

[論 文]

1990年代におけるスウェーデン製造企業の企業内労使関係
ーリーン・プロダクションの広まりと同一身分協約を中心にー

岸 田 未 来

はじめに

- I 1990年代におけるスウェーデン製造企業の動向と労使関係
 - II ABBスウェーデンにおけるリーン・プロダクションと企業内労使関係
 - III スウェーデン製造企業における同一身分協約導入の試みとその挫折
- まとめ

はじめに

本稿の課題は、1990年代に金属産業を中心とするスウェーデン企業に広まった新たな生産方式と労務管理政策について、企業の具体的事例から検討することで、当該期のスウェーデンにおける労使関係の一端を明らかにすることである。

その際に注目するのは、スウェーデン製造企業における「日本化」、あるいは「フレキシビリティ」の導入などとみなされたこれら諸政策が、高い組織率を保つ労働組合¹⁾と「制度化された労使交渉」によって特徴付けられてきたスウェーデン労使関係の中で、どのような形で受容されたのか、またその受容を規定した諸条件は何であったのか、という点である²⁾。

1990年代はスウェーデンの労使関係の枠組みが大きく変容を見せた時期で

1) 1994年時点でスウェーデンの賃労働者の84%が組合に加入しており、この率は先進国中では最も高かった(2005年では81%)。この組合加入率の高さを支えている要因のひとつとして、組合による失業保険の管理があげられる。“LO förgår-facket består”, *Affärsvärlden*, Nr.9., March 2, 1994, pp.22-23.

あり、これまで「スウェーデン・モデル」を象徴してきたLO-SAF間の中央頂上交渉は、90年代にはほぼ消滅した³⁾。これと平行して、スウェーデン製造企業の現場では、生産能力の改善と競争力の回復を目的とした新たな生産方式や、それらに関連付けられた労務管理手法が広まっていった。すでに80年代から、製造現場では日本企業の模倣を含む様々な作業方式や、新たな賃金形態の導入などが試みられていたが、90年代に入るとこれらの政策は、バブル崩壊後の景気低迷を背景としてよりいっそう体系的に、具体的な目標を掲げて実行されるようになった。また新たな労務管理手法の導入は、経営者団体がこれを企業別労働協約の導入と関連付けたために、これまでスウェーデンの労使交渉を基礎付けてきた全国産業別労働協約の完全な廃棄を求める主張へと発展した。この点で90年代における製造企業の生産改革と労務管理政策は、80年代から変容しつつあった「スウェーデン・モデル」の枠組みを完全に掘り崩す可能性を持っていたのである。

しかしスウェーデン企業に、より多くの「フレキシビリティ」をもたらすことを意図したこれら諸政策は、90年代後半に中央労使間の新たな交渉枠組み

2) ここで「日本化」、あるいは「フレキシビリティ」の導入とは、日本企業をモデルとして、需要変動への調整に優れたジャスト・イン・タイム生産方式と労働編成、労務管理手法を導入することを指している。ただし、日本的な生産方式と労務管理手法は、それぞれ相対的に独立した要素であり、特に後者は日本的な労使関係と結びついて日本企業独自の競争力を構成している。それゆえ本稿でも、企業レベルでの日本的生産方式と労務管理政策の導入と、マクロなスウェーデン労使関係との関連を重視している。なお日本の生産方式と労使関係との関係の理解については、次の文献に多くを学んだ。鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年。また、この分野に関するスウェーデンの先行研究としては近年、企業に導入されているリーン・プロダクションなどの新たな生産方式やそれらの比較への関心が高まっているため、企業レベルでの実証研究が多く見られる（例えば次の文献を参照。Börnfeldt, P., *Förändringskompetens på idustrigolvet : Kontinuerligt förändringsarbete i gränlandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation*, Göteborgs universitet, 2006.）。日本のスウェーデン研究においては、次の文献が、1990年代におけるスウェーデンの新たな産業と労使関係の方向性を、新自由主義的な対立主義的労使関係とも、日本的な「協調主義」とも異なる、「組織された分散化」として特徴づけ、個別論点の実証研究から全体像を明らかにしている貴重な研究であり、本稿も本書から多くの示唆を得た。篠田武司編『スウェーデンの労働と産業—転換期の模索』学文社、2001年。

3) LO（スウェーデン労働組合総連合）は、ブルーカラー労働者組合を代表する全国連合組織であり、民間の経営者団体を代表するSAF（スウェーデン経営者団体連盟、2001年にSvenskt Närlingslivへと解消される。）と1980年代まで中央頂上交渉を行ってきた。このLO-SAF間の交渉結果に基づき、産業別交渉、企業別交渉が順次行われた。

が現れる中で、企業別協約の導入が断念されるなど、必ずしも経営者側の意図通りには実現しなかった。

他方スウェーデンの中央労働組合は、70年代までの「連帯賃金政策」に加え、80年代後半には新たに労働内容のあり方に踏み込む「よい労働 (Det goda arbetet)」政策や「連帯労働政策」を掲げるようになった。組合代表者は、例えば、ボルボ社のウデバラ工場での新たな生産方式の導入プロジェクトにも参加し、この生産方式の実行過程に労働者側の意見を反映させている⁴⁾。この労働組合の方針は、競争圧力が厳しくなる中で、企業の競争力を高めることと、組合員の要求とを同時に追求する、新たな労使協調の方向性を提示するものであり、ローカルなレベルでの組合の対応や関与が、生産現場の改革や作業組織の再編においても、重要な役割を果たすようになったことを意味している⁵⁾。

本稿では以上のような製造業部門を中心とする労使双方の新たな動向を踏まえつつ、90年代に経営者側の意図した生産方式と労務管理政策はいかなる内容であり、どのようにその労働者 (労働組合) に受容されたのか、さらにその導入の経過が、スウェーデンのマクロな労使関係の枠組みとどのような相互作用を経て最終的な形へと至ったのかを明らかにする。検討対象とするのは、特に1990年代に入ってスウェーデン製造業に広まったリーン・プロダクションと呼ばれる生産方式と、同時期に主要製造企業において導入が試みられた同一身分協約 (medarbetaravtal) である。

以下では、Iで、スウェーデン製造企業におけるリーン・プロダクションの広まりとそれに対する労働組合の対応、およびリーン・プロダクションと同一身分協約との関連を述べる。IIでは、これら新たな諸政策の導入を巡って労使間の論争の焦点となったABBスウェーデンを取り上げ、その生産改革の内容と労使関係との関連を明らかにする。IIIでは、同一身分協約を巡る企業レベ

4) 田村豊『ボルボ生産システムの発展と転換—フォードからウッデヴァラへ』多賀出版、2003年。本書は、ボルボ社が1980年代に導入した完成車組立方式の実現過程について、特に当時の中央労働組合の状況と方針との関連に注目して明らかにしている。

5) スウェーデンでは共同決定法 (MBL法) が1977年に施行されており、企業は従業員に影響を及ぼす重要決定事項について、労働者 (労働組合) への情報提供と交渉開始の義務を負っている。

ルと中央レベルでの労使間の対立とその帰結を検討し、最後に1990年代のスウェーデン製造企業を特徴付けていた企業内労使関係のあり方について述べる。

I 1990年代におけるスウェーデン製造企業の動向と労使関係

1. リーン・プロダクションの広まりと「よい労働」

まずスウェーデン金属労働者組合メタルが行った組合員へのアンケート調査と報告から、スウェーデン製造企業におけるリーン・プロダクションの導入状況について概観する⁶⁾。

ここでリーン・プロダクションとは、主に日本の自動車企業が実現した生産方式を念頭に置いた生産の「哲学」であり、その基礎は「プロセス志向で需要に制御された生産であり、そこでは全てがひとつのフローにおいて標準化された叙述にしたがって働く。組立は、テンポのあるフローの中のライン、ステーションで行われ、継続的な改善活動が進行する。」⁷⁾作業方法と理解されている。リーン・プロダクションは、90年のウォーマックらによる本の出版をひとつの契機として、この10-15年でスウェーデン製造企業にも広まった。

アンケート調査は、リーン・プロダクションを構成するものとして12の具体的要素を挙げており（①標準化、②目に見える製造、③垂直的情報システム、④ジャスト・イン・タイム、⑤欠陥ゼロ、⑥カイゼン・グループ、⑦ライン製造、⑧カンバン、⑨十分な権限、⑩チーム作業、⑪作業ローテーション、⑫ミーティング）、これらの導入がどの程度行われているのかを中心に、金属労働者から回答を得ている。

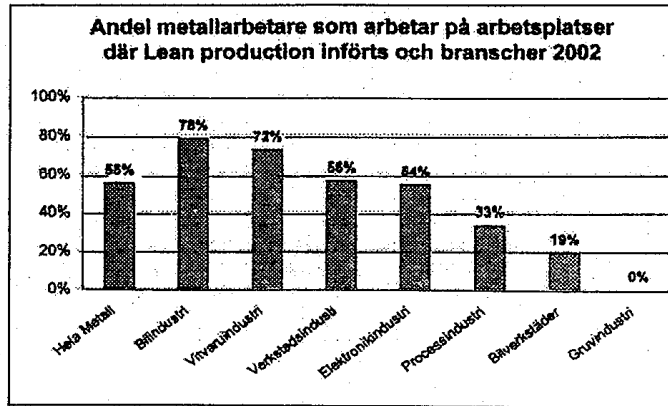
リーン・プロダクションの導入状況では、回答した金属労働者の50%が何

6) Metall, *Metallarbetarna och lean production*, 2003. メタルは2005年時点で、LO内で地方政府職員労働組合（59万人）について二番目に大きな組合であり、約38万の組合員を有する。このアンケートは、50人以上のメンバーがいる金属産業クラブ（注：クラブは組合支部のこと）を対象に行われ、回収率は70%、約12万人の組合員が回答している。

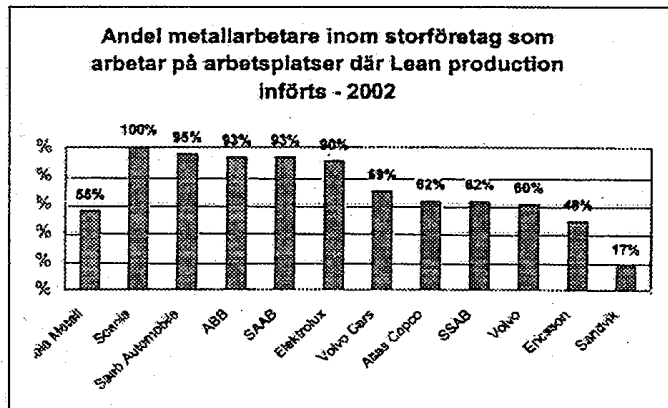
7) *Ibid.*, p.6.

