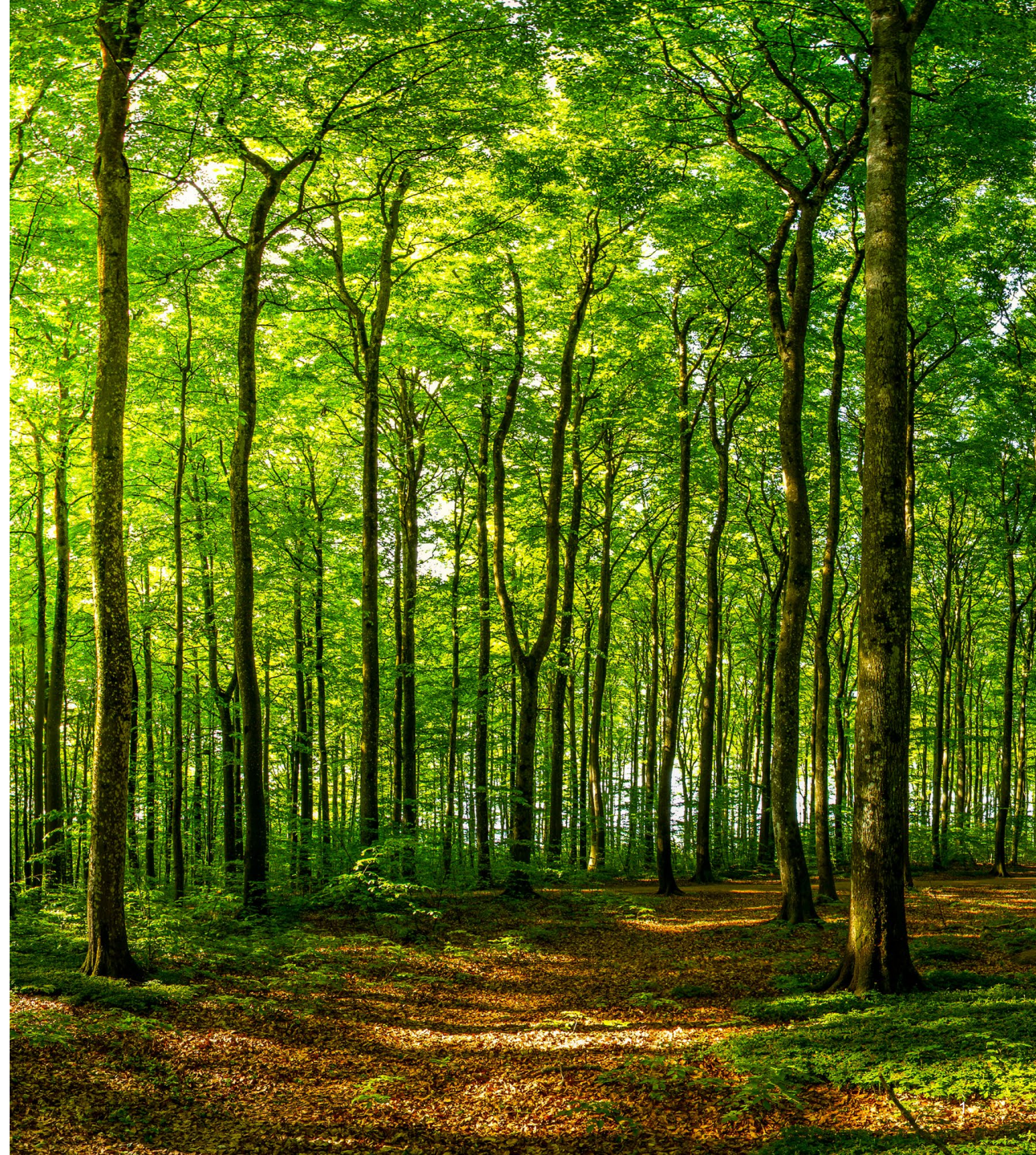


内閣府大臣官房
公益法人行政担当室

公益法人の自主的・自律的
ガバナンス強化のための調査報告書

令和7年3月31日

PwC Japan有限責任監査法人



おことわり

本報告書は、内閣府とPwC Japan有限責任監査法人との間で令和6年11月14日に締結した「公益法人の自主的・自律的ガバナンス強化のための調査業務に係る請負契約」に基づき作成されたものである。

PwC Japan有限責任監査法人は、本報告書が本件業務以外の目的により使用された場合、何らの契約上またはその他の責任を負わない。本報告書の内容は、契約期間において、実施した作業を通じて入手した情報、仕様書、および内閣府の指示に基づいてのみ作成されている。

PwC Japan有限責任監査法人の作業は、本報告書の調査の実施方法に記載された作業に限定されており、2025年3月17日までに入手した情報にのみ基づいて実施している。従って、当該日付以降に環境や状況の変化があったとしても、本報告書には反映されていない。

PwC Japan有限責任監査法人の業務は、日本公認会計士協会およびその他関連団体によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではない。

目次

1.	本報告書の背景及び目的	04
2.	調査の実施方法・体制	06
3.	公益法人のガバナンス好事例	09
4.	おわりに	78
5.	Appendix(アンケート調査結果)	81

1

本報告書の背景及び目的

1-1.本報告書の背景及び目的

令和6年5月に「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の一部を改正する法律」(令和6年法律第29号。以下「改正法」という。)が公布され、令和7年4月1日に施行される。

改正法では、公益法人の収支に関する規律の緩和など、法人の経営判断で社会課題への機動的な取組を可能とするため、法人の財務に関する規律を柔軟化しているところ、公益法人及び公益法人制度への信頼確保の観点からは、これらの柔軟化に対して、法人におけるガバナンスを充実させる必要があり、今後、各公益法人においては、積極的に自主的・自律的なガバナンス強化に取り組み、その状況を国民に対して発信していくことが求められている。

また、令和4年9月29日内閣府特命担当大臣(経済財政政策)決定の下に開催された「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議」の最終報告において、「公益法人、経済界等と行政の協働により、法人のガバナンス強化の取組を支援するとともに、各法人の参考となる好事例の公表・展開を行う。」との提言が行われた。

このような背景の下、各法人の参考となる好事例を公表・展開することを目的として、公益法人に対し、ガバナンス状況に関するアンケート調査・ヒアリング調査を実施し、各法人がガバナンス強化に取り組む上で参考となる情報や事例等について本報告書にまとめている。

なお、本報告書では、公益法人のガバナンスに関して、インパクト測定・マネジメントの取組も掲載しているが、インパクト測定・マネジメントについては、令和5年に公表している「インパクト測定・マネジメント事例集」(https://www.koeki-info.go.jp/content/20231130_11shiryo.pdf)についても参照いただきたい。

2

調査の実施方法・体制

2-1.調査の実施方法

公益法人を対象にアンケート調査等を行い、その中から選定した公益法人に対しガバナンスに関する取組等に関するヒアリング調査を行い、他の法人がガバナンス強化に取り組む上で参考となる情報や事例の収集を行った。

アンケート調査等

調査目的

- 公益法人が抱えるガバナンスに関する状況、課題の把握
- ガバナンスに関する事例についての情報収集

調査対象

- 対象:国内の公益法人 1,000法人 回答:305法人(回答率約3割)
- アンケート結果をもとに、内閣府及びPwC Japan有限責任監査法人が協議の上、必要に応じ、アンケート回答外の法人についてもヒアリングの候補先として検討

アンケート調査手法

- 公益法人へWebアンケート調査票の入力フォームをメールにて送付
- 公益法人がWeb上でアンケート回答
- 回答終了後、システムにて回答データを自動収集

調査項目

- 第1回企画委員会における議論を踏まえ、内閣府と協議の上、決定

ヒアリング調査

アンケート調査の結果等をもとに、公益法人におけるガバナンス強化に関する具体的事例の調査

- 対象:国内の公益法人17法人(うち14法人の事例を本報告書に記載)
- 選定方法:①アンケートの結果に基づき、好事例となる可能性のある記載をもとに候補先を決定。その際に法人規模、法人形態(社団法人・財団法人)を考慮。②特別にインタビューした結果アンケート回答からは得られなかった事例を持つアンケート外から抽出した1法人を追加

- WEB会議
- アンケート回答をもとにヒアリング等

以下の視点を考慮し、ヒアリングを実施。具体的な内容が確認でき、他法人の参考となる情報や事例について、本報告書の記載対象としている。

1. 公益法人のガバナンス強化に関する具体事例
2. ガバナンス強化のための取組内容
3. 他の公益法人が実践する上で参考となる情報(実施体制、費用、取組の動機、実施後の成果等)

2-2.調査の体制

実施体制

企画委員

座長	公益財団法人 公益法人協会 理事長	雨 宮 孝 子
委員	一般財団法人 社会変革推進財団	
	インパクト・エコノミー・ラボ 所長	菅 野 文 美
委員	良公監査法人 社員 公認会計士	秋 吉 麗 子

PwC Japan有限責任監査法人

業務責任者	パートナー	本 多 守
担当者	パートナー	丸 山 琢 永
担当者	ディレクター	田 島 靖 大
担当者	ディレクター	大 塚 晃
担当者	シニアマネージャー	木 本 剛
担当者	マネージャー	奈 良 周 明
担当者	シニアアソシエイト	岡 聡
担当者	アソシエイト	原 田 鷹 明

3

公益法人のガバナンス好事例

3-1.はじめに

アンケート調査の結果について

今回の好事例の公表に当たっては、国内の1,000法人に対してアンケート調査を実施した。公益法人のガバナンスについては、令和元年～2年に内閣府で開催された「公益法人のガバナンスの更なる強化等に関する有識者会議」の最終報告において示された「ガバナンスが効いている」場合の3つの要素、令和7年4月からスタートする新公益法人制度におけるガバナンス強化策（外部理事の導入等）、さらには、令和5年「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議 最終報告」において提示された公益法人による社会的インパクトの創出についての観点を踏まえ、以下の視点から分析を行った。

- 公益法人内部における規範
- 公益法人の各機関別（理事会、評議員会、監事）における具体的取組
- 不祥事の予防・発見・事後対応の仕組み
- 社会的課題の解決に向けた事業の効果に係る定性的・定量的測定

3-1.はじめに

事例掲載の目的・掲載基準について

アンケート調査を行った結果（Appendix参照）、公益法人のガバナンスの現状は未だ発展途上にあると言える。例えば、利益相反取引又は特別の利益を与える行為に関するチェック体制については、不特定かつ多数の人々の利益のために公益目的事業を実施する存在である公益法人であれば、適切に構築し運用されていることが期待されるものであるが、回答結果を見ると、回答があった305法人のうち157法人しか運用していないという実態であった。また、ガバナンス・コードの作成状況については、「作成しておらず作成予定もない」という回答が221法人と、当該設問の回答として最多であったこと等が特徴として挙げられる。

このため、本調査報告書においては、積極的にガバナンス体制を構築している法人からすれば当然であるとみなされる事例であっても、これからガバナンス強化に本格的に取り組もうとする法人にあっては、かかる事例も有益であると考えられ、好事例として取り上げる方針としている。また、一部の事例については、企画委員会において、公益法人としては当然に行っていてほしいとの意見があった事例も紹介している。

他方、公益法人のガバナンス強化は、社員・評議員・役員から実務担当者に至るまで、法人の担い手全員が、それぞれの立場で役割と責任を自覚し実践するかどうかが大切であるため、行政が強制させることは相応しくない場合がある。本調査報告書に掲載する事例は、あくまでも各公益法人のガバナンス強化に向けた自主的な取組を支援することを目的とするものであり、今後、公益法人がガバナンス強化に取り組む場合には、本調査報告書に掲載する事例を参考にさせていただくなど、公益法人の自主的・自律的な取組のために活用いただくことを期待している。

3-2. 好事例 類型A「公益法人内部における規範」

目的

公益法人が社会的な信頼を確保するためには、法令遵守は当然のこと、時代の変化やその時々の子会の要請に応じて自らに相応しい規範を定め、明らかにし、その内容を適切に遵守することが有効である。

アンケート結果の概要

- ガバナンス・コードの作成状況は、「作成しておらず、作成予定もない」が最多(221法人)であったが、作成予定としている法人が2割程度見られた。
- 個人情報等管理規程は、多くの法人が作成していた(230法人)。
- リスク管理規程は、作成していない法人が多かった(221法人)。作成している場合、その具体的な内容については、「当法人に想定される具体的リスクの定義」(63法人)、「リスクに対する法人の基本的考え方の明示」(51法人)、「具体的リスクの発生の場合の役職員の行動と役割」(49法人)などであった。また、災害等の緊急事態における組織体制や通報対応についてもリスク規程に規定している法人も見られた(47法人)。さらに、回答数はそれほど多くなかったが、リスク発生時において役職員が違背した場合の懲罰について規定している法人も見られた(21法人)。
- コンプライアンス規程は、作成していない法人が多かった(222法人)。

好事例の紹介

#	法人名	A「公益法人内部における規範」	
1	公益財団法人笹川平和財団	#1.1	全社的リスク評価を実施の上、リスク統制の文脈から規程類を再整備
2	公益社団法人日本パブリックゴルフ協会	#2.1	スポーツ団体ガバナンスコードの活用
4	公益財団法人匿名a(匿名)	#4.1	研究助成における不正行為等に関する規程を策定
6	公益社団法人日本薬学会	#6.1	利益相反取引等に対するチェック体制

企画委員会におけるコメント

(内部規程の作成について)

規範を定める際に、法人内で専門性が不足している場合、外部専門家を利用するのは有効であるが、全てを専門家に任せるのではなく、法人が主体的に行っていくことも必要である。

(ガバナンス・コードについて)

ガバナンス・コードは、本来、法人が、自法人の実態に合わせて構築していくべきものである。しかしながら、現状、ガバナンス・コードを自法人で定めている法人は極めて少なく、今後の課題といえる。

3-2.好事例 類型B「公益法人の各機関別(理事会、評議員会、監事)における具体的取組」

目的

役員等の法人の担い手全員がそれぞれの役割と責任を認識し、適切に果たしていると認められるよう、常に行動することが重要である。

アンケート結果の概要

- 理事会において、法人が目指す社会課題解決に向けてどのように事業等を改善できるかという内容を議題としている法人が半数程度あった(155法人)。
- 理事会の多様性について、年齢・地域・性別などのバランスを考慮していると回答した法人が3割程度見られた。
- 理事の専門性を考慮している法人が多数であったが(216法人)、考慮していない法人も一定程度見られた(89法人)。
- 理事の専門性が不足する場合に外部専門家からの支援を受けている法人が多数あった(157法人)。
- 理事会での実質的な審議のために、各理事への情報提供において工夫している内容として、「資料の充実」、「定期的な会報誌の送付」、「職務執行状況報告書の送付」などが挙げられた。
- 約7割の法人が外部理事を導入していた(218法人)。その人数は、1～5名が最多(111法人)であり、続いて6～10名が多かった(71法人)。11名以上の法人も1割程度あった。
- 約7割の法人が外部監事を導入していた(216法人)。

好事例の紹介

#	法人名	B「公益法人の各機関別(理事会、評議員会、監事)における具体的取組」	
5	公益社団法人日本キリスト教海外医療協力会	#5.1	スキルマトリックスによるバランスの取れた理事の選任
6	公益社団法人日本薬学会	#6.2 #6.3	外部専門家の利用・モニタリング機能の強化 理事を対象としたガバナンス等研修
7	公益財団法人長尾自然環境財団	#7.1 #7.2	「理事長だより」による役員等への情報共有 財団ガバナンス勉強会の実施・外部専門家の利用
8	公益社団法人 消費者関連専門家会議	#8.1	理事、監事及び事務局の円滑な意思疎通のための工夫
9	公益財団法人日本知的障害者福祉協会	#9.1	理事の選任基準

企画委員会におけるコメント

理事長が主体的に情報発信する事例があり、情報の積極的な共有という観点で良い事例といえる。これに加え、役員間での双方向のコミュニケーションがあるとなお良い。

3-2.好事例 類型C「不祥事の予防・発見・事後対応の仕組み」

目的

自己点検等により、不祥事の予防・発見を期すとともに、それでも不祥事が起きた場合に、違法・不当な状態の解消、事実関係の把握・原因の究明、再発防止といった一連の措置を速やかに講じることができるよう、事前の体制が整えられていることが大切である。

アンケート結果の概要

- 利益相反取引又は特別の利益を与える行為に関するチェック体制について、チェック体制がないと回答した法人が約4割あった(131法人)。
- 代表理事や業務執行理事の役割分担や責任を規程等で明確に規定している法人が多数あったが(196法人)、規程を設けていない法人も一定数見られた(96法人)。
- コンプライアンスに関する研修の実施については、実施していない法人(229法人)が実施している法人(76法人)より多かった。
- 法人内にコンプライアンス委員会があると回答した法人は45法人で、多くの法人が設けていない状況であった(260法人)。
- 公益通報者保護に関する規程の作成等の制度の整備状況については、整備していない法人が多数であり(256法人)、内部通報者窓口の設置についても設置していない法人が多数であった(225法人)。

好事例の紹介

#	法人名	C「不祥事の予防・発見・事後対応の仕組み」	
1	公益財団法人笹川平和財団	#1.2	内部監査部門の立上げ
3	公益財団法人がん研究振興財団	#3.1	社外弁護士による内部通報窓口の設置
4	公益財団法人匿名a(匿名)	#4.1	研究助成における不正行為等に関する規程を策定
10	公益財団法人交通文化振興財団	#10.1	ハラスメントに対する予防及び仕組づくり
11	公益社団法人日本グライダークラブ	#11.1	インストラクターによるパワーハラスメントの不祥事防止策

企画委員会におけるコメント

(法人における各種チェック体制について)

理事の利益相反取引や特別の利益を与える行為に対するチェック体制は、公益法人として、当然、整備・運用すべきものであり、整備していない法人は、対応する必要があると考える。

(体制の整備について)

ハラスメント防止のために研修を行うというのは、比較的手を付けやすい取組であり、他法人でも参考になると思われる。また、内部通報制度に関し、通報窓口を弁護士や外部業者といった社外としている事例は、通報の実効性を担保するという観点でよい事例である。

(不正事例があった後の対応について)

不正が発生した際の対応方針が定められていなかったことに関し、規程を定め、対応を明確化した事例があるが、改善活動として重要な取組といえる。

3-2. 好事例の類型D「事業の効果に係る定性的・定量的測定及び結果に基づく事業改善（インパクト測定・マネジメント）」

目的

公益的活動の展開に当たっては、多様で変化の激しい社会のニーズに対応しながら、事業に工夫を凝らし、また新たな事業展開にチャレンジすることで、社会課題の解決や新たな社会的価値を創造し、成果として社会的インパクトを創出していくことが期待される。インパクト測定・マネジメントを通して、社会に対してどのように役立ちたいのかを考え、組織として効果的に取り組んでいくことは、公益法人に求められるガバナンスとして重要である。

アンケート結果の概要

- 事業を通してどのような社会的価値の創出を目指すのかについての目標設定や、どのような社会的効果をもたすかについての戦略を作成している法人は、97法人と多くはなかった。作成している場合の目的は、「法人内での共通認識の醸成、事業改善のため」(57法人)、「公への説明責任や受益者との対話のため」(35法人)が多く見られた。

好事例の紹介

#	法人名	D「事業の効果に係る定性的・定量的測定及び結果に基づく事業改善（インパクト測定・マネジメント）」	
1	公益財団法人笹川平和財団	#1.3	事業評価制度の一層の整備への取組
5	公益社団法人日本キリスト教海外医療協力会	#5.2	国際協力機構（JICA）の事業評価ガイドラインを活用した事業評価

企画委員会におけるコメント

（インパクト測定・マネジメントについて）

今回、インパクト測定の好事例として挙げられる事例は少数であった。アンケート結果から、インパクト測定に関する認知度も未だ低いとの印象である。

3-2.好事例 類型E「その他（事業の効果的な改善に向けた取組）」

類型A～Dの他、事業の効果的な改善に向けた取組をされている法人の事例を当該類型としている。

好事例の紹介

#	法人名	E「その他（事業の効果的な改善に向けた取組）」
6	公益社団法人日本薬学会	#6.4 事業の効果測定
12	公益社団法人日本陸上競技連盟	#12.1 中期ビジョン（目標）の策定
13	公益財団法人福田靖子賞基金	#13.1 奨学金支給に対する効果測定
14	公益財団法人南葵育英会	#14.1 事業の効果測定及び実効性担保のための取組

企画委員会におけるコメント

（事業の効果測定について）

改めて、自分たちの事業活動の背景にはどのような構造的な社会課題があるのかをより深く分析し、事業の短期的な成果（アウトプット）だけでなく、背景にある社会課題の解決に貢献するために必要な中期的な成果（アウトカム）を明確にし、その成果達成に向けた実績や進捗状況を把握できるとなご良いのではないかと。

#1 公益財団法人 笹川平和財団

■好事例

類型A「公益法人内部における規範」

類型C「不祥事の予防・発見・事後対応の仕組み」

類型D「事業の効果に係る定性的・定量的測定及び結果に基づく事業改善（インパクト測定・マネジメント）」

法人概要

法人種別	公益財団法人
事業概要	【事業概要】 課題解決のための調査研究及び普及啓発、課題解決に貢献する人材の育成、交流及び人的ネットワークの構築、国際理解・国際交流及び国際協力の推進及びこれらに係る会議等の開催、情報収集・発信・政策提言等 【ミッション】 ①世界の平和と安全の実現、②地球上の多様な問題の解決、③新たな海洋ガバナンスの確立 【5つの重点目標】 ①国際社会の安定と日米関係強化 ②アジアと日本の戦略的関係強化 ③イスラム諸国への理解と関係強化 ④海洋を通した平和な世界の実現 ⑤日本人国際リーダーの育成
設立目的	当法人は、人間活動により顕在化した地球上の自然的・社会的環境の変化に対応するとともに、複層的で複雑化が進展している人間社会の健全で持続可能な発展を図るため、民間の自由な発想と手法により、調査研究活動、政策提言、国際的な連携・交流等を推進し、海と陸からなる地球上の人間社会の新しい統治システムの形成を図り、もって人類の福祉と人間社会の健全な発展に寄与することを目的とする。
設立年 (公益認定年)	1986年 (2011年)
法人規模	役員数:9名 職員数:140名 資産規模:775億円

#1 公益財団法人 笹川平和財団

#1.1

全社的リスク評価を実施の上、リスク統制の文脈から規程類を再整備

当法人は、財団の理念を実現する「事業」を推進するために、法人内のリスク評価を実施し経営における不確実性（リスク）を把握するとともに、それらリスクの統制手段として規程類の再整備、業務への実装に取り組んでいる。

取組内容	当法人では、社会的な要請（公益法人制度改革等）や内発的変化（事業実施主体や組織規模）への対応を可能とするため、ガバナンス強化の取組を以下の通り推進している。 ①当法人の保有するリスクを専門性・客観性担保の観点から外部コンサルタントを活用しつつ「<u>リスク評価（※）</u>」という形で可視化 ②<u>同リスクを統制するため</u>、既存の規程類の見直しや新規規程類の整備をとりまとめた「<u>規程類整備計画</u>」を策定 ③同計画に基づき、<u>コンプライアンス基本方針等の規程類（ルール）を整備するとともに</u>、<u>反社チェック態勢の運用を開始する等</u>、業務への実装を推進。 これらは、人的リソースや時間的制約を鑑み、<u>リスク評価の結果を踏まえて重要なものから着手</u>している。 ※【リスク評価】外部の専門家を活用し、アンケートやインタビュー等によって法人全体の固有リスクを把握し、規程類等の既存の統制手段を考慮し、残存リスクを評価。これらの発生可能性と影響度を評価してリスクマップ（#1.1参考①参照）を作成した上で、限られたリソースをリスクの高い課題に優先的に投入する際の判断材料としている。
実施体制	プロジェクトチームを組成し、外部のコンサルタントを活用して実施
実施時期	2023年～
費用	12百万円程度
効果	リスク統制手段（規程类等）の整備における効率性・的確性を確保することができた。

#1 公益財団法人 笹川平和財団

#1.2

内部監査部門の立上げ

#1.1で実施しているリスク評価と同リスクへの統制手段としての規程類の整備に合わせて、規程類に準拠しガバナンスが有効に発揮される業務執行態勢を担保する機構として監査部を新設した。

取組内容	<u>統制手段として整備される規程類への準拠状況や業務に実装される統制活動の有効性を監査することを企図して、2024年度より、以下の制度設計に基づき運営（#1.1の従事者を監査部メンバーに任命）している。</u> <u>【制度設計】監査部を理事長直轄部署とすることで、執行から極力独立する形とした。一方、監査計画・結果を理事会報告事項とするなど、既存のガバナンス機能と有機的に連携できるよう設計し、監査計画等は三様監査会議の審議事項とし、監査機能全体の有効化・効率化を高めることを企図した。</u> <u>【制度運用】法人内のリソース制約を踏まえ、リスク評価結果を踏まえ優先順位を設定し運用するとともに、監査手法の策定や個別監査の実施において専門性・客観性確保の観点から外部コンサルタントを活用した。監事・会計監査人と半期毎に三様監査会議（#1.2参考①参照）を開催し、各監査計画・結果に関する報告を行うとともにガバナンス向上に資する情報交換等を実施している。</u> #1.1における規程類の整備に合わせて、監査部門が規程類の実効性と有効性を確認するという仕組みを確立し、一層のガバナンス強化の実現を目指している。
実施体制	監査部を新設し、外部のコンサルタントも活用して実施
実施時期	2024年～
費用	4百万円程度
効果	規程類に準拠した業務の遂行状況をチェックする態勢を確保し、監事・会計監査人と連携する三様監査の態勢を確立。これにより、法人内のガバナンス強化が図られている。

#1 公益財団法人 笹川平和財団

#1.1参考①

リスクアセスメント

インタビューやアンケート等を通じて、各リスクカテゴリーごとに、財団内のリスクとコントロールを文書化し、リスクが高いエリアを特定した。

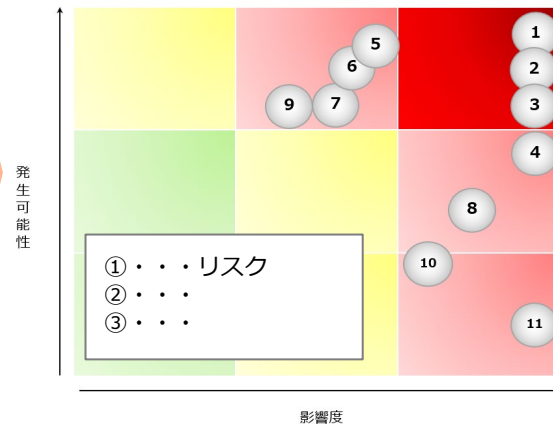
リスクコントロールマトリックス

リスク	コントロール	リスク	コントロール	リスク	コントロール
リスク1	コントロール1	リスク2	コントロール2	リスク3	コントロール3
リスク4	コントロール4	リスク5	コントロール5	リスク6	コントロール6
リスク7	コントロール7	リスク8	コントロール8	リスク9	コントロール9
リスク10	コントロール10	リスク11	コントロール11	リスク12	コントロール12
リスク13	コントロール13	リスク14	コントロール14	リスク15	コントロール15
リスク16	コントロール16	リスク17	コントロール17	リスク18	コントロール18
リスク19	コントロール19	リスク20	コントロール20	リスク21	コントロール21
リスク22	コントロール22	リスク23	コントロール23	リスク24	コントロール24
リスク25	コントロール25	リスク26	コントロール26	リスク27	コントロール27
リスク28	コントロール28	リスク29	コントロール29	リスク30	コントロール30
リスク31	コントロール31	リスク32	コントロール32	リスク33	コントロール33
リスク34	コントロール34	リスク35	コントロール35	リスク36	コントロール36
リスク37	コントロール37	リスク38	コントロール38	リスク39	コントロール39
リスク40	コントロール40	リスク41	コントロール41	リスク42	コントロール42
リスク43	コントロール43	リスク44	コントロール44	リスク45	コントロール45
リスク46	コントロール46	リスク47	コントロール47	リスク48	コントロール48
リスク49	コントロール49	リスク50	コントロール50	リスク51	コントロール51
リスク52	コントロール52	リスク53	コントロール53	リスク54	コントロール54
リスク55	コントロール55	リスク56	コントロール56	リスク57	コントロール57
リスク58	コントロール58	リスク59	コントロール59	リスク60	コントロール60
リスク61	コントロール61	リスク62	コントロール62	リスク63	コントロール63
リスク64	コントロール64	リスク65	コントロール65	リスク66	コントロール66
リスク67	コントロール67	リスク68	コントロール68	リスク69	コントロール69
リスク70	コントロール70	リスク71	コントロール71	リスク72	コントロール72
リスク73	コントロール73	リスク74	コントロール74	リスク75	コントロール75
リスク76	コントロール76	リスク77	コントロール77	リスク78	コントロール78
リスク79	コントロール79	リスク80	コントロール80	リスク81	コントロール81
リスク82	コントロール82	リスク83	コントロール83	リスク84	コントロール84
リスク85	コントロール85	リスク86	コントロール86	リスク87	コントロール87
リスク88	コントロール88	リスク89	コントロール89	リスク90	コントロール90
リスク91	コントロール91	リスク92	コントロール92	リスク93	コントロール93
リスク94	コントロール94	リスク95	コントロール95	リスク96	コントロール96
リスク97	コントロール97	リスク98	コントロール98	リスク99	コントロール99
リスク100	コントロール100	リスク101	コントロール101	リスク102	コントロール102

