

懸念事項等の確認について  
～社会変革推進機構～  
議事録

平成30年12月25日（火） 13:57～14:57  
中央合同庁舎 8 号館 4 階共用428会議室

内閣府指定活用団体指定担当室

懸念事項等の確認について

1. 日時：平成30年12月25日（火）13:57～14:57

2. 場所：中央合同庁舎 8 号館 4 階428会議室

3. 出席者：

（指定申請団体）一般財団法人社会変革推進機構 青柳光昌常務理事、高石良伸常務理事  
（内閣府）幸田内閣府審議官、嶋田指定活用団体指定担当室室長、  
松下指定活用団体指定担当室参事官

○松下参事官 それでは、少し早いですけれども、懸念事項等についての確認を始めさせていただきます。

内閣府側からは、内閣府審議官の幸田、指定活用団体指定担当室室長の嶋田、参事官をしております私、松下が御説明をお伺いいたします。どうぞよろしくお願ひいたします。

本日の懸念事項等の確認につきまして、冒頭から終了までの議事録及び本日御提出いただいておりますこの「懸念事項等の考え方」につきましては、指定活用団体が指定された後に公表予定となっております。

また、前回の面接でお伝えしたことと同様に、懸念事項等の確認が実施されたことや内容等、懸念事項等の確認に関する情報を他に漏らさないように御注意をお願い申し上げます。

それでは、早速でございますが、懸念事項等について、項目ごとに確認をさせていただきますと思います。

まず、項目①、助成金拡大ペースが速いが、財団の人員・体制、資金分配団体側・ソーシャルセクター側の受け入れ体制等、マネジメント可能な計画か懸念するとの指摘がある。これに対する考え方をお伺いしたいということにつきまして、この御回答資料自体は公表いたしますので、御回答の全文ではなくて、概要を簡単に御説明いただければと思います。まず、①につきまして、お願いします。

○青柳常務理事 わかりました。

それでは、①の懸念事項につきまして、私、青柳から説明させていただきます。よろしくお願ひいたします。まず、概要ということですので、かいつまんで御説明させていただきます。

まず、前提としましては、今回の我々の計画は、助成金の金額規模ありきではなくて、今後の課題設定と資金需要によってはこのぐらいの規模の金額が必要になってくるという可能性があるものとして提示をしているものでございます。その上で、この御指摘の事項のものについては、内部体制のものと外部の関係のものと2つがあると思っております。

一つ、内部体制については、ここに書かせていただいておりますとおり、十分にマネジメント可能な体制でいけると思っております。その理由は、ここで今回この指定活用団体に求められております伴走型の経営支援というものは当然行っていくのですが、これが全

ての支援先に全てフルカバーで行うということは想定されにくく、そこまでやらなくてもいい案件、支援先も出てくると思われまますので、これは必要に応じて伴走型経営支援の濃淡というものが出てくると思っております。その結果、この体制でもできるだろうと。また、仮に足りないということになってきましたら、ここにも書いておりますとおり、専門機関などとも連携・協力をいただきながら業務を行っていく予定にしております。

また、ソーシャルセクター側の受け入れ体制などの御懸念についてなのですが、これも、ここに書かせていただいているとおり、従来のソーシャルセクターの担い手だけではなくて、今回の休眠預金の活用については、例えば、ビジネスセクターなどからの新しい担い手などもスコープに入れて社会問題の解決を図っていこうということを想定されていらっしゃると思っておりますので、その新しい担い手の掘り起こし、潜在需要なども出てくれば、これだけの資金需要も相当あるだろうと考えておりますので、急拡大していくから出す側も受け取る側も大変なのではないかという御懸念については、このような考え方で臨みたいと思っております。

以上でございます。

○嶋田指定担当室長 幾つか御質問させていただきたいと思いますが、よろしゅうございますでしょうか。

まず、資金分配団体というものが全国でどれぐらいの程度の数を想定されているのかということと、あと、地域別ではどういう分布になるのかなということと、5年間の助成規模がどんどん拡大していくということでございますけれども、それがどのように変化する必要があるとお考えか、そこら辺についてお伺いしたいのですけれども。

○青柳常務理事 1つ目は数ですね。2つ目は地域ですね。

○嶋田指定担当室長 はい。それから、それらの変化。

○青柳常務理事 変化ですね。

まず、数ということなのですが、これは支援先の決定した数ということですか。それとも、今、全体を見渡して、このような資金分配のようなお仕事ができそうな団体なり組織がどのぐらいありそうかという推計しているかということでしょうか。

○松下参事官 その制度が走り出したときに、社会変革推進機構が指定活用団体になったときに、その資金分配団体をどんな感じで数をイメージされているかということをお伺いしたい。

○青柳常務理事 まず、1年目が、基本方針では、最大助成額が20～40億程度、この範囲でということを示されていらっしゃいますので、仮に我々の計画では最大の40億と想定していますが、この場合でありましたら、これはその資金分配団体の候補が取り組んでいる事業のステージにもよるのですけれども、最大でも30ぐらいが一番多い数字ではないかと想定しています。もっと小さくなることも想定しています。つまり、1件当たり1～2億程度の資金需要、また、資金拠出になるのではないかと想定はしております。ただ、これもヒアリングの当日も申し上げましたように、その資金分配が向き合っている社会課題と、

