

## 企業の発展と取締役会

道 明 義 弘 \*

Corporate Development and the Board of Directors

Yoshihiro DOMYO

### I 経営（体）の発展と企業の発展—その構造と過程—

経営（体）の発展は、構造の側面からみれば、「事業」、「企業」、「経営」の発展によってもたらされる。「企業」の発展という場合、「企業」をどのように定義するのかということ、さらに、そのような「企業」の発展をどのように定義し、捉えるのかという二つの課題が存在する<sup>1)</sup>。

まず、前者の「企業」の定義については、すでに『経営学原論』において詳述され、また、山本安次郎博士が、これまでに多くの論考において明確に示されているところである<sup>2)</sup>。その定義によれば、「企業とは投資を目的とする資本結合の組織体で、投資すなわち事業経営の主体である。」「<sup>3)</sup>そして、この「企業」における目的は、「資本の利益すなわち営利目的<sup>4)</sup>」である。さらに、経営（体）におけるその位置づけについては、次のようにいう。「経営存在は事業経営と企業経営との統一として存在するのである。その際、事業は経営の客体であったが、企業は経営の主体であるといえる。事業が企業によって経営せられているのが現実である。事業経営という場合には事業の経営すなわち事業を経営すること、事業の客体性を意味し、企業経営という場合には企業による経営すなわち企業が経営すること、企業の主体性を意味する。このように企業と事業とを主体と客体の対立において考えることによって経営構造をより具体的により現実的に、しかも根本的に把握しようと思われる。」「<sup>5)</sup>すなわち、「企業」は、投資を通じて、経営（体）における意思決定主体として、客体である「事業」に働きかけるという位置にあることを意味する。「事業経営は企業経営を予想し前提している。」「<sup>6)</sup>」のである。

次に、このように定義し、経営（体）において位置づけることのできる「企業」の発展をどのように捉えることができるのであろうか。その定義にもとづいて、「企業」は資本結合の組織体であり、「企業」は、資本提供者の、すなわち、所有者の組織として、一つの構造を持っている。「企業」の発展は、その組織体の発展に外ならない。所有者組織の発展に外ならない。「企業」の発展は、組織体一般における発展に相応して、構造と過程とにおいて生じる。すな

わち、組織構造における変革という構造的側面における発展と、その構造の変革における組織過程の発展という過程の側面に区分してみることができる。さらに、前者の構造的側面においては、組織構造の変革における構造発展の過程が問題となる。この構造発展の過程は、変革におけるメルクマールを明確にするとともに、組織構造における構成の変革、すなわち、資本結合のあり方の変革とその変革の非連続的な過程を解明することによって、組織の革新を明らかにすることとなる。また、そのような変革の過程を解明することによって、組織構造発展の原因となる諸要因が明確となり、構造変革における諸要因の内的関連性が明らかとなる。このような構造の発展過程の解明が、「企業」という組織の構造を発展の過程において捉えるためには不可欠となろう。単なる構造の類型化によっては、「企業」の発展を解明することはできないであろう。

具体的には、組織構造の発展は、構造を構成する基礎的な5種類の専門化の組み合わせを専門化の原理にもとづいて発見することによって生じる変革、組織構造における専門化の組み合わせの発見という革新の遂行が発展のメルクマールとなる<sup>7)</sup>。有効性をその評価の尺度として、能率性の維持という観点から構成される専門化にもとづく「企業」という組織の構造は、企業形態の変化という類型化が可能である一方で、その類型化を可能にし、また、類型間の変化の過程を解明するための論理的な基礎として、経営(体)構造全体の発展を解明する理論的な分析枠組みを必要とする。

決定主体としての「企業」が、具体的な形をとったのが、企業形態である。「企業形態というのはこの主体たる資本結合組織体の形態である。<sup>8)</sup>」そして、企業形態は、時代と共に、また、企業におけるその機能についての必要性に応じて、変化してきている。それは、一方では、経営(体)の目的である事業の遂行にあたって、「円滑な事業経営のためには企業形態は事業形態と一定の適応関係をもたねばならない。事業形態のいかんによって必要とする資本額が規定せられるからである。<sup>9)</sup>」「事業」の発展に応じて、「企業」は発展し、「企業」の形態は変革される。企業形態は、この意味において、「企業」という組織体における発展の軌跡を示す。また、歴史的な経過においてみることのできる企業形態の変化は、現在における企業形態の歴史的形態の同時的存在をも意味するものであるが、経営(体)における事業発展に相応して解明していくことが必要となる。第一のテーマは、経営(体)の構造的側面においてみる限り、「企業」の具体的な形としての企業形態の変遷・発展としてとらえ、その到達点は、株式会社という形態であり、さらには、公社という公私統一企業の形態をもつ事業経営であるが、このような企業形態の変遷を明らかにすることによって、構造的な変革をみていくことである。

このような構造上の変革・発展は、「企業」における組織過程において実現される。組織過程としての企業発展の過程は、客体である投資の拡大ともなっていて、資金調達における企業形態の変革として、投資家の拡大とともに、投資家の資金提供を継続させるためには、企業目的の達成、すなわち、収益性の維持・発展によって評価され、企業価値の増加をもたらす限りにおいて、その能率性は保持される。このような過程は、経営管理過程によって、財務戦略の構成部分として実行される。このことは、事業発展にもなる企業発展が、あるいは、事業発展をもたらす企業発展が、どのような要因によりもたらされ、どのような過程をへて、具体化され、さらには、経営(体)の発展にどのように貢献しているかについて明らかにすることが必要であるとともに、歴史的な企業形態の変遷の中にこの過程を探っていく必要があることを示している。このことによって、経営(体)の発展における、発展の過程と、それに対応した「企業」の発展の過程とが明確になり、典型的な企業形態の分類を発展の過程の中に位置づけることが可能となるであろう。

さらに、組織過程の発展には、組織過程としての諸過程の発展と共に、それらの過程を担う諸機関の機能の変革が含意されることになる。すなわち、組織過程の遂行における担当機関における変革であり、また、構造的契機における経営（体）機能にかかわる所有と経営、所有と支配をめぐる、機能分担の変革であり、この機能変革の解明が必要となる。どのような観点から、その機能変革の解明を試みるのか。企業における資本の論理から、経営における経営の論理へ、経営（体）における決定主体の変革が、解明の観点を規定する。経営構造発展に即して、分析の論理は、資本の論理から、資本の論理を包摂する経営の論理へと発展する。その展開に応じて、組織過程を担う機関の機能分担の変革についての分析・解明を進めていかなければならない。このような機能の変革をもたらす組織過程は、Executive Process と Management Process から構成されているが、この両過程の組み合わせにおける変革、Management Process を担う機関の変革と、さらには Executive Process そのものにおける内包の変革、そして、先に述べたように、これらの過程を遂行する主体の変革によって、組織過程そのものが変革されていくことになる。

すなわち、事業の発展にともなう経営（体）全体の変革につれて、経営（体）における所有、支配、経営をめぐる、基本的な企業機能に変革が生じ、とくに、株式会社という企業形態の実質的な内容は変化してきている。それは、「企業は事業経営の主体として事業を選択し決定し、事業運営の意思決定を行い、事業危険を負担する。<sup>10)</sup>」という、企業にとっての基本的な機能を、今日の経営（体）においては、「企業」自身、担うことができない、あるいは、現実には担っていない状況に直面していることを理解することによって、明らかになるであろう。今日の現実においては、その決定機能は、行為主体としての「経営」が担うようになり、「企業」がその機能として担うことができなくなりつつある。それは、企業目的が経営（体）全体の目的として貫徹することが不可能となり、「企業」における資本に対する貢献を主とする、資本の論理にもとづく私企業性、私益性が限定されると同時に、経営（体）における「経営」の主体性の確立にともなう、事業目的の遂行と経営（体）全体の行動における、経営の論理にもとづく社会性の自覚、単なる行為主体としてだけではなく、決定主体としての経営主体という考え方、企業経営から事業経営への発展という考え方に連なる。事業経営に対する支配力が、「企業」から「経営」に移行する、という状況が、単なる所有と経営の分離という状況を越えて、所有と支配の分離、「経営」による支配という状況にまで進展していること、これは、企業形態としての株式会社の発展の到達するところであり、株式会社という企業形態における、経営（体）の企業経営から事業経営への発展を意味しているのである。このような経営（体）の発展にともなう、「企業」自身が担う機能の変化に注目する必要があるのである。

このように、株式会社という企業形態における発展は、株式会社制度との関連において、必然的に取締役会の位置づけとその機能の問題を内包していることになる。所有と経営、所有と支配・経営をめぐる問題は、最終的には、取締役会の機能がどのようなものとみなされているか、現実にはどのような機能を遂行しているのかという問題であるということが出来る。法制上認められている機能が、現実に取締役会の果している機能であるとはいえない場合が多く、必ずしも一致してはいない。「企業」発展が株式会社という企業形態において進展し、企業経営から事業経営へと経営（体）発展の過程が歩むことを可能としているのは、取締役会の機能との関連のもとにおいて、所有と支配との分離が進展することによってであるということが出来る。具体的には、また、端的には、機能的な側面においては、経営戦略の担い手の変革と、取締役会の機能における変化が問われなければならない。取締役会が、その機能として持つ戦略的な支配機能、すなわち、最高経営政策を策定し、最高経営責任者を含む経営管理者層のトッ

ブを選任するという機能を、本来的に遂行しているのであれば、取締役会は、株主に対してその責任を果していることになるであろうが、はたしてそうであろうか。支配をめぐる問題は、このような観点から具体的に論じていく必要がある。経営(体)において、とくに株式会社において、所有と支配の問題は、株主総会が問題なのではなく、取締役会、言葉を替えていえば、わが国における重役制度が問題の核心に位置するものなのであり、経営管理者層のトップと取締役会との関係、決定に対する力関係のあり方が、「企業」の発展過程において基本的に解明すべき課題となる。本稿では、この点について、明らかにしていきたい。

