

事業評価報告書 (要約版)

(評価対象団体)

日本財団

2008年5月15日



株式会社 リサーチ・アンド・ディベロプメント

目次

< 事業評価の企画概要 >	_____	< 1 >
評価	_____	< 4 >
. 事業活動評価	(4)
1 . 事業構造の評価	4
2 . 事業成果の評価	5
. 組織構造評価	(7)
1 . 組織推進力の評価	7
2 . 組織運営の評価	9
. 総合評価	(11)
総合評価	11
< 附 > 評点一覧	13
今後にむけての提言	_____	< 14 >

事業評価の実施概要

1. 事業評価作業の内容

日本財団の事業活動及び組織構造について、各種の調査をもとにして客観的評価を行い、そこから優れている点、及び問題点を抽出して、今後の発展や改善に向けての提案を行うことを内容とした。

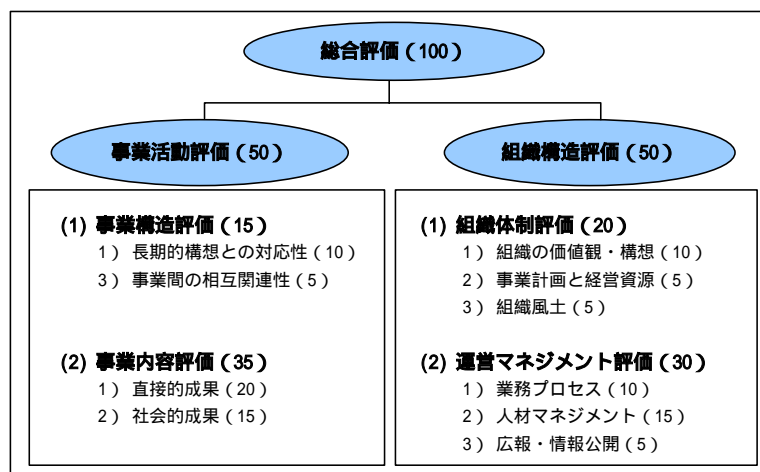
2. 評価の対象範囲と対象期間

- ・ 日本財団が実施する事業のうち、助成事業（海洋船舶関係事業、公益・福祉関係事業）、海外協力援助事業、国内協力援助事業、及び情報公開事業、調査研究事業に関わる活動、組織を対象として評価を行った。
（注）特別競走対象事業に対する協賛事業、貸付事業は、当評価の対象外とした。
- ・ 評価の基準年度を 2006 年度とし、近年における変化の状況を踏まえて評価を行った。

3. 評価のフレームワーク

- ・ 事業活動及び組織構造それぞれの面について評価項目を設定し、評価項目を体系的に編成して、総合的な評価を行った。

<評価のフレームワーク>



*（ ）はスコア化する際のウェイトで合計は100

（評価の視点）

事業構造評価： 財団の理念、ビジョンに基づいた助成・協力援助事業が計画され、相互に関連し効果を発揮できるような事業構造になっているか。

事業成果評価： 財団の目標に対応した助成・協力援助事業が実行され、それらの事業が目的にあった成果を上げているか。また社会にインパクトを与える成果を上げているか。

組織推進力評価：共有された価値観のもとに事業計画が策定され、経営資源の配分が行われているか。それを職員一人ひとりまで浸透させるような組織風土が形成されているか

組織運営評価：事業の効果的、発展的展開を担保する業務プロセスの構築、人材育成、及び情報発信などの運営マネジメントが行われているか。

4. 評価方法

(1) 日本財団内部資料、公開資料の分析

(内部資料)

- ・ <年度別> 事業計画書、事業報告書(「参考資料」を含む)
- ・ <年度別> 業務方針、調査研究事業計画 (全体/グループ別)
- ・ 事業管理用電子データ
- ・ 事業評価報告書(第三者評価)

(公開資料)

- ・ <年度別> 事業計画アウトライン、Annual Report
- ・ 日本船舶振興会三十年のあゆみ、日本財団四十年のあゆみ
- ・ <Web> 日本財団ホームページ、日本財団図書館、CANPAN、会長ブログ他

(2) 日本財団内部を対象とするヒアリング・インタビュー

1) トップヒアリング

- ・ 会長、理事長

2) 事業部門ヒアリング

- ・ 海洋、公益・ボランティア、国際協力グループの担当常務理事、グループ長、チームリーダー全員 (計13名)

3) 管理部門ヒアリング

- ・ 総務、経営企画、情報、監査グループの担当常務理事、グループ長全員とチームリーダーの一部 (計8名)

4) 職員グループインタビュー

- ・ 一般職員* (出向者含む) 男女25名 *チームリーダー以上の役職者を除く
- ・ 20代: 2グループ、30代: 2グループ

5) 非常勤理事、評議員ヒアリング

- ・ 6名(経歴、関係分野等を勘案して依頼)

(附) 語り場観察

- ・ 08年3月11日開催分

(3) 助成事業者アンケート調査

- ・ 過去3年間の海洋関係事業、公益・福祉関係事業、海外協力支援事業の実施団体から400事業(団体)を選定して調査対象にした。
- ・ 日本財団(経営企画G)から依頼、R&D社発送、回収で郵送調査を実施。(機密保持のため個別の内容はR&D社のみが閲覧)
- ・ 回収数は210サンプル(52.5%)、集計分析は有効票199サンプルで実施。

(4) 外部関係者ヒアリング

関係行政機関

公益法人・NPO、学者、業界団体、マスコミなどへのヒアリング

合計 19 団体 23 名

(5) 市民アンケート調査

* 既存調査パッケージを利用、インターネット調査

* 首都圏（東京、神奈川、千葉、埼玉）、近畿圏（大阪、京都、兵庫、奈良）の各都道府県

* 18歳～74歳の男女個人を対象

* 回収数：1212 サンプル

5 . 評価期間

- ・ 企画・設計 : 2007 年 8 月～10 月
- ・ 実 査 : 2007 年 11 月～2008 年 3 月
- ・ 分 析 : 2008 年 2 月～3 月
- ・ 報告書提出 : 2008 年 3 月 31 日

