神戸学院法学第52巻第４号（2026年９月）

会社法とマトリックス組織

小　松　卓　也

一　はじめに
二　単体会社におけるマトリックス組織
三　マネージャーが取締役である場合
四　マネージャーが従業員である場合
五　マネージャーに対する取締役の監督の規律

一　はじめに

現行の会社法における株式会社の業務の遂行に関する規律としては，概していうと，意思決定活動の所在およびそれらに対する監督活動の所在として，取締役や取締役会などといったいわゆる経営機関が設置され，それらの機関のあり方や権限などを骨子として法制度が整えられている，とみることができよう。そして，会社の従業員は，会社法の仕組みにおいては，基本的に，取締役などの経営機関の指揮監督の下で各々その職務を遂行する，という位置付けにある。

そして，会社の事業活動が適正に行なわれるという問題について，会社法の議論では，一般的には，取締役等の経営機関それ自体の活動のあり方に加えて，取締役等がその下部組織に属する従業員をどのように監督するか，という点がひとつの焦点になる。後者について具体的には，個別具体的な監督活動に加えて，システムとしての監督の仕組みのようなものの構築のあり方およびその運用の下での監督状況が，経営機関側の責任の問われ方においてひとつの問題となる。(1)

ところで，ある程度規模の大きな会社になれば，全体としての業務の内容および量が大きくなるとともに，その複雑さも増すことから，会社全体としてなんらかの組織立った活動を行なうことが，必要ないし有用となってくる。しかし，通常の業務の遂行に関する企業組織のあり方に関して，現行の会社法には，具体的な規律があるわけではない。

事業の運営にかかる従業員の組織形成としては，たとえば機能別組織や事業部門別組織あるいはマトリックス組織といった態様があるが(2)，こうした組織のあり方についは，企業経営の裁量の下でいずれも許容される，というのがおそらく一般的な理解であろう(3)。また，従業員においても，比較的大きな権限が与えられた者が配置されることもありうる。そこで，従業員に対する取締役の監督活動の法的な規律を考察するうえで，たとえば企業組織の具体的なあり方や個々の従業員の権限の大きさなども勘案しつつ考察を行なうことも，あるいは有意義であるかもしれない。本稿は，こうした着想に基づくものである。

本稿は，会社の経営機関とりわけ取締役がその従業員を監督する規律のあり方という問題について，一般的な検討をするのではなく，ある特化した職務を担う従業員を監督の対象としたかたちで，検討を行なうものである。具体的には，ドイツ法の議論を参照しつつ，マトリックス組織を形成する会社でのマトリックス・マネージャーである従業員に対する監督のあり方について検討を行なう(4)。

（１）　以下では，業務遂行において取締役が従業員を監督する局面に焦点を当てる。なお，本稿で「会社」と表記する場合，それは株式会社を表すものとする。

（２）　これらの組織の特徴や有用性に関しては，たとえば，沼上幹・組織戦略の考え方61頁以下（2003）参照。

（３）　ただしこれは単独の会社を対象とした場合であり，企業グループやコンツェルンを対象としたものではない。

（４）　以下では，単に「マネージャー」と表記する。なお，マトリックス組織に関するドイツにおける会社法の議論では，コンツェルン規模においてマトリックス組織が形成されるという局面，すなわち，コンツェルンでマ

二　単体会社におけるマトリックス組織

(1) その特徴

企業組織として「マトリックス」という構造が如何なるものをさすかについて，経営学上は，そのあり方は一義的には捉えられていないものの，企業活動におけるある特定の業務の遂行や決定について，複数の者の指示ないし判断が関与するという構造をもつ組織をさすものと考えられている。(5)

マトリックス組織とは異なるひとつの典型的な企業組織として，いわゆる機能別組織をあげることができる。機能別組織では，それが製造業であれば，会社の従業員については，財務，開発，製造，販売などの各部門によって組織され，各々の部門ごとに管理職等の職階が形成される。そして，取締役会においてそうした各部門が全体的に統括ないし調整される。また，個々の取締役が，各々の部門の業務について，指揮ないし監督するという体制をとることもありうる。いずれにしても，機能別組織の場合には，各従業員の立場および従業員の職務遂行に関しては，いわば縦の指揮系統が単一的に形成され，異なる方面から複数の指示ないし影響力が働くという構造にはなっていない。(6)

これに対して，マトリックス組織においては，たとえば製造業であれば，開発部門や製造部門といった各機能別にその業務の遂行を担うマ

トリックス組織を形成することが可能な会社の形態や条件，あるいは，マネージャーや各コンツェルン構成会社の取締役などといった各々の関係者の権限や責務の内容，といった点が中心的な問題となっている。ともあれ，本稿では，あくまで単体の株式会社（取締役会設置会社を想定する。）を対象とした考察を行なう。

（5） Hannemann, Die gesellschaftsrechtliche Implementierung von Matrixstrukturen im Konzern am Beispiel der AG, SE und GmbH, S. 31ff.（2022）.

