

## (一) 世界最大の島国オーストラリア

最近の調査によれば、日本人の新婚旅行先として最も人気が高いのはオーストラリアだそうである。なるほど、豪州への旅行では、海外旅行につきものの時差に苦しめられるといった問題がないこと、手つかずの美しい自然や広大なスペースを体験できること、同国の生活水準は高いので快適かつ安全な旅行が期待できること、南半球にあるため日本と正反対の季節が楽しめること、日本と異なる文化の起源を持つ国であるため異国情緒に十分ひたれること、などの好条件が揃っている。

こうした国オーストラリアは現在、主要国G7のメンバーとなっていないことからも察せられるように、大国ではないばかりか経済理論の概念上からいえばむしろ典型的な小国である。おそらく、この国の最も適切なたらえ方は、国際政治上そうであるように、

現在における先進ミドルパワーの国のひとつとして分類することだろう。

しかし、今後三十年あるいは五十年後の世界においては、同国は単に旅行先としての魅力だけではなく、ダイナミックに発展を続ける民主主義の国として国際的に大きな尊敬を集め、また世界の大国のひとつとしての地位を占めるようになるのではないかという予感がする。こうした展望は経済面での発展なくしてはありえないが、その問題にはここで直接立ち入らないとしても、同国の社会や文化の基盤には、筆者のそうした独断的予想をあながち的外れともさせない要素が含まれているように思う。以下、筆者のこれまで二年間にわたる豪州での仕事を通じて得たいくつかの卑近な体験と雑考を記してみたい。

### 仕事は日本経済研究所の運営

現在の任務は、シドニー所在のマックオリー大学の経済金融学部在籍して日本経済論の授業を担当する一方、同大学日本経済研究所の初代所長としてその基礎固めと運営を行うという仕事である。

この大学は、シドニー北部郊外の美しい丘陵地帯にキャンパスを持つ中規模（学生総数一万五千人）の総合大学であり、設立後わずか二十六年の新しい州立の大学ではあるが、時代を先取りする姿勢で知られている。筆者がその運営を預かっている研究所も、将来の豪日関係の重要性を見通して名門シドニー大学などに先んじて創設されたものである。当地赴任前にも、たまたま米国の大学で同種の授業を担当する機会があったが、その場合には授業のみを担当していればよいという客員講師であり、文字通り外部からのお客様扱いをされるにとどまったのに対し、今回は、期限付きとはいえ全面的に専任教官の身分が与えられている。このため、単に授業を担当するだけでなく、研究所長として、また教授会のメンバーのひとりとして、あるいは複数学部の代表者から成る学内委員会のメンバーのひとりとして入試、履修科目、さらには学内人事など大学全般の運営の一端にも関わるといふ任務を帯びている。

カルチャーを異にする国あるいは組織において仕事をすることは、時には戸惑いやフラストレーションも覚えるが、他方では貴重な勉強の機会となるものである。

なお、新設研究所の活動を軌道に乗せるという仕事は万事いわば無から有を作るといふ作業であるため、色々な苦しみと創造する楽しみの双方を伴うものであったが、幸い組織としての体裁と体制はようやく完成、諸活動も軌道に乗せることができた。また、一方では、研究成果もようやく世に問えるまでになったところである（共同論文集を英国マクミラン社より一九五五年に出版）。

### フェアネスと透明性を重視する社会

ところで、仕事を通じて得た豪州社会に対する個人的な印象を言えば、その社会は公平正大を基礎としており、制度や慣行は誰にとつてもわかりやすい（透明度の高い）システムになつている点である。

一例として当大学の内部管理に関していえば、何かを大学の費用で購入あるいは外注する場合、一定金額を超えるもの（二千豪ドル超のものゆえ、ちよつとした案件はほとんどこの対象となる）は三件以上の独立した見積書をとつた上での判断でないと承諾されない仕組みになつている。また教官に欠員が生じた場合の補充者採用においても、資格要件、採用後の任務、給料等をこと細かく明示した上で公募し、応募者の中から最適

任者を選ぶ制度になっている。

建て前としてのこうした制度ならば取り立てて珍しくはないが、実体としてこの通りに機能しているのは驚きである。事実、我々の研究所の運営全般についての管理職ポスト（所長補佐）を新設した場合にも、こうした手続きを経て幸い有能な人材（女性）を任命することができた。

特に上級職の場合には任命のプロセスがさらに厳格であり、ポストは国内だけでなく国際的に公募しなければならない旨規定されているほか、応募者（学内からの応募者や大学が勧奨して応募させた者をも含む）全員について審査する人事選考委員会に關しては、必ず他大学からも何人かのメンバーを加えて構成することになっている。こうした任命方式は、例えば米国などでもみられるが、豪州では大学教員を対象とするマーケットはことさら発達しており、国内新聞の全国版をみると毎週数十件もの大学関係ポストの募集広告がみられる。これほど徹底した情報の開示とそれに基づく競争的なシステムは米国でもみられないものではなからうか。

