

新しい時代の公益法人制度の在り方に  
関する有識者会議（第3回）  
議事録

内閣府大臣官房公益法人行政担当室

# 新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議 (第3回)

日 時：令和4年10月25日（火）13:00～15:15

場 所：虎ノ門37森ビル 12階会議室※オンライン併用

## 【出席者】

委員等：＜会議室出席＞

雨宮孝子座長、高山昌茂座長代理、岡野貞彦委員、菅野文美委員、溜箭将之委員、  
永沢裕美子委員、濱口博史委員、黒田かをりオブザーバー、松前江里子専門委員

＜オンライン出席＞

酒井香世子委員、澁谷雅弘委員、長谷川知子委員、松元暢子委員

内閣府：田和宏事務次官、井上裕之内閣府審議官、北川修公益法人行政担当室長、  
泉参事官

## 【議事次第】

### 1. 開会

### 2. 議事

#### (1) 法人からのヒアリング

- ・(公財)パブリックリソース財団

#### (2) 委員プレゼンテーション

- ・岡野委員

「経済同友会の組織運営の現状と課題：自律的ガバナンス構築への模索」

- ・菅野委員

「インパクト測定・マネジメントの現状と公益法人による活用可能性」

#### (3) 法人の自律的ガバナンスの現状と課題について

#### (4) 意見交換

### 3. 閉会

○雨宮座長 それでは、定刻となりましたので、ただいまから第3回「新しい時代の公益法人制度の在り方に関する有識者会議」を開催いたします。

最初に、事務局の方から御連絡があると思いますので、よろしく申し上げます。

○泉参事官 事務局です。

本日の委員の出席状況について御報告いたします。本日、酒井香世子先生、澁谷雅弘先生、長谷川知子先生、松元暢子先生はオンラインでの御参加となっております。

今回も会議室にはお一人に一つずつマイクを設置しておりますが、スイッチのオンオフにつきましては運営側で行いますので、皆様はスイッチを触っていただく必要はございません。また、このマイクからの音声はオンラインの方に届くようにしておりますので、この会議室の中ではマイクを使つての音は出ておりませんので、御了承いただければと思います。

また、オンライン参加の委員の皆様におかれましては、御発言の際は、Webexの挙手機能により挙手をお願いいたします。

事務局からは以上です。

○雨宮座長 それでは、今回初めて御参加される委員から一言いただければと思います。松元暢子委員、お願いいたします。

○松元委員 おはようございます。松元暢子と申します。御挨拶の機会をいただきましてありがとうございます。

慶應義塾大学法学部で商法を担当しております。専攻は商法なのですが、研究者になるときの最初の論文で非営利法人の役員責任と営利法人の役員責任を比較分析するという論文を書くことで研究者生活をスタートさせました関係で、現在でも会社法、営利法人の仕組みと非営利法人の仕組みを二つ、研究の軸にして進めております。

第1回、第2回と、授業の関係と、それから、発熱してしまった関係で合流するのが遅くなりまして大変失礼いたしました。これからどうぞよろしく申し上げます。

○雨宮座長 ありがとうございます。

それでは、議事次第に従って議事を進めてまいりたいと思います。

最初に「(1) 法人からのヒアリング」として、本日は、法人の自律的ガバナンスについてのヒアリングを行います。

それでは、公益財団法人パブリックリソース財団の代表理事の岸本様からお話を伺います。岸本様におかれましては、ヒアリングへの御協力をありがとうございます。

それでは、どうぞよろしく申し上げます。

○岸本代表理事 どうぞよろしく申し上げます。公益財団法人パブリックリソース財団の共同創設者で、代表理事、専務理事をしております岸本と申します。本日は公益法人の自律的ガバナンスについてということでお題を頂戴しておりますので、そのことについて私どもの活動をベースにお話をさせていただきたいと思っております。

何分、専門家ではございませんで、実務家でございますので、ガバナンスの制度設計と

いうよりは、むしろ、運営実態もしくは効果的な運営にはどうしたらよろしいのかといった観点でお話をさせていただければと思っている次第でございます。

最初に、弊財団の概要について自己紹介をさせていただきたいと思います。

私ども、最初は2000年にNPO法人パブリックリソースセンターとして設立しまして、調査研究機関あるいは実験的な事業を行うドゥタンクとして活動を続けてきた次第でございます。その中で、「パブリックリソース」という概念を提唱いたしました。つまり、「パブリックリソース」とは「税金ではない、しかし、社会のために使われる公的な資源」で、この公的な資源を開発していくことをミッションにパブリックリソースセンターは設立されたわけでございます。

そして、2011年に、東日本大震災のときに国内外より多額の御寄附をお預かりし、それを被災地復興に役立てる役目を多くの寄附者の方々からいただきました。そのことを契機といたしまして、法人格をNPO法人から財団法人に切り替え、そして、2013年1月に内閣府より公益財団法人として認定を受けました。新しい公益法人制度下において活動を開始した公益法人でございます。

この場をお借りしまして、当初の新しい公益法人制度をつくられたときの熱気の中で、認定委員会が私どものような新しいタイプの市民財団、基本財産300万円でスタートする市民財団を認定してくださったことに大変感謝を申し上げたいと思っております。

今日まで、私どもはそのミッションに従いまして寄附推進の専門組織として活動し、2022年3月までに累計37億円を超える御寄附を頂いて、毎年、年間1,000以上の団体への助成金の給付に取り組んでいる次第でございます。また、休眠預金活用事業におきましても資金分配団体として非常に多くの、今までに5本の資金分配、休眠預金活用事業を受託して活動している状況でございます。

本日、事務局より私のほうにガバナンスについて話をせよという依頼がありましたのは、恐らく私どもがこの年間1,000以上の団体に助成するに当たり審査をしている。その過程で助成先団体のガバナンスをどう診ているのか。その経験から語れということであったのではないかと思いますので、その実務経験からお話をさせていただきたいと思っております。

2番目といたしまして、そういう中で、民間非営利組織の経営の根幹について考えるところをお話ししたいと思います。

ここで公益法人という言葉ではなくて民間非営利組織というふうに切り替えておりますのは、実は私どもが見ているのは公益財団法人だけではなくて、助成先には非常に多くのNPO法人をはじめとする、いわゆる幅広い民間非営利組織が入っているわけでございます。そういう意味で、少し幅を広げまして、民間非営利組織の経営の根幹というふうに題させていただきました。

基本的には、よき民間非営利組織というものは、ガバナンス、コンプライアンス、トランスペアレンシーという、その三つがきちんと確保されていて、そして、その上でインパクト、社会に対するよき変化を生み出していくところがポイントであろうかと考えている

ところでございます。

コンプライアンスに関しては、もちろん、法令、定款、あるいは諸規則に即して民主的に組織を運営することが必要でございますし、また、昨今ではSDGsをはじめとする社会的要請について、法令を超えて、見ていくべきものであらうと考えております。

トランスペアレンシーに関しては、公益法人もしくは民間非営利組織が幅広い市民からの支援に支えられて活動していることから考えまして、その活動の状況、組織運営の状況を、自ら開示していくことが非常に重要であらうと考えております。特に寄附推進組織の立場からしますと、公益法人のトランスペアレンシーに関しては、普通の寄附者・市民から見て、見やすい/わかりやすいデータベースがないのが一つ課題と感じております。トランスペアレンシーの向上に向けて、普通の市民が見て分かる、あるいは各法人の状況を比較検討できるようなデータベースができることが望ましいと考えております。

最後にインパクトなのですが、実はこれが今、民間非営利組織に問われているところなのではないかと感じております。組織の活動がインパクトを生むようなガバナンスが今、必要とされているのではないのか。単にルールに沿ってきちんと運営する、不祥事を起こさないというものではなくて、むしろ、社会に対峙し、そこにより変化を生んでいくという、社会の要請に積極的に応えていくことを志向する、インパクトを意識した組織運営が問われていると考えております。

ガバナンスについて、これは多くのガバナンス、英国のチャリティのガバナンスコードや座長が運営していらっしゃる公益法人協会のガバナンスコードでも出ているかと思えますけれども、次のポイントが問われていると考えております。

まず、意思決定と執行と監査が分配されていること。この意思決定が理事会によって担われていくということで、意思決定が理事会によって担われていることと、そして、大事なものは監査の監事の役割は非常に大きいと感じているところでございます。それがきちんと、三権分立というのでしょうか。相互に担うことが必要なのではないかと考えております。

また、特にこの理事会において、受益者を含む多様なステークホルダーが参画していくところがインパクトを生む、開かれた組織運営を生むという視点から重要なところだというふうに見ております。私どもは助成事業の際の審査の過程で、いろいろな団体を見ておりますが、理事会の中に受益者を含む各種のステークホルダーが入っているかどうかは、インパクトを生むためにも、開かれたガバナンスのためにも重要なポイントだと考えているところでございます。

そして、透明、公正、迅速、果敢な意思決定の仕組み、密室で決めないということが重要と考えます。透明、公正、迅速というのは普通ですが、今、民間非営利組織が社会の要請に応えるためには、加えて「果敢な」意思決定というものが求められていると考えております。

ガバナンス、コンプライアンス、トランスペアレンシー、インパクトという組織運営の

ポイントを実践するうえではやはり理事会の役割が非常に大きいと考えております。従い、民間非営利組織の理事会運営の活性化のために今、何が必要なのかについて触れたいと思います。

NPOではしばしば、この理事会の実質的な活性化について議論があるのですが、私は残念ながら、公益法人の世界で理事会運営を活性化させようということの具体的な議論はあまり出会ったことがございません。不祥事対策を超えて、社会の要請に応え、インパクトをつくる公益法人を目指した場合に、理事会活性化のためには、次に挙げる3点が非常に重要になってくると考えております。

第1点目のボード・デベロップメントです。これは組織のミッションを前提に、どのような専門性を持った理事でこの理事会を構成すべきかについて議論し、リクルートしていくことであります。前提となる組織のミッションや運営の方向性とは、我が組織はどういう組織になりたいのか、あるいは何を実現したいのかという前提の中で、それを実現するためにふさわしい専門性を持った各種の多様な人材にコミットしてもらう。そこがボード・デベロップメントとして非常に重要だと考えております。

公益法人の場合、どうしても名誉職として捉えられがちなところがあるかと思っております。あるいはアンブレラ・オーガナイゼーションといった業界団体の性格を持っている場合には、その構成員の代表者という形で出てくることが多いですが、必ずしもその組織が今後、社会に対してどのような貢献をするのか、それを推進するために必要な専門性は何かという観点から理事会が構成されるというふうにはなかなか至らない状況があるかと思っております。その点が課題だと思っております。

