

「民間財団の社会的価値と役割」

演習 小関ゼミナール

2004 年度 卒業論文

学籍番号 **1710010474**

経営学部経営学科 **4** 年 **4** 組 **18** 番 齋藤尚徳

目次

はじめに	2
第1章 財団とは	4
第1節 財団とは	
第2節 財団に対する認識	
第2章 財団と行政	7
第1節 財団の優位性	
第2節 主務官庁	
第3章 財団と企業	11
第1節 財団の収益事業	
第2節 企業の社会貢献活動	
I. 企業の社会貢献活動の歴史的変遷	
II. 企業と企業財団	
第4章 プログラムオフィサー	20
第1節 財団のスタッフ	
第2節 プログラムオフィサーの資質	
第3節 プログラムオフィサーに期待される役割	
第4節 プログラムオフィサーの確保	
第5章 民間助成財団の事例（企業財団）	27
第1節 財団法人トヨタ財団	
第2節 財団法人損保ジャパン記念財団	
第3節 財団法人キリン福祉財団	

はじめに

非営利組織という言葉は、近年では新聞などといったメディアに取り上げられるほど一般化している。それは国民の社会意識が多様化・複雑化したため、行政と企業だけでは社会のニーズが満たしきれない状況になり、これを無視することができず国民自体の運動が活発になってきているという表れであると思う。これからもわかるように **NPO** は社会にとって重要な役割を担うことがきたいされている。しかし、その **NPO** にとって課題のひとつとされているのが、資金調達である。**NPO** に限らず、組織を継続して運営していくときや、事業を展開していく場面には、大きな資金が必要になってくる。しかし、企業と違って経済的な価値や利潤の追求を第一の目的とせず、社会的な価値の追求を目的としているために、**NPO** は資金調達を行うにも自分たちの組織画家が掲げたミッションに即した資金源でなければ、組織の存在意義が薄れてしまうという事態に陥ってしまう。資金調達の財源は、大きく分けると会費、寄付、助成、補助金、受託事業集、事業収入、融資などが挙げられる。これらの財源にはそれぞれ特徴があり、おのこの活動分野や事業内容によって組み合わせのバランスに違いが出てくる。

その財源の中で助成金は、社会的ニーズを元に革新的な事業を行う **NPO** にとっては組織の能力と高める資金のひとつであり、今後さらに市民活動を活発化していく中で助成金の出し手、助成財団は大きな役割を担うのではないかと思ひ、卒業論文を書く上で注目してみた。

一般に、行政系の助成は助成資金を税金としているため、公平・平等に、安

定的な事業に対して助成を行っているといわれている。つまり、ニーズが一般化しているものに助成金を提供していることになる。一方、助成財団も非営利組織といえる。助成資金は税金だけでなく、自らの資産を運用したときの収入である。よって、助成財団の場合は、助成対象の事業に限られては来るが、これからのニーズを開拓しようとする活動・団体に対して助成できるといえるだろう。

ただ、近年の低金利の影響もあって、財産を運用して得た収益を事業資金の足しにしている財団の資金事情は苦しくなってきた。総資産額は年々増えているにもかかわらず、助成事業費は年々少なくなってきたという状況で総資産に対する助成事業費の合計は **1992** 年の **6~7%** をピークに **2002** 年には **1.75%** となっている。助成財団は、経費削減はもちろん、事業の縮小などで組織を運営しなければならない。結果、助成プログラムを廃止あるいは休止する財団もあり、助成することを考えた場合、事業に対する効果が今まで以上に要求されるため、非助成団体にとっても助成金獲得が厳しくなると考えられる。このときに、費用対効果を考え、プログラムの全行程に責任を持つプログラムオフィサーの需要が生まれてくる。

プログラムオフィサーとは、高度な専門知識を持つ、助成プログラムの担当者である¹。助成プログラムの企画・推進を行い、助成資金を有効に使えるかどうかを左右する立場であるため、助成財団、非助成団体、さらには社会においても責任重大な仕事である。しかし、日本において **20** 年以上前からその重要性が問われていたにもかかわらず、その数は極端に少ない。

NPO は、社会で企業や行政ではカバーしきれない分野での活躍を期待されている。そうなると、**NPO** に要求されることは、一歩進んだニーズを先取りし社会的価値を獲得するといった点になってくる。助成財団にとっても、より大きな社会的価値が期待される。そこで、今回の論文では、『日本の助成財団

¹ 助成先の交渉役としても「プログラムオフィサー」という言葉が使われることもあるが、ここでは助成財団側での意味とする。

は自らの社会的価値を確立していくために、どのような役割を担っていくべきなのか』、私なりに検証し考察することを目的として論じていきたい。

第1章では、そもそも財団とは何か、また社会でどのように認知されているかを見ていき、第2章では、本来の公益を担ってきた政府との関わりをみていきたい。第3章では、近年において一般化している企業の社会貢献とそれを担う企業財団の役割について考察し、第4章では財団の事業に大きな付加価値を与えるプログラムオフィサーの役割をみていきたい。第5章は、日本の助成財団の事例として先駆的な財団として評価されている3つの財団をあげた。終章では、これらを踏まえた上で財団の社会的価値と役割について私論をもって結びとしたい。

この場を借りて、ヒアリングにご協力いただいたトヨタ財団事務局長兼総務部長の佐々木敬介氏、損保ジャパン記念財団専務理事の田中皓氏、キリン福祉財団常務理事兼事務局長の金沢俊弘氏、副事務局長の国松秀樹氏に心から御礼申し上げたい。

第1章 財団とは

第1節 財団とは

財団というものを法的に見てみると、民法第34条「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸其他公益ニ関スル社団又ハ財団ニシテ営利ヲ目的トセサルモノハ主務官庁ノ許可ヲ得テ之ヲ法人ト為スコトヲ得」と定められる公益法人に含まれている、財団法人、社団法人のうち前者に当てはまる。社団法人はメンバー組織、つまりは同じ志をもつ会員（社員）に法人格を与えている。会員から徴収する会費や、寄付などによって運営されるが、原則的には会費で運営していくになっている。一方、財団法人は、一定のまとまったカネを前提にして、そのカネに対して法人格をあたえているものである。その目的としては財産の集合体を

運用することにより生み出される利益を「公益」的な部分に使用することにある。

つまり、単純にいうと財団とは、ある程度まとまったカネを基本財産として持っていて、それを運用することによって生み出された運用収益を、ある公益的な目的のために使うことを目的とする団体であるということが言える。ただ、現実としては、基金運用利回りが 98 年以降、2%を下回っているということもあり、運用収益以外で資金を得て活動している財団が主流である。総務省の公益法人に関する年次報告（平成 16 年度）²によると、財団全体の年間収入構成は、財産運用収入が 3,669 億円であるのに対し、事業収入が 8 兆 4,489 億円、補助金が 1 兆 1222 億円となっている。

助成財団の場合は、自らの目的にかなう事業や団体に対しての金銭的な支援を行っているわけであるが、その多くは企業が主たる出捐者である財団、いわゆる企業財団となっていわれている³。個人より企業の財団が多い理由の一つとしては、日本の税制度が挙げられる。現行の制度では、個人は原則として財団法人の設立時に財産を出捐しても寄付控除が全くない。一方、企業は財産を出捐し財団法人を設立する場合、損金算入限度内の寄付であれば控除できるという税の優遇措置が整備されているのである。

そして企業財団も昨今の低金利によって企業の寄付に頼らざる得ない状況となっている。

第 2 節 財団に対する認識

日本に存在する財団が、一般的に、社会的に独自の機能を持ち、主体的に活動する団体であると認識されているかどうかについては、極めて疑わしいものがある。なぜなら、第 1 に、財団というものは設立時に定められた一定の目的をただ地道に行っている団体であり、バイタリティなどといったものから縁遠いという考えが先行していることによるのと、第 2 に、これが大きいのだが、

² http://www.soumu.go.jp/s-news/2004/040730_1_g1.html

³ 『日本経済新聞』1991 年 7 月 20 日付朝刊

財団が「役所の外郭団体」、つまり役所の機能の一部を切り離して外部に作られ、役人の天下り先となる団体というイメージがもたれやすいからである。公益という財団の活動分野が、こういったものと混合されるといえるかもしれない。これが財団のイメージを活発なものから遠ざけているといえる。

日本における財団への認識があまり良いイメージではないとするとそれは、主に日本独特の主務官庁制度のためといえるだろう。民法の規定によれば、公益法人として組織を設立するためには、まず財団であれば「寄付行為」⁴と呼ばれる根本規則を作成し、その活動内容に応じたいずれかの省庁あるいは都道府県に設立許可の申請をすることになっている。申請先は時には2つ以上の省庁にまたがる時もある。申請を受けた役所では審査を行い、そこで申請団体の公益性や事業の安定性などを独自の判断により認められる場合に設立を許可するのである（許可主義）。この許可を与える役所は主務官庁と呼ばれる。

