

## 組織体制・制度

### 第1節 ◎ 組織の変遷

#### 01

##### 会長の交代

2005年6月30日、任期満了により曾野綾子が会長を退任、翌7月1日、笹川陽平が会長に就任した。

曾野綾子は、3期9年7か月余りにわたって会長の職を務めた。任期が残り1年ほどとなったところで、理事長であった笹川陽平を次期会長に推薦し、退任直前の理事会で満場一致で互選後、評議員会の承認を得た。

笹川陽平は就任時から、組織のトップは率先して情報公開に努めるべきだとの考えに立ち、当時急速に普及しつつあったブログを通して、自らの行動(スケジュール)ならびに自身の考えていることについての発信を開始した。それが「笹川陽平ブログ」である。また、職員から会長に至るまで風通しのよい組織運営に努め、役職員がいつでも打ち合わせや相談・報告のために入室できるように、会長室のドアを常に開いた状態にしている。これは、初代の笹川良一、2代目の曾野綾子が会長を務めたときも同様であった。

笹川陽平は理事長であった時から、日本財団が設立当初から継承してきた考え方、事業に取り組む哲学、理念を職員に向けて語ってきたが、トップの考えが職員全体に十分浸透していないと感じ、会長と職員がより密接に対話する機会を設けることとした。これを「語り場」と称し、毎週



退任会見に臨む2代目会長・曾野綾子

火曜日の8時から10時、16時から18時の各2時間、出張で不在の場合を除き、今日まで継続している。

#### 02

##### 組織再編

2000年を迎え、財団内外の環境は大きく変わりつつあった。

モーターボート競走の売り上げの低下は止まらず、施行者(自治体)の利益の減少に伴い、交付金率3.3%を見直そうという機運が施行者サイドで高まり、政府も特殊法人改革の議論を開始するなど外部環境は大きく変化していた。さらに、1998年の特定非営利活動促進法(NPO法)施行により、非営利団体をめぐる社会状況の変化も起こっていた。政府による公益法人制度改革の議論も本格的に開始され、時代に適応する組織づくりが急務となっていた。

組織体制の改善では、担当常務制の導入・監査体制の強化・情報統括プ



3代目会長には笹川陽平が就任

ロジェクトチームの設置(1997年)、広報部にチーム制の導入(2000年)、新人事制度への移行(2001年)などの改革が順次実行されていたが、「人と組織の運営に関する内部調査」(2001年)では、組織体制に関する課題が多くの職員から指摘されていた。

業務に関しては、2000年に補助業務規程の改正を行い、事務所で審査するだけではなく、申請者の現場へ出向き実態を把握することを主眼とする現場主義を重視し、「受動的な姿勢から、能動的な姿勢」への転換を図った。1号交付金<sup>\*1</sup>については事業領域を「船」から「海」へ拡大するとともに、2号交付金<sup>\*2</sup>については大型のハコモノへの助成を中止し、福祉車両の整備事業拡大などへの転換を開始した。

こうした中、「組織・業務改善計画」着手(1994年)から10年近くが経過したことから、2003年1月、組織と体制の在り方について見直すべく、職員からメンバーを公募してチ

ームを立ち上げた。その後、約1年間かけてプロジェクトチームメンバーで検討を重ね、当時の8部1室16課という体制から、7グループ制に移行し、効率的な業務運営実施のための組織体制の再編成を行った(図1参照)。

