

第6回休眠預金等活用審議会 議事録

1. 日時：平成29年11月8日（水）10:00～11:34

2. 場所：合同庁舎4号館2階共用第3特別会議室

3. 出席者：

（委員等）小宮山会長、北地委員、野村委員、萩原委員、服部委員、程委員

小河専門委員、岸本専門委員、工藤専門委員、駒崎専門委員、白井専門委員、
宮城専門委員

（御欠席：飯嶋委員、飯盛委員、牧野委員、宮本委員、栗林専門委員、曾根原専門委員、
経沢専門委員）

（政 府）幸田内閣府審議官、森金融庁総務企画局企画課調査室長

（事務局）田和政策統括官（経済社会システム担当）、前田休眠預金等活用担当室室長、
岡本休眠預金等活用担当室参事官、野澤休眠預金等活用担当室企画官

4. 議事：

（1）休眠預金等活用に当たっての基本原則の修正案について

（2）休眠預金等活用に係る監督体制について

（3）指定活用団体及び資金分配団体の役割及び機能について

5. 議事概要：

○前田室長 それでは、まだ遅れている先生もいらっしゃいますけれども、定刻となりましたので、第6回「休眠預金等活用審議会」を開会させていただきます。

なお、会議の内容等につきましては、会議中にSNS等での発信は、お控えいただきますよう、お願いいたします。

それでは、会長より、議事の進行をよろしくお願いいたします。

○小宮山会長 まず、議事に入ります前に資料を提出いただきました委員の先生方にお礼を申し上げたいと思います。お忙しい中ありがとうございました。議事3で順番に御説明をお願いすることにいたします。

では、早速、議事に入ります。議事1「休眠預金等活用に当たっての基本原則の修正案について」です。前回、第5回の審議会におきましてお示しした事務局案を皆様からの御意見を踏まえて修正しております。修正内容について事務局から御説明ください。岡本参事官、お願いします。

○岡本参事官 それでは、資料1に基づいて御説明させていただきたいと思います。

前回、7つの基本原則でございましたが、いただいた御意見を踏まえまして、9つにしております。追加されたところがございますが、「①国民への還元」ということで、「原資が国民の資産であることに鑑み、預金者に払い戻す努力を尽くした上で、その成果を広

く国民一般の利益の一層の増進に資する」ということ。

「⑤公正性」ということで、「利益相反の防止等の徹底により、民間公益活動促進業務を公正に実施する」でございます。

ページをおめぐりいただきまして「⑨民間主導」でございますが、「関係間の連携のもとに」という文言を入れさせていただいております。

以上でございます。

○小宮山会長 基本原則について、この修正案でよろしいでしょうか。

(「異議なし」と声あり)

○小宮山会長 ありがとうございます。それでは、このようにさせていただきます。

議事2「休眠預金等活用に係る監督体制について」に移ります。本日は第6回になりますが、本日と次々回第8回、第9回の3回にわたりまして、指定活用団体、資金分配団体、現場の団体がおのおのどのような機能を持つべきか、主体間のガバナンス・コンプライアンス及び各主体におけるガバナンス・コンプライアンスも含めて御議論いただく予定となっております。

各団体の機能等の議論に入る前に、まずは本制度における各主体の監督体制について、改めて事務局から御説明いたします。岡本参事官、お願いします。

○岡本参事官 それでは、資料2-1、2-2に基づいて御説明させていただきたいと思っております。

資料2-1でございますが、指定活用団体、資金分配団体、民間公益活動を行う団体、加えまして内閣府、この審議会の関係について1枚の絵で示したものでございます。休眠預金等活用法におきましては、法律でいくつかの規定が既にされているところでございます。法律で規定されているところにつきましては、矢印でそれぞれ実線で書かせていただいております。その上で、実線について青で書いておりますものは、下の右端に書いておりますが、通年業務として行うものでございます。赤の矢印は監督業務として行うもの、黄色のものは留意すべきものということで、点線になっておりますところは、議員立法の議論の中で法律を踏まえて、国民の関係でございますので契約事項等で措置するようということが各党間で合意されたものでございます。

では、簡単に御説明させていただきます。資料2-2をごらんください。まず、内閣府でございますが、指定活用団体に対する監督の責任を負うということで、民間の創意工夫を生かすため、国の関与は最小限にとどめるという考えに立っておりますが、その一方で、内閣府は、指定活用団体に対する監督、基本方針・基本計画の策定等について責任を負うことということで、9つのことが法律上規定されております。

1つは、基本方針・基本計画の策定を通じて、国としての考え方を示すということ。2つ目として、指定活用団体が作成する民間公益活動促進業務規程、事業計画の認可を行うこと。3つ目として、事業報告書等を提出させた上で評価を行うこと。4つ目として、役員を選任または解任の認可。5つ目として、法令違反、不正等があった場合においては役

員の解任を命令すること。6つ目として、報告または資料の提出。7つ目、立入検査、8つ目、必要な限度において監督上必要な命令、9つ目、指定活用団体が事業を適正かつ確実に実施できない場合は指定等の取り消しを行うということが規定されております。

2つ目でございます。法律の第22条第3項におきまして、指定活用団体は、事業が適正に遂行されるよう、資金分配団体を監督しなければならないという規定がされております。そのために必要な措置を講ずるということでございます。これは後ほど資料2-3で詳しく御説明させていただきたいと思いますが、具体的には以下の事項を民間公益活動促進業務規程で規定した上で、公募要領や契約事項等で盛り込むことによって指定活用団体が資金分配団体に対して必要な監督を行うことができるようにするということが各党間で法律を通す際に合意されております。

1つは毎年度の監督、必要に応じた報告徴収や検査の実施、事業報告書を提出させること、不正や目的外使用があった場合には契約に基づき、助成金等を返還させること。

続いて、3つ目の○でございますが、法律の22条第4項におきまして、資金分配団体は民間公益活動を適切かつ確実に遂行するように、民間公益活動を行う団体に対する必要かつ適切な監督を行うための措置を講ずるものとして、資金分配団体も民間公益活動を行う団体に対して必要かつ適切な監督を行うための措置を講ずるということで、先ほど申し上げたのと同じ措置を講ずるということになっております。

これを確認的に資料2-3で書かせていただいております。1枚おめくりいただきまして、確認事項1でございます。ここでは具体的に資金分配団体及び民間公益活動を行う団体における事業の適切な遂行を担保するための監督体制の構築ということで、①でございますが、具体的には、指定活用団体が定める民間公益活動促進業務規程に規定する旨の、まず基本方針で明記した上で、②でございますが、指定活用団体及び資金分配団体が作成する公募要領及び各主体間の契約事項に盛り込むこととするということでございます。同様の規定を置くということでございます。

確認事項2でございます。不正等を行った資金分配団体及び民間公益団体に対するペナルティーについてでございます。指定活用団体につきましては、法律第20条1項第5号の規定において、内閣総理大臣から受けた指定を取り消された場合には、以降3年間、指定を受けることができないという規定が既にされております。

不正等により指定活用団体から助成等の決定を取り消された資金分配団体についても、公募による選定の際に上記と同様のペナルティーを科すこととする。また、資金分配団体から助成等の決定を取り消された民間公益活動を行う団体についても同様の対応をとることが必要であると考えております。

具体的には、助成金等の返還に係る諸規定に加えまして、②でございますが、公募の際に一定期間選定されることがないように必要な基準を設けるよう業務規程に規定する旨を基本方針に明記した上で、公募要領あるいは契約事項に盛り込むということ。

3つ目の○でございますが、不正等により指定活用団体に助成金を返還された資金分配

団体につきましては、民間公益活動を行う団体の事業に支障を来さないようにするため、可能な限り速やかに他の資金分配団体に業務及び財産等を引き継ぐことを原則とし、やむを得ない場合に限り指定活用団体に引き継ぐ旨を、業務規程に規定することを基本方針に明記するという。それを踏まえて公募要領及び各主体間の契約事項に盛り込むということを考えております。

3 ページ目は、それぞれ資金分配団体において不祥事が発生したケースに対する対応例、あるいは現場の団体において不祥事が発生したケースの対応例でございますが、いずれも内閣府から指定活用団体、資金分配団体を通じてという形で対応することを考えております。

4 ページ目は参考ということで、指定活用団体自体に不祥事が起きた場合の対応例でございます。

5 ページ目は休眠預金等活用法の関連事項。

6 ページ目は日本財団で同様の規定をしておりますので、こういったものを参考に規定することになるのではないかと考えております。

7 ページ目はJKAです。モーターボートの場合も同じような規定がされております。

8 ページ目は科学技術の競争的資金の適正な執行に関する指針を参考に付けておりますが、これは不正の度合いに応じて、個人の利益を得るための私的流用であれば10年、あるいはその場合にはということで、10年から1年という間に事案に応じて決めているということでございます。こういったものを参考に指定活用団体の諸規程を決めていくことになるのではないかと考えております。