6 . 評価実施機関

株式会社 リサーチ・アンド・ディベロプメント

評価

事業活動の評価

1. 事業構造の評価

< 評価の概要 >

明確なビジョンと活動理念に基づいて、時代を先取りしながら、他ではできない独自の活動を展開してきているが、助成事業の広がりもあって、全体の事業構造が見えにくくなってきている。多様な事業を支援しているという特徴を活かして、ビジョンにそってさまざまな事業を有機的に構造化し、新たな構想を描く時期にきているのではないかと思われる。

< すぐれている点 >

- どのような社会を目指すかというビジョンが明確になっており、さまざまな機会にトップから明言されている。夢の貯金箱やCanpan事業のようなビジョン実現に向けての新しい取り組みも始まっている。
- 時代状況や社会のニーズの変化に対応して事業の内容を変えていこうという姿勢があり、実際に事業構造を変えてきている。
- 3つの事業分野の状況にあわせて、柔軟な展開を行っている。
- 現場重視の方針の中で、調査研究事業は助成事業を支える重要な役割を果たしており、助成事業と一体化して運営されている。調査研究事業のなかから実現した助成事業も少なくない。
- 情報公開の重要性が組織文化として定着しており、「広報が終わって仕事が終わる」という言葉に象徴されるように、助成事業と広報活動との連動も重視されている。

< 改善にむけての課題 >

- ビジョンを事業活動につなげていくために、より具体的なものにしたグループごとのビジョンを設定することが有効である。さらに、ビジョンに基づく長期的な構想や実現のためのグランドデザインを明確にし、組織として共有していくことが必要である。
- 重点テーマは設定されているが、設定の仕方が整理されておらず、位置づけもあいまいなため、十分機能しているとはいえない。テーマ設定をもっと具体化し、目標や期間なども明確に設定することが望ましい。
- 多様に広がっている助成事業の全体像が見えにくくなってきており、組織全体としての総合力を発揮しにくくなっている。効果的な資源配分や構造変化を戦略的に進めていくうえでも助成事業の構造を可視化することが必要である。
- 事業間の有機的つながりが弱く、多様な分野に幅広く助成しているという日本財団の特性が十分に活かされていない。大きなテーマを設定して、調査研究事業や情報公開事業を結集して多角的に社会に発信していくことが望ましい。

2. 事業成果の評価

本項では、助成事業に関する成果評価に絞り、調査研究事業および情報公開事業に関しては、次項の「 . 組織構造の評価」で評価する。

< 評価の概要 >

個々の助成事業を通じて具体的な成果もあがっており、社会的にも新しい動きを起こしている。新規事業の掘り起こしも進められているが、これまでの経緯の中で助成事業者の硬直化が一部に見られ、新規助成先の広がりを阻害している面もある。助成効果を高めていくためには、社会との関係をさらに広げ、積極的に情報が集まってくる仕組みを育てていくことが望まれる。

< すぐれている点 >

- 単に資金を提供するだけでなく、現場のニーズや実態に合わせて助成事業者と一緒に考えていく姿勢も強く、助成事業者からの評価も高い。
- 主要な助成事業について、ほとんどの助成事業者が計画通りまたは計画を上回る成果を上げたと自己評価している。満足度も高い。

(海洋関係事業)

- 政府としては取り組みにくいテーマに、民間の立場を活かして柔軟かつ迅速に取り組み、成果を上げている。
- 海洋に関する人的ネットワークが育ちつつあり、日本の国際的なステータスの向上に貢献している。

(公益・ボランティア支援関係事業)

- 柔軟に対応できる国内協力援助金によるボランティア支援を効果的に活用して、時代を先取りするような新しい事業の開拓に成功している。
- 建築物関係においては「新築支援」から「改修支援」へと方針を変更しているが、その結果、支援先を広げられたばかりでなく現場ニーズへの対応がより深まっている。
- 助成先の広がりに応じて、基盤の脆弱な小規模な助成事業者に対して、期限を区切って人件費を助成していく新しい形の基盤助成に取り組み出している。

(海外協力援助事業)

- BHNは範囲も広く、全体としての目標設定は難しく、成果が出るまでに時間がかかるものが多いが、さまざまな形で成果が現れており、国際的にも評価が高い。
- ハンセン病対策は制圧目標をほぼ達成し、新しい局面に入りつつある。

(社会的成果)

- 社会のニーズを先取りした先駆的な事業を開拓し助成することで、社会に新しい動きを起こしてきている。法制定にも影響を与えている。

<改善に向けての課題>

- 助成プログラムの存在や目的が十分社会に伝わっていないため、せっかくの助成プログラムが社会から効果的に活かされていない。

(海洋関係事業)

- 基盤整備助成に関しては、業界の長期的な展望も踏まえて、助成事業者の自立を目指した助成のあり方を検討していくことが望ましい。
- 技術開発に関しては、「基礎技術」なのか「応用技術」なのか、あるいは「実用化」なのか、という支援の目標や姿勢を整理していく必要がある。

(公益・ボランティア支援関係事業)

- 2号助成事業においては一部に助成先が固定されている面が見られ、その分、新規助成先の掘り起こしに影響がでている可能性がある。
- 福祉車両事業は大きな成果をあげてきているが、福祉分野の状況変化を見据えて、単に助成台数を目標にするのではなく、車両を活用して新しい価値を創造していくような、次の目標を検討する時期にきている。

(海外協力援助事業)

- ネットワーク構築はさまざまな取り組みを展開しているが、まだ十分な成果をあげるには至っていない。
- 個々の活動は成果を上げているが、直接援助が多く、事業も多岐にわたっているため、全体として目指す方向が見えにくい。個々の事業の効果を高めていくためにも、海外協力援助事業として目指すべき方向を整理し、個々の事業を位置づけていくことが必要である。

．組織構造の評価

1．組織推進力の評価

< 評価の概要 >

組織の進むべき方向性である活動指針（七つの鍵）、日本財団が目指すべき社会像（ビジョン）を役職員と共有するため、さまざまなコミュニケーションがとられているが、職員に浸透しているとはいえない。重点テーマの設定方法や事業計画・各部門の業務方針の策定方法、戦略的な経営資源の配分に課題を残している。職員には社会志向・顧客志向の考え方がある程度浸透し、何事にもチャレンジできる環境はあるが、組織風土の面でも課題を残している。

