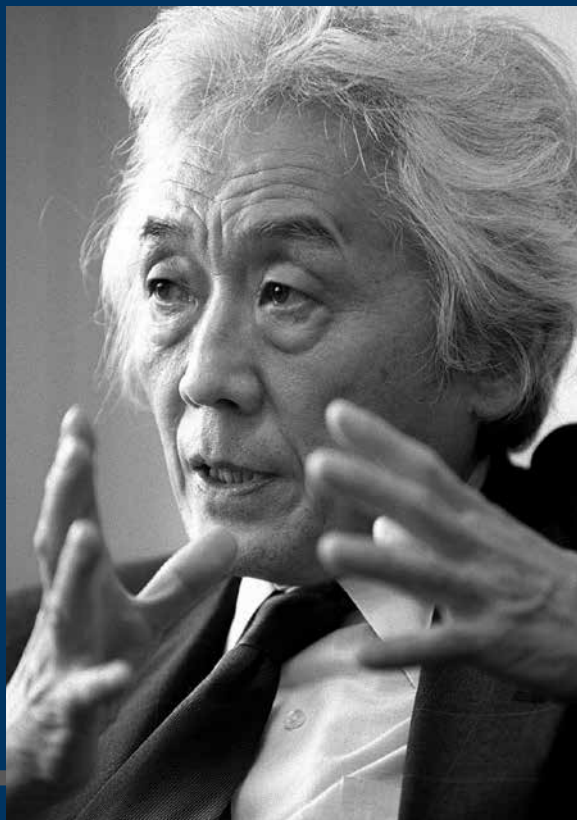


In Memory of
Masahiko Aoki



青木昌彦元所長の御逝去を悼む

独立行政法人経済産業研究所（RIETI）の初代所長を務められた青木昌彦先生が、7月15日に永眠されました（享年77歳）。

青木先生の御逝去に謹んで哀悼の意を表し、ご冥福をお祈り致します。

青木先生は「比較制度分析」という

新しい研究領域を開拓された日本を代表する経済学者で、日本の経済システム、コーポレート・ガバナンスなどについて優れた理論研究を行ってこられました。

その成果は、企業に関連する諸制度の改革など現実の政策形成にも大きな影響を与えてきました。

現在の日本経済が直面する課題に対しても、多くの示唆を持っています。

青木先生は1997年に通商産業研究所の所長に就任され、2001年に独立行政法人経済産業研究所（RIETI）が発足した際には初代所長に就任し、2004年までの3年間、RIETIの基礎を築かれました。

RIETIとしては、青木先生が築かれた基礎をさらに発展させ、理論的フレームワークと実証的なエビデンスに基づく政策形成に貢献していくことで、青木先生のご恩に報いて参ります。

経済産業研究所

理事長 中島厚志

所長 藤田昌久

Profile

青木 昌彦 Masahiko Aoki

1938年生まれ、1962年東京大学経済学部卒業、1967年ミネソタ大学大学院博士課程修了（Ph.D.取得）、ハーバード大学助教授、京都大学教授、スタンフォード大学経済学部教授などを経て、スタンフォード大学名誉教授。主な著書に *Toward a Comparative Institutional Analysis*（邦訳『比較制度分析に向けて』）、*Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*（邦訳『日本経済の制度分析—情報・インセンティブ・交渉ゲーム』）など。2001年4月～2004年3月まで経済産業研究所所長を務める。



序文

Foreword

独立行政法人経済産業研究所（RIETI）初代所長を務められた青木昌彦先生が、2015年7月15日に永眠されました（享年77歳）。青木先生のご逝去に謹んで哀悼の意を表し、ご冥福をお祈りいたします。

RIETIが霞ヶ関、さらには、日本においてまったく新しい研究機関としてスタートし、これまで多くの成果を世に問い続けることができた背景にはその制度設計に青木先生が当初から深く関わられ、ご尽力されたことが大きいです。

まず、非公務員型の独立行政法人を選択することで、優秀かつ多様な人材を研究者であるフェロー、研究をサポートするスタッフ双方において外部から招くことが可能になりました。特に、常勤の女性フェロー、外国人フェローを招聘することにご尽力されました。ダイバーシティによる組織の活性化を重視するという当時としては先駆的な取り組みでした。

常勤フェローや大学に所属するフェロー（ファカルティフェロー）以外に、霞ヶ関の他の省庁に属しながらも、RIETIで研究できるというコンサルティングフェローという仕組みを作られたことも、やはり、縦割り意識の強い霞ヶ関に大きな「風穴」を空けたと思います。また、研究活動は組織ではなく個人の責任で行うことで研究の自由度が高まるとともに、ウェブサイトでタイムリーに情報発信していくことも相当斬新な試みでした。特に、日英中各サイトの情報量に遜色がないようにするというのも青木先生の強いご希望で実現し、海外から予想以上の反響・評価をいただいたことを覚えています。

さらに、情報発信としては、シンポジウムの開催についても力を入れられました。「研究所は単なるイベント屋になってはいけない」という青木先生の言葉に象徴されるように、RIETIにおける研究に基づいた成果を発表する場であり、政策に直結するものであるべきだと強調されていたことが思い出されます。

成果物としては、中間的な成果は、ディスカッションペーパーでまとめるも、最終的な成果は、より研究志向の強い「経済分析シリーズ」、タイムリーな政策提言を行う「経済政策レビュー」として次々に刊行されていきました。その中で、青木先生自身も深く関わられた、『日本の財政改革—「国のかたち」をどう変えるか』（青木昌彦、鶴光太郎編著）、『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』（青木昌彦、安藤晴彦編著）は、それぞれの代表的な書籍として挙げることができます。これも「季刊的なジャーナルは本屋で長く置いておいてくれない」という青木先生の強い思いがあつたの取り組みでした。

