

ドイツにおける企業統治改革の動向

—監査役会とクオータ法—

松 田 健

要 旨

ドイツでは2016年1月から女性クオータ法 (Gesetz zur Frauenquote (英: Gender quota law)) が施行された。同法の施行により、ドイツの企業最大手108社に監査役会構成員の女性比率を30%以上にすることが義務付けられたことから、DAX30 企業の監査役会に占める女性比率平均値は、2005年の11.96%から2016年には30.46%にまで上昇した。この事象があらわしている重要な点は、とりわけダイバーシティやCSRの観点から把握される「企業の社会性」の視点である。多様なステイクホルダーの利害を考慮に入れた企業経営のあり方を問う広義の企業統治概念で把握される「社会の中に埋め込まれた存在たる企業の姿」の側面を、ドイツの企業社会が苦しみながらも明示した一例としてみることができる。

キーワード：労使共同決定 (Codetermination)、監査役会 (Supervisory Board)、女性クオータ法 (Gender quota law)、EU 指令 (EU Directives)、企業統治概念 (Concept of corporate governance)

I はじめに

公開株式会社を主たる対象とした企業統治の概念は、従来から「企業の意思決定、業務執行及び監督機構の中で、当該企業を巡る利害関係者の利益がどのように調整されるのかという問題」として「利害関係者の利害を妥当に調整しつつ、健全かつ効率的な企業経営を確保し、ひいては国民生活の安定を図ることを目的として、会社の管理機構のあり方、とりわけ経営チェックの問題を検討するもの」と捉えられてきた (森本 1994, 113頁)。同時にこ

の概念は周知のとおり、狭義、広義のそれに分けて把握される。前者は通常、経営の効率化を図り、同時に企業犯罪や不祥事の防止に資することを主たる目的とした、「株主の視点からの経営者の監視・監督」である。後者はいわゆる「企業と社会 (Business and Society)」の考え方に依拠し、企業を社会の中に埋め込まれた存在として位置づけた上で、企業と利害関係者との良好な関係構築のためのマネジメントを志向するものとして捉えられている (Blair 1995, pp. 3ff.)¹⁾。

よく知られているように、この企業統治の問題は1990年代以降先進諸国のみならず様々な国々で取り組むべき課題事項として認識され、それぞれの国や地域で政策課題としても取り扱われてきたし、国家あるいは地域は、法改正や指令等、制度を形作る様々なルールを制定してこの問題への対応を図ってきた (小島 2007)。ドイツにおいても同様であり、この問題への対応は、一部学界や民間企業の手によるものもあるが、制度そのものの改革には連邦政府がイニシアチブを執って取り組んできた。

他方、企業経営の実践の場では、経済のグローバル化が一層進展する中で多くの公開株式会社が資金調達問題と絡めながら企業統治問題を経営実践上の最重要課題のひとつとして捉え、市場に評価される統治構造を有した組織作りを志向し、一もちろん法律の定める枠組み内ではあるが一、市場からの評価を競うようにしてそれぞれの組織に適した企業統治のあり方を模索するようになった²⁾。ドイツにおいてもこの点は同様であり、様々な事象が確認

- 1) 経営学の領域においてこの概念は狭義、広義の両者に区分され、狭義の企業統治概念とは、取締役会に代表されるトップ・マネジメント機関の構造と機能あるいは取締役会の意思決定における株主の権利の問題を指し、広義の企業統治概念とは、端的に言えば公開企業とは何をするのか、誰が会社を支配するのか、企業の活動から生じるリスクやその収益はどのように負担・分配されるのかといった問題を決定するような法律的・文化的・制度的配置の枠組み全体に対するものとして把握される。
- 2) 企業側が採った具体的措置としては、配当性向の見直しや取締役会構成の見直し、あるいは資本の有効活用の視点から、株式償却や持ち合い株式の放出が行われるなど、さまざまな手段が採られた。一方、本稿の考察対象たるドイツでも株式法に代表される企業領域をカバーする法律の相次ぐ改正、企業統治規範の策定とその実践を通じ、監査役会改革が進められると同時に、ドイツ企業の独自性に極めて強く影響している共同決定制度そのものの是非についても広く議論された。

されている（松田 2001；松田 2003）³⁾。

一方、労使は対等な存在として扱われるものであるという考え方が浸透しているドイツでは、企業統治の議論に際し、「労使共同決定 (Mitbestimmung)」の側面からの議論が常に行われてきた。市場化の波が伝統的なドイツの企業経営のあり方にその影響力を強く及ぼすようになる中で、この議論は「共同決定の再評価」とともに、「経済効率性と社会性との相克」たる労働条件の「柔軟化」といわれる労働形態の変容にも焦点が当てられた。したがって、「労使共同決定制度」のあり方に大きくかかわるような労働協約の締結ならびに改訂を通じた労使関係の変化も確認されている（名古屋 2001；工藤 2009, 165-171頁）。かかる動向は当然のことながら、ドイツの産官学を広く巻き込んだ「株主価値重視」経営に関する議論を巻きおこし、ドイツ固有の特徴であった労使共同決定制度の評価に大きなインパクトを与えたのである（Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission 2006; Hans-Böckler Stiftung 2007）⁴⁾。

こうした理解を下敷きとして、本稿は、2000年前後から現在までのドイツにおいて企業統治問題に対してどのような対応が採られてきたのかという点について、その展開状況を整理、確認した上で、今年から始まった女性役員のカオータ制に着目しつつ⁵⁾、ドイツにおける企業統治改革の動向を論じる

3) 本稿の考察対象たるドイツでも株式法に代表される企業領域をカバーする法律の相次ぐ改正、企業統治規範の策定とその実践を通じ、監査役会改革が進められると同時に、ドイツ企業の独自性に極めて強く影響している共同決定制度そのものの是非についても広く議論された。こうした一連の動向に関しては本稿後段にても言及するし、また多くの先行研究文献も挙げるができるが、この場では拙稿を挙げておく。

4) この時期、労使共同決定を巡る議論の中では、労使共同決定がドイツ企業の資本市場への対応を阻害しているという側面からの意見も多数出ている。しかし、2005年に連邦政府により組織されたビーデンコップフ (Biedenkopf) 委員会は「ドイツの企業共同決定の現代化に関する委員会」は、「共同決定はドイツ企業の弱点として看做されることはなく、過去も現在も、共同決定がドイツ企業の国際競争力を弱めているという証拠はなく、これが関係企業に経済的損害を与えたことはない」と報告している。

5) 女性クオータ法 (Gesetz zur Frauenquote (英: Gender quota law)) は公的部門にも適用される。この法律の正式名称が「民間企業及び公的部門の指導的地位における男女

ものである。ドイツでは、女性クオータ法（Gesetz zur Frauenquote（英：Gender quota law））の施行によって、2016年1月から同法の対象となるドイツの大手企業108社には、自社の監査役会（Aufsichtsrat）構成員の女性比率を30%以上にすることが義務付けられた。これに加えて、意思決定に関与するマネジメント上層部における男女の平等な参画を一層推進することを主たる目的として、女性役員、女性管理職といった指導的立場に立つ女性の比率を高めるための自主目標の設定、その具体的措置ならびに達成状況に関する報告義務が3,500社を対象として課されることになった⁶⁾。

