

トップマネジメントを任命し、監督し、助言し、意思決定を評価する機関の名称は、国によって異なる。そのメンバーについての法律も異なる。

(トップマネジメントが取締役になることは、ドイツではできないが、アメリカ、イギリス、日本ではできる。フランスでは、トップマネジメントの職能は、取締役会によって取締役の一人あるいは数人に委任される。したがってフランスでは、トップマネジメントの一員となるためには、その前に取締役になっておかなければならない。

他にもいろいろな仕組みがある。しかしドイツ会社法の影響の外にある国では、トップマネジメントの一員にならなければ取締役にはなれない。日本では、取締役会とはトップマネジメントの会議のことである。イギリスには二種類の取締役がいる。社内取締役と社外取締役である。)

だが、それぞれの法的な地位の如何にかかわらず、あらゆる国の取締役会に共通することが一つある。それは、いずれも今日機能を果たしていないという事実である。

取締役会の衰退はあらゆる国で見られる。このことは、「企業の統治機関である取締役会が、企業の倒産に際して、常に問題の発生を最後に知らされる集団である」という事実が端的に示している。

(1931年の最初の世界的な通貨危機の引き金となり、ポンド暴落の原因となったオーストリア有数の銀行クレディート・アンシュタルトの倒産のときがそうだった。

ドイツの銀行システムを崩壊させ、ヒトラーの興隆さえもたらすことになった1930年代初頭のドイツにおける一連の企業倒産のときがそうだった。

第二次世界大戦後のイギリスのロールスロイス、アメリカのペン・セントラル鉄道、イタリアの化学会社モンティカティーニの倒産のときがそうだった。それらの企業の取締役会は、最後の瞬間まで事態の深刻さを知らされなかった。)

不祥事が明らかになると、取締役会が愚鈍だった、怠慢だった、マネジメントが情報を流さなかつたと言われる。だが同じことが繰り返し起こるならば、「問題は、一人ひとりの取締役、一つひとつの取締役会ではなく、取締役会なる機関そのものにある」と結論せざるをえない。

すでに今日の取締役会は、いかなる名称をもち、いかなる法的地位にあろうとも、一つの虚構と化している。法律が取締役会を企業の統治機関としていようと、関係はない。イギリスの法律が女王を絶対君主としているようなものである。

現実には、取締役会はトップマネジメントの委員会の一つになり下がっているか、あるいは単にさしたる役割も果たせなくなっているかのいずれかである。したがって今や、取締役の無能を嘆くよりも、「なぜ取締役会がその法的な地位にもかかわらず機能を果たせな

くなったのか」を考えるべきである。

(ゲオルク・ジーメンスの時代には、取締役会は機能していた。役割を果たすことは当然のこととされていた。自ら多くの企業の取締役会のメンバーとなり、自らの銀行では取締役会にその役割を果たさせトップマネジメントと一体化させていたジーメンスにとって、それは当然のことだった。))

もちろん取締役会が機能しなくなった原因の一つは、上場企業の巨大化にある。アメリカ、イギリス、フランス、ドイツのいずれにおいてであれ、取締役会は企業の所有者を代表するものとされていた。確かに、株式が少数の者の手にあった19世紀にはそのとおりだった。彼ら株式の保有者自身が取締役を務めていた。したがって、取締役会に時間を投じることができた。しかも、わずかの数の企業で取締役をつとめているだけだった。

しかし今日、先進国の大企業の所有権は少数のオーナーの手にあるわけではない。無数の投資家の手にある。取締役会は、もはや所有者を代表しない。誰も代表しない。その結果、取締役であることの正統性が失われた。有名だから選ばれる。さらに悪いことには、取引銀行や顧問弁護士だから選ばれる。挙げ句の果てには、他の企業のトップだから選ばれる。A社がB社の社長を取締役として迎える代わりに、B社がA社の社長を取締役として迎える。

彼らは多忙であって、しかも取締役をしている企業に多くの時間を割くほどの利害関係はない。逆に取引関係があるならば、根ほり葉ほり聞いたり、都合の悪い質問をしたりはしない。批判的と取られる態度はとらない。形ばかりの役をつとめるだけである。しかも取締役をつとめているのは一つの企業だけではない。そのため、いちいち下調べをする時間もない。

もう一つの原因是、取締役会が会社法に定める仕事を行うことは、そもそも不可能だからである。取締役会は統治機関とはなりえないからである。統治とは常勤の職務である。非常勤では、ざっと目を通すだけで精一杯である。徹底的な検討などできない。