以下にまず、企業発展の構造を企業形態に即して論じ、次に、企業発展にともなう企業機能の変革について、取締役会の機能を中心に、論究していこう。

## II 企業の形態とその歴史の変遷・発展・発展の到達点としての株式会社と公社-

経営(体)は、「企業」を、資本結合の組織体として、種々の形態のもとに設立することが可能である。そして、その分類も、種々の基準によってなされる。その分類原理として、「(1)資本結合の仕方と経営意思決定、(2)資本危険と責任の限界、(3)所有と経営との関係<sup>11)</sup>」を挙げることができる。また、この企業形態には、経済形態と法律形態との区別がなされる。この両側面を踏まえつつ、この分類原理によって、まず、企業形態の類別を行なうと、次のように示すことができる<sup>12)</sup>。

### 企業形態分類表

経済形態	法律形態
(A) 私企業	
I 単独企業(個人企業)	個人商店(時々、名義的に合名会社、合資会社、株式会社)
II 少数集団企業	
a 第一種(全員が出資者かつ経営者)	合名会社、民法上の組合、匿名組合、合資会社、株式会社
b 第二種(一部に出資のみの企業者)	合資会社、匿名組合、民法上の組合、合名会社、株式会社
III 多数集団企業	
a 営利的企業	株式会社、株式合資会社、産業組合
b 組合	協同組合、匿名組合、産業組合、民法上の組合、相互会社、株式会社
(B) 公企業	
(1) 公営企業	地方公営企業(水道、ガス、交通)
(2) 国営企業	
a 官公庁企業	郵政省、大蔵省造幣局、林野庁、大蔵省印刷局、アルコール専売
(官僚行政企業)	
b 法人公企業	公団、公庫、事業団(住宅公団、道路公団、国民金融公庫など)
(独立採算企業)	

(C) 公私合同企業

- a 公私混合企業
- b 公私統一企業

株式会社または特殊法人（例）国際電信電話、日銀など  
公社

このような企業形態は、経営（体）構造の歴史的な発展の段階において発生すると同時に、現在における企業形態として、同時的な存在でもある。まず、歴史の目から、この分類を眺めることによって、経営（体）構造の発展段階における企業形態の発展を考察していこう。ここでは、事業構造の発展との適応関係における「企業」という組織体の構造における変革が問われる。

「企業」とよばれる資本結合の組織体において、その形態は、歴史的にみても、必要とする資本量に応じて、資本の提供者の範囲と人数とともに変化してきている。すなわち、経営（体）の環境に対する働きかけである客体としての事業活動の領域の広がりや事業内容の大きさと多様化にともない、経営（体）が組織体として変化するとともに、したがって、事業構造の発展に応じて、変化してきているということが出来る。事業構造の発展にともなう企業構造の発展というところからいえる。ところが、他方では、このような発展の過程は、単純な連鎖ではなく、相互に影響しながらの発展であることも否定できない。企業の発展にともなう事業の発展、事業の発展を予定した企業の発展、経営の論理にもとづく事業と企業のバランスの維持と、アンバランスの発生といった、多様な過程のもとで、具体的には展開してきていることになろう。5種類の基礎的な専門化の種類を組み合わせる組み合わせ方における変革にともなう組織構造の革新が生じている。このような構造発展の過程のもとで、企業形態の発展は、経営（体）構造の発展形態としての5段階の形態に対応するものとなる。まず、経営（体）構造の発展は、経営（体）の構造を規定する「企業」、「経営」、「事業」と、それぞれの構造をもたらし機能との組み合わせのもとに、次のように構成される枠組の中で、発展の段階を明らかにすることができるであろう<sup>13)</sup>。



この分析の枠組にもとづいて、経営（体）構造の5段階の発展段階が明らかとなる。この発展過程の5段階の内容を構造的契機と経営（体）機能との関連を示しつつ、詳細に検討してみると、次のように特徴づけることができる。

	企業	経営	事業	
第Ⅰ段階	《 (①+②) + (③+④) + ⑤》			企業者経営（体）
第Ⅱ段階	《 (①+②) + (③+④) 》 + ⑤			企業者経営（体）
第Ⅲ段階	《 (①+②) + ③》	《 ④ + ⑤》		近代資本志向経営（体）

				(企業経営)
	企業	経営	事業	
第Ⅳ段階	《 (①+②) 》	〈 (③+④) + ⑤〉		現代資本志向経営 (体)
		[経営の自立化]		(企業経営)
	企業	企業	経営	事業
第Ⅴ段階	《 ① 》	〈②+ (③+④) + ⑤〉		事業志向経営 (体)
		[経営の高度の自立化]		(事業経営)

このようにとらえることができる経営 (体) 構造の発展過程の段階に応じて、企業形態は発展・変革している。また、発展・変革していかなければならない。上記の分類において《 》の記号で囲まれる部分が、企業構造におけるその機能の変革を明らかに示している。この点については、次節において論及する。経営 (体) 構造の5段階の発展過程に対応して、企業形態も5段階の発展の形態をもつ。「経営 (体) 構造の発展は、企業者経営 (体) から、資本支配に重点がおかれた資本志向経営 (体) へ、そしてさらに、経営諸機能の資本的支配からの自立化によって、しだいに事業志向経営 (体) へと移行する。このような構造変化によって、事業のもつ本来の社会性、公共性が強く前面に押出され、経営の高度な自立化が確立されることになるであろう。<sup>14)</sup>」このような企業形態の変革について、各発展段階に即して、簡単に説明しておくことにする。そして、それぞれの段階における問題点、とくに、近代資本志向的経営 (体) の段階における株式会社制度の確立以降の所有と経営、所有と支配をめぐる問題について、簡単に触れておくことにしたい。

第Ⅰ段階の企業者経営 (体) においては、経営者が一人で企業的契機と経営的契機とを担い、その人物が事業を行なうという、一人経営であり、経営 (体) 構造が未分離な状況において成立している。歴史的には、中世以降に見られるイタリアにおける商業経営 (体) を挙げることができるが、このような形態は、現在も存在する。企業即経営である。先の企業形態の分類においては、(A) I に相当する。

第Ⅱ段階の企業者経営 (体) においては、事業の発展に応じて作業機能・事業機能が分化し、事業構造が独立していくことになる。それにともなって、事業主体としての企業者は、同時に管理を行ない、「この時機における事業的契機としての商業規模の拡大が、企業的契機としての資本結合の機能形態におけるさまざまな展開を促進したことを忘れてはならない。<sup>15)</sup>」その企業形態の例としては、ソキエタスやコメンダといった今日の会社企業 (合名会社・合資会社) の原始形態の成立を挙げることができる。それは、企業的契機における資本供給機能の発展・強化の必要性にもとづいている。個人的に負担することが難しいような大量の資本を集めることが、事業展開のために必須となり、資本供給機能が経営 (体) にとって戦略的要因となる。先の企業形態の分類では、(A) II a に相当する。

第Ⅲ段階の近代資本志向経営 (体) というのは、「産業社会における工場制工業経営から始る<sup>16)</sup>」のであり、「この新しい経営 (体) の成立は、まず第一に、産業革命による新しい事業展開の機会とそれにともなり事業規模の拡大という事業的契機が起動力となり、それに対応する企業的契機として新しい企業形態である株式会社の制度化によってもたらされた。<sup>17)</sup>」事業の発展が、新しい資金調達形態を必要とし、不特定多数の人間から資金を調達することのできる企業形態として、株式会社という企業形態が制度化される。株式会社という企業形態は、その初期にあっては、国王の認可を必要とするか、あるいは、その時の政府の認可を必要とするものであった。株式会社の最も原始的な形態をもつ最初のものは、イギリスにおける「ロン

ア会社」であるとされている。アメリカにおいても、許可あるいは認可を必要としなくなったのは、1811年のニュー・ヨーク州の会社法からとされている<sup>19)</sup>。

この株式会社制度の出現によって、「経営学的経営」は、成立することになる。そして、株式会社の発生は、従来の経営（体）構造のあり方を根本的に変革するものとなる。とくに、資本結合のあり方が、特定の人間から、不特定の人間に拡大され、同時に、有価証券としての株式によってその結合がなされているにすぎない、ということは、資金調達の方法において、根本的な相違が生じることによって、経営（体）構造は、企業構造と経営構造に明確に区分され、その経営（体）機能において企業機能と経営機能の明確な分離が可能となる。この段階においては、いまだ、資本供給機能、戦略的支配機能、企業者機能は企業構造に属するものとみなされるが、「企業」という組織体を構成する株主は、その全体が事業活動に直接参加することが技術的に不可能となり、また、企業者機能、管理機能と株主との結びつきも希薄になることにより、制度的に、株主を代表するものとして、取締役会が成立する。基本的な形態は、所有と支配、さらには経営が一体化した小規模な同族会社であるということが出来る。現実には、「この段階での戦略的支配機能の在り方は、依然として完全支配ないし出資者支配であって、『所有』と『支配』はもとより、企業者機能がいまだ企業的契機にかかわる諸機能と結びついて担われているという点で、『所有』と『経営』の完全分離は未だしという観があった。<sup>20)</sup>」ということになる。先の企業形態の分類にもとづけば、(A) II b から (A) III への移行期に相当する。

第IV段階の現代資本志向経営（体）は、いまだ企業経営であるという点では、前の段階と変るものではないが、「経営的契機にかかわる二つの機能、すなわち、企業者機能と管理機能とが、企業的契機にかかわる諸機能から分離されて（経営に）担われること<sup>21)</sup>」となることに、その特徴が見られる。それは、「所有」と「経営」の完全な分離を意味する。企業的契機は、企業にあって、資本供給機能と戦略的支配機能を担うこととなり、経営的契機は、経営において、企業者機能と管理機能を担うことになる。事業の具体的な運営については、戦略計画の策定、長期資源配分についての決定などは、所有する支配者としての企業の機能ではなく、専門的な俸給管理者からなる経営の機能（トップ・マネジメント）に移ることになる。この段階においても、取締役会の機能がどのようなものであるかについて、明確にすることが重要となる。先の段階の場合と同様に取締役会が本来の機能を果しているのであれば、取締役会こそが、この段階においても、重要な意思決定機関となり、「所有」と「経営」の分離が、具体的にどのように進行しているのかを問うことが必要となろう。それと同時に、取締役会が、その本来あるべきであるとされる、一般に認められた機能を果さず、独自の行動を取れないというのであれば、そこには、さらに進んで、所有と支配の分離が見られることになる。現実には、この段階において、株主の無機能化と同時に、取締役会の無機能的支配の傾向は強まっている。資本供給機能と戦略的支配機能の分離という、企業的契機にかかわる機能の分離が芽生えてくると同時に、経営的契機に戦略的支配機能が移行する。