この問題は長い時間をかけて EU における規制の枠組みの中で議論されてきた。したがって「ドイツで行われている女性役員のクオータ制」を考察対象とするとはいっても、「ドイツ国内での企業と社会との関係」の視点からのみこれを考察するのでは不十分で、「EU の枠組みにおける企業と社会との関係」にも注意を払う必要が出てくる。監査役会への女性クオータ制の導入は EU 基本権憲章でも謳われている EU の男女同権の考え方を基礎としている。したがって、ドイツ企業における企業統治改革を考察対象としているからとはいっても、監査役会への女性役員のクオータ制が強制力を伴った法規制という手段を採ってまで導入された背景を十分に説明するためには、これを狭義の企業統治の概念—株主の立場に立った企業経営の効率性追求の視点—にのみ依拠してその改革動向を検討するだけではなく、経営効率の問題とは異なる次元で見ていく必要があるのである。

このことから、女性役員のクオータ制の問題には広義の企業統治概念にも依拠しながらこの問題に向き合うことが必要となる。すなわち「ドイツでは企業とはどのような存在として位置づけられているのか」、あるいは「ドイ

平等参加のための法律（Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst）」であることからわかる。

6) ハンスベックラー財団は、このテーマの研究成果のリストを公開している。Hans-Böckler-Stiftung (2013), *Sammlung von Studien zum Thema "Frauen in Führungspositionen"*, S. 1-6. (http://www.boeckler.de/pdf/mbf_frauen_literatur.pdf: 最終アクセス日2016年9月20日)を参照されたい。

ツにおいて企業と社会との関係はどのように考えられてきて、それは現代でも変わらずに受け継がれているのか」という命題とともに、「EUの枠組みにおけるドイツ企業と社会との関係」にも目を向けなければならないということである。

命題に対する明確な回答を導き出すことは簡単にはいかないが、まずはかかる問題意識の下、以下からは90年代以降の企業経済体制の変容とともにドイツでの企業統治改革がどのように展開されたのかを確認する。その上で、男女同権という基本的理解の下で、ドイツにおいて女性役員のクオータ制がどのように位置づけられてきたのか、また現在はどうに具体化しているのか、という点を確認することにしよう。

II 企業統治概念と企業経済の変容

冷戦構造の最前線にありながら「社会的市場経済モデル」のもとで経済発展してきたドイツでは、ベルリンの壁崩壊を契機として「資本主義の勝利」と喧伝された「経済体制の転換」を目の当たりにしつつも、市場メカニズムに任せることで効率性が高まり、すべてがうまくいくのだというような安易な市場主義に走らず、一定の規制を掛けながら市場性を利用するという姿勢を保ちながら「社会性」の保持に努めてきた。これに関わる企業経営の実践の場における具体的事項をあげれば、ドイツは「共同決定制度」を残し、企業は広義の企業統治概念によりあらわされるように、社会との共生を図るためのさまざまな取り組みも行ってきたといえる。

90年代に入ると、80年代以降の民営化の流れに源流を持つ「市場化の波」がベルリンの壁崩壊以降尚一層加速したことを受け、従来国家が担ってきた領域に企業が多数進出した。経済のグローバル化は質的にも量的にも地理的にも拡大し、「資本」が持つ力は国家のコントロールが及ばないほどに強大化した。

とりわけグローバルに事業展開する企業を中心に、その資金調達にはICTの加速度的進展に支えられ、業務の処理スピードや取り扱う金融商品そのも

の多様性・複雑性のみならず、取引手段の複雑性をも増す一方の世界各地の金融市場を舞台に行われようになり、いつしか所謂アングロ・サクソン流の経営手法が世界中で喧伝されるようになった。

企業に対する市場（株主）からの圧力は連鎖的にますます強くなり、これを受けて市場からの要求に応えようとする企業経営が展開された。しかしその一方で、「株主利益の極大化は労働の犠牲を（必然的に）伴う」といった、労働側の立場に立った企業至上主義や経済の行き過ぎたグローバル化への反対運動も多数確認された⁷⁾。

こうした事象は日本も例外ではなく、1990年代後半から2000年代にかけて「株式会社は誰のためのものか」という古くて新しい命題が学界のみならず多くの場においても何度も議論されるようにもなった（吉森 1998a; 吉森 1998b; 岩井 2005）。ドイツにおいても、株式会社そのものの存在意義を問う議論が展開された（Wentges 2002; v Bonin 2003）。

従来からドイツでは、企業に対する様々な何らかの規制の総体として位置づけられてきた「企業体制（Unternehmensverfassung）」の概念がある。これは特に監査役会、執行役員（Vorstand）などの組織そのものの有効性を問うだけでなく、組織への従業員参加に関する議論として長い伝統を持っていることから、企業統治問題の議論には重なるどころ大ではあるが（Zipperling 2012, S. 33-37.）、特にドイツにおける企業統治における中心的課題事項は、具体的には監査役会の機能を対象としたものであり、また「共同決定制度」を巡るものであった。

監査役会が、労使それぞれが半数ずつ参加して構成されることから、労

7) こうした事態は非常に多数のケースを挙げることができるが、その象徴的な活動としては、例えばダボス会議が開催される中で何年にも渡って展開された「反グローバル活動」、あるいは近年では Occupy Wall Street 運動が挙げられよう。一連の活動の評価は必ずしもこの課題に直接的に関与するとの評価にはならないかもしれないが、重要な点は、これらがかつてのいわゆる「活動家」による反企業、反資本主義の活動ではなく、一般市民が様々な次元における行き過ぎた資本主義、行き過ぎた企業利益追求に対する懸念とそれに対する反対の声を行動で表したという点において注意を払う必要がある。

使同権が確立されているドイツの企業観を「二元的企業観」として把握する視点がしばしば提示される（吉森 1998a, 1998b）⁸⁾。この「二元的企業観」を反映する監査役会の構成故に「機関ないし制度志向的」な企業統治システムを持つとされるドイツ型企业統治は、そのトップ・マネジメント構造上の特徴たる執行役会と監査役会との関係と同時にその中心的課題事項として常に共同決定制度との関連が問題として扱われてきたのである。

すなわち、ドイツにおける企業統治問題は、a「二層式のトップ・マネジメント機関を持つ独特の会社機関構造」と、b「企業の様々な次元における資本側と労働側との間、また雇用側と被雇用側との間での共同決定の機会が制度化されている」というドイツの企業社会の特徴が基底的条件となることから、資本側と労働側との利害をいかに図るのかという点に焦点が当てられながら監査役会の機能にかかわる問題に集約されつつ展開されたのである。それはもちろん、監査役会が公開株式会社のトップ・マネジメント機関のひとつとして、資本側から要求される（ドイツでは労働側からも同時に労働側に立ったさまざまな要求も提示されるが）、経営の効率性追求や経営者（執行役会：Vorstand）の監督・牽制を担う組織であるからであり、その意味では監査役会のあり方を巡る議論は狭義の企業統治概念で説明される性格を持つ。

しかし、企業統治は狭義の企業統治概念のみに基づいて経営管理上の様々な仕組みの変更あるいは統治機構の合理性の徹底化を図ると、様々な好ましくない結果を導くこともある。例えば株主の立場から経営者を監視監督するという意味での企業経営の効率性追求が追及されること自体は悪くはないのであるが、その曲解ないしは先鋭化の結果、図らずも「株価至上主義」や

