



講演録（2007年8月30日実施）

伊藤 元重 が考える

これからの  
政策シンクタンクのかたち

総合研究開発機構

National Institute for Research Advancement

## 伊藤元重 略歴

総合研究開発機構（NIRA）理事長  
東京大学大学院経済学研究科教授

東京大学経済学部卒  
米口チェスター大学大学院経済学 Ph.D  
静岡県出身



内閣府税制調査会委員（2006～）、財務省政策評価の在り方に関する懇談会メンバー（2000～）、外務省新日中友好21世紀委員会メンバー（2003～）、財務省関税・外国為替等審議会委員（2001～）など。このほか、アジア・ゲートウェイ戦略会議座長（安倍内閣 2006～2007）、経済戦略会議委員（小淵内閣、1998～1999）、IT戦略会議委員（森内閣、2001）など政府審議会ならびに首相の諮問機関など政策の実践現場で多数の実績を持つ。

政策ネットワークやシンクタンクに関しては、東アジア共同体評議会シンクタンク議員・副議長（2006～）、地方シンクタンク協議会顧問（2006～）、政策分析ネットワーク代表（2005～）など幅広く活動。

編著書に『日本経済の「いま」がわかる 11のトレンド』講談社（2007）『日本の空を問う なぜ世界から取り残されるのか』日本経済新聞出版社（2007）『ゼミナール国際経済入門』日本経済新聞社（2005）『伊藤元重の経済がわかる研究室』日本経済新聞社（2005）『入門経済学』日本評論社（2001）など多数。

司会 本日は、総合研究開発機構（NIRA）理事長・伊藤元重が、「これからの政策シンクタンクのかたち」と題して講演します。この講演は、「政策議論の場」や「ネットワーク」を意識した構成を想定しています。NIRA では今年度内の財団法人化が予定されており、財団法人化後のNIRAのすがたについてのヒントになる内容にも触れてもらいます。

お配りした資料をご覧ください。伊藤理事長の略歴はこれまでは経済分野中心のものが多かったのですが、今日は「政策」を意識した経歴でまとめてみました（前掲）。また「NIRA 政策レビュー」は、昨年2月に伊藤理事長が就任した後に作成しはじめたアウトプットです。最初の論文で伊藤理事長から問題提起あるいは総論的な内容が示された後、その分野の複数の専門家がそれぞれの角度から分析するといった構成になっています。

先ほど説明しましたとおり、本日の講演会の趣旨は「政策議論の場」にあります。伊藤理事長から最初30-35分ほど問題提起がされますので、それを聴きながら、あるいは普段ここに参加されている皆さんが、政策シンクタンク、政策ネットワーク、あるいは政策研究といったものについてお考えになっている内容やご質問があれば、配布したアンケート用紙にご記入ください。講演の後に20-30分程度質疑応答の時間を設けますが、それだけでは足りないという場合もあるかもしれません。アンケート用紙にご記入いただいた内容も含めて講演録をまとめたと考えています。質問者のお名前は差し支えない範囲で記載できればと考えています。

本日お越しになっている方々は、政策やシンクタンクを専門とする方々も多いと思います。皆様の忌憚のないご意見を是非、頂戴したいと考えております。

それでは伊藤理事長、お願い致します。

**伊藤** こんにちは、伊藤元重です。よろしく申し上げます。

今日はさきほど紹介されたような話をするようにといわれて、正直、ちょっと気の重いところもあります。非常に難しいテーマですね。サブプライム・ローンの問題をめぐる世界経済の現状についてであれば数時間くらい話せるのですが（笑）、シンクタンクについて私がどのように考えるかが本日の主題です。

昨年2月にNIRA理事長に就任しました。その少し前に理事長就任依頼が突然あって、結局これをお受けしたことになります。その後私の生活環境もずいぶん変わりました。それまでは経済学者として、プレイヤーとして仕事すればよかったのですが、理事長就任後はプレイヤーが主であることに違いはないのですが、プレーイング・マネージャー的な役割も多少果たさなくてはならなくなりました。どうしたらシンクタンクとしての機能を発揮できるか、何をやれば効果的なのか、さらにいえばNIRAで何ができるのか、について考えるようになりました。

今日はあまり大上段に構えて、シンクタンクがどうあるべきかという話をするよりも、私が今何を考えているか、これからNIRAに何ができるのか、あるいはすべきなのか、といったことについて思いつくままにお話します。もちろんこれからNIRAでこれをやりますよと約束するのではなく、こうした考え方もありますといったものです。そして皆様からご意見をいただきながら、いろいろと考えていきたいと思っています。

国会で NIRA の民営化について議論しているときにも指摘したのですが、民営化後も NIRA のような組織はきわめて稀な存在なのかなと私自身考えています。これが NIRA 理事長を引き受けることが大切だと考えた最終的な理由の一つです。利益や収入などあまり考えなくても、ある程度のことができる。もちろん、その必要があればいろいろな形で収入増を考えていって活動を拡大させることもできる。

この前提で考えれば、公共政策を検討するにあたって、これまでにはない活動ができるのではないのでしょうか。私のように大学でずっと研究してきた学者、特に理科系とは違って経済学部のように予算がほとんどない学部で研究してきた者から見ると、これまでの NIRA の研究環境はきわめて贅沢だったという印象です。こうしたことを言うと NIRA 理事長としては語弊があるのですが、東大経済学部の 100 倍のお金を費やし果たしてその何倍ぐらいの成果を NIRA が出してきたのか。これから NIRA でできるかどうかわかりませんが、これだけの基盤があればそれなりのことのできるのではないかと考えて NIRA 理事長をお引き受けしたのです。

シンクタンクに何ができるか、どうあるべきであるか。こうしたことを考えるためには、シンクタンクが意識しなければならないほかの組織についての検討から入ったほうがわかりやすいのではないのでしょうか。マーケティングや経営の世界の言葉でいえば「シンクタンクのポジショニングとは何だろうか」という問いになります。これからのシンクタンクの活動のあり方を具体的に描くためにはこうしたアプローチが必要ではないのでしょうか。

## **シンクタンクを考える視座 - 知的コミュニティ、政府、ジャーナリズム**

検討しなくてはならない内容はたくさんありますが、とりあえず次の 3 つの組織あるいはコミュニティとの関係で考えてみましょう。

一つ目は、大学に代表されるいわゆる知的コミュニティです。地域のシンクタンクなどもこの範疇に入りますが、研究や調査を行う能力を持った専門家が集まっている集団で、ここでは簡略化して大学等としておきましょう。二つ目が「政府」、つまり公的部門との関係です。政府といっても国や地域などさまざまなレベルの政府がありますからその範囲は広いのですが、公的部門すべてを入れてもいいでしょう。三つ目はジャーナリズムですね。新聞、雑誌、テレビに象徴されますが、ジャーナリズムも広くて、出版業界も含めて考えたほうがいいのかもかもしれません。この 3 者との関係で民営化した NIRA をイメージして、NIRA ができることについて考えたほうがわかりやすい。

大学や知的コミュニティとの関係はきわめて明快です。シンクタンクは大学とは明らかに違います。大学そのものは教育の場であり、研究交流の場でもあるのですが、

大学の組織は基本的には専門性をとても重視します。こうした言葉が適切かどうかわかりませんが、あえて大胆に言えばシーズ (seeds) の世界です。

私は、東大経済学部でずっと教えていますが、私の研究室の隣の人と話すことといえば、「今日昼飯何を食べに行こう?」「次の教授会はこんな議論になるだろうか」といった内容であって、私の専門分野の話は、たとえば、コロンビア大学の教授であるジャグディッシュ・バグワッティ教授やプリンストン大学のポール・クルーグマン教授にインターネットのメール



で相談することになります。その理由は東大経済学部には通商問題を考える専門家が少ないからです。この点が大学の特徴です。通商問題の専門家もいれば金融の専門家もいる。マクロの専門家もいれば歴史の専門家もいる。こうした専門家が大学や研究の世界で評価される基準は、わかりやすくいえばレフェリード・ジャーナル、つまり査読付の国際雑誌に論文が何本掲載されるかです。少なくとも若いときはこうした基準で、年齢がある程度上がればもう少し自由に活動できるようになります。

