慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	株主総会における株主の発言権
Sub Title	Das Rederecht des Aktionärs in der Hauptversammlung
Author	加藤, 修(Katō, Osamu)
Publisher	慶應義塾大学法学研究会
Publication year	1997
Jtitle	法學研究 : 法律・ 政治・ 社会 (Journal of law, politics, and sociology). Vol.70, No.12 (1997. 12) ,p.45- 58
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	内池慶四郎教授退職記念号
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00224504-19971228-0045

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

株主総会における株主の発言権

加藤　修

第一節　はじめに
第二節　株主総会の形骸化・儀式化と株主の発言権
第三節　ドイツにおける議論
第四節　株主の発言権についての展望とまとめ

第一節　はじめに

株主総会は、法定の必要機関であり、その重要性については、誰もが充分に認識している。しかし、株主総会の実際上の運営については、一面において、慎重かつ入念に準備されるにもかかわらず、他面において、手間と暇のかかった茶番劇ともなっている。

株主総会の運営に、あれほど多大の労力と費用をかけるならば、株主総会が、空虚な茶番として結末するよりは、意思決定機関として実りある終了をむかえ、関係者の間に、株主総会が充分にその機能を発揮し、将来への指針を把握し得たとの実感の生ずることが望ましい。株主総会の運営につき、これまでの惰性に流され、前例尊

重という安易な態度で対応することは、もはや許されないような状況となっている。株主総会の機能不全化を象徴するような事態が、昨今、随所に観察されるようになり、きびしい批判にもさらされている。

株主総会開催日の特定日への集中という事態は、もっとも周知のこととなった悪弊である。さらに、自社の従業員を自社株主総会に出席させ、議長席に近いところに何ん列かにわたり事前に着席させて自己都合の秩序維持を企図したり、あるいは、それら従業員株主に、「異議なし」と発声させたり、拍手をさせたりして、議事進行をうながし、極めて短時間のうちに株主総会を終了させるとの手法も、株主総会運営担当者の間では良く知られている。この手法も悪しき慣行である。また、株主総会における合理的議事運営ということから、一括説明や一括回答の多用される傾向がある。株主総会を円滑に運営するためには、一括説明や一括回答の利用もやむを得ない面もある。しかし、ただ、短時間のうちに筋書どおりに株主総会をとにかく終了させるために、その手段が利用され、あるいは、濫用されるということであれば問題である。この手段は、会議体としての株主総会の機能を低下させ、最終的には、全面的な機能不全を生じさせるからである。

同質的な人々により構成される限定された特定の地域において、特別な慣行や手法が採用され、独自の発展をとげることは、よく見られる現象である。しかし、それらの慣行や手法が、さらに広い地域、場合によっては、世界全般において、一般的あるいは普遍的に受け入れられている理念なり通念に反するとすれば、それらの慣行や手法は長続きすることなく、いずれは消滅することとなる。資本に関しては、世界単一市場が形成されたとも評価できる現状において、資本団体である株式会社も世界に受け入れられる規準や標準に従って運営されなければ、結局のところ、資本から見離され、誰からも見捨てられることとなる。

株主総会を機能不全化させているもう一つの大きな要因である「総会屋」と称される特殊株主の利用による株主総会運営も、当局による相次ぐ摘発や企業実務界における大反省の結果、その不合理性の認識のもとに正常化

へ向うものと解される。株式会社という企業にたかる悪漢である「総会屋」なる特殊株主とこれまでのように二人三脚のような協力関係を維持してゆくことは、世界的観点からのみならず、あらゆる観点からして許されず、排除されなければならない。

