

### 第3章 企業退出のルール — 整理解雇時の労使の対応を中心に —

#### はじめに

本章では、企業退出のルールについて、整理解雇時の労使交渉を素材に、明らかにすることを試みる。前章では、スウェーデン・モデルにおける2つの柱のうち、賃金政策に関連する議論を展開した。本章では、もう1つの柱である積極的労働市場政策に関連した議論を展開することになる。スウェーデン・モデルにおける積極的労働市場政策は、労働移動にかかわるルールを明らかにすることで、初めてその実態がつかめると考えられることは、すでに序章で指摘した。その際、通常、職業訓練に目が向きがちであるが、ここでは、その前に、その前提となる労働者が非自発的に企業を退出する際のルールについて確認したいと思う。

本論に入る前に、本章の流れを簡単に確認しておこう。スウェーデンでは、雇用保護法の中で先任権ルールが定められている。しかし、この規定は、労使の交渉によってその規定とは異なるルールで整理解雇を実施しても良いことになっている。そのため、スウェーデンにおける整理解雇の実態を知ろうと思えば、企業レベル以下でとり行われる労使交渉を確認する必要がある。そこで、以下では、第1節で、法規定を簡単に確認した後、第2節で産別協約の規定を、第3節、および、第4節で、機械・金属産業に属する2つの企業の事例を通して、整理解雇の実態について確認する。その上で、第5節で、整理解雇となった労働者が次の職を見つける方法に関して、簡単に触れる。

#### 第1節 法律上の規定（雇用保護法）

##### 1. 雇用保護法設立の経緯

##### (1) 経営の専決事項としての解雇（～1964）

1906年の12月の妥協において、SAFとLOの間で、採用と解雇（hire and fire）については、経営の専決事項であることが確認された。当時この点はかなり徹底されており、使用者は、理由に言及することなく、労働者を解雇（dismiss）できることが認められていた<sup>1</sup>。そうした中、1938年にSAFとLOの間で締結された基本協約以降、労働者側にも関与が認められることにはなったが<sup>2</sup>、基本的には採用と解雇は経営の専決権であるというのが、戦前、および、戦後の労使の間での共通理解であった。

<sup>1</sup> 1932年、労働裁判所は、使用者が理由に言及することなしに、労働者を解雇できることを、雇用者の権利として認めている（Blanpain1998）。

<sup>2</sup> 1938年の基本協約の締結以降、組合が望めば、労使で話し合いができることにはなった（Blanpain1998）。

## （２）雇用保護法制定へ

上記の考えに変化が生じたのが、1964年である。この年に基本協約が改定され、解雇には合理的な理由（reasonable ground）が必要となった。この改定以降、それまで自由な権利と見なされていた解雇にかかわる部分についても規制が進むこととなる。そうした流れの中で制定されたのが雇用保護法であった。Blanpain（1998）によると、この法律が持つ重要な意義として、2つのことがあげられる。1つは、それまで経営側が持っていた解雇の自由という権利に対して大幅な制約が設けられたことである。2つは、労使自治の原則からの逸脱、すなわち、雇用関係にかかわる事柄は労使が自主的にルールを設定し、運用するというスウェーデンの伝統から幾分逸脱するものであったことである。

特に後者の特徴は重要なことだと言える。もちろん、この法律自体は準強行法規という性質を兼ね備えているものであり、労使自治の重要性を否定するものではない。しかしながら、法律の文言として、雇用関係にかかわる具体的な規制を行ったという点で、この法律の持つ意味は大きかったと言えよう。こうした具体的な規制の代表の1つが、整理解雇対象者の人選に関する規定として存在する先任権規定である。そこで、以下で、法律において先任権が規定されている箇所を確認しよう。

## 2. 先任権規定

### （１）条文

雇用保護法における先任権は、第22条において規定されている。その文言は以下の通り。

「除外の対象とならない従業員への雇用終了の順番は、それぞれの従業員の当該雇用主との間にあった雇用期間の長さ（each employee's total time of employment with the employer）に基づいて決定される。」

以上の条文をそのまま解釈すると、雇用契約期間が短い者から整理解雇の対象となることになる。一般に、雇用契約期間が長い者は、年長者の場合が多いので、法律を素直に適用すれば、まず、若者から整理解雇の対象となることが多くなると予想される。

ところで、上記の規定には「除外の対象」という文言がある。雇用保護法では、企業規模10人以下の企業（employer with at most ten employees）では、先任権にかかわらず企業は、自らが残したいと考える従業員を2人（at most two employees）残すことができるという規定がある。この規定が、除外の対象者の指すところである。したがって、法律の条文をそのまま適用すれば、少なくとも企業規模が10人を超える企業においては、雇用期間の短い者から順に人選を行わなければならないことになる。一般にスウェーデンでは企業の経済的状況を理由とした整理解雇は、合理的な理由と見なされる。

その意味では、経営はある程度自由に人員削減を実施することができるのであるが、その一方で、人選については法律上かなり厳格な規定が設けられていると言えよう。

## （２）逸脱条項

ただ、前項で指摘した通り、雇用保護法は準強行法規である。条文のいくつかの規定については、労使が合意さえすれば、その規定に必ずしも従わなくてもよいことになっている。実は、先任権条項も、労使で合意すればその規定から逸脱してもよいことになっている。つまり、スウェーデンにおける企業退出のルールを知ろうと思えば、前章の賃金と同様、労使当事者が設定し、運用しているルールを確認する必要があるわけである。そこで、節を変えて、まず、産別協約の規定を覗いてみよう。

## 第２節 産別協約の規定

さて、雇用保護法における先任権規定は、労使の合意によって逸脱することが可能なわけであるが、本節では、まず、産別協約が、解雇におけるルールの何を規定しているのかについて確認しよう。産別協約第 9 節「雇用の継続と終了」の 2 項が、該当箇所になる。以下その文言をやや長い引用する。