主務官庁はその後の財団の活動や会計などのあらゆる面について監督する。つまり、財団が本当に公益にそった活動をしているかどうか監督するのである。これは、公益法人は設立と同時に税制上の優遇措置が受けられるために、それを悪用しないようにということが背景にある。

では、活発な活動を行う財団とは何だろうか。その条件としては最低限、自らが果たす社会的な機能をはっきりと認識した上で、その実現のために行動パターンを自ら決定し、財団であることのメリットを十分に活かしながら機能し、社会の変化に対応しうる能力を自らのうちにもつことが挙げられる。反対に、伝統的なイメージのなかにある財団とは、活動するにあたって外部の指示を受けるか、その意向を気にしながら、行政や営利企業と何も変わらないことをその業務とし、また何も工夫もなく同じような業務を繰り返しているもの、というのが考えられる。

⁴ 寄附行為に記載すべき項目については民法第39条で、目的、名称、事務所、資産に関する規程の5項目をあげている。これは必要的記載事項と呼ばれる。このほかに寄附行為に記載するかしないか、寄附行為の作成者の自由に任されている任意的記載事項として、監事、理事会、事務局、会計、寄附行為の変更、解散、残余財産の処分等に関する事項がある。

寄附行為の変更については、民法には特段の規定がないが、寄附行為中にその手続規定が設けられていれば、主務官庁の認可を得て変更は可能である。

特にこのうちの「行政と変わらない業務」については、財団の活動分野である公益という領域における政府の活動との競合において、単なる下請けのような業務を行うようならば、それは自ら財団の活動領域とその機能を必要以上に限られたものにし、かつ活発な活動を阻害しているものといえる。

第2章 財団と行政

第1節 財団の優位性

財団への認識は、世間一般の人々にとっては、それほど高いとは言えないのが現状であると思う。実際、「財団」という言葉自体、目に触れる機会があるわけでもなく、日常生活をするうえで直接関わらない人のほうが多いだろう。しかし、それでも財団というものがこの世で存在しているということは、何かしら機能していることは確かである。財団の存在意義とはどこにあるのだろうか。

民法第34条「祭祀、宗教、慈善、学術、技芸其他公益ニ関スル社団又ハ財団ニシテ営利ヲ目的トセサルモノハ主務官庁ノ許可ヲ得テ之ヲ法人ト為スコトヲ得」

法的に財団をみていくと「公益」という言葉がでてくる。これだけで財団は公益に関わるものであるということがわかるわけであるが、積極的に「不特定多数の者の利益の実現を目指すこと」⁵を公益とするのならば、国民という不特定多数に対し、国民の生活を豊かなものにするという点では、それは政府の役割とも共通しているものである。例えば橋を架けたり、道路を舗装すること

⁵平成8年12月19日の公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会申合せにおいて「公益法人の設立許可及び指導監督基準の運用指針」の中の基準に設けられている。

は（建前だとしても）国民という不特定多数の人たちのために行われることであり、税金などといったもの徴収しているも、ゆくゆくは国民へのサービス提供のためのはずである。そうなると、財団の果たすべき公益は、何になるのだろうか。当然のことながら、政府というもの完璧なわけではない。国は確かに国民の利益のために存在するものであるが、対象が国民という単位であり、そのために国益が優先されるために、行政のサービスではどうしても拾いきれない受益者からのニーズで生じてくる。ここに財団の存在意義が垣間見ることができる。

『社会現象としての財団』で入山氏は、国の機能と比較した場合、財団の機能に意味を認める人は以下のように考えられるとしている。⁶

1. 国の施策は、それが税金を財源とすることから、効率性が要求されるとともに、あまり先駆的なプロジェクトにはためらいがちである。これに対し民間公益活動は、そういった呪縛から比較的自由であり得る。
2. 同様に、国の施策は公益性、均等性が要求される度合いが大きい。財団は相対的にこれらの要求から自由である。
3. 国家利益、支配政党、支配体制などに対する配慮から相対的自由度に際立った差があり得る。
4. 特に国際問題に関して、両者の間には利用し得るチャンネル、発想と対応の柔軟度、行動の機動性などに大きな差がある。行政機構は、**3**にいう国益優先的性格を持つのは当然として、価値体系、行動態様などはそのすべてはクニの枠の中で最も効率的に行動し得るように設計されている。

行政の公益活動は、行動が受益者の範囲が広いために、硬直的であり、自由度が低いといった面がどうしても生じてしまう。相対的に見た場合、民間公益活動を行う財団は、問題領域、手法、主体という点において自由で柔軟性のあるところに社会的機能を見出すことができる。逆に「公益」を行政の仕事と類

⁶ 入山映『社会現象としての財団』日本放送出版協会、1992年、14項

似してしまうと、財団はその存在意義は薄れてしまう。その社会的機能を認知されにくくするものに、財団と国の機関との関わりがあげられる。

第2節 主務官庁

日本では、財団法人の設立にあたり主務官庁の許可主義というものの採用している。株式会社の設立の場合、一定の要件さえ満たせば法人として成立させることができる。これに比べ、財団法人は手続きを経ても、主務官庁に許可されないかぎり設立できない。これが意味することは、官庁がある財団の設立に際して、その目的とするところの「公益」的基準を握っているということになる。そして、設立ができたとしても、財団の業務は官庁の監督を受け（民法第 67 条）、官庁の命令には従わなければならない（同第 2 項）、官庁はいつでも財団に立ち入り検査ができる（同第 3 項）となっている。このように財団は、官庁との間で制度的に密接な関係となっていて、官庁の顔色を伺いながら運営するといったネガティブな活動に陥りやすい状況にあり、「行政機能補完型」というイメージで見られやすいといえる。

国としても財団を何らかの理由で単に支配下におきたいがために、許可主義、設立後の指導監督を行っているわけではない。

財団に対して官庁が厳しく関わってくるには主に 2 つの理由がある。第 1 は、財団はその公益性ゆえに、活動しやすいよう税制上の優遇措置があり、それは設立と同時に自動的に有効となっているためである。設立と優遇措置がセットであるために、官庁は財団を悪用しようとするものを設立時にきちんと排除しなければならず、その後も眼を光らせなければならない。第 2 に取締役会のように内部牽制効果が機能する一般の会社と違い、財団には理事会に対する有効な牽制機関が制度的に存在していないためである。平成 8 年に閣議決定された「公益法人の設立許可及び指導監督基準」において、「財団の理事は評議員会で選ぶこと」とあるが、指導監督なるものは法律ではなく、いわゆる行政指導である。法律上は官庁が監督するものとなっている。どちらにしろ、財団にとって官庁は、指導監督という立場からかかわりの深いものである。

ところが、財団が不祥事を起こした場合に、官庁の監督で対応するのは場違

いなように思われる。というもの、これまでにマスメディアに取り上げられる不祥事として大きく、(1)寄付行為違反(2)脱法ないしは違法行為。(3)不適当な支出あるいはルーズな会計処理等ということが挙げられる。(2)については、そのほとんどが税金の優遇措置の悪用に関わることであるから、不祥事の多くは、その監督は、税務当局の事後摘発によるのがもっとも現実的であると思われる。意図的な脱税行為に対しては租税当局以外の主務官庁にその予防機能を期待することはあまり適当であるとは思えないのである。事あるごとに、規制強化、監督強化などといった主務官庁の指導監督の権限を背景にした行政の介入だけでは、役不足ではないだろうかと思う。

この意見に対して、多くの場合問題になるのは財団法人の行為の違法性の問題ではなく、その行為が設立目的の「公益」性の範囲内であるかどうか、適当であるかどうかという次元であるとする考えがある。そうすると、個々の「公益」目的は許可を出す主務官庁の領域となり、その妥当性に関する判断では当該官庁が最も機能しうるものであるとなる。しかし、この財団の監督は主務官庁が適しているという意見には問題点がある。それは、判断を行ううえで、客観的かつ具体的な基準があるのだろうかというものである。これを曖昧なままにして、官庁独自の公益観で指導・監督をいっているとすれば、官庁のさじ加減ひとつで「公益」の解釈は形をかえてしまう危険性がでてくる。財団が官庁に過度に干渉されずに、社会で認知され、また国が行うものと異なる公益を担うには、公益法人制度にまで関わる問題になっているといえる。

