

令和元年6月29日

一般社団法人輝水会
理事長 手塚 由美様

経営委員会
委員長 三嶋 完治 (印略)
委員 藤井 か代子 (印略)
委員 細田 満和子 (印略)

平成30年度定例経営委員会について (答申)

当委員会は、理事会の諮問機関として公正かつ中立的第三者による経営監視体制強化を目的に、独立した見地より経営の重要な問題について、年1回以上の定例開催をしています。平成30年度は、令和元年5月23日に開催し慎重に審議した結果下記のとおり答申します。

記

1. 公益認定 (公益法人) について

2019年度事業計画書の概況に、「2019年度の公益認定を念頭」と記載しています。公益認定の必要性について、理事長より公益認定を受けることにより寄附金控除及び税制等優遇措置が充実している他社会的信用力も高くなり、そこで働く社員等のモチベーションアップが期待できる趣旨の説明を受けました。さらに、本公益認定についてあくまでプロセスであると認識し、法人設立当初より公益認定後どのような活動をするか、自覚と覚悟をもって日々活動している旨説明も受けました。

公益法人制度改革は、民間非営利部門として日本の社会経済システムの中で、明治29年民法で定められた公益法人制度を抜本的に見直され、「民間が担う公共」という視点から構造改革を目指しています。しかし非営利組織において財・サービス (福祉サービス) を生産・提供する場合、理想とは裏腹にどこから活動費を捻出するかという難問を解決するため、設立メンバーらの使命感及び熱い思い、そしてその“理念”に賛同した人たちが中心となり社団法人を形成しています。

当法人設立メンバーは、設立当初から公益認定を視野に入れ明確な心構え及び自覚、すなわち、組織の心構えとして二つの「行動規範」及び組織の存在意義にあたる二つの「経営理念」を打ち出しました。さらに社員一人ひとりの心がけを宣言する「信条」(Our credo) として、「誰でも誇りと尊厳をもって人間らしく生きることができる社会を創り出すお手伝いする」ことを表明しています。

社員らのやりがいは、金銭的な報酬だけでなく“理念”の実践に対する自らの貢献によって生まれてきます（内発的動機づけ）。こうすることで組織として求心力が強まり、ガバナンスがうまく機能してきます。そして当法人の内なるエレメントが、これから公益に向い欠かすことできない重要な仲間を引き寄せ、将来あるべき姿（ビジョン）を明確にし、社員がそれを理解することで事業の結束力が出てきます。いかに事業を軌道に乗せるか？戦略に勝つためのシナリオ（設計図）になります。これが定款第37条1項に定める事業計画及び収支予算になります。いかに最低限の資源で最大の効果を上げるかは戦略の極意であり、そのためのシナリオ作りともいえます。

戦略とは、何をやるべきか、何をやるべきでないかを定めることになります。公益認定は、独立した合議制機関の答申に基づいて東京都は、7名の民間人委員からなる公益認定等審議会に申請することになります。しかし当法人にとって公益性があると考へても、同審議会が公益性を認められないと考へるケースも多々あり、そのギャップをどのように埋めるかが課題になります。日ごろ内外に向けて情報を発信することも重要であると考えます（Web ページは、「社会へのメッセージ」として重要）。

当法人は、設立より人々の Well-Being(幸福、健康、QOL 等)を「障害があっても幸せに生きることができる」と解し、①自分の能力を活かせる②日々の障害を克服できる③実り多く働くことができる④地域のコミュニティに貢献できることを考へ活動しています。国が進めている「民間が担う公共」は、単に慈善活動（チャリティ）ではなく、福祉サービス等を民間の豊かな知恵と斬新なイノベーションをもって、健全に効率よく推進していくものと考えます。

執行部をはじめ活動に参加する社員一人ひとりがどのように行動するべきかの原理原則として、日々自助努力を続けることによりはじめて社会の人々に信頼され、未来永劫健全な成長を続けられる見極めることが公益認定になります。

しかるに「公益認定（公益法人）」という言葉だけが独り歩きしている観がありますが、そもそも「*公益」とは何か、何故 NPO 法人でなく公益法人を目指すのか、そのための自覚と覚悟とは何か、当法人にとって「民間が担う公共」とはどのような姿なのか、さらに当法人にとって「健康づくり」はどういうものか等、社会へのメッセージを発信することを要望します。

2. 役員報酬等について

平成30年第7期決算報告書、それに附帯する勘定科目内訳明細書を精査しました。その中で、公益法人会計基準において経常費用の事業費の中に、役員報酬が計上されてなく理事長に説明を求めました。とりわけ常勤である理事長の役員報酬の有無を確認しました。それに対し理事長より、当法人から一切役員報酬は受け取ってない。当法人以外に個人会社を所有し、当法人でできない事業をやっている。さらに、当法人

