

「最近の商法改正と企業経営」

——取締役・取締役会の機能を中心として——

深 澤 郁 喜

1. 商法改正の内容

1) 改正の経緯

昭和49年の商法改正では、監査制度の強化とともに、年一回決算への移行めはかられた。その時の国会審議の過程で、次のような附帯決議がなされた。即ち、衆議院法務委員会では、「一、会社の社会的責任、大小会社の区別、株主総会のあり方、取締役会の構成及び一株の額面金額等について所要の改正を行うこと。二、会計監査人の独立性を確保するため、その選任方法等について適切な方途を講ずること。」（昭和48年7月3日）、又参議院法務委員会では、「小規模の株式会社については、別個の制度を新設してその業務運営の簡素合理化を図り、大規模の株式会社については、その業務運営を厳正公正たらしめ株主、従業員及び債権者の一層の保護を図り、併せて企業の社会的責任を全うすることができるよう、株主総会及び取締役制度等の改革」（昭和49年2月22日¹⁾）をするというものである。

これらは、経済社会の変動に応じて、会社法の内容も刷新させてup to dateなものとする²⁾ 必要性を感じてのものであったが、その後、「航空機疑惑事件や会社の不正経理・紛飾決算事件などが発生し、会社の経営姿勢や経営倫理について深刻な疑問が寄せられ³⁾」、政府としても、株式会社の社会的信頼を回

1) 元木伸，「改正商法逐条解説」（昭56年10月），4頁。

2) 松田二郎，「株式会社の基本理論をめぐって」（研究会），ジュリスト，No. 283（1963.10）。

3) 社説，日本経済新聞，1980.12.25付。鈴木竹雄「改正試案の背景として航空機疑

復するためにもまず法制面からの整備が急務と判断⁴⁾したものであった。

法制審議会商法部会は、当初商法改正の基本的問題点として、(1)企業の社会的責任、(2)株主総会制度の改善策、(3)取締役および取締役会制度の改善策、(4)株式会社の計算・公開、(5)株式制度の改善策、(6)企業結合・合併・分割、(7)最低資本金制度および大小会社の区分の7項目をあげた。

しかし、これらの問題点のうち、企業の社会的責任については、商法の規定すべき事項ではないとの意見もあって、企業が社会的責任を全うするためには、社会的責任に関する抽象的な規定を置くよりは、業務執行にあたる取締役の責任や会社の業務および財務内容の強化によって、より効果的にその目的が遂げられるとの配慮から、これを直ちに独立の審議項目として取り上げることは見送られた。

大小会社の区分については、これに強く反対する団体もあって、この面での調整がまず必要であるとされた。

また、企業結合の問題については、この点に関する基本的な理念の確立が必要であり、その前提としての実態調査や諸外国の立法例の研究等が必要と考えられたので、討議の対象とされなかった。

結局、今回の改正でとりあげられたのは、(1)株式制度の改善、(2)株式会社の機関(株主総会、取締役、取締役会、監査役)の改善、(3)株式会社の計算・公開に関するものであった⁵⁾。

同部会は、昭和55年に入って、具体的な立法を前提として見直しの検討を行

惑事件などの再発防止が大きな問題となったことがあげられます。このため一部では公権力によって企業の監査を直接、行うことが必要ではあるまいかとの意見もあったほどです。しかし、私どもは私企業が自主的に監査機能を充実、強化して不祥事件の発生を防止することが大切と考えています。このため、いままでよりも一層、会社の公開を充実、強化することが必要ということになったわけです」(法制審議会商法部会会長)、日本経済新聞、1980. 1. 8 付。

4) 社説、日本経済新聞、前掲。

社説、朝日新聞、1980. 11. 18 付。

元木 伸、前掲書、5 頁。

鈴木 竹雄、前掲。

5) 元木 伸、前掲書、5～8 頁。

1983年6月 深澤郁喜：「最近の商法改正と企業経営」

い、同年12月24日開催の部会において、「商法等の一部を改正する法律案要綱」を決定し、これを法制審議会に報告した。同審議会は、これに基づき、昭和56年1月26日総会を開催し、「商法等の一部を改正する法律案要綱」を決定し法務大臣に答申した。法務省事務当局は、この答申にもとづいて、条文の作成に入り、内容を一部変更したが⁶⁾、「商法等の一部を改正する法律案」として、昭和56年3月20日の閣議決定を経て、同月24日国会に提出した⁷⁾。

