



労働政策研究報告書 No. 86

サマリー 2007

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

「企業内紛争処理システムの整備支援に
関する調査研究」中間報告書

「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書

サマリー

○「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」メンバー

(注) 執筆担当者については担当部分を()内に記載(共同執筆部分あり)。

- | | |
|------------|---|
| 表田 充生 | 京都学園大学法学部准教授 (第2章第2節1・2) |
| 奥田 香子 | 京都府立大学福祉社会学部准教授 (第2章第4節) |
| 奥村 哲史 | 名古屋市立大学大学院経済学研究科教授 (第3章等) |
| 北浦 正行 | (財)社会経済生産性本部社会労働部長 |
| 田口 和雄 | 高千穂大学経営学部准教授 (第1章第2節1・2) |
| 土屋 直樹 | 武蔵大学経済学部准教授 (第1章第2節3) |
| 橋本 陽子 | 学習院大学法学部教授 (第2章第3節) |
| (座長) 山川 隆一 | 慶應義塾大学大学院法務研究科教授
(序章第1節、第1章第1節1・第3節、第2章第1節4・第5節2、第4章等) |
| 池添 弘邦 | 労働政策研究・研修機構副主任研究員
(第2章第1節(企業事例の一部を除く)) |
| 上村 俊一 | 労働政策研究・研修機構統括研究員 |
| 呉 学殊 | 労働政策研究・研修機構副主任研究員 |
| 木原重紀生 | 労働政策研究・研修機構副統括研究員
(序章、第1章第1節2・第2節6、第2章第5節1等) |
| 内藤 忍 | 労働政策研究・研修機構研究員 (第2章第2節3・4) |
| 平澤 純子 | 労働政策研究・研修機構研究員 |
| 鈴木 誠 | 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー (第1章第2節4・5)
(オブザーバー：中央労働委員会事務局) |

○研究期間

2006年4月から2007年3月まで(2006年度及び2007年度の2年計画の1年目)

○調査研究の目的・方法等

1 調査研究の目的(要請の趣旨)

本報告書は、厚生労働省(中央労働委員会事務局)からの要請に基づき2006年度及び2007年度の2年計画で行う「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」における2006年度の調査研究の成果を取りまとめたものである。

近年、わが国においては、都道府県労働局の総合労働相談コーナーへの労働相談件数や民事訴訟における労働関係事件の増加に見られるように、労働紛争、特に個別的労働紛争(個

別紛争)の増加が著しい。その要因としては、バブル経済崩壊後の不況の長期化・深刻化、国内外の市場競争の激化、雇用・就業形態の多様化、いわゆる日本型雇用システムにおける終身雇用と年功処遇の変化等の多様なものが考えられるが、一面においては、企業内の紛争処理システムの機能が弱まり、苦情等が外に出てきていると考えることもできる。

これに加え、集团的労働紛争(集団紛争)の動向を見ると、長期的には減少傾向にあるものの、ここ十数年では労働争議の調整件数はむしろ増加又は横這いとなっており、その内容にも多様化・複雑化、さらには特定の企業で繰り返し発生する状況も見られ、この状況からも、企業内の紛争処理システムが有効に機能しなくなっていることも考えられる。

このような現状を踏まえ、企業内紛争処理に関し労使が目指すべきシステムのあり方、そのようなシステム整備の普及・定着を図るための施策のあり方に関する調査研究を行うこととしたものである。

2 調査研究の方法

本調査研究においては、2006年度に「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」を設置するとともに、文献調査、国内における労使からのヒアリング調査、諸外国(米・英・独・仏)における現地調査を実施し、それぞれの調査結果に基づき研究会において議論を行った。企業内の紛争処理に関する研究は、労働法学や人事管理論という視点のみならず、紛争管理論、さらには心理学の視点も必要とする複数の領域にまたがる学際的な研究という性格を有する。そのため、上記研究会においては、専門分野を異にするメンバーの参集を得て調査研究を進めてきたものである。