### 2 項 先任権 (Prior right) と先任権の順番

法律に従い、以下の団体協約の規定があるため、再雇用 (re-employment) に対して、先任権が存在している。

再雇用に対する先任権は、被用者が雇用主に過去 3 年間で 12 ヶ月以上雇われていたことを前提とする。先任権は、業務量の減少を理由として雇用が喪失した日から 9 ヶ月以内まで適用される。

ローカルレベルの双方の当事者は、被用者間における解雇 (termination of employment) や一時的解雇 (lay-off) に対する先任権の順序に関して協約を締結することができる。そして、解雇が起こった際に、優先的な再雇用、または、再雇用のための先任権の順序について、協約を締結できる。特別な理由がある場合、企業と組合は、その協約に対する産業レベルでの交渉を要求することができる (下線部執筆者)。

先任権と 1 項<sup>3</sup>に沿ったローカル協約の必要性との間で争いが生じた場合、もし、その争いの原因が、そうしたローカル協約を締結することを望んでいないような労働者の側にあるならば、先任権は、守られない (cannot be maintained)。

もし、雇用主の事業が、同じ地域に 1 つ以上の事業所を有している場合、先任権の順序に関するローカル協約は、2 つ、もしくはそれ以上の事業所を含んだものでなければならない。

<sup>3</sup> 1 項では有期契約に関する事柄が規定されている。

以上の文言からわかるように、産別協約では、人選の手続きなど具体的な先任権にかかわる事柄について、細かな規定を設けているわけではない。あくまで、ローカルレベルの労使は、整理解雇の際の人選に関して協約を締結することができるということが規定されているのみである。また、先任権を逸脱できることが明記されているわけでもない。

このことから分かるように、労働者が、非自発的に企業から退出する際に設けられているルールを知るためには、産別協約の内容を確認するだけでは不十分だと言える。そこで、節を変えて、この産別協約が適用される 2 社の事例から、整理解雇時の労使の対応を確認しよう。

### 第 3 節 整理解雇時の労使交渉①—V 社のケース—

まず、V 社のイェテボリ T 事業所の人員の推移について確認しておこう。まず、2007 年時点では、ブルーカラー全体で 8,450 人いた。それが、2008 年の秋には 6,800 人となり、2013 年時点では、約 5,000 人となっている。このように、過去 5 年間で、少なくない人員削減を経験している。では、そうした削減はどのような手続きを経て実施されたのか。以下で確認していこう。

#### 1. 人員削減実施の通知

まず会社が、整理解雇を実施したい旨を組合に伝える。我々の見立てでは、1,000 人以上の人員削減が必要となっている、といった具合で伝えられるという。組合に伝えられると、6 ヶ月の期間が設けられ、その間に、人数や人選について労使の間で交渉が行われる。

ところで、こうした通知は突然やってくるのであろうか。実は、組合は、経営側から直接通知される以前に、そうしたことが実施される可能性があることを知覚している。というのも、スウェーデンには「取締役会法」という法律があり、従業員規模 25 名以上の企業において、2 名の従業員が、企業取締役会に参加することができるようになっている。V 社では、従業員の代表として、V 社組合代表が参加している。議決権を持つ組合員は 2 名程度なので、過半数を占めているわけではないので、経営側が打ち出す施策の決定を覆すほど大きな影響を及ぼすことができるわけではない。しかしながら、取締役会に参加することで、会社の状況を深く知る機会が持てるようになっている。

その結果、組合としても、そう遠くないうちに整理解雇が実施されるかもしれないことは、事前に何となく分かるようになっており、青天の霹靂の事態というよりは、事前にある程度予測できる事柄となっているようである。

#### 2. 削減人数の決定

さて、通知が行われると交渉が開始されるわけであるが、まず、削減人員数について交渉

が実施されることになる。ここで重要なことは、人数の最終決定権は、あくまで、経営側にあることである。つまり、労使で合意できなかった場合、その最終決定権は、経営側にあり、組合は彼らの決定に従わなければならない。組合は経営の決定に対して拒否することはできないのである。

しかしながら、組合との合意を経ずに、決定した場合、その後の手続きにおいて、経営側には大きな制約が課せられることになる。その制約とは、人選が自由にできなくなることである。より具体的には、人選について、先任権が厳格に適用されることになる。

既に指摘した通り、雇用保護法において、法規定からの逸脱が可能なのは、あくまで労使が合意した場合のみである。そのため、労使が合意できていない場合は、法律の規定が適用されることになる。つまり、もし、経営が一方的に削減する人員を決めた場合、必要な人員を削減することはできても、その人選については自らの希望通りに行うことが不可能になるのである。このことは、経営側にとっても望ましくない事態と言える。

そのため、経営側は、組合と合意するよう努めるのだという。このように、雇用保護法の規定は、経営側の交渉態度に対して、一定の制約を課している。

以上のような理由により、基本的には労使で人数について合意され、その後人選に関する交渉が開始される。

### 3. 自発的退職者の募集

人数が確定されると、次に実施されるのが、自発的退職者の募集である。その際の手順は2段階ある。まず始めに、「ツールボックス」と呼ばれるものが作成される。これは、早期退職など自発的に企業を辞めることを選択した労働者に対して支払われるプレミアムを定めたもので、いわゆる退職手当のようなものである。例えば、40歳だと18ヶ月の月給分の金額が支払われるといった具合で、金額が決められるのであるが、その条件を一覧表にまとめたものが「ツールボックス」と呼ばれている<sup>4</sup>。自発的に退職するものを募集するのに先駆けて、この「ツールボックス」の条件について、労使で交渉が実施される。

「ツールボックス」の内容が決定すると、次に実施されるのが、退職者の募集である。これに応じた労働者は、「ツールボックス」に従って退職の際に、幾らかの手当を受け取ることになる。なお、「ツールボックス」については、後述するA社のケースにおいてその詳細を説明するとし、ここでは、議論を先に進めていこう。