同法案は、後に提出された「商法等の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整理等に関する法律案」とともに、5月15日衆議院本会議において可決、6月3日には参議院本会議で可決され、成立した。この二法律は6月9日「商法等の一部を改正する法律」（昭和56年法律第74号）、また「商法等の一部を改正する法律の施行に伴う関係法律の整理等に関する法律」（昭和56年法律第75号）として公布された⁸⁾。

本稿では、この「商法等の一部を改正する法律」によって、取締役および取締役会が、どのように改善され、それが経営学的に見てどのような意味をもつか、また実際の企業経営に対してどのような影響を及ぼすのかを考察したい。

2) 取締役および取締役会に関する改正の内容

①問題の所在

取締役は、昭和25年の商法改正によって、業務執行権をはずされ、新設された取締役会の構成員として議決に加わる権限をもつに止まるものとされた⁹⁾。

6) 「日本税理士会連合会から、今回の改正案が会計監査人の監査を受けるべき会社の対象を拡大していることが、税理士の職域侵害になるとして強い反対意見が表明されたため、同会の意向を受け入れて調整が図られた結果、新たに監査の対象となる会社の範囲を縮小する等」の変更がなされた。(元木 伸, 前掲書, 9頁。)

7) 元木 伸, 前掲書, 8～9頁。

8) 元木 伸, 前掲書, 9～10頁。

9) 「昭和25年の改正における取締役会制度の採用は、代表取締役以外の取締役の業務執行権限を全く否定したものであるかは必ずしも明らかでなく、この点について、281条その他の規定が十分に整理されていないといった問題があった。」(元木伸, 前掲書, 4頁)。しかし、代表取締役より委任されて業務執行を行うことはできると解されている。(鈴木竹雄, 「会社法」《昭38年10月》, 129頁。津田利治, 日本私法学会「改正会社法の疑義と解明」《昭26年10月》, 1078頁。)

しかし、取締役は、株主総会によって選任され、取締役会を通して、業務執行の決定権限と業務監査権限を有するものとされていた。

実際には、こうした取締役会による業務監査機能が十分働かず¹⁰⁾、「一部のトップによる独走を許すような体制は、現行の会社法あるいは株式会社法の基本的な理念にそぐわないのではないか。」「取締役会の権限を拡張する」あるいは、「少なくとも代表取締役等業務執行に当たる取締役に対する監督権能をある程度充実させ¹¹⁾」るなどの必要性が度々指摘されていた。

これまでに、これらに対する措置として、株主の地位の強化、あるいは会社外部からの公的監督も考えられたが、適当な監督が行われ難かった¹²⁾。昭和49年の会社法改正においても監査役制度の改善を行ったが、それ以降もいくつかの大型倒産や紛飾決算が明るみに出た¹³⁾。これらは、正に「企業支配力が経営に集中し、これを統制する有効な方策を欠いている」結果であると考えられた。そこで「株主総会や監査役制度の改正とならんで、業務執行の構造自体に経営の自己規律を可能ならしめる機構を内在させることがのぞまれたわけである¹⁴⁾。」それで、今回の改正では、旧「会社法の定める基本的制度に変更を加えないで、取締役会がその権限を十分に行使できるようにしなければならぬ¹⁵⁾」だったのである。

