

## 「マネジャー」と「理事会」のあるべき関係とは何か

—アメリカのNPOで考える—

開倫塾

塾長 林 明夫

## 1. 長い歴史を持つアメリカのNPO

Q：アメリカには何をしに行ってきたのですか。

A：(林明夫：以下省略)東京にあります社団法人経済同友会 NPO・社会起業研究会のメンバーの一人として、NPO 社会起業米国現地調査のため出かけてきました。05年1月9～16日、全日空社長(当時)の大橋洋二さん(現会長)を団長に、NPO や社会起業の先進地であるアメリカに行ってきました。今回はワシントン DC とニューヨークに行き、米国政府担当者の基本的な考えを調査すると同時に、実際にNPO 活動や社会起業を行っている方々、また、それらを支援する組織を訪問。その実態を調査いたしました。

Q：アメリカから学べることは何ですか。

A：アメリカは建国以来小さな政府を目指し、NPO はそのための一つの手法と考えられておりますので、かなりの歴史があります。

NPO の特色は、「公」ではあるが官営ではないということです。NPO への寄付は、「公」のための出費とみなされ、ある一定基準の下、税金を支払う代わりにものと認められ、税額控除の対象となります。また、NPO は、一定の要件さえ満たしていれば、設立は自由です。つまり、NPO への参入は自由であるということです。利益を出資者に還元(つまり配当)することは絶対禁止ですが、定款に定められた範囲の活動はすべて自由です。また、NPO のスタッフは一定の報酬を得ています。そこで、NPO の最大の課題は「マネジメント」とガバナンスを担当する「理事会」のあるべき関係をどう作りあげるかということになります。つまり経営者の誤った意思決定をどのように矯正するか。その仕組みづくりであるといえます。

Q：どういうことですか。

A：NPO には、いろいろな分野で実務を担当する責任者である「マネジャー」と、何をマネジャーにやってもらうかを定める「理事会」が必ず存在します。

NPO が設立目的に沿い、素晴らしいプログラムを展開すれば、その結果、社会からの支援が得られます。アメリカ市民や企業、NPO を支える基金(ファンド)などから寄付金は得られ、さらによりプログラムを展開できるという好環境に入ることができます。逆に、あまりよくないNPO は、よいプログラムが組めず、よい結果も出ず、その結果寄付も集まらず、よくない循環に入り、解放を余儀なくされます。

このように、NPO にとっても実務、つまり「マネジメント」はとても大事なことです。同時に、マネジメントを担当するマネジャーを管理監督する「理事会」も大切です。

**Q：アメリカのNPOの理事会はどのような働きをするのですか。**

A：NPO の全メンバー、つまり総会の決定に基づき、マネジャーを管理監督するのが理事会です。

(1)マネジャーの更迭や任命、(2)マネジャーの業務評価や報酬決定、(3)内部統制や監査の仕組みをさらに監査し、その担当者を更迭したり新任者を任命することが仕事の内容となります。

各部門の責任者であるマネジャーは、理事会に対して、業務内容を明らかにし「透明性」を担保すると同時に、なぜこのような状況に到ったのか、これからどうするのかを説明する「説明責任」があります。法令違反や誤ったお金の使い方を防ぐという意味で「コーポレート・ガバナンス(企業統治)」の実務担当者が理事会といえます。

NPO の実務を担当するマネジャーと、マネジャーの監督者である理事会の適度な緊張関係があって初めてそれぞれの NPO の使命(ミッション)に基づいた優良なプログラムが展開され、一定の社会的な役割を果たすことで、賛同者も増え、寄付金も集まると考えられているようです。NPO への寄付が所得から一定割合で控除されるのも、理事会のガバナンスが効いているからだと思えます。

## 2. 塾や私学は「コーポレートガバナンス」を学ぶべき

**Q：アメリカのNPOの「マネジメント」とコーポレートガバナンスを担当する「理事会」から我々学習塾や予備校、私立学校の経営者が学ぶべきことは何ですか。**

A：やはり一番大切なのは「プログラムの内容」、つまり我々独自のミッションを達成するための「教育内容」であると思えます。次に大切なのはその「ミッションを達成するための教育」を推し進める実務担当責任者にいったい誰を指名し、任命するかです。なぜなら、各分野ごとの実務担当責任者次第で業績が大きく異なるからです。

また、一人ひとりの実務担当責任者の「業績を評価した上で報酬を決めること」も我々の仕事には欠かせません。ただし、その前提として、何をもって彼らの業務とするか、各自に申告させたり、経営者側がマネジャーに期待する業務内容とは何かをお互いに示し合い、お互いの意思を一致させる必要があります。

さらに、内部統制の仕組みを整えたり、監査の方法についても正確に行われているか否か監査をし、担当者が不適切なら更迭し、新しい担当者を選任せねばなりません。

**Q：何だかアメリカのNPOの理事会に似ていますね。**

A：はい。はっきり言って日本の学習塾や予備校、私立学校に最も欠けているのはアメリカの NPO における実務担当責任者(マネジャー)と理事会の間にあるような緊張関係です。少子化の中、業績不振の原因の一つは「マネジャー」と「理事会」との役割分担が不明確な場合が多いためと思われる。両者が「ナアナア」で曖昧なままの関係が続いているため、いつまで経っても人事面の刷新ができず、業績が沈滞化し、また、財務状況が悪化しても手が打てなくなることが多いようです。

Q：では、どうしたらいいのですか。

A：アメリカ並みの理事会の仕組みを我々も導入すべき時期かもしれません。

まずやるべきことは、他人事だと思わずに、もっと「コーポレートガバナンス」について本や講演会で、場合によっては大学の聴講生になってでも勉強することです。

次に、日本の商法も改正になって「委員会等設置会社」が認められるようになりました。その担い手が「社外取締役」ですので、「社外取締役」はどのような仕事をする人なのかを本をお読みになったり講演会にお出かけになり勉強することです。

最後に、以上の勉強をした上で、では自分の経営する学習塾や、予備校、私立学校についてどのようにガバナンスを強化したらよいかをお考えになるとイイと思います。「取締役会」や「理事会」がある場合がほとんどでしょうから、どのように今ある「取締役会」や「理事会」を本来のあるべき姿に改革するかが当面の経営課題となると思います。

業績が低迷していれば早急に行うべきだし、業績がよい場合には、よい時期にこそ、経営上誰も言い出すことのできない根本問題にトップ自らが手を付け、さらに業績を伸ばすべきだと私は信じて疑いません。

Q：最後に一言どうぞ。

A：個人塾の場合も、冷静に考えれば誰に何をどのようにしてもらい、どう業績評価したらよいかは経営の根本問題なので、この分野の勉強はなされた方がよいと思います。

では、お前のところはどうまくやっているのかと言われれば、返す言葉がありません。たまたまジャスダックに公開している「マニー株式会社」の社外取締役を昨年からは任命していますので、業績向上を目指す上でもコーポレートガバナンスの大切さを痛感しています。皆様はどうお考えでしょうか。

— 2005年10月1日林明夫記 —