

國立臺灣大學法律學院法律學系

碩士論文

Department of Law

College of Law

National Taiwan University

Master's Thesis



員工在公司法制中之角色與對公司治理之影響

The Role of Employees in Corporate Legal Frameworks
and Their Impact on Corporate Governance

魏子軼

Tzu-I Wei

指導教授：曾宛如 博士

Advisor: Wang-Ruu Tseng, Ph.D.

中華民國 113 年 12 月

December 2024

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

員工在公司法制中之角色與對公司治理之影響

The Role of Employees in Corporate Legal Frameworks
and Their Impact on Corporate Governance

本論文係魏子軼君（學號:R10A21092）在國立臺灣大學法律學系完成之碩士學位論文，於民國113年12月24日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：曾宛如

口試委員：

曾宛如
郭大維
陳偉鴻



誌謝

在好多瞬間，我都覺得我應該很難寫出論文畢業，很感謝身邊強大的支持力量，讓我順利走到這一刻。

首先，我要感謝指導我的曾宛如老師，謝謝您在幾乎不認識我的時候，就點頭答應指導我這個外校來的學生，當論文原本的方向與您的想法有重大出入時，語重心長地和我講了一個多小時的電話，那時我感受到您雖然不理解我的想法，但還是對我尊重以待，我對那通電話一直非常感激。還要謝謝陳肇鴻老師，您在修課時就很樂意與學生互動、交流意見，我認為我對於學術的啟蒙即是始源於您的衍生性金融商品與法律課程，而後續您擔任我的口試委員時點出許多我沒注意的盲點，甚至詳細指導我如何修正引註格式等細節，我也非常感謝，希望有天能與您一起下場打場 18 洞。最後，感謝最帥氣的楊岳平老師，在課堂中與種子論壇永遠與學生歡暢的交流意見，您讓我看見什麼是學者風範，也給了我很多實質上的建議。

其次，我想謝謝這幾年陪在身邊的朋友，幾乎每天一起待在研究室的丁子浩、陳敬霖，一起抱怨著論文寫不出來、三不五時就去樓下抽菸、晚上再一起逃離研究室到處鬼混，那段日子當下似乎苦悶，現在回看卻覺得好純粹、好簡單，我願意付出好多換回那段與你們同在的日子，還有謝謝總是無條件支持我的姚韋汶、偶爾出現打屁一下的洪瑜彤，是你們豐富了我的研究所生活。謝謝提供了我很多行政上幫助的廖明寬，祝你也能順利畢業。學校之外，謝謝從大學就一直陪在我身邊經歷各種低谷的張育璋，無論我遇到什麼事，和你一起坐在達賢念書總能讓我平靜下來。謝謝樂於和我學術討論的陳佑昇，也是你啟發了這份論文的起點，雖然你整天灌輸我的左派思想害我差點被逐出曾門。謝謝從大三到現在每天陪我玩耍幹話的翁毅勝、祝瑋澤，希望我們會好一輩子。謝謝很常玩在一起的，有時也會給予我支持的王韻萱、葉沛瑄，相信你們都會成為很優秀的律師。謝謝那時在我身邊的邱冷，成

為我的避風港，給了我無限的支持。

最後，謝謝我的家人，爸爸，努力給予我和妹妹最好的環境、資源，也從來沒有對我們有過任何苛責，在我眼中，無論是學業、專業甚至是我此刻愛上的高爾夫，你什麼都做得非常傑出，我一直將你當成我的 role model，小時候你說我名字的「軼」是「超越」的意思，我也曾以追趕你為我的目標，但現在，我只希望你能以我為榮。媽媽，我真的要畢業了！請你不要再擔心東擔心西了好嗎！謝謝妹妹，雖然你好像沒幹嘛，但就還是謝一下好了。

在撰寫論文之初，就一直在幻想怎麼寫謝詞要寫什麼，但真正到了這一刻，卻感到有些詞窮，或許是整個過程因為自己的惰性拖得太長，也或許是因為三年前那些心裡的感觸現在看來多少有些為賦新辭強說愁的調調，到了即將邁向 26 歲、出社會已經第二年的今天，我只想告訴未來的自己：「請莫忘初衷，然後永遠當個簡單純粹的人。」

2025 年 9 月 10 日

於桃園地檢署學習司法官室

摘要

二十一世紀約已過去四分之一，現代社會是個講求彈性、多元性、瞬時性的全新世界，員工與雇主間的勞動關係，亦已今非昔比，百年前，員工作為企業之勞動資本，多半被固定的上下班時間、上班地點與工作夥伴緊緊綑綁，然而，隨著科技發展成前人難以想像的模樣，現代的勞動關係早已突破百年前的框架，彈性工時、遠距工作、自營工作者等概念的出現與應用，顯示了員工與組織間的關係逐漸模糊，傳統法制中對於勞動關係的規制，可能業已不合時宜。

公司法雖將員工視為公司之利害關係人，卻設定以「契約」作為員工與公司之權利義務約定模式，實際上係將員工視為公司治理之外部人，相對於內部之股東而言。然而，將員工排除於企業經營與公司治理之外，除無法完整利用員工之才能外，亦使員工經常難以理解企業之決策背景，從而產生勞資衝突，因此，「員工參與」之概念由此而生，旨在透過企業將員工納入治理與決策當中，以期提升企業各種層次上之效能。

本文之研究，即在討論以下問題，首先，於理論上，公司治理中是否可以容納員工之參與？其次，我國之法制環境中，有無推動員工參與制度之需求？最後，比較法上有哪些制度，可以作為吾人攻錯之他山之石？

關鍵詞：公司治理、ESG、勞資關係、員工參與、員工代表會、企業層級員工代表、共同決定

ABSTRACT

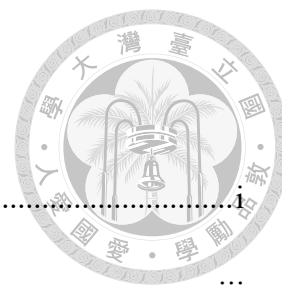
The twenty-first century has already passed its first quarter, and modern society has evolved into a new world that emphasizes flexibility, diversity, and immediacy. The labor relationship between employees and employers has also undergone significant changes. A century ago, employees, as labor capital for enterprises, were often tightly bound by fixed working hours, work locations, fixed colleagues. However, with technological advancements that have transformed the world in ways unimaginable to previous generations, contemporary labor relations have far exceeded the framework established a century ago. The emergence and application of concepts such as flexible working hours, remote work, and self-employment indicate that the relationship between employees and organizations is increasingly blurred. The traditional legal framework regulating labor relations may no longer be relevant.

Although corporate law regards employees as stakeholders in a company, it establishes a "contract" as the model for defining the rights and obligations between employees and the company, effectively treating employees as external parties to corporate governance, in contrast to internal shareholders. However, excluding employees from business operations and corporate governance not only prevents the full utilization of their talents but also makes it difficult for employees to understand the background of corporate decisions, leading to labor disputes. Consequently, the concept of "employee participation" has emerged, aimed at integrating employees into governance and decision-making processes in order to enhance organizational effectiveness at all levels.

The research in this paper seeks to address the following questions: First,

theoretically, can employee participation be incorporated into corporate governance? Second, within the context of our legal environment, is there a need to promote employee participation systems? Finally, what comparative legal systems exist that could serve as useful models for us to consider?

KEYWORDS : *Corporate governance, ESG, Labor relationship, employee participation, work council, Board Level Employee Representation, co-determ*

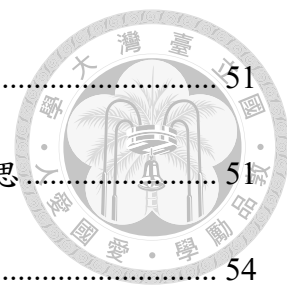


目次

誌謝	i
摘要	iii
ABSTRACT.....	iv
目次	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與問題意識	1
第二節 研究範圍	1
第三節 研究方法	2
第四節 論文架構	2
第二章 公司治理理論員工地位之探討	4
第一節 緒言	4
第二節 公司治理的路徑依賴理論	4
第三節 傳統英美模式的公司治理	7
第一項 公司目的理論	8
第二項 公司契約理論與代理理論	9
第三項 為何是資本僱用勞動？	14
第四項 趨同於效率之主張	20



第五項 小結	22
第四節 員工應具有更多公司治理地位之主張	22
第一項 無法以股東模式的普遍性論證其最佳性	22
第二項 員工之權利亦具剩餘性質，且與管理層間同樣存在代理問題	24
第三項 股東模式效率主張之正當性、可比較性與正確性	27
第四項 員工參與公司治理的其它優點	29
第五項 集體決策難題同樣存在於股東模式	30
第五節 本文見解暨本章結論	31
第三章 我國員工參與公司治理現制之評估	34
第一節 緒言	34
第二節 勞資關係概述	34
第一項 傳統視角中的勞資關係	34
第二項 經濟全球化中的勞資關係	35
第三節 員工參與的概念	42
第一項 員工參與的定義	42
第二項 員工參與與工會之關係	43
第三項 員工參與的種類與實踐上之考量	44



第四節 我國員工參與現況分析	51
第一項 航空業罷工事件與竹科零工會現象之省思	51
第二項 我國的工會制度	54
第三項 我國的公司法制與公司治理	55
第四項 我國的員工參與公司治理	62
第五項 小結：法制需求評估	79
第五節 本章結論：自企業永續治理觀點建置員工參與制度	80
第四章 比較法上員工參與制度之研究	83
第一節 緒言	83
第二節 員工代表會（Work councils）	83
第一項 員工代表會的定義	83
第二項 員工代表會的周邊政治	85
第三項 歐盟的員工代表會	88
第四項 德國的員工代表會	93
第五項 德國員工代表會的經濟分析	109
第六項 小結	112
第三節 企業層級員工代表制度（BLER）	113
第一項 BLER 在歐陸與英美	113



第二項 德國制度簡介	116
第三項 企業內外利益集團競爭對 BLER 之影響	121
第四項 BLER 的理論與經濟分析	124
第五項 小結	126
第四節 本文見解暨本章結論	127
第一項 改革優先目標：基層之員工參與制度	127
第二項 我國勞資會議改革：以勞資會議做為員工獲取資訊之中心	128
第五章 結論	137
參考書目	139
一、中文文獻	139
二、英文文獻（按字母順序排列）	144



第一章 緒論

第一節 研究動機與問題意識

在主流之公司治理體系當中，公司之目的為股東之利益，而公司之經理人只代理股東之利益，包含員工等利害關係人，則落入於公司之外部，由公司與之個別訂定之「契約」作為約定權利義務之方式。然而，公司之員工，作為最為貼近公司生產核心，同時亦最具有相關專業之群體，卻未若股東有法定之經營參與權限，甚至連取得與員工切身相關之企業生產、人事資訊之管道卻付之闕如，除了無法利用員工之專業帶來公司治理之提升外，亦因勞資不易理解彼此而可能產生囚徒困境般的效率浪費。固然有勞動法之存在作為勞工權利之護城河，然是否公司組織端，亦可能積極設有相應之規範，使公司與員工在最初之生產環節中，即非為對立之個體，而成為得以互相理解、溝通之夥伴關係。

進而，本文所提出之問題即為，將企業一定程度上將員工納入經營決策過程中，是否可能帶來公司治理之提升？若答案肯定，則何種之制度最適合我國之現行法制？

第二節 研究範圍

本文之研究範圍，將以「企業組織法」之觀點為主，討論將員工納入公司治理是否可能帶來公司治理之效能與福祉之提升。所謂「員工參與企業經營」之概念指涉之範圍相當廣泛，除員工參與企業經營與公司治理外，尚有勞動法中之員工參與、工會法中之員工參與與「產業民主」等諸多概念，彼此更有一定程度之重疊，為限縮研究範圍，本文將研究之主幹置於企業內部，限於討論公司治理中之員工參與，而不包含公司治理外之員工參與制度。

此外，由於員工議題除企業組織法外，尚會落入勞動法之範疇，因此，於部分問題之討論仍會融入勞動法之部分觀點。



第三節 研究方法

本文將以文獻研究法與比較法研究法開展研究。就文獻研究法而言，本文之參考文獻以繁體中文、簡體中文與英文為主，資料範圍包含法學教科書、專論、期刊論文、學位論文、工作報告書與其他網路資料等。

就比較法研究法而言，由於當今國際主流之公司治理模式係源於美國法，而與之相應者，歐洲大陸針對員工參與企業經營，則有完全不同之制度思考，其中又以德國之制度最為成熟完整，因此，將以美國、歐盟與德國為最主要之研究標的。

第四節 論文架構

第二章，將以文獻回顧的方式，回答「現行公司法制與公司治理為何欠缺員工之固有地位」之理論問題。文獻回顧中，首先，將以英美近代之公司理論文獻為主，梳理主流之股東模式論者之諸多理論，與其中最主要之主張。其次，針對傳統論述，在任何年代都不缺乏質疑的聲音，本文亦將整理對於反對立場之文獻。最後，本文將總結之並回應最初提出的理論問題。

第三章，將檢驗我國現有之法制，有無推動員工參與公司治理制度之必要。首先，將簡介勞資關係，並特別著重於勞資關係在經濟全球化中的全新樣貌。其次，將引入員工參與的概念，介紹該制度本身所存在之諸多可能。進而，將具體檢驗我國自上位階之法律、下位階之法規命令與其他公司內部之勞資政策中有關員工參與之規範，有無達成其所預設之目標。最後，本文將對我國之法制需求作出總結。

第四章，則為比較法之研究，將研究歐盟與德國之員工參與制度以尋找有無我國足資借鏡之處。而本文所研究之標的，包含歐盟之員工代表會制度、德國之員工代表會制度與德國之企業層級員工代表制度，並在制度分析中納入經濟分析之觀點，進而，提出較適合我國之改革方向。第五章並為本文之結論。



第二章 公司治理理論員工地位之探討

第一節 緒言

本章探討的核心問題只有一個：為何員工¹在當今的公司法制與公司治理²中幾乎沒有任何地位？公司治理主要關心股東、董事與經理人的三方關係，然而員工身為公司內可能人數最多、日常投入之時間與精力也最多的群體，卻不享有任何在公司治理結構中的影響力，這樣的現狀是否合理？

為解答這個問題，本章將瀏覽傳統英美法中的公司本質理論³，以及對傳統理論的質疑立場，透過二者的相互激盪，期能找出前開問題的線索；本章第二節介紹公司治理的路徑依賴理論，其為公司法的重要基礎理論之一，有助後續展開相關制度比較之思考；第三節介紹英美法股東模式之公司治理的理論邏輯，說明為何傳統上認為員工不應該進入公司治理；第四節介紹對於股東模式的質疑立場；第五節則為本章之結論與本文見解。

第二節 公司治理的路徑依賴理論

美國公司法學者 Mark J. Roe 與 Lucian A. Bebchuk 提出了公司治理與公司所有權的路徑依賴理論，他們認為，一個國家之公司所有權結構與公司治理模式的選擇

¹ 本論文所討論之「員工」，指無管理職之一般員工而言，並可能與「勞工」混用；而對於管理職之員工，本文以「經理人」、「高管」、「管理階層」等名詞稱之。

² 對於「公司治理」之概念，本文採取較為寬廣的定義，即其乃一整套對公司於法律、文化與制度之安排，這些安排決定了公司能做什麼、誰控制著公司、該控制如何被實施以及如何分配公司所從事活動之風險與回報；參 MARGARET M. BLAIR, OWNERSHIP AND CONTROL: RETHINKING CORPORATE GOVERNANCE FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY 3 (1995).

³ 之選擇介紹英美公司法與公司治理之理論流變，而非其它法系之公司法制，乃因經濟全球化下，英美模式佔主導性之地位，是大多數國家發展公司治理之主要借鑒對象，我國亦同，國際趨同於英美模式之現象，參本章第三節第四項；我國之公司治理法制，參第三章第二節。

過程中，存在「路徑依賴（Path Dependence）」的作用，即國家在「特定時點」所具有的公司所有權結構與公司治理規則部分依賴其「過去」具有的所有權結構與公司治理規則，因此，即使在全球競爭壓力導致經濟一體化之現象，不同國家間原先存在的公司所有權結構與公司治理模式差異仍可能會一直持續下去。



路徑依賴的作用類型有兩種，第一種是公司所有權結構趨動的路徑依賴（Structure-Driven Path Dependence），第二種則是公司規則趨動的路徑依賴（Rule-Driven Path Dependence）⁴。

公司所有權結構趨動的路徑依賴，指的是過去之公司所有權結構會產生對於將來之所有權結構直接的影響效果，其原因有「效率競爭的影響」與「公司內部的尋租行為」兩種可能。首先，基於效率競爭的所有權結構路徑依賴，指公司可能因為已經投入沉沒成本（sunk cost）、與周邊機構以發展完善的配套措施、與其他公司保持相同結構等眾多原因，導致就算新的所有權結構是一個更好的模式，公司保持原有的所有權結構仍可能相較採用新的所有權結構更有效率⁵。其次，源於內部尋租行為的所有權結構路徑依賴，指在現行公司所有權結構中佔據控制地位的團體擁有阻止公司所有權結構改變的動力與權力⁶。

公司規則趨動的路徑依賴，指國家在任何時候所具有的公司規則，都依賴和反應該國過去所具有的公司所有權結構和公司治理模式，原因可能為規則間的效率競爭與利益集團政治的影響。首先，規則間的效率競爭，例如公司規則的制定起初縱使完全基於公共利益考量，但因沉沒成本與配套措施互補性因素的存在，可能使

⁴ Lucian A. Bebchuk & Mark J. Roe, *A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance*, 52(1) STAN. L. REV. 129-32 (1999).

⁵ *Id.* at 139-42.

⁶ *Id.* at 142-53.

維持現有的規則更加貼近現有的基礎設施或制度⁷。其次，基於利益集團政治的影響，當一國的公司規則將公司控制權賦予某個公司利益集團時，這個利益集團對於公司結構的控制地位就會讓他們在後來的利益集團政治中更有影響力，並因此使該國將來更有可能制定和保持這些或類似的公司規則⁸。

除了上述二種路徑依賴效應之外，還有其他可能影響公司結構的差異持續存在的原因，例如「決策者之間觀點上的差異」、「國家間公司和市場的差異與國家間文化」、「意識形態和政治方面的差異」三種原因。第一，在上述分析中，實際上假定全球的立法者和公司決策者都能夠正確辨別哪些公司結構和公司規則是有效率的；但在今日現實中，立法者和公司決策者對於何種公司結構和公司規則是有效率的問題往往相互爭執，理論性和經驗性的知識尚無法確定何種公司結構和公司規則是最有效率的。第二，國家之間經濟規模的差異，或者公司本身從事的業務特性上的差異，也可能使公司根據自身特性發展差異性的公司所有權結構與治理規則。第三，文化、意識形態與政治也可能影響著一個國家對於公司規則的選擇，例如美國文化比法國文化更強烈反對等級制度和中央極權制度，德國民眾自豪於他們國家的共同決定制度⁹。

基於經濟全球化的競爭觀點可能反對他們的看法，這種觀點認為日益深入的經濟全球化應當會阻止國家去採用低效率的公司規則，自然選擇的力量可能足以使所有公司最終都採用某個有效率的公司結構¹⁰。然而，Roe 與 Bebchuk 認為這種觀點並無說服力，由於公司所有權結構與治理規則只是決定公司成功與否的許多因素之一，單憑自然選擇的力量不一定能夠淘汰低效率的公司結構，實際上之關鍵

⁷ *Id.* at 155-56.

⁸ *Id.* at 157-64.

⁹ *Id.* at 166-69.

¹⁰ *Id.* at 160-61.

因素仍是公司是否能製造出在市場上有競爭力的產品，即使公司採用一個過時的治理結構，但只要它具有能夠抵銷其治理結構劣勢的國際產品競爭力優勢，即能在市場上進行競爭，且正如前所述，歸根結柢，對實際決策者而言，如何發現何種公司規則和公司結構是真正低效率的，目前仍是一個困難的工作¹¹。

本文以為，路徑依賴理論至少有兩種啟發，其一是，思考不同公司治理規則間的效率優劣之時，必須注意到路徑依賴效應的重大影響，在公司規則強烈受到原先所有權結構與治理規則影響之下，比較一個國家的規則在變化前後的效率，遠比比擬不同國家之間採用的不同規則間的效率容易，因為後者的比較涉及了太多不確定的因素。其二是，在比較法的研究中，若要引進他國的公司治理制度，亦必須考量我國與他國間的既有之公司所有權結構與公司規則差異程度¹²。

第三節 傳統英美模式的公司治理

本論文的核心問題意識即員工在公司治理中的定位問題，為何當今公司法與公司治理之中，同樣投入大量勞動力資本進入公司的員工，對比股東享有公司治理中的種種權利，二者地位卻是雲泥之別？為了回答這個問題，必須探究現代公司治理理論的運作邏輯，與股東優位主義的內涵。

本節概覽當今在全球公司治理模式中占據主導性地位的英美模式公司治理，第一項介紹公司目的理論，其中有股東優位主義與利害關係人主義的論爭；第二項介紹英美模式的理論核心——公司契約理論與代理理論的脈絡，其中第三款的討論將涉及本論文的核心關懷，即為何代理理論只專注股東的利益而不關心員工的利益？第三項將討論資本與勞動之間的關係，支持英美模式的學者企圖說明為何

¹¹ *Id.* at 161.

¹² 本文以為，此議題即為我國作為公司法之繼受法國家，於立法過程中決策者時常忽視的問題，進而造成我國公司法中存在許多邏輯上相互扞格的規定。

大多數公司往往由股東所控制，而非員工，該等針對勞資性質的剖析將幫助本文後續之員工參與分析；第四項為英美模式論者的效率趨同主張，這種主張認為經濟競爭的力量會促使全球的公司治理朝向最有效率的模式趨同，而該模式正為英美式的股東模式；第五項，則為本節結論。

第一項 公司目的理論

在公司治理之目的之諸多理論當中，股東優位主義（shareholder primacy）為當今主流，其指的是將公司之股東視為公司剩餘所有權人（residual owners），享有公司政策的決策權，且企業應以創造最大化股東收益為公司營運之唯一目的依歸的一整套規則與文化之安排。而其他利害關係人（如公司之員工、債權人等）之請求權則交給公司以契約訂定，並由法規加以補充；因此，在股東優位主義的框架中，員工等利害關係人於公司中的地位，即被視為是公司治理以外之範疇¹³。

與股東優位主義相對的，則是利害關係人主義（stakeholder theory），其發源於現代公司應承擔對於社會公益的企業社會責任之思想，進而形塑成一套指引公司營運目的與行為規範的理論，在利害關係人主義之下，公司除了關注股東的利益以外，尚需要關注公司中的員工、與公司交易的客戶以及社區的居民等一切與公司具有利害關係的群體之利益¹⁴。

由於難事二主困境所造成之實踐上的困難，目前利害關係人理論仍難以完整落實於實定法規範之中¹⁵。反之，股東優位主義已然深耕於大多數國家的公司治理

¹³ Zoe Adams & Simon Deakin（著），吳奐廷（譯）（2021），〈公司治理與勞雇關係〉，收於：Jeffrey N. Gordon & Wolf-Georg Ringe（編），《公司法與公司治理（下冊）》，頁 1381，新學林。

¹⁴ 劉連煜（2021），《現代公司法》，頁 41-43，新學林。

¹⁵ 惟近年國際間興起之 ESG 風潮，已開始將利害關係人主義的精神透過軟法律之形式形塑於公司治理，由於本章重點在於傳統理論中員工地位之探討，故在此先行掠過 ESG 議題，更詳細之討論參第三章第三節第三項中關於我國公司治理現制之概覽。

體系當中，與下文將介紹的公司契約理論與代理理論緊密結合¹⁶（以下將以「股東模式」為此體系之代稱）。



第二項 公司契約理論與代理理論

第一款 政治背景

在實際進入公司契約理論的討論之前，首先探究當代背景下的政治環境；1930年代後的美國，在羅斯福的新政與凱因斯學派的影響下，要求政府積極介入公司行為的意識形態高漲，法規課予公司與企業的責任越發沉重，且社會輿論對於企業社會責任的訴求亦未曾間斷¹⁷。然而，1950年代起，芝加哥經濟學派以重新恢復自由放任與市場機制的主張展開反彈。

主張自由放任主義的諾貝爾經濟學獎得主 Milton Friedman 於 1970 年代發表著名的文章「企業社會責任就是增長利潤（The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits）」，他在文章中大力抨擊當時興盛的企業應對利害關係人負起社會責任之主張，認為企業社會責任的內涵是鬆散、不明確的¹⁸，並質疑公司的管理階層是否有能力真正履行社會責任¹⁹，認為只有企業專注於追求自身利益的增長，才可能幫助社會全體之利益，他寫道：

企業唯一的社會責任，就是利用資源，從事增長利潤的活動，只要企業本

¹⁶ See generally Olivier Weinstein, *Firm, Property and Governance: From Berle and Means to the Agency Theory, and Beyond*, 2(2) ACCT. ECON. & L. 1, 2-3 (2012).

¹⁷ *Id.* at 18-26.

¹⁸ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, *N.Y. TIMES*, Sept. 13, 1970, at 3.

¹⁹ *Id.* at 4.

身不違反遊戲規則或從事詐欺行為，只進行公開和自由的競爭²⁰。



公司契約論的開創者——Michael Cole Jensen 與 (William Henry Meckling II 在 1976 年與 1983 年發表的兩篇文章，闡述了他們跟隨 Friedman 思想的立場。他們譴責日益沉重的公共法規，也排斥把追求股東利益以外的目標強加給公司的想法²¹，他們寫道：

我們歷史上最輝煌的經濟成長時期已經結束。它的結束不是因為技術限制、能源短缺或環境災難，而是因為我們的政府正在摧毀成長的兩個重要工具——合約權體系和大公司²²。

在這樣的背景下，開啟了後續一連串股東模式重新復辟並取得主導地位之理論化運動。

第二款 理論內涵

1976 年，Jensen 與 Meckling 以著名文章 “ Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure “ 提出公司契約理論，主張公司本身並不具有實體，只是法律虛構出的存在，而應被視為「一個契約網 (a nexus of contracts)」，由公司各方參與人間明示或默示的契約關係所交織組成，包括資本的提供者（股東）與控制權（管理階層）、公司與雇員、公司與消費者之間等²⁴。而如

²⁰ *Id.* at 7.

²¹ See generally Michael C. Jensen & William H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 3(4) J. FINANC. ECON. (1976).

²² Michael C. Jensen & William H. Meckling, *Can the Corporation Survive?*, 31(1) FINANCIAL ANAL. J. 31-32 (1978).

²⁴ Michael C. Jensen & William H. Meckling, *supra* note 21, at 311.

果沒有強制規定，最能生存下來的組織形式就是能夠以最低的價格提供客戶所需產品，同時又最能承擔成本的組織²⁵。



在公司所有的契約關係中，Jensen 和 Meckling 特別強調股東與公司管理層間的契約關係，指出這是一種「委託與代理」之關係，後者應為前者之利益行事，但後者身為股東利益的不完美代理人，如其基於自利之動機行動，將損害委託人之利益，因此，委託人應制定激勵措施、監督管道以儘可能的降低損失的產生。上述這些為了使代理問題降到最低的成本支出就被稱作「代理成本（agency cost）」²⁶，而這一整套用以強調公司股東與管理層間治理關係之理論被稱作「代理理論（positive agency theory）」，而公司法關注的最重要問題，即是如何將代理成本降到最低，使公司成為最有效率的組織。

此外，股東亦受到資本市場保護，過往，股東出售股份退場之行為被認為是股東制衡公司的手段中最弱的一種，而且是「不可取的不忠誠行為」。契約論者顛覆了這個觀點，他們認為，若股東持有的股份規模足夠，則大量股份的拋售將壓低公司的股價，並導致公司的經營權容易被收購，經理人則可能被撤職，證券的流動性表示現有的股東可以在因經理人不當行為而蒙受巨大損失之前出售證券，這種控制權市場可以有效的作為股東對於公司管理階層的控制工具²⁷。

第三款 為何只代理股東的利益？

值得注意的是，在公司契約理論與代理理論的論述當中，股東並非公司之所有人，由於公司只是無數契約的交織點，其本身亦非實體之存在，因此「沒有人是公

²⁵ Eugene F. Fama & Michael C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, 26(2) J.L. & ECON. 301, 301-02 (1983).

²⁶ Michael C. Jensen & William H. Meckling, *supra* note 21, at 308-10.

²⁷ Kent Greenfield, *The Place of Workers in Corporate Law*, 39(2) B.C.L. REV. 283, 297 (1998).

司的所有人」，契約理論之奠基人之一 Eugene F. Fama 即指出：



資本的所有權不應該與公司的所有權相混淆。公司中的每一個要素都由某個人公司只是一套契約的組成，包括了投入與生產的結合方式，與生產出的收益如何再分配給投入者的方式。在這種契約關係的觀點中，公司的所有權是一個不必要的概念²⁸。

由於公司只是契約的組成，在契約論者眼中，公司中不存在權力地位高低之分，甚至沒有公司內部與外部之區別²⁹，股東亦只是「資本——公司組成之眾多要素之一」之投入者，因此，似乎沒有將優越地位歸給股東之依據。然而，這樣的論述似乎存在矛盾，因為在代理理論中，公司的經理人唯一需要考慮的僅有股東之利益，而不包含其他利害關係人，是以，代理理論必須說明的是，為何代理人僅唯一代理股東的利益，而不需要考慮其他利害關係人之利益？

由於傳統統一所有權的概念已經隨著公司控制權與所有權分離的結構瓦解，股東價值即不能訴諸於股東之公司股份的所有人這樣的論調，契約論者被迫在其他更具工具性的價值中尋求股東優先地位的合法性，而他們所提出的答案是——效率³⁰。

Fama 與 Jensen 主張，將股東視為經理人唯一的委託人，股東作為資本之所有者，根據契約關係承擔風險並取得對於剩餘權的索求權，並以失去對於公司的決策

²⁸ Eugene F. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm*, 88(2) J. POL. ECON. 288, 290 (1980).

²⁹ Paddy Ireland, *Defending the Rentier: Corporate Theory and the Reprivatisation of the Public Company*, in *THE POLITICAL ECONOMY OF THE COMPANY* 141, 165 (John Parkinson et al eds, 2001).

³⁰ *Id.* at 171-72.

權為代價對公司的經理人享有控制權，而由享有剩餘權的股東監督經理人是最有動機與最有效率的安排³¹。



契約論者認為，股東享有剩餘財產請求權的性質，使股東成為公司利益的最佳保護者，股東的利益與公司的整體利益的結合程度最為緊密，股東所追求的利益簡單、一致且甚至可以量化——他們希望公司獲得最大的長期利潤，從而使他們自身所享有的股份價值最大化。因此，要求代理人為股東的利益服務可以說是要求代理人為企業整體利益服務的最接近的代表，股東在關注個人利益的同時，也必然會同時關注公司的整體利益，反之，由於其他利害關係人的利益與公司整體的利益並不那麼一致，若要求代理人為其他利害關係人的利益服務，公司則可能蒙受損失，因為他們的利益與公司的利益相背離³²：

（股東作為）剩餘財產請求權人，與眾不同的是，他們關心的是公司整體的盈利能力，而債權人、經理人和其他利害關係人基本上是固定財產請求權人，他們只希望看到自己的請求權得到償還。邏輯上，他們傾向於抵制公司從事風險活動。債權人對於公司的整體業績興趣不大，且可以透過契約和其他方式進行議價，不需要董事會的代表來監督公司業績中的方方面面³³。

此外，亦有契約論者認為，如要求經理人除代理股東之利益外，尚要代理其他

³¹ See generally Jensen, M. C. & W. Meckling, *Specific and General Knowledge and Organizational Structure*, 8(2) J. APPLIED CORP. FIN. (1995).

³² Kent Greenfield, *supra* note 27, at 304-05.

³³ J. Choper, J. Coffee & R. Morris, CASES AND MATERIALS ON CORPORATIONS 28-29 (1989).

利害關係人之利益，可能產生「一僕難事二主」之問題，在利害衝突產生時導致經理人難以決策：由於兩個以上的委託人存在，代理人可能在二者之間玩弄技倆或者首鼠兩端，從而無須向任何一個委託人承擔責任，任何一個委託人都無法制約代理人，當面臨任何一個委託人的要求時，代理人都能夠以另一個委託人的利益為由推諉卸責，因此公司的代理成本將會急遽增加。³⁴

除了股東以外的利害關係人，如員工與債權人，在當代的公司治理體系與公司契約理論之中，並不與公司的經理人成立委託代理關係，經理人亦不對他們承擔信託責任，與股東不同的是，他們可以透過簽訂契約的議價過程保護自己的利益，反之，股東由於股東權的剩餘權性質，必須保留對公司行動的積極控制權，始能保護自己的利益。誠然，這並不是指這些團體必然擁有足夠的議價能力，而只是在理論上，他們至少可以透過簽訂對自己強而有力的契約來保護自己，與股東必須依靠忠實義務等信託責任始能獲得保護有所不同³⁵。

綜上所述，在契約理論與代理理論之中，因為股東在公司中享有剩餘索取權，因此他們是所有利害關係人中與公司整體利益最為一致的群體，由公司的經理人代理股東的權利，並讓最具促使利潤最大化動機的股東對經理人監督，是最有效率的模型。此非謂公司治理應對其他的利害關係人漠不關心，只是他們的權利應該透過公司治理以外的管道保護，例如員工的權利能否在與公司簽訂契約的程序中獲得保護，應由契約法與勞動法規範³⁶。

第三項 為何是資本僱用勞動？

³⁴ Frank H. Easterbrook & Daniel R. Fischel, *The Corporate Contract*, 89(7) COLUM. L. REV. 1446-48 (1989); See also, Jonathan R. Macey, *An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties*, 21 STETSON L. REV. 23, 31-39 (1991).

³⁵ Macey, *id.*, at 39-41.

³⁶ Henry Hansmann & Reinier Kraakman, *The End of History for Corporate Law* 9-10 (Yale L. Sch., Law and Economics Working Paper No. 235, 2000).

儘管契約論者認為股東模式是一種更有效率的模式，然而，「為何在商業世界（特別是英美）中由股東控制的公司占據絕大多數」的問題，同樣為他們所關心與好奇。以下論述整理自契約論學者 Henry Hansmann 對該問題的解釋，他認為這個問題應該自不同利益團體控制公司所負擔的不同所有權成本切入，而比較有效率的組織模式即為所有權成本較低者。

第一款 所有權的成本

Hansmann 將公司的所有人定義為具有「對公司的控制權」和「對公司利潤或剩餘收益（residual earnings）索取權」兩項名義權利（formal right）的人³⁷。而最優的模式，指的是成本最低的所有權配置狀態，此時，公司交易成本總和應達到最小化，也就是以下兩種成本之合達到最小，公司與非公司所有人在市場上交易的成本（Hansmann 稱為「市場契約關係」）和公司所有人擁有公司的所有權成本（Hansmann 稱為「所有權關係」）³⁸。

而依所有權的兩項核心權能——控制權和剩餘財產請求權，可以將其本身的固有成本化為三種成本：管理人員的監控成本、集體決策成本與風險承擔成本，必須強調的是，這些成本的實際額度將隨著承擔成本的利害群體性質的不同而有很大的差異³⁹。

第一種為管理人員的監控成本，公司通常委由專業經理人管理，就產生了 Jensen 與 Meckling 所提出的「代理成本」問題，這其中又可以被劃分為監督代理人的成本與對代理人監督不利所導致的代理人機會主義產生的成本，前者包含獲取企業營運資訊的成本、所有人間交換意見與做出決策的溝通成本敦促代理人執

³⁷ HENRY HANSMANN, THE OWNERSHIP OF ENTERPRISE 11 (2001).

³⁸ *Id.* at 18-22.

³⁹ *Id.* at 35.

行決策的成本；後者則為代理人執行職務不當，或者從事自我交易的成本⁴⁰。

第二種為集體決策成本，當公司的所有人有很多時，就有可能因利益偏好的不同對企業的政策與規劃產生意見分歧⁴¹；而集體決策的成本大致上有兩種：第一是因決策無效率所產生的成本，這個決策結果沒有使所有人的財富最大化；第二則是決策過程本身製造的成本⁴²。集體決策成本在經濟學中長期沒有受到足夠重視，它的機制本質上是一種政治機制，相對於影響市場機制者為市場失靈所導致的成本，集體決策成本則可以稱為是政治失靈（political failure）的成本⁴³。

第三種為風險承擔的成本，與剩餘財產請求權相聯結，如果公司經營遭受重大虧損，因而導致的風險將會呈現在剩餘收益當中，而與公司交易的群體當中，某一類群體可能更適合承擔這些風險，例如他們可以透過分散投資以分散風險，將公司的所有權配置給這類的群體就有助於減少風險承擔的成本⁴⁴。

第二款 股東的所有權成本

Hansmann 主張，管理人員的監督成本是將所有權配置給股東的最大成本，投資者所有的公司的明顯缺點是投資者通常無法有效的約束管理人員，在一個美國典型的上市公司中，沒有一個股東可以單獨對公司管理層實行有效的控制，即使一群股東聯合也很難對公司的決策造成影響⁴⁵。在美國，這種股權高度分散的情況不是由市場力量單獨作用的結果，政府監管也有影響。由於政府禁止機構持有過多股

⁴⁰ *Id.* at 35-38.

⁴¹ *Id.* at 39-40.

⁴² *Id.* at 40；Hansman 強調，邏輯上而言，集體決策成本與代理人成本具有根本上區別，可以想像在規模很小的新創公司，縱使沒有僱用代理人，也具有高的集體決策成本；或者員工很多，但是利益高度同質性，此時集體成本也可能低到微不足道。

⁴³ *Id.* at 40.

⁴⁴ *Id.* at 44-45；Hansman 認為，根據實證研究顯示，風險承擔成本在公司所有權配置的研究中被誇大了。

⁴⁵ *Id.* at 57-58； See also Joseph E. Stiglitz, *Credit Markets and the Control of Capital*, 17(2) J. MONEY, CREDIT & BANKING 133, 136 (1985).

票，使得機構間即使透過聯合行為亦難以對管理層施壓⁴⁶。

反之，股東所有權的巨大優勢是低廉的風險承擔成本與集體決策成本：在風險承擔成本方面，由於投資人往往更為富有，且可以透過分散投資消除於某一特定企業相聯繫的特殊風險，相對的於員工通常都因風險承擔成本太高與勞動力資本的侷限性而無法同時投入於不同公司，投資者所有公司擁有較低的風險承擔成本⁴⁷。集體決策成本方面，股東所有權與其他所有權形式相比，最大的優勢就是全體所有人都有一個明確的目標：使企業收益的淨值最大化，這使這種所有權形式相較其他更有可能緩和意見分歧所造成的低效率。⁴⁸

值得注意的是，股東間的利益高度同質性不是必然的也不是偶然的，而是刻意被設計的結果，透過股份平等原則與股權結構的設計，使任何人（除了特別股股東以外）不得享受特殊待遇⁵⁰。Jensen 與 Meckling 也曾提出相同的觀點，他們認為現代公司的組織樣態取得巨大成功的原因之一，即是因為股份平等的利潤分享原則限制了股東個人將財富從其他股東手中轉移到自己手中的機會，如果經理採取淨值為正的投資項目，所有股東都會受益，而任何人受益的程度完全取決於他擁有多少股份；換句話說，在決定如何分配利益方面，有一條不受到經理或其他任何人控制的明確規則，也因此，所有股東都呈現高度的利益同質性⁵¹。

綜上所述，股東所有權配置的組織形式，具有集體決策成本與風險承擔成本低廉的優勢，而最大的所有權成本即體現在管理人員的監督成本，這正與代理理論指出的核心問題相一致，如何透過法律、政策、公司決策與公司文化將代理成本降到

⁴⁶ *Id.*

⁴⁷ *Id.* at 57.

