



日米防衛協力強化のために

JAMES L. SCHOFF (ジェームズ・L・ショフ)

概要

日米両政府は、日米防衛協力のための指針(ガイドライン)改定のため、通年のイニシアティブに着手した。これは過去半世紀以上の歴史の中でわずかに2回だけ講じられた方策である。現在の東アジアにおける高レベルの相互不信や軍事競争は、行動に緊張を強め、危険性を高めている。もしこのイニシアティブが効果的に進められなければ、作戦上または政治的に弱い同盟関係となるか、あるいは地域的な誤解が紛争を発生させる可能性を高めることになってしまう。

日米の政策担当者に必要なのは、地域的緊張の悪化または同盟に対する日本国内の政治的支持を損なうことなく、同盟国が安全保障問題に対応する能力を高めることができるガイドライン改定のための包括的な概念である。同盟国の分業体制をそのまま保ちながら特定の支援機能において統合をより深化させるフロントオフィス/バックオフィスの概念は、この問題の解決策と言える。

フロントオフィス/バックオフィスの概念¹

- 小売店が販売活動で生産性を最大化し、企業全体に影響を及ぼすのと同様に、日本の「バックオフィス」支援機能を米国の「フロントオフィス」活動に効率的に統合することができる。
- これらの機能は、現在のように地理や任務によって決まるのではなく、各部隊の能力によって決定される。
- 日本の国家安全保障に関わる場合、日本の防衛力は、例えば、情報・監視・偵察(ISR)、海上における部隊防護、宇宙状況監視などの分野で、米国とのまたは多国間の展開作戦とより直接的に連携できる。

フロントオフィス/バックオフィス統合を深める秘訣

- ガイドラインの改定プロセスの一端として、シナリオベースの計画に機能的作業グループを組み込む。各シナリオには、異なる任務と横断的連携が可能な機能を見極めるため、ISRやサイバースペースなど特定分野の専門チームを含める。
- 複雑な作戦上の情報交換や政治的な説明が確実かつ効果的に行われるよう、二国間での調整に主眼を置いた作業グループを含める。
- 関係機関の数が多数に及ぶことから、全過程で諸機関間の協調を重視する。
- 最大限の透明性を維持するために、アジア諸国への情報共有を行う。

¹フロントオフィスとは、企業において顧客との接点となる営業やコールセンターなどの部門を指す。

他方、バックオフィスとは、研究・開発、購買管理、会計など、企業にとって不可欠なサポート業務を行う部門を指す。

日米同盟にとっての歴史的機会

ワシントンと東京が初めて日米防衛ガイドラインを策定したのは1978年で、東アジアにおけるソビエトの海軍力の拡大と日本の経済成長がその背景にある。それまでに、安全保障上の共通利益に貢献できる日本側の能力が増し、米国は同盟国がそれぞれの防衛に対しより大きな責任を負うよう求めていた。この結果、日本は1,000海里の海上交通路を保護し、一方で同盟の攻撃的「矛」としての米国と防衛的「盾」としての日本という概念が固まった。

20年後、北朝鮮の核兵器開発が、朝鮮半島の紛争の可能性を高めた。こうした変化に応じ、1997年に両国はガイドラインを改定し、「周辺事態」において、日本がより直接的に米軍に「後方地域支援」が行えることとした。しかしながら、日本は自国の憲法を制限的に解釈した。つまり、自衛目的から外れた米国の戦闘行動を日本が直接支援できないという意味である。また、日本は戦闘が発生する恐れのある場所での活動は認めず、またこのような後方地域支援は国会承認を必要とするため、どれも自動的に発動されない。このように、日本による同盟上の貢献は、任務（非戦闘支援）と地理（後方地域作戦）によって厳しく制限されているのである。

さらに20年が経過し、日米両国は、北朝鮮の核・ミサイル開発の前進、中国の軍事力の拡大、仮想戦場としてのサイバースペースや宇宙空間といった新領域に対応する準備を再び整えている。

これらの新たな動向に鑑み、日米両国は2013年の大半をガイドラインの見直しの検討に費やし、10月までに新たな見直し作業を行うこと正当性について合意した。米国の国防長官及び国務長官並びに日本の外務大臣及び防衛大臣によって行われた「2+2」共同発表では、日本に対し起り得る武力攻撃への対応という中核的使命の範囲を超えて、以

