

手記「私が見た50年」

——3代の会長に仕えて

競艇（現・ボートレース）が果たして事業として成り立つのか——誰もがそんな不安を持った草創期を思うと、内外で幅広い支援事業を展開する日本財団の今の姿は隔世の感がある。初代笹川良一、2代目曾野綾子、そして現在の笹川陽平の3代の会長に仕えた立場から、あらためてこの半世紀を振り返ってみた。

日本財団
理事長

尾形武寿



◎モーターボート競走事業と日本船舶振興会の始まり

1951年、モーターボート競走法が制定され、第1回ボートレースが翌年4月、競艇発祥の地、大村競走場（長崎県大村市）で開催された。刑法の「賭博」に当たる競艇を公営競技として認め、その収益金により第二次世界大戦で打撃を受けた造船業をはじめ船舶関連工業の振興を図り、実施主体である地方自治体の財源を確保することが狙いだった。

競艇が事業として本当に成立するのか、誰にも分からず、モーターボート競走法も当初は時限立法として成立した。しかも参議院で否決され、衆議院に差し戻された後、3分の2の賛成を得てようやく成立した。“競艇生みの親”と呼ばれる笹川良一はモーターボート競

走法の制定だけでなく、自身の出身地である大阪府箕面市や長崎県大村市をはじめ各地の有力者に働き掛け、競艇場の開設、事業の運営・実施に奔走した。

当初、交付金による振興事業は造船業への資金融資と船舶関連工業の事業開発に限られた。しかし日本経済の復興、経済力上昇につれ競艇の売り上げは右肩上がりであり、交付金も飛躍的に増えた。交付金で実施される事業内容の見直しを求める機運が広がり、1962年、モーターボート競走法を改正。それまで日本船舶工業振興会が行っていた船舶等振興事業を行う機関として「日本船舶振興会」が設立された。

日本船舶振興会は民法34条で規定する財団法人であると同時に、扱いは特殊法人とされた。特殊法人であるが故に法律に縛られ、動きにも鈍さが目立った。官の力も強力で、設立当初は職員の約5割は官庁出身者あるいは関係者だった。民間人の笹川良一が会長に就任したが、理事長は運輸省船舶局長経験者。理事の大半と二人の常勤役員も運輸省と自治省の天下りだった。

事業は、造船関連業界の維持・発展に充てる1号交付金と、その他の公益の増進を目的とする2号交付金に分かれ、常勤役員のうち運輸省出身者が1号交付金、自治省出身者が2号交付金を担当するのが不文律となっていた。助成金は官報・新聞などで公募、日本船舶振興会に申請書が提出され査定を行う形が採られていたが、現実には造船関連であれば運輸省の外郭団体が主体、その他公益に関わる事業も文部省・厚生省・労働省・自治省といった官庁が地方自治体と話し合い、どこに助成を行うか実質的に決めていた。

◎海外協力援助事業の始まり

戦前から世界の中の日本を意識した笹川良一は、日本船舶振興会会長に就任後も、助成事業を海外に拡大したいという願望を持っていた。そこで日本船舶振興会を事務局にした、外務省会計課長と運輸省官房政策課長を筆頭とする協議会を設け、海外協力援助事業について議論を進めた。モーターボート競走法の第一条（趣旨）に「その他公益の増進を目的とする事業の振興に資する」の文言があり、これが海外に助成金を支出する根拠。アメリカ西海岸、ブラジル、ペルー、アルゼンチン、チリ、メキシコなどの日系人社会への協力援助が海外事業のスタートとなった。

日本経済はその後も発展、国連分担金も増え、ODA（政府開発援助）も毎年10%増加、一方で貿易摩擦も急増した。特に造船業は戦艦「大和」の建造を見るまでもなく日本の技術力は素晴らしく、1970年代には全世界の建造船舶量の6～7割を占める造船王国になっていた。結果、欧米の造船業は著しく疲弊し、OECD（経済協力開発機構）の造船部会は「日本政府は民間造船企業に助成金を支出している」と日本船舶振興会の援助を批判するようになった。日本政府は「日本船舶振興会は政府機関ではない。援助も税金ではない」と弁明したが、援助が公の性格が強い交付金で行われているのは間違いなく、先進国にも助成金を出して、批判に応えることになった。