②取締役についての改善

このたびの会社法改正において、次の諸点が新たに付加されることになった。

イ、取締役となる資格に一定の欠格事由が設けられ、欠格事由のある者が取

10) 社説、日本経済新聞、前掲。

11) 稲葉威雄、座談会「株式会社の機関に関する改正試案」(昭54年3月)、ジュリスト、No. 686、28頁。

12) 鈴木竹雄、前掲書、111頁。ここで、公的監督とは、証券取引法や公認会計士法によるものを指している。

13) 元木伸、前掲書、7頁。

14) 渋谷光子、「取締役会」、ジュリスト、No. 686、47頁。

15) 元木伸、稲葉威雄、「株式会社の機関に関する改正試案の概要」(昭54年3月)、ジュリスト、No. 686、71頁。

締役に選任されても、その選任は無効とされる（法第 254条ノ二）。

ロ、取締役の競業避止義務についても、取締役会の承認を要し、その取引についての重要な事実を取締役に報告しなければならない（法第264条）。しかもこの承認には、従来の会社所有者による取引の容認という場合とは異なり、免責的効果がないから、競業をする取締役は、会社にできるだけ損害を与えない方法で競業しなければならない¹⁶⁾。

ハ、会社に対する責任では、総会屋排除のために、利益供与禁止違反に関する規定が新設された（法第266条第一項第二号）。そして、この第266条第一項の行為が、取締役会の決議に基づいてなされたときは、その決議に賛成した取締役は、その行為をなしたものとみなされる（法第 266条第二項）。

ニ、取締役会の招集について、従来は招集権者が定められた場合は、他の取締役は招集権限を全く有しなかったが、その場合であっても、その他の取締役は議題を記載した書面を招集権者に提出して取締役会の招集を請求することができ、もし招集権者が請求の日から5日以内に取締役会の招集通知を発しないとき、または招集通知を発した場合であってもその会日が請求の日から2週間以内でないときは、請求をした取締役は自ら取締役会を招集することができる（法第 259条）。これは、取締役会の権限、殊に代表取締役の業務執行に対する監督権限の強化をはかるといふ今回の改正の目標に沿ったものである。¹⁷⁾

③取締役会についての改善

取締役会の基本的権限として、業務執行の決定¹⁸⁾と並んで取締役の職務の執行の監督が明文化された。監督権限が取締役に賦与されたのは、代表取締役の独走をチェックできる機関として他に適当な機関がないと判断されたから¹⁹⁾である。

16) 元木 伸, 前掲書, 127, 128頁。

17) 元木 伸, 前掲書, 109頁。

18) 業務執行の決定について、取締役会の専権事項が列挙された（法第 260条）。

19) 稲葉威雄, 前掲座談会, 31頁。チェック機関として、株主総会は能力的に疑問があり、監査役監査は妥当性監査に及ばず、監査役自身が主として企業内から選ばれてきているという現実があるので、これらの機関が監督機能を担当するのは難しいと思われるからである。

しかし、この取締役会のチェック機能についても疑問がある。例えば、日本の経営の下では「社長を頂点とする大家族主義的な経営ということで、取締役は身内の者といったような社内取締役で構成されている場合が非常に多く、社長がこれに対して強いリーダーシップを持って」いる。「こういう経営風土の中で、取締役会が業務執行を決定し、取締役の職務執行を監督すると定めても、そのような実質的権限を持つにはふさわしくない性格のものではなからうか²⁰⁾」という意見があり、またこうした見方をする学者²¹⁾も多い。

これに対して、「この監督は、取締役会にとって権限であると同時に義務である。したがって、代表取締役の不当または違法行為を看過して、取締役会でも何等の処置もとらないときは、その構成員である各取締役は、会社に対する忠実義務または善管義務違背として会社に対し、責任を負わなければならない。また、場合によっては、その職務を行うにつき悪意・重過失ありとして、第三者に対しても責任を負わなければならない。」又、「取締役会の監督権限は、業務執行の妥当性の監査、すなわちビジネス・ジャジメントに及ぶ²²⁾」ものとする立場がある。今回の改正はこうした立場に沿ったものとなっているがそれは、当為的に見ても現実的に見ても妥当といわざるを得ない。

④代表取締役についての改善

20) 中野拙三，前掲座談会，31頁。

21) 鈴木竹雄，前掲書，110頁，111頁。「取締役会といっても、取締役の大部分が会社業務の担当者であるため、その首長たる社長（代表取締役）の勢力がおのずから圧倒的である。」「要するに会社の実権は株主総会から取締役会に、取締役会からさらに代表取締役たる社長に移っているのが実情であって、株式会社の性質上法的にも相当程度認めざるを得ない企業の所有と経営の分離が、実際にはさらに極端にまで押し進められている。」