それから、ボード・エデュケーションとボード・コミュニケーションですが、この2点は先ほどの意思決定と執行の部分に関わるところでございます。つまり、理事会の理事が中長期的な方針について意思決定をするに当たり、その団体についての理解をきちんとしながら、その意思決定が着実にできるために、執行側が情報をきちんと提供すること。また、この組織の定款や諸規則について、理事が理解して、それにのっとり意思決定を行う。そうなるようにボード側に情報を提供し、逐次、コミュニケーションを事務方と図る。これらが理事会の活性化には必要になると考えております。

次に、弊財団が助成先団体等を評価する際に活用している寄附適格性評価の概要を、発表資料の裏面に載せておりますのでご覧下さい。

寄附者が寄付先を選ぶ際に、組織のガバナンスだけではなくて、組織が社会的にインパクトを生む組織であるかどうかに関心はあります。つまり適正な組織運営は当然のこととして根底にあって、その次に社会に対してよい影響を与えられるかどうか、自分の寄附は役立つかどうか。そこが寄附者の一番の関心事です。

そこで私どもでは、イギリスの評価機関であるNew Philanthropy Capitalと協力して、日本版の寄附適格性評価を作成しましたので、概要をご紹介します。

大きく分けて、①、②、③、④というふうに四つの評価領域に分かれております。この

中で寄附適格性評価の一番のポイントとなっているのは「① 目的」、パーパスのところであります。組織がミッション、ビジョンをクリアに持っており、かつ受益者のニーズを把握しているかどうか問われるわけですが、特に、受益者のニーズを把握しているかが評価の中で大きなポイントになってきます。非営利組織は言うまでもなく「物言う株主」のいない組織であり、同時に社会に役に立つ、よき存在であると自己認識しています。それが独りよがりな方向になる危険性もあります。独りよがりにならないためには、受益者のニーズに応えているかどうか、ニーズを把握しているかどうか、そして、それに応える成果を出しているかどうか。それが非常に重要な組織運営のかなめになってくると私どもは考えています。

そして、ガバナンスについては、この「③ 人」の中のよいガバナンスシステムになっているかの中に、さらに小項目でチェックポイントを記述させていただきました。

一つは、ガバナンスのプロセスに関して年次報告に報告していること。弊財団もまだなかなかできていないところですが、年次報告にガバナンス情報を開示することは一つ重要なポイントかなと思っております。

2番目に、理事会手続についてチェックする。これは当たり前なのですが、ポイントとなるのは、各理事会が効果的な組織運営のために、適切に焦点を当てて議論しているかどうかであります。この適切に焦点を当てているかどうかは、例えば、今般のコロナ禍のような社会環境変化に対して、自分たちの組織がどのように対峙すべきか、あるいは組織の財政状況について理事がきちんと認識しリスクを回避する行動を取っているかどうかといった、法人ごとに異なるクリティカルな論点を理事や理事会が認識し議論しているかどうかです。

また、公益法人の理事長は、常勤ではないことが多くあります。その場合、理事長がどの程度実質的に関わり、どのようにリーダーシップを発揮しているのか、あるいは事務方と理事長の向くべき方向性は合っているかどうかといったところもチェックしております。理事長以外の理事に関しては、ボード・デベロップメントのところでも申しましたように、どのようなスキル・専門性を持って組織に貢献するか、明確であることが必要であると考えます。また、公益法人の理事は非常勤でボランティアであることが多いわけですが、その組織独自のリスクがどこに潜んでいるかということ把握していることが問われると考えているところでございます。

これらの点を中心に、弊財団では助成先の団体と、理事会を効果的・効率的に運営していただきたいということをお話しさせていただき状況でございます。

最後に「4 コロナ禍は民間非営利組織の試金石」というところで少し感じているところをお話しさせていただきたいと思っております。

弊財団は、実は2020年に助成財団センターの助成金額ランキングで前年の69位から8位に急上昇いたしました。これは自慢で申し上げているのではなくて、なぜ弊財団のような小さな財団が2020年に急上昇したのか、何を意味しているのかについてお話しさせていただきます。

い。

つまり、2020年に弊財団の助成金額が急増したのは、コロナ禍で必要とされる助成事業に緊急に対応した結果であると考えております。弊財団は、他の助成財団様と協働して緊急助成をすべく呼びかけさせていただきました。しかし、その時には、他財団様では、定款の規定や公益目的事業として認定されている範囲などから考えて、すぐさま動くことは難しいというお返事を頂きました。逆に弊財団が2020年の段階で対応できたのは、私どもの定款設定のありよう等がほかの財団さんよりゆるやかであったということであります。また助成事業内容の変化について報告で済むという判断があったからだと思います。

こういったコロナのような環境変化、社会の要請の変化に公益法人が柔軟に対応できるかどうかは今、問われているのではないかと思います。

また、このガバナンスについて議論する際に重要なポイントとしては、むしろ柔軟に活動する公益法人の数が伸びているかどうかを想定しつつ議論を進めるべきではないかと思えます。新しい公益法人の数が増えない中で規制だけを強化していくのは非常に守りの姿勢であり、今、問われている民間非営利セクターの強化とは違うのではないかと思っている次第でございます。

私は県の認定委員会の委員を務めさせていただいたことがあるのですが、多くの団体さんは変更認定と変更届出の違いが分からない中で非常に萎縮した経営をなさっていると感じたことがございました。この辺も一つ、今後の民間非営利組織、特に公益法人が社会に対してインパクトを持てるか、戦略性を持った組織運営ができるかについて重要なポイントではないかを感じているところでございます。

以上で私からの報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

○雨宮座長 大変インパクトのある御説明をありがとうございました。

それでは、御質問等がございましたらお願いいたします。

永沢委員、どうぞ。

○永沢委員 ありがとうございます。

本日は大変勉強になるお話をいただきありがとうございました。早速、これは持ち帰って理事会での学習資料としなければいけないと思った次第です。

質問がございしますが、今日は理事会のお話を中心に伺いましたが、社団法人においては総会が基本にあります。岸本様の団体が助成をされる際のチェックにおいて、総会についてどのようにお考えになっていらっしゃいますか。

「4 コロナ禍は民間非営利組織の試金石」の項目で、定款を比較的軟らかくつくっていたので、比較的事業を受けやすかった、お金を受け入れやすかったというお話をされました。定款の変更は総会決議を必要とすることから、事業の変更がすぐにできない状況にあるところもあるのではないかと思います。この辺について、お伺いしたいと思います。

○岸本代表理事 ありがとうございます。

確かに、本日お話しいたしましたのは基本的には財団法人の理事会を念頭に置きながらお話をさせていただきました。しかし、基本はやはり、情報開示が一つポイントになってくると思いますし、先ほど述べましたように、事業報告書等における組織運営の活動の概況だけではなくて、組織運営の状況も含め、きちんと情報開示することが一つポイントであると思います。

もう一つは、総会において意思決定をきちんとしていく上で、やはり先ほど申しました団体の戦略性というのでしょうか。環境変化についての分析と、それから、その団体が取るべき道筋について、理事会側あるいは事務局側がきちんとした説明を、論理的な説明、特に受益者のニーズを踏まえた説明ができるかどうかポイントになってくるのではないかと感じております。

○永沢委員 ありがとうございます。

公益法人には、財団と社団と、2通りあるところ、岸本様の団体が集められた寄附を分配される対象としては、財団が中心で、社団は少ないということになるのでしょうか。

○岸本代表理事 そんなことはございません。

○永沢委員 公益社団も結構あるということですね。

○岸本代表理事 はい。

○永沢委員 ありがとうございます。失礼いたしました。

以上でございます。ありがとうございます。

○雨宮座長 ありがとうございます。

オンラインのほうで御質問がございます。お二人が御質問ですが、では、最初に酒井委員、どのような御質問でしょうか。よろしくお願ひします。

○酒井委員 岸本さん、御説明、どうもありがとうございます。酒井でございます。

今、公益法人とNPO法人でガバナンスを分ける必要はなくて、非営利組織という形で整理いただいて、大変新鮮で示唆に富む内容でございました。

私も特に理事会の活性化の取組は大事だなと思ひまして、受益者のニーズを的確に把握して、よき存在であり続けるために、世の中の課題にフレキシブルに対応できるかどうか、がすごく問われているということですし、実際、パブリックリソース財団さんはそれができているのだということがよく理解できました。

質問は、実際にこういった柔軟性を発揮できている公益財団とか非営利組織が今の日本にどのくらい、何%くらいあるという御認識でしょうか。どのくらいの広がりがあるのかを確認したいと思ひます。

○岸本代表理事 申し訳ありません。何%あるかについては、私は答えられない。でも、おっしゃってくださったことを別に解釈いたしますと、ガバナンスあるいは理事会の活動状況についてのきちんとした調査がもしかしたら必要なのかもしれない。すみません。答えられないもので、そういう形で返答させていただきます。

○酒井委員 すみません。真面目な数字というか、肌感覚で、やはりまだまだなのか、か

なり進んでいらっしゃると思っていらっしゃるのかというところはいかがでしょうか。

○岸本代表理事 先ほどのガバナンス、意思決定と執行と監査。これが、三権が分配されていることについては、公益法人ではかなりのところがきちんとできているのではないかと感じています。

ただ、問題なのは、それがインパクトを生むような戦略性を持った組織体であるかがまだ分からない。そこをクリアできる法人は非常にまだ数少ないのではないかとというのが本日の私の申し上げたいポイントでございます。肌感覚で何%というのはなかなか言えないのですけれども。

○酒井委員 ありがとうございます。

やはり先ほど柔軟性で評価してはどうかみたいなお話もありましたけれども、新たな目線、測定が目線が必要なかなと感じました。ありがとうございます。

○雨宮座長 もうお一方、松元委員から御質問がありますが、よろしくお願いします。

○松元委員 発言の機会をいただきましてありがとうございます。松元でございます。2点コメントと、それから、2点御質問をさせていただきたいと思います。

まず、岸本様のお話、大変感銘を受けまして、すごく勉強になりました。ありがとうございました。

1点目ですが、お話の中で、お金の出し手にとってはどういうインパクトが出せるか、どういう効果が出るかが大事なのであって、ガバナンス自体が大事なのではないというのはまさにそのとおりだと思いました。きれいなガバナンスをつくることが目的なわけでは全くなく、お金を出した人、寄附者が出してくださったお金が有効に、効率的にインパクトを与える形で使用されるための手段として、しっかりとしたガバナンスがあることが大事なのだということはまさにそのとおりだと思いました。そして、そのこととの関連で、岸本様のやっつけらっしゃる財団でインパクトをしっかり出していける活動かということの評価基準をしっかりつくっていらっしゃること。これが極めて重要なことであるように思いました。