リスクマップ

発生可能性と影響度を評価したうえで、リスクマップを作成し、視覚的に財団内のリスクが高いエリアを示すことができた。

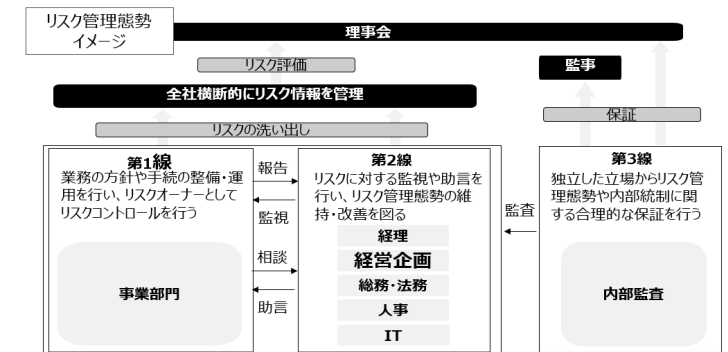
現在リスクが高いエリアについて、リスク対策を実施している。



#1.2参考①

内部監査部門の活動

3線モデルを活用して、内部監査部門が客観的に、1線(事業部門)や2線(管理部門)のリスク管理活動を監査する。



年2回の三様
監査会議を実施

内部監査
部門

三様監査

監事

会計監査人

#1 公益財団法人 笹川平和財団

#1.3

事業評価制度の一層の整備への取組

当法人は、今次中期経営計画（2025～29年度）において、これまで構築してきた事業評価システムや個別事業の評価で得た知見をベースに、事業効果の可視化・定量化等を実現し、より実効性のある評価制度を構築・運用することとしている。

取組内容

当法人では、1990年代より、事業評価システムを構築し、各事業の計画・予算の事前、期中、事後の評価サイクルに基づく企画立案、遂行、レビューを運用・改善してきた（#1.3参考①参照）。近年、当法人の事業活動が多角化していることから、事業の特性を踏まえた成果指標や評価指標の事例を整理・蓄積し、組織内で共有することで、質の向上を図っている。

具体的には個別事業（以下に例示）の取組で得た知見も活用しながら、インパクト評価などの評価手法などをさらに研究するとともに、会計監査人やコンサルタント等との意見交換を通じて、事業評価システムの改善、インパクトの見える化を図る。

【過去の取組事例】

2017年に「アジア女性インパクト基金(AWIF)」を設立した。同基金においては「変革の理論」を用いて、望ましい変化が、なぜ、どのように起こるかを包括的に描写した理論をアウトカム・パスウェイとして作成した。その後、基金が生み出す社会的インパクトを可視化し、インパクトウォッシュが無いことを確認すると共に、インパクト測定結果を活動計画の意思決定や改善に活用するため、インパクト測定・管理の枠組みを設定した。（#1.3参考②参照）。

インパクト測定・管理の枠組みの成果物を共有しアドボカシーに活用していくことを念頭に、インパクト投資の世界で形作られ一定の合意を得てきた、評価の視点、指標、リスク評価などの考え方と手法を組み合わせ活用している。

実施体制

財団内の事業グループのメンバー及びインパクト測定の知見を有する外部の専門団体

実施時期

2017年～

費用

非公開

効果

当該基金のインパクト測定の枠組みを設定することによって、投資活動の有効性、説明責任、透明性を高めることができる。

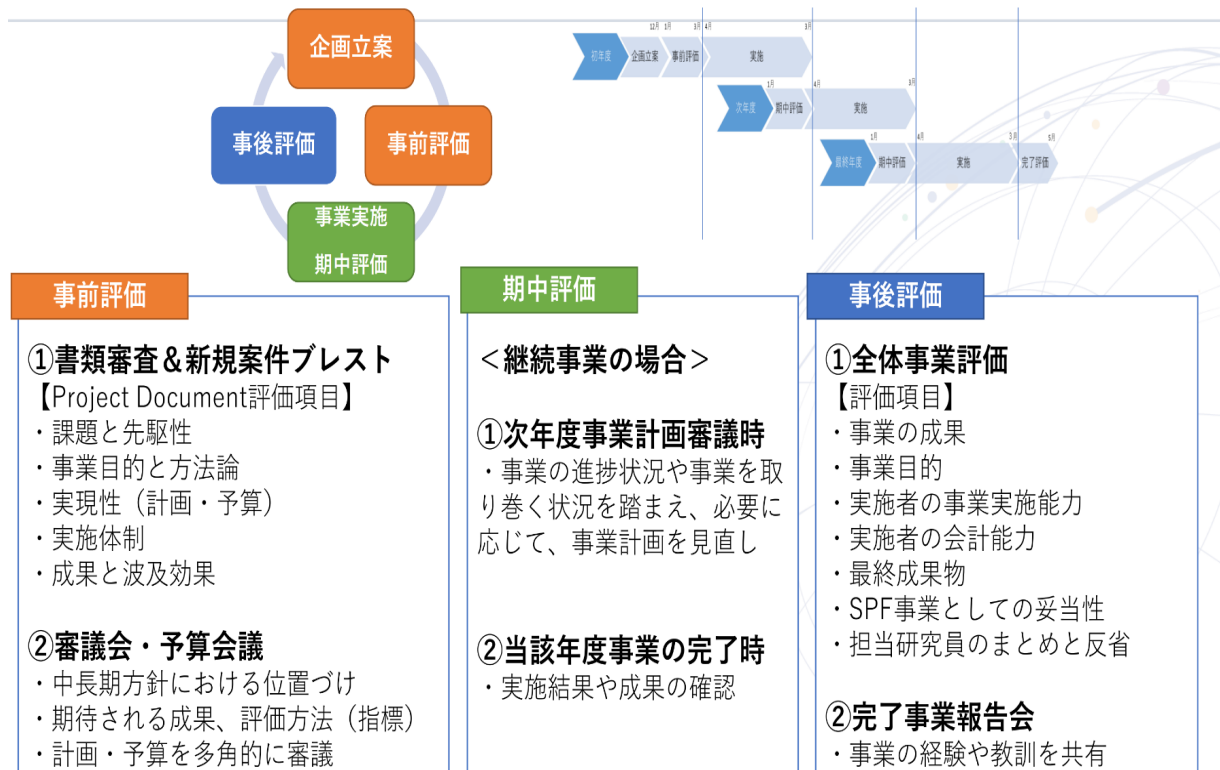
#1 公益財団法人 笹川平和財団

#1.3参考①

笹川平和財団における事業評価のポイント

【笹川平和財団のプロジェクト・サイクルと事業評価システム】

笹川平和財団
SASAKAWA PEACE FOUNDATION



#1.3参考②

インパクト投資とインパクト測定マネジメントの報告書

AWIFのセオリー・オブ・チェンジ(ToC - 変革の理論)

アジア女性インパクト基金 (AWIF) は、アジアのすべての女性がそれぞれの能力を最大限発揮できる未来を目指します。そのために、AWIFは資産運用の一環として財団の資産を活用し、アジア地域の女性のエンパワメントとジェンダー平等の向上に貢献しつつ財務的リターンと社会的インパクト創出を目指します。AWIFでは、女性のエンパワメントにおいて、経済的自立・エンパワメントは不可欠な要素であると考え、女性の経済的エンパワメントに注力しています。

以下のTheory of Change (ToC-変革の理論) は、設立当初のToCから時を経て、IMMのフレームワークを構築するプロセスの中で若干の改良が加えられました。

AWIFのインパクトの5つの基本要素

AWIFのIMMツール開発にあたって、AWIFの「セオリー・オブ・チェンジ」に基づき、IMPの「5つの基本要素」を下記の通り定義しました。次頁のAWIFインパクト適格性スコアカードは、IMPのインパクトの5つの基本要素のうち4つ（「WHAT」「WHO」「HOW MUCH」「CONTRIBUTION」）をベースに作成し、NPCのインパクトリスク分類で「RISK」の要素を揃えています。

WHAT

- 各ファンドのインパクト・テーマとAWIFのセオリー・オブ・チェンジの柱1～3との整合性
- IMMシステムの観点での程度
- ファンドの投資先の国のSDGs5（ジェンダー平等）の進捗状況
(<https://dashboards.sdgindex.org/rankings>)

HOW MUCH

- 【規模】創出または支援した直接雇用数
- 【改善度】生活の質の改善に関する状況（業績、受益者の意見）
- 【効率性】投資額100万ドルあたりで生み出されるジェンダー・インパクトの程度

RISK

- インパクト投資の原理・原則、目的、成果、変化、影響に対するリスクの程度

インパクト・ストーリー → JAWEF

カンボジア

マイクロファイナンス機関Prasac Microfinance Institution Plc は、カンボジアのマイクロファイナンス機関のうち上位10位に入るカンボジアを代表するマイクロファイナンス機関です。Prasacは最優格が利用しやすいローンや、中小企業向けの中型ローンを提供しています。また、農村部や都市部の家庭や企業向けに、預金、貯蓄、支払い、送金などのサービスも提供しています。

2022年12月31日現在、Prasacは50万人以上の顧客を獲得しており、そのうち約78%が女性で、大半は農村部に在住しています。Prasacは、コア・バンキング・システム「Oracle FLEXCUBE」やモバイル・バンキング・アプリケーションのアップグレードを行うほか、融資担当者やタレントを配出し、電子ローン・オリジネーション・システム(LOS)の試験運用を行うなど、デジタル化にも積極的に取り組んでいます。

インドネシア

マイクロファイナンス機関PT Mitra Bisnis Keluarga Ventura (MBK) は、2003年から事業を展開し、主に農村部や都市部郊外の低所得層の女性を顧客としています。2021年10月末まで、MBKは120万人以上の顧客を獲得し、そのうち100%が女性で、75%が国の貧困ライン以下で生活しています。

MBKの主な金融商品は、約100～300ドル程度のローン貸付です。また、金利0%の緊急時ローン貸付など、顧客のニーズに合わせた金融商品設計を積極的に行っています。ローンを組み条件として、事前に金融教育の研修を義務付けると、全体として顧客保護の意識が高いマイクロファイナンス機関です。

世界銀行のデータによると、インドネシアの51%の人々が金融システムから排除されており、同国におけるマイクロファイナンスの需要は高いものとなっています。

#2 公益社団法人 日本パブリックゴルフ協会

法人概要

法人種別	公益社団法人
事業概要	(1) ゴルフ競技会開催事業 ゴルフの普及振興を図るために全国でアマチュアゴルファーを対象としたゴルフ競技会の開催。 (2) ゴルフ普及振興事業 ・セミナー・研修事業(例: ハンディキャップやグリーンキーパー、ルール等のセミナー) ・交流・協力事業(例: ゴルフ界諸団体との協議会への参加やイベントの開催) ・調査・研究事業(例: 使用ボールの調査や大会参加者へのアンケート)
設立目的	ゴルフの普及振興を通じて豊かな国民生活の形成と、健全な心身の維持向上に寄与する
設立年 (公益認定年)	1962年 (2010年)
法人規模	役員数: 25名 職員数: 6名 資産規模: 1億円

#2 公益社団法人 日本パブリックゴルフ協会

#2.1

スポーツ団体ガバナンスコードの活用

当法人は、日本スポーツ庁が提供する一般スポーツ組織向けのコードを活用している。このコードに付随するチェックリストを活用し、コンプライアンスを確保している。

取組内容	当法人は、日本スポーツ庁が提供する一般スポーツ組織向けのコードを遵守している。<u>このコードに付随するセルフチェックリスト(#2.1参考①参照)を活用し、一定のコンプライアンス・ガバナンスを確保しているが、当法人の規模も踏まえて、すべての側面が完全に実施されているわけではない。</u> 当法人は規模も大きくなく、参照すべきガバナンスコード(規範)があることは非常に助かっている。 スポーツ庁サイトにおいて理事会によって承認された当法人のガバナンスコードへの確認書が登録されており、当法人はガバナンスの実践を年次レビューし、その結果を理事会に報告し、ガバナンスコードへの遵守状況についてモニタリングしている。
実施体制	執行部で対応
実施時期	5年位前から
費用	N/A
効果	ガイドラインがあることから、遵守すべき事項が明確になって、ガバナンスが一定程度確保されている。

#2 公益社団法人 日本パブリックゴルフ協会

#2.1 参考①

スポーツ団体ガバナンスコード・セルフチェックシートの活用

スポーツ団体ガバナンスコード

<一般スポーツ団体向け>

令和元年 8 月 27 日

令和 5 年 1 1 月 3 0 日 改定



【別添】

「スポーツ団体ガバナンスコード<一般スポーツ団体向け>に係るセルフチェックシート

【団体名：】

【記載日：】

【対応状況に係る自己評価】

A：対応している

B：一部対応している

C：対応できていない

項目	対応状況
----	------

原則 1 法令等に基づき適切な団体運営及び事業運営を行うべきである。

(1) 法人格を有する団体は、団体に適用される法令を遵守しているか。

(現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)

(2) 法人格を有しない団体は、団体としての実体を備え、団体の規約等を遵守しているか。

(現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)

(3) 事業運営に当たって適用される法令等を遵守しているか。

(現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)

(4) 適切な団体運営及び事業運営を確保するための役員等の体制を整備しているか。

(現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)

#3 公益財団法人 がん研究振興財団

法人概要

法人種別

公益財団法人

事業概要

研究助成事業

がんに関する研究の助成、若手研究者の育成、がん研究に関する国際協力・国際交流・国内外諸団体との連携及び協力等を行うとともに、国民に対してがんに関する情報発信を実施。

関係団体助成事業

UICC（国際対がん連合）日本支部の行うがん研究・対がん活動の振興等に対して支援を行うことで、アジアにおけるがん対策の発展に寄与。

技術者研修助成事業（公募）

がんに関する研究又は臨床に従事する看護師・薬剤師・診療放射線技師・臨床検査技師等が海外で実施する研修に対して助成金を贈呈。

若手、女性研究者の戦略的育成事業（トランスレーショナル・リサーチ若手研究者育成事業）（公募）

がんの本態解明の基礎研究から得られた成果を臨床に繋ぐ「トランスレーショナル・リサーチ（TR）」の若手研究者を育成。

充実したサバイバーシップを実現する社会の構築をめざした研究」課題解決に向けた支援事業

「がん研究10か年戦略」の具体的研究事項として「充実したサバイバーシップを実現する社会の構築をめざした研究」が課題とされており、患者本人や家族が本来の生活の場所（家庭、職場、学校、地域コミュニティなど）で暮らしていく過程で直面する様々な課題解決に関する研究の支援。

研究成果等普及啓発事業

がんサバイバーシップ研究成果発表会・セミナー、がん研究シンポジウムを一般向け及び研究者向けにそれぞれ開催するとともに、当該研究の成果を解りやすい冊子等を作成し、国民に広く還元することにより、がん研究の一層の推進に資するとともに、革新的がん医療実用化研究を含めた科学技術に対する国民の理解とがんに関する正しい知識の普及に貢献。

#3 公益財団法人 がん研究振興財団

法人概要

事業概要	- がん情報提供支援事業 科学的根拠に基づく情報を患者さんはじめ広く国民に迅速に提供するため、臨床試験情報及び薬物療法プロトコル情報等に関する諸問題や個別目標に直接寄与するための事業を支援。 - 広報活動事業 広く国民に対して、がん予防及びがんの正しい知識の普及を図るため、ホームページへの掲示、各種冊子の発行、機関誌の発行等による情報発信。
設立目的	持続可能な社会の実現
設立年 (公益認定年)	1968年 (2012年)
法人規模	役員数:10名 職員数:8名 資産規模:21億円

#3 公益財団法人 がん研究振興財団

#3.1

社外弁護士による内部通報窓口の設置

当法人は、コンプライアンス強化の対応として内部通報窓口を設置している。

取組内容	当法人は、コンプライアンス強化の対応として、<u>社外弁護士を窓口とするハラスメント等の相談・通報窓口</u>を設けている。同僚等の行為に、ハラスメント等コンプライアンス上の問題があると感じた職員は、メールや電話で通報を行うことができる。社外弁護士は、通報があった場合、コンプライアンス上問題があるか及び個人情報に配慮の上、役員に情報共有を行う仕組みとなっている。 通報者の心理的負担を軽減すると共に、上司の立場においても、下位の役職者からの逆ハラスメントのリスクが高まっているため、客観的な判断を行って頂くため、<u>社外の弁護士による内部通報窓口</u>を設置している。 通報窓口の周知については、文書で案内(#11.2参考①参照)すると共に、就業規則(#11.2参考②参照)にも当該内容を記載している。また、通報後の実際の面談にあたっては、通報者は、社外弁護士に、相談シート(#3.2参考③参照)を事前に提出することとしており、当日の面談をスムーズに行えるようにしている。 なお、現状の通報件数は0件である。
実施体制	社外弁護士
実施時期	2024年6月より設置
費用	1件発生ごとに数万円、上限有
効果	役職員が安心して業務を行う環境が整備されたと認識しており、これにより誤解に基づき、職場環境が悪化するリスクを低減できている。

#3 公益財団法人 がん研究振興財団

#3.1参考②

就業規則（ハラスメント通報窓口の設置）

公益財団法人 がん研究振興財団 就 業 規 則

第1章 総則

（目的）

第1条 この就業規則（以下「この規則」という。）は、公益財団法人がん研究振興財団（以下「財団」という。）に勤務する職員の就業に関し、必要な事項を定めることを目的とする。

2 職員の就業に関する事項は、この規則に定めるほか、労働基準法（昭和22年法律第49号。以下「労基法」という。）、その他の法令の定めるところによるものとする。

（職員の定義）

第2条 この規則において「職員」とは、所定の手続きを経て、理事長が財団の職員として任命した者（試用期間中の者を含む。以下同じ。）をいう。

2 非常勤職員に関する事項について、別に定める規則に定めのない事項は、この規則を適用する。

（規則遵守の義務）

第3条 職員はこの規則を遵守するとともに、各部門間の密接な連携を図りながら、健全な財団の運営に努めるものとする。

第2章 人事

（職員の採用）

第4条 職員の採用は、競争試験又は選考により行なう。

2 前項の選考は、その者の成績その他の能力の実証に基づいて行なうものとする。

3 採用を希望する者は、次の各号に掲げる書面を理事長に提出しなければならない。

① 履歴書（3か月以内に撮影した写真添付のもの）

② 最終学校の卒業証明書又は卒業証書の写

③ 資格証明書又は自動車運転免許証等の写（有する場合に限る）

④ 前各号のほか理事長が必要と認める書類

4 財団は、前項に基づき提出を受けた書類については、その提出者を採用しない場合には、提出後6か月以内に返却しないし消却する。

5 職員は、理事長が辞令を交付することにより、財団の職員となる。

（ハラスメント等相談・通報窓口）

- 5 -

第13条の3 職員は、前3条に定めるハラスメントその他の不当な行為による被害を受け、又はこれを見聞きした場合、直ちに財団が設けたハラスメント等相談・通報窓口

に相談するものとする。

2 公益通報者保護法に定める公益通報を財団に対して行おうとする職員は、前項のハラスメント等相談・通報窓口

に通報するものとする。

3 財団は、前2項の相談・通報を受けたときは、速やかに事実関係の調査に着手し、ハラスメントその他の不当な行為に該当するか否かを判断し、適切な処置を講じる。その場合において、財団は、相談・通報をした職員が報復被害を受けないように対処する。

#3 公益財団法人 がん研究振興財団

#3.1参考③

相談シート

相談シート

このシートの使い方

■ 記入する人：相談を希望する方

■ 記入する内容：

- ・ 面談当日までに、ご相談内容の概要を記入ください。
- ・ 詳細は面談でも伺いますので、無理のない範囲で構いません。心身の状態から記入が辛い場合は、空欄のままでも構いません。
- ・ 面談当日に、本シートを相談受付者にお渡しください。

※相談をする際の助けとなる、あくまで補助的なシートです。シートの記入や提出をしなくても相談することができます。

基本情報	シート記入日	年 月 日
	相談者氏名 (匿名可)	
相談内容	相談の概要	(必須記入事項：いつ、どこで、誰が、誰から、どんな活動を受けたのか)
	目撃者、同席者の有無	☐ いる ・ 目撃者 () ・ 同席者 () ☐ いない／わからない
	(同席者がいる場合) 同席者への行為の有無	☐ 同席者に対する同様の問題を目撃した ・ 具体的な内容 () ☐ 同席者に対する同様の問題は目撃していない／わからない

1

発生後の状況	☐ いる ・ 相談相手 () 相談日時 () ・ その後の対応 () ☐ いない
	あなたの今の気持ちをについて、最も近い段階に○を付けてください。 (数字に○を付けても、数字の間に○を付けても構いません。自由に○を付けてください。)
	無理のない範囲で構いませんので、あなたの今の心身の状態、心配なこと、不安なこと等があれば記入してください。 (不眠等の不調がある、訪問するのが怖い、職場に来たくない等。)
	今後の対応に関するあなたの希望 ☐ 相談したかっただけ ☐ 様子を見たい ☐ 事実確認してほしい ☐ 行為者に注意してほしい ☐ 担当変更等、今後の業務について相談したい ☐ その他 ()
共有の可否	今後の対応の検討にあたり、相談内容を施設・事業所内で共有してもよいですか。 ☐ 共有して問題ない ☐ 共有してよいが、対象を限定してほしい 共有してよい人 () ☐ 共有しないでほしい

2

#4 公益財団法人 a(匿名)

#4.1

研究助成における不正行為等に関する規程を策定

当法人は、研究助成における不正行為等に関する規程を策定し、不正行為を牽制するとともに、発生時の対応方針を定めている。

取組内容

当法人は、過去の研究助成における不正の発生を契機に、再発防止策として、研究助成における不正行為等に関する規程を策定している。当該事案が発生した際に規程が無く、事案発生時の対応方針が定められていなかった。

本規程において、調査委員会の設置を含むコンプライアンスフレームワーク、及び内部通報のフローを明確化した。

内部通報のフローは、以下の通りである。

- ① 通報者からの通報を事務局にて受け付ける
- ② 事務局は理事会に報告を行い、理事会で調査の要否を検討する
- ③ 調査の対象となった場合、理事長から通報対象となった研究者へ通知する
- ④ 当該研究者は不服があれば事務局に申し立てを行う
- ⑤ 理事会にて当該不服申し立ての検討を行い、不正受給と判断した場合、助成金の全部又は一部の返還を求めることがある

また、不正受給があった場合、助成金の返金を求める旨を助成事業の応募条項に明記するとともに、助成先から不正に関する誓約書を入手する運用を追加している。

実施体制

事務局

実施時期

2023年より

費用

なし(事務局にて策定)

効果

規程を定めた後、不正受給は発生していないが、内部通報制度による不正発見の仕組みや、発生した場合の対応方針を明確にしているため、適切な対応を取れる体制となっている。

■好事例

類型B「公益法人の各機関別(理事会、評議員会、監事)における具体的取組」

類型D「事業の効果に係る定性的・定量的測定及び結果に基づく事業改善(インパクト測定・マネジメント)」

#5 公益社団法人 日本キリスト教海外医療協力会

法人概要

法人種別

公益社団法人

事業概要

ワーカー派遣/奨学金事業/協働プロジェクト/災害救援復興支援

設立目的

困難の中にある人々の健康といのちをまもり、人々と苦悩・喜びを分かち合う

設立年
(公益認定年)1960年
(2011年)

法人規模

役員数:12名 職員数:11名 資産規模:6.6億円

#5 公益社団法人 日本キリスト教海外医療協力会

#5.1

スキルマトリックスによるバランスの取れた理事の選任

当法人は10名の理事候補者のうち、社員の投票により4名を選出し、6名を会長（代表理事）及び理事会がバランスを考えて選出している。その際に、スキルマトリックスを活用している。

取組内容

理事候補者のスキルを可視化し、バランスの取れたマネジメントを行うために、スキルマトリックスを試作する取組を始めた。代表理事2名、事務局長、社員2名から成る役員推薦委員会が、当法人の運営に必要なスキルを取りまとめていった。

現時点でのスキルマトリックスの項目としては、「候補者名」、「性別」、「年代」、「職業」、「地域」、「出席率」に加えて、当法人の事業の専門分野や組織運営に必要な項目を抽出した（※）。

現状の課題として、医療や国際保健に詳しい候補者は多数いるが、今後いかにして財務及びマーケティングに関して知見がある候補者を発掘していくかという点がある。

また、当法人では理事は無報酬なので、外部理事の招集が難しく、理事会の頻度・時間共にリソースを割いていただくことが難しい。現状は理事等の人脈により理事候補者を推薦しているが、他の法人の取組事例があると非常に有難いと感じている。

実施体制

スキルマトリックスは、代表理事2名、事務局長、理事会で選任された社員2名から成る役員推薦委員会が試作した。

実施時期

2022年～

費用

N/A

効果

理事に必要なスキルを可視化したことによって、どの分野の知見を補充していきたいかが分かりやすくなった。

※ スキルマトリックスは非公開

#5 公益社団法人 日本キリスト教海外医療協力会

#5.2

国際協力機構(JICA)の事業評価ガイドラインを活用した事業評価

当法人は国際的な基準に基づくJICAの事業評価ガイドラインを活用して、事業の評価を行っている。

取組内容	当法人では、事業評価のためのガイドラインとして、OECD-DAC(OECDの開発援助委員会)で提唱された開発援助の評価基準を採用しているJICAの事業評価ガイドラインを活用している。 当法人では、プロジェクト・デザイン・マトリックス(Project Design Matrix: PDM)を用いて、ロジックモデルを作成している。プロジェクトを「妥当性」「有効性」「インパクト」「効率性」「持続性」の5つの視点から評価を行っている。 当法人は全額自己資金で運営しているため、DACの評価基準が必要ではない。しかし事業の成果を検証し、支援者への説明責任を果たし、将来の事業への教訓を得るために、活用している。 当法人の協働プロジェクトにおいては、現地の人々や現地団体と話し合っ、活動の目標と内容を決め、協力して保健医療活動を実施している。ホームページにおいて、目的や期待される成果、最終受益者を明確にし、年2～3回プロジェクトの活動進捗報告を行うとともに、年次報告書でも当該プロジェクトの経過を報告することで、活動のサポーターを増やす取組を行っている。 現状の課題としては、数値としての指標の作成が難しく、短期的には成果を把握しづらい点に苦労している。
実施体制	各事業で評価体制を構築している。
実施時期	2014年～
費用	N/A
効果	客観的に事業評価ができるようになるとともに、事業の透明性が担保できている。

#5 公益社団法人 日本キリスト教海外医療協力会

#5.2参考①

JICA事業評価ガイドライン・ハンドブック

<https://www.jica.go.jp/activities/evaluation/guideline/index.html>

ロジックモデル

要約	指標	指標入手手段	外部条件
上位目標 (インパクト) 長期的な開発効果	上位目標の達成度を測る基準	上位目標指標の情報源	プロジェクトによる効果が持続していくための条件
プロジェクト目標 (アウトカム) プロジェクトの直接的な便益	プロジェクト目標の達成度を測る基準	プロジェクト目標指標の情報源	上位目標達成に必要な外部条件
アウトプット プロジェクトが生み出す財とサービス	アウトプットの産出状況を図る基準	アウトプット指標の情報源	プロジェクト目標達成に必要な外部条件
活動 アウトプットを生み出すためのプロジェクトの活動	投入(インプット) アウトプット産出のための活動に用いられる資源		アウトプット産出に必要な外部条件 プロジェクト実施にあたる前提条件

プロジェクト報告

プロジェクトのアウトカムや最終受益者を明確にし、ストーリーでインパクトを伝えている

ケニア シロアムプロジェクト (療育事業) 第2期

シェア

レポート

(THE GARDEN OF SILOAM COMPREHENSIVE CARE PROJECT)

プロジェクト期間

2023年4月1日～2026年3月 (5年間)

実施地域

キアンブ郡 カブケ村

受益対象

直接受益者	シロアムの園に在籍する児童
間接受益者	シロアムの園に在籍する児童の家族、その他の関係者

目的

シロアムの園において、療育サービス、社会的支援など包括的ケア事業が強化され、児童の能力開発を通じて、より質の高いサービスを提供することができるようになる。

期待される成果

- シロアムの園の包括的ケア(リハビリ、医療、教育、ソーシャルワーク)が強化され、児童の能力開発を通じて、より質の高いサービスを提供することができるようになる。
- シロアムの園の事業拡大と、他団体や地域との連携により、より多くの児童が、その家族が必要なケアを受けることができるようになる。
- シロアムの園に通園する子どもたちや家族たちがあらゆる側面からエンパワーメントを受け、適切な意思決定を行うことができるようになり、地方レベルでの社会の改善に貢献できるようになる。

協力団体

コイノニア・ミニストリー シロアムの園 (The Garden of Siloam-Koinonia)

実施体制・投入

JICS	専門家派遣、活動費、研修費等の経費負担、事業モニタリング
シロアムの園	スタッフの配置(小児科医、ソーシャルワーカー、給食士、作業療法士、事務員等)、運営費、療育施設設備、教材等

ケニア シロアムプロジェクト活動進捗報告 No.6 (2025年1月)

