

## リクルートという企業の革新性の秘密

——「常に時代の要請に応じて変化を先取りしてきました」

(株)リクルート取締役会長、経済同友会前副代表幹事 河野栄子  
笹川平和財団会長 田淵節也

### 就職情報がネットに移行したのはバブル崩壊の影響

**田淵** 少子高齢化が進んでいますが、雇用市場の規模は今後、小さくなるのでしょうか。リクルートは、さまざまな情報誌を出していますが、今後、少子高齢化が進めば進むほど、質のいい情報が必要ということになるんでしょうね。

**河野** ビジネスとして成立するかどうかは別として、ツールが多様化し、情報がますます飛び交うことになりから、仕事に関する情報も増える可能性は高いですね。

**田淵** 現在、売上げの中で求人関連はどのくらいの割合を占めているんですか。

**河野** 約40%で、他の情報に関連した



売上げが60%です。シェアは年ごとに若干異なりますが、今年は景気が少しよくなりましたから、求人系のシェアはやや上がりました。

**田淵** 最近では、企業の募集広告もネットで出すことが多いようですね。

**河野** そうです。いまは新卒採用はネットが中心です。日本の企業がネットに募集広告を出すようになったのは、実はバブルの崩壊と関係しています。

バブル期は、人気のない会社には資料請求葉書はまったく来なかったものです。しかしいまは違います。なかなか採用してくれる企業がないので、メディアに大手企業が広告を出すと、資料請求葉書は万単位で来てしまうそうです。たとえば1万人分の資料を印刷して送るとなると、何百万円もかかります。

ある企業が、予算がないので国立大学のブランド校にだけ資料を送ったところ、私学からクレームがついたこともあるそうです。

少子化のなかで、大学側も学生を就職させないと入学者の数に影響するので、学生に「説明会には全部行け」と積極的に指導しています。そのため、応募者数はどこの会社も5000人、1万人といった数になります。しかし、20~30人しか採用しないのですから、それほど予算はつきません。だからといって、何もしなければ学生は来てくれません。

こうした事情から、大学新卒の人材募集はいま、ネット中心になっています。パンフレットをつくる必要もないし、送料もかからないし、大学を選別する必要もありません。また、ネット

### 主な内容

#### ● Reports from the Field

オンライン・マガジン『アジアビューズ』創刊  
ユリ・イスマールトノ 5



#### ● Viewpoint

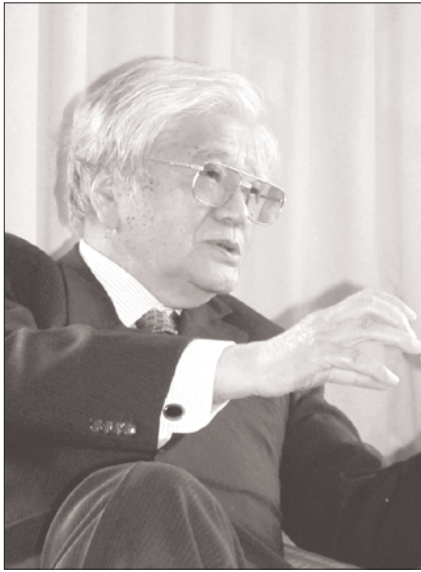
ODAの世界から助成財団へ  
河野善彦 6

#### ● SPF Update

2004年度事業計画 8

刊行物案内 10

編集後記 12



は学生にとっては各社の情報が検索性をもって見られるというメリットもあります。コスト改革と受け手側の学生の利便性という2つのメリットを兼ね備えているわけですから、ネットへの移行プロセスは非常にスムーズでした。

### ■ 新卒者重視の採用から 個人の資質を重視した採用へ

**田淵** 新卒者重視という傾向は、日本だけのもののような気がします。

**河野** 日本固有のものだと思います。リクルートが求人情報で売上げを伸ばしてこられたのは、終身雇用、新卒一極集中の競争が行われている日本だからこそだったと思います。

いま、新卒の採用募集がネット広告中心になって、紙媒体だけだった頃に比べ、求人広告の売上げは半分以下に落ちました。それでも、新卒者のためのネット広告のマーケットは何百億円という規模です。そんな国は多分、日本だけでしょう。たとえば米国などには、これほど巨大な新卒者のマーケットは存在しないと思います。

しかも米国などの場合は、必ずしも企業に入ることが学生の第一の選択肢ではありませんし、企業に入りたいという場合でも、個人が自分の行きたいところに、履歴書をネットなり郵送な

りで送る。それで、企業が興味をもったらコンタクトしてくるという世界です。個人レベルですから、広告費はそれほど発生しません。

**田淵** なるほど、非常に面白いですね。個人に要求される資質や能力も変わっていくような気がしますが、いかがですか。

**河野** 日本はまだ個人のアウトプットに見合った賃金体系になっていません。個人のスキル、能力を共通に評価できるものさしはまだできていません。また、たとえば35歳でここまでできる人の給与がA社とB社でいくら違うのかということも、日本は比較可能な状況ではないと思います。わかっているのは初任給だけで、それ以外は委細相談です。

しかし、日本でもこれから人材の流動化が進み、年功型賃金だけでなく、成果主義賃金になっていくなかで、新卒者へのニーズを含めて、現在のような日本的なモデルが残るかどうかはわかりません。市場が何を望んでいるかを見極め、常に新しい商品なりサービスなりを提供し続けなければなりません。

### ■ ネットが発展しても 紙媒体はゼロにはならない

**田淵** 紙媒体からネットに移行したのは、求人だけではありませんよね。すべての情報についてその方向へ進む傾向は止めようがないでしょうね。

**河野** そうですね。しかし、ネットを利用しない人もいますから、紙媒体はゼロにはならないとは思いますが。

**田淵** いずれ均衡するんじゃないでしょうか。たとえば、夏目漱石の『吾輩は猫である』は、文庫本も単行本もあるし、ネット上にもあります。しかし、私はどうもコンピュータの画面でスクロールして読む気にはなりません。やはり、紙のページをめくりながら読みたいという人間の本能のようなものがあるのではないのでしょうか。