下の目的を達成するために必要な変更を助言するよう同盟関係の責任者に促している。

- 1) 二国間協力の範囲の拡大
- 2) 地域の他のパートナーとの安全保障協力の推進
- 3) 二国間協議および調整メカニズムの強化
- 4) 二国間防衛協力における適切な役割分担の明示
- 5) 新たな戦略的領域における二国間防衛協力の評価

両国がこれらの目的の達成に努めていく一方で、日本は地域の変化と地域における米国の影響力の低下に対する内に秘めた憂慮に促され、様々な防衛政策上の改革を行っている。これらの改革に含まれるのは、戦略的意思決定と危機管理を円滑化する新たな国家安全保障会議の設立や、おそらくは日本の集団的自衛権の行使能力に対する制約の軽減であり、これによって北朝鮮の危機や国連が承認した平和執行活動に対する同盟国の協力体制が変わることも考えられる。

ワシントンと東京は、過去のガイドライン改定との歴史的コンテキストも考慮しなければならない。過去の2つのガイドラインがそれぞれソビエト連邦と北朝鮮からの高まりつつある脅威に対するものであるならば、今回は全て中国に関する内容であるに違いないと多くの人が誤解している。

いかなる安全保障協力の任務にも、情報収集、評価・分析、意思決定、計画、動員、実行、そして再び情報収集に戻り、判断等々の循環が伴う。今回の改定の取り組みの目標は、これら多くの活動の中で米国との二国間のみならず広範囲の連携関係において、日本がより有意義で信頼性の高いパートナーになるよう手助けすることである。このような機会を具体化し、最も有望な選択肢を実践するために必要な手段を講じることが、ガイドラインを改定するプロセスにおける主たる目的でなければ

著者について

James L. Schoff (ジェームズ・L・ショフ) は、カーネギー・アジア・プログラムの上級研究員。日米関係と地域外交、日本の政治学および安全保障問題が専門。アメリカ国防長官府で東アジア政策の上級顧問、外交政策分析研究所でアジア太平洋研究部のディレクターを務めた経験を持つ。著書は、*Strategy in the Second Nuclear Age; Power, Ambition, and the Ultimate Weapon* (Georgetown University Press, 2012) で日本に関する章を担当した他、*Tools for Trilateralism: Improving U.S.-Japan-Korea Cooperation to Manage Complex Contingencies* (Potomac Books Inc., 2005) など。
* 日本語版の編集に当たったの荒木法子・四方千紘の尽力に感謝する。

ばならない。これは、それぞれの国から過去に協力の機会が殆ど無かった対象事項の専門家を含める必要性を考えると大がかりで複雑な作業ではあるが、これが「2+2」によって課された取り組みである。

ガイドライン改定の概念的枠組み

この新時代における同盟協力の手引きとなる包括的概念を明確にすることは、同盟国が複雑な改定プロセスを進める上で一助となる。過去の「矛／盾」や「前方／後方」のフレームに相当する概念的枠組みは、国内外に、同盟協力の目的、価値、制約を説明するために不可欠である。また、こうした概念的枠組みは、二国間の防衛計画に関する文書の橋渡しとしての役割を果たすと同時に、米軍及び自衛隊がそれぞれの役割をどのように認識し、調達や協力に伴う訓練をどのように行っていくのかに大きく影響する。明確な概念がなければ、同盟の結びつきは弱まり、防衛計画は焦点を失い、隣国には同盟の主目的が誤解されやすい。

この枠組みの構想は、米国と日本が「同盟をよりバランスのとれた、より実効的なものとし、十全なパートナーとなる」と謳う「2+2」共同発表の基本目的で始まり、そうしたパートナーシップの中で、両国は「21世紀の地域及び世界の課題に共同して的確に立ち向かうことが可能となる」と述べている。連結性と相互運用性は、この「統合」を可能にする主要な要素であり、2013年12月に発表された日本の新たな国家安全保障戦略および防衛大綱でも強調されている。軍事的敵対を避ける一方で、地域の安定性を高めるために、同盟関係の能力を向上させ、その他の国ともより幅広い安全保障協力を行っていくことが課題である。

