

トップ・マネジメント・リーダーシップ再論

— 取締役会と社長の“役割”を中心として —

伊藤 森右衛門

(1) 開題 = 1941年と1968年の最高経営層に 関する2つの調査 =

スタンフォード大学教授パウル・E・ホールデン (Paul E. Holden) は、ラウンズベリ・S・フィッシュ (Launsbury S. Fish) とフバート・L・スミス (Hubert L. Smith) とともに、「有名でかつ高く評価されている31の工業会社」を選び、『トップ・マネジメントの組織と統制』の実態調査を行⁽¹⁾い、これを一書にまとめて公刊したのが1941年であるが、およそ4分の1世紀を経た1968年に同じくホールデン教授は、カールトン・A・ピーダーソン (Carlton A. Pederson) とゲイトン・E・ジャーメイン (Gayton E. Germane) と、国民総生産に約8パーセントを占める15社と、それらの経営幹部268人についての実態調査を公けにした⁽²⁾のである。約4分の1世紀の内には、「アメリカ産業の内外の環境には重大な変化が相次いで起こった」ので、2つの実態調査を比較対照してみると、トップ・マネジメントの変貌がきわめて明瞭に読みとることが出来るのである。

2つの実態調査を概観するためには、旧調査については、「第一部要旨と

(1) ホールデン・フィッシュ・スミス共著「トップマネジメント——最高経営層の組織と統制」岸本英吉訳、ダイヤモンド社、昭和32年。

Paul E. Holden, Hubert L. Smith and Lounsbury S. Fish, Top Management Organization and Control, 1941.

(2) ホールデン他著「現代のトップ・マネジメント——変貌する役割と機能——」岸本英吉訳、ダイヤモンド社、昭和45年。

Paul E. Holden, Carlton A. Pederson and Gayton E. Germane, Top Management, 1968.

結論」, 新調査については「第一章, シノプシス [本書の概要]」に要約されている。すなわち, 旧調査における最高経営層の基本的責任は「目標の計画化と明確化, 組織の健全化, 主要地位の人事の適正化, 効果的な統制方法」の四つであるとし, これらの「基本職能を最も効果的に遂行するのに, どのような方法をとっているか」を調査したのである。これに対して, 新調査では, 「総合統制, 収益の管理 [利益処分], 長期計画, 組織, 研究と開発, 製品システムの指揮と統制, 合併と買収による拡張・多角化, 国際事業, 経営情報システム (M I S), 外部関係と従業員関係, 経営幹部の選抜と育成, トップへの道」の11点について調査している。

新旧を比較対照してみてもわかることは, 旧調査は, 何んといっても伝統的な経営過程論派の立場にもとづいていて, 計画 (目標)—組織 (人事)—統制という3つの局面にしぼっているといえよう。これに対して, 新調査は, 企業規模の拡大化と多様化によって重要性の高まった職責を, ひとつひとつ「大項目」にしてとり上げている。すなわち, 旧調査では, 「効果的な統制方法」の確立という項目のなかに, 新調査の「大項目」のほとんどが包含されていたのである。例えば, 「製品システムの指揮と統制」の如きも, 旧調査では「製品の企画, 製品の商品化研究, 製品の決定」の如き項目と対照されるものである。しかし, 新旧調査では, 同じ項目がとり上げられているとしてもそれぞれ内容の違いがあり, 重点の置きどころが異なっていることはいうまでもない。

さらに, 新調査における「大項目」は旧調査でほとんど触れていなかったものも少なくない。「合併と買収による拡張・多角化, 国際事業, 経営情報システム」の如きは, トップ・マネジメントの重要な職能の領域に新たに加えられたものである。トップ・マネジメントが企業戦略について意思決定すべき地位にあることは25年以前といえども同じであったといつてよい。しかし, トップ・マネジメントが, いわゆる専門的経営者 (“professional manager”) によって多く占められるようになると, 彼らの意思決定は, 戦略的な決定よりもむしろ管理的ないし業務的な決定に重点が移行してしまう

傾きがある。したがって、企業の基本構造を変革するようないわゆる企業家的な役割は、トップ・マネジメントのうちの1人またはごく少数の所有的経営者とか、外部の投資機関の人々によって画策されるようになったのである。しかし新調査でみられるように、トップ・マネジメントが企業の基本構造を変革することも、自らの重要な責任としてうけとらざるを得ない“役割の変化”が明らかにされているといつてよい。