特に米国とは、日本の自動車産業や造船業の発展で貿易摩擦が増えていた。米国人の日本理解を促進するには、じかに日本の姿を見てもらうのが一番。そんな発想で日米交流の受け皿として基金100億円の財団法人を米国に創設することになり、1981年、「海外協力援助業務規程」を制定。1号、2号交付金事業と同様、「海外協力援助専門委員会」を設立し、正式に海外協力援助事業に取り組むことになった。

当時、日本船舶振興会の助成事業の申請には文部省や厚生省・運輸省・自治省・外務省など監督官庁の「副申書」と呼ばれる推薦状が必要だったが、最終的な決定は笹川良一がすべて目を通して行っていた。当の笹川良一はモーターボート競走会連合会の会長であり、日本船舶振興会の会長でもあった。モーターボート競走の胴元は自治省・地方自治体の首長だが、事業運営は競走会連合会が行っている。絶対的な笹川良一への存在に対し「右のポケットから左のポケットに自分の金を



初代会長の笹川良一

移しているにすぎない」といった批判もあった。国会でも「交付金は額も大きく、不特定多数の人々に等しく配分しなければいけない」といった議論が行われるようになった。

しかし、全国からの助成申請を受け付けて事業を実施するのは言うほど易しくない。ともすれば限られた「おなじみさん」への助成金交付ということになりかねない。そこで講じられた方策の一つが、公益財団法人ブルーシー・アンド・グリーンランド（B & G）財団の取り組み。西ドイツのゴールデン・プランを下敷きに創設されたB & G財団は、地方自治体からの申請を受け、プールや体育館を備えた「海洋センター」を設立し、3年後に無償譲渡した。今では全国で500か所近くに上り、青少年の育成に寄与している。日本船舶振興会も同様に、特別養護老人ホームの建設や医療機関への機材の提供、国際交流のために国際交流財団の創設など多角的な取り組みを進めた。

日本船舶振興会への交付金は、ボートレース事業の売り上げが2兆2,000億円とピークに達した1991年前後、年間600～700億円に上った。しかし、職員定数に監督官庁の制限が掛かっている関係で人件費を含めた管理費が増えることはなく、わずか90人足らずの職員で業務を行っていた。

一方で笹川良一はあらゆる方面に力を持ち、官僚が束になってもかなわないような人物であった。皆が顔色をうかがい、会長の機嫌さえ見れば間違いのない、あるいは交渉で相手が納得しないと「笹川会長がこう言っている」と押し通すような風潮が強まった。ともすれば「ものを考える」習慣が希薄となり、業者や助成先団体、広報セクションでは広告代理店との癒着も生

まれた。助成先が助成金欲しさに媚を売り、担当者はろくに物事を考えず増長していく——。そうしたあしき風潮が事務局に充満することになった。

◎組織改革

当時理事長であった笹川陽平は、組織の将来を憂い、組織改革・意識改革に乗り出そうとした。ところが既得権益を奪われると恐れる人々が改革路線に反対し、マスコミへのリークなど妨害工作を始めた。そして1994年、当時の事務局長が収賄容疑で逮捕され、日本船舶振興会に家宅捜索が入る事件が発生した。

私自身は、1980年11月、日本船舶振興会に採用され、1986年に笹川平和財団に出向、1993年、日本船舶振興会の総務部長として戻った。事件発生はその翌年。当時の組織規程には「事務局長は理事長の命を受け」とあり、事務局長は理事長の直属だった。その事務局長が収賄容疑で逮捕されたのだから、直属の上司であった理事長の笹川陽平にも責任が及ぶことになる。ところが笹川陽平は、辞任よりも再発防止のための組織改革の断行が責任の取り方であると表明。これを受け、運輸大臣から日本船舶振興会に業務改善命令が出される事態となった。

これを受け、私はほぼ2か月間、運輸省海上技術安全局監理課の総括補佐と連日連夜の議論を重ね、組織業務改善命令に対する改善策の骨子をまとめた。ポイントは理事長が責任を取ったことをどのような形で見せるか——。通常なら減俸処分も一つの方法だが、笹川陽平は東京都モーターボート競走会の会長も務め、二重取りになるというので日本船舶振興会から給与を受け取っていなかった。笹川良一会長から文書による戒告を受けていたが、傍から見れば父親が息子を叱ったにすぎず、処分としては不十分という声が強かった。

