

# 日本記者クラブ会報

■一九九七年七月二十三日（水）記者会見

## 日本経済の構造転換

青木昌彦  
通商産業研究所長

青木氏は専門の比較制度分析の立場から日本の行政改革や企業改革の進め方と、政府が果たすべき役割について持論を展開する。世界には普遍的で絶対的なシステムはなく、日本はアングロ・アメリカン・モデルを盲目的に導入するのではなく、独自の道を探るべきだとし、情報の共有という日本型組織の利点を生かしながらも、シリコンバレーで行われているようなモジュール化の推進を提唱する。

通産省の産業研究所長に七月一日に就任いたしました。その時の記者会見で、この世界には絶対普遍的なシステムというものはないのだ、と申しあげたわけです。現在、アングロ・アメリカン・システムがグローバル・スタンダードになりつつある。それに一刻も早く日本が適応していかなければならない、というような議論が盛んなようにも

拝察しておりますので、それへの反論として申しあげたわけです。このことを、何か少し意外に受け取られた方もいらっしゃるようです。世界に普遍的、絶対的なシステムがないということは、日本の今の規制緩和問題を考えしていく上で、非常に重要でファンダメンタルな問題を提起していると思えます。その点に

東京都千代田区内幸町二丁目一  
日本プレスセンタービル  
◎社団法人 日本記者クラブ  
電話 〇三三三三〇三二二七二二

ついて少しお話しさせていただきたいと思えます。

### 比較制度分析は時代の申し子

私は、比較制度分析というものを専門にしていますが、これは七年前にスタンフォード大学の大学院で、博士論文を書くひとつのフィールドとしてできました。フィールドといいますが、例えば、マクロ経済学であるとか、数理経済学であるとか、労働経済学であるとかいう、確立した分野がいくつかあるわけです。その中に比較制度分析という新しい分野を作って、研究者を養成し始めたわけです。英語ではコンパラティブ・インスティテューショナル・アナリシスと呼んでいますので、大学院の学生は頭文字をとってCIAと呼んでいるわけです。

今年は、二十二人の大学院の学生がスタン

### 目次

日本経済の構造転換	1
青木昌彦 通商産業研究所長	
国連改革のプログラム	16
ジョセフ・コナー 国連事務次長	

フオードの経済学に入りますが、そのうちの七人が比較制度分析をやりたいと言っており、その意味で、この比較制度分析といふのは非常に大きな関心を若い世代の間にも巻き起こしているということです。

なぜ、比較制度分析という分野が出てきたのか。ケインズ経済学が大恐慌の過程で、この大恐慌をどうやって克服するかという問題意識から生まれたのと同様に、比較制度分析というのも時代の子であると言えらると思いません。

八〇年代に日米経済摩擦という問題があり、日本の経済システムとアメリカの経済システムの比較が学問的な関心をひくようになりました。また、共産主義体制の崩壊がありました。中国では政治体制は崩壊していませんけれども、経済体制は社会主義市場経済というものに移行しつつある。その中国の経済移行の方が、東ヨーロッパの経済移行よりも、どうやらうまくいっているのではないかと、この認識が出てきました。

こういう移行経済の問題をどう考えるか。計画経済がダメで市場経済に移行するということになると、そこにはたった一つの市場経済の規範型があるのか。あるいは、さまざまな市場経済のパターンがあつて、それぞれの国が独自の道をとるのか、という問題がある

と思います。

それからもう一つ、いわゆる開発経済の問題があります。皆さまご案内のように、世界銀行はいわゆるストラクチャル・アジャストメント・ポリシー（構造調整政策）ということで、市場メカニズムを極度に重視した政策を借款国に課すというを行いました。アフリカとかラテンアメリカでは必ずしもうまく機能しなかった。それに対して、東アジアの経済は勃興していった。そこでは政府というものが非常に大きな役割を果たしていた、ということはない事実であつたわけですね。

そこで世界銀行は今までの構造調整政策を転換して、政府の役割をむしろ容認するような方向に変わりました。これは後で申しあげることになるかと思いますが、今年の世界銀行の開発経済白書では、いわゆる小さな政府というのは必ずしも良くないんだ、ということを総裁が序文ではつきりと述べています。

そういう意味で、経済開発についても「マーケット・モデルだけではダメで、いろいろな政府の役割があるのではないか。なぜラテンアメリカやアフリカではうまく機能しない政府が、アジアではうまく機能するのか」という制度上の問題が登場して来たわけですね。なぜ制度が各国において違うのか。多様性

が出てくるのか。さらに、そういう多様性には、果たして経済的な合理性があるのかどうか。あるいは、アングロ・アメリカン・モデルのような市場規範型に、各国が一刻も早く収れんしていくことが、好ましいのかどうかという、先鋭な問題が提起されていると思われまふ。比較制度分析といふのは、そういうテーマを対象にしているわけです。

### ゲーム理論から見た経済

次に二十〜三十年前にソビエト型の計画経済と、アングロ・アメリカ型の市場経済を比較する、という経済学がありましたけれども、そういう経済学とこの比較制度分析はどこが違うのかについて説明いたします。過去二十年間、ゲームの理論という、経済学の中で登場してきた数学理論が非常に勢いで発展いたしました。このゲームの理論に貢献した三人の学者が、二年前にノーベル賞をもらいました。この理論がいま経済学では最先端の分析道具になってきています。

アダム・スミスは「ザ・マン・オブ・ザ・システム」ということを言っています。立法者等のマン・オブ・ザ・システムは、経済ゲームをあたかもチェスのように考えて、駒を自由に操るように法律等の制度を設定する。

しかしながらゲームの理論ではアダム・スミスとは異なり「グレイト・チエス・ボード・オブ・ヒューマン・ソサエティ」つまり人間社会の偉大なチエスボードの上では、一つ一つの駒が、それ自身の運動法則をもって動いているのだ、ということ言うわけです。

経済システムでは、さまざまな個人が、それぞれのも機に基づいて、相手の出方を読みながら行動している。そういうふうには経済をとらえようというのが、ゲームの理論の考え方です。

そうしますと今までの考えのように、マーケット・メカニズムがうまく働かない時には、全知全能の政府が介入して市場の失敗を救済するというのではなく、政府自身もゲームのプレイヤーの一員であるということになります。例えば政府が消費税を導入しようとすれば、消費者なり生産者がそれに対して反応します。その反応を読んで、政府の方も政策を決定しなければならぬ。

そういうゲームの中からどういことが出てくるのか。結局人間は完全にこのゲームの結果を、最初から読みきってゲームをするとはできないわけです。最近、IBMの機械とチエスの世界的な名手の一騎打ちがありまして、一勝二敗でIBMの機械が勝ったよう

ですけれども、そういう高速のコンピュータを使っても、完全にチエスの結果を論理的に読み取ることとはできないわけです。そこで、例えばチエスの名手のように、定石に熟達することによってこのゲームを行っていくということになるわけです。

そういう意味で、制度というのはゲームの定石みたいなものです。人間というのは完全に将来を読み切れないわけですから、「大体こういふふうには動くだろう。そうすると自分はこういう行動をしよう」というような、人々がどういふ行動を取るかについての予想を形作る役割を果たしているのだと思います。一言でいえば、そういう一つのゲーム理論の均衡として、いろいろな制度の配置を考えていこうというのが、比較制度分析なわけです。

### 経済システムには多様性が存在する

ワルラスという経済学者が考えた市場の均衡論では、人間が完全な合理性をもっている。つまり、自分がどういふ選択をすれば最大の満足を得られるかを計算する能力をもっている。また、人々がどういふ行動をとるかという点に関しても、価格という情報を受け取ることなどによって完全な情報をもって

