

スウェーデン企業における労働組合活動と
労使コミュニケーション

－共同決定と従業員代表取締役制を中心に－

岸 田 未 来

Trade union activities and labor-management communication
in Swedish company

Miki Kishida

2019.3

『摂南経済研究』第9巻 第1・2号 別刷
摂南大学経済学部

論文

スウェーデン企業における労働組合活動と
労使コミュニケーション
ー共同決定と従業員代表取締役制を中心にー

岸田 未来

Trade union activities and labor-management communication
in Swedish company

Miki Kishida

【要 旨】

本稿は、スウェーデン企業における職場労働組合の活動と労使関係の特徴を明らかとするために、共同決定法と従業員代表取締役法にもとづく職場労働組合の活動状況を、先行研究及び2社の職場労働組合へのヒアリングを通じて検討した。組織率の高い職場労働組合が存在する場合、労働組合代表者は労使協議や取締役会への参加制度を活用して、個別の経営問題へ積極的に影響力を及ぼそうとしている。ただしその影響力の程度は、企業の長期的発展を前提に、経営者側がその内容に合理性を認めるという条件に依存している。企業活動のグローバル化が進展する現在、職場労働組合は、企業成長への貢献と従業員にとっての利益確保という課題の両立を慎重に探っているといえる。

1. はじめに

本稿の課題は、スウェーデンにおいて賃金交渉以外の企業レベルの労働組合活動がどのように制度化され、機能しているのかを、主に2つの法制度に依拠した活動内容から明らかとすることである。具体的には、共同決定法 (*Lagen om medbestämmande i arbetslivet*、以下では MBL と略) および従業員代表取締役法 (*Lag om styrelserepresentation för de privatanställda*、以下では LSA と略) の2つの制度にもとづく労使コミュニケーションを取り上げる¹。スウェーデンにおいて職場従業員を代表する権利は、経営者(団体)と労働協約を結んでいる労働組合のみに認められており、これら制度は、労働組合にとって職場へ影響力をおよぼす主要な手段と位置づけられているためである²。

このような課題設定は、スウェーデンの職場労働組合は現在、企業レベルでどのような労使関係を構築しているのか、という問題意識にもとづいている。スウェーデンの労働組合組織は主に3層から構成されている。産業別・職能別労働組合を軸に、これら労働組合を傘下におくナショナル・センター(頂上レベル)と、職場の労働組合員を組織する職場支部(地域支部)である。このうち職場レベルの労働組合活動の実態は、中央労働組合の活動と比べれば議論されることが少ない。第二次世界大戦後のスウェーデンの労働組合運動では、マクロ・レベルの経済政策(連帯賃金政策)が主要な課題とされており、個別企業レベルの職場労働組合は、経営者の「経営権」のもとで、合理化を受け入れることが当然視されていた³。1970年代に、企業への影響力を拡大するという新たな労働組合の方針のもと、職場における諸経営問題に労働組合が関与できる法的枠組みが成立すると、ようやく職場労働組合の活動は、職場の権力問題や産業民主主義論の一環として注目されるようになった⁴。さらに1990年代にかけては、Metall(金属労働組合)の「よい労働」政策などをベースに、職場労働組合が作業組織改革などへ関与するケースもみられるようになる⁵。しかしスウェーデン企業のグローバル化が急速に進行した2000年代以降には、職場レベルの労使関係は、労働分野の研究においてふたたび主要テーマではなくなっている⁶。2000年代には、他の先進国と同じくスウェーデンでも労働組合の組織率が低下傾向を示すようになってきている。これは、スウェーデンにおける職場労働組合の活動の、

¹ 本稿では労使コミュニケーションという言葉で、労使交渉を軸としながらも、労使協議や従業員代表取締役制などを含む労使間の多様なやり取りを一括して表している。本稿は、筆者がこれまでに発表した従業員代表取締役制に関する論文内容を一部含むものである(岸田 2013、2016)。

² Unionen プレゼンテーション資料

³ Simonsson(1988), p.11.

⁴ Schiller(1988a), Simonsson(1988), Johansson and Magnusson(1998), pp.173-210.

⁵ Sandberg(et.al.) (1992). 日本では田村(2003)、石原(2008、2009)が賃金問題以外での職場労働組合の活動を取り上げている。

⁶ 例えば Bengtsson and Berglund(red.)(2017) のスウェーデン労働社会に関する教科書は、その特徴の1つに「職場レベルでの経営側と従業員との関係」をあげているが、具体的に検討している章はない。Sandberg(ed.)(2013) はスウェーデンの企業経営を多面的に検討しており、その中で職場レベルの労働組合を取り上げている、最近の数少ない研究である。

何らかの変化を表しているのであろうか。スウェーデンの労働組合を研究している Kjellberg は、近年の組織率低下について、職場レベルの労働組合活動が活性化される必要があると指摘しているが、その職場レベルで労働組合活動がどのように展開されているのかについては、具体的には明らかにしていない⁷。

本稿は以上の問題関心にもとづき、スウェーデン企業における職場労働組合の活動と労使コミュニケーションのあり方を、主に2つの企業事例をもとに検討する。2つの企業は、職場労働組合の活動が活発である事例として取り上げているが、そのような職場の労働市場全体における位置づけについても可能な限りで述べる。以下では次の順序で叙述する。2では、本稿で取り上げる2つの法制度の枠組みについて述べる。3では先行研究から、1980年代以降の2つの制度のあり方とその変化について述べる。4は事例より、スウェーデンの労使関係において、企業レベルの労働組合活動が果たす役割について述べ、若干の検討を行う。

2. 労使関係の特徴と職場レベルの労働組合活動を支える制度

(1) スウェーデンの労使関係の特徴

ここでは、本稿の理解に必要な限りでスウェーデンにおける労使関係の特徴を述べておく⁸。第1の特徴は、労使双方の階層的な組織構造である。2016年時点において経営者団体の頂上組織であるスウェーデン企業家連盟 (Svenskt Näringsliv) は、民間における50の部門および経営者団体を傘下に持つ。加盟企業数は約6万社で、これら企業のもとで働く従業員数は約170万人である。労働組合側には3つのナショナル・センター LO (Lansorganisationen i Sverige、スウェーデン労働組合総連合)、TCO (Tjänstemännens centralorganisation、俸給職員中央労働組合連合)、Saco (Sveriges akademikers centralorganisation、大卒専門職中央労働組合連合) が存在しており、それぞれの傘下に合計50の産業別あるいは職能別組合が存在する。全体で約280万人の組合員が組織されている。これら頂上組織に属していない企業や労働組合はわずかである。職場の労働組合組織は、産業別・職能別労働組合の職場支部 (klubb) として存在しており、企業別の独立した労働組合組織は存在しない⁹。職場に支部が存在しない場合は地域支部に所属となる。大企業の一つの事業所には、ブルーカラー、ホワイトカラー、大卒専門職など、それぞれの従業員を組織している複数の職場労働組合支部が存在することになる。

第2に、労使交渉で締結される労働協約の重要性である。スウェーデンでは労使自治の伝統が長く、賃金を含む労働条件の多くは、産業別・職能別労使交渉で締結される労働協約によって規定されている。法律で枠組みを定めるが、その具体的運用は産業別・職能別あるいは職場

⁷ Kjellberg (2001), pp.216-218.

