

経営管理委員会の特徴と 問題点について 第3回

小樽商科大学 教授 多木 誠一郎

4. 経営管理委員会

(1) 理想型と実際

経営管理委員会制度は（34条）、監督と業務執行を分離しようとするものである。いわゆるモニタリング・モデル^{※16}の考え方によって設計された制度である点で、会社法上の指名委員会等設置会社における制度と共通する（会社2条12号）。モニタリング・モデルにおける取締役会・経営管理委員会の理想型は、純粋な監督機関である。業務執行の決定を取締役会・経営管理委員会はするが、経営の基本方針をはじめとする戦略的事項の決定に限られる。一般的な業務執行（個々の業務執行）に関する決定は経営者である執行役・理事（会）に大幅に委ねられるのである^{※17}。

実際には経営管理委員会はモニタリング・モデルの理想型にどの程度忠実なのか、同委員会の権限をみてみよう。経営管理委員会は法定事項に加えて、組合の業務の執行の基本方針の決定、重要な財産の取得・処分その他の定款で定める組合の業務執行に関する重要事項の決定をする権限を有する（34条3項）。

法定事項には、理事に対する下記人事権のほかに、たとえば次の事項がある。これらの事項は必ず経営管理委員会で決定しなければならず、

理事会・代表理事等の下位機関に決定を委ねることはできない。理事・経営管理委員と組合等との間の利益相反取引の承認（35条の2第2項）、決算書類の承認（36条6項）、部門別損益計算書の承認（37条2項）、総会招集の決定（43条の5第2項、43条の3第2項、38条5項後段→43条の3第2項、48条の2第2項）、信用事業の簡易譲受け（50条の3第1項により読み替えた50条の2第2項）、簡易合併（65条の2第1項により読み替えた65条1項）、清算の場合における財産目録・貸借対照表・財産の処分方法についての承認（72条2項）、清算結了の際の決算報告の承認（72条の2第2項）である。

法定されていないが、理事に対する監督権を経営管理委員会は有すると解する。理事を経営管理委員会の会議に出席させて、必要な説明を求めることができるのはその表れである（34条4項）。理事会は組合の業務執行を決し、理事の職務の執行を監督するにあたっては経営管理委員会が決定するところにしたがわなければならない点（32条4項）、経営管理委員会の決議を遵守する義務が理事にある点にも（35条の2第1項）、その理由を求めうる。最終的には監督権は理事に対する人事権で裏付けられている。理事の選任（30条の2第6項）、総会への理事解任請求（34条7項）、代表理事の選定・解職（35条の3第1項）である。

内部統制システムの整備についても、経営管理委員会は権限を有する。株式会社と異なり組合では同システムを整備する義務は法定されていない（会社362条4項6号・5項対照）。しかしある程度の規模以上の組合になると、健全な組合経営を行うためには内部統制システムの整備が不可欠である（上記2(2)）。内部統制システムをどのように整備するかという基本の方針（同システムの大綱）は、組合の業務の執行の基本方針として経営管理委員会が決定すべきであろう^{※18}。

経営管理委員会が有する上記諸権限のうち、たとえば重要な財産の処分・譲受けという一般的な業務執行の決定については、会社法上の指名委員会等設置会社では取締役会は執行役に委任できる（会社362条4項1号・416条4項）。これに対して経営管理委員設置組合では、経営管理委員会が必ず決定しなければならない（34条3項）。モニタリング・モデルの

理想型である監督と業務執行の分離が徹底していない。とはいものの指名委員会等設置会社においても、一般的に指摘されているように別の意味で分離が徹底していないところもある。たとえば執行役と取締役の兼任が明文で許容されている（会社402条6項）。この点では、経営管理委員と理事の兼任が禁止されている経営管理委員会制度の方がモニタリング・モデルの理想型に近い（30条の5第2項）。

