

JFCC

VIEWS

創造と共生の社会をめざして

C O N T E N T S

本質的に見えにくい助成活動を どう見えるようにしていくか 山岡 義典	1
戦略的グラント・メイキングの手法と実践 小林 立明	2
CSR時代の助成財団 嶋田 実名子	6
助成財団ニュース：センターサイト・リ ニューアル、新会員紹介	11
information／編集後記	12

新しい年を迎えました。それぞれの助成財団は、どのような抱負で新しい年をお迎えでしょうか。今年には助成財団センター設立30周年にあたります。このセンター設立の基本的な思いは、社会からは当時ほとんど見えなかった助成財団の活動を、個々の活動としてとともに助成財団という一つのコミュニティあるいはセクターの社会的な存在や役割を含め、より多くの人に見えるものにする事だったと思います。そこで「情報基盤の整備」を最重点課題としてきたわけです。そして一定の役割は果たしてきたかと思えます。

しかし助成活動というものは、本質的に見えにくいものだと思います。そのことは、財団関係者なら誰でも実感されてきたことでしょう。個々の助成活動は特に見せるためのものではありません。宣伝染みた見せる姿勢に、かえって白々しさを感じることもあります。しかし、「よく見ると見えるもの」ではないといけません。民間の資金源とは言え、社会的な資金です。まず何よりも、助成を必要としている人や組織に見ることが必要です。また助成資源を今後一層豊かにしていくにも、潜在的な資金提供者も含め、その意義や有効性をよく見てもらう必要があります。さらに社会的関心や監視という面でも必要です。「陰徳」が「隠匿」にならない仕組みが必要です。

そのような個々の助成活動をよく見えるようにするためにも、コミュニティとして、あるいはセクターとしての助成財団界のものを見えるようにしていく、全体の状況を見るようにしていく、そこに助成財団センターの役割があります。いわば、助成財団共通の情報公開の

本質的に見えにくい助成活動を どう見えるようにしていくか

公益財団法人助成財団センター
理事長 山岡 義典



プラットフォーム的なものといえるでしょう。その点からしても、この30年間の情報技術の進歩は著しいものがあります。それに追いついていく地道な努力が必要です。そのためには資金も人材も必要です。

今回、公益法人制度改革後の初めての本格的な調査により、助成財団のデータベースの更新を鋭意進めてまいりました。現在集計中ではありますが、多くの財団関係者のご協力によりおよそ3,000件の助成財団の存在が確認されました。センターの事務局では、このために、それぞれ「見えない」取り組みが日々行われてきたわけですが、社会のあらゆる方面から大いに活用されればと願っています。

データベースの価値は、必要な項目から必要な助成財団や助成プログラムを検索することができる場所にあるわけですが、さらに本当の価値は、検索によって得られた情報がどれだけ豊かな内容をもつかにかかっています。「検索して沢山の項目は見つかったが、求める内容は何もなかった」では、意味がありません。このデータベースという仕組みが意味をもつかどうかは、個々の活動内容、より厳密に言えば「情報発信された活動内容」にあります。

そのために各助成財団は日々たゆまぬ努力をしておられるわけですが、今年は特に、その活動をどのように社会に向けて発信していくのか、Webを通じてであれ、紙媒体を通じてであれ、顔と顔を合わせての交流を通じてであれ、本質的に見えない活動をどう見えるようにしていくのか、本格的に考えていく年にしていければと思います。

事業モニタリングから 事業評価まで



日本財団 ソーシャルイノベーション本部
国際ネットワークチームリーダー

小林 立明

1.はじめに

「戦略的グラント・メイキングの手法と実践」の第2回は、事業評価を取り上げます。第1回の「プログラム設計から実施まで」で紹介したように、戦略的グラント・メイキングは「ロジック・モデル」の構築を基本とします。このロジック・モデルの策定において、大きな役割を果たすのが事業評価です。以下の通り、ロジック・モデルの各段階で評価は重要な役割を果たしています。

•事前評価

ロジック・モデル策定の際に、事業のニーズや実現可能性を把握し、ロジック・モデルの妥当性を検証。

•アウトプット評価

プログラム実施の際、プログラムがロジック・モデル通りのアウトプットを生み出しているかどうかを検証。プログラム終了時に行うが、プログラムの実施途中で、プログラム・モニタリングの一環として行う場合もある。

•アウトカム評価

プログラム終了時に、プログラムがロジック・モデル通りにアウトカム(成果)を達成したかどうかを検証。

•インパクト評価

プログラム終了後、一定期間を経た後に、プログラムがロジック・モデル通りのインパクトを達成したかどうかを検証。中長期にわたるプログラムの場合には、プログラム終了時に実施しても良い。

戦略的グラント・メイキングでは、これら各評価結果がプログラムの設計や改善のために積極的に活用されます。まさに、評価が戦略的グラント・メイキングの手法の中に有機的に組み込まれている訳です。

なお、評価自体は、グラント・メイキングのみならず、行政やNPOがロジック・モデルを使って実施する様々な事業でも利用されます。しかし、自ら事業を実施する行政やNPOと異なり、助成財団は、あくまでも「グラント・メイキング」という手法を使って目標を達成しようとします。このため、戦略的

グラント・メイキングで評価を行う際には、一定の工夫が必要となります。この点を踏まえ、本稿では、「戦略的グラント・メイキング」に固有な評価の考え方は何か、という点を中心に論じたいと思います。なお、あらかじめお断りしておきますが、紙面の都合のため、本稿では評価の具体的手法にまで踏み込むことができません。評価の具体的な手法についてご関心がある方は、専門書や研修機会をご利用ください¹。

2.助成財団が評価に取り組む意味と目的

最初に、助成財団が評価に取り組む意味や目的について確認しておきましょう。日本の助成財団の場合、評価が財団活動に積極的に位置づけられていないような印象を受けます。助成を受ける非営利団体にとっては、少ない人数で事業実施、資金調達、事業報告等を行わなければならない中、評価作業は負担でしかなく、さらに評価結果次第では支援中止にもつながりかねない悩みの種と考えるところが多いでしょう。また、助成を行う財団にとっても、事業報告を受け取って事業がきちんと遂行されていることが分かれば評価まで行う必要はないのではないかと考えるところも多いと思います。そもそも、日本の助成財団の場合にはスタッフも少なく、なかなか評価まで手が回らないというのが現実ではないでしょうか。

一般に政策評価の世界では、評価目的を(1)「政策」に関する意思決定の改善、(2)資源配分の最適化・効率化、(3)納税者への説明責任の向上にあるとしています²。この「政策」を「戦略」と、「納税者」を「ステイクホルダー(出捐団体、理事会、グランティー、その他受益者等)」と読み替えば、これは戦略的グラント・メイキングの評価にもそのまま当て

1 評価全般については、龍慶昭・佐々木亮(2010)「政策評価の理論と技法」多賀出版が入門書として役に立つ。なお、日本評価学会が定期的に開催している評価士養成講座は、財団スタッフにとっても有益である。将来的には、助成財団のグラント・メイキングに特化した評価手法の研修プログラムの開発が望まれる。