私のもとに送られてくる手紙も、パソコンで打たれたものがほとんどです。しかし、手書きの手紙をもらうとやはり嬉しい。先日、『文藝春秋』の編集長が手書きの手紙をくれました。丁寧な感じがして、普通ならお断りするところですが、会うことにしました。

**河野** パソコンでは画面上の文字を大きくすることもできるので、高齢の方が文字が小さくて見えないという問題はクリアされつつあります。しかし、相手に届くまでの時間さえ気にしなければ、直筆の手紙のほうが受け取ったほうも嬉しいですし、一覧性も可読性も高いですよ。

**田淵** リクルートは携帯電話でも求人サイトを運営していますね。

**河野** 電車の中や移動中でも求人情報が見られるようになっていますが、モバイル系の利用率はまだ低いですね。我が社が最初だったらやらなかったかもしれないですが、競合他社がモバイルにも載せているのであれば、我々も押さえておかなければいけませんからね。しかし、携帯サイトを見て、すぐに正社員になろうとは考えないでしょう。若者の携帯使用率が上がり続けるなかで、ニーズに応じてアルバイト情報などのモバイルに適した情報提供をしていくことになると思います。

**田淵** そうですね。必要とされる情報の質が違うような気がしますね。

携帯電話といえば、電車の向かいの席に3人座っていたとしたら、2人は携帯の入力をしています。日本人は器用なんですよ。

**河野** それは前向きな見方ですね(笑)。欧米の先進国でも携帯のサイトは充実していると思いますが、電車の中でのというのはあまりないかもしれませんね。

### ■ 途中退社して起業したくなるようなインセンティブ

**田淵** 話は変わりますが、リクルートの従業員というのは固定的な社員なん

ですか。

**河野** 基本的には固定的な従業員ですが、多少、変遷はありました。

創業当初は新卒者は採用せず、中途入社社員だけでしたが、10年目くらいからは新卒者ばかりになりました。当時は週刊誌や月刊誌は発行しておらず、新卒者向けの媒体『リクルートブック』を年に数回出していただけでしたから、忙しい時期と暇な時期が極端でした。ですから、忙しい時期にはアルバイトをたくさん使っていて、正社員とアルバイトの比率は、最高で2:1くらいまでいったのでしょうか。

1985~86年の正社員は、リクルート単体で2300~2600人でした。しかし、87~89年には1000人の新卒者を採用した年もあったため、3年から4年で倍くらいに膨れ上がりました。

1000人を10年以内に課長にして、部下を複数つけるとなると、膨大な人数を採用しないと間に合わなくなります。日本経済が右肩上がり成長すれば成立したのですが、右肩下がりの景気のなかでは実現不可能なことでした。

社員数は最高で5千数百人までいきましたが、いま正社員は2300人です。アルバイトもいますし、販売は代理店に委託契約もしています。

日本ではいま、有期雇用社員が非常に増えています。総務省の調査によると、2004年1~3月の役員を除いたパート、アルバイト、契約社員、派遣社員といった非正社員の割合は、31.5%でした。特に女性の割合が高く、女子非正社員の割合は52.6%と過半数に達したといえます。

**田淵** 人件費抑制のため、賃金水準が高い正社員を減らし、非正社員に切り替えようという動きですね。リクルートでも多数の社員が辞めたのですか。

**河野** 他の大手企業と比べ退職率は高くなっていると思いますが、退職金を優遇したことも影響していると思います。

たとえばキャリア支援制度というものをつくったのですが、これは30歳以降に辞める際、次のステップを踏むための退職であれば、理由が何であっても1000万円の退職金をプラスで払うというものでした。これで、起業にチャレンジしたいという若い人たちもいました。また、いまの日本では40歳、50歳になったらなかなか他の企業は採用してくれないだろうと、38歳で辞めた場合、自分で起業できるよう割増の退職金を支払うというフレックス定年制度もつくりました。

リクルートを退職した優秀な人材が、現在さまざまなところで活躍し、リクルートが人材輩出企業と言われるのには、こういった背景があると思います。**田淵** なるほど。終身雇用になるような社員はどのくらいいるんですか。

**河野** 60歳という定年がありますが、我が社の場合、あまり定年まで勤める雰囲気はありません。

創業時の社長は、新入社員を前にしたスピーチで「我が社は終身勤めという人は雇っていません。会社を辞めて自分で事業を起こすような人ばかりです」というようなことをおっしゃっていました。一生勤めようと思っていた人も、辞めなくてはならないと思うような雰囲気が昔からありました。雰囲気だけでなく、大量採用したあと、キャリア支援制度やフレックス定年制度を導入したので、基本的に途中で卒業するようなインセンティブが働くようになっていたんです。

**田淵** なかなか進んでいますね。

**河野** そうでもありません。リクルートは上場もしておらず、外部の刺激にさらされることも少ないので、それ以外はきわめてドメスティックな会社です。

## なぜ日本に、これほどまで女性経営者が少ないのか

**田淵** ところで河野さんは、米経済誌



『FORTUNE』の2003年度の米国以外の女性経営者第9位に選ばれましたね。日本人では、河野さんのほか、講談社の野間佐和子さん(33位)、テンプスタッフの篠原欣子さん(39位)が選ばれています。

『FORTUNE』が選んだからというわけではありませんが、河野さんは経営者として立派な方だと思います。女性の社長、女性の会長というのは数少ないですよ。リクルートという会社は、女性を差別しない、女性が働きやすい企業だったんですか。

**河野** そうですね。私が就職した頃、4年制大学卒の女子を採用する企業はほとんどありませんでした。あったとしても、親元から通勤していたり、コネがある場合でした。また、賃金も職種も男性とは違っていました。しかし当時リクルートは、社員が100人程度だった頃で、「ほかの会社が採らない優秀な人材を探る」という方針でした。つまり、当時で言えば、外国人や女性などということです。実力主義でしたから、能力以外で差別はしていませんでしたね。

しかし、新卒者を1000人採ったあたりから少し変わりました。パブルがはじけて、80人、100人という採用規模になった時、役員が新卒者全員を男性に





河野栄子 (こうの・えいこ)