指名委員会等設置会社・経営管理委員設置組合に共通するのは、モニタリング・モデルの理想型とはほど遠い設計をする余地も残されている点である。指名委員会等設置会社では、取締役会の決議において業務執行の決定を執行役に委任することをしなければ（会社416条4項本文）、経営管理委員設置組合では定款の定めにより業務執行に関する重要事項を経営管理委員会で決定することにすれば（34条3項）、取締役会・経営管理委員会が業務執行の決定を幅広くすることができるからである。

モニタリング・モデルを理想型とする指名委員会等設置会社について「モニタリング・モデルの実現を法的に強制するものではなく、そのこと自体も任意である点は、立法論的には疑問が残る」という指摘は^{※19}、経営管理委員会制度についても当てはまるであろう。

（2）監事による監査との関係

経営管理委員設置組合では経営管理委員会は、理事の職務執行を監督する（上記(1)）。理事の職務執行を監査することを職務とする監事は（35条の5第1項）、経営管理委員設置組合でも必要機関である（30条1項）。伝統的理事会設置組合では理事会による監督と監事による監査の関係が論じられてきたが、経営管理委員設置組合ではさらに経営管理委員会による監督が加わり、三つ巴の状態になっている。

経営管理委員会がする監督と監事がする監査のあり方は異なるのであろうが、両者の職務の重複感は否めない。ここには両者の権限調整という伝統的理事会設置組合にはない新たな問題点も生じうる。会社法上の指名委員会等設置会社で監査役を置くことができないとされているのと対照的である（会社327条4項）。監事を存置したまま経営管理委員を置くことについて屋上屋を架す、あるいはより直截に監事は不要であると

いう意見が実際界から出るのも^{※20}無理からぬことである。

導入に際して参考にしたというドイツの二層式制度のもとでは、わが国でいう経営管理委員会とは別に監事会は設置されていない。それにもかかわらず経営管理委員設置組合で監事がなぜ必要機関とされたのかは、少なくとも導入の経過からは明らかではない（上記「一」1）。敢えて監事を置くというのであれば、その理由を何に求めればよいのであろうか。つまり彼我の差異はどこにあるのか、一歩進めて経営管理委員会による監督では不十分な点はどこにあるのか。これまで等閑に付されてきた問題である。

第一に、経営管理委員は監事と異なり独任制ではない。経営管理委員会が監督権限を有し、会議を開いて権限行使する。経営管理委員は経営管理委員会の構成員として活動するに過ぎない。

第二に、監事の調査・報告・是正権限に比肩する具体的・詳細な権限は、経営管理委員会に付与されていない。すなわち監事と異なり、理事会をはじめ任意の経営関係会議に出席してリアルタイムで直接自らが審議の過程を監査したり、担当部門に直接出向いて実査することは本来的に予定されていないといえそうである。むしろ内部統制システムを利用して得られた情報をもとに、経営管理委員会の会議の場で理事を調査することになるであろう（34条4項）。監事と異なり（30条15項）、経営管理委員には法律上常勤者は予定されていない。裏を返すと職務は非常勤で足るものも、内部統制システムの利用を前提^{※21}とするからであろう。

第三に、監事にはない理事に対する人事権が経営管理委員会に与えられている（上記(1)）。経営管理委員会が理事を不適任と判断した場合には、総会に対して理事の解任を請求したり、代表理事を自ら解職したりすることができます。

第四に、監督における観点である。経営管理委員会による理事の職務の監督は、違法性の観点からのみならず、妥当性（合目的性・効率性）の観点からもなされる。理事が法令・定款・行政庁の処分及び総会・経営管理委員会の決議を遵守して組合のために忠実に職務を執行しているのか（35条の2第1項。違法性の観点）。この点が肯定されたうえで、理

事は組合員への奉仕となるような業務執行をしているのか（7条1項。合目的性の観点）。さらには業務執行が効率的・合理的になされているのか（7条3項。効率性の観点）。このような諸観点から経営管理委員会は理事の職務執行を監督する。

