

第7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

## 第7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

本章では、これまでの本研究プロジェクトの検討結果の総括を行うとともに、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についての提言を行うことを目的とする。

まず、第1節において、第1章で概観したわが国における企業内紛争処理システムの現状と問題点を確認したのち、第2章及び第3章において紹介したアンケート調査及びヒアリング調査の結果をふまえて、企業内紛争処理システムの抱えている課題を改めて整理する。そのうえで、第2節では、中間報告書において詳述した主要国における企業内紛争処理システムの紹介とその分析結果を要約して紹介するとともに、わが国の企業内紛争処理システムの課題を検討するにあたり示唆となりうる点を示す。

ついで、第3節及び第4節においては、これらの示唆とともに、紛争の発生と解決のメカニズムに関する第4章、及び、紛争解決のための人材養成の方法に関する第5章においてそれぞれ行われた検討の成果に基づいて、わが国における企業内紛争処理システムはどのようなべきか（第3節）、また、労働紛争の処理をどのように行い、それに携わる人材をどのように養成すべきか（第4節）について総括的な考察を行う。

さらに、第5節では、企業内紛争処理と人事管理や労使関係のかかわりについて第6章で行った検討に基づき、紛争予防も含めた広い意味で「紛争処理」を捉えることにより、人事管理や労使関係の果たす役割について述べる。そして、第6節において、わが国において企業内の労働紛争処理システムの整備への支援が必要かどうか、必要であるとすればいかなる支援が適切かなど、本研究における政策上の課題について若干の提言を示すこととする。

### 第1節 企業内紛争処理をめぐるわが国の問題状況と課題

#### 1 わが国における企業内紛争処理をめぐる問題状況

##### (1) 問題の所在

第1章でみたように、最近のわが国では、個別労働紛争（個別紛争）が増加しており、それに対応するために、個別労働紛争解決促進制度や労働審判制度など、公的な個別紛争処理システムの整備が進展しつつある。こうした個別紛争の増加の背景には、不況や市場競争に対応するための企業行動の変化、労働者像の多様化に伴う労働市場の変化などによる労使間の利害対立の増加が挙げられ、また、組織率低下による労使協議の機能の縮小、職場における上司の役割の変化、長期雇用や年功処遇などの雇用システムの変化により、労使間の利害対立が紛争へと発展するのを予防するメカニズムにも変化が生じていることが挙げられる。

こうした状況の変化を確認するために、本研究の中間報告書（第1章第1節2）では、既存調査により、最近における労働者の不満や苦情の状況はどのようなものか、これに対して

どのような対応が図られているか、そこにはどのような問題点があり、いかなる点が課題と考えられているかなどを整理した。そこでの整理の結果はおおむね以下のとおりである。

まず、最近では、職場において不満を持つ労働者が少なからずみられ、不満の内容としては、労働条件や人事に関する典型的な不満の他に、職場での業務運営や人間関係など、日常的であるとともに、労働条件や人事制度そのものには関わらないインフォーマルなものも多く、加えて、現代的な不満として、従業員の評価や査定に関する問題、ハラスメントやメンタルヘルスに関する問題も目立つようになっている。

こうした職場での不満や苦情については、現在でも上司への相談という対応を選択する労働者が非常に多く、他方で、苦情処理委員会など正式な苦情処理手続が利用されることは極めて少ない。しかし、不満を申し立ててもどうにもならない、または正式の申立てルートがないなどの理由で申立てをしない者がかなりみられ、紛争の潜在化も懸念されるうえ、労働者側においては、苦情処理機関を利用した場合でも、その結果に満足してい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も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性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面でも、取り組みは必ずしも十分とはいえない状況にある。

## (2) アンケート結果

以上のようなこれまでの調査結果を踏まえて、本研究会では、企業内紛争処理システムの整備やそれに対する支援へのニーズを明らかにするという観点から、職場における労働者の不満や苦情及びそれらへの対応における課題などについて、企業、従業員、及び労働組合を対象としてアンケート調査を実施した。調査結果とその分析は第2章で述べられているが、以下では、簡単にその内容を振り返ることとする。

### ア 従業員の不満・苦情および企業等の対応状況

まず、従業員が抱いている職場での不満や苦情の内容については、仕事の進め方や職場での人間関係など日常的なものが多い点、評価に関する不満等も目立ってきている点で、おおむね既存調査等と同様の傾向が見いだされたが、従業員が抱く不満や苦情と企業や労働組合が受け付けた不満等との間には、内容面で若干の違いがあり、企業の受ける相談では、上記のような日常的な不満等に加えてセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントについてのものが目立つ一方で、労働組合は、残業などの労働時間や賃金をめぐる不満等を多く受け付けていた。

不満・苦情への対応という点についても、企業内での対応、特に職場の上司ないし管理職

への相談が重視されている点も、基本的には既存調査と同様であった（その他、評価に関わる事項についての管理職との個別面談や、人事部による相談への対応などがあげられている）。こうした志向は企業において特に強くみられ、紛争の未然防止策として上司と部下の話合いが重視されているほか、管理職の職務にも、部下の不満や苦情の相談に乗ることが含まれているとする回答が多い。

もともと、以上の点は、回答者が誰であるかにより若干の差がある。すなわち、従業員調査においては、不満について相談する相手としての上司の役割は相対的に低くなり、先輩や同僚への相談の役割が増大する。従業員が上司に相談しない理由としては、相談するほどの不満等がない場合を除けば、上司では適切な解決を期待できないとの理由が多く、実際に、セクハラ・パワハラに関する不満等については上司への相談の比率は少なくなっており、不満の内容や種類も影響を与えていることが推測される。

また、労働組合からの回答では、組合員等から相談を受けた場合、担当部署に働きかけたり、労使協議において取り上げたりするなどの対応が目立つ。組合の活動としては、これらの他に、組合役員の日常活動やアンケート調査などによる不満や苦情の把握も重視されている。また、不満や苦情への対応について管理職が（あまり）役割を果たしていないとする回答が、組合調査において多くみられた。なお、苦情処理委員会の利用頻度は少ないが、それが有効であること自体については、企業と労働組合の双方から一定の評価も得られている。

さらに、従業員の不満や苦情についての解決ないし未然防止の必要性については、今後は必要性が高い、あるいはやや高いという回答が、企業・従業員及び組合へのいずれの調査でも過半数を占めているが、従業員及び組合への調査では、現在でも、必要性が高い、あるいはやや高いという回答が過半数を占める。

以上によれば、企業内の紛争に対しては、その発生を未然に防止することを含めた対応の必要性は共通して認識されており、実際にも、企業や労働組合が様々な対応を行っているが、紛争の種類により従業員が利用するしくみに差があること、この点とも関連して、従来から重視されてきた上司への相談の役割にやや変化がみられること、労働組合の場合は、担当部署への働きかけなど苦情処理以外による対応も少なからずみられることなどが指摘できよう。