最後に、青木先生の発案で、いつでもコーヒーが飲み、フェロー、スタッフが談笑できるコモンルームの設置やイベントや演奏会などが満載であった2回のクリスマス会の開催など、霞ヶ関ではあり得ない楽しいつどの「場」を作っていただいたことも、当時、RIETIに在籍したフェロー、スタッフの忘れ得ぬ思い出です。この小冊子では、こうしたRIETIにおける青木先生の活動をご紹介しますことで生前のご貢献に感謝し、また在りし日のご遺徳を偲ぶことといたします。

（鶴光太郎 プログラムディレクター／ファカルティフェロー）

青木元所長の RIETIでの活動記録



著作

| タイトル | 分類 | 日付 | 備考 | URL |
|---|------------|----------|--|---|
| <i>Information, Corporate Governance, and Institutional Diversity: Competitiveness in Japan, the U.S.A., and the Transitional Economies</i> | その他出版物 | 2001年1月 | Oxford University Press UK | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/01010000.html |
| 『大学改革 課題と争点』 | その他出版物 | 2001年2月 | 編：青木昌彦、澤昭裕、大東道郎、「酒産研究レビュー」編集委員会 東洋経済新報社 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/01020000.html |
| 『比較制度分析に向けて』 | その他出版物 | 2001年5月 | NTT出版 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/01050000.html |
| <i>Communities and Markets in Economic Development</i> | その他出版物 | 2001年5月 | Masahiko Aoki, Yujiro Hayami Oxford University Press UK | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/01050001.html |
| 『現代の企業』 | その他出版物 | 2001年11月 | 岩波書店 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/01110000.html |
| <i>Toward a Comparative Institutional Analysis</i> | その他出版物 | 2001年11月 | The MIT Press | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/01110002.html |
| 『モジュール化 新しい産業アーキテクチャの本質』 | 経済政策レビュー | 2002年2月 | 編著：青木昌彦、安藤晴彦 東洋経済新報社 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/02020003.html |
| 『移りゆくこの十年 動かぬ視点』 | その他出版物 | 2002年6月 | 日本経済新聞社 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/02060007.html |
| 『金融ビッグバンの政治経済学』 | 経済政策分析シリーズ | 2003年1月 | 著：戸矢哲朗 監訳：青木昌彦 訳：戸矢理政奈 東洋経済新報社 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/03010005.html |
| 『日本の財政改革－「国のかたち」をどう変えるか』 | 経済政策分析シリーズ | 2004年12月 | 編著：青木昌彦、鶴光太郎 東洋経済新報社 | http://www.rieti.go.jp/jp/publications/summary/04120000.html |

ディスカッションペーパー等

| タイトル | 番号 | 日付 | 備考 | URL |
|---|----------|---------|----------------------|---|
| "Incentives and Option Value in the Silicon-Valley Tournament Game (Revised)" | 02-E-001 | 2002年2月 | Hirokazu Takizawa 共著 | http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/02020002.html |
| "T-forms of Organization Revisited and A Transdisciplinary Framework for Institutional Analysis" | 03-E-004 | 2003年1月 | | http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/03010006.html |
| "Institutional Complementarities between Organizational Architecture and Corporate Governance" | 03-E-005 | 2003年1月 | | http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/03010007.html |
| "An Organizational Architecture of T-form: Silicon Valley Clustering and its Institutional Coherence (Formerly DP03-E-004)" | 04-E-003 | 2004年1月 | | http://www.rieti.go.jp/en/publications/summary/04010008.html |

寄稿・企画

| タイトル | 分類 | 日付 | 備考 | URL |
|----------------------------|-----|------------|---------------------------|---|
| 『仕切られた多元主義を越えて』 | コラム | 2001年5月15日 | | http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0001.html |
| 『これからの産学連携』 | コラム | 2002年6月11日 | 原山 優子共著 | http://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0047.html |
| 『財政の枠組み転換急げ－税制、簡素化し弾力運用を－』 | 寄稿 | 2003年1月7日 | 『日本経済新聞』2003年1月7日 経済教室に掲載 | http://www.rieti.go.jp/jp/papers/contribution/aoki/01.html |

