

セントーサの施設は広大な地下空間を有し、そこには駐車場やバックオフィスが整備されている。これは、建築物の高さ制限がある為に地下空間を広く作ったということであった。

セントーサの財務状況については、開発費、FCF、売上高、負債資本比率について説明があった。開発費は 57 億ドル、FCF は 2800 億ドル、売上高は 1883 億ドル、負債資本比率は 23.6% と非常に良好な財務状態であるようだ。利益の 75% はカジノ事業が生み出しているそうで、2 日目に訪れたマリーナベイ・サンズと同じく、カジノ事業が稼ぎだした資金を開発に回すという形になっているようだ。

雇用については、7割が現地人を雇用しているようだ。欧米資本のIR企業の場合はシニアマネージャークラスのほとんどは欧米人が占めているそうだが、セントーサのシニアマネージャーの8割は現地人を採用しているそうで、日本人の方も経営企画部のヴァイスプレジデントとして今回の説明聴取に同席していた。また、カジノディーラー育成は社内で研修を行っているとのことであった。

建設の際には日本の企業も連携・参画したとのことであった。また、ファイナンスについては、日本の銀行と協力体制を作ったそうだ。

CSR事業も行っており、海洋保護への寄与、太陽光発電、実習プログラムなどを行い、東日本大震災の際には日本への2000万円の寄付を行ったそうである。

質疑応答の際には大阪進出に向けてどのように考えているかという主旨の質問がなされた。タン氏からは、メリットとしては飛行場から近いこと、文化・歴史があること、大手企業との連携ができること、日本的なデザインが魅力であるなどの回答があった。IRの開発は経済波及効果が高いので、広い視野をもって検討してほしいという話があった。カジノだけでは観光客の誘致は限定的なものになってしまうため、一体的な開発が重要であるとの指摘があった。大阪で開発する際には、IRリゾート1ヶ所当たり、最低でも5,000億円程度の投資が必要になるとの話もあった。

写真 19 タン氏からの説明聴取



9 PSA

PSAは、最終日の午前中に訪れた。まず、オフィスにて説明ビデオの視聴が行われ、次に、周辺施設を眺めながらの説明聴取、そして、ジオラマを見ながらの説明聴取、最後に現場をバスで回りながらの説明聴取といった流れで視察が行われた。

PSAは1964年にシンガポールの法定機関として設立された。シンガポール港の整備、維持、管理、船舶の運行管理などを行っている。1997年には政府全額出資のPSAコーポレーションとして民営化された。2003年12月には、組織再編が行われ、テマセク・ホールディングが全額出資するPSAインターナショナルが持ち株会社として設立された。

シンガポール港の主要なコンテナターミナルは、タンジョンパガー、ケッペル、ブラニ、パシルパンジャンの4ヶ所があり、それぞれのコンテナバース数は23、7、8、14となっている。

現在、新しいターミナルを建設中であり、完全に自動化されたターミナルとなるそうである。全

自動のターミナルは世界初ではなく、ヨーロッパや横浜港の一部もそのようになっているが、取扱量は1300万TEUを見越しているおり、これだけ大規模なものは世界でも珍しいということであった。名古屋は100万TEU程度の規模しか自動化されていないそうである。

シンガポール港は非常に優れたIT技術を用いており、ポートネットと呼ばれるネットワークシステムは関連会社と結ばれている。港に入ってくる船のサイズやコンテナの数・内容の情報が送られてきて、それらのデータを把握し、時間やクレーン配置の最適化を図っているため非常に効率のよい積み替え作業が行われているようだ。

CITOSと呼ばれるシステムは船の積み替え、コンテナの配置、トラックの向きなど一番効率のいい組み替え配置をコンピュータで算出する。船舶毎に次の港への最適配置を荷物船の状況から計算をするそうである。

これらのシステムはPSAが2008年に開発を行い、他の企業にも販売を行っているとのことであった。また、それぞれの港に併せてローカライズできるようだ。シンガポール港ではシステムの運営に300程度のサーバーが使用されている。どこのバースがどの国専用という区画はされておらず、運営効率の最適化を最優先に考えているという話であった。

