

取締役会長の役割

加久間 岩夫

1 取締役会長の本質的なあり方

首脳経営執行役員 (Chief Executive Officer) としての社長 (President) とは別人に、経営の受託職能を持つ取締役会を主宰するものとして取締役会長 (Chairman of the Board of Directors) を置いた場合の取締役会長の役割 (role) を、Harold Koontz の所説を中心としてとりまとめてみる。

注 取締役会長を別人として置かない場合には、社長が首脳経営執行役員である。社長と別人の取締役会長を置いた場合には、(1)社長だけが首脳経営執行役員である場合もあれば、(2)社長と取締役会長との両者が、首脳経営執行役員となる場合もある。ときには、取締役会長が首脳経営執行役員となって、社長が首脳経営執行役員にならない場合がある。したがって、社長と首脳経営執行役員とは同意義の用語ではない。ただし、首脳経営執行役員 (Chief Executive Officer) と首脳経営執行者 (Chief Executive) とは同意義に理解してさしつかえない。

1962年に National Industrial Conference Board が発表したところによると、アメリカの製造会社206社中133社、すなわち、65%の会社が取締役会長という名称を持った役員を置いている。残りの73社 (35%) は、取締役会長を置いておらず、社長が取締役会長の職責を果たしている。取締役会開催ごとに取締役のうちから取締役会長を選出している特異な会社が1社ある。もっとも、133社中117社では、取締役会長に社長と別人を選任しているが、残りの16社では、1人のひとが社長と取締役会長の双方の職位に選任されている。

取締役会長を選任する必要の要不要については、各社の付属定款 (by-laws)

の定め方に差異がある。調査された206社中40社は、付属定款では、取締役会長についてなんら触れていない。86社では取締役会長を選任しても選任しなくてもよいことになっており、80社では必ず取締役会長を選任しなければならないと規定されている。しかし約40%の会社では、付属定款で特に取締役会長を選任するよう規定されていないにもかかわらず、事実として、取締役会長を選任している⁽¹⁾。

取締役会長を置かない理由として、一般につきの3つの理由があげられている。

第1に、中小企業では取締役会長を必要としないし、第2に、社長だけで十分に取締役会長の職責を果たすことができ、第3に、取締役会長を置くと首脳経営執行役員としての経営の最高位の職能と権限が奪われることを恐れる、というのである。

これに対して、Koontz は、これらの理由はいずれも肯定しがたいものであるとし、取締役会長を置かない主要な理由は、むしろ、首脳経営執行役員がかれ自身で取締役会を司会して、取締役会に対する支配力を維持してゆきたいことを望んでいるからである⁽²⁾、としている。

わが国の実情は、昭和36年の経済同友会の調査によると、取締役会長を置いているもの33%、置いていないもの67%となっている。わが国では、アメリカとは逆に、取締役会長と社長とが別人である場合が、社長が取締役会長の職をも兼ねている場合の約半分である。わが国では、社長の権限が独裁的になりやすいといわれている要因の1つがここにある。

取締役会長は、社長と別に設けられたときには、ときとして榮譽的地位にすぎない場合もあるが、多くは、事業界における長い間の経験が買われて、その地位についたものであって、かれの助言が経営方針の決定に、特に会社の対境関係を処理するうえに極めて望ましいからである。したがって、取締役会を主宰するという職能以外に、取締役会長の職能を具体的に明示できない。これに対して、社長は会社の首脳経営執行者であり、全般管理の首脳者

であるので、「社長であり全般管理者」(president and general manager)であって、取締役会長が選任されていない場合には、取締役会長の職能も果たすことになる。社長は常に取締役会の構成員であるが、例外として、榮譽的職名として、社長という名称を与えられる場合がある⁽⁸⁾。表現を変えるならば、取締役会長は、取締役会の会長であって、取締役会の基盤の上に立っているものである。社長は、取締役会によって選任され、取締役会の決定した方針に基づいて、業務を執行する最高機関である。

分権管理が広範囲にとり入れられると、最高経営執行者は極めて小部分の重要な職責権限のみを保留することになる。まず、日常的業務に関する諸決定は、最高経営者に従属する専門家、すなわち、部門管理者に委譲される。職能別部門管理者が、それぞれの部門に関する事項、たとえば、価格、販売生産量などの問題について立案し、また、最終的承認をする権限を与えられる。したがって、最高経営執行者たる社長(または取締役会長)は、かかる生産技術や当面の生産量の変更の如き問題の決断には積極的に加わらないで、むしろ対外関係を中心とする非日常的業務についての決定(non-operating decisions)を担当する。

かかる非日常的決定としては、まず財務金融に関する決定があり、予算、資本構成、資金調達、配当および再投資の如き事項に関する承認は、概して下層に委任されることがない。これら財務問題は企業の収益以上に経営活動の成否をはかる標準と考えられるが、最高経営執行者がこれに最も力を注ぐこととなるのは当然である。対外的発展すなわち買収、合併の如き問題も、また社長または取締役会長の責任であり、取締役会は形式的にこれを承認するにすぎない。資本構成や対外発展に関する事項は、法律上の組織や子会社に関する問題と同様に、いわば企業の組織全体にかかわる問題であって、これに関する立案は、たとえ部門管理者から出るとしても、承認は首脳経営執行者の扱うところとなるわけである。

このほかに、最近に最高経営執行者の権限として、重要視されつつあるも

のに、労使関係、人事管理、対境関係の問題がある。ニューディール以来著しく勢力を増大した労働組合に対する関係を処理することは、アメリカ企業にとって極めて重大となったこと、また、経営問題に対する世論および政府の活動の影響が大きくなったことを観るとき、金融機関のほかに、労働組合大衆および政府をもって巨大企業に影響を及ぼす外部の三大勢力として重視するのは当然である。かくして、首脳経営執行者は、それぞれの部門管理者の立案や助言を利用しつつ、かかる問題にますます重点を置く傾向が、明らかに認められるのである。

取締役会が、責任をもって思慮深く効果的に経営目標を設定し、経営方針を確立し、長期的見地から株主にとって最善と思われる意思決定を行なうことによって、取締役会のすべてを果たしたとはいえない。取締役会の基本的役割には、経営がうまく遂行されているかどうかを監視することがある。このためには、取締役会は、首脳経営執行者を通じて、業務と効果的な接触を持たなければならない。そこで首脳経営執行者は、取締役会が活動するために本質的に必要な連鎖である。この連鎖が明確に強力でなければ、また、取締役会が目標の設定、方針の確立、実施計画の承認を完全に遂行するために首脳経営執行者の効果的な遂行に必要な環境を設営するのでなければ、効果的に取締役会が運営されているとはいえない。⁽⁵⁾

取締役会と首脳経営執行者との間の効果的な関係を確立するためには、つぎの3つの条件が必要である。⁽⁶⁾

まず第1に、取締役会は、首脳経営執行者の役割と本質的職能を理解しなければならない。

第2に、会社にとって適切な目標を設定しなければならない。この目標は首脳経営執行者が責任をもって達成しなければならないものであり、この目標を基準として、首脳経営執行者の執行が評価されることになる。

第3に、首脳経営執行者は、その職責を成功裡に遂行するために、取締役会の援助を得る権限をもっている。

取締役会長は、取締役会という集団活動において、司会し、結論と行動をリードするものである。しかしこのことは、かれの法的権限が他の取締役のいずれよりも大きいことを意味しているものではなく、取締役会が効果的に機能するよう配慮するのが、取締役会長の任務であることを意味している⁽⁷⁾。

このことは、取締役会長が取締役会のリーダーとして重視すべき役割をもっていることである。一般的にいうと、リーダーシップとは、リーダーシップについて科学的になんら理解していなくても、個人の願望を達成させてくれる人についてゆけることである。取締役会においては、自主性を持ちつつ取締役会構成員の一員として効果的に貢献することを、取締役会構成員は願っている。この願望を達成できる環境をつくりだし得る能力をもった取締役会長が、リーダーシップをもった取締役会長である。また、取締役会長は、会社の経営執行役員と取締役会構成員との間の、特に社外取締役との間の重要な連絡者としての役割を持っている。さらに、会社と株主との間の重要な連鎖の役割を持っており、証券会社、証券アナリストなどとの重要なコミュニケーション・チャンネルをもつとめる⁽⁸⁾。