政策シンポジウムなど

| タイトル | 分類 | 日付 | 備考 | URL |
|---|---|----------------|----------------------|---|
| 「21世紀東アジアにおける日中関係について：経済統合への機会と挑戦」 | ワークショップ他 | 2001年4月13日 | 開会の辞 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/01041301/info.html |
| 「日米経済の現状と将来 - 21世紀の新たな日米関係」 | RIETI・AEI 共催コンファランス | 2001年4月27日 | パネリスト | http://www.rieti.go.jp/jp/events/e01042701/summary.html |
| 「モジュール化 - 日本産業への衝撃 -」 | 経済産業研究所設立記念コンファランス | 2001年7月13日 | 趣旨説明及び基調報告 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/e01071301/info.html |
| 「活力ある経済を支えるセーフティネット～システムとしての再設計～」 | 政策シンポジウム他 | 2001年9月7日 | 開会挨拶と趣旨説明／パネリスト | http://www.rieti.go.jp/jp/events/01090701/info.html |
| 「中国は脅威かチャンスか ～ 21世紀の日中経済関係～」 | 日中経済討論会 | 2001年9月21日 | ウェルカムスピーチ | |
| 「不良資産処理による日本経済再生のシナリオ」 | 政策シンポジウム他 | 2001年9月25日 | 開会の挨拶 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/01092501/info.html |
| 「ブロードバンド時代の制度設計」 | 政策シンポジウム他 | 2001年10月19日 | あいさつ | http://www.rieti.go.jp/jp/events/01101901/info.html |
| 「産学連携の制度設計：大学改革へのインパクト」 | 政策シンポジウム他 | 2001年12月11日 | 趣旨説明および問題提起／ディスカッション | http://www.rieti.go.jp/jp/events/01121101/info.html |
| "Asian Economic Integration- Current Status and Future Prospects -" | RIETI 政策シンポジウム | 2002年4月22日 | オープニング・スピーチ／チェア | http://www.rieti.go.jp/jp/events/02042201/info.html |
| 日中再発見「活かせるか？中国の活力、日本の強み」 | 日中経済討論会 | 2002年11月7日 | | |
| 「企業経営環境の変化とセーフティネット」 | 政策シンポジウム他 | 2002年11月19日 | 総括コメント | http://www.rieti.go.jp/jp/events/02111901/info.html |
| 「アジア太平洋の安全保障環境」 | 政策シンポジウム他 | 2002年12月18日 | 開会の辞 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/02121801/info.html |
| 「コーポレートガバナンスの国際的動向～取敢多様性か～」 | RIETI 政策シンポジウム | 2003年1月10日 | モデレータ | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03011001/info.html |
| "International Symposium on the Reform of China's State-Owned Commercial Banks" | 政策シンポジウム他 | 2003年1月15日 | スピーカー | http://www.rieti.go.jp/users/aoki-masahiko/03011501/info.html |
| 「だれのための電子政府？」 | 政策シンポジウム他 | 2003年2月5日 | 総括コメント | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03020501/info.html |
| 「How to Evaluate a University and What For? 大学評価モデルを求めて：ヨーロッパの試み」 | 政策シンポジウム他 | 2003年3月22日 | 趣旨説明及び問題提起／ディスカッション | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03032201/info.html |
| 「Leading East Asia in the 21st Century? - 21世紀の日本経済：東アジア諸国との競争と協調 -」 | RIETI-KEIO Conference on Japanese Economy | 2003年5月30日 | パネリスト／開会の辞 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03053001/info.html |
| 「『21世紀の政策形成』～政策のプロには何が求められるか～」 | 政策シンポジウム他 | 2003年6月6日、7日 | 開会の辞 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03060601/info.html |
| 「制度変換期の日本経済」 | 経済産業研究所・中信出版社『比較』編集室共催セミナー | 2003年8月29日 | 講師 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03082901/info.html |
| "Auto Industry Symposium: The 2003 RIETI-HOSEI-MIT IMVP Meeting" | RIETI 政策シンポジウム | 2003年9月12日 | 開会挨拶 | http://www.rieti.go.jp/jp/events/03091201/info.html |
| 日中経済討論会 2003 | 日中経済討論会 | 2003年11月5日-7日 | | |
| 「Asian Network of Economic Policy Research (ANEPR) 2003-2004 新しい秩序を模索するアジア」 | RIETI ANEPR シリーズ | 2004年1月16日、17日 | 開会の辞／セッションコーディネーター | http://www.rieti.go.jp/jp/events/04011601/info.html |
| 「日本の財政改革：国のかたちをどう考えるか」 | 政策シンポジウム他 | 2004年3月11日、12日 | 開会の辞／セッションチェア | http://www.rieti.go.jp/jp/events/04031101/info.html |
| 「雁行形態パラダイム Ver.2.0—日本、中国、韓国の人口・経済・制度の比較と連絡—」 | RIETI10周年記念セミナー | 2011年1月11日 | スピーカー | http://www.rieti.go.jp/jp/events/tenth-anniversary-seminar/11011101.html |

BBL

| タイトル | 日付 | 備考 | URL |
|------------------------|-----------|-------|---|
| 「制度の大転換期にある日本」 | 2002年1月9日 | スピーカー | http://www.rieti.go.jp/jp/events/bbl/02010902.html |
| 「中国のマクロ経済情勢に関する分析及び展望」 | 2002年6月5日 | モデレータ | |

その他

| タイトル | 分類 | 日付 | 備考 | URL |
|--------------------------|---------------------------|------------|----|---|
| 「これからの日中経済関係と経済産業研究所の役割」 | 日中国交正常化30周年記念・RIETI 特別座談会 | 2002年2月19日 | | http://www.rieti.go.jp/jp/special/02021901/index.html |
| 「『RIETIという実験』を振り返って」 | フェロに聞く | 2004年3月30日 | | http://www.rieti.go.jp/jp/special/af/018.html |

RIETIという 実験



日本にも本格的な公共経済政策研究所を、との願いをこめて設立された RIETI、それは壮大な実験です。行政と研究がそれぞれのアイデンティティを保ちながら、人事の交流や共通のディスカッションの場を持ち、一方では政策研究の質や現実関連性を高め、他方では実際の政策形成に分析的基礎を提供する、というミッションを実現するため、RIETI は非公務員型独立行政法人という形態により、霞ヶ関という地の利を活かしつつ、行政からある程度独立した組織を目指しています。

中長期的観点に立った個人研究を中心とする RIETI の研究活動は、初年度からすぐに大きな成果を挙げ、政策形成に目に見えるインパクトを与えたとは言えないかも知れません。しかし、前身の通商産業研究所時代から取り組んでいる大学改革への提言は、2001年2月に出版した書籍や、内閣のリーダーシップの下での議論への貢献を通じ、国立大学法人化という意思決定に、大きな影響を与えたと言われています。互いに補完性を持ちつつ変化していく「制度」、その変化の兆しを着実に捉え、改革に向けての息の長い展望と実証分析に裏打ちされた政策提言を示していくことが、RIETI の使命だと考えております。

