

米国調査ミッション報告書

—米国におけるリーディング CSO の理念と行動—

2009年9月

公益財団法人 公益法人協会

はじめに

大変遅くなりましたが、昨 2008 年 9 月に弊公益法人協会が組織した米国非営利団体の活動とその組織についての訪米調査報告書をお届けします。

米国では 160 万を超す非営利団体が存在し、うち約 120 万が公益非営利団体として内国歳入庁（IRS）によって認定されており、地域の隅々で貧困、教育、環境、文化芸術、社会福祉、人権など多くの社会的課題に活発に取り組んでいることは周知のとおりです。また、これらの非営利団体の活動に市民が資金提供や役務提供（ボランティア）を通じて参加する広がり、米国における市民の社会参加意識を極めて大きなものとしています。

25 兆円にも達しようという個人の寄附金や年間延べ 6,000 万人を超えるボランティアは、まさに、米国の活力は市民が非営利団体活動に参加することにより支えられているといっても過言ではありません。

これら非営利団体に対する法的規制は最低必要限のものであり、その多くは非営利団体の自治にゆだねられています。制度を悪用する事例は米国でもよく起こることであり、議会でも問題として取り上げられることが多いのですが、とくに私的財団（private foundation）の私益的行動には批判が強く、2006 年の年金保護法（Pension Protection Act 2006）と IRS への報告書フォーマット改正の端緒となったことは否めない事実です。

しかし、その改正も IRS が監督を強化するというよりは、情報開示を徹底することにより市民がより効果的に監視することできるよう制度を整備するといった視点で改正されています。

一方で非営利団体側の自己規制の徹底に向けた自浄努力も目覚ましいものがあり、その中心的役割をインディペンデント・セクターや財団評議会（Council on Foundations）などの主要団体が果たしていることが注目されます。

わが国では、昨年 12 月に公益法人制度が 110 年ぶりに抜本的に改正されました。この目的は、無数にある社会的課題に米国や英国のように民間の公益団体が自発的に取り組んでいくことを支援しようというものであることは今更いうまでもありませんが、本当にそのような方向で実施されていくかどうかは、まずは新制度の運用に携わる当局の意識改革が不可欠ですが、同時に非営利セクター自体の努力にまっところも大きいと思います。

本報告書がそのような真の改革を実現する上で、関係される皆様方にいささかでも参考となれば幸いです。

2009 年 8 月

公益財団法人 公益法人協会
理事長 太田 達 男

目 次

本調査のねらい	1
米国調査ミッション日程	3
米国調査ミッション参加者一覧	4

第 1 部 テーマ別

第 1 章 総括報告—NPO に関する情報の流れを中心に	山岡義典 ... 7
1 NPO の活動としての古都保存の現場からスタート	
2 NPO に関する情報の基本的な流れ	
3 マウントバーノンも NPO の力で	
付録 「米国の NPO を理解するための基本的事項について」	

第 2 章 米国 NPO 中間支援組織の実情について	
—インディペンデント・セクターの事例による—	太田達男 ... 15
1 はじめに	
2 その活動	
3 会員および組織	
4 財務状況	

第 3 章 ガバナンスの構造と課題	太田達男 ... 20
1 米国非営利法人のガバナンス構造	
2 IS の提唱した自主規制要綱について	
3 法制・税制の新しい動き	

第 4 章 組織のキャパシティ・ビルディングにおける理事の役割	宮川守久 ... 27
1 はじめに	
2 総体的な問題	
3 理事会の機能と活性化	
4 理事会機能に関する評価基準	
5 非営利公益団体の基本的姿勢	

第 5 章 米国における非営利法人の情報公開・評価について	山口しのぶ ... 37
1 はじめに	
2 米国における非営利法人の情報公開	
3 BBB Wise Giving Alliance の役割と評価システムについて	

4 おわりに

第6章 米国の公益活動の法制・税制の側面（印象記） 網倉章一郎 .. 45

- 1 はじめに
- 2 米国の公益活動と税制
- 3 内国歳入庁と公益性の認定
- 4 内国歳入庁と情報公開
- 5 おわりに

第2部 訪問記

第1章 GuideStar ならびに地元 CSO 団体 金沢俊弘・長沼良行 .. 55

- 1 訪問概要
- 2 プレゼンテーション内容
- 3 感想

ウィリアムズバーグでの出会い（堀川浩介）

第2章 インディペンデント・セクター 山岡義典 .. 72

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容
- 3 感想

第3章 アーバン・インスティテュート 高橋理一 .. 79

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容（「米国 NPO 活動分野のトレンド」について）
- 3 質疑応答概要
- 4 感想

第4章 国際非営利法制センター 鷲尾隆由 .. 84

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容
- 3 その他の質疑応答概要

第5章 BBB ワイズ・ギビング・アライアンス 浦上節子・山口しのぶ .. 90

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容
- 3 質疑応答概要

4 感想

第6章 財団協議会 高宮洋一 .. 98

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容（協議会の会員への寄与・会員財団のメリット）
- 3 質疑応答概要
- 4 感想

第7章 ボードソース 森住昌弘 .. 109

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容
- 3 質疑応答
- 4 感想

第8章 The Nonprofit Roundtable of Greater Washington 豊永幸司 .. 117

- 1 団体概要
- 2 訪問先プレゼンテーション内容
- 3 質疑応答
- 4 感想

第9章 米国内国歳入庁 合田政生 .. 123

- 1 米国連邦税制における NPO の扱い
- 2 IRS の概要
- 3 NPO に対する検査
- 4 免税資格の付与判断
- 5 NPO に求められる申告書の提出義務
- 6 最近の取り組み
- 7 事前質問に対する回答
- 8 質疑応答
- 9 感想

第10章 モントゴメリー・カウンティ・コミュニティ財団 堀川浩介 .. 135

- 1 団体概要
- 2 懇談の内容
- 3 感想

第 1 1 章 米国日立財団 宮川守久 .. 141

1 沿革・団体概要

2 事業内容

3 質疑応答

4 感想

あとがき 145

本調査のねらい

1 趣旨

21 世紀の日本において、「民が担う公共」の中核的存在として公益活動を行う非営利団体の社会的・経済的な役割は極めて重要であり、今般の公益法人制度改革の結果により、いわゆる NPO や NGO、一般非営利法人、新公益法人などの多様性に富んだ非営利セクターが今後大きく発展する可能性が高い。

このような新時代に対応するためには、長い歴史と伝統、知識と経験に富んだ欧米の民間非営利セクターの活動やそれを支える寄附文化の実情に関する調査研究を行うことは、今後のわが国における非営利セクターの基盤整備を推進する上で必要不可欠である。

公益法人協会としては、2002 年 4 月に「21 世紀の公益法人と制度のあり方を探る」研究プロジェクトとして、米国フィランソロピー・ミッションを派遣し、その成果を報告書にまとめて、公益法人制度改革のスタートにおける重要な視点を関係各方面に提唱した。さらに、2003 年 8 月には、英国にチャリティ調査ミッションを派遣し、折から 400 年ぶりのチャリティ改革を進めている英国におけるチャリティ制度の現状と今後の改革の方向、なかんずくチャリティを総合的に管理監督する行政機関として世界的なモデルとされる「チャリティ委員会」を中心に調査研究を行い、その調査報告書は政府行革事務局のみならず、公益法人制度改革有識者会議委員や政府税調委員にも配布され、その後の公益法人制度の法制面・税制面の論議に大きな影響を及ぼしてきた。また、2006 年には、長い歴史と伝統を誇るヨーロッパ大陸において法制度の統一化を志向する EU、日本の現行公益法人制度の起源となったドイツ、ベルリンの壁崩壊以降は東欧型と呼ばれる新しい非営利公益組織による活動が目覚しいハンガリーなどにおける非営利公益法人の活動状況と非営利法人に関する法制・税制の調査を行った経緯がある。

一方、2008 年 12 月に施行される公益法人制度改革関連三法の下では、新しい公益法人における「ガバナンス体制の構築と透明性や説明責任の徹底」が厳しく求められている。このような動きの背景には、一部の問題ケースに対するマスコミ報道の影響により、従来ややもすれば公益法人全般に対して世間一般から不信感を抱かれがちであったこと、また米国におけるエンロン社の不正会計処理が社会問題化して企業改革法（いわゆる SOX 法）が 2002 年に成立し、わが国においても営利企業における内部統制の強化が緊急課題となったこと、その結果制定された新会社法や金融商品取引法の内容が、公益法人制度改革関連三法（なかんずく、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律）に大幅に取り入れられていることなどがある。したがって、新制度の下で生まれ変わる公益社団・財団法人が、その社会的な信頼を得るためには、「ガバナンス体制の構築と透明性や説明責任の徹底」の面で先行している米国における非営利組織の先例を教訓として機関設計や運営に積極的に取り入れていくべきであると考えられる。

2 調査目的・調査内容

前述の趣旨により、米国における代表的な非営利組織を訪問して、ガバナンス体制や透明性・説明責任の視点から、その活動の実情を知るとともに、併せてこのような社会的信頼性の確立を基盤とした寄附文化の醸成の方策を探ることを目的として調査を行う。

(宮川守久)



米国調査ミッション参加者。ICNL での調査を終えて（2008 年 9 月 16 日）

米国調査ミッション日程

月 日	時 間	事 項
9 月 13 日 (土)	11 : 10 10 : 40	成田発 NH0002 便 ワシントン D.C.着 (ワシントン D.C.泊)
9 月 14 日 (日)	8 : 45～12 : 00 13 : 45～16 : 30 18 : 30～22 : 00	ウィリアムズバーグへ移動 コロニアル・ウィリアムズバーグ歴史地区視察 GuideStar 主催夕食会 (ウィリアムズバーグ泊)
9 月 15 日 (月)	9 : 00～14 : 00 14 : 00～	GuideStar ならびに地元の CSO 団体会合 ワシントン D.C.へ移動 (ワシントン D.C.泊)
9 月 16 日 (火)	9 : 30～11 : 30 13 : 00～14 : 30 15 : 00～17 : 00	Independent Sector 訪問 The Urban Institute, Center on Nonprofits and Philanthropy 訪問 International Center for Not-for-Profit Law (ICNL) 訪問 (ワシントン D.C.泊)
9 月 17 日 (水)	10 : 00～11 : 30 14 : 00～16 : 30	BBB Wise Giving Alliance 訪問 Council on Foundations (財団協議会) 訪問 (ワシントン D.C.泊)
9 月 18 日 (木)	10 : 00～11 : 30 13 : 00～14 : 00 15 : 00～17 : 00	Board Source 訪問 Nonprofit Roundtable of Greater Washington 訪 問 IRS (内国歳入庁) 訪問 (ワシントン D.C.泊)
9 月 19 日 (金)	9 : 30～11 : 00 13 : 30～14 : 30	Montgomery County Community Foundation 訪問 日立アメリカ財団 訪問 (ワシントン D.C.泊)
9 月 20 日 (土)	12 : 20	ワシントン D.C.発 NH001 便
9 月 21 日 (日)	15 : 25	成田着

米国調査ミッション参加者一覧

(敬称略。所属・役職は 2008 年 7 月 31 日現在)

団 長：

太田 達男 財団法人 公益法人協会 理事長

同行講師：

山岡 義典 法政大学現代福祉学部 教授

メンバー：

網倉 章一郎	城西国際大学経営情報学部 教授
浦上 節子	財団法人 浦上食品・食文化振興財団 理事長
合田 政生	財団法人 トラスト 60 研究員
高宮 洋一	財団法人 損保ジャパン記念財団 専務理事
豊永 幸司	財団法人 藤原科学財団 事務局長
堀川 浩介	財団法人 大阪コミュニティ財団 前専務理事
森住 昌弘	財団法人 電通育英会 専務理事
高橋 理一	財団法人 豊田理化学研究所 常務理事
山口しのぶ	野村證券 株式会社 法人企画部公益法人課 CR 担当
鷺尾 隆由	財団法人 渋沢栄一記念財団 参与

現地同行者

大西たまき インディアナ大学

副団長：

宮川 守久 財団法人 公益法人協会 理事

事務局：

金沢 俊弘	財団法人 公益法人協会 専務理事・事務局長
長沼 良行	財団法人 公益法人協会 広報・出版課長

(計 16 名)

第1部 テーマ別

第1章 総括報告—NPOに関する情報の流れを中心に

1 NPOの活動としての古都保存の現場からスタート

ウィリアムズバーグ。懐かしくもあり、憧れの都市の名でもある。40年以上も前のことになるが、大学院で歴史的環境の保存に関する研究を進め、日本初の町並み保存となる妻籠宿の計画に取り組んでいた。町並み保存は日本では全くの未開拓の分野だけに、海外の先行事例を探す。そこで見えてきたのがイギリスの「ナショナル・トラスト」であり、他のひとつがアメリカの「植民都市ウィリアムズバーグ」であった。前者は組織名、後者は都市名であって概念の性格はまったく違うが、両方ともNPO、すなわち民間の非営利組織のことが分からなければ理解できない。当時はNPOのことなど全く考えも及ばなかったから、その本質が理解できなかったのは当然である。日本の町並み保存にどう生かしたらいいかも、全く分からない。やがて「ナショナル・トラスト」については日本でも類似の土地買い上げによる環境や建造物保存の運動が普及して各地にナショナル・トラストが誕生し、多くの人がイギリスで現地を訪問、具体的な事例の紹介も増えた。しかし「ウィリアムズバーグ」は観光地として以外には話題になることも少なく、いつも頭の片隅で気になったまま、具体的な保存運動の姿に出会う機会がなかった。

今回のツアーは、このNPOによって保存・復元された歴史的植民都市ウィリアムズバーグの訪問から始まった。いわば「偉大なNPO」との出会いからだ。ウィリアムズバーグは1699年にバージニア植民地の首都として建設されたが、1780年に首都がリッチモンドに移転してからは廃れていった。1926年、18世紀の街の姿を残すことを考えたW.A.R.グッドウィンは、J.D.ロックフェラーJr.にその保存と復元の資金協力を求め、2人は夢を実現する。植民都市ウィリアムズバーグ財団(The Colonial Williamsburg Foundation)が設立され、建築や造園の設計陣を抱え、19世紀以後に建てられた建物を取り除き、18世紀当時の建物を保全修復し、古い建物跡を発掘し、復元し続けてきた¹。173エーカー(約70ha)の歴史的地区に88の歴史的建築があり、生きた生活のある街として維持されている。政府からの継続的な補助は今でもなく、観光客の入場料や使用料が、その財源の一部になっているという。

この古都で現地を見学するとともに、夜は歴史的な建物で歓迎のレセプションに招待され、隣接する歴史的な建物に1泊、翌日は朝からそのホールで地元コミュニティをベースに活躍する6つのNPOのリーダーから活動について熱い報告を受けた。街の保存を含め、具体的なNPOの活動の姿に接するところからツアーが始まったことは、その後のワシントンでの学び(そのほとんどは制度的な抽象的な仕組みや統計数字に関するものであった)にリアリティを与えることとなった。もっともそれは9月15日(月)、突然の世界金融危機の始まりの日でもあったわけで、その危機の重要な意味はツアーとともに次第に明らかになってくる。

¹ この保存に至る具体的な内容は歴史的な写真や図面を含めてThe Colonial Williamsburg Foundation 1988 “SPECIAL EDITION Williamsburg Before and After”に詳しい。この美しい書籍を現地で求めてくださった宮川副団長に感謝する。

2 NPOに関する情報の基本的な流れ

ワシントンでの学びの全体像は、副団長を務められた宮川守久公法協理事によってすでにまとめられている²。だからほとんど付け加えることはないので、ここでは NPO に関する情報の流れということについて、少し個人的な視点も交えて記録しておくことにする。

アメリカの NPO に関する統計データは日本に比べて圧倒的に豊富である。だから政策的課題やその解決に向けた論議も、統計を用いて論理的に進められる。それは制度そのものの統一性ととも、情報の流れにおける政府組織と民間組織の役割分担が明確になされている点にある。

このアメリカの NPO 関連の情報の流れを私なりに簡略化して示したのが次頁の図1である。

図示した情報の流れを説明すると次のようになる。なお、文中の略号で示した組織名は図の下に示している通りで、それぞれの内容は本報告第2部の訪問記において詳述しているので説明は省略する。

①IRS に登録された NPO は、法定の書式によって毎年度その財務データ等を IRS に申告しなければならない。

米国の NPO に関連する情報の源は IRS である（詳しくは第1部第6章参照）。ここに登録された免税資格を有する NPO は、事業年度が終わると毎年一定の書式で、その事業と会計に関する申告を IRS に対して行わなければならない。書式は年間予算規模等によって次の4種類がある。ただし教会および初等・中等教育にかかわる教会関係学校には、申告書提出の義務はない。

Form990——年間予算10万ドル以上の団体

Form990-EZ——年間予算2万5千～10万ドルの団体

Form990-N——年間予算が2万5千ドル未満の団体

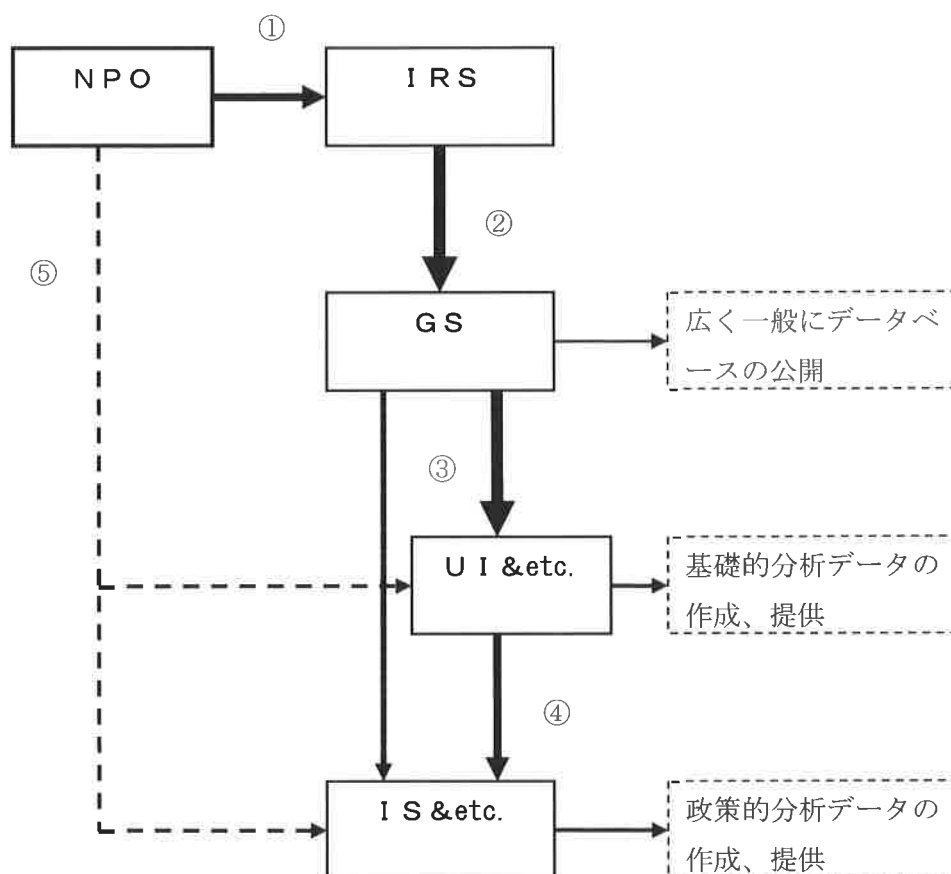
Form990-PF——Private Foundation の場合

なお25,000ドル未満の団体は、これまで提出を免除されていたが、2008年10月から簡易申告が義務づけられることになった。同時に Form990 についても、説明責任・透明性・法令順守の強化を目的として改定された³。これらの申告は紙媒体か電子媒体で提出されるが、大規模な団体に対しては電子媒体を義務づけている。IRS はこの申告をもとに NPO の監督を行い、適切でなければ免税資格を取り消すこともできる。

² 宮川守久 [2008] 「＜米国調査ミッション報告＞米国における公益団体の自助努力と自己規制」『公益法人』第37巻第12号、財団法人公益法人協会

³ この書式は調査団が訪問した時点では改定中で、改定版はその直後、2008 税務年度から施行になった。その内容は（宮川守久 [2009] 「＜海外トピック＞米国・内国歳入庁の年次報告書の改定について」『公益法人』第38巻第4号、公益財団法人公益法人協会）に詳しい。

図1 米国におけるNPO情報の流れの概念図



※ 図中の組織の略称は下記の通り

NPO (Nonprofit Organization) = IRS に登録した非営利組織

IRS (The Internal Revenue Service) = 内国歳入庁 (連邦政府機関)

GS (Guide Star) = ガイドスター (NPO)

UI (Urban Institute) = アーバン・インスティテュート (NPO)

IS (Independent Sector) = インディペンデント・セクター (NPO)

免税資格のある NPO は、2006 年度で約 140 万あり、このうち約 110 万団体が内国歳入法典 501 条(c)(3)適用団体に該当する。この数は近年急増の傾向にあり、1996 年からの 10 年間で総数では 36%、501 条(c)(3)団体に限れば 69%も増えている。

②GS は IRS から情報を書面で受け取り、これをコンピュータ入力し、データベースに加工して広く一般に公開する。

GS は、米国のフィランソロピー資源の効果的で賢明な配分を確立することで寄附活動を促進することを目指した情報提供型の NPO で、IRS から入手した NPO の事業内容や財政状況、

第1部 テーマ別

役員などのデータをコンピュータ入力してデータベース化し、広く一般の利用に向けて公開している。ただし 2008 年までは申告義務のなかった 25,000 ドル未満の小規模団体（全体の約 40%）は対象から除いている。

③UI 等の調査研究組織（シンクタンク）は、GS のデータベースを活用して基礎的なデータ分析を行い、これを母集団として必要な実態調査を行い、関係者に提供する。

UI は 1968 年に中立的な連邦政府の行政評価機関として設立された民間シンクタンクで、その中の CNP（Center on Nonprofits and Philanthropy）は、IS の研究部門を 1996 年に移行したものである。非営利組織に関する政策研究を目的とするが、NCCS（National Center for Charitable Organizations）による非営利組織に関する情報収集と統計データの提供に特徴がある。

④IS 等の中間支援組織は、GS のデータを活用したり、UI 等の調査研究組織から得たデータをもとに政策課題を分析し、政策提言に活用する。

IS は、米国内および海外において公共的な活動に携わっている公益団体、財団、企業寄附プログラムのために指導的な役割を果たしているネットワーク型組織で、1880 年に設立された（詳しくは第 1 部第 2、3 章参照）。

その目標は、活発な市民、効果的な組織、活気ある社会のための、正義に基づく包摂的な社会と健全な民主主義を目指すことである。またミッション（社会的使命）は、非営利コミュニティを指導し、強化し、活発にすることによって公共的な活動を発展させることにある。自立性、相互関係性、包摂性と多様性、社会的正義、透明・誠実・説明責任、運営上の卓越性の 6 つの価値観を大切にしている。

⑤NPO は、IS や UI をはじめ大学や研究所その他の民間組織からの求めに応じて、IRS への提供が義務づけられている以外の情報やデータを提供する。

今回の訪問先でそのような独自情報を収集して NPO の評価を行っている組織に、BBB Wise Giving Alliance がある（詳しくは第 1 部第 5 章参照）。BBB は Better Business Bureau の略で 1912 年設立の老舗の企業評価機関（営利組織）であったが、2001 年に National Charities Information Bureau と合併して現在の名称になり、企業が寄附先の信頼性を確認できるよう、2006 年から NPO の評価活動を本格的に開始した。各 NPO から提供される情報データや Form990 のチェックに基づき、独自に定めた 20 の評価基準によって NPO の財務やガバナンスを評価し、その結果を四半期ごとの機関誌⁴で公表するとともに、より詳細なデータをウェブサイト上に公開している。また 20 の評価基準をすべてクリアした NPO には、契

⁴ 調査団が入手した機関誌は BBB Wise Giving Alliance “WISE GIVING GUIDE”

（SUMMER 2008）では、42 ページにわたって 1,600 余りの NPO の評価リストを掲載している。

約によって一定の料金を払うことでウェブサイトや出版物に「BBB 認証シール」を貼ることができるようにしている。訪問時の2008年9月における認証団体は229と米国のNPOの数からみると圧倒的に少数であるが、この契約料が大きな収入源になっているとのことであった。

今回の米国調査ミッションでは、これらの全てを訪問することができたが、政府として実施する①以外は、すべて民間の組織が民間の費用で行っている。②のGSや③のUIは主に大型財団からの助成で、④のISは会員NPOからの会費で行われている。⑤のBBBは営利組織が自主事業として行っている。これほど明確な情報の流れは日本には存在しないが、感覚的には②③④と同種の活動はほとんど政府系の資金によって独立行政法人や外郭型の公益法人が行うのが一般的である。これを純粋の民間組織が民間資金で継続的に行うことは至難の業であろう。今回のIRSの訪問インタビュー調査で「なぜGSのような事業をIRSが独自で行わないのか」という質問もでたが、「その方が税金を使わなくて安あがりに済むからだ」と、むしろ当然のように応答していたのが印象的であった。民間が独自の財源でデータを獲得することが、民間の政策提言能力を強化することにも繋がるわけで、このような関係を日本でどう組み立てていくか、今後の大きな課題であろう。

3 マウントバーノンもNPOの力で

ワシントン D.C.での最終日、私たち（調査団は二手に分かれて行動したから全員ではなかったが）はもうひとつの「偉大なNPO」に出会う。G.ワシントン大統領が晩年を過ごしたワシントン郊外の荘園、マウントバーノンを訪問したからである。

ここで入手した案内パンフレット⁵には、「G.ワシントンの遺族はマウントバーノンに住み続けたが、1858年には遺産と200エーカーの土地はマウントバーノン婦人協会によって買い取られ、以後、民間の非営利組織がG.ワシントンを崇拜する世界中の人々のために、維持し管理してきた」とある。同じパンフレットの年表には、この年にマウントバーノン婦人協会はバージニア州から法人格を得てJ.A.ワシントン Jr.からマウントバーノンを20万ドルで購入したことが記されている。1エーカーは約0.4ヘクタールであるから約80ヘクタール、今の広大な面積からすれば中心のほんの一部かもしれないが、ひとつの大きな始まりであった。20万ドルの購入費も大した金額には見えないが、もちろん当時としては莫大な金額であっただろう。

マウントバーノンに向かうバスの中でガイドが話していたところによると、大統領が亡くなって50年以上も経ち、荘園は相当に荒れていて切り売りもされていた。これを憂えた個人が全国を周って保全を呼びかけ寄附を集めたという。詳しくは調べてみないと分からないが、政府は全く無関心であったらしい。我々の感覚からすれば当然政府が取り組むべき事業を、志ある個人やNPOが担ってきたのである。

⁵ 館内で入手した公式パンフレットは“VISITOR MAP ENGLISH Mount Vernon—Discover the Real George Washington”であるが、発行元や発行年は記載されていない。

マウントバーノンへの訪問者は、まずフォード・オリエンテーション・センターの広大な空間に案内され、婦人たちの出迎えにあう。このセンター自体もフォード自動車財団の助成によって建てられたことがパンフレットに記されているが、いかにも民間の資金で民間が主役を担う国であることが分かる。私たちが見聞きした NPO の仕組みも、このような社会風土の中でつくられていることを、改めて考えさせられたのである。

(山岡義典)

付録：訪米前オリエンテーションにおける話題提供メモ（080904 を一部修正）

「米国の NPO を理解するための基本的事項について」

山岡義典

1. 米国の非営利法人制度は州ごとに法制化されており連邦として統一されたものはない。また法人制度として社団法人（Association）と財団法人（Foundation）の区別もない（一般用語としての Association や Foundation はある）。実際、多くの NPO はそのいずれでもなく（すなわち社員も基本財産もなく）、理事会があれば法人になれる。「非営利（not-for-profit）」の意味は毎年の利益に関しても解散時の財産処分においても、関係者への配分をしないこと（Non-distribution Principle＝非配分原則）を言う。
2. 米国の連邦税制は、法人制度とは無関係である。法人格の有無やその種類は一切関係ない（英国のチャリティ登録も法人格の有無や種別とは関係ない。法人・信託・任意団体いずれでも可）。この点で、日本の税制措置が法人種別によって個別に規定されているのとは大きく異なる。日本でも将来は税制を法人制度から切り離すべきではないか。
3. 米国の連邦税制は IRC（Internal Revenue Code＝内国歳入法典）により定められ、IRS（Internal Revenue Service＝内国歳入庁）が認定・管理する。
4. 米国の NPO の税制は IRC の 501(c)1～27、501(d)(e)(f)(k)(n)、521(a)、527、528 の各条項に規定されるが、基本になるのは 501 条(c)(3)該当団体で、狭義にはこれを NPO と言う。2006 年度で 501 条(c)(3)該当団体は約 110 万存在する。1996 年度には 64.4 万であったから、10 年間で約 45 万団体増えたことになる。
5. 501 条(c)(3)該当団体には、Public Charity（公益団体）と Private Foundation（私的財団）があり、公益性は前者が高いとされ、税制面でも前者を優遇するとともに、後者に関しては、その運営に対して一定の制約を設けている。数で言えば圧倒的に前者が多い。しかし、両者があるから、非営利セクターの先駆性と多様性が保障されているとも言える。

6. Public Charity には、Public Support Test (PST) によって認定される A1 タイプ（日本の認定 NPO 制度のもとになったもの。多くの人から寄附を集めていることに公益性を認めたもので NPO の典型）の他、Public Institutions（他の条項で規定される宗教団体・教育団体・医療研究機関・公立大学後援団体および政府機関で PST の適用なし）、A2 タイプ（事業型の団体で PST では関連事業収入を分母からも分子からも差し引く）、A3 タイプ（1 つ以上の特定の Public Charity を支援する団体）がある。日本には A2、A3 に該当するものはなく、これらの優遇措置がないのが課題。
7. Private Foundation には、Operating（事業型）Private Foundation と Grant-making（助成型）Private Foundation があり、いずれも PST は適用されない。
8. Foundation Center は、Foundation を出捐者の特性によって、Independent foundation（独立財団＝個人財団・家族財団）、Corporate foundation（企業財団）、Community foundation（コミュニティ財団）に分類している（制度的なものではない）。税制的には前 2 者は Private Foundation に属し、後者は Public Charity に該当する。Corporate foundation（企業財団）はその基本財産は一般にそれほど多くなく、毎年度の企業からの寄附によって助成事業を行っているものが多い。日本の企業の社会貢献部門をやや独立させたものと言える。
9. Lester M.Salamon 等は、国際比較研究を行うための NPO の共通定義として、①正式に組織されていること、②民間であること、③利益配分をしないこと、④自己統治がなされていること、⑤自発的であること、⑥非宗教的であること、⑦非政治的であること、の 7 項目をあげており、これがほぼ全国的な一般的定義になっている。⑥⑦は研究を進めるうえで便宜的に定めたもので、広い意味では NPO に入る。
10. 従来、アメリカでは NPO の Independence（自律性・自立性）が重要視されてきたが、Salamon は「NPO の失敗（限界）」を提唱、政府との協働性を重視し、現実には米国の NPO が多額の政府資金（連邦・州・市）によって成り立っていることを実証した（1982 年の調査で 38%）。このことから日本でも公的資金の導入を積極的に評価する考えがあるが、実際にはアメリカには民間資金を重視する自律性・自立性の高い NPO もあれば、ほとんどを政府資金に依存する NPO もあり、平均値ではなく多様な分布があるところに NPO の存在意義を認めるべきであろう。Salamon は、「NPO の失敗（限界）」の要因として、①フィランソロピーの不足（偏り）、②その専門主義（分野限定性）、③その父権主義（慈恵性）、④そのアマチュア主義を指摘している。

11. アメリカでは Nonprofit Management 非営利組織経営の研究が盛んで多くの専門職大学院があるが、その多くは美術館・病院・大学・研究所などの大きな施設運営型組織に関するもので、市民活動団体等の日本で一般にイメージされている NPO の経営にそのまま適用できるものではない。日本でアメリカのような非営利組織経営学が育たなかったのは、そのような大きな施設運営型組織の多くは公益法人（社会福祉法人・学校法人・医療法人・宗教法人を含む）が経営し、その経営については政府が縦割りで指導監督基準等を作成し、経営も指導してきたためである。そのため、民間による非営利組織経営という概念自体が乏しく、そのような経営に関する研究もほとんどなかったといえる。日本のこれらの公益法人は、先の Salamon 等の定義でいえば、②④⑤において非営利組織の要件を十分に備えているものとは言えなかったわけである。

第2章 米国 NPO 中間支援組織の実情について —インディペンデント・セクターの事例による—

1 はじめに

今回の訪米調査団訪問先で、最も私の関心の的であり学び取るものを得たいと考えていたのはインディペンデント・セクター（以下 IS）であった。

各国、特に英米においては、全国ベース、地域単位、事業タイプごとに非営利法人共通の課題に取り組むことを使命とする団体が数多く存在している。これらの団体は Intermediary Organization（中間支援組織）、Umbrella Organization（傘組織、上部組織）、Infrastructure Organization（基盤組織）などと呼ばれており、非営利セクターにとってなくてはならない存在である。全国ベースのものはそれぞれの頭に National がつくが、本稿では以下アンブレラに統一して記述する。

公益法人協会も未だにまことに未成熟であり微力ではあるが、公益法人を中心とする非営利組織の支援活動、民間公益活動の啓蒙普及事業、共通課題に関する調査研究事業と関係方面への提言事業を主たる事業目的とする全国アンブレラを目指して日々活動をしている組織である。米国の IS や英国の NCVO（National Council for Voluntary Organisations）は、公益法人協会にとって仰ぎ見る全国アンブレラの巨人であり、偉大なる big sister として関係を構築し今後も連携を強化したいと考えている先である。

2007 年 12 月、私は IS が主催した「International Peer Learning Event（仲間による経験交流会議）」に 9 カ国の NPO リーダーと共に招待され、3 日間各国の実情を学ぶと共に、IS の活動にもある程度触れることができたが、今回の米国訪問でも、より深く全国アンブレラとしての実情を学ぶべく最重点訪問先として選択したものである。

2 その活動

A 現在の重点事業

IS は、民間公益セクターを支援し、力強いものとし、活発化させることにより公益の増進に寄与するという使命を掲げ、1980 年に設立された。Nadine Jalandoni 氏の説明によると現在の重点的活動は次の 6 点に集約されるという。

- ・ 政策提言活動（advocacy）
- ・ 倫理的価値基準と説明責任（ethics & accountability）
- ・ 効率性の向上（effectiveness）
- ・ 社会の理解促進（public understanding）
- ・ 国際的市民社会形成の支援（support global civil society）
- ・ 交流の場の提供（meeting ground）

公法協も曲がりなりにもこれらの事業に取り組んではいるが、まだまだスローガンの域を出

第1部 テーマ別

ないものもあり、特に国際的市民社会の形成については現在到底力の及ばないところである。ISの場合、600会員のうち約40%の団体が何らかの形で海外での事業を展開しているという事情も、IS自体が国際活動を重視している理由のひとつかもしれない。ISは世界的市民社会組織CIVICUSの中心的支援組織である。

B 提言活動の事例

活発な政策提言活動にも目を見張るものがある。セクターを代表する提言活動こそ全国アンブレラの真骨頂を試される機会であろう。米国議会の各種委員会において民間団体の意見を聴取する際は必ずと言ってよいほど、ISの理事長（CEO）が招請され意見を述べている。単に公式的な場だけではなく日常的に議員およびそのスタッフとの情報交換や意見具申も行っているようである。

これら提言活動の事例のひとつとしてIRA（Individual Retirement Account；個人退職金勘定）の免税措置延長問題がある。70.5歳以上の人がIRA制度により積立てた資金を公益団体に寄附するときは、10万ドルを限度として所得控除されていたが、その制度の期限延長をめぐってISは強力な活動を展開した。また、IRS（Internal Revenue Service；内国歳入庁）が提案したForm 990の改定について、非営利団体にとって過度な事務負担とならないよう提言、結果的には小規模団体にとっては事務量負担が増加しないような内容となった。

極めつけは、とくに規模の大きい助成財団（private foundation）のガバナンスに対する批判から税制上の規制強化が2004年に議会で論議されたとき、危機感を感じたISは、ガバナンスは団体自治により構築されるべきであり、法規制により強制されるものではないという立場から、非営利セクターを結集し有識者をメンバーとする委員会（Panel）を立ち上げ、自主規制綱領（Principles for Good Governance and Ethical Practice）を作成した。その結果、これを多として議会および政府（内国歳入庁）は、この綱領の多くの部分を取り入れて法・税制改正を実施した。この自主規制綱領の内容については第1部第3章で触れる。

C 経済危機と非営利セクター

昨今の経済危機は非営利セクターにも深刻な影響が出始めているが、2008年10月下旬における特別委員会（Committee on Ways and Means：Hearing on Economic Recovery, Job Creation and Investment in America）において、IS理事長は非営利セクターの置かれている深刻な状況と採られるべき政府施策について概略次のように意見を述べた。

失業者や家を失った人の増加、退職後に備えた積立年金資産の激減などにより、食の提供や緊急のすみかの提供、医療支援など、非営利団体の活動に対するニーズが急速に高まりつつある。一方、非営利セクターの収入は連邦政府・州政府の非営利団体に対する補助金・契約代金の顕著な削減、寄附金の漸減傾向、財団などの資産の激減と運用収入の低下により財務状況は悪化の一途をたどっている。また医療保険や年金制度における事業主負担の増加は、非営利セクターにおける人材の確保を困難にしている。このような非営利セクターの状況下、①個人の

寄附金控除限度額 50%の引上げ、②IRA 勘定における寄附金控除限度 10 万ドルの引上げ、③財団資産に対する 2 段階（1%、2%）の特別課税（excise tax）の撤廃ないし 1%への一本化、④NPO に対する短期低利の回転基金（revolving fund）の創設、⑤NPO が事業主である場合の確定給付型年金における事業主拠出負担の軽減を提言するとした。

3 会員および組織

A 会員制度

このような IS の強力な提言活動を支えるものは会員である。IS の会員はわずか 600 団体、全米民間公益団体 100 万強の 0.1%にも満たないにもかかわらず、なぜに全国アンブレラとしての正統性（legitimacy）を得ているのであろうか。その理由は会員自体が業種ごとのアンブレラ、全国的に拠点を持つ巨大 NPO、有力財団などから構成されているからといえよう。したがって、加入勧誘のマーケティングは極力専門分野や地理的にまたがるようターゲットを決めて勧誘活動をしているとのことである。会員となる方も IS のメンバーということで地域や特定業種の分野でリーダーシップが取れ、評価が高まりその結果、力をつけることができるというメリットがある。近い将来、国際的パートナーとしての会員種別も検討するとのことである。

逆に退会する団体の理由は財政的理由に加えて多いのは、IS は全国的問題ばかりに取り組み、個別的・現場的アプローチが弱いというものもある。年会費は事業型（社団および事業型財団）と助成型（財団・企業）に区分し、前者は人件費総額、後者は助成額を基準としてきめ細かい金額を決めている。事業型の場合、年会費は最低 350 ドル（年間人件費総額 179,999 ドルまで）、最高 17,500 ドル（同 3,600 万ドル以上）、助成型の場合も最低 350 ドル（年間助成金 359,999 ドルまで）、最高 17,500 ドル（同 7,200 万ドル以上）である。その他賛助会員、企業会員制度があり、1,000 ドル~10,000 ドルの会費を徴している。

B 組織

理事会は、原則として会員団体の理事長（President & CEO 以下）クラス 24 名からなる最高の意思決定機関である。会長（Chair）は United Way の CEO。常勤理事は理事長・CEO を兼務する Diana Aviv 女史 1 名。

なお、President & CEO をここでは理事長と訳しているが、日本のように決して理事会（Board of Directors）の長ではない。米国では理事会の長は会長（Chair）であり、President は日本流に言えば業務執行部隊としての事務局の長といった方が正確だろう。したがって、President は必ずしも理事に就任しているとは限らないが、多くの場合、業務執行部隊を代表して理事に就任しているケースが多いようだ。第 1 部第 3 章のガバナンスのところでも説明するが、業務執行部隊から理事に就任する人数は 2 名以下が組織の在り方として望ましいとされている。

理事会の下に Executive Committee、Audit Committee、Governance and Nominating

Committee、Membership Committee、Nonprofit Programs and Practice Committee、Public Policy Committee など 12 の委員会があり、それぞれ電話会議も含め年 4 回程度会合しているとのことである。事務局は President & CEO の Diana Aviv 氏以下 50 名程度である。

