

法人訪問第 11 回
(公財) 日本財団と内閣府公益認定等委員会との意見交換
議事要旨

1. 日 時：平成 30 年 2 月 5 日 (月) 15:00~17:00

2. 場 所：(公財) 日本財団事務所

3. 出席者：

((公財) 日本財団)

前田 晃 (公財) 日本財団 専務理事

梅谷 佳明 (公財) 日本財団 総務部長

青木 基昭 (公財) 日本財団 監査部長

外海 陽子 (公財) 日本財団 総務チームリーダー

(内閣府公益認定等委員会)

山下徹委員長、小森幹夫委員長代理、小林敬子委員、恵小百合委員

相馬清貴事務局長、小森敏也事務局次長、濱田幸夫審査監督官

4. 議 事：

(1) (公財) 日本財団の活動

(2) 意見交換

5. 議事概要：

(公財) 日本財団 (以下、「財団」という。) の前田専務理事から財団の活動内容について御紹介いただき、その後、意見交換を行った。

○：内閣府公益認定等委員会、●：財団

(1) (公財) 日本財団の活動

- 財団の前身である日本船舶振興会は、ボートレース事業の収益金の一部を船舶振興 (造船技術開発・海難防止の振興) 事業並びに福祉事業といった公益の増進に活用するため、1962 年に設立された。1981 年には開発途上国に対する本格的な支援事業も始めている。設立以来、財団は監督官庁の指導の下運営されており、予算の用途は年度当初に決定されて年度途中で新規事業を立ち上げることは難しかった。1990 年代に入り、監督官庁と協議の上、柔軟な事業運営ができるように組織体制を再構築するとともに、年度の途中に発生した支援のニーズに応えるため年度内に事業を執行できるような仕組みを整備した。現在は、予算の 5 割程度は事前に用途を決め、残りは年度内に決めることとしている。年度内に用途を決定する部分のうち 2 割は、担い手となる公益セクターが存在しない社会課題を解決するため、財団自らモデル事業を実験的に立ち上げ、その有用性・有効性を確認しながら進めていく自主事業に充てている。
- 財団の活動理念は、創立 50 周年にあたって整理した「痛みも、希望も、未来も、共に」である。併せて、今後の 50 年に向けての方向性を打ち出すにあたり、①世界規模での海洋管

理、②子どもの未来への支援、③高齢化社会への対応、④障害の有無にかかわらずインクルーシブに社会を構成できる仕組みづくりの支援、⑤大規模災害への準備と対策に力を入れることを強く意識している。

- 現在の財団の事業は大きく二つに分かれる。一つはモーターボート競走事業の交付金を原資とする支援事業であり、海洋関連分野、公益・福祉分野等に対する助成事業、造船関連事業者への貸付事業及び施設貸与事業等の支援事業を行っている。もう一つは、モーターボート競走法による事業以外の事業で、東日本大震災で被害を受けた造船業等復興支援事業、ミャンマー少数民族武装勢力支配地域における住宅や学校建設等の事業、国土交通省や海事業界とコンソーシアムを形成して実施する海洋開発人材育成プログラム構築事業及び厚生労働省から委託された国立ハンセン病資料館の運営事業等がある。
- 財団の事業監査は、1976年に監査室を設けて以降実施しており、全ての助成事業を対象としている。現地に出向くことが難しい場合は書面での監査も行うが、後には現地に出向き確認している。一方、事業評価はもともと外部委託のみで実施していたが、予算の制約もあるため、外部委託に加えて委託先のノウハウを応用した独自の手法で自ら事業評価を実施し、精度を高めるために試行錯誤しているところ。内部での事業評価についても監査部が担っている。公益的な事業は、実施後すぐにその結果が表れないものも多く評価は難しいが、透明性の確保と説明責任を果たすことは重要と考えている。
- 財団としては、モーターボート競走法に定められた船舶等振興機関の責務を果たすとともに、国や地方行政では手の行き届かない社会課題の解決を目指した社会変革を起こすことを考えつつ、事業運営、組織運営を進めているところである。

(2) 意見交換

- 事業評価を自ら実施しているとのことだが、PDCAサイクルを意識して、評価結果を次年度以降の事業に反映させるようなことを行っているか。
- 外部評価では、評価者との間で事前に事業の目的を共有することが重要であるが、特に、事業採択時に財団と事業者が共有していた目標が重要である。事業者の思いが先行した結果、財団と事業者の間で上手く目標を共有できていない事業に対しては、厳しい評価結果が出ることもある。評価結果については、事業者に対してフィードバックし、順次改善を求めるとともに、財団内部でも評価報告会を通じて共有している。財団にも事業を採択した責任があり、事業者と事業の目的について十分に意思疎通を図ることが必要であると、財団内部でも議論している。
- 財団では新しい試みを行っている事業者に助成を行うこともあり評価はなかなか難しいように思うが、評価結果のフィードバックによって改善へとつなげていく取組には、非常に意味があると思う。
- 事業監査と事業評価は車の両輪のようなものであると思う。公益的な事業の性格としてKPIが馴染むかという問題はあるが、事業選定の際に事業評価を前提としたKPIの設定を求めているのか。
- 近年KPIを意識しているものの、明確に設定できているものはまだ少ないように思う。定量的な目標設定が難しい場合であっても、定性的な目標値を設定するよう意識しているが、難しさを感じている。

