

監査役会の役割

——グローチェの所説を中心にして——

本 田 良 巳

1 はじめに

ドイツの企業の特徴として、二層モデル、合議原則、共同決定の三つを挙げることができ、ドイツの企業体制は企業経営を担当する取締役会、その企業経営を監視する監査役会から成っている（二層モデル）。取締役会の業務執行について合議原則が適用され、また、監査役会においては株主代表と従業員代表との対等の立場から共同決定が行われる。これら三つの点がドイツの企業体制を形造っているのである¹⁾。

最近、ドイツにおいても企業の不祥事が相次ぎ、企業経営の監視、監査役会の役割に対する批判の声が上がっている。例えば、「ドイツにおいて数年来、実務上の“監視の欠陥 (Überwachungslücke)” が確認されている」、「とくに監査役会は批判の十字砲火 (Kreuzfeuer) にある」とまで言われている²⁾。このような批判を反映してドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードにおいても監査役会の機能強化に重点がおかれている。ドイツにおいて企業経営以上に、その監視に重点がおかれているのである³⁾。

ところで、グローチェ (Grothe, P.) は監査役会の監視機能の強化の点から、次の三つの問題点を指摘している⁴⁾。

- (1) 監査役会による企業監視について包括的、理論的に基礎づけられた概念が存在しない。
- (2) 企業経営の複雑さ、それに結びついた監視の複雑さは企業監視の範囲における監査役会の評価を困難にしている。
- (3) 監査役会活動の詳細な調査・分析は公表されておらず、これらは直ちに可能でない。

このような指摘から、とくに(1)について理論的、組織的な企業監視の枠組みをグローチェは提案している。このことは株式法やドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードの解説にとどまることなく、これらへの問題提起にもなっているのである。

1) 拙稿、「ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードの概要」、大阪経大論集第59巻第4号、2008年11月、22-25頁参照。

2) Grothe, P., *Unternehmensüberwachung durch den Aufsichtsrat – Ein Beitrag zur Corporate Governance – Diskussion in Deutschland* (Frankfurt am Main 2006), S. 1-S. 2.

3) 前掲拙稿、27頁参照。

4) Grothe, P., a. a. O., S. 54.

本稿ではグローチェの所説を中心に、とくに企業監視の強化の点から監査役会の役割を論じている。第2節では企業監視の理論的、組織的な枠組みを提案し、問題の所在を明らかにしている。次いで、この枠組みに基づき、第3節では監査役会の役割を論じ、第4節では監査役会と取締役会との相互作用に言及している。そして、最後に第5節では本稿で述べてきたところを要約し、結びに代えている。

2 概念上の枠組み

すでに別稿でも論じたように、グローチェはコーポレート・ガバナンスの議論に先立ち、そのスタンスを次のように確定している⁵⁾。すなわち、(1)企業形態ならびに法形態では取引所に上場された株式会社を対象にし、(2)要求グループでは利害関係者の範囲として株主の利害のみを考慮し、(3)内部的な観点/外部的な観点では内部的な観点を採用している。ここでとくに注意を要する点は(2)要求グループである。ドイツではステークホルダー(Stakeholder)の利害や企業の利害を重視する議論がよくみられる⁶⁾。しかし、グローチェは株主(Shareholder)の利害を重視している点に特徴を見いだすことができる。さらに、グローチェによれば、株主の利害を優先的に考慮することはステークホルダーの利害に長期的につながると考えるのである⁷⁾。

株主の利害を重視するグローチェは株主の利害と従業員の利害とを対等に考慮する共同決定に対して当然、批判的になってくる。したがって、この後、グローチェは共同決定が行われる監査役会、その監視機能の検討に移っていくのである。一般的に監査役会の課題として、次の三点を挙げることができる⁸⁾。

- (1) 取締役員の選任、任命、再任、解任
- (2) 企業経営の形式的・実質的な監視
- (3) 利益処分案を含めて、年度決算書の監査と確定

5) Grothe, P., a. a. O., S. 17-S. 21. 拙稿, 「内部的なコーポレート・ガバナンスの特質」, 大阪経大論集第60巻第4号, 2009年11月, 42-43頁参照。

6) 例えば, ストリーダー(Strieder, T.)は次のように述べている。「ここで, 誠実性の義務(Treuepflicht)は監査役会メンバーを企業の利害に結びつけ, したがって, その個人的な利害を背後におかなければならない。企業の利害は単なる株主価値の手掛かりを超え, 広範なステークホルダーの利害を包括している」。Strieder, T., Deutscher Corporate Governance Kodex-Praxiskommentar – (Berlin 2005), S. 125-S. 126.

