

[第17回]

PADECO 株式会社パデコ

代表取締役社長 **相馬 敬 氏**

あらゆる開発課題に Solutionを提供するコンサルタント ～困っている人に寄り添いながら社会変革を目指す～

株式会社パデコは、1983年1月に設立された「国際開発コンサルティング」会社であり、国際協力の現場で様々な調査を行い、JICA(独立行政法人国際協力機構)や国際機関などの援助計画を具体的なプロジェクトに落とし込み、更に実施まで行っています。コンサルティングを行う分野は、運輸・交通、都市計画、産業開発、経済・社会開発、ガバナンス、教育などあらゆる分野にわたっています。

代表取締役社長の相馬敬様は、高校の地学の教諭出身というユニークな経歴をお持ちの方です。今回のインタビューでは、相馬様ご自身の国際協力の現場での経験を踏まえて、株式会社パデコの事業のご説明をいただきました。

あらゆる開発課題に Solutionを提供する会社

— 御社のWEBを見ると、御社は、「プロジェクトの発想から完了までプロフェッショナル・サービスを提供する国際的な会社」とのご説明があります。まずは、これについて具体的にご説明いただけますか。

相馬 当社は、「開発コンサルタント」と呼ばれる業種に属し、国際協力の現場で様々な調査を行い、JICAや国際機関などの援助計画を具体的なプロジェクトに落とし込んで、更に実施まで行っています。当社の行っている業務内容は、ある国の開発計画の事前調査から、計画策定、施工管理、制度設計、人材育成、教材開発、プロジェクトの評価など、多岐に渡ります。

— 具体的な事例に即して、私のような門外漢にもわかるように、ご説明いただけるでしょうか。





相馬 それでは、私自身が関わったJICAの「ミャンマー国初等教育開発」を例にご説明しましょう。このプロジェクトでは、始めに教育セクター全体の調査を実施し、いくつか重要な課題の抽出をして、プロジェクトデザインをつくりました。その後、初等カリキュラム改訂と小学校全教科の教科書・指導書開発、全国の教員を対象とした新カリキュラム普及研修、更には教育大学カリキュラムと連携を取る作業まで、数十年ぶりと言われる一大カリキュラム改訂事業となりました。教育開発コンサルタントと現地ミャンマー教育省のカウンターパート、それに現地で採用したスタッフを合わせて総勢150人以上という、おそらくJICA史上最大規模の教育開発プロジェクトだったと思います。

また、それまでのJICAの教育支援というのは、政治色の薄い理数科目に特化していたのですが、このプロジェクトは、初めて全教科を対象とした取り組みであった、という点でもユニークなものだったと思います。

—まさに画期的なプロジェクトですね。私も何回かミャンマーに行ったことがあるのですが、文字も独特でコミュニケーションを取るのに苦労しました。相馬様がプロジェクトを進めるに当たっては、大変なご苦労があったと思います。

先入観を捨て、 現地にベストなSolutionを 提供する

—コンサルティングを行うに当たり、気を付けておられることは何でしょうか。

相馬 私たちのコンサルティングの原則は、立ち位置にあります。一方的に日本のモノを押し付けるのではなく、かといって現地のモノをすべて受け入れるわけではなく、先入観を捨てて、その環境ごとにベストで普遍的な解決策を導くことにあると思います。

ミャンマーのプロジェクトでは、教科書を全面的に改訂しました。日本の教科書は優れているのだから、これをそのまま現地語に翻訳すればいい、とおっしゃる方もおられました。しかし、それでは絶対うまくいきません。特に教育の場合は、人間相手の仕事であり、現地の自然や文化を踏まえた上での最適解を考えなければなりません。教科書のクオリティだけをとらえれば、日本の教科書の品質は良いかも知れませんが、ミャンマーと日本では、自然環境、価値観や文化が違うので、ミャンマーの方々の目線で作り替えていかないと良いものはできません。日本やミャンマーの教科書だけでなく、世界中の教科書を全部俯瞰して、一番いい組み合わせを考える、ということで、教科書の完成度を高めていきました。もちろん、エンジニアリング分野でも同様に、現地リソース活用や本邦技術の最適化に取り組んでおられる方も多いとは思いますが。

—おっしゃることの意味は理解できますが、実際に現場で行うとなると、簡単なことではないですね。御社の教育開発部がWEBに公開しているPodcast「開発コンサルタントの裏ばなし」で、相馬様が、「パデコの仕事には前例がないことが多い」「ロールモデルは自分自身」「相手方に自分の価値観を押し付けるのではなく、場合によっては、現地の価値観を日本に持ってくる」とおっしゃっておられたことを思い出しました。相馬様は、ミャンマーでこれを実践されておられたのですね。