トップ・マネジメントの“役割”の変化については、旧調査の「第四部、取締役会」が相当の紙数を割いていたにもかかわらず、新調査では「第四章組織」の一節に集約されていることから、取締役会の職能、構成、組織あるいは運営手続よりも、トップ・マネジメントの“役割”そのものを重視するようになったといえよう。言いかえると、トップ・マネジメントの“役割”の変化は、取締役会という最高機関と、最高業務執行の責任を負う社長とそのグループとの関係における“変化”である。新調査において、取締役会について詳述しなかったのは、旧調査のときと「多くの点で現状はあまりかわっていないからである。」と断っている。しかし、他方において取締役会がどのように「企業の行為を支配する」かは、「会社によって相当まちまちである。」といい、社外重役の比率が増加する場合における取締役会の“役割”とそうでない場合との差異が、わずかながら“穏健な変更策”として提起されるにすぎないが、要はトップ・マネジメントのなかにおける取締役会の“役割”と取締役会以外の諸機関の“役割”との関係、すなわち、企業の基本構造を変革すべき内面的要請を、どの機関がどのようにうけとめるべきかについて旧調査と新調査との間に違いがあるといえるのである。この違いは、それぞれの経営発展段階における企業の内面的要請に由来するものであるとともに、企業の経営外的環境の変化に対応するしかたにも関連しているといえよう。

取締役会がどのように「企業の行為を支配するか」は、被調査会社によって「相当まちまち」であるといっているが、「平均的な取締役会」の在り方を評して、「市電の運転手が電車の方向を操縦するのと同様だ」という。す

なわち、一般的には、「社長と経営担当のチームとがきめたプログラムを別に論争も異議の申し立てもしないで承認している」「『盲判』的な存在であるが、しかし、「取締役会は運転手同様にブレーキをかけられるし、遅速をコントロールできる」のである。したがって、被調査会社の社長たちは、「取締役会の有用性」について、取締役会は、「“勧告と同意”するグループ」であるとか、あるいは「社長の仕事の監理である。」というように答えている。同時に、多くの被調査会社の社長たちは、「取締役会の将来について、現状をかえる希望も意図もない」と答えている。

しばしばトップ・マネジメントに関する論稿を著わしているマイルス・L・メース (Myles L. Mace) 教授は、最近の論文で「一般に認められている取締役会の“役割”には、実際に実行していることと、実行していないこととが、双方全く無縁の関係にある。⁽³⁾」と指摘している。取締役会が一般的に認められている“役割”を何故実行していないのか、そして一般的に認められている以外のことを何故実行しているのか、このズレは、前にも述べたように会社によって「相当マチマチである」としても、トップ・マネジメントの構成とか、取締役会と経営層との関係とか、さらには両機関を構成するメンバー相互の人間関係も含めて、「マチマチ」な慣行をつくり上げているとあってよいのである。

取締役会と経営層の関係が「マチマチ」であるというけれども、それは前述したような諸要因あるいは諸関係の結果なのであるから、したがって、諸要因あるいは諸関係の組み合わせによって、いくつかのトップ・マネジメント・リーダーシップ・パターンを示すことが出来るのではないか。このことによって現代企業におけるトップ・マネジメント・リーダーシップの在り方についてヨリ基本的な問題点を明らかに出来るといえよう。

(3) Myles L. Mace, The President and the Board of Directors, Harvard Business Review, March-April, 1972, pp. 37~49.

(2) 取締役会と経営層との基本的関係と実際的關係

わが国の商法第 260 条によれば、「会社ノ業務執行ハ取締役会之ヲ決ス」と規定されていて、業務執行機関としての地位が明らかにされているが、しかし、「業務執行」の内容は法的権限は別として、詳細に規定していない。商法 254 条の 4 には「取締役ハ法令及定款ノ定並ニ總會ノ決議ヲ遵守シ会社ノ為忠実ニ其ノ職務ヲ遂行スル義務ヲ負フ」とし、「總會ノ決議」および「定款」によって、取締役の責任範囲が示されることになる。しかし、ヨリ實際的にみると、会社の業務執行は、「取締役会これを決定し、特に法令の定める事項のほか」、各会社によって、取締役運営規程や社規などによって業務執行上の権限を細かく規定していることが多い。

服部栄三教授によると、取締役会の権限として、「1. 経営管理に関する意思決定権限、①株主總會に関する事項、②経営管理の一般的事項、③人事に関する事項、④組織に関する事項、⑤固定資産に関する事項、⑦利益金の処分に関する事項、⑧その他個別的な基本方針に関する事項、2. 承認をなし、または報告をうける事項、①取締役会の承認事項、②取締役会に対する報告事項、3. 法定権限を中心として、①株主總會の招集、②支店の設置、移転、廃止、③支配人の選任、解任、④代表取締役の選任、解任、および共同代表の定め、⑤会社と取締役間の訴訟の代表者の選任、⑥会社と取締役間の取引の承認、⑦新株の発行、⑧法定準備金の資本組入、⑨株式の分割、⑩社債の発行」であるとして⁽⁴⁾いる。