同旨，渋谷光子，前掲，51頁。

同旨，坂本藤良他監修，「トップ・マネジメント」（現代経営学全集第二巻），34頁。

22) 元木伸，前掲書，114頁。同旨，矢沢惇，前掲座談会，31頁。「不二サッシでも、あるいは更生に入った会社でもすべて取締役が責任を問われている訳です。ですから、そういう意味で社長が違法な行為をやるのにそれを見逃しますと、自分の責任になってしまうわけで、逆にそういう意味で最後の責任から一種の監視機能というか、これは判例法でもある程度は形成されていますが、そういう立法をしようということで、その上に手続上査定という制度も設けてくると、悪いことが起これば責任も追及されるということで、取締役が単なる飾りものでなくなる」

1983年6月 深澤郁喜：「最近の商法改正と企業経営」

取締役および取締役会との関連でみると、代表取締役の権限はかなり縮小されたものとなった。業務執行の決定権は、取締役会が有し、日常の些細な事項については、実際に業務執行を担当する取締役の決定に任されるが、取締役会の専決事項（法第260条）以外の事項であっても商法で取締役会の決定すべき事項としているものは、代表取締役に委任することはできないものとされる。

代表取締役は、実際に業務執行をしている取締役に報告させてもよい（法第260条第三項）が、業務の執行状況を3月に1回以上取締役会に報告しなければならない。その報告は、取締役会の構成員である取締役が、会社の業務執行に関する決定権限を適切に行使し、また業務執行を監督することができるだけの情報を提供させることを目的とするものであるから、業務執行の具体的経過を目的に適うように報告することが要求される²³⁾。

代表取締役は、取締役が取締役本来の職務以外の職務をも兼ねている場合、この兼職部分について、従来は雇傭契約の問題として、代表取締役の一存で行うことができたが、改正によって、この兼職部分についても取締役会で決定すべきものとし、単独ではこれを、解任したり、移動させることはできない²⁴⁾とされた。

2. 経営学的に見た取締役・取締役会

経営学者の取締役・取締役会に関する定義は必ずしも一様ではない。

藻利重隆先生によれば、経営者とは「経営（または管理）」を担当する者である。ここで経営とは、現実に経営経済の活動を指揮することを意味し、それは、「必ずしも日常経営活動の実務を担当することのみを指すものではなく、経営活動に関する重要事項の決定に参与することをも包含する。即ち執行のみならず、決議をも含む。例えばアメリカの株式会社に於ける *officers* の職務のみならず、*Board of directors*のそれも亦経営活動の指揮に属する²⁵⁾」と

23) 元木 伸, 前掲書, 115頁。

24) 元木 伸, 稲葉威雄, 前掲, 71頁(法第260条第二項, 第三項)。

25) 藻利重隆, 「株式会社と経営者」(昭23年7月), 同文館6~7頁。

される。しかし、経営活動に関する重要事項の内容については言及されていない。

高宮晋先生は、「取締役会は経営管理²⁶⁾の基本方針のみを行う機関として、その機能を完全に実現できるように構成し運営されることが正しい。全般的執行方針は、取締役会の意思決定からはずし、経営管理執行機関において行うべきである²⁷⁾。」「経営管理執行の担当者は代表取締役である²⁸⁾。」としておられる。ここでも、「経営管理の基本方針のみを行う」ことの具体的内容については不明である。

森本三男先生は、「取締役会に与えられた機能は、組織化、最高人事、基本方針の決定に要約」でき、「見方を変えれば、取締役会は長期的、構造的、戦略的な問題を取り扱うべきところであって、短期的、運用的、戦術的な問題は社長以下の執行部門に委されるべきものなのである²⁹⁾。」とされる。森本先生は、長期的、構造的、戦略的な問題を担当する機関を取締役会とされ、具体的な問題の主なるものとして、組織化、最高人事、基本方針の決定をあげられる。会社機関に対する解説の多くは、法的性格についてのものであるが、ここでは、機能面を主体に経営学的に定義されている。執行部門と区別されているところから、取締役会は単に決議機関としてのみ扱われているように見えるが、最高人事の決定の中に、業績等の評価ないし監督機能が包含されているであろうか。