7) Grothe, P., a. a. O., S. 19.

8) Grothe, P., a. a. O., S. 186. 同様にレントファ(Lentfer, T.)は監査役会の課題として, 次の三つを挙げている。

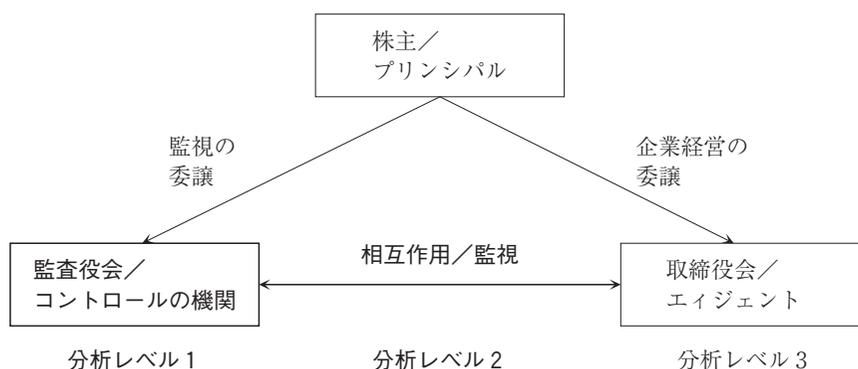
1. 企業経営の一般的な監視
2. 取締役会の構成と報酬
3. (コンツェルン) 会計制度の監査

Lentfer, T., Einflüsse der internationalen Corporate Governance – Diskussion auf die Überwachung der Geschäftsführung (Wiesbaden 2005), S. 55.

なかでも最近、よく指摘のある監視の欠陥、監査役会の監視機能の強化という点から、「(2) 企業経営の形式的・実質的な監視」がとくに重要になってくるであろう。

ところで、グローチェはエイジェンシー理論 (Agency-Theorie) を用いて株主－経営者 (取締役会) の関係を説明している⁹⁾。株主がプリンシパル (Principal) であり、取締役会がそのエイジェント (Agent) であり、株主に代わって、取締役会は企業経営に参与するのである。株主は企業経営の役割を取締役に委譲 (Delegation) するように、株主は監視の役割を監査役に委譲している (「図表 1」参照)¹⁰⁾。したがって、株主に代わって、監査役会 (監視の担当者) は取締役会 (監視の対象) を監視している。このような意味において、監査役会は「株主の利害に指向する監視 (Aktionärsinteressen orientierte Überwachung)」を行い、株主と監査役会との間の情報の非対称性 (Informationsasymmetrien) を最小にしなければならない¹¹⁾。

図表 1 関連構造の具体化段階 1



「図表 1」から、監視という役割を検討していく場合、三つの分析レベル、すなわち監査役会 (分析レベル 1)、監査役会と取締役会との相互作用 (分析レベル 2)、取締役会 (分析レベル 3) に分類することができる。本稿において監査役会の有する役割、監視機能をとくに論じていくことから、分析レベル 1、分析レベル 2 だけを取り上げ、分析レベル 3 は取り上げていない。

分析レベル 1 では(1)まず監視あるいはコントロールの意味内容の検討から始め、(2)次に監視機能を果たすべき監査役会の組織構造を考えている。また、分析レベル 2 では監査役会と取締役会との間の相互作用を(1)情報交換 (Informationsaustausch) と、(2)相互の権力と影響 (Gegenseitige Macht und Einflussnahme) とに分けて検討していくことにする (「図表 2」参照)¹²⁾。

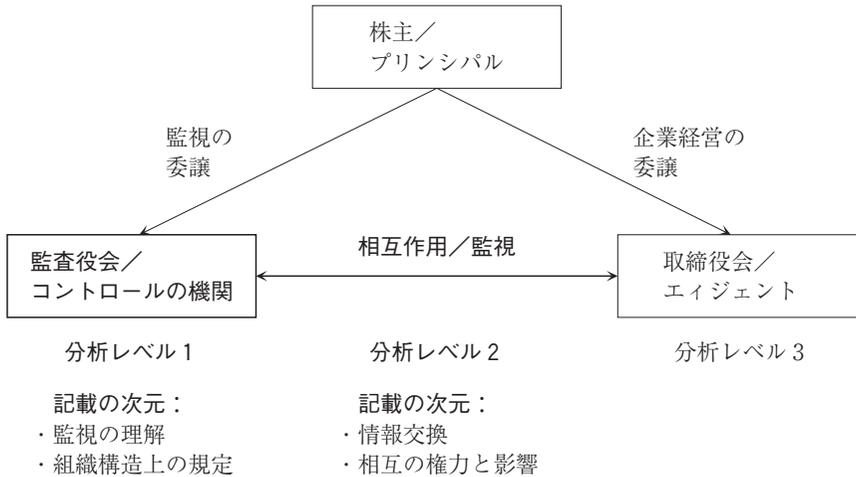
9) Grothe, P., a. a. O., S. 97.