財団と行政の関わりのなかで、比較した場合の財団の社会的機能は、取り上げる問題領域、手法、主体という3つの点において意義があるといえると先ほど述べた。取り上げる問題領域においては、何らかの理由で行政に見過ごされていたり、または目に届かないといった点や、先駆的なテーマなどを手がけるといった点で期待されている。手法においては、行政のお金は国民の税金であるがゆえに、公平性や均等性が要求されるため、比較的自由度があり、主体においては、国というユニットでは取り扱うことができない問題において、財団は優位の立場にあるといえる。これらの行政と比べたときの優位性は財団のみ

ならず民間非営利セクターにも当てはまることであるが、注意しておきたいのは、それらは行政の機能をまるごと取って代わるものでないし、そうあるべきではないということである。職員だけを取り上げてみても、政府にはエリートと称される上級公務員が数万人いるにもかかわらず、財団職員、とりわけプログラムオフィサーと呼ばれる人たちの手薄さが課題となる財団には取って代わられるものでもない。ここで言いたいのは、「社会問題の解決に政府は役に立たない。だからこれからは民間非営利がその役割を担う」などという批判ではなく、大事なのは、政府が担う「公益」と財団が担う「公益」には、量・質ともに違いがあるということである。

第3章 財団と企業

第1節 財団の収益事業

財団は、営利を目的としないという点で企業と一線を画している。ここでいう「営利を目的とする」というのは、あがった利益を構成員で分配するという意味であって、収益をあげる事業を行うという意味ではないから、その利益が財団本来の目的となるために使われるのならば、その限りにおいては財団も収益事業を行える。このように、一見互いに収益事業という共通点があるようにみえるが、実は所得に対する課税に関して両者ははっきりと区別される。あらかじめ言わせてもらえば、これは財団というよりは、むしろ公益法人という括りに対する課税の話である。

財団は、原則として、その活動を支える収入源として、会員から徴収する会費や基本財産を運用しての金融収入、あるいは受け取った寄付金などは非課税であり、収益事業から生じる所得についてのみ課税され(法人税法四条、七条)、その税率は現行では普通法人より低い税率で課税される。ここでいう収益事業とは、法人税法施行令五条一項に掲げる 33 業種にあたる。収益事業に課税さ

れるというのは、一般の営利を目的とした企業と競合関係にある収益事業の収入に対しては、企業と同様に税を負担させ、両者の課税上のバランスをとるためである。ただし、企業は、その所得を株主に配当することを究極の目的としているのに対して、財団は、通常は、収益事業からの所得を公益事業の資金に当てることを目的にしており、収益を分配することは認められていないので、この両者を同等に扱うわけにはいかず、そこで、法人税法において、法人税の税率が企業は 30%であるのに対して、財団については、22%という軽減税率が適用されている。

さらに、財団が収益事業の収入を公益事業のために支出した場合、税法上これを公益事業にかかる寄付金とみなして計算することになっている(法人税法三十七条四項)。これは「みなし寄付金」と呼ばれ、寄付金の損金算入限度額は当期の所得金額の 20%となっている。つまり、財団が収益事業の所得を公益事業に支出した場合は、収益事業の所得の 80%に 20%の法人税が課税されるにすぎないことになる。

財団を含む公益法人は公益活動を行うものとして本来営利を目的とせず、社会全体の利益のために活動しているため、企業とはその性格が異なる。それゆえに行政により優遇措置、またはある程度の課税措置が認められていて、それが当然なことに思えるが、この非課税・減税措置について入山氏は、税金には所得の公平な再配分という機能があるという視点から次のように 2 つの指摘をしている。⁷

第一は「公益法人、というよりは非営利法人は、その志が尊いから、その事業活動すべてについて税制面では優遇する、というのは明らかに不当」とする点である。

非営利法人のもともとの目的である活動それ自体についての優遇は当然である。しかし、活動資金調達のために、企業と変わらない事業活動をするのであればこれを優遇する理由がない。設立当初は規模も小さいために、忠実に公益目的の活動を行っていたが、規模が拡大して、事業が複雑化してくると公益

⁷ 入山映『日本の公益法人』ぎょうせい、2003年、114項

活動と収益活動の線引きが曖昧になりがちなる。この曖昧さは不本意に招いたものであっても、やはりどこかで線引きは必要である。これはある団体が「志が尊い」組織であるからといって、そこが行っている収益活動なら、結局はまわりまわってその目的に寄与するから何をしてもよい、とはならないことを意味している。ここでは、やはり本来の目的との関連性の強さが問われるべきであるといえる。

第二は、設立時の許可主義との関係で「団体の設立と、その団体に対する税制面の取り扱いとは、本来別の事柄」という点である。

実際に、日本では財団として設立が許可されると、先述の通りその財団は主務官庁の監督のもとにおかれるとともに、自動的に財団は税制面での優遇措置を受けるから、これを行政的な恩恵として捉え、行政にうるさく言われるのは当然であると思われがちである。おそらく行政側にはこう考える人が多いのではないだろうか。しかし、指摘されているように、法人の設立に当たってどのような制限があり、その結果、活動に対してどのような制約があるのかという問題と、その活動に対する免税措置が講じられているかどうかというのは、別個の問題である。これは、やはり主務官庁に公益法人の責任を委ねていることに起因していると思われる。

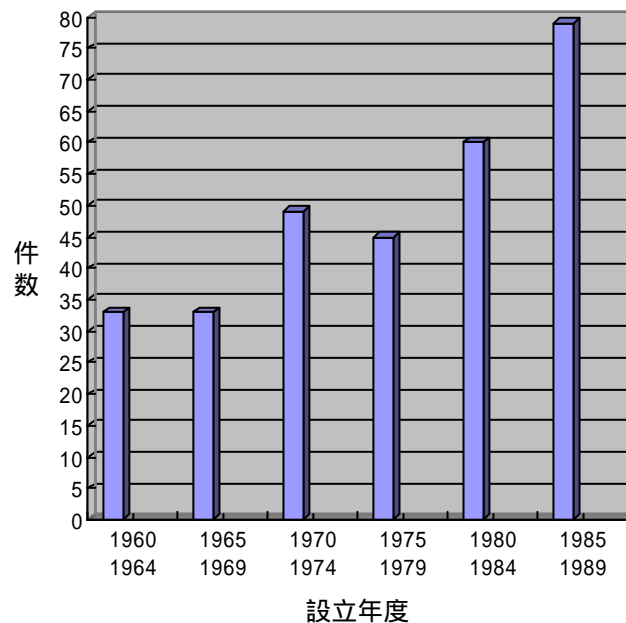
財団と企業の収益事業に対する税制上の区切りには、一種のバランスが存在している。財団が行う収益事業は、公益を目的としていて収益を分配しないとしているから、企業と同じ法人税を徴収することはできないし、また、するべきでもない。一方で、企業の場合は財団との競合の問題で、税制の不平等さ、つまり行政の手厚い保護のもとに同種同業を財団が営むことは不平等を生むことになる。最もバランスの良いところというのは時代によって状況が変わってくるものであるから、普遍的なものはないように思える。しかし、線引きを明確化することは必要であるから、財団と企業の区切りはここにおいてははっきりさせなければならない。

第2節 企業の公益活動

I. 企業の社会貢献活動の歴史的変遷

従来、営利企業は、株主、従業員、顧客、地域社会など利害関係者（ステークホルダー）に対して責任を負い、利潤を最大化させることを目的としてきた。

図1 設立年度別企業財団数



（出所）『日本の企業財団』（財）公益法人協会、1992年版、p8

社会貢献という観念がないわけではなかったが、それは企業が行っているというよりは企業の経営者などといった資産家が私財による貢献活動が中心であった。かつては、企業の生産活動によって作り出された商品、製品を消費者に供給すること自体が社会貢献として株主に捉えられていたために、企業全体が今のような社会貢献活動を行うということは馴染みにくいことであった。仮に認められたとしても、企業活動に関連したものに向きがちであり、その予算も企業の業績低下の場合には真っ先に削減の対象とされるなどという運命にあった。従って、社会の変化に対応し安定した活動を展開していくことは困難であった。

1960年代から1970年代の高度経済成長期に入ると、資産家個人の貢献活動から企業自体の社会貢献活動が活発になり始めた。これは高度成長における企業の生産活動などによる公害といった社会問題の社会的責任を迫られることになり、社会に対する謝罪という意味でその保障などを含めた社会貢献活動が行われた。この時期に、経済成長をはたした企業は利益の社会還元から、周年記念事業として多くの企業財団が設立された。(図1)

上述したように、かつては企業が社会に貢献する活動を積極的に行うという考えは、広く正当化されず、企業は主たる事業を完全に遂行することが、国民経済あるいは国民の生活に寄与できる方法と考えていたから、そのような社会に対する活動を企業内で実施することは経営上なじみにくかった。仮に認められたとしても、企業活動に関連したものに向きがちであり、その予算も企業の業績低下の場合には真っ先に削減の対象とされるなどという運命にあった。従って、社会の変化に対応しながらも安定した活動を展開していくことは困難であったため、こうした状況からの反省として、企業内の担当部署としては、活動が確実に実行できるように基金を確保しようという考えをもつようになり、企業は企業内でなく、外部に企業の運営上の方針から独立して意志決定できる機関をもち、かつ、その活動を恒常的に実施できるように基金を設定し財団を設立しようとするようになったことが企業財団の設立にいたる要因のひとつである⁸。

