

# 非営利法人のガバナンス

戦略調査事業部 主任研究員 目黒 義和

## はじめに

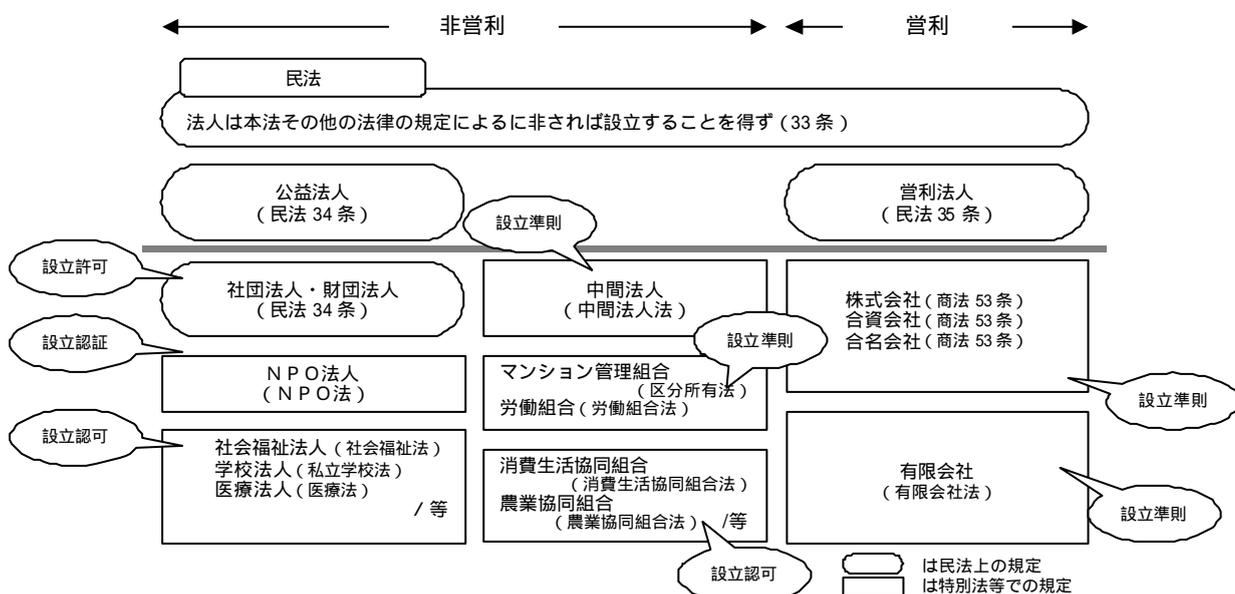
我が国では憲法 21 条において、結社の自由、いわゆる団体を形成する自由を認めているが、その法人化に当たっては、民法では法律に基づく設立のみを認めている。そして、民法では、第 34 条に「公益法人」、第 35 条に「営利法人」という二つの法人類型を規定し、その基本をなしている。

「公益法人」は、その名が示すとおり、法人が行う事業等の「公益性」と、設立に当たっての国の許可を求めている。そして、我が国の公益法人制度は、民法第 34 条に「公益法人（社団法人・財団法人）」を規定して以来、100 余年の歴史を有しているが、今日まで「公益法人」に関する規定は、抜本的な改正がなされてこなかった。そして、この民法の規定は、営利以外の法人は、全て公益性と主務官庁の許可・監督を要する形となっているため、自由な非営利法人の設立は認められていない。このため、非営利法人創設に対する社会的要請は、その都度、特別法が制定され、その対応が進められてきた。この結果、非営利法人に関する法人法は 180 をこえ、多種多様な法人格が存在することとなる。

このような中、近年の市民活動の隆盛という流れを背景に、平成 10 年 12 月、特定非営利活動促進法（NPO 法）が施行されるが、これも民法 34 条の影響を受け、不特定多数の利益や分野限定などといった公益性に係る規定と、認証という所轄庁の関与が反映されている。また、平成 14 年 4 月に、非営利・非公益の活動においても準則主義による設立を認める中間法人法が施行されるが、この中間法人は、非営利を目的としながらも、解散時の残余財産の分配が可能となっており、その特異性を批判する意見も多い。

