

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*

岸 田 未 来

Swedish Corporate Governance and Employee Representation on the Board

Miki Kishida

目次

- I はじめに
- II スウェーデンの企業統治体制と従業員の経営参加
- III 取締役会における従業員代表の実態—アンケート調査より
- IV コーポレート・ガバナンス改革と従業員代表
- おわりに

* 本稿は2010年度～2013年度科学研究費補助金(課題番号22730328)の助成による研究成果の一部である。

I はじめに

本稿の課題は、スウェーデンの企業統治における従業員参加の役割を、従業員代表の取締役会参加制度（以下では従業員代表制と表記する）を中心に明らかにすることである。

スウェーデンでは、他の欧州諸国と同じく、企業の意思決定過程への従業員（労働組合）¹の関与が制度化されている。主な制度は、「労働生活における共同決定法（Lag om medbestämmande i arbetslivet）」と、「従業員の取締役会への代表に関する法律（Lagen om styrelserepresentation för privatanställda）」である。共同決定法は、従業員に影響をおよぼしうる企業内のほぼすべての意思決定について、経営者に労働組合との協議を義務付けている。これらは、1970年代の労働運動の高揚を背景に、労働組合の掲げる産業民主主義政策の一環として実現したものであり、「スウェーデン・モデル」と呼ばれる中央集権的な労使関係制度の中で、企業レベルの労使関係の枠組みを定めている²。

従業員の経営参加制度は、近年ではコーポレート・ガバナンス³をめぐる議論のなかで取りあげられることが多い。コーポレート・ガバナンスとは、取締役会を中心とする企業の意思決定機関を、適切に監視・統制する仕組みをどのように作るのかという問題であり、「誰のため」の監視・統制なのかという観点から、大きくは株主利益を優先するシェアホルダー型と、企業の多様な利害関係者を考慮するステークホルダー型の2つの類型が論じられている⁴。従業員は企業の主要な利害関係者であるために、株式所有構造が相対的に安定し、かつ従業員の経営参加を制度化している多くの欧州諸国の企業統治が、ステークホルダー型に位置づけられている。特にドイツの大企業では、従業員代表が監査役会の中で半数を占めるために、その役割や影響力について様々な評価がなされている⁵。

スウェーデンの企業統治はステークホルダー型に位置づけられているが、取締役会における従業員代表は少数であるために、形式上は大きな影響力を及ぼすことが困難と思われる。また2000年代前半に活発となったコーポレート・ガバナンス改革の議論では、従業員代表が企業統治の中で果たす役割についてはほとんど取り上げられなかった⁶。これは、スウェーデンの企業統治において、従業員の経営参加が実質的に機能していないことを意味するのであろうか。

本稿では企業統治という観点から、スウェーデンにおける従業員の経営参加—特に取締役会における従業員代表—がいかなる制度であり、これまでどのように機能してきたのか、また、近年のコーポレート・ガバナンス改革の流れにおいて、その位置づけは変化しているのかを、限られた資料からではあるが俯瞰することを目的とする。

¹ スウェーデンでは、従業員の代表は労働組合によって選出されている。

² スウェーデン・モデルおよびスウェーデンの労使関係史におけるこれら労働立法の位置づけについては、さしあたり次の文献を参照。Simonsson (1989)。

³ コーポレート・ガバナンスという用語は、シェアホルダー型のみを念頭に使用される場合もあるため、本稿ではより客観的な用語として企業統治を使用する。

⁴ 海道・風間(2009)。

⁵ R. ツーゲヘア(2008)。

⁶ Skog(2004), p.156. コーポレート・ガバナンス改革の内容についてはIVで述べる。

以下では次の順序で叙述する。Ⅱではスウェーデンの企業統治体制について概観する。Ⅲでは、1999年に行われたアンケート調査にもとづき、取締役会における従業員代表の実態とその変化を検討する。最後に、スウェーデンのコーポレート・ガバナンス改革における従業員代表の位置づけと、その後の展開について述べる。

Ⅱ スウェーデンの企業統治体制と従業員の経営参加

(1) スウェーデンの企業統治体制

ここではスウェーデンの企業統治体制の特徴について述べる。

① 企業の所有構造と支配株主

スウェーデンの企業所有構造を長らく特徴づけてきたのは、支配株主 (kontrollägare) と呼ばれる、安定株主の存在である⁷。主要企業の株式は、創業者一族の直接所有や、財団・投資会社⁸によるピラミッド型の株式所有、企業同士の株式相互持合いなどを通じて、歴史的に少数の大株主 (あるいは大株主グループ) のもとに集中されてきた。支配株主の代表者は、所有する企業の取締役員を兼ねていることが多い。このように支配株主みずからが直接的・能動的に企業経営へ関与する企業統治は、「アクティブ・オーナーシップ (aktivt ägande)」と呼ばれている⁹。スウェーデン企業の資金調達手段は、1980年代まで商業銀行からの借入れが主流であり、株式市場を利用することはまれであった。スウェーデン企業の所有構造と支配株主の存在は、投資会社に有利な税制や複数議決権株式にも支えられて、長期にわたって安定していた¹⁰。

