

令和 2 年 6 月 21 日現在

機関番号：34428

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2019

課題番号：16K03834

研究課題名(和文)スウェーデンの企業統治における対話型労使コミュニケーションの役割に関する研究

研究課題名(英文)The role of interactive employer-employee communication in Swedish corporate governance

研究代表者

岸田 未来(Kishida, Miki)

摂南大学・経済学部・教授

研究者番号：60342424

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、スウェーデンの企業統治における対話型労使コミュニケーションの実態を明らかとすることを課題とした。スウェーデンの企業統治は、取締役会への従業員参加を制度的に保証し、また共同決定法にもとづき、経営上の意思決定に関する従業員代表(職場労働組合)と経営者との協議も義務づけている。これら制度を通じて、実際にスウェーデンの主要企業における職場労働組合と経営者とは、経営上の様々な意思決定について情報を共有しており、時に従業員代表としての利害と、経営上の意思決定の内容とが対立する局面を持ちながらも、そのバランスを取りながら労使コミュニケーションに根ざした企業経営を行っていることが明らかとなった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、これまでにほとんど明らかにされることがなかった、スウェーデン企業における労使の対話型のコミュニケーションの実態について、その意思決定過程の特徴にまで立ち入って明らかにした点にある。具体的な事例数は多くないが、いくつかの事例から、他のスウェーデン企業における労使コミュニケーションの様子も推測が可能となった。本研究の社会的な意義は、日本や世界において企業統治の役割が大きく見直されている中で、株主だけでなく従業員などの利害も重視するステークホルダー型の企業統治の存在形態を、事例をもって明らかにした点にある。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study was to clarify the actual situation of interactive labor-management communication in corporate governance in Sweden. Swedish corporate governance system guarantees employee participation in the board of directors, and also requires consultation between the employee representative (workplace tradeunion) and management on management decisions, based on the joint decision law. Through these systems, trade unions on workplace and managers at key Swedish companies in fact share information about various management decisions. It is clear that Swedish company is running a corporate management which is rooted in labor-management interaction while maintaining a balance, despite the situation where the content is sometimes in conflict.

研究分野：比較経営

キーワード：スウェーデン 企業統治 労使コミュニケーション 共同決定 職場労働組合

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究の背景には主に2つの問題意識があった。第1に、スウェーデン企業における労使コミュニケーションのあり方は、日本企業と比較した場合に、法律および労働協約によって制度化されており、かつ企業トップから現場レベルに至るまで対話型である点を特徴とする。このような労使コミュニケーション体制のもとで、スウェーデン企業が1990年代以降、いかにグローバルな事業展開および企業再編をすすめてきたのかというのが当初の問題意識である。第2に、日本においては、2000年代に企業の統治改革が着実に進行する中で、改めて日本企業の実態に即した企業統治体制とはどのようなものかを問い直す段階にある。その際に注目されているのが、企業組織のトップをチェックする役割としての従業員および労働組合の存在である。本研究は、スウェーデンの労使コミュニケーションの実態を明らかにすることによって、日本の企業統治に関する議論に対し、より具体的に労使コミュニケーションが果たす役割の積極的見直しを議論・提言することを意図していた。

### 2. 研究の目的

本研究計画の全体構想は、企業統治において労使コミュニケーションが果たす役割と、それが企業の価値創造過程に及ぼす影響に関する、日瑞の比較経営研究を行うことであり、その研究目的は、スウェーデン企業の取締役会から職場レベルに至る労使間の対話型コミュニケーションが、企業の経営実行プロセスにいかに関与してきたのかを、日本企業との対比において具体的に解明することであった。より具体的な研究課題としては、1980年代以降から現在にいたる、スウェーデン企業の対話型労使コミュニケーションの実態の検討、時期・企業規模・業種等によって区分した対話型労使コミュニケーションの特徴に関する検討、対話型労使コミュニケーションがスウェーデン企業の価値創造過程に及ぼしている効果の検討、の3点に設定した。

### 3. 研究の方法

以上の研究目的を達成するための研究方法は、主に統計局や企業庁、関連諸団体などから入手可能なマクロデータと、個別の事例に関しては、関係諸団体が行った調査、関係者へのインタビュー調査、アンケート調査によるミクロデータを組み合わせ、それらによって得られた研究結果を総合的に分析・評価する予定であった。また、必要に応じて現地研究者からの支援を受ける予定であった。