他方、公益法人の中には、時代の流れの中で、その公益性の意義が乏しくなったと指摘されている法人の存在や、非営利非公益の法人格に移行すべき法人の存在、官製公益法人を巡る問題などが指摘されており、そのあり方について社会的な批判を招いてきた。このため、NPO 法・中間法人法可決の際の付帯決議にも、公益法人に関する法制の見直しを含め、その基本的なあり方を速やかに検討することなどが記されている。

図表 1 法人の構図



資料：法文から価値総合研究所作成

図表2 法人設立主義

設立主義	概要
許可主義	法律の定める要件を備えても、設立させるかどうかは、主務官庁の裁量に委ねられる。
認可主義	法律の定める要件を備え、所轄庁に申請すれば、所轄庁は設立を認めなければならない。
認証主義	法律の定める要件を備えているかを確認する点では「準則主義」に近いものの、所轄庁が「認証」する行為を必要としている点が「準則主義」とは異なる。
準則主義	行政庁の関与がなく、あらかじめ法律の定める要件を備え、一定の手続き（公証人による定款の認証、設立登記）を行えば設立が認められるもの。

資料：各種資料より価値総合研究所作成

このような状況の中、平成12年12月に閣議決定された「行政改革大綱」の中で、「公益法人に対する行政の関与の在り方の改革」が位置付けられ、以後、公益法人制度の改革が着手される。平成14年3月29日には「公益法人制度の抜本的改革に向けた取り組みについて」が閣議決定され、同年8月2日には、行政改革推進事務局から「公益法人制度の抜本的改革に向けて（論点整理）」が発表される。

この「論点整理」では、法人格取得においては、準則主義を採用し、簡便に法人格を取得できることが示された一方で、監督官庁が不在の中、セルフ・ガバナンス（法人の自治制度）の確立やディスクロージャーの確立が示されている。

ただし、この改革案は、社団法人・財団法人と中間法人を一本化し、特定非営利活動法人（NPO法人）は発展的解消としており、また、これを受けて、政府税制調査会からは、準則主義で設立される新法人は今まで社団法人・財団法人、NPO法人が非課税とされていた会費や寄付金を含めて原則課税とし、一定の要件にて認められた法人のみに非課税措置を適用するとの見解が示された。このため、社団法人・財団法人、NPO法人の関係者や一部の府省から、「折角、育ちつつある市民活動等の促進を阻害する」などといった反対の声があがり、また、平成15年3月の与党内協議においても当面の改革対象から中間法人、NPO法人を除き、財団法人・社団法人だけとすることが合意される等、紆余曲折がみられる。

この結果、平成15年3月末を目途に、改革の具体策を示すとしていた「公益法人制度等改革大綱（仮称）」の策定が遅れ、今後の検討の方向性として「非営利法人制度のさらなる具体化に合わせて引き続き検討する」などの内容にとどまった「公益法人制度の抜本的改革に関する基本方針」が平成15年6月27日に閣議決定される。

その後、内閣官房行政改革推進事務局では、その具体的な検討を行うため、平成15年11月、「公益法人制度改革に関する有識者会議」と、その下に「非営利法人ワーキ

ング・グループ」設置し、平成16年3月31日、9回にわたる議論の内容を「議論の中間整理」として発表した。

中間整理でも、公益性の有無に関わらず、準則主義により簡便に法人格を取得できる非営利法人制度を創出する内容となっており、一方、公益性を有する非営利法人については、公益性に相応しい規律、すなわちガバナンスの仕組みを民法等で規定するパターンと、税法において公益性を判断する仕組みの2つのパターンを示している。

## なぜ、ガバナンスが重要になるのか

非営利法人制度の改革を行うにあたり、何故、ガバナンスが重要な論点になるのでしょうか。

通常、営利組織、非営利組織を問わず、あらゆる組織では、意思決定を行いながら組織運営や事業等を行っている。その意思決定等は、組織に関係する様々な主体のうち、誰が意思決定するのか、決定された意思を誰が進めていくのか、意思決定プロセス等はどのような形か、それを誰が監視するのか等が、予め決められた枠組みの中で行われている。