② 会社機関の構成

スウェーデン企業の会社機関は、主に株主総会、取締役会、執行役員会、監査役会から構成されている (図 1 参照)。会社法によると、株主総会は企業の最高意思決定機関であり、株主総会で取締役員が選任され、取締役会は社長兼 CEO (最高経営責任者) を選任する。執行役員会の取締役会への参加は、社長兼 CEO のみに限られており、また社長兼 CEO は、取締役会の会長職を兼ねることはできない。したがってスウェーデン企業は、アメリカや日本の企業と異なり、取締役会と執行役員会との間で、経営の監督と執行の任務分担が明瞭な統治体制をもっている。しかし取締役員の選任方法は会社法で具体的に規定されていないために、支配株主があらかじめ作成した (支配株主自身を含む) 候補者リストを、株主総会が自動的に承認することが慣習となっていたといわれる¹¹。スウェーデン企業の取締役会は、経営の監視にとどまらず、

⁷ 岸田(2008)。

⁸ スウェーデンの投資会社は、持ち株会社としての機能をもっている。

⁹ 「アクティブ・オーナーシップ」は、スウェーデン企業の長期的な成長を可能とした一要因であると言われている。Lindgren(1994)。

¹⁰ Sevenius(2007)。

¹¹ Skog(2004), p.161。

重要な経営方針にかかわる意思決定も行っている。したがって企業の最高意思決定権限は、実質的には取締役会における支配株主の代表者に集中していたといえる¹²。

図1 エリクソン社の会社機関の例



出所：Ericsson, *Annual Report 2011*.

③ 従業員代表の取締役会参加

従業員代表の取締役会参加に関する法律（以下 LSA と略）は、25 人以上の従業員を持つすべての企業において、取締役会に 2 名の従業員代表（1,000 人以上の場合は 3 名）を参加させることを義務付けている。一般に従業員代表は、当該企業と労働協約を結んでいる各労働組合¹³の地域支部によって、組合員（当該企業の従業員）から選出されている。従業員代表は取締役会の中で、他の取締役員とほぼ同じ責任と義務をもつ¹⁴。また地域支部は、従業員代表と同人数の次席メンバーも選出する。次席メンバーは従業員代表と同じ条件で、従業員代表が欠席していなくとも取締役会へ参加できる権利を持つ。通常は 10 名前後で構成される取締役会メンバーの中で、従業員代表は過半数を超えることはないために、取締役会の決定権を掌握することは制度的に不可能となっている。

(2) 従業員代表の経営参加制度と企業統治

取締役会における従業員代表の役割を考えるには、以下にみるような共同決定法（以下 MBL

¹² 社長兼 CEO は企業の内部昇進者から選ばれることが多い。

¹³ ブルーカラーを代表するスウェーデン労働組合総連合(LO)と、ホワイトカラーや大卒専門職を代表する労働組合連合組織の合同交渉カルテル(PTK)から、各 1～2 名が選ばれることが多い。スウェーデンの労働組合連合組織は産業や職能、学歴別に組織された労働組合から構成されており、企業レベルではそれらの地域支部・クラブが対応する。

¹⁴ 例外は協約交渉や労使紛争などの事項で、従業員代表は利益相反のために関与することができない。

と略)との関係を理解する必要がある。MBL は、従業員に影響をおよぼす企業内のほぼすべての意思決定について、労働組合へ交渉権を与えており、労働組合には、経営者の絶対的な指揮・命令権限に影響力を及ぼしうる主要な制度と位置付けられている¹⁵。

MBL の基本的な仕組みは次のようなものである¹⁶。共同決定の対象となる事項には、職場での新たな機械設備の設置から、事業組織の変更や工場閉鎖まで、企業内のあらゆる階層における意思決定が含まれる。これら事項について経営者側から労働組合側へ事前通知が行われ、労働組合がその内容を従業員の利害に反すると判断する場合には、企業レベルで共同決定交渉が行われる。そこで解決がみられない場合は、中央レベルの労働組合と経営者団体との交渉に持ち込まれる。交渉が決裂する場合は、労使ともに紛争に訴える権利を持つが、経営者側に最終的な決定権が残されている¹⁷。また合意が行われれば、労使双方に「平和義務 (fredsplikt)」が生じる。