< すぐれている点 >

- 会長は自身の哲学、活動指針（七つの鍵）、日本財団が目指すべき社会像（ビジョン）を役職員と共有するために、「語り場」をはじめ、役職員と直接コミュニケーションをとることでリーダーシップを発揮している。
- 交付金のみに依存せず、夢の貯金箱、Canpan の仕組みを通じた資金調達をはじめ、新たな財源確保にむけた取り組みに着手し始めている姿勢は高く評価できる。
- 若手・中堅職員を中心に職員には「世のため、人のために役立つ仕事を行う」といった社会志向、「助成事業者や受益者のために仕事を行う」といった顧客志向の考え方が全般的に浸透している。
- 日本財団にはやりたいことを自由にチャレンジできる組織風土があり、職員から評価されている。

< 改善にむけての課題 >

- 日本財団が目指すべき社会像（ビジョン）は職員に浸透しているとはいえ、重点テーマの設定、事業計画・各部門の業務方針の策定、助成事業者・助成事業の選定など、組織的な判断基準として一貫して展開されているとはいえない。これらの浸透を図る仕組みを構築、運用することが必要である。
- 事業計画や各部門の業務方針は部門により異なるが、策定方法、展開方法、結果の評価方法など、さまざまな点から改善することが必要である。
- 重点テーマ、および事業計画・各部門の業務方針を組織全体の視点から整合性を図り、これらの計画と、予算配分・人員配置など、経営資源の配分を連動させることが求められる。また、新たな資金調達方法については日本財団ならではの考え方を取り入れ、戦略的に資金を調達する仕組みを検討することが求められる。
- 中間管理者層にトップ依存の風潮が依然、根強く残っており、中堅・若手職員のやる気を阻害している面がある。

2. 組織運営の評価

< 評価の概要 >

助成事業の業務プロセスは申請手続き、助成事業者とのコミュニケーションなど、全般的に円滑に運用されており、監査、事業評価、広報・情報公開にも積極的に取り組んでいる。一方、人事制度、人材育成に関する考え方が体系化されつつあるが、導入間もないこともあり、職員への浸透、効果をあげるための制度改善は今後の課題となっている。また、中間管理者層のマネジメント能力の強化は急務となっている。さらに、全般的に個人任せの風土があり、今後は組織としてのノウハウの共有化や、コミュニケーションの質を高めることで組織の能力を高めていくことが求められる。

< すぐれている点 >

- 全部門とも業務プロセスは明確になって運用されており、申請手続き、助成事業者とのコミュニケーションなど、業務プロセスは全般的に高く評価できる。
- 他の非営利組織と比較しても監査、事業評価に積極的に取り組んでおり、資金助成を行う助成団体の透明性の確保の観点からすぐれた取り組みが行われていると評価できる。
- 日本財団の人事制度、人材育成に関する考え方が体系化されつつあり、以下のような工夫がなされている。採用ではインターンシップ制度を導入し、お互いが納得した形で採用が行われている。また、若手職員を他の組織に出向させ、視野を広げることで育成を図っている。人事評価では評価委員会で評価者による偏りを調整する工夫がなされている。自己申告制度では直属の上司ではなく、総務担当常務理事に提出するようになっており、意見を言いやすくするための工夫がなされている。
- 「語り場」の仕組みにより、トップと直接コミュニケーションする場、所属部門、役職を超えてコミュニケーションする場がつけられている。
- 調査研究事業で目的意識を持って現場に出向くことで、新たな発見や気づきを得て新規事業の企画や新たな取り組みに反映した事例が出ている。
- ネットワーク構築の重要性を認識し、組織としては各分野の有識者と多様なネットワークを有している。また、個人差はあるものの、個人でもネットワークを広げている職員がおり、そこから新たな情報を得たり、協力体制を整えることができている。
- 広報、情報公開に関する意識が高く、様々な媒体を活用し、他の非営利組織と比較して類を見ないほど積極的に広報活動を行っている。また、公益活動の情報のプラットフォームとしてCanpanを立ち上げ、他にはない先駆的な取り組みとして高い評価を得ている。

< 改善にむけての課題 >

- 事業評価に積極的に取り組んでいるが、事業評価をより効果的に展開していくためには、重点テーマの評価のあり方を確立したうえで、戦略的に事業評価の対象を選定し、重点テーマ、あるいは重点テーマの主要事業については達成目標を設定し、もれなく評価を実施することで成果を確認し、今後の業務方針の改善、助成事業者へのフィードバック、選考の意思決定に活用していくことが求められる。
- 業務別、階層別に求められる能力要件が明確になっているが、活動指針（七つの鍵）能力要件、教育制度の一貫性、整合性を検証し、必要に応じて教育制度、能力要件を見直すことが必要である。
- 人材育成に関する考え方が体系化されつつあるが、導入して間もないこともあり、“やらされ感”を抱いている現場の職員も多く、組織的に定着しているとはいえない。今後は研修体系の一貫性、整合性の検証と見直し、職員の人材育成に関するニーズの把握、研修効果の確認など、運用面で定着を図っていくことが課題となっている。
- 個人差はあるものの、中間管理者層のマネジメントに対する意識が総じて低く、組織のボトルネックになっている。また、トップと若手職員との橋渡しの役目を担っておらず、組織全体のコミュニケーションの阻害要因となっている面がある。人事評価の面においても、評価者としての能力開発が行われていないため、制度が円滑に運用できていない状況である。中間管理者層のマネジメント能力の強化が急務である。
- 特定の目的をもったプロジェクト以外では、部門を超えたコミュニケーションの場があまりないため、「語り場」のやり方を見直すことで、職員が知恵を出し合い、気づきが得られる場にしていくことが望まれる。
- 知識やノウハウは属人化され、それを組織的に共有したり、蓄積していく仕組みが構築されていない。たとえば調査研究事業では、組織としての現場調査の目的にあった仮説を設定し、現場調査で検証し、これを職員同士で話し合い、知見を組織的に共有していくことが、調査研究事業の成果をあげていく上で有効と考える。

