中期経営計画
Vision 2029：原点回帰と変革の5か年計画

2024年11月20日

東京財団政策研究所
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

目次

理事長挨拶・・・1
Ⅰ　中期経営計画　Vision 2029：原点回帰と変革の５ヶ年計画とは・・・・・・・・・・・・・・ 2
１．中期経営計画作成の背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
２．中期経営計画作成の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
３．中期経営計画策定後の評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・2
４．組織理念（MISSION・VISION・VALUE）に基づく活動・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
Ⅱ　政策研究事業・・・4
１．組織運営について・・・5
（１）組織構造改革について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
（２）研究プロジェクトの採択評価について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
（３）常勤研究員の就業規則及び研究員の職位制度の整備について・・・・・・・・・・・・・・5
1)常勤研究員の就業規則（人事制度含む）の制定について・・・・・・・・・・・・・・・・・5
2)研究員の職位について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
２．政策研究事業について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・6
（１）研究プログラム（改称予定）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6
1)在り方について・・・6
2)5 年後のビジョン・・6
3)達成のための施策・・7
（２）政策研究支援・・8
1)未来社会データ事業（「政策データラボ」を改称）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
①在り方について・・8
②5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
③達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・8
2)キャンペーン活動（広報との協働事業）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
①在り方について・・9
②5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
③達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10
3)国内外の機関との共催事業（政策対話：広報との協働事業）・・・・・・・・・・・・・ 11
①在り方について・・11
②5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12
③達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・12
4)サロン（広報との協働事業）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
①5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14
②達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・14
5)情報発信支援（現在は、「全体広報」として実施している事業）・・・・・・・・・・・15

①在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
②5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
③達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・15
6)ソーシャルイノベーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
①在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
②5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
③達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
7)共同研究・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
①在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
②5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22
③達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・19
Ⅲ　人材育成事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21
１．ヤングリーダー奨学基金（Sylff Association 事業）・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21
（１）Sylff 基金運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22
1)在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・22
2)5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
3)達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
（２）Sylff（新スキーム）奨学金給付事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 23
1)在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
2)5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24
3)達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24
（３）Sylff サポートプログラム・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24
1)在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24
2)5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24
3)達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
２．日本語教育基金（NF-JLEP Association 事業）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 25
（１）NF-JLEP 基金運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
1)在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・25
2)5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
3)達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
（２）NF-JLEP（新スキーム）奨学金給付事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 26
1)在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
2)5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
3)達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
（３）NF-JLEP サポートプログラム・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27
1)在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27

2)5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27
3)達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・27
３．政策研究人材育成プログラム・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28
（１）在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28
（２）5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28
（３）達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28
４．人材育成プログラム広報・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29
（１）在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29
（２）5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29
（３）達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・29
５．READ JAPAN 事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 31
（１）在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・31
（２）5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・31
（３）達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32
1)安定的な図書寄贈の継続・事業モニタリングのための出張・・・・・・・・・・・32
2)選書の拡大・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32
3)海外のイベント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32
Ⅳ　政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動・・・・・・・・・・・・・・・・・35
１．在り方について・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・35
２．5 年後のビジョン・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・35
３．達成のための施策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・35
（１）印刷媒体の制作・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・36
（２）デジタル広報物の企画・制作・運営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・36
（３）広報主催のイベントの実施・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・36
（４）政策研究事業との協働事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・36
（５）人材育成事業との協働事業・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・37
（６）対外発信情報のリスクマネジメント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・37
Ⅴ　計画実現に向けたマネジメント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
１．効果的な人材育成と確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
２．会計管理体制の強化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
３．規程体系の整理・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
４．各施策の実現に対する安定的な資金確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・39
５．中期資金計画イメージ（2025 年度～2029 年度）・・・・・・・・・・・・・・・・・41

中期経営計画（2025 年-2029 年）に向けて

理事長挨拶

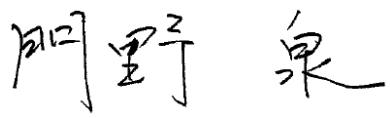
21 世紀に入り早くも四半世紀が過ぎた。世界が新世紀に期待した「平和で輝かしい世界の実現」への希望は儚く潰え、世界各地で対立や紛争が続いている。長期にわたる人的対立や紛争に加え、地球環境の悪化も看過できない。気候変動による世界規模の自然災害は人々の平和な生活環境を脅かしている。個々の国の対応には限界があり、世界が連携して速やかな対策を早急に講じる必要があるが、各国の利害が対立し、議論のみが続いているのが現状である。世界が取り組むべき課題は、経済、安全保障、環境、食料、医療、エネルギーをはじめ多岐にわたり、解決への道筋はなかなか見通せない。

一方、課題先進国といわれる日本国内に目を向けると、数十年前から予測可能であった少子高齢化対策が十分な成果を上げることなく現在に至っている。少子高齢化社会の現実の中で、日本はどのような未来を目指し、どのように切り開くべきかの議論も空回りしている感がある。しかしながら、次世代を担う世代に将来への希望を与えることがない限り、わが国に明るい未来はない。

公益財団法人東京財団政策研究所（以後、当財団と表記）は、国内外の重要課題解決に、何をすべきかを真剣に問いかけ、社会的責務をいかに果たすべきか自問自答してきた。その問いへの一つの答えが、2025 年-2029 年中期計画である。独立型のシンクタンクの自由な立場を十二分に生かし、20 年、30 年先を視野に入れた計画となっている。輝かしい未来創成のための野心的な政策提言及び政策につながる政策研究活動、わが国と世界をつなげ、日本理解を促進する意欲的な人材育成活動、および、これらの活動を活発に、かつ、公正に行うための組織運営整備を盛り込んだ。本計画には、2024 年 5 月に掲げた組織理念を落とし込み、当財団が組織理念実現に一丸となって活動するという断固たる決意を反映させた。

尚、当財団が設立された当時の理念の原点に立ち返る意志を明確に表明するために、2025 年 4 月、笹川平和財団ビルへのオフィス移転を契機に、名称を東京財団に改め、2025 年 4 月 1 日より中期計画の第一歩をスタートさせる所存である。

理事長



Ⅰ　中期経営計画　Vision 2029：原点回帰と変革の 5 か年計画とは

1．中期経営計画作成の背景

当財団は、1997 年に設立された民間非営利の政策シンクタンクであり、社会問題の調査、研究、政策提言を行うとともに、社会貢献を目指す人材の育成にも注力している。

その活動は、国内外の発展に貢献することを目的としており、設立から 27 年を経て、独立系シンクタンクとして確固たる地位を築いてきた。

このように設立当初から、多岐にわたる活動を展開してきたものの、これまで中長期的視野に立って事業を策定する機会がなかったことにより、組織の成長においていくつかの課題も浮き彫りとなってきた。具体的には、事業の方向性をより明確にし、効率的に進めていくための指針が不足していたことが、長期的な視点での戦略的な成長を妨げる要因の一つとなっていた。

このような状況を踏まえ、経営方針（MISSION・VISION・VALUE）を明確に示すとともに、「Vision 2029：原点回帰と変革の 5 か年計画（以下、Vision 2029）」を策定することとした。これは、今後の事業運営における原点に立ち返り、明確な方向性を示すための「グランドデザイン」として位置付けられるものである。

また、当財団の活動がより効果的に、持続可能な形で進展するためには、安定した財政基盤と効率的な組織運営が求められており、Vision 2029 の策定は、この財政的安定を確保し、資金調達や事業展開をより効率的に行うための戦略的な指針となる。

2．中期経営計画作成の目的

Vision 2029 の策定は、組織の戦略的な目標を設定し、各部門の役割を明確にすることで、より効果的な運営を実現することを目的としている。

今後の変化する社会情勢や市場ニーズに対応するため、柔軟かつ持続可能な成長を目指す必要性が増し、Vision 2029 の策定を通じて、当財団内のコミュニケーションを強化し、共通のビジョンを持つことにより、組織全体が一丸となり、目指すべき方向に向かって邁進できる環境を整えることができる。また、様々なステークホルダーに対して当財団の信頼性を高め、透明性のある運営を進めるための重要な手段となる。

この新たな試みは、単なる計画の策定にとどまらず、当財団の価値や理念を再確認し、将来に向けた明確な道筋を示すものである。今後、具体的な施策や活動を通じて、Vision 2029 の実現に向けた取り組みを進めている。これにより、持続的な成長と社会貢献を両立させ、さらなる信頼を築いていきたいと考えている。

3．中期経営計画策定後の評価

Vision 2029 は、2025 年度から 2029 年度までの当財団の実施事業の計画としていることから、中期計画における事業年度終了後、実施事業に関して評価を行う。

また、評価方法については、第三者機関において中間時の実施状況の評価及び見直しを行い、

最終年度終了においては中期計画全体の評価を実施したうえ、次の中期経営計画の策定を行う。
ただし、当財団を取り巻く環境の変化や、事業の実施状況によって、本中期計画の途中で評価を実施し、より効果的な事業を実施するため、本計画を変更することもあり得る。

4. 組織理念（MISSION・VISION・VALUE）に基づく活動

これからの当財団がより一層発展し、社会へ貢献し続けていくためには、財団で働くすべての役職員が一体となって事業活動に取り組んでいくことが不可欠である。その共通理解を深めるため、財団の志を明文化し、組織理念として次の通り定める。

MISSION　社会課題の解決

多様なステークホルダーとともに社会課題を解決します。

社会経済システムが大きく変容し先行きが不透明な現代においては、１つの組織や１つの国だけで複雑化・高度化する社会課題に対応できません。そのような中で、財団は自らの存在意義である社会貢献という役割を果たすため、政治・行政・企業・大学・メディア・市民など異なる役割を担う当事者たちの連携を促進し、社会課題の解決に向けて協働します。

VISION　希望と幸せを感じられる社会の実現

一人一人の暮らしを大切に考え誰もが希望を持ち幸せを追求できる社会の仕組みづくりに貢献します。

財団は、社会に対して力強く働きかけていくことはもちろん、社会を形づくる営みにも目を向けた事業活動に取り組んでいます。それぞれ異なる立場にある国民・市民の一人ひとりが心豊かに暮らし、未来を担う次世代の人々が希望を持ち、幸せを追求できるよりよい社会の実現を目指します。

VALUE　長期的な視野と自由な発想

民間・非営利・独立のシンクタンクとして長期的な視野に立ち、自由な発想で事業活動に取り組みます。

財団は、事業を遂行するにあたって、特定の団体や思想などの影響を受けることなく、自由な発想で社会課題の最適解を探求し、提案しています。また、安定した財源によって、目先の成果にとらわれず、長期的な視野で事業活動に取り組んでいます。財団はこれらの強みを源泉に、日本の未来、ひいては世界の未来をよりよい方向に導くことに貢献します。