特に、1970年代の前半における人々の企業に対する姿勢は企業の儲け至上主義に批判的であり、その中で設立された企業財団に対しては、企業利益を社会に還元するためのものという捉え方が主流であったため、その意義もイメージも現在ほど積極的なものではなかったといえる。実際、当時は「企業財団」という言葉を使われることを好まない財団も多かった。⁹

1980年代に入ると、CI (corporate identification) 活動が企業に取り入れられた。これは「わが社が社会においていかなる存在でありたいか、いかな

⁸ 山口日出夫「岐路に立つ企業財団」『トヨタ財団レポート』トヨタ財団、1992年

⁹ 『日本の企業財団』(財)公益法人協会、1992年、43項

る役割を果たすべきか」という問いかけを含むものであり、自社の社会的存在の再認識であった。そして、**1985**年の「プラザ合意」成立の結果、急激な円高が進み日本企業は一斉に海外拠点での生産に乗り出した。対米進出において、日本企業はそこで企業市民 (**corporate citizenship**) という概念にぶつかった。

「企業市民」とは、**1953**年に出されたニュージャージー高等裁判所の **A.P. スミス**裁判での判例で、企業も社会を構成する一市民として社会のために役立つべきであると言う「よき企業市民」の義務として、企業の公益活動を行う権利が認められたことに由来する。日本企業は、それまでに地域社会への参加などといったものはそれほど重視してこなかった。そのため、進出した先でのコミュニティへの参加意欲の低さが批判され、その反省から地域の一員としてその地域に役立つ事業活動を行うという企業市民としての姿勢を示すために、様々な議論を重ね、企業で社会貢献活動が取り込まれるようになった。現在の企業の社会貢献活動はこの時期の教訓から学んだものであるといえる。

80年代末にはバブル経済の絶頂期で、企業に資金の余裕があったことも社会貢献活動を後押しした。文化・芸術に関する貢献活動である「メセナ」が流行したのが **1989**年である。また、図 **1** からわかるように、企業財団の設立も急激に増えている。

このときより社会貢献活動は、いわば企業が社会に存立しやすい社会にするための長期的な投資であり、結果として「見識ある自己利益」 (**enlightened self-interest**) につながるという意味で、**70**年代の社会的責任よりも積極的な言葉として使われ始めた。

1990年には、**80**年代末の企業の社会貢献に関するシンポジウムやサミットなどから、**2**月に企業メセナ協議会が、**11**月には経済団体連合会（経団連）により **1%**クラブが発足した。この年は『経済白書』がフィランソロピー¹⁰に言及するなど、フィランソロピーに対する関心の高まり、**1990**年はフィランソロピー元年と呼ばれる。その後も経済界ではフィランソロピーに関する税制についての提言や、企業経営の革新を求める提言がなされ、企業がフィランソ

¹⁰ ここでは民間公益活動支援ぐらいに理解しておく。

ロピーの主要な担い手としてさらにその存在は大きなものとなった。近年では、企業の不祥事などが相次ぐことにより社会から信頼・信用を得ての企業経営がより一層重要視される傾向にあり、インターネットによる情報化も手伝ってステークホルダーへ社会貢献活動に関する情報開示が一般的となっている。

90年代には企業の社会貢献への取り組みに対して、社会の評価も行われるようになった。これまでの営利事業の成績を重視してきた企業の評価では、規模や収益性、成長性に重点がおかれてきた。しかし、現代にみられるように社会の価値観の多様化、企業の国際化は、社会に対する企業の責任・役割の変化することを余儀なくした。そうした中で、朝日新聞ジャーナルは、90年より企業の社会貢献度調査を実施してきた¹¹。日本経済新聞社も、日経リサーチと共同開発した多角的企業評価システム「PRISM(プリズム)」¹²で94年より発表を始めた。評価項目には、開放性や若さといった、従来の財務データ以外のものも取り入れている。

企業の社会貢献はさまざま時代背景によって行われてきた。そのなかで財団は企業財団として、企業の社会貢献の一部分を担っている。90年代の企業の社会貢献ブームにおいても、その背景として企業の社会的要因によって引き起こされたことが注目されがちだが、70年代の企業批判のなかで設立された企業財団の地道な活動が社会に認知され、それらが土台となって後の企業の社会貢献に影響を与えたことも十分に考えられる。このように企業と財団は、企業の社会貢献活動と企業財団という視点からみると両者は密接な関係であるといえる。

II. 企業と企業財団

助成財団の活動は非営利民間活動のなかで非営利組織への資源の供給などといったインターメディアリ (intermediary) の役割を担っており、政府や企業と異なる独自の立場から、社会の先駆的な活動や地域ごとのきめ細かいニ-

¹¹ 1992年には朝日文化財団に移管され2003年度に終了した。2004年度からは朝日新聞の顕彰事業になる。

¹² <http://www.nikkei.co.jp/report/prism1.html>

ズに対応できるという優位性を持っている。社会貢献活動実績調査¹³によると、企業財団の **8** 割は、企業からの寄付を受けて活動しているが、それでも **1990** 年代の超低金利政策によって運用収益の大幅な減少により、多くの財団が事業を縮小し、限られたものになっている。さらに、日本では財団活動に対する社会的認知度が低いことや、公益法人への寄付金税制が社会的基盤として十分に整備されていないこと、設立時の寄付行為や主務官庁の指導・監督により財団活動に制約を受けるなど、実際は財団の持つ本来の優位性が活かされているとは言い難いのが現状である。

それでも企業が財団を設立するメリットとしては、母体企業の経営状況にかかわらず、安定した事業規模が確保できる、設立趣旨に沿って公益的な活動を推進できる、長期的観点から計画できる、財団独自の意思決定ができるといった点が評価されている¹⁴。

企業財団のメリットからもわかるようにガバナンスの点では財団としての独立性が確保されることが重要である。財団の活動を通じて企業が社会貢献しようとする際に、母体企業が独立した財団を前提に、どのような財団法人を設立すればそれが実現できるかをよく議論したうえで長期的なビジョンを策定していれば、母体企業の業績が好況のときは財団に寄付を行うことが可能であるし、業績が悪くて寄付ができない場合でも財団を通じて社会貢献ができる。逆に、母体企業からポストにあぶれた役員の受け皿として使われたり、財団の事業が母体企業の顔色を窺ったものであれば、企業財団は十分に機能せず、その存在意義は程度の低いものになってしまう。企業財団は企業の社会貢献活動の一部として包括されるものではあるが、それは財団の独立性が前提となっている。

さらに、最近のように企業の社会貢献活動やメセナ活動が当たり前のようになり、また企業としての環境への取り組みが企業活動そのものに入ってくると、財団の活動分野との重複が生じてくるため財団には独自性も求められてきて

¹³ 「**2002** 年度社会貢献活動実績調査」(社) 日本経済団体連合会

¹⁴ 同上

いる。同じ問題でもそれぞれ違う立場で取り組んでいくことは十分意味があり、分野によっては双方の経験やネットワークから得るものも大きい。そういったいい意味での企業と財団のコミュニケーションはあるべきではないだろうか。

ここで少し企業と財団の関係の事例としてサントリーとトヨタ自動車を挙げてみたい¹⁵。

サントリーは**1979**年に企業理念を「生活文化企業」と定め、財団も企業の文化戦略のなかに位置付けられている。**1961**年にサントリー美術館、**1969**年にはクラシック音楽を助成するサントリー音楽財団、**1979**年には社会と文化をめぐる国際的研究を助成するサントリー文化財団を設立し、**1992**年には公益信託のサントリー世界愛鳥基金も設けた。財団活動がもたらすものとしてトータルな文化的センスが企業に反映しているという。このように、独立性を保ちながらも、企業と財団の交流を積極的に行う関係を“連邦型”とする一方で、トヨタ自動車からの完全独立型の財団がトヨタ財団である。トヨタ財団は設立準備委員会の段階で財団の活動方針・助成プランの企画等は財団の意志に任せるとしている。実際に財団の活動は発展途上国の研究助成や市民研究の育成など、企業活動とは直接関係ないものばかりである。また、人材もプログラムオフィサーをはじめ職員のほとんどは財団独自に採用している。

この連邦型、完全独立型については、連邦型のほうが企業とのコミュニケーションが取られているように見えるが、実際はどちらが優れているか否か一概にはいえない。これは財団を設立した企業による「財団の独立性」の線引きが企業ごとに違うため生じることで、それによって企業と企業財団の関わる程度が変わってくるためである。

