

1 国際会議を主催して

ここおよそ十年、経済面のみならずわが国の社会全体を語る時に最も頻繁に用いられる決まり文句は多分「国際化」という言葉だろう。事実、わが国は世界経済との関連を近年一層強めており、このため最近のキャッチフレーズとしては国際化に代わってグローバル化という用語が次第に一般化してきている。こうした情勢下、経友会会員諸賢におかれても、個々人の仕事として、あるいは所属する組織が官公庁であろうと民間企業であろうとその業務の一環として海外との接触が日常的になっていく向きも多いと思う。こうした国際化の動きを段階論的にみると、第一段階は必要に応じて海外へ出かけて行って調査するあるいは交渉するという「派遣型」のいわば片道の国際化からスタートする。そして次には、業務の必要から外国人に一時的に滞在してもらう、あるいは正規の

組織員として雇用する、ないし外国人を多数招いて国際会議を主催するという「招待型」の交流に進むことになる。筆者のこれまでの仕事上の国際化プロセスを省みた場合にも、海外出張や海外での勤務にはじまり、日本での外国人との日常的な接触、さらには国際会議の企画など、概ねこうした過程を経て今日に至っている。

日本銀行主催の国際会議

ところで、筆者の現在の勤務先である日本銀行金融研究所は、わが国の中央銀行である日本銀行を国内および海外に対して一層開かれたものにすると同時に、金融政策の運営上、国内外学界の理論的な成果を十分採り入れることを可能にする目的で一九八二年に設立されたひとつの内部組織である。こうした目的に資するため、その活動の一環として国内および海外から客員研究員を継続的に受入れているほか、全世界から専門家を集める国際会議（国際コンファレンス）をこれまで二年に一度、合計四回開催している。ここ三〜四年、わが国では官民を問わず各種研究所の設立が目立っており、つれてそれらが主催する国際的なシンポジウムも頻繁にみられ、昨今は、いわば「国際会議ばや

り」とでもいえる状況にある。こうした国際会議を企画、運営することが事務的にはいかに煩瑣であり、また見えない苦勞を要するものであるかについては、多少ともこれにタッチすれば否応なしに体験されるであろう。確かに、仕事上の任務として国際会議に関与せざるをえないといった消極的な態度で裏方を勤めていたのでは、残るのは疲労感だけだ。だが、言語や文化的背景は全く異なりながらも、会議が取扱う分野については専門的な知識を共有するといった様々な国の人々を参加者とする国際会議では、主催者の事務方として積極的に関与すれば、これは実に興味あるイベントであり、また得るところも大きいように思う。

筆者は、幸いにもこうした専門家を集めた大きな国際会議の企画と運営に直接関与する機会にこれまで一度ならず恵まれており、本年（平成元年）六月には内外（七十七カ国）五十名の学者や中央銀行の専門家による国際金融関係の会議（テーマは国際通貨制度）の裏方を経験できた。以下では、会議の内容自体ではなく、国際会議の主催者側で関与した些細な体験とそれに基づきいくつかの個人的感想を述べてみたい。

会議開催目的の見定め

国際会議を企画する場合、第一には、当然のことながら何を意図した会議にするかという点を明らかにすることが企画全体の出発点になる。つまり、出来るだけ人数を限定し、専門的な内容の密度の高い討議を第一義的に狙うのか、それとも参加者を増やすこと自体を重視するとともに、参加者相互の理解ないし交友関係増進に主眼を置き、従って各種の行事メニューをなるべく多くとりそろえて楽しい会合にすることを意図するかという選択の問題である。前者はいわばセミナー型の国際会議、そして後者はいわばお祭り型の国際会議とも言えようか。少し考えれば明らかなおりと、討議の密度を高くするためには、参加者数の膨張が回避できればできるほど、そしてフォーマルなスピーチや儀式が少なければ少ないほど、さらに会議の時間が長く付随行事に費やされる時間が少なれば少ないほど望ましいわけであり、従ってひとつの会議に両タイプの会議の要素を等しいウェイトで盛り込むことは不可能である。経済学の用語で言うならば、会議に関するこれら二つの性格は無差別曲線群によつて表わされるトレード・オフの関係にあり、会議企画の基本的な作業はその曲線上の最適な点を何らかの選好基準によつて