これに対し LSA の役割は、従業員代表が取締役会で取り上げられる議題—経営上の重要な方針—について、他の取締役員と同じ情報を共有し、必要に応じて従業員の利害を代表する立場から意見を述べることである。そこで従業員代表の意見が取り入れられず、取締役会の意思決定が従業員の利害に反すると判断される場合には、取締役会の提案は共同決定交渉の対象となる。この MBL と LSA の役割分担について、労働組合は次のように説明している。

「LSA と MBL は異なる観点にもとづいている。LSA は、企業の意思決定過程に関与することによって、従業員に洞察と影響力を与えるものである。LSA は、取締役会の全メンバーが同じ方向での利害—つまり企業全体の最善—を共有していることを前提としている。これに対して MBL は、経営者と従業員が対抗パートナーであることを前提としている。交渉権は地域の労働組合クラブもしくは部門に属している。そのため労働組合と企業執行部との交渉は、取締役会の場合では決して生じない。」¹⁸

労働組合にとっての LSA は、MBL を背景に、企業の最高意思決定過程の初期段階において情報を入手し、可能な範囲でそこへ影響力を及ぼす役割を担っている¹⁹。労使間の利害が対立する場合は MBL によって処理されるのであり、LSA は労使の利害一致を見出すことが主な目

¹⁵ PTK(2011b), p.10.

¹⁶ MBL は共同決定の枠組みを定めており、その具体的な適応は、労使の中央団体間で締結された協約によって規定されている。主な協約は 1982 年に締結された発展協約 (Utvecklingsavtalet) である。これは労使共同で企業発展を目指すことを目的として、労使の情報交換の機関や交渉対象となる領域、その手続きなどを規定している。ただし協約の適応に不満があれば、MBL に従って紛争に訴えることができる。

¹⁷ 労働裁判所での判決より。

¹⁸ PTK(2011b), p.8.

¹⁹ この法案を提起した LO の全国大会 (1971 年) は、LSA の最大の動機を、「雇用保護」のために企業の競争力の状況や発展の可能性、また経営者側の将来的な計画を知ることにあると述べている。Lundberg and Bruun(2005), p.220.

的となる。したがってこれをステークホルダー型の企業統治という観点からみれば、LSAは次のような機能を発揮しうる。つまり経営者側は、従業員（労働組合）の意向を早くから掌握することが可能となり、取締役会において、従業員代表の意見を考慮し、共通の利害に沿って意思決定を行うならば、共同決定交渉が生じることはなく、むしろ重要な意思決定に対して従業員（労働組合）の速やかな同意がえられうる。ただし、このように LSA をつうじて取締役会で労使の利害が調整され、ステークホルダー型の企業統治体制が有効に機能するためには、いくつかの前提条件が必要と考えられる。それは従業員代表が従業員（労働組合）の利害を適切に伝達すること、その行動が経営者に受容されること、その背景にバランスのとれた労使間の交渉力が存在すること、などである。このような条件はきわめて状況依存的であるために、LSAが実際の企業統治においていかに機能してきたのかは、より具体的に検討されなければならない。

Ⅲ 取締役会における従業員代表の実態—アンケート調査より

(1) アンケート調査にみる従業員代表制の実態

ここでは、スウェーデンの LSA が実際にどのように機能してきたのかを、1999 年の取締役会メンバーへのアンケート調査²⁰を利用して確認する。

この調査は、「従業員代表制がいかに機能しているのか、また企業と従業員にとってのその重要性」を明らかとする目的で、労働生活研究所²¹によって行われた。調査として、経営者側と従業員代表の双方に従業員代表制への評価を聞いている点、従業員代表にはその任務について詳細に質問を行っている点が特徴である²²。

調査の全体的な結論は、労使共同で問題解決を行う方法は、双方にとって「プラス・サム・ゲーム」であり、「スウェーデン経済における取締役会への従業員代表は、非常にうまく機能して」と述べている。以下では経営者側と従業員代表の評価に区分して、アンケート結果の内容をみてみよう。また、同様の手法で労働生活研究所によって行われた、MBL に関するアンケート調査（2003 年）の一部から、その後の変化を補足する。

