

「民」が「民」を支える時代の到来 プロとしての自分を磨け

日本船舶振興会の設立に始まった日本財団の歴史が50年の節目を迎えた。この間、日本財団は民間非営利組織として「差別の撤廃」や「絆で結ばれた社会」、「海を守る日本」の実現に向け、国内外で幅広い活動を続けてきた。一方で、日本は今、少子高齢化社会を迎え、奇跡の復興を成し遂げた経済は低迷、政治も混乱の極みにある。「民」が「民」を支える時代の到来であり、日本財団の果たす役割もますます大きくなる。新しい時代にどう対応するのか、日本財団の今と今後について笹川陽平会長に聞いた。

聞き手:宮崎 正[日本財団 アドバイザー]



日本財団 会長 笹川陽平

NPOの育成とCSR活動の強化

—国の借金が1,000兆円の危険水域に達し、公的なサービスも縮小傾向にあります。かねてから会長は、「民が公の仕事を補完し、民が民を支える時代」と言ってこられました。現状に対する認識と今後の決意からうかがいたい。

笹川 国は戦後60年間、国民に「一生懸命働いて税金を納めなさい。税金を納めれば福祉政策まですべてやります」と言ってきた。日本船舶振興会のような民が民を助ける、あるいは民が公を補完する仕事は一定の範囲に限られてきたが、少子高齢化社会の到来で、いよいよ民が民をサポートし、官を補完する時代が来た実感しています。国や自治体の財政上の制約から、行政の手が行き届かない人々が着実に増えています。民が民を支えるにはNPOの育成とCSR活動による企業の協力の強化という二本柱が育たなければならない。そのためにも寄付文化を醸成することが必要で、日本財団は歴史的に十分とはいわないまでも、指導的な役割を一貫して果たしてきたと自負しています。今後も新しい時代に向け、引き続きリーダーシップを発揮して活動していかなければならないと考えています。

—社会全体も同様の認識を共有しつつある、あるいは、そうした方向に変わりつつある、と見ていいのか、

それとも“まだまだ”ということでしょうか。

笹川 欧米諸国には1,000億円単位の基金による財団を設け、社会活動をしている団体が数多く存在します。企業に限らず、商業活動などで大きな利益を上げた個人が財団を作り、社会活動に取り組むケースもたくさんあります。しかし日本にはほとんどありません。ある意味、これまでは日本財団しかなかった、といえるかもしれません。やはり日本は遅れています。現状は、日本にもようやく民が民のために活動する時代が来た、ということではないでしょうか。

—それを発展させるためには、受け皿となる新たなシステムの構築と税法の見直しが必要になるように思っています。それに日本には収入や資産を使って社会活動を行う意識は低く、それを現実に実現できるような富裕層も少ないような気がします……。

笹川 NPOや社会福祉法人がそういった活動の受け皿になれば済むわけで、新たに特別な受け皿を用意する必要はないと思います。税法の問題も“鶏が先か卵が先か”の議論じゃないでしょうか。企業人はすぐ税制の問題だといいますが、実際は志がないだけなんです。会社として寄付できないのなら自分でやればいいだけのことです。それなのに社会活動となると、会社のお金は使っても自分のお金は出さない。一般の市民は自分のお金を出しているんですよ。しかも、一昔前の横並びの時代と違って、最近は数千万円、億単位の収入を得る企業人も増えています。確かに日本は厳しい相続税制度で金持ちを作らない政策を採り、世界でも唯一といっていいほど成功してきましたが最近はやっと違う。高額収入を得る人が増え、格差が広がりがつあります。しかし、こうした人たちが個人的に金を出したといった話はほとんど聞いたことがない。やはり、やる気、志の問題ではないでしょうか。

それでも東日本大震災では4,000億円を超える浄財が集まりました。何だかんだいっても、日本の市民社会には互助、助け合いの精神が生きています。日本社会の長所だと思います。これを生かすには、寄せられたお金を迅速に目に見える形で活用し、その用途をきちんと説明する必要があります。東日本大震災で日本赤十字社に寄せられた義援金のように、いつまでも何に使われたのか分からないのでは、寄付し

た人に“ささやかでも支援できた”といった達成感がなく、結果的に助け合いの精神を停滞させることにもなりかねない。どのように活用し、その結果、どう役に立ったのか、資金をいただく側の説明責任、透明性を確保するような仕組みの整備が必要です。

求められるNPOの体質強化

—その一方で、日本のNPOには「いい活動をするのだから、活動資金を出してくれるのは当然」といった他人依存体質があり、東日本大震災のような大災害に寄付が集中すると、多くのNPOが資金難に直面する—といった側面もあると聞きます。NPOの財政基盤はどうあるべきと考えますか。