### 4. 人選

上で述べた自発的な退職によって、全ての数が賄われればそこで交渉は終了するわけであるが、通常はそうはならない。残り的人選について、労使で交渉が行われる。

---

<sup>4</sup> また、自発的な退職者が望めば、会社が、転職のための教育費用を負担することもあるという。



まず、整理解雇の対象者リストが経営側から組合に提示される。この企業が出すリストであるが、先任権は考慮に入れられていない。企業として残したい人がきちんと残せるようなリストが作成され、組合に提示される。最初のリストでは組合としては受け入れがたい場合が多いという。ここから人選に関する交渉が開始されるわけである。

組合は、企業の出してきた対象リストとともに、従業員の先任権リストも同時に持っており、対象となっている労働者が先任権規定上どの順位に位置づけられる労働者なのかも同時に把握している。企業の提出したリストと先任権のリストを見比べながら、受け入れることができない人選については、組合が経営にその旨を伝える、といった具合で繰り返し交渉が実施される。

ところで、組合は、自ら対象者のリストを作成することはないのであろうか。結論を先に述べると、組合自身は、リストを作成することはない。あくまで、経営側が提示したリストに基づいて、交渉は行われる。というのも、組合が作ると、立場上、非組合員全員をそのリストに載せなければならないからである。整理解雇の際は、組合員のみならず、非組合員も含めて交渉が行われる。T 事業所の組織率は 95%であるが、それでも 5%は非組合員であるので、経営側が提示するリストには非組合員も含まれている。組合としては、非組合員であることを理由に、整理解雇対象者のリストに載せろとは言えないので、自らリストを作ることはないという。

ただ、もし、会社の提示するリストに非組合員がいた場合、先任権規定にかかわらず、組合は彼らのために交渉することはない。例えば、対象となる非組合員が、勤続年数の長い、つまり、先任権の順位が上位の者であっても、組合は、彼を整理解雇の対象者とすることに合意する。会社が「彼は勤続年数が長いが能力がそれほど無い」と主張すれば、特に反対することなく、彼らの提案を受け入れるわけである。そのため、非組合員の場合、会社のリストに載った時点で、整理解雇の対象となることが決定することになる<sup>5</sup>。組合から、非組合員を先に整理解雇の対象にせよと要求することはない。しかし、同時に彼らのために交渉を行うこともないのである。

ところで、組合は、非組合員については、経営側の提案をそのまま受け入れるとして、組合員に対しては、どのような態度で交渉に臨んでいるのであろうか。先任権の適用を頑なに主張するのであろうか。結論を先に述べると、そうではない。組合としても 100%先任権を適用することを要求するわけではなく、ある程度柔軟に対応している。必要があれば、先任権の順位で行くと下位にいる若い労働者を残すという選択も行っている。というのも、先任権を厳格に適用すると、企業内は年長者ばかりになってしまい、日々の経営が回らなくなってしまうからである。この点は、V 社組合代表の発言をそのまま引用する方が、よりリアリティを持って理解することができよう。

<sup>5</sup> もちろん、この場合、非組合員は不満があれば、裁判所に訴えることもできるが、金銭的負担を理由に、通常、裁判所に訴えることは、稀だという。

「例えば、2,150 人の削減を実施するとして、この全てを先任権で決めてしまうと、最終組み立てのラインには誰もいなくなる。全員が消えてしまう。(企業に残る・・・執筆者) 全ての人間が倉庫か研究開発にることになってしまう。だから、最終組み立てラインに人が残るように、良いバランスを見つける必要がある (we have to find mix)。60 歳になるフォークリフトを運転している労働者を最終組み立てに配置転換するわけには行かないだろう？ラインが回らなくなる (it's not function)。」

このように、組合も法律の適用を頑なに主張するのではなく、その後の企業経営が円滑に回るよう考慮しつつ交渉を行っている。組合も現実的な対応を行っているのである。組合は次の 2 つのことを念頭に置きつつ、交渉にあたっているという。1 つは、メンバーの雇用をできるだけ守るように努めることである。2 つは、企業をこれ以上、経営上の危険にさらさないようにすることである。この 2 つの間でバランスを取りながら交渉を行っている。

当然、経営としては、リーダーを任せることができないような病気がちの労働者や、フォークリフトやパッケージしかできないような労働者よりも、より多くの仕事をフレキシブルにこなせる労働者を残そうとする。

一方、組合としても、法規定にこだわり事業所の日々の業務が回らなくなってしまうのは元も子もないので、一定程度の現実的な対応をする必要がある。事業所の未来等を勘案しつつ、メンバーのために交渉を行っているのである。経営との間で妥協点を見つけることも難しいが、組合自身の態度として、上記の 2 つの間で最適な妥協点を見つけることは、決して簡単なことではないことは、ここで多くを語らずとも分かることだと思われる。

そのため、整理解雇の際に実施される 6 ヶ月間の間に、夜遅く、時には週末もかけて何回も経営との交渉や組合内部での意見調整のミーティングが行われるという。その結果として、労使の間で合意に至っているのである。上記で述べた人選は、度重なる長い交渉を経て決められていることなのである。

以上のような手続きを経て、人選が行われ、整理解雇の対象が決定されていく。

## 5. 結果

さて、最後に、整理解雇のうち、どの程度の人数が、自発的に退職を選び、また、どの程度の人数が先任権から逸脱した者達なのか、簡単に確認しておこう。

先に引用した発言の例でいうと、2,150 人のうち、350 人くらいは、自発的な退職者で賄われることが多いという。残りの 1,800 人の人選に関する交渉がその後実施され、おおむね 300 人程度が先任権を適用せずに選ばれるという。つまり、1,500 人程度は先任権が適用されていることになる。これを多いと見るか少ないと見るかは、各人の判断に委ねるしかないが、少なくとも、全ての人選が経営の自由意思で決まっているわけでもなければ、全ての人

選が先任権に基づいて決まっているわけでもない。労使の間で交渉を行い、妥協点を見つけて出していることを、ここで強調しておきたい。

#### 第4節 整理解雇時の労使交渉②—A社のケース—

A社は、かつて20の拠点を国内に持っていたが、現在は4つとなっている。このことから容易に想像がつくように、多くの拠点閉鎖、拠点統合、他社への売却を経験している。V社と同様に、少なくない数の人員削減を経験している。