いる、と仮定するわけです。けれども、そういう完全情報性あるいは完全合理性という極端な仮定を外しますと、実はたくさんの均衡があるわけです。

ワルラスの場合にはたった一つしか均衡がなかった。そのたった一つの均衡に一番近いのが、アングロ・アメリカのシステムであると考え、したがって、このアングロ・アメリカン・システムは良いのだ、という主張がなされてきたわけです。しかし、経済の完全合理性などという極端な仮定を捨てて、かわりに人間は限られた合理性の中でできるだけ自分の利益になるようなことを追求するといふ、限定された合理性に置き換えると、その他にたくさん均衡が出てくる。しかも、その均衡のうちどれが良いかということ、必ずしもアブリアリには言えない。

それから、効率的でない均衡が長い間続くこともあります。なぜラテンアメリカやアフリカでは停滞的な経済が長く続くのか。あるいはなぜロシアでマフィアが活躍するような社会が現出してくるのか。このようなことは、多数の均衡が存在しうるということを解明しないと、十分に説明できない問題だと思われたい。

一方、比較制度分析によりますと、経済には多様性が存在する。したがって、絶対的な

経済システムというのは存在しないという結論を得るわけです。しかも人間は、完全合理性により将来を完全に読めるわけではないのですから、ある定石にしたがって不完全な行動をしている。しかしながら優れたプレイヤーが新しい定石を発見すると、人々はその定石を学ぼうとします。そのように人々は、相互に学習しながら不完全な合理性を補っていくということだと思ふのです。そういう学習の中から新しいものが出てくる。ですからこの比較制度分析というのは、人間の合理性というものの限界を認めることによって創意工夫が生まれ、制度が変化していくという、人間の創意性を確認するということではないかと思ひます。

### 情報システムとしての三つの形態

次に、日本のシステムの今の問題点は何だろうか、という問題に入ります。私は、絶対的なシステムがないからといって、日本のシステムが今のままでいいのだとか、アメリカから学ぶものは何もない、ということを通してあるわけではありません。日本はいろいろなシステム上の問題を抱えている。それをどう改革していくかということは、今まで申しましたように、アメリカやイギリスの真似を

していればいいということではありません。ともあれ、まず日本の問題点はどこにあるのか、ということを確認する必要があると思ひます。

これはいろいろな切り口があると思うのですが、例えば組織を考えてみます。組織というのは、企業の組織でもいいですし、新聞社という組織でも官庁という組織でも、大学という組織でも何でもいいのですが、そういう経済システムの基礎をなしているシステムを、情報のシステムとして考えてみた場合に、どういったことが起きているか、ということが力ギを握っていると思ひます。

今、情報革命などと言われているように、情報という財が非常に重要な意味をもっています。ですから組織の中の情報を活用する仕組みの違いが、経済のパフォーマンスに非常に大きな影響を与える時代になってきた、と思うわけです。

まず、なぜ一九七〇年代にアメリカの産業が停滞したのかを考えてみます。一九五〇年代、六〇年代に非常に高度な生産性をもっていたアメリカ経済が、一種の停滞状態に入ってくる。その後、日本が一九八〇年代に自動車や半導体などで目覚ましい成功を収めて、いわゆる日本型経営というものが世界中に喧伝された。わずか十年ぐらい前はそういう状

態だったと思うのですが、今は日本の制度的疲労が言われ、アメリカ経済の再生が言われている。

そこで、一九七〇年代ごろのアメリカのモデルと、一九八〇年代の日本のモデルと、一九九〇年代のシリコンバレーのモデルを様式化した形で比較してみる、ということが一つの基本的なアプローチの仕方になると思うのです。

ここに「情報システムの三類型」と題した図があります。一番左側にTASKということで、1、2と書いてあります。それぞれの組織にはいろいろな仕事、TASKがある。このTASKの1、2というのは、例えばマネジメントのTASKと、現場でものを作るといふTASKであつてもいいわけです。一つの工場の中で、エンジンを作るといふTASKと、ブレーキを作るようなTASKでもいいわけですが、そういう違った仕事を組織の中でやっていくわけです。

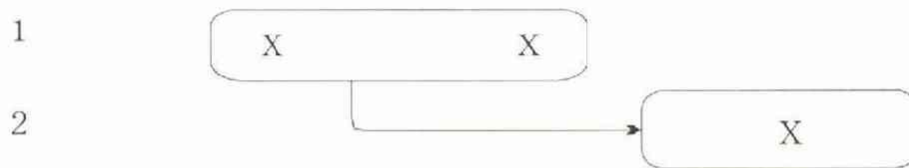
その仕事をうまくやるためにどういう経営戦略を立てるか、あるいはどういうエンジンを、どれだけのスピードで作るかというようなことに関しては、いろいろな環境からの情報を収集して、その情報を処理して、なんらかの決定を下さなくてはならない。

そういう意味で環境からの情報をどうやっ

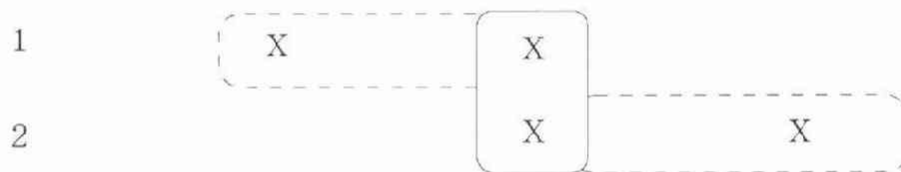
情報システムの三類型

TASK	環 境		
	A	B	C
1	X	X	
2		X	X

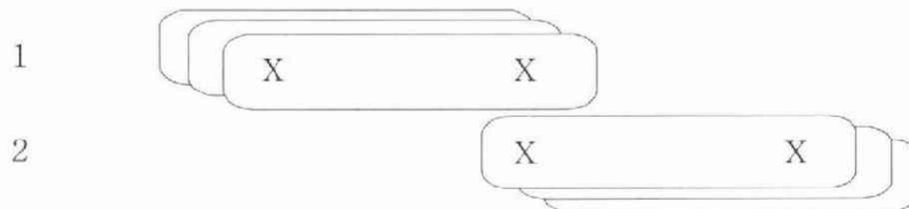
GM・IBMモデル (分業化とヒエラルキー)



Jモデル (情報共有、水平的調整)



SVモデル (モジュールとネットワーク)



て処理するかということが、重要なことになってくる。図ではA、B、Cという三つの環境を設けています。これはマーケットの環境でも、組織の中の環境でも、技術の環境でも何でもいいのですが、TASK1を達成するために、AとBという環境についての情報を集める必要があります、TASK2を達成するために、BとCという環境から情報を集めなければならないというふうに見てください。

すると、例えば、環境BにはTASK1を達成するうえでも、TASK2を達成するうえでも関連のある情報が存在する。したがって、TASK1と2の間に、環境Bに関して情報を処理する何らかの仕組みがなければならぬことになるわけです。

そういう意味で、このGM・IBMモデルというのは、TASK1に環境AとBに関してやらせようというものです。そして、TASK2は環境Cだけに分業化する。マネジメントと現場の場合で言えば、マネジメントは重要なAという環境と共通のBという環境に関して情報処理をして、彼らが決定する。そして指令を発するとTASK2として現場の人たちは自分たちの環境だけを見て、そこでこの問題を処理することになります。これはウォーター・フォール・モデル、水が流れるように指令が上から下にヒエラルキーという

形で伝達されるという形でとらえられるわけです。そういう意味で、例えばGMとIBMでは中央集権的な構造をもち、トップダウンで組織が運営されていたわけです。

ところが、日本モデルというのは、情報共有といえますか、水平的調整を行います。共通の環境をここではBというふうに表示していますが、マネジメントであるか現場であるか、あるいはエンジンを作るところであるか、トランスミッションを作るところであるかにかかわらず、共通の環境に関してはできるだけ同じ情報をもって、同じ認識で行動するわけです。それが例えば、半導体生産や自動車組み立てというような、非常に緊密なコーデイネーションが必要な産業において強みを発揮してきたわけです。