10) Grothe, P., a. a. O., S. 98. 類似の考え方は次の文献でもみられる。内藤文雄, 『財務諸表監査の考え方』, 税務経理協会, 2004年, 27頁。「図 2-2 会社の自治的機構」参照。

11) Grothe, P., a. a. O., S. 94, S. 257.

12) Grothe, P., a. a. O., S. 105.

図表2 関連構造の具体化段階2



以下、第3節では分析レベル1、第4節では分析レベル2を論じていくことにする。

3 監査役会

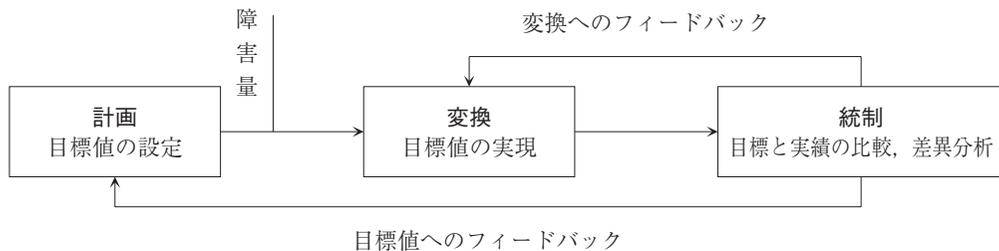
分析レベル1：監査役会を(1)監視の理解、(2)監査役会の組織構造に分けて論じていくことにする。

(1) 監視の理解

監査役会は取締役会の活動を監視しなければならない。取締役会の活動は戦略的な計画の作成、そして意思決定のプロセスにあり、これによって企業の維持・成長・発展も可能になってくるのである。

伝統的に監視あるいはコントロールは計画の目標と実績との比較により、目標達成度の検討、目標値と実績値との差異の分析として考えられてきた。このことは「図表3」のように表わすことができる（「図表3」参照¹³⁾。

図表3 伝統的な監視



13) Grothe, P., a. a. O., S. 128.

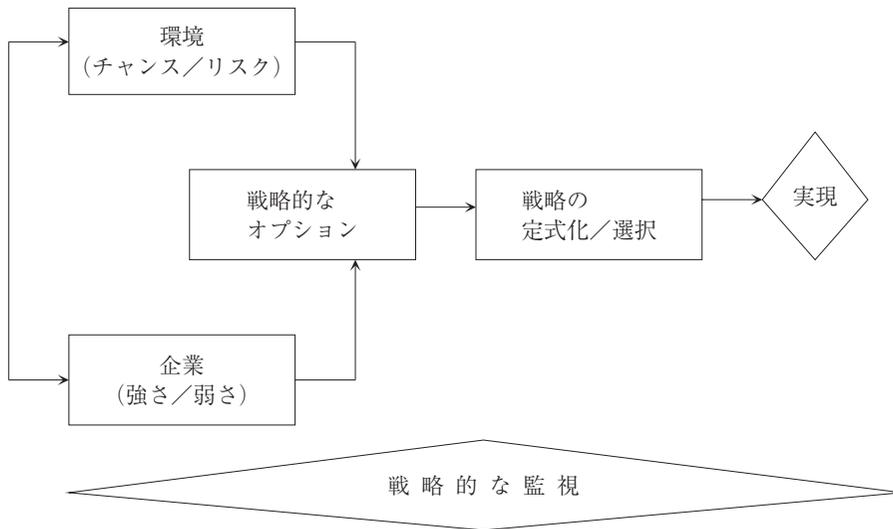
「図表3」を説明していくことにする。

- (1) まず、計画を立案し、目標値を設定する。
- (2) 計画を具体的な行動に変換することにより、目標値の実現を計る。ただし、計画を具体的な行動に変換する過程で何らかの障害量 (Störgröße) が生じる。
- (3) 最後にコントロールの段階では目標値と実績値とを比較し、両者の差異を分析する。差異の原因は計画あるいは変換の過程に求められるのである。

