

【論文】

中国におけるコーポレート・ガバナンス改革と 企業民主管理

－ 民営企業の従業員参加を中心に －

Corporate Governance Reform in China and Democratic Management
of Enterprise

－ Based on the Perspective of Employee Involvement in Private Enterprise

劉 建 華
LIU Jian-hua

目次

- 1 はじめに
- 2 先行研究
 - 2.1 「米国型」と「ドイツ型」の特徴
 - 2.2 「米国型」と「ドイツ型」との対立性
 - 2.3 「中国型」の「米国型」・「ドイツ型」との類似性
 - 2.4 「折衷型2」の提起
- 3 新会社法によるコーポレート・ガバナンス構造の変化
 - 3.1 従業員参加に関する法整備の進捗
 - 3.2 民営企業の発展と従業員董事・監事の現状
 - 3.3 「会社法」の考察
 - 3.4 「株主重視」と「従業員重視」との関係：形式的両立性とその問題点
- 4 「企業民主管理」制度の補完－地方と中央の法整備の強化－
 - 4.1 各省・自治区・直轄市法整備の展開と3種類「条例」の仕組み
 - 4.2 「企業民主管理規定」の成立と企業民主管理の仕組み
- 5 おわりに

(要旨)

三十余年の飛躍的な発展を経て、民営企業がすでに中国経済発展を推進する重要な力となっている。民営企業に適合するコーポレート・ガバナンス・モデルを確立し完備することは、中国会社法の改正と関連法律・法規整備の重点となる。本稿は、株主重視の「米国型」と従業員参加重視の「ドイツ型」との比較、「中国型」と「米国型」・「ドイツ型」との類似性に関する先行研究のレビュー、新会社法に関する制度的考察、および「企業民主管理」に関する法整備

の動向の整理・考察を通して、中国に特徴的なコーポレート・ガバナンス改革と企業民主管理制度の内訳を明らかにしたい。本稿の結論は、中国型コーポレート・ガバナンス・モデルは「二元二層二会型」と把握することができるということである。すなわち、平行で設立された董事会と監事会¹⁾（二元）、董事会と経営陣の別々設置（二層）、董事・監事の株主総会と従業員代表大会による別々の選出（二会）である。

1 はじめに

中国における企業改革（コーポレート・ガバナンス改革）は、1978年12月の「改革・開放」政策を契機に実施された。注目すべきは、民営企業の企業改革である。というのは、民営企業は30余年の飛躍的な発展を経て、中国経済発展に大きく貢献しているからである。和訊・数字100（2012）の統計によると、2011年末までに、中国の民営企業数は840万社を突破し、全国企業数の87.4%を占め、GDPへの貢献率は60%を超えている²⁾。

この民営企業を対象とするコーポレート・ガバナンス改革は、1993年制定の「会社法」が1999年、2004年および2005年の3回の改正を通じて進展する。とくに、重視すべき点は2005年10月成立の新会社法において、株主の権利が拡大されるとともに、董事会と監事会への従業員参加など「企業民主管理」に関する規定が強化されたことである。これに伴い、中央政府と地方政府は「企業民主管理規定」に関する法規を相次いで公布・施行している。

これらの動きは、端的に言えば、中国のコーポレート・ガバナンス改革においては、一方では米国型の改革、すなわち、市場競争・株主重視の改革が行われると共に、他方では、ドイツ型の改革、すなわち従業員参加重視の改革が行われている。換言すれば、中国のコーポレート・ガバナンスは、「対立」している二つのモデルを内包していると把握できる。

本稿では、こうした「市場競争・株主重視＝資本重視」と「従業員参加重視＝人本重視」との理論的に「対立」している二つのモデル

を内包しつつ展開している中国のコーポレート・ガバナンス改革に関して、民営企業における「株式会社」を中心に、従業員参加の問題から接近することを目的としている。とりわけ、「企業民主管理」に関する中央政府と地方レベルの法整備の状況、および企業の対応を明らかにする中で、上述の「対立」している二つのモデルが中国におけるコーポレート・ガバナンス改革の過程での内包する現状を分析したい。

そのため、まず、「米国型」と「ドイツ型」の特徴および対立性、「中国型」と「米国型」・「ドイツ型」との類似性に関する先行研究をレビューする。つぎに、制度的考察を通じて、新会社法によるコーポレート・ガバナンス構造の変化について比較考察を行う。くわえて、「企業民主管理」に関する地方と中央の法整備の動向、及び3種類の「条例」と「企業民主管理規定」の仕組みを整理・考察して、中国に特徴的な企業民主管理の仕組みを明らかにする。最後に、結論として「二元二層二会型」のガバナンス・モデルが、中国における会社制企業、特に民営企業のガバナンス構造の完備に役割を果たすことを展望する。

2 先行研究

2.1 「米国型」と「ドイツ型」の特徴

アメリカとドイツのコーポレート・ガバナンス・システムはどのような特徴があるかに関する見解は多様である。

アメリカのボード・システムは一元一層制、ドイツは一元二層制である（平田、2003、

pp. 159-178) し、ドイツの企業ガバナンス構造は、取締役会と監査役会³⁾の二層制(Two Tier-System)である(田淵, 2006, pp. 5-17)が、アメリカの取締役会の委員会組織は、ドイツと同様の垂直的二元監視構造となっている(柳川, 1995, pp. 47-95)とされる。また、会社の運営機構には、アメリカが採用するような業務執行機構と監査機関とを取締役会という一つの機関で構成する一層制と、ドイツが採用するような業務執行機構と監査機関とを個別独立の機関として構成する二層制である(平田・李, 1996, pp. 23-43)が、アメリカは一元制のガバナンス構造であり、ドイツ型は垂直的な二元制のガバナンス・システムである(葉祥松, 2003, pp. 98-104)。ガバナンス主権については、アメリカは株主主権を強調して、株主の財産最大化を会社のガバナンスの効率を評価する基準とする。ドイツは二層制の取締役会構造を持ち、すなわち、全て企業経営者から構成された経理事務会と、従業員代表と株主代表とから構成された監事会である(李維安・呉先明, 2002, pp. 54-55)。すなわち、アメリカは株主単一決定システムであり、ドイツは労使共同決定システムである(祁華清, 2002 pp. 18-21)。

