

トップ・マネージメントの構造と機能

菅 谷 重 平

第一 問題の内容と株主総会の性格変化

I 問題の内容

株式会社のトップ・マネージメントの問題として、今日取りあげられているものの具体的内容は

- (1) 取締役会とこれを構成する取締役の問題
- (2) 取締役会の決議事項を実施する社長とその他の業務執行役員の問題
- (3) 常務会の業務執行の問題
- (4) 監査役の問題

である。

これ等の問題が、なぜ特に今日の時代に取りあげられるようになったかについては、主として株式会社の最高の意思決定機関である株式総会の機能が変化した点にある。

株式会社の制度ができたのは1602年のオランダ東印度会社とされている。それから今日まで既に360年以上も経過している。従って制度の上に変化のあるのは当然である。そして最も大きい変化をしたのは、株主総会の機能である。最初にできた頃の株式会社は、組合のようなもので、株主組合というべきものであった。当時の会社の経営は、重要事項は悉く一切、あげて株主総会の決議に基づいて行われていた。

しかし、その後時日の経過と共に、株主の分散、株式の所有経営者から専門経営者への経営の移行がおこるにつれて、株主総会の機能に大きい変化が起った。ひと口に言えば、株式会社経営の最高の意思決定機関である株主総

会に、株主は出席しなくなって、全くの形式の機関と化して、「コッケイな儀式」とか「観客のない喜劇」と謂われるようになってしまった。そこで、この実情を認めた法律は、株主総会のもっていた責任と権限を、取締役会以下に委譲した。ここにトップ・マネジメントの問題が新しく登場してくることになった。

Ⅱ 株主総会の変貌

株式会社の最高の意思決定機関である株主総会が、機能を喪失してしまつたところにトップ・マネジメントの発生の根拠があることを述べたが、この点をわが国の実情に就てみると、明治5年に国立銀行条令というものが発布された。これは現在の会社法のようなもので、銀行を設立する場合の規定をしたもので、この法令に倣って貿易会社や海運会社が設立された、もちろん当時の会社の設立は今日のように設立の条件を具えたものが届出をすれば、それで会社は設立される、というのではなく、設立の認可を受けなければならなかった。届出だけで会社が設立できるようになったのは明治32年に商法が施行されてからのことであつた。

明治27～8年の日清戦争によって、2億テールの償金と台湾島を中国から獲つて財界は好景気に湧いて、会社の設立計画も盛んに行われたが、当時はいちいち面倒な政府の認可を得ていたものであつた。

明治37～8年の日露戦争でわが国は樺太の半分と東支鉄道の一部と旅順と関東州の租借権を得たので、これで景気はまた沸騰して会社の設立が盛んに行われた。といつても今日から見れば、比べものにならん小規模のものであつた。とに角明治時代の株式会社の株主総会は株主総会であるが同時にまた、株主懇親会でもあり、総会が済んだら席を改めて、時には杯を傾けながら歓を楽しむ、という極めて和気あいあいたるものであつた。

その後大正3年に第一次世界大戦が起つた。戦場はヨーロッパであるが、戦争といつ物資の消耗の激しい怪物の前には、巨大な商品の需要が待っていた。日本は空前の好景気にひたつて15億何千万弗という貿易尻ができ、好

景気が湧きあがり、無闇と沢山の会社が設立された。むろん、中には泡沫会社も沢山あった。これから大正の終りまでの時代は、日本の株式会社の発展形態の上に、ひとつの時期を画した時期である。

この時期の株主総会は、明治時代のような懇親会的意味こそ薄れてはきたが、まだその余光は残っていて、総会の出席者には茶菓を供したり、会社によっては「御菓子一折」をお土産にくれる会社もあった。

それが大正12年の関東大震災、昭和2年の金融恐慌、引続いて昭和4年の世界恐慌と発展してくるにつれて財界の様相は一変してきた。のみならず第一次世界大戦のドサクサにまぎれてインチキ会社を設立したものや、関東大震災、金融恐慌で会社の実体にヒビがはいった会社は、会社の内情を世間にそのまま、あからさまに発表できないウシロ暗いものをもつことになった。そして何にかのキッカケで、この不良会社は倒産して、多くの株主は損害を蒙った。大正の時代には「孫子の代まで会社には手を出すな」とか「株式に手を出すな」という家憲をもった金持が沢山あった。

この頃から株主総会に出席して、決算内容を質問したり、総会の招集手続の違法のアゲ足取りをしたり、はては半ば恐喝めいた言葉を吐くものが出てきたりして、総会の議事進行は会社の頭痛の種となった。そこで議事を進行するための種々の方策が構ぜられるようになった。例えば会社側は「総会議事進行要領」を作成して、会社側の発言内容を文章に草して、これを読みあげる。その途中で出席者から質問が出れば、「その質問は後刻総会終了後、別に回答せられたい」という動議を出させるとか、「議事の進行に関係がない事柄であるから総会終了後の事にされたい」という動議を出させることにしている。今日一流の大会社の株主総会でも、僅か15分位で片づくのが普通である。

会社は株主が総会に出席して、会社の実情報告を聞かれることを歓迎しないわけでもないが、だからといって心から歓迎している訳でもない。わが国の大企業の大株主は、銀行、信託、保険、証券等の金融機関と、会社間の相

互持株によるもので、個人の株主は殆んど問題にしていないうし、個人株主も亦株式への関心は単なる投資か投機に止っている。株主総会が観客のない喜劇と言われる理由は、この株主の出席が殆んどないことと、議事は予め用意された筋書の朗読であることから起ったのである。

■ 腐っても鯛，委任状戦

株主総会が「観客のない喜劇」の舞台に化してしまったからといっても、全然無用の長物となってしまうわけではない。商法の中には、なお総会の議決を要する事項を規定している。その規定の内容に就ては、次のⅣの「現行商法が規定する総会の決議事項」で一括して述べることにして、ここでは委任状戦 (Proxy Battle) について述べることにする。委任状戦というのは、日本の株式会社には未だそう沢山現われていないが、アメリカの会社では沢山現われて A 5 版で 500 頁を超える専門書があったり、ビジネス・ウィークのような雑誌にはよくその実例が載っている。要するに、或る会社の経営者が何期かにわたって無配を続けている。経営者の方は普通の通りにタマニ報酬を貰っているのだから、無配であろうと何等痛痒を感じない。困るのは株主であるから、株主のうちの何人かが先頭に立って委任状を集めて、現在の経営者が総会で再選されないようにするか、或は積極的に臨時総会の招集を要求して、その総会で現在の取締役の解任の決議をしようとする。