経営学的見地からの把握とすれば、企業経営における取締役・取締役会ということになり、それは実際の活動の中で、定義されるべきものと思われる。企業経営とその環境との関連の中で明らかにされるべきものではなかろうか。

26) 高宮 晋、「トップ・マネジメント」〈経営責任者〉(高宮晋編)(昭28年9月), 61頁。「業務執行という法律用語はこれを経営的用語におきかえれば経営管理ということである。」と定義される。

27) 高宮 晋, 前掲書, 65頁。

28) 高宮 晋, 前掲書, 62頁。

29) 森本三男, 山城章編著「経営者一変貌するその性格と任務」(昭37年7月), 263頁。

1983年6月 深澤郁喜：「最近の商法改正と企業経営」

ホールデン等によれば、トップ・マネジメントのうち、信託機能を担当する階層が取締役に当たり、全般的管理または経営機能を担当する階層が代表取締役³⁰⁾以下の執行機関であるとされる。

ブレックは、取締役会は会社株主に対して直接責任を負うものであって、執行的または管理的な機能を持つものではないとする。ブレックによれば、取締役会の職務は次の六つであるとする。即ち、

- (1)株主の利益を代表して、会社業務の基本政策を樹立する。
- (2)基本政策の達成に必要な財務、生産、市場、人事、調査およびP. R. など部門方針の指導に必要な大綱を定める。
- (3)定款など定められている会社業務につき指示する。
- (4)会社の法定義務を適切に実行できるようにする。
- (5)定期報告、財務諸表や諸統計を通じて会社業務の継続的統制を行う。
- (6)資本的支出および損益処分について承認を与える³¹⁾。

J. C. ベーカー等は取締役会のもつ機能は、

- (1)決定（社長の選任、取締役の指名、資本構成の変更、資本支出および予算、社外重役の選任、配当率の決定）
- (2)確認（主要業務執行者の任免）
- (3)相談（戦後対策、財務、生産、販売、人事の重要事項の立案）
- (4)検討（新製品の追加経営予算の樹立）

の四つである³²⁾としている。

30) Holden, Fish and Smith, "Top-Management Organization and Control", (1941), pp.15~16.

古川栄一、「トップ・マネジメントの意義と範囲」（トップ・マネジメントの職能）トップ・マネジメント講座1（昭36年10月），11~13頁。

伊藤森右衛門、「トップ・マネジメント・リーダーシップ論」（昭43年7月），40, 41頁。

31) E. F. L. Brech, "Management: its nature and significance," p.19
伊藤森右衛門，前掲書，49頁。

32) J. C. Baker, R. T. Baker, G. E. Bates and M. T. Copeland, "Directors and Their Functions," (1945).

伊藤森右衛門，前掲書，50頁。

H. G. ホッジス, R. J. ジーグラーは、取締役会の機能として次の五点を挙げる。

- (1)株主—所有者の利益を保護すること
- (2)会社組織の経営的ないし全般的方針形成機関として活動すること
- (3)管理者に対する全般的監督および統制を行うこと
- (4)会社の将来の目標のために、最高レベルの計画を作成すること
- (5)会社に継続的に有能な管理職員を供給すること³³⁾。

クーンツは、取締役会の機能として、次の九つと一つの追加的機能をあげる

- (1)受託
- (2)企業目標の決定
- (3)管理者の選択
- (4)長期的な事業の安定と成長の確保
- (5)主要計画を目標に確実に合致させるように作成すること
- (6)主要決定事項の承認
- (7)成果のチェック
- (8)企業利益および資産の処分
- (9)合併と取得