以上でございます。

○小宮山会長 ありがとうございます。

それでは、意見交換に移ります。御意見、御質問がある方は、例によって札を立てて御発言をお願いします。1人3分です。

法律に書かれていることを形式化、文言化したということではあるのですが、何かお気づきの点は、いいですか。

それでは、ありがとうございます。これでよいということでございます。

議事3に移りたいと思います。議事3は「指定活用団体及び資金分配団体の役割及び機能について」。非常に具体化の重要なポイントになります。大変多くの方から資料を御提出いただきまして、本当にありがとうございました。会議運営の都合上、本日の議事3に関係する資料のみではなくて、資料を御提出された方で本日出席されている方に御説明をいただきたいと思います。まず、事務局から御説明いただいて、その後、各委員からお願いしたいと思います。

では、岡本さん、お願いします。

○岡本参事官 それでは、資料3-1に基づいて御説明させていただきたいと思います。

「各主体が担う役割及び機能に関する論点」につきまして、論点を3つ掲げさせていただきます。

いております。いずれも法及び中間的整理に記載された事項、あるいはこれまでの審議会の議論を踏まえまして事務局のほうで一度整理させていただいたものでございます。

論点1、本制度において指定活用団体及び資金分配団体はそれぞれどのような役割を担うべきかということでございます。

最初に、指定活用団体につきましては、以下のことが考えられるのではないかとということで、例として9つ書かせていただいております。

まず、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。

2つ目として、資金分配団体や民間公益活動を行う団体に対し、資金支援を行う。

3つ目として、地域・分野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。

4つ目として、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。

5つ目として、必要に応じて、非資金的支援を伴走型で行う。

6つ目として、資金分配団体の活動状況の分析を通して、民間公益活動の状況を把握する。

7つ目として、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。

8つ目として、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。

9つ目として、民間公益活動の担い手が自立的に必要な資金を調達するために必要な基盤整備を進め、もって市場の発展を促すでございます。

2番目に、資金分配団体の役割としては、以下の5つを例として掲げさせていただいております。

最初に、指定活用団体が提示した優先的に解決すべき課題を踏まえ、地域・分野ごとの実情と課題を俯瞰的かつ具体的に把握・分析する。

2つ目として、事業の特性及び発展段階を踏まえつつ、革新的手法により資金の助成等を行うことなどを通じ、自立した担い手の育成を図る。

3つ目として、民間公益活動を行う団体に対し、資金支援とあわせて経営支援や技術支援といった非資金的支援を伴走型で行う。

4つ目として、民間公益活動が適切かつ確実に遂行するよう、民間公益活動を行う団体に対する必要かつ適切な監督を行うための措置を講ずる。

5つ目として、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を開発し、実装するでございます。

続いて、ページをおめくりいただきまして、論点2でございます。指定活用団体は、どのような機能を担うべきかということでございます。今、御説明申し上げた論点1の役割を踏まえ、指定活用団体に求められる機能として、以下のように整理させていただいてお

ります。

まずは法律第21条第1項に規定されている業務に係る機能といたしまして、1でございますが、資金分配団体への助成・貸し付け及び民間公益活動を行う団体への貸し付けの適切な実施（第21条第1項第1号・第2号関係）としまして、優先的に解決すべき社会の諸課題の決定。課題解決に最適な資金分配団体の決定。イノベーション創出、革新的手法の開発・普及。休眠預金等活用システム全体の評価、検証。

2つ目として、研究・調査機能（第21条第1項第4号関係）でございます。

3つ目として、プロモーション機能（第21条第1項第5号関係）でございます。

このほかに、法律では規定されておきませんが、審議会におきまして備えることが望ましい機能ということで、以下の4つを記載させていただいております。

1つは継続的なモニタリング、続いて「知の構造化センター」機能ということで、小宮山会長が提唱された知の構造化でございますが、既にある知識をいろいろ分析して活用するような形にしなければいけないということで、そういう機能を担う必要があるのではないかと。あと、情報提供機能、あるいは人材育成・研修機能を記載させていただいております。

3ページ目、論点3でございます。特にこの審議会におきましては、指定活用団体から資金分配団体に対する継続的なモニタリングの必要性が議論されておりますが、その具体的な目的や内容は何かということ一度確認したほうがよろしいのではないかとということで論点にさせていただいております。

これまでの審議会における議論を踏まえ、指定活用団体が備える望ましい機能ということでございますが、その主たる目的といたしましては、基本原則8で書かれておるように、資金分配団体が実施する事業の成果を最大化することが主たる目的ではないかと考えております。

そのために、2つ目の○でございますが、継続的なモニタリングの内容といたしまして、課題ごとに資金分配団体の成果の達成状況等の横断的な進捗把握、現地調査を含む継続的な進捗管理や助言・指導、成果評価を一括して行う専門機関を指定活用団体に置き、成果の達成状況を包括的に把握するものとしてはどうかと書いております。

具体的にこの専門機関でございますが、先日、文科省から御説明いただいたセント・オブ・イノベーション・プログラムにおいて書かれております、課題ごとに置かれる「ビジョナリーチーム」に相当するようなものを指定活用団体にしっかりと置いてはどうかと考えております。ここは進捗状況の管理・把握のほか、研究計画、予算計画の承認、評価を一括してCOIで行っている組織でございます。

事務方からは以上でございます。

資料3-2は、今、申し上げたものを整理したものでございます。

資料3-3も同じでございます。

以上でございます。

○小宮山会長 ありがとうございます。

それでは、委員の皆様から御説明をいただくのですが、最初に、ただいまの事務局からの説明に関連して野村委員から資料を御提出いただいておりますので、御説明をお願いします。1人6分という少し長い時間、倍とっておりますので、的確にお話してください。

○野村委員 ありがとうございます。

本日、前の会議の関係で遅参いたしました、大変失礼いたしました。

私のほうから提出させていただきました資料につきまして、若干説明させていただきます。

まず、タイトルとしましては「指定活用団体・資金分配団体のガバナンス・コンプライアンス」という形で書かせていただいておりますが、私は会社法を専門としておりまして、民間企業のガバナンスを研究してまいりましたが、最近のガバナンスの到着点と申すでしょうか、一言で申し上げますと、執行と監督を分離するということに帰着しているのかと思います。これは世に言うモニタリングシステムというものでありまして、マネジメントボードからモニタリングボードへと変化させているのが現状でございます。

一見しますと走りながら一緒に考えて、自分たちもコミットしてというのは伝統的な我が国の経営のあり方だったわけですが、このやり方は、時としてエンジンプレーキをかけながら走る車のような状況になっていまして、役割が未分化な分だけ、結局、常に話し合ってはまた先に進まないというのを繰り返し続ける形になってしまいます。したがって、執行は執行、監督は監督という形で分離をしていくのが効率的だという考え方がベースでございます。

他方におきまして、下手にコミットしてしまいますと、最終的には仕事をやっている側に監督の手法としてさまざまな報告を求めたり、手続を求めるという形になっていまして、自分たちのほうが監督をしているという一種のアリバイづくりが先行してしまうという形になってしまいます。したがって、アクセルはアクセル、ブレーキはブレーキという形でしっかりと分化させていくことが望ましいというのが、現時点における到着点でございます。

参考としまして、これは会社法に関する状況を書かせていただいておりますが、例えばこんな形で分離が進んでいますということの例を挙げさせていただいております。

他方で、内部統制及びコンプライアンスであります。先ほど私が参りましたときに御報告されておられました、いわゆる業務の適正な遂行を確保するための監督体制といったようなものが各法律の中に存在しておりますが、これを世に言う内部統制システムと呼んでおりまして、これをベースにコンプライアンスを実現させるという形になっております。

ただ、今、我が国におきましては、ここが非常に非効率な状態になっておりまして、ちょっと小さなスライドを縮小して張りつけたものですから読みにくいかと思いますが、「誤ったコンプライアンスがもたらす悪循環」と書きましたけれども、例えば左上に、職員がコンプライアンスについての十分な認識を持っていないということからスタートいたしま

すと、結果どうなるかといいますと、不祥事が頻発するわけです。そうしますと、管理部門のいわゆる企業で言うと第三線の部門です。後ろのほうに控えているところが現場とは乖離した形の手続を要求してくるようになりまして、例えばこの書類に記述をして報告しなさいという、こういう仕事がどんどん積み上がっていく形になります。しかし、現場は動かなくなりますので、結果的にはアリバイづくりが進んでいきまして、形だけ整えるコンプライアンスが蔓延していくという形になります。

そうしますと結果は、やはり何の効果もリスク管理ができませんので、不祥事は相次いで起こることになりますので、ただただそういった施策が積み上がっていくというような状態で、あかのようにたまっていく。こういった状況が今、悪循環を生んでいるということでございます。