笹川 日本はバブル景気の時代、NPOブームが起き、地方自治体がNPOやボランティアに資金を出しました。このため「金がもらえるからNPOをやるんだ」といった妙な体質が身に付き、自主性が育たなかった。育て方が間違っていたということですね。NPOにかかわらず、シンクタンクや大学などにも共通することですが、欧米ではトップの仕事の7割は金集めです。自分でお金が集められないのに、「いい仕事をしているから、お金は誰かが出してくれる」という考え方は間違いです。

—その中で日本財団は、どのような役割を果たしてきたのでしょうか。

笹川 セミナーなどを通じ「どうやってお金を集めたらいいか」「どのように透明性を確保するか」から、「NPOは自ら資金集めをするようにならないと駄目だ」「集まったお金でまず責任を持っていい仕事を。仕事が評価されない限り、その後の資金も集まらない」といった幅広いメッセージを伝えてきました。しかし、私たちの活動だけでは不十分でした。このためファンディング協会を5年間にわたり全面的に支援し、資金集めのノウハウやどうしたら自立できるか、NPOを指導してくれるよう依頼しました。私的な制度ですが「認定ファンドレイザー」の資格も設けました。いい仕事をして説明責任を果たせば、サポーターも増える。逆に「一度活動したからこれでいい」という待ちの姿勢ではNPO活動といえない。NPOにとって、一番大切

なのは、お金集めなのです。お金が集められないようでは、いい仕事はできません。

世の中を変えるのは少数意見

「日本には寄付文化の下地がある」と言われましたが、戦後の日本社会は権利と義務のバランスが崩れている。権利意識だけが肥大化し、ポピュリズムの危険性もここにあると思います。それでも寄付文化が健全に育つと期待できるでしょうか。

笹川 政治がこうだからとか、行政がこうだからではなく、市民が自ら寄付文化を育てていこうという意識を持って立ち上がっていくことが大事なんです。全体で見れば、寄付文化の充実を求める声は確かに今は少数意見ですが、世の中を改革する発端はいつも少数意見です。現在は、新しい社会に向け少数意見を見直し、育てていく基盤づくりの段階です。市民や企業を含め、寄付文化を日本に根付かせていくということが、町づくり、社会づくり、国づくりのスタートです。

基本は教育と食糧、医療

次に財団活動についてうかがいます。日本財団の活動は世界規模に広がっており、内外の期待も大きい。向こう10年、どのような取り組みを考えていますか。

笹川 内外とも基本的に今までと大きく変わるわけはありません。特に海外では人材育成が一番大切と考えています。どこの国も、一人の優秀な人間が育てば1万人、場合によっては何億の国民を指導できる可能性を持っています。だから教育や人材育成が何より重要です。さらに人間は生まれた以上生きていくわけですから、食糧の増産と、どんなに貧しくても最低限の医療を受けることができる態勢の整備。この三つが日本財団の海外活動の基本です。

となると事業の中心は途上国ということになると思いますが、先進国との交流は。

笹川 先進国は文化交流が中心です。先進国同士の学術交流も当然進めていく必要があります。世界の人口は2050年に90億人を突破するのですから、先進国

として、この問題にどう向き合うのか、今こそ真剣な検討が必要です。一方、我々が行ってきた海洋の問題も、ようやく国連が目を向け、アメリカも30年たってやっと海洋法条約を批准しようという段階にきました。海洋が人類の生存に必要な不可欠であるのは過去も現在も同じですが、ようやく、そうした認識が広まってきた。海のことばっかりで、陸のことばかりやってきたのが、これまでの歴史です。海洋関係は、日本財団が国際的な役割を果たしてきた分野の一つであり今後も重要です。

最近、ASEAN(東南アジア諸国連合)地域の事業が目立っているようですが……。

笹川 ASEANは、今後20年くらいは経済成長が続き、インドを含めアジアの時代が続きます。世の中には、光の部分と影の部分があります。同じ病気であっても、エイズという名前を出せば使い道がないほど多額の資金が集まる。しかしハンセン病というと、お金が集まらないという状況がある。光が当たるところには誰もが目を向けます。私たちの役目は、影の部分を探して光を当てることです。民主化の成り行きを世界が目にするミャンマーでいえば、山岳地域に住む少数民族が陰の部分ということになるでしょう。彼らに光を当て、格差をなくし、平和がもたらす利益を実感してもらうことがミャンマーの統一、発展につながると考えています。



プロ意識を持ち絶えず挑戦を

日本財団の事業は年々、拡大しているように見えます。必要な資金もそれに比例して増大します。モーターボート業界の努力には敬意を表しますが、一時の年間2兆円を越すような売り上げは難しいような気がします。要の活動資金を確保していく上でどのようなことを考えておられるのでしょうか。

