

コーポレート・ガバナンスの問題としての 経営的共同決定システム

二 神 恭 一

1 はじめに

ドイツ企業に経営的共同決定システムが導入されてから、すでに相当の歳月が経つ。第2次大戦後にかぎって法制化を顧りみても、1951年のいわゆるモンタン共同決定法を嚆矢とするから、40年以上になるわけである。爾後、いくつもの経営的共同決定法が制定され、多くの判例が累積された。実務もすこぶる豊富になっている。トピックスとして経営的共同決定がとり上げられることは少なくなったけれども、それは企業実務上の日常となつて営みが続いている。

この経営的共同決定はじつに様々な内容を具有している。いずれも企業内の労使関係にかかわるといふ共通項はあるが、この共通項を取り去ると、構成部分はそれぞれ、相異なつた見地から意味をもつ別々の問題に姿を変えていくかにみえる。ここでは、いわゆる企業レベルの共同決定とよばれている部分を、コーポレート・ガバナンスとの関連においてとり上げてみたい。コーポレート・ガバナンスとは企業体制の政治的側面に関する問題であつて、企業のトップでの権力の実相とあり方を内容とする。こうした関連において、権力、選挙、投票、推薦、参加、代表、コンフリクト、部分連合、連結などがキーワードになる。その今日的な課題は業務執行者としての最高経営者（CEO）の肥大した権力の掣肘であろう。ドイツ、西ドイツにおい

ては、こうした経営者権力の掣肘は様々な方向からおこなわれている。だが、とりわけ特徴的であるのは、資本側だけではなく、労働側からも監督、チェックがおこなわれるようになってきている点であつて、このことが経営的共同決定システムのひとつの重要な局面をなしている。

さて、企業、とりわけその業務執行をめぐるCEO、資本提供者、労働者・労働組合のあいだの権力関係、権力のダイナミックスは様々な要因によって規定される。権力の源泉は様々だからである¹⁾。けれども、それらのなかでも法制度の規定力は大きいし、少なくとも一般的フレームワークをつくり上げてしまう。ドイツではとくにそう言う。ここでは、いくつかの共同決定法、株式法などに拠りながら、企業のトップでの権力関係の一般的フレームワークをあきらかにしたいし、民間セクターだけではなく、公企業のそれにも言及したい。以上のような企業のトップでの権力関係は、具体的には会社機関の職務や権限の問題としてあらわれてくるであろう。いうところの権力関係のフレームワークとは、多分に会社機関を中心とした事態にかかわるのである。ただ、コーポレート・ガバナンスには、フォーマルなフレームワークの問題ほかに、そうしたフレームワークにそい、あるいはそれから離れてくり展げられる実際の行動の問題もある。コーポレート・ガバナンスを論じるには、双方の問題を扱う必要

があるのであるが、ここでは紙幅の関係もあって、前者の問題を取り上げるだけに留めざるをえない。

2 共同決定諸法について

ドイツでの大企業の会社機関における労働者代表の参加をコーポレート・ガバナンスの問題として取り上げるとすると、少なくとも、2つの事柄をまず説明しておくことが必要になる。ひとつは会社機関への労働者代表の参加に関する法的枠組みがどのようになっているかということであり、いまひとつがドイツ株式会社の会社機関は法律上、また實際上どうなっているかという点である。いずれも、かなり複雑な事柄であり、単純な議論はできない。

会社機関への労働者代表の法的枠組みを規定しているのは、単一の法律ではない。少なくとも、つぎの4つの法律は挙げておかなければならない。いわゆる「モンタン共同決定法」(1951年)²⁾、「1952年経営組織法」³⁾、「モンタン共同決定補足法」⁴⁾(1956年)、「1976年共同決定法」⁵⁾である。それに、公企業のセクターでの事態にも言及するとすると、「連邦鉄道法」(1951年)と「郵便体制法」⁶⁾(1989年)にもふれる必要がある。

まず、モンタン共同決定法にもとづく参加モデルにふれる。周知のように、同法は石炭と鉄鋼産業における従業員数1000人以上の株式会社、有限会社、鉱山会社に適用されるものであって、トップ機関における共同決定を規制する。ひとつは監査役会への労働者代表の同権的参加であり、いまひとつは特殊な労務担当取締役の任命である。監査役会の構成に関し、同法第4条1の規定は以下のとおりである。「監査役会は11人の構成員から成立するものとする。すなわち、(1)所有者代表4人とその他1人、(2)労働者代表4人とその他1人、その他1人である」。同法同条2によると、上記の「その他の人」(Weiteres Mitglied)には労働組合、経営者団体、またはそれらの上部団体の代表、ないしは

これらの組織とかかわりのある者、当該企業の経営者や従業員として活動している者、当該企業と経済的に大きな利害関係にある者はなることができない。「その他の人」は3人いて、上記の条文のように、それぞれ1人が、資本側のグループと労働者グループに所属せしめられる。かれらには前記の同法第4条(2)の制限規定のみが適用される。残りの1人、いわゆる「11番目の人」には、他の監査役10人が一致して、当人を推薦しなければならないという特殊規定がさらに適用される。