経営管理委員設置組合では、伝統的理事会設置組合で理事会が担っている理事に対する監督の一部は理事会に代わって経営管理委員会に期待されているのではなかろうか。伝統的理事会設置組合の理事会では、理事の3分の2以上は正組合員であり（30条11項）、金融・共済・経営についての高度な専門知識は一般的に備わっているわけではない。他方農産物・農業資材について、市況をはじめとする情報には明るく、これらについての知識も豊富である。とりわけ平成27年（2015年）法改正で、いわゆる経営のプロとともに定数の過半数を占めることを義務付けられた認定農業者についてはそうであろう（同条12項）。

このような理事会に最も期待できる監督は、合目的性の観点からの監督である。しかし経営管理委員設置組合では正組合員理事は予定されでおらず、合目的性の観点からの監督は理事会には期待できないのである。これに対して経営管理委員会では、構成員の4分の3以上は正組合員であるとともに、構成員の過半数は認定農業者である（30条の2第4項→30条11項・12項）。そうすると経営管理委員会に最も期待できるのは、合目的性の観点からの監督である。他方上記専門知識が一般的に備わっているわけではないので、効率性の観点からの監督は期待できない。近時のいわゆる農協改革と関連付けていうと経営管理委員会には、組合員メリットの増加に繋がる業務執行を理事がしているのか否かについての監督を最も期待できるのである。

終わりに

経営管理委員会制度については、実践的視点からの実務家による稿が数稿発表されているが、研究者による本格的な研究は皆無である。本文に記した通り実際界においては、伝統的理事会制度との制度間競争に完敗していることもあり、研究がなされないのかもしれない。しかしガバ

ナンスの制度そのものとしては、監査役（会）設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社のいずれとも異なる農業協同組合法（・水産業協同組合法・農林中央金庫法）上の独自の制度であり、本格的に論じるべき事項もある。あるいは農協改革にかかるガバナンス見直しでは見向きもされなかったが、本稿でも取り上げた問題点に対処しつつ充実させていけば、実務上も十分に利用に値する制度になる可能性を秘めているのではなかろうか。

※16 モニタリング・モデルについては、江頭・前掲注(11) 383頁・557頁。

※17 多木誠一郎『農業協同組合法』（全国農業協同組合中央会、2013年）216頁。

※18 指名委員会等設置会社についての岩原紳作編『会社法コメントール9』（2014年、商事法務）171頁〔落合誠一執筆〕参照。もっとも実際界では内部統制システムは、経営管理委員会ではなく理事会で決定するのが一般的なようである（農業協同組合定款例61条1項1号の2参照）。

※19 指名委員会等設置会社についての岩原編・前掲注(18) 170頁〔落合執筆〕。落合誠一『会社法』（有斐閣、第2版、2016年）85・87頁も参照。

※20 新世紀JA研究会編・前掲注(2) 8・9頁。

※21 経営管理委員会のみならず監事にとっても内部統制システムは、監査が実効的に行われるため重要な要素である。ある程度の規模の組合では監事も、内部統制システムに依拠して監査することが許されよう（株式会社に関する東京高判平成20年5月21日判タ1281号274頁（ヤクルト事件）、多木誠一郎「組合監事の責任について——株式会社監査役にかかる近時の裁判例を参考にして——」農業と経済82巻8号119頁（2016年）参照）。理事・経営管理委員・使用人に対する報告請求権（35条の5第1項により読み替えた同条2項）が実効性を伴うように、内部統制システムの決定事項として、理事・経営管理委員・使用人が監事に報告するための体制その他監事への報告に関する体制を整備しておく必要がある（会社則100条3項4号イ参照。農業協同組合定款例61条1項1号の2）。監事は、理事・経営管理委員・使用人と意思疎通を図り、情報収集・監査環境の整備に努めなければならない（則81条1項1号）。

【凡例】

令 農業協同組合法施行令

則 農業協同組合法施行規則

・法令名を付さずに記した条文は、農業協同組合法の条文を表す。

*筆者連絡先：taki@res.otaru-uc.ac.jp

*本稿は、協同組合法制度のあり方研究会（事務局：日本協同組合連携機構）の報告書として取りまとめたものである（若干の加筆・修正をした）。

*本研究の一部は、JSPS 科研費15K03188の助成を受けたものである。