

公益財団法人 A 財団の会計的なコントロール

—仕事に対する満足度とコミュニケーション活動の 関連から—

佐藤 正隆 (武蔵野大学 経営学部 講師)

要約

公益財団法人 A 財団は、継続的な社会貢献活動を行う個人や団体を表彰し、社会貢献活動の輪を広げていくといった経営理念があった。事務局の職員としては、社会的な支援をされてこられた人々を、公益財団法人 A 財団がその趣旨のもとで表彰するという仕組みを知り、職員の人々は仕事に対するやりがいを感じていた。

公益財団法人 A 財団では、資金面で恵まれた財政状態での事業活動が行われていた。この点からすると、収益に対する会計的な側面よりのコントロールが機能する必要はなかった。経常費用についても、ほぼ一定金額で定まっていたので、経常収益を各種の経常費用に配分するだけの予算編成が行われているといった状態であったといえる。したがって、会計的な側面よりのコントロールによる費用管理も必要とされていなかった。ただ、予算編成による予算額を順調に消化していくという予算執行が成り立っていれば、良好な経営業績であるといった体質である。

1. 問題提起

公益財団法人 A 財団は、日本財団からの補助金を活動資金として社会貢献をする個人や団体を表彰することを目的に事業活動を行う公益財団法人である。この公益財団法人 A 財団は日本財団から補助金の支援が確保されているので、収益構造が安定しており、通常の営利企業とは全く異なる経営理念の下で事業活動を行っている。したがって、予算編成と予算執行にも特徴が見られる。

今田(1997)では、社会への支援をするにあたって、次の 5 点を気をつけるべきとしている。第 1 には、支援者としての企業が自己の目的達成や利益追求を第一義にしてはならないことである。第 2 には、制度や施設をつくったのだから

利用してもらわなければ困るという考え方は良くない。第3には、支援を有効におこなうために、被支援者の置かれた状態を常にフィードバックし、何が求められているかを正しく認識することが重要である。第4には、被支援者のニーズに応じて適切なタイミングとコストのもとでなされるべきものである。第5には、支援される側（被支援者）にも心構えが必要であり、支援を当てにして努力を怠っては支援の意味がない。

青木（2008）では、営利企業においても社会貢献が必要であることを示し、さらに経営理念との関係性を説明している。経済・社会・環境を考慮した経営は、持続可能な発展を目的とする企業に共通する実践課題であり、必要な場合には経営理念を変え、それを構成員が共有し、経営実践として実行していくことのできる経営者が求められている。柴田（2013）では、経営理念に関する先行研究のレビューを通じ、理念の浸透が深まれば、組織成員は必ず行動を引き起こすものだろうかという疑問を提示している。個々の組織構成員が経営理念を納得するためのプロセスに関する研究を更に深めていく必要があると指摘している。

高（2010）では、経営理念を浸透するために重要な4つの事項を示している。1点目は、どれくらい時間をかけたかではなく、どのような状況の中で浸透策をとったかということである。2点目は、部門毎で経営理念の浸透を把握することで、組織全体の浸透度を高めることができる。3点目は、経営者が経営理念の言葉を焼き直すことである。4点目は、時代に応じて変化させることである。檜崎（2011）では、経営理念を「組織系理念」と「戦略系理念」に分けて説明している。組織系理念によって組織をコントロールするとともに、従業員のモチベーションを高め、その結果、業績が向上する。しかし、激変する経営環境では、戦略系理念を通じ、経営戦略をぶれることなく引っ張る必要がある。先行研究では、経営理念と経営戦略を結びつけることについて、異なる見解を示している。

本稿では、営利企業での経営理念によるコントロールと公益法人におけるコントロールの違いについて明らかにする。公益財団法人A財団といった公益法人の事業活動をとおして、営利企業とは異なる会計的なコントロールと心理的なコントロールについて検討することにする。

2. 公益財団法人 A 財団の事業活動および経営理念

(1) 公益財団法人 A 財団の概要

公益財団法人 A 財団は、1971 年（昭和 46 年）に設立された民間の公益法人である。財団設立からこれまでに、社会の各分野で顕著な社会貢献をしつつも、その努力に対して社会的な評価を受けることが少ない個人や団体を評価し、その継続的な努力に対し表彰を行っている。公益財団法人 A 財団の目的は、社会貢献をしている個人や団体の努力を賞賛し、その社会貢献活動を支援して、その結果、そのような社会貢献活動の普及が社会の進展に寄与することとしている。これまで公益財団法人 A 財団が 52 年間で表彰してきた件数は、12,708 件に上っている。候補者の推薦は、個人や団体を問わず広く一般から公募し、選考は学識経験者（脚本家、元国税局長官、新聞社編集委員、大学教授、作家の 5 人）で構成される選考委員会で行われている。推薦にあたっては、候補者の年齢、職業、性別、国籍などの制限は設けられていない。