写真 20 建設中の新ターミナル



写真 21 説明ビデオ視聴の様子



写真 22 ジオラマを見ながらの説明聴取



写真 23 積み替え現場視察



10 IR 事業及び観光政策について

ここでは、今後、大阪がIRを誘致し、リスクを抑えメリットを最大限に享受する為にどのような懸案

事項があるかについて独自の考察を試みる。シンガポールにおいては先述したように、入場税、頻繁すぎる訪問の抑制、入場排除制度など様々な対策を講じていることが説明聴取において明らかになった。さらに調査をしてみると、大学との連携によるギャンブル依存症患者の治療法開発や高額換金の徹底管理によるマネーロンダリング対策など、あらゆる角度からリスクを想定した徹底的な対策が行われていることがわかった。²しかしながら、他国の事例をみると、韓国では国内で唯一国民が利用可能な Kagwon Land Casino において、ギャンブル依存症患者が一定数出現し、周辺地域の治安が悪化しているという報告もある。³日本においても政府と自治体が協力し合い、こういった各国の事例を分析し、あらゆる角度からリスクを洗い出し対策を講じるとともに、極力メリットを減じることのないような戦略的な法制度の整備及び情報のやりとりなど省庁のセクショナリズムの壁を超えた管理体制の構築を行っていくことが重要であると考え。

シンガポールが、観光立国に成功している大きな要因として、東京三菱 UFJ 銀行の報告⁹によると以下の2つがあげられている。

政府が中長期的な視野に立って、観光を単なる一産業としてではなく、国家の国際競争力維持・向上の手段の一つとして位置づけていること

戦略を立案するだけでなく、その目標実現に向けて、開発や法制度枠組みの整備、必要な民間資本や人材の導入を着実に進めてきたこと

また、日本の観光立国が成功する為に必要な政府の努力として、以下の3つがあげられている。

政府が国際競争力強化を目指す他の成長分野との連携等総合的なビジョンを持つこと

目標実現に向け、官民一体となって空港や交通機関、宿泊施設などハードのインフラ改善

外国人受け入れのための人材育成、資金面でのサポート等を進めていくこと

これらの要素が不可欠であると指摘されている。

最終的には、どこまで政府・自治体が本腰を入れて法整備及び誘致活動をするかによって成否がわかれてくるのである。特に日本においては、世界共通言語としての英語対応が非常に遅れていることが気になるところである。ファイナンスや用地の確保、インフラの整備については日本にもそれなりのノウハウはあると思われるが、英語への対応については各国と比べて格段に遅れていると言わざるを得ない。現地雇用を最大限創出するために IR 誘致を始めるに際して、就労を見込んだ生産年代への英語教育を行える体制も併せて構築しなければ、IR 事業のメリットを減じさせてしまうことになりかねない。さらには、参入企業の動機を高めるために、税制についても検討する必要がある。シンガポールのカジノ税はプレミアム客（一定の条件を満たした富裕層）からの売上については5%、一般客からの売上については15%となっており、カジノ事業者が富裕層を取り込むことにインセンティブを付けている。¹⁰ 富裕層を呼び込むことができれば低い税率で収益を確保できる IR 企業も潤い、富裕層が消費をすることで観光関連産業全体が潤う。結果として政府の税収も増加するという政府と IR 企業がウィンウィン関係を構築できる税制整備を検討していかなければならない。

今回の視察の間にも現地の各方面から日本はマーケティングが弱いという指摘を受けた。日本は伝統

的にものづくり精神が根付いている国であり、「いいものを作れば売れる」といった職人気質が良くも悪くも存在している。しかしながら、様々な分野でグローバルな競争時代の最中にある現在では、マーケティング力の強化は喫緊の課題であると考えられる。

