

Title	ドイツにおける企業刷新の理論(2)
Sub Title	The Sanierung's Theory in Germany
Author	前田, 淳(Maeda, Jun)
Publisher	
Publication year	2001
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.44, No.2 (2001. 6) ,p.13-
JaLC DOI	
Abstract	「刷新」マネジメントへの企業組織内部からの参加・実行者,すなわち,(a)トップマネジメント,(b)中間・下位の管理者,さらに,(c)監査・コントロール機関の「刷新」マネジメントにおける,各々の機能,権限,或いは「能力」の特質を解明した。また,ドイツ経営経済学における「経営管理機能論」を批判的に検討し,三機関の各々の機能・権限・「能力」の特質を一層鮮明化するための基礎理論となるよう努めた次第である。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20010600-00686170">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20010600-00686170</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

## ドイツにおける企業刷新の理論(2)

前 田 淳

### <要 約>

「刷新」マネジメントへの企業組織内部からの参加・実行者, すなわち, (a)トップマネジメント, (b)中間・下位の管理者, さらに, (c)監査・コントロール機関の「刷新」マネジメントにおける, 各々の機能, 権限, 或いは「能力」の特質を解明した。また, ドイツ経営経済学における「経営管理機能論」を批判的に検討し, 三機関の各々の機能・権限・「能力」の特質を一層鮮明化するための基礎理論となるよう努めた次第である。

### <キーワード>

刷新, 刷新マネジメント, 刷新プロセス, 経営管理機能, マネジメントサイクル, トップマネジメント, 中間・下位管理職, 助言委員会, 監査役会

### I. 問題の所在

東ドイツ地域において, ドラスティックに展開している体制転換と, そこで中核的役割を担ってきた信託公社の政策史を考察する場合に, 次の2期に区分し, その政策展開の方向と特質を理解せねばならない。その2期とは, 「民営化優先政策」を掲げ, 貫徹した「前期」(1990年10月~1992年秋)と, 「積極的刷新政策」へと政策転換を余儀無くされ, 実行した「後期」(1992年秋~1994年12月31日)である。このいわゆる「後期」の信託公社の重点政策である「刷新政策」の内実, 特質をより良く理解する為には, まず, 旧西ドイツで理論化が試行されてきた, 「企業の刷新理論」の内実の解明が必要となる。つまり, 1980年代, 旧西ドイツにおいて次第に研磨されてきた「企業の刷新理論」を以てして, 歴史的・一大転換過程, すなわち, 東ドイツ地域の体制転換過程における信託公社の「刷新政策」と「東独企業の刷新」が, 果たしてすべて把握, 理解されうるものなのか。或いは, もし, 把握, 理解されえぬとすれば, 何故になされえないのか。この点が究明された暁に, 初めて, 信託公社による「後期」の政策展開(=「積極的刷新政策」)の真の特質・特殊性が正しく理

解されることになるだろう。

また、この研究課題は、ドイツ1国の課題に留まらない。「バブル経済の破綻」と、「規制緩和」という経済環境の激変の中で、日本企業は現在、経営破綻を含む厳しい企業再編成の渦中にある。日本でもまた、「企業刷新」の理論化とその「理論」が緊急に必要とされる時代に突入したと言ってよい。また、さらに、本稿を一読すれば、「企業刷新の理論」が昨今脚光を浴びているコーポレートガバナンスの議論とも深く関わるテーマだということが理解されるであろう。

さて、ドイツにおける「企業の刷新理論」の特質を解明するにあたり、以下の4つの視点より、考察を行う。まず第1に、「刷新」概念の明確化であり、第2に、「刷新」プロセスの内実の究明であり、第3に、「刷新」プロセスにおける、「刷新」マネジメントへの主要な参加主体の明確化と、その機能、権限、能力及び、関与方法の解明であり、さらに第4に、「刷新」マネジメントの主体(=参加者)により遂行される、「刷新」諸措置の具体的内容、特質、さらにはその意義の解明である。

上記の第1、及び第2の視点からのドイツの「企業刷新の理論」の考察は、すでに、拙稿「ドイツにおける企業刷新の理論<sup>1)</sup>(1)」において実行済である。そこで明らかとなったのは、以下の諸点であった。「刷新」の概念規定に関しては、「刷新(=Sanierung)とは、危機的状态に突入した企業の持続可能な収益力(nachhaltige Ertragskraft)の再修復(Wiederherstellung)であり、この「再修復」の為に利用され、断行される、企業の目的戦略と諸措置に導入されるのは財務管理的措置だけではない。ここには、いわゆる「広義的理解説」の主張・見解を積極的に導入し、財務管理的、組織的、生産・販売管理的、さらには、社会管理的諸措置・諸活動の総体を当概念にすべて網羅的に包含し、理解すること、である。次に、「刷新」プロセスの内実に関しては、5名のドイツ経営経済学者の各々の見解の骨子を概観してゆきながら、そこから以下の4点のエッセンスを抽出した。第1に、「刷新」過程とは、具体的、現実的な時間的経過の視点から、「経営上の危機の知覚と認識から危機克服に至るまでの過程」に他ならぬこと。第2に、当プロセスを構成する、行為的主要要因とは、a)目的決定(Zielbestimmung)、b)分析(Analyse)、c)計画(Planung)、d)決定(Entscheidung)、e)実行(Durchführung)、さらに、f)コントロール(Kontrolle)の6要因であること。第3に、上記、a)~f)の進行が、必ずしも時間的経過と一致するわけではないこと。なぜなら、「刷新」過程とは、次の2つの規定条件に常に呪縛されているからである。1つは、時間的制約条件の存在である。つまり、同過程は、悠久の時の流れの中で悠長に身を委ねられうる過程ではなく、経営的危機に直面した極度に切迫した過程である。2つ目は、情報の不完全性という制約条件である。ここでは、6つの行為的要素を実行する為に必要不可欠となる情報は、常に分散し、しかも、利用しうる情報は、常に不確実性を完全に払拭し得ない状況にある。それ故、第4に、6つ

1) 拙稿「ドイツにおける企業刷新の理論(1)」『三田商学研究』第43巻特別号(2000年11月)

の行為的要素は、常にフィードバック、重複、さらに繰り返しを伴いながら進行せざるを得ないことになる。

前稿で確認されたこれら4つの各論点を踏まえた上で本稿の分析目的を次の如く設定する。すなわち、かくなる内実を保有する「刷新」プロセスにおいて、諸行為を遂行するのは誰であるのか。つまり、「刷新」マネジメントの参加主体の明確化であり、彼らの保有する権限、或いは機能に着目しながら、その関与方法を明らかにすることである。本稿では、企業組織内部の「刷新」マネジメント参加・実行者に分析対象を限定する。また、このテーマの分析にあたり、法律的条文の利用できるものは、利用し、それがあまり利用できぬものには、すなわち、「トップマネジメント」と「中間・下位レベルの管理職」については、ドイツ経営経済学の理論を積極的に利用したことを書き添えておく。

## II. ドイツ経営管理機能論の批判的検討

トップマネジメントとは、企業組織内部のヒエラルキーの最上部に位置する人物・集団である。これには、株式会社における取締役会メンバー (Vorstandsmitglieder) と、株式会社形態以外の資本金会社 (Kapitalgesellschaft), 及び人的会社 (Personalgesellschaft) の取締役 (Geschäftsführer) が該当する。株式会社法の規定条文によれば、取締役とは、会社を指揮し (Leiten), 尚且つ、会社の代表者でもある存在である。<sup>3)</sup>ところが、この株式会社法の規定からだけでは、彼らが企業組織内部で果たすべき、経営管理機能 (Führungsfunktion) とは何かがよくわからない。また、トップマネジメントだけに限らず、中間・下位レベルの管理職もまた、企業内で経営管理機能を果たすが、この内容も、また両者の相違もよくわからないとなれば、昏冥は益々深くなるばかりである。まず、経営管理機能の実体が十分に理解・解明されねば、企業の、いわゆる通常の経営管理過程 (=「常態」) でのその「機能」と、経営上の危機発生に伴う、いわゆる異例の経営管理過程 (=「変態」), すなわち「刷新」マネジメントにおけるその機能との相違性、或いは、同質性 (?) もまた理解されえぬことになる。これが理解されぬとなれば、「刷新」マネジメントにおけるトップマネジメン

2) 「刷新」マネジメントの担当者に関し、クリステックは次のように述べている。すなわち、「刷新過程の担当者とは、危機克服のための諸目的、諸戦略、さらに諸措置を計画し、実行し、さらにはコントロールし、そのことで、刷新過程における企業の管理を引き受ける各々の人物と機関である」と。Ulrich, K., *Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen*, 1987, S. 97.