大きな特色の一つとして、公益福祉部とボランティア支援部を統合したことが挙げられる。その要諦は、

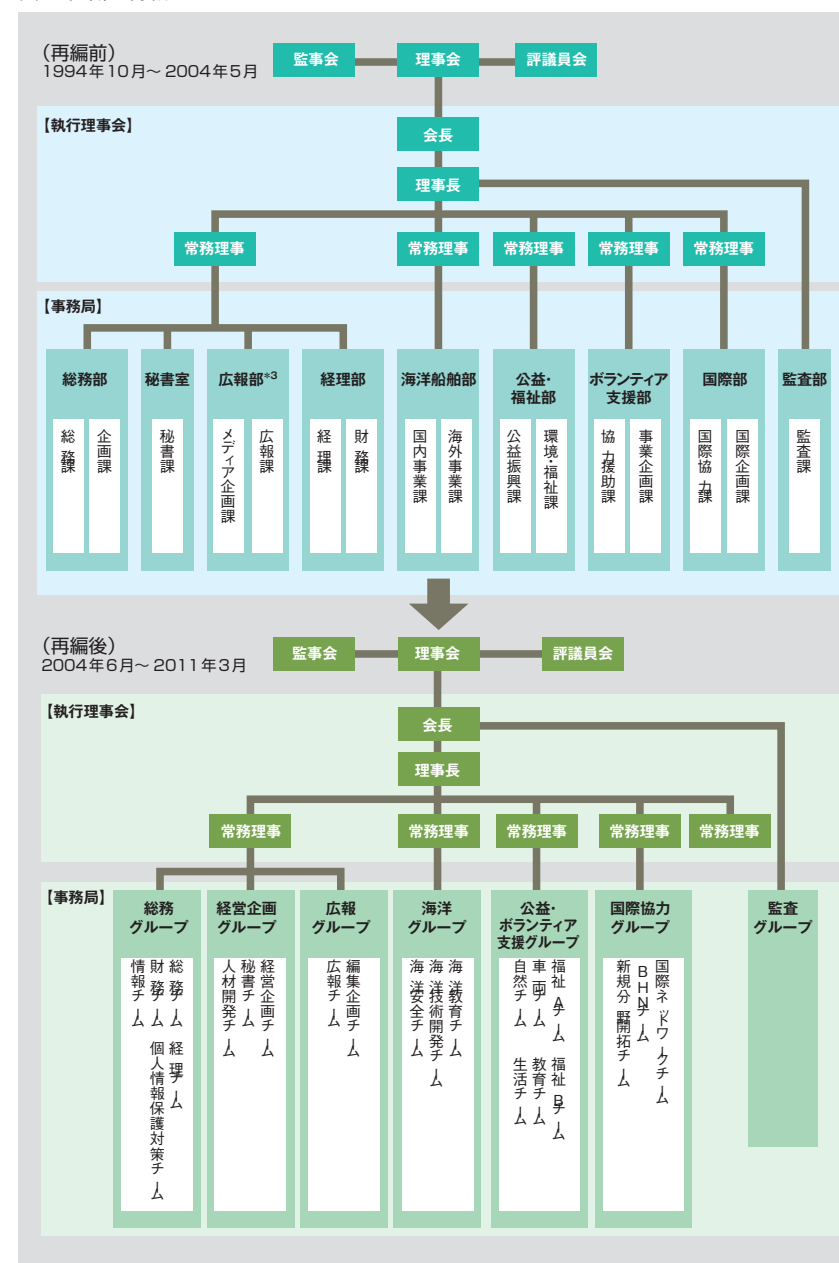
助成対象先の法人格の種別により担当部署を定めていた状態から、NPOであれ社会福祉法人であれ、扱う事業の分野によって審査や事業開発を担当できる体制へ改めた点である。また、各グループは必要に応じて、理事会の承認のもとにチーム(旧来の課に相当)を自由に編成できるとした。従前の組織規程では、部および課の所掌業務がすべて明文化

されていたが、この組織再編成により、グループというくくりで所掌業務の範囲を規定し、必要に応じてチームを柔軟に編成できる体制とした。

この組織再編は、限られた人員数で最大の効果を発揮するための組織体制に近づけようとするものであった。日本財団の社会的存在価値を高め、「価値創造型組織」への転換を図るための取り組みとして生まれた新組織体制は、2004年6月からスタートした。

- \*1 当時のモーターボート競走法第19条第1項第1号に規定された交付金。「モーターボートその他の船舶、船舶用機関及び船舶用品の改良及び輸出の振興並びにこれらの製造に関する事業及び海難防止に関する事業その他の海事に関する事業」の振興を図るための交付金
- \*2 当時のモーターボート競走法第19条第1項第2号に規定された交付金。「観光に関する事業及び体育事業その他の公益の増進を目的とする事業」の振興を図るための交付金
- \*3 広報部については、運用上2000年6月にチーム制(広報チーム、編集チーム、情報統括チーム)を導入した