取締役と経営層とのヨリ實際的な關係は、以上のような「取締役会の運営と法的責任」の内容を事項別に列挙することによって何ら明らかにされるものではない。「……に関する事項」と規定されている諸事項、すなわち、経営管理の一般的事項、人事、組織、固定資産、利益金、その他の個別的な基本方針などの事項について「決定権限」をもつというが、トップ・マネジメントの在り方としては、その決定の下しかたが問題であるし、また承認事項

(4) 服部栄三稿、「取締役会の運営」経営法学全集、「機関」pp. 41~54.

や報告事項についても、何を承認あるいは報告事項にするのか、そしてどのように承認しあるいは報告をうけるのかによって、経営層との実際的な関係がつくられることになるからである。

取締役会は、どのような「事項」について権限をもつかという見方は、フォーマルな規定をすることになるが、これらの「事項」をどのようにとり扱うか、取締役会の運営上の問題として眺めると、J・C・ベーカー教授らの「調査」にみられるように、4つの機能に大別できる。すなわち、①決定機能 (to decide), ②確認機能 (to confirm), ③相談機能 (to counsel), そして④検討機能 (to review), これらである⁽⁵⁾。したがって、決定機能ばかりに関心を向けると、権限中心ないしフォーマルな規定になるのであって、どのように影響力を行使しているかを中心にみることによって、機能的地位を示すことになろう。ベーカー教授らは、この4つの機能別にどのような事項がとり扱われているかを調査しているのであるがもちろん被調査会社によって機能別の事項の内容は異なっていて、ホールデン教授らの調査と同様「マチマチ」である。しかし、決定機能あるいは権限を中心として取締役会の職能を内容的に規定することよりも何を決定、承認、相談そして検討するかを事項別にみることはヨリ実際的であるといえよう。

ハロルド・クーンツ教授 (Harold Koontz) は、新著「取締役会と効率経営」(The Board of Directors and Effective Management, 1967)⁽⁶⁾において、取締役会の基本的責任を次の如く9つとしている。すなわち、①受託者責任 (Trusteeship), ②企業諸目標の決定 (Determination of Enterprise Objectives), ③経営担当者の選定 (Selection of Executives), ④企業の長期的な安定性と成長性の確保 (Securing long-range business stability and growth), ⑤主要な経営計画を諸目標達成に適合するように努めること (Assuring that major plans are designed to meet objectives), ⑥主要

(5) 拙著、「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」税務経理協会、昭和43年、50頁参照。

(6) Harold Koontz, The Board of Directors and Effective Management, 1967, pp. 24~31.

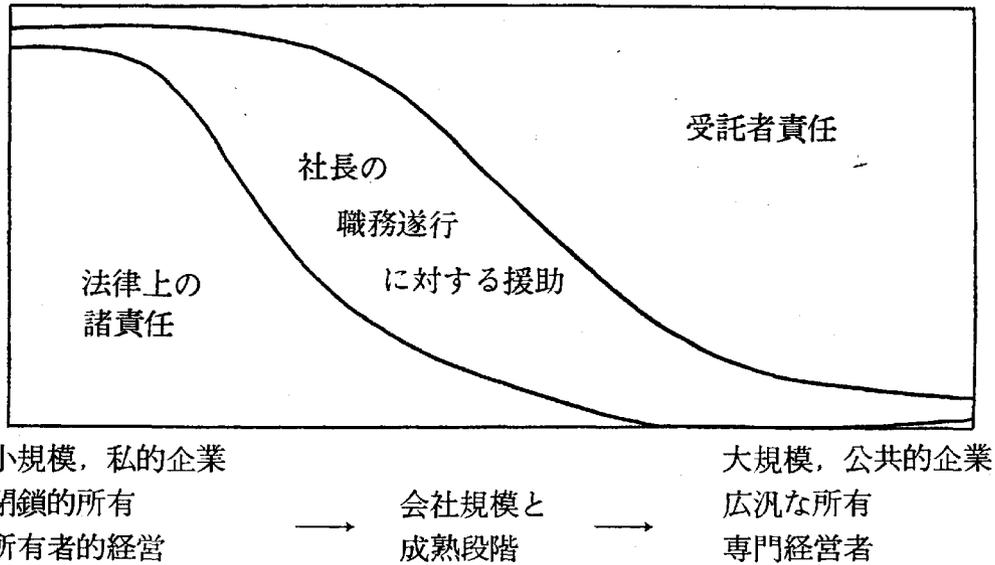
な業務上の決定についての承認 (Approval of Major Company Decisions), ⑦経営成果についての照査 (Checking on Result), ⑧会社利益および資産の処分 (Disposition of Company Profits and Assets) および⑨合併および買収 (Merger and Acquisition), これらである。さらに, クーンツ教授は, 取締役会と社長との関係を効率的にするために, 次の3つのことが必要であるとしている。すなわち, その第1は, 取締役会は, 社長の役割と基本的機能を十分に理解することであり, 第2は, 社長が責任をもって遂行しなければならない企業諸目標を適切に示すことと, および何をもって彼の業績を評価するかを明らかにすること, そして第3には, 彼が部下に対して果していると同様に, 自らの職務を有効に遂行するため, 取締役会から適時助力を得られるようにすること, としている。取締役会と社長との基本的関係を, それぞれが果すべき職責が何かという点から明らかにしようとするれば, クーンツ教授が挙げる前記の9つの責任ということが出来るであろうし, また, 社長との関係についていえば, 後記3つの点が「実際のな」が効率的な運営上の留意点であるといえよう。しかし, クーンツ教授の2つの指摘は, やはり取締役会と社長との基本的関係を示しているだけであって, 両者の相互関係における“強弱”ないし“濃淡”はこれらによって判断することは出来ない。