なお、一般に紛争とは、社会生活上の利害の対立を基礎に、それに不満を抱いた一方当事者が、その相手方に苦情を述べて解決を要求し、相手方がその要求を拒絶している状態を指し、紛争の前段階として、「不満」や「苦情」という概念が存在するが、本研究においては、「不満」や「苦情」への対応も含めた広い意味で「紛争処理」という用語を用いている。また、プロセス面に重点を置いた用語としての「紛争処理」の他に、目的に重点を置いた「紛争解決」という用語を用いることもある。

○報告書の概要

第1章 わが国における企業内紛争処理システムの現状と課題

(概観)

最近の日本では、労働関係の民事訴訟事件(大半が個別紛争とみられる。)が急増するなど、個別紛争の増加が著しく、このような状況を踏まえ、2001年には個別労働紛争解決促進法が制定され、都道府県労働局における総合労働相談制度、都道府県労働局長による助言指導、紛争調整委員会によるあっせんという3つの要素からなる個別労働紛争解決促進制度が創設されるとともに、司法レベルでも、職業裁判官と労使の専門家が、迅速な審理に基づき、調

停や柔軟な解決が可能な労働審判によって個別紛争を解決しようとする労働審判制度が創設され、2006年4月から施行された。また、集団的労働紛争に関しても、労働委員会における不当労働行為の審査の迅速化・的確化を図る労働組合法の改正が行われ、2005年1月から施行された。

しかし、職場での労働紛争については基本的には労使の当事者が解決することが望ましく、公的な紛争処理システムが整備されたとしても、制度利用のコストや職場の実態に即した解決などの点で、企業内紛争処理システムの役割はなお大きいと思われる。

(問題点及び課題)

2006年度においては、わが国における企業内紛争処理の実態に関し、既存調査及びヒアリング調査からその状況を探ることとした。

まず、既存調査を手がかりに労働者の不満・苦情の状況やそれへの対応等をみると、次のような状況が浮かび上がる。

職場での不満や苦情について上司への相談を選択する労働者が多いが、正式な苦情処理手続が利用されることは少なく、また、不満を申し立ててもどうにもならない等の理由で申立てをしない者もかなりみられ、紛争の潜在化も懸念される上、労働者側では、苦情処理機関を利用してその結果に満足しない場合も少なくない。さらに、上司の役割についても、部下の悩みや不満への理解が弱まっているとのイメージを持つ者が増えてきている。

それでも、職場での紛争は企業内において解決すべきだとの志向は強く、労使ともに、企業内の苦情への対応を充実させる必要があることは認識されているとみられるが、その方向性は必ずしも定まっておらず、紛争に対応するためのスキルの育成という点でも取組は必ずしも十分とはいえない状況にある。

ヒアリング調査は、製造業・非製造業、労働組合の有無等を考慮した5事例について行った。これらの事例に関し、第1章第2節の事例紹介の中で取り上げられている取組をその主体別に整理すると次の表のとおりである。

	経営側の取組	労使間の取組	労組側の取組
輸送用機器製造業 A社 34,000人強	A社版目安箱 ・月数件程度 ・内容はハラスメント、人事評価等	職場労使意見交換会 ・2か月に1回程度 苦情処理委員会 ・実績なし	個々人の相談対応 ・窓口、電話等を通じての相談に対応 ・内容は個別労働条件等
運輸業 B社 12,000人強	ヘルプライン ・年間数十件 ・内容はハラスメント、労働全般等	各レベルの労使協議会や専門委員会 公正処理委員会 ・実績なし	組合版ヘルプライン ・年20件程度 ユニオンミーティング 個別対話