以上の学者の観点をまとめると、ドイツのボード・システムは二層制であり、監視システムは二元制で、内部の監督が重視される。反対に、アメリカのボード・システムは一層制であり、ドイツと同様の垂直的二元監視構造となっているが、外部の監督が重視される。アメリカは株主単一決定制であり、株主利益を重視するが、ドイツは労使共同決定制であり、ステークホルダー(特に従業員)の利益を重視する。

2.2 「米国型」と「ドイツ型」との対立性

株主利益を重視する「米国型」と、ステー

クホルダー(特に従業員)の利益を重視する「ドイツ型」が対立ないしは矛盾する関係にあることを、先行研究に基づいて簡単に検討したい。伝統的な会社理論では、会社は物質資本の所有者あるいは株主により結成した連合体である。「株主本位」という原則の下では、株主は会社を支配する権利を有するので、会社は株主のための利益の追求を最高の目標とする。それは、他のステークホルダーの利益に損害を与えることになる(郝臣・李礼, 2006, pp. 84-89)。一方、ステークホルダーの理論基礎は、企業契約理論、人力資本理論と経済民主理論である。それによれば、会社は物質資本所有者、人力資本所有者および債権者などステークホルダーにより構成した契約組織であり、各ステークホルダーが適切な方式でガバナンスに参加すべきであるということになる(劉金祥, 2007, pp. 38-39)。

会社目的の対立に関しては、「株主利益至上」モデルと「労使共同決定」モデルとの根本的な違いは、会社の目的が株主だけの利益に奉仕するか、あるいはステークホルダー全体の利益に奉仕するかということである(蔣興旺, 2012, pp. 119-124)。「労使共同決定」のロジックは、会社の目的が株主を含むステークホルダーの利益に奉仕するが、ただ株主利益の最大化を追求することではない(楊瑞龍・魏夢, 2000(4), pp. 7-13)。

労使関係の視点からは、奥島(1994, pp. 45-50)は、アメリカには、団体交渉を中心とする労使の「武装和平(労使対立)」という思想が依然として存在しているが、ヨーロッパ(とくにEC諸国)には、労使協議を中心とする「非武装和平(労使協調)」という思想が根強いと強調した。

要約すると、会社主権者の地位からも、あるいは会社の目的ないし労使関係の視点からも、「米国型」と「ドイツ型」とは対立・矛盾していると言っても過言ではないであろう。

2.3 「中国型」の「米国型」・「ドイツ型」の類似性

一方、中国のコーポレート・ガバナンス・システムは独自型なのか、どの型に類似するのか。類似するなら、「米国型」に類似しているのか、或いは「ドイツ型」に類似しているのか、学者は各自の観点を発表している。

「米国型」に類似するという見解の代表は、中国は、意思決定権と業務執行権との区別を曖昧にしている点で米国型を踏襲しているとするFredmund Malik (2011, pp. 84-86)であり、施暁紅 (2009, pp. 17-19)も同様の見解を示している。(ドイツの監事制度を導入した後に) アメリカの独立董事制度を導入した(王明潔, 2003, pp. 93-96)ので、業務執行体制についての取締役会と経営陣との関係はアメリカの役員制度に類似していると平田・李 (1996, pp. 23-43)は主張している。

「ドイツ型」に類似する見解を提出している研究として、ドイツの監事制度が導入されているとする王明潔 (2003, pp. 93-96)、ドイツ型の「二層委員会制」に類似する構造がみられるとする管榮齋 (2003, pp. 57-61)、ガバナンスへの従業員参加が中国企業で見られるに至っていることを主張する施暁紅 (2009, pp. 17-19)の研究、さらに、監査役会における労働者参加はドイツの共同決定システムに類似していることを強調する平田・李 (1996, pp. 23-43)の諸研究が挙げられる。

二つの類型に部分的に類似するが、基本構造が違うとする「折衷型1」⁴⁾の観点から見ると、(中国の株式会社の内部統治システムの)監査役会は、少なくとも形式上は取締役会と同列の機関とされる。それは、取締役会と同列の機関として取締役会を監査するという点で、二元制をなすといえるが、ドイツとは違って、監査役会が上位機関となるような二層制ではない(平田・李, 1996, pp. 23

-43)。中国の「会社法」は大陸法系を参照して、会社に董事会と監事会という平行する機構を設置し、二元制のコーポレート・ガバナンス構造を規定した。米・独・日の国に比べると違う特徴を持ち、特殊な二元制ガバナンス・システムを用いている。中国は平行式二元制システムであり、董事会と監事会は全部株主総会により選出するので、法律的な地位が平等であるが、このガバナンス・システムはドイツなど大陸法系国家の二元制システムと違う(葉祥松, 2002, pp. 57-60, 2003, pp. 98-104)。「米国型」や「ドイツ型」を導入した結果、「橘越淮為枳」(王明潔, 2003, pp. 93-96)(環境の変化により物事がかわるという意味である(筆者))であった。監事会の職権はドイツの監事会のようにでもないし、英米の独立董事のような優勢もない(彭真明・江華, 2003, pp. 36-42)ので、英米、ドイツ、日本の三種類の典型的なシステムの長所を重ねて、中国の実情と結びつけて革新・改良したものである(管榮齋2003, pp. 57-61)。

学者の観点をまとめると、多くは「米国型」か「ドイツ型」かに部分的に類似するか、「折衷型1」であると主張している。「折衷型1」とは、中国のコーポレート・ガバナンス構造は株主利益至上主義である株主単一決定制の「米国型」と、ステークホルダー(特に従業員)利益を重視する労使共同決定制の「ドイツ型」を導入・模倣しているが、その二つの類型と違い、それぞれの長所を中国の実情に結びつけて革新・改良したものである。