### 4. 研究成果

#### (1) 本研究計画を実行する際に生じた変更点

本研究課題は採択された時期が2016年4月ではなく、半年遅れの10月に追加採択となった。当初提出した研究計画においては1年につき夏春2回、合計6回の現地調査を実行する予定であったが、2年半の研究実施期間では、それら現地調査が十分に実施できないために、延長申請をおこなった。したがって実際には、2016年10月より2020年3月までの3年半が研究計画の実施期間となった。

#### (2) 本研究の主な成果

本研究の主な成果は、これまでにほとんど明らかにされることがなかった、スウェーデン企業における労使の対話型コミュニケーションの実態について、その意思決定過程の内実にまで立ち入って明らかにした点にある。これにより、これまでナショナル・レベルにおける集団的労使交渉のイメージのみで語られることの多かったスウェーデンの労使関係が、職場においてどのような役割を果たしているのかを、労使コミュニケーションという枠組みにおいて分析することが出来た。スウェーデンの企業統治は、取締役会への従業員参加を制度的に保証し(従業員代表取締役制)、また経営上の意思決定に関する従業員代表(職場労働組合)と経営者との協議も義務づけている(共同決定法)。これら制度を通じてスウェーデンの主要企業における職場労働組合と経営者とは、経営上の様々な意思決定について情報を共有しており、時に従業員代表としての利害と、経営上の意思決定の内容とが対立する局面を持ちながらも、そのバランスを取りながら労使コミュニケーションに根ざした企業経営を行っている。これらの緊密な労使コミュニケーション体制は、スウェーデン企業の速やかな事業リストラクチャリングや職場の合理化などを支えており、1990年代以降もスウェーデン経済がグローバル化に適応しながらも、国内経済の好調を維持することを可能とした一要因であったと推測できる(岸田 2017; 2019)。

次に2で述べた3つの研究課題に照らして研究成果を整理すれば、以下のようになる。の労使コミュニケーションの歴史的経緯に関しては、これまでスウェーデンでは、MBL(共同決定法)およびLSA(従業員代表取締役法)の2つの制度を中心に関係者への大規模アンケート調査が行われており、これらに関する資料を入手した。また毎年発行されている‘Agarna och Makten’および‘Styrelser och Revisorer’から、上場企業におけるLSAのデータを入手した。さらに、労使双方の頂上団体が持つアーカイブスにて、スウェーデンの頂上労使団体が過去にどのような方針を採用してきたのかに関する資料を入手した。これらの資料やインタビュー調査の分析より、スウェーデン企業におけるMBLとLSAに根ざした労使コミュニケーションの歴史的変遷

が明らかとなった。伝統的大企業における労使コミュニケーション制度が継続する一方で、新興企業や中小企業ではこれら制度が形骸化する傾向にあること、またコミュニケーションの具体的内容では、労働組合側と経営者側では重点を置く分野が異なることなどが明らかとなった。

の時期・企業規模・業種等の点から労使コミュニケーションの典型的特徴を抽出する点では、合計5つ(ボルボ[商用車] エリクソン[通信機器] セントヨーラン病院[民間病院] イーオン[電力] トリオプラスト[プラスチック製品])の企業の労働組合代表者および人事担当者、産別の労働組合団体および経営者団体、複数の職場における一般従業員にもインタビュー調査を行った。企業のサンプル数を増やすことは困難であったが、の全体的傾向と照らし合わせると、いずれも規模や業種において典型例となるケースとなった。これら調査より、特に大手企業で職場労働組合の組織率が高い場合は、MBLやLSAの制度のみならず、独自のコミュニケーション体制を構築しており、国外の子会社にもその体制を移植しようと試みていることが明らかとなった。

の労使コミュニケーションが価値創造過程に及ぼしている影響については、のインタビュー調査において、とりわけ職場レベルの作業改革や新たな作業研究などが、現在においてもMBLの枠組みにおいて実行されている実態が明らかとなった。ただしマクロレベルでの影響についてはまだ検証途中である。