大事なのは、財団は企業から独立しているといっても、企業から資源を投入されている以上、どこまでその透明性を高め、企業側のステークホルダーの理解を得られるかであり、その理解を得た上で財団のメリットを活かしながら、企業との連携を図りながら社会貢献の相乗効果を高めていくことではないだろうか。

¹⁵ 『日本経済新聞』1991年7月20日付朝刊。

第4章 プログラムオフィサー

第1節 財団のスタッフ

財団は、役員にあたる理事・監事に加え、評議員、選考委員・審査委員、事務局などで構成されている。

理事は法人の代表機関であるとともに、事業及び管理事務等の業務の執行機関である。理事の職務は、寄附行為、理事会の決議等で定めた法人の事業及び管理事務全般に及ぶ。理事はそれぞれ代表権をもつが、寄附行為、理事会の決議により、理事長として特定の理事に職務及び代表権を特定する場合が多い。理事長は、財団の資産の管理する立場にもあり、善意をもって管理する善管注意義務¹⁶と、目的に沿って使用されなければならないという忠実義務¹⁶というものを出捐者から得た資産に対して負っている。

監事は、法人の財産の状況を監査すること、理事の業務執行状況の監査することを職務としている。監査の結果、不整があるときには、これを主務官庁に報告しなければならない。これは、主務官庁以外にも理事会や評議員会への報告を定めているところもあり、それぞれの財団の寄付行為によって違いがある。監事と理事は職務上対立する地位にあるため、監事が理事を兼ねることはできない。

評議員は、役員を選任並びに重要な業務運営について意見を述べる等、役員との諮問に応じ、独善的運営をチェックするなど、業務を公正に行うための重要な機関である。評議員は本来、理事の業務をチェックするために置かれるものであるから、理事との兼職は好ましくないとされている。

選考委員・審査委員は、学識経験者のなかから理事会により選ばれ、それぞれ委員会を構成する。選考委員会は助成の対象となるものを決定し、審査委員会は表彰の対象となるものを審査して理事会に推薦するため、高度な専門性を有することが必要になってくる。

事務局は、理事長に任免された事務局長や、職員により構成されている。財

¹⁶ 2月17日 キリン福祉財団 金沢俊弘氏へのインタビューより

団の事務処理をするために置かれ、日常の業務に携わる、いわば財団運営の実行部隊であるといえる。この実行部隊によって財団は支えられている。ここでは、この事務局における財団の職員に注目していきたいと思う。

事務局の職員といった場合、大きく**2**つに分けることができる。**1**つは、一般的に組織を運営していく上で必要になってくる、総務や経理といった業務にたずさわる職員である。当然、財団においてもこういった業務は存在し、もう**1**つの職員にあたる財団本来の業務にたずさわるグループに対するサポートとしての機能をもつ。例えば、業務執行上に公益法人会計基準というものがあるが、これは業務の性質自体は基本的に他と同じため、サポート役の職員は別に財団で働いているからといって、普通の事務職と大きく異なるものではないが、無論、この職員達の質が本来の業務に対して及ぼす影響は大きなものがあるし、また、財団のもつ「大儀」をサポートグループが共有しているかどうかで、財団業務の仕事の円滑化や質、さらには効率にいたるまでに差が出てくるほどである。ただ、それでも、一般の会社・官庁などと同様なことが多い。

もう**1**つは、財団本来の業務である、プログラムを企画・実施する業務に携わる職員である。これは財団の社会的機能と存在意義にかかわるものである。数ある助成申請を選び出して、決められた件数、助成額におさめるだけの助成財団ならば、職員にそれ程高い専門性は必要としないだろうし、それだけでは申請してきた団体にとっては、助成財団はカネをもらう以外に必要としないといった悲しい存在に陥る可能性がある。そうではなく、助成財団が創意・工夫をもって公益に励もうとしたときに、助成財団が自ら、課題を発掘しようとしたり、助成金を有効に使ってもらうためにカネだけではなく、ノウハウなどの提供を行う必要が出てくれば、書類選考に必要な能力よりもより広域で高度なものが必要になってくる。そうした場合に助成財団は、申請してきた団体の成長に一役買うだけでなく、それを通して社会においても重要な存在であるといえる。

第2節 プログラムオフィサーの資質

それぞれ財団により、また規模、事業内容により助成分野、優先順位、予算、助成先との関係の持ち方、助成のプログラムなど様々だが勝又英子氏は、プログラムオフィサーは基本的に次のような仕事を行うことが期待されているとしている¹⁷。

- 財団の助成分野、優先順位などについて、意思決定機構の方針に沿って実務レベルの肉付けを行う。
- プロジェクトの発掘と申請の呼びかけ。
- 優先分野の専門家との日常のコンタクト。
- プロジェクトの受付、審査と評価。
- 申請者とのコンサルテーション。
- 助成決定機構（理事会など）への申請プロジェクトのプログラムオフィサーとしての評価を含む資料作成、報告。
- 申請者への決定通知の手続き。
- 申請プロジェクトの実施状況のモニタリング。
- 申請プロジェクトの終了後の評価。
- 財団の自主事業があれば、その企画・運営。

このように、プログラムオフィサーは財団の助成活動のすべての面に深く関わっていると見える。また、そうあることを期待されている。プログラムの立案と課題設定、選考委員の選任と委員会の組織化、申請案件の選別、選考委員会の運営、個別プロジェクトの推進、助成成果の集約と理事会への報告、助成成果の社会への還元等々、助成活動の各プロセスのどれ一つとして、プログラムオフィサーが関与しない局面は存在しない。さらにこうした全プロセスの運営業務を担っているのも、いうまでもなくプログラムオフィサーである。プロ

・ ¹⁷GAP『国際プログラム・オフィサー』アルク、1996年、29項

プログラムオフィサーは理念・課題・行動指針・評価活動といった財団活動の基本構成の中心に位置しているのである。

また、こうした財団活動の基本構成はもちろんのこと、財団活動の諸局面は、それぞれ当然のことながら財団内部のみで行われているものではない。それらはいずれもさまざまなレベルにおける社会的関係と文化的な広がりの中に存在している。プログラムオフィサーの活動もまた、個別プログラムにおける特定プロジェクトの支援とその推進に限定されるものではない。プログラムオフィサーは、常に送受信のアンテナを張り巡らせて社会の変化の潮流を敏感にキャッチし、そこから得られる課題を十分に十分に理解してプログラムを立案し、選考委員など外部の有識者らと密な連携しつつプログラムを展開し、複数のプロジェクトを結合し、そうしたコーディネーターとしての活動を通して、社会的・文化的環境のなかにおける財団活動全般のネットワークの中心を担っているのである。そしてそこで得られる知識・情報は、個別プロジェクトの評価はもちろん、既存のプログラムや課題、ひいては財団としてのネットワークのあり方そのものの評価や見直しにも、極めて重要で積極的な意味を持つのである。

したがってプログラムオフィサーには、担当分野における個々のプロジェクトについてはもちろん、財団活動の広がりや社会的関係性全般に対する、鋭敏な感受性と的確な理解力が求められる。一方、個々のプログラムオフィサーによる、ある領域に特定化された、研究者的な専門知識・情報・人的関係の大小は、それ自体としては必ずしも本質的な重要性を持たない。日常的な財団の活動から得られるプログラムオフィサー個々人の経験や実績というものは、財団内に共有され、助成活動に公正かつ的確に活用されなければ意味をなさないのである。さもないならば、プログラムオフィサーに大きな権限を与え、積極的な役割を期待する財団運営は、かえってプログラムオフィサーの独善性を助長し、財団活動の硬直化を招く危険性すら生むことになる。

プログラムオフィサーに求められる真の能力は、上記のような活動を通じて得られる、物事を横断的かつ総合的に判断するというジェネラリストの能力で

ある。そしてそれこそが、財団にとってもっとも重要な人的資産となりえるのである。それは単に財団にとってそうであるばかりでなく、研究機関や大学における研究支援スペシャリストをはじめ、今日さまざまな社会的・文化的組織においても人材として必要とされている存在でもある。

第3節 プログラムオフィサーに期待される役割

研究者または学者のような専門知識や特定領域に関する情報の豊富さをもってプログラムオフィサーの専門性とはいえないのならば、プログラムオフィサーにはいかなる専門性も求められているのか。