すると現在の経営者側でも、この委任状集めに応戦して、自分の方でも委任状集めをする。ここで委任状戦が起こる。

この委任状を集めるに要した費用は、株主側が勝てば会社に転嫁することもできるが、負けた場合は、マルマル株主側の負担になってくるが、会社側は勝っても負けても、いつも全部を会社側に転嫁させることができるので、金に糸目をつけずに応戦をする。しかしアメリカの実際の場合には株主側が勝っている場合が多いのはちょっと興味をひく。

わが国でもこの委任状戦はあるが、多くの場合総会屋がイヤがらせのためにやるので、総会屋はなにがしかの不浄の金をもうけることがあっても、株

主の有利になった例は嘗て聞いたことはない。

しかし、所得倍増のカケ声に呼応して過度の設備拡張を敢行した事業や、技術革新の影響をうけたり、産業の構造的変化をうけて、事業転換を要請される企業は今後も続々と出るであろう。また慢性的不況産業は長期に配当ができないでいることも起ころう。この場合に経営者が賢明であって、みづから業績不振の責任を負って会社を辞めてゆくなら問題はないが何とか口実をつけて居据わるような場合は、アメリカ並みの委任状戦が起こらないという保証はできない。この場合の舞台は矢張り株主総会である。株主総会が腐っても鯛である所以はここにある。

Ⅳ 現行商法が規定する株主総会の決議事項

〔附〕定款に規定されている決議事項および定款に規定されなくても総会で決議し得るもの

1. 特別決議事項（発行済株式総数の過半数の出席とその $\frac{2}{3}$ 以上の決議を要するもの）
 - (1) 定款の変更
 - (2) 取締役および監査役の解任
 - (3) 会社の任意解散
 - (4) 会社の合併
 - (5) 会社合併の場合の設立委員の選任
 - (6) 営業の全部または重要な一部譲渡
 - (7) 営業全部の賃貸，経営委任，他人と営業上の損益を全部共通にする契約，その他これに準ずる契約の締結，変更または解約
 - (8) 他の会社の営業全部の譲受
 - (9) 会社の継続
 - (10) 資本の減少
 - (11) 事後設立，すなわち会社の設立前から存在する財産であって，営業のため継続使用すべきものを，成立後2年以内に，資本金 $1/20$ 以上

に当る対価をもって取得する契約

- (12) 株式配当
 - (13) 転換社債の発行
 - (14) 利益共通契約の締結（会社が他人と一定の計算期間内における営業上の損益を合算し、各自がその全体の結果につき一定の割合をもって参加することを約するもの）その他これに準ずる契約（例えば販売カルテル）の締結，変更または解約
 - (15) 株金額の引上げ（500円以上に）
 - (16) 清算もしくは特別清算中の会社または破産宣告後の会社が更生手続開始の申立をする場合
 - (17) 再評価積立金を資本に組入れる場合
 - (18) 保険会社の解散，合併，保険契約の移転の場合
2. 特殊決議事項（通常決議の要件が加重されている場合のほか，特別決議以上に厳格な決議を要する場合もある）
- (1) 取締役の選任——発行済株式総数の $\frac{1}{3}$ 以上の出席を要す
 - (2) 募集設立および新設合併の場合の創立総会の決議——出席株式引受人の議決権の $\frac{2}{3}$ 以上にして，引受のあった株式総数の過半数に当る多数を以て議決す
 - (3) 取締役の就業取引の認許——発行済株式総数の $\frac{2}{3}$ 以上の多数をもってする
 - (4) 自己取引に関する取締役清算人の責任免除の決議——発行済株式総数の $\frac{2}{3}$ 以上の多数をもってする
 - (5) 取締役および清算人の責任（自己取引の責任を除く）監査役，発起人の責任免除——株主全員の同意を要す
 - (6) 組織を変更して有限会社となる場合——全株主の一致による総会の決議を要す
 - (7) 保険会社の保険契約全部の移転——相互会社の場合，創立総会にお

いて、社員の過半数の出席と議決権の $\frac{3}{4}$ 以上を要す

3. 通常決議事項

- (1) 取締役、監査役または清算人の報酬決定
- (2) 計算書類の承認、利益または利息の配当および清算の承認
- (3) 取締役、監査役、清算人の責任解除
- (4) 取締役の自己取引に対する会社の介入権の行使
- (5) 監査役の選任および解任
- (6) 検査役の選任
- (7) 清算人の選任および解任
- (8) 合併後存続する会社における合併報告事項の承認

〔附〕三 法定決議事項以外に定款で特に株主総会の決議事項としているものに次のものがある。

- (1) 新株発行に関する事項
- (2) 新株引受権付与の条件
- (3) 社債の発行
- (4) 株式の分割
- (5) 任意準備金の処分
- (6) 準備金の全部または一部の資本組入
- (7) 検査役の解任およびこれに対する報酬
- (8) 退任取締役または監査役に対する慰労金（死亡者に対しては弔慰金）の贈与
- (9) 一定の業務執行（例えば一定金額以上の取引）

〔附〕四 また特に定款に規定がなくても、総会で決議し得ると考えられているもの

- (1) 議長の選任（定款に規定のない場合、定款に規定してある議長たるべき人が欠席した場合）
- (2) ある者が株主なりや否やにつき争いのある場合に、議決権を行使せし

むべきや否やの議決

(3) 議決をするために、議案に対する取締役の説明を必要とする場合、株主がその説明を要求したのに対し取締役が拒否したる場合、総会は拒否の可否についての決議（拒否を否とした場合、取締役は説明をなす義務あり）

(4) 功労取締役に対する感謝決議

(5) 死亡功労取締役を社葬とする決議

かようにいちいちを取りあげて列記してみれば、株主総会の決議事項は、その数が夥だしく多数にのぼっているように感じられるかも知れないが、それは、いろいろの場合を想像して、決議事項を鵜の目、鷹の目で採したからのことであって、実際の日常業務を処理する上には、知っていなければならないものは、株主総会業務を担当している者だけで、アトは知らないでいるのが普通である。しかしそれでたいして不便は感じない。