シェア

レポート

2024年9月から10月にかけての3週間に、山内聖子看護士(元JICSワーカー)がシロアムの園を訪れ、看護士ムハンジさんと連携指導しました。

ムハンジさんへの指導は、ムハンジさんが2016年にシロアムの園で働き始めたことから始まりました。2019年までは年に1回、3週間の指導を受けていました。コロナ禍で指導がなかった時期もあり、オンラインで研修が続けられていました。今回は1年10ヶ月ぶりの直接指導でした。山内看護士はムハンジさんのセラピストスキルを確認したうえで、まだ十分に習得できていないところを中心に指導しました。子どもたちへのセラピーを通しての指導とともに、テキストを使った指導も行いました。

3週間の振り返り、山内看護士はムハンジさんについて「2016年に出会いの中でセラピーをおこなっていた頃とは比較にならないほど成長をしている」と感じました。シロアムの園の基金財としての運営についても伝えるようになったムハンジさんは、看護士として他職種のスタッフにアドバイスするなど、スタッフ間の連携にも積極的に取り組んでいます。山内看護士は、セラピストとしての責任感が強く、子どもたちへの関わりが丁寧で、指導を受ける姿勢も素晴らしいと感じました。

これまでに学んだ知識と経験を活かすために、ムハンジさんはこれから看護士に就任し、その成果を2025年3月にオンラインにて確認してもらうことを、ムハンジさんは山内看護士と約束しました。

シロアムの園の包括的ケア事業が強化されていくためには、スタッフの能力強化が求められています。JICSは今後もシロアムの園と協力して、スタッフの能力強化に努めています。



■好事例

類型A「公益法人内部における規範」

類型B「公益法人の各機関別（理事会、評議員会、監事）
における具体的取組」

類型E「その他（事業の効果的な改善に向けた取組）」

#6 公益社団法人 日本薬学会

法人概要

法人種別	公益社団法人
事業概要	- 年会活動 薬学の広範囲な専門領域の研究者が年1度（3月末）一堂に会し、研究発表し、講演し討論する機会をもち、最新の薬学・学術の進歩を知ることのできる全国規模の大会を開催。 - 部会活動 薬学の広範囲な専門領域は10の専門分野に分かれて、薬学研究の高度化と若手研究者・薬学生の育成を共通の主要課題とし、シンポジウム、フォーラム、研究発表会などを通して、各部会の環境状況にあわせて特色ある活動を進めている。10の専門分野は次のとおり。 1)化学系薬学部会、2)医薬化学部会、3)生薬天然物部会、4)物理系薬学部会、5)構造活性相関部会、6)生物系薬学部会、7)薬理系薬学部会、8)環境・衛生部会、9)医療薬科学部会、10)レギュラトリーサイエンス部会 - 支部活動 会員の接点の場とし、全国を北海道から九州山口支部までの8支部に分けた全8ヶ所で学術集会活動を行っている。 - 創薬セミナーの開催 “聞いて、話して、学んで、創薬”をモットーにした泊り込み（2泊）の勉強会形式でのセミナーを例年開催している。
法人の目的	薬学の学術研究、教育、医療における貢献、さらには薬学分野の行政・産業などの最新の動向を、会員間のみならず広く社会と共有し、医療健康福祉社会の発展に寄与する学術および科学技術の振興
設立年 （公益認定年）	1880年 (2011年)
法人規模	役員：27名 職員：11名 資産規模：48億円

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.1

利益相反取引等に対するチェック体制

当法人は、理事の利益相反取引や特別の利益を与える行為（以下、利益相反取引等）に対するチェック体制を整備している。

取組内容

当法人の常任理事が利益相反取引等に対するチェック体制が明確になっていないことに問題意識を持ち、特に、学会における表彰や研究助成に係るプレゼンテーションは、利益相反取引等が発生しやすいことから、学会の透明性を確保し、公正な運営を行うために導入を行った。

当法人は、外部専門家の助言に基づき、以下の通り、利益相反取引等のチェック体制の整備を行っている。

1. 「公益法人日本薬学会における会誌及び学術集会に関わる利益相反取引マネジメントに関する規程」を定め、利益相反取引に関するガイドラインとし、役職員に対するガバナンス意識の向上を図っている。
2. 学会における表彰や研究助成について、対象者が、理事等と特別の利害関係がないかを確認するため、候補者に利害関係の有無に関する書類の提出を求める運用を行っている。
3. 公益法人の兼任状況の把握に限定しているが、理事候補者に対し、公益法人理事兼職届（#6.1参考①）の提出を義務づけている。これに加え、理事に対して、就任時に利益相反取引等に関する宣誓書の提出を求める運用を整備中とのことである（2025年2月現在）。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.1

利益相反取引等に対するチェック体制

実施体制

表彰のチェック体制は、本部の事務局が、確認書類を受理しチェックの上、利益相反取引等の可能性がある場合は、表彰に係る組織委員長及び賞選考委員会委員長にそれぞれ報告を行う。組織委員長は、理事との利益相反取引等に該当するかの最終判断を行っている。また、賞選考委員会委員長は、候補者と表彰関係者との間に利益相反取引等に該当するか、どのように取り扱うかの最終判断を行っている。

研究助成（長井記念薬学研究奨励支援）のチェック体制に関し、理事の利益相反取引等に該当するかの初期チェックは、各支部・部会で行っている。チェック担当の委員が確認書類を受け取り、チェックを行っている。利益相反等の可能性がある場合は、本部事務局に報告し、執行部（会頭、副会頭、常任理事等）が、利益相反に該当するか、どのように取り扱うかの最終判断を行っている。

また、候補者の利益相反取引等に該当するかの初期チェックは、本部の事務局で行っている。利益相反等の可能性がある場合は、長井記念薬学研究奨励特別委員会委員長に報告の上、理事会で、利益相反に該当するか、どのように取り扱うかの最終判断を行っている。

この他、本法人が主催する学術集会等での講演者・発表者は、発表内容が、利益相反取引等の開示基準に該当する場合は、関連する事項について学術集会等での開示を義務づけている。

実施時期

2024年より実施。

費用

チェック体制整備のための費用は、#6.2に記載の外部専門家の報酬に含まれる。

効果

利益相反取引等に対する役職員の意識が高まり、組織運営の透明性が高まった。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.1 参考①

公益法人理事兼職届

公益社団 法人日本薬学会
会頭 殿

届出日 2024 年 3 月 28 日
住 所
氏 名 印
(自署もしくは記名・押印)

公益法人の代表理事・業務執行理事・理事を務める場合は、下記該当欄口にチェックを入れて、必要事項を記載の上、ご提出ください。
(※理事の兼職が無い場合、兼職無の口にチェックいただきご提出ください。)

公益法人理事兼職届

公益法人の理事	法人での 役職名	法人名 (公益法人等を含む正式名 称をご記入ください)	住所	電話番号
☐ 代表理事 ☐ 業務執行理事 ☐ 理事				
☐ 代表理事 ☐ 業務執行理事 ☐ 理事				
☐ 代表理事 ☐ 業務執行理事 ☐ 理事				
☐ 代表理事 ☐ 業務執行理事 ☐ 理事				

☐公益法人の理事の兼職無 (※特例民法法人の場合は上記欄に記載不要です。)

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.2

外部専門家の利用・モニタリング機能の強化

当法人は、当法人の目的を達成するため、理事の専門性が不足する分野について、外部専門家から積極的に助言を受け、業務執行の実効性を担保している。また、監査法人から任意監査を受けることで、モニタリング機能の強化を図っている。

取組内容

常任理事が、法人において専門性が不足している分野について、社内のみで対応を進めることについて、有効性及び効率性の観点から問題意識を持ち、常任理事主導のもと、外部専門家を本格的に利用することとなった。以来、公益社団法人の実務に詳しく、かつガバナンスに対し深い知識を有する公認会計士（税理士資格も有する）と契約を結び、助言をもらうなど外部専門家を有効に活用している。この他、弁護士、社会保険労務士とも顧問契約を結び、ガバナンス領域では、ハラスメント関係の助言をもらっている。

専門家は、常任理事が事務局長とともに、会員からの情報等をもとに、十分な専門性を有すると判断した人材を探し出した。

専門家からの助言は多岐にわたっているが、一つの例として、利益相反取引に対するチェック体制の整備がある（詳細は#6.1を参照）。当法人の知見だけでは、不十分であったガバナンス強化を推進することができており、外部専門家を利用する価値を実感している。

また、決算財務報告においても、専門家の助言により、作成プロセスでの誤謬が減少している。

加えて、当法人では、ガバナンスの観点から、モニタリング機能を強化するため、監査法人からの任意監査を受けており、決算財務報告及び組織運営の透明性を担保している。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.2

外部専門家の利用・モニタリング機能の強化

実施体制	N/A
実施時期	2020年～
費用	（外部専門家の報酬） 公認会計士・税理士との顧問契約、社会保険労務士との顧問契約、弁護士との顧問契約、監査法人との任意監査契約等が発生（具体的な額は非公開）
効果	この取組により、ガバナンス体制の構築・運用について不明点等がある場合、外部専門家に適時に助言を求めることができ、結果、有効なガバナンス体制の構築・運用を効率的に進められている。 また、監査法人からの決算財務報告プロセス等に関する具体的な指摘は、当社の決算報告のレベル向上に役立っている。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.3

理事を対象としたガバナンス等研修

当法人は、理事のガバナンス等に対する意識を高めるため、ガバナンス等の研修を行っている。

取組内容

理事に対する研修は、行政庁からの指導を受けた際に、常任理事が、理事がガバナンス等に対する意識・知見を高めることの必要性を感じ、理事に対し、以下の研修を行っている。

- 公益法人協会に講師の派遣を依頼し、対面で、理事を対象にガバナンス及び会計に関する実務研修会を開催した（研修時間：120分）。

なお、当法人は、今後、計画を作成し、計画的に研修を実施していく予定である。また、外部専門家から各専門分野について、理事に向けた定期的な研修を実施する予定である。
外部専門家による研修のテーマは、ガバナンス、会計、労務関係等に加え、法改正などのタイムリーな内容を取り入れることを企画している。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.3

理事を対象としたガバナンス等研修

実施体制	事務局が企画し、執行部の承認を得た後に実施。
実施時期	2024年より実施。今後は、理事会開催時（2ヶ月毎）での外部専門家による定期的な研修を行っていく予定。
費用	公益法人協会の研修：講師派遣料：非公開 理事に向けた定期的な研修（今後実施予定）：#6-2に記載の外部専門家の報酬に含まれる。
効果	研修の効果として、理事のガバナンスに対する意識が高まり、また理事会での議論が、より高度になった。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.4

事業の効果測定

当法人は、薬学に関する学術の進歩および普及をはかり、薬学関係者・会員の研究成果の発表および研修をする機会を提供し、もって学術文化の発展に寄与することを目的とし、助成、会誌や学術誌等の発行に対する効果を測定している。

取組内容 当法人は、学会の活動による成果の把握が十分にできていなかったため、活動をより効果的にするために、事業に対する効果測定を行っている。

1. 従前は、研究助成した学生が、助成が終わった直後に成果を出さないまま退会し、薬学に関係のない組織に移ってしまうといった状況があった。このため、研究助成の申請を出す段階で、コミットする研究内容を書類にして提出してもらうようにした。
また、博士課程終了時には、委員会(※)に対して、研究の振り返りを報告書(#6.4①参照)にして、提出することを義務づけている。また、助成終了後、一定期間を置かず、コミットした領域での研究をやめた場合、助成金を返金してもらう運用に改めている。
委員会は、当該報告書を確認し、助成による成果を確認するとともに、助成対象者選定に関する改善に役立てている。
※当法人は、テーマ毎に委員会を設置し、活動を行っている。委員会には、必ず理事が1名入るようにし、理事会とのパイプを維持する形を取っている。
2. 当法人は、会誌や学術誌等(以下、会誌等)を発行しているが、効果が図りにくかった。このため、会誌等をデジタルブックにし、ホームページでも開示することとした。その際に、アクセス数をカウントできる仕様とし、アクセスカウントにより成果を可視化・測定し、これに基づき、活動の改善検討に役立てている。
また、社会に対し有用と思われる情報もホームページで発信しており、これもアクセスカウントできるようにしている。一例としてコロナ禍における専門家のQ&Aの公表は、相当なアクセス数となり、世の中に貢献できたものと考えている。
なお、デジタルブックや情報提供に対する目標アクセス数の設定は、現状では行っていない。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.4

事業の効果測定

実施体制	1. 各委員会 2. 常任理事、事務局が中心となり、広報委員会や各研究委員会と連携して実施。アクセスカウントの分析やホームページ制作業者とのコミュニケーションは主に事務局が行っている。
実施時期	1. 2018年より研究助成した学生に対し報告書の提出を徴求 2. 2023年よりアクセスカウントを開始
費用	1. N/A 2. ホームページ制作業者に対するホームページの管理やデジタルコンテンツの制作に係る費用が発生(具体的な額は非公開)
効果	これらの取組により、学会活動が可視化され、改善活動が行われることにより、学会活動の質の向上が図られている。

#6 公益社団法人 日本薬学会

#6.4参考①

研究助成を行った学生に対して義務づけている報告書のフォーマット

長井記念薬学研究奨励支援事業 平成 27 年度研究報告書 ^{a1}

交付 ^{a2} N- ^{a3}

番号 ^{a4}

^{a5}

研究成績と学会・論文発表の区切り幅は移動しても構いませんが、本用紙内に収まるように記述して下さい。↓

氏名	会籍番号	所属機関
氏名	(印) ^{a6}	
指導教員	会籍番号	所属機関・職名
氏名	(印) ^{a7}	

研究成績 ^{a8}

学会・論文発表リスト ^{a9}

#7 公益財団法人 長尾自然環境財団

法人概要

法人種別

公益財団法人

事業概要

・ 人材養成事業

アジア地域の開発途上国を対象に、当該地域の自然環境保全の担い手を養成することを目的として、自国の大学及び大学院で自然環境保全に関わる分野を専攻する学生に奨学金を支給するとともに、奨学生を含む一般学生等が自然環境保全について現場での知見や体験を深めるための活動を支援する事業。

・ 研究助成事業

アジア・太平洋地域の開発途上国を対象に、当該地域の自然環境保全の促進及びそれを担う人材の養成を目的として、当該地域の研究者・学生等が自国で実施する調査研究活動や学術書籍の出版に対して助成する事業。

・ 総合研究・活動事業

アジア地域の開発途上国の自然保護上重要な地域において、財団が自然環境の調査研究や保全活動を企画立案し、また、当該国等の研究者等に調査研究や保全活動を委託し、必要に応じて調査研究等の資器材等を助成するとともに技術移転等を行い、当該地域の生物多様性の保全と持続可能な利用を図る事業。

・ 国際機関との連携（長尾湿地基金）

本事業は、当財団がラムサール条約事務局と連携して長尾湿地基金を設立し、ラムサール条約に加盟するアジア・オセアニア地域の開発途上国がおこなう湿地保全等の活動を支援するものである。

・ 広報活動

設立目的

主にアジア・太平洋地域の開発途上国における次代の自然環境保全の担い手を養成し、また自然環境を保全するための調査研究を支援すること。

設立年 （公益認定年）

1989年
(2012年)

法人規模

役員数:9名 職員数:2名 資産規模:67億円

#7 公益財団法人 長尾自然環境財団

#7.1

「理事長だより」による役員等への情報共有

理事長が、当法人の活動に関する評議員、理事、監事への情報共有について課題感を抱き、理事長就任時に「理事長だより」の発行を開始。

取組内容

現理事長は、当法人の評議員、理事を歴任しており、同職であった時期から、当法人の活動に関する評議員、理事への情報共有について課題感を抱いていた。

このことから、理事長は、現職に就任した2022年の12月より、ガバナンスが十分に機能するためには、評議員、理事、監事に対し、当法人の活動についての十分な情報共有を行うことが必要であると判断し、年3～4回の頻度で、当法人の活動状況を記載した「理事長だより」を発行している（サンプルについて、#7.1参考①参照）。

「理事長だより」は、理事長及び事務局が作成している。主な内容は、組織の活動状況、財務状況及び重要な決定事項等となっており、組織の透明性を高めるためのツールとして機能している。

役員等への共有は、「理事長だより」をPDFにした上で、メールで送付する形で行われており、送付範囲は、評議員、理事、監事その他、研究助成の選考委員、顧問弁護士としている。

実施体制

理事長が中心となり、事務局によるサポートを得て作成。

実施時期

現理事長が現職に就任した2022年の12月より、年3～4回発行。

費用

なし

効果

組織の透明性が向上し、役員間のコミュニケーションが強化され、意思決定の質が向上した。

#7 公益財団法人 長尾自然環境財団

#7.1参考①

理事長だよりサンプル



今

号では、まずアンケート結果の一部をご紹介します。それを踏まえ、今後の方策、特に2025年度に予定している新規事業の概要についてご説明します。さらに、現在実施中の事業の進捗状況についてもご報告します。とくに新規事業については、これまで財団が実施してこなかった日本人研究者の支援が中心となっております。皆様のご意見をぜひ伺いたい事項ですので、よろしくお願いいたします。

アンケート結果の概要です

アンケート調査は10月1日から実施しており、前号でお伝えしたとおり、最初は個人レベルでメールを回してもらいました。その後、熱帯生態学会や東南アジア学会、日本哺乳類学会、分類学会連合会、日本生態学会、日本水産学会のメーリングリストやホームページに掲載していただきました。ここでは、12月1日までの回答をまとめた結果をご報告します。

回答者と属性、研究分野と対象国等 これまでに163名の方から回答をいただきました（このうち10名ほどが、定義はいろいろですが、いわゆる「ポストドク」と思われます）。163名のうち、大学に所属の方が129名、研究所等に所属の方が34名でした。所属する研究機関の数では、63大学と

16研究所等になります。

回答者の研究分野は図1のとおり、類群で最も多かったのは植物で37名、昆虫（21名）、魚類（14名）、海産（11名）、哺乳類（7名）、陸生無脊椎動物・両生爬虫類（5名）が続きます。「5名は、生態学や進化学と答えた方」には農業が8名で、水産が4名、社会科学は24名でした。

回答者が研究の対象としている「複数回答」を右端の「東南アジア」対象としている方は16名でした。最もインドネシア（69名）で、マレーシア（40名）、タイ（55名）、ベトナム（40名）、フィリピン（26名）、カンボジア（11名）、バングラデシュ（6名）、スリランカ（1名）でした。

日本人学生について 163名の日本人学生を指導しているのは38等に所属する77名で、最も多い方を指導しています（学年ごと回答欄がありますので、「以上」に下、略します）。次いで18名、15名ですが、1名だけの学生を指導して名でした。

日本人の学生数は総計で429名、訳は、学部生が最も多く167名で、

公益財団法人 長尾自然環境財団 理事長だより 第8号

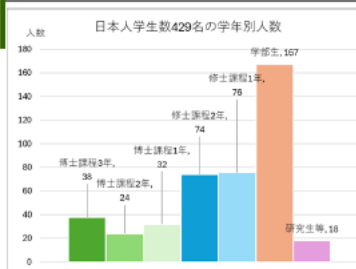


図3 日本人学生の学年別人数

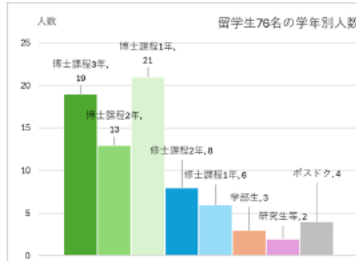


図4 留学生の学年別人数

程1年生が76名、同2年生が74名、博士課程の学生は1年生から3年生までそれぞれ32名、24名、38名でした。研究生等は18名でした。学部から修士課程、博士課程と進むにしたがって学生数は少なくなります。

留学生について 163名の回答者のうち、主指導教員として留学

年の13名で、博士課程には53名が在籍しています。次いで修士課程で、2年の8名と1年の6名、計14名でした。学部生は3名、研究生は2名、ポストドクは4名でした。日本人学生とは傾向が異なり、博士課程の学生が最も多く、次いで修士課程、学部の順でした。

留学生の国別では、インドネシアが16名、次いでマレーシアが16名、でした（表1）。

2025年度に計画している新規

アンケートの実施理由 今回のアンケートの実施理由は、以下の二つの理由から

- 1) まず、「日本人研究者で、東環境を研究している人が減っていないか」という危機感を抱いたのはこれまで東南アジアや上国の研究者や学生を支援日本にそのカウンターパートがないと、支援も協力も難しいです。
- 2) もう一つは財団の財務的な度から今後5年間で、5億円が予定されています。これまで備蓄金というお財布（期間をという支出計画が必要ですので、公益財団法人の認定のけるな」と「ためるな」を回避かし、これまでに設けた二つ計画通りに予算を消化できています。

表1 国別学年別の留学生数（印はポストドク）

公益財団法人 長尾自然環境財団 理事長だより 第8号 発行日：2024年12月23日

アンケートの結果と判断 アンケートの結果は、回答者数163名、所属する日本人学生429名以上（内博士課程94名、修士課程106名）でした。この結果から、支援の対象となる日本人研究者の数はある程度存在し、さらに人材育成の対象となる日本人学生の数も十分であると判断しました。

そこで今後の方針として、
① 日本人を対象とした新規事業を策定すること、
② その予算については、今後数年間、剰余金解消計画を毎年作成し、支援を継続できる見通しが立った項目に関しては、特定費用準備資金というお財布を設けること、としました。

2025年度に計画している新規事業 2025年度には、上記の ① に対応する事業全体を「(若手)日本人研究者育成事業」(略称「J-プロ」)として実施する予定です(図5)。また、② に示したように、特定費用準備資金という枠は設けませんので、多様な選択肢の中から事業内容を決めることができます。

現在想定している2025年度のJ-プロ候補としては、一般の研究助成と大学院生・指導教員を対象とした学位論文作成のための研究助成(これまでのCGFの日本人版です)、博士号取得者(いわゆる「ポストドク」)を対象とした研究助成(これまで

今後、なるべく早く、これらの事業の具体化を図っていきます。さらに、すでに実施済みの「8名の研究者の意見」(『理事長だより』第7号の表1)や10月7日に開催した「長尾自然環境財団の今後の事業を考える会」(同第7号の4頁)でいただいたご提案をもとに、留学生への支援強化やさらなる日本人研究者・学生への支援計画を立てていく予定です。

現在実施中の事業の進捗状況

日本人を対象にした新規事業を策定する一方で、現在実施中の事業にも、この数か月に進捗がありましたので、以下にご報告します。

研究助成 研究助成では、2024年度第1回の募集(4月16日締切り)で4件しか採択されなかったことを、少し危機感をもって前号で報告しました。しかし、第2回(10月15日締切り)の募集には80件の応募があり、12月13日に選考委員会を開催して48件を審査した結果、18件の研究助成と1件の出版助成が暫定的に採択されました。予算等の詳細な検討やコメントを付した後、最終決定をする予定です。

さらに選考委員会では、2024年度の募集要項で明記した「40歳未満」という年齢制限を撤廃することを決定しました。なるべく早く2025年度の募

#7 公益財団法人 長尾自然環境財団

#7.2

財団ガバナンス勉強会の実施・外部専門家の利用

当法人は、ガバナンス及び事業運営に関連する法律をテーマとした勉強会を実施している。当該勉強会の講師は、当法人の顧問弁護士が行っている。

取組内容	当法人は、ガバナンス強化の前提として、理事が、<u>ガバナンス及び事業運営に関連する法律の知識水準を向上させることが重要</u>であると判断し、2024年12月より、<u>勉強会を実施</u>している。 当該勉強会は、月一回の頻度で開催され、各回のテーマは、理事長が、講師を務める顧問弁護士に相談の上、決定している（第1回、第2回の勉強会の内容について、#7.2参考①参照）。 <u>弁護士が講師を務めることにより、ガバナンスに関する事項や最新の法律や規制に関する知識を効率的かつ効果的に得られている</u>とのことであり、外部専門家を有効に活用している。 勉強会の参加者は、理事長、理事1名、事務局長、弁護士の4名となっている。当法人は、次のステップとして、理事長及び勉強会に参加している理事が、他の理事、監事及び評議員に、財団におけるガバナンスに関する説明を行うことを計画している。
実施体制	理事長が顧問弁護士に相談の上、勉強会の各回の内容を決定。
実施時期	2024年12月より開始（月一回開催）
費用	弁護士への顧問料に含まれる（報酬額：10万円/月）
効果	2024年12月に始まったばかりの取組であるが、今後、理事長及び理事等のガバナンス及び法律知識の向上により、より透明性の高い組織運営が期待できる。

#7 公益財団法人 長尾自然環境財団

#7.2参考①

財団ガバナンス勉強会 内容例

第1回（2024年12月6日）

以下をテーマとした顧問弁護士による講義

1. 公益財団法人のガバナンスの基礎
2. 公益法人制度改革で何が変わるのか

第2回（2025年1月17日）

1. 以下の資料に基づくディスカッション
 - ・「定款について変更を検討すべきポイント」（顧問弁護士が準備した資料）
 - ・「役員等への出席料と、日本人若手研究者育成事業（※）と定款との関連」（理事長が準備した資料）

※ 2025年度から新たに始めようとしている事業

2. 以下をテーマとしたディスカッション
 - ① 評議員選定委員会の重要性
 - ② 常務理事の職務について

#8 公益社団法人 消費者関連専門家会議

法人概要

法人種別

公益社団法人

事業概要

1. 消費者問題に関するセミナー事業

消費者にとって安心安全な消費社会を構築するために、消費者教育・消費者啓発、消費生活センター等行政窓口対応の支援、企業の消費者対応体制のレベル向上を目的とし、一般消費者、学生、行政の消費生活相談員、企業の消費者対応担当者等消費者問題にかかわる人々を対象に集合型セミナー、グループワーク、パネルディスカッション等を行っている。

2. 消費者問題に関する啓発展示事業

消費者の自立を支援するために、消費生活センター消費者啓発資料常設展示コーナーへの啓発資料の提供、地方自治体等が主催する消費者啓発展への出展、消費者向け啓発資料の制作配布を行っている。

3. 消費者問題に関する調査研究・情報提供事業

消費者問題に関して、事業者として消費者対応や消費者課題に接する立場からの視点で、調査研究を行い、情報提供を行っている。

4. 消費者問題に関する提言募集・表彰事業

消費者問題に関する優秀な提言をする者、および具体的な消費者問題への取組、実践や功績を果たす者に対し、表彰を通じて、消費者啓発を推進する活動を行っている。

5. 消費者志向経営のための支援事業

事業者が主体となって、社会全般に係わる消費者課題への取組を構築することにより、より良い消費社会の実現を支援する活動を行っている。

法人の目的

社会、経済の健全な発展と国民生活の向上に寄与すること

設立年 (公益認定年)

1980年
(2012年)

法人規模

役員数:16名 職員数:10名 資産規模:69百万円

#8 公益社団法人 消費者関連専門家会議

#8.1

理事、監事及び事務局の円滑な意思疎通のための工夫

ガバナンスの実効性を高めるため、理事、監事及び事務局等が当法人の活動方針を理解し、円滑な意思疎通を図れるよう、以下の工夫をしている。

取組内容	1. 役員等研修会の開催 当法人では、年度の初めに、「役員等研修会」と称した、組織全体の活動方針や事業計画を共有する場を設けている（#8.1参考①参照）。 当該研修会の出席者は、理事、監事、各委員会・部会の組織長、組織メンバー、事業グループリーダー、研究所長等（#8.1参考②組織図 参照）及び事務局となっており、当該研修会を行うことにより、<u>当法人がどのような方針で、活動していくかを組織メンバーに周知することにより、理事の業務執行や監事によるモニタリングの形骸化を防止し、もってガバナンスの実効性を担保している。</u> 当該研修会の所要時間は2時間程度としており、過去は対面で行っていたが、コロナ禍を契機に、現在はオンラインで実施している。これにより、当法人は、組織全体の目標や方針に対する意識を一致させ、ガバナンスの実効性を高めるとともに、各委員会・部会が独自の活動に偏らないようにし、事業目的の達成を、効率的かつ効果的に行えるよう環境整備をしている。 なお、当該研修会の準備は、事務局メンバーを中心に行われているが、オンライン開催であり会場の手配等の必要がないため、事務的な準備に要する期間は、2週間程度となっている。
実施体制	事務局数名
実施時期	毎年1回 年初に実施
費用	（オンライン開催のため）なし
効果	理事、監事、その他組織メンバーに積極的に情報共有を行い、組織全体の目標や方針に対する理解を深めてもらうことで、理事会等での活発な議論につながっている。