総合評価

日本財団はこれまで「世のため、人のための活動を通してより良い社会を実現していくこと」、「行政の公とは違う、みんなが主役になっての民の公を育てていく」を活動理念として、「国民一人ひとりが自分の生活を維持しつつ、社会のために働くことが目指す社会で、国民一人ひとりの自主的な活動がコミュニティを活性化する」、「誰もが誇りを持ち暮らすことができる社会の実現」をビジョンとして掲げ、時代を先取りしながら、他の組織ではできない独自の活動を展開してきた。個々の助成事業を通じて具体的な成果もあげており、社会的にも新しい動きを起こしている。これまで社会に与えたインパクトは大きいと思われる。

最近では助成事業の広がりもあって、全体の事業構造が見えにくくなってきている。外部からも日本財団の目指している意図が見えにくいという指摘がなされている。多様な事業を支援している日本財団として海洋関係事業、公益・ボランティア支援関係事業、海外協力援助事業という性格の異なる分野ごとに具体的なビジョンを設定し、ビジョンに沿ってそれぞれの分野の重点テーマを戦略的に設定し、さまざまな事業を有機的に構造化していく時期にきていると思われる。

現在のビジョンは職員に徹底されているとはいえない。組織全体が共通のベクトルで行動するためには、ビジョンを共通の判断基準として、事業計画の策定や、助成事業者・助成事業の選定などの業務に反映させていくことが必要である。「語り場」のやり方を工夫するなど、浸透を図ることが必要である。

事業計画や各グループの業務方針の策定方法には現状、多くの問題がみられるので、この流れに沿って本質的な計画を策定することが求められる。また、予算配分、人員配置など、経営資源の配分も重点テーマと連動させた形で戦略的に配分していくことが望まれる。さらに、事業計画や助成事業に行動目標でなく成果目標を設定し、重点テーマについてはもれなく評価を行うことで成果をあげていくためのマネジメントを定着させることが求められる。

現場重視の方針を掲げ、調査研究事業に積極的に取り組んでおり、これが新規事業の企画に反映した事例もでてきている。また、広報活動・情報公開にも積極的に取り組み、助成事業、調査研究事業、情報公開事業が相互に関連し、効果的に展開されている。一方、これまでの経緯の中で助成事業者の

硬直化が一部に見られ、新規助成先の広がりを阻害している面がある。助成効果を高めていくためには、社会との関係をさらに広げ、積極的に情報が集まってくる仕組みを育てていくことが望まれる。

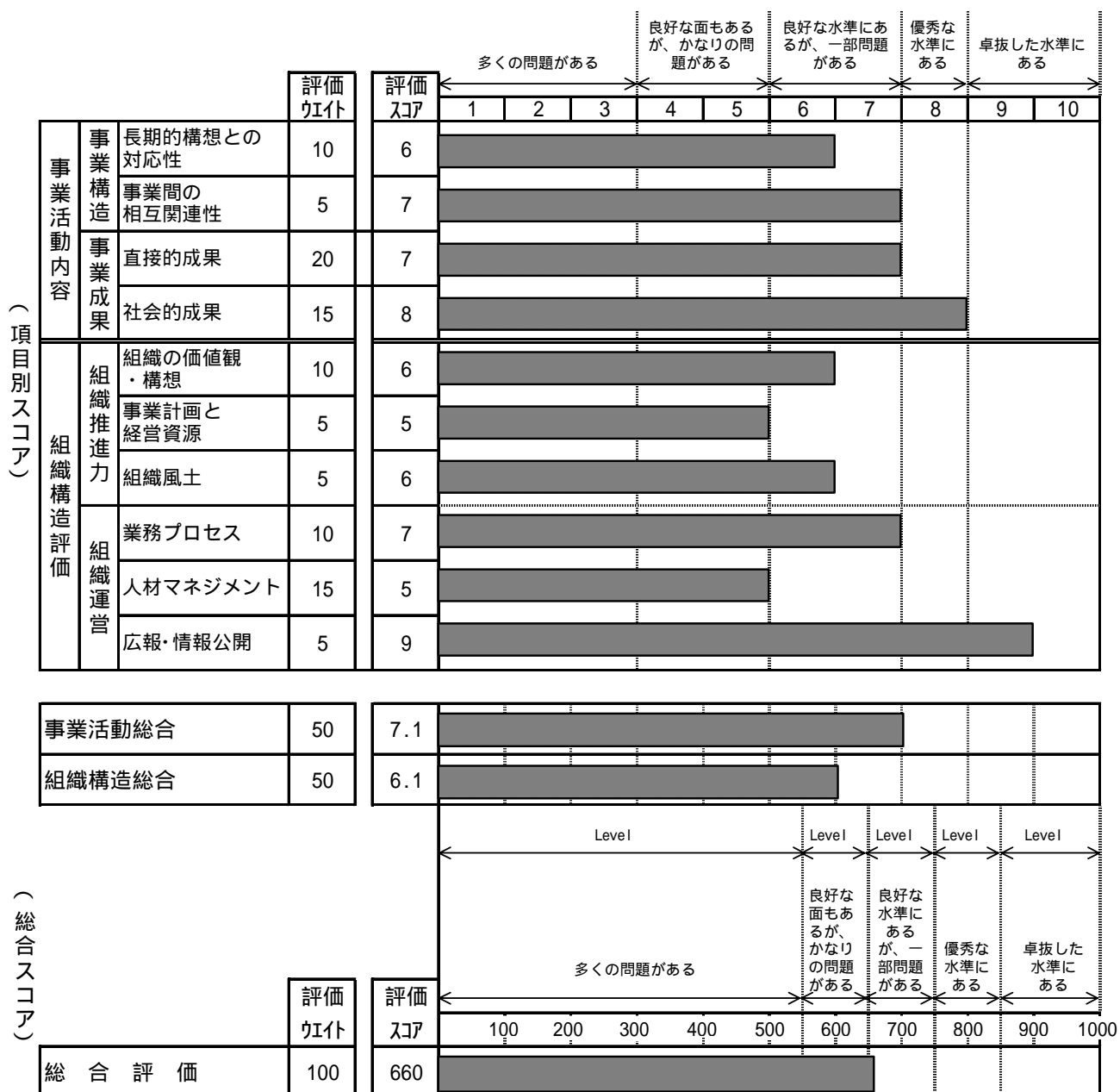
日本財団は資金助成事業を展開しており、職員の育成方針として資金助成の事務を担うジェネラリストを志向しているが、各方面から専門性の必要性が指摘されている。また、日本財団では若手職員でも調査研究事業で現場に一人で行くことが可能で、何事にもチャレンジできる風土があるが、これは一方では個人任せの風土となっている。さらに、中間管理者層のマネジメントに問題があり、不安を感じている職員が多数、存在している。