このように位置づけることのできる取締役会が、実際に、具体的にどのような機能を果しているのかについては、多くの意見のあるところである。法制上は、アメリカにおいては、「取締役会は、少なくとも3人のメンバーからなり、会社を管理するものとする。<sup>22)</sup>」と規定されているが、現実にはどのような権限を持って実際に行動しているのかについては、明確にはなっていない。この点については、次節において詳述しなければならないところであるが、歴史的な経緯との関連も考慮に入れて、取締役会の機能について、簡単にここで触れておくことにしたい。

例えば、コーブランドとタウルは、1947年の『取締役会と事業管理』という著作において、取締役の仕事として、経営幹部の選任、政策策定、経営成績の検査、鋭い質問を行なうことといったことを挙げている<sup>20)</sup>。取締役会が、現実このような機能を果しているとするれば、それは、まさに、この段階における企業構造にとっての戦略的要因となる。その後の民間調査機関コンフェレンス・ボードの1967年の報告書によれば、次の7つの責任領域が挙げられている<sup>21)</sup>。

(1)会社レベルの基本的な目的と包括的な政策を確立すること。(2)会社レベルの役員を選任し、彼らに助言を与え、行動を承認し、その業績を監査すること。(3)会社レベルの資産を保護し、変更(証券の発行、資金借入れのために行う抵当権の設定、配当の宣言、財産の譲渡)を承認すること。(4)重要な財務上の決定や行動を承認すること(予算、資本支出、役員の報酬、財務監査といったような)、および、適切な年次事業報告書や中間事業報告書が株主に配布されるように確かめること。(5)契約に署名して他の者に特定の権限を譲渡すること、銀行口座を開設すること、小切手に署名すること、株式を発行すること、借入れを行うこと、および、取締役会の承認を必要とするようなその他の行動を実行すること。(6)会社レベルの基本定款および通常定款を遵守し、改正し、実行すること。(7)取締役を定期的を選任し、空席をただちに充足することによって、有効な取締役会を確実に維持すること。

同様の見解は、クーンツによっても示されている<sup>20)</sup>。

取締役会が、このような機能を、現実経営(体)において実行しているのかが問題となる。現実に行っているのであれば、取締役会は、所有者である株主の代表として、取締役会本来の所有にもとづく一般に認められた機能を果していることになる。株式会社制度における、重要な意思決定機関としての取締役会が明らかとなる。この取締役会の機能をめぐる論議が、所有と経営、所有と支配の問題についての不明確な部分を醸成しているのである。この点については、さらに詳しく次節以下において論じることにした。「企業」の発展におけるこの所有にもとづく機能の変革が、経営(体)が企業経営から事業経営へと発展する過程の重要なメルクマールとなるのであるから。

第V段階である事業志向経営(体)は事業経営として特徴づけることができる。それは、これまでの段階とは異なり、現実存在する経営(体)であると同時に、現実の経営(体)の抱える重要な課題を克服していくことのできる、一つの方向を示している。すなわち、第IV段階においては、企業的契機としての所有者の個人株主から機関投資家への移行にともなう機関支配の問題が、支配構造の変化をもたらし、経営(体)の構造変化をもたらすことになるであろうという、所有と支配・経営をめぐる重要な問題を含んでいる。このような状況における経営(体)において、進むことのできる方向は、どのような形となるのであろうか。その一つの考え方が、山本安次郎博士のいわれる「会社から公社へ」という方向であろう。それが、この段階である。「ここにおいては、経営が、戦略的支配機能をも包摂することによって、事業のもつ社会性、公共性を前面に押出すことによる経営の高度の自立化が達成せられる。これによって資本の束縛から免れ、経営存在の核心である事業中心の経営協働システムの展開を可能ならしむるに至るであろう。」<sup>22)</sup>しかしながら、現実このような状況が生じているか否かについては、あらためて問う必要のあるところであろう。今日の日本の巨大な株式会社が、形式的に、所有、支配、経営をめぐる関係を見る限りでは、この段階に達しているとみなされるにもかかわらず、実質的には、「経営存在の根源である事業自体のもつ社会性、公共性を前面に押出すことによって、経営の高度な自立化が真に達成せられている」<sup>23)</sup>かと問われれば、疑問のあるところであろう。現実の具体的な状況を解明していかなければならない。「この観点から、現実の経営(体)の在り方を厳しく吟味するとともに、経営(体)構造発展の第V段階における

経営存在の意味を、経営学的に分析し解明することは、まさに経営原理論の今日的課題であるといえよう。<sup>27)</sup>

以上明らかにしてきたように、全体環境との関係において、環境に適応しつつ、さらには、環境を変革するという目的論的な性格のもとに、経営（体）はその構造を変革してきている。それにともなって、あるいは、その変革をもたらす主体として、「企業」は存在し、企業形態を変革してきていることがわかる。歴史的な存在は、同時に、現在における同時的存在であるが、「企業」、「経営」、「事業」をめぐる関係の変化は、歴史に学びつつ現在に生かされており、それぞれの経営（体）において具体化されている。発展の段階としてみるならば、企業形態をめぐる問題は、経営（体）機能における、分離と統合をめぐる変化によってもたらされる変革を明らかにしていくことが必要となろう。それゆえに、以下、経営学的な考察の対象として、代表的な株式会社という企業形態を取上げ、まず、所有と経営の関係の変化にともなる問題を、次いで、所有と支配の関係の変化にともなる問題を考察することによって、株式会社という企業形態の一つの到達点を明らかにしていきたい。そのことによって、先に触れた、「会社から公社へ」という主張のもつ意味が明らかになるであろう。

### Ⅲ 株式会社における所有・支配・経営—取締役会とその機能をめぐって—

#### ①所有と経営

先に示した経営（体）構造の発展段階に対応して、いま、所有、支配、経営の関係をそれぞれの段階においてみると、次のように示すことができるであろう。

				所有と支配と経営の関係	
	所有	支配	経営		
第Ⅰ段階	《 (①+②) +	(③+④)	+ ⑤》	所有・支配・経営が一体	
第Ⅱ段階	《 (①+②) +	(③+④) 》	+ ⑤	所有・支配・経営が一体	
第Ⅲ段階	《 (①+②) +	③ 》	〈④ + ⑤》	所有と経営の不十分な分離	
第Ⅳ段階	《 (①+②) 》	〈 (③+④) +	⑤ 》	所有と経営の分離	[経営の自立化]
				所有と支配は不分離	
第Ⅴ段階	《 ① 》	〈②+ (③+④) +	⑤ 》	所有と支配・経営の分離	[経営の高度の自立化]

企業形態の一つの典型としての株式会社は、すでに明らかにしたように、発展の第Ⅲ段階において、資金需要の拡大から資金提供者の増加を必要とし、資本市場を設立することによって、設立が可能となった。そのような株式会社における所有と経営の分離については、すでに、1932年に公刊されたパーリとミーンズの著書、『現代の株式会社と私的所有』において指摘されているところであることは、周知のところであろう<sup>28)</sup>。

すでに述べた、経営（体）構造の発展の第Ⅲ段階 近代資本志向経営（体）における典型的な企業形態としての株式会社において、その初期には、企業経営としての行動に、所有と経営

の分離は見られない。株式会社の成立期においては、所有者が管理機能を支配し、企業的契機と経営的契機とをあわせもっている。例えば、その代表的な例として、株式の所有者と経営管理者層が同一である小規模な同族会社をあげることができる。そこでは、所有と経営は未分離な状況にある。このような同族会社においては、事業を管理すべき取締役会は、同族の人間によって占められており、取締役会が何をなすべきかは明確である。しかしながら、このような状況は一方の極であるにすぎない<sup>20)</sup>。

他方の極には、今日、株式を公開している、また、株主が広く分散しており、機関所有の問題が生じている巨大な株式会社が存在する。このような巨大な株式会社にあつては、同族会社とはまったく異なる状況が存在する。そこでは、第Ⅳ段階である現代資本志向経営（体）として、経営の自立化がみられる企業経営であり、また、第Ⅴ段階である事業志向経営（体）として、経営の高度の自立化がみられる事業経営であるということが出来る。そこにおいては、所有と経営はまったく分離しているということが出来る。

このような株式会社における両極端の中間に、種々の所有と経営の分離の程度をもつ形態が存在している。それは、取締役会の機能との関連で見ると、取締役会が、どの程度、管理機能に対して、支配力を発揮することができるかということが問われていることになる。所有の代表であるとされる、また、アメリカにおいて規定されているように、「事業は、少なくとも3人のメンバーからなる取締役会によって管理されるものとする」という表現から明らかになるところは、本来、取締役会の機能として、決定を支配し、事業を管理すること、そのことが基本的な機能であるということになる。現実にもそうであろうか。この点について、取締役会が、現実にもどのような行動をとっているかをみることによって、明らかにしていこう。

わが国の商法は、株式会社についての規定の中で、会社の機関として、「株主總會」、「取締役及取締役会」、「監査役」の三者を挙げている。そのうち、いま、問題となる、取締役会の権限について、第260条において次のように規定している。

「取締役会ハ会社ノ業務執行ヲ決シ取締役ノ職務ノ執行ヲ監督ス

②取締役会ハ左ノ事項其ノ他ノ重要ナル業務執行ニ付テハ取締役ニ決セシムルコトヲ得ズ

- 1 重要ナル財産ノ処分及譲受
- 2 多額ノ借財
- 3 支配人其ノ他ノ重要ナル使用人ノ選任及解任
- 4 支店其ノ他ノ重要ナル組織ノ設置、変更及廃止

③取締役ハ三月ニ一回以上業務ノ執行ノ状況ヲ取締役会ニ報告スルコトヲ要ス」

なお、旧商法によれば、同じ第260条は次のように規定されている。

「会社ノ業務執行ハ取締役会コレヲ決ス支店ノ設置、移転及廃止並ビニ支配人ノ選任及解任亦同ジ」

このように、わが国の商法においても、株式会社にあつて、取締役個人ではなく、連帯責任を持つ取締役会が、「会社の業務執行」を決定する機関と規定されている。最高経営責任者を含む重要な経営幹部の選任と解任、および、経営管理に関する重要な事項についての決定を行なうことがその職務と規定されている。