選び出す作業に他ならない。

そうした場合に考慮しなければならぬ基準として、予算面での制約服従は当然ながら、それに加えて、出来るだけ多くの参加者にとつて有意義な会議であった（わざわざ東京にやってきたのには大きな意味があった）という感想が持たれることがあげられるのではないだろうか。このためには、参加者が壇上のパネルディスカッションを聴くといった会場設営方式（学校の教室スタイル）によるよりも、参加者の参加意識が高められ、また相互の討論がやりやすいラウンドテーブル方式が適当であると考えられる。後者の方式を採る場合、参加者はいきおい五十名程度に制限せざるをえなくなる。また、参加者の間において幅広い対話の機会を提供するという視点も重視すべきであろう。ことにアジアの日本で開催される以上、西欧の専門家とアジア諸国における専門家との意見交換の場としても会議が位置づけられないならば、数多ある欧米における類似の会議の二番煎じになってしまうかねないという気持ちを主催者として我々は強く持っていたところである。さらに、付随的な各種の行事、例えば希望者に対する都内見物、同伴夫人用のツアー等についての細心の計画も見逃すわけにはいかない。こうした周辺行事は会議

の成否に一見無関係であるようにもみえるが、そうではない。例えば世界的な学者（とくに来日未経験の学者）に報告者としての参加を依頼するような場合、最初のアプローチの段階でこうした計画も一括提示できるか否かでその学者の参加意欲に少なからぬ影響を及ぼすように思われるので、結局、それが会議の質的レベル自体にも関係してくる要素になるからである。

以上のような諸側面を総合的に考慮した結果、当研究所の主催するこれまでの国際コンファレンスでは、会期が三日間（うち半日はオープン、従ってこの間に都内観光ツアー等も可能）、参加者は約五十名、うち論文報告者六名（その国別バランスにも配慮。その他に基調講演者、要約報告者各二名）、指定討論者（ディスカッサント）十名余という枠組の下にこれまで実施してきている。

会議運営上の課題

会議全体の質的レベルを左右する報告者（論文提出者、主として学者）の候補が内定した段階で報告者本人との直接交渉が始まる。ここで参加の了解が得られればまずは一

段落つくことになる。とはいっても、その後は会議近くまで安心していられるというわけではない。この間においては、各報告論文について最も適当なディスカッサント（主として中央銀行エコノミスト）を割付けて了承を得る作業があるし、論文報告者に対しては、論文の期限内提出に協力してもらうための働きかけも必要であり、このため当方の準備作業の進捗状況を逐次相手に知らせておくといったことも不可欠となる。そして会議日が近づくにつれ、参加予定者が間違いなく来日できるかどうかといった実際的な事さらに関心の重心が移る。この段階で論文報告者に事故でもあり欠席せざるをえないといった事態が万一生じると、主催者側としては最も困惑する状況に追込まれる。一般のコンファレンスでも、実は会議の約一カ月前になり米国のB教授から急遽フアクシミリが入り、報告論文の骨子がまだ固まっていないうえ、足を骨折して旅行できなくなつたためにやむなく欠席する（論文のみ提出するといった対応も不可能）と知らせてきた。こうした場合、まず代理報告者を検討せざるをえないが、誰にその役割を依頼するにしても依頼された方としては自分は第二の選択でしかなかったのかという受止め方をされる（自分自身の面子にかかわる）ので容易に引受けてもらえないのが普通である。だが、

