

一般財団法人社会変革推進機構

懸念事項等の考え方

- 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伺いたい。

(回答)

前提として、今回の計画は助成金の金額規模ありきではなく、今後の課題設定と資金需要によっては、必要となってくる可能性があるとして提示しているものです。

そのうえで、本懸念事項のご指摘は、ひとつは当機構の内部環境の課題と、もうひとつは外部環境の課題だと認識しています。

まずは、内部環境である本機構の人員・体制の課題ですが、十分にマネジメント可能だと考えています。なぜなら、資金支援先のすべてにおいて伴走型経営支援をフルカバーで行うものばかりではなく、支援先（資金分配団体）の力量によっては部分的なサポートやフォローアップのみで済む案件も当然あるからです。仮に、当機構の人員だけで賄うことが困難な状況が生じそうな場合には、専門機関等（コンサルティングや評価支援を行う組織など）との連携、委託を行いながら業務運営を行っていく計画です。次に外部環境の課題である資金分配団体側・ソーシャルセクター側の受け入れ体制等についてです。前提として、当然、資金の管理や実行体制が金額規模に見合うことを確認したうえでの支援先の決定となります。ご指摘は、「大きな助成金を扱える組織が現状それほど多くあるのか」、というご趣旨だと認識しています。ご懸念の点は当機構も共通認識として持っていますが、一方で、今回の休眠預金活用で目指されている社会課題の解決には、既存の担い手だけではなく、新しい担い手の発掘・育成も特に指定活用団体には求められているところです。従来はソーシャルセクターという範疇では捉えきれていなかった、ビジネスセクターからの新しい担い手の出現等などがその例です。休眠預金活用を通じて、社会課題解決の担い手のバリエーションが増え、参画主体が広がることで、相応の資金需要はあると考えています。

- ② 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ところ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伺いたい。

(回答)

「休眠預金等交付金に係る資金の活用に関する基本方針」(以下、「基本方針」)において示されている通り、指定活用団体の担うべき役割として、「我が国における社会の諸課題を分析し、優先的に解決すべき課題を提示する」ことや、「社会の諸課題の解決に結びつく具体的事例を創出させ、これを事業モデルとして広く関係者に共有し、普及させていくことに重点をおいて事業を実施するべき」ことが求められています。

さらに上記に加えて、「休眠預金等に係る資金の活用状況や成果等について積極的に公開、周知・広報すること」も求められています。法施行後5年後には幅広い見直しが行われることを総合的に考えると、この「社会実験」が成功している、と広く関係者や国民に評価をいただいている状態になっていることが、必達、大前提であると理解しています。したがって、「短期的な成果創出を重視する」とは、5年後の幅広い見直しが行われるまでの間に成果創出を重視することであり、このことは基本方針で求められていることである、との認識です。

一方で「資金の流れにくい活動」とは、支援者等から見て重要で熱心に活動しているが外からは課題や成果が見えない、わかりづらさがゆえの結果として起きている問題だと認識しています。したがって、当機構の果たす役割は、この問題を認識している組織(資金分配団体や民間公益活動を行う団体)に対して、キャパシティビルディングを伴走型で行うことで克服していく考えです。具体的には、段階的助成制度でマイルストーン(KPI)を協働で設定し、その達成度も一緒に測り、振り返りドキュメント化で活動のプロセス等を記録し、「Knowledge integrations Lab.」で形式知化したものを現場へフィードバック・活用いただくことで、その後のファンドレイジング等にも貢献できると考えています。こうした一連の支援業務を通じて、現状では資金が流れにくい活動にも成果を重視した資源(資金等)が流れ込むことを意図しています。

以上のように、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とはトレードオフの考えではなく、線上で一体となつてつながっているものとの考えで、業務運営をしていきます。

- ③ 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。

(回答)

現状、当機構の理事長は他の常勤理事長職に加えて、非常勤でも多数の役職を務めています。当機構が指定された場合には、まず、他の非常勤職は順次辞任する予定です。すでにいくつかの非常勤職については、辞任の手続きを進めています。

他の常勤理事長職と当機構の兼務についても、問題なく務めることができると考えています。なぜなら、現状でも他の常勤理事長職と多数の非常勤職での両立はできているからです。さらに他の常勤理事長職の仕事は、歴代の前任者を見ても、他の常勤職を持ちながら問題なく務めることができましたので、今回のように常勤職を二つ持ったとしても、十分に務めることができると考えています。

- 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。

(回答)

本ご懸念については、大きくは以下三点を連動して業務運営することで十分に対応できると考えています。

まず基本方針に示されているように、

① 「我が国における社会の諸課題を分析し、優先的に解決すべき課題を提示」して、「社会的成果の最大化を目指した最適な資金のポートフォリオ（配分の組合せ）をあらかじめ設定した上で、資金分配団体に対し助成を行うこと」を通じて、資金分配の優先順位を定めます。