⁴⁸ *Id.* at 62; See generally, Harry DeAngelo, *Competition and Unanimity*, 71(1) AM. ECON. REV. (1981).

⁵⁰ *Id.* at 62-63.

⁵¹ Michael C. Jensen & William H. Meckling, *Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination*, 52(4) J. BUS. 469, 494 (1979).

最低，是現代股東所有公司的核心問題。



第三款 員工的所有權成本⁵²

困擾股東所有公司的管理層代理成本問題，在員工所有權的公司可能不那麼嚴重。作為為公司工作的附帶收穫，企業的員工通常都掌握很多的公司資訊，而且他們也有很多管道更新這些資訊，且由於員工的大部分收入都源於公司，公司的興衰榮辱也就更直接地關係他們自身利益。員工也更容易組織起來集體行動，所以員工既有機會也有動機去蒐集有關管理層表現的資訊，並透過集體行動迫使管理層服從他們的意志⁵³。此外，基於勞動資本的本身性質，員工透過每天進入公司工作，相較看不到自身資金被運用在何處的股東，員工可以較能確定自己的勞動、技能與精力被分配在公司的何處，因此可以更好地監督自己的投入⁵⁴。

高昂的風險承擔成本是員工所有權經常被提到的缺點⁵⁵，員工難以分散到不同的公司工作以分配風險，相較股東較難以承擔公司剩餘收益的波動；然而，Hansmann 指出，縱然組織型態是股東所有權的公司，員工仍然承擔很大的風險，在美國，傳統產業中的工人都是隨時可以被解雇的員工（employee at will），公司可以在任何經營不景氣的時候隨時解雇員工，縱然是有工會存在的產業亦同，是以，有理由相信風險承擔成本並不是員工所有權組織稀缺的主要因素⁵⁶。

⁵² Hansmann 此處討論的員工所有公司（employee-owned firm），指的是完全由員工享有公司控制權與剩餘財產請求權的組織型態，這在現代非常少見，然而分析理論上的員工所有權成本仍然有助於了解當今員工所有權稀缺性的原因，以及讓員工分享控制權或剩餘索取權可能產生的成本。而員工分享部分控制權（如德國的共同決定）或部分剩餘財產請求權（如美國的員工持股計畫）的制度，Hansman 稱為不完全員工所有制度，相關分析則參後續章節。

⁵³ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 77-78； See also Joseph E. Stiglitz, *supra* note 45, at 149-50.

⁵⁴ Kent Greenfield, *supra* note 27, at 301.

⁵⁵ Gregory K. Dow & Louis Putterman, *Why Capital (Usually) Hires Labor : An Assessment of Proposed Explanations*, in *EMPLOYEE AND CORPORATE GOVERNANCE* 17, 31-35 (Margaret M. Blair & Mark J. Roe ed., 1999).

⁵⁶ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 78-79.



集體決策成本則為員工所有權的最大缺點，亦即員工的利益存在重大的異質性，首先，員工可能對工資分配有不同意見。其次，不同員工從自己的利益出發可能對企業的投資決策抱有不同偏好，例如保留哪間廠房、改善哪一條生產線或改善哪部份的安全指標。不僅如此，隨著內部員工的增加，意見分歧也會增大，假設所有員工從事相似的工作時，或許不會因報酬問題爭吵不休，但隨著現代公司規模愈加擴大，分工也越來越精細，現實顯然並非如此。除了工作分工以外，員工也可能在其他方面產生意見分歧，例如設定公司的退休基金計畫時，年老的員工與年輕的員工意見可能會相反⁵⁷。員工的性別、年齡、健康狀況、家庭的流動性、工作的場所、藍領或是白領等因素會體現在公司政策的選擇之上⁵⁸。由於企業經營決策實務中，往往不存在一個明確客觀的標準可以完全清楚呈現資本與勞動力投入的效益，因此，企業在制定重要決策時都需要大量運用主觀估算和判斷，這就不可避免會引發爭議，這種爭議可能極大增加公司內部的治理成本⁵⁹。

第四款 股東相較員工具有較低的所有權成本

綜上所述，Hansmann 以公司的所有權成本觀點切入，研究為何絕大多數的公司皆採取資本僱用勞動的關係，而非勞動僱用資本。在股東所有權的公司中，集體決策的成本較為低廉，藉由可以數字量化的股利、股價與防止尋租行為的股東平等原則，使所有股東的利益取向被牢牢綁在一起，具有高度同質性；而管理層的監督成本則是股東所有公司的軟肋，英美模式近半個世紀以來發展的代理理論與激勵理論正是劍指這個核心問題。

而在員工所有權的公司中，儘管理論上員工可能更適合監督管理層，，但

⁵⁷ *Id.* at 89-91 ; See also, Michael C. Jensen & William H. Meckling, *supra* note 51, 493-95.

⁵⁸ Henry Hansmann, *Worker Participation and Corporate Governance*, 43(3) U. TORONTO L.J. 589 , 592-93 (1993).

⁵⁹ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 90.

Hansmann 認為，集體決策成本的高昂正是造成員工所有權公司稀少的主因，基於員工利益的高度異質性，讓員工團體參與公司治理即象徵了厚重的治理成本，無論員工參與公司治理在理論中有哪些好處，實踐上的稀缺性似乎都反映了員工參與的利益總是不敷成本。

第四項 趨同於效率之主張

法律學與經濟學的公司治理學者們提出了一種理念，他們認為，公司治理的組織型態會逐漸趨同於最有效率的模式（evolution to efficiency），在競爭性經濟中，競爭選擇的力量會把一個產業中除了高效率的利潤最大者以外都淘汰，只有效率最高的組織型態可以成功倖存，而採行股東優位主義的公司即為市場自由選擇過程中的勝利者⁶¹，正如 Jensen 與 Fama 所言：

如果沒有強制規定，在某項活動中能生存下來的組織形式就是能夠以最低的價格提供客戶所需產品，同時又最能承擔成本的組織⁶²。

Hansmann 與另一位法律學者 Reinier Kraakman 在 2000 年提出了公司法的「歷史終結論」，將這種全球的公司治理模式將趨同於最有效率的股東優位模式的論點推到了風口浪尖，並引起了正反不一的迴響。

他們將以股東為中心的公司治理模式定義為「標準模式」，而其特徵主要有 1. 對公司的控制權應掌握在股東手中、2. 公司管理層應承擔為股東的利益管理公司之責任、3. 其他利害關係人應經契約和政府監管的途徑而不是透過公司治理加以保護、

⁶¹ R. Nelson & S.G. Winter, AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE 39, 141 (1982).

⁶² Eugene F. Fama & Michael C. Jensen, *supra* note 25, at 301.

4.非控制股東應該避免受到控制股東的剝削、5.股東利益的主要衡量標準是公司股票的市場價值⁶³。而因為其他可選擇模式的失敗、全球經濟競爭壓力與利於新興股東階層的利益集團力量正在興起等三大原因，全世界的公司治理模式正在不斷趨同⁶⁴。

本文重點統整 Hansmann 與 Kraakman 闡述的員工中心公司治理模式之所以失去與標準模式競爭實力的原因。他們認為，規模大的企業中確實存在員工與公司間的權利義務難以以契約妥善規制的問題，簡單的契約和契約法，無法規範員工和公司之間的長期利益關係，這些關係通常受重大交易投資和資訊不對稱等多種因素影響，此時，讓員工參與公司治理或得到董事會中的席次或許有助於解決問題⁶⁵。

然而德國的共同決定模式不可能被其他國家引進，越來越多人認為有意義的員工直接投票參與公司事務管理會導致低效率決策、癱瘓或者弱化董事會的職能，這些代價有可能超越任何員工參與管理所帶來的潛在好處。即使在德國，幾乎沒有學者主張在其他國家將共同決策決策模式作為公司法的一般模式；相反的，共同決策模式在德國至多被認為是一種適應當地利益和情況的一種可使用模式⁶⁶。

基此，Hansmann 與 Kraakman 指出，雖然員工直接參與公司管理決策可以緩和一些困擾員工契約的無效率問題，但在典型公司中，勞動力太過龐雜，完全遵守員工們的意願能實現高效率公司治理的可能性很低，且在員工與投資者共同治理的情形下問題會更突出。總而言之，不管契約機制有多無效率，在施加適當的勞動力市場監管後，在解決員工和投資者間利益衝突時都會明顯優於投票或其他共同

⁶³ Henry Hansmann & Reinier Kraakman, *supra* note 36, at 2-3.

⁶⁴ *Id.* at 1-2.

⁶⁵ *Id.* at 5-6.

⁶⁶ *Id.*

決策模式⁶⁷。



第五項 小結

由上文可知，在最上位的公司目的理論中，利害關係人主義始終無法克服難侍二主的困境，相對的，具有明確指導原則的股東優位主義仍為當今的顯學；其次，受法律經濟分析指導的公司契約理論與代理理論，是股東模式的運作基石，這些理論主張，由公司的管理階層唯一代理股東階層的利益，是能最有效率促進公司追求利潤最大化的模式，反之，員工與其他利害關係人之地位則應落於公司治理之外，由契約等外在機制加以填補。

而股東模式的學者仍有對員工所有公司進行分析，並認為之所以該類公司數量稀少，乃由於員工的所有權成本大於股東的所有權成本，特別是員工之間利益高度異質性所造成的集體決策難題，使員工所有公司難以與股東所有公司競爭；最後，學者尚有提出效率趨同的主張，認為全球公司治理事實上正往股東模式趨同，這可能反應了股東模式是最有效率的公司形式。

第四節 員工應具有更多公司治理地位之主張

第三節中，爬梳了英美式股東模式的公司治理之運作邏輯，然而，對股東模式之說理與結論，存在大量批判與質疑的聲音，本節整理相關的論點，它們主要圍繞兩個議題，第一是股東模式的說理不足，無論理論上或實踐上都難以證立員工不應該具有更多公司治理之角色；第二是員工參與公司治理的眾多好處，這些難以估量的益處可能挑戰股東模式斷定員工參與必然成本高於效益的論斷。

第一項 無法以股東模式的普遍性論證其最佳性

⁶⁷ *Id.*

反對員工參與公司治理的常見理由是，採行股東模式的公司是自然市場規則和制度選擇下的結果，因此被推定是最有效率的（以下稱為「效率趨同論」），如 Hansmann 與 Kraakman 在「歷史終結論」中認為，員工參與更多公司治理之稀缺性被認為是內在效率低下的證據，歐洲大陸旨在強化雇員參與公司治理的模式是一種被誤導的實驗，是經濟結構被鎖定在低效率結果上的實例，且歐洲制度正在放棄員工參與，轉而支持英美式的股東主導⁶⁸。

有英國公司法學者認為，將這種達爾文式的適者生存、自然淘汰觀點應用於市場進化的過程時，應保持一定程度的謹慎，市場進化將淘汰低效率企業的這個假設可能導致錯誤的結論，即效率是進化過程之必然結果，然而，公司制度的發展方向與結果可能受到歷史、政治或文化氛圍等因素影響，這些因素與效率並無關聯⁶⁹。

在變幻莫測的歷史中所倖存下來的制度可能因為「適應性強」而得到認可，但「存活」的制度不代表即為最佳制度；自然選擇或適者生存的理论認為在過去的市場中倖存下來的機構最適合或最能夠適應過去的環境，但這並不證明它適合現在或未來的市場，更不能證明這種企業結構取得主流地位是必然的⁷⁰。自然選擇只能使開始競爭的最佳模式占主導地位，而雖然在某個環境中，某特定模式可能是現有模式的最佳模式，但這並不代表他在所有情況下都是最佳選擇⁷¹，正如英國勞動與商事法學者 Simon Deakin 所指出：

⁶⁸ 參前述第三節第四項。

⁶⁹ Wanjiru Njoya, *Employee Ownership and Efficiency: An Evolutionary Perspective*, 33(3) IND. LAW J. 211, 211-13 (2004).

⁷⁰ *Id.* at 215.

⁷¹ R.S. Nelson and S.G. Winter, *supra* note 61, at 142.



法律形式是適應性的，而不是最優化的，它們僅反應了一種由歷史條件決定的內在變化動力，而不是註定要趨同於一種單一的、獨一無二的有效形式或最高峰⁷²。

正如路徑依賴理論的啟示，Roe 解釋了偶然事件或文化政治因素決定的初始條件如何使公司治理沿著同一條路前進，儘管存在更有效的替代措施，但由於過渡成本的存在，使偏離這條原本道路可能非常困難，這即是對於效率趨同論進行了限縮，蓋國家的政治或文化體制所形成的路徑，或混亂的偶然事件，可能會阻止市場在同樣有效的最終結果中做出選擇，這並非指股東模式必然是低效的，而是無法否認存在它比其他制度更低效的可能⁷³。

第二項 員工之權利亦具剩餘性質，且與管理層間同樣存在代理問題

股東模式的邏輯中賦予股東公司治理重要地位之理由是，股東是公司的剩餘索取權人，與公司的管理階層存在代理問題，而股東與經理人間的代理成本基於剩餘權利之性質而無法依靠契約事前規劃，故必須透過信託責任等法律手段介入保護，且股東具有的經濟動機關心剩餘權的多寡，因此由股東監督經理人是最有效率的組織結構⁷⁴。

對此論述，美國公司法學者 Kent Greenfield 提出了質疑，他認為，員工與股東在公司中享有的權利與遭遇的問題，其實並無根本性的不同，故上述邏輯尚不足以推論出公司治理差別待遇股東與員工之結論。關於員工之諸多不正確假設構成了公司法理論和原則的重要組成部分，而股東支配地位的理由——其請求權的剩餘

⁷² Simon Deakin, *EVOLUTION FOR OUR TIME: A THEORY OF LEGAL MEMETICS* 25 (2002).

⁷³ Wanjiru Njoya, *supra* note 69, at 217-19.

⁷⁴ 參本章第三節第二項第三款。

性質、與管理層間的代理問題和無法透過契約被保護——並不那麼有說服力，且通常也適用於員工⁷⁵。



首先，就股東權利的剩餘性質，Greenfield 認為，員工的權利也具有剩餘性質，這無疑適用於透過利潤分享或股票期權將薪酬與公司命運緊密聯繫的公司高管，但也同樣適用於領取固定工資或計時工資的員工，這些員工除了薪水此一顯性要求，也具有養老金與退休福利等隱性要求，如果公司經營不佳，他們所享有的福利也將大打折扣⁷⁶。此外，公司理論的關鍵不在於該債權之性質屬於優先債權或是剩餘債權，而在於該債權之性質是否為「可變的」，且「與公司之命運正相關」，而員工的利益實際上可能是公司利益的最佳代表。股東透過投資不同公司實現投資組合的多元化，因此他們有足夠的風險分散能力以選擇高回報但高風險的決策，或追求利潤最大化但可能不利於公司生存的決策⁷⁷（例如出售公司），反之，員工的勞動力投資無法透過多樣化分散風險，他們非常關心公司的財務狀況，且更喜歡重視穩定性的決策，即使這些決策的預期回報率較低⁷⁸。

其次，員工與管理層同樣存在嚴重的代理問題。員工同樣為公司與管理層貢獻了價值，必須依靠管理層最大限度地提高投入的回報，並與他們分享回報，與股東相同，員工同樣放棄了對投入的價值之控制，就股東而言是資本，就員工而言則是技能、時間與精力⁷⁹。縱然，相比股東將金錢投入公司後，難以看到其投入被運用

⁷⁵ Kent Greenfield, *supra* note 27, at 283-88.

⁷⁶ *Id.* at 305-06.

⁷⁷ Lynne L. Dallas, *Working Toward a New Paradigm*, in PROGRESSIVE CORPORATE LAW, 35, 42, 47 & 56 (Lawrence E Mitchell ed., 1995). 作者闡述在諸多許多情況下，追求利潤最大化的決策可能與公司本身的生存背道而馳。而此處更細緻的討論是，公司應做出規避自身滅亡之風險的決策，還是無論如何應做出利潤最大化的決策？Greenfield 認為，這個問題取決於規避風險的決策能否使整個社會的福祉增加，如果公司放棄獲得高額利潤的可能性，以避免在高風險的商業決策沒有得到回報時，利害關係人遭受巨大的損害，是非常合理的，且若股東同為社會的一部份卻因高風險決策而獲得不成比例的收益時，更是如此；因為社會本身並不是絕對的利潤最大化追求者。

⁷⁸ Kent Greenfield, *supra* note 27, at 308-11.

⁷⁹ *Id.* at 299-300.

在公司的哪一部份，員工更清楚自己的勞動投入被分配到公司的何項生產活動，從而更容易監督自己的投入，然而，員工無法看見的資訊也很多，由於公司治理地位的缺乏，他們在公司決策與自身對公司盈利能力之影響程度與雇主之間存在巨大的資訊不對稱⁸⁰。即使員工發現有證據表明管理層之行為不符合他們的利益，除了辭職之外也無能為力，但員工辭職的成本遠遠高於股東出售股票的成本⁸¹。

再者，員工與管理層的關係同樣是不固定的、模糊的，因此難以透過契約妥善規定。美國公司法學者 Marlene O'Connor 指出，員工與公司管理層存在「生產率的囚徒困境」，雙方既有相互衝突的目標，也有共同的目標，最佳的解決方案是員工付出最高水平的努力，以換取最好的工作條件，然而雙方通常無法透過傳統的契約措施做出可信的承諾來實現此結果。一方面，因為監控成本因素使公司無法檢測員工的努力程度，且嚴厲的監控也可能造成消極的工作氛圍，進而降低生產效率，另一方面，雇主也不會提供完全的僱用保障，因為這可能導致員工偷懶或推諉卸責⁸²，因此，管理層與員工的關係與股東之間的關係一樣，具有應被填補的巨大空白⁸³。

最後，員工同樣具有妥善監督經營階層之經濟動機，而且可能監督能力更強。如前所述，員工之權利同樣具有剩餘性質，其內容與企業的興衰具正相關，從而員工亦有監督經營階層以實現所有的完整權利之動機，而理論上，員工相對於股東，可能具有更強的監督能力，透過每天進入公司工作，員工可以獲得很多資訊，了解公司內部的發展情況，以及公司如何發展得更好。對於哪些經理人工作出色，哪些則否，員工往往有很好的判斷力。在許多問題上，員工可能比分散的小股東更了解

⁸⁰ *Id.* at 301.

⁸¹ *Id.* at 302.

⁸² Marleen A. O'Connor, *Human Capital ERA: Reconceptualizing Corporate Law to Facilitate Labor-Management Cooperation*, 78(5) CORNELL L. REV. 899, 917-22 (1993).

⁸³ Kent Greenfield, *supra* note 27, at 316-21.

情況，使其比股東更能有效的監督經理⁸⁴。



第三項 股東模式效率主張之正當性、可比較性與正確性

根據前述，若股東與員工在公司中享有的權利與遭遇的問題並無根本上的差異性，則股東模式最後的主張即為「經濟性的效率」，事實上，這正是股東模式最為強而有力的主張，也是其他所有論點的基礎，因為股東的利益與公司的整體利益緊密結合，因此由股東掌握對於公司的控制並讓公司追求股東的利益，是最佳模式⁸⁵。然而，針對經濟性的效率概念，至少可以從效率的正當性、可比較性與正確性三點加以質疑。

首先，針對效率是否應作為公共政策之價值基礎，不乏質疑，效率根植於功利主義，然而公共政策同樣應重視非功利性之價值⁸⁶。學者有認為，效率本身僅是一門「社會建設 (a social construction)」，對於公司與市場是否具有效率的理解，與認定有無效率的科學評估方法，是與大型公司企業的發展，甚至資本主義轉型的過程中同步發生的，也就是說，股東模式在實踐於個別公司的同時，建立了如何評價自己的效率概念與計算標準，尤其是各種績效的計算與會計系統的發展⁸⁷。更激進的觀點認為，效率的判斷本身可能是先驗性的，契約論者在 60 年前就提出控制權市場可以淘汰低效公司經理人的理論，然而直到現在，我們仍然難以判斷市場是否能執行該任務，甚者，「有效率地」執行該任務，例如有研究即表明，企業併購不一定會帶來效率的提高⁸⁸，也就是說，並沒有足夠多的證據支持「股價降低導致被

⁸⁴ *Id.* at 299-300; See also Brett McDonnell, *Corporate Constituency Statutes and Employee Governance*, 30(4) WM. MITCHELL L. REV. 1227, 1238-41 (2004).

⁸⁵ 參本章第三節第二項第三款。

⁸⁶ Kent Greenfield, *supra* note 27, at 322.

⁸⁷ Olivier Weinstein, *supra* note 16, at 44.

⁸⁸ See generally David J. Ravenscraft & F.M. Scherer, *The Profitability of Mergers*, 7(1) INT. J. IND. ORGAN. (1989).

併購的公司，其低效率的經理人會被市場有效淘汰」這項假說。然而，隨著股東模式意識形態的漸漸深化，與公司結構、市場效率有關的經驗有效性已經越來越不重要，無論現實世界中的市場機制是否確實如同理論家之預測所運作，控制權市場理論、股票市場價格與公司管理效率之關連理論等，皆已經成為公司契約論與代理理論難以被動搖的基石⁸⁹。

其次，制度之間的效率是否存在可比較性，亦成問題。正如路經依賴理論的啟示，比較一個國家的規則在變化前後的效率，遠比比比較不同國家之間採用的不同規則間的效率容易。以德國的共同決定制度之效率問題為例，Hansmann 與 Kraakman 認為，德國的共同決策之所以持續存在，是因為經濟被持續鎖定在一個效率不高的制度之結果⁹⁰，然而這可能是武斷的想法，事實上，現有的經濟分析方法難以排除國家間的經濟、政治、歷史、環境等背景因素，單純的比較國家間採用的制度之效率優劣⁹¹。歸根結柢，每種制度在員工參與方面所做的管理選擇，更多反應了對工人的重視程度，而不是對效率的重視程度，一個國家獨特的文化價值觀是決定其公司治理機制的一個極具影響力的因素，在確定管理權與員工利益的平衡時，一些國家將平等、公平、互助置於野心、成功、財富之上，如果不考慮這一點，一切訴諸於效率的解釋是有所不足的⁹²。

最後，縱然認為效率應作為公共政策之基礎，且制度之間具有效率之可比較性，仍可以對於現有的效率計算是否正確產生疑問。在員工與公司簽訂契約的定價方面，員工與公司進行談判的制度機制較少，因此簽訂的契約可能基於認識上的偏差或錯誤。此外，勞動力市場缺乏流動性，它本身的低效率亦導致員工與管理層可以

⁸⁹ Paddy Ireland, *supra* note 29, at 161-63.

⁹⁰ 參本章第三節第四項。

⁹¹ Wanjiru Njoya, *supra* note 69, at 238-39.

⁹² A.N. Licht, *The Mother of all Path Dependencies: Toward a Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems*, 26 DEL. J. CORP. L. 147, 207-09 (2001).



將其間的契約成本外部化到員工身上，是以，勞動力的性質使得其定價與檢驗機制遠不如資本市場完善，導致現有的效率評估難以去除諸多外部因素而正確評估牽涉勞動力市場之制度的效率⁹³。

第四項 員工參與公司治理的其它優點

更多的員工參與可能有減少罷工等策略性行為之成本的好處。公司中，管理層通常比普通員工更了解公司未來的經營前景，這些資訊可能涉及公司的利潤、對人力資源的需求以及搬遷或關閉廠場的決策，同時，普通員工也擁有管理層無法獲得的關於自身潛在的更好機會等資訊，包括員工能夠接受的最低工資、具有多少提高生產力的潛力，以及對公司裁員增效、調整內部組織的改革政策的承受能力。由於存在這種資訊不對稱的問題，傳統模式中的管理層和員工在談判過程中即會傾向採取策略性行為，罷工、關廠就是策略性行為的極端表現，而這會造成雙方達成協議的交易成本巨額增加，若採取員工有權利獲得更多資訊或更多控制權的制度，理論上就能降低或者消除這種成本⁹⁴。

員工參與還可能有助於促進分配正義。以往，公司法學界多認為，公司法無須關心分配正義的議題，分配正義只應藉由稅收與社會福利等財富重分配制度達成，蓋公司法或契約法若試圖干預財富的分配模式，必須介入個案契約中的關係，在存在複雜之多方契約關係時效果可能很難實現，反之，國家之所得稅制度面向全體人民，達成有效財富轉移的預期效益較高⁹⁵。然而，有美國公司法學者認為，當今社會之收入不平等問題不在於欠缺財富重分配，而是原初的收入分配存在巨大傾斜，股東模式將員工的工資視為應盡量縮編的成本，且不具有公司治理中的任何地位，

⁹³ Kent Greenfield, *supra* note 27, at 322-26.

⁹⁴ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 72-73.

⁹⁵ Louis Kaplow & Steven Shavell, *Why The Legal System Is Less Efficient Than The Income Tax in Redistributing Income*, 23(2) J. LEGAL STUD. 667, 674-75 (1994).

同時透過代理人激勵措施加速了管理階層的崛起，一來一往形成的公司內部權力結構不對等即是造成收入分配失衡的原因之一⁹⁶。學者有使用劍橋商業研究中心之勞工規範指標以分析保障員工之勞動法規對於勞工財富比例之影響，並發現法規對於員工代表之共同管理與集體談判協商權之支持，與更高的勞工財富比例之間具有相關性⁹⁷。綜上，部分學者認為，透過公司法之結構改革，賦予員工在公司治理中更多地位，包括更多的資訊取得與更多的權力，將有助於促進社會之財富平等⁹⁸。

第五項 集體決策難題同樣存在於股東模式

最後，股東模式主張者認為基於員工之間利益高度異質性，員工參與會導致決策程序政治化、成本高昂，對比股東之間透過可量化的利潤追求以及公平的股份平等原則被網綁在一起，員工參與公司治理則會造成集體決策成本高昂⁹⁹。

集體決策的難題確實困擾著員工參與的主張者，然而仍有學者對此做出回應，美國公司法學者 Brett H. McDonnell 認為，股東之間的利益差異可能比股東模式論者所假設的更大，股東可能短期持有股票，也可能長期持有股票；股東的組成可能是散戶、共同基金、工會或公共養老基金，複雜而廣泛的現代衍生性金融商品市場也可能使股票持有者的利益更加複雜化¹⁰⁰，例如美國近年來出現的「空洞投票（empty voting）」現象，即股東透過衍生性金融商品等工具分離其持有股票之經濟

⁹⁶ Matthew T. Bodie, *Income Inequality And Corporate Structure*, 45(1) STETSON L. REV. 69, 69-78 (2015).

⁹⁷ See generally Simon Deakin, Jonas Malmberg & Prabirjit Sarkar, *How do labour laws affect unemployment and the labour share of national income? The experience of six OECD countries, 1970–2010*, 153(1) INT. LABOUR REV. (2014).

⁹⁸ Matthew T. Bodie, *supra* note 96, at 84-85; See also Social Dialogue Report: Collective Bargaining for an inclusive, sustainable and resilient recovery, International Labour Organization (2022), https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_842807.pdf

⁹⁹ 參本章第三節第三項第三款。

¹⁰⁰ Brett H. McDonnell, *Employee Primacy, or Economics Meets Civic Republicanism at Work*, 13 STAN. J. L. BUS. & FIN. 334, 350-51 (2006).

價值與表決權，形成股份之表決權與經濟所有權解離之現象¹⁰¹，更彰顯了現代金融世界中股東利益之間的潛在歧異性與不可預測性。此外，員工參與的效益與成本間的比較，仍然是不確定的，基於現有周邊配套措施的不完善，無法直接以制度之稀缺性推論員工參與公司治理之成本必然高於效益¹⁰²。

第五節 本文見解暨本章結論

本章一開始提出的問題，亦即為何員工在當今的公司治理中幾乎沒有任何地位？根據本章之整理，脈絡已較為清晰。主流學說根據法律經濟分析之角度認為，員工權利由公司治理以外之機制處理，是最有效率的機制，然而，反對立場則認為，前者的說理不足，且員工參與治理之效益亦可能高於成本。對此難題，本文提出見解如下：

股東模式固然提供了一套簡單、明確且說理完整的運作邏輯，然而若仔細推敲，可以發現許多論述仍然僅是理論上的、先驗性的，舉例而言，理論上股東的利益具有高度同質性，員工的利益則否，然而，股東利益同質所產生的決策效益淨值與員工利益異質所產生的決策成本淨值，實際上應如何估算與比較，現有的經濟學研究仍無法回答，也就是說，股東模式本身是最有效率的模式的宣稱，實際上仍是建構在一連串抽象理論之上，而欠缺決定性的經驗證據。誠然，過多先驗性宣稱的問題同樣存在於員工參與公司治理的贊成聲音之中，但本文只是以為，如果沒有明確證據可以證明哪個立場較為優異，更不該過早的以成本過高、現制不存在等理由未審先判地反對員工參與公司治理之可能，甚者，員工參與亦非全有全無的零和遊戲，難以斷言不存在一種最好的制度可以平衡員工參與之利益異質性與種種成本難題，

¹⁰¹ 空洞投票之更多介紹，參孫大崑（2023），《空洞投票與公司治理》，國立臺灣大學法律學研究所碩士論文。

¹⁰² Brett H. McDonnell, *supra* note 100, at 351.

同時達成將員工聲音納入公司治理以創造更大綜效的效果，而這種制度是否存在，唯有透過實踐、觀測與更多的研究始能回答。



而在後續尋找最適合我國的員工參與手段時應注意之面向，綜合前述的討論，本文之見解詳如下述：

首先，根據路徑依賴理論的啟示，公司治理的發展強烈受到過往之公司所有權結構與公司治理規則所指導，這反映出承襲既有路徑往往更具效率，是以不能忽略制度換軌的重大成本，因此在選擇我國員工參與的措施時，必須選擇不會過度變更我國現行公司治理模式的參與策略。

其次，利害關係人主義的難待二主根本難題，亦存在員工參與公司治理之措施的選擇之中，已經以股東模式作為立法選擇的國家，由於已經將對於公司的控制權分配給股東，為避免多頭馬車的困境，即難以輕易肯定經理人除代理股東之利益之外，尚應該代理員工的利益，否則可能產生管理階層推諉卸責等嚴重結果，因此，部分學說中關於管理階層亦應承擔對於員工的忠實義務之主張，即無法通過此難關。

再者，在公司治理的優化過程中，效率固然是重要的考量，但也必須承認，由於當今經濟分析理論與實證資料的困限，制度之間的效率比較是困難的，在制度分析的過程中，必須時刻注意文獻中對於效率優劣的判斷，究竟是基於實證資料的研究結果，亦或只是理論上的先驗性描述。此外，若同意無法以員工參與治理之稀缺性論證其低效率，則也無須過早地做出員工參與公司治理必然造成低效率的論斷，且在立法上，如採取軟性之鼓勵措施或是方案選擇式的制度也可能緩和新制度可能潛在低效率的問題。

最後，員工利益的高度異質性是員工參與的正反論者都指出的問題，因此，員



工的集體決策問題必須在制度分析中被考量，此外，除員工團體內部之利益異質性外，外部與股東團體之間的利益異質性亦將因員工進入公司治理而更加顯在化。然即使是 Hansmann 亦承認，集體決策的效率問題在經濟分析中尚未獲得足夠的關注¹⁰³，各界對於集體決策之效率理解尚停留在理論性的論述，而缺乏決定性的經驗證據與實證研究，對於員工參與的成本必然低於效益之主張也尚欠缺無可反駁的實證研究結果。因此，政策選擇上對於集體決策之問題固然應予重視，惟也不應過度擔憂導致相關制度之發展舉步維艱，漸進式、層進式的制度調整應能一定程度上緩和集體決策成本因一次性大量納入異質團體而陡升之可能。

綜上所述，本文以為，員工參與公司治理是一個「停留在理論階段過久的主張」，而唯一能夠確認我國制度與環境中員工是否適合參與公司治理之方式，即是尋找最貼和我國現行公司治理模式的員工參與手段，並在設有解決新制度潛在低效率的控制閥之前提下，加以實踐並分析¹⁰⁴。

¹⁰³ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 40.

¹⁰⁴ 我國勞動法學者林佳和進行勞工董事研究時同樣採此立場，他表示：「這是一個實踐、而非純理論的爭執。」參林佳和（2004），黃世鑫主持，《勞工董事制度之理論與實務》，頁 36，行政院勞工委員會委託研究報告。

第三章 我國員工參與公司治理現制之評估



第一節 緒言

前章中檢視了員工在公司理論中的定位，並指出雖然英美模式之公司理論僅著眼於股東與經理人間之關係，惟理論上存在將員工納入公司治理進而創造更大綜效之可能。接續下去，本章提出的問題即為：員工參與制度之具體概念為何？而我國有無擴大推行員工參與制度之需求？

本章第二節檢視上位之勞資關係，並著重分析現代全球化經濟帶給勞資關係什麼樣的改變。第三節介紹員工參與制度，其概念、種類、程度與可能產生的優劣影響。第四節為我國現制之瀏覽，以我國航空業與科技業之案例作為楔子，進而探討現有之工會環境、公司法制、公司治理與具體之法律規範中員工參與之實踐情況，以及有無改革之需求。第五節提出本文見解作為結論。

第二節 勞資關係概述

第一項 傳統視角中的勞資關係

工業革命以來之工廠制度興起後，擁有生產工具的雇主雇用勞工工作，勞資關係隨之產生：雇主依靠勞工提供勞力，將原料製造成產品以賺取利潤，勞工則依賴雇主提供的工資維生，二者間因共同達成生產目的，產生一種相互依賴的關係。而隨著社會演進、人類思想觀念的改變，勞資關係逐漸延伸到工作場所之外，當今的勞資關係可被描述為在工作場所內外運作的一種涉及決策與規範僱用關係的現象¹⁰⁵，最簡單的描繪即為：雇主與勞工之間的衝突與合作，衝突是指在相互依賴中，

¹⁰⁵ 衛民、許繼峰（2005），《勞資關係與爭議問題》，頁7，國立空中大學。



雙方認知到彼此有不相容的目標、利益與觀念，且彼此對他方願望之實現構成障礙；合作是指相互依賴者追求共同的目標或利益，並藉由協同一致的行動，實現彼此之願望¹⁰⁶。

作為雇主，所追求者為如何使成本極小化、利潤極大化，作為勞工，則關鍵如何獲得與勞務付出相當的報酬，前者追求的是「效率（efficiency）」，偏向經濟面的考量，後者追求的是「公平（equity）」，傾向人性面的需求，勞資雙方基於不同的利益與目標，衝突於是產生，而面對衝突，二者可能藉由合作的方式，實現彼此之願望，也可能採取對抗的方式，強迫對方作出犧牲，只求實現自己的願望。勞資雙方若僅以對抗之方式處理彼此的衝突，不但傷及雙方關係，也可能影響到社會大眾的生活、甚至國家的經濟，然而，效率與公平的兩難議題並非不能調和，純粹追求效率，往往使雇主花費更多成本，相反的，隨著工人工時逐漸縮短、休假逐漸增加、工作安全與衛生逐漸改善，反而使員工之生產力提高而更加符合雇主的利益與目標，從而，工業社會應該在追求經濟效益之外，加上人性的關懷，亦即在效率與公平之間求取平衡¹⁰⁷。

第二項 經濟全球化中的勞資關係

傳統勞資框架下，勞方透過組織工會，與雇主進行集體協議，然而，在現代的全球化經濟中，充滿「對抗性」的組織工會與動員罷工是否還適合作為勞方的協商手段，不乏疑問。當代著名的社會學家 Zygmunt Bauman 以「固態性」與「液態性」的意象傳神地描繪了勞資關係在近百年來的轉變，他指出，在科技化與全球化前的固態資本主義時代，資本與勞動緊密結合，也正如此工會才能發揮被期待的力量：

¹⁰⁶ 衛民、許繼峰，前揭註 105，頁 8。

¹⁰⁷ 衛民、許繼峰，前揭註 105，頁 8-9。



固態性也是沉重資本主義的時代——是資本與勞動聯姻的時代，這個婚約因為它們的相互依賴性而得到強化。為了生計，工人們依賴被雇用；為了它的再生產與成長，資本依賴於僱用他們，資本與勞動有固定碰面的地方，沒有一方能輕易移動到別處．．．．．工會將個體勞工的無能為力重新打造為集體議價的力量，它們除了斷斷續續地將使人失去行動能力的規則重新制定成保障勞工權利的規則外，還將這些規則變成了對雇主決策自由的限制¹⁰⁸。

而到了現代，Bauman 認為，這種堅固、難以移動的勞資關係已經被彈性的、流動性的液態勞動關係所取代，而誕生於固態資本主義背景下的工會運動，則顯得格格不入：

「彈性」成了今天的口號，當這個口號運用到勞動市場時，就預示了「我們所知的工作」的終結，同時宣告了短期契約、滾進式契約或無契約工作的來臨，工作生涯充滿著不確定性．．．．．由於沒人知道誰會在明天醒來、醒來後又屬於哪個陣營，於是「共同利益」的觀念變得越來越曖昧不明，也失去了所有實用價值．．．．．這讓團結一致的立場失去了過去作為理性策略的地位，和導致工人階級建立防禦性及戰鬥性組織的生活策略有極大的不同．．．．．面對著尤其受到工作去管制及臨時性就業之發展所青睞的新剝削形式，傳統形式的工會主義運動已經不合時宜

¹⁰⁸ Zygmunt Bauman (著)，陳雅馨 (譯) (2018)，《液態現代性》，頁 234-237，商周。

了¹⁰⁹。



如同 Bauman 的觀察，工會在全球化的浪潮中顯得無力，根據數據分析網站 QERY 整理國際勞工組織之調查，2019 年全球工會密度率（工人參與工會的比例）為 11.2%，這意味著在 19 億就業人口中，有 2.11 億人是工會成員，比 2008 年的 12.0%略有下降。然而，前開的比例計入了個體工作者，若將之除去而只計算一般受薪工人，則工會密度率已經從 2008 年的 20%下降到 2019 年的 16.8%¹¹⁰。較為謹慎的分析家認為，與過去相比，工會可以動員的關係已經狹窄許多，更為悲觀的學者認為，全球化已經埋葬了工會的功能¹¹¹。而工會無力之具體原因，根據學者之整理，係受到五大因素影響：就業結構改變、勞工類型改變、勞資關係的分權化與企業層級化、政治上的不利因素與集體協商受制於提升競爭力¹¹²：

（一）就業結構改變

就業結構改變包括就業類型改變與公營事業大量民營化，前者主要為藍領的製造業工作大量轉變為白領的服務業工作，服務業不若製造業具有工作時間與工作場所集中且固定之性質，白領勞工工作時間分散、工作場所較小，增加了組織活動的困難度。而後者則因民營化後之企業主容易對工會採取負面的態度並施加壓力，工會活動因此受到挫折。

（二）勞工類型改變

現代企業經常以「工作非正式化」方式增加勞動力使用的彈性，包括僱用部分

¹⁰⁹ Zygmunt Bauman，前揭註 108，頁 237-239。

¹¹⁰ QERY 網站，<https://qery.no/trade-unions-worldwide/>（最後瀏覽日：03/14/2024）。

¹¹¹ 衛民、許繼峰（2006），《勞資關係：平衡效率與公平》，頁 363，前程文化。

¹¹² 以下內容整理自衛民、許繼峰，前揭註 111，頁 363-367。

工時勞工、派遣勞工等不定型勞工，與擴大外籍勞工的僱用等，零散化、流動化的勞動組成增添了工會組織的困難，也擴大了工會內部的集體決策困境。此外，具有獨立自主性的知識工作者的增加，他們的專業具有高流動性，且具有平等與參與企業的觀念，即可能認為不需要透過工會去爭取權益。



（三）勞資關係的分權化與企業層級化

20 世紀之西方工業國家勞資互動大都集中在產業層級或全國性層級，但在 20 世紀末與 21 世紀初，一些中央集中型的勞資關係已被分權型取代，勞資互動逐漸轉移到企業層級。此外，全球化與自由化的競爭壓力下，政府賦予企業經營者運用資本時的更大彈性，個別企業自由度更高，並減少對勞動市場的干預而允許雇主在勞工使用與薪資成本的控制上更為自主，這些趨勢都使員工向公司靠攏而遠離工會。

（四）政治上的不利因素

在國際化潮流下，雖不能說政府通常偏向資方，但至少可以確定，政府沒有偏向勞方，1980 年代以來，西方工業國家政府在政策的取向上，一方面擴大企業的經營管理空間，另一方面卻縮小工會參與的空間，這種情況自「雷根與柴契爾模式」的去工會化策略」奠定基礎。

（五）集體協商受制於提升競爭力

工會傳統的武器是集體協商，在企業與國家共同要求提升競爭力之下，工會被要求成為控制成本的角色，而工會成員即成了節省開支與勞動市場鬆綁的犧牲品，因此，工會不但無法為會員爭取到更好的勞動條件，反而可能處處讓步，這可能導致勞工對工會組織從迷戀中覺醒。

而全球化對於勞資關係與工會的形塑壓力所導致的結果，根據美國比較政治



學家 Kathleen Thelen 的觀察，在以美國為典型之自由市場經濟國家（Liberal Market Economies, LMEs）中，雇主在廠場層級尋求靈活性的嘗試使他們與工會結構發生衝突，他們利用 1980 年代以來的政治與市場環境恢復「管理自由」，即使是願意透過加強與勞工合作以滿足生產要求的雇主，也採取傳統工會以外的手段尋求勞資合作，實行切斷廠場與集體機構間聯繫之策略。而在以德國為典型之合作市場經濟國家（Coordinated Market Economies, CMEs），儘管國家層級的集體談判機構與勞動市場的監管仍然相對較強，雇主同樣正尋求並實現傳統集體談判機構的變革，使他們在廠場層面的人事與工資政策具有更大的靈活性，以適應快速變化的市場¹¹³。以上證據都顯示了傳統框架下集體的、浩大的工會對抗模式與現代瞬息萬變的商業模式多麼格格不入，固守不合時宜的模式，對勞資雙方而言都僅意味著更多不必要的傷害。

具體而言，傳統勞資框架之所以不合時宜，除了勞方組織日益困難，另一個重要原因，是因為罷工手段在供應鏈環環相扣的現代經濟可能產生難以回復的損害，該等過度強大的武器將導致勞方拿翹。以越南服裝製造業為例，2010 至 2012 年間，越南約有 20.5% 的工廠至少經歷過一次未經工會同意的野貓罷工，且在 95% 的罷工中勞工們實現了他們的訴求，學者認為這是由於雇主方受到來自供應鏈上游之按時交付訂單要求，導致資方對於罷工欠缺足夠的抵抗力，然而，也由於這種出於被迫的妥協通常未能真正解決勞資雙方的問題，一段時間後罷工往往會繼續發生¹¹⁴；學者指出：

¹¹³ Kathleen Thelen, *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in *VARIETIES OF CAPITALISM: THE INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF COMPARATIVE ADVANTAGE* 71-74 (Peter A. Hall & David Soskice eds., 2001).