日本財団としてどのような社会的な役割を担っていくのかといったミッションを再構築し、これを実現していくために求められる職員の能力要件を定め、人材育成、人事制度を再構築していくことが望まれる。また、組織としてのノウハウの共有化、人事制度によるサポートも必要である。

このような組織のマネジメントの問題を解決するためには、組織内のコミュニケーションを活性化させ、質の高い対話を行うことで一人ひとりの職員が多くの気づきを得られる場づくりが必要である。その意味において、現在実施している「語り場」は非常にすばらしい仕組みではあるが、運営方法を改善する余地があり、「語り場」の活性化は日本財団の組織の能力を高めるうえで重要な課題と考える。

総括的にみると、日本財団はこれまで他の組織ではできない独自の活動を展開してきたことにより多くの成果をあげてきたが、限られた資金をより一層、効果的に活用し、成果をあげていくためには、ビジョンやミッションを再構築し、重点テーマを戦略的に設定するとともに、事業を有機的にとらえ、支援活動を展開していくことが期待される。また、職員に自由にチャレンジできる組織風土は維持しつつ、組織のマネジメントを強化することで組織の基盤を強化することが求められると評価できる。

< 附 > 評点一覧

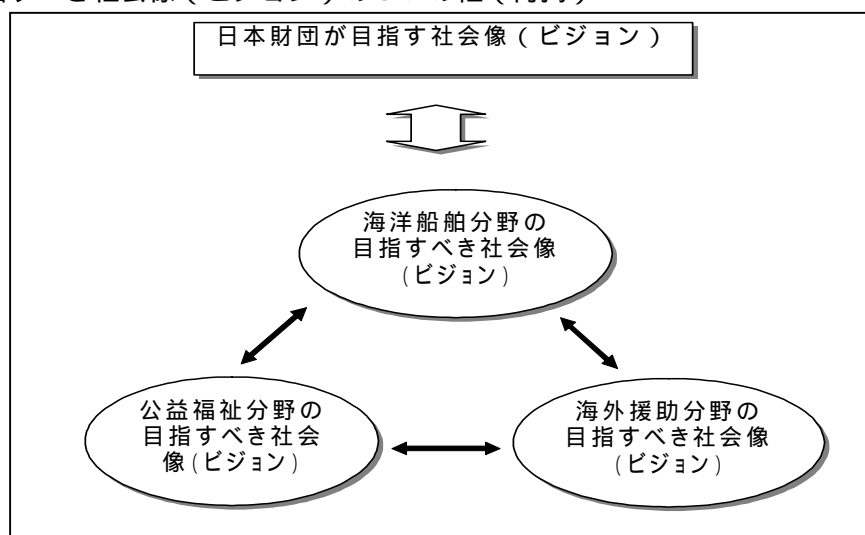


今後にむけての提言

【提言1】目指すべき社会（ビジョン）の再構築と組織内外との共有化

日本財団には「国民一人ひとりが自分の生活を維持しつつ、社会のために働くことが目指す社会で、国民一人ひとりの自主的な活動がコミュニティを活性化する」、「誰もが誇りを持ち暮らすことができる社会の実現」をビジョンとして掲げているが、あまりにも大きな概念であるため、組織内においては職員に浸透しているとはいえ、ビジョンの実現を共通の判断基準として日常業務が展開されているとはいえない。また、組織外においては日本財団が成し遂げたい意図がみえにくくなっている。これは現在、新たな取り組みとして開始されている「夢の貯金箱」においても、寄付をする対象としての判断基準ともなる。海洋船舶、公益・福祉、海外協力という異なる3つの分野で資金助成事業を展開している組織特性から、分野ごとにもう少し具体的に、それぞれの状況に合わせて目指すべき社会像（ビジョン）を設定することが求められる。

< 目指すべき社会像（ビジョン）の3つの柱（再掲） >



アウトプットイメージ

目指すべき社会像（ビジョン）のアウトプットについてはできるだけ実現できたときの状態を明らかにし、職員や外部の人たちが共通イメージできるような内容にしていくことが求められる。

策定プロセス

ビジョンを策定するにあたっては、たたき台は幹部や管理者層で策定することはかまわないが、一般職員も策定に参加するプロセスを取り入れることが望ましい。策定から参加することで、その意味付けが理解されることと、自分の意見が反映される機会ができるため、モチベーションの向上につながることを期待される。あるいは、今回実施した市民アンケートの結果や受益者の現場のニーズを取り入れることも、より幅広い視点が反映されることになると思われる。

共有化のプロセス

共有化には組織内での共有化と組織外部との共有化の二つの面があげられる。組織内での共有化については、現在実施しているように「語り場」などの機会では会長から繰り返し伝達していくことはもちろんであるが、そのほか、事業計画や各部門の業務方針を策定する際、ビジョン実現の視点から内容を検証する機会をつくる必要がある。同様に、資金助成の業務を行う際もビジョン実現の視点から内容を検証する機会をつくる必要がある。

現在、ビジョンが十分に浸透していない状況であるが、これはトップからの一方向のコミュニケーションが原因とも考えられる。今後は「語り場」などの機会を通じて会長をはじめとした幹部からの伝達のほか、職員から日常業務で、ビジョンや活動指針である七つの鍵に基づいて仕事に取り組んだ事例を発表しあうことも効果的であると思われる。

