



THE TOYOTA FOUNDATION REPORT

## トヨタ財団レポート

No. 101  
Jun. 2004

ISSN 0389-1984

## contents

唐・天竺の再来	1
財団改革への一里塚	2
構想諮問委員会について	3
2004年度の主な事業計画	4

[ 財団法人トヨタ財団 ]

〒163-0437 東京都新宿区西新宿2-1-1

新宿三井ビル37階

TEL( 03 )3344-1701 FAX( 03 )3342-6911

<http://www.toyotafound.or.jp/>

## 唐・天竺の再来

木村尚三郎 理事長

**本**年5月1日からEU(欧州共同体)は、これまでの15カ国から一挙に25カ国へと、東・北・南に拡大された。1951年4月、千年近くにわたって各地で戦いを繰り返してきたフランス・(西)ドイツ・イタリア・ベルギー・ルクセンブルク・オランダ6カ国が、欧州石炭鉄鋼条約を結んだ。それが今日のEUの、そもそもの出発点である。しかしそのことを、半世紀前のいったい誰が予想できたであろうか。

拡大EUの問題点、困難を挙げつらうのは容易い。しかし19世紀型の国民国家から21世紀型の大陸型複合国家への、ヨーロッパの巨大かつ着実な歩みそのものを否定し去ることは出来ない。スペイン語・チェコ語・デンマーク語・ドイツ語・エストニア語・ギリシア語・英語・フランス語・イタリア語・ラトヴィア語・リトアニア語・ハンガリー語・マルタ語・オランダ語・ポーランド語・ポルトガル語・スロヴァキア語・スロヴェニア語・フィンランド語・スウェーデン語の20カ国語が、これまでの11カ国語に代わって、新たに公用語となる。

東にアメリカ合衆国、西に拡大EUという、二つの大陸型複合国家のあいだに挟まって、単一国民国家の日本はどのように生きていったらいいのであろうか。

さらにこれまでの半世紀に加えて、これからの半世紀後の2050年には、1位中国(国民総生産44兆ドル)、2位アメリカ合衆国(37兆ドル)、3位インド(25兆ドル)、4位日本(6兆ドル)、5位ブラジル(6兆ドル)、6位ロシア(5兆ドル)、7位～9位のドイツ・イギリス・フランスの3兆ドルずつと、いわゆるブリックス(ブラジル・ロシア・インド・中国)の後発巨大国が浮上・躍進すると、アメリカの証券会社ゴールドマン・サックスは予見する。

この予見が現実になってもおかしくはない。世界の歴史的な大転換期のなかで、トヨタ財団は本年10月創立30周年を迎える。これからの30年後には、あるいはアメリカ合衆国から中国への、経済チ

ャンピオンの交代がみられるのかも知れない。中国もまた、大陸型複合国家ないし合衆国である。むかし千年以上も前から唐・天竺に学んだ日本が、ふたたび中国・インドを直接の視野に入れた、新たな経済・外交・文化政策を打ち出すべきときにきている。そして経済の点では、すでにその取り組みが始まっている。

日本の対外政策全体の見直しが迫られるなか、トヨタ財団がこれまで力を入れてきた東南アジア部門も、アジア全体の構造転換のなかで見直さざるをえない。と同時に世界的な大転換期のなかで、日本の持ち味、取り得、魅力をどう発揮し、アジア全体の繁栄と幸福に貢献していくか。

これまで培ってきた日本の技術力を、世界の魅力としての、日本の文化力にまで高める。その文化力を、色、形、くらしといのちの知恵万般にわたって掘り起こし、磨く。それが、答えであると思っている。



木村尚三郎理事長

## 財団改革への一里塚

蟹江宣雄 常務理事

### 1

昨年(2003年)10月、財団の定例理事会において、私どもトヨタ財団の中長期のビジョンなどを考える構想諮問委員会の設置を決議いただいた。翌年(2004年)10月に財団設立30年を迎え、新たな財団活動の展開に備えるためである。伏線は、同じ年の昨年4月に立ち上げた30年史編纂を司る編纂委員会設置にあった。編纂委員会も理事会の決議をいただき活動を開始している。私どもは30年史の性格を、財団のこれまでを振り返り、未来につながる年史として構想し、3年間での完成を考えた。この30年史は当初、財団職員の自己努力による編纂を考えていた。ところが、初代専務理事の林雄二郎評議員によれば、歴史書というのは「史観」ではなく「史実」が必要なのであるが、客観化という一番大切な点において職員だけの編纂体制では必ずから限界があると指摘された。そこで、それまでの担当者も含め、他に理事・評議員・選考委員、出版関係の先生方などに新しく加わっていただき、いろいろな視点から検討が可能な編纂委員会を組織した。いうなれば、財団内外の方々の混成によるハイブリッドという形をとった。林評議員にももちろん編纂委員会委員に加わっていただいた。編纂委員会の開催回数は、本年4月で10回を数えた。毎回数時間に及ぶ活発な議論が交わされている。