Ⅱ　政策研究事業

当財団は、日本社会が直面する重要課題に取り組み、実効性の高い解決策を提示する非営利・民間・独立のシンクタンクとして、新たな5年間の挑戦を開始する。

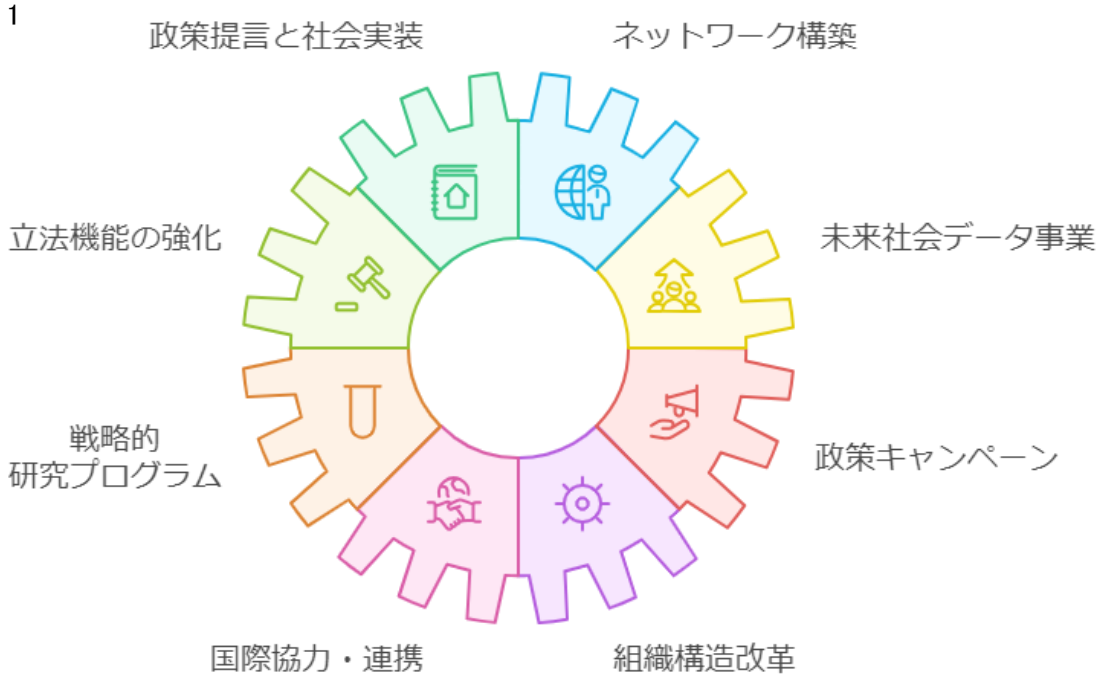
我々は、「1 政策提言とその社会実装」、「2 強固なネットワークの構築」、そして「3 立法機能の強化」という3つの柱を軸に、わが国の未来を形作る重要な役割を担う。2029年度までに、5～6本の重要政策提言の社会実装、100名の影響力ある政治家とのネットワーク構築、100名の政策秘書の能力向上支援を通じて、わが国を代表する非営利民間独立のシンクタンクとしての地位を確立するという目標に向けて取り組む。

この目標達成に向け、「未来社会データ事業（8ページの政策データラボを改称）を通じた将来予測」、「7ページの2)①～③に掲げる課題解決を目指す研究プロジェクトの新たな展開」、「政策キャンペーンの強化」、「国際協力・連携の推進」、そして「組織の構造改革」という5つの施策を実行する。これらの取り組みを通じて、当財団は日本社会の持続的発展に寄与し、世界に誇れるシンクタンクへと進化する。

人口減少や社会の変容といった課題に直面するわが国において、独立したシンクタンクの役割はますます重要となっている。当財団は、科学的分析に基づく政策提言と、その実現に向けた積極的な働きかけを通じて、わが国の未来を切り拓く原動力となるよう挑戦し続ける。

この中期経営計画「Vision 2029」は、我々のビジョンと具体的な行動指針を示すものであり、すべてのステークホルダーとともに、より良いわが国の未来を築いていくための羅針盤となるものである。当財団は、この計画に基づき、日本社会が直面する課題に真摯に向き合い、その解決に向けて全力を尽くす。

図1



1. 組織運営について

(1)組織構造改革について

Vision 2029 の策定を契機として、当財団は研究部門の組織構造改革に向け、本格的に着手し、Vision 2029 の実現を目指した効率的かつ持続可能な運営体制を構築する。この改革は、財団の成長と発展を促進するだけでなく、現代の複雑な社会問題に対処するための柔軟で機動的な組織を実現することを目標とする。

そのため、組織構造改革タスクフォースを設置し、研究部門の運営に関する諸課題や改善点を包括的に検討する。タスクフォースは、組織構造の再編成や業務プロセスの最適化、さらには人材配置や職務の再定義など、幅広い視点から組織改革の方向性を提案・推進する役割を担う。

タスクフォースの体制は、理事長を責任者、常務理事（研究部門担当）を統括者とし、研究部門の部長を管理者として配置する。また、財団内の全部門から選抜された職員に加え、外部の専門家や有識者も参画させ、内外から多角的な知見を取り入れることで、より実効性のある改革案を策定する。

このタスクフォースを通じて、財団の使命やビジョンに基づいた柔軟で持続可能な組織体制を確立し、2025 年度からの新しい運営体制へ移行することを目標とする。なお、タスクフォースは状況に応じて、2025 年 4 月以降も継続する可能性がある。

(2)研究プロジェクトの採択・評価について

6 ページ記載の「1.研究プログラム（改称予定)」において実施する研究プロジェクトの採択・評価に関しては、別途委員会を設けるが、外部メンバーか否かにはこだわらない。
この委員会は、研究の透明性と公正性を確保するために、適切な基準に基づいて採択を行う。

委員会は、未来社会データ事業において分析したデータや社会的影響などを考慮しなら、選定プロセスを進める。具体的な評価基準や開催方法については、今後の検討を通じて策定していく予定であり、研究の目的や方法論、期待される成果などを考慮に入れる方向で検討を進める。

また、研究プロジェクトを採択する委員会と評価する委員会のメンバーを同一にするかどうかについては、今後慎重に検討し、両委員会の役割と目的に応じた最適な構成を決定する。
この柔軟なアプローチにより、より信頼性の高い研究プロジェクトの選定と評価の構築に向け、2025 年度中を目処に行う。

(3)常勤研究員の就業規則及び研究員の職位制度の整備について

1)常勤研究員の就業規則(人事制度含む)の制定について

当財団では、事務職員と常勤研究員で異なる給与・評価制度を運用している。常勤研究員については、2021 年 8 月から暫定的な基準を適用し、裁量労働制も取り入れ、より柔軟な業務遂行を可能にしている。

今回の組織改革を機に、常勤研究員向けの新しい就業規則を制定する。新制度では、研究員の専門性や貢献度をより適切に評価し、公平性と透明性を高めることを目標に掲げる。

新制度は2025年4月の導入を目標とし、準備を進める。

2)研究員の職位について

現在、研究員の職位（いわゆる肩書）については、常勤及び非常勤ともに、役員会で審議し、最終決定を行っている。常勤研究員に関しては、すでに「常勤研究員の人事評価方法」に基づき、職位の資格基準が明確に定められているが、非常勤の研究員に関しては同じ基準を準用しているものの、非常勤に特化した明確な基準はこれまで設けられていなかった。

この度の組織構造改革及びVision 2029の策定に際し、研究員の職位に関する基準を明文化し、非常勤の研究員にも適用可能な明確な基準を整備する。この明文化により、研究員の職位がより柔軟に付与される体制を構築し、各研究員の貢献度や専門性に応じた職位の決定を可能とする。

具体的には、研究員の職位を上位から順に複数の階層に分類し、職位に応じた肩書名を明文化する。これにより、職位や肩書の付与が透明かつ公平に行われ、組織内外において研究員の専門性や貢献度を適切に反映できるようにする。また、この職位制度は、組織の発展と研究活動の質向上を目的とし、柔軟でありながらも一貫性を持つ運用を実現する。

2. 政策研究事業について

（1）研究プログラム（改称予定）

1)在り方について

研究プログラム（改称予定）は、社会の未来を見据え、喫緊の課題に対する革新的な解決策を提示する政策研究事業の中核事業である。組織構造の改革の一環として、現行の研究プログラム制度は2025年3月末をもって一旦停止し、必要に応じて内閣府の変更認定申請又は届出を行った上で、同年秋から新たな枠組みでの研究活動を開始する。

新たな枠組みでは、人口減少社会における持続可能な発展を実現するため、科学的根拠に基づく政策立案を支援し、社会変革の触媒となるという目標を掲げる。この目標達成のため、未来社会データ事業（仮称、8ページの政策データラボを改称）において、まずは人口減少社会の実態を科学し、それに基づいた将来予測や社会課題の抽出を行って研究プロジェクトを選定する。具体的には、2030年及び2050年の人口減少問題に対する予測を行い、政策課題の優先順位を評価し、その結果を基に年間10本程度の研究プロジェクトを立ち上げる。

2)5年後のビジョン

以下①～③に掲げる課題解決を目指す戦略的な柱を基盤に、政策提言と社会実装のサイクルを推進し、2029年までに年間10本程度の研究プロジェクトを立ち上げ、政策提言を発信することで、国内外の政策形成に具体的な影響を与え、持続可能な社会の構築に寄与する。各課題に政策プロデューサーを配置し、調査研究から政策提言、社会への働きかけ、そして実装までの一連のプロセスを一貫して実施することで、実効性のある社会的変革を

実現することを推進する。

①日本社会の変容に向けて

企業活動（CSR 含む）、雇用、移民、国民生活と社会、家族、子ども、教育、医療・介護、税・財政、社会資本の整備、DX、政府の長期的役割、など

②持続可能社会に向けて

エネルギー政策、環境問題、マクロ経済、国土計画、自然災害、など

③国際社会に向けて

わが国の国際的位置づけ、国際支援、国際協力、外交、安全保障、政治分析、など

3)達成のための施策

5 年後のビジョンを実現するため、以下の施策を実行する。これらの取り組みにより、実効性のある社会変革を実現する。

①未来社会データ事業（8 ページの政策データラボを改称）

人口減少社会における将来予測を行い、政策課題設定に不可欠なデータを提供し、研究プロジェクトの採択根拠を提供する。

②戦略的研究プロジェクトの立ち上げ

日本社会の変容、持続可能社会、国際社会の 3 つの柱に沿って、年間 10 本程度の研究プロジェクトを実施する。

③政策プロデューサー制度の導入

各戦略分野に政策プロデューサーを配置し、調査研究から社会実装までの一貫したマネジメントを行う。

④評価システムの構築

研究プロジェクトの質と社会的影響力を向上させるための評価システムを構築する。

図 2

図 3

2025	2026	2027	2028	2029
調査研究（研究プロジェクト年間 10 本程度）				
	政策提言 キャンペーン			
	社会実装			

（2）政策研究支援

<u>1)未来社会データ事業（「政策データラボ」を改称）</u>

①在り方について

政策データラボの名称は、事業実態に一致するよう今後 5 年以内に「未来社会データ事業」と名称を変更し、データ収集・分析・予測を行う。具体的には、2030 年及び 2050 年の人口減少社会を科学的に分析することを事業の中核に据える。人口減少社会に関わるデータ収集と分析によって、最も社会に必要とされる研究プロジェクトを見極めるための科学的根拠を提供する。さらに経年的データ、アンケート調査、将来推計を組み合わせ、人口減少社会における多様な課題に対する将来予測と洞察を提供する。