電気機器 製造業 C社 6千数百 人	マネジメント・ホット ライン（評価制度の運 用関連）	人事制度委員会（評価 制度の運用関連） ・年2回 苦情処理協議会 ・実績なし	実態調査と併せた苦情 処理 ・年3回全組合員対象 ・内容は人事評価等 ・会社に回答を求めるな どし、本人に回答 評価制度運用アンケート
I T関連 機器製造 業 D社 約18,000 人	スピークアップ！プログラム（法律違反、不適切なビジネス行動、不平不 満等を、名前を示して通報。その後の処理は（本人の了解がある場合を除 き）匿名性を確保して行われる。） オープン・ドア・ポリシー 社員満足度調査		
電気機器 卸売業 E社 約600人	EthicsLineを通じた苦情等の処理（違法な行為や倫理に反する行為につい ての通報・相談。米国E社が窓口。匿名可） マネジメント（オープン・ドア・ポリシー）、イントラネット等を通じた苦情等 の処理 EAP（エンプロイ・アシスタンス・プログラム。臨床心理士等の有資格者がハラスメン ト等の多様な問題の窓口として心のケアを中心に対応）の活用 従業員意識調査		

注：人数は従業員数。D社・E社には従業員の過半数を組織するような労働組合なし。

これら企業や労働組合に対するヒアリングからは、各企業・労働組合とも職場における不満や苦情への対応が重要なことは認識しており、必ずしも活用が進んでいないものもみられるが、多様な取組がなされていることがわかる。それでも、さらなる対応の強化・拡充の必要性が示されており、例えば、不満や苦情の把握・処理のための体系的な仕組みの必要性、そのための体制の整備や苦情に対応するためのスキル向上の必要性等が指摘されている。

以上のようなことを踏まえ、企業内紛争処理システムの課題を整理すると、次のようなものが挙げられる。

企業内での労働紛争の解決に対する労使のニーズは高いが、企業内紛争処理システムは必ずしも整備が進んでおらず、それをどのように整備するのかが重要な検討課題となる。ここでは、企業内紛争処理システムとしてはいかなる内容のものが適切なのか、どのように設計すべきかという問題を検討すべきことになる。

また、システムの適切な運用を行うための諸条件の整備、とりわけ人的体制の整備も重要であり、労働紛争の解決を適切に行うためのスキルの養成やトレーニングが特に重要な課題となる。そして、その際には、そうしたスキルの内容やそれを養成するトレーニングの内容等についての検討が必要である。

さらに、労使当事者による紛争の予防も視野に入れた対応についても検討を行う必要があり、労働組合にとっては日常活動としての紛争解決・予防をどのように充実させていくかが課題となる。

第2章 諸外国における企業内紛争処理システム

(各国のシステムの概要)

アメリカでは、組織労働者は労働協約により（労働協約には、通常、苦情処理・仲裁手続が整備されている。）、未組織労働者は会社が設置するシステムにより、苦情の処理が行われる。後者の協約に基づかない企業内紛争処理システムとしては、例えば、オープン・ドア・ポリシー（上司や人事部担当者等に苦情を申し立て、それでうまくいかなければさらにより上位の者に申し立てを行うことができる制度）、オンブズマン（オンブズパーソン）（企業内に独立したオフィスを構え、苦情の申し立てがあるとすぐに調査を行い、問題を解決へと導く手助けをする役割を担う者）制度、調停、仲裁等の制度を導入しているが、これらは企業の自助努力により整備されているものであり、内容も企業により多種多様である。

これらのシステムの整備は、主として訴訟リスク回避等の観点から行われてきたと考えられるが、企業内での紛争解決を通じて組織が抱える問題点の改善につながることも等も認識されている。

また、正式な手続があっても上司等との話し合いによる対応が奨励されることも少なくなく、管理職等には紛争への対処のためのトレーニングも行われている。

イギリスでは 2002 年雇用法で苦情処理手続が制定法により定められた。標準手続では①苦情の書面での提出→②ミーティングの開催→③決定に対するアピールという 3 ステップが規定されており、最初のステップを経なければ従業員は労働審判所への申し立てができないほか、手続に従っていなかった当事者に対し、補償金の増減という不利益が課せられる（会社がミーティングを開催していなかった場合等）。