まず, 取締役会と社長との関係を, 会社規模の大小, 言いかえれば, 企業の発展段階によって「実際のな」関係を考えることが出来る。J・M・ジュランおよびJ・ケイス・ラウデン (J.M. Juran and J. Keith Loudon) は, 取締役会基本的責任として, ①法律上の責任を果すこと, ②社長が職責を遂行出来るよう援助すること, そして③企業の所有者集団に対しての受託者責任を果すとの3つであるとし, 会社規模および成熟段階によって, 以上3つの責任の度合がどのように変わっていくかを別図の如く示している⁽⁷⁾。

この図でみるかぎり, 会社規模が大きくなり, 成熟するにしたがって, 受託者責任の度合が大きくなり, 社長との関係は中間段階をすぎると小さくな

(7) J.M. Juran and J. Keith Loudon, The Corporate Director, 1966. p. 20.

取締役会の基本的責任



り、一定の割合で横這いとなる。法律上の責任は当然受託者責任のなかに包摂されてしまうものとみてよいのであるが、社長との関係がいわゆる中間段階で大きく、それをすぎると小となるという点は別の観点から説明すべきであらう。

ホールデン教授らの「旧調査」では、トップ・マネジメントを、1. 受託経営層 (Board of Directors), 2. 総括経営層 (General Management), そして 3. 部門経営層 (Divisional or Departmental Management) とし、その構成によって、次の4つの類型としたのである。すなわち、A型は、取締役会、社長、部門経営責任者が、それぞれの層で責任を果すのであるが、B

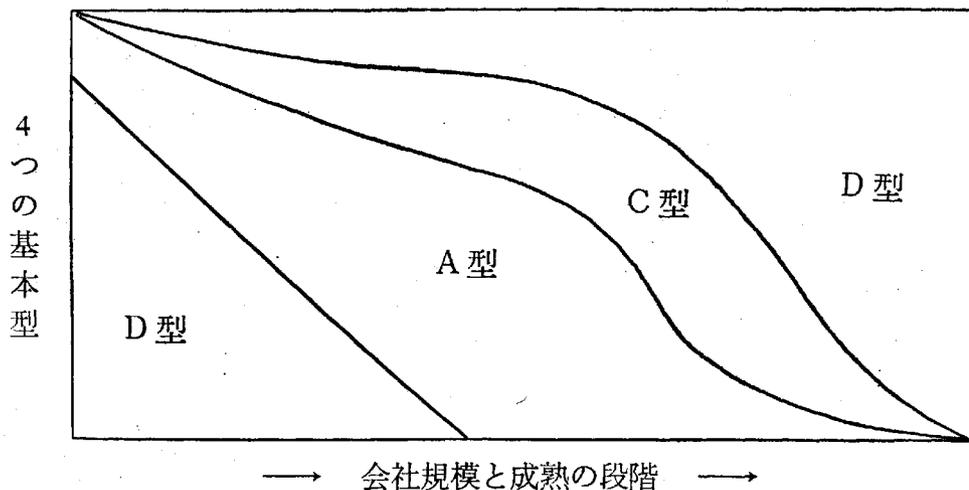
最高経営層の組織の4つの基本型

最高経営層の三階層	A 型	B 型	C 型	D 型
第一層 受託経営層	取締役会	取締役会	取締役会	取締役会
第二層 総括経営層	社長	社長 部門経営 責任者会議	総括経営 責任者会議	取締役会
第三層 部門経営層	部門経営 責任者	部門経営 責任者	部門経営 責任者	取締役