②5 年後のビジョン

2029 年までに、人口動態・社会変動に関するデータ分析を事業の中核に据え、科学的根拠に基づく政策課題設定に不可欠なデータ分析基盤を確立し、優先課題を抽出するプロセスを支援する。また、政策提言の質を向上させ、実行可能な解決策を打ち出すために不可欠なデータに基づく洞察を提供する。

③達成のための施策

5 年後のビジョンを実現するため、以下の施策を実施する。これらの取り組みを通じて、社会的影響力を持つ政策提言の基盤を構築する。

(a)経年的データ収集・分析：

国勢調査や地域別人口動態データを継続的に収集し、長期的な人口変動のトレンドを把握する。経済、教育、医療、福祉などの分野における人口減少の影響を分析するにあたって、研究プロジェクト抽出における優先順位の根拠を提供する。

(b)アンケート調査

地域住民や企業を対象に、人口減少に対する意識や対応策に関するアンケートを実施する。調査結果を基に、地域ごとの課題やニーズを明確化し、政策提言に反映させる。

(c)将来推計

最新の統計手法とシミュレーション技術を駆使し、2030 年及び 2050 年の人口動態を予測する。将来の人口構造変化に伴う社会経済的影響を評価し、持続可能な社会構築

に向けた戦略の策定を支援する。

図 4

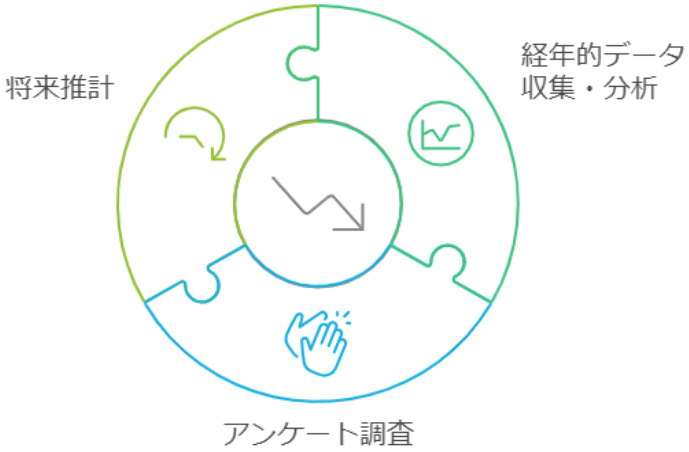


図 5

2025	2026	2027	2028	2029
経年的データ収集・分析	→	→	→	→
アンケート調査	→	→	→	→
将来推計	→	→	→	→

2)キャンペーン活動（広報との協働事業）

①在り方について

調査研究に基づく政策提言を核心に据え、その実現に向けた多面的なアプローチを展開する。研究プロジェクトから生み出された政策提言を、国会議員や政策担当者への直接的な働きかけを通じて、具体的な政策形成プロセスに反映させていく。特に、政策提言に共鳴する国会議員との協働により、議員立法の支援や法案成立に向けた協力体制の構築を積極的に推進する。また、国内外における当財団の認知度向上に資する活動を行う。

さらに、2025 年 3 月末をもって現行の研究プログラム制度を一旦停止するが、新たな研究プロジェクトへの転換期においても、社会に対する重要な政策提言や論考の発信を継続する。新たな研究活動の枠組みが始動するまでの過渡期には、これらの情報発信をキャンペーン活動の一環として位置づけ、これまでの調査研究で蓄積された知見を広く社会に浸透させる取り組みを展開する。

これを効果的に達成するため、当財団の広報の一元化を行う（政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動（35 ページ）参照）。

②5 年後のビジョン

卓越した政策提言と強力なネットワークを基盤に、わが国の政策形成に積極的に関与し、政策立案者との緊密な協力関係、市民社会との対話、そして効果的な情報発信により、社会変革を推進する。

(a) 政策立案の中核

当財団の政策提言は、その卓越した洞察力と実現可能性により、国会や政府機関から最も信頼される情報源となる。

(b) 影響力のあるネットワークハブ

政策立案者、専門家、市民社会を結ぶ重要な結節点として、建設的な政策対話の場を創出する。

(c) 効果的な情報発信

効果的なアプローチにより、複雑な政策課題を一般市民にも分かりやすく伝え、幅広い支持を集める。

(d) 社会的認知と支持の獲得：

メディアネットワークを活用したアプローチやインターネットやデジタル技術を活用して広報や情報発信する活動を駆使し、複雑な政策課題を一般市民にも分かりやすく伝え、幅広い支持を集める。

③達成のための施策

5 年後のビジョンを実現するため、以下の施策を展開する。これらの取り組みにより、政策提言の実現と社会的影響力の拡大を図る。

(a) 政策対話プラットフォームの構築（これは４）サロン活動とも連携する）

a) 国会議員、官僚、専門家が定期的に交流し、政策アイデアを議論する場を設け、協力関係を強化する。

b) 国会議員や政策担当者との勉強会やブリーフィングセッションを定期的に開催し、研究課題の抽出にも役立てる。

(b) 政策提言の実現に向けた取り組み

a) 研究プロジェクトから生み出された政策提言を、国会議員や政策担当者への直接的な働きかけを通じて、具体的な政策形成プロセスに反映させる。

b) 政策提言に共鳴する国会議員との協働により、議員立法の支援や法案成立に向けた協力体制を構築する。

(c) 成果の普及・展開活動の強化：

a) メディアネットワークを活用した成果の普及・展開活動を強化し、国民への認知度を向上する。

b) 複雑な政策課題を一般市民にも分かりやすく伝えるためのアプローチを開発する。

(d) デジタル広報の強化

a) ソーシャルメディア（以下、「SNS」）やウェブサイトを駆使し、政策提言の内容を幅

広く発信する。

b)オンラインプラットフォームを活用して、市民社会との対話を促進する。

図 6

図 7

2025	2026	2027	2028	2029
国会議員・政策担当者との関係強化				
	議員立法支援			
メディア対応				
国民への周知活動				
重要な政策提言・論考の発信				

<u>3)国内外の機関との共催事業(政策対話:広報との協働事業)</u>

①在り方について

世界各国のシンクタンクや研究機関及び政策担当者との協力・連携を通じて知見を共有し、日本社会及び国際社会にとってより有益な政策研究を実現する。また、18 ページの「7)共同研究」に資するようなイベントの開催、人的交流機会の創出、ネットワーク構築・維持・拡大を推進する。このアプローチを通して、人口減少問題に対する国際的な共通認識を醸成し、対応策の創出に役立てる。

これを効果的に達成するため、当財団の広報の一元化を行う(政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動(35 ページ)参照)。

②5 年後のビジョン

当財団は、国際的な政策対話を通じて、組織単位での国際的ネットワークを構築する。グローバルな視点から政策提言を行えるよう、世界の人口減少問題解決を牽引する国際的な政策研究機関となることを長期ビジョンとして掲げ、その実現に向けて取り組む。

③達成のための施策

5 年後のビジョンを達成するため、以下の施策を実行する。これらの取り組みを通じて、人口減少問題に関する国際的な影響力を拡大する。

(a) 国際的なネットワークの構築と維持

世界各国のシンクタンク、研究機関、行政府及び立法府を訪問し、当財団の国際的なネットワークの開拓と維持に力を入れる。

(b) 機動的な政策対話機会の創出

世界情勢の変動は激しく、政策的な案件も常に変動している。ありとあらゆる国際的な人的交流の機会を逃すことなく、機動的に政策対話や意見交換の場を設ける。この際に会合の大きさにはこだわらず、小さな会合の機会においても臨機応変に対応する。

(c) 人口減少問題国際会議の開催

東京で人口減少問題国際会議を開催する。5 年以内に、毎年の開催を軌道に乗せる。

この会議では、人口減少問題を抱える世界各国のシンクタンクや研究機関の専門家及び政策立案者らが一堂に会し、最新の研究成果や政策提言を共有することを目的とする。

また、各国の知見を集約する情報交流の場を設け、18 ページの「7) 共同研究」の推進に資する人的交流の場を創出し、ネットワークの構築・維持・拡大を推進する。

会議のテーマは、人口減少に伴う経済的、社会的、環境的な課題を網羅し、具体的な対応策あるいは解決策を議論する。

国際的な政策対話を通じて、人口減少問題に関する共通の理解を深める。これにより、各国のシンクタンクや研究機関及び政策立案者らが協力・連携し合い、効果的な対策を論じることが可能となり、政策対話の成果を基に、具体的な政策提言をまとめ、各国政府に提出することも可能となる。

(d) 先駆的政策集団との連携：

人口減少問題国際会議の開催に際しては、国際支援・国際協力に実績のある公益財団法人日本財団（以下、日本財団）や公益財団法人笹川平和財団と強力な連携を推進し、会議の企画・運営において、豊富な経験とリソースを活用する。また、これらの財団と共同でキャンペーン活動を展開する。

図 8

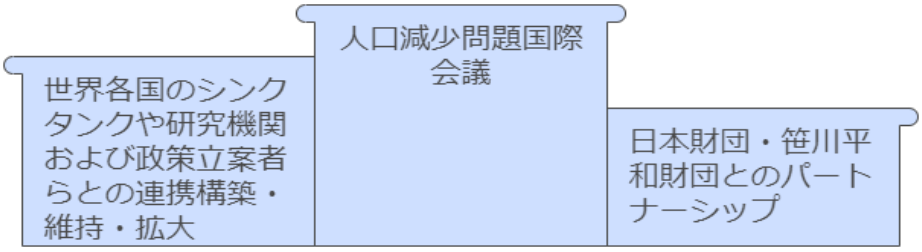


図 9

2025	2026	2027	2028	2029
世界各国のシンクタンクや研究機関及び政策立案者らとの連携構築・維持・拡大				
人口減少問題国際会議の企画・準備・開催	人口減少問題国際会議の開催			
日本財団・笹川平和財団との連携				

4)サロン（広報との協働事業）

多様な分野の専門家や政策立案者らが交流するプラットフォームを提供することで、強力な人的ネットワークを構築し、当財団のシンクタンクとしての存在感を高める。この取り組みの中核となるのが、「サロン」であり、政治家、政策担当秘書、政策担当者、研究者、専門家、メディア関係者が自由に意見を交換し、知識や経験を共有するプラットフォームとして機能させる。形式は多様であり、いわゆる勉強会なども含むこととする。特に国会議員や政策担当秘書との連携を重視し、政策形成のニーズを吸収しながら積極的に支援する。このネットワークを戦略的に活用することで、より効果的な政策研究と提言の実現を推進する。

これを効果的に達成するため、当財団の広報の一元化を行うことによって、情報発信の強化を徹底する（政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動（35 ページ）参照)。

①5 年後のビジョン

当財団はわが国の政策形成における不可欠な存在として広く認知され、「サロン」は政策立案者、研究者、専門家が集う最も影響力のある場として確立されることになる。ここから生まれる議論や協働がわが国の政策形成を牽引する役割を担うことになる。

構築された強固な人的ネットワークにより、政策課題に対して迅速かつ的確に対応する能力を獲得し、その実効性の高さで評価を得る。国会議員や政策担当秘書との緊密な関係は、政策ニーズを的確に把握し、研究プロジェクトとして展開する力となる。