資金分配から現場の団体に資金拠出をしようとしているときのその事業や団体のステージですね。アーリーなのかレイトなのかによって使う金額が変わってくると思いますので、それによって、今、申し上げた1団体当たり1～2億という数字は増減することは想定されます。

仮に1団体1～2億程度といった場合に、これが2年目以降の計画でいうと、最大助成額が、今、我々の計画では100億円、2～3年目が200億円、250億、300億と増えていくのですけれども、これについても当然金額ありきではございませんので、その資金分配団体の向き合っている課題の大きさだったり、力量、資金需要に応じてこれは変わってくると思っております。

それから、地域ですね。地域については、ここはこれ以降の御懸念点とも連動してくるのですけれども、全国くまなく、北海道から沖縄まで全てに、例えば、都道府県で1カ所ということは余り想定されないかなと思っております。我々の最適な資金分配などでも記載しておりますように、優先的な社会課題を決めていきます。このお金を使って優先的に取り組むべき社会課題を決めていきますので、当然、その社会課題に対して十分に現場に向き合っただけで資金が提供できる、支援ができる資金分配団体が選ばれてくるということになりますと、その社会課題の設定によっては、地域ごとに濃淡は当然出てくるだろうと考えております。ですので、全国くまなく、例えば、都道府県に1カ所とか、人口割とか、そういうような考えは持っておりません。

ただし、一方で、逆に言うと、地域側から出てくるような、要は、指定活用団体が分析して提示するような社会課題だけではなくて、これも業務実施計画書に表現しておりますけれども、地域側から出てくるような現場感を持った課題、地域の課題が出てくる場合もあります。そういったものにも対応しようと我々は考えておりますので、それを対応し始めると、金額の規模は大きくないけれども、結果としていろいろな小さな地域単位のこの資金分配団体になり得るようなところを発掘して行って資金を提供していくことが想定はされております。

ですので、最初から全国くまなくということは想定していません。ですが、地域からのニーズを聞く結果、大体各地域にこの休眠預金の活用をしていただけるような資金分配団体がそれぞれありますよねというような結果になる可能性もあると思っております。ただ、地域バランスなどを最優先で考慮するものではないということですね。

それから、数字の変化なのですけれども、これについても、これもステージごとと連動してきますが、アーリー、ミッド、レイトと言っております。多分最初の2～3年のうちは、早期での成果創出を目指さなければならないというのは我々も問題認識としては持っておりますので、最初のうちは事業のステージがミッドからレイトにかけて資金需要が旺盛なところに対して資金を使っていく。一方で、種まきとして、アーリーのところにも、金額規模は大きくないのですけれども、お金を配分していくという、この両睨みでいくしかないと思っております。

その結果、当初の1～2年目くらいのアーリーのもの、3、4、5年目とたってきたときに、ミッドからレイトにも成長していくものがあるとすれば、そこで資金需要が大きくなってくると考えておりますので、その結果、今、この業務実施計画書に表現しております、特に3年目以降、100億から200億に倍増させておりますけれども、この辺は、アーリーからミッド、レイトの方に移行してくるものを想定して、これだけの金額規模を見込んでいると考えております。

以上になります。

○松下参事官 わかりました。

次、異なる質問なのですが、業務実施計画の中で、自主事業について、初年度1億2600万円、2020年度2億円、5年目で5.1億円とこれも拡大していく計画と書類が出ていたかと思えます。この青いファイルの123ページだったと思えます。

○青柳常務理事 123ですね。

○松下参事官 はい。通しの123ページ。

○青柳常務理事 はい。サマリーでまとめています。

○松下参事官 一方で、これは確認なのですが、民間公益活動促進業務以外の活動は行わないという書類も出ているかと思うのですが、この自主事業というのは具体的に何になりますでしょうか。

○青柳常務理事 主に調査研究事業になります。

○松下参事官 そうすると、民間公益活動促進業務ではない。

○青柳常務理事 いえ、その促進業務の中に含まれている調査研究の業務を、我々としては自主事業という整理でこのように表現しているというだけですので、こちらの予算の明細をつけさせていただいておりますけれども、この中には、要は、資金分配団体に助成などを行う資金として40億というところから始まっておりますが、それ以外で使う予算として、我々みずからが使う予算として、例えば、社会課題の分析や提示をしていかなければいけませんので、そのための調査研究の業務委託費でありましたり、広報・PRもしっかりやっていかなければいけませんので、そういった広報費なども入れて、ここは自主事業と表現しております。

○松下参事官 わかりました。ありがとうございます。

そうしましたら、次に2番目の問いに移ります。

項目の②番、短期的な成果創出を重視することと、資金の流れにくい活動への支援をどう具体的に両立させるか。また、KPIをたてやすく成果が上がる場所に傾斜することを懸念するとの指摘がある。これらに対する考え方をお伺いしたいということにつきまして、また同じように簡単に御説明をお願いします。

○青柳常務理事 では、2つ目の御質問に対してですが、まず、回答の中にあります前半の部分に関しましては、政府から示されている基本方針の中に多数表現が求められている業務としてございます。しっかり分析をして、優先順位をつけて、具体的な事例を創出さ

せて、モデルを広く関係者に普及させていく。また、広報については、積極的に、また、透明性を持って周知・広報していくことが求められております。

つまり、我々はこう解釈しています。5年後に幅広い見直しが行われることも決まっておりますので、この5年間、実質4年半ぐらいの間に、休眠預金の制度というものはいいものだと、お金を使っている者だけでなく、国民に広くそれが認識されることが大変重要だと思っておりますので、その意味では、成果創出をこの4年半の間に具体的にしていく必要があると認識しています。