諸外国における規定においても、アメリカの場合に示したように、管理機能を果すように定められている。例えば、スウェーデンにあつては、「取締役会は、会社の組織と会社の業務の経営管理について責任をもつものとする。」（1975年会社法第8章第6条）と規定されている。

このような規定にもとづけば、取締役会は、基本的には、その会社の組織の構成、すなわち、経営幹部の選任と経営管理の機能を果たすことがその要件として規定されているといえることができる。このような状況を前提とすれば、取締役会は、株主総会によって選任された取締役から構成されているという意味で、株主の代表であると同時に、機能として、支配機能と管理機能を果たしていなければならないことになる。所有と経営は、法制上は分離してはいない。この点についての実際をみるために、古い資料ではあるが、アメリカの民間調査機関コンフェレンス・ボードが1977年に調査した、西ドイツ、スウェーデン、イギリス、フランス、トルコ、アメリカ、カナダ、ベネズエラ、日本の9ヵ国における取締役会の構成と組織についてみてみよう。わが国の商法上の規定と対応させてみると興味深い結果が現れている（〔表1 9ヵ国における巨大株式会社の取締役会の構成と組織〕参照）<sup>30)</sup>。

この調査のもとになった各国の調査を概観してみると大変に興味深い結果が示されているが、とくに、わが国については、興味深い調査結果が明らかになっている。それで、ここでは、わが国の調査結果の詳細と、さらに、ほぼ同時期に調査され、その後続けて調査が行なわれている通産省の調査結果を、経年度で明らかにしておくことにする（〔表2 わが国の取締役会に関する実態調査集計結果〕、〔表3 トップの経営組織とその構成〕参照）<sup>31)</sup>。

このような調査結果から、取締役会は、その構成と組織において、各国ごとにかかなり大きな差異がみられ、とくに、アメリカとヨーロッパとはかなり異なり、日本はいずれの国とも異なる形態を採用していることがわかる。さらに、わが国の取締役会の実態は、他の国々の実態とも異なり、形式的にも、内容的にも、商法の規定とは、明らかに異なる側面を示している。規模の大きな株式会社においては、所有は経営を行なっていないというのがその実態であろう。すでに、パーリとミーンズが指摘しているように、株主総会における委任状による議決権の行使が、このような事態をもたらした一因であろう<sup>32)</sup>。しかしながら、実際には、所有と経営が分離せずに、オーナーでありマネジャーであるような同族会社も存在するし、完全に分離している巨大な公開株式会社も存在し、その中間には、種々の分離の程度の会社が存在している。したがって、個々の会社についてみる限りは、その分離の程度は異なるが、一つの傾向として、所有と経営については分離をもたらす方向に進んでいることは明確になっているところであろう。わが国の場合、取締役の人数は、調査対象企業についてだけであるが、内部の経営管理者層が非常勤取締役（外部取締役）の10倍であり、この結果、取締役会が形式的な決定機関になっていることが多いことは、わが国における通産省の調査結果をみても、常務会が最高意思決定機関であるとする会社が1部上場の会社において圧倒的に多く、2部上場の会社においては最高意思決定機関が取締役会であるとするところが多いところに特徴的に示されている。いわゆる大企業においては、他の国にみられない常務会あるいはそれに等しい組織が、最高意思決定機関として、経営管理上の問題を処理しているというのが、その実態であろう。企業者機能と経営管理機能は常務会が、すなわち、経営管理者層が担っている。さらにいえば、集団による議論のもとに決定されている。明らかに、所有と経営の分離がみられる。ところが、常務会が、支配を行なっているかどうかについて、すなわち、戦略的支配機能を実際に行使しているか否かについては、この調査結果からは明確にはなっていない。このような点からみて、所有と支配については、所有と経営とは異なる質的な変革の側面を含んでいるといえる。次に、所有と支配についてみていくことにしたい。

表1 9ヵ国における巨大株式会社の取締役会の構成と組織

国名	西ドイツ(a)	スウェーデン	イギリス	フランス(b)
取締役会の構造:	Vorstand u. Aufsichtsrat 2段階	Board of Directors 単一	Board of Directors 単一	Conseil d'Administration 単一
取締役会の規模:				
範囲(単位:人)	28	4-15M 7-14N(d)	6-25M 7-24M	3-12
中位値(単位:人)	28	9(d)	15M 28M	18(f)
外部取締役が過半数を占める 取締役会の割合	なし	100%	38%M 20%M	100%
労働者が議決権のある 取締役になっているか	Yes	Yes	No	No
労働組合代表が議決権のある 取締役になっているか	Yes	No(i)	No	No
労働者あるいは組合代表の 取締役会における数・比率	58%	2	なし	なし
株主以外に取締役を選任あるいは 指名する権利を与えられている グループ:				
労働組合あるいは従業員	Yes	No	No	No
労働組合	Yes	Yes	No	No
政府(所有者のいない場合)	No	Yes(j)	No	No
通常の取締役の選任期間(年)	NA	1(n)	3-4	5
取締役会の年間開催回数 (中位値)	NA(o)	5M 6.5M	NA	5(f)
前従業員が取締役会メンバーと なっている取締役会の割合	NA	41%M 44%M	39%M 63%M	NA
女性が取締役会メンバーと なっている取締役会の割合	NA	18%	4%	1.5%
外部取締役の退任の理由: 政策を持っている会社の割合	NA	23%M 38%M	NA(p)	(q)
通常の退任年齢	NA	78	78	72
取締役会の年齢(中位値)	NA	55M 55.5M	54M 56M	58(e)
取締役会の委員会: 委員会を持っている会社の割合	NA	18%	98%	18%
取締役会当りの委員会の数 (中位値)	NA	1	NA	NA
対象会社数	NA	61M 18M	78M 24M	41M 27M

注記:表中での“M”や“N”の記号は、それぞれ、製造業と非製造業を表す。

- (a) 西ドイツについては、1976年の共同決定法にもとづいた調査であり、おもに Aufsichtsrat  
 (b) フランスについては、取締役会についての数字である。フランスには、業務執行委員会と監査  
 (c) 私的所有の会社についての数字である。  
 (d) 非製造業のうち金融関係の4社は、計算から除いてある。この4社は、それぞれに、17、1  
 製造業で12名以上のメンバーを有する会社は、2社しか存在しない。  
 (e) 近似値である。  
 (f) 中位値ではなく、平均値である。  
 (g) しかしながら、「外部の者」というのは、一般に、大株主である。  
 (h) 2社は、それぞれ、1人の経営管理層に属さない従業員を取締役を有している。  
 (i) 労働組が、従業者から、経営管理層に属さない取締役を選任する。  
 (j) 法律に明記されている巨大大企業は、政府任命の取締役を有している。  
 (k) 若干の特定された金融機関は、政府任命の取締役を有している。  
 (l) 解答のあった金融機関1社は、政府任命の取締役を有している。  
 (m) 解答のあった1社は、2年任期の取締役を有している。  
 (n) 労働者は、通常、3-4年任期の取締役を有している。  
 (o) 1年間に4-5回の会議が一般的である。  
 (p) 一般的には、2社以上の取締役を有しているが、統計は得られなかった。  
 (q) 大抵の会社に法的に  
 (r) 外部取締役を有する会社だけに

From:

	トルコ (a)	アメリカ	カナダ	ベネズエラ (c)	日本
ion	Board of Directors 単一				
	3-11	7-33M 8-27N	5-18M 5-53N	3-18	8-50 (e)
	7	13M 15N	12M 13N	7	21.6 (f)
	100% (g)	83%M 86%N	88%M 86%N	多数 (g)	なし
	No	No	No	No (h)	No
	No	No	No	No	No
	なし	なし	なし	なし	なし
	No	No	No	NA	No
	No	No	No	No	No
	No	No (k)	No	No (l)	No (m)
	3	1	1	2	2
	16.5	10	5M 6N	12	12
	26%	63%	10%M 8%N	12%	13%
	10%	28%M 41%N	4%M 20%N	24%	なし
	9%	82%M 89%N	NA	12%	9% (r)
	NA	70	NA	63	NA
	50	58M 59N	57M 57.5M	48	58 (e)
	13%	95% (e)	98%M 89%N	29%	2%
	1	3	2	1	3
	23	167M 81N	42M 74N	2M 15N	91M 43N

について調査しているため、かなりの質問事項がNAとなっている。  
 役会 (Directoire et Conseil de Surveillance) という2つの組織をもつ会社も存在する。