① 従業員代表に対する経営者からの評価

1) 全体評価

経営者による従業員代表制の全体的な評価²³は、「非常に肯定的」（19%，23%）、「十分に肯

²⁰ Levinson (2000)。以下の引用文は、特に注のない限り本論文からのものである。

²¹ 労働生活研究所は発展協約にもとづいて設立された機関であり、2006 年に閉鎖されている。

²² このアンケート調査は、従業員代表制を持つ 660 の企業の従業員代表（LO, PTK）と経営者（社長兼 CEO, 会長）へ質問状を送っている。企業の内訳は、従業員数 25-99 人（235 社）、100-499 人（235 社）、500 人以上（190 社）である。回答率は LO（65%）、PTK（69%）、社長兼 CEO（65%）、会長（51%）である。

²³ 以下のカッコ内の数値は、社長兼 CEO, 会長の順である。また原表とは、Levinson (2000) 内の表をさす。

定的」(42%, 46%), 「肯定的かつ否定的」(30%, 26%), 「十分に否定的」(8%, 5%), 「非常に否定的」(1%, 0%) となっている[原表 1]。特に従業員 500 人以上の大企業で肯定的な経験が多い。その具体的内容は「積極的な共同の雰囲気作り」(64%, 61%), 「取締役会の決定に対する従業員の理解」(59%, 65%), 「困難な決定の実行」(47%, 55%) となっている[原表 2/複数回答]。半数近くが「取締役会は企業とその従業員に関する深い知識を得ることができる」と答えている。否定的な評価では「情報漏れのリスク」(40%, 37%) が最も多いが、「意思決定の遅れ」(12%, 13%) などは少ない。従業員代表の数を減らすべきかについても、「そう思わない」(80%, 79%) となっている[原表 7]。

2) 従業員代表の活動状況

ただし経営者からみた従業員代表の活動状況は、「わずかに活動的」(58%, 46%) がもっとも多く、「どちらでもない」(33%, 41%), 「活動的」(9%, 13%) となっている[原表 4]。経営者によれば、従業員代表は、半数の企業において「詳細な議論のない提案を支持」しており、40%の企業では「詳細な議論のあった提案について態度を表明」し、3%の企業でのみ「何が調査され提示されるべきかの要求を行って」いる。

従業員代表の取締役会における活動は、全体として受動的であるが、特定の分野では活動的である。経営者によると、半数の企業において従業員代表は、「従業員問題と能力開発が取締役会で議論されるときには活動的もしくは非常に活動的」であり、45%の企業では「生産および労働環境問題」で、33%の企業では「全体的な組織再編」で活動的である[複数回答]。

この結果についてアンケート調査は、従業員代表の「活動の程度は、組合の目標があるか否かに影響を受けている」としている。従業員代表は「取締役会において、従業員代表の行動方針を支える組合の目標や戦略がある」場合に、活動的になると述べられている。

② 従業員代表による評価²⁴

1) 影響力の少なさとその要因

従業員代表の回答では、約 3%のみが取締役会の意思決定における「すべての問題について影響力を及ぼす可能性を持つ」と答えている。LO 代表の 33% (PTK の 29%) は、「特定の問題について大きな可能性を持つ」と答え、その回答は大企業で最も多い。LO 代表の 57%が「わずかな可能性しかもたない」と答え、残りは「影響力をもたない」と述べている。その要因と考えられるのは、「取締役会で取り扱われる議題がどのように準備されているか」であり、議題のイニシアティブを持つのは「会長/社長兼 CEO」(74%, 73%), 「従業員代表が関与しない作業委員会や準備機関」(19%, 17%), 「従業員代表が関与する作業委員会や準備機関」(4%, 5%), 「その他の方法」(3%, 5%) となっている[原表 3]。さらに「取締役会活動での困難」については、「決定が取締役会以外で行われる」(31%, 28%), 「準備時間の不足」(29%, 23%),

²⁴ 以下のカッコ内の数値は、説明のない場合はすべて LO 代表、PTK 代表の順である。

「会合中の時間不足」(18%, 15%), 「多くの問題が複雑で理解が困難」(16%, 8%), 「スウェーデン語以外の言語による困難」(13%, 6%), 「必要な情報の不足」(9%, 4%) となっている[原表 5/複数回答]。LO 代表の 25%弱 (PTK の 15%) が, 「会合前に時間的な余裕を持って資料を入手できない」と述べている。

2) 労働組合との関係

従業員代表と地域労働組合との関係については, 従業員代表の約半数が「会合前にクラブ執行部と接触を持って」おり, 33%弱が「組合のレファレンス・グループと接触を持って」いた。会合の後には「大半においてクラブ執行部もしくは組合のレファレンス・グループへの報告」が行われている。LO 代表の 33%は「さらにメンバー会合でも報告」している (PTK ではやや少ない)。従業員代表と組合組織とのもっとも重要な人的つながりは, 「従業員代表が(労働組合の)クラブ, セクション, 部門の議長であること」である (60%, 50%)。