4 財務状況

A 収入

まず収入面をみると、会費収入の割合が 40%強と、欧米の全国アンブレラとしてはかなり高い割合を占める。欧米全国アンブレラでは一般的に 10%程度のところが多いが（NCVO は 6%）、IS の場合、規模の大きい会員が多く、結果的に 600 会員平均 5,500 ドル相当と高負担の会員制度に支えられている（公法協の場合、会費の年間収入に占める割合はほぼ 50%、1,500 会員の平均負担額は 66,000 円）。

次いで、寄附金・助成金も約 30%と高い比率となっている（公法協の場合おおむね 0）。年次大会収入は年次大会支出におおむね見合っており、運用収入が 12%強あることも後述する手厚い正味財産が寄与している。事業収入はごくわずかであり、公法協（約 50%）とは対照的である。

（単位：ドル）

収入科目	金額	構成比 (%)
会費	3,318,377	41.1
寄附金・助成金	2,393,201	29.7
年次大会会費・スポンサー収入	1,324,995	16.4
資産運用収益	1,013,378	12.6
出版その他の事業収入	15,298	0.2
合計	8,065,249	100.0

B 支出

一方、支出においては、program ratio は 76.5%と高く、日本流に言えば公益目的事業比率規制は十分達成している（公法協 79%）。なお、一般管理費がわずか 89 万ドルであり、人員規模（約 50 人）から見て事業費に人件費、物件費ともかなりの金額が配賦されているものと思われる。なお、Aviv 理事長（フルタイム勤務）の年俸は IRS 宛に提出した 2007 年度フォーム 990 によると、402,600 ドル、外に事業主負担年金拠出金 63,081 ドルと開示されている。

(単位：ドル)

支出科目		金額	構成比 (%)
事業支出	広報・提言事業	1,303,783	19.4%
	情報交流・外部会合	838,938	12.5%
	年次大会	1,180,752	17.6%
	緊急戦略事業	572,008	8.5%
	非営利セクター各種プログラム	660,005	9.8%
	非営利セクター パネル	577,512	8.6%
事業費計		5,132,998	76.5%
管理費	一般管理費	887,339	13.2%
	会員費	323,663	4.8%
	寄附金募集経費	363,965	5.4%
管理費計		1,574,967	23.5%
総支出額		6,707,965	100%
評価益		1,152	
収支差額		1,358,436	

C 正味財産

次にバランスシートで一見して気がつくのは正味財産の桁はずれに大きな金額である(拘束、非拘束合計で 2,200 万ドル≒22 億円、公法協 5,500 万円)。正味財産に見合う資産も 2,000 万ドルは金融資産であり、組織としての財務体質は超優良といってよい。日本ではこれだけの蓄積を積み上げるには内部留保規制(新制度の遊休財産規制)対策が大きな課題となったに違いない。もっとも昨年秋に、自社ビルを購入して移転するとのことであったが。

いずれにせよ、公法協に比べ収入・支出規模で 4 倍前後、正味財産で 35 倍という規模に圧倒された次第である。

(太田達男)

第3章 ガバナンスの構造と課題

1 米国非営利法人のガバナンス構造

米国では、日本流の社団法人、財団法人といった統一的な法人類型はなく、州法によって登録された法人法に基づく法人および信託ならびに法人格なき任意団体など多様な組織形態による事業体が非営利団体として社会の隅々で活動している。

法人法もカリフォルニア州のように、一般法人法（General Corporation Law）、非営利法人法（さらに、公益法人法、共益法人法、宗教法人法、その他の非営利法人法に細分される）、特別法人法などから構成される広範な法人法典を制定している州もあれば、一般法人法だけの州もある。また、カリフォルニア州の場合、日本流の社員権（membership）の創設は法人の任意であり、設置した場合は理事の選任権などが与えられる。

このように、事業体としての法的根拠は州法によってそれぞれ異なるものの、内国歳入法による要件を充足し非課税団体として認定を受けることにより、連邦レベルでの非営利法人としてのガバナンスが一定水準以上に保たれることとなる。

米国非営利団体のガバナンスはわが国、特に 2008 年 12 月施行の新制度に比べて、ある意味で一般的に単純で簡素化されたものと言ってよい。すなわち、意思決定と執行は理事会に集中しているのが一般的であり、そのガバナンスは理事会中心型といえよう。日本のような最高意思決定機関としての社員総会（財団法人の場合評議員会）や業務全般を監督する監事に相当する機関は必置機関ではない。ただし、常任理事会に似た機関や常設委員会を設置することにより、理事会に集中している権限をある程度配分する工夫がなされているようである。これらのガバナンス構造は、基本的に団体自治の領域の属する問題であり、法令を受けた定款はせいぜい数条から 10 条以下であり、規模や事業の種類によってその団体独自のガバナンス構造は定款付属規定（by-laws）により規定しているところである。

ここでは、日本的な意味での社員総会を設置している例として Independent Sector（以下 IS）のガバナンス構造を見てみよう。

A 社員（総会）

社員（member）は IS の会員中原則として公益組織（charity）である。その数は約 600 団体で年 1 回の社員総会は年次大会（annual conference）として開催される。

社員総会の決議を要する事項は、①定款の変更、②会費水準、③社員資格の制定変更、④理事（director）の選任、⑤理事会で決定した主要政策についての承認、⑥その他社員に共通する全国的課題であり、日本と異なり計算書類、役員報酬、役員の責任免除などは承認事項ではない。つまり、より多くの事項は執行マターとして理事会に委ねられている。

B 理事（会）

一方理事会は、①CEO（president）の採用、②プログラム評価、③新社員の承認、④資源

配分の方針、⑤資金調達、⑥各専門委員会の統括、⑦プログラムの策定と優先順位、⑧社員総会への提案事項を決議する。理事の定員は20名以上24名以内、任期は原則3年、重任は2回までである。

また、理事候補はガバナンス・指名委員会（Governance and Nominating Committee）でリストアップされ、社員総会で決議される。面白いのは、わが国と異なり理事解任は理事会の決議事項となっている点である。

C president、officer

ここでよく誤解される president という用語について述べておこう。日本語として president は理事長と訳されており、文字通り理事会の長と思われるが、米国では事務局職員のトップを指し一般的には president & CEO と称され、日本流ではむしろ事務局長に該当するものと思ったほうが正解である。理事会の長は chairperson である。

また、事務局職員が理事を兼ねることは一般的には好ましくないとされ、例外的に president だけが理事を務める事例が多いようだ。IS の president & CEO である Aviv 女史も理事の一員だ（ただし、議決権はないとのこと）。President は理事会によって雇用され1年ごとにその成果が理事会で審議され雇用継続または打ち切りが決定される。

また、米国非営利団体の役職に officer と呼ばれる制度がある。これも日本流に上級職員と考えると間違いで、officer は全員理事であり IS の場合、理事会議長（chairperson）、理事会副議長、財務担当役員（treasurer）、セクレタリ（secretary）および president の5名で、理事長を除き非常勤で無報酬である。これらの役員は ex-officio と呼ばれ、それぞれその役職に必要な専門的知見を有する人物から選任され、任期等にも特例が認められている。どのような役職を officer とするかは法人によって異なるが、フォード財団の場合は上記に加えて general counsel という役職も officer と定款で規定している。

officer は、日本流の常任理事のようなものと考えてよかろう。

D 常設委員会

米国非営利団体のガバナンスを担うもうひとつの機関は常設委員会である。もちろん、常設委員会は法的に規定された必置機関ではないが、法人経営の重要事項について、企画立案する。IS の場合、次の3つの常設委員会があるが、いずれも理事会に直属し、その委員は定款で規定する場合を除き理事会議長によって任命される。

① Governance and Nominating Committee

理事（会）の職務執行をより効率的なものとするため、理事の業績評価および新理事のリクルートなどを担当する。

② Executive Committee

日本でいう常任理事会の相当するもので、5人の officer と officer 以外の理事1名から構成

され、理事会（フルボード）開催までに処理すべき経営課題について決定するが、事後理事会に報告を要する。

③ Audit Committee

会計・財務について内部監査を担当する。3～5名の委員は全員理事であり、理事会議長によって任命されるが、監査の中立性を確保するために理事会議長および treasurer は議長とはなれない。Audit Committee は外部独立監査人の選定について理事会に意見を述べ、外部監査人を支援指揮し、専門的な監査に当たらせる。

日本的には監事（会）に相当するものと考えられようか（ただし、業務監査を除く）。

2 ISの提唱した自主規制要綱について

元来無報酬であるべき理事（trustee）に対する迂回的な報酬（高価な社交クラブ会員権付与、ファーストクラスや最上級ホテルでの出張、夫妻同伴など）など、免税団体としてふさわしくない状況は過去にも有名なユナイテッドウェイ会長事件にも見られるように、繰り返し議会やメディアで取り上げられてきた。私的財団が富裕層の財産承継に利用されているという批判も米国では根強い。米国ガイドスター創設者のバズ・シュミット氏も今回の訪米視察団を前に「私的財団の透明性が最も低い」と語っていた。

第1部第2章でも述べたごとく、2004年米国議会で私的財団の不透明な運営が大きく取り上げられ、規制強化に向けた動きが出てきた。危機感を抱いたインディペンデント・セクターは法令による押しつけの規制ではなく非営利団体による自主的なガバナンスの強化により解決すべき問題として、上院財政委員会（Finance Committee）に働きかけ、非営利セクター有識者をメンバーとする委員会（Panel）を立ち上げ、150以上にもおよぶ提言を議会に提出した。その結果、この提言の多くが後述する年金保護法（Pension Protection Act 2006）に取り入れられているという。

また、この委員会は自主規制綱領（Principles for Good Governance and Ethical Practice）を作成し、非営利公益団体がこれをモデルとして自立的にガバナンスと透明性を維持向上するよう働きかけた。

この綱領は、それぞれ注釈付の33項目から成り立っているが、ここではその本文のみ紹介する。そのほとんどはわが国の公益非営利法人でも当然と思われるものばかりで、特段の新味があるものは少ないが、わが国ではこれらの多くが法令上規定されているのに対し、米国では非営利公益団体が自主的に規制し、法令での規制をできるだけ少なくしようとするところに大きな差異が見られる。

A コンプライアンスと情報公開

(1) 法令順守の要請

（国内外の海外活動を行う NPO は当該国の法令も遵守）

(2) 役職員に適用する倫理要綱採用の要請

- (3)利益相反取引についての理事会の適切な関与
- (4)公益通報者（whistleblower）保護体制の整備
- (5)重要文書の保管体制の整備
- (6)資産・人材の管理体制と保険による訴訟リスクへの対応
- (7)情報公開の徹底と外部評価に必要な情報提供

B governing body について

- (8)使命、方向性、予算その他の主要財務取引、役員報酬、ガバナンスのための統治機構（governing body、通常は理事会）の設置
- (9)governing body の適切な会合頻度
（最低 3 回以上、年 1 回の助成する財団の場合 1 回でも可）
- (10)governing body の適切な規模
（小規模組織を除き通常 5 名以上）
- (11)governing body の適切な構成
（人種、民族だけでなく組織の使命に相応しい経歴）
- (12)報酬その他の利益供与を受ける者、その親族等に該当する者（independent でないもの）が governing body の 3 分の 1 以上を占めないこと
- (13)governing body は最高経営責任者（CEO）を雇用、監督、評価し報酬を決定すること。
- (14)有給職員を雇用する組織は、当該有給スタッフと governing body 会長と財務担当理事を別人物をもって当てること。有給スタッフのいない組織にあっても governing body 会長と財務担当理事は別人物とすること
- (15)governing body は理事全員が遵法精神、倫理観を持ち、組織の使命・活動に十分な知識を持てるよう効果的で体系的な運営を心がけること
- (16)少なくとも 3 年に 1 度は governing body を全体としてまた個々人ごとにその成果の評価を行い、更迭する必要がある場合の手続きをとらなければならない。
- (17)governing body は適切な一定の任期期間と重任期間を定めること
- (18)最低 5 年ごとに定款など主要な規程（governing instruments）の見直しをしなければならない。
- (19)governing body は定期的に組織の使命・目標（goal）を評価し、また 5 年に 1 度は事業・活動が使命に則しているかどうか見直しをしなければならない。
- (20)governing body のメンバーは無報酬を原則とし、支給する場合はその報酬額について比較データを用いた適正な金額とし、これを公開しなければならない。

C 財務上の監督

- (21)公益組織は正確な財務記録を保持し、governing body はその報告を定期的に受領しチェックしなければならない。その際、職業会計監査人の監査を受けさせるか、またはその規

模・事業活動の種類に応じた適切なチェックをしなければならない。

(22)governing body は資金の管理運用について適切な基準と手続きを制定し、予算を承認しその執行状況を監視 (monitor) しなければならない。

(23)公益組織は役員に融資もしくはこれに類する便宜を供与してはならない。

(24)公益組織は予算のうち、相当割合 (significant percentage) をその使命のためのプログラムに使用しなければならない。もちろん、一部を管理費や寄附金募集経費に充当することができる (一般的に寄附金募集における事業費への充当割合は最低 65%とされている)。

(25)職務遂行に際して要した実費の支給に関する規則を設けること。特に、出張旅費については、効率的経費 (cost effective) 支出の見地が要請される。

(26)公益組織は配偶者その他の者の同行を要請されている場合を除き、これらの者に対する旅費を支給しないこと。

D 寄附金募集

(27)寄附金募集文書は明確に募集团体を表示し、正確かつ真実でなければならない。

(28)寄附金は寄附者の意図する目的に沿って使用されなければならない。

(29)寄附者に対しては IRS (内国歳入庁) および法令の要請する書類を交付しなければならない。

(30)公益組織は、免税とされた事業目的 (exempt purpose) に基づいて、その寄附財産 (gift) が倫理、財政状況、事業の狙い等に照らして受け入れるべきかどうか決定しなければならない。

(31)公益組織は、寄附金募集担当者に対し法令遵守その他必要な事項について適切な研修と監督をしなければならない。

(32)公益組織は、内部、外部を問わず寄附金募集担当者に対し、成果比例による報酬を支払ってはならない。

(33)公益組織は、法令の要請以外に寄附者のプライバシーを漏らしてはならない。また、寄附者に対し少なくとも年 1 回寄附者名簿から削除するかどうかの機会を与えないといけない。

3 法制・税制の新しい動き

A 年金保護法 (Pension Protection ACT 2006) について

2006 年 8 月、年金保護法 (以下、PPA) が成立した。この法律は年金基金をはじめ各非課税団体 (exempt organizations) の非課税要件に大きな影響を及ぼした。年金基金にとっては 1974 年に制定された従業員退職所得保証法 (ERISA: Employee Retirement Income Security Act of 1974) 以来の大改正とされ、公益団体にとっても 1969 年の税制改正以来の大改正となった。

この 40 年間、米国フィランソロピーも大きく変容したようだ。ガイドスターUS の CEO オ

ッテンホフ氏（Robert G. Ottenhoff）は、①かつては人生の遅い段階でフィランソロピーに目覚めたが、今は全人生を通じてフィランソロピーに参加する。②単なる寄附から社会的課題への投資や契約といったもの変わりつつある。③助成団体は被助成団体の運営から数歩の距離を置く（arm's length）といったスタンスから、パートナーとして積極的に参加する。④単に慈善を施すということから、評価しうるものへの資金供与といった風潮の変化が認められるという。

このような環境変化の中、特に私的財団（private foundation）、寄附者指図基金（donor-advised funds）、特定助成団体（supporting organizations）のビヘイビアには社会的公正性に反するものがあり、PPA はこれらに対する規制強化を狙いとしつつ、寄附税制、非関連事業税制、情報公開、および特別課税（excise tax）などについて改正したものである。以下はその一例である。

- ・ 年次報告提出団体が3年以上年次報告（Form990、Form990-PF）を提出しない場合、自動的に免税資格が取り消される。
- ・ 年次報告提出免除団体（通常年間収入 25,000 ドル未満）も名称、住所、主要職員の氏名・住所および Form990 免除事由の説明資料を毎年度財務省へ提出すること。同じく3年以上不提出の場合は免税資格が取り消される。
- ・ 州当局の要請に応じて、IRS は非課税団体に関する資料を回付することができる。
- ・ 私的財団の投資収入（investment income）に対する2%の特別課税における投資収入の定義を拡大する。
- ・ 私的財団における公益目的支出義務（pay-out rule、原則として資産の5%）に違反し内部留保した場合に課せられる特別課税の税率を15%から30%に引き上げる。
- ・ 非公益目的に支出した場合、課税対象（taxable expenditures）となるが、この特別課税税率5%から10%に引き上げる。
- ・ 従来税制上の定義がなく、単に計画贈与（planned giving）の一種とされていた寄附者指図基金を PPA では法的に定義し、私的財団に準ずる税制上の規制を設けた。
- ・ 特定助成団体はしばしば、外国公益団体の米国における寄附金募集团体として利用されてきているが、一定タイプ（タイプⅢ、特定助成団体と被支援団体との関連が比較的薄いタイプ）の特定助成団体については、これを禁止することとした。

B Form 990 の改正

公益非営利団体に毎年提出義務のある Form990 が、2008 年度報告より大幅にその内容が変更された。その主たる改正内容は、組織の使命、ガバナンスの状況、財務状態の推移を説明する箇所であり、一般市民が容易に非営利団体の内容が理解できることを目的として改正されたとのことである。

この新フォーム記入には従来に比べ5倍の事務量を要するといわれており、そのために IRS

第1部 テーマ別

への報告が遅延する結果、最新情報の一般市民への情報公開が遅れがちになるのではないかという懸念を表明する者もあるが、全体として非営利団体の透明性と説明責任がより徹底されたものと考えられよう。

なお、小規模団体（年収 100 万ドルかつ資産 250 万ドル以下、ただし、2010 年度には 20 万ドルかつ 50 万ドル未満に引き下げ予定）には Form990 の 3 分の 1 程度以下の簡易報告書（Form 990-EZ）が用意されている。

（太田達男）

第4章 組織のキャパシティ・ビルディングにおける理事の役割

1 はじめに

21世紀の日本において、「民が担う公共」の中核的存在として公益活動を行う非営利団体の社会的・経済的な役割は極めて重要であり、今般の公益法人制度改革の結果により、いわゆるNPOやNGO、一般非営利法人、新公益法人など多様性に富んだ非営利セクターが今後大きく発展する可能性が高い。

一方、本年12月に施行された公益法人制度改革三法の下では、新しい公益法人における「ガバナンス体制の構築と透明性や説明責任の徹底」が厳しく求められている。このような動きの背景には、一部の問題ケースに対するマスコミ報道の影響により、従来ややもすれば公益法人全般に対して世間一般から不信感を抱かれがちであったこと、また米国におけるエンロン社の不正会計処理が社会問題化して企業改革法（いわゆるSOX法）が2002年に成立し、わが国においても営利企業における内部統制の強化が緊急課題となったこと、その結果制定された新会社法や金融商品取引法の内容が、公益法人制度関連三法（なかんずく、一般社団・財団法人法）に大幅に取り入れられていることなどがある。

したがって、新制度の下に生まれ変わる公益社団・財団法人が、今後社会一般からの信頼性を確立し、かかる社会的信頼に基づく寄附文化の醸成を図るためには、その保証となる「ガバナンス体制の構築と透明性や説明責任の徹底」の面で先行している米国の非営利組織の教訓を機関設計や運営に積極的に取り入れ、わが国の非営利セクターにおける基盤の整備・強化を推進することが必要不可欠である。

このような観点から、今回の訪米調査の主要ポイントとして、米国非営利セクターのリーダーとして活躍中の諸組織を訪問し、非営利組織における業務執行最高責任者（CEO）、理事会（Board）の果たすべき役割と責任、その活動状況につき意見交換を行った。

2 総体的な問題

米国における非営利公益活動を行っている、いわゆる501条(c)3法人が、現在抱えている共通の主要課題として、①昨今の米国における景気停滞における資金調達の問題（行政からの補助金の削減による活動財源の確保）、②非営利セクターにおける人材の育成・確保、③行政や他団体との協働などが各所で言及された一方、社会の信頼性を得るためには、非営利組織に対しても「一層の効率的・効果的な運営」が厳しく求められている点がいずれの訪問先でも指摘された。

特に印象が深かったのは、主要な団体でいずれも異口同音に、社会一般からの信頼性を確保するためには、まず**組織の意識改革**（特に経営責任者たるCEOと理事会メンバー）、**理事会**による**リーダーシップの発揮**、**ミッションの再認識と定期的な見直し**、**組織全体の基盤強化**の必要性が強調されたことである。

3 理事会の機能と活性化

米国においては、(戦前の日本の財団法人もそうであったが) わが国の評議員会に相当する機関は通常存在しない。非営利組織運営の中心は「理事会 (The Board of Trustees or Directors)」であり、そこで選任された執行責任者 (Executive Officer) が日常業務の執行責任を負うわけである。したがって、組織内で一番影響力のある人物の肩書きは、必ずしも各団体において統一的に使用されておらず、一般に理事会長 (The Chair of the Board) ないしは理事長であるが、これは必ずしも CEO とは限らない。今回の訪問先でも、Independent Sector、BBB Wise Giving Alliance、Council on Foundations、Board Source などの全国規模の活動団体では、それぞれナンバーワンが「President & CEO」の肩書きを使用し、理事会と日常の業務執行の双方の責任者であることを示しているが、コミュニティ中心の小規模財団の場合には、業務執行の責任者である Executive Director (事務局長) は必ずしも理事会メンバーではない (なお、日系企業財団の中で特異な存在である米国日立財団 (The Hitachi Foundation) では、President & CEO の肩書きを持つ Barbara Dyer さんの和文正式役職名は事務局長である)。

さて、現在非営利セクターにおいて緊急に対処改善すべき事項として、米国を代表するシンクタンク Urban Institute の非営利・フィランソロピー研究所長 Boris 博士は、組織運営上の「透明性・説明責任・効率性・効果性」の4点を特に指摘されたが、これにはまず理事会による「組織基盤の整備 (いわゆる Capacity Building) と組織の基本的な方向付け」が不可欠であり、理事会メンバーの責務として、

- ①組織運営の主体である理事会メンバーの意識改革を行い、理事会によるリーダーシップの発揮やその活性化が求められていること、
- ②そのためにも、理事会における使命 (Mission) 意識の強化に向け、常に組織の設立目的や使命を再確認するとともに、基本的な価値観を共有した上で、組織としての達成目標を設定して、その実現に全力を傾注すること、

が必要となってくる。

このような非営利組織の効果的かつ効率的な運営を促進するために、経営責任者 (CEO) や理事の教育啓蒙や助言指導を行うことで全米的に著名な団体が、Board Source (旧名: The National Center for Nonprofit Boards) である。この団体では、非営利組織の理事会メンバー向けの実践的な情報、各種のツール、望ましい実務慣行 (Best Practice)、教育訓練などの提供や、リーダーシップ涵養のためのサービスを行っているが、今回の訪問調査に際しては、President & CEO の Linda Crompton さん自ら約1時間半にわたり、「非営利組織の理事会活動; 効果的な理事会メンバーとは」と題する熱のこもったプレゼンテーションが行われた。

Board Source (正式なロゴ名称は、BoardSource と表示する) としては、理事会ならびに理事の役割は、本来組織の規模・構成・歴史的経緯により異なり、それぞれ組織ごとの独自性

を有するものの、基本的な責務は共通普遍であると考えている。また、全ての組織は必ず変容してゆくので、内部統治体制については定期的な評価、微調整（fine-tuning）、時には大規模なオーバーホールが必要となるとともに、その責任を明確化することが組織強化に繋がると考えており、理事会の基本的責務として以下の10項目を挙げている。

- ①組織の使命と目的の設定
- ②業務執行責任者の選任
- ③適正な財務監督体制の整備
- ④必要な財政的基盤の確保
- ⑤法的・倫理的正当性の確保；説明責任の維持
- ⑥事業計画における達成効果の確保
- ⑦理事会新規メンバーの獲得・順応化；理事会自身の業績評価の実施
- ⑧組織の社会的な立場の向上（社会的な支持の獲得）
- ⑨事業プログラムと提供サービスの決定、成り行きチェック、強化推進
- ⑩業務執行責任者（CEO）の支援と業績評価の実施

なお、理事会と業務執行責任者（CEO）との役割分担を明確に区分し対比するために、これに呼応した業務執行責任者（CEO）の基本的責務としての10項目を挙げると以下の通り。

- ①使命（Mission）の達成に全力を傾注すること
- ②職員を指導し、組織を管理運営すること
- ③財務管理に関する受託者責任（Stewardship）を負うこと
- ④募金活動を行い、管理運営すること
- ⑤最高の倫理規準に従い、説明責任を確実な履行し、法令を遵守すること
- ⑥経営計画の企画立案に理事会を巻き込み、その実施をリードすること
- ⑦将来の指導者達（Leadership）の育成を図ること
- ⑧対外関係（External Relationship）を構築し、提唱者（Advocate）としての役割を果たすこと
- ⑨事業プログラムの質と効果性を確保すること
- ⑩理事会（Board）を支援すること

両者に共通する点はあるものの、前者が「組織の基本的な方向付け、具体的な方針政策の決定、組織基盤の整備強化、および執行状況の監視」を中心とするのに対して、後者はあくまで「具体的な業務の執行」を中心として規定されている。その意味で、理事会が単なるCEOによる業務執行の承認機関やCEOの諮問機関ではなく、理事会内部で組織のあり方につき「より積極的な論議」を展開し、業務執行責任者に対して「より主導的な姿勢」を示すべきであるとして、理事会によるリーダーシップの発揮や理事会自身の活性化が叫ばれている。

第1部 テーマ別

米国においてこのような課題ありとすれば、果たして日本における実情はどうであろうか。日本の場合には、理事会と業務執行責任者の役割分担は、米国以上に明確化していないのが現状であろう。さらに、新公益法人法制の下における公益財団法人の場合には、評議員会・理事会・代表理事／執行理事の関係が、法令ないしは定款上の規定にかかわらず、今後具体的にどのように運営されてゆくのかは現時点では残念ながら不透明といわざるを得ない。

なお、Board Source では、前述のような理事会によるリーダーシップの発揮と活性化を図る方策として、「ひととき優れた理事会を築き上げるためのガバナンス」につき、①戦略性、②説明責任、③各種の関係（Relations）、④ダイナミックス（活力）の4つの視点から以下のような12の原則を提唱している。

戦略性

(1)使命（ミッション）への強固なこだわりを持て！

- ・理事会としては、ミッション、ビジョン、基本的価値観（Core Values, Cause values）などについて、繰り返しその明確化、内外への説明の徹底、その推進のための論議、また必要に応じた進むべき方向の修正転換に努める責務がある。
- ・ミッション論議は、マーケティング、募金活動、各種の会議などの機会があるごとに組み込まれていく必要がある。
- ・これらの前提として、理事会メンバー自身によるミッションの十分な理解、基本的価値観の共有は不可欠。

(2)戦略的な思考を持て！

- ・組織の進路や優先順位の設定することは、理事会の最も重要な役割である。したがって、理事会が戦略を時々見直すのではなく、常に問題意識を持続して対応することが肝要。
- ・理事会のみならず、積極的にスタッフと協力して取り組む必要あり。
- ・理事会の議題や資料も、単なる定型的な報告中心ではなく、争点の多い議題に絞り込んで戦略的論議を喚起することを考慮すべきである。

(3)持続的な経営資源を確保せよ！

- ・単なる予算の策定や承認に止まらず、使命達成のために活動財源の調達確保と配分への積極的な関与が必要（要は、理事会メンバーが資金集めの先頭に立って奔走せよということか）。
- ・経営資源としては、金銭のみならず、人的資源、技術力、諸設備などの基盤整備が不可欠。
- ・理事会メンバーの持つ社会的名声やネットワークなどの活用。

説明責任

(4)法的正当性・妥当性を遵守せよ！

- ・倫理規程の制定により高次元における法的妥当性を確保する一方、日常業務面において具体的な法令順守を徹底することが必要。
- ・乱費や不正行為の防止のために、外部監査の実施が望ましい。また、内部の監査委員会を設置し、そこが外部監査人による監査結果の報告を受ける方法もある。
- ・役員報酬は、種々の問題をはらむ危険性があることから、理事会メンバーが直接業界データの調査や専門コンサルタントの意見聴取をすることが望ましい。問題は額の多寡ではなく、その決定のプロセスが重要。

(5)成果を重視せよ！

- ・非営利組織の場合、市場による評価のメカニズムを欠くため、ミッションの達成度合いを測定するには、一般には年次報告書による財務内容と事業活動の報告に頼ることになる。しかしながら、特に事業プログラムに関する効果性、効率性、インパクトの総合的な検証と評価が不可欠である。
- ・企業同様に、非営利組織でも、身近な掲示板に主要な指標の達成状況や他との指標比較（Benchmarking）を表示することも有用である。

(6)透明性の指導原理を推進せよ！

- ・寄附者、利害関係者（Stakeholders）、その他社会一般に対し、財務状況や、事業活動状況・業績などの運営一般につき、情報公開を徹底し、透明性を高めることが不可欠。
- ・IRS に提出する Form 990 の内容は、ウェブサイトで公表すべきである。
- ・スタッフや寄附者とは、開かれた関係（Open Relationship）の維持が必要である。
- ・企業の SOX 法の影響もあり、内部通報者保護と書類の勝手な廃棄防止に要注意。

各種の関係

(7)積極的・建設的なパートナーシップを構築せよ！

- ・理事会メンバー間、ならびに理事会（Board）・最高業務執行責任者（CEO）間の率直な信頼関係に基づくパートナーシップが重要。いずれにせよ、理事会こそが、組織と CEO を支える最強の力である。
- ・最高業務執行責任者（CEO）は理事会を戦略的な資産と考えるべし。

(8)理事会の再生化・活性化を図れ！

- ・在任任期の制限は、理事会の活性化の上で考慮に値する。
- ・理事会メンバーの構成は、ミッションや戦略と相互に関連するので、その個人的・社会的背景、経験などの社会の多様性の反映と包括性（Inclusiveness）が成功への鍵である。

第1部 テーマ別

- ・新任理事の募集と採用後の教育研修は、組織における将来のニーズへの対応の見地から重要であり、適任者を常に探し求め、将来の理事会議長や幹部などの後継者育成に努めるべきである。とにかく閉ざされた世界の危険性に十分留意のこと。
- ・旧理事は、有形無形の支援をいとわぬ良き友として、その扱いにも気を配るべき。

(9)意図的な理事会運営を心掛けよ！

- ・理事会の成否は、必ずしも規模の大小ではなく、運営上のスキルが重要である、一方討議可能なスパンも考慮すべきである。
- ・委員会とタスクフォースの使い分けが肝要。多くの人が「Executive Committee」の必要性を挙げるが、理事会と重複する可能性に要注意。Board Source 場合には、その専門性、独立性の見地から、「Finance & Audit」と「Governance & Recruiting」の2つの委員会に限定。
- ・時機に適った、意味のある結論を所定の時間内に出すためには、会議の議事内容、運営方法（例えば、CEO の出席の要否）などに十分な事前の検討準備が必要。

ダイナミックス（活力）

(10)探求心に富んだ法人文化（Culture of Inquiry）を培え！

- ・参加者により共有された健全な意思決定は、異なった情報、意見、視点を活用した前向きな討議により導き出される。
- ・とにかく、あらゆる声（意見）に耳を傾け、その上でお互いに意見を出し合う全員参加型の運営を目指し、理事会の内部的活力を引き出すことが重要。
- ・理事会における意欲的な環境と切磋琢磨する雰囲気求められる。
- ・このような全員参加型の討議と分析に基づき、解決策の提言を行うことが肝要。

(11)主体性（Independent-Mindedness）を持て！

- ・非営利法人にとり、社会一般からの信頼を確保することが最重要課題。そのためには、利益相反問題を繰り返し強調し、利益相反規定を厳格に適用すること。
- ・内部ガバナンスに関して、種々の具体的な事項が挙げられるが、その中核的理念は主体性にある。CEO に対する忠誠心や、他の理事会メンバーに対する先任順位、社会的地位、名声などによる不当な影響は排除されなければならない。
- ・理事会内における論議を深め、メンバーの英知を結集するためには、反対意見をことさら言い立てる「Devil's Advocate」役の存在も有効である。

(12)持続的な学習姿勢を維持せよ！

- ・理事に対しては、理事会の席以外で、忠実義務、非営利組織としての実務慣行、大義の実現に向けての事業活動などに関するガイダンスの実施が必要。

- ・全ての理事会メンバーが、この種のオリエンテーションに参加し、そのような機会を通じて相互の親密な関係やチームワークの形成促進を図るべきである。
- ・自己評価の機会がないと理事は既存の環境に安住してしまうので、定期的に自己評価を行い、補足改善すべき事項を確認しなければならない。この場合、組織としての理事会のみならず、個々の理事自身の自己評価もやり難いと思うが重要である。

信頼できる理事会では、一般に有能な受任者（Trustees）として、忠実義務に則った監督に重点を置き、法令を遵守して、財務の健全性を保ち、効率的かつ倫理的な運営を行うことの確実を期するのが通常である。一方、際立って優れた理事会では、これらの監視機能に加えて、強力な支援機能として「組織運営面へのより積極的な関与（Engagement）と独立した意思決定」を行い、メンバー相互間や執行責任者との関係が開放的かつ率直で、使命の追求に向けて情熱を持ってチャレンジする。そうして、このような理事会と執行責任者が、コミュニティや地域住民へ奉仕する熱き思い（Passion）を共有し、ダイナミックな関係を構築することによって、より優れた業績を上げることが可能となると指摘している。

また、ガバナンスを単なる無味乾燥な法律遵守義務とは既定せず、業務執行責任者を支援し、理事会メンバーを巻き込み、本来の大義の推進を図る創造的かつ協働的なプロセスと定義すべきであるとして、優れた理事会は単にガバナンスの確保という課題を超え、新たな機会の創造という、本来の使命の推進に尽くさなければならないと主張する。

さらに、自己革新という視点の重要性に鑑み、「理事会自身による自己評価」の意義が特に強調され、主要な評価事項や評価方法（例えば、オンラインや書面による、「匿名の」意見表明など）などが例示された。なお、Board Source が、非営利組織のリーダー2,152 人に対して行った調査によれば、理事会の業績に関する自己評価において、「使命の理解」「財政面の確保」「法規遵守の監視」は比較的良いが、「資金調達・募金活動」「コミュニティ・リレーション」「新メンバーの獲得」が相当程度不十分という結果が出ているとともに、今後の重点的改善方向のひとつとして事業活動中心から戦略重視への転換、理事会メンバーのコミットメントと積極関与が挙げられている。また、執行責任者側が優先改善課題第2位として「多様性に富んだ理事会のメンバー構成」を挙げているのに対し、当の理事会メンバー側は要改善事項第5位にしか挙げていない両者の意識のズレがあることも興味深い⁶。

4 理事会機能に関する評価基準

一方、米国における寄附者のために非営利公益団体としてのチャリティを評価する機関

⁶ 理事会メンバー構成に関する統計データ（Nonprofit Governance Index 2007 より）

①男女比：57 対 43、②年齢構成：（30～49 歳）36%、（50～64 歳）49%、③適当な理事数：15～22 名、④任期・在任制限：（3 年）70%、（2 年）43%、⑤業務執行責任者との関係：（理事会メンバー）14%、（理事会議長との兼職）4%、⑥人種構成：（白人）86%、（黒人）7%、（ヒスパニック）3%、（アジア）2%、（その他）2%

第1部 テーマ別

(Charity Evaluators; Charity Watchdog)として代表的な BBB Wise Giving Alliance では、他の評価機関が専ら財務データを中心に財務の健全性の見地から評価を行うのに対して、非営利公益団体における説明責任上の評価基準 (Standards for Charity Accountability) に則り、理事会の機能発揮状況など組織面の評価を含む総合的な評価システムを特色としている。

全 20 項目にわたる上記評価基準のうち、組織における最高の監督権限 (Ultimate Oversight Authority) を有する理事会については、その積極性・独立性・自己取引の禁止の原則に立ち、「ガバナンスと監督責任」に関して下記の 5 項目の基準に対して、それぞれ基準への合致の有無につき、①合致する (Met Standards)、②合致しない (Standards Not Met)、③評価不能 (Unable to Verify)、④評価作業中 (Review in Progress) の 4 段階により評価を行っている。

(1)理事会 (Board of Directors) は、事業活動や職員について十分な監督を行っているか？

- ・適正な監督には、定期的な CEO の業績評価の実施、予算や募金活動などの支出面における帳簿管理の徹底、利益相反行為への対応方針の確立、財務上の安全手段を確保する会計処理手順の確立などが含まれる。

(2)理事会には、議決権を持つ理事が 5 名以上いるか？

(3)過半数が直接出席する理事会を年 3 回以上、等間隔で開催しているか？

- ・3 回の理事会のうち 1 回は、全員参加の電話会議 (a Conference Call) で代替可。また、身体障害を持つ理事については、全ての理事会において直接出席に代替する方法での参加が認められる。

(4)直接ないしは間接的に報酬を支払われている理事の数が、1 名ないしは議決権を有する理事総数の 1 割のいずれか多い方を超えていないか？ (報酬を得ている理事は、理事長ないしは財務担当理事 (Treasurer) の職に当たることとはできない。)

(5)いずれの理事ないしは職員も、重大な利益相反に該当するような取引を行っていないか？

- ・重大な利益相反取引の有無を判断する際には、直接的な取引を規制する規定 (Arm's Length Procedures) ; 取引額の規模 ; 当該取引に関与する当事者の理事会における議決権行使の有無 ; 競争入札実施の有無 ; 当該取引が一回限りのものか、繰り返し行われるものか、それとも永続的なものなのか等の諸要素を検討する。

また、理事会としては、「組織としての効率性の検証」もその重要な責務のひとつであり使命 (ミッション) 達成に向けての効率性の定期的な検証を行う必要があるとされ、そのためには、組織として明確に定義されかつ測定可能な達成目標 (Goals) と達成目的 (Objectives)、ならびにその達成に向けて事業プログラムの成否やインパクトを測定する明確な手順が策定されていること、さらに万が一達成上の問題がある場合への対応方法も特定されていることが求められており、下記の 2 項目の判断基準が示されている。

(6)理事会の方針として、最低2年毎に組織の業績ならびに効率性の評価を行い、ミッション達成のためにとるべき今後の手段を決定しているか？

(7)前述の業績ならびに効率性評価の結果、ならびに今後の対応手段に関する勧告に関する報告書の理事会への提出と承認を求めているか？

また、非営利法制国際センター（ICNL）では、Douglas Rutzen 所長から良好なガバナンスを保持するためのベスト・プラクティスは、理事会メンバーの在任期間を一定年限に制限することにあるとの指摘があった。しかしながら、この点については日本社会における現行の公益法人文化の下では、当分は一応の目安程度に留めることとして、直ちに厳格な適用を求めることは相当難しいのが実情であろう。ちなみに、公益法人協会が2004年3月に発表した「公益法人の組織評価に関する調査研究報告書」においては、在任期間制限や年齢制限については大きく意見がわかれ、慎重論も少なくなかったとされている。

5 非営利公益団体の基本的姿勢

今回訪問した米国における非営利公益団体のトップに共通の姿勢は、社会一般による信頼性を確保するためには、このような外部の評価専門機関による評価を積極的に受け入れ、法律でも監督官庁による規制でもない、自分達の課題は自分達で解決すべき責務があり、そのための自助努力であり、自己規制（Self-regulation）であり、自己革新であるとの強固な信念に支えられている点が実に印象深かった。また、民間非営利セクター側としては、行政は一步下がってこのような非営利公益団体による自助努力の後押しをし、悪質なものを是正するという立場であるべきだとして「団体自治の精神」を強く主張するのに対して、監督規制当局である内国歳入庁の非営利法人部門の最高責任者自身が、自分達の職務はこのような民側の姿勢への理解と支援にあることを我々訪問者に対しても明言するところに、成熟した市民社会の強みを実感した次第である。

（宮川守久）

<参考文献>

- Mindy R. Wertheimer [2007] *The Board Chair Handbook (2nd Edition)*
Richard T. Ingram [2003] *Ten Basic Responsibilities of Nonprofit Boards*
Richard L. Moyers [2006] *The Nonprofit Chief Executive's Ten Basic Responsibilities*
BBB Wise Giving Alliance [2005] *Board The Twelve Principles of Governance that power Exceptional Boards*
BBB Wise Giving Alliance [2008] *Wise Giving Guide: Summer 2008*
The Panel on the Nonprofit Sector [2005] *Report to Congress and the Nonprofit Sector on Governance, Transparency and Accountability*
The Panel on the Nonprofit Sector [2007] *Principles for Good Governance and Ethical Practice : Guide for Charities and Foundations*
BoardSource [2008] *Nonprofit Governance Index 2007*,

Independent Sector [2008] *Opportunity and Responsibility 2007 Annual Report*
Center on Nonprofits and Philanthropy, Urban Institute [2007] *Inquiry and Impact a decade of research on the nonprofit world*
Francie Ostrower [2007] *Nonprofit Governance in the United States*, Center on Nonprofits and Philanthropy, Urban Institute
Francie Ostrower [2004] *Foundation Effectiveness definitions and challenges*, Center on Nonprofits and Philanthropy, Urban Institute
BoardSource [2006] *Mission Impact: Releasing the Power of Nonprofit Board*