かかる伝統的な監視を行う場合、その時間的な欠陥 (Zeitliches Defizit) として計画から変換の過程において計画の万一の変更を行うことができないこと、また、実質的な欠陥 (Sachliches Defizit) として監視の担当者は計画の背景を知ることができないこと等が考えられる¹⁴⁾。

伝統的な監視の欠陥を克服するものとして、戦略的な監視 (Strategische Überwachung) が提案される。戦略的な監視を行う場合、計画の背景を知り、また、計画の進展とともに監視も進展していくのである (「図表4」参照)¹⁵⁾。

図表4 計画とコントロールとの時間的経過



「図表4」を説明していくことにする。

- (1) 企業を取り巻く環境 (チャンス/リスク) 並びに企業 (強さ/弱さ) がおかれている状況から、戦略的なオプションが決まってくる。
- (2) この中から企業は戦略を定式化し、最も有利な戦略を選択する。
- (3) この選択に基づいて、企業はその行動を実施することになる。

14) Grothe, P., a. a. O., S. 129-S. 131.

15) Grothe, P., a. a. O., S. 132.

「図表4」において注意しなければならないことは戦略的な監視である。明らかなように企業が行動を実施して初めて監視あるいはコントロールが行われるのではない。戦略的な監視では「監視は計画と実現との時間的経過 (Zeitliche Gleichlauf) において行われるのである」¹⁶⁾。

最後に、伝統的なコントロールと戦略的なコントロールとの相違を(1)から(6)にわたって比較・対照し、表示していくことにする(「図表5」参照)¹⁷⁾。

図表5 伝統的なコントロールと戦略的なコントロールとの体系的な相違

比較メルクマール	伝統的なコントロール	戦略的なコントロール
(1)コントロールの目標	<ul style="list-style-type: none"> －目的達成の検討 (効率性) －計画に補完的なコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> －戦略の妥当性の検討 (有効性) －戦略的計画の選択度の補整
(2)コントロールの内容	<ul style="list-style-type: none"> －相違の原因の追加的な分析とともに、最終成果のコントロールの意味で純粋な目標値／実績値の比較 －計画の対象とコントロールの対象は一致 －コントロールの分野は計画によって与えられた分野に制限 	<ul style="list-style-type: none"> －最終成果のコントロールの前に戦略の定式化・諸仮定・計画の進展のコントロール、戦略的な監視が重要 －計画の対象とコントロールの対象は異なる －コントロールの分野は計画によって与えられた分野よりも広範
(3)コントロールの方向	<ul style="list-style-type: none"> －規制の基本原則 －フィードバック指向的 －規則的 	<ul style="list-style-type: none"> －管理の基本原則 －フィードフォワード指向的 －規則的・非規則的
(4)時間関連性	<ul style="list-style-type: none"> －期間的・短期的 －実現過程の終了後に行われるコントロール 	<ul style="list-style-type: none"> －継続的・長期的 －戦略的な計画に平行に経過する過程
(5)コントロールの大きさ	<ul style="list-style-type: none"> －量的のみ 	<ul style="list-style-type: none"> －量的・質的
(6)コントロールの達成	<ul style="list-style-type: none"> －純粋に企業内部的 	<ul style="list-style-type: none"> －企業内部的・企業外部的

「図表5」を説明していくことにする。

- (1) 伝統的なコントロールでは目標値と実績値との比較から目標の達成度の検討をコントロールの目標にしている。これに対して、戦略的なコントロールでは計画と平行にコントロールも行われる。したがって、戦略の妥当性の検討、戦略的計画の選択の補整がコントロールの目標になってくるのである。
- (2) 伝統的なコントロールでは計画によって定められた分野に制限される。これに対して、戦略的なコントロールでは計画作成の諸仮定、戦略の定式化、計画の進展等もコントロールの分野になっており、計画の進展とともにコントロールの分野も広範になって

16) Grothe, P., a. a. O., S. 132.

17) Grothe, P., a. a. O., S. 150.