3) 従業員代表への研修プログラム

LO 代表の 60%と PTK 代表の 44%は, 「各組合が特別に行っている従業員代表に関する研修プログラムを受けていた」。LO 代表の 70%は, 中央労働組合が行っている研修プログラムが取締役会での任務にとって「非常に有益, もしくは十分に有益」だったと述べている。この点に関連して調査は, 「中央労働組合での研修を受けたものは, 取締役会一特に従業員問題, 生産問題, 労働環境問題一でより活動的である」と述べている。ただし「提供される研修内容は, 一定の分野ではより深められる必要がある」ことも調査から示されている。それは「経営学 (70%, 48%), 続いて「将来問題/企業発展」, 「企社法」などである。経営者の 66%弱も, 従業員代表にとりわけ「経営学の特別な教育が必要」と答えている。

③ 2000 年代初頭の変化

上記のアンケート調査によれば, 調査結果の内容は, 以前に同様の手法で行われた MBL に関するアンケート調査 (1983 年, 1996 年) の内容とほぼ一致しているとされている。ここでは, 2003 年に行われた MBL に関するアンケート調査結果²⁵の一部から, その後の変化を確認する²⁶。

まず企業にとっての MBL の役割について, 経営者からの評価は 1996 年から 2003 年の間にやや否定的な方向へ変化している。「非常に肯定的」が 17%から 13%へ, 「十分に肯定的」が 53%から 33%へ減少し, 「どちらでもない」が 23%から 43%へと増加している[原表 1]。否定的な評価は「企業にとってコストがかかる」や「対立や争議をもたらす」となっている。

次に経営者からみた従業員の影響力は, 全体的に減少している。1996 年にもっとも影響力が大きいとされていた「労働環境, 労働組織, 従業員の配置, 労働時間」などの分野でも, 2003 年には影響力が減少している。これら分野において従業員が「大きな影響力を持つ」と答えた

²⁵ Levinson (2004)。

²⁶ このアンケート調査では 555 社が選ばれ, 回答率は社長 (61%), LO (48%), PTK (54%) となっている。

経営者は、79%から 44%へ減少している[原表 5]。この結果は、従業員からの「労働組合の影響力の減少」という評価が増えている点と一致している。

従業員の意思決定過程への関与については、経営者と従業員との間でやや認識のずれがある。意思決定への関与を 4 段階（第 1：問題設定、第 2：準備、第 3：意思決定、第 4：遂行）に区分し、いずれの段階から従業員の関与が始まるかという問いには、第 2 段階からの関与という回答が、経営者では 75%、従業員では 50%弱となっている[原図 2]。1996 年の調査と比べると、従業員の関与が始まる段階はやや遅くなっている。また共同決定交渉が行われる際に、実際に交渉の余地がどれだけあるかについては、LO 代表の 63%、PTK 代表の 68%が「わずか・非常にわずか」と答えている[原表 10]。これは従業員側の意思決定過程への参加段階に関する評価と一致している。

最後に「経営執行部と労働組合の共同関係」が「非常によい・十分によい」との回答は、経営者が 81%、LO が 57%、PTK が 65%となっている[原表 8]。アンケート調査はこの違いについて、経営者が従業員よりも高く共同関係を評価しているのは、「従業員の減少した影響力」によるかもしれないと述べている。

(2)企業統治からみた従業員代表制の機能

ここではこれまでにみたアンケート調査の内容をもとに、ステークホルダー型企業統治体制における従業員代表制の機能を確認してみよう。

まず 1999 年アンケート調査による従業員代表制が「プラス・サム・ゲーム」であるという全体評価の内容は、取締役会における従業員代表の関与が、従業員に直接かわる分野に限定されており、他の経営問題では受動的であるという実態であった。従業員代表は、取締役会での問題設定や解決形成に積極的に関与しておらず、経営者が意思決定過程のイニシアティブを掌握している。従業員代表には、取締役会の運営方法に関してやや不満が見られるが、彼らの限定された関与は、経営者側からの従業員代表制に対する高い評価をもたらしている。また、従業員代表が取締役会において活動的となるためには、地域の労働組合支部との結びつきや、中央労働組合が提供する研修プログラムの役割が重要であることも示されている。つまりスウェーデンのステークホルダー型企業統治は、LSA の機能が、意思決定過程の特定分野に限定されつつ発揮されることにより、経営者にとって従業員参加の有用性を最大限に活用できる体制となっていたと考えられる。