## イ 企業内紛争解決に当たっての課題

以上のように、従業員の不満や苦情への企業内における対応は重要なものと認識されているが、現在の対応のあり方にはなお課題があると認識されている。

まず、制度ないしその運用面からみると、企業の相談窓口については、従業員側から、制度が公正に運用される保障がないなど、制度の信頼性にかかわる懸念が示されており、また、制度の詳細がよく分からないといった周知にかかわる問題や、苦情申立てに関する職場風土の問題も指摘されている。労働組合からも同様の見解が示されている。こうした問題点は、相談窓口を利用しやすくする方法や改善を要する点についての回答にもつながっており、制

度の周知を図ることの他、利用することにより不利益を被らないようにすることや、利用についての匿名性の保障、苦情申立てを認めあう風土を作ることなどの指摘となって現れている（特に従業員調査においては、これらにつき改善を要する点とする回答が多い）。苦情処理委員会についてもおおむね同様の指摘が見られる。

次に、制度の運用に当たる人的体制の面からみると、企業調査では、相談窓口担当者に必要な能力、あるいは管理職が部下の不満等に対応するのに必要な能力として、コミュニケーション能力ないし対人関係能力、あるいは問題解決能力をあげるが、実際には不足している能力として、労働法・メンタルヘルスなど苦情処理に関する専門知識（及び経験）を挙げる回答が多い。従業員調査においても、この点については同様の指摘がなされている。また、相談窓口運営に当たっての企業側の苦勞として、苦情や不満に対応するためのノウハウのある人材の不足を挙げる回答も少なくない。

なお、労働組合における苦情処理担当者に関しても、以上と同様のことが指摘でき、組合調査では、担当者にとって必要な能力として、コミュニケーション能力ないし対人関係能力、あるいは問題解決能力が重視されるが、苦情処理に関する専門知識（及び経験）が不足しているとの回答が多くみられる。

このような現状のもとでは、不満や苦情に適切に対応するためのスキルの養成が課題となるが、不満や苦情への対応について特に研修を行っていないと回答した企業は半数近くにのぼっている。労働組合への調査においても、組合の苦情処理担当者に対する研修を特に行っていないとする回答は6割を超えている。研修を行わない理由としては、そもそも研修は必要でないという回答の他に、どのような研修をすればよいのか分からないという回答もかなりみられた。

また、この点に関連して、企業内紛争解決のために有効と思われる行政等による支援措置については、苦情処理等に関する判断基準や制度・事例についての情報提供を挙げる回答が企業調査、組合調査ともに多く、企業の回答では、苦情処理担当者を育成するための研修の実施がこれに次いでいる（組合では、苦情処理の取り組みに当たっての相談窓口への要望がこれより若干多い）。

以上を簡単に概括すると、企業内の紛争解決制度については、企業、従業員及び労働組合のいずれも、制度の周知や信頼性の確保などの点で改善すべき余地があることを認識している。また、制度の運用に当たっては、コミュニケーション能力や問題解決能力などを備えた人材が求められるが、実際にはノウハウのある人材の不足が意識されており、人材養成のための研修も必ずしも充実していない。こうした状況の下で、企業内紛争処理に対して、情報提供などを中心に、行政等の支援措置に対するニーズが相当程度存在することが明らかになっている。

### (3) ヒアリング結果

第3章では、11の企業から（そのうち8社については労働組合からも）行ったヒアリングの結果を紹介し、その分析を行っている。そこでは、労働者の不満や苦情あるいは職場での紛争につき、企業と労働組合のそれぞれが興味深い対応を行っており、その中には新たな動きもみられつつあることが明らかになった。

まず、各企業及び労働組合とも、職場における不満や苦情への対応が重要であることは認識しており、そのため様々な取り組みを行っている。定量的なデータは得られなかったものの、従業員の評価にかかわる問題や各種ハラスメントなどの問題の増加及びそれらに対する関心、あるいは職場でのコミュニケーションの希薄化への懸念が、こうした取り組みの背景にあるとみられる。

これら取り組みの内容をみると、企業側については、労働組合のある企業においては、苦情処理委員会（名称は様々であり、職場レベルで懇談会等を開催している場合もある）が設けられていることが多いが、第1節でみたのと同様に、あまり利用されることはないのが現状である。また、日常的な人事管理の中で、上司や部門長が従業員の不満等に対応することは一般的に重視されているが、オープン・ドア・ポリシーのような形で、それを制度化している企業もある。さらに、ヘルプラインやホットラインなど、コンプライアンスに関連した窓口が設けられ、これらが相談窓口としても機能していることは新たな傾向といえる。いずれにせよ、単一のシステムのみを設けている企業はみられず、複数のシステムが使い分けられている。

他方、労働組合側では、職場委員や支部役員等の日常的な活動の一環として、組合員の相談に乗ったり、問題によっては企業の所轄部門に申入れを行ったり、制度的な事項であれば労使協議で取り上げたりするなどの対応をすることが少なくない。さらに、組合員に調査票を配布して不満を把握し、必要に応じて企業に回答や対応を求めるしくみを設けるなど、よりシステムティックな対応を行っている組合もみられる。

これらのシステムの運用に当たる上司や担当者、あるいは組合の支部役員・職場委員の役割は重要であるが、紛争の解決や予防のためのスキルとしてはどのようなものが必要かについては、たとえば、社内の各制度の理解、相手の話をよく聞くなどのコミュニケーション能力、苦情の背景にあるものを見抜く能力など、様々な見解がみられた。しかし、これらの能力の養成に関する研修はあまり行われておらず、むしろ、上司の職場における紛争解決の役割については、組合側から低下を指摘する声が聞かれた。

以上のように、本研究のヒアリング先の企業や労働組合では、職場における不満や苦情への対応、及び紛争解決のための取り組みを積極的に行っており、先進的な事例であるといえるが、それでも、今後ともこれらの点についての対応の強化・拡充を必要と考えているとの見解が示された。たとえば、従業員や組合員の不満や苦情をよりの確に把握し迅速に処理するための体系的なルールやしくみの必要性、また、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などが指摘されている。

なお、これらのヒアリング結果からは、企業内の紛争処理システムについて調査・研究を行うに当たって、新たな視点が見いだせられると思われる。それは、労働組合の日常活動としての従業員の苦情や不満への対応である。すなわち、上述したように、職場に労働組合がある場合には、正式な苦情処理手続に乗せる以前に、支部役員や職場委員が組合員等の不満や苦情を把握し、企業に対して改善を求めるなどの対応をすることがむしろ多い。職場の上司による従業員の不満等への対応の重要性はこれまでも指摘されてきたが、組合側についても、こうした日常活動レベルでの取り組みも、紛争処理（不満や苦情が紛争に転化するのを予防することも含む）の一環としてとらえるべきことが示唆されている。

## 2 企業内紛争処理システムの整備に向けての課題

### (1) 実務的・政策的課題

既存調査に加え、本研究プロジェクトで行ったアンケート調査やヒアリング調査からは、企業内紛争処理の重要性とともに、そこでの諸課題の存在が示された。

まず、最近に至り個別紛争処理システムの整備が進んでいるとはいえ、企業側は、不満や苦情の段階での対応を含めて、労働紛争を企業内で解決しようとする志向はなお強い。労働者としても、不満や苦情を外部に持ち出すことは一般的ではなく、企業内紛争処理の果たす役割は重要なものである。