#8 公益社団法人 消費者関連専門家会議

#8.1 参考①

2025年度役員等研修会〔プログラム〕

<プログラム>

13:30～13:33 開会挨拶（理事長）

13:33～13:55 組織運営・活動にあたって（事務局長、専務理事）

公益法人とは、委員会の役割と運営、基本規程（定款、会員規程、会員倫理規程、委員会職務分掌規程、委員会職務権限規程）コンプライアンス、内部通報窓口

13:55～14:05 2025 年度運営基本方針（理事長）

14:05～14:30 体制と事業計画等（専務理事）

組織図、執行体制、事務局体制、事業計画、予算、会員推移、年間スケジュール

※各組織方針（資料配布のみ）

14:30～14:40 休憩

14:40～15:50 ディスカッション ～会員価値の最大化に向けて～ 進行：専務理事

テーマ：「会員満足」、「会員企業の満足」とは？

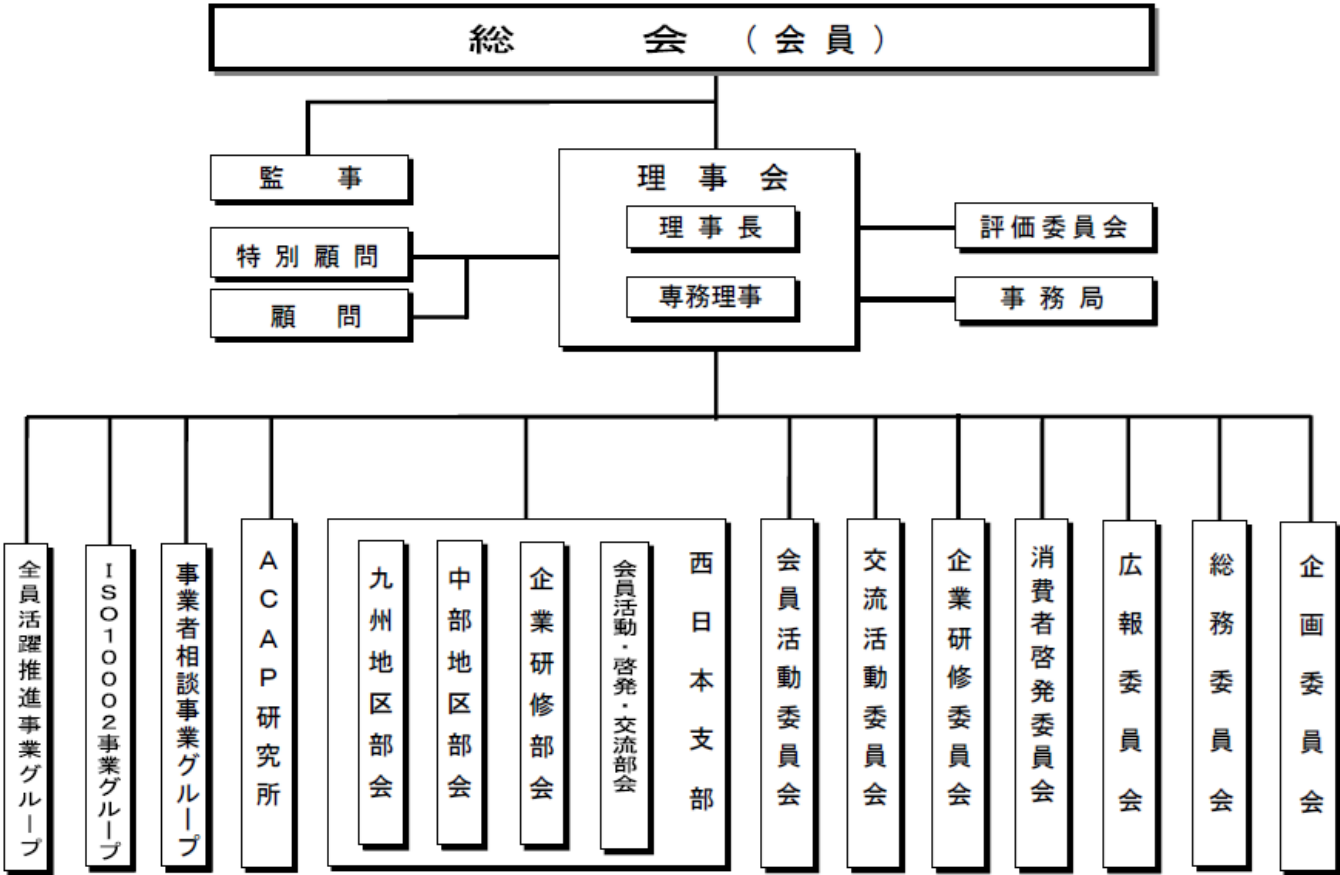
15:50～15:55 総括（理事長）

#8 公益社団法人 消費者関連専門家会議

#8.1 参考②

当法人の組織図

2025年度ACAP組織図



#9 公益財団法人 日本知的障害者福祉協会

法人概要

法人種別	公益財団法人
事業概要	知的障害に関する調査研究/知的障害福祉の啓発普及を目的とした研修会等の開催/知的障害福祉に係る専門図書の刊行及び研究誌の発行 等
設立目的	知的障害のある方の支援及び福祉の増進
設立年 （公益認定年）	1934年 (2013年)
法人規模	役員数:20名 職員数:14名 資産規模:8億円

#9 公益財団法人 日本知的障害者福祉協会

#9.1

理事の選任基準

理事の選考について、恣意的な協会運営を避けるために、理事の選任に関する細則を定めて、再任の上限を設けたり、各ブロックから代表者を選出する方法を採用している。

取組内容	当法人では、9つの地域ブロックに分け、各地域ブロックから理事候補者を選出している。また、生涯福祉サービスの種別ごとに6名の理事候補者を選出している。また会長が推薦する理事候補者として、常勤理事1名、外部理事（弁護士）1名を選出している。 <u>恣意的な協会運営を避ける為に、理事候補者17名中15名を協会本体が直接選ばないという方法を採用し、ガバナンスの確保に努めている。</u> 上記の選任方法は定款では規定できないため、定款細則で規定している。会長、副会長の任期は最大3期6年という<u>再任の上限</u>を設けており、長期化によりガバナンスが不全となることを予防している。 なお、上記の選任方法は20年程前ほどから実施している。
実施体制	各地域ブロックで代表者を選任している。
実施時期	30年前から
費用	N/A
効果	理事の選任プロセスが明確であり、理事の選任に恣意性を排除できるようになっている。

#10 公益財団法人 交通文化振興財団

法人概要

法人種別	公益財団法人
事業概要	京都鉄道博物館の運営 平成28年4月から京都鉄道博物館（以下「博物館」という）の運営を受託し、博物館の常設展示、企画展、イベント等を始めとする事業を実施。「地域と歩む鉄道文化拠点」をコンセプトに、体験型の展示品や重要文化財・鉄道記念物を含む約50両の実物鉄道車両の展示、実物の蒸気機関車の運行などを通して、鉄道の歴史や仕組み、社会との関わりを楽しみながら学べる「参加体験型の博物館」として運営を行っており、小中学校と連携した博学連携の取組やSDGsプログラムなど教育普及活動にも力を入れている。それらの博物館活動により、交通が社会や文化の発展に果たしてきた役割など交通に関する知識の普及を図り、もってその基盤をなす学術及び科学技術の振興に貢献するとともに、広く交通文化の振興に寄与。 交通関係歴史資料の収集・保存・調査・公開 寄贈や購入による歴史資料の収集、交通に関わる資料等の保存・活用に向けた調査、デジタルアーカイブ「交通文化振興財団デジタル資料館」による所蔵資料の公開などを実施。 セミナー、見学会等の開催 交通の歴史や文化、科学、技術などに纏わる知識の普及のため、セミナーやWEB見学会などを実施。
設立目的	交通に関する知識の普及を図るとともに、交通文化の振興に寄与すること
設立年 (公益認定年)	1970年 (2011年)
法人規模	役員数:9名 職員数:22名 資産規模:24億円

#10 公益財団法人 交通文化振興財団

#10.1

ハラスメントに対する予防及び仕組づくり

当法人は、ハラスメントを発生させないために、内部通報制度の導入、定期的なハラスメント防止周知文書の掲載、e-LearningによるWEB研修を行っている。

取組内容	当法人は、職員数が20名程度と少ないことから、円滑な業務運営のためには人間関係が非常に重要になってくると認識している。このため、ハラスメントの予防策として、職員へメールで周知文書を発行し、ハラスメントに関するWEB研修を実施している。 また、ハラスメントをはじめ、コンプライアンス上の問題が発生した場合の対処方法として、内部通報制度を導入しており、ハラスメントやコンプライアンス上の問題を発生させない風土づくりを徹底している。 - 当法人は、ハラスメント防止のための職員への周知文書(#10.1参考①参照)を、2024年9月に発信している。ハラスメントは許さないという強い姿勢を示し、抑止力としている。 - ハラスメントに関するWEB研修(#10.1参考②参照)は、財団が福利厚生の一環として月額料金を負担している福利厚生サービスのWEBサイト上に、各種ハラスメントに関する有用な研修コンテンツがあることから、職員に受講を義務付けている。 - 内部通報制度(#10.1参考③参照)は、社外窓口を設置し、WEBでの予約、電話での面談、必要に応じて財団へ報告、という流れとしている。匿名で通報を行うこともでき、通報者への配慮がなされている。		
実施体制	1.事務局	2.外部福利厚生サービス	3.外部受付業者
実施時期	1.2024年9月	2.随時	3.数年前より開始
費用	1.N/A	2.一人当たり月額数百円程度	3.月額数千円程度
効果	職員のコンプライアンス意識が向上するとともに、心理的安全性が確保でき、職場環境が改善された。		

#10 公益財団法人 交通文化振興財団

#10.1参考①

ハラスメント防止のための周知文書

令和6年9月30日

公益財団法人交通文化振興財団
代表理事理事長 長谷川 一明

ハラスメントは許しません！！

1 職場におけるハラスメントは、労働者の個人としての尊厳を不当に傷つける社会的に許されない行為であるとともに、労働者の能力の有効な発揮を妨げ、また、法人にとっても職場秩序や業務の遂行を阻害し、社会的評価に影響を与える問題です。
当財団はあらゆるハラスメント行為を許しません。

2 職場におけるハラスメントの例

＜妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメント＞

職場において行われる上司・同僚からの言動により、妊娠・出産した「女性労働者」や育児・介護休業等各申出・取得した「男女労働者」等の就業環境が害されること

(具体例)
① 妊娠・出産、育児・介護に関する制度や措置の利用を阻害する言動
② 妊娠・出産、育児・介護に関する制度や措置を利用したことによる嫌がらせ等
③ 妊娠・出産等したことによる嫌がらせ等
④ 部下による妊娠・出産、育児・介護に関する制度や措置の利用等に関し、解雇その他不利益な取扱いを示唆する行為
⑤ 妊娠・出産等したことにより、解雇その他不利益な取扱いを示唆する行為

＜セクシュアルハラスメント＞

職場において行われる労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応によりその労働者が労働条件について不利益を被り、性的な言動により就業環境が害されること

(具体例)
① 性的な冗談、からかい、質問
② わいせつ画像の閲覧、配付、掲示
③ 性的な噂の流布
④ 身体への不必要な接触
⑤ 性的な言動により相手や周りの就業意欲を低下させ、能力発揮を阻害する行為
⑥ 交際、性的な関係の強要
⑦ 性的な言動に対して拒否等を行った部下等に対する不利益取扱い

＜パワーハラスメント＞

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は就業環境を悪化させること

(具体例)
① 身体的な攻撃（脅迫・暴行・傷害）
② 精神的な攻撃（脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言）
③ 人間関係からの切り離し（隔離・仲間外し・無視）
④ 過大な要求（業務上明らかに不要なことや、遂行上不可能なことの強制、仕事の妨害）
⑤ 過少な要求（業務上の合理性がなく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、仕事を与えない）
⑥ 個の侵害（私的なことに過度に立ち入る）

3 職員等がハラスメントを行った場合、就業規則及びハラスメントの防止に関する規程に基づき、懲戒処分の対象となります。

処分の内容は、次の要素を総合的に判断し決定します。
① 行為の具体的態様（時間・場所（職場が否か）・内容・程度）
② 当事者同士の関係（職位等）
③ 被害者の対応（告発等）・心情等

4 相談窓口
職場におけるハラスメントに関する相談（苦情を含む）窓口担当者は当財団の「ハラスメントの防止に関する規程」により次の者です。一人で悩まずにご相談ください。
また、実際に生じている場合だけでなく、生じる可能性がある場合や放置すれば就業環境が悪化する恐れがある場合やハラスメントに当たるかどうか微妙な場合も含め、広く相談に対応し、事案に対処します。

【相談窓口担当者】

内部窓口：[redacted]
外部窓口：ハラスメントダイヤル（令和6年9/30まで）
コンプライアンスダイヤル（令和6年10/1から）

※相談には公平に、相談者だけでなく行為者についても、プライバシーを守って対応しますので安心してご相談ください。

5 相談者はもちろん、事実関係の確認に協力した方に対しても不利益な取扱いはいりません。

6 この方針は、正職員（出向受け職員含む）、準職員、臨時雇用員、アルバイト、派遣社員等当財団において働いているすべての労働者を対象にします。
妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントについては、妊娠・出産等した女性労働者及び育児・介護休業等の制度を利用する男女労働者の上司及び関係者が行為者となります。
セクシュアルハラスメントについては、上司、同僚、顧客、取引先の社員の方等が被害者及び行為者になり得るものであり、異性に対する行為だけでなく、同性に対する行為も対象となります。また、被害者の性的指向又は性自認にかかわらず、性的な言動であればセクシュアルハラスメントに該当します。
パワハラについては、他社の労働者や事業主が行為者となる可能性もあり、顧客からの差しい迷惑行為もこの方針の対象に含まれます。他社の労働者や求職者に対してのパワハラ行為も許されません。

妊娠・出産・育児休業等に関する否定的な言動は、いわゆるマタハラ発生の原因や背景になることがあります。

性別役割分担意識に基づく言動はセクハラ発生の原因や背景になることがあります。

パワハラ発生の原因や背景には、労働者同士のコミュニケーションの希薄化などが考えられます。

相手の立場に立って、實際の言動を振り返り、ハラスメントのない、快適な職場を作っていきましょう。

7 当財団には、妊娠・出産、育児や介護を行う労働者が利用できる様々な制度があります。該当される方は、まずどのような制度や措置が利用できるのかを就業規則等により確認しましょう。制度等を利用する場合には、業務配分の見直しなどで、上司や同僚に何らかの影響を与えることがあります。自身の体調等に応じて適切に業務を遂行していくためには、制度等の利用をためらう必要はありませんが、円滑な制度の利用のためにも、早めに関係する部署に相談したり、目途から業務に携わる関係の方々との円滑なコミュニケーションを図ることを大切にしましょう。

ハラスメントのない、働きやすい職場をみんなで作りましょう！！

61

#10 公益財団法人 交通文化振興財団

#10.1参考②

ハラスメントWEB研修

3. パワー・ハラスメント

広義のパワハラ

- ・身体的な攻撃
- ・精神的な攻撃
- ・人間関係の切断
- ・過大な要求
- ・個人の侮辱

この優越性、不適切、環境阻害のような全てのものどれかが当てはまれば、...

動画で学ぶ！ハラスメント防止

✓	■ イントロダクション	00:01:45
✓	■ ハラスメントに対する無理解、誤解、自己流解釈	00:13:20
✓	■ セクシャル・ハラスメント	00:13:09
✓	■ パワー・ハラスメント	00:14:57
✓	■ マタニティ・ハラスメント	00:09:03
✓	■ テレワーク・ハラスメント	00:10:07
✓	■ パワハラ防止法(改正労働施策総合推進法)	00:06:27
✓	■ その他のハラスメント防止措置	00:03:38
✓	■ ハラスメントの本質と排除	00:04:05
✓	■ まとめ	00:03:00

出典：一般社団法人日本経営協会 eラーニングコース「動画で学ぶ！ハラスメント防止」より抜粋

#10 公益財団法人 交通文化振興財団

#10.1参考③

内部通報社外窓口設置のお知らせ

コンプライアンス違反
ハラスメントを
「しない」「させない」「許さない」

内部通報社外窓口設置のお知らせ

・匿名通報可能、守秘義務を徹底し、中立的な立場で通報を受け付ける外部窓口です
・ハラスメントについての通報、相談にも対応しています
・当該窓口を利用することによる不利益な取り扱いはいたしませんので、安心してご利用ください

法令違反

不正行為

社内規定違反

ハラスメント

受付・利用方法

WEBにて予約

- 希望日時を予約頂きます。
-月・水・金・・・10:00～21:00
-土曜日・・・10:00～17:00
※祝日・年末年始・夏季休業日除く
- 氏名等入力欄がありますが、匿名での通報利用も可能です。
守秘義務に反する情報開示はいたしませんのでご安心ください。
- 通報対応時間は30分以内です。

予約日当日

- 予約頂いた開始時間に、受付担当者よりお電話いたします。
- 予約時情報をもとに、詳しい内容をヒアリングさせて頂きます。
- 守秘義務遵守で、中立的な立場で対応させて頂きます。
(状況により対応時間を延長する場合もございます)

通報内容の扱い

- 匿名性を担保しうる必要最小限の内容は会社へ報告いたします。
- 通報される内容の報告開示範囲は、通報者の方が許諾した範囲の内容のみ会社に報告いたします。
※詳しくは予約WEBサイトをご覧ください。

予約WEBサイト

https://

コンプライアンスダイヤル

当ダイヤルは、外部委託先が提供しているサービスであり、当財団職員が直接対応してはおりません。

公益財団法人 交通文化振興財団

63

#11 公益社団法人 日本グライダークラブ

法人概要

法人種別	公益社団法人
事業概要	• 全くの初心者を対象とした事業: 体験搭乗、グライダー教室、自家用パイロットを養成するための練習飛行、パイロット養成のための航空従事者養成施設板倉研究所の運営を実施している。 • グライダーの操縦技術を伝承するための事業: グライダーパイロット及び指導者を養成するための事業、グライダーパイロット向けの高度な飛行の講習を実施している。 • グライダーの整備技術を伝承する事業: 自家用パイロット向け整備教育、整備士資格取得のための講習、整備講習の指導者の養成を実施している。 • 研究・調査・資料収集: グライダー気象サービス「BLIPMAP」の国内向けサービスのサーバーを運用している。 • 競技会開催等: 世界選手権出場などの経験のあるボランティアの運営により競技会を開催し教育に資する。また、滑空場の他団体主催の競技会等に対する援助・協力を実施している。 • 滑空場および機体・格納庫など飛行機材の整備・保全と研究: 日本グライダークラブ板倉滑空場、保有機体、格納庫の維持管理を行う。また、飛行機材について安全な曳航のための研究開発を実施する。 • 航空情報提供事業: 群馬県邑楽郡板倉町付近の空域を航行する不特定多数の航空機に対して飛行に障害となる気象情報・航空情報、並びに緊急事態に陥った航空機に対して(公社)日本グライダークラブ板倉滑空場への非常着陸情報を提供し航空安全の確保を意図する。
法人の目的	体験搭乗及び操縦・整備技術などの指導・教育を通し、航空知識の普及とこれらの伝承を行うと共に国際交流を行い、グライダースポーツ文化の向上・振興を図り、もって我国グライダー界の発展に資すること
設立年 (公益認定年)	1951年 (2012年)
法人規模	役員数: 11名 職員数: 0名 資産規模: 48百万円

#11 公益社団法人 日本グライダークラブ

#11.1

インストラクターによるパワーハラスメントの不祥事防止策

当法人は、運営するグライダークラブにおけるパワーハラスメントに係る不祥事防止策として、以下の措置を講じている。

取組内容	当法人は、グライダークラブを運営している。インストラクターは60代を中心にボランティアで構成されており、年齢差のある若い会員に対し、グライダーの搭乗方法を指導している。 <u>このため、世代間で指導方法に関する感覚の相違があり、インストラクターが、時には厳しい口調で指導する事があり、一部の若い世代の会員からの苦情に繋がっていた。</u>苦情の受付に関しては、ハラスメント相談窓口を設置しており、窓口担当者（理事長と理事1名 計2名）の連絡先を会員へ周知し、相談があった場合は、窓口担当者から理事会へ報告するとともに、理事会で再発防止策を検討している。 <u>教官会議での検討の結果、本件を放置すると、当団体での不祥事に繋がる可能性があり、社会からの信頼を著しく毀損する恐れがあるため、その防止策として、2024年よりインストラクターのコンプライアンス意識の向上を目的として、ハラスメントに関するオンライン研修の受講を義務づけることとした（※）。</u> オンライン研修の選定は、理事長が、候補とした複数のオンライン研修を受講の上、評価を行い、その中から、厚生労働省のオンライン研修を選択した（#11.1参考①参照）。 また、インストラクターに対するオンライン研修だけでなく、インストラクターと会員の両者が、日頃からヒヤリハットやハラスメントに関して、意見を言い合える組織文化を醸成すべく、年1回の会合を開催することとした。 ※所属する20名のインストラクターは必須参加、一般会員は任意参加
実施体制	オンライン研修の選定：理事長
実施時期	毎年1回実施（今後毎年6～7月に開催予定）
費用	なし（無料講座）
効果	インストラクターへの正しいコンプライアンス知識の習得と指導方法の改善により、不祥事に対するリスク低減が図れている。

#11 公益社団法人 日本グライダークラブ

#11.1参考①

厚生労働省－オンライン研修講座



専門の講師のパワハラ対策セミナーを、PCやスマホで受講ができれば。そんな声にお応えするオンライン研修講座です。
セミナーを聞いて、スライドを見て、確認テストで習熟度をチェック！
確認テスト（9問）を全問正解すると、受講証明書がダウンロードできます。

出典：厚生労働省「ハラスメントオンライン研修動画」
<https://www.no-harassment.mhlw.go.jp/learning/jinji/>

- ・ 目的/期待効果
 - 職場のハラスメントの予防・解決に向けた周知・徹底のため
- ・ カリキュラム
 - 第1章 職場のハラスメントの基礎知識
 - 第2章 パワーハラスメントに関する法規制
 - 第3章 どうすればハラスメントを防止できるのか
- ・ 開催頻度
 - Webページ上で常時視聴可能
- ・ 費用
 - 無料
- ・ 受講証明
 - 確認テスト(9問)を全問正解すると、受講証明書がダウンロード可能

#12 公益財団法人 日本陸上競技連盟

法人概要

法人種別	公益財団法人
事業概要	公益財団法人日本陸上競技連盟(Japan Association of Athletics Federations)は、日本における陸上競技界を統轄し、代表する団体として、陸上競技を通じスポーツ文化の普及及び振興を図り、もって国民の心身の健全な発達に寄与し、豊かな人間性を涵養することを目的としています。
設立目的	国民の心身の健全な発達に寄与し、豊かな人間性を涵養すること。
設立年 (公益認定年)	1925年 (2011年)
法人規模	役員数:33名 職員数:32名 資産規模:28億円

#12 公益財団法人 日本陸上競技連盟

#12.1

中期ビジョン(目標)の策定

当法人は、2017年に目標(JAAF VISION)を再定義し、当法人の存在価値及び社会貢献に重点を置く方針に転換した。2028年までに登録会員を150万人、2040年までに300万人に増やすことを目指している。

取組内容

中期目標を策定するにあたっては、法人内でプロジェクトチームを組成し、時間をかけて取り組んだ。外部のコンサルタントの活用も検討したが、法人として何を指すのかという点が整理されていなかったため、自分たちで考える必要があった。そのため、事務局を中心にプロジェクトチームを組成し、1週間に一度集まって、当法人の目指す姿について議論し、理事等の外部の有識者のコメントも踏まえてまとめた。

効果を把握するために、登録会員数やスポーツ参加者数を基準にし、社会的価値の創出を測定している。中長期目標は、事業計画の骨子として活用されており、当法人の活動をアピールするためにも有効であった。中期計画は5年に一度見直しを行っている。

実施体制

法人内でプロジェクトチームを組成

実施時期

2015年～2017年頃

費用

N/A

効果

中長期の目標や目指すべき方向性が明確になり、関与する団体やメンバーの理解が深まった。

#12 公益財団法人 日本陸上競技連盟

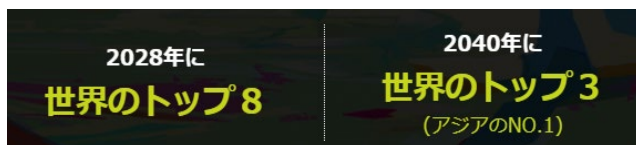
#12.1 参考

本連盟の目的は、陸上競技の普及・発展を通じて、スポーツ文化の普及・振興を図り、もって国民の心身の健全な発達に寄与することにある。すべてのスポーツの基礎となる陸上競技は、シンプルで誰もが楽しむことができ、身近なスポーツとして楽しむことができ、やる人・見る人を感動させる力を持つ。当連盟のミッションのもと、中期的なアクションプランを作成し、各コンテンツが相互にどのように連携するかを視覚化することによって、ビジョンの達成に向けて取り組んでいる。

<中期ビジョン「JAAF VISION」>

【国際競技力の向上】

トップアスリートが活躍し、国民に希望と夢を与える。



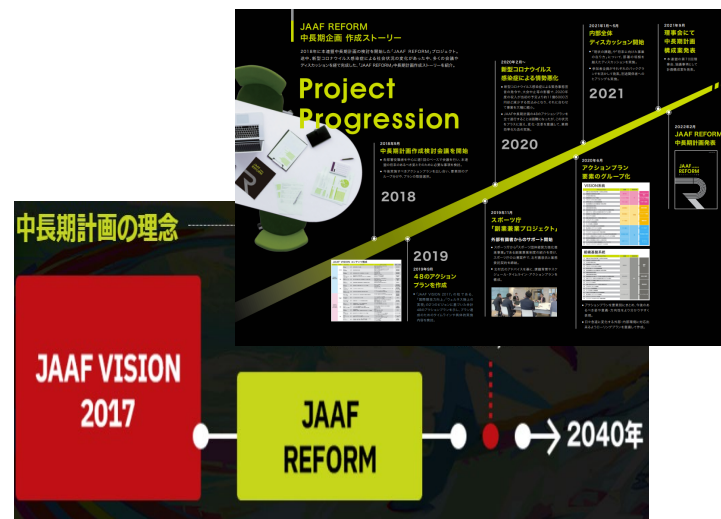
【ウェルネス陸上の実現】

全ての人が全てのライフステージにおいて陸上競技を楽しめる環境を作る。



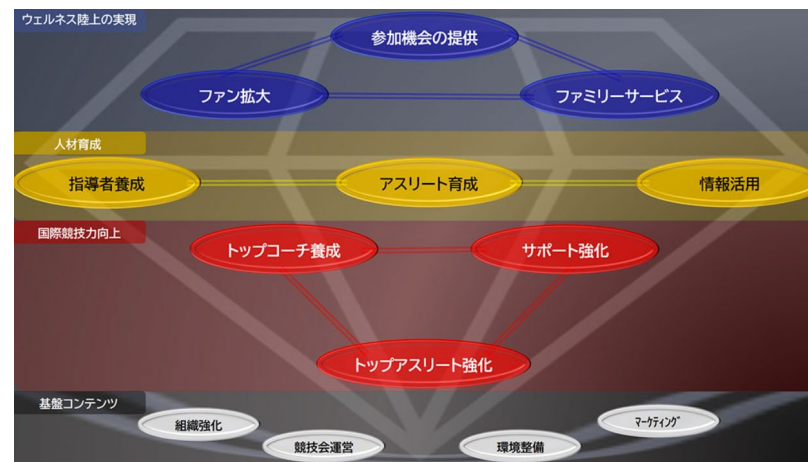
<中期計画の策定>

『ウェルネス陸上の実現』と『国際競技力の向上』の2本柱に基づいて、アクションプランを作成し、外部の有識者や関係者へのヒアリングを通じてロードマップを作成した。



<中長期計画の柱「ダイヤモンドコンテンツ」>

JAAF VISION 2017に掲げた『ウェルネス陸上の実現』と『国際競技力の向上』の2本柱と『人材育成』を含めた3つのフェーズで構成し、9つのコンテンツと4つの基盤コンテンツが相互に連動していることをダイヤモンド型で示している。



#13 公益財団法人 福田靖子賞基金

法人概要

法人種別	公益財団法人
事業概要	- 福田靖子選考会の実施: 才能ある若いピアニストを発掘するため、定期的に本選考会を実施し、福田靖子賞の入賞者・入選者を選出している。 - 海外教授等によるマスタークラスの実施: 福田靖子賞選考会入賞者・入選者に対し、世界の第一線で活躍する最高レベルのピアニスト・教授陣を迎え、指導してもらう機会を与えている。 レッスン当日は、受講生が相互に聴講し合う環境を作るとともに、ピアノ指導者や学習者にも広く聴講の機会として開放している。 - ピアニスト育成に関する助成事業(入賞者・入選者への学習支援等): 福田靖子賞選考会の入賞者・入選者に対し、具体的な海外学習機会(アカデミー・フェスティバル・演奏会への参加、国際コンクールへの参加)を与えるため、渡航費を補助する形での助成を行っている。
法人の目的	才能ある若いピアニストに国際経験を積ませ、成長をうながすこと。
設立年 (公益認定年)	2010年 (2011年)
法人規模	役員:8名 職員:0名 資産規模:94百万円

#13 公益財団法人 福田靖子賞基金

#13.1

奨学金支給に対する効果測定

当法人は、才能ある若いピアニストに国際経験を積ませ、成長をうながし、日本から世界的なピアニストを生み出すことを目的とし、奨学生の国際コンクールでの実績に基づき、効果を測定している。

取組内容

当法人は、奨学生の活躍が最終的な指標となるため、具体的な目標設定は難しいが、助成に対する成果を最大化させるため、単なる資金提供ではなく、奨学生の学びに投資するとともに、成長のためのプログラムを用意し、奨学生に伴走するという点で、特色を持っている。

奨学生は、18歳までの方を対象とし、2年に一度、選考会にて9名を選出している。

選考は、書類にて行い、選出した9名に対し、海外招聘審査員3名が2日間にわたり総当たりでレッスンを行い、その後、「最終審査会」(コンクール)の演奏審査により順位付けを行い、順位に応じた助成を行っている。

助成後の継続的サポートに特色があり、(1)マスタークラスの実施(2024年度までに累計148回実施)、(2)海外派遣の促進と参加サポート(渡航助成 累計92回)等を行う。理事の一人が、奨学生一人一人の現状を考慮し、成長のためのプログラムを作成し、継続してサポートを行っている。