⁸ Medlingsinstitutet (2017)

⁹ 後述の事例にみられるように、同じ企業に属する職場支部が集まり企業単位で活動を行う場合がある。

レベルの労働協約にゆだねる場合もある。また下位レベルで労働協約が締結される場合は、その内容が法律や上位レベルの協約で定められた内容の水準を下回らないことが基本とされている。

第3に、労使双方の組織率の高さとそれともなう労働市場での労働協約カバー率の高さである。労働組合全体の組織率は、1990年代半ばの85%から近年は低下傾向にあり、2016年時点で平均70%となっている。しかし、経営者団体の組織率は90%と長期的にみて安定しているために、中央労使交渉で締結される労働協約が労働市場全体をカバーする割合は、現在も公共部門で100%、民間部門で84%と高いレベルとなっている¹⁰。

以上のようにスウェーデンでは、企業の枠を超えた労使交渉の結果が、労働協約を通じて職場レベルの労働条件の基礎部分を規定し、そのうえで職場における労使交渉が、条件を悪化させない範囲において、独自の労働協約を締結することが可能な仕組みとなっている。

(2) 職場レベルの労働組合活動を支える制度

スウェーデンでは職場における労使の協議体として、第二次大戦以前から労働協約によって設置されるようになった企業委員会 (företagsnämnden) などが存在した¹¹。しかし1970年代には複数の労働立法の成立によって、職場レベルの労働組合活動が法的に制度化されるようになった。具体的には、従業員代表取締役法(1972年)、組合代表者法(1974年)、雇用保護法(1976年)、共同決定法(1976年)、労働環境法(1977年)などである¹²。またMBLの具体的な運用のため、民間部門では1982年に発展協約 (Utvecklingsavtal) が労使団体の頂上組織によって締結されている。

労働組合の冊子によると¹³、職場レベルの組合活動は「交渉を通じた影響力の行使」であり、3つの問題領域 (法律で定められる問題、労働協約で定められる問題、経営者の経営権にかかわる問題) が区別されている。この3つの問題領域にかかわる交渉のタイプは、①紛争解決型の交渉 (法律や労働協約の適用をめぐる)、②利害にかかわる交渉 (賃金その他の労働条件)、③ MBL 交渉 (従業員に影響を及ぼす重要な決定事項について) となっている。①・②は3つの問題領域のうち前者2つを取り扱い、③は主に経営者の経営権にかかわる問題を取り扱う。①・②と③の交渉タイプの大きな違いは、①・②の労使交渉が合意に達しない場合は、労働裁判所や労使紛争手段に訴えることができるのに対し、③の場合は、交渉によって合意が達成されない場合の最終決定権は経営者側にあり、実質的には労使間の「協議」が中心となっている点にある。したがって同じく「交渉を通じた影響力の行使」とはいえ、MBL 交渉の場合は職場労働組合の影響力行使には制約があるといえる。

¹⁰ 非組合員には「Normerande verkan」とよばれる労働協約の拡張適用がなされている。

¹¹ Simonsson(1988), pp.19-43, 石原 (2008, 2009)

¹² 組合代表者法 : Lagen om facklig förtroendemanns ställning på arbetsplatsen,

雇用保護法 : Lagen om anställningsskydd, 労働環境法 : Arbetsmiljölagen

¹³ Unionen 内部教育資料

次に MBL と LSA それぞれの内容を簡単にみてみよう¹⁴。MBL は職場レベルの労使関係を規定する法律である (MBL 第 1 条)。その核となる点は、経営者が事業活動や労働・雇用条件などに影響を及ぼす変更を実行する場合は、その意志決定を実行する前に、自らのイニシアティブで職場労働組合と労使交渉 (MBL 交渉) を行わねばならないことである (同 11 条)。さらに労働組合が従業員に影響を及ぼすと判断した経営側の意思決定事項についても、労働組合からの要求があれば、経営者はその実行前に労使交渉に応じねばならない (同 12 条)。MBL 交渉はまず職場レベルで行われるが、もしそこで合意に達しない場合は労使の中央組織レベルでの MBL 交渉に引き上げられる (同 14 条)。中央労使レベルでも合意に達しない場合は、経営者に最終決定権がある。また経営者は、事業活動に関する情報を常に職場労働組合に提供する義務を負う (同 19 条)。経営者がこれらの義務を怠れば制裁を受けることとなる。MBL は、共同決定の対象となる具体的な分野については、労働協約によって定める余地を残している (同 32 条)。

この MBL の施行から 6 年後に民間部門の頂上労使交渉によって締結された発展協約は、1980 年前後の経営側の「攻勢」に大きく影響を受けた内容となっている¹⁵。発展協約は、労使共通の利害として「企業発展」のための「効率性、利益、競争力」の重要性を強調し、共同決定の対象分野として労働組合側が求めている従業員政策の分野は明記せず、作業組織、技術発展、企業経済・資源問題の 3 分野において、労使共同の発展作業を促す内容となっている (発展協約第 2 条)¹⁶。その具体的な実施形態については、さらに個別企業レベルの労働協約に委ねるとしている (同 8 条)。

対する LSA は、取締役会への従業員代表 (労働組合員) の参加を通じて、職場労働組合が企業の最高意思決定の早い段階で情報を入手し、意思決定のプロセスへ影響力をおよぼすことを可能としている (LSA 第 1 条)。具体的には従業員 25 人以上の企業に対し、取締役会へ 2 名の従業員代表の参加を認める (1,000 人以上の場合は 3 名) ことを義務付けている (同 4 条)¹⁷。従業員代表取締役の権利と義務は他の取締役と同じであるが (同 11 条)、協約交渉や労使紛争にかかわる事項には、利益相反のため関与できない (同 14 条)。また従業員代表取締役について労働組合は、企業にとっての最善を目指して他の取締役と協力せねばならないとのべている¹⁸。

この 2 つ法制度は、職場労働組合が企業経営に関する情報を得る権利と、職場レベルの労使交渉を行う権利を保障している点では、以前よりも経営側に対する職場労働組合の立場を強化し、企業レベルでの労働組合の影響力行使を支えるものといえるであろう。しかし企業レベル

¹⁴ 以下は 2 つの法律の原文を参照。

¹⁵ Simonsson (1988), pp.179-180.

¹⁶ SAF-LO-PTK (1982)

¹⁷ 従業員代表取締役のポストは、一般的にブルーカラーとホワイトカラー労働組合との間で割り振られており、役員を務める組合員に対して特別な報酬は支払われない。

¹⁸ MBL と LSA との関係について労働組合は、労使の利害対立が生じる問題は MBL 交渉で取り扱われるために、取締役会では労使の利害対立や労使交渉は持ち込まれないとしている (PTK 2016)。

で MBL 交渉が合意に達しない場合、頂上組織レベルの MBL 交渉にまで引き上げることが可能とはいえ、最終決定権は経営側にとどめられている。また LSA でも、従業員代表取締役は「企業にとっての最善」を目指すべきであり、取締役会には労使の利害対立は持ち込まれないこととされている。したがって職場労働組合は、厳密には経営者の「経営権」に対する実質的な影響力の行使を「担保」されているとは言い難い。そして1982年の発展協約にみられるように、労働組合側は、共同決定を通じて従業員政策への関与にこだわったのに対して、経営側は、企業成長に貢献する「労使協調」体制の構築を求めている。したがって、これら2つの法制度にもとづく職場労働組合の活動実態は、ナショナルなレベルにおける労使の力関係に支えられながらも、各職場での労使関係のあり方に大きく影響されることが予測される。

3. アンケート調査にみる2つの制度の運用実態

(1) 意思決定過程に対する労働組合の影響力

MBL と LSA の実態については、制度の施行直後から最近まで複数のアンケート調査が実施されている¹⁹。ここではその一般的な運用状況を理解する手がかりとして、まず1980年代の MBL に関する調査から読み取れる、労使コミュニケーションの特徴をみてみよう。

最初の大規模な調査報告²⁰は、1981～84年に行われた労使双方へのアンケート(1,720社)およびインタビュー(451社)を踏まえ、職場労働組合が MBL の制度を通じて、企業の意思決定にいかに関与しているのかを調査している²¹。調査の課題設定は、①労働組合が戦略的意思決定に関与することへの経営者の態度、②企業の将来に関する意思決定のあり方はどうなっているか、③企業の長期的決定に対する所有者、経営者、労働組合の間での影響力の分割が1970年代と比べてどのように変化したのか、の3点にある。報告書は、企業の意思決定過程における労働組合の関与のあり方について、次のように結論づけている²²。

第1に、意思決定に対する労働組合の影響力の程度は、特に企業の将来に関する意思決定では経営者の経営権が絶対であり、労働組合は変わらず権力を持たない状態にあるとされる。その事実、企業の意思決定が実行に移されるまでの過程を4段階(第1:問題形成段階、第2:準備段階、第3:MBL交渉が行われる段階、第4:実行段階)に区分した場合に、70%の企業で労働組合は第2段階から関与しており、経営者が問題形成を主導していること、またその関与も、経営者からの提案に対して情報を求めるのみが主であり、労働組合が代替案を提示したのはわずか7%の企業であることが述べられている。経営者が意思決定の主導権を握っている

¹⁹ Søndergaard(2007)。ここで紹介されている他に政府の調査委員会によって行われたアンケート調査(SOU 1994)もあるが、結論はほぼ同じである。

²⁰ Berggren(1986)

²¹ アンケート調査は「行為アプローチ(beteendensats)」の観点から労働組合の実質的な影響力の程度を分析しており、リッカート尺度を用いた分析を行っている。

²² Berggren(1986), pp.83-84.