そして、当然、その枠組みを組み立てるに当たっては、(1)法人と構成員との関係を考える場合、(2)法人と構成員、その他のステークホルダー（従業員、寄附者、受益者、債権者、一般市民など）との関係を考える場合とでは、その視点や考え方が異なる。たとえば、法人と構成員との関係を考える場合、非営利法人の構成員である社員と法人との関係と、株主と企業との関係とでは、そもそもその意味合いが異なると考えられるし、財団法人では構成員自体が存在しない。また、現行民法の非営利（イコール）公益活動といった区分の中では、どのステークホルダーを第一義的に考えるかによって、ガバナンス自体が異なるものになると思われる。

そして、ガバナンスを確立する意義としては、中間整理等でも示されているように、不祥事の防止等を目的とした自律性の向上のほかにも、法人運営の効率化・活動効果の向上が考えられよう。

### (1) 自律性の向上

近年、企業に限らず、非営利法人においても、不祥事に関する報道が散見され、社会的信用を損なう要因の一つになっている。もちろん、非営利法人の大多数は、それぞれがもつミッションの実現に向けた真面目な活動を行っており、不祥事とは無縁となっている。しかし、不祥事が指摘される度に規制論が展開されるため、必要以上の規制を避けながらも、社会的信頼を得ていくためには、自らを律する仕組みをもつ必要がある。

ただし、これを一般的なルールとして規定しようとする場合、注意しなければならないのは、一口に非営利法人

と言っても、活動目的は多様であり、また、規模も大規模なものから小規模なものまでと様々という中、その法人に適した運営スタイルも多様であるという点に思いをさせる必要がある。「財団」「社団」という法人形態もある。

しかしながら、非営利法人におけるガバナンス議論においては、ともすれば、適正運営といったマネジメントの側面に焦点が当たる傾向がみられている。もちろん、適正な会計処理がなされているか、理事の専横を防ぐ機能はあるか、年次報告資料等を公開して外部の監視を受けているか等は重要なチェック項目であるが、それだけにシフトしすぎると、本来、非営利法人がもつ特性を削ぐことにはならないかとも思われる。

特に、非営利法人の最大の特性は、活動の多様性というものであるため、その「多様性」を軽視した画一的な制度設計は、その特性を阻害することも考えられる。たとえば、その枠組みに基づき適正な運営がなされているが成果があまり上がらない法人と、運営に多少課題があるが大きな成果を上げている法人と比較した場合、どちらが良いとは一概には言えないであろう。そして、NPO法においては、その要件等を抑え、多様な法人設立と柔軟な活動に軸足をおいた規定となっている。従って、非営利法人の多様性に配慮し、それに応じた運営ができる制度にする必要がある。

#### (2) 法人運営の効率化・活動効果の向上

適正なるガバナンスは、活動の向上や法人運営の効率化に大きく寄与する。

非営利法人においても、営利法人同様、多様なステークホルダーが存在するが、第一義的には、その活動の理念や設立目的に共感し、その活動を支えたいという“想い”や“志”をもつ会員や、“これに役立てて欲しい”と寄附等を行った出捐者や寄附者のニーズに応える必要がある。そのための意思疎通を図るルールは必要不可欠となる。

また、非営利法人の持ち味である機動性・柔軟性は、その法人に適したガバナンスをつくりあげることにより、実現することができる。たとえば、「社団」において最高意思決定機関と位置付けられる社員総会であるが、実際の法人運営においては、社員（総会）主導型と理事（会）主導型、あるいは、その中間などといった運営方法がとられている。これは、実質的に社員総会の開催回数に限られてしまうことに由来する。特に、社員が全国に散らばっている法人や社員数が多い法人においては、定足数を満たす総会の開催が難しい、通知事務において大変な労力を要する等との意見も多い。一方、非営利法人の多くは、社員は年度毎の更新であり厭になったら継続しないという状況もある。このため、社員総会の権利・権能が大きすぎると、柔軟な事業運営や機動性に制約がかか