このような手続に関しては、手続の明確化、小企業への普及等の効果を評価する声もあるが、煩雑さやインフォーマルなアプローチの後退（イギリスでは上司との話し合いを通じたインフォーマルな解決も重視されている。）等の問題点も指摘され、政府も検討に着手した。

また、イギリスでは、ACAS（助言・斡旋・仲裁局）により、苦情処理手続等に関する実務的ガイダンスである「懲戒及び苦情処理手続に関する行為準則」が作成されているほか、労働問題に関する研修や企業内調停者養成資格認定研修の実施など、労使当事者に対する支援措置が講じられている。ACAS 以外による支援措置としては、例えば、TUC（英国労働組合会議）が運営する訓練プログラムである Unionlearn において、組合の職場代表向けの企業内苦情処理に関する研修コースが設けられていることなどが挙げられる。

ドイツでは、「企業内紛争（苦情）処理」というより）紛争発生未然防止のために「共同決定」という概念を生み出し、この「共同決定」の理念が、事業所委員会制度と監査役会制度に結実されている。特に、企業内紛争処理制度として、事業所委員会の果たす役割が重要であり、事業所組織法全体が紛争の予防・解決のためのものと一般に認識されている。

事業所委員会は、法令、労働協約等の実施の監視等の一般的任務に加え、一定の事項についての共同決定権など幅広い関与権が与えられている。共同決定事項について同意に達しな

い場合には事業所組織法に基づく仲裁委員会の裁定によることとされているが、この調停委員会招集コスト削減のために独自の企業内調停制度を設けている企業もある。

事業所組織法には、個々の労働者の苦情申立権など苦情処理制度も規定されているが、それが問題となった事例は実際には少なく、また、関係する規定について特に議論もされていない。

フランスでは、企業内紛争処理の主要な手段のうち重要なものは、①上司や人事部門に直接苦情を申し立てる方法、②従業員代表委員を介して苦情を申し立てる方法である（そのほか、③組合代表委員を介する方法、④労働監督官に相談する方法が挙げられる。）。

①は企業の人事管理の一環として行われているものであるが、企業内の苦情処理手段として重要視されている。これに対応するための人材養成は幹部職員のマネジメント教育の一環として行われている。

②の従業員代表委員の任務のうち苦情処理機能と言えるのは、法令、労働協約等の適用に関して労働者から出された要求を使用者に提出するという任務であり、要求に対しては、使用者による書面回答が法律により義務付けられている。

なお、フランスでは、アクセスの容易な労働審判所の存在が企業内での当事者間による紛争処理において労働者が無理な妥協を強いられない後ろ盾になっているとの評価もある。

（分析）

労働紛争についての企業内紛争処理システムの果たす役割に着目し、上記4か国を、①企業内紛争処理システムの役割が大きい国（企業内紛争処理システムが発達しているアメリカ、公的紛争処理システムも相当に整備されているものの、ドイツやフランスに比べれば企業内紛争処理システムが大きな役割を果たしているイギリス）、②従業員代表の役割が大きい国（公的紛争処理システムが発達しているドイツ、フランス）に大別して、その特色等について分析を進めたところ、わが国における企業内紛争処理システムのあり方を考えるに当たっての示唆となり得る次のような点が明らかになってくる。

- （i）企業内における紛争への対応を考えるに当たっては、不満や苦情が紛争に転化するのを予防することも含め、「紛争処理」を広くとらえることが有益である。
- （ii）企業内紛争処理システムの整備のためには、そのためのニーズやインセンティブ（企業内で紛争を解決することのメリット等）が重要な要因となる。
- （iii）企業内紛争処理システムが重要な役割を果たす場合でも、現場の管理者による、紛争の現場に近いインフォーマルな処理が重視される傾向がある。
- （iv）従業員の利用しやすさの観点からは、システムとして整備され従業員に周知されているなどの透明性や、紛争処理に当たっての秘密保持や公正さなどの点での信頼性を備えていることが重要となる。
- （v）企業内紛争処理システムの利用を促進し、有効性を高めるためには、管理職等を含めてそれを運用する者の資質やスキルが重要となり、そのためのトレーニングが有益な役

