

企業制度の進化と本質

小島大徳

アブストラクト

本稿では、これまで論じてきた企業の本質的理解から紐解いた、新しい企業制度を展望することを目的とする。そのために、今までの議論をまとめるとともに、現代の株式会社を中心とした企業制度の検討を行い、新しい企業制度を検討するための現代的課題と実践を検討する。

企業経営は、2つの原理により支えられている。第1に、論理的な企業制度は、全ての者が納得する経営に繋がる。これを企業論の本質という。第2に、効率的な企業経営は、全ての者に利益をもたらす経営に繋がる。これを経営学の本質という。この2つの本質から、企業を運営し観察する力が、経営における経営者能力であり市民能力なのである。本稿では、この2つの原理から、新しい経営学および企業制度を模索するための基礎理論を提示し、今後における企業発展を展望しようとするものである。

キーワード：営利企業、非営利企業、経営機構、コーポレート・ガバナンス、ステークホルダー

1. 株式会社と企業制度

将来にわたって変化することのない組織や制度はあり得ない。そのことは、幾度もなく進化した成長し続けてきた組織や制度を、深く検討すればするほど納得する。このことは、経営学の世界でも、もちろん同じである。経営学の中心的な検討物である株式会社も、今後、未来永劫、今日の姿のまま存在することは無い。しかし、絶対的に変わらないものも存在する。それは、有史以来の人としての葛藤から生まれた人の本質であり、人と社会の関係についての身分と契約なのである。ただ、そのように考えると、本質を探究する進化を、人は企業制度を通じて続けていると認識するのが正確なのかもしれない。

実のところ、新しい会社制度の興りは、世界の各地で確認することができる。それが認識で

きない、あるいは拡大しないのは、新しい会社制度の興りが、今までの社会制度に馴染んでいないからである。今まで、数百年かけて成長を続けてきた株式会社制度を中心に経済が組まれている今日、株式会社に変わる企業制度を、一朝一夕に作り上げることは不可能である。だが、新しい生命が常に芽生え、それを育てるのが、将来に対する役割の一つであるとするならば、私たちの重要な使命として付け加えなければならないのである。

本稿では、これまで論じてきた企業の本質的理解から紐解いた、新しい企業制度を展望することを目的とする。そのために、今までの議論をまとめるとともに、現代の株式会社を中心とした企業制度の検討を行い、新しい企業制度を検討するための現代的課題と実践を検討する。

表1 株式会社と非営利企業の設置機関

	営利企業	非営利企業	
	株式会社	一般社団法人 (公益社団法人)	一般財団法人 (公益財団法人)
最高意思決定機関	株主総会	社員総会	評議会
業務意思決定機関	取締役会	理事会	理事
業務執行機関	代表取締役(執行役*)	代表理事	代表理事
監査機関	監査役会(監査委員会*)	不要(理事会設置会社の場合1名)	監事
会計監査人	委員会設置会社の場合必要	大規模法人の場合必要	不要

* 委員会設置会社の機関
(出所) 筆者作成。

2. 日本の営利企業と非営利企業

2.1 営利企業における企業倫理問題と社会的責任論

今日の経営学において、企業倫理の問題や社会的責任論が声高らかに叫ばれ、根本思想として営利を保持している企業に、非営利活動を「責任」「倫理」として押しつける傾向にある。しかし、非営利活動は、ボランティア思想という営利とは根本的に異なった発祥地から生まれた活動である。そして、非営利活動の核となるボランティア思想は、企業の営利活動にそぐわないため、自由の留保によって営利企業から切り離された。このような、営利企業に対する非営利活動の押しつけは、現代の企業システムで解決するには、あまりに営利企業の根本思想と掛け離れている。

自由の留保が行われることによって、ボランティア思想を根本とする非営利活動は、NPOやNGO、公益法人や財団法人、などの市民社会や国家機構レベルで実践されてきた。このように、営利企業から切り離されてきた非営利活動を、営利企業の経営活動に組み込むのであれば、営利・非営利の壁を越えて非営利法人特有の法人システムをも営利企業の経営に取り入れていく必要があるのである。しかし、今日の経営学において、営利活動と非営利活動に適したガバナンス構造を論じることなく、企業倫理の問題

や社会的責任論が声高らかに叫ばれているのは、大きな問題があると言わざるを得ない。

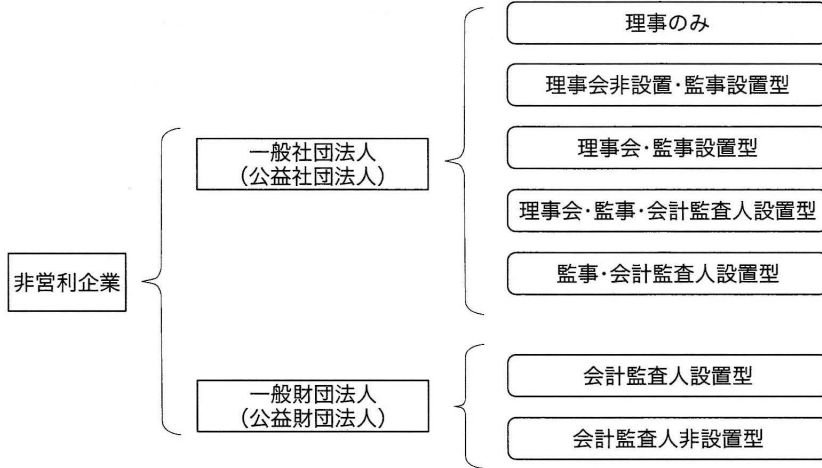
コーポレート・ガバナンスの中核をなしているのは、経営機構改革である。経営機構改革とは、経営陣の組織体制を整備することによって、企業不祥事への対処、企業競争力の強化の姿勢を企業内部から構築することを目的としている。そして、企業にとって最も重要なガバナンス機能とマネジメント機能を制度化し、組織化したトップマネジメント機構であるということができる。

2.2 営利企業と非営利企業のガバナンス機構

日本の営利企業の主役である株式会社と非営利企業¹の経営機構は、それぞれ、「会社法」と「一般社団法人および一般財団法人に関する法律(一般法人法)」に規定されている。日本の株式会社と非営利企業の経営機構に設置できる機関を比較したものが表1である。株式会社と非営利企業は、主として、(1) 最高意思決定機関、(2) 業務意思決定機関、(3) 業務執行機関、(4) 監督機関、などの機関が法律によって規定されている。営利企業と非営利企業に設置できる機関は名称が異なるものの、大枠の役割だけを比較すると違いはみられない。

これらの機関の組み合わせによって、経営機構が決定する。株式会社は、会社法の規定では、39通りの経営機構を構築することができるが、

図1 非営利企業の経営機構の種類



(出所) 筆者作成。

図2 各経営機構の設置機関

一般社団法人 (公益社団法人)	理事のみ	社員総会	理事			
	理事会非設置・監事設置型	社員総会	理事		監事	
	理事会・監事設置型	社員総会	理事	理事会	監事	
	理事会・監事・会計監査人設置型	社員総会	理事	理事会	監事	会計監査人
	監事・会計監査人設置型	社員総会	理事		監事	
一般財団法人 (公益財団法人)	会計監査人設置型	評議員会	理事	理事長	監事	会計監査人
	会計監査人非設置型	評議員会	理事	理事長	監事	