しかしながら、わが国における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、今後の取組みに委ねられた事項も少なからず存在する。企業や労働組合においても、企業内紛争処理システムを改善・整備する必要性を認識しているものが多い。そのため、企業内紛争処理システムをどのように整備する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、また、企業内における有効な紛争解決のあり方はどのようなものかという問題を検討すべきことになる。

さらに、紛争処理システムが制度として整備されても、その運用が不十分であれば意味がないことになるので、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る。この点については、まず、労働紛争の解決を適切に行うためのスキルの養成ないしそのための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、そもそもそうしたスキルの内容はいかなるものか、それを養成するためのトレーニングの内容はいかなるものか、こうしたスキル養成のために政府が支援を行うべきかなどの問題について検討すべきこととなる。

加えて、上述のように、労働紛争への対応という観点からは、事後的な紛争解決のみを視野に入れるだけでは十分ではないので、労使の関係者による紛争予防も含めた、広い意味での紛争への対応について検討を行う必要がある。企業にとっては、人事管理や人事制度の設計・運用において、紛争の予防をいかに図っていくかが重要であることはいうまでもないが、

労働組合にとっても、日常活動としての不満や苦情への対応も含めた機能をどのように充実させていくかが課題となるということができよう。

## (2) 理論的・比較法的課題

以上のような点は、企業内紛争処理システムを設計・運用し、あるいはそれに関与する企業や労働組合にとっての実務上の課題であり、また、そうした取り組みへの支援などの視点から見れば、政府にとっての政策的な課題でもあるが、それと同時に、理論的な検討を行うべき課題でもある。そして、以上の課題について理論的検討を行うに当たっては、そもそも労働紛争はどのようにして発生するか、労働紛争の特質は紛争処理にどのように反映されるかなどという、より基礎的な検討課題も存在する。これらの基礎的な論点についての理解を深めることにより、企業内労働紛争処理システムの内容はいかにあるべきか、また、労働紛争の解決スキルはどのようなものであるかなどといった問題が適切に検討されうるからである。

これらの課題の検討に当たっては、諸外国における企業内紛争処理システムの内容とその運用状況を把握することが有益である。わが国において労働紛争処理システムの整備が進展したのは最近のことではあるが、諸外国においてはシステムの整備は早くから進展しており、アメリカ合衆国のように、それに対応して企業内紛争処理システムについても大きな展開がみられた国がみられるからである。また、イギリスでは、公的な紛争処理システムの利用に当たって、企業内の紛争処理システムを経由したことを求めるに至ったが、現在ではその見直しの動きもあり、注目に値する。

さらに、労働組合の日常活動としての従業員の不満や苦情への対応も紛争処理の一環として考慮に入れるべきことは前述したとおりであるが、ドイツやフランスでは、労働組合ないし従業員代表による苦情処理が重要な役割を果たしているので、その活動状況を把握しておくことも有益といえる。そこで、本研究においては、アメリカ・イギリス・ドイツ・フランスにおける企業内紛争処理システムの状況について検討し、各国における企業内労働紛争処理の実情やその特色を明らかにすることを試みた。その概要は次の第2節でみるとおりである。



## 第2節 諸外国における企業内紛争処理システムの総括

### 1 諸外国における企業内紛争処理システムの概要

本研究においては、企業内紛争処理システムに関し、アメリカ、イギリス、ドイツ及びフランスの4か国について、現地調査を行った<sup>1</sup>。

これら4か国はそれぞれに特徴的なシステムを有している。すなわち、アメリカでは企業内紛争処理システムが発達しており、イギリスでは、2002年に、公的な紛争処理システムの活用的前提として企業内紛争処理システムを経由することを求める法規定が設けられた（2004年10月施行）。また、ドイツやフランスでは従業員代表ないし労働組合による苦情処理が重要な役割を果たしている。さらに、ドイツやフランスでは公的紛争処理システムが発達しており、イギリスも独自の公的紛争処理システムを有している。

このような各国の状況を把握し、比較分析することは、上述したように、わが国における企業内紛争処理システムのあり方等を検討する上でも有益な情報をもたらすことが期待される。

そのため、ここでは、アメリカ、イギリス、ドイツ及びフランスの労働紛争処理システムに関し、個別紛争に関するものを中心に、システムの全体像及び企業内のシステムについて概要を示し、そして、企業内紛争処理システムの果たす役割に注目して各国の特徴や注目すべき点についての分析を加え、わが国への示唆となり得る点を示すこととする。

#### (1) アメリカ

##### ア 労働紛争処理システムの概観

アメリカでは、組織労働者（労働組合に組織化されているか交渉単位に含まれる労働者）であるか未組織労働者（労働組合に組織化されていないか交渉単位に含まれない労働者）であるかによって、紛争処理手続が異なる。すなわち、組織労働者の場合は、通常、労働協約において苦情処理・仲裁手続が整備されているため、協約に基づく苦情処理・仲裁手続により不満や苦情を解決することとなり、未組織労働者の場合は、会社側が設置するシステムがあれば、それを利用して不満や苦情を解消することとなる。

このほか、連邦や州の制定法における権利の主張や法違反の申告は、連邦・州の労働省（出先機関を含む。）等の行政機関に対して行うこととなる。また、労働者は、制定法において私

---

<sup>1</sup> 各国についての詳細な報告は、『「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（労働政策研究報告書No.86）』（労働政策研究・研修機構、2007年）第2章に掲載されている（執筆担当は、アメリカ：慶應義塾大学大学院法務研究科教授山川隆一・名古屋市立大学大学院経済学研究科教授奥村哲史・JILPT 副主任研究員池添弘邦、イギリス：京都学園大学法学部准教授表田充生・JILPT 研究員内藤忍、ドイツ：学習院大学法学部教授橋本陽子、フランス：京都府立大学福祉社会学部准教授奥田香子（肩書きは中間報告書発行当時）。この中間報告書は、JILPTのウェブページ（<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/086.htm>）で全文が公開されている。）。本節1における各国のシステムの概要は、中間報告書における各国に関する記述を企業内紛争処理システムの果たす役割という視点で要約するとともに、新たな知見としてイギリスの制定法の見直しに関する動き（1(2)ウ）を加えたものである。したがって、本節の脚注は、原則としてこの追加部分にかかわるものである。

法的請求権が認められている場合やコモン・ロー上の紛争については、自由に訴訟を提起できるのが原則である。

## イ 企業内紛争処理システム

### (ア) 協約に基づく苦情処理・仲裁手続

ある調査では、調査対象の400の協約すべてに苦情処理・仲裁手続を定める条項が見られ、手続は3段階のものが半数で、2段階と4段階がそれぞれ2割ずつであった。ほとんどすべての協約が仲裁について定め、苦情処理手続によって解決できなかった紛争を仲裁の適用対象とする。半数の協約が、仲裁人の選定に行き詰まった場合等は公平な外部機関（連邦調停斡旋局（FMCS）、アメリカ仲裁協会（AAA）等）を利用することを定める。