3) この点に関し、株式会社法 (Aktiengesetz) は、取締役会 (Vorstand) について、以下のように規定している。「取締役は、自己の責任の下、会社を指揮しなければならない」(・は引用者)、或いは、「取締役は、司法上においても、非司法上においても会社を代表する」と。§ 76 Abs. 1 und § 78 Abs. 1 Aktiengesetz: in *Bundesgesetzblatt, Bonn, den 11. September 1965, Teil I. Nr48, S.1105 und S.1106*. 以下の注においては、株式会社法は AktG の簡略表示を用いて表現する。

トと中間・下位レベル管理職の各々の機能・及び権限も正しく把握することはできぬことになる。そこで、われわれはまず、ドイツ語圏の文献において、経営管理 (Führung) — これは指揮 (Leitung) と同義に看做してよいだろう — が如何なる内実として、理解され、把握されているのかを確認しておくことにしよう。つまり、本稿の「II 経営管理機能」部分が、「刷新」マネジメントでの参加・実行者の機能・権限を考察する上で、いわば「基礎理論」を提供することとなる。

ドイツ経営経済学者の圧倒的多数は、経営管理機能、或いは、マネジメントの機能を、人的機能 (Personalfunktion) と事象的機能 (Sachfunktion) の2種のうちどちらかにアクセントを置く形で理論化を試みている。<sup>4)</sup>

前者、すなわち、人的機能とは、従業員に対して、目的志向的影響力を行使する機能であり、これを中心に据えて経営管理機能を理解しようとする論者、ハイネンは次のように述べている。すなわち、「この目的志向的行動の操作を次のように経営管理 (Führung) と表す。経営管理とは、人的関連の行為であり、ここにおいては、少数の人間、或いは多数の人間 (経営管理者) が別の人間 (被経営管理者) に対し、目的に応じた行為を誘発する為に作用を及ぼす。1名 (或いは、多数名) は、成功する限りにおいて、別の人間に対し、諸目的、行為的制限、さらには、行為上の指示を行うよう指揮 (管理) にあたる」と。また、コルンドオルファも、「『経営管理』と『マネジメント』の概念は、取りも直さず、人間管理という意味での機能、或いは、一連の活動として、さらにはそのことに伴い、2名、或いは、多数の人間間のコミュニケーションの1つの特別なカテゴリーであると定義される<sup>6)</sup>」であるとか、「『経営管理』とか『マネイジ』とは、結局、人間の行動に対する目的志向的、人事的影響力を意味する<sup>7)</sup>」と、ハイネンと同様、人的機能を中核に据えた経営管理機能を開示している<sup>8)</sup>。ハイネンもコルンドオルファも人的機能を具体的、現実的政策、措置からではなく、「行為」、或いは「影響力」と抽象レベルで把握していることがわかるだろう。

これに対し、後者の論者は、事象的機能とは、部分的システムとプロセスの目的志向的形成と制御であるという。これに関し、シュテーレは、夥しい数に及ぶマネジメントの定義を集め、その上で、経営管理の事象的機能的把握を示す理論には、次の二種類のグループが存在すると指摘する<sup>9)</sup>。第1のグループは、マネジメントをいくつかの諸機能、或いは、諸活動の集積とだけ理解し、第2のグループは、今後の活動 (Tätigwerden) の目標と目的へと拡大し、マネジメントの諸機能を、

4) Schanz, G., Wertewandel als personalpolitisches und organisatorisches Problem, in: Wist, Teil 2: Praktische Konsequenzen, H. 12/1985b

5) Heinen, E., Betriebswirtschaftliche Führungslehre Grundlagen-Strategien-Modelle, 1984, S.38.

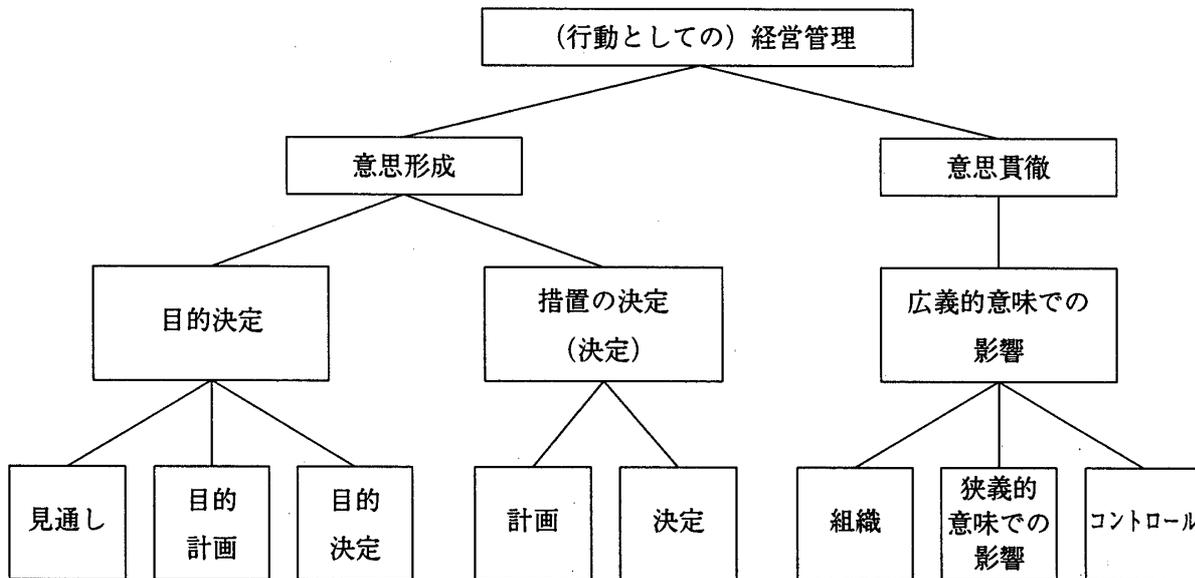
6) Körndorfer, W., Unternehmensführungslehre, 1976, S.22.

7) Körndorfer, W., Unternehmensführungslehre, 1979, S.22.

8) 「人的経営管理の基本的見解」については、Ulrichもその著書で論じている。この点に関しては、Ulrich, H., Management, 1984, S.213~S.222を参照されたい。

9) Staehle, W. H., Management Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. Auf., 1985, S.41.

図1 経営管理の諸機能



出典：Baugut,G./Krüger,S., Unternehmensführung-Modelle-Strategien-Techniken, 1976, S.37.

1つの目的志向のプロセスの諸段階と理解しているという。

第1のグループとしては、エンリック/ウルミクなどが該当するだろう<sup>10)</sup>。しかし、彼らの方法とは、結局のところ、事象的機能の分類と羅列にすぎず、キルシュにより、そういった一連の機能の一覧表は、何ら有意義な理論的基礎を提供せず、せいぜいのところ、多くの経営管理上の検討のための直線的シェーマを示しているに他ならないとの痛烈な批判<sup>11)</sup>を浴びせられているが、これも致し方ないであろう。

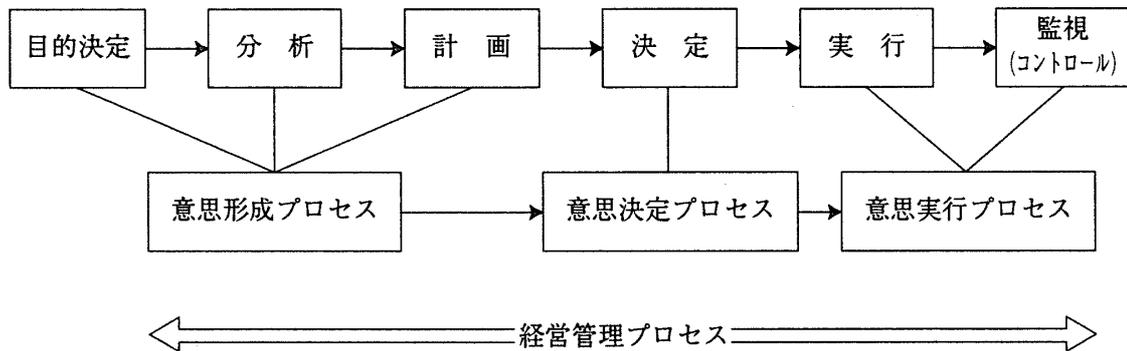
そもそも企業は、現状対応的経営措置を講じながらも、将来的経営目標を掲げながら経営活動を行う組織体であるとするならば、第2グループが主張するが如く、事象的機能の中に「今後の活動の目標と目的」を積極的に導入すると同時に、目的志向のプロセスの諸段階を踏まえた経営管理の「事象的機能」の内実を明らかにしていかなければならないといえるだろう。

そこで、バウグートとクリューガーの言う「経営管理機能」を考察してみよう。彼らの掲げる図1の経営管理の諸機能からも理解できるように、「経営管理機能」を意思形成 (Willensbildung) と意思貫徹 (Willensdurchsetzung) の両プロセスとの関連性から把握しようと試みている。彼らの意図は理解できる。ただしこの図から、計画、決定、さらには措置という、純粋な行為的要因から、政策的要因、或いは、形成組織などという事物的要因まで、異質なレベルの要因が混在しているこ

10) この点に関し、例えば Enlick/Urmick は、マネジメントを、計画化、組織化、人員配置、管理、報告、さらに、資金配分の6要素にだけ求めている。これは、分類化に他ならないだろう。

11) Kirsch, W./Esser, W./Gabele, E., Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, 1979, S.35.

図2 経営管理的機能を構成する抽象的諸行為とプロセス



とが看取できる。従って、われわれは、ひとまず、異質な要素をここから排除し、抽象的、純粹的  
行為だけを抽出できるように上向的操作を行う必要はあるまいか。この点を考慮に入れ、作成し  
たのが、図2の経営管理的機能を構成する抽象的諸行為とプロセスである。この図から、プロセス  
分類と、分類化されたプロセスで必要となる純粹的行為との関連性が理解できるだろう。