1946年1月1日、兵庫県姫路市生まれ。69年早稲田大学教育学部国語国文学科卒業と同時に自動車販売会社へ入社。同年12月日本リクルートセンター（現・リクルート）へ転職。『リクルートブック』の広告営業活動に携わる。84年には初の女性取締役となり、以後85年常務、86年専務、94年副社長、97年社長、2003年会長となる。00年には経済同友会副代表幹事に就任（04年退任。現在は幹事）。00年9月よりSPF評議員。

してくれと言いました。女性はすぐに辞めるし、営業を嫌がるというんです。

私は専務の時、「あなたたちが偉くなったのは、半々に採用した女性が辞めてくれたからでしょう。女性が辞めたから役職につけたのであって、男性だけ採っていたらそうはいかないのよ」と冗談で言いました。結果、その先も男女半々の採用を続けました。

**田淵** 男女半々というのは偉いですね。

**河野** 採用時は半々でも、女性は結婚や出産で辞めるケースが多いので、リクルートの男女比率は6対4くらいです。

**田淵** 日本は女性を冷遇していますよね。私も経済同友会の副代表幹事を務めた経験がありますが、女性では坂本春生さんに次いであなたが2番目でしょう。女性は非常に少ない。中国では管

理職の3分の1以上は女性ですよ。日本では企業の役員も女性はほとんどいません。

**河野** 新卒採用・終身雇用という風土のなかでは、20年くらい前から男女平等で採用していないと、女性役員は誕生しづらいでしょう。

最近では若返ったとはいえ、役員や取締役になるのは50代、60代です。20年前には女性は総合職で採用されていませんでしたから、この年代で役員になれる人がいません。

しかし今後、日本も米国のように雇用が流動化して、優秀な人を途中で採用するようになれば変わるのではないのでしょうか。『FORTUNE』で6年連続で「最強の女性」首位に選ばれたヒューレット・パカードのCEO、カーリー・フィオリーナのような人を日本企業がスカウトすれば、突然、女性CEOが誕生するかもしれません。しかしこれまでは、親族が亡くなって、奥様やお嬢さんがなったというケースが多いですね。

**田淵** 講談社もそうですね。

**河野** 女性はもともとそのために採用されていませんから、起業してトップになった方はいても、サラリーマンで階段を上がったという人は数少ないと思います。

**田淵** そこは変えていかないといいませんね。日本でも社外取締役から採用するとか、考えなければいけないですね。

### 企業ガバナンスには社外の目が不可欠

**河野** 女性の社会進出の問題とは別ですが、社外取締役が本当に機能できるようにならなければ、日本企業は変わらないかもしれませんね。

日本では新卒の給料はわかっても、その後の給料はわかりません。各社のやり方がそれぞれ違いますからね。私もある会社の社外取締役を務めていま

すが、透明さを高めるという意味では社外取締役の存在意義はありますね。

**田淵** その効果がどうかということになると企業によって違いますが、確かに社外取締役は必要ですね。

**河野** エクスキューズのために、お飾りで4番バッターを並べて、外から何も言ってほしくないというようなやり方もありますが、商法が変わって社外取締役の責任が重くなると、従来のようなお付き合いや仲間内で固めることができなくなるでしょうね。

**田淵** 社外取締役に権限を与える以上、義務も課す必要がありますね。年間何回出てくるか、どのくらい発言するか、その発言の内容がどうだったかが問われることになります。

**河野** リクルートに社外取締役はいませんが、去年、アドバイザリーボードを設けました。

なぜ社外の方に入っていたかということ、社内ではどこまでいっても内向きになってしまうからです。自分たちのなかで目標が達成できればいい、それを市場と比べようとはあまり思わないということがあって、社外の目がやはり必要なのです。

私が他社の社外取締役をお引き受けする時、専門家でもなんでもないし、監査も法律も精通していませんと言ったら、それはみんな専門の人がやるので、経営者が株主のために本当に働いているのか、嘘をついていないかをチェックしてくれればいい、それを期待してお願いしているんだという話でした。

しかし、株主総会に出た途端に、一般株主から質問を受けました。

**田淵** そういうことに、だんだん慣れていくことになるんでしょうね。これは避けて通れません。

**河野** いまや、社外の何らかのチェックが企業ガバナンスという視点から、不可欠と言っているといいでしょうね。

# オンライン・マガジン『アジアビューズ』創刊

## ——アジア域内での情報発信を目指して——

■ 『テンポ』英語版編集責任者 ユリ・イスマールトノ

### ASEAN5カ国の新聞・雑誌 が参加したユニークな試み

2004年3月30日、インドネシアの首都ジャカルタで、SPFの支援の下、オンライン・マガジン『アジアビューズ/AsiaViews』（www.asiaviews.org）が創刊された。このオンライン・マガジンは、インドネシア最大の週刊ニュース誌である『テンポ』が中心となり、東南アジア4カ国の4つの新聞・雑誌（マレーシアの『マレーシア・ビジネス』、フィリピンの『ニューズブレイク』、シンガポールの『トゥデイ』、タイの『ネイション』）が協力するユニークな試みである。

創刊に際して、インドネシアのハッサン・ウィラユダ外務大臣は、「ASEAN設立当初からの加盟国によってこのような刊行物が生まれたことは意義深い。今後ASEAN全体の取り組みにしていきたい」と語った。

『アジアビューズ』は、上記5紙誌に掲載された記事や論評によって構成されている。また、ブルネイ、カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムといった他のASEAN諸国やASEANの対話国（インド、中国、日本、韓国）の定期刊行物との協力の輪も広がりつつある。『アジアビューズ』のグループ編集長、バンバン・ハリムルティ氏は「中央アジア諸国のニュースや考え方が本誌に掲載されるのも時間の問題だろう」と話している。

本誌創刊に際して、多くのアジア諸国で今年行われる選挙で変化が予想される政治的リーダーシップと、東南アジアにおけるイスラム国と周辺地域でのテロリズムに関して、半日のセミナーが開かれた。セミナーでは、ホー・カイ・リョン博士（シンガポール東南アジア研究所）、