#### 大学内での意志決定プロセスにみる例

こうしたオープンな制度といえども、その運用がフェアになされない限り、所期の目的を達成することは不可能である。この点、筆者の経験した限りでは、大学内においては各種の意志決定プロセスにおける権限と責任が極めて明確にされており、仕事をしていくうえで大変気持ちが良い。

前述の採用人事の例でいえば、筆者も時々選考委員会のメンバーになるので明言できず、その審査はまず公表された客観的基準をもとに個々の応募者をスクリーニングし、次いでそれをクリアした候補者全員の相対的な適任度合いを判断するという二つのステップを採るのが通常の手続きであり、厳正きわまりないものである。そして選考委員会としての最終的な結論が、要領よくまとめられた議事録とともに公式記録として残される。事柄の性格上、そうした記録が公にされることはありえないが、仮にそれが不採用となった応募者の目にふれたとしても、判断の厳正さには十分納得が得られるようなものになっているように思う。

また学内における各種の委員会や意志決定機構についても同様の議事録が残され、責

任を明確にしておくという考え方が貫かれている。例えば我々の研究所の諸活動や予算等については、学内の十余名のメンバーから成る運営委員会に所長（筆者）が報告し承認を得なければならぬだけでなく、議事のうち何が決定され、何が結論持ち越しになったかを中心とする記録がはつきりと残される。そして次回の会合では先ずそのレビューを行うことによって次の段階に進むという手続きがとられる。

こうした手続きは当然煩瑣であり、そこまでやらなくてもよいのではないかと思うこともあるが、委員会としての責任、あるいはその個別メンバーの責任（議事録には発言者の氏名も発言内容とともに記録される）を明らかにしておく方法である（最近の用語でいえばアカウンタビリティの高い方法）といえるのではなからうか。

組織がこのような考え方の下に運営される場合には、情緒的な議論をするよりも、明確な論理をもとにものごとを主張する方がはるかに通りやすいことになる。「アズ・ア・マター・オブ・プリンシプル（原則論に則っていえば）」という枕詞を付けて議論を持ち出すことが大変効果があることが段々わかってきたが、何事によらず正論を展開することの強味を改めて痛感している次第である。

#### 背景にはマルチ・カルチュリズム

以上述べたのは極めて局的かつ個人的な体験に過ぎないが、あえて理論を飛躍させれば、豪州社会には上記のような開放性、それに呼応した責任配分の仕組み、そして正論の尊重という考え方がよく根付いているように思う。

こうした思想がこの社会の運営原理として広く受け入れられているように見えるひとつの理由は、同国が次第に多文化、多民族によって構成される社会へと転換しつつあることに関連しているのではなからうか。

こうした傾向（マルチ・カルチャーの社会）を示すものとしては、例えば、筆者担当のクラスでは全体のおよそ三分の一近くが、アジア系を中心とする非アングロサクソンの容貌をした学生によって占められている。また日頃昼食を共にする同僚スタッフを見わたしても、赴任当初、大変驚いたことのひとつであるが、彼らの生誕地は英国、ドイツ、インド、エジプト、マレーシア、中国などと極めて多様、文字通り色とりどりの顔ぶれであり、豪州生まれの同僚が自分たちはマイノリティ（少数派）だといって冗談まじりにぼやいている有様である。

さらに、全国民の何と四分の一が外国生まれである豪州では、最近の調査によれば、自宅で英語だけを話す家庭は全体の八割と依然大多数を占めるとはいえ、一方では二割もの家庭において多様な外国語（中国語、イタリア語、ギリシャ語、アラビア語、スペイン語、ドイツ語、ベトナム語の順に多い）が用いられている由である。これは、日本社会の感覚に照らせばやはり相当異質の社会であることを示すものといえるだろう。

豪州は、一九六六年にそれまでの白豪主義を廃止、それ以降は文化や考え方の異なる外国人をも積極的に受け入れる国になった。そして今日では国策として多文化主義、マール・カルチュリズムを標榜している。こうした社会では、社会システムの基本として当然、開放性が定義的に大切な要素になろうし、また国民相互の共通コミュニケーションの手段としても英語のほかに普遍性の高い基準、つまり論理性がことさら重視されるという面があっても不思議ではないように思う。

### 日銀での仕事の進め方への示唆

話が横道にそれるが、日本人の間でも最近では価値観が多様化し、また外国人との接触の機会が増えている状況下では、情報や知識を共有し暗黙の相互了解の下に事柄をとりはこぶという従来の日本的 방식は次第に困難化し、かつ効率の悪いものになろうとしている。こうした時代の流れの中においては、上記のような豪州社会の規範は我々にヒントを与えてくれる面があるのではないか。