右に挙げたような諸事情の変化を踏まえて、株主総会運営の今後を考えると、個々の株主が、正常な雰囲気の中で、今まで以上に平穏な気持でのびのびと株主総会に参加し、発言することが出来るようになると考えられる。そして、そのような状況を生じさせないような事態が出てくるようであれば、それを取り除き、株主が、その発言権を株主総会において充分に展開できるような環境を作りださなければならない。それを怠れば、株式会社の未来は暗いこととなる。そこで、本稿において、株主総会における株主の発言権につき考察し、株主の発言権が、その機能を充分に発揮できるような時代に少しでも近づくために若干ではあるが論述してみたいと考える次第である。大規模公開会社において、株主総会の形態化・儀式化には著しいものがある。そのような状況のもとで、所有株式数の極めて少ない株主を含む株主の発言権を論じてみても徒労に終るとの理解もあり得よう。しかし、そのような状況にあるからこそ、株主の発言権、特に、所有株主数の極めて少ない株主の発言権を重視し、大切にしなければならないと考える。というのは、このような小株主の声には、洗練されておらず素朴で、場合によっては見当違いも多々あり得るけれども、それはそれで、立派な民の声であり、そこには民の知恵が生きづいていると考えなければならない。手間と暇がかかり、面倒との理由で、それら小株主の声を、大勢に影響がないからといって、無視したり、あるいは、建設的かつ前向きに受け止めないとすれば、大きな誤りであると考える。

株主総会の形骸化・儀式化と株主の発言権に関する考察に続き、株主の発言権に関するドイツにおける議論を紹介・検討してみたい。その後に、株主の発言権についての我が国における展望につき考察し、本稿をまとめに導きたいと考える。

第二節　株主総会の形骸化・儀式化と株主の発言権

株主総会が、極めて短時間のうちに終了し、それが形骸化し、あるいは、儀式化している場合の多いことはよく知られている。そして、この株主総会形骸化の元凶は、株式会社が金で雇った「与党の総会屋」であることは極めて明らかであると指摘されている。[1] この指摘には反論の余地もない。その上に、我が国の株式会社において、株主「総会対策」といえば、「総会屋対策」とされ、[2] 小株主を含む一般の株主が、できる限り多数、円滑のうちに総会議場で質問をしてその発言権を行使し、できる限り会社を理解して、なるべく満足して帰っていただくための対策であることが最重点ではないというのは、残念至極というほかない。比較的最近においても、株主総会の形骸化の根は極めて深く、今後も改善されることはまずないであろうとの認識が示されている。[3] しかし、時は移り、状況は、確実に変りつつある。

激しい競争の中で、効率良く会社を運営し、株主と従業員への分配を増化させ、あわせて、社会全般への合理的かつ妥当な寄与をするように株式会社は求められている。そのような状況の下で、不合理かつ非合法の後向き対策のために、費用と労力を注ぎ込むことは許されない。前向きの合理的「株主総会対策」に積極的に努力し、取り組む時がすでに到来している。株式会社実務全般が一致団結して、そのように移行するためには、まだ相当の時間を必要とするかもしれない。しかし、昨今の時代状況ならびに関係者の意識変化を勘案すれば、意外に早期に実現するかもしれない。

「総会屋」と称される特殊株主への対策などという姑息な対応が必要なくなったとしても、巨大化し、非常に多数の株主を有する株式会社において、株主総会自体は、その運営に関して数々の困難に直面することとなる。

大多数の株式会社において、株主総会開催日前に、議決権行使書面回収や委任状勧誘により、会社役員側は、議決のための多数を確保している。[4] 右のような場合に、株主総会運営の責務を担う会社役員側は、株主総会の決着は、自己の有利にすでについたとの認識の下に、株主の発言権に考慮することなく、自己都合の株主総会の運営に努め、株主総会形骸化・儀式化は一向に改善しないとの結末となるからである。これは、会社の統治、つまり、コーポレイト・ガバナンスに係わる問題である。株式の相互保有による相互信認や批判的精神の欠如ゆえに、唯々諾々とばかり、現行会社役員側の用意した議案や提案に対して賛成の議決権行使書面や委任状を返送する株主が多くては、会社の統治がままならないばかりか、[5] 株主総会運営の活性化にほど遠い状態となってしまう。しかし、このような状態は長続きはせず、紆余曲折は多々あるものの、いずれはかなりの部分で解消されるものと解される。

資本の効率的運用・利用、つまり、対資本利益率への関心が高まり、利益率の国際的比較と国際的資本移転自由の高度化が一般化すれば、その歴史的使命を終えた、効率のよくない株式の相互保有は解消に向わざるを得ない。さらに、産業構造変化により、在来的な系列関係に基づく株式の相互保有も減少すると考えられる。そうであれば、議決権の行使に関して、相互信認的配慮により、お互いに無批判的に賛成と行使してしまうことも少なくなると解される。