② そのうえで、上述のご懸念点②でも回答しました通り、成果創出を重視した選定や支援を行っていきます。

最後に、当機構の業務運営計画書に記載しました通り

③ 段階的助成制度を通じて、マイルストーンの設定とその達成度合いの測定・確認を行うことで、当該マイルストーンが未達成の場合は、次の段階の助成には進めないことになっています。つまり、段階ごとに成果が出ていない事業については、資金提供をいったん止めることとしています。

こうした一連の取り組みを連動させることで、ばらまきにはならない資金分配を実現させます。

また、選定の基準の詳細等が確定していないことへのご懸念については、すでに基本方針においても（1）基本的業務—①資金分配団体の選定等—b) 資金分配団体の選定—ア) 選定における審査対象及び基準、で具体的な基準は示されています。今後、検討し確定すべきは、ご提示の選定基準をどのように行うのか、といった具体的な実運用の部分であると認識していますが、この実運用については本申請の段階ではなく、指定後に定めることで考えています。

- 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」との説明はあったが、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、伺いたい。

(回答)

該当する常勤理事は長期にわたり日本財団に在籍していましたが、すでに日本財団を退職していますので、当機構の意思決定に日本財団が影響することはありません。

当機構のガバナンスとしても、意思決定機関である理事会の構成を非常勤3名を含めた6名体制にすることで、客観性、多様性を担保し常勤の役員のみで意思決定をしない仕組みにしています。

さらには、常勤理事2名の体制を設け、稟議等の日常業務運営における意思決定には、必ず総務業務を担当する常勤理事の決裁を必要とするなど、互いに牽制機能が働く仕組みにしています。

また、該当する常勤理事は、事業を担当することにしていますが、この担当業務での助成先を選考する過程においては、第三者の有識者による選考委員会で審査を行い、理事会にて決定をすることとしています。したがって、一理事の意向のみで当機構の意思決定ができるようなガバナンス体制ではないことは言うまでもありません。

- ⑥ 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伺いたい。

(回答)

ガバナンスにおける仕組みとして、上記⑤で回答しました通り、理事会の構成を非常勤を含めた6名体制で客観性、多様性を担保し、常勤理事2名による牽制機能、助成先の審査における第3者による選考委員会を組成し運営していきます。

助成等を決定した後には、事業部門とは独立した監査部門で支援先の監督を客観的に行うことは当然のことですが、レポートラインを理事長直轄にすることで理事会の中においても牽制機能を持たせています。

最後に、支援先のフォローアップとして、事業の成果やプロセスもドキュメント化し公表することと併せて、当機構としてのアニュアルレポートを定期的に発行するなど透明性も確保していきます。

以上のような仕組みを構築・運用することで、国民一般から見ても中立・公正な業務運営を実現できるものと考えています。

- ⑦ 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。

(回答)

現段階では、申請時に提出をしました当機構の「業務実施計画書」にある「組織全体の使命」を達成するための「業務実施にあたっての基本的な考え方」及び「業務の実施計画」に記載しているすべての業務を連動して進めることで実現をしていこうと考えています。当該計画書の概要を再掲いたしますと、以下の通りとなります。

当機構は、「民間のリソースと知恵により社会課題を解決していく社会システムの構築」を目指す。

このことにより、休眠預金の活用によってなされる民間公益活動が社会課題解決につながる蓋然性を実証し、中長期的、持続的に高める。

【理念実現に向けて当機構が果たすべき役割と業務の進め方】

1. 我が国における社会の諸課題を分析し、優先的に解決すべき課題を提示する。

注力分野は法に定める3分野に該当することを前提に、以下の3つのフィルターで優先順位付けとポートフォリオ化を行う。

- ① 短期での定量的アウトカム創出可能性
休眠預金の性質と本「社会実験」における成功事例の早期創出の重要性を鑑み、広く国民に理解され、共感を得やすい成果を早期に創出することを重視する。
- ② 社会への波及効果が大きい社会課題
恩恵を受益者数と受益者自身への正の影響や経済・財政への影響等の観点から課題を絞り込むことを想定している。
- ③ 資金分配団体や民間公益団体とのコミュニケーションを通じて得られる地域などの固有の社会課題
データは存在しないが潜在的に大きな問題があると、現場から認知されつつある「温度感」を重視し、地域固有の社会課題の把握を行う。