2 龍慶昭・佐々木亮(2010)「政策評価の理論と技法」多賀出版

はまります。評価は事業の改善や説明責任など、積極的な意味を持っているのです。

実際、ある調査³によると、米国財団関係者の多くは、評価を以下の5つの点で積極的にとらえています。

- 評価は、単に証拠集めのためでなく、事業改善のためのものである。
- 評価は、単に原因解明のためでなく、社会的変化に貢献するためのものである。
- 評価は、単独で学ぶものでなく、他の利害関係者との共同学習のためのものである。
- 評価は、個別プロジェクトを超えて助成財団全体の戦略や運営に関わるものである。
- 評価は、成功例の羅列ではなく、失敗例を認め、この分析を通じて事業の改善に利用するためのものである。

このように、米国では、戦略的グラント・メイキングの普及に伴い、事業評価を戦略性向上の重要なツールとして積極的に活用しようとしています。これに伴い、助成財団向けの様々な評価ツールやガイドラインも開発されています。

3. 評価計画策定に当たっての確認事項

では、戦略的グラント・メイキングにおいて、具体的にどのような評価がなされているのでしょうか。世界銀行や国連機関のような大規模な資金も専門スタッフもない助成財団にとって、事業評価に大量の資金と人材を投入することは現実的ではありません。また、助成を受ける非営利団体も、評価報告を作成する資金や人材には限界があります。このため、評価計画を策定する前に、まず評価の目的を明確にし、助成団体と助成先団体の間できちんと評価の目的を共有しておき、双方の負担を最低限にしつつ、評価結果を最大限活用できるようにしておく必要があります。具体的には、評価計画を立てる前にまず図1の諸点を確認しておく必要があるでしょう⁴。

図1. 評価計画策定の際の主要確認事項

Why?	<ul style="list-style-type: none"> ●評価の目的は何か ●誰が評価報告を読むのか ●評価報告を利用するのは誰か
What?	<ul style="list-style-type: none"> ●評価を通じて何を学びたいのか ●評価の目的を達成するためにどのような情報を収集する必要があるのか ●この学びをどのように事業改善に活用するのか
Who?	<ul style="list-style-type: none"> ●どのように適切な利害関係者に関与してもらうのか ●評価結果を誰とどのような形で共有するのか

3 Grantmakers for Effective Philanthropy, Council on Foundations (2009) "Evaluation in Philanthropy: Perspective from the field". Grantmakers for Effective Philanthropy

4 前掲

How?	<ul style="list-style-type: none"> ●どのようにして必要なデータを収集し、分析するのか ●財団と助成先団体の評価実施能力はどれほどか ●既存の情報源、事業基盤、事業実施能力をどこまで活用できるのか
------	--

4. 評価目的に応じた評価手法の選択

以上の点を明確にした上で、実際の評価計画を策定します。評価計画の選択肢は、上記の確認事項に応じて多岐にわたります。専門評価者による評価チームを結成する場合もあるでしょうし、助成先団体と協議して業績評価指標を設定し、これに基づいて定期的な報告を受けるだけにとどまる場合もあるでしょう。また、評価に採用するツールもそれぞれの目的に応じて様々なものになります。

ただ、いずれの場合であっても、戦略的グラント・メイキングにおける評価では、(1) 助成先団体や他の利害関係者との戦略目標の共有、(2) 事業実施の成果 (Outcome) の把握、(3) 事業実施の過程を通じた改善事項の把握、(4) これらを通じたインパクトの明確化、という4つのステップは不可欠な要素になります。それぞれのステップで必要とされる情報と取り組み手法の主要例としては図2のようなものが考えられます⁵。戦略的グラント・メイキングの評価において、多様な評価手法が取り入れられていることがおわかりいただけるかと思えます。

図2. 評価ステップ別の必要情報と取り組み手法例

評価段階	必要情報	取り組み手法
1. 戦略共有 (何を実現したいのか)	<ul style="list-style-type: none"> ●問題とニーズ ●対象分野での現在の実践状況 ●プログラム目標と対象の特定 ●より広範な変革追求との関わり ●巻き込むべき主要利害関係者 ●潜在的なリスクや落とし穴 ●その問題に関する既存のデータと調査結果 	<ul style="list-style-type: none"> ●ニーズ評価 ●文献レビュー ●委託調査 ●基礎調査 ●変革の理論 ●ロジック・モデル ●外部環境スキャン ●イシュー調査
2. 成果把握 (達成目標に向かっていくか)	<ul style="list-style-type: none"> ●提供された財・サービスの数と種類 ●事業がリーチ出来た人々 ●財・サービス提供のタイミング ●目標や対象から見た進捗状況 ●予期せぬ当初計画からの逸脱 ●意識、態度、知識、状況などの変化 	<ul style="list-style-type: none"> ●アウトプット測定 ●アウトカム測定 ●ダッシュボード⁶ ●助成事業中間報告 ●事前・事後評価 ●アプリシアティブ・インクワイアリー⁷

5 前掲

6 ダッシュボードとは、自動車のフロントパネルのように、複数の情報源からの情報と一覧表示する機能を意味する。評価では、プロジェクトの成果測定の際に、各時点での複数の評価指標に基づく情報をダッシュボード上に一覧することで成果を総合的に把握しようと言う手法を指す。

7 米国ケース・ウェスタン・リザーブ大学のデービッド・クーパーライダー教授らにより1987年に提唱された「組織の真価を肯定的な質問によって発見し、可能性を拡張させるプロセス」を指す。

<p>3.改善事項 (どうすれば改善できるか)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •サービスの質、参加者の満足度 •事業を通じた学び •財・サービス提供の改善に必要な変化 	<ul style="list-style-type: none"> •助成事業中間報告と最終報告 •事前・事後評価 •アプリシアティブ・インクワイアリー •アウトプットとアウトカム評価
<p>4.インパクト (どのようなインパクトを実現しつつあるのか)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •目標達成度、ニーズ充足度、事業進捗度、問題解決度など •コミュニティや社会運動における社会的指標変化への貢献度 	<ul style="list-style-type: none"> •ポートフォリオ評価⁸ •実験モデルによるインパクト評価 •長期追跡調査 •クラスター評価⁹ •共有評価指標 •財団全体の指標の向上

5.主要な評価手法

では、具体的に戦略的グラント・メイキングにおいて、どのような評価を行っているのでしょうか。本稿では、評価に関する多様な手法の中から、戦略的グラント・メイキングのロジック・モデルに不可欠なアウトプット評価、アウトカム評価、インパクト評価のそれぞれについて簡単に見ておきたいと思えます¹⁰。