### シリコンバレーはモジュール集合体

その後、一九八〇年代にアメリカは日本のかんばんシステムなどを真剣に学習した。一方ではコンピューター産業がものすごく発展した。ところが彼らは日本のように上と下、工場と工場、職場と職場、職場のチームの中でも人と人の間という横の緊密なコーデイネーション等において見られるような情報の共有に基づきながら行動することは、非常に不

得手な国民であるわけです。

そこで彼らは何をしたかというところ、この下に書いてあります。SV（シリコンバレー）モデルというものです。ここではBという環境が両方に必要だったから両方が別々にやっただけいいじゃないか、ということになるわけです。ですからTASKEIを行う人はAとBという環境について情報を集める。一方で、TASKEIを行う人も、BとCの環境について情報収集をする。

ここでは環境Bに関してはオーバーラッピングで情報処理が行われているわけです。これはコンピューター・テクノロジーの発展によって、電子メールとかインターネットという形で情報を交換するわけです。そこでは今までのGM・IBM型のように非常に狭いところに分業して、自分たちの分野だけの情報を見ているのではなく、より広いデータを集めて世界を見ている。つまり、TASKEIを行う人と2を行う人は、いわばモジュールのような形で、別個に自分たちの行動をしている。

これがまさにシリコンバレーで行われていることです。シリコンバレーには何百という企業がありますけれども、シリコンバレーというのは一つの大きな企業部みたいなものであって、その一つ一つの企業は、ある意味で

はプロジェクトみたいなものです。そのプロジェクトを実行している企業の人たちは、今後の情報産業はどうなるか、マルチメディア産業はどうなるかということに関して、今までのIBMとかGMのように分業化・専門化した世界ではなく、いろいろ将来のことを考えながら、ある特定の得意とする分野に集中してくるわけです。例えば、特定の半導体を作るとか、特定のソフトウェアを作るとか。いわゆるモジュールというのはそういうことです。

子供のおもちゃに、レゴというのがありますが、簡単ないろいろな形の部品がありますけれども、それをいろいろな形に組み合わせるといくと自動車ができたり、お城ができたり、いろいろ複雑なものが出来上がるわけです。それと同じように、シリコンバレーでも、いわばモジュールの中でいろんな実験が行われている。それをうまく具合に組み合わせると、とてつもなく新しい、おもしろい新製品がでてくる。

そういうモジュールとモジュールをつなぐ媒介者として、例えばベンチャー・キャピタリストがいるわけです。ベンチャー・キャピタリストというのは、単にお金をファイナンスするというのではなく、小さな企業の新しい発見とか何かに対して、どういうとこ

るで使えるかということを考えて、それを使う人を探してくるというマッチングを行うわけです。これは、ある意味では日本の商社がやってきた仕事と似ていると思います。

そういうシステムと比べてみますと、日本はコーポレート・システムを非常にうまく緻密にやるような世界を作り上げてきたわけですが、それがあある意味では硬直化するといいますが、情報共有をするためには組織が大きくなり過ぎてしまったのではないかと私は思っているわけです。

シリコンバレーでは小さなモジュールの中で、それぞれの人が実験を行っている。これは実験ですから、二つも三つも同じような実験が違った企業で同時に行われている。だから成功すれば、ほかの企業はダメになる。よく「シリコンバレーでは敗者復活戦がある」と言います。これは、一つの大きな企業体の中でいくつかのプロジェクトが同時並行的に競争して、成功する者もあれば失敗する者もいます。その時にベンチャー・キャピタリストは成功しなかった企業の人材についての人間の評価を行っていますから、まだこの人たちには可能性があると思えば、次のプロジェクト、あるいは次の企業を作るためのファイナンスをするわけです。

そういう意味で、非常に柔軟なシステムを

作り上げたのがアメリカであり、それがIBMやGMというような、旧来の古い企業に対しても影響を及ぼしてきた、ということではないかと私は考えています。

### 持ち株会社とエージェンシー制

ところが、日本は組織が大きくなり過ぎ、いろいろ根回しをしなければならなくて、いろいろな実験を並行的に行うことをやりにくくしているような仕組みになりつつあるのではないか。一方、日本がすぐにシリコンバレー・モデルを持ち込むことはできないわけです。そこで、日本の従来の情報共有という利点も生かしながら、いろいろな実験や新しいプロジェクトが自主並行的に多様に行われる仕組みというものがあり得ないものなのか、ということを考えるわけです。

それが日本の行政改革、教育改革、企業改革にとつても共通した問題だと思ふのです。例えば企業改革では、持ち株会社の解禁という問題が出てきているわけですが、これは私は非常に意味のある改革だと思ふます。持ち株会社の解禁によつて、本社を純粹に戦略を考へることに特化させ、いろいろな事業部、現場は子会社という形でモジュールにして競争する。

人事も今までのように、共通で本社がやるというのではなく、それぞれの事業に適應した多様な雇用契約を、各子会社が分権的に行う可能性がある。私は日本が今、困難になっているからといって、今まで築き上げてきた日本的な雇用というものを全部捨てる必要は全くないと思うわけです。しかし一方においては、例えば新しいソフトウェアの設計に関しては、若い人たちのインセンティブ、自主性を重視した雇用契約が必要だという要請も出てきている。

そうしますと、いろいろな雇用契約が同時並行的に存在するような、多様な仕組みを作つていかなければならない。それを、シリコンバレーみたいな小さな新企業という形で作ることも一つの方法でありますけれども、日本の従来のやり方を考えると、少し大きくなり過ぎた組織をいくつかに分割して、それを本社制度という形で統合性を持たせるといふ仕組みを作つていけばいいのではないかと思ふわけです。

例えば、行政改革でも、いわゆるエージェンシー制度で、現場の仕事ができるだけ省から切り離して、省は戦略的な政策決定をすることに特化した方がいいのではないかと、いふ考へが出ております。これは今の民間部門で出てくる問題と全く同じだと思ふます。

それから教育改革です。私はアメリカの大学を見て、また京都大学に長い間在職したことがありますがよく分かっていているつもりですが、大学が講座を一つ作るために、大学の学部長にとって、文部省に行つて陳情して、それからまた大蔵省に行つて陳情するということが主要な仕事になるような仕組みではまずいと思うわけです。

スタンフォード大学で比較制度分析の講座を作りたいということになれば、これは学部の内部で、同僚を説得すればできるのです。それがうまくいかなければつぶされるわけですけれども、うまくいけば祝福されて存続するということになるわけです。

そういう意味で、私は日本においては組織の仕組みとして、いかに多様な仕組みが可能か、ということを考えることが必要ではないかと思ひます。これは、行政改革、企業改革、教育改革というものに、ある程度共通性があると考えるわけです。

### 市場の補完こそ政府の役割

最後に、政府の役割は何かということについてお話しします。

先ほど申しましたように、比較制度分析では、政府もゲームの一つのプレイヤーとして

考えています。市場の失敗論という言葉が皆さまご承知かと思ひます。公書をはじめとして、市場がうまく対処しきれない問題が市場の失敗となります。その市場の失敗に対して、市場に代わつて政府が介入する。ある意味では全知全能の政府というものを仮定して、市場の失敗を克服するのが政府の役割である、というのが市場の失敗の考え方であつたと思ひます。

一方、アジアの経済的成功には政府が果たした役割が大きいという認識があるわけです。例えば開発国家論という形で、チャーマーズ・ジョンソンが唱えたことです。一方では、やはりマーケットがうまく働いて民間部門が強かつたからだ、ということの世界銀行の人たちが言っている。