ではその他の事業（営利事業）は行っておらず、すべて公益目的事業（非営利事業）を行っている。営利会社である当該個人会社を良い形で利用する計画を立てている。当法人の公益成り（公益法人）では、利益相反行為の観点から代表理事の職を退任し、後進に道を譲ることも考えている旨発言がありました。

これまで設立メンバーである理事長は、行動規範及び経営理念を示すことでどちらかといえば金銭的な報酬（インセンティブ）よりも、普遍的な価値観及び考え方並びに存在意義を示してきました。その結果、組織として価値観を共有することで、求心力を持ち、結束力の強い組織になり、さらに社会的信頼を得ることができました。今後公益成りを契機に「代表理事の職を退任する」との示唆がありましたが、経営理念は、普遍的に「この法人が何のために存在するのか」という思想的な概念を示したもので「経営ビジョン」は、経営理念のもとに具体的に組織としてのあるべき姿、目指すべき目標に落とし込む「青写真」のようなものであります。公益成りを果たし次のリーダーは、経営理念に込めた「思い」をどう具体化していくかを今から徐々に準備が必要になります。

社団法人は、一言でいうと「人」の集まる団体という意味があり、株式会社のようなカリスマ経営者は存在しません。一定の目的のもと結集した団体として組織や意思等をもって、一つの社会的存在として行動する非営利法人になります。「非営利」というと、とかく利益を上げてはいけないとか報酬を出すことができないと誤解しているケースがありますが、本来の意味は、「剰余金を分配してはいけない」ことを定めています（定款第39条の規定）。定款第24条（報酬等）でも、「役員報酬等は、社員総会の決議によって定める」と規定しています。

今後いままでのように無報酬を続けるのかの協議が必要になります。しかし役員報酬を払うにはそれなりの収益を増やさなければなりません。現行公益目的事業での業務の請負いについて、「実費弁償方式」を採用している旨の説明がありました。ただ税法上「請負業」は、収益事業になりますので法人税等の対象になります。そこで事前に所轄税務署長に申請することにより免除になります。ここでいう「実費弁償」の範囲は、請負契約上の「実費」の概念と法人税法の「実費」の概念はそれぞれ異なります。通常「実費」という概念は人件費と交通費を考えますが、それ以外に「その他の費用を賄えるだけの収入」も認められています。しかしながら、この「その他の費用」が剰余金かどうかは、判断に迷うところで、専門の会計士の助言が必要になります。

これまでの公益法人は、「丸抱え」、「天下り」、「お手盛り」、延いては「利権構造」と悪しき慣習が温存してきました。いくら「民間が担う公共」といっても、ど

これから活動費を捻出するかという大命題を一般社団法人では、何とかこなしてきました。公益成りになると事務業務も煩雑になり、いままでのような体制では限界になると思われますので、広く企業から寄附金の募集や理事長の個人会社を使い、社会の人々に信頼され、未来永劫健全な成長を続けられる組織にするための経営ビジョンが必要になります。そしてこれまで当法人が築き上げてきた“理念”を発揮することでもあります。

(ご参考)

※公益法人として移行するためには、「公益目的事業（公益事業）」として認定される必要があります。これを『公益認定』といいます。

公益認定されるためには、「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」（通称『認定法』）別表各号に定める23種類の事業分野（公益目的事業）に該当すると共に「不特定多数の者の利益の増進に寄与するもの」（「公益」の定義）と認められる必要があります。

23種類の事業分野で当法人が該当すると思われる分野は、

三 障害者若しくは生活困窮者又は事業、災害若しくは犯罪による被害者の支援を目的とする事業

四 高齢者の福祉の増進を目的とする事業

九 教育、スポーツ等を通じて国民の心身の健全な発達に寄与し、又は豊かな人間性を涵養することを目的とする事業

十九 地域社会の健全な発展を目的とする事業

以上が合致するかと思います。

「公益目的事業」は、認定法第2条4項に次のように定義されています。

『学術、技芸、慈悲その他の公益に関する別表各号に掲げる種類の事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものをいう』。

認定法における「不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの」は、「公益性」と言い換えることができます。現行法では客観的な基準とするために、「公益性」を「不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与する」という不特定多数に置き換えました。この場合不特定多数は、「目的における公益性」と考えることができます。

認定法において、不特定多数が認められる要件は、①社会全体に対し利益が開かれている②受益の機会が、一般に開かれている。この二つを満たされていることが条件になります。

いずれにしても、認定法において「民が自発的に行う公共」というように、行政目線ではなく、市民目線で「公益認定」を判断する傾向があるようです。

以上