ところがシンクタンクの世界はこれとは違う。シンクタンクの世界ではシーズからではなく、ニーズ (needs) から入らないといけません。そこに問題があるからその問題に対してどのような答えが求められるか。まず問題から入っていかなくてはならないのです。しかも、往々にしてその問題は学際的な側面がかなり強い。たとえば税制改革の問題一つをとっても、経済問題でありながら、それを実現するためには政治的な利害関係はどうなっているのか、あるいは過去の経緯はどうなのか、といったことを意識しなくてはならない。まして、もう少し大きな問題、格差の問題や地域活性化の問題、あるいは日中関係などになればカバーする範囲はさらに広がります。専門性を背景にしながらも、シンクタンクに求められているものは大学とはかなり違うのです。先ほど指摘したニーズといえるもので、「問題先にありき」です。そしてそれに対してどのように答えていくかが重要なポイントなのです。

それからもう一つ重要なのは、大学とシンクタンクとでは時間の長さ、サイクルがずいぶん違うという点です。シンクタンクの重要な役割は、一つは、1週間か2週間でまず何らかの答えを示す。さらに2ヶ月か3ヶ月でまた答えを出せる。こうしたことが中心になるのだらうと思います。1年、2年かけて取り組むことももちろん意味がないわけではありませんが、長期にわたる研究テーマは、少なくともNIRAが志向する政策シンクタンクにはあまり向かないのかもしれない。長期にわたる問題はむしろ大学やそのほかの研究組織で担ってもらいたい。シンクタンクでは、3ヶ月くらいでまず成果を上げて、そうした研究が3つか4つならばことで、結果として2年経つ

と一つの大きな研究セットになる、というかたちはあり得るでしょう。

こうして考えていくと大学とは作業プロセスがかなり違うのではないかという印象です。大学とは違った手法で、しかしアカデミックな成果を活用しながら、政策問題について結論を出せるかどうか。この点がシンクタンクの重要な機能でしょう。

日本のシンクタンクの場合、これまでこうした形でしっかりした成果を出してきた組織は多くないとまではいえませんが、少なくともシンクタンクが提示したものが世の中にインパクトを与えたという例は残念ながらそれほど多くはないのではないのでしょうか。私はこのように考えていますが、皆さんはいかがでしょう。

二つ目が政府との関係です。これが非常に難しい。NIRA も認可法人として政府の中にいるときは難しかったのだと思います。政府と二人三脚を組まなくてはならない。特に NIRA の場合は内閣府との関係が強いものですから、内閣府の社会経済総合研究所とのすみわけが必要になります。政党系シンクタンクや企業関連のシンクタンクにもそれなりに悩みはあると思うのですが、関連組織のための知恵袋として、いろいろな情報や研究成果を提供すればいいので比較的わかりやすい。

NIRA がこれから志向しなければいけないのは、公的な問題、政策、あるいはその周辺の問題について、政府といかに距離をとりながら、しかしその中で政策的な問題について成果をどれだけ出していくか。こうしたことが問われています。これがある意味で一番チャレンジングですが一番おもしろい。では、はたしてどんなことができるのでしょうか。先ほど司会から説明がありましたが、ネットワークなどを活用して議論すればいいと思っています。

## **経済戦略会議での不動産証券化の議論**

私の個人的な経験を一つ引用して説明してみましよう。1998 年に小渕内閣の下に設置された「経済戦略会議」があります。とてもユニークな会議で、総理直属の機関として、その時の大きな問題について多角的に議論する会議でした。この経済戦略会議で私が失敗したのは、大学の重要な会議と重なったために第一回戦略会議に欠席したことでした。最初の会議に欠席したために経済戦略会議で検討する問題の中でもっとも難しい不良債権がらみの不動産の問題を担当することになってしまったのです。

今になれば多少自信持っていえるのですが、経済戦略会議の中で一番成果をあげたのがこの問題ではなかったかと思っています。不良債権がらみの不動産の問題は、バブル崩壊後、金融問題が深刻さをきわめるようになってきて、その結果不動産市場が混乱し、たいへんな状況に陥っていました。地上げされた土地が虫食い状態だったり、野ざらしになっている土地があったりして、本来ならば有効活用できるはずなのにマーケットが機能していないために生じる問題が多々ありました。こうした問題に政策

的にどのように取り組んでいけばいいか、これが私に与えられたテーマでした。正直、不動産について私はそれまで真剣に研究した経験がなく、一般的な知識しか持ち合わせていませんでした。

その後、半年から1年の間に経済戦略会議が示した結論は次のようなものでした。不動産の証券化と流動化を積極的に進める、それを実現するための制度を構築する、そして関連分野での規制緩和をしっかりと進める。これらが、経済戦略会議が示した結論でした。

この問題にどのように取り組んだか。実に簡単なんです。この分野のキーパーソン何人かに話を聞いていったのです。建設省（現国土交通省）でこの問題をずっと考えてきた若手や中堅の担当者はもちろんのこと、ゴールドマン・サックスで不動産問題を専門的に扱うアナリスト。こうした方々から聞いた話がとても役立ちました。ジャーナリストから聞いた話も印象的で、それから当時大蔵省（現財務省）でSPC法を担当していた行政官が解説してくれた税制の問題などもありました。その分野の専門家4人から5人に話を聞くとストーリー立て（問題解決のための道筋）が浮かび上がってくるのです。土地を担保にしたいいわゆる間接金融の問題点を確認し、不動産市場を変えていくための突破口として証券化・流動化に真摯に取り組んでいかななくてはならないということもわかりました。その関連で、J-REIT（不動産投資信託）についても真剣に議論しました。

こうした議論は中途半端で、きちんとした学者の分析にはなっていません。しっかりした統計分析や、各国制度についての緻密な比較研究などを行っている時間はなかったのですが、ただその分野の専門家から話を聞いて、それについて何人かの信頼できる人たちと議論していくうちに、「もうこれしかない」という方向に話がまとまっていきました。それが証券化・流動化という方向性でした。言うまでもありませんが、こうした方向性は経済戦略会議ではじめて出したというのではなく、すでに政府の内外で検討されていたいろいろな所での議論を集約したということです。

経済戦略会議では、最終的には総理に報告書を提出することになっていましたからあまり無責任なことではできませんので、制度的背景などについては政府スタッフが調べてくれました。しかし、議論のポイントはその前の段階にあったと考えています。98年頃日本の金融市場がたいへん厄介な問題を抱えていたときに、どのような方向で考えたらいいか、それに対して1つのビジョンを示すことです。多少不完全な形でよければ、意外と簡単に、しかも短期間にビジョンを提示することができるのです。

こうしたビジョンはひょっとしたら間違っているかもしれませんが。間違っているかの判断は最終的には問われますが、しかし、仮にそれが結果的に間違った議論であったとしても「見方」を世の中に示す。これがとても重要だと考えたのです。

こうした問題はたくさんあるんですよ。たとえば、年金や地域活性化の問題、そし

て FTA（自由貿易協定）や日中関係などもこれにあたるのかもしれませんが。キーパーソンから本音の議論を聞く。キーパーソンから骨太の議論をその方に迷惑にならない範囲で聞いていく。そしてその内容を NIRA のようなシンクタンクが世の中に提示していくことが重要だと思うのです。

政府担当者が置かれているポジションも関係します。行政組織の担当者はこういった問題にまさにどっぷり浸かっていて真剣に悩んでいる。けれども彼らには政策責任がありますから、周辺との関係をみながら課題をかなり削ぎ落とした上で政策を提示せざるを得ないわけですね。

