

公益法人協会

訪米調査ミッション報告書

米国助成財団の助成事業のあり方

Study report on a role of grant-making activities
initiated by US grant-making foundations

- 主催： 公益財団法人 公益法人協会
- 共催： 公益財団法人 トヨタ財団
- 助成： 公益財団法人 三菱財団
- 協賛： 公益財団法人 助成財団センター

はじめに

1. 公法協の海外調査と政策提言

公益財団法人公益法人協会(以下、公法協)は、創立以来不定期ではありますが、海外における非営利組織に関する法・税制度及びその活動の実際などを調査研究するための視察団を組成し派遣してきております。そしてこれの調査結果を単に知見を広めるものにとどまらず、日本における非営利の公益活動を推進する上で政策提言活動に結びつけ、一定の成果を挙げてまいりました。

遠くさかのぼりますと、1973年9月の「英国チャリティの調査」、同年12月の「米国財団調査」は、それまで全く実績のなかった「公益信託制度」を政府に認めさせ、1977年からの実用化に結びつけることができました。また、1974年に日本国際交流センター(現公益財団法人)に公法協が協力し派遣された「訪米加フィランソロピー・ミッション」及び1976年に派遣された「訪欧調査ミッション」は、日本において初めて民間財団が内外の交流を深めサードセクターとしての意識が醸成されるきっかけとなりました。公法協初代理事長の渡辺昌夫は、この頃のことを「フィランソロピー元年」と呼んでおりました。

このような実績に基づき、公法協は1986年、公益法人と公益信託を一本化した「公益基本法」および公益を目的としない非営利団体を対象とした「非営利法人法」の制定を提唱、「公益の定義の明確化」「公益法人の認可基準を法律上明定」「学識経験者で構成する第三者的審査機関の設置」など、当時としては極めて斬新的、革新的な提案をしていますが、機運熟せず空振りに終わっています。

その後も節々で海外調査団を派遣していましたが、21世紀を迎え岩盤のようにそれまで崩すことのできなかつた、民法による法人制度を改正しようとする動きが出始め、公法協は来るべき新制度のあり方について欧米の制度を参考とすべく、2002年4月「米国フィランソロピーミッション」、2003年8月「英国チャリティミッション」、2006年8月「ヨーロッパ非営利団体調査ミッション」、2008年9月「米国調査ミッション」を派遣し、これらの調査結果をもとに政府及び各政党に、新制度の提言活動を行って参りました。とくに公益認定における第三者委員会の役割と構成については英国チャリティコミッション、行政庁の認定・監督の在り方については英米の規制当局の実情が大変参考になりました。また、税制についても公益目的事業の非課税と公益認定に連動した寄附税制の付与なども英米の制度を参考にして、論陣を張ることができました。

公法協のこれらの政策提言の多くは新制度に取り入れられ、一定の成果を上げることができたものと考えております。

2. 2013年「米国助成財団調査ミッション」の趣旨

新公益法人制度が施行されて5年、いわゆる移行期間も終了した今日、海外の制度や税制研究

もここで一段落したことから、民間公益活動の質の向上を探ることが次なるテーマと考え、その最初として選んだのが助成事業のあり方です。

奨学財団を含む日本の助成財団の歴史は古く、1898年の公益法人制度創設以来数多くの財団が設立され、日本の民間公益活動の先駆的役割を果たしてきました。戦後においてもとくに科学技術の分野においては、政府予算の乏しい中、民間助成財団の助成は質的にも量的にも大きなプレゼンスがありました。

しかし、昨今環境は大きく変わりつつあり、助成財団の助成事業のあり方を再検討しようという動きも出てきています。大阪や京都その他の地域で生まれたコミュニティ型助成財団の新鮮な活動も刺激的です。

そんな中、私は昨年2月に公益財団法人助成財団センターが主催した「会員の集い」で、岡目八目的観察として、次のこととお話しました。

- ①国や地域で最も必要とする事業にシフトを模索できないか
- ②小さくてもキラリと光る特色(ブランディング)を見つけられないか
- ③プログラム選定についての眼力、企画、調整能力が身につけられるか
- ④より事業 oriented なプログラムが組めないか
- ⑤事業委託方式(実施事業団体 implementer とのパートナーシップ)は考えられないか
- ⑥事業関連投融资(debt &/or equity)は考えられないか
- ⑦資金調達が多様化を考える余地はないか
- ⑧資産運用の多角化(ポートフォリオ運用)を考える余地はないか

以上は、私の個人的意見ではありますが、最近の米国助成財団の状況を調査し、助成財団の方々が、真剣に今後の事業のあり方をお考えいただく機会を作りたいとの願いから、今回のミッションを組成したものです。

幸い、名簿でご覧いただけるように、日本を代表する助成財団、市民が主導するコミュニティ型の財団、金融機関の方々の参加が得られ、また在米の研究者2名も加えいけば最強のチーム編成ができたと思っています。

3 訪問先等について

今回のミッションは、先ず折からニューヨークで開催されていた公法協の姉妹団体である全国アンブレラ、Independent Sector の年次大会の一部に参加し、米国 NPO 界の全体的雰囲気を読み、併せて特別セッションとして日米助成財団懇談会も企画してもらうことを、Diana Aviv 理事長に依頼し快く了承していただきました。この日米助成財団懇談会には米国側から、Ford Foundation 会長としての Irene Hirano 氏の司会の下、Fair field County Community Foundation (FCCF)、Hawaii Community Foundation (HCF)、W. K. Kellogg Foundation が出席しました。

これを皮切りに個別の訪問調査をするわけですが、訪問先については、団員の主たる関心領域の違いも考慮し、幅広く選定しました。

まず、伝統的な独立財団の最大手の Ford 財団、規模は中堅ながら、21 世紀に入り助成プログラムを革新した Rockefeller Brothers Fund、科学技術助成も重点分野の一つとしている Henry Luce 財団と Health Resource in Action、コミュニティ財団から New York Community Trust とボストン財団、地域の助成財団アンブレラとして Philanthropy New York、地域の小規模家族財団から Fish 家族財団、そして、最先端の助成プログラムと評価を専門とする非営利のコンサルティングファームから 3 箇所 (Center for Effective Philanthropy、Philanthropic Initiative 及び FSG) が我々の訪問を受け入れてくれました。コミュニティ財団についてはカウンティレベルの小規模財団も個別に訪問したいと思っておりましたが、日程的に折り合わず断念しました。

これらの訪問先のうち、Ford 財団、Rockefeller Brothers Fund、New York Community Trust 及び Fish 家族財団については、U.S. Japan Council (USJC) の Irene Hirano 理事長 (Ford 財団理事會会長) にそれぞれ先方の理事長をご紹介いただき、おかげで円滑にアポイントメントが取れました。

また、Irene Hirano 理事長には、ミッションの行動開始前日 (日曜日夕刻) に、米国 NPO 界で活躍する日系人 20 数名とともに歓迎レセプションを開催していただき、日本語も交えて米国 NPO の現状を事前に肌で感ずる機会を作っていただきました。

Boston では Atsuko Fish さんがワーキングランチを設定、地域の家族財団 (Highland Street 財団) の役員も交え密度の濃い情報を得る事ができました。

このように、9 月 29 日から 10 月 4 日までの僅か 6 日間の短い期間ではありましたが、訪問先 12 団体を始め、Independent Sector や USJC 主催のレセプションなども含めれば、100 名近くの米国 NPO 関係者から色々な情報を得たという意味では大変密度の濃い調査ができたと考えています。この成果は、本報告書の第二部で訪問先ごとの記録を掲載し、これを縦糸とすれば、横糸として第 1 部でテーマごとの論点を纏めました。

本報告書が、助成財団はもとよりわが国の非営利セクターの今後の事業展開に少しでもお役に立てることができれば、大変幸いです。

終わりに、この調査の趣旨に賛同していただき、共催団体としてご協力いただいた公益財団法人トヨタ財団、同財団と共に事業資金の過半を助成していただいた公益財団法人三菱財団ならびに、訪問先の連絡・調整や会合の設営にご尽力いただいた、USJC の Irene Hirano 理事長、Independent Sector の Diana Aviv 理事長、Nadine Jalandoni 副部長、Fish 家族財団の Atsuko Fish 代表理事に心からお礼を申し上げます。これらの方々のご協力とご支援がなければこの訪米視察は実施できなかつたと思います。

2014 年 2 月

公益財団法人 公益法人協会
理事長 太田 達 男

目 次

第1部 テーマ別

第1章 米国非課税団体について.....	太田達男...2
1 非課税団体の種類 (2)	
2 非課税団体の数 (3)	
3 501(c)(3)の公益団体について (4)	
4 公益団体に関する税制概観 (6)	
5 公益団体に対する規制措置 (7)	
6 助成財団の種類と特徴 (9)	
7 助成財団のガバナンス –意思決定は理事会、業務執行は事務局– (10)	
第2章 伝統的独立助成財団の助成動向.....(下 記)...	14
1 はじめに(小林立明) (14)	
2 独立財団の一般的特徴(小林立明) (14)	
3 独立財団の戦略的グラント・メイキング(小林立明) (16)	
4 独立財団の資金提供方式における新たな動き(小林立明) (21)	
5 自然科学研究助成について (川村和男・増井暁夫) (26)	
6 その他の動き(小林立明) (30)	
第3章 コミュニティ財団の運営.....	岸本幸子...33
1 コミュニティ財団とは (33)	
2 近年の環境変化とコミュニティ財団 (36)	
第4章 米国助成財団セクターの新たな潮流.....	小林立明...40
1 はじめに (40)	
2 米国におけるフィランソロピー研究とコンサルティング事業の発展 (41)	
3 グラント・メイキング手法の新しい潮流 (46)	
4 助成団体と被助成団体の新たな関係について (51)	
第5章 米国助成財団の資産運用について.....	本川美登里...53
1 はじめに (53)	
2 【資産運用の計画】 利回り目標の設定とその背景 (53)	
3 【資産運用の実行】 運用体制 (57)	
4 【資産運用の実行】 資産ポートフォリオ (59)	
5 日本の助成財団の運用について (60)	
6 おわりに (61)	

第6章 日本の助成財団に期待すること.....茂木義三郎...62

- 1 寄附金その他の資金調達 (62)
- 2 助成プログラム (63)
- 3 助成運営のガバナンス (64)
- 4 資産運用 (64)
- 5 財団の事業運営者としての心構えなど (64)

第2部 訪問記

第1章 米日カウンシル主催レセプション.....白石喜春...68

- 1 レセプションの概要 (68)
- 2 感想 (69)

第2章 フィランソロピー・ニューヨーク/財団センター.....高橋陽子...71

- 1 Philanthropy NY 概要 (71)
- 2 Foundation Center の概要 (72)
- 3 全米の助成財団における NY の財団の特徴 (73)
- 4 最近の財団の傾向 (73)
- 5 フィランソロピー・コミュニティの最近の動向 (74)
- 6 データ重視の助成への批判 (74)
- 7 質疑応答 (75)
- 8 感想 (77)

第3章 インディペンデント・セクター年次大会参加.....岸本幸子...78

- 1 年次大会の概要 (78)
- 2 プレナリー・セッション (79)
- 3 夕食会 (79)
- 4 日米助成財団交流会 (80)

第4章 ヘンリー・ルース財団.....増井暁夫...83

- 1 財団概要 (83)
- 2 投資財務状況 (83)
- 3 Clare Boothe Luce Program + Scientific Research (84)
- 4 HLF Asia Program (85)
- 5 Luce Scholars Program (85)
- 6 United States-Japan Foundation: 米日財団 (85)
- 7 感想 (86)

第5章	アメリカン・エクスプレス財団.....	本川美登里...87
1	団体概要 (87)	
2	米国の企業財団について (88)	
3	受動的 vs 戦略的 (89)	
4	ナショナルトラストとの歴史的遺産の保存 (90)	
5	戦略的パートナーシップを結ぶ上で助成先が持つべき4つのE (91)	
6	質疑応答 (92)	
7	感想 (95)	
第6章	フォード財団.....	本川美登里...96
1	団体概要 (96)	
2	組織構造とガバナンス (96)	
3	基金ポートフォリオ (98)	
4	質疑応答—運用について (100)	
5	平等と正義 (101)	
6	フォード財団の金融資産 (104)	
7	感想 (106)	
第7章	ニューヨーク・コミュニティ・トラスト.....	勝山英一郎...108
1	団体概要 (108)	
2	訪問先プレゼンテーション内容 (108)	
3	質疑応答 (112)	
4	感想 (113)	
第8章	ロックフェラー・ブラザーズ基金.....	茂木義三郎...114
1	ロックフェラー家と財団 (114)	
2	Rockefeller Brothers Fund (RBF)の転換期 (116)	
3	助成プログラム (117)	
4	助成事業の具体的な運営 (117)	
5	資産運用・管理 (119)	
第9章	エフェクティブ・フィランソロピー・センター.....	青尾 謙...122
1	団体概要 (122)	
2	プレゼンテーションの内容 (122)	
3	感想 (123)	
第10章	フィッシュ家族財団.....	伊藤博士...125
1	団体概要 (125)	
2	FF財団の活動概要説明 (126)	
3	米国の財団活動について (126)	

4	HS 財団の活動概要説明 (127)	
5	全体について (128)	
6	感想 (129)	
第 11 章	ヘルス・リソーシーズ・イン・アクション.....	川村和男...131
1	団体概要 (131)	
2	財団の成り立ち (131)	
3	Medical Foundation Division の活動 (132)	
4	コミュニティの健康増進プログラム (133)	
5	研究助成等についての質疑応答 (134)	
6	感想 (137)	
第 12 章	フィランソロピック・イニシアチブ.....	仲摩信行...138
1	団体概要 (138)	
2	業務内容 (138)	
3	フィランソロピーの新しいトレンド (140)	
第 13 章	ボストン財団.....	戸田幸典...142
1	団体概要 (142)	
2	先方プレゼンテーション内容 (142)	
3	質疑応答 (144)	
4	感想 (148)	
第 14 章	エフ・エス・ジー.....	岸本幸子...150
1	団体概要 (150)	
2	考察 (150)	
3	ヒアリング記録 (152)	

訪米調査ミッション日程

■9月28日(土)

11:10 成田発 JL006 便

11:05 JF ケネディ着

(ニューヨーク泊)

■9月29日(日)

16:00-17:30 米日カウンシル主催レセプション

(ニューヨーク泊)

■9月30日(月)

10:00-12:00 Philanthropy New York

14:00-21:30 Independent Sector National Conference

14:00-15:30 プレナリー・セッション (Grand Ballroom)

16:00-17:30 日米助成財団交流会 (4F、Midtown Suite)

18:00-19:30 Networking Reception (Innovations Hall)

19:30-21:30 John Gardner Leadership Dinner (Grand Ballroom)

(ニューヨーク泊)

■10月1日(火)

10:00-11:30 The Henry Luce Foundation

14:00-15:30 American Express Foundation

16:00-18:00 Ford Foundation

(ニューヨーク泊)

■10月2日(水)

10:00-11:30 New York Community Trust

13:30-15:00 Rockefeller Brothers Fund

15:00 ボストンへ移動

(ボストン泊)

■10月3日(木)

09:30-11:30 The Center for Effective Philanthropy

12:00-15:00 Fish Family Foundation

16:00-17:30 グループ1: Health Resources in Action

グループ2: The Philanthropic Initiative

(ボストン泊)

■10月4日(金)

10:00-12:00 The Boston Foundation

13:30-15:30 FSG Inc.

(ボストン泊)

■10月5日(土)

13:00 ボストン発 JL007 便

(機中泊)

■10月6日(日)

15:45 成田着



訪米調査ミッション参加者とフォード財団理事長ら(2013年10月1日)

参加者一覧

(敬称略。所属・役職は2013年9月30日現在)

【団員】

1. 太田 達男 (公財)公益法人協会 理事長 (団長)
2. 伊藤 博士 (公財)トヨタ財団 常務理事
3. 勝山 英一郎 (公財)大阪コミュニティ財団 事務局長
4. 岸本 幸子 (公財)パブリックリソース財団 専務理事・事務局長
5. 川村 和男 (公財)加藤記念バイオサイエンス振興財団 事務局長
6. 高橋 陽子 (公社)日本フィランソロピー協会 理事長
7. 戸田 幸典 (公財)京都地域創造基金 専務理事・事務局長
8. 仲摩 信行 (公財)Wesley Foundation 理事
9. 増井 暁夫 (公財)旭硝子財団 研究助成部長
10. 茂木 義三郎 (公財)三菱財団 常務理事
11. 本川 美登里 野村証券株式会社金融公共公益法人部財務戦略課 課長

【同行講師兼通訳】

12. 大西 たまき University of North Carolina at Greensboro
Department of Political Science/Master of Public Affairs
Program, Assistant Professor

【同行講師】

13. 小林 立明 ジョンズ・ホプキンス大学市民社会研究所
国際フィランソロピー・フェロー

【事務局】

14. 青尾 謙 (公財)トヨタ財団 国際助成グループリーダー
15. 白石 喜春 (公財)公益法人協会 調査部

第1部 テーマ別

第1章 米国非課税団体について

1 非課税団体の種類

米国で使われる用語「Tax Exempt Organizations (非課税団体)」は、連邦税法によって法人税が非課税(非関連事業を除く)とされている組織(法人だけでなく信託や任意団体も含まれる)を指し、日本の法人税法で規定する「公益法人等」に近い概念と考えてよいだろう。

非課税団体は、多岐にわたり(表 1-1)、主として Internal Revenue Code, IRC501 条(c)に規定される 26 種類の団体・信託であるが、IRC501 条(d)(e)(f)(k)(n)に規定する団体・信託や同 170 条、521 条、4947 条に規定される少数の非課税団体・信託も含まれている。

なお、表 1-1 の団体名称の次に付す「○」は法人税非課税に加えて一定の条件の下、寄附金控除も受けられる組織で、「×」は寄附金控除の適用が原則ないことを示し、団体名称の最末尾の数字は 2012 年度末の件数を示す。

表 1-1 米国非課税団体の種類

501(c)(1)	特別法による法人 ○ 449	501(c)(19)	現役・退役軍人地方組織 × 33,737
501(c)(2)	他の単一非課税団体のために不動産管理・運用権限を有する組織 × 4,933	501(c)(21)	炭塵肺病のための信託 ×
501(c)(3)	公益団体 ○ 1,081,891	501(c)(22)	ERISA への拠出を中止する雇用主のためのペナルティ債務積立基金信託 ×
501(c)(4)	市民団体、社会福祉団体、地域被用者団体 × 93,142	501(c)(23)	在郷軍人会(1880年前の設立のものに限る) ×
501(c)(5)	労働、農業、園芸団体 × 50,046	501(c)(25)	他の複数非課税団体のために不動産管理・運用権限を有する組織 × 865
501(c)(6)	企業団体、商工会所、不動産団体 × 69,198	501(c)(26)	州支援による危険従事者健康維持団体 ×
501(c)(7)	社交、リクリエーションクラブ × 56,880	501(c)(27)	州支援による労働者補償再保険団体 ×
501(c)(8)	友愛共済団体 ○ 50,763	501(c)(28)	全国鉄道従業員退職投資基金 ×
501(c)(9)	被用者互助団体 × 7,240	501(d)	宗教・信仰団体 × 224
501(c)(10)	地域友愛団体組織 ○ 16,432	501(e)	協同組合方式による病院 ○ 11
501(c)(11)	教員退職基金 ×	501(f)	協同組合方式による教育機関 ○ 1
501(c)(12)	博愛生命保険、困窮者・移民救済などの地域の組織 × 5,575	501(k)	児童保護団体 ○ 1

501(c)(13)	墓苑経営団体 ○ 9,636	501(n)	災害補償公益基金 ○ 1
501(c)(14)	州認可信用組合、共済基金 × 2,797	521(a)	農業協同組合 ×
501(c)(15)	生命保険相互会社 × 999	4947(a)(1)	非適格公益信託 × 130,997
501(c)(16)	農産物融資協同組合 ×	4947(a)(2)	分割受益権信託 ×
501(c)(17)	失業者付加給付基金 × 130	170(c)(1)	政府機関 ○
501(c)(18)	退職年金信託(1959年6月25日前 設定のもの) ×		

注1:本表は IRS Publication 557 and T.D. 8818 により GuideStar が表にまとめたもので、法人名は筆者の意識を含む仮訳であり、必ずしも組織の実態を正確に表したものではないかもしれない。

注2:各項目の団体名称の次の符号「○」は寄附税制優遇あり、「×」はなしを意味し、数字は各団体の件数を意味している。

注3:件数が表示されていない表 1-1 の 501(c)各非課税団体の件数合計は、「IRS DATA BOOK 2012」によれば 105 件。

注4:(c)(4)の市民団体等には主として政治的活動を目的とするものも含まれており、Tea Party Group などが非課税特権を利用して過度な政治活動をしているとの理由から規制強化の動きが出ている。

注5:501(c)(20)「法律扶助団体」及び 501(c)(24)「ERISA 信託」は、法改正により現在は 501(c)から削除されている(ただし、「ERISA 信託」は(c)(9)として申請が可能)。

2 非課税団体の数

表 1-1 に掲げた各非課税団体の合計は、1,616,053 団体に上り、中でも 501(c)(3)の公益団体が 3分の2強(67%)の 108 万を占めていることがわかる。公益団体については 3 で詳述するが、公益団体に次いで多いのが 501(c)(4)の市民団体、福祉団体、地域被用者団体で 9 万強であるが、米国では地域において課外教育プログラム、青少年のスポーツ活動、犯罪などから守る活動、多重債務者の生計立て直しコンサル事業、ジュニア商工会議所活動など様々な市民組織の活動が盛んであるが、これらの組織のうち、何らかの理由 501(c)(3)として認定されていないものがこれに該当する。

米国非課税団体件数のピークは 2010 年の 196 万団体(うち公益団体 128 万)であり、2011 年にはこれが 163 万団体(うち公益団体 108 万)に激減しているが、これは 2007 年まで年間収入 25,000 ドル以下の公益団体は IRS への定期提出書類が免除されていたが、2008 年以降簡易な様式ではあるが Form990-N という書類の提出が必要となり、3 年間連続してこれを提出しない場合、非課税資格が取り消される措置が 2011 年に発動され、389 千件もの公益団体がその資格を取り消されたためといわれている。

3 501(c)(3)の公益団体について

1) 公益団体の日米間の相違

前述のように米国非課税団体の中核は量的にも3分の2強を占め、その事業においても米国社会で大きな役割を果たしている公益団体であるが、日本の公益団体の法制・税制上の仕組みとは次のように大きく異なる。

- ①日本では法人格付与と税制上の優遇措置がほぼ連動しているが、米国では法人格付与と税制上の優遇措置は切り離されている。したがって、公益団体であっても自動的に税制優遇が与えられるものではなく、改めて IRS に認定申請することが必要であること。
- ②日本では権利能力なき社団及び公益信託は、法制上も税制上も法人化された団体と全く異なる制度となっているが、米国では権利能力なき社団及び公益信託も法人化された団体と全く同条件で IRS に認定申請することができること。
- ③日本では各種の公益活動を行う法人が、事業目的等によって異なる根拠法規によって、設立、監督がなされており、税制上も異なる取り扱いとなっているが、米国では事業目的で異なる法制ではなく各州法によって一般的な法人法制または非営利法人法制によって設立、監督がなされていること。また連邦税制上も 501(c)(3)の認定を受ければ事業目的によって税制上の差異は基本的にはないこと。

以上のような根本的な彼我の相違があるが、考えてみれば少なくとも戦前は公益団体の法人化は、民法の財団法人または社団法人によることに一元化されていたが、戦後、医療法(1948年)を皮切りに、社会福祉法、学校法人法、更生保護法、職業訓練法などが制定された際、事業法としての性格だけでなく法人設立、法人規律(ガバナンス)、監督なども民法から切り離し独自の法人類型を創設した。また、1990年前後から地域の市民団体によるボランティア活動が盛んになり、阪神淡路大震災における市民団体の目覚ましい救援活動を契機として、これらの市民団体が簡便に法人格を取得できる制度を求める機運が高まり、1998年に「特定非営利活動促進法」が施行された。

その後2008年には公益法人制度の抜本改革が行われ、営利を目的としない一般法人を準則主義で設立することが可能となり、また公益を目的とする一般法人は認定を取得して公益法人となる仕組みがスタートした。この新制度により一般法人はすでに13,000程度(2012年12月末現在)が新規に設立されており、特に税制上の非営利型を選択した一般法人と特定非営利活動法人、新公益法人と認定特定非営利活動法人との関係を法制・税制上どう整理していくのが今後の課題として残るところであろう。

2) IRS による公益認定

501(c)(3)の公益認定を受けるためには、組織テスト(Organizational Test)をクリアしなければならない。これは申請団体の定款が次の条項を明確に規定しているかどうかで判定される。その点では極めて簡単で、定款さえ要件を充足していれば認定取得は容易である。

- ①その目的が表 1-2 に掲げる目的の一つ以上のみを目的としていること
- ②団体の資産は永久に公益目的に使用されること(解散の場合も類似の公益団体、国等に帰属すること)

表 1-2 501(c)(3)に規定する公益目的事業

慈善(Charitable)*	*慈善の定義(IRC501(c)(3)-1(d)(2))
宗教	・貧困・障害・被差別への支援
教育	・宗教普及
学術	・教育学術増進
文学	・公共建築物、記念碑、造作物の建立維持
公共安全テスト	・政府負担の軽減(となる事業)
国内外アマチュアスポーツの普及	・隣人との緊張緩和
児童・動物への虐待防止	・偏見差別の排除
	・法律で保障された人権・市民権の擁護
	・コミュニティの環境悪化、青少年の非行防止

3)Public Charity と Private Foundation

認定される公益団体は、Public Charity と Private Foundation に分けられる。

(1) Public Charity

Public Charity には次のいずれかの公益団体が該当する。その数は National Center for Charitable Statistics2012 年の統計報告によれば、2010 年現在で 98 万と数えられる。

- ①教会、教育機関、病院及び医学研究機関、政府関連機関などの事業を実施していること
- ②主たる財政的支援を政府機関及び一般社会から受けていること(いわゆるパブリックサポートテスト)
- ③主たる財源を一定の寄附金及び非課税目的(前掲表 1-2)による対価収入から得ていること
- ④Public Charity の一つ以上のみを支援する団体

パブリックサポートテストは次の A 又は B の 2 種類あり、いずれかをクリアすれば Public Charity となる。

- A. 寄附金、財団助成金、政府助成金が全収入の 3 分の 1 以上
- B. 寄附金、財団助成金、政府助成金が全収入の 10%以上でかつ団体運営が Public Charity として相応しいと考えられる 5 要件を充足していること

パブリックサポートテスト(PST)は、特定非営利活動法人の認定要件の一つに採用されており、日本でも用語としては頻繁に用いられるが、米国の PST とは計算の基礎となる分母、

分子も異なり、米国の場合のような選択肢もなく、換骨奪胎したものといえよう。また、③はもっぱら公益目的事業収入(役務提供、物品販売など)に依存している法人を念頭に設けられている基準で、運用資産収益が3分の1以下であることが付加されている。

(2) Private Foundation

501(c)(3)の認定を受けた団体で Public Charity とされなかった団体は、すべて Private Foundation と分類される。さらに Private Foundation は税制上 Operating Foundation とそれ以外の Private Foundation に分けられる。Operating Foundation はいわば事業型の財団で調整後所得の85%以上を公益目的事業に使用している法人である。Operating Foundation とその他の Private Foundation (換言すると助成財団)では表1-3の通り、寄附税制において若干の差異がある。

Private Foundation の数は、同じく the National Center for Charitable Statistics によれば、合計で約12万、うち Operating Foundation は2009年末で5,400強とのことで、大半が助成財団ということになる。

4 公益団体に関する税制概観

1)公益団体自体の税制

米国501(c)(3)の公益非営利団体は本来目的事業(program related business)に関する所得は非課税であるが、本来目的と関係のない事業(unrelated business)からの所得は課税対象となる。日本でも、2008年の公益法人制度改革に伴う税制改正によって公益目的事業収益は外形上法人税法が規定する収益事業の類型に該当していても非課税となったので、この点はほぼ同様と考えてよい。

投資収益も非課税であるが、事業型を除く Private Foundation には2%の特別課徴税(excise tax)が投資収益に対して課税される。

2)公益団体に対する寄附金の税制

表1-3は寄附先の種類及び寄附財産の種類等による寄附金控除限度率をまとめたものである。個人の場合、所得税申告は概算控除申告(standard deduction)と項目別申告(itemize deduction)とがあるが、寄附金控除の適用があるのは項目別申告の場合である。

又、法人、個人とも上限額に達しない場合、5年間次年度以降にその枠を使用することができる点がわが国と異なる特色である。一方わが国のような税額控除制度はない。実物資産(土地、有価証券など)については、一般的には時価(公正な取引価格 fair market value)で寄附金控除の適用を受けることができる。ただし、財産種類、保有期間によって取得価格(basis)で算定するものもある。

New York Community Trust によれば、不動産寄附を受けた場合、その後の管理にコストがかかるので、速やかに売却するといっていたのが印象的であった。日本のように寄附実物財産を公益団体が売却することを制限する規定はないようだ。

表 1-3 米国公益団体の寄附税制

寄附財産種類		寄附先非営利団体		
		Public Charity	Private Foundation	
			事業型	助成型
個人	現金	50%	50%	30%
	短期保有債券・土地 1)	50%	50%	30%
	長期保有債券・土地	50% ²⁾	50%	20%
	上場株式 3)	30%	30%	20%
	相続財産	全額控除	全額控除	全額控除
法人	現金	10%	10%	10%

注 1：算定額は取得価格ベース

注 2：算定額は取得価格ベース、ただし時価ベースを選択できる。その場合、控除限度額は 30% に減額

注 3：算定額は時価ベース

資料：IRS Publication 561, 526 により作成

5 公益団体に対する規制措置

設立根拠法による州ごとの州司法長官による監督と、非課税団体としての IRS による監督があるが、ここでは後者について記述する。

1) Public Charity の場合

連邦税法によって Public Charity に課せられる規制は、利害関係者との不当な取引行為である。Public Charity が役職員・家族・出捐者など一定の影響力を団体に行使できる者 (disqualified persons 不適格者) に正当な価額を超える便益 (excess benefit) を供与した場合、その利益を受けたものに対して超過利益の 25%、取引を是正しない場合には、超過利益の 200%、この取引を承認した公益団体の役職員にも超過利益の 10% がペナルティ課税される。

2) Private Foundation の場合

1969 年の税制大改正により、501(c)(3) の公益非営利団体は Public Charity と Private Foundation に二分化された。これは特に助成財団を利用した租税回避的な行動が当時問題となっていたことから、規制を強化する狙いであった。

したがって、Private Foundation は、利害関係者への利益供与以外に次のように Private Foundation に比べてより厳しい規制が設けられている。

(1) 自己取引 (self-dealing transactions)

(規制概要)

役職員・家族・出捐者など不適格者との取引を規制する。日本でいう利益相反取引に類似する行為と考えてよい。

(ペナルティ)

違反の場合には取引の相手方に5%、悪意の役職員に2.5%(上限1万ドル)、是正されない場合には相手方に200%、役職員は50%が取引額に対して課税される。

最終的には501(c)(3)団体の認定が取り消される。

(2) 最低支出規制(mandatory distributions)

(規制概要)

毎年度末における資産の5%以上を翌年度に公益目的事業費(適切な管理費を含む)に支出しなければならない。5%超を支出した場合、超過額は5年間繰り越すことができる。当初は6%であったが、1%引き下げられた。現在も財団側からは引き下げ要望が強く、常にフィランソロピー界の一つのイシューとなっている。

(ペナルティ)

不足額の15%、一定期間内に是正されない場合は不足額の100%が課税され、最終的には認定取消となる。

(3) 持ち株比率規制(excess business holdings)

(規制概要)

株式等の議決権の20%超を財団と不適格者を合計して保有してはならない。ただし、寄附者からの贈与・遺贈による場合は、取得後5年以内には是正しなければならない。

(ペナルティ)

超過保有額の5%、是正されない場合200%の課税がされる。

(4) 投機的運用規制(Jeopardizing investments)

(規制概要)

財団の目的遂行に支障を及ぼすような投機的運用を行ってはならない。プログラム関連投資(program related investment)には適用されず、投資手法もヘッジファンド、商品投資などオルタナティブ投資が普及する今日、現実にはこの規制が適用された事例はほとんどないとのことである。

(ペナルティ)

財団に当該投資額の5%、故意に関与した担当者に5%(上限5,000ドル)、さらに是正がなされない場合財団に25%、担当者に5%(上限1万ドル)が課税される。

(5) 課税対象支出(taxable expenditures)

(規制概要)

財団は一定の課税対象支出をしてはならない。課税対象支出とはロビイング、特定候補者支援、特定個人への旅費・教育費などを指す。

(ペナルティ)

財団に当該支出額の5%、故意に関与した担当者に2.5%(上限額5,000ドル)、是正されない場合、財団に100%、担当者に50%のペナルティが課税される。

6 助成財団の種類と特徴

助成財団はさらに、その性格からいくつかに分類される。いろいろ分け方はあるが、一般的な種類は Independent Foundation(独立財団)、Family Foundation(家族財団)、Corporate Foundation(企業財団)、Community Foundation(コミュニティ財団)、の4タイプである。税法上、前三者は Private Foundation にあたり、Community Foundation は Public Charity である。ただし税法上、Private Foundation の中に3種類が規定されているわけではなく、あくまでも経営主体から見た実用的区分である。

1) Independent Foundation(独立財団)

基本的には寄附者、その家族または企業から支配されるものではなく自立した意思決定機関(Board、理事会)によって、経営される助成財団を指す。ただ、経営主体は独立した機関であっても、その創設の使命は引き継がれている。今回訪問した助成財団では Ford 財団、Henry Luce 財団、Rockefeller Brothers Fund がこれにあたる。Independent Foundation は、もともと家族財団として設立されたものが多く、時代の変遷により、家族支配色が薄くなったもので、その規模において米国助成財団の中核を占めるものである。

2) Family Foundation(家族財団)

Family Foundation はいわば、米国フィランソロピーの原点とあってよいが、独立財団と異なり、設立者家族が経営権を握る。通常ボード(理事会)の50%以上が同一親族の者を家族財団と分類しているようである。今回の訪問で説明を受けた Fish Family 財団の理事会は創立者夫妻、子供の3名、長女の夫のほか、外部(家族の友人)から1名の7名から成る。また Highland Street 財団も、創設者の方が既にお亡くなりになっているが、その奥様と、その子ども5名、計6名が理事であり、典型的な家族財団である。米国税制では日本のように、3分の1以下というような親族規制はない。よく相続税逃れの財団ということで、社会で問題視されるのはこの家族財団が大半であるが、我々が接した二つの家族財団は、むしろ地域における社会的課題に積極的に取り組んでおり、素晴らしい活動を続けていることが分かった。

3) Corporate Foundation(企業財団)

Corporate Foundation は特定の単一または複数の営利企業が出捐する財団である。助成金原資を毎年度企業が寄附するものが多いが、一定の基本財産を出捐し、不足額を寄附するものもあるようだ。今回の訪問先では American Express 財団がこれにあたる。American Express 財団の場合毎年寄附を受けるタイプであり、事務所は American Express 本社内にあり、役職員は全員会社役職員の兼務で、財団としての名刺も持っていない。我々も参列した Independent Sector の「NGen Leadership Award(新世代リーダーシップ賞)」は American Express 財団が助成するものであるが、すべての広報印刷物には財団の名前はなく、American Express という会社表示しかないと見ても、American Express の場合、財団

は会社の社会貢献事業のツールにしかすぎないようである。程度の差こそあれ他の企業財団も同様で、この点が少なくとも表面上は別人格として独自に運営されている日本の企業財団とは異なるようだ。

4) Community Foundation(コミュニティ財団)

Community Foundation は 1916 年クリーブランドで創設されたものが最古で、現在は 700 以上のコミュニティ財団が全米各州や市、郡(county)レベルに設定されている。また、米国外では、カナダ、最近では英国、ドイツなどにも広まり、世界では 1,400 位あるという。日本では信託型で 1979 年設立の公益信託アジア・コミュニティ・トラスト、法人型では 1991 年設立の大阪コミュニティ財団があるが、最近になり 2009 年設立の京都地域創造基金をはじめ各都道府県で一般市民が主導するコミュニティ財団が続々と設立されており、今後の普及・発展が期待されている。

Cleveland Community Trust の設立を提唱した Frederick Goff(高裁判事)の動機は、公益信託では社会環境変化による類似目的への変更(cy-pres 原則)が難しく、これをより機動的、弾力的にしたいというものといわれている。コミュニティ財団の一般的な特色は次のように整理される。

- ①当初は信託型で始まったが、その後信託型では募金と助成両面で柔軟な運営が難しく、法人型が多くなっている。New York Community Trust はいまだに信託型ではあるが、固有資金の受け皿として、法人化した Community Fund Inc. を別に設立し、一体化した運営をしている。Slutsky 理事長が信託会社に設定する信託基金は、20 年後には消えてしまうであろうと囁んで捨てるように話していたのは印象的であった。
- ②一定の地域(local community)で募金活動と助成活動をする。いわば地域と密着した事業を実施する
- ③地域の政財界、金融機関、教育機関、司法機関その他マルチセクターの関係者が役員を務めている。
- ④小口の一般寄附金も受け入れるが、何とんでも大口の生前贈与や遺産寄附を受け入れる数十、数百、数千の特別基金から構成されるのが特色。New York Community Trust の場合、この特別基金の 3 分の 1 は、用途について寄附者が範囲を定める donor advised fund である。
- ⑤以上のような特色から、助成財団ではあるが税法上 private foundation ではなく public charity として取り扱われている。

7 助成財団のガバナンス —意思決定は理事会、業務執行は事務局—

米国公益非営利団体のガバナンスは日本に比べかなりシンプルである。

前述のように、IRS に非課税申請できる非営利団体は法人、信託または任意団体(unincorporated association)のいずれかであるが、日本のように人的結合によって設立

されるのが社団法人で、財産に法人格が与えられるものが財団法人といった法律的区分はない。

また、公益非営利法人には一定の権利を与える社員(member)の定めがあるものもあればないものも認められている。

したがって、foundationと名乗る法人にあっても、社員が存在するものや社員のない法人もありうるわけであるが、一般的には助成財団には社員を定めていないところが多い。社員の定めがない場合、理事会が業務執行を含む唯一の意思決定機関である。また、Public Charityの場合 Independent Sectorのように社員規定のあるものあり、U.S Japan Councilのように社員は置かないとしているところもあるので、個々に定款(Bylaws)を見てみないとガバナンス構造はわからない。

しかし、社員の定めがある場合でも、その決議事項は定款の変更や役員の選任、社員資格など基本的なものに限定されており、日本のように計算書類の承認や事業報告などを通じて平常の業務に関与することはなく、業務に関する最高の意思決定機関は理事会(Board of Trustees, または Board of Directors)であり、その理事会が任命した理事長(President 通常 CEO)以下の役員が、執行役員として事務局の職員を指揮し業務を執行する。

また、日本の財団法人のような評議員会というものは、法令上はないが、任意に理事会が任命するアドバイザリーボード的な機関として評議員会(Council)を置く場合もある(US Japan Council)。

ここでは、Ford 財団におけるガバナンスの構造を見てみよう(図 1-1)。

(1) 理事会

人数：定款上、上限 20 名下限 7 名(2014 年 1 月現在 14 名)

任期：6 年、再選は 1 回まで。

構成：過半数は中立性のある(independent)な人物で構成されなければならない。

Independent とは同財団の定義によれば、過去 3 年以内に雇用されていた役職員、財団の取引先、助成先の大株主、CEO や財団の外部監査委託先のパートナーなどでないこととされている。現在は同財団理事長(president) Darren Walker を除いて理事全員が Independent な理事(以下独立理事)に該当する。

米国で President というのは、法人と雇用又は委任関係にあり報酬が支払われており、一般的には定款規定により理事(trustee)の一員であるが、理事会会長(chairperson、現在は Irene Hirano)は独立理事の中から選任され、理事会を司会する外、後述の各委員会議長を指名する。また、Independent Sector のように理事長(Diana Aviv)は理事の一員ではあるが、投票権は賦与されていないところもあり、日本での理事長という肩書きの持つ意味

* 米国の場合、charter と呼ばれる法人設立根拠、名称、住所、目的など基本的事項を規定するものがあり、bylaws はより詳細な組織規定である。日本ではこの charter と bylaws が合わさったものが定款であるが、本報告書では bylaws を定款と訳す。

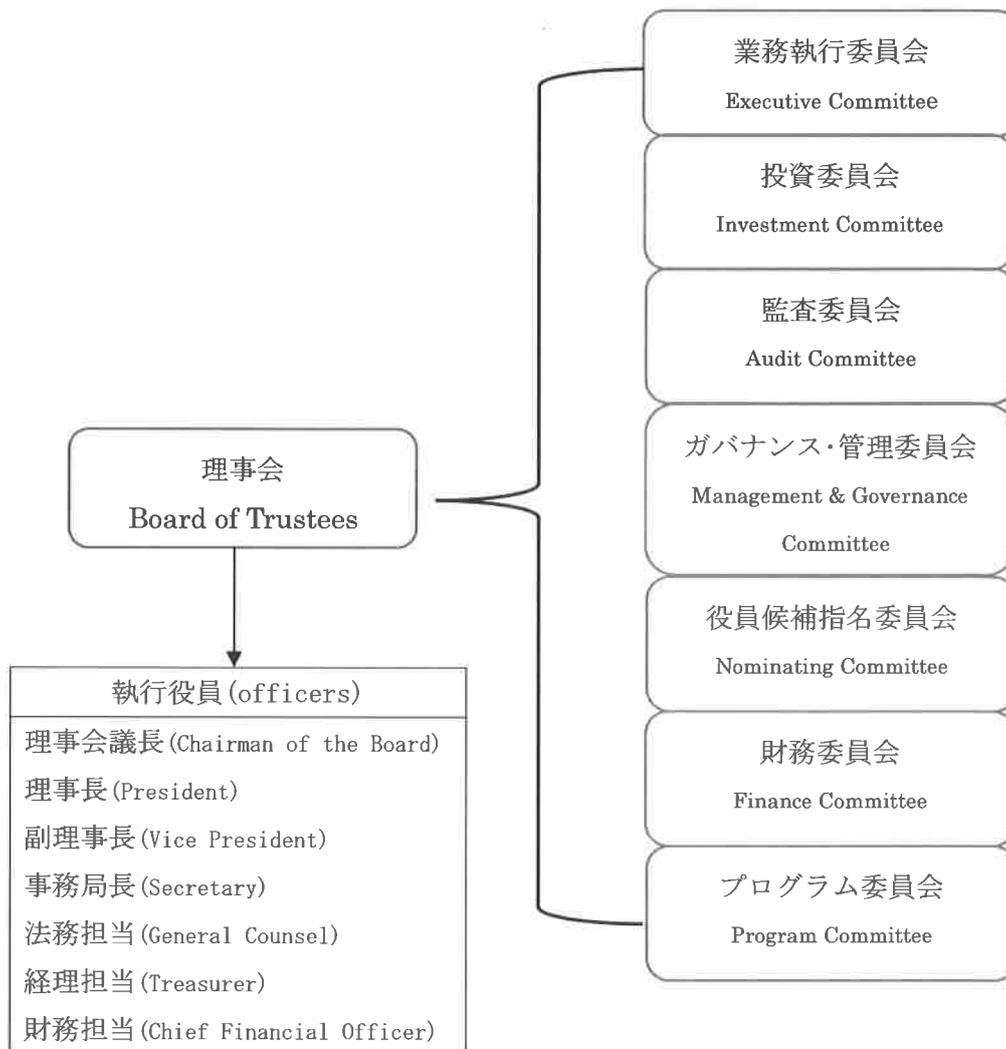


図 1-1 理事会の構成

とは異なる点に注意する必要がある。

理事会は、年 1 回の定例理事会のほか、数回の臨時理事会が開催されているようである。

(2) 委員会

Ford 財団の場合、理事会の下に「業務執行委員会」「投資委員会」「監査委員会」「ガバナンス・管理委員会」「役員候補指名委員会」「財務委員会」「プログラム委員会」の七つの常設委員会がある。これらの委員会はその名の示すと通りの役割により、分担業務執行を決定し理事会に報告する。

3分の1以上の委員が理事でなければならない「プログラム委員会」を除いて、すべての委員会委員は全員理事であり、委員会議長は会長が指名する。

このように Ford 財団の場合、委員会といっても、日本のように職員や外部有識者も含むものではなく、原則として理事が分担して業務執行計画の策定や執行段階に関与するもので、この点からも理事全員が業務にコミットしていることが窺える。

このような委員会制度は、法律上の必置期間ではないが、米国非営利法人ではガバナンスシステムとしてかなり一般的なもののようで、たとえば Independent Sector の場合も「業務執行委員会」「監査委員会」「役員候補指名委員会」の3常設委員会が設置されている。US-Japan Council もこの三つの委員会の外幾つかの委員会を設置している。

(3) 執行役員(officers)

米国非営利法人にあつて、わが国の公益法人等では見られない制度として、officer がある。officer は法人と信任関係(fiduciary relation)にあるとされており employee と区別されているので、使用人ではなく、さりとて必ずしも理事(trustee または director)ではない。ここでは日本語として、執行役員としておこう。

執行役員は定款で決められるが、Ford 財団の場合、理事会議長と理事長は自動的に執行役員であり、その他の他5名の者が定款によって理事会が任命すると規定されている。つまり、理事会議長と理事長は理事であり執行役員であるが、副理事長以下の5名は理事ではなく単なる執行役員である。

尤も、Independent Sector のように officer は全員理事から任命するところもあり、理事か非理事かは任意のようである。

(4) 事務局

事務局は、Ford 財団の場合、理事長指揮の下、「プログラム」「管理」「投資」の3部門の事業本部があり、それぞれの事業本部には担当職務ごとにさらにいくつかの部門に分けられが、その詳細については第2部第6章を参照されたい。

(太田達男)

第2章 伝統的独立助成財団の助成動向

1. はじめに

本章では、独立財団、企業財団、コミュニティ財団、家族財団、その他の中から、主として独立財団の動向を取り上げる。独立財団における「独立」の意味は、財団の経営が企業などの基本財産への出資者から独立してなされているという趣旨である。独立財団の形態や規模は多様であるが、理事会や評議会が出資者から一定程度独立しており、業務運営も専門職員が担っているという形態が一般的である。このため、規模も比較的大きい財団となる。

本章では、まず、米国独立財団の一般的動向を概観する。その上で、主に 90 年代に確立された戦略的グラント・メイキング手法とこれを支えるプログラム・オフィサー制度を中心に、独立財団の助成活動を見ていくことにしたい。米国で確立された戦略的グラント・メイキングのシステムにおいて、プログラムの策定、案件発掘、資金支援の形態、評価とプログラムの見直し等は、どのように運営されているのだろうか。また、こうしたグラント・メイキングを支援する中間支援団体の活動はどのようなものなのだろうか。今回の訪米調査ミッションのヒアリング結果に基づき、その一端を明らかにしたい。なお、本章で事例として取り上げる各団体の活動の詳細については、第二部の個別団体訪問記録を参照頂きたい。

言うまでもなく、米国の財団は、それぞれ規模や活動形態は極めて多様である。今回、1 週間という短期間でニューヨークとボストンの主要財団や中間支援団体を訪問しヒアリングを行ったが、これら団体はあくまでも米国の多様な財団セクターのごく一部でしかない。本章での分析は、このように限られた事例に基づくものであり、米国財団セクターの全体像を表しているわけでは決してない点をあらかじめお断りしておきたい¹。

2. 独立財団の一般的特徴

米国財団センターによると²、2011 年の統計で独立財団数は 73,764 と全財団の 90.2% を占め、米国財団セクターの主流となっている。また、独立助成財団の助成総額は 339.1 億ドル(全財団の 69.2%)、資産総額は 5,401.5 億ドル(全財団の 81.6%)となっており、この点からも独立財団が米国財団セクターに占める役割の大きさが伺える。