しかし 2003 年の MBL に関するアンケート調査によれば、1996 年から 2003 年の間に、MBL における経営者と労働組合との交渉関係はやや対立的となっていた。従業員の影響力の減少や、経営者の MBL に対する否定的な評価の増加は、2000 年の IT バブル崩壊を契機とする経済状況の悪化と、次に見るような株式市場および企業所有構造の変化に影響を受けていると考えられる。このような MBL における労使間関係の変化は、LSA についても何らかの変化が生じていることを推測させる。

次では、ステークホルダー型企業統治に影響を及ぼす新たな要因として、2000 年代前半に行われたコーポレート・ガバナンス改革の影響をみてみよう。

IV コーポレート・ガバナンス改革と従業員代表

(1)株式市場と企業所有構造の変化²⁷

1990年代にはじまる金融規制緩和や年金制度改革は、スウェーデンの株式市場と企業所有構造に新たな変化をもたらした。

それはまず、株式市場の活性化とその企業金融にとっての重要性の増大である。ストックホルム株式市場の時価総額規模は、2000年のITバブル崩壊と2008年のリーマンショックによる落ち込みはあったものの、1983年の2,457億クローナから2011年には3兆6,113億クローナへと拡大している。企業金融面では間接金融から直接金融への移行が進み、資金調達手段における株式市場の役割はかつてなく重要となった。スウェーデンでは以前にほとんどみられなかった敵対的な企業買収や、外国企業との大型合併も活発に行われるようになった。

第2の変化は、所有者カテゴリー別の株式保有シェアにおける、外国人投資家の急増である。その割合は1990年の7.7%から2011年には39%へと上昇している。国籍別の内訳では、アメリカおよびイギリス系の投資家が約半数を構成している。外国人投資家は、2000年および2008年の株式バブル崩壊の際にはもっともシェアを減らした所有者であり、その浮動的な投資行動は企業経営にも影響を及ぼしている。

第3には「機関化現象」である²⁸。支配株主を代表する財団や投資会社などの「古い」機関投資家に対して、年金基金や投資信託、保険会社などの「新しい」機関投資家が急増している。「古い」機関投資家をのぞいた「新しい」機関投資家の株式保有シェア合計は、2011年には株式市場の時価総額全体の70%近くを占めている。これら「新しい」機関投資家は、顧客から委託された資金をもとに運用を行っているため、投資利益の最大化を目的に、より短期的な企業業績を運用指標としている。

このような変化の中で、スウェーデンの支配株主は、複数議決権株式によって相対的な影響力は保っているものの、その立場はかつてほど絶対的なものではなくなっている。スウェーデン企業の支配株主や経営者にとって、特に国内外の機関投資家の存在が無視できないものとなっている。

(2)コーポレート・ガバナンス改革と企業統治の変化

スウェーデンのコーポレート・ガバナンス改革は、国内外の企業スキャンダルによって高まった経営不信への対応として、主にコーポレート・ガバナンス・コード (Svensk kod för bolagsstyrning, 以下コードと略) の策定 (2004年) を通じて行われた²⁹。コードは罰則規定を持たないが、現在では上場企業の大半がコードの内容に従った企業統治体制を採用している³⁰。コードの主な特徴は次の点にある。

²⁷ 以下の内容の詳細については岸田 (2009) を参照。

²⁸ Nachemson-Ekwall (2011)。

²⁹ その他には、コードの監督機関であるコーポレート・ガバナンス・ボード (Kollegiet för svensk bolagsstyrning) の設置 (2005年) や会社法の改正 (2006年) などがある。

³⁰ スウェーデンのコードは、イギリスのコードにならって「Comply or explain」を原則としている。

① 企業統治の目標

コードは、「よい企業統治とは、可能なかぎり実行的な方法で、企業が株主のために経営されることを保証することにある。現在および潜在的な投資家の信頼がそのように生じることは、企業へ投資を行うという彼らの関心にとって決定的である。それによって経済活動へのリスク・キャピタルの供給が保証される」として、企業統治の目標が株主重視の経営体制にあることを明確に述べている³¹。したがって、顧客や従業員など株主以外の利害関係者との関係は、企業統治の範囲外にある問題とされている³²。