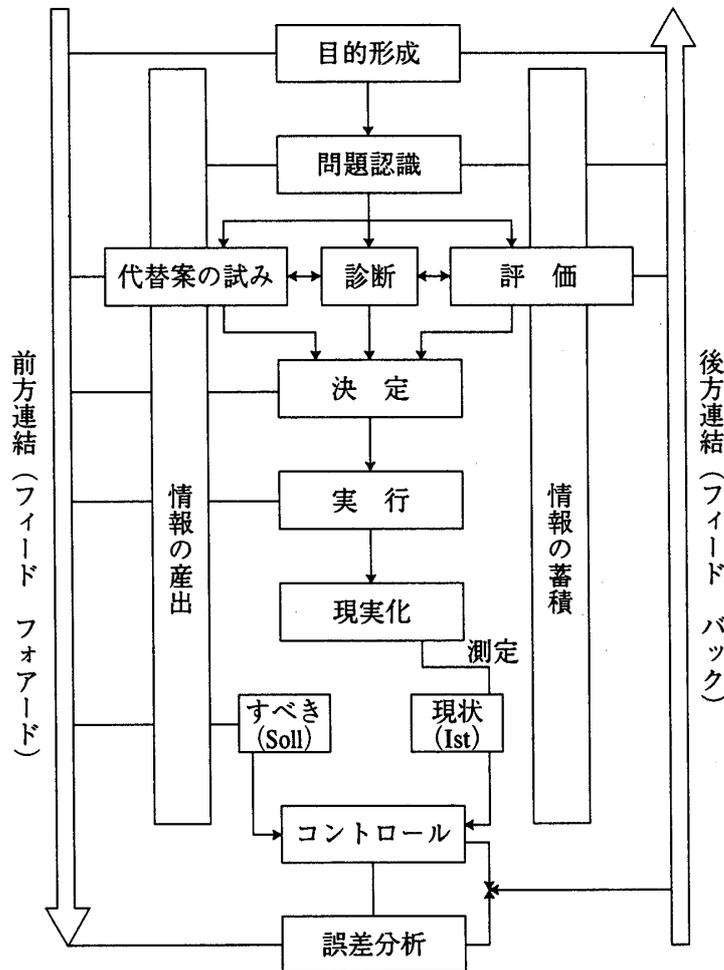
プロセスの段階化の中でマネジメント機能を理解しようというアングルに、「絶え間なく繰り返  
されるマネジメントサイクルの段階化の視点」<sup>12)</sup>をさらに加え、経営管理の部分的機能とその論理  
—発生的構成との関連性をも明確にしようとしたのが、ヴィルトである。彼の示す図3の経営管理  
の部分プロセス（マネジメントサイクル）からも理論できるように、前方向への連結過程（Vorkop  
plungsprozess）と後方向への連結過程（Rückkopplungsprozeß）を明示することにより、いわゆる  
サイバネティクスの制御系（Regelkreis）を提示する。つまり、彼は自ら次の如く、指摘する。「そ  
れにより獲得し、或いは、その中で整理されるプロセス、また、計画、目的形成、実行、測定さら  
に、コントロールの諸プロセスも、さらに、誤差分析と、目的適応、計画適応、さらにシステム適  
合が、学習過程の意味において絶え間なく繰り返す」<sup>13)</sup>と。さらに、また、「そういった、経営管理  
制御系（マネジメントサイクル）は、原則として、各々の従業員にも、また、各々の管理レベル間  
においても出現する。そこで、組織ヒエラルキーとは、この種の相互に混合した制御系の1つの多  
層段階的ヒエラルキーとして説明されなければならない。さらに、企業全体において、経営管理は、  
この制御系モデルに従い、行われる」<sup>14)</sup>と述べている。つまり、経営管理上の諸機能、そこで遂行さ  
れる純粹化された諸行為は、トップマネジメントにのみ限定される任務及び課題ではない。後に考  
察の対象となる中間・下位の管理職さらには現場の従業員の遂行機能でもある。この点に関する理

12) ヴァイスは、企業経営管理の主要な機能が1つの循環を成しているこのマネジメントサイクルを、「経営管理機能サイクル（Führungsfunktionskreis）」と呼んでいる。主要な機能の行使に役立つ諸機能とは、分析、決定、情報、さらにコミュニケーションであるという。Weis, H. C., Unternehmensführung, 1979, S.13.

13) Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., 1982, S.35.

14) Wild, J., Ebenda, S.35.

図3 経営管理の部分プロセス (マネジメントサイクル)

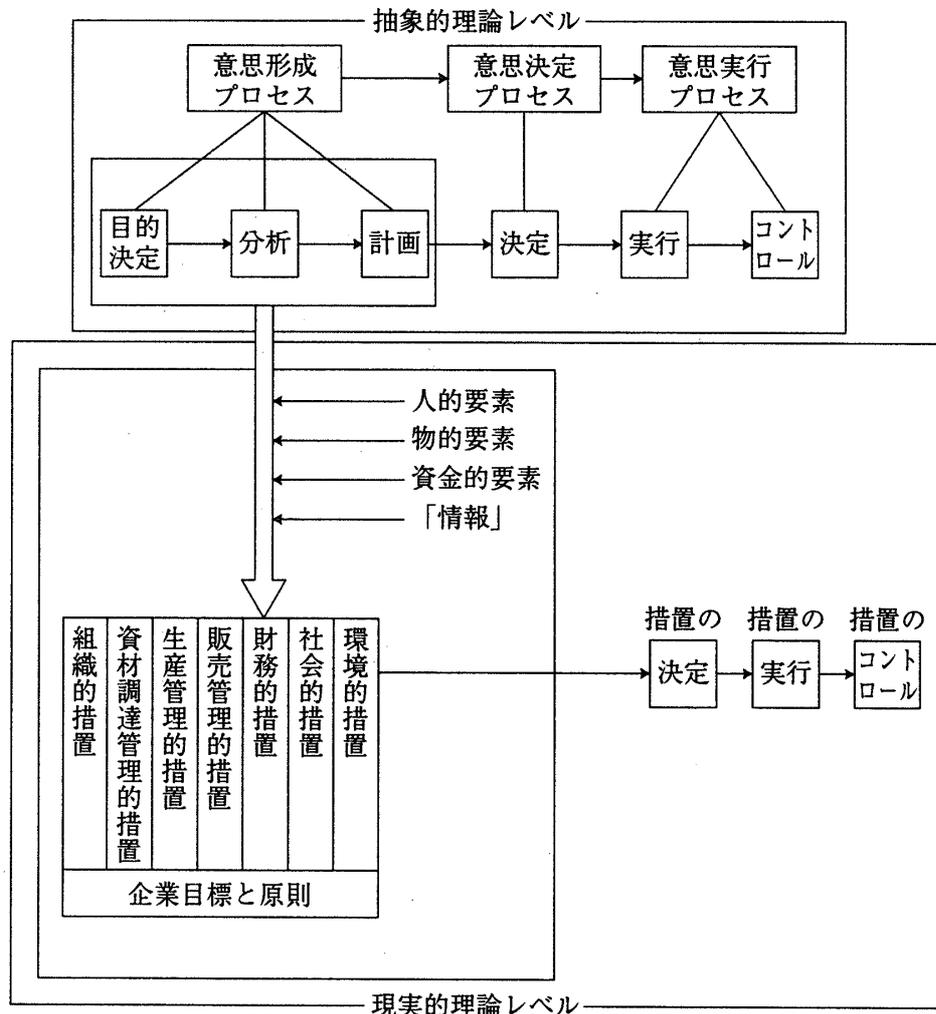


出典：Wild, J., Grundlagen der Unternehmensplanung, 4. Aufl., 1982, S.37.

解と留意をヴィルトは求めているのである。しかし、抽象的諸行為とそれに立脚したプロセスといういわば、抽象的に還元された理論の中からは、3者の相違を見いだすのは困難である。ところがひとたび現実的具体的レベルへと知的操作を行えば、3者のうちのトップマネジメントと中間・下位の管理職との相違点は明白となる。企業の総体的戦略的視点と特質を第1義的に具備した、原則的意思形成・決定・実行と、それらに基づくプロセスで経営管理能力を発揮するのが、トップマネジメントであり、それに対し、企業内部の職場、分野、部門内部でのより实际的、実務的課題を実現する為に諸行為と、それらに基づくプロセスで経営管理能力を発揮するのが、中間・下位の管理職である。この辺りについては後ほど、もう一度立ち返る。

ところで、シュタインマンは、この理念的連続により、「マネジメントプロセスの表象 (Vorstellung)」が生じると考え、また、マネジメントプロセスとは、同時に、現実的財プロセスを網状

図4 抽象的理論レベルと現実的理解レベル



(Netzartig) に覆い、購入、生産、販売というあらゆる機能分野へと制御的に侵入するという<sup>15)</sup>。つまり、彼によれば、われわれが考察した、純粹レベルでの諸行為と、それらに基づく「プロセス」なるものは、あくまで抽象的理念形であり、表象にすぎないのだ。従って、この意味における「経営管理的機能」と現実的具体的レベルにまで到達する際に、現実的物的財 (Realgüter) を投入し、考えていかねばならないと主張しているとみてよいだろう。抽象的・理念的レベルと、現実的・具体的レベルを峻別し、その上で経営管理機能の実体を正しく理解していこうという彼の方法論的アプローチは高く評価されるべきである。しかし、現実的・具体的理論レベルで「経営管理機能」をわれわれが理解していく上で、「物的財」の投入だけでは事は足りないことも同時に認識し、指摘

15) Steinemann, H., Planung und Kontrolle Probleme der strategischen Unternehmensführung, 1981, S.1.