しかし、政府が削ぎ落とす前の、少し荒削りだけでも一定のストーリーを示せる段階で世の中に提示する。それをきっかけに多様な議論が生まれればいいのです。

### **問題の本質を見抜く - IT 戦略会議での経験**

もうひとつ私が同じような経験をしたのが、2000 年夏、森内閣が設置した IT 戦略会議です。

IT 戦略会議の問題意識は次のようなものでした。当時日本では ADSL のブロードバンドに接続していた人が 2500 人くらいしかいなかった。ところが韓国では 30 万人以上がつながっているというデータがありました。そこで日本の IT 政策に何か問題があるのではないかと、ということで発足した会議でした。会議には私が尊敬する慶応大学・村井純教授などの専門家が参加していました。

IT 戦略会議で数回程度議論するとすぐに問題の本質が見えてきました。要するに NTT 回線を ADSL に開放するかどうかだったのです。細部にわたる議論はもちろんたくさんあります。たとえば、NTT 回線を ADSL に開放したら NTT の電話線にノイズが発生するという問題などを指摘した方などもありました。このほか、実際に NTT 回線で他業者にアクセス機能を与えた場合の料金体系の問題もありました。こうした問題は緻密に議論しなければなりません。その一方で問題の本質は「NTT 電話線は誰のものか」という基本的な問いにありました。NTT のものなのか、それとも国民のものなのか。こうした視点から議論すればすぐに問題の本質を見抜くことができます。そしてその内容を早急にある程度まとまった形で示していく。これがまさにシンクタンクの機能だと思うのです。

### **議論の喚起、メディアとの違い**

政府から独立したシンクタンクが政策をめぐるストーリーを示すのです。政府との関係では、個人的な関係があったり、問題が起こったときにその問題に関連したネッ

トワークを知っていたりすることがあっても、政府から距離を置いた独立したシンクタンクがストーリーを出していくのです。少しおこがましいのですが、こうした論点を提示するだけでなく、一定の影響力を示して世の中の議論を喚起することができればとも考えます。

その相手は専門家だけではない。たとえば不動産の証券化の話題をその分野の専門家に投げかけたら、彼らはビジネスのコミュニティを使って「自分はどのようにして儲けようか」を考えるでしょう。これに対してそれを阻みたいと旧勢力もいて、彼らはそれを潰したい。不動産についてこういった深刻な問題があってこういった方向があるんですよ、といった内容を提示する相手先は専門家だけではありません。

こうした問題を投げかけたい相手は、私の好きな言葉でいうと“intellectual layman”、つまりその分野の専門家ではないけれども十分そういう問題を受け入れる知的素地があって問題意識もある人々です。こうした方々に議論の方向を示したい。

日本にはこうした「場」が少ないのですが、いま、この役割を担っている最大勢力は新聞でしょう。新聞は1週間あるいは10日間のサイクルで仕事をしています。新聞のほかにテレビがあります。私はテレビの現場もある程度知っていますが、テレビでは2時間のサイクルで仕事しています。放送前に録画テープを持った担当者が万一転んでしまったら放映内容に影響が出るといった世界で勝負しています。もちろんそれはそれで大事です。しかし、新聞やテレビに対して2ヶ月から3ヶ月間くらいのサイクルで考える組織も必要だということです。そのとき、アカデミズムをあまりに意識して、整合性がよくとれていて精緻で欠点がないものを出す必要はありません。「問題意識」を示していくことこそが大切です。

## 短期間でストーリーを示す - 航空政策の議論から

今日、本を持ってきました。つい1週間前に出版された『日本の空を問う』です。座長を務めたアジア・ゲートウェイ戦略会議で議論に参加し、それをもとに書きました。会議の中でクローズアップされた空港の問題を取り上げています。

少し裏話をさせていただくと、原稿を書き始めて約2ヶ月で最終稿が完成しました。しかもそのうちの1ヶ月半は、出版したときに批判されないように、文献を精査したり、ほかの人の成果を評価したりするといった、いわば形式を整えるための時間でした。執筆をはじめ前の1ヶ月ほどの間にアジア・ゲートウェイ戦略会議で議論していて、問題意識がしっかりとしていましたので、基本的な論点であれば1週間程度で書き上げることができるのです。主張したいことがはっきりしていれば短期間で原稿を完成させることができるのです。

この本で提案したい内容は実に単純です。第一は、アジアでオープンスカイ政策を

採ることがいかに重要か。第二は、従来型のいわゆるハブ・アンド・スポークの航空ネットワークに加えて、ポイント・トゥー・ポイントと呼ばれるローカル空港を直接結ぶ新しい路線ネットワークの形成です。この背景にはLCC(ローコスト・キャリア、低価格空港会社)の台頭がある。このほか日本の視点で見れば、アジアなど近距離にある空港を重視することも指摘しました。

したがって、これからの問題は成田をいかにしてハブ空港に育てるかということではなく、羽田を含めた各空港からの直接ルートで航空ネットワークを作ることです。そのカギになるのが、価格の問題、つまり料金規制をどうするか。さらにもっと大きな問題として羽田空港をどう活用していくか。このように10項目くらいの論点があることがわかりました。

これらの論点は多くの専門家がさまざまなところで議論しています。今のようなクリティカルな時期にいくつかの議論を整理してストーリーに仕立て直して示していく。こういった活動がとても重要で、このような観点から政府との距離を考えれば、シンクタンクは面白い存在になるでしょう。

## 地方分権時代の知的ネットワーク

今日は地域の方もたくさんいらしていますね。もうひとつ重要なのが、地域の政府 - 都道府県や市町村 - との関係です。ここでNIRAのような組織ができることは何か、についてふれてみたいと思います。

和歌山県の仁坂吉伸知事は私の同級生で、先日和歌山県に招かれて道路について議論してきました。和歌山県は海岸線が多く、そのために道路開発が遅れているのです。どのようにして道路を建設するかが大きな問題になっています。その議論には何人かが招聘されていましたが、私のような人間が呼ばれた理由は、我々が持っている知恵を借りたいというよりは、むしろ和歌山県が持つ問題意識を中央に伝えてほしいのだと感じました。しかも、こうした問題意識を中央に伝えたいというのは、何も和歌山県に限ったことではなく、四国や九州でも同じような問題意識があるかもしれない。同じような問題意識を共有する、こうしたことを期待していたのでしょう。

このとき知的ネットワークがきわめて重要です。ネットワークの相手は政府かもしれないし、ジャーナリストかもしれない。あるいはそういった問題を真剣に考えている研究者かもしれません。こうした人々が東京にいるとは限りませんが、問題意識を共有してほしいというメッセージだったのではないかと考えています。

これからは地方分権の時代だといわれていますが、地方分権の時代というのはひとつひとつの地域が、たとえば自治体や地域のコミュニティがそれぞれ勝手に独立して、50以上の自治体が違うベクトル方向に向いていくということではありません。独自性

は、もちろん持たなくてはいけないんですが、それと同時にネットワークも重要で、地域が、地域同士、あるいは国や日本全体に対してどのようなネットワークを持っているか、なのです。たとえば財務省、農水省、国交省などと都道府県は旧来から関係がありましたし、地域選出の代議士と中央の人が会話する、そういったルートもある。こうした旧来型ではなく、ソフトな、知的なネットワークも力を発揮できる。

日本ではこうしたハブあるいはネットワーク機能がとても弱い。中央集権のしくみがあまりにも強固にできすぎたために、これまでは政治家や行政だけのネットワークに集中していた。ところが社会は多様化しています。ジャーナリストや研究者、さらには政治家や官僚との知的なネットワークをうまく活用しなければならなくなった。こうしたネットワークの中でシンクタンクが果たす役割がある。別にロビイング(lobbying)しようというわけではありません。知的なレベルでこうした役割が必要になるということです。

## ジャーナリズムの活用

大学を中心とした知的コミュニティと政府との関係について説明してきましたが、もうひとつのポイントがジャーナリズムです。これが NIRA にとって非常に悩ましい。NIRA のようなシンクタンクでは、ジャーナリズムとどのように違うポジションをとるかという問題が一方にあり、他方、ジャーナリズムをどう活用するのかという課題もある。