新商法では、法律的に会社を代表するものとして代表取締役を選ばなければならなくなっている。代表取締役は、株主総会の決議または取締役会の決定を執行し、内部的だけでなく、対外的な業務を執行するため、会社の代表権を持っている法律上の必要機関である。旧商法の取締役は、建て前としては、各自会社を代表する権限を与えられていた。ただ、会社を代表すべき取締役を限定して、その者だけを代表者とすることができたのである。しかし新商法では、取締役は取締役会の構成員にすぎず、また執行自体を担当するものでもないで、会社を代表する権限を持っていない。そこで、会社を代表すべき代表取締役を取締役会で特に選任することが必要となる。この代表権を持っている代表取締役が、経営管理の執行責任者となる。

代表取締役の数は、商法には特に規定されていない、社長は常に代表取締役であり、副社長および専務取締役は代表取締役となる場合が多く、常務取

締役の場合は少なくなる、というのが実情である。ときには取締役会長が代表取締役となっている。取締役会長が代表権を持つことになれば、かれは取締役会の会長であると同時に、業務執行の最高機関の一つとなる。

取締役会長は、本来、取締役会を主宰する議長である。取締役会是一种の委員会であって、会社経営の最高の決議機関である。株主総会は取締役を任命し、会社の経営管理を取締役に委託している。取締役会は、会社経営の基本方針を決定し、社長以下の業務執行機関がこれを執行するというのが今日の会社経営の組織の建て前である。

したがって、本質論からいえば、取締役会長は業務執行機関ではなく、代表権を持つ筋合のものではない。取締役会長は、取締役会という経営の基本方針を決定する委員会の議長にとどまるべきである。そして、取締役会長は組織上社長の上に位置して、最高経営方針を決定し、社長以下の執行役員にその執行を指示する取締役会の長として、社長の上に位する隠然たる力を持つべきものであり、その位置にとどまるのが、取締役会長としての本来の役割である。

取締役会長といっても、そのあり方に著しい差異が見受けられる。取締役会の議長となり、取締役構成員に付議事項と必要な資料を配布し、取締役会の終了後法律上必要とされている議事録を作成するにとどまるものがある。また、取締役会の会長としての職能を持つほかに、たとえば、長期経営計画とか、財務関係とか、株主関係などを、社長の職能と重複しないように執行業務を担当しているものもある。このような相違から、取締役会長には、社外取締役とほとんど変わらないようなパート・タイムで入社するものもあればフル・タイムで毎日社務を処理しているものもある。このように、取締役会長が、その本来の役割とされている職務以外の職務を持つにいたる場合、極めて複雑微妙な問題を醸し出すことになる。

2 取締役会長を置くにいたる理由

Koontz は、社長は取締役会長を兼ねるべきでないと主張している。⁽⁹⁾ 社内取締役が多数の取締役会においては、社長が取締役会長を兼ねている場合が多い。この場合、社長は、首脳経営執行役員として、取締役会に対して極めて強い影響力を持つ地位に立つことになる。社長は会社に関係する内外の情報をことごとく把握していて、取締役会に提案または報告する地位にある。この強い地位にある社長に、取締役会の議長としての職能が追加されるならば、社長の支配力が強化されて、ラバ・スタンプ取締役会化する危険をはらむことになる。そしてこの場合、取締役会に業務執行について報告し、承認を求めるといふ社長の姿勢を維持することが困難となる。そこで、取締役会の受託職能を担当する者と、経営管理の執行職能を担当する者とを、別人とすることが極めて必要となる。

社長と同時に取締役会長の地位を兼ねている者に、同じ考え方のもとに2つの職務を遂行しているのか、それぞれの地位によって使いわけることができるのか、質問してみるがよい。おそらく、同じ考え方で社務を処理しているであろうが、場合によっては、少しは違った考え方で処理していることもあろう。たとえば、取締役会長が財務関係、法務事項、長期経営計画の如き全般管理の執行業務に関係していても、会社の業務執行とは十分に分離した考え方のもとにあって、取締役構成員としての考え方から離脱することなく基本的な視野を多くの場合持つことができるであろう。しかし、取締役会が首脳経営執行役員として毎日執務していると客観的な視野を維持することはおそらく不可能であろう。社長が取締役会長を兼務する場合は、なお困難であって、効果的な取締役会の運営に必要な「社外的見地」に立つことはむずかしくなる。

取締役会長と社長の職務について調査した National Industrial Conference

Board の報告によると、取締役会長と社長の2つの職位を設けている117社中45社が、首脳経営執行役員を兼ねている取締役会長を置いている。16社は1人で取締役会長と社長との職務を担当しており、首脳経営執行役員となっている。社長が事実上首脳経営執行役員である場合、および取締役会長が選任されていないため事実上社長が取締役会長の役割を行なっている場合をも考慮に入れるならば、この調査の全会社206社中取締役会長が首脳経営執行者である会社は、45社すなわち全会社の22%以下である。またニューヨーク株式取引所の調査によると、全製造会社中25%以下が取締役会長が首脳経営執行役員を兼務している⁽⁶⁾。

取締役会長を置くにいたった理由として、つぎの8つを Koontz が列挙している⁽⁶⁾。

- (1) 取締役会の議長としてその職責を果たすこと。取締役会を含めてすべての委員会には、議事を手際よく処理する議長を必要とするが、この議長としての役割はだれでもができるわけのものではなく、長年の研究、観察、経験を積んだものでなければ、その職責を完全に果たし得ない極めてむずかしい役割である。
- (2) 法律および規則に従って取締役会議長としての職責を果たすほかに、取締役会構成員との個人的接触によってリーダーシップをもつ重要な役割があること。
- (3) 受託職能を担当する取締役会長の職能と、全般管理の執行業務を担当する社長の職能とを明確に分離する組織上の理由によって取締役会長を置くにいたったこと。
- (4) 最高経営執行役員の死亡または退任によって不測の事態が発生しないよう、暫定的にこの職能を取締役会長が代行して、継続的な経営管理に支障を与えないこと。また、社長が死亡または退任した場合、その後継者となる新社長が完全に社長としての職務を果たし得るまでの期間、取締役会長の職にとどまること。取締役会長が、新社長が成長するまで企業にとって

価値のある存在であることは、数多くの経営者によってひろく認められてきている。しかし、社長が退任し引続いて取締役会長の地位につくとか、事業の創設者が現役から退いて取締役会長の職に就く事例が極めて多い。この場合、これらの人達は後継者を信頼できず、また社長の職位と同様の榮譽と権力をいつまでも保持したい個人的な願望から、取締役会長になった事例が多い。

- (5) 企業が成長して大規模化するに伴って、社長としての職務がますます複雑化してきた。そこで、社長との職務分担の範囲を明確に区分して、社長の執行業務の一部を取締役会長が処理すること。多くの会社ではこの理由のもとに取締役会長を設けている。特に大企業では、取締役会長はフル・タイムで毎日出社している。
- (6) 取締役会長の地位は、しばしば退任して会社経営の責任から解放された前社長とか創業功労者に対して、榮譽的地位として与えられていること。また、会社の合併、併合の場合に、前の首脳経営執行者に、取締役会副会長とか経営委員会議長とかいう榮譽的地位が与えられている場合もある。会社の合併、併合の場合には、新しい会社には1人の社長しか必要としないから、取締役会長とか、取締役会副会長とか、経営委員会議長とかの地位を、合併、併合によって社長の職から離れた人のために用意されることがある。しかし、このような地位に就いた人達のうちには、そのタイトルおよび俸給以上の顕著な貢献を、新会社のために行なっている事例も数多くある。このような場合、これらの職位を与えることは、榮譽的名称を与えるだけのものではなく、それ以上のものがあつたといえよう。
- (7) 取締役会長の椅子は、退任した社長が首脳経営執行役員として築き上げた対境関係を維持するために適切なものとして与えられることがあること。すなわち、前社長に、「取締役」、「前社長」または「顧問」というような名称を与えるよりも、「取締役会長」という名称を与えるほうが、株主、得意先、仕入先、一般公衆との関係を維持するのに、より適切である