例えば、コンビニエンスストアなどでは御案内のとおり横領が多いわけですが、その横領を防止するために現場から乖離したシステムをつくらうとすると、1万円が入るたびにこの紙に書きなさいという施策が講じられることになりませんが、これでは現場は動きませんので、結果的には、最後に帰る間に1万円札の数を数えて、それと同じだけの記述をするという形になりますが、既に横領が行われてしまっている危険性が高いということになるわけです。

それぐらいであれば、仕事をしながら1万円が入るたびに「1万円入ります」と言って、いわば仕事の中にコンプライアンスを溶け込ませていくというのが合理的なわけでありまして、そうすることによって現場のリフレッシュ効果も上がりますし、規律も整っていく。しかも、横領は格段に減っていく。こういう状況のものをつくっていくことが合理的だということになると思います。

さらにはコンプライアンスをいわば事後点検型にしてしまいますと、何の体制も整っていないなくても結果がとりあえず、書類が整っていればオーケーという形になってしまいますが、リスク管理能力が乏しいところでもアリバイが整っていればオーケーということになってしまう。こういう話でございます。

時間の関係もありますので、めくっていただきますと、最終的にはどういうことかといいますと、COSOのキューブと言われている内部統制のモデルを通し番号6ページの上のほうに掲げさせていただいていますが、ここの右側に、ちょっと見えないのですけれども、結果的に何を言っているかという、PDCAを回すのですが、第三線の部分だけが回るのはだめで、事業部門も回らなければいけませんし、各部、係、チームみたいなものも全部回らなければいけないという形であります。

ですから、イメージとしては、右側に書きましたように、私の世代ではコーヒーカップと呼んでいた遊具が遊園地にありますけれども、土台も回っていて、中も回っているという、こういった形のコンプライアンス体制をつくっていかなければいけないということになるかと思えます。

さて、これは総論でありますけれども、論点となっておりますのは、結局、モニタリン

グの部分と伴走型支援をどのように整理していくかというのがここでのクルーシャルな問題になっているかと思います。例えばモニタリングと伴走型支援の違いを考えてみますと、結局、モニタリングの場合は単純に書面審査とヒアリングをして審査をするというような形になるのに対して、伴走型の場合には、ここで指南をしたりアドバイスをしたりということがどうしても加ってくることになるかと思えます。あるいは進捗に問題がある場合でも、書面審査、ヒアリングで処分に至るのではなくて、課題共有とか指南、アドバイスといったものが加わってから処分に至るというプロセスになるかと思えます。

これ自体、悪いことではないのですけれども、現場の事業に深くコミットすると処分しにくくなるという問題がありまして、これは冒頭申し上げました監督と執行が未分化の状況ということの意味していることとなります。このことは、一見優しいアドバイスをしているかのように見えますが、結果的には不祥事が1件起こりますと、先ほど出てきました非効率なコンプライアンスの方向にどんどん向かっていく形になってしまひまして、監督者側のほうが、監督が不十分であった部分を補うべくさまざまな施策が積み上がっていくことになってしまひと考えております。

では、どうやってやるのかということではありますが、考え方は2つありまして、資金分配団体の中に伴走型支援の機能を付加する一体型のものと、伴走型支援の機能を独立した担い手に担わせるといった独立型のスキームがあるかと思えます。それから、内部統制、コンプライアンスのあり方に関しましては、アライズづくりを行うための何か必要なあり方を考えましようということ、外部の目をどのように働かせるかがポイントになるかと思っております。

あとは具体的な提案という形になってはいますが、私自身は、できれば独立型がよいのではないかと考えておひまして、資金分配団体の配置される地域には一組織として伴走型支援組織をいわば休眠預金を活用してつくるという形にして、この資金分配団体の牽制効果を働かせるために、これも一つのいわば休眠預金活用団体というか、現場の団体と同格のものとして位置づけた上で、それを資金分配団体が監視する。ただ、ここが任命権を持っていますと、結局渾然一体となりますので、むしろ指定活用団体のほうに選任権限、監督権限等を持たせた独立した一つの伴走型支援機構をつくるというのが望ましいのではないかと考えておひます。

これにつきましては、指定活用団体のミッションでありますところの、いわば知を、新たな創造的な活動をもたらすといったようなものを実現する一つのあり方という形で、こういうものをつくっていくのはいかがなものかと考えておひます。

時間がないところで恐縮です。あと1点だけですが、7ページです。こちらは指定活用団体の内部組織に関する一般的な枠組みでありますけれども、外部の目を入れることで、右側に黒太枠になってはいます委員会、外部の委員を設けた形のモニタリングシステムを導入するということを御提案させていただいている次第でございます。

超過いたしまして済みません。

○小宮山会長 ありがとうございます。

ただいまの野村先生の御説明やこれまでの審議会の議論あるいはヒアリング及び地方公聴会での御意見等でも指摘されております伴走型支援で、ここで改めて言葉のイメージの共有を図るために、その具体的内容について事務局から補足的な説明を行いたいという申し出がございますので、岡本さん、御説明ください。

○岡本参事官 資料の最後につけさせていただいておりますが、参考資料2をご覧くださいければと思います。ここでは伴走型支援の具体的なイメージということで、EBPA、ヨーロッパ・ベンチャー・フィランソロピー・アソシエーションということ、ベンチャー・フィランソロピーの世界で具体的に掲げられている非資金的な支援についてのイメージ図を掲げさせていただいております。これは単にお金を出すだけではなくて、やはりこういった非資金的な手法を使うことでより大きな社会的成果を上げることができるだろうということで掲げられているものでございます。

主な支援内容でございますが、全部で5つございます。

1つは、セオリー・オブ・チェンジといったことやインパクトを測定するインパクト戦略を捧げるという大きな固まり。

2つ目として、資金調達に係るツール。

3つ目として、収益戦略、ファンドレージングに関する戦略ということで、ビジネスモデルを開発する、事業計画を策定する。

4つ目として、財務管理に関するもので、財務管理システム、財務管理への助言、あるいは資産運用みたいな話。

5つ目として、人材支援、経営陣の強化、コーチング、メンタリング、あるいは人材の派遣。

あるいはガバナンス支援ということで、理事会・取締役会の体制づくりとかいうこと。

その下、シャドーで書いておりますが、大きな一般的な業務支援として事業戦略の支援を策定するとかシステム支援、あるいは法律相談みたいな組織運営支援といったものでございます。

では、これを必ず全部行うかということではなくて、必要に応じて、必要な支援メニューを適宜実施していくということかと思っております。

例えばEBPAでこういったツールが一番使われているかというアンケートの表を見ますと、一番使われておりますのは、シャドーの事業戦略支援です。ここの部分が8割ぐらいでございます。2つ目といたしましては、財務管理であるとか資金調達、こういった部分が出てくるものでございます。

この例のイメージとして、次のページでございますが、ベルギーの財団による伴走型支援をケーススタディーで掲げております。がん等の病気治療あるいは術後療養、妊娠等の理由で短期・長期にかかわらず登校できない子どもたちにインターネットを使ってリアルタイムに遠隔授業を行うようなことをやっております。必要となる機材については無料で

提供されて、5歳児から中高生までを対象に行っている団体でございます。加えて、相談員による無償のサポート体制をやることによって学習機会の確保のみならず、子どもの家族も含め社会的孤立を防ぐのが目的で行われた事業でございます。2004年に設立したスタート期から、2011年、2016年と順調に事業を拡大させてきておりますが、その過程において資金的支援として第1次支援、第2次支援という資金的支援をしている一方で、非資金的支援ということで、その時々に応じてさまざまなツールをやっているというようなことで、ここの審議会の間でもいろいろ伴走型支援の御議論をされておりますが、やはりケースケースに応じてこういったものを提供していくのが伴走型支援ではないかという形で思っておりますので、御説明させていただきました。

以上でございます。

○小宮山会長 ありがとうございます。

それでは、委員の皆さんから御説明をいただきます。順番としては、北地委員、服部委員、工藤委員、駒崎専門委員、宮城専門委員の順番で、各委員6分以内ということでお願いいたします。

○北地委員 北地です。

私のは「参考私案」と書いてありますけれども、抽象的にまとめました。抽象的と申しますのは、先日、革新的手法の開発のためにハイブリッドなファイナンスはどういうものがあるだろうかということは今後考えていきたいということをお願いしたので、その枠組みはどういう枠組みがありまして、その中でどういうことが論点になるかということを考えて、その資金活用団体に関する論点を本日、私案として挙げさせていただきます。

申し上げるのは斜めに書き込んだところだけです。ほかのところは流れでそういうふうになりましたということで書いております。

1ページ目の3段落目の休眠預金等の活用における基本理念の複数年度にわたる革新的な手法、それから資金分配団体、指定活用団体というアクションからこの方向ですけれども、この特徴から何があるかといいますと、革新的な手法ということが1つと、階層的な構造をとるモデルであるということです。現場の団体の活動をどのように最後に資金活用団体に反映させていくかということです。