### (イ) 協約に基づかない企業内紛争処理手続

アメリカにおけるADRとしては、①オープン・ドア・ポリシー、②ピア・レビュー、③オンブズマン（オンブズパーソン）、④ファクト・ファインディング、⑤調停、⑥仲裁、⑦ミダブ（Med-Arb）などが挙げられ、企業の実際の活用状況としては、雇用差別案件についてADRを用意している企業が約52%で、そのうち約80%が調停を、約39%がピア・レビューを、約19%が仲裁を利用している（複数回答）との調査がある。なお、仲裁に係るのは企業内で生じた雇用関係紛争の数パーセントの事案であり、ほとんどの紛争は企業内のシステムで処理されているという。

アメリカにおいては、協約に基づかない企業内紛争処理システムは、企業の自助努力により整備されており、それ故に各企業が設けるシステムは多種多様なものとなっている。中間報告書で紹介されているヒアリング対象企業のシステムをみると、それらの内容や運用は多様であるが、おおむね次のような特徴が見られる。

各企業では、主として訴訟リスク回避及び訴訟コスト削減等の観点から、基本的に労働協約が適用されない非組合員を対象とした企業内紛争処理システムを整備している（従業員が不満を申し出るルートや解決プロセスは複線的で多様）。また、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認識されている。

企業内の紛争のほとんどは監督者又は管理者レベルで解決されており（正式の手続がある場合でも、まずは直属の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い）、紛争のほとんどは企業内で早期の段階で解決されている。

紛争処理に関するプログラムの運営者は法曹資格、オンブズマン、コーチング、調停スキルなど、複数の資格やスキルを有していることが多く、また、企業では、職場における紛争の事前予防・事後対処のために、監督者や管理者へのトレーニング（法制度、コンフリクト・マネジメント、コーチング、コミュニケーション等）を適宜行っている。

## (ウ) 関係機関による支援

企業内における紛争解決のシステムの整備そのものを支援するサービスはあまり見られないようであるが、そのシステムの中で活用される専門家に関しては、ADRにかかわる民間団体等により、トレーニングの提供等、専門家として質の向上を念頭に置いた活動が行われている。

## (2) イギリス

### ア 労働紛争処理システムの概観

#### (ア) 雇用審判所及びACAS

イギリスにおける労働関係の紛争解決に関する主要な機関には雇用審判所及びACAS（助言・斡旋・仲裁局）がある。

雇用審判所は、雇用契約の下で生じる労使間の紛争等を、通常裁判所に比べて簡略な手続で迅速かつ廉価に解決するために創設されたものであり、法律家である審判長1名とレイ・メンバー2名（労使各1名ずつ）の三者で構成されている。レイ・メンバーに対しては、雇用審判所により司法スキルに関するトレーニングが行われる。雇用審判所の裁決に不服があれば雇用上訴審判所に上訴でき、更に不服があれば通常裁判所である控訴院へ上訴し、最終的には貴族院へと進むことになる。

ACASは、助言・斡旋・仲裁等により当事者間の紛争解決を図るほか、行為準則（苦情手続に関するものもある。）の作成等の任務も有する独立行政機関である。

雇用審判所に事件が申し立てられた場合、雇用審判所は当該事件をまずACASに送付し、その斡旋に付する。このACASの段階で、斡旋等による和解の成立や事件の取下げなどによって解決するケースも多く、解決されない事件について雇用審判所での処理が進められることになる。

#### (イ) 2002年雇用法に基づく手続

イギリスでは、2002年雇用法（2004年10月施行）等に基づき、企業内に制定法上の苦情手続等の設置が義務付けられることとなった。このような手続導入の目的は、職場での紛争解決の促進と雇用審判所への申立件数の減少とされ、下記のステップ1の手続を経なければ、従業員は雇用審判所への申立てを行うことができない。

具体的な苦情手続（標準手続）は、次の3つのステップからなる（雇用が終了した従業員に対しては2ステップの修正手続が適用される場合がある。）。

ステップ1：従業員が自らの苦情を書面で提出

ステップ2：使用者は、調査の上、当該従業員を招集してミーティングを実施（終了後、従業員に苦情に関する決定及びそれに対する不服をアピールする権利を通知）

ステップ3：当該従業員がアピールを望む場合、使用者に通知。使用者は当該従業員を招集

してミーティングを実施（終了後、従業員に最終的な決定を通知）

雇用審判所では、このような制定法上の手続が遵守されていない場合には、そもそも前述のとおり従業員の申立てが受理されなかったり、あるいは、申立てが受理されるケースでも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たり（例えば、実は会社がミーティングを開催していなかったなど、手続が完了していなかったと考えられる場合等）する。

2002年雇用法等に基づく手続に関しては、苦情を抱えた場合の手続の明確化、規模の小さい企業への手続の普及等の点で評価する声がある一方、特に手続と雇用審判所への申立てとをリンクしていることに関し、その煩雑さのほか、インフォーマルなアプローチの後退、手続の必要以上のフォーマル化、また、雇用審判所への申立てに進むのではないかと使用者が警戒するため、かえって企業内での苦情の解決が不十分となりかねないこと等の問題点を指摘する声もあり、政府も再検討に着手し始めている<sup>2</sup>。

## イ 企業内紛争処理システム

### (7) 制定法を踏まえた手続

ア(イ)のとおり、2002年雇用法等により企業内の苦情処理手続が定められているため、ほとんどの企業が手続を有しており、大企業を中心に同法の施行前から苦情手続を有していた企業も、同法や下記のACASの行為準則を踏まえ、手続を修正している。

中間報告書で紹介されているヒアリング対象企業3社はいずれも2002年雇用法施行前から苦情手続を有しており、法施行に際して、法に適合するように修正を加えた程度である。また、3社ともそのような手続前のライン・マネージャーとの話し合いによる解決の重要性を指摘し、特にC社のシステムでは、ステージ・ワンとしてインフォーマルな苦情解決の手続を位置付けている。また、B社ではマネジメント・トレーニングの一環として、全マネージャーに対し、手続そのものと苦情ミーティング運営技術の両方に関しトレーニングを行っているなど、各社とも、マネジメント・トレーニングの一環として、苦情処理等に関する取扱いのトレーニングを行っている。

### (イ) ACAS等による支援

イギリスでは、企業内における労働紛争の解決に関し、ACASが各種の支援措置を講じている。

まず、苦情処理手続等に関する実務的ガイダンスとして作成される「懲戒及び苦情処理手続に関する行為準則」が挙げられる。ACASの行為準則は、それ自体としては法的拘束力を持たないが、雇用審判所等において、手続上生じる争点に関連する行為準則の規定はその