そのような観点から、初年度においては、RIETI の研究活動を大きく9つのクラスターにくり、研究者は、その中で自由に研究プロジェクトを設定することとしました。前述の、大学改革や産学連携をテーマとする「研究開発と技術、産学協同クラスター」はその1つですが、その他にも、「IT 革命と経済システムクラスター」「企業組織・経営・法制クラスター」等、どのクラスターにおいても、重要な研究プロジェクトが進行し、成果を上げつつあります。

2年目を迎え、研究者同士のシナジー効果がより一層発揮できるよう、クラスターの構成を見直しました。研究活動を支える組織においても、初年度にはまだ十分でなかったさまざまな分析用データの蓄積をもとに、「計量分析・データベース・クラスター」を率いる計量データ室を新たに立ち上げ、



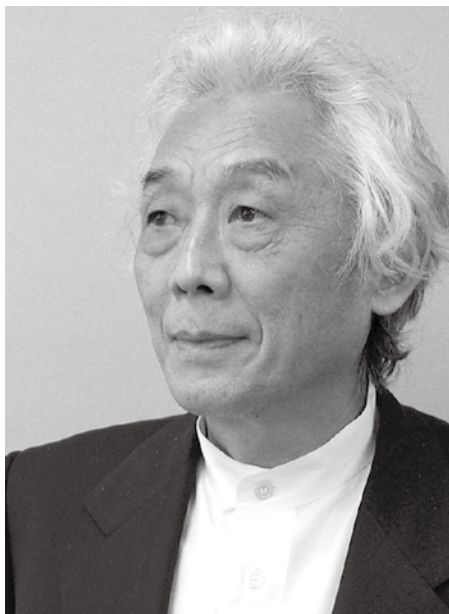
「RIETI モデル」の完成に向けて環境整備を行っています。また、徐々に本格化する国際的研究活動に専門的に対応するため、国際ディレクター職及び国際グループを発足させました。これにより、海外研究者とのコラボレーションや独自の研究課題の提案等を積極的に行っていく所存です。

関係各位の熱意と努力に支えられ、実験の滑り出しは好調です。今後、公共経済政策研究所としての RIETI の役割がますます重要なものになることを信じ、環境変化に柔軟に対応し、より質の高い研究活動を目指して参りたいと存じます。

(青木昌彦)

経済政策レビュー・ 経済政策分析シリーズの目指すもの

RIETI 編集部：RIETI は発足から3年目の半ばを過ぎ、経済政策レビュー、経済政策分析シリーズも今年8月に発行された橘木ファカルティフェローの『企業福祉の制度改革-多様な働き方へ向けて』でちょうど15冊目が出版されました。そこで、これまでの著作を振り返るとともに、各シリーズの目指している方向性や存在意義、また、今後のビジョン等についてお聞かせいただければと思っております。まず、刊行当初のシリーズに対する所長のねらいと申しますか、目的をお聞かせ願えますでしょうか。



青木：RIETIは独立行政法人として日本の経済政策のありかたについての研究成果を国民に還元していかなくてはなりません。したがって研究成果をどう普及していくか、あるいはどう政策を提言していくかということはRIETIにとって最も重要な問題の一つで、当初から3つの柱を考えていました。ひとつは経済政策分析シリーズ。これは学術的にも評価に耐えうる著書を出していくことを目的としていました。それに対して2つ目の経済政策レビューは分析シリーズに比べるともう少し短期的に、政策イシューをとりあげて、いろんな角度から重要な政策問題に関してタイムリーな問題提起をしていく。それから3番目はホームページです。ウェブの即時性を活かして、素早く研究成果や提言を伝えていくものです。

RIETI 編集部：経済政策分析シリーズ、経済政策レビューにモデルはあったのでしょうか？

青木：ブルッキングスなどは独自に自分達の出版局を持っていて、認知度も高く、アメリカの政策研究者はブルッキングスから本を出すことがとてもはげみになっています。それと同様に、RIETIの経済分析シリーズから本を出せば、大学関係者にもきっちり評価される、一流の学者として研究者の中で評判が高まるといったものになるといいなと思っています。徐々になりつつあるのではないかと期待しています。

RIETIは規模の小さい研究所として出発しましたから、自分達で出版社を持つというのは現実的ではなかったのですが、東洋経済新報社と提携しているわけですが、我々はベストセラーを目指しているわけで

はなく、現実との関連性を持たせた質の高い政策研究を目指している。東洋経済新報社は地味な本を大切にしてくれるというか、ストックも常に抱えていてくれるので、いいパートナーシップができているんじゃないかと思っています。地味といっても一番売れている『モジュール化』などはすでに7刷になります、モジュール化の問題はこれからの産業組織を考える上で重要ですし、まだまだ売れる可能性があります。