(1)アウトプット評価

アウトプットとは、プログラムの直接的な産出物を指します。具体的には、保健医療・福祉関係であれば、提供されたサービスの量やサービスの受給者数など、研究・学術関係であれば会議参加者数、発表論文数、報告書配布数など、文化・芸術関係であれば、イベント回数や参加者数などです。アウトプット評価において採用される評価指標は、事業の目的や内容により多様ですが、出来る限り、定量的に測定できるものが望ましいでしょう。

アウトプット評価を実際に行うのは、助成金を受けて事業を実際に実施する助成先団体です。このため、助成事業を開始するに当たり、あらかじめ助成団体と助成先団体でアウトプット評価指標についての考え方を共有しておくことが望ましいでしょう。場合によっては、助成金の中に、アウト

8 教育分野の評価手法として導入されたもので、児童生徒が作成した作文、レポート、作品、テストなど多様な成果を一つに集積していき、これに基づいて総合的な評価を行おうという手法。助成財団のグランティーの評価手法への応用も試みられている。

9 評価にあたり、グランティーを一律に評価するのではなく、主題や地域などに基づいてクラスター化し、それぞれの特性に基づいて成果やインパクトを評価しようという手法。

10 評価の実際については、前掲の龍慶昭・佐々木亮 (2010)などを参照。

プット評価を行うための経費を組み込んでおくことも必要です。

(2)アウトカム評価

アウトカムとは、プログラム活動の成果を指します。通常、アウトカムとは、プログラムの対象となる受益者や団体の行動、知識、技能、地位、能力レベルなどの明確な変化と言う形で記述されます。具体的には、保健医療・福祉関係であれば、提供されたサービス受給者の行動や生活環境の変化など、研究・学術関係であれば、研究水準の変化や研究者における認知度の変化など、文化・芸術関係であれば芸術制作者の活動レベルの変化や観客層の芸術への関わりの変化などが考えられます。アウトカム評価は、アウトプットと異なり、必ずしも定量的である必要はなく、定性的なものも可能です。

アウトカムは、イベント参加者へのアンケート調査や事業関係者の自己評価などにより、プロジェクト終了時点でもある程度の把握は可能です。しかし、アウトカムは「変化」ですから、通常、プロジェクトのアウトカムが現れるのには、1~3年、より長期であれば3~5年程度が必要です。このため、通常、アウトカム評価の場合は、評価専門家が事業終了後にインタビューやアンケートなどによる追跡調査などを使って実施することになります。

アウトカム評価は、現在の戦略的グラント・メイキングの中核となる評価です。助成財団や非営利団体が自分たちの優先領域においてアウトカム評価に取り組むことを支援するため、様々な指標モデルが公開されています。この中から、一例として、アーバン・インスティテュートが開発した舞台芸術プログラムに関する指標を見てみましょう¹¹。

図3は、舞台芸術を通じて、コミュニティ・レベルでのアートへの認識向上と、コミュニティ自体の社会的紐帯の強化を目標とするプログラムを例にして、アウトプットから中間アウトカムを経て最終アウトカムに至るロジック・モデルと、各段階におけるアウトカム指標をまとめたものです。ロジック・モデルのそれぞれの段階におけるアウトカムを、どのような指標を通じて把握しようとしているのかがわかりいただけます。

11 アーバン・インスティテュートのアウトカム指標プロジェクトから引用。プロジェクトの詳細については <http://www.urban.org/center/cnp/projects/outcomeindicators.cfm> を参照。

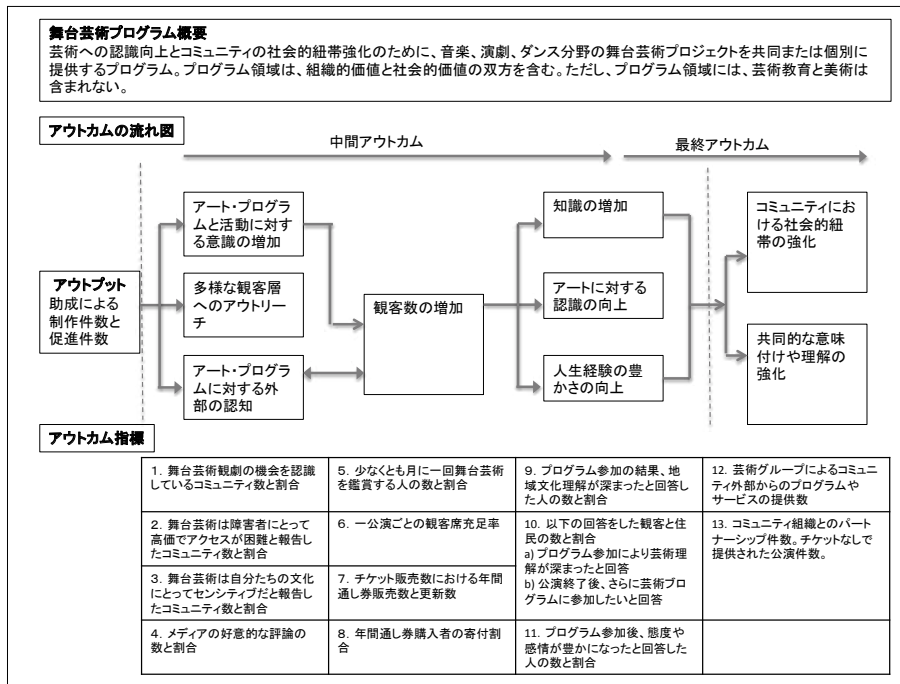


図3.舞台芸術プログラムに関するアウトカム指標例

(3)インパクト評価

インパクトとは、プログラム活動の結果として、組織、コミュニティ、社会に引き起こされる変化を指します。通常は、5年以上の長期的な変化をさす場合が多いと思われませんが、もちろんプロジェクトの内容によっては、より短期的にインパクトを評価することも可能です。

インパクト評価は、専門的な手法を必要とするため、通常は専門的な評価者による評価として実施することが一般的です。インパクト評価の手法としては、ランダム実験モデル、回帰・分断モデル、一般指標モデル、時系列モデル、事前・事後比較モデル、専門家評価、受益者評価など、多様な評価手法が開発されています¹²。

また、近年は、プログラムのインパクトを貨幣価値に換算して提示しようという社会的投資収益率(SROI: Social

Return of Investment) という手法が注目を集めています¹³。この手法は、多様な事業のインパクトを貨幣価値という共通の指標で測定することができるため、戦略的グラント・メイキングのみならず、社会的投資の世界でも重要な役割を果たすことが期待されます。なぜなら、社会的投資は、投資家が直接得ることのできる経済的リターンと、投資の結果コミュニティが得ることのできる社会的リターンの双方を追求するため、投資家にも理解できる客観的なインパクト評価指標が不可欠だからです。今後、社会的投資収益率(SROI) 評価

手法がより洗練され、共通の指標が開発されていけば、社会的投資にも積極的に導入されていくでしょう。

6.終わりに

以上、戦略的グラント・メイキングにおける評価の基本的な考え方と実践について概観してきました。グラント・メイキングの戦略性を高め、よりインパクトのある事業を展開していく上で、評価が非常に重要な役割を果たしていることがわかりただけかと思います。