当方としてはそうはいってられない緊急事態の下、日本時間では夜中の作業とならざるをえない国際電話（欧州においては日中の電話）やファクシミリの頻繁なやりとりを重ねた結果、今回は、幸いにも国際金融論の第一人者であるスイスのS教授が事情をよく理解してくれ、わずか一カ月という短かい論文執筆期間であったにもかかわらず、質の高い論文を提出してくれた。当研究所では、世界の主要学者と緊密な関係を形成するよう常日頃努めており、S教授とはそうした関係もあつてか、この代替は首尾よく成功した。今でこそ、こうして気楽に記すことができるが、交渉の途中においては気が気でない日々の連続であつた。多少の自画自賛を交えて言えば、こうした危機に際しての対応力（クライシス・マネジメント）においてこそ会議主催者の力量と日常の努力があらわれることだと痛感するとともに、今後への決意を新たにした次第である。

もちろん、会議に付随する様々な事ながらには、工夫をしようと思えばできるものが数限りなくある。例えば、前述の各種ソーシャル・イベントの取運び、「会議漬け、かつレセプション漬け」といった事態を回避するために一日はレセプションのない夜を設けるといった配慮などもそれに含まれる。さらには、極めて些細な一例ではあるが、参加

者のほとんどが宿泊するホテルのロビーに「バンク・オブ・ジャパンの会議参加者受付」と英文表示してあつたところ、前段の部分を大書きしてあつたために、何人かの一般外国人が外貨交換のカウンターと間違えてやってきたといった笑い話もある。この場合には、今後の表示方法に一工夫必要といった点を反省点として残しておくわけである。会議の裏方として運営を支えているのは会議運営のプロの人達というわけではなく、ほとんどは当研究所のスタッフである。従つて、こうした会議や行事運営のロジスティックスを直接学ぶ機会の本番会議の期間中であり、また次回会議までには通常かなりの人事異動もあることから、こうした失敗経験や次回会議への申し送り事項は細大漏らさずメモって引き継ぐことにしている。ひとつの組織として習得できる学習効果を永続的かつ累積的なものとする上では、経験をこのように書き残していくことは極めて重要であると思う。

会議の成果をはかる視点

三日間にわたる会議が終了すると、これまでの緊張から開放されてほっとする一方、

反省すべき点も数多く思い出されてくる。一方、しばらくすると、参加者からお礼状を兼ねて今次コンファレンスの印象と今後への提言が当研究所あてに数多く届く。これらの書面はある程度外交辞令を含むであろうから全て文言通りに受け取るわけにはいかないが、その多くは、具体的な点をいくつか指摘しつつ、今次会議に対して総じて極めて好意的な評価を与えてくれているように思われた。

我々にとつてうれしかったのは、まず、報告者がいずれも世界的な学者であるという意味での参加者の顔ぶれの豪華さ、そして報告論文の質の高さ（他の会議で報告した論文の表紙を代えただけといったものはなく、いずれの論文も当コンファレンスのために新規執筆）といった点に関するほめ言葉のほか、とりわけ会議におけるディスカッションのレベルが高かったと述べたものが我々の予想を越えてたいへん多かつたことである。外国の著名学者を招待した会議では、ともすれば言いっ放し、聞きっ放しという結果に事実上終わっている例も少なからず見られるだけに、議論がよくかみ合つて高度な討議となつたとの賛辞はまことに喜ばしいことであつた。このことは、今回の会議の企画、運営に二年近くもかけて準備してきたスタッフや当日の裏方全員にとつて最高のコメント

トをもらったといえることになるのかも知れない。

参加者から受けた今ひとつのメッセージは、とくに欧米からの参加者にとつて、このコンファレンスはアジア諸国経済に関する様々な一次情報を各国のオーソリテイから直接獲得しうるまたとない好機であつたという点である。こうした面での参加者間の対話は、会議中もさることながら、会議期間中の食事やレセプションの機会、そして会議の休息時（コーヒー・ブレイク）においても十分行なわれるように配慮することがとりわけ重要である。会議期間中は午前、午後各一回、やや長目のコーヒー・ブレイクを設けたが、参加者同士の打ちとけた話し合いはいつもたいへん盛り上がっているようであつた。ところが、一方では会議プログラムの円滑な進行上そうした状況に水を差すようにして再び着席方全体を誘導する必要もあつたので、そうした役割を受け持っていた者は、筆者も含めていつも内心忸怩たるものがあつた。結局のところ、コーヒー・ブレイクが予定よりいつも長目になることを一方で許容しつつも、プログラムを大きく変更するわけにはいかない状況下、そうした役回りも必要悪と割り切り切らざるをえなかつたのが実情である。