からである。

- (8) 特に中小企業においてとか、取締役間に激しい対立関係のある成長企業においては、勢力均衡とか調整の役割を果たさせるために、尊敬できる老練な人物を取締役会長に選ぶことがあること。老練な取締役会長は知恵、経験および忍耐で、対立関係を緩和する優れた影響力を与えうる。このことは、その企業が必要としている重要な貢献を取締役会長に期待しているといえよう。

以上8つの理由は、いずれも取締役会長を置くにいたった理由を説明しえているといえよう。しかし、これら8つの理由は、取締役会長を置く必要性と効果性を、つぎの如き3つの立場から行なわれたものと理解することができる。

まず第1に、(1)と(2)は、取締役会長を置いた場合に得らるべき取締役会長の効果を述べているものといえよう。表現を変えるならば、取締役会長の2つの大きな職能を指摘しているものであり、社長と別人の取締役会長を必ず置かなければならない理由を示しているものとはいいがたい。

第2に、(4)、(6)、(7)および(8)は、企業内に特殊の事情が存在または発生した場合に、取締役会長を社長と別に選任することが、その会社にとって適切な措置である場合を指摘しているものといえよう。取締役会長を社長以外に設けることによってその効果を十分に期待しうるであろう。しかし、取締役会長を置かなければならない本質的な必然性を示しているものではない。

第3に、残るところの(3)と(5)に示された2つの理由こそ、経営執行の責任者である社長とは別人の取締役会長を置かなければならない本質的な理由を示しているものであると、わたしは理解している。

わが国の株式会社に取締役会長という制度が行なわれだしたのは、明治末期からのことで、第一次世界大戦の影響を受けて株式会社が多数設立されたときから、しだいに多くなり始めた。その理由は、(1)さきに株式会社を創立して、その会社の社長に就任した者が第一次大戦の中ごろには、ようや

く老齢に達したので、後進に社長を譲り、自らは取締役会長に就任した。(2) 第一次大戦の株式好況期に多数の会社が設立され、重役を兼任するものが多くなってきた。この兼任重役のうちに、取締役会長という名称を使って、取締役会長—社長、取締役会長—専務取締役または取締役会長—常務取締役という二本建ての制度ができた。当時の一般的な社会通念では、社長や専務取締役は日勤するもの、取締役会長は必ずしも日勤しないもの、ということであった。⁽⁹⁾

終戦後の今日、取締役会が法定の決定機関にせり上り、受託職能を担当する取締役会長を、経営執行を担当する社長と別人として置くことが合理的であるという理由のもとに、取締役会長を置く会社が増加してきている。今日取締役会長がわが国の会社に置かれるにいたった理由として、菅谷教授はつぎの5つを指摘されている。⁽⁹⁾

- (1) 新商法の趣旨に添って会長社長制をとって近代経営に移ろうという会社。
- (2) 戦後G項該当者が追放された後で就任した社長たちは、年齢的にみて今日交替期にあるので、この人たちが自ら取締役会長に就任して、新たに後継社長をつくっている会社。
- (3) 金融機関が大口貸付先に御目付役の意味から、取締役会長を派遣したもののおよび親会社または系列会社から子会社に派遣された取締役会長。
- (4) 友人関係その他から、有名人を取締役会長に迎えて、会社の経営改善および対外信用を増大しようという会社。
- (5) 個人企業の場合、息子が相当の年齢に達したので、親が取締役会長になって、息子を社長に教育してゆくために設けたもの。

わが国においては、取締役会長、社長は seniority の肩書きであり、status をあらかず身分的な地位である。この場合に、社長の先輩としての取締役会長の指導力を軽視することはできない。取締役会長が隠然たる力をもっているとき、取締役会長は社長にたいして大きな影響力をもち指導力を発揮する

ことになる。しかしそれは、取締役会長を置くにいたった事情および取締役会長個人の力によるものであって、取締役会長という職能においてではない。したがって、フォーマルなトップ・マネジメントの地位においてではなく、あくまでもインフォーマルな関係において決まるものである。

しかし、社長が引退するとき、取締役会長に就任する事例が多くなってきているが、取締役会長の地位に就かない場合もある。社長によっては、新社長に完全に仕事をバトンタッチしたいと考え、きれいさっぱりと最高経営層の地位から引退する人もある。

3 業務執行を行なう取締役会長と社長との関係

今日の大企業では、最高経営者職能はますます複雑多岐となり、多忙を極めている。それは、とうてい社長1人で処理することは不可能となってきたので、副社長、専務取締役、常務取締役を設置して、社長の分身として各自の担当業務に応じて社長を補佐させ、また常務会を設けて、集団思考、集団協議、さらにすすんでは集団決定の場としている。しかしながら、社長自らが行なわなければならない経営の最高執行業務というものがある。

この社長自らが行なわなければならない職務が、複雑多岐となって、社長1人ではその負担に堪えきれなくなった場合に、社長の行なうべき最高の業務執行を分割しうる相手として適切なものは、取締役会長である。かくして取締役会長が受託職能を遂行する取締役会の議長の地位にとどまらないで、社長の執行業務の一部を担当することになる。

取締役会長が大物であって、会社の内外に実力を持っている場合、その個人の影響力と指導力をインフォーマルに発揮することがしばしばある。その影響力と指導力をフォーマルにも確保し、フォーマルに最高経営職能を発揮させるためには、首脳経営執行役員 (Chief Executive Officer) に就任させたり、取締役会長に代表権を付与することが必要となる。すなわち、社長とともに

経営の業務執行の最高責任者となるのである。この意味から、アメリカでは取締役会長が首脳経営執行役員となり、わが国では代表権を与えられることになる。この場合、取締役会長は、取締役会長という職能と業務執行の最高責任者という職能との二重の役割を持つことになる。そしてわが国においては、取締役会長という職能だけでは、アメリカと違って、経営上の実権を發揮できないものであるから、いきおい最高経営者として実質的に有力な地位を公式に確保しようということになる。

このように、取締役会長と社長とがともに首脳経営執行役員となった場合また、わが国においては、取締役会長に代表権が与えられて、社長と一体となって最高経営組織を構成している場合のような二頭制のあり方を、E. Dale は、「縦に並んだ2頭立ての馬車」と表現している。これは、最高経営執行役員に、1人でなく2人の経営執行役員がいて、縦に並んだ2頭立ての馬車のように調子を揃えて走らなければならないことを意味している。この2人というものに、E. Dale は、社長と取締役会長のほかに、社長と全般担当副社長 (Executive Vice-President)、上級副社長 (Senior Vice-President) ないし第1副社長 (First Vice-President) ⁽⁶⁾をも含めている。すなわち、第一決定者が一つの部門で昇進してきたため、その知識がある程度専門化しているので、別の分野で経験を積んだ他の1人が補完のために必要とされる場合とか、社長の後継者を育成するために設けられた場合もあるが、引退の時期にきている社長が、取締役会長となって、新社長と緊密に動く場合もある、⁽⁷⁾といっている。

ここで取り上げているのは、取締役会長と社長との「縦に並んだ2頭立ての馬車」という組織形態であって、その実例として、General Electric 社とIBM 社を示そう。

General Electric 社では、取締役会長は取締役会の議長となるのみならず、社長が議長となって、会社全体の指導と長期経営計画の樹立、すなわち、全社的な目標の設定、長期経営計画、組織、実績の評価、各部門の目標や計画

の総合調整を行なっている経営委員会 (Executive Office) の構成員に加わっている。この経営委員会の構成員は社長、取締役会長、グループ担当副社長 (5名)、サービス部門担当副社長 (9名)、合計16名からなり、毎月1回2日間にわたって開催されている。