状況について、経営者自身は望ましい状況とみているが、労働組合はより多くの影響力を望んでいる。

第2に、しかしながら意思決定を分野ごとにみれば、従業員にとって身近な問題では、経営者からの提案の枠内であっても、労働組合は意思決定の準備へより積極的に関与し、従業員の労働条件に影響を及ぼしていることが指摘されている。戦略的な事業変更の分野を5つ（事業売却、事業買収、新技術の導入、組織再編、事業縮小／閉鎖）に区分すると、労働組合は事業売却／買収などの意志決定にはほとんど影響力を及ぼさないが、事業縮小／閉鎖や組織再編では、雇用保護法にも支援されて一定の影響を持っている。この場合、労働組合が代替案を持つことが影響力を高める要因となっていることが指摘されている。

第3に、戦略的な意思決定過程に対する労働組合の影響力の実態について、労使ともに企業と従業員の双方にプラスであると評価している。経営者は、労働組合の関与は意思決定にかかる時間を長引かせる場合もあるが、MBL交渉をへて実行された最終的な決定内容は、当初案よりも改善されていると評価しており、労働組合に対する経営者の信頼も大きい。

以上から施行直後の1980年代前半には、特定分野ではあるがMBLが労使の協議を促す制度として有効に機能しており、MBLを通じた職場労働組合の影響力は労使双方から肯定的に評価されていたことがわかる。ただし労働組合の積極性がみられるのは、実際には雇用へ直接影響を及ぼす分野が最も一般的であり、この調査によれば、発展協約であげられていたような技術発展の分野では、それほど活発な職場労働組合の活動は行われていない。

(2) 1990年代以降のアンケート調査にみられる変化

MBLとLSAに関する調査はその後も同様の手法で行われている。ここでは比較可能な点を中心に、その後の傾向をみてみよう。

1990年代以降は、MBLとLSAとを区分した大規模なアンケート調査がそれぞれ2回ずつ行われている（MBL：1996年、2003年、LSA：1999年、2009年）²³。このうちまずMBLに関する2つの調査内容を、80年代のアンケート調査の枠組みに沿ってみてみよう。

2003年のMBL調査では、まず労働組合の意思決定への関与の段階（4段階）は、第2段階からが約50%、第3段階からが約80%とやや遅くなっており、さらにMBL交渉（第3段階）での交渉余地は限られている、と回答する労働組合が全体の66%となっている。重要な変更に関する交渉で、労働組合が独自要求を出すのは全体の53%、代替案を出すのは14%であった。第2に意思決定への関与を分野別にみれば、7つ（労働環境、作業組織の変更、従業員の再配置、能力開発、労働時間、平等問題、組織と人材供給）の分野うち、労働組合は、労働環境、労働時間、従業員の再配置、作業組織の変更で活発であった。しかしこれら分野でも、労働組合の影響力は低いと評価する経営者の割合は1996年から増えている。第3に、労使協議を企業に

²³ Levinson(1997, 2004, 2000), Wallenberg och Levinson(2012)。この他に同じ研究者らによって公共部門の共同決定に関するアンケート調査が2005年に行われている。これら調査の規模や手法は1980年代のアンケートとほぼ同じである。これら調査の一部内容については、岸田(2013, 2016)でより詳しく紹介している。

とって有用とみる経営者の割合は、1996年から2003年の間に70%から46%へと減少し、肯定的な評価も「従業員に決定をより浸透させることができる」が最も多い。労使「協同の雰囲気がい」と考えるのは経営者では81%であるのに対し、LOは57% (PTK:61%)であった。これらの調査結果から、MBLにもとづく労働組合の活動は継続しているが、やや形式化しており、その評価について労使間でギャップが生まれている様子が分かる。

次にLSAに関する調査は、取締役会における従業員代表取締役の活動状況から、労働組合が企業の意味決定に及ぼす影響について明らかにしている。2回の調査では大きな変化はみられないため、2009年調査を中心にみると、第1に、取締役会の議題準備に関わる従業員代表はわずか5%で、大半の議題が取締役会会長か経営者によって準備されている。従業員代表が取締役会で活発であるとみている経営者は19%である(1999年:9%)。第2に分野別では、6つ(生産・労働環境、組織再編、人事・能力発展、事業計画・予算、大型投資・買収、平等問題)のうち、生産・労働環境と組織再編、人事・能力開発では、従業員代表は他の分野より活発となっている。経営者も、従業員代表が意思決定に影響を及ぼす可能性は、特定の問題では大きい(41%)としている。第3に、経営者は取締役会での協同を高く評価しており、その評価に変化はない。特に、従業員代表が「積極的な協同の雰囲気に寄与」しており、「現場や従業員に関する深い知識を得ることができる」とみる一方で、「取締役会の決定が従業員に浸透」し、「困難な決定の実行を容易にする」と、従業員代表を通じて意思決定の実行が担保されることを評価している。他方で従業員代表には、取締役会での困難として「(実質的な)意志決定が別の場所で行われている」ことをあげるものが多い。

以上のMBLとLSAに関する調査は、1980年代の調査と質問内容が同じではないために、全体の回答から厳密な結論を引き出すことは難しい。しかし、職場の労働組合がMBLとLSAの制度を通じて、労働環境や組織再編など、従業員にとってより身近な問題にかかわる意思決定に一定の影響力を及ぼしている点は80年代と大きくは変わっていない。80年代から90年代にかけての変化の傾向としては、①近年は経営者が、意思決定の実行性が担保される点でMBLとLSAを評価していること、②ただしMBLよりもLSAに対して経営者の評価が高くなっていることである。これは、労使の利害対立が明確となるMBL交渉に対して、LSAは従業員代表も企業の最善を目指し、労使対立を持ち込まないことを前提としていることが理由として考えられる。その取締役会においても、実質的な意思決定を他の場所で行う企業も存在するなど、経営者側のLSAへの対応には違いがみられる。これらの点については、MBLとLSAが企業内で実際にいかに機能しているかをより具体的に検討する必要がある。

4. 大企業における職場労働組合の活動と労使コミュニケーションの実態

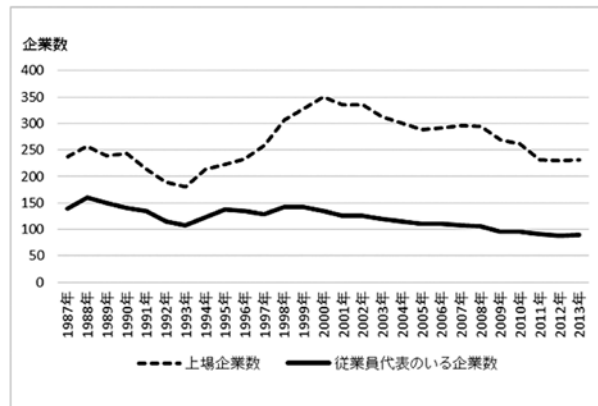
(1) 職場労働組合活動の企業間格差

先のアンケートはLSAとMBLが制度として機能している企業のみを調査対象としていた。スウェーデン企業全体では、2つの制度はどれほどの企業で実際に運用されているのか。