民間企業のなかでも卓越した経営を展開しているといわれている高級ホテルチェーンでは、ビジョン・ミッション・行動指針などが書かれた「クレドカード」の内容を毎朝の朝礼で確認することを徹底しており、その確認の方法は双方向コミュニケーションの形式をとっている。このため、ビジョン・ミッション・行動指針などの組織の価値観・構想が社員に浸透し、共通の判断基準として定着している。一方、人材育成にも注力している。このように、組織の価値観が共有化され、育成された社員には権限を委譲し、社員の自己判断に任せるエンパワメントが推進されている。日本財団でも職員に任せる風土があるが、このように組織の価値観・構想を共有することで組織全体のベクトルを一致させ、職員の能力開発を行うことで職員に任せられる状態をつくっていく必要がある。

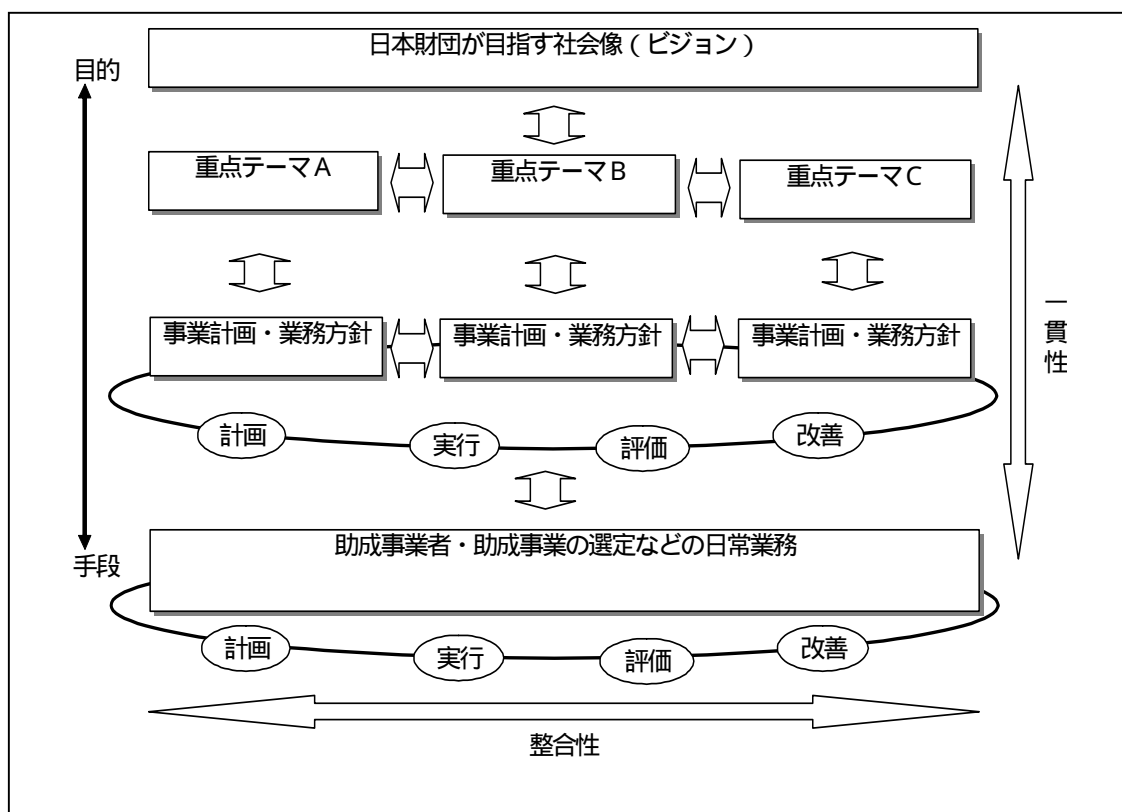
【提言2】目指すべき社会（ビジョン）と一貫した重点テーマ、事業計画・各部門の業務方針の策定と展開

重点テーマ、事業計画・各部門の業務方針が策定されているが、上位目的と下位の手段の一貫性、整合性が担保されていないため、効果的な事業計画や業務に展開されているとはいえない。一貫性がないと下位の手段が個別に実施されるため、上位目的の達成につながらない。整合性がないと下位の手段にヌケ、モレ、ダブリが生じ、やはり上位目的の達成につながらない。そのため、以下の図のようなマネジメントの階層を理解し、下位の手段を実施する際は、上位目的の実現という観点から検証する習慣をつけることが必要である。このような視点から、重点テーマの設定、事業計画・各部門の業務方針の策定方法を見直すとともに、上位目的の実現という観点を検証するプロセスを取り入れることが望まれる。

重点テーマ（重点テーマの主要事業）事業計画・各部門の業務についてはできる限り行動目標ではなく、成果目標を設定し、達成度を確認することで成果をあげていくことが求められる。事業評価の対象の選定もこの観点から見直すことが望まれる。

予算配分、人材配置などについてもこれらの計画の重要度に応じて戦略的に配分していくことが有効と思われる。

< マネジメントの階層と一貫性、整合性 >



【提言3】事業のグルーピングとポジショニングによる相乗効果の発揮

日本財団の助成事業の特徴は、国内外の多様な分野に、それも総額としては大きな規模で助成していることである。そうした助成事業を支援する調査研究やコミュニケーションの仕組みも確立されており、ファンドレイジング活動まで手がけている。これは他の資金助成団体にはない特徴といつてよい。

さらに、これまでの活動によって、蓄積されてきた情報やノウハウ、あるいはネットワークも豊富であり、ブランドへの信頼性も高い。

こうした強みを活かして、助成事業間のつながりをもっと意識して、グループやチーム、あるいは個々の事業を超えた、日本財団ならではの大型プロジェクトを構築していくことが検討されているのではないかと。

助成事業の3つのドメインはそれぞれに性格が異なり、独自の論理もあるが、相互間のつながりの芽は出始めている。一挙には難しいが、異質な事業をつなぐことで、相乗効果をあげ、新しい価値を創発していく可能性は高まっている。

助成事業は、個別事業の直接的な支援が目的だが、それを通して社会を啓発し、社会の動きに影響を与えていくことも重要である。日本財団では、多様な事業助成をしているにもかかわらず全体像が見えにくいために、一部の事業を除き、社会へのメッセージ性という点では必ずしも効果を発揮していない。