そういう開発国家論と市場論が並列していたわけですけれども、実はこれは二つの違つた考え方のようであつて、実は同じである。同じであるというのは市場と政府というものを、政府がダメなら市場、市場がダメなら政府というような、代替的な考えとしてとらえているからです。

ところが、私どもの比較制度分析では、市場補完論、すなわち、民間が市場で問題を解決していくための補完的な役割をするということが成功する政府の条件である、と思うわ

けです。

一九五〇年代、六〇年代の日本の産業政策は、どこに投資しろということを決めたわけではなく、民間の中でどういう投資が必要かというコンセンサスを作り上げるための補完的な役割を果たした。最後の段階で、お金がどういふふうに分けられるかということに関しては、民間の銀行が行う。そういうシステムを作り上げていく手助けをするのが政府の役割であつた。

先ほどちよつと申しあげましたけれども、世界銀行のワイルド・デイベロップメント・リポートも政府補完論の考え方をとつていゝ。それからアメリカでも、今年の一月のクリントン大統領の議会に対する経済報告書でも、政府の役割というのはマーケットの拡大を補完することである、ということをお述べております。

そういう意味で、いまの市場万能論というのはちよつと極端だと言えます。特に情報産業が発展してまいりますと、今までなかったマーケットをどうやって発展させていくか、知的財産をどうやって法律化していくか、環境問題についても、環境を規制するということはもちろんですけれども、環境規制をクリアするための技術開発を新しいビジネスチャンスとしてとらえるアプローチが必要だと思



います。それは、もちろん民間がやるわけですから、そこに至る過程には政府が行い得る仕事も多々あると思うわけです。

ですから、できるだけ現場にかかわる仕事は、エージェンシー化でもいいし、あるいは民営化でもいいですから、できる限りスピントフして、政府というのは戦略的な、国家としての政策を担当すべきではないか。

いまグローバル・スタンダードということ、日本の内部を透明にしなければいけないと言われています。それはもちろん重要なことです。しかし、多様性の存在は、お互いが学習できるという意味で、非常に利益があるわけです。例えば日本がなぜかんばん方式をやり得たか。ご存じだと思いますが、あれはトヨタのエンジニアの人が、アメリカのスーパーマーケットでは棚に並んでいる商品のストックをどうやってコントロールしているかという仕組みを勉強して、かんばんシステムを発展させたわけです。

日本はいろいろな問題を抱えているけれども、アメリカのシリコンバレーやニュージランドのエージェンシー化というようなものについて、学習が進行しているわけです。そういうものをいろいろ組み合わせながら、日本の新しいシステムを作り上げていく。そこに出てくるのは、日本独自の進化の道であ

って、アングロ・アメリカン・モデルでは決してないと考えています。

### 質疑応答

■三好崇一（朝日OB） 日本の産業政策がキャッチアップの時代には、ある程度のモデルがありました。ここまで発展しますと、次がなかなか具体的に見えてこない。市場の中から自然に生まれてくる新しい産業については、通産省はむしろ何もしないで、生まれてきたものを大事にしていくという政策の方がいいのだという説もあります。

■青木 どういう産業を育成するかについては業界団体と通産省の原局との間で緊密な討論が行われ、そこでコンセンサスができてくる。ある場合には原局が予算をとってきて、業界団体を通じて補助金という形で産業育成が行われる。あとは、産業の中で各企業が競争する、という仕組みでこれまでやってきた。

例えば環境政策とかソフト産業等の面では、まだそういう政策が必要だと思えます。ただ、伝統型の産業はどのような産業政策が必要のない程度に成長した、と私は思うわけです。

しかしながら、「企業政策」は必要です。日本の企業組織はまだ非常に大きな問題を抱えていると思います。日本の企業組織は情報共有によって、緊密なコーデイネーションの仕組みを作り上げたわけです。言い換えれば、いろいろな根回しをして、ボトムアップでコンセンサスを積み上げていき、それで皆が同じような認識をもって一挙に走り出す。そういうプロセスを作り上げてきたわけです。

これは企業が一体として機能するためにはいいのですが、ある意味では金太郎飴的といえます。みな同じ発想になってしまふ。若い人たちが、ちよつと違った実験をやってみることも、なかなかできない。

そういう意味で日本の企業組織の中で、もつと多様な考え方や多様なプロジェクトが可能になるような仕組みを作り上げていかなければならないと思うのです。これは究極的にはそれぞれの個別企業が私的にやらなければならぬわけです。その上で、例えば持ち株会社制度を解禁するというのも一つの方向としてある。

もつとも持ち株会社制度を有効に機能させるためには、まだいろいろな問題があると思ふのです。例えば、連結税制によって企業にインセンティブを与えてやる等の税法上の問

題もたくさんある。

もう一つは、コーポレート・ガバナンスと  
いうことが最近言われておりますけれども、  
会社の統治構造をどうするかという問題があ  
ります。日本の株主総会は形骸化しており、  
株主主権が日本には全くない、というふう  
に言われておりますけれども、ここに一つの  
大きなパラドックスがあります。実は、アメ  
リカと日本の会社法を比べると、日本の会  
社の方が株主総会に大きな権限を与えて  
います。実際には、三百の株を持った人  
は株主総会で人事の提案権が与えられる、  
というふうなことがあります。それから最近  
言われている株主代表訴訟にしましても、  
日本の株主の方がはるかに自由度を持っ  
ている。

アメリカの場合には、株主代表訴訟を  
しても、取締役会が会社全体の利益になら  
ないという仕組みになっております。それ  
から例えば、株主総会に取締役会の人事  
の提案をするというふうなことになります  
と、その提案を自分の費用で全株主に通  
知しなければならぬということになって、  
実質上そういうことはできないような仕  
組みになっています。

か弱みを握って脅迫をするということ  
になる。これは大変なことになる。そう  
するといかに株主総会を形骸化する  
かをマネジャーは考えるわけです。そ  
ういう意味で日本においては、株主  
主権が法律で保証されており、その  
結果として総会屋というような現象  
が出てくる。

アメリカの株主総会にはそのような  
権限が与えられていません。では一  
方どこでコーポレート・ガバナンス  
をやっているかということ、独立し  
た取締役会なのです。

アメリカでも十五年ぐらい前は日本  
と同様に内部の重役が取締役会をかなり  
支配していたわけですが、過去十年  
ぐらいの間に主要な企業の中で外部  
取締役の比率が、二五%から七五%  
まで上がったといわれています。社  
長やCEOといわれる人たちが任命  
する人事指名委員会と、役員の報酬  
を決める報酬委員会というのは、外  
部取締役によって構成されるという  
のが、法律ではありませんが慣行  
になっています。

したがって、日本では気がくわな  
い場合には株主総会で取締役をクビ  
にするということができないわけ  
ですが、アメリカではそれはでき  
ない。では取締役会というのは何  
かというところ、これは内部の経  
営者ではなくて、会社全体を統  
治する一種のトラストすなわち信託機

関として存在しているわけです。その  
取締役会がCEOや経営者を監視して、  
くびを切ったりするということにな  
っているわけです。

私は、一概にこのアメリカのシ  
ステムが良いとは言いませんけれども、  
日本の企業システムについては、例  
えば総会屋の問題をどうするか、  
これから持ち株会社を解禁する場  
合、持ち株会社の取締役会はどう  
いうふうにか、子会社の取締役会  
はどういうふうにか、子会社の少  
数株主の権限はどうなるか、とい  
うような問題がたくさんあって、ま  
だきちんと解決されていないわけ  
です。