メディアとの関係も深化し、研究活動や提言が社会に広く発信され、政策議論を活性化させる触媒となる。そして単なるシンクタンクを超え、わが国の政策立案における中心的なハブとして機能し、社会変革の原動力となる。

②達成のための施策

5 年後のビジョンを実現するため、以下の施策を実施する。これらの取り組みにより、当財団のシンクタンクとしての存在感を高める。

(a)定期的な交流イベントの開催

月に 1 回程度、テーマを設定した交流イベントを開催し、最新の研究成果や政策課題について議論する。各分野のゲストスピーカーを招聘することで、専門的な知見を深めるとともに、参加者同士の交流を広げ、相互の連携を促進し、異なる専門性を持つ参加者間での協力関係を築くことで、より包括的な政策提言の実現に貢献する 。

(b)人的ネットワークの構築

サロンを通じて、政治家、政策担当秘書、政策担当者、研究者、専門家、メディア関係者の間で信頼関係を築く。元政治家や政策立案者が座長を務める勉強会なども、積極的に支援する。参加者同士のコラボレーションを促進し、政策イノベーションを創出するコミュニティを形成する。

(c)政策課題の発掘

サロンの議論や現場の声や最新の研究成果を基に、新たな政策課題を発掘する。各分

野の専門家の知見を集約し、現実的かつ効果的な政策提言に繋げるための効率的で質の高いプロセスを構築する。発掘された課題を研究プロジェクトに反映させ、具体的な政策提言に昇華させる。

(d) メディア戦略の強化：

メディア関係者との密接な関係を構築し、サロンでの議論や研究成果の効果的な発信方法を開発する。また、政策提言の社会的影響力を高めるための戦略的広報活動を実施する。

図 10

図 11

2025	2026	2027	2028	2029
サロンの企画・開催	→	→	→	→

5)情報発信支援（現在は、「全体広報」として実施している事業）

①在り方について

わが国を代表する非営利独立のシンクタンクとして、政策研究活動を行い、その成果を社会に広く発信する。研究活動の状況をタイムリーに発信し、社会課題解決に貢献する。これを効果的に達成するため、当財団の広報の一元化を行う（政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動（35 ページ）参照）。

②5 年後のビジョン

当財団は、わが国を代表する非営利独立のシンクタンクとして確固たる地位を築き、社会課題解決を牽引する存在へと変貌を遂げる。社会課題解決の牽引力として認知され、立法機能強化に貢献し、政策決定プロセスに積極的に関与する基盤を確立する。

③達成のための施策

5 年後のビジョンを達成するため、以下の 4 つの柱を中心とした施策を展開し、多様なステークホルダーへの効果的な情報発信と双方向のコミュニケーションを推進する。

(a) 広報活動の強化

a) 対象別広報

政治家、政策担当者、企業、NPO/NGO、教育機関、一般市民など、各対象に応じた広報手段を活用する。

b) 目的別広報

研究成果の普及、イベントの告知など、目的に応じた広報活動を展開する。ウェブサイトや SNS などを駆使し、タイムリーかつ効果的に情報を発信する。

(b) イベントの開催

a) セミナー・フォーラム・シンポジウム

セミナー・フォーラム・シンポジウムを定期的に開催し、最新の研究成果や政策提言を発表する。

b) ワークショップやトレーニングプログラム

国会議員向け政策勉強会や政策秘書向けワークショップを実施し、霞が関・永田町の立法機能強化・立法能力向上に貢献する。その成果を国民向けにアピールする。

(c) メディアとの連携

a) プレスリリースの発信

プレスリリースの発信を通じて、研究成果やイベント情報を広く一般に届ける。

b) 記者懇談会の開催

記者懇談会を定期的に開催し、メディア関係者に対して直接的な情報提供を行う。

(d) オンラインプラットフォームの活用：

a) ウェブサイトの充実

ウェブサイトを情報発信の中心として充実させ、最新の研究成果やイベント情報を掲載する。

b) SNS の活用

SNS を活用し、リアルタイムでの情報発信と双方向のコミュニケーションを図る。

図 12

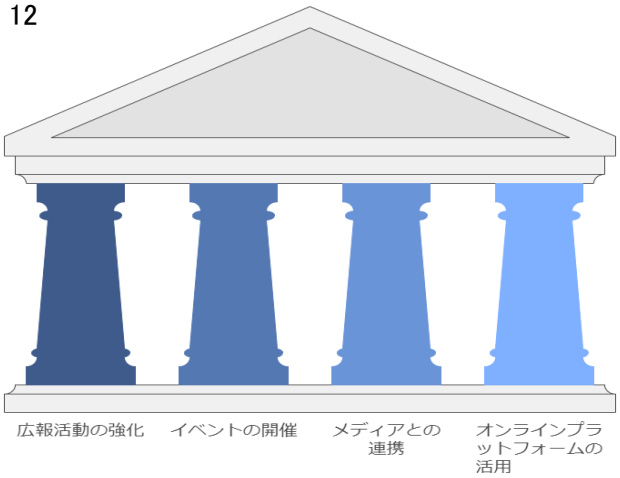


図 13

2025	2026	2027	2028	2029
フォーラム・シンポジウムの開催				
国会議員向け政策勉強会の企画・準備	国会議員向け政策勉強会の開催			
政策秘書向けワークショップの企画・準備	政策秘書向けワークショップの開催			
プレスリリースの発信				
記者懇談会の開催（定期開催）				
ウェブサイトの情報発信				
SNS の情報発信				

6)ソーシャルイノベーション

①在り方について

ソーシャルイノベーション事業は、現代社会が直面する多様な課題に対し、具体的かつ実効性のある解決策を提示し、その実現を推進することで、社会変革の原動力となることを目指している。また、社会課題解決の担い手の多様化を促進することを目指し、現在は「CSR 研究」を実施しているが、社会の変化を踏まえて本事業も変化させることが必要である。「CSR 研究」は、通常の研究プログラムに吸収することも視野に入れ、今後 5 年以内に「ソーシャルイノベーション（CSR 研究）」事業についても、発展的解消も含めた見直しを行う予定である。

②5 年後のビジョン

当財団が、社会変革の中核として確固たる地位を築き、多様なステークホルダーが共創するプラットフォームへと発展させるために、積極的に取り組む。社会課題に対して柔軟かつ効果的なアプローチが可能となるエコシステムを形成し、社会変革を牽引するミッションを掲げ、着実に前進させる。

③達成のための施策

5 年後のビジョンを達成するため、社会の変化を踏まえた事業の柔軟な見直しを行う。

CSR 白書の効果と社会のニーズを客観的に評価・分析し、この評価結果に基づき、「ソーシャルイノベーション」事業の枠組みを適宜調整し、必要に応じて研究プログラムへの統合や新たな形態への移行、さらには発展的解消を含めた改革を行う。

図 14

図 15

2025	2026	2027	2028	2029
CSR 白書の効果と社会ニーズの評価・分析				
事業の見直しの検討	→	→	→	→

7)共同研究

①在り方について

共同研究事業は、その本質的な役割と将来的な可能性を踏まえ、再構築を検討する段階にある。従来は当財団と Sylff 校との共同政策研究を通じて、質の高い国際共同研究の実現、関係強化、及び Sylff の存在感向上を目指したが、2021 年度以降は、研究部門の組織改編と世界的なコロナ禍により実施を見合わせ、現在に至っている。

今後は、より有意で効果的な共同研究が実施できるよう事業の枠組みを拡大し、より広範な国際的な課題に取り組むことを視野に入れる。特に、人口減少問題という国境を超えた課題に対し、グローバルな視点からの政策研究という目標の達成を実現する。このため、Sylff 校に限定せず、人口減少問題を抱える世界各国のシンクタンクや研究機関及び政策立案者らとのネットワークを構築し、どのように協力・連携できるかを模索する活動に取り組む。

また、11 ページの「3)国内外の機関との共催事業（政策対話)」においては、本事業に資するような各国の知見を集約する情報交流の場を設け、本事業における人的交流の場の創出、ネットワークの構築・維持・拡大を推進する。

ただし、「7)共同事業」においてこの方向性へ変更する場合は内閣府から認定されている事業内容の変更を伴うため、今後 5 年以内に、新たな共同研究の在り方と再定義を行う。このプロセスを通し、当財団の使命と社会のニーズに最も適した形での国際的共同研究が

行えるよう、長期にわたって改革を推進する。

②5 年後のビジョン

共同研究の成果や政策提言が、国連や各国政府、国際機関などで取り上げられ、実際の政策立案に影響を与えることで、世界的な政策研究のハブとしての地位を確立し、グローバルな課題解決を牽引する。また、当財団の国際的認知度を向上させるため、組織的に人的ネットワークの拡大を図る。

③達成のための施策

5 年後のビジョンを達成するため、以下の施策を展開する。これらの取り組みを通じて、世界的な課題に対し、グローバルな視点からの政策研究を実施する。

(1) 世界各国のシンクタンクや研究機関及び政策立案者らとの協力・連携

まずは、当財団として人的ネットワークを拡大することに力を注ぐ。その過程において、人口減少問題を抱える各国のシンクタンクや研究機関及び政策担当者を抽出し、共同研究プロジェクトを立ち上げる。これにより、各国の知見を集約し、グローバルな視点からの政策提言を行う。定期的なオンラインミーティングやワークショップを通じて、情報交換と共同研究を進める。多面的な協力・連携として、以下のような取り組みが考えられる。

(a) 人的交流の推進

国際的なネットワーク構築により、当財団の認知度を高めると同時に、共通の政策研究テーマを模索する。

(b) 共同研究テーマの設定:

各国の課題や優先事項を考慮しつつ、共通の研究テーマを決定する。

(c) データ共有システムの確立：

各国の人口統計、経済指標、社会調査データなどを共有するためのデータベースを構築する。

(d) 定期的な交流機会の創出とネットワーク構築・維持・拡大：

a) 四半期ごとに進捗報告や意見交換を行う。

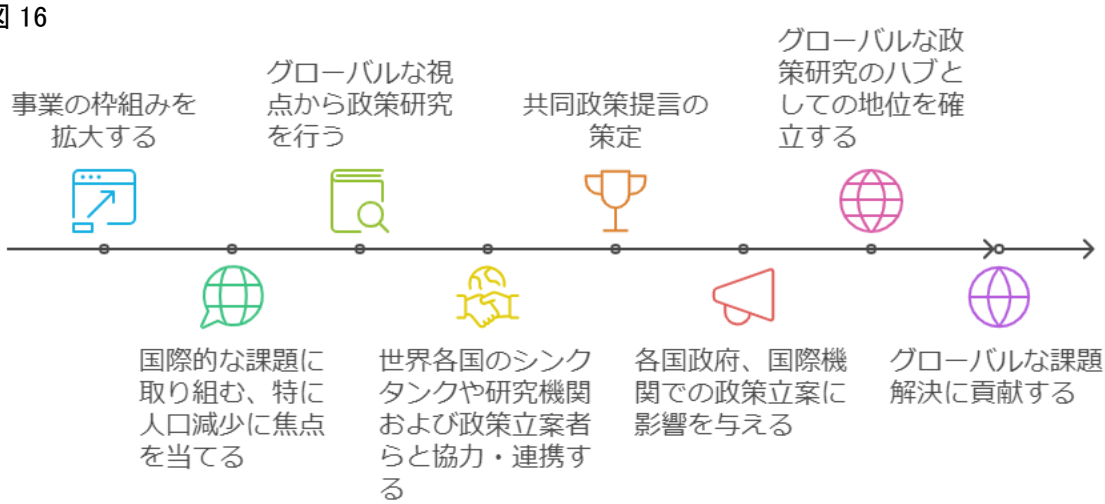
b) 年 1 回の国際会議を企画し、研究成果を発表する場を設ける。

(e) 共同政策提言の策定:

a) 各国の研究成果を統合し、グローバルな視点から政策提言をまとめる。

b) 国際機関や各国政府へのプレゼンテーション機会を設け、提言の実現を推進する。

図 16



※図 16 は、中期経営計画（5 か年）の計画期間を超えた、長期的なビジョン（約 10 年後）を示している。

図 17

2025	2026	2027	2028	2029
各国機関との人的交流を模索し、共同研究の可能性を検討	→	共通の研究テーマを決定し、定期的な交流機会の創出とネットワーク構築・維持・拡大	→	→