図 1 スウェーデンにおけるリーン・プロダクション

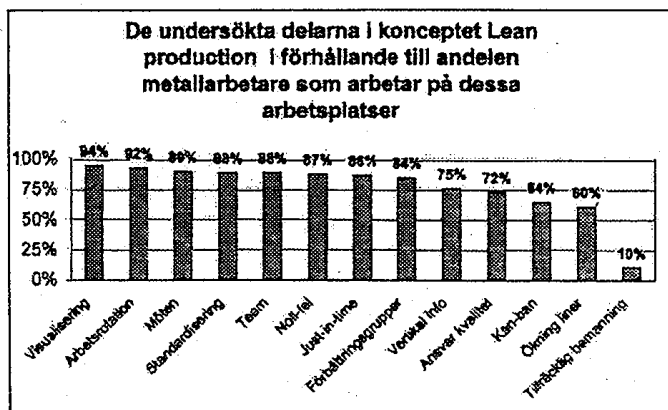
①産業部門別導入状況



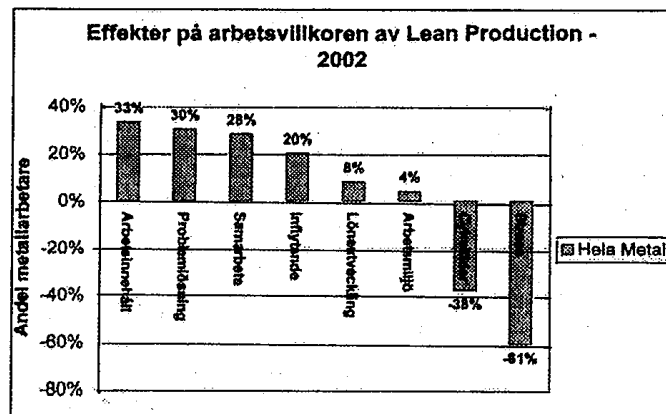
②主要企業における導入状況



③構成要素別導入状況



④リーン・プロダクションの影響



出所：Metall, *Metallarbetarna och lean production*, pp.16-18.

らかの形でリーン・プロダクションが導入されている企業で働いており、分野別では自動車、白物家電、機械工業、エレクトロニクス産業での導入率が高い。企業別では、スカニア、サーブ、ABB、SAAB、エレクトロラックスなど、スウェーデンを代表する大製造企業で働いている金属労働者の90%以上が、その職場でリーン・プロダクションが導入されていると回答しており、大企業での導入率の高さが現れている⁸⁾。また上記のリーン・プロダクションの12の構成要素で見ると、「十分な権限」以外の要素は、いずれも全体的に高い割合で導入されている。

ではメタル組合員のリーン・プロダクションに対する評価はどのようなものか。金属労働者の回答では、約40%が、リーン・プロダクションの導入は自らの作業に対して肯定的にも否定的にも影響を及ぼしていない、と答えている。何らかの影響が生じたと回答しているもののうち、作業内容や問題解決、共同作業、影響力などの点ではプラスの効果があったとされている。他方で、マイナスの効果としては、サイクルタイムの増大やストレスを指摘するものが多い。

8) リーン・プロダクションは、企業ごとに固有の名前を付けられて、体系的な生産管理方式として導入されている。例えば 'Autoliv Production System' (オートリブ；自動車関連部品)、'Scania's Produktions System' (スカニア；トラック)、'Haldex Way' (ハルデックス；自動車関連製品)、'T50' (ABB；重電) など。Forsberg, H. G., *Utmaningen! Förändringsprocesser och utvecklingsarbete inom Volvo, ABB och Finess*, Stockholm, 1993.

組合の職場への影響力は、若干増大したとの回答が52%となっており、組合影響力が強い職場は、平均よりもストレスの増大が少なく、作業内容の増大が多いという結果となっている。

このような組合員の回答を反映して、組合としてのリーン・プロダクションに対する評価も両義的である。リーン・プロダクションは、基本的にその究極の目的が徹底してムダをなくすことであるために、ライン作業が中心となり、作業の標準化を通じて作業内容は貧困化・単調化され、サイクルタイムの増加によってストレスが増加している、と否定的である。80年代にスウェーデンのいくつかの企業で試みられていたサイクルタイムの長い「完成品の組立方式」と比べると、むしろテーラー／フォード主義への回帰である、と述べられている。

しかし他方で、リーン・プロダクションの肯定的な面として、特にチーム作業方式に対する評価が高い。チーム内での作業ローテーションの導入により、数は多くないが作業内容の豊富化が生じている職場も存在すること、またチームリーダーを中心とした共同作業は、作業者に平等性をもたらす可能性が高く、労働意欲を引き出すものである、と評価している。

この肯定的評価の内容は、メタルが1985年に提唱した、組合として作業内容の豊富化・労働者の能力発展を追求する方針＝「よい労働」とも一致する。「よい労働」とは、労働者の労働意欲を引き出し、その能力を発展させ、結果として雇用の保護と賃金の増加をもたらさうる労働を指す。「よい労働」には9つの原則があるが⁹⁾、特に作業方法にかかわる「共同作業への労働組織」、「作業現場での平等性」、「全ての作業における専門知識」などの点が、リーン・プロダクションにおいて一定実現されていることが、労働組合の肯定的評価にも表れている。したがって、リーン・プロダクションが生産方式の唯一の道ではない

9) 9つの原則とは、①雇用の保護、②生産結果の公正な分け前、③企業における共同決定、④共同作業への作業組織、⑤全ての作業における専門知識、⑥訓練、⑦社会的要求からの作業時間、⑧作業現場での平等性、⑨健康被害へのリスクのない作業環境、である。Det goda arbetet, <http://www.metall.se>

との理解を前提としながらも、現在の傾向の中では、組合が現行の労働協約を根拠として、作業者の平等性や意欲・能力を引き出す方向へとリーン・プロダクションを変容させることが目標とされている。また、現場の労働者とローカル・クラブに対して、リーン・プロダクションの両義的な性格への理解を広めることの重要性も述べられている¹⁰⁾。

2. 企業別労働協約の背景

企業別の労働協約（同一身分協約）とは、1990年代初めにボルボ、エリクソンやABBスウェーデンなど複数の大製造企業において導入が試みられた、新たなタイプの労働協約である¹¹⁾。その主な内容は、これまで産業別の中央労使間で結ばれていた労働協約を廃棄し、代わりに各企業レベルで経営者と従業員との間で労働協約を結ぶというもので、これまで所属する全国レベルの産業別組合ごとに異なっていた雇用条件を、企業ごとに異なる条件へと変更することを意味した。スウェーデンの全国産業別労働協約で定められる雇用条件には、賃金水準、労働時間、雇用形態など労働条件の大半が含まれるために、同一身分協約の導入は、スウェーデンにおいて、労使交渉の脱組織化や、雇用の「フレキシビリティ」への条件を作り出すものとみなされた¹²⁾。

この同一身分協約導入を主導したのは、製造業部門最大の経営者団体である金属産業経営者団体（VI, Verkstadsindustrin, 2004年に Teknikföretagen に改組される）である。VIは、1983年に最初にLO-SAF間で行われていた中央頂上交渉を脱退し、その後のLO-SAF交渉の解体および産業別交渉を中心とする現在の流れを形作った経営者団体である。VIによる同一身分協約導入の意図は、1995年中央労使交渉に向けた方針文書によると、次の二点に集約される¹³⁾。

10) とりわけ非組立型企業におけるリーン・プロダクションの適応では、作業の単調化ではなく、作業の垂直的統合や機能的管理がもたらされ、作業者の訓練へより多くの投資が行われる可能性がある」と述べられている。

11) 同一身分協約の概念は1987年のSAF会議で初めて公にされた。

12) “Nytänkande behövs på arbetsmarknaden : Bert-Olof Svanholm förordar medarbetaravtal”, *Svenska Dagbladet*, October 18, 1992.

13) Sveriges Verkstads industrier, *Verkstadsindustrin inför 1995 års förhandlingar*, 1995.

第一に、中央で行われる労使交渉が持つ賃金ドリフト作用に対する不満である¹⁴⁾。個別企業的前提条件に触れない中央労働協約は、交渉団体間の賃金インフレのリスクを伴うこと、複数のレベルでの交渉は、単一レベルでの労使交渉よりも常に高い賃金コストをもたらすために、中央労使交渉は廃止される必要がある、というものであった。

第二に、労働条件の個別化の追求である。賃金と雇用条件は、各労働現場と個々人の前提条件に基づいて決定されるべきであり、組合への所属や古いカテゴリーから決定されるべきではないこと、現在広まっているフレキシブルな作業形態や能力に基づく作業組織においては、むしろブルーカラーとホワイトカラーを同じ雇用条件とすることが適切である、とされた。

この同一身分協約を、現場の組合員に対して提示する際に強調されたのは、とりわけ新たな作業形態の導入と関連しての、ブルーカラーとホワイトカラー労働者の取り扱いの問題である。リーン・プロダクションは、その構成要素としてブルーカラーとホワイトカラー混成のチームや、チーム内での作業ローテーション、作業任務の変更、職長の廃止とチーフの設定など、これまでの作業形態と組織の変更を含み、同時に賃金形態の面では、多くの企業でとりわけブルーカラー労働者に対し、出来高制から月給制への移行や、チーム・ボーナスの導入などを含む新たな賃金設定方式が採用されはじめていた。VIはこれらの事実をもって、同一身分協約への切り替えは、新たな作業方式の導入を望む各組合員にとっても有益であるとの主張を行った。

VIは、1993年と1995年の各労使交渉年に、全国産業別労働協約から同一身分協約への切り替えを行うことを目標に、マスコミなどを通じて同一身分協約の大々的キャンペーンを行った。しかし中央労働組合は、リーン・プロダクションとは対照的に、同一身分協約には批判的であり、各ローカル組合へ企業との交渉に応じないよう指示を与えるなど、経営者側との対立姿勢を強めていった。この同一身分協約導入に関して、中央労使双方を含む経営者側と組合側との間

14) 賃金ドリフトとは、協約で確定された賃金に加えてさらに支部段階で上乘せされる部分を指す。1980年代の後半には賃金ドリフトが賃上げの50%を占める状況となっていた。

で激しい議論が生じたのが、ABBスウェーデンの生産改革に平行して進められた、同一身分プロジェクトであった¹⁵⁾。以下では、ABBスウェーデンの生産改革と同一身分プロジェクトのそれぞれに関して、労使間の対応を明らかにする。

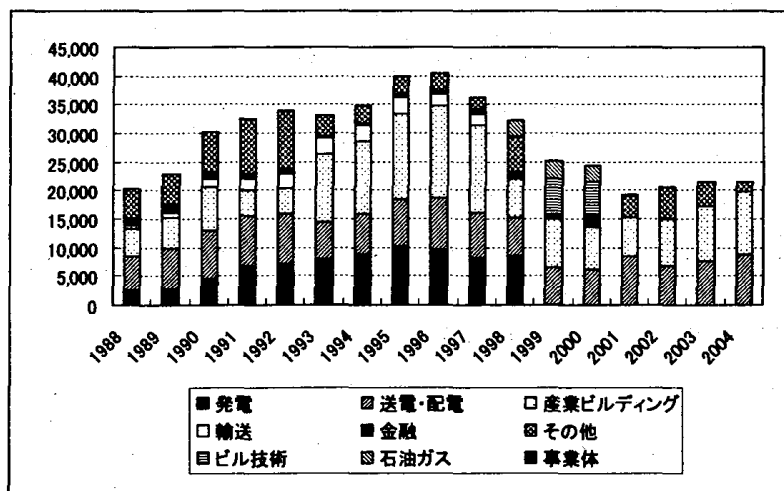
II ABBスウェーデンにおけるリーン・プロダクションと企業内労使関係

1. ABBグループの多国籍経営とABBスウェーデンのT50キャンペーン

ABBスウェーデンは、T50と呼ばれる生産改革キャンペーンを1990年から開始し、翌1991年には社内に同一身分プロジェクトと呼ばれる、同一身分協約を導入するための特別プロジェクト・グループを設置した。このプロジェクト・グループは、同一身分協約導入に際しての調査やパイロット・ケースの実施、社内外に向けたキャンペーン等を担当した。