図1:組織の再編







新旧会長による記者会見[日本財団ビル、2005年5月]

## 03 事業評価の制度化

### ◎評価の目的

日本財団の事業評価は、実施した助成事業について「期待される成果を挙げているか、その成果がいかに関国民生活の向上に貢献したか」を効果測定しようとするものである。

加えて、長期間にわたって継続支援する事業においては、評価結果を計画内容や実施プロセスの改善など質の向上へつなげること、および事業継続の可否の判断にも活用することとしている。さらに、評価結果を公表することにより説明責任と助成金交付事業の一層の透明化を図ろうとするものである。

### ◎事業評価導入の経緯

財団では、1978年度から専任の監査室を配置し、会計面を中心とした会計監査および事業計画どおり実施されたかどうかの事業監査を行ってきた。

その後、1994年度に「組織・業務改善計画」を策定した際に、「監査体制の充実と事業実施団体への指導の徹底」の中に『大規模な補助事業、先

駆的な新規事業、又は主要な海外協力事業等を中心に、業務部門と協力して、事務的、会計的側面に止まらず事業の評価にまで踏み込んだ監査を行う』ことを方針として打ち出した。これにより、従来の視点に加え、事業の成果を重視する監査を目指すこととなり、監査部に事業評価主幹を新設した。1995年度には財団の透明性と評価の客観性を確保するため、外部機関への委託による事業評価を開始し、2011年度までに計107件389事業の評価を実施している。2000年度には業務の効率化のため、業務支援システムを財団内に構築し、事業部門における審査時、事業完了時の評価に重点を置いた業務フローを導入した。

このフローでは、審査時には申請事業の内容や予想される効果を明確に整理し、事業実施の必要性、優先度などを総合的に検討・評価の上、採択の可否を決定している。期中においては、事業実施プロセスの把握(進捗状況確認)に努め、必要に応じて改善などの提案を行っている。事業完了時には、当初設定した目標を達成できたかどうかについて、提出された完了報告書をもとに確認を行

っている。2004年度には財団の組織体制の見直しと再編成により、監査グループ内に事業評価を行う体制の充実・強化を図った。そして、外部機関による評価ノウハウの導入を図るとともに、『非営利組織の「自己評価手法」』(ピーター・F・ドラッカー著)などを参考として、財団独自の手法開発を目指し事業評価に着手した。2011年度までに計42件68事業の評価を実施しているが、その評価手法については試行錯誤の点多く、随時見直しを行いつつ、より精度を高めることを目指している。2006年度には、助成事業等評価実施規則を制定し、事業評価を制度化した。これにより、事業評価がマネジメントサイクル(PDCA)の一部として明確に組み込まれ、財団の助成業務に反映・活用されている。

1995年度から事業評価を開始してきたことにより、2005年12月に政府が打ち出した「行政改革の方針」に沿った事業評価の制度化がスムー

表：事業評価件数 <span>(単位：事業数)</span>			
年度	外部評価	内部評価	計
1988	1		1
1989	1		1
1990	1		1
1992	1		1
1993	2		2
1994	5		5
1995	4		4
1996	6		6
1997	8		8
1998	6		6
1999	4		4
2000	4		4
2001	8		8
2002	8		8
2003	11		11
2004	11	3	14
2005	18	8	26
2006	104	15	119
2007	66	15	81
2008	36	13	49
2009	42	8	50
2010	42	6	48
計	389	68	457

ズに行われた。こうして「助成金事業が目的に沿って、適正に実施され、助成金が有効に活用されているかを確認する会計中心の監査」に加え、「効率的に実施され、期待される成果が挙げられているかどうかの効果測定を行う事業評価」が組み込まれたわけである。これからも財団は、助成金活用の有効性・波及性の実態と社会問題の解決に影響を及ぼし、国民生活の改善に寄与したかどうかについて事業評価を通してより明らかにすべく努めていく。