同じく米国財団センターによると、主要な事業領域については、独立財団だけを対象と

¹ 欧米諸国における助成財団のより一般的な動向については、小林立明(2013)「国際グラント・メイキングの課題と展望：グローバル・フィランソロピーの時代における助成財団の新たな役割」(笹川平和財団委託調査報告書；2013年5月)http://www.spf.org/publication/detail_9081.html 参照。

² 米国財団センターのウェブサイト <http://data.foundationcenter.org> 参照

したものではないが、2011年度の主要1,000財団について、図2-1及び2-2のグラフのような割合となっている。独立財団が米国財団セクターに占める割合の大きさを考えると、この割合は、ほぼ独立財団の関心領域に近似していると考えられる。グラフを見て頂けれ

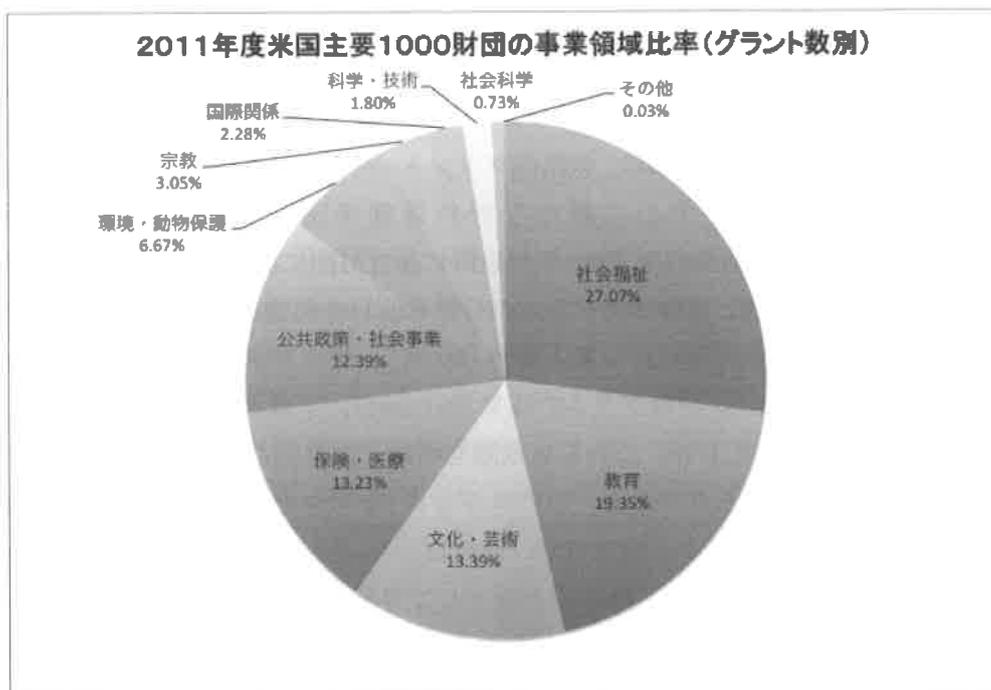


図2-1 2011年度米国主要1,000財団の事業領域比率(グラント数別)

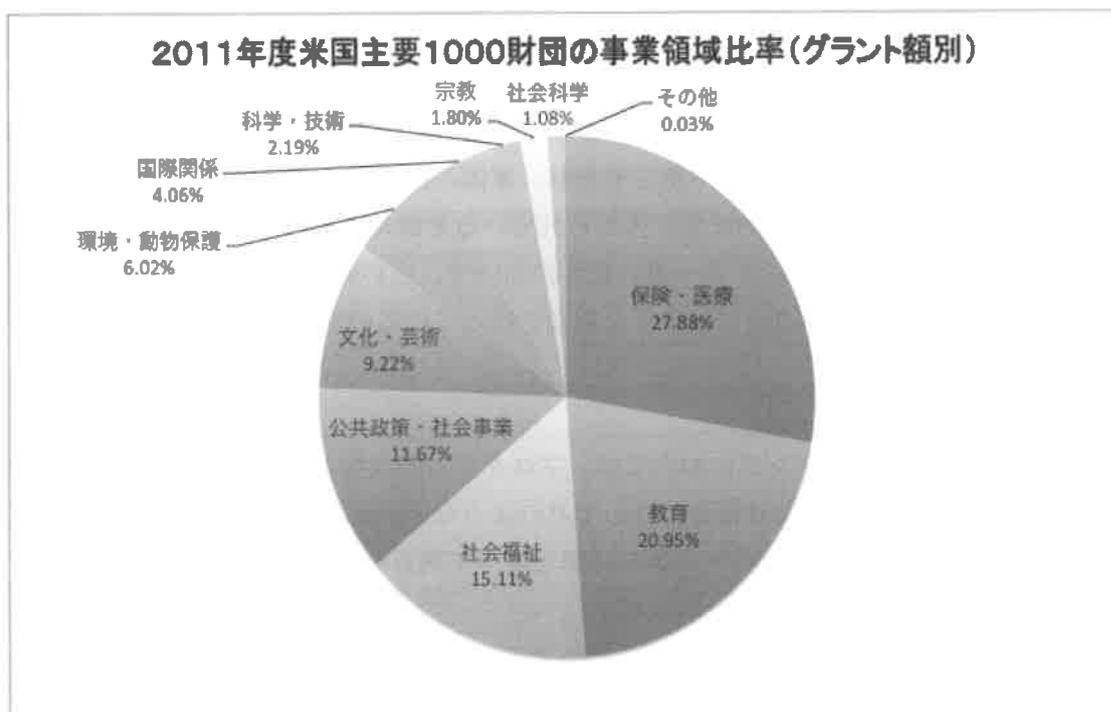


図2-2 2011年度米国主要1,000財団の事業領域比率(グラント額別)

ば分かるとおり、米国財団セクターの事業領域は、社会福祉、教育、保健・医療、文化・芸術、公共政策・社会事業が中心であると言えるだろう。これは、日本の助成財団が奨学金、教育、科学・技術支援、医療・保険分野を中心としているのと対照的である³。

3. 独立財団の戦略的グラント・メイキング

では、独立財団は、どのような形でグラント・メイキングを行っているのだろうか。現在、独立財団に広く普及しているのは、戦略的グラント・メイキングという手法である。これは、1980年代以降、英米を中心に新たな行政管理手法として広まった New Public Management (NPM) の影響を受けて 1990年代以降に独立財団に広く普及したものである。

NPM の基本的な発想は、社会プログラムの目標 (Goal) を明確に設定し、その目標を達成するための下位目標 (Objectives)、投入資源 (Input)、プログラム活動 (Activities)、プログラムの産出物 (Output)、プログラムの成果 (Outcome)、プログラムのインパクト (Impact) をそれぞれ明確化させた上で、これら各段階を明確で論理的な因果関係で結合させるロジック・モデルを基盤とする点にある。このロジック・モデルを基盤とすることで、行政は、プログラム全体のインパクトを向上させ、同時に、ロジック・モデルの各段階で定量的な実績測定指標 (Performance Measurement) を設定して可能な限り定量的にプログラムの達成状況をモニタリングしようとする。この NPM の手法は、広く受け入れられ、1980年代には行政のみならず、非営利・公益セクターに導入されることになった。

このような動きを受け、1990年代以降、米国の助成財団セクターも、ロジック・モデルに基づく戦略的グラント・メイキング手法を導入し始める。まずフォード財団やロックフェラー財団などの大型財団が導入し、その上で、大型財団の支援により中間支援団体やコンサルティング団体が中小財団のスタッフ向けにガイドブックを発行したり、トレーニング・セミナーやワークショップを開催したりすることを通じて、米国内に広く普及していくという形を取った。現在では、程度の差こそあれ、米国の財団セクターにおいて、戦略的グラント・メイキング手法が一般的に受け入れられていると言えるだろう。

以下、グラント・メイキングの一連の流れにおいて、この戦略的グラント・メイキング手法を基盤に米国の独立財団がどのような運営を行っているのかを具体的にみていくことにしたい⁴。

1) プログラム策定

戦略的グラント・メイキングにおいては、プログラムの立ち上げに当たり、対象領域のニーズを調査し、どのような対象層に対してどのようなサービスを提供することが最もインパクトをもたらすかをロジック・モデルの形を使って明らかにされる。この作業を通じて、

³ 日本の助成財団の動向については、公益財団法人助成財団センターの「日本の助成財団の現状(2012年度調査結果(2013年4月更新))<http://www.jfc.or.jp>を参照。

⁴ 戦略的グラント・メイキング手法の詳細については前掲小林(2013)を参照。

助成財団は、政府や他財団にはない独自のプログラムを構築することが出来る。また、ロジック・モデルにより、達成目標が明確になるため、プログラムがどのような成果やインパクトを達成したかを評価することも容易となる。このように、米国の独立財団は、プログラムの策定に当たりロジック・モデルの構築のための予備調査を行い、自分たちが持つリソースを最大限活用して最も効果的にインパクトをもたらすことができるようプログラム設計を行う。その際には、プログラム・オフィサーが中心となり、外部専門家の協力も得ながら、ニーズを把握し、行政も含めた他の支援団体の動向なども調査することは言うまでもない。

今回の訪米調査ミッションでは、HRiA の事例が、この点を考える上で貴重な示唆を与えてくれるだろう。

■HRiA のコミュニティ健康増進プログラム

HRiA の主要プログラムの一つで、その名の通り、コミュニティの健康増進を目指すために、この領域で活動する団体への助成を行っている。わずか6万ドルのプログラムであるが、HAiR はプログラム策定に当たりコミュニティの情報やニーズを調査した。調査の結果、政府資金の多くが疾病予防ではなく発症後の医療費に投じられており疾病予防における資金が不足していること、また肥満については人種間で差があり、その背景には不健康な食事や運動不足などの生活習慣があることが判明した。この調査を踏まえ、HRiA は、ターゲットとする人種グループを特定し、このグループを対象に、健康によい食品を食べ、運動しやすい環境をコミュニティ内に構築することをプログラム目的に設定して事業を開始した。現在、申請のあった50団体から選ばれた10団体に助成している。

2) 案件発掘・事業募集

ロジック・モデルを導入した戦略的グラント・メイキングにおいて、適切な助成案件を発掘することは最も重要なプロセスである。なぜなら、伝統的なグラント・メイキングでは、財団の活動は基本的にグラント・メイキングに限定されており、財団がプログラムの目標を達成するための活動は主として助成金を受けた団体が担うことになるためである。

このような観点から、助成財団は、助成案件の発掘に積極的に取り組んでいる。ここにおいて、重要な役割を果たすのが、プログラム・オフィサーと呼ばれる、グラント・メイキングと事業領域の双方において専門的な知識を有するスタッフである。米国の独立財団のほとんどは、プログラム・オフィサー制度を導入しており、彼らが、案件発掘において積極的な役割を果たしている。公募の場合であれば、プログラム・オフィサーは、公募ガイドラインの策定、広報、プレ・プロポーザルと呼ばれる事前審査、そして申請書を受け付けた後の審査過程全般を担う。特に、案件審査のプロセスは、金融業界の Due Diligence (投資適格性評価) という言葉が適用されるほど組織化されており、プロジェクトの必要性、実施団体の事業遂行能力や事業の実施可能性、予算や事業計画の適正性、期待されるインパクトなどに加えて、実施団体のガバナンス、ダイバーシティ、コンプライアンスなども細かく

チェックされる。また、実施団体の財務基盤や今後の成長可能性、あるいは支援終了後の持続可能性なども厳しくチェックされる。また、非公募の場合は、まさにプログラム・オフィサーが、財団の事業目標を実現するために、対象領域のネットワークに入り込み、外部専門家と協力しつつ、調査やヒアリングを通じて、最も適切な案件を発掘してこななければならない。

戦略的グラント・メイキングにおいては、公募の形を取るにせよ、非公募の形を取るにせよ、助成先団体は助成団体の事業目標を実現する上で不可欠なパートナーとみなされる。このような観点から、米国の独立財団はプログラム・オフィサーを最大限活用して案件発掘を行っている点は明記しておいて良いだろう。

参考までに、公募型の事例としてヘンリー・ルース財団を、非公募型の事例としてフォード財団の取り組みをそれぞれ紹介しておこう。

■ヘンリー・ルース財団の公募助成プロセス

ヘンリー・ルース財団は、神学研究、アジア研究、女性の高等教育支援の3つを柱として、グラント・メイキングを行っている。研究助成という性格上、一般公募を原則とするが、ヘンリー・ルース財団の場合、本申請に先立って短い書式によるプレ・プロポーザルを受け付け、助成の趣旨に合致しているかの事前スクリーニングを行って、これに合格した案件のみ本申請を受け付けている。この事前スクリーニングを担うのがプログラム・オフィサーである。プログラム・オフィサーは、必要であれば、現地調査も行って、案件が助成プログラムの趣旨に合致しているかどうかを判断する。本申請が出された案件は、選考委員会にかけられて採否が決定される。選考委員は6名で、3名がヘンリー・ルース財団、残りは協力団体のヘリテージ財団からなる。

■フォード財団の非公募助成プロセス

フォード財団は、言うまでもなく世界最大の助成財団の一つである。現在、(1)民主主義・人権・正義、(2)経済的機会と資産、(3)教育・創造・表現の自由、の3つのプログラムを柱として事業を行っている。フォード財団は、プログラム・オフィサー制度を導入した先駆的団体の一つであり、案件発掘は基本的にプログラム・オフィサーが担う。プログラム・オフィサーは、各分野の専門家としてどの団体に助成すれば最大限のインパクトを起こすことが出来るかという観点から助成案件を探す。プログラム・オフィサーは、上司である Vice President や Program Director と緊密に相談しながら、財団の方向性やポリシー、現在の助成案件のバランスなどに配慮して助成候補を決定する。フォード財団では、オンライン上でのプロポーザルも受け付けているが、これが助成に結びつく例はごく少数である。

なお、日米財団交流会で指摘があったが、米国では、特に金融危機後、プログラム・オフィサーの重要性が再認識され、財団の多くがプログラム・オフィサーの実績評価を強化したり、スタッフ育成のためのセクションが設けられたりしているとのことである。

但し、プログラム・オフィサー制度が必ずしも万能ではないことも付言しておく必要があるだろう。プログラム・オフィサーが、財団の意志決定に深く関われば関わるほど、審査の過程で私的利害を持ち込む等の倫理的問題が発生する可能性は高まる。また、このような極端な例でなくても、プログラム・オフィサーが自己の専門性やネットワークに固執してしまえば、財団全体としてのミッションの実現や時代の変化に応じた柔軟な対応が困難となる点も見逃すことはできない。これを防ぐため、フォード財団では、プログラム・オフィサーの倫理規定を設けて、グラント・メイキングの全プロセスにおいて、プログラム・オフィサーが私的利害を追求することがないように歯止めをかけている⁵。さらに、フォード財団は、上司がプログラム・オフィサーと緊密に対話し、財団全体のバランスに配慮するよう誘導している点も見逃すことが出来ない。インディペンデント・セクター理事長の Diana Aviv 氏が「各プログラム・オフィサーがバラバラに助成を行わないようにマッピングを行い、相互の関連を確かめさせる」ことの重要性を強調していた点も忘れてはならないだろう。

日本では、プログラム・オフィサー制度が理想化される嫌いがあるが、プログラム・オフィサーはあくまでも担当者でしかなく、総合的な視野から財団の運営方針を定め、これに基づいてプログラムの優先領域を定め、最終的に案件の採否の決定を下すのは経営陣なのである。プログラム・オフィサーをコントロールし、組織経営の観点から大局的な判断を下すことが出来るガバナンスの体制を構築して初めて助成財団は適切に機能すると言えるだろう。

3) 評価

ロジック・モデルの枠組みにおいて、評価は、(1)事業実施途中におけるモニタリングを定量的に行うための実績評価(performance measurement)、(2)実績評価データを基礎とし、助成団体の自己評価や外部専門家の評価を加えた事業終了時のアウトカム評価、及び(3)一定期間毎にプログラム全体の中長期的な成果やインパクトなどを見るインパクト評価、の3つを行うことが原則である⁶。

ただし、戦略的グラント・メイキングの場合、事業の実施主体はあくまでも助成を受ける団体であるため、総ての助成案件に厳格にこれを適用することは困難である。助成額が小さい場合や、助成先団体の経営基盤が脆弱な場合には、このような評価を行うことが現実

⁵ フォード財団のウェブサイト

http://www.fordfoundation.org/pdfs/about/Staff_Code_of_Conduct_and_Ethics.pdf 参照。

⁶ 厳密には、プログラムのニーズを検証するニーズ評価、プログラム策定時のロジック・モデルの妥当性を検証するセオリー評価、プログラム実施途中においてプログラムが適切に行われているかどうかを検証するプロセス評価、プログラムの費用対効果を検証する効率性評価も必要であるが、ここでは省略する。事業評価の詳細については、例えば、ピーター・H. ロッシ他(2004)「プログラム評価の理論と方法」(大島他監訳、日本評論社 2005)参照。

的ではない場合もある。また、評価に要するスタッフの時間や労力も含めた評価コストを助成団体が負担するのか、助成を受ける団体負担するのかという問題も発生する。このため、戦略的グラント・メイキングにおいて、以上のような評価が全面的に導入されているとは言えないのが現状である。しかし、多くの独立財団は、評価の重要性を認識し、何らかの形で、これを導入しようとしているということは出来るだろう。

戦略的グラント・メイキングにおいて、一般に導入されている評価方法としては、助成申請の時点で、プロジェクト目標がどこまで達成されたかを測る実績評価指標を申請団体自らが設定し、これを毎年の年次報告や事業終了時の最終報告に記載するというものがある。さらに、助成を受ける団体は、事業終了時の報告の際、実績評価指標の達成度以外に主要なステークホルダーのフィードバックを加えた形で自己評価を行う。プロジェクトの規模が大きい場合には、助成財団が費用を負担して外部専門家による評価を行う場合もある。さらに、戦略的グラント・メイキングを導入している主要な独立財団は、一定期間毎に、プログラム全体のインパクト評価をプログラム・オフィサーと外部専門家の協力に基づいて行い、事業の有効性や妥当性の検証を行っている。こうしたインパクト評価に基づき、次節で紹介するプログラム見直しを行う独立財団もある。

評価の事例としては、フォード財団とロックフェラー兄弟財団の取り組みが参考になる。

■フォード財団の評価プロセス

2年前から成果ベース報告(Results-based Reporting)を開始した。全ての部門長はこの手法に基づいて理事長に各プログラムの成果を報告する。報告内容は、資金面のみならず、プログラム内容、結果等全ての成果を含む。これに関連し、すべての助成先に対して、毎年「変革理論(助成開始から終了に至るまでに期待される社会的インパクトを因果関係で記述。ロジック・モデルと同様の概念。)」に則って変化を測定するサーベイ調査を実施している。

■ロックフェラー兄弟財団の評価プロセス

ロックフェラー兄弟財団の事業評価は定量評価を中心とする。その場合には、実績指標毎にベンチマークを設定し、その達成度を定量的に評価することが一般に行われている。但し、定量評価が困難な場合には、定性評価が導入される場合もある。同財団が使用している定性評価指標は(1)行動：組織と人の活動に良い変化が生じたか、(2)能力：組織のプロジェクト遂行能力、課題解決力が向上したか、(3)公共への関与：社会発展のために公レベルの問題解決に向け行動したか、(4)公共政策：公共政策、社会慣行を変化させたか、(5)理解：問題の重要性の多面的な理解度の5つだとのことであった。

4) プログラムの見直し

戦略的グラント・メイキングの枠組みでは、一定期間を経た後に、ロジック・モデルに基づいてインパクト評価を行い、プログラムが当初の目標を達成したかどうかを検証する。

その過程で、当初の目標が達成されていないければ、プログラムを見直し、新たにロジック・モデルを構築してプログラムの再編成を行う必要があるだろう。逆に、プログラムが当初の目標を十分に達成した場合であっても、これを機に新たな事業領域を開拓しようとする財団もあるだろう。米国の財団の場合、確立されたフェローシップ・プログラムや中長期的なコミットメントが求められる基盤整備事業などの例外を除けば、10年一日のごとく旧来のプログラムを続けていくという事例はあまり見当たらない。むしろ、時代の変化に敏感に反応し、自らのミッションを踏まえながら、新たな領域や社会課題に果敢に挑戦していくことが独立財団に求められている役割だというのが、米国における一般的な理解だと思われる。

プログラムの見直しは、通常、戦略計画策定プロセスの形を取る。具体的には、(1)外部環境評価、(2)SWOT分析、(3)主要ステークホルダーとの対話を踏まえたミッションの再定義、(4)新たなミッションに基づく優先事業領域の設定、(5)目標及び下位目標の再設定とロジック・モデルの策定、などが基本的な手順である。

米国では、2007年のリーマン・ショックにより多くの財団が、基本財産を損失し、予算削減とプログラムの見直しを余儀なくされた。これを契機に、プログラムの見直しを行った財団も少なくない。しかし、この場合であっても、一律に予算を削減するのではなく、財団自身のコア・コンピタンスを最大限活用して最もインパクトの大きい分野にリソースを集中させるという形でのプログラム見直しを行う点が米国の財団の特徴だと言えるだろう。

プログラムの見直し事例として、ロックフェラー兄弟財団の事例を紹介しておきたい。

■ロックフェラー兄弟財団のプログラム見直しプロセス

ロックフェラー兄弟財団は、1999年の他財団との統合を機に運営全般の見直しを行った。その際には、主要なステークホルダーとの対話を重視し、核となる財団のミッションと価値観を維持しつつ、同時に資産規模に応じて、より財団の特色を活かした事業の絞り込みを行うというプロセスを経た。この結果、ロックフェラー兄弟財団は、マネジメント体制のスリム化と責任・権限の明確化を行い、また、プログラムを3つの優先領域と3つの重点地域に絞り込むことに成功した。プログラム設計に当たっては、外部コンサルタントの協力を得た。これは、特別な事例だが、ロックフェラー兄弟財団は、日常的な評価プロセスとして、毎年のプログラム・モニタリング、3～5年ごとのプログラム・レビュー、5～10年ごとのインパクト・アセスメントのサイクルを通じて、プログラムの見直しを定期的に行っているとのことである。

4. 独立財団の資金提供方式における新たな動き

独立財団の基本的な支援形態は、言うまでもなくグラント・メイキングである。グラントとは、対価を求めない無償の資金提供を指す。グラントの中心は日本で通常、助成金と言われるものであるが、米国の大型独立財団の場合、助成金のように単にプロジェクトに資

金を提供するという形態だけでなく、コミュニティ財団や市民基金に資金を拠出したり、新たに特定目的の基金を設立したりするという形での資金提供もグラント・メイキングに含まれる。この意味で、グラントは助成金だけにとどまらない多様な意味を持っている。

他方、独立財団の資金提供方式は、グラントだけにとどまらない。グラントには、通常、独立財団が持つ基本財産の運用収益を使用するが、これ以外に、基本財産の運用そのものを使った資金提供の方法も存在する。代表的なものには、プログラム関連投資(PRI: Program Related Investment)とミッション関連投資(MRI: Mission Related Investment)がある。また、これ以外にも、様々な資金提供方式が試みられている。以下、こうした新しい動きについて概観する。

1) プログラム関連投資

プログラム関連投資とは、内国歳入庁が定める一定の要件を満たした助成財団の投資であり、内国歳入庁の認定を受けることで、当該投資を助成財団の「支出」に繰り込むことが出来るというものである。

米国では、独立財団は総資産の5%以上を毎年支出することが義務づけられているが、近年の低金利の状況下では、5%以上の運用収入を確保することは簡単ではない。このため、独立財団は、常に、資産を取り崩すことなく総資産の5%以上を支出しなければならないというプレッシャーにさらされている。このような状況下では、投資額を「支出」に繰り込むことが出来るプログラム関連投資制度は、資産を運用しつつ5%支出ルールをクリアできるという点で独立財団にメリットのある制度である。なお、プログラム関連投資が償還された場合、運用収益は「収入」として、また元本は「マイナスの支出」として扱われる。これをそのまま財務諸表に計上すると、上に述べた5%ルールの達成が極めて困難になるため、通常、財団はプログラム関連投資が償還された場合、その年度内に、再びこれをプログラム関連投資に振り向けている。

内国歳入庁が、プログラム関連投資の認定の際に求めている要件は以下の通りである⁷。

- 基本的な目的が、財団の免税ステータスに係る諸目的の一つまたはそれ以上を達成することにあること
- 収入獲得や、資産価値の向上が、主たる目的ではないこと
- 法制定過程に対する影響力行使や、選挙立候補者の利害を代表した選挙活動への参加が目的ではないこと

プログラム関連投資は、収入獲得や資産価値の向上が主たる目的ではないため、その利子率は、市場レートより低く設定されなければならない。内国歳入庁は、明確な基準を設定していないが、一般的には、投資のリターン・レートは、市場レートと最低限のリスク保証レートの間設定される必要がある。プログラム関連投資の具体例として、内国歳入

⁷ 内国歳入庁のウェブサイト参照：

<http://www.irs.gov/Charities-&-Non-Profits/Private-Foundations/Program-Related-Investments>

序は、学生に対する低利又は無利子のローン、非営利の低所得者向け住宅提供プロジェクトに対するハイリスクの投資、低所得者グループが所有する小企業で商業銀行の金融サービスを得ることができないものへの低利のローン、貧困地域における雇用創出や失業者の雇用訓練などに寄与するビジネスへの投資等をあげている。

プログラム投資の事例として、フォード財団の取り組みを紹介しておこう。

■フォード財団のプログラム関連投資

1968年以來、フォード財団は累計6億ドル、年間2,500万ドルのプログラム関連投資を行ってきた。プログラム関連投資のメリットは、(1)キャッシュフローの改善、(2)他の財団や金融機関の資金の呼び込み、(3)中長期的な持続可能性の強化の3点である。フォード財団のプログラム関連投資の対象は総て既存の助成先で、プログラム・オフィサーがよく知っている団体を選択し、これに対する成長資金(Growth Capital)として提供するのが一般的である。

2) ミッション関連投資

ミッション関連投資とは、助成財団が、その資産を運用するにあたり、自己のミッションに関連した分野や団体の活動を支援するために行う投資を指す。プログラム関連投資が、内国歳入庁の承認を前提に行われるマーケット・レート以下の投資であるのに対し、ミッション関連投資は、内国歳入庁のルールとは関係なく、助成財団が、自身の支援戦略の一環として、資産運用を自身のミッション達成のためのツールの一つとして活用しようという投資である。このため、ミッション関連投資では、マーケット・レート以下の投資という制約がなく、マーケット・レートと同レベルの投資リターンを追求して良い。ただし、プログラム関連投資と異なり、ミッション関連投資は「支出」に繰り入れることができないため、5%支出ルールを緩和するというプログラム関連投資に付随するメリットはない。

ミッション関連投資のメリットは、グラント・メイキングだけでなく資産運用を通じても自己のミッション達成を追求することができるという点にある。従来、助成財団は、助成に使用することの出来る収入を増やすことのみを主眼として、資産運用を行ってきた。もちろん、投資リスクに配慮してきたし、また、社会的責任投資(SRI: Socially Responsible Investment)の概念が広まるにつれ、資産運用に当たっては、投資先が社会的責任を果たしているかどうかという点にも配慮するようになった。しかし、通常、投資先の選定は、リスクとリターンのみを指標に一定のポートフォリオを設定すれば、後は投資会社の判断に任せるのが一般的であった。しかし、近年、一方で、金利の低下により、運用収入は減少し、その結果、助成金額の減少を余儀なくされている。他方、社会的企業の発展により、助成財団の資産運用先に、このようなマーケット・メカニズムを取り入れた公益の担い手を含めることが出来るようになった。極めて単純化すれば、非営利団体はグラントで支援し、社会的企業はミッション関連投資で支援すると言う可能性が開けたことになる。

ミッション関連投資は、プログラム関連投資と異なり、内国歳入庁の承認手続きを経る

必要がないため、近年、米国財団セクターの間で広がりを見せている。Mission Investors Exchange⁸というミッション関連投資を普及するための中間支援団体も存在し、活発に支援活動を行っている。

ミッション関連投資の事例としては、W.K.ケログ財団の取り組みが興味深い。

■W. K. ケログ財団のミッション関連投資

ケログ財団は、通常の運用とは別に、本拠のあるミシガン州の食品・教育当分野における社会的企業に対して、ミッション関連投資として1億ドルの投資を行っている。投資手法は、スタートアップ段階を終えて成長段階における成長資金(Growth Capital)を供給するためのEquity投資である。ケログ財団によると、このようなMRIは、資金運用委員会とは別に設立された委員会において、プログラム・オフィサーなども交えて運用方針を決定しており、またコンサルティング団体の力を借りているとのことである。ケログ財団によると、投資リターンも期待でき、また財団のミッションにも合致した領域で社会的企業を育成することが出来るという点でメリットがあるということだった。

なお、プログラム関連投資を優先するか、ミッション関連投資を優先するかは、各財団の判断により異なっており、今回の訪米ミッション調査では、一般的な傾向を見出すことはできなかった。フォード財団では、「プログラム関連投資の蓄積があるため、グラントとプログラム関連投資に加えてミッション関連投資まで行う必要は特にない」という発言があった。逆に、ロックフェラー兄弟財団は、「市場金利以下を求められるPRIには関心がなく、市場金利でのリターンを確保しつつミッションの実現も期待できるMRIに関心がある」とのことであった。また、ヘンリー・ルース財団は、規模が小さく、またプログラムが学術支援中心と言うこともあり、現時点では、運用収入を確保することが最優先課題で、プログラム関連投資にもミッション関連投資にも取り組む意向はないとのことであった。このように、基本財産の運用をグラント以外の支援ツールとして使用する点については、まだ各財団とも、試行錯誤を続けているというのが現状のようである。

3) 社会的インパクト債(Social Impact Bond)

社会的インパクト債とは、中央政府や地方政府が社会課題の解決に取り組む非営利団体等に提供する資金を調達するため、民間金融機関や助成財団、個人などに発行する債券である。政府は、社会的インパクト債の発行により調達した資金を、特定の社会的課題に取り組む非営利団体等に長期に提供する。資金を受け取った非営利団体は、一定期間後に対象となる社会課題の解決で一定以上の成果を挙げ、これによって中央政府や地方政府が当該社会課題の解決にあてる財政支出が削減されるようにすることが義務づけられる。一定期間後に所定の成果が上がれば、政府は出資者に対し、プロジェクトの結果として生じた

⁸ 詳細については彼らのウェブサイト <https://www.missioninvestors.org> 参照。

財政支出削減額から元本と利子を償還する。仮に、期待された成果を挙げる事が出来なければ、一部の出資者は利子のみならず元本も失うことになる。どの出資者がどれだけの償還を受けることが出来るかは、債券のリスクの程度により異なる。一般的には、最も劣後的でリスクの高い部分を助成財団がグラントの形で引き受け、それよりもリスクは低いがリターンも低い部分を助成財団がプログラム関連投資かミッション関連投資で引き受け、一定のリターンを期待することが出来てリスクも低い部分を民間金融機関や投資家が引き受けることになる。

社会的インパクト債は、2000年代に入って英国で導入された新たな資金調達メカニズムである。当初は、コミュニティにおける再犯防止や麻薬中毒者の更正、青少年の非行防止などの領域における非営利活動の資金調達手段として実験的に試みられた。社会的インパクト債は、政府が追加的な財政支出を行う必要がなく、資金調達に当たり政府が失敗のリスクを引き受ける必要もない。また事業が成功すれば、政府の財政支出が削減されるというメリットもある。このため、米国政府は、英国政府が開発したモデルに基づいて2012年より積極的に社会的インパクト債の導入に取り組んでおり、成功報酬債(Pay For Success Bond)という名称で、再犯防止などの予防分野のみならず、雇用促進、教育など様々な分野での適用を試みている。

社会的インパクト債の成功の鍵を握るのは、助成財団の資金提供である。助成財団が、グラントやプログラム関連投資などの形でリスクの高い債券を引き受けることによって、民間金融機関や投資家が、社会的インパクト債に投資することが可能になる。

独立財団ではなくコミュニティ財団であるが、ボストン財団が、マサチューセッツ州における社会的インパクト債に資金を提供しているのでこの事例を紹介しておきたい。

■ボストン財団の社会的インパクト債に対する資金提供

ボストン財団は、マサチューセッツ州少年司法問題解決に取り組むため、3年間で30万ドルのグラントを少年司法問題に取り組む非営利団体に提供すると共に、ゴールドマンサックス他と共同でこの非営利団体向けの社会的インパクト債に投資した。これは、マサチューセッツ州が進めている青少年再犯防止のための成功報酬債の一環で、プロジェクトがうまくいけば、ゴールドマンサックスは8%の財務リターン、ボストン財団はPRI部分について2%のリターン、助成金については全額が戻されることになっている⁹。

4) 共同ファンディング

戦略的グラント・メイキングの基本的な発想の一つは、限られた資源を活用して最大限のインパクトを達成するというものである。しかし、いかに大型の独立財団であっても、政府や企業に比べれば財団が提供できる資金の規模は小さく、プログラムのインパクトにも

⁹ 詳細については、ボストン財団のウェブサイト

<http://www.tbf.org/news-and-events/news/2014/february/pay-for-success-initiative> 参照。

限界がある。この限界を打ち破る一つの方法は、同じ問題関心を持ち、同じ領域で事業を行っている他財団の協力を得て、特定の社会問題に対して共同で支援を行うことにより、投入する資金を増加することである。

このような観点から、米国では、独立財団がコンソシアムを設立して共同で資金提供を行ったり、特定の問題解決のための基金を設立してそこに共同で資金を提供したりするという事例が増えている。このような共同ファンディングには多様な手法があるが、一般的には、幹事役となる財団が事務局として他財団との調整を行ったり、あるいは、中間支援団体を設立してこれを通じて共同ファンディングの枠組みを提供したりすることが多い。また、場合によっては、財団だけでなく、金融機関にも参加を呼びかけ、グラントと投資を組み合わせた支援を行うという事例も見られる。

このような共同ファンディングの事例として、フォード財団の取り組みを紹介したい。

■フォード財団が主導する Four Freedoms Fund

フォード財団、カーネギー財団、オープン・ソサエティ・インスティテュートなどの主要財団が資金を拠出して設立した基金。米国における移民労働者の権利向上のためのアドボカシー活動において鍵となる団体を全米各州で育成することを目的とする。過去10年間で、37州229団体に6,900万ドルのグラントを出した。フォード財団によると、このような規模とインパクトを持った事業を展開するためには、フォード財団単独ではなく、同じ領域に関心を持つ他財団との共同が不可欠であるとの認識から始まったものであるとのことであった。なお、このような共同ファンディングの際には、こうした共同を支える支援組織(Four Freedom Fundの場合には、Public Interest Project, Inc.)の役割も重要である。

(小林立明)

5. 自然科学研究助成について

1) 米国での公的資金による研究助成について

米国の科学研究助成金は、さまざまな省庁によって提供されている。主なものとして、国立衛生研究所(NIH:National Institute of Health)、国立科学財団(NSF:National Science Foundation)、農務省(USDA:United States Department of Agriculture)、エネルギー省(DOE:United States Department of Energy)、航空宇宙局(NASA:National Aeronautics and Space Administration)、国防総省(DoD:United States Department of Defense)などがあり、これらの資金で連邦政府からの基礎研究予算の9割以上をカバーしている。

NIHは主に医学分野に対して、NSFは自然科学、工学、数学、コンピューターサイエンス、社会科学などの分野を対象として研究費の交付を行っている。ちなみにNSFは財団(Foundation)という名称ではあるが、1950年に議会により設立された省レベルの連邦機関である。その他、USDAやDOEは近年、バイオマス研究への資金提供を強化してきている。DoDはその下部組織である国防高等研究計画局(DARPA:Defense Advanced Research Projects Agency)を通して軍事面での技術開発を主導している。

米国の競争的研究資金の金額については個別の分析が必要なため、まとまったデータの報告は毎年はなされていないが、過去に文部科学省から発表されたデータ(2001年)によれば3.9兆円であり、同年の政府研究開発費11兆円の35.3%を占めるとされる。

上記の米国政府による競争的研究資金の中でNSFやNIHが提供する研究費(グラント)は大きな割合を占め、これらに対する研究者の依存度が高い。グラントには常勤研究者の部分的な人件費とポストクなどを雇用するための人件費も含まれている。例えば1999年のNSFの支出のうち37.4%は人件費である(大型グラントでない限り人件費を含まない制度下にある日本の競争的研究資金と直接の比較はできない)。さらに大学等への支出にあたっては、間接経費として60%近い金額を支給しているケースも多い。間接経費の用途の多くは、日本なら基盤的校費などによりに賄われるような用途に該当するケースが多いと考えられる。

研究費の助成先選考においては、選考委員によるピアレビュー(メリットレビュー)と呼ばれる厳正な審査が行われ、透明性が高く公正な分配がなされるような仕組みが取られている。そのため、提出する申請書の分量が多く論文投稿のような感じになり、内容には独自性の高さもしくは明らかな社会的重要性が求められる。競争率も高いため、申請の指南書なども出版されているほどである(参考:Guide to Effective Grant Writing: How to Write a Successful NIH Grant Application、Springer US出版)。

一方で研究費は連邦政府の予算すなわち税金であるという観点から、無駄な使用を避けるという点も考慮されるため、助成期間内に所期の成果が得られると想定される申請が助成を受けやすい傾向にあるとも言われている。

また、これら連邦政府による研究助成金の提供先に関しては、その時々々の社会情勢やニーズによって、潤沢に資金が注入される研究分野とそうでない分野が分かれるケースが発生しうる。たとえば、2001年の同時多発テロ以降に起こった炭素菌を用いたバイオテロ事件を受けて、NIHはその後多くの研究資金を感染症分野に注ぎ込んでおり、また、オバマ政権になってからは「サイエンス・インテグリティに関する大統領覚書(2009年3月)」に従いES細胞(万能細胞)研究に多くの予算が投入されている。

2) 財団による研究助成

米国での科学研究に関する研究助成金は主に公的資金で賄われており、一般財団が大きく貢献できる研究分野は必ずしも多くない。研究者自身もNSFやNIHなどのグラントをいかに取得し維持するかに注力している。しかしながら、上記の項で述べたように、NIHなどの公的グラントは成果を期待したものが多く、独創的であっても成功確率が低いと考えられるチャレンジングな申請は通りにくいとされる。また、政府が重点分野として定めた領域に合致する申請は選択されやすいが、それ以外の注目度が高くない分野のテーマでは助成を受けにくいという事情もあると言われている。政府が定めた重点領域支援に関しては短くても数年の継続支援を想定した予算計画が確定しており、そのため、一過的に社会的ニーズが高まった領域があっても急には予算再編や方針修正など小回りが利かず、新たな

領域での研究テーマを支援しにくいというケースも起こりうる。

米国における民間財団からの研究助成金については、Foundation Center が毎年統計を発表している。たとえば、2011 年の統計では科学技術系で 389 団体より約 540 億円、保健・医療系で 854 団体より約 6,900 億円の助成金が交付されているという数字が発表されている。但し、後者については疾病の治療や予防衛生活動などの費用が多額に含まれると考えられるので、実際の研究費としては何分の一という数字であると思われる。このように、民間財団からの研究助成は、連邦政府の支援額と比較すると金額では小規模ではあるが、注目度は低くても社会のニーズに沿った研究や、成功確率は高くなくてもチャレンジなテーマ、もしくは地域での要請や受益者が少ないニッチな領域のプロジェクトにも支援が可能という柔軟な対応を行えるという利点を持っている。また、寄付者の意向に沿った助成を行うケースもある。

米国では 8 万はあるといわれる財団の多くは資産規模が 50 億円以下のところがほとんどで、またその活動資金ならびに助成金も一般からの寄付で成り立っている財団が多い。寄付者は財団の活動に賛同して寄付を行うため、財団の活動について理解したうえでないと寄付しにくい。社会貢献などの活動であれば一般にも理解されやすく共感を得て寄付も集めやすい。しかし、研究助成活動となると専門性が高く一般人には敷居が高く、社会貢献活動に比べて寄付を集めにくいとされる。たとえば、Foundation Stats 2011 (Foundation Center)によれば、全 1,000 財団からの全 Grant (2.5 兆円)に占める科学技術関係の助成金(540 億円)は 2.2%に過ぎない。一方、Grant 額の Top50 財団(ほとんどが創業者や大企業の大規模寄付を基本財産としている財団)で統計をとれば全 Grant (50 財団の 1.2 兆円)に対して 463 億円(3.8%)となる。つまり、規模の大きな Top50 の財団により科学技術の助成金の 86%が賄われており、規模の小さな財団による科学技術分野への貢献は大きくない、もしくは科学技術分野以外の領域に注力しているという傾向が読み取れる。

一方、日本では統計対象の全 771 財団の助成事業費約 620 億円に対し科学技術関係の助成金は約 74 億円である(2011 年、助成財団センター湯瀬氏による集計)。すなわち財団による助成活動全体の 12%を占め、米国に比べるとかなり大きな比率といえる。

連邦政府の研究費助成での審査には第一線の研究者がピアレビューアーとして参加し、適正な判断を行ったうえで助成先を選定している。財団が研究助成先を決める場合でも選考委員会を組織し審査を経て助成者を選ぶステップを踏んでいることが多い。しかしなが

参考文献：

1. 文部科学省 科学技術政策研究所「科学技術を巡る主要国等の政策動向分析報告書」(2009 年 3 月)
2. 文部科学省 「日米英の競争的研究資金制度の比較」(2003 年 4 月 政策・審議会資料)

ら、それを取りまとめる財団のプログラスマネージャー(研究助成担当者)に一定レベルの専門性がないと選考委員会をコントロールしにくい。日本で研究助成を行っている財団でも選考委員会を組織しているケースが多いが、その取りまとめはほとんどの場合、出捐会

社からの出向者が担当している。彼らの多くは研究職出身で科学技術研究のバックグラウンドを持っているため、選考委員との意思疎通がある程度可能である。一方、米国の財団では職員は財団が直接雇用しており、プログラスマネージャーには関連分野の研究経験を持つ人を採用することが多く、そのほとんどは博士号取得者であるが、適切な人物を採用しにくい状況がある。プログラスマネージャー次第で研究助成の成否が左右されるとも言われる。また米国では雇用の流動性があるため、有能なプログラスマネージャーほどさらに良いポジションを求めて転職する傾向があり、引き留めるにはそれに見合った雇用条件を提示する必要がある。なお、米国では Form990 という財団の財務報告書を見ることができ、その中で職員の給与なども閲覧可能である。

【新たな潮流】米国での財団による研究助成の特徴的な具体例として、特に参考になるものについて解説する。

- (1) 財団による研究助成プログラムの一例：応募を待ち、その内容が財団の方針に合っていれば助成するという受け身の助成ではなく、積極的にある分野に特化した助成プログラムを新設し、その目的達成にふさわしい助成先を財団側で選ぶという積極的な助成を実施するケースがある。

特殊な白血病で家族を亡くした人から、その病気の研究に使ってほしいとの寄付を受けた場合、財団が中心となってその病気の研究状況を調査して、資金の効果的な使用方法・助成先を探し、新たなプロジェクトを立ち上げ、そのプロジェクト内で助成先を選定し、研究を推進させ寄付者の意向に沿った資金の使い方を実現する活動を行っている財団がある (Health Resources in Action)。

- (2) 米国では周年応募可能、随時審査対応といった公募方式をとっている Henry Luce のような財団がある。何か必要が生じた時点で機動的に助成を実施するという趣旨において、理想的なやり方である。もし同様のやり方をしようとするならば、年度予算の立て方の工夫・選考委員が常時審査する体制づくり・採択を承認する理事会の開催回数を増やす、といったことを考えねばならないため、今のところ日本国内でこのような活動形態をとっている財団は殆どないと思われる。

- (3) 最近の傾向として、成果を求める寄付者が増えているとのこと。こうした寄付者に応

参考文献：

3. Foundation Stats 2011 (Foundation Center)
4. Foundation Source
5. 日本の助成財団の現状 (助成財団センター)

えるには、成果を評価して公開していくことが必要になる。研究の場合、特に短期間の助成では十分に評価できる成果がでにくいと思われる。助成期間が短い支援ではなく、ある程度長い期間助成することが必要になってくる。この場合、1年ごとといっ

た間隔で定期的に内容を見直して助成を継続するか判断している財団もある。短期間での評価は難しいが、たとえば5年後など一定期間後に評価するのであれば、発表した論文のインパクトファクターや引用数、教授など上位のポストへの昇進、臨床試験であればステージアップなどが指標の一つとして有用と思われる。成果を評価しその結果を公開する場合、評価関係者だけでなく、助成先を選考した選考委員会メンバーの責任も重くならざるを得ない。また、基礎研究の多くはやってみなければわからないという基本的性質があり、応用研究と一律に扱うことが難しい場合もある。こうした前提が整っているかも考慮した上で成果の評価や公開を行う必要があると思われる。

<謝辞>

本節に必要な統計を探し、解釈するにあたり(独)日本学術振興会の遠藤悟氏、ならびに(公財)助成財団センターの湯瀬秀行氏に大変お世話になりました。記して謝意を表します。

(川村和男・増井暁夫)

6. その他の動き

1) 中間支援組織の発展

米国では、助成財団の活動を支える中間支援組織も発展している。全国団体としては、米国財団協議会(Council on Foundations)があり、グラント・メイキングを行っている団体の活動強化と社会的認知の向上を目指して様々な活動を行っている。特に、米国財団協議会は、米国助成財団の全国レベルのアドボカシー団体として、助成財団を巡る規制や税制などの様々な領域で積極的にアドボカシー活動を行っている。

また、地域レベルでは各地にグラント・メーカーズ地域協会が設立されており、これら地域協会の全国組織として、グラント・メーカーズ地域協会フォーラム(Forum of Regional Associations of Grant-makers)も設立されている。同フォーラムによると、現在、全米各地で34の地域協会が活動しているとのことである¹⁰。

さらに、活動領域や関心領域を共有する財団間のピア・ネットワークも多数作られている。具体的には、アフリカ向けグラント・メーカー・グループ、アジア系米国人と太平洋島嶼国のフィランソロピー・ネットワーク、小規模財団協会、障害者支援ネットワーク、環境問題グラント・メーカー協会、AIDS 問題に関心を持つファンダー・グループなど枚挙にいとまがない。このようなピア・ネットワークは、会員メンバーに様々な情報を提供したり、ネットワークの機会を提供したりすることを通じて、会員財団の支援を行っているのである¹¹。

こうした中間支援組織は、助成財団スタッフのためのトレーニングやネットワーク形成支援などのサービスを提供することを通じて、助成財団の基盤整備に貢献している。こうしたネットワークを通じて、助成財団のスタッフは、グラント・メイキングや評価、あるいは

¹⁰ 詳細については、同フォーラムのウェブサイト <http://www.givingforum.org> 参照。

¹¹ 詳細については米国財団協議会のウェブサイト <http://www.cof.org/about/colleagues#affinity> 参照。

は戦略計画策定などについて学び、自己のスキルを高めていく。同時に、同じ問題関心を持った他財団スタッフとのネットワークを通じて、事業対象領域についての情報交換を行っている。米国における戦略的グラント・メイキングの普及・発展において、こうした中間支援組織が果たした役割は非常に大きいと言えるだろう。

中間支援組織の具体例として、フィランソロピー・ニューヨークの事例を紹介したい。

■フィランソロピー・ニューヨークの取り組み

ニューヨークに拠点を持つ様々なグラント・メーカーの地域ネットワークで現在 285 団体が加盟している。主な活動内容は、(1)助成財団ならびに資金提供者同士のコラボレーションや知識共有の促進、(2)プログラム、サービス、リソースを通じた効果的、戦略的なフィランソロピー活動の促進、(3)フィランソロピーや非営利活動が展開できる環境づくり(政策提言など)、(4)フィランソロピーやフィランソロピー・セクターについての啓蒙、(5)フィランソロピストの育成などである。フィランソロピー・ニューヨークは、年間 150 から 180 のプログラムを通じて、会員団体の情報交換・ネットワーク化及び専門性向上のために尽力している。