### 2

編纂委員会の活動の中で、関係者による取材や情報収集などにより、財団のこれまでの歴史や成果が、公表されたもの以外にもいろいろあることが、だんだんと分かってきた。財団の諸先輩の功績には偉大なものがあったと思う。財団を取り巻く多くの関係者の方々のお陰も大きかった。ところが、どのような組織でも設立以来30年近くになると、制度面での疲労が生まれると言われる。職員が20名を超える規模になったのは、つい最近のことである。初期のころは10名足らずで

あったし、安定期のころでも10名を少し超える程度であった。ここ数年の間に新しく入団した人々が増えてきて、財団設立直後の使命感、熱情など大切なインスティテューショナル・メモリーの継承がされなくなってしまった。また、それを学ぼうとする意欲にやや欠ける面や「プログラム・オフィサー」の資質についての理解が充分ではない面も出てきているように思えた。プログラム面でも重複が見られるようになり、申請案件の選考も透明性・公正性などの観点から見直しを必要とするものも出てきた。財政面でも、このところ10年程度続いている低金利のため厳しい局面を迎えるようになってきた。

### 3

そうした状況を踏まえ、私は「財団の改革」が今こそ必要な時期はないか、と思うようになった。改革の検討に際して大切なことは、財団として「変えてはならないもの」と「変えるべきもの」との峻別である。また、財団の「強み」と「弱み」を充分に見極め、分不相応なものには立ち入らないことが必要である。そこで、昨年夏場から財団ビジョンの検討の必要性を意識し、何らかの組織の立ち上げを考えたようになった。ここでも私の頭の中では、財団職員だけの構成では改革案作成には限界がある、と思うようになった。自ら日常業務をこなしながら抜本的な改革案を考えることは極めて困難であるし、時には自らの担当業務の継続を否定しなければならないからである。また、改革案の検討と実行は分けて考えること、いうなれば諮問委員会形式で財団からの諮問に対して検討、答申を行っていたり、それを財団理事会や事務局で実現していくような形を考えるようになった。この諮問委員会でも編纂委員会同様に、財団内外の方々の混成によるハイブリッドという形を考えた。この間の私の相談相手は、編纂委員会委員として活躍いただいている龍澤武氏と財団職員の岩本一恵であった。即ち、「財団の改革」は30年史の編纂過程と軌を一にしていると思ったからである。今回の委

員会の委員候補の人選も大きな課題であった。財団の立場を十分に理解し、かつ、「財団の改革」を心から支えていただける方ではなくてはならない。若さも必要であった。年齢的な若さではなく、気持ちの若さである。

9月1ヵ月間は、私自ら、委員候補の方にお目にかかった。東京都、愛知県、京都府、兵庫県など、財団の日程を縫い、お伺いした。「財団の改革」の意義を説いて、就任をお願いした。その結果、10月の理事会に、構想諮問委員会の委員長に龍澤武氏、委員に姜尚中氏、後藤乾一氏、立本成文氏、田中耕司氏、中井久夫氏、濱下武志氏、の外部の先生方と財団職員岩本一恵、姫本由美子を推薦することが出来た。委員長の龍澤武氏は、前述したように編纂委員会で社会科学・人文科学分野に通暁した出版関係の代表として委員に加わっていただいているが、もともとは財団の研究助成選考委員会委員としてご縁の出来た方である。編纂委員会でも、誠に適切な助言を頂いており、委員長としてはこの方を除いてはいないと、考えていた。岩本一恵は、財団草創期に林専務理事の指導で東南アジアを駆け巡った財団プログラム・オフィサーの先駆けであり、多くの功績を残した人である。財団を一度退職したが、再びコンサルタントとして戻って来た。姫本由美子は、財団で17年勤務している東南アジアプログラムのベテランであるが、昨年(2003年)4月に東南アジアプログラムのリーダーに抜擢した。東南アジアプログラムの変遷の中で、いろいろ苦勞をしたと聞いているが、SEASRER(東南アジア研究地域交流プログラム)という世に誇れるプログラムの開発に貢献した人である。