ジャーナリズムと異なったポジションのひとつは、シンクタンクは採算を考えなくてもいいので採算が合わないプロジェクトも実施できるという点です。次に、新聞のように毎日発行しなくてもいいので、シンクタンクは2ヵ月あるいは3ヵ月といったオーダーでものを考えることができる。それから、シンクタンクは自由ですから、新聞の編集方針や総合性といったことを考えないで、特定の問題を発信することができるといった点があります。

その上で重要なポイントがいくつかあります。NIRA は多分特にあてはまるのですが、限られた人材と限られた組織の中で、すべてを自分で発信しようというのはやはり無理なんですね。たしかにインターネットの時代ですから優れたホームページを持ってそこから発信していくことはできる。しかし一般の人々は、まず新聞を読んでそれから主要雑誌に目を通す。さらにもし web サイトを見るならば、自分たちがしばしばアクセスするサイトを見るケースが多い。したがってこうした媒体をどのように活用していくか、これがこれからのシンクタンクにとってとても重要だと思うのです。

一つの試みとしてまとめたのが、講談社から出版された『日本経済の「いま」がわかる 11 のトレンド』です。講談社は先進的な研究を扱うというよりはどちらかという

と一般誌を扱う大衆的な書店です。ですからこうした内容の本は講談社には作れない。この本のひとつひとつは「NIRA 政策レビュー」として 10 ヶ月あるいは 11 ヶ月といった期間積み上げてきたものです。これだけのコンテンツを作るにはノンプロフィット・アクティビティ（非営利活動）が必要です。利益を上げるのではなく与えられた財源の中でどういった成果を上げていくか、といった活動です。実際に NIRA 政策レビューでは、FTA や日中貿易の問題、そして年金や格差の問題などさまざまな問題を取り上げています。それぞれの内容について、その分野で比較的発言力がある方、そして可能ならば異なった見方をする方々にそれぞれ原稿執筆してもらい、冒頭に私が問題の概観を提示しています。こうしたものを整理して発信するときには、出版社、あるいは新聞でもいいしテレビでもいいので、いわばジャーナリズムの幅を広げていくこともできるかもしれない。

この点についてアメリカのシンクタンクを例に見ると、ジャーナリズムとシンクタンクの関係がとても濃いことがわかります。次に私が好きな 2 冊の本を例に説明してみましょう。

朝鮮半島問題に関する著作でもっとも影響力のある識者にオーバードファー（Don Oberdorfer）がいます。金日成や金正日、それから韓国の代表にもっとも多く会っていると思われる人物で、彼が執筆したのが“The Two Koreas”です。2000 年頃までの朝鮮半島問題について知るときにとってもよくできた本です。

ジャーナリストとして蓄積してきたものを本にまとめるときに、彼はシンクタンクにしばらく在籍してこの本を執筆しています。その間、資金面も含めてシンクタンクがサポートしたことでしょう。いわば知的サポートもあるでしょうし、場合によってはその間の生活費のサポートもあるかもしれない。こうしたサポートがあったからこそ質の高いアウトプットに仕上げることができたわけで、シンクタンクのこうした機能の意義は決して小さくないのです。

もうひとつ私の好きな本が“The River Runs Black”です。執筆者の名前がとてもいい、エリザベス・エコノミー（Elizabeth C. Economy）っていうんです。覚えやすいでしょう。この本はごく簡単に説明すると、いまの中国の川は真っ黒だ、といった内容です。中国の環境問題の現状を書いた本の中でおそらく最高の本だと思うのですが、彼女もジャーナリストです。この本を書くためにある期間、シンクタンクに籍を置いています。

何がポイントでしょうか。単に本を執筆してくださいというわけではありません。こういったテーマで、こういったスタンスの本があればいい、とシンクタンクが考えて、その内容で書ける人を探す。もちろんジャーナリストでなくてもいいんですよ。アカデミア（学者）でも行政官でも構わないのですが、本の中身まで踏み込んで、その上でサポートして成果として発表していく。こうした活動がシンクタンクにとってはす

ごく重要なんですね。

実は編集者もこうした活動をしているわけですが、私も雑誌や本の編集者をよく知っていますが、1人で10冊も15冊も担当していますから本の中身をそれほど知らなくても経済から経営、そして社会に関する本まで作ってしまう。

シンクタンクの場合はこうした編集者とは違う。たとえば日本についてこういったテーマの本やレポートがあればいいとシンクタンクが考える。そしてこの内容だったらこの人に執筆してもらおうといった思考です。まさにこの人に、この背景で書籍としてまとめてもらいたい。こうしたかたちでシンクタンクは取り組むことができます。いまの説明は出版に限っていますが、シンクタンクにとってジャーナリズムとの関係が重要だというある種のスタイルを示していると思います。

シンクタンクがおかれているポジションは、大学などの知的コミュニティ、政府、そしてジャーナリズムとの間で、ある程度距離を取りながら、相互作用をうまく活かしてやっていくか、です。こうしたことが要点だと考えています。

## **NIRAのこれからの姿 - 活動の柱**

もうずいぶん時間をオーバーしていますから、そろそろまとめに入ります。それではこうした中でこれからNIRAが何をやっていくか。これはもちろんNIRA内部の人たちとこれから議論しながら決めていきたいのですが、この点についていくつか整理してみたいと思います。

一つは、これまでのような研究プロジェクト方式で、レポートを出していくという方法です。私が知っているアメリカのシンクタンクでこのスタイルの活動で一番成功しているのは、National Bureau of Economic Research (NBER) です。NBERは、ハーバード大学やMIT(マサチューセッツ工科大学)のすぐ近くにあって、プロジェクトをすべて外の人に任せて活動しています。少し前に私にも声がかかったのですが、MIT教授(当時)のポール・クルーグマンに、当時、議論が非常に激しかった日米貿易関係に関する本を書いてほしいとNBERが依頼しました。あるいはクルーグマン教授がそのようなプロジェクトの企画をNBERに出したのかもしれませんが。クルーグマン教授がこれに適した人を10人くらい選んで、それぞれが論文執筆して、さらに会議を一回開催して議論を交わしました。その成果を書籍として出したのです。このスタイルはこれまでNIRAが実施してきた研究プロジェクトのひとつのパターンです。

二つ目は、個別プロジェクトについてタイムリーにまとめていく手法です。さきほど指摘したオーバードーフアンの本が象徴的です。どういったテーマで、誰に、どのくらいのボリューム(分量)で書いてもらうか、こうした点がポイントです。

三つ目として、NIRAのような機関にできるのは、資料やデータ、あるいはケーススタディといったものを提供していくことで、これからNIRAで取り組んでいきたいと思っています。たとえば格差問題はいま大きな問題になっていて、さまざまなレベルで議論されています。とても難しいテーマですが、よく見てみれば世の中には格差問題についてたくさんの考え方があることがすぐにわかります。ここでいう世の中は日本だけではないんですよ。日本も含まれますが、むしろ海外にもある。格差に関する論点を4つか5つに分類してそれについてNIRA内部で議論する。そしてもっともわかりやすい論文やエッセイを10本程度集めて、たとえばリーディングスにまとめていく。さらにそれにコメントがつけられればもっといいものになるでしょう。ある種の資料になる。格差問題のほかにもこうしたかたちで取り上げられるテーマはいっぱいある。世界の多くの国がそれぞれ違ったレベルで悩んでいる問題ってほかにもたくさんあると思うんですね。

ケーススタディも重要ですが、これをどのように進めていくかはまだ思案中です。たとえば、いま問題のひとつになっている年金改革があります。年金制度を変えるときに押さえておくべきポイントがいくつかあるでしょう。たとえばスウェーデンの改革はどのように進められたか、日本の2004年改革の中身は何だったのか、さらにはデータ上の人口推計値によって結果にどのくらい差が出てくるのか。専門家による助言も必要になる場合もあるかもしれませんが、こうした内容についてそれほど難しいレベルでなくても、わかりやすいようにまとめていきたい。年金を考えるためのリーディングスを5から10本紹介することも試してみたい。こうしたアウトプットを、その都度出していく方法もあるかもしれません。資料やリーディングス、そしてケーススタディといったものを発表することがNIRAの活動のひとつの柱になると考えています。