いくのである。

- (3) 伝統的なコントロールでは相対的に規則的な状況、静態的な状況を前提にし、コントロールは事後的に行われる。これに対して、戦略的なコントロールでは不規則な状況、動態的な状況を前提にし、コントロールは事前的・事後的に行われている。
- (4) 伝統的なコントロールでは計画を具体的な行動に変換した後、目標値と実績値との比較によってコントロールを行うことから、コントロールは短期的なものになる。これに対して、戦略的なコントロールでは計画と平行にコントロールも行われ、コントロールは継続的・長期的なものになるのである。
- (5) 伝統的なコントロールでは量的な側面のみをコントロールの対象にしているが、戦略的なコントロールでは量的な側面に並んで、質的な側面（例えば、計画の作成、計画作成の諸仮定、戦略の定式化等）もコントロールの対象にしている。
- (6) 伝統的なコントロールでは企業の内部的な問題だけに取り組むのに対して、戦略的なコントロールでは企業の内部的な問題に並んで、外部的な問題（例えば、環境要因）にも取り組むのである。

(2) 監査役会の組織構造

監査役会の組織構造を(a)専門化 (Spezialisierung), (b)意思決定の委譲 (Entscheidungsdelegation), (c)調整 (Koordination) の三点から分析していくことにする。

(a) 専門化

専門化は専門的な委員会の設置であり、具体的には監査委員会 (Aufsichtsratsausschüsse) の設置である。

監査委員会設置の長所として、次の点を挙げることができる¹⁸⁾。

- ① 監査役会、監査委員会全体の作業が進捗する。
- ② 監査委員会の設置によって作業の効率も上昇し、責任感も増大する。
- ③ 作業の進捗により、取締役会と監査役会との関係も改善する。

また、監査委員会設置の短所として、次の点を挙げるができる¹⁹⁾。

- ① 監査役会と監査委員会、同じ監視の役割を持つ二種類の会議体が設置されることになる。
- ② 監査役会と監査委員会との情報格差 (Informationsgefälle) に基づき、監査役会の責任感がなくなる。

全体として、監査委員会設置の長所はその短所を上回り、監査委員会の設置は監査役会の監視の役割を改善するものと考えられるのである。

なお、監査役会において株主代表と従業員代表とは対等に構成されなければならないが、

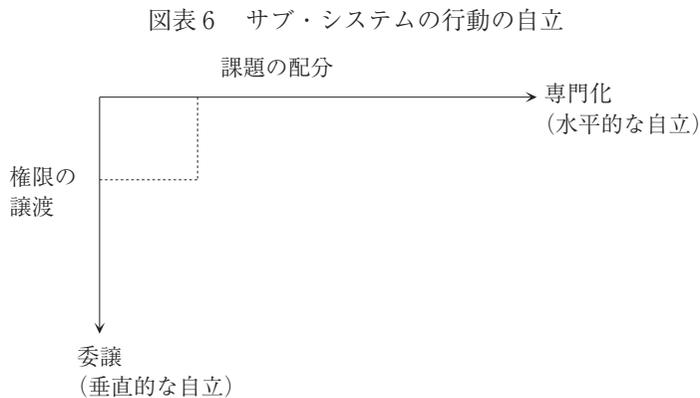
18) Grothe, P., a. a. O., S. 184-S. 185.

19) Grothe, P., a. a. O., S. 185.

監査委員会においても対等に構成されなければならないか否かが問題になってくる。例えば、連邦通常裁判所 (Bundesgerichtshof) によれば、「監査役会の構成について全ての規定は直接的にも間接的にも委員会の配置 (Besetzung) に適用されない」²⁰⁾。したがって、監査委員会においては株主代表と従業員代表との対等の構成を必ずしも考慮する必要はなく、株主代表のみの構成により、「株主の利害に指向する監視」も可能になるのである。

(b) 意思決定の委譲

初めに、専門化と意思決定の委譲との相違を示していくことにする (「図表6」参照)²¹⁾。「図表6」から明らかなように、専門化は他の委員会への課題の配分 (Aufgabenverteilung) であるのに対して、委譲は他の委員会への権限の譲渡 (Abtretung von Kompetenzen) である。



委譲の長所として、次の点を挙げることができる²²⁾。

- ① 意思決定は通常、緊急要請 (Eilbedürfnis) に基づいており、それに直ちに対応することができる。
- ② 意思決定を改善し、品質の高いものにすることができる。
- ③ 個人レベルにおいて委員会メンバーのモチベーションを高め、作業の満足をもたらすことになる。

また、委譲の短所として、次の点を挙げることができる²³⁾。

- ① 監査役会にとって意思決定が重要になればなるほど、意思決定の委譲は他の委員会の権限超越 (Kompetenzüberschreitung) の危険をもたらすことになる。

なお、委員会は委譲される権限の程度により、決定の委員会 (Beschließende Ausschüsse) と準備の委員会 (Vorbereitende Ausschüsse) とに分類される。高い程度の委譲は決定の

20) Grothe, P., a. a. O., S. 190.