これまで現場の団体の活動はいろいろなロジックモデルとかインパクト評価、一般に用いられている方法がございますが、階層的に考えるということと、1990年代以降、日本とかOECDの開発援助委員会モデルは、複数の評価要因で評価をしていくということがあり、米国などは逆にケース化をしていくというような、2つの体系があります。こういう2つの体系モデルが混在して現在、使われているようです。

それから、日本の現状の公益のほうからいきますと、イングランド型の慈善公益と米国型の寄附文化の両方の流れが来ています。さらに、アジア型の頼母子講型の民間援助というのもございます。

あとは実際に、気候のボンドがルクセンブルクの取引所で取引されておまして、そこ

ではアテストと我々は言っていますけれども、保証と評価という、評価というのはアナリストです。そちらを両方されているということで、計測できるし、計測が行われているし、それを階層的に日本の文化の中でどう考えればいだろうかということを考えました。

2 ページ目は、企業評価で、こういうふうに行われていますということを書いているだけです。

その結果、3 ページが一番論点として書き上げたことなのですが、一般の企業評価と何が違うかというと、事業活動の評価自体をすることであって、会社の評価ではない。ただし、NPOの給与等が必要なので、職員等の給与を含むこともあるから、全体的に会社分の事業というような効率を見ることはあるだろうと。それから、金銭的評価と合致しない評価があり得るでしょうと。これは満足している、満足が足りないとかというリッカート評価などの場合です。

それから、会計という考え方は利用できるのですが、期間とプロジェクトは必ずしも一致しません。それから、会計以外に独特の税の恩恵を受けるNPOの資金効率の違いとか、公益法人に対する別の制約条件等もあります。

企業評価には、アセットアプローチといいまして、残高で評価する方法はあるのですが、もしこれがあるとしたら学校への基金とか何らかの共済を蓄積するというものでしかなくて、恐らくほとんどの活動は長期レンジで評価するものであっても各年度とか各期間のインカムやアウトカムで評価することができるだろうと考えています。

企業評価であれば、ガバナンス関係がある人からの評価であります。今回の資金の活用においては、ガバナンス関係が直接ないところからの評価があり得るでしょう。市場の失敗マーケットといいますのは、革新的手法でよく用いられている民間の経済学がそのままでは成立しない市場の失敗のようなどの公共性です。それから、各団体とかいろいろなところのクロスレファレンスもあるでしょう。ビッグデータはしばしば我田引水的になりますので、この使い方はちょっと注意しなければいけないかなと考えています。

企業活動の方法でほかに利用できる点は、一物多価でよい。それから、パートナーシップの概念があり得るだろう。リスクとリターン分類はあるけれども、定性情報による情報補完はあるでしょう。これは企業会計も同じような方向に行っております。それから、持ち分の移転・分離・併合等もありますでしょう。連結という考え方は、ここが一番強調したいところですが、活用団体自体は各活動を合算したり、何かをその中で評価し直したりということではなくて、単純合算で見ることになるだろうと思っています。

次のページです。階層構造については、GPIFとか投資信託の中でESGをどのように評価するかということもありますし、ベンチャー関係におきましては、パブリックと民間とのマッチングファンドがありまして、ここの活動が理解していくのに参考になりました。

ここも斜めに書いてある(1)の下4行ですが、特に分配団体のところが議連のホームページではNPO団体とか公益法人という団体でまとまっておりますけれども、重複が恐らく出ると思いますので、そこの調停の機能が必要になるだろうと思います。

最後になりますけれども、民間企業の経済的利益の中で雇用創出をやっているマッチングファンドとかを見ますと、現場団体で、この活用資金だけではなくて、官民連携で行われているようなところがありますと、そのシナジーというのは無理やり引かなくてもいいのではないかということです。

時間超過いたしましたので、以上で終わります。

○小宮山会長 ありがとうございます。

服部委員、お願いします。

○服部委員 関連するところだけですか。それとも、持ってきた資料全体。

○小宮山会長 6分で最適に説明してください。

○服部委員 本日の議題のところであれば、指定活用団体のイメージ図だけなのですから、指定活用団体の先ほどからの御説明がありますが、私は現場の視点から、できるだけシンプルにということで図だけをお持ちしました。それがノンプルの9ページが入っているものです。

指定活用団体は、既にかかれてるように、研究機能とかが書いてあるのですが、ここにいろいろな知が集積するようになればいいかなというイメージを持っています。地方からのいろいろな知が集積されてきたときに、だからどうなのだという提案が社会に対してあるのが必要ではないかという意味で政策提言といったことなども書かせていただいています。今、申し上げているのは、指定活用団体の四角の中の「業務／機能」というところをお話しさせていただいています。

さらに、資金をこれまでの御議論の中でも呼び水となればいいのではないかということがしきりに出てまいりましたので、どうやって外部資金と活動している団体がつながることができるのかという非常に難しいものですから、それは指定活用団体が外部資金と、例えば地域の金融機関とか企業、政府系金融機関も入るのかもしれませんが、そういったところとのマッチングをするような機会をつくっていく役割があればいいなと思っております。

さらに、右側の資金分配団体というものをどのように考えたのかと申し上げますと、伴走と分離したほうがガバナンス上はいいのだという御説明がありましたが、地方等の現場を見るにつけ、やはり運命共同体なのではないかと思っています。監督をするお金を助成するという役割分担ではなくて、地域ごとに一緒に頑張っていかなければならないというような状況が山のようにあるわけですから、一緒にやっていくよというようなイメージを持っています。その際に、もちろん伴走というものの適正さはあるかと思いますが、基本的には運命共同体だと思っています。

そういった中で、いろいろ適正かどうかということ判断の上では、監督というよりはむしろ評価をしていくということが全体として大事になってくるのではないかと思いますので、下のほうに書かせていただいたのは、外部委員会としてのコンプライアンスと評価をするという委員会があればいいのではないかと思います。これがもしかしら審

議会なのか、それとも外の第三者なのかといったところはまだ見えているところではありません。助成する、あるいは資金を提供する団体が複数年度ということは何年であるのか、あるいは伴走をずっとするのかといったところもまだ見えていないところではありますけれども、こういったシンプルなトライアングルの関係であればいいのではないかと考えております。

本日のメーンはそれでございますが、持ってきた資料を簡単に御説明させていただきますと、「革新的手法の導入」というお題もありましたので、あわせて書かせていただいております。大きくは2つに分けることができると考えておりますが、多様性を尊重するというAと書かせていただいたところと、評価のアプローチ、Bと書かせていただいております。

Aのほうは、これも審議会でいろいろ出てまいりました御意見だと思っておりますけれども、いろいろな形の組み合わせというものが革新性及び多様性ということではないかと考えております。その例として右側に書かせていただいております、複数の協調的なもの、市民活動のネットワーク型のもの、成功モデルの他地域への展開、これはスケールアップではなくてスケールアウトではないかと考えております。それから、いろいろなアイデアの投資、技術による社会課題解決を目指した事業と書かせていただいております、中でもその1番目と2番目の具体例を図にあらわしたものが、その次の11ページ目になります。

1つ目は協調型のイメージを書かせていただいております、2つ目は市民活動のネットワーク型を書かせていただいております。協調型といったときに、さまざまな協調がありますが、いずれにせよこれは非常に難しいという意味で革新的な手法だと考えております。

2つ目は、これまで市民活動が比較的単体で同様の活動をしているにもかかわらず、なかなかつながらないということはありませんでしたが、同じ目的を持った異なる市民団体のネットワークがつながって社会課題の解決に取り組むという方法は余り例を見ませんので、こういったことも推奨していくのがいいのではないかと考えております。

最後に12ページ目になります。さらに評価にかかわるところでのお題もございましたので、1ページつけさせていただきます。ソーシャルイノベーションというのは、進捗といたしましうか、段階がございます。それに見合ったようにいろいろな評価をしていくことが必要ではないかと思っております。それは持続的革新、制度的革新、破壊的革新という言葉が国内外で使われますけれども、それに合わせて評価をしていくことが適切ではないかと考えております。

さらに、この持続的革新、制度的革新、破壊的革新といったものは順番に起こるものではなくて、学びを通じて、あるいは改善を通じて複雑に生じてくるものだということを図であらわしていただいております。

以上です。

○小宮山会長 ありがとうございます。

それでは、続きまして、工藤専門委員、お願いします。

○工藤専門委員 私と今日いらっしゃらない栗林専門委員は、どちらかというとな革新的手法で小宮山委員長から御指示があった事例を持ってきたのですけれども、本日の全体的な流れが指定活用団体においてのものでありますので、ここで話ししてもいいですし、駒崎専門委員と宮城専門委員に先にお話をいただいてからでもいいかと思うのですが。