る等、法人運営の安定化にも課題を残すといった指摘もみられる。反対に、理事（会）の権限が大きすぎると、法人の私物化に繋がりやすいとの指摘もある。

以上のように、社員総会と法人との関係については、非営利法人に相応しい社員の地位なども改めて検討し、運営方法の多様性がある中、法人運営の意思決定、執行、監督の権能分担などの基本的なルールと、そのバランスを勘案しながら決める必要がある。そして、社員数の多い法人では代議員制を認めるなど、規模の格差にも配慮する必要がある。

特に、前述のとおり、コーポレートガバナンスの議論においては、“適法性や違法性に関するガバナンス”から“効率経営のためのガバナンス”に移りつつある。

このように、ガバナンスとは、監視・監督の側面だけではなく、法人運営を円滑に進める手法という側面があるということをお忘れのべきではないであろう。

## 非営利法人におけるガバナンスの現状

### (1) 法人のタイプ

現在、我が国の非営利法人は、広義の公益法人として、社団法人（12,872法人）、財団法人（13,171法人）、社会福祉法人（18,150法人）、宗教法人（182,659法人）、NPO法人（16,160法人）などがあり、このほか、非営利でメンバー相互の利益を図る、いわゆる共益的な法人として中間法人（910法人）、消費生活協同組合、農業協同組合などの法人が存在する。

そして、これら法人の成立上の形態としては、「社団」と「財団」に分類される。

「社団」とは、一定の目的をもって組織された自然人の団体であるが、構成員の単なる集合体ではない。つまり「組合」が構成員相互の契約により結合しているのに対し、「社団」は団体との社員関係により、団体を通じて構成員が結合している。一方の「財団」は、一定の目的のために供せられた財産の集合（結合）体で、その管理運用を目的に設立される団体を指している。

この「社団」と「財団」の差異についてみると、構成要素としての社員の有無が挙げられる。民法では、「社団」の設立の際には、設立者により法人運営の基本的事項を定める「定款」を作成し（民法37条）法人の執行機関である理事はその定めに従って法人運営を行うことが規定されている（民法37条）。ただし、「社団」は一定の目的に賛同した人の集まりに法人格を付与したものであるため、複数の社員が存在する。そして、社員全員で構成される社員総会が法人の最高意思決定機関として機能し、理事の監督等を通じて法人運営に参画する（民法53条但書、60条）。また、設立時に作成された「定款」につい

でも、社員総会の決議により変更することができ（民法38条）解散についても、総会の決議や社員の欠亡といった「社団」独自の規定がある（民法68条）。このように「社団」は、構成員（社員）の意思が尊重・反映される仕組みとなっている。

これに対して「財団」は、その設立時において、設立者が提供した財産の管理運営などの基本事項を定める「寄附行為」を作成（民法39条）し（その資産が贈与、または遺言による場合は、それぞれ、贈与、または、遺贈に関する規定を準用する（民法41条））、法人の執行機関である理事が、その「寄附行為」の趣旨に反することなく運営することが規定されている（民法53条但書）。ただし、「財団」は財産そのものに法人格を付与したものであるため、社員は存在しない。そして、「寄附行為」は、それに特段の定めがない場合は、現行民法は変更することができないとされている。また、出捐された基本財産の取り崩し等には厳格な制限がかかっている。このように「財団」は、出捐者の意思を尊重する仕組みとなっている。なお、「財団」の類似の形態として「公益信託」が挙げられるが、「公益信託」の場合は、企業や個人などの委託者が財産を公益目的のために信託銀行（受託者）に信託（信託契約を締結）し、受託者が主務官庁の許可を得ることを要している（信託法68条）。また、その財産の管理・運用に当たっては主務官庁の監督を規定している（信託法67条）。

法人の運営面からみると、「社団」では、社員が社会情勢などを鑑みながら、社員総会を通じて、その意思を表明するなどにより、自律的に、かつ、柔軟に対応できるのに対し、「財団」は上述のとおり、財産を提供した出捐者の意思を優先するため、「社団」に比べ他律的・固定的といえる。ただし、反対に設立当初の目的が恒常的に続くという特徴がある。