2.4 「折衷型2」の提起

しかし、当時の法整備や会社の実態の認識に制限されているとはいえ、先行研究者の観点は一面的ないしは形式的把握にとどまっている。Fredmund Malik (2011, pp. 84-86)は、中国のコーポレート・ガバナンスは「米国型」に類似すると主張したが、従業員参加である

「ドイツ型」の特徴には言及していない。平田・李（1996, pp. 23-43）は、アメリカの役員制度とドイツの共同決定システムの双方に類似しているものの、ドイツと違った二元制をなすと主張した。しかし、従業員代表大会という中国のコーポレート・ガバナンスの大きな特徴に言及しなかった。葉祥松（2002, pp. 57-60, 2003, pp. 98-104）は、特殊な平行式二元制ガバナンス・システムと指摘しているが、董事会と経営陣の二層構造には言及していない。王明潔（2003, pp. 93-96）、彭真明・江華（2003, pp. 36-42）、管榮齋（2003, pp. 57-61）らも、「中国型」の指摘にとどまり、その原因・背景などにはほとんど触れていない。

筆者は、先行研究者の諸見解を踏まえていえば、中国のコーポレート・ガバナンス構造は当初は「米国型」や「ドイツ型」を導入・模倣していたが、とくに新会社法以後は、独自のモデル＝「中国型」に形成した「折衷型2」ではないかと考えている。その特徴は、「二元二層二会型」である。すなわち、意思決定機関である董事会と監督機関である監事会は株主総会の下に平行して設置され（平行式二元制）、董事会の下に執行機関である経営陣（経理）が設置され（二層制）、董事会と監事会の構成員の中の株主代表（董事・監事）は株主総会に、従業員代表（董事・監事）は従業員代表大会により別々に選出される（二会制）。

但し、董事会と監事会は形式的には並列で設置され、法律的な地位が平等であるが、実際には、監事会より董事会の方がかなりの権力を持っている。また、経営陣が董事会により選任され監督される二つの機関とされているが、法律は相互に兼任することを禁止しないので、実際に董事が経理（副経理）を兼任するのは普通であるし、会社の法定代表者には董事長、執行董事又は経理が就任できると規定される（「会社法」第13条）ので、董事

会と経営陣が重なるのは避けられないであろう。特に、株主総会が董事会と監事会の構成員の中の株主代表（董事・監事）を選任する権利をもつと規定されるが、実際にその権利のほとんどは大株主に奪われている。さらに、董事会の構成員には従業員董事を入れなければならないという強制規定は2012年2月に公布された「企業民主管理規定」によって初めて明確化されたので、従業員代表大会が従業員代表（董事・監事）を選出する権利は現実には発揮されていないようである。

3 新会社法によるコーポレート・ガバナンス構造の変化

3.1 従業員参加に関する法整備の進捗

従業員がコーポレート・ガバナンスに参加する制度はドイツをはじめとする欧米諸国より始まる。それは、最初は国有企業に次いで民間企業に導入され、中国に特徴的な企業民主管理制度が形成されてきた。民間企業における従業員参加に関する法整備の進捗時期は、以下のように区分できる。

第1期（1992年-2004年）は基盤構築期である。「株式会社規範意見」（1992）、「会社法」（1993）、「上場会社のコーポレート・ガバナンス原則」（2002）などが相次いで公布・実施され、従業員参加に関する法整備が整えられた。

第2期（2005年-2011年）は調整改革期である。「会社法」の改正（2005）、全国总工会（労働組合）の「従業員董事・従業員監事制度をより押し広めることに関する意見」の配布（2006年）などをスタートとして、従業員がコーポレート・ガバナンスに参加する制度への強化に力を入れてきた。

第3期（2012年-）は充実補完期である。2012年に公布・実施した「企業民主管理規定」は、従業員董事制度をすべての会社制企業に適用することで、従業員参加に関する法整備

に補完的な役割を果たすと評価できる。

3.2 民営企業の発展と従業員董事・監事の現状

最初の上場民営企業は、1992年深圳証券取引所に上場された深華源であるが、2012年末までには、中国の上場民営企業数は1324社にのぼっている。特に、2010年から2012年の3年間に上場した民営企業数は上場民営企業数の50%以上、690社に達している。

民営企業における従業員董事・監事の現状を見てみよう。2013年12月時点での1265の上場民営企業（研究の有効性を確保するため、経営状況異常であるST、SST、*ST、S*STの企業と銀行系企業を取り除いた）のデータによれば、全1265社の中には、従業員董事を受け入れている企業は僅か6社しかなく、全企業数の0.47%にとどまっている。これに対し、すべての企業では従業員監事制度が整備されており、従業員監事が全監事の35.07%を占めている。

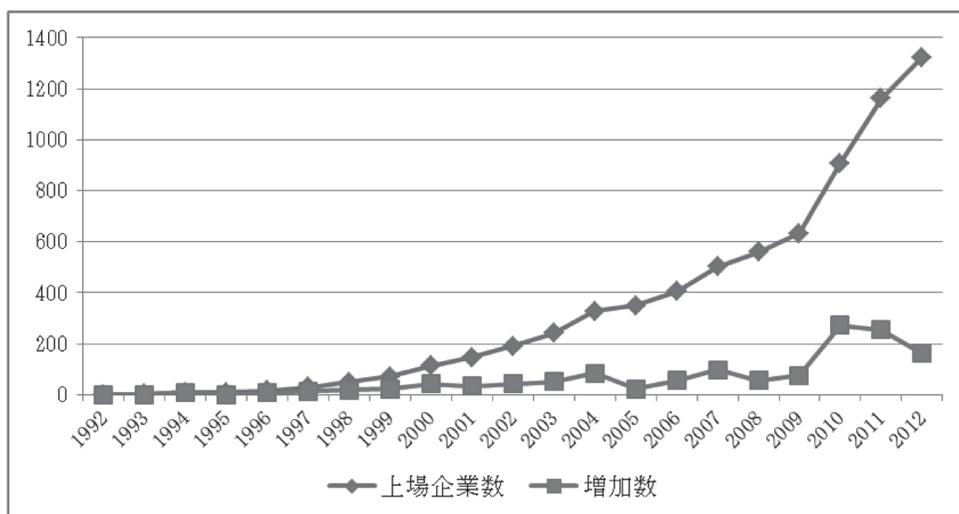
従業員監事制度が整備されているのとは対照的に、従業員董事を選出している企業は少ないのはなぜか。その原因として次の2点が指摘できる。