そこで私は役員選任方法の変更を提案した。会長が理事を選び、理事会が会長を選ぶそれまでの方法に評議員会制度を導入、理事を評議員会が、評議員を理事会が選任し、会長、理事長、常務理事を理事の互選とする内容で、第三者機関である評議員会が入ることで透明性が高まり、問題があれば会長、理事長が自らの地位を守るのも難しくなる。運輸省担当者が「笹川会長はこれを了承するのか」と懸念する一幕もあったが、笹川良一、笹川陽平も賛成し、組織改善と再発防止を進めることができた。

同時にそれまで1人だった常勤監事を2人に増員、新たに非常勤監事2人を加え4人体制とし、監事会も年2～3回開催、その都度、業務全体を監査してもらう仕組みに改めた。理事会も常勤役員を3人から5人に増やし、管理部門、業務第一部、業務第二部(その他公益の増進)、業務第三部、海外協力援助を5人の常務理事の担務制とし、常務理事と会長、理事長による執行理事会を組織した。事業の流れは、助成事業の組み立て後、評議員会に付議。理事会で意思決定した後、運輸大臣に認可申請し、認可が下りたところで助成金を支払う。これを受け、助成先が事業を実施、事業が終わると完了報告書を提出し、監査部が監査して助成金を確定。その後、監事会が全体を監査する形となり、内部けん制が強化されることになった。

改革の背景にあったのは1994年の家宅捜索直後のマスコミ報道だった。「組織でものを考えていない」「笹川の個人商店ではないか」「右のポケットから左のポケットに金が移っている」「笹川良一の売名行為」(当時笹川良一がCMに出演していたことを受けて)「世襲制」などの批判が噴出し、内部けん制機構の強化と役員選任方法の変更が急務となった。

1996年には業務改革の第二弾として、インターネット上にオフィシャルホームページを開設した。特殊法人としては初の試みだったと思う。当初は簡単なものだったが、自分たちが何者であるか情報を開示して透明性を高めるのが狙いだった。日本船舶振興会の紹介や諸規程、事業実施団体が提出した事業報告書を電子化し、誰もが閲覧できるようにした。1年間にどの程度の交付金を受け取り、どのように使い、どのような結果になったのか、自らホームページ上で明らかにしたのである。

当時、日本船舶振興会だけではなくさまざまな団体に「官僚の意向が強過ぎて不透明」と厳しい視線が向けられるようになり、独立行政法人などの情報公開法が制定されることになった。情報公開法検討委員会が設置され、日本船舶振興会も召喚され「私どもは法律の定めによって交付金を得ている。税金ではないが、準



震災復興として行われた「鎮守の森復活」プロジェクトで樹木に取り組む尾形武寿【宮城県山元町・八重垣神社、2012年6月】

公金であり、使途や結果を社会に公開する義務がある」と答えた。その後、他の公営競技も日本船舶振興会と同様、情報公開法の対象になった。率先して情報公開に踏み切った日本船舶振興会の姿勢が、社会にも評価されたと感じている。

◎会長交代——曾野綾子体制へ

1995年、船舶振興会の設立以来30年間にわたり会長を続けてきた初代会長、笹川良一が逝去した。次の会長は誰か、再びマスコミが騒ぎ始めた。長く理事長職にあった笹川陽平が最も適任ではあるが、「それでは世襲だ」「競艇は笹川一族の家業ではない」といった批判があった。競艇事業は笹川良一があったからこそ今日の隆盛があり、笹川陽平も卓越した指導力で組織・業務改革に取り組んできた。誰もが会長に適任と考えたが、世間は必ずしも、そうは見えていなかった。マスコミも世襲反対のキャンペーンを展開し、笹川陽平自身も「自分がやりたい、あるいは「やる」などと発言したことはなかった。この3年ほど前、私と笹川陽平が笹川良一に同道して北欧に出張した際も、真夜中になっても明るい白夜の中、笹川陽平と酒をくみ交わすうち「そろそろ後継者を考えなければいけない」と言うので、「陽平さんがおやりになるんでしょう」と問うと、それには返事をせず、「曾野綾子さんのような人が会長になってくれればいいな。しかしあの人はずうのようなどころの会長は引き受けてくれないだろうな」と漏らした。曾野綾子は当時、日本船舶振興会の理事を務め、笹川陽平とも親交があった。