<訪問先プレゼンテーション資料>

Independent Sector [2008] *A Vital Voice for us all*
Elizabeth T. Boris Ph.D.[2008] *Trends in the U.S. Nonprofit Sector*, Center on Nonprofit and Philanthropy, The Urban Institute
Linda Crompton [2008] *Nonprofit Board Service: Being an Effective Board Member*, BoardSource
Bennett Weiner [2008] *BBB Wise Giving Alliance*, BBB Wise Giving Alliance
Lois Lerner [2008] *Tax Exempt and Government Entities*, IRS

第5章 米国における非営利法人の情報公開・評価について

1 はじめに

我々が日本において、自分の財産を誰かに寄附したい、それも間違いなく公益的な活動に使ってくれるという団体に寄附したいと思った時、非営利法人（NPO 法人、公益法人、学校法人、宗教法人、社会福祉法人等）を真っ先に思い浮かべるであろう。最近の傾向として、漠然と世の中の役に立つ寄附、ということではなく、自らの寄附の「使われ方」に具体的な意思を持った寄附、というものが増えているのではないだろうか。

では、寄附の明確な使途を持った寄附者が、自らのニーズに合った非営利活動（または法人）を探すにあたり、寄附先の活動内容や評価について比較検討できる術は整っているだろうか。

米国においては、完璧ではないとしても、インターネットや評価機関による冊子の発行などの手段で、政府と民間の連携によって寄附者が寄附を行いやすい環境が整えられている。本稿では、日本の非営利法人の寄附文化を醸成するために欠かせない「情報公開と評価」について、米国非営利法人の代表的な評価機関である BBB Wise Giving Alliance の仕組みや考え方を紹介することでひとつの参考になればと考える。

2 米国における非営利法人の情報公開

米国では、いわゆる非営利法人（内国歳入法 501 条(c)(3)に基づく団体）が約 140 万団体存在しているが、そのうち年間収入が 25,000 ドルを超える団体について、IRS（内国歳入庁）に年次報告書（Form990）を提出することが義務付けられている。Form990 とは、収支報告や財務諸表、組織・報酬体系などが記載されたものであり、IRS により従来この報告書データは書面管理されていた。しかし、これらの貴重な情報を、統計や分析に活用したい、あるいは非営利団体への寄附行動の増進のために情報公開してほしいというニーズが高まってきた。監督機関である IRS 自身は、もともと徴税・認可の観点を超えて法人の運営の評価を行うというスタンスではないため、これらの非営利法人データの電子化や、ウェブサイトによる情報公開といった運営については、民間が自主的に行うこととなった。民が主導し、官がそれに協力するという形である。

具体的な方法だが、簡単にまとめると、まず IRS に提出された情報公開可能なデータについて、民間機関である The Urban Institute 社（以下、UI 社とする）が提供したスキャニング・システムにより電子化し、同じく民間機関であるガイドスター社（以下、GS 社とする）へ提供されている。GS 社はそのデータを PDF 化し、ウェブサイト上で公開しているのである。また、GS 社は、PDF 化を行うだけでなく、その情報をデータベース化し、UI 社に提供している。UI 社では、これらのデータを公益部門のリサーチに活用し、統計的観点から公益に関する情報分析も行っている。

GS 社のウェブサイトで公開されている非営利法人の情報は、IRS から入手した単なる定量的なデータだけでなく、法人自らが、活動内容を掲載できるフォーマットも用意しており、よ

り幅広い観点から、非営利法人の情報を知ることができる。

ただし、GS社は、非営利法人の活動内容を評価する機関ではなく「情報提供を行う機関」であるため、それらのデータを基にして寄附者が寄附判断を行う場合には、やはり膨大な数の非営利団体の情報にぶつかることになる。そこで、寄附先の選定を行うに当たって、その団体が寄附を受けるにふさわしい団体であるかなど、何らかの客観的評価基準が求められるのである。そこで、米国における代表的非営利団体の評価機関である BBB Wise Giving Alliance について、その主な役割とターゲット、評価基準や評価システムについて紹介する。

3 BBB Wise Giving Alliance の役割と評価システムについて

A BBB Wise Giving Alliance（以下「BBB 社」）とは

- ・同社は 2001 年に NCIB(The National Charities Information Bureau) と、CBBB(Council of Better Business Bureau's Foundation) という Philanthropic Advisory Service の親団体が合併し、設立された BBB(The Better Business Bureau) という評価機関の非営利団体部門である。前身の団体から起算すると非営利団体の評価には 1 世紀近い経験を持つ。チャリティ部門である Alliance の専任スタッフは 10 名強。
- ・BBB 社では、募金を求める非営利団体の情報・評価をウェブサイトおよび季刊（クォーターリー）の機関誌発行などにより寄附者向けに提供している。寄附者の意思決定の参考となる情報提供を行う目的のほか、募金活動を行う非営利団体側にも高い倫理観と運営基準を求め非営利団体のアカウンタビリティに関する 20 の評価基準を策定し、レポートを行っている。これにより寄附者側、非営利団体側の両面から公益の増進に寄与することを目指している。

B BBB 社の評価対象となる非営利団体について

- ・BBB 社の評価対象となるのは、内国歳入法 501 条(c)(3)に基づく非営利団体であり、かつ募金活動を広く一般に対して求めている団体であり、企業財団や個人・ファミリー財団など活動資金が特定の財源によっている団体は対象外である。
- ・現在、BBB Wise Giving Alliance では、米国全土で活動する団体約 1,200、ローカルで活動する団体約 5,000~7,000 についての評価を行っている。すべての非営利団体の情報を網羅することは難しく、あくまでも寄附者をはじめ一般からの問い合わせや要請が多いものを基準に対応している。

C BBB Wise Giving Alliance の評価基準について

それでは、BBB 社はどのような基準により非営利団体を評価しているのだろうか。以下に評価スタイルと 20 の評価基準 (Standards for Charity Accountability) を紹介する。現在 BBB のウェブサイトの情報公開されているうち約 60%~65%の非営利団体はこの基準を満たしている。

- ・評価は、ランキング式のものではなく、あくまで20の基準に該当しているか、否か、といったチェック式のものになっている。主な分類としては以下の通りである。

1. Met Standards : 20の基準すべてクリアしている
2. Standards Not Met : 20のうちクリアしていない基準がある
3. Unable to Verify : 基準判断に必要な情報が不足しており評価できない
4. 評価に必要な情報提供に応じなかった団体など

- ・20の評価基準 (Standards for Charity Accountability) は以下の通りである

＜ガバナンスと管理＞

1. 理事会が団体運営およびスタッフ管理に十分な監督を行っている
2. 理事会は最低でも5名以上の理事から構成されている
3. 理事会は直接理事同士が一堂に会する形で年3回以上開かれている
4. 役員報酬を受ける理事は全体の10%未満に抑えられている
5. 理事の本業と団体の活動とが利益相反になっていない

＜団体の運営評価＞

6. 理事会方針に基づき、少なくとも2年ごとに事業評価や効果測定や今後の活動方針の検討を行っている
7. 団体の管理体制および前述の事業報告書や事業計画書が理事会に提出され、承認されている

＜財務＞

8. 少なくとも総費用の65%は事業活動によるものである
9. 資金調達費用は調達総額の35%以内に抑えている
10. 資金調達は、当年度の事業活動に充てる目的では行わない。
11. 内部留保はどんなに多くとも前年度支出の3倍未満もしくは今年度予算の3倍未満に抑えている
12. 一般会計基準にのっとって作成された決算報告書が全て確認可能である
13. 財務諸表において各種管理費用支出の事業、資金調達、一般管理の各活動部門への賦課配分がわかる詳細なデータが載っている
14. ジョイントコストの内訳まで含め、団体の支出が財務諸表にきちんと報告されている
15. 理事会で承認された会計年度予算において、主要な事業活動や資金調達、一般管理費に充てられる費用概算が把握されている

＜情報発信および資金調達＞

16. すべてにおいて正確かつ真実であり、作為的でない情報発信物や募金趣意書を設けている
17. 以下のようなものを含む年次報告書が開示されている

第1部 テーマ別

- A)団体のミッション・ステートメント
 - B)前年度の事業活動による業績概要（サマリー）
 - C)理事・役職員名簿
 - D)財務諸表（前年度の総収入、事業・資金調達・一般管理区分別支出、期末総資産を含んだもの）
- 18.寄附募集を行う非営利団体のウェブサイトには、募金額、年次報告書と同じ情報や団体のメールアドレス、最新の IRS Form990 へのアクセス情報が掲載されていること
- 19.寄附者の情報保護に関すること
- A)少なくとも年に1回、寄附者に対し、氏名や住所などを外部公開するかどうかの意向を確認するための書簡を出している
 - B)ウェブサイトを訪れる全ての人がアクセス可能な場所に情報保護方針を掲示している
- 20.当該団体が行う事業内容について、明確な情報公開がなされている
- 21.募金活動実務や個人情報保護、その他の事項に関する苦情が寄せられた場合に迅速に対応している

D BBB Wise Giving Alliance の評価システムについて

（非営利団体側のエントリー方法）

- ・募金活動を行う非営利団体は、ウェブサイト上の「Charity Contact Information Page」（図1参照）から必要事項を入力し、エントリーすることが可能である（下記は米国全土で募金活動を行う団体のエントリーフォームである）。各団体はエントリー後、ユーザーアカウントを与えられ、寄附者等からオンラインで寄せられたコメントなどもログインすることで閲覧ができ、より機動的に団体の活動に反映させることができるなどの利点もある。

図 1

Charity Contact Information Page

National Charity Reports Index

The list is regularly updated with new charities added on a regular basis. Written versions of these reports can be obtained by contacting:

BBB Wise Giving Alliance
703-276-0100

Reports are generated based on the volume of inquiries received about an organization. If you do not see a particular charity on this list, feel free to ask us about it.

Register Your Charity
Existing Charity Login

Please provide the following information about your organization. A BBB Wise Giving Alliance analyst will review the information you provide and then send you a link to the BBB Wise Giving Alliance Online Charity Questionnaire, which will allow to provide the information that the Alliance needs to evaluate your organization.

What is the organizations's official name?

Please identify any alternative names that are used for fund raising and/or other purposes:

Name

Add

Please identify any former names for your organization:

Name

(出所：BBB 社ホームページより)

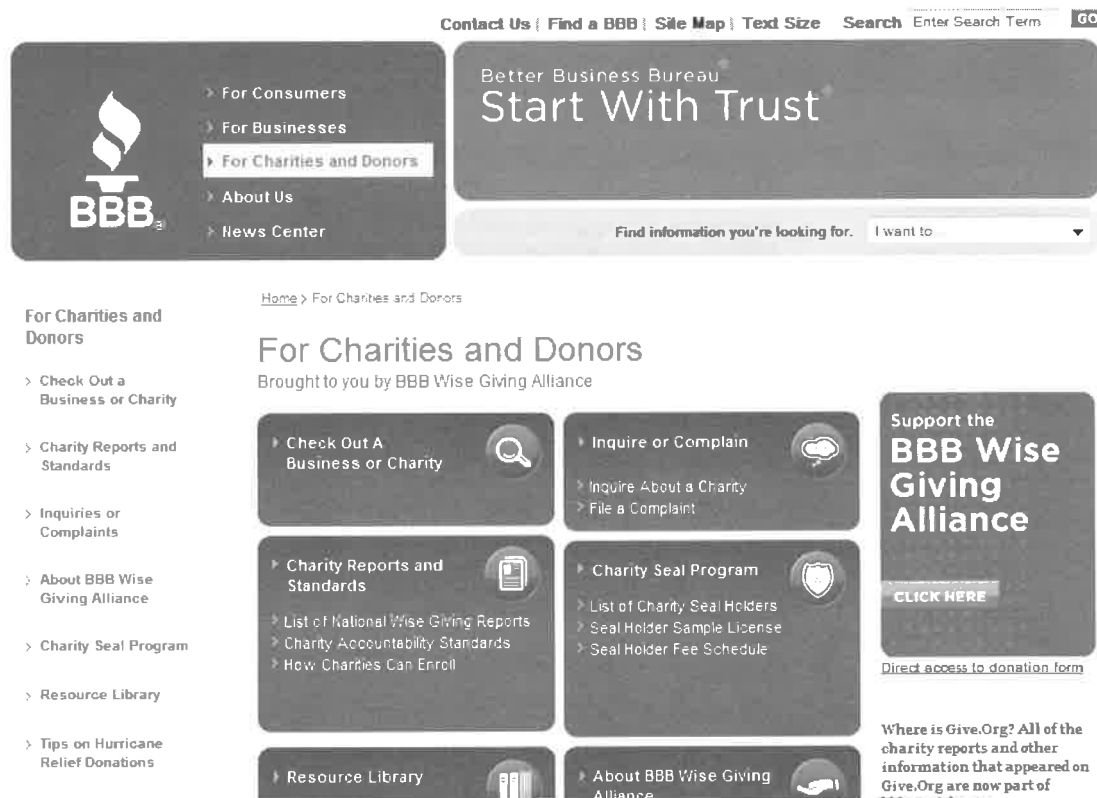
(提出された内容のチェック体制 (BBB 社))

- ・非営利団体から提出された各種資料は、オンラインシステム上で第1次チェックとして機械的にチェックを行う。その上で、基準に合致していないと思われる項目などはアラームが表示され、その部分を中心に BBB 社スタッフがチェックを行うという手順を踏んでいる。ここで不備などがあれば各団体に質問を e-mail 等で投げかけ、不足する書類等の提出を求めるなど、疑問点の解消などに努めている。
- ・この方法の欠点としては、団体から提出されるデータ自体が不正に捏造されている場合や内容の誤記載などにはチェック機能が万全ではなく、あくまでも各団体から提出された情報の信頼性に頼る部分が出てしまうことである。

(寄附者側の閲覧方法)

- ・各団体の情報は図2のウェブサイトから、自由にアクセスが可能である。

図2



(出所：BBB 社ホームページより)

- ・ **Check Out A Business or Charity**：個別団体名や地域別の検索が可能
- ・ **Charity Reports and Standards**：全米で活動する個別団体のリストが一覧で確認できる⁷。各団体名をクリックすると詳細な報告内容の閲覧が可能で、最上段に報告をまとめた時期、その有効期限（2年間）が記されており、いつ時点の情報に基づくレポートなのかがわかるようになっている。個別団体のレポートに掲載されている主な内容は以下の通り。
 1. **Charity Contact Information**：法人名、所在地、電話番号、URL など、当該団体にコンタクトする際に必要な最低限の情報
 2. **BBB Wise Giving Alliance Comments**：BBB 社が同団体に関してコメントを寄せている。また、評価基準への適合状況などを掲載している。
 3. **Programs**：事業内容の紹介
 4. **Tax Status**：内国歳入法典上の免税資格区分（ステータスについて）
 5. **Governance**：ガバナンス。理事報酬なども記載されている。

⁷ ローカルレベルの活動を行う団体の情報は各地の BBB のウェブサイトページより確認できる。

6.Fund Raising : 募金手段や、ファンドレイズの費用は総調達額の何%になるかなども掲載されている。

7.Financial : 事業収支その他の財務データ

8.Notes : その他注記など

(認証シールプログラムについて)

- ・上記、20 の評価基準 (Standards for Charity Accountability) を全てクリアした非営利団体については、「認証シール」ライセンスを取得する権利を得る。ライセンスを得ることで、BBB 社のウェブサイトだけでなく、各団体ホームページや発行物などに認証シールを記載することが可能になり、20 の基準を全てクリアできた団体として、信頼性を高めることができるようになっている。当該認証シールは、前年度の寄附総額の規模をベースに決定されるライセンスフィーを支払う必要があり、申し込むかどうかは団体の任意となっているが、ここ 15 年ほどで非営利団体の数が倍増していることなども背景に、信頼性を証するものとして、ニーズが高まっている。また、このライセンス認証事業による収入は、BBB 社の大きな収入源ともなっている。

(季刊誌「WISE GIVING GUIDE」について)

- ・寄附者が意思決定を行いやすいよう情報を整理し、四半期ごとにチャリティ団体の情報を編集したものである。2008 年夏号に掲載されている構成をもとに、以下にまとめた。
 - 1.チャリティに関連するテーマに基づいての特集記事
 - 2.募金活動を行うチャリティの評価リスト (全部で 1,000 団体強)
 - 3.認証シール事業について
 - 4.BBB 社に関する Q&A
 - 5.災害復旧に関する募金の呼びかけ (同号ではミャンマーと中国の災害についての呼びかけ)
 - 6.チャリティの説明責任に関する 20 の基準

4 おわりに

今回の米国非営利団体調査を終えて、米国の非営利団体のガバナンスのあり方や、透明性について、日本との違いも含めて非常に考えさせられる内容であると感じた。また、官と民の連携や役割分担も、民主導で自治機能が働いているということが印象的であった。各訪問先でのインタビューにおいては、共通のキーワードとして、「ガバナンス」と「資金調達」に関する発言がみられた。法人自治を行い、公益活動を展開するにあたって、ガバナンスの大切さや、補助金に依存せず自らの活動に共鳴した寄附者をいかに多く集められるかが問われている、という経営者の誇りに満ちた発言は、米国においていかに非営利団体の経営というものが高く評価されているかという証左だと感じた。日本の非営利法人においても、このような誇りを持つ

て法人運営がなされることを一国民として強く望みたい。

情報公開と評価についても、日本はまだ米国に比べて遅れていると感じた。米国においては、非営利団体（内国歳入法 501 条(c)(3)に基づく団体）を横断的に評価して、寄附者が最適と感じる寄附行動がとりやすい手段が整っている。日本においては、学校法人、公益法人、NPO 法人などの属性別では寄附に関するあり方の検討がなされているケースも見られるものの、情報の見せ方や寄附募集活動に対する考え方はまだ統一的な基準もなく、寄附者側から見て、情報が各所に散らばっているのが現状ではないか。確かに国家管理ではなく民間主導の運営が中心の米国チャリティのシステムと、政府主導で公的機関からの業務委託的に発生した日本の公益組織とでは、公益法人に対するとらえ方や環境が違う部分も大きいであろうが、この差は非常に根本的でありながら、重要な点だと思う。

将来的には非営利団体の統一的第三者評価機関設置も望まれるところであるが、折しも公益法人については平成 20 年 12 月 1 日より新たな制度がスタートし、「民による公益の増進」を進めていこうという段階である。新制度への移行を行う中でもう一度事業内容やガバナンス、情報公開の在り方などを見直し、民による公益活動への寄附行動が従来に増して健全性と発展性をもって進展するよう、各団体が取り組んでいくことが望まれる。

(山口しのぶ)

第6章 米国の公益活動の法制・税制の側面（印象記）

1 はじめに

米国調査ミッションはウィリアムズバーグ訪問から始まった。米国の大恐慌の時期にロックフェラー・ジュニアが行った事業によって、コロニアル・ウィリアムズバーグは文字通り 18 世紀の植民地時代の美しい街並みを再現している。広い並木道を歩くと、アレクシス・ド・トクヴィルが「アメリカの民主主義」のなかで描いたアメリカの市民社会は、このような雰囲気

「アメリカ人は、年齢、社会的地位、気質の如何に関わらず、組織を形成する傾向がある。単に商業や工業の組織だけではなく、極めて多様なタイプの組織—宗教的なもの、道徳的なもの、重要なもの、あまり意味が無いもの、一般的なもの、限定的なもの、とてつもなく大規模なもの、大変小さいもの—が作られる。アメリカ人は共同して、宗教的な祝いの行事を行い、神学校を設立し、教会を建て、書籍を配布し、宣教師を派遣する。このようにして、病院、刑務所、学校が作られる。また、真実を訴える場合、あるいは、ある感情を広める場合、アメリカ人は組織をつくる。新しい事業を起こすとき、フランスなら政府が関与し、英国ならその地域の有力者が関与してくるが、アメリカでは必ず何らかの組織が関与してくる。」（拙訳）（Mayer, p.288）

トクヴィルは 1831 年 5 月に蒸気船でフランスのル・アーブルを出発、ロードアイランド州ニューポートに上陸し 9 ヶ月間ほど米国に滞在した。トクヴィルはウィリアムズバーグを訪問してはいないが、北はモンリオール、ケベック、東はボストンを中心にニューイングランド地方、西はシンシナティ、南はニューオーリンズまで 24 州に及ぶ広範な地域を旅行し、帰国後 4 年ほど経った 1835 年に『アメリカの民主主義』を刊行した。ウィリアムズバーグが政治・文化・教育の中心地であった時期からすれば、半世紀以上経過した時点で書かれた本であるが、自由を求めて独立を実現した 19 世紀はじめのアメリカの社会が、植民地時代からの伝統を引き継いでいたことが描写されている。

さらにトクヴィルは、「アメリカでは、政治や産業の組織が目を惹くが、注目に値するのは知的・道徳的な組織である。これらの組織に近似したものはこれまで殆ど存在しなかったために、しばしば誤解されるが、アメリカ人にとっては必要欠くべからざるものである」、「民主的な国においては、人々が力を合わせるやり方に関する知識は、あらゆる形の知識形成の生みの親であり、すべての進歩はその上に成立つものである。人類の開化のためには、周囲の条件が改善されるスピードにあわせて、組織を作る術（art）が広まることが必要不可欠である」と指摘している。（Mayer, p. 288）

トクヴィルの描いたアメリカ社会の伝統は今日でも生きている。英国からの移民が中心となっ

て、「新天地」に社会を築くために必要に迫られて形成されたさまざまな組織が発展し、今日の米国では、活動目的も組織形態も多様化が進み、その存在数も毎年拡大してきている。

この米国の伝統は、米国独特の非営利公益活動の制度を生み出すに至っている。今回の米国ミッションは、首都ワシントンにある主要な非営利組織を訪問しこの米国の伝統と特異性を確認する旅であった。

2 米国の公益活動と税制

建国の歴史を反映して米国には、英国の「チャリティ法」や日本の「一般法人法」や「公益法人法」に相当する国としての法律は存在しない。また、日本と英国では、公益性の認定と規制のための第三者機関として「公益認定等委員会」や「チャリティ委員会」が設置されているが、米国にはこれに相当する機関も存在しない。すなわち、米国では非営利組織が法人格を得るための州法の規定はあるものの、公益活動に関する連邦法は存在せず、国としての公益法人制度の骨格を決めているのは国の税法である「内国歳入法典」(Internal Revenue Code、以下、IRCと呼ぶ)であり、その実施と監督の任に当たっているのは、内国歳入庁(Internal Revenue Service、以下、IRSと呼ぶ)である。日常的な表現を用いれば、税務署(国税庁)が公益活動を、その認定から規制・監督に至るまで、税法によって管理しているのである。

米国の非営利活動のもうひとつの特徴は、公益活動を支えるフィランソロピー活動である。米国経済の発展の過程で巨額の富を成した実業家が財団を設立し、公益の増進のために大きな貢献をしてきた。例えば、ロックフェラー・ジュニアは巨額の資金を投入して、ウィリアムズバーグの土地を慎重に順次買収し、歴史的な建物を再建し、ヴァージニア植民地時代のコロニアル・ウィリアムズバーグを再現した。現在では、この「コロニー」は、ロックフェラーが支援して設立されたコロニアル・ウィリアムズバーグ財団によって運営されている。

現在の米国社会でもビル・ゲイツやワレン・バフェットなどが、大きな金額の寄附による公益活動を行っているが、大切なことは、米国では一般市民の個人的な寄附が公益事業を支える一番重要な財源になっていることである。米国の税法(IRC)は、公益活動への寄附者に対して税制上の優遇措置を与えており、これが、グラスルーツ的な寄附をはじめ、寄附行為を促進する上で重要な役割を果たしている。

法的な枠組みからみれば、米国の非営利公益活動の認可と規制と監督は、日本の国税庁に相当するIRSによって一手に行われており、IRSは公益活動を行う非営利組織のライフサイクルの全域にわたって関与する政府機関である。その意味では、米国のシステムは単純で効率的であると言えるが、現在の米国社会においては、非営利活動に対しては規制を極力抑え自由闊達な活動を維持させようとする市民の意識が依然として強い反面、非営利活動に与えられた税優遇処置などの特権が濫用されることを規制する必要性も増しており、IRSの規制機関、監視機関としての役割はその重要性を高めている。元来、IRSは議会の定める法律に基づいて任務を果たす機関であり、IRSの活動は、議会における税法の変化を反映するものである。その観点からもIRSの存在意義は大きいと言える。

今回の調査ミッションで初めて米国の「内国歳入庁」を訪問する機会を得た。米国の官庁のひとつであるから立派なビルに入っているが、内部は至って質素で静かで、オフィス入り口のセキュリティーチェックも事務的な簡単なものであった。会議室に入ると免税局の局長レーナー女史（Lois G. Lerner）以下、数人のスタッフが迎えてくれたが、税務署というイメージからくる厳しさは感じられず、むしろソフトな雰囲気の中で、レーナー局長の説明を聞くことができたのは幸いであった。

内国歳入庁は徴税機関であり、税金を徴収することが主たる任務であるが、その中であって、免税局（Exempt Organizations Division：略称 EO）はどんな仕事をするのか、大変興味の有るところである。このミーティングでは2つの資料が配布された。ひとつはレーナー局長がプレゼンテーションに使用した資料であり、もうひとつは、501条(c)(3)に関するEO発行の資料である。前者は局長のプレゼンテーション資料であるから、免税局の任務は何であるか、免税局としての主張をまとめたものであり、後者は免税局が一番力を入れている非営利公益組織のあるべき姿を示したものである。

目次もなく簡単に綴じられた18頁に及ぶレーナー局長のプレゼンテーション資料の構成をみれば、免税局自身が重要とする役割が明確に示されている。レーナー局長の説明も踏まえながら、米国の非営利組織の制度の特異性をあげ、多少の解説を加えれば次の通りである。

①免税セクターの概要

米国には140万の免税組織があり、うち110万が税法501条(c)(3)に分類される公益活動を行う組織であり、1996年から2006年にかけて前者は36%、後者は69%の成長を遂げたこと、公益セクターの雇用者数は940万人で、米国の総労働人口の7.2%に相当することなど、レーナー局長が誇らしげに説明したのが印象的であった。

免税を受ける組織がいかに順調に拡大し、いかに社会に寄与しているかを、税務署の役人が説明するのは不思議な感じもするが、免税局の任務はその対象とする免税セクターの健全な発展を可能にすることであり、その活動の成果は、このような統計によって評価されるのである。内国歳入庁の主たる業務である徴税活動は、税金1ドルを徴収するのに何セントの費用を要するかによって評価されるが、免税局の場合には、それに相当する数値は存在しない。免税セクターが縮小すれば税収が増えるかもしれないが、免税局の活動の評価は下がるであろう。徴税機関である税務署のなかに免税だけを扱う部門をきちんと備えているのも米国の特徴である。

②税法501条(c)(3)に規定される組織

税法501条(c)(3)に分類される非営利組織は上述のごとく組織数の上で最も多く、免税局の任務にとっては最重要分野である。免税局は、税法501条(c)(3)の資格要件を示し、免税内容を説明すると同時に禁止事項も説明して、一定のルールによって免税特権が与えられること、免税局がその管理に当たることを、まず明確にしている。

米国の非営利組織の活動は税制で規制されるため、さまざまな規定が数値で示されるところ

に特徴がある。例えば、公益活動を行う非営利組織は、プライベート・ファウンデーションとパブリック・チャリティとに区分されているが、この区分は、「民間」か「政府」かの分類ではなく、組織を支える財政的基盤によって分類するものである。パブリック・チャリティは、その組織が受ける財政的サポートの少なくとも3分の1を、政府部門の支援、あるいは、社会一般からの直接・間接の寄附、あるいは、その両者の組み合わせにより調達していることを求めるものである。また、プライベート・ファウンデーションについては、純資産の少なくとも5パーセント相当の支出を行うことが義務付けられている。ここも数値による規制である。

③免税組織に関する税法

税法すなわち内国歳入法（IRC）は議会（congress）が決め、これを受けて、財務省が規制（regulations）を定め具体的実施を進めるが、免税局は免税組織に対して、ルールや手続きを説明し、説明資料や教育資料を提供し、免税に関するガイダンスを与える役割を負っている。

IRSは税務書類の記入方法を含め多種多様な資料を発行しており、非営利組織にとっては、IRSのガイダンスは必要不可欠なものになっている。IRSの発行する資料では、タックスペイヤー（納税者）という言葉は用いられておらず、専ら、カスタマー（顧客）という言葉やステイクホルダーという表現が用いられている。免税待遇を受ける者はタックスペイヤーではないということかも知れないが、税務署からお客扱いされることは米国以外ではめったに無いであろう。

米国の税制は、公益活動を行う非営利組織に対する寄附者には、税法上極めて寛大な優遇待遇を与えている。例えば、パブリック・チャリティに寄附した個人に対しては、課税所得の50パーセントまで寄附金相当額を控除することができる。米国の税制は寄附を促進させるインセンティブになっていると言われるゆえんである。これも米国の伝統のひとつであるが、免税局はこのメリットを「顧客」に伝え、この制度が健全に活用されるように努めているのである。一方、寄附優遇税制の適用を受けるためには、日本流に言えば、寄附者は課税所得を確定申告する必要がある、税務当局はこれにより寄附者の課税所得額を把握できるというメリットを受けている。

税法の変更は、公益活動を行う非営利組織の活動のあり方に大きな影響を及ぼす。例えば、所得税率をフラット化すると、高額所得者にとっては、課税所得から控除できる金額が減少することになる。したがって、寄附者に対するインセンティブが減少することになる。また、相続税を廃止すると、寄附に対するインセンティブがなくなり、非営利公益組織にとっては寄附額が減少するというデメリットが生ずることになる。

非営利公益組織としては、その活動を促進する税制面での立法を求め、不利な立法を回避することが大切である。そのためには議会（議員）に対する働きかけが必要である。ロビー活動には制限があるが、Council on Foundationsなどが立法府に近いところに事務所を構える理由はここにある。

④公益活動（チャリティ）の監視

まず、IRSは公益活動に対する連邦税制の管理当局（administrative authority）であることを明確にしている。このことは米国の場合には税務署であるIRSが非営利公益活動を管理する責任部門であることを意味する。免税局は、チャリティ活動の評価を申請段階と実施段階の2段階で行っているが、後者の場合には、100万を超える非営利組織をチェックすることは実質上不可能であり、毎年限られた数の非営利組織にフォーカスして、さまざまな手段を用いてコンプライアンスのチェックをはじめ個別訪問などによる監視を行うとしている。

英国ではチャリティ・コミッションが行うことを米国では税当局が行っているのである。

3 内国歳入庁と公益性の認定

レーナー局長の資料によると、免税局には、「免税調査部」（コンプライアンス・チェック・監督）、「承認審査部」（免税資格の付与、ガイダンスの発行）、「教育指導部」（免税に関する教育・普及・意識の高揚）という3部門から構成されている。免税局は、総勢838名であるが、「免税調査部」「承認審査部」にそれぞれ461名、355名を配置し、「教育調査部」には10人のフルタイムのスタッフを備えている。免税局のスタッフのうち677名は徴税および税法の専門家であるが、その多くは税法のスペシャリストおよび弁護士である。この体制で免税局は、公益性の認定、監督・規制、および公益性に関する教育を実施しているのである。

免税局の業務のうち最も重要なものは、免税資格申請の受付とその審査である。免税局はワシントンD.C.にあるが、オフィススペースが不足しているため、「承認審査部」はオハイオ州シンシナティ市にある。

この部門の責任者ロブ・チョイ（Rob Choi）氏によると、書類審査で即刻判定可能なものと追加情報が必要なものとが全体の半分を占め、これらの申請には60日以内に判定が行われるが、専門家による本格的審査（full development）を要するものは、判定には3、4ヵ月かかるとのことである。いずれにしても、年間の申請件数は9万件以上あるとのことで、これを355名で処理するには、担当者1人あたり毎週5件程度のスピードで処理しなければならず、審査は準則主義で進められることをうかがい知ることができる。

「承認審査部」が公益性の判断で一番重視しているのは、組織のミッションである。IRSの申請書（書式「1023」）は、理事会が承認した組織のミッション・目的を文章形式できちんと記述することを求めている。また、定款の提出も求めている。税法501条(c)(3)の要件の中で一番大切なものは、その組織がこの項が定める「免税目的」のひとつ、または、ひとつ以上の目的だけに作られたものであり、かつ、その目的のためだけに、運営されるものであることである。この要件に合致しているか否か、すなわち、「組織テスト」に合格しているか否かが、「承認審査部」の判断にとっては第1の要件であるが、この判断は税法に極めて忠実に準則主義によってなされているようである。例えば、IRSは判断の下し方を具体的に示すために、参考資料を発行しているが、それに記された主な例をあげてみると次の通りである。

第1部 テーマ別

例1. 設立関係文書に、その組織は「教育」目的のために設立されたことが明記されている場合、その組織の免税資格は認められるが、その組織が「学校」運営のために設立されたと記されている場合には、当該組織に対する免税資格は認められない。前者の場合には、「教育」は501条(c)(3)に規定された免税目的であり、免税資格が認められるが、後者の場合には、「学校」は501条(c)(3)の免税目的には入っていない。したがって、この組織に対しては、免税資格は認められない。

しかし、この学校が監査（audit）の教育のための学校である場合には、501条(c)(3)の「教育」の目的に該当するため、免税資格が認められる。

例2. 設立関係文書に、501条(c)(3)に規定されている目的以外の目的が含まれてはいるが、明確に（expressly）、501条(c)(3)の目的以外の活動には従事しないことが記載されている場合、免税目的を対象とはしているが、その活動範囲が広すぎることで、すなわち、501条(c)(3)に規定される目的のいずれかに活動が限定されていないため、免税資格は認められない。

同様に、活動目的を「研究」と規定しても、免税資格は得られない。「研究」にはさまざまなものがあり、501条(c)(3)の定める「科学」に属する研究であるとは限らないからである。

例3. 設立関係文書には、必ずしも501条(c)(3)の免税目的を達しない目的が記されている場合、当然ながら、設立関係文書の改訂が必要である。しかし、記載された目的が組織テストの条件を満たしていなくても、501条(c)(3)の目的に明らかに反しているとは言えない場合には、「本書類に記載される他の規定にも『かかわらず』、本組織の目的は、501条(c)(3)に規定される免税目的だけに専ら（exclusively）限定される」という文言を追加することにより、設立関係文書の改訂は不要となる。

例3のケースは、「他の規定にもかかわらず」（notwithstanding）という文言を加えることにより、組織テストに「合格」する方法である。この方法は、「それにもかかわらず条項」（notwithstanding clause）と一般的に呼ばれている。しかしながら、設立関係文書に、501条(c)(3)が禁止している活動、例えば、政治的な活動を行う目的を掲げている場合には、「それにもかかわらず」という文言を加えても、組織テストでは不合格となる。

税法は準則主義に基づいて運用されるべきものであるが、上述の例に見るように、組織テストは税法の規定と表現上の整合性を強く求めていると思われる。判断基準が明確であることは良いことであるが、組織テストはやや拘り定規的な判断がなされている感がある。

4 内国歳入庁と情報公開

税法501条(c)(3)により免税資格を与えられた非営利組織は、毎年税務申告を行う義務があるが、税務申告には「書式990」が用いられる。「書式990」には、その組織の構成および財務状況など、その年の組織の活動状況が詳しく記載される。この「書式990」には、記載され

た内容は「一般に公開」する（open to public inspection）ことが明記されている。したがって、特定の組織の情報、例えば、理事や経営幹部の報酬金額を知りたいければ、IRS に提出された「書式 990」を閲覧することができる。すなわち、「書式 990」は公益活動を行う非営利組織と、IRS をはじめとする規制者、および、社会一般の人々との間のオープンな透明性のあるコミュニケーションを可能にするものである。税務申告内容を公表することにより、情報の透明性が高まり、寄附者の寄附先の選定に役立つだけではなく、一般の人々がその組織の情報に接することにより不具合点が指摘されるなど、コンプライアンス効果が高められるという効果が期待できる。

実際には、閲覧のために国税庁（IRS）に赴かなくても、税務申告された「書式 990」の内容をインターネットで見ることが可能である。しかし、アクセスする先は、IRS のホームページではなく、「ガイドスター」（GuideStar）というウェブサイトである。このサイトは、非営利組織である「フィランソロピック・リサーチ・インク」（Philanthropic Research Inc.）が運営しているもので、IRS に提出された「書式 990」をスキャンした画像を載せている。すでに 100 万件の非営利組織をカバーしているといわれ、アクセス数も多く、ひろく利用されている。

国税庁（IRS）がネットによる情報公開に未着手であったことにビジネス・チャンスを見つけた「ガイドスター」が、インターネットによる情報提供のサービスを実現したのである。この事業化に当っては、フォード財団やヒューレット財団など大型財団が財政的助成を行い、機器の購入からネットワーク立上げまでを支援したと言われている。プライベート・ファウンダーションの助成により、民間の非営利組織が、本来なら政府が行うべき業務を、政府に代わって実行しているわけで、その意味では典型的な米国型の公益活動が展開されていると言えるであろう。ガイドスターは「書式 990」の画像提供だけではなく、入手したデータを加工して、研究者や寄附者（寄附先を選択する人）などを対象に財務分析レポートや組織評価レポートなどを有償で提供している。

レーマー局長によれば、ガイドスター経由で情報公開を行っているのは、経済性だけではなく、IRS のホスト・コンピュータから直接情報提供しないことにより、IRS の情報セキュリティの確保ができるためとのことであった。他方、IRS はネットによる申請や税務申告など、情報の電子化・ネット化には前向きに取り組んでおり、IRS の情報公開のサービス提供が今後どうなるか注目されるところである。

5 おわりに

紙面の関係で、税制や内国歳入庁を中心とした印象記に留まってしまったが、考えてみると、米国の非営利公益活動を終始一貫法的に規制しているのは、内国歳入法典だけであるから当然の帰結かもしれない。

一般に、非営利公益活動が生まれるのは、市場の失敗、政府の失敗によって生じた空間に対して、市民のためのサービスを提供する必要性が高まったことによるとされている。このよう

な空間の出現によって、シビル・ソサエティの重要性が認識されるようになったとも指摘されている。米国の場合には、米国の植民地時代から引き継がれてきた伝統・精神・文化が今日の非営利公益活動の源流になっており、その生立ちは他の国の場合とは異なっている面が多い。

英国では公益性の定義をめぐって、チャリティ法の改訂時期に長い間議論が交わされたが、米国の場合には、公益や公益目的のあり方については、英国の慣習法の影響を受けているが、民法的な法律によってではなく、税金に係わる法律によって非営利公益活動の規制の骨格を作りあげている。税法による準則主義によって公益的活動が規定される骨組みができているわけであるが、それだけに、概念的な理論よりも、コード化による整備の方に力点が置かれている感がある。このコード化の進展のなかで、NTEE コードのように非営利組織による分類方法が国の分類法として採用されるなど、ここでも米国的なアプローチが取られている。

分類上は、非営利セクターは政府から独立した「インディペンデント・セクター」であるが、実際には、政府からの補助金によりパブリック・チャリティとなっているものもあり、政府からの独立性の維持は難しくなる傾向もある。政府から資金的な援助を受けても、オペレーションは政府から独立していることもあり得るが、その事業内容が政府の事業と補完関係や支援関係にある場合には、政府から完全に独立した活動を行うのは困難であろう。

これからの社会では、政府とビジネスと非営利組織が三本柱として相互に独立しているよりも、相互に連携する関係の重要性が、ますます高まると予想される。英国ではコンパクトによって、チャリティと政府の間にいわば公式な関係が形成されており、政府が多額の資金を注ぎ込んでいる。最近の経済環境下においては、米国モデルも同じような方向に進む可能性があると思われるが、日本でも、資金面を中心とする政府と非営利公益組織との関係の重要性と相互協力関係のなかに独立性を確保して行く必要性が高まるであろう。

(網倉章一郎)

<参考文献>

- 網倉章一郎 [2002] 「プライベート・ファウンデーションと公的関与」『21世紀の公益法人と制度のあり方を探る』(財)公益法人協会
- Boris, Elizabeth t. [2006] *Nonprofit & Government*, The Urban Institute Press.
- Fleishman, Joel L. [2007] *The Foundation*, Public Affairs.
- Fremont-Smith, Marion [2000] *Governing Nonprofit Organizations*, Harvard University Press.
- Mayer, J. P. [2007] *Alexis de Tocqueville, Democracy in America*, Happer Collins.
- Salamon, Lester M. [1997] *Defining the nonprofit sector*, Manchester University Press.
- Salamon, Lester M. [1999] *America's Nonprofit Sector*, The Foundation Center.
- Wing, Kennrd T. [2008] *The Nonprofit Almanac, 2008*, The Urban Institute Press.