第二 取締役会

I その問題の本質と性格

わが国でトップ・マネジメントの問題が特に強くとりあげられたのは戦後のことである。戦後、占領軍の勧奨によって商法の一部を昭和25年に改正して昭和26年から実施に移した。日本の商法は範をドイツ商法にとったものであることは周知の事実であるが、占領軍はアメリカの株式会社の経営の中で最も進歩、発達しているトップ・マネジメントのやり方を勧奨したのであった。

株式会社の制度は「有限責任制度」と「株式の発行」と「重役制度」の3本の柱の上に立っているものであるから、トップ・マネジメントの良否は、直接会社の経営の業績の上に反映するから、占領軍がトップ・マネジメントの勧奨をしてきたことは狙いとしては決して誤ったものではなかった。しかし日本の旧商法ではアメリカの会社が行っているようなトップ・マ

ネージメントが出来ないかという私見では必ずしもできないとは思わない。無理にでもやろうという決心が経営者側にあればできるし、やろうという意思がなければ商法の一部を改正したとてできるものではない。

しかし折角商法を改正したことであり、またアメリカのトップ・マネージメントが株式会社の経営方法として優れた制度であるのだから、できるだけこの真意を取り入れることが経営者の責任である。

アメリカのトップ・マネージメントの特色は取締役会の機能と業務執行役員との機能が分離している点に特色がある。

誰もが知っている通り、株式会社の株式が次第に分散することと、所有と経営の分離によって、株式会社の最高の意思決定機関である株式総会は、株式会社制度ができた頃の制度とは大分違ったものになってきたことは前述の通りである。

そこでどこの国でも法律をこの変化した新事態に即応するように改正している。その改正の方向は、折角開いた株主総会に株主が集まらないというなら、株主総会がもっている権限を誰れかに委託するということになるのが当然の傾向であろう。

トップ・マネージメントの組織と統制を研究して、同名の著書を出版したスタンフォード大学のホールデン、フィッツ、スミスの3人は、取締役会の機能として「株主の利益を代表し、保護し、促進し、企業経営の根本方針とその進路を決定し、会社の総合成果を評価し、また一般に会社資産の保護とその効果的活用にあたる」といっているのは、まさに上記のことを言っているのであり、また取締役会をトップ・マネージメントの3つの基本形態のうちのひとつであるとして、これを受託経営層といっているのは、株主総会のもっている権限を受託して経営管理にあたることを言っているのである。

ついでにトップ・マネージメントの他の2つの基本形態というのは、取締役会から委任された範囲内で、企業経営全般の企画、指揮、調整、統制——目標の決定、業務方策の樹立、業務の確保をする総括経営層（General

Management) と各自の部門又は子会社の経営について総括経営層に対して責任を負う部門経営層 (Divisional Management) とである。

II 取締役会の構成と運営

取締役会は取締役から構成されていることは言うまでもないが、旧商法の取締役は各自が会社を代表して業務を執行することを原則としていたが、改正商法では、取締役は取締役会の構成員であって、取締役会の意思決定に参加するものということになった。そして業務の執行に当るものは、取締役のうちから会社を代表するものを取締役会できめて、これに業務の執行を委託することになった、いわゆる代表取締役である。普通、社長とか副社長、専務取締役というものが代表取締役に選任されているが、それに選任されないものは、たとえ副社長であっても、ひらの取締役と法律上の地位は同じである。

取締役会の運営は取締役会の運営規程に従って、取締役会長 (Chairman of Board of Directors) が議事の進行を図り、その議案を取纏める。取締役会運営規程の雛形を掲げると、

取締役会運営規程

(規程の目的)

〇〇株式会社

第1条 本規程は当社の取締役会の構成並びにその運営に関する事項について定める。

(取締役会の構成)

第2条 取締役を以て取締役会を構成する。

(取締役会の種類)

第3条 取締役会は定例取締役会及び臨時取締役会に分ける。

定例取締役会は毎月〇〇日〇時〇〇においてこれを開く (当該日が日曜日又はその他休日に当たるときは当該日の翌日とする) 但し場合によりその開会を延期又は中止することができる。

臨時取締役会は緊急の用件があるときに開く。

（取締役会の招集）

第4条 取締役会は取締役会長が招集する。会長事故あるときは予め取締役会の決議により定められたる取締役が招集する。取締役会の招集通知は会日より○日前に各取締役に発する。但し取締役全員の同意あるときはこの手続を経ずに開会することができる。

（取締役会の議長）

第5条 取締役会の議長は取締役会長とする。会長事故あるときは予め取締役会の決議により定められた取締役がこれを代行する。

（取締役会の決議方法）

第6条 取締役会の決議は取締役の過半数が出席しその取締役の過半数を以てこれを為す。取締役会の決議につき特別の利害関係を有する取締役は議決権を行使することができない。

（取締役会の附議事項）

第7条 取締役会は当社の業務執行の基本方針を決定し、その執行に対する監査をする。次の事項は取締役会の議に附しその決議を経なければならない。

- (1) 定款変更に関する事項
- (2) 特に重要な社規の制定および改廃に関する事項
- (3) 株主総会の招集に関する事項
- (4) 株主総会に提出する議案，計算書類およびその附属明細書に関する事項
- (5) 代表取締役の選任および解任に関する事項
- (6) 共同代表の決定に関する事項
- (7) 支配人の選任および解任に関する事項
- (8) 取締役，会社間の訴の代表者の決定に関する事項
- (9) 取締役会長およびその代行者の選任および解任に関する事項
- (10) 取締役の他の会社の無限責任社員又は取締役若しくは監査役の新任に