それから4つ目にあり得るのは、アメリカなどでよく見られるケースですが、政策アナリストが自分の名前で定期的に会員に配るレター形式のレポートがあると思います。政策問題は日々刻々微妙な変化にさらされています。また、政権が変わったり世界で大きな変化があったりすると、世の中で重要視される課題も少しずつ変化していきます。そうした点について、定期的にコメントを提起するというのもシンクタンクが行える活動の一つかもしれません。

先日、外交アナリストの岡本行夫さんとお話していたら、岡本さんのシンクタンクでは世界の軍事技術についてのレポートを作成して、定期的に会員に報告しているようです。先日、パワーポイント形式になっているレポートの一部を見せてもらいましたが、ロボットの兵士が動いている映像が載せてありました。大変に興味深い映像でした。岡本さんにいわせればインターネットで探せばこうした情報はいくらでも集まるといことです。重要なことは、軍事技術というような普通の書籍などでは簡単に情

報があつまらないテーマについて一貫して追いつけ、情報を蓄積することだということです。岡本さんの研究所でやっている軍事技術レポートのように一貫したテーマを追うのか、その時々的重要なテーマについて時宜に合ったコメントをするのか、形式はいろいろありえると思いますが、レポートやニュースレターの形式で、そのたびごとに重要テーマを発信していく。これもシンクタンクの役割でしょう。そしてその延長線上に、特定の問題でシンポジウムやコンファレンスを開催することもできるでしょう。

くり返しになりますが、大学、政府、そしてジャーナリズムとの関係を見ながら、重要な政策課題についてさまざまなテーマで発信していく。問われているのは、多分このような活動かなと思っています。

もう時間がきました。あとは皆さんからご意見やご質問、コメントをいただいて意見交換したいと思います。今日はシンクタンクのあるべき姿というよりも、NIRAに何ができるか、という点にフォーカスを絞ってお話致しました。これを含めてご意見をいただきたいと思っています。

どうもありがとうございました。（拍手）

司会：それではフロアからご質問をいただきたいと思っています。



鈴木 崇弘 氏（シンクタンク 2005・日本）

私は政策研究や政策シンクタンクというのは、それぞれ政治的価値観を明確にしないといけないという意識を持っています。伊藤理事長がいまお話された内容はとてもクリアでスムーズに頭に入ってきたのですが、そうした部分だけではなく、政治的価値観などのような「毒」のような要素もシンクタンクには実は必要で、日本のシンクタンクにはそうした部分が今まであまりなかったのかなと思っています。これからは日本のシンクタンクには、政治的立場や自己の政治価値観を明確にして活動して、もう少し「毒」の部分が必要なのではないでしょうか。

シンクタンクのリーダー的存在である NIRA がそうした特徴をだすことはできるのでしょうか、あるいはできないのでしょうか。ご意見があれば教えていただきたい。

**伊藤**　　すごく大事な指摘ですね。「毒」がどうか分かりませんが、政策問題では非常に強いスタンスを出すことも重要だと思います。とはいっても、「誰の名前で発信するのか」という点が問題です。ジャーナリズムとの比較でみるとわかりやすいのですが、日本では朝日、読売、産経といった各紙をイメージで見ることが多い。ところがたとえばアメリカの新聞では、トーマス・フリードマンがニューヨークタイムズでこう指摘した、あるいは誰々がこの新聞にこういった内容で寄稿した、といった具合です。これからのシンクタンクは、シンクタンクのブランドとは何だろうかを考えると、シンクタンクがある特定の思想を発信するよりも、むしろシンクタンクという「場」を活用して、誰があるいはどのチームが情報を打ち出していくか。こちらの方が重要になるのではないかと私は考えています。そしてそれはシンクタンク自身を守ることにもつながるのです。

ネットワークでは、発信者の顔が見えることが非常に大切です。それゆえに NIRA にとってもきわめてクリティカル（重大）な問題で、NIRA がそのブランド価値をどのように高めていくかという姿勢はあまり適当ではなく、NIRA の場を使ってどういった方々が活躍できるか、それによって結果的に NIRA のブランド価値を高める。個人の名前であれば、鈴木さんがいま指摘されたように、むしろ「毒」を出す、あるいは違いを出さないと、議論としては面白みがなくなるでしょう。

山下華陽（早稲田大学大学院公共経営研究科大学院生）

お話を伺っていて、ポイントだなと思ったのは、キーパーソンがいて、その方たちと話をすると問題の所在がわかり、どうすべきかといったストーリーが見えてくるということでした。そういったことが、伊藤理事長が指摘される「政策議論の場」で実現できると理解しました。では「ネットワーク」や「政策議論の場」を具体的に形作

っていくにはどうすればよいのでしょうか。また、NIRA としてどのように具現化していくおつもりなのかについて教えてください。

**伊藤** さきほどのキーパーソンの話では、不動産証券化の事例、あるいは航空産業の例を取り上げてみましたが、こうしたケースではおそらく「(外に向かってオープンな)政策の議論の場」を作ってはいけないんです。それは、きわめてコンフィデンシャルなので、極論をいえば、夜お酒を飲みながら本音を聞くといった具合になるかもしれません。たとえばそれを私がまとめるとなればあくまでも私の名前でそれを整理する。多分こうした方法になると思います。

これまでのシンクタンクの活動の中にこうした手法があったかどうかわかりません。キーパーソンはやはり匿名性がないと本音では話をしてくれません。運営はきわめて難しくなりますが、これもシンクタンクの役割の一つになるでしょう。匿名性が確保されたところでの本音の議論の要点をまとめていく。こうした議論がありますよと、伊藤の名前なり NIRA の誰々の名前なりで外に示していく、こうした手法になろうかと考えています。そういえばチャタムハウス・ルールという、「内での議論はオープンに行うが、外に出すときにはそれが誰による発言かは明らかにしない」考え方がありますが、これなども有効でしょう。

その上で、さらに何らかのオープンな議論の場を設ける、というのはあり得るでしょうし、先ほど申し上げたシンポジウムやディスカッションという選択肢もあります。ただ、それはどちらかというところ次のステップですね。いい議論が表に出てくる、本音の議論が表に出てくる。これが大切でしょう。

金子 洋一氏(東京財団)

NIRA は認可法人から財団法人へ「民営化」されるのですね。シンクタンクという市場はたいへんに小さいながらも、世の中には大小さまざまなシンクタンクがあって、NIRA のように大きくて優秀な財団法人ができると、あたかもそんなに大きくない池の中に巨大なクジラがどーんと入ってくるような形になるのではと考えています。NIRA という組織の特質を考えると、ほかの民間シンクタンクとのすみわけが重要になってくるのではないのでしょうか。このあたりについて伊藤理事長がどのようにお考えになっているか、ぜひお聞かせいただければと思います。

**伊藤** まず事実関係からいうと NIRA はクジラではなくて金魚みたいなものですから。食べられないように気をつけなければならぬんですけども(笑)。

ただ、必ずしも競合だけを案じる必要はないでしょう。今後の NIRA の姿では委託

研究を多方面から受託しなければならないということにはおそろくならないと思うんですよ。それよりは今ある基本的な資源をもとに、いいものを出していきたい。もちろん委託と結びつけば、それも否定はしませんが競争はまずないと考えています。

次に考えられるのは、他のシンクタンクや組織とすみわけです。一例をあげますと、目下、経済産業省の研究所が進めているサービス産業の活性化のプロジェクトでは、NIRA ではなく伊藤元重個人に対して依頼がきています。私は、とりあえずこれは個人で引き受けるとして、これをどうすれば NIRA に結びつけられるかも考えています。あちらの方が資金はたくさん持ってますからね。この場合も成果が大事です。その成果は経済産業研究所のものだとか NIRA のものだとかいわずに、互いに成果をうまく共有できれば前向きな思考ができるかもしれません。