従来の系列関係や顧客関係にとらわれない機関投資家の株式保有が増加する傾向にも注目しなければならない。これら機関投資家、特に、外国籍の機関投資家が、ものをいう株主として登場し、会社役員側提出の議案や提案に反対あるいは棄権ということで、書面投票をすることが多くなりつつあることは、すでに周知のこととなっている。そのような方法では明らかな改善が認識できないということであれば、それら機関投資家は、より効果的な方法として、株主総会議場において、その発言権を行使し、文字どおりのものをいう株主になろうという選択

肢も考慮に入れることとなろう。

株主総会運営に関して、「総会屋」への呪縛から開放され、正常化が進行し、さらに、株式の相互保有に基づく無批判的相互信認による賛成への議決権行使が減少し、その上、会社役員側が、株主総会において、株主、特に小株主の発言にも耳をかすという態度をとるならば、事態は改善する。しかし、株主総会は、法定の最高意思決定機関ではあるが、通例は、年一回開催されるだけであり、相当に意識して、その運営に対処しないと、どうしてもお祭的な「セレモニー」になりかねない。株主総会の形骸化・儀式化を克服し、株主総会の活性化をなし得たと考えても、明確な意識の下で持続的努力を怠れば、元の木阿弥となってしまう。

株主総会の所要時間が数十分ということではなくなり、それなりの時間をかけて、多数の株主が質問し、その発言権を行使したとの状況が生じても、その実体がお祭的「セレモニー」であっては意味がない。しかし、関係者に明確な意識があり、それなりの努力をすれば、右のような事態を回避することが出来る。その意識とは、株主を含む投資家一般との関係を重視して対応しようとの意識である。株式会社を含む企業はパブリック・リレーションズと称する広報活動に熱心である。製品や提供役務の宣伝・広告にはじまり多種多様な形態をとるであろう。それとの関連において、昨今、インベスターズ・リレーションズなることが言及されている。投資家との関連における広報活動である。このようなことが一般的に意識されるようになったことは、大きな前進であろう。このインベスターズ・リレーションズの精神の下に、株主との関係を重視して対応するとの態度で、株主総会運営関係者が、株主総会における株主の発言権につき対処すれば、事態は好転すると思われる。

株主総会が、お祭的「セレモニー」になり実体的に形骸化・儀式化することと、本当に活性化し、株主の発言権が尊重され、開かれた会議体として実り豊かになることとは紙一重のようにも解される。それゆえ、株主総会運営関係者が、各種の局面において、株主の立場とその発言権を最大限に尊重するとの態度の下に、真面目に行

動しなければ、株式会社は、株主、投資家、社会の要請を見過し、企業の将来にかかわる重要な啓示を無視することになってしまい、企業発展の芽をつむことになろう。社会は、そのような見過しや無視に対して、もはや寛容ではないと考えられる。株主総会なるものは、しょせん形骸化・儀式化する運命にあると締観してはならない。

（1）倉澤康一郎「株主総会のゆくえを握るもの――一九八六年版株主総会白書を読んで――」商事法務一〇九七号四頁（一九八六年）。

（2）倉澤康一郎・前掲商事法務一〇九七号三頁。

（3）現代会社法研究会「総会の議長の職務と責任（会社法への招待二九）」法令ニュース五六六号六八頁（一九九五年）。

（4）現代会社法研究会・前掲法令ニュース五六六号六九頁では、「上場会社などは、あらかじめ、議決権行使書面（あるいは委任状）で、賛成に必要な株数を確保している」と明言されている。

（5）三枝一雄「株主権の現状と課題」法律時報六四巻七号一七頁、一八頁（一九九二年）は、株式相互保有を含む、株主権無機能化の諸原因につき論述されている。

第三節　ドイツにおける議論

株主の発言権は、総会への参与権と議決権との関係において説明される。まず、総会への参与権は、議決権を含むところのより広い概念であると解する説がある。[1] それに対して、参与権と議決権は別に考えられなくてはならず、参与権を議決権を含むより広い概念とする見解は誤解とする説が主張されている。[2] 株主が議決権を有していれば、参与権が必ず議決権に伴うこととなるけれども、無議決権株式の株主や株主資格を持たない取締役などは、参与権を有してはいるが、議決権を有してはいないのだから、参与権は、議決権を含むところのより広い概