(8) ホールデン他共著、前掲書 (1941) 訳書 36 頁。

型は、総括経営層に社長のほかに部門経営責任者会議が加わる。C型は、総括経営層が社長を含めて総括経営責任者会議という経営委員会（Executive Committee）の如き機関となる。なお、B型およびC型の受託経営層と部門経営層についてはA型と同じである。そして、D型は、取締役会とメンバーが何れの層においても責任を負うものとなっている。最高経営層を会社規模と成熟の段階にこれを当てはめてみると次のように示すことができるのではないか。取締役会と社長との基本的関係は、A型に示されるのであるが、

4つの基本型と経営段階



ピーター・F・ドラッカー教授（Peter F. Drucker）のいうように、最高業務執行責任は到底ひとりの人が負うには余りにも重く、したがって、会社規模および成熟の段階が進むにつれて社長を含む会議体に移行するようになる。B型にみられるような社長と部門経営責任者会議とは、C型に移る過渡的段階のそれとみてよいのである。

取締役会と社長との関係は、いま述べたように会社規模と成熟段階によって、トップ・マネジメントの構成の型によって示されるのであるが、他方、経営段階と取締役会の構成メンバーとの関係としてみる事が出来る。すなわち、取締役会の構成メンバーが、社内重役であるか、社外重役であるか、それぞれの占める割合によって、社長との関係に異なった段階をつくり出しているからである。まず、取締役会の規模についてみると、米国における製

造会社のみについてみると、1953年244社の調べでは、9人をもって構成している会社数が一番多く会社数で17.6%、中位数もそのランクにある。1958年331社の調査では、役員数9人のランクが割合が一番多いが中位数は11人のランクにある。また1961年の331社の調査では、会社数で一番多いのは、12人のランクで、中位数は58年と同じく11人のランクにある。この表をみてわかるように、取締役会を構成する人員は、余り大きくは変わっていない。⁽⁹⁾

取締役会の役員数 1953～1961

役員数	会社数の分布割合		
	1953	1958	1961
3	0.8	0.6	1.2
4	1.2	0.3	—
5	9.4	4.5	2.7
6	4.1	1.5	3.0
7	13.9	10.9	8.8
8	5.3	4.8	3.9
9	M→17.6	14.2	13.0
10	6.6	7.3	9.1
11	9.4	M→11.5	M→13.0
12	8.6	11.2	14.2
13	8.3	7.3	6.3
14	6.1	5.7	6.1
15	6.6	7.9	8.8
16	1.7	4.2	3.6
17	1.7	3.9	3.3
18	0.8	0.6	1.2
19	0.8	1.5	0.6
20	2.1	2.1	1.2
	100.0	100.0	100.0

M=中位値

(National Industrial Conference Board 調)

取締役会における社内重役の占める割合を、会社資産金額ランク別にみると別表の如くである。会社数の分布で見ると、592社のうち、30%から39.9%のランクに112社、20%から29.9%が105社、50%～59.9%が90社、そして40.0%～49.9%が85社と集中している。わが国とは違って、取締役会における社外重役の占める割合が大きく、したがって社長との関係も異なっていることはいうまでもない。因みに、社内重役と社外重役との出身別の割合をとってみると、社外重役の出身部門別で割合の大きいのは、財務および法律で、他方総括経営およびマーケティング出身

(9) Harold Koontz, 前掲書 p. 116 所収.

会社の規模と社内重役の割合

資産金額別 (単位 100 万ドル)	社 内 重 役 の 割 合											会社数 合 計
	1~ 9.0	10~ 19.9	20~ 29.9	30~ 39.9	40~ 49.9	50~ 59.9	60~ 69.9	70~ 79.9	80~ 89.9	90~ 99.9	100	
~ 10	1	4	9	9	17	13	4	5	6	—	5	73
10~ 24	1	4	16	22	10	14	6	6	1	—	—	80
25~ 49	3	4	19	20	13	20	7	6	5	1	3	101
50~ 99	2	15	20	22	11	14	13	7	3	1	4	102
100~199	1	10	23	14	13	12	6	12	2	1	2	96
200~499	—	5	10	11	13	9	3	4	3	1	3	62
500~999	—	6	5	8	5	5	2	3	2	1	2	40
1,000~	2	1	3	6	5	3	5	1	2	—	2	28
計	10	49	105	112	85	90	46	44	25	5	21	592

註：592 製造会社, 1961 (National Industrial Conference Board 調)

社内および社外重役の製造会社における出身部門別割合

(製造会社のみ)