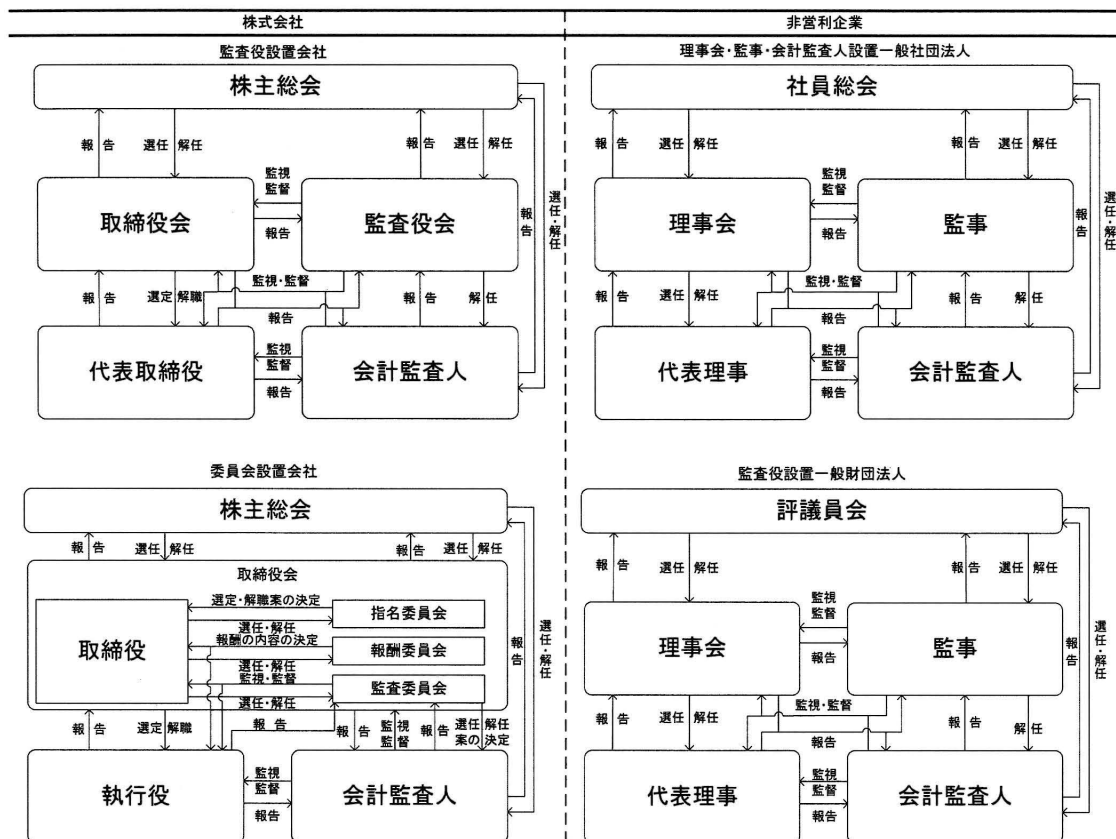
(出所) 筆者作成。

おおむね、①監査役会設置会社、②委員会設置会社、の2つに分けられる。これと同様に、非営利企業のガバナンス構造も設置される機関によって分けられる。表1に表されるように、非営利企業は、大きく社団法人²と財団法人³に分けられる。まず、社団法人は、①理事のみ、②理事会非設置・監事設置型、③理事会・監事設置型、④理事会・監事・会計監査人設置型、⑤監事・会計監査人設置型、の5つに分けることができる。つぎに、財団法人は、①会計監査人

設置型、②会計監査人非設置型、の2つに分けることができる。

さて、図1で分類された非営利企業の各経営機構の設置機関を示したものが、図2である。社団法人において、社員総会と理事を必ず設置しなければならない(一般法人60条1項)。その他の、理事会、監事、会計監査人、は任意で設置することができる(一般法人60条2項)。また、財団法人は、評議会、理事、理事会、監事、を必ず設置しなくてはならない(一般法人170条1

図3 株式会社と非営利法人の経営機構



(出所) 筆者作成。

項)。そして、会計監査人は任意で設置することができる（一般法人170条2項）。

2.3 営利企業と非営利企業の経営機構

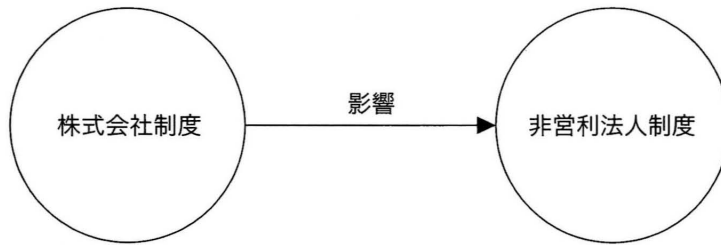
社団法人の経営機構は、5つに分類され、財団法人の経営機構は2つに分類される。そのなかでも、最も監視力が強い経営機構は、社団法人においては、理事会・監事・会計監査人設置型であり、一般財団法人においては、会計監査人設置型であろう。これらの経営機構と株式会社の経営機構を比較したものが図3である。

社団法人と財団法人の経営機構は、株式会社の監査役設置会社の経営機構に近いといえるであろう。これらの経営機構の最高意思決定機関は、業務意思決定機関⁴と監査機関⁵、会計監査

人を選任・解任することができる。株式会社において、最高意思決定機関である株主総会は、株主が出資を権限の根拠として組織する。また、社団法人において、最高意思決定機関である社員総会は、社員による経費の支払いを権限の根拠として組織する（一般法人27条）。そして、財団法人において、最高意思決定機関である評議員会は、財団法人と委任関係にある評議員によって組織される（一般法人172条1項）。ここから分かるように、財団法人の最高意思決定機能を担う評議員は、株主や社員とは性格が異なる。

業務意思決定機関は、最高意思決定機関によって選任・解任され、業務執行機関を選定・解職することができる。株式会社において、業務意思決定機関である取締役会は、株主総会で選任

図4 株式会社の非営利企業への影響



(出所) 筆者作成。

された3人以上の取締役で組織される(会社331条4項)。また、社団法人と財団法人の業務意思決定機関である理事会は、社員総会または評議会で選任された3人以上の理事によって組織される(一般法人65条3項,173条3項)。

監査機関は、最高意思決定機関によって選任・解任され、会計監査人を解任することができる。また、監査役設置会社において、監査機関である監査役会は、株主総会で選任された3人以上の監査役で組織され、その半数以上が社外監査役によって組織される(会社335条3項)。そして、社団法人と財団法人の監査機関である監事は、1人以上の監事で組織される。

このように、一般法人の構造が株式会社の構造と類似しているのは、「一般法人の規律の多くは新会社法の規律が援用され…(中略)…理事、監事、会計監査人の権限・職務、任期、義務と責任は株式会社における取締役、監査役に、社員総会、理事会は、株主総会、取締役それぞれ類似した制度となっている⁶⁾」からである。そのため、「ガバナンスに関連する規律、役員損害賠償責任とその免除の制度、情報開示、大規模法人が必ず講じなければならない内部統制制度など一般法人の根幹となる規定は会社法の影響が色濃いもの⁷⁾」となるのである。株式会社制度が非営利法人制度に影響を与え、株式会社と非営利企業の経営機構にはそれほど大きな違いはみられない。そうであるならば、営利企業を中心として深化してきたコーポレート・ガバナンスの中核をなす経営機構改革は、営利企