MBLに関する公式統計は存在しないため、労働組合での聞き取りからその実態を推測する。Unionen の地域オンブズマンによると²⁴、2015年にUnionenのストックホルム地域支部に報告されたMBL交渉（職場支部が存在しない企業におけるMBL交渉）は、年間約2万5,000件ほどであり、主な交渉テーマは組織変更（6,000件）、解雇（5,000件）、その他（マネージャーの任命など、1,500件）である。また中央労使レベルで行われるMBL交渉は、年間100～110件ほどである。職場労働組合が行うMBL交渉は地域支部に情報が届かないため、地域支部に報告されている数とほぼ同数のMBL交渉が、職場レベルでも行われていると推測している。これらMBL交渉は、大半が経営者から要求されて行われているが、中央組織レベルのMBL交渉の大半は、職場労働組合からの要求によって行われているとのことである。

次にLSAについてみてみよう。労働組合の調査によると、1989年には全国で1万2,000人存在した従業員代表者は、2014年には7,500人へと約40%減少している²⁵。推計では2015年に空席のポスト数が約2万であったとされる。またストックホルム株式市場に上場している企業（約300社）に絞ると、従業員代表が存在する企業数は1990年前後の約60%をピークに減少し、2013年には約40%となった（図1）。従業員代表取締役を選出するのは職場労働組合であるため、職場労働組合が不在かもしくは弱体化すれば、従業員代表ポストが空席となる確率が高い。さらに表1にみるように、株式時価総額でみた上位25社の企業では、従業員代表取締役が存在する割合は長らく60%程度で安定していることから、中小企業や新興企業において、従業員代表取締役の不在が広まっている可能性がある。また中央労働組合組織は組合員への様々な教育コースを設けているが、LSAをテーマとする教育コースへの参加者（これから従業員代表ポストに就く予定／もしくは就いている組合員を対象とする）も、2010年頃から減

図1 スtockホルム株式市場の上場企業数



出所：Ägarna och Makten

²⁴ Unionen インタビュー（2016-03-01）。Unionenは大卒専門職を除く、民間部門のホワイトカラーを主に組織する労働組合。

²⁵ Arbetet(2014-09-12)

表1 株式時価総額上位25社(2014年)の従業員代表取締役数(2013年)

	企業名	業種	時価総額 (10億クローナ)	従業員代表を除く取締役員数	従業員代表数(次席)
1	Hennes & Mauritz	小売	538.9	8	2(2)
2	Nordea Bank	銀行	368.1	9	3(1)
3	Ericsson	通信機器	310.2	12	3(3)
4	Atlas Copco	産業機器	261.7	10	2(2)
5	SHB	銀行	232.9	11	0
6	Swedbank	銀行	221.3	10	2(2)
7	SEB	銀行	218.4	12	2(2)
8	TeliaSonera	通信	218.2	8	3(3)
9	Investor	投資会社	217.4	13	0
10	Volvo	輸送機器	180.6	9	3(2)
11	ASSA ABLOY	産業機器	153.8	8	2(2)
12	SCA	紙パルプ	119.1	9	3(3)
13	Sandvik	産業機器	95.8	8	2(2)
14	Hexagon	産業機器	86.5	6	0
15	SKF	産業機器	75.1	9	2(2)
16	Kinnevik	投資会社	71.1	8	2(2)
17	Electrolux	電気機器	70.7	10	3(3)
18	Skanska	建設	70.5	10	3(3)
19	Alfa Laval	産業機器	62.2	9	3(3)
20	ICA Gruppen	小売	61.5	10	2(2)
21	Industrivärden	投資会社	60.6	7	0
22	Swedish Match	その他製造業	49.1	7	3(3)
23	Melker Schörling	投資会社	44.7	7	0
24	Tele2	メディア	42.6	8	0
25	Getinge	医療機器	42.4	7	2(2)
	25社合計		3873.5		
	上場企業合計		5112.5		
	上位25社の占める割合		75.8%		

出所：Ägarna och Makten

注：従業員代表取締役の次席ポストは、議決権を除いて正規の従業員代表と同じ権利を持ち、正規の従業員代表が欠席していなくとも取締役会に出席できる。

少している²⁶。

これら断片的な数値からではあるが、職場労働組合が大規模ではない企業でも、組織変更や解雇などをめぐってMBL交渉が行われていること、しかし取締役会へ従業員代表を選出していない職場が増加しており、それは職場レベルの労働組合活動の後退と関連している可能性が推測される。

²⁶ LOによれば、コース受講者の減少理由は、労働組合の一般的な組織率の低下や従業員数削減による業務の多忙化、政府からの組合教育活動補助金の停止などである。LOインタビュー(2015-09-08)。

(2) 職場労働組合の活動と労使コミュニケーション

ここでは2つの制度がどのように機能しているかを、職場労働組合の活動が活発である企業事例からみてみよう。2社は、スウェーデンの歴史ある製造企業(ボルボ社)と、県立病院から民営化をへて多国籍医療グループとなった病院(セント・ヨーラン病院)である。以下の内容は、各企業の主要な労働組合の組合員で、かつ従業員代表取締役となっている人物、および人事部門担当者へのヒアリングにもとづいている。ここでは、①共同決定と従業員代表取締役制に関わる独自の組織形態があるか、②取締役会およびMBL(交渉)で取り上げられるテーマと職場労働組合の関与のあり方、③近年にみられる労使コミュニケーションの変化、の3点に絞ってその内容を紹介する²⁷。

<ボルボ社 (AB Volvo) >

1) 会社の概要

ボルボは商用車トラック・大型バスなどを製造する企業であり、全世界で約9万9,500人(2017年)の従業員を雇用し、そのうち約2万人がスウェーデンに存在する。スウェーデンには12の工場を持つが、従業員は本社と研究開発部門が存在するヨテボリに集中している。職場労働組合はブルーカラー労働組合のIF Metall(金属労働組合)が最大であるが、ほかにホワイトカラー系の3つの労働組合(Ledarna、Akademiker、Unionen)²⁸が存在する。ボルボにおける労働組合の組織率は、IF Metallで95%と、スウェーデンの労働市場の平均よりも高い(ホワイトカラー労働組合の組織率は不明)。ボルボは近年、生産部門を国外へ移転する一方で、研究開発機能をスウェーデンに集中させているため、従業員全体に占めるブルーカラーの比率は低下傾向にあり、逆にホワイトカラーの比率が高くなっている。乗用車を製造するボルボ・カーズは、かつて同一企業グループであったが1998年にフォード社に売却され、現在は中国資本となっている。ボルボは現在もスウェーデン企業として存続している。インタビュー相手はIF Metallのヨテボリおよびシュヴデ工場の組合支部代表者2名(いずれも本社の従業員代表取締役を兼任)、および本社HR部門担当者である。

2) 労働組合組織と労使コミュニケーション体制

ボルボは、複数の事業所と子会社を含めたボルボ・グループとして存在しており、企業規模が大きい。このため、職場労働組合の組織も階層的となっている。組合員数で最大規模のIF Metallを例にみると、まずボルボの工場ごとに組合支部が組織されている。これら支部はそれぞれ、全国を51地域に分割して構成されるIF Metallの地域支部(Avdelning)に属してい

²⁷ ここで取り上げる2社は多国籍企業であるため、グローバルな企業レベルにおけるスウェーデン労働組合の活動も重要であるが、それらについては後段で簡単に紹介することとする。

²⁸ Ledarnaは職長の組合、Akademikerは大卒専門職の労働組合である。

図2 シュヴデ工場の IF Metall 組織図



出所：ボルボ IF Metall プレゼンテーション資料

るが、その規模が大きいため、地域支部からはある程度独立して活動を行っている²⁹。ボルボの企業レベルでは、それぞれの工場／事業所の組合支部から選出されたメンバーで構成されるボルボ・グループ委員会（14名＋4名）が、隔年で開催されるボルボ IF Metall の大会を踏まえて、日常の活動に責任を負っている。従業員代表取締役の選出など、ボルボに属する IF Metall 全体としての組合活動は、このボルボ・グループ委員会で行われており、およそ2か月に1回の会合を持っている。

つぎに各工場／事業所の組合支部の下には、部門ごとにグループ委員会が存在している。たとえばエンジン・トランスミッションを製造するシュヴデ工場は、ブルーカラーの従業員数が約2,000人であるが、機械加工、組立、鑄造の部門ごとにグループ委員会が存在する（図2）。これらグループ委員会のもとで、およそ100人の職場組合代表者が存在し、活動を行っている。各職場組合代表者が担当する職場の従業員数は10名から50名となっている。