今回は、戦略的グラント・メイキングがこのような評価手法を活用してどのようにプログラムの改善に取り組んでいるか、さらにこうしたプログラムの戦略性の向上のための人材育成にどのように取り組んでいるかなど、組織面での取り組みを見ていきたいと思っています。

13 詳細については、SROI ネットワークジャパンのウェブサイト <http://www.sroi-japan.org> 参照。

12 龍慶昭・佐々木亮 (2010)

小林 立明

公益財団法人日本財団 ソーシャルイノベーション本部 国際ネットワークチームリーダー

前ジョンズ・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

1964年生まれ。東京大学教養学科相関社会科学専攻卒業。ペンシルヴァニア大学 NPO/NGO 指導者育成課程修士。

独立行政法人国際交流基金において、アジア太平洋の知的交流・市民交流や事業の企画評価等に従事。在韓国日本大使館、ニューヨーク日本文化センター勤務を経て、国際交流基金を退職。

2012年9月よりジョンズ・ホプキンス大学で「フィランソロピーの新たなフロンティア領域における助成財団の役割」をテーマに調査・研究を行ってきた。2013年12月帰国。2014年4月より現職。

CSR時代の助成財団 —今後に向けた期待と展望—



公益財団法人 花王芸術・科学財団
前常務理事（兼）事務局長 嶋田 実名子

<はじめに>

日本にCSRの概念が欧米より導入されたのは、概ね2003年からです。企業の中にCSR担当セクションができたり、CSRレポートが発行されるようになったことから、日本では「CSR元年」として認識されています。CSRは、Corporate Social Responsibilityを略したのですが、当時は定義が曖昧で、各国の事情によって解釈に差があったため、日本企業は実際に何をなすべきか、少々混乱しました。すでに社会貢献活動としては、日本の大手企業では、1980年代後半から、環境問題の台頭もあって、様々な取り組みを始めていました。さらに、歴史的にみても、企業は、地域のために利益の一部を拠出して様々な活動をしてきたために、「日本企業の考え方の中にそもそも地域に貢献するという概念があるのに、なぜ、今、企業の社会的責任」というような概念が海外から起こってきて、それに対応しなければならないのか、という疑問も経営者の中にはありました。しかし、多くの企業では、このCSR概念の導入とともに、日本企業における社会貢献活動は、経営に直結した活動という認識が高まり、社内の関心は相対的に上昇しました。

私は、花王株式会社で2000年から、社会貢献部門の責任者として自社の社会貢献活動を推進するとともに、日本経済団体連合会（以下、日本経団連）が、企業の実務者向けの情報交流の場として設けた「社会貢献担当者懇談会」の座長を9年間勤め、日本企業の社会貢献活動の変遷を見てきました。また、2003年からは、財団法人花王芸術・科学財団の常務理事（兼）事務局長として、助成財団の運営にも携わってまいりました。本稿では、以上の経験から、この10年あまりを振り返り、企業における社会貢献の取り組みの変化の軌跡をお伝えするとともに、主に企業の社会貢献の活動と企業財団の関係をどのように考えるべきか、私見を述べたいと思います。この10年を振り返るに、企業を取り巻く環境は大きく変わりました。「社会の中の企業」という意識が生まれ、市民セクターとの積極的な交流も生まれています。一方、財団は新制度が導入され、「公益財団法人」であれ「一般財団法人」であれ、組織の運営が大きく変わりました。組織自体を見直した財団は多かったです。社会変化を念頭に、活動自体を見直すところまでいけた財団はどれ程あったでしょうか。当財団は、公益財団法人への移行作業で精一杯でした。企業自体の社会貢献活動がアグレッシブに変化するなかで、「政府セクターにも企業セクターにも

属さない独立の公共財であること」を存在価値に置きながら、これからの財団を時代環境に合わせて進化させていかなければならない時を迎えているのではないのでしょうか。拙文がそうした議論のきっかけとなれば、大変嬉しく思います。

<日本企業のCSRの歴史>

日本で「企業の社会的責任」という言葉が初めて使われたのは、1956年、経済同友会による「経営者の社会的責任の自覚と実践」というレポートであると言われています。『現代の経営者は論理的にも、実際的にも単に自己の企業の利益のみを追うことは許されず、経済、社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場に立たなくてはならない』という提言を社会に対して行いました。このことから、1956年を「日本の自発的なCSR元年」という説もあります。その後、1960年代には産業公害に対する企業不信・企業性悪説が説かれ、1967年、公害対策基本法が成立しました。ここから各企業現場での産業公害への個別対応が始まりました。1970年代には、列島改造論・石油ショック後の企業の利益至上主義批判が起きました。これに対応するかのよう、70年代から企業による社会支援を目的とした財団の設立も盛んになりました。1980年代からは、ようやく「企業市民」としてのフィランソロピーやメセナ活動が企業の中で展開されてきます。同時期に、日本企業の海外進出（主に米国）によって様々な軋轢が生まれました。市民社会と企業の関わり方を海外視察から学び、1990年に、日本経団連の中に1%クラブ（経常利益や可処分所得の1%を社会貢献に使うことを提唱する活動）ができ、あわせて、社会貢献推進委員会の下部組織に実務者の集まりである社会貢献担当者懇談会ができました。社会貢献推進委員会では、毎年企業の社会貢献の実態調査を実施し、社会に対してその結果を公表しています。ちなみに、調査の一部をご紹介します。

経常利益に占める社会貢献活動支出



(図1) 社会貢献活動支出の経常利益に占める割合
(日本経団連2013年度調査データより)

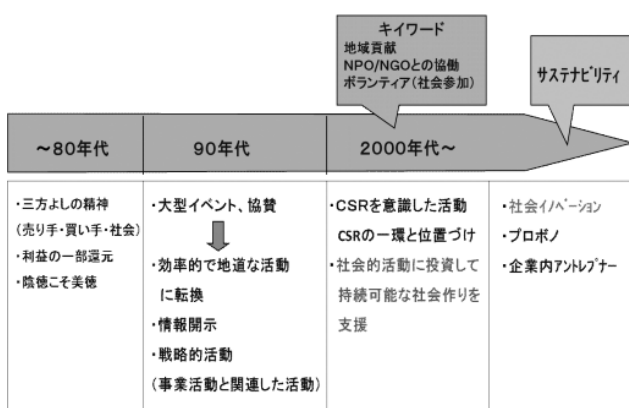


景気による変動がありますが、経常利益に占める社会貢献活動費は、概ね1.3%以上、1社平均は2013年で4億8,200万円(大手360社の結果)です。社会貢献担当者懇談会では、様々な市民団体の活動紹介や交流、各社の社会貢献プログラムの実施状況などの情報交換を行い、日本企業全体の社会貢献活動の推進を図ってきました。