○小宮山会長 では、そうでしょうか。時間があればという形で。

駒崎専門委員、お願いします。

○駒崎専門委員 資料をもとにお話させていただきたいと思います。

指定活用団体のミッションと役割についてまとめてまいりました。

18ページ目、指定活用団体のスキームイメージは議連の議論の際にまとめられたもので、指定活用団体があって、評議員会があって、理事会があって、代表理事が選出されて、内部的に監事がいて監査されるのだけれども、外部的にもコンプライアンス室があったりとか、案件に関しては事業の評価委員会みたいなところで評価していくということで、利益相反がないようにしようという形になっていると思います。

先ほど執行と監督の分離の話があったと思うのですけれども、評議員会が監督して、理事会は割と執行のところを担うという感じの分かれ方になるのではないかと考えています。これは組織構造という話でした。

次にミッションの話にいきたいと思います。29ページ目、指定活用団体のミッションは、我が国を蝕む社会課題群に対し、最善の解決策を見つけ、育て、広げていくうねりをつくるというものになっております。

具体的に何をやっていくのかということの説明していきたいと思うのですが、6分しかないので、この途中を全部すっ飛ばして、33ページ目にそれらを全部入れ込んで1枚の表にしてまとめてみましたので、これをもとにお話していきたいと思います。

横軸が指定活用団体、資金分配団体、現場団体というふうに分かれております。縦軸が役割です。今日のメインテーマの指定活用団体を中心にお話しますと、指定活用団体には3つの役割があります。1 資金提供、2 経営支援、3 評価です。

1つ目の資金提供なのですが、3つのセクションに分かれます。まず助成です。これはこれまでの助成金ではなく、成果志向に立脚した助成というものをやっていきます。そのために複数年度であるとか、成果連動型であったりということがされるわけです。そして投融資です。これはそのままです。この投融資に関しては、単にこの団体だけが投融資するのではなくて、呼び水となるような投融資というものがされる。そして、その他ということで案件形成へ資金提供ということで、調査助成だとか、先ほど知の構造化というお話もありました。まず問題をきちんと筋立てて整理した上で、ここの部分が足りないからこれに関してプログラムをやってみたらどうかという形でまとめていくものです。

次に経営支援です。個別の伴走支援とエコシステム創出に分かれると思います。個別の伴走支援は、先ほど皆様方がおっしゃられていたことと重複しますので飛ばしますけれども、単に資金提供して終わりではなくて、一緒に寄り添いながら走っていくというもの。

そしてエコシステムというのは、そういう空気、雰囲気、風土、業界ができるように生態系をつくっていくということです。それをやっていきましょう。具体的にはアワードだったり、メンターとのマッチングのイベントをやったりだとか、そういったことになります。コミュニティーをつくっていくというものです。

3つ目は評価です。まず評価に関しては社会的インパクト評価といったときにいろいろたくさんあって、重たいものもあれば、なかなか実現しづらいものもある。そこに対してハンディーなみんなができるようなモデルを開発して、これでやるといいよという形で渡していく。それを実際に指定活用団体自体も使って、資金分配団体がきちんと成果を出したのかどうかということの評価していくということです。また、評価できる人材を育てなくてはいけません。評価人材を育てていって、そして、ここでもアワード、評価をもとに一番成果が出たようなプロジェクトはこれですよということをアワードで褒めていくという形をとっていく。そのような形で指定活用団体が役割として担えるのではないかとということです。

革新性というお話が出ているので整理してみました。現場の団体に関して革新性というものは4つのカテゴリで整理できると考えています。これがテーマの革新性、ビジネスモデルの革新性、スケールアップやスケールアウトに関する革新性、最後に技術的革新性です。

テーマの革新性というのは、今まで我々が課題だと思っていたようなことが実は課題だったということに気づかせてくれるようなものです。例えば2000年代初頭からある子どもの貧困というもの。貧困問題というのはうっすらわかっていたけれども、子どもが貧困になっているんだということ。これに対してアプローチしていこうという動きというのがテーマの革新性になるのではないかと思います。

ビジネスモデルの革新性は、これまでなかなかできなかったような事業を、特殊なビジネスモデルを使って革新的に行っているようなものに関して、これが当てはまるのではないかと思います。

スケールアップやスケールアウトに関する革新性ということなのですが、スケールアップというのはそのまま大きくなっていくと思うのです。スケールアウトというのは、そのモデルを各地の団体に渡していって、それぞれやっていく。例えばソーシャルフランチャイズとか、あるいはモデルを渡していくアフィリエイトモデルみたいなものがあります。また、そうではなくて例えば制度化させていく。国に制度をパクらせて、国が制度をつくって、それをもとにどんどんやっていく。例えば子ども食堂さんが民間の実践から始まっていって、国が政策にしよう、子ども食堂に補助をつけようみたいな形になると全国にぱっと広がっていくみたいな形で、要は広げ方の革新性があるのではないかとということです。

最後に技術的革新性ということなのですが、昨今、AIであるとかさまざまな技術革新が生まれています。例えばAIを活用して、なかなか子どもの虐待などが発見できなかったというものをAIに聞いて発見するというようなことに関して、例えば技術的な革新性をもと

に社会課題に使えるのではないか。そのような形で整理できるのではないかと考えております。

以上、指定活用団体の役割、それに伴う資金分配団体、現場団体の役割を記述したのと同時に、現場団体が持つべき革新性というものを4つに整理してみました。

以上です。

○小宮山会長 ありがとうございます。

では宮城専門委員、お願いします。

○宮城専門委員 35ページです。指定活用団体の指定基準・手続に際し考慮すべき点というところで、これまでの審議会での議論や中間的整理を前提としつつ、まとめてみました。

まず前提の部分としまして、指定活用団体はあくまでも単に資金管理を行うだけの存在ということではなくて、実際に社会の課題解決のための専門性、さらには先ほど駒崎さんからもありましたけれども、社会の課題が自律的に解決されていく社会的基盤、エコシステムをつくり上げていくことに対するビジョンや専門性、知見を持った組織であるべきだなと考えております。

また、(2)の、新設であることを前提ということが中間的整理でも出ていますけれども、新組織であるということの一方で、ガバナンスに対する体制というものに改めて注目すべきではないかと考えています。説明責任を果たしていくという意味における安心感のある基盤を有しているということは、改めて前提とすべきだろうと考えています。

一方で新組織であるということもありまして、過度な意味での実績ですとか、組織基盤を求めることもできないということも前提とすべきだなと考えています。

(3)としまして、「人材育成・調査研究・研修機能」を具体化する能力の担保ということで、これは実際に現場の団体や、それを支える資金配分団体が有すべきものでもあるのですが、指定活用団体そのものもこの機能をしっかりと持っているということも前提とすべきではないかと考えています。

以上のおさらいも兼ねまして、次の採択基準に関して重視すべき点ということなのですが、(1)は基礎的理解ということで前提となると思います。特に(3)に関して資金分配団体と連携し、キャパシティビルディングに必要な知見やノウハウ、ネットワークを持っているという部分。これは先ほど伴走支援という話題も改めて出ておりましたけれども、この機能を指定活用団体自身がしっかりと持っているということは前提とすべきだと考えています。

(4) 案件組成・案件発掘能力ということで、こちらにも実際にモデルを発掘して、休眠預金活用に関しての考え方を体現しているモデルを、指定活用団体そのものも持つことが実際に必要になってくると考えています。これはモデルということで、この部分自体は主には資金分配団体が持つべきものでありますけれども、指定活用団体のほうでもこの能力を有していることを通じて、むしろ資金分配団体等が新たな案件を発掘していくことを支えていくことにつながる。特にイギリスのBig Society Capitalとかの事例を見ても、

単に待っているだけで新たな案件がたくさん出てくるということは難しいということが実績としてあります。それを支えていく、あるいは仕掛けていくという意味における指定活用団体の役割を、改めてこの案件組成という意味においても持つべきではないかと考えています。

さらに事業実施に必要な組織的基盤ということで、加えて言いますと先ほど事務局からもありましたモニタリング機能というものも持っていきべきだと思っております、先ほどの文科省のビジョナリーチームのような機能というのは、とても参考になると思っておりますので、こういうモニタリングの基盤組織を形成していく能力も加えるべきではないかと改めて思いました。