業や非営利企業の垣根を越えて議論されるべきである。

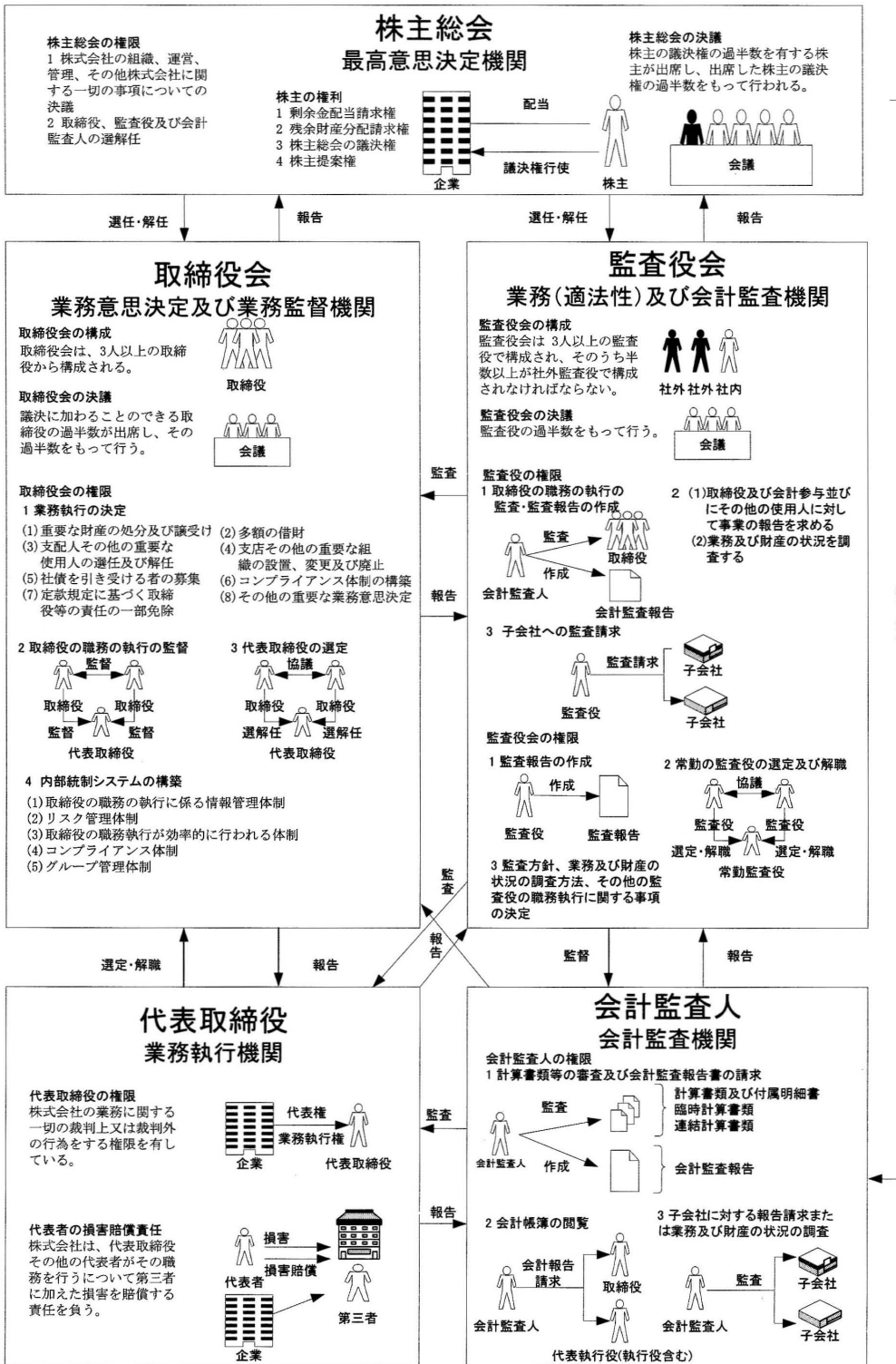
3. 非営利企業と利害関係者の関係

3.1 株式会社の経営機構

経営機構改革は、営利企業や非営利企業の垣根を越えて議論されるべきであるが、類似する各経営機構の違いを正確に把握するために、今一度、詳細な経営機構の構造を検討する。株式会社の経営機構は、先に確認したように、おおむね、①監査役会設置会社、②委員会設置会社、の2つに分けられる。それぞれの経営機構は、それぞれ監査役設置会社を図5、委員会設置会社を図6、として表すことができる。

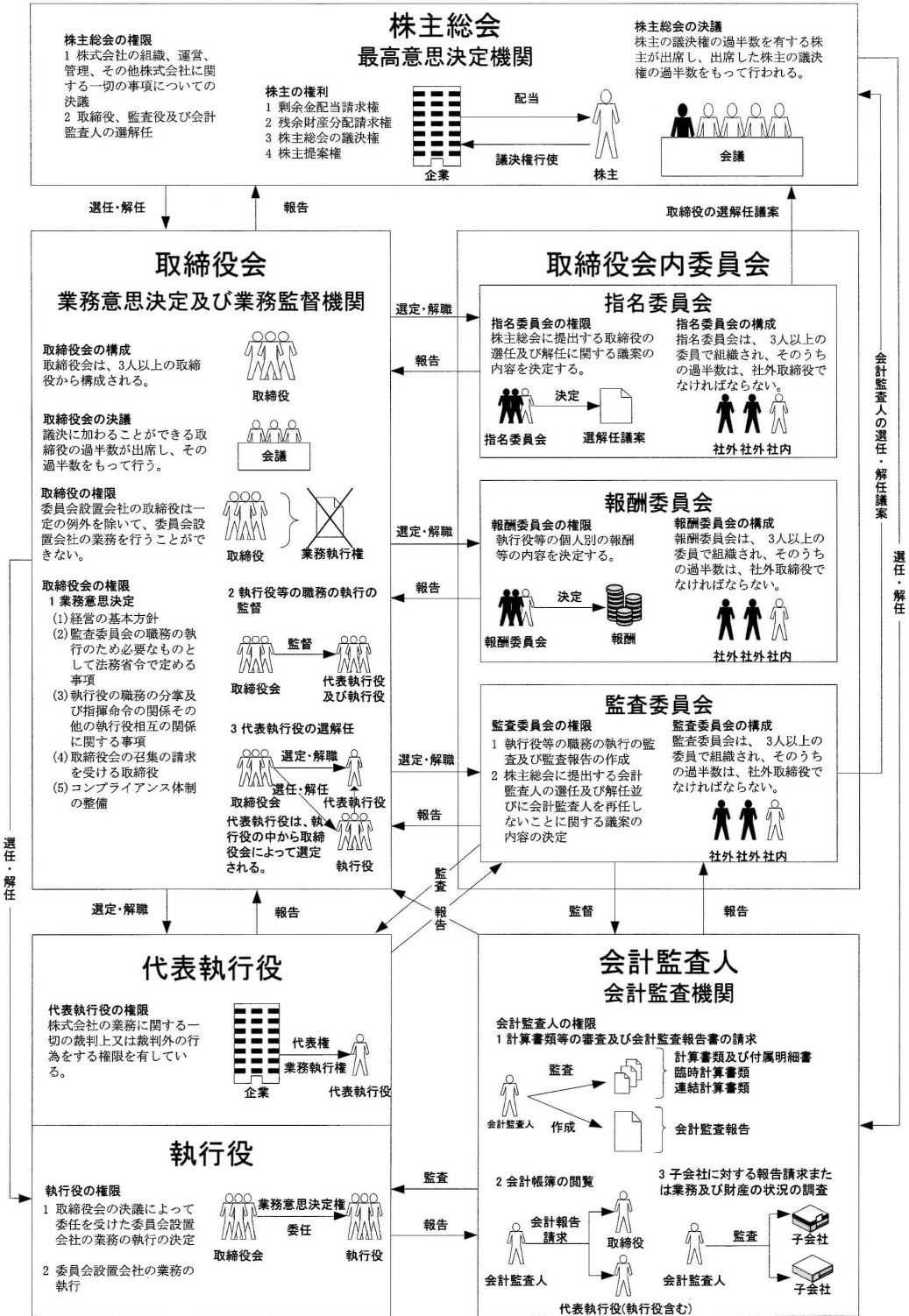
第1に、監査役設置会社と委員会設置会社の共通点を検討する。それぞれの経営機構において、共通の役割を担っているのは、株主総会と会計監査人である。最高意思決定機関である株主総会は、(1)株式会社の組織、運営、管理、その他株式会社に関する一切の事項についての決議、(2)取締役、監査役および会計監査人の選解任、の2つの権限を有している(会社295条1項,329条1項)。また、株主総会は、(1)剰余金配当請求権、(2)残余財産分配請求権、(3)株主総会の議決権、(4)株主提案権、の4つの権利を有している(会社105条,302条)。そして、株主総会の決議は、株主の議決権の過半数を有する株主が出席し、出席した株主の議決権の過