1990年代には、“バブル崩壊”とともに、企業倫理問題、地球環境問題が顕在化し、91年には、日本経団連による「企業行動憲章」が制定され、各企業とも、こぞって企業規範の策定や、地球環境部のようなセクションを自社内に設立しました。そして、2000年代には、欧米からCSRの概念が、SRIファンドや企業格付けを伴って入ってきました。これ以後は、地球環境部や社会貢献のセクションも統合され、企業の中に、CSR部を設置する企業が増えました。そして、2010年以降は、ISO26000(組織の社会的責任に関する国際規格)が発行され、ステークホルダーとの対話の重要性に関する認識が高まりました。環境経営から発展して、ガバナンスや人権等にも配慮したCSR経営が提唱され、CSRレポートも財務情報、非財務情報の統合化が図られて、各企業とも一層の進化を目指して努力してきました。CSRという概念が海外から日本に導入されて10年余り、法令順守、社会貢献、環境対応の視点から、リスクを予測した準備的活動、人権配慮、統合レポートと主題を変えながら、発展的活動へと進化しています。さらに、社会価値と企業価値を同時に実現するという、CSRをより事業と結びつけたCSV(Creating Shared Value)という概念もでてきて、「CSRの進化系だ、否、CSRの一部がCSVだ」、などといった議論が交わされているのが今日の日本の状況です。私は、日本のCSRは環境対応から始まったが、最近では、自らの社会的責任を認識し、ビジネスプロセスを通じて、価値創造を行い、社会への貢献も両立していく方向に動いていると感じています。

<社会貢献活動の変遷と現在>

CSRの一部としての企業の社会貢献に焦点をあてて、さらに詳しく現状をみていきたいと思っています。



(図2) 企業の社会貢献活動のへ変遷

社会貢献というと「寄付をすること」と連想する向きも多いですが、日本では近江商人の商人道であった、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の「三方よし」の精神が源といわれています。「世間よし」を具現化するものとして、江戸時代から大手商人は、地域のために橋を架けたり、病院、学校を作ったり、様々な貢献をしてきました。80年代までは、利益の一部を社会に還元するという考え方が主流で、儒教的精神の影響からか、「陰徳こそ美徳」であるとして、企業が社会に対して行ってきたことはあまり公表してきませんでした。私が2000年に花王株式会社の社会貢献担当者になって、森づくりのボランティア活動に、「花王」という社名の冠名をつけようとしたところ、経営陣から反対を受けたことを覚えています。

さて、1990年代に入り、社会貢献活動にも宣伝やマーケティングの手法が導入され、好景気に乗って大型イベントや、メセナの協賛が活発に行われるようになりました。その後、景気の低迷により、効率的で地味な活動に転換せざるをえなくなりました。しかし、この間に企業は欧米式の情報開示や、事業活動にリンクした戦略的活動を研究して、多様な活動が生まれてくるようになりました。この頃から、前述の「社会貢献担当者懇談会」では、国内外の市民活動やNPO/NGOとさかんに交流の場を持ち、いわば、企業担当者と市民団体の“お見合いの場”を設け、後に、企業と市民団体のパートナーシップの機会を生み出せるよう推進しました。日本NPOセンターや、国際協力NGOセンターなどもこの懇談会では常連で、社会貢献活動の新担当者であっても、この懇談会に出席すれば、人脈や企業の社会貢献の取り組みの最新の情報を手に入れることができました。このほかにも、1991年に設立された日本フィランソロピー協会や、各地にある社会福祉協議会なども、企業が地域でどのような取り組みをするべきか、様々な企画の相談を受けていましたし、国際的な大手NGOは、広告代理店とタッグを組んで、企業の社会貢献活動そのもののプランや、マーケティング活動と寄付を連動させるコーズ・リレイテッド・マーケティング(CRM)の提案をするようになってきました。

2000年代に入ると、海外からCSRの概念が入ってきたことを受けて、社会貢献活動は、CSRの一環として位置づけられ、『社会的活動に投資して持続可能な社会づくりを支援する』という明確な意識をもつようになりました。このことから組織の見直しや活動の見直しも行われるようになりました。

企業が取り組みを行う上で、「地域貢献」「NPO/NGO等市民団体とのパートナーシップ」「社員ボランティア」が重要な要素として考えられるようになりました。各企業ともその企業らしい活動、自社完結型ではなく、異なるステークホルダーとパートナーシップを組んで行う活動、社

員が積極的に社会とかかわり、社会的リスクへの感度を高められるような活動へと、活動を進化させていきます。様々な市民団体との交流は、前述のような経済団体主体のものだけでなく、日本NPOセンターのような中間支援組織が主催する企業とNPO・NGOの交流会の他、NPO・NGO自身が企業に直接働きかける機会も増えました。また、東京だけでなく、地方でも盛んに行われるようになりました。

2002年には、個人、企業、団体からの多様な寄付や、助成の受け皿となる専門的なコンサルテーション機能を備えた「市民社会創造ファンド」も日本NPOセンターから分離する形で、設立されました。企業は、自社で財団のような組織を作らなくとも、その企業に関わりのある社会的課題を定め、それを解決するために、効果的に資金提供をすることができるようになりました。

「CSR時代」になって、企業が取り組む社会貢献活動の大きな変化は、社会課題の解決に貢献するという姿勢を社内外にわかりやすく見せるということを重要視するようになってきたということです。社会貢献プログラムの中で、社内外で理解されやすいのは、「本業と関連する継続的な社会貢献活動」です。花王では、2000年から様々なプログラムを行ってきました。担当者達は、社会的課題の解決に結びつくような活動を常に目指しているつもりですが、いつも社内で問われてきたのは、「なぜ、わが社がそれをするのか。花王らしい活動とはなにか」ということでした。2009年から、組織的に花王で蓄積している様々な生活情報を活かした「出前授業」を開始しました。子供たちの生きる力を高めようという目的で、全国の小学校、中学校、高等学校に「手洗い講座」「おそうじ講座」「環境講座」を社員が講師となって行っています。自社の製品で培った、データや実験をもとに子供たちにわかりやすく教えるため、教師の方々からも好評で、年々拡大しています。社員にも、ボランティアに参加できた、という満足感が生まれます。日本では少子化が進み、家事を手伝う子供が少なくなっています。こうした講座で生活の知識を身につけることができれば、まさに、本業と関連する社会貢献活動といえるでしょう。日本企業では、事業に関連した出前講座を行う企業が増えています。政府の進める産業界の教育支援の方針にも合致しているため、プログラムとして人気が高いのです。

全国に広がる手洗い講座 2009年から現在までで、2万人の子供が受講



(図3)花王出前授業「手洗い講座」

しかし、日本では昔から、「本業との関係が薄い社会貢献活動」も行ってきました。それが、社会の下支えにもなっていたわけで、本業を意識するあまり、この点が省略されていくと、日本の社会は少なからず、特に芸術活動の支援など影響をうけるのではないかと私は少し心配しています。また、海外での売り上げ比率が増えるにつれて、社会貢献活動予算を相対的に海外に振り分ける動きもあります。