念と解すべきではなく、参与権と議決権は別個に考えられなくてはならないとの主張である。[3] このような主張が妥当性を有していると考えられる。そして、この参与権は、総会での発言権を含んでおり、この総会での発言権は、株主総会において議案を審議し、動議を提出できる権利であると解されている。[4]

ドイツ法上の圧倒的な多数説によれば、株主総会での参与権および発言権は、株主に当然のものとして認められた株主権であり、法律において言及される必要のないものであると解されている。[5] 株主の株主総会での参与権は、その根源において剝奪し得ないものであって、もっとも重要な管理権の一つであり、従って、当然のものであり、この参与権から導き出される株主の発言権にも参与権に対するのと同じような評価があてはまる。[6] 株主の発言権に関して、法律上直接的に言及がないといっても、それに関連する条文はある。

一九六五年のドイツ株式法一一八条一項は、「総則」との表題の下で、「株主は、法律が別段のことを定めない限り、会社の事務につき総会においてその権利を行使する。」と規定している。[7] この規定は、一九三七年のドイツ株式法一〇二条一項をそのまま受け継いだものであり、[8] さらに遡れば、ドイツ商法二五〇条に由来し、同条を基本的に受け継いでいる。[9] ドイツ株式法一一八条一項は、このように長い歴史を有する基本的規定ではあるが、その法政策的な目的については、疑問があるともいわれている。すなわち、その規定は、株主権すべてが株主総会においてのみ行使されることを前提としているけれども、株主の株主総会外での説明請求権行使や株主総会外での表決（書面表決）の可能性を考えると法政策的合目的性を欠くというわけである。[10] とはいっても、ドイツ現行法として、株主は、「会社の事務につき総会においてその権利を行使する」と規定しているのだから、この規定を基点として、株主総会における株主の発言権に関して、言及されている。例えば、表面的には「会社の事務」につき話されているように見えるけれども、実際には政治的扇動であるとか、あるいは、株式会社法の改正についての議論が株主総会でしばしば語られるけれども、それは、一般的考察であり、文献上の説明対象であっ

て、「会社の事務」には属さなく、従って、株主の発言権の範囲には含まれないとされている。[11] このようにして、株主の株主総会における発言権に関して一応の限界づけがなされるというわけである。

一九六五年のドイツ株式法一三一条一項一文は、「議事日程の目的たる事項の適切な判断のために必要である限りは、要求により総会において取締役会から会社の事務に関して各株主に解説が与えられなければならない。」と規定している。[12] この規定には、「株主の解説請求権」との表題が付され、解説請求権発動の要件が明定されているのであり、株主の株主総会における発言権に関してその範囲を画しているわけではないけれども、「会社の事務に関して」との文言があるため、その意味において、前述のドイツ株式法一一八条一項と同じように、株主の株主総会における発言権に関して具体的に限界づける役割を果たし得るというわけである。[13]

ドイツにおける議論によれば、結局のところ、株主総会における株主の発言権について、成文法上に直接的な規定がないため、関連条文を基点として論述が展開され、極めて一般的な結論に達している。すなわち、株主総会における株主の発言権は、五マルク券面額株式を一株のみしか有しない株主のそれであっても、当然自明のものであって、事態に即して、且つ、株主総会の目的に合致する場合にのみ適法となり、不適法な発言権行使は、適法な発言に戻りなさいとの再三にわたる警告を行なわずして排斥されるとの見解である。[14] これは、非常に常識的な見解であるが、株主総会は、会議体の一種であり、議長により方向づけられるものとして、それ相当の基準が、数々の経験と慣行の積みかさねによって確立しているわけであるから、それに対応して、常識的な線に落ち着くものと考えられる。成文法規が内容を明定していないことは、事物の本体に即して判断をされたいとの要請の表明とも解されるので、右のような見解は、しかるべき当然の成り行きとも思われる。

(1) Baumbach/Hueck, Aktiengesetz 13. Aufl. (1968), Anm. 10 zu §118.
(2) Zöllner, Kölner Kommentar zum Aktiengesetz 1. Aufl. (1973), Anm. 17 zu §118.