8) これは英米型の「一元的企業観」、従業員を中心的利害関係者に据えつつ、他の利害関係者との間で強固な関係を保ち、相互の長期的利益を考慮する日本型の「多角的企業観」との比較のなかで位置づけられてきたが、ドイツでは従来、私有財産説と企業公器説との2つの説に基づき、企業概念を一元的企業概念（interessenmonistische Unternehmensverfassung）と多角的企業概念（interessenpluralistische Unternehmensverfassung）との2つの概念に分類する。

「株主価値極大化」を目指すことこそが公開株式会社が持つ最重要の目的であると理解されることがある。

さて、こうした「経済効率性と社会性との相克」は、端的に言えば「新自由主義を受容するかしないか」という軸からも考えることができよう。これは一方では2000年代に入ってから著しい新自由主義的思考を色濃く表した経済活動の隆盛という形で表れ、他方ではリーマン・ショックをひとつの要因として強力に利潤極大化を志向した経済活動への批判がさまざまな形で表面化したことを受けて、新自由主義的思考が一時的に退潮したことから推し量ることができる。即ち、これらの動向を雑駁に纏めれば「株主利益極大化は是か非か」の議論として展開されたといえる。

以下からは、こうした経済思想の展開を受け、ドイツでは具体的に企業統治問題に対する対応がどのようになされてきたのかを確認していこう。

Ⅲ 企業統治改革にむけたドイツ国内での制度整備

90年代、とりわけその後半の数年間、国際金融市場のグローバル化を背景にした資金調達方法の多様化あるいは企業の経営環境そのものが著しく、且つ急速に国際化したことで、多くの企業が経営実践の場における様々なことに大きな変化を余儀なくされた、いわば企業経営上のターニング・ポイントとなった時期であった。

とりわけ資本市場からの要請を背景に、監査役会の無機能化を巡る論議が巻き起った。すなわち、企業は投資家の期待に応えるために経営活動における透明性の確保を図る必要性に迫られ、同時に企業内資源の適正利用による効率化、合理化の圧力に晒されたことから、企業統治のあり方を見直す動きが活発に展開されたのである。

具体的には、商法典、株式法に代表される会社関連法規の改正や、企業統治規範あるいは企業倫理規範の策定などである。ドイツでも当時「株主価値重視」の原理はユニバーサル・コンセプトであるとの指摘があり (Titzrath 1997, S. 33)、市場の視点からの企業統治、換言すればグローバル

化対応の遅れが指摘されていた。一連の法改正はこうした遅れに対する是正の動きと見ることができる。

ではまず、法規制の側面から具体的な企業統治改革の動向を確認しよう。

1998年4月には「雇用および投資のためのアクション・プログラム」の一部としての「資本調達容易化法 (Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz: 以下 KapAEG)」が、次いで1998年5月には「企業領域における統制と透明性に関する法律 (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich: 以下 KonTraG)」が施行された。また、2002年7月には「企業経営の透明性と開示のための法律 (Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts zu Transparenz und Publizität: 以下 TransPuG)」が施行されている。これらを通じて株式法および商法典等の関連法の改正が急速に進められ、法制度改革による企業統治改革は一定の成果を挙げてきた。

KapAEG は、ドイツ企業の資本調達の容易化を図り国際競争力の向上を後押しするものであった⁹⁾。商法典第 292a 条 (2.2) の新設によって国内外を問わず証券市場に上場するドイツ親企業が国際的に認められた会計原則によって連結財務諸表を作成する場合にはドイツ国内基準である商法典規定に基づく連結財務諸表作成義務を免除するところに最大の特徴があった (松田 2003)。

KonTraG はとりわけ監査役会機能の見直しという視点からドイツの企業統治改革に極めて大きな影響を及ぼした規制として知られているが、監査役会のみを改革することを目的としたものではなかった。経営者を監督する会社機関 (監査役会等) の権限強化の目的は、株主などの利害関係者を保護することであることから、経営情報の開示による透明性および決算監査人の独立性を確保することに基本的な視点を置いたものであった (遠藤 1999, 135 頁)。つまり監査役会と決算監査人との共同作業の質的改善を図ることを通

9) 国際資本市場に向けた企業情報の提供に関して KapAEG による改正は十分意味を持つところであるが、2000年2月施行の KapCoRiLiG では免責規定を利用できる企業の範囲が修正された。

じて資本主義社会における投資家の保護のために経営者を監視監督する会社機関の権限を強化し、情報開示による透明性および決算監査人の独立性を確保することを目的としていた（遠藤 1999, 142-143頁）。同法は特に監査内容と監査報告書の量的、質的改善の要請を強め、とりわけ監査役会に対しては企業に対する現在ならびに将来のリスクに関する情報はもとより、より改良された形でのコントロールの可能性が与えられるべきであるとしている。国内株式市場のグローバル化に伴う投資家重視の姿勢と、企業の資金調達活動を含む企業経営に対する監督・監視機能を重視する姿勢を法律上確定したものと解釈できよう（松田 2003, Grundei and Zaumseil 2012, S. 21）¹⁰⁾。

TransPuG が狙いとするところは、株主に対する情報の提供に関連して企業に高い透明性を求めるものであり、その手段として会計監査におけるより一層の「公平性」を義務付けている。また、KonTraG の発効以降、時間的経過による株式法、商法典等が現状にそぐわなくなってきた点を改正し、ドイツ企業のトップ・マネジメント組織それぞれの位置付けおよび組織間の関係を改めて規定することにあつた。

この KapAEG, KonTraG ならびに TransPuG に代表される法改正は企業統治改革に大きく影響を及ぼしただけでなく、特に資本市場に上場する大規模公開会社の会計制度にも著しく大きな変化を及ぼすところとなったが¹¹⁾、ここまでの法改正を通じた企業統治改革を概観すると、これらは狭義の企業統治概念で説明される、株主の立場からの経営者の監視、監督のあり方という立場に立って行なわれてきたことがわかる。

一方、法律面からの改革努力に加えて、自己規制を柱とする「企業統治原

10) 具体的には、株式法第91条2項、第100条2項、第111条2項等。

11) ドイツにおける企業統治改革では、一方で会計制度改正との関連を抜きには説明できない。したがって、「国際会計基準 (International Accounting Standards; 以下 IAS と記述)」と「一般に認められた会計原則 (Generally Accepted Accounting Standards; 以下 US-GAAP)」との関連から、KapAEG, KonTraG ならびに無限責任社員法人制資本会社指令法 (Kapitalgesellschaften-und Co.-Richtlinie-Gesetz; 以下 KapCoRiLiG と記述) の三法の施行をもって、コンツェルン決算書の免除条項の設定および会計基準主体の新設という二つの施策を新規に導入している。

則」や「企業統治規範」等がいくつか発表された。代表的なものは eine Frankfurter Grundsatzkommission Corporate Governance が発表した “Corporate Governance Grundsätze Code of Best Practice”, Berliner Initiativ-Kreis により発表された “German Code of Corporate Governance (GCCG)” あるいは eine Expertenkommission “Corporate Governance” により発表された報告書である、“Berichte der Regierungskommission Corporate Governance—Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts—” 等である。2002年2月には、連邦司法相の諮問委員会である「企業統治13人委員会 (13-Köpfige Experten-Kommission “Corporate Governance”）」により「ドイツ企業統治規範 (Deutscher Corporate Governance-Kodex; 以下 DCGK)」が発表された (松田 2003)。