¹¹⁴ Mark Anner, *CSR Participation Committees, Wildcat Strikes and the Sourcing Squeeze in Global Supply Chains*, 56(1) BR. J. IND. RELAT. 75, 81-82 (2018).



雖然生產全球化通常被認為會傷害勞工的權益，但全球化所依賴的準時
化生產系統可能會給資本帶來全新的脆弱性¹¹⁵。

由於現代經濟運作強調全球分工，一項產品由上游的開發至下游的量產與銷售，可能分由數個不同國家分工合作，而這些國家又可能分別位在世界各地，因此，供應鏈的穩定與供應鏈的風險管理在當代成為顯學，特別在 2020 年爆發的新冠肺炎（COVID-19）¹¹⁶造成全球供應鏈大阻斷¹¹⁷後，企業越發意識到供應鏈管理的重要性，具備更穩定的供應鏈，即代表企業面對個別商業競爭或者整體環境系統性風險時擁有更強的競爭力與抗壓性。而員工的大規模罷工正是導致供應鏈中斷的其中一個原因，自提升企業組織效能之視角出發，透過一般性的勞資溝通管道了解員工的需求，從而求取勞資關係的穩定，並避免員工動輒採取對抗性強的罷工手段，亦是供應鏈風險管理中重要的一環。

綜上所述，隨著全球化帶來的競爭壓力與工會組織的衰退，事實上，對於勞資互動的想像若仍侷限於傳統對抗式的集體協商，顯然是有所不足的，更加完善的工會環境固然仍有助於傳統產業模式中固態勞資關係的效率提升，然而，隨著未來我國的產業轉型，必然出現更多強調靈活性、個別性與流動性之液態性勞資關係，是

¹¹⁵ See generally Beverly J. Silver, *FORCES OF LABOR: WORKERS' MOVEMENTS AND GLOBALIZATION SINCE 1870* (2003).

¹¹⁶ 疫情期間，企業未能履行對利害關係人承諾的大量案例，包括員工防疫設備短缺、一線員工病假與醫療保健不足與大量休假和裁員，亦將利害關係人治理的重要性與可能性重新帶入公司治理的辯論之中，Sanford Lewis, Shareholder Rights Group, *Stakeholder Capitalism and the Pandemic Recovery*, Harvard Law School Forum on Corporate Governance, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/06/08/stakeholder-capitalism-and-the-pandemic-recovery/>。

¹¹⁷ BBC 中文網（01/28/2022），〈「供應鏈噩夢」纏繞多個產業 2022 是否延續？〉，<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-60168028>（最後瀏覽日：06/16/2024）。

以，實有必要在思考勞資關係時跳出傳統的框架之外，而尋求更合乎未來競爭要求的制度。



而企業內員工參與，即為建構穩定之新型勞資關係的潛在可能，學者指出，在新型態經濟模式之下，對於員工參與公司的需求提升到了前所未見的急迫程度¹¹⁸。

勞動力的碎片化、細分化和錯位化趨勢日益明顯，不同員工群體利益的多樣性使表達集體聲音變得困難，且員工出現在雇主場所的必要性正逐漸消失，日益發展的數位化與科技化使工作可以在任何地方進行，傳統企業內部上命下從的垂直結構漸漸地被扁平層次結構所取代。此外，近年以來，就業和自營工作者之間的界線已難以劃清，越來越多的人被貼上自營職業者的標籤，但實際上卻是員工，經濟狀況與之相似甚至更差。新工作世界的特徵是勞動力的侵蝕、明確等級制度的消失與依賴性自營工作者的增加，這導致公司結構的融解，難以界定誰才是雇主¹¹⁹。

進一步言之，科技化與數位化帶給勞動關係的主要影響是對於工作內容之想像，未來與今日相比將有很大不同，且可預期將產生更多的技能需要，因此，對於特定技能之「解構」(de-skilling)與「再建構」(re-skilling)亦日漸重要。失業數量的不確定性以及廣泛的技能解構與再建構意味著勞動力中的恐懼，容易導致員工對新的生產模式產生抵制，因此，在數位時代中，管理層的單方面決策可能無法在引入和實施科技化工作上取得好的結果，相對的，在全新生產模式之開發與實施階段，員工參與的程度越高，建構該生產模式之相關決策往往妥適性亦越佳，從遠端工作、智慧工作與工業 4.0 (AI 之間與 AI 和人類之間的合作) 至平台經濟¹²⁰等工作模式皆為如此。綜上所述，學者認為，儘管員工參與制度之推行在全球都遭遇

¹¹⁸ Manfred Weiss, *Challenges for Workers' Participation*, IN THE COLLECTIVE DIMENSIONS OF EMPLOYMENT RELATIONS 15 (Tindara Addabbo et al. eds., 2021).

¹¹⁹ *Id.* at 20-22.

¹²⁰ 關於平台經濟之員工參與需求，參李若妍(2020)，〈平台經濟的商業模式下勞工參與的可行性：以我國內 U 平台、F 平台工作者為核心〉，頁 42-44，國立中正大學勞工關係學系研究所碩士論文。

情況各異的困難，但新時代中對於員工參與企業管理決策之需要卻比過往任何時候都更加緊迫¹²¹。



第三節 員工參與的概念

第一項 員工參與的定義

員工參與 (Labor Participation、Worker Participation、Employee Participation、Employee Involvement 或 Participative Management) 基於勞資合作之思想發展而來，其指涉之概念廣泛，在不同脈絡下容有不同的解釋，一般而言，係指「對雇主提供服務或勞務，以賺取工資或薪資的受雇勞工，獲准參與企業的經營」，員工係以生產者之身分，積極參與減少生產成本，推動工作豐富化與擴大化，改善勞雇溝通管道等企業管理目標之決策，使員工更能了解企業經營方針與福利，作為解決勞資問題的方法¹²²。另有學者補充認為，員工參與企業經營指「員工以勞動者之地位而直接或間接地行使企業經營之職權」，依此標準，必須主體係基於勞動者之身分參與企業經營，惟如員工入股等員工取得公司股份之安排，本質上係使員工成為股東，因此取得之地位乃基於股東身分而非單純基於勞動者之身分，故並非員工參與之一環¹²³。

在本文之脈絡中，針對以上學者之定義將會作出二處修正，第一，將員工參與限定於企業內部之公司治理層次，而不包含企業外部之工會、勞動法上員工參與等，以符合本論文之主軸框架¹²⁴；第二，不排除員工認股權等員工財產式參與於員工參

¹²¹ Manfred Weiss, *supra* note 118, at 22-23.

¹²² 翁林聖 (2007)，〈企業員工參與制度之研究〉，頁 10，國立政治大學勞工研究所碩士論文。

¹²³ 陳繼盛 (1994)，〈勞動者參與企業經營之問題〉，氏著，〈勞工法論文集〉，頁 327，陳林法學文教基金會。

¹²⁴ 此處所指之限定，乃將公司治理以外的員工參與管道懸而不論，以將研究重心專注於我國公司法制之改革，惟本章節後續之我國現制評估中，仍會對我國的工會、勞資會議等議題進行一定程度之評析，以說明傳統團提協商的極限與內部員工參與公司治理之獨特益處。



與之外，以完整討論我國公司法中之員工參與制度。

此外，另一個經常與員工參與一起被提及者為「產業民主 (industrial democracy)」，其為一個廣泛的概念，一般指「在一個廠場或產業中，勞資雙方代表透過某依程序或機制，共同處理廠場內基本問題的一種制度¹²⁵」，本質上係基於「合作性」的思考，與工會之「對抗性」本質大不相同¹²⁶。學理上對於產業民主與員工參與間指涉的概念理解，不無差異，如有認為員工之財產式參與屬產業民主之一環者，亦有認為產業民主之基礎為勞工之非財產式參與者¹²⁷，為避免混淆焦點，本文在此並不細究，後續討論脈絡仍以前述員工參與定義之範圍為主。

第二項 員工參與與工會之關係

員工參與與工會之關係也受到學者注意，理論上，員工參與能增進勞工權益與福祉，工會的目標亦如是，二者應可相輔相成，但由於部分員工參與機制之運作位於工會以外之場域，當員工參與逐漸發達之後，工會的權力會不會受到影響？或者員工參與會不會取代工會的部分角色？類似的問題引起了許多討論¹²⁸。

舉例而言，德國的員工代表會機制被建構在正式的工會結構以外，分別作為不同的員工代表管道，而由於員工代表會與工會雙方在爭取工人支持的過程中成為競爭對手，因此呈現一定程度的利害關係對立，即可能因為員工代表會的存在，使工會延伸其協商角色到廠場和企業層級時遭遇困難¹²⁹。有學者發現，在德國，由於公會參與協商的全產業最低雇用條件與個別員工關係不大，因此員工們往往認為

¹²⁵ 衛民 (2002)，〈從德國共同決定制度論我國勞工董事制度的定位〉，《政大勞動學報》，第 12 期，頁 219。

¹²⁶ 林佳和，前揭註 104，頁 32。

¹²⁷ 更詳細的討論，參林佳和，前揭註 104，頁 32-34。

¹²⁸ 衛民、許繼峰，前揭註 105，頁 314。

¹²⁹ 關於德國員工代表會與工會間的政治利害衝突，參本文第四章第二節第二項第一款。

員工代表會才是代表員工利益的最重要機構，而工會屈居其次，使員工對工會的效忠程度降低¹³⁰。



本文以為，員工參與制度與工會權力確實存在若干衝突，惟基於我國之工會覆蓋率低，本就難以發揮集體之影響力，故二者可能角色衝突之問題不應成為阻擋我國發展員工參與制度之理由，反之，或可期待員工藉由透過更多的企業內員工參與之同時，培養更積極的參與治理之意識¹³¹，進而增進我國的工會組織率。

第三項 員工參與的種類與實踐上之考量

第一款 員工參與的種類¹³²

員工參與之概念可以涵納無限多種可能之想像，為方便觀察與討論，即有必要加以類型化與標量化，而一個國家所實施之員工參與制度內容可分別由以下方面加以觀察：員工參與之事項、員工參與之程度與員工參與之企業層次、員工參與之人員。

(一) 員工參與之事項

根據員工所得以參與之企業經營事項種類，可以分為社會事項、勞動條件事項、人事事項、生產事項與經營事項五大類。

其中，社會事項指企業內有關安全衛生、災害防止、補償、工作制度之改善、員工福利及健康醫療等相關管理事項。勞動條件事項指勞動條件之問題，例如：每天上下班工作時間、休息時間、特別休假之排定、薪資之發放、計件工資

¹³⁰ Charles J. Hobson & James B. Dworkin, *West German Labor Unrest : Are Unions Losing ground to Worker Councils?*, 109(2) MONTHLY LAB. REV. 46, 46-48 (1986).

¹³¹ 關於員工參與如何培養員工之政治參與意識，參 Brett H. McDonnell, *Employee Primacy, or Economics Meets Civic Republicanism at Work* 334-37 (Minnesota Legal Studies Research Paper No. 06-06, 2006).

¹³² 以下內容整理自翁林聖，前揭註 122，頁 11-18。



率的擬定以及資遣解雇原則之擬定等。人事事項指企業內人事政策上之問題決定，例如員工之升遷、調職、雇用、解雇、及內部職業訓練之實施等事宜。生產事項指有關企業生產計劃、製造及工作方法上技術之改善、提升生產效率及生產與銷售之情況。經營事項指企業之全部或重要部分之遷移、改組、新設、歇業、廢紙等經營方針，管理與財務政策等決定。

（二）員工參與之程度

對於企業中開放員工參與的經營管理事宜，其開放的程度亦有程度上之不同，根據國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）之分類，由低至高可以分為**獲得資訊**、**勞資協商**、**共同管理與自我管理**等四種不同程度之參與：

獲得資訊指員工對企業經營及發展趨向，有權得知相關資訊，以解除員工對資方的疑慮，公司定期提供有關財務、經營目標、市場競爭狀況等資訊，藉由資訊之相互交換，使勞資間能於互相信賴之環境下共同合作，在此層次之員工參與，雇主僅有報告企業營運情形之義務，員工亦僅有聽取報告獲得資訊之權利，為員工參與企業經營之最基層種類。

勞資協商指企業設置勞資諮商機構，員工與雇主經由諮商機構進行溝通和協商，雇主對於個別員工之人事處分、群體員工之大規模裁員、事業結構之變更或遷移、技術之引進等，雖屬經營權範圍，惟將直接影響員工之工作權益，因此設置協商機構以事先徵詢員工代表之意見，可減低許多非法解雇之可能性；然而，企業經營和管理的決定權仍在資方，諮商的內容或結果對雇主並無拘束力。

共同管理權限之賦予，指雇主之決策應有企業員工贊同之意思依法使得為有效者而言，為最有強制力之參與權，例如規定公司有大量裁員之必要時，相關的補償、轉業及裁減對象及人數等，皆應由勞資雙方共同決定，否則不生效力；此

乃員工參與之最高層次。

最後，自我管理指由員工自己擔任公司的管理者制定經營決策，多僅見於社會主義國家或極少數的員工所有企業，因此不計入員工參與公司治理之範疇。

本文補充認為，上述四種層次乃員工參與之程度之分，而某種員工參與制度位列何種程度之員工參與，不可一概而定，必須實質分析該制度實際上所達成的效果始可得知，例如，以勞工董事制度而言，德國之勞工監事因屬企業層級共同決定制度之一環，在監事會中有一半之席次由勞工擔任，從而可列於前述之共同管理層次，而我國國營事業之勞工董事由於只占總席次之五分之一，難以想像其對於決策有足夠之影響力，故實際上所發揮之勞工參與效果可能僅達勞資協商之程度。

（三）員工參與之企業層級

根據員工參與之企業層級，由低至高可分為工作場所層次之參與、單一公司層次之參與、關係企業層次之參與及跨國企業層次之參與。

（四）員工參與之人員

根據員工參與之員工身分，可能以特定之職位、工作種類、年齡、國籍、年資等作為區分標準。

最後，附上歐洲工會協會研究所（European Trade Union Institute for Research, ETUI）於 2019 年公布之《歐洲工作基準》中對於員工參與所繪製之圖表，以讓讀者對於多樣化的員工參與策略有較為具體之想像¹³³：

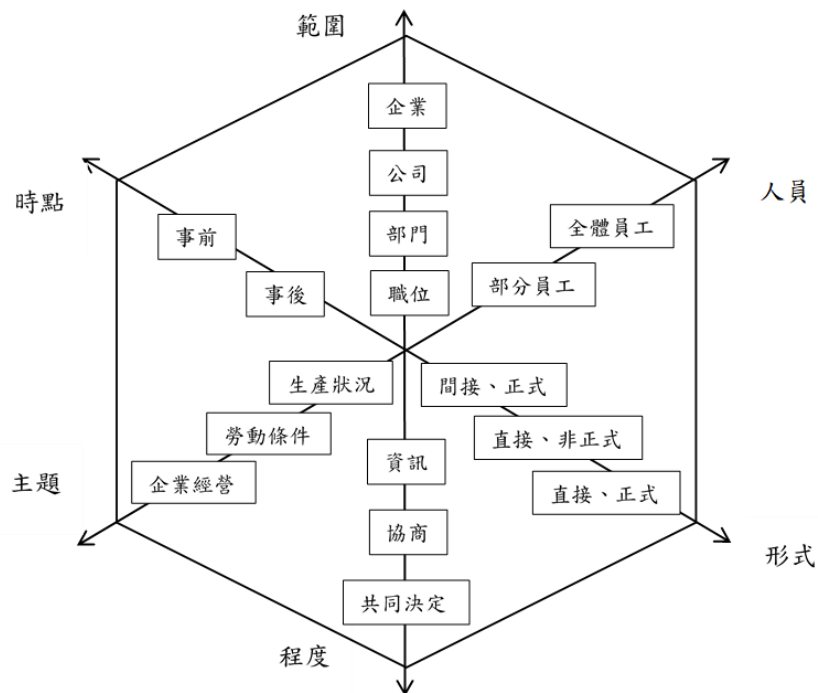


圖 1：員工參與的六項指標模型（經本文翻譯與調整並重新繪製）

綜上所述，員工參與根據參與事項之不同、參與權之強度、參與之組織層級與參與之人員資格，實則在制度設計上容有無數可能，提供公司經營階層根據所欲達成的目標、個體企業之環境與不同勞動力市場之特定等種種變因做出制度上之選擇。例如在勞動力密集且公司規模龐大的傳統工業，面對廣大的基層員工，參與之事項應限於較基本的社會事項與勞動條件事項，參與權之強度亦不宜開放至共同管理，而應以獲得資訊與勞資協商作為基礎；反之，在公司規模較小、創意密集之

¹³³ Stan De Spiegelaere et al., *Demoncracy at Work*, in *Benchmarking Working Europe* 2019 67, 71(Maria Jepsen eds, 2019).

服務業公司，適度的增加員工參與的事項種類與參與之權限，即可能收獲集思廣益之生產合作效應。本文以為，這份彈性給予我國之政策制定者與研究者的啟示，即為在設計我國之員工參與法制時，不必鐵塊一塊地強行適用同一套標準予所有公司，而可採用方案選擇式的立法，使不同公司得依據自身之不同需求選擇最適合推行之員工參與模式，亦能一定程度上緩和強制立法對於公司自治之侵蝕。

第二款 員工參與實踐上之考量

關於將員工納入公司規制可能之優劣效應，於前章第三節與第四節已有部分討論，優點如緩和員工與管理層間之代理問題、利用員工相較股東之更強監督能力等，缺點如員工利益異質性所可能衍生的集體決策成本問題；而此處將這些效應更加具體化，以組織法之觀點出發，探討員工參與制度實踐時可能對於公司治理之整體效能產生哪些優劣影響。

（一）可能發生之良好影響

1、改善勞資關係穩定度

員工參與制度讓員工適度參與企業之決策，而最了解工作環境者正為員工，若其願意就其本身工作範圍提出改善建議，不但能讓員工感受到企業對其之重視，亦可對企業生產之效能有所提升。此外，若透過參與制度實現勞資順暢溝通之管道，亦有消弭劍拔弩張的傳統團體協商、勞工策略性行為之效果，而達成減少勞資糾紛之目的¹³⁴。

此外，勞資關係穩定度的重要性在現代經濟中可能已達到前所未見的高度。研究指出，儘管人們普遍認為，在全球化的經濟競爭下，資本已憑藉其流動性與退出

¹³⁴ 翁林聖，前揭註 122，頁 96-97。

威脅在勞資關係中取得主導力量，然而全球化還有另一面向，對勞資關係有著相當不同的影響，即日益一體化的全球市場加劇了許多企業面臨的競爭壓力，在準時生產的背景要求下，當企業以品質和可靠性為基礎進行競爭時，個別企業的調整能力在很大程度上取決於廠場層級與勞動力的穩定和合作關係，因此對於資方而言，他們對勞資衝突同樣感到「極度恐懼」，且一些傳統上最有效的武器（例如罷工）也越來越不合時宜¹³⁵。在這樣的背景下，趨勢即為工會逐漸降低其影響力，而雇主更樂意透過工作坊（workshop）等制度與基層員工建立溝通管道而非依賴集中式談判¹³⁶。因此，個別企業中的員工參與制度，在促進勞資溝通與合作方面，即可能擁有促進勞資關係穩定的巨大潛力。

2、增進員工之個人滿足感、利用員工智識，以提升生產力

員工參與企業經營，可以增進員工在工作層面上之生活價值，使員工減少對於工作的微不足道感與疏離感¹³⁷。參與治理可能提升工作滿意度的原因，尚無絕對的證據，但有一種說法是根源於對市場交易之主觀體驗上的排斥，市場交易是一個對抗的過程，以勞資關係為例，勞方想以最少的付出獲得最高的報酬，資方同樣想用最少的成本獲得最高的生產力，因此交易時，每個人都要提高警惕防止被他人佔便宜¹³⁸。而讓員工參與企業經營治理，即可能消弭這種對抗性，且員工可能透過參與影響決策與結果，若能因此獲得他們想獲得的條件、待遇甚至只是資訊，工作滿意度就會提升¹³⁹。

而工作滿意度之提升，不僅僅代表員工權益與福祉之增加，就企業治理之面項

¹³⁵ Kathleen Thelen, *supra* note 113, at 76-77.

¹³⁶ *Id.* at 78-82.

¹³⁷ Brett H. McDonnell, *ESOP's Failures: Fiduciary Duties When Managers of Employee-Owned Companies Vote to Entrench Themselves*, 2000 COLUM. BUS. L. REV. 199, 238-41 (2000).

¹³⁸ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 31-32.

¹³⁹ J. Stewart Black & Hal B. Gregersen, *Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions*, 50(7) HUM. REL. 859, 863 (1997).

來看，亦能提升企業之生產績效。研究指出，由於參與能使員工認為自己掌握了企業生產相關的知識與技能，因此增加了做出更好的決策與付出的可能性，因此提升的工作滿意度即與績效呈正相關，且若更高的績效同時換來更好的待遇，員工就會更加努力工作，在一次帶來績效的提升，從而，員工參與與工作滿意度提升與績效之間的關係，源於員工生產決策品質的提高與工作積極性的增強¹⁴⁰。

此外，若員工能機會透過參與制度表達他們的意見，極有可能幫助企業解決生產上的各種問題，員工的知識對於公司有效率的運作至關重要，當員工分享他們的知識，發現並解決生產線乃至於開發端與公司營運的各種問題，意味著整個公司組織都在進行學習與發展¹⁴¹。且正如本章第二節所述，科技化與數位化的商業模式導致現代的生產模式已經去層級化、個人化，因此，員工個人的技術掌握程度與想法越來越關鍵，而公司的許多創新想法都來自於員工，他們了解如何更有效率的作業以及提高產品與服務品質的方法，若員工在工作中享有更大的自主權限，則他們更有機會與誘因分享這些創新的想法¹⁴²。

（二）可能發生之不良影響

1、集體決策成本高昂可能降低企業之經營效率

員工參與可能產生的最大不良影響，即為將員工納入治理程序中可能產生的議事成本與決策成本增加，進而造成組織低效率。在企業的交易成本中，尤為重要的是組織內政治活動的成本，它包含組織內的個人試圖影響組織決策以謀取私利與組織控制這種行為而採取的應對措施所支出的費用¹⁴³，這些成本將隨著員工被

¹⁴⁰ *Id.* at 863-64.

¹⁴¹ Stan De Spiegelaere et al., *supra* note 133, at 73-74.

¹⁴² *Id.*

¹⁴³ Paul Milgrom & John Roberts, *Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity*, in PERSPECTIVES ON POSITIVE POLITICAL ECONOMY 57, 57-60 (J. Alt & K. Shepsle eds., 1990).

納入治理環節而顯著增加。



且如前章所述，員工之間往往具有高度的利益異質性，且員工群體與股東群體之間亦常常是利害關係對利的群體，前者希望獲得的更高份額工資將減少後者所享有的剩餘權利益，後者期盼取得的剩餘權利益必須靠削減工資成本的支出獲得，若賦予員工過多的治理權限，即可能產生勞資對立影響公司營運之負面效果。

2、員工可能缺乏管理專業與治理經驗

有學者認為，員工管理制度之所以在服務業的專業人士中相較製造業的工人中更常見，是因為後者欠缺管理企業所必須的技能，例如藍領工人可能缺乏有關企業管理與融資的知識，因此無法有效的選擇和監督企業的管理人員，或者員工在規劃方面可能視野較為狹隘，他們只在乎工資與工作條件，因此在制定投資決策時可能投入過多的注意力到這些問題上。

亦有學者認為，阻礙員工參與治理的一大障礙是缺乏一種標準化的訓練程序使員工能夠有效的承擔治理企業的責任，員工在參與治理前，必須理解他們必須在工作之餘治理企業的概念，同時學習相關的經驗與方法，一旦必要的制度與程序都建立完畢，員工參與制度的企業才有可能與其他企業進行競爭¹⁴⁴。

第四節 我國員工參與現況分析

第一項 航空業罷工事件與竹科零工會現象之省思

回顧我國過往之勞資衝突事件，最引起注目的應是我國航空業自 2016 年以來

¹⁴⁴ 以上說法整理自 Henry Hansmann, *supra* note 37, at 114-116；Hansmann 不認為這兩個觀點是阻止員工管理企業的關鍵，針對管理專業，他認為若員工間利益分歧較小，儘管是在運輸公司中的司機與三合板公司中的藍領工人間，員工管理企業也能取得成功；針對治理經驗，他則表示政治中的集體決策在美國文化中已占重要地位，在這樣的環境裡很難說集體決策的經驗是影響員工管理企業發展的一個主要障礙；在漢斯曼的學說中，集體決策成本才是最大的困難。



陸續發生的三次罷工事件，分別為 2016 年中華航空空服員罷工事件、2019 年中華航空機師罷工事件與 2019 年長榮航空空服員罷工事件，根據華航統計，2019 年機師罷工 7 天，取消 163 個航班，影響 2.7 萬名旅客，營業損失 5 億元。另根據長榮統計，2019 年空服員罷工共取消 1439 航班，影響 27 萬 8420 人次，營收損失達 27.8 億元¹⁴⁵，而這次事件中，勞方最後並沒有獲得最初期待的條件，被認為是一場三輸的罷工行動¹⁴⁶，更遑論對於外部之旅行社¹⁴⁷、消費者所造成的巨大損失。2024 年年初，長榮航空機師又透過機師工會發布聲明，擬在 2024 年之春假期間與清明連假期間發動罷工，所幸勞資雙方於一月底即時達成共識，阻止了罷工潛在可能產生的巨大影響¹⁴⁸。

觀諸航空業罷工事件，勞資雙方爭議不下的議題，仍以基本的工作條件與福利為主，如 2016 年之華航空服員罷工與 2019 年之長榮空服員罷工，皆是針對休假、外站津貼等福利津貼事項，而 2019 年之華航機師罷工¹⁴⁹與 2024 年之長榮機師預告罷工，前者係針對飛行工時過長提出訴求，後者則係針對薪資調漲與外籍機師聘用等議題¹⁵⁰，綜覽上述議題，除外籍機師聘用事項涉及企業經營決策事項，大多數仍屬於勞工之個人工作條件與福利之訴求。藉此觀察，可發現我國航空業之勞資關係長期處於不穩定之狀態，在資源、資訊及地位不對等之情況下，員工難以利用集

¹⁴⁵ 中央通訊社（01/22/2024），〈3 次國籍航空機師空服罷工 影響旅客逾 47 萬人次〉，<https://www.cna.com.tw/news/ahel/202401220030.aspx>。

¹⁴⁶ 天下雜誌（06/26/2019），〈長榮空服員罷工大逆轉：工會為什麼可能落到全盤皆輸？〉，<https://www.cw.com.tw/article/5095777>。

¹⁴⁷ 中央廣播電台（01/22/2024），〈國籍航空業 3 次罷工 旅行業損失數億嘆不公平〉，<https://www.rti.org.tw/news/view/id/2193600>。

¹⁴⁸ 經濟日報（01/29/2024），〈長榮航機師「不罷工了」勞資達四共識 公司將調整薪資、津貼等〉，<https://money.udn.com/money/story/10871/7739569>。

¹⁴⁹ 關於 2019 年前之三次罷工事件之說明，參宋函芬（2020），〈華航、長榮航空公司罷工事件分析—旅行社角度〉，淡江大學企業管理系碩士論文。

¹⁵⁰ 工商時報（01/22/2024），〈長榮航罷工到底吵什麼？機師訴求、公司聲明一文看懂〉，<https://www.ctee.com.tw/news/20240122700900-430503>。

體協議與罷工以外之手段就工作條件等基本訴求與企業進行有效之協商，但同時，

由於工會覆蓋率低與罷工條件嚴苛等限制，並非每次勞師動眾的罷工都能取得勞方期待的利益，如 2019 年之長榮空服員罷工事件，在造成勞方、資方、消費者與旅行社等外部利害關係人皆受到鉅額損失之同時，亦未取得勞資雙方之共識。

航空業罷工事件的啟示，除了對我國工會環境、集體協議權與罷工權之重新檢討外，自企業組織法與公司治理之觀點切入，亦可發現我國之公司經營階層與一般員工間缺乏實質有效之溝通管道，在公司內部，管理層長期聽不見基層員工的聲音，基層員工亦認為自己的訴求難以透過相較更緩和的協商手段有效傳遞，最後僅剩採用可能兩敗俱傷的罷工選項。本文以為，考量罷工應具有之「最後手段性」，在保障員工罷工權有效行使之同時，我國之政策制定者亦應思考如何透過有效的制度建置防止勞資爭議走向罷工，而公司內部之員工參與制度即為一例，若員工相信參與制度足以使自己的訴求獲得傾聽，便不會採取吃力不討好的罷工行動，藉由更充分的溝通與更多民主與平等的注入，始有助於促進極小化相異處、極大化相同處的勞資和諧¹⁵¹。

而當視角轉向我國高科技產業聚集的新竹科技園區，可以看見完全不同的現象，與其他產業相比，新竹科學園區的勞資糾紛與勞工運動非常少見，甚至有園區內零工會的說法¹⁵²。而研究指出，新竹科技園區之所以鮮見工會組織，是由於資方一方面利用員工入股制度來維持公司內部上層的策略性決策，持續地使用利潤分享措施有效地鞏固員工的向心力，另一方面透過勞資會議、季訓練、廠級意見箱與每個月定期訪談等制度建立一套從上到下的完整溝通系統，二者相輔相成使新竹

¹⁵¹ 衛民、許繼峰，前揭註 111，頁 385-389。

¹⁵² 林倩如（2014），〈解嚴後台灣勞動體制的發展—新竹科學園區的個案分析〉，《台灣民主季刊》，第 11 卷第 3 期，頁 90-91。

科學園區內成功建立了個別化的員工關係，控制並減輕了集體勞資爭議問題，同時間接降低了工会的組織率¹⁵³。



本文以為，竹科零工會現象之於本文所觀察的議題，存在正向與負面的不同省思，自較為正向的觀點來談，本文強調的「員工參與制度有利於穩定勞資關係」論點，在新竹科學園區即在不斷的被實踐，且取得成功，正是因為員工認為自己的聲音可以在這種個別化的勞資關係中被聽見，因此降低了員工彼此團結尋求集體行動的誘因，於公司治理與組織經營者的面向，考量到我國高科技產業在全球供應鏈當中的重要性，無疑是對於勞動風險的成功控制。而較為負面的擔憂是，當前新竹科學園區中的勞資和平有無假象和平的可能？根據前開研究，新竹科學園區中的員工多表示雖然會受到股票分紅，但每次收到的數目都難以預見、勞資會議中的勞方代表通常是由靠攏資方的線上領班擔任，而員工透過溝通制度所反映的意見也被有意地限縮在個別廠區內，避免員工問題上聲擴大到母公司層級¹⁵⁴，以上種種觀察顯示，員工仍然難以獲知有關自身重要資訊（如公司的股票分紅策略），且員工的意見仍被限制在各單位內而難以完整地傳遞，種種情狀相乘即可能形成集體勞資爭議的未爆彈，因此，嚴格來說，竹科公司係落實了重視意見交流與傾聽之精神，然而仍未真正將員工參與予以體制化。

第二項 我國的工會制度

我國工會組織率低，根據勞動部統計，截至 2023 年第四季，我國全國勞工工會組織率僅 32.9%，對比 2011 年底之 34.8%甚至呈現逐年下降之趨勢，而 2023 年第四季之統計中，以職業工會組織率 42.7%為最大宗，而企業勞工工會組織率為

¹⁵³ 林倩如，前揭註 152，頁 96-102。

¹⁵⁴ 林倩如，前揭註 152，頁 96-102。

15.2%，企業及產業勞工工會組織率則僅有 7.9%¹⁵⁵。然而，職業工會雖然為我國工會組織之主體，過去幾十年來卻幾乎未曾發揮工會所擔負的團體協商或為爭議行為之職能，功能上反而多侷限於勞健保業務之承辦，而被定位為勞健保代辦處；此一情形雖隨 2011 年新工會法之實施而有越來越多新興職業工會的產生有所改善，惟至今職業工會上為擺脫勞健保工會的角色¹⁵⁶。

此外，近年來桃園市之空服員職業工會罷工行動，亦引發了我國對於職業工會行使罷工權之合法性之討論，有學者即認為，由於職業工會成員複雜，除加入勞保外，並無集體之勞動者意識，因此協商功能相當低，此點與學理上工會成立之目的，在於與雇主協商以提高會員之勞動條件，顯不相同，故職業工會雖形式上具有工會之名，但在實質上並不具備工會之成立要件，是否得作為勞動法上之當事人即存有疑義¹⁵⁷。我國勞工研究學者成之約，接受採訪亦表示，職業工會作為「外部工會」，固然對於個別公司可能有干涉營運與分化員工之嫌，惟此原因乃出於越來越多員工認定企業工會無力為會員爭取勞動權益，因此僅能尋求活躍的職業工會¹⁵⁸。

綜上所述，我國工會組織運動向來疲軟，過去更經常有工會受到資方把持與操控從而成為徒具形式之鬧雞工會之傳聞¹⁵⁹，隨著 2011 年新工會法之施行情況固然有所好轉，惟距離建置有效率之集體協商制度，顯然仍有進步之空間。

第三項 我國的公司法制與公司治理

¹⁵⁵ 勞動部勞動統計查詢網，<https://statdb.mol.gov.tw/statiscla/webMain.aspx?sys=210&kind=21&type=1&funid=q05014&rdm=R91773>（最後瀏覽日：03/14/2024）。

¹⁵⁶ 邱羽凡（2019），〈職業工會適用我國罷工投票規範之研究——德國法制之啟示〉，《交大法學評論》，第 4 期，頁 123。

¹⁵⁷ 王惠玲（1997），〈我國職業工會功能之探討〉，《政大勞動學報》，第 6 期，頁 7。

¹⁵⁸ 天下雜誌（07/06/2019），〈長榮罷工給台灣上的一課〉，<https://www.cw.com.tw/article/5095886>。

¹⁵⁹ 如 2016 年華航空服員罷工事件，華航工會即遭指控為無法代表基層勞工意見之鬧雞工會，參臺灣焦點通訊社（06/20/2016），〈工會反罷工，你搞不懂？華航工會是什麼，報給你知！〉，<https://eventsinfocus.org/news/748>。