関する事項

- (1) 取締役が自己又は第三者のためにする会社との間の取引の承認に関する事項
- (2) 新株発行事項の決定に関する事項
- (3) 準備金の資本組入に関する事項
- (4) 株式の分割に関する事項
- (5) 社債発行に関する事項
- (6) 営業の基本方針の決定および変更に関する事項
- (7) 営業実績の監査に要する資料の審査に関する事項
- (8) 監査証明をなすべき公認会計士の指定に関する事項
- (9) 支店、工場、事業場の設置又は廃止に関する事項
- (20) 重要な生産設備の新設改廃に関する事項
- (21) 部長、工場長以上の人事に関する事項
- (22) 重要な契約又は訴訟に関する事項
- (23) 重要な工事にに関する事項
- (24) 営業予算に関する事項
- (25) 資金計画に関する事項
- (26) 生産計画および製品販売計画に関する事項
- (27) 重要な財産の得喪、貸借および担保の設定に関する事項
- (28) 投資に関する事項
- (29) 多額の賛助寄附および重要な団体加入に関する事項
- (30) 従業員の給与および労働条件の基準に関する事項
- (31) 決算に関する事項
- (32) 名義書替代理人および登録機関の指定並びにその変更に関する事項
- (33) 株主総会より委任せられた事項
- (34) その他会長が取締役会の決議を経ることを必要と認めた業務執行に関する重要な事項

前項 16 号以下に定める事項であって特に緊急処理を要するものに就ては、社長は取締役会の決議を経ず執行できるものとする。但し次回の取締役会でその承認を得なければならない。

（取締役会に対する報告事項）

第 8 条 会長は社長をして左の事項を取締役に報告させ、これを取締役会において審議する。社長事故あるときは、予め社長の定めた取締役がこれを代行する。

- (1) 取締役会の決議を経た事項の事後処理の経過並びにその結果に関する事項
- (2) 生産並びに営業および経理に関する重要な事項
- (3) その他必要と認める重要な事項

（取締役会の議事録）

第 9 条 取締役会の議事に就ては議事録を作成し、社長はこれを本店および支店に備え置かねばならない。

議事録は議事の経過の要領およびその結果を記載し、出席したる取締役がこれに署名する。欠席した取締役には議事の要領を通知する。

附 則

（監査役の出席）

第 10 条 監査役は取締役会に出席して意見を述べることができる。

（本規定の変更）

第 11 条 本規定の変更は取締役会の決議によるものとする。

以 上

■ 取締役会は機能を十分に発揮していない

株主総会がその機能を十分に発揮していないということから、株主総会のもっていた権限を取締役に委託することになったことに就ては既に説明した通りであるが、その委託をうけた取締役会が代って機能を十分に発揮しているかという、実は発揮していない。取締役会も有名無実の存在と化してい

る。わが国の現状においては特にひどい。その重要な原因としては、

(1) 取締役会の機能と業務執行役員の機能がハッキリ分化していない。

新商法は取締役 (Directors) の機能と業務執行役員 (Executive Officer) の機能を分けているのであるが、その意味を十分に理解していない取締役が少くない。

話がすこし外にそれるが、立憲政治は責任政治であるといわれる。その意味は政治上の責任の所在がハッキリしているから、事故が起きたときは、その責任の追及ができることを言っている。司法、行政、立法の三権分立の制度は政治上の機能を分化させ、責任をハッキリさせることができるから、近代国家の政治組織の基礎になっているのである。

株式会社の経営にも、この三権分立の考え方は妥当する。取締役会の機能は立法的な機能と似ており、執行役員の機能は行政機能に似ている。

アメリカの会社法では取締役と執行役員の機能をハッキリ分けている。社長以下の総括経営層の機能と部門経営層の機能とは、執行役員 (Executive Officer) としての機能であって、取締役の機能とは別個の観念の上に立っている。ただ実際の組織を見れば、取締役会のメンバーの中に、所長、経理部長 (Treasurer)、監理部長 (Controller)、総務部長 (Secretary)、総支配人 (General Manager) の5人は大抵の会社では Director になっている。その他にも副社長 (Vice-President) が Director である会社もあるが、これ等の人は、取締役会の実際運営をする上に、余りにも実際とかけ離れた決議をされては困るから、取締役会に参加させているもので、謂わば2重人格である。

わが国には社外重役の制度に見るべきものが殆んどなく、取締役会の構成メンバーは、社内から年功序列によって起用された取締役が多く、しかも部長、工場長、営業所長という部門経営者が兼務している場合が多く、職制上、社長や専務に対して部下の関係にあるものが多いため、取締役会に出席しても自由な発言も出来ずにいるため、どこの取締役会も低調を極めてい

る。

新商法が規定している取締役会の議事の経過，要領，結果を見れば，発言者はいつも特定の人が行っていることがわかる。

この取締役会の有名無実化は，過般の所得倍増計画に対する執行役員の特権を招き，今日の設備過剰の源をなしているものであるが，その責任の追求は行われずにいる。この強化は現在の大問題である。

Ⅳ 業務執行役員職務規程を早く作れ

ニュージャージーのスタンダード石油会社の職務規程は，Directors と Officers の職務を明確に規定していることで有名である。即ち同社の社員は Directors に昇進すれば，日常のルーチンの業務は一切しないで，Director_s の仕事に専念する，ということである。

取締役の仕事と業務執行社員の仕事が分化していない日本の現状において，今直ちにこれを分化せよと言っても出来るわけではない。取締役会のほうは会議体として，業務執行に関する意思決定を行うのであるから，業務の執行方法は一応きまっている。そこで差当りは社長以下の業務執行規程を作ることである。

進歩的な会社の中には「職務基準書」を作って，社長以下の職務，権限等を規定している。以下にその雛形を若干示すことにする。

職務基準書雛形

社 長 職 務 基 準 書

1. 職務の概要

- (1) 取締役会規程に定める事項に関し取締役会に提案する。
- (2) 取締役会決定の諸方針に基づき，会社の全般的業務の執行に関する基本方針を樹立する。
- (3) 常務会を招集し，これを主宰する。
- (4) 各部門業務遂行上の指標を与え，これを総括統制する。

- (5) 業務執行の基準の設定改廃を行い、特に重要な事項を決定し又は承認する。
- (6) 会社の代表として対外関係を処理する。

2. 権限基準

A 決定承認事項

(諸 関 係)