## 04 情報公開

### ◎「顔の見える日本財団」を意識

日本財団は、ポートレースの収益金という公的資金の使途について透明性と説明責任を果たすために、積極的な情報公開に努めてきた。1996年8月に開設した公式ウェブサイトもその一つで、2002年10月の独立行政法人等情報公開法施行に先立つ取り組みとなった。同サイトでは、組織概要や事業計画、予算の掲載といった単なる「情報の公開」ととどまらず、職員自らがニュースや特集記事を執筆し、財団の活動を社会に告知しようとする「積極的な発信」に特徴がある。この10年、財団はNPOやボランティアに足りないといわれる「広報重視」の視点を持ち実践してきた。

この積極的な広報は、職員は「一人ひとりが広報担当者」という意識付けにもつながっている。「語り場」でも「一人ひとりが広報担当者」の課題のもと、議論が重ねられ、職員の意識の中に広報活動の重要性が認識されるに至った。その中でインター

ネットの普及は「一人ひとりが広報担当者」という使命を後押しする大きな転機となった。2005年3月、当時の理事長(現・会長)の笹川陽平は自らのブログを開設し、日々の活動や社会課題に対する意見などの発信を始めた。さらには、職員一人ひとりにブログの開設を奨励した。企業における社員のブログ開設が禁止、もしくは制限される中、職員の裁量のもとブログを開設できる組織は現在でも多くない。最近では、メディアへの寄稿も増え、「日本財団の誰それではなく、誰それのいる日本財団」を意識した情報発信にも努めている。

ブログを使った情報発信は、職員個人としてだけでなく、グループとしても取り入れている。広報グループでは2006年5月、財団に関する活動を紹介する「日本財団ブログ・マガジン」を開設した。このブログ・マガジンは、ブログとメールマガジンを連動させた発信ツールであり、ブログで記事を更新した時にはメールマガジンを使って、読者に情報を届ける。新聞で例えるなら、新聞を販売店まで行って買うのではなく、配達員により届けられる仕組みのようなものである。財団の役職員は助成先だけでなく、メディア、学識者、行政関係者などさまざまな分野の人たちと日々面談することから、その人たちに対する財団の活動情報の発信は、財団についてより理解を深めてもらい、活動のさらなる発展を狙いとしている。また、ブログ・マガジンによる情報発信は、新たな理解者や支援者の確保の役割も担っている。助成先や支援を受ける人たちの声を紹介することで、読者の共感を得、さらにはメディアによる取



ツイッター(上)やフェイスブック(下)などのSNSも広報活動に活用

材・報道に発展する例も出ている。

現在では情報発信ツールの柱の一つと位置付け、ツイッターやフェイスブックなどの新たな機能も活用し、より広く効果的な発信に努めている。

### ◎NPOやボランティア団体のリードオフマンとして

さて、財団は年間数千件の活動を支援しているが、先に触れたように支援先の組織が自ら情報発信することは少ない。広報グループでは、メディアへの積極的な働き掛けにより、より多くの活動が日の目を見られるように取り組んでいる。その数はプレスリリースだけでも、年間200件に上る。また、定期的にメディアとの意見交換の場として記者懇談会を開催し、近況や今後の取り組みを報告し、財団の理解促進を図っている。このような積極的な発信は、メディアとの関係、日本財団に対する社会的な認識を大きく変えることができた。

かつての財団(日本船舶振興会)は、ポートレースの生みの親である笹川良一が創立し、会長を務めていたこともあり、ポートレースの主催者でもあるかのように認識されていた。ポートレースの収益金を得て活動していることに間違いはないが、主催者は地方自治体であり、また競技運営はモーターボート競走会が行っているにもかかわらず、である。財団創設者で初代会長の笹川良一は、



「世のため人のため」財団事業を陣頭指揮して世界を飛び回ったが、単に「モーターボート（競艇）の笹川良一」という程度の認識しかされないことが多かった。この誤った認識を正すためにも、メディアを意識した広報活動が必要であった。2代目会長に曾野綾子が就任してからは、情報公開を積極的に行ってきたことによりメディアの認識も次第に変わり、報道が増える中で、財団に対する社会的な認識が高まってきたと思われる。