---

<sup>2</sup> 詳しくは、後述「ウ 現行法規定の見直し論議」を参照。

争点について判断する際に考慮されなければならないものとされており、雇用審判所等における手続の結果に影響を与えるものである。

「懲戒及び苦情処理手続に関する行為準則」は、労使に対して、①懲戒・苦情に関する制定法上の要件、②何が懲戒・苦情を取り扱う際の合理的な対応に相当するか、③懲戒手続・苦情処理手続の作成・利用、④懲戒・苦情処理手続におけるヒアリング（ミーティング）に同僚・組合役員を同伴する権利に関するガイダンスを提供しているものであり、同行為準則を踏まえて企業内の手続を見直す企業もみられるなど、労使ともその実務上の有用性を認めている。

このほか、ACASでは、労働問題に関する電話での相談・情報提供サービス、労働問題に関する研修（公開の研修のほか、ACASが企業に出向いて行うオーダーメイドの研修もある。）、eラーニング等各種のサービスを提供している<sup>3</sup>。また、ACASは近年、紛争の外部化を未然に防ぐという意味で、企業が自主的に行う調停を重要視しており、研修の実施や組織内調停システムの導入に対する支援等を行ってきたが、さらに、2004年度からは、企業内調停者養成資格認定研修（企業内で紛争の調停者となる人を養成し、資格を認定する研修であり、講義、ディスカッション、ロールプレイ等で構成される5日間のコース）を実施している。同研修には、特定の組織の構成者を対象にその組織で行うコースと対象者をそのように限定せずACASの施設で実施するコースがある。

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。

## ウ 現行法規定の見直し論議

### (7) 専門家の報告書と勧告

ア(イ)で述べた通り、2002年雇用法及び2004年雇用法（紛争解決）規則に基づく企業内の紛争処理手続（2004年10月施行）に関して、政府は早くも2006年末より再検討に着手した。2006年12月7日にMichael Gibbons氏を指名し、雇用審判所システムを含む、使用者と労働者間の紛争を解決する仕組みの徹底的な見直しを依頼した。そしてGibbons氏による報告書が2007年3月21日に発表された<sup>4</sup>。

同報告書の企業内紛争処理に関する勧告部分は、(1)2004年施行の紛争解決規則に規定された制定法上の紛争解決手続を廃止すること、(2)使用者と労働者のために、職場における苦情・懲戒・解雇に関する明快・簡潔で規範的でない指針を作ること、(3)雇用審判所が補償金を裁定する際に、当事者のとった行動と手続の合理性を考慮に入れる裁量の範囲を維持・拡

<sup>3</sup> 研修の大部分と出版物の一部は有料化されている。

<sup>4</sup> Better dispute resolution: A review of employment dispute resolution in Great Britain, March 2007 (<http://www.berr.gov.uk/files/file38516.pdf>).

大することによって、労使にとって新しい指針に従うインセンティブがあることを保証すること、(4)企業内調停の利用拡大等による早期の紛争解決を実行・促進することに献身するよう労使団体に促すこと、というものである。

#### (イ) 政府の見直し提案

Gibbons 氏による勧告を受け、政府は、同日に政府提案（consultation）を行い、一般からの意見を募集した<sup>5</sup>。具体的な提案内容は、上記勧告(1)に関連し、①制定法上の紛争解決手続は廃止されるべきか、同手続の廃止は立法その他において意図せぬ結果をもたらすか、上記勧告(2)に関連し、②政府は紛争解決に関する新しい指針を提供すべきか、上記勧告(3)に関連し、③そのような指針に従うことを当事者に促すための仕組みを作るべきか、その仕組みとは、紛争を解決するためにもっぱら不適切な試みをした当事者に対して雇用審判所が自由裁量的に不利益を課すという形を取るべきか、そのような不利益はどのような形を取るべきか、上記勧告(4)に関連し、④政府は、早期の紛争解決を奨励・促進することをねらった指針を作成することをCBI、TUC、その他の労使団体に促すべきか、というものであった。

#### (ウ) 労使団体等の意見

この政府提案に対する関係団体・一般からの意見募集は2007年6月20日に締め切れ、多くの意見が寄せられた。主要な大規模組合のほとんどが加盟する労働組合会議TUCは、制定法上の紛争解決手続の廃止には賛成だが、それを廃止する際には使用者が紛争解決手続を維持・導入する強いインセンティブを政府が作る必要があると述べている<sup>6</sup>。そして、労使にとって紛争解決の第一の指針はACASの「懲戒と苦情処理手続に関する行為準則」であるべきだとして、その強化を求めている。また、雇用審判所が補償金の裁定によって不利益を課すことには賛成だが、対象は労使の双方当事者ではなく、使用者のみにすべきだと主張する。一方、使用者団体のCBIは、制定法上の紛争解決手続の廃止には賛成だが、それに替わる指針については、ACASの現行の行為準則は多くの小規模企業にとって複雑かつ量が多すぎるため、できる限り簡潔なものにすべきだとしている<sup>7</sup>。

このほか、ACASも意見を公表しており、法規定の廃止には賛成するも、それに替わる一定の仕組みや方法を導入しなければ、特に小規模企業の労働者からの雇用審判所への申立てが増えるだろうと危惧する<sup>8</sup>。とりわけ必要とされるのは、職場の決定における手続的公正

<sup>5</sup> Success at work: Resolving disputes in the workplace: A consultation, March 2007 (<http://www.berr.gov.uk/files/file38553.pdf>).

<sup>6</sup> Resolving disputes at work: DTI review of employment dispute resolution - TUC submission, June 2007 (<http://www.tuc.org.uk/extras/disputes.pdf>).

<sup>7</sup> Resolving disputes in the workplace: DTI consultation - CBI official response, June 2007 ([http://www.cbi.org.uk/ndbs/positiondoc.nsf/1f08ec61711f29768025672a0055f7a8/DA2DA880E7CA3BB78025730D0037A0A0/\\$file/employdisputeresp0607.pdf](http://www.cbi.org.uk/ndbs/positiondoc.nsf/1f08ec61711f29768025672a0055f7a8/DA2DA880E7CA3BB78025730D0037A0A0/$file/employdisputeresp0607.pdf)).

<sup>8</sup> [http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/t/Acas\\_DRR\\_Response\\_\(final\).pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/t/Acas_DRR_Response_(final).pdf)

に関する適切な基準を確立・周知することであり、関係する基本的な原則に制定法上の基礎を与えるよう A C A S の行為準則を改正することであるとしている。ただし、雇用審判所がその規定について考慮するような法的根拠のあるガイドライン（行為準則）と、良い雇用慣行に関する助言を与える法的根拠のないガイダンスは区別することが重要だと述べる。

提案④の、企業内調停など早期の紛争解決を奨励・促進する取組みに関する指針の作成を労使団体に促すことについては、T U C は歓迎するも、C B I は不要であるとして反対している。また、A C A S は、各団体が相反する指針を作成することで利用者に混乱をもたらす可能性があるため、A C A S の改正行為準則を参考にし、その基礎とすべきだと述べている。

2008 年 3 月現在、これらの各団体からの意見を受けた政府の回答はまだ公表されていないが、以上のように、制定法上の紛争解決手続に替わる指針や労使の取組み等については意見が分かれており、法改正に伴う新たな政策立案の動向については今後も注目が必要である。