2. 資金分配団体及び民間公益活動を行う団体に対し、最適な資金支援を行う

最適な資金支援の実現には、以下の3つの方針でアプローチをする。

- ① 事業資金のみならず、人材流入や知見流通に資する活動の支援
従来の助成金に多く見られる事業費のみを助成した結果、当該事業を既存人材のみでの対応し、成果評価や知見の取りまとめ等に十分なリソースが配分できておらず、外部知見の吸収も進まない負の循環からの脱却を目指す。
- ② 段階的助成制度による複数年度支援
社会の諸課題の解決／社会システムの構築は、単年度での実現は困難である。単年度予算制はプロジェクトの全体像やゴールを不明確にしており、かつ年度内にできる打ち手の積み上げ的な計画を招きやすい。
年度や定期ではなく、プロジェクトのマイルストーン毎に成果を確認し、その結果で次のフェーズの資金・支援の承認を行う段階的助成制度の導入を資金分配団体に求める。このことで、上述の課題の克服、及び成果を挙げたプロジェクトにより多くの資金が提供される仕組みを構築していく。
- ③ 短期アウトカム創出の重要性に鑑み、直近では以下に該当する事業への資金傾斜を重視する
 - ・アーリーステージだが、課題が存在することの立証自体に大きな社会的インパクトがある課題・事業
 - ・ミッドステージで、フェーズ終了時に明確なアウトカムを創出できる可能性が高い課題・事業
 - ・レイトステージで、資金投下により課題解決を推進することが自明な課題・事業

3. 我が国の社会の諸課題の解決に挑戦する担い手を支えるインキュベーター及びアクセラレーターの役割を担う。

当機構のインキュベーター／アクセラレーターとしての当事者能力を担保するため、以下の仕組みを継続的に機能強化する。

- ① 高スペック人材の採用・育成を行う組織能力の獲得と強化
課題解決スキルが高く経験を積んだ優秀な人材の獲得は、待遇の良い企業においても大きな課題であるが、企業に対抗し、これを可能にする兼業など柔軟な雇用／報酬／評価体系を導入することで、優秀な人材を獲得する。特に地域・現場のノウハウを集約し、「組織知」に変換する業務に豊富な経験を持つ企業人材を採用する。
- ② ノウハウが集約される仕組みを構築し、組織能力の向上を仕組み化
個別プロジェクトの経験値をまとめた振り返り情報を集積して活用する仕組みを導入、構築する。

(回答)

4. 外部の団体や専門家と連携しつつ資金分配団体に対して非資金的支援を伴走型で行う。

機構内外で、プロジェクト管理にノウハウを有する人材を確保し、重点支援事業に派遣する。個別事業ごとの事情に合わせたアドバイスを提供しながら進めることで、キャパシティビルディング支援のネットワークを構築していく。

① 資金分配団体と、プロジェクトマネジメントスキルを持った人材のマッチング

制度を整えても継続的な進捗管理や支援が実施されない、ないしは形骸化しているのは現場の団体や資金分配団体のいずれも現場活動に忙しく、支援実施数に対しプロジェクトマネジメントスキルを持った人的リソースが圧倒的に不足していると認識している。一方で、そのようなスキルを持った人材は営利分野においても市場価値が高く、特にフルタイムでの公益分野流入を促すことは困難である。これらを踏まえ、資金分配団体に対しては、こうした人材の活用を前提とした助成（貸付）プログラム／額の設定を要請する。

② 「Knowledge Integrations Lab.」への報告／課題特定プロセスにかけると知見の一元収集を行い、カンファレンスの開催やウェブサイトでの公開、SNS やマスメディアを通じた発信を行う。

5. 民間の創意・工夫が引き出されるような支援を行うことで、社会の諸課題を解決するための革新的な手法の開発を促進し普及させる。

資金分配団体や民間公益活動を行う団体の創意工夫を引き出し、有効な手法が認められたものの普及促進を図る。

① 創意工夫の引き出し

クラスター／コミュニティ形成の促すために、ネットワーキングイベントへの助成や支援、特に国内外の異業種のイノベーション有識者とのネットワーキングを促進する。さらには、インセンティブを設けて通常助成とは別に特定テーマにおける革新的手法助成制度を創設する。例えば、革新的な発想、生産性の大幅向上が期待される Civic Tech 分野を重視し開発資金の助成や専門家による知見提供を目的とした助成等が候補となる。

② 普及促進

特定の社会課題の存在を周知し、ソリューションとしての民間公益活動と休眠預金活用の広報、という戦略 PR を行う。

活動から得られた知見の流通を促進するため、ポストモータム（振り返り・検証）を実施し、文章化を行い、広く共有する仕組みを構築する。例えば、当機構や専門家による文章作成、共有支援（勉強会、イベント等）が想定できる。

(回答)

6. 民間公益活動に係る事業が適正に遂行されるよう、資金分配団体及び民間公益活動を行う団体を監督する。

資金分配団体が、支援先の民間公益活動団体に対して、以下の業務及び会計監査を実施することを要請する。

- ア) 業務／会計規程の存在の確認
- イ) 特に意思決定／決裁権限規程と業務フローを中心に確認
- ウ) 規程の内容の精査
- エ) 規程遵守状況の確認

いわば、資金分配団体の業務／会計監査人として上記の実施状況を確認することにより、支援対象となった民間公益活動を行う団体を間接的に監督することにつながる。資金分配団体が実施できていない、ないしは不十分な場合は、助成選定の判断に反映させるとともに、必要に応じ資金分配団体の監査能力におけるキャパシティビルディングを実施する。

