

## 企業の社会的責任と取締役会の構成

中  
村  
一  
彦

## 目次

- 一、 はし が き
- 二、 アメリカにおける社外取締役制度
- 三、 社外取締役・内部監査担当取締役・利害者集団別の担当取締役制
- 四、 共同決定・利害者集団別の利益代表制
- 五、 公益代表制
- 六、 ち ゅ う び

## 一、はしがき

わが国の株式会社における取締役会の構成は、現在のところ、会社の行なう意思決定や行動の社会的影響を考慮しうる社外取締役<sup>(1)</sup>よりも、社内取締役が圧倒的な比重を占めているところにその特徴がある。その原因として、早頃から、次の二点が指摘されていた。すなわち、①取締役を単なる執行機関と見ていた昭和二五年商法改正前の慣行が残っていること、および②株式会社の公共性、ひいては経営者の社会的責任に対する認識が十分でないこと、がこれである。<sup>(2)</sup>そして、社内取締役が圧倒的な比重を占めている会社では、取締役会による業務監査が、必ずしも効果的には行なわれないので、商法学界でも、少数の意見ではあるが、若干の社外取締役を置くことが適当である旨の主張がなされていた。

最近、わが国でも企業ないし経営者の社会的責任に関する議論が盛んに行なわれるようになり、周知のとおり、昭和四八年七月三日の衆議院法務委員会における附帯決議、昭和四九年三月一九日の参議院法務委員会における附帯決議に続いて、昭和五〇年六月一二日、法務省民事局参事官室は「会社法改正に関する問題点」を発表した。それによると、取締役及び取締役会制度の改善策として、①取締役のうち一定数は、いわゆる社外重役とすべきであるとする意見があるが、どうか、②社外重役の職務権限について、他の取締役と異なる扱いをする必要があるか、③監査役の職務権限との関係について、どう考えるか、等を問題としている。これに対して、関係各界から、意見書が法務省に提出されつつあるが、たとえば、東京商工会議所のこの問題に関する意見は「法律によって強制してみたところで、それだけで実効性があるとはいえないであろう。なお、いわゆる労働者重役制度はかりにそれを採

用するにしても、株主の基本的利益のほか、労働関係に係わる問題であるから、労働関係の学識経験者等を含む別の協議の場を設けて慎重に検討することが必要である」としている。<sup>3)</sup>また、社団法人商事法務研究会・経営法友会は「いわゆる社外重役については、その定義もあいまいであり、賛成しがたい」とする。<sup>4)</sup>経済団体連合会も「社外重役を法律で強制する必要はない」としている。<sup>5)</sup>社会の側から、市民によって経営者の社会的責任を問う声が大きくなればなるほど、産業界のこれに対する対応策は消極的になってきた感がある。

市民が公害、欠陥商品、事故・災害という三悪の除去、防止を企業に強く求め、また独占に反対する運動を押し進めたため、公害防止関係法、環境基準、条例等も幾多制定され、独占禁止法の改正が強化の方向で問題となった。しかし、企業の外側からする、このような法的規制だけでは、企業の生み出す社会的マイナスを除去、防止することは非常に難かしい。法的規制の要求する社会的基準を、企業が自明の与件として受け入れ、その意思決定と行動をみずから規制し、監視できる制度を、企業組織の中核である取締役会のなかにビルト・インしていくことが必要である。

私は、かつて拙論「企業の社会的責任論に対する法学からのアプローチ」において、社内取締役が圧倒的に多いわが国の取締役会の実情では、全般経営者たる社長の権限をチェックすることも、企業活動にもなって企業と社会との間に発生する社会的性質をもつ問題に対処することも困難であろうと述べ、また取締役の社会的義務に関する一般的規定の新設だけでは十分ではなく、取締役会の改正問題が今後の検討課題であることを指摘した。<sup>6)</sup>しかしその当時は、取締役会の構成について、具体的な見解を述べるにいたっていなかった。また、その後、一般規定を取締役の公共的義務として確定しようとする試みは、会社の内部組織原理を根本的に変えないかぎり、かえって取締役支配を絶対化し、弊害を生じさせるおそれがあるとの批判も受けているので、<sup>7)</sup>本稿では荒削りで不十分なもの

ではあるが、取締役会の構成について、若干の素描を行なう必要に迫られた次第である。

註

(1) 社外取締役とか社内取締役の用語は、商法典上の用語ではない。その定義も、未だ明確ではない。一般的には、常時会社に出勤して内部的業務に従事する者を社内取締役といい、会社外にあって取締役会が聞かれる場合にのみ出社し、業務執行に關する意思決定に参加する者を社外取締役という。星川長七・株式会社法辞典四八四頁参照。

(2) 高橋秀雄・田杉競「アメリカ株式会社における取締役会」高瀬莊太郎編・訂正増補新会社法と会社経営二〇八頁。

(3) 商事法務七一八号一五頁。

(4) 商事法務七一八号一九頁。

(5) 昭和五〇年二月二七日付朝日新聞。

(6) 法政理論七卷一・二合併号一四八頁。

(7) 森淳二郎「企業の社内的責任条項と公共性の法認」企業法研究二四七輯二二頁。

## 二、アメリカにおける社外取締役制度

アメリカでは、取締役会は原則として、社内取締役 (inside directors) と社外取締役 (outside directors) とから構成されている。

アメリカにおける卓越した経営学者であるスタンフォード大学のポール・E・ホルデン (P. E. Holden) と、ラウンズベリ・S・フィッシュ (L. S. Fish) およびヒューバート・L・スミス (H. L. Smith) との共同研究に

よれば、社内取締役で構成される取締役会には、長所もあるが、次のような短所があると言われる。①最高経営層の三つの根本要素——株主の利益の受託、企業の総括経営、各部門の経営——のもつ、要請と見解を明確に区別することが困難となる。②所有者の利益は、少くとも論理的には適切な保護をうけることがない。③取締役会は要するに、経営責任者の資格で、取締役会の構成員としての決議を保証するにすぎない。④取締役会の構成員は副社長およびその他の役員であるから、社長に属する者であり、また同時にグループとしては取締役であつて社長の上長であるというやや変則的な地位にある。一地位としては社長に属し、他の地位としては理論上社長が彼らに属するのである。⑤次の二つの結果のうち一つが起りがちである。すなわち最高経営は委員会の決議によって運営されるか、あるいは社長が支配して一人舞台を演ずるかである。⑥もし、会社が厳格に退職制度を実施するならば、顧問、相談役としての能力を有する前役員または旧役員を取締役に招聘することができない。⑦会社の諸問題を考える場合、取締役会は外部の見解を欠いている。⑧取締役会は全般的な企業経営管理に関しては、ほとんど素養をもたぬ高度の専門的、職能的経営責任者から構成されている。すなわち、立派な専門家ではあるが、総合的な企業経営の経験および判断をもたぬ者のみから構成されている。<sup>(1)</sup>