ボルボでは近年、職場労働組合と経営者とが労働協約を結び、企業組織の変化に合わせた MBL や LSA の組織体制を作っている。具体的には VSD (Volvo Sweden Dialogue)、情報委員会、MBL 交渉組織、の3つである。

まず VSD は、LSA の機能を補完するための組織であり、ボルボ・グループの各子会社における取締役会に代わって、労使代表が戦略的な議論を行う場である。ボルボは2011年に、グループの集権化を目的として、グループ子会社の取締役会機能を縮小（ペーパーカンパニー化）することを決定した。その際に、労働組合からの要求によって設置されたのが VSD である。

²⁹ 地域支部との結びつきは、一般的な組合員教育や能力開発、ストックホルムの IF Metall 本部とのコンタクトなどを共同で行う場合にみられるとのことである。ただしボルボの支部代表者は地域支部の役職を兼任している場合が多い。ボルボではローカルな賃金交渉も企業レベルで IF Metall として統一して行うようになっている。

VSDには、原則として各ホワイトカラー組合から1名ずつ、IF Metallから2名が参加する。7つある子会社レベルのVSDはそれぞれ年に4回ほど開催されるが、ボルボ・グループとしてのVSDは、本社取締役会とは別に毎月開催されており、本社CEOと各子会社のトップマネジメントが参加する。VSDの会合では、経営者側が将来的な経営方針に関する情報を伝え、それについて労働組合代表が意見を述べるといふ、実質的な労使による意見交換が行われている。ただし戦略的な問題については、取締役会と同様にVSDに参加する組合代表者には守秘義務が定められている。

次に情報委員会は、MBL第19条で定められている職場労働組合への定期的な情報提供のために設置されている組織であり、本社および各子会社、各工場、職場レベルで設置されている。情報委員会には、最大でホワイトカラー組合から9名、IF Metallから5名が参加できる(本社レベルの情報委員会のみホワイトカラー8名、ブルーカラー8名が参加)。さらにMBL第11条にもとづいてMBL交渉を行う組織体制も、情報委員会とは別に、同じく本社および各子会社、各工場、職場レベルに存在している。MBL交渉には、ホワイトカラー組合から3名、IF Metallから2名が参加する。これら2つの組織は1980年代から存在するが、本社から職場レベルにまで階層化されたMBLの交渉体制は、ボルボが2004～2008年にかけて各工場に存在したHR部門を集約化した後に、MBL交渉が社内のどのレベルで行われるのかをより明確にするために作られたものである。

このようにボルボでは、組織率の高い職場労働組合との緊密な情報交換を行うために、企業レベルの労働協約にもとづき、MBLおよびLSAを実行する階層的な労使コミュニケーション体制が構築されていることがわかる。

3) 取締役会における従業員代表の活動

ではこれらの組織体制において、実際に行われる議論ではどのようなテーマが取り上げられているのだろうか。以下は主に組合支部代表者の話を再構築している。

本社取締役会は15名の取締役員から構成されており、そのうち従業員代表はIF Metallからの代表者2名を含め、合計5名である。取締役会会合は年に5回開催され、電話会議も定期的に行われる。会議はすべて英語で行われている。ボルボの取締役会では全ての議題が実質的に議論されており、従業員代表はそれらについて意見を述べる機会が確保されている。ただし従業員代表が特に重要とみなしているテーマは、生産機能の配置や投資戦略などの長期的な戦略問題である。その理由は、より日常的な経営問題は執行役員会で議論されるため、もし従業員代表として会社の方向性に何らかの影響を及ぼすならば、長期的な戦略が重要となると考えているためである。

また従業員代表が意見を述べたとしても、それが直ちに取締役会の意思決定に取り入れられることを意味するわけではない。従業員代表取締役と株主の代表である他の取締役員との間には、根本的な立場の違いが存在する。例えば配当に関して従業員代表は、できる限り社内に残したいと考えるが、他の取締役はできる限り株主へ還元しようとする。また工場の閉鎖についても意見が異なることが多い。取締役会の意思決定に賛成できない場合は留保を表明するが、

それによって意思決定が変わることはない。また留保の権利を行使する場合は、現行案に対してより持続的と考えられる代替案を必ず持ち、さらに頻繁には留保を行わないようにしている。頻繁に留保を行うと、いずれ従業員代表の意見に耳を傾けてもらえなくなる可能性が高まるためである。工場閉鎖など、従業員への影響が大きい議題は MBL 交渉で取り扱い、職場労働組合は外部専門家や第三者からの資料を得て、最終的に閉鎖を実行すべきかどうかの判断を行っている。

異なる職場労働組合から選出された複数の従業員代表者間では、取締役会の開催前に全員が集まる会合を持っており、従業員代表の意見が理解されやすいように、どの問題についてどのような態度を示すべきかの事前調整を行っている。また従業員代表は CFO(最高財務責任者)とも取締役会前に会合を持ち、取り上げられる予定の議題について不明な点(財務データの詳細など)を事前に質問するようにしている。取締役会を通じて得た情報には、守秘義務があるものも含まれるため、全ての組合員には伝えず、ボルボ・グループ委員会のレベルで取り扱っている。

4) MBL と職場労働組合の活動

ボルボにおける MBL 交渉は、ほぼ毎週あらゆるレベルで行われており、30 分ほどで終わるものもあれば、数日から数か月に及ぶものもある。時には交渉とはならず、情報提供で終わる場合もある。MBL 交渉で取り上げられるテーマは、マネージャーの変更などの小さなテーマから、組織変更などの大きなテーマまで多様である。最も多いのは、組織変更とマネジメントの変更である。各組合支部の代表者は、工場内で行われる MBL 交渉のすべてに責任を持つ立場であるが、工場全体に関わる MBL 交渉のみに参加しており、その他の職場レベルの MBL 交渉については、他の担当者が参加している。職場労働組合はすべての MBL 交渉について、終了後は経営側からサインされた議事録を受け取っている。ボルボでは労使関係が友好的であり、経営側も中央組織レベルへ MBL 交渉を引き渡したくないために、ぎりぎりまで妥協点を探ることが多い。このため、中央組織レベルの MBL 交渉に進むことはめったにないとのことである。

ボルボ(ボルボ・カーズを含む)は1970年代に、ベルトコンベアをなくしたドッグ組立方式など、新しい生産システムを目指した複数のプロジェクトを行ったことで知られている³⁰。当時は発展協約および Metall の「よい労働」方針に支えられて、ボルボの職場労働組合はこれらプロジェクトへ積極的に関与した。しかし1990年代半ばからは再び組立ラインに戻り、作業サイクルの短いテイラーリズムが復活したと言われている³¹。この点で現在、職場労働組合が生産問題へ積極的にかかわる体制はなくなったのだろうか。支部代表者によると、IF Metall の「よい労働」方針は2006年に放棄されているが、最近の労使協同プロジェクトの事例としては、2017年から始まった「フューチャー・インダストリアル・ワーク」があげられる。それ

³⁰ Boglind (2013)

³¹ Blomquist (2013)

はボルボ・グループのレベルで締結された労働協約にもとづく実験プロジェクトである。高齢化が進み、若者が工場労働のような働き方を選びたがらないという現状を懸念して、工場における新たな作業形態を検討することを目的としている。具体的には、組立ラインでのジョブ・ローテーションの間に、生産性や効率性を保ちながら、作業員へより多くの責任や、ホワイトカラー的な仕事内容を与えるものであり、複数の工場内で実験エリアが設置されている。このプロジェクトは、2013年のボルボにおける賃金交渉の際に労働組合側から提案され、それをCEOが承認する形で実現している。プロジェクトの責任者は、ボルボのヨーロッパ・マニュファクチャリング・システム部門のトップマネージャーであり、現場の作業員やプラント・マネージャー、労働組合代表も参加している。支部代表者によるとこのプロジェクトはまだ成果をあげていないとのことであるが、これが職場労働組合からの提案によって開始された要因は、緊密な労使コミュニケーション体制を通じて、労働市場や働き方の変化、その中でボルボの将来について、経営側が生産現場に関する危機感を共有したことにあると推測される。