以　上

Ⅲ　人材育成事業

社会課題の解決には、国境や学問分野の壁にとらわれない多様性を尊重する人材を増やすことと、そのような人々による学術的な交流が必要不可欠である。本事業では、そのような人材の育成、及びその交流を促す仕組みづくりを行っている。

社会に貢献するリーダーを育成するヤングリーダー奨学金(Sylff)事業では、世界 44 カ国の 69 大学で、人文社会科学分野を専攻する大学院生を奨学生（フェロー）として輩出してきた。その数は 1987 年の事業開始から 2024 年までの間に、17,000 名を超える。彼らは、自らが本拠とする国又は地域において、あるいはグローバルな舞台で、よりよい社会を実現するために活躍している。

海外の日本語教育を支援する日本語教育基金事業では、6 ヵ国 8 大学において、日本語を学ぶ学生への奨学金給付や、初等・中等教育で日本語を教える教員の養成などを通じて、1994 年の事業開始から約 2,000 名を支援してきた。彼らは世界の各地で、日本語を通じてわが国への理解を深め、その文化を広めるアンバサダー的な役割を果たしている。

2008 年に日本財団で始まり、2021 年度より当財団が運営を担う READ JAPAN 事業では、世界 150 ヵ国余りの 1,400 を超える教育・研究機関に対し、英文で書かれた日本関連図書を約 10 万冊寄贈してきた。これを通じて、それぞれの国のオピニオンリーダーや知識層などへの日本理解を促進している。

Vision 2029 では、これまでの実績をもとにそれぞれの事業をさらに発展させると共に、事業を展開している国において、わが国に対する友好的な感情と信頼をはぐくみ、相互理解を深めていく。また、これまで支援してきたグローバルな人材が、日本国内の社会課題解決にも貢献できるよう、当財団の政策研究事業はもとより、日本財団グループとの協力・連携を進める。

１．ヤングリーダー奨学基金(Sylff)事業 （Sylff Association 事業）

本事業では、20 世紀最後の 10 年余りの間に、現在参加している大学（Sylff 校）の大半に基金を設置し、奨学金の給付を開始した。この時期、日本経済は目覚ましい発展を遂げ、高品質で安価な日本製品は高い国際的評価を得て、日本型経営方式にも注目が集まるなど、国際社会におけるわが国の経済的プレゼンスは極めて大きかった。この時期はまた、東西ドイツを隔てていた壁が崩壊し、民主政治を志向する国々が次々に誕生した。本事業は、このような新しい時代を拓く将来のリーダーを、それぞれの国で育てることを目指してスタートした。

それから 40 年近くが経過し、残念ながらわが国の経済力は低下しつつある。一方で、地球温暖化の進行、世界的な感染症の流行、自然環境の破壊など、世界レベルで取り組むべき問題が山積している。このようなグローバルな問題や、国内の社会課題解決のために、今まで築いてきた世界の大学との良好な関係や、すでに社会の第一線で活躍しているフェローたちとのつながりを活かして、この困難な時代の様々な問題解決を目指す取り組みを行っていく。そのために、従来のサポートを改善しながら実施するとともに、既卒フェローがその経験や専門知識を活かして貢献できる、「社会課題解決のための国際シンポジウム」を企画し開催する。その

際には、政策研究事業と連携すると同時に、本基金の寄贈者である日本財団のグループ団体とも連携・協力して、この取り組みの専門性とインパクトを高め、グローバルな人材とわが国の専門家をつなぐ役割を果たしていく。

（１）Sylff 基金運営

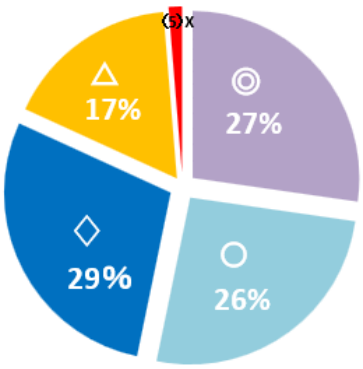
1)在り方について

安定した人材育成のためには、持続可能な奨学金の給付が不可欠である。Sylff 校における財務状況は、図 18 のように分類できる。

図 18

Sylff(およびNF−JLEP)校の財務状況　　2024年10月17日現在

21校	27%	◎ 良好： 組織的運用能力があり、ポートフォリオ運用等で基金が増加しており、安定的に十分な収入をあげることができる。
20校	26%	○ 現状維持： 組織的運用能力にばらつきがあり、収入が十分ではない大学も含まれるが、ある程度安定的な収入を得ることが出来るため、現状維持。
22校	29%	◇ 新スキーム参加校：既に新スキームへ参加している大学。
13校	17%	△ 様々な理由で新スキームへは参加できない。組織的運用能力がないので、収入は不安定/少ない。受給対象者を絞り込むことで対応する。
1校	1%	× 特別対応： 大学の管理能力に重大な問題があるため、基金が回収できた場合には、プログラム再開が可能か特別な検討を要する。
77校	100%	



当財団は、基金運用で安定的な収入をあげている Sylff 校、あるいは新スキーム奨学給付事業に参加している Sylff 校に対しては、奨学金が持続的に給付されるよう監督し、必要な助言を行う。基金運用に課題を抱える Sylff 校に対しては、可能であれば運用成績を上げるための助言を行うものの、それを達成できない場合は、受給対象者を絞り込み、少数精鋭で奨学金を給付するよう導く。

2)5 年後のビジョン

基金運用を行っている Sylff 校では、持続可能な奨学金として存在し続けるために、基金元本を増加させ、奨学金の安定的な給付のために十分な資金を得ることができる。

すべての Sylff 校において、本事業の理念にふさわしいフェローが選ばれている。また既卒フェローが、社会に貢献する活動を行っていることが確認できる。

3)達成のための施策

当財団で作成した基金の運用マニュアルをもとに、大学の奨学金プログラム及び財務状況を毎年モニタリングし、出張あるいはオンライン会議などで Sylff 校の運営担当者にアドバイスを行う。また、既卒フェローの活躍状況を確認し、社会課題解決のためのシンポジウムに参加するにふさわしいフェローを見出す。このために、3 年で全 Sylff 校の出張訪問を目指す。

2027 年には、全 Sylff 校の運営代表者を一堂に集めて会議を開催することにより、奨学金の安定的給付と Sylff の理念に沿ったフェローの選考を確実なものとする。

中国の Sylff10 校については、基金運用並びにフェローの選考について共通の課題があるため、長年にわたって、10 校をまとめて運営担当者会議を開催する方法をとってきた。

2017 年度からは、当財団の中国国内における活動に対して、中国公安局による認可が必要となったため、中国教育部の関連団体である中国教育国際交流協会を通じて、隔年での認可更新を行ってきた。しかしながら、2021 年度において認可更新が認められなかったことにより、当財団が中国で行う運営担当者会議の開催が不可能となった。これを解決するために、2024 年には、中国の Sylff 5 校（1992 年基金設置）の運営担当者をわが国に招聘して会議を開催した。2025 年は残りの 5 校（1994 年基金設置）の運営担当者をわが国に招聘する。日中間の政治状況が好転すれば、活躍する中国の既卒フェローを集めたイベントを人民大会堂で開催することを視野に入れている。

図 19

2025	2026	2027	2028	2029
3 年で全 Sylff 校出張訪問を目指す	→	→ （最終年）	3 年で全 Sylff 校出張訪問を目指す	→
中国 Sylff 5 校（1994 年基金設置）運営代表者会議開催	中国人民大会堂での Sylff フェローイベント開催（仮）	Sylff 運営代表者会議開催		

（2） Sylff（新スキーム）奨学金給付事業

1)在り方について

2000 年代後半からの世界的低金利により、十分な基金運用収入を上げることができない Sylff 校に対し、Sylff 基金の返還を条件に、当財団が当該 Sylff 校の学生に奨学金を直接給付する事業である。2014 年度に開始し、現在 20 の Sylff 校がこれに参加している。1 校

当たりの予算は、奨学金総額上限 50,000 米ドルと大学の事務手数料 2,500 米ドルとなっている。

新スキームでは、当財団が直接奨学金を給付することで、フェローとの間に顔の見える関係づくりが可能となる。また Sylff 校では、毎年一定額の奨学金予算が確保されることにより、フェローの選考に専念することができる。

当財団は返還された基金を安定的に運用して、持続的な奨学金給付が可能となるよう事業を実施する。

2)5 年後のビジョン

当財団が安定した運用を行って、持続的な奨学金の給付ができる（2024 年度の奨学金給付総額は 157,500,000 円）。

当財団とフェローとの関係がより緊密になる。

3)達成のための施策

当財団が安定した資金を確保することで、奨学金を給付する。

新スキーム参加校は、当財団と合意した条件に基づいて、Sylff の理念に沿ったフェローの選考を確実に実施する。

図 20

2025	2026	2027	2028	2029
新スキームの安定的資金の確保と奨学金給付	→	→	→	→

（３）Sylff サポートプログラム

1)在り方について

Sylff プログラムの特徴は、奨学金の給付にとどまらず、様々なサポートプログラムを通じて、長期的視野でリーダーを育てるところにある。現在も、研究支援、社会貢献活動支援を行っている。

2)5 年後のビジョン

今まで実施してきたサポートプログラムに加え、当財団の政策研究事業や、日本財団グループとの連携を進めながら、国際的な政策対話を企画・開催し、社会の第一線で活躍している Sylff フェローや Sylff 校のファカルティーメンバーを招聘して政策提言につなげ、「希望と幸せを感じられる社会の実現」を図る。