2点目ですが、関連して、法人の場合、営利法人でも非営利法人でも重要なのはお金の出し手でして、非営利法人の場合ですと、寄附をする人がいないと全く始まらないわけですから、寄附する人にいかに納得して寄附していただけるかが極めて大事になってくるわけですが、他方で一人一人の寄附者は、ある団体がインパクトを出せる団体かということ自分でチェックする能力は必ずしも持たないわけです。そこで、岸本様の財団のように、ある程度、大きな財団が、財団に対してお金を出した寄附者に代わって、インパクトがあるところかどうかを評価して、インパクトを出せるところに最終的にお金が使われることを確保してくれる、そういった民間の仕組み、しっかりした仲介業者が間に入ってしっかりした資金分配をしてくれるということが極めて重要で、これからはその点の強化もしっかり考えていかなければいけないところかなと思いました。

以上がコメントなのですが、2点御質問があります。

まず、1点目としては、岸本様の団体、金額規模を見ると相当多額の寄附を受け入れて、それを非営利法人に配分しているとお見受けしたのですけれども、主な寄附者はどういう方々なのか。法人なのか、小口の法人がたくさんいるのか。それから、法人だとすると、毎年、常にこの法人から幾らぐらいの寄附が入りますといった形なのか、といった、寄附者がどういう属性の方なのか1点目の御質問です。

それから、もう一点目の御質問は、コロナ禍において、定款の縛りがあまりなかったために岸本様の財団ではすぐに対応できたというお話でしたけれども、今、ウェブサイト御財団の定款を見ているのですが、特に変わったというか、奇抜な定款ではないようにお見受けしましたので、一体、どこの部分がほかの法人と違ったのか、この規定がよかったのだとか、あるいはほかの財団ではこういう規定があったから難しかったのだというところがあれば具体的に教えていただきたいというのが2点目の質問でございます。

よろしく願いいたします。

○岸本代表理事 ありがとうございます。寄附者の属性と定款について、2点質問を賜りました。

寄附者については、個人の寄附者と法人の寄附者、両方いらっしゃいます。年によって、寄附ですので、なかなか予測がつかかぬところはございまして、法人のパーセンテージが高いときと個人のパーセンテージが高いときと両方ありますが、累計で見ますと半々ぐらいが私どもに寄附をしてくださっている割合かなと思います。

弊財団の個人寄附者の方につきましては、年齢的には、多額の御寄附をしてくださった方はいわゆるシニア層が多いということでございます。生前の御寄附もございまして、それから、いわゆる遺贈、遺言による贈与も最近は増えております。私の言うまでもないこととございますが、個人金融資産がやはり日本の場合、シニア層に集中していることは事実で、現在、相続により年間約60兆円が世代間移転をすとも言われております。私どもは、この世代間移転の1%をソーシャルセクターに回したい、移転させたいというものをビジョンとしております。

ただ、将来的には、やはり今、若い世代で環境や社会貢献に対する意識は高まっておりますので、若い世代も今後、寄附者として育っていくことを期待しているところでございます。

それから、2番目の定款について、もちろん、突飛な定款をつくっているわけではないのですけれども、「事業」のところ「社会的活動を行う団体等に対して助成、融資、出資、顕彰、医療機器の寄贈及びその他の物品の寄贈等を行う事業」としてございまして、助成先を「社会的活動をしている団体等」と非常に幅広く捉えているところが、私どもがコロナ禍で活動できたポイントになっております。

例えば、これが文化・芸術に限定されているとか、それから、子供の健全育成に限定されている助成財団さんはたくさんいらっしゃるわけでありまして。それがコロナ禍で起きている課題に素早く対応するのはなかなか難しかった一つの原因ではないかと思っております。

して、ここをゆるゆるにしていまえということを手張しているわけではないのですが、先ほど申し上げました、財団で理事会が現在の状況についてどう対応すべきなのかという議論をして、ルールにのっとって事業の内容を変更する。そして、それが変更認定に当たるのか、変更届に当たるのか。届出に当たる場合だったらば迅速に対応するのが必要なのではないかと思います、今、なかなかそういった組織風土を持ってないことが多いのではないかとというのが私の申し上げたかったポイントでございます。

それから、すみません。長くなりますが、松元委員から最初にコメントで私どもが資金仲介組織だということをおっしゃっていただきましたこと。そしてまた、個人の方はなかなかそれぞれの法人のガバナンスや活動状況について評価はできないのではないかとということをおっしゃってくださったこと。これは非常に重要なポイントではないかと思っております。

私は株式市場をメタファにおいて寄付市場の仕組みづくりを考えております。各企業が上場をする際に情報を開示しているように自ら情報開示を行い、かつ四季報のような誰でも見ることのできる公益法人についてのデータベースがあって、個人の方がすぐにその情報が分かりやすくアクセスできるようなデータベース。今も公益法人インフォメーションはございますが、あれがもう少し使い勝手がよくなる必要があるのではないかと思っております。さらにその情報をもとに、団体をお評価し、各寄附者に対して分析した結果を提供するような、私どものような評価機関、資金仲介組織があるといった構造を非営利の世界でもつくっておく必要があるのではないかとお思いましたので、付け加えさせていただきます。

ありがとうございます。

○松元委員 どうもありがとうございます。

○雨宮座長 溜箭先生、どうぞ。

○溜箭委員 時間がないところ、すみません。溜箭と申します。研究者なので、実務が分かっていないので、いろいろ教えていただきたいことがあってなのですが、二つ質問があって、それぞれ永沢さんと松元さんの質問に付け加えてというお伺いなのです。

一つはガバナンスですね。三権分立というふうにおっしゃって、意思決定、執行、監査ということですが、これは理事会の中にそういった形で構造があるということなのか。それとも、理事会と、財団であれば評議員会、社団であれば社員総会という形になりますが、そういった法制度に則して形式的に分かれている。そういったことが大事なのか。そこら辺の違いをもう少し教えていただければ、もちろん、いろいろな団体があると思いますので、団体によって違うのかもしれないと思いますが、そこら辺をお伺いしたい。

もう一つは、松元さんの二つ目でしたか。定款についてのお答えのところでおっしゃっていたことなのですが、社会的活動の助成といった広いくり。それに対して芸術とか子供のということになるとやはり狭いので、ということは、分かる気はするのですが、ただ、社会であると芸術であろうと子供であろうと、コロナで必要な状況に対して、何とかできるような気がするのですが、そうはいかないですか。社会的活動であれば、確かに子供か

ら芸術に移るとかということはいやしいかもしれないけれども、社会の中でコロナに対応ですね。子供の関係のことでコロナに対応もできそうだし、芸術の関係でコロナで困っているところもいっぱいあるでしょう。そこの話だけ伺っていると、何か対応できるのではないかと、実務を知らないので、思ってしまうのですが、その辺をもう少し説明していただいてよろしいですか。

○岸本代表理事 後者の対応はできるのではないかというのは私もそう思います。対応できるのではないかと思うのですが、実際には公益認定申請のときに出した事業内容とどこか違っていたら、これは駄目なのではないかという自主規制が法人の側に起きているのが現実なのではないかと思えます。

○溜箭委員 そうすると、テクニカルな定款の書き方よりも、具体的な事業の書き方であるとか、あるいは事業を変更なのか、変更認定の届けなのか。そこら辺のテクニカルなルールの問題プラス、それに対するそれぞれの団体の感覚。そこら辺は、そういう意味で定款だけではなくて、その先にまだありそうだという感じですね。

○岸本代表理事 そうです。まず、定款の問題が一つと、それから、公益認定申請のときに認められた公益目的事業。ここに記述されていることとどれぐらい違うのか。それが、例えば受益者、対象者の幅が広がるぐらいだったらそれは構いませんよということは認定委員会のQ&Aでもはっきりしているわけなのです。ところが、法人にそれが自主規制をしている文化があると私は感じております。

○溜箭委員 分かりました。ありがとうございます。

○岸本代表理事 内閣府の認定委員会のことは私は分からないのですが、県レベルの認定委員会で変更認定の申請が来た内容が、どう見てもこれは変更認定の申請ではない。勝手にやってもらって構わないことが変更認定の申請で出てくるということを目の当たりにしたことも一つ経験としてございます。

○溜箭委員 ありがとうございます。

○岸本代表理事 それから、もう一つの御質問は、ごめんなさい。意思決定と執行と監査。これは。

○溜箭委員 三権分立というものが制度的にできているということなのか。あるいは理事会の中で役割分担ができてきているのか。そこら辺の感覚です。

○岸本代表理事 制度的にでございます。

○溜箭委員 制度的なのですね。

○岸本代表理事 はい。

それで、ここで監査と言っているのは、私は監事の役割は非常に重要だと思っておりまして、監事が場としては、最終的に1年に一遍見するという意味ではなくて、理事会に出席するのが今の公益法人の在り方だと思うのですが、そこで発言し、規制するというか、相互監視することが非常に重要だろうと思っていて、監事の選び方、人財はガバナンス上の非常に重要なポイントになるのではないかと感じております。

○溜箭委員 それは執行と意思決定で、執行は理事長になりますか。

○岸本代表理事 そうです。執行理事です。

○溜箭委員 意思決定が理事会ですね。

○岸本代表理事 はい。執行理事です。

○溜箭委員 評議員会とか総会は、そこではどういう位置づけになりますか。

○岸本代表理事 評議員会というものは、もちろん、組織運営と意思決定の状況についてチェックする機関であり、最終意思決定機関であることは間違いないと思いますが、実質的には理事会を活性化させるのがガバナンスのポイントだと私は思っておりましたので、今日は理事会を中心に報告させていただきました。

評議員会は、本当に財団の場合でも外からの目でチェックをする意味で非常に重要な機関ではあると思っております。そこについて、私自身はあまり、よく言われる評議員会の形式化とか形骸化とか、そこをどうするのかという問題意識よりは、現在は実質的には理事会をいかに活性化し、戦略性を持たせるかというところにポイントを置いて見させていただいているところでございます。

○溜箭委員 分かりました。大変ありがとうございます。

○雨宮座長 ありがとうございます。

ほかに、御質問は。

もう時間ですね。

それでは、代表理事の岸本様、お忙しい中、本日は御対応いただきましてありがとうございます。

○岸本代表理事 ありがとうございます。失礼いたします。

○雨宮座長 ありがとうございます。

○岸本代表理事 引き続き、オブザーブさせていただきたいと思いますので、どうぞお許しくださいます。

○雨宮座長 続きまして「(2) 委員プレゼンテーション」に移りたいと思います。

それでは、岡野委員、よろしく願いいたします。

○岡野委員 経済同友会の岡野です。私も学者ではないので、私が40年間の同友会生活で何を考えて、今、何を悩んでいるかというお話をしたほうがこのガバナンスの話としてはいいのかなと思ったので、私どもの話をさせていただこうと思っています。