社 内 重 役		社 外 重 役	
総 括 経 営	30.4	総 括 経 営	25.8
財 務	16.8	財 務	26.5
法 律	8.2	法 律	17.5
マーケティング	13.7	マーケティング	6.8
そ の 他	30.9	そ の 他	23.4

註 (Heidricls および Stingles の調査 1966)

は社内重役が多い。米国の大会社であっても社外重役の起用をしていない例も少なくない。ニュー・ジャージー・スタンダード石油会社も1966年にはじめて社外重役を任命している例もある。ジュランおよびラウデンによると、社外重役の活用は、①広い視野をもつ人材によって、企業の諸目標や方針の設定が行われること、②会社の業績の評価と監査が、それに直接責任をもたない人々によってなされなければならないこと、③経営層に対する報酬の決

(10) Harold Koontz, 前掲書 p. 124 所収.

(11) Harold Koontz, 前掲書 p. 142

定も同様であること、④役員会の議題が社内の人々に影響を与える問題の上程が抑えられる弊があること、⑤社外重役は、部門責任にバイアスをもつ社内重役に比べてヨリ十分に受託者責任を果しうること、⑥社内重役は、社長に対して挑戦することが難しいこと、⑦社内重役は、社内の部下について役員会で非難することを好まないこと、⑧取締役会が100%社内重役である場合は、取締役会を開いているのではなくて、経営委員会を開いていることになる。など、社外重役のメリットを挙げている。

クーンツ教授も、社内重役は、何んといっても会社の業務執行のあらゆる面に精通しているし、取締役会に出席は容易であり、また業務上の調査や意見を集約するのに有利な立場にあるというメリットをもつが、反面、月1回開催される取締役会で、常務についている役員が部門責任のバイアスなしに全社的な立場をとることは非常に難しいことであるし、雇傭重役である場合は、社長に遠慮して自主な立場をとれないことも多く、“*rubber-tamps*”になりがちだとする。また外部重役については、前述したジュランおよびラウデンの指摘するメリットもあるが、他方デメリットがないわけではない。すなわち、外部重役は、何んといっても社内の事情にうといことと、新しい考え方や提案が、内部の人々に容易に受け入れられないことが起るとしている。ベーカー教授らの調査の中で、一社長の経験を通しての取締役会の重要な職能を、①社長の選任、協力および解任、②自主的な意見の保持、そして、③危険な計画の阻止の3つとしているが、これらを果敢に実行しうるのは、社内重役よりは社外重役であるといつてよいであろう。

取締役会と社長との関係は、以上のように取締役会の構成メンバーが誰であるかにも影響されている。クーンツ教授は、取締役会のタイプを7つに分類している。すなわち、1. “名義”だけのメンバーからなる取締役会 (Dummy Board), 2. 同族からなる取締役会 (Family Board), 3. 所有者支配の取締役会 (Owner-controlled Board), 4. 一部社外重役を含む社内重役支配の取締役会 (Insider-controlled Boards with Outside Members),

5. 外部重役支配であるが社内重役がリードする取締役会(Outside-controlled but Insider-led Boards), 6. 内部重役のみ取締役会 (Inside Boards), 7. 外部重役のみ取締役会 (Outside Boards), の7つである。

第1の型は、会社設立のさいに、法律上の要件を充たすために名義を借りる場合や財界や地方などで有力者の名義だけを借りて取締役会を構成する場合にみられるものである。全く“無機能”の取締役会のメンバーであるから、一部の内部重役あるいは社長がリーダーシップをとることになるから、実際的には第6の型・内部重役のみ取締役会か、第5の内部重役がリーダーシップをもつ取締役会と同じになる。第2の型の同族がメンバーの全部または大部分を占めるのは、前述したホールデン教授の旧調査における4つの類型のうちのD型に相当するものが多いであろう。同時に、名義上、同族がメンバーになっている場合には、クーンツ教授のいう第1の型に相当することになり、実際的には所有支配の取締役会と同じことになる。したがって、取締役会と社長との実際的な関係の両極端は、内部重役のみ取締役会と外部重役の取締役会とにみられ、前者では社長が実際的には取締役会をリードしているであろうし、後者の場合には取締役会と社長とが明確に機能分担することになるといえよう。前に述べたホールデン教授らの調査におけるA型からB型、B型からC型へと段階的に移るのと、クーンツ教授のいう取締役会の類型のなかの、社内重役と外部重役との混合形態は、取締役会と社長との関係を一層複雑化することになることがわかる。

(3) 取締役会の責任と運営の効率化

マイルス・L・メース教授は、「社長と取締役会」との関係について調査を行い、次の4つの点を明らかにしている。⁽¹³⁾すなわち、第一は、取締役会が実際に行っている役割は何かを述べ、「理論と実際との相違」を指摘する。第二に、取締役会が行っていないことは何かについて検討してみる。第三は、社長のなすべき重要かつ統制的な役割について明確にしようと試みる。