監査役会の労働者代表には、同法第6条1によると、少なくとも企業に所属する現場労働者1人と職員1人がふくまれている必要があり、これら2人は経営協議会によって選任機関(株主総会)に提案される。残りの3人についての提案権は、同法同条3と4により、労働組合がもっている。ちなみに、ここでいう労働者代表とは、企業の従業員代表と労働組合代表をふくめた意味において用いられている。前者は企業内部の人間であるのに対し、後者は外部の人である。

監査役会へ送り込まれる従業員代表については、経営協議会の現場労働者メンバー全員と、職員メンバー全員がそれぞれ選出母体となり、秘密選挙によって代表を出し、選任機関に提案する。選ばれた代表の氏名は、当該企業の従業員を代表する労働組合にも伝達される。もしも労働組合のほうに異議があるとき、経営協議会に対しそれを申し立てることができる。その場合、経営協議会はこの異議の可否について投票をする。これが否決されたとき、労働組合または経営協議会はこのことを連邦労働大臣に提訴でき、大臣が最終決定をおこなう。

労働組合代表は、労働組合の上部組織によって選任機関に提案される。その場合、上部組織は当該企業における代表比例に応じて提案権をもつ。同法によると、候補者リストについて、当該企業を代表する労働組合と経営協議会が協議しなければならないが、「その他の人」の

ケースを除き、協議は強制的なものではない。

なお、労務担当取締役に関しては、モンタン共同決定法はその任命を義務づけており、任免は監査役会における労働者代表の過半数の意向による、としている（同法第13条1）。労務担当取締役が「労働要素の信託者」（Treuhänder des Faktors Arbeit）とよばれるゆえんである。ただ、労務担当取締役というけれども、かれの所管は法的に定められていない。その職務領域は取締役会の業務規定によって決まるが、それは定款または監査役会が規定するか、あるいは取締役会みずからが決めうる。

つぎに、1976年共同決定法による共同決定システムにふれることにする。ここにもコーポレート・ガバナンスの世界が拡がっているように思われる。同法はモンタン共同決定法と同様、会社機関での共同決定を規制するものだからである。同法の大部分は監査役会への労働者代表の参加に関する規定を内容としているが、労務担当取締役に関する規定もある。同法では、株式会社、株式合資会社、有限会社、法人格をもつ鉱山会社、協同組合といった法律形態をもつ企業にして、従業員数2000人以上の企業が対象となる（同法第1条1）。ただし、モンタン共同決定法と同補足法の適用下にある企業は、対象外になる。1976年共同決定法による労働者代表の監査役会への参加の内容はどうなっているか。

同法第7条によると、以下のようになる。「1. 常用従業員数が1万人をこえない企業の監査役会は、所有者側と労働者側の監査役各々6人から構成するものとする。2. 常用従業員数1万人をこえ、2万人未満の企業の監査役会は、所有者側と労働者側の監査役各々8人から構成するものとする。3. 常用従業員数2万人以上の企業の監査役会は、所有者側と労働者側の監査役各々10人から構成するものとする。……」。

なお、労働者代表の割り振りは、「1. 6人の労働者側監査役が所属する監査役会において

は、企業従業員4人と労働組合代表2人、2, 8人の労働者側監査役が所属する監査役会においては、企業従業員6人と労働組合代表2人、3, 10人の労働者側監査役が所属する監査役会においては、企業従業員7人と労働組合代表3人……」（同法第7条2）というように定められている。

1976年共同決定法による監査役会の構成は、形式上は労資同数のパリティ・モデルである。だが、よく知られているように、その内実は「資本優位」の準パリティ・モデルないし疑似パリティ・モデルであろう。というのは、ひとつには同法にはあとでふれるように、監査役会議長が所有者側の手中に入る保障装置があるからである。もっとも、それは最初から作動する仕掛けではない。1976年共同決定法27条2には「監査役会は全構成員の3分の2の多数をもって、その構成員のなかから1人の監査役会議長と1人の代理者を選ばなければならない」としている。だから、たとえば12人の監査役会の場合、8人の同意が必要である。とすると、1回目の投票で監査役会議長を決めようとする、資本側の監査役だけでは、3分の2の多数は成就しないために、少なくとも「部分連合」が必要になる。もっとも、既述したように最終的には監査役会議長のポストは資本側が確保できる保障条項はあるものの、実際には、労資間の事前の交渉がおこなわれて、妥協が成立するため、保障装置を作動させなければならないケースは、皆無にひとしい。

さて、資本側が監査役会議長のポストを入手するが、労働側にはなんの対価もないとすると、前記の政治的交渉は円滑に進捗しないことが予想される。そこで、1976年共同決定法は代理者を1人にしぼり、このポストが労働側にわたるというシナリオをつくったのである。もともと株式法では、監査役会議長の代理者は「少なくとも1人」を選出することになっており、複数の代理者が存在しえたし、実際にもそうであったが、1976年共同決定法は一応、ただ1人の代

理者を選ぶことにしている。いうまでもなく、資本側には議長のポストを、労働側には代理者のそれを配分するためである。しかも、資本側に議長のポストがわたる保障と同時に、労働側が代理者のそれを確保する保障もしている。すなわち、1976年共同決定法では、監査役会議長と代理者の候補者が必要な票を確保できないときには、資本側の監査役と労働側の監査役は、分離選挙において前者は議長を、後者は代理者を多数決で選出する(同法第27条2)。ドイツではこうしてバランスをとり、一定の組み合わせをすることを連結(Koppelung)という。こうした連結はじつは、すでにモンタン部門においておこなわれ、慣行化している。1976年共同決定法はこの慣行を法的に追認したといてよい。いずれにしても、こうした仕方、慣行は企業のトップ機関での人選、その他の意思決定に政治的要素が添加していることを示すものであり、機関そのものが政治システム化していることを物語っているのである。

さて、監査役会議長は強力な存在である。あとでふれるように、監査役会については機能が低下しているという指摘もあるが、監査役会議長の立場は逆に強くなっている、といえる。それは監査役会において賛否が相半ばしたとき、監査役会議長は2票目を投じて、決着をつけるからである。

1976年共同決定法のモデルが資本優位の疑似パリティ・モデルだといわれるいまひとつの理由は、企業従業員代表のなかに指揮職員代表を入れているからである。指揮職員(Leitende Angestellte)とはわかりにくい人的カテゴリーであるが、それは中級・上級の管理者をさすと考えてよい。指揮職員とは「その活動が企業指揮にかかわっており、大きな決定裁量権をもち、一般労働者とのあいだに利害の対立関係がある」⁷⁾人的カテゴリーであるという。要するに、指揮職員と一般従業員とのあいだの利害は、同一ではないし、しばしば対立するかもしれない。

指揮職員の利害は、一般従業員側よりも資本側の利害に近い場合が多いと予想されるし、実際そうである。しかも、現場労働者と職員と指揮職員とはそれぞれ分離選挙をおこなう定めになっているので、指揮職員代表は一般従業員の意向を留意しなくてもすむ。

なお、1976年共同決定法のモデルでは、モンタン共同決定法の場合にみられた「中立」の人物が欠けている。パリティ・モデルでは、双方が全く対立した際、中立の監査役が最終判断を下す必要があると思われていた。けれども、現実にはそうした票決状況はほとんどなかったし、「中立」の監査役のポストは監査役会議長のそれとのオレドオフで、いずれかの陣営が入手することが多かった。立法者が労使関係論的図式、論理にもとづいて予想した事態は、実際にはおこらなかったわけであって、現実はずっと政治的であったのである。1976年共同決定法は資本優位のモデルであるから、中立の監査役を任命する根拠はないのである。

1976年共同決定法も労務担当取締役にふれるところがある。けれども、同法ではその選出方法に関して特別の扱いをしていない。他の取締役と同一の仕方において労務担当取締役は任免されるのである。つまり、3分の2の賛成がなければならない。とすると、取締役の任免は労資いずれかの側の票だけでは実現しないことになる。ここでも少なくとも部分連合が成立しなければならない。

ドイツの経営的共同決定諸法のうち、既述のモンタン共同決定法と1976年共同決定法は大きな意味をもっている。それらの2法に比べると、1952年経営組織法とモンタン共同決定補足法はいずれも、発足当時は別として、現在ではいまひとつ衝撃力に欠けるものである。まず、1952年経営組織法は従業員数500人以上の企業の監査役会への労働者代表の参加を規定するものである。1952年経営組織法によるモデルには、2つの特色がある。ひとつはいわゆる「少数派モデル」であって、労働者代表の参加は3分の1

の少数にとどまる。本来、監査役会の規模は資本金の額に応じ3の倍数になるので、労資比率は2対1の割合になるのである。いまひとつには、同法によると、労働者代表とはつねに企業従業員代表であって、労働組合代表といった企業外部の人間は排除されている。これらの点だけからしても、労働側は経営組織法制定にあたって強い反対をしたわけである。1952年経営組織法は少数派モデルではあるが、適用範囲のひろさのために、それなりに注目されていたのが、1976年共同決定法が発効してから、急速にかげがうすくなってしまった。1952年経営組織法適用下の企業の監査役会では、それなりに政治化がみられるが、パリティ・モデルに比して、政治的緊迫性はひくい。この少数派モデルに関する研究は非常に乏しい。

モンタン共同決定補足法は、モンタン共同決定法下の石炭ならびに鉄鋼の大企業の親会社を対象にしたものである。ドイツでは株式法上、コンツェルンの結成・存続がみとめられ、支配会社が承認されている（西ドイツ時代も同じ）。モンタン共同決定法下の石炭と鉄鋼の企業に親会社があり、後者において重要な戦略決定をしてしまうとすると、前者のトップ機関へ労働者代表が参加しても、その意義はダウンする。モンタン共同決定法とほぼ同じ仕方において、補足法は親会社のトップ機関への労働者代表の参加を規定するのである。ただ、強力に多角化をすすめた企業グループは別とすると、傘下の石炭と鉄鋼の企業の地盤沈下に応じて、親会社は昔日の勢いはみられない。

以上、ドイツ企業のトップ機関での労働者の法的な参加システムを、ごく簡単にのべたのであるが、それらのシステムは多分に、コーポレート・ガバナンスにかかわる政治システムとしての様相をもっている。選挙、推薦、代表派遣、連結、権力などが重要な要素である。おそらく自由企業において、株主総会での監査役の選出もふくめて、これだけ大々的で、かつ詳細な政治システムが、法的強制力によって企業のなか

に埋め込まれている例は、あまりないのではないか。そして、ドイツ企業でのコーポレート・ガバナンスの重要な構成要素をなしているのである。

経営的共同決定システムの一環として出現したこの政治システム、コーポレート・ガバナンスのこのシステムは、企業の多くのシステムとの比較でいうと、間欠的にしか作動しない。監査役の任期は通常5年であり、任期途中での交替はあるにしても、日常的ではない。したがって、当該政治システムの発動にも日常性はないであろう。けれども、この政治システムにかかわる政治活動、つまり、たとえば選挙運動、推薦を受けるための下工作などは間欠的におこなわれるとはかぎらない。その善し悪しは別にして、より継続的な活動であろう。そして、かかる政治システムと政治行動は、疑いなくドイツ企業のシステムや行動の構成部分をなしているのである。かかる政治システムとその行動は、企業経営上、一体どのような、より具体的な内容をもっているのか。この問題に答えるには、監査役会と取締役会がどのような機関であるかをあきらかにしなければならない。

3. 監査役会と取締役会

ドイツの株式会社の監査役会の機能は、日本ではしばしば誤解されている。そうした誤解は多分に、監査役会をアメリカや日本の株式会社の取締役会に準えることに発すると思われる。グーテンベルクによると、「アメリカの取締役会制度とドイツの取締役制度とは、全く異なった構造をもった企業管理の2つの組織形態である」⁸⁾が、まして監査役会とアメリカの取締役会とのあいだには、大きな相違がある。ドイツ株式会社の「取締役会は経営政策に対して権限をもつ監査役会のたんなる執行機関であるという考え方は誤っている。実務界において、たまたま監査役会は経営政策を、取締役会は経営管理をという見解に遭遇したとしても、それは一般的原则として決して賛成しえない」⁹⁾。

ドイツの株式会社の監査役会は、19世紀半ばまでみられた相談役 (Verwaltungsrat) を前身とする、といわれる。相談役は出資者であるが、本業として業務執行を担当するのではなく、業務執行者を任命して、かれらを監督する立場に立っていた。1870年に監査役会は多分に相談役の継承として義務づけられ、株主総会、取締役とならんで株式会社の第3の機関として正式に登場する。監査役会には株式会社における業務執行活動の全体を統制し、会社の帳簿を閲覧し、年次計算を監査し、株主総会に報告する権限があたえられた。

その後、監査役会の職務、権限について多くの変更があったし、監査役会のあり方に関して様々の議論がある。それはとにかく、1965年の株式法にもとづいて、監査役会の職務と権限を語るとすると、以下のようになる。

株式法第111条による、監査役会の職務および権利はこうなっている。「(1) 監査役会は業務執行を監督する (überwachen) ことを要す。(2) 監査役会は会社の帳簿および書類ならびに財産在高、とくに会社の現金、有価証券および商品の在高を閲覧し、監査することを得、監査役会は、各メンバーに、また一定の職務については、特別の専門家に対してもこれを委任することを得る。(3) 監査役会は、会社の福祉のため必要ときは、株主総会を招集することを要する……。 (4) 業務執行の措置 (Maßnahme) は、監査役会に委託することを得ず。ただし、定款または監査役会は、一定種類の業務は監査役会の同意をもってのみなされるべきことを定め得る……。 (5) 監査役会メンバーは、他人をしてその職務をおこなわしめることができない」。

この第111条によると、すでにふれたように、監査役会は「業務執行に対する監督」をするのであり、「業務執行の措置」は監査役会に付記できないのである。あとでふれるように、取締役会が業務執行の本源的機関なのである。たしかに、監査役会は重要業務ないし「一定業務に

対する同意権」をもつ。けれども、このことは業務執行についての監査役会と取締役会との共同決定や、監査役会による業務執行への介入という方向を、必ずしも示すものではない。この同意権はドイツの株式法学者がいうように、重要業務についての事前のチェックであり、監督の範囲において理解されなければならないものである。それでは、監査役会の業務執行に対する監督とは、どのような内容か。それは現実にはどうなっているか。前者に関していうと、それは会社の帳簿、書類の閲覧とか、現金、有価証券、商品などのチェックとか、株主総会の招集とかがあるし、重要業務についての同意権の確保もふくまれる。そのほか年度決算の確定や、とりわけ取締役の任免権が重要である。

けれども、後者に関して、監査役会に業務執行に対する監督・監査をおこなう能力があるかという点、疑問を呈する論者は非常に多い。今日の企業、とくに大企業の業務執行は複雑、多岐にわたっていて、業務執行に日頃密着していても、統制、監督はむずかしい。すでに経済監査士制度が設けられ、株式法によって株式会社の作成する決算報告書は、会社帳簿、営業報告書とともに、それらが監査役会に提出されるまえに、1人または数人の監査人によって監査されなければならない (同法第142条) という規定は、監査役会の監督能力が十分でないことを物語っている。

ちなみに、監査役会議長は取締役から報告をうけたり (株式法第90条)、監査役の委員会への出席の是非を決めたり (同法第109条2)、監査役会を招集したり (同法第110条1)、取締役会議長とともに資本増加や条件付資本増加の決議を登記のために届け出たり (同法第184条1) することになっている。だが、1976年共同決定法の規定によって、監査役会議長の立場はより強いものになった。つまり、既述のように、監査役会において賛否同数のときには、監査役会議長は2票目を行使できるようになったからである。

それでは、取締役会のほうの職務はなにか。「株式会社の指揮」(Leitung)について、株式法第76条は「取締役会が自己の責任のもとに会社を指揮(leiten)しなければならない」としている。取締役会が他のだれにも責任を転嫁できない、企業指揮、業務執行の担い手であるという点に関し異論はない。同機関は本源的な業務執行機関である。株式法では、取締役会が複数のひとで構成されるときは、共同あるいは全体で業務執行(Gesamtgeschäftsführung)にあたるものとされる。取締役会の業務執行権は定款または監査役会によって制限されうる。たとえば、さきにふれた監査役会が有する一定業務に対する同意権がそれである。けれども、それによって業務執行に関し株式法がみとめている取締役会の指導的地位が排除されるわけではない。ちなみに取締役会はまた、裁判上および裁判外において会社を代表する(同法第78条)。この場合にも共同してまたは全体として代表(Gesamtvertretung)がみとめられているが、各取締役はひとりまたは支配人(Prokurist)と共同で会社を代表する資格があたえられている。

さて、以上のような監査役会と取締役会との役割分担はドイツのものであって、アメリカや日本の株式会社のトップ機関での役割分担とは大いに異なる。アメリカの株式会社の取締役会は、業務執行と監督の双方を担っている。シュタインマンとゲルムはこれを「統合モデル」とよんでいる¹⁰⁾。これに対し、ドイツの株式会社では、株式法の規定により、前述したように、業務執行とそれに対する監督は別々の機関によって担当されている。しかも、この分離はかなり厳格であって、たとえば、同一会社において、取締役は監査役を兼任できないし、取締役の継続的代理人または指揮職員になることはできない(第105条)。シュタインマンとゲルムはこうしたドイツ株式会社のトップ機関のシステムを「分離モデル」、「二段階モデル」という¹¹⁾。

しかし、統合モデル vs 分離モデル、あるいは

一段階モデル vs 二段階モデルという対比は、必ずしも適当ではないかもしれない。アングロサクソンの株式会社では、業務執行とそれに対する監督・監査の分離はないが、業務執行について決定と執行は分けられているからである。取締役会とCEOの分離であり、これがトップにおいて組織機構化している。ところが、ドイツ株式会社では、業務に関して決定と執行の分離はない。取締役は業務の決定も執行も担うわけである。だから、取締役はすべていわゆる内部取締役ないし常勤取締役である。

さて、ドイツの株式会社の監査役会と取締役会が、以上のべたような職務と権利をもつとすると、監査役会への労働者代表の参加はなにを意味するのであろうか。監査役会への参加は、ほとんど業務執行への参加を意味しないし、ましてや業務執行における共同決定を内容とするものでもない。監査役会をアメリカや日本の株式会社の取締役会に見立てて、業務執行機関だと誤解する場合、このトップ機関での共同決定は、企業の戦略決定への直接参加、その共同決定という大いなる誤解にエスカレートしてしまう。そうではないのである。

くり返しいうと、監査役会は業務執行に対する監督機関であり、そこでの共同決定とは多分に、この監督にかかわる様々の決議への参加であり、株主総会において形式的、実質的に選出される監査役ともども、労働側の監査役も、取締役会がおこなう業務執行の監督にあたることを内容とする。監査役会の監督とは、すでにあげた株式法第111条の事項のほか、取締役の任免権の行使などをふくむ。監査役会の監督の範囲は、非常に包括的なものだという¹²⁾解釈が一般的である。企業のトップ機関での労資共同決定システムというかたちをとった政治システムの基本は、これであきらかにされたと思う。すなわち、企業の主要なステークホルダーである労資は、業務執行に対する監督機関へ入って、取締役の任免権をふくむ包括的な監督権を手にして、業務執行をチェックする。だが、業務執

行への直接介入は極力回避する。この点は労務担当取締役の制度に示されている。業務執行の担い手のひとりである労務担当取締役に、労働者代表を就任させるべきだという考え方は、モンタン共同決定法にも1976年共同決定法にも、また共同決定補足法のどこにも見出すことはできない。せいぜい、労働側から信頼されている労務のベテランがこのポストに就くべきだとする考え方の域にとどまる。そこにみられるのは、ステークホルダーの信頼をえた業務執行の専門家が、前者の監督を受けながらも、その枠条件のなかにおいて有効に任務を遂行すべきだとする発想である。国際競争上、業務執行を中立化して、その有効性をたかめようという設計思想 (architecture) があるのである。この点はドイツの場合、民間企業のトップのシステムだけでなく、公企業セクターにおいても指摘できる。もちろん、株式会社と公企業形態のあいだには、トップ機関のあり様に相違があり、上記の点に関し後者は前者ほどに鮮明ではないけれども。以下において、ごく簡単にドイツ連邦鉄道とドイツ連邦郵便を例にとって、うえで指摘したことを確認してみよう。

4. ドイツ公企業

ドイツにおける労働者の共同決定というと、もっぱら民間企業の事態がとり上げられる。けれども、当然ながらドイツにも公企業セクターがある。公企業でも株式会社などの法律形態をとる場合は、前記の共同決定諸法の適用をうける。ところが、ドイツを代表する公企業というと、連邦鉄道と連邦郵便が代表格なのであるが、これら両組織体における労働者の共同決定は、どのようになっているか。つまり、2つの公企業の政治システムは、いかなるかたちをとっているのか。両組織体でも労働者の共同決定はおこなわれているが、結論的にいうと、レベルはひくい。民間企業の場合とは基本的な考え方や、枠組みが異なるからである。しかも、コーポレート・ガバナンスないし政治システム

論からみて、興味ある枠組みがみられるのである。

まず、ドイツ連邦鉄道の場合は連邦鉄道法 (1951年) によって規定される。同法によると、「ドイツ連邦鉄道の機関は管理委員会 (Verwaltungsrat) と理事会 (Vorstand) である」(同法第7条)。連邦交通大臣は監督する立場にある。

ドイツ連邦鉄道の業務を指揮するのは理事会である。それはまた裁判上ならびに裁判外においてドイツ連邦鉄道を代表する (同法第9条)。理事会は民間企業の業務執行の担い手である取締役会に似た立場である。理事会のメンバーも少ない人数であり、理事会は理事長と3人の他の理事より構成される。理事は管理委員会に所属することを要しない。理事会人事は交通大臣が提案し、管理委員会が了承するかたちになる。

ドイツ連邦鉄道の理事会でも、労働者の共同決定問題は生じない。民間企業の場合と同じく、業務執行の次元での共同決定は排除されている。ここでも業務執行はドイツ連邦鉄道にかかわる様々な利害をよく考慮しつつも、それらの一部を代表するかたちではないマネジメントのエキスパートが担うべきだという考え方がるように思われる。公的性格がよりつよい公企業の場合は、なおさらのことであろう。

つぎに、管理委員会は20人構成である。管理委員会は各5人からなる4つのグループをふくむものとしている。いずれも委員は政府によって指名される。この点でドイツ連邦鉄道にたいにこのトップ機関の最終的な人事権がないのは、やはり民間企業と大いに異なる点である。しかし、問題にしたいのは、上記の4グループの構成である。それは以下のとおりである。

a) グループ A 連邦上院議員………上院の提案にもとづく。

b) グループ B 全体経済………工業、商業、農業、手工業、交通のそれぞれの上部組織の提案にもとづく。

c) グループ C 労働組合………労働組合の

提案にもとづく。

d) グループ D その他の委員……交通大臣の提案にもとづく（以上、同法第10条）。

管理委員会の職務はなにか。同法第12条によると、「以下の事項について決議する」ことが定められている。

1. ドイツ連邦鉄道の管理規程（Verwaltungsordnung）、2. 組織計画をふくむ経営計画と年次決算、3. 管理規程の規定による他社への資本参加、ならびにかかる参加の譲渡、4. 連邦政府または交通大臣の同意のもとでの信用の借入と担保の提供、5. 第8条による理事の任免の提案の了承、6. ドイツ連邦鉄道の主要部門の指揮職員の任命の提案、ならびに鉄道管理局と本社の職員の任命の提案。ただし、これらは理事会の了承のもとに、管理規程の条文にしたがいおこなわれる。7. 人事制度の基本問題、8. ドイツ連邦鉄道の財務状況にとって重要な運賃その他の交通料率、9. 新線の建設ならびに技術設備の根本的な更新や変更の実施、10. 路線と主要駅の廃止・閉鎖、単線から複線への変更ないし複線から単線への変更、修理工場その他の大きな部門の休止、11. 重要な組織変更。

以上が連邦鉄道法による管理委員会の構成なり職務である。

ドイツ連邦郵便のほうは、郵便体制法（1989年）の規制を受ける。同法によると、ドイツ連邦郵便は郵便サービス、郵便銀行、テレコムという3つの公企業から構成され（同法第1条）、3つの公企業にはそれぞれ理事会と監査役会が設置される（同法第3条）。そして、ドイツ連邦郵便全体の機関としては、3公企業の理事長からなる役員会（Direktorium）があり（同法第7条）、この役員会がドイツ連邦郵便を代表するとともに、3公企業間の調整、財務的総括などをおこなう（同法第8条）。ちなみに、ドイツ連邦鉄道の場合と同じく、郵便・電信を運用するための連邦財産は独自の予算と計算をもつ特殊財産として、他の連邦財産とは分離され

ている（同法・第3条）。なお、詳細は省くが、3つの公企業の理事会は業務執行を、監査役会は業務執行に対する監督をそれぞれ担う。理事の中には人事・社会担当理事がふくまれていなければならない。また、監査役会には連邦代表と顧客代表のほかに、労働者代表が参加し、それぞれが3分の1を占める（同法第16条）。

ここでは、主にドイツ連邦鉄道の場合を例にとって説明する。一見してわかるように、ドイツ連邦鉄道のトップ機関のあり様は、株式会社の場合とは異なっている。後者の場合には、業務執行とそれに対する監督・監査が分離して、それぞれの担当機関があるわけであるが、前者の場合には、業務の執行と意思決定・了承が機関のうで分離している。もっとも、意思決定といっても、それは実質的な戦略決定を意味するのではなく、むしろ、理事会をはじめとする経営執行陣がおぜん立てをした意思決定にお墨付きをあたえたり、それらを了承したりするものにすぎないことが多い。ただ、全くの形式的、儀式的な意思決定をしているというわけではない。しばしば適切な助言がもたらされたり、貴重な批評がおこなわれたりする。しかし、肝心なことは、ドイツ連邦鉄道の意思決定は前記のような構成をもつ管理委員会の議を経ることによって、一段と正当性をもつことである。しかも、管理委員会にはドイツ連邦鉄道にかかわる様々な団体・組織から委員が出ている。株式会社の監査役会の場合には、ただ労働者代表が参加すべきだという定めであるが、ドイツ連邦鉄道とドイツ連邦郵便においては、すでにふれたように、参加者に多様化がみられる。このことは前者においてとくに顕著である。

参加者に多様性があるだけに、トップ機関での労働者代表の割合はひくくならざるをえない。ドイツ連邦鉄道の管理委員会ではその比率は4分の1だし、ドイツ連邦郵便の公企業の監査役会の場合は3分の1である。したがって、それらは「少数派モデル」であり、しかも、連邦鉄道の場合には、経営組織法のモデルよりも、労

働側の比率はひくいかたちになっている。当然に、労働組合などはこの点に関し不満があるわけであって、これらの機関における労働者代表の参加比率の拡大を要求している。しかし、これは正当な要求であろうか。

連邦鉄道は公企業であるため、トップ機関には労働側の委員だけではなく、多くの団体・組織をバックにした委員が参加している。この点で、このモデルは既述した様々な共同決定モデルよりも「開かれた」性格をもっている。公企業として、あるいは企業としてこうした開放性、参加者の多様性を組織として具有することは評価されてよい。もっとも、ドイツ連邦鉄道の管理委員の任免は、関係団体・組織の推薦にもとづいて政府がおこなうことになっている。実際は推薦があれば、それが政府によって受け入れられる場合が非常に多い。

ところで、管理委員会における各委員は推薦を受けた団体・組織の利益代表かという点、少なくとも形式上はそうではないのである。その意味では、たとえば「労働者代表」という表現は適切でない。すでに指摘したように、株式会社の監査役も、その職責に忠実でなければならぬのであって、推薦母体の利害を露わに表現した行動はとれない。このことがドイツ連邦鉄道の管理委員会の場合には、よりはっきりと出ている。しかも、連邦鉄道法によると、管理委員会の「委員は経済生活の経験ゆたかな精通者か鉄道の専門家でなければならない……」(第10条3)。この種の資格要件に関する規定は、もちろん株式会社の監査役については見当らない。共同決定制のもとでの監査役会では、労働側監査役の能力不足が大きな問題になった。連邦鉄道の場合は、連邦鉄道法の条文として、委員の資格要件をうたっているわけである。これは公共企業体の機関における、いわゆる「モリソン原則」(Morrison principle) とかかわりがある。モリソンは公共企業体 (public cooperation) のトップ機関は利益代表ではなく、「公的利益のために責任を遂行する能力」

と「経験」を有する専門家によって構成すべきだとした。

ドイツ連邦鉄道の管理委員に求められている役割は大変むずかしいものがある。理事会は業務執行を担当しているし、しばしばその意思決定もおこない、いわゆる経営者的手腕が非常に求められる。管理委員会のほうは、年間6回ほどの開催頻度であるから、名目的には決定機関と監督機関だとしても、実質は必ずしもそうではないであろうし、かつかれらは非常勤である。とすると、かれらはどのようにして存在価値を示すか。たんに推薦母体になっている団体・組織の利害を代弁するだけでは、いけないのである。そうしたことをこえて、また理事会の業務執行的見地も超越して、存在理由を提示できなければならないのである。これは株式会社の監査役にも共通する課題である。

5. むすび

ドイツの企業で法的に強制されている経営的共同決定には、コーポレート・ガバナンスの問題としてみるべき、また評価すべき部分がある。比較的大きな企業においてみられる監査役会への労働者代表の参加のシステムには、コーポレート・ガバナンスのあり方が示唆されているように思われる。まずドイツの大企業のトップ機関への労働者代表の参加は、監査役会が中心である。この監査役会は制度上、決して業務執行の担い手ではなくて、それに対する監督機関である。その監督はきわめて包括的であって、取締役の任免、重要業務に対する同意などをふくむ。業務執行担当者、つまりCEOを頂点とする経営者に対する掣肘には、いくつかの仕方があるが、その重要な手立てとしてのトップ機関への外部からの参加は、経営者に対する監督機関こそが対象であって、業務執行機関ではない。もっとも、この監督機関があまり弱体であっても、またあまりに強大であっても問題が生じるかもしれないが、ドイツの株式会社の監査役会は適当な権限をあたえられているようにみえる。

そもそも、こうした監督機関が存在していることの意義も大きいであろう。

つぎに、監査役会における労働者代表は、団体交渉の場での労働側委員などと同等の意味での労働者代表ではない。労働側の監査役といっても、それは選出の仕方からそうよばれているのであって、かれは株主総会選出の監査役と同一の権利と義務をもつ。かれはなによりもまず、監査役としての職責に忠実でなければならない。アメリカの企業の取締役会やドイツの株式会社の監査役会について、そこが利害調整の場であるとする指摘があるが、制度上そのことは露わになされてはならないのである。

それでは、なぜ業務執行機関そのものに労働者代表が参加して、業務執行の共同決定、まさに文字どおりの経営的共同決定がおこなわれないのか。この点に関し労資の力関係、政治情勢などの面からする説明もありえよう。実際そうした解説は説得力もある。ちなみに、労働側が業務執行責任にかかわる場合の問題もあるであろう。だが、経営システムの設計思想としてながめると、専門経営者の手による業務執行の有効性を、競争力の確保のために、なんとしても確保しておきたいとする考え方がみられる。CEO に対する掣肘は、かれらに対する監督機関に参加するかたちでおこなわれるべきであり、ステークホルダーの業務執行への直接介入は通常の経営状況においては、極力、抑制されるべきだという発想である。企業のトップ機関でのコーポレート・ガバナンスのあり方として、これはきわめて重要な考え方であるといわなければならない。

注

- 1) J.R.P French and B. Ravan, *The Basis of Social Power, Group Dynamics* (edit. D. Cartwright and A. Zander), Evanston 1962.
- 2) ここでは一般の言い方にしたが、モンタン共同決定法と表現するが、法律名は以下のとおりである。Das Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie vom 21. Mai 1951.
- 3) Das Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952.
- 4) この法律の正式名称もながい。Das Gesetz zur Ergänzung des Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugender Industrie.
- 5) Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer vom 4. Mai 1976.
- 6) これら2つの法律は、ふつう経営的共同決定関係では無視されている。なお、連邦鉄道法は Bundesbahngesetz のことであり、郵便体制法とは Gesetz über die Unternehmensverfassung der Bundespost vom 8. Juni 1989. (Postverfassungsgesetz) のことである。
- 7) Strasser, R., Haas, H. Bacher und W. Scheuer, *Mitbestimmung in der Praxis*. München 1976. S. 31.
- 8) E. Gutenberg, *Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen*. Wiesbaden 1962. S. 36. 小川洌・二神訳、企業の組織と意思決定。ダイヤモンド社、1964.
- 9) Gutenberg, a.a.O., S. 42.
- 10) Steinmann, H. und E. Gerum, *Reform der Unternehmensverfassung*. Köln et al. 1978. S. 78.
- 11) Steinmann und Gerum, a.a.O.
- 12) Theisen, M.R., *Haftung und Haftungsrisiko des Aufsichtsrats, Die Betriebswirtschaft*. 53 1993. 3.

[ふたがみ きょういち早稲田大学商学部教授]