しかし取締役会が力を失ってきた決定的な原因是、そもそもトップマネジメントが意味ある取締役会を望まないことにあった。意味ある取締役会は、トップマネジメントに成果を要求する。成果をあげないトップマネジメントを排除しようとする。これこそ取締役会の役割である。都合の悪いことを質問する。事が起こる前に報告することを要求する。これまた取締役会の法的な責任である。

トップマネジメントの提案を、そのまま鵜呑みにしない。理由を知りたがる。人事を簡単には承認しない。候補者全員を知りたがる。

成果をあげる取締役会は、自ら成果をあげることを欲する。これがほとんどのトップマネジメントにとって、束縛、制約、大権の侵害と受け取られる。脅威とされる。

### ■ トップマネジメントは取締役会を必要とする

トップマネジメントの多くは、「取締役会の衰退に不都合はない」と反論する。彼らは、取締役会が虚構となったことに満足している。完全に消滅することさえ望む。「完全な社内取締役会になっているならば、すなわちトップマネジメントが完全に支配しているならば、取締役会はすでに消滅した」と言ってよい。

しかし、そのような態度は著しく近視眼的である。今日、「強力な意味ある取締役会を持たない企業は、やがて活動を許されなくなるであろう」ということ、しかも「大企業では決して許されなくなるであろう」ということが、ますます明らかになりつつある。

トップマネジメントが意味ある取締役会を育てないならば、社会が不適切な取締役会を押しつける。押しつけられた取締役会は、トップマネジメントを支配し、その方向と決定を左右しようとする。ボスになろうとする。自らをトップマネジメントに対立すべきものとする。企業のために行動しないであろうし、実際に行動できない。すでにその兆候が現れている。この傾向を逆転するには手遅れかもしれない。

取締役会が最初に機能しなくなったのがワーマール共和国時代のドイツだった。共同決定なる名のもとに、取締役会に労働者代表を入れることによって、外部の力が大企業の取締役会に影響を与え始めたのもドイツにおいてだった。それは石炭と鉄鋼の大企業で始まり、やがてすべての大企業に義務づけられた。もちろん、ドイツ企業の取締役会には労働者代表など入っていない。取締役会に入っているのは労働組合の代表たる組合幹部である。しかし、「ドイツ企業の取締役会が戦場になっている」という事実には変わりない。

同じようにスウェーデンでは、主要銀行に政府が取締役を送り込んでいる。今日のところは立派な人たちが任命されているが、将来政治的な任命が行われないとはいがたい。もしそのようなことになれば、取締役会がトップマネジメントの諮問機関、相談相手、助言者としての役割を果たすことは出来なくなるものとしなければならない。取締役会はトップマネジメントに対立し、トップマネジメントを規制するものとならざるをえなくなる。

すでにスウェーデンでは、1970年、大企業と銀行の取締役会には従業員代表を入れるべきことが法制化された。

(欧州統合を控えて検討中のヨーロッパ会社法では、すでにこれらドイツとスウェーデンの会社法を参考にして、政府と従業員による取締役会支配が目論まれている。)

アメリカではこの数年、「取締役会を適切なものにせよ」との圧力、すなわち「取締役会にあらゆる種類の利害集団、黒人、女性、貧困者等々の代表を任命せよ」との強い圧力が見られる。

しかし、いかに優れた人間が任命されたとしても、取締役会のメンバーとしては機能しないはずである。彼らの役割は、それぞれの集団、それぞれの利害を代表して、特別のプロジェクト、特別のニーズ、特別の政策を推進することにある。企業そのものに关心を払

い、責任を持つわけにはいかない。

もちろん取締役会で耳にしたことを秘密にしておくと期待するわけにもいかない。つまりところ彼らの忠誠は、企業に対してではなく、自らの属する集団や階層に対してのものである。

しかし、これらの動きは、トップマネジメントが取締役会抜きですまそうとすることを、社会が許さなくなったことを意味する。一世紀も前に考え出された取締役会は、あまりに長生きして有用性を失った。ということは、トップマネジメントが、「いかなる種類の取締役会が必要とされているか」を早急に検討しなければならなくなつたことを意味する。従来型の取締役会の衰退が真空状態を生み出した。この真空は必ずや何かによって埋められる。

### ■取締役会の三つの機能

機能する取締役会が必要とされるのは、三つの理由からである。

(i) 第一に、企業は、審査（評価・FB分析）のための機関を必要とする。トップマネジメントに助言し、忠告し、相談相手になる能力と意欲をもつ真摯な人たちを必要とする。トップマネジメントとは別に、しかし危機にあってはトップマネジメントの助けになる人たち、知識と決断力を持つ人たちを必要とする（例えば、取締役会に経営委員会・TMTを内包する）。