公益財団法人 A 財団は、設立当初から国土交通省と運輸省といった二つの監督官庁の下で、事業活動を行ってきた。財団設立当初においては、日本国有鉄道（現在の JR）の現場作業員や競艇場の従業員の中で、一生懸命に頑張っている人を対象に表彰してはどうだろうかといったところから、この表彰制度が始まったという。それは公益財団法人 A 財団の事業が、日本財団からの助成金の交付を受けて実施されていたからといった理由にもよる。日本財団は、競艇の収益金を財源として、非営利活動や公益事業を行う団体に助成を行う活動を行っており、その一環として、公益財団法人 A 財団にも助成金の援助を行っていた。このように日本財団からの支援を受けて、公益財団法人 A 財団は、基本財産 25 億円を持ち、その運用益とこの日本財団からの助成金を資金源としてこれまで公益事業活動を行ってきた。

(2) 主要な事業活動

日本政府としては、国の立場からは経済的な困窮者を救済するために生活保護政策を施している。また、企業は消費者にとって利用価値のある商品や製品を提供している。しかし、社会の中には、この両者のサービスを受けることのない人々がいる。社会的保護、精神的援助、あるいは経済的支援などを必要とする

人々を救済する手段が既存の社会制度や経済制度では十分とは言えない。そのため存在するのが、民間の非営利団体(Non-Profit Organization、NPO)や非政府の組織(Non-governmental Organization、NGO)である。さらに、民間の非営利団体や非政府の組織の功績を表彰する組織が、「国と特に密接な関係がある法人」に該当しないところの民間としての公益財団法人 A 財団である。公益財団法人 A 財団の主たる事業活動は、①社会貢献をされた個人や団体の功績を表彰することと、②表彰の対象となった社会貢献活動を世の中に広く知り渡らせることである。

(3) 社会貢献者の選定条件について

公益財団法人 A 財団が考える功績の内容としては、①精神的、肉体的な著しい労苦、危険、劣悪な状況に耐え、それでもめげずに尽くされた功績、②困難な状況の中で黙々と努力し、社会と人間の安寧、幸福のために尽くされた功績、③先駆性、独自性、模範性を備えた活動により、社会に尽くされた功績、④海の安全や環境保全、山や川などの自然環境や絶滅危惧種などの希少動物の保護に尽くされた功績、⑤家庭で実子に限らず多くの子どもを養育されている功績、⑥その他の功績などである(公益財団法人 A 財団 HP)。

公益財団法人 A 財団に補助金を支援する支援元である日本財団が、支援対象とする事業として、①海や船に関する事業(海と船の研究、海を支える人づくり、海の安全・環境を守る、海と身近に触れ合う)および②社会福祉、教育、文化などの事業(子供、障害者、高齢者、社会)をあげている(日本財団 HP)。

公益財団法人 A 財団では、設立当初、海難救助を行った人を表彰の対象としていたという経緯があった。海難救助のほかにも、過去には表彰対象者として、駅のホームに降りて人命救助をしたにもかかわらず、その救助者が死亡してしまったその人を表彰したことがあったという。このような危険な行為を行った人を表彰することは、その救護行動は立派な行為として評価することに繋がる。しかし、そのような人を表彰するということは、あたかもそのような危険な行動を推奨しているかのようにも思える。そのため、このような救助活動を表彰するという行為について、公益財団法人 A 財団の中で賛否両論があった。しかし、人間の命を大切にするという前提で考えることが重要であるという結論に至り、

人命救助に係る表彰はしないことの選択をしたという。これは選考基準の変更である。

(4) 経営理念

これらの事業活動の根底にある経営理念とは、経済的に困窮している人々との繋がりを重視し、多くの人々が平穏で幸福な社会生活を送ることである。海難救助そのものは表彰するに値する立派な功績であるが、海難事故は、突発性や偶然性といった予期できない一過性の事象である。そこで、公益財団法人 A 財団としては、突発性や偶然性といった一過性の事象よりも絶え間ない継続的な社会貢献活動を評価してあげたい、という考えを持つことで、海難救助の表彰は少なくなっていくという。しかも、人命救助は1回きりの行為であり、救助するのは当然の行為であるとも考えられる。公益財団法人 A 財団としては、1回きりの人命救助と継続的な社会支援活動を同じとみることはできないとの経営理念を貫いたのだという。公益財団法人 A 財団としては、継続的な社会貢献活動を重要なものとする経営理念が確立されたのである。