テーマによっては NIRA でも近々開始しようと思っていた地域の問題で、仮に四国の問題に取り組むとすれば、四国のシンクタンクとの共同研究もあると思う。そういった意味では一つのシンクタンクだけでできることは限られていますから、むしろ共存するすべを考えないといけません。先ほどシンクタンクはジャーナリズムを活用しなければいけないと話しましたが、ジャーナリズムのみならず、シンクタンク同士が互いに活用し合う。こうした手法も検討に値するような気がします。

このほか、シンクタンクとはいえない財団もありますよね。研究を多少志向する財団です。たとえば不動産協会からは住宅問題について活性化との関連で議論してほしいと、これも伊藤個人宛に依頼がきています。このほか農林系の協同組合などもあります。ある程度資金を持っていても自力で研究したり議論したりする企画力がないときに、それを共同事業にするということもあり得ます。相手が公的機関だと、ニーズの問題で難しい場合もあるかもしれませんが、どうやって互いに利用していいのか、これを思案する必要がありますね。

ただ一番大事なのは、NIRA は決してクジラではありませんので（笑）むしろ食べられてしまう金魚みたいな存在ですので、優しく扱っていただけるとありがたいと思っています。

森 茂 氏（千葉県東京事務所）

地方分権の観点からは道州制などいろいろなテーマがあって、自民党、総務省、全国知事会とたくさんの組織がこうした問題に取り組んでいます。そのとき各組織がそれぞれ考えているかというところではなく、シンクタンクなどを加えて検討している例が多い。ある意味でシンクタンク同士の競争になっている側面があります。そこで大切なのが成果です。すみわけもあるのかもしれませんが、それ以上に地方分権や道州制に関連していえば、誰が勝つあるいは負けるといったことではなく、日本

にとって一番いいものは何か。本当はこうした観点から競争していかななくてはならないはず。ところが実際はその途中段階で、各機関が利用するシンクタンクの中でより賢い、あるいはよりよい成果を出せる機関に依頼した方があたかも勝者のようにみえてしまいがちであるという現実があります。

たがいに競争しあって最終的にそれをうまくまとめていく。うまくまとめるために誰がリーダーシップを取って動けばいいのか。こうした点について伊藤理事長のご意見をお聞きしたい。

**伊藤** 道州制は面白い事例です。ある種の政策のパッケージみたいなものを作ろうということですね。どこまで踏み込めるかは別の問題ですけどね。しかし、パッケージ化するとおそらくコンペティティブ（競合的）になるかもしれないですね。でもそれはそれで、私はいいと思っています。競争のないところにシンクタンクはない。

しかし、たとえば道州制といったテーマになれば、その手前でできることっていっぱいあると思うんですね。道州制を考えるためのプロット（構想）といった具合に、メリット・デメリットを整理してみるという方法があります。もしくは海外で自治体を広域化したことによって得られた経験が得られた事例も調べられるかもしれません。さらにいえば、道州制に関連してしっかりとまとめられた文献を集めてリーディングスをつくる方法もあるでしょう。アプローチのしかたは多様です。競争する面もあればそうでない面もあるのではないのでしょうか。

地方についてさまざまなテーマがある中で、たしかに道州制や三位一体改革は非常に大きくかつ緊急性あるテーマです。こうしたテーマについて、さきほどから申し上げている手法を用いて何かができるれば確かにいいかもしれませんが、このほかにもNIRAのようなシンクタンクができることが意外にあるかもしれないですね。

今回の参院選では自民党は日本海側や四国で負けた。自民党のためでなく、こうした地域に対して日本の中での位置づけやそのあり方について展望が与えられていないということがその背後にあるとすれば、NIRAとして四国という範囲に絞って考えてみることもできる。10年後あるいは20年後に向けて四国という地域が活性化するために必要なシナリオは何か。枠組みを少し広げて検討することもできるかもしれません。四国について、人口動態や産業構造がどうなるか、税の可能性はどうか、こうしたことについてその地域のそれこそキーパーソンに話を聞きながら、一つのストーリーに展開していく。

NIRAでとりくめば、四国の中、あるいは四国でもベクトルがやや異なる香川県や愛媛県の方々がまとめていく場合とは少し違ったものができるかもしれない。地域の人の連携もあるでしょうが、東京にいるからこそ考えられる地域の問題もいっぱいあるような気がするんですね。だからこうしたところではあまり競合しないのではな

いでしょうか。あとは、いい問題をいかに捕まえてくるか。この点に集約されるのではないのでしょうか。

坂田 顕一氏（公共政策プラットフォーム）

民主党が一昨年立ち上げた、まだ生まれたての小さな政党系シンクタンクの公共政策プラットフォーム(プラトン)の坂田です。7月の参院選において逆転現象がおき、政権交代の可能性が出てきました。シンクタンクにはいろいろな機能があるかと思いますが、シンクタンクにおける政策人材のプール面についてどのように考えればいいのでしょうか。

たとえば政党そのものは表だった動きができなくても、民主党の『次の内閣(ネクスト・キャビネット)』のように、シンクタンクが政権交代時に政治的価値観を共有したり賛同した人を政府の局長以上のポストに就いてもらうようなリクルーティングをしたり、そのためのネットワーク作りが必要かと思います。人材のネットワークづくりの面で、NIRA が政党系シンクタンクも含めて、これまでとは違った、シンクタンクとの連携を深めることもあるのでしょうか。また、ネットワークをつける上で、何かアイデアをお持ちでしたら教えてください。

**伊藤** 難しいですね。まず NIRA にできるかどうかになると、自民党と民主党、どちらかに偏ってつきあうことはできないし、両方とつきあうとなると両方から叱られるかもしれないし……。なるべく政党とは距離をおいた方がいいのかなと。悩ましいところがあると思うんですけども。

ただ、伊藤個人としては、自民党も民主党も含めて、いろんな方とお会いする機会が多い。そのときに話す内容では3分の1くらいがネットワークに関するものですね。政策に関するテーマや、それに対してそれぞれがどのような意見をもっているか。こうした話を政治家や政党の関係者と交わすことでできる人材が NIRA あるいは NIRA の周辺に生まれてくるといいのかもしれませんが。たとえば政策リール(糸巻)つまりこのテーマならばこの人に聞けばいいといったように人の名前がわかる、こうしたしくみが可能になればいいとは思いますが、ただ、政党との関係となるとなかなか難しいですね。

そうはいつでも日本でも人のネットワークは決して稀薄ではなく、むしろ関係が深いのではないのでしょうか。東京はある意味で不気味なところで、私みたいな人間でも政財官のたくさんの人々に会う機会があります。利害関係が何もないので安心して会うことができるのかもしれませんが、こうした特徴は東京のほかには、ワシントンやロンドンなど限られた都市にしかないと思いますね。こうして考えていくと、何も心

配しなくてもネットワークはすでに結構あるのかもしれない。ただネットワークが少しいびつかもしれませんね。

さきほど申し上げたように、具体的な政策や政策提言といったかたちで知恵が表に出て、行き来する。うまく説明できたかどうか自信がありませんが、こういった感じの方がいいのかもしれない。

ひとつ成功例をあげて説明してみましよう。ダボス会議（世界経済フォーラム）のナンバー2 をずっとやってきたスマジャ氏は私の友人でもともとはジャーリストだった人物です。ダボス会議の知的部分は彼の貢献が非常に大きかったと思います。ところがトップが彼を切ってしまったものですから、彼はスマジャン・アソシエイトという組織でいろいろ活動するようになりました。

この中の中心的な会議であるグローバル・ストラテジー会議には私も参加していて、固定メンバーで年2回世界のどこかで開催される、グローバルなインテレクチャルな会議です。この会議の流れで彼は各国にさまざまな場をつくっています。日本では、10年後あるいは20年後の日本を考えるとといったフォーラムを開催しています。これまで招待された人物には、官房長官の時の安倍首相、塩崎恭久さんや与謝野馨さん、野党だと岡田克也さんや古川元久さん。このほか、外務大臣も、財界や学界からも招待されていて、一日中ずっとそこでかなりつつこんだ議論をしていました。チャタムハウス・ルールが採用されているので、誰が話したかはいっさい表には出ませんが、どういった内容で議論されたかは公表されます。シンクタンクがこうした場を設定することはできるかもしれませんね。