これらキャンペーンが行われた時期のABBグループおよびABBスウェーデンの経営状況を明らかにしておく。図2、3は、ABBグループの事業別売上高

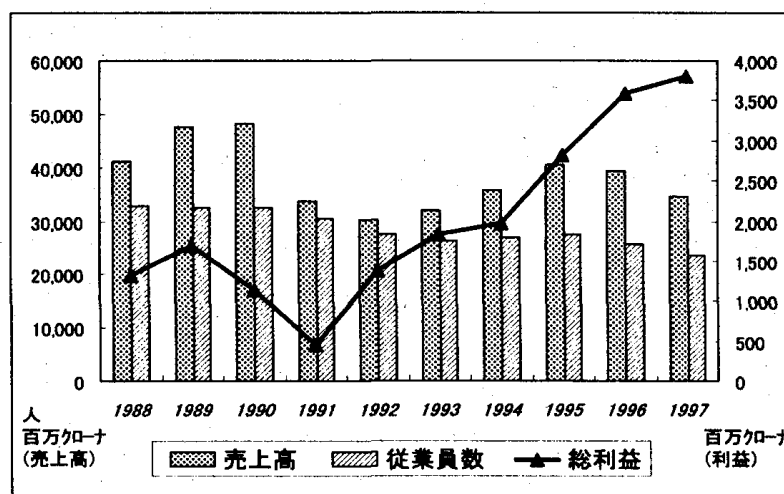
図2 ABBグループの事業別売上高（単位：百万ドル）



出所：ABBのアンニュアル・レポート各年度より作成。

15) 当時のABBスウェーデンの社長バート-オロフ・スヴァンホルム (Bert-Olof Svanholm) は VIの会長職を兼ねており、ABBスウェーデンを同一身分協約導入の事例にしようと試みていたことが背景にある。

図3 ABBスウェーデンの経営指標



出所：ABBスウェーデンのアンニュアル・レポート各年度より作成。

注(1)：1996年以降の数値には輸送事業の売却が反映されている。

注(2)：1998年以降の数値は公表されていない。

およびABBスウェーデンの経営指標の推移である。1990年～1995年の時期は、ABBグループ全体にとっては、1988年から1990年にかけて集中的に行った、国際的M&Aによって拡張した生産能力と複雑化した企業組織を、グループ全体として統廃合・整理する時期であった。1988年に重電企業のスイス・ブラウン・ボヴェリ社とスウェーデンのアセア社が合併して誕生した重電エンジニアリング企業のABBは、本社をスイスに置くが、その主要生産拠点はスウェーデン、ドイツ両国を中心としてヨーロッパとアメリカに分散していた。またABBは、合併後も100件以上の企業買収を行ったために、その生産能力には各国において重複する部分が多く、その統廃合と各国子会社の販売網の整備、グループ全体の組織的調整が重要な課題となっていた¹⁶⁾。

この中でABBスウェーデンは、旧アセア社の事業をほぼ引き継ぐ形で形成され、スウェーデン国内に約130の子会社を持つカントリー・グループの一つとなったが、ABBグループ内におけるその地位は、本社移転や研究開発・製造・その他機能の各国への移転によって相対的に低下した。ABBスウェー

16) ABBグループは、各国に分散する多数の子会社を統合するため当初はマトリックス組織を採用した。拙稿「スウェーデン重電企業の多国籍経営と合理化政策—アセア社の送電機器事業を中心に」『鹿児島県立短期大学・商経論叢』第55号(2005年3月)、31-37ページ。

デンの売上高は、旧アセア社時代のスウェーデンからの輸出が、合併以後は他国のABB子会社へと振り分けられたことと、1990年代初頭のスウェーデン国内における景気低迷の影響を受けて、1991年と1992年には大幅に落ち込んだ。また、ABBグループの各国に分散する複数の製造工場間の競争は、ABBスウェーデンの製造子会社のグループ内での地位をおびやかすものとなった¹⁷⁾。このように悪化した経営状況を改善する手段として、ABBスウェーデン全体の事業リストラクチャリングおよび生産効率の改善が、1990年代初頭からABBスウェーデン全体に共通する課題であると喧伝されるようになったのである。ABBスウェーデンは、すでに1980年代から各事業所において行われていた多様な生産改革の試みを、1990年にはT50というスローガンの下に統一し、ABBスウェーデン・グループ共通の生産改革キャンペーンとした。この点でT50は、ABBグループの中でABBスウェーデン独自の生産改革プログラムであった。

T50の意味は、1991-93年の間に製品受注から配送までのトータルなリードタイム (T) の半減 (50%) を目標に設定することであり、プロセス・マネジメントの徹底を軸とした生産改革プログラムであった。社内外向けのT50に関するセミナーでは、次の9つのサブ・テーマがT50のポイントとして挙げられている。

表1 T50に関するセミナーでのサブ・テーマ¹⁸⁾ (カッコ内は筆者による)

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) プロセス・マネジメントの現実 2) 顧客価値：ABBのビジョン-ツール-対話 3) 改革の実行（「継続的改善」について） 4) サプライ・マネジメント-増大した競争力のために 5) ベンチマーキングの実際 6) 能力開発 7) 製品開発 8) 皆が同じ条件（ABBの従業員政策について） 9) 事業活動の測定-継続的改善への動因-T50企業から世界クラスへ |
|---|

これらのサブ・テーマを実行するための具体的方法には、事業組織と作業形態の変更（機能的組織からフロー型組織への再編、組織のフラット化、ブルーカラーとホワイトカラーの混合チームによる作業管理、責任の現場への委譲など）や従業員参加型活動の推進（チームでの品質管理、改善活動など）から、従業員の教育・意識改革（能力開発の奨励、チームリーダーの育成、「同一身分者精神」の強調など）まで多様な手法が含まれる。ただし、ABBの取り扱う重電製品は種類が多様であり、なおかつABBスウェーデンでは全ての事業が子会社化されていることから、T50は異なる製品・サービスを供給する子会社の実情に応じて具体化されていった¹⁹⁾。

ABBスウェーデン本社は、このT50を全子会社に対して浸透させるための様々な政策を行った。本社は、T50に対する理解を深めるため、各子会社の代表者を集めたセミナーを定期開催し、社内報 (*Inblick ABB*) で各職場でのT50の実施例を毎回取り上げるなど、社内メディアを通じた大々的キャンペーンを行う一方、個々の子会社がどれだけT50の目標に向けた取り組みを行っているのかを、優良子会社 (T50-bolag) として認定することによって、T50プログラムの実施を動機付けた。各子会社は、T50へ向けた計画書の中で、目標制御グループの導入、同一身分者の参加、継続的改善プログラム、従業員訓練プログラムなどが行われていることを報告する義務があった。これらの結果、1996年時点で76の企業がT50企業として承認された。

17) アセア社が伝統的に競争力を持っていた重電製品のひとつとして変圧器があるが、例えばその変圧器工場 (ルードヴィカ) が他国の変圧器工場からの競争圧力の中で、どのような生産改革を行ったのかについては、次の文献で紹介されている。Belanger, J.(et al), *Being Local Worldwide : ABB and the Challenge of Global Management*, 1999, pp.156-178.

18) *Idéseminarium för utveckling av svensk industri: Information om parallella seminarier och om gästföreläsaren John Frazer-Robinson*, Måndagen den 16 maj 1994, Aros Congress Center Västerås.

19) T50の各子会社における具体的例は、次節で述べるABBスタル (タービン製造)、ABBコントロール (低圧器具製造) について詳しく報告されているほか、複数の文献で取り上げられている。Karnerud, C., *Vinna-Vinna : Om förändringsarbete vid ABB Control*, 1995. Larsson, L., *Taylor i Västerås? En jämförande studie mellan ASEA på 60-talet och ABB på 90-talet*, 1996. Lillrank, P., *T50 : ett svenskt svar på lean production?*, 1996. Boman, H., *Förändringen : en berättelse om svenska ABB och T50*, 1992. Tännander, C. and M. Marklund, *Lärandet bortom motgång och framgång*, 1993. Malm, L. and M. Pihlgren, *Medarbetare i Service : ett förändringsprojekt inom ABB i Sverige*, 1991.

2. 子会社での導入事例

T50の基本的発想は、機能的組織からフロー志向の組織への変更を基礎に、製品の受注から配送までのトータル・リードタイムの削減を通じて「顧客価値」を高めることを目標に設定し、その実行において機能的組織で生じていた「ムダ」を排除することである。その過程には全従業員、サプライヤーを含めての意識的な参加が求められた。T50は、これまでに多様な企業で試みられてきた様々な生産管理手法を応用している点では目新しい生産方式ではないが、T50のオリジナルな「チーム」とされたのは、作業組織単位として設置されたチーム＝「目標制御グループ (målstyrda grupperna)」であった²⁰⁾。ここでは、T50プロジェクトの導入経緯とその実施状況を、当時の2つの子会社について見てみよう。

(1) ABBスタル²¹⁾

①会社概要

ABBスタル（以下スタルと略）は、発電設備の中核製品となる30MWまでのガスタービン、100MWまでの特定蒸気タービンを製造する子会社であり、これらの製品に対してABBグループ内でのグローバルな製造責任を負っていた²²⁾。工場はフィンスパング（約500人）とルードヴィカ（約150人）の国内2ヶ所に存在した。製品は単品受注生産が基本であるため、工場では毎日25から50品目が混合製造されるなど、製造工程での複雑な製品フローと高い品質要求が特徴となっていた。また、製造工程は70%が加工部門から成り立ち、精密な手作業での加工から完全自動化された機械加工までを含み、高度な熟練を要した。製品加工時間は、数分間から300時間までと幅広いため、製造現場はフロー構造と機能構造との混合で構成されていた。製品リードタイムは、1日から7ヶ月までと多様であった。

20) Lillrank, P., *op.cit.*, p.3.