これを達成するには、同盟関係が、協力体制において異なる状況でも適用できる能力(ま

たは機能)重視のアプローチを取らなければならない。機能的アプローチは、日本の自衛隊の極めて政治的にデリケートな新規の海外任務に触れるまでもなく、同盟関係の柔軟性を高め、現行のアプローチよりも同盟協力を効率的に統合する。このアプローチは、核心的同盟任務(日本に対する武力攻撃に対応すること)だけでなく、二国間および多国間のより広い地域／国際的安全保障協力のシナリオにも適用できる。

新アプローチは、過去から現在に至る地理及び任務志向型のガイドラインとは対照的な性質を有する。1990年代から続く現在のガイドラインは、前方活動と後方活動を区別し、日本の自衛隊が独自に遂行できる具体的な任務を明示している。これは、資源が共有されなければ、それぞれの独立独行的な行動は非効率を招くため、日米政府が同盟の潜在的能力を十分に発揮できないという意味を持つ。例えば、自国の掃海作業や捜索・救助活動をサポートする日本のISRIは、技術的には米国の前方作戦に適用できるが(またその逆も然り)、現行のガイドラインではこのように見込みの高い相乗作用にも制約が課されている。

集団的自衛権の行使に対する解釈の修正によって、前方／後方の概念に替わり、安全保障協力がどこで行われているのかを過度に強調せずに協力を強化するフロントオフィス／バックオフィスの枠組みへの置き換えができる可能性もある。あるいは集団的自衛権に対する大幅な修正を行わずとも、北朝鮮の核やミサイル、サイバー戦争の進展が、間違いなく「後方」区分を無意味にし、「日本の防衛」²計画もこの新概念を有効に利用できるかもしれない。結局のところ、北朝鮮が日本の財産や領土を意のままに攻撃できるならば、いかなる場所も戦場と化す可能性があり、これら不測の事態に備えたより強い攻守同盟協調が求められる。

² 日本の有事に際し、日米が同盟として協力し、日本を防衛するシナリオ

フロントオフィス／バックオフィスの概念

小売店を例に取るならば、現行のガイドラインの下で、米軍は小売店—即ち前方エリアで行われる全ての活動を遂行している。この活動には、人員配置や物品供給、在庫管理、経理、情報技術 (IT)、店舗の防犯、店舗関連の顧客や商品リサーチ、その他機能が含まれる。店舗の運営に直接結びつきのある全ての業務を米国が担っている。

この喩えにおいて、日本は、敷地外にある供給品の倉庫管理、店舗要員が居住または訓練を受ける場所の提供、病気に罹った従業員の介護、店舗向けに精選された物品の製造と供給など、店舗に対する一部の運営サポートを遠方から補助的に提供している。日本は、はるばる店舗の所在地まで物資を配達することはなく、米国あるいはオーストラリアや韓国など他の小売パートナーが最終的に集荷する近辺の場所まで物資を運んでいる。このような体制での作戦は非効率であり、同盟活動への日本の関与は、常に後位または下請けと位置づけられる。日本は店舗の運営において同等のパートナーとは見なされない。

新概念の下では、米国は引き続きフロントオフィス機能 (店舗の管理運営) を担うものの、日本は店舗の活動に直接連携したバックオフィス機能でより深く関与できる。この店舗の喩えでは、経理、市場調査、IT、店舗の防犯、供給・物流が考えられる。

例えば、店舗の経理チームは、物理的に店頭ではなく本部に配備されるが、販売時点情報管理システムの開発や維持に深く関与する。店舗からの情報は、リアルタイムで経理に送られ、市場調査や物流など他の部署と共有される。これによって、現金の流出入や勘定を管理し、傾向データを活用する市場戦略を調整、サプライチェーンをできる限り効率的に運営できる。

この考えを防衛同盟に置き換えると、このようなバックオフィスの責任は、ISRおよび領域認識、共同計画、サイバーセキュリティおよび電子戦闘・対潜作戦・ミサイル防衛、より直接的な兵站支援に相当する。従って、無人偵察機やXバンド通信衛星など、新たなISR能力への日本の投資により、特にこれらのシステムが米国の施設と完全に互換性があるならば、日本は領域認識や情報管理の分野でより重要なパートナーになる。

