

# 中国における労働者の経営参与制度の展望

—従業員取締役、従業員監査役制度を中心に

梶田 幸雄

## はじめに

中国における企業経営が揺れている。人事労務管理のあり方にかかわって労働争議、企業の不祥事事件などが少なからず発生している。

2010年春に広東省、江蘇省、浙江省などで「民工荒」と呼ばれるような労働争議が多発した。

EMS世界首位の台湾・鴻海精密工業の中国子会社「富士康国際（フォックスコン）」で工場従業員の自殺が相次いだと伝えられている<sup>1</sup>。富士康の工場では2010年に入って従業員11人が飛び降り自殺を図り、このうち9人が死亡した。中国メディアは「低賃金や残業の強制など人事管理に問題がある」と指摘している。

鴻海は、米アップルが「iphone」や「ipad」の生産を委託していることで知られる。また、ソニーや任天堂のゲーム機のほか、液晶テレビやパソコンなど幅広く生産している。

米アップル、デルおよびヒューレット・パッカートの3社は、自殺者が相次いでいる事態を重く受けとめて、5月26日に同工場の労働条件を調査中だと明らかにした<sup>2</sup>。

こうした事件の発生の原因としては、人事労務管理手法に対する不満や賃上げを巡るトラブルが多い。

企業の不祥事事件ということでは、利益追求一辺倒から食品安全を無視した製品生産で人身に被害を及ぼす事件や環境汚染事件などが後を絶たない<sup>3</sup>。

三鹿集団の粉ミルクへのメラミン混入事件もまだ記憶に新しい。三鹿集団は、粉ミルクの生産過程においてメラミンが混入されていることを知りながら、乳児の健康被害が広がり、死者がでて市民に発覚するまで生産を継続していた。企業の社会的責任が強く問われた事件である<sup>4</sup>。同

様の事件が、相変わらず続いて発生している<sup>5</sup>。

これらは、企業の社会的責任を問う事件でもある。世界各国・地域において会社の社会的責任が注目される中、中国はどのような管理方法により会社の社会的責任を果たそうとするのか。

国有資産管理委員会は、中国企業改革・発展研究会とともに2005年12月に北京で中国企業社会責任フォーラムを開催した。そして、このフォーラムにおいて中国企業社会責任の基準について討論し、「中国企業社会責任北京宣言」を採択した。

2006年1月1日から施行されている会社法（公司法）5条は、「会社が経営活動を行なうにあたっては、必ず法律、行政法規を遵守し、社会公德、商業道徳を遵守し、誠実に信用を守り、政府および社会公衆の監督を受け、社会的責任を負わなければならない。」と規定する。

しかし、会社の社会的責任とは何かということについての定義はない。それでもなお、会社は社会公德、商業道徳を遵守せよということが、社会的責任論として最も主張されるところである。そして、さらに労働、環境、マーケティング、会社の社会的貢献活動なども国際標準で適用されることが求められるようになってきている。

会社に社会的責任意識を持たせるということは、中国が「和諧社会」（調和のとれた社会）を目指す上での基本的な要素である。上述のような事件が多く発生すると、会社の機関設計をどのように構築し、企業統治をするのが適切であるのかという議論も生じる。

会社の社会的責任を確保し、和諧社会を目指した経営を可能とする企業統治を行おうとするとき、人事労務管理の側面から見ても、従業員参加型の企業統治として、従業員取締役制度、従業員監査役制度が会社の企業統治上、機関設計上で重要な仕組みとして考えられることになる<sup>6</sup>。

そこで、以下、第一に、(1) 中国における従業員参加型経営として、①従業員取締役制度、②従業員監査役制度の法的根拠および内容を概観し、第二に、(2) 当該制度の課題を明らかにし、第三に、(3) 当該制度に実行効果をもたせる施策を検討し、第四に、(4) 中国における労働者の経営参与制度と外資企業への係わり、日本会社法への示唆について考

えてみたい<sup>7</sup>。

## 1 従業員参加型経営の現状

労働者の経営参与制度は、企業統治構造の1つの方式として考えられる。労働者の経営参与制度は、広範な従業員が会社の統治構造の中における地位を確立することによって、従業員による管理・監督を実現する重要な担保となるものである<sup>8</sup>。そして、従業員参加型経営として、(1)従業員取締役制度、(2)従業員監査役制度がある。以下、(1)と(2)について制度の概要を示す。

### (1) 従業員取締役

国務院国有資産管理委員会は、2009年3月30日に「取締役会試行中央企業<sup>9</sup>従業員取締役の職責履行管理弁法」(以下、「弁法」という。)を發布し、同日から施行している。

以下、弁法の主な内容を紹介する。この弁法は、中央企業に適用されるものである。しかし、中国は将来的に現在の所有制別に存在する会社法制を一元化することを検討している。そこで、この弁法において、従業員取締役についてどのように規定されているのかを検討する意味がある。

#### ① 弁法の構成

弁法は、第1章「総則」(1~4条)、第2章「従業員取締役の特別職責」(5~8条)、第3章「従業員取締役の職責履行の業務条件」(9~13条)、第4章「従業員取締役の職責履行管理」(14~19条)、第5章「付則」(20条)からなる。

弁法の目的は、従業員取締役の取締役会における機能を有効にし、従業員の民主的権利を保障し、企業の調和のとれた発展を促進するたである(1条)。そして、この弁法は、国務院国有資産監督管理委員会(以下、「国資委」という。)が出資者としての職責を履行する取締役会試行中央企業に適用される(2条)。

ここで、従業員取締役とは、中央企業の従業員が従業員代表大会（以下、「職代会」という。）の選挙により選出され、従業員代表として中央企業の取締役に就任する者をいう（3条）。

## ② 従業員取締役の特別職責

従業員取締役は、会社のその他の取締役と同等の権利を享受し、相応の義務を負担すると同時に、従業員の合理的な要求に関心を持ち、反映し、従業員の利益を代表し、従業員の適法な利益を保護する特別職責を履行しなければならない（5条）。