RIETI 編集部：所長はすべての本に企画段階から携わっており、どの著作にも愛着があると思いますが、特に思い入れの深いものがあつたら教えてください。

青木：伊藤秀史氏の『日本企業 変革期の選択』は私も研究会にずっと参加していて、議論の過程も見ているので思い入れがあります。それから戸矢哲朗氏の『金融ビッグバン』の政治経済学。この本は必ずしも研究所で行なった研究ではなく、彼がスタンフォードの大学の学生だった頃、私が彼の学位論文のスーパーバイザーという形で1年くらい緻密に議論して出来た作品が基になっていますが、政策研究一般に重要なインパクトを持つと思ったので、彼がスタンフォードから財務省に戻った時、財務省にお願いして戸矢氏に非常勤の研究员になってもらい、出版の準備をすすめました。惜しいことに彼が病に倒れてしまったので、奥さんの戸矢理衣奈さんにリサーチアソシエイトとして翻訳に携わってもらいました。翻訳に関しては、鶴上席研究員、村松ファカルティフェロー、あるいは加藤創太ファカルティフェローといった研究所の内部の人がどういう翻訳用語を用いるかなどずいぶん助言をしました。だから、研究そのものはスタンフォードでなされたものですが、出版に関しては研究所がおおいにかかわった本だといえます。この本は英語の論文に基づいているもので、近々、英語版もオックスフォードから出版されることになりました。金融ビッグバンからすでに4～5年位経っているので、新しいデータが追加されていますし、大幅に編集しなくてはならない部分も多いわけですが、RIETIの翻訳の過程で行なった作業が大いに役に立っているわけです。また、日本では昨年夏あたりに中国脅威論が盛んに喧伝され、ついでアジア経済統合の中で日中の関係はどうあるべきか、あるいはAPECの枠の中でどうあるべきかといった議論がようやく国民的な問題になりましたが、『日中関係の転機』はそういった 이슈が国民的議論になるちょっと前に出版され、ある意味では時代を先取りすることになり、営業的にはそこそこだったけれど、これはもう少し多くの人に読んで欲しかったなと感じる本です。いまでも充分生命力を持っていると思うので、是非これまで注目されなかった方達も読んで欲しいですね。

RIETI 編集部：いま話題に出た著書もそうですが、フェロー同士が協力するなど、コラボレートした作品も多いですね。

青木：そうですね。『民意民力』、『産学連携』、『日中関係の転機』『知的国家論序説』など、経済産業省の内部の人、学者、NGOの人など違った場で研究や行政に携わっている人が議論しながらひとつのテーマで本を作っていくというケースがあります。私は日本の社会は非常に面白い転換期にあると思っています。たとえば経済産業省とか、京都大学、朝日新聞社、東京三菱銀行など、さまざまな組織が昔の幕藩時代の藩のように分立してきました。しかしそうした大組織の中で仕事が完結するので

はなく、仕切りを超えて人間やアイデアが流動したり、アイデアが揉まれて新しい考え方が創発していくといったことが、日本を活性化するうえでとても重要だと思っています。学術的に価値のある分析シリーズに対して、経済政策レビューはそういった枠をとりはらって議論するための媒体として使われるといいなと思っています。

RIETI 編集部：いわゆる学者ではない官僚の方々とは本を作るという経験はいかがでしょうか？

青木：行政官の人達はいろんな経験を積んでいて、非常に貴重な情報を持っていることは疑い有りません。そういう人達が1年なり2年なり、RIETIのような所に来て、自分の考え方をまとめたり、体験を体系化していくには、本を書くことはとても良いのです。僕の経験からいっても、いろいろ考えた末、突然体系的な知識が出来上がり、それを本に書くのではなく、本を書くというプロセスを通じて考え方が体系的になっていくことがあるわけです。フェローとしてRIETIに来られる方にはできるだけ本を書くことを目指すようにいつも奨励しています。まずは目次を作る。目次を作ることから考え方をどういう風に発展させなければならないのか、どこが足りないのかというのがわかってくるわけでしょう。だから2年とか3年かけて目次から出発し、章ごとの論文を書いていき、だんだん積み上げて仕上げていくということが重要です。本を出すというのは「考えることのプロセス」なんです。

そういう意味では、レビューシリーズと分析シリーズは組織として研究成果をどう普及していくかというアウトプットとして重要だけれど、研究員にとっては研究をするというプロセスとしても重要だということですね。それと、研究所は独立行政法人ですから、研究員は終身雇用制じゃないということで、ここに在籍している間はきちっとした研究をして、全員が一冊は分析シリーズを書いて卒業していくというような意気込みでやってもらいたいなと思っています。

RIETI 編集部：最後に、今後の予定等について教えてください。

青木：RIETIでは現在、財政改革のプロジェクトをやっています。昔、司馬遼太郎さんが書いた本に「この国のかたち」という表現がありますが、いま日本は、投票し税金を払う国民と政府の関係がどうなっているのか、政治家はどういう役割をはたすべきか、官僚と政治家の関係はどうあるべきか、中央と地方の関係はどうあるべきかといった「国のかたち」が問われています。財政の問題はどうやって税金を集め、誰が、どのように使うかという国のかたちの根幹にかかわることです。財政改革プロジェクトではRIETIの人達だけでなく、財務省の研究所や地方の行政官の方に加わってもらい、また、政治学や情報とインセンティブの経済学であるとか、経済史であるとか、ビジネスコンサルタントであるとか、財政の専門家ではない人たちも参加してもらい、議論しています。成果はきちっとした学際的な研究としてまとめたいと思っており、分析シリーズとしてだすと同時に財政改革という現実関連性の高いイシューでもあるので、その部分の議論のエッセンスをとりだし、「財政改革をどう実現したらいいか」という提言を含めレビューシリーズでも出版するという2本立てを考えています。

(取材・文／ウェブ編集担当 谷本桐子)

RIETIという 実験を振り返って



2001年4月以来3年間にわたり、RIETIの研究活動を支えた所長兼CROの青木昌彦が、2004年3月31日をもって退任しました。青木所長の3年間の研究活動、「RIETIという実験」の総括インタビューをご紹介します。