せねばならない。これだけでは不十分である。物的財の投入・配分だけでなく、人的投入・配置、資金的投入と配分、さらには、具体的レベルでの「情報」の利用という現実的要素も「経営管理の機能の表象」へと、まさに網状に投入していかなばならない。この俗界的レベルに降り立つならば、抽象理論レベルでの諸行為には、すでに「個別・具体性」なる衣が纏わされ、「目的設定・分析・計画」の純粹行為の結合と現実的諸要素との攪拌により、「具体的経営的諸措置」が産み落されていることに気づくだろう。この「具体的経営的諸措置」とは、すなわち、組織的措置、資財調達管理的措置、生産管理的措置、販売管理的措置、財務的措置、社会的措置、環境的措置に他ならない。この点の関係を図示したのが、図4の抽象的理論レベルと現実的理論レベルである。

さて、ドイツ経営経済学における、人的機能を経営管理機能の中心に置く見解と事象的機能をその中核に据える見解の二つをコントラスト的に考察してきたが、ここまできると、両者の見解は並列的に検討すべきものでもなく、また、並列的に検討できうるものでもないことが了解されるであろう。前者は、人的配置という、経営管理上の、いわば、現実的・具体的・個別的機能に着目した理解であるし、後者は、抽象レベルの極めて高い、「理念的・表象的機能」の視点からの経営管理機能の把握だからである。従って、経営管理機能を、人的機能か、或いは、事象的機能か、つまり、あれか、これかとのいずれかの視点のみに立脚して理解、把握しようという方法、それ自体に無理があると言わねばならない。そこで、われわれは、次のような方法論的手順を採る。すなわち、ひとまず、経営管理上の個別、具体的、現実的特性を捨象し、経営管理機能から「抽象的諸行為」と「プロセスの表象」を純化した形態で抽出し、そのエッセンスを突き止め、その上で、人事的要因、資金的要因、物財的要因、さらには「情報的要因」を「網状」に投入していきながら、「現実的、具体的経営管理の諸機能」の特質を把握していく。そのことにより、現実的、具体的経営管理の実体と特質もより明確なものとなるであろう。

さて、いわゆる「常態」における経営管理の諸機能を如何に理解しうるのか、という問題提起を行い、ドイツ経営経済学の理論的考察を行いながら、その論点を明確にしてきたが、経営管理機能の二層的把握（抽象レベルと現実レベル）により、実に興味深い結果（事象）が生じる。すなわち、われわれが、理念的抽象化を行い、それにより抽出した「経営管理的諸行為」は、「刷新」プロセス（=いわゆる「変態」期における経営管理的プロセス）における経営管理的諸行為に、何ら修正を施すことなく、そのまま利用できるのだ。ここで、すでにわれわれが、前稿「ドイツにおける企業刷新の理論(1)」において、「刷新」的プロセスを構成する行為的主要要因として、①目的決定、②分析、③計画、④決定、⑤実行、さらに⑥コントロールの6要因を指摘していることを思い起こして欲しい。つまり、抽象化をここまで進展させてしまうならば、もはや、「常態」期の「経営管理機能」と「変態」期の「経営管理機能」の区別は、消失しているのである。しかし、翻って、「常態」期であれ、「変態」期であれ、企業の「経営管理機能」の営みは、相も変わらず実行されているという動かし難い客観的事実を見据えるならば、このことは当然でもある。ただし、この「至極

当然なること」の経験的ではなく理論的理解と認識は、経営管理機能の二層的把握、取り分け、その抽象化という「知的操作」を通してはじめて確実なものとなる「常態」期と「変態」期の経営管理に何ら共通項が存在しなければ「経営理論一般」は成立しないことになる。

それでは、如何なる「操作」により、「常態」期と「変態」期の「経営管理機能」上の「相違点」が、実体的に把握可能となるのか。次に検討しよう。その為には、以下に指摘するいくつかの諸条件を抽象レベルの中へ投入し、「相違点」をわれわれの目の前に引き摺り出す以外にないだろう。それではそのいくつかの諸条件とは何か。何よりも、まず第1に、企業の存続さえも危ぶまれる程の「経営上の危機」という絶対的条件の存在である。この絶対的の一大条件は、直ちに、「刷新」プロセスと「刷新マネジメント」全体を呪縛する。このことで、下位条件、すなわち、時間的制約条件と情報の制約条件が、瞬時に付加される。まず、「刷新」プロセスが、企業の存続か、はたまた、即刻有効な手だてを打たねば消滅かの、絶体絶命下の極度に切迫した時間的制約条件に規定され、その中で「刷新」マネジメントが断行されなければならない。またこの「刷新」マネジメントで利用される情報は分散し、不確実性を伴う。いわゆる「常態」期の「マネジメント」においても、この必要情報の分散と不確実性は存在するが、「変態」期の分散と不確実性は「常態」期のそれをはるかに上回るのが常である。これら2つの下位条件から、「刷新」プロセス上の「刷新」マネジメント的諸機能のフィードバック、フィードフォワード、重複、さらには繰り返しの頻度は、「常態」期のそれをはるかに超えるだろう。また、「刷新」プロセスも、「刷新」マネジメント機能も「経営上の危機」という絶対的上位条件に激しく束縛されるが故に、当然、そのプロセスも、そこでの抽象的諸行為も、すべてが、第1義的に「危機克服志向性」を強烈に帯びることとなる。諸行為に対する具体的目的志向性の付着である。つまり、「経営上の危機からの即時的脱却（=非常事態からの即刻解除）」なる至上命令が図2上の意思形成プロセス、意思決定プロセス、そして意思実行プロセスまでを完全に支配し、そのことで、危機克服の為の「目的決定」が、「分析」が、「計画」が、「決定」が、「実行」が、さらには「コントロール」が一刻の猶予もなく断行されねばならぬことになる。この具体的目的志向性の付着により、諸行為の純粋度、抽象度は低くなる。

「常態」期の「経営管理機能」と「変態」期のそれとの相違（=断層性）は、人的、資金的、物財的投入と「情報」の投入を完了させた、いわゆる現実的レベルにおいても明白である。具体的、個別的経営措置、つまり、組織的、資材調達管理的、生産管理的、販売管理的、財務管理的社会的措置、さらには、環境措置のすべてが、「危機からの即時的脱却」の至上命題に支配され、「危機克服志向性」を最大限に帯びた措置が形成されることになる。この点を図4を用いて、説明するならば、図中の現実的理論レベルの枠の中の「企業目標と原則」部分が「危機からの即時的脱却」に取って代われ、この目標が上方にあるすべての諸措置を規定すると言えるだろう。この「刷新」的諸措置の具体的内容、特質、さらにその意義の解明については、別稿で取り組むこととしたい。

### III. 企業組織内部からの「刷新」マネジメントへの参加・実行者

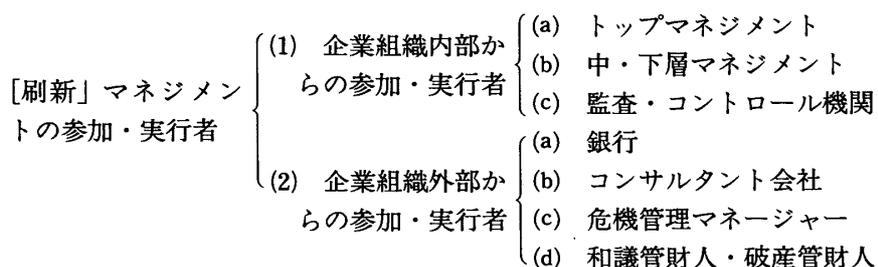
「刷新」マネジメントへの参加・実行者は単独ではなく、複数存在する。彼らは、形式上、企業組織内部の担当者 (Unternehmensinterne Träger) と企業組織外部の担当者 (Unternehmensexterne Träger) に区分しうる。前者を構成する人物、及び機関 (Personen und Institutionen) としては、トップマネジメント (Top-Management), 中・下層マネジメント (Mittleres und Unteres Management), さらに、監査・コントロール機関 (Aufsichts- und Kontrollorgane) があり、後者を構成する人的・機関的要素としては、銀行 (Banken), コンサルタント (Berater), 危機管理マネージャー (Krisenmanager), さらに、和議管財人・破産管財人 (Vergleichs- und Konkursverwalter) がある。この点に関しては、図5の「刷新」マネジメントの主要な参加・実行者分類を参照されたい。まずは、企業組織内部からの参加・実行者を順次、考察していこう。

#### (a) トップマネジメント (Top-Management)

トップマネジメントとは、企業組織内部のヒエラルキーの最上部に位置する人物・集団であり、取締役 (Vorstand/Geschäftsführer), 或いは、取締役会メンバー (Vorstandsmitglieder) を指すことはすでに指摘した。

彼らが企業内で行使する経営管理機能とは何かをまず明らかにしておこう。先に検討した如く、経営管理機能は、抽象的理論レベルと、現実的理論レベルの2次元から理解できる。抽象的理論レベルにおける6つの抽象的諸行為、すなわち、意思形成プロセスでの目的決定・分析・計画、意思決定プロセスでの決定、さらに意思実行プロセスでの実行・監視は、すべて、トップマネジメントの経営管理機能に帰属する。それでは、具体的要素、すなわち人的・物財的、資金的3要素と「情報」をこの抽象的レベルに投入し、具体的・現実的理論レベルの中で彼らの経営管理機能を注視すればどうなるであろうか。これに関し、コルンドオルファは、トップマネジメントの経営管理課題は以下の6点にあるとし、次のように指摘する。つまり企業目標の設定、企業政策の基盤の確定、経営の各分野間の調整、人事政策の基本原則の決定、代表と利害代表、さらには環境保護の基本原

図5 「刷新」マネジメントの主要な参加・実行者分類



則の決定である。<sup>16)</sup>ここで、彼の見解を検討する場合に、彼が、人事的機能を中核に据えた経営管理理論を展開する論者であること、——この点は、人事政策の基本原則の決定を指摘している点に現れているだろう——そして、彼の見解には、経営管理機能に対する2次元的理解の片鱗さえ窺い知ることができないことの2点をまず考慮に入れておかねばならない。従って、人的、物財的、資金的要素と「情報」を投入することにより、経営管理機能を現実的理論レベルで把握しようとするわれわれにとり、彼の指摘は満足のものではない。彼の指摘する6課題には、総体的企業政策も、個別的企業政策（人事、環境の各政策）も、企業目標も、利害代表者としての組織内での地位も、あらゆるレベルの要因が入り乱れて混在しているからである。また、トップマネジメントが関与する政策も人事と環境のみに限定されるものではない。現実的理論レベルで彼らの経営管理機能を把握える場合には、企業内諸政策、つまり、組織管理的措置（——彼の言う人事政策も各分野間の調整も、ここに集約されうる）、資材調達管理、生産管理、販売管理、財務管理、社会的、さらには、現在では環境措置の基本的原則の設定と決定、また、これら個別的諸政策をトータル視点でみた場合の企業の目標と原則の設定と決定を彼らの主要な経営管理機能と看做してよいだろう。これら個別諸政策、さらに、これらを全体的に統括した中で提示された企業目標と原則には、企業の総体的戦略的視点と特質が多分に含まれていることは言うまでもない。となれば、もう一度、抽象的理論レベルでの彼らの経営管理機能の視点に立ち返ってみるならば、次の点が一層明確となるだろう。すなわち、彼らには、6つの抽象的諸行為すべてが帰属し、その「能力」が発揮されねばならないが、中でも、取り分け、「目的設定」と「決定」の行為は、現実的レベルでの彼らの経営管理機能の特質を考える上で、直接的かつ中核的行為である。従って、この2行為については、彼らの精鋭な「能力」が不可欠であり、その相当量が注ぎ込まねばならないであろう。勿論、高質な「目的決定」と「決定」の為には、高質な「分析」が不可欠であり、こうなると、すべての諸行為の能力に勝れることに越したことはないが。