大企業とは、社会にとってあまりに重要な存在であって、監督しないわけにはいかない機関である。誰かが、トップマネジメントをして、「事業は何か。何であるべきか」を考えさせなければならない。目標と戦略を確認しなければならない。計画と投資と予算を批判的に検討しなければならない。組織と人事をフォローし、時には最高裁の役割を果たさなければならない。

誰かが、組織の精神を見守り、組織が人の強みを生かし弱みを消すこと、明日のマネジメントを育成すること、さらには、マネジメントに対する報酬やマネジメントのためのツールや手法が組織を強化し、組織を目標に向けて方向づけていることを確認していかなければならない。

そのような機関なしではトップマネジメントは舵をとることができない。正統性も持てない。

トップマネジメントは相談相手を必要とする。組織の中の者は、トップマネジメントに何かを求める。組織の外の者には、組織のことも、事業のことも、人のこともわからない。

（相談相手を持つことは、孤独な存在となりがちな小企業のトップマネジメントにとって、特に重要である。小企業では、一流の弁護士やコンサルタントなどの相談相手を持つことが難しい。したがって、事業に詳しい経験ある第三者を必要とする。小企業のトップマネジメントこそ取締役会を必要とする。しかし現実には、小企業がそのような

取締役会を持つことは大企業よりも難しい。)

(ii) 第二に、企業は、成果のあがらないトップマネジメントを交代させる機関を必要とする（例えば、取締役会OBを顧問・監査役として権限を与える）。「無能なトップマネジメントを代える力を持つ」ということは、「実力を持つ」ということである。だがそのような取締役会を恐れるのは、弱体なトップマネジメントだけである。社会は、大企業のトップマネジメントの無能さに寛容であるわけにはいかない。

トップマネジメント自らが、無能なトップマネジメントを除去できるだけの取締役会をつくらないときには、政府がそれをつくることになる。

(あるいは、乗っ取り屋が乗っ取りを仕掛けてくる。経営学者と経済学者の一部の者たちはかなり前から、「大企業のトップマネジメントはもはや株主からの支配を受けず、倒産以外に倒されることはない」と言っていた。もはやそのようなことは言えない。強力、強固、完璧に見えるトップマネジメントが、乗っ取り屋に呼応する株主たちの反乱によって、次々に転覆させられている。

乗っ取り屋が狙うのは苦境に苦しむ企業ではない。潜在能力を生かし切っていない企業、トップマネジメントが成果をあげていない企業である。)

成果をあげられなければ更迭する機関を自らつくりあげておかなければなりません。トップマネジメントは、乗っ取り屋とそのTOB(株式公開買い付け)の脅威に常に脅かされることになる。トップマネジメントの人間は、成果をあげることに対して報酬を払われている。報酬が高いのはリスクがあるからである。したがって、トップマネジメントの仕事を徹底して評価し、水準に達していないければ交替を迫ることが取締役会の役割である。当然取締役会たるものは、自らの企業を熟知し、かつ強力でなければならない。

(iii) 第三に、企業は、対社会関係のための機関を必要とする（例えば、取締役会に「人間関係を保つ役割」としてセクレタリート・官房室を内包する）。諸々の利害関係者と直接接触することができなければならない。彼らに聞き、彼らに話しかけられなければならない。もちろんその必要性は大企業では明らかである。しかし、地方都市でかなりの雇用を抱えている中堅企業ではさらに重要である。

今日の企業には多様な利害関係者がいる。株主がその一つである。だが株主は、伝統的な法理論が説いているような唯一の利害関係者ではない。しかも今日、彼らは所有者ではなく投資家である。

従業員も明らかに利害関係者の一つである。しかし従業員さえ、ドイツの労働組合が主張するような唯一の利害関係者ではない。コミュニティも利害関係者である。消費者、取引先、流通チャネルも利害関係者である。

これらのすべてが、事業の現況、問題、方針、計画を知らなければならない。企業は彼らに理解してもらわなければならぬ。トップマネジメントは彼らに知られなければならない。敬意を払われなければならない。受け入れてもらわなければならない。特にトップマネジメントは、「彼ら利害関係者が何を欲し、理解し、誤解し、目にし、問題視しているのか」を知らなければならない。