第一款 公司法制



我國之公司法制近年內多次頻繁修法，其中又以 2018 年之修法為最大宗，其中牽涉之法條修正多達 148 條¹⁶⁰，然大體而言，我國之公司法制可謂正往 Hansmann 所言之股東標準模式發展，首先，股東群體掌握公司之控制權，企業經營之重大事項皆須經由股東會表決通過始可生效¹⁶¹，且忠實義務、注意義務等受任人義務之架構僅存在於公司（即全體股東）與負責人之間¹⁶²。再者，員工、債權人與消費者等利害關係人原則上並未在公司法中享有任何可以主張的控制權與治理權，僅於特定情形下會啟動債權人保護程序。最後，關於代理問題的聚焦重點被置於少數股東之保護，雖然仍有不周之處，然立法機關已透過一次次的修法嘗試展現對於此議題之關心，大法官亦作出解釋闡明少數股東保護之重要¹⁶³。因此，可認為我國之公司

¹⁶⁰ 該次修法重點包含賦予公司經營彈性、改善股東會之資訊揭露等，相關討論，參曾宛如（2020），〈公司法制之重塑與挑戰〉，《月旦法學雜誌》，第 300 期，頁 132-141；周振鋒（2019），〈評析 2018 年修正公司法—以董事會、監察人組織與權力行使規範為中心〉，《財產法暨經濟法》，第 55 期，頁 71-99。

¹⁶¹ 例如公司法第 172 條第 5 項：「選任或解任董事、監察人、變更章程、減資、申請停止公開發行、董事競業許可、盈餘轉增資、公積轉增資、公司解散、合併、分割或第一百八十五條第一項各款之事項，應在召集事由中列舉並說明其主要內容，不得以臨時動議提出；其主要內容得置於證券主管機關或公司指定之網站，並應將其網址載明於通知。」；第 185 條第 1 項：「公司為下列行為，應有代表已發行股份總數三分之二以上股東出席之股東會，以出席股東表決權過半數之同意行之：一、締結、變更或終止關於出租全部營業，委託經營或與他人經常共同經營之契約。二、讓與全部或主要部分之營業或財產。三、受讓他人全部營業或財產，對公司營運有重大影響。」

¹⁶² 公司法第 23 條第 1 項：「公司負責人應忠實執行業務並盡善良管理人之注意義務，如有違反致公司受有損害者，負損害賠償責任。」、同條第 3 項：「公司負責人對於違反第一項之規定，為自己或他人為該行為時，股東會得以決議，將該行為之所得視為公司之所得。但自所得產生後逾一年者，不在此限。」我國之忠實義務規範定義不甚明確，惟自忠實義務之請求主體為公司與股東會可知，仍僅有股東受到該信託責任之保護。關於公司法第 23 條之適用疑義，參曾宛如（2002），〈董事忠實義務之內涵及適用疑義—評析新修正公司法第二十三條第一項〉，《台灣法學雜誌》，第 38 期，頁 51-66，。

¹⁶³ 司法院釋字第 770 號：「．．．．．就充分資訊之部分，如系爭規定二所示之股東及董事為多數，而對於現金逐出合併之決定，有絕對之優勢，則有關如何確保其參與此種合併之決議，係符合公司之最大利益，至關重要。法律至少應使未贊同合併之股東及時獲取合併對公司利弊影響之重要內容、有關有利害關係股東及董事之自身利害關係之重要內容及贊成或反對併購決議理由之資訊．．．．．」

法制正往英美之股東治理模式靠攏，仍以追求股東最大利益為公司目的之依歸¹⁶⁴，

而與德國之員工參與公司治理模式相去較遠。

然而，有鑑於朝野之間對於企業社會責任之呼籲，我國公司法於 2018 年修正之際，於第 1 條第 2 項明文導入了企業社會責任之精神，內容為：「公司經營業務，應遵守法令及商業倫理規範，得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。」可謂在股東模式之基礎上，兼採了一定程度之利害關係人主義之精神，然該條之內涵與適用範圍尚不明確，而潛在諸多解釋上的可能問題，如社會責任與股東利益最大化間之取捨關係為何？如何融入我國之公司治理並加以控制？員工之權益是否屬於企業社會責任之範疇¹⁶⁵？仍有賴深入探討與研究。

第二款 公司治理與 ESG 風潮

就我國之公司治理而言，社團法人中華公司治理協會將公司治理定義為：「一種指導及管理的機制並落實公司經營者責任的過程，藉由加強公司績效且兼顧其他利害關係人利益，以保障股東權益。」且採取 2015 年 OECD 所公布之公司治理守則，其內涵包括：（1）確保一個有效的公司治理架構之基礎（2）股東權利、平等對待股東及主要的所有權職能（3）機構投資者、證券交易所和其他中介機構（4）利益相關者在公司治理中的作用（5）揭露與透明度（6）董事會的責任¹⁶⁶。

此外，近年來，建構在企業應承擔更多企業社會責任的呼籲上，ESG（Environmental Social Governance）在國際間蔚為風潮，要求公司實現關注環境保

¹⁶⁴ 莊永丞（2023），〈論我國 ESG 之揭露法制—從永續報告書揭開 ESG 面紗〉，《東吳法律學報》，第 35 卷 第 2 期，頁 15-16。

¹⁶⁵ 劉連煜（2021），前揭註 14，頁 50。

¹⁶⁶ 社團法人中華民國公司治理協會網站，https://www.cga.org.tw/f_1_01_company_govern.aspx（最後瀏覽日：02/26/2024）。

護與社會責任的永續公司治理¹⁶⁷，而我國公開發行公司之主管機關即金管會亦透過諸多軟硬法下的揭露措施，將國際所提倡之多元、永續之公司治理精神引入我國之企業環境，如 2023 年發布之公司治理 4.0¹⁶⁸與 2020 年發布之公司治理 3.0¹⁶⁹，皆將 ESG 之實現、利害關係人之充分溝通與企業盡職治理等制度納入，以期強化我國公司之競爭力與永續發展，以下簡要介紹我國現行 ESG 之揭露規制，並著重探討涉及員工權益之部分。

現行 ESG 之推動，主要由金管會透過證券交易法下之資訊揭露法制實施，在證券發行之初次揭露與後續財務報告之繼續揭露規範中，金管會皆已將 ESG 之指標納入企業報告揭露之內容，整理如下：

（一）公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則

公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則（下稱公開說明書準則）係根據證券交易法的 30 條第 2 項授權金管會訂立之法規命令¹⁷⁰，規範募集有價證券時之公開說明書中之應記載事項；公開說明書準則第 32 條第 1 項第 5 款，即規定上市上櫃公司應揭露推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則差異情形及原因與符合一定條件之公司應揭露氣候相關資訊¹⁷¹。其中提及之上

¹⁶⁷ 台灣證交所公司治理中心網站，<https://cgc.twse.com.tw/front/responsibility>（最後瀏覽日：03/14/2024）

¹⁶⁸ 2023 年上市櫃公司永續發展行動方案(公司治理 4.0)新聞稿，參金管會網站，https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202303280001&dtable=News（最後瀏覽日：02/26/2024）。

¹⁶⁹ 公司治理 3.0 新聞稿，參金管會證券期貨局網站，https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=95&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202008250004&dtable=News（最後瀏覽日：02/26/2024）。

¹⁷⁰ 證券交易法第 30 條第 1 項：「公司募集、發行有價證券，於申請審核時，除依公司法所規定記載事項外，應另行加具公開說明書。」、第 2 項：「前項公開說明書，其應記載之事項，由主管機關以命令定之。」

¹⁷¹ 公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則第 32 條第 1 項第 5 款：「上市上櫃公司應就公司治理運作情形應記載下列事項：五、推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則差異情形及原因(附表六十三)；符合一定條件之公司應揭露氣候相關資訊(附表六十三之一)。」

市上櫃公司永續發展實務守則（下稱永續發展實務守則）中，將公司治理中的員工納入為維護社會公益之分類下，永續發展實務守則第 18 條規範公司應保障勞工人權與有效之申訴管道¹⁷²、第 19 條規範公司應使員工了解所在地國家之勞動法律及享有權利¹⁷³、第 20 條規範公司應提供安全與健康之工作環境¹⁷⁴、第 21 條規範公司應創造員工之良好職涯發展環境與合理員工福利措施¹⁷⁵，第 22 條規範公司應建立與員工定期溝通之管道與尊重員工代表之協商權力¹⁷⁶。

（二）公開發行公司年報應行記載事項守則

繼續揭露法制中之公開發行年報應行記載事項準則，係源於證券交易法第 36 條第 4 項之授權¹⁷⁷，由金管會訂定之年報應記載事項；其中第 10 條第 1 項第 4 款

¹⁷² 上市上櫃公司永續發展實務守則第 18 條第 1 項：「上市上櫃公司應遵守相關法規，及遵循國際人權公約，如性別平等、工作權及禁止歧視等權利。上市上櫃公司為履行其保障人權之責任，應制定相關之管理政策與程序，其包括：一、提出企業之人權政策或聲明。二、評估公司營運活動及內部管理對人權之影響，並訂定相應之處理程序。三、定期檢討企業人權政策或聲明之實效。四、涉及人權侵害時，應揭露對所涉利害關係人之處理程序。」、第 2 項：「上市上櫃公司應遵循國際公認之勞動人權，如結社自由、集體協商權、關懷弱勢族群、禁用童工、消除各種形式之強迫勞動、消除僱傭與就業歧視等，並確認其人力資源運用政策無性別、種族、社經階級、年齡、婚姻與家庭狀況等差別待遇，以落實就業、雇用條件、薪酬、福利、訓練、考評與升遷機會之平等及公允。」、第 3 項：「對於危害勞工權益之情事，上市上櫃公司應提供有效及適當之申訴機制，確保申訴過程之平等、透明。申訴管道應簡明、便捷與暢通，且對員工之申訴應予以妥適之回應。」

¹⁷³ 上市上櫃公司永續發展實務守則第 19 條：「上市上櫃公司應提供員工資訊，使其了解依營運所在地國家之勞動法律及其所享有之權利。」

¹⁷⁴ 上市上櫃公司永續發展實務守則第 20 條第 1 項：「上市上櫃公司宜提供員工安全與健康之工作環境，包括提供必要之健康與急救設施，並致力於降低對員工安全與健康之危害因子，以預防職業上災害。」、第 2 項：「上市上櫃公司宜對員工定期實施安全與健康教育訓練。」

¹⁷⁵ 上市上櫃公司永續發展實務守則第 21 條第 1 項：「上市上櫃公司宜為員工之職涯發展創造良好環境，並建立有效之職涯能力發展培訓計畫。」、第 2 項：「上市上櫃公司應訂定及實施合理員工福利措施（包括薪酬、休假及其他福利等），並將經營績效或成果適當反映於員工薪酬，以確保人力資源之招募、留任和鼓勵，達成永續經營之目標。」

¹⁷⁶ 上市上櫃公司永續發展實務守則第 22 條第 1 項：「上市上櫃公司應建立員工定期溝通對話之管道，讓員工對於公司之經營管理活動和決策，有獲得資訊及表達意見之權利。」、第 2 項：「上市上櫃公司應尊重員工代表針對工作條件行使協商之權力，並提供員工必要之資訊與硬體設施，以促進雇主與員工及員工代表間之協商與合作。上市上櫃公司應以合理方式通知對員工可能造成重大影響之營運變動。」

¹⁷⁷ 證券交易法第 36 條第 4 項：「第一項之公司，應編製年報，於股東常會分送股東；其應記載事項、編製原則及其他應遵行事項之準則，由主管機關定之。」



第 5 目同樣要求上市上櫃公司應揭露推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則差異情形及原因與符合一定條件之公司應揭露氣候相關資訊¹⁷⁸，內容與前述之公開說明書準則相同。

(三) 證券交易所之資訊申報辦法與永續報告書

我國證券交易所之資訊申報制度中，亦有針對 ESG 事項加以規範，根據上市公司與上櫃公司之區分設有不同之法源依據，前者依臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 32 款後段¹⁷⁹，後者依財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 24 款¹⁸⁰，二者皆要求公司應揭露企業環境、社會及公司治理之相關資訊，而該相關資訊依台灣證券交易所公司治理部所公布之企業 ESG 資訊揭露指標清單辦理，其中與員工相關之事項包含員工薪資之平均數、員工福利平均數、非擔任主管職務之全時員工薪資平均數、非擔任主管職務之全時員工薪資中位數、管理職女性主管占比、職業災害人數與職業災害比率¹⁸¹；此外，二規範中皆有要求公司應揭露員工之福利政策與薪酬資訊¹⁸²。

¹⁷⁸ 公開發行公司年報應行記載事項準則第 10 條第 1 項第 4 款第 5 目：「公司治理報告應記載下列事項：四、公司治理運作情形：(五) 推動永續發展執行情形及與上市上櫃公司永續發展實務守則差異情形及原因(附表二之二之二)；符合一定條件之公司應揭露氣候相關資訊(附表二之二之三)。」

¹⁷⁹ 臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 32 款後段：「企業環境、社會及公司治理資訊揭露：應於會計年度終了後六個月內申報。」

¹⁸⁰ 財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 24 款：「二十四、企業環境、社會及公司治理資訊揭露：應於會計年度終了後六個月內申報。」

¹⁸¹ 中華民國公司治理中心網站：<https://cgc.twse.com.tw/disclosure/listCh>(最後瀏覽日：03/14/2024)。

¹⁸² 臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 31 款：「年度員工福利及薪酬資訊：(一)非擔任主管職務之全時員工薪資資訊：國內上市公司、創新板上市公司應於會計年度終了日後四個月內申報，包含經會計師簽名或蓋章之「非擔任主管職務之全時員工薪資資訊檢查表」電子檔。(二)員工福利政策及權益維護措施：上市公司應於會計年度終了日後四個月內申報。」、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 31 款：「年度員工福利及薪酬資訊：(一)非擔任主管職務之全時員工薪資資訊：本國上櫃公司應於會計年度終了日後四個月內申報，包含經

再者，前開規範中亦有要求公司應編制永續報告書¹⁸³，揭露公司永續發展之相關重要事項，而永續報告書之應記載事項，則由臺灣證券交易所「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」規範，主要要求公司應揭露三大類資訊，第一類為參考全球永續性報告協會（Global Reporting Initiative，GRI）每年發布之通用準則、行業準則及重大主題準則中之項目¹⁸⁴、第二類為加強揭露之各產業永續揭露指標¹⁸⁵、第三類則為氣候相關資訊¹⁸⁶。

以上即為我國現行 ESG 揭露與員工相關權益事項之概要介紹，整體已可謂立意良善且設計完整，惟實踐上仍存在一些問題有待後續之研究，比方說追求 ESG 與追求股東利益間之潛在衝突問題¹⁸⁷，或者揭露制度是否能如實呈現真正重要的資訊之制度設計有效性問題，以同樣規範於交易所與櫃買中心之董事薪酬揭露制度為例，學者有認為，現制固然能自公司年報中之看見零星之考量因素，惟具體之評估內容、評估占比與評估結果皆有不明，股東即難以透過年報對於公司整體薪酬政策取得實質性之了解¹⁸⁸，此類揭露規範過於模糊導致揭露實效性有待商榷之因

會計師簽名或蓋章之「非擔任主管職務之全時員工薪資資訊檢查表」電子檔。(二)員工福利政策及權益維護措施：上櫃公司應於會計年度終了日後四個月內申報。」

¹⁸³ 臺灣證券交易所股份有限公司對有價證券上市公司及境外指數股票型基金上市之境外基金機構資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 32 款：「三十二、永續報告書及該報告書檔案置於公司網站之連結：依本公司「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」規定之時限申報。前開報告書內容或公司網站連結發生變更者，應於事實發生日後二日內輸入更新資料。」、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心對有價證券上櫃公司資訊申報作業辦法第 3 條第 1 項第 32 款：「三十二、永續報告書及該報告書檔案置於公司網站之連結：依本中心『上櫃公司編製與申報永續報告書作業辦法』規定之時限申報。前開報告書內容或公司網站連結發生變更者，應於事實發生日後二日內輸入更新資料。」；關於永續報告書之更詳細說明，參莊永丞，前揭註 164，頁 39-42。

¹⁸⁴ 臺灣證券交易所「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」第 3 條第 1 項：「上市公司應每年參考全球永續性報告協會發布之通用準則、行業準則及重大主題準則編製前一年度之永續報告書，揭露公司所鑑別之經濟、環境及人群(包含其人權)重大主題與影響、揭露項目及其報導要求，並可參考永續會計準則理事會準則揭露行業指標資訊及 SASB 指標對應報告書內容索引。」

¹⁸⁵ 臺灣證券交易所「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」第 4 條第 1 項：「第二條第一項第一款及第二款之上市公司，應依產業別加強揭露永續指標(附表一之一至附表一之三)。」

¹⁸⁶ 臺灣證券交易所「上市公司編製與申報永續報告書作業辦法」第 4 條之 1 第 1 項：「上市公司應以專章揭露氣候相關資訊。」

¹⁸⁷ 莊永丞，前揭註 164，頁 43-54。

¹⁸⁸ 朱德芳(2023)，〈上市櫃公司董事薪酬政策揭露—實務運作評析〉，《臺灣財經法學論叢》，第 5

境，亦可能存在於員工薪資揭露與福利政策揭露等規範之中。



第三款 小結

綜上所述，我國公司法雖以股東模式作為規範基礎，然自上位之公司法第 1 條第 2 項至主管機關推行的軟硬法，皆已開始實踐將社會公益納入公司治理之內涵之中，而員工在我國公司法制中雖然仍不享有名義上的任何權利，然自國際間與我國推行之公司治理與 ESG 相關規範觀察，實已出現將員工作為重要利害關係人並一定程度納入公司治理中之企圖與嘗試。

第四項 我國的員工參與公司治理

檢視完畢上位之工會、公司法與公司治理環境，接著將檢驗在我國法規中，有哪些員工參與制度，其是否發揮其預期的效能或者有所不足之處？以下將分別討論員工獲取資訊之法規範、企業自主推行之企業內勞資溝通之管道、勞基法中的勞資會議、公司法中的員工財產式參與制度與國營事業管理法中的國營事業勞工董事制度，分析其制度有效性與可能之不足之處為何。

第一款 獲取資訊

ILO 之員工參與程度光譜中，員工獲取資訊為最基本之參與模式，然而在過往，由於我國員工在公司治理底下並不具有固有權利，因此縱屬最低程度之資訊取得都欠缺法源依據，多僅能仰賴勞動法規與工會之力量，然而，工會任務多半限於勞動條件事項，關於公司財務狀況與經營管理策略之相關資訊則非勞工所能獲知之範圍¹⁸⁹。

卷第 1 期，頁 39-41。

¹⁸⁹ 鄭育翔（2015），〈從公司治理論員工權益之保護——以員工代表制檢討為例〉，頁 30-31，國立台灣大學法律研究所碩士論文。



而在我國推動 ESG 之過程中，正如前段之整理，金管會與證券交易所已建置若干揭露機制要求公司在年報與永續報告書中揭露與員工權益相關之資訊，如公開說明書與年報中應揭露之公司營運與上市上櫃公司永續發展實務守則之差異情形，該守則第 19 條即要求上市上櫃公司應提供員工資訊，使其了解依營運所在地國家之勞動法律及其所享有之權利、第 22 條更是規範上市上櫃公司應建立員工定期溝通對話之管道，讓員工對於公司之經營管理活動和決策，有獲得資訊及表達意見之權利，且上市上櫃公司應以合理方式通知對員工可能造成重大影響之營運變動；此等資訊揭露之規範，實已對於過往員工資訊取得之空白做出填補。

惟本文以為，若仔細檢驗之，仍能找出其中有若干不足之處；首先，現有之資訊揭露制度乃要求公司於定期之報表中將資訊公開，該資訊公開之對象主要為股東與潛在投資人，而非身處公司內部之員工，制度本質上仍與員工參與制之員工獲取資訊有所不同，屬於面向資本市場監理力量之資訊揭露；其次，系爭規定之規範力道不強，如守則第 22 條所定之「讓員工對於公司之經營管理活動和決策，有獲得資訊及表達意見之權利」，其所稱之「公司經營管理活動和決策」與「員工獲得資訊及表達意見之權利」定義皆未盡明確；最後，系爭守則雖有提升員工地位之良好立意，但囿限於守則本身作為軟法律之性質¹⁹⁰，公司對於守則要求之實際執行，享有極大的彈性空間，例如守則第 22 條第 2 項要求上市上櫃公司應以合理方式通知對員工可能造成重大影響之營運變動，條文中「合理方式」與「對員工可能造成重大影響」之意義皆不明確，導致公司在法遵面向有大量操作空間，例如在 2022 年度台灣積體電路製造股份有限公司（下稱台積電）與長榮航空股份有限公司（下稱長榮航）所公布之年報中，即都未見公司實際營運與守則第 22 條第 2 項規定之

¹⁹⁰ 上市上櫃公司永續發展實務守則第 1 條第 2 項：「上市上櫃公司宜參照本守則訂定公司本身之永續發展守則，以管理其對經濟、環境及社會風險與影響。」



差異情形¹⁹¹，故實務上員工能否及時獲知營運變動之重大資訊，仍有疑問，而根據研究指出，員工面對組織變革之不確定感，會影響主管之管理壓力與員工的工作投入、組織承諾與工作滿足感¹⁹²。

綜上所述，金管會所推動之永續公司治理，固然一定程度上對於員工之資訊取得有所幫助，惟由於制度本質定位使然，仍使企業在年報中揭露之資訊往往利用大量抽象之形容對其執行情況作出描繪，導致這些揭露政策難免淪為作文比賽，同時增加了主管機關之監督困難度。從而，本文仍以為我國現有制度中真正面向員工之資訊揭露制度仍有所欠缺，而有待更多檢討與補充，現階段，至少應朝向完備與員工權益最切身相關之社會事項與勞動條件事項的資訊揭露努力。

第二款 企業內勞資溝通管道：以台積電與長榮航為例

我國現制中，並無法律硬性要求企業應建置企業內部之員工溝通管道，僅有上市上櫃公司永續發展實務守則第 22 條第 1 項，要求上市上櫃公司應建立員工定期溝通對話之管道，讓員工對於公司之經營管理活動和決策，有獲得資訊及表達意見之權利。惟該規範性質為軟法律已如前述，故實務上企業內部之勞資溝通制度，仍有賴個別企業依其企業文化、營運模式與治理措施加以形塑，以下以台積電與長榮航為例，觀察其企業內員工溝通制度之運作模式。

台積電之年報中有揭露其員工溝通制度，其中較重要者為以下：首先，在竹科、中科與南科三地舉辦總裁溝通會（定期或未定期並未公開），員工得以向總裁提出

¹⁹¹ 台灣積體電路製造股份有限公司民國一百一十一年度年報（2023），頁 166-167，<https://investor.tsmc.com/static/annualReports/2022/chinese/ebook/index.html>；長榮航空股份有限公司民國 111 年度年報（2023），頁 53-64，https://www.evaair.com/zh-tw/images/Annual-Reports-Year-111-zh_tcm27-85727.pdf。

¹⁹² 余明助（2006），〈組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究－以組織溝通和員工信任為中介變數〉，《人力資源管理學報》，第 6 卷第 2 期，頁 104-105。



建議與想法，並直接獲得總裁回應。其次，每季皆有舉辦勞基法規定之勞資會議，並擴大其範疇轉化為跨層級之「晶圓會議」，向員工說明企業營運之概況，並共同討論員工關切之議題。再者，在各廠區層級皆設有員工得立即反映工作與生活上問題之意見箱與直接人員得尋求幫助之「馬上辦中心」；最後，即為周邊配套之全球員工意見調查、員工網站與員工申訴直通車等系統¹⁹³。

研究者於 2007 年針對竹科某科技產業中之直接人員進行訪問調查與分析，指出竹科企業成功透過廠區級別之溝通制度，有效地將員工的問題現制在各自廠區內和透過生產線上的訪談解決，避免員工問題上升擴大到母公司的勞資會議；在廠級層面，各廠區的廠長會在母公司層級的意見箱旁另外設置廠級意見箱，並鼓勵員工先將意見放置在廠級意見箱中；在生產線層面，生產線上的領班則表示通常會利用集體壓力擊破個別意見不同的員工，而整體公司層級的勞資會議，雖然成功在竹科內取代工會的角色，但其並不是一個勞資雙方平行溝通地場域，而仍以資方為主導者，主要功能在要求勞方代表將母公司的政策和決策帶回工作現場的直接人員加以執行。研究者指出，這樣一套從上到下的完整溝通計畫主要目的在分化員工，避免員工有組織的集體力量形成，以建立個人化的勞資關係¹⁹⁴。

而長榮航之員工溝通系統，則為以下：不定期舉辦勞資溝通座談會，以處理勞資相關議題之申訴、協調、溝通。每月舉行一次部式會議與複數工會定期溝通會議，傳遞公司未來發展、營運策略及重大訊息與措施，使員工了解資訊並回饋意見。每月舉辦一至二次客艙組員研習會，以傳遞公司內外部訊息與服勤作業宣導；每季舉辦職工福利委員會與職業安全衛生委員會，前者負責員工福利規劃、協調及運用，後者則審議並協調員工之安全衛生相關事項。最後則為一年兩次之績效考評與面

¹⁹³ 台灣積體電路製造股份有限公司，前揭註 191，頁 112-114。

¹⁹⁴ 林倩如，前揭註 152，頁 99-102。

談¹⁹⁵。



對比台積電與長榮航，二者分別作為我國科技業與航空業之龍頭代表，二者在企業內部層級之員工溝通制度邏輯截然有別，前者旨在建立個別之勞資關係，後者則建構在傳統之集體勞資關係框架之上。誠然，形成當今二者勞資關係重大差異之原因，係由產業性質、企業與產業歷史甚至國家對待個別企業與產業之態度差異等複雜變因綜合而成，但仍能認為，台積電等科技業如此深化員工基層的溝通制度，實踐上確實使企業內部的勞資關係更為穩定與受控制。惟台積電之員工溝通制度亦非全無改善空間，根據前開研究中之訪問調查，科技業內部之勞資會議與廠級溝通制度，仍以資方人馬作為會議中的絕對主導者¹⁹⁶，因此可能存在勞方代表性不足、真實聲音被壓抑之情形，而若員工的聲音並不是真正被聽見，而只是被層級制度隱藏或者被個別關係分化而難以組織，在企業面對總體經濟規模之系統性風險時，仍存在爆發集體勞資爭議之可能。

第三款 勞資會議

我國之勞資協商設有勞資會議制度，勞動基準法第 83 條規定：「為協調勞資關係，促進勞資合作，提高工作效率，事業單位應舉辦勞資會議。」而具體辦法則由經濟部與內政部經行政院核定後公布之勞資會議實施辦法規範，旨在協調勞資關係、促進勞資合作、提高工作效率。然而實務上，勞資會議召開率不彰，根據經濟部統計，截至 2024 年一月我國之公司登記數量達 77 萬餘家¹⁹⁷，另根據勞工局統計，2023 年度之前三季度有召開勞資會議之事業皆約 15 萬餘家¹⁹⁸，約占 19%之

¹⁹⁵ 長榮航空股份有限公司，前揭註 191，頁 56。

¹⁹⁶ 林倩如，前揭註 152，頁 99-102。

¹⁹⁷ 經濟部網站，<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/common/Common.aspx?code=F&no=1>（最後瀏覽日：02/26/2024）。

¹⁹⁸ 勞 動 部 勞 動 統 計 查 詢 網，<https://statdb.mol.gov.tw/statiscala/webMain.aspx?sys=210&kind=21&type=1&funid=q050222&rdm=R5>

比例，此比率相較過往勞權意識尚未抬頭之時期固然有所提升¹⁹⁹，但召開率仍不算高，且分母中未將未登記為公司之事業加入計算（應召開勞資會議之組織單位為「事業」）。此外，統計數字僅能反映形式上勞資會議之召開數目，亦未能實質呈現會議中之真實面貌，扣除僅具形式而實質上欠缺促進勞資協商之會議數量，不難想像勞資會議制度之真實影響力可能更低。

而為何實務上勞資會議召開率低，可能出於幾種原因：首先，雖根據勞資會議實施辦法第 18 條，勞資會議至少每三個月舉辦一次，然因該規定並無罰則，政府僅能鼓勵企業加以實施，不能對不實施勞資會議之企業加以處罰²⁰⁰。其次，系爭辦法雖就勞資會議之討論事項設有具體規定²⁰¹，然勞資會議之決議效力是否具有拘束力，亦成疑問，實務見解對此問題見解不一，有認為，勞資會議並無當然取代勞動契約之效力，仍需透過修改勞動契約，或由雇主訂於工作規則內，才能拘束勞雇雙方²⁰²，亦有認為，涉及整體管理制度之決議可能產生拘束個別勞工之效力²⁰³，而 2020 年 1 月 1 日施行之勞動事件法第 2 條將勞資會議所生之民事權利義務爭議納入勞動事件之範圍²⁰⁴，惟此是否代表立法者認為勞工可依勞動事件法起訴請求雇

1611（最後瀏覽日：02/26/2024）。

¹⁹⁹ 例如 2011 年之各季度勞資會議召開數目約僅有 3 萬餘家，參前揭註 198 網站。

²⁰⁰ 衛民、許繼峰，前揭註 105，頁 318。

²⁰¹ 勞資會議實施辦法第 13 條第 1 項：「勞資會議之議事範圍如下：一、報告事項（一）關於上次會議決議事項辦理情形。（二）關於勞工人數、勞工異動情形、離職率等勞工動態。（三）關於事業之生產計畫、業務概況及市場狀況等生產資訊。（四）關於勞工活動、福利項目及工作環境改善等事項。（五）其他報告事項。二、討論事項（一）關於協調勞資關係、促進勞資合作事項。（二）關於勞動條件事項。（三）關於勞工福利籌劃事項。（四）關於提高工作效率事項。（五）勞資會議代表選派及解任方式等相關事項。（六）勞資會議運作事項。（七）其他討論事項。三、建議事項」

²⁰² 最高法院 97 年度台上字第 1667 號判決、臺灣高等法院臺南分院 108 年度勞上易字第 23 號判決。

²⁰³ 最高法院 85 年度台上字第 2042 號判決；關於勞資會議決議效力之更詳細討論，參周兆昱（2011），〈現行法下勞資會議決議法律效力之研究：以法院判決評釋為中心〉，《台灣勞動評論》，第 3 卷第 2 期。

²⁰⁴ 勞動事件法第 2 條第 1 項第 1 款：「本法所稱勞動事件，係指下列事件：一、基於勞工法令、團體協約、工作規則、勞資會議決議、勞動契約、勞動習慣及其他勞動關係所生民事上權利義務之爭議。」



主履行勞資會議之決議內容，仍有待觀察。最後，勞方代表可能欠缺代表性²⁰⁵、決議採用共識決而規定不明²⁰⁶等原因，皆可能導致勞資會議實質上難以發揮勞資協商之效果，進而降低勞資雙方參與之意願²⁰⁷。

論者有提出幾項修法建議，第一，可自提高勞資會議實施辦法之法律位階著手，現階段實施辦法仍停留在行政命令位階，拘束力恐不如直接以法律規範完整。第二，應提高勞方代表之選舉獨立性，取消事業得代為辦理勞方代表之規定，或至少僅第一次選舉由事業辦理，後續則由現任勞方代表辦理或推派下一任之代表。第三，應提高勞資會議過程中之勞方保護，以防止勞工因害怕雇主在會議結束秋後算帳而不敢暢所欲言，此為保障勞方代表完整行使職權之必要規範²⁰⁸。

綜上所述，在我國工會環境與集體協議對勞方不夠有善之前提下，勞資會議制度旨在補充勞動關係間之空白，然而，由於法規密度不足與實務運作上之諸多阻力，勞資會議制度難以發揮其所被期待之影響力²⁰⁹。

第四款 財務參與

財務參與主要之兩種形式為「利潤分享 (profit sharing)」與「員工入股 (employee stock ownership)」，前者指的是企業單位提撥一定比例之盈餘分配給

²⁰⁵ 勞資會議實施辦法第 5 條第 2 項：「事業單位無前項工會者，得依下列方式之一辦理勞方代表選舉：一、事業單位自行辦理者，由全體勞工直接選舉之。二、事業單位自行辦理，其事業場所所有勞資會議者，由事業場所勞工依分配名額就其勞方代表選舉之；其事業場所無勞資會議者，由該事業場所全體勞工依分配名額分別選舉之。三、勞工有組織、加入事業單位或事業場所範圍外之企業工會者，由該企業工會辦理，並由全體勞工直接選舉之。」可知現行法如無工會辦理勞方代表之選舉，則勞方代表之選舉即由事業辦理，恐有受資方操控之疑慮。

²⁰⁶ 勞資會議實施辦法第 19 條第 1 項：「勞資會議應有勞資雙方代表各過半數之出席，協商達成共識後應做成決議；無法達成共識者，其決議應有出席代表四分之三以上之同意。」

²⁰⁷ 吳家凌 (2009)，《公司治理與勞工參與——日本勞資協議制度之考察》，頁 78-85，逢甲大學財經法律研究所碩士論文。

²⁰⁸ 周兆昱，前揭註 203，頁 190-191。

²⁰⁹ 關於我國勞資會議之改革方向，本文將於第四章第四節進行詳細討論。

員工，以期提升員工之向心力與生產力，研究指出，雖然利潤分享不一定有助於提高公司之績效，但能增進員工對公司之認同和參與感，並減少員工的流動率和財務上的浪費²¹⁰。後者則是員工透過持有公司之股票，成為公司的股東而實現「勞資融合」，以減少勞資對立並激勵員工之士氣。



我國公司法對於上述二種員工財務參與皆有相當完整之規範，利潤分享方面，有公司法第 235 條之 1 之員工酬勞新股制度，2018 年之公司法大修正更是允許企業以章程授權將控制或從屬公司之員工納入分紅對象。員工入股方面，則有公司法第 267 條之員工新股認購權、公司法第 167 條之 1 之員工庫藏股、公司法第 167 條之 2 之員工認股權憑證與公司法第 267 條第 9 項以下之限制員工權利新股，可謂存在諸多性質各異的財務參與手段提供公司斟酌自身之特色與環境時空之不同需求加以規劃²¹¹。學者有認為，我國之財務參與規範對比財務參與制度發展完整之德國，除德國規定更為細膩繁瑣外，已無本質上之重大區別²¹²。

然而，員工財務參與制度之實效性不乏質疑，例如利潤分享制度可能產生搭便車之問題，認真工作之員工貢獻心力予公司，卻必須把努力的成果分給其他員工，而不認真工作之員工也可能在其基本的工作投入之外，不費吹灰之力就從其他員工之工作努力中獲得利潤分享，若員工個人的努力超過其努力所獲得之成果，利潤分享制度之激勵效果即無法回饋至其工作努力上²¹³。員工入股制度則可能使員工負擔的風險增加，已將勞務投入公司的同時尚將資本用以購買公司股票，如同將所有雞蛋放在同一個籃子，員工不但要負擔失業風險，還可能要面臨財務參與計畫所

²¹⁰ Dessler Gary, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 484 (1997).

²¹¹ 劉連煜，前揭註 14，頁 661-662。

²¹² 關於我國舊制與德國員工入股制度之比較，參葉新民（2013），〈由德國員工參與法制探討我國員工獎勵制度的相關法律問題—以公司法為中心〉，《台北大學法學論叢》，第 88 期，頁 194。

²¹³ Douglas Kruse, PROFIT SHARING: DOES IT MAKE A DIFFERENCE? 45-47 (1993).

帶來的收入風險²¹⁴。



此外，員工之財務參與可能與員工參與之精神根本背離，學者指出，這種基於「勞資融合」思想所產生的體制，員工乃透過其股東的身分參與公司，與其員工身分毫無關係，縱然在員工持股計畫（ESOPs）行之有年的美國，員工所取得之大量股票通常都屬無權參與治理之無表決權股分²¹⁵，只僅具有利潤分享的性質，員工無法透過其所持有之股份對公司就有關影響其自身勞務投入之事項產生任何影響力²¹⁶。

退步言之，縱不論員工財務參與之優劣問題，員工財務參與在我國之實際影響力亦容有疑問，研究者有認為，鑒於工會力量之不健全，全國層級之工會對於財務參與計畫缺乏概念與研究，難以提升國內對於勞工財務參與制度之關注，而僅能在管理學界與企業界以一些模糊勞工焦點之分紅入股制度，作為普遍稱頌之勞工福利計畫。且因缺乏企業內之勞資溝通管道，企業實施財務參與通常由雇主片面決定之，缺乏與工會、勞工代表之協商，其內容之計算方式與標準也隨雇主之喜愛而定，勞工只能被動接受，眾多原因導致我國之財務參與制度難以比擬先進國家，後者已將之化為整體社會之勞動者資本形成與退休保障之重要制度²¹⁷。

綜上所述，員工之財務參與無論在理論上或實踐上都難以取代真正的員工參與制度，更毋寧說，必須透過實質有效之員工參與制度或健全之工會運作下，實踐勞資間之溝通，財務參與制度方可能發揮其促進勞資雙贏之初衷。

²¹⁴ 關於美國的員工持股計畫如何加深員工承擔之風險，參 Sean M. Anderson, *Risky Retirement Business: How ESOPs Harm the Workers They are Supposed to Help*, 41 LOY. U. CHI. L.J. 1, 3-26 (2009).

²¹⁵ Henry Hansmann, *supra* note 37, at 106.

²¹⁶ John R. Boatright, *Employee Governance and the Ownership of the Firm*, 14(1) BUS. ETHICS Q. 1, 1-5 (2004).