次に「刷新」マネジメントにおける彼らの諸機能を確認しておこう。抽象的理論レベルにおいては、いわゆる「常態」期の彼らの「経営管理機能」と表面上は何ら変わらない。諸行為の存在それ自体には変化がない。ただし、彼らの諸行為が、「経営上の危機の即時的解決という至上命令」に呪縛され、6つの諸行為すべてが「危機克服」という目的志向性を持つことになる。この至上命令と目的志向性は、現実的理論レベルをも完全に支配することになる。このことで、現実的理論レベルでの「刷新」経営管理機能と、「常態」期のそれとは一線を画するものとなる。つまり、「変態」期において、彼らは、切迫した時間的制約条件の中で、分散的で不確実な「情報」を利用しながら、抽象的諸行為を遂行し、また、現実的レベルでは、危機克服に有効な諸個別的政策を立案し（立案させ）、断行しなければならない。従って、現実的レベルでの「刷新」マネジメントにおいて、彼

16) Körndorfer, W., a. a. O., 1976, S.23.

らには、悠揚として、企業の長期的目標なり、各個別政策の基本原則の策定に現を抜かす余裕はないし、容認されえない。この点が、「常態」期の彼らの「経営管理機能」との決定的質的相違である。

以上の点を踏まえた上で、彼らが現実的な「刷新」マネジメントに関与する上での問題点を指摘しておこう。

すでに考察したような経営管理機能が企業内組織で彼らに容認されていること、あらゆる関係分野に関する情報保有レベルが高く<sup>17)</sup>、これに基づく、包括的見通しの設定が可能であること、さらに、「刷新」マネジメントで必要となるであろう、利害グループとの長期的・集中的人的コネクションを最大限に利用しうる立場にあること<sup>18)</sup>、これら3点と、以下の論理からもトップマネジメントの「刷新」参加は必要であり必然となる。すでに指摘した如く、彼らの企業内で容認される機能、権限は絶大である。となると、経営上の危機発生における彼らの「貢献度」も絶大である。彼らが、常に、卓抜した経営管理機能を発揮していたならば、企業は、存亡の危機に陥ることは決してなかったはずである。つまり企業存亡の危機とは、トップマネジメントの管理機能とその能力の誤謬、及び欠落により生じたわけであり、従って、これは、取りも直さず、彼らの経営管理機能とその「能力」上の危機である。しかしながら、この「致命的危機」を克服するために必要な経営管理上の諸機能と諸権限をいまだ尚、彼らは保有している点も看過できない。この点から、彼らの「刷新」マネジメントへの参加は不可欠となる。

彼らの参加が必要不可欠となれば、次に以下の諸問題が生じることになる。まず第1に、「刷新」マネジメントにあたる彼らの人的配置の変更、或いは、新たな補充が実行されるべきか否かであり<sup>19)</sup>、第2に、実行されるとすればどの程度行うべきかである。彼らの「経営管理機能」の実行、或いはその「能力」上の問題から、危機が発生したのであり、彼らを100%残すか、人事上の変更を行うかがまず第1にテーマとなるのは当然である。が、トップマネジメントの解任、及び、新ス

17) この点に関し、ヴォッケンフォルデは次のように述べている。「経営陣の情報レベルは高い。彼らは発展史、企業を取り巻く環境、さらに現時点での実情を熟知している」と。Böckenförde, B., Unternehmenssanierung, 1996, S.104.

18) この点に関し、ミュラーは次のように指摘している。すなわち、「経営評議会を含むあらゆる企業の利害グループ、並びに、企業のコントロール機関、銀行、さらに世間とのコンタクト。このことは、トップマネジメントに対し、あらゆる利害グループを通して、危機克服の過程と成果に対し、調整的かつ統合的に作用を及ぼし、危機克服の際のバランスのとれた処置の前提条件と、そのことで危機克服のための諸措置の受け入れの改善の前提条件を創出する可能性を与える」と。Müller, R., Krisenmanagement in der Unternehmung, 1982, S.107.

19) 「刷新」マネジメントに参加するトップマネジメントの人事交替について、次のような指摘がある。「『責任権限を有する人物の続投か、或いは、交替か』という問に対する学問的回答は出ていない。実際には、対立的立場が見い出される。つまり、『もし川を渡るのであれば馬は替えられない方がよい (Wenn man den Fluß überquert, sollte man nicht die Pferde wechseln)』か、或いは、『新参者はよく働く (Neue Besen kehren gut)』である。トップ交替という困難な問題に対して、単純な回答は存在しない。なぜなら、この問題は、ケースバイケースで決定されねばならぬからである」と。Hess, H./Fechner, D./Freund, K./Körner, F., Sanierungshandbuch 3. Auflage, 1998, S.13.

トップの補充決定に関しての権限は、監査・コントロール機関にある。この点は、その項目で、詳細に分析されている。

トップマネジメントの人事的変更を決定するに際し、考慮に入れねばならないのが次の3条件である。第1に、絶対的な時間的制約条件である。新トップマネジメントに十分な学習時間を容認しえない程、極度に切迫した、時間的圧力が存在する中で、果たして、人事的変更が可能か否かという問題である。第2に、絶対的資金的制約条件の存在である。資金的余裕があれば、それはまだ「存亡の危機」には至っていない<sup>20)</sup>。資金的逼迫性という厳しい制約条件の下、新たなトップマネジメントの補充（例えば危機管理マネージャーの採用など）が行いうるかという問題である。第3に、新トップマネジメントの成立、それ自体が持ちうるマイナスの情報効果である。この決定と実行は、トップマネジメントの経営管理機能と能力上の問題の、企業組織内外への露呈であり、開示である。

仮に上記3条件をすべて恙なくクリアし、人事的変更が最終的に決定され、実行されたとしても、まださらに不安定かつ不確実的要因が存在しうる。つまり、新スタッフが、「刷新」マネジメントにおいて、彼らが有効な機能と能力を発揮できずに、結局、「刷新」マネジメントが失敗に終わるのではないかという要因である。

人事的変更に関するこれらの諸条件と要因を勘案するならば、次の如く結論づけられるであろう。すなわち、結局のところ、「トップの交替という、困難な問題に対する原則的的回答は存在しない。成功裡な刷新の条件とは、常に迅速かつ正統な軌道修正により、企業を危機から導出したいとする有能な刷新マネジメントの存在にある<sup>21)</sup>」ということになるだろう。

もう1つの「刷新」マネジメントへのトップマネジメントの関与上の問題として、指摘したいの

20) ウーレンブルックは、「立法機関は、危機を債務過剰、或いは、差し迫る、ないしは、開始された支払不能と理解している」（・は引用者）と指摘する。この点は、Uhlenbruck, W., Insolvenzrecht, 1983, S.44 を参照されたい。また、クリステックは、マーケットシェアと受注の減少が売上高の減少をもたらし、これが収益性と支払能力の双方の悪化を喚起するとし、取り分け、収益性の悪化は債務超過を、支払能力の悪化は支払不能を引き起こすと捉えている。また、この点については、ポッケンフォルデも同様の理解を示している。双方の見解は、拙稿「ドイツにおける企業刷新の理論(1)」『三田商学研究第43巻特別号（2000年11月）79～80頁に紹介されている。また、企業危機に関し、アンドレア・ブートとミヒャエル・ヘルマンは次のように言う。「ここで理解する意味での企業危機とは、必ずしも、資本会社が債務過剰にならざるをえないであるとか、支払不能であることは意味しない」と。そして、彼らはさらに続けて次のように述べている。すなわち、「しばしば、危機は、このメルクマールの発生を伴い、現れる。しかしながら危機は、又、債務過剰や支払不能の前に明確に入り込みうる。遅くとも、債務過剰や支払不能を伴い、危機は明白となり、企業家はその処理を強制されるのである」と。Buth, K. A./Hermann, M., Restrukturierung Sanierung Insolvenz, 1998, S.24. ここで「債務過剰や支払不能の前に明確に入り込みうる『危機』』とは何か、その実体は明示されていない。しかし、ここで興味深いのは、「危機理解」に関する立法機関と経営経済学者との相違である。立法機関は、危機を、財務諸表に表出し、明示（＝数値化）された「債務過剰」と「支払不能」と把握するのに対し、経営経済学者は、それらを危機の終極的到達点と理解する。クリステックは、危機の徴候なるものをマーケットシェアと受注の減少に求め、ポッケンフォルデは受注減少に見出し、ブートとヘルマンは「債務過剰や支払不能の前に明確に入り込みうる」ものとしている。

21) Böckenförde, B., a. a. O., S.105.