ノエル・モラダ氏（フィリピン戦略開発問題研究所所長）、モハメッド・クオダリ氏（インドネシア調査研究所）が政治的リーダーシップの変化について、また、バチチャリ・エフェンディ博士（インドネシア国立イスラム大学）、ウリル・アブシャル・アブダラ氏（自由研究所）が東南アジアにおけるイスラムに関する講演を行った。

### 待たれていたアジア域内の 情報交換ツール

毎週木曜日に更新される『アジアビューズ』の内容は、地域のニュース、特別レポート、コラム、論評、特集記事、インタビューのほか、テロリズムや違法伐採、人身売買といった問題に関する特別コーナー「インフォーカス」、さらにマンガ、写真紹介、書評、引用記事、地域の重要なイベント・スケジュールなどである。また、新たに「アジアの声」というコーナーが設けられることになった。ここには、SPF-USAがワシントンで開催している「アジアの声」セミナーの講演要旨が掲載される予定である。

急速に変化しているアジア地域では、効果的かつ効率的にニュースや情報を交換する媒体が強く求められている。そんななか、2年前にハリムルティ氏をはじめとするインドネシアのメディア関係者とウィラユダ大臣との話し合いの場で、アジアのニュースやアジア人の考え方を刊行物で紹介しようというアイデアは生



『アジアビューズ』創刊に際して実施したセミナー（2004年3月30日、於ジャカルタ）

まれた。

ウィラユダ大臣は「我々は、貧困の克服、国際テロや国際犯罪、疫病、結束・統合した社会を目指す地域的な連携の必要性など、さまざまな課題に直面している。こうした課題に対処する方法の1つは、包括的なASEAN社会を構築することだ。ASEANの加盟国は、互いに深い信頼関係と信用を築き、強い仲間意識を培い、家族的な関係の力を弱めることなく紛争を平和的に解決しなければならない。ビジネスマンや市民団体の指導者、学者、科学者、知識人、学生、宗教的指導者、ジャーナリストなど、あらゆる分野の人々が関与しない限り、ASEANは1つの社会を築くことはできないだろう」と話している。



ユリ・イスマールトノ (Yuli Ismartono)

1946年インドネシア、ジョグジャカルタ生まれ。デリー大学およびシラキウス大学で学び、定期刊行物『プリズマ』『インドネシアン・オブザーバー』、テレビ・ネットワークのスーリア・シトラ・テレビジョン (SCTV) など、報道に関するさまざまな仕事を経て、2002年よりインドネシアのニュース雑誌『テンポ』の英語版編集責任者、04年よりオンライン・マガジン『アジアビューズ』の編集主任を兼任。

# ODAの世界から助成財団へ

—— セクターの連携で目指す「よりよい社会」づくり ——

■ SPF参与 河野善彦

## ◆ 年来の希望を叶え ◆ 晴れて民間非営利セクターへ

1968年に海外経済協力基金（OECF）に採用されて以来、ODA関係の仕事で35年半続けてきたが、この1月からSPFで勤務することとなった。年来の希望どおり、民間非営利セクターの一員としての生活が始まったのだ。

前職での仕事上の主たる相手は、途上国の政府関係者、日本の各省庁関係者などだった。民間非営利セクターといえば、国際協力関係のNGOおよび途上国のローカルNGOなどとなりがしかの接点があった程度で、助成財団の人たちとは特に密接なお付き合いがあったわけではなかった。

しかし、この分野で活躍していた古くからの友人が何人かおり、彼らが非常に面白そうなテーマで楽しげに活動しているのを横目で見ていた。「いつの日かあんなふうに暮らしてみたい」と思ったのは、2度目のフランス駐在から帰国した92年頃のことだった。

当時の日本は世界一のODA大国として君臨していた。そしてトップ・ドナーであるだけでなく、リーディング・ドナーを目指して、政策面、実施面の充実につとめていた。私が帰国後に任じられたのは、中近東、アフリカ、中南米、東欧その他という広大な地域（要するにアジア以外）担当の次長だった。

そこでの主な仕事は、案件実施に介入してきた某省と大喧嘩をして撃退したり、始まったばかりの対共産圏向けのODAの先陣争いを日本輸出入銀行と競ったりというものだった。

その後、93年に開発援助研究所という組織内シンクタンクのようなものが

設立され、私は初代副所長としてそのマネジメントを任されることとなった。そこで痛感したのは、開発事業の融資実務とは異なり、研究プロジェクトというつかみどころのないものの推進、方向付け、品質管理などの難しさだった。しかし、リーディング・ドナーの主要援助機関として、世界銀行の知的貢献に負けてはならぬと力を尽くした。

そのまま定年まで研究所の仕事を続けたかったのだが、創設期の仕事が一段落した95年春にバンコク駐在の命が下った。以来、アジア通貨危機までの2年半、タイ、カンボジア、ラオス、ミャンマーに対する円借款事業の監督、新規プロジェクトの発掘・形成などの業務を現地で指揮することとなった。

通貨危機の最中に帰国することになったため、バンコクの邦人関係者からは敵前逃亡ではないかとも言われたが、日本で待っていた仕事はASEAN諸国全体を扱う部の部長である。つまり、敵前逃亡どころか真正面から危機にある各国の支援活動に取り組む立場となり、前代未聞の難問に文字どおり忙殺されることとなった。

99年秋には日本輸出入銀行とOECFが統合し、国際協力銀行（JBIC）が誕生した。さらに特殊法人改革やODA見直し論議などさまざまな逆風が吹き荒ぶなか、JBICを含むODA関係政府セクターも強く自己改革を迫られた。

こうした状況のなかで、私の脳裏に再び民間非営利セクターへの関心が高まった。以前抱いていた単なる憧れとは別に、ODA業務の質的向上、日本国内の支持基盤強化という観点から、NGOを含む広範なステークホルダーとの連携強化ができるのではないかと考

えたのである。ODAの側からは、納税者、市民の理解と支持を強化し、日本国民のもつ知見や技術などのリソースの有効活用というメリットがある。また、国際協力や交流の機会を求めているNGOやNPOなどにとっても、活躍の場の拡大というメリットがあり、双方得るところがあると思われたのである。