以上のようにボルボの階層的な労使コミュニケーション体制において、取締役会における従業員代表は、労使の立場の違いを踏まえながらも、企業的意思決定に対して長期的な成長・発展を重視する立場から戦略的に発言している。また従業員への直接的な影響が予測される場合は、MBL交渉の過程でより詳細な情報を収集し、自分たちの主張を根拠づけている。経営側に最終的な意思決定権があるという制約の中で、職場労働組合は新プロジェクトの開始にみられるように、経営側と利害を共有できる点を慎重に探っていることがわかる。

5) 近年の労使コミュニケーションの変化

ボルボは2004年頃から、事業所(工場)ごとに賃金体系や労働条件が異なっていた状況を全社的に統一し、企業としての集権化を進める目的で、HRトランスフォーメーションと呼ばれる組織改革を実施し、人事部門の中央集権化を行ってきた³²。また企業全体の集権化が2011年頃より行われてきたことも先ほど述べたとおりである。その影響を受けて、職場労働組合が参加する労使協議や労使交渉の体制も変更を余儀なくされているが、その変更には職場労働組合の意見が反映されている。職場労働組合にとっては、集権化によって経営者側との交渉や協議がより上位の組織レベルで行われるようになったために、各支部の代表が集まるボルボ・グループ委員会の役割が以前よりも重要となっている。経営側では、人事関連の政策において、以前と比べ労使交渉で締結される労働協約よりも、HR部門からの一方的な「ポリシー」が持ち出されるなど、労使関係を「個人化」しようとする傾向がみられる。しかしトップマネジメントのレベルでは、職場労働組合代表との複数のコミュニケーション・チャンネルを保ち、時にはそれを積極的に活用する対応に変化はない。職場労働組合の側も、その影響力が大幅に低下したとは感じていないようである。この状況について支部代表者は、職場労働組合への態度はCEOがどのような人物か(産業分野の出身か否か)によって変化すること、また現在も高いボルボの職場労働組合の組織率が、その正統性を高めていると評価している。

³² HRトランスフォーメーションについて詳しくは次の文献を参照。Boglund, Hällstén and Thilander(2013)

＜カピオ・セント・ヨーラン病院 (Capio S:t Görans Sjukhus) ＞

1) 会社概要

カピオ・セント・ヨーラン病院 (以下ではセント・ヨーラン病院とする) は、約1,800人の従業員を有するストックホルムの救急病院であり、2016年には年間約86,000人の救急患者を受け入れている。セント・ヨーラン病院は、以前はストックホルム県が運営する公立病院であったが、1999年に完全民営化され、カピオ (Capio AB) という多国籍ヘルスケア企業の子会社となった (本社ヨテボリ)³³。カピオはヨーロッパを中心に約1万2,400人の従業員を有する。カピオの主要株主は現在、北欧を拠点とするプライベート・エクイティファンドとなっており、カピオの株式はストックホルム株式市場に上場されている。セント・ヨーラン病院の職場労働組合には、主に公共部門のブルーカラーを組織する **Kommunal**、ホワイトカラーおよび専門職の従業員を組織する3つの組合 (**Vårdförbundet**、**Läkarförbundet**、**Vision**)³⁴が存在する。セント・ヨーラン病院全体の労働組合の組織率は約60%である。複数ある職場労働組合の中では、補助看護師や作業員、運搬人など、多様な職種の従業員が属する **Kommunal** が最大となっている。インタビュー相手は **Kommunal** の組合員で、セント・ヨーラン病院およびカピオ本社の取締役会の従業員代表を兼任している。カピオ傘下の多様なヘルスケア事業は、ボルボの子会社とは異なり、それぞれ独立した経営体制をとっている。このため、以下では主にセント・ヨーラン病院とカピオ本社取締役会での職場労働組合活動に絞って紹介する。

2) 労働組合組織と労使コミュニケーション体制

まず **Kommunal** を例に職場労働組合の組織をみると、**Kommunal** はスウェーデンを13の地域支部に分割しており、そのうちストックホルムの地域支部は約8万人の組合員を組織している。ストックホルム地域支部には、さらに19の部門 (セクション) が存在する。セント・ヨーラン病院の **Kommunal** は、このうちの **Sjukvård Syd**、**Keolistrafiken** 部門に属している。この部門はさらに4つの職場の労使交渉単位 (チーム) に分かれており、セント・ヨーラン病院の **Kommunal** はこのうちの一つである。セント・ヨーラン病院の **Kommunal** 組合員は、月に1回、2日間の会合を持ち、職場の状況に関する情報交換や組合の方針について議論している。

セント・ヨーラン病院の労使コミュニケーション体制の特徴は、経営者側と職場労働組合とが **MBL**、労働環境法、組合代表者法を根拠とする協同協約 (**Samverkansavtal**) を締結しており、この協約にもとづいて職場会合が制度化されている点である。セント・ヨーラン病院の協同協約は、「従業員の影響力や参加、発展が権利とされるような、積極的な労働環境への前提条件を与える」ことを目的に、「事業活動、作業組織、従業員、経済に関する計画および意思決定プロセスに、労働環境と共同決定問題を統合」している³⁵。協同協約は公共部門において1980年代末に広まった労働協約の形態であり、セント・ヨーラン病院は、1999年の民営化後

³³ 日本の指定管理者制度に近い運営形態である。

³⁴ **Vårdförbundet** は看護師などを含む専門職労働組合、**Läkarförbundet** は医師組合、**Vision** は薬剤師などを含むホワイトカラー公務員組合である。

³⁵ **Capio S:t Görans Sjukhus, Samverkansavtal**

もこの協同協約を維持している³⁶。協同協約は、職場レベル、部門(クリニック)レベル、病院(中央)レベルの3層で共同決定組織の設置を定めており、それぞれのレベルで定期的に会合が開かれている。特に職場レベルでは、個々の従業員の直接的な働き方が作業グループやチームに影響を及ぼし、また逆に作業グループやチームから個々の従業員の働き方も影響を受けるために、協同協約の中で最も基礎となるレベルとされている。

職場レベルの会合は、APT(Arbeitsplatsträff)と呼ばれ、月1回のペースで組合員/非組合員に関わらず、同じ職場に属する全従業員と第一ラインマネージャーが参加する。会合は就業時間中に行われるため、実質的には強制参加となっている。セント・ヨーラン病院には約50のAPTが存在する。次に部門レベルでは、各APTの代表者と中間マネージャーが参加する会合が月1回開催される。部門レベルの会合は病院内に7つ存在する。最後に各部門からの代表者と、経営者代表が参加する病院レベルの中央会合が月1回開催される。各レベルの会合には職場労働組合の代表者も参加している。これらの定期的な職場会合とは別に、必要に応じてMBL交渉が行われている。

3) 取締役会における従業員代表の活動³⁷

セント・ヨーラン病院の取締役会は年5回開催されている。セント・ヨーラン病院では、Kommunalから1名、Vårdförbundetから1名(次席)が従業員代表となっており、取締役会全体では7名の役員が存在する。カピオ本社の取締役会は年に10回開催され、そこでも従業員代表はセント・ヨーラン病院の取締役会と同じ労働組合から選出されている。本社の取締役役員数は16名であり、このうち従業員代表取締役は次席も含めて4名である。セント・ヨーラン病院の取締役会では、長期的な経営戦略にしたがって日々の病院運営を行うことが議論されている。具体的にはヘルスケア手順の発展、クオリティのフォローアップ、財務状況、IT問題、投資、利益分配などである。従業員代表は、特に従業員の労働環境や離職率などを取り上げて発言している。次にカピオ本社の取締役会では、各国に存在する病院事業の状況について議論が行われており、M&Aや各事業に関するベンチマーキング、能力シェア、投資、利益分配などが取り上げられている。Kommunalの従業員代表者は、協同協約にもとづく職場会合、MBL交渉、従業員代表取締役などを、数あるマネジメントとの情報チャンネルの一つと位置付けており、これら複数のチャンネルを組み合わせながら、いかに経営者側に対して影響力を行使するのかを考えて発言している。本社取締役会に出席しているオーナー代表、とりわけエクイティ・ファンドの代表者は、医療現場に関する知識をあまり持っていない。このため、従業員代表が職場に関する情報を有効に用いて発言する場合は、その意見が受け入れられることもある。