8、21、25名のメンバーを有しており、著しく中位値を高くしているためである。

表2 取締役会に関する実態調査集計結果—国際比較研究資料—

I 回答企業の概要（規模および業種）				II 取締役会の構成			
I-1 資本金		I-2 売上高		会社数	II-1 取締役会の人数		構成比率
金額	会社数	金額	会社数	取締役数	会社数		
500億円以上	24	1兆円以上	17	10人以下	12		8.96%
100億円以上-500億円未満	57	5000億円以上-1兆円未満	9	11-15人	15		11.19%
50億円以上-100億円未満	21	1000億円以上-5000億円未満	46	16-20人	38		28.36%
50億円未満	32	100億円以上-1000億円未満	36	21-25人	34		25.37%
合計	134	100億円未満	6	26-30人	18		13.43%
		合計	114	31-35人	5		3.73%
		(金融・保険の20社を除く)		36-40人	8		5.97%
				41-45人	1		0.75%
				45人以上	3		2.24%
				合計	134		100.00%
				一社平均	21.6人		
I-3 業種		業種		会社数			
業種	会社数	業種	会社数	取締役数	会社数		
水産・農林	3	商業	10	合計	134		
鉱業	11	金融・保険	20				
建設	5	不動産	3				
食品	5	運輸	4				
繊維	8	電力・ガス	3				
パルプ・紙	5	サービス	3				
化学	10	非製造業小計	43				
ガラス・セメント	3	合計	134				
鉄鋼・金属	11						
機械	7						
電気機器	13						
輸送用機器	10						
製造業小計	91						
III 取締役会メンバーの選任				IV 取締役会の組織			
III-1 選出グループ・団体と人数				IV-1 取締役会の開催回数			
選出グループ・団体名	会社数	取締役数合計	構成比率	年間開催数	会社数	構成比率	
株主（政府を除く）				5回以下	8	5.97%	
あるいは経営執行部(a)	117	2563	97.23%	6-11回	18	13.43%	
経営執行部に属さない				12回	77	57.46%	
従業員	0	0	0.00%	13-19回	20	14.93%	
組織労働者あるいは組合	0	0	0.00%	20回以上	11	8.21%	
政府	1	2	0.08%	合計	134	100.00%	
上記以外のグループ・団体	6	16	0.61%				
合計	124	2581	97.91%				
無回答	17			IV-2 委員会の有無			
(a)株主から選ばれた者、経営執行部から選ばれた者という意味である。				委員会を有する	3	2.24%	
				委員会を有さない	131	97.76%	
				合計	134	100.00%	
III-2 社外取締役の要件				IV-3 委員会の開催頻度・構成			
会社の株式の所有	会社数	構成比率	A社		開催頻度(年)	委員数	
要件となっている	6	4.48%	a委員会	17	10		
要件となっていない	94	70.15%	b委員会	22	9		
無回答	34	25.37%	c委員会	12	8		
合計	134	100.00%	B社				
			a委員会	50	3		
			b委員会	50	5		
			c委員会	50	4		
			C社				
			a委員会	12	7		
所有の要件について							
免除されている	1	16.67%					
免除されていない	4	66.67%					
無回答	1	16.67%					
合計	6	100.00%					
法律で義務づけられている	0	0.00%					
会社の方針である	4	66.67%					
無回答	2	33.33%					
合計	6	100.00%					

## Ⅱ-2 常勤取締役の人数

取締役数	会社数	構成比率
10人以下	23	17.16%
11-15人	17	12.69%
16-20人	41	30.60%
21-25人	25	18.66%
26-30人	13	9.70%
31-35人	5	3.73%
36-40人	6	4.48%
41-45人	2	1.49%
45人以上	2	1.49%
合計	134	100.00%
一社平均	19.7人	

この常勤取締役は、経営執行担当者 (Executive) だけからなっている。調査では、「従業員代表を含むか」と聞いているが、従業員代表を含む会社はない。

## Ⅳ-4 取締役会メンバーの平均年齢

平均年齢	会社数	構成比率
45才以下	1	0.75%
46-50才	6	4.51%
51-55才	28	21.05%
56-60才	79	59.40%
61-65才	19	14.29%
合計	133	100.00%
総平均	57.5才	

・元のデータにおいて累計上の誤りが  
あるために134名にならない。(筆者注)

## Ⅳ-5 社外取締役の退任

一定の年齢で退任しない	会社数	構成比率
退任しない	73	54.48%
退任する	7	5.22%
無回答	54	40.30%
合計	134	100.00%

## Ⅳ-6 社内取締役の退任

定年後も取締役として退任しない	会社数	構成比率
退任しない	106	78.10%
退任する	6	4.48%
無回答	22	16.42%
合計	134	100.00%

## Ⅱ-3 常勤取締役の出身分野 (回答134社におけるデータ)

出身分野	会社数	人数合計	構成比率
社内出身	134	2398	96.87%
所有者あるいは株主、 またはその代理人	23	64	2.43%
銀行の役員	36	56	2.12%
その他の金融機関 (保険会社、 証券・投資会社等) の所有者 あるいは役員	2	2	0.08%
製造会社の所有者あるいは役員	8	8	0.34%
商業・貿易会社の所有者 あるいは役員	4	4	0.15%
公務員ならびに政府代表	48	73	2.77%
その他	20	30	1.14%
合計		2636	100.00%

## Ⅱ-4 非常勤取締役の出身分野

出身分野	会社数	人数合計	構成比率
所有者あるいは株主、 またはその代理人	36	128	48.67%
製造会社の所有者あるいは役員	11	17	6.46%
銀行の役員	10	14	5.32%
その他の金融機関 (保険会社、 証券・投資会社等) の所有者 あるいは役員	6	6	2.28%
公益事業の役員	3	3	1.14%
商業・貿易会社の所有者 あるいは役員	5	7	2.66%
弁護士	1	1	0.38%
独立自営業者、独立金融業者、 コンサルタント	1	2	0.76%
教授その他	2	2	0.76%
公務員ならびに政府代表	3	3	1.14%
その他-子会社より	21	58	22.05%
その他-社内より	10	22	8.37%
合計		263	100.00%

非常勤取締役を有する会社は、77社である。そのうち、18社 (23.38%) が、退職者を非常勤取締役に含んでいる。労働組合代表や女性を含む会社はない。その内訳は、1人-9社、2人-2社、3人-3社、4人-2社、8人-1社、9人-1社、合計18社・47人 (17.87%) である。

## Ⅳ-7 取締役の任期

任期	会社数	構成比率
任期2年	125	83.28%
任期1年	1	0.75%
任期不定	4	2.99%
無回答	4	2.99%
合計	134	100.00%

表3 トップの経営組織とその構成

トップマネジメントの組織	昭和51年度版		昭和52年度版		昭和53年度版					
	会社数	上場規模別	会社数	上場規模別	会社数	上場規模別				
	1部	2部	1部	2部	1部	2部				
<b>最高意思決定機関</b>										
常務会	258	185	65	256	185	71	271	202	69	
取締役会	185	85	100	145	72	73	213	84	129	
委員会(会連体)	42	32	10	37	26	11	56	45	11	
<b>最高意志決定機関の運営</b>										
社長が専ら決定	66	34	32	50	23	27	71	36	35	
メンバーが対等に議論し 最終的に社長が決定	283	184	99	291	195	96	360	226	134	
社長はとりまとめ	128	84	44	95	64	31	187	68	39	
<b>最高意志決定機関の構成(平均)</b>	単位:人	単位:人	単位:人	単位:人	単位:人	単位:人	単位:人	単位:人	単位:人	
技術・生産	3.6	3.9	3.1	3.4	3.8	2.7	3.6	3.8	2.9	
営業・販売	2.8	3	2.5	2.6	2.8	2.2	2.7	2.9	2.3	
財務・経理	1.8	1.9	1.7	1.8	1.8	1.6	1.8	1.9	1.6	
人事・企画	1.9	2.1	1.7	1.7	1.9	1.3	1.7	1.9	1.5	
合計	10.1	10.9	9.0	9.4	10.2	7.8	9.7	10.5	8.3	
<b>構成メンバーの業務担当</b>										
大部分のメンバーは担当部門を持つ	260	147	183	224	141	83	303	171	132	
一部のメンバーは担当部門を持つ	200	136	64	190	129	61	221	148	73	
原則として担当部門を持たず	24	18	6	23	12	11	16	12	4	
<b>社長・役員</b>										
<b>社長の出身・地位</b>										
創業者社長	51	23	28	43	21	22	59	27	32	
二代目社長	99	53	46	92	45	47	116	62	54	
会社はえぬき	172	141	31	151	128	23	193	156	37	
他の会社・機関より	155	85	70	151	89	62	172	86	86	
<b>社長・役員</b> の年齢・在職期間										
社長の年齢(平均) 単位:才	62.5	63	60	62.7	63.6	61.0	62.3	63.4	60.5	
社長の在職期間(平均) 単位:年	8.8	7.0	10.0	8.8	7.8	10.6	8.3	7.8	9.2	
役員の平均年齢(平均) 単位:才	56.7	57	55	57.3	57.9	56.1	57	57.6	56.2	
役員の平均在職年数 単位:年	7.8	7.0	8.0	7.6	7.2	8.3	8.1	7.2	9.4	
<b>役員</b> の持株比率(平均) 単位:%	6.0	3.8	9.8	5.13	3.14	8.76	5.2	3.2	8.3	
<b>役員</b> の外部調入										
外部調入なし	196	137	59	173	124	49	220	154	66	
全役員の1/8以下	145	90	55	137	91	46	147	96	51	
全役員の1/8超1/4以下	74	46	26	79	46	33	95	50	45	
全役員の1/4以上	65	30	35	48	21	27	76	30	46	
<b>調査会社数</b>	478/1057	383	175	438/1057	283	155	540/1060	331	209	541
(会社数は、全調査対象会社のうち何社の回答があったかを示す。)										

注: 単位についてとくに断わりのない限り、数字は会社数を表わす。

昭和54年度版			昭和56年度版			昭和57年度版(Ⅰ：製造業)			昭和57年度版(Ⅱ：小売業)		
会社数	上場規模別		会社数	上場規模別		会社数	上場規模別		会社数	上場規模別	
	1部	2部		1部	2部		1部	2部		上場	非上場
282	199	83	263	204	59	223	176	47	42	17	25
183	94	89	213	182	111	179	86	92	138	14	116
65	51	14	44	29	15	68	47	13	38	3	27
68	43	25	70	37	33	70	47	23	37	6	31
379	243	136	344	229	115	328	206	114	123	18	105
98	56	34	185	68	37	79	55	24	41	10	31
単位：人	単位：人	単位：人	単位：%	単位：%	単位：%	単位：%	単位：%	単位：%	単位：%	単位：%	単位：%
3.3	3.7	2.6	36.9	37.5	36.8	36.5	36.8	32.7	26.3	29.7	25.9
2.8	3.8	2.3	29.6	29.9	29.1	27.3	27.5	29.6	36.4	35.1	36.5
1.7	1.9	1.5	19.6	19.2	20.4	17.8	16.9	19.1	20.1	19.8	20.2
1.6	1.8	1.3	19.3	19.3	19.4	18.4	18.8	19.6	16.4	15.4	16.8
9.3	10.3	7.7	9.1人			9.3人			8.1人		
306	198	116	291	188	111	NA	NA	NA	NA	NA	NA
219	143	76	217	145	72	NA	NA	NA	NA	NA	NA
15	11	4	12	10	2	NA	NA	NA	NA	NA	NA
49	25	24	43	27	16	43	27	16	91	8	83
106	55	51	122	68	54	122	68	54	53	9	44
230	161	69	182	146	36	182	146	36	21	8	13
182	102	80	174	95	79	161	90	71	31	7	24
62.3	63.3	60.4	62.7	63.6	61.2	62.4	63.4	60.6	57.8	60	57.3
8.2	7.6	9.2	9.2	8.7	10.2	8.0	7.9	8.2	15.0	12.1	15.7
57.1	57.7	56.2	57.6	58.0	56.7	57.6	58.0	56.9	52.3	54.5	51.7
7.6	7.0	8.5	8.7	8.2	9.5	8.0	7.4	9.1	9.7	8.1	10.4
5.8	3.4	7.8	5.1	3.4	8.0	4.9	3.0	8.6	34.6	8.1	39.8
242	172	70	225	164	61	196	141	55	117	16	101
141	93	48	142	94	48	129	93	36	32	7	25
83	52	31	78	46	32	77	47	30	27	8	19
73	26	47	76	32	44	63	24	39	22	3	19
1037	334	197	521/1048	338	185	473/1098	311	162	204/517	35	169