2) 新たなテクノロジーを活用した財団間のネットワーク形成や協働の促進

クラウド・コンピューティングの発達により、オンライン上で情報を共有したり共同作業を行ったりすることが格段に容易になった。また、マッピングやビッグ・データ処理技術の発達により、膨大な情報を地図上に分かりやすくまとめて表示することが可能になり、検索ツールを使って、各地でどのような団体がどのような活動を行っているのか、あるいはその地域の人口、世帯数、一人当たり所得、犯罪発生件数などの基本的な統計データがどのようなになっているのかも地図上で直感的に把握することが可能になった。こうしたテクノロジーを使えば、例えば、ある地域(米国内の小規模コミュニティから、アフリカの開発途上国まで)にはどのような社会的課題があり、その課題の解決のためにどのような財団が資金を出し、どのような支援団体が活動しているのかを一望することが可能になる。

これは、助成財団の戦略策定や他団体との協働に大きなインパクトをもたらすだろう。このようなテクノロジーがない時代において、例えば、財団がある地域を対象としたプログラムを立ち上げるためには、様々なリソースから情報を収集し、どのようなニーズがあるのかを調査しなければならなかったわけだが、マッピング・データがあれば、最低限必要な情報を簡単に入手することが可能になる。また、他団体との協働についても、従来であれば、同様の問題関心を持っている団体を探し出し、協働のためのラウンド・テーブルを開催して情報交換や調整を行う必要があったが、マッピング・データがあれば、その作業の多くを短縮することが出来るようになる。新たなテクノロジーの登場により、助成財団は、以前に比べてはるかに容易に戦略策定や協働に取り組むことが出来るようになるのである。

この点については、米国財団センター(Foundation Center)のグローバル・データ・プロジェクトが、今後の方向性を考える上で非常に興味深いので紹介しておきたい。

■米国財団センターのグローバル・データ・プロジェクト

米国財団センターは、従来から、米国の助成財団のデータを収集してデータベースを構築し、これをオンライン上で提供してきた。今まで、このデータは、主に非営利団体が適当なグラントを探すためのツールとして利用されてきたわけだが、新たなテクノロジーの登場により、助成財団自身が戦略策定や協働のためのツールとして利用する可能性が開けたと言えるだろう。この点に着目して、助成財団センターは、Philanthropy In/Sight¹²という新たなプロジェクトを立ち上げ、ウェブサイト上で各地の基礎情報、ニーズ情報及び活動をしている助成財団や非営利団体のプログラム情報を、マッピング・データの形で提供している。

助成財団センターによると、この Philanthropy In/Sight のデータをさらに充実させるため、米国外の各国の財団セクターに働きかけ、共通のデータ・フォーマットに基づいて全世界の財団の活動データを集約し、この Philanthropy In/Sight 上で統合するグローバル・データ・プロジェクトを推進しているとのことであった。このプロジェクトがさらに発展していけば、今後は、例えば、アフリカのある国の開発支援について、この Philanthropy In/Sight を通じて、米国、欧州、アジアの財団がそれぞれの強みを活かしつつコンソシアムを結成し、協働して支援するということも夢物語ではなくなるだろう。

(小林立明)

¹² 詳細については、ウェブサイト <http://philanthropyinsight.org> を参照。

第3章 コミュニティ財団の運営

コミュニティ財団は米国の市民の寄付を喚起する上で重要な仕組みである。米国で最初のコミュニティ財団がクリーブランドで設立されてから 100 年が過ぎ、コミュニティ財団をめぐる環境は大きく変化した。今回調査団は、New York Community Trust(1924 年設、以下 NYCT)、Boston Foundation(1915 年設、同 BF)、Fairfield County Community Foundation(1992 年設、同 FCCF)、Hawaii Community Foundation(1916 年設立、同 HCF)という 4 つのコミュニティ財団と意見交換することができた。本章では、コミュニティ財団とは何かについて概説すると同時に、近年の環境変化にコミュニティ財団がどのように対応しつつあるかについて概観し、最後に日本の市民ファンド等の組織開発に資する学びについて述べる。

1 コミュニティ財団とは

1) コミュニティ財団の定義・歴史

日本で財団というと、基本財産の出捐者は単独の個人または団体を思い浮かべることが多い。これに対しコミュニティ財団とは、米国の財団協議会(Council on Foundation)によれば、「所得控除の対象となる非営利組織で、自律的で、広く市民に支持された、中立的な社会貢献のための組織で、寄付者による永続的な冠基金を設立して、寄付者の慈善活動の興味を満足させると同時に、定められた地理的範囲の居住者による幅広い慈善に関する興味と居住者の便益の増進することを、長期的目標とする」と定義されている。

つまり、コミュニティ財団とは、多数の寄付者の設立した複数の基金の集合体であり、独立した財団を創設する場合に必要な設立費用や運営費用の負担なしに、フィランソロピーの活動が可能になる点に大きな魅力がある。またコミュニティ財団は、特定の地域のコミュニティに奉仕しており、基本的にはその地域の寄付者の寄付をもとに助成活動を行う点に特徴がある。大きな助成財団には目が行き届かないような草の根の団体に助成をすることができる。したがって、コミュニティ財団のガバナンスは、地域社会に関する知識を持ち、社会的課題についての関心を代表する市民によって構成される理事会が担っている。

コミュニティ財団は、1914 年クリーブランドで最初のひとつが設立された。1980 年代以降になると、フォード財団をはじめ、モットー、ケロッグ、リリーなど複数の全米規模の財団が地域にコミュニティ財団をつくるための支援を行った。財団の運営用資産の形成支援、運営やマネジメントの支援、助成プログラムの策定支援などである。この結果、低所得地域やマイノリティのコミュニティなど、一般にコミュニティ財団が成立しにくい地域においてもコミュニティ財団の設立が進んだ。

米国の助成財団センター(Foundation Center)によれば、現在米国内では 700 以上のコミ

コミュニティ財団が存在している。コミュニティ財団に関する継続的な調査 Columbus Survey の 2012 年度版によれば、同調査の回答財団(276 財団)における資産額の分布は図 3-1 のようになっている。資産規模 1 億ドル以上の大規模財団が 4 割近くを占める一方で、米国としては小規模な資産の財団もある。規模の多様性もコミュニティ財団の特色のひとつである。

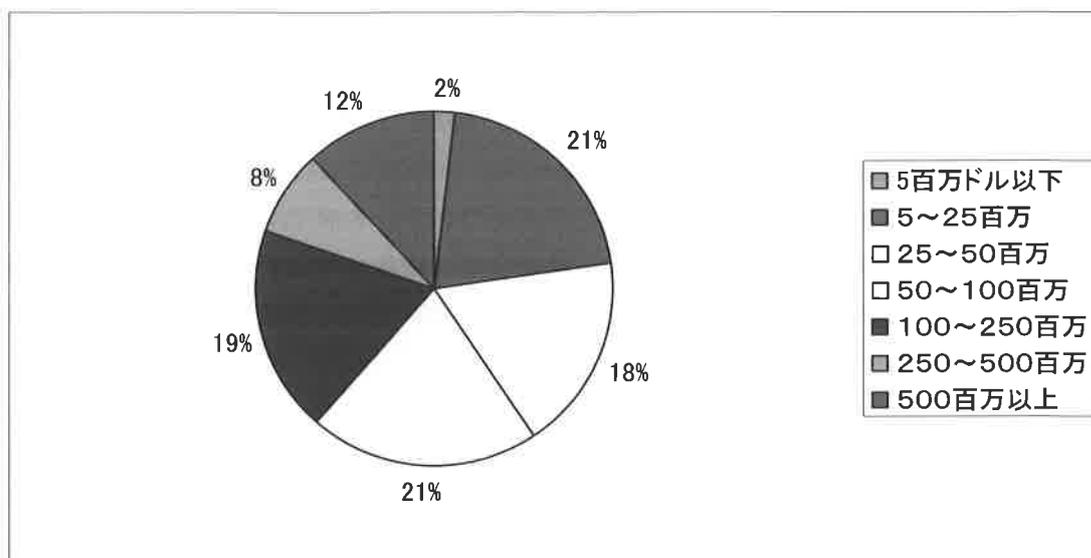


図 3-1 コミュニティ財団における資産額の分布

Foundation Center のデータベースによれば、2014 年 1 月 25 日現在で、全米最大のコミュニティ財団は表 3-1 の通りである。

表 3-1 米国における最大規模のコミュニティ財団(2014 年 1 月 25 日現在)

	名称(所在州)	資産額	現在
1	Tulsa Community Foundation (OK)	3,828,264,000	12/31/2011
2	Silicon Valley Community Foundation (CA)	2,903,166,000	12/31/2012
3	The New York Community Trust (NY)	2,147,925,714	12/31/2012
4	The Cleveland Foundation (OH)	1,883,022,162	12/31/2012
5	The Chicago Community Trust (IL)	1,804,362,755	09/30/2012
6	Greater Kansas City Community Foundation (MO)	1,636,468,707	12/31/2012
7	The Columbus Foundation and Affiliated Organizations (OH)	1,520,768,529	12/31/2012
8	The Oregon Community Foundation (OR)	1,487,686,157	12/31/2012
9	Marin Community Foundation (CA)	1,333,725,159	06/30/2012
10	California Community Foundation (CA)	1,315,930,000	06/30/2013
11	The San Francisco Foundation (CA)	1,183,262,000	06/30/2013
12	Foundation For The Carolinas (NC)	1,016,512,373	12/31/2012

13	Communities Foundation of Texas, Inc. (TX)	982,331,000	06/30/2013
14	The Pittsburgh Foundation (PA)	905,146,642	12/31/2012
15	Boston Foundation, Inc. (MA)	896,216,000	06/30/2013
16	Hartford Foundation for Public Giving (CT)	810,709,993	12/31/2012
17	The Community Foundation for Greater Atlanta (GA)	793,327,000	12/31/2012
18	Oklahoma City Community Foundation, Inc. (OK)	706,850,493	06/30/2013
19	The Saint Paul Foundation (MN)	695,259,473	12/31/2012
20	The Seattle Foundation (WA)	690,275,245	12/31/2012
21	The Rhode Island Foundation (RI)	678,230,790	12/31/2012
22	Community Foundation for Southeast Michigan (MI)	655,525,319	12/31/2012
23	Omaha Community Foundation (NE)	654,375,931	12/31/2012
24	The Minneapolis Foundation (MN)	631,073,506	03/31/2013
25	The San Diego Foundation (CA)	612,487,000	06/30/2013

2)コミュニティ財団の資金調達・経営

米国のコミュニティ財団は、受け入れた寄附金をすぐに助成金として支出はせず、永続基金として蓄積し、基金の運用果実によって助成事業を行うというスタイルを、伝統的に重視してきた。コミュニティ財団は永続基金の増大を基本的な発展戦略に据えてきたのである。永続的な組織であることが寄付者をひきつけ、特に遺贈を引き寄せる源泉となってきた。また、永続基金を増やすことで、助成活動を計画的継続的に展開することも可能になった。

米国のコミュニティ財団の組織形態は、信託形態(Trust Form)と法人形態(Corporate Form)の両方が可能で、NYCTのように、両者の複合形態のコミュニティ財団もある。大規模な歴史の長い財団の場合は、永続基金を主として信託形態で持つ場合が多い。

また基金は、永続・非永続の区分とは別の区分として、用途の限定の度合によって分類することができる。非制限基金(Unrestricted Fund)、分野指定基金(Field of Interest Fund)、助言基金(Donor Advised Fund)、特定基金(Designated Fund)の4種類に大別できる。NYCTのように、寄付者の意志を尊重し柔軟に対応することを方針としている財団では、性格を組み合わせた派生的な基金を数多く設定している財団もある。特定基金は一つあるいは複数のNPOに向けたもので、遺贈の場合が多い。また、受け入れた寄付を運用することなしにすぐに助成するタイプの基金は、パススルー型基金(Flow-through or Pass-through funds)と呼ばれている。

コミュニティ財団への寄付者は、個人が主であるが、企業寄附、財団助成金、政府補助金なども財源となっている。家族財団や企業財団と異なり、コミュニティ財団は多様な資金をミックスしていることが特徴である。

寄付者に最も人気のあるのは、助言基金(Donor Advised Fund、DAF)の形態である。最初

の DAF は 1931 年に NYCT によって立ち上げられた。近年になって DAF の増加が著しい。プライベート財団の創設に対するニーズは高いものの、法的な責任や義務を考えると DAF のほうが効率的であるし、個別組織に贈るよりコミュニティ財団に寄付するほうが投資能力や、各組織のモニタリングや問題が起きた場合の解決能力があるのでメリットがあるということで、DAF の人気は高い。複数の寄付者が助成先について相談できる Group advised fund もある。

DAF は寄付者に人気があるが、財団にとっては助成先を財団の意志で自由に決めることができない。DAF の資産に占める割合は財団によって異なる。FCCF は総資産額 1 億 6000 万ドルの 8 割が DAF で用途に制限があるのに対し、HCF は総資産 6 億ドルの 8 割が永続基金で自由な助成活動が可能である。NYCT は全部で 2,200 のうち 1,300 が DAF であるが、永続基金も総資産(\$ 2 billion)の 3 分の 1 を占めているので、助成の自由度も高い。財団にとって助成の自由度の高い永続基金と寄付者の人気の高い DAF のバランスが重要となる。

2 近年の環境変化とコミュニティ財団

1) 近年の環境変化

この項では、モットー財団とフォード財団の助成を受けて 2005 年に出た調査レポート“On the Brink of New Promise-The Future of U.S. Community Foundations”をもとに、コミュニティ財団をめぐる環境変化を紹介する。

同レポートは 1914 年に始まったコミュニティ財団の歴史を、「1900 年以前」、「1900 年から 1929 年」、「第二次大戦後から 1990 年まで」、「1991 年から 2005 年」の 4 つの時期に分けている。1900 年から 1929 年はフィランソロピーが組織化され始めた時期である。ロックフェラー財団などプライベート財団の構造が成立し、ユナイテッドウェイの前身のコミュニティ・チェストがスタートしたのと時を同じくして、最初のコミュニティ財団が発足している。第二次世界大戦後の 1950 年から 1990 年は、フィランソロピーの民主化が進んだ時代である。戦後経済の回復とともに豊かな中産階級が生まれフィランソロピーの担い手が増える一方、公民権運動やウーマンリブなどを背景にマイノリティグループが自らのためのフィランソロピーの仕組みを創り始めた。またコミュニティ財団は大都市だけでなく、全国に広がった。1991 年以降は商業的金融機関によるチャリティの時代である。1991 年のフィデリティの Charitable Gift Fund を皮切りに、商業機関による DAF が急成長し、コミュニティ財団の強力な競合となった。またインターネットが成長するにつれ寄付者の情報収集力は拡大し、資金仲介組織を介さずに寄付をするモデルが拡大し始めた。オンライン寄付は 2002 年から 2003 年の 1 年間に 60 パーセントも拡大するような急成長をとげている。チャリティの商業化の時代に、コミュニティ財団は、新たな収入源の開拓、組織の効率の向上に努めなければならなくなったのである。

同レポートは、近年のコミュニティ財団の環境変化を 5 つにまとめている。第一にフィデリティ、ヴァンガード、シュワップのような金融機関や高額所得者を対象とするウェル

ス・マネジメントのアドバイザーなど商業的な競合との競争激化である。第二にドナーデータベースや NPO に関するデータベースの構築の進展による、コミュニティ財団の専門性の揺らぎである。第三にインターネットなどの技術の進歩によって寄付者と NPO が直接結びつくことができるようになった。第四に寄付の実行後、税控除の恩典を受けた後でも寄付者が直接寄付先を選択できるような新しいタイプの基金(Donor Managed Fund)の開発など、新サービス(商品)の開発である。第五にユナイテッドウェイなど他の資金仲介組織との間の競争激化である。

最近の環境変化は、従来コミュニティ財団の特色と思われていた点についても問い直しを迫っていると、同レポートは指摘している。例えば、第一に地域のお金が地域の活動を支えるという原則である。コミュニケーション手段が発達した現代においては、地理的なコミュニティへの帰属意識も依然としてあるが、他方で、人種、民族、性別、宗教など多様なアイデンティティももち、帰属意識は複層的になってきている。第二に従来コミュニティ財団は、遺贈を中心に永続的な基金をもち、長期にわたり柔軟にコミュニティのニーズに応えることを特徴としてきた。この点を評価する寄付者は高齢者を中心として依然として多いが、新しい世代の寄付者は、目に見える成果がすぐ出ることを求めるようになってきているという。第三にこれまでコミュニティ財団は寄付の専門的な仲介者の役割を果たしてきたが、今日では個人が直接自分で寄付のマネジメントをするようになってきている。

さらに今後もコミュニティ財団をめぐる環境を変える要因がある。第一に人口構成の変化である。米国社会の高齢化は進み、2030年には5人に1人が65歳以上となる。またアジア系とヒスパニック系の人口増加が続くことによって、人種別の人口構成は大きく変わり、寄付者の属性が変化せざるをえない。第二に送金システムや決済手段の技術革新もさらに進むであろう。第三に政府セクターの財政不安と企業セクターにおけるCSRの進展により、非営利セクターやフィランソロピーの役割は見直されていくだろう。

2)コミュニティ財団の対応

これらの環境変化のなかで、米国のコミュニティ財団の最初の反応は、財団組織の持続可能性を高めるというものだった。効率的な財団運営をはかり、サービスごとの手数料を見直すだけでなく、寄付者教育、助成事業の人材育成、不動産寄付の受け入れ、ギビングサークル、オンライン・ファンドレイジングなど多様な手段をとりいれ、資産額の増加を進めようとした。しかしこれらの試みはコミュニティ財団でなくとも行っており、コミュニティ財団の絶対的な付加価値とはならない。同レポートは、今後は、資産規模ではなく、どれくらい地域に変化をおこせたかという「インパクト」が、財団の成功のメルクマールとなる時代に突入するとしている。また、コミュニティ財団の特色である永続性についても、資産の上手な運用を通じて組織の永続性をアピールするのではなく、卓越したリーダーシップと地域へのコミットメントにより一貫して地域を改革していくことで永続性を担

保できると指摘している。つまりコミュニティ財団の役割として、地域の課題に最初に気づき、解決のための戦略をつくり、世論を形成し、異なるセクターをつなぎ、政策に影響を与える役割を担うことが期待されている。さらに、そのためには、競争から協働への意識転換が求められると述べている。

今回ヒアリングを行った4つの財団の運営からも、上記の傾向は垣間見ることができた。

NYCT は、長い歴史と巨大な資産をもち、寄付者の要請に柔軟かつ多様に応えることに特色があった。一方で不動産寄付は手間がかかるとして受け入れないなど、寄付者に対する機会の提供と管理コストとのバランスを考慮している。同時に寄付者対応に IT を活用することで、年間1万件を超える寄付者からの問い合わせに迅速に対応できるようにしている。またコミュニティ財団の付加価値の源泉として、寄付者との人間的な関係の構築や助成に関わるプロフェッショナルスタッフをあげていた。

Fairfield County Community Foundation (FCCF) は、同財団の特色として、地域の全てのステークホルダーとの協働を上げていた。貧困層向け住宅提供のプログラムなどで、企業や地方政府を巻き込み、18 のパートナー組織と活動している。プログラムを開発して自己資金を投入するだけでなく、他財団からの資金調達に積極的に動くなど、地域の要となっている。また Fairfield Center for Nonprofit Excellence を運営して、NPO のためのトレーニングプログラムを提供している。

Hawaii Community Foundation (HCF) は資産の 80% が永続基金であり、助成額の 8 割を自由に使えることを活かし、ハワイの地域課題の解決に資するように助成活動を展開している。

Boston Foundation (BF) は、全米で2番目に古いコミュニティ財団であるが、大変斬新で先進的な事業に果敢に取り組んでいた。特にボストンの将来に関する調査と対話の場を提供することを活動の柱としていることが印象的だった。研究助成だけでなく、パブリック・フォーラムの開催によって地域のリーダーが課題と解決策を協議する場を提供している。財団の長期的な目標を教育など社会システムに影響を与えることにおくことがはっきりしていた。また NPO の M&A を進める Catalyst fund の設定、助成先への戦略構築やマネジメントを支援するための Institute for Nonprofit Management Leaderships の設立など、NPO のキャパシティビルディングを進めるための仕組みを構築している。資産の一部を低所得者向け住宅建設のローン (PRI, Program Related Investment) に振り向けるほか、ゴールドマンサックスと協働で社会的インパクト債に取り組むなど、支援のポートフォリオの多様化にも挑戦していた。

3)日本の寄付仲介組織にとっての学び

現在日本においても市民ファンドの設立が続いている。今回日本の新しい寄付仲介組織の一員として本調査に参加し、複数のコミュニティ財団の取り組みに触れることができたことは、大きな収穫であった。特に以下の点は、米国のコミュニティ財団の歴史と取り組

みから、筆者が印象に残った点である。今後新しい寄付推進組織の開発に、これらの学びを役立てていきたい。

- ①寄付の仲介組織として達成したい重要な戦略目標は何か、優先順位をはっきりさせること。全てのことに取り組むと内容は薄くなり、財団組織の持続可能性は低くなる。
- ②その優先順位にそって、寄付者サービスや助成事業の内容、組み合わせを決めること。
- ③地域社会の課題の視点と組織の成長の視点から、どの事業、サービスの開発に注力すべきか考察すること。
- ④持続可能な組織であるために、それぞれのサービスの手数料やプロセスをどう決めるか、資金調達を中心をどこに置くか、財源の多様化をどう進めるか。

(岸本幸子)

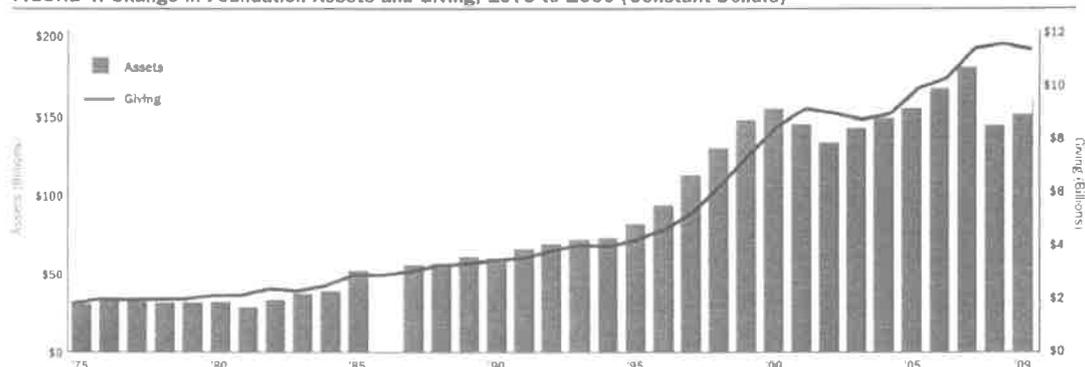
第4章 米国助成財団セクターの新たな潮流

1. はじめに

本章では、主に 1990 年代半ば以降の米国助成財団セクターの新たな潮流について概観する。

1990 年代以降、米国の助成財団セクターは質量共に大きく発展した。以下の米国財団センターの統計資料をご覧頂きたい¹³。図 4-1 は、1975 年から 2009 年までの米国財団の資産額(棒グラフ)と助成額(折れ線グラフ)の推移を表したものである。それぞれ左側の縦軸が資産額を、右側の縦軸が助成額を表しており、単位は 10 億ドルである。

FIGURE 4. Change in Foundation Assets and Giving, 1975 to 2009 (Constant Dollars)



Source: The Foundation Center, Foundation Yearbook, 2011. Constant 1975 dollars based on annual average Consumer Price Index, all urban consumers, as reported by the U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, as of April 2011. 1998 figures not available.

図 4-1 米国財団の資産額と助成額の推移(1975-2009)

図から明らかなおとおり、1990 年代の半ばから、助成財団の総資産もグラント総額も急速に成長している。この資料では 2009 年までのデータしか掲載されていないため、2008 年のリーマン・ショックで資産額が減少し、助成総額も頭打ちとなっている状態で止まっているが、その後の統計によると¹⁴、2010 年度以降も微増ながら助成総額は増大している。これは、1990 年をピークに財団数が頭打ちとなり、助成金額が減少している日本の助成財団セクターと対照的である。このように、1990 年代半ば以降、米国では助成財団セクターが急速に成長した。この背景には、マイクロソフトの創設者ビル・ゲーツがゲーツ財団を設立して助成財団活動を開始するなど、シリコン・バレーに代表される新興企業家が新たな発想に基づいて助成財団セクターに参加し始めたことが大きいと思われる。さらに、第二章で紹介し

¹³ Foundation Center (2011) Foundation Yearbook Edition 2011

¹⁴ Foundation Center (2013) Key Facts on U. S. Foundations

(<http://foundationcenter.org/gainknowledge/research/keyfacts2013/>) 参照

たように、1990年代以降、米国では戦略的グラント・メイキング手法が普及し、従来、プログラム・オフィサーが経験的に行ってきたグラント・メイキングの手法が組織化されていった。これは、グラント・メイキングの手法そのものに対する関心を高め、さらなる洗練や専門化への道を開くことになった。

以上のような助成財団セクターの拡大とグラント・メイキング手法への関心の高まりにより、1990年代半ば以降、米国の助成財団セクターは、量的拡大のみならず、質的にも大きく発展することになる。この動きは多様であるが、本章ではその中から、以下の三点を主要な傾向として取り上げることにした¹⁵。

- ・グラント・メイキングやフィランソロピーを専門に取り扱う研究機関やコンサルティング団体の発展

- ・こうした専門団体を通じた新たなグラント・メイキング手法の発展

- ・グラント・メイキング手法の洗練に伴う助成団体と被助成団体の関係の変化

米国助成財団セクターにおいて進展しているグラント・メイキング手法の新たな展開は、どのようなものであり、どのような成果をもたらしているのだろうか。本章では、訪米調査ミッションのヒアリングに基づく具体例を踏まえて、その一端を明らかにしたい。

2. 米国におけるフィランソロピー研究とコンサルティング事業の発展

1) 米国における主な研究機関・コンサルティング団体

第二章で述べた戦略的グラント・メイキングの普及は、グラント・メイキング手法の専門化・高度化をもたらした。従来、プログラム・オフィサーが経験に基づいて行ってきたグラント・メイキング手法が体系化されていくにつれ、グラント・メイキングの分野を専門にするコンサルタントが必要とされるに至った。また、助成財団セクターの拡大は、こうしたコンサルタントのマーケットを拡大することでこの動きを後押しした。さらに、フォード財団やロックフェラー財団などの大型財団が、助成財団セクター全体の発展を目指して、このような非営利専門のコンサルティング団体を積極的に支援・活用したこともこの流れを促進していった。こうして、1990年代以降、米国では助成財団の活動を支援するコンサルティング団体や大学・研究機関でフィランソロピーを専門に扱う研究所が多数設立されるに至った。

もちろん、1990年代以前にも、ロックフェラー・アドバイザー・グループや TCC グループなど、助成財団や NPO を専門としたコンサルティング団体は存在した。しかし、彼らの活動やクライアント層は大型の助成財団や大規模 NPO に限定されていた。他方、90年代以降に登場した新たなコンサルティング団体は、様々なグラント・メイキング手法を提案し、

¹⁵ 欧米諸国におけるグラント・メイキング手法の多様な展開については、小林立明 (2013) 「国際グラント・メイキングの課題と展望：グローバル・フィランソロピーの時代における助成財団の新たな役割」(笹川平和財団委託調査報告書；2013年5月) http://www.spf.org/publication/detail_9081.html 参照。

また評価や事業モニタリング、あるいはグランティのキャパシティ・ビルディング支援など様々なコンサルティング・サービスを提供し、そのクライアント層を拡大させていった。その対象には、中小の家族財団や個人フィランソロピスト、あるいは企業の社会貢献部門なども含まれる。

現在、米国で活動している主要な研究機関やコンサルティング団体としては、表 4-1 及び 4-2 に示しているものが挙げられる。

表 4-1 研究機関

名称(ウェブサイト)	概要
Stanford Center on Philanthropy and Civil Society (Stanford University) http://pacscenter.stanford.edu	2013年にスタンフォード大学に設立された研究所。現在の主な研究テーマは、インパクト投資、非営利セクターの実績測定指標と評価、フィランソロピーと技術・政策、イノベーションを生み出す組織基盤など。同センターは、グラント・メイキングを含む多様なフィランソロピーやソーシャル・イノベーションについての国際的議論の発展において、中心的な役割を果たしている Stanford Social Innovation Review 誌の編集にも大きく貢献している。
The Center for High Impact Philanthropy (University of Pennsylvania) http://www.impact.upenn.edu	フィランソロピーのインパクト向上に関する調査研究を目的に、ペンシルヴァニア大学の附属機関として 2006年に設立。様々な調査研究やトレーニング・ワークショップなどを開催している。災害支援、教育、コミュニティ開発、グローバルな保健衛生分野などが主な対象分野。
The Hauser Institute for Civil Society (Harvard University) http://www.hks.harvard.edu/centers/hauser	1997年にハーバード大学ケネディ・スクールに設立された市民社会と非営利専門の研究機関。グラント・メイキングやフィランソロピーの関係では、中国財団センターとの協力による中国における非営利団体イニシャチブや、芸術支援に焦点をあてた米国における持続可能なアート・イニシャチブ、さらにインパクト投資を含めた社会的投資の発展を目指す責任投資イニシャチブなどを行っている。近年、同研究所の責任投資イニシャチブは、ロックフェラー財団などと共同でインパクト投資政策コラボラティブを設立し、インパクト投資に関する政策提言を強化している。
The Center on Philanthropy & Public Policy (University of Southern California) http://cphp.usc.edu	2000年に南カリフォルニア大学に設立されたフィランソロピーと公共政策の研究センター。効果的フィランソロピーの促進と非営利セクターの強化を目指して、研究、人材育成、教育などを行っている。主な研究領域は、フィランソロピーのトレンド分析、公共問題の解決に向けたフィランソロピー戦略、フィランソロピー団体のガバナンスと

	<p>アカウンタビリティの強化など。</p>
<p>Center on Wealth and Philanthropy (Boston College)</p> <p>http://www.bc.edu/research/cwp/</p>	<p>ボストン・カレッジのフィランソロピー専門研究センター。1970年に設立され、長い歴史を誇る。特に、信仰とフィランソロピーの関係についての研究で有名。また、同センターは、独自に開発した資産移転マイクロ・シュミレーション・モデルを使い、コミュニティ・レベルでの資産移転に伴うフィランソロピー・セクターへの資金流入の推計でも有名であり、ボストン財団の依頼を受けて2006年に発表したレポート「フィランソロピーの黄金時代？」は、今後、数十年間に見込まれるボストン地域の資産移転がフィランソロピー・セクターに与える影響を分析し、注目を集めた。</p>
<p>Center on Philanthropy and Civil Society(The City University of New York)</p> <p>http://www.philanthropy.org</p>	<p>ニューヨーク市立大学に1986年に設立された研究所。特に、宗教、人種、民族、ジェンダー、経済階層などの多様なフィランソロピー行動の分析に焦点をあて、その関連で、コミュニティ財団研究の国際ネットワークの中心の一つとなっている。主なプログラムは、米国内外のコミュニティ財団の実務家やリーダーを対象としたフェロシップ・プログラム、多文化フィランソロピー研究プロジェクトなど。</p>
<p>Center on Nonprofits and Philanthropy (The Urban Institute)</p> <p>http://www.urban.org/center/cnp/</p>	<p>民間シンクタンクであるアーバン・インスティテュートに設立された非営利とフィランソロピーに関する研究所。市民社会と非営利セクターの発展のために調査研究や政策提言などを行っている。同研究所が毎年発行している非営利年鑑(The Nonprofit Almanac)は、米国の非営利セクターの動向を知る上で貴重な情報リソースである。グラント・メイキングやフィランソロピーの分野では、成果志向型の評価手法とこれに不可欠なアウトカム指標を分野毎にまとめて情報を提供している PerformWell というウェブ・プロジェクトや、米国内のコミュニティで活動する助成財団やNPOの協働を促進する目的で設計された Community Platform という情報共有サイト、助成財団の効果向上イニシャチブなどを行っている。</p>

表 4-2 コンサルティング団体

名称(ウェブサイト)	概要
<p>Grantmakers for Effective Organization</p> <p>http://www.geofunders.org</p>	<p>1997年にグラント・メイキングの効果向上のために設立された非営利団体。現在、3,000名の個人フィランソロピストと400の団体が加盟している。成果志向のグラント・メイキング、利害関係者のコミットメント確保、評価を通じたプログラムの改善、グラント・メーカーの協働促進などに取り組んでいる。</p>
<p>Center for Effective</p>	<p>2001年に設立され、効果的なフィランソロピー促進に取り組む非営利</p>

<p>Philanthropy http://www.effectivephilanthropy.org</p>	<p>団体。客観的なデータを重視したアプローチに特色がある。主な事業分野は、助成財団のパフォーマンス評価、戦略策定、ガバナンス確保、グランティーマととの関係強化など。同センターが開発した「グランティーマ認知度測定報告」は、グランティーマから見た助成財団のパフォーマンス評価手法で助成財団のプログラム改善に資するとして米国の主要財団に採用されている。</p>
<p>FSG http://www.fsg.org</p>	<p>2000年に設立された非営利のコンサルティング団体。グローバルなレベルにおけるソーシャル・チェンジを実現するために、コンサルティング、調査研究、アドボカシーなどの多彩な活動を行っている。その活動は、戦略策定、評価、パートナーシップ形成、組織再編など多岐にわたり、非営利世界に大きな影響力を持つ。特に、近年、FSGが提唱している「集合的インパクト」や「社会的共有価値の創造」という概念は、新たな時代のフィランソロピーや企業の社会貢献の基礎となるものとして注目されている。</p>
<p>The Bridgespan Group http://www.bridgespan.org</p>	<p>フィランソロピーや社会団体を専門とした非営利のコンサルティング団体。インパクト拡大、リーダーシップ開発、フィランソロピーの効果増進などを目的に、コンサルティング、調査研究、トレーニングなどを行っている。コミュニティ再活性化や国際開発など、様々な分野の事例研究を通じた提言やモデル形成に定評がある。</p>
<p>Rockefeller Philanthropy Advisors http://www.rockpa.org</p>	<p>活動の開始は1891年に遡る。当初は、ロックフェラー一族のフィランソロピー活動に対するコンサルティング団体として出発。現在もロックフェラー・グループと深い関わりを持つが、全世界のフィランソロピーを対象にコンサルティングを行っている。国際的なフィランソロピー分野では最も影響力の大きい団体の一つ。コンサルティングのみならず、財団からの委託基金により、様々な助成活動も行っている。</p>
<p>TCC Group http://www.tccgrp.com</p>	<p>財団を含めた非営利団体一般に対するコンサルティングを目的に1980年に設立されたコンサルティング団体。非営利と営利のハイブリッドであるB-Corporationの法人格を有する。主な事業分野は、戦略策定、グラント管理、キャパシティ・ビルディング、評価など。非営利団体が、自身のパフォーマンス評価をオンライン上で行うことが出来るCCATというシステムを開発し、注目を集めている。</p>
<p>The Philanthropic Initiative http://www.tpi.org</p>	<p>1989年に設立されたフィランソロピー専門の非営利コンサルティング団体。他の団体同様に、戦略策定、評価、プログラム実施などの分野で多様なサービスを提供している。近年は、WINGSと共同でグローバル・フィランソロピーに関する包括的な調査を進めてきた。2012年にボストン財団に併合されたが、業務は継続している。</p>

2) コンサルティング団体の活動の現状

今回の訪米調査ミッションでは、以上の中から、FSG、Center for Effective Philanthropy (CEP)、そして The Philanthropic Initiative (TPI) の3団体を訪問し、ヒアリングを行った。各団体の活動状況の詳細については、第二部の訪問記録をご参照願いたい。それぞれ、非営利団体・フィランソロピー専門のコンサルティング団体として、独自性を出しつつ、様々なツールを駆使して、助成財団の活動支援を行っているのが印象的であった。

一般的には、これらのコンサルティング団体は、非営利法人格を有している。これは、クライアントが非営利団体や助成財団が中心であるという理由によるものだが、これに加えて、非営利団体の法人格を持っていれば、助成財団などからグラントの形で支援を受けることも出来るという現実的な理由もあるようである。彼らの基本的な収入源は、コンサルティング収入と財団からのグラントである。CEPのように、個人からの寄付を受けているところもある。主なクライアントは、独立財団、コミュニティ財団、企業及び企業財団、家族財団、個人、政府、非営利団体等である。

コンサルティング団体が提供する主なサービスは、戦略計画策定、プログラム開発、調査研究、評価、組織基盤の整備・強化、各種支援ツールの開発などである。資金があるがプログラム運営のノウハウを持たない企業や個人などの依頼を受けてグラント・プログラムの運営・管理を担う場合もある。なお、TPIは、2013年にボストン財団に統合されたが、これに伴い、ボストン財団が運営している特定基金やドナー・アドバイズド・ファンドへの寄附者に対するファイナンシャル・アドバイザーとしての役割も担うことになった。

このように、非営利団体や助成団体へのコンサルティングが発展している米国では、専門化のネットワークも形成されており、グラント・メーカー向けコンサルタントの全国ネットワーク¹⁶も設立されている。

コンサルティング団体の参考として、TPIの事例を紹介しておきたい。

■ The Philanthropic Initiative (TPI)

1989年設立。効果的なフィランソロピーの促進を目的に、ボストン・ニューイングランド地域のみならず、全米・世界各国で事業を展開してきた。従業員数は約25名、設立以来、直接に関わった寄附総額は10億ドル。間接的に関与した寄附総額はこれを遙かに上回る。収入は基本的にコンサルティング収入で、50%が企業、40%が個人・家族、残りの10%が独立財団やコミュニティ財団となっている。2013年にボストン財団と合併し、その一翼を担うことになったが、引き続き独立した活動も行っている。

なお、TPIは、設立以来、グローバル・フィランソロピーの促進に積極的に取り組んでき

¹⁶ National Network of Consultants to Grantmakers. 詳細については、ウェブサイト <http://www.nncg.org> 参照。

ており、様々な調査報告書を発表すると共に、グローバルなコンサルティングを行ってきている。「フィランソロピーの促進：グローバルな課題と解決」(2005)、「コミュニティ財団と国境を越えた助成」(2006)、「世界を変えるグローバル・ギビング」(2010)、「グローバルな組織的フィランソロピー：予備的状況調査」(2010)などの調査報告や提言は、グローバル・フィランソロピーの発展に大きな影響を与えてきた。

TPI が現在行っている主なコンサルティングの内容は以下の通りである。

- ①顧客(寄付者)が、寄付を始める意思があっても、寄付の対象、プログラムが不明確な場合、寄付内容についてのアドバイスを含めて指導する。
- ②寄付者と受益者の効果的パートナーシップ形成に尽力する。
- ③寄付対象、プログラムが明確な場合、効果を高めるための方法、管理方法の指導を行う。
- ④長期的に実施中のプログラムの見直し、効果を上げるための調査・勧告を行う。
- ⑤企業財団の場合、トップ経営者が変わった場合の方針見直し、プロジェクトの不十分な効果への不満等に関連し、ベンチマーク調査として他企業の動向・実態の調査を行う。

3. グラント・メイキング手法の新しい潮流

1)NPO のキャパシティ・ビルディング支援とベンチャー・フィランソロピー

こうした研究機関とコンサルティング団体の活動は、グラント・メイキング手法にも、様々な新たな取り組みをもたらすことになった。

第二章で紹介した戦略的グラント・メイキングの手法は、ロジック・モデルを基盤に、助成財団に限られた資源を最大限に活用してインパクトのあるプログラムを行うことに主眼が置かれていた。ここから、さらなるインパクトを志向するグラント・メイキング手法が発展していくことになる。

助成財団にとって、当初、インパクトを実現するための最良の方法は、ベスト・プラクティスのモデルを構築することだった。様々な分野において、モデルとなるプロジェクトを支援し、この成功事例を広く行政や非営利セクターと共有すれば、そのモデルは波及し、大きなインパクトをもたらすだろうと期待された。しかし、現実には、ベスト・プラクティスのモデル事業であっても、助成財団の支援が終了すれば、事業の縮小を余儀なくされ、結果的にそのモデルが普及しないという事例が多数見られた。助成財団としても、限られた資源を使って様々な課題に取り組んでいかなければならず、一つのプロジェクトを長期にわたって支援し続けることは出来ない。この点に助成財団のジレンマがあった。

この問題を解決するための一つの方法は、ベスト・プラクティスの中からさらに発展可能性のある NPO を厳選し、彼らのキャパシティ・ビルディング支援を行うことで、財団の資金支援が終了した後も、NPO が引き続き活動を維持・発展していけるようにすることである。こうした観点から、一部の助成財団は、従来のプロジェクト経費支援からキャパシティ・ビルディングを目的とした NPO の運営管理費支援に重点を移すことになった。さらに、財団の中には、資金支援だけでなく、コンサルティング・サービスの提供やネットワーキング機

会の提供などの非資金的支援、あるいは NPO が経営基盤を強化するために行う金融機関からの資金借入れに対する信用供与や第二章で紹介した PRI・MRI などによる資金提供などの支援を行うところも現れるようになった¹⁷。

このようなキャパシティ・ビルディング支援の手法を洗練させ、特に社会的企業を対象に被支援団体の経営基盤の強化と事業規模の拡大を支援するために開発された手法がベンチャー・フィランソロピーである。ベンチャー・フィランソロピーは、(1)被助成団体に対する積極的なコミットメント、(2)中長期的で比較的大規模な資金支援(グラントのみでなくエクイティ投資を行う場合もある)、(3)経営面での支援やネットワーキングなどの非資金的支援、(4)このための事前審査(Due Diligence)の厳格な適用、(5)定量的な業績評価指標の活用、などを主な特徴とし、主に社会的企業を対象としたキャパシティ・ビルディングに重点を置いた支援を行っている。現在、米国では、ソーシャル・ベンチャー・パートナーズという全米ネットワークが中心になって活動を行っている。

なお、近年は、このようなキャパシティ・ビルディングの試みをさらに発展させ、NPO のスケールアップを支援するための成長資金(Growth Capital)を提供しようという試みも始まっている。米国では、例えば、Nonprofit Finance Fund が中心になってこの問題に取り組んでいる¹⁸。さらに、近年、注目を集めている社会的インパクト投資の手法を使って NPO や社会的企業のスケールアップを支援しようという動きも活発化している。第二章で紹介した社会的インパクト債(成功報酬債)もこのような動きの中に位置づけられる¹⁹。

こうしたキャパシティ・ビルディング支援の事例として、ボストン財団の取り組みを紹介しておきたい。

■ボストン財団の NPO キャパシティ・ビルディング支援

ボストン財団は、通常のグラントとは別に、The Nonprofit Effectiveness Group を設置し、このグループを中心にマサチューセッツ州の非営利セクターのキャパシティ・ビルディングに取り組んでいる。具体的には、7,500ドルを上限とした支援を行うビジョン・ファンドを通じたキャパシティ・ビルディング支援や、コンサルタントを派遣して戦略、資金、運営計

¹⁷ 米国財団のキャパシティ・ビルディングの取り組みについては、例えば Barbara Blumenthal (2003) Investing in Capacity Building: Guide to High Impact Approach (Foundation Center) 参照。要約を Foundation Center のウェブサイト

<http://www.foundationcenter.org/getstarted/onlinebooks/blumenthal/text.html#need> で読むことが出来る。

¹⁸ 詳細は Nonprofit Finance Fund のウェブサイト

<http://nonprofitfinancefund.org/capital-services/about-nff-capital-partners> 参照。

¹⁹ このように資金的支援に投資の手法を取り入れた新たな動きの概要については、前掲小林(2013)を参照。

画作りをサポートする非資金的支援等を行うことで、NPO の運営基盤の強化を目指している。また、ボストン大学に Institute for Nonprofit Management Leadership を設立し、NPO リーダーの育成にも取り組んでいる。

2)集合的インパクトと触媒型フィランソロピー

戦略的グラント・メイキングにせよ、ベンチャー・フィランソロピーにせよ、その前提となるのは、助成団体と被助成団体の一対一の関係である。しかし、そもそも一つの非営利団体や社会的企業が単独で実施できる事業のインパクトは限られている。より大規模な社会的インパクトを達成するためには、さらに進んで、複数の非営利団体が一つの目標のためにパートナーシップを組んで協働することが求められる。

こうした観点から、FSG は「集合的インパクト(Collective Impact)」という新たなアプローチを提案している。集合的インパクトとは、「複雑な社会的問題を解決するために、異なるセクターから参加したアクターのグループが、共通のアジェンダにコミットする」というアプローチを指す。ここでは、非営利団体、政府機関、企業、財団、コミュニティ団体等が、社会的インパクトを達成するために、共通のアジェンダを設定し、それぞれのリソースを持ち寄ってセクターを超えた協働を目指すことが期待されている。

さらに、FSG は、この集合的インパクトを実現するために「触媒型フィランソロピー(Catalytic Philanthropy)」という、新たなフィランソロピーのコンセプトを提案している。触媒型フィランソロピーとは、社会的インパクトを最大化するために、「集合的インパクト」モデルが提案するセクター間を超えた協働を組織し、これを支援しようとする新たなフィランソロピーの形態である。そこでは、財団は、非営利団体のみならず、社会的企業なども支援の対象に加え、また政府機関、ビジネス、コミュニティ団体とのパートナーシップを積極的に組織しようとする。その際、伝統的なグラント・メイキングのみならず、ミッション関連投資、プロボノ・サポートなどの様々な支援手法を動員する。時には、事業財団として積極的にコミットする場合もある。さらに、社会的インパクトを最大化するために、「幹事役となる調整団体」に対するキャンパティ・ビルディング支援やアドボカシー活動に対する支援も辞さない。適切な調整団体が存在しない場合には、自ら、プロジェクトのコーディネーター役を引き受ける場合もある。このように、社会的インパクトの実現のために、セクターを超えた協働を組織し、そのために、利用可能なあらゆる資源を動員しようという手法が触媒型フィランソロピーである。

このような触媒型フィランソロピーを考える上で有益な示唆を与えてくれるものとして、フォード財団とフィッシュ・ファミリー財団の事例を紹介しておきたい。

■フォード財団の移民の権利と保護拡大イニシャチブ

特に、触媒型フィランソロピーと謳っているわけではないが、フォード財団の移民の権利の保護と拡大イニシャチブは、触媒型フィランソロピーのコンセプトを表す事例の一つだ

と言えるだろう。このイニシャチブは、米国における移民の権利の保護と拡大を目指し、他財団の協力を得て Four Freedom Fund という新たな基金を設立して全米各地で鍵となるアドボカシー団体を支援するというものである。フォード財団は、Four Freedom Fund 立ち上げのための主要資金を提供すると共に、他財団に同様の資金提供を呼びかけてこの基金の拡大を後押しした。さらに、アドボカシー、基盤整備、調査、広報、パートナーシップ構築などの多様な役割を担い、それぞれの動きを有機的に関連づけることで、最大限のインパクトを達成することを目指している。インパクトのある目的を達成するために、財団自身が自らも積極的に行動し、また関係する団体の協働を組織していこうという点で、まさに財団が「触媒」の役割を果たしているのである。

■フィッシュ・ファミリー財団の Greater Boston Citizenship Initiative (GBGI)

フィッシュ・ファミリー財団は、ボストン在住のフィッシュ夫妻が設立した家族財団である。1999年設立とまだ歴史の浅い財団で、純資産 1,091.2 万ドル、社会貢献関係の支出額が 162.9 万ドルと、規模もそれほど大きくない。しかし、同財団の事業の柱である GBGI は、触媒型フィランソロピーの一つの典型的な事例を提供していると思われる。

GBGI は、グレーター・ボストン地域における移民の市民権取得を支援するプログラムである。厚子・東光・フィッシュ夫人が日系アメリカ人としてアメリカ国籍を取得したことを契機に、米国において移民が市民権を獲得することがいかに移民の権利保護・地位向上に貢献するかを認識して立ち上げたイニシャチブとのことである。

フィッシュ・ファミリー財団は、GBGI 立ち上げ当初から、問題の大きさに比べて自分たちの利用できるリソースがいかに限られているかを十分に認識していた。このため、入念に事前リサーチを行った。リサーチの結果、grant・メイキングを軸とした財団単独での事業実施ではなく、財団が事務局の役割を引き受け、グレーター・ボストン地域の 9 つの団体とのパートナーシップを構築して事業を実施した方が、よりインパクトが高いだろうという結論に達した。