そのような事例として、2012年に行われたセント・ヨーラン病院の業務入札に関する取締

³⁶ 公共部門における協同協約については次を参照。Kareld och Petersson(2015)

³⁷ 以下の内容は主にKommunal組合員の話を再構成している。

役会での議論があげられる³⁸。ストックホルム県がセント・ヨーラン病院の経営権を入札にかけた際に、カピオと競合する企業が存在した。このため、カピオの取締役会でオーナー代表は、当初予定より1億2000万クローナ低い価格で入札を行うこと、それによる収益減少を防ぐために、セント・ヨーラン病院の従業員数を削減することを提案した。この提案に対して従業員代表は、大幅な従業員削減を実行すれば患者の受け入れに支障が出るため、病院として対応ができなくなり、結果として病院のクオリティ評価が下がると主張した。同時に従業員削減を回避する対案として、現場の作業効率性を高めるための病棟プロセスの見直しなど、独自の業務改善案を提示した³⁹。セント・ヨーラン病院とカピオ本社の取締役会の両方で、この提案に関する議論が1年近く行われた。Kommunalや看護師、医師の職場労働組合はすべて従業員削減に反対することで一致していた。オーナー代表は医療現場の実態をよく理解しておらず、従業員代表が具体的な提案を行ったことで、最終的に従業員削減案は撤回され、期間限定で利益の圧縮が認められた。その後はセント・ヨーラン病院全体で、現場の従業員が参加する業務改善計画が実行された⁴⁰。このような計画が容易に実行された要因の一つとして、日常的な業務に関する情報交換を通じて、現場の課題が従業員間で共有されていたことが考えられる。

4) MBL と職場労働組合の活動

職場の共同決定組織である ATP では、協同協約によって議論の主要テーマが定められているが、特に労働条件と労働環境(ストレスや従業員の退職など)が重視されている⁴¹。部門レベルでは部門全体の運営状況や労働環境にかかわるテーマ、病院レベルでは従業員と経営状況、病欠、移動や離職率、給与、KPI(重要業績評価指標)など、病院全体の状況が話し合われる。ATPの目的は、従業員とチーフが自らの職場における業務の発展、計画、フォローアップを協同して行うために、対話の場を提供することである。職場労働組合の代表者は、ATPに積極的に貢献することが前提とされており、職場労働組合からの情報提供も行われる。これら各階層における会合の目標は、職場で可能な限り従業員が意見を述べ、意思決定に参加することとされているが、MBL交渉と同じく、共同決定会合で議論されたテーマの最終的な決定権は経営側にある。セント・ヨーラン病院ではこれまでに、妊娠中の女性従業員の労働環境チェックや患者から受けるハラスメント対応など、従業員の発案から具体的な病院規則として定められたケースもある。また、職場の労使が他の法律や協約にしたがって取り扱うことが適切と判断する場合は、MBLや労働環境法にしたがって処理されるケースもある。具体的には、従業

³⁸ Dagens Medicin, “Capiro blir kvar på S:t Görans sjukhus”, 2012-03-27.

³⁹ セント・ヨーラン病院では以前より「リーン・ヘルスケア」の発想を取り入れた業務改善に取り組んでいたために、職場レベルではこれらの提案内容を実行する条件がすでに存在しており、職場労働組合は MBL 交渉などを通じて業務改善に必要な規則の改正などを求めたという。

⁴⁰ 5年後の2017年時点では7000万クローナ分の収益が回復している。

⁴¹ セント・ヨーランの協同協約では次のようなテーマが設定されている。労働環境、労働災害、労働時間、離職報告、勤務態度評価、従業員確保、経済、健康問題、平等・多様性、作業クオリティ、従業員アンケート、従業員政策、能力発展、研究プロジェクト、環境、新規投資、事業分野・病院内の組織変更、政策文書、プロセス作業、社会的・組織的労働環境、安全問題、事業プラン、評価・ビジョン・長期的目標。

員構成の変更や個人的な案件は MBL 交渉で取り扱われており、病院レベルでは年間平均 10 ～ 15 件の MBL 交渉が行われている。中央組織レベルの MBL 交渉はめったに行われないうことである。

5) 近年の労使コミュニケーションの変化

カピオは 2000 ～ 2006 年の間、株式市場に上場されており、その間にボルボや年金基金などの代表者が取締役会に参加した。従業員代表取締役によれば、彼らと従業員代表は長期的な視点から病院を経営するという点で、立場を共有することができたとのことである。しかし 2006 年から 2015 年に、3 つのプライベート・エクイティファンドに買収されて非上場となった時期には、取締役会に参加した新たなオーナー代表は、病院を単純に資産とみなし、経営の視野が短期的となった。ファンドの中には、最終的に病院の売却によって利益を得る計画を持っていたものもあったという。現在カピオは株式市場に再上場されており、一つのプライベート・エクイティファンドのみが大株主として残り、カピオの株式の 40% は分散して所有されている⁴²。組合代表者によれば、カピオ本社とセント・ヨーラン病院では、労使コミュニケーションは有効に機能している。この要因は、一方では経営者やオーナー代表の成熟度や価値観、性格によるところもあるが、従業員代表取締役や組合代表の教育レベル、知識、職場労働組合の組織率に支えられているとのことである。

5. 若干の考察

限られた事例からではあるが、本稿の課題について考察すると、まず本稿で取り上げた 2 社のように組織率が高く、職場労働組合の活動が活発である企業では、MBL や LSA にもとづく独自の労使コミュニケーション体制が構築されている。職場労働組合はそれら制度を活用して、職場および企業レベルの意思決定への関与を試みている。公共部門で一般的な協同協約を継続しているセント・ヨーラン病院は、共同決定会合の具体的内容についても詳細に協約で定めている。2 社の取締役会では、従業員代表取締役は発言機会が確保されており、特に従業員への影響が大きい問題について、独自の情報を用いながら戦略的に意見を反映させようとしている。MBL にもとづく従業員への情報提供や MBL 交渉は、企業内の各階層で行われており、取り扱われるテーマも多岐にわたっている。企業トップレベルの MBL 交渉では、従業員にとって影響が大きく、労使の利害対立が明確なテーマについて交渉が行われる。ただし最終的な決定権は経営者側にあるため、職場労働組合は、議論を頂上組織レベルへ引き上げることによるのみ、経営者側に現実的な妥協を強いることができる。この点で LSA は、意思決定の初期段階で意見を述べるため、労使間でより柔軟な議論を行いやすいと考えられる。これら職場労働組合の活動が実質化するためには、経営者側が職場労働組合の立場を尊重していることが前提となる。2 つの企業ともに、経営者側は職場労働組合からの提案が企業経営に

⁴² 2018 年 11 月にカピオは、多国籍病院グループである Ramsay グループによって買収された。

とって有益と考えられる場合には、それを受け入れている様子が見えてくる。経営者層がどのような出自であるのかも、労使コミュニケーションのあり方に影響を及ぼしている。

次に企業レベルの労使関係の性格についてみると、2社の職場労働組合は、取締役会の議論にみられるように、企業の持続的な成長を前提とした発言を行っており、生産性向上へも積極的に協力している。この点では労使協調体制が築かれていると見てよい。しかしMBL交渉では、従業員の雇用を守る立場を主張しており、経営者側の意思決定をそのまま受け入れる行動をとってはいない。このように職場労働組合が経営側に対して一定の距離を保ちつつ、企業成長への関与を行うことができる条件の一つは、中央労働組合が行う労使交渉と、職場レベルの労使協議やMBL交渉で取り扱う問題領域が明確に区別されている点にあるのではないだろうか。中央レベルで行われる賃金や労働条件の交渉は、職場労働組合が行うMBLやLSAの議論とは結びついていない。例えば賃金に関して、職場レベルでは、中央交渉で賃金上昇率が確定したのちにその具体的な分配について交渉する。交渉主体は同じであるが、MBL交渉とは区別された職場レベルの賃金交渉として行われている。事業閉鎖で解雇が生じる場合も、解雇の撤回を求めるのと引き換えに賃金上昇を抑制するという方針は一般的ではない。この点は、スウェーデンの流動的な労働市場と積極的労働市場政策の役割も考えられる。ただし、中央で行われる賃金交渉が分権化され、職場労働組合の活動を支えている労働立法の内容が変更されるならば、スウェーデンにおいても企業レベルの労使協調体制がより緊密化する可能性がある⁴³。