多くの人の未来のための PAAn DEvelopment COnsultants

—Podcastの中で、相馬様は、御社の事業の究極の目標として、「世界をよりよくする」「世界の平和、格差の是正、差別された人をなくす社会変革を目指す」といったことをおっしゃっておられました。高邁な理想を掲げておられるな、と感心したのですが、この意味をもう少し詳しくご説明いただけますか。

相馬 先ほども申し上げた通り、当社が目指すのは「あらゆる開発課題にSolutionを提供するコンサルタント」ですが、常に課題には厳しく向き合いながらも、困っている人々には寄り添いたい、というのが、我々パデコの行動原理である、と私は捉えています。つまり我々が目指すところは、単に道路や橋を作ります、教科書を作ります、産業開発をします、というだけでは留まらず、その結果として社会変革を実現していくことだと考えています。

当社の社名である「パデコ」も、Core Valueの一つである「多くの人の未来のためのPAAn DEvelopment COnsultants」からとったものです。当社は、このほか「いかなるボーダーも超える」「多様性を尊重する」をCore Valueの三本柱としています。

もちろん、理念だけでは事業を行ってはいけず、実際のビジネスでは、実施段階ごとにコンサルタントの選定があり、我々は競争に打ち勝っていかなければなりません。しかし、当社の事業に対する姿勢は、国際機関にも高く評価をいただいております。例えば、FY2011-FY2022アジア開発銀行（ADB）のテクニカルアシスタンスの分野の元請/JVリード会社としての累計受注額では、日本企業のトップクラスです。

コンサルタントに必要なのは 「専門性」と「マネジメント力」

—御社の理念や事業内容をお聞きするにつれ、こうした事業を支える人材

こそ御社の宝だと思います。相馬様ご自身も高校の地学の教諭ご出身ということで、代表取締役社長としてはユニークなご経歴だと思うのですが、どのような方が御社で働いておられるのでしょうか。

相馬 当社では、ほとんど新卒者を採用していません。開発コンサルタントは、技術力も大事ですが、それ以上にその技術を使う人間をよく理解しないと、形はできても、有効に使えない制度や箱物だけが残ってしまいかねません。

また、海外留学経験者が多いのも特徴です。人生で、一度はアウェイの土俵で戦ってきた人が強いと思っています。これはただ単に語学ができるということではなく、自分をニュートラルな位置に置いた経験がコンサルティングで生きてくると考えるからです。JICA海外協力隊経験者も多くいます。

—なるほど。そのほか、コンサルタントとして必要なことはありますか。

相馬 先ほど、日本の価値観と現地の価値観を融合させていく、と申し上げましたが、実際に技術を利用する人間の側に立ってデザインする人間力というか想像力も試されているのだと思います。私たち開発コンサルタントの仕事の醍醐味は、技術力と人間力の両方をフル回転させて現地の課題に向き合うことではないか、と私は実感しています。世界の各地で日本の存在感を示すためにも、我々の貢献できる部分があると信じています。当社がハードとソフトの両方の面でコンサルティングしている意味がここにあると思います。

ですから当社内では、コンサルタント個人に対し、「専門性」と「マネジメント力」を両方身に付けるようにアドバイスしています。日本は「技術力」が優れているのだから、もっと「人間力」の分野で競争力を付けていけば、まだまだ国際開発の世界でも貢献していける、と確信しています。



FrontierとしてのVR事業

— Podcastで、最近VR事業にも注力されているとお聞きしましたが……。

相馬 組織の垣根を越えて若者中心にプロジェクトチームをつくり、様々な提案をしてもらっているのですが、その提案の一つがVRの活用でした。経済産業省から助成をいただき、スタジオを整備して、その中でVRの活用を行っています。具体的には、ヨルダンで養成したキャリアカウンセラーのスキルアップのためにVRを活用して技術指導をしています。更に年内には「PADECO Academy」事業もリリースされる予定で、国際協

力の実地で役立つ知識・スキルを身に付けられる検定試験やその対策講座も開始しますので、多くの方に受験・受講していただきたいです。

地学の教諭から代表取締役社長へ

—ここで、相馬様ご自身のお話に移りたいと思います。もともと高校の地学の教諭でいらしたのですね。

相馬 はい。大学は教育学部で、地学教室に属していました。体育会ラグビー部にも所属していたので、ラグビーの合間に八ヶ岳で岩石採取をする、といった生活をしていました。地質巡検ということ