そして、追加的機能として、

- (10)地域社会への企業とその活動の適合性³⁴⁾。

テリイは、取締役会が担当すべきものとして、

- (1)目標の決定
- (2)経営者 (top managers) の選任

33) 対木隆英, 「現代の経営者」(昭55年5月), 134頁。

M. G. Hodges, R. J. Ziegler, "Managing the Industrial Concern," (1963), pp. 668~670.

34) 対木隆英, 前掲書, 141, 146頁。

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

H. Koontz, "The Corporate Board and Special Interests," *Business Horizons*, Vol. XIV, No. 5 (1971), pp. 75~82.

(3)会社の財務組織

(4)統制と評価の四つをあげる³⁵⁾

ディビスは、最高経営者 (top administrative executives) は、プロジェクト・マネジメントではなく、グループ・マネジメントにこそ係わるものであり、将来必要とされる諸活動に関して、組織要素の諸活動を計画し、組織し、統制することにより多く関わるべきものとする³⁶⁾。そして、取締役の職務が、肉体的な勇気でなく、高い精神的な勇気を必要としていること、組織的成功を続けたいのであれば、取締役のなす決定は、妥当で、公正でなければならないこと、又それは企業に利害関係をもつ人々にとっても妥当なものでなければならないとしている³⁷⁾。

ドラッカーは、取締役について次の様に述べる³⁸⁾。

(1)企業を経営するのに有能なトップ・マネジメントを有しているか

(2)企業の業績の評価基準があるか

(3)トップ・マネジメントは、資本投資の実績、重要人事の実績、イノベーションの実績、戦略的計画の充実度と信頼性によって査定されるべきこと

(4)企業は、将来の経営管理者の養成や事前の審査のための十分な計画を持っているか

(5)重要な外部関係、つまり政府、労働組合、一般公衆などとの関係について十分な政策を持っているか、又法的な責任について十分な政策を持っているかを確実にする責任がある。

これらの領域において、実際の行動を衡量する適切な業績基準の必要性。

(6)会社の事業が何で、また何であるべきなのか、又どのような事業にたずさわらざるべきでないのか、何を削減しあるいは放棄すべきなのか、細身に筋肉

35) George R. Terry, "Principles of Management", (1977), p.287.

36) Ralph Currier Davis, "The Fundamentals of Top Management." (1951), p.145.

37) R. C. Davis, op. cit., p.150.

38) Peter F. Drucker, "The Changing World of the Executives". (1982), pp.32—33.

質の体形でいるためには何を脱ぎ捨てたらよいのかなどについて、トップ・マネジメントに考えさせることなどが重要であるとしている。

ここに挙げた諸説が必ずしも代表的なものという訳ではないが、比較的明快に定義されているので引用したものである。日本の経営学者の定義には、商法の規定する内容を解説しているものが多い。藻利先生の定義には「経営者」となっており、それには取締役もその合議体も含む幅広い意味に使われている。高宮先生と森本先生は、合議体＝決議機関としての取締役会と執行機関である代表取締役以下を区分される。米国の学者の定義は極めて具体的で示唆に富む。全体の中での位置付けを明確にしているのも特徴的である。

これらの諸定義に共通しているものをごく概略的にまとめると、取締役会は合議体＝決議機関であって執行機関ではないということ、執行に関わる基本的事項について専制的な立場にあること、取締役はその構成員であり、経営を担当していることなどが挙げられよう。

3. 取締役・取締役会の動向

このたびの会社法改正が、取締役・取締役会のチェック機能を強化して、企業の非行防止をしようとするのがその大きな狙いの一つであったことは既に見た通りである。法の規定のこうした立場を考えると、そこには、企業活動の枠組をつくり、仮令内容が悪くても自浄的作用が働き適正化が図られるような仕組を考案しようとしているように思われる。そうした枠組なり、仕組に血肉を通わせ、現実に活性化していくものが経営であるべきなのであろう。

経営が仮に十全に行われていたとすれば、改正を必要とするような事態には立ち至らなかつたかも知れないし、惑いは逆に経営側から改正の要請がなされることになったかも知れないのである。何故十全な経営がなされないか。それには、制度的な問題もあろうが、経営者自体に係わる問題も、また環境要因から来るものもあると思われる。