この考えを具体化した方法が公益財団法人 A 財団の表彰制度である。この公益財団法人 A 財団の表彰により、これら個人や団体の社会貢献活動の功績を世の中の人々に理解してもらい、社会貢献活動の輪を広げていってもらいたいとの思いが、この経営理念の表れであるともいえる。例えば、犯罪被害者の家族と犯罪加害者の家族の間にある苦悩を共有することで、世の中の人々に理解してもらった上で支援を行う。これにより、多くの人々がこのような事件の実態を知ることにつながれば、例えばネット上での誹謗中傷の数が減るのではないかと考えている。公益財団法人 A 財団では、このように人々に寄り添ってくれる人が一人でも多く増えるようにと努めているという。

3. 社会貢献表彰に値する個人や団体の推薦と職員の仕事に対する満足度

檜崎 (2011) では、組織系理念によって組織をコントロールするとともに、従業員のモチベーションを高め、その結果、業績が向上することを指摘している。公益財団法人 A 財団では、どのようにモチベーションを高めているのかを考察する。事務局の職員としては、日の目の浴びないところで働いている個人や団体を

見出して表彰してあげることで、事務局で働く職員の仕事への励みになっているという。そこで、社会貢献表彰に値する個人や団体を推薦する仕組みについて説明する。その後、職員の仕事に対する満足度について考察する。

(1) 社会貢献表彰に値する個人や団体を推薦する仕組み

現在では、社会貢献者の選定については、自薦、他薦を問わず広く一般公募され、2022年10月31までに寄せられた133の推薦の中から選考された30組が表彰されるといった結果になっている。対象者の選定にあたっては、障害のある人が一定数存在しているが、特定の人々を対象とするようには考えていないという。概ね、自薦や他薦の推薦制度を利用していることが多いが、時には、事務局の職員が新聞などのメディアを見て、その情報をもとに推薦をする場合もある。総理大臣賞など著名な組織や団体からの表彰を受けている受賞者には、資金も集まりやすい。しかし、そうでない人々で、地道に社会貢献活動に努力されている個人や団体に受賞してもらいたい、という考え方が公益財団法人A財団にはある。選考基準に関しては、前章で説明したとおりである。

表彰対象者については、推薦人からの公募（ほぼ他薦）が6割から7割程度であり、事務局が推薦するのが残りの3割から4割程度となっているという。かつて、「日本財団賞」を受賞した表彰者からの推薦には、自分の実績や経験をもとにしているのので、やはり素晴らしい社会貢献活動の個人や団体が推薦されていたという。社会貢献者の公募期間は、8月1日から10月31日までの3か月間であり、概ね150件程度の公募（ほぼ他薦）による候補者と事務局職員による新聞などのメディア情報に基づいた候補者から選出する仕組みになっている。毎年1月に選考委員会が開催されるので、その選考委員会に向けて選考委員（5名）に選考資料を送ることになっている。選考委員会では、選考資料を1か月程度で厳正に審査し、概ね150件程度の候補者から毎年60件程度の候補者に絞り込むことになっている。

この選考に残られた候補者60名を対象として、事務局の職員が推薦人の提出した功績に係る推薦文の真偽を確かめるため、現地調査を実施する。現地調査を行った結果、候補者の功績と推薦文とに齟齬がないと認められた場合には、候補者を表彰者として確定することになっている。表彰式は、7月と11月の年2回

であり、それぞれ30件ずつ表彰する。時には、表彰者が辞退を申し出ることがあるので、表彰者29件と少なくなる場合もある。表彰式では、表彰者一人一人の功績について時間をかけて詳細に紹介することを考え、表彰式を年2回（7月と11月）としているのである。表彰者に表彰状と副賞、記念品をただ手渡すといった儀式的形骸化にならないよう、夏7月と秋11月の2回とに分け、その表彰者の功績を多くの人々に共有できるようにと、時間を十分に取るように配慮したのだという。

公益財団法人A財団としては、一般企業のような商品在庫や材料在庫といった概念は存在しない。ただ、本来、表彰するに値する個人や団体を1回、30組の表彰式典といった制約で表彰できないことがある。そのような制約条件のために、表彰するに値するにもかかわらず表彰できなかった個人や団体の人々が、公益財団法人A財団にとっては、表彰に辿り着けるまでの推薦在庫と考えられている。そのような意味で、繰り返しでの推薦は、制約を設けることなく受け付けているという。

（2）職員の仕事に対する満足度

表彰される人々は、その人の人生すべてをかけて、社会的な弱者や困窮者を支援している。そのような社会的な支援をされてこられた人々を公益財団法人A財団がその趣旨のもとで表彰するという仕組みを知り、職員の人々は仕事に対するやりがいをおおいに感じている。表彰に価する人々を発見し、表彰するといった事業活動の意味を考えると、さらに仕事に対する満足度が高まったという。様々なかたちでの社会貢献があるので、多様な社会貢献の活動に気づかされ、感動しているともいう。例えば、犯罪の被害者を支援するといった場合と、また、その一方で加害者を支援する場合とがあるという。このように正面と背面とから見方を学ぶことで、社会的な事象を多面的に学ぶことができ、精神的な豊かさが得られたともいう。多くの人々が平穏で幸福な社会生活を送るという経営理念を常に従業員が意識しており、結果として、このような行動をすることで従業員が幸せを感じ、従業員満足度が高められている。以前、営利企業で働く中で疑問を持っていた従業員がいるため、経営理念の浸透がしやすい環境と言える。

