

《論 説》

コーポレート・ガバナンスの果て(一)

青 木 英 夫

はじめに

コーポレート・ガバナンス論が盛んである。株主・株主総会・取締役会等を巡り、会社統治（企業統治）のあるべきところを求めて議論がなされている（そのきっかけの一つをなしたのが、A L I の “Principles of Corporate Governance” であったことは、黒船に弱いわが国の伝統を示すものとして、甚だ興味深いところである）。株主に対する利益供与の問題に見られる取締役等の古い体質、すなわち、会社利益よりも自己の保身を優先させ、株主総会の無機能化を画策する姿が明らかになったことが、更にこれに火を付ける結果となった。近代化のために導入された会社制度が、日本を代表する様な大会社においても、実際は、前近代的に運用されていたとは皮肉以上のものを感じる。とまれ、会社統治に関する問題点が指摘され、その是正のための動きが出ていることは、望ましいことである。

本稿は、従来、会社統治に関して取り扱われることが殆どなかった問題を取り上げ、「コーポレート・ガバナンスの果て」と題して検討するものである。会社統治の問題を論ずるならば、会社に生活の基盤を置く従業員の意思を無視できないであろう。それは、労働法の問題であって、会社法の問題ではないとの反論は、取締役の交替や合併に対して従業員の意思を無視し得ず、その意思に従った方向で解決がなされた事例を何と説明するであろうか。労働組合の意思として従業員の意思が表明されたのではなく、また、当該の問題を検討する団体交渉がなされたのではないのである。従業員の会社の将来に対する不満・不

安が会社を動かしたのである。従業員の意思に反する会社経営は成り立たないのである。だとするならば、会社法的な従業員の意思の組織化が必要ではないか。これにはドイツにおける経験もあり、また、第五ディレクティブないしヨーロッパ会社法案にもモデルがある。従業員の経営参加に関して、考えてみることにする。

一 従業員の経営参加の背後にあるもの

(1) 緒説 従業員の経営参加を支持するために様々な主張がある。しかし、それらは、会社法の基本的制度は維持しながら、その改善を目指すものと、伝統的な会社制度を否定して、従業員の管理下に企業を置くことを妥当とするものに大別できる。(see J. E. Parkinson, *Corporate Power and Responsibility*, 1993, Oxford, 402 ff.).

(2) 従業員参加は民主主義のルール 「社会的・政治的諸制度の決定に重大な影響を受ける者が、これらの決定作成に関与すべきは、民主主義の要請である。殊に、従業員が、会社の運営に株主と同等、時にはそれ以上の重要な利益を有することは、漸次承認されてきたところである。従業員はかれらを雇用する企業から収入を得るのみならず、かれらの日々の生活の大部分を企業に捧げている。企業または企業内での決定は、従業員の経済的諸状況に直接的・長期的な重大な影響を与える。すなわち、従業員が仕事から引き出す満足、従業員の健康的・精神的条件、従業員が自己の家族に提供し得る時間とエネルギーの量、さらには、人間としての尊厳および自治の精神に重大な影響を与えるのである」(Commission of the European Communities, *Employee Participation and Company Structure in the European Community* (1975), Bull Supp. 8/75,9)。高度の産業社会が、その民主的性格を維持するためには、従業員がかれらの利害に関係する決定に影響力を有すべきであり、よしんば、従業員の関与が、社会的・経済的な広い観点からは利益であるとされる決定、例えば、企業のリストラに関する決定を困難にするとしても、やむを得ない、とペーパーは続ける (ibid)。なぜならば、長期的には、参加は社会的安定化の効果と

紛争の回避により生産性の向上をもたらす、とペーパーは予想するからである (see Parkinson, op. cit., 402)。このペーパーの考えは妥当であろうか。次に検討しよう。

(3) 参加は生産性を向上させるか ところで、労働と資本の関係を新しい基礎の上に置くことによって生産性が増大すると考え、企業の将来に影響を及ぼす企業政策に従業員代表を参加させ、企業の成果に関し株主代表と責任を分担させるというのが、Bullock 委員会の多数派の考え方であった (see Report of the Committee of Inquiry on Industrial Democracy (the Bullock Report, Cmnd. 6706, 1977), 160)。しかし、参加によって、市場の動向や技術革新に素早く会社に対応できず、その結果、企業の経済的効率が減少することは指摘されているところである。したがって、生産性の向上に参加の理由付けを求めるのは妥当とは言えない。それは、結局、効率性に会社権力の帰属の正当性を求めることになるからである (以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 403)。しかし、自己の運命の形成に参加する従業員の能力に、効率性の枠を嵌めることによる損失は、富の総量が増加しても、補償され得ないのである。従業員の福祉に影響のある多くの事柄に対して、それが企業利益外のものであるということで、従業員は完全な支配力を全然有し得ないことになるのである。ところで、経営者が、例えば、会社の生産物に関する長期的予測に対応するための裁量権は有するとしても、しかも効率性に反するとしても、従業員の参加を認めるべきである、との主張がある。この主張によれば、効率性から従業員参加に反対することは認められない。なぜならば、従業員の参加権およびそれを支える理念は、何人も反対できない一般的福祉だからである。社会的福祉という観点からすれば、会社権力の所在の正当性に関しては、従業員は手段でなく、目的として扱われるべきであるからである。