つぎに、International Business Machine (IBM) 社では、取締役会の構成員は17名、うち11名は社外取締役および大株主である。あと6名は取締役会長、経営・財務委員会議長、社長および3名の全般管理担当副社長といった社内経営執行者である。経営および財務に関する執行機関として経営・財務委員会があり、構成員は社外4名、社内4名の計8名で構成され、社内構成員として、経営・財務委員会議長、取締役会長、社長、I. B. M. W. T. C. 社長取締役会長が加わっている。そして重要なことは、取締役会長直属の会長室で予算および組織を担当していて、取締役会長が IBM 社の経営執行のヘッドであるということである。そして IBM 社の Officer は、取締役会長を含めての25名で構成されている。

取締役会長が経営執行業務をも担当することになると、社長とともに首脳経営執行者となるが、この首脳経営執行者の重要な職能は、会社の基本的目標を成功裡に実現する最終的責任、すなわち、長期にわたって利益を得つつ会社を成長させてゆくことであり、会社および株主に対する指導者としての役割に、これがおのずと反映する。長期は短期の積み重ねであって、遙かな将来を考えるだけで、あるいは、遠大な構想到満足するだけで成功するものではない。将来は毎月の、毎年の累積したものであって、大きな構図は多くの小さい構図の集積されたものである如く、短期を積み重ねて、短期と長期とを調整するということが、首脳経営執行者の重要な職能となる。

首脳経営執行者の本質的な職能として、経営管理以外のものが含まれている。すなわち、首脳経営執行者は、取締役会から指導、援助および決定を求めるとともに、取締役会が決定しなければならない事案について、取締役会に対してスタッフ的立場にあり、また、企業目的の達成を確保するような方

法で、経営計画が遂行されていることを、取締役会に確認してもらう責任を持っている。これと逆に、取締役会は、取締役会として優れた決定、承認、助言をなすことによって、首脳経営執行者自らの重要な決定、執行および従業員の統率について、取締役会がスタッフ的立場をとる。かくして、取締役会と首脳経営執行者とは相互依存の関係にある。⁽⁹⁾

取締役会長が執行業務を担当する場合に、社長との間に生ずる関係として(1)共同決定、(2)単独決定および(3)パートナーシップ決定という3つの形態があることを高宮教授が指摘している。⁽¹⁰⁾

共同決定というのは、会長、社長の両者間に業務の分担を行わず、最高経営のすべての問題を2人の共同決定によって行なうあり方である。しかし2人の合意によってすべての最高経営の問題が処理されなければならないことは、実務上問題があるので、おのずから2人が相談して共同で決定すべきものと、単独で処理できるものとを区別することが実際的である。しかしこの場合、重要な問題については、共同決定が行なわれるということが、基本的には、共同決定のあり方である。

第2の単独決定は、取締役会長、社長がおのおの最高経営の職能を手分けして分担し、それぞれについて単独決定を行なってゆくあり方である。このあり方の場合には、権限の上下関係が明確化されなければならない。すなわち、経営の最高の権限が両者のいずれにおかれているのか、最高の権限者という意味での実質的な最高経営執行者は、取締役会長であるのか、社長であるのかが明確化されなければならない。

第3のパートナーシップのあり方というのは、取締役会長、社長はそれぞれ最高経営の業務執行の分担を持ち、その分担事項について決定するが、その決定はおのおのの分担事項に関する最高決定であって、たとえば、取締役会長が自分の分担事項について決定したことは、取締役会長として最終的に決定したことになり、社長もそれに従うと同時に、その決定の責任をも共同で負担する。また、社長が自分の分担事項について決定したことは、会社と

して最終的に決定したことになり、取締役会長もそれに従うと同時に、その決定の責任を共同して負担する。換言すれば、決定は単独決定であるが、責任は共同責任であるという関係にある。単独決定といっても、相互に協議し合うことは、いうまでもなく行なうのであるが、決定は単独で行なわれる。それに対して、相互に共同責任を負うことになる。したがって、両者の間に十分な信頼関係があることと、基本方針の一体化が存在することが必要な条件となる。

この考え方は、他の場合よりも、取締役会長、社長という関係において適用されやすい。共同責任の下で、各自が積極的に単独決定をもって処理することができるから、このパートナーシップの方式は、取締役会長、社長の2頭制のあり方として、1つの有効な方法である、とされている⁽²⁾。

わが国の取締役会長と社長との関係は、不明確なところが極めて多い。多くの会社では、「取締役会長は、取締役会を主宰し、社務を総理する」と規定し、また、「社長は、常務会を主宰し、業務全般の統括および執行にあたる」と規定してあるだけで、それ以上の詳細かつ明確な規定がない。両者の職能の定義づけとしては、これは決して誤っていない。しかし、このような抽象的な規定だけでは、円滑な業務の運営を期待することは、むずかしかるう。

取締役会長と社長とを別人とした場合、両者間の話し合いによって、なんらかの職能の分化が行なわれ、取締役会長と社長とはパートナーシップの関係で、しかるべく運営されているのが実情である。わが国の取締役会長の職能は、アメリカと比較して、実質的内容をもたず形式的であり、取締役会長として適切な職能が与えられていない、そこでおのずと執行業務に干与してくることになる。昭和36年の経済同友会の調査が如実にこれを示している。

これによると、わが国の取締役会長のほとんど大部分は、「取締役会の議長としてその司会と運営を行なって」おり、「企業の経営全般について随時社長から報告を受けて」いる。これが取締役会長としての本質的な役割とい

取締役会長の職能

	全般	然り	否	無回答
取締役会の議長としてその司会と運営を行なう	100.0	87.8	10.6	1.5
つねに社長と合議して方針を指示決定する	100.0	45.4	45.4	9.1
社長に最高の方針について一般的指示を与える	100.0	33.3	57.6	9.1
問題によって直接常務あるいは部長に指示命令する	100.0	19.7	71.2	9.1
企業の経営全般について随時社長より報告を受ける	100.0	89.5	9.1	1.5

(資料) 経済同友会調査 昭和36年

えよう。しかし、「つねに社長と合議して方針を指示決定している」ものは、45.4%あり、さらに積極的に取締役会長から「社長に最高の方針について一般的指示を与え」ているものが3分の1ある。取締役会長が直接経営執行に関与して、「問題によって直接常務あるいは部長に指示命令している」ものが約5分の1ある。取締役会長が受託職能の遂行にとどまらないで、経営業務の執行に関係しているわが国の状況を示しているものといえる。

4 取締役会長と社長との勢力関係

取締役会長を別人として持たない会社では、社長がほとんど首脳経営執行者になっている。社長と取締役会長とが別人である場合には、そのいずれかが、首脳経営執行者となっているが、両者のうちいずれが支配的地位に立ち首脳経営執行者としての権力をもつかは、それぞれの企業内の諸状況によって決まってくる。

社長と取締役会長とを置く会社において、両者間にいかに業務分担が配分され、そのいずれが支配的な権限と責任を持つかについて、つぎの4つのケースがあることを R. A. Gordon が指摘している⁽⁸⁾。

- (1) 前社長が取締役会長となって積極的な活動から引退する場合には、社長が首脳経営執行者となって、事実上支配し、積極的なリーダーシップの役割をもつことになり、取締役会長は相対的に消極的な役割しか持たず、社長に対する助言者の地位にとどまる。ときにはそれまでにいたらなくても社長が取締役会長になるとともに責任の大部分が解除され、引退に近い形となりながら依然として定款がその取締役会長を最高経営執行者として規定する場合がある。かかる場合には、取締役会長はその責任をやがて社長に移し、名実ともに社長が最高経営執行者となるのが常である。
- (2) 社長が取締役会長に就任しても、部分的にしか引退していない場合がある。社長が取締役会長となった場合、職能の若干を軽減するにすぎなくて依然として首脳経営執行者の肩書きを保留している事例がいくつ見受けられる。1937年に General Motors 社の Alfred Sloan が取締役会長となったときに、付属定款が改正されて、取締役会長が首脳取締役員となった。同様の事例は、Sears Roebuck 社における Wood 将軍の場合にも、Republic Steel 社の T. M. Girdler の場合にも見受けられる。