21) ABBスタルの事例については脚注19) の Tännander, C. の文献を主に参考にしてている。

22) ABBは製品分野ごとに、各国製造子会社のうちもっとも競争力のある子会社に対し、その製品へのグローバルな製造販売責任を与えていた。

②T50導入の経緯

スタルは国内外の発電設備需要の落ち込みのため、1980年代から幾度か資本合理プロジェクトを実行していた(1982年: Trim, 1983年: Verkstadsstruktur, 1987年: Streamline, 1987年-90年の Struktur90など)。しかし90年にはさらに業績が悪化したために、1991年から1992年にかけて、急きよ生産部門の抜本的再編・合理化プロジェクト(Laval92)と、新たな作業組織を作り出すプロジェクト(Det nya L)が取り組まれることとなった。このプロジェクトの下で、従業員削減と製造能力の移動・削減、戦略的製品への製造集中と平行して、新たな生産組織としてのフロー志向の作業組織、チーム作業制、新たな賃金形態の導入などが行われた。1992年にこれらのプロジェクトは、次の新しいプロジェクト(Utveckling Pågår)に引き継がれ、ここでは、さらに伝統的なホワイトカラーの職務(生産計画、生産準備、予算策定、品質管理、プログラムなど)を、チーム作業に統合する試みが行われた。このようなスタルでの一連の改革プログラムは、91年からはABBスウェーデン全体で進められているT50プログラムの一例として位置づけられ、スタルはT50-bolagとして認定された。

③生産組織と作業形態の再編

具体的にスタルでの新たな生産組織とチーム作業についてみると、まず生産組織は、タービン事業、サービス事業、ブレード事業の3つの製造単位と、ロジスティックス部門、経済部門、技術部門の3つの機能単位へ再編された。91年には社内に74のチームが設立され、各チームは6-7人で構成された。各製造単位に存在するチームは複数の異なる作業任務を担い、その中には旧作業リーダー(職長)の役割の一部(生産計画など)、ホワイトカラーが行っていた管理業務の一部も含まれた。チームのメンバーは週一回会合を持ち、生産計画を立て、作業分担や作業目標を設定し、その遂行に全員で責任を持った。また他の製品事業部や建設業者などの外部とのコンタクトも自ら行った。

このチームの設立にあたっては、とりわけチームのメンバー(同一身分者)間の「同一身分者精神」を発展させることに焦点が当てられた。メンバーは、「共に価値を生み出す」という思考を作り出すための研修に参加し、そこでチーム

としての行うべき作業等を議論することを通じて、メンバー間のコミュニケーションの改善が試みられた。研修参加者の感想は、「我々はお互いによりよく知り、互いにより多くの関心を持つようになった」、「私はグループで働くと同時に、私の働く仲間をよりよく知ったと思う」、「私は個人として、よりよいチームメートになる多くの可能性を持ったと思う」、「増加した共同精神。いまでは私は観点を持って質問し、話し合う」、「いまでは私は、別の方法で複数の角度から原因や可能性を述べることができる」、「私は、慣れた日常以外で発展について考えていると思う。自らの、あるいは他人の役割や態度で考えることだ」などであった²³⁾。これら従業員政策は、改革前の個人単位での作業と異なり、チーム全体での問題解決や、参加意識の高まりによるモチベーションを与えることに寄与したとのべられている。

さらにチーム作業を機能させる上での重要なポイントは、新たな組織においてマネジメントと作業チームとの間に設置された、第一ライン・チーフの役割であった。第一ライン・チーフは、旧作業リーダー(職長)が行っていた役割の一部(指導と計画)を引き継ぎ、企業トップからの経済的目標を現場に伝えると共に、現場の従業員を自らの目標設定に向けて動機付け、その遂行についても責任を負う、鍵となる機能であった。このために、第一ライン・チーフを育成するための様々な訓練プログラムも実施された。第一ライン・チーフの仕事の配分は、約50%が従業員発展、40%が経済と経済制御、10%が技術問題となった。

またチーム作業を有効に機能させる手段として、1990年にはブルーカラーに対して完全な月給制が導入された。賃金構成は、84%が職務給、11%が能力給、残りが生産プレミアとなった。成果給としての生産プレミアは、事業活動の業績結果に応じて与えられた。他方で提案活動に対して導入された報酬制度は、提案活動への動機が経済優先となることをもたらし、障害となったと述べられている。能力給の要素を含むチーム・ボーナスは1992年に導入された。これに対しては抵抗が多かったものの、チーム作業とは何かを考えさせるよい

23) Tännander, C., *op.cit.*, pp.44-45.

契機となった、とされている。

④T50の成果

スタルでのT50の成果として挙げられていることは、1989年から1993年の間に、内部改善による5,500万クローナの収益改善をはじめとして、資本回転率の増加、生産性の増加、時間コストの25%の削減などである。また従業員に対するアンケートによると、モチベーションの増加、作業満足と高い関与、品質問題への関心の増大、チーフの役割への評価、企業への忠誠心、目標への理解などが高くなっていることがのべられている²⁴⁾。

⑤問題点

他方でスタルでのT50の実施における困難としては、ホワイトカラーの間では、ブルーカラーよりもチーム作業の設置が緩やかになる点が挙げられている。これは、ホワイトカラー従業員は全体性の観点から共同作業を行うことに不慣れであることによる、とされている。

(2) ABBコントロール²⁵⁾

①会社概要

ABBコントロール（以下コントロールと略）は1991年に、当時の送電機器事業分野であるABBディストリビューションから独立した子会社となった。コントロールは、1,000V未満の低圧器具分野で、電気エネルギーを分割し制御する設備の開発・製造・販売を行う製造子会社であり、主な製品はコンタクター、圧力ボタン、ソフトスターター、電流制御装置などであった。従業員数は、ブルーカラー260人を含む400人で、そのうち200人は1990-93年に設立された生産部門内の16の目標意制御グループに所属していた。コントロールは1993年にT50-bolagに選ばれた。

②T50導入の経緯

会社は1990年代初頭に経営状況が悪化し、1991-92年には多くの従業員が

24) *Ibid.*, pp.157-167.

25) ABBコントロールの事例については注19)のKamerud, C.の文献を主に参考に行っている。

退職していた。このような中でコントロールは、1990年に組織階層を削減した、3つのチーフレベル（部門、事業部、社長）を持つフラットな組織への移行を行い、目標制御グループの設立と同一身分者の能力開発への投資、リハビリ作業への改革プログラムを、国の労働生活基金の支援を得て開始した。これら改革作業の背景には、長年にわたっての高い病気欠勤率（35%）と従業員の移動率（37%）、モチベーションの低下などの問題が存在していた。特にリハビリ作業の開始にはマネジメントだけではなく、従業員と組合からも積極的な協力が得られた、とされている。

③生産組織と作業形態の再編

目標制御グループに所属する従業員数は、4人から30人までと多様であったが、理想は平均5-6人とされた。グループは「顧客への価値を創造する」ことを目標に設定し、経済責任、生産技術責任、配送責任、品質責任などを負い、グループ内では一部作業のローテーションも行われた。生産部門の従業員は、以前は事務所で計画責任者からもらった注文用紙に従って仕事を行っていたが、再編後は所属する目標制御グループで、データを通じて直接顧客からの注文を得て、グループ内での作業を自ら割り当てた。また以前は作業リーダーが、生産部門での生産計画を設定・制御していたが、現在では作業リーダーは廃止され、チーフが目標制御グループの状況に責任を持つ体制となった。

会社は、このように従業員が多様な任務を遂行することができるように、活発に従業員発展への投資を行った。会社は個々人の能力プロファイルを作成し、これに基づき年に一回、チーフと従業員とが能力開発の計画を立てるようにした。各従業員に対する経済的訓練を行い、自らの作業内容と経済結果との関連を学ばせ、コスト意識を高めることを通じて、改善提案活動への基礎を作った。またフロー組織を有効に機能させるために、各目標制御グループには、生産技術者、購買者、計画者、品質責任者がサポート・グループとして関連付けられた。サポート・グループの第一の目的は、以前のホワイトカラーの職務内容の一部（注文プランニングなど）を目標制御グループに教えることであり、二つ目には、継続的な改善活動を通じて作業をより効率化するためであった。これ

らを通じて、グループのメンバーは、各自が「小企業」で働いているという意識を持つように教育された。

ブルーカラーには1994年に従来の出来高制に代わって月給制が導入され、賃金構成比は80%が職務給、20%が資格・能力給となった。これによって、チーム内での作業拡張と作業ローテーションが容易に実行されることとなった。1995年には、年間5,000クローナまでのボーナス・システムが導入され、企業の業績結果が反映されるようになった。

④T50の成果

コントロールでのT50の成果としては、1991年8月と1995年5月を比較して、リードタイムの80%短縮、生産コストの28%削減、主要サプライヤーからのリードタイムの65%短縮、欠勤率の77%減少、などが報告されている²⁶⁾。

⑤問題点

コントロールでのT50の実施に際しての困難には、次の点が挙げられている。第一にコントロールでの目標制御グループは、主にブルーカラー従業員を対象として実行されており、ブルーカラーの仕事内容は、以前はホワイトカラーの作業とみなされたものと重複していた。これによって、同じ作業を行っているのに給与体系が異なる従業員が存在するという問題が生じるようになった。第二にホワイトカラー従業員の一部には、いまだにブルーカラーと同じ仕事を行うことへの抵抗が存在しており、コントロールのホワイトカラー組合SIF²⁷⁾は、その職務保護規定に反して企業が、個々人の望まない職務の配置換えを行わせないように注意している、とのべられている。最後に、フラットな組織への変更がもたらした問題として、ポスト数の削減によるキャリアコースの縮小が挙げられている。

3. T50の成果と企業内労使関係

ABBスウェーデンのT50の実施結果は、注文リードタイムや製品開発期間

26) Kamberud, C., *op.cit.*, p.22.

27) スウェーデン産業事務職・技術職組合。

の短縮²⁸⁾、資本回転率の上昇など複数の指標において示されており、同時期のABBスウェーデンの経営指標も大幅な改善を示している。では具体的に上記の2つの子会社の例から、T50の実施は、経営指標の改善にどのように関連したと考えられるのであろうか。

第一は、機能的組織からフロー型組織への移行そのものがもたらす資本コストの合理化効果である。フロー型組織への移行は、機能的組織で生じうる無駄（受注から配送までの長いリードタイム、各製造単位間のアンバランスによる無駄な待機時間、無駄な部品・仕掛品在庫、機能単位間の調整難によるサービスの低下など）が合理的に取り除かれる可能性を生み出した。生産現場を中心としたチームが、「顧客満足」＝「高品質かつ短いリードタイムでの製品配送」を目標に設定し、製品受注から配送までの作業に関する一定の権限を得ることで、現場作業員自身がどの部分でリードタイムの削減が可能となるかを考え、実行することが可能となったのである。またホワイトカラーの作業をチームへと委譲することは、ホワイトカラー従業員の削減にも結びついた²⁹⁾。この点は、「ムダの排除」という点で、組立型ライン作業を軸とした自動車産業のリーン・プロダクションと共通点を持ちつつも、受注から配送までというリードタイムの長さや、チーム作業における作業範囲の広さゆえに、作業合理化への余地を多く含むという点で、受注型製造業としてのABB固有の特徴が表れていると考えられる。

第二に、現場の従業員の作業参加への高い動機付け＝モチベーションの付与効果である。スウェーデンでは、70年代からいずれの製造企業も、高い病欠率や離職率に悩まされており、とりわけブルーカラー従業員の労働意欲減退が問題視されていた。この点においてT50は、チーム作業員に対する一定の権限の付与、ホワイトカラー従業員の一部機能を含む作業内容の多様化、作業ローテーションの実現、複数の作業の実行が可能となるための従業員能力開発への投資、事業活動の全体性の把握、集団作業による仕事内容の充実化などを

28) *PM kompetens*, Nr.3, September 1992, p.3

29) “ABB:s T50 bara början på en kulturrevolution”, *Finansstidningen*, March 16, 1993, p.9.