財団には活動指針として「七つの鍵」がある。その一つに「新しい変化の兆しをいち早く見つけて、それへの対応をすること」がある。2003年に展示した北朝鮮工作船の一般公開では、目に見えない海の上にある国境を国民に意識してもらう契機となった。一般公開に関する報道が人を呼び、多くの参観者がメディアを呼ぶという相乗効果により、160万人を超える人が参観した。また、報道関係者の参加を募り2004年に実施した沖ノ鳥島調査では、研究にと

日本財団活動指針「七つの鍵」

1 あまねく平等ではなく、優先順位を持って、深く、且つ、きめ細かく対応すること

2 前例にこだわることなく、新たな創造に取り組むこと

3 失敗を恐れずに速やかに行動すること

4 社会に対して常にオープンで透明であること

5 絶えず自らを評価し、自らを教育すること

6 新しい変化の兆しをいち早く見つけて、それへの対応をすること

7 世界中に良き人脈を開拓すること

どまらず、報道により排他的経済水域とその境界の重要性について問題を提起したことで、沖ノ鳥島の活用について政府を動かすことにつながった。こうして日本を取り巻く海の問題はメディアを通じて広く国民の知るところとなった。また、これに関連して日本財団および海洋政策研究財団が中心となり、民間主導による海洋基本法の制定が実現した。

社会に問うような新たな取り組みを自らの枠の中だけで完結するのではなく、社会を巻き込むことで社会を変える力が生まれる。広報の役割は大きく、それによって理解者や支援者を拡大し、社会変革の原動力になることを目指し取り組みを行っている。



財団会長による定例記者会見

## 第2節 ◎ 社会への対応

### 01 特殊法人等改革

2001年、小泉純一郎内閣の下で特殊法人等改革基本法が定められ、内閣府の特殊法人改革等推進本部に、外部識者による参与会議が設置された。小泉首相(当時)は、「民でできることは民に」「地方でできることは地方に」「特殊法人は原則廃止、民営化」を掲げ、強力なリーダーシップで、具体的な特殊法人改革の検討を開始した。

特殊法人とは、①特別法に基づいて設立・運営されている、②設立委員が主務大臣によって任命された、③設立および運営において国費が投入されている、などの法人のことで定義される。一般紙をはじめとする当時の世論においては、①経営責任が不透明である、②事業運営が非効率である、③例えば子会社・孫会社といわれるような組織・運営において自己増殖の傾向がある、④経営の自立性が欠如している、などが大きな問題点として指摘されていた。そこで、原則特殊法人は廃止もしくは独立行政法人として民営化するべきだというのが、特殊法人改革の論調であった。

2003年の第一次特殊法人等改革においては、公営競技に関わる特殊法人についての議論は先送りされることとなり、本格的な議論が始められたのは2005年の第二次特殊法人等改革であった。このとき、特殊法人という枠組みをそのまま継続するか、その法人の実情を踏まえて違う位置付けにするかという点が、特殊

法人改革等推進本部において議論された。政府が、それぞれの特殊法人を所管する省庁にヒアリングを行い、法人の扱いをどうするかを議論するという流れで進展していた。財団は、参与会議の場で意見を述べる機会を与えられない状況であった。このため会長の笹川陽平、理事長の尾形武寿が積極的に参与会議メンバーである外部識者を個別訪問し、財団の実情を説明するとともに、参与会議の場へ当事者である我々を直接召喚し、ヒアリングをしてほしいと強く訴えかけた。

この働き掛けにより、財団をはじめ、公営競技各団体は参与会議でヒアリングを受ける場を与えられた。その場で、財団の前身である日本船舶振興会は、①設立時から民法第34条の規定による財団法人であることが明記されているながらも、②競走法上に法人名が記載されていることから特殊法人の扱いとされていること、③設立当初から国の監督を受けながらも民間の視点で事業活動を行ってきたことを、これまでの実績とともに訴え、廃止が議論されている特殊法人の枠組みから外してほしいと理解を求めた。