私自身は笹川陽平に会長職に就任してほしいと思っていた。ルールからいえば、理事会が会長を互選し、運輸大臣に認可申請すれば済む話である。笹川陽平には卓越した指導力、能力もある。しかしマスコミの反世襲キャンペーンもあり、運輸省には認可をためらう雰囲気もあった。そこで初の会長交代ということもあり、評議員会の議長であった日下公人を委員長に、新会長選任のための小委員会を設置した。評議員会から山本長、岡崎久彦、理事会から岩村精一洋と曾野綾子の参加を求め、議論はすべて記者会見で公開することにした。隠し事のない、開かれた組織であることをアピールすることで、笹川陽平会長を受け入れられる環境をつくるうとしたのである。

ところが曾野綾子が第1回の委員会を欠席してしま



「世界一家(揮毫 笹川良一)」

った。内容を説明に行くと、曾野綾子も「誰か陽平さんを守ってくれる人はいないかしら」「こういうときは女性がいいのではないか」などと成り行きを心配していた。頭の中に北欧での笹川陽平の独白がこびりついていたり、「曾野綾子こそ最も適任」と小委員会に伝え、笹川陽平や常勤役員はじめ皆が賛成した。そこで日下公人から曾野綾子に「小委員会では会長候補に推薦したいが引き受けてもらえないか」と聞いてもらい、さらに笹川陽平が曾野綾子宅を訪ね、曾野綾子・三浦朱門夫婦に面会、会長就任を要請したところ快諾が得られ、私も、笹川陽平も「一件落着」と胸をなで下ろした。

1995年は、1月17日に阪神・淡路大震災が発生した。7月18日に笹川良一が逝去し、5か月後の12月11日に曾野綾子が2代目会長に就任した。理事としての任期が翌年6月末までであり、1996年7月1日に会長として3年間の任期がスタートした。ところが1998年12月、曾野綾子は私を呼び「今限りで会長職を辞めます」と通告した。思わず「あまりにも無責任過ぎませんか。ここで会長に辞められたら“船舶振興会はやはり変な組織だ。曾野綾子でも会長は務まらなかった”と言われる」と反論、さらに「曾野綾子会長の方針がようやく職員に浸透し、職員も一致団結して職務に当たろうとしています。職員を見捨てるつもりですか。せめて第2期までとか、今世紀中とか、言い方があるじゃないですか」と説得した。

結局、曾野綾子は辞任を断念したが、2期目の終わりにも再び「もういいでしょう。今期で辞職します」と言ってきた。「そういうものではありません。役所には曾野綾子さんが続投するということで、内々に手続きをしています。まして後継者も決めずに突然辞めるなんて、無責任の極みです」と言い、会長職就任をお願いしたときと同様、曾野綾子宅へ赴き説得した。一緒に話を聞いてくれた三浦朱門氏は文化庁の元長官。「役所は手続きをいったん開始すると止めにくいものだ。ましてや後継者を決めずに辞めるというのは無責任だ」と口添えしてくれ、曾野綾子は9年半の長きにわたって会長を務めることになった。

根底に流れる哲学は同じだったが、曾野綾子は笹川良一とは違った表現方法で、日本財団という組織をリ

ードした。組織の色はトップの言行で決まる。属人的な要素が強い非営利団体は、ことさら顕著にそれが現れる。曾野綾子が会長になった途端、日本船舶振興会に対するマスコミの評価は180度転換した。笹川良一は、私にとっては神仏と思えるほど人格高潔な人物だったが、マスコミはグレー、ダークグレーと烙印を押し、日本船舶振興会を伏魔殿と言ってきた。しかし会長が曾野綾子に交代すると、実際に行くことは笹川良一時代と変わらないのに、取り上げ方がまったく変わった。政界・経済界も含め、あらゆる層の視線が変わった。

別に中身が変わったわけではない。しかし曾野綾子が「物事を考えなさい」「現場を踏みなさい」と独特の口調で職員に語り掛けたことで、言われるままに上に従うそれまでの体質にも変化が見られた。同じことは笹川良一も常々言ってきた。しかし笹川良一の存在があまりにも大きく、職員は畏怖し自由な発想ができずにいた。マスコミに対しても従来は「取り上げてください」と依頼する傾向が強かったが、自身がマスコミ人であり言論人である曾野綾子は自ら積極的にマスコミに露出、その姿勢が日本船舶振興会、日本財団のイメージアップにつながった。