② 取締役員の選任手続き

先に述べたように、多くのスウェーデン企業では、支配株主がみずから取締役員として企業経営に関与していることが多い。これについてコードは「株主の平等」を原則に、取締役員の候補者選任を主な任務とする、選挙準備委員会（Valberedningen）の設置を明記している。これはスウェーデン株主協会（Aktiesparna）や「新しい」機関投資家らが、取締役会に適切な専門性を持つ人物が選ばれているのかを評価できないとして、取締役員の選任過程の改革を要求していたことへの対応である。選挙準備委員会は、株主総会で選任された3名以上から構成され、株主を代表して取締役員候補を選任する（図1参照）。支配株主による取締役員候補の独占を防ぐために、コードは選挙準備委員会のメンバーが支配株主、取締役会および執行役員会から独立していることを詳細に規定している³³。これにより、選挙準備委員会を通じて、支配株主以外の株主の意向がより明確に取締役会へ反映されうる統治体制となった。

③ 取締役員の要件と任務

取締役員の要件および取締役会の任務についても、コードで新たに規定された。選任される取締役員の要件として、主要株主および企業からの独立性、取締役員としての任務を遂行する上での専門知識の必要性などがあげられている。このうち独立性は、取締役会メンバーの過半数が、企業および執行役員会から独立していること、またそのうち最低2名は主要株主からも独立していること、とされている。

また取締役会の下部組織として、監査委員会、報酬委員会、金融委員会などが新たに設置された。これによって、取締役会が行う任務を各委員会に分担させ、役員間の役割区分を明確にし、取締役会の全体的な任務遂行をより具体的に保証する組織体制としている。

³¹ Swedish Corporate Governance Board(2010), p.1.

³² 同じく共同決定法が存在するドイツのコーポレート・ガバナンス・コードは、取締役会の目的に社会的市場経済と調和した企業の持続的な価値創造を挙げている。Nachemson-Ekwall(2011), p.13.

³³ 取締役員は選挙準備委員会の過半数を超えるメンバーとなることはできず、その議長になることもできない、執行役員も委員会メンバーにはなることができない、少なくとも1名は最大株主から独立していなければならない、など。支配株主からの独立は2008年の改定で明記された。

以上のように、コーポレート・ガバナンス・コードは、1990年代より存在感を増していた「新しい」機関投資家らの改革要求を取り入れて策定されている。コードの原則を採用したスウェーデン企業の統治体制は、以前と比べて、取締役会における伝統的な支配株主の意思決定権限を制約し、「新しい」機関投資家らへの株主価値を重視する、シェアホルダー型の企業統治モデルに近づいている³⁴。

(3)コーポレート・ガバナンス・コードにおける従業員代表の位置付け

コードでは、取締役会における従業員代表の役割について直接には述べられていない³⁵。ただし、コードの内容が従業員代表に影響を及ぼす項目が存在する。

それは取締役員に求められる資質および教育である³⁶。コードは、すべての取締役員の要件として、企業経営に関する専門知識を明確に求めている。さらにそれらの専門知識は、取締役員の自己責任において獲得すべきものとされている。この点は従業員代表も例外ではない。先のアンケート調査でみたように、従業員代表の多くは、その取締役会での任務において専門知識が必要であると答えており、これまでは中央労働組合が提供する研修プログラムへ参加することで、そのような知識を獲得していた。

この中央労働組合が実施する研修プログラムは、LSAの施行当時より、政府の補助金によって公的に支援されていた³⁷。しかし2006年に政権についた保守連立政権は、研修プログラムを含む労働組合活動への補助金の廃止を決定した³⁸。その後、中央労働組合が提供する研修プログラムへの参加は、組合員の自己負担となり、参加者数が減少している³⁹。これに代わって近年では、企業自身が実施している、取締役員を対象とした研修プログラムへの従業員代表の参加が増えている⁴⁰。従業員代表にとって労働組合の提供する研修プログラムか、所属する会社が提供する研修プログラムのいずれに参加するかは選択の自由であり、社内で行われる研修のほうが費用と時間の節約になる。この研修体制にみられる変化は、従業員代表が従業員（労働組合）の代表者として、企業の「長期的な発展」を求めるよりも、株主価値を重視する他の取締役員—企業経営者—に近い立場へ接近しうる可能性をはらんでいる。

³⁴ ただし現在においては、経営者団体からも、このようなシェアホルダー重視の企業統治体制をふたたび見直す動きが生じている。

³⁵ Lundberg and Niklas(2005)。

³⁶ Swedish Corporate Governance Board(2010), p.14. この評価については Lundberg and Niklas(2005)を参照。

³⁷ Lundberg and Niklas(2005), p.231.