このように様々な「企業統治規範」が発表されたが、なかでも「ドイツ企業統治規範 (DCGK)」¹²⁾ は重要な存在で、KonTraG 等の法規制を具体的に補完していると理解されている。DCGK は TransPuG で新たに追加された株式法第161条によって企業が DCGK の遵守状況を年に一度報告する義務を負うことを担保されている (Müller-Michaels 2012, S. 58-73)。DCGK の遵守を法的に担保していることで、投資家は DCGK に信頼を置くことができるとともに、企業側も DCGK を真摯に受け止め、この遵守に努めることが期待されているのである。つまり DCGK は、グローバル・スタンダードの名のもとに生じうる企業経営上の会計分野および企業統治の領域におけるドイツ企業の企業活動の継続性に重大な齟齬が発生する可能性に対し、企業の存続および将来の発展に関しての対応を従来に比し明確にしたという点で極めて重要であるといえる。

ドイツでの企業統治改革に関する制度整備は、機関志向的な性質をもつドイツモデルの企業統治に、アングロ・サクソン流の市場志向的な企業統治の

12) 現在最新の DCGK は2015年5月15日付けのものである。

http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf (最終アクセス日2016年9月21日)。

やり方を段階的に注入することを試みたものであったとみることができる。

IV EU 指令とドイツ企業の企業統治改革

ここからは、企業とは社会の構成要素であり、社会の中に埋め込まれた存在であると把握される伝統的なドイツ社会の考え方に立ちながら、広義の企業統治の概念によって説明されるような企業統治改革が実際のところどのようなものであったのか、「企業における女性の社会進出」の側面から見ていくことにしよう。

まずは EU の動向を駐日欧州連合代表部の報告をもとに概観してみよう。EU は意思決定の場や幹部ポストへの女性の登用を促進するため、古くから会社機関の上層部への女性の登用を掲げ、企業役員女性の比率を2015年までに30%、2020年までに40%に引き上げるための自主的な取り組みを企業に求めてきた（駐日欧州連合代表部 2016）。

EU はそもそも1957年の欧州経済共同体（EEC）創設条約で男女同一賃金の原則を規定している。これは「男女平等」を EU の基本的価値および目標と捉えていたことの一つの証左である。その後、男女同一賃金指令が1975年に出されたことをはじめ、男女平等を実現するための多くの法律を整備してきた。とりわけ2009年発効のリスボン条約（改正基本条約）では、すべての活動領域で男女平等を推進することを求め、基本条約と同等の法的拘束力を有する「EU 基本権憲章」もすべての分野で男女平等を保護することとし、性差別を禁じた。また、新経済成長戦略を謳い、2010年春に発表された「欧州 2020（Europe 2020）」（European Commission 2010a）では、持続的な経済成長のためには女性の社会的な活躍が不可欠とし、加盟国平均で61%の就業率を10年までに70%にまで引き上げ、とくに女性の就業率を現在の51%から60%に引き上げるための目標を設定した（駐日欧州連合代表部 2014）。さら

13) 5つの優先事項は、1) 男女双方の経済的自立と女性の労働市場への進出 2) 同一労働同一賃金 3) 企業幹部への女性の登用 4) 女性に対する暴力の排除 5) 対外関係や国際機関を通じた男女平等の推進、である。

に、2010年9月に発表した5カ年戦略「Strategy for equality between women and men 2010-2015（男女平等へ向けての戦略2010-2015）」（European Commission 2010b）では、女性の潜在力を活用し、EUの全般的な経済・社会目標の達成を目指すため、以下の5つの優先事項を掲げている¹³⁾。

では、こうしたEUの方針を受け、これまでドイツでの「企業における女性の社会進出」はどのように具体化されてきたのであろうか。

そもそも女性クォータ制を法律で義務化した背景には、2001年に指導的立場の女性比率の引き上げ、男女の機会均等、従業員のワーク・ライフ・バランス支援などに企業が自主的に取り組むことが規定された、連邦政府と使用者団体との間で締結された政使協定が関係している（Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2002; BMFSFJ and others 2003; Die Bundesregierung 2006）。しかし、指導的立場の女性比率はほとんど上昇しないまま10年以上が経過したことから、政策当局は企業の自主性に任せても解決しないという見方を強めた。一方で、経済界の反対は根強かった。例えばドイツ使用者連盟（BDA）は「強制的に女性比率を定めても、根本的な問題解決にはつながらない」と反発していた（労働政策研究・研修機構 2015）。

まずは法律の側面からこれらの動向を確認しよう。「1952年事業所組織法 Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Okt. 1952」に源流を持つ「2001年事業所組織法」では、43条2項、45条、53条2項3節、80条1項2a、92条3項等において、男性と女性の従業員の平等な扱いに関わる様々な規定がある（ヴァース 2013, 13-14頁）。

また、2004年施行の三分の一参加法（Drittelbeteiligungsgesetz）第4条4項では、明確に「労働側代表の監査役会構成員の下で、企業毎の男女比率を勘案すべきである」としている（藤内 2010, 35頁以下）。

先に挙げたドイツ企業統治規範（DCGK）では、2009年改訂版の中で企業指揮の次元における女性登用についていくつかの条項が加えられた。最新の2015年版におけるトップ・マネジメント組織における女性の地位に関する代表的な条項は以下の通りである。

- 4.1.5 執行役会は、企業管理機能の配置についての多様性 (Diversity) に留意するべきであり、その際、特に女性に関して適切な配慮をするべきである。
- 5.1.2 監査役会は、執行役会構成員の選任・解任を行う。監査役会は、執行役会の構成に関してその多様性に留意し、その際、特に女性に関して適切な配慮をするべきである。監査役会は、執行役員と共に長期的な後継者計画に留意するべきである。監査役会は、執行役会構成員の任命を検討し、同様に報酬を含めた雇用契約の決定を委任する委員会を担うことが出来る。
- 5.4.1 監査役会は、その任務を遂行するために必要な知識、能力そして専門的な経験を持つ役員から構成されるべきである。監査役会は、企業の国際的活動の状況を考慮し、また、5.4.2 項 (監査役会構成員の利害相反について) の意味における独立監査役会の員数、監査役会構成員の年齢制限ならびにその多様性を考慮した上で、具体的な目標設定をすべきである。この具体的な目標は、特に女性の適切な参加を見込むべきである (DCGK 2015)。

DCGK は監査役会への女性割り当てについて EU による規制と並んで非常に大きな役割を果たした (Brosel and Bull 2012, S. 113)。2011年には、DCGK の中で「Flexi Quote (柔軟的割当)」が啓蒙的な意味で導入された。2013年12月には連邦政府が発表した「Deutschlands Zukunft Gestalten (ドイツ 未来のかたち)」において、拘束力のある目標値として女性比率 30%以上とする割当制の導入が提案されている。この中で、「上場企業のトップ・マネジメント組織において、その構成員の30%以上を女性にすることを推奨し、この割合を下回った場合には交代の対象となる地位を空席とする」とされている (Die Bundesregierung 2013)。この提案は2014年3月には指針に書き換えられた (明治大学 2015, 6-7 頁)。