笹川 心配ありません。日本財団の理念である「七つの鍵」の中に「物事に優先順位をつける」との一項もあります。お金があるからいい仕事ができるというわけでもありませんし、てこの原理を利用して、小さいお金で大きな事業を動かすこともできます。お金は必要条件であっても十分条件ではないのです。将来、資金が3分の1に減るといふのならともかく、現状の水準を維持できるのであれば十分に仕事はできます。ただし、可能なら、企業のCSR活動を活発にすることにより、モーターボート業界から現在いただいている交付金と同じぐらいの額を獲得したい、10年ぐらい先には全体の50%ほどにしたい、という夢を持って若い人たちに叱咤激励しています。震災関係で初めて寄付金を集めた東日本大震災では、内外から100億円のお金をいただいた。日本財団の支援活動が非常に高い評価を得た結果だと考えています。現にマスコミの関心も極めて高く、多くの報道もされました。義援金と支援金の違い——被災地支援に直に必要なのは支援金だということを、もっと早く声高に言っておれば、寄付がもっと増えたのではないかとさえ思っています。

今後、日本財団という組織を運営していく基本は何でしょうか。

笹川 組織というものは常に変わっていかなければなりません。常に新しいことにチャレンジしていく姿勢が何よりも重要です。昨日の続きが今日では駄目なのです。この組織が50年間続いたというだけでは立派でも何でもありません。50年の間にどれだけ変化し、脱皮し得たかが重要なのです。組織も仕事の内容も絶えず変化させるという強い意志があってこそ、日本財団は存在感を増すことができます。絶えず新しいことに挑戦する意識こそ大切と考えています。

では現在の日本財団をどう見ておられますか。

笹川 我々トップは入社したばかりの職員とも日常的に議論をします。新人だから、という遠慮や区別は一切ありません。こんな組織はあまりないのではないのでしょうか。職員は現在ファンドレイジングのため自主的に企業を回っています。手軽に得たお金にコスト意識は生まれません。企業を回り、汗水をたらしてお金をもらうことの大変さを知って初めてコストを意識するようになるのです。日本財団がリーダーシップを持って寄付文化を醸成していくためにも、職員がこうした意識を身に付け、「日本財団は金の使い方がうまい」と言われるようにならなければなりません。

私たちはプロなんです。プロとして常に自分を磨かなければならないのです。スポーツ選手も役者も、人に見えないところで血の出るような努力をし、困難に打ち勝った人が生き残るのです。仕事はウイークデーの9時から17時まですればいい、というのは、安易な発想です。土曜、日曜も含め、絶えず自分を鍛える訓練が必要です。

職員に対する注文は。

笹川 少人数で皆がよくやっていると思いますよ。ただし、全員がプロなのですから当然です。日本財団のためにというより、自分自身のスキルアップのために、さらには自分の人生を豊かにするために働いてもらいたいと思っています。

FRONTISPIECE 口絵

INTERVIEW 巻頭インタビュー

「民」が「民」を支える時代の到来 プロとしての自分を磨け ■ 日本財団 会長 笹川陽平

HISTORY 本史 — 2002年～現在 —

第1章 ■ 組織体制・制度 ● 20

第1節 ■ 組織の変遷 ● 20

- 01 | 会長の交代 ● 20
- 02 | 組織再編 ● 20
- 03 | 事業評価の制度化 ● 22
- 04 | 情報公開 ● 23

第2節 ■ 社会への対応 ● 25

- 01 | 特殊法人等改革 ● 25
- 02 | モーターボート競走法の改正と指定法人化 ● 26
- 03 | 公益法人制度改革 —公益財団法人への移行と「日本財団」への正式名称の変更 ● 26

第2章 ■ 事業の軌跡 ● 28

第1節 ■ 海洋 ● 28

- 01 | 「次世代に海を引き継ぐ」ために ● 28
- 02 | 「海の世界の人づくり」事業の推進 ● 30
- 03 | マ・シ海峡利用者が支える「新たな航行安全スキーム」の構築 ● 32
- 04 | 日本における総合的海洋管理の実現に向けて ● 34
- 05 | 地域を海から元気にする「渚の交番」「Sea Bird」の取り組み ● 36
- 06 | 造船所への取り組み ● 38
- 07 | 東日本大震災における海の復興支援事業 ● 41