たとえば、事業計画アウトラインに掲載されている「地域福祉の推進」という視点で現在の助成事業をみていくと、さまざまな事業への助成が行われているが、ばらばらで行われており関連づけがなされていないために、個別問題解決の支援に留まっていることが多い。せっかく「地域福祉の推進」を掲げているのであれば、個々の事業をその方向でつないでいくことによって、相乗効果をあげるとともに、事業の「社会化」を図り、助成事業者の活動を基盤的に支援することができるはずである。

国内外での助成事業にも、障害者自立支援や環境問題など、事業をつなげることでこれまでとは違った新しい解決策や展開が考えられるものがあると思われる。

そうした取り組みを効果的に進めていくためには、現在の助成事業の全体像を整理し、構造的に把握していくことが必要である。個々の事業ではなく、テーマを基準に事業をグループ化する「事業クラスター(ユニット)」の発想を導入し、それぞれの位置づけが見えるよう事業構造を可視化することができれば、助成事業の相対的な位置づけも明確になり、事業をつなげていく発想が出やすくなる。効果的な資源配分により戦略的な事業構造変化に取り組むことも可能になる。

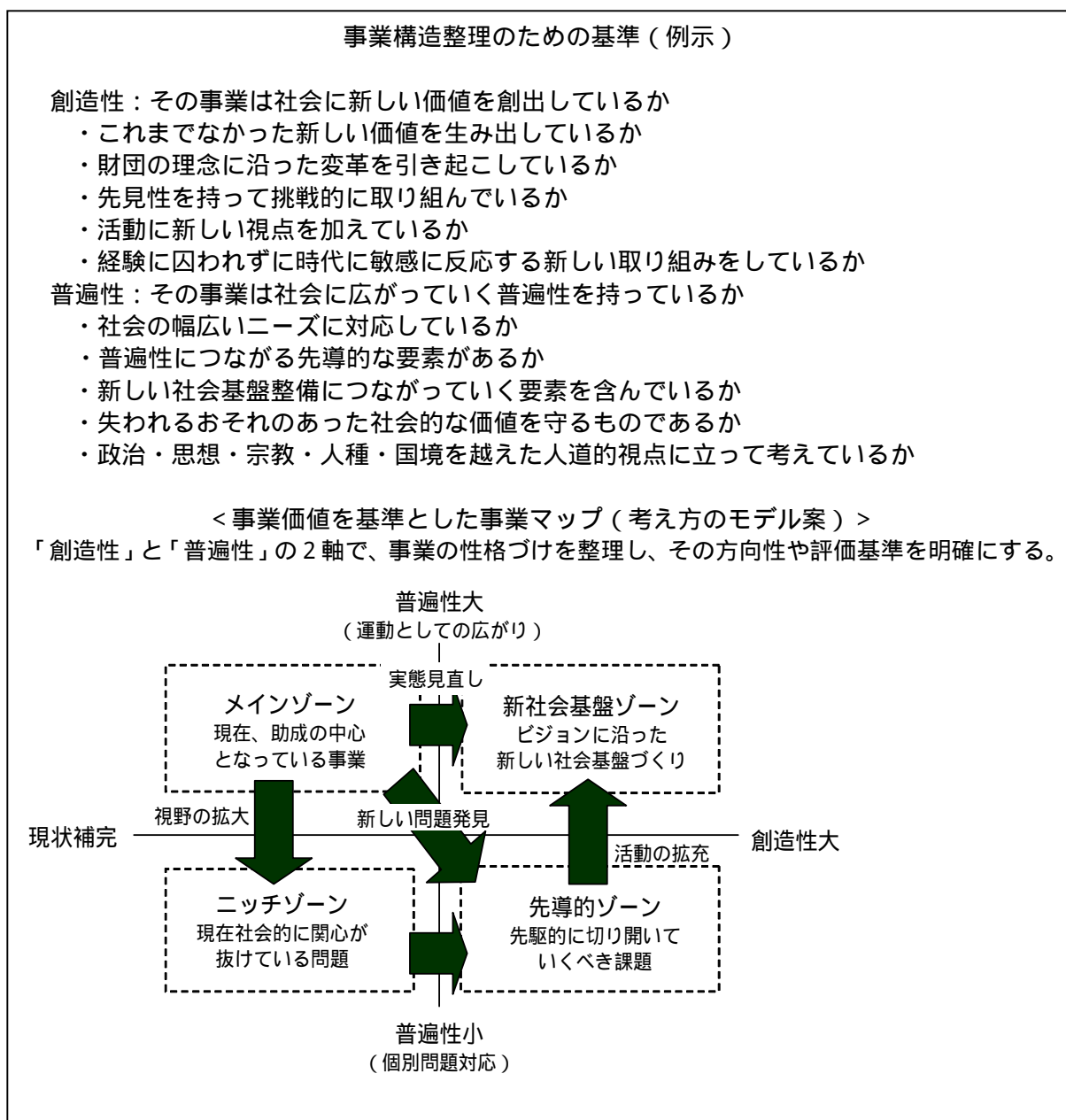
そのために、事業構造を定量的に把握し、全体の動きを可視化するデータベースを構築する必要がある。ビジョンに基づいたしっかりした事業分類基準を設定すれば、ビジョンと助成事業との関連性を強化することにもつながる。

またグループやチームを超えて個別事業をつないでいく「メディエーター」的な存在も重要である。職員それぞれがテーマを持ち、そのテーマに関してはその人に情報が集中する仕組みをつくるなどの仕組みづくりも必要である。

事業構造を可視化するための一例として、事業構造整理のための評価基準とマッピングのイメージを示す。

<参考：事業構造整理のための基準と事業マッピング>

多様な事業を展開している中で、どのような価値基準を軸にするかは十分に検討する必要があるが、長期構想やこれまでの事業展開を参考にして考えると、たとえば次のような座標軸が考えられる。