例えば、海外からよく指摘される行政指導という慣行は代表例のひとつになろう。また、もつと身近なことについても、例えば日本銀行内での各種会議の運営方法といったことでは改善の余地もあるのではないか。長時間議論したにもかかわらず、決定した事項と再検討が必要な事項の区別が明確でなく困まってしまうというケースもこれまでの日銀生活では経験しているが、これなども最初から議事録を残すことを前提にスタートすれば防げる面もあるのではないか（事実、それを実行し会議の効率向上をはかった尊敬すべき上司も居た）。

むろん、記録主義が行き過ぎればその分、事務負担が増え、また対応の柔軟性を失うことにもなりかねないが、会議の運営（ことにその事後的対応）や行内のコミュニケーションに際しては、今少し文書の利用を増やした方が、逆説的ではあるが、かえって効

率のかつ責任のある対応につながるという場合もあると思うが如何であろうか。

また、公的機関である日本銀行は、その対外的な政策についてはもとより、組織の内部的運営も国民に対して常に責任がとれるようなものである必要がある。そして、そこに働く我々個々の職員も常にそうした心構えをもって日々の判断を下し、事柄をとりはこんでいるかどうか不断に反省する必要があると思う（改めて言うまでもないことではあるが）。

その場合、判断の基本のひとつは「筋を通す」ということだろう。我々が入行以来、繰り返し上司より教えられ、本行組織内の良き伝統となっているこうした考え方は大切にしたいものである。目先の多忙な仕事に取り込まれる余り、大きな原則や原理を見失うようなことがあつてはなるまい。

例えば、経済動向の判断をする場合には、三重野総裁が感銘深い講演（日銀月報一九九三年十二月号に掲載）で言及しておられるように、目先の各種指標の意味を理解する場合でも経済全体を貫く大きなメカニズムないし理論を見失わないようにすることが大切である。小さな調査物やメモ類を書くに際しても、こうした姿勢が十分あるかないか

によってこれらの文書の真の価値が決まってくるように思う。

### どの面からオーストラリアを理解するべきか

オーストラリアは世界最大の島の上に乗った国だと表現されることがある。一方、同国は、世界最小の大陸ながら、それを一国で独占する唯一の恵まれた国だといわれることもある。どちらの見方を採るかは、あたかも心理学のロールシャッハ図やルービンの壺の図に対する反応と同様に、全く見る者の主観次第である。

類似の認識問題に属するものとして、豪州のジャーナリズムでこのところ頻繁にとり上げられる「豪州は果たしてアジアの一国なのか」という設問がある。この答えもイエス・ノーともに可能であろうが、そうした問題に対して白か黒かを争うよりも、むしろ実体を適切に認識することの方がより大切かつ生産的である。

すなわち、同国は西洋に起源を発するが、それが置かれている東洋的環境に現実的に取り組みはじめている国だ、とみるべきであろう。豪州は、広大な国土と豊富な天然資源に恵まれているだけでなく、英国流の民主主義の伝統とさらには開放性をも合わせ備

えている。個性が尊重され、個々人の長所が最大限生かされるような社会のシステム（それは必然的に競争的システムでもある）を備えた同国は、大きなポテンシャルを持っているといえるのではないか。

米国と兄弟国でありながら、豪州が今ひとつ影が薄い存在であったのは、国家としての強い統合イメージ（ナショナル・アイデンティティ）を欠いているからだ、とする批判的な見方が米国などとの対比で頻繁になされてきた。しかし、国民のナショナルリズムを鼓舞するといった行き方をとらないことこそ、もともと豪州の社会的風土であり、善悪の問題は別にしてそれが国家の性格になっている。また国家としてのまとまりの問題は、国民が緊急時にどう行動するかに関連づけて議論される必要がある。

この点、大変示唆に富む例は、ごく最近（一九九四年一月）、同国東岸部で発生した建国以来の大規模な山火事がシドニーなどの郊外住宅地を脅かした時の国民の反応である。この時には、国内全州から延べ二万五千人もの人たちが参加して消火活動にあたった（鎮火には約十日間要した）が、そのうち職業消防士はわずか一割であり、残り九割は志願して（各人の仕事を休んで）消火活動に加わった人たち（ボランティア）であった。

また、火災に見舞われた住宅地一帯に対しては、政府機関の活動に先んじて各種民間団体によって緊急援助物質が火災発生のままに翌日、そして小山をなすくらい多量に届けられている模様がテレビに映し出され、それを見て心を打たれたことであった。

個人主義を基礎とし、一見利己主義的な社会であるようにみえても、国民個々人の勇氣やいざという時の連帯感の強さ（コミュニティ・スピリット）があることを示す現象として、これらの出来事は筆者にとつてとくに印象的であった。

大学での仕事で夜遅くなり、ユーカリの林の中にあるバス停で帰宅のバスを待つ間によく上空を見上げることがある。天頂には南十字星が輝いてみえる。こうした時、この国も将来、あたかもこの星座のように世界中の多くの国の中でひとときわ輝くあこがれの国として輝きを増していくにちがいないという予感が頭をよぎることが多い。

（日本銀行行友会文芸部「行友」五六号、一九九四年）