³⁸ これによって年間4,500万クロナの補助金が打ち切られた。この打ち切りには、経営者団体からの、1970年代に施行された一連の労働立法の廃止を求める政策要求も影響を及ぼしたと考えられる。

³⁹ LOへのインタビュー(2012年9月5日, Kent Ackholt氏)。2012年に実施されるLO組合員向けの従業員代表に関する研修プログラムには、参加対象者が約6,000名であるが、このうち参加予定者は350名であり、実際はさらに少なくなると予測されている。

⁴⁰ 同インタビュー。

おわりに

スウェーデンの企業統治は、LSA を含む体制という点では 1970 年代より一貫しているが、その運用は、経済環境や労使関係などの状況に依存的となりうるものであった。1990 年代においては、経営者が取締役会における従業員代表の関与を取り込む形で、労使間の利害調整がうまく機能していたといえる。この要因として、従業員代表の活動が従業員にかかわる問題に限定されており、そのほかの問題では受動的であったために、経営者にとってはむしろ利害調整が相対的に行いやすい状況であったことがあげられる。しかし 2000 年代初頭には、MBL を通じた労使間の利害調整がやや困難となっており、MBL における従業員の影響力が低下している傾向が示された。この背景には、2000 年以降の経済環境の悪化や、2000 年代前半に行われたコーポレート・ガバナンス改革によるシェアホルダー型企業統治制度の導入が影響を及ぼしていると推測される。「新しい」機関投資家の台頭は、従来のステークホルダー型の企業統治の変化を求める原動力となっている。コードにおける従業員代表の取り扱いと、従業員代表への研修体制の変化には、スウェーデン企業のシェアホルダー型企業統治体制への志向が表れているといえよう。ただし本稿での考察はあくまでも概観の把握であるために、具体的な実証研究によってこの内容はさらに検証される必要がある。

注：なお本稿脱稿後の 2012 年末に、LSA に関する最新のアンケート調査が発表された。この内容についての検討は今後の課題としたい。

主要参考文献

- Levinson, K. (2000a), Codetermination in Sweden: myth and reality, *Economic and Industrial Democracy*, Vol.21, pp.457-473.
- Levinson, K. (2000b), Anställdas Representation i Företagsstyrelse—en enkätundersökning av svenskt näringsliv, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 6, nr 2, sommaren, pp.73-84.
- Levinson, K. (2004), *Lokal Partssamverkan—en undersökning av svenskt medbestämmande*, Arbetslivsinstitutet.
- Lindgren, H. (1994), *Aktivt Ägande: investor under växlande konjunkturer*. Stockholm.
- Lundberg, M. and N. Bruun (2005), Styrelserepresentation på Undantag—corporate governance-debattens tysta reformprogram, *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 11, nr 4, vintern, pp.217-234.
- Nachemson-Ekwall, S. (2011), *Institutionella Inveterarens Förmåga att Utöva Ägarkontroll*, Svenskt Näringsliv.
- PTK (2011a), *Arbetstagarinflytande—lagar och avtal i Sverige och EU*.
- PTK (2011b), *Bolagsstyrelseledamot—en handbok för arbetstagarrepresentanter i bolagsstyrelser*.
- Sevenius, R. (2007), *Bolagsstyrning*, Studentlitteratur.
- Simonsson, B. (1989), *Arbetsmakt och Näringspolitik—LO och inflytande frågorna 1961-1982*, Stockholm.
- Skog, R. (2004), A Remarkable Decade: the awakening of swedish institutional investors, in Isaksson, M. and R. Skog (eds.), *The Future of Corporate Governance—the Stockholm symposium 2004*.
- Skog, R. (ed.) (2005), *En Svensk Kod för Bolagsstyrning—vad är det för något och vad innebär den ?*, Iustus Förlag.
- Swedish Corporate Governance Board (2010), *The Swedish Corporate Governance Code*.
- Söderström, H.T. (ed.) (2003), *Ägarmakt och Omvandling: den svenska modellen utmanad*, Stockholm.
- Victorin, A. (2000), Employee Participation on the Company Board: the swedish experience, OECD.
- Wheeler, J. (2002), Employee Involvement in Action: reviewing swedish codetermination, *Labor Studies Journal*, Vol.26, No.4(Winter), pp.71-97.
- 海道ノブチカ・風間信隆編著 (2009) 『コーポレート・ガバナンスと経営学』 ミネルヴァ書房。
- 岸田未来 (2008) 「スウェーデン企業集団の機能と株式所有構造：1985-2007年」『商経論叢』第58号, pp.39-63。
- 岸田未来 (2009) 「スウェーデン企業の所有構造と『コーポレート・ガバナンス』」『北ヨーロッパ研究』第6巻, pp.23-35。
- 永田誠 (1987) 「共同決定制度の比較—スウェーデンと西ドイツ—」『経済研究』第32巻4号, pp.1-36。
- R. ツーゲヘア (風間信隆監訳) (2008) 『ライン型資本主義の将来』 文眞堂。