【提言4】日本財団の社会における役割（ミッション）の再構築と人材開発

日本財団の人材に関する基本的な考え方は、スペシャリストではなく、ジェネラリストを育成していくという考え方であるが、今回の調査を通じて日本財団内外から、組織として一定の専門性をもったほうがよいのではないかという意見が多数寄せられている。職員にスペシャリストを養成するかどうかの前に、これまで資金助成事業を行ってきた日本財団が時代の変化に対応し、今後社会における役割（ミッション）を再構築する時期にきているのではないかと考える。社会における役割（ミッション）の方向性の例をあげてみる。

既存の3分野の専門家を養成し、より専門的な視点から事業企画を行っていく
 助成事業者に対する直接の資金助成に加え、NPOのトータルサポートを行っていく
 資金助成の専門家として今以上に効果的な助成を行っていく
 既存の役割を継続していく

上記のなかでもとくに 、 、あるいはその組み合わせは一考の価値があると考え。

についてはさまざまな助成があるが、日本財団のこれまで蓄積してきたノウハウを活用するとすれば、やはり資金助成が中心となるであろう。現在と異なる視点としては、助成事業者に直接支援するのみならず、中間支援を行う組織に対して系統的に支援を行っていくことが考えられる。日本のNPOはマネジメントや独自の資金調達のノウハウが不足している状況を考えると、マネジメント支援、ファンドレイジングの支援を行う中間組織に対する支援のニーズは高いと思われる。

についてはさまざまなノウハウが考えられる。たとえば、日本財団では助成事業者の自立を目指しているとのことであるがその場合、自立をサポートするためのノウハウを組織に蓄積していくことが必要である。たとえば、ファンドレイジングなど、収入を増やすノウハウ、助成金がなければ事業を実施できない団体に対する啓蒙のノウハウなどが考えられる。その面においても と の組み合わせは有効かもしれない。

日本財団の社会における役割（ミッション）を再構築したら、ミッションを実現するための体制づくり、システムづくり、人事制度の再構築が必要となる。とくに人事制度においては、ミッションを実現するために求められる職員の能力要件を明確に定め、能力要件を充足するための採用、配置、教育、人事評価などの人事制度の再構築が求められる。これにより日本財団にも外部から再三指摘されている専門性が身につくと思われる。

なお、 の道を選択する場合は、提言2と同様、既存の「日本財団の人事・人材育成の体系」を、「活動指針（七つの鍵）」 「職員に求められる能力要件」 「教育制度」の一貫性、整合性を担保することが求められる。また、人事制度を定着させるためには、職員の人材育成に関するニーズの把握、研修効果の確認など、運用面で定着を図っていくことが求められる。また、全員一律にジェネラリストに育成するのではなく、ジェネラリストを志向する職員とスペシャリストを志向する職員の二つのキャリアパスをつくることも有効と考える。

【提言5】「語り場」の進め方の見直し

現在、実施している「語り場」は、トップと直接コミュニケーションする場、所属部門・役職を超えてコミュニケーションする場として非常にすばらしい仕組みである。この「語り場」の進め方を改善する、あるいは「語り場」から派生した新たなコミュニケーションの場をつくることで職員が知恵を出し合い、相互作用により気づきが得られ、組織の問題解決や意思決定に活用できるようになれば組織の能力が向上すると考えられる。以下に改善にむけての提案をあげる。

目的を明確にし、目的にあったメンバーを選定する

「語り場」には、会長の哲学や方針を伝達し、職員に浸透させる場、部門や役職を超えて情報交換する場、職員の育成の場など、さまざまな目的が混在している。目的が混在していると、日によっては目的に対し、参加しているメンバーが適性でなくなるケースも出てくると思われる。つまり、現在のように、職員を一律に順番で集めるのではなく、目的に合ったメンバーを選定することが求められる。たとえば、評価の箇所で管理者層のマネジメントに関する問題を取り上げたが、管理者層の育成を目的とした「語り場」であれば、グループ長、チームリーダーに限定した場になる。なお、この例にあげた「語り場」は通常の「語り場」とは分けて考え、管理者層の育成を目的とした「管理者層の語り場」など、別の話し合いの場を設定することも考えられる。管理者層の育成以外でも、たとえば「日本財団のビジョンをつくるための語り場」など、特定テーマの話し合いの場を設定することも考えられる。

自由闊達な意見交換ができるような環境をつくる

グループインタビューで多数の意見が寄せられていたが、常務理事が同席したり、録音するなど、自由闊達な意見交換を阻害している環境があるため、話し合いが活性化していない要因になっていると考えられる。 であげたように、目的に合ったメンバー選定に見直すとともに、録音することの目的を再確認し、自由闊達な話し合いを行える環境づくりとの優先順位を再考することが必要と考える。また、会長が司会進行を行っているが、自由闊達な意見交換、相互作用が発生するコミュニケーションづくりの観点から再検討することが望まれる。

話し合いに相互作用が発生するようファシリテータを養成する

現在の語り場のコミュニケーションをみると、一方向のコミュニケーションになっており、双方向コミュニケーションや相互作用による相乗効果が発揮されていないと思われる。話し合いの質を高めるために最も重要なことは、参加メンバーの考えていることを引き出し、一人ひとりの発言をふくらませながら相互作用が発生し、新たな着想や気づきが生まれるようにナビゲートするファシリテータの存在であると考えられる。ファシリテータを養成することが質の高い対話を行っていくうえで求められる。

当日の話し合いのみならず、事前の検討課題の提示、当日の話し合いを受けた組織改善・革新への反映など、話し合いを効果的に活用する

「語り場」での話し合いをより効果的にするためには、次のことが必要と考えられる。

まず、日本財団の事業活動、組織運営にとって重要なテーマを系統立ててテーマ化し、スケジュールリングする。

次に、当日のテーマについて、自分の業務に関連する事項や自分の考えを事前に整理して当日の話し合いに臨む。

そして当日の話し合いで出た内容を個人の業務改善に反映させたり、フォローアップする仕組みをつくる。同様に組織としての意思決定に活用する仕組みをつくることも重要である。

このように運用すれば、職員グループインタビューで出ていた「語り場は語り場」、「あの話はどうなったのか」といった職員の不信感が解消され、参加するモチベーションが高まり、実践に直結する場になると思われる。