第2部 訪問記

第1章 GuideStar ならびに地元 CSO 団体

GuideStar, Williamsburg Community Health Foundation, Hospice House and Support Care of Williamsburg, Child Development Resources, Old Towne Medical Center, The Association for the Preservation of Virginia Antiquities

○場 所 : Colonial Williamsburg

○滞在日 : 2008 年 9 月 14 日 (日) ~15 日 (月)

1 訪問概要

ウィリアムズバーグでは 14 日午後、コロニアル・ウィリアムズバーグ歴史地区を視察、その後ウィリアムズバーグ・インの Rockefeller Room で GuideStar 主催夕食会が開かれた。夕食会には Colonial Williamsburg Foundation 理事長の Colin G. Campbell、Nancy Campbell 夫妻、Williamsburg Community Health Foundation 理事長の Kerry Mellette、Peter Mellette 夫妻、GuideStar 創設者の Buzz Schmidt、Betsy Schmidt 夫妻の 3 夫妻が参加して行われた。

翌 15 日にはウィリアムズバーグ・ロッジにおいて、午前 8 時半から午後 2 時まで、GuideStar ならびに地元の主要な非営利団体 5 団体による活動内容のプレゼンテーションが行われた。当日の講師（所属団体）は次のとおりである（プレゼンテーション順）。

Buzz Schmidt (Chief Executive, GuideStar International)

Debra Snider (Vice President, Admin. & Communications, GuideStar USA)

Kerry Mellette (President & CEO, Williamsburg Community Health Foundation)

Linda Taylor (Executive Director, Hospice House and Support Care of Williamsburg)

Paul Scott (Executive Director, Child Development Resources)

David Pribble (Executive Director, Old Towne Medical Center)

Elizabeth Kostelny (Executive Director, The Association for the Preservation of Virginia Antiquities)

Robert G. Ottenhoff (President & CEO, GuideStar USA)

2 プレゼンテーション内容

(1) GuideStar USA 〈1〉

挨拶 : Buzz Schmidt 氏

講師 : Debra Snider 女史

GuideStar USA は、米国内国歳入庁 (IRS) に登録されているあらゆる NPO (非営利組

織)の収支、役員データなどの開示情報をデータベース化し、キーワードで検索できる非営利組織情報公開サイトを運営している 501 条(c)(3)の非営利法人である。

1994 年に創設された GuideStar のミッションは、情報を通じて、非営利活動に「革命を起こす」ことにある。情報公開が進めば、寄附者はより適切に寄附先を決定できるようになるし、非営利組織の側も透明性とアカウンタビリティを高め、かつ資金調達にかかるコストの軽減にもつながる。非営利セクターにこうした適正かつ効率的な資源の分配をもたらすためにガイドスターは創設された。IRS の協力を得て、全米の非営利組織から IRS に提出されている税務申告書 Form990 などの情報をもとに、およそ 170 万の非営利組織の事業内容や財政状況を集約しホームページで公開している。

職員は 40 名を抱え、年間収入は 754 万ドル、支出は 696 万ドル (2006 年現在)。収入の約 7 割は寄附金で、フォード財団、ヒューレット財団、ケログ財団、メロン財団、ロックフェラー・ブラザーズ・ファンドなど 9 財団から支援を受けている。また、ロンドンには GuideStar UK (2003 年創設) 及び GuideStar International (2004 年創設) の本拠があり、国際的な展開が進行中である。現在ではドイツ、カナダ、オランダ、アイルランド、ハンガリー、韓国、南アフリカ、インド、イスラエルが GuideStar システムの導入を検討している。

A Buzz Schmidt 氏の挨拶

昨日は華氏 96 度の暑さの中をウィリアムズバーグ財団による古都再生保存事業の現場視察をされ、夜は同財団理事長 Colin Campbell 夫妻による夕食歓迎会に出席された。また今朝は 8 時半からこのセミナーに参加されるなど皆さん方のエネルギーと熱意に大いに敬意を表する次第である。

このウィリアムズバーグのコミュニティは、それなりにユニークではあるものの、彼らの抱えている課題は他の地域との共通性も多いので、本日の講師のお話は必ず皆さんのお役に立つと思う。

B Debora Snidr 女史のプレゼンテーション

GuideStar は、6 年前に公法協の太田理事長が来訪されたときから (編注: 2002 年 4 月に実施した公法協「米国フィランソロピー・ミッション」)、2 つの点で変わっている。すなわち、①GuideStar USA Inc.への名称の正式変更と、②これに伴うミッションの若干の変更である。後者については、NPO における透明性の促進、効果測定 (いわゆる Assess ではなく Measure) を可能にするようなデータ提供の強調である。これによって、寄附者、助成者、政府機関が必要な情報の入手が可能になることである。

まず、ウィリアムズバーグ郡の概況である。この地域には約 313 の NPO が存在するが、その大多数は小規模な団体である。小規模 NPO とは、年間の収入規模が 2 万 5,000 ドル以下で、内国歳入庁に Form990 という年次報告書の提出義務がない団体であるが、このような小規模団体が、全体の約 47% である。

ウィリアムズバーグ地区は米国における典型的な地方のコミュニティであるが、米国の他のコミュニティとの相違点は、寄附先の第1位が教育機関という点が挙げられる。米国全体では宗教法人が最大の寄附先であり、全米寄附額の34%を占め、教育機関は14%で第2位である。教育機関に続いて大きいのは、Human Resources、Arts & Culture、Philanthropy（各種のボランティア活動）などでこれも特異といえるだろう。

現在 GuideStar のデータベースには、約170万団体のデータが収録されているが、今日の講師を務められる当地の主要5団体のデータをここで実際に検索してみることにする。

（以下、画面により検索方法につき実演説明。一例として、50マイル内に所在する Human Service 分野の団体を検索、さらに税法上の分類、年収規模の順で絞り込みを行い、検索した団体の詳細情報を説明。また、昨年11月に導入されたオンライン寄附に関する新しいサービス画面の紹介があり、昨年11・12月の2ヶ月間で50万ドルの募金実績を挙げた由。）

C 質疑応答概要

Q：サービスを受けられるメンバーについて説明して欲しい。

A：NPO が登録メンバーとなる際、金を出す必要はない。NPO が登録ユーザー(Registered User)として一般的なデータを閲覧するのは無料だが、より一層詳細な情報を入手するためには会員(Members Due Paid)となり、会費を支払う必要がある。

Q：その場合の会費はいくらぐらいか。

A：5日間使い放題の場合は40ドル、1ヵ月間使い放題の場合は100ドル、1年間使い放題の場合は1,000ドルである。

Q：その場合に、両者による入手できる資料量の差はどのようなものか。

A：前者により、個人や小規模団体にとって、必要な情報の95%は入手可能。会費を払って情報を入手するのは、基本的には大手団体が専門的な目的のために利用する場合であって、個人や一般寄附者の場合にはそのような必要性がない。

(Schmidt 氏による追加コメント)

このように、社会の一般の人々に無料で必要な情報を提供することが、GuideStar の重要なミッションと考えている。

もし同様なサービスを日本でも導入を検討する場合には、米国でも同様のモデルはあるが、英国でまったく同様のサービスを無料で提供している例がある。その資金は、計算機能とダウンロード機能を大規模機関に提供して得た対価であり、これを原資として一般ユーザーに無料で情報提供ができるのである。

Q：GuideStar としては団体の組織評価はしないのか。

A：いろいろ検討の結果、GuideStar としては独自の評価は行わないことにした。Schmidt 氏のもともとの理念は、「中立性の重視」であり、GuideStar はデータベースの提供機

関に徹すべきであって、掲載された公表データを基にしてそれぞれのユーザーが評価判断を下すべきであると考える。

Q：なぜ GuideStar は評価を行わないのか。

A：ある団体の活動がよいか、悪いかを判断することは非常に難しい。したがって、一般の人々に無料で必要な情報の提供に徹することにしたわけである。

(2) ウィリアムズバーグ・コミュニティ健康財団 (WCHF)

Williamsburg Community Health Foundation

講師：Kerry Mellette 女史

ご本人は、2002 年に公法協ミッションで当地を訪問した際にも参加された方で、元来 United Way のソーシャル・ワーカーをされていた経験があり、同組織のウィリアムズバーグ支部の CEO のほかに他の NPO にも積極的な関心を持って活動されている当地を代表するリーダーの 1 人である。最初にウィリアムズバーグ地域の NPO 活動の概況が述べられた。

A ウィリアムズバーグ地域の NPO 活動の概況

ウィリアムズバーグは典型的なコミュニティであり、地域内には 300 以上の NPO が存在するが、そのうち年間事業規模が 2 万 5,000 ドル未満で、IRS に毎年 Form990 の提出が不要な小規模団体が約 48% を占めている。事業内容としては、全米の傾向と同様に教育関係の NPO が一番多いが、次のグループとしては Human Services、Arts & Culture、Philanthropy 関連の助成・支援団体となっており、この点がユニークな特徴といえるだろう (GuideStar の検索システムを利用して本地域の NPO の検索を実演)。

NPO はバージニア州においても大きな経済効果を与えており、雇用創出面でも州内で 35 万人が職員もしくはボランティアとして NPO で働いており、賃金総額として約 80 億ドルが支払われている。この分野は州内でも最も経済的成長度の高いセクターであり、年間収入総額 310 億ドル、年間支出総額 270 億ドル、資産総額 670 億ドルに達している。

B ウィリアムズバーグ・コミュニティ健康財団 (WCHF)

本財団は、「ウィリアムズバーグ近郊地域における住民の健康増進」を目的とし、地元の Williamsburg Community Hospital および Sentara Healthcare の事業支援を通じて本目的の達成を図るために、1996 年 9 月に当初の拠出金 1,900 万ドルで設立された。その後、2002 年秋に両事業が合併、その際 2,300 万ドルが追加拠出され、さらに 2004 年に私的独立財団 (Private Independent Foundation) としての IRC501 条(c)(3)による免税資格の認定を受けた。

使命：「質の高い健康サービスへのアクセス強化」と「責任ある医療行為の推進」を通じて、

ウィリアムズバーグ近郊および周辺地域における住民の健康増進を図ること（2008 年秋改定）

資産：約 1 億 4,000 万ドル（Human Services 分野で州内トップ 10 の 1 つ）

運営：理事会メンバー 21 名、全員無報酬、職員数 10 名

事業活動としては、現在、助成、教育、能力開発（Capacity Building）を行っており、創設以来 11 年間に総額約 3,200 万ドルをコミュニティの医療関係 NPO に助成しているが、助成上の重点エリアは、①予防医療、②Primary Care（一次医療）、③高齢者の健康維持、④地域健康イニシアチブなどである。また、毎年 Health Care Heroes の表彰も行っている。また、無保険者・自己負担分支払不能者への医療の提供については、そのような患者を低料金ないしは無料で診療を引き受けるような各分野の専門医のネットワークを持ち、そのネットワークに紹介するサービスを行っている。さらに、行政とは定期的に会合を持ち、政策立案につき必要な助言も行っている。

現下の課題は、下記の通り。

(1) 成果の評価

助成者として成果評価は耳が痛い、理事や外部への説明には必要不可欠。成果分析には、時間・資源配分・費用・労働力などにおいて手間がかかるが、助成決定には不可欠。

(2) 米国における不景気の影響

いずれこの NPO も財源獲得に苦労している。これは助成者側も同様である。

(3) 65 歳以上の高齢者の慢性疾患対策（長期的医療サービスの提供）

日米共通だと思うが、糖尿病・がん・肥満の慢性疾患患者への対策が大きな問題。ホットラインの提供、定期的な会合の実施、予防策等に関する為政者への助言などがあるが、この分野については、現在、NPO が最も必要とされる時期であると考えている。

（3）ウィリアムズバーグ・ホスピス

Hospice House and Support Care of Williamsburg

講師：Linda Taylor 女史（30 年以上の Non-Profit Health Care について現場実務、理事、寄附者など様々な立場で関係してきた）

コミュニティにおいて回復の可能性のない末期患者およびその家族・友人に対して、ボランティア（素人・専門プロを問わず）による家庭訪問等を通じた介護支援や精神的救済のサービスを無料で提供することを目的として 1982 年に設立され、26 年間この使命は変わっていない。

地元の募金活動で得た 100 万ドルおよび物品の現物寄附を元に、2004 年 7 月に 4 床の Hospice House を開設し、スタッフにより 24 時間体制の短期居住サービスを無料で提供している。この「無料サービス」を提供するための運営費用は、すべて寄附や助成金、ボラン

第2部 訪問記

ティアによる無償のサービスによりまかなわれている。年間予算は100万ドルを若干下回るが、そのうち個人からの直接の寄附や遺贈が約3分の1、行政や他からの補助金・助成金が約3分の1、募金イベントや企業からの協賛が約3分の1となっている¹。

サービス内容は、個人の尊厳や多様性・信条・ライフスタイルを尊重することを原則として、下記のサービスをウィリアムズバーグ近郊地域（2郡1市）に居住する（自暴自棄で自身や他人に危害を及ぼす危険性のない）終末医療患者とその家族に下記のようなサービスを提供している。職員としてフルタイム換算16人が働いており、2008年度1年間で313人の患者、1,000人以上の家族に無料サービスを提供しており、従事しているボランティアは260人以上である。

(1) 家族の負担軽減のための一時的療養サービス（Respite）

自宅訪問による看護・相談・カウンセリング・介護計画作成の他に、頼まれ雑用・話し相手・付き添い外出や一緒にTV鑑賞やゲーム遊びなども行うサービス（通常、介護ボランティアは毎月25から30件の家庭を担当）

(2) 短期入所ないしは24時間滞在の終末ケアサービス（End-of-Life Care）

(3) 患者とその家族の心のケアをする専門家（Chaplin）による精神的救済サービス

(4) 近親者や親友との死別に対する精神的支援サービス（Bereavement Care）（これには、逝去後13ヵ月にわたる遺された家族に対するフォローアップのプログラムを含む）

一方では、介護ボランティアの教育・育成にも力を注いでいる。コミュニケーション技法（特に話を聞いてあげること）の習得や患者・家族の抱える医学的問題のみならず感情的・心理的・社会的な諸問題に関する対応方法などを中心とした教育訓練を行うが、専門的な知識や経験の持った元看護師などの他に、重篤な近親者の介護経験を有する者が多い（本団体が発行している終末医療患者に関与する者に対する基本的な対応の心構えを説いたパンフレットは、極めて平明かつ実際的なアドバイスで感銘を受ける点が多い）。

なお、他の医療関係団体とも協働しており、州ホスピス協会や全米のホスピス組織のメンバーでもある。現在直面している主要な問題は、下記の通り。

(1) 不景気の中での毎年100万ドルの運営資金の調達

(2) 24 hours; 7 days サービスの提供のための良質のスタッフ（特に経験のある有資格者）の確保

(3) 慢性疾患（Chronic Diseases）の増大（要サポート傾向の予測困難）

(4) 直接関係はない問題を含め、行政に対する共働の働き掛け（例えば、高齢者対象の

Medicareの填補内容削減問題、若年者に対する救急医療問題など）

¹ ただし、基本的な医療治療に要する費用そのものは、患者本人による何らかの医療保険によりカバーされることが条件となっている模様で、要は医学的治療以外の個別のニーズに応じた支援サービスが中心の様子。

(5)今年の大統領選の影響

(4) Child Development Resources

講師：Paul Scott 氏（8年間の行政経験あり）

本法人は、ウィリアムズバーグ近郊地域における乳幼児（3歳未満）に対するサービスの提供ならびに幼児期の健康に関する専門家の養成を目的として1966年に教会関係者が中心になって設立された民間非営利団体であり、42年間通常の学校教育に適応するのが難しい子供たちの救済活動を行っている。1973年最高裁判例により、問題を抱えた子供たちに対する一般の公的教育の義務化が明確になったが、ダウン症などの言語障害や身体障害を持ったゼロ歳から3歳までの乳幼児期における初期対応が特に重要である。近年、低所得者層、アルコール・薬物中毒患者などの親からの発達障害を持った子供たちの増加が社会問題化している。

（活動内容）

- ・乳幼児に関する疑問や心配を持つ親たちへの相談・助言
- ・身体障害や発育障害を持ち、経済的環境・その他により社会的に落ちこぼれる可能性のある乳幼児やその家族に対するサービス
- ・幼児期の健康に関する専門家の育成・現場教育

職員数は、現在常勤65名、パート15名で、年間1,000人以上の乳幼児とその家族にサービス提供している。年間の運営費は約600万ドルであり、その財源としては国からの補助金41%、寄附22%、地方団体からの支援17%、Training Serviceなどの事業収入9.5%となっている。

また、地元や全国の他のNPOとの協働や大学への訓練プログラムの提供（州内のみならず、ケニアやウクライナなどの海外を含む）も行っている。

なお、現在抱えている課題としては、下記の通り。

- (1)持続的な資金獲得戦略
- (2)スタッフの獲得と質の維持
- (3)長期的なスタッフの雇用維持
- (4)最近のガソリン代の高騰（提供サービスの95%は受益者の自宅への訪問）
- (5)最近の洪水による施設の被害と約30万ドルの復旧費用の捻出

さらに最近の政府から助成プログラムとして約100万ドルの案件が2件、また州からの助成プログラム案件が3件ある。大統領選の影響については、共和党の女性副大統領候補の子供さんがダウン症であることから、このような発達障害を持つ子供たちの問題が注目される

ようになったことがあげられる。

(5) Old Towne Medical Center

講師：David Pribble 氏（31 年間医療関係に従事してきた経験あり）

1993 年にいわゆる官民共同事業方式（PPC：Public-Private Partnership）により設立された、地元ウィリアムズバーグ近郊地域の 2 郡 1 市で Primary & Preventive Care (P.P.C.) の医療サービスについて患者の収入に応じた額の費用請求をするボランティアによる医療機関で、各科の診療のみならず、健診・医療相談・予防接種の他、地域福祉支援活動なども行っている。特に、民営健康保険中心の米国における深刻な社会問題である「無保険患者²の診療」を引き受ける点で、社会的サービス面における活動意義は大きい。

本医療センターの使命として、「医療費支払い能力の有無にかかわらず」、患者に対して適切な初期医療を提供することであり、バージニア州内のモデル医療施設として認定されている。なお、歯科の診療予約や専門医の診察には、最低 10 ドルの支払いは必要。また、地元 2 郡 1 市以外の居住者（受診者の約 5%）については、診療費用の全額が請求される。昨年のサービス提供者は 13,500 人で、その内訳として子供 21%、一般成人 70%、65 歳以上の高齢者 10%となっているが、高齢者に無保険者が多い。

収入源は、助成財団等からの支援 32%、地元 3 地域の地方自治体 26%、事業収入（保険制度からの填補や患者自身による支払い；支払可能な患者から収入能力に応じた Sliding Scale 方式により請求）20%、地元コミュニティからの支援（例えば、毎年 4 月に開催されるチャリティ・ゴルフトーナメントなど）15%などである。また、未熟児、歯科診療、肥満などへの対応治療には地元 3 病院からのサポートを得ているほか、他の地元 NPO との協働は非常に有意義であるが、連邦政府からの補助金は一切もらっていない。現在、フルタイム換算 27 名の職員と多数のボランティアの医師、歯科医師、看護師により、毎月 600 時間以上のサービス提供を受けているが、これによって上記のサービスが可能となっている。

現在この地域では、慢性疾患患者の増大が問題となっており、2 年前からセンターの患者 150 人への対策プログラムを開始し、8 人から 10 人の患者をグループ化して相当の成果をあげている。

現下の課題としては、以下の諸点がある。

- (1)不景気の中で引き続き Fund Raising 面における現状の維持
- (2)募金目標額の達成
- (3)医者関係の専門家のリクルート

² 全米で 4,700 万人以上の国民が健康保険を一切持っていないといわれ、この種の無保険者は緊急時にもたらひ回しや後回しにされたり、一旦緊急状態を脱すると直ちに退院を余儀なくされることが多い。この地域の人口は約 13 万 3 千人であるが、そのうち多くの住人が無保険者であるとの説明あり。

収入が一般医療関係の水準の半分以上につき、よほどの使命感がないと駄目。

なお、製薬会社が薬品を値引き価格で提供してくれるのも大きなサポート。

(4) バージニア州の3つの郡からの支援策

特殊なプログラムについては支援を得ることが可能であるが、一般的な支援が欲しい。

(6) バージニア遺跡保存協会 (APVA)

The Association for the Preservation of Virginia Antiquities

講師：Elizabeth Kostelny 女史（20年間スタッフとして働いているベテラン）

1889年リッチモンドにおいて創設され、米国における最初の州規模の史跡保存活動を行ってきた由緒ある団体で、バージニア州憲法 11 条の精神を使命として、英国その他のナショナル・トラストと同様な活動を行っている。現在、バージニア州内の各地で 165 箇所の史跡保存・博物館運営（そのうち 6 ヲ所は国定史跡）を行ってきたが、過去 15 年間最も力を入れているのは、米国発祥の地 James Towne（米国における最初の恒久的な英領植民地）の 400 年前の砦や街の遺跡の発掘である。その結果の調査研究から、初期植民地文化を伝える数々の遺物のみならず、1 万年以上前に人類がその地に生活していた痕跡があることなども発見されている。

2007 年には James Towne 入植 400 年記念行事が行われたが、来賓にはブッシュ大統領に及ばず、英国からエリザベス女王ご夫妻が出席、世界各地のメディアが取り上げ、年間 400 万人以上の来訪者があった。この記念行事に関連して目標総額 5,500 万ドルの記念募金キャンペーンを行っているが、既に 87% は個人・行政・企業・公益法人などからの募金獲得済で、100 万ドルを超える大口寄附者には 7 個人家族、1 公益法人およびバージニア州政府となっており、それ以下のランクでも助成財団に伍して個人の比率が高い点は米国の地域における寄附文化の特徴を示している。

現下の最大の問題は、従来年間経費約 460 万ドルの 4 分の 1 はバージニア州政府の補助金によりまかなってきたが、2000 年以降行政からの助成が削減され、他の団体との競争的評価を得なければならないことであり、そのため総収入の 3 分の 1 以上を占める事業収入の増加の努力を行っている（例えば、いわゆる博物館グッズやみやげ物の販売、農地不動産投資など）。なお、総収入の 3 分の 1 は寄附金であるが、これは個人が中心で、その他に財団・行政からの支援があるが企業からの寄附も若干ある。資産運用収入は、残りの 3 分の 1 以下である。また、観光客対象の事業収入拡大については、米国国民の旅行パターンの変化に対応する必要があるので、学校の先生たちへの資料提供サービスやエコ・ツーリズムによるツアーの勧誘などに留意している。他団体との協働については、マーケティング、資金調達、観光客サービスの各面で行われており、例えば、経験豊かなスタッフの募集、財務運用責任者の共同雇用、地元ボランティアの共同雇用などの例がある。

現在取り組み中の問題としては、①高額の基本財産 (Endowment) の強化、②保存事業

第2部 訪問記

関係団体のリーダーシップの発揮（小規模 NPO の支援）、③行政との協働（特に、指定地区における地域開発の進展）があるとの説明であり、最後に自分達の団体の 120 年にわたる活動の成功要因としては、理事のリーダーシップ、時代変化に対応したオープンな姿勢、他の団体との協働などが挙げられた。

Q：各団体があげている課題に人材の確保（Work Force）と行政からの補助金の削減に伴う資金確保（Fundraising）があるが、このような共通の課題に地域の団体が共同で連携して解決に取り組む動きはないのか？

A：確かにこれは各団体が直面している 2 大課題である。医療関係者に関する人材の確保については、地元商工会議所を通じて行った例があると思う。なお、一般に資金獲得のための募金キャンペーン・イベントを共同で行うことはある。

Q：本日の日本側参加者には助成財団関係者が多い。先ほど貴財団の評価の問題に触れられていたが、誰にどのように評価されるのか、また財団側としてそのような評価の結果をどう受け止めているのか。

A：第三者からの評価は歓迎する。活動の効率性などにつき、財団の理事たちは説明責任について非常に関心が高いので、自己評価ではなく、第三者機関による評価は非常に有意義と考えている。

Q：このような評価機関は、Form990 だけで評価しているのか、それとも追加資料の任意提出を求めているのか。

A：評価機関が、追加資料を要求してくる場合は少ないが、自分たちとしては州の司法長官に任意に（Voluntary）に財務関係・その他の運営状況に報告書を提出している。機会あるごとに、各種の資料やデータを積極的に公表することによって社会一般の理解と支援を得たいと考えている。最近、各種の団体が積極的に自己評価を行う傾向が出てきている。

Q：各団体とも、専門性の高いスタッフの獲得維持に苦労しているようであるが、解決策はあるのか。

A：もし日本で、スタッフの獲得や募金活動についてよいアイデアがあれば、是非教えて欲しい。

（7）GuideStar USA 〈2〉

講師：Robert G. Ottenhoff 氏

同氏は、初代理事長 Buzz Schmidt 氏の後を継いで 2002 年に 2 代目理事長に就任。前職は、PBS（公共放送サービス）の COO であり、日本の NHK などとも関係が深かった由。現在、GuideStar は本部事務所を従前のバージニア州ウィリアムズバーグから首都ワシントン D.C.に移転しており、本人はワシントン D.C.から当日往復参加した。

冒頭提出の当方参加メンバーによる下記の関心事項については、30 分の講演時間の制約により必ずしもすべて言及されていない。

- (1) 寄附のサイトへのシステム上の入り方
- (2) システム開発の方法、委託先、開発費用、開発上の問題点
- (3) システムの開発コスト、維持コストに関する資金調達
- (4) 会費を支払う会員に提供される（有料）サービスと、一般ユーザーに無料提供されるサービスとの内容上の差異

以下、Robert G. Ottenhoff 氏によるプレゼンテーションの内容である。

I. 使命

「情報提供を通じたフィランソロピーと非営利活動実務の改革を図ること」であり、このような情報提供が透明性を向上させ、一般利用者が寄附に関するよりよい意思決定を行うことができるようになり、結果として公益的な寄附文化の促進に繋がるものである。このような使命の達成度合いについて、毎年皆で検討している。

II. 活動環境

(1) 寄附状況

- * 501 条(c)(3)免税団体総数：1,064,191（2006 年）、1996 年の約 1.7 倍
- * 全米寄附総額の変遷（1967～2007）
- * 2007 年全米寄附総額：約 3,060 億ドル（内訳；個人 74.8%、助成財団 12.6%、遺贈 7.6%、企業 5.1%）

上記のような急速な免税対象団体の増加により、全体の 4 分の 3 を占める個人の寄附者は一体どこに寄附するかを選択上のジレンマに直面する。したがって、個人・企業・その他の色々なユーザーのそれぞれのニーズにあったサービスが提供できるかが課題である。

(2) フィランソロピー寄附の動向変化

- (1) 人々が寄附を行う時期は、例えば遺贈において、従来は人生の晩年に行われることが多かったが、現在は、人生のあらゆる段階において行われる傾向にある。
- (2) 寄附のチャンネルについて、従来は、主として財団経由で寄附が行われていたが、現在はチャンネルが多様化し、財団はひとつの選択肢に過ぎない。
- (3) 従来は、寄附金による支援の形態が主であったが、現在は寄附金以外にも、投資や契約締結など多様化している。

第2部 訪問記

(4)受益者との関係について、従来はつかず離れずの距離感を維持していたが、現在はパートナーとして直接関与するケースが増えている。

(5)支援結果への関心も高まっている。従来は、善行に対する満足感のみを求める寄附者が多かったが、現在は支援の効果を判断する寄附者が多い。

(3) インターネット普及の影響

(1)従来、情報の入手経路は、新聞やテレビ等のマスコミ経由であったが、現在は紙媒体のウェイトが低下し、直接インターネットにより情報を入手する人々が増えている。

(2)インターネット普及により、社交や買い物の場所であったショッピング・モールにも変化がある。人々はインターネットを通じて買い物をするようになり、購買行動が変化している。

(3)情報の伝播経路にも変化がある。従来の郵便や電話等による口コミから、インターネットによる伝達が主流となっている。

(4)寄附金の支払方法も変化がある。従来は、小切手の振り出しによるものが多かったが、現在はインターネット募金の支払などが増えている。

(5)寄附の意思決定の要素にも変化がある。従来は専門家の意見を尊重し寄附を行う人々が多かったが、現在は友人の意見を尊重して寄附を行う時代になっている。

(4) 顧客の「データ」に対する期待内容

(1)正確性

(2)包括性

(3)分類基準上の統一性

(4)最新性

(5)信頼できる独立の第三者機関による管理運営

(5) 顧客の「ウェブサイト」に対する期待内容

(1)分かりやすく、使いやすいこと

(2)Internet Explorer、Firefox、Safari の各ブラウザの最新バージョン（ないしは、そのひとつ前のバージョン）の完全なサポート

(3)ユーザーが普段使用しているメールや警告画面が使用できること

(4)コンテキストに対応したヘルプ画面とオンラインによる個別指導

(6) 顧客の「検索機能」に対する期待内容

(1)アクセスの迅速さ、色々な機能を具備した実効性（powerful）

(2)Google 社と同様なスタイル

(3)（Form990 の画像を含む）様々なデータの検索可能性

(4)個別ユーザーによるデータ・タグの可能性

(5)検索条件の変更、指定、保存の可能性

(7) 顧客の「検索結果」に対する期待内容

(1)クリックにより深く絞り込めるフォーマット

(2)グループ分け (grouped) や分類 (sorted) 作業の容易さ

(3)傾向把握や比較分析可能なフォーマットの形式で提供されること

(4)3次元グラフや図表による立体的な表示

(5)ズーム機能を持った住居区分地図 (Geocode) 高密度のデータ表示

(6)複数の異なった情報源によるデータの複合化の可能性 (Mashup)

III.提供されるデータ・サービスの内容

(1) 取り組みの焦点

(1)データベース

*非営利団体に関する入手可能なあらゆるデータの集約

AA ベストな内容

BB 使い易さ

(2)異なった利用者による異なった利用方法への対応

AA 無料の簡易版による公益的サービスの提供

(98%のユーザーは、お金を払わずに一般的な情報を入手可能。)

BB 専門家による活用を意図した有料による実効性の高いツールとサービスを提供するプレミアム・サービス

提供サービスの内容としては、例えば下記のものがある。

①ダウンロード・サービス：毎月 5,000 件までエクセルにダウンロード可能

②チャリティ・チェック：当該団体が様々な要件を満たしているかのチェックが可能

(2) 想定される利用者

(1) (利用者層) 専門的な助成団体、サービス供給者、個人、非営利団体の役職員、公務員、メディア、研究者

(2) (予想利用者数) 約 900 万人

(3) データの入手先と構成

適切な入手源から適切なデータの入手の確保が重要。長期的には、IRS よりも NPO から直接多くのデータの入手を狙う。そのためのインセンティブとして下記のすべてを収集する方向で行っている。

第2部 訪問記

(1) IRS から入手する公的データ

現在良好な関係を維持しているが、IRS から入手できるのは NPO が提出する Form990 のハードコピーであり、これをデジタル化する際の費用が膨大なこと、また各 NPO が提出するデータ自身を統一的な基準で整理することが大変であることが問題。

(2) 非営利団体から自発的に提供されるデータ

(3) 大規模非営利団体の利用者からのデータ

(4) 協力財団から入手するデータ

(5) 第三者機関により認証された (Accreditations) データ

(4) データの品質

(1) 適時性

(2) 正確性

(3) 信頼性

(4) 実用可能性 (actionable) ⇒ それをもとにユーザーとしてアクションを起こすことが可能なデータという意味。

(5) 対応手順—問題発見—

要求事項に関する情報収集第1段階は、問題発見である。

「相手は何が必要なのか」「GuideStar としては、どのように手助けできるのか」という点に留意して、次に掲げた方法による対応を行っている。

(1) 第三者による調査

(2) 顧客に関する調査・インタビュー

(3) 見込み客に関する調査・インタビュー

(4) 顧客諮問委員会での検討

(5) 顧客訪問

(6) 勝敗 (Win/Loss) による選択決定

(6) 対応手順—解決方法の検証—

要求事項に関する情報収集第2段階は、問題解決方法の検証である。

先方の抱えている業務上の問題に対して、真に適合し問題解決に有用な情報としてユーザーが評価してくれるかに留意して、次に掲げる方法により対処している。

(1) 顧客に関する調査・インタビュー

(2) 見込み客に関する調査・インタビュー

(3) 有用性 (使い勝手) に関する研究部門設置

(4) 選択・結合分析の実施

以上の結果に対し、顧客諮問委員会による検討を行う。

Q：さきほど、長期的には IRS よりも NPO から直接多くのデータを入手するようにしたいとの説明であったが、そのためのインセンティブは何か？

A：いろいろなインセンティブを工夫している。とにかく、下記のような情報をすべて収集する方向で努力している。

例えば、

- ①IRS による免税資格認定通知書
- ②年次報告書
- ③監査済みの財務諸表
- ④事業プログラムの詳細な資料
- ⑤現行の役職員名簿
- ⑥役職員に関する情報
- ⑦理事によるガバナンス、経営管理の実務方針
- ⑧内部監査報告書 (Reviews)
- ⑨写真類
- ⑩ビデオ類
- ⑪その他

Q：NPO 側は積極的に任意の追加情報の提供に協力してくれるのか？

A：積極的に協力する理由としては、結果として寄附が集まるということがある。特に大規模な寄附を求めている団体は非常に協力的。したがって、GuideStar としても、このような大規模な 100,000 団体につき十分なデータ整備を目標としてスタートした。また、情報提供に協力的で透明性が高い団体は、データベース上で認証マークがつけられる。また、ユーザーから寄附をした結果についての見解を求める第三者レビュー (Third Party Review) も行っている。

Q：任意追加情報については、統一的な照会フォームを使用しているのか？

A：特にそのようなフォームは利用していない。

Q：ウェブ上のデータの更新頻度は？

A：3 ヶ月に 1 回は NPO に記載データの更新の必要性を問い合わせしており、その回答結果についてはデイリー・ベースで更新作業を行っている。

3 感想

今回の米国訪問調査では、ワシントン D.C.、ウィリアムズバーグ、マウントバーノン（バ

ージニア州)を訪問した(マウントバーノンは選択制)。「アメリカは……」と十羽一からげない言い方はできないのはもちろんであるが、その危険を敢えて少しだけおかしていえば、今回の調査では、アメリカ合衆国の原点、及び NPO 先進国としてのアメリカの一端を垣間見る思いがした、と率直な印象を記したい。アメリカ合衆国という国には、自分たちが作ったというスピリット、熱気が残っている。日本の場合は、日本国は最初からそこに「ある」「あった」という認識、意識が圧倒的に強いのではあるまいか。

コロニアル・ウィリアムズバーグを見学したおりに、コロニアルのガイドが「我々は反逆者の末裔である」という言い方をした。祖国、イギリスに反旗を翻し、国づくりを祖先が行い、また子孫である彼らも行っているという精神が息づいていると感じた。

マウントバーノンは「建国の父」、ジョージ・ワシントンが過ごした邸宅、プランテーションである。現在は、民間の非営利団体の支援により運営が行われているが、ここで最初に入るところが「フォード・オリエンテーション・センター」という建物である。ワシントンの若い英雄時代を紹介する約 20 分の映画が上映されている。イギリスから独立を勝ち取る過程がアクションシーンも盛り込まれ、リアルに表現されている映画だった。アメリカ人が見れば自分たちの祖先が国を作ったのだということを身近なこととして思い起こすのではないだろうか。ジョージ・ワシントンはこの敷地の中にある墓地に、妻マーサとともに埋葬されている。「建国の父」のお墓が農園の片隅にあり、間近に接することができる国なのだということにも新鮮さを感じた。

アメリカでは自治体でさえ自分たちの意思で設立することができる。「アメリカの自治体はその存立の基本からして市民団体に近似している。すでに作られているのではなく、市民が自らの自由意志で結成する」ことができるのだという³。行政をあてにしない。待っていては状況は変わらない。声を上げなければ理解されない。声を上げてわからなければ自分たちでやってしまう。それがノンプロフィットセクターの醍醐味であり、自治体は NPO のバリエーション、あるいはまた NPO が自治体のバリエーションなのだともいえるのかもしれない。今回はワシントン D.C.、ウィリアムズバーグと、場所的にはいわば都会と田舎、世界をリードするアメリカと古い時代のアメリカ、対照的な地域の民間非営利団体を訪問したわけだが、活動の精神はいずれも自主自律のスピリットが根底にあることが伺われた。

我々調査団が訪問したときはちょうど大統領選の真っ最中で、リンカーン記念堂の前の広大な広場(マーチン・ルーサー・キング牧師が 20 万人の聴衆を前に「私には夢がある…」という有名な演説を行ったところ)には、自分たちが支持する候補のプラカードを持って思い思いに集まってきており、集会を行っていた。アメリカ人にとっては、アメリカという国家さえも自治体の延長であり、自分たちが作り上げていくもの、ひとつの巨大な NPO という感覚なのかもしれない。

(金沢俊弘・長沼良行)

³岡部一明 2001「アメリカの自治体制度」『東邦学誌』第 30 巻第 1 号

ウィリアムズバーグでの出会い

今回訪れたウィリアムズバーグでは、忘れがたい3つの出会いがありました。

まず、サルスベリの一花繚乱・斉放ぶりです。歴史地区を案内してくれたお嬢さんに、この木なんの木と聞いたら、クレ・マーとかなんとか聞こえたもので、ウィリアムズバーグ・インのショップで“Plants of Colonial Williamsburg”という図鑑を見つけ、それらしきものを探しますと、Crape Myrtle という英名でカラー挿絵と説明書きが載っていました。日本では樹肌に着目して猿滑りですが、こちらでは花が crepe に似ているからのようです。もともと、お菓子のクレープではなく、ちりめんのように表面を縮らせた織物からきているとのこと。1790年代にフランスの植物学者 Andre Michaux が、初めて米国南部にもたらしめました。ジョージ・ワシントンは、外国の友人や崇拜者から珍しい植物の寄贈を受けていましたが、1799年に東インド諸島からこの木を送ってもらったという記録があります。Andre は様々な植物や種子を持ってマウントバーノンを訪ねていますので、ひょっとしたらこの2人は、Crape Myrtle について歓談していたかもしれません。毎夏、家の庭に咲くサルスベリを見るにつけ、この地やワシントンの植物好きを思い起こすことでしょう。

2つ目は、17世紀の英国の有名な庭園師・植物収集家 John Tradescants のことを、この植物図鑑の人物紹介欄で再見したことです。父子同名で、2人とも国王チャールズ1世の庭園師として活躍しました。父の方は、5年前にフィリップ・グレゴリーの“Earthly Joys”と題する伝記で知り、それ以来、彼のファンになっていますが、息子の方はあまり知りませんでした。父は、オランダ、フランス、ロシアには足をのばしていますが、新大陸には行っていません。ところが、この図鑑によると、息子の方が1637年、1642年および1654年の3度にわたりバージニアを訪れ、植物を収集しています。息子は、サラセニア・プルプリアという食虫植物をバージニアから英国に持ち帰った人としても知られています。これを機に父子の冒険譚にうつつを抜かしそうです。

もうひとつは、ウィリアムズバーグ・コミュニティ財団のナンシー・サリバン専務理事に会えたことです。出発前のEメールは何度出しても届かなかったのですが、夕食会で出会った方々のご尽力で、彼女と翌日、親しくランチを共にすることができました。創立1999年、資産230万ドルの財団ですが、理事の皆さんが寄附者を紹介してくれるので、基金寄附は順調に伸びている、とのことでした。運営で困ったらお互いに相談しあうウェブサイトがある、といってそのアドレスを教えて頂きました。1ヵ月前にドイツのコミュニティ財団の一行が来て情報交換をしたとも。ああ、コミュニティ財団のお仲間が世界各地にいてありがたい、と心底思いました。

(堀川浩介)

第2章 インディペンデント・セクター

Independent Sector

○訪問日時：2008年9月16日（火）9：20～11：30

○面談者：Patricia Read (Senior Vice President)

James Siegal (Vice President, Nonprofit Sector Programs and Practice)

Nadine Jalandoni (Director, Research Services, Emerging Issues and Strategic Initiatives)

Michael Connor (Director, Organization Effectiveness, Membership)

1 団体概要

現在、米国には個人やコミュニティの生活を改善するために活動する140万と推計される公益団体、民間財団、宗教的組織がある。これらの組織はひとまとめにして「インディペンデント・セクター（独立部門）」と呼ばれ、企業や政府とは明らかに異なる独自の役割をもっている。組織としてのインディペンデント・セクター（以下、IS）は、米国内および海外において公共的な活動に携わっている公益団体、財団、企業寄附プログラムのために指導的な役割を果たしているフォーラムで、1980年に設立された。