4. 業績を高めるために必要となる資金および社員の責任について

経営理念の浸透が従業員のモチベーションの向上をもたらしていることは明らかになった。次に、業績への影響を検討する。業績とは、予算実績管理の成果や資金運用の成果のことを意味している。

(1) 公益財団法人 A 財団の基本財産の運用と理事会構成員の損失責任

公益財団法人 A 財団は、日本財団から助成された 25 億円の基本財産を運用し、その運用益で事業運営をしていくことが基本となっている。しかし、最近の資金運用状況からして、利子所得に依存した事業運営は成り立たないので、資金の足りない分を日本財団に申請し、さらなる助成金の援助を受けているといった経営体質になっている。公益財団法人 A 財団の経常収益は、次のとおりである。日本財団からの助成金と基本財産の運用益を合わせて、330,368,000 円が経常収益である（公益財団法人 A 財団 HP）。公益財団法人 A 財団では事業活動をするとともに、日本財団からの基金（一般正味財産 2,178,443,250 円、基本財産＝投資有価証券 2,032,961,000 円）を運用している。その結果、基本財産運用益（＝基本財産受取利息）93,950,000 円という収益を生み出している。このような収益を事業活動の資金とすることには問題がある。しかし、公益財団法人 A 財団の事業活動が社会貢献支援の活動といった非営利事業であるので問題はない、と考えられている。

基本財産の運用にあたっては、証券会社からの複数の提案を受け、公益財団法人 A 財団として適切な案を選択している。基本財産（投資有価証券）の評価額を減額するような取引をした場合には、理事会の構成員（会長、副会長、専務理事、理事、監事）がその損失を全額補填することが規則上で義務付けられている。しかも、この損失に対する責任は、常勤、非常勤の区別はなく、同一の責任を負うことになっているという。また、基本財産の運用を証券会社にすべて丸投げしていた場合で、基本財産の運用が思わしくなかった場合には、証券会社に丸投げしたことについての説明責任が問われることにもなるという。これが裁判となった場合、判決ではある程度の差が出るものの、法的にはすべての理事が同等の責任を負うことになり、場合によっては、被った損害額を返済するよう内閣府から求められる場合もあるという。このように基本財産の運用に関しては、理事は厳しい財務上の責任が課せられている。

(2) 経常予算と会計的な側面よりのコントロール

公益財団法人 A 財団の財政状態（2023 年 3 月 31 日現在）は、次のとおりである。公益財団法人 A 財団は、この貸借対照表の借方にある基本財産（投資有価証券）2,032,961,000 円を運用して、基本財産運用益（基本財産受取利息）93,950,000 円を稼いでいることになる。この基本財産受取利息は経常収益の 28.43%に相当する金額である。また、基本財産に対する利子率は 4.62%となっている。また、公益財団法人 A 財団の 2024 年度の経常収益予算は、次のようになっている。

貸借対照表

2023 年 3 月 31 日現在

(単位:円)

I 資産の部		II 負債の部	
1 流動資産		1 流動負債	
現金預金等	123,442,025	預り金・未払金	1,308,234
2 固定資産		2 固定負債	
(1) 基本財産		退職給付引当金	47,743,000
投資有価証券	2,032,961,000	III 正味財産の部	
(2) 特定資産		1 指定正味財産	0
退職給付引当	47,743,000	2 一般正味財産	2,178,443,250
(3) その他固定資産	23,348,459		
資産合計	2,227,494,484	負債及び正味財産 合計	2,227,494,484

出所：公益財団法人 A 財団 HP

日本財団からの受取助成金（日本財団事業助成金）236,390,000 円が経常収益の 71.55%を占め、日本財団からの既に支援を受けた基本財産（投資有価証券）の運用による基本財産運用益（基本財産受取利息）93,950,000 円が経常収益の 28.43%に相当する金額である。両者の収益合計 330,340,000 円は経常収益の 99.99%という日本財団にほぼすべて依存した財務体質になっている。一般企業のような商品・製品あるいはサービスの提供による売上高（収益）の獲得といった不確定な要因がない、という恵まれた財政状態での事業活動が行われている。この点からすると、収益に対する会計的な側面よりのコントロールは考慮されていないと判断する。