これを踏まえ、財団は、9 つのパートナー団体が市民権獲得のためのセミナーやワークショップを開催する経費を支援すると共に、自身がプロジェクトの事務局の役割を引き受け、パートナー団体への訓練やマーケティング素材の提供、またプロジェクト成果の管理などを開始した。さらに、財団は、専用のウェブサイトを立ち上げ、広報、ボランティア募集、成功事例の情報共有などを行うことで、パートナー団体が最低限のコストで最大限のインパクトをもたらすよう努力している。これはまさに、触媒型フィランソロピーの典型的な事例を表していると言えるだろう。

3) 企業フィランソロピーの新たな展開と、CSR(企業の社会的責任)から CSV(社会的共有価値の創造)への発展

最後に、企業フィランソロピーの新たな動きについても紹介しておきたい。

今回、ヒアリングした唯一の企業財団であるアメリカン・エクスプレス財団は、「明日の

リーダー育成」プログラムの下、世界各地で非営利組織や社会的企業のリーダー育成に取り組んでいる。日本でも、日本フィランソロピー協会と共同で「アメリカン・エクスプレス・アカデミー」を創設してリーダー育成に取り組んでいる。このような人材育成事業は、安定した収入基盤に基づいて中長期的な観点から取り組むべき事業であり、まさに助成財団に求められる役割の一つである。その意味で、アメリカン・エクスプレス財団の動きは、助成財団のメイン・ストリームの動きを確実に捉えていると言えるだろう。さらに言えば、アメリカン・エクスプレスが持っている人的資源や経営資源などを活用した非資金的支援を行っている点は、ベンチャー・フィランソロピーの手法を取り入れているということもできる。

他方、アメリカン・エクスプレス財団へのヒアリングで明らかになったことは、同財団の専任スタッフはほとんどおらず、アメリカン・エクスプレス本社が人件費や運営管理費を支払っており、言わば財団と企業フィランソロピーを一体的に運用しているという点である。日本の場合、企業財団を親会社が資金的に支援したり人材を派遣したりすることは一般的に行われているが、事業を一体的に運用するところまで行っているところは少ないのではないか。

詳細は、アメリカン・エクスプレス財団訪問記録を参照して頂ければと思うが、同財団は、アメリカン・エクスプレスのコーポレート・フィランソロピーの担い手として、アメリカン・エクスプレス本体で行う社会貢献事業や CSR の優先領域と密接に関連づけられた戦略を策定し、その枠組みの中で事業を行っている。言い換えれば、アメリカン・エクスプレス財団は、独立した財団としてではなく、企業の中核的経営方針の中の社会貢献や社会的責任という枠組みにおける一つのパーツとみなされている。この意味において、財団事業と本社の社会貢献や社会的責任事業との間に境界はない。強いて言えば、財団は非営利団体の法人格を持っているため、内外の非営利団体へのグラント供与が可能だという技術的な違いがあるだけである。

このような考え方の背景には、ビジネス戦略に密接に連携した形で戦略的フィランソロピーを展開し、その成果を企業のブランド・イメージ向上や企業 CSR の向上に最大限活用しようという米国企業の戦略的発想が見られる。これはまた、利用できる資源が限られている中、人件費や管理費を最低限に抑え、社会貢献のために最大限の資源を振り向けると共に、企業内での社会貢献に関するノウハウや情報を集中して組織的に活用しようという合理的な考え方でもある。この点に、米国企業財団における新たな動きを実感した。

なお、企業フィランソロピーとの関連で、FSG が近年提唱している CSV (Creating Shared Value : 社会的共有価値の創造) という概念にも触れておきたい。提唱者のマイケル・ポーターとマーク・クレイマーによると、CSV は「企業競争力を強化し、同時に企業が事業活動を行っているコミュニティにおける経済・社会状況を向上させる諸政策と諸実践」と定義され

る²⁰。CSV の枠組みでは、企業の社会貢献活動は企業経営の周縁的な活動ではなく、全体的な企業戦略の中核的な要素と位置づけられる。CSR との比較で言えば、CSV はより企業戦略に即しており、能動的で、企業活動の全域にわたり、企業に新たなビジネスの機会をもたらすとともに、社会的にもより大きなスケールの持続可能な変化をもたらすことが期待される²¹。CSV という考え方は、米国のビジネス・コミュニティに広く受け入れられており、日本においてもキリングroupがいち早く CSV 本部を立ち上げるなど、注目を集めている。今後、企業の社会貢献の新たな展開形態として発展することが期待される²²。

4. 助成団体と被助成団体の新たな関係について

グラント・メイキング手法の戦略化が進み、主な財団が公募ではなくプロアクティブな案件開発を行うようになることは、助成財団に限られた資源を最大限に活用してインパクトを追求する点では大きな進展である。しかし、こうした動きは、NPO 側から見たときに手放しで喜ばれることであろうか。プログラム・オフィサーは万能ではない。プログラム・オフィサーが案件開発に積極的に関与すればするほど、助成先団体が固定化し、新たなアイデアと方法論を持った NPO が助成対象から除外されるという現象は起こりうる。

この点に関し、フィランソロピー・ニューヨークと助成財団センターとのヒアリングにおいて、「最近のフィランソロピーの傾向は、寄附者側が主導権を持ち、NPO の活動に注文をつける傾向がある。しかし、トップダウンで、助成する側から NPO へ注文をつけるやり方は、成果主義を求めてなされているにもかかわらず、実際には成果につながらない場合が多い。従って、NPO のニーズを聞くことが必要だということが理解され始め、助成する側の強硬な姿勢が緩和され始めている」という指摘があったことは興味深い。グラント・メイキングの戦略性向上に伴い、逆に助成される側の NPO の声に耳を傾けることの重要性が再認識され始めたということだろう。

実際、戦略的グラント・メイキング手法から、ベンチャー・フィランソロピーや触媒型フィランソロピーなどの新たなグラント・メイキング手法の発展に伴って明らかになってきたことの一つは、「助成を受ける団体は、被支援団体と言うよりもむしろ助成団体のパートナーである」という認識である。助成財団がいかにグラント・メイキング手法を洗練させていっても、資金の受け手である被助成団体が成果を挙げない限り、決して助成団体が目指すインパクトを達成することはできない。助成団体が、被助成団体と価値観や目標を共有し、対話を行いながら、パートナーとして共に手を携えて共通目標の実現に向けて努力す

²⁰ Michael E. Porter & Mark R. Kramer (2011) Creating Shared Value (Harvard Business Review January-February 2011)

²¹ 訪米調査ミッションが FSG を訪問した際に配付された説明資料に基づく。

²² CSV についてさらに詳しい情報については、Shared Value Initiative のウェブサイト <http://sharedvalue.org> を参照。

るとき、初めて様々なグラント・メイキング手法が成果を挙げる事が出来るのである。

このような観点から、近年、主要な助成財団は、被助成団体との対話や彼らからのフィードバックを積極的に受け入れ、プログラムの改善に取り組んでいる。このためのツールとして注目を集めているのが、Center for Effective Philanthropy(CEP)が開発したグランティー認知度測定報告書である。最後に、この取り組みを紹介しておきたい。

■Center for Effective Philanthropy(CEP)のグランティー認知度測定報告書

CEP はボストンに拠点を持つ非営利のコンサルティング団体である。2001 年の設立以来、効果的なフィランソロピーの確立に向け、コンサルティング、調査、各種のツール開発などを行ってきた。この一環として、CEP が開発したグランティー認知度測定報告書(GPR : Grantee Perception Report)は、オンライン上で、被助成団体が財団の助成プログラムについてのアンケートに回答し、これを通じて被助成団体の助成プログラムに対する評価結果を匿名で助成財団に報告することが出来るツールである。助成財団は、この報告を受けて、被助成団体がどのように助成プログラムを認識・評価しているかを把握し、よりユーザー・フレンドリーな助成プログラム作りを目指すことが出来る。GPR は、現在、ゲーツ財団やフォード財団など 300 以上の主要財団に導入されており、5 万以上の被助成団体の回答がデータとして蓄積されているとのことである²³。

(小林立明)

²³ GP の詳細はウェブサイト

<http://www.effectivephilanthropy.org/index.php?page=grantee-perception-report> 参照。

第5章 米国助成財団の資産運用について

1. はじめに

今回の米国視察の主目的は、「米国助成財団の助成事業・新しい潮流についての調査」であったため、資産運用について、訪問した全ての財団に質問することはできなかった。個別に訪問した中で、Ford Foundation、The Henry Luce Foundation、The Henry Luce Foundation で同席した United States-Japan Foundation、Rockefeller Brothers Fund、The Boston Foundation において資産運用についてインタビューすることができた。また、Independent Sector 年次会合で行われた日米助成財団交流会でも W.K.Kellogg Foundation、Hawaii Community Foundation、Fairfield County Community Foundation から資産運用について話を聞くことができた。本稿はそれらを中心とした限られた情報源に基づいていることにご留意されたい。

一方で、資産運用に対して団員の関心は高く、資産運用の目標や内容について活発な質疑応答がなされた。

資産運用は、「①運用目標の設定、②運用体制の整備、③運用の実行(ポートフォリオの構築)、④運用状況のチェックと見直し)」というプロセスで実施されるが、今回の視察でヒアリングできたのは、目標の設定と体制、運用内容とその実行面が中心となった。ヒアリングできたことを基に、米国助成財団の資産運用の状況について報告する。

2. 【資産運用の計画】 利回り目標の設定とその背景

運用目標について聞いた全ての財団で、5～5.5%+インフレ率という明確な返答があった。現状の米国のインフレ率を2.5～3%程度と考えると、8%前後の目標値となる。

現在の日本の低金利状況から鑑みると、非常に高い目標設定の様に感じられるが、この目標設定の背景には米国助成財団に課せられた税法上のペイアウトルール¹³がある。

ペイアウトルールに従って、全く収入がなく、100の基金を毎年5ずつ支出していけば、20年で基金は枯渇することとなる。ペイアウトルールの例として、Ford Foundationの2003年から2012年までのペイアウトレートを図5-1に示した。Ford Foundationは全ての年度で5%を上回っている。2009年が7.9%となっているのは、2008年の金融危機により、分

13 ペイアウトルール(米国連邦税法による最低支出規制)

毎年度末における資産(例えば美術館の所有する絵画等直接公益目的に必要な資産は除く)の時価に対し5%以上を翌年度に支出しなければならない。支出用途は助成金など公益事業支出だけでなく、妥当な管理費も含む。5%以上支出した場合、超過額は5年間繰越計算できる。制裁措置としては、①支出すべきであった金額の残額に対し15%の課税、②一定期間内に是正されない場合、支出すべきであった金額の残額に対し100%の課税、③最終的には免税資格取り消し等がある。

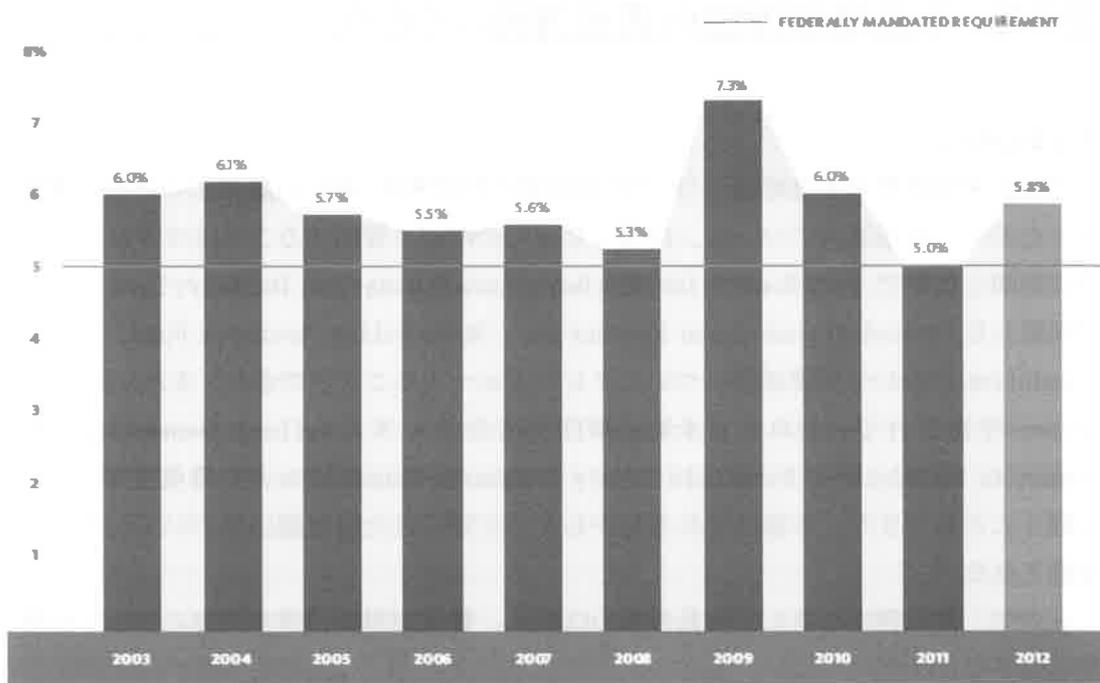


図 5-1 Ford Foundation ペイアウトレート(支出水準)

(Ford Foundation アニュアルレポートより作成)

母である基金が減少してしまったことが要因であると推察される(金融危機により、基金は当時 35%減少したとのことであった)。

資産運用と、助成規模との関連について、Independent Sector の年次会合で行われた日米助成財団交流会で2つのコミュニティ財団から話を聞くことができた。ハワイで最大のコミュニティ財団である、Hawaii Community Foundation¹⁴では、資産運用の成果を4年平均、Fairfield County Community Foundation¹⁵は、3年平均で助成額を決定していくとのことであった。

これら3つの財団のインタビューから、助成事業の実施と資産運用は、密接にリンクしていることがわかる。

帰国後、助成事業と資産運用の役割について Ford Foundation に追加質問を行い、返答を得たので紹介する。

14 Hawaii Community Foundation の資産規模(資産 \$ 600 million/1ドル=100 円で 600 億円)の資産、年間助成額 \$ 50 million/1ドル=100 円で 50 億円)。

15 Fairfield County Community Foundation の資産規模(資産 \$ 160 million/1ドル=100 円で 160 億円、年間助成額 \$ 19million/1ドル=100 円で 19 億円)

■安定的な助成事業と資産運用の果たす役割

Q. 助成事業を安定的に実施するために、どのような工夫を行っているか。その中で、資産運用はどのような役割を果たしているか

A. 投資チームはできるだけ安定的に助成事業を運営するために、資産運用目標を長期的にインフレ率+5%におき、ポートフォリオのボラティリティーをマネジメントすることや効率性を上昇させることで、安定的な助成事業に寄与している。

また、会計上の項目の振り分けの相違や、集計母体としている財団数が限定されていることから、一概に比較はできないが、参考までに 2011 年度の日本の上位 20 財団の資産総額に対する年間助成額を、助成財団センターの資料をもとに算出すると、1.49%であった(表 5-1)。

米国のペイアウトルール 5%よりは低い数値であるが、現在の日本の低金利の状況や特例民法法人の際の基本財産の運用指針等を鑑みると、蓋然性の高い数値である。

表 5-1 日本の上位助成財団 資産総額

2011年度決算(単位:億円)					
11	10 財 団 名	資産総額	年間助成額	設立年	行政庁・主務官庁
1	1 上原記念生命科学財団	910.49	10.37	1985	内閣府
2	3 笹川平和財団	809.41	2.43	1986	内閣府
3	2 武田科学振興財団	770.30	23.82	1963	内閣府
4	4 稲盛財団	669.56	2.02	1984	内閣府
5	6 トヨタ財団	405.77	3.75	1974	内閣府
6	17 上月スポーツ・教育財団	400.48	1.48	2003	文部科学省
7	5 ローム ミュージック ファンデーション	387.60	5.30	1991	内閣府
8	11 博報児童教育振興会(博報財団)	382.63	1.07	1970	内閣府
9	8 微生物化学研究会	345.76	0.08	1958	内閣府
10	9 日本教育公務員弘済会	336.61	33.28	1957	内閣府
11	12 交通遺児育英会	305.25	10.78	1969	内閣府
12	10 新技術開発財団	295.30	5.15	1968	内閣府
13	13 平和中島財団	289.08	6.40	1992	内閣府
14	15 吉野石膏美術振興財団	284.65	0.20	2008	内閣府
15	14 河川環境管理財団	284.41	4.00	1975	内閣府
16	7 旭硝子財団	279.06	3.85	1934	内閣府
17	21 日揮・実吉奨学会	275.45	2.67	1968	内閣府
18	16 ヒロセ国際奨学財団	269.05	2.51	1995	内閣府
19	20 岡田文化財団	254.18	0.78	1980	三重県
20	18 電通育英会	246.34	2.30	1964	内閣府
20財団合計		8201.38	122.24		

※ 日本財団(資産総額:2,681.81億円)、JKA(資産総額:548.11億円)を除いている。

注:年間助成額:助成・奨学・表彰等のいわゆる助成事業に支出した金額で、研究、調査等は含まれていない。

資料:公益財団法人助成財団センター「日本の助成財団の現状」より作成

また、年間助成額の経年変化について、助成財団センターの同資料で分析しているのので、
 図 5-2 に記載のグラフとともに、記事を抜粋させていただく。

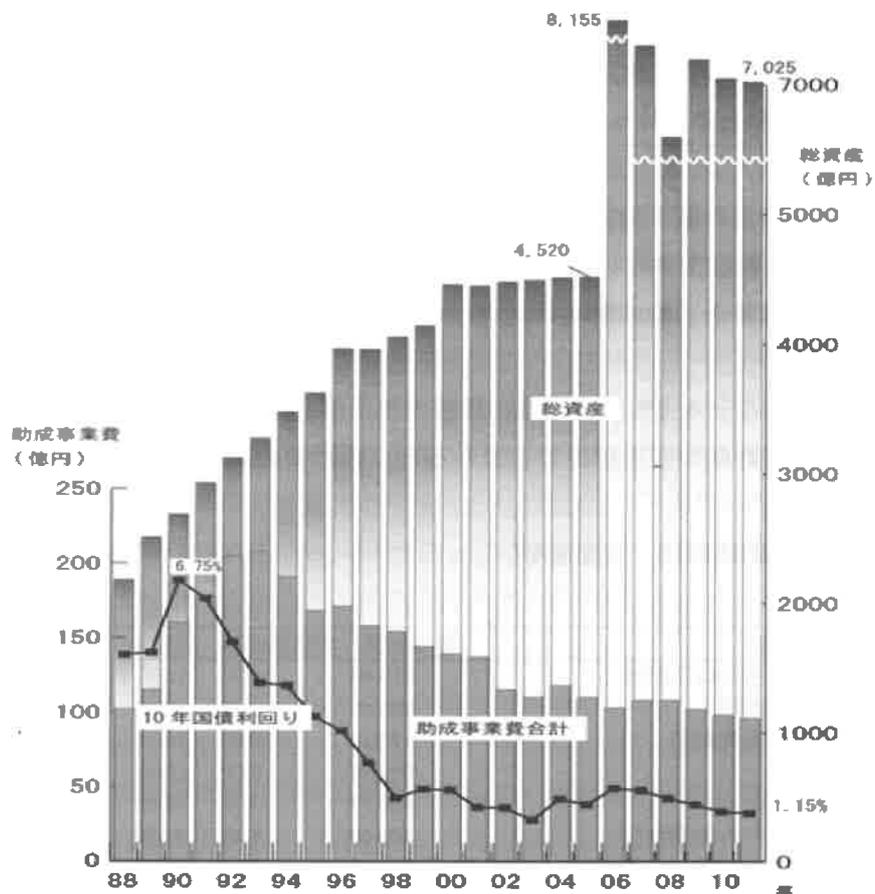


図 5-2 過去 24 年間データありの 90 財団推移
 (公益財団法人助成財団センター「日本の助成財団の現状」より作成)

「助成財団は基金の運用収入で年間事業費をまかなっていると仮定すると、1997 年度以降では国債利回りの下落ほどには助成事業費合計が急降下していない。実は各財団とも助成金水準を少しでも維持するために、出損元企業からフロー資金を導入したり、あるいは運用財産の一部を取り崩したりしながら事業に補てんする努力をつづけてきておりそれがわずかとはいえグラフにあらわれている」

グラフの 10 年国債利回りは、発行された際の利回りであるため、投資後 10 年間はその利回りを得ることができる。そのため財団の運用利回りは、利回り下落の影響を徐々にうけることとなるが、日本でも、運用収入と助成事業が密接に関連していることがうかがわれる。

3. 【資産運用の実行】運用体制

次に、資産運用の実行段階、運用体制についてインタビューできたことを紹介する。今回訪問した財団は米国においても比較的資産規模の大きい財団がほとんどであったが、可能な限り資産規模毎に紹介する。

今回訪問した中で最も大きな資産規模(基金規模 110 億ドル(1ドル=100 円で 1 兆 1,000 億円))であった Ford Foundation の運用体制は、チーフインベストメントオフィサーの下、資産配分 3 人(アセットアロケーション)、その下に 3 つのチーム(①パブリックマーケット 5 名(株と債券)、②プライベートマーケット 5 名(プライベートエクイティ、資源、不動産)、③ヘッジファンド 3 名、他にリスクとオペレーション 2 名で、合計 19 名の体制とのこと。各スタッフは外部の専門家、ファンドマネージャーと連携して動いている。直接投資を内部人員でやるにはもっと人が必要とのことであった(運用体制については 96 ページを参照)。

また、資産規模の大きい財団の例として、W. K. Kellogg Foundation(基金規模 76 億ドル(1ドル=100 円で 7,600 億円))は、資産運用は、理事会内の運用委員会とチーフインベストメントオフィサー以下のスタッフ、外部の専門家の組み合わせで実施するとのことであった。資産規模の大きい財団については、運用方針、戦略の策定、最終的な責任は理事会のメンバーが担っていることが多い。そして、理事会の下に運用委員会が設置されていることが多い。運用の実務を担当している責任者は CFO: チーフフィナンシャルオフィサー(最高財務責任者)、CIO: チーフインベストメントオフィサー(最高投資責任者)となっている。その下にサポートスタッフがチームを組み、外部の専門家と連携している例が多かった。

今回訪問した中で、中規模である Rockefeller Brothers Fund(基金規模 7.7 億ドル(1ドル=100 円で 770 億円))では、改革の一環としてチーフインベストメントオフィサー(投資最高責任者)を採用、内部に専門チームをつくらうとしたが、報酬の条件が合わず最終的にはアウトソーシングすることとし、大学や財団の運用に精通した投資運用会社と契約したとのこと。アウトソーシングの良い点として、他の 12~13 の機関の資金で運用するため、規模の経済性と分散投資の恩恵が受けられることをあげていた。

一方で、Rockefeller Brothers Fund が今後検討したいと考えているミッション関連投資の観点からは制限が多く、より柔軟性のある投資会社を探しているとのことであった。

The Henry Luce Foundation でのインタビューに同席していた United States-Japan Foundation(資産規模は \$ 86 million、1ドル=100 円で 86 億円)の理事長補佐デイビッド氏から、投資顧問会社の選択や、理事会の位置づけと運用体制について話を聞くことができたので紹介する。①顧問会社を探す際には販売商品を自社開発していない、顧問業に特化したところ、倫理的な活動を行っている会社を探す。②財団の理事会が強い力を持ち、顧問会社の意見をそのまま受け入れず、意見を言えること、顧問会社へのけん制できることが大事。投資委員会は最低年 4 回開き、理事会で投資委員会の決定について確認する。とのことであった。

今回インタビューできた財団については、運用目標や運用方針、戦略の決定、またそのプロセスや結果の透明性といった面で、ガバナンスの構造は形式的に整備されているだけでなく、実質的な運営がなされている様に感じられた。

また、Independent Sector 年次会合で行われた日米助成財団交流会で話を聞くことができた2つのコミュニティ財団(Hawaii Community Foundation、Fairfield County Community Foundation)では、「資産運用は外部委託している。金融危機でも変える必要はなかった。業績連動型報酬は財団スタッフには採用していないが、外部の専門家には採用している。」とのことであった。

また、「もっと小さな財団では金融バックグラウンドのある理事を入れて、ヴァンガードやシュワブ等の会社に任せる。ポートフォリオを決めて、インデックスファンドに任せるのがよい。個別銘柄を選ぶのはリスクが高い。」とのコメントがあった。

今回は小規模の財団に直接話を聞くことはできなかったが、今回訪問した Philanthropy New York(助成財団の地域ネットワーク)での話によれば、NYには10,000近くの財団があるが、Philanthropy New Yorkに加盟しているのは240にすぎず、ほとんどの財団の規模は小さい、とのことであった。

インタビューでは、自家運用と委託運用について話題となっていた。表に自家運用と委託運用の利点・課題として、インタビューで述べられていた点を簡単に示す。

表 5-2 自家運用と委託運用の利点・課題

	自家運用	委託運用
利点	・ニーズにあった運用内容(リスクの取り方、商品の選定・コスト等)の構築が容易	・専門的運用サービスを期待できる ・運用規模や対象によってはコストが安い ・業績連動型の場合もある
課題	・人的、時間的なコストが高くなる	・ミッション関連投資等、新しい試みについては対応が難しい

インタビューした財団では、それぞれの財団の資産規模、人員規模や希望する運用内容等、法人の実情によって、自家運用と委託運用を活用していた(表 5-2)。

「自家運用」と「委託運用」の分類は大まかなものに過ぎない。例えば投資信託については、活用法によって自家運用に分類する場合もあれば、委託運用に分類される場合もある。日本においても、資産規模の大小だけでなく、法人の実情にあわせて、自家運用と委託運用、またその組合せを選択することが肝要かと考える。

Ford Foundation のインタビューで、印象深いコメントがあったので最後に紹介する。「自家運用がいいか委託運用がいいか、正しい結論はない。重要なのは賢明な運用を達成することであって、自家運用か委託運用かは関係ない。」

4.【資産運用の実行】 資産ポートフォリオ

資産規模の大小に関わらず、分散投資の歴史が長い米国においても、7.5～8%の運用目標を継続的に達成するのは容易ではない。

運用目標を達成するために、米国の助成財団は様々な運用手法を試みている。アセットアロケーション(分散投資の比率)の決め方については、今回のインタビューで聞くことができなかったが、Ford Foundationでの資産運用についてのコメントを紹介する。

■Ford Foundationの資産配分の大幅な変更等

- ・過去4年半の間で資産配分の大幅な変更をし、変化に耐性のある、リスクをより分散したものにした。国内株への配分を減らし、ヘッジファンド(今最も多い配分)、不動産、天然資源で運用する配分を増やしている。
- ・リスク分散を強化することで、ボラティリティと基金の最大減少リスクを減らしたいと考えている。ベンチマークと比べても安定した成績を残しているのに満足をしている。
- ・2008年の金融危機で財団の資産は35%減少したが、今同じ規模の危機が起きてもより軽い損害(25%)ですむポートフォリオにした。

※ポートフォリオの変化については、99ページを参照されたい。国内株式の比率を減らし、ヘッジファンドの比率を高めているということを強調されていた。

また、日本の助成財団には株式を拠出されて設立された財団も多いが、週刊誌「タイム」の創刊で成功した遺産をもとに設立された The Henry Luce Foundation の資産運用、ポートフォリオの簡単な変遷についてきくことができたので紹介する。

■The Henry Luce Foundationの資産ポートフォリオ変遷等

- ・1936年の創立以来、ヘンリールース夫妻の遺産であるタイム社の株と現金\$25 million + \$67 million(1ドル=100円で25億円+67億円)で設立された。
- ・1960～1980年代には分散投資をしていなかったが、それ以降1990年代半ばまでに、7名による投資委員会(理事会は12名)が分散投資を進めた。徐々にタイム社の株式を売り、米国債や株を購入していった。
- ・2005年より米国内の投資顧問会社ケンブリッジアソシエイツ¹⁶を採用した。リスクとリターンを考慮しヘッジファンドを使うようになった。
- ・現在資産は\$800 million(1ドル=100円で800億円)になったが、財団内部に運用の専門家を抱えるのが難しく、2011年からはアウトソーシングを本格化させた。ここ10年ほどの流れとして、運用は外部委託するという考え方が一般的になってきている。18の会社を1年半かけて調査し Investure 社(ヴァージニア州シャーロット)を採用した。分散の基本ポートフォリオは、長期運用株式(新興国を含めたグローバル)30%、ヘッジファンド30%、プライベートエクイティ30%、預貯金10%とし、運用利回りの目標は7%に置いている。5%ペイアウトルールと昨今のインフレ率を考慮した場合、

8%程度の利回りが望ましいが。運用委員会はここ2年間の分散投資の結果にある程度満足している。

また、今回の訪問では助成財団の新しい資金支援の潮流として、社会的インパクト投資（ミッション関連投資、プログラム関連投資等）について、様々な取り組みがインタビューできた。

詳細は本報告書の小林氏のパートをご参照いただきたいが、W.K.Kellogg Foundation の自然食品分野の社会的企業への投資、The Boston Foundation がゴールドマンザックスと共同で行った青少年犯罪防止プログラムを行う NPO への出資、Rockefeller Brothers Fund が総投資額の 10% を持続的な環境技術やエネルギー関連の投資に振り分けようとしている試み等、大変興味深かった。資金支援だけにとどまらない助成事業と資産運用が融合した新しい助成の手段として、今後の動きが注目される。

5. 日本の助成財団の運用について

限定された情報源からであり、また米国と日本という二者択一で単純に比較はできないが、視察で得られた情報を整理するため、運用についての日米比較を作成した。

財団の本業は、事業であり、資産運用が事業に密接に関わっているということは、必ずしも自明ではない。ただし、助成財団の事業の原資は運用益であり、運用と安定的な事業運営は密接な関わりを持つ。

歴史的背景や税法も違うが、資産運用のそれぞれの場面(①運用目標の設定、②運用体制の整備、③運用内容(ポートフォリオの構築)、④運用状況のチェックと見直し)において米国助成財団の資産運用が参考になる点もあるかと思う。

旧公益法人制度の指導監督基準では、「基本財産の管理運用は、安全、確実な方法、すな

表 5-3 助成財団の運用の日米比較

	米国	日本
運用目標	・5～5.5%+インフレ率(背景はペイアウトルール)	・助成事業の規模、過去の実績、経費、市場環境等によって決定している ・運用目標について明確なコンセンサスがない場合も多い
運用内容	・分散投資が主流	・出損元企業の株式を資産とした財団以外は、元本確保を重視した運用が主流 ・新公益法人制度による自治の強化や超低金利により、運用体制、内容見直しの例も増加している

16 ケンブリッジアソシエイツ：1975年に設立された大学・財団等非営利団体と富裕層向けのコンサルティング会社。

わち元本が確実に回収できるほか…」という規程があり、日本の財団の運用は歴史的に元本確保を重視しリスクを抑えた運用が現在も主流である。

2013年11月で、特例民法法人から公益法人、一般法人の申請も終わり、公益法人制度改革も節目を迎えたが、今般の新制度の基本概念は「法人自治」である。資産運用についても、より「法人自治」の観点が求められることとなったと考えるが、ここで、公益法人協会から2009年11月に発行された「公益法人の資産運用」の冒頭で、公益法人協会太田理事長が執筆されたものを抜粋してご紹介したい。

「新公益法人に対しては、従来適用されていた政府による「公益法人の設立許可及び指導監督基準」が撤廃された結果、法人資産の管理運用や基本財産の取崩しなどの処分についても法人の自己責任に基づく自主的な判断に委ねられることとなりました。もちろん、団体自治とはいっても社会に開かれた存在である公益法人は、より徹底した透明性と説明責任が社会から要請されることとなります。…中略…公益法人はいわば社会から受託を受けた貴重な財産をどのように安全にかつ効率的に管理・運用すべきかということが、役職員にとってますます大きな課題であり責務となります。」

この本が発刊されてから4年が経過しているが、日本の財団にとって資産運用が重要な課題の一つである点は変わっていないと思う。

2013年11月20日に、アベノミクスの「三本目の矢」である「民間投資を喚起する成長戦略」の一つとして「公的、準公的資金の運用、リスク管理等の高度化に関する有識者会議報告書」がだされた。報告書ではデフレからの脱却を見据えた運用の見直しとして、国内債券を中心とするポートフォリオの見直しや、収益目標及びリスク許容度の設定、運用コスト、運用対象の多様化、等について言及されている。

この報告書の対象は公的年金(年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)、国家公務員共済、地方公務員共済、私立学校教職員共済)と独立行政法人等(GPIFを除く独立行政法人、国立大学法人等)であるが、資金の性格としては、財団法人と相似する部分もあると思う。

これら資産運用の動向にも注目していきながら、新制度の下それぞれの財団の実情にあわせ、中長期の観点に立脚して運用体制の整備、資金性格にあわせたポートフォリオ(分散投資)の構築をすすめることが肝要かと考える。

6. おわりに

今回、野村証券から財団の担当として視察に参加させていただきました。米国の主要財団を訪問し、事業や資産運用の一端に触れるとともに、日本を代表する財団の運営に携わる方々のお考えや問題意識をうかがうことができた、得難い経験でした。この機会を頂きました(公財)公益法人協会の皆様と参加者の皆様にこの場を借りて御礼申し上げます。また、(公財)三菱財団常務理事の茂木様には本稿執筆にあたり、ご指導をいただきました。併せて御礼申し上げます。本当にありがとうございました。

(本川美登里)

第6章 日本の助成財団に期待すること

今回の訪米調査ミッションは1週間（実質5日間）でニューヨークとボストンに所在する16の団体及びIndependent Sector National Conferenceの日米助成財団交流会に出席した3財団も含めると19団体とミーティングを持つと言う大変な強行軍であった。

米国の非営利セクターの活動を位置づけの異なる色々な団体とのミーティングを通して見ることが出来た。表面的な見聞に終わった事はやむを得ぬところであるが、それでも“百聞は一見にしかず”で参加者一人ひとりがアメリカの非営利法人の活動を目の当たりにし、大きな刺激を受け、今後の組織運営を考える上でのヒントを得ることが出来た1週間でもあったと確信する。

特に、フィランソロピーの歴史、寄附文化の社会での定着度合、若年層へのフィランソロピー教育の実態等に触れ参考になる点が多々あった。これらを日本の財団の運営に如何に取り入れる事が出来るかは今後の課題となるが、ここに参加者各位が強く感じ取った点を項目ごとに整理し、紹介させて頂くので参考として頂けると幸甚である。

1. 寄附金その他の資金調達

(1) 助成金の原資の調達手段としての寄附金確保は出損金（endowment）を持たない財団にとっては最重要課題である。まず我々が驚かされた事はアメリカの財団の集金努力と集金力である。日本のトップクラスの財団との比較でも0の数が1、2個多いほどスケールが違う。

(2) アメリカの特徴として指摘された事は下記の通り。

- ・ 寄附することが当たり前といった風潮がある
- ・ 社会奉仕が尊敬される人の要件の一つとなっている
- ・ 助成する側の非営利セクターの社会的ステータスがが高く、従って若者の間に非営利セクターで働きたいとのモチベーションがある
- ・ こうしたインフラの下で寄付金を集めるメカニズムが確立している
- ・ 寄附に関し税制上の恩典が整っており、寄附する側に節税マインドが浸透している

(3) これに対し日本の状況をどう考えるのか？

- ・ 日本にもフィランソロピーのDNAはあったはずである。土地の名士が地域社会に施設を寄附した例が各地にある（その証として名士の銅像が建てられている）、一般庶民の間でも相互扶助の精神は強かった等色々な例がある。しかしながら、何故か寄附意識が薄れていき今日に至っているとも思える。
- ・ 現代社会に寄附とか社会貢献への姿勢が薄れているとすればそれは以下の起因するのではないか。

① 家庭内教育の問題

親が子供に寄附とか社会奉仕している姿を見せる機会が少ない

② 学校教育の問題

小中学校での社会貢献教育（道徳教育）の欠如？

リベラルアーツ教育の衰退（高校・大学）

企業のリーダーの要件に社会貢献マインドが入っていない？

経済発展、企業業績志向に比し社会貢献意識が追い付かない社会？

③ 税制はだいぶ改善されてきたが、まだ一般庶民にとっては使いにくい制度

何れにせよ受け身と言うかやらされ感のある社会貢献活動に終始している面があるのではないか。

(4) アメリカには日本よりはるかに整った寄附のインフラがある。同時に彼らは相当頑張って寄付集めをしているとの印象も持った。寄附集めに王道なしという言葉は印象に残った。日本の財団は陰徳に甘んじず、もっと発信し、種まきし、地道に寄附金を獲得する事に注力せねばいけないのかもしれない。その点では見習うべき事が多々あったのではないかと。併せ、使い勝手の良い税制への改善を財団界として求めていくことも引き続き必要である。

2. 助成プログラム

(1) グラントの出し手と受け手（使う側）の双方に関しては、層の厚さと成熟度で日米では彼我の差がある。アメリカで見聞きした印象はプログラムがよりプロアクティブでダイナミックであると言う事である。具体的には

- ・助成先を自財団のミッション具現化のためのパートナーと考え積極的に発掘する
- ・プロジェクトに助成金を与える方式は古いパターンで、①で発掘したパートナー候補を育成する（キャパシティビルディング）
- ・こうした団体には技術、人材等非金融サービスの支援も実施する
- ・助成期間も長期にコミットする

と言った助成方法がトレンドになってきている。更に払い切り型の助成金に加え、投融资型の助成方法（PRI、MRI等）とか触媒型フィランソロピーと呼ばれる新たな手法も開発されている。

(2) 翻って日本の企業系助成財団に目を向けると、テーマではなく分野（自然科学、社会福祉等）ごとに応募を受け付け、その中で良いものを採択するところが多い。アメリカの財団の視点からすると旧態依然とした助成手法と言う事になるのだろう。日本では主流である研究助成はアメリカでは国の資金で賄われており、民間財団による助成は少数派であるとの事。しかしそこにニーズがあり、これが日本の財団の現状にマッチしているならば、特段悲観する必要はないとも言えよう。

日本でも地域系・コミュニティ系の財団で新たなチャレンジが萌芽的に発生しているようであり今後の動向に注目したい。

(3) アメリカの様なダイナミックな活動をするには有能な人材（プログラムオフィサー）が不可欠。残念ながら低金利に起因する財政難の中で、人材手当の為の財源捻出、新プログラム開発、管理体制構築等の経費増加に対応できる財団は多くない。しかしながら中長期的には上述の様なダイナミックな取り組みを検討していく必要がある。

3. 財団運営のガバナンス

今回訪問した先は大手であり定款・規程に沿った運営が行われているとの印象を持った。しかしアメリカでも裾野の財団では結構色々な問題が発生しているとの情報もあり、必ずしもアメリカ全体が高水準にある訳では無いようだ。

日本の財団は公益法人改革の中で、法人自治と言うフリーハンドを獲得できた。そんな中でようやく規程類の整備を終えた段階にあるが、これを画餅とせず、魂を注入する努力が今後必要である。財団の組織、資産規模等には大きな違いがあるが夫々の実情に合った規程の策定、遵守が必須となる。これ無くして法人自治はありえない。そんな思いを持ちつつアメリカのガバナンスを見てきた。

情報公開についても参考になる事が多かった。アメリカのカルチャーなのかかなり多くの情報が公開されており、出発前に各社のHPから入手する事が出来た。公益を標榜する限り、経営の透明性と説明責任（Transparent and accountable）を担保するための情報公開は重要であり、情報公開ツールの見直しを強く感じた。HPの充実はこの第一歩である。

4. 資産運用

アメリカの財団の運用方針は以下の流れで説明できる。

- ①目標利回りを確保するという意識がまずある
- ②その達成のためにはどの程度リスクテークせねばならないか
- ③どんなアセットアロケーションを組むべきか
- ④達成のために最適な運用・管理体制はどのようなものか
- ⑤上記を理事会で確認、承認し責任と権限を明確にする（特に運用失敗の場合の責任）
- ⑥運用プロセスと結果は公正に開示し、また会計士監査等の牽制機能も具備する

日本においては出損金の運用に依存する財団の場合、出損者（創業者、母体企業等）との関係は様々である。財団側に必ずしも運用に精通した人材がいるわけでもなく、安全性の高い運用に徹する事が求められる現状では、財団が完全に独立した形で運用方針を遂行する事は難しい。アメリカのやり方をダイレクトに持ち込む事は出来ないが検討に値する点はあったので十分吟味する必要がある。

5. 財団の事業運営者としての心構えなど

(1)冒頭に触れた通り今回のミッションは1週間の駆け足であった。今回訪問した先はアメリカでも超一流の団体ばかりであった。色々なタイプの財団がある事を知った。

Ford、Amex、Rockefeller、Fish等は特色のある財団であった。New York Community Trust、The Boston Foundationはコミュニティ財団の双璧であり、その活動には参考になる事が多かった。非営利組織を支えるコンサルなどの周辺組織の展開にも触れることが出来た。以上からアメリカの非営利セクターの圧倒的な存在と働く人々のプライドを肌で感じたと言う点では凄かった。

しかしながらその凄さをすぐに我々の活動に取り入れる事はもちろん不可能である。またそこまでする必要があるのか否かはよく考えるべきであろう。

(2) フィランソロピーは、その国の社会、文化、風習などの中で培われるものであるとするならば日本には日本のベストプラクティスがある筈であり、それを追求すればよい。大切な事はアメリカ視察を通じて感じたもの、フィランソロピーのエッセンスとでも言うものを如何に日本流に咀嚼し自財団の活動に取り込んでいけるかであろう。

(3) 今回の参加者一人ひとりがそうした意識で自財団をよい方向に変えるべくチャレンジする事が望まれる。日本の財団、非営利セクターの果たすべき役割への期待は高まるのであろう。

今日は昨日の延長ではない。明日は今日の延長ではない。財団の運営を司るものとしては、小さくてもよいので日々歩を進める事を心掛けたい。

(茂木義三郎)

第2部 訪問記

第1章 米日カウンシル主催レセプション

Reception hosted by US-Japan Council

○訪問日：2013年9月29日(日) 16:00-17:30

○場所：Gary Moriwaki 宅 (845 UN Plaza, Unit#38A, New York)

○米国側参加者：

- ・Irene Hirano Inouye, President, U.S.-Japan Council
- ・Yoko Makino (co-host), President, Yoko Makino CPA Firm
- ・Gary Moriwaki (co-host), Partner, Trusts and Estates, Fox Rothschild, LLP,
Board of Directors, U.S.-Japan Council
- ・Julie Azuma, President, Different Roads to Learning, Inc.
- ・Kathryn Bannai, Attorney
- ・Ann Harakawa, Principal & CEO, Two Twelve Associates, Inc.
- ・Dr. Shunichi Homma, M.M. Hatch Professor of Medicine, Columbia-Presbyterian
Medical Center, Columbia University
- ・Yosuke Honjo, President & CEO, ITO EN (North America) Inc.
- ・Fred Katayama, Anchor, Reuters Insider, Thomson Reuters, Board of Directors,
U.S.-Japan Council
- ・Patricia Kozu, National Employment Law Project, New York
- ・Yumi Kuwana, Managing Principal, Cook Pine Capital, LLC
- ・Mari Kuraishi, President, GlobalGiving Foundation
- ・Moni Miyashita, Senior Advisor, McKinsey & Co.
- ・Al Miyashita, Catalyst Consultant, Formerly IBM
- ・Susan Onuma, Partner, Kelley Drye & Warren, LLP, Board, U.S.-Japan Council
- ・Yoko Otani, Managing Director, Promontory Financial Group
- ・Suki Ports, Board Member, Japanese American Association, Former Member New
York Women's Foundation
- ・Theodora Yoshikami, Former Programs Manager, American Museum of
Natural History, New York

○URL：<http://www.usjapancouncil.org/>

1. レセプションの概要

調査団員は9月30日からの訪問調査に先立ち、同29日、米日カウンシル(US-Japan Council: USJC)主催のレセプション(Gary Moriwaki 弁護士宅)に招かれ、NPO界で活躍する日系米国人有力者18名と交流を深めた。Moriwaki 弁護士宅は、国連本部ビルのほぼ向かい

にそびえる高層マンションの38階にあり、上層階級でも住むことが難しい、非常に豪華な居住スペースであった。本レセプションはUSJCのIrene Hirano理事長が企画して下さったもので、多くの日系米国人有力者との交流をとおり、団員にとって米国日系コミュニティとの関係を築く良い機会となった。

USJCは、日米関係をより緊密に発展させるため、故Daniel Inouye上院議員のお声がかかりのもと、各界で活躍する日系米国人が馳せ参じて2009年4月に設立された非営利団体(米国501(c)3団体)である。さらに強固な日米関係を築くため、両国間の対話や相互理解、人的交流、新たな経済活動の開発のためのセミナー等のプログラムを提供している。本部はワシントンDC、支部はロサンゼルスにある。2011年に発生した東日本大震災では、その直後から「トモダチ作戦(Tomodachi Initiative)」を米国政府・駐日米国大使館と一体となって実施しており、また、現在も被災地の青少年と米国の若者を繋ぐ数々のプログラムを実行している。さらに、2012年3月にはUSJCの日本法人USJC ジャパン¹を立上げ、2013年1月には公法協支援のもと、公益認定を取得している。

ちなみに、Irene Hirano理事長は、2012年12月に逝去された故Daniel Inouye上院議員の夫人で、USJCだけでなく、フォード財団の理事会議長、Independent Sectorの理事も務め、米国NPO界で最も著名なお一人である。また、日系アメリカ人の歴史と体験を、米国史の一部として伝えることを目的とした全米日系人博物館(カリフォルニア州ロサンゼルス市)の初代館長として20年間にわたり活躍してきた。

Gary Moriwaki弁護士は、資産運用と管理に関する分野で25年以上の経験があり、チャリティや個人ファンドの運営・管理の分野でも活躍している。資産が複数の国や地域にわたる場合の運用や相続にも精通し、米弁護士事務所、フォックス・ロスチャイルドのインターナショナル・プラクティス・グループ代表を務めている。また、非営利団体との関係が強いMoriwaki弁護士は、チャリタブル・ギビング及び独立財団の設立・運営でも幅広い経験を有す。

2. 感想

現在、同じ血が流れている多くの日系人が米国で活躍している。また彼らの多くは、米国と住んだことのない日本の架け橋になる役割を一生懸命担おうとしている。

戦前にさかのぼるが、日本を想う気持ちを大切にしていた日系1世の子ども、いわゆる日系2世は、その子どもを米国に同化させようとしていたため、日系1世は日系人のアイデンティティがなくなるのを恐れてロサンゼルスのリトル東京付近に仏教寺院を建設した。

1 公益財団法人米日カウンシル-ジャパン(USJC-Japan)は、あらゆる世代にわたる市民レベルの日米関係を促進し、教育、文化、経済の結び付きを強化して、日米の友好関係を深化させることを目的として活動する公益団体である。USJCとUSJC-Japanは、在日米国大使館と連携してTOMODACHIイニシアチブを実行している。

その努力もむなしく、日系コミュニティの衰退は第1次世界大戦から進み、第2次世界大戦時には西海岸で反日感情が生まれ、その上キャンプ生活を強要されたため、日系コミュニティは完全に崩壊した。ところが、終戦数十年後に若い日系人が日系人のアイデンティティについて考え始め、コミュニティが再びつくり始められたのだ。そして、日系人が歩んだ歴史も後世に残すことが重要視され始め、寄附金を集めて日系コミュニティの歴史をテーマとした博物館(Japanese American National Museum)がロサンゼルスに建設された。

今回のレセプションに参加されていた日系人リーダーは、まさに日系人のアイデンティティについて考え直しはじめた時期を経験する世代の方たちなのである。彼らは、遠く離れた日本と関わりを持つ米国人として誇りをもっており、日本との繋がりをより強固なものとするため日米間の交流活動を推進している。

低迷する日本経済、頻繁に起こる自然災害など、現在日本は苦境に去られているが、遠い米国から温かく見守られ、日本が危機に直面したときは必ず手を差し伸べてくださる彼への感謝の気持ちを、今回レセプションに参加して忘れてはならないと思った次第である。

(白石喜春)



写真 1-1 日系米国人有力者らと交流する調査団員

(9月29日：Moriwaki 弁護士宅)

第2章 フィランソロピー・ニューヨーク／財団センター

Philanthropy New York and Foundation Center

○訪問日 2013年9月30日(月) 10:30-12:00

○場 所 Foundation Center (79 Fifth Avenue, 2nd Floor, New York)

○米国側参加者

・Jason McGill, Vice President, Philanthropy New York

・Steven Lawrence, Director of Research, Foundation Center

○URL Philanthropy New York : <http://philanthropynewyork.org>

Foundation Center : <http://foundationcenter.org/>

1. Philanthropy New York 概要

1) 基本情報

1980年(Council on Foundation がニューヨークからワシントンD.C.に移った年)設立、会員数 289 団体。ニューヨークおよび周辺地域に拠点を持つグラント・メーカーの地域ネットワーク。ニューヨークを拠点とするプライベート財団、企業財団、ファミリー財団、コミュニティ財団、公的財団などが共同で1979年に設立した。現在285団体の会員を擁する。全会員の支援規模は年間40億ドル(約4千億円)以上で、何千という非営利団体を支援している。会員に対し、戦略的なフィランソロピー、そして事業評価などをテーマにしたトレーニング・サービスを提供しているほか、会員同士の交流促進および出版活動も行っている。

2) 主な活動内容

- ・助成財団ならびに資金提供者同士のコラボレーションや知識共有の促進
- ・プログラム、サービス、リソースを通じた効果的、戦略的なフィランソロピー活動の促進
- ・フィランソロピーや非営利活動が展開できる環境づくり(政策提言など)
- ・フィランソロピーやフィランソロピー・セクターについての啓蒙
- ・フィランソロピストの育成

3) PNY の特徴

(1)大規模な財団がメンバーである

ニューヨークには10,000近い財団があるが、PNYに加盟している財団は289であり、数としては非常に少ない。しかし、大型財団が多く、2011年の助成額で見ると、100億ドルのうち、約45億ドルが、PNYメンバーの財団からのものである。

(ニューヨークの多くの団体は、小規模なもので、専門性を持ったオフィサーを持たず、管理は銀行や会計士・弁護士に任せているところが多い。)

(2)非常にアクティブである

年間、150~180 のプログラムを実施しており、各財団が情報交換・ノウハウの蓄積のための講座などを開催している。東日本大震災支援に関しても、日本の抱える課題に関して知る講座やワークショップを開催し、より有効でインパクトのある支援プログラム開発に寄与した。

(3)PNY の財源

会 員 制 (助成額によりスライド制)

会 費 750ドル~

4万ドル(1億ドル以上の助成をしている団体)

年間予算 2億ドル(会費収入はその4分の3)

2. Foundation Center の概要

1) 基本情報

米国の非営利セクター強化のために 1956 年に設立。現在、約 550 の財団により支援を受けている。設立の経緯は、財団の透明性が低く、事業内容に疑義が生じ、政府からの圧力がかかったのを機に、全米の財団の透明性と情報開示を高めることを目的に設立。年間予算は 22 億円(40%は他財団からの寄付、60%は事業収入)。

2) 主な事業収入

・Foundation Directory Online の購読収入 600 万ドル

カスタマー・ナレッジ・サービス²

水の衛生問題などの調査・データ提供など

2 カスタマー・ナレッジ・サービスについて

情報を元に、オンラインでディスカッションできるサービスがある。実際には、電話での情報交換が多いのだが、その前提として、同種の課題に関しての支援の全体像を知ること、助成決定の際の参考にすることができる。

それぞれの財団が、効果的な助成が可能になるよう、最終的には、政府はじめ、すべての財団、海外の財団の情報について網羅したい。

様々な課題は複雑であり、簡単には解決できるものではない。従って、より効果的に解決するためには、政府や他組織との連携が不可欠になってきている。また、Social Impact Bond はじめ、他の社会投資の方法も用いられるようになってきた。従って、関連する多様な組織の情報が必要である。ただし、我々は、海外への助成を推奨したり奨励するというのではなく、あくまで助成の重複がないように、あるいはさまざまな連携を可能にするため、網羅的にデータを示すことを目的としている。

資金のマッピング (USA、OECD)

(将来の目標は、政府・米国内外の財団からの支援マッピング)

同センターは米国内のみならず、世界規模での財団活動のデータベースを包括的に有している。ウェブサイトには、毎日数千件のアクセスがある。全国5カ所(ニューヨーク、ワシントンD.C.、アトランタ、クリーブランド、サンフランシスコ)に拠点があり、財団活動の分析や研修プログラムを行っている。全米108,000以上の助成財団・企業などの情報、300万以上の助成実績についての情報を有している。

3) 主な活動

- ・5つの拠点、あるいはオンライン上での情報資源の提供と研修プログラムの実施
- ・オンライン上での非営利セクターの資料提供(philanthropy News Digestの発行も含む)
- ・非営利セクターでの助成の傾向などを分析し提供(多様性・公共政策・ソーシャルメディアなども含む)
- ・出版事業 ファンドレイジングや非営利組織のマネジメントなどに関するものなど
- ・ウェブサイト「Funding Information Network」上で、475の全米および海外数カ国の団体とパートナーを組み、情報提供および、コーディネートを行っている。

3. 全米の助成財団における NY の財団の特徴

(1) 資金力に富む

・New York が富の形成における歴史的背景がある。

(財団数10,000団体近い)

・米国の中心的金融街ウォール・ストリートがある

(2) 芸術・文化への支出が多い

(3) 助成財団同士のネットワークが強い。(同様な都市はシカゴ サンフランシスコ)

(【参考】ロサンゼルスはネットワークが弱い)

(4) 組織の特色 ①課題(芸術・環境など)によりできた組織

②背景(ヒスパニック・アジア系・ネイティブアメリカン etc.)が同じ

③職種(CFO、CEOなど)が同じ

というカテゴリーにより設立された団体が多い。

4. 最近の財団の傾向

(1) 団塊世代の人々が関連する財団は、環境・健康に関するテーマを扱うところが多い。

(2) スタッフが専門職化してきている。

従来はジェネラリストが多かったが、最近では、教育や環境など、個別の分野でのエキスパートを雇用するようになってきている。

(3) 成果を重視する傾向

(理由)・最近は、財団に関わる人が、ビジネス出身者が増加している

・政府からのプレッシャーがある

従来の助成は、NPO などからの公募により決定していることが多かったが、最近では、財団のイニシアティブで助成先を決定することが増えている。NPO からは、「NPO などの革新的なアイデアを取り入れる機会が減るのではないか」という指摘もある。

(4) ミレニウム世代(20代~30代前半)の財団活動への参入

Foundation Center では、若い寄付者を集めた会合を開設した。

・情報(助成活動の成果も含めて)の要求がある

・助成した NPO の活動に関わる人たちが多い

若い人々に対するサービスはなぜ必要なのか?