は、彼らの企業内組織の各レベルの調整力である。彼らは、いわゆる「常態」期においても、現実的レベルにおいては、組織内の分野間の調整を含む、組織管理的政策に権限を持ち、能力を発揮している。ところが、時間的・情動的制約条件の下、「危機克服」の為の諸政策の立案・決定・実行を速攻的に処理しなければならぬ彼らにとり、組織内調整力は不可欠であり、日頃よりもハイレベルな調整力をここで要求されることになるだろう。企業内組織とは、中間・下位管理職、現場レベルの従業員、彼らの代表である経営協議委員会 (Betriebsrat)<sup>22)</sup>、監査・コントロール機関を指すが、彼らの協力を抜きにして、彼らの「能力」発揮は不可能である。

(b) 中間・下位の管理職 (Mittleres und unteres Management)

中間・下位の管理職とは、企業内部の組織ヒエラルキーの中間、下位に位置する経営管理者 (Führungskräfte) である。

彼らの経営管理機能は、抽象的理論レベルにおいては、トップマネジメントと同様、すべて6つの抽象的諸行為に還元できる。ところが、現実的理論レベルにおける、彼らの経営管理機能は所属の職場、分野、或いは部門内の域を出ることは決してない。従って、トップマネジメントが行う企業目標や原則の設定 (短・中・長期的) などは、勿論彼らの管轄外の業務である。つまり彼らは、

22) 切迫した、まさに危機的状況の中で、危機克服政策を実現していく為には、従業員の代表機関、すなわち、経営協議委員会との協力関係がことに重大となってくる。例えば、経営執行部が計画した措置など経営的業務は、経営協議委員会、或いは経済委員会 (Wirtschaftsausschuß) に対し、情報提供されねばならない。この点に関し、経営体規則法 (Betriebsverfassungsgesetz) の第106条、第2項は次のように規定する。すなわち、「企業家は、そのことにより、企業の経営・業務機密が危険にさらされない限り、必要書類の提示により、企業の経済的業務に関し、時機を失せず、広範囲に渡り、経済委員会に対して情報提供を行わねばならないし、並びにそこから生じる人事計画に対する作用を示さねばならない」と。§ 106 Abs. 2. Betriebsverfassungsgesetz, Galperin/Löwisch Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz 5. Aufl., Band II, 1976, S.435. (以下では、Betriebsverfassungsgesetz については、BetrVG の簡略語句を利用する。) また、ここで、施行される措置が短縮労働を結果的にもたらす場合には、経営協議委員会との共同決定事項となる。この点に関し、同法第87条は次のように述べている。「法律的、或いは、賃金規定が存在しない限り、経営協議会は次の項目について共同決定を行わなければならない。……3 企業での通常の労働時間の一時的短縮、或いは一時的延長」と。§ 87 Betr VG, Ebenda, S.144. またこれについて、同法第102条の第2項は、経営協議委員会の聴取なくして解雇通告が行われれば、これは無効としている。さらに、同法の第92条、第1項は、「雇用者は、経営協議委員会に対し、人事計画、取り分け、現在と将来の人員需要、並びに、そこから生じる人事的措置と職業教育についての措置に関して、書類に基づき、時機を失せず、広範囲に渡り、情報提供を行わなければならない。彼は、経済協議委員会と共に、必要とされる措置の種類と範囲、さらには、過酷な状況の回避について協議しなければならない」と。§ 92 Abs. 1 Betr VG, a. a. O., S.271. また、雇用者は、経営評議会に対し、経営組織の変更計画、従業員、或いはかなりの従業員に対する本質的不利益についての情報提供を行わねばならない。経営組織の変更計画については、経営評議会と協議せねばならない。ここで言う、経営組織の変更とは、(1)全工場の縮減と閉鎖、或いは、本質的工場部分の縮減と閉鎖、(2)全工場、或いは本質的工場部分の移転、(3)別工場との合併、(4)経営組織、経営目標、或いは、経営設備の根本的変化、さらに、(5)根本的な新たな労働方法と製造方法の導入を指す。§ 111 Betr VG, a. a. O., S.478. つまり、経営評議会に対する調整力は、「刷新」マネジメントにおいて、重要な意味を持つと言えるだろう。

職場、分野、或いは部門のトップとして、例えば部門レベルでは、組織管理部門、資財調達管理部門、販売部門、財務部門、生産部門、さらには環境部門内部における実際的措置 (operative Maßnahmen) の準備と、その具体化、さらには実行に従事する。現実的理論レベルでの彼らの経営管理機能は、企業の絶対的戦略的特質を第1義的とする原則的な意思形成、意思決定、並びに意思実行を自らの主たる課題としているトップマネジメントとは、実に対照的であると言える。

彼らの経営管理機能上の特質を踏まえた上で、次にいわゆる「常態」期における彼らの「一般的能力範囲」を明確にしよう。まず、第1に、彼らは、自らが所属する、企業内部組織の各職場、各分野、各部門レベルでの特殊かつ詳細な情報を持つと同時に、これらと結果した管理能力をも合わせ持つ。第2に、彼らの管轄する職場、分野、或いは部門において、問題が発生し、その解決が必要となると、第1の「能力」を駆使しながら複合的問題の分析に取り組み、<sup>23)</sup> その為の解決案の作成と評価にあたる。ここで彼らは、すでに習得した経営手法、経営技術、さらには、経営手段を利用すると同時に、問題解決の為の諸措置の導入にあたっては、方法的概念を用いるという。<sup>24)</sup>

彼らのいわゆる「一般的能力範囲」が明らかとなったところで、「変態」期、すなわち「刷新」マネジメントにおける彼らの役割と意義へと検討を進めよう。先に指摘した2点の「一般的能力範囲」を保有していることに加え、彼らが、日常、市場・顧客・ライバル企業と極めて近いポジションに身を置き、それらの動向を注視しながら職務を遂行するという「業務環境」を考慮に入れるならば、彼らが「刷新」プロセスにおいて、具体的、かつ実効的「刷新」案・措置の作成に積極的に参加し、寄与しうることは想像に難くない。この点では確かに、彼らの「刷新」マネジメントへの参加で、徹底的な問題解決の促進が見込まれる。しかし、以下のような限界もある。つまり、「変態」期においても、彼らは、「常態」期の経営管理機能と「一般的能力範囲」から容易には脱却しえない。つまり、「刷新」課題が一層複雑化し、この問題解決を図る場合、職場、分野、そして、部門内の詳細かつ緻密な「刷新」案・措置だけではなく、職場、分野、そして、部門ごとの狭隘な視野に呪縛されない、総企業的、否、場合によっては、一個別企業の枠を超えるアングルと、それに基づく「刷新」案・措置の作成と実行が不可欠となる。従って、「常態」期における彼らの経営管理機能と「一般的能力範囲」と、「変態」期に要求される必須機能・課題との間には、常に断層性が性じる可能性があり、この点を認識しておかなければならない。となれば、彼らに「刷新」マネジメントの問題解決上の機能、責任、さらに、客観的能力を過度に期待することは、あまりにも酷であり危険でもある。<sup>25)</sup>

23) Müller, R., a. a. O., S.119.

24) Böckenförde, B., a. a. O., S.109.

25) この点を考慮に入れるならば、「刷新」過程における中間・下位管理職の優先課題に関するアンケート結果は、非常に興味深いものである。彼らの果たすべきとされる優先課題とは、企業分析の作成、刷新措置の開発と詳細化、危機克服の為の措置の実効力の管理に集中している。これらは、彼らのいわゆる「常態」期における「一般的能力範囲と権限」に立脚した諸課題に他ならぬことが理解される。このアンケート結果については、Müller, R., a. a. O., S.120. を参照されたい。

## (c) 監査・コントロール機関 (Aufsichts- und Kontrollorgane)

監査・コントロール機関とは、企業の法的形態に応じて、監査役会 (Aufsichtsrat) か、助言委員会 (Beirat)<sup>26)</sup> のいずれかを指す。が、本稿においては、株式会社における監査役会を中心に考察を

26) 助言委員会 (Beirat) について、次のように述べられている。「中規模企業において、或いは、比較的大規模の株式会社ではない家族企業において、近年、自発的監査機関としての助言委員会の設立 (管理委員会 (Verwaltungsrat) とも呼ばれる) が増々人気を博している。これに関する法律的规定は存在しないが、実際には、数多くの出現が見いだされうる。企業助言委員会の設立には、以下の理由が唱えられている。

- ・企業の安全防備 (管理者支援)
- ・家族に対する配慮 (後継者調整)
- ・企業家とその経営者との間の協力の客観化 (摩擦の調整効果)
- ・独立した専門家 (法律家, 銀行家, 税理士等) による集合的助言 (外部的知識の利用)
- ・一定期間のパートナー
- ・負担の軽減と時間の節約
- ・リスクの制限

設立のための前提条件とは：

- ・協力のための準備 (精神的な基本態度)
- ・安定した信頼の基盤, その場合に、助言委員会の組織化, つまり、メンバーの指名は、所有者の個人的権限である。
- ・設立は、商業登記簿において申請されなければならない。
- ・全従業員はメンバーに紹介されてはならない。

古典的モデルにおいては、情報、助言、提案、さらに決定により特徴づけられ、通常、3～6名のメンバーにより構成される助言委員会の作業は、まず、戦略的志向性がある。そのことにより、その作業は、

- ・企業全体、早期警戒システムとの関連性を持つか、或いは、(例えば、構成上の問題と形成上の問題点、方針/目的設定、弱点の分析、戦略、長期的後継者調整)
- ・具体的な (プロジェクトと関連した) 助言項目と関連する (例えば、成功の見込み、競争条件、活動、管理上の問題)

助言委員会は、回数が確定されていない場合には、約4回から8回の会議で行われ、その課題分野とその権限は、職務規定の構成要素として、また、定款の中に確定されなければならない。

『すべての参加者に、企業機関として真に受容された企業助言委員会は、企業にとり、最も安価な助言者である。それは、法律上規定された助言者でもなく、税上の、マーケティング上の助言者でもないが、彼らにとり余計な存在とはならない。それは、企業目的を明確にし、専門的知識に基づく決定を下し、後継者を準備し、世代交替の際の業務執行の継続性を確保し、業務執行における、並びに業務執行部と外部出資者間の紛争を回避し、或いは調停するために役立つ』(Flick, 1987, S.7) 業務執行部と出資者間の中立的助言 (家族企業、或いは、オーナー企業の場合)、通常的課題として、次の機能が生じる。