²¹⁷ 蔡嘉華 (2005),《勞工財務參與制度之研究》，頁 165-169，國立政治大學勞工研究所碩士論文。



第五款 國營事業勞工董事

我國立法院於 2000 年 6 月三讀通過國營事業管理法第 35 條之修正案，正式於我國之國營事業推動勞工董事制度²¹⁸。再者，立法院 2003 年 6 月通過決議要求「國、公營事業移轉民營後之事業，政府資本合計超過百分之二十以上時，代表政府股份之董事或理事，應至少有一名該事業工會之代表擔任」，惟由於該決議非法律位階，且部分事業因無工會組織而無法委派勞工董事，該決議成效並不彰²¹⁹。除上述二種情形外，另有二種情形也會產生勞工董事，其一為國營事業民營化後，由於資本的投入，工會藉由委託書徵求或購買股票之方式獲得董事席次，例如中鋼公司、台肥公司等；其二為一般民營公司藉由工會徵求委託書獲得董事席次，例如永豐銀行²²⁰。

（一）勞工董事身分問題之前提：國營事業勞工董事是否為公股代表？

國營事業管理法第 35 條第 2 項看似簡單的規範內容，實則隱藏勞工董事複雜之定位問題，對於公司而言，勞工董事為董事會之成員，與其他董事會成員擁有相同的權利義務，包括忠實義務與善良管理人注意義務。對政府與公股而言，勞工董事既以政府之公股股權政策為基礎，即應維護公股之權益。對工會而言，勞工董事由工會推派，亦受其指揮監督，以維護勞工之權益。觀此，可發現國營事業勞工董事實則身陷複雜之三方關係當中，權責與身分定位之

²¹⁸ 國營事業管理法第 35 條第 1 項：「國營事業董事、監察人或理、監事，不得兼任其他國營事業董事、監察人或理、監事。但為推動合併或成立控股公司而兼任者，僅得兼任一職，且擔任董事或理事者不得兼任監察人或監事，反之亦然；並得被選任為董事長、副董事長或相當之職位。」第 2 項：「前項董事或理事，其代表政府股份者，應至少有五分之一席次，由國營事業主管機關聘請工會推派之代表擔任。」第 3 項：「前項工會推派之代表，有不適任情形者，該國營事業工會得另行推派之。」

²¹⁹ 國營事業勞工董事制度相關問題研析，立法院網站，<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=164278>

²²⁰ 林奕君（2018），〈勞工董事對企業勞資關係與勞工權益影響之探討〉，頁 63，國立政治大學勞工研究所碩士論文。

釐清即易生齟齬。



進入勞工董事身分問題之前，有必要針對制度之重要前提先行分析，即在前開國營事業管理法第 35 條第 2 項之架構下，**勞工董事究竟應被理解為代表政府股份所充任之「公股代表」，亦或是獨立的「工會代表或勞工代表」？**

依政府與主管機關的見解，國營事業管理法第 35 條第 2 項條文中之之「代表政府股份」應被重視，勞工董事仍然是政府公股的代表，只是將人選決定之權力讓給工會，政府可以因此有與過去不同的公股股權政策，但不能想像政府機關對於該代表公股的董事沒有任何指揮或干預的權限²²¹。此種理解方式可能產生兩個問題，第一，將該制度理解為公股代表，可能完全誤解勞工董事制度之本質，若認為勞工董事本質上仍為公股代表，政府只需把最終的推派與撤換權留給工會，其他則與公股代表之運作模式相同，則政府實際上對於勞工董事仍有完全的指揮管理權限，甚至可以透過該權限之行使達成使勞工董事與工會完全脫鉤之效果，可能造成勞工董事制度完全無法發揮其預想之代表工會與勞工利益之效果²²²。第二，若將勞工董事理解為公股董事，則勞工董事充任公司董事之方式則須回歸適用公司法第 27 條之法人董監事規定，惟無論適用公司法第 27 條第 1 項之「法人董事代表」或公司法第 27 條第 2 項之「法人代表董事」，公司法之規定都將與勞工董事制度發揮其功能之可能性產生扞格²²³。

²²¹ 林佳和，前揭註 104，頁 15-16。

²²² 林佳和，前揭註 104，頁 25-27。

²²³ 具體而言，若認為勞工董事乃依法代表政府之股份當選為國營公司之董事，然而，其本身之權利義務可能隨其代表政府股份之方式係根據公司法第 27 條第 1 項之「法人董事代表」或公司法第 27 條第 2 項之「法人代表董事」而有所不同。若係適用公司法第 27 條第 1 項之法人董事代表，由於實際上任董事職位者為持有股份之政府，該充任勞工董事之自然人僅為政府之代表人，根據最高法院之見解（最高法院 93 年台上字第 532 號民事判決），該情形中被指定行使董事職務之代表與其被派往之公司間，並無委任之法律關係存在，將導致該勞工董事實際上不對公司負善良管理人注



對此，學者認為，應將勞工董事理解為獨立之工會代表或勞工代表，而並非公股代表。其指出，政府對於該法條之理解，乃出於對勞工董事制度之本質誤解，若完全基於「股份財產權」的觀點將勞工董事制度理解為「股份財產權所生的行使股權代表人位置之讓渡」，則將錯把源於產業民主思想之勞工董事制度理解為「財產式的參與」。實則，法條中的「代表政府股份」只是表示勞工董事制度立法決定先限於政府股份，別無其他，這同時表示勞工董事席次之權利來源，並非政府對於其享有股份之股權的讓渡，勞工董事由公股代表之名額抽出充任，只是一種法律形式的選擇，本質上非屬於公股代表，或至少不是一般的公股代表，其權力來源並非主管機關股權的讓渡²²⁴。

因此，在使整個國營事業勞工董事制度順暢運作之策略上，應採以下之理解：首先，勞工董事並非公股之代表，政府對之不應有過大的干預權限，以免造成無謂的政治紛爭與工會淪為主管機關橡皮圖章之處境。其次，應承認勞工董事具有獨立代表勞工利益之地位，並藉由工會對其之監督減少企業承擔之風險，回歸公司法中的善良管理人注意義務做為解決問題之基礎²²⁵。

（二）勞工董事之身分問題與利益衝突

確定前提問題——即「勞工董事非屬一般之公股代表」——後，即可開始檢驗勞工董事錯綜複雜之身分關係，分別為三個問題，第一，勞工董事與政府（國營事業主管機關）之間的關係為何？第二，勞工董事與公司（國營事業）之間的關係為何？第三，勞工董事與工會之間的關係為何？

意義與忠實義務。若係適用公司法第 27 條第 2 項，委任關係將同時存在勞工董事與政府股東之間及勞工董事與國營公司之間，該代表人董事面對利益衝突時，則可能發生雙頭馬車之問題。

²²⁴ 林佳和，前揭註 104，頁 17-27。

²²⁵ 林佳和，前揭註 104，頁 127-130。



首先，就勞工董事與政府之間的關係而言，若採取勞工董事屬於公股代表之前提，則依司法院釋字第 350 號：「．．．．．至於依公司法第二十七條經國家或其他公法人指派在公司代表其執行職務或依其他法律逕由主管機關任用、定有官等、在公司服務之人員，與其指派獲任用機關之關係，仍為公法關係，合併指明。」之闡釋，勞工董事與政府股東之關係似屬公法上之委任關係²²⁶。惟若認為勞工董事非屬公股代表，則勞工董事與指派之政府主管機關間便無委任關係可言，學者指出，若認為勞工董事與政府間存在委任關係，可以想像的窘境即為，勞工董事雖受任於政府，卻依法由工會掌握對之的選任權與撤換權，將徒然造成工會與政府部門間的緊張，故應解釋為其非屬公股代表，與政府部門間不存在委任關係較為妥適²²⁷。

其次，就勞工董事與國營事業之關係而言，若採取勞工董事非屬公股代表之見解，則較為單純，此時應可迴避適用公司法第 27 條第 1 項或第 2 項可能產生的身分認定疑義，並認定勞工董事與國營事業間依公司法第 192 條第 5 項適用民法上之委任關係，並負有公司法第 23 條之善良管理人注意義務與忠實義務。

最後，就勞工董事與工會之關係而言，問題核心在於工會是否可以完全掌控勞工董事之任免，此仍然會受到前提問題之影響，若採取勞工董事屬於公股代表之觀點，則該董事席次之來源是政府持有之股份，則雖然勞工董事之人選有工會推派，主管機關仍有權拒絕聘請之²²⁸。若採取勞工董事非屬公股代表，其具有獨立代表權之觀點，則工會應可以完全掌控勞工董事之任免，國營事業

²²⁶ 衛民，前揭註 125，頁 245。

²²⁷ 林佳和，前揭註 104，頁 127-128。

²²⁸ 衛民，前揭註 125，頁 245-246。

管理法之修法意旨在於推動產業民主的概念，因此，工會的主控權是被確定的，政府機關僅是受立法機關或國家之託，將股份交給工會代表去代理行使董事之權利，主管機關的聘請僅是形式上的作為，而非實質上的掌控權²²⁹。

除上述定位問題外，勞工董事身處複雜之三方關係之間，當各方利益產生衝突時，勞工董事應如何處理，現行法令並無明確的指引方針，若採取勞工董事非政府之公股代表之觀點，則至少可以明確確定，勞工董事所代表的政府利益應劣後於工會利益與公司利益。至於工會利益與公司利益產生衝突之時，則為勞工董事制度最根本的難題所在，勞工董事制度之核心，即在於要求其在參與企業經營之一般決定外，在董事會的決定機制中加入勞工的利益考量，從而，勞工董事如何處理工會與公司間的利害衝突，即為此制度的核心關懷，而有待更多的研究與實務發展²³⁰。

（三）勞工董事之實證分析

國營事業勞工董事推行至今已有二十餘年，我國也因此累積了相當數量的實證分析，以下概要介紹相關研究者的發現。

有研究者以中華電信工會爭取產業民主之過程，透過相關文獻探討及專家、工會幹部訪談，作系統整理分析歸納²³¹。結果發現，歐洲先進國家產業民主成功之基礎，除了來自勞工高度之支持，更在於勞工運動及工會力量的強大，才能有效將產業民主議題轉化為政治上的實踐，以具體的政策加以推動。在台灣，不僅沒有強大的勞工運動及工會力量支持產業民主，甚至連勞工都將產業

²²⁹ 林佳和，前揭註 104，頁 127-130；相同見解，衛民，前揭註 125，頁 246。

²³⁰ 關於德國共同決定制度中，勞工監事的利益衝突問題與解決方式，參本文第四章第三節之討論。

²³¹ 張緒中（2003），《中華電信工會產業民主實踐之研究》，頁 57-60，國立中山大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文。

民主制度視為工會幹部的跳板，及工會權力衝突的禍源。這種現象正說明台灣特殊的政治生態和跳躍式的民主結構。因此，產業民主制度如何在社會、工會與勞工薄弱的支持基礎上，繼續從公營事業漸進式落實到民營企業。研究者建議勞、資、政三方應以開放的心胸持續對話，結合公司治理精神，以達到三贏的局面。

這篇研究結果還有以下數點發現：1、勞工董事執行成效與其選任的方式間不必然有關聯性，反而與工會的規模與自主性有關。2、服務於工會自主性較強且企業規模較大的勞工董事，在董事會中較受公司重視，且會議紀錄亦較詳實，甚至公司提供勞工董事辦公室，設置辦公室主任以處理日常事務。3、曾擔任工會領導人或重要職務背景的勞工董事，其提案及發言內容較專業及廣泛，且在議案討論表決時常出現不同意見。而較年輕且未擔任領導人之勞工董事，幾乎都是無異議同意公司提案。4、工會自主性及民主性較高，又有制度規章的工會，其所推派的勞工董事較會與工會做政策性的配合。此外，由於工會派系林立，勞工董事部份成為選舉時贏得勝選的交換籌碼，因此都非以專業考量推派或選舉。5、以財務參與式產業民主（分紅入股）所產生之勞工董事，由於在股東大會前必須以工會作主體，收購委託書，以利爭取董事席次，因此，其與工會之配合度較一般非以財務參與的勞工董事高²³²。

我國與德國勞工董事制度之比較上，有研究者利用問卷調查法，針對我國現行的國營事業勞工董事進行調查研究後，得出以下之研究發現²³³：1、德國員工代表進入監理委員會參與企業營運決策之法源依據，乃視企業之規模與

²³² 張緒中，前揭註 231，頁 57。

²³³ 沈宜鈴（2003），《我國與德國勞工董事制度之比較研究》，頁 105-112，國立中正大學勞工研究所碩士論文。



產業類型而有不同的法律規範；而我國勞工董事制度之法源依據僅規範於「國營事業管理法」。2、德國員工監理委員之組成為多元來源，而我國現行勞工董事之選任則全然交由工會推派。3、我國與德國的勞工董事制度皆是由資方代表佔有最終之決策優勢。4、就兩國勞工董事制度之整體施行成效而言，不論對於勞資關係、勞工權益、企業利益等方面皆呈現具有正面之貢獻與功能。最後此篇研究也提出以下相關建議：1、政府方面，逐漸開放勞工董事制度之適用範圍、舉辦相關專業講座或課程協助勞工董事專業知能之養成、提升勞工董事之席次比例與確實落實監督機制。2、管理者方面，對於勞工董事之建議與意見應予以採納與尊重、對於勞工董事之相關參與權限應給予充分開放。3、勞工個人方面，充實與提升自身相關之參與能力。4、工會方面，妥善勞工董事職務之所得、增設勞工董事諮詢委員會以提供勞工董事相關協助。

另有研究者以四間匿名之國營企業自 2008 年至 2012 年合計五年間的財務績效表現與董事會議事錄，分析任職於四間公司之勞工董事的董事會出席狀況、發言狀況、發言被參採程度以及勞工董事之參與與公司整體績效間之關聯，並得出以下的研究結果²³⁴：1、個案四家公司勞工董事五年間參與董事會之年均出席率高達 95%以上，遠優於國營企業公司治理評鑑指標有關董事之平均出席率 66.7%，甚至高出公司治理評鑑指標有關獨立董事之平均出席率 75%許多，出席情形甚佳，於此情境下，研究顯示勞工董事參與董事會平均出席率與公司治理成效、經營績效無明顯正相關。2、在勞工董事發言頻率（年均發言次數），依據四間個案公司實證資料比較分析發現，勞工董事之發言頻率對於公司治理成效、經營績效並無明顯之正相關。此外，由其中二間公司之

²³⁴ 王振勇（2013），〈公司治理制度與經營績效關聯之研究--以國營企業為例〉，頁 84-84，國立臺灣大學管理學院研究所碩士論文。惟本文以為，此實證分析之缺失為比較公司之樣本數較少，僅四間國營公司，代表性顯然不足。



實證結果顯示，勞工董事意見之被參採度與公司治理成效、經營績效間亦無正向關聯性。3、整體而言，四間個案公司勞工董事關注之前三大議題均為生產營運、人事組織與員工福利、財務會計等三大構面，且重視程度排序分布情形大致相仿，合計關注比例均已高達 80% 以上。4、研究者觀察發現，勞工董事在董事會之發言，除提供建言外，針對其關注之議題決議事項後續辦理情形，多能藉由董事會歷次決議事項追蹤或臨時提案方式，以追根究柢的精神追蹤到底。對於檢核部門所提出的報告亦多能就其在現場工作經驗評論或代表工會提出正面建言，對於政策性重大議案亦能提出不同見解，縱使其仍無力阻擋政策性重大議案之通過，但多少能警惕經理部門對議案做更嚴謹之思考。研究者推論，個案公司勞工董事制度之運作對於強化董事會職能、發揮監察人功能及健全內部稽核，應有發揮公司治理之部分功能。5、在個案公司的比較中，發現勞工董事制度運作情形與勞資關係氣氛有相當程度關聯性，勞資關係氣氛和諧度佳的公司，其勞工董事在董事會發言頻率相較而言較低，但發言意見被參採程度較高；勞資關係氣氛和諧度相對較緊張的公司，其勞工董事在董事會發言頻率相對而言較低，其董事會討論氣氛相對而言也較為緊繃。

（四）小結

以上的研究與調查皆顯示，勞工董事制度之推行在我國雖然一直蔚為爭議，然而在國營事業施行二十餘年以來，事實上已取得了穩定的發展成果，雖然關於勞工董事之理論分析與實證研究都仍有高度之空白有待填補，但其作為我國第一次以法制大動作推行產業民主與員工參與，已成功播下了促進勞資合作的種子。然而本文以為，必須承認者為，自上述實證分析綜合以觀，可以認為國營事業勞工董事對於公司治理之影響很小，無論是正面或負面的影響皆然，勞工董事仍主要被框架在董事會中生產事務與人事事務之討論中，而



未能與其他董事一樣針對企業各種層面的事務進行廣泛之討論與決策，這可能是出於欠缺背後有力的支持系統或是本身缺乏足夠之專業能力使然。在研議是否在民營企業中推行勞工董事制度時，亦應以針對國營事業勞工董事研究所得之諸多素材做為參考²³⁵。

第五項 小結：法制需求評估

以上針對我國現今法制環境中的員工參與制度進行了全方面的概覽，自勞動法範疇的工會，至公司法範疇之公司法制與公司治理，本文以為現制仍有不足之處，以下針對現制之改革需求進行評估：

首先，工會在我國覆蓋率低，且多數仍由資方把控或運作空轉而僅為健保工會，因此勞方之團體協商權力向來行使不彰，長期可能造成勞資雙方之對壘水平持續傾斜；退步言之，縱不論工會發達程度之問題，傳統工會與團體協商之框架亦日漸不符現代商業世界之需求，龐大、中心化的勞資協商系統在強調快速、流動與彈性的生產需求中顯得笨重且無效率，實有必要建置工會以外之勞資對話框架。其次，我國之公司法受英美模式之公司法影響，對員工除財產式參與之相關制度外幾乎未置一喙，所幸隨著 ESG 之風潮在全球盛行，金管會已開始推動將員工等利害關係人納入公司治理中的全新永續治理模式，然現行揭露制度主要仍面向股東，建置員工參與制度之規範上尚屬於鼓勵性質之軟法律，實屬可惜。最後，我國現有的具體員工參與制度，大多仍有欠缺實效性之疑慮，或如勞工董事制度僅實施於國營事業而影響力有限，無法真正對於既有勞資關係產生太多改善，且實證分析中亦顯示勞工董事未能對公司治理產生預期所能達到的影響。因此，本文以為現制仍有改善空間。

²³⁵ 關於民營企業是否推行勞動董事制度之議題，參本文後續第四章第三節之討論

而具體而言，若欲提升我國企業中之員工參與程度，應該從什麼地方著手、又應該做出什麼改變？

本文以為，或可自前述員工參與之分類著手，由低而高層次建置我國之員工參與制度。首先，自員工參與制度之事項區分，可分為社會事項、勞動條件事項、人事事項、生產事項與經營事項，其中，社會事項與勞動條件事項與員工個人權益切身相關，也是廣大勞工最為關注之議題，屬應盡可能讓員工完整參與之事項，而此範疇之相關規範亦為我國現制中較為完整的，而人事、生產與經營事項因涉及更深層之企業經營決策，現階段則應僅以涉及員工權益之重大經營變動事項作為員工參與之優先發展項目，其餘空白則留給各企業綜合評估其本身之經營策略與營業秘密等因素後自行填補。其次，自員工參與之程度區分，由低而高分別為獲取資訊、勞資協商、共同管理與自我管理，其中讓員工掌握高度決策權之共同管理與自我管理顯然與我國現行之公司模式差異過大，制度推行之政治可行性極低，也可能造成組織無效率，因此，應以落實員工權益相關事項之獲取資訊與勞資協商為最主要之目標。最後，員工參與制度之推行有賴於法律之推動²³⁶，然而過於強硬之規範可能造成無可挽回之損失，從而，在制度之推行過程中，可採用方案選擇式之立法模式，在法規中訂定幾種員工參與模式讓企業自行挑選，或可根據企業之產業別與產業規模，設計不同之員工參與制度，此外，亦可利用軟法律與獎勵措施等周邊配套措施，增加企業推行員工參與制度之誘因。

第五節 本章結論：自企業永續治理觀點建置員工參與制度

²³⁶ 對於員工參與制度應否以法律強制推行，亦存在爭論，肯定說有認為，透過法定框架在整體經濟中將模式制度化，始能防止某個公司因先行嘗試該制度而承擔不合比例的成本，參 D.I. Levine & D.L. Tyson, *Participation, Productivity, and the Firm's Environment*, in A.S.Binder, *PAYING FOR PRODUCTIVITY* (1990), as cited in Wanjiru Njoya, *supra* note 69, at 239-40 (討論如在美國推動德國之共同決定模式應否強制立法。)；否定說則認為，如果制度本身有效率，公司即會自發採納，則根本不需要法律強制推行，反面即可論證法律強制推行將造成組織無效率，參 Michael C. Jensen & William H. Meckling, *supra* note 51, at 474.



針對本章討論之內容，本節對之進行梳理，並提出本文見解作為結論。本文以為，自組織效能提升與精進公司治理之角度出發，應以勞資關係的穩定作為推行員工參與制度之最大追求，從而達成企業永續治理之目標。

首先，股東利益固然仍為公司最重要的指導原則，然當代的公司治理思潮已不再囿限於單一的最大化股東利潤，而轉為發展涉及氣候、環境與社會等多方面的永續治理，)員工作為企業經營框架中重要的利害關係人，以員工參與制度之深化作為納入更多聲音進入公司治理之手段，本身正切合公司永續治理的精神，在這樣的思考底下，毋寧說，員工參與公司治理不僅僅是提升公司治理手段，其本身就是目的。

再者，員工參與制度可能具有各種優劣影響，制度推行者亦必須思考特定員工參與制度之推行著眼之主要目標為何，在其可能影響中，「利用員工意見改善公司之經營決策」與「利用員工監督公司之經營層」為傳統員工參與論者的主要論據；惟本文以為，這樣的論點較為抽象、虛無飄渺，因此，真正足夠具體且真正合乎企業經營者所追求的目的應為「透過員工參與制度之建置強化勞資關係之穩定」。在台積電的案例中，已可看見深耕基層、層級架構完整的員工溝通制度能產生多大的勞資關係穩定效果，而更好的勞資穩定，同時意味著更低的供應鏈風險²³⁷、更強的競爭力與更彈性的系統性風險應變能力，這是每個企業都願意致力追求的，在這樣的目的底下，員工參與制度的推行不再只是基於傳統的經濟共和、產業民主的擴大勞工權益的思想，深得左派政治經濟團體共鳴卻難以映入資方之眼簾，而是真正能夠創造勞資雙贏的制度。誠然，制度推行仍可能困難重重，但正如學者之觀察，當勞資雙方及公司周邊的所有利害關係人都對於更多元的治理參與取得共識時，員

²³⁷ 研究指出，社會與環境面向的可持續發展工作，有助於降低企業的供應鏈風險，See generally Sirish Kumar Gouda & Haritha Saranga, *Sustainable supply chains for supply chain sustainability: impact of sustainability efforts on supply chain risk*, 56(17) INT. J. PROD. RES. (2018).

工參與始能被完全實踐：



若社會夥伴、企業和員工等所有利害關係人都有足夠廣泛的共識，那麼參與就是一個可行的選擇。……只有滿足這個條件，員工參與……才可以作為一種追求的選擇，一方面協調效率價值觀，另一方面協調社會正義和工作品質價值觀²³⁸。

確立了制度推行之目的，對於理想制度之形塑即能更為具體，在本章節的評估中，發現我國現有的制度都未能完整發揮員工參與制度之理想效能，而多有賴企業自行建構，因此可能產生企業之間參差不齊之問題；而參照本章第四節之分析，本文以為，符合我國需求與政治可行性之手段，應自落實員工之獲取資訊與勞資協商等低程度員工參與模式著手；下一章中，將深入研究比較法、國際案例甚至只是存在理論中之具體員工參與制度，並找出最為可能在我國推行並取得成功之方案。

²³⁸ Marco Biagi, QUALITY OF WORK AND EMPLOYEE INVOLVEMENT IN EUROPE 22 (2002).



第四章 比較法上員工參與制度之研究

第一節 緒言

本章將針對比較法上之具體員工參與制度進行研究，分析其是否具有可供我國法制改革借鑑之處。分析員工參與制度時，應以層級（level）概念作為理解之基礎，一個國家的勞資系統基本上可以分為全國（national）、產業（industry）、企業（enterprise, company, undertaking）與廠場（或稱「工作場所」²³⁹；plant, workplace）四種層級，不同的參與制度，若以層級之概念加以分類理解，即可有較清楚之區分²⁴⁰。以德國為例，其勞資關係由產業層級的集體協商制度、企業層級的員工代表監事與廠場層級之員工代表會共同架構而成。

本章之第二節討論歐洲獨特的廠場員工參與制度——員工代表會，並以制度最為完整之德國為主軸。第三節討論比較法上之企業層級員工代表制度。第四節為本章結論與本文見解。

第二節 員工代表會²⁴¹（Work councils）

第一項 員工代表會的定義

員工代表會制度在歐洲具有悠久的歷史，在不同國家中有不同的樣貌，根據學者的定義，員工代表會為一種「單一企業或廠場內的單一雇主和工作場所內全

²³⁹ 本文以下將依行文流暢性混用「廠場」與「工作場所」二名詞。

²⁴⁰ 衛民，前揭註 125，頁 222。

²⁴¹ 我國國內對於「員工代表會（德文為 Betriebsrat，英譯為 work councils）」之中譯相當分歧，有譯為員工代表會、員工委員會、經營參議會、廠場會議等；本文採取衛民教授之翻譯，將之譯為員工代表會，蓋它是一個在企業內由員工所推選出的代表們，在工作場所組成的勞工參與機構，其成員清一色為勞工代表。衛民，前揭註 125，頁 221。



體員工間進行代表性溝通的制度化機構」²⁴²，通常擁有法定的知情權與協商權，使其具有獨特性而有別於其他形式的員工參與，這個定義可以進一步做出以下闡述：

（一）員工代表會代表特定工作場所內的所有員工，與他們同時作為工會會員的身分無關。

一般而言，員工代表會與工會有別，分別作為代表員工的兩個管道，透過工會和集體談判運作的第一管道，與透過員工代表會在工作場所實現集體參與與共同協商的第二管道，二者的權能有別，以德國為例，法律制度將二者完全分離，員工代表會不具有發起工資談判和罷工之權能，但享有對其他具體工作場所問題的管轄權能。然而，在部分國家（如義大利）的制度中，工會與員工代表會則為同一個機構，分享相同的權能，因此可以說，工會與員工代表會的關係因二者間在結構上相互獨立的程度不同而有所差異²⁴³。

（二）員工代表會不同於雇主方面推行的鼓勵員工參與的管理政策。

員工代表會屬於雇主管理權限之外的機構，與雇主方推動的以提升生產為核心目標的職能組織有所不同，後者之宗旨通常為鼓勵員工發表個人的意見與想法，透過權力下放和擴大生產任務以增加員工對其工作角色之參與的全新工作組織形式（如小組工作、品管圈）。儘管員工代表會的提倡者同樣持以「提升公司效率」與「增進員工發言權」的論點，惟二制度之根本核心有所不同²⁴⁴。

（三）不同國家間和國家內不同單位間的員工代表會制度結構各不相同，雇

²⁴² Joel Rogers & Wolfgang Streeck, *The Study of Works Councils: Concepts and Problems*, in WORK COUNCILS: CONSULTATION, REPRESENTATION, AND COOPERATION IN INDUSTRIAL RELATIONS 3, 6 (Joel Rogers & Wolfgang Streeck ed., 1995).

²⁴³ *Id.* at 6-7.

²⁴⁴ *Id.* at 8.



主和員工代表間的交流亦可能有各種類型。

知情權與協商權是各國員工代表會的典型職能，然其權利之內涵亦因各國之不同規定而有所差異。此外，不同國家制度間的一個重大區別是共同決定權之存在與否，擁有該權利意味著員工代表會可以有效地否決管理層在特定領域中的決策。例如，在德國，員工代表會享有之共同決定權包括工作時間安排、監督員工的技術設備之引進等領域²⁴⁵。

（四）員工代表會之成立可以（且通常）基於法律授權，也可以不具有法律地位。

通常情況下，員工代表會皆在某種程度上獲得立法者的鼓勵與支持，並實現了法制化，即使在義大利——員工代表會與工會緊密結合不相分離——法律也發揮著制度的推行作用²⁴⁶。

第二項 員工代表會的周邊政治

如前所述，多數情況下工會與員工代表會作為具有權能差異的不同員工代表管道，進而也使雇主、工會與員工代表會間存在複雜的三角關係，三角關係的關鍵是權力控制問題，包含外部工會和集體談判機構對內部工會與員工代表會的控制權、對工作場所聯合監管的控制權，以及員工代表會或內部工會對工作場所與雇主企業關係的控制權²⁴⁷。此外，若將國家作為勞動力市場之監管者角色一併納入，亦會增加員工代表會問題的政治性與複雜性，以下分別討論之。

第一款 員工代表會與工會

²⁴⁵ Jens Mohrenweiser, *Works Councils*, Handbook of labor, 2-4 (Global Labor Organization, GLO Discussion Paper, No. 1103, 2022).

²⁴⁶ Joel Rogers & Wolfgang Streeck, *supra* note 242, at 9.

²⁴⁷ *Id.* at 6-7.



在歐洲工會與勞資關係的發展歷史中，與政府緊密結合的政治性工會主義在歐洲大陸的工業關係中取得核心地位，在這樣的脈絡底下，工會在公司與廠場外部運作，工作場所則作為中立化的空白地帶。然而，工作場所的中立化同時也是不穩定的，它是一個需要被填補的制度真空，持續地吸引各方利益團體進入其中²⁴⁸，在這樣背景下，員工代表會一次又一次地出現在歐洲大陸的勞資關係體系中，作為一種填補工作場所空白的方式²⁴⁹。而基於複雜的利害糾葛，工會不可避免地對員工代表會抱著矛盾的態度，員工代表會對工會的意義可能隨著實際掌握工作場所的利益團體之不同而有所差異：它可能是雇主資助的工會替代品、可能是工會進入工作場所的工具、可能是受到外部工會控制的內部棋子、可能是雇主權力下放的載體。隨著員工代表會實際意義的不同，受到工會支持或杯葛的可能性也不同²⁵⁰。

第二款 員工代表會與雇主

與工會相同，雇主對員工代表會的態度也很矛盾，在勞資關係中，雇主希望能與員工們合作，共同追求生產率、競爭力和利潤，而與勞工代表進行制度化的協商可能有助於這種合作。然而，雇主同樣也畏懼，一旦建立正式協商結構，員工的要求可能越發不可收拾，員工可能透過員工代表會尋求生產以外議題之協商，如更多的分配利益，或被工會等外部力量利用而作為進入工作場所的入口。雇主為提高對於管理政策接受程度而建立的制度結構，最終可能使員工能夠對這些決策提出異議，或要求高度參與這些決策，對雇主來說，這樣的結果可能對其管理自由產生威脅。這種兩難困境，造成雇主對於代表會的態度與工會對代表會的態度一樣變幻莫

²⁴⁸ 對工會而言，工作場所的中立化等於組織上的空白，使其難以招募會員、收取會費或動員行動。對雇主而言，沒有代表的勞動力可能導致協商缺口，從而阻礙管理層與工人間的代表溝通。對員工而言，集中的工會主義和集體談判可能會使其工作場所的具體利益無從被代表。

²⁴⁹ Joel Rogers & Wolfgang Streeck, *supra* note 242, at 11-13.

²⁵⁰ *Id.* at 13-16.

測²⁵¹。



雇主應對集體協商制之挑戰的一種方式是試圖完全避免集體協商，而將工作場所中的勞資關係建立在非代表制的、與員工個人一對一的溝通基礎上。這種方法可以追溯到美國 1930 年代盛行的人際關係學派，並在 1980 年代重新被發揚光大，此類由雇主發起的鼓勵員工參與制度被稱為「人力資源管理」（典型代表例如品管圈、生產小組制度）。這種措施在戰後員工代表會因缺乏法律支持逐漸消失與工會在工作場所的影響力不夠穩定的背景下發展迅速，它的出現給工會與員工代表會制度的繼續有效存續帶來挑戰，這兩種機構很難在新的雇主人事管理方法中找到適合自己的角色²⁵²。

然而，隨著現代經濟結構的不斷變遷，雇主的管理單邊主義即使已盡可能融合複雜的人力資源管理措施，仍可能難以實現企業的經營目標，市場競爭對生產過程中的勞資合作與共識要求越來越大，以至於雇主由於缺少更好的選擇，相較過往可能更願意接受員工代表會這種高度員工代表性質之勞資合作制度。在歐洲國家中即有跡象表明，員工代表會作為一種以工作場所為基礎的生產合作基礎設施，其重要性與發展性可能在制度化衝突頻繁發生的同時被復興²⁵³。

第三款 員工代表會與國家

在歐洲，由於工人和工會有足夠力量堅持以自由集體談判作為資本與勞工之間磋商之基本，政府和法律體系往往傾向置身於勞資關係之外，盡可能將勞動契約這種具有政治性的問題下放權力給直接相關者，而減少來自政府方面的干預。然而，與其他勞資關係制度相較，所有國家的工作場所代表法制的自治性質皆較低，這可

²⁵¹ *Id.* at 16-17.

²⁵² *Id.* at 19.

²⁵³ *Id.* at 19-20.

能基於該問題涉及許多基本權——如雇主財產權的行使與工人自由結社的權利，且因之同時涉及公共秩序，而不能將之當作私人事務處理²⁵⁴。



而法律直接或間接干預工作場所代表制與員工代表會制度的內容可能包括員工代表會之成立程序²⁵⁵、員工代表會成員之選舉程序²⁵⁶、員工代表會之資源²⁵⁷、員工代表會與工會間之關係²⁵⁸、員工代表會之權利義務²⁵⁹與爭端解決機制²⁶⁰等。

第三項 歐盟的員工代表會

鑒於員工代表會制度在歐洲各國皆有不同樣貌與相應之政治經濟結構，歐盟作為歐洲地區最大規模的經濟合作國際組織，一直以來試圖在歐盟會員國間建立一個統一的員工代表會框架，以協調會員國間對於企業活動的監管力道，並縮小歐洲企業間交易上的經濟與法律障礙²⁶¹。

²⁵⁴ *Id.* at 20.

²⁵⁵ 一般情況下，員工代表會的成立門檻不是法律強制規定的。以德國為例，儘管有規定，成立員工代表會至少要發起自工會或是工作場所員工的倡議，但主要僅為一種衡量需求的標準，然而，成立代表會的門檻通常非常低。

²⁵⁶ 大多數國家在法律中規定了員工代表會的選舉程序、工會和非工會候選人的提名方式與代表會委員任期之長短，即使提名程序並非嚴格以工會為基礎，但工會通常在提名候選人上具有某些特權，且擁有眾多選票的大型工會往往在代表會席次分配中處於有利地位。

²⁵⁷ 大多數國家的制度中，雇主必須負擔代表會的費用，而代表會委員可用於其職位的帶薪時數由立法規定，委員的其他權利亦是，如辦公設施、培訓和特殊就業保護的權利。即使在義大利——員工代表會的建置高度基於雇主自願性——等國家，也存在有關代表會資源的立法，這可能是基於充足的資源基礎對於員工代表會的有效運作至關重要，從而不能讓雇主單方面做決定。

²⁵⁸ 若員工代表會在法律上未被定義為工會機構，法律通常會將工會與代表會區分開來，並明確兩者間的關係，如公會能否利用工會權利與工會代表進入員工代表會、員工代表會成員在工會學校的培訓或員工代表會在做出重大決策前有無與外部工會協商之義務等問題。

²⁵⁹ 各國法律對員工代表會之權利義務規定的差別程度可能最大，這在政治上具有高度敏感性，涉及工會與員工代表會間的職能區分，與員工代表會對於經營者管理權的影響程度。職能區分需以法律或行政規則為基礎，且權利可能伴隨義務，如知情權伴隨保密義務，協商權和共同決定權伴隨遵守行業和平與雇主真誠合作之義務侵犯代表會權利的雇主通常會受到法律制裁，但未能履行義務的代表會也可能受到法律制裁，平衡員工代表會的權利和義務是立法者的艱鉅任務。

²⁶⁰ 一般而言，法律不會賦予員工代表會訴諸罷工之權力，而以賦予之其他權利作為制衡雇主決策權之手段。若員工代表會的權利受到侵犯，其具有向法院起訴的法律地位。而若員工代表會擁有共同決定權，則法律還必須規範有效的僵局解決機制，例如由仲裁委員會做出對勞資雙方具有約束力之裁決。

²⁶¹ Michael Gold, *Employee Participation in The EU: The Long And Winding Road to Legislation*, 31(4)

然而，建立統一框架的道路困難重重。首先，歐洲公司的雇主對於歐盟發布任何具有拘束力的政策普遍採取反對立場，他們拒絕的並不是員工參與的概念本身，而是反對一個外來的約束要求他們踐行某種非自願性的員工參與模式，在資方看來，他們一直依照本土法律規定的參與模式經營企業，而這種根據不同國情的商業傳統與雇主自願性發展下綜合而成的制度不容外力輕易將之打破。此外，維護各會員國主權與其本身勞資關係體系完整性的呼籲也一直存在，這都導致了建立一個超國家的單一化企業制度的政治吸引力有限²⁶²。儘管困難一直存在，歐盟近三十年來仍持續發展員工參與的統一措施，並成功通過了兩項重要的指令，分別為「歐洲員工代表會指令（1994 年通過，2009 年重新修訂）」與「員工知情權與協商權統一框架指令（2002 年通過）」，以下分別介紹之。

第一款 歐洲員工代表會指令（Directive 2009/38/EC）²⁶³

歐洲員工代表會指令（下稱本指令）在 1994 年通過（Directive 94/45/EC），後在 2009 年進行了一次修正（Directive 2009/38/EC）²⁶⁴。必須先指出的是，本指令之規範核心為歐盟內部多國活動之跨境公司與跨國事務，而與單一國家內部層級之企業員工代表會有所不同，以下說明本指令之主要原則，包含本指令之適用範圍、知情權與協商權之意義與保密義務之設置。此外，本指令僅是提供一個一般性的框架，實際上各會員國內的執行情況仍有所不同²⁶⁵。

ECON. & INDUS. DEMOCRACY 11-13 (2010).

²⁶² Wolfgang Streeck & Sigurt Vitols, *The European Community: Between Mandatory Consultation and Voluntary Information*, in WORK COUNCILS: CONSULTATION, REPRESENTATION, AND COOPERATION IN INDUSTRIAL RELATIONS 243-48 (Joel Rogers & Wolfgang Streeck ed., 1995).

²⁶³ 完整條文參歐盟網站，<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32009L0038>（最後瀏覽日：02/26/2024）。

²⁶⁴ 關於歐洲員工代表會的推動過程；See generally Holm-Detlev Köhler et al., *Three Decades of European Works Councils. A Quantitative Evaluation*, 6(11) WARS. F. ECON. SOCIOL. (2015).

²⁶⁵ 關於各會員國內執行情況之統整說明；See generally Sylvaine Laulom & Filip Dorssemont, *Fundamental Principles of EWC Directive 2009/38/EC*, in VARIATIONS ON A THEME? THE IMPLEMENTATION OF THE EWC RECAST DIRECTIVE (Romuald Jagodzinski eds., 2015).