- (1) 長期経営計画の策定……………常務会，取締役会付議
- (2) 新規並びに関連事業の総合企画（新製品を含む）の決定……………同 上
- (3) 事業場所の新設，移転，廃休止および関係会社の新設，合併，解散の決定……………同 上
- (4) 組織計画および組織統制……………同 上
- (5) 事務合理化に関する総合企画の決定……………同 上
- (6) 監査方針の決定（関係会社にたいするものを含む）……………同 上
- (7) 監査計画の決定および監査人の選定（同上）……………同 上
- (8) 株主総会，取締役会の開催手続および招集……………常務会付議，株主総会については取締役会付議
- (9) 場所長会議その他重要会議の開催手続および招集……………同 上
- (10) 社印，社標の制定改廃……………同 上
- (11) 定款，取締役会規程および重要な社内諸規程の制定改廃……………常務会付議，特に重要なものは取締役会付議，定款については株主総会付議
- (12) 重要な訴訟……………常務会付議，特に重要なも

のは取締役会付議

- (13) 重要な資産の得喪，変更……………同 上
- ① 1件 万円を超えるものの購入
 - ② 一切の賃借
 - ③ 一切の不動産の処分振替および1
件 万円を超える動産の処分振替
- (14) 損害保険付保契約の締結，解除……………常務会付議
- (15) 財団の組成，変更，抵当権設定……………常務会，取締役会付議
- (16) 重要な交渉および交際に関する事項……………常務会付議
- (17) 寄付，広告（1件 万円超過）および諸会団体の加入脱退（1件年額 万円超過）……………同 上，重要多額なものは
取締役会付議
- (18) 重要もしくは定期の刊行物の発刊並びに廃刊の承認……………同 上
- (19) 重大な災害（大震火災等）発生の場合の処置の決定……………同 上，重要多額なものは
取締役会付議
- (20) その他特に重要な庶務的事項の決定……………常務会付議
- (21) 役員報酬および旅費規程……………報酬総額については株主総
（以下省略）……………会付議

B 報告をうける事項

イ 専務もしくは常務に委任した事項について常務会において報告をうける。

ロ 下記事項について部長又は場所長から報告をうける。

- (1) 業務上必要な調査事項で重要なものおよび重要な月報，日報，日誌，統計表

- (2) 諸規程の解釈運用に関する重要な事項および運用細則等の制定改
廃
 - (3) 本社で行う一般的諸会議の開催
 - (4) 災害の処置（重災害，軽災害以外のもの）
 - (5) 監査報告書類
 - (6) 営業報告書
 - (7) 株主総会の開催に関する事務手続
 - (8) 社印の捺印
 - (9) 損害保険の付保物件並びに保険金額および損害発生時の処理に
関する事項
 - (10) 関係会社の育成強化に関する諸企画
 - (11) 関係会社の業務報告書
- （以下省略）

専務取締役，常務取締役職務基準書

1. 職務の概要

- (1) 常時社長と一体となってこれを補佐し，常務会において経営全般に
関する重要事項を協議する。
- (2) 社長の命により特定業務を分担し，関係部長を指導する。
- (3) その他随時社長の委任により社長決裁事項を代行する。

2. 権限基準

A 社長補佐に関する事項

- (1) 国際経済並びに社会経済の分析把握
- (2) 総括経営執行に関する諸問題の把握
- (3) 経営の基本方針並びに長期経営計画の基礎的研究および会社実態と
の対比検討
- (4) 重要な組織並びに責任権限の検討

- (5) 役員並びに従業員の長期人事政策の研究（関係各社並びに関係団体等を含む）
- (6) セメントを中心とする科学技術の発展に関する見透しの樹立
- (7) 関係会社設立の企画および育成強化に関する研究
- (8) 他企業との連繋および協力関係の維持，促進に関する対策
- (9) 株主総会，取締役会に付議又は報告すべき事項の検討
- (10) 場所長会議，予算会議，その他重要諸会議への参加
- (11) 調査統計並びに報告事項の検討
- (12) その他会社の将来に重要な影響をおよぼすべき事項の察知検討

B 分担職務に関する事項

- (1) 取締役会付議事項の立案
- (2) 会社経営の重要事項に関する立案および常務会への提案
- (3) 常務会付議事項の説明および審議結果の関係部長への指示
- (4) 分担分野の監査および監査報告の聴取検討
- (5) 会議，委員会の運営の指導
- (6) 関係部長立案事項又は決定事項のうち，重要又は例外事項に関する部長の指導

第三 常務会の業務執行

I 取締役数の増加と常務会

昭和 25 年の商法改正によって，トップ・マネージメントの機能は，決定と執行の機能に分かれた。即ち受託経営層と謂われる取締役会の機能は意思決定の機能であり，社長以下専務取締役等の総括経営層および部門経営層の機能は執行機能であることは既に述べた。また取締役会に出席する Directors の機能と執行経営者 Officers として業務を執行する機能とは，同一人が行うにしても別個の人格即ち 2 重人格で行うものであることも亦既に述べた。

然るにわが国の株式会社の制度には，社外重役（part time directors）の

制度に殆んど見るべきものがなく、(僅かに社外重役を置いている会社でも1~2名しか置いていない) 殆んど全部が full time の常務取締役であるため、取締役会を開いても日常経営管理の延長と同じく、平取締役と上司取締役の関係は、取締役会の中にまで持込まれ、平取締役はどこの取締役会でも、殆んど発言せず、取締役会も亦「観客のない喜劇」の舞台と化しつつある。

殊にわが国の取締役の制度は、年功序列による1種の身分化しているので、取締役の数は各社共年々増加して、会社によっては36人もの取締役を擁している。皮肉屋のパーキンソンが指摘するように「取締役の数の多少と議事の内容は反比例す」で、取締役の数が増加すればする程、取締役会の議事の内容は低調になる。

この欠陥を補うために発生したものが常務取締役以上の業務執行役員を以て構成している常務会である。

Ⅱ 総括経営層と常務会

総括的経営層は取締役会で決定した基本方針を執行する場合の目標の決定、企業経営全般の企画、指揮調整、統制を行うものである。

そしてこの総括的経営層の頂点にあるものは社長である。社長は代表取締役として、取締役のメンバーであると共に、総括経営層の長でもある。社長は言うまでもなく1人であるから「層」ということは異様に響くかも知れないが、実はここに真意がある。