## ◆ 次期ガイドライン ◆ 策定に向けて

SPFに着任早々、SPFの第3期中期事業ガイドライン（2000～05年）のレビューと、次期ガイドラインに関する意見を求められた。政府セクターに所属して民間非営利セクターを眺めていた頃、その自由闊達そうな雰囲気は確かに憧れの的だった。しかし、いざ着任して、思いがけない大役（あるいは難題）を与えられてみて、自分が新しい世界に入ったことをしみじみ実感した。しかも、やり方自体も自分で考えよというのだから悩みは深い。

これまでの数カ月は、SPFがどのように動いているのかということ、各スタッフが手掛けてきたプロジェクトの内容や関与の仕方といった基本的な事情を理解することに費やしてきた。しかし、現行ガイドラインは来年までということだから、作業を急がなくてはならない。

まだサブスタンスについて言及する段階ではないが、新ガイドライン策定にあたっては、可能な限りスタッフの関心事項や思いを吸収し、反映すべく努力したいと考えている。いかに見栄えよく立派なメッセージを出しても、期間中に具体的活動で裏打ちされなくては、画餅になってしまう。実際に事



業を形成・管理するプログラム・オフィサーたちとの意思疎通は、その意味で重要と考えられる。

## ◆ ◆ ◆ さまざまな経験を 活かした活動を目指して

ところで、筆者はSPF以外にも、以下のいくつかの仕事、あるいは社会的活動を併任している。

- ① 独立行政法人国際協力機構（JICA）  
国際協力客員専門員
- ② 国立大学法人山口大学理事
- ③ 国立大学法人東京農工大学監事
- ④ （財）おきなわ健康長寿研究開発センター理事

①は、20年以上の歴史をもつ国際協力専門員という制度に基づくものである。現在約90人の国際協力のプロが、この立場で途上国あるいは日本国内で活躍中である。その役割・機能も多様で、派遣専門家として技術移転の第一線に立つこともあるし、途上国政府高官に対する政策アドバイザーとして活動することもある。日本国内では、JICAの要請に応じて調査研究に携わったり、職員や派遣前の専門家・協力隊員などの講師役を果たすなど、さまざまな形で日本のODAを支えている。私自身は、青年海外協力隊事務局や新設の市民参加協力室、国内各地にあるセンターなどと連携して、日本の地方と途上国のローカル・コミュニティの間の交流や協力を活性化する活動を中心に仕事をしていくつもりである。

②③は、独立法人化したばかりの両大学の経営の一端を担い、いわゆる大学改革の推進が使命と理解している。特に大学の社会貢献のあり方や開発途上国、地域との付き合い方といった面で、大学側の努力が実るようお役に立ちたいと思っている。

④は、沖縄ならではの地域振興策として、具志川市を中心とするいくつかの市、町が、「長寿の島沖縄」をセールス・ポイントとして、医療・健康増

進・癒し・保養など多様かつ創造的な活動を行おうという試みである。中国黒竜江省との地域間交流と連携も組み込まれている。

私は、医療・健康分野は門外漢だが、地域振興と国際交流という角度から貢献できることもあるのではないかと考えている。

さらに、この秋から日本福祉大学通信制大学院非常勤講師を併任する。国際協力の現場で働きながら向学心もち続けている社会人院生と一緒に、ODAや開発協力の課題や制約条件などについて議論したり学んだりしていくつもりである。

## ◆ ◆ ◆ 民間非営利セクターが 力をつけられる状況整備を

合計6足もの草鞋を履くことになるが、いずれも国際交流や協力の目指すところは「民力の涵養・充実による世直し」である。「民力の涵養」というと時代がかかった「国権vs.民権」の論争が想起されるが、私のスタンスは、「国家」や「官」と対抗するのではなく、政府セクター、企業セクターと並んで、第3の軸として民間非営利セクターが力をつけ、前2者と連携し、役割分担しながら、より住みやすい世界をつくっていきこうというものである。

このような視点に立ってみると、開発途上国や移行経済国における経済社会開発・ガバナンス向上などを目指す努力はとても他人事とは思えない。困難な課題に向けて、中央政府はもちろんのこと、NGO、大学や企業などが協力したり、競合・対立したり、模索する様は、我々日本人が国内で取り組んでいる各種社会改革のプロセスと本質的に共通している。単にODAなどによる支援対象国での出来事というにとどまらず、同じような課題に取り組む「同志」の奮闘のプロセスでもあるような気がする。

もちろん、各国それぞれ固有の文化

や伝統があり、政治や経済の状況が異なることも事実である。しかし、アジアなどでは少なからぬ数の国々で経済発展が持続し、中産階級の台頭もみられるようになった。反面、貧困や環境問題など数々の課題もある。そして、「政府にお任せ」という態度では、効果的な取り組みは実現できないという認識がそれぞれの国で広まりつつある。

これを受けて、さまざまな実践活動が積み重ねられつつある（3つのセクター間の連携や協力、そのなかにおける民間非営利セクターの活躍ぶりといった点に関して、日本は必ずしも先進国面はできない）。

こういうなかであって、日本国内と海外との間で人的交流や経験の共有化が一層システムティックに行われること、そして相互にシナジー効果を発揮しながら、双方でよりよい社会づくりが進展することが私の夢である。何をもって「よりよい社会」と考えるかは、人によって着眼点が異なるだろう。しかし、私の念頭にある最大の問題意識は、ガバナンスのあり様である。

私は、公益にかかわる問題について、政府セクターだけが専管するのではなく、さまざまなセクターや主体が適切にかかわりを持ち、公正かつ効果的・効率的に対処していくしくみが創造的につくられるような社会になってほしいと考えている。そのためには、日本を含むどの国においても、民間非営利セクターが力をつけていく必要がある。そのような社会づくりにSPFが貢献するための一助となるよう心がけたい。