そのビジョン（目標）は、活発な市民、効果的な組織、活気ある社会のための、正義ある包摂的な社会と健全な民主主義を目指すことである。またミッション（社会的使命）は、非営利コミュニティを指導し、強化し、活発にすることによって公共的な活動を発展させることにある。自立性、相互関係性、包摂性と多様性、社会的正義、透明・誠実・説明責任、運営上の卓越性の6つ価値観を大切にしている。

2007年年次報告によると組織概要は下記の通り。

- ・ 年間収入：8,065,249ドル（1ドル100円として約8.1億円）
- ・ 年間支出：6,707,965ドル（1ドル100円として約6.7億円）
- ・ スタッフ：45名（President and CEO, Senior Vice President, Vice President 6名を含む）

2 訪問先プレゼンテーション内容

A ISの概要と非営利セクターの概況（Nadine Jalandoni 部長よりPPT映像を用いて）

①インディペンデント・セクターについて

- ・ 米国内および海外において公共的な活動に携わっている公益団体、財団、企業寄附プログラムのために指導的な役割を果たすフォーラムである。
- ・ 1980年、米国社会において非営利活動を効果的かつ能率的に推進し、公益寄附とボランティア活動を育成するために設立された。
- ・ 600以上の指導的な全国レベルの非営利組織による超党派的な連合体で、会員の構成は、

公益団体 63%、財団 28%、企業社会貢献部門 9%。

- ・ 2007 年報告によると会員数は下記の通り。

ゴールド会員	20 (フォード財団、ロックフェラー財団など)
シルバー会員	20 (ユナイテッド・ウェイ・オブ・アメリカなど)
一般会員	609 (AARP、メトロ美術館、YMCA など)
- ・ 収入の構成は、会費 41%、助成金および寄附 30%、参加費 16%、投資収入 12.8%、出版収入 0.2%。
- ・ 主な活動領域は次の通り。
 - セクターに影響を及ぼす規制に対して政策提言や責任ある発言をすること
 - 倫理・説明責任・透明性を推進すること
 - 効率を高め、よりよき実践を行うこと
 - よりよきコミュニケーションによってセクターの社会的理解を深めること
 - 国際的な市民社会を支援すること
 - コミュニティにおけるリーダーシップを発揮し、多様性と包摂性を進めること
 - セクターに効果を与える新しい傾向や出来事をはっきりさせること
 - 委員会や特別会合や年次大会を通じて公益セクターにとって有用な「出会いの場」を提供すること

②米国の非営利セクターに関する簡単なデータ

- ・ 140 万を超える公益団体と財団が存在する。
- ・ この多様なコミュニティには以下のものを含む。
 - 芸術、文化、人文科学関係の組織
 - 教育・研究機関
 - 環境グループ
 - 健康サービス提供組織
 - 人間サービス提供組織
 - 国際問題
 - 公共的・社会的利益グループ
 - 教会を含む宗教組織
- ・ 公益団体の数は過去 15 年で倍増した。
- ・ 非営利コミュニティは約 1,290 万人を雇用している。
- ・ 2005 年に IRS (米国内国歳入庁) に報告された総支出は約 1.4 兆ドル (約 140 兆円)。
- ・ 総資産は 3.4 兆ドル (340 兆円)。
- ・ しかし、多くの非営利組織は小さい—70%以上の団体は年間支出が 50 万ドル (5000 万円) 以下と報告。

③非営利コミュニティの推定収入源

- ・ サービス対価 38%、政府支出 31%、公益寄附 20%、その他 11%。
- ・ どの財源が主となるかは、活動分野によって異なる。宗教関係は寄附、社会サービスは政府補助、美術館や大学は事業収入（入場料や学費）が主な財源。
- ・ 2007 年の公益寄附金総額は 3,064 億ドル（約 30 兆円）で、その構成比は、個人 74.7%、遺贈 7.6%、財団 12.6%、企業 5.1%。
- ・ 2001 年の年齢階層別世帯寄附額とその所得比は下表の通り。世帯収入に対する世帯寄附額の比率は年齢が上がるほど高い。

年齢階層（歳）	世帯寄附額（\$）	世帯収入額（\$）	寄附比率（%）
21-29	825	48,513	2.1
30-39	1,466	63,011	2.7
40-49	1,827	67,254	2.8
50-64	1,912	60,573	3.2
65 以上	1,718	38,315	4.7

<質疑応答>

Q：ボランティアの数は？

A：ボランティアを常勤に換算すると 1,730 万人になる。

Q：企業寄附の割合が少ないのは？その内容は？

A：国際的には海外への支援が増えているだろう。企業の主要な事業に関するプログラムには傾向があるが、一般化しにくい。企業の主な寄附先は、教育、ヒューマンサービス、パブリック・ベネフィット（ユナイテッド・ウェイ）の 3 つ

Q：15 年で NPO が倍増した理由は？

A：1987 年～2002 年の 15 年間では、営利セクターの 2 倍の成長。成長した理由は、過去 20 年間にわたり小さな政府を目指したため、非営利セクターの必要性が高まった。

Q：宗教法人のデータは得られるのか？

A：教会の財源は主に礼拝献金。教会は IRS への届出義務はないので統計を取るのが難しく、不明な部分が多い。教会は宗教の自由から統制は弱い。

B インディペンデント・セクターの Advocacy（政策提言機能）について（Patricia Read 女史）

①政府は3つの方法で非営利セクターを支援している

- ・ 免税（Tax Exemption）
- ・ 寄附控除（Tax Deduction）
- ・ 政府の支援（Contract）

②免税資格については米国でも大きな議論がなされており、懸念がある。

- ・ NPO の中にはトップの年収が著しく高いものがある。
- ・ 基金からの収益を公益のために使用しているかどうか。
- ・ 病院の対価がサービスに適したものかどうか。

③寄附金控除についても大きな議論がある。

- ・ 寄附金控除の受けられる人は限られる。申告する人は納税者の3分の1にしかない。
- ・ 寄附目的は社会のサポートになっているか。自らのライフスタイルを守るために寄附をしているだけかもしれない。
- ・ 問題を抱える NPO は一部にすぎない。問題の所在は、ガバナンスとミスマネジメントにある。
- ・ 2004年には政府から NPO の取り締まり強化の案が出された。問題のある提案であったので、IS では 5,000 以上の NPO にアンケートをとり議会に提出した。NPO として何が必要かを提案した。

④政府の役割への提言

- ・ IRS 自身に、NPO の透明性のある運営について拘束する仕組みがなかった。IRS はそれを要求していなかった。今は NPO が提出した資料によってガバナンスが保たれるような内容に明記するよう強制している。来年からは義務化する。
- ・ 政府に対するセクター全体の合意を築くために次の方法をとった。
 1. 多くの人にかかわらせるためインターネットによる 15 の公開ミーティングを実施した。
 2. IS だけでなく数多く（190 以上）の団体の関係者に分かってもらう努力をした。
 3. 各自のコメントをセクター外にも理解してもらうよう、プレスと協力し一般に流した。
- ・ 100%の合意は難しい。アドボカシー活動では7~8割は支持を得た。残りは違う意見だから、反対意見に対してはタフにならないといけない。
- ・ 政府とどのように行動するか。IS としては、パートナーとなるよう努力した。具体的には、単に非営利セクターを守るのではなく、NPO がサポートする受益者にとってどうするかが共通の目的であることを強調、対抗を避けるようにした。さまざまな質問に答え、

第2部 訪問記

政府がやりやすいよう努力した。

- ・ 宗教団体に対しては2つの懸念がある。

1.宗教団体がテレビによる布教をし、宗教者たちは派手で贅沢な暮らしをしている。議員が質問を出して議会で詰問したが、議員が宗教団体を尋問していいかどうか。

2.大規模な政党も宗教の自由を守ると主張、宗教団体への恩恵が強すぎないか。

<質疑応答>

Q:ISは指導的な役割を担っているが、職員の資質をどう考えるか。教育的プログラムは？

A:ほとんどのスタッフはNPOの経験がある。人事とトレーニングについては検討中。

技術よりも全体的な理解を深めることを重視。仕事のスキルよりも別の観点をもつ。

両方をもつ人は大変少ない。

(以下の質問には時間の関係で応答を省略)

Q:どういう人が寄附をするのか？

Q:寄附金控除をする政府としてのインセンティブは？

Q:低所得者とは？

Q:会員の構成でゴールド会員やシルバー会員があるが、サービスの違いは？

Q:日本におけるパートナーは？

Q:IRSへのアドボカシーで何が変わったか？

Q:免税資格をどう与えるか。IRSへの報告内容を変えると事務手続きが大変ではないか？

Q:企業活動とNPOの関係は？

C ISの会員組織について(Michael Connor氏の説明)

①会員の利益

- ・ ウェブサイトやメールによる情報提供などがあるが、具体的な目に見える利益よりも、セクターのもつリーダーシップの意義に対して会員になっている。
- ・ 国際的な情報も得ることができる。
- ・ ネットワークの機会があり、情報交換できる。

②会員のターゲット

- ・ メジャーな団体や財団。
- ・ 多様性をサポートする団体。
- ・ 地域的にも分野的にも満遍なく各地から。
- ・ 参加しない団体は会費が払えないかミッションの違い(地域に特化した団体など)。
- ・ ユニークな特徴は、セクターの底上げ。ISの存在が米国の非営利セクターを発展させてきた。その評価で会員になる。

③会員の種類

- ・ 会費は各団体の資金状況や総人件費などをもとに額を決める。財団は年間助成額により決める。
- ・ ゴールド会員（Gold Sustaining）やシルバー会員（Silver Supporting）があるが、受けるサービスは同じ。
- ・ NPO 政策についての投票権は NPO と財団のみにある。

<質疑応答>

Q：NPO 同士の競合と競争についてどう考えるか？

A：競合（Competition）は好きではない。それより協働（Partner）が重要と考えている。団体ごとに特化している。しかし資金源をどう獲得するかでの競合はある。

Q：IS は他の団体とどう違うか？

A：①全分野を対象としていること、②政府に影響力をもつこと。

IS が他とどう違うか分かると会員になりやすい。実践は各 NPO にやってもらう。

Q：地方レベルの支援組織との関係は？

A：地方の NPO 支援センターはテクニカルサービスが主。

Q：IS のガバナンスは？

A：理事会のあり方については議論している。毎回 3～5 人を新理事にリクルートする。理事候補は CEO が検討し、ガバナンス・コミッティ（2007 年次報告書にあるボード・デベロップینگ・コミッティのことと思われるが未確認）に原案を送る。理事の多様化を重視。部長レベルで決めた案について経歴書（資格や経験）をもらい理事や会長の意見を求める。

Q：各委員会の委員をどう採用するか？

A：委員会は各プログラム分野にあり非常に多い。年次大会の運営委員なども。1 つの部署に 3～5 の委員会がある。委員の選任には専門分野、知識、リーダーシップ、ダイバーシティー（多様性を理解できる人）の 4 つの点を重視する。委員会の持ち方はそれぞれで違う。電話で行ったり会ったり。委員の責任で重要なことについて助言はするが決定はしない。

Q：インディペンデント・セクターという呼び方は一般的か？

A：非営利セクターが政府によくない圧力をかけられていた時代を反映した呼び方で、独立性を主張したかった。米国でもあまり使わない。すでにパートナーシップが進んだ。

最近では政府の人は Nonprofit Community という呼び方をよく使う。

3 感想

IS にはこれで3回目の訪問になる。

最初は1983年10月、設立して3年目にあたる。日本でも財団センターにあたる組織（現在の助成財団センター）を立ち上げようと動きはじめ、その調査としてワシントンやニューヨークの主要組織を訪問したときであった。事前には予定していなかったが、財団協議会を訪問したら、「最近できたばかりの面白い組織がある。財団にとってはユーザーに当たる側のネットワーク組織で、是非尋ねておくとよい」と言われ、同じビルの隣室にあるISのオフィスに案内してくれた。全く事前情報ももたず予約をしていたわけでもないから短時間に話しを聞いただけであったが、「独立セクター」を標榜する新しい息吹に触れたようで、大変興味深かった。財団サイドだけからは見えにくいアメリカの非営利セクターの実像を垣間見たような印象であったが、日本社会にはそのセクターの存在すらほとんど見えなかった。

2回目は1995年9月である。今度は、まさにISにあたるもの（現在の日本NPOセンター）を日本でも設立しようと準備を進めていく中での、先行モデルとしての訪問であった。

「いずれは日本にもISのようなものを」とは13年前に抱いた淡い夢であったが、今度はそれを実現するためであったから、事前調査も含めてかなり本格的なインタビュー調査を行った。インフラストラクチャー・オーガニゼーション（基盤組織）という生まれたばかりの言葉について聞いたのも、ここだった。研究機能の充実さに感心して、「このようなシンクタンク機能も日本のNPOセンターに欲しい」と思い描いたが、実は研究部門は翌年にはアーバン・インスティテュートに移管したと、今回のUIへのインタビューで知った。当時ISの副理事長であったホジキンソン女史には、1年半後に横浜で開催された第1回のNPO全国フォーラムに来ていただき、熱気にみちた基調講演をしていただいたことも思い出深い。

そして今回は第3回にあたる。アメリカの非営利セクターの中核的なネットワーク組織として着実な発展を遂げ、政策への大きな影響力ももつようになった。インタビューに対応してくれたスタッフの顔ぶれからも、また提供された年次報告書からも、その機能や人材の多様性・多彩性が読み取れる。時代は動いていることを感じざるを得ない。そのような中で最も印象的であったのは、「インディペンデント・セクター」という呼称に対する質問への、スタッフの回答である。今では「米国でもあまり使わない。すでにパートナーシップが進んだ」からだということだが、「インディペンデント」こそ「パートナーシップ」の土台であると日頃から各地で語ってきた私としては、ちょっと寂しい思いもしないわけではなかった。

（山岡義典）

第3章 アーバン・インスティテュート

The Urban Institute, Center on Nonprofits and Philanthropy

○訪問日時：2008年9月16日（火）13:00～14:30

○面談者：Elizabeth T. Boris, Ph.D. (Director)

1 団体概要

A 設立経緯

1960年代半ば、ジョンソン大統領は、米国の都市や市民が直面している様々な問題について中立的立場から分析する必要があると考え、市民、民間人等から成る委員会を作ったのが始まりである。1968年に中立的な行政評価機関として Urban Institute が設立された。Center on Nonprofits and Philanthropy は元来は Independent Sector の研究部門にあったが、1996年に Urban Institute に移管された。

B 活動内容

米国の非営利組織に関する政策研究を目的とし、教育政策、保健政策、所得配分政策、外交政策、社会労働政策など多方面にわたり積極的な研究活動、提言活動を行っている。活動の中で NCCS (National Center for Charitable Statistics) による米国非営利組織に関する情報収集と統計データの提供が大きな特徴である。主な事業は、i) フォーム 990 の公開：IRS や GuideStar との協力をもとに IRS (米国内国歳入庁) のフォーム 990 をスキャンした画像をウェブ上で公開している。ii) 統計情報の提供：IRS からの情報をデジタル化し、データベースを構築、NPO セクター全体の財政状況や財政動向に関する統計情報を提供している。iii) 全米のチャリティ法人登録と IRS フォーム 990 を電子上で届ける手段 e-filing を開発。年間支出 7,970 万ドル、年間収入 7,415 万ドル (2005 年) で収入源は財団からの助成金および企業寄附である。

2 訪問先プレゼンテーション内容(「米国 NPO 活動分野のトレンド」について)

A 大きなトレンド

- (1) 米国経済活動に占める割合が大きくなり、さらに成長を続けている。
- (2) 活動範囲は、ますます増大している。
- (3) 透明性、説明責任、効率性、効果性について、さらなる向上が求められている。
- (4) 災害時における様々な問題への対応が新しく求められるようになった。

B 特徴

- (1) 多様な規模：巨大予算を持つハーバード大学のような組織から微小予算による地域の学校の PTA 活動団体まで。

第2部 訪問記

- (2)多様なタイプ：病院（最も収入が多い）、児童保育センター、研究機関、収容所施設、市民団体、博物館、トレーニング施設など。
- (3)多様な活動レベル：専門家スタッフを完備した組織からすべてボランティアによる組織まで。

C 役割

- (1)様々な側面（社会、文化、宗教、経済、政策）から、例えばサービス提供者として、多様な価値観の保護・擁護・維持者として、雇用者として、提言者として。
- (2)地域の雇用創出。
- (3)市民参加、関与。

D NPO 活動を行う上で重要なこと

- (1)基本的な価値観：信頼されているか。高潔、清廉、誠実か。実行力があるか。
- (2)使命：公益性をいかに創出し、強化推進するか。
- (3)自己管理：公益目的性の堅持。
- (4)財源の確保：市民からの寄附やボランティア参加が得られるか、国や州からの助成が得られるかなど。

E 全米非営利組織活動の及ぼす範囲

- (1)非営利組織数：約 180 万（2005 年 NCCS）そのうち 140 万組織が IRS に登録（約 40 万が宗教関係の組織。約 100 万が慈善活動組織）。
- (2)米国経済への影響度：寄附総額は約 6,661 億ドル（GDP の 5%相当）、賃金総額は約 4,894 億ドル、雇用総数は推定 1,290 万人（全米雇用総数の 9.7%相当）。支出総額 9,152 億ドルのうち約 8,405 億ドルが経費で 747 億ドルは他団体へ寄附、非営利組織の 38%が約 3.4 兆ドルの資産を保有していると IRS に報告している。NPO の賃金総額は、行政全体の賃金総額の 50%レベルに達している。
- (3)個人による寄附：2006 年は総額 2,950 億ドルに達し、1996 年の 2 倍以上になった。これは、個人所得総額の 2.6%にあたり、非営利組織の支出総額の 30.9%に相当した。また、税減免者による寄附総額は、所得申告者数の約 3 分の 1 を占め、ドル換算で個人寄附総額の 5 分の 4 に達している。税減免者による寄附収入割合は非税減免者の約 2 倍である。要するに中間層はあまり寄附していないといえる。
- (4)ボランティア活動：2006 年時点で人口の 26.7%に相当する 6,120 万人がボランティア活動に参加し、人口の 6.5%に相当する 1,500 万人以上が毎日ボランティア活動している。129 億時間がボランティア活動に費やされ、これはフルタイム雇用者 760 万人、所得 2,156 億ドルに相当する数値である。現在のシェアは小さいが、今後、環境動物分野と国際海外分野の成長力が大きい。また、NPO 活動に大きな変化をもたらす事象として、グローバル

化、経済、貧困、国家予算、自然災害、人口変動、テロ、ビジネス動向などがある。たとえば、テロでは、9.11以降イスラム関係の国のNPOが助成を得られなくなったし、ビジネス動向では、事務業務、健康分野、教育分野などで営利事業との競合が発生するようになった。また、501条(c)(3)に登録されているNPOを分類すると、支出額1,000万ドル以上の大規模組織数は、全体の3.7%を占めるに過ぎないが、総支出の82.7%を占めている。一方、支出額10万ドル以下の極小組織数は、全体の44.5%を占めているにもかかわらず、総支出の0.6%を占めているのに過ぎない。このように二極化している。

- (5)全米NPOの変化傾向:1994年から1999年までの5年間と1999年から2004年までの5年間で、非営利団体の総数、総支出、総資産の成長率の変化を見ると、前二者はほとんど変わらないが、総資産の伸びは、半分以下に落ちている。9.11以降かなり落ちたことによる。また、最近10年の数の伸びは約60%であるが、環境動物分野と国際関係分野は約120%の伸びで成長が著しい。ワシントン地区で見ても環境動物分野の成長率は、総数は小さいが、総所得の伸びは93%と一番大きい。
- (6)北カロライナ州における調査結果であるが、総収入額と寄附金額は比例していて、緩やかな右肩上がりであった。
- (7)NPOに新しく求められていること:テロ後災害や危機に対しての対策をNPOが考える傾向がでてきた。具体的には、危機に備えての対応計画立案、NPO、政府機関、企業三者間の調整と協力関係の構築、地域、地方、国家間のネットワークの構築である。

F まとめ

- (1)全米NPO活動は、さらに拡大するし、重要性を増すことは間違いない。
- (2)NPO活動への要請は緊急を要するし、広範囲へ及ぶ。
- (3)しかしこれらの要請に応えるための力量は、不十分な場合がある。
- (4)効率性、効果が鍵であるが、まだ十分でない。
- (5)政策立案上、NPOの声が求められる。
- (6)世代交代に面して、NPO活動の継承が必要になってきたが、困難さがある。
- (7)災害救助活動時におけるNPO間の意志疎通と協力関係が重要である。

3 質疑応答概要

Q:ワシントン地区のNPOの移り変わりの分析結果についてご質問する。この図の一番下に共済組合が分類されているが、この点がわからない。なぜなら、日本では通常共済組合組織は、NPOとはしないからである。もし、共済組合組織を501条(c)(3)団体の分類に含めるとすると、それはなぜか。

A:このような団体は会員によって構成され、その恩恵を広く一般にではなくその会員にもたらすものである。501条(c)(3)分類に入っているのは、公表するにあたってのためかもしれない。ここで私が分類を決定するわけにはいかないが。恩恵というのは、例

えば生命保険などで、かなり変わった一団といえる。非営利セクターの中では、従来からある一団だと思う。エルフやムーフスなど大きな組織があり、そうした組織はこの分類を構成する一員でもある。ここで私がいえるのは、確かにこのような組織は一種変わった一群であるということと、こうした組織を 501 条(c)(3)に含めるべきではないとはされていない、ということである。

Q：そうすると、米国の航空パイロット組合なども共済組合組織であるか。

A：それも共済組合組織だと思う。断言できないが。ただ、特別カテゴリーとして 501 条(k)(m)(6)もある。組合には様々なものがある。ここで詳しくお話するのは控えるが、他の分類もある。こうした組織から公の目的での寄附がもたらされることはないだろうが、それでも非営利団体であることには変わりはない。だから福祉団体の一員に数えられているのである。

Q：2 つ質問がある。ひとつ目は非営利セクターの合併についてである。複数の組織が合併する際、各組織は同じ分野からのものだろうか、それともコミュニケーションとミュージアムなど違う分野からでも合併が可能なのだろうか。2 つ目は総収入額と寄附金額に関する統計についてであるが、この統計をどうやって取ったのか。日本でいう国勢調査などの方法で行ったのか。

A：通常は同じ分野からである。たとえば家族と子供に関する団体は、他の子供関連の団体と合併する。同じような目的、同じような支持層を持っているなら、2 つの別々の団体であるよりひとつに統合した方がお互いにとってよりよいからである。しかし、合併の手順は困難で複雑なものである。理事会、スタッフ、そして果たすべき目的の統合をしなければならない。また、そこに全国組織だけではなく国家組織も含まれることもある。このように非常に難しい手順ではあるが、国としては NPO の合併を奨励している。これは NPO 組織がより効率的であり競争力があることに繋がるからである。

2 つ目の質問に関してだが、調査の一部は現在国勢調査局によって集計されている。過去において、我々がこのような調査を行うのは非常に困難であった。Independent Sector や Pioneer Network などがあったが。その後、国勢調査局によって調査分析がなされるようになった。また、他の一連の調査も行われている。これは収入動向に関する一般調査 (public study of income dynamics) である。これはある一定期間、複数の家庭の収入動向を追う調査である。この調査では対象家庭の寄附やボランティア参加を記録する。研究方法には 2 つの異なるコースがある。他にも様々な調査研究が行われているが、これは通常の国勢調査には含まれていない。

Q：ミシガン大学がこのような研究をやっているようだが。

A：もちろん。ミシガン大学と私は共同で収入動向に関する一般調査の研究を行った。

Q：スタインバーグ博士と行ったのか。

A：そうである。スタインバーグ博士とライニー博士である。国立地域財政サービス団体の提出する国勢調査状況をもとにこの一般調査用に調整を行った。

Q：非営利団体の総数、総支出、総資産の成長率の変化について質問する。総資産の成長率の変動が他の2つに比べて大きいのは何が要因と思われるか。

A：覚えておいでだと思うが、米国でも世界中でも1990年代にはITバブルがあり、株式市場が高騰した。このときには非常に大きな成長をとげた。その後ITバブルは2001年頃にはじけ、続いて不況に見舞われた。また、9.11以降かなり落ちた。今は厳しいときである。1990年代に見られたような成長はなく、資産上昇のカーブはずっと緩やかなものになっている。また、常に新しい財団が生まれているが、ここに財団の資産の成長率を見るにあたっての問題がある。例えば、ビル・ゲイツ財団のような規模のものが生まれると、突如として巨額の資産が積み上がることがあるからである。年度毎の財団の成長率には、こうした数字も含まれてくる。しかし、実際の投資収益率は、90年代の高度成長の頃に比べ、最近はあまり芳しくない。もっと最近の数字も調べられると思うのだが、今日皆さんにご覧いただける形でのご用意ができていない。でも、このような情報はすべて、財団センターのウェブサイトでご覧いただける。

4 感想

- (1)米国のNPOの実情とその活動内容について概要を知ることができた。
- (2)米国のNPO活動が、米国社会や経済等に及ぼす影響力は、想像していた以上に大きく、日本のそれより大きいと感じた。
- (3)市民のNPO活動への参加、関与が積極的で、日常的になっていると感じた。特に、NPO活動を支える収入源は、中間層よりも低所得層に依存しているという統計データが示す事実は想像できなかった。
- (4)市民のNPO活動への参加、関与が積極的なのは、当インスティテュートのNCCSをはじめGuideStar、IRSなど市民に適切な情報を提供する仕組みが充実していることが背景にあると感じた。
- (5)今後、日本でもNPO活動の必要性、重要性が増すことは間違いないと思うが、健全な発展を促すためには、NCCS、GuideStar、IRSなどのような市民に情報を提供する仕組みの充実が日本でものぞまれる。

(高橋理一)

第4章 国際非営利法制センター

The International Center for Not-for-Profit Law (ICNL)

○訪問日時：2008年9月16日（火）15:00～17:00

○面談者：Mr. Douglas B. Rutzen (President & CEO-ICNL)⁴

1 団体概要

A ICNLとは

市民社会や公益活動の為の法制環境に関する情報提供で先導的役割を担う組織であり、1992年の設立以来、全世界における市民社会のリーダーや政府機関、寄附団体に奉仕活動を続けている。その目指すところは、市民社会がそれぞれの公益的目的に沿って自由に組織を作り、活動できる世界をつくることであり、ICNLのプログラムや研究も、この目標を可能にし促進する為の法的環境を整えることに焦点が当てられている。

その特徴は、

- * 100カ国以上（除く、米国）の国々における法制面の専門的支援を行っていること
- * 多国籍な専従法律スタッフおよび世界各国の法律専門家とのネットワークを有すること
- * 市民社会の代表者、政府機関・大学・実業界のリーダー、学者などと提携関係があること
- * 市民組織、政府、財団、企業など幅広い団体からの資金的支援があること

などである。

B ミッション

ICNLは市民社会構築、団体自治、公益参加を可能にするための法的環境整備を全世界的に促進する非営利組織であり、以下に記す重要なミッションを持つ。

- * その国の人による、透明性の高いプロセスを通じた法制改革を行う
- * キャンパシティ・ビルディングにより、（市民社会・団体の）持続可能性を高める
- * その国の人々の参画と合意に基づくプログラムを導入する
- * 自治、責任能力、透明性の原則を具備した健全な市民社会を目指す

C 機関・組織

機関は、理事会とアドバイザー委員会から成る。

⁴ Yale 大学法学部卒。他に Independent Sector の国際アドバイザー委員や東西マネジメント学会議長、米国国際援助プロジェクト運営委員などを務める傍ら、ペンシルバニア法科大学で国際市民社会法の教鞭を取っている。ICNL 設立初期からのメンバー。ICNL に加わる前にはプラハの Charles 法科大学での教鞭やチェコ国会の法務アドバイザーを務め、英国 Lockerbie で起きた Pam Am103 便墜落事件ではリビアに対する初めての訴訟団に加わる。

[理事会]・・・主な役職

(氏名)	(役職)	(帰属組織)	(国名)
Arthur Drache	Chair	Drache, Rotenberg & Buchmayer	Canada
Bindu Sharma	Vice Chair	Development Consultant	Singapore
Douglas Rutzen	President & CEO	ICNL, Washington, DC	USA
Rochelle Korman	Treasurer	Patterson, Belknap, Webb & Tyler	USA
W.Aubrey Websone	Secretary	Perkins School for the Blind	Antigua

[アドバイザー委員会]・・・構成国

USA, Ghana, Mexico, France, Bangladesh, Russia, UK, Malaysia, Canada, Nigeria, Venezuela, Jordan, Peru, Hungary, Australia, South Africa, Uganda, Vanuatu, New Zealand, Colombia, Lebanon, Brazil

[事務所所在地]

(本部) Washington, D.C. (USA)
 (非営利法欧州センター) Budapest (Hungary)
 (連絡事務所) Almaty (Kazakhstan), Kief (Ukraine)

その他、提携先が中央ヨーロッパおよびブルガリアにある。

スタッフは全世界で55名、うち、ワシントン本部に22名、ハンガリーに7名、ブルガリアに6名が在籍する。スタッフは基本的にその国の人であり、責任者になっている場合が多い。

D 財務関係（ICNL 米国本部単独ベース）

（単位：1,000 ドル）

	(2006)	(2005)	(2004)	(2003)	(2002)
（収入）	5,194	2,758	2,579	3,236	2,694
政府関係	5,174	2,538	2,559	3,197	2,613
財団、企業	2	180	16	30	74
個人	8	7	3	9	7
資産運用	9	4	0	0	0
その他	1	29	1	0	0
（支出）	2,688	2,452	2,354	2,593	2,831
プログラム	2,140	1,834	1,719	1,779	2,228
管理費	548	618	635	814	603
（年度末純資産）	5,147	3,142	2,979	2,753	2,110

E ICNLの活動紹介

[Knowledge Center 分野]

世界各国における NPO の法制（化）に影響を及ぼす最新の情報や研究成果を収集・発信することにより、世界の NPO 団体や組織をサポートするセンターとして活動している。

情報発信ツールとしては：

- (1)オンライン・ライブラリー：世界 140 カ国、2,300 以上の情報源からその国の諸法律や法定書類、白書、各種報告書、法制関係の意見書などを、38 カ国語によりオンラインで検索できるシステムである。
- (2)NPO 法に関する国際雑誌：世界の市民社会が直面している最新の出来事やそれに対する論評などを掲載し、特に発展途上国にとって意義のあるトピックスでは定評がある。また法律家、学者、寄附提供者、政府関係者など幅広い購読者に資する雑誌でもある。
- (3)出版：市民社会に影響を及ぼす様々な事象に焦点を当てた出版物を多数発行している。内容的にはイデオロギーに関するものから、法務、税務、市民社会の評価ツール、研究論文、意見書、会議資料まで幅広く取り揃えている。これらは PDF フォーマットで無料提供を受けられる。
- (4)ニュース：市民社会に関する定期的ニュースの配信と更新をウェブサイトで提供するもの。

[個別プログラム（プロジェクト）分野]

ICNL が各国の要請に基づき展開しているプログラムは、市民社会と市民参加の為の法的

環境作りを推進するものであるが、それは単により法律を作るのみではなく、いきいきとした市民社会を構築するひとつのプロセスであり、それを手助けするためのものである。ICNL プログラムの特徴は、前記（1）B に記載したミッションに基づき構築され提供されるところにある。

これまでに、制約の多いロシアの NGO 法に対する提言や、紛争終結後の国々における NGO 法制定に関する支援など、幅広いプログラムを実施してきた。

現在、100 以上の国々で各種のプログラムが進行中であり、また地域横断プログラムも行っている。プログラムのテーマは以下のように区分される。

- * 法体系の整備
- * 市民社会の永続
- * 内部管理と情報開示
- * 官民協業の推進
- * 自立・自由なマネジメント
- * 市民参加とその擁護
- * 独創性の育成

2 訪問先プレゼンテーション内容

事前質問集に則したプレゼンテーションが中心であったので、前記 1 を補足する部分のみを抜粋する。

A 活動の基本姿勢

- ・ 要請を受けた国・団体等のために活動することが原則であり、米国自体の法体系や米国側の議題・課題（Agenda）をその国や団体に押し付けることはしない。そうすることにより国と国の衝突などに巻き込まれることを避けている。
- ・ あらゆる情報を収集し、比較調査をすることにより課題を見つけ、最適なオプションを探して、相手の政府高官・団体の責任者と直接協議する。
- ・ 政治的な面への深入りはしない（政治的・政策的中立主義）。
- ・ オープン・マインドで臨み、情報はすべて公開するので、相手も心を開く。したがって、政府レベルでは陰悪な関係にある国からも招聘を受けている。
- ・ 個人のための支援活動はしない（例：ダライ・ラマ支援などにはかかわらない）。
- ・ 政策と行動は一致させる。
- ・ 協働する相手（人）の条件は、その国の法体系に携わっていること、何らかの団体に属していること、コミットメントが高く意欲があること、である。
- ・ 取り上げる優先条件は、その国に対するインパクトが大きいことである（巨額の資金提供のオファーを受けても優先度が低ければ断る。例：某米財団の 40 万ドル案件）。
- ・ 米国政府から不当な圧力や干渉を受ける場合は、普遍的な原理に基づき議論を展開し場

合によってはメディア等にその不当性を公開することにより原理を貫いている。しかし、それがため ICNL の業務に支障をきたすようなことはなく、国務長官から直々の呼び出しがあるなど、信頼を得ていることが分かる。

- ・ NGO・NPO 法の枠組みには、世界的な原理として認識される原則があり、それに則して世界をまとめる方向性を持って活動している。

(重要で基本的なNPO法の原則とは：)

結社の自由・政治介入の排除（団体自治）・団体の永続性

B プログラム・プロジェクトの具体例および事業運営に関する事項

- ・ 世界各国 50 以上の大学と連携して NPO 法に関係する授業内容・資料の収集をし、それをデータベース化してインターネットで配信すると共に、NPO 関係の教育発展のためのフェローシップ・プログラムを設けている。
- ・ (協働) 研究の受け入れ状況は、1 回に 3 人程度で、期間は 1 ヶ月以内、それを年 2、3 回繰り返すのが普通である (年間、延べ 6~9 人の受け入れに相当。日本からは未だ実績なし)。
- ・ 要請を受けたプロジェクトにはまず費用の見積りを提出する。その場合、プロジェクト固有の直接費用に加え、25~30%の間接経費 (理事会費用や一般管理費) を上乗せして請求する。EU などのように間接経費は 7%が上限であると規定されている相手にも必要間接経費はこれだけかかると明示している。そうすることにより、見積り予算のごまかし行為 (他のプロジェクトへの付け替えなど) が回避できている。また、ICNL が引き受ける業務は専門性が高くテクニカルな面が多いので、依頼人には金額の妥当性を判断することが難しいのが実情である。
- ・ 主要な資金提供者は 30 団体程度あり、例えばテロ関係の案件での EU のほか、トルコ政府やニュージーランド政府、民間ではマイクロソフト社やマッキンゼーなどからプロジェクト毎に資金の提供を受けている。その他、小さな団体や個人からも資金提供がある。
- ・ 申し込みの件数が多いため、3 分の 1 は断っているのが実情である。
- ・ 財務諸表では 90%以上の収入が米国を含む各国の政府機関から拠出されていると報告されているが、それはプロジェクトの契約者が政府以外の団体であっても資金の出所が政府である場合には、会計上の収入源は政府と記載する規定があるからである。
- ・ 国際的連結財務諸表はなく、公表計数は ICNL 米国本部単独のものである。

3 その他の質疑応答概要

Q：成功事例と失敗事例は？

A：成功例はロシア案件、失敗というより未完了な状況にあるものがセルビア案件。

Q：よきガバナンスのためには理事の在任期間を制限するのが一番だと考える根拠は？

A：機関としては理事会とアドバイザー委員会があるが、アドバイザー委員会には理事の監督権はないので理事会が適正なマネジメントを行う必要がある。それには各理事が忌憚なく発言できることが肝要であり、常に新しいアイディアを採り入れる必要もあることから、役員の定期的刷新は重要である。

Q：エンロン事件やSOX法を鑑みた場合、米国NPOの内部統制・透明性・持続性に関する一般的な法制風土はどうか？

A：SOX法は内部統制に関する監査という面では大変好ましいと考える。早晩、NPO分野にも波及すると考える。

Q：ICNLは自由主義・民主主義を広める米国の国益を代表する影の国務省的な存在なのでは？

A：そうではなく、市民主義を促進するための法的枠組み作りを支援する機関である。

Q：日本では公益法人(PBCs)以外の一般NPOでも、解散時以外の残余財産の分配が禁止されているが、これに対してはどう思うか？

A：個人の出資による団体ならば分配制限は不要だが、税金から助成を受けているNPOの場合は、残余財産は公益分野に還元するのが筋である。

(鷲尾隆由)

第5章 BBBワイズ・ギビング・アライアンス

BBB Wise Giving Alliance

○訪問日時：2008年9月17日（水）10:00～11:30

○面談者：Bennett M. Weiner（Chief Operating Officer）

1 団体概要

A Better Business Bureau とは

Better Business Bureau（以下、BBB）とは、1912年に設立された団体であり、事業者および消費者向けに企業評価レポートを提供している。現在は、米国・カナダに130以上の拠点を構えている。

BBBがチャリティについてのレポートを提供し始めたのは1920年代後半で、きっかけは、企業寄附に関する税制が変わり、企業が非営利団体から寄附の要請を受けることが増え、どの非営利団体に寄附するべきかという悩みに対応したものであった。1971年にはフィランソロピック・アドバイザー・サービスを立ち上げ、2001年に、“National Charities Information Bureau”との合併により、寄附募集を行う非営利団体向けの評価機関として“BBB Wise Giving Alliance”が独立した。

B BBB Wise Giving Alliance の活動について

全米レベルで活動する約1,200団体、地方レベルで活動する約5,000～7,000団体について、寄附者からの声も取り入れながら評価情報を提供。他の評価機関が財務面にフォーカスしているのとは異なり、ガバナンスなども含めた総合的なチェックを行うことで、寄附者が賢明な寄附行動をできるよう、啓蒙・教育活動も行っている。

非営利団体評価レポートは四半期ごとに発行され、評価団体の情報はウェブサイトからもアクセス可能となっている。

2 訪問先プレゼンテーション内容

A 非営利団体に関する基本情報

(1) 営利企業と非営利団体の相違点

営利企業と非営利団体の特徴を以下にまとめた（図表1）。

（図表1）

分類	営利企業	非営利団体
活動目的	利益の追求	ミッションの追求
ステークホルダー	消費者	寄附者
苦情	多い	少ない

非営利団体で苦情が少ないのは、もともと非営利団体に対する寄附というのが、見返りを求めないもの、という傾向があるからである。しかし苦情が少ないということは、それだけサービス向上の意識が高まりにくいということでもあり、寄附先の違いによる満足度を比較することが難しいという問題も抱えている。

(2)チャリティに対する行政の規制

I 連邦政府の規制（内国歳入庁：IRS⁵）

IRS では、非営利団体に対し、以下のような形で規制を行っている。

- ・ 免税認可の要件としての IRS への申請書類提出
- ・ Form990 という年次財務諸表の提出の義務付け
- ・ 公益事業以外の収入についての課税措置
- ・ 役員報酬および利益相反規定に関する認可

II 連邦政府の規制（郵政監察局：US Postal Inspection Service⁶）

- ・ 不正に関する内部告発制度
- ・ 消費者に対する詐欺的行為の取り締まり
- ・ 寄附者に対する詐欺的行為の取り締まり
- ・ 投機目的の寄附募集の禁止

III 州政府の規制

実は連邦政府よりも重要な役割を担っている。

- ・ 非営利団体としての登記
- ・ 財務諸表のファイリング
- ・ 情報公開の推進
- ・ 資金調達および債券発行の許可

＜州政府の規制に関する最高裁判決の事例＞

1980 年代後半、非営利団体に関する 3 つの事例が裁判となった。その判決によれば、州政府は非営利団体の資金調達費用（ファンドレイジング・コスト）について制限することはできないという結論に至っている。非営利団体の言論の自由についても認められている。

B チャリティ監督者としての BBB の果たす役割

BBB のようなチャリティ監督者の果たすべき役割とは、以下の点であると考える。

⁵ IRS=The Internal Revenue Service の略。アメリカ合衆国の連邦政府機関で、財務省の外局に当たる。日本でいう国税庁に当たる。

⁶ 米国郵政に関連する犯罪等の調査、取り締まりを行う機関。

第2部 訪問記

- ・ 消費者に対する詐欺的行為の取り締まり
- ・ 法律では規制できない部分の監視機能
- ・ 公益の信頼性向上
- ・ 道德感・倫理観の醸成
- ・ （一般の方の）寄附意識の醸成・促進

BBB 以外にもチャリティ機関の評価を行う団体はあるが、基本的には財務データのみをベースとしており、ガバナンスや財務データに反映しない問題行動などは考慮されていないことが多い。つまり非営利団体のすべての要素に基づいて評価をするわけではなく、正しい評価とはいえないのではないかと考えている。