（3） Zöllner, a. a. O., Anm. 17zu §118.
（4） Zöllner, a. a. O., Anm. 18 zu §118.
（5） Quack, Das Rederecht des Aktionärs in der Hauptversammlung Eine Selbstverständlichkeit, Festschrift für Hans Erich Brandner zum 70. Geburstag (1996), S. 113.
（6） Quack, a, a. O., S.113.
（7） 慶應義塾大学商法研究会訳・西独株式法一八七頁（一九六九年）。
（8） Godin/Wilhelmi, Aktiengesetz 4. Aufl. (1971), Anm. 1 zu §118.
（9） Schlegelberger/Quassowski, Aktiengesetz 3. Aufl. (1939), Anm. 1 zu §102.
（10） Eckardt, in: Geßler/Hefermehl/Eckardt/Kropff, Aktiengesetz (1974), Anm 1 zu §118.
（11） Quack, a. a. O., S. 114.
（12） 慶應義塾大学商法研究会訳・前掲西独株式法二〇九頁。
（13） Quack, a. a. O., S. 115. なお、このクヴァクの同書同頁によれば、一九六五年のドイツ株式法一一九条二項は、「業務執行の問題に関しては取締役会がこれを要求するときに限り総会は決定することができる。」（慶應義塾大学商法研究会訳・前掲西独株式法一八七頁、一八八頁）と規定しているが、この規定も「会社の事務」に関して取締役会の要求がなされることを前提としており、その意味において、株主総会における株主の発言権が「会社の事務」に集中し、焦点をあわせるように制約されているとしている（Quack, a. a. O., S. 115）。
（14） Quack, a. a. O., S. 119.

第四節　株主の発言権についての展望とまとめ

株式会社において、株主の数が多くなるにつれて、株主同士の面識がどんどん薄れ、個性も稀薄化すると、どの会社も同じような株主総会の会議運営を企図するようになるため、あらかじめ仕組まれた形式的議事運営が全

国的に広がる旨が指摘されている。[1] 国民の在来的な同質性を前提として、横ならび意識の下で行動すれば、右のような指摘の傾向が、より一層拡大するようにも思われる。改革意欲の乏しい前例墨守を続ければ、株主の発言権を充分考慮した上での活性化した株式総会実現は道の遠いものとなる。

当面はともかくとして、長期的な観点より将来を見すえ、合理的思考を展開してゆくならば、株主総会荒らしをこととする特殊株主、つまり、「総会屋」なるものは、結局のところ駆逐されるか、あるいは、駆逐される運命にあるのだから、会社役員側が、「総会屋」とまともに対決しないで、「総会屋」対策を口実にして、株主の権利を抑圧して、一般株主から株式総会を遠ざけるなどということは許されないし、[2] また、許してはならない。

我が国において、株式総会がこれほどまでに形式化し、形骸化した背景には、会社役員側が、株主を資金調達源の一つとしか見ず、株主軽視の姿勢があるからと分析されているが、[3] 世界的規模において、資本の移動が自由自在となり、資本にとり居心地の悪い所から良い所への移転が社会的に当然のことと受け取られるようになれば、手前勝手な株主軽視姿勢にもおのずとその限度が示されることとなる。

かつては、株主総会が終了までに三時間もかかったら、その会社の信用は地に落ちるといわれていたが、昭和五六年の改正商法施行後、そのような長時間総会が出現したけれども、その会社の信用がつぶれたとの評価は聞かないのだから、株主総会の長びくことを恐れる必要はないとの指摘は、[4] まことに妥当である。株主総会における株主の発言権が充分に行使されれば、今まで以上に時間を必要とすることは目に見える。そのほかに、場合によっては、見当はずれの発言権行使にも忍耐力を以て、会社役員側は、必要に応じて誠実に対応せざるを得なくなることもあろう。会社役員側が、株主総会を短時間のうちに終了させようと願う気持は、人間的である。しかし、「年一回の総会なのに一五分や二〇分で終わってしまうということ自体がアブノーマルではないか」との指摘[5]を謙虚に受け入れなければならない。通常は年一回の株主との直接的対話の場である株主総会は、あらゆる面