（一）適用範圍

首先，適用本指令者，為至少雇用 1000 名以上的員工，且至少在 2 個歐盟會員國內各有 150 名以上員工之跨國企業²⁶⁶。其次，員工代表會得參與之事項，以跨國事項為限²⁶⁷，而關於何謂跨國事項，本指令並未作出明確的定義，僅得根據前言之說明進行判斷，前言第 12 條規定，影響員工的決定必須在員工的受雇國以外的歐盟會員國內所作成²⁶⁸。前言第 15 條規定，根據所討論的主題，需確保員工及其代表獲得資訊和協商權，而為實現此目標，員工代表會的權限和行動範圍必須有別於國家內的代表機構，而僅限於跨國事務²⁶⁹。前言第 16 條規定，在確定某事項是否具有跨國性質時，應考慮其潛在影響的範圍及其所涉及的管理權和代表權的層級²⁷⁰。透過以上前言之描述，得以勾勒出本指令之射程範圍。

（二）知情權與協商權之內涵

本指令之主要目標，乃促使跨國企業內員工之資訊權與協商權的有效行使，故知情權與協商權之具體明確化即為本指令之規範核心，而 1994 年之指令中缺少對於「資訊」的定義，對於「協商」之定義亦有未竟明確之憾，故本指令修正通過之際便對之進行補正。

首先，對於知情權與資訊之定義，本指令第 2.1 條中規定，「資訊(information)」是指雇主向員工代表提供資料，使他們可以獲悉事務之主題並對之進行檢驗，且資訊應以適當的時間、方式與內容提供，使員工代表能夠對可能的影響進行深入評估，並在適當的情況下作好進行協商的準備²⁷¹。此外，前言第 22 條規定，對於資訊的

²⁶⁶ Article 2.1(a) Directive 2009/38/EC

²⁶⁷ Article 1.3(a) Directive 2009/38/EC

²⁶⁸ Preamble 12 Directive 2009/38/EC

²⁶⁹ Preamble 15 Directive 2009/38/EC

²⁷⁰ Preamble 16 Directive 2009/38/EC

²⁷¹ Article 2.1(f) Directive 2009/38/EC

定義尚應考量到得讓員工代表對之進行適當審查，此意味資訊應在適當的時間、以適當的方式和適當的內容提供，且不會減緩企業的決策制定程序²⁷²。

其次，對於協商權之定義，本指令第 2.1 條中規定，「協商 (consultation)」指在合理的時間內，在不影響管理層職責的前提下，由員工代表與中央管理層或其他更適當的管理層間進行對話與意見交換，而對話的時間、方式與內容應使員工代表能夠根據企業所提供的擬議措施發表意見，且這些意見會被企業納入考慮²⁷³。前言 23 條規定，協商的定義尚必須考慮「允許表達對決策過程有用的意見」此一目標，這意味協商必須在適當的時間、以適當的方式和適當的內容進行²⁷⁴。此外，本指令之附屬要求第 1 條還為協商過程添加了另一個在一般定義中不存在的要素，即協商的方式應使員工代表能夠與中央管理層會面，並獲得其對員工代表表達的任何意見之答覆與理由²⁷⁵。

本指令針對資訊權與協商權之規範，乃基於「實質有效」之原則作為指導，員工的知情與協商不僅僅是一種形式或程序，而應完全被納入成為企業決策的一部份。然而，亦不難見指令中可能存有執行上存在矛盾的困境，如其雖要求企業管理層應盡可能提早傳遞資訊，並尊重員工代表消化資訊之合理時間，但又規範資訊權與協商權之實施必須「不減緩企業的決策程序」，在資訊權與協商權與管理決策過程的即時性間，本指令並未設定其優先順序，而有待企業自行發展實務作法²⁷⁶。

(三) 保密義務

本指令亦對員工代表機構的保密義務做出規範，根據本指令第 8 條，會員國

²⁷² Preamble 22 Directive 2009/38/EC

²⁷³ Article 2.1(g) Directive 2009/38/EC

²⁷⁴ Preamble 23 Directive 2009/38/EC

²⁷⁵ Appendix 1(a) Directive 2009/38/EC

²⁷⁶ Sylvaine Laulom & Filip Dorssemont, *supra* note 265, at 36-37.

應規定，特別談判機構、歐洲員工代表會成員與任何對之提供協助的專家無權透漏其被秘密提供的任何資訊，而該義務同樣適用於資訊和協商框架中的員工代表，且無論以上的人員身分為何，即使在其任期屆滿後，該義務仍然繼續適用²⁷⁷。

第二款 員工知情權與協商權統一框架指令 (Directive 2002/14/EC) ²⁷⁸

2002 年歐盟所通過的員工知情權與協商權統一框架指令 (Directive 2002/14/EC，下稱「本指令」) 旨在建立一個一般性的框架，以規範歐盟內部企業與機構員工的知情權與協商權的最低要求，有別於 2009 年指令以多國籍公司之跨國活動為規範核心，本指令之規範對象則為歐盟會員國內之一般企業與機構中的員工參與，而其實際的執行情況亦依照各會員國的國家法律與勞資關係慣例而有所不同，以下介紹本指令之一般原則，包括其適用範圍、知情權與協商權之內涵。

(一) 適用範圍

本指令所稱之「企業 (undertaking)」指在歐盟會員國境內進行經濟活動的公共或私人企業，而不論其是否以營利為目的。「機構 (establishment)」則指依據國家法律與實務所定義，位於歐盟會員國境內利用人力和物力持續進行經濟活動的業務單位²⁷⁹。本指令所規範之主體，為在任一個歐盟會員國內雇用至少 50 名以上員工的企業，或在任一個歐盟會員國內雇用至少 20 名以上員工的機構²⁸⁰。

(二) 知情權與協商權

首先，就其定義，「資訊 (information)」之定義為雇主向員工代表提供資料，

²⁷⁷ Article 8.1 Directive 2009/38/EC

²⁷⁸ 完整條文參歐盟網站，<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0014> (最後瀏覽日：02/26/2024)。

²⁷⁹ Article 2(a),(b) Directive 2002/14/EC

²⁸⁰ Article 3.1 Directive 2002/14/EC

使他們能夠獲悉事項之主題並對之進行檢驗²⁸¹；而「協商（consultation）」之定義指員工代表與雇主之間交換意見並進行對話²⁸²。



其次，就知情權與協商權之內容，包括（1）有關企業或機構的活動和經濟狀況的近期與可能發展之資訊（2）關於企業或機構內就業狀況、結構和可能發展以及任何預期措施的資訊和協商，特別是其中有關員工之就業可能受到威脅的事項（3）有關可能導致工作組織或契約關係發生重大變化的決定之資訊與協商²⁸³。

最後，就知情權與協商權之行使，提供資訊的時間、方式與內容應適當，使員工代表能夠對之進行充分的研究，在必要時為協商做好準備²⁸⁴；而協商啟動時，應確保其時間、方法與內容適當，並根據其討論事項之主題與對應之代表層級協商，且員工代表應能與雇主會面並獲得對其提出意見的答覆與答覆的理由²⁸⁵。

知情權與協商權之外，本指令亦對於員工代表的保密義務做出規範²⁸⁶，並緊扣確保員工代表有效行使被授予權利的同時，應將企業與機構的負擔降至最低²⁸⁷；綜上，可觀察到本指令實則在規範之架構、意旨與用語上皆與 2009 年之歐洲員工代表會指令呈現高度之統一，其中較為特別者，乃國家與地方層級的員工權利，特別著重於企業與機構內可能發生重大經營變更或影響員工就業事項之際的知情權與協商權。

第四項 德國的員工代表會

²⁸¹ Article 2(f) Directive 2002/14/EC

²⁸² Article 2(g) Directive 2002/14/EC

²⁸³ Article 4.2 Directive 2002/14/EC

²⁸⁴ Article 4.3 Directive 2002/14/EC

²⁸⁵ Article 4.4 Directive 2002/14/EC

²⁸⁶ Article 6 Directive 2002/14/EC

²⁸⁷ Preamble 22 Directive 2002/14/EC

德國的勞動者參與企業與廠場法制具有淵源流長的歷史²⁸⁸，建構在實現社會法治國家之憲法信條上²⁸⁹，勞動者參與決定是實現社會政策的一環，其基本關懷為企業主的支配權與領導權應在利害關係人之參與下被行使²⁹⁰。而德國的共同決定制度由廠場級別員工代表會之共同決定，與企業層級之監事會共同決定共構而成，前者讓員工參與工作場所的日常管理，後者則讓員工代表得進入公司高層參與策略決定，二者發揮著功能不同的互補作用²⁹¹。以下介紹廠場級之員工代表會制度，後者則於下一節討論。

廠場級共同決定法制以「1972 年之經營組織法（Betriebsverfassungsgesetz）」²⁹²為法源，以下循序介紹經營組織法之員工代表會的適用範圍、組織、成員組成、義務與法定參與權限。

第一款 員工代表會之適用範圍

依德國之經營組織法，若廠場具有五名以上的長期員工，而其中三名以上具有被選舉權，廠場應成立員工代表會²⁹³。而經營組織法雖以「廠場（Betrieb）」為規範之單位，惟法條中並未對廠場進行定義，德國司法實務將廠場定義為「企業主單獨或與員工共同透過物力或非物力手段下持續追求特定勞動技術目的（Arbeitstechnischer Zweck）的組織上共同體」；其中，勞動技術目的之概念將廠場和公司（Unternehmen）做出區分，公司所追求的是經濟目的（Wirtschaftlicher Zweck）

²⁸⁸ 關於德國廠場層級與企業層級共同決定之發展年表，參林佳和，前揭註 104，頁 42-50。

²⁸⁹ 德國憲法第 20 條第 1 項、第 28 條第 1 項。

²⁹⁰ Raimund Waltermann（著），沈建峰（譯）（2014），《德國勞動法》，頁 520，法律出版社（簡體字版）。

²⁹¹ Simon Jäger et al., *What Does Codetermination Do?*, 75(4) ILR REV. 862 (2021).

²⁹² 亦有譯作「企業組織法」，如林佳和，前揭註 104；為避免與德國公司法下的監事會共同決定產生混淆，本文以經營組織法稱之。

²⁹³ 經營組織法第 1 條第 1 項。



而經營組織法中的員工，包括受雇於廠場中、在外勤中與遠距工作的勞動者²⁹⁵，而排除公司所屬的廠場中依法有權代表公司的成員、人合公司中的合夥人與其他被賦予代表權或經營權的成員，如股份有限公司的董事會成員、有限責任公司的經理²⁹⁶，也排除具有領導權限的管理階層員工²⁹⁷。

第二款 員工代表會之組織與總員工代表會

員工代表會並不具有法人資格，僅在特定法律承認其權利義務時始具有權利能力，如依德國之勞動法院法，員工代表會具有勞動法院中的當事人能力。員工代表會之運作費用依法全部由雇主承擔，而不得向員工收取任何費用²⁹⁸；且雇主應為代表會會議、代表會在工作時間設置之對外辦公時間與代表會日常事務的處理提供必要的場所與資金²⁹⁹。

若單一公司具有多個存在員工代表會的廠場，則應設立一個總員工代表會³⁰⁰。總員工代表會的成員並非由員工選舉產生，而是由每個廠場的員工代表會根據其組織中員工佔全體員工之比例派出相當數量之代表會成員作為總員工代表會之代表³⁰¹。總員工代表會依法對涉及整個公司層面，而無法透過個別廠場員工代表會內部處理的事務負責³⁰²，且個別員工代表會亦可於經多數決後委託總員工代表會為

²⁹⁴ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 522-523。

²⁹⁵ 經營組織法第 5 條第 1 項。

²⁹⁶ 經營組織法第 5 條第 2 項。

²⁹⁷ 經營組織法第 5 條第 3、4 項。

²⁹⁸ 經營組織法第 40 條第 1 款、第 41 條。

²⁹⁹ 經營組織法第 39 條、第 40 條第 2 款。

³⁰⁰ 經營組織法第 47 條第 1 款。

³⁰¹ 經營組織法第 47 條第 2-6 款。

³⁰² 經營組織法第 50 條第 1 款。

自己處理事務³⁰³；惟總員工代表會之法定職權與個別廠場的員工代表會平行共存，二者間不存在隸屬關係，因此，即使在未成立員工代表會之個別廠場，總員工代表會亦不享有行使該廠場參與權之權限³⁰⁴。



第三款 員工代表會之選任與委員之權利義務

員工代表會的任期為 4 年³⁰⁵，通常每 4 年進行一次員工代表會之選舉³⁰⁶。而員工代表會的規模依法根據廠場雇用的員工總數設有具體的規定，如存在 5 名至 20 名員工的廠場，員工代表會應由 1 人組成、存在 21 名至 50 名員工的廠場，員工代表會由 3 人組成、存在 51 名至 100 名員工之廠場，員工代表會由 5 人組成等³⁰⁷。

有關員工代表會成員的選舉，廠場中所有年滿 18 歲的員工均享有選舉權，而如屬在廠場工作超過 3 個月之派遣員工，亦享有選舉權³⁰⁸。而員工代表會委員的被選舉權以乃享有選舉權之員工為前提要件，且應為廠場工作達 6 個月³⁰⁹。員工代表會之選舉由 3 個選舉權人所組成之選舉委員會承辦³¹⁰，並以直接、不記名投票之方式自享有投票權之員工所提名之人選中比例選舉之³¹¹。另在僅擁有 5 至 100 名員工的小型廠場中，設有簡化程序的簡易選舉程序³¹²。

有關員工代表會委員之權利義務，代表會成員的職務是無報酬的名譽職務，委

³⁰³ 經營組織法第 50 條第 2 款。

³⁰⁴ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 551。

³⁰⁵ 經營組織法第 21 條。

³⁰⁶ 經營組織法第 13 條第 1 款。

³⁰⁷ 經營組織法第 9 條。

³⁰⁸ 經營組織法第 7 條。

³⁰⁹ 經營組織法第 8 條第 1 項。

³¹⁰ 經營組織法第 16 條。

³¹¹ 經營組織法第 14 條。

³¹² 經營組織法第 14a 條。



員仍請領原先作為廠場員工之薪資³¹³，此乃基於代表會成員既不應受益於為代表會工作，亦不應受不利於為代表會工作之考量。而在成員履行其職能所必要之範圍內，其應被解除其工作職責，不得減薪³¹⁴。若成員因經營原因而必須在工作時間以外完成員工代表會之工作，應享有請求帶薪休息或加班費之權利³¹⁵。若成員在執行員工代表會工作之必要有參與培訓或教育課程之需求，其亦享有相應之免於勞動與帶薪進修之權利³¹⁶。經營組織法設有對代表會成員之保護條款，成員在履行代表會職務時不得受到干擾與阻礙，亦不得因此被歧視或偏袒³¹⁷，此外，如雇主欲解雇的員工具有代表會成員身分，其享有特別的解雇保護，該解雇需經員工代表會之同意³¹⁸。而代表會成員應承擔保密義務，其有義務避免洩漏或使用因成為代表會成員而獲悉、且雇主已明確聲明屬於機密的資訊，該義務即使於員工已不再屬於代表會仍繼續適用³¹⁹。

第四款 員工代表會之合作義務與一般職責

（一）合作與和平義務

經營組織法第2條第1項開宗明義地規定了員工代表會的合作義務：「雇主與員工代表會間應秉持相互信任的精神，在遵守有效的集體協議之基礎上，為維護員工與廠場的利益而合作³²⁰。」這為雇主和員工代表會間的關係做出定調。相互信任合作的要求不僅是精神宣示，亦是直接生效的法律義務，在員工代表會行使其具體

³¹³ 經營組織法第37條第1項。

³¹⁴ 經營組織法第37條第2項。

³¹⁵ 經營組織法第37條第3項。

³¹⁶ 經營組織法第37條第6項。

³¹⁷ 經營組織法第78條。

³¹⁸ 經營組織法第103條。

³¹⁹ 經營組織法第79條、第99條第1項。

³²⁰ 經營組織法第2條第1項。

參與權時應謹守該誠命，而相互信任的合作意味著「相互真誠與公開」³²¹，因此，雇主應及時向員工代表會提供全面的資訊，以使其能夠履行法定職責³²²，雙方應共同努力確保廠場內所有員工不受歧視與人格自由發展³²³。在相互合作之基礎上，雇主與員工代表會應至少每月召開一次會議，並真誠地討論有爭議的問題，以達成合意和提出解決爭端的建議措施³²⁴。當雇主違反法定職責時，員工代表會可以依法向勞動法庭請求雇主為特定作為、容忍特定作為或為特定不作為³²⁵。

基於雇主與員工代表會間的合作關係，進而就導出了員工代表會的「和平義務」，雇主與員工代表會雙方皆不得從事干擾廠場勞動過程與危及工常安寧之活動，而若員工代表會採取罷工等勞動抗爭措施，便是違法的³²⁶。也就是說，員工代表會無法透過勞動抗爭手段強迫雇主締結其所訴求的廠場協議，只能訴諸於經營組織法所規定的協商程序與調解程序，而勞動抗爭措施的發動權僅屬於廠場外部的工會組織。

（二）員工代表會的一般職責

經營組織法第 80 條第 1 項羅列了員工代表會的一般職責，羅列如下³²⁷：

（1）為了員工的利益，監督法律、法規命令、事故安全條例、團體協議與廠場協議的執行。（2）向雇主請求有利於廠場和員工的措施。（3）促進實現性別實質平等，尤其在招聘、雇傭、培訓、進修、額外培訓與職等升遷等方面。（4）促進員工家庭和工作間的協調。（5）聽取員工與青年代表機構的建議，若該建議合理，透

³²¹ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 556。

³²² 經營組織法第 80 條第 2 項。

³²³ 經營組織法第 75 條第 1、2 項。

³²⁴ 經營組織法第 74 條第 1 項。

³²⁵ 經營組織法第 23 條第 3 項。

³²⁶ 經營組織法第 74 條第 2 項。

³²⁷ 經營組織法第 80 條第 1 項。

過與雇主協商謀求加以落實，並向相關員工報告談判的狀況與結果。(6)促進嚴重殘障者與其他需要特別保護者融入勞動環境。(7)籌備和舉行青年和實習生代表團的選舉，並與該代表團密切合作以促進員工的利益。(8)促進老年人在廠場中的雇用。(9)促進外籍員工融入廠場，加深他們與本國同事間的熟悉度，並禁止廠場內的種族主義與仇外主義。(10)促進與保障廠場中的雇用關係。(11)促進工作安全、健康與廠場的環境保護。

由雙方的信任合作義務即導出了員工代表會一般性的知情權 (Unterrichtungsrecht)，員工代表會應享有足夠的資訊以有效判斷其在該具體事項中是否與如何採取行動³²⁸，因此，資訊的完整流通是員工代表會行使其一切職權之基礎。從而，經營組織法設有資訊揭露的概括條款，若該法未就某具體事項作出員工代表會之參與權規範，該法第 80 條第 2 項仍要求雇主應即使向員工代表會提供全面的資訊，以使其能夠履行上述之員工代表會一般法定職責³²⁹。

第五款 員工代表會之參與權

(一) 參與權的層級

員工代表會的參與權涵蓋「社會事務 (soziale Angelegenheiten)」、「人事事務 (personelle Angelegenheiten)」與「經濟事務 (wirtschaftliche Angelegenheiten)」等範圍，而根據不同事務性質，員工代表會之參與權具有程度不一的強度，其大致被區分為「參與作用權 (Mitwirkungsrechte)」與「參與決定權 (Mitbestimmungsrechte)」³³⁰。

³²⁸ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 559。

³²⁹ 經營組織法第 80 條第 2 項。

³³⁰ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 559-560。

參與作用權為較弱的權利，員工代表會有權利參與雇主的決定，但最終的決定權仍由雇主保留，而參與作用權又可依程度由低至高分為「知情權」、「聽證和建議權」與「協商權」。知情權為員工代表會最弱的參與權，在員工代表會享有知情權之事務上，雇主承擔權方面與及時之告知義務。聽證和建議權次之，雇主在這類事項上需傾聽員工代表會提出的意見並與之討論。協商權則為最強的參與作用權，雇主不僅需傾聽員工代表會的意見，尚需要與員工代表會共同召開協商會議以積極討論該問題³³¹。

參與決定權之效力則較強，若員工代表會對於特定事項享有參與決定權，該事項則不得由雇主單方面做出決定，而需由雇主與員工代表會在達成合意之前提下共同決定之，若雙方存在意見分歧，則應交由公正之第三方裁決之。該第三方的身分依不同事物而有不同規定，有時是調解機構，有時則是勞動法院³³²。

（二）社會事務

社會事務屬於員工代表會參與權的核心，其享有廣泛之職權以及效力最強的參與決定權，針對這些社會事務，雇主必須取得員工代表會之積極同意始可採取相關措施，雙方應共同決定，若發生意見分歧而無法取得共識，則應交由調解委員會做出決定³³³。此外，經營組織法中並未規定若未得員工代表會之參與，該社會事務決策之效果為何，德國之司法實務與主流學說認為，若雇主所實行之社會事務措施，且其內容對於員工是不利的，則該未經員工代表會參與的不利措施應屬無效³³⁴。

經營組織法第 87 條第 1 項羅列了員工代表會享有之社會事務共同決定權，分

³³¹ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 560-561。

³³² Raimund Waltermann，同上註，頁 561。

³³³ 經營組織法第 87 條第 2 項。

³³⁴ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 576。

別如下³³⁵：



1、廠場秩序與員工在廠場內的行為問題。

本款之規範核心為員工在廠場中共同生活與合作之秩序，條文中的員工行為意指秩序行為，而不是員工的勞動行為，如廠場中禁止吸菸、禁止飲酒、門禁規則、停車場的使用規則、制服之規定等。

2、每日工作時間的開始與結束，休息時間與工作時間在一週內的分配。

包括彈性工作時間的引入與變更、輪班工作制的引入與計時員工的雇傭，以及休息時間的分配與長度的調整等。

3、暫時縮短或延長廠場之通常工作時間。

廠場之通常工作時間指在廠場中全體員工規律地提供勞動給付之時間，若只涉及個別員工之工作時間之縮短或延長，員工代表會不必參與決定，只有涉及廠場中所有員工的集體利益時，才該當通常工作時間。員工代表會參與決定的目的不僅是保護相關的員工，也是使伴隨該暫時變更產生的利益與不利益被更合理地分配。

4、勞動報酬之支付時間、支付地點與支付方式。

本款規範勞動報酬之支付形式，不僅涉及狹義的勞動報酬，還包括所有員工在勞動關係框架內所獲得的給付，如津貼、補助、度假金等之支付形式。支付時間指報酬支付的時間點與結算的時間段，支付方式則如從現金支付過渡至非現金之支付與相應的帳戶管理費用問題等。

³³⁵ 經營組織法第 87 條第 1 項；以下針對各款之說明，整理自 Raimund Waltermann，同上註，頁 566-575。

5、一般休假原則的制定與勞雇雙方不能達成休假時間之合意時之確定。

一般休假原則指決定個別員工可否休假的原則，如涉及廠場節日的規則與代班休假的規則等。此款包含任何帶薪或不帶薪的休假，只要該休假可能對於其他員工存在潛在的不利影響。

6、用以監控員工行為與表現的科技設備之引用與使用。

本款之規範核心在保護員工的人格權免於被秘密的技術監控設備侵害，包括所有觀測、監視、收集、處理與使用員工資料的科技設備，且該設備所取得的資料可能推知員工的行為慣習與效率。只需該科技設備客觀上具有監視功能即該當本款，不以雇主實際上使用該科技設備完成監視目的為必要。

例如監視器、打卡機、行車紀錄器與帶有數據紀錄功能的電話答錄機等，電腦中具有監視功能的辦公系統、電子郵件系統與網路 IP 系統亦屬之。

7、監督法規中的工作安全、工作事故預防規則與健康保護規則之實行。

本款涉及雇主為實施法規中之勞動保護規定所做之預防制度與健康保護一般原則等，但若法規中並未賦予雇主有自主規範之空間，而係屬於強行規定，則無員工代表會之參與必要，僅在法規中為雇主保留裁量空間時，才有本款之參與決定權之適用。

8、廠場、公司或聯合企業內的公益部門的組織、設置與管理。

公益部門指以員工利益為核心考量之組織，如員工食堂、療養中心或廠場中的照護中心與退休金投資組織，且該組織必須具有管理機構與獨立之目的財產。

9、基於勞動關係而出租予員工的宿舍的分配、終止與一般使用條件。

本款規範者為德國民法典中「廠場宿舍」之分配，租金價額之確定與使用條件

之規定。



10、員工工資形式相關的問題，尤其是報酬原則的制定與新原則的引入。

本款之參與決定權目的在保證廠場內部工資結構的妥當性和透明性，根據法律，報酬原則、報酬的新計算方法之引入與使用屬於工資形式問題，但工資和薪水的額度本身不屬之，其一般屬於團體協議與勞動契約之規範範疇。是以，本款之參與權限定於勞雇雙方對於團體協議與契約所訂定的工資的細節安排，而非工資價額本身之協商。

11、計件工資標準、超額獎金標準與連動績效的薪酬標準之確定。

本款作為前款之擴大，員工代表會對於所有涉及金錢的給付，皆有參與決定之權利，惟員工代表會皆不享有對於該金錢額度之議定權限，該參與決定權所保障核心為確保員工所負擔的勞務被適當的定價且程序中未有對該員工的苛刻要求。

12、設立廠場內建議制度的原則。

包括所有鼓勵員工發聲，收集和評估員工所提出之勞動建議的方法。該參與決定權不含對於個別的建議之評估，而是當雇主建置某種具有規律性的意見利用系統時，該系統之安排應被員工代表會之參與權介入。

13、小組工作的執行原則。

本款之規範目的在於，當以小組工作進行勞務時，避免對於員工產生與小組工作相伴之風險。這種風險一方面可能為對個別小組成員的剝削，另一方面可能是對於工作能力較弱的員工的排擠。小組工作的執行原則包含小組工作的對象、目標，小組工作結果的責任歸屬，組長的選擇、地位和職責，小組中的合作與衝突解決的規則等。



14、建置利用資訊通訊技術達成的遠端工作模式。

(三) 人事事務

員工代表會對於廠場中的人事事務亦享有參與權，並依不同人事事務的性質與重要程度擁有不同強度的參與權，以下分述之。

1、對一般人事事務的參與權

一般人事事務中，員工代表會對於「人事計畫」享有建議權與協商權，雇主必須及時向員工代表會通報與人事計畫相關的事項，如當前和未來的人力需求及由此產生的員工措施，而員工代表會可就人事計畫的規劃與實行向雇主提供建議，雇主必須與代表會進行協商³³⁶。員工代表會對於「促進與保障就業」具有相同之權利，代表會可以提出建議的事項包括彈性的工作時間設計、提倡兼職工作、老年人兼職工作、新的工作組織形式、改變工作方法和工作流程等³³⁷。此外，員工代表會可以在特定職位出現空缺時要求在雇主對外招聘以填補該空缺前在廠場內部發布招聘公告，若雇主未依要求發布內部公告，則員工代表會可以拒絕同意雇主之個別人事措施³³⁸。

在一般人事事務中，亦有部分事項員工代表會具有強大之共同決定權，這些事項如未得員工代表會之同意即無法實行，包括人事問卷調查³³⁹、對員工之一般評估標準的建立³⁴⁰與招募、調動、調職和解雇時的選擇準則³⁴¹。

³³⁶ 經營組織法第92條第1項、第2項。

³³⁷ 經營組織法第92a條第1項、第2項。

³³⁸ 經營組織法第93條、第99條第2項第5款。

³³⁹ 經營組織法第94條第1項。

³⁴⁰ 經營組織法第94條第2項。

³⁴¹ 經營組織法第95條。



2、對廠場職業訓練的建議權與協商權

雇主與員工代表會必須在人事規畫的框架內，共同促進員工的職業訓練，雙方應就職業訓練的需求與培訓內容積極協商以定之³⁴²。廠場內培訓設施的設立與組織、職業訓練項目的引進與外部職業訓練項目的參與等事宜，員工代表會亦擁有建議權與協商權³⁴³。

對於職業訓練計畫的實施與參與職業訓練之員工的選擇，員工代表會擁有建議與協商權³⁴⁴。且代表會對於在訓練計畫中的培訓官員之選任與免職具有參與決定權³⁴⁵。

3、對個別人事措施的共同決定權

根據經營組織法，若廠場之規模大於 20 名具有投票權的員工，則員工代表會擁有參與雇主進行個別人事措施時的決定權，這些措施包括招聘 (Einstellung)、分組 (Elingruppierung)、重新分組 (Umgruppierung) 與調職 (Versetzung)³⁴⁶。招聘指新人員在廠場中的實際使用，而不以締結契約為必要。分組指將員工分配至廠場中的某個工作群組，通常在新員工入職時進行。重新分組指將員工的工作群組重新分配。調職則指將員工分派到另外一個工作領域進行勞動³⁴⁷。

實施該共同決定權法律程序，首先，雇主必須在實行個別人事措施前向員工代表會告知該措施的規劃，使代表會可以及時為有效的參與。進而，於受通知後，代表會可以經營組織法第 99 條第 2 項所限定列舉之事由為由而拒絕同意，這些事由

³⁴² 經營組織法第 96 條。

³⁴³ 經營組織法第 97 條。

³⁴⁴ 經營組織法第 98 條第 1 項、第 3 項。

³⁴⁵ 經營組織法第 98 條第 2 項。

³⁴⁶ 經營組織法第 99 條。

³⁴⁷ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁 580-581。

包括個別人事措施違反法律規定或廠場之選擇準則、該措施對廠場中的其他員工或直接相關員工構成歧視、未依員工代表會的要求發布對內招聘公告、以及該措施可能擾亂廠場和平等³⁴⁸。最後，若員工代表會拒絕同意，雇主可以向勞動法庭申請同意作為代替³⁴⁹，或當因具有事實上的迫切需要時，雇主可以在通知相關員工之條件下暫時實施該人事措施，但當員工代表會表達反對時，雇主須在三天內向勞動法庭取得替代之同意³⁵⁰。

4、對解雇的異議權

員工代表會對於雇主的解雇行為具有特殊的異議權限。首先，雇主在進行任何解雇行為前皆須將解雇原因通知員工代表會，並與代表會協商意見，該說明必須正確且全面，使代表會無須自己補充調查即可對該理由的合理性進行審查。若未經協商，或者該協商程序具有瑕疵，則所做出的任何解雇通知皆屬無效³⁵¹。進而，若代表會對該解雇有疑慮，應在一週內以書面通知雇主並說明理由，否則即視為同意該解聘³⁵²。

表達疑慮之意見不當然具有法律效果，惟若員工代表會之反對意見乃以經營組織法第 102 條第 3 項所限定列舉之事由為由，則該疑慮意見存在「異議權」的效果，該異議權之法律效果極為特殊，雖不能阻止雇主進行解雇行為，惟會產生啟動德國之就業保護法中的解雇保護程序的效果，進而可使受該疑慮解雇行為影響之員工受到就業保護法之加強保護³⁵³。員工代表會得主張異議權之反對解雇理由，包括雇主在解雇時未充分考量社會因素、違反廠場之選擇標準、該員工可能在廠場或

³⁴⁸ 經營組織法第 99 條第 2 項。

³⁴⁹ 經營組織法第 99 條第 4 項。

³⁵⁰ 經營組織法第 100 條。

³⁵¹ 經營組織法第 102 條第 1 項。

³⁵² 經營組織法第 102 條第 2 項。

³⁵³ 經營組織法第 102 條第 3-5 項。

公司中的其他職位被繼續僱用、該員工經合理的再訓練或進修後可能繼續留任與具有經該員工同意後以新契約條件繼續僱用之可能性等³⁵⁴。



(四) 經濟事務

與前述之社會事務與人事事務相比，員工在廠場層級之經濟事務參與權限較為薄弱，主要僅有兩種事項，員工設立之財務代表會對於廠場財務狀況之知情權，與員工代表會在廠場變更時的共同決定權。

1、財務委員會的知情權

若組織屬於公司層級，且正式員工超若 100 人以上的公司，應設置財務委員會，其應與雇主就經濟事務進行協商並向廠場中的員工代表會報告該結果³⁵⁵。雇主必須及時、全面地向財務委員會報告公司的財務狀況，並提供不具有洩漏公司商業機密風險之相關文件，以作為證明³⁵⁶。

財務委員會有知情權之具體事項包括：公司的經濟與財務狀況、公司的產銷情況、公司的生產及投資計畫、改善方案、生產技術、工作方法與新工作方法的採用、企業環境政策相關問題、減少營業與關閉全部或部分廠場、全部廠場或部分廠場的轉讓、廠場的分割與合併、廠場的組織或目標變更、收購其他公司、其他可能對公司員工利益產生重大影響之事項³⁵⁷。

2、廠場變更時的共同決定權

若公司之規模超過 20 名以上之員工，雇主必須及時向員工代表會通知任何可

³⁵⁴ 經營組織法第 102 條第 3 項。

³⁵⁵ 經營組織法第 106 條第 1 項。

³⁵⁶ 經營組織法第 106 條第 2 項。

³⁵⁷ 經營組織法第 106 條第 3 項。



能對員工造成實質性不利益的廠場變更，並就該變更與員工代表會進行協商。廠場變更依法所限定列舉之情況包括關閉或裁減廠場的一部或全部、搬遷廠場的一部或全部、與其他廠場的合併或廠場的分割、根本性變更廠場的組織結構或經營目的、引入全新的工作方法或生產流程³⁵⁸。需指出者為，由於本員工代表會的參與權乃針對在公司層面所進行的經營決策，該決策之範疇已經超越了廠場的框架，員工代表會的協商對象已經超越了個別廠方，而是公司的企業主，是以其建構於個別廠場參與權的權限在此較高之面向上必然較弱，因此，該參與權之意涵不能也不是以限制企業主的經濟決定為目的，而僅在保護個別廠場的員工，避免因廠場變更產生過大的社會損失³⁵⁹。

當廠場變更發生時，企業主應與員工代表會進行協調利益的協商，以確定廠場變更之實施、時間與方式，並在達成利益協調時以書面文件紀錄之³⁶⁰。若無法達成該合意，則雙方可以請求勞動行政部門介入調解³⁶¹。若達成了合意，而企業主無正當理由下違反該合意之內容，則相關員工可以對之請求損害賠償³⁶²。此外，雙方應積極就與廠場變更連結之「社會補償計畫」協商，以補償相關員工因失去該工作崗位後所產生之不利益與社會需求³⁶³。

第六款 個別員工的參與權

除了員工代表會代表全體員工實行參與權外，經營組織法亦賦予個別員工獨立的員工知情權、建議權與異議權。

³⁵⁸ 經營組織法第 111 條。

³⁵⁹ Raimund Waltermann，前揭註 290，頁頁 587。

³⁶⁰ 經營組織法第 112 條第 1 項。

³⁶¹ 經營組織法第 112 條第 2 項。

³⁶² 經營組織法第 113 條。

³⁶³ 經營組織法第 112 條第 1-5 項。



根據經營組織法，雇主必須告知個別勞動者其勞動任務的性質、責任與如何適應公司的運作，並告知員工其可能在勞動中面臨的安全、健康危害與相應的預防措施，若以上事項發生任何變更，雇主應及時通知員工³⁶⁴。此外，關於技術設備、工作程序和工作計畫措施對於個別員工的工作內容與工作環境產生的任何影響，雇主亦需告知該員工³⁶⁵。

員工有權利就涉及其本人生產工作的任何事項向廠場的主管人員尋求協商，要求雇主告知其所被規劃的內容，並對工作場所的設計與營運提出建議。³⁶⁶員工也有權利了解其薪酬的計算方式與組成要素，並有權申請以面試評估其在公司中的績效與發展前景³⁶⁷。員工也有權利查閱其個人的檔案³⁶⁸。若員工認為自己受到雇主或其他員工的歧視或不公平對待，他有權利向主管進行投訴，或向員工代表會尋求協助或調解³⁶⁹。每位員工都有權利提出議案至員工代表會討論，若該提案得到 5% 以上的員工支持，員工代表會即必須將之列入會議的議程³⁷⁰。

第五項 德國員工代表會的經濟分析

第一款 理論基礎

（一）集體聲音理論

集體聲音理論認為，員工代表會可以匯聚員工的意見，特別是對於工作習慣、工作條件與組織程序的看法，並與管理層進行有效的溝通，透過收集員工的意見與經驗，集體發聲可以減少雇主和員工在生產程序中的資訊不對稱，從而提高效率，

³⁶⁴ 經營組織法第 81 條第 1-3 項。

³⁶⁵ 經營組織法第 81 條第 4 項。

³⁶⁶ 經營組織法第 82 條第 1 項。

³⁶⁷ 經營組織法第 82 條第 2 項。

³⁶⁸ 經營組織法第 83 條。

³⁶⁹ 經營組織法第 84 條。

³⁷⁰ 經營組織法第 86a 條。

且發聲機制可以作為一種解決員工不滿情緒的機制，在企業營運遇上艱難的時期緩和員工的潛在激進訴求³⁷¹與降低員工的流失率，而員工流失率的降低也能延長員工對企業特定技能投資的回報期，從而使這類投資能獲得更多的收益。

員工代表會若能滿足兩種條件，即可能發揮改善勞資溝通的效果，第一，員工代表會須有效的代表所有員工，以便在不同員工與管理層間進行溝通；第二，員工代表會和公司的管理層具有相互合作以改善資訊不對稱的共識³⁷²。

（二）不完全契約理論

鑒於勞雇雙方存在的囚徒困境，交易成本經濟學將勞雇關係設定為一種本身並未保證員工與管理階層間圓滿合作之不完全契約（imcomplete contract），因此，保障勞工工作權、發言權之法律，可能有助於完全實現勞雇契約的潛在效能，從而增進個別公司之價值與強化其所創造之社會福祉³⁷³。而具有法定權力之員工代表會即能提供保障員工之功能，並作為有效的雇主承諾機制，使經過員工委員會協商後的條件不容雇主單方面輕易推翻。在這樣的後盾下，代表會的保障功能也能反過來提高員工對於管理決策的可接受性，因為員工擁有訴諸法定權力的備位選擇，員工之信心亦會增強從而更敢於對管理決策之付出信任，實現生產率的提升³⁷⁴。

第二款 員工代表會的效率週期

成立員工代表會將改變組織內部的權力平衡，因為管理層實施或改變政策的程序需要徵求代表會的意見或同意，因此即使在代表會成功建立後，仍可能經常受

³⁷¹ Richard B. Freeman & Edward P. Lazear, *An Economic Analysis of Works Councils*, in *WORK COUNCILS: CONSULTATION, REPRESENTATION, AND COOPERATION IN INDUSTRIAL RELATIONS* 27, 33-38 (Joel Rogers & Wolfgang Streeck ed., 1995)

³⁷² Jens Mohrenweiser, *supra* note 245, at 4; See also John T. Addison, *THE ECONOMICS OF CODETERMINATION: LESSONS FROM THE GERMAN EXPERIENCE* 30-33 (2009).

³⁷³ Zoe Adams & Simon Deakin (著)，前揭註 13，頁 1379-1380。

³⁷⁴ Jens Mohrenweiser, *supra* note 245, at 4-5; See also John T. Addison, *supra* note 372, at 27-29.



到管理人員的抵制，在成立初期，企業中經常表現出更為緊張的勞雇關係，而代表會對於管理政策與實踐的影響也較為有限，這樣低效率的現象會隨著時間而慢慢改善。

員工代表會成立後的新勞雇關係，在有效率運作前須經過一段學習陣痛期，代表會的成員需要學習理解企業提供的資訊和與企業協商政策的技巧，也需要時間一些時間適應自己的新角色，以充分了解與掌握自己的權利、談判地位與談判選擇；管理層同樣需要理解他們不再能單方面做出所有決策，並且需分享他們作成決策的理由；隨著雙方關係的持續發展，代表會所帶來的生產率溢出等優點會慢慢顯現³⁷⁵。

第三款 員工代表會的經濟實證研究

首先，以下檢視德國員工代表會對員工福祉影響的經濟分析。經濟研究顯示，員工代表會對員工工資的影響介於無影響與微量積極影響之間，2011 年以前的研究顯示了好壞參半的結果，員工代表會在一些公司中幫助員工獲得更好的工資，同時在一些公司中降低了員工的工資³⁷⁶。較為近期的研究則發現，德國的員工代表會對工資產生了微量的積極影響³⁷⁷，且一定程度上減少了企業內部的收入不平等³⁷⁸，這顯示員工代表會的參與權可能實質上略為提高了員工的工資議價能力。就員工的工作條件與工作保障而言，研究顯示員工代表會與較低的自願離職率與非自願離職率呈現正相關³⁷⁹，這可能與員工代表會對雇主解雇決定的特殊參

³⁷⁵ *Id.* Jens Mohrenweise at 8-10.