まず、私どもの「自律的ガバナンス構築への模索」と書きましたけれども、どんな団体か御存じではない方も結構いらっしゃると思うので、概要だけお話をしておきますと、私どもは経営者が1,500人ほどいる社団法人になっています。設立は1946年で、1945年8月に敗戦を受けてからすぐに設立の準備が始まりまして、翌年4月に設立されています。

このときに何でできたかという、いわゆる財閥解体とレッドページという二つの占領政策がありまして、当時、財閥にいた30代から40代の取締役の方々が急遽、先輩方がレッドページでいなくなってしまったものですから、分割された子会社を運営しなければいけ

なくなるわけです。戦前からの話ですので、30代でも役員になっていた時代のものでして、30代の方がメンバーになる。

ところが、世の中を見渡してみたところ、戦争に行っていて、労働力はほとんどないし、資源、例えば鉄とか銅とかも全部供出されていて、材料もなかったわけです。一方、労働組合法ができて、労働組合の勢いが非常に盛んになってきたときに、どうやって経営をやっているかという勉強会をつくったのがこの経済同友会の発足になります。

勉強会なので、代理出席や随行者を認めてしまうと自分たちの勉強の蓄積ができないということで、個人会員制を取ります。したがって、今まで七十数年、同友会の活動をやってきましたが、設立以来、代理出席は認めておりませんし、随行者も、委員長などキーの人は別なのですが、限られた人だけを連れて会合に参加できるという活動をやってきましたので、私ども、ガバナンスなども1,500人の会員自らが自分たちで工夫してやっていくしかない制度になっています。

そんなような形で、今、1,500名、女性会員を増やしたいのですが、なかなか増えないで、今のところは約1割、150名の女性会員がいて、平均年齢が62歳になっています。

年間の会合数は年間約1,000回、延べ出席者は2万5000人になります。この会合を経て私どもも様々な活動をやっておりますが、年間予算が約10億円。そんな大きな団体ではありませんし、総資産額も約25億円しかありませんので、いわゆる大規模法人では全くなく、弱小団体の一つという形になっています。

ちなみに、年会費が42万円で、役員会費が50万円。その他は企業からの法人寄附で成り立っております、10億円という形になっています。

職員数が79名ですが、現実的には22名の企業からの出向者がいらっしゃいますので、四十数名が実際、同友会で雇用している職員数になります。

組織図ですが、社団法人ですので、皆様御存じのように、会員総会が最高の意思決定機関になります。その下に執行機関としての理事会がありまして、その後に幹事会を設けさせていただいています。これは後で御説明させていただきますが、毎月理事会を開催するわけにはいかないので、正副代表幹事会という理事による会合を別途設けて、様々な活動についての確認やチェックをしております。

私どもの公益事業として認定いただいているのは、政策提言を出したりする政策・調査委員会、海外の経営者との交流を行う国際交流事業、提言実践活動がメインの公益事業として認定いただいております、私どもが出す様々な意見。これは政府への提言ですとか、地方自治体への意見。その他、自分たちの経営問題についての様々な提案・意見。こういったものをまとめ上げる作業を公益事業として認定いただくとともに、その内容について様々なところで広報して実現していく。各省庁との意見交換会をはじめ、官僚の方との意見交換や、企業の例えば経営改革については、企業の関係者との意見交換、関連団体との意見交換。そういったものを含め、一般的なメディア・広報、今ですとSNSを含めた、そういった広報を含めて公益事業として認定いただいております。

そのほか、「懇談会等」と書かれてあるのは、1,500人が代理出席なしで集まっているので、皆さん仲よくなりましょうみたいな活動をやっていますが、これは公益事業にはもちろん、認定は受けておりません。これが結果として、社外取締役の出会いの場ともなっています。

理事は、代表理事が2名で、代表幹事と事務局長。それから、業務執行理事は副代表幹事全員と常務理事になっておりまして、副代表幹事は12名以上16名以内、常務理事は3名以内と規定されております。

また、いわゆる監事の方は、私どもは別の幹事を設けているので、監査役という名前を定款ではつけさせていただいております。もちろん、会計監査もやるのですが、これをまず御説明しますが、理事の職務執行監査。もっと言うと、理事として、この人は適格性があるのですかというチェックを行っています。それは後ほど御説明させていただきます。

それから、会計監査人。大規模法人ではないのですけれども、中間決算と本決算、両方、会計監査人の会計報告書をいただく形で会計的な監査を行っています。

「6. 幹事」ですが、250名以上300名以内と書いてあります。これは1,500人の会員ですが、先ほど理事は全部足しても20人ぐらいしかないなので、やはり執行する人間、日常の意思決定をする人間が20人では幾ら何でも少ないだろうという議論が前からありまして、総会員数の2割程度、幹事という組織内役員を選任し、日常会務に関する事項を審議しようということになっております。公益目的事業として最も重要な政策提言とか海外との交流事業についての実際的な中身の確認・チェックは毎月第3金曜日に行っている幹事会を経ない限り、経済同友会の名前で外に提言・意見を出せないというルールで運営させていただいております。

この幹事会の前に、正副代表幹事会が月2回やっておりまして、幹事会に提案する意見などの確認とか方向性とか、そういったもの。あまり一企業のエゴになっていないとか、いろいろなチェックをするのがそこでの確認になります。

一方、役員についてですが、同友会では役員等候補選考委員会という、いわゆる指名委員会を毎年設置しております。これは職制上、就任される方は前代表幹事と現代表幹事。それから、副代表幹事。先ほど申しました13名から16名いる副代表幹事のうちから互選で選ぶ2名。監査役は2名から5名ですが、そこから互選で1名の方。それから、300人いる幹事から選ぶ8名。代表幹事が変わる年については、内定された段階で、その場合は1名、内定者が入るということで14名ですが、通常は13名で構成しています。

この幹事からの8名をどうやって選出しているかといいますと、300名の幹事の方に、立候補される方もしくは別の方を推薦される方はいらっしゃいますかと、毎年7月に公募します。9名以上の方が立候補と推薦候補で挙げた場合、300名の幹事による投票で8名を選ぶ形で選考委員会を作っております。

これは選挙で選ぶ幹事が8名いらっしゃるもので、なあなあでやるわけにはいけないので、それから、一応、守秘義務を定めてかなりシビアな議論をして候補者を決めています。

それで、この選考委員会で対象となるのは、代表幹事、副代表幹事、事務局長、常務理事、監査役、それから、300名の幹事となります。幹事は毎年150人ずつ、1期2年の任期が切れます。それから、会計監査人の選任をこの役員等候補選考委員会で毎年行うという運営をしております。

一方、常勤役員については報酬及び費用の支払いが生じますので、これについては役員報酬等委員会を設置させていただいております。通常、代表幹事。それから、副代表幹事は互選で選ぶ2名、財務委員会委員長、幹事の中から1名。これは委員長の中から選ぶ形になっております。それから、代表幹事候補者が選ばればその方を含めてということで、常勤役員の報酬及び費用に関して、客観性と説明責任の強化と決定プロセスの安定性の向上という観点から設置させていただいております。

私どもの同友会では、代表幹事が財務の責任者となっておりますが、それを補佐するため、幹事により構成する財務委員会を設置するという規定になっております。予算案、決算案、補正予算案及び修正予算案、資産運用管理など、経理規程以下の規程に基づきまして、予算編成をしていただいたり、決算手続をしていただいたり、有価証券の管理をしていただくことになっております。

「公益目的事業資産」と書いてありますが、これは特定資産の中にある資産なのですが、2010年4月に公益社団法人として活動を開始しております。当時の認定委員会の委員長が私どものアクティブメンバーの方だったものですから、同友会こそ公益の申請をという御指導というか、サジェスションがあって、あまり選択肢がないまま、公益社団法人としての申請を行った背景があります。

そういったことから、その当時、移行期の資産につき御指導いただいたのは、公益目的事業資産という特定資産に積んで、ある一定程度、定期的に公益目的事業に使っていくことをお勧めされました。その結果、毎年2000万円ぐらい、もともと予算上赤字になるように組むようになりました。ですので、収支相償で悩むことは全くなく取り崩しをしてきました。周年行事でも取り崩しました。例えば70周年のときには新しい社会像の提言をつくることを通じて70周年で発表しましょうということで公益の認定事業にして、工夫しながらそれを使ってきた背景はあります。

このような形で、会員自らが財務についてのチェックをしていますし、ここで必ず公益事業についての予算と決算についての細かいチェックもしている形になります。

それから「10. 会員委員会」、入会していただく会員の方々が公益事業をしていただくことになるので、まず、入会にふさわしい方に入ってくださいかなければならないということで、自分の事業に余裕がない人が公共的な活動ができないだろうという発想もあって、一応、年間売上げ10億円以上の企業ということになっているのですけれども、さらに3年間、安定的な黒字の経営でないと入会できないという細則が決まっております。

新入会員になりますと新入会員オリエンテーションというものに出させていただいて、私が概要を説明するのですが、そこで公益事業についての説明をきっちりして、この同友会は

公益事業のために集まっていますということを会員の方に認識していただくことをやっています。

そのような背景の中で、3ページ目ですが、どんな工夫をしているかということで御相談させていただきます。

移行後10年以上を経過していますが、同友会の仕組みをチェックしないとまずいのではないかということで、数年ごとに委員会を設置しています。現在動いているのは経済同友会の機構改革委員会ですが、4年前には経済同友会2.0を考えるとということで同友会ももう一度チェックして組織構造を変える委員会ができたり、公益移行後4年後にも改革の委員会ができたりと、悩みながら運営してきていることになります。

今、対象となっておりますのは、まず、公益法人として同友会の発展とは何なのかとか成長とは何なのかという議論をさせていただいております。政策提言をたくさん出して政府に反映していただくことが本当に同友会としていいことなのか。正論をきっちり言い続けることも必要ではないか。例えば財政再建については、ほとんど実現しないままここまで来ていますが、そういったところについての評価もきっちりしたほうがいいのではないかという確認をしたり、組織的には役員等候補選考委員会をつくっているけれども、きっちり、もともと当初の目的のように、選任が客観的に見て透明度が高く、1,500人の会員の認識の上に成り立っているかという確認をしたり、しております。

あと、公益目的事業の見直しについて、今、相談をさせていただいている最中で、大分終わりに近づいていると思います。実は2009年移行の作業中、様々なやり取りをさせていただいた中で、当時、結構細かく公益事業を書き込むことを迫られました。あまり広く取られるようなことは駄目だとも。結果として、政策提言・意見をつくる取組、それを実現するための様々な取組、海外の経営者との意見交換を中心に認めて頂いた。