自律性についてみると、「社団」、「財団」とも監事が必置となっていない中で（民法58条）「財団」には、「社団」のように社員総会が存在せず、理事を監督する法人内部の機関が民法上、明確になっていない。このため、平成8年9月、公益法人行政の統一性、指導監督の適正性の確保を目的に閣議決定された『「公益法人の設立許可および指導監督基準」および「公益法人に対する検査等の委託等に関する基準」』で、「財団」には、原則として「評議員」を置き、これで構成される評議員会が、理事や監事の選任機関として、また、重要事項の諮問機関として機能するとしている。

このほか、「社団」は公益法人、営利法人の双方で設立できるとしているのに対し（民法34条、35条）「財団」は公益性をもつものに限られ（民法34条）民法上、営利や非営利非公益の「財団」は想定されていない。

特別法における法人形態を見ると、中間法人やNPO法

人のように「社団」を明確に規定しているもの、医療法人のように「社団」と「財団」の双方を規定しているものがみられる一方、社会福祉法人や学校法人のように一定の財産を要件としているものの、法人形態について特段の規定をしていないものもみられる。なお、社会福祉法人では法人の根本規則を「定款」とし、学校法人では「寄附行為」としている。私立学校法は昭和24年に、社会福祉法は昭和26年に制定されているが、それ以前に設立された学校などは財団法人として設立され、特別法制定後に学校法人などに移行している。このようなことから、学校法人、社会福祉法人については、特別法制定時、「財団」、「社団」の双方が想定されたものと考えられる。

## (2) 非営利法人の定款、寄附行為

法人の運営は、法人格の種類にかかわらず、その設立時に書面として作成した「定款」または「寄附行為」に基づき運営が行われる。

この書面の記載事項は、それぞれの法律で定めることが義務付けられた項目（必要的または絶対的記載事項）を記載することを要し、その記載を一つでも欠いた「定款」、「寄附行為」は無効となる。また、このほかに記載する事項としては、「相対的記載事項」、「任意的記載事項」がある。

この「定款」、「寄附行為」は、その設立時に許可や認可等を要する法人については主務官庁・所轄庁が、「準則主義」による設立が可能で可能な法人については、基本的には公証人の認証（記載事項が法律の定める内容などを満たしているかどうかのチェックを行う）を要するとともに、双方とも、法人の設立登記の際には登記官のチェックを受ける。このため、「定款」、「寄附行為」に記載された事項は、法的に効力を有し、この定め違反した場合は、主務官庁や所轄庁の監督の対象となる。そして、変更する場合は、所定の手続きが必要で、設立時に許可や認可等を要した法人格は、主務官庁や所轄庁に変更の認可を要する。

この「定款」、「寄附行為」における記載事項を法律ごとに見ると、その扱いが異なる。たとえば、「必要的記載事項」については、法人の目的、名称、所在地などの法人の外形記載は共通となっているが、社団法人では理事の任免を定款に定めるのに対し、NPO法人等では、「役員に関すること」とし、「必要的記載事項」として任免方法にまで言及していない。他方、中間法人では、社員の氏名・住所も定款への「必要的記載事項」としている。

NPO法人における定款の記載事項を「必要的記載事項」、「相対的記載事項」、「任意的記載事項」に分けて見ると、「相対的記載事項」、「任意的記載事項」の範囲が広いことがうかがわれる。これも、前述のとおり、NPO法人の自律性、自主性という理念に基づき、法律上、そ

の制約等を可能な限り抑えろとの考えに立脚したものとされている。

### (3) 会計

民法 51 条 では、法人は事業年度毎に財産目録を作成し備え置くことを規定している。

営利法人においては、昭和 24 年、企業会計制度対策調査会が「企業会計原則」を公表し、その後、修正を経て今日に至っている。企業会計原則は、企業会計の実務の中で慣習として発達したもののなかから、一般的に公正妥当と認められるところを要約した財務会計基準であり、企業会計に関する実践規範となっている。企業会計原則は、「一般原則」、「損益計算書原則」、「貸借対照表原則」から構成され、主として損益計算を通じて、一定期間の利潤獲得責任を明らかにしている。