第一に、法整備の欠陥である。「会社法」では、従業員監事に関する規定は強制的であるのに、従業員董事を入れることに関しては任意規定である。全国総工会が配布した「従業員董事・従業員監事制度をより押し広めることに関する意見」（2006年）には、「法に基づき董事会を設立した会社には従業員董事・従業員監事制度を立てなければならない」と規定されていたが、その法的強制性がないので、結果は空文化されたのである。

第二に、経営・管理権限が過度に集中していることである。上場民営企業の前身は殆んど家族企業であるので、所有者が経営・管理に直接参加するのが普通である。所有者兼経営・管理者は会社を個人財産と見なし、集権的管理、独断専行はその代表的なやり方であり、従業員のコーポレート・ガバナンス参加

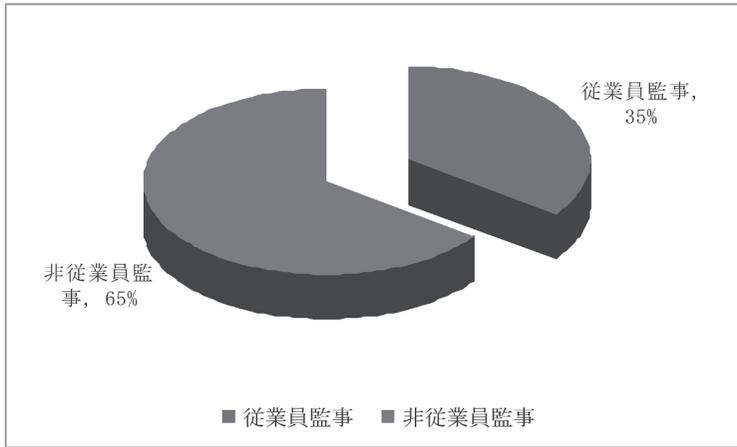
図1 中国上場民営企業数の推移

(単位:社)



出所) 国泰安データベースと巨潮情報ネットにより作成。

図2 上場民間企業の監事会構成



出所) 国泰安データベースと巨潮情報ネットにより作成。

表1 従業員董事・監事参加に関する規定の相違点

株式会社の所有制	コーポレート・ガバナンス参加の形態
国有企業又は国有投資主体が投資した有限責任会社	工会, 従業員(代表)大会, 従業員董事(強制的), 従業員監事(強制的)
(民営を含む)その他の有限責任会社・株式会社	工会, 従業員(代表)大会, 従業員董事(任意的), 従業員監事(強制的)

出所) 会社法より作成。

は家族の利益と個人の権限にとって障害となることを恐れて、できる限り従業員が企業経営に参加する機会を提供しないのである。

3.3 「会社法」の考察

2005年10月に改正された新会社法(2006年1月1日に施行)で注目されるのが、「株主権利の拡大」と「従業員参加の強化」である。その動向を簡潔に述べたい。

3.3.1 株主権利の拡大 (株式会社の場合)

新会社法は、法に従い資産の受益、重要な意思決定への参加および管理者の選出等の株主の基本的な権利(第4条)を確保すると同

時に、主に、①臨時株主総会召集の提議権(第101条);②臨時株主総会の召集・主催権(102条);③累積投票権(第106条);④董事会・監事会の決議等の閲覧の承知権(第98条);⑤投資・担保の決議権と関連株主の回避要求権(第16条);⑥会社の司法解散の請求権(第183条);⑦株主代表の訴訟提起の請求権と直接訴訟権(第152条, 第153条);⑧関連取引の禁止(第125条);等の権利を新規追加あるいは強化した。

3.3.2 従業員参加の強化 (株式会社の場合)

従業員の董事会・監事会への参加、従業員代表大会の重視など「企業民主管理」に関す

る規定についていえば、例えば、第118条に、「(株式会社)の監事会は、株主代表及び適当な比率の従業員代表を含まなければならず、そのうち、従業員代表の比率は3分の1を下回ってはならない。」と強制的に監事会への従業員参加と従業員監事の比率を決めている。第109条でも「董事会の構成員には、会社の従業員を入れることができる。」と、株式会社の董事会への従業員参加を可能とした。従業員大会も、第18条で「会社は、憲法及び関連する法律の規定に基づき、従業員大会又はその他の形式を通じて、民主的な管理を実行する。」と強化されたし、第109条と第118条に、「(董事会と監事会のうちの)従業員代表は、会社従業員が従業員代表大会、従業員大会又はその他の形式を通じて民主的選挙により選出される。」と規定しているところである。