- ・業務執行の監視 (同意義務のある業務一覧、例えば投資決定や融資決定、一定の規模、収益、或いは、持ち分の売却)
- ・のちに、業務執行に参加しない家族メンバーのために、社会法的コントロール機関としての行動 (つまり、その情報を守る：Flick, 1987, S.7を参照)
- ・例外的事態における (一時的) 業務執行課題の引き受け (例えば、決算の確定、引当金の割り当て、業務執行者の任命と解任、定款の変更)
- ・長期的な後継者調整内での息子と父親間の調停裁判所の機能 (例えば、父親が助言委員会の議長となる)

『本来的な (代理ではない) 助言委員会は、業務執行の企業の経験分野の連続的拡大に役立つ。こ

行う。というのも、監査役会とは、株式会社法においては、設置されねばならぬ機関<sup>27)</sup>であり、有限責任会社<sup>28)</sup> (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)、合名会社<sup>29)</sup> (offene Handelsgesellschaft)、さらには、合資会社<sup>29)</sup> (Kommanditgesellschaft) の各々の会社形態においても、設置されうる機関であるからである。また、合名会社と合資会社に関しては、監査役会の設置について、株式会社法の適用はなされないが、有限会社の場合、監査役会の設置には、株式会社法が有効となるからでもある。また、助言委員会の規定は、個別企業ごとに異なる定款で行われ、統一的法律規定が存在しないことから、監査役会の考察を中心に据える。

まず、株式会社における(有限会社における)監査役会の構成と本来的権限を明確にし、確認しておこう。

株式会社法は、監査役会の構成に関し、次の如く規定する。すなわち、「経営体規則法 (Betriebsverfassungsgesetz) 第76条第1項に該当する会社においては、株主 (Aktionäre) と被雇用者 (Arbeitnehmer) から構成され、共同決定法に該当する会社においては、株主と被雇用者、さらに他の

---

ここでは、他の企業からの成功と失敗、計画上の経験、さらにはコントロールの方法が自己の企業にとり利用される。診断と展開がよりよく見渡されうる。ここでは、独立した、職場の欠陥に疎くない企業家の助言者が、長期的企業目的の為に腰を据えている』(Flick, 1987, S.7)」と。この点に関しては、Hopfenbeck, W., Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 1989, S.137.~ 138. を参照されたい。

27) § 95-§ 116 AktG, a. a. O., S. 1109-S.1115.

28) 有限責任会社 (GmbH) が、経営体規則法 (Betriebsverfassungsgesetz) の§ 77, 共同決定法 (Mitbestimmungsgesetz) の§ 1, 或いは、モンタン共同決定法 (Montan Mitbestimmungsgesetz) の§ 1の規定に従う限りにおいて、監査役会の設立は義務的となる。しかし上記以外の場合には、有限責任会社での監査役会の設置は任意となる。つまり、この場合には、定款が容認するならば、有限責任会社法 (GmbH-Gesetz) の§ 52に従い監査役会が設置されうる。

同法第52条第1項は、次のように規定する。すなわち、「定款に従い、監査役会が選任されなければならない。その場合、定款に別の規定がなされない限り、株式会社法の§ 93の第1項と第2項、株式会社法§ 170, § 171, § 337との関連で、株式会社法§ 90の第3項, 第4項, 第5項の1と2, § 95の1, § 100の第1項と第2項の2番, § 101の第1項の1, § 103の第1項の1と2, § 105, § 110から§ 114, § 116が適用されねばならない」と。また、第52条第2項は、「商業登記簿への会社の登録の前に監査役会が選任され、それに応じて、株式会社法の§ 37の第3項の3番, § 40の第1項の4番が有効となる。それよりも遅れての選任、並びに、監査役会メンバーの交替について、業務執行者は即刻、連邦官報により、また、会社の公示のために定款で規定されている別の公的ペーパーに公示し、商業登記簿への公示を申請しなければならない」と。この第52条第1項、及び、第2項について、以下のような解説がなされている。「株式会社においては、監査役会は選任されねばならず、有限責任会社においては、通例、選任されることはない。ただし、定款が、監査役会か、或いは、助言委員会を予定しうる。その場合には、第52条に従い、いわゆる株式会社法が有効である。その第1項に記載された株式会社法の規定は、定款において、別項により補完されうる。それに対し、第2項において言及された規定は、必ず適用されねばならない」と。Hilber/Vogel/Schoeler, Das neue GmbH-Gesetz 2. Auflage, 1987, S.193.

29) 法律的には規定はないが、監査役会の設立は、合資会社、或いは、合名会社においても許容される。定款により、細目(許容点、選任、権限等々)が規定されねばならない。それに対応した株式会社法上の規定の適用は、法的根拠の欠如故、行われぬ。監査役会のここでの権限は、業務執行者の権限の中核分野を侵害してはならないという。この点に関しては、Wirtschaftslexikon 14. Auflage, 1997, S.289を参照されたい。

構成員から構成され、共同決定補足法の第5条から第13条に該当する会社においては、株主と被雇用者、さらに他の構成員という監査役会メンバーから構成され、その他の会社においては、株主という監査役会メンバーからのみ構成される<sup>30)</sup>と。つまり、監査役会は、持ち分所有者 (Anteilseigner)、しばしば銀行、顧客と納入業者、公的機関の各代表者、また大企業においては、さらに従業員の代表者からも構成されることになる。

次に監査役会の本来的権限に関し、株式会社法は次の如く明記する。すなわち、

- 〔(1) 監査役会は、業務執行 (Geschäftsführung) を監視しなければならない。
- (2) 監査役会は、会社の帳簿、書類、並びに資産項目、就中、会社現金と手持ち有価証券、商品在庫を閲覧し、審査しうる。その件に関し、監査役会は、数名のメンバーに対しても、或いは、一定の課題については、専門家に対し、依頼することができる。
- (3) 会社の利益が要請する場合、監査役会は、株主総会を召集しなければならない。この決定に関しては、単純多数で足りる。
- (4) 業務執行の諸措置は、監査役会に委譲されえない。しかしながら、定款か、或いは監査役会は、その同意を以てしてのみ一定種類の業務が執り行われてもよいと決定することができる。監査役会が同意を拒否した場合、取締役会は、株主総会が同意に関する決議を行うよう要請しうる。株主総会による同意の決議には、少なくとも投票数の4分の3の大多数を必要とする。定款は、別の大多数も、さらなる要件も規定することはできない。
- (5) 監査役会メンバーは、自らの課題を他のものにより代表させることはできない<sup>31)</sup>〕と。

このように、監査役会の原則的機能は、取締役会の遂行する業務執行の監視、業務執行の成果である帳簿・書類・資産項目に関する閲覧、さらにはそれらの審査である。この監視権、閲覧権、審査権の3点に加え、監査役会は、取締役会が遂行する「一定種類の業務 (bestimmte Arten von Geschäften)」に関し、同意権を保有する。ここに我々は着目したい。つまり、取締役会は、一定種類の業務政策の意思形成後、ただしその実行前に、これに対し監査役会に同意を求めねばならないことになる。ところが立法者は、株式会社法第111条第4項において、この「一定種類の業務」の内実を確定していない。この辺りのところをクヌート・マルテンスは次のように表現している。「定款、或いは、監査役会それ自体に関し、『一定種類の業務』を同意留保に従わせる可能性が存在する。立法者により選択された定式化は、業務の正確な規定が必要であることを暗示する。例えば、最低でも XDM の当初の支払いを必要とする投資の実行に関して、監査役会の同意が必要である<sup>32)</sup>というように」<sup>32)</sup>と。

30) § 96 Abs. 1., AktG, a. a. O., S.1110.

31) § 111 Abs. 1.~Abs. 5., AktG, Ebenda, S.1114.

32) Martens, K., Managementüberwachung durch den Aufsichtsrat Ein Beitrag zur Corporate Governance-Diskussion aus agencytheoretischer Sicht, 1999, S.21. ところで、株式会社法第111条第4項では、内実が明記されていないが、立法者が「監査役会による同意権留保の必要あり」と明確

株式会社法第111条の条文とクヌート・マルテンスの指摘から次の点が確認される。すなわち、監査役会には、業務執行権の行使や企業執行部に対する指令権（Weisungsrecht）は一切許容されてはいないが、業務執行に対する監視、業務執行の成果に対する閲覧と審査、さらには「一定種類の業務」（立法者はこの実体について明確に規定していない）に対する同意権等々、まさに甚大な権限と機能が監査役会に容認されている。それでは、これら甚大な権限と機能を監査役会へと付与する目的は何か。それは言うまでもなく、企業執行部による決定の誤謬の暴露と、誤謬の事後的防止（——ここには閲覧・審査権が該当）・事前的防止（——ここには同意権が該当）にある。

次にこの目的実現の為のさらなる具体的方法とは何か、株式会社法に依拠しながら究明していこう。株式会社法は、この具体的方法として、第1に、監査役会に対する取締役会の4半期ごとの報告と、第2に、企業の将来的業務政策に関する情報開示を指摘する。この点に関し、株式会社法第90条は次のように言う。すなわち、

〔(1) 取締役会は、監査役会に対し、以下の事項に関する報告を行わなければならない。

1. 意図された業務政策とその他、将来的業務執行についての基本的問題点
2. 会社の収益性、就中、自己資本収益性
3. 業務の経過、就中、売り上げと会社の状況
4. 会社の収益性、或いは、流動性に取り分け意義を持ちうる諸業務

加えて、その他の重要な理由から、監査役会議長に対し報告されなければならない。結合企業の場合、取締役会にも知られるところとなる会社の状況に取り分け影響を持ちうる業務経過が、重要な理由と看做されねばならない。