においてまたとない機会なのだから、株主の発言権を充分に考慮して、大切にされなければならない。

株式総会における株主の発言権は、前述のドイツにおける議論で示されたように、株主総会において議案を審議し、動議を提出できる権利であると理解してよい。会社役員側が、前もっての根回しにより、委任状や議決権行使書面を入手し、議案賛成・成立を確実化している場合、会社役員側は、ついつい株主の発言権存在を無視する傾向になりがちなのは、これまた極めて人間的である。しかし、そのような状態に陥らないようにするのが理性というものであろう。小株主に発言権を充分に行使させても、大勢は動かしようがないから無駄であると考えてはならない。株主の発言権への配慮いかんは、当該企業の社会全体への対応についての象徴的意味を有する。非常に大切であるはずの自社株主の株主総会における発言権をないがしろにする企業が、社会全体への継続的で妥当な寄与をなし得るか疑問だからである。倫理性や社会全体への妥当な寄与につき鈍感な企業は、長期的には淘汰されることになる。

株主総会における株主の発言権が尊重されなければならないといっても、その濫用や野放図な主張は許されない。前述のドイツにおける議論でも示されたように、政治的扇動とか、社会一般の課題である会社法改正問題などは、株主の発言権のもとに、株主総会の席に持ち出されるのは妥当ではない。何が妥当なのか線引きは非常に困難であるが、我が商法二三七条ノ三の取締役・監査役の説明義務の限界を充分に参考にし、英知を発揮して事例研究を積み重ねれば不可能ではない。

株主総会における株主の発言権が充分に配慮されるとすれば、次に考えなければならない点は、発言権行使時間の制限である。発言権の行使自体が正当かつ妥当であっても、会議体を何日も続けるわけにもゆかないし、また、他の株主の発言権とのかねあいとの関連で、発言時間の制限は、合理的であるし、また、必要だからである。(6) 事前の一般的な発言時間の制限について、株主総会の議長権限でなし得るのか、それとも、株主総会決議を必要

とするかは議論のあるところであるが、議長の議事整理権の一環として、議長にまかせてもよいと考えられる。[7] この意味においても、株主総会の運営は議長の采配次第ということになる。[8]

株主総会の最高機関性と「総会屋」の存在ということにこだわるあまり、活性化とは程遠い状況にある株主総会の現状は、株主総会における株主の発言権の重要性を再認識することから、その改善に着手することが出来る。株主、投資家、世間一般とのかかわりの中でまたとない企業の現状開示・未来展望の説明の場となり得る株主総会を、株主の発言権を封ずるかたちで、暗く、硬く、怖い茶番としてしまうことは、道理に反する。企業のパブリック・リレーションズやインベスターズ・リレーションズには種々の手法が考えられるけれども、株主総会における株主の発言権の重みをしっかりと受け止め、発言権重視の方向で対応することが、もっとも妥当で効率のよい手法と考えられる。いづれにせよ、一国の株主総会の水準は、一国の民の水準に左右されるわけであるから、結局のところ、株主総会における株主の発言権の将来についても、我々の民度の向上次第という面のあることは否定できない。

(1) 橋本孝一・株主総会の常識（新訂第二版）五頁（一九九七年）。
(2) 末永敏和「株主総会での着席位置と株主平等原則」法律時報六九巻八号五九頁（一九九七年）。
(3) 末永敏和「株主総会の現状と課題」法律時報六四巻七号二九頁（一九九二年）。
(4) 竹内昭夫「株主総会の議長権限と説明義務」商事法務一〇一〇号九頁（一九八四年）。
(5) 竹内昭夫・前掲商事法務一〇一〇号一〇頁。
(6) Quack, a. a. O., S. 118 もほぼ基本的に同旨。
(7) 前田重行「議長と検査役」民商法雑誌八五巻六号三五頁（一九八二年）。なお、竹内昭夫・前掲商事法務一〇一〇号一三頁も同旨。
(8) 橋本孝一・前掲株式総会の常識一二一頁は、「総会はほかの会議と違って、……お互いに面識のない者同士の会

議だから、議長がいないとまったく動かない会議である……。このような会議では議長の采配いかんが、会議をうまく運営できるかどうかの鍵になっている」とされている。

（平成九年八月三一日稿）

［付記］　本稿研究については、平成九年度「慶應義塾学事振興資金」の援助を受けた。記して感謝したい。