以上です。

○小宮山会長 ありがとうございます。

工藤さん、どうされますか。今、御説明いただいたほうがいいかな。

○工藤専門委員 会長に任せます。どちらでも。

○小宮山会長 では、せっかくだから。

○工藤専門委員 本来、11月10日のためということで、革新的手法の事例をという話。

○小宮山会長 革新的手法は10日にやるのですか。

○工藤専門委員 それが今日になったという話で、服部委員のほうも少し革新性が入っていたかと。

○事務局 10日にやります。

○小宮山会長 今日は8日か。

○工藤専門委員 どちらかというとなら10日向けに出した資料なので。

○小宮山会長 では、そうしましょう。

本当に皆さんから非常にいい視点を出していただいて、ありがとうございます。こちらをそれこそ構造化すると、結構いいものができるのではないかと感じました。

意見交換に入る前に、岡本さんがお話になりたいと。どうぞ。

○岡本参事官 お話に入る前に法律に係る規定ですので、若干補足させていただきたいと思えます。

今、御説明がありました宮城専門委員の35ページ目の資料でございます。下から4行目のところからで、まさに指定活用団体自身が積極的に案件発掘、形成をするということは非常に事務局としても大事な業務だと思っておりますが、法律上の規定として指定活用団体ができますのが、資金分配団体に対する助成または貸し付けを行うということと、現場の団体が行うことができるのはあくまでも資金の貸し付けのみでございますので、そういう意味でいきますと案件を発掘しながらも、助成を行うときはどこかの資金分配団体と組んでやる必要がございますので、そこはどのような形になろうかと思えます。

以上でございます。

○小宮山会長 たてつけはお考えいただく必要がありますね。ただ、先ほどもエコシステ

ムという話がお二人の委員から出ていて、これは非常に重要なことで、駒崎さんのはどちらかという地域にそういうものができてくるという感じで書いてありますね。

○駒崎専門委員 そうですね。地域及びテーマでもいいかなと思います。

○小宮山会長 テーマもいいですし、国の政策であって日本全体のエコシステムなのだろうと思うのです。それでエコシステムというのは北海道と沖縄では違う。だけれども、共通点は持っていて、日本全体ではそのような構造になると思うのです。ですから、そういうあたりを法律と矛盾なくどうやっていくかというのは、きちんと考えていかないといけない。この辺は皆さんにもそうだけれども、特に事務局のほうにお願いすべきことのような気がします。

それでは、意見交換に移りたいと思います。野村さん、どうぞ。

○野村委員 やや私の説明が不十分だった面もあるのかもしれませんが、皆さんが御指摘されていますミッション自体は、私も全て実現すべきものだと考えています。何かこれはやるべきではないという意見を申し上げているわけではありません。

これを実現するに当たってどういう組織が望ましいのかということだけをお話させていただいておりますが、例えば民間の財団みたいところが仮に支援をするというのであれば、それは自分が支援したい人を見つけて、自分が支援しながらアドバイスもするのは、これはあり得べきことでしょうし、望ましいということは言えると思いますが、一番警戒しなければいけないのは、仮に現場の団体で不祥事が起こったときに、その不祥事がこの制度全体に還流してきて、制度そのものが否定的な評価を受けるということは、ぜひ回避しなければいけないと考えています。

したがって、例えば粉飾が行われていて、それを承知しながら見逃していたという形のものが、どこかのところでリスクを切れるのかということをしつかりと考えた上で制度設計をすることが必要なのではないかというのが1点でございます。

○小宮山会長 どうもありがとうございます。非常に重要なポイントです。

制度だけでやれるかどうかは難しいけれども、制度は非常にいいけれども、実態が落ちているというのはたくさんありますから、それでも制度をきちんとすることは極めて重要で、その上でそれが動くような人とエコシステムをつくっていくこと以外にないわけですから、大変大事な指摘です。

北地先生、どうぞ。

○北地委員 私は1点、企業会計のところで重要なことを、階層性について申し上げなければいけないことを忘れていましたので、それは関連当事者でございます。階層性と同時に、トンネル会社を使ったりして制度全体を揺るがしかねないという部分は、そういう関連当事者を通じた取引がありえるので、この辺は開示などを考えていかなければいけないと思います。

もう一点、駒崎さんの33ページの資金分配団体の各種経営支援の実施のところのアドボカシー支援がでございます。野村先生の2ページ目の問題点として、現場の事業に深くコミ

ットすると処分しにくくなるということと、私も実は末尾にこのアドボカシーとか、公共政策のロビーイングということをどう考えればいいのかということも挙げたのです。また、測定の段階になりますとランダム化試験で因果関係を見つけようとする、どうしてもバイアスがかけることがなかなかストップしにくくなるので、使い方は注意しなければいけないと思っています。ということで分配団体のところで、現場団体のやっている活動について政策を何かアドボカシーしようということにはわかるのですが、資金分配団体のところで入れられたのはなぜなのでしょう。

○駒崎専門委員 お答えしてもよろしいでしょうか。現場団体が持つ1つの革新性で、先ほど制度化があると申し上げました。この制度化、例えば一般の民間NPOがつくったモデルを全国に拡散するための制度にしようといったときに、なかなか現場のNPOがその術を持っているとは限らないわけです。ですから例えば資金分配団体が伴走支援の中でアドボカシーのエキスパートを呼んできて研修をしたりであるとかする。そうすることによって、なるほどこういうふうにして制度にしていけばいいんだということを現場団体が学んで、では署名を集めてみようかというふうになっていく。そのようなイメージです。

○北地委員 支援ですね。

○小宮山会長 そうですね。だから結局、理想的な組織構造というのはつくれるのだけれども、人がいないということをよく考えないと。もちろん、1人ここにおられる、ここにいい団体がある、そういうことはあるのだけれども、でも理想的なものをいろいろつくっても中にいないんだ、これを育てながらやっていくんだというのは極めて重要なポイントになりますね。だからそこら辺はどういうたてつけをしておくかというのは、矛盾のないようにしないと。

野村さん、どうぞ。

○野村委員 今、問題点として現場の団体と資金分配団体の関係をどうするか。これはもっと詰めて議論しなければいけないと思うのですが、先ほど議論がありましたように、伴走型支援というのも1つの私は新しい革新的な取り組みだと思うのです。この革新的な取り組みの担い手という人たちを育てていくことも、この資金の有効活用の1つなのではないかと思います。

○小宮山会長 そうですよ。それがエコシステムを動かすためのということだからね。

○野村委員 そのときに、では現場にだけいればいいのかというと、実は全国規模での例えば資金調達手段に関してネットワークを持っているとか、そういったかなり全国規模での知見とか能力がかなり必要で、実際、我が国でも今、ハンズオンで再生支援をやっているところは、センターとしてここにありますが、全国に散らばってハンズオンでやっているというイメージだと思うのです。

○小宮山会長 それがシリコンバレーにできているエコシステムでしょう。

○野村委員 そのとおりです。そのシステムを導入するときには、現場の非常に小さな団体の活動というよりは、統合的な形で資金の活用団体のところが。

○小宮山会長 でもあれば自然にできたのです。そんなものつくことはできないのです。

○野村委員 ただ、それをならうとした場合にどのような仕組みがいいのかということ考えたときに、少し規模感のあるものとしてネットワーク化を図った位置づけというの必要なのではないかと思っています。

○小宮山会長 そうですね。どうやってスピードを上げてつくっていくか。

萩原委員、どうぞ。

○萩原委員 今の野村委員に非常に賛成しておりまして、これまでもこの休眠預金というのは、人材育成というところにどう入っていくかということもいろいろ議論されていたと思うのですけれども、今回の指定活用団体の論点2のところ、どのような機能を担うべきかというところの2の研究調査機能が非常に重要になってくるだろうと思います。今の議論もそうですけれども、そのところにどのように専門性を持った組織であるとか、人であるというのはどう組織化されていくか。それは結果として知の高度化センター的なものもあるでしょうし、そこに学生であるとか、大学院生であるとか、そういう若手が入ってくることによって人材育成、研修機能ともに担っていくだろうと。だからそのところを自然発生的ではなくて、仕掛けていくというか、そのようなことをどういうふうにしていくのかということも今後、非常に重要だなということを今日の皆さんの御意見を伺って、さらに確信いたしました。

○小宮山会長 そうですね。だから学生というのは新しい人材になってくれる可能性の高い人だし、それこそ今、日本でまだ埋もれている人たちがたくさんいろいろおられますね。そういう人たちの中から新しいものが生まれてくるような仕掛けをつくっていくことができればいいですね。

ほかにいかがでしょうか。工藤さん、どうぞ。

○工藤専門委員 駒崎専門委員と宮城専門委員のほうにも案件の発掘調査というところが、その他とかになっていて少し端っこのようにも見えるのですけれども、非常に重要ななと思ってしまして、恐らく現場のNPOの方々、私もそうかもしれませんが、これが革新的であろうとやってることが非常に少なく、仮に資金分配団体から申請を上げてくださと言われてた場合に、申請に資するものかどうかというのは判断しづらい、また、全国的な課題かどうかを意識して活動しているところばかりではないと思います。

地方の公聴会でも私たちはこういう活動をしていますということをお聞きして、大変すばらしいなと思いながらも誰も知らないとか、少なくとも知られていないということがあったときに、自助努力で知らしめていくことも重要ですが、誰かが発掘することで広げていくという機能を、例えば指定活用団体であるとか、資金分配団体が担っていく部分があると思うのです。こういう調査や発掘というのは小さな分類項目にはなってしまうかもしれませんが、発見、発掘、案件組成というところがここに記載をしっかりとあるということそのものが非常に大切だなと思いました。意見になります。