C BBB の非営利団体に関する具体的な事業活動について

- ・ 非営利団体の調査レポートを四半期ごとに発行
- ・ 財務やガバナンスなどの総合的チェック
- ・ 寄附者に対する、賢明な寄附活動に向けた啓蒙・教育活動
- ・ 無料の非営利団体評価。報告書はウェブ上で公開され、誰でもアクセス可能（ウェブサイトのイメージは図表 2 を参照）。

D BBB の非営利団体の評価基準について

BBB における非営利団体の評価基準策定は、2003 年から約 3 年あまりの議論により構築され、以下 2 つのプロセスを経て 20 の評価基準を設けた。

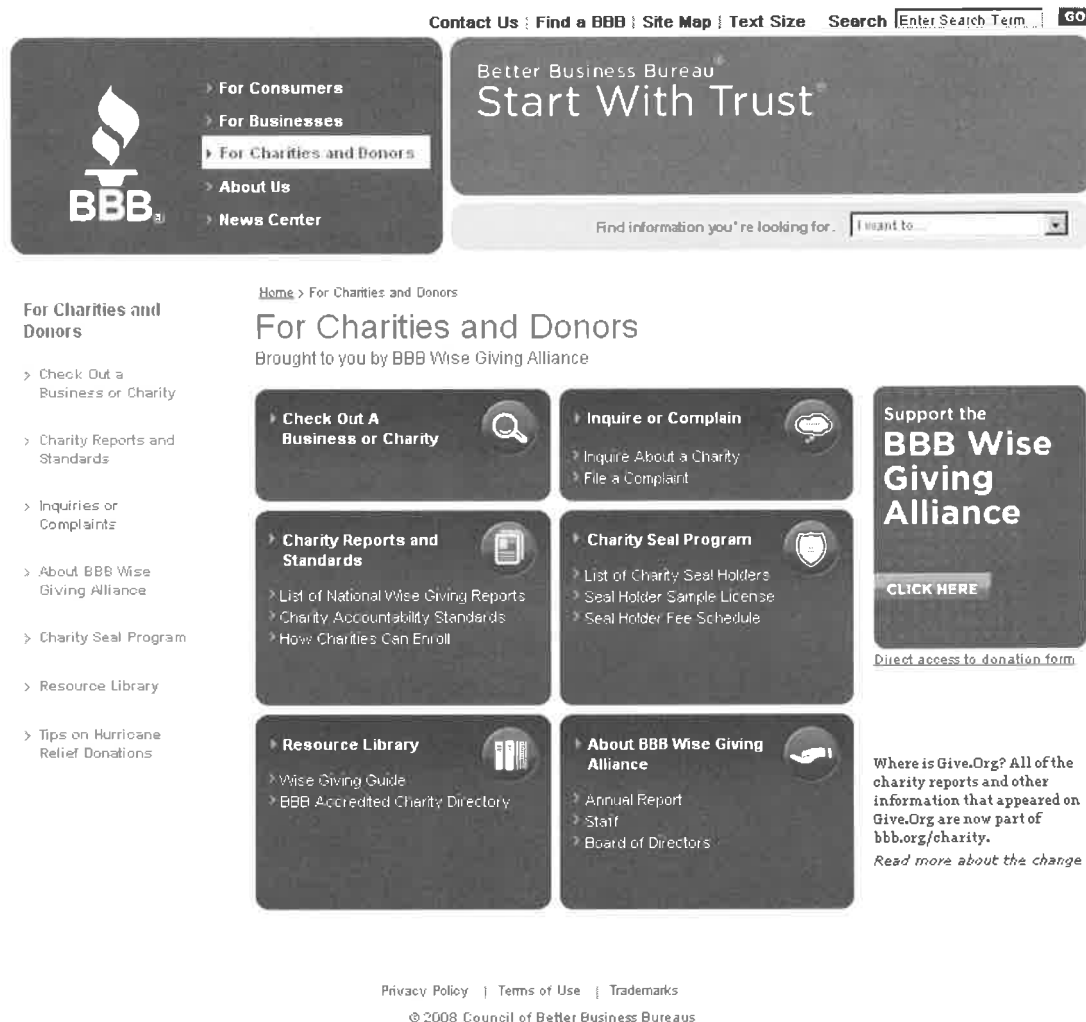
- ① 大小様々な規模の非営利団体の代表、会計士、行政関係者、財団理事などに集まってもらい、オープンな議論を行ったうえで、課題を抽出。
- ② 次に、2,000 名以上の一般人に対し、大規模な統計的電話調査を行った。当該 20 の評価基準の中で特に重視していることを以下 4 点にまとめている。

I ガバナンスと管理

ガバナンスは最も重視しており、主に理事会の監督や Form990 を基にした予算チェックを行っている。主なチェックポイントは以下の通り。

- ・ 理事会メンバーは 5 名以上いるか
- ・ 理事会は年 3 回以上開かれているか
- ・ （直接的または間接的に）役員報酬を受けている理事は 1 名または全理事のうち 10% 以内（どちらか多いほうを採用）となっているか
- ・ 理事は自らの事業と利益相反になっていないか
- ・ 理事は団体の運営、スタッフの管理にきちんと関わっているか

(図表 2) BBB グループのウェブサイト (<http://us.bbb.org/>) より「For Charities and Donors」



II 団体の効率的な運営

- ・ 団体の運営評価に関する理事会方針の有無
- ・ 少なくとも2年ごとにはこの評価を行っているか
- ・ 事業成果、ミッション達成に向けた将来の事業計画方針の決定などがどのようになっているか
- ・ 評価内容は理事会メンバーで共有できているか

III 団体の財務

- ・ 年間費用のうち65%以上を公益事業に使っているか
- ・ 資金調達費用は全体の35%未満となっているか
- ・ 年間収入25万ドル以上の場合は監査報告書を提出しているか
- ・ 最も大切な点として、財務諸表を正確かつ倫理的に計上しているか

IV 情報発信および資金調達活動

- ・ 真実に基づく正確な情報発信であること
- ・ 年次報告書を作成していること
- ・ ウェブサイトによる情報公開が行われていること
- ・ 寄附者の個人情報保護方針の作成

BBBの非営利団体評価については、一般消費者の声も取り入れ、なるべく一般の方が欲しいと思う情報を提供するように重視している。また、(寄附先決定の際)どの団体がよいか肩入れするようなことはなく、客観的評価に徹している。非営利団体の情報取得については原則各団体の任意によるが、非協力的な団体については、その団体が一般に向けて情報公開することに非協力的であるということを公表するケースもある。

E BBBの発信情報および認証シールについて

- ・ BBBは四半期ごとに「WISE GIVING」というマガジンを発行している。その中には最新の非営利団体に関する情報が載っているが、あくまで概要であり、詳細な情報はウェブサイトで確認できる。当サイトは年間200万件以上のアクセスが記録されている。
- ・ BBBでは、各非営利団体が、評価に関するライセンス契約を結び、一定の料金を支払うことで、各団体のウェブサイトや出版物に「BBB認証シール」を掲載することができる。これは団体の信頼性評価として活用されている。このサービスは2003年から始めたものだが、実は、BBBにとっても大きな収入源になっており、年間100万ドルの収入を得ているとのこと。認証基準は、すでに紹介したBBBの20の評価基準をすべてクリアしていることが前提条件となっており、ライセンス契約フィーはその団体の予算規模に応じて設定している。
- ・ 2008年9月現在のライセンス契約数は229件。

F ウェブ上の非営利団体情報と評価システムについて

これだけ多くの非営利団体を評価・監督することが可能な理由としては、オンライン上で使用可能な評価・報告システムを活用していることが挙げられる。各非営利団体はインターネットを通じて評価情報にアクセスが可能であり、そのデータは自動的にBBBの評価基準に適合しているかどうかの評価に活用されている。そのシステム判定結果を基にスタッフが承認を行っているのである。また、ウェブサイト寄せられたレビューやコメントは自動的にまとめられ、Eメールにより各非営利団体へ送られることになっている。

3 質疑応答概要

Q：(BBB 社自体が) なぜチャリティ関連のサービスを始めたのか。

A：企業寄附に対する税制が変わり、企業が NPO から寄附を募られるようになってきた。

そこで、どの NPO に寄附するのがよいかという企業（寄附者）側の悩みに対応して始めた。

Q：特定の事業活動を行うチャリティにフォーカスしているのか。

A：基本的には幅広くすべてカバーしているが、寄附者が知りたい分野が基本になる。現在最も寄附の人気の高いのは、①ヘルスケア、②災害義援金、③児童福祉などの分野である。

Q：20 の評価基準のうち最も議論となったのはどの部分か。

A：資金調達にかかる費用が最も議論となった。一般の人はこの資金調達費用に対し、厳しい見解を持っている。一般的には資金調達の 70～80% は実際の事業に使って欲しいというのが寄附者の要望である。これまで評価を行ったうち、10% くらいが資金調達費用の基準を満たしていなかったが、これほど基準を厳しくしたのは、不祥事等が起きた場合に社会に与える公益全般のイメージ低下の影響が大きいからである。

Q：ウェブサイトへのアクセス件数を教えて欲しい。

A：年間 200 万件以上のアクセスがある。

Q：誰でもウェブサイトアクセスすれば評価を見ることができるとのことだが、実際にはどのような表示形式になっているのか。

A：基本的にレーティングシステム（点数評価）でなく、記述形式で紹介している。20 の基準をベースに満たしている、満たしていないという観点で、記述形式で掲載。なぜ満たしていないかも説明されている。

Q：認定シールを取得するのは難しいのか。合格率を知りたい。

A：現在評価しているチャリティのうち、6 割程度は基準を満たしているが、（認証を受けるのに費用がかかるので）すべての団体が認証を得るわけではないため、厳密には合格率とは呼べないかもしれない。また、認証は定期的に見直され、実際に過去 6 団体は認証基準に抵触し、認証取り消しとなっている。

Q：評価システムについて。コンピューター審査ではチャリティの定性的な問題点が評価できないが、どのように考えるか。

A：まずシステムを利用した第一次チェックにより問題ありと判断されたものはレッドフ

ラッグが出る。スタッフ6名がこの評価に携わっており、このレッドフラッグをもとに具体的な内容のチェックを行っている。

Q：評価において本当に大変なのは、入手したデータが正しいものかどうかチェックする仕組みと思われるが、この点についてはどう考えるか。

A：原則として各チャリティから提出されたデータをベースに評価しており、そのデータの正当性まではチェックする仕組みとはなっていないのが現状である。

Q：実際に寄附者がこの公開情報をもとに寄附を実施して、評価内容と違うということでクレームがついたことはあるか。

A：非常にレアケースとしては存在する（過去25年間に訴訟事件1件あり）。なお、寄附者からのクレームとしては、メーリングリストがらみのものはある模様。

Q：寄附者から様々な要望が寄せられると思うが、最も多い改善要望で、実際に改善予定を検討しているものはあるか。

A：一番多いのは財務関連。自分の寄附したお金がどのように使われたかを知りたいというニーズ。また資金調達費用についても多い。現在は財団のような機関投資家が寄附の効果について求めてこられるが、これをどう測るのかは難しく、世界的・統一的な基準はない。当社としては何らかの基準を作りたいが、まずは現在の評価レポートをベースに、チャリティ側から自己評価を受け取り、チャリティの成果・効果を測る方策を探している。

4 感想

今回の「米国調査ミッション」に参加し、一番感じたことは日本と米国の国民性の違いであった。今、米国大統領選挙で民主党のオバマ氏は「国に何をしてもらうかではなく、国に何ができるか」ということを主張して国民の広い支持を受け、初めての白人でない大統領に就任することとなった。それと同じことを、日本の国税庁にあたるIRS（内国歳入庁）の代表者は「国民は国がしてくれることより民間がすることの方を信用する」という。そして年間85,771件の申請の中80%を公益法人として認可することであった。

それに比べ私どもの財団は設立以来、特定公益増進法人の認可を受けているが2年に1度の審査の準備のために費やす手間と時間は大変なものである。

日頃からその財団の活動をチェックしていればきちんと活動しているかどうか分かるものをといつも不満に思っていたが、今回訪問したBBBのような機関があればそういう不満もなくなるのではないかと思う。

2008年12月からの公益法人改革を機会に寄附募集を行う非営利団体の評価機関の設立を深く切望して私の感想とする。

（浦上節子）

日本では、非営利団体を指導・監督するのは政府および自治体であり、トップダウン型のマネジメントであるが、米国は民間主導の自主的なガバナンスが中心となっていることが、大きな違いであると感じた。

米国のシステムで日本でも取り入れることが有用であると最も感じた点は、「寄附者にとってわかりやすい寄附募集团体の一覧およびその評価情報の開示」である。一般寄附者や消費者の意見を取り入れた評価がウェブサイトで公開されていることにより、寄附者側は安心して自分の意思で希望の団体に寄附を行えるのではないかな。

寄附税制の拡充は寄附者に取りプラスの材料ではあるものの、「自分の寄附がどのように社会に活用されているのか」を求める声は、米国だけでなく日本においても今後高まってくるニーズではないだろうか。このようなサービスが普及すれば、日本における寄附文化の醸成に多いに役立つと考える。

日本はこれから高齢化社会を迎えることが予想されるが、次世代に何かを残したいと思う多くの民間個人の意思を、うまく社会に還元していく仕組みを作ること、は、「民による公益の増進」の推進の一助となるに違いないと確信する。

(山口しのぶ)

第6章 財団協議会

Council on Foundations

○訪問日時：2008年9月17日（水）14:00～16:30

○面談者：Mr. Rob Buchanan (Managing Director)
Mr. Andrew C Schulz (Deputy General Counsel)

1 団体概要

A 設立・組織・事業財政等

◇設立 1949年

◇代表者 Chair, Board of Directors マクスウェル・キング(Maxwell King)
President&CEO スティーブ・ガンダーソン(Steve Gunderson)

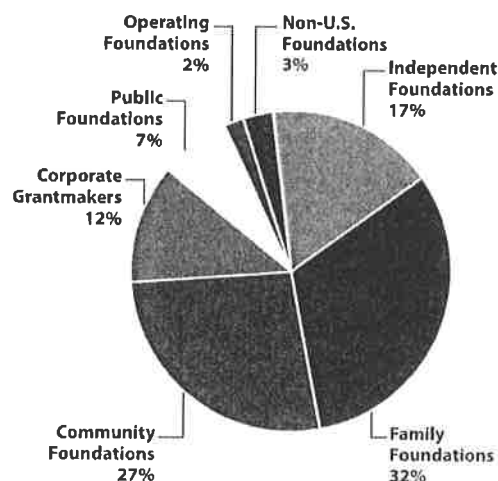
◇所在地 2121 Crystal Drive, Suite 700, Arlington, VA 22202
Tel 703/879-0746 Fax 703/879/0946 URL <http://www.cof.org/>

◇組織・事業財政

全米をカバーする国際的会員制組織。会員数は約2,100財団、会員の拠出会費等にて運営されている。会員の内訳は、ファミリー財団32%、コミュニティ財団27%、独立財団17%、企業財団・企業寄附プログラム12%、公的財団7%、事業財団2%、海外財団3%、会員財団の2007年資産合計は3,070億ドル、2007年助成総額170億ドルとなっている。協議会としての年間支出規模は1,976万ドル（2007年）。収入に占める会費収入の割合は53%、寄附金等22%。

Members by Constituency

As of December 31, 2007



Types of Foundations

Council members fall into one of the following seven classifications:

Community foundations, which build their endowments through contributions from many donors within a given geographic region and typically focus on local needs.

Corporate foundations, which are private foundations established by for-profit corporations but legally separate from the parent corporation; or corporate giving programs, which are programs within a company that make charitable contributions from the company's pretax income.

Family foundations, in which the original donor or the donor's family plays a significant role in governing the foundation.

Independent foundations, which are private foundations, usually endowed by one source such as an individual's bequest or the conversion of a nonprofit to a for-profit organization.

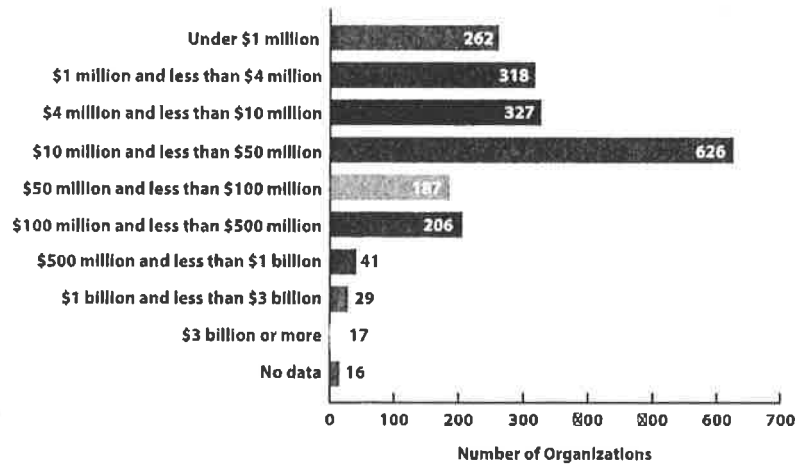
Operating foundations, which are private foundations that use most of their income to provide charitable services or programs of their own, rather than making grants to outside organizations.

Public foundations, which are public charities that operate significant grantmaking programs in addition to their other charitable activities.

Non-U.S.-based grantmakers, which exist in a wide variety of forms, including those described here as well as others that result from the various legal and economic institutions of different countries.

2007 Asset Levels of Members

As of December 31, 2007



Statements of Financial Position

Years Ended December 31, 2007 and 2006

ASSETS

	2007	2006
Cash and cash equivalents	\$2,497,928	\$2,795,585
Investments	15,745,052	15,820,204
Accounts receivable, net of allowance for doubtful accounts of \$0 and \$1,156 for 2007 and 2006, respectively	1,848,363	93,992
Grants receivable	1,846,000	362,867
Accrued interest receivable	36,609	22,813
Prepaid expenses	220,266	174,088
Deposits and other assets	54,998	70,854
Net property and equipment	4,022,339	443,946
TOTAL ASSETS	\$26,271,555	\$19,784,349

LIABILITIES AND NET ASSETS

Accounts payable and accrued expenses	\$1,858,677	\$775,385
Liability for loss on lease	321,723	-
Grant payable	-	137,254
Deferred membership dues	662,850	534,345
Deferred registration and other fees	251,808	304,377
Deferred subscriptions	61,208	65,298
Deferred rent and construction allowance	2,664,514	45,488
TOTAL LIABILITIES	5,820,780	1,862,147

NET ASSETS

Unrestricted		
Undesignated	1,816,139	2,147,108
Board designated	11,935,095	10,795,155
Total Unrestricted Net Assets	13,751,234	12,942,263
Temporarily restricted	6,099,882	4,781,334
Permanently restricted	599,659	198,605
TOTAL NET ASSETS	20,450,775	17,922,202
TOTAL LIABILITIES AND NET ASSETS	\$26,271,555	\$19,784,349

Statements of Activities

Year Ended December 31, 2007

	<u>Unrestricted</u>	<u>Temporarily Restricted</u>	<u>Permanently Restricted</u>	<u>Total</u>
REVENUE AND SUPPORT				
Membership dues and contributions	10,173,969	\$1,556,488	\$ -	\$11,730,457
Release from restrictions:				
Satisfaction of time restrictions	<u>1,326,113</u>	<u>(1,326,113)</u>	-	-
Total membership dues and contributions	11,500,082	230,375	-	11,730,457
Grants and contributions	858,940	3,650,571	401,054	4,910,565
Conference registrations and exhibit income	3,565,838	-	-	3,565,838
Investment income	1,617,893	86,783	-	1,704,676
Other subscriptions and publications	236,835	-	-	236,835
<i>Foundation News and Commentary</i> magazine	4,311	-	-	4,311
Other	138,366	-	-	138,366
Release from restrictions:				
Satisfaction of program restrictions	<u>2,649,181</u>	<u>(2,649,181)</u>	-	-
TOTAL REVENUE AND SUPPORT	<u>20,571,446</u>	<u>1,318,548</u>	<u>401,054</u>	<u>22,291,048</u>
EXPENSES				
Program services	15,489,887	-	-	15,489,887
Supporting services	<u>4,272,588</u>	-	-	<u>4,272,588</u>
TOTAL EXPENSES	<u>19,762,475</u>	-	-	<u>19,762,475</u>
Change in Net Assets	808,971	1,318,548	401,054	2,528,573
NET ASSETS, BEGINNING OF YEAR	<u>12,942,263</u>	<u>4,781,334</u>	<u>198,605</u>	<u>17,922,202</u>
NET ASSETS, END OF YEAR	<u>\$13,751,234</u>	<u>\$ 6,099,882</u>	<u>\$ 599,659</u>	<u>\$20,450,775</u>

B 目的・事業

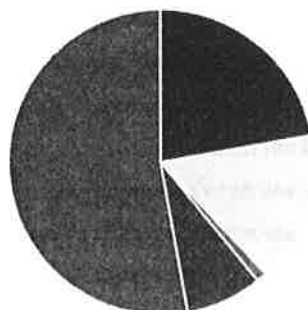
米国における主要な助成財団を網羅した、財団界を代表する会員制組織で、効果的なフィランソロピー活動の推進・強化を目的としている。財団界を代表して、議会や連邦政府、州政府に対して各種の提言や助成活動に関する利害を主張するほか、フィランソロピーをサポートする公共政策の確保と維持、社会一般の財団活動やフィランソロピーに対する理解の促進、会員財団への効果的な助成活動を促進するプログラムや情報の提供、助成財団間の協力促進などの活動を行っている。地域ごとの財団協議会やアフィニティ・グループと呼ばれるテーマ別の財団グループ、海外の財団連合組織など多くの団体と協力関係を築いている。

2007 Financial Statements

For the Years Ended December 31, 2007 and 2006

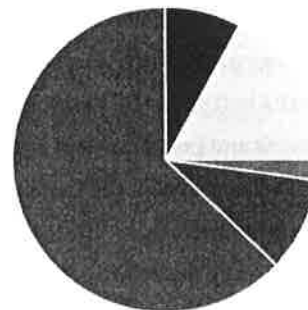
Total Revenue Components (Unrestricted)

2007



- Membership Dues 53%
- Grants and Contributions 22%
- Professional Development 16%
- Publications Income 1%
- Investment Income/Other 8%

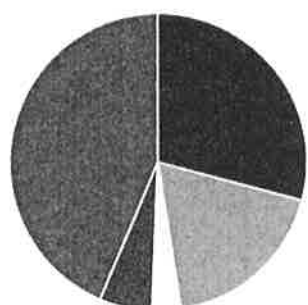
2006



- Membership Dues 63%
- Grants and Contributions 8%
- Professional Development 17%
- Publications Income 2%
- Investment Income/Other 10%

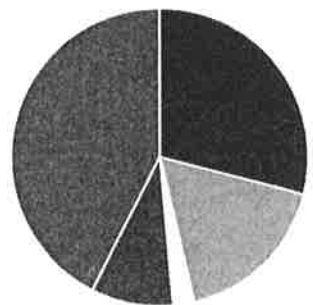
Total Expenses by Program

2007



- Advocacy Services 6%
- Leadership and the Public Good 43%
- Stewardship and Accountability 29%
- Management and Governance 18%
- Development and Fundraising 4%

2006



- Advocacy Services 9%
- Leadership and the Public Good 43%
- Stewardship and Accountability 29%
- Management and Governance 17%
- Development and Fundraising 2%

2 訪問先プレゼンテーション内容（協議会の会員への寄与・会員財団のメリット）

A アドボカシー（政府との関係の強さ）

協議会は、政界への非常に強い関係を保持しており、議会や連邦政府、州政府に対し、会員のために財団界を代表して税制や法律に関し種々の働きかけを進めている。協議会は1949年ニューヨークで創設したが、連邦政府との関係を重視し、1970年ワシントンに移転している。こうした事実にもその姿勢が現れている。

B 教育プログラム

プロフェッショナル・プロGRESS・プログラム（より効果的な助成を行うための指導）等、種々多様な教育プログラムを運営し、会員の利用に供している。また、年に3回の大規模コンファレンスを開催し、そこでは、教育プログラムの展開のみならず、会員間のネットワーク構築に意を注いでいる。教育プログラムもまた、ネットワーク作りの場のひとつである。会員は、他の会員の取り組みや考え方を知りたいものであるし、それらの情報は自らのプログラムの開発やブラッシュアップのために非常に有用なものである（たとえば、世界的な大災害発生時などには各財団とも救援プログラムを組むが、救援プログラムの企画実行に際し、特に他財団の救援活動の取り組みについての情報が求められる）。協議会がネットワーク作りを支援するのは、ネットワークがおのおのの財団活動に大きく役に立つからである。

C 出版・情報提供

情報提供を受けるメリット。また、各種情報について、ウェブに各国言語で掲示しており、対外的に幅広く情報開示を行っている。情報提供での国際貢献も行っている。

D 調査関係

財団の助成活動全般、財団運営状況、財団トップの報酬調査（2、3年毎）、財団基金の投資効果等、各種調査を実施し、発表している。

E 国際部門

海外プログラムのニーズが増し、海外関連プログラムが増加している。例として、コミュニティ財団は、本来米国内の地域が取り組む対象だが、当該地域に居住する住民の出身祖国の家族への助成ニーズがあり、それへの支援が求められて協議会としてプログラムを組むといったことがある。

具体的に、

(1)法律問題：外国法制が不詳で取り組みに困難を伴うケースは多い。海外各地の法制情報・支援

(2)海外関係助成についての、米国政府の不当な規制に対する抗議、是正への働きかけ（テ

ロ対策を名目とした、イスラム圏への助成規制への抗議等)。

(3)適切・効果的な海外助成に向けての支援活動

海外での適切・効果的な助成活動に向けての助言・教育。また、助成関係者等での国際的ネットワーク作り

(4)海外助成についてのコンファレンスの開催

3 質疑応答概要

Q：2000年に公法協が調査団として訪問した際、協議会は5年戦略計画を実施していたが、その計画の進捗状況は？

A：確かに2000～2005年の計画を進めた。2005～2009年の計画が最近のものである。こうした戦略プランニングは柔軟性をもって進めるべきもの。内容も期間も状況に応じて変えている。次は2010年からの計画である。

2010年プランニングの具体内容は、

①変化を取り込みながらフィランソロピーをどう進めていくか。具体的には、アドバイスファンド、小さな個人が集まって構成するギブニングファンド等、新しい手法をどう取り込んでいくか。

②社会からの関心を高めるため、メディアに発信していく。ポイントはアカウンタビリティを高める事である。

③行政（連邦政府）との関係を強化、維持すること。優遇税制等、法制の制定に努力する事を目的に、キャピタルヒル（連邦議会）の人々に働きかけていく。

Q：行政への働きかけで、会員間で利益相反する事はないのか？その場合どう調整するのか？

A：会員間の意見の相違はある。基本は「プロフェッショナルな助成活動を促進する」というスタンスで調整している。中には激しい意見対立もある。協議会側は、中立の立場からプロフェッショナルリズムを尊重する立場でリーダーシップを発揮する。これまで何とかまとめてきている。

Q：ファミリーフィランソロピーが大きな部分を占め増加しているが、その理由は？

A：分類で表示されている32%は会員数の割合だ。新興富裕層が増大しており、個人富裕層が増加している。景気拡大でファミリー財団が増加しているのが素因だ。

Q：家族財団（Family Foundation）と独立財団（Independent Foundation）はどう違うのか？

A：ファミリーフィランソロピーとも呼ばれる家族財団は、夫婦中心、ファミリーの運営でやっている財団である。企業財団（Corporate Foundation）は特定企業が中心である。

独立財団は、ファミリーやコーポレート以外の、特定財源の財団である。たとえば、ビル・ゲイツ&ミリンダ財団は独立財団か家族財団かという点、会員自身が、自らどちらかを決めることになっている。

Q：企業財団について、企業が直接かかわっていくか、財団をつくってそれに一切まかせていくのか。その判断はどうしているのか？企業色を強く打ち出して、企業リソースを直接企業ブランド向上に役立てるようにするのか、それとも企業色を薄めて助成していくのか？企業のCSRのあり方として、米国ではどのように決定をしているのか？この点は、企業CSRのあり方として、日本では色々議論になるところだ。

A：それは個々の企業の考え方による。ケースバイケースではないか。米国でも同じ問題がある。企業のCSRは広範だ。株主の意向もある。本件については2つの要素がある。

①米国は一般人からの企業に対する色メガネが強い。そうした環境を踏まえ、企業が直接やるのと財団がやるのとどちらがよいのか？

②株主は企業の寄附に対しどのような考えを示すか？株主がそうした支出に対しどう考えるか？

これらの要素により、個々の企業によるケースバイケースとなっている。

Q：米国では財産を分けて財団をつくった場合、残余財産は税金上守られると聞いたがどうか？

A：拠出すると残りが少なくなるので税金も少なくなる。また、毎年の特許を一杯使うとその分メリットがある。メリットは5年位続くのではないかな。

Q：米国は寄附が多いが特別に税制上のメリットがあるのではないかな？

A：寄附のための仕組み、メリットは米国ではたくさんある。しかし、寄附メリットのない多くの人々が寄附をしている事実もある。税制上のメリット制度があるから寄附額が多い、寄附者が多い、ということではないのではないかな。

Q：コーポレートグラントメイキングのメンバーは増加しているのか。企業寄附は低調と聞いたがどうか？

A：確かに近年はM&Aや合併などで企業数は増えない。また、企業の寄附は利益の1%以下だから小さいとみえる面もあるかもしれない。一方、従業員の寄附行動を企業がすすめている動きもある。概括すると米国企業の社会貢献への姿勢は低調だとはいえない。むしろ積極的といえるのではないかな。

A：1969年まではプライベート財団とチャリティは税制面では同じ税制上にあった。それを資金の出所で分け、変えた。プライベート財団はチャリティより規制が強い。なぜ

なら資金が富裕者個人から出損されているからだ。プライベート財団は政府の関与も強い。基金の取り崩しについても注視されている。行政上の規制については州と連邦の2つが関わっているが、州の関与がより強いといえる。

企業不祥事で、企業が従来に比し、より厳しい法制を制定され、それに従っている。非営利の財団はそうした厳しい法制の適用が必ずしも強制されてはいないのだが、自主的にその制度を取り入れて制度に沿った運営を行い、その姿を公開している。

非営利団体の不祥事が取り沙汰されているが、マスコミの積極的報道姿勢が影響している。あるマスコミなどはそうした事件を専門に報道するためのチームを持っている。一方、非営利団体はアカウンタビリティに積極的に取り組み、自らの経営をホームページで公開している。それをみれば真実の情報を一般の人は知ることができる。

ビル・ゲイツ財団で不祥事があって、それは世間で大きく取り沙汰されている。しかしそれはごく一部の一時のことだし、非営利団体の貢献は長い目で見て評価をすべき活動である。

現状、財団が直面している問題は以下の点である。

- ①経済の不調、政府の補助の減少、民間からの資金の減少、それらの現象により財団運営に大変苦勞している。
- ②マネジメントの複雑さ、難しさが増加しており、適応に苦勞している。助成の効果度の向上、財団活動の評価が求められているが、どうしたらよいか模索している状況である。これまでは財団活動の運営のあり方への追求が弱かったが、近年は、ガバメント、メディア、シェアホルダーからのプレッシャーが増加しており、数値等による目に見える成果を見せろと要求され四苦八苦している。現在直面している大きな課題である。

Q：政府との対応の際の、政府と会員との間で財団協議会のポジションは？

A：中立の立場、ネゴシエイターの立場である。しかし、自分達から見て片寄っていると考える課題が出た場合は、それを止めるように強力に動くといったケースは今もある。

Q：財団活動の評価、またその効果をどうみるのか？また、評価、効果を意識しすぎると、財団活動が評価しやすいところにシフトしてしまうのではないかな？

A：財団活動の評価、効果の測定は容易ではない。パブリックグラントを考えると評価しにくいところへの助成こそよい助成になるといえる部分もある。極めて難しい問題である。

4 感想

「米国の現状は、わが国の将来を写す鏡。米国の姿は、日本の将来像である」と論じられる。

わが国には、1万2千ともいわれる数多な財団があり、それらを支援し、リードし、声を代弁するアンブレラ団体もあって、各団体が活発に活動している。

一方、その活動や環境は不十分な点も多く、多くの課題も抱えている。

米国の財団界も、わが国と同様に多くの課題を抱え、それら諸課題の克服途上ではあろう。しかし、今回、チャリティの先進国である米国への調査団に参加し、中でも米国における財団のアンブレラ団体である **Council on Foundations** を訪問して感じ取れたことは、同団体の状況が、アンブレラ団体としてのあり方、内包する課題とも、わが国にける財団界アンブレラ団体としての、学ぶべき将来像であろうということである。

特にインパクトのあったポイントは、以下の諸点である。

- (1)構成財団からの会費、財団等各方面からの寄附、事業収入等による、多数・多様かつロット単価の高い財源で支えられた強固な財政基盤
- (2)会員への寄与を至上命題とした、協議会サイドの徹底した顧客志向の会員サービス意識・姿勢
- (3)有効かつ効率的な財団活動のための政治への強い影響力、また、マスメディアをより強力に活用する力が必須という強い意識、具体的かつ踏み込んだ人的ネットワーク作り、陳情・ロビー活動の実践
- (4)近年強烈に企業活動に求められる、アカウンタビリティ、コンプライアンス、インテグリティ、インターナル・コントロール（ガバナンス）等への対応に対する財団運営上の強い意識と、その実践の取り組み。

アンブレラ団体の財政基盤強化のための財源については、宗教観等に裏打ちされた国民の寄附文化の差、企業評価の文化の違いや、寄附税制のあり方、また、こうしたアンブレラ団体を支えている財団の支出仕向きのあり方の相違を感じさせられ、彼我の道程の長さを強く意識させられた。

一方、財源、マンパワー不足の改善が前提で、それが最大の課題ではあるが、アンブレラ団体としての顧客（会員）志向徹底とはどのようなあり方なのか？また、政治、マスメディアへの対応の踏み込み方にさらなる進展はなしうるのか？等、今回の訪問で考えさせられる課題は多い。

時あたかも、わが国は公益法人制度改革の真っ只中である。改革の主要テーマのひとつは、営利企業に求められている各種経営課題を非営利法人も同様に担っていくべきといったことにある。上記(4)に記した米国財団界の、事業者としての責任感覚、法制で求められている以上に、あるべき姿を取り込む事業姿勢を、我々の取り組みの基本姿勢として積極的に取り入れ、公共性、公平性、公正性、透明性の一層の強化を旨として自らの財団活動の改革に取り組まなければと受け止めたところである。

助成財団の事業に携わる一員として、財団経営の着実・堅実性向上に加え、わが国財団界

第2部 訪問記

でこれからキャッチアップすべき、こうした方面の課題も、解決できるよう、自らも努力し
また進捗のために衆知衆力を結集すべきと感じた。

(高宮洋一)

第7章 ボードソース

BoardSource

○訪問日時：2008年9月18日（木）10:00～11:30

○面談者：Linda Crompton (President and CEO)

Doni Russell (Executive Assistant to the President)

1 団体概要

A 歴史

この団体は1988年に、The Association of Governing Boards of Universities and Colleges (AGB) と Independent Sector の2つの団体の提案により、ケロッグ財団等の出捐により発足した。当初は the National Center for Nonprofit Boards の名称であったが、2002年の1月から BoardSource の名称となった。

発足当時は3名のスタッフと約14万ドルの収入であったが、2008年には約900万ドルの年間予算と40名の専門スタッフ、それに14名の協力コンサルタントを有するに至った。

B ミッション

チャリティ精神とNPOに対する教育を基本とし、様々な活動によりNPO理事会の有効性を高めること（increase the effectiveness of nonprofit boards）をこの団体の目的とする。具体的にはNPOの理事会、アドバイザー・グループ、支援団体等の管理・運営体制（governance structure）を強化するために各種資源（source）を提供する。なお、このミッションは理事会で承認するところのものであり、メンバーシップ、制作物（product）、コンサルティング、研修など BoardSource が提供するあらゆるプログラムを支える精神的支柱となっている。

C 活動領域

BoardSource の主要な活動は以下の通りである。

- ① ワークショップ、研修、ウェブサイトによりNPOの幹部・関係者に資源（resource）を提供する。
- ② NPOのガバナンスに関し、コンサルタントを派遣し、NPOの様々な課題解決を支援する。
- ③ 世界最大級の、かつ総合的なNPOに関する資料、書籍、CDを保有・出版している。
- ④ 毎年、世界中から約900名のNPO経営専門家、NPOの理事、幹部等を集めて annual conference を開催している。

2007年度における BoardSource の活動範囲は以下の通りである。

第2部 訪問記

- ・ ウェブサイトへの訪問者数：584,003 名
- ・ 総メンバー数：11,758 名
- ・ 出版物、その他商品（product）の購入者数：14,458 名
- ・ リーダーシップ・フォーラム参加者数：950 名
- ・ コンサルサービスおよびトレーニングの受講者数：11,758 名
- ・ 電子査定ツールのユーザー数：7,004 名

（以上、BoardSource のホームページより）

2 訪問先プレゼンテーション内容

A 米国の NPO

まず、非営利と営利の 2 つの法人の類似点と相違点についてお話する。2 つの団体とも、基本的には法的に作られた団体で、両方とも理事会（役員会）を持っている。スタッフを雇って給料を支払っている。事業支出を必要としている。さらに、投資ができてサービスや商品を生産することもできる等、多くの共通点がある。

しかし明確な相違点もある。たとえば NPO でも営利を得ることはできるが、その営利をどう使うかという点で両者は異なる。営利団体ではその団体のオーナー、株主に利益分配ができるが、NPO の場合は団体の関係者間で利益配分ができない。では利益が上がった場合それをどう使うか。使う先はミッションのため、あるいは社会をよくするために使わなければならない。2 つの団体の大きな違いは、利益をどう使うかという点にあるとご理解いただきたい。

NPO の団体数は、資料には 150 万と書いてあるが、実際は約 160 万位だと思う。毎年 5 万の新しい NPO が誕生している計算となる。

産業規模は約 70 億ドルで、米国の GDP の 5.2%を占める。米国人の総収入の 8.3%、米国の総雇用者の 10 人に 1 人が NPO で働いているということである。また、米国における昨年度の寄附の総額は 3,060 億ドルとなっている。

皆様からの事前質問にあったボランティアの活動状況だが、2007 年の段階で米国の総人口の 26.2%が何らかの形でボランティア活動に関与しているという統計がある。これは正式に法人化された団体のプログラムでの数字である。

B NPO の責任

(1)Board の主たる責任

NPO は米国の経済に大きな影響を及ぼしている。したがって NPO を効果的に運営することは国家の経済的な観点からも重要となる。NPO の運営ということでは、理事の役割が大きいと思う。まず理事に関して重要なことは、理事は経験や知識が豊富で、運営の能力も必要だということである。

では、理事会では何をするか。ひとつは団体のミッションと活動目的を定めて、それに従

って活動全体の戦略を立てることである。2 つ目は資金のおよび人的リソースを集めることである。3 つ目は団体の運営の監督で、団体が行う主要な公益事業プログラムやサービスを開発し、かつ評価もしなくてはならない。それに加えて、団体が持っている資産の管理および資金状況を、常にチェックしていかなければならない。また団体として法的にまた倫理的にきちんと体制を守っているかも慎重に見守っていく必要がある。最後に、トップの CEO が、その団体をきちんと経営しているかどうかを評価するのも理事の重要な役割となる。

(2)Board Member の法的義務

理事が果たすべき法的な義務は 3 つある。ひとつ目は善管注意義務である。団体運営に関して配慮を持って監督する必要がある。次は忠実義務である。理事は他の特定団体、企業のトップであることもあるわけだが、自分の個人的な利益を NPO に持ち込まないということである。最後はルールを守るという法令遵守義務である。団体のミッションに対して必ず忠実であること、さらに社会一般に関する法律および団体に関係する個別の法律などをきちんと遵守する義務があるということである。

(3)Chief Executive の主たる責任

米国の場合は NPO のトップでも CEO という。他にもエグゼクティブ・ディレクターなど様々な呼び方がある。この最高責任者の責任について述べる。まずミッションを守ること、次がスタッフの管理である。それから、財務に関する様々な内容をきちんと責任を持って管理・監督するということである。また、資金を調達すること、団体の倫理的な基準を最高水準に保つことも求められる。その他に、CEO の役割としては理事会を牽引して管理するということが非常に大きい。それ以外に、広報的なことも CEO の役割である。