(13) Myles L. Mace, 前掲論文。

そして、第四には大企業ないし中堅企業で、株式が分散している会社において、取締役会がヨリ活動的であるための5つのポイントを提案するのである。

まず第一の取締役会が実際に行っている役割は何人であるかを明らかにする。メース教授は、多くの企業において取締役会は、まず助言と相談の機関(As a source of advice and counsel)として、また取締役会は「会社の良識」(corporate conscience)の根源として役割を果すことがあるとしている。そして会社運営上危急の場合において、直接かつ前面に出て意思決定を行う機関として機能する。すなわち、彼の調査によれば、取締役会の多くは意思決定を行うというよりも、むしろ助言と相談の機能を果しているということである。彼の言葉をそのまま引用すれば、次の如くである。すなわち、“Management manages the company, and board members serve as sources of advise and counsel to the Management”という。次に、取締役会は、一種の規律保持の機関として機能しているという。社長以下の経営層が定期的に取り締役会で現況を説明したり、意見を陳述したりするが、これらのことを通じて会社の経営層にヨリよく職責を遂行させるように刺激するような効果をもっているからである。社長からの提案を取締役会が拒否することはないわけではないが、それよりは社長が意思決定する過程に影響力を行使して、“正当な行為の範囲内”の問題については、むしろ社長の諸決定を援護することにあるとする。例えば資本の調達、実行予算、給与に関する諸決定などについて“行き過ぎ”ないようにすることが「会社の良識」としての役割である。第三の場合は、危急存亡のときであって、取締役会は助言の域をでて直接に意思決定することになる。このように取締役会が前面に出て活動する場合には2つあるという。ひとつは、社長が急に死んだり、活動できなくなったとき、取締役会は後継者を選定する責任をもつようになる場合である。第二の場合は、社長のリーダーシップと業績がきわめて不満足で、社長を交替させなければならないとき、取締役会は意思決定の役割、すなわち、社長に引退を求めることを行い、後継者を選定する。しかしなが

ら、取締役会は社長の業績を査定したり評価する適切な方法をもっていないのが通常であるし、社長は、自分の部下を適切に評価しないことが多く、取締役会も社長の報告にもとづいて判断することになり、取締役会はこの点では適確に社長以下の経営層の業績をつかみにくいという。外部重役の場合も会社業務に精通していないから判断を誤まることもあるという。

取締役会の基本的責任については、前に触れたのであるが、①企業の諸目標を樹立すること、②明敏な質疑を行うこと、そして③社長を選任すること、これら3つは、企業経営に関する多くの文献で指摘されているのであるが、メース教授の調査では、これらの3つについて多くの取締役会は“無機能”であるとしている。会社の目標、戦略、あるいは方針などは、経営層が立案していて、取締役会は自らイニシアチブもとらないし、決定もしないばかりか、重大な変革も経営層に相談することなしに提案できないし、決定もしていないことが多いという。とくに外部重役の場合は、これらのことについて発意もしないし、多くは不十分な事実にもとづいて承認することにならざるを得ない。次に、取締役会は、この会議に上程される問題について十分な審議を行う機関なのであるが、問題についての理解を欠如するばかりか、“おろか者に見られる”のを避けて (to avoid “looking like idiots”), 質問もしないし、コメントもしないことが多くなる。メース教授の面接調査で、重要な事項についての質問は後で個人的に社長の話合えばよいといって、重役の質疑を止めた取締役会長がいることを指摘している。第三の「社長の選任」も、前述したように取締役会の基本的責任のひとつとされているのであるが、メース教授は、さきに述べた2つの危急な場合を除いて、多くの会社では取締役会は実際に社長を選任していないという。株主総会が取締役を選出し、取締役会が社長を選任するというのはフィクションで、経営層が選任しているというのである。實際上、支配力をもっている社長が決定しているのであって、社長の後継者を決定することは、現在の社長自らが行うことになる。取締役会が、現在の社長が推せんする候補者を拒否することは全く稀であって、次期社長の選任について取締役が何らかの役割を演ずると

すれば、社長に助言をすることであると、「会社の良識」を保持するという立場にしかないという。

メース教授は、取締役会の機能面と無機能面について実例を示しながら、「理論と実際の相違」を明らかにし、次の5つのポイントを提案している。すなわち、

1. 辞任していく会長や社長よりも、会社内部の経営層の人々に耳を傾けること。
2. 取締役会がもつ特定の機能については十分に討議し、会長、社長および外部重役の同意を高め、成文化しておくこと。
3. 年一回社長の業績を評価する公式的な根拠をもつ基準をつくっておくこと。
4. 会社を実質的に所有している経営者が質問すると考えられることは、堂々と取締役会の席上で行うべきであるということ。
5. 外部重役に対しては、積極的かつ責任ある役割を果すのに十分な報酬率を定めておくこと。