直近での大きな人員削減は、2009年に実施されている。この時、全世界で13,000人程度の人員削減を実施することが決定された。その際、スウェーデン国内でも300人の人員削減が実施されることとなった。結果、対象のB事業所でも30人の人員削減が実施されることが決定された。以下の例は、その際の交渉である。

##### 1. ツールボックスの作成

V社と同様、まず、全社レベルでツールボックスについての交渉が行われた。ツールボックスは表3-4-1の通りとなっている。その他、60歳から62歳であれば30ヶ月が、62歳から65歳であれば給与の70%が支払われることになっている。

表3-4-1 A社のツールボックス

雇用期間 (2013/3/1まで)	通知期間	退職手当 (avgångsvederlag)
0 ～ 2年未満	1ヶ月前	4ヶ月
2 ～ 4年未満	2ヶ月前	5ヶ月
4 ～ 6年未満	3ヶ月前	6ヶ月
6 ～ 8年未満	4ヶ月前	8ヶ月
8 ～ 10年未満	5ヶ月前	10ヶ月
10年以上	6ヶ月前	12ヶ月
10年以上かつ、 55歳以上	6ヶ月+6ヶ月前	15ヶ月

注) 退職手当の算定基礎は月給である。

出所) A社組合提供資料から執筆者作成

表3-4-1から分かるとおり、雇用期間ごとに、解雇の通知期間と退職手当が定められている。例えば、勤続年数が2年までの者は、通知期間は契約を終了する1ヶ月前であり、退職手当は月給の4ヶ月分となる。これが10年以上となると、通知期間は6ヶ月前になり、退職手当は月給の12ヶ月分となる。

##### 2. 対象者の選定

ツールボックスが作成されると、次に経営側が対象者のリストを作成する。このリストは先任権など考慮されておらず、経営側の要望が反映されたものとなっている。対象者は部屋



に呼ばれ、現在の会社の状況等を説明されつつ、整理解雇の対象者となっていることが伝えられる。その際、例えば対象者が61歳ならば、ツールボックスに従い、30ヶ月の退職手当が得られることも本人に伝えられる。

対象者の反応はそれぞれで、中には、組合にきて、「会社が俺を首にしようとしている。でも、俺は随分長く勤めている年輩の者だ」、と主張する者もいるという。組合は、現在協議されていることについては、先任権は関係なく、規定が適用されるのはもっと後であることを伝えるとともに、これは提案であるから、賛成か反対を述べればよいことも併せて本人に伝える。提案を受け入れればお金がもらえるので、ツールボックスに応じる者は少なくないという。

以上のステップが、まず、踏まれることになる。ベストはこの時点で多くの人々が合意してくれることなのであるが、通常は、次のステップが踏まれることになるという。理解を進めるために、今、30人の応募者のうち、18人が上記の提案に応じたとしよう。そうすると残り12人の人選に関する交渉を実施する必要が出てくる。

最初に検討されることは、何人かを配置転換できないか、ということである。対象者を巡る交渉は、B事業所のような規模の事業所であっても、1ヶ月半から2ヶ月間実施される。そうすると、交渉中に何かが生じることがあるのだという。その何かとは、例えば、自己都合の転職をする者、病気になる者、妊娠する者など、何らかの理由で会社を出ていく者が出てくることを指している。これら会社を出ていく労働者を補充するといった名目で、整理解雇の人数が減らされることになる。今ここで、上記のような理由で3人が会社から出て行ったら、残り9人となる。

こうして残った9人を誰にするかという議論の際に、はじめて先任権が考慮される。その際も残っている労働者の技能も考慮しつつ対象者が選ばれることになっている。具体的には、先任権を適用した場合、整理解雇の対象となる労働者の仕事を、先任権の上位者が実施できるのかが考慮される。先任権上位者が、当該の作業を実施できないと判断された場合、先任権下位の者であっても整理解雇の対象から外れることになる。若手が担当していた機械を、先任権上位者が動かすことができなければ、たとえ先任権が上位の労働者であっても、先任権の低い若手を押しよけることはできないのである。

この点は、会社をつぶす様な事態を引き起こしてはならない、ということで、組合も合意していることである。先任権を適用することで、会社の事業が動かなくなるとは元も子もないので、必要だと思われる人材は残すようにするという。こうしたA社の組合の態度は、先のV社の組合と似ていると言えよう。

また、こうした先任権を厳格に適用しない理由の1つとして、会社運営の維持という面のほかに、地域での生活を考慮している面もあるという。というのも、整理解雇となった労働者と、その事業所に残る労働者は同じ地域で生活しており、彼らは、同じスーパーに通ったりしているので、日常生活の中で顔を合わすことが多くあるそうである。

そのため、法律に沿って機械的に決めて、その人選にしこりを残せば、彼らの日々の生活にも影響を及ぼすのだという。こうした解釈は、人によって異なる部分もあると思われるので、ここで何か断定することは控えたい。ただ、1つの考え方として、誰が見ても必要だと思われる人材は残すなど、組織の構成員が納得するような形で解決策を見つけることが、結果的に残る者、去る者双方において納得性の高い結果になる、と少なくともこの事業所の組合員は判断していることが窺われる。また、会社に残ることが必ずしも当人の生活全体を幸福にするのかどうかは、分からない、と組合が考えていることも、同時に窺われる。

このことから、組合は、必ずしも、経営活動に支障をきたすことを防止することのみを目的に、先任権からの逸脱を主張しているわけではないと言えよう。

## 第5節 失業者へのサポート

### 1. 地域支部の役割

整理解雇の対象となった者は、産別組合の地域支部のサポートを受けながら次の職を探すことになる。詳細は明らかにできていないが、V社において整理解雇の対象となったほぼ全ての組合員は、6ヶ月以内に、公的な職業訓練を受けることなく、新しい職を見つけたそうである。このことから、その大部分が、産別組合、ここではIF-Metallの地域支部のサポートを通じて新たな職を見つけていることが窺われる。

