

ガバナンスと評議員会

溜箭将之

0. 「ガバナンス」

組織の構成員、とりわけ運営に携わる者が、組織の目的のため行為するようにするには、どのような制度・プロセスが最善か

- ・ 1980年代以降アメリカを中心に高まったコーポレート・ガバナンス論

Melvin A. Eisenberg, *The Structure of the Corporation* (1976).

American Law Institute, *Principles of Corporate Governance: Analysis and Recommendations* (1994).

- ・ より広く、営利・非営利、市場・市民社会・政府を包含するガバナンス

Mark Bevir, *Governance* (OUP 2012).

——後者の広い視点からのガバナンス論が、日本の公益法人論で欠落していないか？

——フォーマルな組織論では組織を論じ尽くすことはできないとの認識を出発点

両角亜希子『私立大学の経営と拡大・再編』(2010) 8-21頁。

1. 営利法人との比較——私益と公益

営利法人：利益の最大化と分配

株主（持分権者）が決定権：実際には機関投資家だけが影響力。個人株主はExitで自衛
経営と所有の分離——利益相反を排除するために独立取締役、市場の規律

公益法人：公益の実現

ステークホルダーは不特定多数、破産して困るのは一般市民。Exitもできず。

社員総会・評議員会とステークホルダーは一致するか？独立が何を意味するか？

——株主総会を最高決定機関といえる営利法人を公益法人に類推できるか？

——営利法人でも、株主総会のガバナンス上の意義、多様なステークホルダー等の論点

2. 一般財団法人・社会福祉法人との比較——公益法人制度改革の反省

- ・ ガラパゴス化——一般・公益法人、NPO法人、社会福祉法人、学校法人、医療法人

出口正之「制度統合の可能性と問題 ガラパゴス化とグローバル化」岡本仁宏編『市民社会セクターの可能性』(2015) 157頁。

- ・ ガバナンス・ツールの氾濫——理事会・評議員会、監督官庁・公益認定等委員会、忠実義務、外部評価、ガバナンス・コード

- ・ 不祥事に懲りて——財務規制重視、大規模・小規模一律の規制、成長戦略の欠落

- ・ 評議員会が機能しているのか？——一般・公益財団法人？学校法人？日本大学？

——専門分化が進み、非営利法人を横断する法制・会計・ガバナンス論が展開しにくい

——有効性が検証されないまま、ガバナンス手法が乱立

3. 評議員会——ドイツ型と英米型

ドイツ：財団と社団（会社）の二層構造

営利会社における二層構造——監査役会 Vorstand で所有者と労働者、銀行など利益代表財団の評議員会が最高権力(?)——ここにどのような視野の広い人を迎え入れるか
2020年のドイツ民法改正による財団法制改革でも、二層構造は取られず

英米：信託・会社・法人格なき社団：いずれも一層。

メンバーがいてもいなくても構わない。中核は trustee ないし director の信認義務理事会（board of director）の多様性——ここにいかに視野の広い人を迎え入れるか
利益相反ポリシーと情報開示、報酬・指名・監査委員会——営利法人と一緒。

——評議員会という機関設計は二次的問題

——視野の広い多様な人をいかに迎え入れるかが問題。

4. 現在の改革論におけるガバナンス論の貧困

- ・ガバナンス＝コンプライアンス——組織の目的、ステークホルダーとのリンクが脱落
- ・ガバナンス＝機関設計——安直な内部チェック・アンド・バランス、落とし込みの弱さ
- ・守りのガバナンス・攻めのガバナンス——ガバナンスすなわち成果とは限らない
- ・国の法人制度としてのガバナンス——国家・市民社会・市場、政府・企業・NGO の協働が視野に入っていない。国際的なネットワーク、ガバナンス目的をめぐる議論の欠如

5. 今後の課題

- ・ガバナンス論の出発点——国の法人法制的限界
- ・機関設計の落とし込み——ステークホルダーはだれか、利益相反は管理されているか
- ・ガバナンス手法の実験と長期的な検証——日大は出発点
- ・公益法人・学校法人の信頼回復——自浄作用、ベスト・プラクティスの定着、多様性、ステークホルダーとの対話
- ・視野の広い人をどう育て、多様な人をどう迎え入れるか