それと、御心配されている、では、KPIなどが立てやすいものだけにお金が使われるのではないかという御懸念だと思うのですが、そういうトレードオフの関係ではないと我々は考えております。

後半の部分に移りますが、この資金の流れにくい活動というのは、言ってみれば、支援者などから、熱心に活動はしているのですが、KPIなどというものはなかなか設定もしていませんし、現場の活動で忙しくて、わかりやすくしなければいけないという問題認識は現場の皆さんが持っているのは、私も長い経験で共有しているのですが、なかなかそこまではリソースを割けないというのが実態です。

ですので、今回、我々の機構が果たす役割としては、こういった成果をちゃんとわかりやすい形で第三者に伝える、伝えなければならないという問題認識を持っている資金分配団体や民間の公益活動を行っている団体に対しては、キャパシティビルディングを伴走型で行うことでこの問題を克服していこうと考えております。

ここも業務実施計画書に表現しておりますが、段階的にマイルストーンをきちんと共同で設定します。一方的に作りなさいとか、作ったものを押しつけるということはありません。共同で作って、一緒にそれを測って、一緒に振り返って、その出てきた情報を、我々の中では「Knowledge Integrations Lab.」という研究所を設けようという計画しておりますが、この研究所で形式知化して、現場にフィードバックをしていこうと。このサイクルをぐるぐる回すことで、現場の団体にも休眠預金の資金だけではなくて、他の寄附金であったり人材が流れ込むような、そういった御支援もしていこうということを考えておりますので、資金分配団体を通じた資金の支援だけではなくて、こういった知識が知識としてきちんと回る仕組みを現場にも提供していきたいと考えております。その結果、こういった休眠預金もそうですし、大きなお金なども得られるような組織が現場で増えていくことが実現できるのではないかと考えております。

○嶋田指定担当室長 では、ちょっと質問させていただいて、まず、54ページの業務実施計画というものをちょっと拝見させていただいておるのですが、これに3つのポートフォリオを形成して優先順位づけを行うという記述がございますけれども、初年度の想定助成額は、今、40億ということで、これをこの3つのポートフォリオに分配するというのでしょうか。

○青柳常務理事 そうです。

○嶋田指定担当室長 それから、アーリー、ミッド、レイトと、先ほどそういった時間軸みたい御説明が先ほどもあったと思うのですけれども、各ステージ、こういうことでということ御説明があったのですが、それはそもそも時間がかかる場合、イノベーションなどだと、途中でやめるとか、そういう考え方は、ステージゲートはいろいろあるわけございませうけれども、そういう考え方だとは思っているのですけれども、これで本当に資金の流れにくい活動への支援がどういうふうになっていくのか、もう少し説明をいただけないでしょうか。そこら辺と、アーリー、ミッドのステージとその流れにくい活動との関係というのはどういうふう理解したらいいのか。

○青柳常務理事 そこは、まさに御疑問が湧いたように、イコールでは確かにない部分がありますね。

まず、2つ目の御懸念点で回答しました資金が流れにくい活動というのはどういうものかといいますと、例えば、これは活動をすれば成果が出ることはわかっている。わかっているというのは、活動している団体が実感としてそれは既に確証を得ている。自分たちの中ではですね。例えば、障害者の自立支援でこんなサポートを行えば、障害を持たれている方が、例えば、自己肯定感が上がったり、具体的なスキルが身について、例えば、半年後、1年後には、中間的な就労までいくことができるのだというのが、ある障害者の自立支援団体はわかっているけれども、では、そのためには例えば、資金が必要です、ボランティアのスタッフが何人必要です、こういうサポートスタッフが何人必要です、けれども、そういったお金や人材もすぐには集まりづらいというようなものがあるとします。そうすると、ここの自立支援を行っている団体がやるべきは、このサポートをすると障害を持っている方がどれだけ自立支援に向かっていくのかというところ、どんな状態の人に何をやったらどうなりましたという、この可視化が、なかなか現場の活動が忙しくて、第三者に伝えることが時間的にもなかなか難しい。また、さらに言いますと、スキルの的にも難しい。これをちゃんと自分たちの言葉にして第三者に伝わるようにして、しかもこういったものは比較的數字でも表現しやすいと思うのですけれども、數字にちゃんと置きかえるということなども、スキルの的にも時間的にも難しいという実態もあつたりします。

こういうものは、アーリー、ミッド、レイトというステージごとでいうと、ミッドだったりレイトだったりします。つまり、課題もはっきりしていて、ある解決策もある程度回答を現場ごとに持っていて、あとはお金と人材が集まればかなりの成果が見込まれる、けれども、それを第三者にきちんと伝えることがままならないようなものについては、ステージとしてはかなり成熟した方のステージに行っているのですけれども、地域の事業単位、団体単位で見たら、お金や人が集まりづらいですねと。なぜなら、自分たちがやれているものをしっかりと支援者候補たちにアピールをすることが、今、申し上げたように、時間もとれない、スキルもなかなか追いつかないというものが、資金の流れにくい活動の一つのイメージとしていただけるものかと思えます。