(4) 従業員の企業管理 (イ) 総説 現行会社法の改正または修正というのではなく、従来の会社形態を完全に否定した形で考えられる従業員の経営参加がある (以下については、see Parkinson, op. cit., 403 ff.)。例えば、Dahlは「ある種の団体においては、統治過程は可及的に民主的基準に適合しなければならない。なぜならば、この種の団体の構成員は、民主のプロセスによる自治

権を不可侵の権利として有するからである」と指摘する（see R. A. Dahl, A Preface to Economic Democracy (1985), 56 f.）。Dahlによれば、会社はこれに相当する団体である。例えば、国の統治において、国民を全体的に拘束する決定をする必要から民主主義が正当とされるのであるが、そのことは、商事企業においても同様である、というのである。さらに、民主主義の原則は、企業の統治に服さない者を企業内の代表から排除し、したがって、企業内で労働しない資本の提供者を企業の管理権から除外する、というのである。この結果、従業員と株主代表による経営政策の共同決定は否定されることとなる。Oakeshottが指摘する様に、「リーダーシップの選択の様な重要な事柄においては、全構成員が同じ立場に立つべきであるということは、まさに民主主義の本質をなすのである。もし企業が二つに分裂し、二面的であるならば、この条件を、厳密な意味において、満足させることができない」（R. Oakeshott, *The Case for Worker's Co-ops* (2nd ed., 1990, Basingstoke), 21) のである。このような場合においては、資本の利益は、必然的に、従業員の利益の促進によって実現しうるものを制限することとなる。共同決定は株主と従業員との間において利益の再配分の可能性をもたらすとしても、企業の剰余所得に対する資本提供者の正式の権利に影響を与えるものではない。「従業員による企業管理」の弁護者は、これを不当と考えるのである。資本は市場利率に応じた固定利息に対して権利を有するとしても、企業が生み出す剰余は、労働の寄与に従って配分されるべきである、というのである。

(ロ) 労働者管理のメリット 労働者管理の企業によって構成される経済への移行は、関係する労働者に直接的効果を及ぼすのみではなく、それは富と所得の配分の平等性をもたらすといわれる（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 403 ff.）。例えば、所得に関していえば、労働者管理の企業においては、経営担当者とその他の労働者との間には、僅少の差があるに過ぎないのである（see Dahl, op. cit., 104 ff.; S.Estrin, *Worker's Co-operatives: Their Merits and Their Limitations*, in J.Le Grand and S.Estrin (eds), *Market Socialism* (1989), 171 f.）。Dahlによれば、富・情報管理・政治的指導者へのアクセス等に関する市民間の差は、国の政治への平等参加の能力・機会に

関する市民間の重大な差を生み出す (see Dahl, op. cit., p.54 f.)。したがって、労働者管理の企業社会は、より公正な社会の要請に応えることとなるのである。

(4) 労働者管理への批判 これらの企業に対する批判は、これらが会社形態に比べ遥かに非効率的であるということである (以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 405 f.)。この批判に対して、労働者管理の企業の意図する価値の優先性を提出することができるが、しかし、効率性を完全に無視することはできず、会社形態に比べ遥かに非効率的であるならば、労働者管理に対する重大な障害となるであろう。逆に、この問題がクリアできれば、会社形態を弁護する理由は無くなるであろう。

(5) 従業員の経営参加の目指すもの (イ) 総説 参加の主張には、企業レベルにおいての参加よりは、むしろ担当する仕事・その方法の組織に関する「草の根」レベルでの参加論がある (以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 406)。会社のヒエラルキー的支配に服する労働者は、自己実現の機会を奪われ、協同的社団であれば可能である能力・才能の創造・発展・行使 (これらは大抵の人間の主要な要望・希望である) の不可能な状態におかれている (see G.A.Dymsky and J.E.Elliot, *Capitalism and the Democratic Economy*, in E.F.Paul et al. (eds), *Capitalism* (1989), 140, 150)。伝統的な雇用関係においては、従業員は、全く道具的役割を無理強いされ、生産の単なる手段として見られるに過ぎない。仕事を通じて人間的発展の機会が生産の要請に譲る。仕事を選択し、仕事の方法・ペースを決定し、仕事と余暇との配分を決めることは、従業員が疎外感・無力感を克服し、自己の尊厳性を高めることを可能とする手段である。それは、「ヒエラルキーの権威の枠内において抑圧された個人」としての従業員の地位を変容させ、従業員の人間的尊厳を増進し、「労働を人間的にし、経営者支配をコントロールする」可能性を有するのである、と主張されるのである (see G.Teubner, *Industrial Democracy through Law ? Social Functions of Law in Institutional Innovations*, in T. Daintith and G.Teubner (eds), *Contract and Organisation: Legal Analysis in the Light of Economic and Social Theory* (1986), 261, 263)。この考え方は経営参加に従業

員の人間性の回復を期待するものといえよう。

(4) 生産過程における従業員の自己実現　近時、多くの組織において、従業員の自治が拡大されているといわれる（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 406 f.）。しかし、問題はその動機である。自治の拡大は、従業員の人間性の回復よりは、生産の効率性を増進するというのである。すなわち、参加による知識の共有・対応の柔軟性・監督スタッフの減少は、会社目的の従業員の主観化を促進し、増大する国際競争・市場の要請への対処および技術革新への対応を、会社により容易に可能とさせる、という効率化が動機となっているのである。労働への満足度の増大という利益を従業員にもたらすとしても、主要目的が生産の効率化である以上、従業員の自己実現の要請に応えるには限界があることは明らかである。この考え方は、「生産価値」よりも「消費価値」を優先すべきである、ということである。これによれば、生産の増大が最終的には消費の過程において享受されるならば、従業員の自己実現に制限があってもよいというのである（see J.Elster, Self-Realisation in Work and Politics: the Marxist Conception of the Good Life, in J.Elster and K.O.Moene (eds), *Alternatives to Capitalism* (1989), 127）。しかし、この考え方は妥当ではない。なぜならば、従業員の自己実現の制限を正当化するこの効率性は、生産の結果である財・サービスから生ずる満足度のみを認め、生産過程における満足度を無視する一面的なものである。ここでは、従業員の自己実現の増進は考えられていないのである。この考え方は、企業の法的構成よりも、むしろ内部組織に関する詳細な問題と関連するものである。効率性を超えて自己実現に営業が注目するか否かは、現実には、企業レベルの参加の範囲に依存するのである。

(6) 小括　従業員の経営参加には、会社法の枠内において、その修正・改善として、考えられているものと、会社制度を否定してのものとがある。以下においては、具体的に従業員参加の諸態様を概観することとする。

二 共同決定方式

1 総論——最高意思決定機関への従業員参加序説

(1) 緒論　ここで取り扱うのは、企業自体をいかに運営するか、すなわち、投資・営業所の閉鎖・合併・営業の譲渡等の様な問題において、従業員が発言権を有する参加である（以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 408）。直接的な労働条件・休暇の権利・訓練等という「社会的問題」に関する参加ではない。これらは、例えば、ドイツにおいては、労使協議会における共同決定の問題であり、イギリスにおいては、団体交渉・職場協議会・使用者の裁量によって決定されている事項である（わが国においても、イギリスと同様であると思われる）。

(2) 最高意思決定機関への参加の要件　第一に、ここでいう参加は、企業の政策決定への従業員の参加であり、企業の最高組織への参加、すなわち、企業戦略の決定への参加でなければならない（以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 408 f.）。具体的にいえば、親会社の取締役会への参加である。なぜならば、個々の営業部門・子会社の管理・営業所の運営は、少なくとも、ここで決定されるからである。もっとも、子会社や営業所に自治が認められている場合には、それへの参加も保証されていなければならない。第二に、この参加は、必然的に、直接参加ではなく、代表制による参加である。したがって、この参加によっては、個々の従業員の無力感やヒエラルキーの支配への従属感は減少しない。Teubner (*op. cit.*, 263 f.) によれば、ドイツの共同決定制度は個人的参加に関しては殆ど成果は見られないが、その機能は、疎外感の救済よりもむしろ、（権限の分配や会社目標という面において）組織的変更をもたらしつつあると見られるべきである。ただ、この参加が、生産性によって要求される制限の枠を越えて、自己実現の分野を拡大させることは否定できない。第三に、この参加は、生産性が要求する限界を越えて、従業員の利益を押し進めるほど効果的参加である必要がある。Pateman のいう「完全参加」でなければならない（see C. Pateman, *Participation and Democratic Theory* (1970), ch.4). Pateman は参加を「完全参加」と「部分参加」とに区別する。当事者の一方が他方に対して影響力を有し、協議の形を取るが、最終的には—

方に決定権があるのが「部分参加」である。これに対して、各当事者が結論の決定に平等な権限を有するのが「完全参加」である。参加のこれらの二つの区別は疑似参加とは異なる。後者は、既になされた決定を参加の結果であると見せかけるために協議という形式を取るものである（see Pateman, *op. cit.*, p.68 f.）。後述の様に、参加についての若干の提案やヨーロッパ大陸の役員会への代表制による既存の参加の殆どは、部分参加に過ぎないのである（例えば、スウェーデンにおいては、代表制の主たる目的は情報へのアクセスを得ることである、see K.W.Wedderburn, *Trust, Corporation and the Worker*, (1985) 23 Osgoode Hall L F 203, p.241 f.）。

(3) 小括 最高機関への、しかも完全参加が望まれるものであるが、現在、提案されている参加は必ずしもこの要件を満たすものではない。それはさておき、イギリスにおいて最高機関への参加を提案する Bullock リポートを、先ず概観し、続いて第五ディレクティブ案に及ぶこととする。

2 Bullock リポート

(1) 緒説 最高政策決定機関への従業員参加が、イギリスにおいて最高潮に達したのは、Lord Bullock を委員長とする「産業民主主義に関する調査委員会」が1975年に任命され、引き続きそのリポートが発表された時である（以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 409 f.）。イギリスの労働組合は「協調的参加」に伝統的に反対であった。なぜならば、組合は労使関係を必然的・生来的に葛藤に基礎付けられた関係と捉えていたからである。会社機構への労働代表の取り込みが、団体交渉を弱め、労働者の利益に反する決定、例えば、解雇を正当化することになることを恐れたのである。しかしながら、TUC (Trades Union Congress) は、1974年に、大会社の取締役会に対等の代表を派遣することを認めた。これは、企業内部において最高政策決定に直接アクセスしなければ、「雇用の将来がまさに依存する戦略的・経済的決定や社会的優先性を会社内において決する決定」にまで交渉を広げることは不可能である、という見解による政策の変更を意味した。それ以前においても、最高政策決定

機関への従業員参加論は、イギリスの1973年のEC加盟によって、高まっていた。なぜならば、EC加盟の結果、イギリスは、第五ディレクティブ案に含まれる労働者参加の提案を検討しなければならなくなったからである。TUCの転向は、その問題の検討を政治的日程に載せることとなり、その結果、Bullock委員会が任命されたのである。

(2) Bullock委員会の多数派の主たる勧告 委員会多数派の主たる勧告は、2000人以上の従業員を有するイギリスの企業は、全て、最高の政策決定機関として取締役会（ドイツの監査役会の下位に立つ取締役会とは異なる）を設け、そこで平等な代表制を採用する、というのであった（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 410）。従業員代表は、企業内の労働組合組織を通じてのみ選ばれるのである。このレポートに対して、産業界およびシンディー関係者は冷淡であった。殊に、CBI (Confederation of British Industry) は、反対のキャンペーンを組織した。労組の方は、参加という根本概念に意思の統一ができず、一致してレポートを支持することから遠く、強力な支援をしようともせず、また、するだけの能力も無かった。一方で、労組の支配を恐れ、他方で、通増する反対に敏感であった政府は、少数の代表制という漸進的妥協案を提案した (Industry Democracy (Cmnd. 7231, 1978)。これによれば、代表は最高機関のポストの1/3を占め、会社は、投資・合併・企業買収・事業拡張ないし縮小等の重要な事柄は、全社的職場委員会と協議しなければならないとされる。しかし、1979年の保守党の勝利でこれらの案は消え去り、周期的に第五ディレクティブ案が問題とされるに過ぎない状態となった。

(3) 小括 イギリスにおける最高政策決定機関（取締役会）への従業員参加論は、保守党政府の下で雲散霧消した。しかし、最近の労働党の勝利は、この問題が再び復活する蓋然性があるといえる。

3 第五ディレクティブ案

(1) 緒説 第五ディレクティブ案の最近版は1989年に発表された。その後、企業買収に関して、修正が示唆されている。1990年に、委員会は、参加の

提案を第五ディレクティブから削除することを考慮したが、一方、本案または他の独立のディレクティブにおいて、それを復活することを留保もした（以下の説明については、see J.Dine and P.Hughes (eds), *EC Company Law* (1991), para. 8.1 f.）。最初の案では、会社の管理機関を取締役会と監査役会という二重構造に構成することを強制することによって、参加を実現しようとした。しかし、最近版は、一個の管理機関および参加に関する多数のオプションを採用することを許した。労働者参加の提案は、激しい論議を呼び起こし、第五ディレクティブの採用が進まない主要原因となった。1995年12月に、委員会は「労働者の情報・協議に関する委員会」(Commission on Worker Information and Consultation) のコミュニケを発表したが、これは、参加や第五ディレクティブの進捗を阻む障害を除去するための多数のオプションを列挙し、これに対する意見を求めるものである。オプションの一つは、参加に関する規定をヨーロッパ会社法ないし第五ディレクティブから削除し、ヨーロッパ労使協議会ディレクティブに委ねるものである。この様に第五ディレクティブ案については、その実現には未だかなりの障害があるが、そのことを念頭に置きつつ、1989年の最近版を検討することとする。

(2) 1989年版 (イ) 最近版に至る過程 最初の提案の中心をなしていたテーマは (see *Employee Participation and Company Structure in the European Community*, op. cit., 9)、「従業員と会社の関係を契約関係と捉らえる経済・社会政策」に基礎を置く考え方から、従業員も「株主と同様に、場合によってはそれ以上に、本質的に」企業の運営に重大な利害を有することを承認することへの考え方の転換が必要である、というのであった（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 411）。それは、単純に「社会主義的」展望を反映するものではなく、様々な思想が提示する様々な強調・アクセントを含有する展望を反映するものであった。したがって、その狙いは、資本の権利を剝奪することではなく、最高の政策決定レベルにおいて従業員の完全な発言権を認めることによって、従業員の利益の対等な重要性を組織に認識させることである。しかしながら、最近版は、最早、共同決定の考え方のみを基礎とするものではなく、加盟国が、単なる協議システムに過ぎないものを選択することを認

める内容となっている。

(四) 最近版のオプション 最近版は4個のオプションを提示する。

① オプションⅠ 会社の管理は、二重構造をとり、監査機関の監督の下に業務執行機関が会社を運営する（以下の説明については、see Dine, *op. cit.*, para. 8.7 ff.）。業務執行機関のメンバーは監査機関によって指名され、監査機関の若干のメンバーは、参加計画に従って選任される。参加計画によっては、総会が双方の機関のメンバーを選任する。監査機関のメンバーの1/4以上、1/2以下は従業員代表がそのポストを占めるが、定款で特定の者に監査機関のメンバーの1/3までの指名権を与えることができる。業務執行機関は、3月に一度、会社の状況について、監査機関に報告する義務を有し、監査機関は必要とする情報を業務執行機関から得ることができる（see Parkinson, *op. cit.*, 411）。

② オプションⅡ 会社の管理は一個の管理機関が担当し、業務担当者その他のメンバーによって構成される（以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 412）。第一型に類似した従業員代表制がとられる。会社の営業またはその重要な部分の中廃止・譲渡および会社活動の重大な変更の様な根本的決定に関しては、必ずこの機関が決定すべきとするか、または他の機関に委任できるかについては、各国の選択に任されている。

③ オプションⅢ 従業員の代表者が会社の管理機関に出席する代わりに、管理機関とは独立した従業員代表組織が創設される（以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 412）。この組織には、会社の現況その他会社の活動に必要な情報を受け取る権利が認められている。会社は、管理機関の会議開催前に（二重構造の場合には監査機関の会議開催前に）、従業員代表組織と協議しなければならない、管理機関に与えられると同一の情報・文書をその代表組織に与えなければならない。管理機関における従業員代表が拒否権を有しないと同様にこの代表組織も拒否権は有しない。もっとも、特定の事項（例えば、事業所の閉鎖）に関して、代表組織と管理機関が意見を異にする場合には、会社は不同意の理由を開示しなければならない、と国内法で定め得ると解されている。問題は、本来的な協議事項を管理機関以外の社内の他の委員会などで審

議させることにより、協議事項から外すことが可能なことである。

④ オプションⅣ 会社または使用者を代表する組織と従業員を代表する組織との間で協定が締結され、それに従って参加が行われる（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 412）。この団体的協定は、少なくとも、上述のいずれかの参加に関する規定を定めなければならない。

③ 小括 ディレクティブの最終案がどうなるかは、不明であるが、ここでは共同決定に関して対立する完全参加と部分参加とについて、若干の検討を加えることによって、一応の結びとしたい。労使代表が対等の立場を有する場合に、完全参加が実現するであろう（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 412 f.）。なぜならば、従業員代表に、資本側の代表との合意の過程が与えられることによって、理論的には、会社の政策決定に参加する能力を有することになるからである。これに対して、部分参加の場合または従業員側が諮問を受けるに過ぎないときには、従業員が政策決定に影響を与え得る程度は、従業員の有する本来的交渉能力に懸かることとなる。勿論、部分参加によって、会社の政策決定に影響を与え得る従業員の能力は啓発される。しかし、このためには、従業員の情報へのアクセスが改善され、諮問事項の範囲が拡大される必要があろう。監査機関における対等代表制はドイツにおいて実現している。ドイツにおいては、管理機関が二重構造をとっているからである。次にこれを検討することとしよう。

4 ドイツにおける従業員参加

① 緒説 1950年以来、石炭・鉄鋼産業（いわゆるモンタン産業）において、会社の監査役会は労使の対等代表制が取られ、これが両グループによって選任される「中立的」取締役とバランスを保ってきた（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 413）。その他の産業の会社においては、実際には、従業員少数代表制が取られていた。しかし、1976年に従業員の地位は強化され（Mitbestimmungsgesetz 1976）、監査役会における監査役の割合は1/3から1/2に増加した。しかし、可否同数の場合には、株主選任の議長に決定権が与

えられ、しかも、従業員代表の監査役には、管理職にあり、通常、組合員でない従業員代表を含まなければならないとされた。この監査役は一般従業員の利益よりも株主の利益に結び付き易いのである (see T.Haden, *Employee Participation—What Future for the German Model ?*, (1982) 3 Co Law 250, 253)。その結果、決定権は究極的には株主代表の手中に残されることとなる。

(2) モンタン産業の対等代表制の効果 対等代表制は会社の経営政策に殆ど影響がなかったと一般に解されている (以下の説明については see Parkinson, *op. cit.*, 413 f.)。対等代表制の拡大を予想して、共同決定の効果を調査するために組織された Biedenkopf 委員会の結論は、こうであった。すなわち、従業員代表は、営業戦略の形成には殆ど影響を有せず、経営側が作成した政策の社会的インパクト、例えば、職を危うくする恐れの有る海外投資や営業所の閉鎖の与える社会的インパクトに、主として、かれらの注意を向けたというのである (see *The Biedenkopf Report: Co-Determination in the Company*, Report of the Commission of Experts, trans. D.O'Niel (1970), pt III)。かように、監査役会の従業員代表は、政策の成立・履行を遅らし、経営側の政策の従業員へのインパクトを緩和させたが、会社の効率性・利益目的に株主代表と分担して関与したのである。共同決定が自由な経営を脅かす程に組合の力を増大させたという証拠は無かったのである。1976年に、Bullock 委員会のために準備された「参加に関するヨーロッパの経験に関する文献」を調査した Davies の結論も同様であった。すなわち、従業員代表は「管理機関での政策決定の社会的・人的側面に影響を与えることに」大きな関心を示したが、「一般的な営業政策に関しては」——これが従業員の長期的利害に明白な意義を有するにもかかわらず——遥かに関心を示さなかった (see P.L.Davies, *European Experience with Worker Representation on the Board*, in E.Batstone and P.L.Davies, *Industrial Democracy: The European Experience* (1976), ch.4)。この原因は、ドイツの労働組合運動のイデオロギーおよび産業関係における中央集権的スタンスにあるといわれる。労働組合は、会社の利益を志向する目的を再検討しようとせず、また経営戦略を疑うことすらせず、従

業員代表の利用を、報酬・条件・労働の安全性、さらには収益性についての伝統的な考えの範囲における従業員の利益の擁護に限っていたのである。従業員代表制は、株主代表と共同して会社を支配し、その結果として、会社の政策全体に影響を与える機会である、とは解されず、狭く考えられた従業員の利益を「内部から」守る手段として捉えられたに過ぎなかったのである。これをさらに示すものとして、従業員代表が取締役の選任に積極的関心を有しなかったことである。その結果、会社の政策的方向付けに有する重大な可能性を自ら放棄したのである。しかし、ここで注意すべきは、これらの調査がなされた当時のドイツ経済は継続的成長と雇用の安定の最中にあり、そのような時代には、会社と従業員との間には厳しい緊張関係は存しないのである。

(3) ドイツの共同決定の制度的限界 ドイツの共同決定には制度的限界があった(以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 415 f.)。

① 監査役会は、将来の経営全般を決定する権限を有するのではなく、定款に定めがある場合にのみ、経営上の提案について同意を要求されるに過ぎない。

② 監査役会の構成員は、全員、企業の利益を促進するという義務を有する。もっとも、この義務の内容については争いがあるが、従業員代表が、常に、従業員の利益を会社の財政的利益に従属させることを要求されないことは確かである。義務には、関係する利益の誠実な調整を反映する結論を認め得るに十分な広さがあり得るのである (see F.Kübler, *Dual Loyalty of Labor Representatives*, in K.J.Hopt and G.Teubner (eds), *Corporate Governance and Directors' Liabilities* (1985), 429, 433, 439 ff.). それにも拘らず、殊に、会社の利益志向とは逆に取締役会が行為するよう説得する責務があるとされるときに (see Kübler, *op.cit.* 433)、会社利益の強調は「従業員代表の行為について安心できる理論的解決」(see Davies, *op. cit.*, 68) を与えるものではない。この義務は、監査役としての職務執行上の抑制とは別に、従業員代表が、その地位を利用して他の方法で、従業員の利益を増進する自由に対する重大な制限を生じさせる源にもなっている。共同決定システムの有効性は、団体交渉・労使協議会・従業員代表制の連動的役割に依存している。メカニズムの多様性は、

分散によって従業員の影響力を弱化するよりは、むしろ強化する。なぜならば、一つ以上の職務が同一人にしばしば結合され、その行為が労働組合によって調整され得るからである。したがって、従業員代表は、労使協議会の一員であり、組合員であり、さらに、全国的労働組合組織の被派遣者でもあり得る (see Kübler, *op. cit.*, 431 f.). しかしながら、企業の利益を促進するという義務は、不必要に情報の開示を妨げ、従業員代表のストライキ参加権を制限するかも知れない (see *ibid.*, 434 ff.). 従業員代表の影響力が労働組合関係での結び付きに依存していることから考えれば、この制限は影響力の弱化をもたらす効果を有し得ると思える。

③ 最後に制度的制限として、総会と監査役会との権限の分割を挙げることができる。総会は、就中、増資と配当の権限を有する。この結果、会社の将来の発展にとって核心的な事項についての支配権は株主に留保されているのである (see Davies, *op. cit.*, 68)。

(4) ドイツ共同決定法のメリット 共同決定のこれらの制度的障害にもかかわらず、従業員代表は会社の政策決定に若干の影響力を有することは否定できない (see Teubner, *op. cit.*, 263; 以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 416)。監査役会の権限の限定は、従業員に関連する問題に関して、表面的に見えるよりも遥かに障害的ではない。慣行によれば、監査役会の従業員代表は、一連の政策問題に関して、取締役会と直接交渉をしてきた (see Kissler, *Co-determination Research in the Federal Republic of Germany: A Review*, in C.J.Lammers and G.Széll (eds), *International Handbook of Participation in Organizations*, vol I (1989), 74, 85 f.). 監査役会の形式的役割に関係なく、そこにおける従業員の対等な地位は、経営側に従業員の要求を真剣に取り上げることを要請する。監査役会に業務担当取締役の選解任権がある以上そうである。労使協議会の協力と組合の好意を確保することを望む経営側の希望——これらは、監査役会における従業員代表との意見の相違によって危殆に瀕するであろう——から、従業員代表はその力を引き出すのである (see P.L. Davies, *Employee Representation on Company Boards and Participation in Corporate Planning*, (1975) 38 MLR 254, 268)。これらのことはモンタン産業以

外の会社でも妥当するが、ここでは従業員代表は監査役会の少数派であるので、その交渉力は遥かに弱い。それ故、「1976年共同決定法の適用を受ける企業の殆どの監査役会は会社の営業政策に極めて限られた影響力しか行使できない」と結論付けられているのである（Kissler, op. cit., 86）。

(5) 小括 ドイツ共同決定法は、かように、従業員に利益をもたらしたのであるが、しかし、それらは、主として、伝統的な会社利益を志向する経営側の経営政策の衝撃の緩和においてであった（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 416 f.）。一方、Hermann が指摘するように「経営側にとって共同決定法の利益は重大であった」（E.S.Herman, *Corporate Control, Corporate Power* (1981), 286）。政策決定過程に従業員代表を取り込むことによって、労働側のリーダーに経営側の考えを一層受け入れさせ、それに好意的にさせることを容易にするのである。会社の政策決定過程に従業員代表の利益を挿入することは、損害を与えるストライキに至る可能性のある葛藤を——労使間においてのみならず、ハイ・テクノロジー産業に特徴的である労働者のグループ間においても——解決する価値を有し得るといい得よう（see Kübler, op. cit., 442; Herman, *ibid.*, 287 もモラルおよび生産性における改善に言及する）。その意味では管理機関における従業員代表制は会社権力の重大な移行を示すものとはいえないであろう。

5 ドイツ共同決定法の示唆するもの

(1) 緒説 共同決定法において、核心的問題は、従業員と株主との相互の利益関係をどう捉えるか、またその利益関係において従業員代表はどのような役割を演ずるべきかである（以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 417）。共同決定法は、一方において、「産業における根本的葛藤を漸減、いや多分絶滅させるもの」として理解され、他方において、「社会的・産業的葛藤の不可避の存続を基礎として」その上に構成されたものとして理解される（see Wedderburn, op. cit., 245. Wedderburn は、Bullock 委員会の多数派内に二つの異なった傾向があることを指摘する）。この理解の差が共同決定の理念の制

度化に影響を与えるのである。Simitis が指摘している様に、ドイツ会社法は、前者の考え方、すなわち、一元的または「調和的」(see S.Simitis, *Workers Participation in the Enterprise—Transcending Company Law*?, (1975) 38 MLR 1, 19) 展望を採用して葛藤を解決せんとしたが、同時に、従業員代表に企業利益の枠内で行為することを要求した。

(2) Simitis の主張 従業員代表にその様な義務を課するのは、現実には相違し続けている株主と従業員の利益葛藤を単に抑圧するに過ぎず、実際の効果として、対等代表制であるにも拘らず、会社政策において会社の財政的要請に優先性を与えることとなる、とSimitis は主張する(以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 417 f.)。共同決定を成功させるには、利益葛藤を明確に認識すべきである、とSimitis は主張する。「決して正確に定義されたことのない利益共同体なるものを継続的に過度に強調することにより、または企業というわざと漠然とした概念を奨励することにより、この葛藤を隠蔽することは法のすべきことではない。義務と責任とが、根本的に対立する利益との関係において構成されねばならない」(see Simitis, *op. cit.*, 19)。

(3) 利益葛藤の存続を前提とする共同決定 共同決定制のもう一つの考え方は、「闘争的パートナー」に適する枠組みを作らんとする考え方である(以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 418 f.)。従業員と株主の代表が、企業の利益という多少不明確な概念に邪魔されることなく、会社の政策について交渉できる規制である(see P.L.Davies and Lord Wedderburn, *The Land of Industrial Democracy*, (1977) 6 ILF 197, 198 ff.)。Davies は、「もし従業員代表制の提案が、そもそも、団体交渉の不十分な結果から生ずるものであるならば、その制度は別の方法による団体交渉の続行と考えるのがより妥当であろう。したがって、監査役会は、会社の計画をめぐって、従業員代表と経営側とが交渉する場となろう」という(see Davies, *op. cit.*, 272)。この場合、対等代表制が取られることは、従業員代表に会社の政策についての拒否権を与えることとなる。したがって、このような共同決定制においては、従業員代表は従業員の利益を促進する明確な権利を有すること、および従業員との間に確固たるコミュニケーションを確立していることが必要である。そうすることによって、

従業員代表は最大限の行動の自由を有し、その役割を自覚するであろう。

(4) 管理機関の単複性の問題　ドイツの経験の特徴の一つは、従業員代表が収益性を継続的目標として受け入れたのみならず、かれらのスタンスが、前進的であるよりはむしろ反動的であったことである（以下の説明については、see Parkinson, *op. cit.*, 419）。従業員代表は、経営側の作成した計画に反対せず、例えば、従業員の利益が依存している投資や戦略に関してかれらの政策提案をしなかった。そのような事態が生じた理由として、従業員代表が監査役会に閉じ込められたことが指摘されている。そこで、Bullock 委員会は、イギリスにおいて、二層の管理機関は採用すべきでないというのであった。なぜならば、従業員代表が、業務執行から除外されるならば、執行される政策の枠組みを決定し、投資・合理化・事業拡大その他の重大な問題の決定に影響を与える能力が抑制される恐れがあるというのである（see The Bullock Report, *op. cit.*, para. 10）。しかし、モンタン産業の示すところによると、監査役会において、対等代表制が取られ、監査役会が業務担当取締役選任の権限を有する限り、二層制であることは、実際には、それ程重要なことではない。一層制を取っても、従業員代表は、現実には、業務執行責任を有せず、日々の業務決定から除外されているからである。会社の経営機能に生じうる混乱を減少させる「交渉の場」と監査役会が見なされ得るときには、むしろ二層制の方が有利である。

(5) 情報開示および専門知識の重要性　管理機関の構成の問題よりも一層重要なことは、従業員代表が政策決定に必要な情報と専門知識を有することである（以下の説明について、see Parkinson, *op. cit.*, 419 f.）。そうでなければ、Batstone の指摘する様に、「経営側が提案する政策を考え、それを正式の政策案として提出する。そうすることによって、経営側に都合のよい様に問題が『作り上げられ』、従業員側が重大な問題点と考えても、既定のこととして取り上げられず、経営側が重要と考えることが、従業員に損害を与えても、促進されるのである」（see Batstone, *Industrial Democracy and Worker Representation at Board Level*, in *Industrial Democracy*, 19 f.）。したがって、従業員代表が適切な専門的知識を有し、営業に関して、最大限の情報を得るこ

とが重要である (see Bullock Report, 77 f. はこのためのトレーニングの提案をしている)。

(6) 小括 以上のことから、次の様に要約することができる。共同代表がより良く機能するためには、労使の利益葛藤の永続性を前提として、二層制の制度を採用すべきである。そして、従業員代表に十分な専門知識と情報を与えるべきである。

6 共同決定方式の限界

(1) 緒説 ドイツやノルウェーにおける従業員の経営参加、さらには、イギリスにおける国営鉄鋼業における参加の経験に基づいて、Brannen 等は、「労働者代表が経営者の色彩を帯びるように方向付けられ、彼等の行為が漸次経営者の戦略とゴールを支持するような事態が生じつつある」と結論する (see P.Brannen, et al., *The Worker Directors: A Sociology of Participation* (1976), 218. 以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 422)。その理由として、階層的組織においては、最強力なグループの利益が受容される価値を有するのであるが、ここでは、このグループは経営者のグループであり、企業の経営政策に関与することによって、従業員代表は経営者の考え方を分有することとなるのである (see Brannen, ibid. 219)。要するに、資本主義的経済においては、「市場の論理が中心であり、利益が必然的に優先的目標となる。したがって、企業の管理機関は資本主義の論理と優先性の枠内において活動しなければならない」ということである (see ibid., 219 f.)。共同方式の限界といえる。

(2) 限界の克服 資本主義市場は不完全な競争市場であり、経営者はその限りにおいて裁量権を有する (以下の説明については、see Parkinson, op. cit., 422 f.)。Teubner が認めるように、共同決定の目的はこの裁量の範囲内にある。「労働代表は、経済的制約に屈せざるを得ない限り、墮落するが、それは、裁量の範囲外の決定についてのみ妥当するに過ぎない」 (see Teubner, op. cit., 268 f.)。したがって、市場は、共同決定によって実現しうる範囲を制限し得るが、この制限内において、従業員が、かれらの利益にしたがって、会社政

策を変更させるのを妨げはしないのである。しかし、共同決定には、このような外部的制約の外、内部的制約がある。すなわち、共同決定が会社内において権力の重大な再配分をもたらし、企業のゴールに従業員の利益に方向付けるとしても、資本の論理による制約がある。このためには資本の支配を除去する必要がある（see T.Schuller, *Democracy at Work* (1985), 11 f.）。

③ 小括 共同決定の限界を克服するには、結局、最終的には、労働と資本との葛藤を、資本の支配権の排除によって解決する新しい企業形態に至らざるを得ない。しかし、これについては、後述するとして、その前に従業員の株主化という、より過激でない展開を検討しよう（see Parkinson, *op. cit.*, 423）。

（1997年9月3日稿）