河野善彦（この・よしひこ）

1968年海外経済協力基金（OEFC）に採用され、ソウル首席駐在員、バリ首席駐在員を経て88年経済協力開発機構（OECD）審査部長に就任。95年、OEFCバンコク首席駐在員、97年業務第一部長。99年、国際協力銀行（JBIC）発足とともに開発業務部長就任、2001年理事。03年SPF参与。

## 「日本のパワーアセスメント—将来設計に向けて」シンポジウム開催

■ SPF主任研究員 野村由布子

3月16日、言論NPO主催、SPF後援により、「日本のパワーアセスメント—将来設計に向けて」と題したシンポジウムが開催された。

シンポジウム開催に先立ち言論NPOは、官僚や学識経験者、経済人ら約100人を対象に日本の力量をどう評価しているかを探るべくアンケート調査を行った。

政治、経済、言論・思想、防衛など9分野に関して、「先進度」「強靱性」「影響力」の観点から、日本が他国と比べて強いかわいかな、また日本にとってそれらの分野が戦略的にどの程度重要かを回答してもらった。

その結果、日本の圧倒的な強さは、環境、経済、科学技術、大衆文化の4分野での先進度にあり、逆に政治の分

野は、先進度、強靱性、影響力とも最も弱く、また言論・思想の弱さと戦略的な重要性も示された。

これらの結果を踏まえ、シンポジウムでは「日本の強さ弱さをマッピングする」「何が日本の強さと弱さなのか」「日本は将来、どんな国を目指すべきか」の3つのテーマに沿って議論が進めら

れた。マレーシア、中国、韓国、日本から参加したパネリストが、さまざまな角度から日本の強さ弱さを分析した。アジア諸国間で日本への関心が薄れるなか、日本が米国への過剰な依存からどう脱却し、アジアにおける存在感を高めていくか、そのためにどのよ



「日本のパワーアセスメント—将来設計に向けて」シンポジウムの様子

うに日本の潜在的パワーを引き出し、どのようなパラダイムシフトが必要か、などについて討議が行われた。

言論NPOは今回のシンポジウムを経て、「日本のパワーアセスメント」に関する議論を、本年度さらに深めていく予定である。

## 改革派イスラム法学者が語った選挙後のイラン情勢

■ SPF主任研究員 松長 昭

3月13日～4月1日、SPFの招きにより、イランの著名なイスラム法学者、モーセン・キャディバル博士が来日した。同博士はイランの改革派リーダーであり、特に大学生などイラン革命を知らない若い世代に非常に大きな影響力をもっている。

イラン・イスラム革命から25年が過ぎ、革命を知らない世代が増えたイランでは、保守派のイスラム法学者が政治を指導する現体制への不満が高まっている。改革と変化を求める潮流が大きくなるなか、改革派と保守派の対立が激しさを増している。2月20日に行われた国会選挙は、事前の資格審査によって改革派議員が失格になるなど混乱したが、結果は保守派の圧倒的な勝

利に終わった。一見保守派の成功に見えるが、選挙中に改革派が国民に選挙のボイコットを求めたことにより、投票率は過去最低の50%となった。改革派は一歩退いた形を取りながらも、次の時代の変革の主役になるべく動いている。

イラン改革派の旗手であるキャディバル博士は、3

月23日、「選挙後のイラン：選挙ボイコットを呼びかけた学者が語る」セミナーで、イランの現状について語った。日本での最近のイラン情勢に対する関心の高さを反映し、講演後、研究者、マスコミ関係者と熱心な質疑応答が行



講演中のキャディバル博士(左)。イランの現状について、参加者から多くの質問が寄せられた

われた。

SPFは2月にテヘランで文明間対話セミナーを開催したが、今後も自主事業「文明間の対話」の枠内で、要人招へい、会議開催などを通して、イランとの関係を深めていく予定である。



# 周辺諸国の経験移転により、ベトナム経済の発展を目指す ——「ベトナム移行期農業経済の研究能力強化」事業——

■ 笹川汎アジア基金室リサーチ・アソシエイト グエン・ティ・ハイン

## 3年計画で始まったベトナム 経済の発展を目指す試み

笹川汎アジア基金では、人的資源開発にかかわる事業活動の一環として、ハノイ農業大学に助成し、2003年度から3年計画で「ベトナム移行期農業経済の研究能力強化」事業を行っている。

1986年に始まったドイモイ（刷新）政策により、ベトナム経済は高度成長を続けている。しかし労働人口の7割を占める農業分野の生産量は約25%にとどまっており、農産物の品質と生産性の低さ、農村開発に関連する制度の未整備といった問題は、いまだ山積している。さらに、AFTAやWTOへの加盟に伴って、市場経済の加速化、農産品の競争力強化、経済の国際化への対応も急務となっている。このようななか、農業経済学の果たす政策上の役割は大きい。

こうした背景の下に始まった本事業は、日本を含む周辺アジア諸国の経験をベトナムに移転することにより、同国の農業経済分野の研究能力を強化し、最終的にはベトナム経済の発展に寄与しようというものである。

具体的には、日本とフィリピンの農業経済専門家の協力の下で、ベトナムの主だった農業経済分野の研究機関の研究者が中心となり、年度ごとのテーマに基づいた共同研究を行っていく。さらに、研究手法に関するワークショップと国際会議も開催する予定である。

ベトナム側の参加団体は、農業経済分野における代表的な研究機関であるハノイ農業大学、カン・トー大学、トゥ・ドック大学の各経済学部および財務省市場物価研究所である。

## 具体的な活動の成果 および今後の活動予定

事業初年度である2003年は、「ベトナムの地域ごとの農業生産の特徴と優位性」というテーマに基づき、北部のレッド・リバー・デルタ、南部のメコン・デルタ、東南部平地および中部に位置する中部高原の4地域を対象に調査を行った。具体的には、03年8月から04年6月にかけて、レッド・リバー・デルタとメコン・デルタでは米生産と豚飼育、東南部平地では乳牛飼育とゴム栽培、中部高原ではコーヒーとゴムの栽培について、それぞれの地域で各300戸の農家に対して調査を行い、合計1200のデータを集めた。

また、調査分析能力の向上を図るため、日本とフィリピンの専門家を招いた国際会議（03年8月20、21日）と分析手法のワークショップ（04年1月6～8日）も開催した。