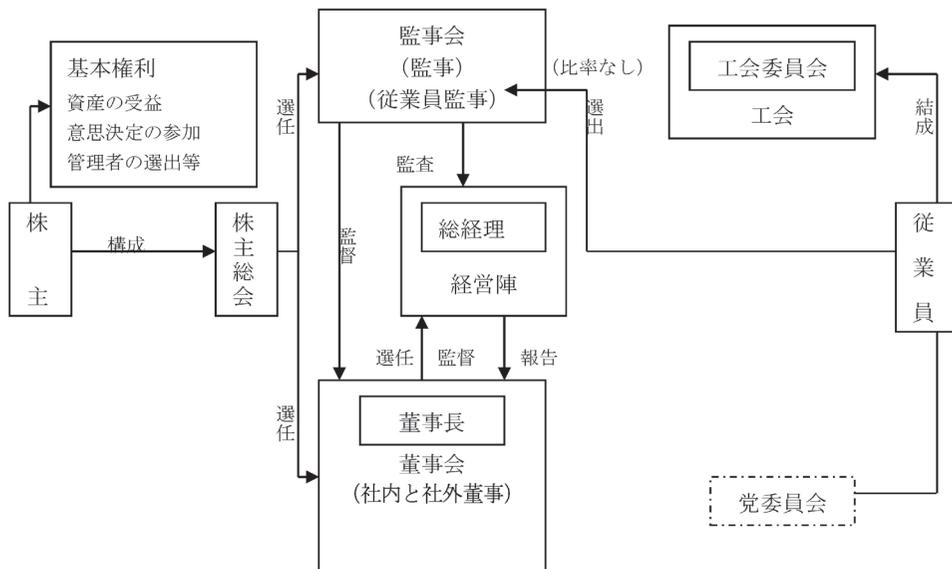
3.3.3 「株式会社」ガバナンス構造の変化

以上のように新会社法では株主の権利が拡

大されるとともに従業員参加の諸規定も整備された。その結果、「株式会社」の内部統治システムは図3から図4に変化した。

この図からも分かるように、株主権利の保護と従業員参加の重視とがコーポレート・ガバナンス構造の中に、両立されるようになったのである。しかしながら、冒頭で述べたように、株主権利の保護は株主主権の米国型を採用したものであり、従業員参加はドイツ型をモデルとしたものであり、両者は理論的にも実際において対立的関係にある。そうした対立的関係にある両者が中国のコーポレート・ガバナンスにおいて両立しているというのは、論理矛盾なのではないかという疑問が生じる。誤解を恐れずにいえば、両者は、法律上、すなわち形式的には両立ないしは併存しているが、實際上、すなわち実質的には対立しているものとして把握できるのではないかと思われる。以下、その点について述べてみたい。

図3 旧会社法によるガバナンス構造



出所) 平田・李 (1996) と旧会社法等より作成。

においても、そうした歴史的経緯が重視された。端的に言えば、「新三会」（株主総会、取締役会、監査役会）を中心とする企業内部統治システムの中に、「老三会」の機能が吸収される必要があったのである（宣京哲，2009，pp. 113-128）。

第三に、2002年11月に開かれた中国共産党第16回全国代表大会とその後の第16期三中、四中全会において、「社会主義調和社会の建設」が提唱されたことである。調和社会を構築するには、改革と発展のために相当な割り前のコストあるいは代価を引き受けた農民、産業労働者に対して、相応な補償を工夫しなければならないのである⁵⁾。その補償の方策の一つが、「従業員重視」のコーポレート・ガバナンス改革である。

第四に、労使紛争の激化を回避する必要性に迫られたと言うことである。ここ数年の労働争議発生状況をみると、全国労働・人事部門が受理した労働争議件数は徐々に増加傾向を示していたものの、08年からさらに増加し、三年連続で60万件を超える状況であった（図5を参照）。賃金などをめぐる団体交渉だけ

でなく、従業員のガバナンスへの参加をも視野に入れた協調的な労使関係を構築する必要に迫られたのである（田浦里香，2009，pp. 36-47）。

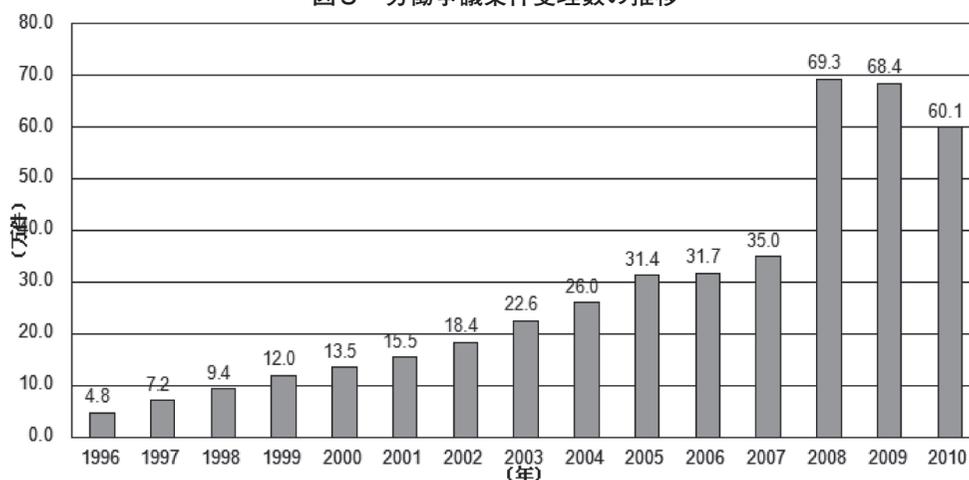
3.4.2 問題点

以上見たように、中国の企業では「株主重視」と「従業員重視」を両立させるという法的な規定がされているという意味で、形式的には両立している。が、同時に、とくに、「従業員重視」というには問題点がある。次の4点が指摘できる。

第一に、従業員の董事会への参加に関わる問題である。所有形態によって、会社法の規定が強制的規定と任意的規定（表1を参照）というように相異し、その結果、従業員に不平等をもたらす恐れがある（劉萍，2011）と同時に、国有企業以外の会社の大半（とくに民営企業）には、従業員董事が採用されていないので、従業員の会社の意思決定への参加は、依然として一般化されていないのである。

第二に、従業員董事・監事の選任に関する問題である。会社法には、「董事会・監事会

図5 労働争議案件受理数の推移



出所)『中国労働統計年鑑』2011年版より作成。

の従業員代表は、会社従業員が従業員代表大会、従業員大会又はその他の形式を通じて民主的選挙によって選出される」と一般的に規定されているにとどまっておらず、出身階層に関する規定は存在しない。その結果、従業員董事、従業員監事に選任されるのは、工会の主席・副主席や副総経理、部長など中高級管理者ばかりであり、現場従業員が董事会・監事会に入るチャンスはほとんどない。「従業員参加」は「管理者参加」に変異したともいえるのである。