助成に対して成果を出せるように、手厚いサポートを旨としており、国際コンクールの英語での申請書類を理事の一人が記載支援することもある。最初は海外に出ることに慎重だった奨学生に、早い段階から国際経験を積ませることことで、ピアニストとしてだけでなく、国際人としての成長をうながしている。

奨学生の国際的な成功を示すデータ(国際コンクールでの入賞実績)を得ることで、プログラムの有効性を確認し、効果を客観的に評価している。

また、奨学生が、奨学金で国内外の他の学習機会やコンクールに参加した場合に、報告及びレポート提出を義務付けたり、毎月の面会の際に、奨学サポート全体へのフィードバックを入手しており、フィードバックを得ることで事業の改善活動を行っている。

#13 公益財団法人 福田靖子賞基金

#13.1

奨学金支給に対する効果測定

実施体制	理事長、理事1名
実施時期	奨学生の国際コンクールでの実績を定期的に集計し、随時更新。 https://www.yf-scholarship.org/p/winners.html
費用	N/A
効果	奨学生からのフィードバックをもとに支援プログラムの改善活動を行い、奨学生だった者が成長し、国際コンクールで実績を残すことにつながっている。 当法人によれば、2013年からの過去10年間で、国際コンクールにおける日本人入賞者52名のうち、12名が当法人の奨学生であったという結果を出している(2023年4月集計)。

#14 公益財団法人 南葵育英会

法人概要

法人種別	公益財団法人
事業概要	- 修学困難なものに対する奨学援助等に関する事業 学生で学業優秀、品行方正、身体強健でありながら経済的理由で修学困難な者及び学術研究に従事する者に対し奨学援助等を行うことにより、国家社会に貢献する有用な人材の育成を支援している。 - 学生寮の管理、運営等に関する事業 明治44年(1911年)に京都市左京区一乗寺里ノ西町に設置、平成7年(1995年)に鉄筋コンクリート造に建て替え、近隣に修学する女子学生に低廉な費用でセキュリティの高い安心安全な生活の場を提供することにより、修学を援助している。また、寮での共同生活を通じて自立心を養い、協調性や社会性を体得し、人間力を高めることが出来る場を提供する。 - 学術研究に従事する者に対する助成等に関する事業 学術研究に従事する者に対し、奨学援助等を行うことにより、国家社会に貢献する有用な人材の育成を支援している。
事業目的	学生で学業優秀、品行方正、身体強健でありながら経済的理由で修学困難な者及び学術研究に従事する者に対し奨学援助等を行うことにより、国家社会に貢献する有用な人材を育成する
設立年 (公益認定年)	1911年 (2012年)
法人規模	役員数:6名 職員数:1名 資産規模:8億円

#14 公益財団法人 南葵育英会

#14.1

事業の効果測定及び実効性担保のための取組

当法人は、奨学援助等事業に関し、以下の効果測定及び実効性を高める取組を行っている。

取組内容

1.法人の使命・目的の達成のための取組に対する効果測定

当法人は、「修学困難なものに対する奨学援助等に関する事業」に関し、取組に対する効果を把握するため、以下を行っている。

- ① 現役の奨学生(2025年2月ヒアリング時点で大学生・大学院生 計28名)については、修学状況を把握するため、年度ごとにレポート(困難を抱えた点、それに対しどのように克服したか等を記載)、及び成績表を入手し、奨学生の選考が適切であったかを評価している。
- ② 修学を援助した大学・大学院卒業者(以下、OB・OG。2025年2月ヒアリング時点で300名)については、名簿を作り、名簿を毎年更新することで、就労状況を追跡している。どのような会社就職し、就労を通じて社会に貢献しているか、または和歌山県に戻り(※)、どのような地域貢献をしているかといった確認を継続的に行っている。

※ 当法人は、和歌山県を地域基盤としており、奨学生は、原則、和歌山県出身者となっている。

上記の取組に対し、具体的な数値による効果測定の基準は設けていないが、奨学生が意欲的に勉学や課外活動に打ち込んでいること、OB・OGが社会に貢献していることを確認することで、定性的に効果を測っている。また、奨学生の選考の適切性を評価することにより、次回以降の選考における、視点の改善を図っている。

#14 公益財団法人 南葵育英会

#14.1

事業の効果測定及び実効性担保のための取組

取組内容

2. 法人の使命・目的の達成に関する実効性担保のための取組

当法人は、当該事業に対する取組の実効性を高めるため、年1回、現役の奨学生及びOB・OGが帰省するお盆の時期に「奨学生研修懇話会(以下、同研修懇話会)」を開催している。

同研修懇話会は、ホテルで開催され、2日間のプログラムとなっており、現役の奨学生、OB・OG、役員が参加対象となっている。例年、60～80名程度が参加している。

2024年度を例(#9.1参考①参照)にとると、初日は、17時30分に開会となり、宴会と懇談会が行われた。

懇談会は、OB・OGと現役の奨学生との交流を企画している。OB・OGが、現役の奨学生に対し、学生時代に苦労した点や対応の仕方、就職に関すること、社会に出てからの成功事例等を共有することにより、奨学生のモチベーションを向上させ、また社会に出てからの動き方や成功イメージを持ってもらうことにより、奨学援助の実効性を高めるといった効果を狙っている。

また、懇談会時に、当該事業について、現役の奨学生からのフィードバックや、OB・OGから具体的にどのような方を支援対象にすべきか等の助言をもらうことで、事業改善を図っている。加えて、2日目に理事長が当法人の近況報告を行い、当法人への帰属意識の醸成、OB・OGからの継続的なサポートを得られるよう努力している。

#14 公益財団法人 南葵育英会

#14.1

事業の効果測定及び実効性担保のための取組

実施体制	1. 事務局 2. 役員及び事務局
実施時期	1. 1、2 共に年1回 2. 原則、お盆の時期に開催(年1回)
主な費用	1. N/A 2. 約230～240万円(会場代、食事、謝礼、交通費等) なお、OB・OGの参加者から、会費として、宿泊する方からは12,000円、宿泊しない方からは5,000円を徴収している。
効果	現役の奨学生及びOB・OGへの継続的な状況把握により事業の効果測定を行うことに加え、現役の奨学生とOB・OG交流の場を設けることで、OB・OGからの継続的な支援を得られているとともに、現役の奨学生が社会に出た際の成功確度が高まり、結果、社会に有用な人材を送り出すことにつき、効果が出ている。

#14 公益財団法人 南葵育英会

#14.1参考①

奨学生研修懇話会プログラム

【日 時】 令和6年8月11日(日・祝)～12日(月・休) 2日間

【場 所】 ホテルアバローム紀の国
和歌山市湊通丁北2-1-2 Tel 073-436-1200

【日 程】 8月11日(日) 17:30 宴会 4F「こもれび」
20:00 懇談会 4F「せせらぎ」

8月12日(月) 9:30 近況報告 3F「孔雀の間」
理事長 林 克昌

10:30 講話 「坐禅のすすめ」
臨済宗 全生庵
第7世住職 平井正修 様

12:30 講話終了

12:40 昼 食 3F「孔雀の間」

15:00 解散予定

4

おわりに

企画委員会から公益法人に向けてのメッセージ

公益法人が、社会にとって有益な活動を行うためには、ガバナンスの強化だけでなく、法人の存在意義を明確にし、常に法人の存在意義を意識して活動することが重要といえる。

すなわち、ガバナンス体制を整備することは重要である一方で、ガバナンス体制だけ整えておけばそれで良いと思考停止することなく、各公益法人の目的に沿って、何をすれば、よりよい社会が実現できるのかを常に考えて行動することがより重要であると考ええる。

今回、好事例を公表した目的は、これからガバナンス強化に取り組もうとする法人に対し、参考となる情報を提供することにあるが、ガバナンスに対する研修を行っているから問題ない、チェック体制を構築したからガバナンス体制が強化された、というような形式論に陥ってしまうことは危惧するところであり、本事例を公表した趣旨にもそぐわないため、この点、留意されたい。

また、インパクト測定・マネジメントの認知度は、アンケート結果によれば、まだまだ低い状況である（305法人中、159法人が当該用語を聞いたことがないと回答）。インパクト測定・マネジメントは、端的に言えば、各法人が、事業を通して、どのように社会の役立ちたいのかを考え、そのような目標に向けた成果や課題を把握し、対応策を実行するプロセスといえる。そして組織として、当該プロセスを効果的、客観的に運用できる体制を構築することは、組織のミッションや事業目的を果たすために必要なガバナンス体制の構築そのものであるともいえる。その意味において、インパクト測定・マネジメントは、ガバナンスの中に組み込まれているものといえる。当該用語を知っているか否かは、さほど重要な意味は持たず、事業を通じて社会課題を効果的に解決するため、改善活動を継続的に行っていく実質面こそが重要といえよう。

専門家の利用についても、一言申し添えておきたい。専門性の不足する分野について専門家を利用することは、効率性及び有効性の観点から有用といえる。しかしながら、専門家はあくまで特定分野に専門性を持つ者であり、各法人が行っている事業そのものに専門性を持つ者ではない。外部の専門家を活用する前に自らの法人の公益活動を常に検証し、より良い民間公益活動とはどのようなものかを（可能であれば外部役員も含めた）役職員で議論する場をより多く設けるべきである。定款に掲げられている公益事業をより深く検証することが大事である。ガバナンス強化の規定を設ければよいというわけではない。主体性をもってガバナンスを強化し、事業を推進していくのは、各法人であることは、改めて認識されたい。

以上の留意点を考慮の上、本事例が各法人のガバナンス強化の取組の参考になれば、幸いである。

おわりに

令和7年4月1日の施行される改正法では、「本報告書の背景及び目的」で記載の通り、公益法人の収支に関する規律の緩和など、法人の経営判断で社会課題への機動的な取組を可能とするため、法人の財務に関する規律を柔軟化している。

その一方で、公益法人及び公益法人制度への信頼確保の観点からは、今後、各公益法人が、積極的に自主的・自律的なガバナンス強化に取り組み、その状況を国民に対して発信していくことが、より一層求められることとなる。

今回のガバナンス状況に関するアンケート調査及びヒアリング調査を通して感じたのは、公益法人のガバナンスは発展途上であり、各公益法人が試行錯誤しながら、ガバナンス強化に取り組んでいるという点である。

ヒアリングを行った公益法人の方から頂いた質問で最も多かったのは、他の法人はどうしているか、という質問であった。今回、アンケート結果から、ガバナンス強化に積極的に取り組んでおられるであろう法人をヒアリング対象としてお願いしているが、そのような法人であっても、どのようにガバナンスを強化していったらよいか悩まれていることを改めて認識した。

このような状況のもと、本報告書に記載の好事例が、今後、ガバナンス強化に取り組まれる法人の一助になれば幸いである。

最後に、アンケート調査に協力頂いた公益法人の担当者の方々、インタビューに協力して頂いた公益法人の担当者の方々、アンケートの設計及び本報告書の内容について活発な議論を行い、有益な助言を頂いた企画委員の先生方に感謝の意を申し上げます。

“

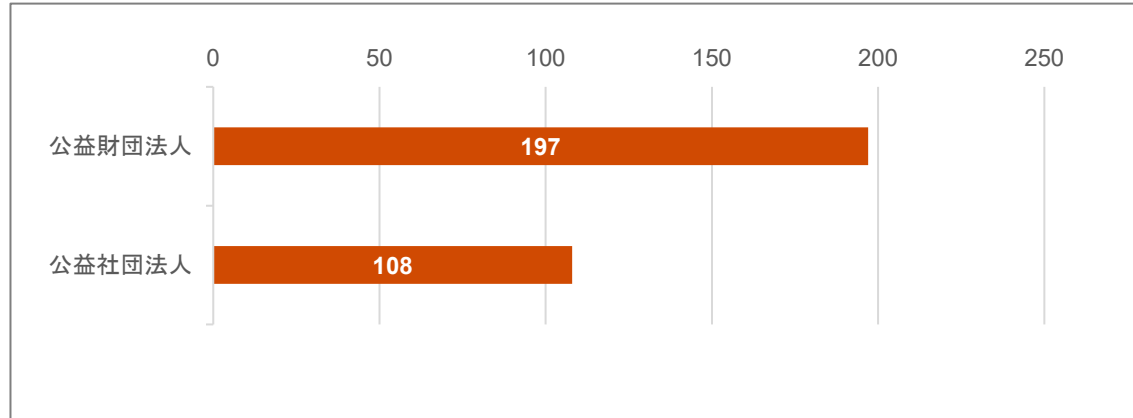
Appendix

アンケート調査結果

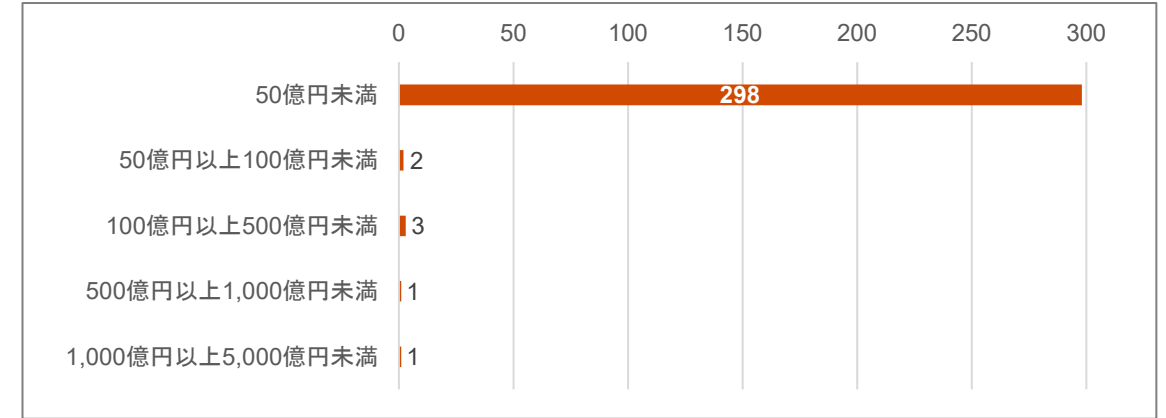
5-1.回答法人の属性情報

参考として、アンケート調査結果は、以下の通りである。なお、各設問に対する自由記述については、記載趣旨を要約して開示している。

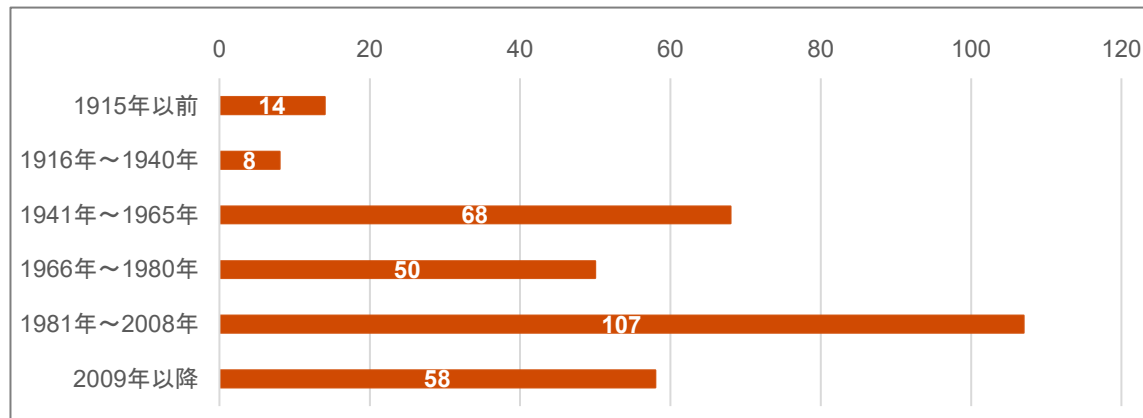
法人種別をご回答下さい。



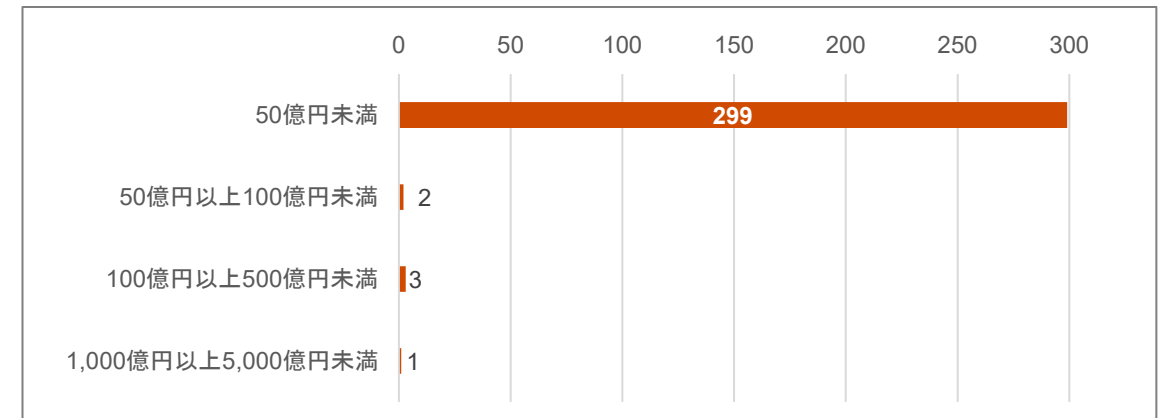
直近決算における収益規模をご回答下さい。



法人の設立年をご回答下さい。(合併等した場合は、合併前からの設立年を記載下さい。)

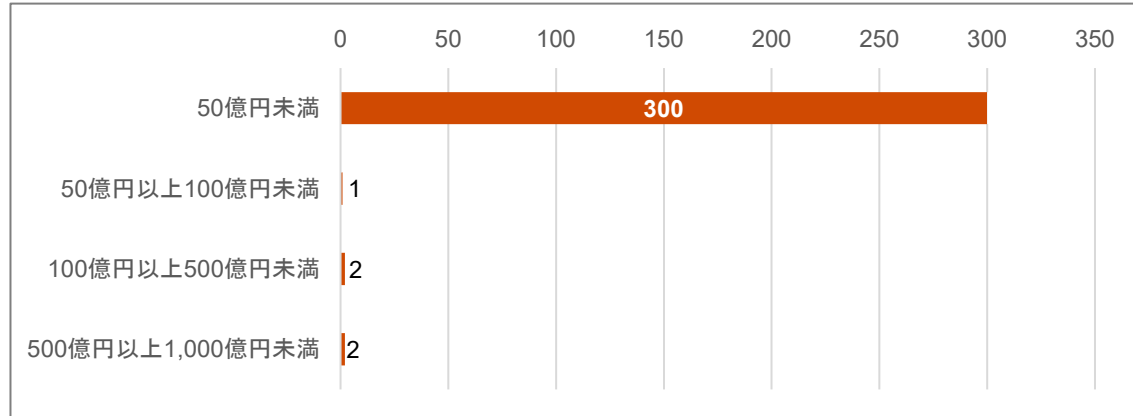


直近決算における費用損失規模をご回答下さい。

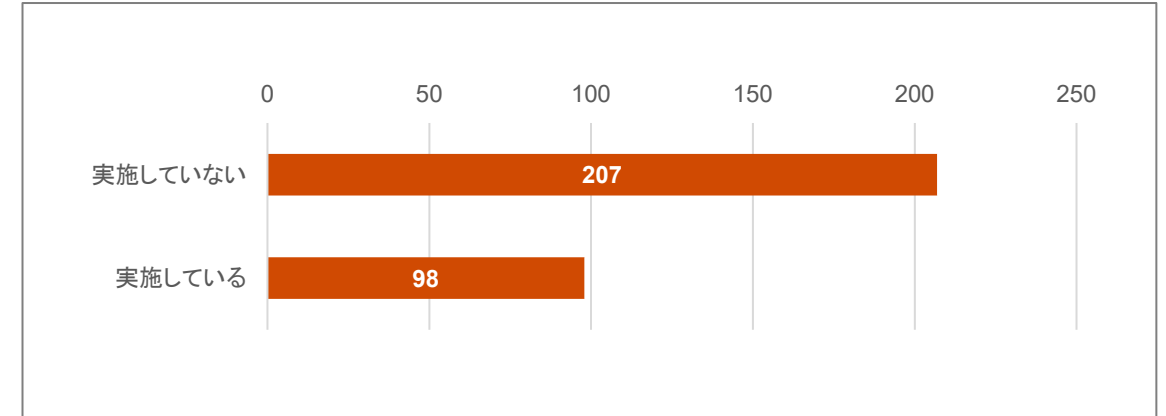


5-1.回答法人の属性情報

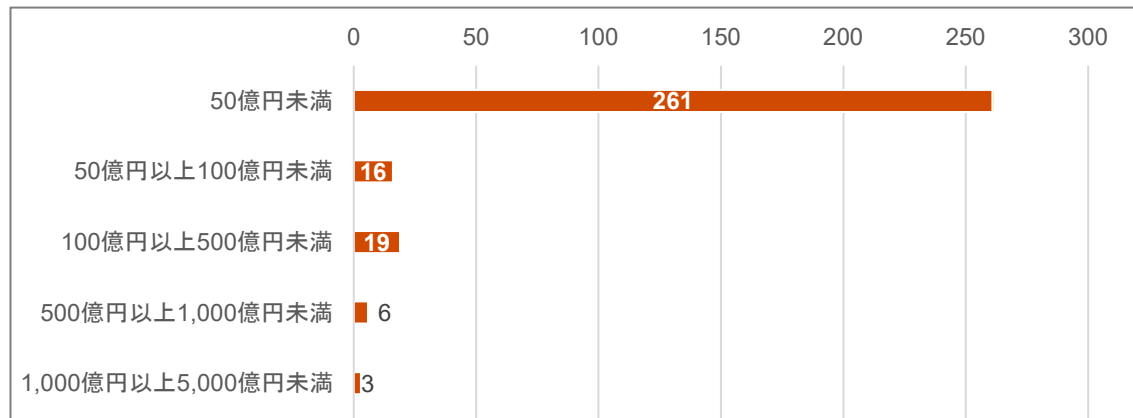
直近決算における負債規模をご回答下さい。



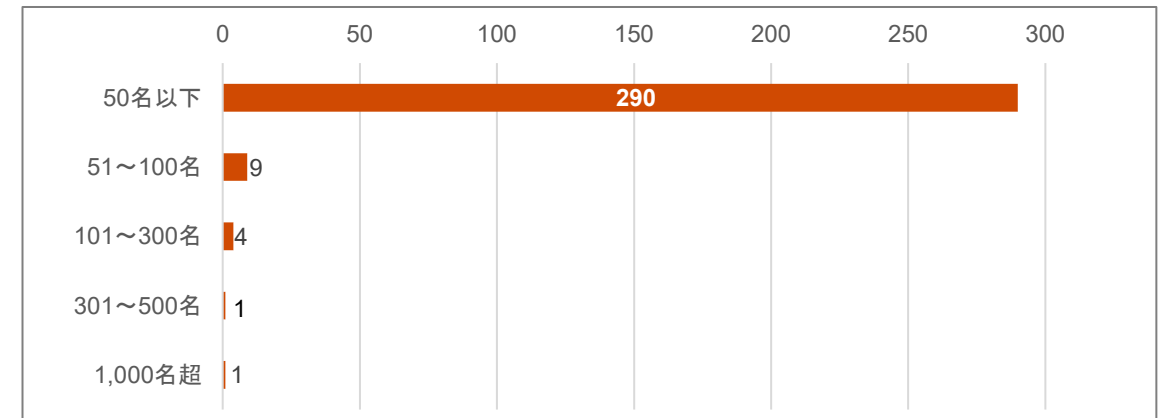
収益事業の実施有無をご回答下さい。



直近決算における資産規模をご回答下さい。

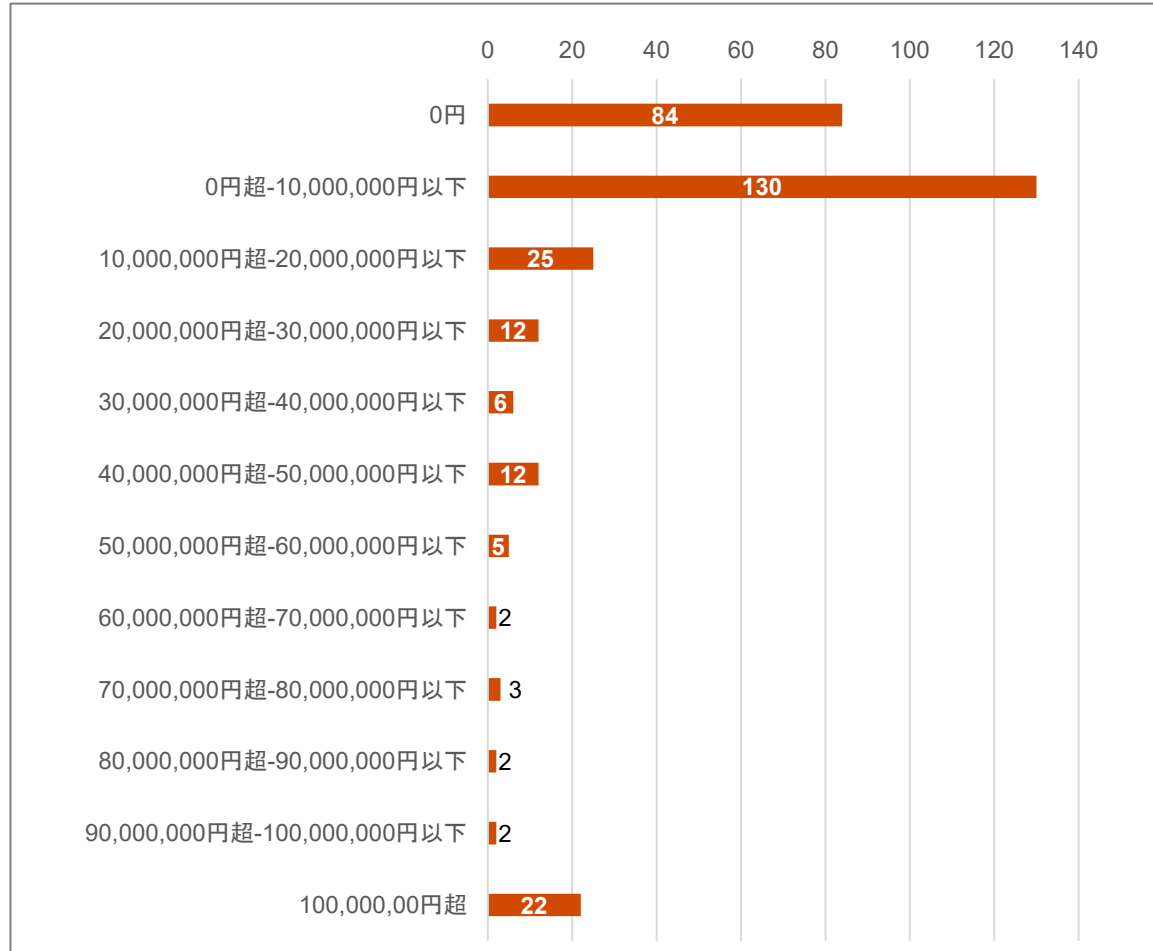


常勤職員の人数をご回答下さい。

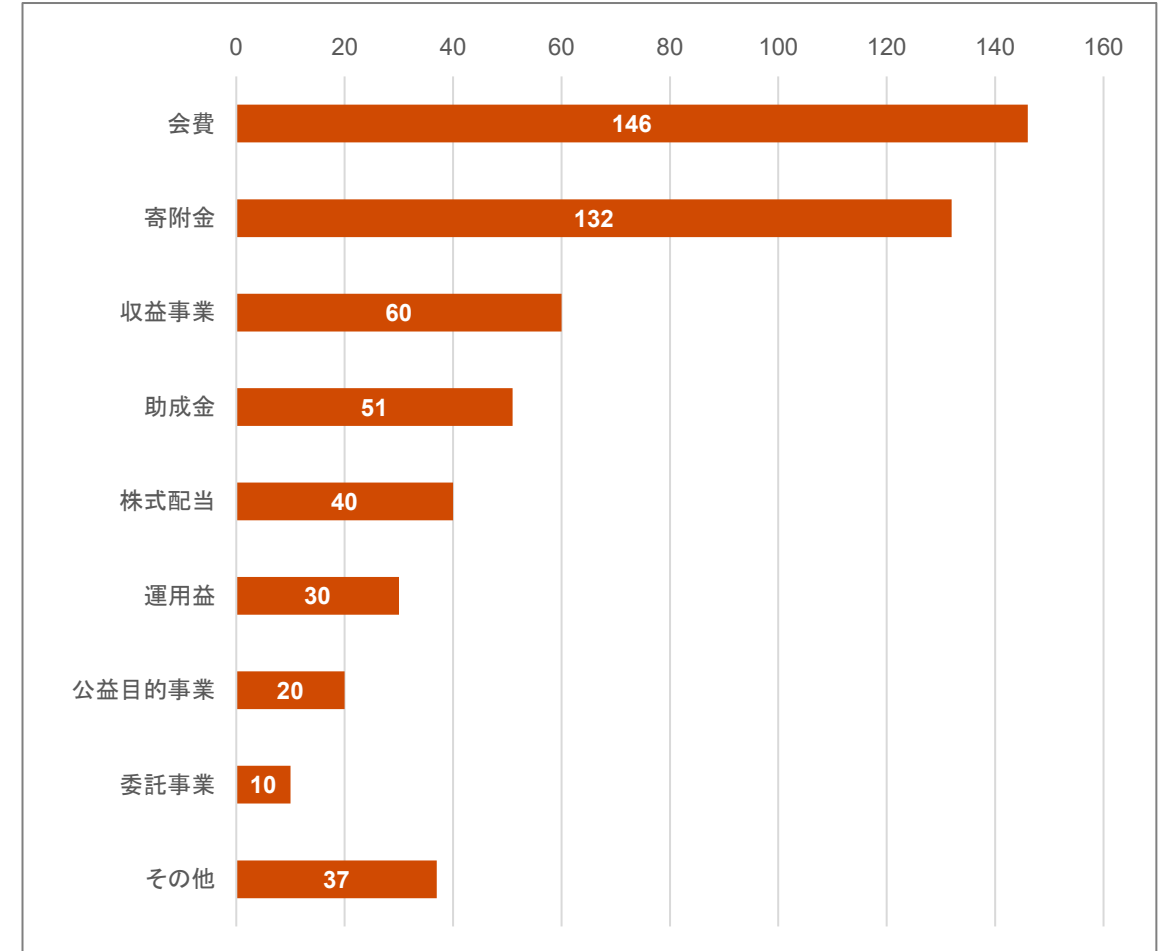


5-1.回答法人の属性情報

直近の寄附金収入額をご回答下さい。

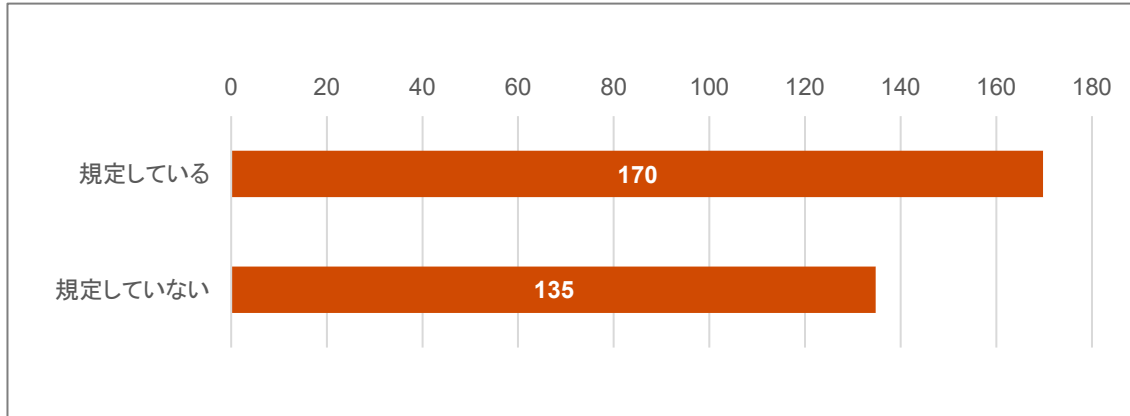


主な収入源をご回答下さい。(複数回答可)