個人的な感覚ではあるが、自治体は特にPR力が不足していると感じている。PRとは一般的には広報や広告と捉えられるが、実際にはパブリック・リレーションズという広い概念のことである。パブリック・リレーションズとは、「倫理観に基づく双方向コミュニケーションによる自己修正」が基盤にあり、いわゆる公共一般とどのような関係を構築していくかという概念である。公共とは、社会を取り巻く全ての要素であり、具体的には、メディア、エンployee、インベスター、コミュニティ、アカデミックなど様々な要素のことである。これらの要素に対してどのようなアクションをどのようなタイミングで行っていくか現状の情報を分析し、戦略を立て、具体のプログラムを構築し、実行するとともに反応を分析し、自己修正を図っていく一連の活動をパブリック・リレーションズという。我が国の自治体広報を見てみると、一方通行の情報提供に留まっている感は否めない。近年はパブリックコメントやマーケットサウンディングなどの広聴機能が実行に移されているところではあるが、まだまだ根付いているとは言いがたい。特に、パブリックコメントにおいては、形式的に実施しているに過ぎず、そもそもパブリックコメントを実施している事実を知らない市民の方が多数である。広報+広聴を機能的に実施し、情報の出し手、受け手の双方が自己修正を図りよりよい合意形成、より良い政策を実現していけるような自治体のPRモデルを構築していく必要がある。

シンガポールは立地的に生産業が弱いという弱点がある。実際にエネルギー、水などのライフラインの多くは輸入に頼っている現状がある。そのような自国単体では生き残ることができないという厳しい条件の中で、各国、各方面としたたかにパブリック・リレーションズ活動を行ってきたのである。実際に、カジノ合法化に際しての手続きは非常に丁寧かつ慎重に合意形成が行われた。適切な調査を行い、雇用や地域における優位性などカジノ開業の恩恵についての情報を提供することを通じて、議会の理解促進を図るとともに、国民に対しても入念な合意形成手続きが行われたのである。具体的には政治家との対話集会や公開討論会を数多く開き、国民の不安を丁寧に払拭し、カジノの悪影響から守る手法についても賛成を得ることができたのである。国家の命運を左右する、そして、国民生活に大きな影響を及ぼす事案に関して、国民全体をターゲットに合意形成プロセスを戦略的に行った事例は、大阪市においても多いに参考にすべきではないであろうか。我が国では、政策議論や党派毎の利害関係の調整は入念に行われるが、国民との合意形成プロセスについては弱いという印象を持っている。諸外国のパブリック・リレーションズ活動の分析をして、適切な合意形成が行われた上で政策が実行されていくような新しい自治体経営のあり方を模索していく必要がある。マーケティング能力、そして、パブリック・リレーションズ能力を高めていくことが結果として、観光政策のみならず、グローバル社会の中での自治体経営をより良いものにしていくために必要であると考えている。

11 教育政策について

シンガポールの教育は戦略的に行われ、科学的な情報分析に基づいて行われている。随行していただいた通訳の南出氏は現地で20年以上生活をしながら活動されている方であった。その方から伺った話では、小学校段階から定期的にIQテストや心理テストなどで定量的に個々人の能力や適性を見極め、更には、背番号制によるデータ管理によって学業機関全般にわたって個別の生育記録が残されているそうである。日本では「教育の効果は数字では測れない」などという合い言葉の様なものがあり、科学的な分析は遅れており、個々人の経験則の中で感覚的に教育が語られることが多い。戦略を立てるには、データの収集・分析が必要である。教育のICT化は時代に併せて必要性が高まっているが、どのようにPDCAサイクルを回していくのか、計画の段階でどのようなデータを収集し分析し、施策の修正を図っていくのか複線的な思考を持って計画を推進していく必要があるのではないだろうか。