一方で、アーリー、ミッド、レイトでいうとアーリーみたいなものは、これは、ある課

題を特定して、これをやるとある程度成功しますよ、経験値的にはそれはわかっていますというのではなくて、多分こういう課題が地域にあるのではないかと、自分たちも、つまり、活動する方々もその課題の特定もまだ仮説の段階なのですね。なので、その仮説の段階の課題に対して、その課題を解決するための打ち手、取り組みというものも、実験的であるわけなのです。この課題に対してこれをやったら、ある程度結果が出せますというのではなくて、多分こういう課題があって、こういうサービスをやると、その課題というのは少し改善するかもしれないのだけれども、しないかもしれない。それは、やってみないとわからない。でも、やってみるだけの要は資源、リソースがないということで、ちょっとずつずつしているといいますか、これでもうちょっとわかりやすい形で課題設定とか、ちょっとやってみる、課題の仮説の検証を試みるためのお金を少しだけ必要としているような状態のものがアーリーステージのものなのですね。

ただ、こういうものは結果が出るかどうかわかりませんので、例えば、これは行政からの補助金だったり、助成財団からの助成金だったりとか、ましてや委託などでは出ないわけですね。やってみなければわかりません、結果も出るかどうかわかりませんというものに対しては、そんなにお金って出てこないのも実態ですので、こういうものに対してはむしろそういう芽をどれだけ増やせるかということで、この休眠預金のお金は、一件一件の規模は大きくないと思うのですけれども、多分数百万もあれば十分だと思うのですが、ここではコンセプト評価は小規模実証実験という表現をしていますけれども、そういった仮説の設定、仮説の検証ということも必要になってくるステージのものも相当数あるだろうと。

これは、御質問いただいた3つの資金分配のときの考え方ですね。短期的なアウトカム、ソーシャルインパクト、3番目の資金分配や民間団体から得られる地域などの固有の社会課題、特に3番目のところで出てくるようなものを想定しています。

以上になります。

○松下参事官 そうすると、この3番目の地域などに固有の課題に、例えば、初年度40億円になれば、そのうちの幾らぐらいが渡っていくかというものは、どんな感じで思われているのでしょうか。

○青柳常務理事 これも実際に公募を始めてみないと。もし我々が選ばれた場合、資金分配団体向けに公募を始めてみないと何とも言えないのですけれども、この資料でいいますと63ページがこの資金の使い方のイメージとしてありますが、40億で見た場合、2～3億くらい、多くても5億くらいがアーリーステージだと思いますね。1件当たりは、先ほど申し上げたように、数百万から多くても1000万レベルのものではないかなと。そうすると、30～40本くらいかなと考えております。逆に、ミッドステージやレイトステージは、本数は少ないのですけれども、1件当たりの金額が大きくなることを想定しています。

○松下参事官 わかりました。ありがとうございました。

続きまして、項目の3番に移ります。理事長は常勤ということだが、他の常勤理事長と



兼務している。重要な時期であり務まるのか懸念するとの指摘がある。これに対する考え方を伺いたい。これにつきまして、御説明を簡単にお願いたします。

○高石常務理事 理事長からもこういう回答でお答えをしておりますが、改めて申し上げますと、既に現在行っています常勤理事長職に加えて、かなりの数の非常勤の役職を務めております。今回、当財団の理事長職と兼務ということで、現在務めております非常勤の職については、順次辞任する予定でございます。したがって、当機構と現在行っています常勤理事長職との兼務については、問題なく務めることができると考えております。

現状でも現在行っております常勤理事長職とかなりの数の非常勤理事長職との両立ができておりますので、この非常勤役職を整理したことによって、当財団の常勤役職と、今、行っています常勤理事長職との兼務は問題なく可能であると考えております。

○嶋田指定担当室長 ちょっと質問ですが、理事長は、さきの面談、お越しになったときに、この分野の経験は多くないんだというようなことまでおっしゃっていたのですけれども、他の常勤の要職も兼ねられているということなのですけれども、どういうふうに兼務していくのかも、いま一度ちょっとお伺いしたいのですけれども。

○高石常務理事 今回、我々常勤の理事2人がサポートをもちろんしていきますし、理事長御自身も、かなり精力的にこの分野での勉強をされておりますし、そういう意味では、時間の問題としては、週に複数回は当財団に勤務をしていただくということと、非常勤職の整理をすることで時間的に余裕を作るということで、その経験不足といったところを、理事長自身、申し上げていたかもしれませんが、十分対応できるということで、この2つの常勤理事長職を務めるという考えでございます。

○嶋田指定担当室長 あと、関連してお伺いしたいのですけれども、審議会のこの間の委員の中からの御指摘としまして、常勤理事の報酬が高過ぎると。ソーシャルセクターの実態から見て、このような報酬は批判を受けるだろう、理事長の報酬ゼロを見直すことと含めて、常勤理事の報酬の見直しが必要ということで、個別項目でCの評価をつけた委員がいらっしやいまして、ここに関してお考えを伺いたいのですけれども。

○高石常務理事 これは、私どもで調査をした結果、平均的な、公益財団法人ということに限らないのですけれども、いわゆる類似の公的な財団の年収、理事の年収を調べたところ、その平均的なところを我々は今回の対象としたということで、年収自体は、100万円刻みで作ってございましたけれども、我々自身が実際に採用するのは一番下の方ということで、上の方はあくまでも刻みとして可能性として置いているだけで、現実には一番下の方を年収として採用するという考えでございます。