それは、今日の経営は非常に複雑化して、総括的経営の仕事を社長1人の力で行うことは困難になってきていることと、戦前にあった取締役の常任委員会式のものでない、社長が総括的経営を行う場合に常務会という協議機関の議を経ることが、民主的経営を行う場合の欠くべからざる必要事となったのである。

常務会は協議機関である。それが諮問機関と違う点は、諮問は一方が他方に対して助言を求め、他方がその助言をなしても、取捨撰択は他方の自由であるが、協議の場合は、相互に意見を交換して、討議によって取りきめをす

る。取りきめができない場合は、社長みずからこれを決定する。総括的経営の事項は社長が決定するとしても、常務会の協議を経て行なわなければならないところに常務会の重要性がある。これが取締役会と違うところは、常務会は会社内部の機関であるから、弾力的な運営が出来ることであり、また必要でもある。緊急を要する場合は取締役会の決議を経ずに社長がこれを専決し、爾後承認を求めることができる。

取締役会は爾後承認を求めることはできないが、常務会は法律的な制限がないから、規則の上で明かにしておけばできる事である。常務会は執行方針を決定するものであるから、この方法を採用することが必要である。

■ 常務会と部門経営層

常務会の運営には、部門経営層との関係をハッキリさせることが必要である。わが国の現状はこの関係が不明瞭であるために、常務会が充分の機能を発揮することができないでいる。

この両者の関係は理論的に見れば極めて簡単で、経営業務の執行について、会社の全般に関する問題は常務会において処理し、部門に関する問題は部長が処理するという職務権限の関係を明かにすればよいことは判っているが、物事はしかく単純な形で単独に存在しているのではなく、必ずどこかと関連をもっている。そこで常務会と部門経営層の関係を次のように規定することが必要となる。

- (1) 常務会の規則を制定する。後記常務会雛形参照
- (2) 職務基準書によって部長の職能，責任，権限，他の部長との相互関係を具体的に規定する。後記部長職務基準書参照
- (3) 各部門の活動に対して基準となるべき目標を明示する。
- (4) 各部門の実績を目標計画に対し比較，改善を図ること。
- (5) 常務会に付議すべき事項は部門経営層において十分審議検討されたものを提案すること。
- (6) 常務会付属の事務局は提案されたものの分析検討をすること。

常務会規則雛形

(目的)

第1条 社業に関する重要執行方針を協議するため常務会を置く。

(構成)

第2条 常務会は常務取締役以上の取締役を以て組織する。

(開催)

第3条 常務会は原則として毎週1回、本社において開催する。但し必要ある場合は随時開催することができる。

(関係者の出席)

第4条 常務会において必要と認めたときは部次長以上のものを出席させその意見を徴することができる。

(幹事)

第5条 常務会に幹事を置く。幹事は総務部長がこれに当り庶務を担当する。

(協議事項)

第6条 次の事項は常務会の協議を要するものとする。

- (1) 取締役会の招集および提出議案に関する事項
- (2) 取締役会の基本方針に従って行う総括執行方針に関する事項
 - イ 生産計画に関する事項
 - 期別生産計画の大綱に関する事項
 - 月別生産計画重要事項
 - ロ 販売計画に関する事項
 - ハ 購買計画に関する事項
 - ニ 起業計画に関する事項
 - ホ 資金計画に関する事項
 - ヘ 整員計画に関する事項

- ト 研究方針に関する事項
- チ 営業準備予算及営業予算に関する事項
- リ 期末決算方針に関する事項
- (3) 取締役会の基本方針に従って行う個別的執行方針に関する事項
 - イ 人事に関する事項
 - 労働組合との交渉事項中の重要な事項
 - 昇給賞与の方針に関する事項
 - 社員の採用員数に関する事項
 - 次長, 副長, 課長及主任の任免, その他主任以上の人事に関する事項
 - 外国出張に関する事項
 - ロ 社長通達の制定に関する事項
 - ハ 固定資産に関する事項
 - 重要なる不動産に関する事項
 - 重要なる生産設備, その他の諸施設に関する事項
 - ニ 投資に関する事項
 - 1 件 10 万円を超える投資および出資
 - 1 件 100 万円又は累計 500 万円を超える貸付
 - ホ 監査に関する事項
 - 監査計画に関する事項
 - 臨時監査に関する事項
 - ヘ 重要な債権の切棄に関する事項
 - ト 工業所有権に関する事項
 - 商標および意匠に関する事項
 - 工業所有権に関する重要なる実施契約
 - チ 関係会社その他これに準ずる会社の管理に関する事項
- (4) 前各号の外会社全般に影響をおよぼす重要な事項で常務会で必要と認められた事項

(報告事項)

第7条 次の事項は常務会に報告するものとする。

- (1) 常務会審議事項の実施経過および結果の大綱に関する事項
- (2) 取締役会の基本方針に従って行う前条以外の個別的執行方針に関する事項

イ 重要な契約に関する事項

ロ 重要な争訟紛議に関する事項

ハ 庶務に関する事項

1 件 10 万円以上の寄附金

会期月額 10 万円以上の団体への入脱会

工場見学基準に関する事項

ニ 重要な労務管理に関する事項

ホ 生産委員会に関する事項

ヘ 重要な会社規則の制定改廃に関する事項

ト 銀行取引および手形行為に関する事項

取引銀行の新設，廃止

重要な手形保証その他信用供与に関する事項

チ 販売に関する事項

重要取引先の新設，廃止

重要取引先の信用限度の決定

リ 購買に関する事項

重要な請負工事に関する事項

主要原料資材の保有に関する事項

ヌ 加盟団体，学校，研究所その他外部機関への重要研究依頼に関する事項

附 則

第8条 本規則は昭和〇年〇月〇日より施行する。

部長職務基準書雛形

1. 職務の概要

- (1) 社長，専務取締役および常務取締役を補佐し，社長の命又は専務取締役，常務取締役の指導をうけて部内業務の執行を総括する。
- (2) 部内業務執行に関する方針を立案し，承認を得てこれを運用する。
- (3) 部内業務執行上必要な事項で自己の権限を超えるものについて稟申し，承認を得てこれを実施する。
- (4) 部内業務に関する社長の命令事項を伝達し実施に必要な細目を指示する。
- (5) 定められた範囲内で部内業務を決定し又は承認する。
- (6) 部内の各職位を指導監督する。