大企業は社会との関係改善のためにかなりの出費をしている。しかし明らかに、社会の理解を得ることには失敗している。しかもさらに困ったことには、社会を理解することにも失敗している。トップマネジメントの広報エージェントとしての広報部は失敗している。しかしだからこそ、企業を好きになってもらうためではなく、企業が社会を知るための、本来あるべき姿の広報活動が重要となっている。

しかしそのためには、トップマネジメントは、自分たちが敬意を持ち、かつ自分たちを知り、自分たちに敬意を持ってくれる、社会とコミュニティを代表する人達を必要とする。それが、トップマネジメントのために対社会関係を担当する取締役会である。

「統治機関」としての取締役会が代表するものは、企業にとっての基本的かつ長期的な利害である。したがって、それはトップマネジメントの仕事を評価し、監督しなければならない。それが「対社会関係機関」としての取締役会である。

(もしトップマネジメントがこうした取締役会をつくらないならば、間違った害ある形で、すなわち敵対するもの、支配しようとするもの、チェックするものとしての取締役会が社会から押しつけられる。すでにドイツの共同決定法による労働者代表、スウェーデンの政府任命による公益代表、アメリカにおけるマイノリティ代表という時代の流れに見るとおりである。)

これらの動きが、取締役会の力をさらに殺ぐであろうということ自体はたいした問題ではないかも知れない。しかしそれは、企業そのものとそのトップマネジメントの力を殺ぎ、その一貫性を損ない、その能力を減退させる。

ドイツの労働組合やアメリカの消費者運動は、企業の利害関係者として、彼ら自身を取締役会に加えるよう要求する。その要求には一理ある。彼らが間違っているのは、「自分たちだけが唯一の利害関係者である」と信じている点である。彼らは数多くの利害関係者の一つにすぎない。

### ■何が必要か

明らかに、二種類の機関が必要とされている。一つは『経営会議』としての取締役会である。その役割は、トップマネジメントの相談相手、評価機関、良識、顧問、助言者であり、トップマネジメントが失敗したときのための後継者探しと代行である（CEOチームとしての役割）。もう一つは、利害関係者との接触をその役割とする『対社会関係会議』として

### の取締役会である。

取締役会がこの二つの機関の役割を同時に果たしてはならないという法的な制約はない。もちろんその場合、活動の仕方は異なる。トップマネジメントは、『関係者会議』において、その利害関係者が望むこと、知るべきこと、理解すべきことについて検討してもらわなければならぬ。『経営会議』においては、トップマネジメント自身が検討する必要のあるもの、トップマネジメント自身が徹底的に考え、決定し、理解すべきことについて検討してもらわなければならぬ。

この二つの会議を同時に機能させる一つの方法が、例えば「経営会議を、取締役会の特別委員会、つまり『経営委員会（前章・トップマネジメントの構造 p1 参照）』とする」とすることである。

成果をあげている取締役会はある。しかし、上述の二つの機関の役割をすべて適切に果たしている取締役会はあまりない。だがそのような取締役会の重要性については改めていうまでもない。

（優れた取締役会としては、小規模ながらもスウェーデンのエンスキルダ銀行系列のバーレンベルク各社のものがある。第二次世界大戦後エンスキルダ銀行を率いたマーカス・バーレンベルクは、系列の各社にトップマネジメントの役割を明らかにさせ、それぞれの取締役会を強化させた。

バーレンベルク各社のみならず、第二次世界大戦後のスウェーデン経済の発展が、このマーカス・バーレンベルクによるトップマネジメントと取締役会の強化によるものだった。

もう一つ、冴えない製薬会社だったメルクが、第二次世界大戦後アメリカの製薬業界でリーダー的な地位を得るにいたった経緯がある。取締役の一人、バニーバー・ブッシュのおかげだった。

ブッシュは MIT (マサチューセッツ工科大学) で教鞭をとった後、第二次世界大戦中はアメリカ政府で科学行政官の一人として活躍した。その後、トップマネジメントのあり方を見直して欲しいとの要請を受けて、メルクで非常勤の会長に就任した。

ブッシュの結論は、「企業にはトップマネジメントの活動を評価し、指導するとともに、企業の外の世界、例えば学界との橋渡しをつとめることのできる機関が必要である」というものだった。

事実、メルクは、そのような取締役会を持つことによって長期戦略を策定し、製薬産業という激しい競争社会にあって著しく後発でありながら、わずか 10 年にして、世界的なリーダーシップを握るまでに成長したのだった。)