したがって、そのあたりは、いわゆる平均的な財団の常勤理事の年収と変わらないだろうということで、その辺を採用しようと考えております。

○松下参事官 わかりました。

続きまして、次の質問、④に移らせていただきます。項目④、急速に助成規模を拡大させる計画になっているが、資金分配団体の選定の基準の詳細等が確定していないことを懸

念するとの指摘がある。また、急拡大させる計画はばらまきになることが懸念されるが、具体的にどのように対応するか、これらに対する考え方を伺いたい。これについて、御説明をお願いします。

○青柳常務理事 これについても、我々はばらまきにはならないと認識しております。

まず、ばらまきというお話なのですが、このばらまきというのは、我々の認識では、成果が出るかどうかは二の次で、一律にある程度決まった金額ありきで、満遍なくお金を提供するというのをばらまきだとすれば、今回のこの業務実施計画書にも表現しておりますとおり、この3点を連動させることでばらまきには当然ならない業務運営をしていこうと思っております。最初は、指定活用団体に求める役割でありましたように、課題分析と優先順位を決めて、資金分配のポートフォリオを組む。そして、優先順位を決めるということですね。その上で、成果創出を重視していますので、そうした選定を行っていく。最後に、その成果も、測るのは一度きりではなくて、3点目になりますが、マイルストーンをちゃんと設定して、マイルストーンごとの成果の達成度合いというものを、これは資金提供側も受け取り側も、お互いにこれは共有して測っていく。仮に未達成の場合は、次の段階には進まない。達成するまでもう少し延ばすか、もしくはこれ以上は無理ということもあるかもしれません。その場合には一旦とめるということをしていきますので、金額ありきでお金を配っていくというばらまきには当たらないと思っております。

また、選定基準の詳細等が確定していないという御指摘でありますけれども、これも基本方針に基準自体は示されていますので、この御指摘については、その基準をどのように運用面で確認していくのか、資金分配団体の、例えば、包括的支援計画を持っていることが一つの基準でありますけれども、包括的支援計画を資金分配団体が持って運用できるというのはどういうことかということ、今後、我々はこの運用面でどのようにそれをチェックをして測って行って、審査の過程に落とし込んでいくかということが求められていると思っております。

ただ、指定後にこの詳細については当然定めていこうと思っておりますので、現段階ではそこまで定めるものでもないと思っております。この段階で、要は、十分な現場リサーチができていない段階でそこまで実運用の部分を詰めてしまうことへの懸念も逆にありますので、実運用の部分の詳細については、指定後に検討を確定していきたいと思っております。

○嶋田指定担当室長 これも審査委員からの御指摘ということで、そのまま御紹介させていただきたいのですが、まず、審査委員の評価の中で、先ほどの繰り返しになりますけれども、選定の基準の詳細が確定していないことを心配するという声もあるのですが、伴走支援とか、経営支援の重視とか、成果重視をいろいろ発言されておると、内部の組織を中心にこれを実施することについて実効性が明らかでないという、これも書いてあると読ませてもらっているのですが、そういうことで、個別項目にCをつけてしまった委員がいらっしゃるのですが、そこら辺については、そういうこと

ではないんだよとか、そういうふうなお考えがもしあれば。

○青柳常務理事 内部の組織を中心と。

○嶋田指定担当室長 内部の組織を中心に実施することに対する実効性が明らかでない。要するに、伴走支援とか、経営支援とか、それこそKPI、成果重視ですか。そういったようなことで、それを内部の組織の中で消化されようとしているということで、果たして実効性があるのですかねということなのではないかと解釈はしましたけれども、そこら辺についてお考えがあったらと思うのですが。

○青柳常務理事 逆に、今回の基本方針に示されているのは、成果が出るように経営伴走支援を行ってくださいと求められているので、経営伴走支援ができる人材と体制を準備したというのが我々の考えですし、回答になりますので、それをもって、内部というのは我々のこと、当財団のことだと思いますが、それをもって内部だけで消化しようとしているのではないかというのは、逆に御懸念の点はちょっと意味がわからないかなというのがございますね。

今回の基本方針は、繰り返しになりますけれども、成果を出すために、社会課題の解決に向かっていくという成果を出すために、指定活用と資金分配と現場の団体は力を合わせてやってください。その場合には、お金だけでは解決しません。いろいろな知恵やノウハウが必要です。そのためには経営伴走支援をしっかりと行ってください。でも、そこは中間の資金分配や現場の団体ではそんなに十分なリソースはすぐできないでしょうから、指定活用団体が必要に応じて経営伴走支援をしっかりと行うようにという趣旨が書かれていると思っておりますので、逆にそれができないと、指定活用団体は、それこそばらまきだけ、資金を分配するだけの団体になってしまうと思っておりますので、むしろここが大事だと思っております。

ですので、もし補足をさせていただくとすれば、そこは我々だけが一方的に現場に行って指示をするような経営伴走支援は決してやりませんし、現場のニーズと状況をちゃんと考慮した、必要な経営伴走支援を行っていく。無理なものを押しつけるということは毛頭ございませんので、我々だけで、内部の者だけで消化させるような認識でもありませんし、そういった計画をお示ししているものではありません。

○松下参事官 続いて、少し違うお話なのですが、この青いファイルの84ページのあたりでしょうか。アドバイザーボードについてちょっとお伺いしたいのですが、アドバイザーボードについて、12人のメンバー、この書類の中の後ろの方にあつたと思うのですが、そもそもこのボードはどのような位置づけであるかということを確認させてください。