通じて、現場作業者の作業への自発的参加やモチベーションを高めることに成功したと思われる。ここでも、組立型ライン作業よりも多様な作業内容や、仕事内容に関する一定の権限を与えられることが、ABBスウェーデンにおけるチーム作業形態への満足度に貢献した可能性が高い。

第三に、組合支部のT50プロジェクトに対する肯定的な評価と関与は、T50の実行に一定の役割を果たしたと考えられる。ABBスタルでは、T50の前身プロジェクトであり、チーム作業形態を検討した *Strukture90* の段階からメタルが関与しており、従業員削減を含む *Laval92* も、組合との協力の上でプロジェクトが実行された。ABBコントロールでは、T50の一環としてのブルーカラー従業員のリハビリ作業プロジェクトにメタルが積極的に関与し、1992年にはABBコントロールがメタルの組合新聞において「今年の環境賞」に選ばれている。これらのことから、各企業レベルではとりわけブルーカラー労働組合が、T50の内容をその各現場の実情に合わせた形で実行することに関与していたといえる³⁰⁾。

以上のような諸要因の総合的な結果として、1990年代前半のT50キャンペーンは、同時期のABBスウェーデンの大幅な経営効率改善に寄与したと考えられる。

しかし同時に、T50の実施過程においては、上記の事例から見ても次のような問題点が表面化していたことが指摘される。

第一に、ブルーカラー従業員とホワイトカラー従業員との間の、T50に対する取り組みへの温度差である。ブルーカラー従業員一般の高い満足度に対して、ホワイトカラー従業員の間ではT50への取り組みが遅れていることがしばしば指摘されている。これは、ブルーカラーと異なる職務保護規定を持つことの他に、ホワイトカラーの職務内容がチームへ委譲されることによって、T50がホワイトカラー従業員の削減に結びついていることに根ざしていると思われる。経営者側は「同一身分者」という新たなカテゴリーをつくり、従業員間の区分

30) 組合のT50への関与は、1990年代初めに各子会社で実行された従業員削減への対応が主であり、T50に対しては積極的な関与はなかったとされる子会社もある。Belanger, J.(et al), *op.cit.*, pp.167-168.

をなくすことを試みているが、スウェーデンにおける伝統的な職能別の作業区分を取り除くことが、容易ではないことが示されている。ABBスウェーデンの社長は、中央労働協約の下での新たな生産方式の導入について、「残念ながら、異なる集団協約を持つブルーカラーとホワイトカラーへの伝統的な分割は、引き続き（注：企業競争力の）改善にとって大きな障害となっている。例えば、作業任務や責任、適応された労働時間の改革や再配分などは、協約規則と優先権での違いのために、実現に時間がかかるか、あるいは不可能である。」³¹⁾と、その限界を述べている。

第二に、チーム作業の現場管理上の問題点である。旧作業リーダー（職長）の廃止によって新たに設置された「チーフ」は、マネジメントからの経済目標を現場に伝え、その実現に責任を負うことと、現場作業者を目標に対して動機付けることという二重の役割を与えられる。T50では、組織の階層を削減し、現場従業員に一定の権限／自主性を与えることによって、これまで作業リーダーに一方的に管理されて作業を行っていた従業員が、チーフを通じて経営者側の設定する企業目標に、より直接的・主体的に結びつけられることが重要とされた³²⁾。とりわけ企業目標の実現に向けた動機付けという役割は、チーム作業を有効に機能させる上で鍵となるものであるが、上記2つの子会社のケースでも、チーフの「リーダーシップ」訓練の重要性が再三強調されているように、現場の作業者との直接的なコミュニケーションを通じた動機付けは、実際には困難が多いことが示されている。この点は、ブルーカラー従業員の間で、現場作業者の相談役としてのチーフの役割に対する肯定的評価と同時に、新たな能力給部分の賃金設定において、現場作業者の評価付けの権限を持つチーフに対

31) "Individuell och local lönesättning att föredra", *Svenska Dagbradet*, January 20, 1995.

32) 「以前はその代わりに、全てを知っており、制御し、設定しているのは作業リーダーだった。全てが彼を通じて進行しており、例えば私がコンストラクターと接触をとるべきか否かなども、彼を通じて進行していた。現在、我々は作業リーダーを持たないが、全部門に対して一人のチーフがいる。我々は現在、チーフとは全く別の関係を持つ。彼は、現場にやってきて、我々からそれがいかに進んでいるのかを聞く。以前は、我々が何らかの質問をすると、彼は『ここに来ないように、騒ぎ立てないように。』という反応をしていた。現在、我々は非常に多くについて質問をするが、積極的な応対を得ている。」、Kärnerud, C., *op.cit.*, p.28.

する不満が存在するという形で現れている³³⁾。

第三に、組合内でT50に最も肯定的とされたメタルにおいても、T50の方向性に関する経営者側との見解の相違が存在する。ABBスウェーデンのメタル・クラブは、T50への要求として、従業員能力開発へより多くの投資を行うこと、より長い時間をかけた作業遂行を可能とすること、チーフ選出に際しての従業員の意見をより反映させること、などを挙げて、T50を「よい労働」の一環としてさらに発展させることを求めている³⁴⁾。これに対して経営者側は、「顧客満足」あるいは経済結果という目標に向けて、共同作業を行うチームを重視しており、ボルボ社で行われた完成車を組立てるチーム作業と、T50におけるチーム作業とを明確に区分する意図が表れている³⁵⁾。またABBスウェーデンにおける改善提案活動が、日本企業と比べて継続性がなく、提案報酬という制度によってもうまく機能していないと述べられていることから、経営者側が設定する作業目標に対して、従業員の主体的なかかわりを引き出すことの困難さが伺われる³⁶⁾。

以上のようにT50の実施過程では、一方で、作業内容を充実させながら生産性を改善するなど、労使間に共通する利害を実現している側面が存在すると同時に、他方では、従来の職務区分を越えるより徹底した作業方法の改革や、新たな労務管理手法の導入を追求する経営者側と、「よい労働」を求める組合側との間に利害の相違も見られた。この相違点は、経営者側がT50と同時に導入を試みた同一身分協約においてより鮮明となる。

33) 次章の同一身分協約に含まれる賃金政策に対する、組合員評価の部分を参照。

34) Boman, H., *op.cit.*, pp.53-54.

35) Lillrank は、T50を、スウェーデンの「社会技術」的伝統の弱点（経済的目標設定の弱さ）と、日本的なリーン・プロダクションの弱点（官僚主義）の両方を克服した生産方式と特徴付けている。ただT50では、日本企業のように労働者を「システムティック」に目標に向けて組織できていないという問題点を指摘しているが、その要因については具体的に述べられていない。Lillrank, P., *op.cit.*, pp.45-46.

36) 組合は、ABBスウェーデンにおいて1980年代に導入された品質サークル活動は、従業員への投資を行わなかったためにうまく機能しなかったと述べている。P O Bergström, *Gränsdragning mellan tjänstermän och metallare i samband med nya företagsstrategier*, March 1991, p.8. スウェーデン企業における一般的な改善活動の実施状況については、次の文献を参照。Ekvall, G., *Idéer, ledarskap och lärande : nya former av förslagsverksamhet i företag och förvaltning*, 1995.

Ⅲ スウェーデン製造企業における同一身分協約の試みとその挫折

1. ABBスウェーデンの同一身分協約を巡る労使間の対立

スウェーデン製造企業における同一身分協約導入の試みは、個々の企業レベルで導入が図られた限りにおいて、個別企業内での賃金・雇用条件の変更を意図したものであったが、スウェーデンでは、それまでこれら諸条件を規定してきたのは、中央労使交渉によって締結された全国産業別労働協約であった。従って1990年代前半の個別企業での同一身分協約導入の試みは、必然的に、中央労使交渉の重要な争点のひとつとして取り上げられることとなった。ここでは同一身分協約導入の具体的経緯について、ABBスウェーデンを取り上げ、その内容を巡る労使間の見解の相違点を明らかにする。

(1) ABBスウェーデンの同一身分協約と賃金政策

ABBスウェーデンは、1991年8月に社内に同一身分プロジェクトを設置し、同プロジェクト・チームは同一身分協約の導入を目指して1996年まで活動を行った。このプロジェクトは、現在の賃金・雇用条件を規定している、VIとメタル、SIFとの間で結ばれている複数の全国産業別労働協約を、ABBスウェーデンの各子会社レベルでの、経営者と同一身分者との間で結ばれる同一身分協約に完全に置き換えることを目標とした。そのため、現行の中央労働協約の期限が切れる時期（一度目は1993年5月、二度目は1995年5月）を目標として、同一身分協約への切り替えについて現場の労働者／組合支部と協議を行った。

プロジェクト・グループによる同一身分協約導入の背景については、1991年夏に「(1980年代の) コントロールできない賃金コスト増加を止める」ことをテーマに、一般的な賃金の問題が検討されたのち、「T50のプロセスが、企業における新たな労働形態の長期的発展となると判断されるので、ブルーカラーとホワイトカラーそれぞれが異なる協約分野を持つことが、非实际的で、事業活動にとって純粋に障害となると理解された」と述べられている。従って同一身分協約は、1980年代に生じていた一般的な賃金インフレの抑制と、

1990年代に入って広まった社内での生産改革の促進を、同時に実現する手段と期待されたのである。ここでは同一身分協約の中心課題であった賃金問題を中心に、その内容と経営者側の意図をみてみよう³⁷⁾。

賃金についての同一身分協約の内容は、ブルーカラーとホワイトカラーとの区別なく、同一身分者全てに同じ賃金システムが使用されること、設定される賃金は月給とグループ・ボーナス、その他から構成され、月給部分は市場の状況を前提として、個々人によって差異が付けられることが基本とされた。新たな賃金制度は、ABBグループの賃金政策に適合し、システムティックに設定されること、賃金での差異をもたらすツールを作るために、管理するのに容易なようになるべきこと、可能な限り公平と理解されるようになること、などの要求を満たすことが必要とされた。

現行の賃金制度は、ホワイトカラーについては、一人ひとりの職務（職務別賃金統計=BNTシステムに基づく）と能力の評価に基づいて賃金設定が個人別に行われるのに対して、ブルーカラーは、90年前後に出来高給から月給への移行³⁸⁾や、一定の成績加給部分（KVシステム：能力評価システムに基づく）などが導入されはしたものの、基本的には出来高賃金制度から引き継がれたAV（職務評価）システムによって賃金が設定されていた³⁹⁾。この制度について経営者側は、既に80年代から、皆が数百クローナの違いで同じ賃金を得

37) 以下の内容については、同一身分プロジェクトによる次の二つの報告書に基づいている。
Nyblom, G., *Rapport-läget i MA-avtalsfrågan*, January 19, 1996., *Medarbetarprojektet : slutrapport från projektgrupp*, August 27, 1992. ABBスウェーデンの同一身分協約がカバーする内容は、賃金形成・賃金システム、労働時間問題、年金・保険、その他の一般的雇用条件、労使間紛争調停など広範囲にわたっている。例えば労働時間の設定に関して同一身分プロジェクトは、週労働時間というこれまでの考えを年間労働時間（216時間休暇を含む2007時間）に置き換え、さらに通常の労働時間からのプラスマイナス10%の乖離への可能性を作り出すことによって、労働時間の設定にフレキシビリティをもたらすことを提案した。これらは、現行のブルーカラーとホワイトカラーによって異なる就労規則を統一し、T50で行われている新たな作業編成に適合する労働時間の設定を可能とすることが最大の目的であった。10%の枠内での労働時間の変化は賃金に影響を及ぼさず、何らかの残業手当や控除も生じさせず、生じうる時間の誤差は何年かをかけて均等化されること、また個々人の労働時間設定はチームと同一身分者との間の話し合いに基づき決定されること、とされた。なお同一身分協約については次の邦語文献でも紹介されている。トミー・ニルソン（前川潮人・篠田武司訳）「学部共同研究会：翻訳『労働者同一身分協約』；統合生産システムへの対応—スウェーデンのケース」『立命館産業社会論集』第32巻第2号（1996年9月）、109-117ページ。