さらに参加者の印象は、議事進行や関連行事のアレンジメントについても聞かれ、中にはこれまでに参加した各種の国際会議のなかでこれほどの心配りと運営面での周到さをみたことはない、といった極めて暖かい感想もいくつか寄せられた。ことに会議最終日に行われた澄田総裁主催の晩餐会においては、総裁が昼間の正規の記者会見や講演におけるフォーマルな調子とは打って変わり、ユーモアに富んでくだけたスピーチをして一同を笑わせつつ暖かくもてなしたのが好評であった。

このコンファレンスの企画、運営の関係者一同は、参加者から以上のような感想をもらい、改めてやりがいを感じた次第である。それに加えて、筆者はこのコンファレンスを通して個人的にも有難くまた希有の経験をしたことが少なくない。例えば、コンファレンスで採り上げられる予定の様々な設問に対しては、その解答は会議参加者がまず報告論文の形で取りまとめ、それを事前に当方に送付してもらうことになるが、世界的学者によるそうしたオリジナルな論文を世の中の誰よりも先駆けて読み、そしてその学者なりに引き出した解答に接しうることは正にスリリングな経験である。これは主催者の特権としての密やかな楽しみとでもいえようか。また、会議期間中は中々気が休ま

る場面がないが、国際的な学者や海外中央銀行の専門家が我々の提起した論点を巡って掘り下げた議論をするのを目の当たりにすればいささかの興奮を覚えるだけでなく、自分自身にとっても勉強になるところが極めて大きいことは勿論である。さらに、何人かの旧知の海外エコノミストに再会できるのも楽しみのひとつに数えられる。

現在は、次回の一九九一年の第五回会議をさらに充実したものとすべく、鋭意企画を進めているところである。

（東京大学経友会「経友」百十五号、平成元年十月）

さらに参加者の印象は、議事進行や関連行事のアレンジメントについても聞かれ、中にはこれまでに参加した各種の国際会議のなかでこれほどの心配りと運営面での周到さをみたことはない、といった極めて暖かい感想もいくつか寄せられた。ことに会議最終日に行われた澄田総裁主催の晩餐会においては、総裁が昼間の正規の記者会見や講演におけるフォーマルな調子とは打って変わり、ユーモアに富んでくだけたスピーチをして一同を笑わせつつ暖かくもてなしたのが好評であった。

このコンファレンスの企画、運営の関係者一同は、参加者から以上のような感想をもらい、改めてやりがいを感じた次第である。それに加えて、筆者はこのコンファレンスを通して個人的にも有難くまた希有の経験をしえたことが少なくない。例えば、コンファレンスで採り上げられる予定の様々な設問に対しては、その解答は会議参加者がまず報告論文の形で取りまとめ、それを事前に当方に送付してもらうことになるが、世界的学者によるそうしたオリジナルな論文を世の中の誰よりも先駆けて読み、そしてその学者なりに引き出した解答に接しうることは正にスリリングな経験である。これは主催者の特権としての密やかな楽しみとでもいえようか。また、会議期間中は中々気が休ま

る場面がないが、国際的な学者や海外中央銀行の専門家が我々の提起した論点を巡って掘り下げた議論をするのを目の当たりにすればいささかの興奮を覚えるだけでなく、自分自身にとっても勉強になるところが極めて大きいことは勿論である。さらに、何人かの旧知の海外エコノミストに再会できるのも楽しみのひとつに数えられる。

現在は、次回の一九九一年の第五回会議をさらに充実したものとすべく、鋭意企画を進めているところである。

(東京大学経友会「経友」百十五号、平成元年十月)