このように財団は、特殊法人等改革を契機に、特殊法人の枠組みを脱し純粋な民間財団法人になることを目指し、参与会議のメンバー、所管官庁である国土交通省への働き掛けを粘り強く行った。その結果、2005年12月24日付で閣議決定された「行政改革の重要方針」において、公営競技5団体の今後の取り扱いについての方向性が決定され、事業実施に

関して改善点を求められたものの、財団法人として現行の組織形態を継続することとなった。

具体的には【事業について講ずべき措置】として、①事業評価を実施し、当該評価結果の評議員会への報告を経て、その結果を助成事業に反映する仕組みを導入する、②助成事業のうちモデル事業を選定し、当該事業については、上記事業評価に加え、専門の民間会社による評価を実施する、③助成事業の評価結果を全面的に公表する仕組みを導入する、④外部監査を強化する、⑤補助金などに係る予算の執行の適正化に関する法律の規定を準用し、助成金の不正な使用の防止などの仕組みを導入する、の5項目が盛り込まれた。財団は情報公開においては他の特殊法人に先んじて積極的に取り組んでいたことから、ここで具体的に求められたことは、すでに取り組んでいた事業評価を“制度化すること”の2点であった。交付金については、競走施行者の経営状況およびその改善努力などを踏まえ、交付金制度の在り方について検討し、その法律案の国会提出時までには結論を得るということになった。【組織形態について講ずべき措置】としては、「現行の組織形態(財団法人)を継続する。なお、モーターボート競走法以外の国の規制については、公営競技関係法人を取り巻く状況等を踏まえ、適切に対応をする」ということが同重要方針に明記された。こうして、財団法人としての組織形態が継続されること



となり、公益財団法人への道筋を残すことにつながった。

## 02 モーターボート競走法の改正と指定法人化

モーターボート競走の売り上げは、1991年の2兆2,000億円をピークに、バブルの崩壊とともに毎年減少を続け、その下げ止まりは見えず、各施行者の収益が急激に減少し、やがて単年度で赤字決算となる施行者も現れてきた。こうした状況を背景に、施行者側からはモーターボート競走法を改正し、日本財団への交付金率(3.3%)を見直すべしという声次第に高まりつつあった。2003年には自転車競技法が改正され、競輪による交付金の納付率の見直しが行われたということもあり、国土交通省としても、モーターボート競走法の見直しの検討に踏み切る必要に迫られていた。施行者側からは、日本財団に対する交付金だけでなく、モーターボート競走会への交付金および全国モーターボート競走会連合会への賦課金、ならびに選手賞金なども、施行者の経営の圧迫要因であるとして、その見直しについても同様に要請が強まってきていた。

そうした中、2006年2月に国土交通省海事局長の私的諮問機関として「モーターボート競走事業活性化検討委員会」が設置された。競走会連合会会長、施行者協議会会長、日本財団会長、国土交通省海事局長、外部有識者を委員として、競走事業の現状と今後の進め方、運営の在り方について議論が開始された。延べ6回にわたって議論が重ねられ、同年7月『モーターボート競走事業の未来

図2:日本財団の指定法人化について



を拓く——KYOTEI・ルネッサンス・プラン』が取りまとめられた。

この報告書には、①競走事業の現況、②効率的な運営、③振興策、④関係者の効果的な実施体制、⑤関係団体の業務などの見直し、が提言として盛り込まれた。国土交通省では、このルネッサンス・プランを参考として検討を行い、競走法改正(案)を取りまとめた。この法改正により、財団に対する交付金率は3.3%から2割減の2.6%に変更されるとともに、競走法上から日本船舶振興会の法人名が削除され、「船舶等振興機関」が国土交通大臣の指定を受け、船舶等振興業務を行うことに改められた。これは、財団の創立以来の活動実績とともに、長年にわたって特殊法人の位置付けからの除外を求めてきたことが理解され、認められた

ことによるものであり、財団の歴史において大きなエポック・メイキングとなった。これにより財団は、船舶等振興機関として国土交通大臣の認可を受けて指定された法人として業務を実施することとなり、今日に至っている。