- 事業の目的を前提に、数年後に実現したい状況や事業が完了した時に到達してほしい目標を踏まえ、そのための目標を事前に設定するというのが理想ではある。しかし、事業の背景と混同したり、事業を実施すること自体に力点が置かれたりと目標まで十分に整理できていない事例もある。なお、事業の性質として、単年度ではなく数年後を見据えて実施する事業というものもあるが、事業評価はあくまでも手段であるので、事業評価のために全ての事業について統一的な形で目標設定を求めることは難しいと感じている。
- 財団の活動領域がかなり幅広い中で、支援すべき活動をどのように把握し、実際に事業を採択しているのか。財団の活動領域ごとに予算額が決まっている等一定の枠がある中で、優先順位をつけて採択しているのか。
- 申請を受け付けると、初めに担当者が申請内容や事前の相談で得られた情報を基に審査を行う。その内容は、担当常務と担当者間で十分に吟味された後に、会長以下出席する審査会議に諮られる。会議の場で説明を聞く中で、担当者が事業の本質を理解して審査が行われたかが見えてくるので、疑問に思う点を議論し、最終的に採択する事業を決定していくというのが、一連の流れである。各事業領域に予算枠はあるが、採択する件数などをあらかじめ決めていくわけではなく、社会的に必要かつ日本財団として支援すべき事業の中から良い内容のものを採択している。近年は、障害者支援や子どもの福祉といった分野については積極的に支援しようとしている。
- 曾野綾子前会長時代に、国際的な事業について支援内容を確認するため世界中にいわば「黒子」を派遣していたという話を聞いたことがある。その狙いは、相手国の状況まで含めた事業確認、監査・評価及び情報の収集とのことだったが、そのような機能は今でも継承されているのか。
- いわゆる「忍者」のことであると思うが、これは、曾野前会長が、海外邦人宣教者活動援助後援会での経験を基に、資金や物資が現場に届いているかを調査させたというものである。曾野前会長の指導以来、海外への支援については必ず現場に行くこと及び慎重に送金することを意識している。国際的な事業は複数年のプロジェクトも多いため、毎年必ず支援先に出向いて現地の主要な会議に出席して進捗状況を確認し、財団の支援が現地の末端まで届いていることを確認するよう努めている。また、海外では、一旦受け取った助成金の使途は自由だと考える方もいるようだが、財団では、会計報告書を確認して残額を返金してもらっている。
- ドネーション部ではどのような取組を行っているのか。あるプロジェクトについて、そのコストを提示して寄附を募集するようなキャンペーンを行うことはあるのか。
- ドネーション部では、ファンドレイジングを行っている。実際の助成については各事業部で行うこととし、組織内で明確に分担している。財団の寄附募集にはいくつかパターンがあるが、固定的に寄附を集める仕組みとしては自動販売機を活用したものがある。飲料1本の販売につき10円が寄附となるというもので、現在約6,500台設置している。また、ドイツの事例を参考に、日本歯科医師会とも協議し、歯科撤去金属を歯科医院から財団に寄附してもらう仕組みである「トゥース フェアリー」も実施している。このような取組を行うに当たっては、コストは生じるが常に寄附を呼びかけていくことが非常に重要である。また、最近では遺贈寄附の受入れにも力を入れている。災害時には1億円を目標に寄附を募集するようなこともあるが、個々のプロジェクトについてまでそのような形での寄

附募集は行なっていない。基本的には、寄附者の意向に応える形である。

- 以前財団では寄附募集を行っていなかった。10年ほど前に寄附文化醸成を目的に寄附募集を始め、以来試行錯誤してきたが、現在ではある程度安定して寄附を集められるようになってきたように思う。
- 寄附を受け入れるということは、寄附者の思いを代行する機関として寄附金を預かるということである。遺贈に限らず、寄附者の側からすると、実行力があり、そして信頼できるところに寄附したいのではないかと思う。
- 財団の組織としてアドバイザリー会議というものが設けられている。外部有識者が事業の方向性等を決定する際に意見を述べているものと推察されるが、設置の目的や果たしている役割はどのようなものか。
- 旧制度下では、常勤理事が構成する執行理事会において事業運営を決定し、評議員会が事業面に意見具申する仕組みであった。移行認定を受けるにあたって仕組みを見直し、理事会に意見具申できる機関としてアドバイザリー会議を設置することとした。財団の事業の分野は幅広く事業の数も非常に多いため、アドバイザリー会議で取り扱えるテーマには限りがあるが、財団が現在新しく取り組もうとしている、あるいは取り組み始めた事業の今後の方向性について、その社会背景や目標等を踏まえての御意見を頂戴している。
- 助成対象の選考や事業評価に関してかなり綿密な仕組みで行われている。マンパワーが必要かと思われるが、職員数や職員一人当たりの案件数はどうなっているか。
- 監査部には10名職員がおり、全員が事業監査と事業評価の両方を行っている。特に事業監査では、書類の原本を確認し、また、事業を実施した痕跡を確認するため、国内については、最大限現地を訪問することとしている。
- 以前は事業終了後1年以内に現地に赴くこととしてきたが、時間や予算の制約もあるため、一定の地域でまとめたり、数年分まとめたりと工夫をしながら進めている。

以上

(文責：公益認定等委員会事務局)