### (3) 得られた成果の国内外における位置づけとインパクト

日本における労使コミュニケーション研究では、これまで日本企業の職場レベルにおける緊密な労使コミュニケーション、または従業員参加が、特に日米比較研究において注目されていた。しかし職場レベルの緊密な労使コミュニケーションおよび従業員参加という点では、スウェーデン企業にも共通点がみられた。他方で違いとして、スウェーデンでは職場における共同決定交渉によって解決不可能な問題は、上位レベル(産別の労使団体、全国労使団体)へと引き上げられて交渉されており、この制度的違いが、職場における共同決定交渉にも一定の緊張感をもたらし、労使コミュニケーションの実態が経営側の一方的情報伝達になる傾向を防ぐ役割を果たしている可能性が指摘される。この点は、日米とは異なるタイプであるが、労使コミュニケーションがマクロな制度的基盤によって成立しているスウェーデン(あるいは欧州)の事例として明らかにした点に本研究のインパクトがあるといえる。

### (4) 今後の展望

本研究から導き出される今後の展望は、スウェーデンにおける労使交渉制度の柱であった賃金交渉と、企業レベルの労使コミュニケーションとの結びつきに関する研究を通じて、スウェーデンの企業活動のあり方を再検討する点である。田村[2019]によれば、労使の頂上団体において、歴史的に職場レベルの作業規制と賃金交渉に関する議論が平行して行われてきたことが明らかにされている。これら作業規制に関するナショナル・レベルの方針と賃金政策、そして職場レベルにおける労使交渉とのリンクが明らかにされるならば、スウェーデン経済における労使コミュニケーションの役割とその全体像が明らかになると考えられる。

### (5) 当初予期していない事象が起きたことにより得られた新たな知見

本研究において複数のインタビュー調査を実行する中で、スウェーデンの賃金交渉および人事労務管理に関係する新しい傾向について知見をえた。それは「数値なし協約(sifferlösa avtal)」と呼ばれる新たなタイプの労働協約であり、近年はスウェーデンのさまざまな企業に広まりつつある。この協約は、産業レベルではなく職場の労使交渉において賃金決定を行うという点で、職場の労使コミュニケーションの重要性を高める可能性を持つが、他方でこの協約にもとづいて個人別の賃金交渉が推奨されるならば、職場労働組合を介した労使コミュニケーション制度を弱体化させる可能性を持つ。さらに「数値なし協約」は、スウェーデン企業の新たな人事労務管理手法の導入にも関係するが(岸田 2016)、その実態について日本のみならずスウェーデンにおいてもまだ研究がなされていないために、今後の検討を要する論点であるといえる。

#### <引用文献>

- 1 岸田未来(2019)「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 - 」『摂南経済研究』9巻1・2号、1-22ページ。
- 2 岸田未来(2017)「変化するスウェーデン経済と労使関係」『経済』262号、43-53ページ。
- 3 岸田未来(2016)「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』26号、35-50ページ。
- 5 田村豊(2019)「スウェーデンにおける作業研究と“労働のスウェーデン・モデル” - 歴史的検討をふまえて - 」『経営論集(明治大学経営学研究所)』第66巻第2号、189-213ページ。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 岸田未来	4. 巻 9
2. 論文標題 スウェーデン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 -	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 摂南経済研究	6. 最初と最後の頁 1 - 22
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 岸田未来	4. 巻 262
2. 論文標題 変化するスウェーデン経済と労使関係	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 経済	6. 最初と最後の頁 43 - 53
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 岸田未来	4. 巻 8
2. 論文標題 2000年代に向けたスウェーデン経営者連盟 (SAF) の労働市場改革構想 雇用のフレキシビリティを目指した『活力をもたらす労働法』 (1999年) -	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 摂南経済研究	6. 最初と最後の頁 35 - 48
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 岸田未来	4. 巻 第26号
2. 論文標題 スウェーデンの人事労務管理の変化と労使関係	5. 発行年 2017年
3. 雑誌名 労務理論学会誌	6. 最初と最後の頁 35 - 50
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 岸田未来
2. 発表標題 スウェーデンにおける「労使コミュニケーション」のあり方とその変容
3. 学会等名 社会政策学会第134回全国大会
4. 発表年 2017年

1. 発表者名 岸田未来
2. 発表標題 いまなぜスウェーデン研究か？
3. 学会等名 北ヨーロッパ学会第16回研究大会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------	---------------------------	-----------------------	----