（6） 以上，Vgl. auch Lange, Der Matrixkonzern, S. 41（2020）. あくまで組織構造上そうであるという話であり，社内の人的関係などから複雑な状況が生じることもありうるであろう。

ネージャーが配置されることに加えて，特定の事業領域すなわち特定の商品やその対象市場となる地域といった個々の領域を担当するマネージャーが置かれる。つまり，機能別組織にみられるような縦断的な指揮系統が存在すると同時に，特定の事業領域に関していわば横断的な指揮系統が設置されるのである(7)。その場合，会社においてマトリックス組織がすべての事業領域にわたって形成されるというあり方もあれば，一部ないし特定の事業領域を対象としてのみマトリックス組織が構築されるという態様も考えられる(8)。

なお，単体の株式会社においては，会社内部の組織をどのように形成するかは，基本的に経営機関の判断の下にあると解されていることから，マトリックス組織を形成すること自体は許容される，と指摘されている(9)。本稿においても，マトリックス組織の形成は経営機関の裁量的判

（7） 以上，Lange, a. a. O. Fn. 6, S. 39ff.: Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 40f.

（8） Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 47. なお，あるプロジェクトの遂行のために，期間を限定しつつ，特定の事業の遂行のために各機能部門が横断して組織化され，そのプロジェクトが終了すれば当該組織は消滅する，という組織形成については，マトリックス組織の一形態と捉える見方がある。Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 46. これに対して，常態的に設置されるマトリックス組織とは会社法上の問題の所在が異なるから，区別して扱うべきであるという見解もある。Schwind, Die Matrix im Gesellschafts- und Konzernrecht, S. 63f.（2022）. 本稿では，常態的に設置されるマトリックス組織を念頭に置く。もっとも，機能別組織形態を基本とする会社において，一時的なプロジェクトのために設置された「マネージャー」が局部的なマトリックス機能を担うという状況においては，それがのちにマトリックス組織として生成するに至る可能性もあるという。Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 43.

（9） Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 198 und 209f. マネージャーとして従業員を配置する場合には，マトリックス組織の構築のために要するコストや，マネージャーの人選およびマネージャー間の調整など，企業経営全体に対する影響度から，取締役会の判断に加えて監査役会の承認を要する，と解されている。Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 209f. ところで，日本の会社法においては，取締役会設置会社の場合，第362条4項の下で重要な使用人の人選

断で実現しうると捉えておく。とはいえ，その根拠は，マトリックス組織が特段に有用な仕組みであるから実現されるべきであるという点にあるのではなく，あくまでひとつの組織形成の選択肢として否定されるべきでないという趣旨にすぎない。(10)

(2) マネージャー間の調整

上記のように，マトリックス組織においては，各機能部門ごとのマネージャーが配置されると同時に，その会社における個別の商品や活動領域を担当するマネージャーが別に置かれるという，いわば縦系統と横系統が同時に存在する構造となる。(11) したがって，事業活動上の各々の局

や重要な組織の設置については取締役会が決定することからすれば，マトリックス組織の形成も取締役会の裁量的判断で実現しうるとも考えられる。もっとも，個々の使用人の人選や一部の組織の変更というものではなく，マトリックス組織の形成においては，大掛かりな人事や情報系統の構築などといった事態となりうるから，単純に取締役会の判断のみで足りるか，疑問が生じうる。とはいえ，本稿では，マトリックス組織の設置は経営機関の裁量的枠内の下で実現しうるとしつつ，別途取締役の監督義務に特段の問題が加わると捉えるものであり，結論的には，取締役会の決定でマトリックス組織の形成が可能と考える。

(10) 会社内部における従業員の職務に関する組織形成が，基本的に経営機関の裁量的判断に委ねられるとしても，一般的な問題として，つぎのような点も留意される。すなわち，基本的に，会社内部における従業員にかかる組織の構築の仕方は，法的仕組みにおいては，従業員と会社との間の契約の内容に基づくことになる。Vgl. Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 195ff. この場合における契約関係それ自体の法的な有効性も問題となりうるが，その点はさておき，そうして形成された組織としてのあり方について，場合によっては，組織形成に関する取締役の義務違反の有無が問われることもありえよう。たとえば，あまりに非効率的な組織運営しか実現しえないような組織構造である場合や，従業員に対する取締役の監督が容易でないようなかたちの組織である場合など，そうした組織を構築することは裁量を逸脱したものである，と評価することができる。