³⁷⁶ John T. Addison, *supra* note 372, at 98-99.

³⁷⁷ Boris Hirsch & Steffen Mueller, *Firm Wage Premia, Industrial Relations, and Rent Sharing in Germany*, 73(5) ILR REV. 1141-44 (2020).

³⁷⁸ Uwe Jirjahn & Stephen C. Smith, *Nonunion Employee Representation: Theory and the German Experience with Mandated Works Councils* 43 (Global Labor Organization, GLO Discussion Paper No. 132, 2017).

³⁷⁹ Julian B. Adam, *Voluntary quits: Do works councils matter? An analysis of the reform of the German Works Constitution Act 2001 17-18* (FAU BGPE, BGPE Discussion Paper No. 179, 2018) ; Boris Hirsch

與權有所關連。

其次，員工代表會對公司業績的影響，較為早期的研究顯示評價不一的結果，員工代表會帶給公司的影響是好壞參半的³⁸⁰。而較為近期的研究則顯示，員工代表會與公司的生產率與盈利能力之間存在普遍的正相關³⁸¹，儘管在員工代表會剛成立後，公司的生產力可能會受到負面影響，但其後生產力會穩定提升，2017 年的一項研究估計，成立員工代表會 5 至 9 年的廠場相比成立 4 年以下的廠場，生產力會提升 11%³⁸²。

綜上所述，相較於企業層級員工代表制度對於員工福祉與公司表現的不顯著影響³⁸³，德國員工代表會對於員工福祉與公司業績的影響都較為明顯，且亦更為正向。

第六項 小結

以上即為歐洲特別的員工代表會制度，而本文著重分析歐盟與德國之制度規範，德國的員工代表會作為全球最為完整的員工參與工作場所制度，半世紀以來吸引了許多國家加以研究、試圖效仿，包含經濟體系與之差距甚大的美國，亦曾考慮過建立權利較小的員工代表會以滿足企業內部的勞資合作需求³⁸⁴。惟必須指出的是，員工代表會之所以能夠在德國取得相對普遍的成功，與德國的整體政治、社會經濟體系環環相扣，工會與勞動力的強大政治力量使德國得以一步一步建置集體

et al., *Works Councils and Separations: Voice, Monopoly, and Insurance Effects*, 49(4) INDUS. RELATIONS 588-89 (2010).

³⁸⁰ John T. Addison, *supra* note 372, at 71-83.

³⁸¹ Uwe Jirjahn & Stephen C. Smith, *supra* note 378, at 29-34.

³⁸² Steffen Mueller & Jens Stegmaier, *The Dynamic Effects of Works Councils on Labour Productivity: First Evidence from Panel Data*, 55(2) BRIT. J. INDUS. RELATIONS 390-91 (2017).

³⁸³ 參本章第三節第四項。

³⁸⁴ 關於美國雇主為何曾想引入員工代表會，與為何難以成功的分析，參 Joel Rogers, *United States: Lessons from Abroad and Home*, in WORK COUNCILS: CONSULTATION, REPRESENTATION, AND COOPERATION IN INDUSTRIAL RELATIONS (Joel Rogers & Wolfgang Streeck ed., 1995).



談判制度與共同決定體系，而廠場層級之員工代表會只是共同決定制度的一部份，因此，我國在參考德國制度時，應著重理解其制度之想法與精神，而不應妄想能夠將該制度全盤適用與政治經濟與德國相差甚大的台灣。

第三節 企業層級員工代表制度（BLER）

本節討論企業層級員工代表制度（Board Level Employee Representation, BLER），此制度在國內文獻一般被稱為「勞工董事」，然而，由於歐洲的公司制度有雙軌制與單軌制之區別，雙軌制指公司除董事會以外，尚有更高層級之監事會，監事會擁有指派、監督及解任董事會之權限，董事會則負責公司之日常業務之經營與管理。單軌制則為將監事會與董事會二種功能整合進入董事會³⁸⁵。國家間採行之制度各異，有單採雙軌制或單軌制者，亦有根據國內公司之行業、規模等因素區分混用單軌制與雙軌制者。若係雙軌制公司採用勞工代表制度，勞工代表即位處層級更高之監事會，而為勞工代表監事，若係單軌制公司，則為勞工代表董事。因此，為統一名稱以及後續行文簡潔，以下皆以「BLER」簡稱之。

第一項 BLER 在歐陸與英美

一般認為，BLER 起源於德國一戰戰敗後之威瑪共和政權³⁸⁶，並在 1950 年代的德國繼續發展，進而在 1970 年代開始被大量歐陸國家引入，在當今，大多數的歐陸國家都有 BLER 之存在，而根據國家間制度的特徵差異，可以分為以下五大種類³⁸⁷。

第一類國家的 BLER 覆蓋範圍最小，僅及於特定國有公司，如愛爾蘭、希臘與

³⁸⁵ 劉連煜（2019），《現代證券交易法實例研習》，頁 61-62，元照。

³⁸⁶ See generally Ruth Dukes, *The Origins of the German System of Worker Representation*, 19 HIST. STUD. INDUS. RELATIONS 31-62 (2005).

³⁸⁷ 以下內容整理自 Michael Gold & Jeremy Waddington, *Introduction: Board-level employee representation in Europe: State of play*, 25(3) EUR. J. IND. RELAT. 207-08 (2019).

西班牙。第二類國家的 BLER 原則上限於國營事業，如波蘭與法國³⁸⁸。第三類國家的 BLER 適用於所有國營企業，與滿足不同員工數量門檻的民營企業³⁸⁹，包括克羅埃西亞、捷克、芬蘭、盧森堡和斯洛伐克。第四類國家的 BLER 適用於所有的公司，包括奧地利、丹麥、德國、匈牙利、挪威、斯洛維尼亞與瑞典³⁹⁰。第五類最為特殊，僅有荷蘭，其勞工代表董監事制度之特殊之處在於，其勞工代表本身並不是員工，而是根據勞資委員會的推薦從公司外部選拔的專家，他們通常是金融、法律或勞資關係等領域的學者與專家。

接著，將視角轉移到大西洋對岸的美國。美國並未如同歐陸國家設有普遍的 BLER 規定，而屬於企業自願實施的措施，例如在某些情況下，董事會的席次可能被作為與勞工間談判之交換條件，整體而言，美國勞工在公司董事會中的代表權是一個個孤立的參與計畫，隨著個別公司的政策而異，與歐洲國家的勞工董監事具有一套完整的立法結構有所不同³⁹¹，總體而言，其仍停留在學術性與政治性之理論階段。之所以美國的 BLER 討論一直不溫不火，工會對其的負面態度之一大主因，美國的勞資關係主要由工會以集體談判與雇主對抗形成，工會擔心若勞工代表進入董事會，可能因勞工董事與公司決策核心的過度靠近導致削弱集體談判的作用或損害工會的獨立性³⁹²。再者，美國的大規模公司之董事會今多已成為監控型董事會，

³⁸⁸ 近年來，法國為擴大員工參與，於在 2013 年與 2015 年的兩次修法中，正式規定在法國擁有 1000 名以上員工或在全球擁有 5000 名以上員工的民營公司應強制設置勞工代表董監事，而不符合規模之公司則可以自願實施該制度，然而實際上，幾乎沒有公司自願在監事會或董事會中引入適當比例之勞工代表，這可能是因為在法國勞資文化中，企業與工會間存在長期的不信任，而一直成為擴展員工參與制度之阻礙，參 Udo Rehfeldt, *Board-level employee representation in France: Recent developments and debates* 3-13 (Mitbestimmungsreport, Research Report No. 53e, 2019).

³⁸⁹ 捷克與斯洛伐克為 50 名以上員工，芬蘭為 150 名以上員工，克羅埃西亞為 200 名以上員工，盧森堡則為 1000 名以上員工。

³⁹⁰ 其中，適用勞工代表董監事之公司規模自瑞典之 25 名員工到德國的 500 名員工不等，勞工代表之比例也各不相同，最高者為德國監事會的 50%。

³⁹¹ Tove H. Hammer et al., *Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles*, 44(4) ILR REV. 662 (1991).

³⁹² Brian Hamer, *Serving Two Masters: Union Representation on Corporate Boards of Directors*, 81(3) COLUM. L. REV. 639 (1981).

而不具實際執行公司業務之功能，也使多數意見認為勞工進入董事會可能效益有限，徒增董事會分裂之可能³⁹³。近年來，雖然勞工董事持續地在美國的經濟舞台缺席，但隨著股東對公司治理的絕對控制權開始受到質疑與檢討，該制度業已重新開始進入政治辯論當中³⁹⁴。

最後，英國的經驗與美國的非常相似，它同樣沒有完整的 BLER 制度³⁹⁵，縱然在個別企業中有勞工董事的出任，也是在沒有背景機構支持的情況下所產生的。且過往的案例研究表明，縱然個案中有勞工董事進入董事會，其對董事會決策程序與決策結果的影響都非常小³⁹⁶。然而，BLER 之論辯一直存在英國的政治舞台之中，近年來最接近的一次改革是英國財務報告委員會（Financial Reporting Council, FRC）在 2018 年公布的公司治理準則中，為達成確保公司利害關係人參與之目的，在員工參與上，公司應選擇採用下列三種措施中的一種或多種：（1）從勞動力（workforce）中任命一位董事。（2）一個正式的勞動力諮詢小組。（3）一個指定的非執行業務董事。公司並無遵守此規定之義務，惟必須說明未遵守之原因，以及是否作出了其他的替代性措施³⁹⁷。同時發布的守則指引中提到了一些可能採用的替代性措施，例如組成員工諮詢小組、數位資訊共享平台等，該指引申明：「只需董事會的措施能夠與員工進行有意義的定期對話，就可以滿足公司治理準則的規定。³⁹⁸」而上述的員工參與指引在 FRC 最新公布的 2024 年公司治理準則中被再次重申³⁹⁹。這份公司

³⁹³ 王志誠（1998），《論公司員工參與經營之制度－以股份有限公司經營機關之改造為中心》，頁 154-156，國立政治大學法律研究所博士論文。

³⁹⁴ Grant M Hayden & Matthew T. Bodie, *Codetermination In Theory And Practice*, 73(2) FLA. L. REV. 330 (2021).

³⁹⁵ Michael Gold & Jeremy Waddington, *supra* note 387, at 211-14.

³⁹⁶ Tove H. Hammer et al., *supra* note 391, at 663.

³⁹⁷ Financial Reporting Council, UK Corporate Governance Code 2018, 4-5, https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2018.pdf.

³⁹⁸ Financial Reporting Council, Corporate Governance Code Guidance, <https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/corporate-governance-code-guidance/>.

³⁹⁹ Financial Reporting Council, UK Corporate Governance Code 2024, 6-7, https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2024_kRCm5ss.pdf.

治理準則的目的在於促進員工參與，而非強行引入勞工董事規定，自準則發布後的實踐結果也可知端倪，2019 年的調查發現，77%的公司選擇執行準則中的三種措施之一，而這之中又只有 5%的公司表示會讓一名勞工董事進入董事會⁴⁰⁰。準則使勞工董事在英國燃起了星星之火，然而現階段要產生更大規模的影響似乎仍有困難。

第二項 德國制度簡介

第一款 法規制度

以下介紹 BLER 發展最為完整之德國制度，由於我國國內對其之整理與研究已論著甚豐⁴⁰¹，故本文僅就重點部分加以概述，以下依序介紹德國之公司經營機關設計與企業層級之共同決定法制。

德國公司經營機關設計，乃採行典型之雙軌制，即監事會與董事會上下隸屬之雙層經營機關，下層由董事實際執行公司之業務，上層則由監事會對之進行監督，使指揮權與監督權明確分離，同時明文禁止董事與監事間彼此兼任，其能有效發揮相互制衡之效果。就監事會之權限而言，其擁有選任董事、監督公司業務執行、必要時解任董事、必要時召開股東大會與股東大會之建議案提案權等權限，惟監事會雖擁有對章程特定事項得決議保留同意權，但其並不得直接參與公司業務之執行，亦無所謂業務執行事項之概括同意權。就董事會之權限而言，則具有本於自己之責任，指揮公司、執行公司業務與代表公司之權限⁴⁰²。而德國制度之勞工代表係存在

⁴⁰⁰ Lionel Fulton, *Board-Level Employee Representation in The UK: Is It Really Coming? Recent Developments And Debates* 7 (Mitbestimmungsreport, Research Report No. 55e, 2019).

⁴⁰¹ 國內關於德國企業層級共同決定之相關文獻，如衛民，前揭註 125，頁 225-233；林佳和，前揭註 104，頁 41-59；王志誠，前揭註 393，頁 63-84。此外，共同決定制度尚曾引發是否侵害財產權與公司結社自由之違憲爭議，最後由德國聯邦憲法法院於 1979 年作成合憲判決作結，參林佳和，前揭註 104，頁 17-25。

⁴⁰² 王志誠，前揭註 393，頁 59-63。

上層之監事會，作為監督董事會業務執行之角色，故實際上應稱為「勞工監事」。



(一) 法源

德國的共同決定法制由三部不同的法律共同組成，分別為「1951 年之煤炭鋼鐵業共同決定法」、「1976 年之共同決定法」與「2004 年之員工三分之一參與法」。三部法律之適用範圍有所不同，1951 年之煤炭鋼鐵業共同決定法適用者為員工總數 1000 人以上之煤、炭、鋼鐵業公司，2004 年之員工三分之一參與法適用者為員工總數 500 人以上之公司，1976 年之共同決定法適用者為員工總數 2000 人以上之公司。

(二) 監事會之組成

此三部法律亦就監事會之構成方式設有不同之規範，適用「1951 年之煤炭鋼鐵業共同決定法」之公司，其監事會原則上由十一位監事組成，其中由股東與員工各選舉五名監事，最後一位監事由員工監事與股東監事再一起選出一位中立的監事。適用「2004 年之員工三分之一參與法」之公司，其監事會由三分之一比例的員工代表監事與三分之二比例的股東代表監事組成。適用「1976 年之共同決定法」之公司，員工代表監事和股東代表監事之比例相同，惟特別的是，該法規定當監事會表決結果為平局時，監事會主席在第二輪的投票中擁有投兩票的權利⁴⁰³，而根據同法規定，監事會主席原則上由監事會總數三分之二的監事共同選出，但當無法以該方式選出主席時，則由股東監事從中選出監事會主席，員工監事從中選出監事會副主席⁴⁰⁴，因此，可說監事會的主導權仍是掌握在股東監事之手上。

(三) 員工代表監事之選舉

⁴⁰³ 共同決定法第 29 條第 2 項。

⁴⁰⁴ 共同決定法第 27 條。



至於員工代表監事之選舉方式，適用「1951 年之煤炭鋼鐵業共同決定法」之公司，五位代表之其中兩名由員工代表會提名，另外三名由工會提名，最後經股東大會就提名名單進行最終任命，但其必須受該名單拘束。適用「2004 年之員工三分之一參與法」與「1976 年之共同決定法」之公司的員工代表監事，則皆由公司內之全體員工選舉之。

（四）職權

而就員工代表監事之職權而言，立法設計上，三部法律都並未賦予員工代表監事專屬之特別職權，其得以行使者仍僅有屬於監事會整體的權利，如對於企業經營之一般資訊權、控制權⁴⁰⁵。

由此可見，企業層級共同決定法並未因員工代表監事之身分而給予其不同之權力與地位，反之，其核心僅在於確定監事會之成員一定比例由員工組成；正如德國憲法法院之共同決定判決所論述，企業層級共同決定雖涉及結社自由的部分，但基本上沒有影響到結社自由的基本結構與運作，如在最核心的公司存續的問題上，或是內部組織與公司意志形成的過程，員工代表監事的引進沒有改變這個結構性關係，也並未質變公司法中董事集體行使職權的本質設計，只不過在成員的選擇上，由立法者以公益的考量作一些制度上的改變而已⁴⁰⁶。

（五）勞工監事之利益衝突問題

相對於我國國營事業勞工董事與推動民營企業勞工董事過程中，勞工董事之存在可能引發的利益衝突問題⁴⁰⁷，德國雖然仍有類似的討論，然而整體引起的爭議

⁴⁰⁵ 林佳和，前揭註 104，頁 53。

⁴⁰⁶ 同上註，頁 21。

⁴⁰⁷ 即勞工董事身為員工代表的身分，如何在公司利益與員工利益發生衝突時妥善行使其職權之問題。



性並不若我國，原因何在？

在德國，一般認為，當工會代表獲選為公司之員工代表監事，卻又身兼工會之代表而參與工會與公司間之集體協商時，並不會構成利益衝突，僅要求該員工代表監事不得利用其監事之職位對監事會施壓，即將監事之身分作為團體協商的工具，自法律的體系解釋便可得到這個結論，因為立法者並不認為企業層級之共同決定法與工會適用的團體協約法間有所衝突，反之，兩者為平行併用的制度，自工會有權推派員工代表監事即可知立法者的價值判斷⁴⁰⁸。而當具體事件真的產生員工代表監事可能在員工利益、工會利益與企業利益間游移不定的困境時，德國憲法法院針對共同決定制度作成之合憲判決中即揭示，勞工監事行使職務時應以整體企業利益為優先，而不是員工、工會或資方之利益，雖此原則並未有明文規定，然自憲法法院揭示以來即一直指導著德國司法實務之運作⁴⁰⁹。

本文以為，之所以 BLER 在我國引發利益衝突問題，卻未在德國引起太多爭議，差異並非在於制度本身，而是在於制度周遭的環境與觀察者的視角問題。在我國，整體企業環境與立法者對勞工董事的態度仍是將之視為類似「外來者」的角色——讓外部的勞工利益得以進入董事會中發表意見，也因此，勞工董事被預設為員工利益的代理人，更可以說，勞工董事僅有在完整的代理員工利益的情況下，才是一位好的勞工董事，但在這樣的視角設定下，利益衝突的困境也由是產生，因為觀察者已經預設勞工董事必然是也應該是員工利益的絕對代理人，也就不可能認為勞工董事能夠妥善完成公司法賦予其的對公司忠實義務。

然而，這樣的視角問題在德國並不存在，因為共同決定法在企業層級與廠場層級所一起昭示的，即「員工與股東共同作為公司的組成元素」之思想，因此，指導

⁴⁰⁸ 劉士豪（2013），〈我國勞工董事法律地位之探討〉，《台灣勞工季刊》，第 34 期，頁 32。

⁴⁰⁹ 同上註，頁 33。

股東代表監事與員工代表監事的原則，皆是企業的整體利益，此與股東投入者為金錢而員工投入者為勞力之差異並無相干。



第二款 實際運作

共同決定法勾勒出的勞資平等看似美好，仍必須直視其實際運作上是否真的為勞資雙方共同決定。觀察上述規定，可發現雖然德國制度名稱為「共同決定」，實際上把握最終決定權力的往往仍是股東方的人馬，其一，適用「2004 年之員工三分之一參與法」之公司監事會僅有三分之一之比例為員工代表監事，而適用「1976 年之共同決定法」之公司雖員工代表監事與股東代表監事同數，但因監事會主席得多投一票的規定，造成議事僵局時股東代表監事擁有打破僵局的最終決定權。其二，德國之勞工代表存在雙軌制中層級較高之監事會，而監事會一年僅開四次會，且業務範圍多為較廣泛的監督面項事務，實際之業務則由公司之董事會執行，雖然監事會擁有董事會的人事權，但仍難以顧及即時性與細節性之業務執行。其三，在實務運作上，監事會中的股東代表通常非常團結且一致對外，員工代表則容易因身分不同、代表的員工群體或類別不同（即員工之利益異質性問題），因此歧見較大，導致員工代表監事更難與監事會中的股東代表平等對抗⁴¹⁰。

比起成就勞資平起平坐的議事與決策，共同決定制度更大程度的貢獻仍然是作為勞方與資方中間的調和，透過賦予工會、員工代表會與個體員工進入企業監事會層級之機會，原先出於受雇地位的勞工得以轉化其身分而真正地進入公司的思考領域，他們有機會得知企業作決策前的考量背景、決策本身的利益衡量與決策後的可能後果，並以有限的權力對之加以影響，共同決定制度並未打破資方的叢林法則，然而，它讓員工真正地成為了公司的一部份。

⁴¹⁰ 衛民，前揭註 125，頁 234。



總而言之，鑒於德國制度的獨特性，很難從現有的證據推斷出將共同決定制度適用在其他國家的成果為何，但一個明確的認知是，共同決定不是一個獨立的制度，它只是一個更廣泛的政治經濟一籃子制度中的一部份，而德國的共同決定之所以能夠穩定存續，正是因為其它社會制度因素的存在與周邊基礎設施的提供使然。此外，廠場層級與企業層級共同決定的經濟分析皆表明，共同決定既不是足以解決 21 世紀勞工面臨的所有問題的靈丹妙藥，也不是一個明顯不如股東價值主義的破壞性制度，相反的，共同決定是一種溫和的制度，在某些面向上僅有微量的積極效應，甚至不存在任何影響⁴¹¹；它並不位於股東價值主義的另一極端，僅是展現了另一個穩定方案的存在可能。

第三項 企業內外利益集團競爭對 BLER 之影響

如前所述，BLER 在歐陸國家中具有較完整的制度規範，在英美則為零星的企業自願採取的政策，然而，實證研究指出，儘管部分英美企業存在勞工董事，他們對於董事會程序和決策的影響都非常小，很快就被框限為「勞動力專家」，只能參與人事事務、工作條件事務的討論，而不若歐陸國家的勞工董監事能夠完整的參與企業決策形成的過程⁴¹²。對此現象，美國有學者進行研究，並指出勞工董事背後有無完整的員工參與結構體系，以作為支持勞工董事的政治與經濟權力，對於勞工董事能否真正取得有效參與企業決策之地位至關重要⁴¹³。

⁴¹¹ Simon Jäger et al., *supra* note 291, at 884-85.

⁴¹² See generally Peter Brannen ET AL., *THE WORKER DIRECTORS : A SOCIOLOGY OF PARTICIPATION* (1976).

⁴¹³ Tove H. Hammer et al., *supra* note 391, at 663-64.

之所以勞工董事僅能在董事會中發揮有限影響力，難以良好融入董事會決策文化與會議外的非正式討論程序，一個常見的說法是由於勞工董事本身容易缺乏身為董事所必要的專業、才能與經驗，因此難以超越只能身為勞動力專家的圈限⁴¹⁴。然而，在此研究中，學者提出了另一種解釋，認為勞工董事無法發揮預期的影響力，乃因受到公司董事會與管理層的控制權力影響所造成。他們借鑒了社會和組織心理學的角色理論，描繪了以下之模型，用以說明個別勞工董事的地位的形成過程是如何受到其背後的兩大利益集團所影響：公司管理層與員工群體⁴¹⁵。

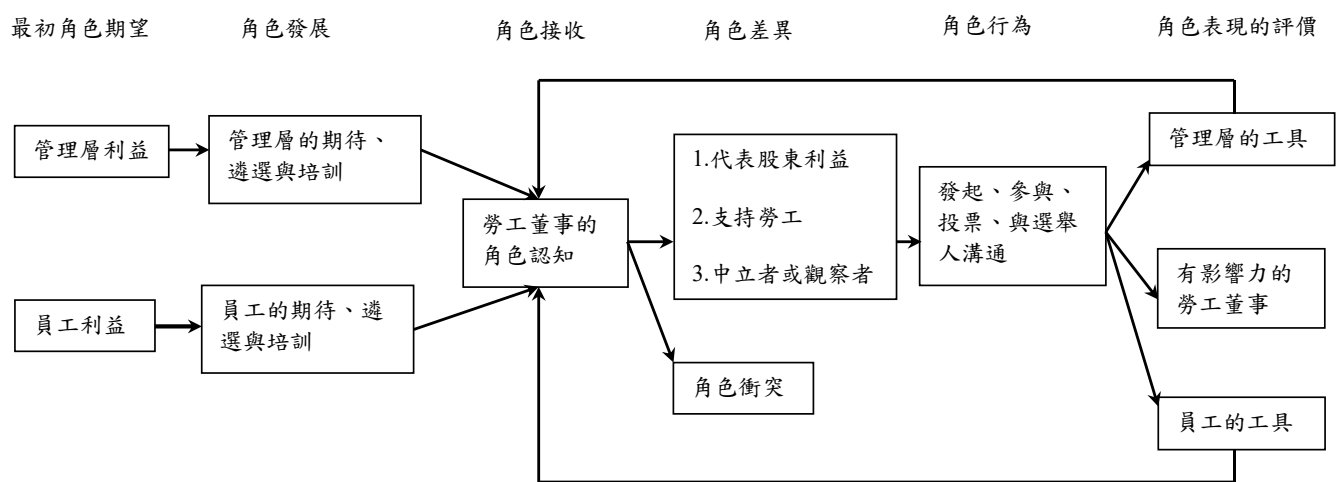


圖 2：勞工董事的角色競爭模型（經本文翻譯與調整並重新繪製）

如圖 2 所示，在個別勞工董事產生之際，可能收到三種不同的角色期望（Role Expectations），分別是員工支持者、公司管理層與勞工董事本身，通常情況下，員

⁴¹⁴ 林奕君，前揭註 220，頁 120。

⁴¹⁵ Tove H. Hammer, Steven C. Currall & Robert N. Stern, *supra* note 391, at 665.



工與管理層對勞工董事的期望會有所不同，前者希望利用勞工董事以增加員工對企業決策的影響力，後者則希望勞工董事發揮其向基層溝通的職能，以幫助員工理解和接受管理層所作出的決策，而勞工董事也會對自身的角色擁有自己的定義，他們可能更傾向成為勞資關係的中立者，而非其中一方的利益代言人，當勞工董事接收到不同的角色期望時，它就可能產生角色衝突（Role Conflict）。而管理層與員工團體也會分別利用其機會影響勞工董事的遴選與培訓，使最後就任之勞工董事較為貼近他們所理想的模型，若勞工董事的表現讓兩大利益團體的預期失望，他們也能透過某種制裁威脅以改變勞工董事的行為，如管理層可能將勞工董事排除於非正式的議事程序之外，員工團體則可能不再支持該位勞工董事。而由於管理層與員工團體對於勞工董事最初的角色預期就出現分歧，這導致勞工董事的行為可能動輒得咎，在獲得其中一方贊同的同時，另一方的評價就可能是負面的⁴¹⁶。

因此，根據上述的角色模型，學者指出之所以英美的勞工董事經常被批評為無效的員工發聲機制，是由於他們在貼近員工期望的同時，便可能在行使董事職權時遭受其他一般董事與公司管理層的杯葛。而要让勞工董事能夠突破其在董事會中相對無力的困境，有無完整的員工參與結構作為支持至關重要，當周邊配套機構存在，一般基層員工有權利與能力理解公司的決策，並在一定程度上擁有得以參與其中之權力時，他們所支持的勞工董事也能獲得對應的政治力量，從而使勞工董事能夠在董事會中真正的發揮影響力⁴¹⁷。

綜上所述，本文以為，此研究之重要性在於指出，勞工董事發揮影響力之重要前提在於基礎之員工參與制度，若勞工董事背後無支持性機構的存在，則他將容易落入勞資雙方都難以討好的尷尬地位，公司的政治經濟環境難以被幾位突然被拔

⁴¹⁶ *Id.* at 664-67.

⁴¹⁷ *Id.* at 676-78.

擢進入公司董事會的員工輕易改變，唯有組織中的資訊交換、勞資溝通與協商能夠更有效率地被進行時，這時更有意義與持續性的員工參與才能與勞工董事一起被建構完成。



第四項 BLER 的理論與經濟分析

第一款 理論分析

關於 BLER 的正反面理論，本文第二章已花了相當的篇幅論述員工參與治理的理論，由於二者大致上系出同源，在此僅簡單論述。整體而言，支持 BLER 者可以整理成兩種說法，第一種是站在公司業務表現的考量，認為將部分治理權限分配予公司內部廣大的員工團體，有助於提升企業的治理與監督效能，改善企業內的溝通與勞資關係，最後增進公司的業績表現。第二種則是站在非功利性價值的論點，認為基於企業內民主的思想，應該賦予員工團體一定程度的參與決策權限⁴¹⁸。而反對 BLER 者則多以自由市場為其論調，認為法律強制分享企業的治理權無疑於強行徵收私有財產，將造成公司治理品質的下降⁴¹⁹。

第二款 經濟分析

首先，以下檢視 BLER 對於員工福祉之效益研究，總體而言，呈現的統計結果介於無顯著影響與微量積極影響之間。就員工的工資收益而言，理論上，BLER 可能會擴大員工團體的影響力，從而提高他們的談判議價能力，最後達成增加工資的效果，但近期的研究發現，該制度似乎不會顯著地影響公司的薪資設定模式，例如明顯提高員工的議價能力，學者以德國的制度與公司進行計量經濟研究，發現勞工

⁴¹⁸ 參本文第二章第四節。

⁴¹⁹ 參本文第二章第三節。



監事與員工工資成長幅度之關聯並不顯著⁴²⁰，而對於芬蘭制度與公司進行的研究也得到了相似的結果⁴²¹。另有對於挪威公司的研究也發現企業層級員工代表對員工工資幾乎無影響⁴²²。就員工的離職率與工作保障而言，理論上，給予不滿意公司政策的員工一個從內部改變公司制度的機會能減少員工的離職率，而 BLER 所帶來的工作品質提升也可能提高員工的留任率，這是共同決定制度支持者的有力主張。而現有的文獻表明，BLER 不會影響員工的自願離職率，但是會略微降低員工的非自願離職率（如公司裁員），對於芬蘭的研究顯示員工的非自願離職率因該制度下降了兩個百分點⁴²³，對於德國的研究則指出德國的企業層級共同決定在公司表現低迷的時期有效地降低了公司的裁員率⁴²⁴。就員工的主觀工作滿意度與健康等較難以觀測的數據，現有的研究則較為欠缺。

其次，以下檢視 BLER 對公司業績等財務表現的影響，而結果同樣呈現介為無影響與微量積極影響之間。學者發現，德國的 BLER 分別對公司的生產率、企業存活率、收入與盈利能力產生介於零至微量積極的影響⁴²⁵。2011 年，另有學者整理了 1982 年至 2011 年間德國制度對於公司業績影響的共 30 份研究，發現這些研究不能得出一致的結果，有 10 份研究顯示該制度對公司業績存在一定積極影響，11 份研究顯示沒有顯著影響，而有 7 份研究指出該制度對公司業績有負面的影響，這些分析研究因其方法論與結論的發散令人困惑⁴²⁶。整體而言，儘管近年計量經濟研究的品質有所提高，但由於 BLER 與公司業績所涉及的因素皆眾多，複雜性也

⁴²⁰ Simon Jaeger et al., *Labor in The Boardroom*, 136(2) Q. J. ECON. 720-21 (2021).

⁴²¹ *Id.*

⁴²² Christine Blandhol et al., *Do Employees Benefit From Worker Representation on Corporate Boards?* 34 (Nat'l Bureau of Econ. Research, Working Paper No.28269, 2020).

⁴²³ *Id.*

⁴²⁴ E. Han Kim et al., *Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism*, 22(4) REV.FINANCE. 1286 (2018).

⁴²⁵ Simon Jaeger et al., *supra* note 420, at 706-10 ;

⁴²⁶ Aline Conchon, *Board-Level Employee Representation Rights In Europe Facts And Trends* 16-18 (European Trade Union Institute, Report 121 2001).

甚高，二者間的因果關係仍難以被確定。此結論與德國政府之共同決定制度評估委員會研究後所指出的困境如出一轍：



在現實世界中，共同決定作為一種制度，既產生了降低效率的錯誤分配，也產生了提高效率的生產合作效應，這些平行且同時產生的效率之淨影響無法被驗證⁴²⁷。

第五項 小結

BLER 制度係一複雜的問題，其誕生於勞資雙方之對抗與合作當中，且又身處如黑盒子般難以觀測解析的公司決策核心，註定使 BLER 制度成為公司治理中難以研究的問題之一。而自本節的研究可以發現，BLER 制度的影響力有所被高估，即使在周邊制度完整、監事會員工代表比例逾三分之一的德國，其影響力仍不弱廠場層級之員工代表會明顯，經濟研究至多表明了德國之共同決定是一個溫和、穩定的制度，然而，將共同決定制度引進政治經濟背景完全相異的其他國家，它帶來的影響是更為溫和或是更為激烈？帶來的效益是更為積極或是更為負面？這些問題都難以在制度實際上被實施前很好地回答，也因此，儘管德國的共同決定制度吸引了全世界制度研究者的目光，卻幾乎沒有國家引入類似的制度。

除共同決定外，自擴大利害關係人參與公司治理的國際浪潮，也可以觀察到一至二位的員工代表進入企業管理層已成為趨勢所在，包含我國，將來亦可能在民營

⁴²⁷ Kommission Mitbestimmung, (English translation) para 27, cited in J.T. Addison, L. Bellmann, C. Schnabel and J. Wagner, THE REFORM OF THE GERMAN WORKS CONSTITUTION ACT: A CRITICAL ASSESSMENT, at 394.