相馬 敬 (そうま たかし)

- 1967年 福島県生まれ
- 1990年 3月 横浜国立大学教育学部小学校教員養成課程(理科)卒業
- 1990年 4月 国際協力事業団青年海外協力隊(ガーナ・理数科教師)
- 1994年 4月 神奈川県立横浜翠嵐高校定時制・非常勤講師(理科)
慶応義塾高等学校地学科講師
- 1994年 7月 慶應義塾大学通信教育部添削講師(一般教養科目・地学)
- 1995年 10月 国際協力事業団青年海外協力隊(短期ガーナ・理科教育)
- 1996年 4月 北海高校理科教諭
- 2000年 4月 国際協力事業団プロジェクト専門家(ガーナ・理科教育)
- 2004年 9月 独立行政法人国際協力機構客員研究員
- 2005年 1月 株式会社パデコ 教育開発部/海外事業推進管理部
教育開発コンサルタント
- 2005年 10月 英国サセックス大学大学院国際教育学修士課程修了
- 2015年 4月 同社 教育開発部部长
- 2019年 5月 同社 取締役/執行役員
- 2020年 10月 同社 代表取締役社長/CEO(現任)

で、天安門事件の起こる前年に、中国ウイグル自治区に入ったのですが、そこで私は現地の子供たちや蘭州大学の学生との交流に興味を持ったのです。天安門事件の余波で、蘭州大学の学生とも連絡が取れなくなってしまいました。その後、青年海外協力隊に参加して、理数科教師隊員としてガーナに行きました。

— おそらく、その経験が印象的だったのでしょうか。

相馬 はい。面白いと思いましたね。ただ先生としてちゃんと立ち立っていただけで、帰国後日本で5年くらい教員をやって、その時にまた縁があって、今度はJICAの技術協力プロジェクトの方に参画することができました。そこでは理科教育を指導していたのですが、やはり面白くてもっとこの仕事を続けたいと思っていたら、その時の女性チームリーダーに留学を勧められて、イギリスの大学院で国際教育学を学びました。その後、縁あってパデコに入社したわけです。その時々に出会った人に影響を受けて、キャリア形成をしてきたので、自分自身の人生を振り返ると「わらしべ長者」みたいだな、と思っています。



— 座右の銘といったものはありますか。

相馬 そういったものはなかったのですが、社長になった時に、社長室の後ろにかかっている毛筆の書があり、「Aim higher, Go further」という言葉を見た時に、違和感なく「コレだ!」と思ったのを覚えています。実はこの書は、以前パデコで取締役をされていた方で、現在は書家として活躍中の方の作品です。シンプルで良いと思っています。

— お忙しいとは思いますが、余暇はどのようなことをなさっていますか。

相馬 学生時代はラグビーをしましたが、社会人になると仲間を集めてやるチーム競技ができなくなりますし、ずっと運動をさぼっていました。8年ほど前に、仕事で一緒になった同業他社の方に勧められてジョギングを始めました。これまでに現地のプロジェクト業務の合間にハーフマラソンを3回ほど完走しました（ヤンゴン2回、ピエンチャン1回）。仕事の段取りを考えるのにジョギングは良いですね。

最近は週末に逗子の海でウインドサーフィンに励んでいます。まだまだ初心者でして、伸びしろしかないのですが、毎

回ちょっと上達してはまた新たな壁にぶつかると感じて、いつも必死になって海の上で格闘しています。ジョギングの時のように仕事の段取りを考えているような余裕が全くないところが良いですね。頭が空っぽになります。最近では、気象や海洋環境について気になるようになりました。

海外出張にはウクレレを必ず持って行き、ホテルの部屋で「一人カラオケ」をしています。

— 本日はお忙しい中、大変ありがとうございました。



インタビュー後記

海外における教育事業、という私には全くなじみのないお話でしたが、相馬様には大変わかりやすくお話いただきました。

インタビュー記事では書ききれませんが、相馬様は、「社員には相馬さんと呼ばせて、相馬社長とは呼ばせない」「Front Lineにいて、頑張っている人を支えるServant Leadershipが理想」「社内の会議は英語」といったことをおっしゃっておられました。

こうした社長の下で働くのは、楽しいだろうと思います。

聞き手：当協会専務理事
前野 陽一

企業データ

社 名：株式会社パデコ
事業内容：国際開発コンサルティング
設 立：1983年1月
所 在 地：東京都港区新橋6-17-19
新御成門ビル5F
従業員数：129名(2022年3月現在)
ホームページ：<https://www.padeco.co.jp/>