取締役会長が首脳経営執行者となり、しかも社長でなく取締役会長が最高の執行者となっている。United States Steel 社では、社長ではなく取締役会長の Gary が最高経営執行役員となっている。これに類する事例として、Texas Corporation 社の Thorkald Rieber, Consolidated Edison Co. of New York の Carlisle などがある。いずれの場合でも、社長は引退したといっても、最初のうちは活動的な地位にある。当面の目標はこまごました業務から新取締役会長を解放して、いずれは首脳経営執行者となるであろう新社長に実質的な職責権限を委任することにある。この更迭があった後数年間は、取締役会長は社長であった当時とほとんど同じような実質的なリーダーシップを行なうことになる。また、最高経営執行者としての取締役会長は、財務問題、社内最高人事問題および対外問題を握ることによって支配力を持つ。取締役会長が有名な人物であれば、かれが対外

問題を取り扱うことによって「表看板」となり、業務の円滑な発展を図る上に大きな力となるから、このような人物を最高経営執行者とするようになる。アメリカでは、重要な工業原料を生産する大企業にその明瞭な事例を見受ける。

このようなケースの場合、最初のうちは社長を執行副社長 (Operating Vice-President) もしくは全般担当副社長 (Executive Vice President) と呼んだほうがさらに正確であろう。しかしながら、取締役会長は除々と社長に職責権限を移してゆき、結局は、非活動的な取締役会長となる。このような徐々に行なわれる移行期間のある時期にいたって社長は実質的にも社長となり、また首脳経営執行役員の肩書きにもふさわしくなる。

- (3) 社長が最高経営執行者となって、取締役会長はこの下で働く実際の経営執行者の長である場合がある。この場合、取締役会長の役割は、首脳経営執行者であるなしにかかわらず、財務問題、公共関係またはこれに類する職務を担当する特別の役割だけを持つものである。これは、General Electric 社ほか多くの会社に見受けられる。

取締役会長の役割については、完全に引退したか、部分的に引退したか実質的な執行者であるか、財務その他特別の問題についての専門担当者であるのか、または、全くの名目上の取締役会長にすぎないのか、などを区別するだけでは十分ではなく、実際はもっと複雑なものである。たとえば社長は首脳経営執行者として中心人物であるのに対して、取締役会長は実質的に社長の下で働く執行の長である場合がある。他にも、取締役会長は首脳経営執行役員である社長の部下と明確に規定されている会社がある。また、社長はこれまで会社の実権者であったが、新しく支配力を握ったグループによっていさいよく取締役会長に祭り上げられた事例もある。

- (4) ある会社では、中心人物が社長でも取締役会長でもなく、取締役会の下部委員会たる経営委員会 (Executive Committee) または財務委員会 (Finance Committee) などの長である場合がある。しかし、それもやがて社長となり

取締役会長となった事例がある。⁽⁸⁹⁾

取締役会長には、社外取締役の如くパート・タイムで出社しているものもあれば、フルタイムで経営執行者としての役割を果たしているものもある。職責権限の範囲も極めて区々であって、実質的に首脳経営執行者としての役割を果たしている場合、首脳経営執行者の職務の一部を分担している場合、特に委任された業務のみを遂行している場合、実質的にはなんら職責権限を持っていないが、表面上は首脳経営執行者としての体面を維持している場合などあって、取締役会長の社内における地位、役割は極めて多様である。

Koontz は、取締役会長が業務執行をも担当する場合、(1) 首脳経営執行者としてその役割を果たしている場合と、(2) 非首脳経営執行者としてその役割を果たしている場合とに、区別している。

(1) 首脳経営執行者として⁽⁹⁰⁾

原則的にいって、取締役会長が首脳経営執行者としての権限を持つ場合でも、社長よりも広範囲の権限を行使することはできない。首脳経営執行者の地位に就いていても、取締役会長に報告する地位で執行業務を担当するであろうし、執行階層で決定する業務責任を持つにとどまり、さらに、取締役会の長として会社を代表し、公共関係、株主関係、財務関係、長期経営計画などの如き特殊業務を担当することになる。

このような考え方は、H. Stieglitz and A. Janger が、取締役会長が首脳経営執行者になった場合の実証的研究によっても裏付けられている。この研究によれば、取締役会長が首脳経営執行者となった場合でも、社長は首脳経営執行者として、より広範囲の職能および権限を保有している。またこの研究は、首脳経営執行者としての取締役会長の職能は、つぎの如き課題に集中される傾向があるといっている。⁽⁹¹⁾

- イ 法律的業務、財務的業務のような法人に関連した業務
- ロ 将来の成長予想に影響を持つ業務
- ハ 会社が接触を持つ各種の対境関係に影響を持つ業務

(2) 非首脳経営執行者として

非首脳経営執行者として取締役会長が執行業務に関係する場合に、取締役会長に与えられる業務は極めて多種多様であるが、主要なものはつぎの如くである。

- イ 一般公共関係，株主関係，長期経営計画，経営方針の作成および業績評価など。これらは，業務執行に先んじて，首脳経営執行者において行なわなければならない重要な業務ではあるが，社長が業務多忙のために時間的余裕が全くない場合に，取締役会長に委任して遂行させる。
- ロ 取締役会長は，最高経営管理の助言者として，部門計画，実績測定などについて社長のパートナーとして，また，予算，資本的支出，資本計画の最高の批判者として，社長に協力する。また，社長が最高経営者のだれかに処理してもらいたい業務の遂行責任を取締役会長に与えることがある。たとえば，海外の関係会社，協力会社への指揮，認可関係，特別業務，役員報酬案の立案などの業務である。

取締役会長が，首脳経営執行者の場合でも非首脳経営執行者の場合でも，その職能の1つとして，経営方針および長期経営計画があげられている。一般に，取締役会長は長期的考察を担当し，社長は短期的な執行方針の策定，短期計画の設定，指揮，統制を担当すべきものであるといわれている。しかしながら，今日では長期経営計画の策定は，社長の重要な職能の一つとなってきた。また，取締役会長は広範な政策の策定を行なうものであるといわれてきているが，この政策策定には，具体的な事実と情報の収集が必要である。経営執行の責任者でない人に，経営の細部についてまで十分な情報を集取しうるとは期待できない。詳細な経営活動の実態とか，各部門の経営活動の詳細といったものは，執行業務を責任をもって遂行し統括しているものでなければ完全に把握できない。また，計画の設定と実績評価とは，経営執行の指揮者が行なうべきものである。そこで，経営執行の責任者である社長が，会社の目標達成のための経営方針および長期経営計画の設定，長期経営

計画の一環としての実施計画についての承認、計画の実施、遂行情況の測定および評価、これに対する必要な是正措置という一貫作業を、部下またはスタッフを使って自らの手で行なうのでなければ、効果的な経営管理は期待できないといってよい。そこで、計画策定の一環作業を崩して、長期経営計画の策定を取締役会長の職能とすることには、疑問がある。

以上に述べられている Koontz の見解では、首脳経営執行者であるかどうかの判定にあたって、財務法律の分担が、取締役会長、社長のいずれによって行なわれているかが、勢力関係を定めるカギになっているが、高宮教授はこれらよりもむしろ人事権をいずれが持っているかによって、勢力関係が決まるカギとみている。すなわち、重要人事に関する決定権を取締役会長が持っているかどうかが取締役会長の地位にとって決定的に重要である、としている。アメリカの場合には、実質的な主要人事権が取締役会にある。しかるに日本の場合には、主要な人事権が社長の掌中において、取締役会は形式的に承認するにすぎないといえる。しかし、取締役会長が実力者である場合はたとえ取締役会は形式的に承認する機関であっても、影響力の強い取締役会長がいるならば、社長は取締役会長の意向を無視して主要人事を恣意的に決定し得ないであろう。