そういう意味で、日本の産業社会  
の中には企業全体に共通するよう  
な問題が多々あるわけです。これ  
は法律問題とも関連することです。  
ですから、こういうところで通産省  
の果たす役割は非常に大きなもの  
があると、私は思っているわけ  
です。

もう一つ、ソフトの産業のこ  
とを例として挙げてみたいと思  
います。日本はハードは強  
いけれどもソフトは弱い、とい  
うことがよく言われますけれども、  
果たしてそうだろうかという問  
題があるわけです。ご承知のと  
おり、日本はゲームの市場では  
世界を席巻しております。子供  
がマンガを読みふけったりす  
るのを、大人は苦々しく思っ  
ているような気

分もありますけれども、実は日本はそういう映像の世界やゲームの世界では、ある意味で世界の先頭を走っているわけです。

考えてみれば、昔から鳥獣戯画とか平家物語絵巻とか源氏物語絵巻とか、絵で物語を語るという伝統が日本の文化にはあるわけです。また、浮世絵というような、非常にデフォルメした、しかしながら非常に情報量の多い画面作りは、まさにデジタルの世界で、画面を自由に加工して新しいビジュアルな映像を創造していくというものと構造が非常に似ているわけです。

映像に関する技術はメディアカルケアへの応用も考えられます。どこかで倒れた時に病院へ運ばなくても、電子機器を使って遠くにいる専門医とコミュニケーションして診断が行われる、ということも夢ではないわけです。そういうような映像を中心としたソフトウェアが、非常に発展する可能性があるわけです。

日本でも既にそういう兆候がでてきておりますけれども、若い人たちがそういう分野に興味を持ちつつある。そういう創意性を活かすような産業が、大きな雇用機会と市場規模を持つ可能性があると思うのです。

この分野で、大企業だけではなく、若い人たちが小さな企業を作るような仕掛けをどうやって作っていくか。そういう点でも政府の

役割はあるのではないかと思うのです。そして民間が成長してくれば、そういうものができるだけ民間に移譲した方がいいわけです。戦略的なことを決めることと、現実の事業との線引きをどこでやるかということは難しい問題だと思えますけれども、その時々々の条件に応じて判断していくような仕組みを作っていく方がいいのではないかと私は思っているわけです。

ところで、ソフトがインタラクティブになることは、だんだん英語になることだと皆さんはお考えになるかもしれないけれども、そうとは限りません。漢字は非常に重要な情報量をもった伝達手段です。しかも今、中国では北京の清華大学とか北京大学の近辺で——北京のシリコンバレーと言われていますけれども——猛烈な勢いでソフトウェアができています。北京大学や清華大学の教授が作った企業がたくさんあって、それを大学が後押しをしているわけです。そういうところで漢字処理のソフトウェアが盛んに発展している。これを、例えば日本の地方の新聞社に売ろうということを考えてたりしているわけです。

私もアメリカで電子メールを使っていますが、そこで使っているソフトウェアに、中国語と韓国語と英語があるのです。漢字圏をなくするようなソフトウェアの開発は、ものすごく

い競争になると思うのですね。中国は十億の市場ですから、二十年、三十年経つと、この十億の国民のかなりのパーセントがコンピュータを使うような時代がやってくるわけですから、ですから英語ができないからといって、日本人が悲観する必要はないわけです。

そういうこともあって、日本はソフトが弱いという一般的な考えには賛成しません。ただ、そういうものが発展していく上で、民間の能力を高める、あるいは手助けをしてマーケットを拡大していく、そういう政策が望ましい通商産業政策のあり方ではないかと考えます。

■村野賢哉（NHKOB） 先生のCIAの理論と、ゲームセオリーを使いますと、返還後の香港の一国二制度では、制度とシステムの関係はどうなるか。二つの制度はあくまで対立関係のままなのか、あるいは、やがて一つのシステムになるのか。

■青木 今までの新古典派の経済学ですと、制度としては市場しか考えなかつたわけですね。市場は市場だけで全部問題を解決しています。そうするとそれをほかの方法で解決するために、いろいろな組織が出てくる。金融機関とか取引所とかですね。それから国家が出

てくる。そういういろいろな制度があつて、その制度の組み合わせをシステムと考えていたわけです。

その場合に、例えば銀行制度の良いのをここから持ってきて、会社制度の良いのをここから持ってきて、それを組み合わせると一番良いのができるかというところではない。そこには制度間の補完性という問題があります。例えば、銀行と企業組織のある組み合わせをとると、雇用のあり方もそれにフィットしたのものになっていく傾向がある。それがゆえに違ったシステムが出てくるというのがCIAの考え方であると思うわけです。

そこで中国の話になるのですが、私はマーケットの力というのは非常に強くて、おのずと拡大していくもので、それは押し止どめることはできないと思うのです。そういう意味で香港というものが広がっていくのが、中国の将来ではないかと想像しているわけです。香港そのままということではありませんけれども、計画経済体制はしだいに市場体制になっていく。

私は、共産党政権がやった一つの歴史的な貢献というのは、市場圏の統合だったと思うのです。市場圏の統合というのは——実際には市場がないわけですから市場圏とも言えないのですが——貨幣の統合と言ってもいい。

ご承知のとおり、例えばヨーロッパなどでは、絶対王朝が出てきたときに、税をとるための貨幣はできるだけ広域に流通する方が良く、ということによって貨幣の統合のための施策をやるわけです。

ところがご承知のとおり、中国の清朝というのは、そういう統一した貨幣圏を形成して全国に同じ徴税の手段を拡大するということがしなかつたわけです。ですから多様な貨幣が流通していた。

その後、毛沢東政権の下で中国共産党政府が単一の貨幣というのを作り上げたということとは、非常に大きな歴史的な変換であった。ですから、鄧小平が死んだあと中国がブレイクアップするということ人がいましたけれども、私は絶対にそんなことは起こらないと思つたわけです。いくら広東省が強くなったからといって、広東省が別の政府を作つて貨幣を発行するなどということはあり得ないわけですから。

もちろん香港には違う貨幣である香港ドルがありますけれども、ご承知のとおり中国は貨幣の面でも自由化を非常に早いスピードで進めております。ですから統一市場圏というものに向けて非常に早いスピードで進んで行くと思つています。

過去数年間、世界銀行の顧問として中国に

は一年に数回行ったりして、中国の経済官僚とか学者と討論する機会があつたのですが、非常に有能なテクノクラートが登場しつつある。これはあまり日本でも世界でも知られていないのではないかと。この人たちは、いわゆる文革世代であつて、文革時代に小学生、中学生、高校生で、一九七〇年代には田舎に流されていた。それが一九七八年に鄧小平が大学を再開したときに、清華大学などに帰ってきて試験に受かつた人です。言わば十五年間の大学に入る学生の予備軍の中で、本当に最上の人が入っているわけです。

この七八年、七九年に清華大学に入った四十代末期の人たちが、いま中国人民銀行、国家経済計画委員会、産業貿易委員会などで実務を指導しています。彼らは大変な能力を持っていて、しかも文革時代に田舎で辛酸を嘗めてきたわけです。食べるものもないような状態でグラスルーツの人と生活をしてきた。

これはある意味では、一九五〇年代、六〇年代の日本の経済官僚と似通つたところがあるのではないかと、思うのです。あの時代には帰りにたくないということが一つの原動力となつて、経済改革に献身しているという姿が今の中国にあるわけです。そういう人たちが基盤にして、過去数年間いろいろな経済改革によつてマクロの安定性を達成したのが、朱

鎔基副首相なのです。

私は、このグループが経済官吏として、これから十年、二十年、かなり安定的に中国をリードしていくと思います。

ただ一つの障害は環境問題です。一酸化炭素もさることながら、水資源の制約が中国の経済発展のものすごい制約になる可能性があると思います。その問題に対して今からどういうふうな準備していくかということは、中国にとって非常に重要な問題だと思うのです。