<東日本大震災と企業>

今まで、日本企業の歩みをCSRの視点から述べてきましたが、企業の在り方に大きな転換点をもたらしたのが、2011年3月11日に起きた東日本大震災だと思えます。

震災以降、企業と社会の関係性の密度は高まりました。未曾有の災害を契機に、社会の持続性と企業活動は密接に関係していることが認識され、企業の存続には、市場・社会の存続が不可欠であることを改めて実感しました。東北地方において、様々な企業による長期的な支援の取組が現在もなされています。当初の緊急支援はもとより、2012年度の東日本大震災関連の社会貢献支出は143億円(日本経団連 社会貢献活動実績調査結果)、1社当たり3,600万円(大手企業約400社の調査)に上っています。(前年度は1社平均2億円)

この災害が企業の社会貢献活動にもたらした影響は大きく2つ考えられます。

第一に、日本企業においてあまり積極的とはいえなかった社員のボランティア活動の支援が進んだこと。企業側の理解が進み、新しく制度を作ったり、多様なプランをつくったり、上述調査の大手企業の80%が社員ボランティア推進のための取組をしています。日本では、1995年の阪神淡路大震災が「ボランティア元年」と言われました。この時は、個人としてのボランティア活動が社会に認知されました。当時、多くの企業では、組織的なボランティア推進までは至らなかったと思います。しかし、今回は、個人的なボランティアはもちろんのこと、多くの企業で、あるいは労働組合や、経済団体で組織的にボランティア活動を行ってきましたし、現在においても続けている企業もあります。

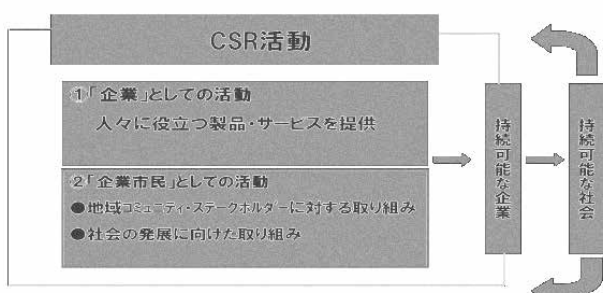
企業人によるボランティアは、ビジネスで鍛えた機動力があるので、被災地でも高い評価を受けています。

第二に、災害支援プログラムに、市民団体とのパートナーシップが当たり前となったこと。地方自治体とのパートナーシップで災害物資を支援するケースは以前からありました。また、日本経団連などが企業をとりまとめて、物資を送るようなケースもありました。しかし、今回は、企業が直接、パートナーシップを市民団体に求めて情報収集にも動きました。その時に窓口になったのが、社会貢献担当者です。セクターが違えば、コミュニケーションの仕方が異なります。日常的に多様なセクターと交流していることが見直され、CSRセクションの社内評価も高まりました。



<企業における社会貢献活動の再定義>

CSR活動を推進していくと、社会貢献活動をどのように位置づけるか、悩みます。特に欧州のCSR概念には、企業が地域のために社会貢献活動を行うというロジックはありません。「コミュニティへの参画」というところに入れて説明をしていますが、日本企業の社会貢献の在り方とは少し違うように思います。日本企業の大きな特徴として、気負うことなく、企業自ら地域のために社会貢献活動を行っていることこそ、もっと世界に対して主張して良いと考えます。しかしながら、経営層の中には、自分達は社会のために製品・サービスを作っており、わが社の一番の社会貢献は事業そのものだと考えている方々も多いです。社内理解を深める意味でも再定義が必要となってきます。そこで、私どもが説明するのは、(図4)にあるような考え方です。



(図4) 企業における社会貢献活動の再定義

CSR活動をきちんと行うことによって、持続可能な企業として存続し、ひいては持続可能な社会に貢献できる。そのCSR活動とは、①「企業」としての活動：人々に役立つ製品やサービスの提供と、②「企業市民」としての活動：地域コミュニティ・ステークホルダーに対する取り組みと社会の発展に向けた取り組み、この2つの活動が必要であると、説明してきました。経営層には、いかに納得いくロジックを示すかというのも、社会貢献担当者の重要な役割です。

<CSRとCSV>

CSRの発展について日本企業の様々な状況を見てきましたが、それでは、CSRが発展した形が、CSVなのでしょうか。

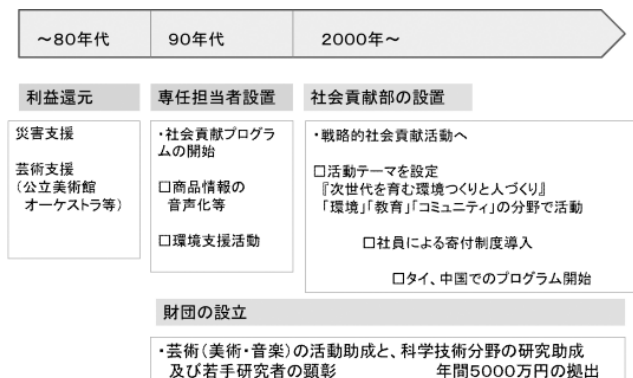
最近の欧州委員会では、CSRの定義について、「企業の社会に与える影響(インパクト)に対する責任」と定義しています。これをブレイクダウンすると、①企業の所有者、株主、ステークホルダーと社会の共有価値(シェアード・バリュー)の創造とそれを最大化する、②起こりうる不都合な影響を認識し、回避、緩和する、となります。すなわち、①ばかりでなく、当然②についても配慮することが必要であり、CSRからCSVに移行するというより、そうした2局面を認識して、ビジネスを構築することこそ、企業のサステナビリティにつながると言えるでしょう。社会は新しい定義を欲しますが、それに惑わされないようにしたいと思います。地球上に存在するいろいろな社会的課題をビジ

ネス課題で解決することは、どのような概念がでてくると、企業が発展するうえでは当然必要なことと、考えます。

<企業の社会貢献活動と財団の現状>

以上述べてきたように企業内の社会貢献活動が活発化する中で、主に企業が出捐して設立された財団は、どのように存在価値を示していくのか、考えてみたいと思います。

ここまでCSRと社会貢献の日本における変遷について述べてきました。私が所属していた花王株式会社の場合、今までの歴史を当てはめると、下図のようになります。



(図5) 花王株式会社の社会貢献活動の変遷

日本企業の社会貢献活動は、企業内に担当セクションを設けるところから始まるわけですが、その前段階として、財団を設立して、福祉、教育、環境、芸術、科学技術分野への支援をするという企業もありました。財団の歴史は古く、戦前、戦後と日本社会で様々な社会援助の役割を担ってきたと思います。設立数では、1990年の56団体の新設が、ピークとなっています。花王芸術・科学財団も、この年に100周年を記念して設立されました。資産規模25億円の財団です。日本国内では中規模の財団だと思われます。