・経験如何に関わらず、情報提供する役割がある

・将来、主要な寄付者になる人々たちなので、関係を持つておくことは重要

5. フィランソロピー・コミュニティの最近の動向

フィランソロピー・コミュニティにおいて、緊張関係・軋轢が起きている。伝統的な方法は助成財団が NPO に助成をし、NPO が様々な活動をする、というパートナーシップを維持している。最近の傾向は、寄付者側が主導権を持ち、NPO の活動に注文をつける傾向がある。但し、トップダウンで、寄付者側から NPO へ注文を付けるやり方は、成果主義を求めてなされているにもかかわらず、実際には成果につながらない場合が多い。従って、NPO のニーズを聞くことが必要ということ理解し始め、強固な態度が緩和されている、ということも言われ始めている。

※コミュニケーション手段としての直接対話の重要性

コミュニケーションは e-mail を使っているが、重要な内容を含むコミュニケーションは電話で、あるいは直接会って話す、という伝統的な手段を使っている。

資産や金銭に関する話題は、非常にデリケートな問題であり、難しい概念である。ただ、ニーズをしっかりと知り、かつ自分の意見や関心を表明したいという思いはあるので、不用意に周囲に知られることで不要な批判にさらされることを回避するために直接対話という手段を選ぶ。

6. データ重視の助成への批判

(例) ロビン・フード財団(ヘッジファンドに関わっていた人により設立された財団で、ベンチャー・フィランソロピーの嚆矢である組織)はデータを集め、それを元に営利的な投資方法を用いて助成する、というやり方を貫いていた。

その結果、彼らの投資課題である貧困などの解決は、そうたやすく解決するものではないし、実際に、10年後の貧困レベルは上がり、格差は拡大した。⇒ 問題解決には、デー

タだけによるのではなく、人間のコミュニケーションが重要である、ということを示唆している。

7. 質疑応答

質問1: ミレニウム世代のバックグラウンドに特徴はあるか？

回答: 2つのグループがある。親からの相続を得た人たちと、IT 関連などで成功して富を得た人たち。この人たちが財団を作るのは自分の子ども世代への教育的意味も持つ。

質問2: 成果を測る指標はあるか？

回答: これが決定的なツールだ、というものはない。プロセスの中で適切な評価方法を見極めていく、ということが現実的である。その理由は、助成期間は通常3～5年であるのに対し、実際の成果が出てくるには10年、あるいはそれ以上の期間が必要だからである。

短期的に測る方法がないわけではないが、それを公表すると、財団が評価にバイアスをかけている、と社会の批判にさらされることがあるので、公表には慎重になっている。

質問3: 膨大なデータをどのようにマッピングしているのか？ 共通の基準を設けているのか？

回答: 各国のデータを共通の客観的基準でマッピングすることは不可能なので、個々のデータを比較可能なものにするように編集し、F 顧客にわかりやすい形式で提供している。他の団体のデータも活用しており、内外にパートナー団体がある。

米国内 IAIT(International Aid Transparency Initiative)

国際機関 OECD

海外のパートナー団体

・Worldwide Initiative for Grant maker Support —ブラジル

(FC では、この団体のスタッフに給与を払い、データ収集を行っている)

・Donor Network (ヨーロッパ)

・China Foundation Center (中国)

※F.C. では、人権問題に関する世界規模の Human Rights Grantmaking Mapping を行った。これは、米国と海外の財団をカバーするマッピングとしては世界初の事例

質問4: 政府に対し、様々な課題の情報公開の要求などのアドボカシー活動はしているか？

(シンクタンクの Urban Institute は、そうした要求活動をしている)

回答: 個々の事象やデータ、特に人権活動家などの名前が公表されると、命の危険にさら

されるということもあるので、出すのは難しいと思う。従って、マクロレベルでの情報をできるだけ公開するように要請している。

質問5:最近の傾向として、政府からのプレッシャーと言われたが、具体的にはどういうことか？

回答:景気の悪化により、財源確保のターゲットとして期待されている。尤も、ニューヨークの予算規模は70億ドル。それに対し、財団の助成規模は10億ドルだから、そう期待に応えられるものではない。

質問6:団体の区分についてももう少し説明してほしい。

回答:Foundation Centerでは、独自の分類をしている。

- (1) Independent Foundation:独立系の財団で、全国規模の大型財団も含む。人およびその家族の出損にファミリー財団が一般的。
- (2) Operating Foundation:主には、個人および家族の出損によるファミリー財団が多い。独自の活動を展開しているが、助成も行っている
- (3) Corporate Foundation:大企業から個人商店まで含む企業により設立された財団
- (4) Community foundation:行政からの資金を得て、主に限定された地域内で助成している財団

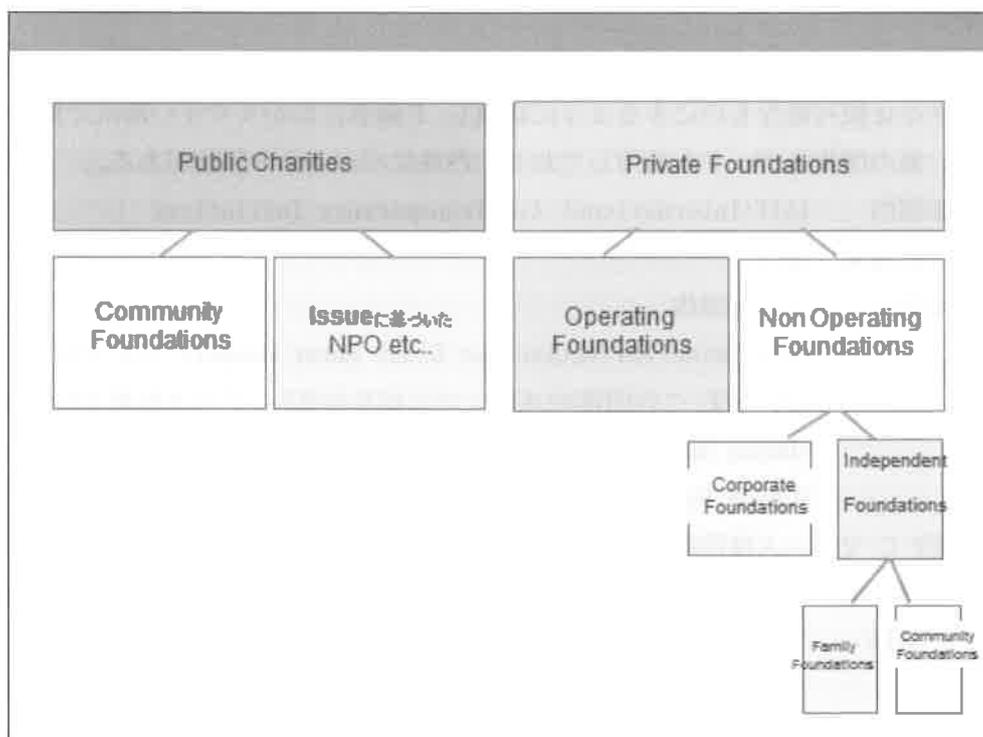


図 2-1 IRS (内国歳入庁) による分類
(説明から作成)

8. 感想

オフィスがニューヨークのマンハッタン5番街にあることにまず驚き、我々の要望により丁寧に応えるために、対応者にファウンデーション・センターの方を加えてくれたことに感謝の気持ちを持った。

PNY と FC が共に対応してくださったことでもわかるように、ネットワークの強さを実感した。地域によりバラツキはあるようだが、効果的な助成、よりインパクトある課題解決のための連携を目的としたネットワークの強さときめの細かさが、特にファウンデーション・センターの真骨頂であることを知った。

日本において学ぶべき点は非常に多いが、包括的かつ運用側のニーズに沿ったデータベース化は喫緊の課題であることを改めて実感。そのためには、精緻な事実の情報収集が不可欠だが、それを可能にするには、特に、人的ネットワーク創りと、情報の共有を図ることが基盤にある。それを、確認する機会となったことは非常に有益であった。

(高橋陽子)



写真 2-1 McGill 氏及び Lawrence 氏から説明を受ける団員

(9月30日 : Foundation Center)

第3章 インディペンデント・セクター年次大会参加

Independent Sector National Conference

○訪問日 2013年9月30日(月) 14:00-21:30

○場 所 New York Hilton(1335 Avenue of the Americas, New York)

○米国側参加者(日米助成財団交流会)

- ・Irene Hirano Inouye, President, the U.S.-Japan Council
- ・Juanita James, President and CEO, Fairfield County Community Foundation
- ・Sterling Speirn, President and CEO, The W.K. Kellogg Foundation
- ・Kelvin H. Taketa, President and CEO, The Hawaii Community Foundation
- ・Diana Aviv, President and CEO, Independent Sector

○URL : <http://www.independentsector.org/home>

○会議タイムライン 【インディペンデント・セクター2013年次大会】

14:00~15:30 プレナリー・セッション(Grand Ballroom)³

16:00~17:30 特別セッションー日米助成財団交流会(4F、MIDTOWN SUITE)⁴

18:00~19:00 ネットワーキング・レセプション(Innovations Hall)

19:30~21:30 John W. Gardner リーダーシップ・ディナー(Grand Ballroom)⁵

1. 年次大会の概要

調査団は、米国最大のNPO中間支援組織であるIndependent Sectorの年次カンファレンスに出席した。同カンファレンスは、会場をヒルトン・ニューヨークとして、全米からNPO関係者が1,400人も集まった大イベントで、米国NPOの活動の一端に触れることができた。3日間にわたるイベントのうち、調査団が参加したのは、Rockefeller Brothers Fund理事長のStephen Heintz氏とIndependent Sector理事長のDiana Aviv氏が登壇したプレナリー・セッション、Independent Sectorが企画した特別セッション・日米助成財団交流会、参加者同士の交流を目的としたネットワーキング・レセプション、そして社会に貢献したNPOリーダーの表彰式と夕食会(John W. Gardner Leadership Dinner)であった。

3 IS(インディペンデント・セクター)は米国最大のNPO中間支援団体。同法人の年次大会には全米から800人程度が参加する。同会合のプレナリー・セッション(全体会合)に参加し米国NPOの活動の一端に触れる。

4 同年次カンファレンスに参加する助成財団のうち5団体と特別集会を行う。

5 各年度において最もリーダーシップを発揮し、社会に貢献したNPOのリーダーを表彰する贈呈式と夕食会。故John W. Gardner氏は元米国保健教育福祉長官で、ISの初代会長。

2. プレナリー・セッション

Stephen Heintz 氏と Diana Aviv 氏が壇上で代わる代わる問題提起と対話を展開するプレゼンテーションが、いかにも米国的なスタイルで興味深かった。テーマとして強調されていたことは、米国における民主主義の危機、つまり拡大する貧富の格差や、情報の氾濫と裏腹に進む、関心を異にする人との交流の途絶、そして分裂や政治的対立が深まることへの危機感であった。カンファレンス当日(9月30日)は、ちょうど連邦議会において与野党の対立のために、新会計年度が始まる10月1日以降の歳出に必要な予算の成立が見込めず、政府機関の閉鎖の危機が目前に迫ってきた。このため両氏は、政府や政治への不信感の広がりに対し、米国の民主主義の成し遂げてきた成果を振り返りつつ、これからの社会がめざす価値を再構築するための全国的な対話やフィランソロピーや NGO の役割の重要性を指摘し、現状打破を強調した。



写真 3-1 インディペンデント・セクター年次大会の様子

(9月30日 : New York Hilton)

3. 夕食会

着席ディナーの会場では、ニューヨークの多彩な文化を象徴するパフォーマンスや音楽の演奏があり、社会に貢献した NPO リーダーの二つの表彰があった。ひとつは NGen Award(40歳以下の優れたリーダーに対して送られる賞で、今年は今米のオーケストラをつないだ Sarah Johnson (Weil Music Institute, Carnegie Hall) に贈られた。また、JWG 賞には人権派弁護士の Ms. Connie Rice に贈られた。同氏はかつて対立関係にあったロス市警と協働してコミュニティ・パトロールを組織し、若者の犯罪の減少に画期的な成果を上げたことが評価された。夕食会は NPO 関係者が年に一度集まり士気を高める場としての華やかさに包まれていた。

4. 日米助成財団交流会

Independent Sector は調査団のために、特別に日米助成財団交流会を企画してくれた。交流会には、Fairfield County Community Foundation、W. K. Kellogg Foundation、Hawaii Community Foundation 等の理事長クラス(下記)と US-Japan Council 理事長の Irene Hirano Inoue 氏、Independent Sector 理事長の Diana Aviv 氏も加わり、意見交換を行った。

- Juanita T. James, President & CEO, Fairfield County Community Foundation
- Kelvin Takeda, President & CEO, Hawaii Community Foundation
- Sterling K. Speirlin, CEO, W. K. Kellogg Foundation

1) Fairfield County Community Foundation(FCCF)

FCCF は年間助成額が 1,900 万ドル、資産規模 1 億 6,000 万ドルで、コネチカット州で 3 番目に大きなコミュニティ財団である。創立以来の助成総額が 1 億 6,000 万ドルで、奨学金、非営利組織への資金提供を行ってきた。

FCCF の資産の 80%は Donor Advised Fund(DAF : 寄付先等を指定した基金)であるため、助成額の多くは財団が自由にできず、寄付者を説得する必要がある。FCCF は資産運用の成果を 3 年で平均して助成額を決定していく。財団経営のために、Nonprofit のためのサービス(Fairfield Center for Nonprofit Excellence でのトレーニング)を運営している。

2) Hawaii Community Foundation(HCF)

HCF は資産規模 5 億 5,000 万ドル、年間助成額は 5,000 万ドル、3 年後に 100 周年を迎える、ハワイ州最大の財団である。米国では相続する場合 50%を相続税として国と州に支払わなければならないが、このような背景から、税制上のメリットがある遺産基金や生涯計画に沿った寄附(planned giving)が拡大しつつあり、節税は大きなビジネスとなっているとのことである。

HCF は FCCF と異なり、資産の 80%が永続基金(Permanent endowment)で、助成額の 80%を財団が自由に決められる。HCF は資産運用の成果を 4 年で平均して助成額を決定していく。

3) W. K. Kellogg Foundation

資産規模 80 億ドルの全米 5 位の独立財団である。ケロッグ社からは独立しているが同社の株式を 21%持っており、財団理事長は会社の役員会にも加わる。独立財団の場合、新たに資金を獲得できる見込みは少ない一方で、5 %Payout Rule(資産の 5 %以上を毎年支出しなければならない)に従う必要がある。

子どもの福利や奨学金、家族の経済的安定に対する助成事業を中心に行っている。リーダーシッププログラム出身者から世銀総裁(韓国系アメリカ人であるキム氏)も出た。

ケロッグでは通常の運用とは別に、\$ 100 million のインパクト投資を行い、本拠のあるミシガン州の食品や教育等の分野の社会的企業に投資している。起業のスタートアップ段階ではなく中間段階についての出資(private equity)をしている。これは通常の運用とは

別枠(運用委員会とは別の、プログラム・オフィサーを含めた委員会が運用しており、優れたコンサルタント(サンフランシスコにある ImprintCapital)の力も借りている。インパクト投資は通常の投資以上により業績を残すこともある。社会的効果を測ることは難しいが、財団にとってよい学びの場となっている。財団のプログラムが安全な食事に対する需要を増やし、それに社会的企業がビジネスで対応するという方法がとれている。

4) Diana Aviv 氏(Independent Sector 理事長)

助成事業の成果を出すための戦略的な方法の紹介があった。米国の財団でウェブサイトを通じた応募を受け付けているところは少なく、助成対象は自分から探す。その際、応募者に戦略を書かせ、財団側の戦略的関心とすり合わせを行う。各プログラム・オフィサーがバラバラに「よい助成」を行わないようにマッピングを行い、相互の関連を確かめさせる。多くの助成先に小額の助成をするよりは、助成先を絞って集中的に助成をする方が効果的であるとのことだった。

5) プログラム・オフィサーの大切さ

米国の財団では金融危機ののち、プログラム・オフィサーの実績評価を強めている。またスタッフ育成に責任を持つセクションが設けられている。

理事会は助成先の決定に必ず関わるわけではない。フォード財団の場合、理事会は助成について決定は行わない。クレスキー財団は一定額(\$ 1.5 million)以上の助成を理事会で決定する。FCCF も HCF も理事会は決定に関与しない。財団全体の戦略や予算を検証して承認する。プログラム・オフィサーがコミュニティの状況が一番わかっているという考え方がある。



写真 3-2 日米助成財団交流会(右から Aviv 氏, Hirano 氏, Speirlin 氏, Takeda 氏, James 氏)

(9月30日: New York Hilton)

6) 資金運用

米国の財団では通常、資産運用に関しては、理事会内の運用委員会と Chief Investment Officer 以下のスタッフ、外部コンサルタントの組み合わせで実施する。

もっと小さな財団では金融バックグラウンドのある理事を入れて、実際の運用はヴァンガードやシュワブ等の会社に任せる。2つのコミュニティ財団(FCCF、HCF)でも外部委託している。ポートフォリオを決めて、インデックスファンドに任せることが多く、個別銘柄を選び出すと危険が伴う。業績連動型報酬は財団スタッフではなく、外部のコンサルタントに出す。

7) 小さなコミュニティ財団が成果を生む方法

小規模なコミュニティ財団は、地域の多様なステークホルダー(政府、企業、NPO等)と協働することで成果を出すことができるとし、様々な事例が紹介された。例えば、貧困層向けの住宅提供では、18のパートナーと働いた。FCCFからの資金は\$4millionだったが、他からの資金が\$100millionに達する。

8) コミュニティ財団のファンドレイジング

全米に700程度あるコミュニティ財団の資産構成はそれぞれ異なる。共通点は色々な資金がミックスされていることである。コミュニティ財団が政府の資金を受けて助成金として出すこともある。

最も望ましい方法は資産(Endowment)を増やすことで、遺贈 Planned giving を獲得できるとよい。米国では50%が相続税として国と州で取られるので、節税は大きなビジネスとなっている。節税のためのアドバイザーに話すことができれば成功の確率は高まる。遺贈のファンドレイズは時間がかかることなのであきらめずに続けることが必要である。遺贈を「商品」として話さず、「恵まれた人生からのお返し」として考えてもらえるように、「目的」として話すべきである。コミュニティ財団は地域に必要なことは何でもできる立場なので、できることを頑張っていれば、それを見ていた人からある日匿名の小切手が来ることもある。例えばある篤志家がコミュニティ財団のためにスタッフを雇うための75,000ドルを10年出してくれた。それによって実績を積むことができた。

(岸本幸子)

第4章 ヘンリー・ルース財団

The Henry Luce Foundation

○訪問日：2013年10月1日(火) 10:00-11:30

○場所：The Henry Luce Foundation (51 Madison Avenue, 30th Floor, New York)

○米国側参加者：

・John Daley, Vice President

・Carlotta Arthur, Program Director: Clare Boothe Luce Program

・Helena Kolenda, Program Director: Asia

・Li Ling, Program Director: Luce Scholars

・David Janes, 米日財団

○URL：<http://www.hluce.org/>

1. 団体概要 (2012年 Reports より、単位千ドル)

理事 11 名、職員 21 名、収入：87,048(運用収益から必要経費を控除した額)、支出：36,137(うち助成金 30,529)、年度末純資産 738,883。女性研究者を支援する Clare Boothe Luce Program とアジア研究支援等を行う Principal Program の2つの Fund Programs で活動している。助成金に占める Clare Boothe は 5,915、Principal は 24,614。The Foundation Center による科学技術助成財団ランキング(2011 統計)によれば、Henry Luce の助成額は 406.7 万ドルで、全米第 27 位に位置する。

http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/04_fund_sub/2011/50_found_sub/f_sub_u_11.pdf

2. 投資財務状況 (John Daley: Vice President)

1936年の創立以来、ヘンリー・ルース夫妻の遺産贈与と運用で資産を増やしてきた。60-80年代には分散投資をしていなかったが、それ以降は投資委員会の7名の委員が運用を担って徐々にタイム社の株式を売って米国株と債券を購入してきた。2005年からは投資顧問として Cambridge Associate を使った。資産は現在8億ドル近くになっている。財団内部に運用の専門家を抱えるのが難しい事情があり、2011年からはアウトソーシングを本格化させた。現在は Investure 社のマネジャーが運用を行っている。株式マーケット(30%)、ヘッジファンド(30%)、プライベートパートナー Equity(30%)、預貯金(10%)という内訳で、運用利回り目標を7%くらいに置いている。実際のところ、5%ペイアウトルールならびに昨今のインフレを考慮した場合8%くらいの利回りが望ましい。SRI(社会貢献投資)については難しいと考えており、実施していない。

3. Clare Boothe Luce Program + Scientific Research (Carlotta M. Arthur: Program Director)

Luce 夫人は 1987 年に他界し、6,700 万ドルを遺贈した。彼女はジャーナリストとしても成功し、戯曲も書いているが、文筆にとどまらずイタリア大使を務めた外交官でもあり、またコネチカット州議会の議員も務めた。この助成プログラムでは、その遺言に従ったグラントを実施している。医学・法学・芸術を除いた、女性の比率が少ない数学・工学・自然科学分野での女性研究者を対象に支援を行う。カトリック信者であった彼女の意思により支援対象の 50%はクリスチャン系の 13 大学が指定されており、残りは公募型で配分される。支援を受ける資格として米国国籍またはグリーンカード保持者という制限がある。

具体的には学部生、院生、女性准教授(就任後 5~7 年目まで)に対する奨学金・研究費・雇用に必要な資金(プロフェッサーシップ)として支払われる。今年の助成額は 650 万ドルで、上述の通り、半分が指定先機関に贈られる。選考委員は 6 名、うち 3 名が Luce 財団、残りはヘリテージ財団から成る。

選考にあたり、まず大学ごとの応募枠に従って候補者のデータを大学から選考委員会が入手し、予備審査を通った者が本申請を提出する。近年では大学訪問による調査も実施している。今年の 1 次応募数は 54 件。うち 24 件が合格し、申請書を提出。最終的に 10~11 件の採択であろう。半部以上の金額がプロフェッサーシップに充てられる予定。助成先の審査にあたっては、女性研究者の採用数が平均を上回っているかといったパフォーマンスもチェックされる。すなわち女性研究者の活躍を推進するというプログラムの趣旨に、どのくらい研究組織としてコミットしているかという評価がなされる。



写真 4-1 投資財務状況について説明する Daley 副理事長(左から 3 番目)

(10 月 1 日 : Henry Luce Foundation)

4. HLF Asia Program (Helena Kolenda: Program Director)

神学研究・アジア研究・女性の高等教育というカテゴリーはルース財団の特徴であり、創立者の意志に基づく。こうした趣旨への合致、さらには現代社会の抱える問題解決という両面を考えて助成対象を審査している。通年にわたり助成申請を受け付けるが、採択の決定は理事会事項なので、実質、年3回数の審査ということになる。

申請書は、始めに短い書式で受け付ける。助成の趣旨に合致しているかのスクリーニングを経て本審査に進む。審査を進める上で、申請者と財団との対話が重視される。

研究助成においては、毎年の研究経過報告と会計報告を求めている。予算の変更は事前の届出としている。複数年のプロジェクトでは毎年のチェックがあり、継続の可否が判断される。

大学の間接経費(オーバーヘッド)は10%以下になるよう要請している。政府系のグラントが認める間接費のレートとは異なる。その率が低いほど、受託機関が財団に協力的であると見做される。

5. Luce Scholars Program (Li Ling: Director of Luce Scholar Program & Program Officer for Asia)

1974年に始まったプログラムであり、ルース氏が自身のアジア体験を重視していることに因む。米国内75大学を指定して、応募を受ける。今まで630人の終了者がいる。アジアの大学や企業、研究機関などに人材を送り出す。終了者の進路はまちまちであるが、派遣された経験が生かされれば良いと考えている。

6. United States-Japan Foundation :米日財団 (David Janes: Director of Grants)

上記のHenry Luce Foundationとの直接の関係はないが、日本に関係の深い団体としてこの機会に紹介があった。

1980年の創立で、NYと東京にオフィスがある。Robin Duke氏がアフリカで1960年代に笹川良一氏と出会って関係を深め、その後、笹川氏の出捐により設立された。現在は笹川財団とは切り離された関係にある。理事は日米7名ずつである。資産は8,600万ドル。以下の活動を行っている。

- (1) プリカレッジ教育プログラム：初等中等教育(幼稚園から高校まで)の先生の日米交流事業
- (2) コミュニケーション：日米ジャーナリスト交換やNGO・女性リーダーのトレーニング
- (3) ポリシー：北東アジア安全保障問題研究

申請にあたってまず3ページのサマリーを提出させ、1次審査をパスすれば定型書式のない本申請を提出できる。随時申請可能。選考委員会は組織していない。内容のレビューはDavid氏が行い、東京オフィスとも相談して、採択を理事会が決定する。

投資運用アドバイザーは助言専門の外部機関に委ねている。委託にあたっては運用を

直接手掛けていない機関であること、財団の意志や判断が働くことが重要である。

現在、ミシガン州立大学と滋賀県立大学とのパートナーシップ支援(高校生に対する環境教育)、モントレイ大学で原子力利用について学ぶ高校生向けプログラムなどを推進中。

7. 感想

日米のNPO活動には歴史・文化・税制・国民の所得分布といった社会構造にかかわる差が顕著に表れる。今回、当訪問団が着目した「新しい助成動向」とは、社会福祉事業を主体に活動する財団が助成金の使い方を変えつつあるという活動スタイルにかかわるものである。

研究助成財団について述べれば、しかし、類似点の方が感じられる。助成先を慎重に選んで、寄付金が正しく使われているか、進捗が計画通りかをチェックするといった活動に彼我の差はない。

一方、予備審査のあとで初めて本申請書を提出するとか、申請の随時受付というのは日本では聞いたことがない。非常に審査採択する側に負荷のかかるやり方であると思われる。こうした方式が可能なのは、財団内部に専門知識のあるプログラム・オフィサーを抱えて業務遂行している故であろう。財団、あるいは研究助成プログラムの規模がある程度大きくなければ、こうした運営体制がとれないのは言うまでもない。

(増井暁夫)



写真 4-2 Henry Luce Foundation との全体写真

(9月30日 : Henry Luce Foundation)

第5章 アメリカン・エクスプレス財団

American Express Foundation

○訪問日 2013年10月1日(火) 14:00-15:30

○場所 New York Hilton 4th Floor, Harlem Room (1335 Avenue of the Americas)

○米国側参加者

・Richard Brown, Vice President, American Express Foundation

○URL <http://about.americanexpress.com/csr/>

1. 団体概要

今回訪問した中では唯一の企業財団。1954年設立。年間約3,000万ドル(約30億円)の予算は、そのほとんどがアメリカン・エクスプレスからの寄付によってまかなわれている。以下の3つのテーマのもと、世界各地の非営利団体を支援している。

1) 多様な文化遺産の保護・修復

各地の文化遺産を守り、持続可能な観光産業の振興を行っている。例えば、世界中の貴重な歴史的・文化的遺産を救う「ワールド・モニュメント・ウォッチ」プログラムにおいて、1996年からの10年間で世界62ヶ国、126ヶ所の歴史的遺産の修復・保全に貢献した。

日本での主な活動としては、①「シルクロード・アンサンブル」の音楽ワークショップを開催(2008年)、②名古屋城本丸御殿の障壁画の修復を支援(2007年)、③京都東山花灯路5周年記念事業を支援(2006年)、④坂本竜馬ゆかりの地である広島県福山市の鞆の浦の修復・保全を支援(2004年)、⑤江戸糸あやつり人形芝居「結城座」を支援(1995年～)などがある。

2) 明日のリーダー育成

2007年に「明日のリーダー育成」プログラムを創設。社会で活躍する非営利組織のリーダーや起業家のリーダーシップ育成に世界各地で取り組んでいる。日本での主な活動としては、2009年に次世代を担う若手NPOリーダーと起業家を対象としたリーダーシップ育成プログラム「アメリカン・エクスプレス・アカデミー」を創設、(公社)日本フィランソピー協会と共同で実施している。

3) 地域社会への貢献

社員のボランティア活動を応援し、地域社会をより良くするための活動を支援している。また、災害発生時における義援金の寄附も積極的に行っている。日本での主な活動としては、社員が日頃ボランティア活動を行っている非営利団体に対して、助成金を提供している。

2. 米国の企業財団について

内資料はアメリカン・エクスプレス財団プレゼンテーションスライド資料(一部和訳) 25年間、6つの会社(フィリップ・モリス、テキサコ、トイザラス、AT&T ワイヤレス、ゴールドマンサックス、アメリカン・エクスプレス)の企業フィランソロピー部門でキャリアを積んだ。多くの企業財団は、企業が人件費を含めたコストを支払っている。アメリカン・エクスプレスの場合、名刺も企業のもので、財団専任のスタッフはいない。企業財団の特徴としては、企業の経営方針や企業のビジネスに則った形で助成することがほとんどだ

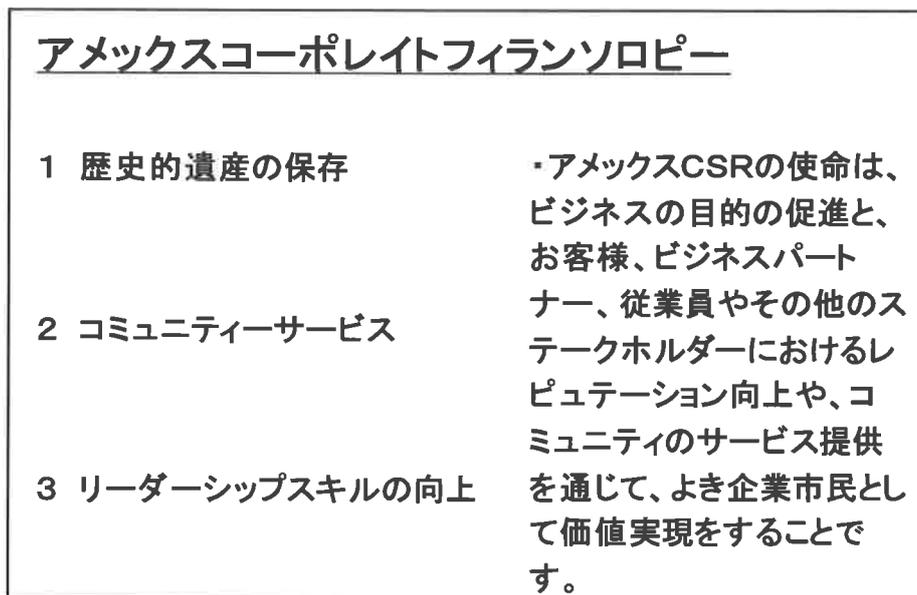


図 5-1 アメリカン・エクスプレス・コーポレート・フィランソロピー(1)

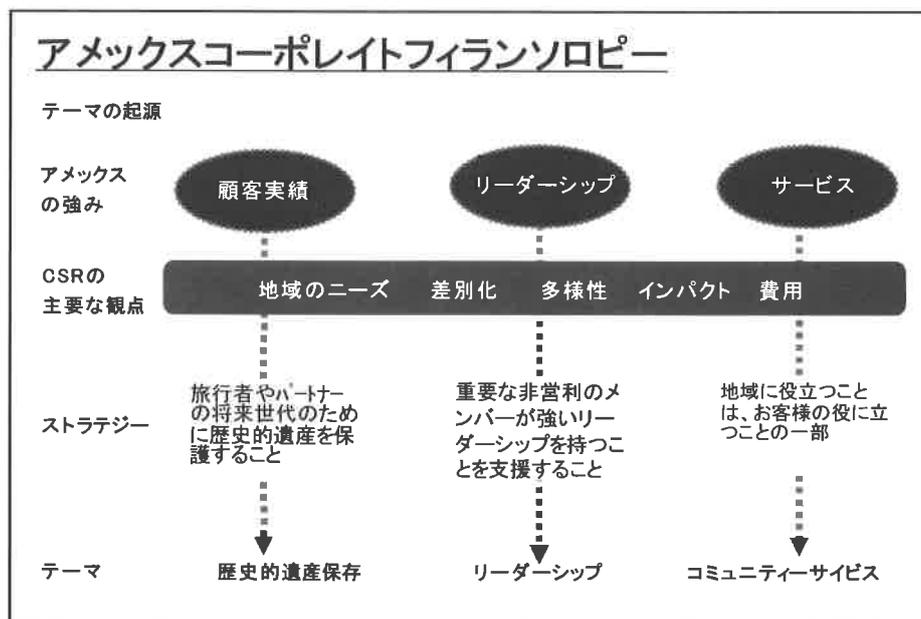


図 5-2 アメリカン・エクスプレス・コーポレート・フィランソロピー(2)

ということだ。海外へ助成をするためには、財団を通さないと資金を出すことができない。

アメリカン・エクスプレスの強みを活用して、どんな戦略ができるかどうか決定されていることがご理解頂けるかと思う。

アメリカン・エクスプレスでは3つの領域を事業としている(図 5-3)。①歴史的遺産の保存(26%、30 億円)、②コミュニティーサービス(30%、従業員ボランティア活動の推進、15-20 年前から開始)、③リーダーシップ育成(44%、NPO リーダーのトレーニング)。日本ではリーダーシップ・アカデミーを行っている。

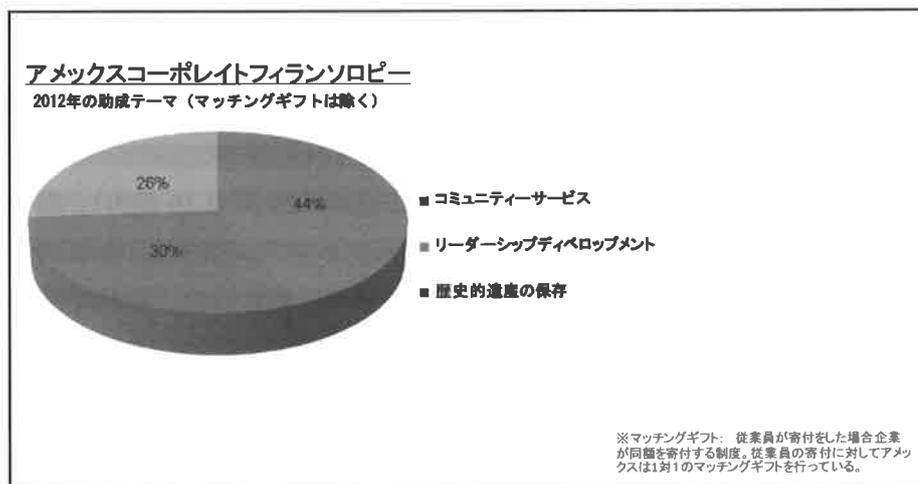


図 5-3 アメリカン・エクスプレス・コーポレート・フィランソロピー(3)

3. 受動的 vs 戦略的

(1) 受動的フィランソロピーとは、応募があった申請に対して、単純なコミュニケーションをとるもの(図 5-4)。私の考えでは、戦略的でない。アメリカン・エクスプレスのコーポレート・フィランソロピーの戦略との関係が薄くなってしまふ。

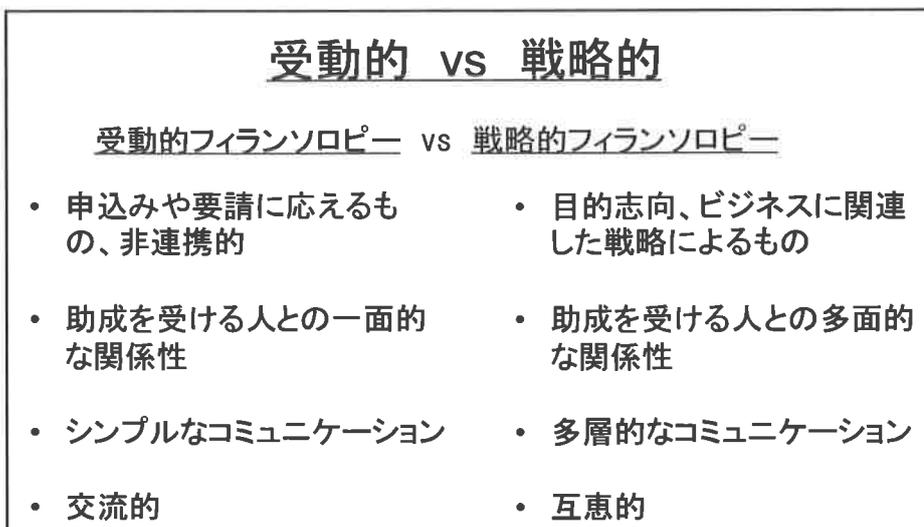


図 5-4 受動的 vs 戦略的

- (2) 戦略的フィランソロピー、これはアメリカン・エクスプレスで実行している方法。目的があり、先ほどの3つの戦略と一致するもの、ビジネス戦略と一致するもの。
- (3) 戦略的フィランソロピーは、自ら適した助成先を各地域で探し戦略的に大きな額を助成する。助成額が大きいだけでなく多様なコミュニケーションを行う。寄付で終わりではなく、NPOの運営や活動に深く関わる。例えば従業員をボランティアとして送りこんだり、助成先組織リーダーの育成等を行う。資金以外のことを提供する。
- (4) アメリカン・エクスプレスとパートナーシップを組むことで、NPOのブランド力の向上にも寄与する。知名度があがるだけでなく、プレスリリースを一緒にするので、広報活動にもなる。

4. ナショナルトラストとの歴史的遺産の保存

助成期間は5年間で、助成金額は1,000万ドル(1ドル=100円で10億円)。歴史的遺産の保存の目的に沿ったもの。エグゼクティブ・インボルブメント、つまり、NPOのトップ、理事長やアメリカン・エクスプレスのマネジメント層が参加、巻き込むことができた(図5-5)。同時に3つの領域の一つであるリーダーシップ育成の領域とも関連性を持つことができた。他の部署とのパートナーシップ、具体的には旅行の部署の人と連携することができた。



図5-5 ナショナルトラストと歴史的遺産の保存

ナショナルトラスト：歴史的建築物の保護を目的として英国において設立されたボランティア団体。正式名称は「歴史的名所や自然的景勝地のためのナショナル・トラスト」(National Trust for Places of Historic Interest or Natural Beauty)。

5. 戦略的パートナーシップを結ぶ上で助成先が持つべき4つのE

助成先が戦略的パートナーシップの上で持つべき4つのE- Essential、Eager、Earn、Engaged(図 5-6)。企業からのトップダウンで様々なことを行うと、助成先が活動しにくくなる。それは、最終的にプロジェクトの質、成果に影響する。助成先がいかに活動しやすい状態にするかが重要。助成先が企業と活動する中で不満を持つと、あとでうまくいかなくなる。

双方の利益や助成先の関与、成果発信も重要。企業より NPO の方が信頼度が高いので、一種のハロー効果として、企業イメージの向上につながる。以上の4Eはどれが欠けてもいけない、不可欠なもの。

次に米国の最近の財団の傾向についてお話する。1つめ、ソーシャルメディアを活用するようになっている。これは、社会に対するインパクトを拡大するため、ステークホルダーとのコミュニケーションのため。

2つめ、プロボノ・コンサルティング(企業の従業員がボランティアでお手伝いするというだけでなく、企業で使っているスキル、たとえばマーケティング、IT等のスキルをコンサルタントとして提供すること)は、助成先のキャパシティ・ビルディングに貢献できる。

3つめ、助成先の選択を厳密に行っている。少数の先への高額の助成を行うようになっています。資金だけでなく、先ほど申し上げた、資金以外のものを提供する。少ない助成先について深いパートナーシップを結ぶようになっている(アメリカン・エクスプレスは実際に少なくなったスタッフで、同額の助成額を出している)、集中するようになっている。最後に、計測可能な成果やインパクトへの関心が高まっている。

戦略的パートナーシップを結ぶ上で 助成先が持つべき4つのE

1.本質的であること

プログラムの実施や、全てのコミュニケーションで助成先が主役である

2.意欲

助成先がコーポレートパートナーといかに快適に仕事ができるか

3.収穫

創設者のミッションに関連した便益と結び付け、プログラムの価値を明らかにすることで収穫をとりこむこと

4. 助成先の信用

助成先の代表は、理事会の一員として自らメッセージを発信するスポークスマンとなること

図 5-6 戦略的パートナーシップを結ぶ上で助成先が持つべき4つのE

6. 質疑応答

質問1: 貴財団は米国ではむしろ数少ない企業財団だと思うが、企業が財団を通して助成活動をするメリットは何か企業が直接実施するのとどういふ点で異なるか。

回答: 財団は企業よりも社会での信頼性が高いという利点がある。ほとんどの場合、企業財団は企業の利益に資することが必要。米国では海外に資金を出す場合、企業本体ではできず、財団を通さないといけないという制約があり、財団は企業資金の通り道として作られる。

質問2: 基金に基づいた伝統的財団と違って、企業財団だからできることはあるか。

回答: 企業財団は、プライベート財団や家族財団と同様なことができる。違うのは、企業財団のフィランソロピーは、企業アイデンティティと密接に関係していること。活動内容が企業にポジティブな影響があることが必要。企業の社会的認知を高めることも大きな目的の一つ。

質問3: 財団の職員はすべて本体企業の職員が任命されているか、事務所も本体企業の中にあるが、管理費は殆ど会社負担か。

回答: 財団のスタッフは企業 CSR と財団両方の仕事をする。アメリカン・エクスプレスでは財団専任のスタッフはいない。ブラウン氏は財団の Vice President だが、ブラウン氏の上司は、財団の President であり、企業の CSR の Vice President でもある。アメリカン・エクスプレスだけでなく、米国の他の企業財団もそのような形式をとっていることが多い。トイザラスやテキサコの財団で働いていたときは名刺を持っていたが、アメリカン・エクスプレスでは財団の名刺は持っていない。アメリカン・エクスプレスのフィランソロピーとして活動している財団なので、これは悪いことではないと思う。