あと、この84ページの図なのですが、資金分配団体の選定のときにアドバイザーボードの助言を得るような図になっていると思うのですが、そのときに利益相反をどのように防止するのかということについて、お考えをお伺いしたいと思います。

○青柳常務理事 まず、アドバイザーボードの役割ですが、ヒアリングの当日も御質問

いただきましたので、その後、我々の方でも、今日のこの後の5番目、6番目の回答にも示されておるのですけれども、まず、我々が当初想定しておりましたのは、社会課題の設定をするときですね。優先すべき社会課題の分析・設定をするときに、非常に現場に近いところで活動をされているアドバイザーの方もいらっしゃいますし、それを大所高所から普段ご覧になっている方々もいらっしゃいます。現場の目と大所高所で見ている方々、優先すべき社会課題の決定をしていくときに、双方のアドバイスをいただきたいというのが一つアドバイザーボードの役割です。

それから、この資料にありました選定、資金提供先の決定をしていくそのプロセスの中で、今度はその選定にも助言をいただこうと想定しておりました。ただ、その後、客観的な第三者の選考委員会的なものは設けないのですかという質問をいただきましたので、これは設けようと計画をしております。その場合には、10名以上いらっしゃいますので全員ではないですが、このアドバイザーボードの方々を中心に選考委員会というものを設けて、その中で資金分配団体にどれだけの資金を提供していくかというものを御審議いただくという計画でおりますので、その入り口の部分の助言と資金提供のところの一つの出口とすれば、出口の部分での審議がアドバイザーボードの役割になってくると思っております。

利益相反の部分については、我々は、理事会などでも、理事会の役職員と同等に、特に関連するところの、関係を持たれているような役職などを務めていらっしゃる場合には、アドバイザーボードの役割のところから、その審議のときには一旦外れていただいて、きちんと客観性を担保するような社内規程も設ける予定でおります。

○松下参事官 そうしましたら、次に、5番ですね。⑤、常勤理事は長期にわたり日本財団に在籍。「日本財団が当財団の意思決定に影響することはない」との説明は面接の際にありましたけれども、このことは具体的にどのような形で中立性を確保するのかお伺いしたいということで、御説明をお願いします。

○高石常務理事 御本人からではなく、私から説明を差し上げます。

確かに日本財団に長期にわたり在籍はしておりましたが、既にこの日本財団は退職をしております。したがって、当機構の意思決定に日本財団が影響することは全くないと考えております。

また、意思決定機関であります理事会の構成を見ましても、常勤3名に加えて、非常勤3名、6名体制にすることで、常勤の役員のみで意思決定をしない仕組みとしております。さらにまた常勤理事2名におきましても、日常業務においても意思決定の際には必ず双方がチェックをし合うような決裁体制を仕組みとして作っております。御指摘の常勤理事は、事業を担当するという予定にしておりますけれども、助成先を決定、選考する過程におきましても、先ほども出ておりました第三者による選考委員会で審査を行い、理事会で決定することにしております。

したがって、仕組み上も一理事の意向あるいは日本財団の影響を受けるということ

は全くないと申し上げられようかと思えます。

○嶋田指定担当室長 ちょっと質問させていただきたいのですが、仮に指定活用団体となりました場合に、民間公益活動促進業務の遂行の中で、日本財団との情報面での連携とか、あるいは人材面での連携とかというものは行われるのでしょうかということが1点。

それから、日本財団や日本財団の関係団体に助成とか貸し付けをしていく可能性もあるのだろうかということ。

もう一つは、ある団体の事業に対して、休眠預金からもお金が出ているし日本財団からも助成が出ているといったこともあり得るのでしょうか。

この点についてちょっとお伺いしたいのですけれども。

○青柳常務理事 まず、情報・人材面での連携、この指定活用団体に我々が選ばれた場合の資金分配団体の候補に、日本財団またはその関連組織になり得るかということですね。

まず、1点目につきましては、人材や情報面での連携というものは当然あり得ると思っております。ただ、その場合にも、きちんと出向なら出向協定を結んで、守秘義務などはきちんと結んで行っていきますし、これは公募要項、基本方針にもありましたけれども、ある特定の組織の出身者に偏らないことというのがこの指定活用には求められておりますので、今、我々の計画では24名の者が職員で内定しております。非常勤を入れて24名。計画では初年度28名の計画をしておりますけれども、その中で、今、計画をしているのは1名のみです。日本財団からの人事交流は1名のみ、人事出向は1名のみになります。その計画です。それ以上増やす予定は現在のところございませんので、理論的にはあり得ますけれども、どんどん日本財団の人材がこの機構に出向なり何なりで入ってくるということは当然想定しておりません。

一方、情報面に関しては、このソーシャルイノベーションのエコシステムを作っていくましようというのがこの休眠預金の壮大なミッションになっております。その意味では、日本財団は、済みません、私が前まで所属していて口幅ったいのですけれども、その分野においては長年の実績がありますし、成果が出ている部分もあります。そこは、先行している大きなお金を使っている財団ということでは、情報連携は必要な部分もあるかと思えます。知見の連携も出る可能性はあると思えます。その部分については、必要に応じて、情報連携、知見の連携は当然図っていくものだと認識しておりますが、これは日本財団に限ったことではありません。他に先行している事例もたくさんあります。他の組織もたくさんありますので、これは、何度も申し上げますが、日本財団を前提にしているものではなくて、先行している有意な知見情報があるところについては、すべからず連携協力をさせていただくというのが前提です。