それを除けば、香港的なシステムは徐々に中国の中に浸透していく、というのが将来の姿ではないかと推察しています。

■内藤茂 (NHKOB) 日本の公共投資はGDPに対して六・六%ぐらいです。諸外国ではアメリカが約一・六%、ドイツが一番高く約二%と言われており、公共投資比率が高すぎるのではないかと議論があるので、この問題についてどのようにお考えか。

もう一つは、環境問題がいろいろこれから大変だと思っています。例えばホップスは、人間は人間に対して狼であるという面を指摘して、政府との契約によって市民を守ることを提唱しました。が、最近では、人間というか、

市場が地球に対して狼になるというような状況が見えていると思うのです。これをどういう形で制御していくか。

■青木 第一番目の問題は、非常に難しい問題ですが、数字という点から言えば、国が高いパーセンテージを直接コントロールしなければいけないという時代ではないか、という考えはもっています。

二番目の問題ですが、いまホップスとおっしゃられました、私はどちらかというと、ホップスよりヒュームのな考え方を持っています。ヒュームのたおえのように、ポートをみんなバラバラに漕いでいても、自然とみなが同じように同調して漕ぐようになるという、自発的、自発的な秩序を人間は本来持っていると思っているわけです。

そういう自発的な秩序というものは、みんながゲームをしているうちに、自ずと浮き上がってくる。しかし、それはたくさんやり方があるわけです。日本的なやり方もある、アングロ・アメリカのやり方もある。

みんなが競争していれば、その結果自然が破壊されて、結局は自分に跳ね返ってくるという事は明白なわけです。そこで、お互いにコントロールすることがその人自身の利益にもなる。勝手にアグレッシブに、どんどん

利己的な利益に基づいて資源を獲得するのはなく、お互いに抑制するような秩序を作っていくかなければならない、というようなヒュームのな考え方を私はもっているわけです。

ハイエクなどもそういう考え方です。しかし、そうは言っても自発的な秩序を作り上げていくのには、非常に長い時間がかかるし、約束事を破る人だつて当然出てくるわけです。したがって、例えば法律のように、人間の社会的な明白なルールにして、そのルールに従わない人は罰するというシステムができあがってくるわけです。

環境問題というの、基本的な立場はそういうことだと思えます。そのうえで環境問題で果たす政府の役割というのは非常に重要であると思えますし、市場に任せておけば自然に済むということではないと思うのです。私は、環境を直接規制するというアプローチが良いと思います。その規制をどうやってクリアするかということで、民間が一生懸命競争し、事業機会を作っていくことだと思えるのです。

一番良い例は、一九七一年でしたか二年でしたか、アメリカにマスキー法ができました。水質と空気汚染に関するものです。日本でもそれを模倣して同じような規制を作ったわけですが、アメリカの方は結局緩和してし

まった。日本では、自動車業界から通産省などは、あんなのはクリアできないからなんとかしてくれと、プレッシャーを受けたわけですが、日本はあくまでも初期のマスキー法の水準でやった。

そうすると、日本の自動車産業は猛烈に燃費を節約するような技術革新をしなければいけなくなつた。その結果、あの規制が非常に大きな原動力となつて、日本の自動車産業は燃費効率についての技術革新を行った。それが一九七〇年代後半から八〇年代にかけての、日本の自動車産業の成長につながつていくわけだ。

私は、環境問題に関してはそういうポジティブな考え方が必要だと思えます。規制というのは、経済を停滞させるのではなく、むしろビジネス機会を作つていく良いチャンスだと思ふのです。

■緒方四十郎（特別賛助会員） 質問の第一は政策手段の問題です。環境とかコーポレート・ガバナンスというものについて規制や指導があるとするれば、その手段としては規制と罰則があれば良いのか、それとも今までも使つていたような、優遇税制とか優遇金融というものが必要なか。必要でないとするれば、財投などはいらなくなつてしまふわけでは

が。

質問の第二は政府の役割についてです。政府は市場のプレイヤーの一人でもあるけれども、レギュレーターでもあると思うのですが、そのために矛盾が起こることがあります。例えば金融資本市場では、政府は最大の借り手であるのに、レギュレーターもしているわけです。ちょうど長嶋監督が審判をしているのと同じなわけです。これは大きな矛盾だと思ふのです。といって、政府が借金をするのをやめるわけにはいかないので、政府がプレイヤーであることをやめられないところで、政府はレギュレーターをやめて、レギュレート機能は中立的な機関に譲らなければいけないのか。

■青木 手段ということですが、例えばコーポレート・ガバナンスの問題は会社法の問題になるのですが、これは罰則というよりもルール作りをどうするかということではないか。そういう意味では、必ずしも規制と罰だけではないと思ふます。

政府の役割については投資に関する直接介入よりは、いろいろな問題を民間が解決できるような能力を育成していくという、そういう補完的な役割を主にすべきだと思ふます。一方、優遇政策も有効な場合があるわけでは

す。例えば、アメリカではベンチャー・キャピタルというのは金持ちがリスク・キャピタルを投資しているのだとお思いかもしれませんが、もちろんそういう人たちもいるのですが、現在シリコンバレーで行われているベンチャー・キャピタルの原資の半分以上は年金基金が中心です。あまりリスクなことをしてはいけない資金がベンチャー・キャピタルに投資しているわけです。

なぜそういうことが起きたかという点、一九七九年に規制緩和があつて、年金基金を有限責任にして、無限責任を負わせないようにして、安心して投資できるような仕組みを作つたのです。それが爆発的なベンチャー・キャピタルの発展につながつているわけなのです。そういう意味で、いろいろな優遇政策を使うことはあり得るのではないかと。

それから、長嶋が審判と監督と両方やつているというお話ですが、政府もプレイヤーの一人であるという意味は、政府は完全にほかの人々とか企業とか消費者を将棋の駒みたいに操れる主体ではなくて、政府自体もそのプレイヤーの一人であり、政府がなにか手を打つと企業や家庭もその手を読んで別の手を打つてくる。そうすると、政府もそういうことを考慮して政策を組まなければいけない、ということを言っているわけで、この意味での

プレイヤーというのは非常に抽象的な意味で言っているわけです。

金融市場を例にとれば、アメリカは規制緩和をしましたが、アメリカには何百という細かい委員会がたくさんあるのです。それぞれの任務に特化しているいろいろな規制をやっているのです。そういう意味で、できるだけ今おっしゃられたような、利害相反的なことが起こらないようなシステムを作っていく、という仕組みにはなっているわけです。

ただしたくさん委員会ができて過ぎてしまつて、それぞれのルールの中に一貫性がなくなつてくるとか、ルールを全部クリアしているかどうか専門家のチェックを何重にも受けなければいけないとか、そういうソーシャルコストもかかってくるわけです。

そういう意味で、絶対的なシステムというのはないわけです。日本がいろいろな問題を抱えているという事は確かですが、どういうシステムを作っていくかということに関するルール作りに関して、私はもっと議論が巻き起こってもいいのではないかと思うのです。

単に規制緩和とお題目を唱えたり、政府がけしからんというのではなく、それこそ新聞紙上などでも、どういうルール作りをしたら良いのか、今の会社法でいいのかどうか、ど

ういうルールにすれば総会屋の問題が解決するのか、といった議論をしてほしいと思います。

私はどちらかと言うと、人間性善説ではなくて性悪説です。何か抜け穴があれば、そこから経済的利益を得ようとする人が必ず出てくるわけです。それを押さえるためには、人間の道徳とか倫理に訴えているだけではダメで、システムやルールをきちんと作っていくなければならぬ。そういうルール作りに関しての世論がもっと起こっても良いと思うのです。