2024 年度収支予算書（損益ベース）

2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日まで

経常収益		(単位:円)
基本財産運用益		
基本財産受取利息		93,950,000
特定資産運用益		
特定資産受取利息		5,000
受取助成金		
日本財団事業助成金	236,390,000	
日本財団基盤整備助成金	0	236,390,000
雑収益		
受取利息		23,900
経常収益合計		330,368,900

出所：公益財団法人 A 財団 HP

2024 年度収支予算書（損益ベース）

2024 年 4 月 1 日から 2025 年 3 月 31 日まで

経常費用		(単位:円)
1 事業費		288,551,340 (87.3%)
式典開催費		
式典運営費	21,430,000	
副賞費	80,000,000	
会合費	500,000	
会場借用料	3,000,000	
業務委託費	37,050,000	
副賞作成費	2,680,000	
	144,660,000 (43.8%)	
2 管理費		41,977,560 (12.7%)
経常費用合計		330,528,900
評価損益等調整前当期 経常増減額		△ 160,000
修正経常費用合計		330,368,900 (100%)
※経常収益合計	330,368,900 円 (100%)	

出所：公益財団法人 A 財団 HP

一方、公益財団法人 A 財団の経常費用予算は、次のとおりである。経常費用予算の中で式典開催費として144,660,000円が計上され、経常費用予算の43.8%を占めている。すなわち、経常費用予算は経常収益予算と同額であるので経常収益予算の43.98%でもある。

また、「日本財団賞」の副賞費の内訳は、常に定められた方針により表彰者が決定されているので、次のように推定できる。

副賞費の内訳

「日本財団賞」の副賞	1,000,000円×表彰者60件＝	60,000,000円
特別賞の副賞	3,000,000円×表彰者5件＝	15,000,000円
予備費		<u>5,000,000円</u>
		<u><u>80,000,000円</u></u>

式典開催にあたっては、参加する表彰者のために、交通費と宿泊費の支出もあるが、これは事業費の中に含まれている。日本国内の表彰者だけでなくタイやカンボジアからの表彰者もあるので、経常費用予算として適切な金額を計上することになっている。

式典旅費交通費	10,274,000円
式典宿泊費	<u>5,860,000円</u>
	<u><u>16,134,000円</u></u>

公益財団法人 A 財団の経常費用は、毎年、同じような金額で推移してきている。そのため、社債や国債がどの程度の運用率で運用益を生み出すことができるかに、常に注意が払われている。しかし、経常費用については、ほぼ固定した金額で落ち着いているので、経常収益を各種の経常費用に配分するだけの予算編成が行われているといった状態である。基本財産の運用益が安定し、日本財団からの補助金が円滑に受けられるかぎり、厳格な予算編成は必要ではないと考えられる。予算編成といっても、経常収益をただ配分するだけのことになる。したがって、会計的な側面よりのコントロールといった費用管理は必要でなかった

といえる。

公益財団法人 A 財団の職員は、これまでに一般企業での勤務経験があったので、利益を獲得するために、多くの売上げ（収益）を目指し、その一方ではコスト（費用）は削減するといった経営活動を経験していた。そのような職員が思うところがあって、一般企業では得られないところの何かを求め、公益財団法人 A 財団に職を求めたという。そのため、当初、公益財団法人 A 財団の経営活動には違和感を覚えたという。職員は、ここ公益財団法人 A 財団では、予算執行が重要な業務であると強く感じたという。すなわち、日本財団からの助成金と運用益で予算編成し、これを滞りなく消化することに注意が向けられていたという。

（3）公益財団法人 A 財団の予算の運用と管理

公益財団法人 A 財団の年度別収支予算としては、毎年、経常収益予算額(330,368,900 円)と経常費用予算額(330,368,900 円) が等しいという方針で設定されている。公益法人では、経常費用は事業費と管理費とに区分されて記載されることになっている。経常費用のうち事業費(288,551,340 円)が経常収益(330,368,900 円)の 87.3%であり、式典開催費(144,660,000 円)が経常収益の 43.8%である。その他の事業費としては、役員報酬、給与手当、退職給付費用、福利厚生費、式典への参加者の旅費交通費（式典旅費交通費 10,274,000 円、式典宿泊費 8,944,000 円）、表彰者を選考するための調査費、式典の係る印刷製本費、会議費、諸謝金、広報費、渉外費、諸会費、租税公課、雑費となっている。

公益財団法人 A 財団においては、年度予算に基づいて活動を行っているが、年度予算どおりに予算を消化できないことがある。本来、公益財団法人 A 財団としては、年度予算どおりの財団活動を目指している訳であるが、いくつかの原因で異なることがある。その原因には、(1)予算とその運用が予定どおりにいかないこと、(2)コロナの感染拡大で予定額と異なる支出額となってしまうこと、(3)支援団体あるいは個人が困窮している場合に、追加支援が必要になってしまうことなどである。例えば、この事例としては、困窮状態にあった子供食堂に対して、「お米プロジェクト」として白米を配給する追加支援を行った事例である。その際、公益財団法人 A 財団としては、その支出額が適正な支援にあたるものであったのか否かについての審査を行い、資金運用のコントロールを行ってい