公募のかたちを採るプログラムにおける助成先の選考では、プログラムの課題に沿った多様で斬新な応募申請が採用の前提となる。よりよい応募申請を受けるためには、プログラムオフィサーは、課題を十分に理解し、課題に対応する幅広い人脈と知識・情報のネットワークを形成することによって、当該領域における文化的・社会的動向を常に的確に把握していなければならない。課題設定そのものについても常にその妥当性や適切性を柔軟に問い直し、財団と外部における有識者に問題を提起することが求められる。またプログラムオフィサーの横断的・総合的な判断力は、選考委員会への適切な情報伝達や助言を通じて選考過程に活かされなければならない。さらに、選考委員会で選出された助成案件についても、それをよりよいプロジェクトに仕上げるための申請者への働きかけが必要とされるであろうし、成果の社会への還元をフォローすることもプログラムオフィサーに期待される役割である。

プログラムの企画から個別プロジェクトの推進まで、プログラムオフィサーには横断的・総合的な判断力を養うための努力と勉強が求められている。学術的な専門性が、対象を限定することによってより深いレベルに到達することを目指す、いわば縦方向に深化していく専門性であるとするれば、プログラムオフィサーにおける「専門性」はプログラムと案件の意義を理解し、それをより広いカテゴリーのなかに位置づけ直す、領域横断的で鳥瞰的な専門性ということができるだろう。採用にあたり職務資格としては修士号以上のものを要求され

ている通り学術的な専門性も必要とされるが、それよりも、生き生きした好奇心と感受性と幅広い理解力、そして創造性がその前提として必要になる。

プログラムオフィサーのこうした基本的な能力を育成しながらも、ネットワーク活動を奨励するような環境を与え、そこで得られた知識・情報を的確に評価し、さらにそれらを選考・助成をはじめとするさまざまな財団活動へとフィードバックするという意味で、財団の組織運営体制や評価体制が有効に機能してきたかどうか、改めて点検される必要があるだろう。

プログラムオフィサーにまず第一に求められるのは、個別分野における、狭義の、いわゆる縦方向に深化していく専門性ではなく、ジェネラリストとしての能力である。プログラムオフィサーに求められている役割の重要性を踏まえ、財団は、プログラムオフィサーの育成とキャリアアップについてさらに十分な配慮と適切な施策を持つべきである。特に後者に関しては、これまでのような **OJT** にとどまらず、財団としてプログラムオフィサーの活動を積極的にアピールし、大学・研究機関などと提携してキャリアアップのための研修制度を導入することや、外部組織との積極的な人的交流を推進することが挙げられる。

第4節 プログラムオフィサーの確保

「プログラムオフィサー」という言葉は、日本語では「企画課長」などといったものに置き換えられたりするが、その存在はいまだ曖昧なものである。理由としては、その職務自体が日本において一般の人達に取り上げられる機会が少ないことが挙げられる。

朝日、日経四紙のデータベース上の記事を「プログラムオフィサー」で検索すると、全期間においても **20** 数件ほどしかヒットせず、問題としてほとんど取り上げられていないという印象を受ける¹⁸。**20** 年以上も前から財団のプログラムオフィサーの必要性が説かれていたにもかかわらず、それほど耳に入ることがない理由の **1** つとしては、やはり財団の社会的機能がそれほど日本にお

¹⁸総合科学技術会議においては、プログラムオフィサーはいくつか取り上げられている。しかし、ここでは助成財団のプログラムオフィサーを指す。

いて認知されていないことがあるだろう。そして、社会に認知されるためには、需要を待っているだけではなく、自らがその存在意義を主張し、その主張を納得されるだけの実績が必要である。さらに言うと、設立する上で、財団法人というものはもれなく「寄付行為」、会社における「定款」に当たるもので、その団体の目的と活動のあり方を規定しなければならない。多くの場合、この「寄付行為」とは、財団活動を限定的なものにしてしまう。そうした制約のなかでも、社会のニーズに常に関心を持って、「寄付行為」を柔軟に解釈しつつ積極的に活動を行う財団にとっては、プログラムオフィサーという存在の重要度は大きくなってくる。

とはいいいながらも、プログラムオフィサーの確保自体が現実的には厳しい問題となっている。財団職員を1人雇おうとするならば少なくとも数百万円かかるものが、ある程度以上の素養と能力が求められるプログラムオフィサーとなると、交渉してどれほど安く値切ったとしても**400～500**万円の人件費は必要になってくる。助成財団の場合は、助成金額が人件費よりも安くなるというのは本末転倒であるとみなされる、つまり人件費に使うお金があるのならばそれは助成金にまわすべきだという考えが一般的であるので、少なくとも**400**万円以上の助成を行わなければならない、それだけで年間**800**万、諸雑費などを含めれば年間**1000**万円でも全然足りないということになる。基金運用利回りを**1.27%**¹⁹として逆算すれば、基本財産**10**億円ほどの財団ではプログラムオフィサーを一人も雇えないのである。日本の助成財団のなかで資産規模**10**億円の財団は、全体の約**52%**²⁰となっておりプログラムオフィサーを雇うにも半分以上の財団は厳しい状況にあるといえる²¹。

財団に対する認知度が低いためにプログラムオフィサーの需要が見込めない、ふさわしい人材が集まりにくいのか、プログラムオフィサーに対する認知度が低いために財団の社会的機能というものが認知されにくいのかというのは、いわば表裏一体であるように思える。

¹⁹助成団体要覧 2004 民間助成金ガイド

²⁰ 同上

²¹ ここでは、運用収益のみで運営されている財団を前提にしている。

林雄二郎氏は「財団のプログラムオフィサーという職能が今まで職能としてほとんど存在していなかった日本であるから、既成の人を連れてきたくてもなかなかそうはいかない。とすればどうしても自らそれを育成してゆかなければならない。それが日本の将来のために必要になってきたとすれば、困難でもそれをやらなければならない。財団が自ら“よい星のめぐりあわせ”をつくりだすことができるようになるために、それはどうしても越さなければならない峠である。私たちはこの峠をのぼるためには決して近道をとるべきではない。時間はかかるかもしれないが、やはり1歩1歩のぼりつづけてゆく以外に道はない。」²²と述べている。これは、**30**年も前の言葉であるが今現在も生きているといえる。財団の社会的機能を自ら自覚し、それを積極的に果たそうとするならばプログラムオフィサー、またはそれ相当の機能をもつモノの存在は不可欠であり、試行錯誤しながらも真のプログラムオフィサーの育成は、今もこれからも必要である。

第5章 日本の民間助成財団の事例

第1節 財団法人 トヨタ財団

トヨタ財団は**1974**年に総務省の許可のもとに設立された。その名からわかるように出捐者をトヨタ自動車とする企業財団である。そして先述したように、出捐元の企業の社会貢献活動とは全く違う事業領域で活動を行う完全独立型である。企業財団であるから財団運営に欠かせない資金面で企業とはつながりが生じてくるが、そこにおいても企業から資産運用において独立性を保持している。企業から受ける寄附は、毎年度ではなく、ある時期にまとまったお金を基本財産のほうに出捐してもらい、積み増しをするかたちをとっている。これによって、運用自体は財団に任せることになり、結果として企業への依存といっても、それは財団の独立性を確保したものであるといえる。仮に賄えきれな

²² 林雄二郎「試行錯誤第1年」『昭和50年度年次報告』トヨタ財団、1976年

い支出が生じた場合は、研究助成事業基金の取り崩しを行うといったように財団は自ら責任をもって事業運営を行っている。

2003年度においては、基本財産 294 億円で年間助成総額は約 4 億円となっており、日本の助成財団において上位に位置している。企業の定款にあたる寄付行為には、法人の目的として「交通安全，生活・自然環境，社会福祉，教育文化等に関する研究並びに事業への助成を通じ，将来の福祉社会の発展に資すること」を挙げ、実際に行われている助成プログラムは「研究助成プログラム」「地域社会プログラム」「東南アジアプログラム」「計画助成プログラム」「成果発表助成」がある。このようにトヨタ財団は、国内および海外、主としてアジア諸国における「文化的多様性」「市民社会」「環境」などの領域にわたって時代のニーズに対応した課題をとりあげ、その研究、事業に対して助成を行っている。先日のスマトラ沖地震においては、インドネシアのアチェにある被災した文化遺産を至急に調査しなければならないという「スマトラ沖大地震・大津波被災文化遺産救済支援五人委員会」²³に対し緊急助成を行うために、本来通すべき理事会に通さず、とりあえず理事長にだけ確認をとった後に助成を行うといった迅速かつ柔軟な対応をしている。²⁴

トヨタ財団の大きな特徴として注目したいのは、プログラムオフィサーという職務を確立しているということである。財団の設立当初に、当時専務理事であった林雄二郎氏はトヨタ財団を創造的な財団にしようと模索するなか欧米諸国の主要財団を訪問した際に、優秀な財団にはプログラムオフィサーをおいているということ、またその職務は間に合わせ的に調達するのではなくて、長いスパンのもとで養成していかなければならないことを学んだ。たとえば、海外での活動においては、文化、思想などの違いから現地調査などが国内に比べさらに重要になってくるわけであるが、トヨタ財団が途上国で海外助成を行う場合には、プログラムオフィサーが現地に赴き時間をかけて地道に行ってきた情報収集、人的ネットワークの構築は、プログラムの立案・遂行するうえで非