通商産業省産業政策局企業行動課編、『新しい経営力指標』、大蔵省印刷局 昭和51年度版から昭和57年度版による。  
 なお、昭和55年度版は公開されていない。

表4 常務会についての調査結果

① 常務会の有無			② 名称の内訳			③ 常務会の役職構成		
会社数	構成比率		会社数	構成比率		役職名	当	
常務会を有する	128	89.65%	常務会	93	77.50%	相談役・顧問		
常務会を有しない	14	10.45%	経営会議	13	10.93%	監査役		
合計	134	100.00%	常勤役員会	4	3.33%	名誉会長		
			専務会	2	1.67%	会長		
			その他	8	6.67%	副会長		
			合計	128	100.00%	社長・取締役		
						副社長・副取締役		
						専務		
						取締役		
						取締役(本)部長		
						取締役支店・工場		
						(本)部長		
						支店・工場長		
						その他		
						(参事・次長・社長		

  

④ 常務会の議長役職			⑤ 常務会の性格について			⑥ 常務会と取締役会の役割・機能分担(回答)		
会社数	構成比率		会社数	構成比率		取締役	決定項	
議長役職			常務会の性格					
会長	5	4.17%	1. 最高意思決定機関	49	40.63%	1. 基本的全般的経営方針		61
社長	109	90.83%	a. 全会一致による	37	30.83%	2. 経営戦略		32
社長あるいは副社長	2	1.67%	b. 多数決による	12	10.00%	3. 長期経営計画		40
副社長	1	0.83%	2. 社長の協議機関	48	40.00%	4. 年間営業計画		40
交代制	2	1.67%	3. 社長の諮問機関	14	11.67%	5. 役員人事		88
なし	1	0.83%	4. メンバーの連絡機関	0	0.00%	6. 人事全般の基本方針		22
合計	128	100.00%	5. 社長の意思伝達機関	0	0.00%	7. 給与・賞与		20
			6. その他(重要事項の執行機関			8. 組織(系列企業も含む)の		
			・取締役会の諮問機関・重要			重要な変更		54
			事項の審議機関・メンバーの			9. 資金調達		46
			協議機関等)	9	7.50%	10. 投資計画		48
			合計	128	100.00%	11. 利益処分の基本方針		95

  

⑦ 経営戦略のためのトップ会議			⑧ トップ会議の名称、機能、取締役会・常務会との関		
会社数	構成比率		名称		
トップ会議の有無			経営会議(16社:29.63%)		
トップ会議を有する	54	40.30%	○最高意思決定機関		
トップ会議を有しない	80	59.70%	○基本事項の決定機関		
合計	134	100.00%	○最高審議機関		
			○重要事項の討議機関		
			○社長補佐のための審議機関		
			○社長決定方針の示達		
			○事業部責任者の意見反映		
			○緊急の場合の決定機関		
			○取締役・常務会の専決事項を		
			事項の決定		
			○取締役・常務会の付議事項の		
			事前審議機関		
			○取締役・常務会決定事項を執		
			行するための実践的会議		

・その他機関とは、経営会議、常務役員会、

取締役会・常務会  
との関係

該役員者を含む会社数	④常務会の構成人員			⑤常務会の月間開催回数		
	人員数	会社数	構成比率	月間開催数	会社数	構成比率
3	4-10人	57	47.50%	1回	9	7.50%
24	11-15人	27	22.50%	2回	23	19.17%
0	16-20人	20	23.33%	3回	12	10.00%
65	21-26人	8	6.67%	4回	50	40.33%
2	合計	120	100.00%	6回	4	3.33%
117	1社平均	13.2人		8回	8	6.67%
90				10回以上	3	2.50%
113				不定	3	2.50%
113				合計	120	100.00%
17						
24	役員構成のパターン	会社数	構成比率			
4	会長・社長・副社長・専務・常務	36社	30.00%			
5	社長・副社長・専務・常務	29社	24.17%			
0	監査役・会長・社長・副社長・専務					
9	・常務・取締役・取締役(本)部長	22社	18.33%			
室長等)	合計	87社	72.50%			

134社のうち、当該項目について、決定項目あるいは協議項目とした会社数。)

会社目	取締役会		常務会		その他機関・	
	協議項目	決定項目	協議項目	決定項目	協議項目	決定項目
	18	26	76	3	4	
	8	47	62	5	5	
	11	46	62	3	6	
	12	43	63	2	5	
	20	8	38	0	5	
	8	55	56	3	4	
	8	44	48	3	4	
	14	41	65	1	5	
	13	42	52	2	4	
	10	42	61	3	5	
	18	8	66	0	4	

役員会、専務会、社長室会、合議会、経営審議会等である。

係(54社のうち)

専務会(7社:12.96%)

- 役員人事、基本的組織の変更、
- トップ・シークレットの協議
- 重要事項の協議
- 社長の協議機関
- 社長の諮問機関
- 経営方針の検討・調整

社長室(2社:3.70%)

- 社長の補佐
- 最高経営意思につき協議
- コンセンサスを得るための
- フリー討議機関

- 取締役・常務会の付議事項を
- 常務会機能の補充

- 各部門間の政策方針の統合
- 決定項目の事前協議機関

行

官方審議会、『取締役会に関する実態調査集計結果-国際比較研究資料-』、昭和52年7月、9-12ページによる。

## ②所有と支配

何を指して支配というかについては、論議の多いところであるが、ここでは、先に分類した、「企業」の機能としての戦略的支配機能を保持していることを支配の前提として捉えておく。支配に関する理論的な解明については、第57回日本経営学会（昭和58年）において、統一論第1として論じられている。そこにおいては、経営者支配をめぐる種々の観点が展開されているが、取締役会については、まったく触れられることがなかった。しかしながら、現実には、取締役会が、どのような行動をとり、どのような決定をしているのかをみることにし、所有と支配の問題は、解明することができないであろう。とくに支配というとき、いわゆる経営者というような、あいまいな集団を指している用語によって、説明することは、ほとんど何も説明していないに等しい。われわれは、その弊害を除くために、取締役会が選任すべき、あるいは、解任すべき「支配人その他の重要な使用人」を、最高経営責任者（Chief Executive Officer: CEO）および最高業務担当責任者（Chief Operating Officer: COO）を含むトップの経営管理者層を構成する経営幹部と指定する。このことによって、「経営」における、組織の構成が明確となり、その対象とする決定の内容が明らかとなる。

いま、最高意思決定の機関が、どこであり、またそこにおいて何を決定しているかをみるために、わが国の調査結果を、示しておく。この調査は、先に示した民間調査機関コンフェレンス・ボードの要請にしたがって、経済同友会が実施したものであり、その質問事項は、民間調査機関コンフェレンス・ボードのもの以外に、補足質問の一部分として、常務会について、とくにそこにおける取締役会との関係と、意思決定内容について調査を行なっている。少し古いものではあるが、現在まで、このような調査が実施されておらず、また、民間調査機関コンフェレンス・ボードの調査結果と比較し、また、『新しい経営力指標』における調査結果と対比するために必要と考えられるので、ここに示しておきたい。先に示した『新しい経営力指標』の調査によれば、大規模な株式会社、とくに証券取引所の1部に上場している会社では、最高意思決定機関として、常務会が圧倒的に多くの会社において重要な地位にあることを示している。そこで行なわれている決定は、どのような内容の事柄についてであろうか。先にみた商法の規定する取締役会の権限に対して、どのような位置にあるのであろうか（〔表4 常務会についての調査結果〕参照<sup>29)</sup>）。

この結果と、〔表1 9ヵ国における巨大株式会社の構成と組織〕における結果とを勘案し、さらに、各国の詳細な結果をみていくと、取締役会の機能について、二つの傾向が明らかとなる。すなわち、それは、取締役会が、どのように構成されているかによって、異なる機能を果している二つのパターンが生じているということになる。〔表1〕の質問項目の中に、「外部取締役が過半数を占める取締役会の割合」という項目が存在する。それは、わが国の調査では、「非常勤取締役」についての質問項目に相当する（〔表2〕参照）。この項目の欄をみると、外部取締役が過半数を占める取締役会を構成している国が大多数であり、西ドイツ、日本は外部取締役がまったくなし、イギリスがかなり低い割合となっている。この二つのグループにおいて、明らかに異なる取締役会の機能が示されている。前者は、Outside Board と呼ぶことができ、後者は、Inside Board と呼ぶことができる。Outside Board については、アメリカその他の国々における調査が明らかにするように、取締役会の機能は、非常に限られている。このことについては、後に触れることにして、まず、ここでは、Inside Board の例として、イギリスにおける取締役会の機能についてみておこう。

イギリスにおける取締役会の法制上の役割は、(1)株主の資産を保護し、増加させること、(2)法律にしたがって、会社が良好に管理されているかどうかを監視すること、(3)株主への利益配

分、すなわち、配当の決定、という三項目であるとされているが、実際には、直接的な関与と間接的な関与を合せて、次のように広範な機能を果しているという<sup>30</sup>。