スマジャ氏の日本の会議については日本経済研究センターに協賛を依頼したので、日経新聞に会議の内容や成果が掲載され、会議の内容が外に発信されています。いまのような世俗的な会議ではなく、昔のいい時代のダボス会議のような集まりをシンクタンクが中心となって設定する。それによってネットワーク関係が深まる。互いに顔は知っているけれど、たとえば日中関係についてここまで深く議論したことがなかった、といった時には非常に効果的かもしれません。来年も開催されると思いますから是非参加してください。

藤野 直明氏（野村総合研究所）

霞が関が日本でもっとも優れたシンクタンクとする見方もあります。シンクタンクが政策を提言し、政策が実行され、成果をあげていくには、お話の中にあつた政府系のシンクタンクだけでなく、霞が関の各課との関係構築が重要とも思いますが、この点についてどのようにお考えでしょうか。

**伊藤** 原課とは難しいでしょうね。ただ、この『日本の空を問う』がいいケースですが、この内容では国交省の航空部局の主流派は改革にはあまり積極的ではない姿勢を見せました。ところがその下には改革マインドをもった人々もたくさんいました。こうした方々に迷惑をかけないような形で話を聞くあるいは議論するというのありうるでしょう。原課にもこうした方がいるかもしれない。原課のオフィシャル(公式)な立場でつきあうのでは難しいかもしれませんが、そういう方と積極的に意見交換することは可能でしょう。

もうひとつありうるのは官僚 OB です。原課あるいは主流かどうかわかりませんが、航空の問題では国交省 OB の中にはこの分野で強い改革マインドをもった方もいました。こうした方は OB になれば比較的自由的な立場で議論に応じてくれるのです。霞が関とこうした関係が構築できたら可能性がさらに広がると考えています。

もうひとつ霞が関とのつきあい方で可能性を探りたい点については、これまでの NIRA と内閣府の関係で考えることができます。NIRA は内閣府との関係が深かったのですが、そのことが逆方向に働いてしまっていました。せっかく内閣府から人を迎えても研究に着手してもらいよりも総務や組織運営に時間をとられてしまっていたことが多かったという反省です。霞が関をシンクタンクとする見方があったとしても、20年前に比べると行政事務が忙しくなりすぎていて、官僚が自由に考える時間がなくなってきたという現実があります。理想的にはリボルビング・ドアかもしれませんが、それは難しくても官僚の方々、中でも若手が1年から2年 NIRA にきて、個人の名前で研究をまとめて成果を出して役所に戻る。可能であれば、官庁エコノミストとして名前を世の中に認知してもらうきっかけとなればよい。オーバードーフアンのようなジャーナリストを巻き込むスタイルとは異なりますが、霞が関や官僚とのこうした関係を築くことができればいいのではないかと考えています。

大林 尚氏(日本経済新聞社)

政党との関係では選挙でマニフェストが定着してきており、このマニフェストの検証がここ何回も行われている。新聞社もシンクタンクもそして研究者なども与野党の政策についてそれぞれの視点から評価する検証大会を行っています。今回の参院選では民主党が圧勝しました。民主党のマニフェストでは選挙で対立軸になった、たとえば年金問題では現行の制度と180度違う政策案が示されています。力関係がかわって民主党が示す政策の実現性が問題になってきており、野党案だからというだけでは済まなくなってきました。

マニフェストの次のステップとして、どちらの政策案にどういった利点があるか、つまり政策案のメリットとデメリットを評価することも重要になってきた。取材者

による評価だけでは限界があるので、シンクタンクが、各政党が提示した内容について、政治的実現性や経済合理性から、きっちりとわかりやすく整理してメリット・デメリットを評価して、国民にとって、あるいは経済的観点から見て、さらには総合的に判断してどちらの案が優れているか。こうした評価についてもっと発言されてはと私は考えますが、伊藤理事長はいかがでしょう。

**伊藤** まったく考えていませんでしたが、たしかにそれができたら素晴らしいかもしれませんね。ただ、どういったかたちで中立性を担保するのか、が難しいかもしれませんね。

経団連では自民党と民主党の案に対して点数をつけていますが、こうした方法ではなく、NIRA であればコメンタリー的（論評）になるのかもしれませんが。たとえば民主党の消費税増税を行わないという案に対しては、それで本当に実現可能かどうか。数字を見ながら専門家の方々に議論してもらい、マニフェストに対して問題を提起してもらおうといったかたちになると思います。おそらく批判的な内容が多くなるでしょうが、議論することはできるかもしれない。可能であれば、議論だけでなく、もう少し組織化されたかたちで評価できれば、なおいいかもしれません。作業量と中立性の担保とのバランスで難しい問題もあるかもしれませんが、非常にいいアイデアなので考えてみたいと思います。

岡田 健氏（東京大学大学院新領域創成科学研究科大学院生）

日本のシンクタンクの財政運営は、個人や企業からの寄付が中心のアメリカの事情とは異なっていて、難しいと思っています。シンクタンクの財源やその活動経費についてはどのようなアイデアをお持ちでしょうか。

**伊藤** アメリカと一概に比較できないのは、シンクタンクだけでなく大学も同じです。ハーバード大学の基金は3兆円もあって、最近では収益率17-8%と聞いています。ハーバードのファンドの利子収入だけで 東大の全学予算を超えているのです。このほかに高額な授業料や寄付もある。ある大学関係者は「勝負にならない」とこぼしています。これと同じ問題が日本のシンクタンクにもあると思うんですよ。

ですからこれは何もシンクタンクだけの問題ではない。パブリック（公共的）なものにプライベート（民間の）なマネーがどれだけ入るか。この点について真剣に考えなければなりません。いちシンクタンクでは難しい問題でしょう。

私が、NIRA 理事長個人としてとりあえず考えるのは、ほかのシンクタンクに比べて少し恵まれているのは、NIRA はまったく収入がなくてもファンド（基金）のベ-

スが一応あってそれをもとにできることをやっていけばいいということです。その上で、NIRA が評価されれば、寄付などいろいろなかたちで資金を集めることができるのではないか、とも考えています。

ただ、長い目で見れば日本では、大学も含めて、プライベートな資金をどのようにしてパブリックな活動に向けていくか。NIRA のあり方とは別の次元での議論が必要でしょう。

司会     ありがとうございました。(拍手)

---

## アンケートに寄せられたご意見等

---

### < 質問内容 >

- 1) 講演内容について
- 2) 今後のシンクタンクに求めるもの、改善すべき点など
- 3) 今後の NIRA 活動について

- 1) マーケティング 大学 ジャーナリズムとのシンクタンクの関係について話されたのは感銘を受けました。
- 2) 大量生産、大量消費、大量広告の有効性が疑われている時代、誰でも政策を提言し、実現のための行動ができる時代のシンクタンクの存在価値が問われている。
- 3) 2) の観点の と をブレークスルーできる新しい活動を NIRA に求めます。  
( 福土昌寿、財団法人ハイライフ研究所会長 )

- 1) 政策アジェンダのマーケティング(政策企業家としての役割)を軸としたビジョンを示していただいたように思います。また、NIRA らしく、プラットフォーム的役割が浮かび上がりました。おそらく、このようなタイプのシンクタンクと、より明確な政治機能を担うものとの役割分担がより進んでいくことが求められているのではないかと思います。  
( 廣瀬克哉、法政大学法学部教授 )