RIETI編集部：青木先生、まずは3年間お疲れさまでした。今日は青木先生が行ったこの3年間の「RIETIという実験」を総括したいと思っております。まずは、いろいろなところで執筆されたり、お話されているので重複になるかとは思いますが、先生がRIETIをどのように設計し、どういった事を目指されたのかについて教えてください。

青木：基本的に目指したことは、折に触れこれまでも述べてきたことですが、官民学の知恵を持ち寄って、その自由なインタラクションの中から、日本の中長期の制度・構造改革に関する斬新な政策提言が行えるような「場」を作りたいということでした。RIETI設立の時には、関さんのような香港出身の在野の研究者や池田さんのように個性あふれる研究者、NGOをやってきた菅谷さんや目加田さん、30年あまりのビジネスコンサルタント生活を引退した横山さんといったように、行政の外から研究者をリクルートすることに意をもちました。これらの方々の中には、私と同時に退任される方も多く、残念の極みですが、また、経済産業省からも優秀な研究者がこられ、コンサルティングフェローという形で財務省や外務省の方にも来ていただき、いろんなノウハウを持っている人が集まって議論できたことは私自身楽しかったし、すごく勉強になりました。これからまた研究生活に帰ろうと思っていますが、この3年間の経験は学界では得られないものでした。

それから「RIETIという実験」にも書いたことですが、逆に言えば、2つのことを避けようと思いました。1つはRIETIという研究者の顔の見えない集団名で研究発表をするのではなく、研究員には個人の責任に基づいて個性のある研究を模索してもらいたいと考えました。そうすることによって、研究のテーマや内容について政治的干渉を避けることができたし、質の高い、個性的な研究が出来たと思います。またそういうプラクティスを経て、霞ヶ関に於ける行政官の方たちの新しいキャリアパスの磨き方のお役にも立つのではないかと考えました。

もう1つは、所長が一枚看板になってはいけないということです。私自身も、自分が関心を持った研究プロジェクトは積極的に参加しましたが、それはあくまでも沢山あるプロジェクトの1つです。所長は全知全能ではないし、研究プログラムに多様性を持たせるためにも、できるだけ沢山のスターがそれぞれの分野に居ることが重要だと考えたのです。ですから、私の役割は、むしろお茶の世界で言うような「しつらい」にあると思っていました。ウェブでのヒット数のランキングを見ても多彩な人たちが上位を占めています。

RIETI 編集部：そういった設計のもとにあらわれた成功例についてお伺いします。たとえば官民学のシナジー効果がよく表れた例として、先日行われた財政シンポジウムなどが挙げられますが。

青木：官民学のシナジー効果として財政シンポジウムは非常にうまくいった例だと思います。現在の財政危機は、もはや予算のプライマリーバランスをどうするかとか、構造改革が先か景気が先か、税との関連抜きで社会保障制度をいかに改革するか、などといった次元では解決できない問題になっています。なぜ予算膨張がとめどないのかということ考えると、官僚組織における予算獲得インセンティブはなぜ強いのか、族議員というのがなぜ出てくるのかという政治経済学的なコンテキストを考える必要があるし、あるいは予算を一種のマネジメントシステムとして考えると、ビジネスマネジメントのノウハウから学ぶこともあるのでないか、などなど、多様な角度から考える必要性があります。しかも、予算、税、国債、地方財政、社会保障などの諸制度は相互連関、相互補強しています。私の専門である比較制度分析ではこういうことを制度的補完性といいますが、いろんな制度が相互連関しているとする、単に個々の分野で改革を独立して設計することの意味はあまり無い。財政のプロジェクトでは、相互連関の構造を1年以上かけて議論していく中で、さまざまな分野の研究者のあいだで、問題を共有していくことができた。その中からシナジー効果が自然と成長してきた。以前から私は研究活動には個人の顔が重要だと申し上げてきましたが、3年目になってようやくグループとしての成果も出てきた。今後はこういう研究のやり方も発展させたいと思います。

それから ANEPR という試みもよかったと思います。アジアに於ける行政官や研究者、それにテーマによっては必ずしもアジア専門家ではないアメリカやヨーロッパの研究者を招いて議論する場を提供し、出来るだけ恒常的なネットワークを作っていくという試みです。これはきちっとした学術的なペーパーに基づいた一回限りのアカデミックコンファランスというよりも、アジアにおいてこれから重要になるだろうという問題をアイデンティファイし、これからも議論を続けていく人的なネットワークを作っていくことをねらったものです。最近では北朝鮮問題や台湾海峡問題をアメリカの世界政策の文脈の中で議論しましたし、IT 革命のさまざまなインパクトについても議論しました。たとえば、文化産業の生産物がインターネットを通じてアジアの若い人たちで共有されているが、それは市場統合でどのような含みを持つのか。SARS の時もインターネットで中国政府に対して情報公開を迫る動きがりましたが、最近では、反日の世論などインターネットでの動きに政府は無関心でいらなくなった。またグローバル化は、軍事、経済、犯罪などのいろんな側面でセキュリティということを主要課題としましたが、それとプライバシーとのつりあいをどうとるか。いろんな未解決の問題をアジアで国境を越えて議論していく、その場を積極的に提供していくということです。今年の1月に行われた ANEPR では経済や政治学の研究者だけでなく哲学者や編集者、インターネットガバナンスの NGO の活動家といった人たちにも参加してもらって幅広い議論ができました。

それから成功例といえば、スタッフの充実ということがあります。通産研の時代は研究サポートの仕事と研究者の分離がきちっとしていなかったから、研究者が研究をやりながら国際コンファランスのロジをやるといった状況でした。このため、職業的なスタッフをきちっと分離して作っていく必要があると考え、コンファ