質問4: Form 990 によると年々基本財産を取り崩して助成活動をしているようですが、American Express からの寄付は今後期待できるか。

※ Form 990 とは、米国において内国歳入法典 501 条 c 項 3 号の規定により税制上の優遇措置を認められた非営利免税団体が、内国歳入庁に提出することを義務付けられた年次報告書。

回答: アメリカン・エクスプレスは基金があつて数%を使うような伝統的財団(フォードやビルゲイツのような)の形式をとらない。毎年企業から受けとる資金を流す役割。2008 年の金融危機の際には \$ 5 million (1ドル=100 円で5億円)が減額されたが、ここ数年は増減なく同じ額を受け取っている。財団の予算を増やしてほしいと提案したが、景気が本格的に回復していないので、当面はこの予算でとされている。

質問5:プレゼンテーションで、企業の戦略(ビジネス)にのっとったコーポレートフィランソロピーと、4E(4つの大事なこと、企業からプレッシャーがない、トップダウンではないこと等)があったが、そのバランスはどうとっているのか。

回答:企業の立ち位置、ビジネスをよく理解している助成先とパートナーを組むことが重要。そうすることで、企業のビジネスとフィランソロピーという対極的な要素のバランスをとることができる。企業も、助成先もコミュニティーが必要としていることに貢献したいのは同じ。資金以外の敬意やミッションの尊重を受けられるよう、企業と助成先の信頼関係の構築が重要。

質問6:コーズ・リレーテッド・マーケティングについておうかがいしたい。どうやってパートナーを選んでいるのか。

※アメリカン・エクスプレスはコーズ・リレーテッド・マーケティングのパイオニア的なプロジェクトとして、自由の女神修復プロジェクトを行った。

回答:コーズ・リレーテッド・マーケティングはCSRではなく、マーケティングのために行っている。財団は直接関係していない。一般的に他の企業もコーズ・リレーテッド・マーケティングはマーケティング部門から資金が出ている。パートナーの選択は、戦略的パートナーシップと同じ基準で4Eや信頼性が高いかどうかを検討する。それが企業イメージにも好印象を与える。アメリカン・エクスプレスは自由の女神修復プロジェクトでその例を作った。

質問7:企業のCSR部門、また最近、CSVということが言われているが、出資元である企業は一つのお財布なので、自社のCSRの方に予算を配分するのではないかという懸念がある。アメリカン・エクスプレスではどうか。

回答:CSRで行っていることは、フィランソロピー、コミュニティ・エンゲージメント、従業員関与(ボランティア等)、ダイバーシティ(人種・性別等)、環境(カーボン・フットプリント)、ステークホルダー管理等、様々なことがある。アメリカン・エクスプレスはカード会社なので、他の企業と違って環境にダメージを与えるようなことはしていない。CSRと企業財団との関係は、基本的にCSR部門の中に企業財団がある形式。企業のCSRや、マーケティングとして実施するコーズ・リレーテッド・マーケティング等は、直接的に企業のブランド・イメージの向上や、利益に寄与する。財団に入った資金では企業や従業員は利益を受けることはできない。財団の活動はより厳密なフィランソロピー。それがCSRと企業財団の大きな違い。棲み分けができています。

質問8:日本の助成財団は、非資金的支援はあまり実施していないが、昨今関心が高まっている。アメリカン・エクスプレス財団はどのような背景で資金以外のサポートをはじめようになったのか。

回答:きっかけは、従業員の意思。15~20年前にボランティアが重要だという社会的認識が高まった時期があり、同時に従業員達がボランティアをしたいという声が高まった。その時期、ボランティアをすることで従業員のモラルが高まり、ビジネスの成果にもあらわれるというリサーチもあった。はじめは何時間ボランティアをする、という単純なものだったが、専門的なスキルを提供するプロボノが盛んになってきた。これも従業員の意思によるもの。

質問9:地域でのアメリカン・エキスプレス・カード発行枚数と当該地域への社会還元に関する基本方針を教えてください。

回答:カードの発行枚数は関係ない。直接の関連性はない。対象地域はアメリカン・エキスプレス・カード会員数より、アメリカン・エキスプレスの従業員数ベースで決定している。具体的には、ニューヨーク、フェニックス、フロリダ、ソルトレークシティ、ニューメキシコ、トロント、インド、東京、オーストラリア等。

質問10:日本の非営利活動に対しても色々と助成をさせていただいているが、今後金額や分野を拡大されるおつもりはあるか。

回答:伝統的に日本では活動をしている。先程申し上げた、リーダーシップ・アカデミー。それ以外にも、津波被災地の遺産保全支援を行っている。

質問11:もう一つの財団、アメリカン・エキスプレス・チャリタブル・ファンドというのとはどのような活動をしているのか。

回答:アメリカン・エキスプレス Charitable Fund は限定的な資金を受けて短期的に活動を行い、使い切って今年解散する。



写真 5-1 米国の企業財団について説明する Brown 副理事長(10月1日: New York Hilton)

7. 感想

1) 企業の経営方針やビジネスとコーポレートフィランソロピー戦略との密接な関連

今回訪問した中で唯一の企業財団であった。「企業の経営方針やビジネスにのっとった形で助成をしている」「アメリカン・エクスプレスの強みを活用して、CSRの戦略を決定している」と明確にお話しされていたのが印象的であった。お話をうかがった Vice President のブラウン氏も財団の名刺はお持ちでない、財団専任のスタッフはいないということで、企業のCSRと密接に関わりをもって事業を実施していることがうかがわれた。

母体企業との関係においては、むしろ日本の財団の方が、慎重に対処、注意を払っているケースが多いのではないかと感じた。

2) 戦略的フィランソロピーの推進

企業の経営方針等と密接な関連がある一方で、助成先やパートナーシップを結ぶ先がいかにか効果的に、快適に活動ができるか、アメリカン・エクスプレスが助成先に対して、いかに便益をもたらすことができるかについて真剣に考え行動している様子うかがわれた。

単に助成金を出すだけでなく、戦略的に集中して助成をし、従業員のボランティアや助成先組織のリーダーを育成する等、さまざまなアプローチで目的を達成しようとする戦略は、企業が目的を達成する際のアプローチと似ている部分があると感じた。

3) 米国の最近の財団の傾向について

- (1) 社会的インパクト、ステークホルダーとのコミュニケーションを拡大するためソーシャルメディアを活用するようになっている
- (2) プロボノ・コンサルティングでの助成先への貢献
- (3) 助成先の選択が厳密になっている
- (4) 計測可能な成果やインパクトへの関心が高まっている点について言及があり、最近の助成財団の動向についてわかりやすく理解できた。

(本川美登里)

第6章 フォード財団

Ford Foundation

○訪問日 10月1日(火) 16:00-18:00

○場所 Ford Foundation (320 East 43rd Street, New York)

○米国側参加者

- ・Darren Walker, President, Ford Foundation
- ・Frank DeGiovanni, Director of the Financial Assets, Ford Foundation
- ・Vik Malholtra, Director of the Equality and Justice, Ford Foundation
- ・Kay Lee, Project Manager, Office of the President, Ford Foundation
- ・Mark Baumgartner, Investments Team, Ford Foundation

○URL <http://www.fordfoundation.org/>

1. 団体概要

フォード財団は、1936年、米フォード自動車創業者のヘンリー・フォードの息子で、同社の第2代社長エゼル・フォード(Edsel Ford)が創設した世界最大規模の財団。フォード・モーターの株式は1950年代から1970年代にかけて売却している。現在の基金の規模は110億ドル(1ドル=100円で約1兆1,000億円)。

世界中でNY含め11の事務所、75年間で440億ドル(1ドル=100円で4兆4,000億円)の助成をして実施。

フォード財団の会長は米日カウンシルのアイリーン・ヒラノ氏で、理事長はダーレン・ウォーカー氏である。

同財団の支援事業は、3つのプログラムを柱に、13の主要分野において実施されている。

2. 組織構造とガバナンス (Darren Walker, President)

内資料はフォード財団プレゼンテーションスライド資料(一部和訳)

世界中でニューヨーク含め11の事務所、75年間で\$44 billion(1ドル=100円で4兆4,000億円)の助成をしている。1950年にフォード氏によって4つのテーマが決められた。

4つのテーマとは、民主的価値の向上(Democratic values)、貧困削減と不平等の削減(Reduce poverty and inequality)、国際協力(International cooperation)、人文と芸術(Human achievement:人文社会、芸術分野)社会科学分野も human achievement の分野に入る。

世界で社会的経済的に困難を解決するためには、関連する8つの領域があると考えている。民主的かつ責任ある政府、経済的格差の是正、教育機会・奨学金の提供(教育は全ての基本)、人権、持続的開発(環境と資源の権利の確保)、セクシュアリティとリプロダクティ

ブ・ヘルス(生涯にわたる性と生殖に関する健康とその権利)、メトロポリタンオポチュニティ(住宅事情や交通事情の改善)、表現の自由(アーツ、メディア等)。スライドはガバナンスの構造を示している(図 6-1)。理事会(Board of Trustees, Irene が Chair)と President(日本でいう専務理事)の下、3つの部局(Divisions)がある。

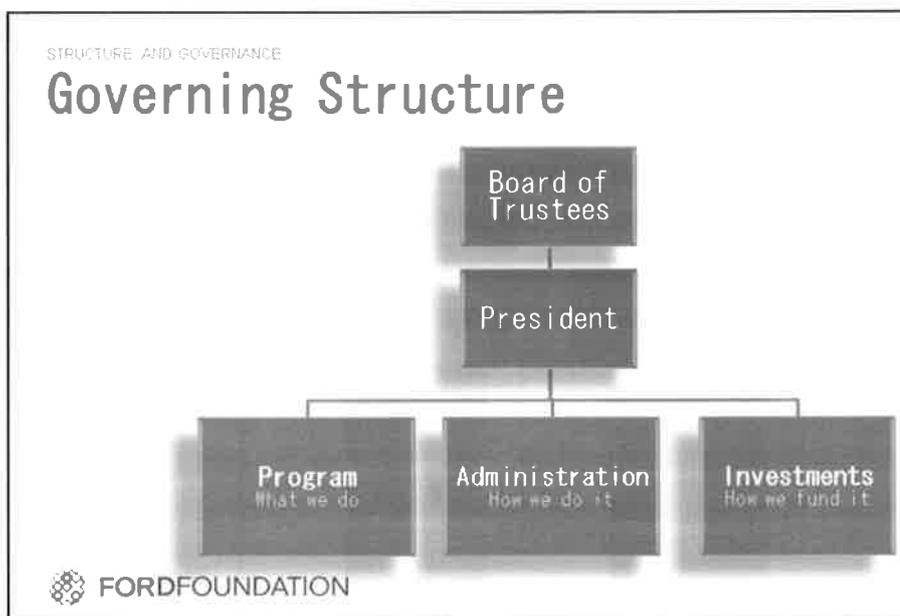


図 6-1 American Express のガバナンス構造

管理部門には、運営、財務、法務、PR・広報部門の4つのチームがある(図 6-2)。各チームが直接理事長に報告する。

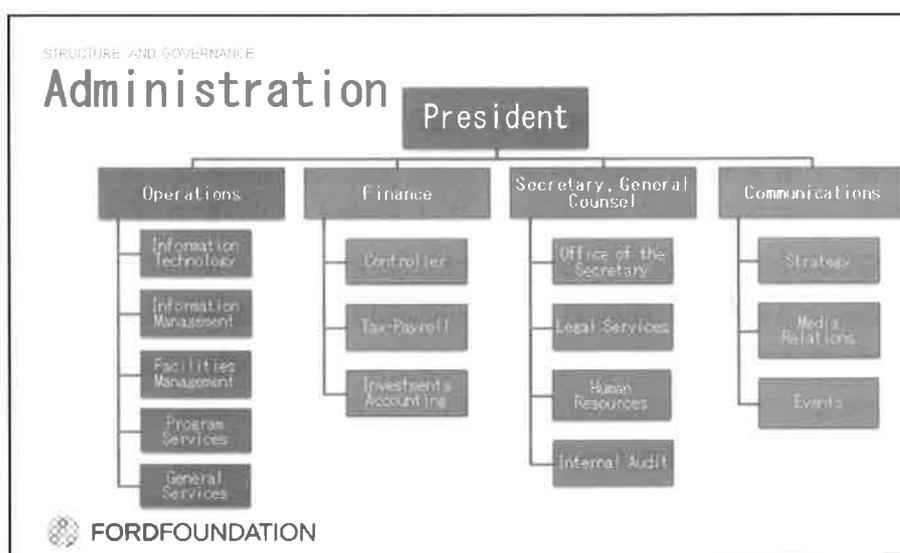


図 6-2 American Express の組織構造

プログラム部門は3つのチームがある(図6-3)。民主主義・人権・正義(Democracy, Rights and Justice)、経済的機会と資産(Economic opportunity and assets)、教育・創造・表現の自由(Education, creativity, and free expression)それぞれのチームが理事長に直接報告している。

どのように課題を解決するか、社会の変化は単線的でないし、課題は複雑なもの。変化に対する対応が重要。政治や経済、環境の状況に応じて柔軟に対応している。

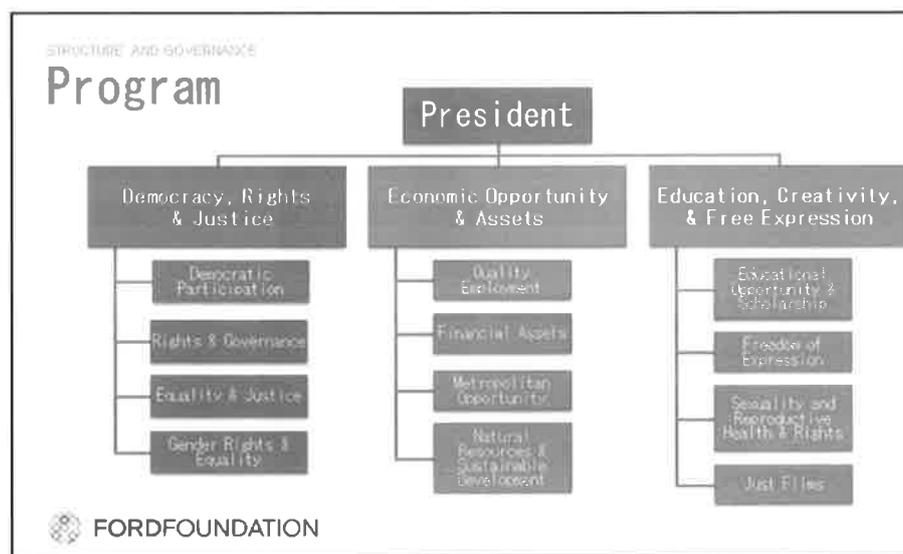


図6-3 American Express のプログラム

3. 基金ポートフォリオ (Mark Baumgartner, Investments Team)

最初にポートフォリオのゴールについてお話しする。資産は\$11 billion(1ドル=100円で1兆1,000億円)。私がお話しするのはプログラム関連投資以外の一般運用について(Program related Investment については Frank Delivanni 氏から)。過去4年半の間で資産運用を見直し、資産配分の大幅な変更をした。変化に耐性のある、より分散したものにした。国内株への配分を減らし、ヘッジファンド(今最も大きな配分)や不動産・天然資源で運用する配分を増やしている。リスク分散をより強化した。

リスク分散をより強化した理由は、フォード財団の助成や運営費は基金の運用益のみが財源となっているから。運用ターゲットは、\$500 million(1ドル=100円で500億円)を毎年助成するために、米国インフレ率+5.5%としている。リスク分散を強化することで、ボラティリティと基金の最大減少リスクを極小化したいと考えている。

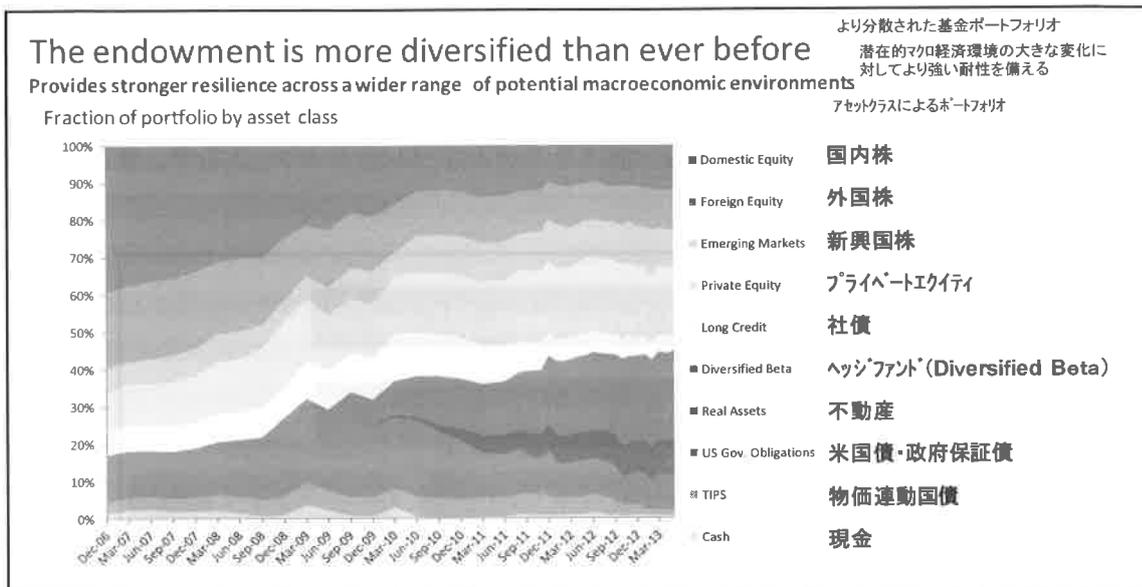


図 6-4 基金ポートフォリオの推移

現在の資産配分は、運用ターゲットの目標(米国インフレ率+5.5%)と、ボラティリティと基金の最大減少リスクを極小化するという目的を達成するために満足できるものとなった。スライド(図 6-5)はフォード財団の基金と他の指標の動きをチャートにしたもの。フォード財団の基金の運用が、S&P500、他の運用ベンチマークと比較して、変動率が少ないことが確認できると思う。S&P500 と比較すると上昇率は少ないが、他のベンチマークと比較して安定した成績となっている。

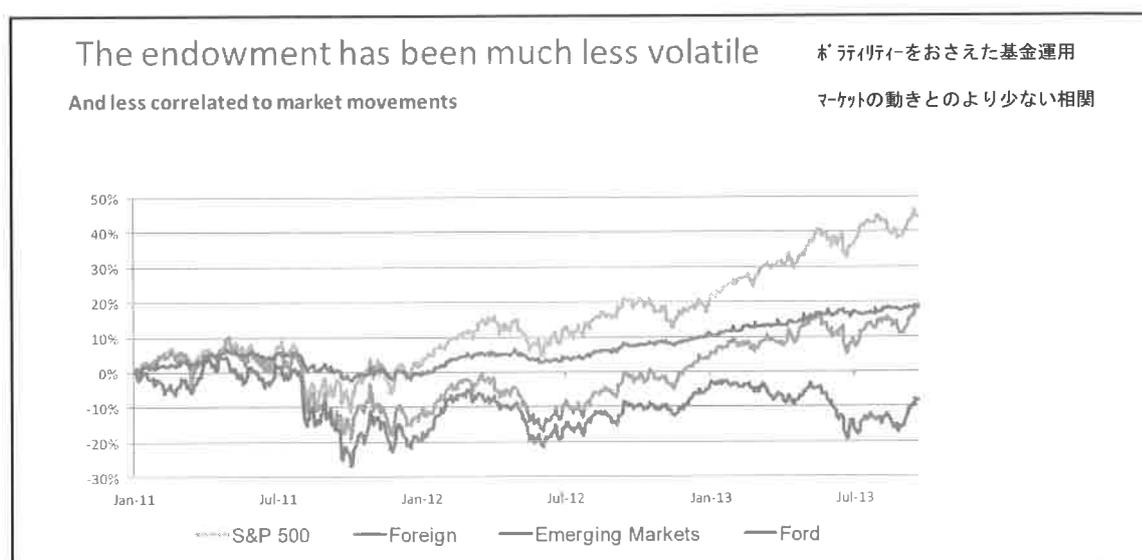


図 6-5 ボラティリティをおさえた基金運用

運用体制について、チーフインベストメントオフィサーの下、資産配分(アセットアロケーション)について3名、その下に3つのチームがある(図 6-6)。①パブリックマーケット5名(株式とクレジット)、②プライベートマーケット5名(プライベートエクイティ、資源、不動産)、③ヘッジファンド 3名、他にリスクとオペレーション 2名で、合計 19 名のスタッフでチームを編成している。



図 6-6 American Express の資産運用体制

4. 質疑応答-運用について

質問1: 自家運用か、委託運用かについておうかがいしたい。また、外部の専門家を使っているか。

回答: 外部の専門家を使っているという質問に対しては、イエスという答え。

外部の専門家は運用部門の各スタッフの下にファンドマネージャーとして働いている。運用部門のスタッフは、外部のファンドマネージャーをマネジメントしたり、探したりするのが仕事。内部のスタッフは直接運用を指図することではなくて、どの投資顧問がいいか検討し、選択し、マネジメントするのが仕事。自家運用を内部人員でやるにはもっと人員が必要。自家運用がいいか、委託運用がいいか、正しい結論はないと考えている。19名のスタッフで1兆1,000億円の基金の運用をするには自家運用という選択は賢明でない。重要なのは、賢明な運用を達成することであって、自家運用か委託運用かは関係ないと考えている。

質問2: リーマンショックによって、運用において何か変化したことはあるか。

回答: 2008年の金融危機で財団の資産は35%減少した。今同じ規模の危機が起きてもより軽い減少(25%)ですむポートフォリオにした。運用部門の人員は大幅に変更され、資産配分の大幅な変更を行った。

質問3:アセットアロケーションはどのように決めていますか。

回答:それについてはとても長いディスカッションが必要になるが、基本的には、リスクを分散し、その一つ一つのリスクを少なくするという観点を重要視している。

質問4:運用方針の中にソーシャルスクリーニング(社会的責任投資)はあるか。

回答:過去、ソーシャルスクリーニング、SRIの基準を採用していたが現在はありません。ただし、長期的投資ができるという観点は大事にしている。マーケットで長期的に存続するということは、社会的持続性も併せ持っているということだと考えている。

質問5:世界に11の事務所があり、各国で助成をしていると思うが、現地の通貨で運用はしているか。

回答:多くの助成はUSドルで助成しているので、USドルで運用している。

5. 平等と正義 (Vik Malholtra, Director, Equality and Justice)

私は、3つのプログラムを管理している。それは①移民と移民の権利保護、②司法システム改革、③人種の公平さとマイノリティーの権利の促進(図6-7)。この3つは、米国、南米、中国で実施している。

どのように助成を決定するか、そのプロセスと、社会にどのようにインパクトを与えるかについてお話しする。

助成先の選定システムについてお話しする。まず、変化のセオリー(Theory of change、社会的変革のモデルと、何をもってそれを測るかの指標)を作るところから始める。それに沿ってプログラムの青写真を作る。全てのプログラムは「変化のセオリー」に密接に関連している。

変化のセオリーは変化する。状況や現実に沿って変化のセオリーを変えていくことは重要。プログラム・オフィサーは各分野の専門家。専門家であるため、助成先を決めるだけ



図 6-7 平等と正義

ではなく、プログラムに有用なパートナーを探すことができるし、そのことで社会的インパクトを大きいものにする相乗効果を図ることができる。それぞれが助成活動ターゲットを探し、変化を起こしうる可能性を見つける。プログラム・オフィサーは上司(Director, Vice President)に相談しながら財団の方向性やポリシー、現状にのっとして、毎年助成の内容を作成する。そのようなプロセスを経て、助成先の最終候補が決定され、実際の面接がなされる。オンラインで応募できる方法もあるが、それによって助成に結びつく例はごく少数。

移民問題は米国において複雑な問題。焦点は、移民の権利の保護と拡大。フォード財団は、元々は国レベルのプロジェクトに対して助成をしてきた。しかし、昨今状況は変化しており、州ごとに課題が違っているので、州レベルの団体にも助成をするようになってきた。戦略的に助成の対象を変化させているということ。

また、管理やアドボカシー、基盤整備、調査、広報、パートナーシップ等、異なる要素、アプローチはそれぞれ有機的に関連している。



図 6-8 American Express の活動分野

「人権問題」を州レベルで取り組んだ1つの典型的な例を紹介する。移民のアドボカシーキャパシティの構築について(図 6-9)。

「自由のための基金」(For Freedom Fund)を他の財団と共同で\$ 4million(1ドル=100円で4億円)で立ち上げた。11の移民権利に関するアンカー組織(自分たちで何かをするだけでなく、各州でリソースを提供できる組織)を支援した。組織のキャパシティレベルによって3段階に分類した。2005~2011年までに33州でアンカー組織のキャパシティレベルを強化することができた。

これはフォード財団単独でできることではない。パートナーシップが重要。現在の政治情勢で、国レベルで移民法を変えることは容易ではない。州レベルで活動できる団体を増やしていく戦略。

成果についてお話しする。2005年にはアンカー組織の資産合計が\$ 4.3 million(1ドル=100円で4億3,000万円)、資金調達スタッフ数 0名、活動予算合計 \$ 14.2million(1

ドル=100 円で 14 億 2,000 万円)、寄付者の数が 516 名→2010 年にはそれぞれ \$ 7.8 million(7億8,000 万円)/ 18.5名/ \$ 23.7 million (23億7,000 万円) / 2,357名にそれぞれ増加した(図 6-10)。3分の1の団体が助成財団からの支援依存率を 60%以下に低下させることができた。自立して財源を得ることができるようになった。

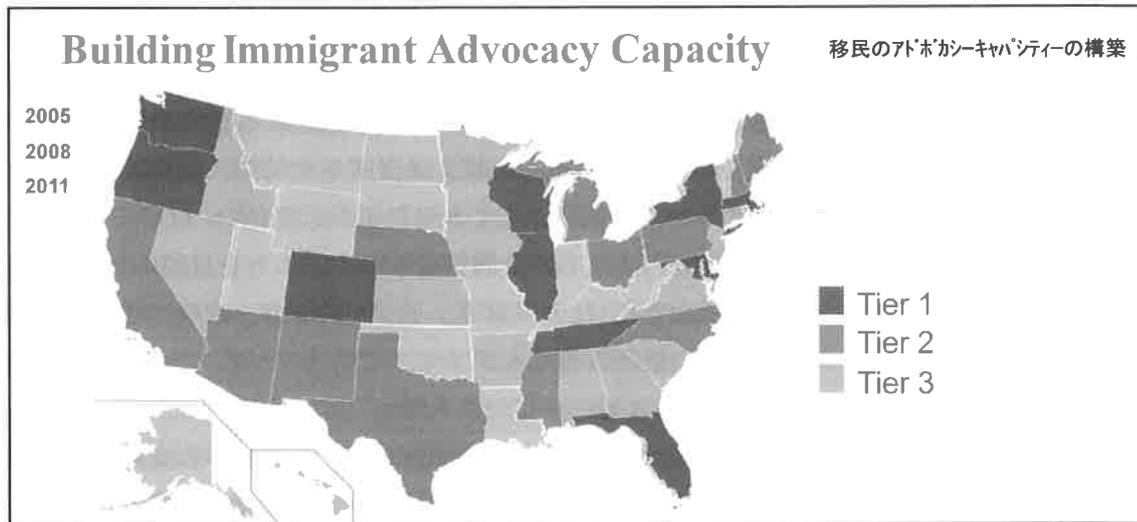


図 6-9 移民のアドボカシーキャパシティの構築

この「自由のための基金」プロジェクト、他の財団との協働が成功した理由として考えられることについてお話しする。1つめの理由として挙げられるのが、限られた大きな2つの財団と活動をはじめたこと。2つめは中間組織としてプログラムに関与できる(モニタリングや評価等)支援組織(Public Interest Project)を確保したこと。3つめは、参加する全ての財団が定期的なミーティングに参加したり、企画書のチェックができる体制、プロジェクトにコミットできる体制を整えたこと。今では12の財団が参加している。

全ての協働がこれほどうまく機能するわけではない。中間組織のスタッフが有能であること、またそれぞれの財団の要望が採用される様、互いの意見を聞き納得性の高い結論を

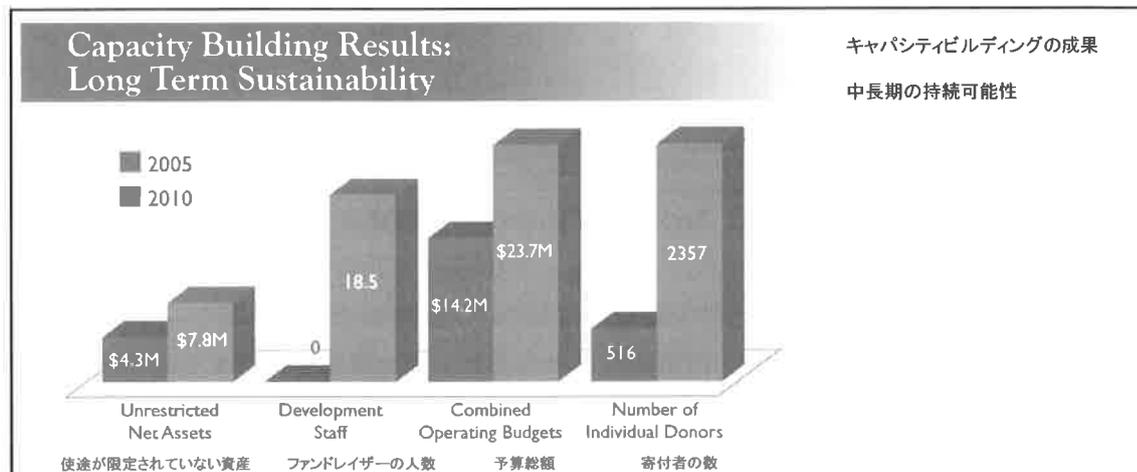


図 6-10 キャパシティビルディングの成果

出すことが大事。参加する全ての財団が助成額に関らず同じ発言権を持てる環境を整えることも重要。支援組織は助成だけでなく、キャパシティ・ビルディングを行うために、テクニカルアシスタントも提供する。

6. フォード財団の金融資産 (Frank DeGiovanni, Director of Financial Assets)

15 年前に収入から資産に焦点を移した。通常、貧困問題の解決には収入の増加を考えるが、研究によれば資産を増加させることのほうが次世代に受け継がれることがわかってきた。私のユニットでは金融資産に特化している。なぜ金融資産が大切か、退職後のこと、住居を持つこと、スモールビジネスの立ち上げ、全て金融資産が必要(図 6-11)。

3つのイニシアティブは、低所得者の人たちが金融資産をつくることを目的にしている。具体的には、①生涯にわたる経済的な安定(社会保障等、子どもの貯蓄、政府の現金移転制度等)、②金融サービスへのアクセス(低所得層でもアクセスできるサービス)、③貧困家庭の収入機会の拡大(収入や資産の向上、スモールビジネス等)。

モニタリングと評価についてお話しする。フォード財団では、2年前から成果ベース報告(Results based reporting)を開始した。全ての部門長は成果を報告する。資金的なことだけではなく、プログラムの内容、結果等全ての成果。40 の助成先に対して、毎年「変化のセオリー(助成の最初から最後の期待される社会的インパクトまで)」に則った変化を測定するようなサーベイ調査を実施している。



図 6-11 American Express の金融資産

フィランソロピーによるインパクト投資には2つの方法がある(図 6-12)。

①プログラム関連投資(PRI)とは、市場金利以下のリターンで資金を提供すること。1968年にできた制度で、IRSによるガイドライン。ツールは柔軟で、株式でも負債でも保証でもよい。必須条件はリターンが市場金利以下であることと、提供先が非営利(Charitables)であること。1968年以來フォードはPRIを実施、それ以來累計が\$600 million(1ドル

=100円で600億円)、年額\$ 25 million(25億円)(年間助成額\$ 500 millionの5%)。

②ミッション関連投資(MRI)は財団から市場金利で提供する(PRIとの違いは金利にあります)。MRIもミッションを達成するために実施される。理事が意義を感じていないため、フォードではMRIは今のところ行っていない。市場金利であれば通常の運用をすればいいとの考え。そのためプログラム関連投資のみを実行している。

PRIの双方が受ける恩恵は、フォードとしては以下のことがある(図6-13)。①革新的なイニシアティブに他の資金を呼び込むことができる、②投資先の信頼性を増し、社会的企業に投資するリスクを減らすことができる、③出資額-戻ってきた額を5%ペイアウトルールに計上できる、④戻ってきた資金を再投資することにより、資金を増加させることができる。

投資先が受ける恩恵は組織力の強化(①キャッシュフローを改善、②他の資金を呼び込み、③中長期的な持続可能性の強化)、全ての投資先が既存の助成先。そうでないと要望が処理しきれないくらいになってしまう。プログラム・オフィサーがよく知っている先を選択する。PRIは出口戦略(Exit strategy)ではなく、中長期的な関係を構築するため、助成先を成長させるための資金(グロース・キャピタル)として考えている。資金の貸し借りだけの関係(銀行と同じ)にはなりたくないと考えている。

普通の助成金と違って、PRIを使えるのは事業収入を得られる活動がある先のみ。移民保護の活動では難しいが、バリューチェーンの中や住宅を作るところならPRIが出せる。

PRIは米国内の財団では活発に使われている。PRI makers network (mission-related exchange)という、関心を持つ150の財団の集まりがある。

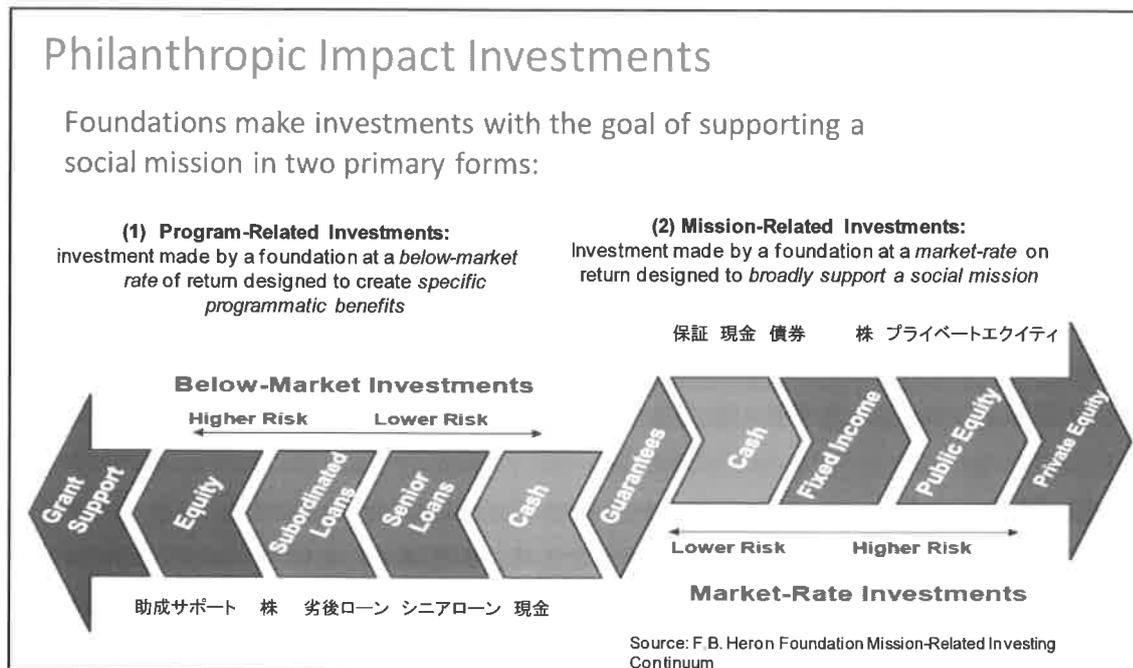


図 6-12 フィランソロピーによるインパクト投資

Program-Related Investment (PRI)

Benefits



FORDFOUNDATION

- PRI funds provide risk-capital for cutting edge initiatives and are often leveraged to attract other sources of capital
- Help to demonstrate the financial viability of social enterprises by reducing the perceived risk for other investors
- Net disbursements represent qualifying distributions and count towards payout
- Returned funds are recycled, in effect multiplying the impact of each dollar

INVESTEES

- PRI funds strengthen organizational capacity by:
 - improving cash flow
 - increasing access to capital
 - fostering long-term sustainability
- Help to attract public and private contributions and leverage private sector financing
- Increase the scale/breadth of charitable objectives

図 6-13 プログラム関連投資 (PRI)



写真 6-1 Walker 理事長の説明を受ける団員ら (10月1日 : Ford Foundation)

7. 感想

(1) 資産運用目標の明確な設定・資産配分の変化等、資産運用について

フォード財団だけでなく、訪問したほとんどの財団は資産運用ターゲットを5～5.5%＋インフレ率に設定しており、5%ペイアウトルールとの関連もあるが、事業と資産運用が密接に関連していると感じた。

リーマンショック後、資産配分を大幅に見直し、「分散を強化」し「ボラティリティを減

少」させたことを強調されていた。安定的な事業運営を支えるために運用を見直していると感じた。

自家運用か委託運用かは問題ではなく、如何に懸命な運用をするかが重要との発言が印象的であった。

(2) 変化のセオリーに基づいた戦略

すべての基軸となる「変化のセオリー」に基づいて、専門家であるプログラム・オフィサーが様々なアプローチでプログラムを実行している様子を具体的に説明していただいた。米国の財団はより大きな社会的インパクトを目指し、戦略的助成活動を思考している、事業のモニタリングや結果、評価をより重視するようになっていると感じた。

(3) 社会的インパクト投資について

プログラム関連投資、ミッション関連投資について具体的に説明していただいたが、プログラム関連投資は出口戦略(Exit strategy)ではなく、中長期的な関係を構築するため、助成先を成長させるための資金(グロース・キャピタル)として考えているとの発言が印象的だった。

(本川美登里)

第7章 ニューヨーク・コミュニティ・トラスト

New York Community Trust

○訪問日 10月2日(水) 10:00-11:30

○場所 New York Community Trust (909 Third Avenue, 22nd Floor, New York)

○米国側参加者

・Lorie A. Slutsky, President and Director, New York Community Trust

・Gay Young, Vice President, Donor Services, New York Community Trust

・Jane Wilton, General Counsel, New York Community Trust

○URL <http://www.nycommunitytrust.org>

1. 団体概要

1924年に設立されたコミュニティ財団。米国でも有数の歴史を誇り、最大規模のコミュニティ財団の一つである。また同団体は1931年に初のDonor Advised Fund(DAF、基金寄附者が助成する非営利団体を推薦することができる基金)を立ち上げたことでも有名である。

ニューヨーク・コミュニティ・トラスト(NYCT)は、ニューヨーク市の銀行・信託会社15行が、市民のニーズに応え得る慈善事業を創設したいと、資産家・中産階級に働きかけたのがそもそもの始まりだったと言われる。市民(個人、家族、企業)から寄附を募り、寄附者の意思に沿って地域の様々なことのために助成活動を行う事を目的としている。寄附者は、同団体に寄附して基金(ファンド)をつくることができる。

理事会は12名からなり、うち半数の6名はニューヨーク市など公的機関から任命された者、のこり半数のうち5名はニューヨーク市の銀行・信託会社で構成するトラスティ委員会から指名された者、残り1名は常勤理事で、職員数は約40名である。

2012会計年度の資産規模は約21億ドルで、ニューヨーク市、ロング・アイランドやウェスト・チェスターを中心に、1億3,574万ドルの助成を行った。

NYCTの助成プログラムは以下のとおり。

- ①Health & people with special needs (身体障害者の健康支援)
- ②Community development & the environment (地域開発と環境保護)
- ③Arts, education, historic preservation & human justice (教育、芸術および人間の正義)
- ④Children, youth & families (子ども、青年および家族支援)

2. 訪問先プレゼンテーション内容

1) 基金について

NYCTには、約2,200の基金があり、そのうち約1,300がDAFである。信託、遺言、年金

等からの DAF も増えてきている。「DAF とは何か?」「税の特典は何か?」「家族にフィランソロピーをどのように教えればいいのか?」という問合せが多い。

DAF の最低額は 5,000 ドルで、最大のものは 150 万ドル、平均すると 10 万~12 万ドルになる。平均するとこのような数字になるが、多くの比較的小規模な基金と 100 万ドル以上の大規模な基金で構成されている。

NYCT では、昔トラブルがあり管理が大変なので不動産の寄附は受付けていない。しかし法的には可能なので、テキサス州、オクラホマ州、ルイジアナ州などのコミュニティ財団では受付けている場合がある。不動産を受け入れてから売却することも可能だ。

特定の組織に、数年にわたって一定額を寄付するようなファンドもある。その場合は寄付金を投資にまわさない。最長は 10 年で、万が一ドナーが死亡した場合は、指定された人が NYCT が後を引き継ぐ。

寄付金の投資については、投資委員会の下で、大部分を外部の専門家に委託している。運用ターゲットは、インフレ率や費用を除いて、5.5%としている。

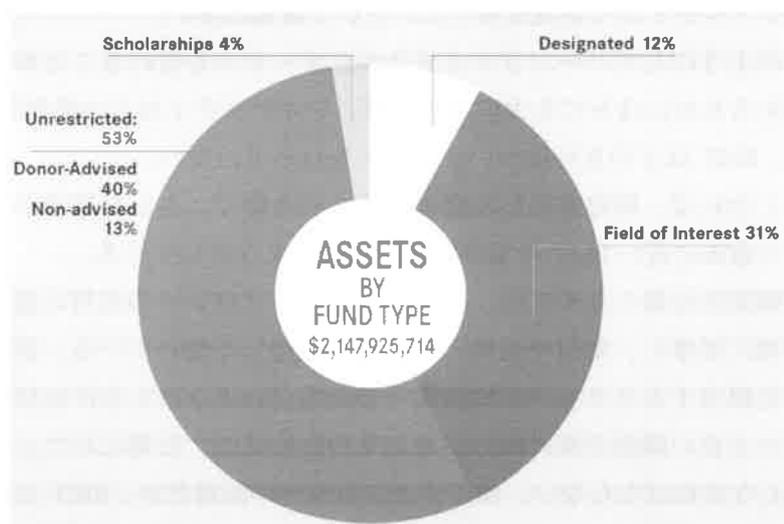


図 7-1 基金別資産

(2012 financial statements より作成)

2) ドナーについて

DAF の場合、基金を立ち上げた時点で税額控除をすることができる。そのかわり基金は NYCT の資産となる。従って法的には、ドナーは助成先を提案できるが、NYCT に対して寄付先を指示できないことになる。しかし、提案先が公益団体で、適切なガバナンスが存在する団体であれば、ドナーの意見を勘案しながら NYCT が寄付先を決定している。税額控除は、現金だと 50%、証券だと 30%で、繰越が可能である。

基金は、息子の NPO に助成するなど、ドナーやアドバイザー、あるいはその関係者の利益になるような支援はできない。万が一そのようなことがあれば、NYCT のみならず、(法律上、基金が NYCT の財産になっているにも拘らず)ファンドを設立したドナーにもペナルティが課されることを伝え、ドナー教育を行っている。

また、ドナーが助成先として指定した団体を断る場合もある。

NYCT では、助成先の要件として、

- ・社会貢献事業を行っており、その活動がしっかりしていること
- ・ガバナンスとして5人以上の理事がいて、その半分以上の理事の last name が異なっていること (NYCT ではガバナンスに関わる人が家族や親族で構成されていると、客観的な判断ができないと考えている)などの基準を設けているが、ドナーがこれに合致しない団体を指定した場合は助成を断っている。

NYCT に寄附がこれほど集まるのは、きめ細かいサービスを行っているから。具体的にはドナー向けのイベント (Evening donor briefings, lunch & learn series など) を開催したり、Web、電話などで NYCT にコンタクトし、NPO の推薦、リサーチ、問合せ等がいつでもできる体制を整えている。

ドナーには、1年に4回レポートを送っているが、それだけではなく、オンラインでファンドの状況や助成先の現況を伝えるようにしている。すべてのドナーがそうだという訳ではないが、リアルタイムで状況を知りたいという希望は多い。

ドナーはこのようにしてパーソナライズされたサービスを受けることができる。これはドナーを確保するためにはとても大切なことだ。フィデリティなどの営利団体も DAF を運営しているが、NYCT ほどのきめ細かいサービスを行っていない。

ドナーが亡くなれば、指定された後継者が後を引き継ぐ。もし後継者が指定されていないければ、個人の遺志に近い NYCT の基金に組み入れるようにしている。

ドナーと信頼関係を築くためには、スタッフとテクノロジーの活用が重要だ。4～5人がドナーの管理に従事し、寄付や投資の担当者と協同して働いている。信頼関係を築くためにはドナーを担当するスタッフが短期間で替わらないようにしなければならない。そうでないとドナーと良い関係が築けない。またそのためには、長期にわたって働くようなスタッフを確保しなければならない。次にテクノロジーの活用だが、NYCT には、ドナーから年間 11,000 件以上の問合せがある。内容をチェックし、3日以内に回答を発送するようにしている。早い回答が信頼につながるからだ。なぜ3日以内に処理できるかと言えば、NYCT はドナーが問い合わせしてくる NPO のデータを蓄積しており、事前にチェックしているため。

3)助成について

団体の概要で述べたように、NYCT は4つの助成プログラムを持っている。2012 会計年度は全体で1億3,574万ドルの助成を行った。最も多いのは、Health & people with special needs (身体障害者の健康支援)で、全体の48%を占める。次いで、Children, youth & families (子ども、青年および家族支援)19%等となっている。

ドナーの指定した用途が達成されない場合 (例：学校建設を目的としていたものの、それが達成されない)、遺贈なら NYCT の理事会が代わりに何をするか決定する。ドナーが存命の場合、ドナーに連絡しどう対応するか相談し、その結論に沿って対応する。

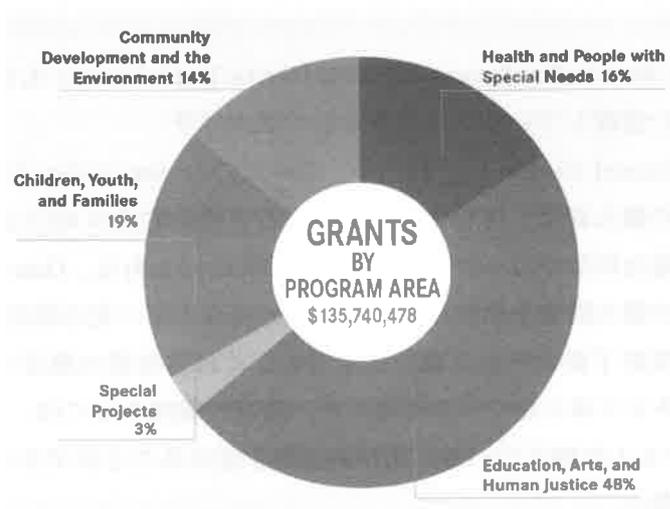


図 7-2 プログラム別助成
(2012 financial statements より作成)

NYCT の助成 (2012 Annual Report より)

■ **Health & people with special needs**

Biomedical Research

Cornell University Weill Medical College, \$ 80,000, to study traumatic brain injury and PTSD in veterans.

■ **Community development & the environment**

NYC Environment

Brooklyn Greenway Initiative, \$ 40,000 to develop a 1.4-mile continuous waterfront greenway from Greenpoint to Bay Ridge, which will also integrate spillways and landscaping along the path to absorb runoff.

■ **Arts, education, historic preservation & human justice**

Arts

Pregones Theater, \$ 70,000 for a merger with the Puerto Rican Traveling Theatre Company.

■ **Children, youth & families**

Social Services & Welfare

Graham Windham, \$ 200,000 to help four foster care agencies use a proven model that helps foster parents develop effective and peaceful ways of preventing and coping with their kids' bad behavior.