最後に本稿で取り上げた2社の事例をスウェーデンの労働市場全体の中で位置づけてみると、企業間で職場労働組合の影響力の違いに格差が生じていることが予測される。3でみたように、LSAの制度をそもそも維持していない企業が増加している。本稿で取り上げた2社ではいずれもブルーカラー労働組合が職場の労働組合活動を主導していたが、IT部門などでは、ホワイトカラーの従業員が多数を占めており、かつ従業員の流動性が高いため、職場労働組合の組織率も低い。スウェーデンの労働市場における中央レベルの賃金交渉の効力は、現在のところ経営者側の組織率の高さに支えられた労働協約カバー率によって担保されている。しかし個々の企業レベルで多様な労使コミュニケーションの基礎が失われてゆけば、それは職場レベルでの組織率低下をさらに加速させ、労働市場の二重化を加速化させる。職場労働組合にとっては、企業活動のグローバル化や事業再編などによって活動が困難となる条件が増えているが、そのなかで持続的な企業成長への貢献と従業員の利益確保の両立という立場が、どこまで経営者側に共有されるのかが今後の鍵となる⁴⁴。

〔付記〕本研究はJSPS 科研費JP16K03834の助成を受けたものである。

⁴³ 近年、経営者団体が要求している雇用保護法の改正が国会で一つの焦点となっている。

⁴⁴ 本稿で取り上げた2社では、スウェーデンの労使関係の延長線上に、グローバルな労使コミュニケーション体制が構築されている。ボルボでは、グローバルなボルボ・ワークカウンシルが設置されており、カピオでもセント・ヨーラン病院の職場労働組合は現在、スウェーデン国内の協同協約の延長線上にヨーロッパ・ワーク・カウンシルを位置付け、各国の職場労働組合との連携を強化しようとしている。

参考文献

- 石原俊時 (2008、2009)「企業からみたスウェーデン・モデル (1) ～ (4) ボルボ企業委員会」『経済学論集』第 74 巻 3、4 号、第 75 巻 1、2 号。
- 岸田未来 (2013)「<研究ノート>スウェーデンの企業統治と取締役会における従業員代表制」『摂南経済研究』第 3 巻 1・2 号。
- 岸田未来 (2016)「スウェーデン企業のコーポレート・ガバナンス体制における従業員代表制の役割」『北ヨーロッパ研究』第 12 巻。
- 岸田未来 (2017)「スウェーデンの人事労務管理の変化と労使関係」『労務理論学会誌』第 26 号。
- 篠田武司編著 (2001)『スウェーデンの労働と産業ー転換期の模索』学文社。
- 田村豊 (2003)『ボルボ生産システムの発展と転換ーフォードからウッデヴァラへー』多賀出版。
- 田村豊 (2008)「スウェーデン企業における生産と労働の管理」『労務理論学会誌』第 18 号。
- Abrahamsson, L. and J. Johansson (2008), *Det goda arbetet – igår, idag och imorgon*, FRAMTIDSFABRIKEN Rapport 2. Kunskapsöversikt, Luleå tekniska universitet.
- Bengtsson, M. and T. Berglund (red.) (2017), *Arbetslivet (tredje upplagan)*, Studentlitteratur.
- Berggren, C. (1986), *Fack, företagsledning och besluten om företagets framtid*, Arkiv.
- Bergström, O. and M. Sandoff (2006), *Handla med människor-perspektiv på human resource management*, Academia Adacta.
- Blomquist, B. (et.al) (2013), *Assembly systems and work in the swedish automotive industry*, in Sandberg, Å. (ed.) (2013).
- Boglund, A. (2013), *Volvo and a swedish organisation and management model*, in Sandberg, Å. (ed.) (2013).
- Boglund, A, F. Hällstén, P. Thilander (2013), *HR transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*, Studentlitteratur.
- Elvander, N., (1988), *Den svenska modellen – löneförhandlingar och inkomstpolitik 1982-1986*, Allmänna Förlaget.
- Geer, H.D. (2007), *Från svenska modellen till svenskt näringsliv : om SAF och den svenska arbetsmarknadens organisering under 1990-talet*, Stockholm.
- Holmqvist, M. (red.) (2016), *Makt och inflytande i arbetslivet*, Premiss.
- Iliste, Marianne (red.) (1999), *Hur klarade man vågen? – 25 år med lagen om styrelserepresentation*, LO.
- Johansson, L. A. and L. Magnusson (1998), *LO andra halvsektlet: fackföreningsrörelsen och samhället*, Atlas.
- Kareld, H. och R. Petersson (2015), *Utveckla samberkan: en bok om arbetet, arbetsplatsen och samverkansavtalet, med fakta, råd och inspiration för dig i offentlig sektor*, Falkenberg/Göteborg.
- Kjellberg, A. (2001), *Fackliga organisationer och medlemmar i dagens Sverige (andra utvidgade och reviderade upplagen)*, Arkiv Förlag.
- Levinson, K. (1997), *Medbestämmande i förändring*, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg3, nr2, sommaren, pp.109-121.
- Levinson, K. (2000), *Anställdas representation i företagsstyrelse – en enkätundersökning av svenskt näringsliv*, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg6, nr2, sommaren, pp.73-84.
- Levinson, K. (2004), *Lokal partssamverkan – en undersökning av svenskt medbestämmande*, Arbetslivsinstitutet.
- Levinson, K. och J. Wallenberg (red.) (2006), *Medbestämmande i det nya arbetslivet: forskare analyserar och diskuterar inflytande i arbetslivet*, Växjö universitet.
- Lundh, C., (2010), *Spelets regler – institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850-2010*, SNS Förlag.
- Medlingsinstitutet (2018), *Avtalsrörelsen och lönebildningen 2017*.
- Nycander, S., (2008), *Makten över arbetsmarknaden*, SNS.
- PTK (2014), *Att vara med innan besluten fattas: lag om medbestämmande i arbetslivet – kommentarer, råd och anvisningar*.
- PTK (2016), *Bolagsstyrelseledamot – en handbok för arbetstagarrepresentanter i bolagsstyrelser*.

- SAF-LO-PTK(1982), Utvecklingsavtal.
Sandberg, Å. (et.al.) (1992), *Technological change and co-determination in Sweden*, Temple.
Sandberg, Å. (ed.) (2013), *Nordic lights: work, management and welfare in Scandinavia*, SNS Förlag.
Schiller, B. (1988a), *Samarbete eller konflikt*, Arbetsmiljöfonden.
Schiller, B. (1988b), “*Det förödande 70-talet*” — *SAF och medbestämmandet 1965-1982*, Arbetsmiljöfonden.
Simonsson, B. (1988), *Arbetsmakt och näringspolitik — LO och inflytande frågorna 1961-1982*, Arbetsmiljöfonden.
Søndergaard, J. (2007), *MBL: historien, visionen, framtiden*, Bilda Förlag.
Wallenberg, J. och K. Levinson (2012), Anställdas styrelserrepresentation i svenskt näringsliv — Vad har hämt mellan 1999 och 2009?, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 18, nr 3, pp.67-80.
Arbetet, “20000 styrelseplatser star tomma”, 2014-09-12.

インタビュー

- LO(2015-09-08, 2015-10-14 [書面回答]、2016-03-03)
PTK(2016-03-01)
Unionen(2016-03-01, 2016-09-07)
Capio S:t Görans sjukhus(2016-09-06, 2017-03-14)
AB Volvo(2016-09-09, 2017-09-18, 2017-09-19)