ランス、国際、ウェブ担当というような専門的なスタッフを外部のマーケットからリクルートしてきました。この3年間のスタッフのスキルの蓄積は素晴らしかったと思います。そういえば、昨日ホームページのヒット数が、100万を超えましたね。これは谷本さんはじめ、ウェブチームの方達の努力の結果です。おめでとうございます。

RIETI 編集部：霞ヶ関の中で政策提言を行うにあたり、苦労はありましたでしょうか？

青木：外部の人からは政府の研究機関だから大胆な政策提言は難しいんじゃないかと質問されることも多かったですが、この3年間、経済産業省からこういう研究はやってはいけないといったような干渉はまったくなかったですね。もちろん経済産業省だって人の集まりですから、積極的に研究所のプロジェクトに関心を持って参加して下さった官僚の方もいれば、あまりインタラクションのない人たちの中には、あの研究所は予算を使って役に立たない研究をなぜやっているんだと文句をいう人もいたでしょうが、全体として経済産業省から研究に具体的な枠をはめられたことはありません。もともと、私の考えでは、霞ヶ関はいま制度改革の分岐点にさしかかっているんで、RIETIのような実験に対する評価には、まだ文化的なせめぎ合いが続くと思います。

独立行政法人としてこの3年間を顧みて、一番もやもやしたままになっている基本問題は評価の問題だと思います。ここの研究所の独立行政法人評価委員会分科会には、委員長の宮内さん（宮内義彦オリックス（株）代表取締役会長）をはじめとして、多忙ながらも大変しっかりした見識を持っている方々がおられるので、貴重なご意見や支持をいただき、大変感謝しております。しかし、その専門的な分科会の上に省レベルでもう1つ本委員会があり、さらにその上に総務省の親委員会があるというヒエラルキーの構造にある。上に行くほど専門性は薄れる。そういうヒエラルキー体制で、本当に研究所のようなソフトな生産物を評価できるのかという問題が出てきます。結果として、ディスカッションペーパーや研究所固有の出版物の点数というようなわかりやすい数値目標が全面に出てくる。あるいは、ファカルティフェローなどは本当に研究所固有の研究をしているのか、という質問がでてくる。もちろん、出来るだけそういう風に厳密に運用すればよいわけで、実際そうしているわけですが、それが官僚機構を通してくと、出版物の点数数えというような研究社会主義、ファカルティフェローという制度自体をうさんくさいように見る身内閉鎖主義という無形の圧力となってくる。具体的な研究テーマに対する干渉と言うより、こうした無形の官僚的圧力のほうが、独立行政法人としての研究所の自立性にとっては大きな問題です。

私は他の独立行政法人の研究機関の方などとも話をする機会がありますが、評価のメカニズムについてはみな同じように悩んでおられるし、これは独立行政法人の仕組みにとっての共通の問題でもあります。今度新たに発足する国立大学法人の評価にしても、大学評価・学位授与機構によって87の大



学法人を一元的に評価しようとすると、数値目標などに偏りがちになってしまう。しかし、芸大や工大や地方に根付いた大学を一様に数値目標で評価できるのかという問題がある。もし質を考えるとすれば、評価メカニズムは、独立行政法人ごとに専門化、分権化し、上部機構はそうした委員会の構成が妥当であるのか、などの評価に限定すべきではないかと思います。

数値目標という関連で言うと、RIETI では研究評価を客観的にするという目的で3年目に成果進行基準を導入しましたが、十分な議論がなかったので、個人プロジェクトひとつひとつにもこの基準が適用されることになった。しかし、ある研究者が、たとえばプロジェクトの予算に比して80%しか予算を使わなかったとすると、これははたしてもととの予算の請求が過大であったのか、あるいは効率良く研究したから80%の消費で済んだのか、あるいは研究が順調に進行しなかったから80%だったのか、いろんな理由が考えられます。予算の執行状況だけみて研究のクオリティと達成度を判断することはできないわけです。特に、研究というものは、なにも製品開発のように、何かターゲットを定めてそこに最小費用で、最短時間でたどり着けばいい、というものではありません。研究のプロセスそのものを通じて、研究の視野や目的も替わり行くことがあるし、そこに創造的研究の真髄があるともいえます。

数値目標を厳密にやりすぎると研究者に対する裁量的な管理が強まってしまうし、せっかく独法化して単年度主義ではなくするなど、フレキシビリティがあったはずなのが、成果進行基準の導入によって単年度主義に逆戻りした感があるなど、正直言って3年度目はいろいろ問題含みであったのは、残



写真提供 文藝春秋

念です。

RIETI 編集部：日本の今の状況は失われた 10 年ではなく、大きな制度変換の時代だというのが青木先生の持論ですが、日本の歴史的な文脈の中での RIETI の位置付けをどうお考えになりますか？

青木：日本の古い制度の一番の核になっているのは縦割り組織だと思っています。銀行業界があり、そこに A 銀行 B 銀行があり、官僚制度の中でもその中に A 省 B 省があり、みな終身雇用で雇われ、そこで一生をすごし、カルチャーを共有し、組織の存続が一番の重要なテーマになっている。そこではある意味で阿吽の呼吸でお互いに組織に貢献することが暗黙の前提になっていた。これからは縦割りの仕切りを崩していくような新しいカルチャーの創生が必要だと思います。技術の支えもあることだし、組織の仕切りを越えて、同じような関心やスキルを持っている人が交流してシナジー効果をだしていく、縦横の折りをどうやって作り上げていくのが日本にとって大きな問題です。僕がみるところ、やはりジェネレーションの問題があって、若い人たちには組織に対する無内容な忠誠心はあまりない。組織を移ることもいとわなし、組織外のこともよく知っている。これには携帯やインターネット、メールといった新しい技術が重要な役割を果たしていると思うのですが、自分の勤めている組織だけが世界じゃない世代になってきている。この研究所もそうした世の中の流れの中で、いろんなところから人をリクルートしてきて、多様な人たちのインタラクションの場のひとつとして機能してきました。いい意味でも、悪い意味でも RIETI を霞ヶ関の梁山泊だという人達がありますが、RIETI にそうした特色があったことを僕は誇りに思っています。