### 2. 雇用保障に対する企業レベルの限定的な責任

ところで、整理解雇となった組合員が次の職を見つけることができるまで、企業レベルの組合は、何か支援などを行ったりするのであろうか。この点を最後に確認しておこう。長々と文章を書くよりも、V社の組合代表との以下のやりとりを引用するのが良いと思われる。

V社組合代表「V社に勤めている限り、IF-Metallのメンバーであることに加えて、V社の組合に所属している。失業すれば、IF-Metallのメンバーではあるが、V社ではなく、地域支部に所属することになる（then you belong to regional office）。」

執筆者「地域支部が、失業者をサポートする？」

V社組合代表「そう、そう。」

このように、一旦企業を退出した者の面倒は、V社の組合ではなく、IF-Metall地域支部が見ることになっている。

## おわりに

以上、本章では、人員削減時に実施される労使交渉について、2社の事例を基に確認してきた。以下では、発見された事実を確認するとともに、そこから得られる含意や今後の課題について述べる。

### 1. 実際の対象者

スウェーデンにおける大手企業2つの事例に共通することは、先任権規定に基づき、対象者が選定されているわけではなかったことである。

この点は、先任権規定を厳格に適用しては、実際の業務が立ち行かなくなるということ、組合自身も分かっており、無理な適用を経営に主張することはしていない。企業にとっても必要な人員さえ確保できれば、あとは、先任権に基づいて決めてしまった方が、手続きをスムーズに進めることができるとも言える。

V社組合代表の大まかな試算では、大手の8割が、整理解雇の際、組合と合意の下でその対象者を選んでいるという。このことから、少なくとも本章で紹介した2社のような大手の会社では、整理解雇の際の人選については、先任権規定の逸脱を伴いながら実施されていると推察される。

### 2. 先任権規定と労使交渉

さて、本章から分かるもう1つのことは、人員削減の実施の際に、少なくない回数のお話し合いが、労使の間で実施されていることである。経営は、こうした度重なる交渉に応じる負担を引き受けることと引き換えに、解雇者の選定において自らの意図を一定程度反映させることに成功している。

とはいえ、経営側は、仮に組合と合意できなくとも、整理解雇を実施することができる。にもかかわらず、組合と多くの交渉の機会を持っている。確かに、共同決定法で、組合との交渉の義務が、経営側には課せられているが、それ以上に彼らが生真面目に組合との交渉に応じるのは、雇用保護法にある先任権であった。

この規定があることで、もし、労使で人員削減の数や人選について合意できなければ、先任権に基づいて、全ての人選を行わなければならない。こうした自体を回避し、解雇者の選定に関して自らの意見を反映させるために、経営は、組合と人員削減の数や人選について交渉し、合意を取りつけようとするのである。

このように、法規定に先任権があるからこそ、経営は組合と交渉に臨み、彼らとの間で妥協点を探そうとしているのである。このことは、一見すると実態を規定しているように見える法律が、実は、企業内の労使の交渉手続きに関して、大きな影響を与えていることを我々に教えてくれる。この点は、法規定が、実際の労使交渉に与える影響を考える上で、非常に興味深いことだと言えよう。

### 3. 雇用保障への限定的責任

前章とのかかわりで興味深いのは、V社の組合代表が、雇用保障については極めて限定的な責任しか負おうとしていないことである。

V社組合代表「V社に勤めている限り、IF-Metallのメンバーであることに加えて、V社の組合に所属している。失業すれば、IF-Metallのメンバーではあるが、V社ではなく、地域支部に所属することになる（then you belong to regional office）。」

執筆者「地域支部が、失業者をサポートする？」

V社組合代表「そう、そう。」

このように、あくまで、企業レベルの組合の責任は、企業内にいる組合員にあるのであり、企業から退出した組合員の責任は、産別組合の地域支部、V社のT事業所という、IF-Metallのイエテボリ支部にあることが窺われる。この点は、次の2つの点で非常に興味深い事実だと言える。1つは、賃金と雇用保障において、企業レベルの組合の交渉態度が大きく異なっていることである<sup>6</sup>。2つは、産別組合と企業レベルの組合の役割分担についてである。これらの点は、スウェーデンの組合機能を考える上で、興味深い事柄だと言えよう。

### 4. 課題

もちろん、本章にはまだまだ多くの課題が残されている。ここでは2つのことをあげておきたい。

1つは、複数事業所間で人員削減人数をどのように調整しているのかについてである。例えば、人数の確定については、全社レベルで見た時に、各事業所の削減人数をどのように割り振っているのかについては、明らかになっていない。A社の事例では、A社全体で、300人が削減されることになり、そのうちB事業所で30人が削減されることが決定されている。この点は、引用した産別協約の最後の文言に関連する事柄でもあると言える<sup>7</sup>。先任権の適用が同一地域内の複数の事業所にまたがって適用されるとするならば、仮に、事業所間で削減人数が異なる場合、どのような調整が行われるのであろうか。この点は、今後確認する必要があるだろう。

2つは、産別組合の地域支部における失業者対策についてである。本章の5節で指摘

<sup>6</sup> 賃金交渉における態度については第2章を参照のこと。

<sup>7</sup> 以下の文言である。すなわち、「もし、雇用主の事業が、同じ地域に1つ以上の事業所を有している場合、先任権の順序に関するローカル協約は、2つ、もしくはそれ以上の事業所を含んだものでなければならない。」

したように、整理解雇の対象となった者は、IF-Metallの地域支部の支援を受け、次の職を見つけているようである。

では、地域支部ではどのような対策が実施されているのであろうか。従来、積極的労働市場政策では、失業対策として公的部門の職業訓練が注目されてきた。しかし、本章の事例から得られた知見から、そうした訓練を経る前に次の職を見つけるケースも少なからずあることが窺われる。この点は、セーフティーネットを巡る議論においても重要な論点となることが予想される。公的な職業訓練に入る前に労使当事者の間で形成されている自主的なセーフティーネットとして、今後追求していく価値のあるテーマだと思われる。

また、こうした地域支部の役割があるからこそ、大手の企業の組合は、賃金に対する包括的責任を負いつつ、雇用保障に対しては限定的な責任を負うのみで良くなっているのかもしれない。この点は、協約システムの維持という面においても重要な論点であると考えられる。

ともあれ、失業対策における地域支部の役割は、この国の労使関係システムを考える上で、追求する価値のあることだと思われる。

#### 参考文献

Blanpain, R. ed. (1998) *Employment Protection under Strain*, Kluwer Law International.