そうすると、実は政策提言を出していない意見を意見交換することが本当に認定事業かという問題が出てきたり、例えば5年前に、インターンシップが重要なので、インターンシップ。それも単位認定をしっかりと学校にさせていただきながら、企業側でも2週間、しっかりとインターンシップをやって、職業教育として確立したものをつくっていく活動をしましょうという提言をしたので、それを実現しようとしたら認定されていないという指摘をいただきました。それで経済同友会インターンシップ推進協会という一般社団法人を別につくりまして、会員制で、大学と企業に会員になっていただいて、2週間以上のインターンシップを行い単位を認定いただいているのです。

このように認定を受けた政策提言の実現をフレキシブルになかなかやるのが、事業が複雑になればなるほど非常に難しくなることが分かったので、今、実はこの見直しについては、御指導もいただきながら、いい方向に向かっておりまして、例えば教育について、経営者が自ら関われるものは認定してもらえないとか、相談をさせて頂いています。2010年のときにはすごく細かかったものが最近、どうも大分緩やかになってきているのかなという印象を一方では持っておりまして、私どもがなかなか公益として認められなかったよう

な経営者教育みたいなものも、団体によっては今、公益事業として認定をいただいているようなので、多少、時代によって変わってきているのだろうと認識をしている。

また、私どもは、大規模法人ではないですし、従業員も多くないのですが、いわゆるハラスメント防止法はこの4月から中小企業にも適用されることになったものですから、事務局の中の課題を弁護士とコンサルタントを入れてチェックをしましたが、これもこの機構改革委員会で行っている。3～4年に一度、このような組織改革委員会を持つことが重要だというのが一つの視点になっています。

それから、役員選任のデュープロセスと納得性は先ほどの形になっておりますが、申し上げたような役員等候補選考委員会を設置いたしますが、代表幹事とか副代表幹事になるにも選任上のルールがありまして、代表幹事は副代表幹事現任か、副代表幹事経験者で、かつ70歳以下、かつ現役の経営者というふうに規定しております。70歳以下ということは、再任しようと思うと68歳以下というものが現実的になるというルールをつくっています。副代表幹事は、公益目的事業に属する委員会等の委員長、もしくは財務委員会の委員長、会員委員会の委員長からしか選任ができないということで、公益事業についての経験がある方、もしくは組織管理の責任者が副代表幹事になるという仕組みにさせていただいております。

年齢制限というものは、全ての役職は71歳を超えて再任ができない規定になっておりますので、ここも同じように2期を務めようと思うと68歳以下でないといけないのですが、副代表幹事を2期4年やって代表幹事になろうと思うと、64歳以下で副代表幹事にならないと代表幹事になれないような仕組みになっているのが現実的な運用になっています。

それから、会費の意味の確認を、これは今の財務委員長が非常に強くおっしゃっていますが、公益社団法人だと会費を払っていただきます。私どもは42万円で、会費分はしっかり取らないと損だみたいな意識を会員組織は持ちやすいのですが、公益社団法人の会員の会費は公益事業への参加料であって、御本人がその分をちゃんと回収しましょうみたいなことではなくて、お金とともにこの活動に参加しましょうという意識を常に持っていただくことを意識したいと思っています。新入会員オリエンテーションでもそういう話をしたりするのですが、財務委員会でもそういうところの確認をさせていただいております。

ただ、先ほど総額を申しましたが、年間予算10億円で1,500名ですから、お一人67万円ぐらいをお支払い頂いて事業をやっているというイメージですので、公益事業の参加料として高いのか安いのかというのはそれぞれが考えられることだと思いますが、そういう説明をして、御理解いただいでいて、決して回収すべき費用ではないということ意識させていただいています。

公益目的事業資産は、先ほど申しましたように、もともと持っていた資産をそのような形で使ってきていることになります。一方、株式が多少あるのですが、これは昭和40年代に会員が寄附していただいた株式を手つかずに持ち続けているもので、売買しないルールにさせていただき、そこの配当は公益事業で使ったり、一部、ここに積み増しをしたりす

ることにさせていただいております。

役員適格性チェックですが、これは監査役会を活用しております、企業は不祥事が起こるわけです。代表幹事であろうと副代表幹事であろうと、所属企業の中で様々なトラブルを抱えられることがあるわけです。そのときに、監査役が当該の理事の方を呼んで事実関係の説明をしていただいています。それで、監査役として今、会社側で起こっているトラブルは、この人が同友会の理事を務めながら公益事業をやるのにふさわしいかどうかというチェックをしていただく仕組みで運営してきております。

あとは、一般の幹事の方でも企業にトラブルが発生したときは、幹事というものは組織内ですから、別に理事ではないのですけれども、監査役会に判断を仰ぎます。監査役は、数字のほうはどちらかという、監査法人も入っていますし、数字的に大きな落ち度がなければチェックは厳しくないのですが、どちらかという、理事の職務執行に問題が起きていないかとか、もしくは理事の会社と私ども事務局との間の取引が異常になっていないかとか、取引内容を開示した上で、監査役が全部チェックする仕組みになっています。そういう意味での適格性チェックが監査役の機能としては大きくなっています。

それから、役員報酬等の客観性については役員報酬等委員会に、ミッションシートと達成度チェック表を提出し、代表幹事が説明して決めていただきますが、そのときも公益事業と非公益事業との中身の違いとか、非公益事業でももちろん、法人管理とか重要な仕事もありますので、そういうところのチェックをやっていただく形になっています。

「12. その他」で書かせていただいたのですが、日本将棋連盟は私の個人的な関係で外部理事という役職をお引き受けしていますが、ここは160名ちょっとの棋士、60名ちょっとの女流棋士が会員になっているところで、会員総会は全て当日投票で議事を決裁するというガバナンスをやっているところです。事前の議決権行使書はありません。理事は、業務執行理事が棋士の先生方で、何人かが外部理事で入っているのですが、倫理委員会とか報酬委員会とかを担当しながら理事会でのチェックをするというガバナンス構造になっています。社団法人で1,500人もいると、実は総会はどうしても形式上、議決権行使書中心になってしまうのですが、日本将棋連盟はそういう意味ではきっちりとした総会が直接投票と直接議論の場になっていますので、面白い例として紹介しておこうかなと思いました。

あと、日本バレーボール協会の理事を一昨年まで努めました。そのうち4年間は副会長ですが、スポーツ団体はやはりすごく複雑になっていまして、特に地方組織も抱えながら中央組織としてあって、ところが、公益の内容は、バレーボール協会だとバレーボールの普及・振興とか、バレーボールを世の中に広めていくための活動は全て公益になっているので、天皇杯を中心にする大会をやったり日本代表のチームの運営をしているわけですが、このガバナンスは、地方団体もあるため結構、ガバナンスが難しいと思って見てきました。

そういう中で去年、スポーツ団体のガバナンスコードがスポーツ庁から出たのですが、同友会みたいな社団法人、日本将棋連盟みたいな社団法人、あと、スポーツ団体、やはり

その団体の事業内容とミッションと、今流に言うとはパス。それぞれ違うと、ガバナンスはそれぞれ違うのだらうと思うので、あまり細かく縛るよりもそれぞれのガバナンスを工夫できるような仕組みをつくっていくことが必要ではないかと思っております。

不適切な言葉があったかもしれませんが、お許しいただければと思います。よろしくお願ひします。

○雨宮座長 実情がよく分かりました。ありがとうございます。

ただいまの御説明に御質問はございませんか。

永沢委員、どうぞ。

○永沢委員 岡野先生、ありがとうございます。私どもも社団法人であり、運営も悩みも大変似ていると思ひながら、お話を伺ひました。

1点違うところとして、理事会を構成する理事が経営者であられるのに対して、当会の場合は、経営経験がない者で理事会を構成せざるを得ない点です。そのため、私どもでは理事となるべき者の選任に苦勞しており、そこは大きな違いであると思ひました。

先ほどスポーツの法人において理事候補選挙を実施されているというお話がありました。当会でも理事候補選挙を実施しておりますが、これが、時に内紛の原因になったりもいたします。会社であれば一般に、経営能力にすぐれた人が役員として選任されるシステムになっていますが、社団法人においては、理事候補選挙を実施すると、票を集めた勢力が勝ちということになり、経営が急に変わるという問題も起こりえます。

会費の意味を会員に理解していただけないというお話も、まさに同様の状況に悩んでおります。

私どもも比較的早期に公益法人になったため、公益目的事業の届出をかなり細かくしてしまっており、身動きがつかない状況にある点も同様です。定款でも事業をかなり細かく規定してしまっており、社団法人であるため定款変更には総会決議が必要なところ、定款変更に必要な要件を満たすことは簡単にできそうになく、事業の変更が難しいという悩みを抱えております。

質問がございまして、かなり細かい質問ですが、3ページ目の役員適格性の監査役会の活用は会員会社の監査役会ということでしょうか。

公益目的事業において受益者はどう設定されているのか。また、公益目的事業としては何をされていて、そのウエートはどのくらいなのか。本日のテーマでもあるインパクトについて、御団体ではどう捉えられるのでしょうか。

最後に、外部理事の起用についてどのようにお考えになっているかについても、お伺ひしてよろしいでしょうか。

○岡野委員 最初は、監査役会ですね。

監査役会は、監事で構成しているものを監査役会と呼んでおりまして、5名以内、今、現実には4名なのですが、その方々で構成しますので、経営者です。監事の方は、同友会で副代表幹事や委員長を長くやった人の中から監事を選任して権益をチェックしても

らう仕組みで、何かが起こったときは監事を集めて、監査役会と称して議論をしていただいているということになります。

○永沢委員 ありがとうございます。

公益目的事業については、時間も限られていますので、自分で確認させていただきます。

○岡野委員 受益者は誰なのかというと非常に難しいかもしれませんが、一つは経営者自身ですね。経営改革をどうしていくかとか、例えばCSRを最初に本にしたのは2000年の代表幹事でした。そういったところに対する提言とか、もしくは政治・行政の皆様方にどうやって理解していただくかという意味で話を持っていったり、物によっては消費者団体の方に御提案したりという、政策形成市場にいらっしゃる方ということに一まとめで言うとなると思います。

インパクトは、実はうちの中であまり議論はしたことがなくて、これから考えたいと思っています。

外部理事は考えたことはありませんが、アドバイザリーグループがいて、その方たちが年に2回、同友会の事業は評価してくださっています。

○永沢委員 ありがとうございます。

○雨宮座長 ありがとうございます。

すみません。時間の関係上、先に進ませていただいてよろしいでしょうか。

それでは、岡野委員、どうもありがとうございました。

○岡野委員 ありがとうございます。

○雨宮座長 続きまして、菅野委員からプレゼンをお願いいたします。

○菅野委員 ありがとうございます。

岸本様、岡野様の御発表、大変勉強になりました。ありがとうございます。特に岸本様からご発言のありました、今後の民間非営利組織や公益法人には、社会に対するよき変化を生み出すインパクトが求められるのではないかと、そういったインパクトを生むようなガバナンスが必要なのではないかとこの点に共感いたしております。