3. 質疑応答

質問1:Charitable Remainder Trusts や Charitable Lead Trusts も受託していると聞か
がどれくらい受託しているか？また最近の傾向は？

回答:いずれも Planned Giving の一種だが、Charitable Remainder Trusts は有価証券や
不動産などの個人資産を信託化し、死亡すると残余財産が NYCT に寄附される。匿名
が多く、正確な件数ははっきりしないが、100 件以上ある。Charitable Lead Trusts
は、寄附者の個人財産を信託化し、寄附者の存命中に一定の割合で NYCT に寄附を行
う。信託期間終了後の残余財産は寄附者もしくは寄付者の指定する個人に支払われ
る。これはあまり多くなく、5 件程度だ。最近の傾向としては、退職年金を Planned
Giving 化する人が増えている。寄付金控除を受けることができるのでそれに魅力
を感じる人が多い。

質問2:Community Fund Inc. (CFI) は信託銀行に設立される基金と異なり比較的小口の基金
を吸収するために設けられたものか、金額件数でどちらが多いか？

回答:IRS が認めているので、NYCT と CFI で 1 つの Form990 (年次報告書) を提出している。
資産は 2 団体の合計で 21 億ドルだ。このうち NYCT の資産は 8 億ドルで、残りが CFI
の資産になる。CFI の資産の方が多いが、小規模な基金が数多くあるからである。(1
基金の金額は少ない)

質問3:基金の設置者と助成を受けたい団体にミスマッチは無いか？助成先を募集しても基
金設置者の意向通りに応募が集まらなかったり、逆に基金の設置が少ない分野に助
成申請が殺到することはないか？

回答:そのようなことはおこりうる。

基金に比べ応募が多い場合、NYCT が柔軟に決めることができる部分があるので、そ
れを活用する。ただ、応募が多すぎるとどうしても非採択が増える。そこで基金設
置者の中から、応募が殺到している分野に関心を持っている人がいないかどうか探
して、助成を働きかけている。逆に応募が少ない場合は、積極的に募集をかけるよ
うにしている。応募の 3 分の 1 程度は積極的に募集したものだ。

質問4:日本では最近設立されたコミュニティ財団が多い。そのようなコミュニティ財団は、
どのような事に取り組んでいけばいいか？

回答:自分の団体がどのような価値を与えることができるか、他の団体にはない価値は何
か、見極めなければならない。それがマーケットになる。コミュニティ財団は地域
に対する関わりが他よりも強い。その強みを生かす事も大切だ。また、ドナーと個
人的な、緊密な関係を築くことも重要だ。単に親密なだけでなく、ドナーの関心
のある分野に専門的な知識を有するスタッフがいなければならない。そうでないと

最適な判断が下せず、ドナーと良い関係を築くことができない。もっとも実際に実行出来ているのは全米 725 のコミュニティ財団のうち、半数くらいだが。

4. 感想

世界初のコミュニティ財団として、クリーブランド財団が誕生したのは 1914 年のことだ。来年で 100 年になる。同財団の資産は 18 億ドルと全米でも有数の規模を誇るが、財団のあるクリーブランド市は人口 40 万人で、経済規模もニューヨーク市にはるかに及ばない。

コミュニティ財団の規模は、都市の規模ではなく、むしろ、歴史の長さに影響されるという説がある。長期に亘って財団が存在できるのは、地域に支持される事業を行い、絶えず良いサービスを行っているから、信頼され基金も集まる。

今回訪問した NYCT も来年には創設 90 年を迎える。President の Lorie A. Slutsky 氏は、就任 23 年目だが、この間、NYCT の資産が 6 億ドルから 21 億ドルへと 3.5 倍に増加したそうだ。

(勝山英一郎)



写真 7-1 New York Community Trust とのミーティングの様子

(10月2日 : New York Community Trust)

第8章 ロックフェラー・ブラザーズ基金

Rockefeller Brothers Fund

○訪問日 10月2日(水) 13:30-15:00

○場 所 Rockefeller Brothers Fund (475 Riverside Drive, Suite 900, New York)

○米国側参加者

・Stephen B. Heintz , President, Rockefeller Brothers Fund

・Elizabeth C. Campbell, Vice President for Programs, Rockefeller Brothers Fund

○URL <http://www.rbf.org/>

1. ロックフェラー家と財団

ロックフェラー家は石油王となった John D. Rockefeller を頂点とする米国きっての名門ファミリーである。同ファミリーが関係する主要な財団は以下の3団体である。

(次ページの家系図参照)

(1) Rockefeller Foundation (RF)

創始者の John D. はティーンエイジの頃から社会奉仕に目覚め種々の活動を行ってきたが50歳を迎えた時にアンドリュー カーネギーのエッセイに心打たれ、74歳(1913年)の時に息子の John D. Jr. と共にこの財団を設立した。マラリア、十二指腸虫病等の疫病の制圧については研究者の支援から現場の改善までをサポートし、また飢餓からの解放、ジェンダー・人種・信条を超えた平等、教育機会の提供等幅広い援助活動を志向してきた。

現在RFとファミリーとの関係は、David Rockefeller(創始者の孫、第3世代で本年100歳となるが健在との事)が評議員会議長に就任しているのみ。

(2) Rockefeller Brothers Fund (RBF)

この財団は創始者の孫の男児5名(第3世代)により1940年に設立された。当財団のミッションは、社会変革を推進する事でより公正で持続可能で平和な世界を構築する事に貢献するというもの。

現在でも John D. IVの娘 Valerie が評議員会議長、息子の Justin が評議員を務めており緊密な関係が維持されているようである。(この2名は第5世代)

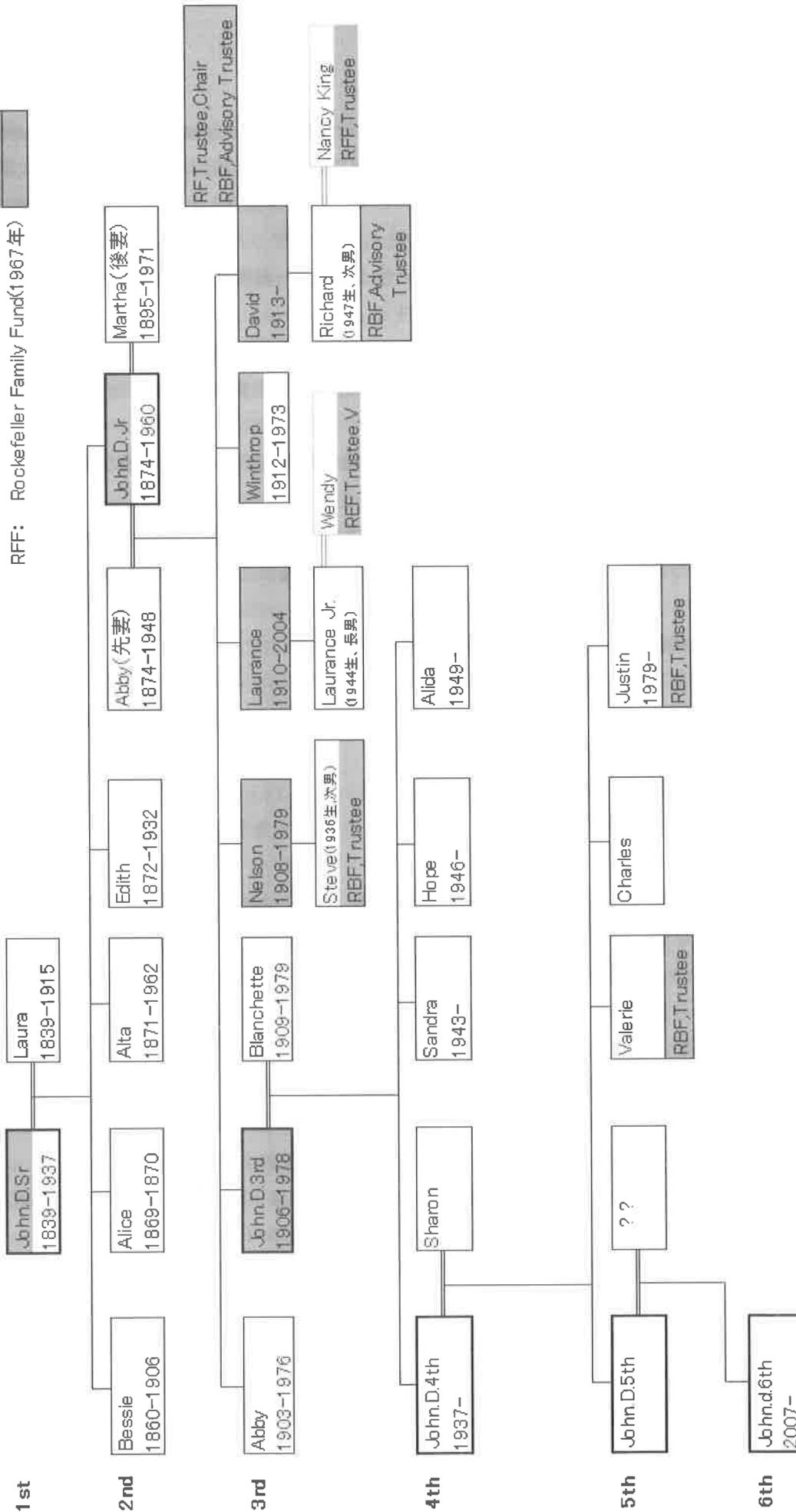
(3) Rockefeller Family Fund (RFF)

この財団は、我々が今回訪問した RBF と同じビルに所在する財団で、設立時の状況を紐解くと、John D. Jr. (第2世代)の後妻の Martha(1895~1971)が晩年に息子たちの協力を得て1967年に設立したもの。当財団は伝統的な非営利法人への助成活動の他、志を同じくする財団との協働で新たな支援の方向性を打ち出す等、柔軟で小回りの利く運営を目指しているようだ。RBFの設立者の子供(第4世代)の妻が2人評議員に名を連ねている。

ロックフェラー家本家系図

創設者

R F: Rockefeller Foundation(1913年)
 RBF: Rockefeller Brothers Fund(1940年)
 RFF: Rockefeller Family Fund(1967年)



以上述べた通り、ロックフェラーファミリーは創始者から数えると6代に及ぶ歴史を誇る大家族である。従って各財団とファミリーの関わり方を最初に整理してみた次第である。RFは100年の歴史を有し、現在ではファミリーからは独立した活動を展開しており、ファミリーが影響力を示し難い独立した存在となってしまったようである。従って第3世代の5兄弟としては、自分たちのミッションをより反映・具現化できる新たなビークルとしてRBFを作ったと言う事ではないかと推察する。

この3つの財団それぞれの成り立ちとその後の発展を時系列で見えていくと、そこにファミリー財団→プライベート財団→独立民間財団といった財団の発展の段階も見る事が出来るように思える。

今回の訪米調査団は上記の3財団の内、RBFを訪問し以下に述べる通り財団の変容、現状、課題等につきヒアリングしたもの。

尚、ボストンへの異動のスケジュールの関係でQ&Aの時間を持つことが出来なかった点は残念であったが、後日当財団へ照会する事で一部補うことが出来た。

2. Rockefeller Brothers Fund(RBF)の転換期

上述の通り当財団は1940年に設立され、再来年(2015年)に75周年を迎える名門のプライベート財団である。その歴史と伝統から多くの成果を上げてきたが21世紀を迎える2001年に大きな転換期に遭遇した。

1999年にRBFはコネチカット州にあるCharles E. Culpaper Foundation of Stamfordと合併したが資産運用から助成金プログラムに至るまで運営全般に亘る見直しと統合と言う大きな課題に直面していた。

そこで理事会はStephen Heintz氏を招聘し自由、挑戦、革新をキーワードとした財団の経営改革を求める事とした。同氏はそれまで助成金を受ける立場では15年に及ぶ経験があったものの、助成財団すなわち助成金を支給する側の経験は全くなかったとの事。そうした状況からHeintz氏のチャレンジは始まった。

改革の概要について、同氏は以下のように語った。

- ① 合併後資産規模は\$670 millionまで増加したが、それでもさほど大きな金額とは言えないレベル。そんな規模に比してあまりに多くの事に手を出している印象があったため、まずは事業をもっと絞り込み財団の特色を強調すべきと感じた。
- ② 当時のRBFはいわば設備の老朽化した“Beautiful old house”であり、外観の美しさを損なうことなく如何にリフォームするかがポイントと感じた。
- ③ 要ステークホルダーとの対話を重視しつつ注意深く改革案を検討する中で、ファミリーが培ってきた価値観と理念は大切に維持すべきと考え、運営手法を如何に再設計するかがポイントであるとの思いを強くした。
- ④ 先ず実施した事は、マネジメント体制の大幅な変更であった。それまでは一人のSVPが全てを切り盛りしていたが、これを2名のVP体制に変更し、1名は会計、資産運用、

情報システム等のマネジメント改革を担当、もう1人のVPが助成プログラムの再構築を担当する事で責任と権限を明確にした。

3. 助成プログラム

- (1) フィランソロピーの文献によれば助成には、受動的な方法(企画書を集め、審査し良い案件を採択する)と積極的な活動(助成目的を明確に設定し、財団がそれを完遂できるパートナーを探す)があるがRBFは明らかに後者を志向する。
- (2) 現在実施しているプログラムの中心は、3つのテーマと3つの重点地域に焦点を当てたもので、プログラム設計はプロに委託して完成させ2003年に導入した。Betsy VPによれば、プログラムの見直しには特段の決まりはないが15~20年のスパンで考えているとの事。現在設定しているテーマと地域は、少なくとも2020年まで継続しないと成果の確認ができないと考えていると。
- (3) 3つのテーマとは、①持続可能な発展…気候変動への取組、②グローバルな民主的活動、③平和構築に係る活動。3つの重点地域は、①中国南部地域、②西バルカン地域、③ニューヨーク市である。これらはRBFが古くから関心を持ってきた事柄でありまた現代社会の課題でもある。更にこれらのテーマと地域を有機的に結びつけながらプログラムを構成していると言える。中国南部に於ける環境問題、紛争後の西バルカンに於ける民主化問題、ニューヨーク市長の環境事業モデル、市民活動、多様化する文化の支援等をその例示として挙げる事が出来る。
- (4) 助成先とのコミュニケーションを保ちつつ行う伝統的活動もまだあるが、常に新たなスキーム(ミッション関連投資(MRI)とかインキュベーション活動)を開発する事に関心を持っている。資産規模としてはさほど大きくないので有限のリソースを最大限有効に活用する事が最善の策と考えている。これをStephen Heintz氏は鍼灸(ハリ)のツボに例え“Acupuncture Philanthropy”と呼んでいる。

4. 助成事業の具体的な運営

1) 評議員会の役割

最高決定機関であるBoard of Trustee(日本の理事会に相当する最高決議機関。以降、評議員会と表記する)はプログラムの承認、年間予算の決定等の財団活動の枠組みを示す。評議員会の開催頻度は年間3回程度。Trusteeは多忙な各界の名士がボランティアで協力頂いている事もあり、その役割と負荷を数年前に見直した。以前は個別の助成案件の承認に多くの時間を割いていたが、変更後は評議員会では財団の戦略に関連する事項の議論を優先し、助成案件については重要な上位25%の案件のみを決議し、残りの75%はPresident乃至VPに権限を委譲した。

2)事業推進体制

助成プログラム担当部門は Campbell VP 以下 20 名の陣容。7 名がプログラムディレクターで彼らの下にプログラムスタッフとアドミスタッフ合計 13 名が配置されている。彼らは評議員会の承認の範囲内で具体的な助成活動を遂行する。プログラムディレクターは自ら積極的に外部に出向き、RBF のミッション、戦略を説明し、積極姿勢をアピールする。こうした活動を通じ RBF と考え方を共有できる団体の中で、遂行能力を有するパートナーを発掘する責務を負う。

一人当たり \$ 3 ~ 3.5 million の予算を託されるため、プログラムディレクターの力量が助成プログラム成功の鍵となっている。プロジェクト毎にガイドラインが設定されるが、これはいわば戦略を現場の助成活動に落とし込む際の結节点的な存在であり、プログラムディレクターには 4 つの複合的視点が求められている。

3)成果フォロー・評価のプロセス

- (1) 助成金の使途の確認の為、報告書を毎年提出させている。
- (2) 成果報告については下記の 3 段階のレビューで構成されている。

①年次モニタリング

プログラムスタッフが実際にプロジェクトの現場にも入り、キメ細かなモニタリングを実施。プログラム終了まで毎年続く。

②プログラムレビュー

案件の重要性により 3 ~ 5 年ごとに実施。President/VP によるレビュー後、評議員会にも報告される。進捗状況、遅延の場合は問題点とその理由等報告され、場合によってはこの段階で目標再設定が実施される事がある。

③インパクトアセスメント

5 ~ 10 年毎に行う外部コンサルによる評価で戦略の有効性やプロジェクト実施者の貢献度等をより深く専門的見地から評価するもの。

評価プロセスは以上の 3 本建てである。これは非常に重要なプロセスであるが、RBF 程の財団でもマンパワーを十分に割けていない点が大きな課題となっている。

4)評価指標

評価のポイントとして定量・定性両面の指標を持っている。極力定量評価する事が望ましいが案件によっては困難なケースもありその場合には定性指標も利用する。

以下の 5 点が定性評価の評価要素である。

- ① 行 動： 組織と人の活動に良い変化が生じたか
- ② 能 力： 組織のプロジェクト遂行能力、課題解決力が向上したか
- ③ 公共への関与： 社会発展のために公レベルの問題解決に向け行動したか
- ④ 公共政策： 公共政策、社会慣行を変化させたか

⑤ 理 解： 問題の重要性の多面的な理解度

5. 資産運用・管理

- (1) Investment Policy に責任と権限が規定されており、これに沿った運用・管理を実施
- (2) 運用利回りの目標は5%プラスインフレ率(ネットで5%確保したい)
これは IRS の5%ペイアウトルールを意識したもの。
- (3) 改革の一環として元々は CIO(投資最高責任者)を採用し内部に専門チームを作ろうと考えたが、報酬等の条件が合わず最終的にはアウトソーシングする事とした。大学とか財団の運用に精通した投資運用会社と契約した。アウトソースの良い点としては10~12の機関の資金を集め大きな1つのプールで運用する為、規模の経済性と分散投資の恩恵を受けられる点である。一方で RBF が今後志向するミッション関連投資推進の観点からは、制限が多く合同運用の限界も感じてきた為、より柔軟性のある投資会社を探している最中である。
- (4) 個別の商品では、税制上の恩典のあるプログラム関連投資(PRI)に関心がない由。理由は、①自らのミッション追求にベストな方法はミッション関連投資(MRI)である事、②PRIは市場金利を下回る事がIRSの条件となっている事(市場金利が6~9%の時、PRIでは2~3%の運用しかできない)との事だが、過日訪問したフォード財団とは全く逆の考え方が示され興味深かった。



写真 8-1 Heintz 理事長の説明を受ける団員ら

(10月2日：Rockefeller Brothers Fund)

6. 感想

- (1) 私が勤務する三菱財団の設立時の記録によれば、フォード財団の様な名門財団を目指すとの記述があるが、恐らく名門と言う意味では当然ロックフェラーも意識され

ていたのではないかと推測する。よって今回の訪問ではこれらの財団の活動から何がしか参考となる事を学び取りたいとの期待があった訳だが、彼らの資産規模、人材の厚み、活動の幅と深さは日本のどの財団と比較しても彼我の差が大きく、唯々感服するのみとの印象であった。

(2) 伝統の維持と先進性の追求

RBF から強く感じた事は伝統の維持と先進性の両方を追求している点であり、また米国屈指の名門ファミリーの品格とプライドが活動の随所に感じられた。ファミリーが長年培って来た思想と価値観が RBF の活動の底流に脈々と受け継がれている一方で、常に先進性を追い求める姿が見られた。一見相反する二面を両立させようとする姿勢は我々も参考にすべき点と感じた。

(3) 限られた訪問時間の中で得た情報と各種資料、そして追加的なヒアリングの内容を纏めてみた訳だが、表面的に当財団を概観したに留まった。しかしそれでも直接話を聞く中で初めて知り得た情報、感じた事は多い。これらをどう咀嚼し我々の財団活動の糧にできるかを一人ひとりが考える必要であろう。

(4) 既述の内容については言語の問題もあり誤解・思い込み等多々あるかとおもうので、事実誤認等にお気づきの方は是非ご指摘頂きたくお願い致します次第。

(ご参考)

1. Rockefeller Brothers Fund の概要

(設立) 1940年

(所在地) 475 Riverside Drive, Suite 900, New York

(主要役員) President : Stephen Heintz

Vice President : Elizabeth Campbell (Programs)

Geraldine Watson (Finance and Operations)

(総資産) \$ 773,060 k

(助成額) \$ 27,984 k

2. ロックフェラー家財団比較

	設立	創設者	世代	純資産	ファミリーの関与
Rockefeller Foundation	1913年	John D. Sr John D. Jr	第1世代 第2世代	\$ 3,397 (million)	David, Trustee, Chair
Rockefeller Brothers Fund	1940年	John D. 3rd Nelson Laurance Winthrop David	第3世代 同上 同上 同上 同上	\$ 773 (million)	Steve, Trustee Valerie, Trustee Justin, Trustee David, Advisory Trustee Richard, Advisory Trustee

Rockefeller Family Fund	1967年	Martha	第1世代	\$ 90 (million)	Wendy, Trustee Nancy-King, Trustee
		John D. 3rd	第3世代		
		Nelson	同上		
		Laurance	同上		
		David	同上		

注：ファミリーメンバーの位置づけについては別添の家系図ご参照

(茂木義三郎)

第9章 エフェクティブ・フィランソロピー・センター

The Center for Effective Philanthropy

○訪問日 10月3日(木) 10:00-11:30

○場所 The Center for Effective Philanthropy (675 Massachusetts Avenue, 7th Floor, Cambridge)

○米国側参加者

- ・Phil Buchanan, President, The Center for Effective Philanthropy
- ・Ellie Buteau, Vice President, The Center for Effective Philanthropy
- ・Paul Son, Senior Research Analyst, The Center for Effective Philanthropy
- ・Stephen Sullivan, Senior Coordinator of Communications and Programming, The Center for Effective Philanthropy

○URL <http://www.effectivephilanthropy.org/index.php>

1. 団体概要(データ出所:Form990)

- ・設立 2000年
- ・設立者 不明
- ・所在地 675 Massachusetts Avenue, Cambridge, MA
- ・純資産 (2012/12 期末簿価) 8,068,151ドル
- ・社貢献支出額 (2012/12 期) 0ドル

2. プレゼンテーションの内容(Mr. Phil Buchanan)

- (1) 12年前に設立。34人のスタッフがおり(Form990によれば43名、ボランティア50名)、多くはケンブリッジ、少数がサンフランシスコにいる。財源の約半分はサービス提供による収入、残りが財団からの助成金(Form990によれば2012年は約3分の2が助成金等)。
- (2) 設立の背景となったのは財団の実績を計測することの難しさや、財団が参考とできる情報の少なさ。企業であれば利益で測れるがフィランソロピーの場合は難しい。
- (3) CEPの業務は財団に対する情報や調査の提供。
 - ①各種の調査(Ms. Buteauが担当。財団の戦略、受益者や職員との関係、評価等。報告書はウェブサイトに掲載)や、
 - ②評価ツール(受益者、ドナー、スタッフ等へのインタビューを通じて各財団の何が強みで何が弱みかを分析するもの)の開発を通じて、財団のパフォーマンスを他と比べ確認できるようにしている。財団の仕事のインパクトそのものを測ることはできないが、財団が評価を行うことによって、より効果的な活動を行えるようにしている。

- (4) クライアント数：評価ツールに関してはこれまでに 250 ほどの財団が利用（年次報告によれば 2012 年には 64 の財団が 76 のツールを利用）。Grantee Perception Report (GPR) については国外・多言語で調査を行っている。
- (5) GPR は最も利用されているレポートであり、約 300 の財団の 40,000 以上の助成先に対するデータがある。50 の標準化された質問があり、各財団はカスタマイズされた質問を追加することができる。それをもとに調査を行いオンラインレポートを作る。また他の財団（規模等で分けられる）と比較することもできる。
- (6) ツールを利用する費用は財団の規模、また調査の手間にもよる。簡単なものは \$7,000~8,000、もっと複雑なものであればより高くなる。
- (7) 財団による NPO の能力育成がうまくいっているとは言えない。助成を受ける側のニーズを常に聞いている助成財団スタッフは非常に少ない。実際のニーズはリーダーシップ、テクノロジー、自身のプログラムへのニーズ把握、事業収入の向上等。
- (8) 財団の中には、長い間現場の人の話を聞くことに注力してきたところもある。財団の中には CEP のやりはじめたことに拒否感を示したところもあるが、多くは必要なこととして後押ししてくれた。
- (9) 実際の財団プログラムのインパクトや、それを測る指標は個々の財団が決めて助成先にそれを伝えるべきものであり、本来 CEP の関与するところではない。財団の仕事の評価をするわけではない。財団の戦略作りを手伝うコンサルタントは他におり、現時点で我々はそれをしていない。
- (10) 現在助成財団は民間のファンド等の競合者が増えており、ドナーの資金を集めることが難しくなっている。コミュニティ財団はただ寄付を集めるだけでなく、調査やステークホルダー対話の促進等、市民の間のリーダーシップを取る役割になりつつある。

3. 感想

今回の訪米ミッションで強く印象に残った事項の一つが、助成財団（あるいは篤志家）向けの専門性を持ったサービスが充実していることであった。

営利セクターのバックグラウンドを持つことも多い専門家がその能力を活かし、助成財団等の戦略策定、プログラム開発、実施、評価、プログラムの再構築までサポートし、営利セクター並みの報酬を得ていることは、米国の非営利セクターの一面を現すものと感じた。

ただし、それが通常の営利コンサルタントと違う点は、組織のミッションやサービスの内容であり、中でも CEP は資金の提供者（助成財団）と受け手・応募者・スタッフ等の関係者との間の非対称な関係を見直し、財団の活動を正していくことが目的となっている。

それに対して、大手助成財団から多額の助成金が支払われていることが、そのサービスと姿勢に対するニーズと評価の高さを物語っている。

歴史的に見た米国社会の強みの一つが、自らの失敗を振り返り、後からでも正していく姿勢と言われる。ややすれば独善に陥りがちな助成財団等の非営利セクターの中でも、こうした自省の態度が存在することは、日本の非営利セクターも大いに見習うべき点と感じた。

(青尾 謙)



写真 9-1 Buchanan 理事長の説明を受ける団員ら

(10月3日 : Rockefeller Brothers Fund)

第10章 フィッシュ家族財団

Fish Family Foundation

○訪問日 10月3日(木) 12:00-15:00

○場 所 Fish Family Foundation (75 State Street, Boston)

○米国側参加者

- ・Lawrence K. Fish, Trustee, Fish Family Foundation
- ・Atsuko Fish, Trustee, Fish Family Foundation
- ・Tref Borden, Executive Director, Fish Family Foundation
- ・Matthew Jose, Program Manager, Greater Boston Citizenship Initiative
- ・(同席)Blake Jordan, Executive Director, Highland Street Foundation

○URL <http://jdrfb.squarespace.com>

1. 団体概要(データ出所: Form990)

フィッシュ家族財団は Lawrence K. Fish 氏 and Atsuko Fish 氏により、1999年に設立された。純資産額は 10,911,960 ドル(2011/6 期末簿価)、社貢献支出額は 1,628,982 ドル(2011/6 期)である。

同席していた Blake Jordan 氏が属する Highland Street Foundation : DBA(2223 Washington Street, Newton, MA)は、David J. McGrath, jr により 1989年に設立された。純資産額は 175,919,090 ドル(2011/12 期末簿価)、社貢献支出額は 11,051,402 ドル(2011/12 期)である。



写真 10-1 団員の自己紹介を受ける Atsuko Fish 氏ら

(10月3日: Fish Family Foundation)

2. FF 財団の活動概要説明 (Ms. Tref Borden)

- (1) 1999年にFish夫妻が設立、家族としてコミュニティ参加と財団のミッション達成のための年に約1millionドル助成を実施、理事は7名中6名がFish家
- (2) 家族にとって意味のある、インパクトが大きく結果を計測できる、他財団が支援していない資金を必要としている「活動」を助成する
- (3) 例えば貧困地域の子供に外国の言語・歴史・文化を教え優秀者を訪問させる(初年度の訪問先は日本だった)
- (4) インパクトを最大にするための新戦略として、マサチューセッツ州の移民同化率の低さを「課題」として認識、真因を調査、他の成功事例を調査、ボストン市と周辺コミュニティに適用
- (5) 新プログラムはGBCI (Greater Boston Citizenship Initiative)
www.gbcinitiative.org
- (6) 単なる「助成」を超える活動として、6～8の移民支援団体と協働、GBでの同化率の増大をめざす(単独助成より大きな効果を期待)
- (7) 支援分野ごとに協働団体を探し、先方に主体性を持たせて活動内容を決め、GBCI全体の進行管理する専従のマネジャーを任命
- (8) ウェブサイト、広報、ボランティア募集・訓練、統計管理、手続きの統一など個別の活動内容を中央でまとめて管轄、成功事例の情報共有、全体としてリソースの共有を推進
- (9) GBCIの職員は各協働団体へ訓練やマーケティング素材提供、全体管理について支援
- (10) 測定された効果として、初年度に2,000件以上の市民権申請、協働団体も単独活動以上の効果を確認、全体として申請1件当たりのコストは大幅減少

3. 米国の財団活動について (Mr. Lawrence Fish)

- (1) 個人フィランソロピーとして設立したFish Family Foundationの純資産は約15millionドルだが、その運用益に加え、さらに年に1.5millionドル程度を寄付、活動原資としている
- (2) 移民同化プログラムが最大だが、貧しい地区の子供たちに日本の言語・文化等を教え2週間訪問させた、世界を知り未来への希望を与える機会となりうまくいった
- (3) Fish家では子どもたちにはある年齢になると毎年2,000ドルを与え、自分で寄付先を選ばせてコミュニティ・国家・より恵まれない人々に対する責任を学ばせる
- (4) 感謝祭やクリスマスに貧しい人たちのシェルターで料理をしたり、途上国を旅行させたり、15歳以上になると夏休みに働かせたりする
- (5) 企業フィランソロピーとしては、自分は飛行機会社、出版社、ティファニー等多くの企業の取締役役に属しているが、一般に米国企業は監査・報酬・財務の各委員会のほかにCSR委員会を設け税後利益の1～2%を寄付する
- (6) CSR委員会で環境基準や従業員に対する行動規範を作り、従業員の多様性(ティファ

ニーでは70%が女性)を実現する

4. HS 財団の活動概要説明 (Mr. Blake Jordan)

- (1) Highland Street Foundation (HSF)は25年前に家族財団として作られ、理事6人は全て家族(McGrath 家)、年6回理事会が開かれ、純資産は約200 millionドル、年に約15 millionドル助成を行う
- (2) 財団活動は主にマサチューセッツとカリフォルニアで子供と家族の課題に取り組み、教育、住宅、衛生、環境、芸術などの分野に注力
- (3) これまでに主に2州において、945の諸団体へ累計4,500件、約145 millionドルの助成を行った
- (4) その中で約16 millionドルはPRI(Program Related Investment)として低利の住宅融資も行っている
- (5) HSF、Boston Foundation、Eos Foundationの起案により2009年から、“Massneeds”という名称で協働助成を行っている<www.massneeds.org>
- (6) これにより2012年は40財団によって、約8.6 millionドルを約200の団体へ助成、主に冬場の生活支援を行った(ボストンは大変寒い)
- (7) これにはFish Family Foundationも参加している
- (8) 家族財団の中にはプログラムを持たず、寄付のみの参加も可能である

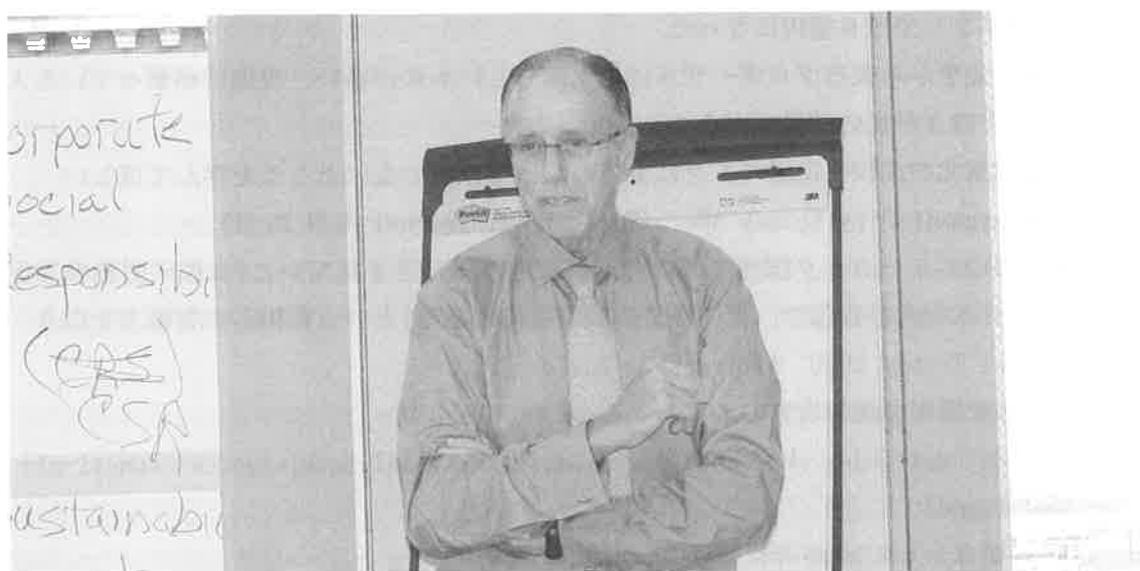


写真 10-2 米国の財団活動について説明する Lawrence Fish 理事長

(10月3日: Fish Family Foundation)

5. 全体について (Ms. Atsuko Fish)

(1) 30年前、結婚したばかりに主人から収入の10%を寄付することを相談され驚いたが、香港に住んだとき難民キャンプでのボランティアが社貢献活動の原点

(2) 近年の取組みとして、

①日本人女性への支援

(Japanese Women Leadership Initiative www.simmons.edu/centers/jwli/)

- ・2006年設立、ボストンのSimmons Collegeの協力で講座を開設、米国の非営利活動を学ぶことにより日本女性のエンパワメントと社会参加を促す
- ・日本人女性がボストンのNGOなどで1か月研修プログラム、帰国後アクションプラン作成、進捗をレポート
- ・特定非営利活動法人日本BPW連合会が日本側の窓口

筆者注：たまたま訪問時が研修期間の最後であったので受講者も同席、紹介された

②東日本第震災の支援

(Japanese Disaster Relief Fund -Boston www.jdrfb.squarespace.com/)

- ・震災直後から資金集めを始めたが、災害の際は時間と現地のニーズの把握が重要、資金が現地の優秀な団体で使われていることを確認できないといけない
- ・日本で活動できる医師を探すため、ボストンにきている日本人医師をリクルートし、トレーニングの上送った。津波の場合は外科より内科・精神科が必要になる
- ・夫の助言で資金のレバレッジを意識したので、最終的には1億の資金を集めたが、その効果としては6億円になった
- ・大学の先生から来るプロポーザルには素晴らしいものが多い、現地で頑張っている人に出すほうが良い結果が出ることもあった
- ・今後は東北の高校生にボストンに来てもらって米国のよいところを学んでほしい

(3) “Womenomics” by Shinzo Abe (Wall Street Journal 9月26日)

- ・前の週のニューヨーク国連本部での安倍総理演説に含まれていた「女性の労働参加促進で日本を含む各国で、更に経済成長が可能である」という首相名の寄稿文を紹介

(4) Global Trends 2030: Alternative Worlds について

- ・米国国家情報会議報告書の4章 Nonstate World

www.dni.gov/index.php/about/organization/national-intelligence-council-global-trends

その要点として2030年には、

- 個(個人)の影響力、パワーの増大
 - 世界が多極化することによる力の分散
 - 富と人口の移動
 - 食べ物、水、エネルギー問題の増大
- ・各国政府の役割が小さくなり NGO の役割が大きくなる可能性あり

6. 感想

これまでの米国調査ミッションは非営利活動の支援組織の調査が主体であったが、今回は「財団」にも焦点を当てて非営利活動の新たな潮流を探るため、独立財団、企業財団、コミュニティ財団を含む多数の非営利組織を効率的に訪問することができた。その場で深く理解することは難しかったものの、米国の非営利活動の層の厚さと深さを垣間見ることができ大変有意義なものであった。

ニューヨークとボストンの財団を中心に活動内容をヒアリングしたわけだが、どれも大きなスケールの活動であり圧倒されるばかりであった。米国の“代表的”な財団を訪問したつもりだが、多くは資産額が米国の財団の平均値を超え、標準分布から大きく外れた「異常値」ともいえる規模の財団であった。財団以外の非営利組織の規模と内容も、日本のそれと対比すべくもない差を感じざるを得なかった。

ボストンは市内の観光地も奴隷解放運動の史実を伝えるものが含まれており、南部からの逃亡奴隷をかくまい夜闇の中、北極星を頼りにカナダへ逃れる手助けをしたという土地柄である。日本でも広く読まれている「若草物語」は南北戦争の頃のボストンが舞台だが、母親の方針で娘たちのクリスマスの朝食も近所の貧しい家族に提供してしまうという話が第一章の始まりである。

そのボストンで訪問させていただいたのは、日本人女性のご主人と共に運営する Fish Family Foundation という平均を少し上回る資産規模の財団だが、約1億5,000万円の年間助成金に加え、効果を高めるべく様々な工夫がコミュニティを巻き込んで行われており、他財団やNGOを含めて広範な協働作業が行われているのが大変印象的であった。

協力仲間には、地元のコミュニティ財団である Boston Foundation や、訪問時に同席の Highland Street Foundation という大型の財団も加わっており、相互にレバレッジを効かせて効果的な活動を可能にしていると思われた。また、出版物・ウェブサイトの内容を見ても多くの人に分かりやすいものであった。

それぞれのプレーヤーが明確な目的と方針を決め、資金提供者等への結果説明、公表周知を徹底、それを支える制度と社会慣習により、コミュニティが一体となった活動が自然体で行われているといった印象である。もともと格差が大きく、変化しやすい社会・経済構造ゆえ、様々な歪みを自らが是正努力するのが米国的な “noblesse oblige” なのであろう。

大変丁寧な説明とホスピタリティあふれる準備をしていただいた Fish ご夫妻、貴重な時間を割いて同席して下さった関係者の方々に、日本の東北震災へのご支援も含め、ミッションの一員として心より御礼申し上げます。

(伊藤博士)



写真 10-3 Lawrence Fish 理事長の説明を聞く団員ら
(10月3日：Fish Family Foundation)



写真 10-4 財団の表玄関にて
(10月3日：Fish Family Foundation)

第11章 ヘルス・リソース・イン・アクション

Health Resources in Action

○訪問日 2013年10月3日(木) 16:00-17:30

○場 所 Health Resources in Action (95 Berkeley Street, Boston)

○米国側参加者

- ・Raymond Considine, President, Health Resources in Action
- ・Steven Ridini Ed.D, Vice President, Health Resources in Action
- ・John Kanki Ph.D, Interim Director of Medical Foundation division, Health Resources in Action
- ・Thaleia Schlesinger, Governing Board member, Health Resources in Action
- ・Tamaki West, Senior Communication Associate, Health Resources in Action

○URL <http://hria.org/home/>

1. 団体概要

(1) 基本情報(2012年Form990より、単位千ドル)

職員 82名(パートタイム含む)、収入：15,744(うち寄付金 12,728、事業収益 2,945)、支出：14,685(うち助成金 6,053)、純資産 6,986。

健康な環境作りを進める Community Health Division(CHD)と研究支援を行う Medical Foundation Division(MFD)の2つの Division で活動を推進している。職員数は CHD 67名、MFD 5名、事務部門 10名。CHD での助成額は 1,596、MFD での助成額は 4,457。

(2) 訪問の目的

米国では研究助成を主に行っている財団は少ない。その中で研究助成のプログラムを持つこの財団で、助成プログラムを持つ意義ならびにその運用状況に関して情報交換を行う。

2. 財団の成り立ち(Mr. Raymond Considine)

Considine 理事長が資料に沿って財団の成り立ちから活動概要を紹介。1957年に Massachusetts Department of Public Health, Massachusetts Medical Society, United Way of Massachusetts Bay が集まって設立された財団でコミュニティのみならず州政府にも関係が深い。ミッションは病気の予防、健康増進・政策提言・調査を実施することで人々が健康に過ごせる健康なコミュニティを作ること。健康な環境作りを進める Community Health Division(CHD)と研究支援を行う Medical Foundation Division(MFD)の2つの Division で活動を推進している。助成先は Boston コミュニティに限らず、全米 15 の州でプログラムがあるほかシンガポール、トリニダード、イスラエル、ベルギー、カナダにも助成している。MFD で助成した研究で生まれた成果を CHD での病気の予防などに生かすことで2つの

Division は連携した活動となっている。CHD では地域での詳細な情報収集や個々人のネットワークを生かした活動を行うため多くの職員が運営に必要となっている。

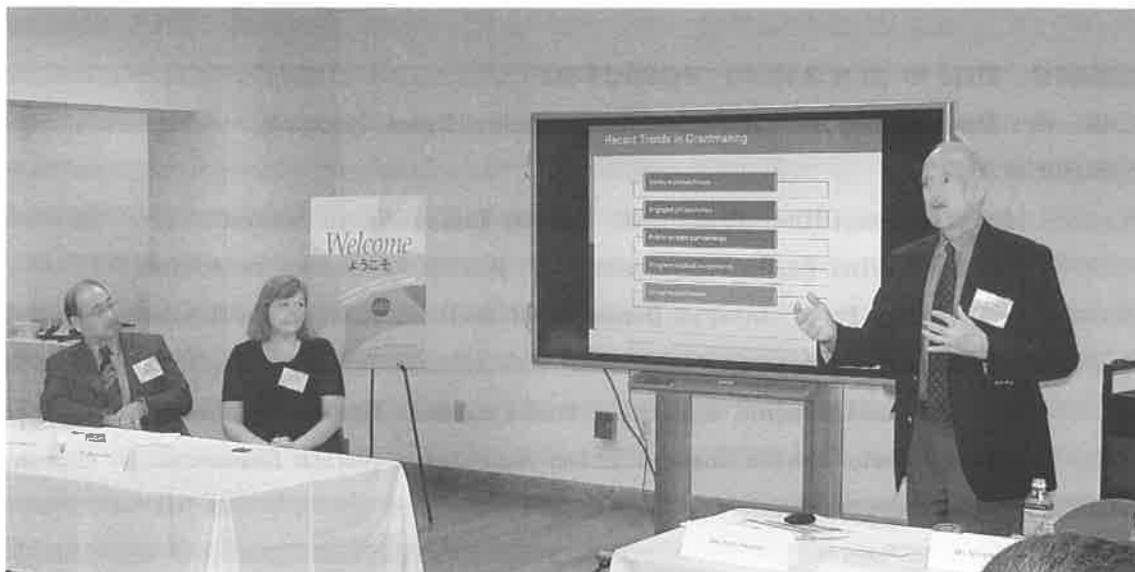


写真 11-1 財団の成り立ちについて説明する Considine 理事長

(10月3日 : Health Resources in Action)

3. Medical Foundation Division の活動 (Dr. John Kanki)

Kanki 氏が Medical Foundation Division の活動について説明。

彼らのミッションは Biomedical research と Life science consulting を通して public health を推進すること。

研究助成では Health Research Alliance (HRA : 非営利の医薬研究に関する全国の出資者組織。52 のメンバーからなる) と連携して活動している。彼らの Division のスタッフは Grant Officer が 3 名、Grant associate が 1 名だが経験豊富なスタッフで取り仕切っている。これまでに 15 億ドルを 5,500 人の研究者に助成してきた。HRA メンバーとは年に 2 回会合を持ち方法論など情報交換している。それぞれの best practice を共有することでどうやったらうまくいくかなど試行錯誤の手間を省く工夫をしている。財団は HRA を通していくつかの疾患に特化したプログラムに助成を行っている。昨年は 9 つのプログラムに 18 億円以上を助成。517 件の申請があり、117 名の選考委員 (review committee) が審査して 201 件に助成した。選考にあたっては申請内容をどのように評価し何を優先するかを定めたガイドラインを作成し利用している。過去 10 年間の助成者は 2,375 名。

Life science consulting 活動の顧客は、治療法がない病気で家族を亡くした人や研究を助成したい家族財団や寄付を信託として管理する金融機関などで、どの疾患研究に助成することで資金を最大限に効率よく活用できるかを判断するための情報提供などを支援している。

1例として The Henry and Marilyn Taub Foundation について説明があった。骨髓異形成症候群(MDS)で亡くなった人の家族が MDS の治療を進める研究への寄付を申し出た。そこで、科学論文を精査し、NIH(国立衛生研究所：米国最大の医学研究機関)などその分野の最先端の研究者と面談して、研究の現状とどの研究者への助成がふさわしいか調査した。その結果、MDS と類似の疾患である急性骨髄性白血病(AML)の方が死亡者数は少ないものの研究資金が 10 倍も注入されていることが分かった。MDS の研究では、基礎研究を行うポスドクなど若い研究者(Fellow)、臨床研究を行うシニアな研究者(established investigator/principal investigator)、そして基礎と臨床をつなぐ Translational 研究を行う Junior Faculty など、研究全般にわたって適切なクラスの研究者に助成することを提言する 85 ページに及ぶレポートを作成し全研究者に公開した。革新的な研究に対する賞も設立することにし、個人の研究者を支援する助成とグループで行う研究に対する助成を進めることで合意し、2013 年 12 月にスタートする予定とのこと。平均的な研究者への助成額は Fellow で \$ 50,000-100,000、principal investigator で \$ 100,000~250,000 とのこと。プロジェクトへの助成では年間 \$ 1.5~2 million のケースもある。

4. コミュニティの健康増進プログラム(Mr. Steven Ridini)

Ridini 副理事長よりコミュニティの健康増進プログラムについて説明があった。

プログラム作成に関してはコミュニティの情報やニーズを調査しインパクトのあるものにすることを目指している。調査の一例として肥満と医療費について説明があった。マサチューセッツ州で肥満度を人種別に調べた結果、黒人やヒスパニックに多くアジア系で少ないという結果であり、心血管系疾患発症リスクはアジア系で低い傾向にあったがほぼ差がないというデータであった。発症リスクと相関するものとして肥満以外に不健康な食事、運動不足、高血圧、高コレステロール血症などが抽出された。一方、健康に関する国家予算の支出を見ると医療費にその 90%が使われており、疾患予防に関する受診率向上・社会経済的環境の整備・運動など健康習慣促進などに使われる予算は 9%以下であることが分かった。医療を受けられないことによる疾患発症の割合はわずか 6%であり、病気の要因とその改善に使われた助成とのミスマッチがはっきりした。2001 年から 2013 年の間に医療費は 78%伸びており、そのことが他の項目の予算執行を抑制していることも明らかとなった。そこでマサチューセッツ州では「Mass in Motion : Eat Better, Move More」というキャンペーンを始めた。健康に良い食品を食べ、運動しやすい環境を作ることが目的となっている。詳細は以下のホームページで参照できる。

<http://www.mass.gov/eohhs/gov/departments/dph/programs/community-health/mass-in-motion/>

マサチューセッツ州の人口は 650 万人で 6 万ドルの助成は大きくはないが 50 団体の申請のうち 10 団体に助成しており、これをきっかけとして政府の支援も入った。

活動の例として、Fitchburg 市では良い食材を販売している市場(Farmers' Market)まで

の交通手段が無かった低所得者層のために、バスルートを市場まで伸ばした。その結果、彼らは市場に行くようになっただけでなく自宅の庭で野菜を栽培するようになった。また、歩道がなく学生が車道を歩かざるをえなかった道路については、学生たちにその現場の写真を撮らせそれらをもとに申請したことで歩道ならびにサイクリングロードの設置が始まっている。まず種となる資金を集め、それを引き金としてプログラムを動かし、そこへビジネスコミュニティなどからの資金を注入させるという動きができてきている。

現在、この財団の職員はパートタイムも含めて 82 名であるが、その大半(67 名)がこの Division で働いているとのこと。Medical Foundation Division は 5 名で残りの 10 名が総務など事務関係。

また助成金はこの財団に寄せられた寄付だけでなく、州政府など自治体の予算をもらっての助成となるケースもあるとのこと。コミュニティでの細かなニーズの把握や現場への人的支援提供が必要なプログラムがあるが、州政府では時間や人手が掛けられない場合、その業務を代行するような形で財団がプログラムの運営に関与している。

最後に再度 President の Mr. Considine から米国での寄付金や助成の現状について簡単な説明があった。寄付のほとんど(約 80%)は個人や家族からの寄付や遺贈で構成され、その行き先は約 35%が宗教関係へ、14%強が教育関係、約 11%が財団となっている。寄付に関しては若手の寄付が目立つ傾向にあり、寄付額のトップ 3 に 40 才以下の人がランクされている。また、助成先の成果を求める寄付者が増えており、助成のプログラムについても、より特化した内容や革新的な内容を訴求しているケースが目立っている。

5. 研究助成等についての質疑応答

質問 1 : NIH など政府が行う助成と財団などが行う助成の違いは何か? 米国では NIH のグラントだけで充分ではないか。財団が助成することの意義は?