花王の場合は、まず財団を設立し、その5年後に社会貢献の担当者を広報センター内に置き、本格的にプログラムを作って活動を始めたのが、2000年からです。そして、03年から社会貢献活動の責任者が財団の運営の直接責任者になるという形をとりました。私が社内にも求められたのは、花王本体の活動と財団の活動について、いかに、それぞれの必要性をロジカルに説明するか、ということです。財団の活動は時代の変化によって、プログラム自体を自在に変えるわけにはいきません。通常企業活動であれば、毎年の業務改善や、中長期展望をたてなければなりません。財団は法律的な縛りもあり、事業を変えないで守っていくことが重要と考えられています。財団と一口にいっても、規模や活動内容が多岐にわたります。しかし、ほとんどの財団は少人数で、事業を運営していくことに追われ、母体企業の関心も薄く、設立から

年数を重ねると、社員には魅力のないセクションと化し、人事の異動もひと苦勞になるというのが、偽らざる現状ではないでしょうか。もちろん、組織自体が100億円以上の資産規模の大きい財団は別です。様々な調査や取り組みも行い、財団の活動自体を牽引する役割を担っているでしょう。しかし、多くの財団は、今までの事業を守るということに追われ、改善する、進化させるということから一厳しい言い方をすれば一置き去りにされている面もあります。また、周りを見回すと、①企業組織と企業財団が完全に分離されて活動しているところ、②企業財団の活動は独立して行われながら、企業組織のCSR活動の一部として活動が組み込まれているところ、と2つのタイプがあると思います。

②のタイプは、CSR時代になってから、特に顕著になってきた状況です。企業のCSR活動の一つとして、財団の活動をフォーカスする企業も増えています。また、規模の大きな財団を有している一方で、社会や社員の共感を得るために、企業内に新たにその企業らしい社会貢献活動を始める企業もあります。企業の社会貢献活動が非常に多様化し、アグレッシブになってきた中で、財団の活動は、その社会的意義が形骸化し、運営を続けること自体に意義を見出している面もある、と言えるのではないのでしょうか。

もちろん、すべての財団にあてはまるわけではなく、100財団あれば、100通り事情があるでしょう。CSR時代であるからこそ、公益事業を担ってきた財団について、もう少し社会の理解と、存在価値のアピールができないものか、と思います。例えば、花王の財団の例でいえば、芸術文化への支援です。当財団に限って言えば、年間4,000万円の助成ですが、企業メセナ協議会の調査によると、財団が担うメセナ活動費は、年間で603億円にも上り、企業のメセナ活動の3倍となっています。財団の助成活動を通じて思うことは、こうした財団のメセナ支援がなければ、日本中の様々な地域で芸術的活動を行う機会も、芸術に触れる機会も減少するであろうということです。科学技術分野の助成についても同様でしょう。

自戒も込めて、「ばらまき」から、もう少し長期的展望にたって、財団の存在価値を再確認し、社会的責任を担っていることを自らも認識すべきであるし、受益者だけでなく、社会にも理解を求めべきだと思います。

<これからの財団に求められるもの>

企業の社会貢献活動と、企業財団を同時に担当していた10年余りの経験から、かなり独断的な振り返りをしました。財団は、CSR時代だからこそ、日本社会にますます必要になってくると思っています。「説明責任」が求められる時代の中で、企業本体が行う社会貢献活動は、自社

らしさという視点でセグメントされ、「選択と集中」により、活動の幅が良くも悪くも狭まっています。しかし、社会で必要されていることは、実は多種多様で、企業のCSRの範疇では収まりきれないことのほうが多いと思います。それをすべて税金で賄うことは到底無理でしょう。多種多様な社会的課題に対応できる財団は、企業や、市民活動の分野の活動がどのように活性化されようと、公益を担うセクターとして、必要であると思います。こうした前提のもと、自財団の公益目的をもう一度見直し、社会変化に対応するプログラムに組み替えていくことが必要であると考えます。すなわち、ビジョンの見直しです。人員に限りがあり、専門的知識も蓄積しづらい状況の中で、他財団がどのように事業や業務の見直しを行っているのか、という点も助成財団センターを通じて、情報交流したいテーマです。

また、企業財団は独立しているべきか、企業のCSRに組み込まれるべきか、については、どちらでも良いと考えます。しかし、財団としてのビジョンをもたないと、どちらにしても存在意義が薄れてきます。財団の社会へのインパクトは、様々な機会をとらえて説明するべきでしょう。出捐企業のCSR担当セクションとも相互理解を深め、その活動領域を見据えて、結果として企業全体の奥行と強みになるよう戦略を練ることも重要です。公益活動は、評価システムがないと言われます。市民活動の分野では、様々な研究的試みがなされています。セクターを越えて、情報交流することも必要です。助成財団センターが、今後そうした役割を担っていただくことを期待しています。

かつて、助成財団センターの会議で、「財団は墓守である」と発言された方がいらっしゃいました。とても印象に残るフレーズでうまい喩だと感心しました。しかし、先日、当財団の選考委員の方から、「財団こそ未来を創っていく仕事だ」といわれ、目からうろこの落ちる思いでした。まさに、未来のより良き社会を創っていくために財団の活動はあり、法律的な手続きがなされれば、企業内の社会貢献活動以上に自由度が高く、社会課題解決のために資金を投入することができるのではないかと気づいたのです。

社会的課題は、残念ながらつきることはありません。金融危機という思わぬ環境変化に財政的に苦しむこともあり、この10年は財団にとっては、非常に苦勞の多い年月だったと思います。それでも、多くの財団は、公益としての活動を続けてきました。これから私達は、「新しい社会を創っていく仕事」に自覚とほこりを持って、日本の財団活動の存在感を高めていくべきですし、そうなるであろうことを信じています。

了

助成財団 ニュース News

センターのインターネットサイトを、 リニューアルオープンしました。

この10月21日に当センターのインターネットサイトをリニューアル公開いたしました。

これまで助成金を探している方へのページと助成を提供する側の方へのページとが混在しており、求める情報のあるページの場所が分かりにくかった点を新デザインでは改善、トップページで「助成金をお探しの皆さまへ」と「助成財団の皆さまへ」と明確に区分け表示し、皆様が求める情報へいち早く到達できるようにいたしました。

助成金情報では、助成プログラム検索で要望の多かった「期間指定なし」のオプションを増設いた

しました。

助成財団設立・運営情報、相談ページでは、「財団運営Q & A」を大幅に改稿いたしました（このページは当センターの会員限定となっております。IDとパスワードが必要です。分からない会員の方はお問い合わせください）。

今後も、コンテンツの改良・充実に努めてまいります。ご意見、ご要望等ございましたら、お寄せください。

新入会員財団のご案内

法人会員

一般財団法人トヨタ・モビリティ基金

(理事長：豊田 章男 所在地：東京都文京区)

個人会員 1名

The screenshot shows the homepage of The Japan Foundation Center (JFC). At the top, there is a navigation bar with links for English, Access, Contact Us, Privacy Policy, and Site Map. Below this is a search bar and a main menu with categories like '助成金情報', '助成金募集ニュース', '助成関連ニュース', '助成財団リンク集', '財団設立・運営情報、相談', '研修会・部会情報', and '助成財団センターについて'. The main content area features a large banner with a tree image and text describing the center's mission. Below the banner are sections for '最新情報' (Latest News) with a list of recent updates, '助成情報' (Grant Information) with sub-sections for data search, collection news, related news, and link collection, '助成財団運営・相談' (Center Operations & Consultation) with sub-sections for establishment/operation info, research meetings, center collection, and current status, and 'センターの出版物のご案内' (Publications) listing various guides and reports.