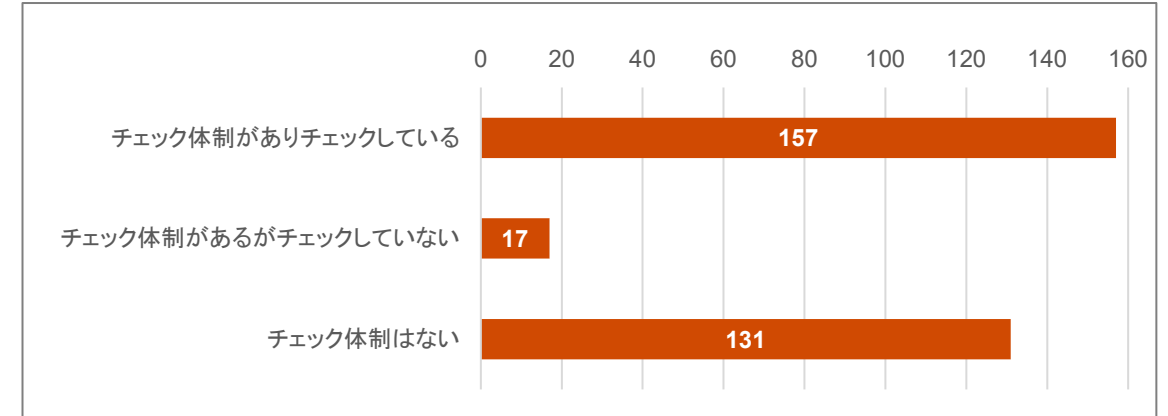


5-2.誠実性・社会への理解促進

定款の一部として、または独立した規程として、業務遂行上守るべき倫理条項を規定しているか、ご回答下さい。

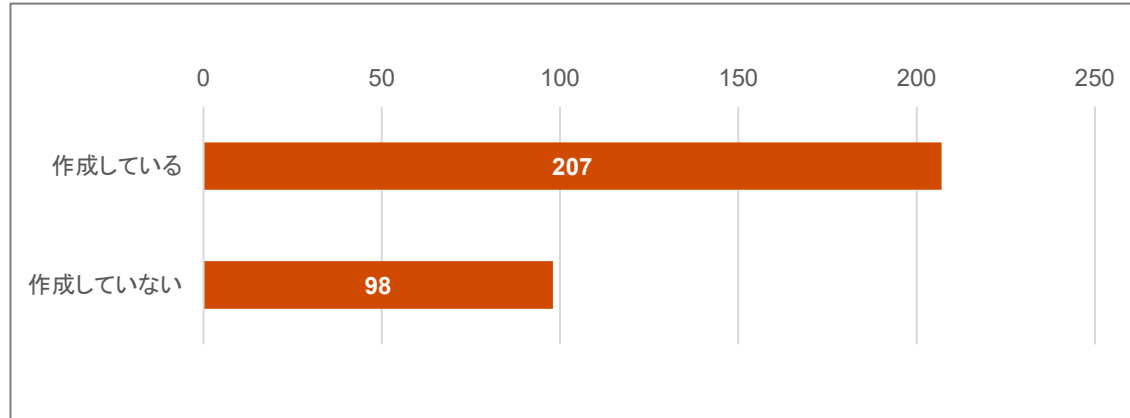


事業を行うに当たり、社員、評議員、理事、監事、職員等に対し、利益相反取引又は特別の利益を与える行為に関するチェック体制を設け、実際にチェックをしているかご回答下さい。

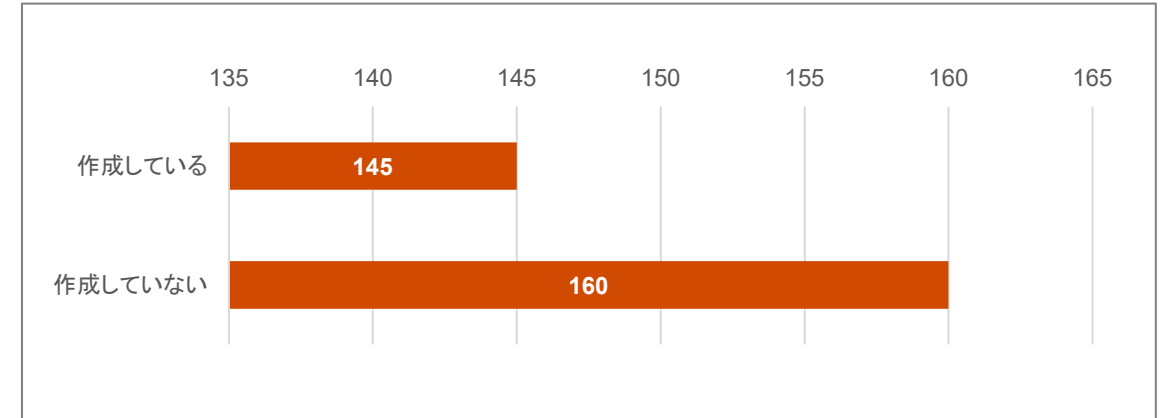


5-3.公益法人の機関の権限(役割)と運営

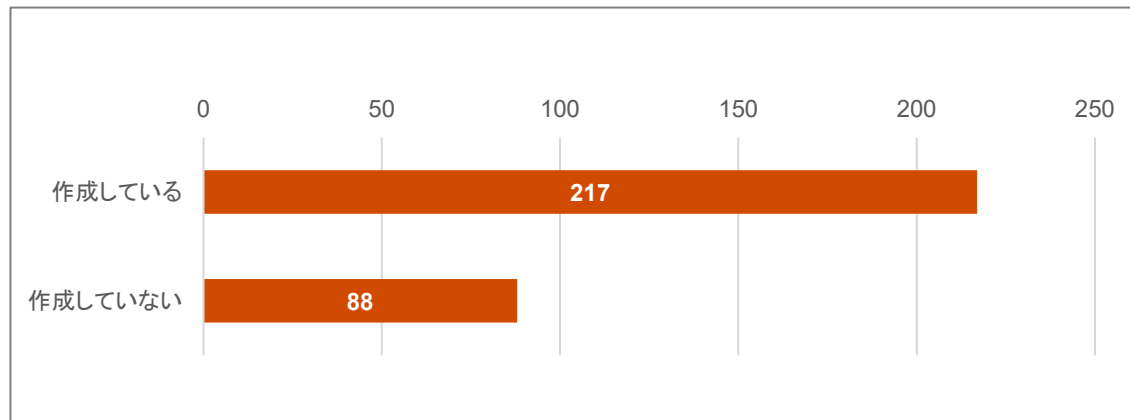
社員総会又は評議員会運営規則等を作成しているかご回答下さい。



監事監査規程等を作成しているかご回答下さい。

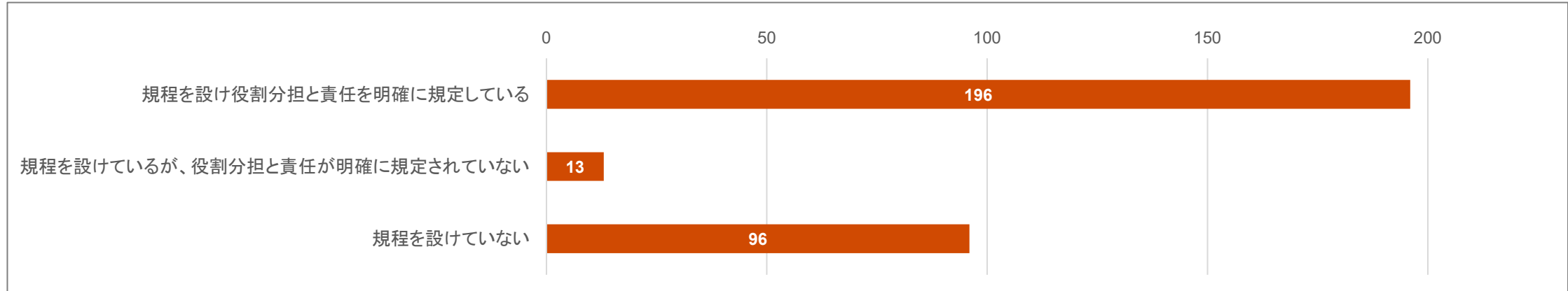


理事会運営規則等を作成しているかご回答下さい。

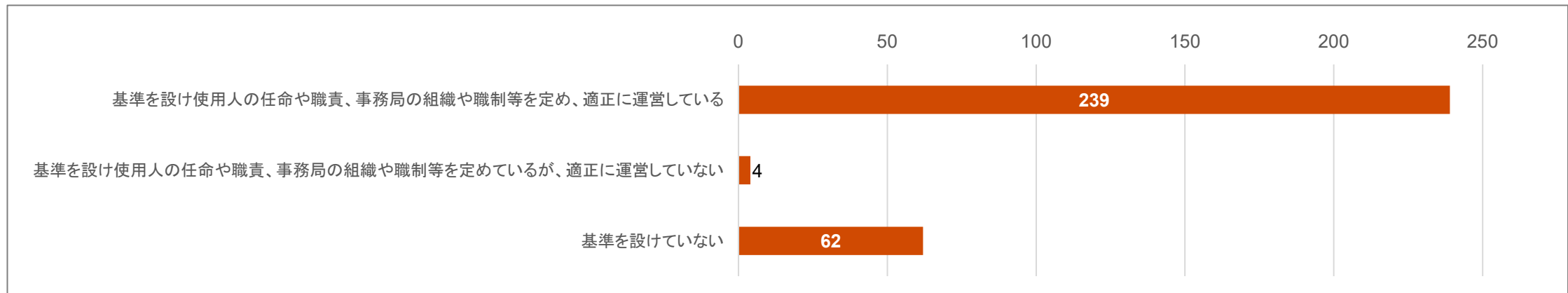


5-4.公益法人の業務執行

代表理事および執行理事の職務権限について、「理事の職務権限規程」等を設け、その役割分担と責任を明確に規定しているか、ご回答下さい。

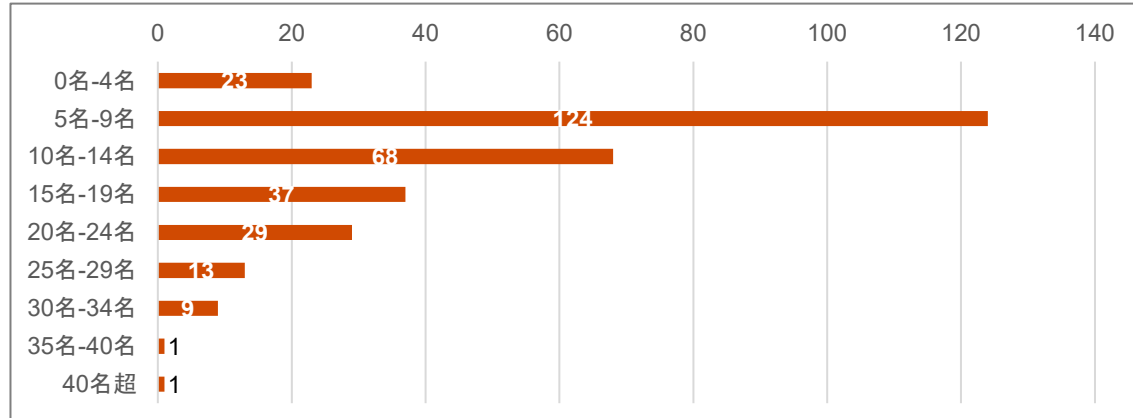


使用人の任命や職責、事務局の組織や職制等について、その事務取扱いの基準を定め、事務の適正な運営を図っているか、ご回答下さい。

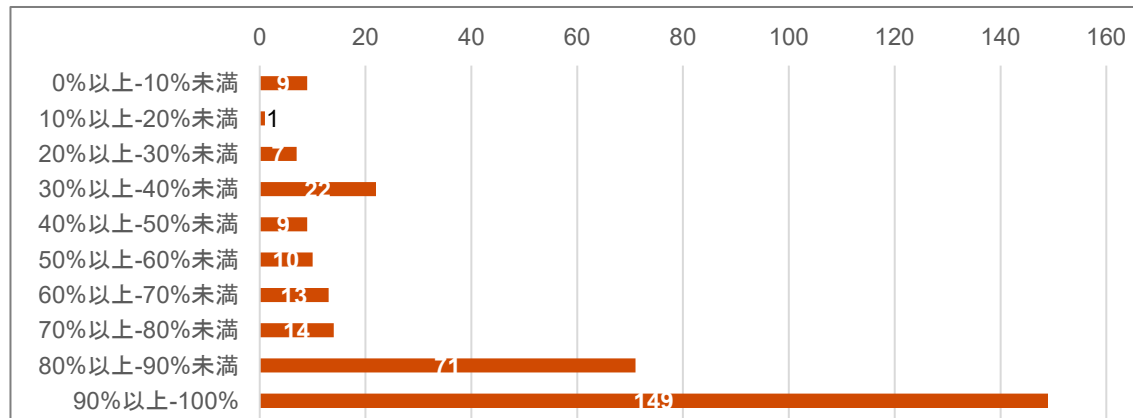


5-5.理事会の有効な運営

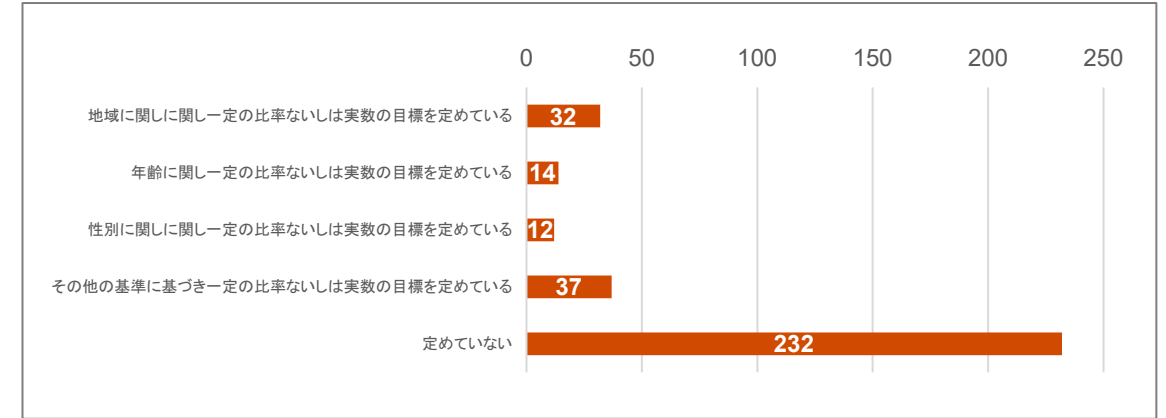
理事の人数に関してご回答下さい。その他の場合、具体的な人数を自由記述欄にご記載下さい。



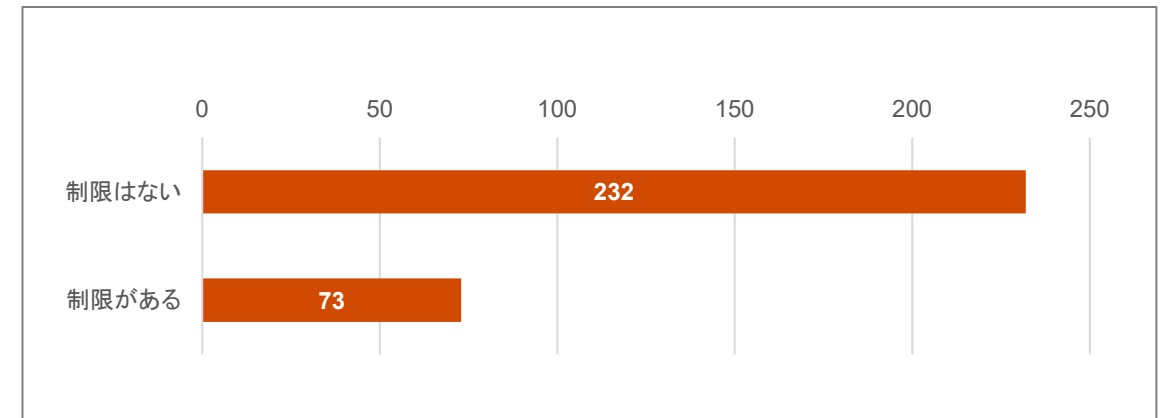
理事に関して非常勤の割合をご回答下さい。



理事会の多様性を図るため、年齢・地域・性別等のバランスについて、一定の比率ないしは実数の目標を定めているか、ご回答下さい。(複数回答可)

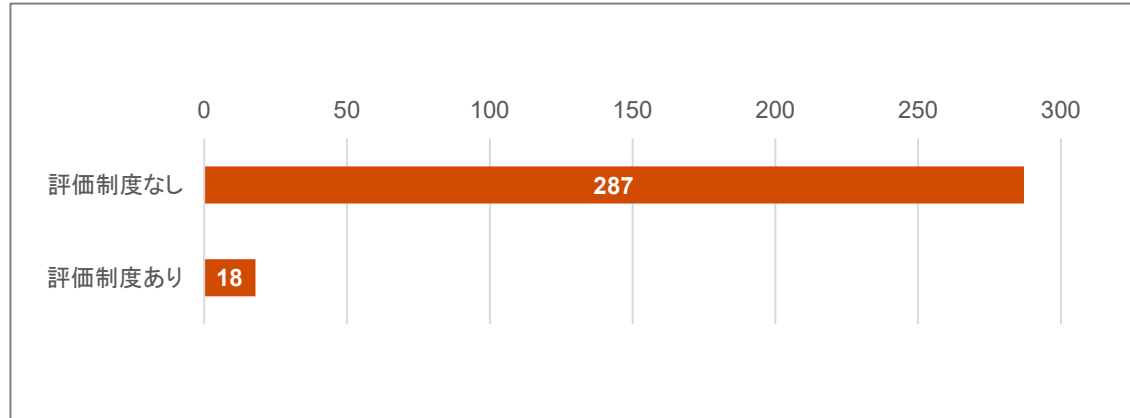


理事について、2年を超えた在任期間の制限があるかご回答下さい。

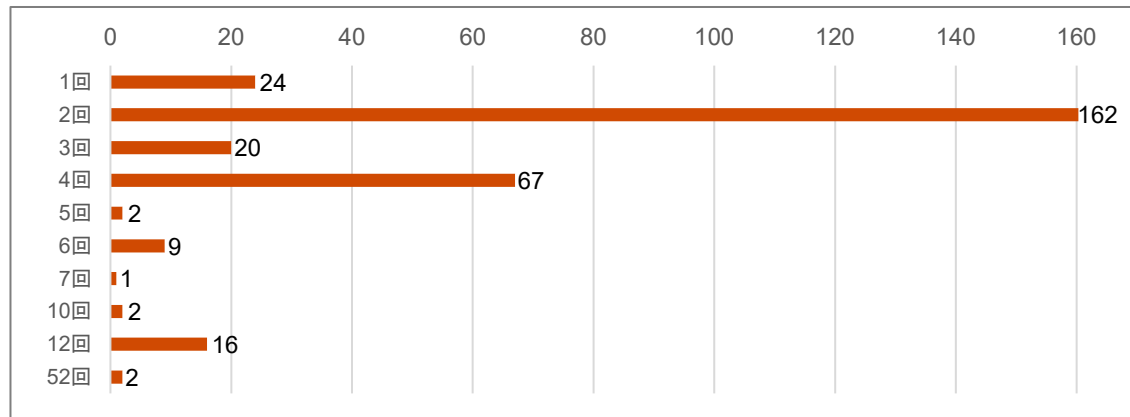


5-5.理事会の有効な運営

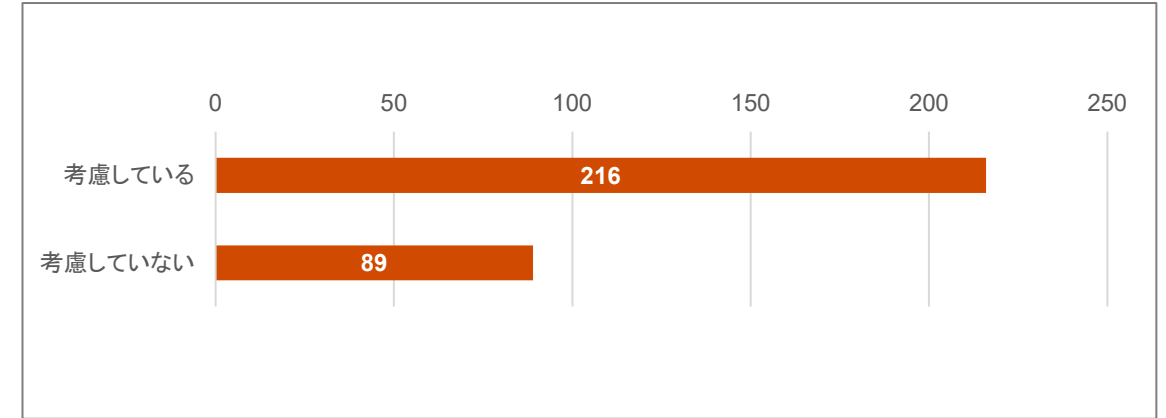
理事について、評価委員会等の適格性を評価する制度の有無についてご回答下さい。



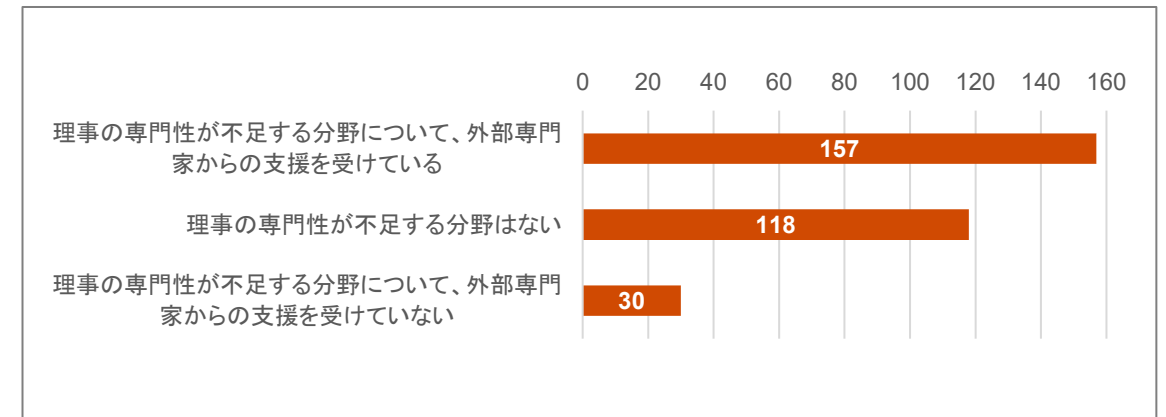
理事会の開催頻度をご回答下さい。その他を選択された場合は、具体的な頻度をご回答ください。
(年間最低開催回数)