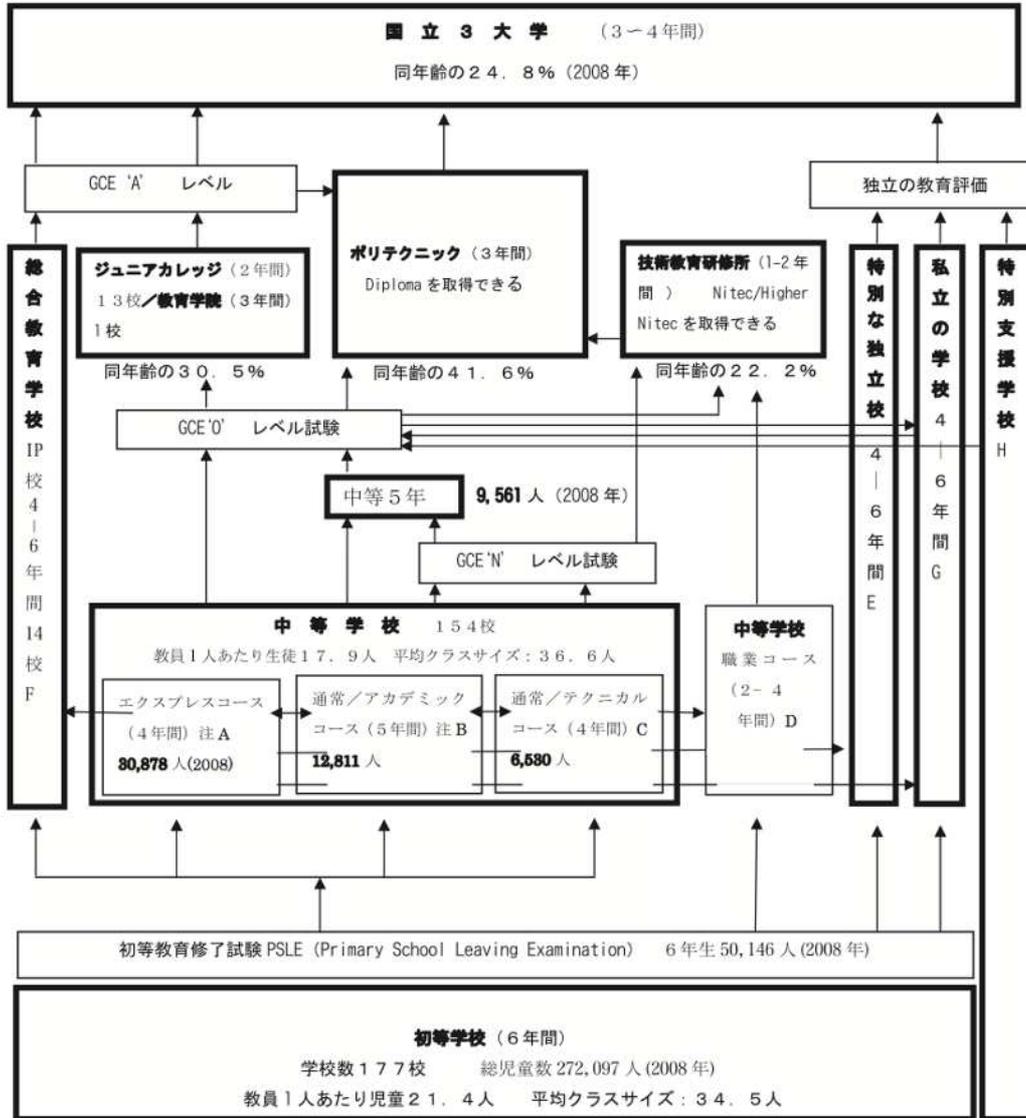
シンガポールでは成績に応じて厳密にコースが分かれていくという特色があるが、個別のフォローに力を入れることにより、競争の弊害を押さえることに成功している。シンガポールの学力競争の中ではいわば「敗者」と考えられる技術教育校の学生を調査したデータがシンガポール人のシム・チュン・キャット(2004)によって報告されている。その研究によれば、ジュニアカレッジの生徒の自己向上心が徐々に高まっているのに対し、技術教育校の生徒は入学した後に自己向上心が急速に高まったという報告がなされている。競争によって、個々の能力を高めるというメリットを享受しながらも、個別対応によって、いわゆる競争敗者についても自己向上心を高めることにも成功しているのである。先述したIR誘致の際にもリスクを最小化し、メリットを最大限享受するという政策を戦略的に行っていたが、教育政策においてもシンガポールという国家の合理的な思考が読み取れる。日本社会はリスクを忌避するがゆえに、メリットも享受できない。意思決定が先延ばしにされるという選択をしがちである。大切なのはリスク要因を分析し、リスクを最小化する手段を講じ、メリットを享受するという思考なのではないだろうか。そこに議論の力点を置かず、やるかやらないかという入口論と政党間の利害関係に重きが置かれている例が散見される。リスクがあるからやらないという思考ではグローバル社会に対応していくことは非常に困難であり、また、持続的な国家の繁栄と国際社会との協調という大義は軽んじられ、目先の選挙・政党のレピュテーションばかりにとられるが故に意思決定が先延ばしにされる政治状況では日本の将来に危機感を覚えるのは筆者だけではないだろう。