バックオフィス機能に集中することで、日本は後方地域任務のみに降格されるわけではない。なぜならば、これらの活動は「店舗で」実際に起きている事態により直接的に関連し、その役割の効果的遂行は、前方の米国あるいは多国籍軍との緊密な協力が不可欠であるからだ。日本は、例えば、前方偵察 (水中を含む) の支援、あるいはGPS妨害からの防護や敵の情報システムの阻害を行う補足的な電子戦闘能力の開発にも寄与できる。日本国内で政治的に支持され、周辺地域に受け入れられる内容次第で、その選択肢は数多く存在する。

本概念の利点

フロントオフィス／バックオフィス概念の採用で、同盟関係の生産性は向上する。たとえ日本が殆どの時間を後方地域で費やしても、チームとして学んだ知識は、戦闘の最中でも迅速な改善への調整を行う手助けとなる。協働構造がより堅牢であれば、同盟関係もまた恩恵を受けることができる。企業の階級制度において、バックオフィスのリーダーは他の幹部と同じ立場に置かれ、彼らはいかなる新イニシアティブの戦略的計画にも深く関与する。彼らはビジネスの運営に不可欠と見なされ、この協働が効率性と生産性を最大化する。

フロントオフィス／バックオフィス構造は、二国間防衛協力を推進する上で、日本国内のみならず近隣諸国、特に韓国にとっても政治的に容認できる有意な方策の一つである。日本国内の事情に目を向ければ、二国間または多国籍の合同作戦における紛争地域への日本の自衛隊の前方配備は、安倍晋三首相の防衛改革の試みをもってしても、政治的抵抗と長年に渡る法的制限により殆ど不可能である。日本人の多くが、自国の「平和憲法」を尊重し、紛争地域への自衛隊派遣を殆ど支持していない。日本国民が描く「後方」の概念を崩すのは困難で、非戦闘地域への海外派遣が受け入れられたのはごく最近である。この点において、フロントオフィス／バックオフィス概念は、同盟協力の段階的進化の産物であり、日本が物理的に前線に駐留することなく前方作戦と技術的手段で連携することを可能にする。

この概念で示される日本の前方配備に対する制限は、地域で肯定的な反応が得られるはずである。韓国は、日本の防衛改革に関する協議事項に慎重な姿勢をとり続けているが、これは北朝鮮で不測の事態が発生した際に、この改革によって朝鮮半島に日本が進軍する可能性は皆無とは言えないという懸念によるものである。この点において、フロントオフィス／バックオフィスのアプローチは、韓国領土への自衛隊投入という政治的問題を引き起こすことなく、より効果的な日米支援による作戦上の利益を韓国政府が享受できることを再度保証する役割を果たす。また、緊密な日米協調は、米国から独立して強大な軍事力を展開する日本という代替案よりも、近隣諸国に安心感を与える。

更に、ガイドライン改定への機能的アプローチは、特定の脅威や協力の場所にとらわれず、この改定は単に中国の軍事的台頭への対抗であるという憶説を打ち消す働きをする。中国による力の誇示が一つの要因であることは否定できないが、ガイドラインの改定

は、戦闘における技術の進歩や北朝鮮の核ミサイルの開発、同盟の逼迫した防衛予算から高い生産性を引き出す必要性にも大いに関連する。脅威ではなく能力に焦点を置くことは、同盟関係が単なる中国事案に限らず様々な事態に対応するものであるとする米国の声明内容と整合する。とは言え、中国の同盟への深い不信感により、日米両政府は、東シナ海で抑止の姿勢を維持する一方で、両国の平和的意図を中国政府に対し再確認する努力が求められる。

機能的アプローチは、共通の安全保障問題に対応する地域連携を強めることで、地域的安全保障協力を強化する機会でもある。例えば、米国と北大西洋条約機構は、本質的にフロントオフィス／バックオフィス概念を実践し、様々な国が状況に応じて主導している。米国はアフガニスタンで指揮し、一方で欧州諸国が国際連合安全保障理事会決議1973の執行を先導し、2011年にリビア上空に飛行禁止空域を設定した。また、多くの東アジア諸国が、アデン湾で共同海賊対処活動として同様の対策を講じている例もある。このような枠組みは、不正な武器の拡散阻止、大規模な自然災害への対応、能力の高い平和維持・平和構築チームの派遣を目的に、アジアでも拡大できると思われる。