#### 参考資料

Kollektiv avtal Teknikavtalet IF Metall (Collective Agreement for Wage-earners between Teknikarbetsgivarna and IF-Metall) 2007-2010.



## 終章 事実発見と含意

### はじめに

本報告書では、スウェーデンの労使関係について、議論を展開した。第1章ではその概観について、第2章では賃金について、そして第3章では人員削減について取り扱った。それぞれの章の内容については、序章、および、各章のまとめで記したので、ここで改めて触れることはしない。ここでは、各章を繋いだ時に見えてくる事柄についていくつか指摘しておきたい。まず、第1節では、労働力の経済的取引という面から、現在の協約システムについて考察を行いたい。次に、第2節では、法律の規定とスウェーデンの労使関係について、整理解雇のルールを中心に振り返りたい。第3節では、今後の研究課題について述べる。

### 第1節 協約システムに関連して

まず、本報告書全体から得られた知見から指摘しておきたいことは、スウェーデンの産業レベルからなる労使関係システムを支える上で、企業レベルの組合が重要な役割を果たしていることである。確かにスウェーデンでは産別協約が締結され、そこにおいて、企業横断的に適用される規定が設けられている。その意味では、産業レベルの労使関係が、雇用関係のルールメイキングにおいて果たしている役割は、大きいと言える。

しかしながら、ここで見逃してはならないことは、そうしたシステムを維持する上で、企業レベルの組合の果たしている役割は、決して小さくないことである。以下、この点について、彼らの交渉態度を起点に、順を追って確認して行く。その上で、経営者側へのメリットや、政策的含意について述べる。最後に、90年代以降、労使関係研究の一つのテーマとなっている集権・分権化という論点にかかわる議論を行う。

#### 1. 賃金に対する包括的責任と雇用保障に対する限定的な責任

まず、第2章と第3章の知見から指摘しておきたいこととして、大手企業の組合の態度がある。具体的には、企業レベルの組合が自ら負っている賃金に対する包括的責任と雇用保障に対する限定的な責任である。この点はV社の組合代表の態度を今一度思い出して欲しい。V社の組合は、賃金については、他のIF-Metallのメンバーはもちろんのこと、スウェーデン全体のことを念頭に置きつつ、事業所レベルの賃金交渉に臨んでいた。自らが産別協約の規定から逸脱すれば、それはスウェーデンの産業全体に広がり、結果としてスウェーデンの労働協約システム自体を崩壊させるきっかけとなる。こうした事態を引き起こさないためにも、賃金交渉において産別協約を下回るような条件では、絶対に協約を締結しないという、V社組合代表の態度は、心に響くものがある。

その一方で、雇用保障については、限定的な責任しか負おうとしていないと言える。企業を去ることになった労働者の支援は、地域支部の役割であるというある種の素っ気なさは、

賃金決定に対する態度と比べると大きな違いとして、少なくとも執筆者の目には映る。

こうした態度の違いは、内部労働市場における賃金水準の維持という視点で見れば、整合性の取れた行為であると言える。

## 2. 現在の労働協約システムを支えているもの

さて、以上のような組合の態度を念頭に置くと、この国の産別協約とローカル協約からなる協約システムは、個別企業レベルにおける組合の交渉態度によって支えられている面が、少なからずあると言える。仮に、V社のような代表的企業において、産別協約の条件を下回るような内容で賃金が決定された場合、この国の協約システムがそれでも維持されるのかについては、やや不安が残るところである。

第1章でも指摘したが、現在は経営者団体も、企業レベルにおいて、産別協約を下回るような内容で協約を締結することは、困難なことだと感じている。こうした認識が、大手企業にある組合の固い意志によってもたらされているとするならば、この国の協約システムの維持は、企業レベルの労使関係における組合（クラブ）の交渉力にかかっている面が少なからずあると言えよう。

## 3. 現在も衰えていない交渉力

では、こうした交渉力に陰りは見えているのであろうか。この点については、基本給における変動給部分の導入理由や職場での運用実態を見る限り、比較的楽観的な見通しを持つことができる。一般的には、基本給部分に導入される変動給は、労働力取引の個別化の進展として、捉えられている。そして、この個別化の進展は、労働者の団結を溶解させ、労働組合の力を弱体化させるものと見なされる場合が多い<sup>1</sup>。

ところが、V社における査定部分の運用を見れば、プロダクションについてはほぼ全ての労働者が得られる最上限の昇給を受け取っていた。また、一度、最上限の昇給を受け取れば、その後も、その昇給が続くことが確認された。さらに、A社においても、変動給部分は、賃金を上げる「ブースター」として見なされていた。こうした事実を確認すると、通常言われるような変動給が労働者間の団結を弱め、労働組合の弱体化を促すようにはなっていないようである。

むしろ、労働者の賃金を、安定的かつ集団的に上げていくものとして、機能しているようである<sup>2</sup>。このことは、単なるモニタリング以上の役割を、組合が果たしていることを意味していると言え、興味深い。査定を目の前にしても、交渉主体としての地位を維持している点

<sup>1</sup> 例えば、石田（1990）や（Katz&Darbishire2000）など。

<sup>2</sup> この点については、西村（2014）のS社の事例も参考になる。IF-Metallのオートリペアセクターに属するS社では、組合が能力査定部分を利用して青天井の昇給を獲得している。なお、S社は従業員規模300人程度の企業である。その概要は、西村（2011）でも紹介している。関心のある方は参照されたい。