こうした活動を通して、ベトナム人研究者は計量的な分析手法を学んだだけでなく、自国の農業発展の課題を、多角的な新しい視点でとらえることができるようになったと考えられる。その成果が、今後の調査分析の結果に反映されることが期待される。

04年度は、前年度の調査の継続と報告会（04年6月）、分析手法にかかわるワークショップ（04年8月）、さら

にデータ分析を計画している。その結果は、ベトナム農業のあり方についての提言としてまとめられる予定である。

最終年度である05年度は、引き続き分析手法のワークショップを開催するとともに、「ベトナムにおける農産品の流通」というテーマで共同研究を行う。また、3年間の活動結果を、農業経済や農村開発にかかわる政策担当者および研究者に広く紹介する総括報告会も予定している。



事業実施者であるハノイ農業大学経済・農村開発学部

2004年度 事業計画

■3月理事会決定分

一般事業

自・委=自主・委託事業 自・助=自主・助成事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
科学技術への市民参加型手法の開発研究	東京電機大学(日本)	助成	2/2	11,500,000
生命倫理教材の開発と評価	ユウバイオス倫理研究会(日本)	助成	2/2	5,000,000
生物関連特許と倫理に関する東京ワークショップ	ケンブリッジ大学ロースクール(英国)	助成	1/1	12,000,000
アジアからの情報発信/フェーズII	SPF、SPF-USA(米国)、Inter Press Service(タイ)	自・委	2/3	10,000,000
言論NPO:知的言論の活性化と国際社会への発信	言論NPO(日本)	助成	3/3	10,000,000
NPOオンライン資料センター開発	Voluntary Health Association of India(インド)	助成	2/3	6,100,000
非営利組織に対する債務スワップ交渉支援	The Synergos Institute(米国)	助成	2/2	5,700,000
公益法人制度の論点に関する理論的検討	公益法人協会(日本)	助成	1/1	7,000,000
評価をめぐるドナーとNGOの関係改善に向けて	アテネオ・デ・マニラ大学コミュニティ・サービス・センター(フィリピン)	助成	3/3	5,000,000
非営利機関(NPI)サテライト勘定に関する調査研究	統計研究会(日本)	助成	2/2	6,500,000
アジアの移行期経済諸国における非営利組織研究	SPF	自・委	2/3	8,400,000
非営利組織の正当性に関する調査研究	ハーバード大学ハウザー非営利センター(米国)	助成	1/3	14,400,000

笹川太平洋島嶼国基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
太平洋島嶼地域のメディア関係者交流	SPF	自主	5/5	1,500,000
太平洋やしの実大学	SPF	自主	5/5	8,000,000
西太平洋における遠隔教育連盟設立支援	グアム大学(米国)	助成	4/5	6,000,000
地域協力によるミクロネシアの遠隔教育開発	ミクロネシアン・セミナー(ミクロネシア連邦)	助成	3/3	3,600,000
太平洋島嶼国のデジタル・オポチュニティ研究会/フェーズII	SPF、Foundation for Development Cooperation(オーストラリア)、ハワイ大学(米国)	自・委	1/2	5,500,000

笹川日中友好基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
第2期日本語学習者奨学金	中国国際友好聯絡会(中国)	助成	5/5	4,800,000
安全保障問題専門家養成/フェーズII	SPF、アジアフォーラム・ジャパン(日本)	自・助	1/5	7,800,000
防衛交流担当者研修プログラム	アジアフォーラム・ジャパン(日本)	助成	1/5	(6,200,000)
日中国防関係者交流	SPF	自主	2/3	30,500,000
信頼関係を構築するための基礎調査	中国国際友好聯絡会(中国)	助成	1/1	4,300,000
日中共同安全保障研究	中国国際友好聯絡会(中国)	助成	1/1	15,000,000
中国市長訪日交流	中国国際友好聯絡会(中国)	助成	1/5	7,000,000
日中若手歴史研究者会議	SPF	自主	4/5	5,500,000

笹川中欧基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
中欧4大学現代日本紹介講座設置	SPF	自主	3/5	10,000,000
「パーセント法」の中欧周辺諸国移転推進	Nonprofit Information and Training Centre Foundation(ハンガリー)	助成	2/3	9,300,000

## 笹川汎アジア基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
文明間の対話：アジアの知的交流と相互理解の促進	SPF	自主	3/3	18,000,000
アジアの中の日本とロシア	日本国際交流センター(日本)	助成	3/3	12,000,000
アジアの市民社会における社会的起業家の育成	Conference of Asian Foundations and Organizations, Philippine Business for Social Progress(フィリピン)	助成	2/2	3,900,000
ASEAN若手政治家リトリート会議	インドネシア国際戦略研究所(インドネシア)	助成	3/3	4200,000
カンボジア国会議員交流	カンボジア平和協力研究所(カンボジア)	助成	2/3	5,400,000
ベトナム若手指導者の交流	ベトナム平和発展財団(ベトナム)	助成	1/3	6,000,000
ベトナムにおける経営学研究の開発	ベトナムマーケティング学会(ベトナム)	助成	3/3	5,400,000
ミャンマー人材育成	SPF、ミャンマータイムズ(ミャンマー)、チュラロンコン大学東アジア研究所(タイ)、慶熙大学(韓国)、マレーシア経済研究所(マレーシア)、ミャンマー公務員選抜訓練機構(ミャンマー)	自・委	3/3	33,000,000
ラオスにおける経済予測モデルの開発	マレーシア経済研究所(マレーシア)	助成	3/3	7,800,000
ジャーナリスト育成のためのベトナム高等教育支援	ナンヤン工科大学ジャーナリズムスクール(シンガポール)	助成	2/2	6,600,000
ベトナム移行期農業経済の研究能力強化	ハノイ農業大学(ベトナム)	助成	2/3	5,400,000
ラオス大学教員のための経済研究能力開発	デ・ラサール大学(フィリピン)	助成	2/3	4,800,000
ウズベキスタンにおけるビジネススクール教材開発	SPF	自・委	2/3	22,000,000
アジアのジャーナリズム支援	SPF、Yayasan 21 Juni 1994(インドネシア)、タイ公共放送(タイ)	自・委	2/3	21,000,000
北東アジア地域間協力の促進とモンゴルの役割/フェーズII	モンゴル開発研究センター(モンゴル)	助成	2/3	8,400,000
開発パラダイムの再検討：ASEAN諸国と中国の事例	チュラロンコン大学経済学部(タイ)	助成	2/2	12,900,000
中央ユーラシア地域の若手指導者育成・交流促進	SPF、東西研究所(米国)	自・助	2/3	30,000,000
中央ユーラシア地域の若手指導者育成	東西研究所(米国)	助成	2/3	(18,000,000)
アゼルバイジャンにおける企業統治の強化：マレーシアの経験	SPF、ハザル大学経済経営研究教育センター(アゼルバイジャン)、マレーシア経済研究所(マレーシア)	自・助 委	2/2	6,300,000
アゼルバイジャンにおける企業統治	ハザル大学経済経営研究教育センター(アゼルバイジャン)	助成	2/2	(4,200,000)
アジアの域内協力強化へ向けて	SPF、発展途上国リサーチ情報システムセンター(インド)	自・助	2/3	19,800,000
アジア経済共同体の構築へ向けて	発展途上国リサーチ情報システムセンター(インド)	助成	2/3	(11,400,000)
中央アジア・コーカサス諸国の支援	SPF	自主	5/6	24,000,000
「新しい北東アジア」東京セミナー	環日本海経済研究所(日本)	助成	1/2	8,400,000
アジア太平洋地域におけるロシア極東地方	ロシア科学アカデミー極東支部経済研究所(ロシア)	助成	1/3	7,200,000