各理事の選任に関し、専門性を考慮されているかご回答下さい。

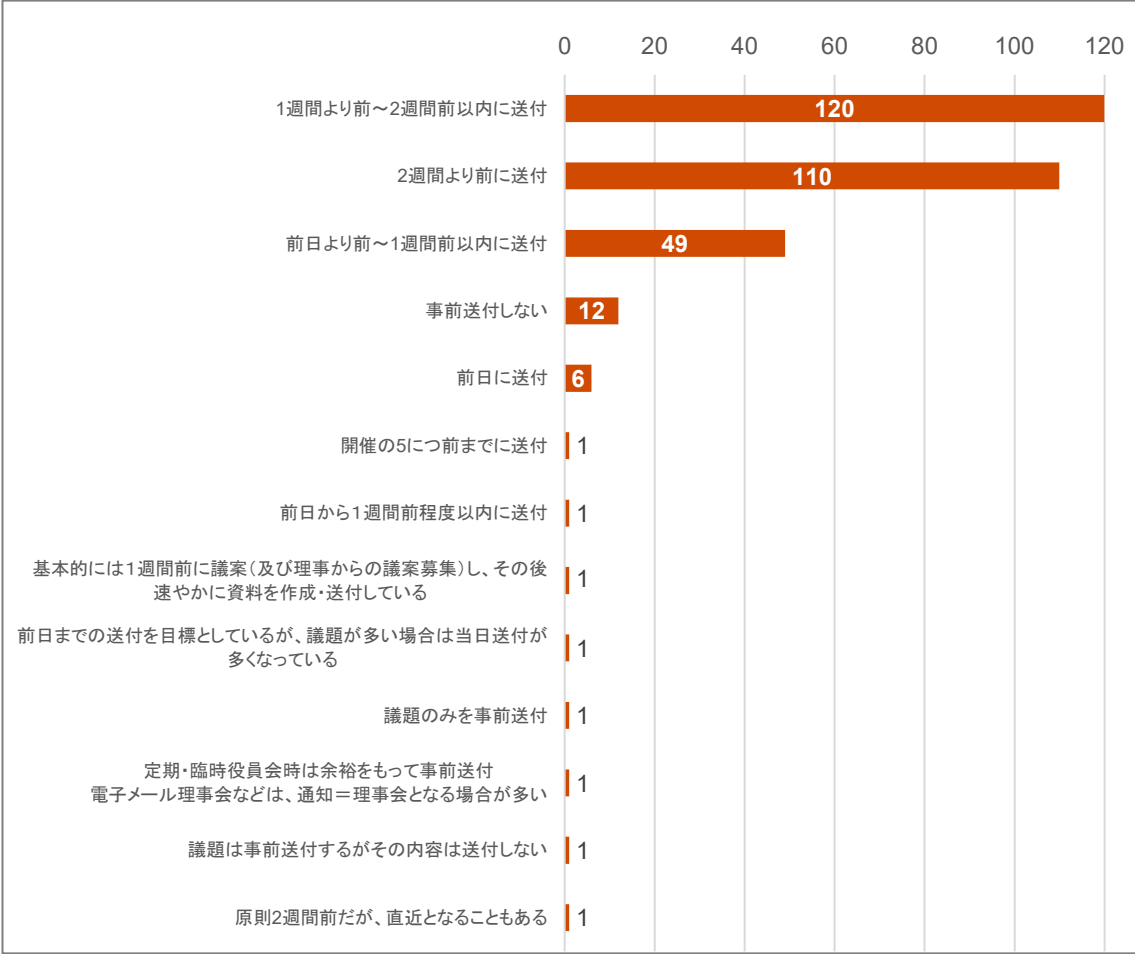


理事の専門性が不足する分野について、外部専門家から助言や支援を受けているか、ご回答下さい。

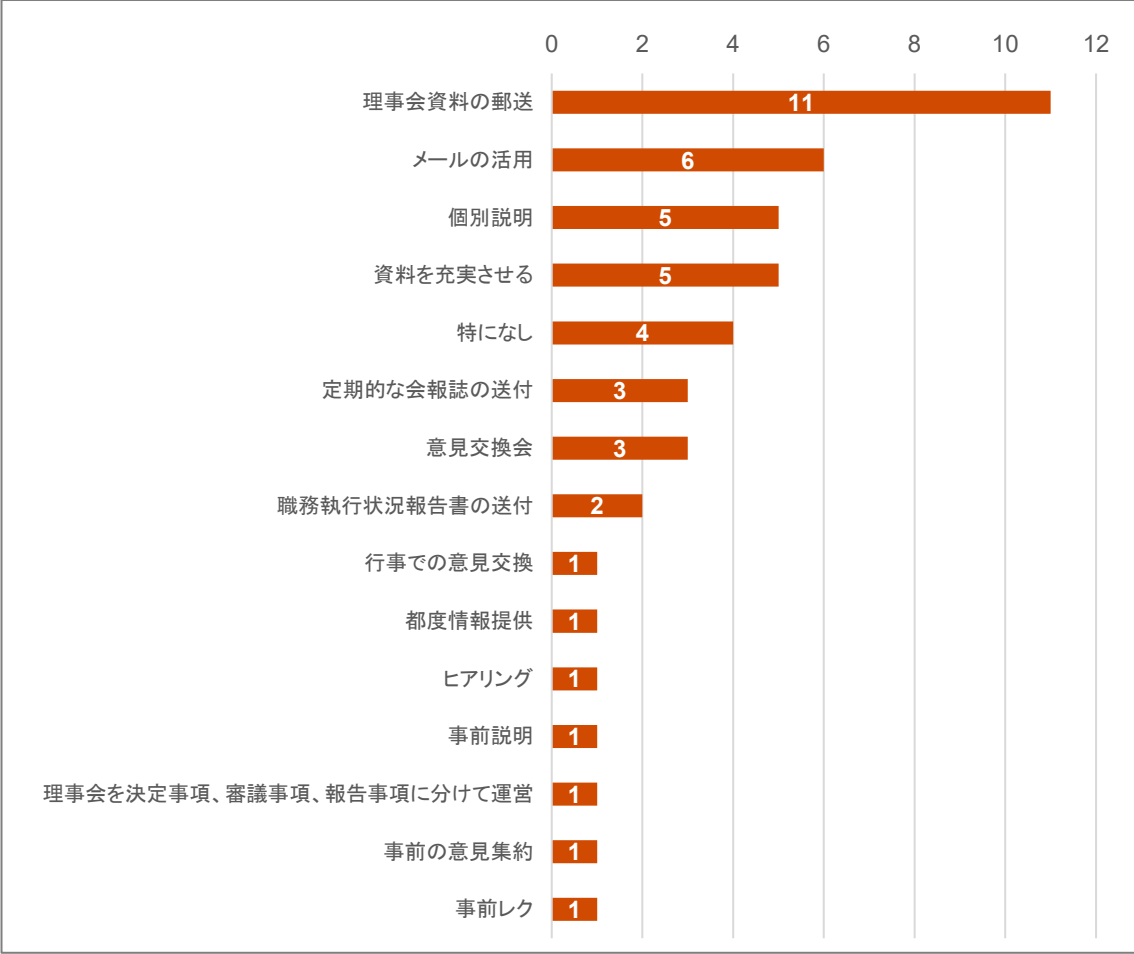


5-5.理事会の有効な運営

理事会での議題及びこれに付随する情報に関し、各理事への事前送付状況についてご回答下さい。
その他を選択された場合は、具体的な送付状況をご回答下さい。

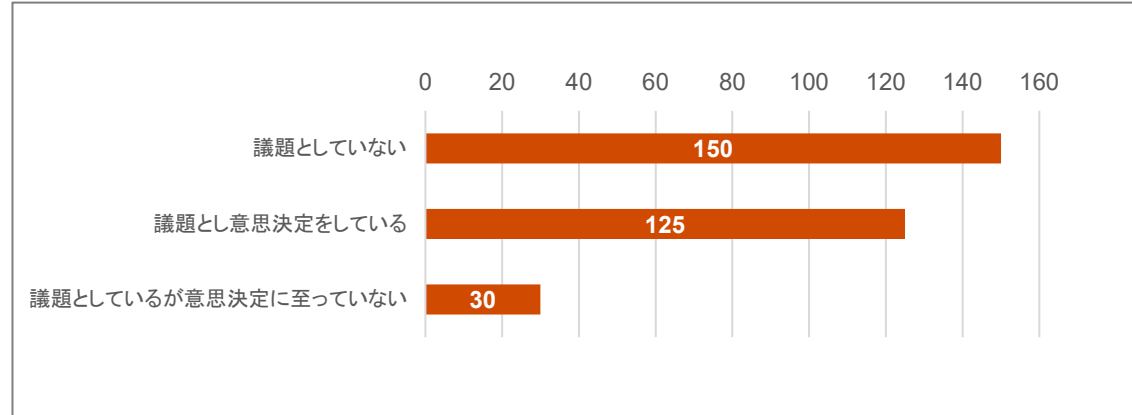


(任意記述)理事会での実質的な審議を行うため、各理事への情報提供において工夫していることがあれば、ご回答下さい。

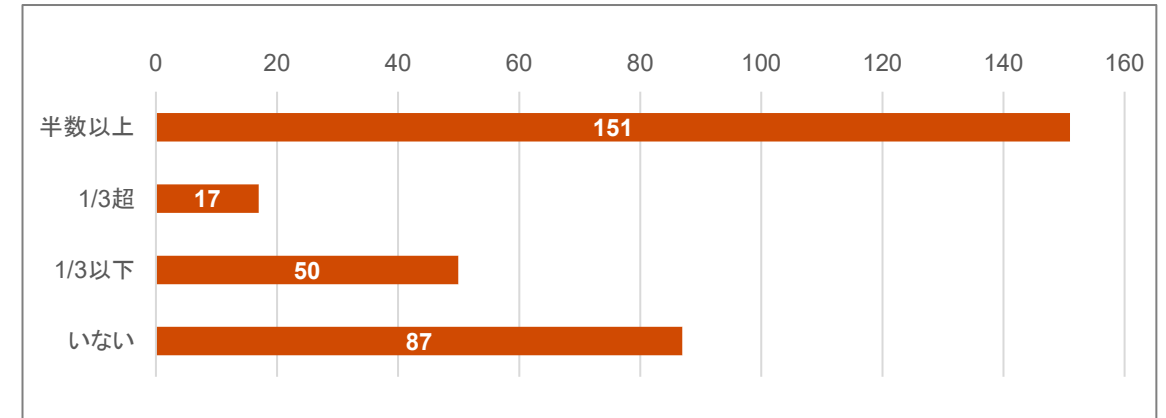


5-5.理事会の有効な運営

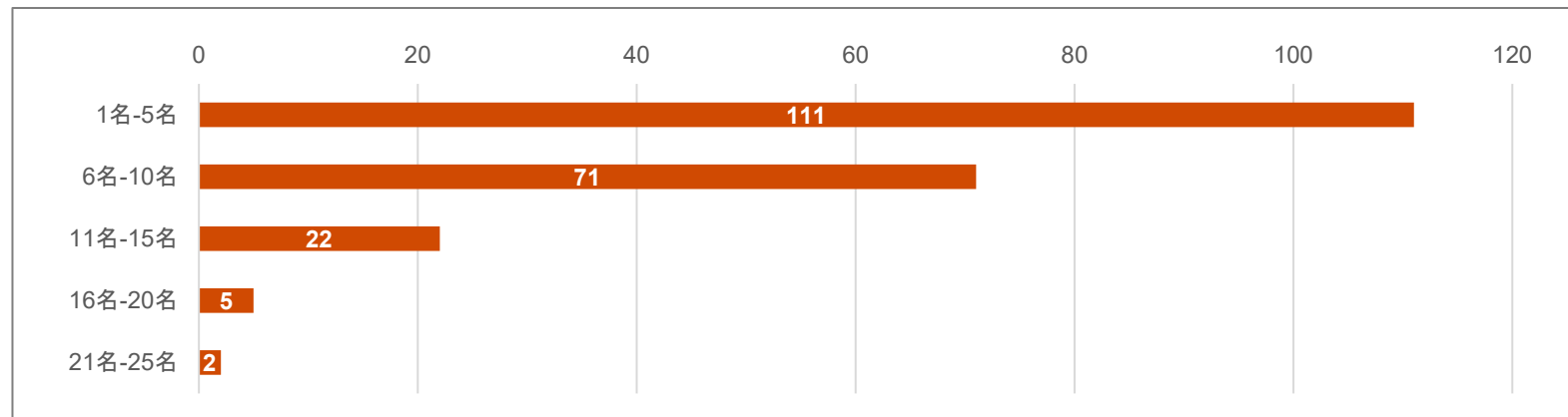
目指している社会環境課題解決に関し、その進捗に関する測定結果や受益者の変化に関する情報をもとに、いかに事業や組織を改善できるかについて、理事会で議題とし、意思決定をされているかご回答下さい。



法人外部の方の理事(外部理事)への就任状況について、全理事に占める割合をご回答下さい。

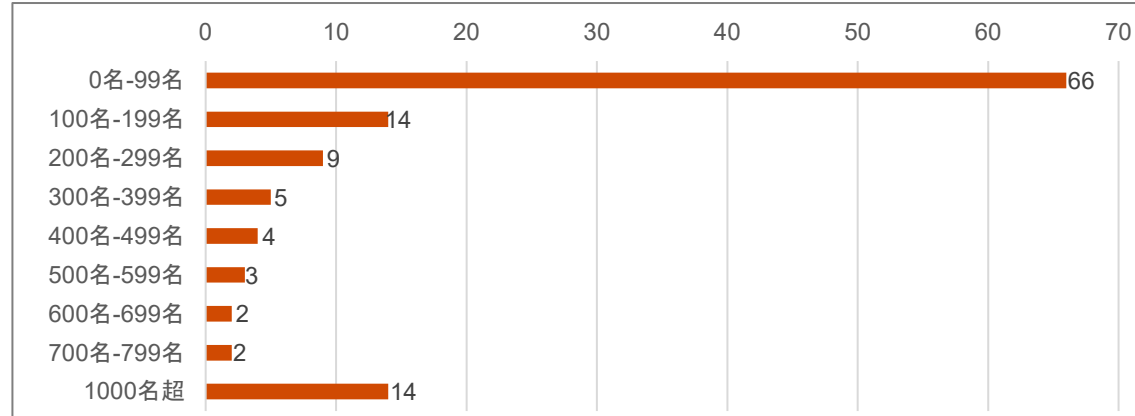


外部理事の具体的な人数をご回答ください。

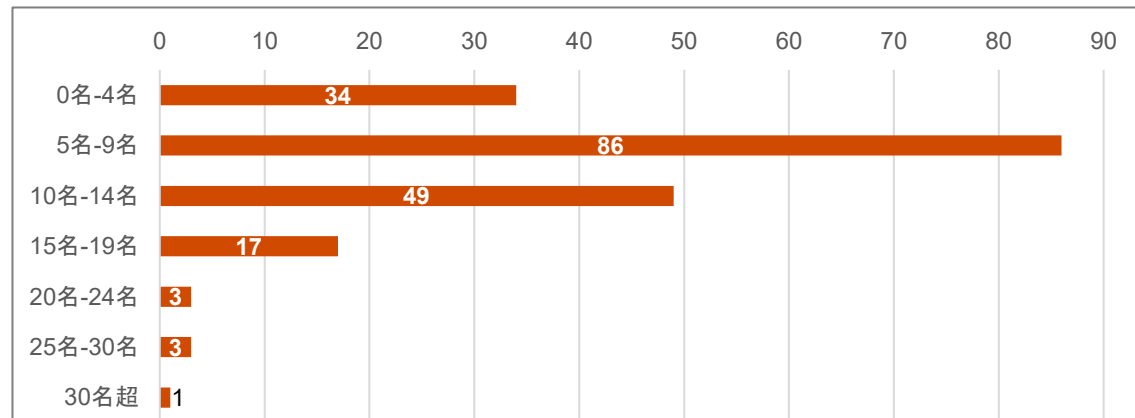


5-6.社員・評議員について

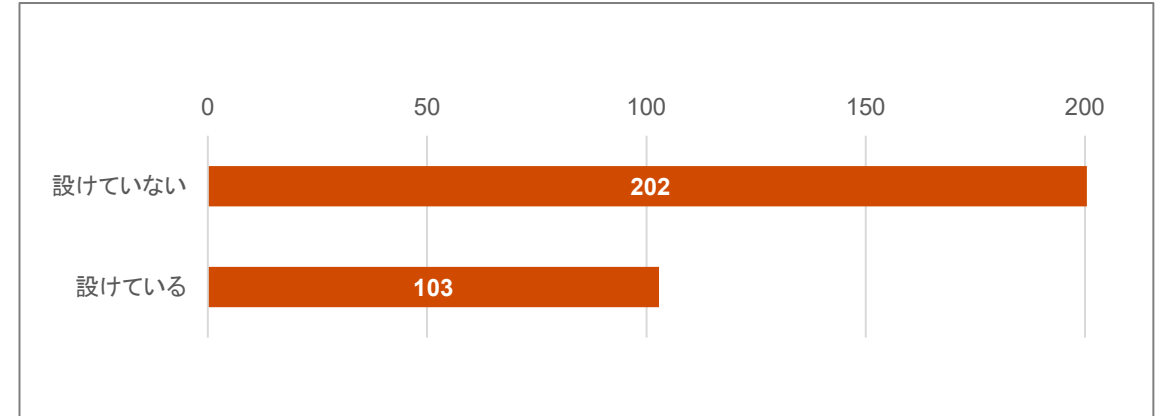
貴法人が公益社団法人の場合は、社員の人数をご回答下さい。※貴法人が公益財団法人の場合は、該当なしを選択下さい。



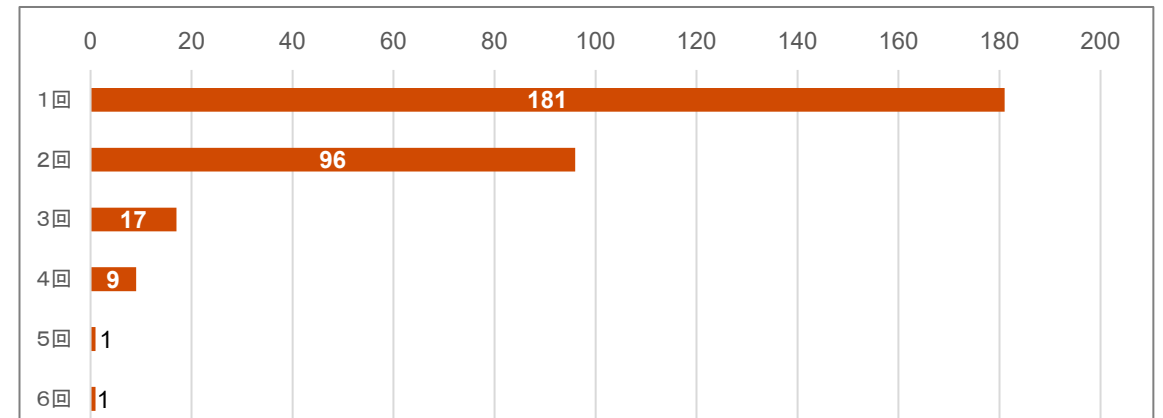
貴法人が公益財団法人の場合は、評議員の人数をご回答下さい。※貴法人が公益社団法人の場合は、該当なしを選択下さい。※その他と回答した場合、具体的な人数を自由記述欄にご記載下さい。



社員の入社(入会)に関し、審査基準等の客観的基準を設けているか、ご回答下さい。

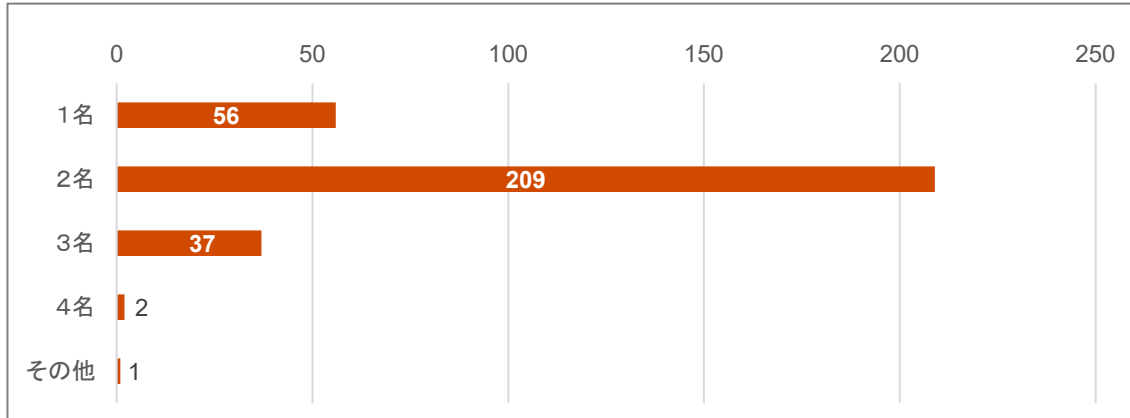


直近1年間での社員総会/評議員会の開催頻度をご回答下さい。

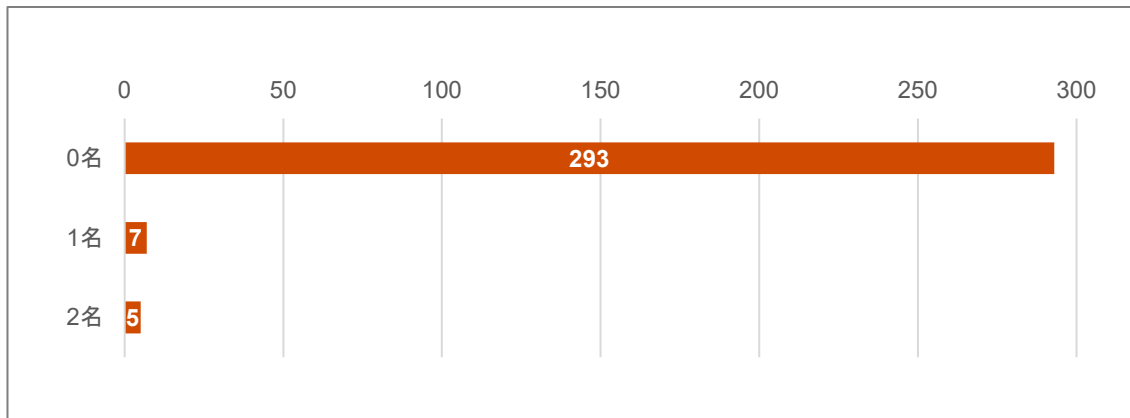


5-7. 監事の役割と理事会

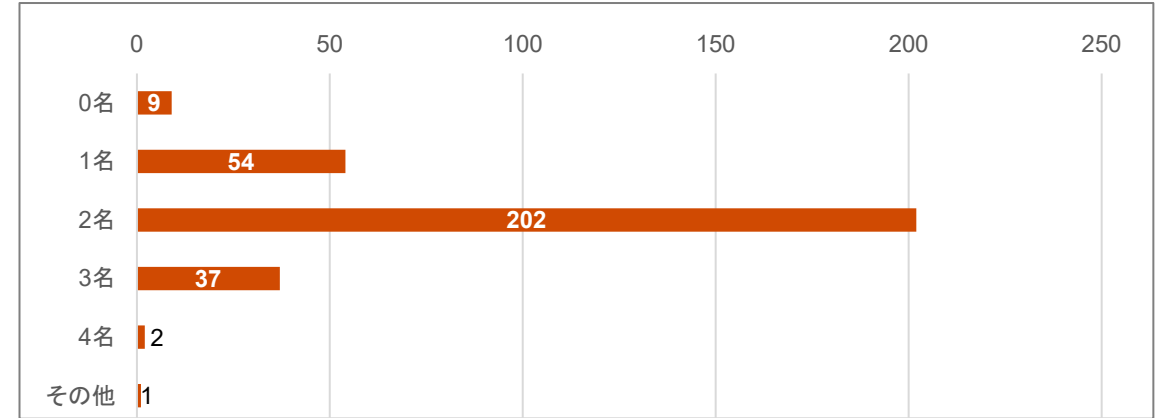
監事の人数についてご回答下さい。※その他と回答した場合、具体的な人数を自由記述欄にご記載下さい



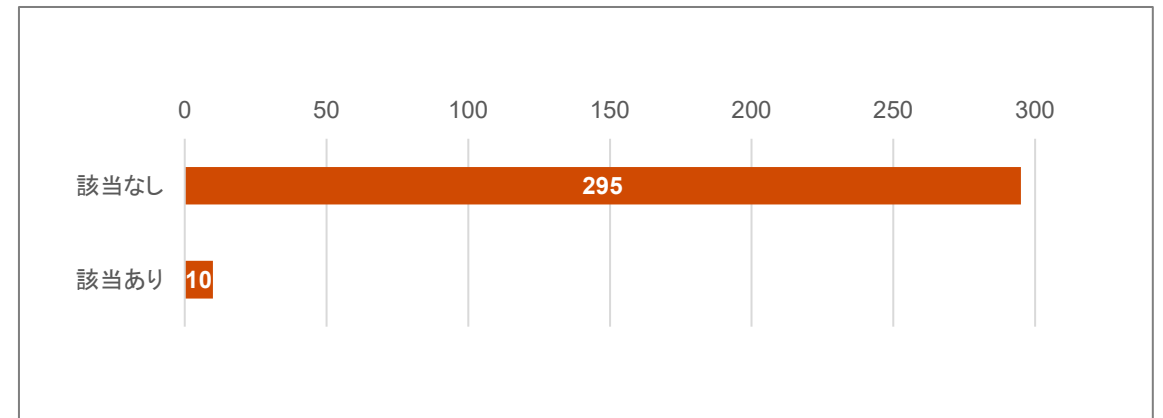
監事に関して、常勤の人数を記載下さい。



監事に関して、非常勤の人数を記載下さい。

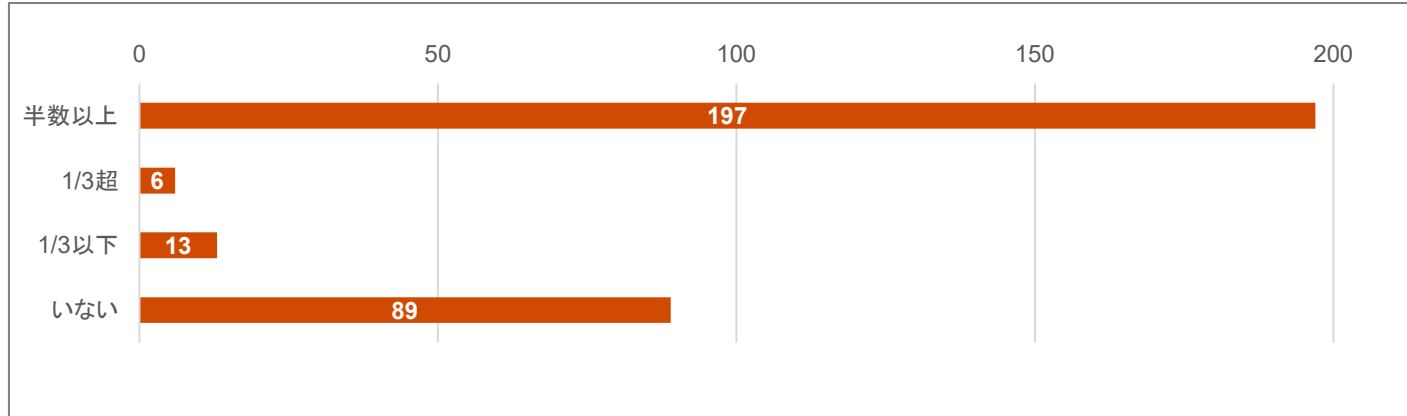


直近3年以内における監事による理事会の招集請求の有無について回答下さい。



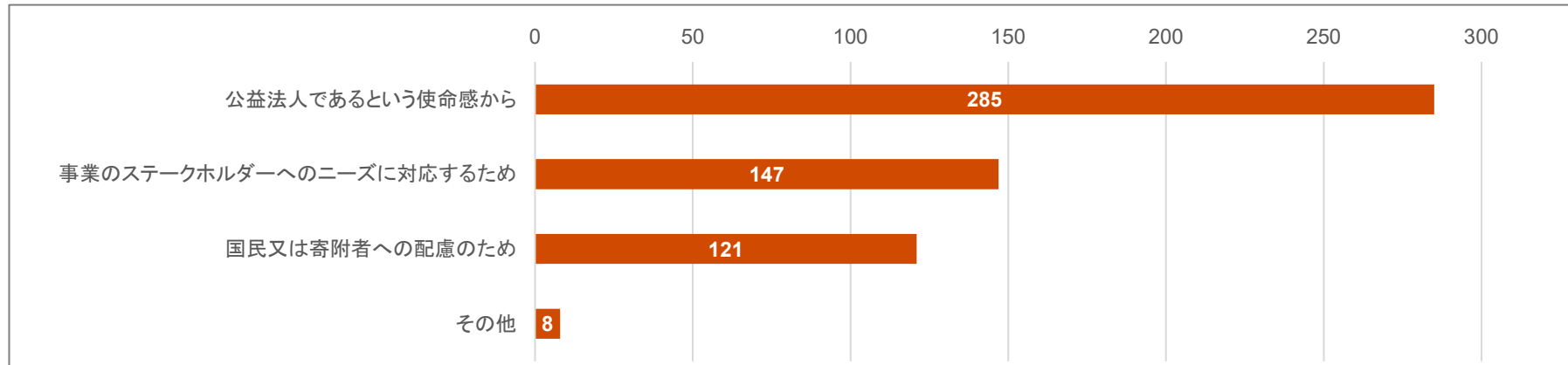
5-7. 監事の役割と理事会

法人外部の方の監事(外部監事)への就任状況について、全監事に占める割合をご回答下さい。

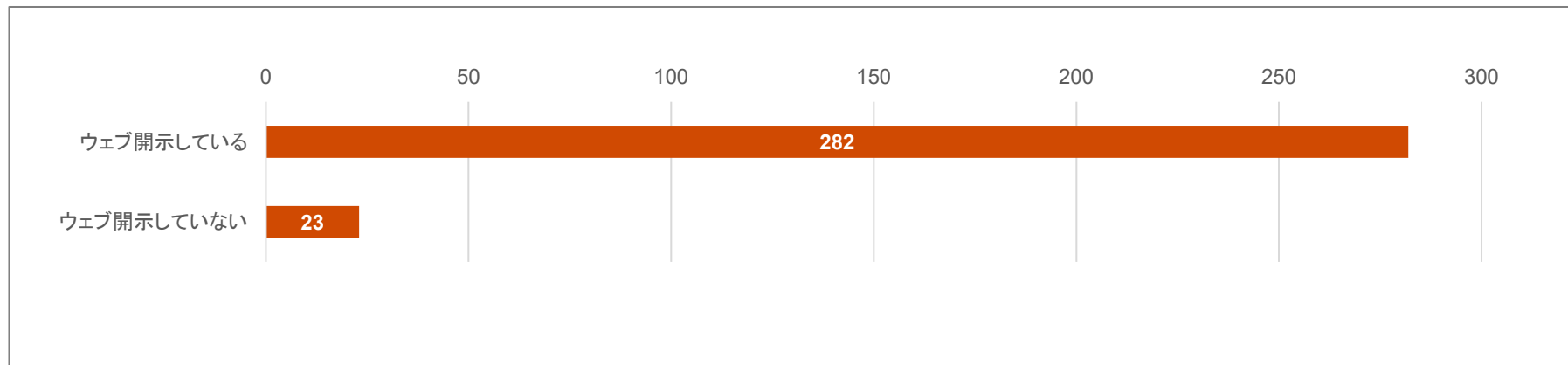


5-8.関係者とのコミュニケーション

貴法人が情報開示を重要だと考える理由についてご回答下さい。(複数回答可)