私からお話しさせていただく、このインパクト測定・マネジメントは、インパクトを生み出すためにどういった実践がなされているのかといったお話になります。公益法人そのものによる実践というよりも、私が取り組むインパクト投資で行われている実践の現状と、それを公益法人が活用する場合の可能性について、私案を頭出しさせていただければと思っております。

まず、お手元の資料2ページ目です。私が今日お話をさせていただく背景といたしまして、SIIFの簡単な概要をご説明いたします。私どもは2017年に公益財団法人の日本財団の協力の下、一般財団法人として、日本においてインパクト投資を推進するために設立された財団として、実際に財団としてインパクト投資の実践をし、金融機関、省庁などと連携して、そういったインパクト投資、特にインパクト測定・マネジメントをいかに行うのかといったところの実践知の開発や共有を推進しております。

3 ページ目から、このインパクト測定・マネジメントという取組が今、どれぐらい普及しているのかといったところの動向をご説明したいと思います。

4 ページ目を御覧ください。インパクト測定・マネジメントの定義についてです。このブルーのボックスの中にインパクト投資のグローバルなネットワーク組織による定義を仮訳で載せてございます。長くて分かりにくいものになっているのですが、要は自身の活動の目的、つまり、どういったインパクトを社会環境にもたらしたいのかといったことと整合させて、自身の事業がネガティブな影響を出しているのであれば、それをできるだけ低減して、ポジティブな影響を最大化する方法を見いだして行って、それを実践する。そのインパクトの測定をして、効果を見ることによって、改善するところは改善する。それらの実践をぐるぐると繰り返していく反復的なプロセスだというふうに定義されています。

ここでのポイントの一つは、インパクトを測定するだけではなく、マネジメントをするということです。このマネジメントという言葉が最近重視されるようになっておりまして、インパクトの目標を設定、測定、報告というプロセス全体における意思決定が重要であることが共通認識になりつつあります。

また、このインパクト測定・マネジメントという用語ですけれども、近年、財務的なりターンと並行してポジティブなインパクトを社会に出していくための投資行動であるインパクト投資の世界的な広がりを受けて、特に投資家等の間で定着しつつある用語になります。ただ、もともとの源流といたしましては、公益セクターやソーシャルセクターに全く関係ないものではなく、特に例えば国際開発や国際NGOでも、自身の事業が与えるインパクトをモニタリング&エバリュエーションして、学習していくといった取組が源流になっているものかと思えます。

次に、5 ページ目を御覧ください。国内における官民双方のインパクト創出の推進やインパクト測定・マネジメントの普及状況ですけれども、近年、かなり急速に広がってきていると感じております。

政府のほうですと、金融庁をはじめとする省庁で、インパクト投資に関連する会議体が近年設置されておりまして、それらの会議体における主な論点は、インパクトをどうやって測ってマネジメントしていくのかに集約しつつあります。加えて、現政権が掲げる新しい資本主義において、インパクト、インパクト投資、社会的起業家の支援などがうたわれているのは御案内のとおりかと思えます。

また、投資家サイドの動向ですけれども、私どもが事務局を務めておりますGSG国内諮問委員会では毎年、インパクト投資の市場調査のようなものをいたしております。それによれば、2021年度の調査では国内の投資残高が1兆3000億円を超え、その前の年の約4倍近くになっており、急速に成長しつつあるところです。また、国内の主要な機関投資家の現時点では38社が「インパクト志向金融宣言」に署名しておりまして、金融機関としてのパーパスにインパクトを据えて、実際にインパクト志向の投融資の実践を推進していくことを宣言されております。インパクト測定・マネジメントは英語でImpact Measurement and

ManagementですのでIMMと略して使われることが多いのですが、これらの推進団体において、IMMに関する情報収集とか取組の共有、指針・ガイドブックの作成などが進んでいます。

こういった投資家サイドの動向もありますけれども、企業でもインパクト指標やインパクト測定が議論されつつあると認識しております。例えばですが、経団連はインパクト指標を活用して、パーパス起点の対話を投資家・企業間で進めるといった報告書を出されました。今後、事業者サイドでもインパクトの導入が加速する可能性があることを示唆する報告書だと思います。

こういった動向が公益法人にとってどういった意味を持つのか。社会的課題解決の主な担い手である公益法人として、やはり自発的・自律的に自らの事業が目指している社会的課題解決にいかに関与しているのかといったインパクトを把握して、意思決定に活かしていくことは、まさに自らの目的を果たして、提供価値を高めていくために有効な手段なのではないかと考えられます。今後の公益法人全体の発展にとっても、このインパクト測定・マネジメントの活用は重要な鍵になるのではないかと考えております。公益法人でインパクト測定・マネジメントが全く行われていないということではなく、例えば休眠預金の制度下においても、もちろん公益法人に限らないですが、社会的インパクト評価が導入されていて、現場でいろいろな試行錯誤がされています。こうした取り組みは、今後、公益法人にインパクト測定・マネジメントをより広く普及する際の大きなステップになっているのではないかと感じております。

そうしましたら、次に、具体的にインパクト測定・マネジメントがどのように活用されているのかのイメージを持っていただくために、事例の話をしていただきたいと思います。

6 ページ目は、まず、イギリスのAccess（チャリティ）の事例です。Access財団は、2015年にBig Society Trustによって、英国の内閣府などの協力の下、10年間の時限付きのチャリティとして設立されたものになります。

この財団の活動目的としては、英国のチャリティや社会的企業が、より経済的にレジリエントになり自立することによって、彼らのインパクトを維持・拡大できるよう活動をしていくことが目的として掲げられております。そのために、チャリティや社会的企業に必要な資金やサポートを提供しています。

例えば、チャリティや社会的企業がより経済的に自立できるようにするために、ビジネスモデルの開発やインパクト測定・マネジメントなど、様々なキャパシティビルディングのプログラムを提供する組織にお金を出したり、もしくは小規模なチャリティや社会的企業であっても成長のために必要な資金を、例えば融資と助成金を組み合わせることによって調達できるように、Access財団から仲介組織にまず資金提供して、そこからさらにチャリティや社会的企業に、より小規模な資金を、そういった形で提供できるようにする活動もしています。

では、ここでどういったインパクト測定・マネジメントが行われているかですけれども、

7ページ目を御覧ください。先ほど、岸本さんから、まず一番大切なのは公益法人の目的が明文化されていて、それを達成するための戦略を持っているかだというお話がございましたが、これをAccess財団はセオリー・オブ・チェンジというツールを使って表しています。誰に対してどのような変化をもたらしたいのかというセオリーを表現して、さらにどういった状態目標まで持っていきたいのかを11の成功のものさしとして定義しています。5か年の戦略計画において、11項のうちこの5年間で特に注力したい成功のものさしを特定し、具体的にどのような指標を設定し、どういうふうにデータを収集するのかといったところも公開しています。

次を御覧ください。8ページ目です。さらに、Access財団は年次でインパクトレポートを出しております。先ほどのセオリー・オブ・チェンジはより長期的なインパクトをどういうふうに出していくのかというものでしたけれども、そこに向けて、短期的に単年度ではどういったアウトプットを出しているのかを公開しております。

次に、9ページ目を御覧ください。さらに、Accessとしては、やはり現場のチャリティや社会的企業が、いかに自身のインパクトを測定して、マネジメントしていくのかについて、様々な分かりやすいガイダンスやツールを開発して提供しています。例えば、この右側のところですがけれども、Outcomes Matrixを公開しています。これは、活動団体が自身の活動分野をクリックすると、どういったアウトカムを表現できるのかや、それらをどういうふうに測ることができるのかといった指標の例が出ておまして、それらを自分自身の活動に合わせて特定することができるツールです。

10ページ目ですがけれども、こうしたAccessによる資金提供やキャパシティビルディングを受けて、現場のチャリティ・社会的企業としても、インパクト測定・マネジメントを取り入れているところもあるのではないかと思います。例えば、Accessの投資先のインパクト投資ファンドから投資を受けているRedcarは、若者とその家族にメンタルヘルスに関する様々な介入を提供している団体です。当団体のウェブサイトを見ると、インパクトについて書いてあるシンプルなウェブページがありまして、そこには受益者である若者や家族に具体的にどのような変化をもたらしているのかを測定した結果が載っています。

以上が事例の一つ目ですがけれども、もう一つ国内事例を簡単に紹介させていただきたいと思います。

11ページ目です。こちらは、インパクト投資ファンド、いわゆる社会課題の解決に資する事業をやっているベンチャー企業に出資している投資ファンドである、はたらくFUNDの事例です。公益法人から離れるようなのですが、この事業において、どのようにインパクトが測られているのかというところが参考になる部分もあると思ひまして、私自身が本ファンドに従事していることもあり、こちらのお話をさせていただきたいと思ひます。

12ページ目を御覧ください。ファンド設立時にまずやったこととしては、このファンドを通じてどういったインパクトをもたらすのかというゴールを明文化いたしまして、それを達成するための戦略としてセオリー・オブ・チェンジを作成しました。「多様な働き方・

生き方」というインパクトゴールを設定しております。

13ページ目を御覧ください。投資プロセスを通じて各ステップにおいて、財務的な分析だけでなく、インパクトの分析も行いながら、意思決定をしております。先ほどお話をした、ファンドを設計する際につくったセオリー・オブ・チェンジに資するような企業を発掘してくることを投資先候補の探索としておこなっています。その上で、有力な投資先候補を審査する際に、その事業が取り組む社会的課題の構造は何なのか、その課題に対して当社のビジネスソリューションは効果的なのか、どのようなインパクトを生んでいるのかを分析した上で投資決定をします。投資後は、投資先企業自身がインパクト測定・マネジメントを自身の経営や事業に取り入れ、投資終了までに、次の株主やその他ステークホルダーに向けて、当社が創出するインパクトについて説明できるような状態まで持っていく支援をしております。

次に、14ページ目を御覧ください。投資後、投資先企業によるインパクト測定・マネジメントの活用支援のときに我々が重視しているのが、投資先企業の状況に合わせて、このインパクト測定・マネジメント（IMM）をどういった目的でやるのか、どういった期待成果があるのかについて、投資先企業と対話しながら進めている点です。投資家のための説明責任だけのためにインパクトを測れといっても、やはりリソースがないベンチャー企業としては、なかなかできない。最近になって投資先企業の方々からよく言われるようになったのは、IMMは決してコストではなく投資そのものであるということです。投資先企業がIMMを負担感でやらないために、彼らにとってどういったメリットがあるのかをまず明確にしております。