## ■6月理事会決定分

### 一般事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
知的財産権のインパクトに関する評価と国際比較分析	米国科学振興協会(米国)	助成	1/3	9,000,000
生命科学における市場化と公共性のデータベース作成	上智大学総合研究機構(日本)	助成	1/3	11,000,000
中東発展ビジョン探求	Royal Scientific Society(ヨルダン)	助成	3/3	12,000,000
フォーラム2000会議：グローバルギャップの打開をめざして	フォーラム2000財団(チェコ)	助成	2/2	13,200,000
医薬品および生物資材に関する知的財産権問題	ヘイスティングセンター(米国)	助成	1/2	14,300,000
グラントシステムにおける専任評価官の役割	桜美林大学総合研究開発機構(日本)	助成	2/3	6,000,000

## 笹川中欧基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
中欧4大学現代日本紹介講座——ハンガリー現代日本紹介講座設置	聖ステファン大学アグロマン教育財団(ハンガリー)	助成	1/1	1,998,000

## 笹川汎アジア基金事業

事業名	事業実施者	形態	年数	事業費(円)
コーカサスにおける政策実務者訓練	グルジア戦略国際研究財団(グルジア)	助成	2/2	22,800,000
カンボジアの情報格差解消へ向けて	American Assistance for Cambodia/Japan Relief for Cambodia(カンボジア)	助成	1/2	6,000,000
東ティモールのASEAN加盟支援	マレーシア経済研究所(マレーシア)	助成	1/3	4,800,000
ミャンマーとASEAN：信頼関係の深化に向けた対話/フェーズII	情報資源センター(シンガポール)	助成	3/3	18,000,000



## SPF刊行物案内

■『イラク戦争をめぐる同盟外交の日仏比較』笹川平和財団発行（オンデマンド出版）——2003年12月4日にSPF、笹川日仏財団、中東調査会の共催で実施した同名のセミナーの講演録

■『イスラムとIT』——「イスラムとIT革命：イスラム圏からの発信」事業（2001～03年度実施）成果物。2003年11月1、2日に実施したセミナー「イスラムとIT——イスラム的技術の多様性と可能性——」の講演録

■『Training Manual PCNC Evaluations』Philippine Council for NGO Certification, Inc. (PCNC)発行——「NGO税制優遇資格審査評議会の評価システム改訂」事業（2002～03年度実施）成果物

■『Economic Development of Myanmar』Institute of Southeast Asian Studies発行、Myat Thein著——笹川汎アジア基金の委託によって実施された調査結果をまとめた書籍

## 編集後記

■世の中は、内も外も騒然としています。泥沼化するイラク情勢や相次ぐテロ事件、年金問題や拉致家族問題と、明るい季節の到来は感じられません。

今年は桜も3月のうちに散ってしまったせいか、満員の通勤電車の乗り降りに不慣れた真新しいスーツ姿の新社会人たちを見て、やっと新年度の始まりを実感しました。SPFも数人の新職員を迎え、多少若やいだ雰囲気の中、2004年度の事業が本格的に動き出しました。

新年度第1号の会長対談には、リクルート会長の河野栄子さんにご登場いただきました。常に世の中のニーズを先取り

して、柔軟に対応しつつ新しい仕事に取り組んでこられた姿勢は、非営利組織で働く私たちにとっても、非常に示唆深いものです。

また、「ODAの世界から助成財団へ」（6ページ）でも少し触れたように、次期中期事業ガイドライン策定に向けての作業も開始しました。今後、このニューズレターで作業の経過などをお伝えしていきますが、財団内部で作業を進めると同時に、外部の方々のお知恵もお借りしていきたいと考えています。読者の皆さまの率直なお助言、ご意見をお待ちしています。（関 晃典）

SPFニューズレター No.60

FY2004 Vol.1

Tel: 03-6229-5400 Fax: 03-6229-5470

●発行日 2004年06月

●編集人 関 晃典

URL: <http://www.spf.org> E-mail: [spfpr@spf.or.jp](mailto:spfpr@spf.or.jp)

●発行人 入山 映

●発行所 笹川平和財団

©笹川平和財団2004

※本紙の署名記事は個人の意見であり、必ずしもSPFのそれを代表するものではありません。

このニューズレターは、非木材系パルプ(ケナフ：アオイ科の草)を使用しています。



笹川平和財団 〒107-8523 東京都港区赤坂 1-2-2 日本財団ビル4階