取締役会長は社外活動、社長は社内活動という業務分担が、日本の会長社長の業務分担の通例となっているが、しかし、取締役会長が社外活動だけを分担していたのでは、取締役会長の地位はしだいに会社の業務執行から遊離してくる。そこで、取締役会長が主要人事についての人事権を持っているかどうか、社長の助言者としての取締役会長の地位を確保するカギである。すなわち、取締役会長が主要人事についての人事権を握っている場合には、社長の地位は取締役会長の下におかれる。逆に、社長が実質的にも最高経営執行者としての地位を確保するためには、社長は自らの手に人事権を持つことが必要である。このような場合には、取締役会長は社長に対する助言者としての地位に置かれることになる。

つぎに、取締役会長と社長との勢力関係に関する E. Dale の見方に触れよう。

もっともよく見られる責任事項の分割は、第一決定者は、方針決定者として指名され、第二決定者が業務を実施する。この場合、第一決定者が方針を立案し、実施し、調整するスタッフを持たないとしたら、会社の活動に多大の影響力を与えることができず、実権は第二決定者に移ってしまう。また、第一決定者がスタッフを持って持っている場合でも、第二決定者はそれを完全に孤立させ、その方針が、事実上、的確に行なわれないようにすることもできるであろう。

1人の経営幹部の下にスタッフ職能を置き、他の1人の下にライン職能を置くことは、ラインの長を調整の仕事に専念させ、スタッフの長を新しいアイデアの開発と評価に専念させるから効果的であるといえる。しかし、ラインとスタッフの分割が徹底しすぎるために、スタッフがラインの援助に役立たなかったり、あるいは、ラインに助言を与えるよりも、ラインを支配しようとする結果が生じる。

社外関係が、2人の決定者のうちの1人に任され、社内関係が他の1人に任される場合には、社内関係をあずかるほうが、実力者になるように思われる。第一決定者が財務、法務あるいは広報を除くすべての事項に責任を持つ場合には、事実上、唯一の支配者となる。しかし、第二決定者が財務を担当し、資金割当を拒否することによって、諸活動をチェックできる場合は例外である。特に、取締役会が強い影響力を持っている場合は、なおさらである。

最後に「婚姻関係」として説明される第一決定者と第二決定者との間のいわくいがたい共同関係がある。しかし、完全な一致はむずかしく、仲間割れは珍らしくない。いったん第二決定者となると、自ら第一決定者になろうと企んで、その結果、2人は競争者となり、敵対者になるかもしれないと、E. Dale は警告している。

最後に菅谷教授は、取締役会長が実際から引退して元老的な立場にあるか取締役会長に就任しても依然として経営に対して実力を持ちつづけているかその就任後の状況によって、「元老型」と「最高経営者型」にわけている。

多くの場合、取締役会長は会社の「元老」であり、前社長であり、また取締役中最も尊敬される人物で、取締役会の議長となり、ときには、その議案の作成を助ける。また、実質的には会社の重大問題に対する助言者であり、場合によっては、最終の判定者としての役割を果たすことになっている。また、取締役会長は常任委員会 (Standing Committee) の委員長を兼ね、調査研究、PRその他政府関係の仕事に対して重要な役割を持つことがある。

注 常任委員会 (Standing Committee) とは、取締役会開催の中間において、取締役だけで構成し、取締役会から委任された案件について協議決定し、その決定は経営執行役員によって執行され、次回の取締役会で承認を求めるための委員会、あるいは協議立案して次回の取締役会で審議決定されるための委員会である。この委員会としては、経営委員会 (Executive Committee) が代表的なものであり、その外に、俸給・賞与委員会 (Salary & Bonus Committee)、株式買取権委員会 (Stock Option Committee)、監査委員会 (Audit Committee)、財務委員会 (Finance Committee)、その他の委員会がある。

これに対して、最高経営者型会長は、会社の最高経営責任者としての会長であって、会社の主要な決定事項に多く参加し、社長はその配下に置かれる。しかしながら、最高責任者としての取締役会長は、社長ほど執行業務上の問題に関与しないのが通例である。そしてすでに述べた如き方法によって主要な業務執行のみに関係し、会社の経営に大きな発言力、影響力を持っている。わが国では、元老型会長が一般的であるが、最近では、最高経営者型会長が大企業に増えてきている傾向にある。

取締役会長と社長といずれが実質的な勢力を持ちうるかについて、観点を変えるならば、取締役会の構成員の状況によっても相違する。

取締役会が有力な社外取締役を中心として構成されていて、会社経営の最高方針を決定する機関としての機能を十分に果たしている場合は、取締役会

長の影響力は社長の上にある。しかし、取締役会が社内取締役のみによって構成されている場合は、社内取締役は社長の部下として日常業務を執行する上司・部下の関係にあるから、その取締役会はとかく形式化されてしまう。取締役会は、組織上の位置からいえば、社長の上に位置づけられていても、実質は、社長に従属する地位とならざるをえない。そこで、会社経営の基本方針を審議決定するといっても、その機能を十分に果たすことができず、取締役会は有名無実の存在とならざるをえない。わが国の多くの会社の取締役会は、社内取締役が大部分で構成されているので、このような有名無実化から避けることはできない。したがって、この取締役会の議長としての取締役会長も、取締役会長として果たすべき重要な機能を持ち得ないことになる。

本質論からいえば、取締役会長は、取締役会の議長としての職能に終始して、執行業務を持ち、代表権を持つべきではない。そして、取締役会長は、取締役会という機関を通じて会社経営の基本的方針の設定、業務執行の最高責任者たる社長への助言者、取締役会構成員に対するリーダーシップの保持者、株主をはじめ企業の利害関係者との連鎖機関として、その役割を十分に発揮すべきものである。このようなあるべき姿が実現しえないため、執行業務に干渉し、社長との勢力関係が問題化するにいたる。

5 取締役会長および社長の職責権限の明確化

以上を要約すると、取締役会長を選任するにいたった事情、取締役会長と社長との業務分担関係、取締役会長と社長との勢力関係、いずれも、極めて複雑微妙である。そこで、縦に並んだ2頭立ての馬車の如く、首脳経営執行者としての取締役会長と社長とが併立している場合には、両者間の職責権限の差異を、だれにも理解し得るように明確化しておくことが必要となってくる。

Koontz も、最高経営執行業務を取締役会長と社長との間で分割することには、極めて重要な問題が潜んでいるから、両者間の職能を慎重に考慮して

明確に記述しておかなければ、両者が首脳経営執行業務を円滑に遂行し得ることは、極めて困難であると、かれの観察と経験に徴して主張している。栄職⁽⁶⁾にあって良識があって有能な人であっても、たがいに相手の仕事に関与しその結果摩擦を生じ、最高経営層のリーダーシップの分散を生じている例は極めて多い。

そこで、取締役会長と社長とが首脳経営執行者としての職務を分担する場合には、明確な決定がなされなければならない。まず第1は、両者のうちいずれが首位に立つかを定めることであり、第2に、両者の職責権限の範囲を明確に区分することである。

両者間の勢力関係によって、取締役会長が首位に立った場合には、財務関係、主要人事、法務関係、公共関係、株主関係を所管し、時には長期経営計画が取締役会長の職責とされる。この場合社長は、マーケティング、生産技術および事業部門の管理といった日常の執行業務担当の最高責任者となる。この事例と逆に、社長が首脳経営執行者の地位に就く場合は、会社経営の主導権は社長にあって、取締役会長は、株主関係、公共関係、経営方針の設定などに限定されるであろう。両者間の職能の配分には、極めて微妙な関係が伏在しているから、両者間に協議が整ったときには、明確に文書化しておく必要がある。これによって、関係者間で理解され、いたずらな摩擦とか感情問題を起こすこともなくなる。そこで、取締役会長と社長の本質的な職能について規定しておかねばならない。