### (3) ドイツ

#### ア 労働紛争処理システムの概観

ドイツでは、「企業内紛争（苦情）処理」というより）紛争が生じるのをあらかじめ防止するために、「共同決定」という概念を生み出し、「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、事業所委員会について規定する「事業所組織法全体が、紛争を予防し、紛争を調整（解決）するための規制である」と一般に認識されている（事業所委員会についてはイ(ア)で記述）。

#### (ア) 労働裁判所

ドイツでは、企業外の労働法上の紛争処理機関は労働裁判所に一元化されており、その低廉かつ迅速な処理には定評がある。

労働裁判所は職業裁判官と労使から選ばれる名誉職裁判官によって構成され、第 1 審の労働裁判所及び第 2 審のラント労働裁判所はそれぞれ 1 人ずつの 3 人で、連邦労働裁判所は職業裁判官 3 人と労使の名誉職裁判官 1 人ずつの 5 人で法廷が構成される。名誉職裁判官の労働裁判手続への関与の目的は、労働生活から得た知識で職業裁判官を助けること、手続への関与によって労働裁判所の受容性が高まることが挙げられる。また、名誉職裁判官には推薦母体である労使団体によって研修等が行われる。

労働裁判所では、争訟弁論に先立って和解弁論が行われる。名誉職裁判官は、争訟弁論にのみ関与し、職業裁判官が単独で和解弁論を指揮する。約半数の事件が和解で決着しており、和解に至らなかった紛争のみが争訟弁論に移行する。

#### (イ) 調停・仲裁制度

協約の解釈をめぐる紛争（例えば、協約上の格付けに関する紛争）について、協約で調停（仲裁）手続が定められる場合がある。これは、事業所組織法上の仲裁手続に代替する任意的調停（仲裁）制度である。

このほか、労働法上の紛争についての仲裁制度は原則として許容されておらず例外的・限定的に認められているにとどまり、個別労働法において裁判外の調停手続が定められている例も少ない。

### イ 企業内紛争処理システム

#### (ア) 事業所委員会

事業所委員会の構成及び権限は事業所組織法に規定されており、選挙権を有する労働者を常時5人（そのうち被選挙権を有する者が3人）以上擁する事業所において事業所委員会が選出され、その設置は労働者のイニシアティブに委ねられている。

事業所委員会委員（任期は4年）には特別の資格は必要なく、特定の研修プログラムがあるわけではないが、産別組合や民間企業などによって多様な研修コースが提供されている（必要な教育を受けるための費用負担者である使用者により、必要性は厳しくチェックされる。）。

事業所委員会には、法令、労働協約等の実施の監視、事業所及び労働者の役に立つ措置の提案等の一般的任務に加え、事業所秩序、労働時間の配分、所定労働時間の一時的な短縮・延長、賃金支払方法等についての共同決定権等、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、事業所組織法第76条に基づく仲裁委員会の裁定によることとされており、仲裁委員会は労使同数の陪席者と中立の委員長から構成され、委員長には中立性を信頼されている労働裁判所の裁判官が任命されることが多い。

この調停委員会招集コスト削減のため、中間報告書で紹介されているジーマンス社では独自の企業内調停制度を任意的事業所協定により制度化している。この制度は、①共同決定事項をめぐる仲裁委員会の設置の代替、②ドイツ型成果主義賃金といえる「目標合意」に関する評価の不满への対応を想定して設計されたものである。

以上のように、ドイツにおいては、事業所組織法で委ねられた広範な権限に基づき、事業所委員会が、企業内紛争処理（予防）において重要な役割を担っているが、2003年度では、民間部門の労働者5人以上の事業所の89%に事業所委員会が存在せず、労働者の52%が事業所委員会によって代表されていない。事業所委員会のない事業所は「共同決定空白地帯」と呼ばれ、最近、その労働条件の実態をめぐる研究が進められている。

#### (イ) 事業所組織法による苦情処理制度

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（第84条～第86条）。



実際には、事業所委員会に対する苦情申立ては少なく（その理由としては、他人のための苦情申立てが否定されているためではないか、事業所委員会はほぼあらゆる問題に関与できるため苦情処理手続の意義は乏しいのではないか、事業所委員会には調査権があるため相談すると知られたくない事実が公になってしまう懸念があるのではないかという見解が示されている。）、これらの規定をめぐる紛争もなく、議論も特になされていない。

#### **(ウ) 調停の可能性**

近年、ドイツでは、裁判外紛争処理の一環として調停の重要性が高まっており、一般民事訴訟では、早期に解決しそうでない紛争は、裁判所が調停による解決を薦める傾向があるといわれるが、労働裁判所に関しては、迅速かつ低廉な手続が高く評価されており、調停の活用という実態は見られない。しかし、紛争予防という観点から企業内紛争処理制度の構築が必要であるとし、調停を企業内紛争処理制度に組み込むことを主張する見解も少なからず存在する。

### **(4) フランス**

#### **ア 労働紛争処理システムの概観**

##### **(ア) 裁判所（労働審判所）**

フランスでは、使用者と労働者の間の個別紛争を管轄する労働審判所がある。労働審判所は、職業裁判官ではなく、労使から選出される審判員から構成され、調停や審理は労使同数（調停部は1人ずつ、判決部は2人ずつ）の審判員が担当する。この審判員は、5年ごとに実施される全国レベルの選挙で選出され（任期5年）、審判員の教育研修を行うための組織・機関において、国の負担で教育研修を受ける（労働者選挙団から選出された審判員の教育は、各労働組合によってそのイニシアティブで行われている。）。

全体的に労働審判所の評価は高く、主要かつ有益な紛争解決機関と考えられており、その理由としては費用が無料で手続も簡便であるなどのアクセスの容易さが挙げられるが、そのような制度があることは、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もなっている。

労働審判所の判決に対する控訴・上告は、通常裁判所たる控訴院・破棄院に対して行われる。

##### **(イ) 私的紛争解決システム等**

個別労働紛争の処理・解決手段として、労働審判所のほか、労働監督官を含めた行政機関による紛争解決機能を挙げることができ、また、企業内労働者代表制度としての「従業員代表委員」「組合代表委員」の役割も大きい（イで記述）。

なお、民法典に基づく和解、第三者による斡旋、労働法典に基づく労働者の意見表明権は、必ずしも主要な手段ではないか、又は実態として機能していない。

## イ 企業内紛争処理システム

企業内紛争処理の主要な手段は、①上司や人事部門に直接苦情を上げる方法、②従業員代表委員を介する方法、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の4つに整理でき、このうち①及び②が重要と考えられている。

### (ア) 上司や人事部門への直接的な苦情伝達

特別な企業の制度ではなく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。ただし、企業内に紛争処理の担当者が存在するというわけではなく、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ようである。また、この上司等への苦情伝達が職場の組合代表委員を介して（又は伴って）行われることも多い。

このほか、企業内で個別紛争処理に関する仕組み（例えば、異議申立委員会への申立て等）が設けられている例もある。

### (イ) 従業員代表委員

従業員代表委員は過去3年間で12か月間以上従業員を11人以上雇用している事業所に設置され、4年ごとに選挙で選ばれる。その数は、法律により従業員数に応じて定められている。従業員代表委員は、活動手段や時間の保障があり、さらには身分保障も受けている。