21) Grothe, P., a. a. O., S. 208.

22) Grothe, P., a. a. O., S. 209-S. 210.

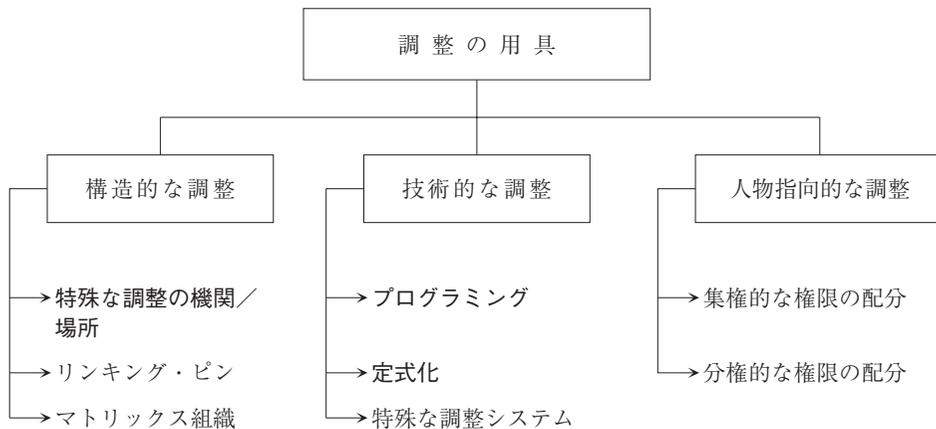
23) Grothe, P., a. a. O., S. 210.

権限を他の委員会に移すことになるのに対して、低い程度の委譲は決定の権限を他の委員会に移すことなく、それは準備の委員会になる。準備の委員会は決定の権限を持たず、「監査役会のために基礎になる処理の提案，決定の提案を作成する」²⁴⁾。グローチェによれば、例えば、戦略委員会 (Strategieausschüsse) は監査役会における決定のための準備を行う委員会であり、戦略委員会は決定までのフィルター機能 (Filterfunktion) を有することになる²⁵⁾。

(c) 調整

全体的な目的の達成のため、いろいろな課題を整理し、調整しなければならない。まず、調整の用具 (Koordinationsinstrumente) を構造的な調整、技術的な調整、人物指向的な調整に三分類することができる (「図表7」参照)²⁶⁾。「図表7」のうち、①特殊な調整の機関/場所、②プログラミング (Programmierung)、③定式化 (Formalisierung) の三つを説明していくことにする²⁷⁾。

図表7 さまざまな調整の用具



- ① 特殊な調整の機関/場所として監査役会会長 (Aufsichtaratsvorsitzende) の存在を挙げることができる。監査役会会長は個々の委員会に出席したり、あるいは監査役会の前に株主代表との話し合いの機会をもち、監査役会全体の調整機能を果たしているのである。
- ② プログラミングによる調整機能は課題の履行 (Aufgabenerfüllung) とコミュニケーションにおいて考えることができる。課題の履行のプロセス、コミュニケーションのプロセスを事前に調整し、確定しておくことにより、両者が円滑に進められることを考慮したものである。

24) Grothe, P., a. a. O., S. 211.

25) Grothe, P., a. a. O., S. 213.

26) Grothe, P., a. a. O., S. 223.

27) Grothe, P., a. a. O., S. 223-S. 236.

- ③ 定式化では例えば、委員会設置にみられるように、特定の課題や権限を他の委員会に委譲することにより、監査役会全体の課題と権限を調整することができる。他の委員会への情報の流れを定式化し、そして委員会の活動を定期的に評価・判定するのである。

4 監査役会と取締役会との交換関係

分析レベル2：監査役会と取締役会との交換関係を(1)情報交換、(2)相互の権力と影響から論じていくことにする。

(1) 情報交換

監査役会と取締役会との情報交換をさらに(a)情報提供 (Informationsangeboten), (b)情報要求 (Nachfrage nach Informationen), (c)監視の報告 (Überwachungsberichterstattung) に分けて説明していくことにする。

(a) 情報提供

取締役会から監査役会への情報提供であり、取締役会報告書 (Vorstandsbericht) の形式が用いられる。取締役会報告書には次のような取引が主として記載される (株式法第90条第1項)²⁸⁾。