ており、習慣的なインフレを伴うシステムであると批判的であった。それに加え、90年代からは、T50として開始された新たな生産方式に伴う職務内容の拡大・フレキシビリティの増大による職務評価の困難が生じており、さらに同一身分者を「継続的に」動機付けるための補助手段が必要とされていたために、AVシステムを現行のKVシステムに近いものへと変更することが第一の目標とされたのである。その際に重要とされたのは、個人別の評価を行う主体と方法であった。

同一身分者の個人別評価を行うのは、同一身分者を直接管理しているチーフの役割とされる。チーフによる個々人の評価は、職務要求（訓練・知識、経験、問題解決、自立性、作業指導、責任）と、個人の資質（高い目標に達する能力、知識・意欲、責任を取ること、問題解決能力、分析能力、イニシアティブ能力、指導力、熟練・フレキシビリティ、潜在性）に基づいており、客観的な成果や職務分類だけではなく、個々人の意欲など主観的な要素が含まれる点が、これまでの制度との違いであった。チーフによる同一身分者の評価には、「計算される複数の要因は、評価判断が大きくは主観的となることをもたらすが、それは受け入れられねばならない」⁴⁰⁾といわれているように、主観的要素が賃金上昇幅の差異化への基礎として序列付けをもたらすことが前提とされた。同一身分者は自らの賃金に対して、よい労働成果をもたらすこと、より多くの責任を取ることを通じて、影響を及ぼすことが可能とされ、チーフは、同一身分者

38) それまでの賃金制度の問題点として、例えば次のような事態が生じていたことが述べられている。ABBスタルでは、1970年から1983年までは75%が固定で、25%が変動部分である混合出来高払いシステムが採用されていた。変動部分は、MTM（作業時間測定法）に基づいており、作業研究および作業評価が行われていた。しかし、ブルーカラーの行う作業内容が、サービス作業や修理などを含み、連続的な作業を外れるようになるにつれ、時間設定を行うことが困難となり、時間設定者と作業者との間での「特別な協定」を通じて価格が設定されるようになった。これは、作業者によるごまかしなどの要因となった。また、作業者の提出する作業カードと報告カードが同じものであったため、作業者が出来高賃金額を個人的に調整する目的で作業カードを正しく提出しない状況を生み出し、フローの管理に障害をもたらしていた。

39) AVは「月給制であるが、時間賃率に一ヶ月の所定労働時間（フルタイムの場合は175時間、当時）をかけて算出される。時間賃率は、労働協約で設定されている。」というものである。（篠田武司編『スウェーデンの労働と産業』、84-85ページ。）

40) *Bilaga 5 : Projekt-Medarbetare*, February 18, 1992, p.2.

と話し合いを行い、彼らがどのようにすればその賃金に影響を及ぼすことができるのか、を動機付けることが必要とされた。この賃金システムは、T50における同一身分者がチーフを通じて、より能力発展やチームの目標へ動員されるための手段となることが期待されていた⁴¹⁾。チーフによる個々人の能力評価という手法は、既に取り入れられているKVシステムで行われているものと同種のものであった。

グループ・ボーナスは、月給と切り離されて支払われる成果給の一種であり、グループ・ボーナスの基準は各企業内で使用者によって毎年確定される。ボーナスは、欠陥コスト、公平さ、利用程度などの要素によって測られる。グループ・ボーナスの目的は、グループの共同作業や仲間意識を刺激し、よりよい共同作業をもたらすこととされた。

また、現場での組合との関係については、一方で「完全な同一身分協約（の実現に）は、中央パートナー（VI, メタル, SIF, CF, SALF,）⁴²⁾からの積極的な協力を必要とする」が、ABBスウェーデンのT50に関連した従業員政策の基本は、「我々は、以前よりも大きな範囲のチーフを通じて、会社が、現在は第一である組合代表者を通じてではなく、各個々人の同一身分者とコミュニケーションをすべきという理解を強くした」と述べられるように、現在の組合の役割を取り除くことが前提とされた。この点は、後に見るような中央労働組合に対する「中央主義」、「官僚主義」という批判にも現れている。

プロジェクト・グループは同一身分協約について、1991年の秋にはABBスウェーデン内のメタルとSIF, SALF, CFにヒアリングを行い、1992年4月には使用者側と組合側からの代表によるレファレンス・グループを設立した⁴³⁾。

41) プロジェクトの報告書では「各個々人の同一身分者とのチーフの継続的な対話は、実際にT50で発展しているような、今日の作業組織における高い効率性/生産性にとって決定的である。」「プロジェクト・グループは、個々人の異なる月払い賃金は、正しく扱われれば継続的な効率性/生産性の発展を確保し、継続する改革の発展プロセスを刺激する、効果的な道具となると考えている」と述べられている。

42) CFは大卒技術者組合、SALFは係長・職長組合。

43) ここでの雰囲気は「積極的で、組合代表からの建設的な観点がもたらされた」が、メタルからはすでに賃金形成におけるチーフの役割についての懸念が表明されていた。

また1991年にはABBサービスとABBアトムの各子会社において同一身分協約が締結されたが、両企業の同一身分協約は、賃金に関する中央労働協約を置き換えるものとはならず、経営者側からすれば不十分な形での締結であった⁴⁴⁾。このようにABBスウェーデンの各子会社レベルで同一身分協約の協議が進む中で、早くも1991年6月には中央労働組合から反対の意見が表明された。

(2) ABBスウェーデンの同一身分協約に対する中央労働組合の評価

ABBスウェーデンの同一身分協約を巡る議論とその取扱いは、プロジェクト・グループが存続した1991年から1996年の間に、労使間で次のような経緯をたどった。

表2 ABBスウェーデンの同一身分協約を巡る労使間の動き

91年	同一身分プロジェクトの開始。プロジェクト・チームが社内に設置され、1993年4月の労使交渉期に中央労働協約から同一身分協約への前面切り替えを目標とする。6月にはLO大会でメタル議長がABBスウェーデンの同一身分協約を批判する。
92年	4月にABBスウェーデン内に労使が参加する同一身分協約に関するレファレンス・グループが設置される。10月にはABBの子会社が複数存在するルードヴィカのメタル・クラブ議長が同一身分協約に反対を表明する。
93年	3月にメタル、SIF、CFの各中央組合がABBの同一身分協約に対する拒否を表明し、ローカル組合代表に同一身分協約の交渉を経営者側と行わないようにと通知する。当初目標であった93年4月には協約を結ぶ子会社が存在しなかったために、プロジェクトの目標期限が次回交渉年である1995年に延期される。今年度締結された中央労働協約では、同一身分協約に関連して賃金その他の条件を議論するための労使間での合同作業グループが設置される（1994年4月に作業結果の報告が出される）。秋にはABBスウェーデンが次の目標年に向けて、各子会社上層部にプロジェクト・リーダーを設置し、定期的にプロジェクト・リーダー会合を開催することを決定する。
94年	2月にメタル、SIF、CFの各中央組合は、共同のプレスコンファレンスで同一身分協約に対して独自の共同提案を行うと発表する。同月メタルの中央組合がABB支部に対して、現行のKVシステムについてアンケート調査を行い、結果を発表する。6月に中央3組合からABBスウェーデンの各支部へ同一身分協約の協議を行わないようにとの通知が出される。ABBスウェーデンが民間調査機関に依頼して、各子会社での同一身分協約の状況を調査する。
95年	3月に中央3組合から交渉パートナーであるVIに対して、中央組合レベルでの同一身分協約の提案が行われる。VIは集団協約の単なる拡大版だとしてこれを拒否する。5月の中央労使交渉前にABBスウェーデンでは同一身分協約を結ぶ企業は現れず、中央労使間で労働協約が締結されるが、その中で再び労使間の4つの合同作業グループが設置され、同一身分協約の問題をそこで取り扱うこととされる。プロジェクト・グループは、次回1998年の労使交渉年に導入目標を延期する。

96 年	95年末から96年はじめにかけて、プロジェクト・グループがABBスウェーデンの各子会社を訪問し、同一身分協約に対するに対する取り組み状況を調査。プロジェクト・グループの解散。
---------	---

出所：Nyblom, G., *op. cit.*, の導入部分およびその他資料に基づき作成。

ABBスウェーデンの各子会社における同一身分協約の交渉では、1993年と1995年の中央労使交渉年のいずれにおいても完全な同一身分協約を結ぶ子会社は現れなかった⁴⁵⁾。その一方で、当初ABBスウェーデン内で始められた同一身分協約を巡る議論は、各中央労働組合とABBスウェーデンの経営者、あるいはその交渉パートナーであるVIとの間での議論へと発展していった。ABBスウェーデンにおいて同一身分協約が締結されなかった最大の要因は、3つの中央労働組合が同一身分協約を批判するキャンペーンを行い、ABBスウェーデンの組合支部の交渉を停止させたことにあった。では、中央労働組合の批判点はどこにあったのか。

メタル内では既に1991年頃から、T50などの新たな作業形態によって生じているいくつかの問題を議論していた。1991年の中央組合内での議論によると、T50やリーン・プロダクションによってもたらされている新しい作業形態と作業組織は、これまでにない新たな問題を生み出しているという点で、経営者側の認識と一致している⁴⁶⁾。それは例えば次のような複雑な問題となっている。(a)協約論争：どの協約にカバーされるべきかが曖昧である労働者が存在するようになっている問題、(b)労働論争：協約がカバーしていない作業任務を行うときの問題、特に職務保護規定を持つホワイトカラーに当てはまる、(c)

44) ABBサービスでの同一身分協約の締結については、注19)のMalm, L. and M. Pihlgrenの文献を参照。ABBサービスでは1989年に同一身分協約の議論が始められ、1991年に同協約が締結された。ただし賃金に関しては中央労働協約が適応されており、同一身分協約の内容は、労働時間の設定およびブルーカラー／ホワイトカラーの職務の取り扱いなどについてであった。また、3つの主な事業所で作業組織変更のためのパイロット・プロジェクトが始められた。これらはT50プロジェクトの一環として行われ、目標制御グループが設置された。

45) 前節で取り上げたABBスタルにおいても同一身分協約に関する交渉は行われたものの、締結には至らなかった。またルードヴィカのメタル議長は、新しい賃金システムのパイロット企業となったABBアシスト(従業員数約400人)を例にあげ、集団的な評価システムがないこと、組合が賃金設定に関与できないことを問題点として指摘している。“ABB-facket säger nej till lönesystem utan insys”, *Bergslagsposten*, October 1, 1992.