第三に、従業員董事・監事の形骸化という点も注目される。例えば、従業員監事であるJさんの物語⁶⁾は、従業員の経営参加の問題点、つまり、「制度の不備」、「選任・解任の惑い」、「権利行使の難しさ」などを如実に示している（嚴学鋒・易劍飛，2011，pp. 48-51）。

第四に、特に民营企业では、「米国型」と「ドイツ型」が併存しているように見えているが、実際は、「米国型」が支配的で、「ドイツ型」は名目にすぎないことである。民营企业の方は、所有権と経営権の二位一体にして、資本の所有者（或いはその代理人）が直接に企業を経営・管理し、リスクを独自で引き受けるので、ガバナンスをほとんど必要としない状況である（王明潔，2003，pp. 93-96）。2013年12月の時点で、考察した1265社の上場民营企业の中には、従業員董事を受け入れている企業は僅か6社しかなく、考察した企業数の0.47%しか占めていないことがわかる。

これらの問題点は、中国における「従業員重視」は形式的でしかないことを物語っている。だからこそ、次に紹介・検討するように、「従業員代表大会」、「従業員董事・監事」を中心とする企業民主管理制度を強化する作業が、今、開始されようとしているのである。

4 「企業民主管理」制度の補完—地方と中央の法整備の強化—

4.1 各省・自治区・直轄市法整備の展開と3種類「条例」の仕組み

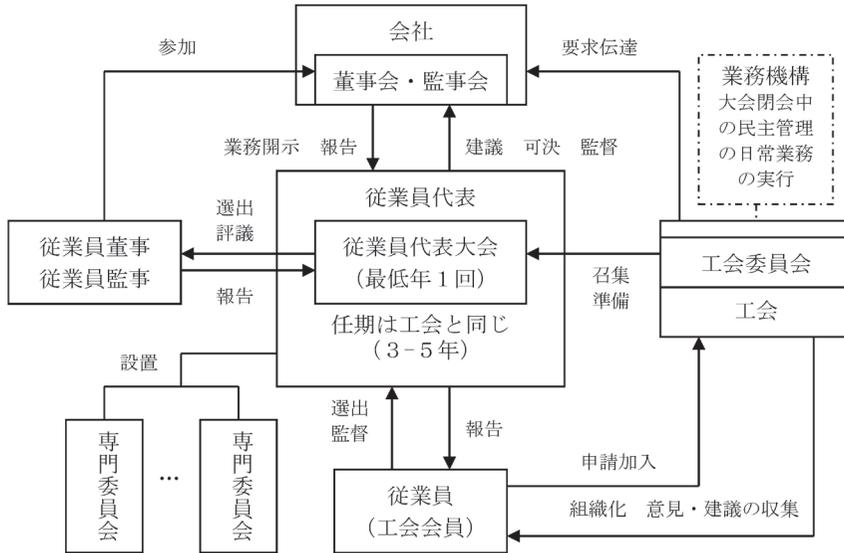
企業民主管理制度を強化しようとする試みは、まず地方政府から開始された。それは、「企業民主管理条例」や「従業員代表大会条例」、「従業員董事・監事条例」などの法規の相次ぐ公布・施行に現れている。2011年12月末まで、中国24の省・自治区・直轄市が、企業民主管理の内容が含まれる地方レベルの法規である「条例」31部を公布・施行し、全国の77.4%の省・自治区・直轄市は地方レベルの企業民主管理の法整備を実施した。

各省・自治区・直轄市は「条例」を制定する着眼点が異なっているので、その名称も違うし、仕組みもずいぶん異なっている。にもかかわらず、すべての「条例」は「企業民主管理」をめぐって全部あるいは部分的に規定されている。たとえば、2008年1月1日に施行された「江蘇省企業民主管理条例」は、「従業員代表大会」（企業と区域・業種別）、「従業員董事・監事」および「企業事務の公開」を中心に展開され、2011年5月1日に施行された「上海市従業員代表大会条例」は、「従業員代表大会」の職権、代表、組織制度、議事規則、業務機構などについて展開された。2011年11月1日に施行された「河北省会社制企業従業員董事従業員監事条例」は4つの章に分けて、従業員董事・監事の任職、職責、職責履行の保障、罷免などを詳しく規定し、特に、第5条に定める従業員董事の人数を具体的（5分の1を下回ってはならない）に定めているのは注目される。

4.2 「企業民主管理規定」の成立と企業民主管理の仕組み

一方で、国レベルの「企業民主管理」に関する法整備の動きは20世紀末に開始され

図6 企業民主管理の仕組み



出所) 田浦 (2009) 及び江蘇省、上海市、河北省の「条例」, 「企業民主管理規定」から作成。

た。中央紀律委員会をはじめとする6つの部門によって構成された「全国厂務公開（企業情報開示）協調グループ」が1998年末に発足し、2011年8月に「企業民主管理条例（案）」を完成させて、2012年2月に「企業民主管理規定」と改称し公布・実施した。

「企業民主管理規定」は、「従業員代表大会制度」と「従業員董事と従業員監事制度」を重点的に整備している。それは、前者が23条、後者が12条にわたることからも理解される。特に注目すべきは、第3条では「従業員代表大会は従業員が民主管理権力を行使する機構であり、企業民主管理の基本的な形式である。」と、第4条で「会社制企業は法に従い従業員董事と従業員監事制度を設立しなければならない。」そして、第5条で「企業工会は従業員を組織して法に従い民主管理に参加し、従業員の合法的權益を守らなければならない。」と、従業員代表大会が企業民主管理制度の基本であり、従業員董事と従業員監事の選任の義務化、企業工会による従業員

利益擁護義務が明記されたことである。

以上、「企業民主管理」に関する地方と中央の法整備の動向、および3種類の「条例」と「企業民主管理規定」の仕組みを整理・考察したように、中国に特徴的な企業民主管理の仕組みが整備されつつある。

5 おわりに

以上、諸学者の研究成果を踏まえて、民営企業の発展と従業員董事・監事の現状および法制度を考察し、新会社法によるコーポレート・ガバナンス構造の変化を明らかにした。特に「企業民主管理」に関する地方と中央の法整備の動向と仕組みを整理した結果、中国的な特徴ともいえる企業民主管理制度が確立され、「米国型」でも、「ドイツ型」でもない中国型コーポレート・ガバナンス・システムが形成されたと考えられる。