例えば、インパクト戦略。事業の成長と社会的価値の両立を実現するために経営戦略の中にインパクトを位置付けることを指します。最近ですと、取締役会の中でインパクトを測る指標を経営の財務的な指標と同列で議題に入れてディスカッションしたり、サステナビリティ委員会をつくって定期的にモニタリング・議論をするようなガバナンス体制を構築している企業もございます。

また、資金調達においても、昨今、自分たちのインパクト自体を評価してくれるような投資家（個人、法人、機関投資家）についてほしいと願う企業が増えておりまして、そういった投資家に対する訴求としてもこういったインパクト情報を活用していく必要が出てきております。

そして、我々が投資先企業を通じて感触を得ているのが人材採用です。優秀な人材をいかに得ていくかというときに、自分たちが社会にどういったインパクトをもたらすのか、そこに向けて何をしているのかを明確に打ち出していくことが非常に有効であるという手応えを感じております。

次に、15ページ目です。はたらくFUNDもインパクトレポートを年次で出しております。投資家へ向けての説明責任を果たすためだけではなく、投資先企業との対話や今後の投資戦略の見直しのためにも有効であると感じております。こうした個社の取組がどんどん出

てきていると思いますが、投資家同士や事業者の間でもインパクトをどうやって捉えるのか、どうやって分析するのかに関する共通のフレームワークや基準づくりが進んでおります。

16ページ目です。普及しつつあるフレームワークの一つとして、インパクトの五つの要素があります。インパクトを、WHAT、WHO、HOW MUCH、CONTRIBUTION、RISKに分けて、はたらくFUNDでも分析しています。

17ページ目です。では、インパクト・マネジメントはどういったアクションで構成されているのか、世の中にある様々な国際的な基準やガイダンスは、インパクト・マネジメントのどのアクションについてのガイダンスや基準なのかについての共通認識も醸成されております。例えば、The Impact Management Platformというウェブサイトが去年立ち上がったのですが、インパクト・マネジメントを構成する10のアクションが何か提示されています。そのうちの 하나가まさにガバナンスですけれども、それ以外にも9つのアクションがございまして、各アクションを実施する際に活用できる基準やガイダンスなどが掲載されています。このウェブサイトは、主には投資家や企業向けに開発されたものですが、非営利組織でも活用できるとされております。

最後に、公益法人によるインパクト測定・マネジメントの活用可能性について、少し私見を述べさせていただきたいと思っております。

19ページ目は飛ばさせていただきます、20ページ目です。本日のこの会の議題としてはやはりガバナンスのほうで、当初、事務局の資料にも説明責任を果たすというところでインパクト評価を活用できないかという記載がありました。ただ、冒頭申し上げましたように、今、インパクト測定に限らず、それを意思決定に生かしていくマネジメントが非常に重視されておりまして、決して説明責任だけではなく、社会的課題解決に向けた意思決定や改善への活用インパクト測定・マネジメントの考え方や実践を活用するのがいいのではないかと感じております。

最後、21ページ目です。こうした流れを受けまして、改めて公益法人によって、このインパクト測定・マネジメント（IMM）をどのように活用できるのかを考えてみますと、まずはやはり、社会的課題解決の担い手である公益法人として、自らが出しているインパクトを把握して、意思決定に生かすことは、提供価値を高め、目的を果たしていくために有効な手段であり、自然な行為でもあるのではないかと感じております。

ただ一方で、公益法人によるニーズが十分に醸成される手前で、このインパクト測定・マネジメントをどこかからやらされている感じで実践が進みますと、法人による事業改善などの自律的な意思決定への活用には効果的につながらないリスクもあると思っております。

また、インパクト測定・マネジメントの柔軟性や発展性を担保した形での普及を促進すべく、その意義や原則の共有を重視して、画一的な手法であまり細かく縛ることがないよう留意が必要だと思っております。

そういうことを鑑みますと、本来であれば、公益法人にとって、このインパクト測定・

マネジメントの実践は自然なことであり、報告義務があってもおかしいことではなく、そういう方向を目指すのが理想的ではないかと思いつつ、現段階では、この各公益法人がインパクト・マネジメントを導入できるような環境整備に努めて、当面は実施を任意とするほうがより健全な発展につながるのではないかと考えております。ぜひ皆様の御意見も伺いたいところがございます。

インパクトを明文化して、現場だけではなく理事会での議論や意思決定に活用して、事業報告書に記載していくところを推進できればと思っております。

ただ、これを言い放しだけではなくて、実際に普及促進するためには、原則、事例集などの情報提供や、人材育成の支援が必要になります。また、公益法人の規模によってどういった実施の仕方があり得るのかといった考慮も必要だと思います。まずは、どういった取組が海外も含めてなされているのかを情報収集するところから始める必要があるのではないかと考えます。

以上になります。

○雨宮座長 ありがとうございます。

座長がまとめるなどということはほとんどできないことでございますけれども、公益法人が今後成長するための、自分たちの事業の評価とか、そういうことについて、こういう方法がありますということで私はお話を承りました。

御質問がございましたら、本当に時間がせっておりますけれども。

濱口先生、どうぞ。

○濱口委員 今日はどうもありがとうございます。いろいろと教えていただきました。

確認と質問です。4ページの定義のところですが「ビジネス上の」と入っておりますが、これは、御説明の中では、営利の分配を旨とするビジネスというようにもお伺いしたのですが、ビジネスはもっと広い概念なのかどうかの確認。

もう一点は16ページですが、フレームワークとして使いたいと思うのですが、これとは別に、利益の分配であったり利息であったりということの、その程度に対しての基準のようなものがこれに乗かって全体としての評価になるのか、それとも、これだけで一旦評価してということで終わるのか。その2点をお伺いしたいと思います。

○菅野委員 ありがとうございます。

まず、1点目の4ページ目の定義のところですが、これは「ビジネス上の」と書いてございますのはインパクト投資、やはり投資の中で議論されている定義だからでございます。ただ、これを事業に置き換えることも可能だと考えます。事業に置き換えた場合と、営利と非営利の両方を含む解釈もし得ると考えます。

2点目、16ページ目のフレームワークですが、こういったものでインパクトの分析をして、例えばインパクト投資ファンドの投資決定に活かしているというお話をさせていただきましたが、インパクト投資の場合ですと、インパクトの分析に加えまして、おっしゃるとおり、財務的な分析も併せて行って投資判断をしているものになります。

○濱口委員 ありがとうございます。

○雨宮座長 濱口先生、よろしいですか。

○濱口委員 はい。

○雨宮座長 それでは、オンラインの方もよろしいでしょうか。

菅野委員、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、時間が少ししかないのですけれども「(3) 法人の自律的ガバナンスの現状と課題について」に移りたいと思います。

事務局から御説明をお願いいたします。

○北川室長 では、今回もガバナンスに関して議論の材料を用意してみたものでございます。

4 ページ目からですが、皆様から、法人の規模への配慮が必要だとか、あるいは事前に広く網をかけるのではなくて、事後に悪い者を捕まえるという方向にシフトしていくべきだというお話を聞きます。それに関して、先般のガバナンスの有識者会議で提言している主な要点、一つ目は透明性、二つ目は外部性、三つ目は何らかのチェック・アンド・バランス、法人の内部ガバナンス、四つ目には民間の自主的な取組を支援していくべきではないかということです。

これまでのガバナンス論に関しては、不祥事対応・コンプライアンスに重点を置いたものであった、といたしますのは、20ページ見ていただけますでしょうか。ガバナンスの強化の話は自民党行革本部の提言が一つのきっかけになっております。これは規律の柔軟化や「法人の成長」といった観点は薄めで、いかに規律を高くやっていくか、ハードロー、ルールベースで。今般、「新しい資本主義」で民間公益活動をもっと活性化させよう、公益法人の成長を正面から肯定していこうという価値観に立ったところでどう考えるか。こういうコンプライアンス重視のガバナンス強化の提言を、今日の文脈でどう乗り越えていくかということに、論点は尽きるような感じがいたします。

5 ページですが、「新しい資本主義」下では、法人の「継続・成長・発展」というものを真ん中に据えて、中長期的に戦略を持って展開していくということではないか。そうすると、そういった成長・発展を阻害しないような認定基準、柔軟性を持った制度設計、そういった成長を阻害しないような行政の在り方と、片方では、法人が成長戦略という高度な経営判断を説明していく観点に立った法人の自律的なガバナンス。自由度を上げる、柔軟性を上げるとすると、それに伴ってリスクも高まりますし、経営判断の正当性を説明する責任も高まります。そういったことに応じたガバナンスだろう。

そういうガバナンスの中身を考えてみますと、内部ガバナンスでは「機関設計」の在り方、ヒアリングでは理事会の活性化という話がありました。また、財団における評議員会の在り方については、なかなか深遠な課題を抱えてきているわけですが、これをどうさばいていくのか。機関設計の必置規制という提言もあるところですが、トランスペアレンシー、ディスクロージャーのほうで社会監視にさらしていくというほうが主流であるのかど

うかという御議論はあると思います。5ページの下のほうは外部のガバナンスで、社会からチェックする仕組みをどう活性化するか。インパクト測定・マネジメントの取組もこの文脈で考えられるだろうし、通報制度や資金配分を行う中間支援団体の役割も公益法人の市場メカニズム的な活性化に資するのだろうと考えるところであります。

8ページ以降のガバナンスに関する基礎資料について、特に付言しますと、機関設計においては「外部性」や法人内部でのチェック・アンド・バランス、理事会の活性化を中心に据えつつも、チェック・アンド・バランス、牽制機能が不祥事対応ガバナンスからいくと重視されるところで、また、これからの成長対応ガバナンスにおいても必要なものであり、そう考へるところであります。

もう一つの話、「透明性」の話ですが、39ページに各法人制度横並びで比較していますが、透明性に関して、学校法人や社福法人などを見てみますと、理念とか責務とか、そういうレベルの規定があるわけです。プリンシプルといってもいいのでしょうか。実体規制ではなくて方向感を示す規定、これは透明性を主軸に考へていこうとするときに考へる余地があるのかなと。

現行は、事務所に備え置いて閲覧に供し、閲覧の請求があったら応じるという、前時代的な透明性の規定ですが、こういった応報閲覧の在り方についてはデジタル庁が政府全体に声かけをしまして、来て閲覧ではなくて、デジタルで請求してデジタルで見られる、デジタル完結にするフェーズに進んでいこうとしていますし、私ども、デジタル庁に言われるまでもなく、これは当然やっていくべきなのだろうと思っています。