シンガポールの初等学校の平均クラスサイズは34.5人、一人当たりの教員に対する児童数は21.4人となっている。中等学校では、平均クラスサイズは36.6人、教員一人当たりの生徒数は17.9人となっている。クラスサイズは大きいですが、教員の数も潤沢に確保し、個別の指導に力を入れているという様子がこの数字から読み取れる。シンガポールの教育は先述したように、成績によってコースが分かれていく「ストリーム制」を採用しているが、再チャレンジの機会が与えられている他、一人一人を大切にされた教育が行われているため、自己向上心も向上させることに成功しているのである。「ストリーム制」の概要を以下の図表10⁵に示す。

科学的なデータによる効果の検証、適性を見極めとコースの複線化、そして個別対応による自己向上心の育成と戦略的な人材育成。これらの要素が我が国の教育を見つめ直すキーワードになるのではない

かと私は考えている。

図表 10 シンガポールのストリーム制



12 結び

今回の視察では IR・観光、教育、港湾事業など多岐にわたる内容を学ぶことができた。また、現地の視察と現場の人たちへの質疑応答によって理解を深め、更に興味・関心を高めることができ、非常に有意義であったと感じている。

しかしながら、個々の施設については視察時間が十分とは言えず、質疑応答の時間も限られたものとなってしまったことは残念である。今後、本市として議員による海外視察を継続していくなれば、個別テーマを設定し小グループによる詳細な視察と質疑応答を行い、帰国後に報告会を開くなどして、個別テーマの深い学びを議会全体にシェアする仕組みが必要ではないかと感じた。いわゆるジグソー法のようなアプローチが視察の生産性を高める為には必要ではないかと感じた。

複数テーマに対して、視察団全員が参加し、質疑応答を行うとなると、どうしても個々の施設への視察や質疑応答が浅いものになりがちであるので、視察を有意義にする為にも、今後の検討課題であると私は認識している。

海外視察そのものは、グローバル社会の中での自治体経営を考えるのであれば必要な手段であり、意義があるのもだと考えている。やはり、現地でしか見られないものがあり、現地でしか聞けないことがあり、現地でしか体験できないことがある。グローバルな空気を感じることは非常に重要であり、新しい視点を持つことができる。今回の視察ではまさに「百聞は一見にしかず」という言葉が身にしみたものである。とはいえ、議員の海外視察は公金を使って行われるものであるので、生産性を追求する必要がある。事前学習・視察・報告会、一つ一つの質を高める為に議会全体で議論を行っていく必要があると意見表明をさせていただき、本稿の結びとする。

参考文献一覧

- 1 「カジノを含む統合型観光リゾート（IR）による経済・社会影響調査-調査報告書-」（2012年）北海道
 - 2 ギャンブル依存症対策審議会「シンガポール居住者の賭博活動に関する調査報告所」（2011年）シンガポール警察「2011年の犯罪状況」
 - 3 福地亜希「シンガポールにおける観光政策について」BTMU ASEAN TOPICS(No.2010/5) 東京三菱 UFJ 銀行
 - 4 「カジノを含む統合型観光リゾート（IR）による経済・社会影響調査-調査報告書-」（2012年）北海道
 - 5 川上昭吾 森本弘一 劉卿美 橋本健夫「シンガポールの教育特に、ストリームについて」愛知教育大学教育創造開発機構紀要 （2011年）
- ・美原融「シンガポールに見るカジノのあり方」日本プロジェクト産業協議会
 - ・岡村篤「シンガポールにおける IR 導入の効果と影響」野村総合研究所社会システムコンサルティング部（2011年）
 - ・「シンガポールの概況」在シンガポール日本国大使館 （2012年）
 - ・その他視察時に受領した資料を参照