1. 計画的な営業政策 (beabsichtigte Geschäftspolitik)
2. 会社の収益性、とくに自己資本の収益性
3. 取引の経過、とくに売上、会社の状況
4. 会社の収益性あるいは流動性にとって著しく重要な取引

その他、年度決算書、状況報告書、決算監査人の報告書を通じて、取締役会から監査役会に情報が定期的に提供されるのである。

(b) 情報要求

重大な状況、危機的な状況に陥った時、監査役会の要求に応じて取締役会は必要な情報を提供しなければならない。グローチェによれば、「とくに株主によって大量の所得損失 (massiver Einkommensverluste) の危険と結びつけられる危機の時、あるいは間違った状況の恐れのある場合、監査役会はその監視を悪化した取引の状況に集中し、そして企業状況の基礎になる判断のために有用である全ての情報を取締役会に要求しなければならない」²⁹⁾。

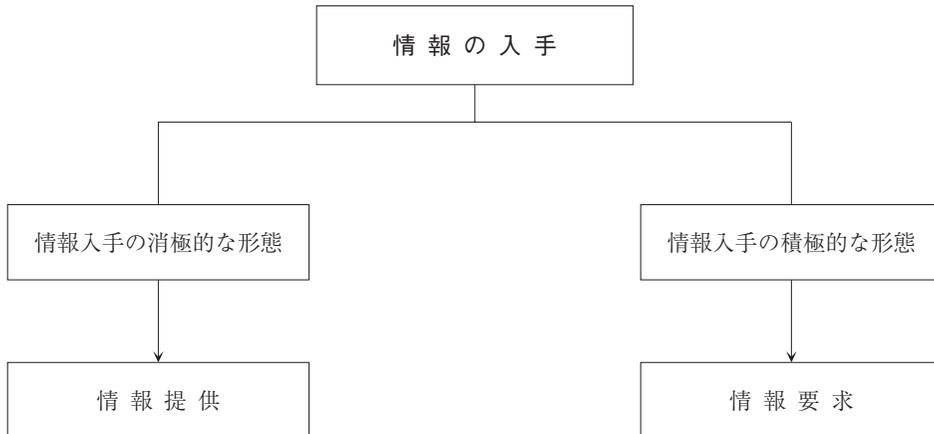
次に、(a)情報提供と(b)情報要求との相違を示していくことにする (「図表8」参照)³⁰⁾。

28) Grothe, P., a. a. O., S. 263-S. 265. Wichtige Wirtschaftsgesetz, 19 Auflage (Berlin 2006), S. 216. Kajüter, P., Rolle der Internen Revision im Risikomanagementsystem, in: Freidank, C-C/Peemoller, V. H. (Hrsg.), Corporate Governance und Interne Revision – Handbuch für Neuausrichtung des Internal Auditings, (Berlin 2008), S. 114.

29) Grothe, P., a. a. O., S. 280.

30) Grothe, P., a. a. O., S. 102.

図表8 情報入手の種類



(c) 監視の報告

監視の報告は情報提供や情報要求とは異なり、監査役会が情報の送り手であり、取締役会が情報の受け手になる。監視の報告の場合、監査役会は取締役会から提供された情報について内部的な態度表明 (Interne Stellungnahmen) を行わなければならない。グローチェによれば、「監査役会は何が気に入らないか、監査役会の見解によれば、どのような行動様式が正しいかを取締役会に具体的に伝達しなければならない。公式見解 (formellen Meinungsbeschluss) がなかっても、個々の監査役会メンバーによる総会 (監査役会——筆者注) からの批判は異論なしに取締役会に適切な影響を及ぼすのである」³¹⁾。

(2) 相互の権力と影響

監査役会と取締役会との間でコンフリクトが生じる場合、(a)取締役会はどのような情報権力 (Informationsmacht) を用いるか、これに対して、(b)監査役会はどのような対抗措置を講じるかを考えていくことにする。

(a) 取締役会の情報権力

監査役会に監視の情報を提供するのは取締役会であり、取締役会は監視の情報を独占的に有している。したがって、監査役会と取締役会との間でコンフリクトが生じる場合、取締役会は自己に不利な情報を提供せず、歪められた情報を監査役会に提供することになる。「取締役会は個人的な成果の用具 (persönliches Erfolgsmittel) として、報告ならびに情報の程度を投入しようとするのである」³²⁾。

(b) 監査役会の対抗措置

取締役会の情報権力を防止するため、監査役会は①モチベーション戦略/コミュニケー

31) Grothe, P., a. a. O., S. 291-S. 292.