明治維新みたいに薩長がやるとか、あるいは戦後改革みたいに占領軍が一定の方向づけを与えていく、という時代ではないわけですね。ルールをどうやって作っていくかというのは国民世論の議論の中から出てくる。そういう意味では、スポンテナース・オーダー（自発的な秩序）でなければならぬわけですね、その秩序を明確な文書にしてルールを作る、というのが政府の大きな役割です。

(文責・編集部)

青木昌彦（あおき・まさひこ）氏略歴

一九三八年生まれ、愛知県出身。東京大学経済学部卒、ミネソタ大学院博士課程修了。ハーバード大学助教授、京都大学経済研究所教授などを経て、八四年からスタンフォード大学経済学部教授。七月から通商産業研究所長。著書に『組織と計画の経済理論』『現代の企業』『経済システムの比較制度分析』など。

■一九九七年七月二十九日（火）記者会見

## 国連改革のプログラム

ジョセフ・コナー 国連事務次長  
（行財政担当）

私が初めて日本を訪れたのは、一九六五年でした。当時、ソニーがアメリカの証券市場で初めてADR（米国預託証券）を売り出すことになったからです。正確な回数はおそらく覚えておりませんが、おそらく百回ほど日本を訪れているのではないかと思います。特に、ブライス・ウォーターハウス・ワールド社の会長職を辞める前の一年間は、おそらく九回ほど日本を訪れたと思います。私が同社の会長職を担っていたこと、それが今日の私の職務の責任の、いわば非常に適切なプレリウドになったと考えています。

まず、改革という言葉そのものがいかに重要かということに、皆さまの注意を喚起することから話を始めたいと思います。

私は、改革というのは、一回限りの事象ではなく、プロセスであると考えています。ですから、一夜にして起こるのではない。現在、国連は事務総長の指導のもとに、改革に

向けて動き始めています。まず、三月半ばにその最初の一步が踏み出され、七月半ばに、次の大変大きな一步が踏み出されました。今後も、何歩にもわたる改革が続いていくことでしょう。

私は、国連改革のプロセスを、四つの大きなテーマに絞って話してみたいと思います。

第一は、国連があたかも一つの「組織」として機能できるようにすることについてです。これは、国連にとっては非常に難しいことです。と言いますのは、そもそも国連は創設時に、意図的にそうではない組織として作られたからです。国連という組織は、一人の人間が責任を負う、あるいは組織として統括的な形態にはしないというところから出発したわけです。

当時、非常に大きな懸念がもたれていました。国連をある一つの国、または一つの国々

のグループが牛耳るのではないか。あるいは、一人の人間が、いわば最高責任者として国連を統括するのではないか。ですから、そうした形を避けたいという考え方に沿って、国連という組織ができあがったわけです。

そこで、今回の改革プログラムの一つのテーマは、国連が法的な立場はどうであれ、一つの「組織」として動けるようなメカニズムを作ることでした。

### 結果志向の組織運営に

このテーマに沿って、大きな一步が踏み出されたわけです。国連が一つの組織として機能できるように、中核となる能力を五つのピジネスラインに沿って組み立てていこうということでした。

その核となる五つの能力というのは、①平和と安全保障、②経済ならびに社会問題、③人道問題、④開発の実施とそのテーマ策定、⑤人権です。改革を前進させていくためには、これまで誰もが考え出さなかったような形で、この五つの業務ラインをはつきり前面に押し立てていかなければならない。そしてそのリード役となるのが、「上級管理グループ」と呼ばれる、いわば閣議のような機能を持つ委員会なわけです。



事務総長が、この五つの中核をなす業務を、まず前面に押し出したわけです。そしてそれを推進していくための変化の枠組みについても設定しました。ですので、いわば図式の形で有機的にそれらがどうつながっていくのかということは、もう明らかに言ったと言えるでしょう。舞台は整えられたと言えるわけです。

これからは、合理的に、誰が何をやるかということをはつきりとさせていくことが必要です。現在のようには、二十八もの異なる機能で活動が競合するならば、それを組織だった形で進めるといわけにはいかないでしょう。しかも、その二十八の機能が、お互いに矛盾しているような場合にはなおさらです。いま進められている改革は、それを五つの大きなセクターに絞り込むということなのです。

そして、その上で合理化を進めていく、さまざまな機能の統合を図っていくということ。事務総長は、このプロセスをサポートするために、副事務総長を置くことを発表しました。またさらに、戦略計画ユニットの設立も決まりました。それは加盟国の国レベルでは、国連のいくつもの組織が一本の旗のもとに、つまり一本化されるということです。

具体的には、例えば国連がある国から協力

要請を受けたとします。その時に、例えば十二もの違う機能の人が、十二台もの車に乗って、十二本もの違う国連の旗を立てて来るといったようなことにならないようにするということです。一人の人が代表して行ける形に統合していく、ということの意味をいいます。

加盟国にとっても、国連にかかわる人々とつても、これからは国連が行う仕事の中身に焦点が当てられるということです。これまでのように、どこがそれを主管するのか、どこがそれを推進するのか、ということだけに目が集まらないようにということです。

第二は、国連がひとつの組織として機能することになると、目標とすべきは結果志向の運営ということになります。すなわち、定量的に測定できる形で物事を進めていくということです。まず、予算についてはゼロ成長。それから、事務局を千人削減します。さらに効率性の向上。六百ものプログラムやコミッションがあるわけですが、四百五十については年内で完了させます。

そして、電子化です。できるだけ紙からエレクトロニクス化を進めていくということ。今や、国連もペーパーレス化が進んでおりまして、その業務のほとんどがインターネットでアクセスできるようになっています。

ですから、紙の大幅な削減が可能になります。

また、現在検討されているのが、結果志向の予算策定のあり方ということです。単純に言えば、報告書を書くということ自体はあまり意味がない。報告書の数ではなく、あくまでもその中身、つまり加盟国にとって実質的にどういう恩恵が得られたかということが大事だという点です。

また、行動、倫理についてもやはり見直しをしていきます。プログラムについても、自動停止の機能を持たせます。例えば国連総会などでは、百六十もの議事日程があり、長大な議論が行われるわけです。しかもプログラムの中には、数年にわたるものもありますので、これをどう管理していくのか。あくまでも結果志向の管理を進めていくということですので、既存の能力を持って、しかもより多くの成果を上げていくことを、目指したいと考えています。

行政コストについては、三分の一を削減します。ゼロ成長予算の下でも、二億ドルをさらに節約します。そしてその節約された分については、加盟国が望むいろいろなプログラムに振り向けられると考えています。

## 広報活動見直しイメージアップを

第三は、国連の広報活動の大幅な見直しということですが、これは長年、待たれていたことです。国連の活動について、特に建設的な面を、今後広く認識してもらうためのプログラムでもあります。国連のイメージは何台もの大型リムジンが並ぶとか、あるいは日々宴会をやつて、オードブルの皿が幾皿も並ぶといったようなものですが、そうではなく、もっとメリットをもたらしている活動に目を向けてもらおうということです。

具体的に言えば、日本は、これまで国連のさまざまなプログラムや基金に多くの拠出をされてきました。例えば、世界食糧計画にも大きく貢献しており、緊急食糧備蓄に六八〇〇万ドルも出されています。これは、アフリカのソマリヤやケニア、ウガンダといった国々や、旧ユーゴなどへの緊急食糧援助に使われました。

また、二五〇〇万ドル分がエチオピアやアフガニスタン、バングラデシュといった国々の難民計画にも拠出されています。こうした食糧援助等については、日本から出されたものだけというものがはつきり分かる形に、国連のPRをやつていきたいと考えています。