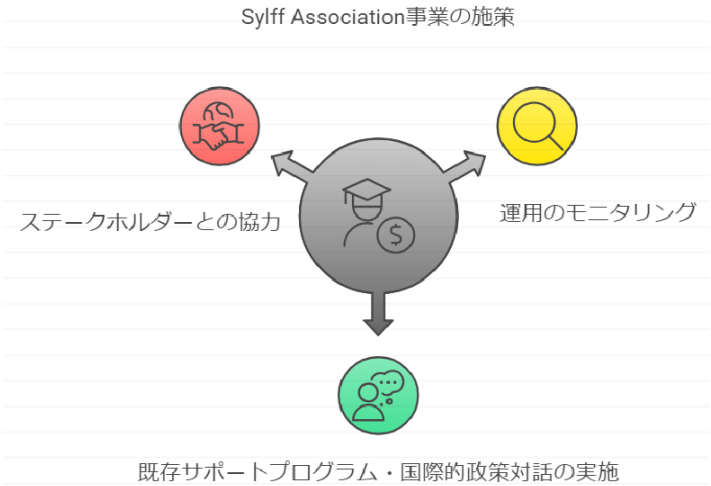
3)達成のための施策

図 21 のように、パイロット的な会議からスタートして、大規模な国際シンポジウムの実施につなげる。Sylff フェローが中心となるパイロット会議の準備と開催には、資金の積み立てを行ってきた「リーダーズワークショップ」の枠組みを用いる。

図 21

2025	2026	2027	2028	2029
著名なフェローの発掘・調査	社会課題解決のための会議準備	パイロット会議の開催	パイロット会議開催（当財団研究員も参加）	本格的な国際シンポジウムを開催

図 22



2. 日本語教育基金（NF-JLEP Association 事業）

本事業は、6 ヵ国 8 大学の NF-JLEP 校の固有ニーズに応じる形で事業を開始した。そのため、受益者（フェロー）は大学教員、初等・中等教育の教員、大学生、大学院生と多岐にわたる。当財団は、NF-JLEP 校のバックアップ組織として全体管理の役割を果たしてきた。基金の運用能力がない NF-JLEP 校（2 校）は、当財団に基金を返還して新スキームに参加し、安定的な収入を得ている。近年は、「NF-JLEP」から支援を受けたという意識をフェローの中に醸成することを目指し、NF-JLEP コミュニティ及びネットワーク形成を目指すサポートプログラムの提供や、ウェブサイトの充実を推進してきた。しかし新型コロナウイルス感染症流行の影響で、訪日をともなうプログラムは一時中断している。

（1）NF-JLEP 基金運営

1)在り方について

日本語教育事情はそれぞれの国によって異なるため、その固有ニーズを理解しつつ、事業実施国において日本語教育の支援を最も効果的に行える方法を見出す。

2)5 年後のビジョン

基金運営及び奨学金・奨励金プログラムの課題が解決され、その国における日本語教育への支援が効果的に実施されている。またその支援により、日本語教育者の能力が向上し、学習者が継続的に増えている。

3)達成のための施策

当財団で作成した基金の運用マニュアルをもとに、プログラム及び財務状況を毎年モニタリングし、課題を抱える NF-JLEP 校があれば、出張あるいはオンライン会議などでアドバイスを行う。他の NF-JLEP 校も出張訪問し、奨学金・奨励金プログラム及び基金運営状況を把握し、効果的なプログラム運営を実現する。課題校を含めて、3 年ごとに全校を訪問する。

図 23

2025	2026	2027	2028	2029
3 年で全校訪問出張を目指す（課題校を優先）	→	→ （最終年）	3 年で全校訪問出張を目指す（課題校を優先）	→

（２）NF-JLEP（新スキーム）奨学金給付事業

1)在り方について

2000 年代後半からの世界的低金利により、十分な基金運用収入を上げることができない NF-JLEP 校に対し、基金の返還を条件に、当財団が当該校の学生に奨学金を直接給付する事業である。2014 年度に開始し、現在 2 校がこれに参加している。1 校当たりの予算は、奨学金総額上限 50,000 米ドルと大学の事務手数料 2,500 米ドルとなっている。新スキームでは、当財団が直接奨学金を給付することで、フェローとの間に顔の見える関係づくりが可能となる。また NF-JLEP 校では、毎年一定額の奨学金予算が確保されることにより、フェローの選考に専念することができる。

当財団は返還された基金を安定的に運用して、持続的な奨学金給付が可能となるよう事業を実施する。

2)5 年後のビジョン

当財団が安定した運用を行って、持続的な奨学金の給付ができる（2024 年度の奨学金給付総額は 15,750,000 円）。

当財団とフェローとの関係がより緊密になる。

3)達成のための施策

当財団が安定した資金を確保することで、奨学金を給付する。

新スキーム参加校は、当財団と合意した条件に基づいて、フェローの選考を確実に実施する。

図 24

2025	2026	2027	2028	2029
新スキームの安定的資金の確保と奨学金給付	→	→	→	→

（3）NF-JLEP サポートプログラム

1)在り方について

これまで実施してきたサポートプログラムをゼロベースで見直し、NF-JLEP 校の奨学金・奨励金受給者及び日本語教員に資する新サポートプログラムを、企画・実施し、NF-JLEP コミュニティ及びネットワーク形成を進める。

2)5 年後のビジョン

各国の特殊事情やニーズに合わせたサポートプログラムを実施し、NF-JLEP コミュニティ及びネットワーク形成を進める。

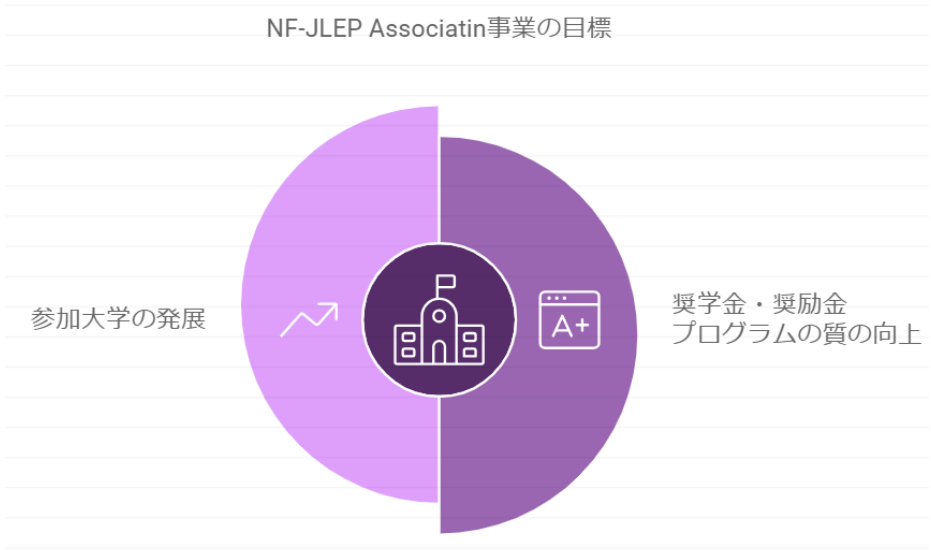
3)達成のための施策

参加校の教職員及び奨学金・奨励金受給者に対しヒアリングを行い、受給者に有益で、NF-JLEP 事業全体の推進にも資する新規サポートプログラムを企画・実施する。

図 25

2025	2026	2027	2028	2029
新規サポートプログラム（調査）	→ （企画立案）	→ （公募）	→ （実施・公募）	→ （実施・公募）

図 26



3. 政策研究人材育成プログラム

わが国には、政策人材（政策の立案や実装に関わる専門的な知識・スキル・ネットワークを持つ人）が少なく、そのキャリアパスも確立されていない。非営利独立の民間シンクタンクとして、この分野の人材育成を当財団が行うことにより、社会課題の解決に協力して取り組む人材の層を厚くする。

（1）在り方について

現行のプログラムは「博士号取得者」のみが対象であるが、修正後は、官庁、地方自治体、NPO、及び企業などで実績を積んだ人々を加える。プログラム参加者は、当財団において一定期間、政策提案につながる研究に従事し、研究会に参加することにより、専門知識を獲得する。また同時に、政策関係者と交流する機会を持つことにより、政策人材のネットワークを構築する。プログラム終了後は、本来の所属に戻り、それぞれの場で政策提案を行う機運を盛り上げる。これは政策研究部門の組織再編の進捗に合わせて、協力しながら進める。

（2）5 年後のビジョン

大学、官庁、NPO、企業などで経験を積んだ人材が当財団に集い、研究員や政策プロデューサーらと活動しながら、政策課題の研究を行い、政策関連のネットワークを構築する。

（3）達成のための施策

現行のプログラムは、見直しと修正のために 3 年間休止する。政策研究部の組織再編の進捗に合わせて、同部門と協力しながら新たなプログラムを企画し、実施する。

図 27

2025	2026	2027	2028	2029
休止 政策研究事業の組織再編の進捗を見極める	休止 政策研究事業の進捗を見極め、プログラムを見直し、修正する	休止 内閣府との調整	公募開始・選考	新しいフェローシップ開始

4. 人材育成プログラム広報

IT 環境の進化や、個人情報保護を目指す法的規制の強化等タイムリーに対応して、事業の円滑な実施に寄与する。これに加えて、政策研究部門と協働する広報活動により、事業の認知度向上と、社会からの更なる信頼獲得を目指す。

(1)在り方について

人材育成事業のうち、主に海外を対象とした Sylff、NF-JLEP、READ JAPAN の 3 事業においては、世界各国の受益者・関係者をターゲットに絞った「専用ウェブサイト」を、効果的な情報発信と、受益者との良好な関係の維持・構築のために運営している。また、「情報管理データベース」に受益者・関係者の情報を蓄積し、受益者のニーズに合うプログラムの企画に活用している。これら広報基盤の両輪であるウェブサイトとデータベースは、受益者・関係者情報が安全に保護されることを前提に、各事業において情報を十分活用することができるよう、IT 環境の適切な維持管理が求められる。適切な情報管理と発信を継続して行うことにより、各事業ひいては組織全体に対する信頼性の向上につなげる。

図 28
(参考) Sylff、NF-JLEP、READ JAPAN 事業の広報ターゲット (＝管理する情報) と IT 管理状況

		奨学金事業		図書寄贈事業
		Sylff (44 カ国)	NF-JLEP (6 カ国)	READ JAPAN (147 カ国)
ターゲット	受益者	17,000 名	2,000 名	1,400 機関
	関係者	550 名	50 名	220 機関
	合計	約 20,000 名		約 1,600 機関
IT 環境	ウェブサイト	TAIYO BLOOM 社	スタジオネオ社	カドベヤ社
	サーバー	Amazon 社	Amazon 社	さくらｲﾝﾀｰﾈｯﾄ社
	データベース	Zoho	Zoho	Google

(2)5 年後のビジョン

現状は、図 28 の「IT 環境」のとおりであるが、事業ごとに異なる運用委託会社を整理・統一し、効率的な管理体制を再構築する。その上で、各事業の受益者・関係者情報を、わが国の個人情報保護法及び EU 域内の個人データ保護を規定する法に沿って適切に管理できる、ウェブサイトとデータベースの運営を行う。また、ウェブサイトとデータベースを連携させた自動ツールを全ての事業に導入し、各事業の複雑な運営業務の効率化を達成する。