32) Grothe, P., a. a. O., S. 331.

ション戦略, ②権力戦略 (Machtstrategien) の二つの対抗措置を考えることができる。

- ① 取締役会と監査役会との間で信頼関係を構築することである。監査役会は取締役会に助言することを義務づけられており (株式法第111条第1項)³³⁾, この助言も信頼関係を構築する一つの手段になるかもしれない。また, 財務的な刺激 (finanziellen Anreizen), 社会的な刺激 (sozialen Anreizen) 等を取締役に提供することにより, 取締役会と監査役会との間で協力関係を築くこともできるであろう³⁴⁾。
- ② 取締役会の情報権力を防止するために情報規定 (Informationsordnung) を定め, 取締役会が監査役会に提供すべき情報を詳細に確定しておくことである。情報規定は取締役会にとって業務規程 (Geschäftsordnung) の構成要素であり, ドイツ・コーポレート・ガバナンス・コードも勧告として定式化するのである³⁵⁾。

5 おわりに

ドイツの企業の特徴の一つとして共同決定が挙げられる。監査役会において株主代表と従業員代表との対等の立場から共同決定が行われるのである。しかし, 最近, ドイツにおいても企業の不祥事が相次ぎ, 監査役会の役割, 企業経営の監視に対して批判がみられる。本稿ではグローチェの所説を中心にして企業監視の理論的, 組織的な枠組みを提案している。最後に本稿で述べてきたところを要約していくことにする。

- (1) 株主は企業経営の役割を取締役に委譲するように, 株主は監視の役割を監査役会に委譲している。監視という役割を検討していく場合, 三つの分析レベル, すなわち監査役会 (分析レベル1), 監査役会と取締役会との相互作用 (分析レベル2), 取締役会 (分析レベル3) に分類することができる。本稿において監査役会の監視機能とくに論じることから, 分析レベル1, 分析レベル2だけを取り上げている。
- (2) 分析レベル1: 監査役会を1) 監視の理解, 2) 監査役会の組織構造に分けて論じている。1) 監視の理解では伝統的な監視が有する欠陥を克服するものとして, 戦略的な監視を提案し, さらに, 2) 監査役会の組織構造を(a)専門化, (b)意思決定の委譲, (c)調整の三点から分析している。これにより, 監査役会による効果的な監視あるいは「株主の利害に指向する監視」を追求している。
- (3) 分析レベル2: 監査役会と取締役会との相互作用を1) 情報交換, 2) 相互の権力と影響に分けて論じている。1) 情報交換ではさらに(a)情報提供, (b)情報要求, (c)監視の報告に分けて説明している。また, 2) 相互の権力と影響では監査役会と取締役会との間でコンフリクトが生じている場合, (a)取締役会はどのような情報権力を用いるか, これに対して, (b)監査役会の対抗措置 (①モチベーション戦略/コミュニケーション

33) Strieder, T. a. a. O., S. 104. Wichtige Wirtschaftsgesetz, 19Auflage (Berlin 2006), S. 226.

34) Grothe, P., a. a. O., S. 339-S. 340. 財務的な刺激とは報酬の問題として考えることができ, また, 社会的な刺激とは監査役会と取締役会との信頼関係の問題として考えることができる。

35) Grothe, P., a. a. O., S. 343. Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 12.6. 2006, Punkt 3.4, Abs. 3.

ョン戦略, ②権力戦略) を考えている。

最近, 共同決定, 監査役会というドイツの企業体制そのものへの批判がみられる。監査役会において株主代表と従業員代表との対等の立場から共同決定を行うことは作業の効率性から障害とみなされ³⁶⁾, 監査役会から従業員の利害を切り離し, 従業員の声を聞く機関として協議会 (Konsultationsrat) の設置が提案されている³⁷⁾。このことはグローチェの提案, すなわちコーポレート・ガバナンスにおいて株主の利害を重視し, そして「株主の利害に指向する監視」を行う監査役会設置の提案に通じるようにも考えるのである。

36) Strieder, T. a. a. O., S. 130. 菊澤教授はドイツ共同決定法をめぐる一般的評価として次の二つを挙げておられる。

1. 公平な制度としての共同決定法
2. 非効率な制度としての共同決定法

菊澤研宗, 『比較コーポレート・ガバナンス論——組織の経済学アプローチ——』, 有斐閣, 2004年, 94-96頁参照。このうち, とくに「2. 非効率な制度としての共同決定法」が問題になるのである。

37) Lentfer, T., a. a. O., S. 344.