(11) なお，機能別組織の形態を構築している会社においても，特定の分野や地域などを担当する「マネージャー」が別途設置されていることもあり

面において各マネージャーの意向や判断が重なり合うことになるが，事業の遂行のためには，それらを調整することが必要となる。たとえば，会社が扱う商品Pに関して，マネージャーAが特定地域において販売を強化する意向を有する一方で，全社的な販売部門を担当するマネージャーBがそれに対して消極的な見解をもつという場合，マネージャーAは商品Pの価値や各々の地域の状況を中心としたうえでの評価を行なっているのに対して，マネージャーBは販売部門の全体的な事情などを勘案したうえでの見方をしているのであり，双方それぞれの評価が異なった根拠に基づいているのである(12)。そして，マトリックス組織においては，各マネージャーが基本的に対等な立場にあることから，その調整のあり方がとくに重要な問題となる(13)。

ところで，マトリックス組織においては，その最上位機関としてマトリックス指揮が設置される。マトリック指揮は，マトリックス組織の形成や方針の策定，目標の設定といった運用を担い，また，各々のマネー

うる。しかし，その場合に，そうした「マネージャー」と各機能部門の長たる従業員との権限の関係について，後者が基本的に権限上優位な立場に位置付けされている場合は，本稿で扱うマトリックス組織には該当しないことになる。Vgl. auch Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 66. すなわちマトリックス組織では，縦系統のマネージャーと横系統のマネージャーとが，対等な関係にある状況を前提としているのである。Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 85.

（12）　なお，この部分の記述は本稿筆者が創作したものである。

（13）　各々のマネージャーが基本的に対等な権限を付与されていることが，マトリックス組織の構造および有用性において必要であると考えられている。すなわち，各マネージャーによる縦方向および横方向の視点での考察や判断が同時並行的に行なわれるという，いわば二次元的ないし多次元的な構造が会社組織で実現されうることの前提として，各々のマネージャーが対等なかたちで活動できる必要がある。以上，Lange, a. a. O. Fn. 6, S. 49 f.; Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 38f. なお，経営学の文献において，マトリックス組織のような多元的な構造をもつ組織は，事業上のシナジーを創出しうる点で有用であり，かつ，事業活動の改善や将来的な事業展開の方向性を検討するうえで比較的有利である，と論じられている。Zimmermann, Unternehmensentwicklung und Matrixorganisation, S. 85ff.（1987）.

ジャーの配置やそれらの権限内容を画定しさらにマネージャーの職務遂行を支援ないし管理する[(14)]。そして，ある業務上の局面においてマネージャー間での意向等が相違する場合，最終的にはマトリックス指揮が介入する必要が生じうる[(15)]。とはいえ，マトリックス組織の運営のあり方としては，具体的な業務遂行に関しては，マトリックス指揮がそれを主導するのではなく，各々の担当分野についてマネージャーに基本的にその判断が委ねられる[(16)]。そもそもマトリックス組織を導入する意義は，人的および専門的に高度な資質を有するマネージャーを配置して，通常業務の遂行においてそれらによる多元的な評価を取り入れるという，いわば分権性の高い組織構造を実現することにあり，さらに，マネージャーが従業員である場合には，取締役会は通常業務の運営にかかる負担が軽減されることによって全社的な戦略の検討に注力することができる，という点にある[(17)]。それゆえ，マネージャー間で判断の相違が生じた場合で

（14） Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 74 ff.; Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 36. 会社法上の取締役会とマトリックス指揮との関係については，マネージャーが取締役である場合には取締役会がマトリックス指揮を担うことになるのに対して，従業員がマネージャーとして配置される場合には，一部の取締役もしくは取締役会全体がマトリックス指揮を担う。Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 118 ff. und 192.

（15） Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 39.

（16） Lange, a. a. O. Fn. 6, S. 43.

（17） Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 65, 79 und 200. もっとも，マネージャーとして従業員を配置するマトリックス組織において，取締役会は，通常の業務運営を基本的にマネージャーに任せつつ，全社的な戦略面に重心を置くことができるという点については，ある別の問題が生じうる。すなわち，マトリックス組織の下で，複数のマネージャーによる同時的かつ多元的な視点や評価が行なわれることは，会社としての将来に向けた戦略的な判断にも資する。Zimmermann, a. a. O. Fn. 13, S. 44 ff. そうであれば，現下の事業の前線に立つマネージャーによる事業評価の内容が，取締役会による全社的な戦略策定においても顧慮されるものとなりうるであろう。さらに，会社における通常の業務の運営や下部の従業員に対する指示や監督について，基本的にマネージャーが執り行うという点も併せ考慮すれば，マネー

あっても，マトリックス指揮がその調整に関与することはあるにせよ，マトリックス指揮自身が積極的に決断することは想定されていない[18]。

そこで，マネージャー間で意向の相違が生じた場合に，理想的には，当事者であるマネージャーが相互に柔軟に対応しつつ合意点に至ることができればよい[19]。しかし，マネージャーの間で調整が容易でない事態も十分考えられる[20]。そこで，解決のためにいわゆる調整委員会を案件ごとに設置するという方策がありうる[21]。それでも調整に至らなければ，マトリックス指揮が何らかの関与をすることが必要となる。そうした場合，マトリックス指揮がマネージャー間での見解の対立を調整ないし解決しうるような仕組みをあらかじめ策定しておくことが有用となる[22]。具体的

ジャーが取締役に類比しうるような存在となりうる。Vgl. auch Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 192. これについては，後に言及する。

（18） Vgl. Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 37 ff. なお，機能別組織である会社においても，各部門間での抵触は当然ありうる。たとえば，財務部門と製造部門，研究開発部門の各々の部門長である従業員の間で見解の相違が生じるといった場合である。もっとも，この場合には，各々の部門内部で方向性が整理されているであろうし，あとはそれらの上位機関である取締役会において解決されることになろう。また，その調整や解決をすることが取締役会の重要な責務であるといえる。他方，マトリックス組織の会社においては，マネージャー間の判断に相違が生じる場合，ある具体的な業務判断について対等な権限を有しかつ異なる専門知見をもつ者の間で見解が相違するというものであり，かつ，複数のマネージャーによる多元的な評価も尊重するというマトリックス組織の趣旨から，機能別組織の場合とは事情が異なるといえる。

（19） Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 38；Dechert, Das Weisungsrecht des Matrixmanagers, S. 38 (2024). ところで，見解の相違に直面したことを契機として，それらマネージャーが互いに相手方の判断を勘案することで，新たな知見や方策が得られる可能性がある点も，マトリックス組織の利点であるという。Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 100.

（20） Vgl. auch Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 105 f.

（21） Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 39.

（22） あらかじめ調整方法を定めておくことで，具体的な問題に直面したときにマトリックス指揮が関与する度合いにかかる負担や業務の停滞等のリ

な規律としては，当事者であるマネージャーが調整に必要な情報を提供する義務の定めや，調整のための各々のマネージャーにかかる手続きの規律，異なる見解のうちのどれを採用するかについての決定権の所在や決定方式などの定め，といったものがありうる。(23)

(3) マネージャーとその下部の従業員との関係

たとえば商品A担当のマネージャーと製造部門担当のマネージャーとの間で，商品Aの生産のあり方に関して見解が対立するというように，ある業務について重複して担当するマネージャーの各々の判断が異なる場合，商品Aの製造に関わる従業員は，それらのマネージャーの指示に従う立場にあることから，相容れない複数の指示を受けるという事態を招きうる。(24)

もっとも，マトリックス単子である従業員に対してマネージャーから指示が行なわれる前に，関係するマネージャー間でそれらの指示内容をあらかじめ調整しておけば，マトリックス単子がそのような指示を受けることは回避される。しかし，各々のマネージャーの業務判断に時間的な隔たりが生じる場合や，何らかの事情で事前の調整が行なわれないような場合など，前もってマネージャー間で調整が行なわれないことも考えられる。(25)

なお，こうした問題は，マトリックス単子である従業員の行動が焦点

スクを軽減しうることになる。Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 39f.; Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 38f.

(23) 以上，Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 39; Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 39.

(24) ここでは，従業員に対する各マネージャーの指示が違法なものや権限外のものなどでない場合，つまりあるマネージャーが行なう指示内容それ自体は単独でみれば容認される，という場合を前提とする。また，商品Aについての製造部門といったように，マトリックス組織の下で複数のマネージャーの配下に置かれる従業員やその組織体は，マトリックス単子（Zelle）と称される。Etwa vgl. Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 41.

(25) Vgl. Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 284ff.

となることから，マネージャーに対する取締役の監督に直結するものではない。しかし，マネージャーを中心としたマトリックス組織が円滑に運営されるために，そうした相容れない指示がなされる局面においては，マトリックス指揮を構成する取締役があらかじめ方針や規律を策定しておくことが重要となるのであり，それゆえ，マトリックス組織における従業員に対する取締役の監督活動の問題に含まれうることから，以下で取り上げておく。

相容れない指示を受けたマトリックス単子の行動について，Schwindはつぎのようにいう(26)。さしあたり，マトリックス単子においては，相容れない指示を受けた場合にはその旨を該当するマネージャーに連絡することが義務となる。他方，マトリックス単子のほうで，時間的に先行する指示に従う，あるいは独自に従うべき指示を選別する，という行動をとることについては，マトリックス組織におけるマネージャーは基本的に対等な立場に置かれるべきことから，否定されるべきである。マトリックス単子は，それらの指示が調整ないし解決されるまで，それに関する職務の遂行を拒否すべきであり，それによって責任を問われることはない。その反面，マトリックス単子は，それらの指示が調整等される旨をマネージャーに知らせることが義務となる(27)。

こうした規律は，Schwindによれば，マトリックス組織の適切な運営とは何かを考慮したうえで一般的な法原理から導かれることになるという(28)。しかし，マトリックス単子を構成する従業員の立場からすれば，マネージャーからの指示に対して，上記のような行動を適切にかつ自発的に行なうことができるとは限らない。そこで，マトリックス指揮にお

（26）　なお，一方のマネージャーからの指示を受けたマトリックス単子が既にその業務を遂行したのちに，他方のマネージャーからそれに矛盾した指示を受けた，という場合は除外する。

（27）　以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 284 ff.

（28）　Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 287 f.

いて，あらかじめマトリックス単子の行動規律を明確に定めて周知させておくことが必要である，と指摘されている。(29)

三　マネージャーが取締役である場合

(1) 着眼点

先述のように，本稿が問題の対象とするのは，マトリックス組織においてマネージャーとして従業員が配置される場合であるが，それについては次節で扱うとして，その前に，マネージャーとして取締役が配置される場合の問題点に触れておくことにする。

ところで，マネージャーとして従業員が配置される場合には，これまでみてきたように，マネージャーたる従業員が会社の通常業務に関して大きな役割りを担うとともに，マネージャー間の判断が相違する場合には，その調整において少なからぬコストを招くおそれがあり，場合によってはマトリックス指揮つまり取締役が関与するという事態もありうる。そうした事情からすれば，取締役自身がマネージャーとなるほうが組織構成として簡明なのではないか，という見方もありうる。そもそも取締役会は会社全体の指揮を担うことから，マトリックス組織において各マネージャーが担うような判断や調整も，従業員であるマネージャーに委ねるのでなく，取締役が直接携わることで足りるのではないか，ということである。この場合には，マネージャーたる従業員を監督するという負担も回避できることになる。

さらに，マトリックス組織を形成すること自体が取締役会の裁量的判断の下で容認されるとしても，かりに，取締役がマネージャーを担う態様に比べて，従業員がそれを担う態様のほうが，過度に大きなコストを要するなどの事情があれば，マネージャーとして取締役が配置される組

(29)　以上，Hannemann, a. a. O. Fn. 5, S. 239ff. und 243. なお，Hannemann の記述はコンツェルン規模でのマトリックス組織の場合についてのものである。

織態様のみがマトリックス組織として許容される，という結論に至ることもありえよう。(30)

(2) 運営の態様

そこで，取締役がマネージャーを担う組織のあり方を具体的にみていこう。この場合，まず，取締役会の内部で，各取締役がどの部門ないし事業分野のマネージャーを担うかについて，あらかじめ定められる必要がある。(31)その場合，ひとつの方法として，各機能部門については取締役会全体としての担当領域としつつ，特定の商品などの各事業分野について個々の担当マネージャーである取締役を配置する，という態様がありうる。他方で，各機能部門および各々の事業分野について，それぞれを担当する取締役をマネージャーとして設置する，という方法もありうる。(32)

もっとも，そうした役割りの分掌化および取締役会における全体的な調整という活動それ自体は，たとえば機能別組織において個々の取締役が特定の機能部門を分掌的に担うとともに取締役会による調整ないし監督が行なわれるというように，マトリックス組織において特別に生じる問題ではない。(33)とはいえ，機能別組織においてたとえば特定の取締役が製造部門を担当し一定の権限が取締役会から委譲された場合には，当該取締役が単独である権限をもつことになるが，マトリックス組織の場合には，個々のマトリックス単子に関する業務領域について，複数の取締役がマネージャーとして同時的に担当することになる。こうした状況については，調整の規律が問題となる。(34)

(30) Vgl. auch Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 198.
(31) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 128f.
(32) 以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 138.
(33) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 139.
(34) 以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 139f. この場合，業務規程で権限の所在や決定のあり方をあらかじめ定めることが重要となる。また，個々の取

ところで，Schwind によれば，マトリックス組織においてはマネージャーが互いに対等な立場で各々の業務を遂行することが肝要であることから，マネージャーである取締役は各々対等な権限をもつことが求められるという(35)。それに関して，たとえば，会社の事業全体からみて重点的な分野とそうでない分野あるいは各分野における運用資金の大小といった違いは，それらを担う各々のマネージャーたる取締役の対等性を損なうものではない(36)。これに対して，一部の取締役がマネージャーとして担当領域を担うことがなく全般的に業務に関与する立場につく，あるいは，一部の取締役が，取締役相互の関係において主導的な立場に就いて，マネージャーである他の取締役よりも上位に置かれる，という組織構成は許容されない，という(37)。しかし，マトリックス組織においてマネージャーが相互に対等であることが肝要な点は先に触れたとおりであるとはいえ，マネージャーが従業員である場合には，最終的には取締役によって構成されるマトリックス指揮が調整に関与するという状況があるのに対して，マネージャーが取締役である場合には，それらの間で見解の対立が生じた場合にどのようなかたちで調整ないし解決されるのか，問題が残るように思われる。

他方，個々の取締役は，自身がマネージャーとして担う事業の領域について責務を負うのみならず，取締役会を構成する者として，他の取締役の活動を含めた会社全体にかかる監督義務を負う。これに関して，Schwind は，マトリックス組織の下で各々の取締役についてマネージャーとしてそれぞれの担当領域が明確に分掌化されている場合には，自身の担当領域以外のマトリックス単子の活動については原則として監

締役がどの業務分野を担当するかの割当ては，基本的に監査役会の決定事項である。Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 140f.

(35) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 170.

(36) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 168f.

(37) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 169ff.

督責任を問われることはなく，また，他の取締役に対しては一定程度の監督義務を負うが，後者の監督活動をなしうるために，取締役会として監督活動に必要な情報伝達システムを構築しておくことが必要である，という。(38)

以上みてきた事情に加え，既に触れたように，もしマネージャーとして従業員を配置するという場合には，取締役会は基本的に通常業務から離れて会社全体の状況を俯瞰しつつ戦略的な事業計画の検討などに重心を置くことができる，というマトリックス組織の特徴を併せ考慮すれば，マネージャーとして取締役を配置するかたちのマトリックス組織に比べて，従業員がマネージャーを担う場合のほうが，明らかに不合理的な組織形成であるとはいえない。そこで，改めてマネージャーとして従業員を設置する態様のマトリックス組織が容認されることを確認したうえで，つぎに，そうした場合の組織形成および問題点を扱うことにする。

四　マネージャーが従業員である場合

(1) 組織形成

まず，マトリックス指揮については複数の態様がありうる。すなわち，単独の取締役がマトリックス指揮を担うという場合，あるいは，複数の取締役がそれを構成するという場合，取締役会全体がマトリックス指揮に該当するという場合である。(39)

つぎに，マネージャーとして従業員を配置するのであれば，会社の通常業務の遂行を基本的に各マネージャーに委ねることになり，かつ，それぞれの担当領域について専門的な資質をもちかつマトリックス単子を指導する人的な資質を有していることが，マネージャーには求められるため，マネージャーの人選は，取締役会全体で決定すべき重要事項であると解されている。(40)

(38)　Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 223 ff. und 232 ff.
(39)　以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 192.

ところで，各々のマネージャーがマトリックス組織において企図される役割りを果たすためには，マネージャーに対して様々な権限が付与される必要があるが，とりわけそれぞれのマネージャーの配下におかれるマトリックス単子に対する指示権が問題となる。本来使用者が有している従業員に対する指示権を，マネージャーが行使できるように，権限の委譲などの法的な設定をしておくことが必要になる。(41)

マネージャーに付与された権限の内容に関して，あらかじめ精確に画定されていない場合やその内容について客観的に判別しえないところがある場合はどうなるか。(42) さしあたり権限の内容として，あるマネージャーが担当する領域の業務自体に関する権限と，その配下にあるマトリックス単子を構成する従業員に対する処分や人事などの権限に区別することができる。(43) 前者の担当領域に業務に関する場合は，各々のマネージャーが有する専門的知見の内容やその領域に関して企図される業務内容から，その権限を解釈によって画定することが可能である。(44)

他方，後者の場合には，従業員の処遇に関する取締役会の権限との関係が問題となり，そうした権限の所在について，マネージャーと取締役会のいずれが有するのかあるいは併存するのかといった点について，不

(40) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 192. また，マネージャーの人選について監査役会の承認を条件とすることも容認されるかという問題について，一般的には管理職従業員の人選はその対象とはならないけれども，マトリックス組織におけるマネージャーの人選の重要度からみて，そうした条件設定も容認されるという。A. a. O., S. 193f.

(41) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 203ff.

(42) コンツェルン規模でマトリックス組織が形成される局面についての記述であるが，Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 89 und 114. によれば，マネージャーに付与される権限の内容は，しばしば精確に定められていないのが実情であるという。

(43) 以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 207; Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 114.