This screenshot shows the '助成金情報' (Grant Information) section. It features three search filters: '助成プログラム検索' (Grant Program Search) with a text input field, '団体名による検索' (Search by Organization Name) with a text input field, and '採択課題からの検索' (Search by Selected Topic) with a text input field. Below each filter, there is a brief description of the search criteria and the number of results available.

This screenshot shows the '財団設立・運営情報、相談 - 財団運営Q&A' section. It includes a 'Question: 総務関係' (Question: General Administration) and a list of related questions such as '専任行為の決定の手続きはどうするのですか？' (How do you handle the decision of full-time work?), '専任行為の内容に主務官からの指導があるのはどのような場合ですか？' (In what cases is there supervision from the chief officer regarding full-time work?), and '就業規則に男女雇用機会均等法を反映させるというのは、具体的にどのようなことですか？' (What does it mean to reflect the Equal Employment Opportunity Act in the employment rules?).



助成財団の集いのお知らせ

社会的責任

『SR時代の助成財団 ～助成財団としての社会的責任を考える～』

2003年の「CSR元年」以降、日本における「企業の社会的責任」に向けた取り組みは大企業を中心に進展し、昨今定着してきたかの観があります。最近では、国際規格ISO26000 (Guidance on social responsibility) も発行され、「持続可能な社会」の実現に向けて、企業のみならず、あらゆる組織が社会との関係のあり方について取り組むべき行動基準が示されてもいます。このように、社会的責任は企業に限定されることなく、政府セクター、民間非営利セクターなど、あらゆる社会的セクターにおける組織が、自らの問題として受とめ、取り組むことが期待されています。

このことは、民間助成財団においても例外ではありません。公益法人制度改革後、とりわけ公益法人(財団・社団)においてはガバナンスの強化が求められるようになりましたが、これは法人としての社会的責任を果たしていく際の基本的な一部に過ぎず、今後は、助成財団としての社会的責任(FSR: Foundation Social Responsibility)を組織運営面のみならず、事業運営の面でも果たしていくことが、重要な課題として、すべての助成財団に問われことになるでしょう。

この場合、政府でも企業でもない民間非営利組織の一つとしての助成財団が、<助成>という行為を通して持続可能な社会の実現に向け、いかに積極的に寄与することが可能か。そのためには、多様なステークホルダーとの対話と関係構築にもとづき、それぞれの組織や事業をいかに革新的なものにしていくか、という視点が大事になると考えます。

そこで今回は、「SR時代の助成財団」をテーマに、社会的責任の遂行が世界的に求められる状況の中、助成財団としての社会的責任をどのように捉え、組織として、事業としてのこれからのあり方を考える契機にしたいと思います。

助成財団をはじめとする、関心ある多くの関係者の方々のご参加を期待いたします。

■日時 2月13日(金) 13:00~16:45 (受付開始は12:30より)

— 終了後、懇親会 —

■場所 シダックスホール 7F Eホール
東京都渋谷区神南1-12-10 渋谷シダックス ビレッジ
Tel・03-5784-8830

【第一部】

基調講演1「SRの現状と動向」

関 正雄 氏 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 CSR部 上席顧問/
明治大学経営学部 特任准教授

基調講演2「日本における助成財団の役割と期待 ～研究者倫理の視点から～」

黒木 登志夫 氏 独立行政法人日本学術振興会 学術システム研究センター 相談役/東京大学名誉教授

【第二部:パネルディスカッション】

「より価値の高い助成事業の創出に向けて ～FSRの視点から～」

◇パネリスト◇

今西 淳子 氏 公益財団法人 渥美国際交流財団 常務理事

嶋田 実名子 氏 (前) 公益財団法人 花王芸術・科学財団 常務理事(兼) 事務局長

菱沼 宇春 氏 公益財団法人 内藤記念科学振興財団 事務局長

安田 定美 氏 公益財団法人 三菱商事復興支援財団事務局長

◇コーディネーター◇

渡辺 元 公益財団法人助成財団センター プログラムディレクター

【第三部:情報提供】

- ① 新制度移行後の日本の助成財団に関する実態調査報告
- ② 公益認定等委員会「会計研究会」による中間報告について (予定)

情報交換・懇親会 (於・シダックスホール 2F Aホール)

参加申込書は、当センターホームページからダウンロードできます。

会費 会員:1名につき8,000円、非会員:1名につき12,000円

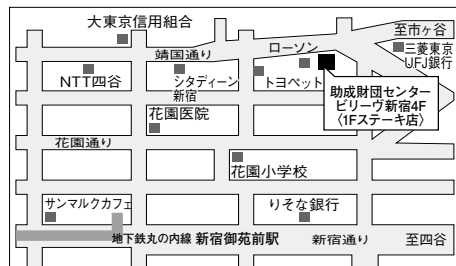
編集後記

◆新年あけましておめでとうございます。今年は、巻頭で理事長が述べているように、当センターが任意団体として設立されてから30周年にあたります。なお一層、皆様の役に立つ事業を展開してきたいと思えます。本年もよろしくお願い申し上げます。

◆今号では、嶋田実名子さんから花王での10数年余の会社と財団の双方で社会貢献を担ってきた経験から「CSR時代の助成財団」と題して、今後に向けた示唆に富む期待と展望についての提言をいただきました。嶋田さんは、昨年末で花王を退職、政府の特定個人情報保護委員会の常勤委員に就任されました。新天地でのご活躍をお祈りしています。

◆本年も2月に「助成財団の集い」を開催いたします。今回は上記にありますように、CSR(企業の社会的責任)に対して、これからの助成財団の社会的責任(FSR)を事業運営の面から考えていこうと予定しています。助成財団の運営および実務に携わられている皆さまをはじめ、多くの方々のご参加を賜われますようご案内申し上げます。

(湯瀬 秀行)



※地下鉄丸の内線新宿御苑前駅の四谷寄りの出口をご利用下さい。(四谷方面からお越しの方はホーム中央の地下通路を反対側に渡って下さい。)

JFC Views No.82 January 2015

編集・発行 公益財団法人 助成財団センター
発行日 2015年1月26日
編集・発行人 田中 皓

〒160-0022 東京都新宿区新宿1-26-9 ビリーヴ新宿4階
Tel 03-3350-1857/Fax 03-3350-1858
URL <http://www.jfc.or.jp>
E-mail pref@jfc.or.jp