それから、資金の提供先として、日本財団を初め、その関連財団に対しての可能性がどうかということについては、これも課題の設定やポートフォリオの組み方によっては、理論的にはあり得ると思えます。理論的にはですね。ただ、当然それを前提に、今、ここで可能性が必ずありますとか、必ずありませんということまでは申し上げられないと思いま

す。

これはまさにどういった社会課題を優先順位で決めるかによって、それぞれの課題に向き合っている、得意分野を持っている資金分配団体が全国にはたくさんありますので、それで選ばれた結果、日本財団やその関連組織が選ばれないと今は言えないと思います。ただ、必ず選んでしまいますということもありませんので、これは本当にこの後の具体的なポートフォリオと社会課題の優先順位づけによって、また、今後、詳細を詰める選考基準によってその結果は出てくると思っております。

○嶋田指定担当室長 最後に、繰り返しになるかもしれませんが、休眠預金からも両方相乗りという、協調助成と言うのですかね。そういう形はあり得るのでしょうか。

○青柳常務理事 そういう意味ですね。つまり、日本財団は、基本、現場の団体にお金を出しますので、この休眠預金の指定活用は資金分配に出しますので、そのまた先にとということですね。それはあり得ると思います。

ただ、それをもってあるところに資金が集中してしまうという御懸念がまた出るかもしれませんが、そうではないと思います。それは、日本財団もそうですが、社会課題を解決していきましようという意思でそういったお金をふだん使っていますので、この休眠預金のお金もほぼ同趣旨で現場の団体に使っていただくということからすれば、そこは現場の団体がいい意味で戦略をちゃんと作って、日本財団のお金と、この休眠預金のお金を連携しながら、使い分けながら、結果を出していくということが出来る団体があるとすれば、そこは両方使っていくことが出てくると思っています。

○松下参事官 先ほどの2番目の質問の繰り返しになってしまうのですが、日本財団が、例えば、資金分配団体になっていくということについては、課題によってはあり得る。さっき、課題設定によって理論的にはあり得ると。

○青柳常務理事 あり得ると思います。

○松下参事官 次の質問なのですが、利益相反について、先ほどからちょっとお話しにはなっているのですが、面接の中でも、利益相反の規程は今後整備していくという御説明だったと思うのですが、例えば、評議員や役職員の関係する団体が資金分配団体に申請してきた場合にどのように利益相反の防止を図るかということについて、もう一度お伺いしたいと思うのですが、お願いします。

○高石常務理事 利益相反については、これから詳細な規程を作っていくということになりますが、基本的には利害関係者を決定過程に入れないということだと思います。したがって、評議員の方々も、理事の方々も、決定あるいは選考過程に関与する場合には、当然そういうわずかでも利害に関わっていることが認められる場合には、決定過程、選考過程から外れていただくことが基本だろうと思います。

また、影響を与えないように、そのこと自体を、日ごろから利益相反に対しては厳しい対応で臨むということを周知徹底してまいる。これは、研修とか、あるいは日ごろの理事会あるいは評議員会、その他のいろいろな会合の場でも、そういう利益相反について厳し

い対応をするということは周知徹底していくということで、漏れがないように、利益相反については徹底管理をしてみたいと思います。

御本人からの申告がある・なしにかかわらず、これはいわゆる第三者といいますか、コンプライアンス委員会というのは非常に独立した機関として考えておりますので、そちらで判断をさせていただく予定にしております。

○松下参事官 もう一つ、少し異なる質問なのですが、準備行為実施期間とか、来年の1～3月の間とか、来年度も、交付金が入るまでの経費についてなのですが、必要な経費はどのように賄うのか、お考えをお伺いしたいです。

○高石常務理事 [REDACTED] 対象となる資金につきましては、当然、つなぎ融資ということで、どうしても資金の必要な時期と資金が入る時期というのはずれは生じますので、そういった部分については、つなぎ融資ということで考えます。

一方で、全く交付対象にならない部分というのも、人材を採用するためのそういう会社に依頼したときの費用とか、そういったものは対象にならないと考えていますので、そういったところについては、寄附によって賄うということで考えております。

○松下参事官 寄付は、今、いただいた書類だと、設立時は基本財産300万円ということだったと思うのですが、そこからさらに寄附を。

○高石常務理事 そうです。300万円ではちょっと足りないということで、基本、基金だけではちょっと足りないところは寄附を新たにお願ひするという予定にしております。

○松下参事官 来年1～3月、準備行為実施期間の経費が1億数千万円だったと思うのですが、その間はさっきおっしゃったつなぎ融資ということで。

○高石常務理事 つなぎ融資で考えております。

○青柳常務理事 来年の準備行為実施期間は、交付対象になっている経費のみ計上しておりますので、最大でその金額を見積もっております。ですので、その最大枠で、今、銀行とは事前の調整を始めておまして、仮に我々が指定活用に選ばれた場合には、銀行からのつなぎ融資を受けさせていただくように、銀行とは相談を始めています。

○松下参事官 次に移ります。

6番目ですけれども、立法時の趣旨や国民一般から見ても中立・公正な業務運営の実効性を、どのように担保していくのか、具体的な仕組みや対応方針をお伺いしたいということで、また御説明をお願いします。