賃金論争：類似の作業を行う作業者が、異なる賃金体系を持つことによって作業の配置転換に困難をきたす問題、例えばブルーカラーよりも賃金の低いSIFの職務に、ブルーカラーを配置転換させる場合。

この中でメタルは、(a)と(b)については、関係する組合間の話し合いによって組合員の所属問題は解決されること、またボルボ社のウデバラ工場の例では、新たな生産組織によってブルーカラーとホワイトカラーが多様な職務を遂行するようになったとはいえ、それは彼らが実行する作業内容全体に占める割合ではそれほど大きくはないことから、緊急に協約内容を統合する必要はない、と述べている。ただしABBスウェーデンのT50では、作業内容が急速に類似の内容を持つようになってきているため、協約内容も同様のものになることは必然的であること、協約内容が類似のものとなれば、組合が統合される可能性もあると述べている。ここでは、同じ作業内容を持つことを基礎にして、現行の賃金設定方法、協約内容や組合のあり方を将来的に変更する可能性に触れられている。しかし、(c)の賃金論争に関しては、組合間の異なる賃金体系に関わる問題点はあるものの、現在行われているKVシステムは、個々人の意欲を刺激するものとは機能しておらず、個々人の賃金を差異化することのみを目的にしたシステムであるとして、T50での賃金設定のあり方を批判している。

このメタル内の賃金に関する議論は、1991年6月のLO大会で確認された新たな賃金に関する方針とも一致している。LO大会では、「個人的賃金には反対するが、賃金発展には賛成する」として⁴⁷⁾、メタルの「よい労働」政策を発展させたLOの「連帯労働政策」と、賃金設定の議論とを結びつけた方針を提案した⁴⁸⁾。その内容は、全国的に統一された職務記述を基準として、そこに含まれる多様な作業任務を遂行するものは、その作業内容の拡張によってそれに応じた高い賃金を得ることが可能となること、これは、結果として個々人によって異なる賃金設定をもたらすが公平性の点では問題がないこと、さらにこの賃

46) 以下の議論についてはメタルの資料による。P O Bergström, *op.cit.*, March 1991.

47) "Nej till individuella löner men ja till löneutveckling", *Svenska Dagbladet*, June 11, 1991.

48) "LO vill att arbetets innehåll avgör lönen", *Svenska Dagbladet*, May 25, 1991.

金設定方法は、労働者が職業訓練などを通じて自ら担当可能な職務を拡大させる動機を与えるために、企業の発展にも寄与する、というものであった⁴⁹⁾。この場合の職務評価は、公務員などですでに導入されている職務評価システムと近いものとされた。つまりLO/メタルの賃金政策は、現在多くの職場で広まっているリーン・プロダクションの導入などに伴う職務内容の多様化・拡張を、職務記述に基礎付けることにより、結果として個々人の賃金増加に結びつけるという論理であった。

この「職務評価に基づく賃金政策」の重要性を裏付ける根拠とされたのが、メタルが1994年2月に行ったABBスウェーデンの金属労働組合員に対するアンケート報告である⁵⁰⁾。アンケートの主な回答は、既に導入されているKVシステムに関する質問に対して、(a)チーフが客観的に正しく個々人の賃金設定を行っていると感じられていないこと、(b)個々人の能力を基礎にして賃金設定を行うことはチーム作業への刺激とはなっていないこと、(c)T50によって多様化した作業内容に対して、賃金の形で報酬が与えられておらず、「無償労働」となっていること、などであった。メタルはこのアンケート結果から「個人別賃金は必要である。それが発展を刺激することは必然的である、しかしそれはどの作業任務を実行したのかに基づくべきであり、いかにそれを行ったのかに基づくべきではない」こと、「職務叙述は、我々の賃金設定の基礎である。順序、秩序、継続的な発展においては、作業任務と資格は常に、訓練計画と結びついており、前もって知られた賃金付加と結びついている」と述べ⁵¹⁾、同一身分協約の中心となる、チーフによる個々人の能力や意欲などの主観的な評価が主な基準となった賃金設定方法への反対を強く主張した。

49) LOの賃金政策は、これまで主張してきた「連帯賃金政策」が、異なる職種(組合)間での絶対的な賃金格差の縮小を主張していたのに対して、新たに広まった作業形態を基礎として、個々人および職種(組合)間の賃金格差を容認する形で、同じ職務内容を行ったものについては同一賃金を主張する、という方向への変化を示している。“Arbetets innehåll nästa stridsfråga”, *Dagens Nyheter*, June 4, 1991.

50) このアンケートは、ABBスウェーデンの32の子会社の約3,000人の金属労働者に対して行われた。*Svanholm, lönerna & verkligheten : en rapport från LO-anställdas samorganisation ABB Sverige*, March 1994.

51) *Ibid.*, pp.30-31., “Chefsstyrd ABB-lön får hard kritik”, *Svenska Dagbladet*, April 5, 1994.

ABBスウェーデンの経営者は、メタルのアンケート報告から広まった賃金論争に対して、従業員の能力発展に投資すること（＝職務の拡大）への動機は、それが顧客の要求に答え、なおかつそれに対する同一身分者の動機と関与を作り出す一手段となるからであり、能力発展は自動的に賃金増加をもたらすのではなく、あくまで賃金増加への余地を作り出す機会を増加させること、賃金増加は企業の生産性の発展に関連付けられるべきであること、職務記述に基づく賃金設定は受け入れられないこと、を確認している⁵²⁾。

しかし1995年の中央労使交渉が近づくと、ABBスウェーデンの経営者による賃金問題への主張は若干の変化を見せる。チーフが評価する賃金設定は不公平であるとの主張に対して、個々人の賃金における差異は生じるが、それは彼がより多くの成果をもたらしたか、あるいはもたらすために訓練を行った結果によるものであること、大幅な賃金差異は生産性を阻害する可能性があること、従業員の能力発展が重要であること、など、組合側の主張に沿う形へと表現が変化している⁵³⁾。これは経営者側が、賃金設定方法に関して組合からの反発が強まったことを踏まえて、組合側に一定の譲歩をせざるを得なくなったことの現われと思われる⁵⁴⁾。

以上のように、ABBスウェーデンの同一身分協約を巡る議論では、とりわけ新たな賃金設定方法を、賃金コスト抑制の手段としてのみならず、T50の実行を促進させる労務管理手段として位置づける経営者側と、「よい労働」と関連付けた職務評価に基づく賃金設定を求める組合側との間で、意見の対立が明確となった。そして、賃金政策を含む中央労働協約の変更は、これまでの中央労使間交渉の廃棄と関連するために、同一身分協約を巡る議論は、より広い中央労使交渉のあり方を巡る文脈で議論されることとなった。

51) *Ibid.*, pp.30-31., “Chefsstyrd ABB-lön får hard kritik”, *Svenska Dagbladet*, April 5, 1994.

52) *Angående lönedebatten : från ABB/MT Arto Hamberg, till : ABB/MT Johan*, April 6, 1994. “ABB säger nej till fackkrav”, *Svenska Dagbladet*, April 6, 1994.

53) パート・オロフ・スヴァンホルムへのインタビュー記事。“Svanholm hade ‘för bråttom’”, *Svenska Dagbladet*, April 24, 1995.

2. 1990年代後半における中央労使交渉の再編と同一身分協約の帰結

ABBスウェーデンの同一身分協約を巡る議論は、中央労使交渉の過程では、中央労働組合とその交渉パートナーであるVIとの間で、同一身分協約締結が中央労使交渉からの離脱を伴うことの是非に関わっての議論となった。この背景には、1990年代前半の中央労使交渉過程が、1980年代までLO-SAF間で行われていた中央頂上交渉が崩れつつある中で、今後どのような交渉形態とするのかという点で、各パートナー間で激しい駆け引きが行われた時期であったことに関連している。ここでは、同一身分協約の帰結に関連する限りにおいて、中央労使交渉形態の再編の契機となった1995年の交渉と、その結果もたらされた輸出産業分野での「産業合意」について簡単に述べる⁵⁵⁾。

1993年と1995年の労使交渉の中で、金属産業部門の3つの中央労働組合（メタル、SIF、CF）は、現行の全国産業別労働協約期限の終了と同時に同一身分協約への切り替えを図る経営者側に対して、共同して対応するための合同委員会を設置し、そのローカル・クラブやローカル部門へ、ローカル交渉停止の通知を行った。その主張は「使用者は、ローカルな使用者の権力を著しく強めるために、そのような発展を望んで」おり、使用者は「現在全てのクラブに交渉への基礎を与えている一般的な雇用条件を伴う集団協約は、廃棄されるべき」と考えていること、その結果は「賃金増加の幅とその分割は、おそらく組合組織もしくは個々人との相談の後に、使用者によって一方的に決定される」こととなること、従って使用者側の同一身分協約の議論自体が、現行の中央労使交渉制度の枠組みを廃棄することを狙ったものである、と激しい批判となった⁵⁶⁾。そしてローカル組合に対し「組合のブルーカラー・クラブ/ホワイトカラー・

54) ABBスウェーデンでは1994年末から1995年始めにかけて、民間調査機関（SIFO）の支援を得て同一身分協約に関する子会社への内部アンケート調査を行った。そこでは、1995年4月1日までに自らの会社で同一身分協約を締結する準備ができていると回答したのは2社にとどまったことが明らかとなっていた。

55) 1990年代後半の労使交渉制度再編が、スウェーデンの労使関係史において新たな展開をもたらしたとの評価は、複数の研究において指摘されている。Elvander, N., *The Swedish bargaining system in the melting pot: institutions, norms and outcomes in the 1990s*, Arbetslivsinstitutet, 1997, pp. 46-51. 久米郁男「政治的課題としてのコーディネーション；調整型市場経済における労使関係の変化」, *RIETI Discussion Paper Series*, 2004年, 5-12ページ。

クラブ／ローカル部門は、産業協約の特徴を持つ、全体をカバーする一般的な集団協約を調印する権利を持たない」として、企業レベルで個別に交渉に入ることを厳しく禁じた。

その一方で3組合は、メタル内の議論で触れられたような、リーン・プロダクションの導入や作業形態の変化によってもたらされている新たな労働状況に対応するため、1995年2月に「金属産業内における能力発展と一般的雇用条件に関するかんする協約提案」をVIに対して提出した⁵⁷⁾。この協約提案は、これまでメタルはLO、SIFはTCO、CFはSACOなど、異なる職能別全国労働組合連合として交渉カルテルを形成し、対使用者との中央労使交渉活動を行ってきたブルーカラー、ホワイトカラーの中央労働組合が、金属産業部門内で初めて公に共同作成したという点で大きな変化であった⁵⁸⁾。提案内容は、主に一般的雇用条件を取り扱っており、期間雇用、配置転換、解雇通知、労働時間、残業などのそれぞれについてブルーカラーとホワイトカラーの組合員間で共通の条件とすることを述べている。この提案内容に基づく1995年の中央労使交渉に向けた要求方針では、賃金設定について、これまでどおり中央労働協約が基礎となり、その上でローカル交渉において賃金の詳細な分配が決定されるとなっている。ローカルな交渉では、パートナーが共通して賃金の審査を行い、賃金設定でのゆがみを修正すること、賃金設定でのポイントは、作業任務の困難の程度、作業任務の発展、職務の経験、能力にあるとされた⁵⁹⁾。

これに対するVIの主張は、スウェーデン企業が厳しい競争環境に置かれている中で、その競争力を回復させるために改革されるべき分野のひとつは中央労使交渉で確定されている労使協約であり、現在試みられている企業レベルで

56) *Gemensamt förbundsmeddelande Metall, SIF och CF Avtalsrörelsen 1995 Riksavtal för arbetare och tjänsteman*, May 5, 1994.