2. 共通権限基準

A 立案審査事項（所管業務に関する下記事項について自ら立案し，又は案をうけて審査し承認を求め，承認のあったときはこれを実施する）

（諸 関 係）

- (1) 所属員の国外出張……………人事部長に連絡
- (2) 諸会団体の加入脱退（1件 万円を
超えるもの）……………総務部長に連絡
- (3) 重要もしくは定期の刊行物の発刊並
びに廃刊……………同 上
- (4) 重大な災害（大震火災等）発生の場合の処置……………総務部長に連絡
- (5) 重要な所管会議の招集……………総務部長に連絡
- (6) 重要な所管事項に関する官公庁，業者団体等との折衝その他対外業務

B 決定承認事項（所管業務に関する下記事項について自ら決定するか案

をうけてこれを承認する。)

(1) 部内業務運営の計画および改善……………管理室長に連絡

(2) 部内の人事，服務管理

① 要員および解雇の申請……………人事部長に連絡

② 勤務変更……………同上

(イ) 係員の部内各課間勤務変更の申請

(ロ) 係長の課内勤務変更の申請

(ハ) 係員の課内勤務変更

③ 次長および課長代理の分担の決

定，変更……………人事部長，関係部課長に連絡，次長について社長に報告

④ 一時的応援……………人事部長に連絡

(イ) 他部からの一時応援の依頼および他部への一時的派遣

(ロ) 所属員の部内における一時的応援措置の決定

⑤ 所属員の教育……………人事部長に連絡

⑥ 部内所属員の入場禁止および退場

命令……………同上

⑦ 次長以下の役付者の代休，休暇の

許可および欠勤届の承認……………同上

⑧ 部内所属員の人事考課原案の作成

および賞罰の提案……………同上

⑨ 所属員に対する国内出張の命令，

許可（係員の日帰り出張を除く）……………総務部長に連絡，課長以上について社長に報告

(3) 財務管理

- ① 部の予算の作成および統制……………経理部長に連絡
- ② 所管業務に関する場所予算の審査……………同上
- ③ 固定資産および備品の購入依頼
（1件 万円を超えるもの）……………総務部長に連絡
- ④ 所管施設の新増設・改良工事の依頼……………同上
- ⑤ 所管施設，備品等の修繕の依頼
（1件 万円を超えるもの）……………総務部長に連絡
- ⑥ 諸会団体の加入脱退（1件年額
万円以下）……………同上
- ⑦ 交際費，社内会合費および臨時的
な旅費，交通費，事務用品費，図書
費，雑費の支出……………同上

(4) 文書管理

- ① 関係諸規程の実施手続制定，解釈
運用……………重要なものは社長に報告
- ② 所管重要文書の廃棄
- ③ 重要な月報，日報，日誌，統計表
の作成……………社長に報告
- ④ 所管事項に関する稟議書の作成お
よび場所稟議の審査……………総務部長と連絡

(5) その他

- ① 常務会並びに部長会議付議事項の
提出……………管理室長に連絡
- ② 所管会議の招集（担当者会議その
他一般的なもの）……………総務部長に連絡
- ③ 重要な所管会議の事務局業務

- ④ 長期経営計画のための諸資料の作成……………関係部長と協議，管理室長に連絡
 - ⑤ 官公庁，業者団体等との折衝その他対外業務（一般的なもの）
 - ⑥ 災害の処置（重災害，軽災害以外のもの）……………総務部長に連絡
- C 報告をうける事項（下記事項について報告を受け，課長を指導監督する）
- (1) 課内業務運営の計画および改善
 - (2) 係員の業務割当の決定変更
 - (3) 固定資産および備品の購入依頼（1件 万円以下）
 - (4) 所管施設，備品等の修繕の依頼（1件 万円以下）
 - (5) 経常的な旅費，交通費，事務用品費，図書費，雑費の支出
 - (6) 一般的な月報，日報，日誌，統計表
 - (7) 課長所管の会議の招集および事務局業務
 - (8) 軽度の災害の処置
 - (9) 部内係員の日帰り出張
 - (10) その他課長権限により処理した事項で必要なもの
3. 個別権限基準
- 各部ごとに別に定める。

個別権限基準—総務部長

1. 職務の概要

会社全般の文書，管財に関する法的，対外的事項について最高経営者を補佐し，各部場所長に対し職能的に指示すると共に，本社内の庶務および役員関係事務を処理し，関係会社の育成並びに連絡調整等の事務を掌理す

る。

2. 権限基準

A 立案審査事項（下記事項について自ら立案し，又は案をうけて審査し承認を求め，承認のあったときはこれを実施する）

（諸 関 係）

- (1) 株主総会，取締役会の開催準備手続……株主総会について経理部長と協議
- (2) 場所長会議の開催準備手続……各部長と協議
- (3) 社印の改廃
- (4) 社標の登録，改廃
- (5) 定款，取締役会規程および重要な総務関係規程の制定改廃……関係部長と協議
- (6) 重要な訴訟
- (7) 本社所管重要資産（工業所有権を含む，機械機器を除く）の得喪，変更……営業，生産，研究各部長と協議
 - ① 1件 万円を超えるものの購入買収
 - ② 一切の貸借
 - ③ 一切の不動産の処分振替および1件万円を超える動産の処分振替
- (8) 損害保険付保契約の締結，解除……経理，営業，生産各部長と協議
- (9) 財団の組成，変更，抵当権設定……経理部長，各場所長と協議
（以下省略）

第四 監 査 役

I トップ・マネジメントに入れるには問題がある

現在の監査役をトップ・マネジメントの中に入れるには問題がある。というのは昭和25年の商法改正によって、経営者の経営管理業務の執行に対する監査の機能は、取締役会によって行なわれることになったので、旧商法の監査役がやっていた業務監査の機能は廃止されているからである。新商法の規定の中には監査役は会計の監査をする、ということになって僅かに仕事の根拠を止めているように見えるが、商法改正のとき占領軍の考えでは、アメリカの商法に倣って、監査役を廃止してしまふ意嚮であったが、財界筋の要望で根拠だけを残しておいたものである。財界筋が監査役の制度を残すように要望した理由は、監査役の制度が重要であるからではなかった。わが国の監査役制度が有名無実のものであることは、占領軍の当局よりも、財界の人の方が身を以て感じてもいたし、知ってもいたのであるが、急にこの制度をトッ払うとなると、監査役の失業者がでる。その失業監査役を取締役にして、取締役会で監査業務を行なうことにすればいい事もわかっているが、それには監査役の数が多過ぎて、全部を取締役に直すことも出来ないので、止むを得ず、名だけ残して実を取るということに出たものであった。