改正後の交付金率は、2007年4月1日以降に開催のレースから適用され、同10月1日から財団は指定法人として、純粋な民間法人へとようやく移行することとなった。

## 03 公益法人制度改革 —公益財団法人への移行と「日本財団」への正式名称の変更

2006年3月、「公益法人制度改革関連3法案」が閣議決定され、同年5

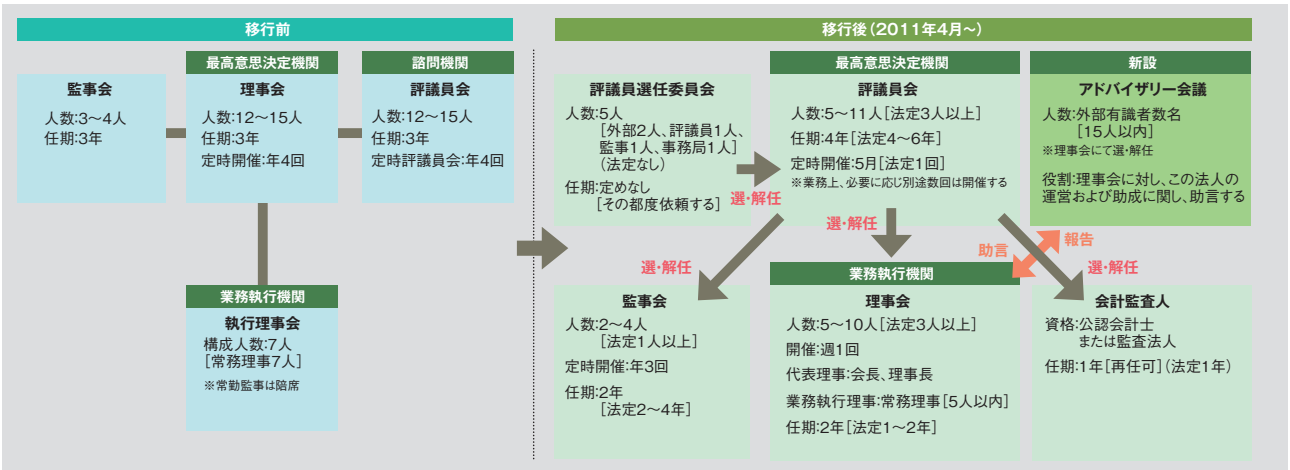
図3:モーターボート競走法の一部を改正する法律



月に第164回通常国会において法案が成立、2008年12月から施行された。こうして、1896(明治29)年以来続いた民法における公益法人の定めが大幅に見直され、財団も2013年11月30日までの5年以内に、公益財団法人か一般財団法人<sup>\*1</sup>への移行

の手続きをしなければならなくなった。財団は公益財団法人<sup>\*2</sup>にふさわしい業務推進をしていたが、法律の施行と同時に移行申請をすべきか、財団内部でも意見が分かれた。結果、新制度開始当初は状況が見えないということもあり、推移を見守った上

図4:公益財団法人への移行



で1年を経過した後に移行認定の申請を行うという結論が理事会でなされた。一方、すでに取り組み中であつた、寄付文化醸成事業をさらに強化する上で、寄付者に対する寄付金控除の税制特典を提供できる公益財団法人への移行を急ぐ必要が高まっていた。このため、2009年4月から準備に着手し、2010年11月に公益財団法人への移行認定申請を行い、認可が下りたのは2011年3月で、同年4月1日から公益財団法人への移行を果たした(図4参照)。

公益財団法人への移行に伴い、曾野綾子の会長就任後から使用してきた「日本財団」(通称)を法人の正式名称に変更し、登記した。こうして財団は、名実ともに「日本財団」の名称で、今まで以上に透明性を高め、公平性を保ち、社会課題の解決を課す公益財団法人のリーダー的立場を目指し、心機一転スタートを切った。

- \*1 2008年12月1日に施行された「一般社団法人及び一般財団法人に関する法律」によって設立された法人。設立する際に拠出する財産の合計額が300万円以上でなければならない
- \*2 一般財団法人のうち、特に公益性が高い事業を行っている法人として行政庁が認定した法人。税制の優遇措置が受けられ、社会的信頼度が高いといえる