V 女性クオータ法施行後の女性役員の動向

ここまでドイツにおける企業経営の指揮を執る地位への女性の登用を巡る制度整備について確認してきた。この動きは前述のとおり2000年代に入り一定の進展を見たが、企業側は自主的に指導的立場の女性比率向上に取り組むということで合意をしたものの、現実的にはなかなか実効的成果が上がらず、ついには法規制を巡る議論が展開された (Anja 2015, S. 964-970)。2005年から2014年までのドイツの上場企業の中で流動性の高い銘柄30社で構成される指数 (DAX30) に採用されている企業の監査役会構成員の女性比率の推移をみると、2005年は11.96% (男性471名：女性64名) 2006年は12.38% (男性467名：女性66名)、2007年は11.65% (男性470名：女性62名)、2008年は13.28% (男性457名：女性70名)、2009年は13.08% (男性445名：女性67名)、2010年は13.62% (男性431名：女性68名) 2011年は15.8% (男性421名：女性79名)、2012年は19.87% (男性391名：女性97名)、2013年は21.92% (男性381名：女性107名)、2014年は、24.74% (男性368名：女性121名) と非常に緩やかな増加に留まっていた (Weckes 2015, S. 16)。こうした状況から、最終的には2015年3月6日に連邦議会において「女性クオータ法案」が可決され、2016年1月から施行された。これにより、同法の対象となるドイツの大手企業108社は、自社の監査役会構成員のうち女性比率を30%以上とすることが義務付けられたのである。

では、法律施行後の女性のトップ・マネジメント部門への進出はどの程度なのであろうか？ まずは監査役会における女性監査役員数を確認してみよう (一部の DAX30 企業は2016年時には入れ替わっている)。

表-1 ならびに Weckes (Weckes 2015) の報告に依拠しつつ過去のデータと比較しても、明らかに2016年には監査役会構成員に占める女性役員の比率は上昇している。監査役会における「多様性」は、その意味では高くなったといえる。DAX30 企業の監査役会に占める女性比率平均値は、2005年は11.96%であったのが、2016年には30.46%にまで上昇した。

表-1. DAX30 企業の監査役会構成員の女性比率：2010年時と2016年時との比較

社名	業種	監査役会	女性の監査役会	監査役会に占める	監査役会	女性の監査役会	監査役会に占める	女性の監査役会	監査役会に占める
		構成員総数 (2010年)	構成員の数 (2010年)	女性役員比率 (2010年)%	構成員総数 (2016年)	構成員の数 (2016年)	女性役員比率 (2016年)%	女性役員比率 (2016年)%	
アディダス AG	スポーツ用品	12	2	16.7	16	5	31.3	30.46	
アリアンツ SE	保険	12	1	8.3	12	4	33.3		
BASF SE	化学	12	2	16.7	12	3	25.0		
バイエル AG	化学/製薬	20	2	10.0	20	5	25.0		
バイエルドルフ AG	化学/化粧品	12	3	25.0	12	3	25.0		
BMW AG	自動車	20	3	15.0	20	6	30.0		
コムツ銀行 AG	銀行	20	3	15.0	20	7	35.0		
コンチネンタル AG	自動車部品 (タイヤ)	/	/	/	20	4	20.0		
ダイムラー AG	自動車	20	5	25.0	20	4	20.0		
ドイツ銀行 AG	銀行	20	6	30.0	20	5	25.0		
ドイツ証券取引所 AG	証券取引所	18	1	5.6	12	7	35.0		
ルフハート航空 AG	航空	20	3	15.0	20	6	30.0		
ロジテック AG	ロジスティック	20	5	25.0	20	8	40.0		
ドイツテレコム AG	電信/電話	20	4	20.0	20	8	40.0		
E.ON SE (2010年時は E.ON AG)	エネ/電力	20	2	10.0	18	5	27.7		
フレゼニウスメディカルケア AG & Co. KGaA	医療機器	6	0	0	6	2	33.3		
ヘルスケア	ヘルスケア	12	0	0	12	4	30.0		
フレゼニウス SE & Co. KGaA	建材/セメント	12	0	0	12	1	8.3		
ハイデルベルガーセメント AG	建材/セメント	16	4	25.0	16	6	37.5		
ハンケル AG & Co. KGaA	化学/洗剤	12	2	10.0	16	6	37.5		
インフイニオンテクノロジーズ AG	半導体	12	2	10.0	16	2	12.5		
リンデ AG	化学/工業	12	0	0	12	2	16.6		
メルク KGaA	化学/製薬	16	4	25.0	16	6	37.5		
ミュンヘン再保険 AG	保険	19	3	15.8	20	7	35.0		
プロジューベンサフトアインツメディア SE	メディア	/	/	/	9	3	33.3		
RWE AG	エネ/電力	20	2	10.0	20	6	30.0		
SAP SE	ソフトウェア	16	1	6.3	18	5	27.7		
ジーメンス AG	総合電機	20	4	20.0	20	5	25.0		
ティッセンクルップ AG	製鉄	20	2	10.0	20	5	25.0		
フォルクスワーゲン AG	自動車	20	1	5.0	20	5	25.0		
ヴァノグアイア SE	不動産	/	/	/	12	4	33.3		
K+A AG (2010年)	鋳山 (塩、カリ等)	16	1	6.3					
MAN SE (2010年)	輸送機械	16	1	6.3					
METRO AG (2010年)	小売	20	1	5.0					

出所：2016年時データは各社HP及びアニュアルレポートを基に筆者作成（2016年9月9日）。小数点以下第2位を四捨五入している。2010年時データは Julia Heidemann / Andrea Landherr / Anne-Luisa Müller "Berichterstattung über Frauen in Führungspositionen-eine Analyse der DAX30-Unternehmen"; *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 65, Sep. 2013, S. 499 を基に筆者作成。Julia Heidemann / Andrea Landherr / Anne-Luisa Müller らは論文のなかで2010年データが取れないものについては2011年データを使用したと断りを入れている。したがって、注14にある Marion Weckes (2015) のデータとは差異が生じている。