第1に、中国における現代企業改革は欧米諸国を手本として、国有企業の株式会社への

制度転換および株式上場のプロセスの中で開始された。その後、民営企業に広げ、企業民主管理制度を加えて、特徴のあるコーポレート・ガバナンス・システムが形成された。

第2に、中国は各モデルの長所を吸収し、中国の実情と結びつけて革新した結果、特徴のある「二元二層二会型」ガバナンス・モデルを樹立することになった。すなわち、平行で設立された董事会と監事会（二元）、董事会と経営陣の別々設置（二層）、董事・監事の株主大会と従業員代表大会による別々の選出（二会）である。

第3に、考察した結果、中国の民営企業における株式会社には、株主権利の強化と従業員参加の重視は、法的に、すなわち形式的に

両立するようにはなっているが、従業員重視が実質化されているとは言えない現状である。株主権利の強化と従業員参加の重視をコーポレート・ガバナンスの対立する二つのタイプ、「米国型」と「ドイツ型」の導入と把握すれば、理論的には、両者は対立すると考えられている。果たして、中国は、今後、株主権利の強化と従業員参加の重視とを実質的にも両立することができるのか。もしできるとすれば、それは、コーポレート・ガバナンス理論に再考を迫ることになるかもしれない。その意味でも、4で指摘したように、新会社法の不備を従業員重視＝企業民主管理制度を強化しようとする地方政府および中央政府の取組とその内実化が注目されるのである。

〔注〕

- 1) 中日両国の用語が相違するが、中国のコーポレート・ガバナンス・システムをよりよく理解するため、一部の専門用語を中国語で表示することにした。たとえば、董事会＝取締役会、董事＝取締役、董事長＝取締役会長、監事会＝監査役会、監事＝監査役、總經理＝社長。
- 2) 中国广播网 (http://finance.cnr.cn/txcj/201203/t20120313_509279724.shtml, 2012-03-13.) と、何勇 (<http://www.cwggk.org/template/10001/file.jsp?cid=33&aid=2224,2011-08-24>.) を参照。
- 3) 一部の専門用語を中国語で表示することにしたが、著者を尊重するため、原文そのまま引用することにした。
- 4) 筆者の観点である「折衷型2」の仮設を区別するため、他の学者の観点を仮に「折衷型1」と呼ぶ。
- 5) 新華網 (http://news.xinhuanet.com/politics/2006-09/12/content_5076272_6.htm.) を参照。
- 6) Jさんは「従業員監事としての私は、実は何の仕事もしなかった」と、2011年8月に『董

事会』の記者に明言した。Jさんは次のように述べている。「従業員監事の職責について、私の理解では、まずは従業員を代表して企業の意思決定に参加する権力を行使し、民主監督の役割を果たす。従業員監事としては、まずは従業員でなければならない。従業員の一員として、従業員の利益を代表して、同時にまた監督の仕事もする。合わせてつまり民主監督のことである。……全国総工会の『従業員董事・従業員監事制度をより押し広めることに関する意見』の規定により、従業員監事の具体的な職能とは、定期的に従業員の各種の保険基金の払出、払込、および給料、労働保護、社会保険、福利厚生などの制度の執行状況を監督・検査することである。従業員監事は従業員代表大会を通じて選挙し、従業員代表大会に責任を持っている(が)、……実際に言うと、従業員監事の仕事は何もなく、何の役割も果たしていない。あると言えば、コーポレート・ガバナンスは、形式上では法律・法規の要求に一致させることだ。しかし、この仕事は楽ではない。これは、私1人の感想ではない。

……しかし法律的な規定は、従業員がガバナンスの主体としての法的地位については明確されていないし、加えてシンプルで実施可能性が低いので、従業員の役割を果たすことは困難である。そのため、従業員の効果的参加と真正正銘の「共同統治」を実現するために法的な障害を取り除かなければならない。……2005年に改正・実施した新会社法は、ある程度の進展を見せているとはいえ、従業員が企業民主管理への参加に関する欠陥は修復されているとはいえないし、似て非なる規定が残されている。法律で従業員の労働者が企業投資者及び管理者と同様な地位を確立しなければならない。従業員の企業民主管理への参加に適応する法律制度を構築・健全し、それをコーポレート・ガバナンス・システムの中に溶け込みをしなければなら

ない。そのため、関連法律をいっそう修訂して、すべての企業に向けての、従業員代表大会制度、従業員董事・監事制度、および集团的協議・集団契約制度を基本内容とする企業民主管理法を、なるべく早く制定しなければならない。……今のところ、監事会の地位と影響力は董事会ほどはるかに高くはないし、従業員監事の地位と処遇も従業員董事ほどはるかに良くない現状である。監事会は企業において周縁化され、従業員監事は監事会においても周縁化されている。従業員監事に株主監事と同様な法律地位を与えなければならないし、輿論と法律上には従業員監事の地位と処遇を明確しなければならないと思う。そうしなければ、従業員監事はせいぜい規定・定款に合致する飾り付けしかない。」(厳学鋒・易劍飛, 2011, pp. 48-51を参照)