フロントオフィス／バックオフィス概念の同盟関係への適用

ガイドライン改定に関する二国間の話し合いには、活発な議論を行うための具体的なシナリオに基づく作業部会が活用される。関連任務を要素あるいは機能に細分化すれば、シナリオ主導型のプロセスをより生産的に進めることができる。日本が、様々な任務のパッケージを広く網羅する特定の役割を担い、協力関係と効率化を高めることができれば理想的ではあるが、それを実地で完全に実現するには時間がかかるだろう。集団的自衛権の行使を認めるための日本政府の計画は、これ

らの機能を現況よりもより幅広い状況下において、より広範な任務に適用できるため重要な意味を持つ。

フロントオフィスを成功に導くことが、何より重要なゴールである。もし日本がバックオフィス機能により深く関与しても、米国が既に単独で実行してきたことに相応の向上が無ければ意味がない。この見直しは政治的行為であるべきでない。

同盟関係におけるフロントオフィス／バックオフィスの特徴的な例として、ISR(宇宙空間の利用を含む)、サイバーセキュリティ、研究・開発、部隊防護・ミサイル防衛、結果管理、海上阻止・海洋安全保障、対潜作戦・電子戦闘、総合的兵站支援などの分野が挙げられる。これらは、現在日本周辺地域において自衛隊が行っている、捜索・救助、難民支援、後方地域での物資供給や医療活動などに追加されるものである。

海上交通路の保護は、長年に渡り連携された同盟の重要機能であり、このような情報共有の取り組みは、宇宙においてもますます適用可能になっている。同盟国は、宇宙通信網を保護する目的で、既に宇宙状況監視の情報を交換する対策を講じており、これも防衛要素のひとつとして展開される。

バックオフィス機能は、地上あるいは海上作戦に適用でき、領域認識、協調的(時には共同で行う)分析の向上や意思決定、迅速な対処、供給ラインの持続可能性向上に焦点が当てられる。

最後に、日本の新たな防衛大綱および国家安全保障戦略は、とりわけ無人の尖閣諸島に重点を置き、日本政府が中国の侵入から離島を保護するための能力向上の必要性を強調している。日本の防衛政策の立案者は、「グレーゾーン」の事態(平時でも有事でもない状態)

の可能性に特別な注意を払い、東シナ海で激化が懸念されるある種の低レベルの軍事的または準軍事的事態について特筆している。日本はその財産が脅威に曝される事態に対抗する第一義的責任を有するが、米国は必要に応じた日本への援助を約束している。このような状況下では、フロントオフィス／バックオフィスの役割が逆転し、日本の前方活動に米国が作戦上(および政治的)支援を提供することになる。

同盟の統合を深めるための提言

日米同盟の責任者および防衛政策の立案者は、2014年を通じ予定されている一連の会議で協議を重ね「2+2」の課題を実行する中で、同盟関係の更なる統合に向けた手段を講じるべきである。これらの手段は、同盟国と当該地域の両方にとって有益となるガイドライン改定へのフロントオフィス／バックオフィスのアプローチを支える手助けとなる。

シナリオベースの計画グループに機能的作業グループを編入する。日米は、当局者レベルの代表団を組織しシナリオベースの対話を行う際に、どのシナリオにも一貫して関わる能力ベースの作業グループを含めるべきである。この方法では、とりわけISR、宇宙空間、サイバースペース、兵站業務、海上部隊防護、ミサイル防衛など、主要分野の専門チームがシナリオに関与する。作業グループは、様々な任務に特定機能をリンクさせ、それらを同盟内部でネットワーク化する方法を模索する。

改定プロセスに二国間協議・調整メカニズムに特化した作業グループを含める。このような協力は、過去において幾度となく後知恵に終わっている。二国間の協調機構は、例えば1997年のガイドラインでも求められたが、それは適切に実行あるいは機能していない。「2+2」共同発表でも二国間の協調が奨励さ

れ、フロントオフィス／バックオフィスの枠組みにおいて更に重要性が増してくる。このような構成では、効果的な作戦上の情報交換、情報報告の手順、全体的な説明責任問題が、過去に比べ、より複雑で重要になる。初期の段階からこれらを要因として考慮すべきである。

米国の省庁間調整を慎重に扱う。米国では国務省、国防総省、太平洋軍、在日米軍、在韓米軍、統合参謀本部および各軍、国家安全保障会議、議会等を含め、相当数の利害関係者がこのプロセスに関心を示している。これら利害関係者の調整は、同盟の統合を確実に進める上で非常に重要であるが、扱いにくい問題でもある。