#### A 直接的な関与を行なっている事項

(1)広範な政策の決定：(2)会社レベルの目的の設定：(3)会社にとっての広範な戦略の定義：(4)会社資源の配分についての基礎的な広範な決定：(5)会社の適切な資本化の決定と配当政策の決定：(6)財務上のターゲットの設定：(7)主要な財務上の決定：(8)会社の上級経営幹部の選任：(9)会長、最高経営幹部、その他の経営幹部取締役の報酬の決定：(10)取締役会会長の選任：(11)会社の最も優れた経営管理者としての行動

#### B 間接的な、しかしながら、特別に関与を行なっている事項

(1)会社レベルの政策の統制（および、それに責任をもつ）：(2)長期目的をレビューすること：(3)目的を達成するのに必要な広範な戦略を承認すること：(4)経営管理者層の経営幹部が推薦する政策を追認すること：(5)広範な政策において規定した原則にしたがって経営管理者層が行動していることを確認すること：(6)主要な資本支出、投資、および、投資プロジェクトを承認すること：(7)計算書類を承認すること：(8)経営管理者層の経営幹部を統制すること：(9)最高経営幹部およびその部下である上級経営幹部が、有効に毎日の経営管理を行なっていることを確認すること：(10)業務について、経営管理者層の経営幹部は、きちんとした情報を提供していることを確認すること：(11)会社レベルの計画を承認すること：(12)「専門家」としての助言を与えること

#### C 一般的な事項

(1)会社が将来においても成功するようにしていくこと：(2)会社全体、株主、従業員および消費者として、事業の利益を促進させること：(3)会社が発展の可能性のある商売に携われるようにすること

このようなイギリスにおける調査結果は、さらに、取締役会の決定すべき事項、あるいは、承認すべき事項を明らかにしている。決定すべき、あるいは、承認すべき事項は、まず、財務に関する事項であり、次に、トップの経営管理者層の選任とその行動の監視についての事項であり、最後に、会社の政策および目的に関する事項である。それらは、次のような内容をもつものである。

#### A 財務に関する事項

(1)会社レベルの資産の買収あるいは売却：(2)適切な資本化構造の確立あるいは維持：(3)主要な資本支出の承認：(4)増資：(5)全体に対する妥当な財務統制が存在するかを確かめること：(6)配当の分配、投資

#### B トップの経営管理者層の選任とその行動の監視についての事項

(1)最高経営幹部あるいは経営担当取締役の選任あるいは解任：(2)上級スタッフの選任：(3)重要な地位についての経営管理者層の後継者が任命できるようにしておくこと：(4)経営幹部の業績を監視すること

#### C 会社の政策および目的に関する事項

(1)会社の目標を達成するのに適切な組織構造を確保すること：(2)明確な権限の委譲が存在するか否かを確かめること：(3)業務上の単位における計画を承認する：製品の研究開発計画についての主要な決定を行なうこと：(4)労使関係と従業員政策を調べること：(5)外部監査人との関

係を監督する：(6)「株主」からの多様な要求を仲裁すること

以上のような事項について、取締役会が、その事項を決定するか、あるいは、承認するかはそれぞれの会社によって異なるとされるが、基本的には、取締役会のかかわる問題の項目であり、とくに、財務に関する事項は、取締役会の主要な決定項目とみなされている。

この調査結果にもとづけば、イギリスの巨大な株式会社においては、取締役会は、非常に重要な機関であり、その機能は、法律によって定められている以上のものを有していることがわかる。このような傾向は、わが国とは、常務会が存在することによって、少なからず異なることになる。しかしながら、共に Inside Board として、その取締役会を捉えるならば、そこには、共通点もみることができる。内部の取締役が過半数を占める限り、経営管理上の問題を取締役会で論じることが多くなるということである。イギリスでは、また、わが国においても同様に、支配をめぐる問題が、取締役会の機能として、依然として重要な位置にあることが明らかとなっている。それに対して、Outside Board とみなされる、アメリカ、フランス、スウェーデン、さらには、カナダにおいては、イギリスにおける取締役会の機能として挙げられている「直接的な関与を行なっている事項」については、まったく取上げられることはない。「間接的な、しかしながら、特別に関与を行なっている事項」に関する行動が主要なものともみなされているが、それも、非常に不十分なものにすぎない。そして、「取締役会が決定すべき事項、あるいは、承認すべき事項」については、すべて、承認すべき事項とみなされている。さらには、アメリカにおけるように、取締役会の機能は、単なる助言と外部に開かれた窓の意味しかもたないという状況となる。取締役会が決定を実行するのは、緊急の事態、例えば、突然に社長が死亡し、その後継者が任命されていないというような状況のもとで、取締役会が後継者を選任するというような場合にすぎない。Outside Board としての機能は、明らかに戦略的支配機能を取締役会が有していないことを示している。それでは、その戦略的支配機能は、どこが有するのであろうか。それは、アメリカにおける巨大企業にあっては、CEOである。CEOこそが、アメリカの経営（体）における最高の権力者であり、戦略的支配機能と企業者機能を担い、さらには、管理機能を担う存在であるが、管理機能については、COOに委譲している場合もある。わが国、および、イギリスにおいては、いまだ戦略的支配機能は、取締役会が有するということができる。ただし、わが国の場合、取締役会は、内部の人間によって構成され、常勤の取締役は株式を所有しているとは限らない。その意味で、取締役会は、必ずしも株主の代表であるということとはできない。すなわち、所有と支配における分離は、所有の代表者でないという状況のもとでの取締役によって構成される取締役会が支配機能を有するといわなければならない。それに対して、アメリカなどの場合には、外部取締役がどのように選任されるかを明らかにする必要があるけれども、それは、基本的には、CEOの推薦により選任されており、株式を持たない。このような Outside Board の場合には、明らかに所有と支配とは分離しており、所有はほとんどの場合に戦略的支配機能を果さず、経営管理者層がその支配権を握っているのが実態である<sup>20)</sup>。

このように見てくれば、わが国が、国際社会の中で、かなり特異な位置にあることが明かとなる。わが国の経営（体）における「企業」が、その発展の結果として、資本の提供者、すなわち、所有者とまったく結びつかない取締役会（重役会）を産み出し、さらに、その下に、経営管理の基本を担当する最高の決定機関として、さらには、取締役会の機能を一部含みつつある、常務会というかなり特異な決定組織を産み出してきていることは、企業という組織にあって、発展の今後をみていく上で、注目しておく必要がある。常務会の存在は、経営（体）の

社会性を明らかにするに際して、重要な要因となる。常務会は、経営の論理が貫徹することを可能にする、最も基本的な組織とみなすことができるであろう。先の調査結果からも明らかのように（〔表3 トップの経営組織とその構成〕、および、〔表4 常務会についての調査結果〕参照）、常務会が最高意思決定機関であるとする会社数は、大規模な、1部上場の会社において多くみられる。2部上場の会社、あるいは、非上場会社においては、取締役会が、相変わらず最高意思決定機関とみなされている。このような状況のもとにおいて、決定の内容をみると、取締役会は、商法に規定された問題を決定することが多く、常務会は、経営管理に関する決定をすることが多い。ここから、短絡的に両者の位置と機能を明確にし、結びつけることはできないが、さらに調査を具体的な決定内容について行なうことができれば、取締役会機能の変化が明らかになるであろう。形式と実際との分解のもとに、取締役会機能の常務会による代替が進んでいるのがその実態であるということができよう。

所有と支配、所有と経営をめぐる、「企業」の発展ともなうこのような動きは、さらに、「企業」が発展することによって、論理的にどのようなようになっていくと考えることができるであろうか。経営（体）の社会性が強調されるにつれて、「企業」のもつ所有にもとづく機能は、徐々に縮小されていく。資本の論理は経営の論理に含まれ、その中に位置づけられて遂行されていく。この事態のもとに、公社という考え方を位置づけることが可能となるであろう。次に、このような点を明らかにしていこう。

#### IV 事業経営における企業の現在と将来-企業経営から事業経営への発展につれて-

資本の論理から経営の論理へ、私益性から社会性へと経営（体）の行動が変革するにつれて、その発展の過程において、「企業」は、その機能を変革し、経営の論理のもとにある資本の論理によって、「企業」という資本結合の組織は、所有にもとづく機能を喪失し、これまでとは異なる状況に直面している。「企業」が、資本提供機能のみを遂行するにすぎない状況のもとにおいては、経営（体）は、経営の論理にしたがって、事業目的の遂行にとって最も都合のよい資金調達方法の発見に努める。資金の調達が、経営の論理にしたがって、資本の論理を包摂しつつ、「企業」という組織の要求として、企業価値を増加させる限り、すなわち、資本の論理、収益性の確保がなされる限り、調達そのものには支障が生じないという状況にある。その資金を運用に配分する過程においては、経営の論理が買われる。企業目的から事業目的への経営（体）の目的の転換のもとに、企業経営から、事業経営へと発展し、事業目的にもとづく事業経営の行動は、従来の企業目的をその一部分として含みつつ、企業目的であった利益を所有者に対する配分可能なものとして捉えるだけではなく、すなわち、利益はすべて株主に帰属するというように捉えるのではなく、利益を経営（体）全体における内部的な資金の源泉として考え、資金の運用において、全体の行動枠組みの中で配分が試みられる。このような、資本の論理の変革は、「企業」を、純粋に、提供した資金に対する収益性の確保という側面において捉えることになり、経営（体）にとっては、所有者（株主）の能率性を確保するという課題に変革されていく。このような状況がさらに進展するならば、「経営」は、単に経営管理機能と企業者機能を担うだけの存在ではなく、さらには、戦略的支配機能をも担う存在となる。「経営」は、組織として、また、その担う機能に応じて、変革・発展していくことになる。組織革新、機能革新が進展する。「経営」の構造は、さらに専門化の原理にしたがって、変革されていかなければならないであろう。わが国における常務会の存在は、その意味において、今後の展開に有効に作用することになるといえる。「公私混合企業が公私の統一として営利性、会社

性を否定して、事業経営に徹する企業形態が公社に外ならない。公社にもいろいろな形態が考えられるが、真の公社は今日の公企業や公共企業体というが如きものではなく、公私が否定的に媒介せられて統一せられるとき初めて成立する企業形態といわねばならない。<sup>36)</sup>このように考えることのできる「公社」は、公私統一の形で考えるのみではなく、私企業の形態においても、その社会性と公共性を事業目的において実現しようとする限り、大きな可能性を含むものであるということができよう。事業経営としての「公社」のありようを、さらに具体的に捉えていくことが必要となるであろう<sup>37)</sup>。