(3)達成のための施策

効率的な管理体制の再構築と、各事業の複雑な運営業務の効率化を達成するために、次の 6 項目を段階的に実施する。

1) ウェブサイトサーバーと運用会社の見直し・変更
2) データベース運用コンサルティング (～2024 年度) の結果をベースとした、データベースの整備

3)わが国の個人情報保護法と EU 域内個人データ保護法への対応（Sylff/NF-JLEP 事業）

4)データベース運用コンサルティングの結果をベースとした、新機能の導入・活用

5)EU 域内個人データ保護法への対応（READ JAPAN 事業）

6)受益者情報を管理するデータベースの 3 事業統一

図 29

2025	2026	2027	2028	2029
ウェブサイトサーバーと運用会社の見直し・変更	→			
データベースコンサルティング結果をベースとした整備	→	データベースの運用コンサルティング結果をベースとした新機能の導入・活用		
個人情報保護法と GDPR への対応(Sylff・NF-JLEP)	→	GDPR への対応（READJAPAN 事業）	受益者情報を管理するデータベースの 3 事業統一	→

これを効果的に達成するため、当財団の広報一元化を行う（政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動（35 ページ）参照)。

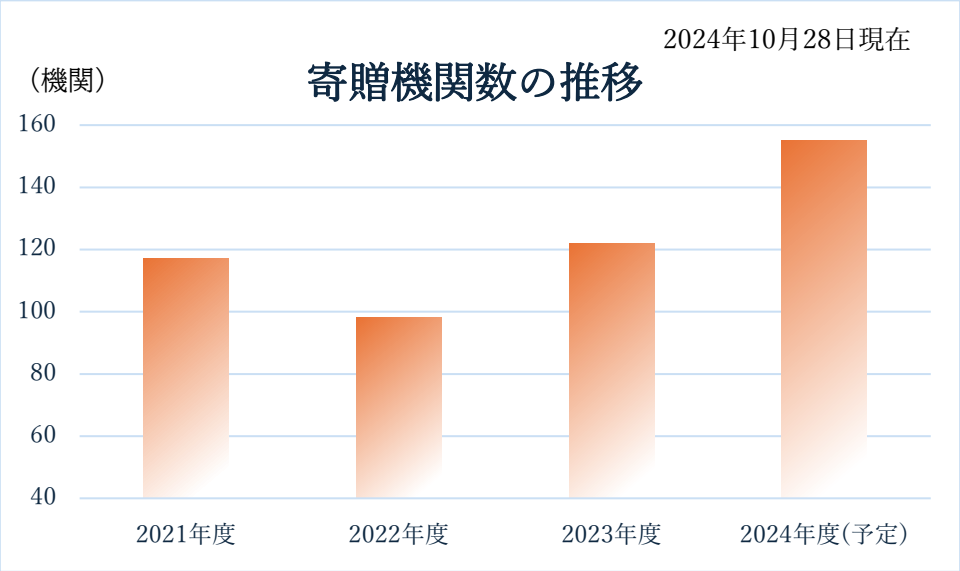
5. READ JAPAN 事業

2008 年に日本財団で始まり、2021 年度より当財団がその運営を担う本事業では、15 年以上にわたって、英文で書かれた日本関連図書の寄贈を、世界各国の教育・研究機関に対して行ってきた。これにより、海外に本拠を持つ有識者の日本理解促進に寄与すると同時に、多様な文化に目を向ける、広い視野を持った人材の育成につながっている。現状の寄贈図書は 354 タイトルである。これらは、国内外の専門家が推薦した学術的価値の高い図書であり、政治、経済、社会、文学、歴史の各分野にわたっている。

(1)在り方について

2008 年の事業開始から 2023 年度事業までに、世界の 1,400 を超える機関に対して、約 10 万冊の寄贈を行った。当財団に事業移管された後、寄贈機関数は増加傾向にある。

図 30



※2024 年度寄贈機関は未だ発送していない

本事業は、目先の成果にとらわれず、継続的に図書寄贈を続けることによってのみ価値を発揮できるものと位置づけられる。その価値とは、寄贈した図書がやがて誰かの日本研究を助け、あるいは新たな日本研究者の育成につながることによって、多様性を尊重する人材の学術交流に資することである。

(2)5 年後のビジョン

本事業は今後、研究者のより深い日本理解を促すこと、そして幅広い層への日本理解を広めることの 2 点を両輪とし、活動を行う。わが国の経済力が低下し、世界からの関心が低下していると言われているものの、本事業への寄贈希望は途切れることがない。それは、わが国への興味は常に存在するが、信頼できる情報源が十分でないことを示していると思われる。本事業では今後も、学問的な裏付けのある図書を寄贈することで、わが国に関する情報の需要を満たし、その知識のより深い理解や定着を促していく。具体的には、今後 5 年間で計 500 機関以上

への図書寄贈を進める。

さらに、現 354 タイトルの寄贈図書に新たな図書を追加し、全 500 タイトルとする。大学や研究機関ではない市民図書館など、一般の利用者が多い機関からの寄贈希望も多くあることから、選書にあたっては、学術的に専門性の高い図書の他にも、わが国に関する「入門書」や「漫画」、「日本語教材」といったジャンルの拡充を進めていく。市井の人々がこのような良書に触れることにより、学術的交流に参加する気運を高めたい。

更に、これまで世界の 1,400 以上の機関へ寄贈をしてきたネットワークを活かし、図書を通じた交流イベントの企画・運営を開始する。具体的には、2026 年度にて、図書関連のカンファレンスに参加し、国際的なイベントのノウハウを学ぶ。その後、2028 年度にて本事業独自のイベントの開催を見込む。

（3）達成のための施策

1)安定的な図書寄贈の継続・事業モニタリングのための出張

本事業においては、安定的に図書の寄贈を行うことが何よりも大切である。そのためには先ず、日本財団の理解と協力を得て事業を継続的に実施することが必要である。次に、寄贈機関の推薦という形で協力を得ている在外公館との関係継続も重要である。外務省本省を通じて、本事業の活動周知の連絡を年 2 回行う。更に、寄贈実績のある国や地域において、本事業のさらなる周知を図るため、当該国の在日大使館に、年 1 回事業パンフレットの郵送を行う。

また、受益者である図書館関係者及び図書館利用者の需要調査も必須である。そのため、年 2 回程度は複数国の寄贈先図書館を訪ねて、寄贈プロセスの問題点の洗い出しとともに、需要の高い図書ジャンルの調査を行う。

2)選書の拡大

最新情報を反映した新しい図書を寄贈タイトルに加えていくことは本事業には必須である。2027 年度寄贈にて全寄贈タイトルを 500 冊超にすることを目標に、2025 年度より新たな選書委員の選定を始める。

3)海外でのイベント

本事業を通して日本理解を促すという点において、海外でのイベント参加及び運営は有用である。第一に、図書館司書が集まるイベントや、日本研究者が集まるカンファレンスへ参加し、ブースを出すことにより本事業の認知度を高めて寄贈へとつなげたい。これらのイベントに参加することにより、イベント企画・運営のノウハウ学習に繋がる。第二に、既に図書寄贈を行った機関への働きかけとして、寄贈先機関において読書を促すイベント（例：感想文コンクール）を行い、寄贈図書の利用率の向上を図りたい。

図 31

	2025	2026	2027	2028	2029
（1） 図書寄贈の継続・出張	助成申請		助成申請		助成申請
	海外寄贈機関訪問	→	→	→	→
（2）選書の拡大	新たな選書委員の選定	500 タイトルの寄贈図書決定	500 タイトルの寄贈開始	→	→
（3）海外でのイベント	海外イベントの調査	海外イベントへの参加	海外独自イベントの企画	海外独自イベントの開催	海外独自イベントの企画

以上

図 32

Sylff校リスト

2024年10月29日

国名	大学名
アメリカ合衆国	イェール大学
	オレゴン大学
	カリフォルニア大学サンディエゴ校
	カリフォルニア大学バークレー校
	コロンビア大学
	ジュリアード音楽院
	タフツ大学フレッチャー法律外交大学院
	テキサス大学オースティン校
	ハワード大学
	プリンストン大学公共政策・国際関係大学院
	ミシガン大学
イギリス	サセックス大学
イスラエル	ネゲヴ・ベン＝グリオン大学
イタリア	ペドロ・アルペ社会研究センター*
インド	ジャダプール大学
	ジャワハルラール・ネルー大学
インドネシア	インドネシア大学
	ガジャマダ大学*
エジプト	カイロ・アメリカン大学
オーストラリア	ニューサウスウェールズ大学
	ビジネススクール
オーストリア	ウイーン国立音楽大学*
オランダ	ユトレヒト大学*
カナダ	ヨーク大学
ギリシア	アテネ大学*
ケニア	ナイロビ大学*
スイス	ジュネーブ高等国際問題研究所*
スウェーデン	ウプサラ大学
スペイン	デウスト大学*
スロバキア	コメニウス大学*
セルビア	ベオグラード大学*
タイ	チェンマイ大学
チェコ	カレル大学*
中国	雲南大学
	吉林大学
	重慶大学

国名	大学名
中国	新疆大学
	中山大学
	内蒙古大学
	南京大学
	復旦大学
	北京大学
	蘭州大学
チリ	チリ大学*
デンマーク	コペンハーゲン大学
ドイツ	ライプチヒ大学*
	ルール大学ボーフム*
トルコ	アンカラ大学
日本	慶應義塾大学
	立命館アジア太平洋大学
	早稲田大学
ニュージーランド	マッセイ大学
ノルウェー	オスロ大学
ハンガリー	ハンガリー科学アカデミー
フィジー	南太平洋大学
フィリピン	アテネオ・デ・マニラ大学
フィンランド	ヘルシンキ大学
ブラジル	サンパウロ大学
フランス	INSEAD
	パリ国立高等音楽院*
ブルガリア	ソフィア大学
ベトナム	ベトナム国家大学ハノイ校・ホーチミン校
ポーランド	ヤギェウォ大学
ポルトガル	コインブラ大学*
マレーシア	マラヤ大学*
南アフリカ	ウエスタンケープ大学*
メキシコ	メキシコ大学院大学
モンゴル	国立ガバナンスアカデミー*
ヨルダン	ヨルダン大学
ラトビア	ラトビア大学*

NF-JLEP校リスト

国名	大学名
インドネシア	インドネシア教育大学*
エジプト	カイロ大学
オーストラリア	クイーンズランド大学
	マッコーリー大学
	モナッシュ大学

国名	大学名
トルコ	チャナッカレ・オンセキズ・マルト大学*
ニュージーランド	マッセイ大学
ルーマニア	ブカレスト大学

＊は新スキーム奨学金給付事業参加校

Ⅳ 政策研究部門と人材育成部門が協働する広報活動

激動する世界情勢と複雑化する社会課題の中で、客観的なエビデンスに基づく政策提言と、未来を担うリーダーの育成は、これまで以上に重要な使命を帯びている。

当財団は、日本社会及び世界が直面するこれらの課題に対し、非営利独立のシンクタンクとして、また未来のリーダーを発掘・育成・支援する機関として、重要な役割を担っている。この役割を果たすためには、当財団の活動と成果を広く社会に発信し、多様なステークホルダーとの対話と協働を促進することが不可欠である。

Vision 2029 では、広報体制と財団全体の広報戦略を強化するとともに、政策研究事業及び人材育成事業それぞれの広報活動を戦略的に支援することで、国内外における当財団の認知度向上と社会からの更なる信頼獲得を目指す。