C 理事・理事会を効果的にする 12 のポイント

(1)12 のポイントが開発された経緯

いかにして理事の働きを効果的にしていくか、特に大切なポイントを 12 の要点にまとめた。12 の要点のつくり方だが、まずガバナンスの有識者 9 名の方に集まってもらい議論した。次にでき上がった案を、27 名の著名な NPO 界のリーダーの方々に見てもらった。最終的には、協会、一般 NPO、財団といった様々な団体に当てはめながらポイントを選択していったわけである。

ポイントを選択した感想としては、団体を効果的かつ成功裡に運営するためには理事の役割がいかに重要かということが改めて分かった。たとえ実際の経営責任者である CEO が非常に優秀だったとしても、また団体が素晴らしい活動をしていたとしても、理事がしっかりとしたもの でなければ、団体の運営はおそらくうまくいかないだろうということである。12 のポイントは以下の通りである。

<表 1>

1 Constructive Partnership	7 Compliance with Integrity
2 Mission Driven	8 Sustaining Resources
3 Strategic Thinking	9 Results-Oriented
4 Culture of Inquiry	10 Intentional practices
5 Independent-Mindedness	11 Continuous learning
6 Ethos of Transparency	12 Revitalization

我々は、ストラテジー (Strategy)、説明責任 (Accountability)、関係性 (Relationships)、ダイナミズム (Dynamics) の4つを、基本的な活動原則 (practice) と考える。そこで4つの原則に添って、12のポイントをどのように実行していくかについて説明する。

(2) ストラテジー

最初はストラテジーである。ストラテジーには12のポイントのうち3項目が含まれる。最初は Mission Driven(2) ((2)は表1の番号、以下同様)。ミッションを団体の様々な活動分野に統合するような形で展開していくことが求められる。たとえばマーケティングも資金調達も様々なミーティングも、ミッションがガイドとなるようにミッションを使っていく。いずれにしても、ビジョンやミッションを理事の間で共有することが必要である。

次は Strategic Thinking(3)、戦略的なものの考え方である。理事会は将来に対するビジョンをもって NPO の運営に戦略的に取り組む必要がある。これは、時々そういう考え方をするというのではなく、常に戦略を考えながらよいと思った戦略を積極的に取り入れていくことが必要である。

3つ目は Sustaining Resources(8)。これは資金源をいかに持続させるかということである。その上で、理事会は予算と実際のプログラムがきちんと回っているかを総合的に管理することになる。これらを達成するためにはテクノロジーの有無も含め、団体のインフラストラクチャーの形成と維持が大切になってくる。

(3) 説明責任

アカウンタビリティにも3つのポイントが含まれる。最初は Compliance with Integrity(7)、倫理観の話である。ここでは第三者の監査によって財務内容をしっかり監査していくことが求められる。たとえば、エグゼクティブの報酬を決めるときに、一体何を元にして決めたか、どのようにして決めたか等について説明責任を求められる。単にいくら貰っているかという額自体よりも、どのような経緯をもってその額を決めたかということの方が大切なわけである。

2つ目の Results-Oriented(9)。これは成果を重視していこうという考え方で、団体のパフォーマンスに対する評価を定期的に行うことなどが含まれる。目標を徹底させるということ

では、卑近な例を挙げると、自分たちで決めた目標の達成状況を、小さい紙にでも書いて、いつでも目につくようなところに貼っておくような様々な工夫である。

3つ目は **Ethos of Transparency**(6)、すなわち透明性の精神である。誰に対する透明性かという点と2つあって、寄附者とさらに寄附者も含むステークホルダーである。また、何に関して透明であるべきかという点と、これも2つあって団体の財務関係と運営に関する透明性である。財務も含めあらゆる情報に対して、寄附者等がアクセスできるような状況にあることが求められる。なお、内部通報者の保護、事務書類の勝手な廃棄の防止にも留意する必要がある。

(4)関係性

この関係性にも3つのポイントが含まれる。最初は **Constructive Partnership**(1)である。構築されるべきパートナーシップには2つある。ひとつは理事の間でのパートナーシップ、もうひとつは理事とCEOのパートナーシップである。NPOではCEOと理事会が共に活動して、尊敬しあうような関係が理想的であり、大切だということである。理事会とCEOの関係が悪いのはNPOにとって最も問題ある状態だといえる。

2つ目の **Revitalization**(12)、これを実現するためには、理事の構成に現在の社会・市場を反映した多様性を取り入れていくということが必要である。理事の選任については、常に新しい理事を探し続けていく努力を続けていくべきである。また大切なのが、退職した旧理事を大切にすることである。旧理事は色々な意味で団体のフレンズ、つまり団体に対して有形無形の様々な貢献をしてくれる可能性を持つ。

3つ目、**Intentional practices**(10)。理事にはやるべきことが沢山ある。その中でどの課題が大切かを見極めながら、優先順位をつけて課題を遂行する管理能力と実践力を養わなければならない。そのために重要なのは、理事会の理事数やその役割、機能を明確にすることである。理事はたとえば会計、法律、プログラム等に関する知識など、その団体が必要とする知識を持っている必要がある。それが不足していれば、外部から適任者を連れてくる必要がある。理事はこうしたことをきちんと見極めて決める必要がある。また、課題によっては委員会の設置も必要となるが、これには常設委員会とタスクフォースの使い分けが重要である。後者は存続期間が定められたプロジェクトに特化した委員会で、プロジェクトごとに構成して解散することができるので、非常に便利である。この委員会の中ではファイナンス、監査関係と、ガバナンス、リクルーティングの委員会が重要となるが、多くの人々が挙げる経営委員会（エグゼクティブ・コミッティー）は理事会と機能的に重複するので不要と考えている。

(5)ダイナミズム

4つ目のダイナミズム。これは人間関係と考えていただく。ここにも12のポイントのうちの3つが含まれる。最初は、**Culture of Inquiry**(4)。理事同士はパートナーではあるけれど、

仲良しグループになってしまうのではなくて、理事会では常にチャレンジ精神、議論を巻き起こすような環境、文化を常に保つということが大切となる。

2つ目の Independent-Mindedness(5)。理事には、個人が持っている関心や利益に影響されないで、最終的に何が必要で社会のニーズに合っているかを判断すること、そうした自分の利害から独立した考え方をもつことが求められる。NPO は社会からの信頼が大切なのでこの点は大変重要となる。デジグネイト・デビルズ・アドボケイト (Designate devils advocate) とういのは、議論をかもし出すような質問をあえて投げかけることにより、既存の考え方をかき回して新しい考えを出してもらい、という手法である。この方法をとることをお勧めする。

最後は Continuous learning(11)である。これは理事として常に新しいことを学習するような態度を持ち続けるべきであるということである。特に、新理事が就任したときはオリエンテーションが必須である。オリエンテーションがないため全く団体のことがわかっていないという理事も少なくないようである。

D 自己評価

(1)Board の責任: Newer thinking

ここでは主として理事の自己評価についてお話することになるが、その元になっているのは、常に新しい考え方を取り入れるということ（ニューワーシンキング）である。これは非常に大切なことである。将来やるべきことに優先順位をつけ、違う考え方・やり方をあえて試みるということもやってみる価値がある。

理事の自己評価というのは、理事、団体にとって億劫なことだが、必要なのはなぜか。それは評価の機会がないと、人は状況に甘んじてしまうわけである。セルフチェックすることによって、やる気を起こさせるという働きもある。理事として何をすべきかの優先順位をセルフチェックすることにより、組織の評価フレームワークづくりの機能も果たす。さらに、理事一人ひとりの長所短所を見極める意味でも大切なことである。

理事が自己評価（セルフアセスメント）をするときというのは、何らかの新しいニーズが必要ときである。たとえば、ある CEO が全然出席しないある理事に対して出席を要請する場合、直接言うと角が立つ。そこで、理事全員に自己評価をさせることでその理事に自覚させることができる。

(2)自己評価のプロセス

自己評価のやり方には2つの方法がある。ひとつはサーベイで、もうひとつはクオリティティブ・アナリシスである。後者は文章によって深く細かく見ていく分析手法である。サーベイの方法としては、オンラインあるいは紙によるものがあり、基本的には無記名で行う。様々な質問項目があるが、オンラインの場合には、質問の中に難しい用語があるときは、内容を連想させるような情報も組み込んだ形で、サーベイが作られる。手法は5段階スケール

の回答形式である。スケールの横には解決法などに関する自由記入欄（フリーアンサー）も用意しておく。

2 つめは回答を元にした分析である。分析結果のフィードバックも重要である。たとえばホテルなどに理事に集まってもらい、そこで問題点や解決法を話し合ってもらい、ゴルフをしながらというのもよいだろう。基本的に全員に集まってもらい、1 日がかかりでセッションするということが多いようである。

E コンサルティング・サービス

コンサルティング・サービスは、BoardSource が提供する重要なサービスのひとつである。このサービスを始めるに当っては、先ほど説明したクオリテティブ・アナリシスが重要となる。したがって、コンサルタントは問題解決の始めのプロセスからかわる。

具体的に述べる。手法のひとつは視覚化ということである。改善の方策について段階をふまえて目に見える形で示していく。たとえば、理事と団体は改善のために何をするべきかを考える。次にその目標をどう達成するかプランを作成する。さらに、そのプランを達成するために何をしたらいいかについて、リコメンデーションや参考事例を作成してクライアントに渡す。

BoardSource が抱えているコンサルタントには3つのレベルがある。シニア・コンサルタント、通常のコンサルタント、ジュニア・コンサルタントの3つのレベルである。通常、最初のコンタクトは経験のあるシニア・コンサルタントの人間が行う。次の段階では、先に述べた詳細な分析を進めるが、これは通常のコンサルタントが手がける。コンサルタントはCEO と理事の両方に、団体の会議室でないところで、できれば同時に会う。

コンサルタントは3種のサービス内容を提供する。第1に理事会は何かとか、非常にベーシックな内容である。2 つ目は何らかの不祥事や問題に直面しているような団体に対するもので、課題に対して効果的で効率的な運営・対応を考える。3 つめは、すでに素晴らしい団体に対し、さらに素晴らしいものに、すなわち「ベスト・オブ・ザ・ベスト」に近づけるべく提案をする。

そういった3つの異なるレベルを達成するために、一体どういうコンサルタントがアテンドされるか。これは色々あるが、たとえばスミソニアンのような大きな団体の場合は、私自身が対応する場合もある。それから、コンサルテーションの料金のチャージについては、基本的には固定金額である。ケースごとにあるいは所用日数でチャージする。

3 質疑応答

質問したいことは多々あったが、プレゼンターである M.Crompton 理事長が次の予定を控えていたため質疑応答の時間をとることができなかった。また、事前質問の大部分については、講演の中に組み入れられていたようである。

4 感想

米国の NPO（非営利団体）を訪問するときに常に感じることであるが、米国の NPO は立派な、しゃれたオフィスを構えている。BoardSource でも、我々はガラスに囲まれた、きれいなオフィスに案内された。ワシントンの一等地に、これだけの施設を構えるだけの収入を長期的に確保していることは素晴らしいことだし、同時に、こうした団体を受け入れる米国の NPO の歴史の長さを感じた次第である。

「理事の教育」という専門的な領域だけで、これだけ大きな NPO ができるということも羨ましい。「日本でもやがて公益法人、NPO に関してこうした規模をもつ中間団体ができたらいいな」というのがこの団体を訪ねての感想である。また、BoardSource はウェブ、出版、コンサルティング、各種集会・ミーティングなどの事業領域をもち、価格もそれなりの高さに設定しているようで、日本的に考えれば、限りなく営利団体に近い団体といえるのだろう。ただ、他の財団、NPO 等でも似たような事業を展開しているわけで、相互の競争と役割分担、例えばこの団体の親団体である Independent Sector との役割の分担や協業の様子等について質問してみたかった。

（森住昌弘）

第8章 The Nonprofit Roundtable of Greater Washington

○訪問日時：2008年9月18日（木）13:00～14:00

○面談者：Chuck Bean (Executive Director)

Eric Giles (Program Manager)

1 団体概要

ワシントン特別区地域圏内における非営利コミュニティ活動の強化・促進を目的として2002年に設立された会員制の団体。非営利組織の存在価値を地域の行政や企業のリーダーに認識させることが重要であり、そのためには非営利組織の強力なリーダーたちの育成・支援が不可欠として、地域連合を結成し、各種のアドボカシー活動や、行政との関係強化を目的としている。

現在会員数は175で、ワシントン特別区、メリーランド州、バージニア州におけるアドボカシー活動団体、社会的事業実施団体、助成団体、企業などが名を連ねているが、決して会員向けサービスを行う団体ではない。

2 訪問先プレゼンテーション内容

A 配布された資料

Nonprofit Roundtable 紹介のパンフレット 2種

①概要説明パンフレット

②活動内容の紹介 (How the Nonprofit Community Impacts Greater Washington)

B Nonprofit Roundtable の現状と活動目標

Nonprofit Roundtable はワシントン D.C.地区において、一つ一つは小さな非営利団体だが、力をあわせて外部に対する影響力を強化するとともに透明性を増すという目的で2002年に設立した。

会員数は、2008年現在175であるが、来年度末には200を目標にしている。Nonprofit Roundtable の具体的活動目的は以下の4点にある。

(1) Promoting Value

NPOの一つ一つは小さい力しか持っていないが、お互いのコミュニケーションを密にとることによって、その力を質量ともに強化するとともに、政府機関や、企業に対して情報や意見の交換、あるいは要望等のコミュニケーションをはかり、NPOの影響力を強化する。

同時に、その活動のROI (return on investment) を明確にするとともに、個々の活動のコストと時間の節約を実現させる。

(2)Leadership Development

これには2つの目的がある。

NPOにおいて、指導者がある程度確立され、NPOとしての活動が軌道に乗ってくると、プロジェクトを実現させるために、やはり外部組織との接触、連携が大切になってくるし、外部に対する影響力を行使したいと考えてくる。Nonprofit Roundtable はこのようなパブリックリーダーとなるべき人達を援け、育てていき、明日への力を集めていくことを活動目標の主要なポイントのひとつとしている。

さらに、NPOの次世代の指導者、すなわち将来の Executive Director や CEO を育てることをも目標のひとつとしている。この対象は現在 Program manager や Director の若い人々で将来のリーダーとなるべく資質を持っている人達なので、これらの人々にいろいろなスキルを伝えていく活動をしている。

(3)Coalition, Strengthen Local Network

ワシントン D.C.地区でも多数の小さな NPO が活動をしているが、地域的あるいはカテゴリー的に同じような活動をしている NPO に声をかけ、力をあわせてより効果的な、より大きな仕事ができるように協力のネットワークを作り、一つ一つは小さな仕事を大きな力にするというネットワークをまとめる仕事をしている。

これまでモンゴメリー郡やバージニア州でも行ってきたが、最近では地域開発や住宅問題に関連して Washington Regional Equity Network をつくり、地域開発、地域の再開発、環境への影響、グリーン問題等、個々の団体が同じような姿勢で問題の公平な解決方法と地域発展に努めていくというネットワーク活動を強化している。

(4)Nonprofit Society と Government の協力

NPO と政府の協力をどのような形で行うかということも大きなテーマである。

たとえば、緊急の事態にどう協力して対応できるか (Emergency Preparedness) ということが大きなテーマで、政府機関も NPO の持っている能力を理解し、評価している。

3 質疑応答

Q：設立は2002年と聞いているが？

A：2002年にこの同じ場所でスタートした。Executive Director の Chuck Bean ともう1人の2人で Nonprofit Roundtable はスタートした。この地域での NPO のリーダーシップをとる人間をどのように考えていったらよいだろうかということをいろいろ議論している中で、Roundtable という形で2002年に具体化させた。

Q：メンバーに対する会費はどのくらいか？

A：個々のメンバーに対する会費は、あまり多額は徴収していない。年間2,000ドル程度

である。できるだけメンバーに多く入ってほしいし、また長くメンバーでいてもらいたいと思っている。一方、メンバーの財政状況もあるので、柔軟に対応するようにしており、場合によっては分割支払いも認めている。

Q：全体の予算規模はどのようになっているか？

A：予算総額は、年間 150 万ドルをやや上回る程度の規模である。この大部分は、各プロジェクトの費用に割り当てられ、現在 5 名いる常勤スタッフを含めた通常の事業運営経費は、60 万ドル程度である。そのほか、プロジェクトごとに契約スタッフを採用している。一方、収入は、プロジェクトに対する政府の助成金が約 25 万ドル、会費収入は約 40 万ドル、その他 World Bank（世界銀行）やデロイト等大企業のコーポレートメンバーからのプロジェクトに対する委託費などで収支をとっており、個人からの寄附金は一部の企業経営者からのものを除き、あまり多くない。

Q：先ほど、救援担当者から、現在水害被害の地域のハウジングサービスやメンタルケアのサービスを行っているとの説明があったが、このような仕事は費用が莫大にかかると思う。資金はどこからサポートされているのか？

A：Nonprofit Roundtable は、このような救援活動業務に直接タッチすることはない。スタッフがそれぞれたとえば出身母体の仕事にボランティアとして参加するという形である。我々が Emergency Preparedness として参加するのは、人々に、共同してどのように仕事をするか、もっと効率的に仕事をするにはどうしたらよいか、政府や NPO 等いろいろな団体の人々が仕事をダブらずにどう進めるか、そしてコストを安く、時間も節約して進められるか、などの準備や戦略を指導し、同時にいろいろな情報を提供している。

Q：Nonprofit Roundtable の行っている各プロジェクトは、こちらから企画を持ち込むのか？それともクライアントから依頼されることが多いのか？

A：設立当初はやはりこちらから企画を検討し、売り込みに行き、助成金を要請しなければならなかった。しかし実績を積み重ねていくことにより、2、3 年前ぐらいからは先方からこのテーマは Nonprofit Roundtable が適任だと思うので担当してほしいというように先方から依頼されるプロジェクトが多くなってきた。このようなとき、先方の意図と、当方の意図が一致すれば共同して取り組むプロジェクトとなる。だから現在は両方のケースがあり、世界銀行やデロイトはそのようなケースである。

Q：世界銀行はどのようなことから Nonprofit Roundtable と仕事をするようになったのか？

A：世界銀行は、いろいろな部門を持っている。その中に、Community Partnership の

部門があり、ここはその地域、地域に特化してその地域の組織と協力して活動している部門である。ワシントン D.C.では、East River と呼ばれる貧困地域の問題を取り上げて活動しているプロジェクトについて、世界銀行と Nonprofit Roundtable がお互いに意見を出し合い問題の解決に努力している。世界銀行にはこれまでの仕事の実績を高く評価してもらっている。

Q : Nonprofit Roundtable のような地域レベルのネットワークは、ワシントン DC 以外にも多く展開されているのか？

A : その他の地域でも同じような活動が行われている。例えば、DC でも他に Washington Center for Nonprofit Advancement や財団を主な対象とした Regional Area Grant makers 等があり、また活動の目的別、組織別、地域別等いろいろある。これが全国レベルとなると、よく知られているのは Independent Sector である。

Q : Nonprofit Roundtable は全国レベルの団体と共同して仕事をしているのか？

A : Independent Sector は全国的にいろいろな活動を行っており、各地域において NPO の活動をより活発化し、影響力を高めようとしている。Nonprofit Roundtable もこの活動にいろいろな面で協力している。現在、Independent Sector は全国でパイロット地域を選び、ケーススタディを行っているが、この中で Nonprofit Roundtable はワシントン D.C.の NPO として選ばれ、ワシントン地区でこの地域の特色をどう生かしながら日常活動を行ってきたか、そしてその活動がその地域にどのように影響してきたか、などのテーマについてまとめた。また、Nonprofit Roundtable がこの地域で、地域社会、ビジネス業界、政府機関等にどのように働きかけてきたかこれまでの実績も情報として提供し、また Independent Sector から全国ベースの情報をもらうなどの情報交換をしている。その一環として、Independent Sector の主催するいろいろな催しに参加して、プレゼンテーションをも行っている。

Q : 最近の具体的なアドボカシーの例は何かあるか？

A : ちょうど今朝、ビーン氏が Emergency Preparedness のミーティングに出席した。この会議には、メリーランド、バージニア、ワシントン D.C.のそれぞれ州知事が出席したが、この会議で NPO を代表して政府機関が抱えている問題点、すなわち危機管理の際、NPO には何ができるか、そしてどのように個々の NPO の活動を効果的にまとめられるか、等の問題解決に協力しましょうと発言して議論してきた。このようなことは、支援活動の中で NPO がひとつの重要な役割を果たすことへの理解を広げることになるわけで、アドボカシーの好ましい形のひとつだと考えている。

Q : Nonprofit Roundtable の活動の中でプロジェクトの比率が高いようだが、一般のメ

ンバーにとって、「会員になっていてよかった」と感じられるような活動を日常の中で行っているのか？

A : Nonprofit Roundtable はメンバーになってもらうときに「Nonprofit Community の力を合わせ、大きな力とするために、参加してほしい」といういい方をしており、故ケネディ大統領の言葉、すなわち「国家が何をしてくれるかではなく、国家に対して何ができるかを問うてほしい」という精神を会員たちにも常に伝えている。だからメンバーに対して、目に見える恩恵やサービスは特にはない。Nonprofit Roundtable は、助成団体であり、サービス提供団体でありアドボカシー団体であるから、メンバーになれば個々のメンバーが通常では接触できない政府機関や、大企業とのコミュニケーションができる場を提供する。そのため、メンバーになってほしい人には「参加すれば、あなたは Nonprofit Community のリーダーの 1 人だ」と説得している。しかし、メンバーが満足することがベースであるので、メンバーに対して、Nonprofit Roundtable がどのように行動することがメンバーの満足につながるのかを常に問うている。そしてこのことはボードメンバーにも常に意識させているし、メンバーからの意見に応えるようにしている。この結果として、現在メンバーの更改率は毎年 90% に達している。更改しない 10% の大部分は経営者の交代による方針の変更であり、止むを得ない部分が大きいのので、現状の更改率には満足している。最近取り組んでいる大きな問題に、Foreclosure（住宅抵当問題）があるが、これなどは住民にとって大きな問題であるのかかわらず、一人一人で解決できる問題ではない。全体をまとめた力にしていくことによって、よりよい解決につなげていくように努力し、メンバーの満足にもつなげていくようにしている。

Q : ビーン氏が最初に 2 人で始めたときの動機、想いはどのようなだったか？

A : ビーン氏の若い頃のマントラ（真実の言葉、信念としている言葉）は“Helping do gooders, do better”で、すなわちひとつの組織の中でもよりよい仕事をしていれば、それが必ずよりよい仕事の結果に結びついていくということを信念に仕事をしてきた。今、私のマントラは、“Doing together over cannot alone”で、1人でできないことを一緒にやろうじゃないかというものだ。Nonprofit Roundtable は助成団体であり、good will を行うことから、今は Red cross salvation army の活動に力を入れている。個人的にも、22 才のとき南米コロンビアの火山の爆発で 2 万 5 千人が亡くなったときに Red Cross Salvation Army のボランティア見習いとして参加し、CPA や技術者と一緒に救援活動を行ったが、22 才の若さで全体の中では自分の思うとおりの仕事ができず残念な思いがした。このときの経験が、いつかは NPO が協力して一緒に仕事することによって、もっとよい結果をもたらすことができると考え、自分の生き方、考え方が変わるきっかけとなった。このことが Nonprofit Roundtable を立ち上げることに結びついた。

4 感想

今回、各種の団体をまわって感じたのは、米国において NPO は立派に市民権を得て、バイタリティを持って活動していると感じられたことである。しかしこのような環境ができた背景には、Nonprofit Roundtable のように、個々の小さな NPO の事業体をメンバーとしてグループ化し、地域社会での影響力を強化し、また大企業や、政府機関と結びつけて NPO の声を反映させたり、さらに大きな活動ができるような環境も作っていく手助けをする団体の存在が大きな役割を果たしているのではないかと思う。しかも、そのような団体が小さなコミュニティレベルから、州レベル、国レベル、さらには世界各国にまでそのような活動を広げようとして存在していることに非常に驚かされるとともに、このような組織は日本にはあまり存在しないと考えられるので、とても新鮮で、また刺激的であった。

日本では、全体的に自分の所属する団体の業務は熱心に行うが、それをさらに地域社会に影響を広げようと考えたり、政府機関、大企業との協働を考えたりする動きは一部の NPO を除いてあまりないのではないかと思う。

これは、これまで日本での公益活動は官庁からの規制が厳しく、自由な発想が制限されていることも大きな要因となっているが、そのほかに日本人と米国人の発想力の差、現状に満足せず、影響力をさらに広げていこうとする発展への意欲、意志の差がずいぶん影響しているのではないかと思う。しかし、今後民間の自由な発想による公益活動がますます期待されていることから、今回の公益法人制度改革を機に、発想の転換をして個々の公益法人が、自己の事業とともに社会の中におけるその法人のあり方、あるいは今後の事業のあり方などを考えていくことが必要であると思うし、またそのきっかけになるとよいと思う。

同時に、Roundtable のように公益法人を結びつけ、また連携をとっていくような組織も、今後公益法人が一般社会の中において重要性和存在価値を高めていくために、必要になってきているのではないかと強く感じた。

(豊永幸司)

第9章 米国内国歳入庁

Internal Revenue Services (IRS)

○訪問日時：9月18日（木）15:00～17:00

○面談者：Ms. Lois G. Lerner (Director, Exempt Organizations, Tax Exempt and government Entities)

Mr. Robert S. Choi (Director, EO Rulings and Agreements, Tax Exempt and government Entities)

<プレゼンテーション内容>

1 米国連邦税制における NPO の扱い

A IRS と NPO の関係

米国では、日本の公益法人制度と異なり、NPO の「設立」と「免税措置」が切り離され、免税措置を行う権限が IRS (Internal Revenue Services ; 内国歳入庁) に委ねられている。つまり、公益性を有する NPO が免税資格（所得税の免除や寄附金控除の対象となる）を希望した場合、IRS に申請を出し、IRS から免税資格を与えられることになる⁷。また両者の関係は免税資格を得ることだけでなく、その維持においても関係する。免税資格を得ている一定の NPO⁸は毎年 IRS に対して申告書を提出する義務を負い、IRS は提出された申告書等を通じて監督を行い、その免税資格を取り消す権限も有する。

B NPO に対する税制の枠組み

NPO と IRS との関係は上記の通りであるが、米国の NPO 税制の枠組みを簡単に説明しておく。なお米国の税金には、連邦政府が課す連邦税と州政府が課す州税があるが、IRS は連邦政府の機関であり、本編で触れる税制は連邦税についてである。

米国の連邦税制は IRC (Internal Revenue Code ; 内国歳入法典) という統一法典で規定されており、NPO に対する免税の取り扱いについても同法典により規定されている。IRC501 条という条文があるが、501 条は免税に関する条文である。この規定の中の(c)項で所得税の免除を受けることができる 28 のカテゴリー⁹が列挙されており、そのうちのひとつとして “Charities” がある。なおこの “Charities” は(c)項(3)号で規定された「もっぱら、宗教、慈善、科学、公共安全の審査、文芸、教育、国内外のアマチュアスポーツの振興、児童や動物の虐待防止を行う法人、基金、財団」の総称として用いているものであるが、米国ではこ

⁷ 教会および年間予算 5,000 ドル以下の団体は申請する必要がある。

⁸ 教会および一定規模以下の教会関係の学校は提出義務がない（後述）。

⁹ 配布資料記載の例としては Charities 以外に、Business leagues/Association, Churches, Credit unions, Hospitals, Labor organization/Unions, Land trusts, Political Action Committees, Social clubs, Universities and other school, Veterans organization がある。

れを狭義の意味で NPO と呼び、28 のカテゴリーの中で最大のカテゴリーである。なお、本編で使っている“NPO”は 501 条(c)(3)に定義された狭義の団体の意味で用いている。

C IRC501 条(c)(3)の規定

(1)IRC501 条(c)(3)の条件

501 条(c)(3)が定める NPO の活動目的は上記の通りであるが、同規定の免税資格を得るためには次のようなことが要求される。

- ①非営利法人であること（株主等利益の分配を受ける者がいない）
- ②IRS に対して免税資格の取得申請を提出し、認可を得る¹⁰

(2)IRC501 条(c)(3)の恩典

このような条件をクリアし、501 条(c)(3)による免税資格を得た NPO（以下「501 条(c)(3)団体」という）は次のような恩典を受けることができる。

- ①公益事業に関係のない収入（Unrelated Business Income Tax; UBIT）を除く、所得税の免除
- ②所得税や sales tax¹¹、employment tax¹²といった一部の州税の免除
- ③寄附金控除の対象となる¹³
- ④非課税の資金調達（Tax-exempt financing）¹⁴
- ⑤郵便料金の減額¹⁵

(3)IRC501 条(c)(3)その他の制約

その他、IRC501 条(c)(3)による免税資格を得るためには、次のような制約を受ける。

- ①私的な利益のための活動を禁じる
- ②過度なロビー活動の禁止
- ③政治活動の禁止
- ④公益事業に関係のない事業活動を主たる目的としない
- ⑤上記 4 点の制約を遵守しない場合には免税資格の剥奪¹⁶

¹⁰ 脚注 7 参照。

¹¹ 日本における消費税。米国では地方税であり州や都市によって税率が異なる。

¹² 社会保険に相当するものを税の形で徴収するもの。

¹³ 501 条(c)項に規定された免税団体のうち、寄附金控除の対象となるのは、501 条(c)(3)団体以外では共同埋葬・霊園法人や軍人団体などわずかである。

¹⁴ 例えば Tax Exempt Bond（免税債）の発行が認められる。大学債や病院債などが主に用いられているが、投資家が受け取る利子にかかる連邦税が免除される。このように資金の出し手が免税の恩典を受けられるような資金調達のことを指す。

¹⁵ たとえば多数の会員を抱えたり、寄附要請メールを大量に送付する団体などに有益である。

¹⁶ 最近の資格剥奪リストは IRS のホームページ上で公開されている。

D 非営利団体の統計（2006年）

免税を受けている団体は全米で約140万団体あり、このうち約110万団体（約78%）が501条(c)(3)団体である¹⁷。なお免税団体の数は近年増加傾向にあり、1996年からの10年間で全免税団体の総数は36%、501条(c)(3)団体にいたっては69%もの急激な伸びを記録しており、IRSには年間90,000件以上の新規免税申請が寄せられている。

また、件数の伸びとともにその経済的規模も拡大を続けている。非営利団体の資産合計は2000年には2.4兆ドルであったが、2006年には倍以上の5.4兆ドルを記録している（2000年比225%）。また総収入も合計2.6兆ドル、寄附総額も3,000億ドルに上る規模である。それに合わせて雇用力も増加しており、非営利セクターで働く雇用者数は約940万人にも上り、米国の雇用の7.2%を占める規模である。

2 IRSの概要

A IRSの役割

米国連邦の機関として租税（つまり連邦税である）に関係する主な機関は、議会、財務省、内国歳入庁（IRS）の3つである。議会が法律（IRC；内国歳入法典）を制定¹⁸、財務省が租税政策をまとめて財務省規則（Treasury Regulations）を作り、IRSが各種通達（Revenue Ruling）等を出して税に関する執行を行うとともに税制の啓蒙活動を担う。つまりわが国に換言するとIRSは国税庁に該当する機関である。

B NPOに関する機能

上記のとおり、IRSは連邦税にかかる行政上の権限をNPOに対して有している¹⁹。つまり、IRC501条(c)(3)による免税資格に相応しいかどうかの評価を行う権限である。この評価には、免税申請時の評価とその後の運営状況に関する評価の2つがあることもすでに説明した。後者の方法について少し詳しく説明しておくが、一定のNPO²⁰は毎年、組織や人員、財務情報等の基礎情報を記載した申告書を提出する義務がある。IRSはその申告書をチェックするとともに、質問票等書面による監査や立入検査などを実施する²¹。またIRSは監督を受けるNPOに対して税法遵守のための指導や情報提供等も同時に行っている。このようにIRSが持つNPOに関する機能は、①免税資格の付与判断（Ruling and Agreements）、②検査

¹⁷ これ以外に、推計で35～50万の教会がある。教会は501条(c)(3)により免税資格を与えられているが、申請および毎年 of 申告書提出の義務がなく501条(c)(3)団体として登録されていない。したがって教会の活動把握および統計は容易ではない。

¹⁸ ヒアリング内容によると、一方的に議会が立法するのではなくIRSから法律の内容に関して働きかけることも可能である。

¹⁹ IRSとは別に州レベルではNPOの資金調達手法や資産管理状況の監督を主に行う。IRSは州と協力してNPOに対する監督を行っている。

²⁰ 脚注8参照。

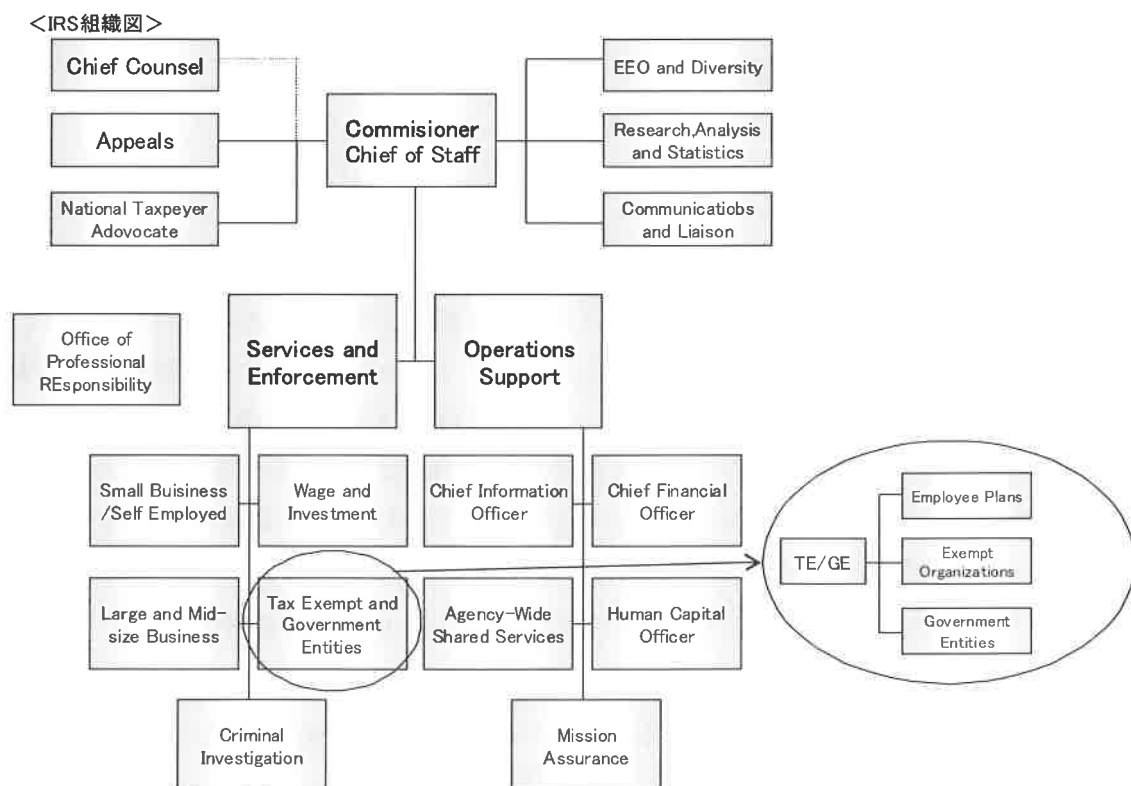
²¹ 140万の免税団体に対してIRSの同部門を管轄する職員数は約900名（後述）であり、個別の書面等による検査が主体である。

(Examinations)、③教育・啓蒙活動 (Customer Education and Outreach) の3つに大別される。

それぞれの機能を少し詳しく見ていきたい。まず①免税資格の付与判断であるが、非営利団体からの申請を受け付け、それに対する認可、免税決定の通知 (Determination Letter)、特定の法律などに関する個別照会に対する回答、テクニカルな質問への対応等が含まれる。次に②検査であるが、運営状況や記録の検査、チームを組んでの調査²²、新聞や雑誌、免税団体の出版物等のデータ検証²³などがある。最後に、③教育・啓蒙活動については、ウェブサイト、Eメールでのニューズレター、ワークショップやコンファレンス、出版物などによる活動が含まれる。

C IRSの組織

IRSの組織を図示すると次のようになるが、免税団体 (Exempt Organizations ; 以下 EO) を担当しているのは TE/GE 局 (Tax Exempt & Government Entities ; 免税団体・政府関係部局) 内にある EO 局というところである。



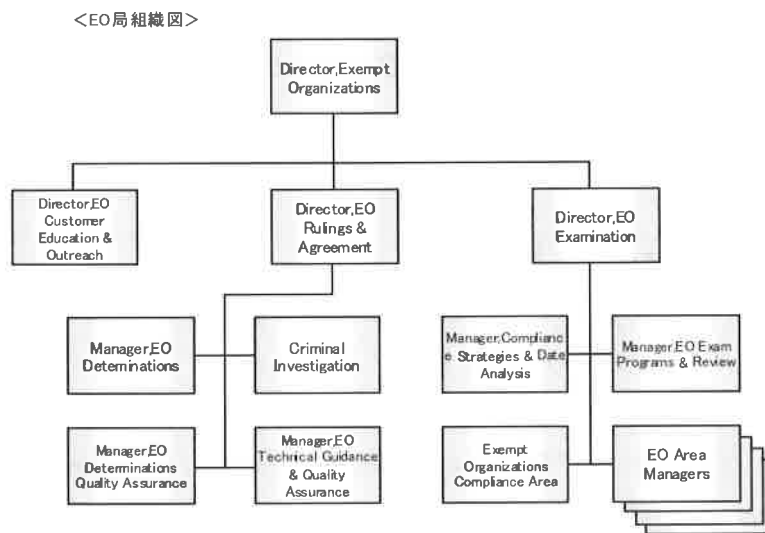
(参照) IRSホームページ (<http://www.irs.gov>) より筆者加工

さらに EO 局の組織を図示すると以下の通りであるが、B で説明した機能別に組織化され

²² 主に大規模団体が対象となる。

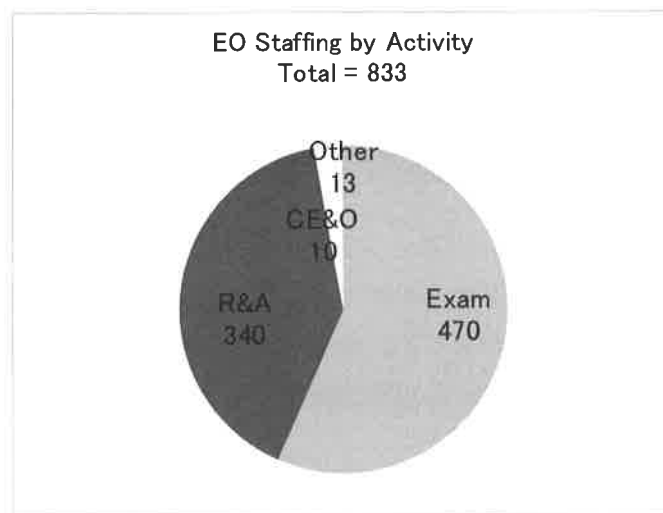
²³ Strategic Planning Working Group を組成し、検証が行われる。

ていることがわかる。



(出典)配布資料掲載のものを筆者加工

なお、EO局の人員は833名でその人員配分は以下の通りである。なおこの833名は地方も含めた総数である。IRS本部には約60名程度が勤務しているが、その他に多数の人員を抱える拠点として、免税申請申込の集中処理センターがオハイオ州シンシナティにある。



(出典)配布資料掲載のものを筆者加工

またEO局の年間予算規模は8,900～9,000万ドル(約95億円)であるとのこと。

以下では、免税資格の付与判断と検査機能について解説していく。

3 NPOに対する検査

A 検査・監査の手順

NPOに対する検査・監査は次のような手順で行われる。

①質問票を送り、どのような課題に直面しているかを調査する。

- ②質問票から情報を集める。
 - ③質問項目の中からいくつかの項目を選んで細かく精査する。
 - ④③の精査内容から団体の状況を把握し、その精査内容を一般に公開する。
 - ⑤規則を遵守していないという結果が出た場合、とりあえず NPO が運営改善できる機会を与え、さらに次の機会に精査される²⁴。
- ⇒①へ進む（次サイクル）

B 検査機能の向上への取り組み

EO 局では、検査機能を向上させるために様々な取り組みを行っている。

①コンプライアンス検査部門の効率性アップ

コンプライアンス検査部門（Exempt Organization Compliance Area ; EOCA）を、コンプライアンスを検査する“EO Compliance Unit (EOCU)”と運営を検査する“Review of Operations Unit (ROO)”の2つのユニットに分け効率性をアップさせる。