まず、取締役会長は会社経営の受託責任機関として本質的な職能を持つものであるから、取締役会長の職能はつぎの如くあらねばならない。

- (1) 取締役会が会社の一機関としての存在機能を持つことを明確にしなければならない。取締役会は決定、確認、検討、報告などの過程を通して経営機能に参加するが、それはまた同時に、株主の利害を保護し、会社経営に関する各利害者集団の利害を調整するという受託機能を持つところに、その本質的な存在理由がある。

- (2) 取締役会長は取締役会構成員に対するリーダーシップをとるものとしての存在意義が大きい。そこで、取締役会の業務運営から離れて経営の執行権限を持つことは、できるだけ抑制しなければならない。
- (3) 取締役会長の職能は、会社経営の受託責任に関する問題に対して、経営執行者から独立した立場から、これを解決するところにある。たとえば、経営執行者の選任、その給与・賞与・退職金の決定、取締役の選任利益配当政策（事案）の決定、外部監査人の選任などは、受託職能を遂行するうえにおいて関係の深い責任事項であって、取締役会長の職能となるものである。

以上の職能を遂行するに当って、取締役会長の職能として、つぎのものを加え得る。

- (1) 取締役その他の経営担当者の選任、解任を公正な判断のもとで行なうこと。
- (2) 前向きの態勢で会社経営上の諸方針を考慮すること。

いずれにしても、取締役会長の重要な任務が、取締役会をしてその本来の受託職能を有効に発揮させるところにある。

これに対して、社長の職能は、取締役会で定められた方針、決定に従って会社の目的を達成するために、会社の執行業務を成功裡に遂行することにある。そして、会社の執行業務を成功裡に遂行することを取締役会に対して責任を負うものである。この社長の職能を具体的に明示したものとしては、ある生命保険会社が社長の職能としてつぎの9つの職能を列挙し、それぞれの職能について具体的に記述を行なっている。

- (1) 全社的執行方針の樹立
- (2) 本店部長の立案した計画の決定
- (3) 経営管理組織の確立、維持
- (4) 幹部人事の適正化および人事管理
- (5) 会社の執行活動の統制、評価

- (6) 献策の処理
- (7) 対外的代表責任者としての任務
- (8) 対労働組合責任者としての任務
- (9) 取締役に対する報告、提案

この社長の職能を完全に遂行するために、社長は全従業員を統率する地位にある。この統率するということは、社員を鼓舞するとか、最先頭に立つとかいわれている以上のものである。効果的なリーダーシップは効果的なマネジャーシップから生じる。したがって、社長の役割は優れた経営管理を実践し、これによって、部下に実践する自信を持たせることにある。

わが国の会社における社長の立場は、会社の業務執行の最高責任者として会社の統一的指揮の根源となり、極めて強力である。社外取締役をほとんど持たないわが国の一般企業においては、社長以下の業務執行責任者を指揮し監督する立場にある取締役会ですら、その構成員がひとたび日常業務にかえれば、社長の指揮下にはいるのであるから、それだけに社長の立場は極めて強力であるといえることができる。

取締役会長と社長とが以上の如く、その本質とする職能にとどまっているならば、別に問題を生ずることはないが、取締役会長が経営執行業務を持つ場合には、社長との間に職責権限の明確化を行わなければならない。アメリカの Koppers Company Inc. においては、取締役会長は社長とともに首脳経営執行者となっているので、職位記述書 (position description) で、両者の職責権限について極めて詳細に記述している。

同社の取締役会長の基本職能については、つぎの如く記述されている。

取締役会のすべての会議の議長となること。会社の社長および他の役員 (Officers) に助言を与え、相談にあずかること。社長および取締役会から割り当てられた他の職務を遂行すること。

これに対して、社長の基本職能についてはつぎの如く記述されている。

会社の事業の全般的かつ積極的な経営。会社の事業の運営方法の全般的

監督ならびに取締役会の命令および決議の執行の責任。執行役員の長として一般公衆、他産業その他会社が活動するあらゆる分野に対して会社を代表する。

この2つの記述を比較対照してみると、取締役会長は、(1)取締役会のすべての会議の議長、(2)助言者および(3)委任された職務の遂行者であり、社長は(1)会社の事業の全般的かつ積極的な遂行者、(2)全般的監督者、(3)経営管理の全般業務の遂行者、および、(4)会社の代表者である、と要約することができる。

同社は取締役会長の職務および責任事項として、職位記述書につきの如く詳細に記述している。

- 1 株主総会および取締役会の議長となること。
- 2 会社の事業の運営方法に大きな影響を及ぼす事項を審査決定することにより、他の取締役とともに会社の諸問題の一般的な指揮に参画すること。これにはつぎの事項が含まれるが、必ずしもこれに限定されるものではない。
 - (1) 付属定款の制定および改訂
 - (2) 会社のオフィサーの選任
 - (3) 計画および実施計画の承認
 - (4) 資本支出の認可
 - (5) 資本処分の認可
 - (6) 借入金および会社の事業活動への融資に対するその他の計画の承認
 - (7) 株式配当の発表
 - (8) 会社の株主および債権者の権利および利益の適切な保護上必要とみられるあらゆる規則の制定
 - (9) 会社の事業の全般的監督
- 3 主要かつ困難な問題について、会社の社長および他のオフィサーに助言を与え、その相談にあずかること。

- 4 各政府機関、主要株主、技術および事業関係の各協会、一般公衆および産業界と良好な関係をきづき、これを維持すること。
- 5 社長または取締役会の要請にもとづき、主要な財務上、法人上の諸問題を処理すること。
- 6 社長または取締役会から要請される特定の任務を遂行すること。
- 7 会社の取締役から特に情報の供与の要請があった場合、これを処理すること。
- 8 年金委員会および退職委員会の諸活動の一般的監督を行なうこと。
- 9 取締役会が審議する広範な基本方針を立案すること。
- 10 経営幹部の報酬、従業員の年金および福利計画に関する方針を評価し取締役会に勧告すること。

これに対するものとして、同社では社長の職務および責任事項として、職位記述書につきの如く詳細に記述している。これによって両者間の職務および責任事項についての混乱および紛議を生じる虞れはなくなるであろう。

- 1 すべての会社の業務活動を指揮しかつ全般的活動を行なうこと。これらの業務活動は、会社の製品およびサービスの開発、生産、販売を含むが、必ずしもこれに限定されるものではない。
- 2 会社の収益性ある運営、投資家に対する妥当な利潤および会社に投資された資金の保全に対して、取締役会に対して責任を負うこと。
- 3 会社の将来のための目的を作成し、取締役会に対してその採用を勧告すること。
- 4 承認された目的を達成するための計画および実施計画を作成すること。これには、新規の活動分野への進出。不利な業務の排除、経済の危険にさいして採るべき行動の計画が含まれる。取締役会に対して、これらの計画および実施計画を勧告すること。
- 5 取締役会によって選ばれた大きな方針の枠内で、会社の事業の運営方法を規制する会社の諸方針を作成し管理すること。

- 6 すべての職能を必ず網羅する健全な全般的計画を作成し、採用すること。直属の部下を選抜し、任命し、割り当てられた職務を遂行させるために、責任および権限をそれぞれに委譲すること。
- 7 すべての直属の部下を、かれがその割り当てられた職務をいかに遂行し、個々の目的と実施計画をどのように追求しているかについて監督すること。部下に対して助言、援助、指導を与えること。
- 8 組織の全部門の活動を調整すること。特に各事業部が、それへの助言、援助、助力のために設けられたスタッフ部門から適切な職能的な助言、援助、助力を必ず受けるようにすること。
- 9 職務の適切な執行および目標への到達を可能にするため、適切な組織計画、手続きおよび統制が全部門で必ず実行されるようにすること。
- 10 取締役会に対して、会社およびその各構成部門の業績を報告すること。これには、販売、利益、投資および成長などの実施計画および目的に対する実績が含まれる。
- 11 投資家、従業員および一般公衆に会社の名声を高めるようにすること。適切で公正な従業員関係および一般公衆関係が常に必ず維持されているようにすること。
- 12 業務活動のすべての面にわたって、もし不満足な状態が生じたときには、それを是正するための行為をとること。承認された目的のために必要とみなされるあらゆる行為を命令または指揮すること。
- 13 取締役会長が不在のときには、取締役会または経営委員会の議長となること。
- 14 会社の進歩と安寧に関するすべての重要事項を取締役に提出し、取締役会からの助言、指導、承認および決定を受けること。