### 4

構想諮問委員会では、毎月1回、半日以上を掛け、熱心に議論がされていく。委員の方のご負担も考え、関西にお住まいの委員のことも考慮し、京都での開催も多い。本年1月には、財団がその設立に際してアイデアを提供した名古屋の産業技術記念館で、2日連続

の合宿も持った。読み込む資料も膨大である。委員会では、財団のプログラム・リーダー(3名)に出席して意見を述べてもらったり、若手のプログラム・オフィサーの意見も提出してもらったりしている。そうした半年間の精力的な委員会活動を経て、まず本年2月に第1次の中間答申が出された。中間答申が出されたのは、2年間の活動期間の終息時期

にまとめた答申を出すのでは、理事会や事務局が実行案作成には大変であろうとの、配慮があるものと思う。私ども財団は、今回の中間答申を真摯に受け取ることにした。

4月に新しい年度が始まった。「改革元年」である。新年度の事業計画は、事務局で中間答申を尊重して立案し、理事会に提案した。「改革には、痛みが伴う」とよく言われる。

避けなければならない痛みもあるが、新生のため経験しなければならない産みの苦しみもあると思う。慣れたものへの愛着や惰性の延長だけでは、進歩は生まれない。財団は、いろいろなことに柔軟でなくてはならない。財団だけでなく、助成対象者に対しても、それを求めているのだから。「社会に貢献する」、この原点は忘れず、努力していきたい。

## 構想諮問委員会について

龍澤 武 構想諮問委員会委員長

**構** 想諮問委員会は財団の委嘱を受けて、2003年10月に発足した。毎月一回のペースで開催され、2004年2月に第一回目の答申(第一次中間答申)を提出した。この機会に答申に関する補足的説明を若干記しておきたい。

財団常務理事からの委嘱のポイントは、大きく二つある。一つは30周年を期に、プログラム・運営方針・運営体制から理念・ミッションまで、財団活動の全般を総論として改革案を提示してほしいということ。いま一つは、委員会設置期間は2年の予定であるが、2年後に一括して財団活動全般にわたる答申を受けるといふことでなく、その間に具体的な改革答申が出された部分から、財団としてこれを速やかに実行に移したい、ということである。断るまでもなく、財団活動は理事会・事務局を中心とする運営体制によって担われている。構想諮問委員会はあくまで諮問に依って答申する立場であって実行方ではない。答申を実行に移すかどうかを判断するのは、むしろ答申が妥当であるか否かの判断も含めて、財団理事会及び事務局である。しかしこのたびの財団からの委嘱は財団活動の全般にわたる諮問に依ることであり、かつまた具体的改革を並行して進めるための答申、ということでもある。委員会は、伝統ある、世評も高い民間財団が、自らの活動の有り様を基本から虚心に見直して改革すべき点を明らかにし、改革をただちに実行しようとする姿勢にあることを高く評価する。と同時に委員会としてはこの付託を重大なものと受け止めざるを得ない。委員会の議論が、財団への大きな期待とともに

きに厳しい現状批判となったのはそのためである。

委員は、姜尚中氏(東京大学大学院社会情報学環・国際人間情報学府教授)、後藤乾一氏(早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授)、立本成文氏(中部大学大学院国際人間学研究所科長)、田中耕司氏(京都大学東南アジア研究所所長)、中井久夫氏(兵庫県こころのケアセンター長)、濱下武志氏(京都大学東南アジア研究所教授)、姫本由美子氏(トヨタ財団チーフプログラムオフィサー)、岩本一恵氏(トヨタ財団シニアアドバイザー)、龍澤武の9名である。外部委員は、いずれも選考委員会等、過去においてトヨタ財団の活動に関わりのあった、また申すまでもなくトヨタ財団の活動を高く評価している方々である。委員は、事前に配布される膨大な資料(構想諮問委員会と並行して進められている財団30年史編纂事業で蒐集された資料及び委員会の議論の経過のなかで委員から求められた資料)を読み込み、毎回長時間にわたる白熱した議論が展開されている。ちなみに常務理事は諮問者側であって委員ではない。委員会としては、審議そのものと答申の客観性のためにも、常務理事はあくまで傍聴の位置にあつて、発言は資料説明・事情説明及びその他委員会に求められた際に留める、というルールとした。

委員会の進め方としては、理念・ミッションという抽象度の高いレベルから始めて、プログラム・運営体制に及ぶという行き方を探るか、それともプログラム及び各プログラムの運営の現状をまず俎上に乗せるという行き方を探るか二つの方向があった。結論的にい