図5 監査役設置会社の経営機構



(出所) 筆者作成。

図6 委員会設置会社の経営機構



(出所) 筆者作成。

半数をもって行われる（会社309条1項）。会計監査機関である会計監査人は、計算書類および附属明細書、臨時計算書類、連結計算書類、を監査し、会計監査報告を作成しなければならない（会社396条1項）。また、会計監査人は、会計帳簿等の閲覧および謄写、または取締役、執行役および会計参与ならびに支配人その他の使用人に対して、会計に関する報告を求めることができる（会社396条2項）。そして、会計監査人は、子会社に対する報告請求または業務および財産の状況の調査を行うことができる（会社396条3項）。

第2に、監査役設置会社の機関を検討する。監査役設置会社は、株主総会と会計監査人の他に、取締役会、代表取締役、監査役会、を有する経営機構である。業務意思決定機関および業務監督機関である取締役会は、株主から経営を委任された取締役が3人以上集まって構成される（会社330条、331条4項）。取締役会は、(1)業務執行の決定、(2)取締役の職務の執行の監督、(3)代表取締役の選定・解職、(4)内部統制システムの構築、の4つの権限を有する（会社362条）。業務および会計監査機関である監査役会は、3人以上の監査役で構成され、そのうち半数以上が社外監査役で構成されなければならない（会社335条3項）。また、監査役は、(1)取締役の職務の執行の監査および監査報告の作成、(2)会計報告の請求と調査、(3)子会社への監査請求、の3つの権限を有する（会社381条）。また、監査役会は、常勤の監査役の選定および解職を行う権限を有する。業務執行機関である代表取締役は、会社の業務に関する一切の裁判上または裁判外の行為をする権限を有している（会社390条）。また、代表取締役は、その職務を行うについて、第三者に加えた損害を賠償する責任を負っている（会社350条）。

第3に、委員会設置会社の機関を検討する。委員会設置会社は、株主総会と会計監査人の他に、取締役会、取締役会内委員会、執行役、を有する経営機構である。業務意思決定機関および業務監督機関である取締役会には、株主から

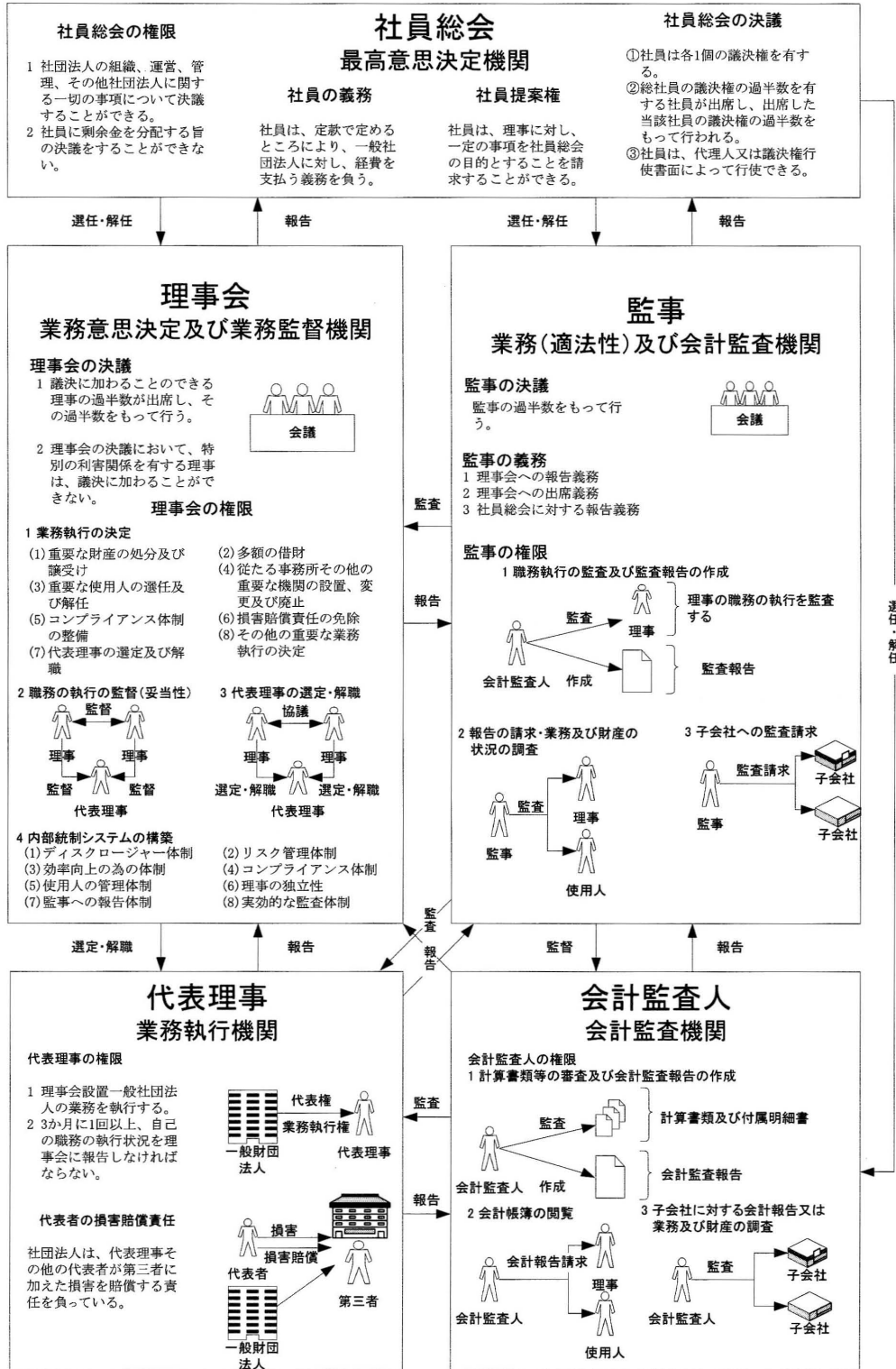
経営を委任された取締役が3人以上集まって構成される。取締役会は、(1)業務執行の決定、(2)執行役等の職務の執行の監督、(3)代表執行役の選定・解職、(4)内部統制システムの構築、の4つの権限を有する（会社416条）。取締役会内委員会には、おもに指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3つの委員会がある（会社2条12号）。指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する（会社404条1項）。報酬委員会は、執行役等の個人別の報酬等の内容を決定する（会社404条3項）。監査委員会は、(1)執行役等の職務の執行の監査および監査報告の作成、(2)株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定、を行う（会社404条2項）。業務執行機関である執行役は、(1)取締役会の決議によって委任を受けた委員会設置会社の業務の執行の決定、(2)委員会設置会社の業務の執行、を行う権限を有する（会社418条）。また、取締役会で選定された代表執行役は、代表取締役と同様に、株式会社の業務に関する一切の裁判上または裁判外の行為をする権限を有している（会社420条3項）。