表-2. DAX30 企業における女性監査役会構成員リスト

社名	女性監査役会構成員名	社名	女性監査役会構成員名
アディダス AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Katja Kraus (使) ・Kathrin Menges (使) ・Sabine Bauer (副会長) (労) ・Roswitha Hermann (労) ・Heidi Thaler-Veh (労) 	E. ON SE	<ul style="list-style-type: none"> ・Baroness Denise Kingsmill (使) ・Carolina Dybeck Happe (使) ・Dr. Karen de Segundo (使) ・Silvia Šmátralová (労) ・Elisabeth Wallbaum (労)
アリアンツ SE	<ul style="list-style-type: none"> ・Christine Bosse (使) ・Prof. Dr. Renate Köcher (使) ・Gabriele Burkhardt-Berg (労) ・Ira Glos-Semle (労) 	フレゼニウスメディカルケア AG & Co. KGaA	<ul style="list-style-type: none"> ・Deborah Doyle McWhinney (使) ・Pascale Witz (使)
BASF SE	<ul style="list-style-type: none"> ・Anke Schäferkordt (使) ・Dame Alison J. Carnwath (使) ・Denise Schellenmans (労) 	フレゼニウス SE & Co. KGaA	<ul style="list-style-type: none"> ・Prof. Dr. med. Iris Löw-Friedrich (使) ・Hauke Stars (使) ・Stefanie Lang (労) ・Frauke Lehmann (労)
バイエル AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Sue H. Ratai (使) ・Dr. Simone Bagel-Trah (労) ・Johanna W (Hanneke), Faber (労) ・Petra Kronen (労) ・Petra Reinbold-Knappe (労) 	ハイデルベルガーセメント AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Gabriele Kailing (労)
バイヤスドルフ AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Beatrice Dreyfus (労) ・Dr. Dr. Christine Martel (労) ・Prof. Manuela Rousseau (労) 	ヘンケル AG & Co. KGaA	<ul style="list-style-type: none"> ・Dr. Simone Bagel-Trah (使：会長) ・Barbara Kus (使) ・Jutta Bernicke (労) ・Brigit Helten-Kindlein (労) ・Andrea Pichotka (労) ・Dr. Martina Seiler (労)
BMW AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Susanne Klatten (使) クヴァント長女 ・Simone Menne (使) ・Prof. Dr. Renate Köcher (使) ・Brigitte Rödig (労) ・Christiane Benner (労) ・Dr. Dominique Mohabee (労) 	インフィニオンテクノロジー AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Prof. Dr. Renate Köcher (使) ・Prof. Dr. Doris Schmitt-Landsiedel (使) ・Annette Engelfried (使) ・Dr. Susanne Lachenmann (労) ・Kerstin Schulzendorf (労) ・Diana Vitale (労)
コムツ銀行 AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Sabine U. Dietrich (使) ・Dr. Gertrude Tumpel-Gugereil (使) ・Alexandra Krieger (労) ・Beate Mensch (労) ・Anja Mikus (労) ・Barbara Priester (労) ・Margit Schöffler (労) 	リンデ AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (使) ・Anke Couturier (使)
コンチネンタル AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Sabine Neuß (使) ・Maria-Elisabeth Schaeffler-Thumann (労) ・Elke Volkmann (労) ・Kirsten Vörkel (労) 	メルク KGaA	<ul style="list-style-type: none"> ・Michaela Freifrau von Glenck (使) ・Helga Rübsamen-Schaeff (使) ・Anke Couturier (労) ・Gabriele Eismann (労) ・Mechthild Auge (労) ・Edeltraud Glänzer (労)
ダイムラー AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Sari Baldauf (使) ・Petraea Heynike (使) ・Andrea Jung (使) ・Elke Tönjes-Werner (労) ・Sibylle Wankel (労) 	ミュンヘン再保険 AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (使) ・Dr. jur. Benita Ferrero-Waldner (使) ・Dr. Benita Ferrero-Waldner (使) ・Prof. Dr. Dr. Ursula Gather (労) ・Dr. Anne Horstmann (労) ・Beate Mensch (労) ・Angelika Wirtz (労)
ドイツ銀行 AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Dina Dublon (使) ・Katherine Garrett-Cox (使) ・Louise M. Parent (使) ・Sabine Irrgang (労) ・Martina Klee (労) ・Henriette Mark (労) ・Gabriele Platscher (労) 	Pro 7 Sat 1 メディア SE	<ul style="list-style-type: none"> ・Dr. Marion Helmes (使) ・Antoinette (Annet) P. Aris (使) ・Angelika Gifford (使)
ドイツ証券取引所 AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner (使) ・Dr. Monica Mächler (使) ・Amy Yok Tak Yip (使) ・Marion Fornoff (労) ・Jutta Stuhlfauth (労) 	RWE AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Maria van der Hoeven (使) ・Martina Koedertz (使) ・Marion Weckes (使) ・Sandra Bossemeyer (労) ・Monika Krebber (労) ・Dagmar Mühlenfeld (労)
ルフトハンザ航空 AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Martina Merz (使) ・Monika Ribar (使) ・Christine Behle (労) ・Doris Krüger (労) ・Christina Weber (労) ・Birgit Weinreich (労) 	SAP SE	<ul style="list-style-type: none"> ・Christine Regitz (使) ・Margret Klein-Magar (副会長) ・Prof. Anja Feldmann (労) ・Prof. Dr. Gesche Joost (労) ・Pierre Thiollet (労)
ドイツポスト AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Ingrid Deltner (使) ・Simone Menne (使) ・Prof. Dr. Katja Windt (使) ・Andrea Kocsis (労：副会長) ・Anke Kufalt (労) ・Sabine Schielmann (労) ・Helga Thiel (労) ・Stefanie Weckesser (労) 	ジューメンズ AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Dr. Nathalie von Siemens (使) ・Dr. Nicola Leibinger-Kammüller (使) ・Birgit Steinborn (労) ・Bettina Haller (労) ・Sibylle Wankel (労)
ドイツテレコム AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Sari Baldauf (使) ・Dr. Helge Jung (使) ・Dagmar P. Kollmann (使) ・Petra Steffi Kreusel (使) ・Monika Brandl (労) ・Sylvia Hauke (労) ・Nicole Koch (労) ・Sibylle Spoo (労) 	ティッセンクルップ AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Dr. Ingrid Hengster (使) ・Carola Gräfin v. Schmettow (使) ・Susanne Herberger (労) ・Tanja Jacquemin (労) ・Isolde Würz (労)
		フォルクスワーゲン AG	<ul style="list-style-type: none"> ・Dr. Hessa Sultan Al-Jaber (使) ・Annika Falkengren (使) ・Babette Fröhlich (労) ・Birgit Dietze (労) ・Dr. Louise Kiesling (労)
		ヴェノヴィア SE	<ul style="list-style-type: none"> ・Hildegard Müller (使) ・Clara-Christina Streit (使) ・Dr. Ute Geipel-Paber (使) ・Dr. Ariane Reinhart (使)

出所：各社 HP ならびにアニュアルレポートを基に筆者作成（2016年9月9日）

また、2011年の上場大企業160社における女性監査役の調査では、監査役会構成員196人のうち、115人が労働者側からの選出であった¹⁴⁾。この傾向は表-2の2016年のデータからもわかる通り、女性監査役の労働側、資本側比率はおおよそ6対4であることから、ほぼ偏らずに選出されているといえる。

一方で、女性監査役の属性にも注目が集まる。また Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleiter に代表される数人の女性監査役は、複数の企業の監査役を兼任していることが見てとれる。これらの意味については改めて検討を加える必要があるといえる。

VI 結びにかえて

欧州では長い時間をかけて男女同権を確立しようと努めてきたが、戦後の長い期間、欧州全体で女性の社会進出はそう簡単には達成されなかった。紙幅の関係でこのことを詳述することはできないが、これには制度そのものが整備・確立されていなかったことだけではなく、男女同権の理想と現実の狭間で人々の意識と行動とに埋めきれないギャップがあったからである。しかし、粘り強く産業界を説得し続けた一連の運動はドイツの企業社会を動かし、今次の女性クォータ制実現に結び付いたといえる。

このケースは、ダイバーシティ経営やアフーマティブ・アクションの考え方、あるいはCSRや広義の企業統治の概念を通じた文脈で捉える方がより理解しやすいという側面を持つ。ただ他方では、女性役員が企業業績に対してどのような影響要因になっているのかという問題に対する計量的分析をはじめとして、企業内における「多様性」と企業業績との関連の研究も多数存在することから (Ahern and Dittmar 2012; Gregory-Smith et al., 2014 など)、時間の経過とともに女性クォータ制実施後のデータが蓄積されていけば、より詳細な実証分析ができるようになるであろう。

しかし、そもそもこの事象があらわしているより重要な点は、欧州、とり

14) Weckes, Marion (2015) "Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten" *Mitbestimmungsförderung*, Report Nr. 10, Hans Böckler Stiftung, S. 15 ff.