割を果たす。

(vi) 企業内紛争処理システムの機能を考える場合には、それを取り巻くシステムとの関係（公的紛争処理システムの整備状況、従業員代表が適正に役割を果たすことを担保するシステムの状況等）をも考慮に入れる必要がある。

第3章 紛争の発生と解決のメカニズム

（紛争の発生）

そもそも、紛争(dispute)は、要求(claim)が拒絶されている状況（一方が出した要求を相手が受け付けない状況）をいうものである。要求する側には現状では欠けているもの・ことが満たされるべきだという認識があり、拒絶する側にはそれを受容する必要がないという認識がある。この認識の相違がコンフリクトである。コンフリクトと紛争を処理する既存の仕組みでの対応が不十分になったときに、プロセスの再設計が必要となる。

不服申立てや相談を求める従業員は不公正・アンフェアな扱いという意識を告げることが多い。公正さは、「分配的公正」(distributive fairness)（例えば、人数で割る「平等」(equality)、インプットとアウトプットをつり合わせる「衡平」(equity)、必要性の高い者に多く与える「必要」(need)）と配分規準の適切さやその運用の適切さに関する「手続的公正」(procedural fairness)に区分される。「手続的公正」はさらにタイプわけされることもあり、これら諸概念は、公式・非公式の各側面のどの部分のどの要素がコンフリクトや紛争に作用しているかを診断するときに有用である。

（紛争の解決）

アメリカにおける炭坑の労使紛争の調査を行ったユーリ、ブレット&ゴールドバーグによると、紛争解決には次の3つのアプローチがある。

- ・利益 (interest) 型：「利益」に注目するアプローチ
- ・権利 (right) 型：ルールや手続が明示する「権利」に準拠するアプローチ
- ・権力 (power) 型：力を行使して決着をつける「権力」アプローチ

また、3氏は、紛争解決のために取り得るアプローチとその結果の評価基準として、取引コスト、結果に対する満足度、関係性への影響、紛争の再発予防という4つのコスト概念を提唱した。一般に、コストの面からは、利益型、権利型、権力型の順に望ましいといえるが、各アプローチにはそれぞれのメリットの違いもあり、各アプローチの適性はそれぞれの状況特性も考える必要がある。

（紛争解決システムの設計）

紛争解決システムの設計には、機能性と信頼性・信用性の側面が重要になる。特に、企業が社内に設置している窓口等の守秘義務や中立性はシステムやシステム設計の鍵の1つであり、守秘義務と中立性への信用・信頼を欠いたシステムは利用されない。

ユーリ、ブレット&ゴールドバーグは、効果的な紛争解決制度の設計に6つの基本原則①

利益型を中心とする、②交渉への「ループバック」を整える等)を挙げ、こうした原則に従って配置された諸手続のリストから、個別企業の諸特性に応じてピックアップ等を行い、紛争解決制度を準備することを提案する。

コンフリクトの発生は自然なものであり、その源となる組織の構造的課題や人間の不満の心理メカニズムの知識をベースにした仕組みづくりと人材育成が行われれば、多くの紛争は初期段階で解決され得るものである。

第4章 わが国における企業内紛争処理システムのあり方と公的支援のあり方

(企業内労働紛争処理システムのあり方)

企業内労働紛争処理システムは次のような属性を備えていることが望ましい。

- ① 簡易・迅速なシステムであること。
- ② インフォーマルな手続（より小規模な人的体制により対応し、手続の進め方も柔軟なもの）で解決がなされる仕組みが備わっていること。
- ③ 従業員に活用されるよう、システムとして透明性（手続の従業員への周知が図られていること等）と信頼性（守秘、公正さの確保、手続利用についての不利益取扱いを排除等）を備えたものであること。