(2) 第1項の1の番号1から4までに従う諸報告は、以下の如く補足されねばならない。

1. 状況の変化、或いは、新たな諸問題が、即時的報告を必要としないのであれば、番号1に従う報告は少なくとも1年に1回とする。
2. 番号2に従う報告は、年度末決算についての折衝が行われる監査役会会議において行われる。
3. 番号3に従う報告は、定期的に、少なくとも3ヶ月ごとに行う。
4. 番号4に従う報告は、できうる限り、諸業務の実行前に監査役会がその立場を明確にする機会を得るよう、時機を失しないようにする。

(3) 監査役会は、いつでも、会社の案件、結合企業に対するその法律的、業務的關係、並びに、会社の状況に対し由々しき影響を与えうるこれら企業の業務的経過に関し、取締役会に対し報告を求めることができる。また、メンバー1名であったとしても、監査役会に対してのみ報告を要求しうる。

↳に指摘した具体的項目がある。それらを指摘しておこう。まず、貸借対照表上の利益での株主への分割払い（株式会社法第59条第3項）、取締役会メンバーによる商業経営と会社の支店での自前の、或いは、他人勘定でのビジネス（同法第88条第1項）、取締役会メンバーに対する企業の信用供与（同法第89条第1項）さらには、増資が許可された場合の株式発行条件の確定について（同法第204条第1項）である。

取締役会が報告を拒否する場合、他の監査役会メンバーがその要求を支持する限りにおいてのみ、報告は要求されうる。

(4) 報告は、綿密で信頼に足る顛末 (Rechenschaft) の諸基本原則に適うものでなければならない。

(5) 各々の監査役会メンバーは、諸報告を受ける権利を有する。諸報告が書面で行われる限りにおいて、それらは要求に応じて、各々の監査役会メンバーに対してもまた手渡されねばならない。ただし、監査役会が何ら別の決定を下さないという限りにおいてである。監査役会会長は、第1項の2に従う報告を、監査役会メンバーに対し遅くとも次回の監査役会会議において情報提供しなければなら<sup>33)</sup>ない」と。

この条文から看取される要点は次の如くである。すなわち、取締役会は、監査役会に対し、現時点の業務政策と将来的業務政策の各々の問題点に関する報告義務があるのみならず、収益性 (自己資本収益性)、業務経過 (売り上げと会社状況)、さらには、収益性と流動性に取り分け意義を有する諸業務に関しても報告義務を負う。また、たとえ1名の発案であっても、監査役会は取締役会に対し、いかなる時であっても、株式会社法第90条の第3項に従う具体的項目について、報告を要請できる点にも注目したい。

さて、監査役会の果たすべき主要な3機能——これは、企業執行部による意思形成及び決定の誤謬の暴露と防止の為の根本的基本的3機能と言えらるう——、その目的、さらに当目的実現の為のさらなる (3機能以外の) 具体的方法——これは、ある意味において、危機発生子防策と看做してよいだろう——を確認した。そこで次に問題となるのは、該当企業が経営上の危機に突入した場合、監査役会が如何なる役割と影響力を業務執行部に対し行使しうるのか、である。この点を明確にしよう。

周知の如く、すでに考察した如く、監査役会が企業の業務執行権を行使することは、固く禁じられている。しかし、この事実から直ちに、「彼らは、『刷新』プロセスにおいて何ら影響力を行使しえず」と、その実質的役割と意義を直ちに過少評価してしまうのは、余りにも短絡的と言わざるをえない。なぜなら、以下のような「刷新」プロセス上重大な可能性と方法を株式会社法は、監査役会に対し許容しているからである。この点を看過してはならない。すなわち、

「(1) 監査役会は、最長5年にわたり、取締役会メンバーを選任する。再任、或いは、その都度最長5年の在職期間の延長が許容されうる。このためには、早くとも、前の在職期間の満了する1年前に行われる監査役会での新たな決議を必要とする。5年以下の選任においてのみ、そのことで総在職期間が5年を超えない限り、新たな監査役会の決議を行わずとも在職期間の延長が行われうる。このことは、雇用契約の意味に即して該当する。とは言っても、雇用契約は、その任期満了までの在職期間の延長の場合、さらに有効であると予想しうる。

33) § 90 Abs. 1.~Abs. 5. AktG, a. a. O., S. 1108~S.1109.

- (2) 多数名が取締役会メンバーに選任されると、監査役会は、メンバー1名を取締役会会長に任命できる。
- (3) もし重大な理由が存在するならば、監査役会は、取締役会メンバーの選任と取締役会会長の任命を撤回することができる。その理由とは、就中、義務違反、秩序ある業務執行の能力の欠如、或いは、明らかに客観的理由から信頼が損なわれたことから生じる株式総会による信頼の失墜である。このことは、まずはじめに、監査役会により選任された取締役会にも該当する。撤回は、その効力の無さが確定力を以て確認されるまで有効である。雇用契約からの要請には、一般的規定が有効である。
- (4) 監査役会議決のための特別な多数決要請、労務部長の選任、或いは、その選任の撤回に関する規定は手つかずのままとする<sup>34)</sup>（・は引用者）と。

この条文において、取締役に秩序ある業務執行の能力が欠落している場合、また客観的理由から株式総会の信頼を取締役が喪失した場合、監査役会は、取締役会会長と取締役会メンバーの解任を断行しうることが明記されている。この点は、注目に値する。この条文は即刻、「刷新」プロセスに適用可能だからである。つまり、本条文を根拠として、「刷新」プロセスにおいても、取締役が秩序ある業務を遂行しえない場合、監査役会は当然、彼らを解任しうる。

次に、「監査役会メンバーが、同時に、取締役会メンバー、取締役会メンバーの長期的代理人、業務代理人、或いは、全経営に権限の与えられている会社の商事代理人であることはできない<sup>35)</sup>」と、通常は企業の業務執行に同時並行的に参画することを拒絶されている監査役会も、企業が危機的状況に陥入した場合には特例が容認されており、以下の如く、「特別な可能性」を保有しうることとなる。この点に関し、株式会社法は、

「あらかじめ限定された期間、最長1年に限り、監査役会は、そのメンバー数名を欠けている、或いは、障害のある取締役メンバーの代理人に任命できる。もしそのことで任期が1年を超えない限り、再選、或いは、任期の延長が認められうる。取締役会メンバーの代理人としての在職期間中、監査役会メンバーは、監査役会メンバーとしての活動をする<sup>36)</sup>ことはできない。§88の競業禁止は、ここでは該当しない」と規定している。

つまり、経営上の危機的状況が発生し、ここで、監査役会が必要ありと判断を下した場合、監査役会は、1年以内に限り、自ら数名の監査役会メンバーを取締役会メンバーに任命、派遣し、全権を以て職務執行にあたらせるという制度的可能性が保障されているのである。

次に、先に引用した、株式会社法第111条の第4項に再度着目しよう。勿論ここでは、当該企業の定款や職務規定 (Geschäftsordnung) にもよるが、取締役会の「一定種類の業務」遂行に関し、監

34) § 84 Abs. 1.~Abs. 4. AktG, Ebenda, S.1106~S.1107.

35) § 105 Abs. 1 AktG, Ebenda, S.1113.

36) § 105 Abs. 2 AktG, Ebenda, S.1113.

査役会は同意権を保有することになっていた。確かにこれは、監査役会の通常の「本来的かつ一般的機能・権限」の1つに他ならない。これは、企業の業務執行部による意思決定の誤謬の事前的防止——業務執行の監視——という範疇であり、「刷新」マネジメントの必要性が生じていないいわゆる常態における規定と言ってよい。ところが、同時に、「刷新」過程で生じた「一定種類の業務執行」措置にも即座に転用、拡大適用しうる条文である。この業務執行の監視の二重性は特筆に値する。本条文は、「刷新」マネジメントにおける「一定種類の業務執行措置」をも監査役会の同意に依拠させうる可能性、換言するならば、いわゆる「変態」期（＝経営上の危機的時期）における効力ある「監視手段」をも付与するのだ。

また、監査役会や助言委員会は、トップマネジメントと共同委員会を設置し、密なる協議を実行し、実際上は業務執行に参加しうる制度的手段を有しているとボッケンフォルデは指摘している。<sup>37)</sup>

「刷新」プロセス上において、特に意義を持ちうる「監査役会の権限」と「制度的可能性」、すなわち、取締役会メンバーに対する選任権・解任権、一年間限定ではあるものの監査役会メンバーから取締役会メンバーへの派遣・選任権、「一定種類の業務執行措置」に対し監査役会が保有する「同意権」、さらにはトップマネジメントとの共同委員会の設置を各々個別に検討してきた。これらを念頭に置くならば、危機克服過程における監査役会の権限、及び影響力を過少評価することはできない。<sup>38)</sup>

企業組織外部からの参加・実行者、すなわち、(a)銀行、(b)コンサルタント会社、(c)危機管理マネージャー、さらに、(d)和議管財人・破産管財人が「刷新」マネジメントで如何なる機能、及び権限を行使するのか。この分析は、次稿に譲ることとしよう。

37) Böckenforde, B., a. a. O., S.107.

38) レイナー・ミュラーが開示するアンケート調査によると、危機克服過程で生じるコントロール機関の課題とは、次の4点であるという。第1に、危機の確定、第2に、危機克服の発案と危機マネジメントの主要な担当者の決定、第3に、危機克服のための最重要措置の選抜と同意、そして、第4に、措置実行の強化のコントロールである。うち、第2の危機マネジメントの担当者には、本稿で考察した、監査役会の保有する取締役会メンバーの選任・解任権が、さらに第3の危機克服のための最重要措置の選抜と同意には、いわゆる「一定種類の業務」に対する監査役会の「同意権」という法律的規定との連関性を背景に保持していると理解するとアンケート調査の結果も極めて興味深いものとなる。このアンケート結果については、Müller, R., a. a. O., S.111. を参照されたい。