これに対し、公益法人会計は、受託資金（会費、寄付金等）の管理運営責任の明確化を目的として、事業計画に基づいた収支予算書を作成し、その範囲内で事業や収支を行うことにより理事の受託責任を明らかにするとしている。34 条法人については、昭和 52 年 3 月、「公益法人会計基準」が決定され（昭和 53 年 4 月から適用）その後、昭和 60 年 9 月に決定された改正会計基準（昭和 62 年 4 月から適用）が現在に至っている。そして、この「公益法人会計基準」は、全ての 34 条法人に適用することを原則としている。

社会福祉法人、学校法人などの広義の公益法人についても、各法律により、財産目録、貸借対照表、収支計算書の作成と備え置きが規定されており（社会福祉法 44 条、私立学校法 47 条、宗教法人法 25 条、NPO 法 28 条 など）これら収支計算書等については、所轄庁への提出が義務付けられている（社会福祉法施行規則 9 条、宗教法人法 25 条、NPO 法 28 条 など）。

なお、それぞれの法人が収益事業を行う場合には、収益事業に関する会計を本来事業に関する会計から区分して経理しなければならない（社会福祉法 26 条、私立学校法 26 条、NPO 法 5 条 など）。

### (4) 非営利法人の情報開示、外部監査

法人の存在や内容を社会に示すものとして、また、受益者や取引相手などの利害関係者の保護を図り、事業・法人運営の適正性等の確認を容易にする観点から、定款や寄附行為の作成（文書化）、法人登記、年次報告書等の備え置き・閲覧などの情報開示が規定されている。

これについても、各法により、その取り扱いが異なる。社団法人・財団法人では、民法上、定款や寄附行為の作成（文書化）や設立登記、財産目録等の備え置き以外の規定はなく、ほかは法人個々の判断に委ねられている。ただし、「指導監督基準」では、年次報告書等の一般への閲覧と所管官庁での閲覧が規定され、また、平成 13 年 8

月には、「公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会」が「インターネットによる公益法人のディスクロージャーについて」の申し合わせを行い、社団法人・財団法人に対して要請を行っている。

一方、社会福祉法人、学校法人などの広義の公益法人においては、所轄庁への年次報告書の提出（社会福祉法 59 条、私立学校法 6 条など）利害関係者に対する閲覧（社会福祉法 44 条、宗教法人法 23 条など）が法律上、規定されている。また、NPO 法においては、市民による監視等を図る観点から、上記のほか、設立申請段階における縦覧（NPO 法 10 条）所轄庁における提出された年次報告書等の閲覧（同 29 条）利害関係者からの閲覧請求への対応（同 28 条）を規定している。

外部監査については、平成 13 年 2 月 9 日、「公益法人等の指導監督等に関する関係閣僚会議幹事会」において「公益法人の指導監督体制の充実等について」の申し合わせが行われ、この中で、一定規模（資産額 100 億円以上、負債額 50 億円以上、収支決算額 10 億円以上）の法人に対して、公認会計士等による監査を要請している。

なお、営利法人においても、「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律（商法特例法）」により、資本金 5 億円以上、または負債の合計金額が 200 億円以上の株式会社に対し、公認会計士や監査法人による監査を規定している。ただし、巨大企業から中小企業まで階層化されている株式会社の中で、大会社に対する監査制度の強化を図る一方で、資本金 1 億円以下の小会社に対する規制の緩和も同時に定め、規模に応じた監査制度が規定されている。

## ガバナンスの確立に向けて

### (1) ガバナンスと法律

以上のように、現在、公益法人等においては、行政の監督のもと、ガバナンスに関する規定が定められている。今後、準則主義で設立となり、法人運営に関する監督官庁が存在しない状況においても、より一層、活動の多様性を促すには、一般の非営利法人に対する要件は、できる限り少ない方がよい。ただし、非営利法人としての運営の適正性を担保すべく、最低限、踏まえなくてはならないルールは決める必要がある。