(44) Vgl. Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 116f. また，マネージャー相互の関係で権限の所在が問題となる場合には，先に触れたようなマネージャー間の調整の問題として対処することになろう。

安定な状況が生じうる[45]。そこで，最終的にはマトリックス指揮の介入という解決策がありうるとしても，マトリックス指揮自体の負担を軽減するため，および，マトリックス組織全体の安定化という点から，あらかじめ十分な定めを置いておくことが重要となる[46]。

(2) 事実上の取締役か

マトリックス組織においてマネージャーとして従業員を配置する場合，先に触れたように，会社の日常業務は基本的にマネージャーが遂行することになり，これは本来取締役が担う職務であることを鑑みれば，マネージャーは取締役に匹敵するような立場に置かれるという見方もありえよう。すなわち，マネージャーはいわゆる事実上の取締役としてその責任を問われることになるか，という問題がありうる[47]。

もっとも，本稿は，マネージャーの活動に対する取締役の監督のあり方を問題とするものであり，マネージャー自体の責任を直接議論の対象とするものではない。とはいえ，かりにマネージャーが事実上の取締役としての責任を問われる立場にあると認められることになれば，取締役によるマネージャーの監督は，従業員に対する取締役の監督というよりはむしろ取締役に対する取締役の監督という局面に類似するのではないか，という見方が出てこよう。要するに，マネージャーが事実上の取締役と捉えられるか否かという問題は，マネージャーに対する取締役の監督の規律の問題に影響を与えうる，あるいは，当該監督のあり方を検討するうえで有用であると思われることから，以下では，それに関するSchwindの議論を取り上げることにする。

まず，Schwindによれば，事実上の取締役として責任を問われる要件は一般的に確立しているわけではなく，個別具体的に評価されることに

(45) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 207; Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 117ff.
(46) Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 207; Dechert, a. a. O. Fn. 19, S. 120f.
(47) 以上，Vgl. Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 192f. und 269.

なるという[48]。そこで，事実上の取締役といえるためには，問題となる従業員の行動をみると，それが取締役に特有の機能を果たしておりかつ取締役が行なうようなやり方でもって遂行されており，しかもそうした行動が相当広範囲にわたって行なわれている，という状況があり，事実上会社の指揮を引き受けたといえる状態にある，という点が必要であるとする[49]。

そして，Schwind はつぎのように説く。従業員であるマネージャーは，各々のマネージャーに対してマトリックス指揮が定めた業務内容を，それぞれの裁量の枠内で遂行するに過ぎないのであり，そのさい，マネージャーは，労働法上に指示に服することに加えて，取締役会全体およびマネージャーの上位にある取締役の監督下に置かれているのである。したがって，従業員たるマネージャーは，事実上の取締役を観念することができる程度の影響力を，会社あるいはマトリックス指揮に対して有しているわけではないのであって，取締役に相当するような会社組織における立場および権限をもつ者ではない。他方で，マネージャーとして従業員を配置したマトリックス組織においては，取締役という会社の機関として認められるために必要な権限の中核的な部分は，依然として，マトリックス指揮が保持したままなのである，と[50]。

以上のように，Schwind は，従業員であるマネージャーは事実上の取締役には当たらないとするものの，それに対する極めて例外的な場合がありうることも認めている。それは，取締役会が本来有する業務執行の機能をマネージャーが広範囲にわたって遂行しており，いわばマトリックスの指揮機能を果たしている，という場合である[51]。

（48） Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 270 ff.

（49） Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 277.

（50） 以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 277 f.

（51） 以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 278. もっとも，そうした状況は，マトリックス組織の典型的な構造ではない場合に当たるとする。A. a. O.

なお，本稿筆者の見解では，マネージャーがかりに事実上の取締役であると捉えられれば，取締役のマネージャーに対する監督は取締役対取締役の監督関係に類似することになるのではないか，と先に疑問を呈したところ，事実上の取締役と捉えうるマネージャーが出現することになった要因が，個々のマネージャー自身の行動態様からくるものではなく，そのマトリックス組織の形成や運営にあるという場合には，マネージャーに対する具体的な監督のあり方の問題というよりは，そのようなマトリックス組織の形成等それ自体に対する取締役会の判断の是非がむしろ焦点になると思われる。

五　マネージャーに対する取締役の監督の規律

ここでは，マネージャーたる従業員の活動に対する取締役の監督のあり方に関して，Schwind の議論から部分的にではあるが拾い上げつつ，検討を行なうことにする。

まず，Schwind によれば，マトリックス組織の導入および運営の全般的なものに関する取締役の注意義務として，機能別組織などの組織形態の場合と比べて，組織自体がより複雑なものとなることから，組織全体の把握や情報伝達網の整備，具体的な監督のあり方といった点で，より高い水準のものが要求されることになる，という。(52)

そして，マネージャーに対する取締役の監督のあり方の問題に焦点を移すと，さしあたり，その前段階として，つぎの点が留意される。第一に，取締役会から諸々のマネージャー全体に対して委譲される業務内容について，あらかじめ具体的かつ明確に示される必要があること。第二に，そもそも委譲が許されない領域の業務が取締役会からマネージャーに委譲された場合は，監督のあり方の問題ではなく，当該委譲それ自体が責任問題となること，である。(53)

（52）　Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 215 ff.
（53）　以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 236.