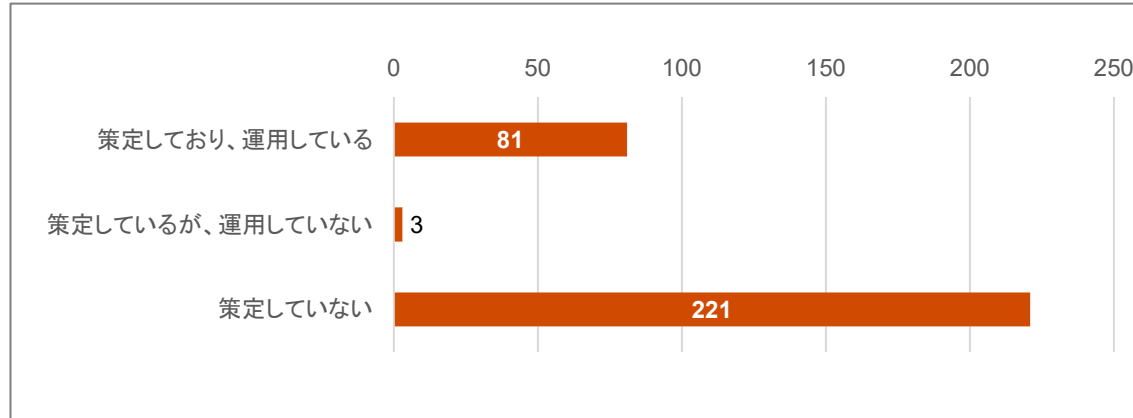


情報開示の手段として、法令上要請されている事務所備置き、閲覧の他、ウェブサイトで開示を行っているかご回答ください。

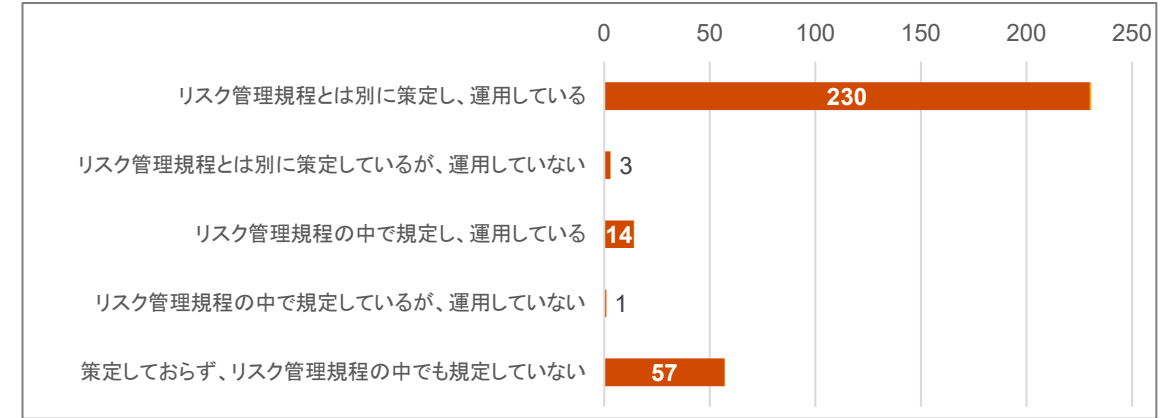


5-9.リスク管理・個人情報の保護

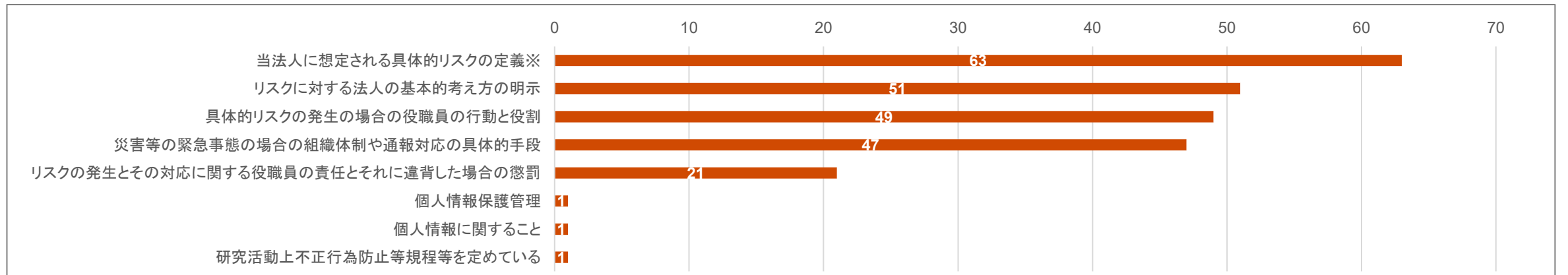
リスク管理規程を策定しているか、策定している場合、運用しているか、ご回答下さい。



個人情報等管理規程の策定状況について、ご回答下さい。



「リスク管理規程を策定している」と回答された法人は、規程で規定している内容に関し、該当するものを選択回答下さい。(複数回答可)※その他を選択された場合、具体的な内容を自由記述欄にご記載下さい。

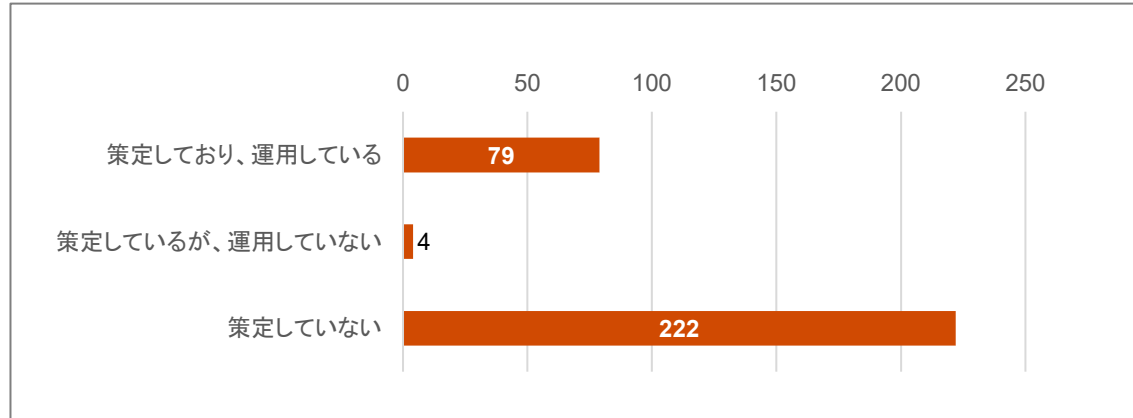


※アンケート選択肢の全文は以下となります。

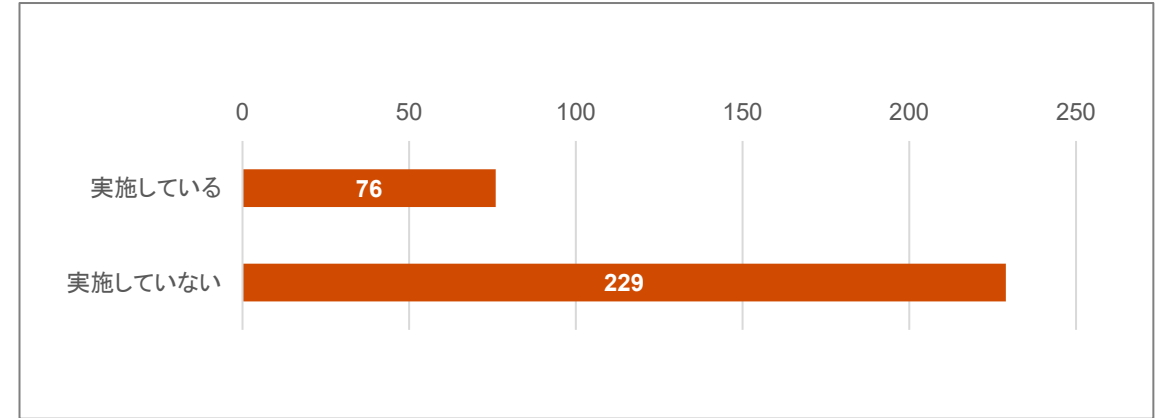
「当法人に想定される具体的リスクの定義。たとえば、法人内部の危機(信用・財務・人材等)、外部からの危機(自然災害、反社会的勢力からの不法な攻撃、広範な感染症の発生等)、情報システムに係わる危機(サイバーテロ等)」

5-10.コンプライアンス・公益通報者保護

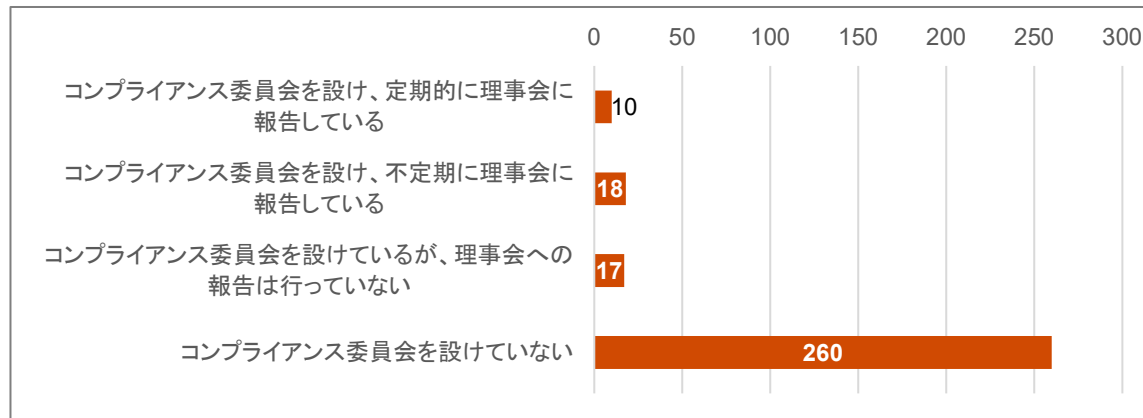
コンプライアンス規程を策定しているか、策定している場合、運用しているか、ご回答下さい。



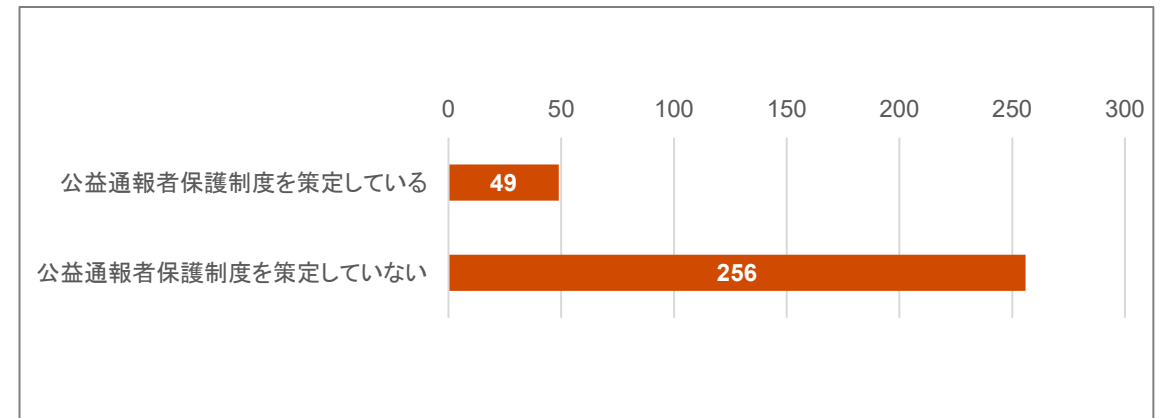
コンプライアンスに関する研修実施の有無についてご回答下さい。



法人内にコンプライアンス委員会を設け、法令遵守状況等について、定期的に理事会に報告しているかご回答下さい。

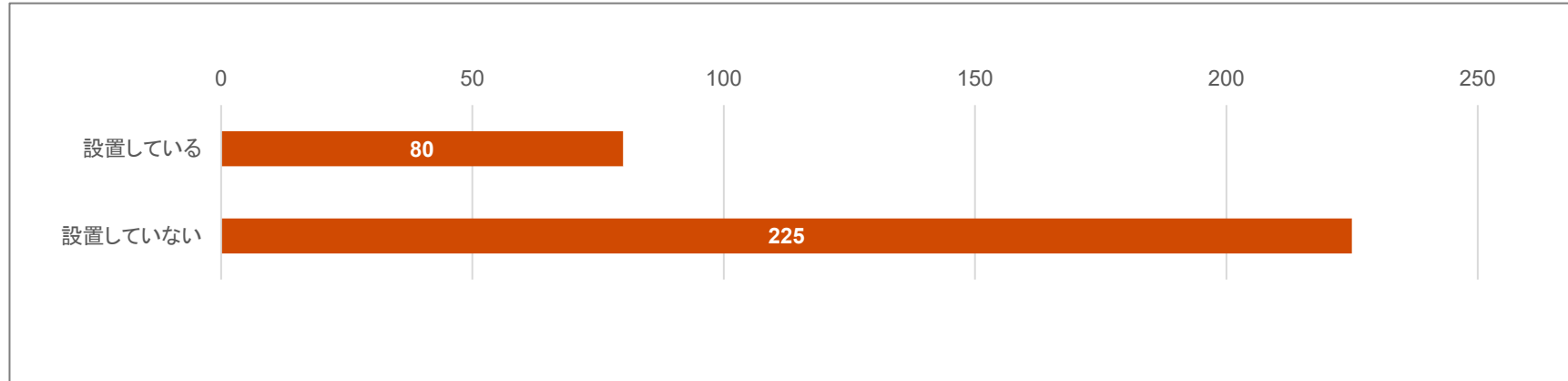


コンプライアンス体制の実効性を確保するため、「公益通報者保護に関する規程」等を定め、公益通報者保護制度を策定しているかご回答下さい。



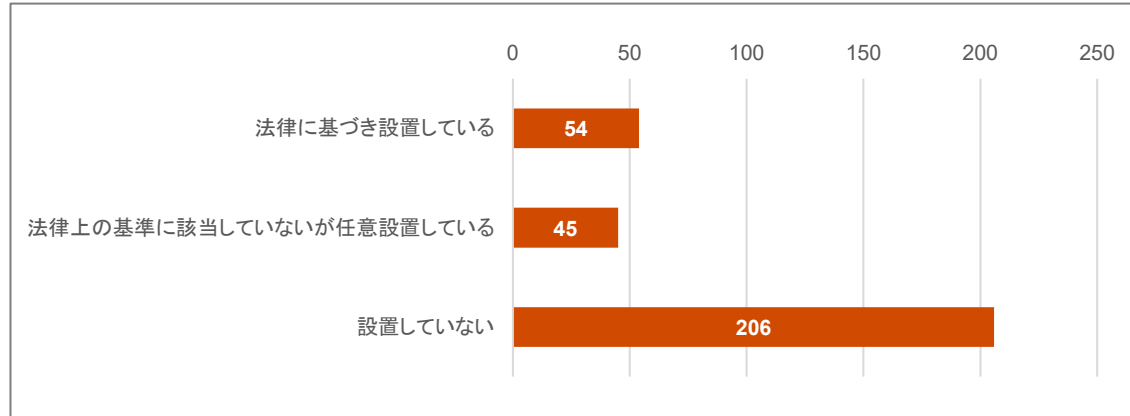
5-10.コンプライアンス・公益通報者保護

内部通報窓口の設置有無についてご回答下さい。

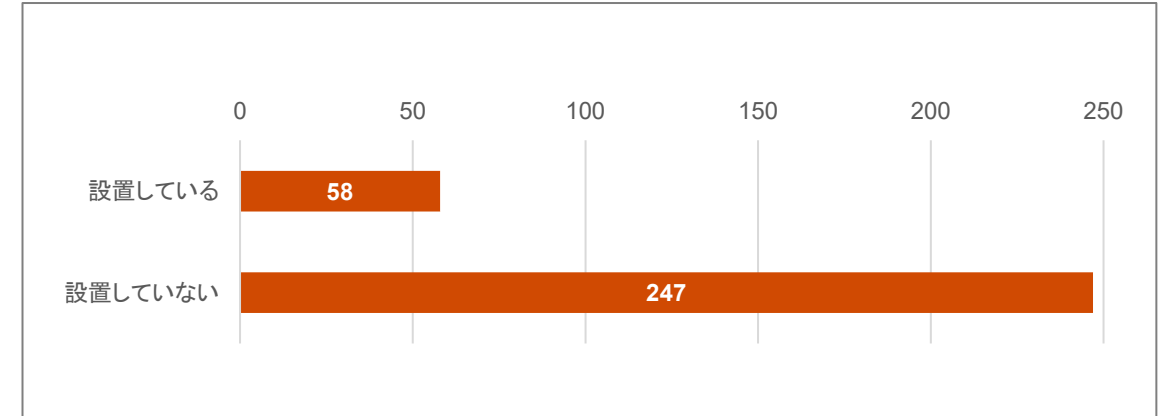


5-11.会計監査人・内部監査について

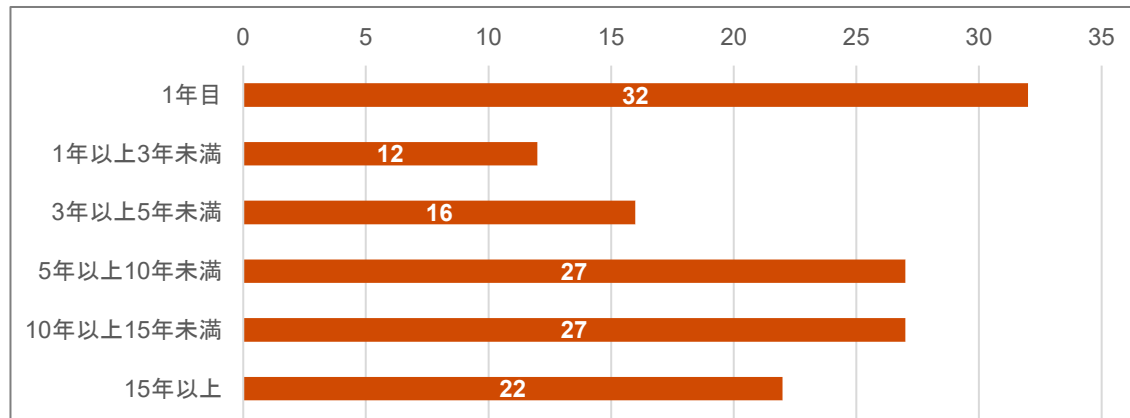
会計監査人の設置の有無をご回答下さい。



内部監査部門の設置の有無についてご回答ください。

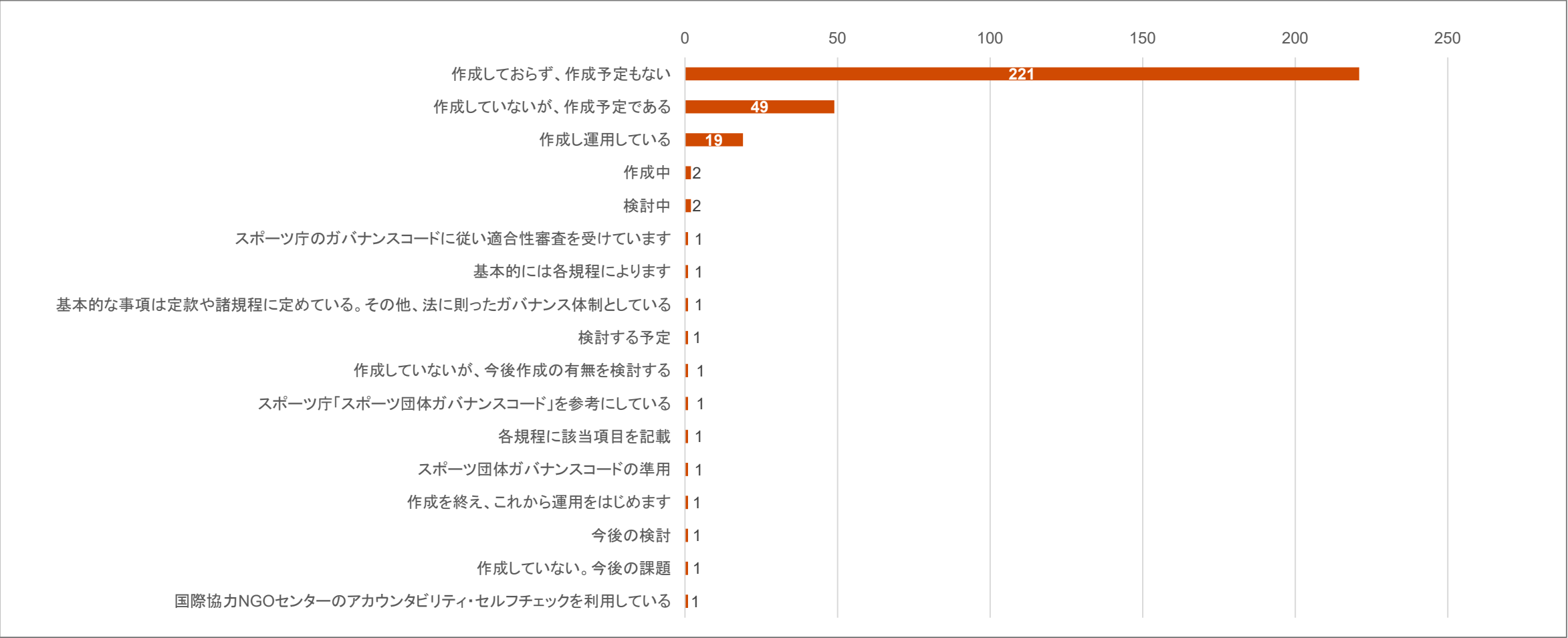


会計監査人の継続期間についてご回答下さい。



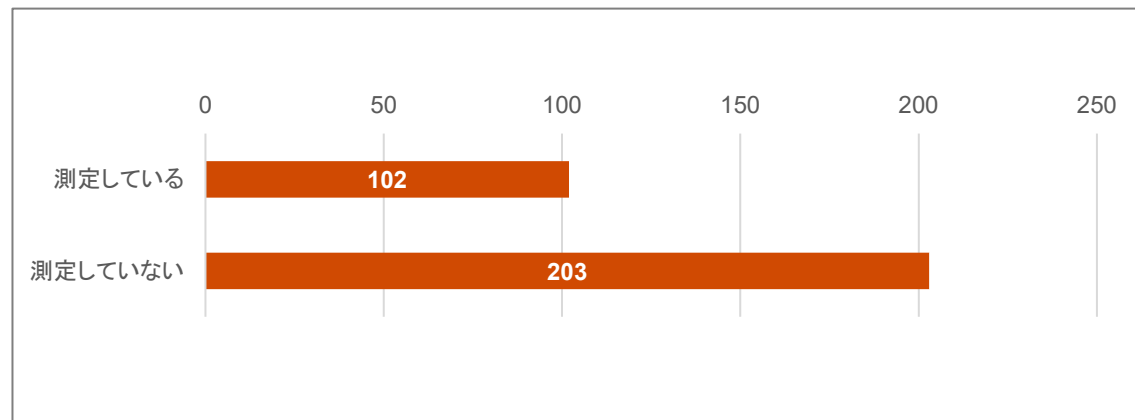
5-12.ガバナンス対応全般

貴法人におけるガバナンス・コードの作成状況についてご回答下さい。

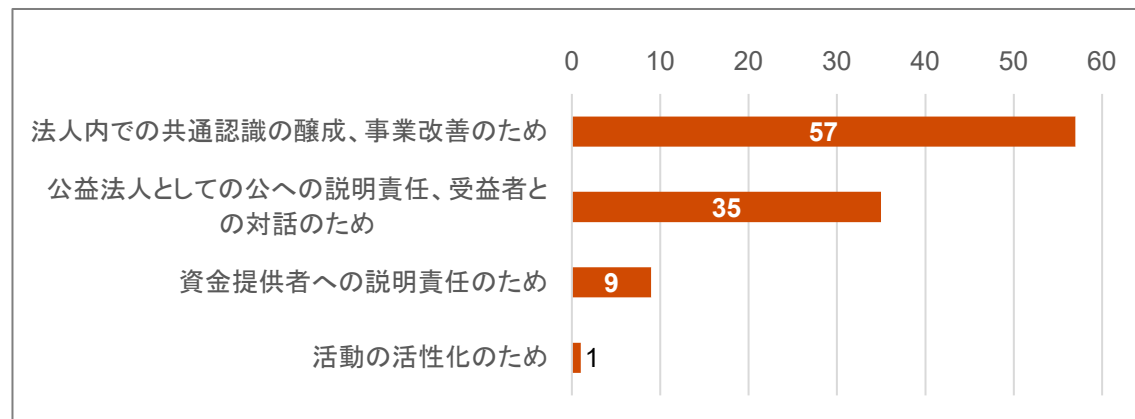


5-13.事業の効果測定

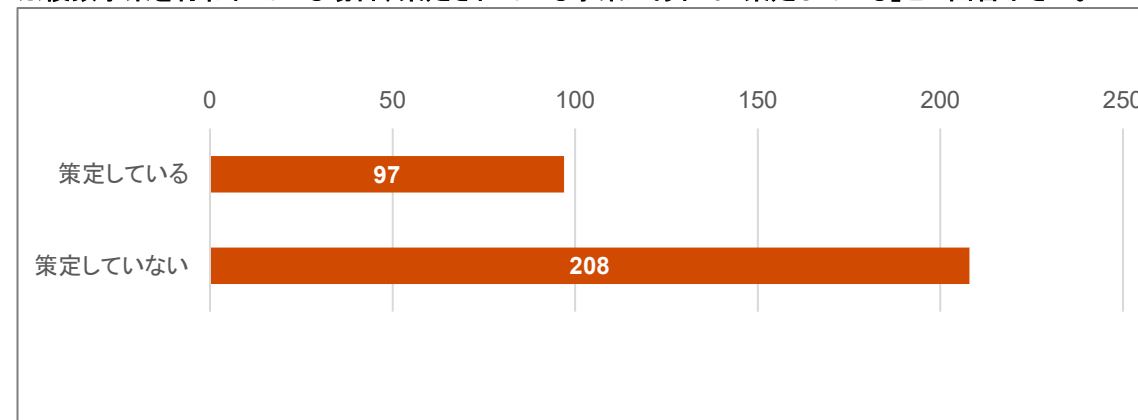
法人の使命や目的の達成のために、取り組む社会的課題の解決に対して、事業がどのような効果をもたらしているかを定量もしくは(おおよび)定性的に測定されているかご回答下さい。
※複数事業を行われている場合、測定されている事業があれば「測定している」とご回答下さい。



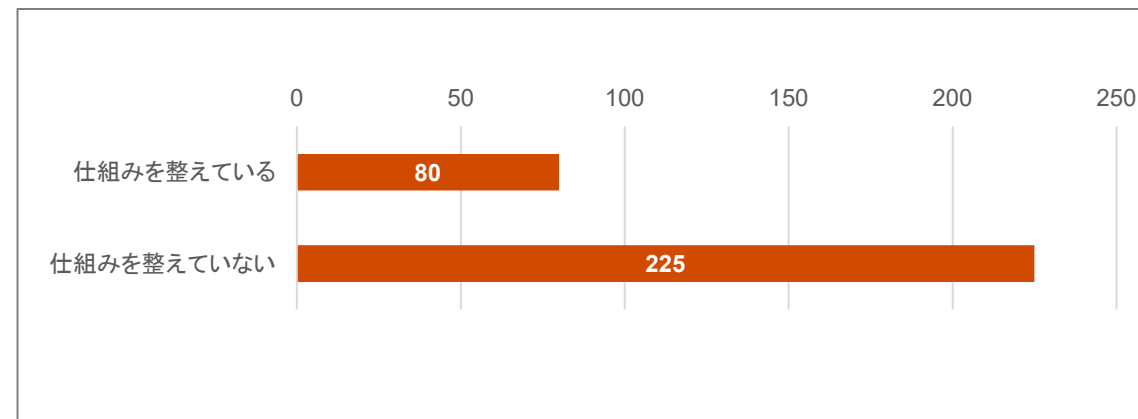
「測定している」を選択された場合、実施目的をご回答ください。



法人の使命や目的の達成に向けて、取り組む社会的課題を分析し、どのような社会的価値の創出を目指すかの目標設定を行い、また、そのために事業を通じて、短期・中期で誰に対して、どのような効果をもたらすかについて、戦略を策定されているかご回答下さい。
※複数事業を行われている場合、策定されている事業があれば「策定している」とご回答下さい。

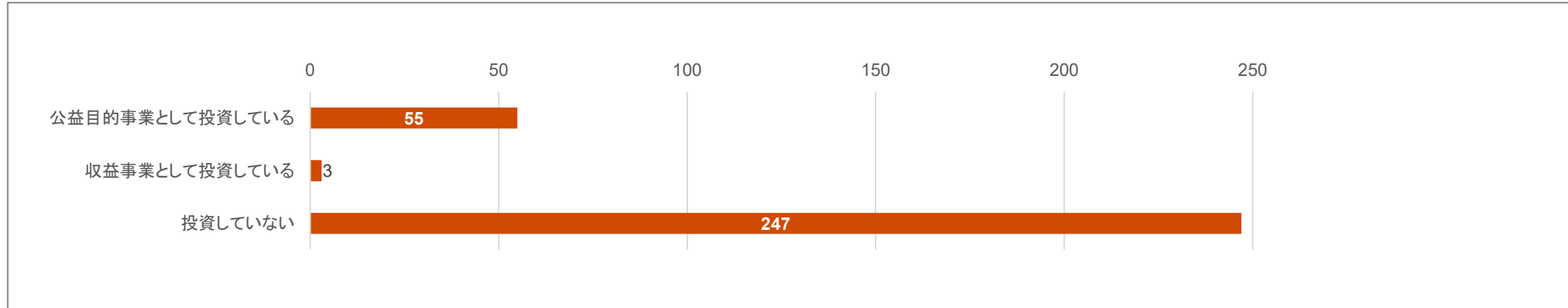


以下について把握する仕組みを整えているかご回答下さい。①事業の実施により目指している効果がどれだけ出ているか(規模・変化の深さ・期間)、②受益者や関係者(環境を含む)に対する想定外の正および負の変化
※複数事業を行われている場合、仕組みを整えている事業があれば「仕組みを整えている」とご回答下さい。



5-13.事業の効果測定

社会的及び環境的な効果を生み出す投資(インパクト投資)を実施されているかご回答下さい。



「インパクト測定・マネジメント」という用語を聞いたことがあるかご回答下さい。※インパクト測定・マネジメントとは、事業が社会的課題の解決に及ぼす正負のインパクトを定量・定性的に測定し、測定結果に基づいて事業改善や意思決定を行うことを通じて、正のインパクトの向上、負のインパクトの低減を目指す日々のプロセス