参考文献

- 末永敏和 (2001) 「中国会社法の特徴とその異質性」『法律時報』第73巻, 第10号, pp. 58-61。
- 田浦里香 (2009) 「企業統治の文脈で重要性を増やす中国の労使関係」『知的資産創造』第6号, pp. 36-47。
- 高久保 豊 (2009) 「中国-重層構造から読み解くビジネスモデル-」中川涼司『東アジアの企業経営: 多様化するビジネスモデル』ミネルヴァ書房, pp. 69-93。
- 田淵 進 (2006) 「ドイツのコーポレート・ガバナンス・コードとその準拠表明」『大阪経大論集』第56巻, 第5号, pp. 5-17。
- 平田光弘 (2003) 「日本における取締役会改革」『経営論集』第58号, pp. 159-178。
- 平田光弘・李 維安 (1996) 「中国の市場経済移行におけるコーポレート・ガバナンス」『一橋論叢』第115巻, 第5号, pp. 23-43。
- 柳川高行 (1995) 「コーポレート・ガバナンスの日米比較-経営者主権の成立とその正当性を中心に-」『白鷗大学論集』Vol.10, No. 1, pp. 47-95。
- Fredmund Malik (2011) 「コーポレート・ガバナンスの本源の価値に回帰しよう」『新財經』(3), pp. 84-86。
- 程承坪・羅棟 (2012) 「企業の初回配分における公平と効率を配慮する問題について-コーポレート・ガバナンスの視点-」『改革与戦略』(12), pp. 33-37。
- 郝臣・李礼 (2006) 「コーポレート・ガバナンス・モデルについての多次元の比較研究-コーポレート・ガバナンスの臨機応変モデルの構築-」『南開管理評論』(2), pp. 84-89。
- 傅穹・曹理 (2012) 「コーポレート・ガバナンス・システム: グローバル化と中国現地化との相互浸透」『国家検察官学院学報』Vol. 20 No. 1, pp. 141-142。

- 菅栄斎 (2003) 「中国におけるコーポレート・ガバナンス構造を改革する建議」『法学論壇』 Vol. 18, No. 6, pp. 57-61。
- 賈生華・陳宏輝 (2003) 「グローバル化におけるガバナンス・モデルの変遷傾向に関する分析」『中国工業経済』(1), pp. 78-86。
- 蔣興旺 (2012) 「中国特色のあるコーポレート・ガバナンス・モデル及びその世界的意義」『財經問題研究』(1), pp. 119-124。
- 劉金祥 (2007) 「コーポレート・ガバナンスにおける調和的労使関係の構築について」『中国行政管理』(7), pp. 38-39。
- 劉萍 (2011) 「従業員のコーポレート・ガバナンスへの参与に関する問題と建議」『工人日報』1月11日(第6面)。
- 李維安 (1996) 「計画経済の企業統治制度に関する考察 - 比較企業統治制度論の視点から -」『三田商学研究』第39巻, 第2号, pp. 125-141。
- 李維安・呉先明 (2002) 「中外合弁企業の親会社主導型コーポレート・ガバナンス・システムに関する研究」『世界経済と政治』(5), pp. 52-56。
- 馬連福 (2000) 「コーポレート・ガバナンス・モデルの方向同一性傾向に関する初歩的な研究」『南開経済研究』(2), pp. 17-20。
- 奥島孝康 (1994) 「市場経済と従業員参加」『外国法譯評』(3), pp. 45-50。
- 彭真明・江華 (2003) 「アメリカの独立董事制度とドイツの監事会制度との比較 - 中国におけるコーポレート・ガバナンス・モデルの選択」『法学評論』(1), pp. 36-42。
- 祁華清 (2002) 「外国の工業民主システムとわが国の従業員参与制度の選択」『中州学刊』(5), pp. 18-21。
- 施曉紅 (2009) 「中国におけるコーポレート・ガバナンスの現れと変化ルート - 法律の移植から現地化の模索へ」『中国経貿導刊』(20), pp. 17-19。
- 王明潔 (2003) 「民営企業と現代コーポレート・ガバナンス」『財經問題研究』 Vol. 233 No. 4, pp. 93-96。
- 宣京哲 (2009) 「中国におけるコーポレート・ガバナンスと企業督導システム」『マネジメントジャーナル』創刊号, pp. 113-128。
- 嚴学鋒・易劍飛 (2011) 「「無作為」への拷問」『董事会』(9), pp. 48-51。
- 楊瑞龍・魏夢 (2000) 「会社のステークホルダーと会社株の配当政策」『上海経済研究』(4), pp. 7-13。
- 楊冬梅 (2008) 「従業員董事・従業員監事制度に関する立法の現状及び展望」『中国労働関係学院学報』(6), pp. 76-80。
- 姚先国 (2011) 「権利の境界 - 『労働契約法』の反省 -」『経済学動態』(5), pp. 37-39。
- 葉祥松 (2003) 「中外コーポレート・ガバナンス構造の比較分析」『経済学家』(1), pp. 98-104。
- 葉祥松 (2002) 「わが国における上場会社の制度性欠陥」『求是学刊』 Vol. 29, No. 4, pp. 57-60。
- 鄭国洪・余勁松 (2012) 「経済のグローバル化と上場企業コーポレート・ガバナンスの国際同一性傾向」『財經問題研究』(4), pp. 85-88。
- 佐藤孝弘 (2011) 「日本におけるコーポレート・ガバナンス変遷の背景」『日本研究』(2), pp.

51-54。

(追記：本稿は、遼寧省社会科学界聯合会2014年度遼寧経済社会発展研究助成金と遼寧大学アジア研究センター研究助成金の成果の一部である。)

(Abstract)

Private enterprises have become the significant strength that promoting the Chinese economic growth through the last 30years' rapid development. Establishing and improving the corporate governance pattern, which is suitable for private enterprises, have become the emphasis of restructuring the Corporation Law in China and constructing laws and regulations. This article is trying to ascertain the corporate governance reforms with Chinese characteristics and the connotation of the institution of democratic management in enterprises by the means of comparing the 'American Model' that protecting the shareholder's rights and the 'German Model' that attaching importance to the engagement of employee, summarizing the similarity between 'Chinese Model', 'American Model' and 'German Model', investigating the institution of new 'Company Law', as well as sorting and analyzing the construction situation of relevant laws and regulations of democratic management of enterprises. In addition, 'Corporate governance model in China' — 'Dual-Board, Double-Layers and Two-Meetings System', is first proposed and demonstrated as it earns its first pattern. 'Dual-Board' means the parallel set up of Board of Directors and Supervisors, 'Double-Layers' means the discrete of Board of Directors and management layer, and 'Two-Meetings' means directors and supervisors would be elected through stockholders' meeting and staff representatives' congress.