そこで，個々のマネージャーに対する具体的な監督は，マネージャーの人選，マネージャーに対する指示，および，継続的な監督活動の各局面に分けられる。マネージャーに対する指示とは，当該マネージャーが担当する業務の領域やその配下に置かれるマトリックス単子との関係を，明確に伝えることである。また，継続的な監督活動については，個々の状況によって異なるため一様に述べることはできないという(54)。他方，マネージャーの人選については，専門的な知見と人的な資質において適切であるか否かについて非常に高い注意義務が課されるのであり，その人選に過失があった場合には責任を免れることはできない，とする(55)。

上記のように，Schwind によれば，マトリックス組織における取締役の監督活動として，マネージャーの人選が重大な問題となる。しかし，一般的に考えれば，ある人物について専門的知見の有無や人的な側面で適切に判断することは，言うまでもなく容易ではないことである。そこで，マネージャーの担う通常業務に関して取締役が基本的に関与しないことを前提とすれば，マネージャーの活動についての情報を得る方策，たとえば，マネージャーに対して一定の報告義務を課すことや，一定の場合にマトリックス指揮を構成する取締役がマネージャーの業務遂行に介入する権限あるいはマネージャーに付与した権限の撤回権が生じる旨をあらかじ明確に定めておくことが，重要となる(56)。さらには，マトリッ

（54） 以上，Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 238 ff.

（55） Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 231 und 238 f. また，マネージャーの人選は，機能別組織などにおける管理職従業員の人選と比べて，より高度な検討が要求されるという。A. a. O., S. 219. なお，ここでいう「人的な資質」とは，必ずしも明確に述べられてはいないが，マネージャー間の調整やマトリックス単子との関係などを適切に遂行するうえでの，対人関係的なものが主な要素になるのではないかと思われる。

（56） Vgl. Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 233 ff. und 240 f. なお，コンツェルン規模でのマトリックス組織に関する議論ではあるが，Lange, a. a. O. Fn. 6, S. 129 ff. は，マネージャーは各々特別な資質を有していることからマネージャーに対する取締役の監督には高い水準が要求されることはない。とは

クス単子を構成する従業員に対して，あらかじめそれを担うマネージャーの権限や担当領域の内容を精確に周知させておくことが，有用であろう。(57)

ところで，会社内部の組織構造としてマトリックス組織が形成され，かつ，そのマネージャーとして従業員が配置された場合，会社の通常業務は基本的にマネージャーである従業員が担うことになる。こうした状況つまりいわゆる管理職従業員が幅広い権限と一定の影響力をもつ立場に就くという状況それ自体は，マトリックス組織に特有のものではなく，機能別組織などの形態をとる会社においても，生じうることである。(58) その意味で，上記の議論は，管理職従業員一般に対する取締役の監督規律の問題に関しても参考になるといえる。

いえ，取締役は，マネージャーを全面的に信頼してよいわけではなく，その活動に関する情報を入手することは必要とされる。そのために，マネージャーの活動についての情報を取締役が入手しかつ双方で容易に情報を伝達できるようなシステムを整備することが重要となる，という。

(57) Vgl. Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 283. 本文の記述は，マトリックス単子の従業員がマネージャーの役割りを熟知することによって，マトリックス単子を指示する立場にあるマネージャーの不適切な行動を多少抑止する効果をもちうるのではないか，という本稿筆者の所見である。他方，マトリックス単子の従業員がマネージャーの行動についてマトリックス指揮に通報する義務を負うかどうかの問題については，別途検討を要する。Vgl. Schwind, a. a. O. Fn. 8, S. 281 f. und 288.

(58) なお，Schwind の見方では，マトリックス組織のマネージャーは，機能別組織などの管理職従業員に比べて，社内での影響力や権限が大きいということになろう。しかし，後者の場合すなわち機能別組織などの管理職従業員は，その事業領域についての権限は，その委譲の範囲によって様々でありうるが，個々の組織によっては当該管理職従業員に大きく集約されることもありうるのに対して，前者の場合は，その権限対象が他のマネージャーと競合ないし調整する立場にありうることを考えれば，必ずしも後者の管理職従業員よりも明らかに大きな影響力をもつとは言い切れないであろう。