る。

このような厳正な審査や資金運用のコントロールが行われる背景には、公益財団法人 A 財団は、国または地方自治体の長の認可を受けることになっているからである。さらに、国際的な規模での事業活動や日本の国全体での事業活動する場合には、内閣総理大臣の認可を受けることにもなる。また、例えば千葉県内の県民のためだけに事業活動を行っている場合には、千葉県知事の認可を受けることになっている。例えば、千葉県の事業活動として千葉県の学生にだけに奨学金を支援するといった場合には、千葉県知事に届け出を出して公益法人を設立することになる。一方で、奨学金を千葉県と東京都と北海道に出すという場合には、2ヶ所以上の都道府県になるので、この場合は内閣府に申請をすることになる。このように条件の違いにより、様々な申請の違いが出てくるという。

公益財団法人 A 財団のように公益認定を受けた公益財団法人には、収入が支出と一致することが義務づけられており、利益が出てはいけない仕組みになっている。これは優遇税制があることにも関連している。たとえ、収益事業に係わっていても、公益財団法人としての認定を受けているところについては、税金が免除されている。その代わりに、事業活動の結果、利益が発生するような場合には、公益財団法人全体として利益額がなくなるように、この利益額を使う必要がある。仮に1億円の利益が出たとしても、例えば3年間で社会貢献活動などに使うことで支出することで利益を解消している。このように、一時的に出た利益1億円に対しては課税されないことになっているので、厳しい審査を受けることになり、このために毎年、大量の書類を監督官庁に提出する義務が課せられているという。

基本財産の運用益が安定し、補助金が円滑に受けられるかぎり、厳格な予算編成は必要ではなかった。したがって、会計的な側面よりの費用コントロールもなかったといえる。しかし、経営理念を通じ、表彰させてもらっているという考えを共有することで、従業員はモチベーションが向上した。その結果、予算通りにならないことがあったとしても、資金運用をすることで一定の成果を出している。経営理念には、経営戦略をぶれることなく引っ張る必要がある。次に、なぜこのような成果を生み出せるのかを検討する。

(4) 事務局職員の業務範囲と親密なコミュニケーション活動

公益財団法人 A 財団の事務局は、総務部兼事業部長 1 名、総務部職員 2 名、事業部職員 2 名の計 5 人で運営している。この事務局職員 5 名は、すべて契約職員である。毎年、職員を採用するといった人事活動は行っていない。勤務時間は、所定の就業日をコアタイム帯とフレキシブル帯とに区分し、各人が業務計画に合わせて就業時間と始終時刻を自主的に選択して勤務することになっている。また、フレキシブル帯の 1 日の所定労働時間は、8:00 から 18:00 のうちの 10 時間とし、必ず就業しなければならないコアタイム帯は、所定就業日の 10:00 から 16:00 までの 6 時間としている(職員就業規則 1 頁)。

公益財団法人 A 財団の業務は、総務業務と経理業務とに区分されている。しかし、職員全員で事業活動を行うというかたちになっているので、総務の仕事や経理の仕事といったことで専属的な業務にはなっていないという。すなわち、事務局内での業務範囲は明確には定められていない、ということである。日本財団からの補助金の受け取りが確約されているので、一定の売上高や生産量を達成しなければならないといったノルマが課せられていないので、この点で、一般企業の経営活動とは大きく異なっている。

公益財団法人 A 財団での日常業務は、作業机が並列しかも対面している状態なので、職員 5 名が一定の定例会議を開くということはずらずに、必要の都度、その場で話し合いをし、解決するように心がけていたという。すなわち、事務局内での業務範囲は、すべての職員が総務業務と経理業務に携わるといった職場であり、それだけ複雑な業務がなかったということでもある。事務局を総括する理事(男性)が 2 名、事務総務部長(男性)が 1 人、事務局職員(女性)が 4 人の小さな職場であったので、コミュニケーション活動は円滑に行われていたということである。結果として、経営戦略がぶれることなく、期待通りの成果を上げていた。