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のすべてを使用者に提出するという任務である（なお、新たな要求など労働条件の改善を求めるのは(ウ)の組合代表委員の役割）。具体的には、従業員代表委員が、労働者の苦情や要求を集約し、それを使用者、従業員代表委員等が出席する毎月の月例会議に提出（手続的には会議の2日（平日）以上前に使用者に提出）し、使用者はこれに対し月例会議から6日（平日）以内に書面で回答しなければならないというものである。この従業員代表委員による紛争処理は、使用者の書面回答が法律により義務付けられていることが重要であり、労働者が労働審判所に提訴する前に企業内での解決を試みる場合、従業員代表委員を第1に利用する傾向にある主たる理由が、この書面回答があることだと言われる。

なお、従業員代表委員に対する教育研修は、労働組合ごとに組合員である従業員代表委員に対して行われており（有給の経済・社会・組合教育休暇を利用して研修に参加できる。）、労働組合員でない従業員代表委員に対しては、研修が実際には行われていない場合や労働組合が対応する場合がある。

### (ウ) 組合代表委員

組合支部を設置している代表的労働組合は、50人以上の企業で組合代表委員を指名することができる。11人～49人の企業においては、従業員代表委員を組合代表委員として指名する

ことができる。組合代表委員の数は、法律により企業規模に応じて定められており、(イ)の従業員代表委員と同様、活動手段や時間の保障があり、さらには身分保障も受けている。

組合代表委員は、企業主に対して組合を代表する任務と企業内での組合活動として企業内組合支部を推進する任務を有するが、企業内紛争処理に関しては、(ア)のとおり、労働者が上司等に苦情等を申し出る際に同伴するなどのインフォーマルな役割で関与している実態がある（個人の苦情処理は(イ)の従業員代表委員の活動領域であり、組合代表委員のフォーマルな役割ではないが、組合代表委員の有する知識等から、その関与は重要と言われている。）。

### (エ) 労働監督官

各地に配置される労働監督官も、企業内での労働法の遵守の監視という主たる任務及び情報提供や仲介などの援助の任務において、使用者に対する自主的な履行の働きかけ等を通じ、企業内における紛争の初期段階での処理に貢献している。

なお、労働監督官の関与は集団的紛争に関しても重要であり、第三者が介入した集団的紛争のうち、紛争当事者の要求による労働監督官のインフォーマルな介入が9割を超えている。

## 2 諸外国の状況の分析

### (1) 労働紛争処理システム全体の類型化

企業内紛争処理システムを比較法的に検討するに当たっては、公的システムの整備状況も含めて、労働紛争処理システムの整備状況を全般的に把握しておく必要がある。企業内において労働紛争を解決するニーズは、外部の公的紛争処理システムの充実度いかんや、それを利用する場合のコストなどにより左右されると考えられるからである。

この点については既に多くの研究がなされているため、本研究では概括的な検討を行うに留めているが、一般的にいえば、ヨーロッパ諸国、特に大陸のドイツやフランスにおいては、公的紛争処理システムが発達しているということができる。すなわち、ドイツにおいては、労使が職業裁判官とともに審理と判断に加わり、かつ簡易迅速な紛争処理手続を有している労働裁判所が労働紛争の解決の中心になっており、そこでの取扱件数も膨大である。フランスにおいても、ドイツほどの件数ではないものの、労使が審判官となる労働審判所が数多くの労働紛争を取り扱っている。

これに対して、アメリカ合衆国は、司法部においては、労働紛争に特有の裁判所や手続をもっていないため、労働紛争の処理も、不当労働行為事件の審査等をNLRBが管轄するのを除き、一般の裁判所に委ねられることになる。アメリカの司法制度は、陪審制や懲罰的損害賠償制度など強力な要素を備えているが、それだけに制度利用のコストやリスクは大きい。そこで、アメリカにおいては、裁判外紛争処理システムが発達することになった。労働紛争においては、従来から労働協約上の苦情処理手続や仲裁手続が発展してきたが、近時においては、交渉代表組合がない場合においても、外部の専門家に依頼しての仲裁・調停、企業独

自の苦情処理手続、オンブズパーソンなど様々な企業内の紛争処理システムが設けられている。このようにアメリカ合衆国は、企業内紛争処理システムが発達している点に特色がある。

イギリスは、ドイツと同様に、労使が職業裁判官とともに判定に当たる雇用審判所を有しているが、行政機関であるACASによるあっせん等の役割も大きい（この点は公的システムに関するイギリスの特色である）。他方で、従来からのボランティアの伝統の中で、使用者と労働組合による任意的な苦情処理が行われてきたのに加えて、企業内の苦情処理手続の設置が義務づけられ、雇用審判所の手続を利用するためには企業内苦情処理システムを経由することが求められることとなった（ただし、こうした法的義務付けには、手続が形式化すると批判が生じ、現在、政府が見直しに取り組んでいる）。

以上からすると、イギリスは、公的紛争処理システムについて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国であるといえよう。アメリカとは制度的に異なる面もあるが、この点では英米両国は共通性があると思われる。

## (2) 企業内紛争処理システムの比較と着目点

そこで次に、企業内紛争処理システムの果たす役割に着目して、以上のような大まかな類型化を前提にして、本研究の問題関心に照らして、調査対象国に現れている特色や、各国における注目すべき点につき述べることとする。

### ア 企業内紛争処理システムの役割が大きい国

#### (ア) システム整備のニーズ

企業内紛争処理システムの整備が進んでいる国については、そうするに当たってのニーズないしインセンティブは何かについて注目する必要がある。この点については、まず、上述したとおり、公的紛争処理システム、特に裁判所を利用する場合のコストの高さが挙げられる。特にアメリカにおいては、利用者である企業と労働者双方にとっての裁判制度のコストが特に問題とされて、法律による義務づけがなくとも裁判外の紛争処理を志向する大きな要因となっている。

もっとも最近、アメリカにおいては、職場での自主的な紛争解決がより積極的な意味をもつことが認識されつつある。すなわち、職場での紛争は、組織の問題点を発見して改善するきっかけになりうるものであり、必ずしもマイナスイメージのみでとらえるべきではないという認識である。そして、オンブズマン制度に典型的にみられるように、単に個々の紛争を解決するだけでなく、紛争への対応の中で発見された問題点についてより一般的な対策を講ずるために企業トップ等にフィードバックを行うなど、こうした組織改善の機能を制度に盛り込む動きもみられる。

これに対しイギリスでは、企業内紛争処理システムの設置を法律で義務づけるに当たって

は、雇用審判所に多数の事件が係属することによるコストが主な問題となったので、状況はやや異なるものの（公的紛争処理システムとの関係が背景となっている点では共通性があるが）、イギリスにおいても、企業内での紛争解決のメリットも法改正の理由の1つとなつたとされており、この点についてはアメリカと共通点を見いだすことができる。