企業中強制規定一定之勞工董事。然而，正如本節第三項之討論所指出，BLER 制度之有效影響力，強烈受到其周遭支持機構之政治經濟力量所影響，若欠缺基層的員工參與制度作為配套，單單一至二位員工代表進入公司管理層並不能發揮理想中的作用，往往還可能陷於角色衝突而難以討好勞資雙方，因此，應將 BLER 制度理解為當員工參與已具有一定程度之發展基礎時，用以錦上添花之加分項目，而萬不可將零星的員工代表進入企業高層視為解決一切企業內勞資爭議之萬靈丹，這將是捨本逐末且混淆焦點的不當理解。

第四節 本文見解暨本章結論

本章討論了比較法上之具體員工參與制度，包含廠場層級之員工代表會制度與企業層級之 BLER 制度，參考這些他山之石，以下提出本文見解，做為我國推行企業員工參與制度之參考。

第一項 改革優先目標：基層之員工參與制度

依本章針對員工代表會與 BLER 制度之討論，可以發現二者對於基礎勞資關係的影響有所不同。在我國，過往討論如何促進企業內員工之利益時，勞工董事制度的引入與否是最常被討論的議題，直到本文撰寫的 2024 年，勞工董事都一直是政治辯論中經常被提及的話題⁴²⁸。然而，根據本章第三節之討論，可以發現 BLER 之作用似乎被高估了：

第一，BLER 要能有要發揮作用，其周遭應有配套之支持性機構之存在，以使員工代表進入企業高層後仍然能擁有足夠的政治與經濟能力，從而不被管理層或

⁴²⁸ 相關新聞如：中央通訊社（11/29/2023），〈回應勞團 侯友宜：增勞工董事、調整勞保基金委外制〉，<https://www.cna.com.tw/news/aip/202311290341.aspx>（最後瀏覽日：07/04/2024）；聯合新聞網（11/29/2023），〈呼籲上市櫃公司設勞工董事！郭倍宏提工會 5 大權益訴求〉，<https://udn.com/news/story/7327/7606893>（最後瀏覽日：07/04/2024）。



員工團體任何一方完全控制而淪為其手足之延伸，若 BELR 欠缺周邊機構的支持，而僅是一個零星的員工參與措施，員工代表就算進入企業高層，也難以真正有影響企業決策的能力，往往被排除於重大議案的實質性討論之外。我國之國營事業勞工董事即為一例，國營事業管理法固然讓國營事業之董事會中擁有五分之一的勞工董事，然而，由於我國工會與勞工團體的乏力，其所支持的勞工董事並不在董事會中擁有足夠的政治影響力，而僅能在董事會中針對工作條件與人事事務等事項發表意見，與其被預期提供的促進勞資溝通與提升員工權益等職能仍有相當距離。

第二，縱如德國般成熟與完整之 BLER 制度，其具體之影響仍然難以被觀測與確定。如本章第三節第四項針對德國共同決定之經濟分析研究所指出，德國的共同決定制度在多大的程度上帶給員工更好的福祉與企業更好的績效表現，在現代經濟研究中仍然難以被明確評估，大部分的研究結論呈現其影響介於無影響與微量積極影響之間。誠然，考量我國勞資體系與德國勞資體系之不同，引入 BLER 制度可能對於企業表現產生更為強烈或者更為微弱的影響，這在制度實際被實施前難以輕易斷言，然而仍應能肯認，BLER 對企業核心經濟表現與勞資關係的根本基礎之影響是有限的，它往往被過分評價。

綜上所述，本文以為，依現階段我國法制環境之完整度與勞資關係之成熟度而言，BLER 制度之引入應屬於順序較為劣後的改革事項，在並未建構其他基礎員工參與措施或勞工權益之前提下，貿然推動民營企業之勞工董事制度，很可能如同國營事業勞工董事一般，難以收穫明顯的積極成效，還可能徒增董事會議事程序之干擾與進一步降低推動其他員工參與制度的政治可行性，從而，要改變我國企業內之勞資關係，應以更基層的員工參與制度之推動為優先。

第二項 我國勞資會議改革：以勞資會議做為員工獲取資訊之中心

論及基層的員工參與制度，德國與歐盟的員工代表會即是我國可以加以借鑒



之實例，而事實上，我國的勞資會議制度之前身——1929年通過之工廠法中之「工廠會議」——即為參考德國之員工代表會制度而來⁴²⁹。然而，我國之勞資會議因屬於行政命令位階與罰則不明等問題，一直以來召集率與影響力皆相當低落，且因法律效力與詳細權利義務規範的欠缺，其實際上之定位僅屬於勞資合作的協調性組織，與德國代表行使基層員工權利義務的員工代表會不可比擬。有鑑於此，行政院勞工委員會曾於1997年召開「勞資協議法」草案制定會議，擬立法強制規範30人以上之事業單位及關係企業實施，由勞雇雙方各推派代表3至9人組成勞資協議委員會（工會代表僅能佔1/3），給予員工對工資、工時、福利，以及員工解雇懲戒、調遷，乃至於生產、銷售、財務等都能參與決定，並制定雇主未能提供必要資訊之罰鍰規則。該「勞資協議法」草案主要參考德國共同決定制度中的員工代表會，以法制化取代行政規定，提升企業召開勞資會議的法律位階，但被認為太過簡化德國共同決定制度且與團體協商制有所衝突，因而未進一步制定⁴³⁰。

本文以為，該草案未能成功通過，恐係因輕視了強制引入廠場層級共同決定之政治可行性，有鑑於我國尚未有任何勞資共同決定之經驗，而公司治理之發展路線一直以來也一直較接近英美模式，要求勞資雙方頃刻間以一個嶄新的模式共同決定事務，縱然事務範圍僅限於人事與社會事項，仍屬過於莽撞的作法。從而，要改善我國之企業勞資關係，不必好高騖遠，如本文第三章所指出，我國應自較低程度之員工獲取資訊與勞資協商加以落實，而實際上，現行之勞資會議實施辦法中已有類似之規定，因此，推動勞資會議改革，使其能發揮應有之促進勞資溝通與員工參與作用，始為正確方向。

第一款 重新定義組織形式

⁴²⁹ 張國興（1991），《台灣戰後勞工問題（上冊）》，頁151，現代學術基金會。

⁴³⁰ 衛民，前揭註125，頁238。



首先，應自提升勞資會議之法律位階著手，現行勞資會議實施辦法僅為行政命令位階，其拘束力有限之外，未來若要針對其規定進行改革也可能有違反法律保留原則之問題，因此，應將其位階往上提升至法律位階為宜。

其次，勞資會議實施辦法第2條第1項規定：「事業單位應依本辦法規定舉辦勞資會議；其事業場所勞工人數在三十人以上者，亦應分別舉辦之，其運作及勞資會議代表之選舉，準用本辦法所定事業單位之相關規定。」同條第二項規定：「事業單位勞工人數在三人以下者，勞雇雙方為勞資會議當然代表，不受第三條、第五條至第十一條及第十九條規定之限制。」僅規範事業單位應舉辦勞資會議，而無規定事業單位人數之應有數目，自法條文義解釋，應認事業單位不分事業類型、人數多寡都應舉辦勞資會議，整體而言，其立法初衷仍是貼近德國之員工代表會法制，希望建置廠場層級之員工參與制度。然而，由於「事業單位」用語之不明確，實務上如何劃分各個應舉辦勞資會議的事業單位（亦即劃分個別廠場）即可能產生問題，例如，當一間公司有若干工廠設置於相鄰場區，此時應視為一個事業單位或是多個事業單位，在現行法下，應可構成一個事業單位而只須舉行單一勞資會議，然而，當個別工廠之業務、員工組成與權責分配都差異甚大時，此時是否適合將之視為一個事業單位，即產生問題。從而，應盡可能明確法條中的「事業單位」究為何指，並配合行政機關的指導在個別企業內依其組織結構與廠場數目設置合乎比例的勞資會議。

綜上所述，透過法律位階之提升與事業單位之釐清，改革之目標應為重新定義勞資會議之組織形式，不再將之視為偶爾召開之協調性會議組織，而應將之內嵌於企業之個別單位當中，成為勞資溝通所使用的常備性組織。

第二款 訂定勞資會議中之權利義務與決議效力

勞資會議制度欠缺影響力之根本上原因，乃因其完全欠缺勞資雙方之權利義



務規定，且決議事項也無明確之法律效力而可能僅為紙面上的君子協定，這導致勞資會議容易淪為扮豬吃老虎的無用會議，因此，若要真正使勞資會議發揮作用，即有必要明確賦予其法律上之效力。

根據勞資會議實施辦法第 13 條，勞資會議之議事範圍包括報告事項⁴³¹、討論事項⁴³²與建議事項⁴³³，觀其區分事務性質加以分類之作法，與德國員工委員會制度區分事務性質分別適用參與作用權與參與決定權有所類似，然而，德國模式乃具有法律效力之積極賦權，設有雇主如未履行報告義務或諮商義務下之附隨罰則，我國之規定則根本上欠缺執行力與罰則，換言之，系爭辦法所列之報告事項與討論事項，雇主完全可以不報告與不討論，而不會受到任何法律上之不利益。

事實上，僅需要明確勞資會議的權利義務，勞資會議就能成為落實我國員工參與之獲取資訊與勞資協商的絕佳管道，報告事項即為雇主應資訊揭露之範疇，而報告事項之範圍，立法者可以明列雇主應對員工加以公開之資訊，並增訂雇主如未履行該揭露義務之罰則。討論事項則為雇主應經與勞方協商討論後始可推行之內容，而討論事項之範圍，立法者亦可以明列雇主應與員工積極協商之事項，而由於強制協商在我國勞資環境中仍未有先例，故或可反向以鼓勵措施之方式，例如規定資方若針對特定事項已透過勞資會議與勞方協商，即可調整勞基法中之工作條件⁴³⁴，以此鼓勵雇主積極利用勞資會議與勞方開展協商，待我國之勞資環境已建立協商習

⁴³¹ 法條例示包括：(一) 關於上次會議決議事項辦理情形。(二) 關於勞工人數、勞工異動情形、離職率等勞工動態。(三) 關於事業之生產計畫、業務概況及市場狀況等生產資訊。(四) 關於勞工活動、福利項目及工作環境改善等事項。(五) 其他報告事項。

⁴³² 法條例示包括：(一) 關於協調勞資關係、促進勞資合作事項。(二) 關於勞動條件事項。(三) 關於勞工福利籌劃事項。(四) 關於提高工作效率事項。(五) 勞資會議代表選派及解任方式等相關事項。(六) 勞資會議運作事項。(七) 其他討論事項。

⁴³³ 建議事項為三者之中法條唯一未例示者。

⁴³⁴ 現行勞動基準法已有類似之勞資會議推行措施，例如勞動基準法第 30 條第 2 項，事業單位若如工會者，得經勞資會議之同意調整工作時數。

慣之際，立法者即能運用其立法形成自由制定勞資雙方之強制協商事項。

而報告事項與討論事項之內容，本文以為，可參考現行勞資會議實施辦法與德國、歐盟之員工委員會制度，並依照事務與員工個人權利之關係密切程度加以分類，較低者僅限於獲取資訊，較高者則適用勞資協商，制定如下（網底者為本文建議增列之規定）：

報告事項(員工參與之獲取資訊)	(一) 關於上次會議決議事項辦理情形。 (二) 關於勞工人數、勞工異動情形、離職率等勞工動態。 (三) 關於事業之生產計畫、業務概況及市場狀況等生產資訊。 (四) 關於勞工活動、福利項目及工作環境改善等事項。 (五) 有關企業或機構的活動和經濟狀況的近期與可能發展之資訊。 (六) 法規中的工作安全、工作事故預防規則與健康保護規則之實行。 (七) 其他報告事項。
討論事項(員工參與之勞資協商)	(一) 關於協調勞資關係、促進勞資合作事項。 (二) 關於勞動條件事項。 (三) 關於勞工福利籌劃事項。 (四) 關於提高工作效率事項。



	(五) 勞資會議代表選派及解任方式等相關事項。 (六) 勞資會議運作事項。 (七) 關於企業或機構內就業狀況、結構和可能發展以及任何預期措施的資訊和協商，特別是其中有關員工之就業可能受到威脅的事項。 (八) 有關可能導致工作組織或契約關係發生重大變化的決定 (九) 用以監控員工行為與表現的科技設備之引用與使用。 (十) 建置利用資訊通訊技術達成的遠端工作模式。 (十一) 其他討論事項。
--	---

以上之建議修正，仍立足於社會事項與勞動條件事項之資訊揭露，並著眼於員工個人權利之保障，主要為組織變更時之資訊揭露與新工作方法可能產生之員工權利侵害問題。而人事事項、生產事項與經營事項，非屬我國推行員工參與制度之優先目標，故本文不建議現階段增設相關規定，以免眼高手低。

此外，勞資會議之決議效力亦應加以明確化，並使之具有法律上之執行力，正如論者指出，此乃困難之問題，賦與決議效力之事項過多可能導致勞資會議取代工會之團體協商，過少又難以提升勞資會議的影響力，然因勞資會議為工會之影響力與覆蓋率持續降低之時空下僅存唯一之正式勞資協議機制，提升其影響力仍屬必要⁴³⁵。本文以為，勞資決議具有法律上拘束力為其構成一個有效的勞資協商機制之最重要前提，如未有法律效力，則一切之討論協商皆屬白費心力，從而，應明確勞

⁴³⁵ 周兆昱，前揭註 203，頁 191。



資會議之決議效力使之得以拘束勞資雙方⁴³⁶。

第三款 勞資會議結合公司治理

勞資會議的推動，亦應納入擴大公司多元治理之範疇，二者結合併行之。例如

2018 年時，勞動部即將勞資會議之會議紀錄文獻納為國內公司初次申請上市上櫃時之應檢附文件，以強化企業法遵與落實企業社會責任⁴³⁷，使勞資會議具有微弱之強制性質。而正如本文第三章所指出，擴大員工參與、鼓勵勞資溝通之措施與擴大公司治理之利害關係人參與之思想本一脈相承，因此，企業在提升公司治理效能時，建置內部之勞資溝通管道亦應自完善企業內部之勞資會議制度著手，如其能做為基層員工之有效發聲管道，對於企業主而言，不僅可以用以改善工作生產環境，更能以之消弭勞資糾紛，從而做為勞動風險控制結構中之重要一環。

未來，金管會在推動多元公司治理時，亦可將勞資會議之舉辦納入對於企業之行政命令與行政指導當中，透過相關獎懲措施與揭露制度之設計，逐步輔佐企業建構其內部的勞資會議組織。

第四款 團體協約法之邊界與員工保護

除上述兩大修正主題外，勞資會議尚有諸多可議之處，例如勞資會議與團體協

⁴³⁶ 然而，由於我國之勞資會議尚不同於德國之員工代表會擁有代表單一廠場全體員工之法律上權利，因此欠缺將勞資會議之決議效力適用於全體員工之正當性，因此，受決議效力所及之員工範圍應如何認定，仍需要制定規則加以補充，例如在會議前取得員工之授權等，囿於本文之能力與篇幅所限，僅點出此問題而無法加以處理。

⁴³⁷ 勞動部網站，國內初次申請上市(櫃)公司檢附勞資會議紀錄相關文件之作法說明，<https://www.mol.gov.tw/media/tmdlqe01/%E5%9C%8B%E5%85%A7%E5%88%9D%E6%AC%A1%E7%94%B3%E8%AB%8B%E4%B8%8A%E5%B8%82-%E6%AB%83-%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%AA%A2%E9%99%84%E5%8B%9E%E8%B3%87%E6%9C%83%E8%AD%B0%E7%B4%80%E9%8C%84%E7%9B%B8%E9%97%9C%E6%96%87%E4%BB%B6%E4%B9%8B%E4%BD%9C%E6%B3%95%E8%AA%AA%E6%98%8E.pdf?mediaDL=true>(最後瀏覽日：07/05/2024)

約法適用事項之區分問題與欠缺員工保護規定之問題，以下分述之。

第一，現行勞資會議實施辦法與團體協約法⁴³⁸二者所規範之議事範圍有所重疊，二者界線不清，例如勞動條件事項，皆落入二者之適用範圍之中，即產生勞資會議可能侵犯團體協約權限之疑慮。德國之員工代表會制度，在法律訂定之際即將代表會處理之事項與集體協議制度處理之事項嚴格區分，工資條件事項，代表會僅能就工資給付方式等形式事項與雇主討論，也不得使用罷工等手段，而工資內容之議定與罷工權皆專屬於集體協議制度，使員工代表會與集體協議分立為涇渭分明之兩大員工代表管道。本文以為，現階段，由於我國之勞資會議與團體協約制度之利用皆難謂足夠發達，尚無需立即修法而嚴格區分二者之議事範圍，以免增加勞資雙方開啟對話之額外成本，待制度成熟之際，則應研議是否應比照德國制度嚴格劃分勞資會議與團體協約之議事範圍，以避免程序混亂。

第二，現行勞資協議實施辦法中，欠缺對於勞方代表之保護規定，僅有辦法第12條第4項規定：「雇主或代表雇主行使管理權之人，不得對於勞資會議代表因行使職權而有解僱、調職、減薪或其他不利之待遇。」該規定欠缺罰則，僅有訓斥事項之效力，因而勞方代表可能因害怕雇主利用其管理權限，在勞資會議後對其秋後算帳，從而導致勞方代表害怕在勞資會議上發言，使會議流於形式。而在勞方代表之保護上，德國之員工代表會規定即可謂相當完善，經營組織法第78條規定雇主不得因員工具有代表會成員之身分，即對之有所歧視或偏袒，如有違反，員工代表會得依經營組織法第23條向勞動法庭請求雇主為特定作為、容忍特定作為或為特

⁴³⁸ 團體協約法第12條第1項：「團體協約得約定下列事項：一、工資、工時、津貼、獎金、調動、資遣、退休、職業災害補償、撫卹等勞動條件。二、企業內勞動組織之設立與利用、就業服務機構之利用、勞資爭議調解、仲裁機構之設立及利用。三、團體協約之協商程序、協商資料之提供、團體協約之適用範圍、有效期間及和諧履行協約義務。四、工會之組織、運作、活動及企業設施之利用。五、參與企業經營與勞資合作組織之設置及利用。六、申訴制度、促進勞資合作、升遷、獎懲、教育訓練、安全衛生、企業福利及其他關於勞資共同遵守之事項。七、其他當事人間合意之事項。」



定不作為，因此，該法課予雇主之一切義務皆具有得訴諸於勞動法院之強制力；此外，若員工具有代表會成員之身分，卻面臨雇主之解雇，經營組織法第 103 條尚賦與該成員特殊之解雇保護，該解雇行為須經員工代表會之同意始得生效，以上種種保護規定之用意並不在賦與員工代表會之成員特權，而在確保其得以有效行使其代表權並與雇主進行公平、對等之溝通。綜上所述，德國員工代表會之員工代表保護規定，值得我國之勞資會議制度加以參考借鑒。

第五章 結論



在第二章，本文透過梳理百年來關於公司理論發展之相關文獻，尋找為何今日之公司理論，多將員工視為公司之外部人，而不被納入公司治理當中之解答。文獻回顧指出，股東模式的論述自公司目的理論、契約理論、代理理論層遞相傳，提出僅將股東利益作為公司治理唯一參考目標始為最有效率模式的論點。然而，在任何年代都不乏對於上開論述之質疑，反對立場除了批評股東模式可能產生的諸多外部成本，也對股東模式最有效率之宣稱提出挑戰。在比較兩方文獻後，本文總結認為，效率的概念是模糊、難以互相比較的，雖股東模式已被貫徹於絕大多數國家的法制與商業世界中，但將公司治理納入員工，仍可能創造更大的綜效。

在第三章，本文首先探討了現代勞資關係的轉變，指出現有法制對於強調彈性、流動性的新興勞動關係，可能力有未逮。其次，說明了「員工參與」的概念，即將對雇主提供勞務或服務之員工納入企業經營決策，並介紹了根據員工參與之事項、程度、企業層次與人員等不同參數，進而可能涵納之諸多制度上可能。第三，本文檢驗了我國現有的員工參與法制，並指出無論是員工基本的資訊取得規範、企業自行推動之勞資溝通管道、勞動基準法之勞資會議、公司法中之員工財務參與與國營事業管理法之勞工董事，皆難以有效發揮員工參與制度之效能，除了難以帶給企業經營上之提升，亦可能導致勞資爭議往往難以在前階段的企業端內獲得解決。最後，本文指出了我國的法制中，應有積極制定員工參與制度之需求。

在第四章，本文將視角轉向員工參與制度蓬勃發展之歐洲，分別檢驗了歐盟的員工代表會制度、德國的員工代表會制度與企業層級員工代表制度。首先，歐盟的員工代表會制度因係出於統一境內會員國法制之需要，採取相對框架性之立



法，然而仍將具體之「員工知情權」與「員工協商權」作為法制之主幹，但囿於該法射程極廣、規範寬鬆，尚欠缺對該制度具有足夠代表性之研究文獻。其次，德國之員工代表會制度，規範非常細緻，而其核心之內涵乃區分廠場事務之種類與員工權利之密切程度賦予員工高低不同之參與權限，實證研究並指出該制度於實踐上一定程度的帶來企業效能與員工權益之雙向提升。再者，德國之企業層級員工代表制度，雖然達成了將大量員工代表納入公司高層此一他國鮮見之結果，然而囿於公司決策程序如同複雜的黑盒，實踐上該制度並未產生如員工代表會制度之明確影響。最後，本文總結了以上之比較法研究，指出比起倉促推動我國之民營企業勞工董事，應該優先完善基層之員工參與體系，亦即員工之獲取資訊權與勞資協商權，並認為我國勞動基準法中之勞資會議，即為推動員工參與之最適管道，透過一定程度上效法德國員工代表會推動我國之勞資會議改革，便能使其發揮該制立法時初衷，成為穩定勞資關係之定海神針。

參考書目

一、中文文獻

(一) 專書論著

張國興（1991），《台灣戰後勞工問題（上冊）》，現代學術基金會。

衛民、許繼峰（2006），《勞資關係：平衡效率與公平》，前程文化。

衛民、許繼峰（2005），《勞資關係與爭議問題》，國立空中大學。

劉連煜（2021），《現代公司法》，新學林。

劉連煜（2019），《現代證券交易法實例研習》，元照。

(二) 書之篇章

陳繼盛（1994），〈勞動者參與企業經營之問題〉，氏著，《勞工法論文集》，陳林法學文教基金會。

(三) 期刊論文

王惠玲（1997），〈我國職業工會功能之探討〉，《政大勞動學報》，第6期，頁1-13。

朱德芳（2023），〈上市櫃公司董事薪酬政策揭露－實務運作評析〉，《臺灣財經法學論叢》，第5卷第1期，頁1-61。

余明助（2006），〈組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究－以組織溝通和員工信任為中介變數〉，《人力資源管理學報》，第6卷第2期，頁89-110。

林倩如（2014），〈解嚴後台灣勞動體制的發展－新竹科學園區的個案分析〉，《台



灣民主季刊》，第 11 卷第 3 期，頁 85-110。



邱羽凡 (2019)，〈職業工會適用我國罷工投票規範之研究——德國法制之啟

示〉，《交大法學評論》，第 4 期，頁 119-162。

周兆昱 (2011)，〈現行法下勞資會議決議法律效力之研究：以法院判決評釋為中心〉，《台灣勞動評論》，第 3 卷第 2 期，頁 165-195。

周振鋒 (2019)，〈評析 2018 年修正公司法—以董事會、監察人組織與權力行使規範為中心〉，《財產法暨經濟法》，第 55 期，頁 71-99。

莊永丞 (2023)，〈論我國 ESG 之揭露法制—從永續報告書揭開 ESG 面紗〉，《東吳法律學報》，第 35 卷 第 2 期，頁 1-65。曾宛如 (2002)，〈董事忠實義務之內涵及適用疑義—評析新修正公司法第二十三條第一項〉，《台灣法學雜誌》，第 38 期，頁 51-66，。

曾宛如 (2020)，〈公司法制之重塑與挑戰〉，《月旦法學雜誌》，第 300 期，頁 132-141。

葉新民 (2013)，〈由德國員工參與法制探討我國員工獎勵制度的相關法律問題—以公司法為中心〉，《台北大學法學論叢》，第 88 期，頁 135-208。

劉士豪 (2013)，〈我國勞工董事法律地位之探討〉，《台灣勞工季刊》，第 34 期，頁 24-38。

(四) 學位論文

王振勇 (2013)，《公司治理制度與經營績效關聯之研究--以國營企業為例》，國立臺灣大學管理學院研究所碩士論文。

王志誠 (1998)，《論公司員工參與經營之制度—以股份有限公司經營機關之改造



為中心》，國立政治大學法律研究所博士論文。

宋函芬（2020），《華航、長榮航空公司罷工事件分析－旅行社角度》，淡江大學企業管理系碩士論文。

沈宜鈴（2003），《我國與德國勞工董事制度之比較研究》，國立中正大學勞工研究所碩士論文。

李若妍（2020），〈平台經濟的商業模式下勞工參與的可行性：以我國內 U 平台、F 平台工作者為核心〉，國立中正大學勞工關係學系研究所碩士論文。

林奕君（2018），〈勞工董事對企業勞資關係與勞工權益影響之探討〉，國立政治大學勞工研究所碩士論文。

吳家凌（2009），《公司治理與勞工參與——日本勞資協議制度之考察》，逢甲大學財經法律研究所碩士論文。

孫大崴（2023），《空洞投票與公司治理》，國立臺灣大學法律學研究所碩士論文。

翁林聖（2007），《企業員工參與制度之研究》，國立政治大學勞工研究所碩士論文。

張緒中（2003），《中華電信工會產業民主實踐之研究》，國立中山大學公共事務管理研究所在職專班碩士論文。

鄭育翔（2015），〈從公司治理論員工權益之保護——以員工代表制檢討為例〉，國立臺灣大學法律研究所碩士論文。

蔡嘉華（2005），《勞工財務參與制度之研究》，國立政治大學勞工研究所碩士論文。

（五）翻譯著作

Raimund Waltermann（著），沈建峰（譯）（2014），《德國勞動法》，法律出版社（簡體字版）。



Zoe Adams & Simon Deakin（著），吳奐廷（譯）（2021），〈公司治理與勞雇關係〉，收於：Jeffrey N. Gordon & Wolf-Georg Ringe（編），《公司法與公司治理（下冊）》，頁 1381，新學林。

Zygmunt Bauman（著），陳雅馨（譯）（2018），《液態現代性》，頁 234-237，商周。

（六）計畫報告

林佳和（2004），黃世鑫主持，《勞工董事制度之理論與實務》，行政院勞工委員會委託研究報告。

（七）網路資料及其他

BBC 中文網（01/28/2022），〈「供應鏈噩夢」纏繞多個產業 2022 是否延續？〉，
<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-60168028>。

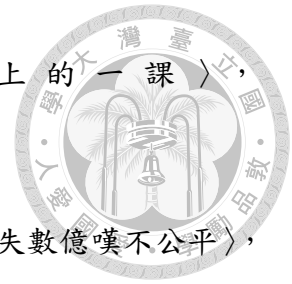
工商時報(01/22/2024)，〈長榮航罷工到底吵什麼？機師訴求、公司聲明一文看懂〉，
<https://www.ctee.com.tw/news/20240122700900-430503>。

中央通訊社（01/22/2024），〈3 次國籍航空機師空服罷工 影響旅客逾 47 萬人次〉，
<https://www.cna.com.tw/news/ahel/202401220030.aspx>。

天下雜誌（06/26/2019），〈長榮空服員罷工大逆轉：工會為什麼可能落到全盤皆輸？〉，<https://www.cw.com.tw/article/5095777>。

天下雜誌 (07/06/2019) , 〈 長榮罷工給台灣上的一課 〉 ,

<https://www.cw.com.tw/article/5095886> 。



中央廣播電台 (01/22/2024) , 〈 國籍航空業 3 次罷工 旅行業損失數億嘆不公平 〉 ,

<https://www.rti.org.tw/news/view/id/2193600> 。

中央通訊社 (11/29/2023) , 〈 回應勞團 侯友宜:增勞工董事、調整勞保基金委外制 〉 ,

<https://www.cna.com.tw/news/aip/202311290341.aspx> 。

立法院網站 , 〈 國營事業勞工董事制度相關問題研析 〉 ,

<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=164278> 。

台灣積體電路製造股份有限公司民國一百一十一年度年報 (2023) ,

<https://investor.tsmc.com/static/annualReports/2022/chinese/ebook/index.html> 。

金管會網站 , 〈 2023 年上市櫃公司永續發展行動方案 (公司治理 4.0) 新聞稿 〉 ,

https://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202303280001&dtable=News 。

金管會證券期貨局網站 , 〈 公司治理 3.0 新聞稿 〉 ,

https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=95&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=202008250004&dtable=News 。

長榮航空股份有限公司民國 111 年度年報 (2023) , [https://www.evaair.com/zh-](https://www.evaair.com/zh-tw/images/Annual-Reports-Year-111-zh_tcm27-85727.pdf)

[tw/images/Annual-Reports-Year-111-zh_tcm27-85727.pdf](https://www.evaair.com/zh-tw/images/Annual-Reports-Year-111-zh_tcm27-85727.pdf) 。

經濟日報 (01/29/2024) , 〈 長榮航機師「不罷工了」勞資達四共識 公司將調整薪資、

津貼等 〉 , <https://money.udn.com/money/story/10871/7739569> 。

經濟部網站 , 〈 現有公司登記家數 〉 ,

<https://dmz26.moea.gov.tw/GA/common/Common.aspx?code=F&no=1>。

臺灣焦點通訊社 (06/20/2016)，〈工會反罷工，你搞不懂？華航工會是什麼，報給你知！〉，<https://eventsinfocus.org/news/748>。

勞動部勞動統計查詢網，
<https://statdb.mol.gov.tw/statiscla/webMain.aspx?sys=210&kind=21&type=1&funid=q050222&rdm=R51611>。

勞動部網站，〈國內初次申請上市(櫃)公司檢附勞資會議紀錄相關文件之作法說明〉，
<https://www.mol.gov.tw/media/tmdlqe01/%E5%9C%8B%E5%85%A7%E5%88%9D%E6%AC%A1%E7%94%B3%E8%AB%8B%E4%B8%8A%E5%B8%82-%E6%AB%83-%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%AA%A2%E9%99%84%E5%8B%9E%E8%B3%87%E6%9C%83%E8%AD%B0%E7%B4%80%E9%8C%84%E7%9B%B8%E9%97%9C%E6%96%87%E4%BB%B6%E4%B9%8B%E4%BD%9C%E6%B3%95%E8%AA%AA%E6%98%8E.pdf?mediaDL=true>。

臺灣證交所公司治理中心網站，〈企業永續發展簡介〉，
<https://cgc.twse.com.tw/front/responsibility>。

臺灣證交所公司治理中心網站，〈企業 ESG 資訊揭露相關規範〉，
<https://cgc.twse.com.tw/disclosure/listCh>。

聯合新聞網 (11/29/2023)，〈呼籲上市櫃公司設勞工董事！郭倍宏提工會 5 大權益訴求〉，<https://udn.com/news/story/7327/7606893>。

二、英文文獻 (按字母順序排列)

(一) 專書論著



ADDISON, JOHN T. (2009), THE ECONOMICS OF CODETERMINATION : LESSONS FROM THE GERMAN EXPERIENCE.

BIAGI, MARCO (2002), QUALITY OF WORK AND EMPLOYEE INVOLVEMENT IN EUROPE.

BLAIR , MARGARET M. (1995), OWNERSHIP AND CONTROL: RETHINKING CORPORATE GOVERNANCE FOR THE TWENTY-FIRST CENTURY.

BRANNEN, PETER ET AL. (1976), THE WORKER DIRECTORS : A SOCIOLOGY OF PARTICIPATION.

CHOPER, J., COFFEE, J. & MORRIS, R. (1989), CASES AND MATERIALS ON CORPORATIONS.

DEAKIN , SIMON (2002), EVOLUTION FOR OUR TIME: A THEORY OF LEGAL MEMETICS.

GARY, DESSLER (1997), HUMAN RESOURCE MANAGEMENT .

HANSMANN, HENRY (2001), THE OWNERSHIP OF ENTERPRISE.

NELSON, R. & WINTER, S.G. (1982), AN EVOLUTIONARY THEORY OF ECONOMIC CHANGE.

KRUSE, DOUGLAS (1993), PROFIT SHARING: DOES IT MAKE A DIFFERENCE?.

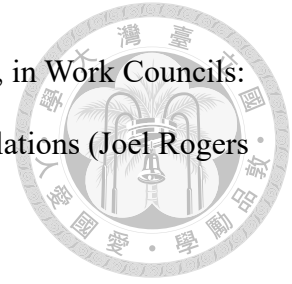
SILVER, BEVERLY EVERLY J. (2003), FORCES OF LABOR:WORKERS'MOVEMENTS AND GLOBALIZATION SINCE 1870.

(二) 書之篇章

Dallas , Lynne L. (1995), *Working Toward A New Paradigm*, In *Progressive Corporate*



- Law (Lawrence E Mitchell ed.), 35-66.
- Dow, Gregory K. & Putterman, Louis (1999), *Why Capital (Usually) Hires Labor : An Assessment of Proposed Explanations*, in *Employee And Corporate Governance* (Margaret M. Blair & Mark J. Roe eds.), 17-35.
- Freeman, Richard B. & Lazear, Edward P. (1995), *An Economic Analysis of Works Councils*, in *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (Joel Rogers & Wolfgang Streeck eds.), 27-52.
- Ireland, Paddy (2001), *Defending the Rentier: Corporate Theory and the Reprivatisation of the Public Company*, in *The Political Economy of the Company* (John Parkinson et al eds, 2001), 141-174.
- Laulom, Sylvaine & Dorssemont, Filip (2015), *Fundamental Principles of EWC Directive 2009/38/EC*, in *Variations on a theme? The implementation of the EWC Recast Directive* (Romuald Jagodzinski ed.), 33-67.
- Levine, D.I. & Tyson, D.L. (1990), *Participation, Productivity, and the Firm's Environment*, in *Paying For Productivity* (A.S.Binder ed.), 182-243.
- Milgrom, Paul & Roberts, John (1990), *Bargaining Costs, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity*, in *Perspectives on Positive Political Economy* (J. Alt & K. Shepsle eds.), 57-89.
- Rogers, Joel & Streeck, Wolfgang (1995), *The Study of Works Councils: Concepts and Problems*, in *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (Joel Rogers & Wolfgang Streeck eds.), 3-26.



Rogers, Joel (1995), United States: Lessons from Abroad and Home, in *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (Joel Rogers & Wolfgang Streeck eds.), 375-410.

Streeck, Wolfgang & Vitols, Sigurt (1995), *The European Community: Between Mandatory Consultation and Voluntary Information*, in *Work Councils: Consultation, Representation, and Cooperation in Industrial Relations* (Joel Rogers & Wolfgang Streeck eds.), 243-282.

Spiegelaere, Stan De ET AL. (2019), *Demoncracy at Work*, in *Benchmarking Working Europe* (Maria Jepsen ed.), 67-89.

Thelen, Kathleen (2001), *Varieties of Labor Politics in the Developed Democracies*, in *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage* (Peter A. Hall & David Soskice eds.), 71-103.

Weiss, Manfred (2021), *Challenges for Workers' Participation*, in *The Collective Dimensions of Employment Relations* (Tindara Addabbo et al. eds.), 15-28.

(三) 期刊論文

Anderson, Sean M. (2009), *Risky Retirement Business: How ESOPs Harm the Workers They are Supposed to Help*, 41 Loyola University of Chicago Law Journal 1.

Anner, Mark (2018), *CSR Participation Committees, Wildcat Strikes and the Sourcing Squeeze in Global Supply Chains*, 56(1) British Journal of Industrial Relations 75.

Bebchuk, Lucian A. & Roe, Mark J. (1999), *A Theory of Path Dependence in Corporate Ownership and Governance.*, 52(1) Stanford Law Review 127.

- 
- Black, J. Stewart & Gregersen, Hal B. (1997), *Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions*, 50(7) Human Relations 859.
- Boatright, John R. (2004), *Employee Governance and the Ownership of the Firm*, 14(1) Business Ethics Quarterly 1.
- Bodie, Matthew T. (2015), *Income Inequality And Corporate Structure*, 45(1) Stetson Law Review 69.
- Deakin, Simon, Malmberg, Jonas & Sarkar, Prabirjit (2014), *How do labour laws affect unemployment and the labour share of national income? The experience of six OECD countries, 1970–2010*, 153(1) International Labour Review 1.
- DeAngelo Harry (1981), *Competition and Unanimity*, 71(1) American Economic Review 18.
- Dukes, Ruth (2005), *The Origins of the German System of Worker Representation*, 19 Historical Studies in Industrial Relations 31.
- Easterbrook, Frank H. & Fischel, Daniel R. (1989), *The Corporate Contract*, 89(7) Columbia Law Review 1416.
- Fama, Eugene F. & Jensen, Michael C. (1983), *Separation of Ownership and Control*, 26(2) The Journal of Law and Economics 301.
- Fama, Eugene F. (1980), *Agency Problems and the Theory of the Firm*, 88(2) Journal of Political Economy 288.
- Gold, Michael (2010), *Employee Participation in The EU: The Long And Winding Road to Legislation*, 31(4) Economic and Industrial Democracy 31.

Gold, Michael & Waddington, Jeremy (2019), *Introduction: Board-level employee representation in Europe: State of play*, 25(3) European Journal of Industrial Relations 205.



Gouda, Sirish Kumar & Saranga, Haritha (2018), *Sustainable supply chains for supply chain sustainability: impact of sustainability efforts on supply chain risk*, 56(17) International Journal of Production Research 5820.

Greenfield, Kent (1998), *The Place of Workers in Corporate Law*, 39(2) Boston College Law Review 283.

Hammer, Tove H. et al. (1991), *Worker Representation on Boards of Directors: A Study of Competing Roles*, 44(4) Industrial and Labor Relations Reviews 661.

Hamer, Brian (1981), *Serving Two Masters: Union Representation on Corporate Boards of Directors*, 81(3) Columbia Law Review 639.

Hansmann, Henry (1993), *Worker Participation and Corporate Governance*, 43(3) University of Toronto Law Journal 589.

Hayden, Grant M. & Bodie, Matthew T. (2021), *Codetermination In Theory And Practice*, 73(2) Florida Law Review 321.

Hirsch, Boris & Mueller, Steffen (2020), *Firm Wage Premia, Industrial Relations, and Rent Sharing in Germany*, 73(5) Industrial and Labor Relations Reviews 1119.

Hirsch, Boris et al. (2010), *Works Councils and Separations: Voice, Monopoly, and Insurance Effects*, 49(4) Industrial Relations 566.

Hobson, Charles J. & Dworkin, James B. (1986), *West German Labor Unrest : Are*



- Unions Losing ground to Worker Councils?*, 109(2) *Monthly Labor Review* 46.
- Jäger, Simon et al. (2021), *Labor in The Boardroom*, 136(2) *The Quarterly Journal of Economics* 669.
- Jäger, Simon et al. (2021), *What Does Codetermination Do?*, 75(4) *Industrial and Labor Relations Review* 857.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, 3(4) *Journal of Financial Economics* 305.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1978), *Can the Corporation Survive?*, 31(1) *Financial Anal. J.* 31-32.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1979), *Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination*, 52(4) *The Journal of Business* 469.
- Jensen, Michael C. & Meckling, William H. (1995), *Specific and General Knowledge and Organizational Structure*, 8(2) *Journal of Applied Corporate Finance* 1.
- Kaplow, Louis & Shavell, Steven (1994), *Why The Legal System Is Less Efficient Than The Income Tax in Redistributing Income*, 23(2) *The Journal of Legal Studies* 667.
- Kim, E. Han et al. (2018), *Labor Representation in Governance as an Insurance Mechanism*, 22(4) *Review of Finance* 1251.
- Köhler, Holm-Detlev et al. (2015), *Three Decades of European Works Councils. A Quantitative Evaluation*, 6(11) *Warsaw Forum of Economic Sociology* 49.

Licht, A.N. (2001), *The Mother of all Path Dependencies: Toward a Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems*, 26 *The Delaware Journal of Corporate Law* 147.



Macey, Jonathan R. (1991), *An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties*, 21 *Stetson Law Review* 23.

McDonnell, Brett (2004), *Corporate Constituency Statutes and Employee Governance*, 30(4) *William Mitchell Law Review* 1227.

McDonnell, Brett H. (2000), *ESOP's Failures: Fiduciary Duties When Managers of Employee-Owned Companies Vote to Entrench Themselves*, 2000 *Columbia Business Law Review* 199.

McDonnell, Brett H. (2006), *Employee Primacy, or Economics Meets Civic Republicanism at Work*, 13 *Stanford journal of law, business & finance* 334.

Mueller, Steffen & Stegmaier, Jens (2017), *The Dynamic Effects of Works Councils on Labour Productivity: First Evidence from Panel Data*, 55(2) *British Journal of Industrial Relations* 390.

Njoya, Wanjiru (2004), *Employee Ownership and Efficiency: An Evolutionary Perspective*, 33(3) *Industrial Law Journal* 211.

O'Connor, Marleen A. (1993), *Human Capital ERA: Reconceptualizing Corporate Law to Facilitate Labor-Management Cooperation*, 78(5) *Cornell Law Review* 899.

Ravenscraft, David J. & Scherer, F.M. (1989), *The Profitability of Mergers*, 7(1)

International Journal of Industrial Organization 101.

Stiglitz, Joseph E. (1985), *Credit Markets and the Control of Capital*, 17(2) Journal of Money, Credit and Banking 133.



Weinstein, Olivier (2012), *Firm, Property and Governance: From Berle and Means to the Agency Theory, and Beyond*, 2(2) Accounting, Economics, and Law: A Convivium 1.

(四) 計畫報告

Adam, Julian B. (2018), Voluntary quits: Do works councils matter? An analysis of the reform of the German Works Constitution Act 2001 (BGPE Discussion Paper No. 179, 2018).FAU BGPE.

Blandhol, Christine at al. (2020), Do Employees Benefit From Worker Representation on Corporate Boards? (Working Paper No.28269, 2020).National Bureau of Economic Research.

Conchon, Aline (2001), Board-Level Employee Representation Rights In Europe Facts And Trends (ETUI Report 121). European Trade Union Institute.

Fulton, Lionel (2019), Board-Level Employee Representation in The UK: Is It Really Coming? Recent Developments And Debates 7 (Research Report No. 55e, 2019). Mitbestimmungsreport.

Hansmann, Henry & Kraakman, Reinier (2000), The End of History for Corporate Law (Law and Economics Working Paper No. 235). Yale Law School.

Jirjahn, Uwe & Smith, Stephen C. (2017), Nonunion Employee Representation: Theory

and the German Experience with Mandated Works Councils (GLO Discussion Paper No. 132). Global Labor Organization.



McDonnell, Brett H. (2006), Employee Primacy, or Economics Meets Civic Republicanism at Work (Minnesota Legal Studies Research Paper No. 06-06). The University of Minnesota Law School.

Mohrenweiser, Jens (2022), Works Councils (GLO Discussion Paper, No. 1103). Global Labor Organization.

Rehfeldt, Udo (2019), Board-level employee representation in France: Recent developments and debates 3-13 (Research Report No. 53e). Mitbestimmungsreport.

(五) 網路資料及其他

Financial Reporting Council, UK Corporate Governance Code 2018,
https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2018.pdf.

Financial Reporting Council, Corporate Governance Code Guidance,
<https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/corporate-governance-code-guidance/>.

Financial Reporting Council, UK Corporate Governance Code 2024,
https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2024_kRCm5ss.pdf.

Friedman, Milton (1970/09/13), The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, NEW YORK TIMES.

International Labour Organization, Social Dialogue Report 2022: Collective Bargaining

for an inclusive, sustainable and resilient recovery ,

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_842807.pdf.



Official Website of The European Union, Directive 2002/14/EC of the European

Parliament and of the Council, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32002L0014>.

Official Website of The European Union, Directive 2009/38/EC of the European

Parliament and of the Council, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32009L0038>

Stakeholder Capitalism and the Pandemic Recovery, Harvard Law School Forum on

Corporate Governance, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/06/08/stakeholder-capitalism-and-the-pandemic-recovery/>

QERY, Trade Unions Worldwide (April 2024), <https://qery.no/trade-unions-worldwide/>.