(5) まとめ

公益財団法人 A 財団の会計的な側面よりのコントロールと心理的な側面よりのコントロールなどの関係を示すと、図表 1 のように整理することができる。

図表 1 公益財団法人 A 財団の会計的な側面よりのコントロールと心理的な側面によるコントロール

評価項目	公益財団法人 A 財団の事業活動
会計的な側面よりのコントロール	
予算編成と予算執行	固定予算で編成され、予算執行に中心が置かれている。
業務範囲の明確化	総務業務と経理業務とが明確に定められていない簡単な業務である。
心理的な側面よりのコントロール	
経営理念の浸透	職員には、隠れた社会支援活動を行う人々を表彰し、その活動を社会に広めるといった考えが浸透している。
コミュニケーション活動	小規模な職場環境で、職員間での円滑なコミュニケーション活動が行われている。
財団の経營業績	補助金の支援が確約されており、その資金の範囲内での事業活動が行われているので、安定した経營業績といえる。
職員の仕事に対する満足度	職員は、脚光を浴びることなく社会支援活動を行う人々を表彰する仕事にやりがいを感じている。

出所：筆者作成

5. 補助金利用者の観点から今後の公益財団法人 A 財団のあるべき姿について

(1) 社会貢献活動者との繋がりを強化するための支援事業の存在

公益財団法人 A 財団では、①表彰事業と②表彰された個人や団体を支援する付随的な事業がある。新規に、「日本財団賞」に表彰される個人や団体は、①と②の事業に係わっている。「日本財団賞」の表彰を受けた個人や団体には、1度きりの表彰で再度の表彰はないが、(2)の支援事業については継続的な支援が行われる場合がある。以前、「日本財団賞」の表彰を受けた個人や団体が表彰後に、どのような活動をしているのかを調査し、経済的に困った問題が起きているようであれば、公益財団法人 A 財団では可能な範囲でさらなる追加支援で対応

をしているという。

具体的には、過去に、「日本財団賞」を受賞し、顕著な活動を継続されている個人および団体の中から、用途が明確な事業などに対し、公益財団法人 A 財団の運用益から賞金 300 万円が贈呈されることになっている。ここでいう「用途が明確な事業」とは、社会貢献活動のために建造物を造りたい、社会貢献活動のために追加的な事業に着手したい、社会貢献活動のために研修会を催したいなど様々である。例えば、パソコンやドライブレコーダーの購入といったことでも補助金支援の対象としているという。公益財団法人 A 財団では、単に資金的な支援だけでなく、そのような場で社会貢献活動をしている個人および団体との繋がりを強化することも目的としているので、このような追加的な補助金の支援を今後も行っていく必要がある。

(2) 支援者と被支援者の相互協定のもとの国際支援活動

最近、多くの大学で、経済的に困窮している就学適齢者に大学の授業を受ける機会を与える試みがなされている。例えば、沖縄県（名護市）の B 大学では、一週間に 2 回ほど、このような授業が実施されているという。沖縄県が行政の一環として、B 大学への通学バスを運行させ、経済的に困窮している就学適齢者に大学教育の機会を与えているのである。その背景には、沖縄県では、親が「子供に大学教育を受けさせたい」といった意識が低いためだという。そのため、このような取組みを行うことで、若者間での平等となる教育環境づくりをしているのだという。これは大学教育には多額の教育資金が必要となることで、家庭や個人としての所得格差が生じる。そこで、この所得格差の問題を解消しようとする一つの取組みがこれであるという。このように社会的に困窮している人々を発見し、支援ができるかどうかを模索することが公益財団法人 A 財団の仕事であるという。公益財団法人 A 財団としては、このような支援活動を社会に広げていくことを目指しているのであるという。

例えば、国際的な社会支援として、表彰者選考委員の C 氏（元国税庁長官、認定 NPO 法人ベトナム簿記普及推進協議会・名誉会長）は、ベトナムで複式簿記や会計を普及させる取組みを行っている。C 氏は、ベトナム人が勤勉であることを知る機会があったという。そこで、ベトナム国だけでなくベトナム企業にと

っても重要な管理用具となりうる複式簿記を、ベトナムに普及させたい、というのが事の始まりであったという。C氏によれば、これは複式簿記の普及活動を通じて日本の存在を海外に認知してもらうことであり、国際的な社会貢献活動であるという。このような日本による国際的な社会支援の場合、現地国ベトナム国の人々と一緒になって最適な支援活動を考えるというやり方が日本流の国際的な社会支援の方法であるという。

しかし、欧米諸国の国際的な社会支援の場合には、当事国（例えば、ベトナム国）に対して一方的に社会支援を押し付ける傾向があり、日本が行う国際的な社会支援と欧米諸国が行う国際的な社会支援では大きな違いがあるとも言われている。日本の国際的な社会支援は、このような理由により海外諸国から高い評価を受けているが、この事実については日本国内では十分に理解されていない状況にあるという。そのため、公益財団法人 A 財団は、日本の個人や団体が海外の諸国で素晴らしい国際的な社会貢献をしていることを、日本国内に広く発信する重要な役割を担っているという自負で活動を続けているという。

