

取締役会の権限と意思決定過程

—ゲルムの実証分析を中心として—

海 道 ノ ブ チ カ

I 序

ドイツのコーポレート・ガバナンスは、周知のように二元制モデルをとっており、共同決定法のもとでは監督機関である監査役会は労働側と資本側労資同数で構成されている。そして労働側と資本側から構成される監査役会が、専門経営者である取締役をモニタリングし、ガバナンスすることになる。このガバナンスの対象である取締役の権限および取締役会の意思決定過程についてゲルム (Gerum, E) は詳細な実証研究を行っている。

ゲルムの問題意識は、ドイツの共同決定に基づくコーポレート・ガバナンスシステムがアングロサクソン型のコーポレート・ガバナンスシステムと比較してグローバリゼーションのもとでどの程度有効であり、国際競争力を持つのかを検証することにある。取締役会における意思決定や管理の効率が意思決定の質に影響を及ぼし、結果的に企業成果にかなり反映するので、ゲルムは特に取締役会における意思決定過程の効率を重視している。ここではゲルムに基づいてドイツ独自の二元制システムにおける業務執行機関の実態とその効率を解明することにする。

ゲルムがドイツの巨大企業のコーポレート・ガバナンス・システムを解明するために調査対象に選んだのは DAX の25社と MDAX の46社と TecDAX の25社と共同決定法適用下の347社の中から387社を調査対象に選んでいる。内訳は上場企業181社 (47%)、非上場企業206社 (53%)、また共同決定法適

下下の企業347社（90%）、経営組織法1952に代わり2000年より発効した1/3代表法適用下の企業18社（5%）、共同決定のおこなわれていない企業21社（5%）、モンタン共同決定法適用下の企業1社である（Gerum 2007, S. 57 f.）。

II 取締役会の権限

取締役会は業務執行に対して権限があり、また責任のある機関であり（株式法77条）、株式会社においては自己の責任において管理（Leitung）を行う組織である。この管理には計画、組織、人事、狭義の管理（Führung）ならびに統制といったマネジメントのファンクションが含まれており、この管理によって企業での実物財の過程と価値循環の過程が統制されることになる（Seinmann/Gerum 1978, S. 76 ff.）。このように企業者の役割（Unternehmerfunktion）を担う取締役にはいくつかの側面がある。まずイノベーターとしての取締役は革新を認識し、企業と市場においてそれを実現する役割を担っている。また危険の負担も取締役の重要な職分とみなされている。さらに将来の状況を予測して自己の責任において意思決定を行い、またその意思決定に対して責任を負っているし、管理意思決定によって生産要素を結合し、企業活動を調整することも取締役の役割である（Gerum 2007, S. 161）。

ゲルムは、この取締役会の権限を具体的に分析している。取締役会が複数で構成されている場合には企業者としての役割は取締役全体で行使されるが、迅速に意思決定を行うために個々の取締役に権限が分割される場合もある（企業管理組織の類型については v. Werder 2005, S. 167 ff. 参照）。どのような形で権限が行使されるかは、取締役全体の業務が定款にどのように定められているかによる。そのためゲルムは275社の会社定款を分析し、約70%の企業（200社）で取締役全体の業務が存在することを確認している（Gerum 2007, S. 162）。取締役全体の業務の具体的な内容については、12の意思決定領域をあげ、それらを戦略的計画と戦略的方策と職能別の政策の3領域に分類している。この戦略的計画と戦略的方策と職能別の政策は相互に目的-手段関係にある。まず戦略的計画には①製品・市場コンセプトについ

図表 1 戦略的計画

規定	2004年 全体 (N=275)	2004年 共同決定企業 (N=257)	1979年 共同決定企業 (N=45)
(1) 製品・市場コンセプト －企業戦略 －競争戦略	179(65%) 43(16%)	166(65%) 40(16%)	10(22%) 4(9%)
(2) 組織構造 －(コンツェルンの)組織と 組織構造の基本的変更	106(39%)	98(38%)	9(20%)
(3) 計画事項 －全体計画/経済計画 －財務計画/投資計画 －計画からの逸脱	107(39%) 109(40%) 44(16%)	99(39%) 101(39%) 40(16%)	2(4%) 3(7%) －

出所：Gerum 2007, S. 163, Tab. 5.21

での企業戦略や競争戦略の策定、②組織や組織構造の基本的変更および③全体計画・経済計画や財務計画・投資計画など基本的計画の策定の3つがある。特に調査した企業の2/3で製品・市場コンセプトについての企業戦略の策定が取締役独自の権利職分であると認めている(Gerum 2007, S. 163)。

この戦略的計画は、次に戦略的方策によって具体的に実現されることになる。取締役全体は特に資本参加に関して権限があるし、また企業の分割などについて権限がある。また子会社の管理と統制が取締役全体の主要な業務として位置づけられており、企業間ネットワークや他企業との協力も取締役全体の業務に含まれている(図表2参照)。

職能別の政策に関しては取締役全体の権限は明らかに弱くなっている。これは専門化した方が有利であるためである。ただし実物投資と財務的事項に関しては取締役全体に権限がある点が顕著である。これは財務的手段とそれに伴う危険は、主として企業全体に関わっているためである。特に土地に関する事項は、50%の企業において取締役全体の意思決定問題であると理解されている(図表3参照)。

図表 2 戦略的方策

規定	2004年 全体 (N=275)	2004年 共同決定企業 (N=257)	2004年 共同決定企業 (N=45)
(4) 企業の分割 - 子会社の設立、買収、売却、移転、解散 - 支店、職場の拡大/移動 - 縮小	99(36%) 62(23%) 60(22%)	87(34%) 57(22%) 54(21%)	3(7%) 1(2%) 1(2%)
(5) 資本参加 - 持分の買収、売却、減額	152(55%)	139(54%)	3(7%)
(6) 特許/ライセンス - 特許の買収、売却、ライセンスの取得、供与	22(8%)	20(8%)	1(2%)
(7) 企業結合 - 企業の契約 (株式会社291条、292条) - 結合企業の業務に関して - 個々の業務に関して - 出資 - 会社の契約/企業の契約 - 資本の方策 - 組織の代表(監査役、取締役)	67(24%) 34(12%) 17(6%) 16(6%) 37(14%) 25(9%)	62(24%) 34(13%) 17(7%) 16(6%) 34(13%) 24(13%)	21(4%) -(2%) - - - 1(2%)
(8) 企業間ネットワーク/協力 - 利益団体/協力協定 - 長期の契約 - シンジケート、カルテル	42(15%) 18(7%) 3(1%)	39(15%) 18(7%) 3(1%)	3(7%) 1(2%) -

出所：Gerum 2007, S. 165, Tab. 5.22

また図表4に示されているように財務的事項に較べると人事的事項を取締役全体の権限としている企業は少ない。人事の基本原則を取締役全体の権限としている企業は、1/4にしかすぎない。企業成果にとって人的資源が重要である点を考えると意外であるとゲルムは指摘している(Gerum 2007, S. 166)。

図表 3 職能別の政策 I

規定	2004年 全体 (N=275)	2004年 共同決定企業 (N=257)	1979年 共同決定企業 (N=45)
(9) 実物投資			
－投資/投資引き揚げ	99(36%)	92(36%)	1(2%)
－土地に関する事項	138(50%)	128(50%)	2(4%)
－建築、改築	21(8%)	19(7%)	1(2%)
－その他の実物財投資財	28(10%)	27(11%)	1(2%)
(10) 財務的事項			
－資本調達方策（株主総会の決議による）	4(2%)	4(2%)	－
－限定的増資	14(5%)	12(5%)	－
－有価証券	83(30%)	75(30%)	1(2%)
－信用供与（銀行の対役員信用を除く）	94(34%)	88(34%)	1(2%)
－信用受供	90(33%)	86(33%)	2(4%)
－貸付の保証	7(3%)	6(2%)	－
－社債の発行	52(19%)	49(20%)	1(2%)
－保証の引受	114(42%)	105(41%)	2(4%)
－リース契約	30(11%)	27(11%)	－
－リスクの監視	35(13%)	32(13%)	－
－大規模な財務的事項	49(18%)	47(18%)	－
－その他の財務的事項	6(6%)	6(6%)	1(2%)

出所：Gerum 2007, S. 166, Tab. 5.23

さらに取締役全体の業務に関してその頻度の高いものから順に並べるとそこに企業の意思決定における目的－手段関係が反映していることが分かる。特に取締役全体に関する業務についての意思決定が重視されている。このことはドイツの株式会社の取締役会においては取締役全体による業務執行の原則が貫徹していることを示している（図表 5 参照）。

さらにゲルムは、クラスター分析によって取締役全体の業務を2つのクラスターに分類し、典型的な業務のカatalogを提示している（図表 6 参照）。業務の種類は頻度にしたがって整理されており、限界値は50%に設定されている。約60%の企業はクラスター I に分類されており、そこには戦略的計画、

図表 4 職能別の政策Ⅱ

規定	2004年 全体 (N=275)	2004年 共同決定企業 (N=257)	1979年 共同決定企業 (N=45)
(11) 人事的事項			
－人事の基本原則	66(24%)	62(25%)	3(7%)
－取締役の人事	52(19%)	47(18%)	1(2%)
－取締役との業務	52(19%)	45(18%)	－
－業務代理権	86(31%)	80(31%)	5(11%)
－一般代理権/交渉代理権	73(26%)	67(26%)	1(2%)
－任意の給付についての基本原則	62(23%)	58(23%)	4(9%)
－雇用契約(一般)	78(29%)	73(28%)	4(9%)
－雇用契約(給与)	22(8%)	22(9%)	3(7%)
(12) 法的事項			
－契約一般	40(15%)	35(14%)	1(2%)
－賃貸契約/賃貸借契約	43(16%)	40(16%)	1(2%)
－株主との法的事項	7(3%)	5(2%)	－
－債権放棄、贈与、寄付	23(9%)	20(8%)	4(9%)
－裁判手続	43(16%)	41(16%)	1(2%)
－和解	27(10%)	26(10%)	1(2%)

出所：Gerum 2007, S. 167, Tab. 5.24

戦略的方策および職能別の政策における業務が包括的に含まれている。このことは、法的な全体的業務執行が純粋に取締役全体で実践されていることを示している。ゲルムは、これを合議制モデル（Kollegialitätsmodell）と呼んでいる（Gerum 2007, S. 169）。この場合には実際の権限はスタッフ部門にあり、スタッフ部門が意思決定の段取りを行っている。所管分野の長である個々の取締役は個別の意思決定権をほとんど持っておらず、取締役会において同等の権限を持つ取締役として共同で意思決定を行うことになる。

14%の企業が分類されているクラスターⅡにおいては企業戦略が重視されており、企業政策の核心である製品・市場コンセプトのみが取締役全体の主要な業務となる。その他の企業者意思決定や職能別の政策についての意思決

図表 5 取締役全体の業務の頻度

業務の種類	2004年 全体 (N=275)	2004年 共同決定企業 (N=257)	1979年 共同決定企業 (N=45)
企業戦略	65%	65%	22%
持ち分の買収、売却、減額	55%	54%	7%
土地に関する事項	50%	50%	4%
保証の引受	42%	41%	4%
財務計画と投資計画	40%	39%	7%
組織構造の基本的変更	39%	38%	20%
全体計画/経済計画	39%	39%	7%
子会社の設立、買収、売却、 移転、解散	36%	34%	7%
投資/投資の引き揚げ36%	36%	36%	2%
信用供与	34%	34%	2%
信用受供	33%	33%	4%

出所：Gerum 2007, S. 168, Tab. 5.25

図表 6 取締役業務の類型

クラスター I (N=161) 59%		クラスター II (N=39) 14%		その他 (N=75) 27%
財務的事項	98%	製品・市場コンセプト	85%	
実物投資	97%	計画事項	41%	
持分	93%	人事的事項	33%	
製品・市場コンセプト	91%	財務的事項	21%	
人事的事項	91%	組織構造	21%	
企業分割	76%	結合企業	8%	
計画事項	76%	企業間ネットワーク	8%	
結合企業	70%	法的事項	5%	
組織構造	60%	実物投資	3%	
法的事項	57%	持分	3%	
企業間ネットワーク	31%	企業分割	0%	
特許	14%	特許	0%	

出所：Gerum 2007, S. 169, Tab. 5.26

定は所管部門や個々の取締役任に任されることになり、その点で個別の業務執行に関して全ての権限を持つことになる。ゲルムは、これを委任モデル(Delegationsmodell)と呼んでいる(Gerum 2007, S. 170)。

以上の考察によりゲルムは、ドイツの取締役会においては集団で管理権限が行使されている点を指摘している。そして合議制モデルが選択される理由として、高度に調整が必要であるという要因と企業の全ての業務、活動を総合的に管理し、統制しなければならないという必要性をあげている。その意味でドイツの取締役会では法的な規定と現実がかなり一致しており、60%の企業で合議制原則に基づいて意思決定が行われている。

III 意思決定過程における取締役会会長の権限

取締役会における意思決定過程に関しては法的にはそれほど厳格に規定されているわけではない。株式法77条1項に「取締役が数名で構成される場合には、取締役全員は共同してのみ業務執行をする権限を有する。定款または取締役の業務規定をもって別段の定めをすることができる」と規定されているにすぎない。そしてどのように定款あるいは業務規定に規定されるかによって取締役会の意思決定過程の効率は変わってくる。また意思決定過程の効率が、意思決定の質に影響をおよぼし、そのことが企業成果にとって重要な意味を持つことになる。ゲルムは、今までのコーポレート・ガバナンスの議論においてこの点が必ずしも解明されてこなかった点を指摘し、企業の規定において取締役会における意思決定過程がどのように形成されているかを究明している(Gerum 2007, S. 172)。

そのためまず取締役会会長の権限を分析している。定款または業務規定において、取締役会会長に特別な権限を与えることができる。ただし当然限界はあり、取締役会会長は、意見が相違した場合に取締役会の過半数に反して決定することはできない。この点で単独での意思決定は認められていない。ただし可否同数の場合には、会長が第2票目を投ずることは可能である。

取締役会の構成員や取締役会会長に拒否権(Vetorecht)があるのか、ある

いはどの程度認められるのかについては異論のあるところである (Bezenberger 1996, S. 665 ff.)。ただし労資同権の共同決定をおこなっている企業では一般的な拒否権は認められないという点では見解は一致している。もしそのような特権が認められるならば労務担当取締役の権限は他の取締役と同等であることが侵害されるし、また人事的事項や社会的事項に関して労務担当取締役がもつ管轄権が侵害されるからである (Gerum 2007, S. 173)。

IV 意思決定過程の局面

次に取締役会の具体的な意思決定過程について準備段階、決議局面、実施局面、統制局面についてゲルムは詳細な分析をおこなっている。そのさい以下の議論においては日本とは異なり取締役会の人数は、企業規模に関わりなく平均5名である点に注意する必要がある。

まず準備段階においては会長は、取締役会を招集し、議事日程を作成することになる。開催回数については規定はないが、ゲルムの調査によると月1回、あるいは2回の企業が全体の約40%強を占めており、全体の12%の企業は毎週開催している (開催回数については、Bleicher/Leberl/Paul 1989, S. 104 参照)。議事日程とともに資料が送付されていれば取締役会の議論を高めることができるし、取締役会構成員に重要な事項について十分な情報を与えることができるが、実際に送付している企業は全体の20%弱にしかすぎない (Gerum 2007, S. 181)。

決議局面においてはまず取締役が欠席する場合についてゲルムは言及している。ゲルムの調査によると取締役会の構成員が欠席する場合について取締役会の業務規定には特定の定めはない。しかしながら実際には10社において代理人の出席が認められており、定款や業務規定には規定がないにもかかわらず議決権まで与えられていた。また1/4の企業においては取締役会の業務規定において専門家や監査役会構成員のような第三者の出席が認められている。しかしこのことについてはゲルムは批判的である。すなわちもし監査役会会長が取締役会に出席したならば協議という観点からは意義があるかも

しれないが、監査役会の統制機能という視点からは監査役会の独立性が危険にさらされることになる（Gerum 2007, S. 181）。

決議の方式に関しては取締役の出席とその人数が重要となる。ゲルムによると調査した企業の4社においてのみ取締役全員の出席が有効な決議の前提であると取締役会の業務規定に定められていた。しかし他の多くの企業では定足数は50%と定められている（Gerum 2007, S. 184）。株式法は取締役が共同で業務執行にあたることを定めているので（株式法77条1項）、ゲルムは決議の方法について法律上は、全会一致が原則であると指摘している（Gerum 2007, S. 184）。ただし定款や業務規定により多数決を採用することもできる。実際にゲルムの調査によると共同決定をおこなっている取締役会の15%において全会一致の原則が採用されているに過ぎず、約80%の企業では単純な多数決が採用されている（Gerum 2007, S. 187）。またゲルムの調査によると可否同数の場合には、取締役会会長が定款や業務規定に基づいて最終決定をすることができ、それにより取締役会の機動性が確保されることになる。ゲルムは、この点に関して取締役会会長の権限が本来の権限を越えて強化されていると指摘している。

次に取締役会の決議の実施局面と統制局面についてみると明確な規定がないので全体的な業務執行は、基本的には取締役全員で実施することになる。ただし業務規定においてそれぞれの取締役に専門化することを定めることはできる。また当然取締役には守秘義務が課せられている（株式法93条1項）。

さらにゲルムは、取締役会内の委員会についても言及している（Gerum 2007, S. 192）。この取締役会の委員会については、法的な規定はない。ゲルムの調査によると委員会を持つ14の企業で取締役以外に専門家が委員会に出席することを認めている。また決議に関しては取締役会と同様の規定があり、さらに約70%の委員会では業務規定において違法な意思決定権限が定められている。

ゲルムは、取締役会の意思決定過程の経過については監査役会と比較して規定が少ない点、また取締役会を開催するにあたって情報が十分に準備され

ておらず、それが意思決定の質に影響を及ぼすことになる点を指摘している。

V 意志決定過程の効率

次にゲルムは、このような取締役会の意思決定過程の効率を問題にしている。これは、取締役会における意思決定、特に企業戦略の意思決定がすでに述べたように企業成果にとって重要であり、意志決定過程の効率は最終的には企業成果に影響を及ぼすことになるからである。この意思決定過程の効率は、情報ポテンシャルの形成と相互作用ポテンシャルの形成と時間効率によって規定されることになる。したがって取締役会における意志決定過程がスムーズに経過するためには取締役会の業務規定や定款の規定によって取締役会のすべての構成員に適時に包括的な情報もたらされ、取締役が意思決定においてインテンシブな相互作用によって実質的な判断をおこない、遅延なく意思決定をおこなう必要がある。ゲルムは、これら3つの要素にとって重要な指標として次のものをあげている (Gerum 2007, S. 194)。

- (1) 取締役会の情報ポテンシャルにとって重要な指標。
 - ・ 取締役会開催の通知を適時に行い (1 週間前)、同時に準備に必要な資料とともに議案を送付すること。
 - ・ 取締役会の議事録の作成を義務づけること。
- (2) 取締役会の相互作用ポテンシャルにとって重要な指標。
 - ・ 取締役会は少なくとも月 2 回は開催すること。
 - ・ 議決を行うためには少なくとも取締役の過半数の出席が必要である。
 - ・ また欠席の取締役に対して書面、電話あるいはその他のコミュニケーション手段により意思決定への参加が保証されていること (多様な決議)。
 - ・ 取締役会の議決に関して特別な多数決も採用すること。
- (3) 取締役会の時間効率にとって重要な指標。
 - ・ 取締役会は少なくとも月 2 回は開催すること。
 - ・ 取締役の出席が半数以下の場合にも決議ができること。
 - ・ 取締役会において書面等、他の手段での議決も可能であること。

図表7 取締役会における意思決定過程の効率ポテンシャル

規定	2004年 全体 (N=275)	2004年 共同決定企業 (N=257)
情報ポテンシャル		
－0	120(44%)	112(44%)
－1	134(49%)	126(49%)
－2	21(8%)	19(7%)
利用度 (平均)	32%	32%
相互作用ポテンシャル		
－0	56(20%)	56(22%)
－1	127(46%)	113(44%)
－2	66(24%)	63(25%)
－3	25(9%)	24(9%)
－4	1(0%)	1(0%)
利用度 (平均)	31%	31%
時間効率		
－0	－	－
－1	30(11%)	29(11%)
－2	40(15%)	40(16%)
－3	81(29%)	75(29%)
－4	94(34%)	86(34%)
－5	29(11%)	26(10%)
－6	1(0%)	1(0%)
利用度 (平均)	53%	53%

出所：Gerum 2007, S. 195, Tab. 5.37

- ・ 回議等の特別な議決も明確に認めること。
- ・ 可否同数の時には取締役会会長の第2票目を認め、最終決定をおこなうこと。

ゲルムは、これらの各項目の指標がどの程度存在するかに基づいて取締役会の意思決定過程の効率ポテンシャルを分析している。

情報ポテンシャルに関しては2つ、相互作用ポテンシャルに関しては4つまた時間効率に関しては6つの指標が示されており、ゲルムはこれらの指標

図表 8 取締役会における意思決定過程の現実的な類型

規定	クラスター I (N=21) 8%	クラスター II (N=54) 20%	クラスター III (N=80) 29%	クラスター IV (N=120) 44%	全体 (N=275) 100%
情報ポテンシャル	1.00	0.50	0.50	0.00	0.32
相互作用ポテンシャル	0.43	0.58	0.20	0.24	0.31
時間効率	0.67	0.52	0.55	0.50	0.55

出所：Gerum 2007, S. 196, Tab. 5.38

を同等に扱って集計している。各項目に関してポテンシャルの利用度の平均は、情報ポテンシャルと相互作用ポテンシャルに関しては約30%である。このことは、実際には取締役会についての情報があまりにも遅く、かつ必要な書類が全部そろっているというよりはむしろ不十分であり、また取締役会の議事録が十分ではないことを意味している。さらに取締役会における相互作用がそれほど強くなく、改善すべきであることを意味している (Gerum 2007, S. 196)。これに対して時間効率に関しては、ポテンシャルの利用度の平均は、50%を超えており、これは取締役会会長の第2票目による決着や特別の議決が可能であるからである。

ゲルムは、さらにクラスター分析により意思決定過程を現実的な4つの類型に分類している。

クラスター I には単に8%の企業が属しているに過ぎないが、このクラスターにおいては意思決定過程において包括的な情報が適時にあらかじめもたらされており、また相互作用も平均的であり、遅滞のない意思決定がおこなわれている。これに対して支配的な類型であるクラスター IV にはほぼ半数の企業が分類されているが、そこでは情報ポテンシャルや相互作用ポテンシャルに対して有効な規定が全くないかほんのわずかしかないうちである。時間効率に関してのみ平均的な水準を示している。クラスター II とクラスター III の違いは、相互作用ポテンシャルに関して規定が整備されているかどうかにある。クラスター II においては4つの類型の中で相互作用ポテンシャルが一番高い値を示している。情報ポテンシャルと時間効率に関しては両者とも平

図表 9 取締役会の効率ポテンシャル

企業管理 意思決定過程	合議制モデル	委任モデル	コンフリクトモデル	全体
クラスター I	16(6%)	4(1%)	1(0%)	21(8%)
クラスター II	34(12%)	8(3%)	12(4%)	54(20%)
クラスター III	54(20%)	13(5%)	13(5%)	80(29%)
クラスター IV	57(21%)	14(5%)	49(18%)	120(44%)
全体	161(59%)	39(14%)	75(27%)	275(100%)

出所：Gerum 2007, S. 199, Tab. 5.39

均的な値である。

ゲルムは業種別ではサービス業部門がクラスター I とクラスター II に属しており、意思決定過程の効率ポテンシャルが高いと指摘している。また企業規模が大きいかほど効率ポテンシャルが高く、意思決定過程の規定が整備されており、意思決定の関して十分な準備が行われていると指摘している。

最後にゲルムは、取締役会の効率を企業管理の類型と意思決定過程の類型を組み合わせることによって分析している。そのさい意思決定過程のクラスターは、クラスター I が効率ポテンシャルの利用度が一番高く、順次クラスター IV に移るほど低くなっている。これに対して合議制モデルと委任モデルは状況に応じていずれかのモデルが採用されるので理論的には同等である。ただコンフリクトモデルは、これら 2 つのモデルに比べると下位のモデルである。

ゲルムの分析によると効率ポテンシャルをうまく利用している企業は合議制モデルの 16 社と委任モデルの 4 社のみで、全体の 7% にしか過ぎない。このことは、逆に 93% の企業では取締役会を形成するさいに何らかの欠点があることを示している。ゲルムは、その原因は企業管理の問題というよりもむしろ意思決定過程の組織がうまく形成されていない点にあると指摘している。合議制モデルと委任モデルにおいては各クラスターへの分布の状況はかなり似通っている。これに対してコンフリクトモデルの場合には取締役会構成員

の間で権限がうまく統制されていないばかりか、意思決定過程自体がほとんど組織化されていない。したがってコンフリクトモデルの65%の企業がクラスターⅣに分類されている。

VI 結

ゲルムの実証分析によりドイツの取締役会における取締役会会長の権限、各取締役の権限の実態と意思決定過程の状況が明らかとなった。それによりドイツでは取締役全体の意思決定が特徴的であり、また会長の権限がかなり強化されてきている点が明確となった。またグローバリゼーションのなかドイツ企業の国際競争力の側面を考えゲルムは、取締役会の効率の問題をかなり詳細に分析している。共同決定適用下の企業ではこの取締役会の意思決定が労資同数で構成される監査役会のモニタリング、ガバナンスの対象となる。この監査役会の権限は、1998年の「企業領域におけるコントロールおよび透明性に関する法律」(KonTraG)によりかなり強化されてきており、それに伴って取締役会の監査役会への報告義務も強化された。取締役会の実態については文献が少なく、ゲルムの調査はドイツの取締役会の実状について知ることのできる数少ない文献として評価できる。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

参考文献

- Bezenberger, Tilman (1996): Der Vorstandsvorsitzende der Aktiengesellschaft, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, Jg. 25, S. 661-673.
- Bleicher, Knut/Leberl, Diethard/Paul, Herbert (1989): *Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation*, Wiesbaden.
- Gerum, Elmar (2007): *Das deutsche Corporate Governance-System*, Stuttgart.
- Steinmann, Horst/Gerum, Elmar (1978): *Reform der Unternehmensverfassung*, Köln u. a.
- v. Werder, Axel (2005): *Führungsorganisation – Grundlagen der Spitzen- und Leitungsorganisation von Unternehmen*, Wiesbaden.