²³ http://www.trcc.jp/save_aceh/appeal_2.htm

²⁴ 1月27日 トヨタ財団佐々木敬介氏へのインタビューより

常に貴重なものになっている。こうした活動が実を結び、今日ではトヨタ財団の名は、日本より東南アジアでのほうが広く知られているほどである。外部に委託した場合、コストの面では安くできるだろうが、財団内部にノウハウの蓄積し将来の助成内容の充実につなげていくことを考えると、高い人件費を懸けてでも財団独自の職員の育成は必要なことである。

設立から **30** 周年を迎え、その記念事業の一環として構想諮問委員会を立ち上げて現行のプログラム・運営体制のリニューアルを進めているが、そのなかでもプログラムオフィサーの役割や、それを支援する体制作りも議論されている。今後もプログラムオフィサー制という財団の伝統を継承、発展させていくためにも、また財団運営におけるこの職務の重要性からも、プログラムオフィサーの積極的な役割を再認識する必要性からの見直しが図られているのである。

トヨタ財団は他の財団に比べ資金規模が大きいこともあり、専門職としてプログラムオフィサーを有することが可能であったといえる。しかし、一般的に、財団運営のコストをできるだけ削り、その分助成金にお金をまわすべきだと考えられているなかで、敢えて高い人件費を支払い財団独自の職員を雇うという試みに理解・支持を示した初代理事長の豊田英二氏（現トヨタ自動車(株)最高顧問）の英断と歴代財団トップの見識が資金規模以上に大きな要因であることも忘れてはならない。そして、そういった土台の基で文部科学省の科学研究費や学術振興会の助成などの公的で高額の支援にはない、地道ながら本当に社会の役に立つ、あるいは将来の社会に必要と思われる萌芽的・先駆的な研究や実践活動に支援しているという『民間財団』としてトヨタ財団の活動は高い評価を受けているといえる。

第2節 財団法人 損保ジャパン記念財団

損保ジャパン記念財団は、**1977**年に厚生労働省の許可のもと設立された²⁵、

²⁵ 財団法人安田火災記念財団として設立され、**2002**年に財団法人損保ジャパン記念財団に改称した。

出捐会社を損保ジャパンとする財団法人である。法人の設立目的を「社会福祉に関する事業又は活動に対する助成を行うとともに社会福祉、社会保険および損害保険等に関する学術研究および文化活動の振興を図り、わが国の福祉および文化の向上に資する」として、「社会福祉助成」「福祉諸科学事業」「社会福祉学術文献表彰(損保ジャパン記念財団賞)」といった事業を行っている。2003年度は基本財産 9 億円、単年度事業費 7200 万、年間助成金総額が約 5000 万円である。

損保ジャパンが「よき企業市民」としての責任を果たすために展開している社会貢献活動の 3 分野の「福祉」「美術」「環境」のうち、損保ジャパン記念財団は福祉分野を担っている。先のトヨタ財団が企業からの完全独立を謳っているのに対し、損保ジャパン記念財団は企業の CSR の一翼を担っており、財団と企業が社会貢献活動戦略の歩調をあわせている。注意しておきたいのは、これは全体として資源を有効に使うための連携であり、財団が行う業務や事業は企業から独立したものである。継続的な社会貢献活動を行うために、損保ジャパンの経営指標とリンクした社会貢献に関する支出ガイドラインを定め、それをもとに算出された金額を分野ごとに分配している。²⁶

損保ジャパン記念財団は、1997 年に財団創設 20 周年を迎えた際に事業の見直しを図り、資金量の制約などで財団の運営が厳しくなるなかで、いかにして自らの存在価値を高めるか、社会的要請に応えていく事業とは何かが検討された。そのなかで出された結論のなかの一つが「NPO 法人設立助成」である。それまでに社会福祉事業では、法人格の有無を問わずに小規模作業所などの障害者福祉団体に助成することを特色としていたが、創立から 20 年を経た頃には、共同募金を含む多くの助成団体が法人格を問わない助成を実施していたために損保ジャパン記念財団としての特色が薄れてきていた。そこで、事業の見直しにおいて、NPO 法人は 21 世紀の日本を担う重要なセクターになるとの認

²⁶損保ジャパン記念財団は、収入の 8 割を主に企業からの寄付に頼っている。そのため、収益を目安にした算出方法をとった場合、特に災害時においては保険金の支払いがいつ、どのくらいの規模で起こるのか予測できないために毎年安定的な寄付ができず財団の活動も不安定になる。よって、支出ガイドラインでは毎年コンスタントに入ってくる保険料を目安にしている。

識に立ち、そのためには様々な活動を行う福祉団体が **NPO** 法人として法人格を取得することで、団体の基盤強化をはかり社会的信用を得ていくことが重要になるという判断に至ったのである。そしてこの支援を実行に移すために、財団の社会福祉プログラムの変更に着手し、**1999** 年にこれまでの社会福祉団体に対する一般助成を中止し、社会福祉系団体の **NPO** 法人化支援助成を開始した。

NPO 法人設立助成を発足するにあたって、事務局の調査として、将来 **NPO** 法人の設立を考えている人々など、およそ **20** 人の研究会を開催した。その成果として **NPO** 法人設立・運営の手引きの作成、配布といった助成以外の実務的な支援も行っている。**2003** 年度には **97** 団体に対し **2910** 万円の助成を行い、損保ジャパン記念財団の事業の大きな柱となっている。

1995 年 **1** 月の阪神淡路大震災時には、地震発生後 **2** 週間以内の緊急助成を行い、さらには **1995** 年度の助成は全面的に震災対応に切り替えるという、大胆かつ迅速な対応をしている。この対応は、緊急時における財団のあり方を示すものとして『ボランティア革命—大震災での経験を市民活動へ』（出口正之著・東洋経済新報社・1996）という著者のなかで「…一般の財団はほとんど無力であった。例外的に震災用プログラムを作ったのは安田火災記念財団、関西エネルギー振興財団で…」と紹介されている²⁷。

この大震災には多くの助成財団が強い関心を持ちながらも、すでに決定している事業計画や予算の制限による財団運営上の固有の問題から、損保ジャパン記念財団のような行動をとった財団は殆どなかったのである。損保ジャパン記念財団がこのような緊急助成を実施し、震災対応助成を行うことができたのも、理事・選考委員・事務局が日頃からの関係が密接かつ良好な関係を維持しており、緊急時にも迅速な意思決定を行なうことができたといえる。

これら一連の活動から損保ジャパン記念財団は、我が国での中堅規模の助成財団であるが、出捐企業の設立目的を明確に事業に反映させ、常に社会の変

²⁷ <http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/prdl/jsrd/norma/n240/240002.htm>

化・ニーズの動向を見極めながら、先駆的な事業をアクティブに展開している特色ある民間助成財団と言えるのではないだろうか。

第3節 財団法人 キリン福祉財団

キリン福祉財団は、キリンビール株式会社の拠出金をもって設立された財団である。1981年がキリンビール株式会社の創立75周年であったこと、また国際障害者年であったことから、この2つを記念して設立された福祉系の財団である。

「障害者および高齢者の福祉ならびに青少年の健全育成」に関する諸活動の中で、福祉行政の手の届きにくい分野への援助を行い、民間財団として日本の社会福祉の発展に寄与することを目的としている。事業としては、共催事業の「青少年の健全育成事業」、協働事業の「障害者の自立支援事業」「障害者の就労支援事業」「ボランティア活動支援事業」、各々の個別の支援事業、公募の「地域の子育てボランティア活動への支援事業」のほか、自主事業の「家族介護者リフレッシュ事業」も行っている。

一般的には、多くの日本の財団は、設立時の「寄附行為」に固執しすぎ、自らの存在を意味あるものにするため、事業の見直しなどは積極的に行わない。キリン福祉財団の場合は、福祉系助成財団としての社会的価値を高めるために、徹底的な事業の見直しを実施している。

事業の見直しはまず、ミッションの見直しから始まった。財団にとっての福祉とは何かを考えたときに、ハンディキャップのある人を社会的弱者ではなく、社会的不利を被っている人として捉え、全ての人が「自己決定・自己責任・自己実現」の権利をもつという社会の認識が重要であるとした。そこで、障害のある人の社会的不利を軽減する仕組みを提供（オペレーション・システムの提供）する活動をキリン福祉財団の仕事と決めたのである。更には社会的不利の範囲は障害者、高齢者だけでなく、子育て支援も含め広く捉えている。