に、スウェーデンの組合の持つ交渉力の強靱さが表れていると思われる<sup>3</sup>。

こうした交渉力を見る限り、協約システムを維持させる動力は今なお陰りを見せていないと言えよう。

#### 4. 経営側へのメリット

以上の議論は、主に組合サイドから見た場合の話である。ところで、経営側にとって、現在の協約システムを維持するメリットは何かあるのであろうか。少なくとも企業は、金銭的成本を抑制するとともに、労働者との面倒な交渉を減少させることができる。

まず、金銭的成本の抑制については、第1章でも指摘したが、経営者連盟に加盟していると、企業に課せられる保険料の割引を受けることができることになっている。経営者連盟に加盟するという事は、自動的に労働協約の適用を受けることになるので、団体協約システムに参加する代わりに、一定の人件費負担の軽減を享受していると言えよう。このように、個別企業に対して、一定のメリットがもたらされるようなかたちとなっている。

次に、労働者との面倒な交渉の減少であるが、この点は、第2章のA社の事例が分かりやすい。そこでは、組合が、組合員の無理な要求を事前に説得して抑えていた。もし、組合がなければ、企業は、そうした労働者の対策を考えなくてはならなくなるかもしれない。つまり、組合がいることで、企業は、個別労働者との厄介なやり取りを回避できている面があると言える。もっとも、この点は、組合との交渉に要する時間との比較において、簡単にはどちらが良いとは言いきれない部分はある。

ともあれ、現在の協約システムの下で、労働組合と付き合いながら経営活動を行うことによって、経営側も一定のメリットを享受していると言えよう。

#### 5. 政策的含意

##### (1) 経営側へのメリットの付与

さて、以上の発見は、労働政策上どのような含意を我々に与えてくれるのか。ここで強調しておきたいことは、産業レベルから構成される2層構造の労使関係を維持させていくことは、経営側にとっても一定のメリットがある点である。経営側が、一定程度の金銭的メリッ

<sup>3</sup> 確かにこれまでの浅生(1999)や浪江(2001)などのスウェーデンの賃金制度に関する研究においても、査定率が小さいこと、評価を客観的な要素にすること、組合が査定を有効にチェックしているということから、査定は、賃金の個別化を、必ずしも、もたらしてはいることが指摘されてきた。しかし、本報告書で明らかにしたことは、次の2点で、先行研究の評価とは異なる見解を示している。第1に、査定などの基本給部分に導入される変動給も、交渉事項となっていることである。このことから、チェック機能以上の機能を組合が持っていると言えよう。第2に、そうした変動給が、労働者の賃金を安定的、かつ集団的に上げるツールとなっていることである。このことは、組合が、個別化の進展に歯止めを利かせるという以上の機能を果たしていると言えよう。そして、これらのことは、査定などの変動給を目の前にしても、組合が、単なるモニタリング以上の交渉主体としての地位を維持していることを表していると言える。このモニタリングではなく、交渉主体としての地位を維持しているということが、重要なことであり、これは単に、結果として、賃金格差の拡大を防いでいるという意味以上のことを表していると思われる。

トを享受しているという点は、企業横断的なルールの設定がもたらすメリットは、労使双方に与えられなければならないという点で、重要なことだと思われる。

## （２）組合の態度

第１章で確認したように、組織率や、産別協約の適用率は非常に高い。また、産別協約は、企業規模や地域にかかわらず、対象となる企業に適用される。このことは、産別協約を通して、企業横断的なルールが、広く企業に適用されていることを物語っている。このように、産業レベルの労使関係の存在は、企業横断的な賃金水準の維持に貢献していると言えよう。

このシステムを存続させる上で、組合が一定の役割を果たしていることに異論を挟むものはないと思われる。そこで興味深いのが、大手企業で組織されている組合の態度である。既に本節で指摘したように、組合は、産別協約の水準を頑なに守ろうとする一方で、雇用保障についてはあくまで限定的な責任しか持とうとしていなかった。

今ここで断定はできないが、日本の大手企業の企業別組合とは正反対の態度を示していると言えよう。通常、日本の場合、大手企業の組合は、企業横断的な連帯の維持よりも、自身の企業で雇われている組合員の雇用の維持を優先させるとと思われる。どちらが良いかをここで論じることはできない。しかし、企業横断的な連帯が両国において異なっていることを念頭に置くと、この違いは無視できないことのように思われる。

日本の大手企業の企業別組合とは異なると考えられるような態度によって、この国のシステムが維持されている面があることは、新たな発言機構を考えていく上で、心の隅に置いておいても良いことだと思われる。

## 6. 企業レベルの労使関係の集権性と産業レベルの労使関係

さて、上で述べてきたことは、端的に言えば、協約システムを維持する中で、企業レベルの労使関係が果たしてきた役割についてである。そこで、本節の最後に、労使関係の集権化・分権化という視点を軸に、協約システムと企業レベルの労使関係の関係について考えてみたい。

周知の通り、90年代以降、その程度の差こそあれ、各国の労使関係は分権化していると言われている<sup>4</sup>。この動きは、労使関係の主要な舞台が企業レベルに移っていることと同義語として捉えられている。そして、一般的には、その狙いは、環境変化が激しい中で、それに迅速に対応するために、硬直的な労使関係を少しでも柔軟なものにすることにある（Katz&Darbishire2000）。つまり、柔軟性を増すために、企業レベルの労使関係を成熟させることが、ここでのポイントとなっている。

しかしながら、本報告書での知見を基にすると、企業レベルの労使関係の成熟といった場

<sup>4</sup> 例えば、Traxler (1995) や Katz&Darbishire (2000) など。



合、集権化ベクトルとしての方向性も考えられると思われる。そして、この企業レベルにおける労使関係の集権性と産業レベルの労使関係の成熟には一定の関係性があるかもしれない。以下この点について述べたい。