3.2 社団法人の経営機構

社団法人の経営機構は、先に確認したように、①理事のみ、②理事会非設置・監事設置型、③理事会・監事設置型、④理事会・監事・会計監査人設置型、⑤監事・会計監査人設置型、の5つに分けることができる。そのなかでも、最も監視力が強いガバナンス構造を有する経営機構は、理事会・監事・会計監査人設置型である。理事会・監事・会計監査人設置社団法人の経営機構は、図7のように表すことができる。

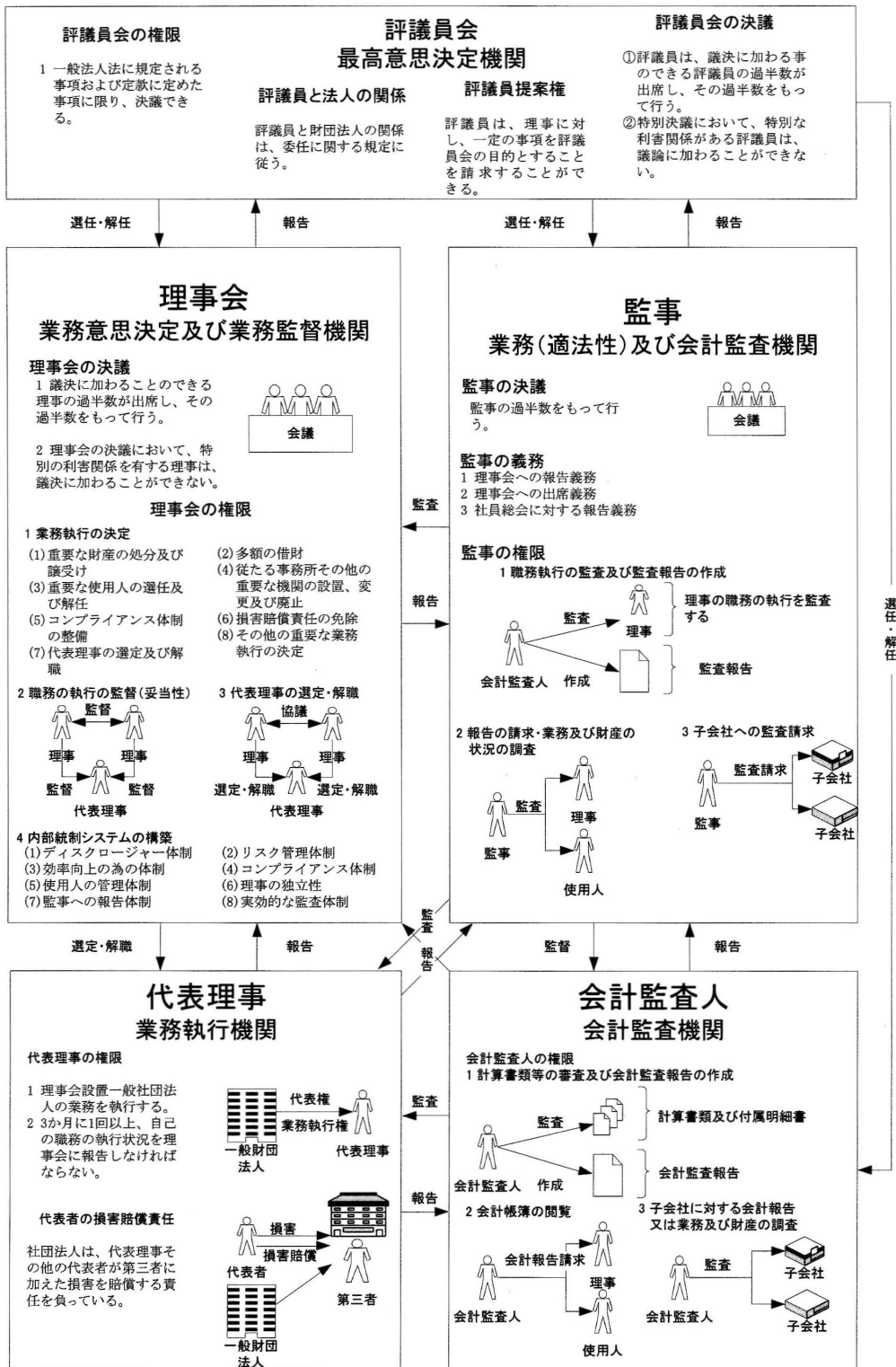
一般社団法人の最高意思決定機関である社員総会は、社団法人の組織、運営、管理、その他社団法人に関する一切の事項について決議することができる（一般法人35条1項）。しかし、株式会社とは異なり、社員に剰余金を分配する

図7 理事会・監事・会計監査人設置社団法人の経営機構



(出所) 筆者作成。

図8 会計監査人設置財団法人の経営機構



(出所) 筆者作成。

旨の決議をすることができない（一般法人35条3項）。また、社員は、定款で定めるところにより、一般社団法人に対し、経費を支払う義務を負う（一般法人27条）。そして、社員は、理事に対し、一定の事項を社員総会の目的とすることを請求する権利を有している。

会計監査機関である会計監査人は、(1) 計算書類等の審査及び会計監査報告の作成、(2) 会計帳簿の閲覧、(3) 子会社に対する会計報告または業務及び財産の調査、を行う権限を有している。会計監査人は、株式会社における会計監査人とほとんど同じ役割を有しているということができよう（一般法人107条）。

業務意思決定機関および業務監督機関である理事会は、社団法人から経営を委任された理事が3人以上集まって構成される（一般法人64条、65条3項）。理事会は、(1) 業務執行の決定、(2) 職務の執行の監督、(3) 代表理事の選定・解職、(4) 内部統制システムの構築、の4つの権限を有する（一般法人90条）。

業務および会計監査機関である監事は、(1) 理事会への報告義務、(2) 理事会への出席義務、(3) 社員総会に対する報告義務、の3つの義務を負っている。また、監事は、(1) 職務の執行の監査及び監査報告の作成、(2) 報告の請求と業務及び財産の状況の調査、(3) 子会社への監査請求、の3つの権限を有する（一般法人99条）。

業務執行機関である代表理事は、理事会設置社団法人の業務を執行する権限、一般社団法人の業務に関する一切の裁判上または裁判外の行為をする権限を有している（一般法人77条4項）。また、代表理事が行う職務について、第三者に加えた損害を賠償する責任は社団法人が負っている（一般法人78条）。

3.3 財団法人の経営機構

財団法人は、先に確認したように、①会計監査人設置型、②会計監査人非設置型、の2つに分けることができる。そのなかでも、最も監視力が強いガバナンス構造を有する経営機構は、

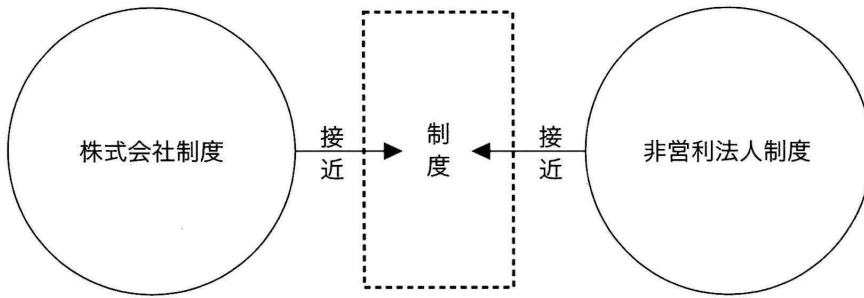
会計監査人設置型である。会計監査人設置財団法人の経営機構は、図8のように表すことができる。

財団法人の経営機構は、原則として、社団法人と大きな違いはみられない。なぜならば、一般法人法において、財団法人の、理事、理事会、監事、会計監査人、に関する規定は、社団法人の規定が準用されるからである（一般法人197条）。財団法人において、異なる機関は、最高意思決定機関である。財団法人において、最高意思決定機関は、評議員会という。評議員会は、株式会社の株主や社団法人の社員と異なり、出資を前提としないため、財団法人とは委任関係にある（一般法人172条1項）。そのため、株主や社員ほど大きな権限を有している訳ではない。

社団法人と財団法人の違いは、社員と評議員の権限から読み取ることができる。一般社団法人の最高意思決定機関である社員総会は、社団法人の組織、運営、管理、その他社団法人に関する一切の事項について決議することができる（一般法人35条1項）。一方、財団法人の最高意思決定機関である評議員会は、一般法人法に規定される事項及び定款に定めた事項に限り決議できる（一般法人178条2項）。つまり、社員は社団法人に関する一切を決議できるのに対して、評議員は決議できる内容が限られているのである。しかし、評議員は、出資を前提としないため、出資以外の利害関係を持つ者によって構成することが可能である。

以上で検討してきたように、各法人の経営機構は、非常に類似しているが、最高意思決定機関は、多少の違いのあることを確認できた。つまり、株式会社においては、法人が営利を目的として設立されるため、株主には剰余金の分配を行うことができる。また、株主は出資を背景として、大きな権限を有している。一方、非営利企業である社団法人と財団法人は、剰余金の分配をすることができない。また、財団法人において、評議員の権限は、株主や社員よりも小さいが、その構成員の選出には、出資を必要としないため、株主や社員の選出よりも自由度が

図9 株式会社と非営利企業の接近



(出所) 筆者作成。

認められている。

しかし、今日の株式会社の実態を検討すると、剰余金の分配をしない企業や、社会貢献活動などの非営利活動を行っている企業が少なくない。また、非営利法人と称しながらも、営利活動を行っている非営利法人も少なくない。営利活動を行う非営利法人の代表的なものには、事業型NPOなどが挙げられよう。このように、経営機構が類似している株式会社と非営利企業は、活動内容までも接近し始めているといえるであろう。

4 新たな企業制度の構築にむけて

4.1 コーポレート・ガバナンスの非営利企業への影響

株式会社の企業競争力と企業不祥事への対処を目的として構築されてきたコーポレート・ガバナンスは言及するまでもなく、株式会社のために論じられてきた。しかし、株式会社を中心として論じられてきたコーポレート・ガバナンスは、今やイギリスなどの国において、非営利企業にも制度的活用がなされている。小島愛[2008]は、図10に表したように、「『サーベンス・オクスレー法 (Sarbanes-Oxley Act of 2002)』の影響を受けた『ヒッグス報告書 (Higgs report)』と『新統合規範 (Combined Code of Corporate Governance)』とによって、『新NHS

プラン (The NHS Improvement Plan)』が公表されたのであった。それが、病院における原則として確立する『ガバナンス・ハンドブック (Integrated Governance Handbook)』を導いたのである⁸⁾と指摘する。つまり、コーポレート・ガバナンス原則 (原則) が、非営利企業の代表格である病院経営に影響を与えていることを明らかにしたのである。

イギリスにおいて、原則が病院経営に影響を与えることで、ガバナンス・ハンドブックが策定され、コーポレート・ガバナンスの実践を促進している。特に、ガバナンス・ハンドブックは、病院の経営機構改革を中心としている⁹⁾。これによって、イギリスの病院は、多発する医療過誤と経営の赤字化の解決を図っている。イギリスにおいて、株式会社制度が非営利法人の経営機構に影響を与えたように、日本においても、株式会社のコーポレート・ガバナンスが非営利企業である病院に影響を与えるのは、ほぼ確実であろう。

4.2 利害関係者による経営参画

イギリスの病院経営において、株式会社のコーポレート・ガバナンスとは、異なるコーポレート・ガバナンスの深化をみせているものがある。小島愛[2008]は、病院の潜在的な患者であるコミュニティ、つまり、地域住民や患者などが、病院の第1義的利害関係者であるとされ、コミュ

図10 病院経営とコーポレート・ガバナンス原則

コーポレート・ガバナンス原則と病院への浸透 策定の経緯 内容と各時期の特徴

2002 サーベンス・オクスレー法

アメリカでは、1990年代末に始まるエンロンやワールド・コムを代表とする大型不祥事を契機として、2002年のサーベンス・オクスレー法 (the Sarbanes-Oxley Act) が制定された。

内容
取締役会内における監査人の独立性の強化、取締役の責任と義務の強化や情報開示の徹底などが盛りこまれた。

EUのコーポレート・ガバナンス全般に影響

特徴
この法律は、内部統制の重要性を説いたことや、EUにおけるコーポレート・ガバナンスの再検討へ波及したことが特徴とされる。

2003 ヒッグス報告書

イギリスでは、1992年のキャドバリー報告書以降、脈々と原則が策定されていた。そのようななか、2003年、ヒッグス報告書が、サーベンス・オクスレー法から直接影響をうけ発表された。そして、この報告書は、1998年発表の統合規範 (キャドバリー報告書やグリーンブリー報告書、ハンベル報告書を統合した原則) の改訂を提案する。

内容
ここでは、取締役会内の少なくとも半数は、非執行役であるべきことや、取締役会が有効に機能するための規模が強調された。

NHSのガバナンスに重大なインパクト 提案

特徴
この報告書は、統合規範の改定を促すばかりか、NHSそのもののガバナンスにも重大な影響を与えた。

2003 新統合規範

2003年には、主に、ヒッグス報告書の影響を受け、新統合規範が策定される。これを実践的にするためのガイドラインも作られた。

内容
1998年の統合規範に、ヒッグス報告書やスミス報告書の内容を加え、取締役会のあるべき姿を定義付けながら、構築するための規定。

2004 新NHSプラン (2000 NHSプランの改訂版)

2000年に発表されたNHSプラン (The New NHS Plan) は、社会保障や医療など、すべてを刷新しようとするものであった。そして、これの応用版として、保健省は、2004年、新NHSプラン (The Improvement Plan) を発表する。これの一環として、同年、より民営化された経営を行うファンデーション・トラスト (Foundation Trust) が設立された。そこでは、コーポレート・ガバナンスをめざしながら、社会に開かれた病院経営が展開されている。

特徴
統合規範を契機として、病院へ、コーポレート・ガバナンスとコーポレート・ガバナンス原則の応用が示されることになる。そして、病院における原則が策定されていく。

ファンデーション・トラストのガバナンス

内容
新NHSプランでは、患者のための医療をさらに促進するために、第一次・第二次医療のあらゆるレベルにおける問題点の解明をした。

2006 ガバナンス・ハンドブック

新NHSプラン以降、第一次医療の病院にも、第二次医療の病院においても、コーポレート・ガバナンスを実践する法律が策定されている。このようななか、民間企業との相違点を認めながらも、とりわけ、コーポレート・ガバナンスにおける手段を生かしながら、経営を行うための、実践的なガバナンス・ハンドブック (Integrated Governance Handbook) が発表された。

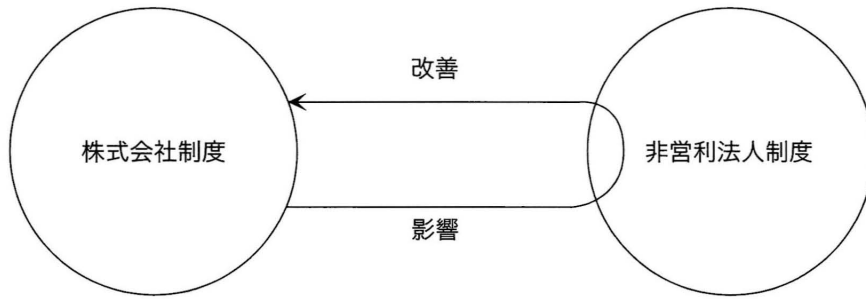
特徴
新NHSプランでは、トラスト病院における民営化と地域住民の参画などを進めたものの、コーポレート・ガバナンスこそなかった。しかし、この新NHSプランをきっかけに誕生したファンデーション・トラストを中心として、コーポレート・ガバナンスの実践を理念として明記しながら、トップ・マネジメント改革を中心としたコーポレート・ガバナンスが展開され始めた。

内容
経営者が、患者のいる地域のために、病院における目的や安全性、質の向上を高めるためのシステム、過程、行動が書かれている。

特徴
ついに、保健省が、トラスト病院などの経営者に向けて、コーポレート・ガバナンス原則を提示し、その実践をも推奨した。このことは、国際機関と機関投資家、国内機関において策定されたコーポレート・ガバナンス原則が、各企業に浸透し、企業独自原則が作られるようになったことと類似している。

(出所) 小島愛[2008]89頁。

図11 非営利法人制度の株式会社制度への影響



(出所) 筆者作成。

ニティが病院の経営に参加していることを明らかにした¹⁰。小島愛[2008]によると、イギリスの病院形態の1つであるファンデーション・トラスト¹¹において、経営の基盤は、地域の病院に登録した地域住民が担っており、病院の最高意思決定機関である評議会 (Members' Council) は、主に、登録者のなかから選出された者が理事会 (Executive Directors) の支援をしている¹²。

株式会社において、監視・牽制を強化するために、社外取締役制度や取締役会内委員会制度などが採用されてきた。しかし、株式会社において、イギリスの病院に根付いているコミュニティなどの利害関係者を経営の意思決定に参加させるという試みは、ほとんど無いといえる。このようにして、株式会社から非営利企業に輸入されたコーポレート・ガバナンスは、イギリスの病院において、非営利企業の公益性の概念を吸収し、株式会社におけるコーポレート・ガバナンスとは異なる深化をみせている。

このようなイギリスにおける病院経営の取り組みは、一見、第1義的利害関係者の違いから生まれるものでしかないようにもみえる。しかし、今や営利性を追求する株式会社が、社会貢献活動を積極的に実施したり、病院が赤字経営を克服するための営利性を追求した経営をすることが必要な社会となったのである。つまり、営利企業と非営利企業の経営活動の範囲が広まり、双方の差が徐々になくなりつつあるといえる。そうであるならば、図11に表したように、

株式会社制度の非営利法人制度に与えた影響が非営利法人制度のなかで改善され、それを株式会社が再度取り入れる必要があるだろう。そのようにして、営利企業と非営利企業は、相互に影響を受けて深化していくべきなのである。

4.3 営利企業におけるステークホルダー・ボードの役割

イギリスにおいて、病院経営でみられたような、ステークホルダーが経営の意思決定に影響を与えている株式会社が存在する。その企業は、オックスフォード・バス会社 (The City of Oxford Motor Services Ltd) である。オックスフォード・バス会社は、イギリスにおいて、バス会社の5大メジャーの1つであるゴー・アヘッド・グループ (The Go-Ahead Group plc.) が株式を100%所有する完全子会社である。注目すべきことに、オックスフォード・バス会社は、経営を監視する機関として、ステークホルダー・ボードを有しているのである。

表2に表したように、ステークホルダー・ボードの役割は、経営活動の監視・助言を行うことである。また、ステークホルダー・ボードは、顧客・従業員・コミュニティのメンバーのニーズに即応し事業を改善することを目的とする。ステークホルダー・ボードは、①永久職務会員、②顧客代表、③オックスフォード市内の大雇用主、④地域の圧力団体代表、⑤従業員代表、な

表2 ステークホルダー・ボードの詳細

役割	経営活動の監視・助言
目的	顧客・従業員・コミュニティのメンバーのニーズに即応し事業を改善すること
会員	①永久職務会員 ②顧客代表 ③オックスフォード市内の大雇用主 ④地域の圧力団体代表 ⑤従業員代表
参加方法	電話もしくはE-mailによる申込
任期	2-3年
報酬	無報酬
開催頻度	2か月に1度

(出所) 筆者作成。

表3 ステークホルダー・ボードの原則

基本規約
バスのサービスの提供に関する決定において、乗客、大雇用主、会社代表の見解や関係が考慮に入れられることを保証すること
目的と展望
① 顧客、従業員およびマネージャーの主な要求についての協定を定めること
② 監視し意見と勧告をすること
③ 顧客とスタッフ両方のためにできる改善方法を関係当局と共に調査すること
④ 正当な配慮がスタッフおよび顧客の健康および安全性に対して与えられることを保証すること
⑤ 顧客の見解が聞かれ、適切な処置が講じられることを保証すること
⑥ 標準手順内で十分に解決されていないステークホルダー・ボードの注意に対してもたらされた顧客の苦情を調査し解決を要求すること
⑦ 障害のある乗客に対する方策に従事することを保証し、潜在的な改善点を見つけ出すこと
⑧ ステークホルダー・ボードの業務を詳しく述べる年次報告を編集すること

(出所) Oxford Bus Company[2008a]p4.を参考に筆者作成。

どによって構成される。潜在的な乗客である地域住民が、ステークホルダー・ボードに参加する場合は、電話もしくはE-mailで申し込むことが必要である。会員の任期は、2年から3年とされている。ステークホルダー・ボードに参加する会員は、ボランティアでステークホルダー・ボードに参加するため、会員に報酬は支払われない。これによって、ステークホルダー・ボードの独立性が保たれるのである。ステークホルダー・ボードの開催頻度は、2か月に1度で、会員の出席率は高いといわれている¹³。

また、表3で表したように、ステークホルダー・ボードは、バスのサービスの提供に関する決定において、乗客、大雇用主、会社代表の見解や

関係が考慮に入れられることを保証することを基本規約としている。そして、オックスフォード・バス会社が定めるステークホルダー原則にステークホルダー・ボードの目的と展望が記載されている。ステークホルダー・ボードの目的と展望は、①顧客、従業員およびマネージャーの主な要求についての協定を定めること、②監視し意見と勧告をすること、③顧客とスタッフ両方のためにできる改善方法を関係当局と共に調査すること、④正当な配慮がスタッフおよび顧客の健康および安全性に対して与えられることを保証すること、⑤顧客の見解が聞かれ、適切な処置が講じられることを保証すること、⑥標準手順内で十分に解決されていないステーク

ホルダー・ボードの注意に対してもたらされた顧客の苦情を調査し解決を要求すること、⑦障害のある乗客に対する方策に従事することを保証し、潜在的な改善点を見つけ出すこと、⑧ステークホルダー・ボードの業務を詳しく述べる年次報告を編集すること、の8つである¹⁴。

このように、オックスフォード・バス会社において、顧客であるコミュニティが経営の意思決定に働き掛けをしている。たしかに、オックスフォード・バス会社のステークホルダー・ボードは、取締役会の意思決定に強制力を持つものではない。むしろ、オックスフォード・バス会社においては、社会的責任を果たすツールとしての見解が強い。しかし、営利企業にも企業倫理の問題や社会的責任論が叫ばれているのであるから、株式会社制度は、非営利企業にみられるコミュニティとの関わりや市民社会との関わりを意識し、制度内に組み込むことで、新しい企業制度へと深化する必要があるであろう。オックスフォード・バス会社のステークホルダー・ボードは、名称はともあれ新たな企業制度を構築することの必要性を示唆しているのである。

5 企業論と経営学の本質

従業員を中心とした企業に関与する者が経営に関与する形態は、ドイツやフランスなどのヨーロッパで発達している。このようなヨーロッパでは、社会的企業やコミュニティが発達する土壌にあったことも注目すべきである。しかし、最終的な利益と責任の受益および負担者である市民が、経営に関与するという形態は、今までの企業形態とは全く違う発想に依っていることを強く理解する必要がある。つまり、今まで最も企業から遠いとされ、何の権利も有さなかった企業に関与する者が、最も重視すべき者たちであることを認識しつつある現れであろう。

今までは、最も重視すべき企業に関与する者を、制度あるいは企業が選び、経営に参加させるという形態を採ってきた。だが、市民社会による企業制度の創設、および経営の自由を考

えるにつき、市民の原理において、積極的な参加の場が開かれていることが重要である。つまり、市民参加を制度としてしまうと硬直化し形骸化する虞も大きいし、市民参加を経営者の責任としてしまうと経営の自由を阻害する虞が大きい。そこで、これまでも言及した、病院経営組織あるいは、一般企業における自主的取り組みなどを参考に、次世代の企業制度を模索する取り組みに着手しなければならないのである。

企業経営は、2つの原理により支えられている。第1に、論理的な企業制度は、全ての者が納得する経営に繋がる。これを企業論の本質という。第2に、効率的な企業経営は、全ての者に利益をもたらす経営に繋がる。これを経営学の本質という。この2つの本質から、企業を運営し観察する力が、経営における経営者能力であり市民能力なのである。

注

¹ 非営利企業は、社団法人と財団法人の2つに分けることができる。非営利企業の1つである公益法人や医療法人は、社団法人と財団法人のどちらかを選択することができる。また、公益法人や医療法人、一般法人には、定員などの違いはあるが、それぞれのガバナンス構造は大別して社団法人と財団法人に分けることができるため、社団法人と財団法人を中心に論じていく。

² 本稿では、社団法人という場合、一般社団法人と公益社団法人の両方を指す。

³ 本稿では、財団法人という場合、一般財団法人と公益財団法人の両方を指す。

⁴ ここでは、取締役と理事をいう。

⁵ ここでは、監査役と監事をいう。

⁶ 太田達夫[2008]26頁。

⁷ 太田達夫[2008]26頁。

⁸ 小島愛[2008]105頁。

⁹ 小島愛[2008]90頁。

¹⁰ 小島愛[2008]

¹¹ 小島愛[2008]によると、ファンデーション・トラストとは、イギリスにおいて、「2004年に効率性および透明性が求められ新たに創設された、経営の裁量が大きいトラストである(50頁)」としている。また、小島愛[2008]は、ファンデーション・トラストは、「1991年に開始されたトラスト病院

を、さらに民営化させたトラストである。それは、それまでのトラスト病院と比べて、保健省のコントロールよりも地域社会を中心とした利害関係者との関わりを重視した経営を行う民主的な病院である(92頁)」としている。

¹² 小島愛[2008]108頁。

¹³ Oxford Bus Company[2008a]p3.

¹⁴ Oxford Bus Company[2008a]p4.

参考文献

太田達夫[2008]「公益法人制度改革の概要と今後の課題」『税研』141号,日本税務研究センター,26頁.

小島大徳[2007]『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂.

小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則－原則の体系化と企業の実践－』文眞堂.

小島大徳[2001]「経営機構とコーポレート・ガバナンス－米国と日本の国際比較による現状と今後の展望」『東洋大学大学院紀要』38号,東洋大学大学院,225-244頁.

小島愛[2008]『医療システムとコーポレート・ガバナンス』文眞堂.

総務省[2008]『公益法人白書』総務省.

平田光弘[2008]『経営者自己統治論』中央経済社.

平田光弘[2003]「日本における取締役会改革」『経営論集』58号,東洋大学経営学部,159-178頁.

外国語文献

Oxford Bus Company[2008a], *Oxford Bus Company Stakeholder Board Annual Report 2008*, Oxford Bus Company.

Oxford Bus Company[2008b], *Environmental and Social Report 2008*, Oxford Bus Company.