最後に、機関所有と機関支配の問題が残っている。現在の株式の分布状況を分析し、その状況がどのように決定に対して影響を与えているかを明らかにする必要がある。しかしながら、ここではその問題に触れることはできなかった。機関所有の進展については、多くの資料が公刊されており、そのことを否定することはできない<sup>38)</sup>。しかしながら、それが、支配をめぐる、戦略的支配機能に対してどのような作用をもたらしているかについては、ほとんど触れられることはない。問題は、機関所有と「企業」・「経営」との関係であり、戦略的支配機能に対する影響の解明であろう。新しい分析枠組みの中に、従来の研究を位置づけつつ、「企業」の組織としての機関所有の問題を解明していくことが必要であろう。このことが、また、「公社」という企業形態に影響を与えることになるであろう。

## 注

\* 本稿は、1989年に出版されるはずであったある書物の一部として筆者が1988年に執筆し、筐底に眠っていた原稿に一部修正を加えたものである。

1. まず、発展を定義しておく必要がある。発展をどのように捉えるかについては、種々の見解が存在するのであるが、ここでは、エイコフの定義 (Ackoff, R.L., *Management in Small Doses*, John Wiley & Sons 1986, p. 24f参照) に倣って、次のように定義しておきたい。数量的な、あるいは、規模からみた、単なる拡大ではなく (そのような拡大は、成長に過ぎない)、発展においては、質的な変革をとめない、その組織のもつ可能性を増大すること、すなわち、組織がもつ全体としての能力・機能の拡大を、Executive Process を一定レベルに維持しつつ、達成することとする。なお、Executive Process については、Barnard, Ch. I., *The Functions of the Executives*, Division of Research, Harvard Business School, Boston 1938, (邦訳 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳、『新訳経営者の役割』、ダイヤモンド社) とくに、Chapter X VI、拙稿、「Executive Process と Management Process」、甲南経営研究 (甲南大学) 第12巻第4号 (昭和47年3月)、101ページ以下を参照されたい。
2. 山本安次郎・加藤勝康編著、『経営学原論』、文真堂 昭和57年、第2章「経営存在論」、27ページ以下、および、第3章「経営構造分析」、52ページ以下参照。
3. 上掲編著、『経営学原論』、29ページ。
4. 上掲編著、『経営学原論』、30ページ。
5. 上掲編著、『経営学原論』、28ページ。
6. 上掲編著、『経営学原論』、29ページ。
7. 専門化の原理については、Barnard, Ch. I., *op. cit.*, Chapter X 参照。なお、加藤勝康稿、「バーナードにおける組織形成原理としての専門化原理について」、*オイコノミカ* (名古屋市立大学) 第6巻第3・4号 (昭和44年7月) に詳しい。
8. 上掲編著、『経営学原論』、29-30ページ。
9. 上掲編著、『経営学原論』、30ページ。

10. 上掲編著、『経営学原論』、30ページ。
11. 山本安次郎著、『増補経営学要論』、ミネルヴァ書房 昭和39年、69ページ。  
 なお、この分類原理に付け加えるとすれば、分類原理として「4. 所有と支配の分離」が必要となろう。
12. 上掲編著、『経営学原論』、54ページ、および、山本安次郎上掲著、『増補経営学要論』、69ページによる。
13. 上掲編著、『経営学原論』、第4章「経営（体）構造とその発展」65ページ以下参照。なお、経営（体）機能について、その内容は次の通りである。  
 資本供給機能とは、出資機能であり、所有機能である。  
 戦略的支配機能とは、所有目的ないし資本供給目的を達成するために、最も重要な主体的要因である人的要因、すなわち、経営（体）の最高政策を指揮しまたは経営者を任免する積極的な機能的支配である。  
 企業者機能とは、事業目的設定機能であり、事業戦略形成機能である。  
 管理機能とは、設定された事業目的にもとづき、経営（体）における、「ひと」、「もの」、「かね」という基本的経営資源を有効に配分し、結合し、調整する機能である。  
 事業機能、または、作業機能とは、事業過程に対応する諸機能である。
14. 上掲編著、『経営学原論』、71ページ。
15. 上掲編著、『経営学原論』、72ページ。
16. 上掲編著、『経営学原論』、73ページ。
17. 上掲編著、『経営学原論』、73ページ。
18. 以上の点については、Myles L. Mace, *Directors: Myth and Reality*, Division of Research, Harvard Business School, Boston 1971, reprinted: Harvard University Press, Cambridge 1986, pp.5-6 (拙訳、『アメリカの取締役』、文真堂 1991年、6-7ページ) 参照。
19. 上掲編著、『経営学原論』、78ページ。
20. 上掲編著、『経営学原論』、84ページ。
21. *Ibid*, p.10.
22. Melvin T. Copeland and Andrew R. Towl, *The Board of Directors and Business Management*, Division of Research, Harvard Business School, Boston 1947; reprint, Greenwood Press, N.Y. 1968.
23. *Corporate Directorship Practices*, Joint Report from National Industrial Conference Board and American Society of Corporate Secretaries, Inc., Studies in Business Policy, No.125, N.Y. 1967, pp.93-94.  
 なお、同じく、民間調査機関コンフェレンス・ボードから公刊された、1975年の報告書においては、次の5項目が主要な関心領域としてまとめられているが、基本的には、変わっていない。  
 (1)目的、政策、戦略、計画の策定：(2)資本化、資源配分、その他財務上の問題：(3)多角化、合併、買収、売却：(4)経営幹部の報酬：(5)経営管理者層の評価、能力開発、後継者の選任  
 そして、この領域において、取締役会は、(a)イニシアティブを取るか、決定するか、(b)評価を行ない、影響を与えるか、(c)監視をするかであるという。このうち、決定ではなく、(b)評価と影響が、たいていの取締役会における最も基本的な機能とされている。  
 (*Corporate Directorship Practices: Role, Selection and Legal Status of the Board*, by J. Bacon and J.K. Brown, Joint Report from National Industrial Conference Board and American Society of Corporate Secretaries, Inc., Studies in Business Policy, No.646, N.Y. 1975, pp.14-16.)
24. Harold Koontz, *The Board of Directors and Effective Management*, McGraw-Hill, N.Y. 1967, p.57. 参照。

25. 上掲編著、『経営学原論』、84ページ。
26. 上掲編著、『経営学原論』、84ページ。
27. 上掲編著、『経営学原論』、84ページ。
28. Adolf A. Berle and Gardiner C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, N.Y., Macmillan 1932. (邦訳:北島忠男訳、『近代株式会社と私有財産』、文雅堂銀行研究所昭和33年)
29. Myles L.Mace, *Directors, op.cit.*, Ch.N& Ch.VIII (上掲拙訳 第4章、第8章):  
Myles L.Mace, *The Board of Directors in Small Corporations*, Division of Research, Harvard Business School, Boston 1948.参照。
30. *The Board of Directors: Perspectives and Practices in Nine Countries*, by Jeremy Bacon and James K. Brown, A Research Report from The Conference Board's Division of Management Research, No.728, The Conference Board, Inc. 1977, pp.22f. Table 2-1.による。
31. [表2]は、経済同友会 経営方策審議会、『取締役会に関する実態調査集計結果—国際比較研究資料—』、昭和52年、2—8ページによる。なお、この経済同友会の調査における質問項目と同じものが他の8ヶ国でも調査されている。その各国調査結果の要約が[表1]である。詳細については、紙幅の制約上省略する。民間調査機関コンフェレンスボードの調査結果 (*The Board of Directors: Perspectives and Practices in Nine Countries, op.cit.*, Part II Individual Country Perspectives and Practices, pp.25ff) を参照されたい。また、[表3]は、通産省産業政策局企業行動課編、『新しい経営力指標』、昭和51年度版から昭和57年度版による。なお、昭和55年度版は公刊されていない。民間調査機関コンフェレンス・ボードの調査とほぼ同じ時期に調査されたものであるため、ここに比較のために集約して表示した。
32. Myles L.Mace, *Directors, op.cit.*, p.74.参照。
33. [表4]は、経済同友会 経営方策審議会、『取締役会に関する実態調査集計結果—国際比較研究資料—』、9—12ページによる。
34. このようなイギリスにおける取締役会の機能については、*The Board of Directors: Perspectives and Practices in Nine Countries, op.cit.*, pp.51ff.を参照されたい。
35. 以上のことについては、Myles L.Mace, *Directors, op.cit.* (上掲拙訳) 全体、および、同書リプリント版の原著者序文 (上掲拙訳 VI—IXページ) を参照されたい。
36. 山本安次郎上掲著、『増補経営学要論』、71ページ。
37. 「公社」についての理論的な研究は、山本安次郎著、『公社企業と現代経営学』、建国大学研究院昭和16年をもって嚆矢とする。
38. 日本経営学会編、『現代企業の所有と支配—経営学論集第54集—』、千倉書房 昭和59年、に含まれる統一論題の論稿を参照されたい。

十 恩師山本安次郎先生が、本稿の校正を行っていた平成6年12月14日に逝去された。本稿は、山本安次郎先生編集の書物のある章として書いたものであった。先生の深い学恩に対し、拙い本稿を先生のご霊前に捧げることをお許し戴きたい。

### Summary

The structure of a business cooperative system consists of three parts, namely, "corporate level", "management" and "business". According to this scheme, the development of the business cooperative system is made up the corporate development, management development and business development. In this paper, I treat of the corporate development, five stages of this development and the joint-stock company as the latest and typical form of this development. I make a full discussion of the roll of the board in joint-stock company. From the result of many research studies about the board, I divide the form of the board in two, i.e. "inside board" and "outside board". The companies of Japan, West Germany and England have "inside board". Other countries' companies have "outside board". The "inside board" has power of control. It has very important roll in decision making for strategic control. On the other hand, the "outside board" has not the power of control. In these companies, "management" has that power. Many Japanese companies have "Joumukai" in "management", which is a highest decision making body of the company. This "Joumukai" is a unique entity in the world.