回答 : NIH のグラントは税金を有効に使うという使命があるため、リスクが高いものではなくうまくいきそうな研究に向けられるという保守的なものとなりがちである。財団での助成は、革新的で、ハイリスクであってもハイリターンが期待できる研究を助成できる。そこで基礎研究がうまくいけばその後は NIH のグラントで助成してもらえるようになる。また、政府の助成は税金で賄われるため、政情や財政状況で急に厳しくなることもあるが、財団の助成は目的達成を目指すため継続性が保てる。さらに政府のグラントでは急な方針転換は行いがいが、財団の助成はニーズに応じた細かな修正がしやすい。

質問 2 : 助成申請の選考方法と成果の評価方法について教えてほしい。

回答 : Medical Foundation Division で行っている Biomedical research に関しては分野ごとに分かれているが総勢 117 名で Science advisory committee を作っている。

申請書の審査は、1件を2人の選考委員が審査し、一人で10件から12件を評価する。各申請を点数化し、全員集まったの会議で助成候補者を決めている。Face to Face で審議することが重要と考えている。候補者を決めるが最終判断はクライアント(寄付者)が行う。複数年の助成を行う研究に関しては毎年レビューを行い、翌年の助成を継続するか判断している。研究成果の評価は重要と考えているが一律に行うことは難しい。論文の引用数とインパクトファクターの掛け算で評価しているが、1つの分野での評価には少なくとも5年を要する。評価指標としては上記の他に、政府のグラント取得状況や教授職などへの昇格、臨床研究であれば臨床試験開始やそのステージアップなども用いている。

なお、Science advisory committee のメンバーのほとんどは過去にこの財団の助成を受けた人たちでボランティアとして審査に協力してくれているとのこと。また、彼らのネットワークはプログラム作成に関してのほか、専門の研究者の紹介などにも活用されているとのことである。

質問3 : 助成プログラムによっては間接経費(オーバーヘッド)の率を10%以下と定めているものがあるが、政府の規定では40%まで認めるとなっているが、10%としている理由は?

回答 : 財団が間接経費割合を選ぶことができる。10%が標準でそれ以上の場合やまったく認めないケースもある。助成金が研究機関のインフラではなく実際の研究に使われることが望ましい。特に募金活動での収益の場合はなおさらである。これまで10%という間接経費率で受け入れられなかったケースは無い。

質問4 : 貴財団では政府からも助成を受けており、地方自治体への助成も行っている。政府が直接自治体に助成しないのはなぜか?

回答 : 州政府が地方の市などに直接助成することもある。多くの場合、助成には技術的もしくは人的な支援も合わせて行われるが、州政府ではそのような支援を行うスタッフや時間が不足しており、我々のような財団がそれを補う形で関与している。

質問5 : 寄付金を集めるために行っている活動を紹介してほしい。

回答 : 専門誌に広告を出したり、見本市にブースを出したりするが新規顧客開拓に関しては効果は限定的である。研究助成に関しては同業者・関係者の情報交換が効果的で、地域の健康増進プログラムの場合には、全国的もしくは地域の会合での発表・コミュニケーションがうまく機能している。

質問6 : プログラム・オフィサーなど優秀な人材確保のための行っていることがあれば紹介してほしい。

回 答：採用に関しては面接も含めてかなり時間を使っている。財団内スタッフの平均雇用期間は5年以上でシニアなスタッフになると9年に延びる。長期継続雇用は顧客との信頼関係を構築・維持するために重要な要素である。人材育成には予算を使っているが、自分の仕事を遂行する上での自由度やチャンスを与えることが、業務や財団への興味を抱かせ、主体的にさせるために必要と考えている。

質問7：助成や寄付に関する最近のトレンドを紹介してほしい。

回 答：最近の助成(Grantmaking)のトレンド。いくつかは広く使われているが、残りは試行され始められたばかりのものである。

①Venture philanthropy ベンチャー的慈善活動

成果指標を求め新たな試みを好むやりかた。複数年の助成が多く、資金だけでなく、知的・人的資源も提供する。マイルストーン設定のために、助成の提供者と受領者が会議することもあり、提供者がNPOの役員になるケースもある。

②Engaged philanthropy 関与型慈善活動

提供者の方針・目的・能力に依存し多くの形態を取りうる。提供者と受領者のゴールイメージがほぼそろっており、強く連携した活動が行える。資金以外に技術的・物的支援も行うこともある。

③Program Related Investments (PRIs) 助成活動関連投資

限られた資源での実施効果を高めるため、多くの財団は表記PRIsと呼ばれる仕組みを取り入れている。これらは、融資、その保証金、不動産ローン、株式購入を含み、財団のミッションに沿った団体に融資することで、その運用益を期待する。その意味で、従来の助成活動と投資との中間の位置づけと考えられる。

④Social Impact Bonds 社会貢献債

2010年に英国で始まったもので、Pay for Success Bonds または Social Benefit Bondsとも呼ばれる。そのプログラムがうまくいくまでの初期投資やリスクを自治体・政府が負い、成功したら投資のリターンが得られるというもので、リスクという点では株式投資に近いイメージ。米国ではまだ新しいが、司法省や労働省がPay for Success fundingを開始している。

⑤low-profit limited Liability Company or L3C 低利益有限会社

最近の動きではあるが、L3Cと呼ばれる営利と非営利投資の間をつなぐ形の法的形態が出てきている。これまでのLLCと似ているが、税制面での柔軟性を持ち、非営利としての社会的側面と営利団体としての市場での側面を併せ持つ。社会貢献型ビジネスに投資する活動で、財団や個人からの寄付を集めやすく、IRSの投資基準にも沿う形であり、営利ベンチャーなどにも投資できる。米国ではまだ新しいコンセプトであり、マサチューセッツ州にはまだない。

6. 感想

入口に日本語で「ようこそ」と書かれた Welcome Board が用意されており、また理事長の挨拶でも日本語で「おもてなし」の言葉がでるほど好意的であり、最後はバスの出発を見送ってくれるほどであった。日本人の Tamaki West さんならびに日系3世の Kanki 氏がいたためと思われるが、彼ならびに Considine 理事長は我々の帰国後に、答えきれていなかった我々の質問に丁寧な回答を寄せてくれるほどこちらの訪問を歓待してくれた。彼らの活動は50年以上にわたるが、日本からの訪問者は我々が初めてとのことであった。

米国では研究助成を行っている財団は少ない。これは NIH など政府のグラントが充実しているためと考えられる。この財団の研究助成は、NIH の Grant とは目的を明確に分けたプログラムと位置付けており、助成金を有効に使えるプログラムを選定することから支援を行い、選考委員会で申請を審査し、助成の成果を評価することまで実施するなど、日本の研究助成財団にとっては大変参考になる活動を行っている財団と考えられた。

(川村和男)



写真 11-2 Welcome Board の前で記念撮影

(10月3日 : Health Resources in Action)

第12章 フィランソロピック・イニシアチブ

The Philanthropic Initiative

○訪問日 2013年10月3日(木)16:00-17:30

○場所 The Philanthropic Initiative (75 Arlington Street, 10th Floor, Boston)

○米国側参加者

- ・Jamie Jafee, Managing Partner, The Philanthropic Initiative
- ・Lesilie Pine, Senior Partner, The Philanthropic Initiative
- ・Ellen Remmer, Senior Partner, The Philanthropic Initiative
- ・Jim Coutre, Partner, The Philanthropic Initiative

○URL <http://hria.org/home/>

1. 団体概要

1989年6月Peter Karoffが創設、効果的なPhilanthropyの為の、コンサルティング業務を、ボストン・ニューイングランド地域だけでなく、全米、世界各国で展開している。従業員数は約25名。創立以来直接関与した寄付総額は、10億ドルであるが、間接的にかかわった寄付を加えればはるかに大きな金額となる。

事業収入は、コンサルティングの時間に比例して相談料を徴収するが、収入全体の50%が企業(法人)関係、40%が個人・家族関係、残りの10%が独立財団・コミュニティ財団である。2013年ボストン財団と合併、その一翼を担うこととなる。

2. 業務内容

1) コンサルティングの内容

- ①顧客(寄付者)が、寄付を始める意思があっても、寄付の対象、プログラムが不明確な場合、寄付内容についてのアドバイスを含めての指導する。
- ②寄付者と受益者の効果的パートナーシップ形成に尽力する。
- ③寄付対象、プログラムが明確な場合、効果を高めるための方法、管理方法の指導。
- ④長期的に実施中のプログラムの見直し、効果を上げるための調査・勧告を行う。
- ⑤企業財団の場合、トップ経営者が変わった場合の方針見直し、プロジェクトの不十分な効果への不満等に関連し、ベンチマーク調査として他企業の動向・実態の調査を行う。

2) コンサルティングの具体的方法

個別面談指導、カード・ゲーム方式をも含め目的の明確化、実施方法、Follow Up方式等を指導。寄付をする意志があっても、何に、どういう方法で寄付を行うかはっきりしない

場合、先ず、寄付者の価値観・寄付の目的を、カードに記された数多くの可能性から選択してもらい、それを参考に、別種のカードで寄付先、投資先の種類を選択して貰う(写真 12-1)。その上で、具体的な寄付先を決定する。寄付先が決定すると、投資(寄付)実績、効果については、インターネット等で随時検証できるようにする。

戦略的プランニングの為の関係者(Stakeholders)の為の半日もしくは1日半程度のリトリート(研修会)を行い、目的の明確化、実施方法、Follow up 体制の検討等を行う。

コミュニティ財団のリトリートの場合、理事会メンバーやスタッフの役割や責任を明確にし、寄付者との対応、寄付者へのサービスの在り方を再構築すべく教育する。複数の寄付者、コミュニティ財団と協力して、より効率的なプロジェクトを創生する。又、コミュニティのニーズや評価、寄付者の関心や資金量を勘案して、プロジェクトの見直し、改革を推進する。

企業財団の場合(Corporate Signature Initiative)、スタッフを増加させることを嫌う傾向があるので、ボランティアの調整は、コンピュータ等による技術的対応をアドバイスしているが、TPIは業務の運営管理には関与していない。

事業財団を志向する場合、色々な立場の関係者(Stakeholders)を集めて、評価したり、従業員が推進したりする等様々である。

3)TPIがコンサルした事例

“Our Family Foundation”は実質的には、オランダ系の食品会社の財団であるが、会社の役員が財団の理事を兼務しており、活動分野を検討した結果、「子供の健康を推進することとし、子供の健康の為の数多くのプログラムの内、「子供を飢餓から救う運動」(Fighting Child Hunger)に目標を絞った。会社は2013年初より3年計画で、900万ドルを

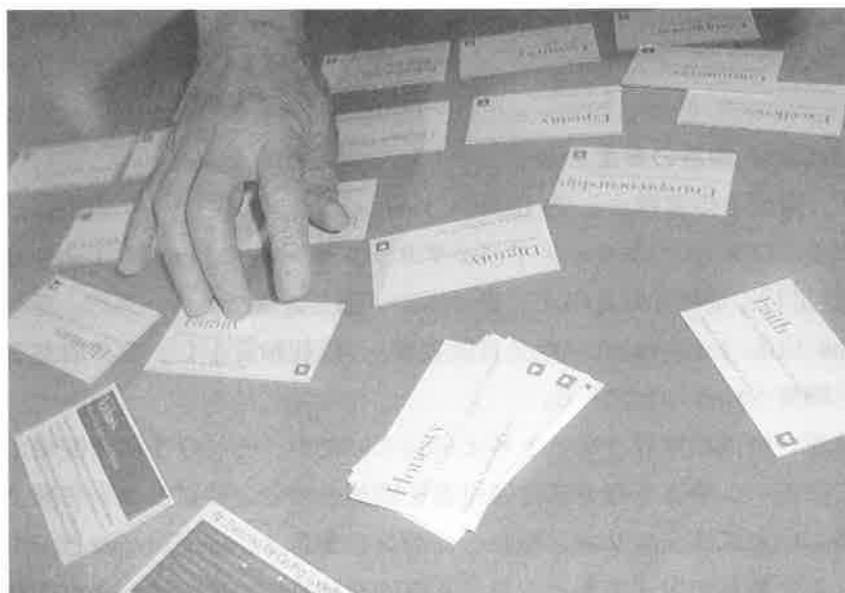


写真 12-1 戦略的寄付を可能にする TPI が開発したカード

予定、地域の 21 の Food Bank と連携、移動キッチン、学校での給食、週末に子供が自宅へ持参可能な食品の提供などさまざまな活動を実施した。会社は従業員がボランティアとしての参加することも奨励していましたので、従業員が参加する費用を補助するシステムを導入した。

4) TPI 活動のグローバル化

TPI はボストン・ニューイングランド地域だけでなく、全米各地に顧客がおりコンサルタント契約をしている。また、国務省とも協力して、米国発の世界各地での事業やイベントにも協力している。

3. フィランソロピーの新しいトレンド

単純に受益者に寄付をするだけでなく、如何にして十分な効果を上げることが出来るかを検証し、改善する方向へ焦点が変化しているが、コミュニティ財団は、戦略的フィランソロピーの重要なパートナーであり、このような協調関係は過去の TPI の活動と通じて、フィランソロピーの質と高めると同時に、その分野を広げること大いに貢献している。

1) ボストン財団との合併

2013 年にボストン財団と合併したが、アドバイザーファーム(TPI)とコミュニティ財団(ボストン財団)とのこのような連携は初めてのケースで画期的である。特にボストン財団は効果的活動に資するとして、また顧客は寄付の企画に関与できるとして、非常に喜んでおり、このような連携は、ボストン・ニューイングランド地区だけでなく、海外にも広げることが出来ると考えている。

なお、TPI は、合併後もボストン財団の一部門であるが、独立・自主的に TPI のブランド、アイデンティティの下に活動するとともに、ボストン財団以外の財団とも連携できると考えている。

2) Impact Investment の為の資金 Pool

コミュニティ財団との連携として Impact Investment の為の新しい動向は、寄付者が受益者を指示できるファンド(ドナーアドバイザーファンド)に Impact Investment Pool(資金プール)を設定し、寄付者の意向で、寄付額の一部を資金プールへ入れ、そのプールから Double Bottom Line Investment(社会目的投資)へ低利融資をし、その収益を資金プールへ戻す方式が開発されたことである。

この方式は若い世代に好評となると考えられていたが、それ以上に年配層が選択するケースが増えている。このような方式は寄付者を増加させると共にリスク管理にも貢献している。この新しい方式は、シリコンバレー、シンシナティ、メイン州などでも採用されている。但し、まだ新しい方式であるので、具体的な細目については、各財団各様でベストプラクティス(模範様式)は確立されていない。

3)その他の新しいトレンド

- ①Collective Impact Work: 特に不景気の際は、政府は財団との協同により社会事業を
- ②展開することを期待している。
- ③フィランソロピーのアドヴォカシー(推進広報活動)に変化が出ている。
- ④フィランソロピーのグローバリゼーションが進んでいる。
- ⑤多分野に亘る Cross Sectors な展開の普及。
- ⑥フィランソロピー事業の透明性の重視。
- ⑦家族財団の運営についても多様化が進み、ゲイツ財団のように30年で基金を使ってしまふこと(Spending Down)を方針としている財団もある。

(仲摩信行)



写真 12-2 TPI による説明に聞き入るグループBの団員

(10月3日: The Philanthropic Initiative)

第13章 ボストン財団

Boston Foundation

○訪問日 2013年10月4日(金)10:00-11:30

○場 所 Boston Foundation(75 Arlington Street, 10th Floor, Boston)

○米国側参加者

- ・Paul S. Grogan, President & CEO, Boston Foundation
- ・Kate Guedj, Vice President for Development & Donor Services, Boston Foundation
- ・Travis McCready, Vice President for Program, Boston Foundation
- ・Mary Jo Meisner, Vice President for Communications, Community Relations and Public Affairs, Boston Foundation

○URL <http://hria.org/home/>

1. 団体概要

1915年に設立された全米で2番目に古い、かつ最大規模のコミュニティ財団。ボストン財団が保有するリソースの共有、効果的なプログラム、支援活動、寄付や助成を行うための能力開発やノウハウの共有を行っている。

同財団のミッションは、大ボストンという広いコミュニティをベースとして、財団のリソースを都市や地域の発展や繁栄のために拠出することである。ミッションを達成させるために、次の5つの事業を展開している。

- ① コミュニティが抱える課題に取り組む非営利団体への助成
- ② 同課題を解決するための助成イニシアチブの開発
- ③ フィランソロピー活動の効果を高めるための、資金提供者とのパートナーシップ促進
- ④ 情報、アイデア、経験、ノウハウを共有できる市民社会や情報のハブ機能の提供
- ⑤ 課題解決に向けた共通のアジェンダづくり

参考：最近、The Philanthropic Initiative(非営利団体に対するアドバイス業務、非営利活動のプログラムの評価、フィランソロピー活動の促進や効果的な寄付の促進を助成財団などと連携して行う)を合併した。

2. 先方プレゼンテーション内容

1)ボストン財団の全体像

(1) 米国全体での年間寄付総額は3兆ドル。10家族中9家族が寄付をしている。これは投票率よりも高く、その結果として米国では非営利セクターが非常に大きく、様々なサービスを提供しているし、人々はそのことを期待している。

(2) コミュニティ財団とはコミュニティを基盤としフィランソロピー活動を行う組織である。具体的には、主に次の3つの機能を通じてコミュニティに貢献している。

- ① 独自の助成活動：ボストン財団には100年近い歴史があり、10億ドル強をボストンのNPOに提供してきた。その多くはこの約10年間のものである。
- ② 他の機関や組織に対して寄付を促すこと：Donor Advised Fundなどを通じて、地域の方にフィランソロピーを推進する仕組み、事業を行っている。ハーバード大学やマサチューセッツ工科大学もNPOであり、それへの寄付なしには今のようない姿ではありえない。病院や文化施設(劇場等)、アドボカシーや福祉事業を行う組織、社会変革組織もNPOであり、寄付により存続している。いかに寄付が重要であり、不可欠なことが分かっていたただけだろう。
- ③ ボストンの将来に関する調査と対話の場づくり：非常にユニークな機能。ボストンの将来に関する研究への助成、パブリック・フォーラムの開催によって、地域リーダーが課題を持ち寄り、それへの解決策を提供する。

単に寄付をNPOに提供するだけでなく、この3つの機能を組み合わせることでより戦略的なフィランソロピーを実現し、効果をあげている。

2) 寄付プログラム

- (1) ボストン財団は単一の財団として捉えるのではなく、アンブレラ組織(多くのファンドの集合・連合体)として考えるとよい。
- (2) ボストン財団は900以上の個別のファンドにより合計9億ドルの資産を持っている。-ドナー・アドバイズド・ファンド(DAF:企業、個人、家族からの寄付によるもの)、-指定ファンド(designated fund:個々の特定の組織の支援を指定して寄付するもの)-任意ファンド(endowment-Permanent Fund for Boston:いわゆる財団の基金、独自助成するもの)。
- (3) 2012年は1億3000万ドルの寄付を受けた。その多くはDAFへの寄付だが、財団の基金にも寄付があった(基金寄付のためのキャンペーンも実施した)。
- (4) 究極の目的、重要なことは、財団の支持者だけでなくボストンの問題を解決するための寄付者と団体のパートナーシップをつくること、寄付者とコミュニティが総合体をつくり、サポートすることである。

3) 助成プログラム

- (1) ボストン財団では年間7,000万から9,000万ドルの助成金を拠出している。その多く、(5,000万ドル以上)はDAFからであり、1,500万ドルから2,000万ドルは任意ファンド(財団が決定できる基金)からである。独自助成が少ないように見えるが、効果的かどうかは金額ではなく、トータルとしてどれだけ助成ができたかということである。
- (2) Healthy person and vibrant neighborhood(健康な個人と元気な地域)というテーマに

フォーカスしている。5つの分野：教育、健康・医療、経済発展・雇用、文化・芸術、隣人地域コミュニティ(低所得者住居環境・安全)があり、それぞれにコア・ストラテジー(核となる戦略)と評価基準がある。

- (3) 例えば「健康・医療」：肥満による健康問題を減らすということを評価軸に入れている。
- (4) 新しいアイデアを受け入れるオープンな体制を持っている。また、コミュニティの関係を深めニーズやアイデアを汲み取るようにしている。
- (5) NPO の運営の健全性を高めることの支援として運営技術の向上の支援がある。例えば、Catalyst fund(触媒ファンド)で合併・吸収を支援することや、オンラインで寄付を受ける前の IT による効果的な NPO デュー・デリジェンス(多面的な調査・評価)がある。

4) 広報、地域コミュニケーション

- (1) 寄付、助成以外に重要な3つ目の機能として Civic partnership がある。現会長が就任した2001年に主導し始めたもの。
- (2) 2つの機能がある。1つはユニークなもので、独自の機能として助成以外のインパクトをはかるもの。
- (3) もう1つは通常のマーケティング、広報としての機能。メディア対応、SNS、政府や非営利組織の情報集め、関係構築、マーケティング等。
- (4) つまり、発想や考え、アイデアを広げることで、例えば寄付獲得のサポートに生かす、助成プログラムに反映する、サポートするといった役割である。
- (5) また、州の政策、法律に影響を与えるため、政策担当者や立法者相手に、州やコミュニティにおける政策を変えていくための努力もしている。その意味でロビイストでもある。ロビー活動を行うためには州に登録が必要で、会長や Mary Jo Meisner 氏はマサチューセッツ州に登録されたロビイストでもある。
- (6) コミュニティへの影響を与える例として、City of Ideas：市民が出したアジェンダがどのように対応され、実現されているかを評価、進捗を追い、2年に1回発行している。Boston Indicators project (2012 Report)：財団がこういう情報を公開するのは画期的なことである。(ウェブサイトの詳細掲載)

5) ボストン財団の目的

ボストン財団はこれらの革新的な様々なプロジェクトの実施を通じて、よい助成をするだけでなく、究極的には社会全体のシステムを変えて行くことを目標としている。公教育等の社会システムに対する影響を与えることもその1つだ。

3. 質疑応答

質問1：寄付者との関係、コミュニケーションについて

回答：・750~800のDAFがあり、通常はメールでのコミュニケーションを行う。

- ・他に、ワークショップやセミナー、またサイトビジット(支援先への訪問)での相互学習も行う。
- ・50万ドル以上の大口DAF寄付者には 5人の専従スタッフが個別に担当、対応し、関係構築している。
- ・寄付者のコミュニケーションを通じてその方のニーズを知るだけでなく、寄付者にもコミュニティのニーズやボストン財団のこと理解してもらうようにしている
- ・寄付者が助成活動への参加できるように Civic Leadership Fund がある。
- ・また、他の寄付者の紹介(寄付者がファンドレイザーに)や、死亡した場合の遺贈(Planned gift)もお願いしている。

質問2 : 助成対象(となりえる団体)との関係について

回答 : ・助成対象とは2つの方法でコミュニケーションを図っている。

- ・1つは直接、個別に行う方法で、もう1つはメディアを通じて行う方法。

(1)「直接、個別」に行う方法

①対話の場

- ・教育など深刻な社会問題、安全、健康等に対して対話ができる場をつくる。
- ・2つのタイプの団体を呼ぶ。既に助成している団体と今後助成を受けたい、受ける可能性のある団体。
- ・同時に深刻な課題をよく理解している市民のリーダーも呼ぶ。
→対話することで何ができるかを深く考える場である。
- ・他に重要なこととして、多面的な形でボストン財団を知ってもらえるよう、ミーティングルーム等のボストン財団の施設をNPOに開放している。ボストン財団が助成するだけでなく、コミュニティの核となりえることを示している。

②サイトビジット(団体訪問)

- ・助成先や助成可能性のある団体に訪問。地域の状況を確認し、助成先、助成がふさわしいかどうかの確認をしている。

(2)メディアを使う方法

- ・ウェブサイト(tbf.org)を通じて、助成金の情報を提供している。
- ・ウェブサイトでは助成金情報の提供だけでなく、電子申請(ウェブ上で第1段階の申請が可能)もできる。
- ・アニュアルレポートを作成：助成先紹介、体験やストーリーを語る内容
- ・会議室や施設を使う団体の様子(小さいブックレットで)やストーリーも見せている。
- ・新聞、メディアなどを通じて、財団と助成先の両方の広報活動をしている。

質問3：支援の新しい手法について

回答：・まず第1に寄付の主力はDAFである。米国では依然としてプライベート財団を持つことに人気があるが、その多くは規模が小さいにも関わらず、法的責任や義務があり、運営維持管理大変であるため、DAFのほうが効率的である。

・他には、Annual fund(財団の運営資金を得るための毎年の寄付によるもの)があり、例えば、Civic Leadership Fund, Permanent Fund for Boston は運営資金にも充てられる。

・Designated fund(指定ファンド)は主に遺贈で成り立っているもので、一つあるいは複数の特定の非営利組織を指定するもの。生前に特定し、アレンジメントを行ない、死後にブランドギビングにより寄付を受け入れる。生前の寄付は少ない。寄付者にとっては、個別組織に自ら寄付するよりもコミュニティ財団に寄付した場合のサービスにメリットがある。例えば、コミュニティ財団による投資能力や各組織のモニタリングや問題が起きた場合の解決能力などである。

・新しいものとして以下のものがある。

①Group advised fund

-複数の人たちが相談し、寄付をする Group advised fund。例えば、ゲイ・レズビアンコミュニティ・人権問題をテーマにしたファンドがある。

②Catalyst Fund(触媒ファンド)

-ボストン財団は、大規模なコミュニティ財団として多岐にわたり非営利セクターのキャパシティビルディングを行ない、影響を与えている。

-NPOの合併は増えているがこの州は顕著。Catalyst FundはNPO同士の吸収合併のためのファンドである。

-ある調査ではマサチューセッツ州は人口当たりのNPOが他の州に比べても非常に多い。一方で資金額でみれば少ない、つまり多くのものには資金が足りない。

-結果として同じようなサービスを同じ地域に対して提供している小さいNPOがたくさんあるという状態が生じている。社会にインパクトを与えるためには問題である。

-この問題に対応するために、ボストン財団が100万ドルを拠出し、5つの団体(寄付者)と共同で200万ドルのCatalyst fundをつくり、NPOのM&Aを進めている。

-助成先は合併に関心があるところ、意志があることが条件。

-ビジネスではM&Aに関するプロセスや法的な手続き等は当たり前のことだが、NPOではそのスキルがないので、M&Aに関心を持つ団体に対して助成を出してサポートする。

-5つの団体で協働し、コンサルタントを選び送り込む。具体的には、NFF(Non Profit Finance Fund)という弁護士、会計士などによる団体がその手続きの支援、また医療や教育など各分野の専門家がコンサルティングを行う。

-M&A によって助成側は効果的に助成金を使うことができ、大変有効なツールである。

③PRI(program related investment)について

-会長のリーダーシップによって理事会の決議を経て、資産のうち 1,000 万ドルをリボルビング・ファンドとして使っている。

-多くは低所得者向け住居環境整備を行う団体に投資した。それらは低金利(0~2%)ローンとして融資されている。

-今年投資委員会の承認を得て社会的責任投資(SRI)を行っている。運用は外部に任せ、市場金利を得ながら社会的リターンを得られるものになっている。

-社会的インパクト債(social impact bond: 英国が発祥で、米国では実験的なもの)もおこなっている。これは、フィランソロピーセクターと企業セクターの両方が難しい問題に取り組む NPO に投資する債券。ここではボストン財団(助成金として)とゴールドマンサックスが出資をした。

-具体的には、青少年が犯罪防止プログラムを行う NPO に出資した。理由の 1 つとして、刑務所などの運営に税金の拠出が大きくそれをセーブするためという政府の狙いがある。

-政府はその効果を調査した上で、取引に対しゴールドマンサックスに 8%の金利、PRI に 2%の金利、ボストン財団に助成金元本を戻すというもの。

-PRI は協働して行うが、助成は単独で行う。



写真 13-1 Boston Foundation 側の出席者

(10月4日: Boston Foundatuin)

質問4：助成先のキャパシティ・ビルディング支援

回答：NPOの専門性や力をもう少し集中しなければ、寄付も効果的に扱えず、社会的インパクトを示せない。個々のNPOをどう支援するかは重要。

例1：戦略や財政・組織計画がないNPO(収入が見込まれない中でも活動を始めるのがNPOである)に対して、ボストン財団が雇用したコンサルタントを送り、戦略、資金、運営計画づくりなどの組織強化を支援する。

例2：ボストン財団の助成により、ボストン大学 Institute for Nonprofit Management Leaderships を設立、NPOのリーダーが学べるようにしている。

質問5：財団スタッフに求めるもの、あり方

回答：フィランソロピーの経験、公的セクターの経験、ジャーナリズムやコミュニケーションの経験を持つものがあるように、多様なバックグラウンドの人材のミックスが必要。

質問6：Civic Leadership Fundにより、財団の役割を変化した際のドナーの反応

回答：幸いなことに好意的な反応がほとんど。社会の課題を解決するための役割を果たすことに対して新たな寄付者も現れている(180万ドルがそのためのファンドで70万ドルがDAFから)。

質問7：M&AについてNPOは否定的ではないのか。

回答：NPOがM&Aに否定的なのは米国でも同様。合併だけでなく各団体のアイデンティティを維持したまま協働したい団体からの申請も受けるようにしており、心配が少ない。また、NPOに理解をしてもらうための啓蒙をすることでNPOのリーダーが理解しはじめ、抵抗も減っている。ただ現実には苦勞をしている。

4. 感想

- (1) 総じてボストン財団が持つミッションと多様な寄付・助成の機能は、今、日本のコミュニティ財団に求められているとされる機能のモデルとなりえるものであり、その規模や多様な機能は、日本のコミュニティ財団の数十年後の姿、未来をイメージできるもので非常に感銘を受けた。
- (2) 特に地域のステークホルダーとともに特定の課題解決に向かうための「調査」や「対話の場」をつくり、寄付から助成を行うことで支援するという一連の流れは、日本の一部のコミュニティ財団で展開され始めている「地域の白書づくり」、「地域円卓会議」の先進事例として学ぶべきものであった。また地域のNPOの拠点・核としてコミュニティ財団のオフィスや施設を提供している姿は、同じく日本の一部のコミュニティ財団が模索している遊休不動産の利活用モデルやオルタナティブな市役所のような機能を

果たすコミュニティ財団の姿をイメージさせるものであった。

- (3) コミュニティ財団のスタッフの多様性とそれに支えられた「ドナーサービス」、「助成プログラム」、「広報・地域コミュニケーション」といったコミュニティ財団に必要な専門性によるチームビルディングと運営体制のあり方は、日本のコミュニティ財団に未だ欠けているもので、組織づくり・人材育成の視点で非常に参考になった。
- (4) コミュニティ財団における PRI や Catalyst Fund、SIB といった新しい手法は日本のコミュニティ財団が地域金融機関や政府と協働していく新たな資金支援スキームの参考となるもので、日本版のそれらを具体化するアイデアと知恵を頂けた。

(戸田幸典)

第14章 エフ・エス・ジー

FSG Inc.

○訪問日 2013年10月4日(金) 13:30-15:30

○場 所 FSG(500 Boylston Street, Suite 600, Boston, MA 02116)

○米国側参加者

・Greg Hills, Managing Director, FSG Inc.

・Melissa Oomer, Consultant, FSG Inc.

○URL <http://www.fsg.org/>

1. 団体概要

FSGは、戦略構築、評価、調査を専門とする非営利のコンサルティング組織である。当初FSGは1999年に、コンサルティング会社として創設された。マイケル・ポーターらが、ハーバード・ビジネス・レビューで、「フィランソロピーの新しい使命：価値の創造 (Philanthropy's New Agenda: Creating Value)」という論文を発表したことを受けて、Foundation Strategy Groupとしてスタートした。2006年に法人格を変更して非営利組織になった。現在は各国の先進的な企業、非営利組織、財団等を顧客としている。スタッフ数は約120名で、5か所(ボストン、サンフランシスコ、シアトル、ワシントンD.C.、ジュネーブ)に拠点を構えている。スタッフのバックグラウンドは戦略コンサルタントと社会セクター(保健医療・教育・経済開発等)の経験を併せ持った人が多い。

5つの主要な事業領域(保健医療・開発・教育と青少年・環境・コミュニティ)を展開している。この中には、教育や保健医療分野における特定のイシューや新しい手法についての研究、フィランソロピーの特定のセグメントについての研究も含まれている。

クライアントを対象とするコンサルティング(戦略策定・評価)と独自のシンクタンク機能(調査研究・出版)の両方をもっていることが強みと自負している。この二つを併せ持つことによって、広汎な影響を与えることを目指している。

メンバーシップに相当するようなものはない。非営利組織として、企業や財団から助成金を受け取ることはある。

クライアントとの動き方には、①戦略コンサルティング・ファームと同様の場合(3～5ヶ月にわたって固定フィーで働き、評価等を行う)、②より長期にわたり助言サービスを行う場合(3～4名でチームを組んで行うことが多い)の二通りがある。

2. 考 察

訪問した際には、触媒的フィランソロピー、CSV、集合的インパクト、戦略的評価という、

FSG が注力している 4 つの分野について説明を受け、質疑応答を行った。CSV を除く 3 つの領域は、いずれも助成財団の今後の戦略を考える上で示唆に富むものであった。特に助成財団の新しいアプローチとして、触媒的フィランソロピーの提唱が印象深かった。また触媒的フィランソロピーと集合的インパクトは、同じアプローチについて、前者は資金提供者サイドの立場からみて、後者は課題解決の実践をするサイドからみた考え方であると理解できたことも、筆者にとっては収穫だった。

触媒的フィランソロピーにおける、助成財団は助成金を出すという伝統的な役割から、問題を実際に解決していくという役割に自らを変化させるという考え方、特に「結果を出す」ことに財団が責任をもつという考え方は、日本の助成財団のあり方や公益認定の考え方に大きな変容を迫るものである。日本ではこれまで、ともすれば助成型財団か、事業型財団かという二分論が強かった。また助成型財団においては、助成プロセスの公開性や透明性が公益性担保の上で重視されてきた。しかし触媒的フィランソロピーの考え方では、社会課題の解決に向けて変化を起こすという「結果」を重視し、そのために助成財団がアドボカシー活動やリサーチを自ら行う、助成先に限らず広くノンプロフィットに働きかける活動を展開する など多様な事業を組み合わせることを推奨している。また助成先に対する支援も、助成金だけでなく融資といった資金の使い方を取り入れたり、キャパシティビルディングのための非資金支援を組み合わせたりするなど、多様な手法を提唱している。

これらの方向性は、日本においても既に、市民ファンドや筆者の属するパブリック・リソース財団などの新しいタイプの財団が志向するところである。しかし伝統的な助成財団(その多くは企業財団)においては共有されるにはいたっていないと思われる。企業財団を含め日本の助成財団の多くは、現在、限られた資金で最大の成果をあげるためにどのようにリソースを活用すればよいか、知恵を絞らなければならない事態に直面している。財団活動における戦略性が重要な局面にあるといえる。従って FSG の提唱する新たなアプローチはよく玩味する価値があるだろう。

またこれらのアプローチを日本の助成財団が採用するならば、財団と財団、財団と NPO など多様な主体間の協働が必要となる。これまで伝統的な助成財団はそれぞれ固有の資金提供者(多くは親企業や創業者)をもつことから、個別に行動することが多かった。この枠を乗り越えて財団と財団、財団と NPO が協働することができるかは、日本の非営利セクターにとって、ひとつのチャレンジともいえるだろう。チャレンジを成功させるためには、それぞれの参加主体がミッションを重視して成果を志向すること、具体的変化を必ず起こ

すという強い意志を共有することが、鍵となると考える。この共有意志の形成のために行動する触媒(カタリスト)の役割を誰が担うのか。地域や課題によって色々なケースがあり得るが、特に市民ファンドや専門的な NPO センター等の新たなタイプの中間支援組織がその役割を担うのではないかと考える。

3. ヒアリング記録

1)触媒的フィランソロピー(Catalytic Philanthropy)

触媒的フィランソロピー(カタリティック・フィランソロピー)について、Stanford Social Innovation Review の論文をもとに説明を受けた。

触媒的フィランソロピーの基本的な考え方は、助成財団は、助成金を出すという伝統的な役割から、問題を実際に解決していくという役割に自らを変化させるという考え方である。助成財団がどの程度社会変革に関わるかは、戦略の選択に幅がある。つまり従来型の「チャリタブル・ギフト」(慈善的なお金をだすやり方)は、NPO の求めに応じて資金的な手当てをする「いいことをする(Doing Good)」姿勢である。また「バリュー・アッデッド・ギビング」は、目標重視の助成で NPO のキャパシティビルディングも行うものである。これに対して「カタリティック・フィランソロピー」は、社会課題を解決することに責任と説明責任を負って、多様な手段を使い持続的に支援を行っていく。

カタリティック・フィランソロピーには4つの特徴がある。

- ① 結果をだすことについて責任をもつ。これは助成財団の複数年に渡るコミットメントを意味する。
- ② 変化を起こすための「キャンペーン」の採用。これは財団が、助成対象者であるか否かは問わずノンプロフィット等に働きかけて、社会変革を引き起こすことを促す役割を演じることを意味する。
- ③ 革新的な方法の活用。社会課題の解決のために、助成事業にとどまらず、アドボカシー活動等に取り組むことである。
- ④ 行動を起こすための裏付けとなる知見の蓄積。データ等による立証で、セオリー・オブ・チェンジを構築し、戦略を洗練させることである。

財団がこの触媒的なやり方によって、使いうるツールというのは多様である。助成金だけでなく、ミッション関連投資(ローンや出資等、市場金利以下で投資を行うこと)、アドボカシー、キャパシティビルディングである。

実例として紹介されたのが、「モンタナ・メス・プロジェクト」であった。

メスというのは、エンフェタミンという薬物で、この薬物使用とそれに由来する犯罪を

防止するため、成功した起業家のトム・シーベルが起こしたプロジェクトである。伝統的なNPOへの支援ではなく、営利の広告企業を通じて、テレビ広告4万5千回、ラジオ広告3万5千回、看板広告等をつかって、エンフェタミン使用の健康や人生に与える害を徹底的に繰り返し、10代の若者の8割がそれを毎週みるぐらいの露出になった。その結果エンフェタミン使用が45%、エンフェタミンに関係した犯罪は60%減少した。

＜質問＞「モンタナ・メス・プロジェクト」は触媒的フィランソロピーが優れていたからではなく、多額のコストをかけたので成功したのではないか。

＜答え＞確かにものすごい資金があったからできたことは否めない。しかしこれだけの効果を従来の助成金の出し方で達成できたかということを考えると、非常におもしろい例だといえる。

＜質問＞カタリティック・フィランソロピーは非常に手間がかかる、人手がかかるし、財団が特定の課題に特化している印象がある。これは、どのような財団に採用されることを想定しているのか。

＜答え＞カタリティック・フィランソロピーの実行に必要な能力や機能が、企画書を読んでお金を出すという古典的な財団の仕事のやり方とは、全く違うのは確かだ。例えばある財団が、古典的なやり方からこのやり方に変えようとした場合、それまでやっていた人が出来ないというわけではないが、その変化のためには、別のスキルを持った人材を雇うか、あるいはもとの人材に対するトレーニングが必要になるだろう。大きな財団の方がやりやすいのは事実で、FSGではゲイツ財団やロックフェラー財団といった大きな財団のコンサルティングをしている。ただ例えば、メインヘルスアクセス・ファウンデーションのような年間助成額400万ドル、人員5人の(筆者注：米国としては)小さなところも、リーダーが決断したことで成果を上げることができている。

＜質問＞結果をだすことに責任を負うという言葉は、財団にとって非常に厳しい言葉だと思う。これが必要だと思われる背景、あるいはカタリティック・フィランソロピーという戦略を採用した財団の動機や背景は何か。

＜答え＞「財団として自分達が何をしているか」を表現するときに、「私どもの財団では年間4億円(400万ドル)お出ししています。」というのか、「この特定の地域の人々、2万人の人々の健康保険医療に関するアクセスを改善することを目的としています」というのか、その違いである。明確な目的を設定して、そのために戦略や目標を設定していくことの効

果を、狙っている。また助成財団が自己のためにファンドレイジングをする場合には、具体的な成果を示す方が、資金が集まりやすいことも潜在的な動機となっている。



写真 14-1 Hills 氏の説明を聞く団員ら

(10月4日：FSG)

2) 共通価値の創造(Creating Shared Value)

ハーバードビジネスレビューの 2011 年 Jan/Feb の号で発表されたマイケル・ポーターとマーク・クラマーによる論文で提唱され、ビジネス(企業)と社会の関係性について大きな反響を呼んだ考え方である。

両者は古典的には、企業は社会的な活動とは完全に切り離されていて、非営利組織に寄付する存在と考えられていた。次の啓蒙的な段階では企業もなんらかの形で社会的な活動をしなければならないと考えられる。例えば会社周辺を清掃したりするが、これらは往々にして企業の評判を高めるだけで終わりがちである。しかし共通価値の段階では、ビジネスと社会が相互依存(インター・インディペンデント)しつつ社会課題の解決に向けて行動することが、自らの競争力や利益につながるという考え方である。

企業が共通価値をつくりだすには、3つの方法がある。3つともビジネス全体の再構築、再考を求めるものであって、従来とは異なる技能や知識が求められるとのことだった。

- ① 新たな顧客やマーケットに向けた商品開発を行い、新しい収入、売上を達成するパターン。例えば GE では、従来の顧客とは違う低収入層の患者あるいは顧客に高品質の製品を供給している。
- ② バリュー・チェーンの見直し。例えばインターコンチネンタル・ホテルグループでは、すべてのビジネスプロセスにおける環境に対する影響、例えば水の利用等を見直した。

- ③ 他の産業と協働して、経済的なクラスターというつながりを見直し、事業に影響を与える操業環境を改革するもの。例えば、ネスは原料の調達先、あるいはさらに上流の生産者との関係を見直し、農民の生産量を上げ、収入向上をはかる活動を行っている。

FSG では、CSR と CSV は全く違うものであると考えている。まず動機が、CSR では評判を高めることが主要な動機だが、CSV では企業の製品の競争力を高めることが動機である。従って CSV には企業の強いコミットメントがある。2 番目に誰がそれを促すかであるが、CSR の場合は外部のステークホルダーであるのに対して、CSV の場合は、企業自身の戦略に根差している。従って CSR 部門だけでなく、マーケティングや製造や販売、いろいろな部署と一緒に考えるものであるということ。第三に、もたらされる社会的便益については、CSR の場合は上手くいっているプロジェクトがいくつかあるというところにとどまるが、CSV の場合は、より長期的で大規模な変化がもたらされる点が異なる。



写真 14-2 質問に答える Hills 氏及び Omer 氏

(10月4日：FSG)

FSG でかかわった CSV の例としては、インドの女性や子どもの栄養不良を解決するためにネスレが開発した栄養強化麺の例が挙げられる。インドにおける女性と子どもの栄養不良の問題に対して、ネスレは NGO を資金支援するのではなく、麺の新商品を開発して店で販売するという方法をとった。この商品には女性や子どもが必要としている鉄、ヨウド、ビ

タミンAなどを含んでいる。その結果、大幅な売り上げ増を記録しただけでなく、十分な栄養改善効果もみられた。

3) 集合的インパクト(Collective Impact: SSIR 論文参照)

FSGは、従来のやり方では解決できない複雑で困難な問題の解決のために、多くの主体が同じ目的に向かって、同じ指標を測定しながら、協働する仕組み=集合的インパクトを提唱している。集合的インパクトとは、「特定の社会的課題を解決するために、異なるセクターに属する複数の重要なアクターが、共通のアジェンダについてコミットすること」と定義されている。

従来の他のマルチ・ステークホルダーの協働と何が違うか。他のマルチステークホルダーの協働には以下のものがある。

- ① ソーシャルセクター・ネットワーク：個人や団体がお互いにアイデアを共有するものの、全員が共有するアジェンダ、目的は設定されない。
- ② マルチ・ステークホルダー・イニシアティブ：異なるセクターから参加する多様なステークホルダーが、自発的に集うが、それは自分の本業とは別の事柄をアドホックに一緒に展開しているにとどまる。
- ③ パブリック・プライベート・パートナーシップ：政府という資金提供者と受け手の民間セクターが特定のサービスを提供するために協力するものである。
- ④ ファンダー・コラボレイティブ：資金の出し手が資金プールをつくるもので、他のステークホルダーが入っていない。

これらの協働と集合的なインパクトの違いとして、集合的インパクトには5つの特色があげられている。特に5点目が非常に顕著な特徴である。

- ① 共通のアジェンダということで、問題をどう理解するか。あるいはどう変えていくか、ビジョンを共有すること。
- ② 変化を計るための指標の設定と共有。これを通じて成果のマネジメントに注力すること。
- ③ 参加組織は問題解決方法は多様でもよいが、行動計画を共有して協力しあうこと。
- ④ オープンなコミュニケーションを続け、参加者間の信頼関係を構築すること。
- ⑤ バックボーン・サポートと呼ばれる組織の存在。バックボーン・サポートは、安定した資金とスキルをもつ独立組織で、参加組織の間のコーディネーションを行う役割を担う。

<質問>バックボーン・サポートになれる組織はどういう組織があるのか、例えば助成財団がその1つなることができるのか。

<回答>誰でもなれる。資金提供組織でも NPO でもよい。いくつかの団体が協働で担うということもある。企業等が担うこともある。重要なのは、当該分野におけるリーディング組織であることや、今やらなければならないという緊急性を認識していることである。また、バックボーン・サポートの組織に対する、複数年にわたる資金源が確保されることも重要である。

4) 戦略的評価

フィランソロピーに関する新たなアプローチや手法が広がる中で、財団は自分の戦略や活動を見直すために評価を行う必要がある。評価には目的により色々な種類がある。第一に、まず活動自体が革新的で開発段階にある段階の場合には、何かを新しく試してみても結果をみて、また別の事を試すという開発評価が必要である。次に、活動が形をなしてきており改善を重ねている段階では、プロセス評価による改善と活動の標準化が中心になる。最後に、活動が十分確立された段階では、インパクト評価が中心となる。FSG が得意とするのは、最初の二つである。

評価活動の設計には、常に念頭に置かねばならないことが5点ある。

- ① 評価を行う目的や実際の状況に適しているか。
- ② 多様なステークホルダーの関心に応え得るものか。
- ③ 適切な問いかけをしているか。
- ④ 評価に必要な時間、資源、能力は十分か。
- ⑤ 信頼性のある適切かつ有効なデータを十分に確保できるか。

<質問>なぜインパクト評価に取り組まないのか。

<回答>FSG 以外に、実施できる研究者やコンサルティングファームがたくさんあるから。また FSG では、インパクト評価は固まった活動の成果に関する評価であるので、当該組織の戦略や事業をどう変えていくかという意思決定に与える付加価値は少ないと考えている。その観点からも、あえて取り組んでいない。

(岸本幸子)

訪米調査ミッション報告書
－米国助成財団の助成事業のあり方－

2014年3月発行

発行 公益財団法人 公益法人協会
〒113-0021 東京都文京区本駒込 2-27-15
TEL:03-3945-1017 FAX:03-3945-1267
URL: <http://www.kohokyo.or.jp/>

©2014

印刷 株式会社美巧社