また、高度な専門性と倫理性に裏打ちされた信頼性の高い情報発信、戦略的かつ効果的な広報手段の活用、そして慎重なリスク管理を通じて、当財団はわが国を代表する非営利独立のシンクタンクとしての地位を確立し、グローバルにリーダーを発掘・育成・支援する機関としての認知を高め、本計画の実行を通じて、単なる情報発信にとどまらず、社会変革の触媒となることを目指す。

1. 在り方について

当財団の政策研究活動や人材育成事業の状況をタイムリーに発信し、社会課題解決の牽引力となることによって当財団の知名度の向上を図り、わが国を代表する非営利独立のシンクタンクとして、またリーダーを発掘・育成・支援する存在であるという社会認識の確立を目指す。そのために対象別、目的別の広報手段を複合的に活用し、幅広い層の人材が当財団に集まる仕掛けを構築する。また、発信情報に対する社会的リスクを適切に管理し、誤解や混乱を避けるためのプロセスを強化することで、信頼性の高い情報発信を徹底する。

2. 5 年後のビジョン

当財団は、わが国を代表する非営利独立のシンクタンクとして、高い知名度と評価を確立する。またグローバルなリーダーを発掘・育成・支援し、世界共通の課題解決に貢献する存在であるという社会認識を確立する。

また、社会課題を真剣に考える国内外の有識者、専門家、政治家が当財団に集い議論することにより、政策提言が生まれ、社会実装につながる。そのためにも、対外発信情報のリスクマネジメントを徹底することで、発信内容の信頼性を確保し、誤解や社会的リスクを回避しながら、効果的に情報発信を行っていく。

3. 達成のための施策

以下の施策により、当財団のブランドを確立し、広く社会に情報を発信する仕組みを構築する。また、対外発信情報のリスクマネジメントを徹底し、発信する情報が誤解を招かず、社会的リスクを最小限に抑えるための体制を整備することで、信頼性の高い情報発信を実現する。

（1）印刷媒体の制作

当財団全体の姿をコンパクトに紹介する「東京財団プロファイル」を日本語と英語で制作し、内外の主要シンクタンク、助成財団、政治家、実務家、企業、報道機関などに配布する。また、研究や人材育成のプロジェクトごとにテーマを絞りブリーフィングする目的に合わせ、内容に応じて小冊子を制作し、オピニオンリーダーを中心に配布する。

（2）デジタル広報物の企画・制作・運営

恒常的、中心的発信手段として「東京財団ウェブサイト」を日本語と英語で運営する。タイムリーに報告書や提言を掲載し、研究会報告、事業告知を行うことで、当財団が手掛ける研究活動と人材育成事業の「今」を等身大で伝えていく。同時に、ソーシャルメディアや動画での情報発信のほか、メールマガジンも発行し、それぞれのサイトの認知度の向上とアクセス数の向上を追求する。

（3）広報主催のイベントの実施

当財団の政策研究や人材育成活動において社会課題と考える問題を市民と共有したり、他の有識者を交えてさらに掘り下げたりする機会として「フォーラム（対面及びハイブリッド）」を開催するほか、様々な政策上のトピックについて実務家を招聘して討論する「政策懇談会」や、世界共通の社会課題解決のために（Sylff 校や第一線で活躍する既卒フェローを含む）海外の大学関係者や専門家を招聘し、日本財団グループの専門家を交えた国際シンポジウムを企画、開催することを支援する。

（4）政策研究事業との協働事業

広報部門は、政策研究事業の以下の取り組みに対して迅速な支援と協力を行い、その成果の最大化に貢献する。

1)キャンペーン活動の支援

研究部門と連携し、調査研究によって得た知見や政策アイデアの発信、政策提言の実現に向けた取り組みとして、①議員や政策担当者に対する個別・直接の働きかけ、②国会議員向け政策勉強会の開催、③政策秘書向け実務講義・ワークショップの開催等を支援する。

2)各種会合や国際的な交流活動の支援及び広報活動

当財団においては、世界各国のシンクタンクや研究機関及び政策担当者との協業及び交流を頻繁に行う。さまざまな機会を迅速に活用し、日本社会・国際社会にとってより有為な政策研究が可能となるよう、政策対話の企画・開催を支援する。その際に、写真撮影など記録の作成と保有に積極的に関与する。公表可能な案件については迅速に公開・発表するとともに、記録を体系的に蓄積するための仕組みを構築する。

人口減少問題に関わる国際会議は、基本的に年 1 回開催する予定である。

3)サロン活動の支援

人的ネットワークの拡大を目指し、政治家、政策担当秘書、政策担当者、研究者、専門家、メディア関係者が自由に意見を交換し、知識や経験を共有する場として非公開の各種「サロン」の企画・開催を支援する。公開可能なものについては、積極的に広報活動を行う。

（5）人材育成事業との協働事業

広報部門は、人材育成事業の以下の取り組みに対して支援・協力を行い、その成果の最大化に貢献する。

1)Sylff 運営代表者会議とパイロット的な国際会議の開催（人材育成事業）

東京で開催する Sylff 運営代表者会議とパイロット的な国際会議の開催を支援する。

2)社会課題解決を目指す国際シンポジウムの開催（人材育成事業）

Sylff 校の関係者や既卒フェローを招聘して、社会課題解決を目指す国際シンポジウムの企画・開催を支援する。

（6）対外発信情報のリスクマネジメント

対外発信情報のリスクマネジメントに関する以下の施策を通じて、対外発信におけるリスクを体系的に管理し、発信に伴うリスクを最小化する。

1)危機管理対応マニュアルの整備

2)情報発信の事前確認プロセスの強化

3)発信コンテンツのダブルチェック体制

4)緊急時の情報発信フローの確立

5)リスク管理研修の実施

6)SNS ポリシーの明確化

図 33

2025	2026	2027	2028	2029
広報部門と各事業部門が円滑に連携・協力できるよう、職員が広報部門と研究部門、広報部門と人材育成部門を兼任する体制でスタート（兼任とするか要検討事項）				
司令塔の広報部長の採用活動	新広報体制確立			
専門性を持つ専任スタッフの採用（2 名）	広報主催イベントの企画・準備・開催（フォーラム、シンポジウムなど）			
兼任職員のスキルアップ（研修）		東京で開催する Sylff 運営代表者会議とパイロット的な国際会議の開催支援	Sylff の大学関係者や既卒フェローを招聘して、社会課題解決を目指す国際シンポジウムの企画・準備支援	Sylff の大学関係者や既卒フェローを招聘して、社会課題解決を目指す国際シンポジウム開催支援
東京財団プロファイル制作				
東京財団ウェブサイト制作	東京財団ウェブサイトの完成・運用			
リスクマネジメントの各種施策対応	キャンペーン活動の企画・準備・実施の支援			
国会議員・政策秘書向け政策勉強会・ワークショップ企画・準備・開催支援	国会議員・政策秘書向け政策勉強会・ワークショップ開催支援			
人口減少問題国際会議の企画・準備・開催支援				
サロンの企画・開催支援				

Ⅴ　計画実現に向けたマネジメント

当財団では、このVision 2029を明確にし、様々なリスクを想定しつつ、組織理念を達成させるため、組織の体制強化に努める。職員一人一人が、常に高い意識をもって業務にあたることができるように必要な研修を行うとともに、高度な公益性を担う当財団であるが故、様々なリスクマネジメントを行い、各施策の実現に向けて取り組むこととする。

1. 効果的な人材育成と確保

当財団の業務は、高度な語学スキルやわが国が抱える課題の解決や施策立案、実装までのプロデュース能力が求められていることから、職員個々の能力育成が当財団の成長に必要不可欠となっている。

また、当財団の役割を果たしていく中で、事業を拡大していく際に必要となる人材確保も重要な課題となっている。

既存職員に対しては、能力の現状維持に努めるだけではなく、能力の向上を随時図っていくため、職員研修の実施、自己啓発の奨励及び補助、知見向上のための人事交流を積極的に行い、個々の能力のレベルアップによる組織力の強化を図る。

さらに、人材の確保については、今後わが国の労働者人口が減少していく中、優秀な人材を確保する事が一層困難となりつつあり、当財団の職場としての魅力向上を目指し、各種規程の見直しを行うことのほか、事業規模に合った人員体制を確保するため適正な職員定数の見直し等を図る。

2. 会計管理体制の強化

当財団は、モーターボート競走における特別競走からの拠出金及び日本財団からの助成金等により各種事業の基金造成が為されてきており、多額の公金を扱っている観点から、会計管理については、特にガバナンスを強化する必要がある。

毎事業年度における会計監査については、定期的な監査法人よる会計監査を実施し、かつ日々の業務においても内部監査を充実させる目的で、常勤監事を設置し、より高度なコンプライアンス体制を構築する。

今後は一層の会計管理体制の強化を図るため、理事会等における上期決算報告の実施を行い、更なる透明性を図る。

3. 規程体系の整理

新型コロナウイルス感染症の流行で大きく生活様式や業務の執行スタイルが変わる中、当財団も例外なくリモートワークの実施等といった働き方の変化への対応が求められている。今後もペーパーレス化等社会環境の変化に対応した働き方を実施する必要もあることから、適宜規程体系の整理を実施する。

4. 各施策の実現に対する安定的な資金確保（資金運用）

今後も物価の変動といった社会的・経済的な課題を考慮しながら、公益財団法人として持続可能な事業運営を行うためには、事業運営に見合った適正なリスクを取って財源を確保することが非常に重要である。物価の上昇に対しては、価格変動リスクは大きいが、長期的には上昇

が期待できる株式などへの投資を増やしていくなど、資産運用の多様化を図るとともにコスト削減策を講じ、経済環境の変動に柔軟な対応ができる体制を整える必要がある。このような課題に対応すべく組織のガバナンスを強化しつつ、外部との連携を深め、リスク分散を図りながら安定的な財源の確保に努め、持続可能な社会貢献を目指す。

中期資金計画イメージ（2025年度～2029年度）　（単位：百万円）

	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
事業活動収入	1,381	2,043	1,399	2,075	1,475
事業費・管理費支出	1,699	1,787	1,817	1,820	1,875
政策研究事業	527	587	577	580	571
（1）研究プログラム	58	100	100	100	100
（2）政策研究支援関係	140	145	150	150	150
（3）政策研究支事業運営費	329	342	327	330	321
人材育成事業	716	737	757	744	799
（1）ヤングリーダー奨学基金事業	290	305	337	305	340
（2）日本語教育基金	28	26	23	30	30
（3）政策研究人材育成プログラム	0	0	0	1	30
（4）人材育成プログラム広報	12	10	10	10	10
（5）READ JAPAN事業	302	311	303	311	302
（6）人材育成事業運営費	84	85	84	87	87
広報部	73	73	73	74	74
（1）広報活動事業	30	30	30	30	30
（2）広報事業運営費	43	43	43	44	44
共通事業運営費・管理費	383	390	410	422	431
投資・財務活動収支差額	318	-256	418	-255	400
当期収支差額	0	0	0	0	0
前期繰越収支差額	489	489	489	489	489
次期繰越収支差額	489	489	489	489	489

※事業活動収入については、提出された事業計画に応じて算出しているが、前提となる事業の変更があった場合や、その他必要に応じて修正することとする。

※2025年度以降の事業費支出については、2024年度に計上予定の特定費用準備資金の一部を取り崩す前提で作成している。