わけドイツにおける「企業の社会性」であると考えられる。広義概念で把握される企業統治のあり方が具体化された、「社会の中に埋め込まれた存在たる企業の姿」の側面を明示した一例としてみるべきところは多い。

多様性の議論の入り口に位置付けられる、企業社会の場ではともすれば軽視されてきた女性の社会進出と社会的地位の確立という課題は長い間議論されてきたが、ドイツでの今回の措置—法規制ではあるものの—によって、経営実践の場での解決に向けて一定の効果を期待できるようになった。

先ごろ日本でも女性執行役員が2015年比で22.4%増加したとの報道があった¹⁵⁾。しかし、欧州、ドイツの例からみても、一朝一夕には女性役員の増加は見込めないと思われる。とりわけ大企業ではその傾向がしばらくの間顕著に現れるだろう。

現実的には、「女性の社会進出」は何もせずとも自然に成立するようなものではない。まずは男性の意識を変える必要は確かにあるだろう。一方で、生活と労働とを自らどのように確立していくのかという側面からの意識は、男女ともに変えていくことが求められる。こうした個人の意識変革と併せて、サービス残業の撤廃、長時間労働の是正は「女性の社会進出」を支える上で必須であるし、さらに就業に関する新たな制度設計を図ることも必要である。

この問題に対する欧州、とりわけドイツの例から得られる知見は、「女性の社会進出」を後押しするためにも、ある程度の規制を通じた制度設計の必要性がみとめられるものの、そもそもそこには個々人の社会への参画意識、換言すれば働く場に対する要求を源泉とする、不断の権利獲得運動の結果として結実した側面があるということである。同時に、先に述べたように、欧州、とりわけドイツには企業を「社会の中に埋め込まれた存在」として見る視点があるからこそ、「男女同権」と「多様な利害関係者との共生」という文脈の中で、今まで多くの場合、ともすれば消費者、労働者としてしか企業と接触してこなかった女性に、経営者としての属性をみとめるようになった

15) 『日本経済新聞』2016年10月3日付朝刊1面。

のだ。これ自体は自然なことではあろうが、それでもドイツでさえもここまで来るのに長い時間を要した。

日本では、あとどのくらいかかるだろうか？

(筆者は駒澤大学経済学部教授)

<参考文献>

<欧文献>

- Ahern, Kenneth R. and Amy K. Dittmar (2012), “The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 127, No. 1, pp. 137-197.
- v Bonin, Gregor (2003), *Die Leitung der Aktiengesellschaft zwischen Shareholder Value und Stakeholder-Interessen (Deutsches, Europäisches und Vergleichendes Wirtschaftsrecht)*, Nomos Verlagsgesellschaft.
- Brösel, Gerrit and Alexander Bull (2012), “Zur Frauenquote in deutschen Aufsichtsräten,” *BOARD Zeitschrift für Aufsichtsräte in deutschland*, 03/2012, S. 110-113.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002), “*Dritter Bericht der Bundesregierung über den Anteil von Frauen in wesentlichen Gremien im Einflussbereich des Bundes*”.
(<https://www.bmfsfj.de/blob/81912/f774540789264248b8c79dca73a232bf/bgremieng-dritter-bericht-data.pdf>: 最終アクセス日2016年9月21日).
- BMFSFJ, BMBF, BMWA, BMVBW, BDA, BDI, DIHK, ZDH (2003), *Bilanz 2003 der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft* (http://www.femtech.at/sites/default/files/Bilanz_2003_Chancengleichheit_0.pdf: 最終アクセス日2016年9月21日).
- Die Bundesregierung (2006), 2. *Bilanz Chancengleichheit Frauen in Führungspositionen* (<http://www.fes.de/forumpug/inhalt/documents/Bilanz-Chancengleichheit.pdf>: 最終アクセス日2016年9月21日).
- (2013), *Deutschlands Zukunft gestalten Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 18. Legislaturperiode*, (https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/2013/2013-12-17-koalitionsvertrag.pdf?__blob=publicationFile 2013: 最終アクセス日2016年9月21日).
- European Commission (2010a), “*Communication from the Commission: Europe 2020—A strategy for smart, sustainable and inclusive growth (COM2020 final)*”, Brussels.
- (2010b), *Strategy for equality between women and men 2010-2015*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Gregory-Smith, Ian, Brian G. M. Main and Charles A. O'Reilly III (2014), "Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender," *Economic Journal*, Vol. 124, February, pp. F109-F128.
- Grundeis, Jens and Peter Zaumseil (2012), "Der Aufsichtsrat in der Corporate Governance-Diskussion," in Grundeis, Jens and Peter Zaumseil (Hrsg) *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*, Gabler, Hochschule für Oekonomie & Management, S. 15-25.
- Hans-Böckler-Stiftung (2007), *Ergebnisse der "Biedenkopfkommission"-Regierungskommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung, Eine Zusammenfassung der Hans-Böckler-Stiftung*, Düsseldorf, S. 1-7.
- (2013), *Sammlung von Studien zum Thema "Frauen in Führungspositionen"*, Düsseldorf, S. 1-6 (http://www.boeckler.de/pdf/mbf_frauen_literatur.pdf : 最終アクセス日 2016年9月20日).
- Herb, Anja (2015), "Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe an Führungspositionen - Umsetzung in der Praxis," *DER BETRIEB*, Heft. 17, 24. 04. 2015, S. 964-971.
- Kommission zur Modernisierung der deutschen Unternehmensmitbestimmung (2006), *Bericht der wissenschaftlichen Mitglieder der Kommission*, S. 1-93.
- Müller-Michaels, Olaf (2012), "Aufsichtsrat und Deutscher Corporate Governance Kodex," in Grundeis, Jens and Peter Zaumseil (Hrsg) *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*, Gabler, Hochschule für Oekonomie & Management, S. 57-73.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2015): *Deutscher Corporate Governance Kodex 2015* (http://www.dcgk.de/files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/2015-05-05_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf: 最終アクセス日 2016年9月21日).
- Titzrath, Alfons (1997), "Corporate Governance: Vertragen sich die deutsche Unternehmensverfassung und das Shareholder Value Prinzip?," in Albach, Horst u. a. (Hrsg) *Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre: Betriebswirtschaftslehre und Rechtsentwicklung*, Ergänzungsheft 4, Wiesbaden, S. 31-41.
- Weckes, Marion (2015), "Geschlechterverteilung in Vorständen und Aufsichtsräten," *Mitbestimmungsförderung*, Report Nr. 10, Hans Böckler Stiftung, S. 1-28. (http://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2015_10.pdf: 最終アクセス日 2016年9月21日).
- Wentges, Paul (2002), *Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz*, Deutscher Universitäts-Verlag.
- Zipperling, Manuele (2012), "Das deutsche Modell der Corporate Governance im Vergleich zum monistischen System und zur SE," in Grundeis, Jens and Peter Zaumseil (Hrsg) *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*, Gabler, Hochschule für Oekonomie & Management, S. 27-55.