RIETI 編集部：最後に、青木先生の今後のご計画についてお聞かせ下さい。

青木：この 3 月で、経済産業研究所だけでなく、スタンフォード大学の教授職からもリタイアすることになりました。しかし、私の前後にリタイアする人たちも皆そうですが、研究にかんしてはまだ現役を自負しています。ですから毎年、一学期だけ大学院の専門科目を教えるという権利を名誉教授席として保持しながら、残りの時間を研究に集中したいとおもっています。年をとってくと、時間生産性が落ちるのは避けがたいですから。私個人は、ライフワークとして自らに課した比較制度分析の発展に力を捧げたいと思っています。3 年前、霞ヶ関に来るとき、ノースやグライフなどという制度分析の同僚に、「制度変化のフィールドワークをしに行く」、と半分冗談交じりにいいましたが、この 3 年の経験は本当に貴重なものでした。これからそういう経験を理論化しながら、考えていける時間の持てることを楽しみにしています。しばらくの間は日本とアメリカ、アジアと西洋のあいだを動き回る生活になると思います。

最後に、私の能力不足と言うこともあってこの 3 年間の研究所での実験で達成できたことはそんなに大きくはなかったですが、相互信頼と敬意と夢とを共有していただいた研究員の方々、研究スタッフの方々に深く感謝したいと思います。皆さん、ありがとうございました。

(取材・文／ウェブ編集担当 谷本桐子)



番外編： 研究活動以外での青木先生の 思い出

2001年、2002年に開催されたクリスマスパーティーは演奏会他、出し物も満載の楽しいひとときでした。こういった霞ヶ関では異色の文化を取り入れていらっしまったのも青木先生ならでは。

Editor's Voice

小誌では青木先生が直接お書きになった文章、インタビューでお話された事を中心に RIETI 所長時代の3年間のご活躍を振り返りました。小誌収録「RIETIという実験を振り返って」インタビュー当時、まさかこのような形で再編集をする日が来るとは思いもよりませんでした。青木先生の偉大な業績についてはいろいろな学術出版社等で編まれ、後生に継がれていくことでしょう。RIETIでの3年間は先生の研究者人生にとってほんの一部ではありますが、今回青木先生の追悼コラム集をRIETIウェブサイトで作した際にも (<http://www.rieti.go.jp/users/aoki-masahiko/memorial.html>) 多くの研究者が青木先生に感謝し、先生によって蒔かれた種は今も息づいている事を改めて感じました。私達スタッフにとっても、新しいことをやってみよう!という熱を帯びた青木先生時代の研究所の日々は、今振り返ると何かとてもキラキラとした思い出として心に残っています。青木先生は頼み希なる知性にプラスして、そういった周囲の人々を惹きつけてやまない華をお持ちの方だったと思います。今後も微力ながらRIETIの研究成果を活発に発信していくことが青木先生へのご恩に報いることだと思っています。最後に、小誌刊行にあたりRIETIを代表して序文を書いてくださった鶴光太郎プログラムディレクター / ファカルティフェローには、ご執筆以外にも多くの有益なアドバイスを頂きましたこと、厚く御礼申し上げます。(谷本桐子)

十数年前、私は全く違う畑から研究所でお世話になることになり、経済学の知識もなく、恥ずかしいことに青木先生のことにも存じ上げておませんでした。先生の功績を知り、その存在感を目の当たりにして、凄い人の下で働けるんだなと思ったことを覚えております。入所して間もなくのころ、偶然エレベーターで青木先生と二人きりになったことがありました。入所したての私のことなど覚えてらっしゃらないだろうと、どう挨拶しようかと戸惑っていると、先生が笑顔で「仕事は慣れましたか?」声をかけてくださいました。研究に対する厳しい姿をみていただけに、新人の1スタッフに対するその心遣いに驚き感動いたしました。また、先生の元に人が集まるのは経済学者としての功績によるものだけでなくそのお人柄によることも大きいのだと理解し、改めて先生の立ち上げたRIETIで働けることを誇りに思いました。今後もその誇りを忘れず微力ながらもRIETIの発展に貢献できるように努めたいと思います。(大久保宗太郎)

2003年の夏頃、青木先生にインタビューをしました。
(http://www.rieti.go.jp/en/rieti_report/025.html) その際、日本の将来を前向きに捉えていらっやっていたことが印象に残っています。本質的に日本文化は多様性に寛容であり、日本社会は個人がもっと個性豊かに生きられるモデルに向かうだろうと、おっしゃっていました。あれから12年が経ちましたが、先生は今の世の中についてなんとおっしゃるだろう。先生に伺ってみたいかったです。(熊谷晶子)

In Memory of Masahiko Aoki

発行 独立行政法人 経済産業研究所 (RIETI)
〒100-8901 東京都千代田区霞が関 1-3-1
<http://www.rieti.go.jp/jp/index.html>

編集長 谷本桐子

編集 大久保宗太郎、熊谷晶子

デザイン・DTP・印刷 株式会社アークコミュニケーションズ
写真提供 共同通信社

本誌掲載の記事、写真等の無断複製、複写、転載を禁じます。



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA