

梅津 亮子

理事会の計画機能と監視機能

2015/05/28

No. **163**

Ryoko Umezu

Planning and Monitoring Functions
of the Board of Directors

May 28, 2015

No. **1 6 3**

理事会の計画機能と監視機能

法政大学 梅津 亮子

はじめに

I 理事会が果たしている役割

- (1) 理事会の経常的な議題の討議と承認
- (2) 理事会の臨時的な議題の討議と承認
- (3) 「理事会が果たしている役割」クロス集計

II 法人の特徴との関係

III 理事会の現状の役割と理想とする役割

おわりに

はじめに

本稿は、アンケート調査から非営利組織経営において理事会の果たしている計画機能と牽制 (check) または監視 (monitoring) 機能の現状を読み解くものである。組織経営では、計画→実行→統制 (コントロール) →フィードバックという経営管理サイクルが重層的に繰り返されている。非営利組織も環境の大きな変化の中で競争原理に組み込まれつつあり、計画、実行、統制、フィードバックという経営管理サイクルは、ますます諸論文では重要視されている。確かに、理事会に計画機能と牽制 (check) または監視 (monitoring) 機能があることは、誰もが認めるところであろう。もちろん、その機能を達成するために、理事会が事業計画案・予算案を作成したり、年次事業報告書を監査したりするわけではない。理事会は、理事長等の最高経営責任者の作成する事業計画案・予算案と年次事業報告書を討議して承認することにより、間接的にチェック・アンド・バランスを図っている。では理事会は本当のところ何をしているのだろうか。むろん、計画と統制は表裏一体であるので、計画機能があるところには、おのずと統制機能が付いてくる。しかし明確な計画がなければ、統制はその場その場の個人的な思い付きとなろう。

組織経営において理事会がどのように機能しているか、計画機能を中心として考えるとき、様々な疑問が湧いてくる。法定機関としての理事会の役割はどうであるか。理事会の権限として法律で認められているのはどこまでであるか。あるいは、組織の経営管理者層は、理事会がどのような役割を果たしていると考えているのか。個々の法人が社団法人か財団法人か、設立目的、職員数・資産総額・収入総額等の規模などで、理事会の果たす計画機能に特徴が出ているのか。また、理事会の計画機能は、単に法律の規制があるから理事会を開催して、事務局の作成した事業計画案・予算案を審議するという形で果たされているのか。それとも必要な時点で自主的に組織経営全般にわたって真摯に検討し、自主的な規制として行われているのか。また、理事会の現状の役割と理想とする役割の違いはあるのか。とくに、計画に深くかかわっている業務はどうか。以下、これらの側面について、アンケート調査結果からその意味するところを理解してみたい⁽¹⁾。大方の理事会では、理事長から決算報告を受けて承認し、また、その決算を踏襲したような予算案を承認しているような図式が垣間見られるような気がする。企業のような市場原理の風に晒されて環境変化に対応していかなば生き残れないような世界に、非営利組織は生きていないのかもしれない。そこでは設立目的にいう公益性を叫ぶ声が前面に出ているのかもしれない。

I 理事会が果たしている役割

一般社団法人及び一般財団法人に関する法律によると、理事会を設置している社団法人・財団法人の理事会は、理事会設置法人の理事全員で構成される会議体であって、法人の業務執行の決定を行い、代表理事及び業務執行理事の職務の執行を監督し、代表理事の選定及び解職する権限を有する機関である⁽²⁾。公益を想定しない一般社団法人以外の、その他の社団法人、財団法人では理事会を必ず置かなければならない⁽³⁾。一般社団法人では、定款の定めによって理事会を置くことができる⁽⁴⁾。法律上、理事会を設置している法人では、法律で規定されている重要な業務執行の決定（経営上の重要事項）を理事に委任することができないとして、幾つかの事項が定められている⁽⁵⁾。理事会の権限として法律で明文化されている事項は、上記の代表理事の選定及び解職のほか、重要な財産の処分及び譲受け⁽⁶⁾、多額の借財⁽⁷⁾、重要な使用人の選任及び解任⁽⁸⁾、従たる事務所その他の重要な組織の設置、変更及び廃止⁽⁹⁾、理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他一般社団法人・一般財団法人の業務の適正を確保するために必要なもの

として法務省令で定める体制の整備⁽¹⁰⁾、理事、監事または会計監査人の責任の一部免除⁽¹¹⁾、競合及び利益相反取引の承認⁽¹²⁾、社員総会・評議員会の招集の決定⁽¹³⁾、計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告書並びにこれらの附属明細書の承認⁽¹⁴⁾である。この他、定款で規定された事項の決定を行う。法律面でいう理事会の権限については、会社法の取締役会と遜色ない制度が敷かれているとあってよい。

では、実際の組織経営において、現実的に理事会が果たしている役割はどのようなものであるとアンケート回答者は考えているのだろうか。表1は、組織経営において理事会が果たしている役割を調査した結果である。以下に集計結果の解釈を示していくが、やや長くなるので、理事会が果たしている役割のなかで定期的な役割として圧倒的に回答割合の高いものと、そうでないものとに分けて記述することとする。

表1 理事会が果たしている役割

理事会の役割	件数	割合(%)
理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認	321	99.1
理事長提出の決算書類の討議と承認	317	97.8
理事長提出の予算案の討議と承認	314	96.9
理事の選任・解任の討議	160	49.4
理事長提出の戦略案の討議と承認	117	36.1
理事長提出の予算編成方針の討議と承認	115	35.5
助言や専門的知識の提供	88	27.2
危機的な状況にあるときの対処（原油の高騰、急激な円乱高下、業績悪化など）	55	17.0
その他	23	7.1

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 324 件、欠損値 2 件、制限なしの複数回答。表中の割合(%)は、有効回答 324 件に占める各項目件数の割合である。

(出所) 筆者作成。これ以降の表も、同じく筆者作成。

(1) 理事会の経常的な議題の討議と承認

表1からわかるように、「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」を理事会が果たす役割であると考えるとい回答が最も多く、回答件数 321 件、割合にして 99.1%である。回答割合が 99.1%ということなので、ほとんどの組織が選択しているということである。同様に、回答件数が第2位の「理事長提出の決算書類の討議と承認」と第3位の「理事長提出の予算案の討議と承認」についても、「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」と大差なく、それぞれ回答件数 317 件 (97.8%)、314 件 (96.9%) である。回

答件数の上位 3 つまでの理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認、決算書類の討議と承認、予算案の討議と承認は、限りなく有効回答数に近いので、法的形態を問わずほぼすべての法人が理事会が果たしている役割と考えていると言える。

このような非常に高い回答割合に関して、これらの 3 つの書類（事業計画、決算書類、予算）の作成や理事会での承認が法律で義務付けられているのだろうか。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律では、同法に基づいて準則主義によって設立される剰余金の分配を行わない社団法人・財団法人（一般社団法人・一般財団法人）の設立、組織、運営及び管理を規定している⁽¹⁵⁾。準則主義とあるように、設立登記によって法人格を取得することができ、設立された社団法人・財団法人が、法人の運営等について行政庁の監督を受けることはない⁽¹⁶⁾。法律上、公序良俗の原則に反しない限り目的の設定は自由であるし⁽¹⁷⁾、事業の選択も自由である（事業活動の制限はない）。事業の公益性の有無も問われないし、事業の収入と支出についての制限もない。事業計画についても予算についても何らの言及もされていない。事業計画を立てるも立てないも、予算を編成するもしないも、組織経営上の要請によって自由に行えばよいのである。ただし、3 つの書類のうち決算書類については、先に示したように、法律上の理事会の権限の 1 つとして、計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告書並びにこれらの附属明細書の承認という事項が定められている。したがって、社団法人及び財団法人は、計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告書並びにこれらの附属明細書を作成し⁽¹⁸⁾、理事会の承認を受けなければならない⁽¹⁹⁾。なお、行政庁の監督下にはないので、計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告書並びにこれらの附属明細書を行政庁へ提出する必要はない。

さらに、これらの社団法人・財団法人（一般社団法人・一般財団法人）が公益認定の申請を行い、行政庁による公益認定を受けた場合（公益社団法人・公益財団法人と名称が変わる）は、行政庁の監督下に置かれ、毎事業年度開始の日の前日までに、当該事業年度の事業計画書、収支予算書その他の内閣府令で定める書類を作成し⁽²⁰⁾⁽²¹⁾、理事会の承認を受け⁽²²⁾、行政庁に提出しなければならない⁽²³⁾。むろん目的・事業活動も制限される⁽²⁴⁾。

法規制を見ると、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律では、計算書類に関してその作成と理事会での承認を求めているだけであるが（会社法の規定と同じ⁽²⁵⁾。株式会社では取締役会の承認）、法人が行政庁の公益認定を受けると、計算書類に加えて事業計画書と収支予算書の作成及び理事会での承認も義務付けられるということである。本調査の集計可能な調査票 326 件のうち公益認定を受けている法人は 112 件であるので、これらの書

類すべてについて理事会の承認を受ける法律上の義務を負っているのは 34.4%である。毎年度事業計画案、決算書類、予算案の討議と承認を、理事会の果たす役割であると認識するか否かについて、法律に規定があるか否かは影響していないと言ってよいだろう。ほんの僅かではあるが、公益認定を受けていてもこれらの3つの選択肢を理事会の役割として選んでいない法人もある。法整備とは関係なく、もともと経常的な一連の業務プロセスの中で、事業計画案、決算書類、予算案を理事会に提出することが慣習化しているというところか。なお、アンケート調査実施の期間が、特例民法法人が一般社団法人及び一般財団法人に関する法律における法人格を得るための期間（移行期間）に当たっているため、回答した法人には移行途中の法人が多く含まれている。将来的に、公益認定を申請することを意識していた可能性も多少はあるかもしれない。

これらの3つと関連して、回答順位第5位の「理事長提出の戦略案の討議と承認」と回答順位第6位の「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」を理事会の果たす役割と考える法人は、第3位までの回答割合と比べると低かった。「理事長提出の戦略案の討議と承認」を理事会の果たす役割と考える法人は117件、36.1%、「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」は115件、35.5%である。選択したのはどちらも35%強（おおよそ3分の1）の法人である。残り65%の法人は、表面的には理事会に全社的な戦略、予算編成方針を提出していないとみることもできるが、むしろ、前出の「毎年度事業計画案の討議と承認」「予算案の討議と承認」と一体化されて、戦略案及び予算編成方針は単体で提案されたり審議されたりしないという方が妥当かもしれない。一般に、事業計画案・予算案の提案には、戦略案・予算編成案などの方針を説明するはずである。

戦略について若干敷衍するとともに、ここで戦略の策定から事業計画、予算編成方針、予算の編成までに至る一連の流れについてその繋がりに触れておこう。全社的な戦略（理事会レベルで討議される戦略であるので、全社的な戦略である）は、組織目的との強い繋がりを持っている⁽²⁶⁾。組織目的との繋がりを考えていない戦略に意味はないと言ってもいい。チャンドラー（Alfred D. Chandler, Jr.）によれば、「戦略とは、一企業体の基本的な長期目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割当てることと」⁽²⁷⁾と定義される。組織のトップ・マネジメント層は、明示された組織目的に対して、その目的を半永久的に達成し続けるための活動を反復的に繰り返すことによって、組織を維持し、成長・発展させていかなければならない。そのために、戦略を策定するプロセスの中で、それこそ無数にある活動領域から目的との繋がりにおいて妥当と

思われる活動範囲を選択し（適切に資源を配分し）、成長・発展の道筋、進むべき方向性を示す必要がある。活動範囲を予め限定しておくことで、エネルギーを集中すべき焦点が絞られ、事実上、組織構成員の意思決定・行動の範囲をその枠組みの中に制限することができる。その意味では、全社的な戦略というのは、戦略的意思決定という表現が相応しい。戦略的意思決定における主要な資源配分の問題は、事業活動の総量を変更し、経営の基本構造を変えるような資本支出計画（設備投資計画）である。たとえば土地・建物の取得や売却、設備の更新、本支店や出先機関などの設置・統合・廃止、特別プロジェクトの採否などがある。資源配分、資本支出予算が変われば、人の配置、モノの配置、資金の分配割合が変わる。戦略も変わる。場合によっては、戦略の変更が目的の修正を求めることもある。

戦略によって活動範囲と経営資源の配分が決まったところで、次年度の事業計画が練られる。目的・戦略は長期的視点に立った構想であるが、事業計画は短期的な諸条件をベースにしたプランである。事業計画は資金的裏付けを得て、最終的に貨幣数値による実行計画（総合予算）として纏められる。戦略及び事業計画でデザインされた筋書き・構想を確実に予算に反映させるための鍵となるのが、予算編成方針である。通常は、最高経営責任者の名前で示達され、折衷方式の予算編成（トップダウン方式による予算編成とボトムアップ方式による予算編成の中間型）でよく利用される。

営利組織であれ非営利組織であれ、組織の最高経営責任者（理事長や社長など）がその全社の方針や考えを具体的に表明する場というのはそう多くはない。実際のところ、事業計画を除くと予算編成方針ぐらいであろう。予算編成方針では、景気動向、需要動向、競争相手の動向、人的資源・物的資源（設備投資）の配置、特別プロジェクトの採否、研究開発に関する方針などの組織内外の環境要因に関する最高経営責任者の見解が示され、次年度の全社予算及び部門予算の数値目標が伝えられる。各部門の責任者からすれば、予算編成方針は自身の責任範囲がどこまで及んでいるのかを知り、部門予算を策定する際のガイドラインとなるものである。ただし、ガイドライン（行動指針）というよりも、上層部からの指示命令書と言った方が的確であろうか。予算編成方針に示された次年度のサービス需要、サービス提供可能量、サービス予定価格、予定される収入額、各費目別のサービス活動コストの許容額は、部門予算案を作成する上での現実の制約となるからである。トップ・マネジメント層からすると予算編成方針は、相当に強力なコントロール手段である。

調査結果からすると、多くの法人では、戦略や予算が、毎年ほとんど変わらないと推測

することもできる。内外の環境に変化がないのかもしれないし、環境対応しなくても存続することができるということかもしれない。あるいは環境の変化があっても無視していいほどのものなのかもしれない。はたまた、環境の変化に対応するように、理事会に設備投資計画案や特別プロジェクト計画案が提出されることはあっても、否定されることがまずないということだろうか。

(2) 理事会の臨時的な議題の討議と承認

表1の残り3つの選択肢は、定期的な議題ではないのかもしれない。回答順位第4位の「理事の選任・解任の討議」に関して、法律上は理事の選任・解任の権限は、社団法人では社員総会に、財団法人では評議員会にある⁽²⁸⁾。手続きとしては、社員総会や評議員会を開催して、理事の選任・解任に関する承認を得なければならない。とはいえ、社員総会や評議員会が、会議に提出される資料、具体的には理事に就任予定のメンバーのリスト、あるいは解任予定の理事のリストを実際に作成しているわけではない。社員総会を構成する社員⁽²⁹⁾や評議員会を構成する評議員は、組織経営に直接従事しているわけではないので、現場の業務活動を何も知らないのが通常である。外部理事に誰を招聘したらいいのか、呼ぶとしてもどの業界のどのポジション（肩書き）が適当であるか、あるいは従業員から理事を選出するとしても、従業員（大抵は上級の管理者）の社内での経歴、査定、業績、資質及び適性について知る立場にはないし、一体誰を抜擢すればいいのか、その判断（意思決定）をするのは無理である。法律に基づいた実務として、あくまで選任案・解任案として提出されたリストに対して社員総会及び評議員会の承認を得る、という手続き上のプロセスを遵守しているということであろう。

表1の選択肢では、理事の選任・解任の討議とし、承認は除いている。理事会で理事を選任・解任する旨の決議をすることはできないが、理事に就任する予定の名簿リストないし解任する予定の名簿リストは、事前に理事会で吟味されるなど、何らかの形で理事会メンバーの同意が得られているのではないか。理事の人脈によって外部理事を依頼することも往々にしてあるし、理事長の指名や理事の推薦によって従業員から理事に就任する者が選ばれてもおかしくない。表1では、理事の選任・解任の討議が、理事会の果たす役割であると回答した法人は、160件（49.4%）であった。約半数の法人が選択したということである。

表1の残り2つの選択肢について、「助言や専門的知識の提供」を理事会が果たしてい

る役割であると考える法人は 88 件、27.2%、「危機的な状況にあるときの対処（原油の高騰、急激な円乱高下、業績悪化など）」は 55 件、17.0%である。こちらの 2 つの項目も、本来的には理事会の役割と考えられるだろう。理事は各人が、相当の経験と専門領域の知識、知見を持っている。理事長や管理者層（部門担当者）のある種の知恵袋なり情報源となることが強く望まれているだろう。たとえば、言われなければ気づかないような着眼点、別の角度からのアイデアなど、ちょっとした知恵を理事長に授ける、理事会に提出された提案書が、戦略とずれた方向に進んでいないか、間違った方向に進んでいないかを知識と経験と照らし合わせながらチェックする、などである。簡単そうに思えても誰にでもできることではない。豊富な知識と場数を踏んだ実践的な経験が求められる。とくに外部理事には、組織外にいる人間として、その能力が期待されるだろう。調査結果では、助言や専門知識の提供を理事会が果たしている役割と考えている法人は、約 4 分 1 の法人であった。表立って理事会の場で理事長の意見を批判したり、管理者層が提出した提案書を真っ向から否定したりするのは憚られるのかもしれない。難しい問題は、事前に、個人的に外部理事に電話を掛けるなどして相談はしているであろう。また、日常の何気ない雑談の中でも、会議の前後のちょっとした空き時間の談笑の中でも、ハッと気づかされるようなヒントが時として得られるものである。なお、本調査では、外部理事（または非常勤理事）と助言や専門知識の提供の間に強い関連は見られなかった。外部理事を置いている法人は、そうでない法人と比べて、助言や専門知識の提供を理事会が果たしている役割と考える傾向が強いというわけではなかった（外部理事を置いているのは 268 法人。「外部理事の有無」と「助言や専門知識の提供」とのクロス集計。カイ 2 乗値 1.934、自由度 1、有意確率 0.164）。

「危機的な状況にあるときの対処（原油の高騰、急激な円乱高下、業績悪化など）」を理事会が果たしている役割であると回答したのは、全体の 5 分 1 以下の法人である。法人が存続の危機に晒された場合、理事会が果たさなければならない役割は大きい。業績の悪化によって代表理事（理事長）を解任しなければならない、あるいは代表理事の突然の死亡によって直ちに後継者を選ばなければならない場合などである。環境の劇的な変化もなく、競争相手の脅威に備える必要もなく、収入も安定している安定的経営が続けられていれば、危機的状況に遭遇することがないのである。ただし、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則第 14 条第二号は、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」を求めている。

さらに、表 1 ではその他として 23 件が集計されている。その記述内容を簡潔に示すと、

最も多かったのが、評議員の選任・解任（の討議と承認）である。評議員の選任・解任は法律上、理事会では行えないので、討議はともかく承認については法律上の効力のない形だけのものになる⁽³⁰⁾。その次に多かったのは、規則・規定の改正である。理事会が事業計画及び予算などを執行しているという回答も数件あった。

（3） 「理事会が果たしている役割」クロス集計

表1で示した8つの選択肢について、特定の選択肢を選んだ法人が別の選択肢をどの程度選んでいるか、回答の組み合わせを表2で示している。既に述べたように「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認（321件）」「理事長提出の決算書類の討議と承認（317件）」「理事長提出の予算案の討議と承認（314件）」という回答件数の上位3つまでは、いずれも100%近くの法人が選択しているので、3者の相互の組み合わせ3パターンを見ても、両者が同時に選ばれる割合は当然に100%に近くなる（有効回答は324件）。事業計画案の討議と承認を理事会の役割と考えている法人は、決算書類の討議と承認、予算案の討議と承認についても理事会の役割であると考えているし、決算書類の討議と承認を理事会の役割と考えている法人は、事業計画案の討議と承認、予算案の討議と承認も理事会の役割であると考えている。また、予算案の討議と承認を理事会の役割と考えている法人は、事業計画案の討議と承認、決算書類の討議と承認も理事会の役割であると考えているということである。事業計画と予算が切り離すことのできないものであり、予算と決算が一对のセットであることを踏まえると、ある意味自然な流れと言えようか。

また、これらの回答上位3つの選択肢「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」「理事長提出の決算書類の討議と承認」「理事長提出の予算案の討議と承認」いずれについても、残りの選択肢「理事の選任・解任の討議」「理事長提出の戦略案の討議と承認」「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」「助言や専門的知識の提供」「危機的な状況にあるときの対処」との対応関係について、類似した傾向にあることがわかる。上位3つの選択肢どれから見ても、理事の選任・解任の討議を同時に選択している割合は50%前後であるし、理事長提出の戦略案の討議と承認を同時に選択している割合も50%前後である。さらに、上位3つの選択肢どれから見ても、理事長提出の予算編成方針の討議と承認を同時に選択している割合は35%前後であり、助言や専門的知識の提供を同時に選択している割合は28%前後であり、危機的な状況にあるときの対処を同時選択している割合は17%前後である。

表2 「理事会が果たしている役割」クロス集計

理事会が果たしている役割	理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認	理事長提出の決算書類の討議と承認	理事長提出の予算案の討議と承認	理事の選任・解任の討議	理事長提出の戦略案の討議と承認	理事長提出の予算編成方針の討議と承認	助言や専門的知識の提供	危機的な状況にあるときの対処	その他	行合計
理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認		314 (97.8)	311 (96.9)	158 (49.2)	116 (36.1)	114 (35.5)	85 (26.5)	55 (17.1)	20 (6.2)	321 (100.0)
理事長提出の決算書類の討議と承認	314 (99.1)		308 (97.2)	157 (49.5)	113 (35.6)	114 (36.0)	88 (27.8)	53 (16.7)	20 (6.3)	317 (100.0)
理事長提出の予算案の討議と承認	311 (99.0)	308 (98.1)		158 (50.3)	115 (36.6)	113 (36.0)	86 (27.4)	53 (16.9)	18 (5.7)	314 (100.0)
理事の選任・解任の討議	158 (98.8)	157 (98.1)	158 (98.8)		70 (43.8)	67 (41.9)	46 (28.8)	30 (18.8)	5 (3.1)	160 (100.0)
理事長提出の戦略案の討議と承認	116 (99.1)	113 (96.6)	115 (98.3)	70 (59.8)		81 (69.2)	45 (38.5)	33 (28.2)	6 (5.1)	117 (100.0)
理事長提出の予算編成方針の討議と承認	114 (99.1)	114 (99.1)	113 (98.3)	67 (58.3)	81 (70.4)		41 (35.7)	28 (24.3)	5 (4.3)	115 (100.0)
助言や専門的知識の提供	85 (96.6)	88 (100.0)	86 (97.7)	46 (52.3)	45 (51.1)	41 (46.6)		25 (28.4)	3 (3.4)	88 (100.0)
危機的な状況にあるときの対処	55 (100.0)	53 (96.4)	53 (96.4)	30 (54.5)	33 (60.0)	28 (50.9)	25 (45.5)		2 (3.6)	55 (100.0)
その他	23 (100.0)	23 (100.0)	21 (91.3)	5 (21.7)	7 (30.4)	6 (26.1)	3 (13.4)	2 (8.7)		23 (100.0)
列合計	321	317	314	160	117	115	88	55	20	

(注) 有効回答 324 件。() 内は各行の合計に対する各項目件数の割合 (%) である。

理事会が果たしている役割の組み合わせで強い関連が示されていたのは、「理事長提出の戦略案の討議と承認」「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」「助言や専門的知識の提供」「危機的な状況にあるときの対処(原油の高騰、急激な円乱高下、業績悪化など)」という 4 つの選択肢を相互に組み合わせた 6 パターンについてである(表中で塗り潰している箇所。12 箇所あるが、同じ選択肢同士の組み合わせなので、1 つの組み合わせにつき 2 回表示されている)。6 つの組み合わせパターンのうち幾つか挙げておくと、表 2 にあるように「理事長提出の戦略案の討議と承認」を理事会が果たす役割であると考えている 117 件のうち、「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」を同時に選択しているのは 81 件、69.2% (「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」115 件からみれば、このうち 81 件、70.4% が「理事長提出の戦略案の討議と承認」を同時選択している)であるし、同じく「理事長提出の戦略案の討議と承認」を理事会が果たす役割であると考えている 117 件のうち、「助言や専門的知識の提供」を同時に選択しているのは 45 件、38.5% である。

これらの 6 つの組み合わせパターンに関しては、カイ 2 乗検定でも強い関係があることが確認された。表 3 に、それらの調整済み残差を纏めている。調整済み残差の符号がプラスであるので、双方の役割が同時に選択されることが多いということである。表 3 の「助言や専門的知識の提供」という理事会が果たしている役割で確認すると、助言や専門的知識の提供を理事会が果たしている役割と考える法人は、そうでない法人よりも、理事長提出の戦略案の討議と承認を理事会が果たしている役割であると考えることが多いことが分かる（同時に選択されることが多い）。同じく、助言や専門的知識の提供を理事会が果たしている役割であると考えた法人では、理事長提出の予算編成方針の討議と承認、あるいは危機的な状況にあるときの対処という選択肢を同時に選択する傾向にある。

表 3 理事会が果たしている役割のうち、関係の強い項目の組み合わせ

理事会が果たしている役割	調整済み残差	理事会が果たしている役割
理事長提出の戦略案の討議と承認	9.5	理事長提出の予算編成方針の討議と承認
	3.4	助言や専門的知識の提供
	4.0	危機的な状況にあるときの対処
理事長提出の予算編成方針の討議と承認	9.5	理事長提出の戦略案の討議と承認
	2.5	助言や専門的知識の提供
	2.6	危機的な状況にあるときの対処
助言や専門的知識の提供	3.4	理事長提出の戦略案の討議と承認
	2.5	理事長提出の予算編成方針の討議と承認
	3.3	危機的な状況にあるときの対処
危機的な状況にあるときの対処	4.0	理事長提出の戦略案の討議と承認
	2.6	理事長提出の予算編成方針の討議と承認
	3.3	助言や専門的知識の提供

(注) 組み合わせは 6 パターンであるが、理事会が果たしている役割同士のクロス集計のため 1 つの組み合わせにつき 2 回表示されている。クロス集計によるカイ 2 乗値等は以下のとおりとなる。カイ 2 乗値、自由度、有意確率の順に記す。

- ・「理事長提出の戦略案の討議と承認」と「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」のクロス集計…91.037、1、0.000。
- ・「理事長提出の戦略案の討議と承認」と「助言や専門的知識の提供」のクロス集計…11.822、1、0.001。
- ・「理事長提出の戦略案の討議と承認」と「危機的な状況にあるときの対処」のクロス集計…16.386、1、0.000。
- ・「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」と「助言や専門的知識の提供」のクロス集計…6.498、1、0.011。
- ・「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」と「危機的な状況にあるときの対処」のクロス集計…6.875、1、0.009。
- ・「助言や専門的知識の提供」と「危機的な状況にあるときの対処」のクロス集計…11.207、1、0.001。

II 法人の特徴との関係

それでは、法人の特徴によって理事会が果たしている役割は異なるだろうか、非営利組織の法的形態はどうであるか、その法人が設立されたのはいつか、どこから出資を受けているか、どのような動機で設立されたか⁽³¹⁾、組織の規模（常勤職員の人数、非常勤職員の人数、資産総額、収入総額）はどうか、実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップはどこまでか、という項目と表1にある理事会が果たしている役割との繋がりを見ておこう。法的形態については、社団か財団かによって何を理事会が果たしている役割と考えるかに違いは見られない。ただし、社団か財団かで括らなければ幾つかの違いが見られた。「理事長提出の戦略案の討議と承認」との関係において、特例社団法人ではこの役割を選択することが多いが、公益財団法人では選択することが少ない⁽³²⁾。また、「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」との関係においても、特例社団法人ではこの役割を選択することが多いが、公益財団法人では選択することが少なくなっている⁽³³⁾。公益財団法人では戦略案も予算編成方針必要とされないほど安定した経営がなされているのだろうか。あるいは、財産の運営を主とする公益財団法人では、大きな戦略の変更を必要とするような環境変化が見られないのであろうか。さらに、「理事の選任・解任の討議」との関係では、一般社団法人が選択する件数が多かった⁽³⁴⁾。

いつ法人が設立されたか、という点では、「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」という理事会が果たしている役割との関係において、1919年以前に設立された法人、1945～1949年の5年間に設立された法人においてこの役割を選択することが多く、1990～1994年の5年間に設立された法人では、他の年度と比べると選択することが少なくなっている⁽³⁵⁾。また、「危機的な状況にあるときの対処」という理事会が果たしている役割との関係では、1925～1929年の5年間に設立された法人、1945～1949年の5年間に設立された法人、及び1955～1959年の5年間に設立された法人において、選択件数が多くなっている⁽³⁶⁾。

資金の出所（出資者）の違いによって、理事会が果たす役割として選ばれる選択肢が変わるのだろうか。出資者ごとに、法人が考える理事会が果たしている役割との関係に対応させてみると、営利企業による出資を受けている法人、あるいは地方自治体から出資を受けている法人では、「理事長提出の戦略案の討議と承認」を理事会が果たしている役割であると回答することが少なくなっている。営利企業や地方自治体による外部コントロールがきついのだろうか。あるいは、事業内容に変化がないということだろうか。また、創設

者及びその親族による出資によって設立された法人では、「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」、あるいは「理事長提出の予算案の討議と承認」を選ぶことが少なく、地方資産家及び有力者の出資によって設立された法人では、「危機的な状況にあるときの対処」を理事会が果たしている役割として選択することが多くなっている。なお、国による出資、あるいは非営利組織による出資を受けているか否かによって、理事会が果たしている役割に違いは見られない。これらの関係については、表4に纏めている。

表4 出資者と関係のある理事会が果たしている役割

出資者	出資者と関係のある理事会が果たしている役割
営利企業（84件）	営利企業から出資を受けている法人のうち、 ・「理事長提出の戦略案の討議と承認」を理事会が果たしている役割と考えている法人21件（調整済み残差-2.3）
国（12件）	国の出資を受けているか否かによって、理事会が果たしている役割に違いは見られない。
地方自治体（168件）	地方自治体から出資を受けている法人のうち、 ・「理事長提出の戦略案の討議と承認」を理事会が果たしている役割と考えている法人49件（調整済み残差-2.4）
非営利組織（71件）	非営利組織の出資を受けているか否かによって、理事会が果たしている役割に違いは見られない。
創設者及びその親族（36件）	創設者及びその親族から出資を受けている法人のうち、 ・「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」を理事会が果たしている役割と考えている法人34件（調整済み-3.0） ・「理事長提出の予算案の討議と承認」を理事会が果たしている役割と考えている法人33件（調整済み残差-2.1）
地方資産家及び有力者（6件）	地方資産家及び有力者から出資を受けている法人のうち、 ・「危機的な状況にあるときの対処」を理事会が果たしている役割と考えている法人3件（調整済み残差2.2）

(注) 「出資者」と「理事会の果たす役割」とのクロス集計によるカイ2乗値等は以下のとおりとなる。カイ2乗値、自由度、有意確率の順に記す。

- ・「営利企業」と「理事長提出の戦略案の討議と承認」とのクロス集計…5.261、1、0.022。
- ・「地方自治体」と「理事長提出の戦略案の討議と承認」とのクロス集計…5.815、1、0.016。
- ・「創設者及びその親族」と「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」とのクロス集計…9.130、1、0.003。
- ・「創設者及びその親族」と「理事長提出の予算案の討議と承認」とのクロス集計…4.392、1、0.036。
- ・「地方資産家及び有力者」と「危機的な状況にあるときの対処」とのクロス集計…4.810、1、0.028。

どのような動機によって法人が設立されたかという点については、「雇用の機会を作るため」という設立動機を持つ法人では、「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」という理事会が果たしている役割を選択することが少なかった⁽³⁷⁾。また、「相続税対策

のため」という設立動機を持つ法人では、「理事長提出の予算案の討議と承認」という理事会が果たしている役割を選択することが少なくなっている⁽³⁸⁾。

組織の規模では、まず常勤職員の人数によって理事会が果たしている役割が異なるか見てみたところ、「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」「理事長提出の予算案の討議と承認」に若干の関係がみられた。常勤職員の人数が6人から10人のときと、131人から135人のときに、理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認という理事会が果たしている役割を選択することが少なく、また、常勤職員の人数が26人から30人、46人から50人、261人から265人のときに、理事長提出の予算案の討議と承認という理事会が果たす役割を選択することが少なくなっている⁽³⁹⁾。いずれにしても比例的な関係はない。非常勤職員の人数との関係は見られなかった。つぎに、資産総額1億円以上5億円未満の法人において、「理事長提出の戦略案の討議と承認」という理事会が果たしている役割を選ぶことが少ないことが示されたが⁽⁴⁰⁾、収入総額との関連はなく、組織の規模が、理事会が果たす役割に大きく関連しているとは言えなかった。

実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップの数との関係では、「理事長（または会長）・専務理事」の2人が実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップであると考えている法人では、「理事長提出の戦略案の討議と承認」という理事会が果たしている役割を選択することが少なく⁽⁴¹⁾、また「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」という理事会が果たしている役割を選択することも少なくなっている⁽⁴²⁾。

この「理事長提出の戦略案の討議と承認」または「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」について、「理事長（または会長）・副理事長（または副会長）・専務理事・常務理事」の4人が実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップであると考えている法人では、逆に選択することが多くなっている⁽⁴³⁾。また、「理事長（または会長）・専務理事・事務局長（または事務長）」の3人が実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップであると考えている法人においても、「理事長提出の戦略案の討議と承認」という理事会が果たしている役割を選択することが多い⁽⁴⁴⁾。トップを構成する理事の員数が多いほど、意思疎通を図るためか、戦略案を理事会が果たしている役割と回答する組織が増えているようである。

Ⅲ 理事会の現状の役割と理想とする役割

組織経営において理事会が果たしている役割についての回答を見てきた。それでは、理事会の現状の役割と理想とする役割にずれは生じているのであろうか。結論から言うと、現実と理想に違いはないという回答が多数を占めていた。有効回答 321 件のうち（集計可能な調査票 326 件、欠損値 5 件）、理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあるという回答は 67 件、全体の 20.9%であり、残りの 254 件（全体の 79.1%）は違いがないと回答している。多くの法人では、現実と理想が乖離することなく、満足のいく形で理事会の役割・機能が果たされているということになる。少々穿った見方をすれば、理想像も明確ではなく、また、そもそも理事会にそんなに多くのことを求めていないということだろうか。

先に、組織経営において理事会がどのような役割を果たしているかという調査結果を示したが、それとの関係でいうと、理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあると回答した法人（67 件）では、理事会が果たしている役割のうち「理事長提出の戦略案の討議と承認」「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」「助言や専門的知識の提供」という項目を選択する件数が少なくなり、反対に、違いがないと回答した法人（254 件）では、これらの項目を理事会が果たしている役割であると回答する件数が増えている。表 5 に、これらの関係を纏めているが、なぜ、現状と理想に違いがあると考えている法人は、戦略や予算編成方針などの理事会の計画機能に深くかかわる役割を選ばない傾向にあるのか。理事会では、これらの計画機能が動いていないということであろうか。以下に示すようにメイスの研究『アメリカの取締役—神話と現実—』の指摘する現象が見られるようである⁽⁴⁵⁾。

表 5 理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがある場合と
違いがない場合に関係している要素

理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあるか		理事会が果たしている役割		
		理事長提出の戦略案の討議と承認	理事長提出の予算編成方針の討議と承認	助言や専門的知識の提供
違いがある（67 件）	件数	16	14	11
	調整済み残差	-2.3	-2.8	-2.3
違いがない（254 件）	件数	100	100	77
	調整済み残差	2.3	2.8	2.3
合計（321 件）	件数	116	114	88

(注) 集計可能な調査票 326 件、有効回答 321 件、欠損値 5 件。クロス集計によるカイ 2 乗値等は以下のとおりとなる。カイ 2 乗値、自由度、有意確率の順に記す。

- ・「理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがある・違いがない」と「理事長提出の戦略案の討議と承認」のクロス集計…5.512、1、0.019。表中の調整済み残差-2.3と2.3は、こ

のクロス集計による数値。

- ・「理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがある・違いがない」と「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」のクロス集計…7.901、1、0.005。表中の調整済み残差-2.8、2.8は、このクロス集計による数値。
- ・「理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがある・違いがない」と「助言や専門的知識の提供」のクロス集計…5.145、1、0.023。表中の調整済み残差-2.3、2.3は、このクロス集計による数値。

その他、社団か財団か、法人がいつ設立されたか、出資者が誰であるか、常勤職員の人数、非常勤職員の人数、資産総額・収入総額が幾らであるか、実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップはどこまでかということと、理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあるかどうかということには関連がなかった。ただし、法人の設立動機については、2要素に関連が見られた。「地域を活性化するため」という動機で設立された法人では、理想と現実に違いがあると回答することが多く、また、「生活をたてるため（生活の糧を得るため）」という動機でもって設立された法人でも、理想と現実に違いがあると回答する件数が多くなっている⁽⁴⁶⁾。

繰り返しになるが、理事会の現実の役割と理想とする役割に違いがあるという回答は、321件中67件と20%程度である。この67件について、理想と現実に違いが生じているのはどのような理由によるものか、表6に纏めている。違いがある理由として上位に集計されたのは、予算案、決算書類、事業計画案に関するものである。いずれも、理事会における予算案、決算書類、事業計画案の討議が形式的であるという内容である。前章の理事会がどのような役割を果たしているか、という調査結果でも予算案、決算書類、事業計画案は上位3位に入っていた。計画とその結果に関する定期的な業務は非常に関心が高いようである。逆の見方をすれば、事業計画、予算、決算という3点が満たされれば、一応の満足が得られるということだろうか。事業計画、予算、決算という計画・統制に関する機能が理事会に求められているということであろう。計画・統制に関する機能といっても、予算編成方針に対する関心はやや低かった（15件、22.4%）。

表6 理事会の現状の役割と理想とする役割に「違いがある」とする理由

違いがあるとする理由	件数	割合(%)
予算案は形式的な討議がなされるのみで、承認されている。	47	70.1
決算書類の形式的承認だけで討議がない。	43	64.2
事業計画案は形式的なものしか提出されないし、また、提出されても討議されていない。	27	40.3
予算編成方針は提出されない。	15	22.4
理事はイエスマンばかりであって、反対意見が出ることはまずない。	11	16.4
資料提供が不十分であるか、または、理事長は議事進行に専念するので、理事会は形式的である。	9	13.4
実質的に、専務理事または常務理事が取り仕切っていて、理事長が議事内容に意見をはさむことはない。	5	7.5
外部理事は問題があれば、健康上または本職上の理由ですぐ辞任するだけで、議題に反対することはまずない。	2	3.0
決算書類または予算案の作成の実質は、公認会計士・税理士等に一任している。	-	-
その他	10	14.9

(注) 理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあるという回答 67 件、有効回答 67 件、欠損値 0 件、制限なしの複数回答。表中の割合(%)は、有効回答 67 件に占める各項目件数の割合である。

残りの項目は、有効回答に占める選択割合が 2 割を下回る少数回答であった。「理事はイエスマンばかりであって、反対意見が出ることはまずない」という項目では、回答件数 11 件 (16.4%) である。比較的多くの法人が、予算案、決算書類、事業計画案が形式的な討議に終始していること(裏を返せば意見が出ないということ)を批判的に捉えている割には、反対意見に対する回答が少ない感がある。なお、この「理事はイエスマンばかりであって、反対意見が出ることはまずない」を理由として選択した 11 法人 (11 件)のうち 10 法人が、「予算案は形式的な討議がなされるのみで、承認されている」という項目も同時に選択している。また、これらの 11 法人すべてが「決算書類の形式的承認だけで討議がない」という理由も同時に選択し、8 法人が「事業計画案は形式的なものしか提出されないし、また、提出されても討議されていない」という理由も同時に選択している。

「資料提供が不十分であるか、または、理事長は議事進行に専念するので、理事会は形式的である」という項目は 9 件 (13.4%)、「実質的に、専務理事または常務理事が取り仕切っていて、理事長が議事内容に意見をはさむことはない」という項目は 5 件 (7.5%) であった。これらの理事長に関係した項目の選択割合からして、理事会の理想と現実の違いがあるとする法人の中では、理事会という場における理事長の態度いかんは問題にはな

っていないようである。さらに、「外部理事は問題があれば、健康上または本職上の理由ですぐ辞任するだけで、議題に反対することはまずない」という項目は僅か 2 件 (3.0%) であった。外部理事は、外部理事としての役割を全うしているということか。あるいは唯理事会で座っているだけで何もしていないということであろうか、はたまた外部理事が辞任しなければならない状況に追い込まれることがないということか。外部理事に辞任しようと思わせるような危機、非常事態が発生することがないのかもしれない。「決算書類または予算案の作成の実質は、公認会計士・税理士等に一任している」という項目を選択した法人はいなかった。

他方、理事会の現実の役割と理想とする役割に違いがないとする理由はどうであろうか。理事会の現実と理想に違いがないとする回答は 321 件中 254 件、回答割合にして 79.1% であった。表 7 を見ると、理想と現実の違いがないとする理由として最も多く回答されたのは、「関係諸法律および基準等の遵守に貢献している」という 188 件であり、理想と現実の違いがないと回答した 254 法人のうち 74.0% を占めている。この「関係諸法律および基準等の遵守に貢献している」という選択肢と、表 7 に記載している残りの選択肢との関連を調べてみたが、強い関連は見られなかった。

表 7 理事会の現状の役割と理想とする役割に「違いはない」とする理由

違いはないとする理由	件数	割合(%)
関係諸法律および基準等の遵守に貢献している。	188	74.0
理事間の意思疎通がうまくいっている。	135	53.1
理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている。	106	41.7
外部理事の助言や専門的知識が、適宜提供されている。	100	39.4
経営管理者層に対する指揮がうまくいっている。	62	24.4
理事長の独断を抑制している。	47	18.5
その他	4	1.6

(注) 違いはないという回答 254 件、有効回答 254 件、欠損値 0 件、制限なしの複数回答。表中の割合 (%) は、有効回答 254 件に占める各項目件数の割合である。

第 2 順位、第 3 順位の回答は、「理事間の意思疎通がうまくいっている」135 件と「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」106 件である。理事間の意思疎通がうまくいっているとは、理事会という場が定期的に設けられることによって、理事同士のコミュニケーションが図られ、お互いに何をしているのか、どのような行動をして

いるのか、理事同士の監視がうまく機能しているということである。誰かに見られていると意識することで理事自身の行動を律することができる。第3順位の「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」とは、理事長及び部門管理者などの管理者層に対して、定期的に理事会で業務報告することを要求しておくことで、一定の秩序を保つことができている、ということである⁽⁴⁷⁾。理事会の場で、理事から反対意見、批判が出ることはまずないことがわかっている場合であっても、理事から何か質問されるかもしれない、何か言われるかもしれないという心持を持たせるだけでいいのである。何を聞かれても困らないように、管理者層は、会議に先立って予めそれなりの準備をするし、問題があればそれを解決しようと行動も起こす。理事長としても、理事会で報告説明が求められているのは同じである。

第2順位「理事間の意思疎通がうまくいっている」または第3順位「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」を選択回答している法人では、理事会の理想と現実に違いがない理由として、第5順位の回答「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」または第6順位の回答「理事長の独断を抑制している」という選択肢も同時に選択することが多くなっている。4つの選択肢の関係を示すと、理事会の理想と現実に違いがない理由として「理事間の意思疎通がうまくいっている」という項目を選択する法人では、「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」という理由も同時に選択することが多く、同じく「理事間の意思疎通がうまくいっている」という項目を選択する法人では、「理事長の独断を抑制している」という理由も同時に選択することが多くなっている⁽⁴⁸⁾。

さらに、理事会の理想と現実に違いがない理由として「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」という項目を選択する法人では、「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」という理由も同時に選択することが多く、同じく「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」という項目を選択する法人では、「理事長の独断を抑制している」という理由も同時に選択することが多くなっている⁽⁴⁹⁾。なお、「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」という理由と「理事長の独断を抑制している」という理由も同時に選択されることが多いことを示しておく⁽⁵⁰⁾。

第4順位の回答である「外部理事の助言や専門的知識が、適宜提供されている」100件、39.4%は、他の選択肢との強い関連はなかった。最後に、表8に、理事会がどのような役割を果たしているかという視点から見た理事会の現状の役割と理想とする役割に「違いが

ある」理由を、表9に、理事会がどのような役割を果たしているかという視点から見た理事会の現状の役割と理想とする役割に「違いがない」理由をクロス集計表として示しておく。

表8 理事会がどのような役割を果たしているかという視点から見た
理事会の現状の役割と理想とする役割に「違いがある」理由

理事会の現状と理想の役割に違いがある理由	予算案は形式的な討議がなされるのみで、承認されている。	決算書類の形式的承認だけで討議がない。	事業計画案は形式的なものしか提出されないし、また、提出されても討議されていない。	予算編成方針は提出されない。	理事はイエスマンばかりであって、反対意見が出ることはまずない。	資料提供が不十分であるか、または、理事長は議事進行に専念するので、理事会は形式的である。	実質的に、専務理事または常務理事が取り仕切っていて、理事長が議事内容に意見をはさむことはない。	外部理事は問題があれば、健康上または本職上の理由ですぐ辞任するだけで、議題に反対することはまずない。	その他	行合計
理事会が果たしている役割										
理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認	46 (69.7)	42 (63.6)	26 (39.4)	15 (22.7)	10 (15.2)	9 (13.6)	5 (7.6)	2 (3.0)	10 (15.2)	66
理事長提出の決算書類の討議と承認	47 (70.1)	43 (64.2)	27 (40.3)	15 (22.4)	11 (16.4)	9 (13.4)	5 (7.5)	2 (3.0)	10 (14.9)	67
理事長提出の予算案の討議と承認	46 (70.8)	42 (64.6)	26 (40.0)	15 (23.1)	11 (16.9)	9 (13.8)	5 (7.7)	2 (3.1)	9 (13.8)	65
理事の選任・解任の討議	26 (76.5)	21 (61.8)	16 (47.1)	8 (23.5)	8 (23.5)	7 (20.6)	2 (5.9)	1 (2.9)	4 (11.8)	34
理事長提出の戦略案の討議と承認	7 (43.8)	6 (37.5)	3 (18.8)	4 (25.0)	1 (6.3)	1 (6.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	5 (31.3)	16
理事長提出の予算編成方針の討議と承認	9 (64.3)	7 (50.0)	4 (28.6)	2 (14.3)	0 (0.0)	3 (21.4)	1 (7.1)	0 (0.0)	3 (21.4)	14
助言や専門的知識の提供	7 (63.6)	6 (54.5)	4 (36.4)	3 (27.3)	2 (18.2)	2 (18.2)	1 (9.1)	1 (9.1)	2 (18.2)	11
危機的な状況にあるときの対処	5 (38.5)	5 (38.5)	5 (38.5)	1 (7.7)	1 (7.7)	0 (0.0)	1 (7.7)	0 (0.0)	5 (38.5)	13
その他	3 (60.0)	4 (80.0)	4 (80.0)	2 (40.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (20.0)	0 (0.0)	5
列合計	47	43	27	15	11	9	5	2	10	67

(注) 理事会の現実の役割と理想とする役割に違いがあると回答 67 件、有効回答 67 件、欠損値 0 件。() 内は各行の合計に対する各項目件数の割合 (%) である。カイ 2 乗値 99.439、自由度 81、有意確率 0.080。

表9 理事会がどのような役割を果たしているかという視点から見た
理事会の現状の役割と理想とする役割に「違いがない」理由

理事会の現状と理想の役割に違いがない理由 理事会が果たしている役割	関係諸法律および基準等の遵守に貢献している。	理事間の意思疎通がうまくいっている。	理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている。	外部理事の助言や専門的知識が、適宜提供されている。	経営管理者層に対する指揮がうまくいっている。	理事長の独断を抑制している。	その他	行合計
理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認	187 (74.2)	134 (53.2)	106 (42.1)	99 (39.3)	61 (24.2)	47 (18.7)	4 (1.6)	252
理事長提出の決算書類の討議と承認	184 (74.5)	130 (52.6)	104 (42.1)	99 (40.1)	61 (24.7)	45 (18.2)	4 (1.6)	247
理事長提出の予算案の討議と承認	183 (74.4)	130 (52.8)	105 (42.7)	98 (39.8)	62 (25.2)	47 (19.1)	3 (1.2)	246
理事の選任・解任の討議	96 (76.2)	72 (57.1)	58 (46.0)	43 (34.1)	36 (28.6)	27 (21.4)	2 (1.6)	126
理事長提出の戦略案の討議と承認	83 (83.0)	69 (69.0)	53 (53.0)	41 (41.0)	35 (35.0)	31 (31.0)	1 (1.0)	100
理事長提出の予算編成方針の討議と承認	77 (77.0)	59 (59.0)	55 (55.0)	39 (39.0)	35 (35.0)	27 (27.0)	3 (3.0)	100
助言や専門的知識の提供	62 (79.2)	44 (57.1)	38 (49.4)	55 (71.4)	22 (28.6)	15 (19.5)	0 (0.0)	77
危機的な状況にあるときの対処	35 (83.3)	30 (71.4)	22 (52.4)	25 (59.5)	15 (35.7)	15 (35.7)	0 (0.0)	42
その他	11 (78.6)	7 (50.0)	6 (42.9)	3 (21.4)	2 (14.3)	3 (21.4)	1 (7.1)	14
列合計	188	135	106	100	62	47	4	254

(注) 理事会の現実の役割と理想とする役割に違いがないとする回答 254 件、有効回答 254 件、欠損値 0 件。() 内は各行の合計に対する各項目件数の割合 (%) である。カイ 2 乗値 224.217、自由度 63、有意確率 0.000。

おわりに

理事会は会議体であり、非営利組織を経営する最高経営責任者は、理事長ないしは専務理事である。他の理事は、理事会から経営責任を委嘱されていない限りは、理事会の会議期間中、理事会で討議・決議・承認を行うに過ぎない。理事長は、理事会の長としての機能と最高経営責任者としての機能という二面の職務を担当し、2つの機能は本来区別すべきものである。理事会の長としては、多くの場合理事会の司会を務め、議事進行をはかり審議の取り纏めを行う。他方、組織経営を計画→実行→統制(コントロール)→フィードバックという経営管理サイクルの中で考えるとき、一つひとつのプロジェクトに目を配り、

計画、実行、統制プロセスの中で具体的な指示を与えるのは、最高経営責任者としての理事長ないしは専務理事の役割である。そして、理事長ないしは専務理事を含めて理事会が成すべきことは、最高経営責任者としての理事長の行う計画→実行→統制という経営管理サイクル全体を俯瞰して、総合的観点から定期的・継続的に監視していくことである。監視するためには、判断の基準となる計画書・予算案、それも理事会で承認した計画書・予算案が必要であることは言うまでもない。

法律の定める理事会の権限の他に、アンケートの問う「理事長が提出する」⁽⁵¹⁾ 毎年度事業計画案・予算案・戦略案・予算編成方針・危機的な状況にあるときの対処案の討議と承認は、最高経営責任者としての理事長の行う計画→実行→統制という経営管理サイクルを、決算書を通して総合的観点から定期的に監視していることに他ならない。そして最終的には、組織が効率的に運営され、組織目的を有効に達成していることに理事会が満足することになる。どのような種類の役割を理事会が果たす役割とアンケート回答者が考えているかについて、非営利組織の法的形態、設立時期、出資者の違い、設立動機、組織規模（常勤職員の人数、非常勤職員の人数、資産総額、収入総額）、実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ、という項目別に検討したが、目立つような特徴は見られなかった。なおここで「監視」とは大局的な立場から計画書・予算案・決算書というフィルターを通して、物事が適切に行われるように見守っているという意味で用いた。

理事会の検討・承認は、形式的な討議と承認であるとか、実質的に、専務理事または常務理事が取り仕切っているとか、理事はイエスマンばかりであるとか、資料提供が不十分であるとかいう、理事会の理想と現実の違いは、別次元の人間性の問題であろう。メイスの研究『アメリカの取締役 神話と現実』の指摘する現象が日本の非営利組織でも見られるようである。

(1) アンケート調査の概要については、拙著「非営利組織におけるマネジメント・コントロールの研究—予算行動の実態に関する調査票について—」全国公益法人協会『公益・一般法人』No. 799、2011年、pp. 58-68を参照されたい。非営利組織を対象として3,256法人に調査票を郵送し、約1割の法人から返答があり、うち集計可能な調査票は326件であった。326件の法的形態は、特例社団法人36件、特例財団法人110件、一般社団法人24件、

一般財団法人 34 件、公益社団法人 19 件、公益財団法人 93 件、その他 4 件である。なお、統計処理は、IBM SPSS Statistics を利用した。

- (2) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日法律第 48 号）第 90 条第 1 項、第 2 項第一号～第三号・第 197 条。拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No.135、2012 年、p.63。参考までに、会社法（平成 17 年 7 月 26 日法律第 86 号）の取締役会に関する規定を示す。会社法では、取締役会を設置している株式会社の取締役会は、取締役会設置会社の取締役全員で構成される合議体であって、会社の業務執行の決定を行い、取締役の職務の執行を監督し、代表取締役の選定及び解職する権限を有する機関である（会社法第 362 条第 1 項、第 2 項第一号～第三号）。
- (3) 一般財団法人は、理事会を置かなければならない（一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 170 条第 1 項）。公益認定の申請をする一般社団法人は理事会を置いているものであること（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日法律第 49 号）第 5 条第十四号のハ）。
- (4) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 60 条第 2 項。理事会は、同法における任意機関である。
- (5) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 90 条第 4 項・第 197 条。
- (6) 同第 90 条第 4 項第一号・第 197 条。
- (7) 同第 90 条第 4 項第二号・第 197 条。
- (8) 同第 90 条第 4 項第三号・第 197 条。
- (9) 同第 90 条第 4 項第四号・第 197 条。
- (10) 同第 90 条第 4 項第五号・第 197 条。法務省令で定める体制とは、次に掲げる体制とする。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則（平成 19 年 4 月 10 日法務省令第 28 号）第 14 条第一号～第八号。
- 一 理事の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
 - 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - 三 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
 - 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
 - 五 監事はその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に

関する事項

六 前号の使用人の理事からの独立性に関する事項

七 理事及び使用人が監事に報告をするための体制その他の監事への報告に関する体制

八 その他監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

(11) 同第 90 条第 4 項第六号・第 197 条。

(12) 同第 92 条・第 84 条。

(13) 同第 32 条第 2 項・第 181 条第 1 項。

(14) 同第 124 条第 3 項・199 条。公益認定を受けた法人にあっては、この他、財産目録及びキャッシュ・フロー計算書の承認（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則（平成 19 年 9 月 7 日内閣府令第 68 号）第 33 条第 1 項、第 2 項）。

(15) 社団法人・財団法人の設立、機関、運営等については、拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No. 135、2012 年、pp. 9-20 で詳述している。

(16) ただし、特例民法法人が一般社団法人・一般財団法人に移行した場合において、認可行政庁による公益目的支出計画の実施が完了したことの確認を受けていない法人（移行法人）は、移行法人の公益目的支出計画の履行を確保するために必要な範囲内において、認可行政庁の監督を受ける。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律及び公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日法律第 50 号）第 123 条第 1 項、第 2 項、及び拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No. 135、2012 年、pp. 16-18 を参照されたい。

(17) 民法（明治 29 年 4 月 27 日法律第 89 号）第 90 条。公の秩序又は善良の風俗に反する事項を目的とする法律行為は、無効とする。

(18) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 123 条第 2 項。

(19) 同第 124 条第 3 項。

(20) 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日法律第 49 号）第 21 条第 1 項「公益法人は、毎事業年度開始の日の前日までに（公益認定を受けた日の属する事業年度にあっては、当該公益認定を受けた後遅滞なく）、内閣府令で定めるところにより、当該事業年度の事業計画書、収支予算書その他の内閣府令で定める書類を

作成し、当該事業年度の末日までの間、当該書類をその主たる事務所に、その写しをその従たる事務所に備え置かなければならない。」

(21) 内閣府令で定める書類とは、事業計画書、収支予算書、資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類、である（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則第 27 条）。

(22) 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則第 37 条「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第 22 条第 1 項の規定による同法第 21 条第 1 項に規定する書類（事業計画書、収支予算書その他の内閣府令で定める書類）の提出は、同項に規定する書類を添付した様式第 4 号による提出書を行政庁に提出してするものとし、同項に規定する書類について理事会（社員総会又は評議員会の承認を受けた場合にあっては、当該社員総会又は評議員会）の承認を受けたことを証する書類を併せて添付するものとする。」

(23) 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第 22 条第 1 項「公益社団法人又は公益財団法人は、毎事業年度の経過後 3 箇月以内（第 21 条第 1 項に規定する書類については、毎事業年度開始の日の前日まで）に、内閣府令で定めるところにより、財産目録等（定款を除く。）を行政庁に提出しなければならない」。財産目録等とは、事業計画書、収支予算書、資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類、財産目録、役員等名簿（理事、監事及び評議員の氏名及び住所を記載した名簿）、理事、監事及び評議員に対する報酬等の支給の基準、キャッシュ・フロー計算書（作成している場合又は会計監査人を設置しなければならない場合に限る。）、運営組織及び事業活動の状況の概要及びこれらに関する数値のうち重要なものを記載した書類、定款、社員名簿、各事業年度に係る計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告並びにこれらの附属明細書（監事設置法人・会計監査人設置法人にあっては、監査報告又は会計監査報告を含む。）をいう（公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律第 21 条第 1 項、第 2 項・第 5 条第 13 号、公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律施行規則第 27 条・第 28 条参照）。

(24) 詳細は、拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No.135、2012 年、pp.9-20 を参照されたい。

(25) 会社法第 435 条第 2 項・第 436 条第 3 項。

-
- (26) 目的と戦略の補完性については、拙著「マネジメント・コントロール—目的と戦略そして予算編成方針—」全国公益法人協会『公益・一般法人』第 794 巻、2011 年、pp. 41-42 を参照されたい。
- (27) Chandler, Alfred D., JR., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Washington, D.C.: BeardBooks, 2003; originally published as *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, Massachusetts: M.I.T. Press, 1962), p.13. (三菱経済研究所『経営戦略と組織—米国企業の事業部制成立史—』実業之日本社、1967 年、p. 29。有賀裕子『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004 年、p. 17。)
- (28) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 60 条第 1 項・第 177 条（理事の選任）、第 70 条第 1 項・第 176 条（理事の解任）。
- (29) ここでいう社員は、一般にいう従業員とは異なる。社員は社団総会の構成員であり、法人の設立行為に参加、または法人設立後に社団法人に入会することによって社員資格が取得される。定款では会員という名称を使用していることが多いが、社員と同じ意味である（拙著「マネジメント・コントロールの法的構造」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、ワーキングペーパーシリーズ No.135、2012 年、p. 21、pp. 25-33 を参照されたい）。
- (30) 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 153 条第 3 項第 1 号「理事又は理事会が評議員を選任し、又は解任する旨の定款の定めは、その効力を有しない」。ただし、「公益法人の設立許可及び指導監督基準」及び「公益法人に対する検査等の委託等に関する基準」平成 8 年 9 月 20 日閣議決定（平成 20 年 11 月 11 日公益法人等の指導監督等に関する関係省庁連絡会議幹事会申合せ「特例民法法人の指導監督について」による読替後のもの）では、評議員は、理事会で選任すること、とされていた。
- (31) 非営利組織がどのような動機で設立されているのかについては、拙著「非営利組織における設立動機と事業分野—アンケート調査分析を中心に—」法政大学イノベーション・マネジメント研究センター『イノベーション・マネジメント』No. 11、2014 年に詳述している。
- (32) 「法的形態」と「理事長提出の戦略案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 22.599、自由度 5、有意確率 0.000、特例社団法人で理事長提出の戦略案の討議と承認を

選択しているケースの調整済み残差は 3.7、公益財団法人で理事長提出の戦略案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-3.0 である。

(33) 「法的形態」と「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 26.870、自由度 5、有意確率 0.000、特例社団法人で理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は 3.7、公益財団法人で理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-4.0 である。

(34) 「法的形態」と「理事の選任・解任の討議」のクロス集計では、カイ 2 乗値 11.319、自由度 5、有意確率 0.045、一般社団法人で理事の選任・解任の討議を選択しているケースの調整済み残差は 2.6 である。

(35) 「法人の設立年」と「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 33.833、自由度 19、有意確率 0.019、1919 年以前に設立された法人で理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差 2.7、1945~1949 年の 5 年間に設立された法人で理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は 2.9、1990~1994 年の 5 年間に設立された法人で理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-2.3 である。

(36) 「法人の設立年」と「危機的な状況にあるときの対処」のクロス集計では、カイ 2 乗値 38.237、自由度 19、有意確率 0.006、1925~1929 年の 5 年間に設立された法人で危機的な状況にあるときの対処を選択しているケースの調整済み残差は 2.2、1945~1949 年の 5 年間に設立された法人で危機的な状況にあるときの対処を選択しているケースの調整済み残差は 3.3、1955~1959 年の 5 年間に設立された法人で危機的な状況にあるときの対処を選択しているケースの調整済み残差は 2.9 である。

(37) 「雇用の機会を作るため」と「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 5.643、自由度 1、有意確率 0.018、調整済み残差-2.4 である。

(38) 「相続税対策のため」と「理事長提出の予算案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 9.988、自由度 1、有意確率 0.002、調整済み残差-3.2 である。

(39) 「常勤職員の人数」と「理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 58.641、自由度 38、有意確率 0.017、常勤職員 6 人から 10 人のときに理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-2.3、常勤職員 131 人から 135 人のときに理事長提出の毎年度事業計画案の討議と承認を

選択しているケースの調整済み残差は-7.2である。「常勤職員の人数」と「理事長提出の予算案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 72.726、自由度 38、有意確率 0.001、常勤職員 26 人から 30 人のときに理事長提出の予算案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差-5.0、常勤職員 46 人から 50 人のときに理事長提出の予算案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-2.5、常勤職員 261 人から 265 人のときに理事長提出の予算案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-5.6である。

(40) 「資産総額」と「理事長提出の戦略案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 11.207、自由度 4、有意確率 0.024、資産総額 1 億円以上 5 億円未満の法人で理事長提出の戦略案の討議と承認を選択するケースの調整済み残差は-3.0である。

(41) 「実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ」と「理事長提出の戦略案の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 32.252、自由度 16、有意確率 0.009、理事長（または会長）・専務理事の 2 人が実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップであると考えている法人で、理事長提出の戦略案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-2.0である。

(42) 「実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップ」と「理事長提出の予算編成方針の討議と承認」のクロス集計では、カイ 2 乗値 30.942、自由度 16、有意確率 0.014、理事長（または会長）・専務理事の 2 人が実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップであると考えている法人で、理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は-2.0である。

(43) 理事長（または会長）・副理事長（または副会長）・専務理事・常務理事の 4 人が実質的に意思決定をしている経営全般に責任のあるトップであると考えている法人で、理事長提出の戦略案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は 2.3、理事長提出の予算編成方針の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は 3.5である。

(44) 理事長（または会長）・専務理事・事務局長（または事務長）の 3 人が実質的に意思決定をしているトップであると考えている法人で、理事長提出の戦略案の討議と承認を選択しているケースの調整済み残差は 2.1である。

(45) Mace, Myles L., *Directors: Myth and Reality*, Harvard Business School Press, 1971.
(道明義弘『アメリカの取締役—神話と現実—』文眞堂、1991年)

-
- (46) 「理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあるか否か」と「地域を活性化するため」のクロス集計では、カイ 2 乗値 1.278、自由度 1、有意確率 0.039、調整済み残差 2.1 である。また、「理事会の現状の役割と理想とする役割に違いがあるか否か」と「生活をたてるため」のクロス集計では、カイ 2 乗値 3.976、自由度 1、有意確率 0.046、調整済み残差 2.0 である。
- (47) Mace, *op. cit.*, pp.23-25 (道明、前掲書、pp.24-27) が参考になる。
- (48) 「理事間の意思疎通がうまくいっている」と「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」のクロス集計では、カイ 2 乗値 5.5449、自由度 1、有意確率 0.018、調整済み残差 2.4 である。「理事間の意思疎通がうまくいっている」と「理事長の独断を抑制している」のクロス集計では、カイ 2 乗値 6.743、自由度 1、有意確率 0.009、調整済み残差 2.6 である。
- (49) 「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」と「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」のクロス集計では、カイ 2 乗値 8.997、自由度 1、有意確率 0.003、調整済み残差 3.0 である。「理事長および経営管理者層に対する規律として役立っている」と「理事長の独断を抑制している」のクロス集計では、カイ 2 乗値 13.919、自由度 1、有意確率 0.000、調整済み残差 3.7 である。
- (50) 「経営管理者層に対する指揮がうまくいっている」と「理事長の独断を抑制している」のクロス集計では、カイ 2 乗値 18.802、自由度 1、有意確率 0.000、調整済み残差 4.3 である。
- (51) 理事長が提出するのであって、理事会が事業計画案や予算案などを作成して提出するのではない。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1
TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690
URL: <http://riim.ws.hosei.ac.jp>
E-mail: cbir@adm.hosei.ac.jp

(非売品)
禁無断転載