<邦文文献>

岩井克人 (2005) 『会社はだれのものか』平凡社。

- 遠藤久史 (1999) 「ドイツ株式会社・商法等の改正とコーポレート・ガバナンスの対応」『會計』155巻第1号、森山書店、133-142頁。
- 駐日欧州連合代表部 (2014) 「ジェンダーバランスの実現にかける EU」(<http://eumag.jp/feature/b0814/>; 最終アクセス日2016年9月21日)。
- (2016) 「男女平等社会を目指す EU」(<http://eumag.jp/feature/b0316/>; 最終アクセス日2016年9月21日)。
- 工藤 章 (2009) 「ドイツ企業体制のアメリカ化とヨーロッパ化」馬場宏二、工藤章編著『現代世界経済の構図』ミネルヴァ書房。
- 小島大徳 (2007) 『世界のコーポレート・ガバナンス改革』文眞堂。
- 名古道功 (2001) 「ドイツにおける労働条件規制の最近の動向」『日本労働研究雑誌』日本労働研究機構、43巻496号、40-48頁。
- 藤内和公 (2010) 『ドイツの従業員代表制と法』法律文化社。
- ベルント・ヴァース (Waas, Bernd) (2013) 仲琦瑛「ドイツにおける企業レベルの従業員代表制度」『日本労働研究雑誌』(No. 630) 2013年1月号、13-25頁。
- 松田 健 (2001) 「ドイツ企業におけるコーポレート・ガバナンスと監査役会の責任—Code of Best Practice およびGCCGを中心に—」『商学研究論集』第15号、明治大学商学研究科、481-496頁。
- (2003) 「ドイツにおける『企業統治規範』の策定と法規制—企業経営の透明性と開示のための法律 (Transparenz—und Publizitätsgesetz) との関係から—」『商学研究論集』第18号、明治大学商学研究科、313-331頁。
- 明治大学 (2014) 『「ドイツにおけるコーポレート・ガバナンス及び女性の活躍状況の開示についての取組に関する調査業務」報告書』平成25年度内閣府委嘱調査。
- 森本 滋 (1994) 「企業統治と商法改正」川又先生還暦記念『商法・経済法の諸問題』商事法務研究会、111-138頁。
- 吉森 賢 (1998a) 「企業はだれのものか—企業概念の日欧米比較 (1) アメリカ、イギリス」『横浜経営研究』第19巻第1号、横浜経営学会、42-54頁。
- (1998b) 「企業はだれのものか—企業概念の日欧米比較 (2完) ドイツ、フランス、日本、結論」『横浜経営研究』第19巻第3号、横浜経営学会、71-92頁。
- 労働政策研究・研修機構 (2015) 「女性クオータ法、成立」(http://www.jil.go.jp/foreign/jihou/2015/06/germany_01.html#link_02; 最終アクセス日2016年9月15日)。
- 『日本経済新聞』2016年10月3日付朝刊。
- <DAX 30 各社 HP>
- ・ アディダス AG
<http://www.adidas-group.com/en/group/supervisory-board/>
 - ・ アリアンツ AG
https://www.allianz.com/v_1458046946000/media/investor_relations/en/results_reports/annual_report/ar2015/ar2015_group.pdf.

- ・ BASF AG
<https://www.basf.com/en/company/about-us/management/supervisory-board.html>
- ・ バイエルAG
<http://www.bayer.com/en/supervisory-board-of-bayer-ag.aspx>
- ・ バイヤスドルフAG
<http://www.beiersdorf.com/about-us/our-profile/supervisory-board>
- ・ BMW AG
https://secure.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/unternehmensprofil/aufsichtsrat/aufsichtsrat.html
- ・ コメルツ銀行 AG
https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/aktionaere/governance_/aufsichtsrat_1/Aufsichtsrat.html
- ・ コンチネンタル AG
http://www.continental-corporation.com/www/portal_com_en/themes/continental/executive_supervisory/supervisory_table.html
- ・ ダイムラー AG
<https://www.daimler.com/company/corporate-governance/supervisory-board/>
- ・ ドイツ銀行 AG
<https://www.db.com/ir/en/supervisory-board.htm>
- ・ ドイツ証券取引所
<http://deutsche-boerse.com/dbg-en/investor-relations/corporate-governance/supervisory-board>
- ・ ルフトハンザ航空 AG
<https://investor-relations.lufthansagroup.com/de/corporate-governance/aufsichtsrat.html>
- ・ ドイツポスト AG
http://www.dpdhl.com/de/investoren/corporate_governance/aufsichtsrat.html
- ・ ドイツテレコム AG
<https://www.telekom.com/konzern/aufsichtsrat/10512>
- ・ E. ON SE
<http://www.eon.com/en/investors/corporate-governance/supervisory-board/members.html>
- ・ フレゼニウスメディカルケアAG & Co. KGaA
<http://www.freseniusmedicalcare.com/en/about-us/supervisory-board/>
- ・ フレゼニウス SE & Co. KGaA
<https://www.fresenius.com/supervisory-board>
- ・ ハイデルベルガーセメント AG
<http://www.heidelbergcement.com/de/supervisory-board>
- ・ ヘンケル AG & CO. KGaA
<http://www.henkel.com/company/management-corporate-boards/supervisory-board>
- ・ インフィニオンテクノロジー AG

<http://www.infineon.com/cms/en/about-infineon/company/supervisory-board/>

- ・リンデ AG

http://www.the-linde-group.com/de/about_the_linde_group/governance/supervisory_board/index.html

- ・メルク KgaA

http://www.merck.de/de/unternehmen/unternehmensfuehrung/super_visory_board/aufsichtsrat.html?_ga=1.122853698.859318288.1475346064

- ・ミュンヘン再保険 AG

<https://www.munichre.com/de/ir/shareholder-information/corporate-governance/supervisory-board/index.html>

- ・プロジーベンザットアインツメディア SE

<http://www.prosiebensat1.com/unternehmen/aufsichtsrat>

- ・RWE AG

<http://www.rwe.com/web/cms/de/8356/rwe/ueber-rwe/aufsichtsrat/>

- ・SAP SE

<http://go.sap.com/corporate/en/company/leadership/supervisory-board.html>

- ・ジーマンス AG

<http://www.siemens.com/about/en/management-structure/supervisory-board.htm>

- ・テッセンクルップ AG

<https://www.thyssenkrupp.com/de/unternehmen/management/aufsichtsrat/>

- ・フォルクスワーゲン AG

<http://www.volkswagenag.com/content/>

[vwcorp/content/de/investor_relations/corporate_governance/supervisory_board.html](http://www.volkswagenag.com/content/de/investor_relations/corporate_governance/supervisory_board.html)

- ・ヴォノヴァイア SE

<http://investoren.vonovia.de/websites/vonovia/German/7015/aufsichtsrat.html>