57) *Förslag till avtal om kompetensutveckling och allmänna anställningsvillkor inom verkstadsindustrin*, March 20, 1995.

58) TCOはホワイトカラーを代表する全国俸給職員組合連合、SACOは大卒を中心とする専門職を代表する専門職能別組合連合を指す。“*Verkstadsfack bildar front : Tre stora förbund satsar på gemensamt avtal*”, *Dagens Nyheter*, March 5, 1994.

59) *Förhandlingsrådet Metall/SIF/CF, Utgångspunkter för 1995 års avtalsförhandlingar*, March 21, 1995.

の同一身分協約交渉に際して、ローカルな組合との交渉に対して停止勧告を行っている中央労働組合の方針は、古めかしい「組合の中央主義」であるとして、真っ向から対立していた。VIの上記の共同協約提案に対する評価も否定的であり、3組合はこれまでどおり別々にVIと協約に調印することを望んでおり、提案された協約は同様の規則内容を持っているが、それでも3つの別々の集団協約であること、「協約提案は、使用者の観点からは、彼らがそれぞれの協約で最も都合のよい規則を選んだ、現存のブルーカラー協約と産業内ホワイトカラー協約に基づいて」おり、これまでの労働協約交渉の中でVIが拒否してきた、組合側の長い要求リストを含むだけであるために受け入れられない、とした⁶⁰⁾。

このような金属産業部門内での労使対立が存在する中で行われた1995年の中央労使交渉は、全部門にわたって1980年以来最も労使争議が多発した交渉となった。最初に大幅な賃上げを認めた紙パルプ産業の結果に引き上げられる形で、各産業部門において組合側が優勢となり、使用者側は結果として、ヨーロッパ平均を超える高い賃金上昇を認める内容となった⁶¹⁾。金属産業においても、組合によって3週間の時間外封鎖が行われた結果、同一身分協約の導入問題は引き続き労使間の検討事項として残された。

その後スウェーデンの製造企業における同一身分協約導入の試みは、ABBスウェーデン以外の製造企業によって1998年の中央交渉を目標に引き続き行われるが⁶²⁾、1997年3月の輸出産業分野における「産業合意」の締結に伴い、同一身分協約の導入を主張していたVIがその主張を取り下げる形で中断されることになった。では、1997年に締結された「産業合意」は、同一身分協約

60) *Sammanfattning med kommentarer av Metalls, SIFs och CFs avtalsförslag om allmänna anställningsvillkor*, Sverige Verkstadsindustrier, March 23, 1995.

61) “Högt pris för arbetsfeden”, *Göteborgs-Posten*, May 24, 1995, Elvander, N., “Avtalsrörelsen 2001: Den nya lönebildningsregimen på prov”, *Ekonomisk Debatt*, årg 31. Nr1, 2003.

62) “Storföretag presser på om lokala avsteg”, *Svenska Dagbladet*, December 10, 1997. この新聞記事では、ボルボ、エリクソン、エレクトロラックス、スカニアの4社がVIを通じて3組合にローカルな協約を結ぶことを可能にするようにとの提案を行ったことが書かれている。しかし同一身分協約に関する新聞記事は、これ以降ほとんど見られなくなる。

導入の試みに対して何を意味するのか。

「産業発展と賃金決定に関する合意」とは、1998年の中央労使交渉を前に、輸出産業分野の7つの労働組合とその交渉パートナーである経営者団体が、労使交渉手続きのルールを調整する目的で結んだ協約である。「産業合意」にカバーされる産業部門は、製紙・木材、鉄鋼・金属、化学、製薬、金属などスウェーデンの主要輸出産業であり、この分野に関わる7組合（メタル、SIF、CF、スウェーデン産業労働者組合⁶³⁾、スウェーデン食品産業労働者組合、スウェーデン紙パルプ産業労働組合、スウェーデン木材産業組合)⁶⁴⁾と12の経営者団体が参加した。「産業合意」の内容は、カバーされる労使間の交渉調整を容易にするために、事前に選ばれた経済学者が中立的な立場から賃金交渉への提案を行うこと、また紛争が多発することを事前に防ぐためのより厳格な調停手続きと調停委員を導入すること、などであった。

「産業合意」実現の背景には、1995年の労使交渉において争議行為が多発し、結果として大幅な賃上げとなったことを踏まえて、このような賃金交渉のあり方を抑制する目的で、政府が交渉の調整を提案し、その提案に労使双方が応えて協議を行った経緯が存在する⁶⁵⁾。1995年の中央労使交渉の問題点は、LOやPTK⁶⁶⁾などのこれまでの中央交渉調整団体の影響力が及ばない中で、産業分野ごとの「調整されない」交渉として行われ、労使紛争が多発した結果、高い要求レベルで妥結を行った部門の結果が、他の部門へと波及したことであった。この交渉により、労働損失などで大きな影響をこうむった輸出産業分野の使用者側は、それまでLOとの中央労使交渉からの脱退は主張してきたものの、何らかの形での中央労使交渉の再調整が必要であると考え、組合との間で協議されたのが「産業合意」であった。

この「産業合意」は、同一身分協約に関連して、各交渉パートナーにとって

63) 化学、製薬、建設素材・繊維産業などを含むブルーカラー労働者の組合。

64) *Facken inom industri*, <http://www.fackeninomindustrin.se/home/fi/home.nsf/>.

65) スウェーデン政府は1990年代の中央労使交渉において、新たな交渉制度を確立する目的で多くの提案や介入を行った。Elvander, N., *op.cit.*, 2003, pp.18-19.

66) PTKは、TCOとSACOの合同交渉カルテルのこと。

次のような意味を持った。まず輸出産業分野の全ての経営者団体にとって「産業合意」は、輸出産業という枠内で組合間の賃金上昇を調整することが可能となるために、1995年交渉のようなストライキによる紛争の多発や賃上げ幅のスパイラルを防ぐことを可能にするものであった。しかし同一身分協約の導入を試みていた金属産業部門の経営者団体VIにとっては、この合意への調印は同一身分協約の導入を公式に中断することを意味した。VIは、関係する経営者団体の中で最も「産業合意」に調印することを望まなかったとされるが、それは「産業合意」が労使紛争を予防し、賃金上昇幅を調整可能とするという効果を持つ反面、VIが80年代から追求していた、企業レベルの労使交渉枠組みの実現を断念せざるを得ないというデメリットを伴っていたためである。これは、輸出産業分野内の経営者団体の中で、VIがその主張を押し通すことが不可能であったことを意味する⁶⁷⁾。

金属産業部門内の3つの中央労働組合にとっては、「産業合意」によってVIが追求していた同一身分協約のローカル交渉が断念され、これまでどおり中央労働組合の役割を維持することが可能となったことが最大の成果である。「産業合意」提案においては、メタル、SIF、CFがイニシアティブを取っていた。これら3組合は、これまでLO、TCO、SACOを通じて行われていた同じ職能別組合間での交渉調整を放棄する代わりに、輸出産業分野という枠内において、異なる職能別組合間の要求調整を行うことによって、VIから同一身分協約の交渉中断という結論を引き出すことに成功したといえる⁶⁸⁾。

まとめ

1990年代前半のスウェーデン製造企業におけるリーン・プロダクションの普及と同一身分協約導入の試みは、1990年代後半の中央労使交渉制度の再編成という過程の中で、同一身分協約の導入については一旦中断されることとなった。

67) さらに金属産業部門内においても、大製造企業と中小企業との間に同一身分協約導入への温度差が存在していた。

ABBスウェーデンの例では、ローカル組合からの協力を得て実行された生産改革プロジェクト（T50）とは対照的に、同一身分プロジェクトは、とりわけ中央労働組合からの強い反対に合い、導入が不可能であった。T50が労働者と組合支部に受け入れられた要因は、生産性改善を目的としたチーム作業方式などの諸策の中に、「よい労働」を求める組合方針に合致する要素が含まれていたためである。しかし組合は、T50における作業サイクルの長さやチーフの任命権などについては独自の要求を持っており、経営者側の意図するT50の最終的な方向性とは一定の距離を保っていた。他方で同一身分協約の賃金政策に関しては、経営者側がT50への労働者の関与を強める管理手段として位置づけていたのに対して、とりわけ中央労働組合は、そこに主観的要素が含まれ、賃金設定の客観性が揺るがされることに反発したため、両者の利害が相容れない面が明らかとなった。また、全国産業別労働協約から同一身分協約への切り替えという経営者側の主張は、中央労働組合の役割を低下させるものであるとして、中央3組合からの強い抵抗にあった。

ではこれまでみた過程から、1990年代のスウェーデン製造企業における労使関係の特徴として、どのような点が指摘できるであろうか。

第一に、スウェーデンの中央労使交渉制度は、1980年代と比較して分散化されてはいるものの、中央労働協約を基礎としていまだに個別企業レベルの労使関係を規定している側面が大きい、という事実である。金属産業部門の経営者団体であるVIは、この状況を変更するために、1990年代の中央労使交渉制度の再編過程で労使交渉の企業化を強く要求したが、この試みは、中央労働組合からの強い反発と共に、他の経営者団体との中央労使交渉制度を再編する議論の中で、少なくとも一時的に中断を余儀なくされることとなった。

第二に、他方で、同一身分協約の導入自体は一時中断されたものの、個々の企業レベルでの生産改革および新たな労務管理手法の導入は80年代と比較し

68) 「産業合意」の結果、相対的に賃金の高い輸出産業分野と、国内にベースをおく低賃金の分野(小売・サービス業、公共部門の一部)との賃金格差が拡大する問題点が指摘されている。「産業合意」の枠組みに基づく労使交渉は、これまで1998年と2001年、2004年の3回行われている。

て着実に進行しており⁶⁹⁾、経営者側が求める生産方式や雇用条件の「フレキシビリティ」は、現行の労働協約の枠内でも徐々に実現している。その背景には、組合もスウェーデン企業の競争力維持という点については経営者側と認識が一致しており、対立の一方で、例えば賃金要求における上昇幅の「ヨーロッパ・ノルム」の形成など、経営者と一致可能な要求方針を検討していることが指摘される。

このように1990年代におけるスウェーデン製造企業の労使関係は、依然として自立的な全国産業別労働組合の存在を背景に、労使双方の共通する利害を軸とした労使協調が、現場レベルで進行しつつあったと特徴付けられるであろう。

*本稿は、2005年に行ったスウェーデンのABBセントラル・アーカイヴでの資料調査に基づいている。アーカイヴのアイナ・ニルソン (Aina Nilsson) 女史には多大な便宜をはかっていただいた。記して感謝の意を表したい。なお本稿は、2005年スカンジナビア・ニッポンササカワ財団 (The Scandinavia-Japan Sasakawa Foundation) からの研究助成による成果の一部である。

(2006年8月10日受理)

69) Nilsson, T., *Individuell lönesättning för kollektivanställda : Metallarbetarna på ABB*, Arbetslivsinstitutet, 2000.