◎会長交代——笹川陽平へ

2005年6月30日、曾野綾子が会長を退任し、記者会見の場で笹川陽平を後継の3代目会長に指名した。笹川陽平は初代会長・笹川良一、2代目会長・曾野綾子を理事長として支え、さまざまな事業を企画、組織を引っ張ってきたが基本的には黒子に徹し続けた。その人が、今度は自らマスコミに露出するようになった。

「世のため人のため」「世界は一家、人類はみな兄弟姉妹」「できないことではなく、できることを考えなさい。できないことを考えるのは霞が関」と言った笹川良一や曾野綾子の哲学を踏襲する一方、それ以上に職員が輝きを増すにはどうすべきか、絶えず考えていた。それには職員の意識改革も欠かせないし、自ら組織人として仕事をする覚悟も必要となる。そういう職員を育成するために始めたのが「語り場」である。週1回、テーマを定めて7～8人の職員をグルーピングし、役員も参加して議論を戦わせ、職員が物事を考える組織にする場であり、今も継続して行われている。

日本船舶振興会は曾野綾子が会長に就任した後、通称名を「日本財団」に変え、2011年、これを正式名に

した。今後、日本財団をどう発展させるか。財団の基本哲学が「世のため人のため」にあるのは今後も変わらない。評価を数字で表すのは難しい。最終的な評価は、交付金を社会のために使い、それが国民生活の改善に役立ったかどうかにかぎる。箱モノであれば、作った時に事業が終わるのではなく、それが始まりなのである。実施した事業の本当の成果は、1年後、あるいは数年後にならないと分からない。曾野綾子は内外に出張する際、事前に周辺の事業実施団体を調べておき、何の前触れもなく「どうなっていますか」と訪ねてみるのが事業評価の最も良い方法と、しばしば口にした。その時、自分たちの事業が地域社会に息づいていれば、事業は成功したということになる。逆であれば、失敗だったということになる。笹川良一も「目的がどんなに良くても、結果が良くなければ三文の価値もない」と発言していた。

事業は、結果がすべてである。申請を受理し査定と称して予算を削る。どちらかという国の予算決定に似ている。財団は主計局であり、原課の職員は主計官である。他人にお金を差し上げるといことは他人から頭を下げられるということでもある。他人が自信を持って組み立てた事業に難癖を付けるのは易しい。しかし、これが続くと、その職員は増長する。相手が「お願いします」と頭を下げているのは財団の助成金であって、その担当者ではない。にもかかわらず、担当者は頭を下げられると自分が偉くなったような錯覚に陥り、横柄な態度を取り始める。歴代の会長は皆それを嫌い、助成先に対して顔の見える、慕われる職員にしたいと、力を尽くしてきた。

近年、日本財団が発信する情報量は笹川陽平ブログをはじめ飛躍的に増加し、財団の事業がマスコミに取り上げられるケースも大幅に増えた。それだけ世間の視線が厳しくなるということである。「世のため人のため」、組織全体が謙虚であらねばならない。



台湾の台風被害に対し、緊急災害義援金3,000万円の目録を羅坤樸(らこんさん)副代表(右)に贈る尾形武寿[台北駐日経済文化代表処、2009年8月]

資料編 DATA

- | | |
|----------------------|-----------------|
| 01 ■ 年表 | 11 ■ 2号交付金事業の推移 |
| 02 ■ ボートレース売上の推移 | 12 ■ 協力援助事業の推移 |
| 03 ■ ボートレース場・場外発売場一覧 | 13 ■ 調査研究事業の推移 |
| 04 ■ 各年度受入交付金一覧 | 14 ■ 情報公開事業の推移 |
| 05 ■ 施行者別各年度受入交付金一覧 | 15 ■ 事業評価実施状況一覧 |
| 06 ■ 年度別受入寄付金一覧 | 16 ■ 機構の変遷 |
| 07 ■ 振興業務一覧(全体総括) | 17 ■ 歴代役員任期一覧 |
| 08 ■ 特別協賛事業の実績一覧 | 18 ■ 歴代評議員任期一覧 |
| 09 ■ 造船貸付事業の推移 | 19 ■ 歴代専門委員任期一覧 |
| 10 ■ 1号交付金事業の推移 | 20 ■ 日本財団の概要 |