また、ミルトン・F・ヘラー教授 (Milton F. Heller Jr.) は、「取締役会は法的なアナクロニズムか中心勢力か」という論文で、取締役会の地位と機能は、会社によって「マチマチ」であるというが、ひとつの積極的な見方からすれば、その存在は正に会社運営にとって中心勢力であるといい、取締役会の効率化をはかるための提言をしている。ヘラー教授は、取締役会を困惑させている3つの問題として、①取締役会の役割が適切に決められていないこと、②取締役会の運営に関することが軽視されていること、そして③適当でない人物が取締役会で活動していること、の3つを指摘している。

第一の問題は、この小論のなかで指摘しているように、取締役会の責任・権限などは、単に「……に関する事項」と規定されているだけであって、職務記述書の如き詳細ではない。メース教授の提言と同様に、取締役会の役割

(14) Milton F. Heller, The Board of Directors: Legalistic Anachronism of Vital Force, California Management Review, Spring, 1972, Vol. XIV, No. 3, pp. 24~30.

基本的な機能，責任および権限を成文化することによって，取締役会と経営層の関係をさらに明確に出来るとしている。第二の取締役会の運営については，会議の前に十分な準備をすること，会議の計画的な運営と司会，そして，会議と会議の間はもっと会社業務に関与すること，の3つを指摘している。そして，第三の取締役会の構成する人材についてであるが，会社全般についての視野の欠如を指摘している。これに加え，年齢，教育，職務と経営経験などからいって，構成メンバーのバランスが欠如しているという。取締役になることが，社員一般の昇進と同様に“名誉”の如く考えられ，能力とかモチベーションとか時間とかが軽視されているという。有名な社長の言葉を引用して，“All boards are long narrow and wooden”であるとし，人材の登用を誤っていることを強調している。

以上のように，多くの論者によって取締役会の“無機能”な面が指摘されているのであるが，わが国における実情はどうであろうか。大業のみならず中小企業においてさえも，ここに指摘されたような取締役会の無機能ぶりは，全くそのまま当てはまることといえよう。わが国における取締役会の責任と運営は，多くの場合は成文化されている点は，欧米とは異なる。しかし，取締役会の実際の“役割”をとり上げれば，ここに指摘されていることの大部分は，十分反省の材料になるといえよう。とくに，わが国の経営管理のひとつの特質である「稟議制度」は，取締役会のみならず，上級経営層の“役割”を無機能化させる有力な原因になっていることを忘れてはならない⁽¹⁵⁾。何故ならば，「稟議制度は，下級経営層に責任を負わせるようなシステムであるからである。会社の基本的な問題であっても，課長・係長のレベルで起案され，ボトム・アップ (bottom-up) するのであるから，上級経営層は下級レベルへの依存度が大きく，したがって無機能化してしまう傾向がある。まして社長，さらに取締役会などの最高レベルになると，ボトム・アップしてくる案件は，部下のすべてが同意，または承認しているのであるから，拒否する理由も何もなくなってしまう。

(15) 拙著，前掲書，第5章第3節参照。

わが国企業において、取締役会を無機能化させるもうひとつの有力な原因は、会社内部の人間関係である。年功型の昇進人事のひとつの結果は、人材の能力や識見にかかわらず、“功劳”に報いる意味の取締役への昇進すらある。人間関係第一主義の日本的人事管理は、トップ・マネジメント・リーダーシップを“形がい化”せしめているといっても過言ではあるまい。前に述べたように、取締役会運営規程など整備されている企業は実に多いのであるが、重要な案件ほどインフォーマルに解決され、フォーマルには、会議はひとつの形式的手続きに終わることが多い。問題のインフォーマルな解決も、所詮人間関係の維持が第一義とされるからである。したがって、取締役会の機能や責任が成文化されても、「实际的」には成文化された規程が背後に押しやられて実際には作用していないのである。企業の規模が拡大し、その構造が複雑してくると、トップ・マネジメントのリーダーシップが益々重要性をもつと考えられるが、しかし、他方そのリーダーシップは段々とせい弱になっていくという見方もできよう。アメリカにおけるトップ・マネジメント・リーダーシップについて考察したのであるが、翻ってわが国企業のそれについても広汎な調査を行って、実態を明らかにするとともに、効率化への指針を求めていく必要があるといたい。

(47. 9. 11)