7. 休眠預金等に係る資金の活用状況や成果等について積極的に公開、周知・広報することを通じ、本制度への国民の理解を得るよう努めるとともに、多様な民間の団体等の一層の参画を促す。

本広報活動の目的としては、休眠預金という性質に鑑み①透明性の確保、と資金が実際に有効活用されているという②成果の周知と民による社会課題解決の気運の醸成とする。

① 透明性の確保

ウェブサイトやアニュアルレポートによる詳細な情報公開と、SNS等を通じた、速報性、開放性の高い情報公開を行う。

② 成果の周知と民による社会課題解決の気運の醸成

ストーリーライン＝課題を「自分ごと」とする世論を醸成し、解決者と解決策への注目度を増幅させる「戦略PR」実施する。具体的には、ターゲットとする社会課題の存在の周知を行い、解決策を持った存在としての各活動団体と資金分配団体が紹介され、一連の活動のインキュベーター／アクセラレーターとしての当機構の紹介がなされる流れをつくる。その結果、当機構の支援による社会インパクトの大きさを広範に周知するとともに、民による社会課題解決活動そのものの「自分ごと」化を狙う。

8. 資金分配団体の活動状況の分析を通して、民間公益活動全体の状況を把握する。

すでに地域の民間公益活動団体とのネットワークを構築し、活動情報を収集している外部団体（コミュニティ財団やNPO支援センター、ベンチャーキャピタル、特定テーマ毎の各種団体等）との積極的な交流を行い、定常的な状況把握を目指す。

(回答)

9. 地域・分野等ごとの実情を踏まえつつ、集積された成功事例や失敗事例を横断的かつ具体的に分析し、その結果を活動の現場に反映させる。

当機構のスタッフや外部の専門家など、プロジェクト振り返り作業に知見を有する人材を個別の支援先事業に派遣する。事業のスタート時、中間、終了時に派遣すること、分析作業自体をあらかじめ事業の設計に組み込むことで定常化させる。ヒアリングした情報は、当方にて分析、文書化され Knowledge Integrations Lab. に蓄積する。

蓄積・テンプレート化された情報は、次の支援先事業への伴走支援のノウハウとして活用される。

さらには、テンプレートの共有を進めるための当機構と資金分配団体共催の研修会の実施や、ICT を活用してオンラインでも利用可能にする。

10. 民間公益活動の担い手が必要な資金を自立的に調達できるために必要な環境整備を進め、もって市場の発展を促す。

現状、すでに多額の資金が流入しているものの、社会の諸課題の解決には至っていない従来の草の根の活動や幅広い支援とは異なる「社会課題のフォーカス→課題の解決→周知」の流れをつくり、新たな社会システムを創るのが当機構のミッションである。

そのため、支援事業のビジネスモデルのブラッシュアップや、行政、企業へのハンドオーバーの橋渡し、制度改革に向けた政策提案、情報発信を実施する。

併せて、後述のような働きかけを通じ、課題解決力を持った団体がより自立的に資金を集めやすくする活動は全面的に支援する。

寄付やクラウドファンディングなどの組成/PR、資金調達キャパシティビルディングの支援を行う。さらに、当機構が旗振り役となり一元的な PR 活動を通じた事業の成果や意義の周知を行うことで、「民の創意と工夫による社会課題解決システム」全体が市民権を獲得できるように世論醸成を図る。例えば、その素材として、伴走成功事例の徹底活用や民間公益活動の成功事例となる団体や人材の PR をすることが考えられる。

以上の取り組みを通じて、休眠預金制度の良さ・納得感を醸成することができると考えています。

- ⑧ 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組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。

(回答)

指定活用団体を一団体のみとすることは、法律で決まっていることですが、これに複数団体が応募していることによってオールジャパンの取組みが阻害される懸念はないと考えています。その理由は、当機構以外の申請団体も休眠預金活用の立法趣旨や、その後策定された基本方針には賛同しているからこそ、応募されており、そうであれば、いずれの申請団体が選ばれたとしても、その目的を達成するための取組みには必要な協力をして頂けると考えるからです。

また、今後、当機構が指定された場合には、他の申請団体にも有益な知見や能力を持たれた人材等は多数参加されておられると推察されますので、必要に応じて協力、連携をはかりながらオールジャパンの取組みをより強固なものにしていきたいと考えています。

指定申請団体名：一般財団法人 社会変革推進機構

代表理事の氏名： 坂東真理子 