公益法人のシステムの使い勝手がよろしくないという話をよくお聞きします。43ページは、システムのユーザビリティ・使い勝手がよろしくないという法人からの要望を挙げています。それについての対応が44ページです。法人ユーザーのユーザビリティの向上は当然のこととして、「DX」はそれにとどまるものではありません。オープンデータで提供して、中間支援団体の活動に資するですとか、変更認定等をもっと柔軟にという話がありました。そういう行政事務処理をBPRしていく、簡素化・効率化・合理化していくツールとしても活用する。データベースもより一元性・検索性の高いもので、中間支援団体にとって二次加工しやすいデータ提供。そういうものを目指してやっていく。そういったDXの推進に当たっては、公益法人や経済界との対話もやっていかなければいけない。また、法人だけのユーザビリティではなくて、幅広く一般国民が見てくれるというものでなければいけないという思いでございます。以上です。

○雨宮座長 御説明はすごく簡単だったのですけれども、それでは、これから先ほどのヒアリングや事務局の説明も踏まえて自由に意見交換をお願いします。と言われても、5分から10分以内でございまして、議論が多岐にわたるようでしたら、ガバナンス強化に関する有識者会議のときの外部理事あるいは外部監事等についての導入についてどう思われるか、評議員の在り方、評議員の訴え等とか、あとは残余財産への行政機関の関与、あるいは透明性・DXの問題などで御発言いただくとありがたいのですが、どうぞ。

○濱口委員 この話題については、今日のほかにまだ時間は。

○北川室長 今日はまだ1巡目をさらっているだけなので、今後、2巡、3巡と議論していきます。一つ言いますと、学校法人のガバナンス改革の動きがありまして、これは来年には法案が見えてくるだろうと思います。自民党の同じ提言から公益法人のガバナンスと学校法人のガバナンスの話が出て、学校法人のガバナンス強化は、公益法人のガバナンス強化の有識者会議の提言を参照している一方、「新たな資本主義」のフィルターはかかっていないという状況下でガバナンス強化策をやっている。片や、公益法人はどうすべきかということも念頭に、年明けにもウォッチしながらの具体的検討となろうかと思っています。

法律を考える、ハードローのルールをつくるということは、最小限これだけは義務としてやらなければいけないという事項は何か、という話です。今日お聞きしたようないろいろな話は、ソフトロー、ガバナンス・コードで、運用の世界でやっていこうという話であるとも考えられ、そういった規範のレベルも考えながら議論していければと思います。

○雨宮座長 高山先生、どうぞ。

○高山座長代理 高山です。

企業の場合の役員は、今は十分な報酬が出ていることの責任は当然あって、これはしっかりやらざるを得ないと思っています。他方、公益法人の場合の理事はほとんど無給だったり、非常に報酬が低い中でやっていただいている。この報酬が大きな足かせであると考えております。私がいろいろ関わっている公益法人の役員の方には、まず、その公益法人を好きになってくださいと。やはり手弁当でやっていかなければいけない中で責任を負う、ここがすごく厳しいところで、それでも手弁当でもやる。そんな理事が入ってこない限りはガバナンス強化は難しいのかなと。

ですから、当然、外部の理事が入ってくるのは非常にありがたいのですが、そのために報酬が高くなるのは無理ですので、まず、外部の理事を説得して、手弁当でも法人を好きになってくださいという方向性が出せればと思っています。私の個人的な見解ですけれども。

○雨宮座長 ありがとうございます。

どうぞ。

○永沢委員 何度も発言してすみません。

外部理事に関しましてはまさにおっしゃるとおりで、以下は、法律ではなく、政府に取り組みをお願いしたいこととなります。

情報開示を積極的に行い、公益法人もいろいろなところから広くお金を集めることができるということが本日のお話から分かってきたのですけれども、そのためには、資金の出し手が信頼でき、分かりやすい情報開示が必要です。最近、企業ではミッション、バリュー、パーパスなどが盛んに言われるようになっていきます。インパクトも今後加わってくるのかもしれませんが。そういう目線での情報開示が公益法人にも求められてくると思います。そのときに、やはり勝手に書いてもらってはいけないので、そこを指導するようなところ、

チェックを入れるところが必要だろうと思います。

公益法人の場合、報酬を支払うことが難しいことから、いい人材を確保できないのが一番の課題と思いますが、そのような情報開示が行われてくれば、そういう立派な団体なら理事をやってもいいと思っただけになるようになるかもしれません。そのような公なデータベースが構築されるといいと思います。

それから、公益法人の外部理事の候補者リストが用意されるといいと思います。企業においては、社外取締役女性に不足しているということで、候補者登録のようなことが行われているようですが、同じように、公益法人の外部理事をやってもいい方、適任の方をリストにしていいただくと、外部理事の選任も容易になると思います。そうした環境整備がいただけるとありがたいと思います。

以上です。

○雨宮座長 ありがとうございます。

ほかはございませんか。

溜箭先生、どうぞ。

○溜箭委員 テクニカルな話ですけども、この公益認定等の総合情報システムをDXしていくということなのですが、寄附をする人からすると公益法人、先ほどの岸本さんの話もありますけれども、公益法人であろうとNPO法人であろうと、どちらでもいいみたいなのがやはりあります。基本的には公益のためという、そういう意味では共通の部分が多いと思うのです。

さらには、あまり広げてもいけないのかもしれませんが、一般社団法人でも公益的なことをやっているところもある。そういったものを、横串を刺せるような形にすることは可能なのか難しいのか。そこはどうでしょうか。

○北川室長 私は、方向性としてはおっしゃるとおりだと思うのです。でも、今は、縦割りの法人制度がある中で、直ちに民間非営利セクターを横断的・総合的に捉えた政策が樹立できるか、それは「中長期課題」としてテイクノートしていきたいと思います。

「インパクト」情報が、営利の世界における「利益」のようにある種共通の尺度としての成熟を得て、非営利の世界で「利益」に相当するような位置づけを得た場合、法人形態は関係なしに、非営利セクター全体を視野に入れた一覽性ある設計は視野に入ってくると思いますし、中長期的に指向すべき方向だと思います。

○雨宮座長 すみません。オンラインで、酒井委員、御質問がございますか。

○酒井委員 ありがとうございます。

今の意見に似ているのですけれども、やはりDXのところですか。公益認定等総合情報システムに関しては、公益法人と認定する内閣府側のためではなく、市民にも分かりやすい情報開示の視点、そして、先ほど菅野委員がおっしゃったようなセオリー・オブ・チェンジ、いわゆるインパクト評価のようなものを将来的に包含して対応できるような形で最初から設計を工夫していただくと後々のためにいいのではないかと思います。

○北川室長 ありがとうございます。おっしゃるとおりだと思います。

公益法人のシステムの機能、国民一般に向けての情報公開の部分と、法人と内閣府や都道府県の間で事務処理の部分と、2機能ありますので、特に一般国民に向けて積極的に公開する情報の質・量・検索利便性・データの二次加工性についてもよく考えていきたいと思っています。ありがとうございます。

○雨宮座長 ありがとうございます。

ほかに。

濱口先生、どうぞ。

○濱口委員 すみません。時間もないことですので、抽象的なことを申し上げることになり恐縮です。

1点目は5ページで、これは十分注意しながらお書きになっているので、それに何がしかのことを加えるわけではないのですが、新しい資本主義の実現に資するところと法人の成長というところで、これを民間の非営利のセクターのほうから捉え直すような全体像をどこかの時点で議論することを希望いたします。

2点目が財団法人の評議員ですけれども、私が誤解してしまうのかもしれませんが、8ページでは評議員が法人の最高議決機関と書いてありまして、一方、12ページのところは基本的な業務執行体制や業務運営の基本ルールを決定すると書いてある。社団法人の社員と違いまして、評議員は理事と同じ委任関係に立っております。そこで前者のように上下関係があるような表現になりますと、立法の経緯も踏まえると、少し違うのかなという気がいたします。基本的な事項を決める、それから、理事の人事権を持つのは動かし難い事実といたしましても、それ以上の評議員と理事の間関係については、評議員の地位をどのようなものにするのかこの場所で議論したうえで進めるほうがよろしいかと総論として思いました。

○北川室長 最高議決機関というものは言葉のあやみなどころがあって、その言い方も世に通用しているところはあるのですが、本質論として評議員のレジティマシーとは何なのかという話ですね。それは評議員の訴えを認めるかどうかという根本に関わりますし、評議員の在り方をどう考えるかは議論対象だと思います。

○雨宮座長 評議員の選任方法などは、法律はないですし、まさに内閣府から出される資料はみんな、法人の最高議決機関と出ています。そこはやはりちょっと違うかなと思います。

○永沢委員 もう一点、よろしいですか。

○雨宮座長 どうぞ。

○永沢委員 今日は理事会を中心とした法人運営のお話をお伺いしましたけれども、社団法人においては社員総会が大変重要なところを担っているところ、株式会社の総会と違って、会員の関心が薄く、関与の程度が非常に低いため、総会が機能しにくいのが実情ですが、一方、最高機関ですので、ここが動かなければいろいろな制度設計も変更もできない

という事情があります。この点、財団と社団は大きく違うと思っておりますので、公益法人がフレキシブルに今後動いていくための手当ても必要と考えます。DXが盛んに言われますが、公益社団法人の社員総会のDX化についても、政府の御支援をお願いしたいと思いません。

すみませんが、忘れないうちにとっておきまして。

○北川室長 岡野先生から御説明あったところなどは規模の割に任意のガバナンス機関設計がすごく充実している。それはなぜだろうと思ったら、やはり会員の「我が事」意識が高いというか、社員による執行部に対するガバナンスがよく利いているのではないかと。一方、そうでない法人もある。さらに、社団に比べて財団はもっと希薄なものです。社員の我が事意識に比べ評議員はどうかと。法人内部の機関の在り方として、必要最小限これだけは規律しようという法律事項と、ガバナンス・コードなりで「コンプライ・オア・エクスプレイン」という世界が望ましいものを整理していけたらと思います。

○雨宮座長 時間が過ぎてしまいました。皆様、ありがとうございました。

自律的ガバナンスに関しては、本日いただいた御意見以外にも各委員で御意見があると思いますので、次回以降、御発言をいただくか、あるいは書面にて事務局まで御提出いただければと思います。

本日の議事は以上です。最後に事務局から何かございますか。

○泉参事官 事務局でございます。

次回の第4回有識者会議につきましては、11月9日水曜日の10時から開催しまして、収支相償・遊休財産規制、公益認定等手続迅速化についてヒアリングを行うとともに、具体的な議論を行っていただく予定です。

また、第5回以降につきましても皆様からヒアリング、プレゼンテーションや資料配付の御提案などございましたら事務局まで御提案ください。座長とも御相談して調整してまいります。

最後に、本日配付した資料のうち参考資料につきましては、次回以降の有識者会議においても資料として使用いたしますので、そのまま机上に残していただければと思います。

以上でございます。

○雨宮座長 それでは、これで第3回有識者会議は終了いたします。皆様方には積極的な御議論をいただきましてありがとうございました。

どうもありがとうございました。