これらの組織を調整するには、日々の審議や交渉の殆どが下層部で行われているとしても、次官補(3つ星とも呼ばれる)レベルでのガイドライン改定に向けた対応が重要である。関連機関の3つ星リーダーは、グループとしてガイドライン改定の進捗状況を確認し、交渉チームに整合性のある指導を行う必要がある。重大な局面では、さらに上級職の判断が求められる。

ガイドライン改定と日本の集団的自衛権の変更可能性について過度な関連付けを行わない。集団的自衛権の議論がきちんと整理されるには半年以上かかるであろう。また、それを決定付ける前に改定のプロセスは殆ど完了しているかもしれない。当然ながら、改定のプロセスに、日本側の自衛に対する立場を尚も要因として斟酌しなければならない。フロントオフィス／バックオフィスの概念は、「日本の防衛」シナリオと北朝鮮による日本の船舶または日本の米軍基地への攻撃で、日本が自衛モードに入ると想定した北朝鮮シナリオを用いて建設的に検証できる。

日米拡大抑止協議とガイドライン改定との十分に関連付ける。日本と米国は、半年ごとに拡大抑止協議と呼ばれる正式な同盟会議を開催し、核の抑止とエスカレーション・コントロールや敵対国へのシグナリングに関連する事項について検討している。両国がその軍事力をどう配備するかを選択方法によって相手の反応を呼び起こすため、これらのテーマはガイドライン改定と緊密に結びついている。特に、北朝鮮のシナリオでは、同盟側の反応を誘発する低レベルの紛争が、慎重に扱われなければ、万が一、核戦争に発展する恐れもある。

日本の近隣諸国にガイドラインの改定プロセスを積極的に説明する。同盟国は、随時、他の利害関係者に対し改定プロセスについて率直に説明しフィードバックを求めるべきである。韓国やオーストラリアは、東南アジアやヨーロッパの各国と並んで重要な安全保障の連携パートナーであるため、両国への頻繁な情報提供は特に重要である。また、中国とロシアとも透明性を最大限に高め(特に北朝鮮の問題について)信頼関係を構築し、想定される東シナ海のシナリオについて同盟側の決意を示すべきである。

米国の単独行動のオプションを保持する。同盟国は、日本のいかなる防衛行動も最終的には国会での承認が必要であることを忘れてはならない。そのため、米国の作戦は、改定ガイドラインに記述された日本側の負担部分への全面的な依存は期待できない。統一行動は、米国による一方的な作戦に勝るが、必要な場合は単独行動の実行可能性も保持しなければならない。

改善には時間を要する

日米両国は、2014年12月の最終期限までに改定プロセスを完了する意向であるが、その

目標に縛られるべきでない。政治面またはロジ面で、話し合いを2015年に持ち越す必要があるかもしれない。これは失敗を意味するものではなく、単にこのイニシアティブの複雑さと重大性を反映してのものである。集団的自衛権に関する日本側の決定、地域的関係の安定、米国の予算政治は、このプロセスに影響を及ぼす主要な変動要因である。重要なのは、各国の利益のため、地域のために、同盟防衛協力を質的に向上させる機会に主眼を置くことである。■

カーネギー国際平和財団はロシア、中国、ヨーロッパ、中東、そしてアメリカの研究所からなるユニークな国際ネットワークです。当財団は一世紀以上前から、斬新な政策分析と立案、直接的な政府・ビジネス・市民社会との交流や協力を通して平和を促進することを目的に活動しています。各研究所間の協力で得られる国際的知見は、国際的、地域的、そして二国間の問題解決への計り知れない貢献を可能にしています。

© 2014 Carnegie Endowment for International Peace. All rights reserved.

当財団は公共政策に関して組織としての見解を持ちません。ここに述べられた見解は筆者個人のものであり、必ずしも当財団、職員、評議会の見解を反映するものではありません。

この発行物のいかなる部分も、カーネギー平和財団からの文書による許可を得ない複製または転載は、方法・形式を問わずこれを禁じます。

ご質問は下記までご連絡ください。

Carnegie Endowment for
International Peace
Publications Department
1779 Massachusetts Avenue NW
Washington, DC 20036
P: +1 202 483 7600
F: +1 202 483 1840

CarnegieEndowment.org



@CarnegieEndow



facebook.com/
CarnegieEndowment