そのルールの第一のキーポイントとしては、法人自治、いわゆるガバナンスとなる訳であるが、そのガバナンスの基礎となるのが、法人運営の憲法たる「定款」または「寄附行為」に何を記載するのかがポイントとなる。

前述のとおり、定款等は、公証人の認証を経ることにより、法的にも効力を有し、また、その変更には、所定の手続きが要求される。このため、記載事項について、法

律には「必要的記載事項」、「相対的記載事項」、「任意的記載事項」を予め定めるとともに、また、法律の規定と異なる定めができない事項を設けることとなる。

しかしながら、「社団」と「財団」という、そもそもの設立目的と運営形態が異なる法人形態があり、また、人数や資産の規模の大小もある。これをどちらか一方的な視点により定めることは、様々な阻害要因になるものと考えられる。

従って、この事項を検討するに当たり、何を、どこまで法人の自主性に委ねるのか、何が法の規定と異なる定めができない強行規定なのか等について、各種多様な法人が存在するという前提を議論する必要がある。

この観点からガバナンスの最低限の枠組みを考えた場合、大きくは意思決定や執行における合議制と、その相互チェックが考えられるが、決定プロセスや権限と役割、その程度には様々な議論が必要であると考えられる。

### (2) ガバナンスと情報開示

情報開示の必要性についての認識は、既に広がりつつあり、現在も前述のとおり、情報開示が進められている。

ただし、情報を開示するに当たっては、プライバシーの問題等も含め、何をどこまで公開していく必要があるのか等の議論は必要であろう。特に、税制優遇を受けている法人と受けていない法人とで、同じ内容で良いのかという指摘もある。

また、情報開示の相手先としては、寄附者・受益者・取引先などの利害関係者だけでなく、理事や社員、評議員、スタッフなどの内部関係者も視野に入れる必要がある。内部関係者は、言うまでもなく、法人のミッションの達成に向けて、共に“志”や“想い”をもち、努力する関係にある。

意思疎通に加え、透明な組織が実現されれば、法人の一体感の醸成や共通認識を有することができるため、効率の良い組織運営が可能になると考えられる。

一方、情報公開をするに当たっては、基本的には、情報を受ける側がわかり易い形であることが望ましい。

ただし、わかり易く加工するためには、手間隙がかかるため、その報告書類の統一フォームの採用等も予め視野に入れておくとともに、情報へのアクセスの簡便性なども検討する必要がある。

### (3) ガバナンスと評価

非営利法人のガバナンスと企業のガバナンスとを比較してみると、非営利法人の場合は、その活動の効果等が見え難いことが指摘できる。

企業においては、売上額や利益率、資本効率といった共通の指標や尺度がある。そして、企業は、配当という形で株主に利益の一部を還元し、継続的に利益をあげてい

く、または、配当が期待できれば、企業の株価が上がるなど、その市場価値が高まる。

ただし、非営利法人の場合、活動の目的や内容、方法が多種多様となっている中、ある一つの尺度で測ることは不適切といえる。

また、評価を行い、その結果を自らの改善等に活かすためには、データや情報の収集・蓄積、判定・分析を行うためのコストや手間がかかる。

このため、“評価にコストや手間を割くよりは、活動に取り組んだ方が良い”との認識になりやすく、また、ある一面で評価を行った場合は、何もしない方が評価が高かった等の結果となるケースもでてくる。

しかし、評価は、活動の格付けやよし悪しの判断ではなく、ある目標やあるべき姿に向けて、その達成度はどうか等を測ることができ、また、今まで気がつかなかった価値の発見も期待できる。そして、評価を通じて、自らの活動の改善に活かし、または、説明していくという姿勢は、様々な面で信任を得ていく、もしくは、応えていく一つの姿勢の表れともいえる。

したがって、先に述べた情報開示に含め、まずは、自己評価を開示していくことは、ガバナンスの確立に資するものと考えられる。