取締役会が成果をあげるために最初に行うべきことが、「トップマネジメントの役割」と「取締役会自身の役割」を考え抜くことである。そのうえで、取締役会としての目標と作

業計画を策定することである。明確な目標のもとに仕事をしないかぎり、取締役会もまた成果をあげることはできない。

#### ■取締役会のメンバー

取締役会のメンバーを考えることも重要である。取引銀行や証券発行の幹事会社などは、『対社会関係会議』としての取締役会に入れるべきであろう。金融界は企業にとって重要な利害関係者である。それは、トップマネジメントが関わりをもち、理解され、自ら理解すべき相手である。

しかし今日の取締役のほとんどは、『経営会議』としての取締役会にも、『対社会関係会議』としての取締役会にも不適格とみるべきである。例えば、退職したマネジメントの人間である。「マネジメントのOBを、取締役会から排除するならば、重要な知識と経験が失われる」との考えもある。しかしOBの知識と経験の使い方としては、日本流の「顧問」が正しい。

同じように、取引先、顧問弁護士、コンサルタントなど、企業との間に財サービスの取引関係にある者も、取締役会のメンバーとすべきではない。

それでは誰を取締役にすべきか。この問いには、いまのところ『経営会議』としての取締役会についてしか答えることができない。

(i) まず第一に、求められるのは「能力」である。取締役会のメンバーは、企業、政府、その他の機関において、すでにトップマネジメントとしての能力を実証した者でなければならない。理想的には、取締役会のメンバーには、50代の半ばで現業の仕事から離れ、進んで助言者、先導役、良識となる意思をもつ人物が望ましい。

(ii) 第二に、「時間」である。取締役会のメンバーは、その職務を果たすだけの時間がなければならぬ。あまりに多くの企業の取締役になっていたのでは、取締役の職務を果たせない。4社か5社が限度である。

(ゲオルク・ジーメンスはすでに1世紀前にこのことを知っていた。彼自身、引き受ける取締役の数を制限していた。しかも果たすべき役割を果たしたと判断すれば、直ちに退任した。しかし彼の後継者たちは、このことを忘れた。最近のドイツ銀行の頭取の1人は、100を超える取締役会に名を連ねている。いかに有能であってスタッフに恵まれようとも、4つか5つ以上の取締役会に名を連ねていたのでは、ろくな仕事はできるはずがない。)

ということは、「取締役は、専門の取締役でなければならない」ということを意味する。事実、取締役という仕事は、第一級の人物の常勤の職業として認識されなければならない。

取締役には、そのようなものとしての報酬が支払われるべきであって、株式の購入選択権や利益分配などによって支払われるべきではない。

(iii) 第三に、取締役はトップマネジメントから独立させておかなければならぬ（日本で言えば監査役？）。そのためには、再選を認めないようにする必要さえあるかもしれない。トップマネジメントといかにうまくやっていても、5年後に再選されないことがわかつていれば、顔色など見なくともすむ。もちろんその在任期間は確固たるものとし、期間中の報酬を保証することが不可欠である。

『関係者会議』としての取締役会の組織の仕方については、今のところわれわれは多くを知らない。しかし、これもまた重要な問題である。あるいは、ドイツ、スウェーデン、アメリカ、EC（欧州共同体）の動向が示すように、政治的には極めて緊急な問題かもしれない。

トップマネジメントは、これまでのように関係者会議としての役割を取締役会に持たせることに抵抗を続けることは、もはや不可能である。これまでいかに正当化されてきたとしても、これからはそうはいかない。

選択は、「今日のようなほぼ有名無実の取締役会と、成果をあげる取締役会のいずれを選ぶか」ということではない。それは「押しつけられた取締役会」すなわち企業に対して敵対的であり取締役会として『不適切な取締役会』と、「成果をあげる取締役会」すなわち『適切な取締役会』のいずれをとるかという問題である。

【補足として】・・・あくまでも「白仁田の考え方」です。

(1)『取締役会・経営会議（経営委員会）メンバー』は、トップマネジメント・チームのメンバーで構成する。任期は2から3年、再任可能。

(2)『取締役会・対社会関係会議メンバー』は、トップマネジメント・チームの「人間関係を保つ役割の人・セクレタリアート（官房室）」&「社外メンバー」で構成する。任期は3から最長7年、再任なし。

(3)『取締役会』とは別にトップマネジメントが成果をあげない場合の監督者として『顧問もしくは監査役』を設ける。「経営会議（経営委員会）OBが適任か」と思われる。任期は最長5年、再任なし。

※各メンバーの絶対条件として「真摯さ」の修得&持続。「(2) 社外取締役」は除く。