第2章において、企業レベルにおける未発達な人事管理の存在を指摘した。事例としてとりあげた2社では、同一企業内において、必ずしも統一的な制度の下で人事管理が行われているわけではなかった。V社の場合、査定における評価制度や評価の賃金への反映について、同一事業所内においても異なるルールが適用されていた。また、2009年以降、異なる地域の事業所を一括して賃金交渉を実施しているということも指摘したが、このことは、逆に言えば、ごく最近まで全国を統一した企業別賃金交渉が実施されていなかったことを意味している。こうした人事管理における個別事業所の独立性は、A社でも見られた。固定給部分を資格等級に基づいて決めている事業所とそうではない事業所が存在していたことは、その最たる例だと思われる。

このように、スウェーデンでは、企業内においては、統一的なルールが適用できていないという世界が存在している。個別企業内で統一の賃金交渉を実施したり、同一の人事制度を全ての事業所に適用することは、案外難しいことのようなのである。

このことから、各職場や事業所で異なる人事制度を統一することや、賃金交渉を全社レベルで実施することも、企業レベルの労使関係の成熟と見なすことができると思われる。すなわち、企業レベルにおける労使関係の要所を、個別事業所から、企業の本社へと移すという意味での成熟である。この点は、賃金交渉や人事制度の構築が、本社の労使交渉で行われる日本にいと、気づき難い部分ではある。しかし、賃金交渉や人事制度の構築が、企業内のどのステージで実施されているのか（本社・各事業所・職場など）、つまり、企業レベルにおける労使関係の集権性は、特に、日本と諸外国の比較を実施する上で、重要な論点の一つになると思われる。この場合、本社で実施されていれば集権化が進んでいると言え、職場に近づけば近づくほど分権化が進んでいると言える。

この点を念頭に置くと、スウェーデンの場合、企業レベルの労使関係は、かなりの程度、分権化していると言える。その一方で、産業レベルで労使関係を構築している。この点について、日本を念頭に置くと、企業レベルの労使関係は、かなりの程度、集権化している一方で、産業レベルの労使関係は非常に心許ないものとなっている。今ここで、何かを断定することはできないが、この企業レベルにおける労使関係の集権性と産業レベルの労使関係の成熟の関係は、今後の労使関係システムを考えていく上で、心の隅に置いておいても良いことかもしれない。

## 第2節 法律と現場の労使交渉（整理解雇時の労使交渉を素材として）

本報告書では、上記の協約システムと企業レベルにおける組合の役割の他に、法規定と事業所内での労使交渉の関係について、整理解雇の際に実施される労使交渉を素材に議論した。



本節では、この点に関して得られた含意を簡単に述べたい。

## 1. 交渉を通じた人選

第3章では、主に整理解雇について扱った。そこで明らかにしたことは、雇用保護法では、整理解雇の人選に関して、先任権という具体的な規定が存在していたことである。こうした具体的な規定は、スウェーデンの労働法においては珍しいものだと言えよう。しかし、その規定は、事業所の労使の交渉を経て、厳格には適用されていなかった。経営も組合も、企業が存続していくために現実的な対応をしていた。そして、その過程では、多くの交渉が労使の間で行われていた。

このように、整理解雇の人数や人選は、現場の労使交渉を経て、決定している。その全てが、経営の自由であるわけでもなければ、その全てが法律の規定である先任権に従って実施されているわけでもない。労使双方の要望が合致するよう、適度な内容で合意形成がなされ、実施されているのである。

## 2. 政策的含意

さて、以上のような事実から、どのような政策的含意を導き出すことができるのか。1つあげるとすれば、先任権という人選に関する具体的な規定が、結果として、経営側が、組合との真摯な交渉を行うことに繋がっている点であろう。もちろん、経営側がそうした態度をとる目的は、先任権の規定から逸脱し、自身が残したいと考えている労働者を企業に残すことにある。しかしながら、こうした法律の具体的な規定が、その逸脱規定と合わさって、企業内において労使の真摯な交渉を促すことに寄与しているという事実は、企業内に形成された発言機構の実効性の担保を考える上で、興味深い知見だと思われる。

## 第3節 今後の課題

本報告書の一旦のまとめに代えて、今後の課題をあげ、ひとまず本報告書を閉じたい。課題は、第3章の最後にも触れたが、産別組合の地域支部が果たしている失業者のサポート機能についてである。詳細は、ほとんど明らかにできていないが、地域支部は、失業対策において、少なくない役割を果たしていることが予想される。

この点を明らかにすることは、労働移動をスムーズにすることで、現状の協約システムを維持する面でも重要なことだと考えられる。さらに、セーフティーネットを考える上でも、重要なことだと思われる。こうした地域支部の活動は、企業での雇用と公的な職業訓練の間に、実は、労使当事者による1.5層目のようなセーフティーネットが張り巡らされている可能性を示唆しており、追求してみる価値のあることだと言えよう。

労働市場政策と賃金政策にかかわるルールを明らかにすることを通じて、スウェーデンの労使関係の実態に迫る。この態度を基本とし、調査を継続して行きたい。

## 参考文献

- 浅生卯一（1999）「スウェーデン自動車産業における生産システムと賃金制度－ボルボバスの場合－」『大原社会問題研究所雑誌』484号3月.
- 石田光男（1990）『賃金の社会科学』中央経済社.
- Katz, H. & Darbshire, O. (2000) *Converging Divergences*, Cornell University Press.
- 浪江巖（2001）「ブルーカラー労働者の賃金制度とその変容」篠田武司編著（2001）『スウェーデンの労働と産業』学分社所収.
- 西村 純（2011）「スウェーデンの労使関係－企業レベルの賃金交渉の分析から」『日本労働研究雑誌』No.607.
- 西村 純（2014）『スウェーデンの賃金決定システム』ミネルヴァ書房.（近刊）
- Traxler, F. (1995) ‘Farewell to labour market associations? Organized versus disorganized decentralization as a map for industrial relations’ In Crouch, C. and Traxer, F. eds. *Organized Industrial relations in Europe: What future?*, Avebury.