（3）表彰による受賞者のモチベーションの昂揚

「日本財団賞」を受賞される個人や団体で、表彰してもらうことを念頭において社会貢献活動を行っている個人や団体の方々はいない。しかし、多くの受賞者は、「日本財団賞」の表彰式に臨む事で、自らの社会貢献活動が広く社会に認められたと感じられたという。これにより、これまでの社会貢献活動に対するモチベーションがさらに昂揚したといったことを、受賞者が感想として述べられたという。受賞者の中には、家庭を犠牲にしてまで、営利を目的としない公共福祉などの社会事業に参加する個人もいるという。「そんなことをやって何の役に立つの」といった冷ややかな視線も、公益財団法人 A 財団によって表彰されることで、逆に尊敬されることにもなったりするという。受賞者自身は、「日本財団賞」の受賞によりこれまでの社会貢献活動が正しく良かったことであると、確認できる瞬間でもあるという。また、そのような個人や団体の社会貢献活動に対する功績は、公益財団法人 A 財団の記録集に留めることにも繋がっている。

安倍晋三衆議院議員が首相在任時には、首相夫人である安倍昭恵会長の名で表彰を受けることになるので、国家表彰を受けたという感覚になり、たいへん嬉

しかつたと当時の受賞者は語っている。その安倍昭恵会長は、犯罪加害者の更生に力を入れておられた。犯罪被害者の家族に寄り添うことで、犯罪に係る被害者と加害者の心情を、個人と家族の立場から深く理解できたという。日本という国家の立場ではないにしても、安倍昭恵夫人といった我が国の最高レベルの著名人が公益財団法人 A 財団の会長に名を連ねていることで、公益財団法人 A 財団の現場で働く職員のモチベーションはおおいに昂揚したという。安倍昭恵会長が受賞者のところに現場訪問する機会があるので、受賞式には参加できなかった社会支援の応援者もテレビを見てよく知っている安倍昭恵会長とも面談でき、また賞賛して頂けることでたいへん感激されていたという。

6. 結び

公益財団法人 A 財団の主たる事業活動は、社会貢献をされた個人や団体の功績を表彰することと、表彰の対象となった社会貢献活動を世の中に広く知り渡らせることである。公益財団法人 A 財団としては、継続的な社会貢献活動を重要なものとする経営理念があった。そして、職員には、この経営理念が深く浸透していたと判断できる。事務局の職員としては、日の目の浴びないところで働いている人を見出して表彰してあげることで、事務局で働く職員の仕事への励みになっているという。また、そのような社会的な支援をされてこられた人々を公益財団法人 A 財団がその趣旨のもとで表彰するという仕組みを知り、職員は仕事に対するやりがいを感じていたという。

公益財団法人 A 財団での日常業務は、作業机が並列しかも対面している状態なので、職員 5 名が一定の定例会議を開くということはずに、必要の都度、その場で話し合いをし、解決するように心がけていたという。すなわち、事務局内での業務範囲は明確には定められていないということである。すべての職員が総務業務と経理業務に携わるといった職場であり、それだけ複雑な業務がなかったということでもある。小さな職場であったので、職員間でのコミュニケーション活動は円滑に行われていたということである。

経常収益の 99.99% が日本財団に依存した財務体質になっている。一般企業のような商品・製品あるいはサービスの提供による売上高（収益）の獲得といった不確定な要因がない、という恵まれた財政状態での事業活動が行われている。こ

の点からすると、会計的な側面よりの収益コントロールは必要なかったといえる。経常費用については、ほぼ固定した金額で落ち着いているので、経常収益を各種の経常費用に配分するだけの予算編成が行われているといった状態である。基本財産の運用益が安定し、日本財団からの補助金が円滑に受けられるかぎり、厳格な予算編成は必要ではないと考えられる。予算編成といっても、経常収益をただ配分するだけのことになる。したがって、会計的な側面よりの費用コントロールもなかったといえる。

謝辞

公益財団法人 A 財団への訪問調査については、千葉商科大学会計ファイナンス研究科中村元彦教授にご配慮頂き、感謝しております。

参考文献

- 青木崇（2008）「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』129-140.
- 今田高俊（1997）「管理から支援へー社会システムの構造転換をめざしてー」『組織科学』30(3),4-15.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭（2005）「日本企業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』1（4），113－124.
- 柴田仁夫（2013）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』（10）27-38.
- 高巖（2010）「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすかー経営理念の浸透に関する調査結果をもとにー」『麗澤経済研究』18(1),57-66.
- 梶崎賢吾（2011）「経営理念の内容と業績との関係についての考察 中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学経済研究』56(4),89-108.
- 中村久人（2003）「日本国内企業の社会貢献ーもう一つの企業フィランソロピー」『経営論集』（58）,71-91.
- 松岡久美（1997）「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム」『六甲台論集 経営学編』44(1), 183-203.
- 公益財団法人 A 財団 HP（最終確認日 2024 年 9 月 6 日）