「卒直に現状を直視して、取締役会は、ドードーのように死んでしまったとさえいわれる。取締役会は、株主総会と同じく、形式的象徴的存在となること

は、客観的に見て避けざる傾向であり、現状を放置するのが企業の法則にそう最善の方策であるという考え方もある。しかし、「企業環境の複雑かつ急速な変化、企業の生活圏の拡大、特に国際企業、多国籍企業、世界企業の抬頭と成長といった要因を考慮しただけでも、経営者機能の広がりと深まりを想定することができるのであり、経営者の負担は極めて大きなものになる。取締役会は、最も利用されることの少ない経営の資産にとどまり続けることを許されなくなってくるものと思われる³⁹⁾。」「こうした方向に沿う、取締役会の新たな動向に注意を向け、特に、社会性、公共性と取締役会という視点からこの問題をあつかってみよう。取締役会の強化はこうした面でこそ行なわれていくべきものだと思われる⁴⁰⁾」。

対木先生の言われる「社会性、公共性と取締役会という視点」が重要だと思うのである。会社法上でいうところの取締役会の機能は、法制の常として静態的なものでしかないのであり、対環境といった中で現実に活動する経営の実態からは速く離れてしまうのである。取締役会の機能の中で、米国の経営学者達が挙げている公正さ(fairness)、妥当性(justice)といった観念が、日本の経営的態度の中には欠除していたのではないだろうか。そして、正木氏の言われるように、「何れにせよ、法改正の形態、形式、様式が企業を支配するのではなく企業人自体の会社運営の是非と自覚が、会社自体の命運を決めるものである⁴¹⁾」という思いが薄かったのではないだろうか。

こうした視点からすると、取締役会の機能の中で最も重視されるべきものは、M. L. メイスの所謂「規律的価値 (discipline value) の提供⁴²⁾」であ

39) 対木隆英, 前掲書, 145頁。

40) 対木隆英, 前掲書, 147頁。

41) 正木論談同友会会長, 鈴木孝三「法務省民事局参事官室作成公表の株式会社機関に関する改正試案論考」(取締役及び取締役会, 監査役編), (昭55年3月), 256頁。

42) M. L. Mace, "The President and the Board of Directors", *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 2, pp. 37-49.

対木隆英, 前掲書, 165頁。

と思われる。規律的価値の提供とは、「取締役会が、企業の良心 (corporate conscience) を代表し、管理者に対して無言の内に一定の活動の限界を示すことによって、全般管理者の活動に制約を与える効果をもつことを意味している⁴³⁾。」とされる。

現在の取締役会が当面している事態は極めて複雑かつ広範な分野を包含するもので、そこでは、不透明な将来に係わる(まだ経験したことのない)逆機能的な諸活動で満される意思決定⁴⁴⁾をなさなければならないのかも知れない。それはゴール流に言えば、「人々の中の相互作用、それも合理的様式からヒューリスティックなものへと絶えず転換を繰り返すような曲折した、形のない、跛行する流れの様なプロセス⁴⁵⁾」であるかも知れない。否、そうした事態だからこそ、柱となるべき理念が必要とされるのである。

最近は、「公共の圧力と熟視と重要な訴訟における裁判所の判決が、企業の役員室に重要な変化と改革とをもたらし始めている⁴⁶⁾」という指摘は重要である。今日の企業は社会に対して極めて大きな影響を与えている。その企業の経営に当たる者が、ドラッカーの言う様に自分の会社の事業が何であるのか或いは何であるべきなのかも知らずにいることは許されないであろう。これからの取締役会では「単に員数合わせの仕事をしなないダミーの様な取締役⁴⁷⁾」は無用とされよう。それは、改正商法の中にも盛り込まれている。これからは取締役・取締役会に対して、公正・妥当な経営の担当者としての責務がなお一層強く求められることになる。株主や身近な利害関係者のみでなく、社会、公共にも眼を開いた取締役・取締役会の革新的な活動が今後益々問われることになると思われる。

43) M. L. Mace, op. cit., pp. 37~49.

対木隆英, 前掲書, 166頁。

44) James MacGregor Burns, "Leadership", (1978), p. 379.

45) J. M. Burns, op. cit., p. 379.

46) William E. Knepper, "Liability of Corporate Officers and Directors," (1978), p. 2.

47) W. E. Knepper, op. cit., p. 14.