プログラムの見直しには、「福祉の谷間」、「当事者主体」、「ボランティア性」の3つの指標を用いている。これらに見合わないプログラムは廃止されるわけであ

るが、単なる物品の寄贈、周年記念事業のお付き合い的支援、研究・調査が中心の学術分野への支援、選出基準の不透明な表彰事業などの中止により、**4000**万円以上の削減が可能となった。廃止にあたってはそれまでの助成先との「縁切り」という痛みを伴うものであり、財団としても相当の覚悟と決断が必要であったに違いないだろう。一方で、国の障害者就労支援事業を補完する機能として、民間ジョブコーチ人材養成事業などの新しい事業の立ち上げも行われた。

「公正」、「効率」、「効果」を事務局**5**名のコンセンサスとして掲げ、組織の改革にも着手している。まず、理事・評議員・選考委員の兼任を禁止し、欠席の多い役員や官庁出身の役員、出捐者からの選考委員は退任していただいている。また、職務権限規定や資産運用規定の手直し・明文化、理事会・選考委員会・理事長・常務理事（事務局）の権限と義務を明確にして、役員および選考委員は本人と関わる団体への助成ができないように公序良俗の規定も設け、透明性の確保に努めている。

公募事業における申請案件（年間**400**件から**100**件を選考）を選考する選考過程の透明性・説明責任は、財団の公益性を維持する最重要施策と考えている。1案件を**2**名の選考委員で事前に読み込み審査する作業は、同財団特有の方式であり、感性と忍耐と時間を要す重労働である。従って、選考委員（**5**名）は、権威ある高齢の大学の先生だけで構成するのではなく、**30**代－**40**代の若手且つ女性（**2**名）も交えての構成としている点注目に値する。また権威・若手・女性の選考委員会を組織することで、申請案件の選考作業を通じ、選考委員同士の「学びの間」の場ともなっているようだ。

これらの他にもいくつかの改革が事業の見直しとして実施されているが、それらのほとんどは助成先の視点から考え出されたものといえる。これは、麒麟福祉財団の理事会・事務局が地域社会の動き・流れのなかに、またそこでの活動のなかに将来の重要な福祉施策のヒントがあると考え、なおかつ解決すべき問題がある場合には、財団とボランティアグループの協働が最も効果的・効率的なアプローチであるとしているからである。こうした麒麟福祉財団の事業は、助成先には勿論のこと、財団内部を含む財団関係者から高い評価を受けている。

まとめ

これまでにいわゆる第**1**セクターと第**2**セクターとの関わりから財団のスタッフ、特にプログラムオフィサーという職務を中心として財団の社会的な役割、存在意義についてみてきた。

第**1**セクターの政府との関わりでは、財団は政府に取って代わるものではなく、むしろ両者は相互補完的な立場であった。今までは、公益というものの主体が政府であるという認識が一般的であったために民間の公益活動はその影に隠れがちであった。しかし、価値観が多様化し、国際化の進む現代では行政だけではカバーしきれない面が目立つようになっている。そうした中で、第**3**セクターに属する財団は、行政に比べ自ら取り上げる問題領域、手法、主体という点に強みを持ち、それらを活かしていくことで政府には解決できない課題に取り組むことができる。それにより財団は自らの社会的価値を確立し、高めていくことができるのである。ただ、これには第**3**セクターの人材面、資金面などを強化する必要がある。この第**3**セクターの強化においてもまた、財団は民間非営利団体への支援という形でこれまで以上の積極的な関わりが求められる。

利潤の最大化が目的である企業だが、その利潤の隣にある社会的役割を果たすことも企業に求められるものであり、特に近年その声が高まっている。そのためにも第**2**セクターとの関わりにおいて、財団は企業の社会貢献活動の一部分を担う「企業財団」としての役割が重要となる。ここで注意しなければならないのは、企業の社会貢献の一翼を担っているといっても、それは企業の一部として存在している訳ではないという点である。確かにお金に関しては企業と強いつながりはあるものの、企業財団は企業の価値観に囚われることなくその活動をまっとうしなければならなし、企業にもその認識が必要とある。極端なことを言えば、たとえ企業にとってはマイナスとなる事業にも社会的な価値があるのならば財団は取り組み、企業はそれを妨げてはならないということである。企業財団は、企業の

業績が悪化した場合でも企業外部に独立して組織されているため、社会貢献活動を企業内部の組織よりも比較的安定かつ継続させることが可能であり、またその分野のノウハウの蓄積ができる。企業財団はその特性を最大限に活かして、その独立性を保ちながらも、時には企業と連携し、事業の効果が世のなかに波及するような活動をしなければならない。

さらには財団が社会的価値を高める上で欠かせない要素がそのスタッフである。そのなかでもプログラムオフィサーへの期待は非常に大きいものがある。プログラムオフィサーという専門の職員を雇い入れることで、財団は助成事業を充実させることが可能であるし、その助成を通じて民間非営利活動を充実させることにもつながるといえる。財団としては、プログラムオフィサーを受け入れる、または人材育成を図る体制作りにも力を入れる必要がある。

しかし、現状では日本の財団においてはやはり人件費というコストの問題が大きいために多くの財団は、プログラムオフィサーを有せず、限られた資源のなかで価値ある活動を目指す財団は、事務局の地道な努力によってその機能を補う措置をとっている。

事例で紹介した、損保ジャパン記念財団、麒麟福祉財団にはプログラムオフィサーという職務がない。事務局職員は企業から出向者であり、またはパートタイムの人などである。しかし、この両者は特に専務理事、常務理事においては出向ではなく、財団の仕事に専任するという形をとっている。そして、彼らがリーダーシップを執ることで事務局全体がプログラムオフィサーという意識をもって日々の業務を行っている。

また、プログラムオフィサーの欠如を補うために、財団同士のネットワークの構築も一つの手である。財団は、その独立性を強調するあまり、他の組織とのつながりが薄いといわれていた。しかし、財団同士が知識や手法を共有することで、お互いを補完し合う以上の相乗効果を生み出し、社会へと還元することは、必要以上の財団の独立性というものより重要になってくるのではないだろうか。

財団が社会的価値を高めるには、行政機関・営利企業・民間非営利組織それ

それが社会への問題意識を常に持つことが最重要課題となる。問題とその解決策が見えていても、ただ手をこまねいているだけでは始まらない。低迷し続ける日本の経済は、助成財団の活動を縮小させている。一方、市民活動が活発化している近年において、助成財団の果たす役割には大きく期待されている。そのなかで、生き残っていける財団は、なにより社会的価値をもつ財団である。助成財団のあるべき姿として考えられていた「陰徳」という意識を改めて、正面からその問題に着手しようとする財団の姿勢を社会にむけて発信すべきである。そして財団は、社会的価値を確立するために、制度や金銭面で慢性的な制約のなかにおいても、常に自己革新していく必要がある。

参考文献

- ・ 林雄二郎、山岡義典編著『フィランソロピーと社会』ダイヤモンド社、**1993**
- ・ 林雄二郎、山岡義典編著『日本の財団・その系譜と展望』中公新書、**1984**
- ・ **GAP** 著『国際プログラム・オフィサー』アルク、**1996**
- ・ 榎田勝利『国際交流入門』アルク、**1996**
- ・ 入山映『社会現象としての財団』日本放送出版協会、**1992**
- ・ 入山映『日本の公益法人』ぎょうせい、**2003**
- ・ トヨタ財団 編『これからの民間助成財団』東洋経済新報社、**1986**
- ・ 公益法人協会 編「公益法人論文選」公益法人協会、**1997**
- ・ 公益法人協会 編『日本の企業財団 ‘92』公益法人協会、**1992**
- ・ 損保ジャパン記念財団「新世紀の創造を目指して」損保ジャパン記念財団、
2003
- ・ 鶴蒔靖夫『財団の経済学』IN 通信社、**1993**

参考 web

- 公益法人協会 <http://www.kohokyo.or.jp/index.html>
- 笹川平和財団 <http://www.spf.org/index.html>
- 財団法人助成財団センター <http://www.jfc.or.jp/>
- サントリー <http://www.suntory.co.jp/company/info/hist/index.html>
- トヨタ財団 <http://www.toyotafound.or.jp/>
- トヨタ自動車 <http://www.toyota.co.jp/jp/environment/ecogrant/>
- 損保ジャパン <http://www.sompo-japan.co.jp/>
- 損保ジャパン記念財団 <http://www.sompo-japan.co.jp/foundation/>
- キリンビール <http://www.kirin.co.jp/index2.html>
- キリン福祉財団
<http://www.kirin.co.jp/active/social/foundation/index.html>
- 日本経団連 1%クラブ
<http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/1p-club/index.html>