○小宮山会長 本当に大事なポイントで、新しいかどうかってわからないですよ。だか

ら必ずas far as minorities are concernedというものをつけないと間違いになって、よく知っているつもりでいても、実を言うとみんな知らない。よく調べてみるとどこかでやっていた。だけれども、構わないのです。別にそれは普及しているものでなければ新しいものだとして発掘してくる機能というものが極めて重要です。

○工藤専門委員 革新性は非常に重要なポイント、言葉だと思うのですけれども、自分たちが革新的であるかどうかということを誰に聞いてもわからない。

○小宮山会長 それを確信していればいいんだよ。

○工藤専門委員 発掘とともに、これは本当に革新的で全国に必要とされている仕組みであったり、取り組みなのかどうかを何か。

○小宮山会長 だから世界のどこかでやっているかなんてことを調べ出したら、それだけでドクター論文になってしまう。

○工藤専門委員 そこは案件の調査、発掘をしていただくとともに、宮城専門委員からあった組成、要はあっちとこっちのいいものの案件を両方知っている人間が掛け合わせて組成することができるという機能は大切にしたい。

○小宮山会長 では北地委員。

○北地委員 今のことに関してです。資金分配団体は、こういう分配をやって、こういう活動をしているということ、企業の開示でいけば積極的にIRすべきだと思います。活用団体に関しては、この制度がこういうふうにして、こういうことをやっていますと広報活動、これは自身のIRではなくて、制度の広報活動を積極的にやっていくということを目としてやっていただければと思っています。

以上です。

○小宮山会長 ありがとうございます。

では白井さん、どうぞ。

○白井専門委員 本当にわかりやすい資料を出していただいて、会長おっしゃったとおり、こういうものが具体化していくと非常にわかりやすいですし、今のNPO活動の中ですごく弱い部分、現場の団体が目の前にある課題に一生懸命になってしまっていて、事務局機能がすごく弱くてなかなかスケールアウトしていかないとか、そういう部分をただ単にお金を出すという面だけではなくて、補完するもの、強化していくものになると思って非常に期待を持つことができました。

もう一つ、ガバナンスという面で気になっているのが、それこそすごく近くで物すごい個人的に使い込みをしてしまったみたいなNPOの事例を見聞きしたのです。そのときに皆さん心配されているように、NPOの制度そのものにその事件が還流していくのではないかとというような物すごく心配をしたのですが、ある程度そういうものはどんなに制度を緻密に設計したとしても、そういう事案は起こるという前提でもって、粛々とそれについて行政が処理した結果、特にほかの団体にそこまで影響が出ずに済んだというものを見聞きしましたので、どうしてもそういうものは誤解を恐れずに言えば起こってくるという前提で、

それをちゃんと周りに影響を与えないというようなことを意識してつくっていかないといけないかなと思っています。

以上です。

○小宮山会長 今のは大変重要なポイントです。野村さん、それに対して。

○野村委員 特に反論ではありません。おっしゃるとおりでNPOとかそういう制度そのものは、例えば株式会社でも起こりますし、どんな制度でも起こることは起こる。起こったときに、この活用しているお金に対する国民の感情というものがすごく重要で、自分で調達してきたものを自分の従業員が横領したことは他人事と受けまされども、自分たちのいわば休眠預金の活用がこれでいいのかという論点は必ず出てきてしまいますので、そうなったときに慎重さというのは必要だろうと思います。

過去の例で考えてみますと、例えばかんぼの宿を売却することを決めたとき、あれは非常にいいディールだったのです。値段がつかないものに値段がついたという話だったのですが、関係している人がコミットしていたということだけで国民感情が急激に揺れてしまって、今や赤字垂れ流しのまま、売れない状況のまま残ってしまっているというのが現状なわけです。このようなことを起こしてはいけないというのが1つだと思いますので、お金に色がついているわけではありませんが、いろいろな意味でそのお金の使い方に対する不満があるということを前提にした上での議論をしたほうがいいのではないかと思います。

○小宮山会長 だからあれですよ。起こるということ前提でいかなければいけないというのは当然だと思います。ただ、そのときは原因究明、処分、再発防止、この3点セットをきちんとやるということだし、もう一つは、ずっと皆さんと議論している透明性を徹底的にやっていく。最近の欧米のCSRとかCSVに熱心な企業の主力はそうです。透明性で答えを出していくということで、H&Mがこの間、まあいいや、こんなことを話していたら切りがない。

やはりここら辺の対応で、ただ逃げていたら何もできないし、どんどん悪くなっていきますから、ちゃんとやらないといけないと思います。

程さん、どうぞ。

○程委員 今とちょっと絡んでいるのですけれども、皆さんのお話を聞いて、改めてガバナンスとアカウントビリティという機能論以前のところは非常に重要だと思いました。企業ですと株主を意識して、マルチステークホルダーと言いながら株主主体に回っている中、国民目線というのは非常に重要な軸に今回なるのではないかと改めて思いました。

私のコメントは、機能として余りこれまで話題に出なかったプロモーション機能についてです。プロモーションということは法律に書かれているので、変えることはできないかもしれませんが、今の話を聞いていると守りのところと攻めのところでちゃんと分けたほうがいいと思います。守りというのはしっかり透明性だとか、国民目線でちゃんと理解してもらおうなどといったことです。そこはしっかりとガバナンスとか、アカウントビリティとか、いろいろな機能設計ができているという前提なのですけれども。早期の段階

から、ある意味では国民のリテラシーを上げていくようなところも非常に重要になってくるのではないかと思います。

ですから公正性、透明性は、基本原則を掲げましたので、そういった視点からもこの仕組みがどう回って資金が活用され、結果が出て、エコシステムが形成されるかといった、守りの側から担保されるべきところかと思えます。攻めというのはどちらかというところマーケティングとかパブリックリレーション、PR的なところだと思います。国民を含めた様々なマルチステークホルダーへの発信をどのようにしていくかということです。ステークホルダーとしては、具体的には呼び水となる使い方で金融機関だとか地方、それに自治体自体などが当てはまりますが、これを理解することによって制度に導入するようなどころもあるのではないかと思いますので、しっかりとこの辺、攻め、守りの両面から取り組んでいく必要があると思います。言葉としては、プロモーションに加えてパブリックリレーションが必要、といった表現になるかもしれません。あと、先ほどIRについて言及があったと思います。Integrated Reportingという新しいESGの領域も含めた報告、それとこれにいろいろとマッチングしてくれるようなどころに働きかけるという、この辺はしっかり充実することによって余計な摩擦とか、逆にお金を使っている現場団体も、それを見ることによって自分たちの士気を上げると同時に、ガバナンスをしっかりしないといけないという責任感も湧いてくるのではないかと思いますので、守りと攻めをしっかりやっていくべきだと思います。

○小宮山会長 大体この議論、今ぐらいのまとめでいいですかね。そこら辺をちゃんとやるということで。

岸本さん、どうぞ。

○岸本専門委員 資料、本当にいろいろありがとうございます。具体的に見えてきたような気がいたします。

機能に関しては、今、程委員がおっしゃった、私も広報といいますか、パブリックリレーションのところを1つ、特に指定活用団体のところで足したほうがいいのではないかと思います。もともと国民からの資金であるということで、全体に成果を返していく、できれば民間の寄附あるいは金融機関の資金提供といったものを促していくという意味で、広報という機能がもう一つつくのではないかと思います次第です。

もう一点ありまして、それはいわゆるモニタリング及び評価です。例えば指定活用団体で言えば資金分配団体への評価の部分と経営支援のところ。これをなかなかどのようにマッチポンプにならずに行うかというのが1つ課題かなと思っていて、私どもの団体は、いわば資金分配団体の立場で現場団体に資金を提供しているわけです。そこで進捗管理的な、モニタリング的なこともいたしますし、資金提供の成果についても評価を行うわけです。しかし、途中では伴走支援を行っているわけなのです。1人で両方の機能をやっているところがありまして、今後、指定活用団体あるいは資金分配団体のそれぞれで伴走支援を行うところと、その進捗管理あるいは成果評価を行うところをどう部門的に切り

分けていくのかというのは、1つ課題になるのではないかと思った次第です。

以上です。

○小宮山会長 ありがとうございます。大変重要ですね。

服部さん、お願いします。

○服部委員 重ねての意見になるかもしれないのですが、指定活用と資金分配というものの明確な整理がなされているようで、少々私の中では混在しているので、いま一度確認したいと思ったのですけれども。伴走するのは資金分配、地域のことをよく知っているのは資金分配。そして資金分配がその活動を通して成長していくというようなことではないのかなと思っています。