えば、抽象論から始めるのではなく、より具体的に即くという後者の方向を委員会としては選択したことになる。ただし具体的に即くといっても、現状の財団活動を全体としてどう評価するか、また全体を構成する各プログラムをどのような基準で判定するか、その評価と判定の基準、言い換えれば委員会としての審議のための基本的な視点を共有しておく必要がある。端的にいうと財団の現状は、たとえば予算配分の適否の判定はもちろん、選考及び選考委員会のあり方ひとつとってもプログラム毎に異なっており、それらがそうであるのには経過も来歴もあるに相違ないとしても、まさにそこに改革すべき問題が内在していることは確かなのである。そこで委員会としては、一定の議論を経たうえで、第一次中間答申に掲げる、五つの「中間的基準」を設定することにした。プログラムの目的の明確化、選別と集中(重点領域の設定の仕方)、予算配分の適正化、多領域的、横断的展開の必要性、選考過程における公正性・透明性の確保、民間財団としての適正性である。要約的に述べると、構想諮問委員会の討議は現状のプログラム及びその運営体制を、この五つの視点から徹底検討するなかで、財団としてのあるべき活動の方向性を作っていくという進め方をしたのである。

第一次中間答申では、とりわけ「東南アジアプログラム」が焦点化されることになった。外部委員のうち4人の方々は広義の東南アジア研究の専門家であり、現地及び日本の東南アジア研究をより広い文脈のなかに位置づけることのできる見識の持ち主である。この方々も含め全員が、委員会の早い段階で、



上記の五つの基準すべてに照らして、現行東南アジアプログラムは抜本的に見直すべし、という点で一致した。第一次中間答申は、「現行の独立のプログラムとしての東南アジアプログラムの廃止」を提言している。しかしこのことはむしろ東南アジアからの助成申

請を受け付けない、などということではない。東南アジアからの助成申請、この地域への助成のあり方を、より横断的で多層的な枠組みのなかに位置づけ直す必要がある、というのが委員会の意見である。長年の経験と蓄積を活かし現状と将来を見据えて、

新しいプログラムの枠組みを提示することこそ、先駆的な役割を果たしてきたトヨタ財団の責務であり、構想諮問委員会の課題であると考えている。

(平凡社顧問)

## 2004年度の主な事業計画

佐々木敬介 事務局長

トヨタ財団の2004年度事業計画では、構想諮問委員会の第1次中間答申を受けて、各プログラムの内容や運営方式を大幅に見直し、改定した。

各プログラムの改定は次の通りである。

### 1 | 研究助成プログラム

全面的なプログラム改革への準備期間として、2004年度はプログラムの内容は変更せずに、基本テーマ「多元価値社会の創造」も継続する。

ただし、申請内容を審査する選考委員会の編成を見直し、共同研究対象の[研究助成B]において、これまでの人文、社会、自然の3つの選考委員会を、1つにまとめ上げることにした。これは各分野、領域の狭間にあるような案件についても、十分に吟味できるようにするためである。

### 2 | 市民社会プログラム

市民社会プログラムについても、今後構想諮問委員会において引き続き議論される予定であるが、当面の2004年度は運営面を主に見直しを行った。

[市民社会プロジェクト助成]は、従来の非公募方式から公募方式に改めるとともに、選考委員会を新たに設置して審査することとした。

[市民活動助成]は、これまで多種多様な分野の申請を受けていたが、テーマや領域の設定を絞り、それに応じた選考委員会体制とする。

### 3 | 東南アジアプログラム

[研究能力向上プログラム(RSTP)]は廃止して、若手研究者のトレーニングを重視したプロジェクトに限定して[国別助成プログラ

ム]に編入するようにした。

整理統合した[国別助成プログラム]は、2005年度に研究助成プログラムに編入する予定であるが、移行期の措置として2004年度には、公募方式に改めるとともに、選考委員会による合議制の審査とすることとした。

[東南アジア研究地域交流プログラム(SEASREP)]は、2005年度にはプログラム運営をマニラのカウンシル事務局に委譲することとした。

### 4 | 計画助成・成果発表助成

対象の拡大等を考慮し、両助成とも予算の充実を図る。

### 2004年度助成金予算

(単位：万円)

大項目	小項目	助成金総額
研究助成プログラム	研究助成A(個人研究)	4,500
	研究助成B(共同研究)	12,000
市民社会プログラム	市民活動助成	4,000
	市民社会プロジェクト助成	1,500
東南アジアプログラム	東南アジア国別助成プログラム	7,150
	東南アジア研究地域交流プログラム	3,850
計画助成		6,000
成果発表助成		2,000
合計		41,000

[アジア隣人ネットワーク][特定課題「近代化と暮らしの再発見」]を含む。