その位のことであるから、トップ・マネジメントの問題を取りあげる場合に、取りあげなければならない問題でもないが、わが国の監査役制度は今後どうすべきか、という問題を孕んでいるから、敢て取りあげることにした。

アメリカの商法には監査役というものはないことは、既に述べた通りで、アメリカの会社の組織の中にある監査課というのは、コントローラー部門の一分課であり、イギリスの会社にある監査役の制度は公認会計士がやっている専門家の仕事である。その点は日本とは違っている。

Ⅱ 日本の監査役制度は当初から月足らず子として生れた

日本の会社制度の先駆をなした、渋沢栄一の「立会規則」も福地源一郎の「会社弁」も共にアメリカの制度を参考にして出来た本である。殊に福地の「会社弁」はウェーランドの経済書の中の会社篇を翻訳したものであったと

いわれる。

従って明治5年の国立銀行条令の発布によって、会社法に近いものが出来たが、取締役や頭取の規定はあったが、監査役の規定はなかった。アメリカ法によっていたから当然である。

明治14年頃から政府は法典の編纂に取りかかって、23年に商法は一応できて、26年7月から一部施行となった。この商法の編別はフランス商法に則り、内容はドイツ商法に倣ったものであったが、旧法を無視しているというので実質的には施行されなかった。そして明治32年にドイツの *Aktiengesellschaft Gesetz* に倣ったものが出来あがった。

このドイツ会社法の中にある *Vorstand* を取締役と訳し、*Aufsichtrate* を監査役と訳した。ところがこの取締役になった当時の経営者（それは、藩籍を奉還した代償に金秩公債を貰った諸国の大名達であるが、徳川時代の社会制度の中にあった「取締」と同じようなつもりになって、絶大な権力を株式会社の中で振った。彼等の眼の前には監査役なんかは眼中になかった。

ところがドイツ会社法の *Aufsichtrate* は日本の監査役ではない。この言葉は英語の *Board of Directors* である。ドイツ会社法では株主総会で *Aufsichtrate* を選任し、その選任された人々は *Vorstand* を任命することになっている。従って、もし *Vorstand* の中のある人を *aufsichtrate* が不適任と認めたら、その人は次回には *Vorstand* に任命されない。

これでわかるように *Vorstand* はアメリカの *executive officer* である。日本の取締役ではない。

かように日本の監査役制度は、最初から奇形児として生れてきたもので、監査役の選任も形式上は株主総会で選任されることになっているが、実際は取締役会で候補者を決定して総会にかけるだけの事で、ドイツ会社法の場合とは逆の関係にある。

■ わが国の監査役制度は何故無力か

監査役の制度を導入するときにはツマツキがあったことは事実としても、監

査制度そのものは、組織を運営する機構としては、必要な制度であることは言うまでもない。また必要な制度であれば、当然適切な救治策が講ぜられたであろうが、その実があがらなかったのは、それ相当の理由がある筈である。にもかかわらず無力なのは何故か、原因の主なるものは、

(1) 取締役と監査役の経営内部における勢力を比較すると、問題にならぬほど取締役のほうが強い。この場合すぐ「長いものには巻かれよ」ということになって、言うべきことも言わずにいるようになる。監査役が十分理窟のある筋の通った主張をしても、取締役と争いになった場合は、いくら理があってもケンカ両成敗で所断されるだけであるので、金持ケンカをせずの故智に做うことになる。

(2) わが国の経営は金儲け第一主義が主流になっている。それはライン第一主義に通じる。このライン第一主義に対してスタッフ的存在である監査役が、とかくの言をさしはさむことは、ライン第一主義への冒瀆ぐらいにしか考えない。

実際の場合に監査役が取締役の業務の過誤に対して指摘をしても、「ききおく」位で軽く受け流されてしまうのをよく見受ける。

(3) 監査の仕事は専門知識を必要とする。極端に言えば「社長の仕事は誰でもやれるが監査役の仕事は誰もが出来ない」と言える位であるが、わが国の監査役は1種の部分制度で、取締役にするには難かしいが、さりとて部長で一生を送らせるには惜しいからといって監査役にする。取締役の在任中の労に報るために何年かを監査役にする等で、常に監査役は第二義的な存在であった。給与も常に取締役の給与より安いのが普通であった。

(4) 従って適任者が得られず全くの形式的機関となっている。昭和25年の商法改正のとき監査役という名称を廃して会計監査役という事にして、従来の監査役と区別をすべきだという意見があったが、それも、そんな「コトアゲ」をするよりは、従来通りにして置く方がいい、「どうせ、どっちみち何もしないのだから」ということで会計監査役と名称を改めることはやんだ

訳であるが、それにしても会計監査役とは監査役を馬鹿にしたことではないか。

(5) 法律というものは形式だけが整っていればいいので、会社によっては経理部長の監査役や製造部長の監査役があるが、業務報告書に監査役という名称を使っていれば問題にしない。

Ⅳ 監査役はどこへ行くか

一部の会社では、監査役を取締役に選任し直して、これに内部監査を担当させる方向に進むであろうが、全部の会社が内部監査制度を実施するということは到底できない事で、結局公認会計士の制度を利用する方向へ進むであろう。

株式会社制度が資本主義経済の発展に対して、多大の貢献をなし、また今日の経済を担うところの最も重要な企業形態であるが、その反面にはまた弊害もあり、ややもすれば無責任な思想が支配したり、株主、会社、債権者の犠牲において私利を追求するものが出たりする。この弊害の発生を防止するために、証券引委員会の制度および公認会計士の制度強化と相俟って企業の内部監査制度の確立は今日の急務である。現行監査役もこの方向へ改正されねばならない。