私たちが思うほど情報というのは行き渡っていないというのを、地方を回ると感じています。ですので地方のことをしっかりと知っている団体がふえていくことが、こういった活用をアクティブにしていくことだと思っていますので、資金分配団体がもっと折衝していくような、有力な団体は幾つかありますけれども、全てではありませんので、そこに注力していくことが必要ではないかと思います。社会に対してというのはもちろん指定活用団体がしていくことであるという意味では、知の集積というのは研究でありPRの部分も研究に基づいたものを発信していくということ。また、モニタリングもその場に行かないと出てこない。ただ報告書を受け取ってどうだということでは全然不十分ですので、その辺のもっともっとアクティブになるにはどうしたらいいのか。守りの部分はもちろん得意な方たちがいっぱいいるようなのですが、もっとアクティブになるにはどうしたらいいのかという部分が、もう少し十分なされていないかなという感じをしております。

○小宮山会長 そうですね。サイズが大きくなると特に大変ですよ。

小河専門委員、お願いします。

○小河専門委員 先ほど岸本さんからもお話があり、野村さんからもお話があった、今もお話がありましたけれども、伴走型支援のことについてのところで思うところがあります。

まず野村さんがおっしゃられたみたいに、ガバナンスだとかコンプライアンスの面での独立をするということも非常に大切だなと。あるいは組織の中でも切り分けるというお話もありましたけれども、それは一方で大切だなと思いつつ、特に資金分配団体というのは以前の説明でも縦糸、横糸という言い方を多分されたと思うのですが、いわゆる地域に根差した、地域での中間支援組織というようなものと、あるいは1つのテーマごととかにおける、例えば全国でそれはカバーしているよというようなところと、多分そういう2種類もあるのかなと。

そうすると、ちょうど参考資料2でいただいたのですけれども、テーマごとで言うと社会的インパクト、この緑の部分については非常に知見があって、伴走するのに知見があると思うのですが、逆に茶色とか青の財務上とか組織の問題というのは、余りそういうところは得意でないかもしれない。逆に地域のほうはその逆ということもあるのかもしれないと思いますので、最終的にはこのお金を使っていかに効果を出すか、エコシステムをつく

っていくかということになると、両方伴走についてもいろいろな形があって、それぞれ得意分野が力を合わせるとかというような形も考えられるのかなと思っております。

以上です。

○小宮山会長 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。よろしいですか。

事務局、今の議論で大体できるかな。非常に矛盾する意見をおっしゃっているところはないような気がするのだけれども。だから組織に書き込むというあたりと、今、小河さんがおっしゃったのもそうなのだけれども、少し柔軟に動かすということと、両方があります。

○前田室長 恐らく最後、例えば指定活用団体なりの組織とか、資金分配団体に求める機能、役割を整理していくに際して、本日お話がありました伴走型支援というものをどのような位置づけにするのか。それは野村委員からも御提示のありましたガバナンス、コンプライアンスというものと絡めながら、そこは整理が必要なのかなと私は今日の御意見を伺いながら印象を持ったものですから、また改めて。

○小宮山会長 そうなのです。一番典型的なのはアメリカのベンチャーキャピタル、日本もそうだけれども、そういう出資している人が一緒にやる。出資者って実は一緒にやるのです。それは明確になっているわけです。彼は出資して、失敗したら損するのだから、そのような形で共同作業が明確だし。COIの場合には特にそういう利益関係はないから、ビジョナリーチームというのが見ていくという機能が働いているのだけれども、ここはお金が絡むのと、今、言ったようなあたりの中間のところにありますから、この組織設計というのは結構面倒くさいのだけれども、大事なことは、そんなことをやる人はほとんど今いないんだということも考えなければいけない。それを育てながら前に進む。だから服部さんのおっしゃるようなたくさんのところをどうするんだという話でやるわけですから、あまりがちがちした制度にしてしまっても動けない。

○駒崎専門委員 伴走支援しながら監督はできると思っていて、というのは、伴走支援はプロデューサー型のプログラム・オフィサーが頑張ってやっていこうぜと言って一緒にやる。ただ、最終報告は外部の委員の方々に発表するから、そのときに突っ込まれないように頑張ろうとか言いながら支援する。一方、外部の委員の人たちは、フラットにがんがん利害関係なく突っ込んで、この成果じゃ来年ないよみたいなことも言ったりする。そんな役割分担が設計できるような気がするので、伴走型支援か否かというゼロイチではないと思うのです。

○小宮山会長 できるかな。

野村さん、どうぞ。

○野村委員 恐らく今のは私の意見と同じ意見だと思います。これは要するに分けてある話ですよ。まさに審査する人がアドバイスしている人と同一人物ではないことが前提になっているので、それは機能的に分化しているモデルだと思います。

ただ、結局のところ問題は自分のお金であれば、自分のお金がどう消えようと、誰が持っていこうと何しよう構わないのです。ですからベンチャーキャピタルが自分で出資をして伴走するのは当然であって、一緒にやる。むしろビジネスとしてのパートナーシップです。これはいいと思うのですけれども、あるいはほかの民間のこれまでの例えばファンドが提供するいろいろな助成資金というのも、そのファンド自体の設立自体の中で許される範囲であれば、これは枯渇しても全然構わないという話になっているのだと思いますが、私が気にしているのはもとのお金はかなりユニークなので、このユニークなお金というものの組織づくりはやや慎重な部分が必要なのかなと思います。

それと先ほど活力の話があったのですが、下手に混在させますと活力が失われるのです。それはこれまでの私どもの研究の成果の中でも実証研究であるのですが、選手とレフェリーが一緒になってしまいますと試合は非常に非効率になるのです。これはやはりそれぞれのミッションをはっきりさせて、笛吹くところをきちんと笛吹かせる形にしないと、危ないので試合中にどんどん笛を吹いてしまうという傾向になりますので、かえって現場の活力がそがれてしまうというのが恐らく実証的なデータとして存在していますので、そこはむしろ現場の人たちにフリーハンド、なるべく一番活力を持っていただきたいのは現場の人たちだと思いますので、現場の人たちはフリーハンドになるような形にしたほうがいいと思います。

○小宮山会長 要するに休眠預金というシステム全体のプログラムと申しますか、これ全体がよく動いているかどうかというのは、本当は誰かが審議しなくてはいけないので、それは審議会なのかな。そうすると、この審議会が極めて独立性の高いものになって、指定活用団体と分配と現場とで動いているものが、本当にお金を出したことに対して意味あるように動いているのか。特に今、野村さんが言われたように特殊な金でもあるから、それをやる必要がある。あるいは審議会は少し関係があるとかということだと、外部の本当に審議会も含めて、予算を執行する全体のもはプログラムと言えればいいのですかね、このプログラムがきちんと動いているかどうかというのをあれする第三者委員会をつくるんだよね。誰がやるかというのがまた問題になるのだけれども、これはどうするのですか。

○岡本参事官 法律上の立て付けといたしましては、休眠預金活用等審議会の業務の1つとして、指定活用団体が行う民間公益活動促進業務を監視するというのが業務として法律上、規定されております。

○小宮山会長 では、ここがやるわけですね。

○岡本参事官 はい。必要に応じて内閣総理大臣に勧告することになっています。

○駒崎専門委員 でも多分、要はここにいらっしゃる方々は、それぞれの現場のプロフェッショナルな方々が多いので、そういう意味ではステークホルダーになりやすいと思うのです。なので、多分どこからかは1回もしかしたら仕切り直して監視主体というか、監視に適するような人たちが審議会を組成するほうがいいような気がします。

○小宮山会長 そうなのです。

では北地委員、お願いします。

○北地委員 伴走支援の中でも、特に専門能力が高いことが要される我々の財務系とか法律とかマーケティングとか、こういうものはプロボノでなさっているところも多いですし、ある程度フィーを払ってやっているところもあると思いますので、そういうところは自己規律ができていますので比較的使いやすいかと思っています。

○小宮山会長 ほかに御意見ございますでしょうか。よろしいですか。

ありがとうございました。大変短い時間により議論をしていただいて、重要な視点は出たような気がいたします。

それでは、意見交換はこれで終了といたします。

なお、本日、資料は提出されておられるのですが、御欠席の牧野委員及び栗林専門委員につきましては、あさって第7回審議会におきまして御説明をいただく予定にしております。また、皆様から提出された資料は、次回以降も机上に置かせていただきます。

それでは、本日の議事は全て終了いたしました。本日の議論を踏まえ、新たに資料提出を希望される方もいらっしゃると思います。提出期限等、詳細につきましては後刻、事務局から御連絡いたします。

最後に、事務局から連絡事項をお願いいたします。

○前田室長 次回の会議につきましては、既に御連絡させていただいておりますが、明後日、11月10日13時より「成果評価に関する主な論点について」及び「革新的手法の開発の促進について」御議論をいただくことにしております。どうぞよろしく願いいたします。

○小宮山会長 以上をもちまして本日の会議は終了いたします。どうもありがとうございました。