右に述べた欠点を是正するために、アメリカにおける取締役に関する諸研究は、いずれも一致して、社外取締役の必要性を指摘している。<sup>(2)</sup>

アメリカ経営管理協会 (American Institute of Management) は、各会社の経営管理の質を評価するにあつて、取締役会に社外取締役のいない会社を低く評価している。<sup>(3)</sup>

一九六四年、ニューヨーク株式取引所 (New York Stock Exchange) は、上場会社の取締役に、少なくとも二名の社外取締役をおくことを勧告したが、この措置は社外取締役制度の促進に大きな役割を果たした。<sup>(4)</sup> それ以

後「ベスレーム製鋼会社 (Bethlehem Steel Corporation)」、スタンダード石油会社 (ニュージャージー) (Standard Oil Company of New Jersey) 等、取締役を伝統的に社内人に限定してきた会社が、社外取締役をも加えるようになった。<sup>(5)</sup>

また、銀行、保険会社、証券会社、投資集団等からも、取締役に社外代表 (outside representation on boards) を加えるべきであるとの圧力があり、それを受け入れている会社も多いと思われる。<sup>(6)</sup>

全米産業会議事務局 (National Industrial Conference Board) の調査結果によると、アメリカでは、一九三八年から一九六六年までに、社外取締役はわずかながら増加する傾向が見られる。一九三八年の製造業に対する調査では、社外取締役が過半数を占める会社と、被備者取締役 (employee directors) が過半数を占める会社の割合はほぼ同じであった。一九五三年には、調査対象の製造会社の約五四パーセントが、社外取締役過半数型であり、この数字は一九五八年には五七パーセント、一九六一年には六一パーセント、一九六六年には六三パーセントに増加している。<sup>(7)</sup>

以上は、主として経営学的視点からみた考察である。法律的には、社内取締役と社外取締役との間に、とくに相違はない。最近、社会的視点から、社外取締役の必要性が強調されるようになった点が、本稿ではとくに重要である。すなわち、アメリカでは、消費者、少数民族その他の人々の不平不満や、大企業の経営首脳が多くが広い知識に欠け、社会の価値観の変化に純感であるという非難が強くなっており、それとともに、もっと広い分野から、社外取締役を導入する必要性が叫ばれている。たとえば、いわゆるキャンペーン GM (ジェネラル・モーターズに責任をもたせるキャンペーン) 運動において「取締役の選任に関して、従業員、消費者およびディーラーの三つの集団がそれぞれ一人の取締役を指名し、これについて全株主が投票できるような選挙制を導入せよ」との提案がなさ

れた。<sup>(8)</sup> この提案は否決されたが、ジェネラル・モーターズは実際には前向きな姿勢で対応した。すなわち、少数民族の問題の解決策の一つとして、一九七〇年、黒人の牧師レオン・サリバン師を取締役に選任し、大気汚染の権威者であるカリフォルニア大学教授を公害問題担当の副社長に任命した。一九七二年、チェス・マンハッタン銀行は、黒人の婦人弁護士バトリシア・ハリス女史を取締役に選任している。<sup>(9)</sup> このほかパン・アメリカン航空 (Pan American World Airways)、スタンダード石油会社 (オハイオ) (Standard Oil Company of Ohio)、コロンビア放送 (Columbia Broadcasting Company) 等において、同じく黒人の社外取締役が起用されている。<sup>(10)</sup> 数字は明らかではないが、イギリスにおいても、国有事業と協同組合事業とを別として、かなりの社外取締役を参加させているようであり、<sup>(11)</sup> またイギリスのみでなく、オーストラリアにおいても、社外取締役が増えていると<sup>(12)</sup> ことである。

## 註

(1) P. E. Holden etc., *Top-management Organization and Control* 1941. 岸上英吉訳・トップ・マネージメント二九九頁。なお、ホールデン等は、社内取締役の長所として、次のものを挙げる。①一般に、すべての中核経営責任者が取締役会にいるから、基本方針および問題の解決を要する場合、すべての重要な職能が代表されている。②取締役会の審議を要する事項はすぐに議決される。③特別または緊急取締役会を開催するのに非常に便利である。④取締役会を頻繁に開き、会社の事情に則して始終審議考慮することができる。⑤経営責任者ばかりで占められている取締役会 (Managing Board) であると、社外取締役が行いがちな盲判や形式的な決裁がない。

(2) H. Koontz, *The Board of Directors and Effective Management*. 1967. 永島敬識訳・取締役会一八七頁。

(3) H. Koontz, 永島訳・前掲一八六頁。

(4) H. Koontz, 永島訳・前掲一八七頁。なお、*New York Stock Exchange Guide*, "Rules of Board Listing Policies

and Procedures," 1965.

- (5) H. Koontz, *The Corporate Board and Special Interests*, Business Horizons, Vol. XIV, No. 5, p. 78.
- (6) ホーントン (R. A. Gordon) が、その著 *Business Leadership in the Large Corporation*, 1948, p. 127 に「National Industrial Conference Board, Prevailing Practices Regarding Corporation Directors, Studies in Administrative Control No. 2, p. 13 より転載したものをみると、銀行ないし金融利害者の代表が、二二五社中七三社ある。」
- (7) H. Koontz, 永島訳一七七頁。なお、この調査によれば、調査対象の製造業五九二社中、社内取締役だけの取締役会をもつのは、わずかに二二社にすぎず、一方役員一名(普通は社長であるが)を除き全員社外取締役をもつて構成された取締役会をもつ会社も二九社にすぎなかった。一九六六年の六三・パーセントという数字は、H. Koontz, op. cit. (Business Horizons, Vol. XIV, No. 5), p. 78 による。なお、同誌 (p. 78) によれば、一九五三年の数字は五三・パーセントと表示されている。
- (8) 一九七一年五月の年次総会。
- (9) Neil H. Jacoby, *Corporate Power and Social Responsibility*, 1973. 経団連事務局訳・自由企業と社会二六二頁。
- (10) H. Koontz, op. cit. (Business Horizons, Vol. XIV, No. 5) p. 80
- (11) 高橋・田杉・前掲二〇八頁。
- (12) H. Koontz, op. cit. (Business Horizons Vol. No. 5), p. 78

### 三、社外取締役・内部監査担当取締役・利害者集団別の担当取締役制

(一) 社外取締役導入論

わが国においては、いわゆる企業の社会的責任が問題となる以前から、すでに、社外取締役参加の方式が必要であるとの見解が、経営学界のみでなく商法学界においても存在していた。<sup>(1)</sup>そしてこの見解の根拠として、取締役会は代表取締役等の業務執行を監査する地位にあるから、取締役全員を代表取締役とする方式、あるいは代表取締役や業務担当取締役と使用人を兼ねる取締役のみから成る方式では、業務監査を有効になしえないということが述べられている。問題は、立法措置によって、取締役のうち一定数は必ず社外取締役とすべき旨定めることの是非であるが、この点はそれほど議論されておらず、わずかに石井教授の、これを不要とする見解があるのみである。このような人為的措置によって業務監査の効果を期待しうるものではなく、結局はこれを活用せんとする企業関係者の良識の発達にまつほかないというのが、その理由である。大企業批判と、その社会的責任が問題となった後に、法務省に提出された経団連や、東京商工会議所の意見書が、この立場と同じであることは、すでに述べたところである。

ところが、田中誠二博士は最近の株式会社の社会的責任を論ずるなかで、立法措置により取締役のうちの一定数(三名以上)を従業員以外の者から選任するを要すると共に、このような取締役は、会社代表または業務執行に当らないことを要するものとすべきであると主張される。<sup>(2)</sup>そして、このような取締役を置く会社の規模としては、資本一定額(たとえば五億円)以上の会社に限るべきで、取締役の資格として要求されるのは、社会または経済についての知識・経験・識見であるが、公正取引委員会の委員長および委員の被選資格につき「法律又は経済に関する学識経験ある者」と定められているように(独禁一九条二項)、取締役の被選資格として同様なことを要求することは、現在のところ無理と思われる、と言われる。

社外取締役の長所は、社内取締役の短所(既述)を裏返したものと言える。主な長所は次の二点にある。すなわ

ち、①取締役に「広い視野」を持ち込むことと、②社外取締役が最高経営担当者から相対的に独立していることである。<sup>(3)</sup>したがって、経営者が自主的判斷に基づいて積極的に社外取締役の制度を導入して行けば、その社会的責任をはたす上で、かなりの期待がもてるように思われる。また立法措置によって、この制度をある規模(たとえば資本金五億円)以上の会社に強制すれば、少なくとも、それらの会社においては、社外取締役が有効に機能すると思われるが、はたして、そうであろうか。

次に社外取締役について問題となると思われる点を若干考察してみよう。

(1) 取締役の被選資格をどう考えるか。田中博士は前述のごとく、その実質的要件として、社会または経済についての知識・経験・識見を指摘されるが、この点、アメリカでも、一九六五年全米産業会議事務局が一三六社について行なった調査によると、取締役候補者の選考にあたって実に多種多様な資質や能力が求められていることが分る。それによると、誠実・公正、ひろい事業経験・知識・能力、取締役会のバランスに貢献する能力、その候補者の主たる職業ないし専門分野で実証された成功、社会的地位、取締役として長く在任できること、会社と密接な関係を有すること、取締役の仕事に進んで時間をさく意欲等が挙げられる。<sup>(4)</sup>これらの要件を法律上の要件とすることは適当でないであろう。

(2) 社外取締役は誰によって選任されるか。形式的には株主總會において選任される。しかし、アメリカの経営学者、ロバート・A・ゴードン (Robert A. Gordon) も指摘しているように、<sup>(5)</sup> 実際には会社の最高経営担当者 (top executive) によって指名され、選任されている。この点が、企業の社会的責任と社外取締役の問題を考える場合の最大の難点であろう。

(3) 社外取締役の職務権限と責任をどうするか。社内取締役とともに経営の責任を負うという形で職務権限が与

えられるべきであるか、監督ないし監査機能を遂行する形で行なわれるべきであるか。その場合、監査役の職務権限との関係をどう考えるか。法的に吟味する必要がある。

(4) 社外取締役の独立性は十分か。結論を述べれば、前述(2)とも関連して不十分である。①会社の最高経営担当者は会社に面倒な問題(公害問題等)を持ちこまず、また会社のイメージを高めるような名声を有する人物しか、指名、選任しつがらないし、その反面、社外取締役は自分を推薦または指名した最高経営担当者を批判しないのを礼儀と考える者が多い。②これに加えて、もともと社外取締役はその本来の仕事が多忙であり、他会社の問題に専念しえない。③社外取締役は平素から会社の経営内部に接していないから、実情に明るくない。このような理由から、アメリカでは社外取締役制度はあまり機能していないようである。

(5) 社外取締役の独立性を確保するための方法はあるか。たとえば、①取締役会の議長は社外取締役から選ぶこと、②取締役会の下にある各種委員会の議長を、すべて社外取締役とすること、③社内取締役の数と社外取締役の数をほぼ同数とすること、④社外取締役を過半数とすること等が考えられる。しかし、前述(2)との関連もあって、相対的な意味で独立性を確保すること以上に出ることは困難であろう。

#### (二) 内部監査担当取締役導入論

社外取締役は何をなすべきか、すなわちその職務権限について具体的提案をされたのは矢沢教授である。教授は、内部監査をしている部局を取締役会ないし常務会から独立させて、取締役会の決定をチェックするためのセクションとし、そのヘッドに業務担当でもなく、従業員でもない取締役、いわば「内部監査担当取締役」を当てるべきであると主張される。<sup>9)</sup> イギリスにおいては、一九七三年六月末に、通産省(Department Trade and Industry)が議会に提出した会社法改正報告書があり、そのなかで、一、五〇〇人以上の従業員を有するか、または五〇〇万

ポンド以上の純資産を有する会社について、三名以上の業務執行を行わない取締役（non-executive directors）の選任を強制する案があり<sup>(10)</sup>、また、一九七三年一月二月、ニューヨーク株式取引所は、社外取締役を三名以上に増員し、監査委員会を構成させることを勧告しているが、これらの例を、提案の参考とされたとのことである。教授によれば、内部監査担当取締役の職務権限は、業務担当取締役に対する妥当性監査および内部監査であるから、違法性監査を担当する監査役の職務権限とは競合しないことになる。また、このような取締役は必ずしも社外取締役とする必要はないと考えておられるようである<sup>(12)</sup>。立法措置によって強制するか否かの点については、アメリカの場合、自主規制している<sup>(13)</sup>ので、わが国でも自主規制から次第に法律上の制度に移していくことも考えられるとされる<sup>(13)</sup>。

この提案で問題になるのは、まず監査役の職務権限との関係である。通説によれば、監査役の職務権限は違法性の監査以外に、妥当性の監査にも及ぶので<sup>(14)</sup>、通説の立場からは内部監査担当取締役を置けば、監査役の職務権限との競合を生ずるので、従って、このような提案は不要との批判がありうるであろう。かりに内部監査担当取締役の制度を自主規制によって認めたとしても、その効果はあまり期待できないし、法定してこれを強制しても、内部監査担当取締役の実質的選任権を現在の最高経営担当者が保持する制度を前提とするかぎり、同じく効果は期待できないであろう。「ミイラ取りがミイラにならないような対策<sup>(15)</sup>」が、はたして考えられるであろうか。

### (三) 利害者集団別の担当取締役導入論

菊池敏夫教授は、現行の取締役会ならびに常務会の構成は、事業部別、または職能部門別の担当取締役制が支配的な傾向であるが、将来においては、このような部門別担当取締役制とは別に、消費者、地域社会等利害者集団別の担当取締役制を導入することを検討すべきであると主張される<sup>(16)</sup>。そしてこのような制度の導入の根拠は、すくな

くとも地域社会の環境問題や消費者の問題を、専門の担当任務とする取締役が配置されていなければ、取締役会または常務会における目標・方針設定をはじめ、経営計画、投資計画、新製品開発計画などの審議決定にあたって、環境改善のための投資計画や消費者の利益に関連する諸計画は、容易に承認されがたいからであると説明される。この菊池教授とほぼ同じ見解は、経済同友会によっても公表されている。<sup>17)</sup>すなわち経済同友会は「現代企業が社会との摩擦の発生を事前にチェックし、相互の発展に役立つ協力関係を確立するために各種社会集団との意思疎通を積極的に行なうことは、企業活動を円滑に営む上からも重要」との観点から、次のような具体策の検討を提案している。①企業・地域社会相互の意思疎通を図る組織を整備し、それを統括する、たとえば地域社会担当役員を起用する。②消費者への企業理念の正確な伝達や消費者から商品・サービスに関する苦情等を受けつけ、その処理に当たる組織を整備し、これを統括する、たとえば消費者担当役員を起用する。

このような提案は、消費者や地域住民に会社を理解してもらうため、また逆に消費者や地域住民等の声を聞くため、三洋電機、味の素等の各企業において、地域住民課や消費者室等を設けた考え方も、相通するものである。取締役会に、利害者集団別の担当取締役がおかれると、それが社内取締役であろうと、あるいは社外取締役の形をとろうと、企業が社会に目を向け社会の期待に応えようとするものであるから、それなりに評価してよい。しかし、担当取締役が、利害者集団によって選任された代表者ではないところに問題は残る。担当取締役はあくまで企業側の一員であり、しかも最高経営担当者に対して、相対的にしか独立性を持たないから、どうしても企業本位の行動をとり、利害者集団の利益を強く反映させることは困難であろう。時には、真の社会的責任を免れようとする企業の欺瞞的ポーズとか、あるいは単なるリップ・サービスと批判されることもある。

以上、幾つかの具体的提案を検討した。いずれも、現行商法の下における会社制度の枠内で実現できる取締役制

度の改善策である。企業側の抵抗も少なく、実現の可能性もあると思われるが、前述したとおり、種々の問題点があり、真の社会的責任をはたすような制度として機能しうるかどうか、甚だ疑問である。

註

- (1) 経営学者、高宮普教授は、社外取締役は取締役会を構成する不可欠の構成部分であり、取締役会を取締役会たらしめる枢軸的部分であると述べている。同教授「新商法とトップ・マネージメント」高瀬編・前掲一一一頁。商法学者では、大隅健一郎・全訂会社法論中一二二頁、石井照久・会社法上三三二頁、堀口亘・注釈会社法三三三頁。
- (2) 田中誠二「株式会社の社会的責任についての商法上の立法論的考察」亜細亜法学九卷二号一一二頁。
- (3) H. Koontz, 永島訳一八四頁。
- (4) H. Koontz, 永島訳一九七頁。
- (5) R. A. Gordon, op. cit., pp. 121—122.
- (6) GE (General Electric Company) は「取締役会の委員会の議長をすべて社外取締役としてゐる。R. M. Estes, "Outside directors: more vulnerable than ever," Harvard Business Review, Jan.-Feb., 1973, p. 113.
- (7) 高橋・田杉・前掲二〇八頁。
- (8) Jacoby, 経団連事務局訳・前掲二六六頁。
- (9) 矢沢惇・商事法務六八八号一四一一五頁における発言。商事法務七〇七号一一頁における発言。
- (10) 高桑昭「最近における英国会社法改正の動向」商事法務六三八号八頁。
- (11) 矢沢「ニューヨーク株式取引所の株主宛報告書の開示政策」商事法務六六七号六頁一七頁。
- (12) 矢沢・商事法務七〇七号一一頁における発言。
- (13) 「商法改正に関する諸問題」証券経済時報四六号四八頁。

- (14) 田中誠二「全訂会社法詳論六三四頁。」
- (15) 河本一郎「企業の社会的責任」ジュリスト五七八号一一五頁。
- (16) 菊池敏夫「企業の社会的責任と自己規制力〔上〕」商事法務六〇六号一〇頁。
- (17) 経済同友会「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」(昭和四八年三月一六日)七頁。

#### 四、共同決定・利害者集団別の利益代表制

社外取締役の問題を、社会的責任との関係で徹底しようとする、勢い、いわゆる共同決定の問題や、利害者集団の利益代表制の問題へ発展せざるをえない。そして、これらの問題は、資本主義体制そのものの変革をめざすものではないが会社法内部における組織原理に何らかの改革をもたらすことになる。

##### (一) 西ドイツ

西ドイツにおいては、周知のとおり、一九五一年のいわゆる共同決定法、一九五二年の経営組織法、および一九五六年のいわゆる共同決定補充法によって、従業員や労働組合が企業経営の意思決定プロセスに加わり、意思形成に影響力を与えることが、現実に行なわれている。<sup>(1)</sup>

共同決定法は、西ドイツの全企業に適用になるのではなく、鉄鋼業と石炭業の一部に限定されている。適用を受ける会社における監査役会の構成は、「株主の代表四名とその他の者一名、被傭者の代表四名とその他の者一名、およびその他の(中立の)者一名」と規定されていて(同法四条)、実質的には株主側五、労働者側五、中立一と

なっている。つまり、「労資同権」が法律上実現しているのである。また共同決定補充法の適用を受ける会社（共同決定法の適用を受ける会社を支配している会社）における監査役会は、株主の監査役七名、被傭者の監査役七名およびその他の（中立の）者一名の合計一五名をもって構成される（同法五条）。経営組織法七六条一項の適用を受ける会社の監査役会は、その三分の二が株主の監査役で、その三分の一が被傭者の監査役で構成される。しかし、労働組合が同法の成立を敗北だと言ったほどに、共同決定の趣旨からすれば後退しており、法律的にも労使同権ではない。共同決定法によるもう一つの特徴は、労務担当取締役に、労働者側監査役の過半数の賛成を得た労働者取締役（Arbeitsdirektor）が任命されることである。

東ドイツは、右にのべた西ドイツの経営参加、共同決定は、まやかしであり、真の経営参加、共同決定は生産手段が人民所有にうつらねば実現できないと批判している。<sup>(2)</sup>西ドイツ国内においても、共同決定は戦後の経済復興と豊かな国民生活の実現に貢献したという評価と、①決定に時間がかかる、②事業計画の転換に高い費用がかかる等の批判<sup>(3)</sup>があり、確かに一種の社会実験ではあるが、イギリス、フランス<sup>(4)</sup>等の西欧諸国で注目を集め、ヨーロッパ会社法案にもその要点がとり入れられている。

一九七五年二月労資同数の共同決定制度を、石炭・鉄鋼業界のみでなく、全産業に広げる法案が、連立与党の社会民主党（SPD）と自由民主党（FDP）との話し合いで決定したとのことである。「まさに自由市場経済の終わり、労組天国への地ならし」と保守系野党、企業側が批判し、一方、労組側にも「実質的には労資同数ではない」との不満はあるが、法律として成立することは事実とのことである。新共同決定法案によると、従業員二、〇〇〇人をこえる、すべての企業の監査役会に、労資が対等の立場で参加するという画期的なものである。<sup>(5)</sup>

(二) イギリス

(1) 現行会社法(一九四八年法)ならびに同法について開示の強化を中心として改正を行った一九六七年会社法は、いずれも労働党内閣の手になるものであるが、その際会社法案を作成した労働党政府の直面した課題は、企業の所有者としての株主の法的権利と会社が従業員、消費者および社会一般に対して負う広範な責任とをいかに調和せしめるかということであった。しかし、労働党政府はこのジレンマを適切に解決することに成功しなかった。この点については、一九七三年末に議会に提出された保守党の改正会社法案<sup>(6)</sup>も同様である。ただ、同法案五三条が「会社の取締役がその権限の行使において考慮しうる事項は、会社の社員の利益の外に会社の従業員の利益をも含むものとする」と規定したことは、現行会社法に見られない従業員保護の理念を盛り込んだものとして、一歩前進が見受けられる。ところが、一九七四年五月、労働党によって公表された「社会と会社」(The Community and the Company)という表題の青書(Green paper)は、会社法改正に関して、正に画期的な構想を明らかにしたものである。<sup>(7)</sup>それによると、会社の法的地位は社会的・経済的現実<sup>(8)</sup>に合致するものでなければならないとして、戦後の会社立法の伝統を打破する必要があることを強調し、労働組合機構を通じて選出される労働者取締役を監査取締役会(Supervisory Board)の構成員とすべき旨を提案する。そして、監査取締役会の構成員の五〇パーセントは労働者取締役によって、他の五〇パーセントは株主が選任する取締役によって占められるべきで、投票がデッドロックに乗り上げたときは、株主側・労働者側の両方が、キャスティング・ボートを握る議長である「第一番目の者」に同意するというドイツの石炭・鉄鋼業における方法を採用すべきであるとす。労働者取締役は監査取締役会<sup>(9)</sup>の他の構成員と同一の権利と義務を有すべきか否かの問題については、青書はドイツにおける共同決定方式と異なり、労働者取締役と他の取締役の権利・義務とは異なるものと解している。すなわち、労働者取締役は彼らの選挙人の利益を自由に追求する権利と義務があり、また現行会社法によって義務違反、違法行為等の場合に、取締役

に現在課せられている広範な責任については、もっと制限された形で労働取締役に課せられるべきであるとする。

(2) イギリスにおける利益代表制の主唱者としては、ジョージ・ゴイダー (George Goyder) を挙げねばならない。<sup>(8)</sup> 彼は意思決定をする少数者がその意思決定に左右される多数者に対し責任をもつことが、民主的方法に不可欠であるという視点から、現行会社法における会社の唯一の責任はその株主に対するものであることに疑問をもち、「利潤をもうけて株主への債務を履行するように最大の能率と最低限の費用とで操業する」という、会社の第一的な責任に対して、会社構成員としての労働者、会社が供給する商品およびサービスの消費者、そして会社を一市民として含む地域社会という、三者に対する会社の責任が釣り合いのとれるようにすること<sup>(9)</sup>を構想する。そして、その具体的な方法として、取締役会 (または常務委員会) と年次総会との双方に、労働者・消費者および地域社会の各代表者を送り込むという制度を提案する。<sup>(10)</sup> その際、生ずる意見の対立は、彼によれば、決して望ましくないものではないとする。それが存在するのは、人間の制度に当然なことであり、重要なのは、それをどのように解決するかという問題であって、その解決の場所は個々の会社の外部よりも、むしろ取締役会のなかや、年次総会の席上にあるというのが彼の考え方である。労働者の参加については、ドイツにおける共同決定法が参考となるが、消費者が利益代表者となつて、何故取締役に参加しなければならないか。消費者はすでに「市場」というものによつて保護されているではないか。この質問を想定して、ゴイダーは第二次大戦後の独占ないし寡占企業存在を指摘する。一九四八年には労働党政権のもとで、独占および制限的慣行法が制定され、一九五六年には制限的取引慣行法が設けられ、いずれも消費者保護のためのものであるが、それにもかかわらず、これらの法律は自由な市場を再現することはできないのである。さらにゴイダーは、利益代表者の選出方法について、労働者代表は労働組合において、消費者代表は消費者の組織において、地域社会の代表者は、全国的な産業の場合には通商産業省によつ

て、地方的な企業の場合には地方官庁によってなされるべきであると主張している。<sup>(11)</sup>

ゴイダーの右に述べたような考え方に対してイギリスにおける各新聞紙上賛否両論が見られる。<sup>(12)</sup> その主なものを紹介すると、News Chronicle 紙（一九五一年四月一二日号、フランシス・ウイリアムズの署名論評）は、①一九世紀経済人の概念のためにみいだされた法人会社が私企業の社会的責任を知らない点で時代遅れであること、②私企業の創意を打ち砕くことなく社会的責任を導入する途は国有化にはないこと、③時間と経験とが従来の会社企業観を修正してしまったことを述べたあと、ゴイダー私案がこの点で現代の正しい企業観に立脚するものであると賞賛している。Times 紙（一九五一年七月二日）は、「ある大きな公会社の取締役会の決議によって左右される無数の利害関係者が、対立矛盾するということはないのか。地域社会や労働者集団の利益は、必然的に経済全体の利益と同一であるのか。公会社は、『私的』経済力の最も重要な担い手であるのか。消費者利益は、おもに経営者と労働者代表とから成る取締役会によって、十分に保護されるであろうか。」と疑問を投げかけている。

(三) アメリカ

複数利益代表制の導入を、アメリカにおいて、最初に主張したのは、スコット・ブキャナン (Scott Buchanan) であると言われる。彼の思想の根底には「企業は共和制的組織と民主主義の手続きを備えた健全な統治体でなければならぬのに、アメリカの会社法は企業の内部管理について何も触れておらず、法の構成として不適切である」<sup>(13)</sup>との考え方があった。彼の主張を要約すると、「州は公共の利益を守るために、民主的な企業統制のための法を制定すべきである。取締役会は、従業員と一般大衆によって選ばれるべきである。企業組織の民主化によって、企業ははじめて本来の役割を果たすことができるようになり、『被統治者（従業員）の同意』にもとづいて運営されるようになる」<sup>(14)</sup>というのである。ブキャナンは、自由競争の活発化も、私企業の国有化も問題の解決策としては、こ

れを否定した。巨大企業からなる経済のなかでは、自由競争は企業行動を規制しうるほど有効ではないし、国有化もソ連における産業の官権主義に見られるように魅力ある対応策ではないというのがその理由である。

ブキャナンのほか、取締役会に従業員、消費者あるいは少数人種等に参加させるべきであるとの意見が、コネチカット大学法学部長ブランバーク (Blumberg)<sup>(15)</sup> や、経済学者ロバート・ハイルブローナー (Robert L. Heilbroner) によっても唱えられている。<sup>(16)</sup>

右のブキャナンの民主的企業管理案に対してではあるが、ジャコビ (Jacoby) は、次のような批判を加えている。<sup>(17)</sup> ①もし、社会的、経済的、人種的、その他多くの利害グループを正式に代表する取締役会が企業を管理することになれば、企業は動機の単一性と競争の活力を失うことになる。すなわち企業はコスト意識と利潤動機をもった存在から、相いれない価値観を追求する組織へ変容することになる。②各利益代表者は、経営能力のゆえに選任されるのではなく、社会の各種のグループへ働きかける政治力をもつから選任されるということになる。このような取締役会は論争の場となって、経営効率にとって不可欠なタイミングのよい決定に到達することは不可能となる。

なお、少数民族の解決策の一つとして、若干の会社において黒人の社外取締役が起用される傾向があることを既述したが、これらは会社のオートノミーで、取締役が株主総会において選任されるものであり、黒人層によって選出されるものではないから、正確な意味で利益代表制とは言えないと思う。

(四) 日 本

(1) 高度成長時代以降、公害、便乗値上げ問題等で、企業ないし経営者の社会的責任と同時に、チェック機能を果せなかった労働組合の責任を要求する動きが強まり、一方、労働者の間でも「働きたい」を求める声が高まって、労働者の経営参加の問題が論じられるようになった。

労働組合で最も熱心なのは同盟で、「インフレ問題やエネルギー問題はあまりに複雑で、根が深く、労働者イコール被害者という発想だけで抵抗運動をしても解決できるものではない。とすれば労働組合の社会的責任の一つとして、経営参加によって労働者の考えを企業に反映させていくのも、一つの方法ではないか」との見地に立って、昭和四九年七月頃から日本経営者団体連盟（日経連）と共同研究会を開き、①すでに労使間の経営協議会を中心に行われている日本型の経営参加を今後どう生かしていくか、②参加をどの範囲まで認めるか、③本格的に経営参加を導入する場合、産業別、企業別等のうち、どこに中心をおくべきか等について検討を行なった。<sup>(18)</sup>

この間、日経連は労働者の経営参加の必要性は認めるが、労働者の経営参加による「経営権の侵害」には応じられないとの態度を示した。<sup>(19)</sup> また、同盟以外の総評や新産別は、団交権が弱められるだけでなく、経営者の隠れみよになる恐れがあると、かなり批判的であった。<sup>(20)</sup>

昭和五〇年一月になって、同盟は、当面、監査役会に労働組合の推薦する複数以上の代表を送り込むことによって、労組のチェック機能を強化すべきであるとの結論を出した。<sup>(21)</sup>

その後、日立造船では会社側が労働組合推薦の監査役の登用を計画し、また松下電器では労組側が会社の最高意思決定機関へ経営参加を要求する方針を決めているとのことである。<sup>(22)</sup>

(2) 利害者集団の利益代表制については、まず、社団法人日本能率協会が注目すべき提案をしている。<sup>(24)</sup> 同協会は、今日の大企業における株主総会選出の取締役によって構成される取締役会を単一責任経営体制と見る。取締役会は法的には資本主である株主に対してのみ受託者責任をもつと考えられるからである。しかし、企業経営の受託先は資本主だけでなく、消費者、従業員、環境共有者、地域社会、資源共有者としての社会等々も加わるようになった、と考えると、企業の経営体制も、そうした複数の委託者より受託した形にすることが論理的な帰結となる。

しかも、委託者の利害は、それぞれ独立しておらず、相互に矛盾する対立関係にいたり、相乗関係をもっていたりして複合化している。いかなれば、企業経営は多くの委託者の、入り組んだ利害調整の上で行われなければ、複數者よりの受託経営の実が上らない性格をもっている。いわば複合受託経営、したがって複合責任経営が必要である。このような認識の上に立って同協会は次の三点を提案している。①複數の委託者集団の利益代表者をそれぞれ取締役に選任すべきである。②各受託者の利益を真に代表する取締役の選任制度を法制化すべきである。資本主の受託者以外を取締役に選任するとしても、現行のように、それが株主総会によって選出される形式では、真の利益代表者とはなりえない。その意味で、株主総会に準じて、利益集団別の総会を制定し、その選出によって各利益団の代表者、受託者としての取締役を選任することがのぞましい。③代表取締役以外は、社内重役を認めないものとし、それによって、業務執行者に対する取締役にによる監督機能を回復させるべきである。

また、経済学者、正村公宏教授も、経営者の選任を含む新しい議決機関もしくは、取締役会等の管理機関に、従業員または住民、消費者の代表を参加させるべきであると主張される。<sup>(25)</sup> 企業の活動によって否定的な影響をこうむるおそれのある位置にいる住民あるいは消費者が自主的な組織を通じて、直接参加することにより、実効ある監査を実現することができ、また従業員参加は労働欲求の変化による企業活動の進化をもたらし、旧来の労働組合運動の、集団的なバーゲニングのための拮抗的組織という制約を越えることになる、というのがその主な理由である。

#### (四) 総括

以上、労働者の経営参加制に範をとった、いわゆる共同決定方式の問題と、利害者集団の利益代表制の問題とをきわめて概略ではあるが、検討した。ここで一応総括してみよう。

まず、従業員のみ参加と利害者集団の利益代表制との関係であるが、前者は本来限定的なものであり、これだ

けて十分企業の民主化が達成され、したがって経営者の社会的責任がはたされるといふものではなからう。他の消費者や、地域住民の参加との組み合わせが不可欠と言うべきである。さもないと、労資一体による生産者エゴイズムの問題は解消しないと思われるからである。<sup>(26)</sup>したがって、西ドイツで行なわれている共同決定法は、複数の利害者集団の利益代表制が、きわめて、部分的に限定された形で、一つの段階的なものとして実現されたと見るべきで、<sup>(27)</sup>この考え方はいずれ利益代表制の実現へ向けて展開すべきものといいたい。

そうであれば、次に利益代表制の長所と短所をハロルド・クーンツ (Harold Koontz) 経営学者、カリフォルニア大学教授) の見解を参考にしてもう一度要約してみよう。このことが多かれ、少なかれ、共同決定方式の長所と短所を知ることにもなるであろうから。長所として、次のものが考えられる。① 企業は消費者、地域住民が期待し、要請していることを直接知ることができ、社会の状況の変化に対して適切に対処できる。② 一方、利害者集団は、利益代表を会社組織のなかに組み入れることにより、企業の外側からする法的規制によるだけでは防止しえない社会的マイナスを防止することができ、経営者の社会的責任達成の状況を直接監査することができ。③ 取締役会内で生ずる意見の対立は、いかなる制度にも存在するもので、決して望ましくないものではない。かえって、意見の対立を通じて問題の解決をする努力が、利益集団間の緊張関係をやわらげ、企業と社会との調和を実現する。短所としては、次のものが考えられる。① 利益代表者は各集団の利益を優先する行動をとるので、取締役会内に派閥 (factionalism) が生じ、意見が対立する結果、取締役会の機能が麻痺する可能性がある。② 取締役会のメンバーになっている、ある集団の利益代表者の主張が、十分考慮されることなく、決断が下されると、当該代表者自身および彼を選出した集団は深く失望するとともに、単なる「窓飾り」 (Window-dressing) として利用されているにすぎないと考えるであろう。そうしたことが、取締役会構成員の間に幻滅感や敗北感を生ぜしめる場合、取締役会の

活動に非常に悪影響を及ぼす。しかし、以上述べた長所と短所は、あくまで一般論としてであって、利益代表制の具体的形態の如何によつては一概に言えないであらう。問題は、利益代表制の短所をできるだけ縮小し、長所を伸ばす方向で、現代の困難な社会的責任の課題を解決することが可能か否かにあるであらう。

利益代表制の必要性を認めるとした場合、さらに若干の問題点が検討されねばならない。

(1) いかなる規模の会社に適用するか。西ドイツにおける新共同決定法案は、従業員二、〇〇〇人をこえる会社ということであるが、消費者、地域住民等の参加を考えると、従業員を基準とすることは適当であるまい。「株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」によつて、商法上の監査制度に特例が設けられたのを参考にして、資本金五億円以上の大会社を対象とするのも一案であるし、資本金一〇〇億円または総資産二、〇〇〇億円以上の大規模会社（公正取引委員会の独占禁止法改正試案）を対象とするのも一案であらう。

(2) 利害者集団の範囲をどうするか。企業の社会的責任論で採りあげられる、いわゆる「利害関係者」ないし「利害者集団」(interests groups)も、論者によつてさまざまである。比較的多くの人によつて指摘されるのは、株主、従業員ないし労働組合、顧客ないし消費者、地域住民ないし地域社会、政府等であるが、このほか債権者、供給者、デューラ、一般大衆等があげられる。結局は国の経済政策、さらに立法政策の問題となるが、現行商法で認められる株主は別として、従業員、消費者、地域住民の三者が緊急かつ深刻な利害関係をもつ者として、検討されねばならないであらう。

(3) 利害者集団の利益代表者をどうするか。西ドイツの新共同決定法案によれば、従業員代表として、①指導的従業員、②一般従業員および③労組代表が監査役会に出席することになるが、①の指導的従業員は、資本側の実務

を一部委託されている中間管理職であり、批判が多い。このような代表が必要かどうか問題となろう。また一九七五年のヨーロッパ会社法案(第二次案)によれば、株主代表、従業員代表および公益代表各三分の一ずつによって、監査役会を構成する(七四a条)。そして、株主代表は株主総会が選出するが、その中には少数株主代表一名以上を含めねばならないとしている(七五a条)。少数株主代表の参加を法によって強制すべきか否かは検討を要するが少なくとも、取締役選出のための株主の累積投票制度は、これを単独株主権として維持すべきであろう。また株主代表の名において、銀行等の金融機関から派遣される取締役の数については、逆に制限することを検討すべきではあるまいか。

(4) 利益代表者の選出方法をどうするか。従業員代表の選出については、西ドイツの共同決定法というモデルがあり、それによって現実に行なわれており、労働組合という選出母体もはっきりしているが、消費者代表や地域住民代表の選出には多くの困難を伴なうであろう。イギリスのゴイダーの案によれば、消費者代表は消費者団体において、地域社会の代表者は通商産業省ないし地方官庁において選出されるべきであるとし、日本能率協会の案によれば、株主総会に準じ、利益集団別の総会を設定し、そこで選出すべきであるとしていることは既述のとおりである。いかなる方法がよいか、今後煮つめてゆくほかないが、政府官庁による選出方法は、政府介入の危険性があるので、警戒を要する。

(5) 利益代表制は、経営の責任を負うという形で行なわれるべきか。それとも監督ないし監査機能を遂行する形で行なわれるべきであるか。私見では後者の方向で検討すべきであると考え。その場合、参考人となるのは、イギリス労働党の会社法改正に関する青書と、アメリカの法学者ブランバークの見解であろう。すなわち、取締役会を監査取締役会(Supervisory Board)と、経営取締役会(Managing Board)とに分け、前者は業務執行に参加

せず、専ら後者のメンバーの選任権と業務監査権をもつことにすべきではあるまいか。

(6) 利益代表者の独立性をいかにして、まもるか。この点については、たとえば西ドイツにおける共同決定法とイギリス労働党の青書を参考として、監査役会の構成員の五〇パーセントを株主側の代表とし、他の五〇パーセントを従業員、消費者および地域住民の代表とし、他の一人を中立の者とするか、あるいはヨーロッパ会社法案を参考として、三分の一を株主側の代表とし、残りの三分の二を従業員、消費者および地域住民の代表とするか、検討を要するであろう。

(7) 監査取締役会の構成員と、経営取締役会の構成員とは、その権限と責任について、どのような差異を設けるべきか。イギリス労働党の青書を参考して、具体的に検討するほかない。

このほか、利益代表者は株主總會や各種委員会に出席することが認められるべきか否か等多くの未解決な問題があることを付言しておきたい。

註

(1) 共同決定の思想は、労働運動の歴史と同じくらい古く、ドイツにおいては、すでに一九世紀ないしその前半において、その萌芽が見られると言われる。二神恭一・西ドイツ企業論七頁以下。

(2) 宮島尚史「労働者または労働組合の経営参加」商事法務七〇三号二頁。

(3) 柴田俊治「西欧の革新」昭和五〇年二月二〇日付朝日新聞。

(4) 最近のフランスにおける労働者の参加制度は西ドイツと異なり、企業の指揮・統制(direction)には関与せず、利益参加の方向へ動いている。奥島孝康「企業利益に対する従業員『参加』の法的構成」早稲田法学四巻一号、二号、四九巻一号、山口俊夫「最近のフランスにおける労働者の企業利益参加制度」法協九〇巻四号が有益である。

- (5) 昭和五〇年二月十七日付朝日新聞。
- (6) この法案については、星川長七・川内克忠「英国改正会社法（一九七四年）案」商事法務六七五―六七七号、六八〇―六八二号、六八三号、六八八号参照。
- (7) この青書については、星川・川内「社会主義的会社法の構想」商事法務六九九―七〇〇号および七〇二号が有益である。
- (8) George Goyder, *The Responsible Company*, 1961. この邦語訳として、喜多丁祐・第三の企業体制（昭和三八年）がある。マイスターは熱心なキリスト教徒であり、本書もキリスト教原理の適用であると言われる。
- (9) G. Goyder. 喜多訳・前掲五八頁。
- (10) G. Goyder. 喜多訳・前掲一一四頁以下。
- (11) G. Goyder. 喜多訳・前掲一一七頁。
- (12) G. Goyder. 喜多訳・前掲一二二頁。
- (13) Scott Buchanan, *Essay on Politics*, 1963. N. H. JACOBY. 経団連事務局訳二五七頁。
- (14) N. H. Jacoby. 前掲訳一五七頁。
- (15) Blumberg, et al., *Corporate Social Responsibility Panel: The Constituencies of the Corporation and the Role of the Institutional Investor*, *Business Law*, Vol. 28, 1973. pp. 177—198. Blumberg, *Reflections on Proposals for Corporate Reform through Change in the Composition of the Board of Directors: "Special Interest" or "Public Directors,"* *Boston U. L. Rev.* Vol. 53, 1973. p. 547. 中原俊明「米法における Corporate Social Responsibility の発展と現状」民商七一巻四号六〇〇頁以下。
- (16) R. L. Heilbroner, *In the Name of Profit*, 1972. 太田哲夫訳・利潤追求の名の下に二二二頁、一三三頁。
- (17) N. H. Jacoby, 経団連事務局訳二五八頁。

- (18) 昭和四九年七月一八日付日本経済新聞。
- (19) 昭和四九年六月一六日付日本経済新聞。
- (20) 昭和四九年九月一六日付日本経済新聞。
- (21) 昭和五〇年一月二七日付日本経済新聞。
- (22) 昭和五〇年三月一五日付毎日新聞（夕刊）。
- (23) 昭和五〇年七月二五日付日本経済新聞。
- (24) 日本能率協会・「新しい社会性を求めた企業経営のあり方」に関する研究報告二二頁以下。
- (25) 正村公宏「現代企業と経済社会」現代日本の企業と社会四頁以下。
- (26) 正村・前掲一一頁。奥島教授も、労働者の経営参加ないし労働者代表監査役制度が、個別会社の労働者の地位向上に一定の役割をはたしうるとしても、会社外部（とりわけ一般の消費者）に対する関係では、かならずしも有効な機能を発揮しえないことを指摘される。同「ヨーロッパにおける労働者経営参加の現状と展望（下）」国際商事法務二卷一三二頁。
- (27) 同前、N. H. Jacoby, 経団連事務局訳二五九頁。
- (28) H. Koontz, op. cit. (Business Horizons Vol. XIV, No. 5), pp. 80—81.

## 五、公益代表制

アメリカの経営学者、ゴードン（Robert A. Gordon）は、取締役会の支配は事実上経営担当者の中にあるとの認識に立って、しかも取締役会の自主性を確保するには、いかなる方法があるかを検討する。そして、政府によ

る統制が必要であるとの結論に到達し、そのための方法として、公益代表 (public representatives) の制度を導入する案を示唆している。<sup>(1)</sup>

また、アメリカのハーヴァード大学法学部教授デットレーフ・F・ヴァッツ (Detlev F. Vagts) も、会社は「公共の利益のために」経営されるべきであると考えれば、株主や従業員だけでなく、一般公衆も会社構成員として問題になるのであり、そのさい一般公衆は組織化されておらないので、国家によって公益の代表者が選任されるのが便利かもしれないと述べている。<sup>(2)</sup>

わが国では、経済学者の正村教授が、経営者は形式的には株主総会によって選任され、それに対して責任を負っているが、実質的には株主総会そのものが経営者によって操作された儀式に過ぎないから、大企業経営者を選任するより民主的な方法を工夫し、いわば自律的な制御の機構をつくりだすことが必要であると主張される。そして、そのための方策として、企業規模や性格に応じ、従業員の自治 (かれらによる経営者の選挙)、地域住民・消費者代表の参加のほか、「政府・自治体代表」の参加等の諸形式の組み合わせを検討すべきである旨提言される。<sup>(3)</sup>

右に述べた提言や問題点の示唆は、いずれも利害者集団別の利益代表制に関連した形で述べられているが、とくに政府によって選任される公益代表は、消費者代表、地域住民代表とは、規制の性格が異なるので、ここで別個に採りあげたわけである。

公益の判定者として自任しているのは、もともと政府である。したがって、政府もしくは自治体によって選任された公益代表は、公益については経営者よりもよく知っていると自負するであろう。議会によって制定された独占禁止法・証券取引法その他多くの法律によって、企業規制を行なうほかに、さらに企業内部の意思決定機関に政府の行政介入が行なわれることは、自由企業体制の否定にも連なる問題であるから、かならずしも望ましいことでは

ない。

取締役会内で生ずる各利害集団の意見対立をどう調整するかについて、今の私には、十分な答えを持ち合わせていない。今後の研究課題であるが、かりにどうしても公益代表の必要があるとした場合、さしあたり、ヨーロッパ会社法案に盛り込まれている公益代表制等を参考として、案を練るほうが、政府選出のものよりはましであろうと思われる。すなわち、一九七五年ヨーロッパ会社法案（第二次案）によれば、監査役会は株主代表、従業員代表および公益代表各三分の一ずつによって構成される（七四 a 条）。そして公益代表は株主総会、従業員代表団および取締役会の推薦する候補者の中から株主代表と従業員代表とが共同で選挙する（七五 a 条）。したがって、この案によれば、株主にも従業員にも依存せず、かつ両者の信頼を勝ち得た者が入ることになるのである。

註

- (1) R. A. Gordon, *op. cit.*, p. 349.
- (2) Detlev F. Yagis, *Reforming the "Modern" Corporation: perspectives from the German*, *Harv. L. Rev.* Vol. 80, 1966, pp. 78-79. 矢沢博訳・「現代的な」会社の改革三三頁。
- (3) 正村公宏「公害問題と『企業の自由』」法律時報昭和四十六年七月臨時増刊号公害裁判一〇頁。

## 六、むすび

今日、公害問題や独占問題に関して、大企業が、そしてなによりもその機関である経営者が社会的責任を負わねばならないことは明白である。したがって、企業を外的に規制し、監視するだけでは不十分である。企業そのもの

の管理組織を根本的に再検討する必要がある。

本稿では、企業組織の中核である取締役会が、どのような構成になれば、最も民主的で真に市民サイドの（企業サイドではなく）社会的責任論にふさわしいものになるか、若干の検討を試みた。しかし、会社法の根幹にふれる難しい問題で、未だあまり具体的な議論がなされていない新しいテーマでもあり、しかも私の非力のため、掘りさげた検討ができなかった。一応、①現行法の枠をそれほど動かさなくても実現可能と思われるもの（社外取締役・内部監査担当取締役・利害者集団別の担当取締役）と、②かなりドライな改革を必要とするもの（共同決定・利害者集団別の利益代表制）と③公益代表制とに大別してみた。

①は市民運動の拡大の一環として、あるいは経営者の側における市民参加の要求の先取りに、実情に応じて、実験的模索の対象となりうるであろうし、それ故にまた短期的商法改正のテーマとして、論議の対象となりうるであろう。これに対して②の制度は、きわめて政治的問題でもあり、わが国では当分アカデミックな示唆の域を出ないかもしれないが、しかし全く机上の空論ではなく、ヨーロッパにおいて限定的ではあるが、すでに現実的な課題となっているので、将来わが国においても、きわめて現実的な課題とならねばならない。市場原理を残したまま、自由と民主主義を動かせぬものとして、その上社会的責任論を貫くためには、企業における「意思決定の社会化」を、②の方向で探究するほかに方法はないのではあるまいか。③の公益代表制とくに政府によって選任された公益代表については、今のところ消極的であるとだけ述べておこう。

〔昭和五十一年一月八日〕