Borg-Warner Corporation の取締役会長兼最高経営執行役員は、社長よりも上位の職位にあって、受託業務のみならず、全般管理の最高責任者である。この極めて強力な地位にある取締役会長兼最高経営執行役員の職位の目

的 (purpose of the position) としてつぎの如く記述されている。

会社の諸業務を的確に管理する全般的責任を一人で集約的に負い、取締役会が会社の財務、事業および諸業務の運営管理に関する団体的責任を遂行するに当って、その指導的役割を果たす。

社長の上位にある取締役会長兼最高経営執行役員の職務および責任事項、ならびに社長との関係を詳細に理解するために、職位記述書の内容を示そう。

1 職務および責任事項

A 取締役会に関する職能

会社の主たる方針・計画設定役員 (Chief Policy and Planning Officer) として会社が行なうすべての業務活動におよぶ。具体的にいえば、

- (1) 会社の規定および法令に従って、定時および臨時の取締役会の議案を準備し、会議の召集および司会を行なう。
- (2) 株主関係のすべての会合に出席する。
- (3) 他の取締役構成員とともに、取締役会の指揮的職能を行なう。
- (4) 取締役会の下部委員会のすべての委員を任命する。
- (5) 経営委員会その他の常任委員会の委員となる。
- (6) 報告書および勧告書を取締役に提出する。
- (7) 会社の主要方針の変更に関する提案を取締役に提出する。

B 会社の業務活動

取締役会長は、会社の最高経営執行役員として、すべてのライン業務およびスタッフ業務について責任を負い、(1)会社の発展、(2)財務、(3)PRおよび広告、(4)株主関係などの項目について、詳細に職務および責任事項を明確にしている。業務活動については、社長の下位職位となるのではなく、社長から直接報告を受け、社長の行為、業務活動およびその結果に対して個別的責任を負うことになっている。

- 2 権限については、つぎの如く最終的権限を持っている。

会長兼最高経営執行役員は、適正な事業慣習の範囲内で、また定款、付属定款および取締役会の定めた方針の制限内で、会社全般の方針に関する事項について、最終的権限を行使する。そのほか、会社の諸業務を行なうための執行権限 (operating authority) を特に委譲する。

ほとんどすべての会社では、社長が経営執行の最高責任者となっていて、社長から執行権限の委譲が行なわれるのであるが、Borg-Warner Corporation では、会長兼最高経営執行役員から、社長をはじめその他の役員、管理者に権限の委譲が行なわれている。

3 取締役会長兼最高経営執行役員は、つぎの如き諸関係を確立し、これを維持する旨記述されているが、この記述において社長との関係が明確化されている。

(1) 会社の株主との関係——株主の権益の適切な保護と、会社と株主との間の健全な相互関係、理解およびコミュニケーションを維持するようにはかる。

(2) 取締役会との関係——取締役会の構成員と、会議の席上で、また個人的に協議を行ない、各構成員の能力を最大限度に活用して、会社の最適利益の確保をはかる。

社長と共同して、取締役会に対して事業の状況および事業に影響をおよぼすすべての重要事項を常に報告する。

社長と共同して、主要な業務活動および計画について取締役会の審議を求め、取締役会と同一の考え方に立ち、会社の方針に関する取締役会の見解に従って行為したことを確かめる。

(3) 取締役会の下部委員会との関係——経営委員会の一員として、その議事に参画し、職権によりすべての常任委員会の委員となり、取締役会の次の開催までの間、経営委員会に付議すべきすべての事項に関して、経営委員会にはかり、取締役会から特別の指令のないときは、経営委員会の決定に従う。

- (4) 社長との関係——取締役会長は取締役会の命令および決議ならびに経営委員会の指令が確実に履行されるよう、必要に応じて社長に助言し、援助する。

取締役会長はすべての業務執行上の重要事項を社長とともに審査する。

取締役会長は、直接報告を受ける諸職能に関して、絶えず社長に十分な情報を提供し、また協議を行なう。

社長に事故ある場合は、取締役会長は社長の職権を行なう。

- (5) 他の役員および幹部との関係——取締役会長は他の役員および幹部との間の調整を行ない、助言勧告を与え、またかれらから助言勧告を求める。

- (6) 社内諸委員会との関係——取締役会長は社内のすべての委員会の委員に職権によりなり、委員会の委員を指名する権限を持っている。

- (7) 社外の人々との関係——取締役会の対境関係の最高責任者となる。

取締役会長が最高経営執行に関係する場合、社長の職責権限と明確に区分するために、以上の如く、代表的なものとして、Koppers Company, Inc. および Borg-Warner Corporation の職位記述書の関係内容を例示した。しかし、職責権限を明確化するといっても、必ずしも以上の如く詳細に記述する必要はなく、取締役会長と社長の職能、職責権限を明確に区分することができ得るならば、大綱的に記述しておいても、それで十分である。

注 (1) H. Koontz, *The Board of Directors and Effective Management*, 1967, p. 184.

(2) H. Koontz, *Ibid.*, P. 185.

(3) E. Peterson & E. G. Plowman, *Business Organization and Management*, 3rd. ed., 1953, p. 146.

(4) R. A. Gordon. *Business Leadership in the Large Corporation*, 1945, p. 79—90, p. 91—98.

(5) H. Koontz, *Ibid.*, p. 201.

(6) H. Koontz, *Ibid.*, p. 202.

(7) H. Koontz, *Ibid.*, p. 183.

- (8) H. Koontz, *Ibid.*, p. 184—185.
- (9) H. Koontz, *Ibid.*, p. 199.
- (10) H. Koontz, *Ibid.*, p. 185.
- (11) H. Koontz, *Ibid.*, p. 186—189.
- (12) 菅谷重平, 「会長」(トップ・マネジメント講座2, トップ・マネジメント組織) 164ページ。
- (13) 菅谷重平, 前掲書 191ページ。
- (14) E. Dale, *Management—Theory and Practice* p. 105 訳 151ページ。
- (15) E. Dale, *Ibid.*, p. 106 訳 152ページ。
- (16) 高宮晋監編 進展する経営組織 279ページ。
- (17) 高宮晋監編 前掲書 260ページ。
- (18) H. Koontz, *Ibid.*, p. 202.
- (19) 高宮晋稿「実力会長登場の意味するもの」, 雑誌近代経営 昭和44年7月号 71ページ。
- (20) 高宮晋稿 前掲雑誌 73ページ。
- (21) R. A. Gordon, *Ibid.*, p. 67.
- (22) R. A. Gordon, *Ibid.*, p. 70.
- (23) R. A. Gordon, *Ibid.*, p. 71.
- (24) H. Koontz, *Ibid.*, p. 196.
- (25) H. Stieglitz and A. Janger, “When the President is Chief Executive”, p. 9.
- (26) H. Koontz, *Ibid.*, p. 196—7.
- (27) 高宮晋稿 前掲雑誌 72ページ。
- (28) E. Dale, *Ibid.*, p. 107 訳 152—3ページ。
- (29) 菅谷重平, 前掲書 178ページ。
- (30) 菅谷重平, 前掲書 178—180ページ。
- (31) H. Koontz, *Ibid.*, p. 187—188.
- (32) 小野豊明 職務権限 312ページ。
- (33) H. Koontz, *Ibid.*, p. 260 および C. L. Pernet, *Defining the Manager's Job*, 1958, p. 198 訳 268ページ。
- (34) H. Koontz, *Ibid.*, 265 および C. L. Pernet. *Ibid.*, p. 209 訳 279ページ。
- (35) ③の引用文献に同じ。
- (36) ④の引用文献に同じ。
- (37) C. L. Pernet, *Ibid.* p. 193, 訳 263ページ。
- (38) H. Koontz, *Ibid.*, p. 197.