②検査方法を質問票調査と立入検査に集中させる。

③Compliance Project Team を設ける。

④Cross-functional Issue Management Team の設立

公益事業に関係のない事業にかかる収入（UBIT）の検査などにおいては、他セクション（免税団体担当部署以外のセクション）と協働で検査を実施する。

⑤Financial Investigations Unit (FIU) の設置

詐欺やマネーロンダリング等の犯罪に関する検査を行うための、専門家によるチームを組成する。

⑥免税申請システムの機械化

NPO からの申請をシステム化し、プリントアウトした物を送付させる。さらにそのシステムに誤入力等に関するチェック機能を持たせるとともに、プリントアウトしたものについてはバーコード管理を行うなどして、IRS の作業負担を減らす。また免税資格を与えるかどうかの判断を行うシステムも現在開発中である。

C 他の機関との協働

IRS では、NPO に関する情報を広く一般社会に公開するために、他の機関との協働活動を積極的に行っている。特に透明性を高めるという観点から、寄附者やメディア、大学²⁵、BBB Wise Giving Alliance 等のウォッチドッグ機関らと IRS の活動内容や税法に対する関心を高める活動を行っている。

²⁴ つまり、一度法令を遵守していないと判断されただけでは免税資格は剥奪されず、次の検査における改善具合等を判断することになる。

²⁵ ボローニャ大学とジョージタウン大学とは特に緊密な協力関係にあり、コンファレンスの開催なども行っている。

また、アドバイザー機関として、州政府の機関や組織、IRS（EO 局）主催の有識者会議（Advisory Committee on Tax Exempt; ACT）、Independent Sector や Council of Foundations といった外部団体²⁶を活用しており、特に非営利税制の変更の際には、外部団体からのコメントを重要視して、多くの点で反映させている。

D 検査から見てきたトレンドや課題

まずトレンドについて説明していく。セクターとして非常に成長を遂げ、数が増えるとともに団体の規模も大きくなったが、それとともに団体の構造が複雑になってきた。例えば、営利活動と非営利活動の境界があいまい化し、両者が合体したハイブリッド型の団体も誕生している。また、寄附額の増加とともに IRS による監視の付加価値が高まってきているが、同時に寄附者の幅も広がっており、特にインターネットなどで若くして富を得た人が寄附者として登場してきている。

次に課題については、公益性を濫用するケース²⁷への対応が挙げられる。IRS としては常に検査方法の見直しなどを行って対処しているが、人手が不足している。公益性の濫用に対しては IRS 単独ではなく、議会や州政府などからもサポートを得ているが、同時に NPO の数も増加しており、人手不足については常に課題となっている。

4 免税資格の付与判断

A 判断プロセス

前述の通り、IRS には年間 9 万件以上の免税資格取得申請の申込が寄せられている。これに対し以下のようなステップで付与判断が行われているが、通常は約半数の団体がステップ②までの段階で審査を終える。

ステップ①

申請が提出されるとすぐにその解析を行う。

ステップ②

情報が不足している場合に追加の情報提供を依頼する。

ステップ③

②でも必要な情報を入手できなかった場合、専門家を派遣し細かい精査を行う。

また、各ステップに要する期間であるが、ステップ②までは 60 日以内に、ステップ③の段階までになると、3～4 ヶ月かかる。

²⁶ その他、American Society of Association Executives (ASAE)、National Association of College & University Business Officers (NACUBO) など。

²⁷ クレジット販売や割賦販売を行う、甥や姪に資金を流すといった事例。また海外のテロリストに資金を流している NPO も存在するらしい。

なお、申請手数料は、300～750 ドルの間で団体の資産規模によって決められる。

B 申請の却下理由

上記プロセスを経て申請が却下された場合、その旨の通知がされる（Adverse Letter）。

なお、申請が却下される理由としては次のようなものがある。

- ①公益目的ではなく私益目的である
- ②公益の濫用の可能性
- ③追加情報の未提出、もしくは煩わしさ等を理由に申告を撤回

5 NPO に求められる申告書の提出義務

A 提出義務のある団体

NPO は毎年申告書を提出しなければならないが、教会および初等・中等教育にかかわる教会関係学校については、提出の義務がない。また、これまで年間予算が 25,000 ドル未満の団体も提出を免除されてきたが、2008 年 1 月からこの規定は撤廃され、Form990-N²⁸という申告書の提出義務が課されることになった。

B 申告書の種類

ほとんどの団体は、Form990 もしくは Form990-EZ²⁹という申告書を提出する、しかし、プライベート・ファンデーション（Private Foundation）³⁰については、Form990-PF という申告書の提出が求められる。

なお提出方法は、紙による提出もしくは電子上での提出（e-file）のどちらでもよいが、一定の大規模な団体に対しては e-file を義務付けている³¹。

また、透明性の向上やコンプライアンスの改善、ガバナンスの促進を図るために、2010 年までの 3 年かけて Form を変更している。

²⁸ 他の申告書に比べると簡略化されており、8～10 程度の項目を記載するにとどまる。なお、Form990-N は e-file による申告を義務付けられている。

²⁹ 年間予算が 25,000～100,000 ドルの団体は Form990-EZ を、100,000 ドル以上の団体は Form990 を提出する。

³⁰ IRC では、501 条(c)(3)団体を、さらにパブリックサポートテスト（公益性の判断）によって、「Public Charities」と「Private Foundations」の 2 つに分け、税制上前者を優遇（寄附税制など）している。パブリックサポートテストは多くの者から寄附や助成金を得ているかどうかを公益性の判断基準としており、具体的には収入の 3 分の 1 以上が寄附・補助金であることなどを求めている（これをクリアしなくても、収入の 1 割以上が公的・一般からの助成でありかつ継続的に寄附を募集している場合や、公益的サービスを提供してその事業収入や寄附・助成金の合計が収入の 3 分の 1 以上などの別基準もある）。Private Foundations に該当するものとしては、フォード財団やロックフェラー財団のような「Independent Foundation（独立財団）」や企業が出捐して設立した「Company-Sponsored Foundation（企業財団）」などがある。

³¹ 質疑応答参照。

6 最近の取り組み

近年、NPO が法令を遵守するために IRS では以下のような取り組みを行っている。

①Voluntary Compliance Program（自主的法令順守プログラム）

NPO が「自主的に申告、納税する」ことを促進させるために、期間内に納税をしなくてもペナルティを課さないというプログラムを実施。

②NPO が大統領選にかかわらないように監視を強めている³²

③Strategic Planning Working Group によるデータ検証³³

④議会に IRS の活動内容を提出し、法案や政策に反映させている

④Form990 の変更によるガバナンスの強化

7 事前質問に対する回答

Q：5%ペイアウトルール³⁴の存続について IRS の対応は？

A：最初に説明したとおり、議会と財務省、IRS では役割分担がされている。政策を決めるのは議会であり、IRS は政策に基づき監督を行う機関である。したがって、IRS が「5%ペイアウトルールをどうするか」ということに関して積極的に働きかけるということはない。

Q：公益目的関連事業と非関連事業の区分をどのように判断しているのか？基準は公開されているのか？

A：基本的にはケースバイケースである。事実に基づいて判断する必要があり、事実を細かく検証するなど時間のかかる作業である。この基準を巡る最初の判例で「NY 大学スパゲティーフクトリー裁判」がある。これは、NY 大学が学生のために持っていた食堂について、大学側は「関連事業」と主張したが、かなりの収益を上げていたこともあり、判決では「非関連事業」とされた。また、劇場のチケット販売についても事例ごとに判断する必要があるなど、その区分はまさにケースバイケースである。

基準の公開については、Publication598「Tax on Unrelated Business Income of Exempt Organizations」（2007 年 11 月）³⁵で詳細を載せている。また団体側で判断できないような場合に、21 の事例を挙げて判断し易くするようなツール提供も行っている。

なお、非関連事業に関しては Form990-T という申告書を提出しなければならないが、最近、議会でこの Form990-T の公開を義務付けることが決定された。

³² 前述の通り、501 条(c)(3)団体は政治活動を禁じられている。

³³ 脚注 20 参照。

³⁴ 毎年度末における資産（時価）の 5%以上を翌年度に支出しなければならないというルール（管理費も含む）。

³⁵ IRS のホームページから入手可能（<http://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p598.pdf>）。

Q：免税ステータスの申請件数および承認割合はどの程度か？

A：2007年実績として、免税団体全体で91,742件の申請がIRSに提出されている。そのうち501条(c)(3)団体の申請件数は85,771件（全体の93%）に上るが、約80%にあたる68,278件が承認を得ている。なお、IRSに却下されたものは未承認全体の10%に過ぎず、大半は団体側からの申請撤回や申請書の不完全さ等、公益性とは別の理由によるものである。

8 質疑応答

Q：日本では、Charitable Reminder TrustやCharitable Lead Trustの事例が紹介されて、「米国では柔軟な寄附税制が設けられている」と言われるが、その他に税制面で寄附を促進するための工夫はあるか？

A：税制面でフィランソロピーを促進している一番大きな要因は寄附税制である。しかし、税の恩恵を受けられる人は限られている。それなのになぜ米国のフィランソロピーが発展したのかというと、それは「フロンティアと助け合いの精神」というカルチャーによるものだと思われる。

米国人は、政府の金の使い方を信頼していない。自分で金の使い道を決め、直接渡す方が効率的であると考えられている。

Q：IRS自体の主たる目的は徴税、一方でEO局はNPO等の免税団体を統制することが目的であるが、2つのポジションをどのように保っているのか？

A：EO局は徴税に直接関与していない。EO局はNPO等が法を遵守するように教育・啓蒙する活動に力を入れており、他の関係者と協働しながらよい活動ができていると自己評価している。

Q：Form990に記載された内容が正しいかどうかの精査はどのように行っているのか？

A：Form990以外でも情報を入手できるツールはある。また電子上の申告になると、さらに情報を得ることができるので、電子申告が広がるとさらに精査は楽になると思われる。

Q：人事異動について、局内外、外部、地方と本部、どのように行われているのか？

A：基本的には局内での異動が行われている。しかし専門性を要する場合には、局外もしくは外部からの異動ということもある。また新しいポジションで人を雇う場合には、情報を一般に公開してどこからでも採用する。

また限られた本部の人間で多数の地方人員をまとめていくのは大変であるが、EO局で全部やる必要はない。IRS自体は大きな組織であり、電話での問い合わせ等は他の部署にアウトソースするなどの対応をして、局外のリソースを活用している。

Q：電子上の申告（e-file）はどれくらいの割合で行われているのか？

A：IRSは法律によってはe-fileを要請することはできないが、10万ドル以上の資産を持つ大規模な法人のうち、250件以上の申請書を提出する法人については、e-fileを要請している³⁶。しかし、250件もの申請書を提出する団体はほとんどいないので、IRSからe-fileを要請することはほとんどできていない。

しかし、2007年実績ではe-fileの件数は42,282件であったが、2008年は9月の段階で既に251,203件がe-fileされており、e-fileをする団体が急激に増えている。この理由のひとつとして、今年から年間予算25,000ドル未満の団体にも申告が義務付けられたこと（Form990-N）があると考えられているが³⁷、Form990のe-file件数自体も確実に増加している。

一方でe-fileはインターネット上での申告になるので、情報漏洩の懸念というデメリットもある。

Q：NPOからの情報はIRSに集中しており、IRSがその情報を公開すればGuide Starのような団体は必要なくなるのではないかと？

A：理論的には可能であるが、民間に任せた方がコストがかからず、税金の無駄遣いにならずに済むと考えている。

9 感想

今回の訪米調査を通じて最もインパクトを受けたのは、米国における「非営利セクターの独立性」についてである。周知の通り、わが国の公益法人制度は主務官庁による「許可主義」が採られ、設立～運営～解散まであらゆる場面でその監督下に置かれている（この報告書が出されるころには新制度に移行しているので必ずしも正確な表現ではないが、執筆時点のこととご理解いただきたい）。税制優遇という特別なステータスを得る以上、一定のガバナンスは無論必要となるが、わが国においてはそれが「民間による公益活動」の拡大を少なからず抑制してきたことは否めない。言い換えれば、これまでわが国の非営利セクターはそれほど「独立性」を有さず、トップダウン的なマネジメントの下でその存在意義を活かし切れてい

³⁶ 申請書件数のカウントについては、IRSのホームページで245名の従業員がいる団体を例にあげ、「245件のForm W-2」と「4件のForm941」と「1件のForm990」の合計250件の申告書を提出するとある。したがって、基準となる団体の規模については、資産の大きさよりはむしろ、従業員数によるところが大きいと思われる。なお、Form W-2とは、従業員1人ずつに対して作成される源泉徴収票のようなもの。2通ずつ作成され、1通は本人に、もう1通はSSA（Social Security Administration；社会保障庁）に提出される（SSAからIRSでデータ送付）。また、Form941は、四半期ごとに作成される事業申告書でIRSに提出される。脚注9にもあるように、米国の社会保障費は税の納付で賄われている（労使折半）ことから、SSAとIRS間等で、SSN（Social Security Number；社会保障番号）による管理が必要になる。

³⁷ 脚注28参照。

第2部 訪問記

ないというのが筆者の率直な感想である。

一方、米国では非営利セクター自身が考え、その独立性を貫いているという印象を受けた。寄附者との関係を考えて自ら活動内容をオープンにするなどの自浄作用が働き、その存在意義を世に訴えながら、不可欠な存在であるとの共通認識が国民の間に浸透している。

このような両国の差を国民性の違いと一言で片付けることは簡単である。もちろん、「フロンティアと助け合いの精神」というカルチャーを有する米国とわが国では歴史的な背景も異なり、また社会保障のあり方も異なる。しかし、彼らが今回訪問したような様々な機関を自ら立ち上げ、非営利セクターの活動内容を高度化させていったことが、両国の現状の開きをますます鮮明なものにしているのは明らかである。

これを制度上の問題と捉えるかどうかは別にして、公益法人に携わる者としては少なからず惰性で活動してきた自らを反省すべき点があるように思う。今後、公益法人制度が刷新され何かを始めるには好機である。米国の模倣がよいとはいわないが、今回の訪米調査を通じてわが国が学ぶべき点は多々あった。わが国においても民間主導の公益活動が根付くために、自らが独立性を意識し、自らが考えて活動していく必要があることを強く認識させられた調査ミッションであった。

最後に、このような貴重な経験をさせていただいた、公益法人協会の皆様には厚く御礼を申し上げたい。米国の例にもある通り、各自ができることは限られており、今後は「非営利セクター」が一致団結して活動する必要があるだろう。ますます公益法人協会の役割に期待をしてしまうが、単に期待するだけではなく、我々も自らが考えてわが国の公益セクターの将来像を考えていきたいと思う。

(合田政生)

第10章 モントゴメリー・カウンティ・コミュニティ財団

The Montgomery County Community Foundation

○訪問日時：2008年9月19日（金）9:30～11:50

○訪問場所：The Community Foundation for the National Capital Region のオフィス
内の一室

○面談者：Sally Rudney (Executive Director)
Anna Hargrave (Donor Services Officer)

1 団体概要

2007年に創立10周年を迎えたモントゴメリー・カウンティ・コミュニティ財団（The Montgomery County Community Foundation, MCCF）メリーランド州シルバー・スプリング市）は、モントゴメリー・カウンティの個人、家族、および企業に働きかけ、基金の設立による社会貢献の達成を支援するとともに、低所得世帯の子供や家族を支援する非営利団体に助成するシェアリング・モントゴメリー基金（The Sharing Montgomery Fund）への寄附をすすめている。2007会計年度（2006年4月1日～2007年3月31日）には、24の新しい寄附者が基金を設立し、MCCFの資産は1,950万ドルに達している。2008会計年度（2007年4月1日～2008年3月31日）には基金が10件増加し、総計140基金になっている。なお、2008年7月11日現在、基金総計は143を数える。

ワシントン・メトロポリタン地域の全体をカバーするコミュニティ財団として、The Community Foundation for the National Capital Region（CFNCR）がある。MCCFは、CFNCRの傘下であり、モントゴメリー・カウンティを対象とする地域財団（A Regional Affiliate）の形をとっている。なお、CFNCRには同趣旨の地域財団が、他に2財団（アレクサンドリア・コミュニティ・トラスト、プリンス・ジョージ・コミュニティ財団）ある。

モントゴメリー・カウンティの人口は約100万人である。富裕層が多く、年平均所得は、9万ドルである。一方では物価が高く、6.2万ドルの所得がないと生活できない、といわれている。それだけに、非営利団体の活動の必要性が高くなっている。MCCFは第一の使命を基金寄附の増加に置いて、こうしたニーズに応えようとしている。

2 懇談の内容

A 3つの基本方針

MCCFは、個人や家族、企業の社会貢献を容易に、かつ実り豊かなものにするため、次の3つの方針を定め、活動している。

①社会貢献のための基金を受け入れ、寄附者の志の実現を支援する。

寄附者が設けた基金による助成地域は、モントゴメリー・カウンティのみならず、ワシントン・メトロポリタン地域、全米、あるいは海外についても歓迎する。

②社会貢献の方法について適切なアドバイスを提供する。

家族財団、資産に余裕のある家族や企業に対し、満足のいく助成プランをはじめ社会貢献の方法について、適切なアドバイスを行う。

③リーダーシップを発揮し、地域の問題解決をはかる。

寄附者、自治体、企業、非営利団体の間の橋渡し役として、リーダーシップを発揮し、社会のニーズに応える。

B 基金の種類と寄附の受け入れ

コミュニティ財団の基金は、大きく個別基金と共同基金の2つに分けられる。

個別基金は、寄附者の寄附によって財団の内部に設置される基金で、MCCFの場合、①基金に名前が付けられ、匿名にしてもよい、②寄附できる資産は、現金、株式、生命保険、不動産、IRAなど、③基金の運用は、財団に委ねても、運用マネジャーを推薦してもよい、④基金設立の最低額は、1万ドル、⑤基金による助成先団体は、基金寄附者が毎月、年1回、または希望する時期に、MCCFに推薦することができる、などである。

受け入れる基金の種類には、Donor Advised Fund（寄附者推薦基金：基金寄附者がその基金により助成する非営利団体を理事会に推薦することができる）、Designated Fund（特定基金：基金寄附者が助成する特定の非営利団体を指定する）、Field-of-Interest Fund（分野指定基金：助成する分野を指定する）、Scholarship Fund（奨学基金）、Unrestricted Fund（一般基金：助成先を財団に一任する）などがあるが、MCCFは戦略として寄附者推薦基金の設立を基金の寄附者に積極的にすすめており、実際のところ、既設の個別基金の多くはこの基金形態をとっている。

米国のFidelity社が運営するThe Fidelity Charitable Gift Fundは、寄附者推薦基金プログラムを有する独立したパブリック・チャリティ（public charity）である。この点、コミュニティ財団の寄附者推薦基金と募金上、競争関係にある。しかし、MCCF側は、基金の管理費はほぼ同じであるが、寄附者に対するサービス、とりわけ地域のニーズの提供等は、MCCFの方が数段上である、と胸を張っている。

MCCFが通常公表している基金の分類にしたがって、143基金を分けると、家族基金82、メモリアル基金19、企業基金16、奨学基金9、ネイバーフッド基金2、リーダーシップ基金17、である。

寄附者推薦基金で奨学金を支給するケースがある。この場合、寄附者がMCCFに推薦するのは、学校である。当該学校は、その管理のもとに学生を選考し、MCCFも学校経由で学生に小切手を送っている。学校経由にすると、学生が不正に使った場合などに、学校が補償することになる。

一方、MCCFの共同基金は、低所得世帯の子供や家族を支援する非営利団体に助成するシェアリング・モントゴメリー基金、およびカウンティ内の非営利団体の健全な発展を支援するノンプロフィット・アドバンスメント基金（The Nonprofit Advancement Fund）の2種

類である。これらの基金に対し、MCCFは広く寄附を呼び掛けている。

2007年9月末現在の個別基金、共同基金の寄附を合わせた受け入れ寄附金総額は、3,550万ドルである。

個別基金の管理費はいくらか聞いたところ、一般基金については一切チャージしないとのことである。一方、寄附者推薦基金については、①年1回、基金残高からその1.1%を管理費として受け取る、②また、年1回、基金資産からその0.5%が資産運用マネジャーに送られる、③さらに、寄附者が特別の作業・活動を財団に求めた場合、追加的にチャージされることがある、とのことである。

米国のコミュニティ財団は、一般大衆の出捐を受けている団体であり、学校や教会、病院等と同様にパブリック・チャリティ（public charity）に位置付けられ、正統的な公益団体として寄附金税制等の優遇を受けている。

基金の募集については、この地域のターゲット層をいくつか絞り、キャンペーン、ダイレクト・メール、ウェブサイト、プレゼンなどを活用している。理事が自ら基金を設けたり、共同基金に寄附するケースもあるほか、むしろ友人、知人を紹介してくれるので、スタッフが面談等でフォローしている。遺贈については、プロフェッショナルに協力を求め、PRにつとめている。プライベート財団や企業財団がMCCFに基金を寄附してくれることもある。

シェアリング・モントゴメリー基金については、ウェブサイトを通じたオンライン寄附によっても寄附を受け付けている。この寄附ルートは、比較的若い層が積極的である。

基金の寄附者は、中高年齢層が多いが、最近は若い人も増える傾向にある。親が自らの寄附に子供を関わらせたり、子供に寄附の大切さを教示するので、寄附文化が代々受け継がれている。

ファンド・レイジングで大切なことは、募集の戦略プログラムもさることながら、むしろ寄附を受けた後の、多様な寄附者サービスにある。これにより、既設基金への連続した寄附が期待でき、また親類、友人、知人などへのフィランソロピーの輪の広がりが新たな基金寄附につながる。

C 多様な寄附者サービス

MCCFは、個別基金を有する寄附者の社会貢献を様々な形で支援している。その多くは、寄附者の特定の関心分野と志に応じて、カスタマイズしたサービスを提供している。それに加えて、次のようなサービスを行っている。

<学習の機会提供>

・寄附者サロンの開催

社会のトレンド、新しいニーズ、非営利団体の活動などの情報提供、他の寄附者との情報交換会開催

・オリエンテーションの開催

第2部 訪問記

MCCF スタッフ（財団の活動説明）や新規の寄附者（新ニーズを知る）との懇談機会の提供

- ・寄附に寄せる思いを提供

寄附者の寄附に寄せる志、思い、目的等をストーリーにまとめて提供

- ・家族による社会貢献の情報提供

幾世代にもわたる家族による寄附活動について、The National Center for Family Philanthropy の協力を得て、示唆に富む情報を提供

- ・アニュアル・レポート配布

毎年、MCCF の寄附者、事業活動、財務状況、助成活動について年報を作成、配布

- ・ニューズレター発行（四半期）

MCCF の活動、イベント、寄附者の動向、社会のトレンド・ニーズなどを掲載

<レポート等の提供>

- ・助成先への寄附者名の通知

個別基金による助成先団体が決まれば、その基金の寄附者名を助成決定レターに添える。
寄附者の希望で匿名にもできる。

- ・基金運用報告と助成活動報告

個別基金の資産運用結果、およびその助成活動結果を、四半期ごとにその基金の寄附者に報告する。

D 助成活動

助成金額をみると、2007 会計年度は総額 440 万ドル、2008 会計年度は総額 680 万ドルである。財団設立以来の助成金総額は、2,630 万ドルに達している。

2007 会計年度の助成額（440 万ドル）を基金の種類別にみると、①シェアリング・モントゴメリー基金から 27 団体に、計 203,000 ドルの助成金、②ノンプロフィット・アドバンスメント基金から 5 団体に、計 134,500 ドル、③寄附者推薦基金（Donor Advised Funds）から 319 団体に、計 4,062,500 ドルである。

また、2008 会計年度の助成額（680 万ドル）を助成地域別にみると、モントゴメリー・カウンティが 210 万ドル（30%）、ワシントン・メトロポリタン地域が 390 万ドル（57%）、米国他地域および海外が 80 万ドル（13%）である。

資産や寄附の総額から判断して、この助成金額は相当多い印象を受けたので、その旨質問したところ、基金は、元金を取り崩さずその運用収益のみで助成する永続基金（Endowed Funds, Permanent Funds）よりも、1 年あるいは数年で元金を助成金に使い切る基金（Pass-through Funds, Non-Permanent Funds）が多いので、これだけの助成金額になっている、とのことである。

上記の基金の種類別助成額をみて明らかなように、寄附者推薦基金による助成が圧倒的に

多い。では非営利団体からの助成申請はどうかというと、シェアリング・モントゴメリー基金、およびノンプロフィット・アドバンスメント基金については、助成申請を受け付けているほか、次の2基金について申請を募集している。

・ Dr. Daniel F. Lynch メモリアル基金

歯科医の夫を亡くした夫人が、夫を偲んで低所得世帯の子供の歯を無料で治療するため、この基金を設立した。申請できるのは、モントゴメリー・カウンティまたはワシントン D.C.において低所得者の子供に対し無料で質の高い歯の治療を行う団体で、助成金は 2,500～7,500 ドルである。申請に対して、スタッフおよび助成審査委員会が審査し、理事会が決定する。年間 1～2 件の助成になるとのことである。

・ The Donors InVesting in Arts(DIVAs) Giving Circle

両親の暴力を受けるおそれがあり、特別なケアが必要な青少年に対し、芸術活動を通じて生活の改善を支援するもので、モントゴメリー・カウンティの女性有志がこの支援の会を MCCF 内に設立している。このニーズを満たす非営利団体のアーツ・プログラムに助成金を支出する。2009 会計年度にスタートする。

E リーダーシップ

助成財団は、単に助成の申請を受け付け、審査し、非営利団体に助成金を提供するのみではなく、その地域のその時々の問題やニーズを把握し、積極的かつ主体的に助成活動を行うことが求められている。この点について質問したところ、大要次のような説明があった。

モントゴメリー・カウンティの最重要問題のひとつである低所得世帯の増加に対処して、10 年前にシェアリング・モントゴメリー基金を設立し、それらの子供や家族を支援する非営利団体に助成金を提供している。この基金による助成金総額は、110 万ドルに達している。

また、2006 年には MCCF がイニシアチブをとり、財団、自治体および非営利団体の代表からなる会合をセットし、地域住民の生活・文化の向上をはかるため、自治体および社会貢献団体がカウンティの非営利セクターとどのような連携関係を築くべきか、議論をしてもらい、今後の取り組みに関する報告書をまとめてもらった。この結果、カウンティ側は、非営利団体との連携を強化するため、Office of Community Partnerships (OCP) を設立した。一方、MCCF は、ノンプロフィット・アドバンスメント基金を設け、非営利団体の運営やリーダーシップ養成を支援している。また、Nonprofit Montgomery!という協議会を立ち上げ、カウンティ内の非営利セクターの知名度向上や影響力の強化に取り組んでいる。

さらに、基金寄附者に自治体や商工会議所、非営利団体の代表者等を交えた“Donor Round-table”を開催し、社会のニーズの発掘、問題の解決に資するとともに、具体的に各参加主体の取り組み課題を明確にするよう努めている。

MCCF は、“Proactive”に行動する、つまり、問題が起こってからそれに対処するのではなく、問題が起こる前に事態を改善・改革する、ことをモットーに掲げている。

F その他事業・運営

毎年1回、秋に社会貢献促進大会を開催し、その年の社会貢献家（寄附者）を“The Montgomery Philanthropist of the Year”として表彰している。

MCCFはCFNCRの子会社的な関係にあるので、基金寄附の募集や助成活動等について双方の財団の間に明確な線引きがあるか、質問したところ、とくにそのような地域区分はない、とのことである。基金による助成地域については、MCCFの基金寄附者がカウンティ、メトロポリタン地域、全米など、自由に選べることになっている。

内部管理の仕事は、親財団であるCFNCRとの共同であり、MCCFはむしろ基金の募集や助成活動に注力している。

スタッフは全部で4名である。面談した2名に加え、次の2名である。

- ・ Jacqueline Ogg, Deputy Director
- ・ Marliese Kimmons, Grants & Office Manager

3 感想

4人のスタッフで年間6億円以上の助成金を出しているとのことで、さすがなかなかやるなどの印象を受けていたが、よく聞いてみると助成金の出し手である個別の基金はほとんどが寄附者推薦基金であり、この基金による助成については公募せず、寄附者が推薦した助成先をスタッフや理事会のチェックのもとに認めている。

先にも触れたように、MCCFはEndowed Fundsを集めるという方針を今のところ堅持しておらず、実際、Pass-through Fundsが多くなっているのは、「Endowed Fundsを広く集めて地域に基本財産を築く」という米国コミュニティ財団の基本的な方向から、離れている感じがする。しかし、どの2つをとっても同じコミュニティ財団はない、といわれるほど地域の独自性を打ち出すこのフィランソロピー界のこと、ある意味では納得できるし、また、設立後十数年のことでもあり、いずれはEndowed Fundsの比重も大きくなるのではと思われる。

（堀川浩介）

第 1 1 章 米国日立財団

The Hitachi Foundation

○訪問日時：9 月 19 日（金）13：30～14：30

○訪問場所：日立財団事務所

○面談者：Barbara Dyer（President & CEO）

○訪問者：太田、網倉、高宮、堀川、森住、宮川

1 沿革・団体概要

1985 年、当時の日立製作所三田勝茂社長の発意により、企業（特に日本企業）に対する不信感が強かった米国における日立グループの企業市民としての社会的責任を果たす目的で日立製作所が 2,500 万ドルの基金を醸出し設立された。

①財団としての独立性・自立性の確立と、②親企業の企業市民としての目標に不可欠な存在の 2 つの目標を両立させることが目指す方向である。特に前者については、理事会メンバーは、全員米国における有数な社会的地位と見識を持った米国人で構成し、現地流の社会的な価値判断や思想を尊重して運営の一切を任せて、その独立性・自立性の確立を図っており、創設時の理事長はニクソン大統領時代の司法長官を務め、ウォーターゲート事件の際に検察官側に対する政治的圧力に辞職をもって抗議した国民的英雄である Elliot T. Richardson 氏が勤めるなど、当初からすべてローカル主体で運営されている点に大きな特色がある。

現在の 3 代目理事長は、Bruce MacLaury 氏（元 NY 連銀副総裁、ブルッキングス研究所名誉所長）であり、日立側からは金井務氏（日立本社・名誉会長）1 人だけが本財団名誉理事長として理事会に参加しておられる。

実務責任者：Barbara Dyer 事務局長（President & CEO）

スタッフ数：6 名

2 事業内容

①米国社会において社会的・経済的に疎外され、孤立化している人々の救済、②日立グループの米国における良き企業市民としての存在の強化・支援という設立目的の下に、下記の 3 つのプログラムを実施している。

これらの事業を通じて、①日立の米国におけるプレゼンスの強化、②米国の抱えるコミュニティの問題解決という 2 つの目標（Goals）が達成されることにより、社会が企業の果たす役割を認識し、日立にとっても価値の創出となると考えている。

①Business & Communities Grants Program（BCGP）

米国社会において社会的・経済的に疎外されている人々の救済に向けて企業とコミュニティが連携して条件の改善に積極的に取り組む必要があると考え、地元 NPO によるそのよう

第2部 訪問記

な実践的かつ先駆的な活動に対して計画的な投資を行うというものであり、財団の事業活動の中心となっている。恵まれない地域の人たち（特に青少年）の就労能力向上と雇用機会の拡大がひとつのメイン・テーマで、2007年度には、12のプロジェクトに対し総額1,232,671ドルの助成金が支払われている。

②Hitachi Community Action Partnership

日立のグループ企業とその従業員による組織的な地域貢献活動への参加を促進支援する制度で、日立各社の従業員による地域活動委員会が計画した地域活動に対して同額の助成金を交付する。なお、2007年度の助成件数309件、マッチングによる助成金支給額463,447ドルである。

③Yoshiyama Award for Exemplary Service

吉山賞は、日立本社故吉山博吉相談役が1987年会長退任に際して長年の米国社会により蒙った数々の恩義に対する謝恩の気持ちとして提供された基金をもとに創設された、「米国の青少年による模範的な地域貢献活動」を表彰する制度である。成人への過渡期にあるリーダー的資質に優れた若者が、今後地域社会の持続的改善に果たす役割の重要性に鑑み、毎年高校生10名を選抜し、各人に2年間で5千ドルの賞金が授与される他、受賞者のリーダーシップ合宿研修、地元・全国メディアを通じた活動紹介や全国ラジオ公共広告プロジェクトなどを通じて、その波及効果の向上が図られている。

3 質疑応答

Q：日立本社、日立グループ各社との関係は？

A：日本企業により設立されたが、米国人により構成された独立した理事会の下で米国人スタッフにより運営されている。①財団の完全な自主性、独立性を維持する一方で、②日立グループの米国における良き企業市民としての存在を支援する役割を果たすことで、双方にとって重要かつ不可欠な関係の構築を心掛けている。すなわち、日立本社・日立グループとの関係は、“Independent”と”Integrated”の二面性を有している。

このような独立性のお陰で、リスクを恐れず、革新的な事業が行える一方で、日立からの財政的支援と財団名称に「日立」という冠を持つことによる「日立」ブランドの知名度と信用に負うところも少なくない。自分達のすべての行動や活動において、「日立」の名前を出すことにより、良くも悪くも色々な意味で影響がある。それゆえに、自分たちは「日立」というブランドに大きな責任がある。

また、物を製造する技術の向上を図るだけではなく、色々な社会的チャレンジを行うという日立の包括的な目的に合致しなければいけない、この意味で自分たちは「問題解決型財団」である。

Q：このような設立企業との関係を持つ企業財団は日本では存在しないが、米国の場合はどうか？

A：米国の企業財団は、一般に企業の内部組織としての社会貢献部門とあまり変わらない。その点でも、UPS が作った財団が比較的我々に近い以外は、日立財団のような独立性を持つ企業財団は米国にも存在しない。

Q：日系企業財団として日頃特に留意している点は何か？

A：American context に則って運営管理をし、米国の地域社会に対する奉仕や貢献を約束（Commitment）することによって、米国社会からの信頼性（Credibility）をかせぎ、米国人に尊敬されるような存在でありたい。

Q：日本の企業（ないしは企業財団）の活動は、米国の企業（ないしは企業財団）の活動とどう違うか？

A：①日本企業のトップは、国際的議論の場（global debate）において発言が少なく控えめである。

②国際的対話（global dialogue）のリードにおいて立ち遅れて（behind）いる。

③米国では、新しいことをするのに、常にチャレンジングであり、柔軟性に富んでいる。一方日本では、新しいことを試みる場合には厳しく規制されており（strictly regulated）、特定の事業目的（purposes）に拘束され、リスクをとるようなことは通常行わない（does not often take risks）。

Q：日立本社は日立財団の活動に対して評価を行ってくるか？

A：①自分達の活動の評価は、日立本社ではなく、米国の社会が下すものである。

②日本では、財団の評価手法自体が未発達である。

③日立自身の評判（Reputation）への影響以外は、あまり問題にならない。いずれにせよ、年間 3,500,000 ドル程度の金額は、日立グループの広告宣伝費の額から見れば、大きな問題ではない。なお、日立グループの従業員に対する影響は大きいと聞いている。

Q：日立財団によるユニークな共同助成事業の成功例があると聞いているが？

A：Robert Wood Johnson 財団と日立財団の共同事業としての Job to Careers Partnership Program のことであろう。

RWJ 財団は、ヘルスケア関連分野を専門に助成を行うものとしては全米最大の財政規模の Private Foundation であり、一方日立財団は財政規模こそ小さいものの医療や製造業の分野における Workforce Skill の改善には経験豊富なノウハウを有している。

「限られた自己資金の有効な活用方法」として、巨大な資金量を誇る独立財団の資金

第2部 訪問記

に当方のノウハウを組み合わせた共同助成プログラムをテストケースとして計画実施している。この両者を組み合わせることによって大きな効果が期待できると考えたが、これには連邦政府労働省も関心を寄せ助成金による支援をしてくれた。

資産規模の比較： RWJ 財団 900,000,000 ドル

日立財団 14,000,000 ドル

事業資金醸出額： RWJ 財団 22,000,000 ドル

日立財団 1,000,000 ドル

(政府補助金 600,000 ドル)

4 感想

日系企業財団ながら、親企業からの独立性・自主性を保持し、現地有識者により米国流の価値観に基づく米国社会の抱える問題の解決に寄与する事業活動を展開する一方、これらの事業活動を通じて日立グループの現地におけるプレゼンスを高めるという二面性を見事に果たされている点について、日本企業による国際的進出の理想的な姿として深く感銘した（これは、単に海外の場合のみならず、国内における親企業と助成型企業財団のあり方を示唆していると考えられる）。

また、事業プログラムの内容が、①近時の米国経済が発展する一方で所得や資産の格差が拡大していること、②増大する移民やエスニック労働者の社会的・経済的疎外が深刻化していることなどの米国が抱える根本的な課題への取り組みとして、「恵まれない地域の人たち（特に青少年）の就労能力向上と雇用機会の拡大」に絞られている。助成対象を表面的で無難な綺麗事に終わらせず、社会の深層に切り込むことにより企業市民の地域社会に対するインパクトが強まるという戦略的な効果が期待される。このような発想自体が、日本人主導によらず、米国流の価値観に基盤を置いた経営の成果であろう。

(宮川守久)

あとがき

今回の訪米ミッションを企画し、諸準備の手配や訪問先との予備交渉を開始してから半年余、本番においても米国非営利セクターを代表する主要な団体や内国歳入庁などの訪問調査が順調に推移し、幸いにも予期以上の成果を挙げることができたのも、偏に参加メンバーの皆様方や関係各位のご支援・ご協力の賜物と心より感謝し、御礼申し上げます。

今回の調査ミッションは、2008 年 12 月から施行される公益法人制度改革法の下では、新しい公益法人における「ガバナンス体制の構築と透明性・説明責任の徹底」が厳しく求められることから、これらの面で先行している米国における非営利組織の先例を学び、それを教訓として新制度における機関設計や運営に積極的に取り入れるとともに、このような社会的信頼性の確立を基盤とした寄附文化醸成の方策を探ることを目的としていた。

米国における非営利法制・税制の概要については、従来から十分調査研究されて既にわが国においても既知のものとなっているが、今回米国における主要な団体や機関のトップの人達が抱く、いわば「米国流の公益法人魂」ともいうべき、感覚的・全人格的なものを直接肌で感じる事ができたことが、本調査ミッションの最大の成果であり、また今回企画の真の狙いでもあった。

そもそも、わが国における公益法人制度改革は、行政改革の一端としてスタートしたものであり、その後の平成 14 年の民間有識者ヒアリングと第 1 回の意見公募、有識者懇談会を経て、翌年設置された民間有識者会議に至って初めて本格的な民の参画となり、それまでは官主導の改革であった。しかるに、ほぼ同時期に 400 年ぶりのチャリティ改革が進行中であった英国の場合には、官民こぞってのコンセンサスの形成が前提となる民主導でスタートした改革であり、常に民意を問う官側の姿勢とあいまって、そこには民間セクター側の強い参画意識と制度改革の推進にかける強烈な自負が感じられた。

2003 年 8 月の訪英調査の際には、このような思いを抱いたのであるが、それは長い歴史的伝統に基づいた社会的基盤全体から感じ取れる「市民社会の心」とも言うべき性格のものであった。

一方、今回の訪米ミッションでは、全米的に活動している非営利セクターのリーダーたちによる強烈な団体自治の精神に基づいた気概に満ちた自己主張、自己責任や自己規制に関する強い自覚、さらには自己革新へ向けての高い意欲に深く感銘し、その強固な意思と行動力に我々一同圧倒される思いがした。

最後に、今回米国の首都ワシントン特別行政区で過ごした 1 週間は、個人的には 2 つの意味で思い出に残るものであった。まず第 1 に、9 月 13 日（土）の現地到着とともに、世界の金融市場を揺るがす事態が連続的に発生し、TV 報道や地元「ワシントン・ポスト紙」が連日経済危機と混乱する市場の有様を報道するという異常事態の中で訪問調査が行われたこと、第 2 は、同地は過去 2 回訪問しているが、最初は 40 数年前の海外研修時の週末旅行、今回はニューヨーク駐在時に桜祭り見物の週末家族ドライブであり、今回が初めて

の同地 1 週間滞在であったことである。

いずれにせよ、今回は色々な意味で収穫の多い調査ミッションであり、参加メンバーの皆様が本報告書に寄せられた報告内容からも、それぞれ同様な感慨を持たれたことを知り、事務局として大変嬉しく思っている次第である。

最後に、調査ミッション派遣の事前手配事務ならびに本調査報告書の編集につき、公法協白石喜春、松野郁絵両職員のそれぞれ全面的協力を得たことを付記する。

公益財団法人 公益法人協会
理 事 宮 川 守 久

米国調査ミッション報告書

—米国におけるリーディング CSO の理念と行動—

平成 21 年 9 月 30 日 発行

発行／公益財団法人 公益法人協会

東京都文京区本駒込 2 丁目 27 番 15 号 〒113-0021

TEL 03-3945-1017 FAX 03-3945-1267

URL <http://www.kohokyo.or.jp/>

印刷／株式会社サンワ

©公益財団法人 公益法人協会 2009 Printed in Japan