○高石常務理事 基本的に、ガバナンスということが、仕組み上、最も大事なわけですが、ガバナンスの基本はチェック・アンド・バランスということだろうと思います。要するに、相互牽制ということを重視してみたいということで、理事会も、先ほど御説明申し上げましたけれども、6名体制で、常勤3名・非常勤3名ということで、さらに常勤の中でも相互牽制を、仕組み上、きちんと図っていく。

また、最も重要な機能である助成先の審査におきましても、選考委員会を組成して運営

していくという予定にしております。さらに、その助成を決定した後、事業部門からは独立した監査部門で、支援先の監督を客観的に行います。さらに、その結果につきまして、理事長に直轄するという事で、理事会の中においても牽制機能を持たせようと考えております。

さらに、対外的に公表する。事業の成果やプロセスにつきましても、レポートとして公表する。さらにそれらをまとめたものとして、アニュアルレポートも発行するという事で、透明性も確保してまいりたいと思います。

こうしたさまざまな仕組みを通じて、中立・公正な業務運用を図っていくということで、国民に対してきちんと説明のできる体制としてまいりたいと思っております。

以上でございます。

○嶋田指定担当室長 質問ですけれども、評議員の方々も、各界から、非常に著名で、かつ、多忙な方が集まっているのではないかと推察されるのでございますけれども、こうした業務運営において、具体的にこういう評議員の方々の多様性というのは活用できるかどうかということについては、ちょっとお考えをお聞きしたいのです。

○青柳常務理事 活用できると思っております。評議員会そのものは、最低でも年に2回は開催したいと思っております。当然定款などに示しております評議員成立のルールというものはありますけれども、それを当然満たした上での法人としての評議員会は最低2回開催すると。

ただし、これも基本方針に示されておりましたように、オールジャパンで多様なということを求められておりました。各界から募っていただきたいということもありましたので、今回、我々も各界から募りました。これをどのように実運用上に生かしていくかというところが、まさに御指摘のところの課題だと思いますが、これは、今回、評議員の方々に、我々からお願いするに当たっても、非常にこれは社会的意義の高い仕事なので、関わらせていただきましょう、是非関わりたいという方々ばかりですので、これは評議員会だけでそのお話が完結されるのは非常にもったいない、年に2回の機会だけではもったいないと思っておりますので、個別にもアドバイスや報告などを随時しながら、評議員の皆様方の知見などもこの財団運営の方には反映していきたいと、そのように考えております。

これまでも、この財団の準備やここまでの間も、個別にお話しさせていただいている方も何名も評議員の方はいらっしゃると思いますので、この仕事、業務については、皆さん非常に積極的に参画いただけるということを確認しております。

○松下参事官 次に移ります。7番目です。5年後見直しを念頭に、休眠預金等活用制度の良さ・納得感が、ソーシャルセクターや一般に広く共有されるための業務の進め方について、具体的な仕組みや対応方針を伺いたいということで、また御説明をお願いします。

○青柳常務理事 こちらは、すみませんが、時間の関係もありますし、ここの回答に書かせていただいたとおりですね。申請の段階で提出しました通し番号でいいですと、117ページから始まります業務実施計画書、エグゼクティブ・サマリーからの抜粋になりますので、



中身のお話は割愛させていただきたいと思います。

要は、我々がここで申し上げたいのは、この制度の良さや納得感がソーシャルセクターや国民に広く共有されるにはどうしたらいいか。我々の仕事の全てを通じてそれは実現していきたいと考えておりますので、この業務実施計画に書かれている仕事の全てを連動させて実現させることがこの御懸念点に答えることだと考えておりますので、現状はその認識であります。

以上です。

○松下参事官 よろしいですか。

では、最後の8番目に移ります。申請団体は複数団体が応募しているが、一団体が選ばれることで休眠預金を活用した民間公益活動へのオールジャパンの取り組みが阻害される懸念はないか。また、今後、指定された場合の対応方針があれば、考え方を伺いたいという事で、お願いします。

○高石常務理事 これは、どの団体が選ばれてもオールジャパンの取り組みを行うということにおいて懸念はないだろうと思います。

私どもも、選ばれた場合には、当然他の申請団体にも大変有益な知見を持たれた方や能力の高い方がたくさんいらっしゃいますので、当然ながら、必要な協力・連携を図るということで、当然オールジャパンの取り組みを図っていくということでもあります。これは、どの団体であっても、まさにオールジャパンということは意識してやっつけていかれていると思いますので、協力関係は全く問題なく築けるものだと思っております。

以上でございます。

○松下参事官 ありがとうございます。

以上をもちまして、懸念事項等の確認を終了させていただきます。

最後に、2点、御連絡事項を申し上げます。

まず、1つ目が、指定の時期につきましてです。当初、指定の時期については、年内の予定としておりましたが、本日のこの懸念事項等の確認の結果の整理もございますので、年明けなるべく早くに指定ができるようにしたいと思っております。

2つ目なのですが、申請書類の黒塗りの確認のお願いにつきましてです。審議会で配付した申請書類、審議会の議事録、今日の「懸念事項等の考え方」、今日の今回のこの議事録につきまして、選定結果に関わらず、指定活用団体の指定後に、黒塗り部分の確認の御依頼をさせていただきます。あらかじめ御承知おきください。

では、これで終了でございます。

どうもありがとうございました。