第2節 ■ 公益・ボランティア ● 44

- 01 | 支え合い、活力ある社会を目指して ● 44
- 02 | 福祉車両の全国配備 —誰もが住み慣れた地域で働き、暮らせる豊かな社会を目指して ● 46
- 03 | リフォームによる福祉拠点の整備 ● 48
- 04 | 障害者の地域生活支援 ● 50
- 05 | 自殺対策および自死遺族への支援事業、犯罪被害者支援事業について ● 52
- 06 | 地域のつながりを作り、地域を守る青パトの支援 ● 54
- 07 | 学生ボランティアへの支援 —社会全体で日本を支える仕組みづくりを目指して ● 56
- 08 | 悩める者、行き場を失った者の最後のよりどころ —日本駆け込み寺 ● 58
- 09 | 最期まで「よりよく生きる」ために —ホスピス・プログラム ● 60
- 10 | 「日本」を発信する多言語サイト —nippon.com ● 62
- 11 | 親が変われば子どもが変わる —親学の推進 ● 64
- 12 | 里山保全への支援から、防災林づくりによる街づくりへ ● 66

第3節 ■ 国際協力 ● 68

- 01 | アジアを代表する民間非営利組織として ● 68
- 02 | ハンセン病制圧活動 —医療、社会両面からの取り組み ● 70
- 03 | 絆で支えるアジアの教育 —少数民族居住地域における学校建設 ● 72
- 04 | 海外の障害者支援 —リーダーの育成と国際ネットワークの構築に向けて ● 74
- 05 | アフリカにおける農業支援 —食糧増産からバリューチェーン確立へ ● 76
- 06 | すべての人が薬にアクセスできる世界を ● 78
- 07 | シニア世代による海外ボランティア活動に対する支援 ● 80
- 08 | アジア・フェロシッププログラム ● 82
- 09 | 現代日本理解促進に向けた取り組み ● 84
- 10 | よりよい世界を目指し叡智が交流 —フォーラム2000、WANAフォーラム ● 86

第3章 ■ 新しい社会に向けて ● 88

第1節 ■ 東日本大震災 ● 88

- 01 | 被災地に希望の灯りを —日本財団の災害支援活動 ● 88
- 02 | 東日本大震災発生直後の対応 —緊急復旧支援 ● 88
- 03 | 生きていくための支援 —生活再建支援 ● 93
- 04 | 復興に向けた後押し —長期的な復興支援 ● 97

第2節 ■ 寄付文化醸成と新しい社会づくり ● 101

- 01 | 寄付文化の醸成を目指して ● 101
- 02 | 「CANPAN」による共感につながる情報発信と寄付の拡大に向けて ● 104
- 03 | 企業との協働で社会課題解決の新たな旗手へ ● 106

SUMMARY 総括

手記「私が見た50年」—3代の会長に仕えて ■ 日本財団 理事長 尾形武寿 ● 108

01 年表	● 114
02 ポートレース売上の推移	● 134
03 ポートレース場・場外発売場一覧	● 136
04 各年度受入交付金一覧	● 138
05 施行者別各年度受入交付金一覧	● 140
06 年度別受入寄付金一覧	● 145
07 振興業務一覧(全体総括)	● 146
08 特別協賛事業の実績一覧	● 147
09 造船貸付事業の推移	● 148
10 1号交付金事業の推移	● 152
11 2号交付金事業の推移	● 154
12 協力援助事業の推移	● 158
13 調査研究事業の推移	● 160
14 情報公開事業の推移	● 161
15 事業評価実施状況一覧	● 162
16 機構の変遷	● 164
17 歴代役員任期一覧	● 168
18 歴代評議員任期一覧	● 170
19 歴代専門委員任期一覧	● 172
20 日本財団の概要	● 177
主な資料・写真の提供先	● 178
あとがき	● 179

本史 HISTORY

— 2002年～現在 —

第1章 ■ 組織体制・制度

第1節 ■ 組織の変遷

第2節 ■ 社会への対応

第2章 ■ 事業の軌跡

第1節 ■ 海洋

第2節 ■ 公益・ボランティア

第3節 ■ 国際協力

第3章 ■ 新しい社会に向けて

第1節 ■ 東日本大震災

第2節 ■ 寄付文化醸成と新しい社会づくり

■凡例

1. 本書の構成は、口絵、巻頭インタビュー、本史、総括、資料編とした。
2. 本書の記述は、原則として2012年9月までとした。
3. 用字用語は常用漢字、現代かなづかいによったが、慣用句、専門用語など、特殊なものについては、これによらないものもある。
4. 引用文は、原則として原文どおりとした。
5. 年号は西暦を基本とした。
6. 部署名などについては、その時代の呼び方をそのまま使用した。
7. 人名、会社名、地名などの固有名詞については、原則として新字体を用いた。
8. 人名、会社名は原則として敬称を略した。
9. 会社・団体名は原則として当時の名称を用いた。また、株式会社などの法人の種類については、原則として初出時のみ記載した。
10. 外国社名については一般的な用法に従い、会社の種類(Co., Ltd., Ltd.など)の表記については原則として「社」に統一した。