さらに日本は、ユニセフについても五番目の拠出国です。ユニセフは、予算の八割方を、世界の子供たちのワクチンの接種プログラム等々に使つてきました。それで、ポリオなどはほとんど撲滅されています。百五十万人の世界中の子供たちに対して、ヨードが与えられて、これによって知的障害を受けることなく、健康に育つことが可能になっていきます。

こうした国連の家族計画プログラムの総予算の一八%を日本が出しております。このプログラムはスリランカやネパール、インドネシア、フィリピンといった国々を対象としています。

ですから国連というのは、単にいろいろな書類とかスピーチを見たり聞いたりするだけではない。それ以上のさまざまな活動をやっているのだということを、これからは大々的にPRしていきたい。広報活動の大幅な立て直しをやつていきたいと考えています。

第四は、国連財政の安定化です。このために、私も一〇億ドルもの回転運用基金を作ります。これは加盟国の任意による、資金の拠出によって設けるものです。国連は、いわば資本金とか、準備金のようなものは持っていません。ですので、分担金の支払いが遅れた場合には、いろいろな支払いが滞つてし

まうわけです。ですから、やはり危急の課題として、安定化を図らなければならないということが挙げられます。

最後に、国連改革の計画の文書の中から、次の一文を引用させていただきたいと思えます。「国連とは、人類の協力のための高まちな実験である」——今は、我々の抱く希望と実際の成果の間には、大きなギャップがあります。ですので、今回の改革プランとは、このギャップを埋めるものだと考えています。

### 質疑応答

■川北省吾（共同） 国連分担金をきちんと払っている国と滞納している国があります。そこに回転運用基金のようなものを作ったときに、滞納している国が逆にそれに甘んじて払わなくなる懸念もある。滞納国への支払い催促のようなものを、これからどのように進めていくのか。

■コナー この質問に対しては、逆の角度、逆の側面からお答えしたいと思えます。

国連は、いま重大な時期にさしかかろうとしています。と言うか、一年後に大変重大な状況に直面します。

現在国連は、通常予算の足りない分をPK

○予算から振り当てて補なっている状況にあるわけです。我々はPKO予算に資金があります。というのは、PKOの任務のために軍や備品を提供してくれている国々に対して、そのコストを支払っていないからです。ですから我々は、クレジットカードの信用限度枠のギリギリまで使い果たしてしまっているところまでできているわけです。八十カ国に対して、およそ八億ドルも我々は借金をしている形になっています。

そして片や、一三〇万から一四〇万ドルぐらいを我々に対して借金している国々もある。我々はこうした借金を回収する以外に、債務を返せない状況にあるわけです。なぜなら、我々はそのための資本金とか準備金というものを一切持っておりませんので。

この一年間、我々は三つの革新的な、財政立て直しのためのアレンジメントを試み、実施しようとした。しかし、これはかないませんでした。なぜならば、必要な立法措置が取れなかった、制約があったからです。そして唯一残されたのは、任意の拠出金を求めるということでした。

ですから、今回のプログラムを進めることによつて、まだ支払っていない国々に対しては、一層の圧力がかかることとなります。と言いますのも、この安定化のための資金とい

うのは、利子がつく形になっているからです。

ですので、分担金未払いの国に対しては、もう一つ越えなければならぬハードルができたこととなります。そのハードルというのは、他のきちんと払っている国々に対して、なぜ分担金を払っていないのか、そして今回の自主的な、任意の基金にもなせお金を拠出できないのか、ということの説明しなければならぬからです。

ですから、このパッケージは一定のフレキシビリティが持たされていると言えるかと思えます。事務総長は「もし加盟国が、国連が打ち出しているいろいろな方策に代わり得るものを思いつくならば、どんどん言ってほしい。代替案があるならば言うてほしい」ということを言っています。

いずれにせよ、このアレンジメントは分担金、あるいは分担金制度そのものに置き換わるものではないということとです。というのも、いま問題となつてきているのは、手元流動金がないこととして、分担金制度そのものが問題であるということではないからです。

■川上洋一（朝日） 分担金を払わない国に対する罰則があると記憶しています。二年分の分担金を払わない国には、投票権停止とい

うような規則があったと思うのですが、そういうものが適用されたということは聞いたことがない。

例えばアメリカの分担金の未払いは、その額にまで達していないのか。それとも、分担金はそこまで達しているけれども、アメリカのような国は遅れてもいい、払わなくてもいいというのが、国連の運営上のやり方なのか。本当に貧乏で払えない国もたくさんあるだろうが、アメリカの場合は明らかにそうではない。そうした罰則をきちんと適用しているのか、また適用するつもりがあるのかうかがいたい。

■コナー おっしゃるとおり、そのような罰則規定は、国連憲章の第十九条にあります。二年間滞納した加盟国は、きちんと払わなければ投票権が失われる、という規定です。現在この十九条のもとで、二十カ国について投票権が禁じられています。

これからは歴史を考察しなければなりません。何年か前のことになりましたが、実は別の大きな国が、二年以上にもわたって滞納しました。しかし、国連総会の場合では、この国に対して投票権を失わせることについて、反対の決議がなされました。

さて、アメリカの場合も、そろそろ滞納期

間が二年近くになってきました。ですから、来年の一月一日に、みなさんノートを用意して待っていてください。どうなるか見守っていただければと思います。と言いますのも、そういうことが決まるのは一年に一回、一月一日の時点なのです。ただ、私はここで確定的なことは言えません。あくまでも総会の場で審議されるわけですから、二年の滞納ルールで違反したと認められた場合は、制裁が加えられるということです。

■青田秀樹（朝日） 二つ質問します。まず米国は、滞納している分担金の一部支払いを約束したようですが、残りの支払いについて、二五%という分担金比率の引き下げを求めています。そうした形での決着の仕方についての考えをお聞きたい。

次に、米国の分担金比率を引き下げた場合に、結果として、他の国々の分担金比率を見直すことになり、他国が引き上げられることになる。その際に、そうした国の合意が得られるのか。

■コナー アメリカ議会がいま審議中の法案は、一つのパッケージとして国連に対し、三カ年にわたって支払いを行うというものです。ただ、これはなかなか分かりにくいところ

があります。このパッケージは、国連だけにかかわるものではないからです。つまり、国連関連の専門機関に対する支払いも、この一つのパッケージの中に、同じように入っているのです。

その法案の中身ですが、見通しとして、国連が米国から受け取るのは、八億ドル余りということになります。これは現在の通常予算の分担金に加えて、ということなのです。

それから、「紛争勘定」といわれる五億五千万ドルというのがあります。これは、米国の出した条件（分担金比率の引き下げと、国連の人事削減などによる財政緊縮化などの国連改革）が満たされれば支払うというものです。これらをすべて合わせますと、実質的に、これまでアメリカが滞納してきたすべてが支払われるという形になるわけです。

ですので、米国が求めている分担金比率がどうなるのか、通常予算の分担金比率二五%と、PKOの分担金比率三一%がどうなるのかにかかっているわけです。それが論議を呼んでいるわけです。

これは、アメリカにとって、外交能力が試される大きな試験となるでしょう。他の一八四の加盟国を説得しなければならぬわけですから。

一つ強調したいのは、国連総会の決議は、

伝統的にコンセンサス方式で行われているということなのです。コンセンサスということは、どの国も拒否権を持っているということなのです。ですから、他の国に対して、分担率を引き上げてもらうという説得は、大変なことになるでしょう。非常に集中的な交渉が行われなければならないと思うのですが、それを私がやる必要はありません。私の仕事ではありませんので。

（文責・編集部 通訳・西村好美）

Joseph Edward Connor氏略歴

一九三一年米ニューヨーク生まれ。プライス・ウオーターハウス・ワールド社長、国際商工会議所会長、ジョージタウン・ビジネス大学教授などを経て、九四年五月から現職。