- 1) 土地の証券化は、あるシンクタンクが 90 年代に自主研究で行った調査「地価と土地システム」にその提言があります。また、航空ネットワークの問題は、私自身の長年のテーマでもあり、国土交通省の港湾局と航空局、そして財務省との間でこの 10 数年議論してきた経緯もあります。もっとも、当初議論を始めた際には、皆目検討がつかず、誰にきいてもちんぷんかんぷんで、結局緻密な国際比較と各種数字を定量モデル(経済モデルではない)化することで、議論の骨格がようやくみえてきたといったものでした。私自身の経験からいうと、第一次仮説程度はヒアリングでできますが、その後、長期的にみて本当に効力ある政策・計画立案、制度設計には、丁寧な調査と各種モデリング・シミュレーションと試行錯誤が必要ではないでしょうか。基本有識者は、アメリカではこうなっている、といったようなケーススタディだけで提言される例がほとんどですが、日本の土壌で、実効力ある政策を設計し、ロードマップを計画し、実際に動かしていくためには、それから後の議論がきわめて重要だと考えています。ここまでやってはじめてシンクタンクといえるのではないのでしょうか。
- 2) 「霞が関がシンクタンクの機能を果たしてきた」ように見えるのは、実はその裏で地味な調査や定量分析を外部のシンクタンクが霞が関からの委託調査として行ってきたからです。この方法は 80 年代までは比較的有効に機能しました。

しかしながら、バブル崩壊以降、霞が関の省庁、部局、課の組織構成や役割分担そのものが足かせになり、柔軟な政策が打てなくなっている。たとえば、各省、各局、各課のそれぞれの予算のシェアが硬直的だということはよく指摘される。つまり環境変化に対し、組織構成や予算のシェアを、本来の政策論に基づき、適切に資源配分していくことは、組織が前提になっている霞が関では、議論そのものが難しい構造にある。

このため、こうした、省庁を横断し、政策の優先順位を議論する類の政策論議については、まさに、省庁組織から独立したシンクタンクがやるべきテーマであると考えている。日本における政策立案機構(仕組み)の再構築(リフォーム)が必要である。

さらに付け加えると、本来省庁の各課でもっている政策立案のための調査予算を、議会に一部振り分け、議会が直接シンクタンクに各種調査を委託する形式で、霞が関に依存しない、広い視野での政策論議をできるようにすることが重要と考える。

また、アウトプットが優れたシンクタンクには委託が増えるという仕組みにすると、シ

シンクタンクも密室ではなく、市場競争にさらされる結果、優れた政策提言が期待できる。たとえば、NIRA から野村総研や三菱総研といったシンクタンクに、省庁の枠にとらわれない幅広い視野での政策提言を、1 億円×2 本委託調査に出して、アウトプットは公開する、という手法をとれば、各機関がプライドをかけて必死に政策立案するであろう。

- 3) このような、オープンな場での政策論議を活発化させることが、NIRA の役割だと考える。NIRA 自体は、小規模な組織ではあるが、日本でのオープンな政策論議の活性化のためにはかなりの役割を果たせるのはもとより、果たさなくてはならないと考えている。

(シンクタンク研究員)

- 1) 今後の NIRA の活動のグランドデザインといったところを話されたので、その面で大筋は理解できた。今後の活動のいくつかの柱(研究プロジェクト、出版、データやケースの集積機能)についての説明があったが、正直なところ、財団法人化された新生 NIRA と旧 NIRA との違い、すなわち、どのように改変していこうとするかの方向性が今ひとつ見えにくかったように思う。今後他の民間シンクタンクを圧迫することを懸念する質問があり、むしろ連携して、パイ自体を大きくするという理事長のご回答であったが、パイを大きくするだけでなく、今後、これまでのようなシンクタンクの束ね役、シンクタンク情報のハブ機能(年鑑の発行)などはどのぐらい担うのか、このあたりを知りたい。
- 2) 個人の主体意識が比較的希薄である日本において、シンクタンクというものが日本の精神風土に根付くのはかなり難しいところがあるのではないかと常々考えている。とくに NIRA はその成立経緯もあり、アジア的な、権威主義的なものからあまり自由になっていない印象がある。個人の微々たる力であっても、ブログカルチャーなどに見られるように社会を少しずつ変えていくことが可能になってきた今日、知識も情報も必ずしもオーソリティだけが持っているわけではない。そうした時代の潮流、また、欧米とは違った日本の精神風土、それらを勘案しつつ、日本のシンクタンクにも新しいモデルが求められていると思う。
- 3) シンクタンクの束ね役、交流拠点としての役割の維持 シンクタンク・プラットフォームをつくる、年鑑の発行・研究プロジェクト、問題解決において、講演会で話されたキーパーソン・ヒアリング方式というのは現状把握には必要だと思うが、そこで得られる解は、やはり現状の延長線上にしかない。IT ヴィジヨナリストなどの新しいカテゴリーの人々、いわば旧 NIRA にとっては異文化だったような人々を積極的に取り込む必要があると思う。

(小浜政子、財団法人 政策科学研究所首席研究員)

- 1) NIRA のポジショニングが明確になった。これまでは NIRA の方向性が見えにくかったが、今日の話で位置づけ、今後の戦略等からポジションが見えた感がする。
- 2) シンクタンクの理想像としての発展を期待したい。
- 3) (これまでは) タイミングよくビジョンを発信していく能力に欠けていた。本日の話でその重要性を再認識している。

(シンクタンク研究員)

- 1) 大変わかり易いお話で参考になりました。
- 2) 行政府、各省、立法府、国会の中にある研究所(シンクタンク)の人材の流動化等の方向性について考えてほしい。
- 3) 今日のようなセミナーを継続して開催してください。会費制の懇親会などでネットワークを広げる機会もほしい。

(立法関連機関職員)

- 1) これからの NIRA が話の中心ではあったものの、他のシンクタンクにもあてはまる内容が多く有意義であった。
- 2) シンクタンクは毒を含んだ存在であるという議論もあったが、その通りだとは思いつものの、日本ではまだ全体としてシンクタンクの数・機能ともに十分ではないと考えられる。米国などと比べて財源等の問題はあるとは思いつものの、質・量ともに充実することが急務。
- 3) こうした講演などを通して、直接話を聞いて議論できる場があればと感じる。

(岡田健、東京大学新領域創成科学研究科大学院生)

- 1) 公的機関とのネットワークの中で、県の政策企画部門とのつながりができればと思います。
- 2) 国民の間で大きな問題となっている格差問題などの実態調査とそれへの有効な政策、施策の提言を望みます。
- 3) 道州制への移行など今後の国のかたちについて研究、提言していただきたい。

(都道府県職員)

- 1) すっきりと整理されたお話でした。
- 2) 自治体は、財政危機にあって、考え方や取り組み方が「縮んで」いる。明るく、伸びやかに、皆で取り組めるテーマを探しており、そういったテーマを提言していただきたい。

(都道府県職員)

- 1) NIRA 理事長の考え方が整理されよくわかりました。ありがとうございました。
- 2) さまざまな複合的な課題に対する問題提起、解決等を出す存在がより必要と考えています。
- 3) 政策立案にあたって十分参考になるようなデータ、提言をますます出されることを期待します。

(都道府県職員)

- 1) 理路整然とわかりやすい説明で参考になりました。

(大木誠、大阪府東京事務所課長補佐)

- 1) 新しい組織形態のもとでより自由に活動していただければと思います。

(鈴木崇弘、シンクタンク 2005 日本・事務局長)

- \* この講演録はNIRAのHPに全文掲載されています。
- \* 本件に関するご質問等は、担当までお寄せ下さい。

<担当> NIRA 政策研究情報センター 主任研究員 中村 円  
飯塚俊太郎  
浅川 聖美

協力

川村 康人	麗澤大学国際経済学部
小島 真一	法政大学法学部
鈴木 慎司	法政大学法学部
西井 佐代子	法政大学法学部
山口 千明	慶応義塾大学法学部
山下 華陽	早稲田大学公共経営研究科

---

伊藤元重が考える  
これからの政策シンクタンクのかたち

---

発行 総合研究開発機構 2007

〒150-6034 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3  
恵比寿ガーデンプレイスタワー34階  
TEL : 03(5448)1740 FAX : 03(5448)1746  
URL : <http://www.nira.go.jp>

---

2007年9月発行