そのような属性を備えたシステムの具体的設計は労使関係の実情等に応じて様々なものがあり得るが、例えば、上司による解決の位置づけの明確化、アメリカにおけるオンブズパーソン制度に近い企業内相談スタッフ制度の設置、現在の苦情処理委員会よりも小規模で柔軟な進め方による企業内あっせん制度の設置等が考えられる。

また、組合の役員や職場委員による組合員の不満や苦情の把握・解決のための取組も広い意味での紛争処理の一環として位置づけ、その機能の意義をより明確化するとともに、透明性や信頼性の強化も推進すべきだと思われる（組合のこのような不満や苦情への対応がスムーズに進展することは、集団紛争の予防にもつながることになる。）。

(企業内労働紛争の解決スキルと人材養成)

企業内紛争処理システムが適切に機能するかどうかを實際上大きく左右するのは、紛争処理に当たる人材の質であり、労働紛争を適切に解決するためのスキルをもった人材の養成が重要な課題となる。企業内紛争処理システムにおいては、当該企業の実態を踏まえた合意ベースのインフォーマルな解決が重視されるので、それに対応したスキル（例えば、コミュニケーション能力等の対人的能力、労働関係一般や当該企業の人事制度等に関する知識、労働法等に関する知識等）が特に重要となり、企業の人事担当者や労働組合役員等、紛争処理を直接の任務とする人々に対するトレーニングが重要となる。加えて、職場での管理職教育の一環として上記のようなスキルの養成を盛り込むことも有効だと思われる。

(企業内の労働紛争解決への整備支援策のあり方)

企業内における労働紛争処理システムは、基本的には各企業や労働組合等が自ら進めるべ

き事柄であるが、わが国では現在のところシステムの整備は必ずしも進んでおらず、また、労働紛争の適切な解決には一定の社会的意義があることを踏まえると、その整備に対して何らかの公的支援を行うことが考えられる。

その際、一律のシステムを強制するような方向性は避けるべきであり、まず重要となるのは、関係者が自主的に有効な企業内紛争処理システムの設置や運営を行えるようにするための情報提供（例えば、好事例の紹介、ガイドブックを通じてのシステムの設計・運営についての情報提供）であろう。また、紛争解決のためのスキルやそのための人材養成の重要性にかんがみれば、紛争解決スキルの内容の紹介や、トレーニングプログラムのモデルの開発及びその紹介などについても検討に値すると思われる。

○報告書の構成

序 章 調査研究の目的と概要

第1節 調査研究の目的等

第2節 報告書の概要

第1章 わが国における企業内紛争処理システムの現状と課題

第1節 わが国における企業内紛争処理システムの現状

第2節 企業内における苦情処理・労使協議等の現状

第3節 企業内紛争処理システムの問題点と今後の課題

第2章 諸外国における企業内紛争処理システム

第1節 アメリカ

第2節 イギリス

第3節 ドイツ

第4節 フランス

第5節 諸外国における企業内紛争処理システムの概要及び分析

第3章 紛争の発生と解決のメカニズム

第1節 紛争の発生

第2節 紛争の解決

第3節 紛争解決システムの設計

第4章 わが国における企業内紛争処理システムのあり方と公的支援のあり方

○主要参考文献

毛塚勝利編『個別労働紛争処理システムの国際比較』（日本労働研究機構、2002年）

厚生労働省「労使コミュニケーション調査」各年

社会経済生産性本部労使関係常任委員会編『職場と企業の労使関係の再構築～個と集団の新たなコラボレーションに向けて～』（社会経済生産性本部、1999年）

ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ著、奥村哲史訳『「話し合い」の技術 交渉と紛争
解決のデザイン』（白桃書房、2002年）

労働政策研究報告書 No.86 サマリー

「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書

発行年月日 2007年4月27日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

© 2007

*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)