従業員取締役の特別職責が及ぶ事項は、一般に取締役会の審議事項および報告事項に分けられる（6条2項）。

審議事項は、主に従業員の雇用、賃金制度、労働保護、休息休暇、安全衛生、教育訓練および生活福利など従業員の切実な利益に関わる基本的管理制度の制定および改正を含む。

報告事項は、主に従業員の民主管理と民主監督に関する要求、意見、提案および従業員の利益に関わる要求または関心ある問題を含む。

このために、中央企業は、定款または取締役会議事規則において、必ず従業員取締役の特別職責について具体的な規定をしなければならない（6条1項）。

弁法においては、従業員取締役は、以下の方法により特別職責を履行すると規定されている（7条）。

- i) 従業員取締役は、特別職責に関わる事項の履行について職代会、労働組合などの意見を聴取する。各種方式の調査研究活動を行い、直接に従業員の意見および提案を聴取する。
- ii) 従業員取締役は、従業員の利益要求について、取締役会のその他のメンバーと常に連絡・交流を保ち、会議などの方式により、社外取締役の意見および提案を聴取する。
- iii) 従業員取締役は、審議事項の議案の決定に参加することができ、聴取した従業員の関係意見または合理的な要求について議案の決定過程でこれを体现し、または取締役会の審議過程において提案

的意見を反映，説明または提出する。

- iv) 取締役会が従業員の切実な利益にかかわる審議をする過程において，従業員取締役は，当該審議事項に必要な特段の調査資料・データを提出し，かつ，当該事項の審議について意見を述べることができる。
- v) 取締役会は，従業員取締役による従業員の会社に対する経営管理提案，従業員の利益に関する要求および提案的問題に関する報告事項についての報告を聴取することができる。

### ③ 従業員取締役の職責履行の業務条件

中央企業の党組織，経営層，職代会および労働組合組織などは，従業員取締役が従業員の合理的な要求，従業員の適法な権利を保護する職責を果たすことを支持しなければならず，中央企業は，従業員取締役が職責を履行する情報・収集メカニズムを確立し，整備しなければならず，従業員取締役のために職責履行のために必要な業務条件を創設する（9条）。

### ④ 従業員取締役の職責履行管理

中央企業は，従業員取締役のために相応の養成訓練，学習を準備し，従業員取締役が養成訓練，学習に参加するのに必要な時間を確保し，従業員取締役の職責を履行するのに必要な専門的素養および業務能力を高めなければならない（15条）。

中央企業は，取締役の業務成績評価を行うときに，会社労働組合および監査役会の従業員取締役の特別の職責履行に関する意見を聴取し，かつ総括的評価意見にこれを取り入れなければならない（16条）。

労働組合は，従業員取締役の職責履行の業務状況について理解しなければならず，従業員取締役はすみやかに中央企業の労働組合と業務状況について意見交換をしなければならない。中央企業の職代会は，毎年，取締役が委任した期間に従業員取締役の職責履行についての評価意見を提出しなければならず，かつ，従業員取締役の職責履行状況について無

記名投票による評価をしなければならない。この評価には、主に取締役会への出席、関係決議事項の調査研究状況、従業員の要求・意見などの職責履行活動記録、勤勉度および職責履行能力が含まれる（17条）。

従業員取締役または労働組合代表の従業員取締役は、毎年、職代会または従業員大会において業務状況を報告し、従業員代表の従業員取締役の職責履行状況に関する意見を聴取しなければならない。労働組合はすみやかに従業員取締役に従業員の意見および提案をフィードバックしなければならない（18条）。

## （2）従業員監査役制度

従業員参加型の監査役会とは、監査役会に従業員代表を必ず、監査役の立場として参加させることである。この従業員代表とは、経営者や管理職ではない一般従業員または労働組合の代表をいう<sup>10</sup>。

### ① 従業員監査役制度の法的根拠

中国は、「企業内部統制基本規範」(以下、「内部統制規範」という。)を2008年5月に発布し、2009年7月1日から施行している。

内部統制規範においては、従業員全体も重要な主体として挙げられている。会社法18条は、会社の従業員は、労働組合法に基づき労働組合を結成し、従業員の適法な権利・利益を保護すると規定している。また、有限責任会社においては、取締役会には従業員代表を入れることができ(会社法45条)、監査役会は、構成員の3分の1以上が従業員代表でなければならないとしている(同52条)。国有独資会社においては、取締役会には従業員代表を入れなければならない(同68条)、監査役会は、構成員の3分の1以上が従業員代表でなければならないとしている(同71条)。株式会社においては、取締役会には従業員代表を入れることができ(同109条)、監査役会は、構成員の3分の1以上が従業員代表でなければならないとしている(同118条)。

2006年5月31日に発布された「中華全国総工会<sup>11</sup>のさらに従業員取締役、従業員監査役制度を推進することに関する意見」(以下、「意見」とい

う。)は、前文で以下の通り述べている。

「従業員取締役，従業員監査役制度は，中国の特色ある現代企業制度を確立し，完成させることを推進し，従業員による民主的決議，民主的管理，民主的監督の権利を保障し，調和のとれた安定的労働関係を確立し，企業の健全な発展を促進するため，会社法の関係規定に基づき実施されるものである。

従業員取締役，従業員監査役制度とは，従業員代表大会（またはその他の方式）の民主的選挙により選出された一定人数の従業員代表が，取締役会，監査役会に入り，従業員を代表して企業の決議に参加する権利を行使し，監督機能を発揮する制度である。」

会社法などの規定においては，従業員監査役だけに適応される規定はおかれていない。そこで，以下，監査役および監査役会の職務権限，ならびに監査役会の運営方式について概観しておく。

## ② 監査役および監査役会の職務権限

監査役会または監査役会を設けない会社の監査役は，次に掲げる権限を行使する（会社法54条）。なお，この権限に関する規定は，有限責任会社に関する規定であるが，株式会社においても同様の権限が付与されている（会社法119条）。

- i) 会社の財務の検査
- ii) 取締役，上級管理職の会社職務執行に対する監督，並びに法律，行政法規，会社定款または株主会の決議に違反する取締役，上級管理職に関する罷免の提案
- iii) 取締役および上級管理職の行為が会社の利益に損害を与える場合における，取締役と上級管理職に対する是正の要求
- iv) 臨時株主会会議招集の提案，取締役会が本法に定める株主会会議の招集および主宰の職責を履行しない場合の株主会会議の招集および主宰
- v) 株主会に対する意見の提出
- vi) 会社法152条の規定に基づく，取締役，上級管理職に対する訴訟

の提起

vii) 会社定款に定めるその他の権限

また、監査役は、取締役会会議に列席し、取締役会の決議事項に対し質問または意見を提出することができる（会社法 55 条 1 項）。

監査役会および監査役会を設けない会社の監査役は、会社の経営状況に異常を見つけた場合には、調査を行うことができる。必要な場合は、会計士事務所等を招聘してその作業の協力を仰ぐことができ、費用は会社が負担する（会社法 57 条）。

### ③ 監査役会会議の運営

有限責任会社においては、会社法 56 条により、以下のとおりの定めがある。

監査役会会議は毎年少なくとも 1 回は招集するものとし、監査役は臨時監査役会会議の招集を提案することができる。

監査役会の議事方式および議決手続は、本法に定めがある場合を除き、会社定款の定めによる。

監査役会決議は、半数以上の監査役により採択されなければならない。

監査役会は、議事の決定について議事録を作成しなければならない。会議に出席した監査役は、議事録に署名しなければならない。

また、監査役会および監査役会を設けない会社の監査役がその権限を行使するために必要とする費用は、会社が負担する（会社法 57 条）。

株式会社においては、監査役会会議の開催について、6 か月ごとに少なくとも 1 回開催する（会社法 120 条）とされている点が、有限責任会社と異なるほか、その他の規定は有限責任会社のものと同様である。

## 2 従業員参加型経営の課題

現時点において、従業員参加型経営方法として従業員取締役・従業員監査役制度がある。そして、従業員取締役、従業員監査役は、上述の通りの職務権限を有し、制度が運営されている。しかし、所期の目的の通りの機能が果たされているかについて、課題があることが指摘されてい



る。これには、当該制度導入の歴史的背景と現行の規定上の制約があるからである。以下、この点について検討する。

### (1) 従業員取締役、従業員監査役の職務能力の導入背景における歴史上の課題

従業員取締役、従業員監査役制度は、会社の経営権と監督権に参加することであり、従業員の集団意見を会社経営権に反映させ、従業員の経営権を牽引することに関する法的機能である。しかし、この制度は企業統治構造の枠組みの中で実施されるので、現実にはこの制度と企業統治は関連して考慮されなければならない。

そうであるところ、従業員取締役、従業員監査役制度は、一方で現代企業の階層型組織構造の中で発生した労使関係の情報の非対称を背景にしており、情報参加の機能を有するものである。もう一方ではこの制度において存在する従業員の意見を企業の決定機関または監督機関に伝達反映させることからすると、より従業員の利益は保護する意見の伝達機能であると言える。

従って、従業員代表大会において選出された従業員代表は、取締役または監査役という身分として有する権利・義務を履行することから始まって、必ず従業員の意見を上部機関に反映させなければならないという職責を担う。このために、従業員の全体意見を具体化させる実質的な権利と義務を有した決定権と経営権をもたせなければならない。ところが、現行の会社法等の規定において、かかる権利・義務について明確に規定したものは必ずしも存在しない。ここに従業員取締役、従業員監査役制度の限界が存在する。

私有財産権と伝統的な所有権および経営権の制約の下で、従業員取締役、従業員監査役制度の法的機能の拡大には限度がある。

### (2) 従業員取締役、従業員監査役制度の限界

上述の通り、従業員取締役、従業員監査役制度は、従業員が直接に会社の決定権（従業員取締役）と監督（従業員監査役）に参加するもので、

従業員代表はかなりの程度まで経営権と決定権およびその他の権力を有することができ、明らかにこの制度の法的機能と限界を有している。この点について検討する。

中国社会主義制度を考えると、企業統治において国の利益を保護することは、当然の要求であり、同時に従業員の権利保護も当然の職責である。従って、所有権、経営権、監督権の三者の関係を調整することは中国の国情、文化に適合した企業統治であり、従業員監査役制度の建設を強化することは、当面の重要な任務の1つである。しかし、従業員監査役制度は、現在なお多くの問題を有しており、その職能を発揮するには大きな制約を受けている。

### ① 取締役会の権限

取締役会は、株主会に対して責任を負う。取締役会は、株主会により選出された取締役により構成され、全株主の利益に対して責任を負い、会社の業務執行の意思決定を行う。この意味で、取締役会は、会社の戦略を管理、決定するもので、企業統治において、取締役会は最も重要な役割を果たすものであるといえる。

有限責任会社は、取締役会を設置する（会社法 45 条）。ただし、株主の人数が比較的少ないか、または規模が比較的小さい有限責任会社は、執行役員を 1 名置く（同 51 条）。株式会社は、取締役会を設置する（同 109 条）。

取締役会は、株主会に対して責任を負い、次に掲げる権限を行使する（会社法 47 条）。

- i) 株主会会議を招集し、かつ株主会で業務報告を行う。
- ii) 株主会の決議を実行する。
- iii) 会社の経営計画および投資計画を決定する。
- iv) 会社の年度財務予算計画および決算計画を作成する。
- v) 会社の利益配当計画と欠損補填計画を作成する。
- vi) 会社の登録資本金の増加または減少案および社債発行計画を作成する。

- vii) 会社の合併、分割、解散または会社形態の変更計画を立案する。
- viii) 会社の内部管理機構の設置を決定する。
- ix) 支配人の招聘または解任およびその報酬事項を決定し、かつ支配人の指名に基づき会社の副支配人、財務責任者の招聘または解任およびその報酬事項を決定する。
- x) 会社の基本的管理制度を定める。
- xi) 会社定款に定めるその他の権限

## ② 監査役会の権限

現行の監査役会制度は、虚無化しているといわれる<sup>12</sup>。虚無化とは、現実に機能はしておらず、形式化しているということである。

なぜ、このような虚無化が生じるのか。その原因として、次のことが指摘される<sup>13</sup>。

第一に、(1) 制度上の原因である。すなわち、法律法規における権限、集団、義務規定の不備であるということである。例えば、取締役や執行役員不正行為、会社に損失をもたらす行為などを発見したとき、臨時株主会などを招集できるが、関係者がこれを拒否したときどうなるか。また、監査役会組織が不合理ではないかという問題がある。

第二に、(2) 体制上の原因である。中国の上場会社の主な出資者は国または国有企業である。このとき、選出された監査役も国有企業の代表が少なくない。これでは、内部統制を実際上はできない。さらには、職代会、労働組合、党委員会が、一体化している場合が多い。

第三に、(3) 文化的背景の原因である。中国は長期にわたって権力集中という歴史伝統観念があり、チェック・アンド・バランスという理念を有していない。

第四に、(4) 監査役会、監査役の独立性の欠如である。①選任方式、②株主の集中、大株主に権力集中—監査役は容易に解任、③従業員代表監査役は、上場会社の従業員—会社の職位から報酬を得ている。④監査役会のほかに党委員会、紀律委員会、従業員代表大会などがさまざまな執行監督をするが故に、監査役の意識が緩む。

第五に、(5) 監査役自身の原因である。すなわち、監査役に法律、財務など専門的な知識がないことが多い。

第六に、(6) 監査役会メンバーの奨励メカニズムがないことである。

上記の通りの現実の問題がある上に、中国の会社法上の監査役会は、合議制を採用しており、従業員監査役の権限行使は制約を受けている。法改正により独立主体となっても、従業員監査役の権限が変わらなければ、その職能も依然として実現することができない。監査役会と取締役会を同列の機関とする関係を強め、監査役会を上位、取締役会を下位の機関とすることによって、監査役会の監督職能を強化することが可能となる。

しかし、その職能の限界は、監督、監査の段階で、監査役会を企業統治構造の上位機関とすることは、明らかに法的根拠がない。しかも中国の企業および従来から取締役会が会社の決定機関であり、監査役会を上位機関とすることについては、一般的な観念としてなお受け入れられない。

上述の会社の機関設計に関しては、中国の会社法は米国の企業統治構造に近づいて行っている。徐々に独立取締役、独立監査役会を取り入れ、監査役会と取締役会の関係は一貫して現行のまま維持しようとしている。この限りにおいて、中国の会社の機関設計の根本は何ら変化がない。そうであるとき、現時点においては、取締役会と監査役会を並列の機関とする関係の基礎の上で、監査役会の機能を強化する対策を追求して行く必要がある。

### 3 実行効果をもたせる施策提言

上述の通りの問題が存在するところ、従業員参加型経営を有効に機能させるために、どのような施策が考えられるかに関する提言を以下で紹介する<sup>14</sup>。

## (1) 従業員取締役、従業員監査役自身の改善

### ① 従業員取締役、従業員監査役の選任と解任

取締役会と監査役会における従業員代表の割合は、従業員代表が決定権を獲得できるか否かを定めるものであり、従業員取締役、従業員監査役制度を完全なものにする上で重要な意義をもつ。

この点について、ある者は取締役会における従業員取締役の割合は、5分の1以下を妥当とし、監査役会においては、監査役会は監督機関であるという特性から従業員監査役の割合は3分の1以上または2分の1以上が妥当であるという意見がある。

しかし、真に会社における従業員参加を実現しようとするなら、従業員は必ず経営者と対等な地位、同等の権力を与えられなければならない、この中で人事権はもっとも重要なものである。

「株主からすれば、経営者は一般の従業員と同じであり、会社の内部構成員である。従業員からすれば、経営者は彼らの人事権を掌握しており、反対に従業員は経営者の人事権を掌握しているということはない。人事権がなければ、何の主権も存在しないことになる。…人事権は主権を実現する象徴である。」<sup>15</sup>

従業員の民主選挙から選出された従業員監査役は、必ず株主総会において二次的に承認されなければならないことは、従業員参加の立法趣旨に反し、今後は廃止されるべきである。

従業員取締役、従業員監査役の候補者の人選は、多くが「従業員代表」であることを強調している。すなわち、会社の高級幹部は従業員の範囲には含まれない。候補者の条件は、専門的知識および職務能力、同等を基準とすることを強調したい。従業員取締役、従業員監査役の推薦権については、大多数は従業員代表大会における推薦を主張している。従業員取締役、従業員監査役の解任権については、株主総会と従業員代表の双方が有し、双方ともに解任権を持たせる。

### ② 従業員取締役、従業員監査役の権限と職権行使

従業員取締役、従業員監査役の権限について、その他の取締役、監査

役と同等の権利を付与すべきであり、さらに彼ら特有の権限を付与すべきである。同時に、立法は監査役会が経営者に支配されないようにし、人事について保証をし、従業員が選出した従業員取締役、従業員監査役制度を確立しなければならない。経済的な保障をし、従業員が従業員取締役、従業員監査役の報酬を決定することができるようにすべきである。このほか、従業員取締役、従業員監査役の在任期間中、または退任後5年間はいかなる不利益な配置転換や解雇をされないように保証する法規定をする必要がある。

### ③ 従業員取締役、従業員監査役の責任と義務

権利行使と責任、義務は関連しており、旧会社法においては、63条、123条2項で「取締役、監査役、支配人は会社の職務を執行する時に法律、行政法規または定款の規定に違反し、会社に損害を与えた場合には、賠償責任を負わなければならない」と規定していた。

そこで、従業員取締役、従業員監査役に上述の不法行為があったときには、誰が、いかなる訴訟を提起し、責任を追及することができるのかが問題となる。さらに従業員取締役、従業員監査役の責任追及の際に、どのような方式で責任を負わせるのか、何を持って賠償させるのか、いかなる状況下で免責が認められるとするのか、法で明確に規定する必要がある。

#### i) 従業員取締役、従業員監査役の会社に対する善管注意義務

会社法は、従業員取締役、従業員監査役の義務について明確に規定している。

「取締役、支配人は、定款を遵守し、忠実に職務を履行し、会社の利益を保護し、会社の地位および職権を自己の利益のために利用してはならない」(59条1項、123条1項)

「取締役、監査役、支配人は、職権を利用して賄賂を受け取りまたはその他の不法な収入を得、会社の財産を占有することをしてはならない」(59条2項、123条2項)

「監査役は、法律、行政法期、定款に従って、忠実に監督の職責を履行しなければならない」(62条、123条2項)

ここから従業員取締役、従業員監査役は、会社の取締役、監査役制度であり、会社投資者との間で委任関係があり、会社の利益に対して最大の努力をしなければならない義務を負っている。従業員取締役、従業員監査役が監督権を怠った場合には、会社に対して民事賠償責任を負う。ここで注意しなければならないことは、損害が発生した直接的原因が取締役、支配人の積極的行為によるとき、従業員取締役の責任は消極的な不法行為（監督義務の不作为）としての連帯責任を負うということである。

#### ii) 従業員取締役、従業員監査役の従業員に対する責任

従業員取締役、従業員監査役の資格を得るための前提条件は、雇用関係があることであって、従業員代表大会で選出され、かつ取締役、監査役に任命された従業員代表であり、従業員代表大会と一種の委任関係をもち、かつ委任者の意思に基づき行為することで、委任者に対して責任と義務を負う。

法が従業員取締役、従業員監査役に特別な権限を与えた状況下において、この特別な権限は、特別な義務も少なくない。特別な義務を履行するために必要な権限を付与され、義務違反があったときには責任が追及される。または、特別な義務を忠実に履行することで、会社の利益と衝突することがあったときには、従業員全体が連帯責任を負う。

#### iii) 免責

賠償金額の非常に大きく従業員取締役、従業員監査役に賠償能力がないときには、訴訟提起者は、この請求を実現するすべがなくなってしまう。従って、法律において免責事由を具体的に規定しておく必要がある。

#### 4 外資企業への影響と日本会社法への示唆

##### (1) 中国における労働者の経営参与制度と外資企業

中国における企業は、従業員参加型の経営方式を真剣に検討する時期に来ていると考える。このようにいうのは、全国総工会により以下のような通知が発布され、全国人民代表大会（全人代）常務委員会法政工作委員会も従業員参加型の経営方式について立法化していこうとする意識があるように思われるからである。

2009年9月末時点で従業員代表大会を設立している企業・事業単位は、全国で183.9万社余、1億3339万人が大会に参加しており、労働組合は184.5万、全国の労働組合員数は2億263万人になっている<sup>16</sup>。

また、全国総工会は、「企業の制度改革・再編・閉鎖・清算に際してさらに民主管理工作を強化することに関する通知」を発布した。この通知において、「企業が制度改革をする際には、その計画案を必ず企業従業員代表大会または従業員大会に提出し、討議を経なければならず、従業員のリストラおよび配属計画など従業員の切実な利益にかかわる重大な問題については、従業員代表大会の討議を経なければ実施すべきではない。公開されず、また従業員代表大会の討議を経ていない決定は、無効とする。」と述べられている。

そもそも2005年に改正された会社法18条には、会社は従業員代表大会またはその他の方式により、民主管理を実行するということが規定されている。また、とりわけ会社が制度改革および経営に関する重大問題を検討し、決定する場合には、必ず労働組合の意見を聴取し、従業員代表大会またはその他の方式により従業員の意見および提案を聴取しなければならないとも規定されている。

2009年5月に施行された「企業国有資産法」20条は、さらに明確に「国が出資している企業の合併、分割、制度改革、解散、破産申請など重大な事項は、必ず労働組合の意見を聴取しなければならず、かつ従業員代表大会またはその他の方式により従業員の意見および提案を聴取しなければならない。」と規定している。

ここには、従業員の企業経営に関する「知る権利」、「参加する権利」、



「議決する権利」,「監督する権利」を保障しようとする方針が見られる。

今日の中国の企業が一部の支配株主に掌握され、独善的な経営がなされたり、支配株主の関連取引などで自己の利益のみが追求されたり、商業賄賂の習慣がはびこるといった問題を監督・防止するという機能面からも上記の通知や立法の意味がある。

全国総工会の通知には、必ずしも法的効力が認められるものではない。全国総工会の意向は、こうであるという性質のものである。それでもなお、全人代法政工作委员会行政法室の担当者は、企業制度改革に際しての従業員代表大会制度に関しては、十分に法的根拠があるという発言をしている。従業員代表大会制度は、企業が民主的管理をする中で、必ず実施しなければならないものであると言う。会社法、企業国有資産法には、「従業員代表大会またはその他の方式」により従業員の意見を聴取し、討議すると規定されているが、全人代法政工作委员会行政法室の担当者は、「その他の方式」というものはそもそも存在しないものであるとも言う。

このように言える法的根拠として、労働契約法4条2項の規定などが指摘できるのかも知れない。労働契約法4条2項は、以下のとおり規定している。

「使用者は、労働報酬、勤務時間、休息休暇、労働安全衛生、保険福利、労働者の養成訓練、労働規律および労働ノルマ管理などに関して労働者の切実な利益に直接にかかわる就業規則または重大な事項を制定、修正、または決定する場合においては、労働者代表大会または全体の労働者との討論を経て、計画案および意見を提出し、労働組合または労働者代表と平等に協議を行い、確定しなければならない。」

いずれにせよ、今後、中国政府は、従業員による企業の民主管理を推進し、従業員の企業経営に関する立法化を進めてくるように想像される。

現実に江蘇省では、2006年1月1日以降に登録された外資企業については、会社法改正に基づき、外資企業も監査役会を設置しなければならないという通知を發布している<sup>17</sup>。これは、省工商行政管理局、省対外貿易経済合作庁、南京税関、国家外為管理局江蘇省分局により、「政府4部

門による“外商投資会社の審査許可登記管理法の適用に関する若干の問題についての執行意見”を貫徹することに関する通知」として、2006年6月5日に発布された。

この通知の中で、「中外合弁および中外合作有限会社は、必ず監査役会または1名ないし2名の監査役を設置しなければならない。その設置方法は“会社法”に基づき、定款に規定しなければならない。外資のみの合弁で設立された外国独資有限会社は、必ず株主会を設置しなければならない。外資のみの合弁で設立された外国独資有限会社、および単独外資会社は、取締役会または執行役員を設置し、かつ監査役会または1名ないし2名の監査役を設置しなければならない。」(2条1項)と規定している。

どのような監査役会を構築するのか。会社定款をどのように規定し、監査役会の機能と権限、従業員監査役の機能と権限をどうするか。職代会や労働組合との関係の調整などを検討しなければならない。

## (2) 日本会社法への示唆

現時点において、日本においては公開会社法の制定に向けて従業員監査役制度の導入が検討されている。そこで、ここでは、従業員監査役制度について検討する。

中国において上述の通り従業員監査役が制度化されてきているところ、日本においてはどうかであるのか。

公開会社法の立法作業において、従業員監査役制度の導入が検討されている。このとき、中国の従業員監査役制度が参考になることもあるのではないかと考える。そもそも、日本において従業員監査役制度に関して言及されたことは、唐突のものではない。ドイツ、フランスの会社法に関する研究も随分と行われている。こうした中で、奥島は、モニター制度として従業員の監査役会への参加を立法的に整備せよということ述べている<sup>18</sup>。

これは、会社の多面的な利害関係を調整できるのが、唯一監査役会であるからである。多面的な利害とは、会社の利益のほかに会社の社会的

責任ということがある。このために利害関係者（ステイクホルダー）には、会社に直接関わる株主、従業員のほかに、消費者や地域住民も利害関係者として考えられる。そして、このように利害関係者が多面的であっても、会社の利益を考慮したとき、究極的に株主の利益と従業員の利益が相反することはないといえる。従って、従業員参加型の監査役会を設けるのが適当であるという提案をしているのである。

ただ、奥島がここで述べる従業員とは、主として経営者である。日本の場合には、経営者が終身雇用を前提として、年功序列的に昇給昇格して来ているので、米国のように経営者の交代が頻繁におき、管理職のジョブ・ホッピングも通常であるという要件と異なる。そこで、奥島は従業員という概念の中で、主として経営者を認識しているのである。

そうであるので、従業員監査役制度野導入に対しては、否定的な意見もある。

落合は、従業員監査役制度の導入は、従業員の利益を守ることが意図されているようであり、……経営のモニタリングの際に従業員利益の観点から意見反映をより強化しようとするものであるので、そうであれば、(1) 従業員の利益保護の問題は基本的に労働法の守備範囲であり、また、(2) 従業員代表を監査役とする場合に、その監査役がだれのために善管注意義務を果たすべきかが問題となるという指摘をしている<sup>19</sup>。

野村は、監査役会に従業員代表を入れることには、あまり意味がないと言い、その理由として、(1) わが国は、もともと従業員主権の会社経営（であり）、従業員の中で、人望がある人が経営者に選ばれる傾向があるため、事実上すでに従業員の代表が経営者に選ばれているという現状があり、(2) 従業員の地位向上という観点からするならば、むしろ地道な団体交渉を大事にしていく方が大切なのではないかという疑問が残り、(3) 経営サイドに参加する労働者代表とは、言ってみれば労働組合のボスで（あり、）そのような人物は、人事や労務問題への関心は高い一方、経営戦略に荷担することには慎重になる傾向が見られることから、監査役に加わったとしても、他の監査役と同じ視点で議論しづらいとの懸念があり、労働組合の側からしても、経営サイドに参加した労働者代

表が参加していた取締役会で可決されてしまうと、その件に対して戦いづらく、(4) 監査役の権限がかなり限定的であり、(すなわち) 監査役はあくまでも会社が出してきた案に対するチェック機能しか果たせない、という点を指摘している。従って、労働者の意見を何らかの形で経営に反映させる必要があるとするならば、やはり伝統的な労働運動、労働組合、といった労働の団体交渉を通じて、きちんと意見を言っていく方が良いのではないかと言う<sup>20</sup>。

しかし、落合、野村の観点にある従業員の利益とは何か。労働法の範疇で考えるものだけが従業員の利益であるのか、労働法だけで規律できる問題であるのかという疑問が生じる。従業員監査役制度の導入で意図されているのは、単に労働者の地位向上だけではない。

会社が社会的責任を果たす、不祥事を防止するという機能も認められる。

奥島は、前述した通り従業員の経営参加を指示している。それでも奥島の言う従業員は、コア従業員であり、経営者であるといえる。

この点に関しては、筆者は奥島の従業員の経営参加の発想に賛同するものの、従業員として認識する概念は異にする。ドイツ、中国で見られる一般労働者を会社の最たる中心的利害関係者としてとらえ、その監査役会への参加＝監査役への就任を提案するものである。伊丹は、日本型コーポレート・ガバナンスについて述べる中で、企業は誰のものかとの自らの設問に対して、コーポレート・ガバナンスの参加者になれる市民権者として資格を持つ者、「コア従業員」をあげている。このコア従業員とは、企業の長期的にコミットする経営者や働く人々であり、「逃げない労働」を提供し、リスクもこうむっている者であるとしている<sup>21</sup>。奥島よりも従業員で想定される概念が広い。しかし、筆者の認識からは、これらの者は会社経営者の地位になると、一般従業員（ワーカー）とは立場を異にし、変質するものである。それが故に企業の不祥事が後を絶たないといえるのではないだろうか。

そこで、会社のモニタリング制度として従業員の監査役会への参加を考えた場合、ドイツ、中国で見られる一般労働者を会社の最たる中心的

利害関係者と考えたほうが良いと考える。一般労働者のほうが、会社経営の透明度を高めるという側面でもより切実な認識を有しているのではないかと考えるからである。昨今の企業不祥事を見ていると、被害者は一般従業員であるといえよう。

南隅は、「労働者代表監査役については、一定の限界があることが予測される。しかしながら、労働者代表取締役の場合に比し、労働者が関与しやすい性質をもっていることも疑いない。監査役も会社の機関の1つとして、会社たる企業組織の中に組み込まれ、監査役たる職能を果たすべく地位づけられている。その職能は業務執行機関に対する監督にあり、しかも各監査役独立してその職能を果たすべく企業自体から要請されているのであって（企業自体の自己牽制作用）、企業の社会的責任実現のためにも、労働組合の監督機能、監査機能を発揮する場として、労働組合との接合性を有しているからである。このためにまた、社全経済民主会議の前記中間報告書は、“経営参加の将来展望としては、労働組合の推せんによる監査役への労働者代表の参加が1つの方向である”とし、経済同友会も前記報告書において、“中長期的には、情勢の進展をみながら、労働組合代表を、その責任、忠実義務の明確化など一定の条件をつけ、さらに法的整備を慎重に行なった上で、監査役に参加させることも検討する必要がある”と指摘し、総同盟も前期中間報告書において、“権限強化された監査役会に労働者代表を参加させることも現実性のある参加の道である”としているのである」と述べている<sup>22</sup>。

従業員の会社経営に対する発言権を確保するというより、会社経営における経営者および管理職の不法行為をチェックし、透明度を高めるという企業統治を行うには、会社のチェックシステムの中に従業員参加型の経営として、監査役会への従業員参加をビルトインさせておくことが検討されてよいのではないかと考える。

経済協力開発機構（OECD）は、「OECD コーポレート・ガバナンス原則」（“OECD Principles of Corporate Governance”。以下、「原則」。）を1999年に策定した。しかし、その後、米国などにおける企業不祥事などを受け「原則」見直しの必要性が唱えられ、また2003年のエビアン・サミッ

トにおいても OECD による「原則」改訂作業の重要性が指摘されたことを受け、改訂作業を進めた結果、2004 年の閣僚理事会において、改訂「原則」を策定した。

この中で、コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割について言及し、コーポレート・ガバナンスの枠組みは、法律または相互の合意により確立されたステークホルダーの権利を認識するべきであり、会社とステークホルダーの積極的な協力関係を促進し、豊かさを生み出し、雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続可能性を高めるべきであると述べている。そして、具体的には「(D) ステークホルダーが、コーポレート・ガバナンスの過程に参加する場合には、適切で、十分かつ信頼に足る情報に適時かつ定期的にアクセスできるべきである。(E) ステークホルダーは、個々の従業員及びそれを代表する団体を含め、違法な慣行や非倫理的な慣行についての懸念を自由に取締役会に伝えることができるべきであり、そうした行動をとることで、ステークホルダーの権利が損なわれることがあってはならない。」などの点を指摘している<sup>23</sup>。

このステークホルダーの一つに従業員が入る。コーポレート・ガバナンスの仕組みの中で、最も責任があるのは取締役会である。しかし、これが機能せずに管理不在になることがある。では、なぜ機能不全になるのか。この機能不全を解消するにはどうすればよいのか。このことについて研究したシドニー・フィンケルシュタインは、「取締役会の機能不全の理由は、多くの学者やコーポレートガバナンスの専門家が強調してやまない得てして危ぶまれること、すなわち外部の人間や取締役が大株主になっていること、CEO が取締役会会長を兼務しているかどうかなどといった指標によるものではない<sup>24</sup>」という。そして、機能不全の原因および解消方法は、情報を受け取った従業員がその重要性を見抜いた場合の伝達手段、コミュニケーション・チャンネルがあるか否かであるという<sup>25</sup>。

以上のことから、監査役会への従業員参加の意味は大きいといえる。

従業員参加型の経営は、ドイツやフランスでも例えば従業員代表が監査役に就任するなど多くの経験が積み重ねられており、日本企業にはなじみが

ないかも知れないが悪い制度ではない。

日本においても労働組合の機能が再認識されてきているのではないかと。アルプス技研は、「社員の声が経営に反映されることなくして一流の企業とはいえない」という認識から労働組合が結成された。こうした動きを会社側も歓迎し、「上司には言いにくい率直な意見も届くようになった。会社の主張も伝えやすくなった」という。ある上場企業の経営者は、「労組が存在することで、コンプライアンスを重視する会社の姿勢を強調できる」と話す<sup>26</sup>。

日本能率協会が2009年8月にまとめた「新任役員の素顔に関する調査」では、「従業員の利益を最も重視する」と答えた新任役員が51.6%あり、株主を最重視する割合は19%であった<sup>27</sup>。

従業員参加型の経営が、コンプライアンスを重視し、会社の長期的な発展を考える上で重要視されるようになってきているということではないか。

## まとめ

中国企業における問題点として、(1) 企業統治機関が不完全であり、(2) 新しい情勢、問題に対する有効な対応手段がなく、資本市場の秩序維持に不利であり、(3) 会社の取締役、監査役、高級管理職の忠実義務およびその他の法的責任に関する規定が不十分であり、社会の信用制度の確立、取引の安全の維持という要請に応えられておらず、(4) 会社の不祥事が多いという現状があることは否定できない。

会社の社会的責任を確保し、和諧社会を目指した経営を可能とする企業統治を行おうとするとき、人事労務管理の側面から見ても、従業員参加型の企業統治として、従業員取締役制度、従業員監査役制度が会社の企業統治上、機関設計上で重要な仕組みとして考えられる。

会社法は、有限責任会社においては、取締役会には従業員代表を入れることができ、監査役会は、構成員の3分の1以上が従業員代表でなければならないとしている。また、従業員取締役制度については、国务院国有資産管理委員会の「取締役会試行中央企業従業員取締役の職責履行

管理弁法」がある。従業員監査役制度については、「企業内部統制基本規範」によっても制度化されている。

ただ、従業員取締役、従業員監査役ともに職責や権限が明確に規定されておらず、十分に機能しているとは言えないところがある。今後、職責、権限の明確化やこれを保管する取締役協会や監査役協会の組織拡充ということが議論されることになるだろう。

中国が国際基準にかなった会社の内部統制システムを確立し、中国企業の国際競争力を高め、中国企業の海外進出も促そうとするのは、当然の方向性であるといえる。

中国進出外資企業もこの内部統制規範による内部統制システムを構築しなければならない。この場合、日本企業にはなじみのない制度もある。例えば、取締役会や監査役会の構成メンバーに組合主席や従業員代表が入ることがあり、また、通報・苦情申立制度および通報者保護制度など中国固有のシステムがある。また、中国の関係部門による内部統制に関する具体的なシステムについてのコンメンタールやガイドラインはないので詳細は不明であるが、中国に進出した日系企業は、今後どのような内部統制システムを構築するのが良いのか、外資企業の経営自主権がどこまで確保されるのかという問題でもあり、十分に検討をしておく必要がある。

経営を円滑にする労使コミュニケーションを考えた場合にも従業員参加型の経営を検討する余地が大きいと考える。

連邦預金保険公社（FDIC）の元会長のウィリアム・シードマンと同僚のステーブ・スキャンチは、アメリカ企業で国際競争力を維持している事例を調査した結果、成功例に共通して見られたのは、企業による従業員授権の実現のための広範囲な核心努力が労使双方の協力で実現したという事実を報じている<sup>28</sup>。

バリー・ブルーストーン＝アーヴィング・ブルーストーンは、従業員参加型経営が組合のある環境で成功する可能性が一番高いという意見が、経営者の側でも、従業員の側でもあ（り）、企業経営者も組合指導者も次第に「共同行動」が、労使双方の共通の利益を実現するための残された



数少ない方法の1つだと認識するに至ったということを指摘している<sup>29</sup>。

この場合、企業盟約は、企業のすべての意思決定を、その範囲が職場関係か上位の企業戦略かを問わず、労使の共同アクションで行うことを志向する。

労働者の経営参与制度は、必ずしも中国だけにおける特有の問題ではない。会社の社会的責任や誠実な経営が問題となる中で、日本その他諸外国に置いて関心が注がれている問題である。比較法上の観点からも中国における労働者の経営参与制度の今後の展望について着目する意義もある。

---

<sup>1</sup> 日本経済新聞, 2010年5月26日

<sup>2</sup> 2010年5月27日英フィナンシャル・タイムズ紙, by Kathrin Hille & Robin Kwong, 日本経済新聞, 2010年5月27日

<sup>3</sup> 例えば, 2011年5月には浙江省義烏市の中華鍋工場が, 廃油や有害物質を保管していたドラム缶を多省から購入し, これを中華鍋に加工していたことが判明し, 政府による製造中止命令と調査が行われていることが報道されている(この報道は, 日本では東京新聞, 2011年5月22日付朝刊)等である。

<sup>4</sup> Teresa Delaurentis, Ethical Supply Chain Management, China Business Review, May-June 2009, pp38-41

<sup>5</sup> 2010年7月には, 青海や吉林などでメラミンが基準を大幅に超過した汚染粉ミルクが発見された。2010年2月には, 中国食品衛生管理部門が, 2008年に完全に廃棄されなかったメラミン入り粉ミルク2.5トンを検出しましたことが報じられている(人民日報海外版, 2010年7月14日)。

<sup>6</sup> 企業統治構造の中で, なぜ, 従業員参加型の仕組みが考えられることになるのかに関しては, 拙稿「中国における労働者の経営参与制度について」(麗澤大学紀要, 第92巻, 2011年7月)を参照いただきたい。

また, 「企業への本質的貢献とリスク負担の2つの観点から株主と従業員とを比べると, 従業員の中でもコア従業員グループの貢献とリスク負担は, 株主のそれよりもかえって大きい上に, 従業員は, 日本の年功賃金体系と退職金制度の下で“見えざる出資”をしており, 主権者たりうる条件を持っている

可能性がある。】(伊丹敬之『人本主義企業』筑摩書房、1993年、82頁)からであり、「企業のステークホルダーといわれる人々の中で、株主と従業員（厳密にはコア従業員）だけが、コーポレートガバナンスの参加者になる市民権者としての資格を持っていると思われる。」(伊丹、28頁)からである。ロナルド・ドーアは、「コーポレートガバナンスの議論の中でいつも想定している会社は、英米の“本物の”資本主義的な会社である。経営者は株主の代表であって、労働者は労働を売って、経営者と交渉して賃金をもらう者として、つまり、経営者と労働者側との敵対的なゼロ・サム・ゲーム関係を前提にしている。ところが、日本の企業は、そのような英米型の企業と非常に違う……。」(ロナルド・ドーア「コーポレート・ガバナンスと労働組合：欧米での議論と日本への教訓」(連合総研、2001年) <http://www.rengo-soken.or.jp/dio/no126/jimu.htm>) という。このような指摘が見られるところ、日本固有の企業統治について、従業員参加型という観点から検討する意味があると考える。

<sup>7</sup> この小論は、麗澤大学の平成22年度特別研究助成を得て行った調査研究の成果の一部である。なお、この調査研究の一連の成果として、(1) 拙稿「中国における労働者の経営参与制度について」(麗澤大学紀要、第92巻、2011年7月、107-130頁)、(2) 拙稿「中国における従業員監査役制度の現状と課題」(麗澤大学紀要、第93巻、2011年7月、12頁)があるので、併せて参照いただきたい。

<sup>8</sup> 李立新『労働者参与公司治理的法律探討』中国法制出版社、2009年、440頁

<sup>9</sup> ここで中央企業とは、国務院国有資産管理局が大株主となっている大企業をいう。

<sup>10</sup> この点では、半数が社外の者(株主代表)で、残りの半数が従業員代表と少数の労働者代表で構成されているドイツ型に近いといえる。しかし、ドイツの監査役会は、取締役の任命権を持ち、かつ、日本と違い、取締役を監査役会に出席させて会社の経営状況について説明させるなど、大きな権限を持っている。ドイツの場合には、監査役会は取締役会の上部機関としての位置を占めているといえる。この点について勘案すると、日本の会社の中で監査役会を取締役会の上部機関とすることは、現実的であるといえない。そこで、

監査役会は、取締役会のモニタリングを行う機関として位置づけたまま、ここに従業員を参加される方式が検討されるのがよい。この点においては、中国型であるといえる。

- 11 中国の労働組合の全国組織であり、中国全国労働組合連合会とでも言うべき組織である。
- 12 李雨龍＝朱曉磊『公司治理法律実務』法律出版社、2006年、184-185頁
- 13 前掲注12、186、188頁
- 14 前掲注12、429-432頁
- 15 前掲注12、429頁
- 16 国务院新聞弁公室が2010年9月26日に発表した「2009年中国人権事業の進展」による。
- 17 2005年12月31日前に登録された外資企業には強制しないという（2条3項）。
- 18 奥島孝康「従業員の経営参加」ジュリスト、1994年8月1-15日、128-129頁
- 19 落合誠一「会社法制見直しの基本問題」商事法務No.1897、2010.4.25、7-8頁
- 20 野村修也「公開会社法に求めるものは―議論の背景と本質」ビジネス法務2010.6、15頁
- 21 伊丹敬之『日本型コーポレートガバナンス』日本経済新聞社、2000年、28頁
- 22 南隅昇『現代株式会社の機関構造』白桃書房、1980年、239頁
- 23 OECD、Principles of Corporate Governance、2004
- 24 シドニー・フィンケルシュタイン『名経営者がなぜ失敗するのか?』日経BP社、2004年、304頁
- 25 前掲注23、296頁
- 26 朝日新聞、2009年11月10日
- 27 日本経済新聞、2009年8月5日
- 28 バリー・ブルーストーン＝アーヴィング・ブルーストーン『対決に未来はない：従業員参加の経営革命』新潮社、1997年、34頁
- 29 前掲注28、35頁