#### （イ） インフォーマルな処理の重要性

また、アメリカ及びイギリスについては、企業内紛争処理システムの中においてもインフォーマルな処理が重要視されている点が注目すべき点である。アメリカ合衆国においては、伝統的な労働協約上の苦情処理・仲裁手続に加え、企業が独自に苦情処理・仲裁手続を設置する動きが盛んになったが、近年では、仲裁人の裁定に拘束力のある仲裁よりも、解決案に対する当事者間の合意を前提とする点で仲裁よりもインフォーマルな調停が高く評価される傾向にある。

さらに、いわゆるオープン・ドア・ポリシーや、オンブズパーソン制度など、紛争について判定を行ったり一定の措置を命じたりすることなく、従業員の苦情や不満に対応したり、相談を受けて助言を行ったりするシステムが広まっており（そのなかでも、まず上司との間で解決を図ることが重視されている）、苦情の多くは、調停や仲裁手続に進むことなく解決されることが大部分である。イギリスにおいても、労働者と上司との話し合いで問題が解決されることが多いと指摘されており、また、苦情処理手続の設置が法律で義務づけられたことに対しては、インフォーマルな処理を重視する立場からの批判が多く生じ（ACASの行為準則ではインフォーマルな解決が推奨されてはいるが）、政府による見直しの動きにつながった。

このような最近の状況は、労働紛争については当事者の合意をベースにした自主的な解決が望ましいことや、上司など現場に近い者、あるいはオンブズパーソンのように当該組織の実情をよく知った者による紛争解決が重要であることを示すものと思われる。また、こうしたインフォーマルな解決であれば、雇用関係の継続に支障が生ずるおそれは大きくないというメリットもあるといえよう。

なお、フォーマルかインフォーマルかは様々な次元で問題になりうるが（たとえば、訴訟手続などの公的紛争処理システムをフォーマルなシステムとし、仲裁などを含む私的紛争処理システム（ADR）をインフォーマルなシステムとするなど）、ここでは、企業内紛争処理システムの中での手続の厳格性の程度を問題にしている。

#### （ウ） システムの透明性・信頼性

しかしながら、インフォーマルな解決方法が有力となっているとしても、アメリカやイギリスでは、そのような解決を行うシステム自体は体系的に整備されており（近年、紛争解決

システムの設計（system design）という用語をしばしば目にする<sup>9)</sup>、また、手続の進め方を含め、従業員にも周知が図られている点などにおいて、制度としての透明性を備えていることが一般である。

また、外部の専門家である仲裁人や調停人はもとより、企業に所属して従業員との相談等に当たるオンブズパーソンについても、相談事項についての秘密を守ることや、中立的な立場で相談に応ずることが強く求められているうえ、特定の部門の長の指揮命令を受けないなどの点において行動の独立性が保障されるなど、手続を利用するに当たっての信頼性の確保が図られている。このような透明性や信頼性が実現されていれば、従業員としてもアクセスしやすいシステムとなると思われる。

以上は、企業が独自に企業内紛争処理システムを設置する場合に特に当てはまることであり、そうした傾向が強いアメリカではこの点が特に強調されている。イギリスにおいては、法令により企業内苦情処理手続の設置を要求されているため、その内容は体系性や透明性を備えたものとなるが（むしろフォーマルすぎる点に批判が生じた）、上司による解決においても公平さをもって処理に当たることが求められている。

#### （エ） 紛争対応のためのトレーニング

企業内紛争処理システムが十分に機能するためには、それを担う人材が充実していることが重要であるが、そうした人材を養成するためのトレーニングについても注目すべき点が見られる。企業内紛争処理システムが特に発展しているアメリカにおいては、トレーニングとして多様なものが提供されており、その内容としては、法制度や人事制度に関するものもあるが、紛争の管理（conflict management）に関する一般的知識や、コミュニケーションのスキルについての研修がかなり行われている。また、このような研修は、紛争解決部門の担当者だけではなく（これら担当者については、既に経験のある専門家を雇用したり、外部機関による調停人養成のためのトレーニングを活用したりしている）、各職場の管理者も対象とすることが多い。

もっとも、アメリカにおいては、こうした労働紛争解決のためのトレーニングに対する公的な支援はあまり行われていないようである<sup>10)</sup>。行政機関の活動は、仲裁人や調停人の紹介等を除けば、所轄の事項に関する助言や指導が中心である。また、同国では、ADRに関する専門家組織が発達しており、それら組織が個別企業に対してトレーニングを提供すること

---

<sup>9)</sup> 第4章第3節はこうした観点からの検討を行っている。また、書物としては、たとえば、DAVID B. LIPSKY, RONALD L. SEEBER, & RICHARD D. FINCHER, EMERGING SYSTEMS FOR MANAGING WORKPLACE CONFLICT, (Jossey-Bass, 2003), ALLAN J. STITT, ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION FOR ORGANIZATIONS: HOW TO DESIGN A SYSTEM FOR EFFECTIVE CONFLICT RESOLUTION (Wiley & Sons, 1998)がある。

<sup>10)</sup> ただし、労働紛争の解決に特化した直接の公的支援ではないものの、第5章でみたように、州レベルにおいては、公的支援を受けたコミュニティ調停センターなどが、他の類型の紛争解決のトレーニングとともに、企業の管理職のための比較的安価なトレーニングを行うことはよくみられる。

もあるが、トレーニングの主たる対象は所属する専門家のものである。ただし、これら専門家やその団体は、紛争解決に関する実務的ガイドブックや教材などを出版しており、それらがトレーニングに用いられることもある。

これに対して、イギリスにおいては、企業内紛争処理に対するACASなどによる公的支援が充実している。すなわち、苦情処理システムの内容については、ACASが、労使双方からの相談に応ずる他、苦情処理手続の具体的内容や運用方法などにつき詳細な行為準則を示すなどの支援を行う。また、ACASは、労使向けにオーダーメイドまたは公開の研修（懲戒処分と苦情処理手続というテーマも多く取りあげられる）を数多く行うほか、企業内において調停により紛争を解決するためのスキルを養成するトレーニングを、企業内調停者の資格認定と結びつけて実施している。イギリスにおけるこうした企業内紛争処理に対する公的支援の充実は、同国において、ACASが一般的に労使関係の改善を促進することを任務とし、労使への助言の権限を有していることを背景とするものと考えられるが、それに加え、法律により苦情処理手続の設置やその利用が義務づけられるに至ったこととも関連していると思われる。

このように、企業内紛争処理システムを重視する場合には、それを担う人材を養成するためのトレーニングも重要な役割を果たすこととなるが、それがどのように行われるか、公的な支援がなされるかについては、それぞれの国の制度や背景事情に応じた対応がなされているということができよう。

## イ 従業員代表の役割が大きい国

### (ア) 職場での紛争に対する従業員代表の役割

以上に対し、ヨーロッパ大陸にあるドイツとフランスは、企業内紛争処理システムはアメリカやイギリスほどには発達していない。むしろ、労働紛争の処理に関しては、公的なシステムが充実していることから、そこで解決を図ることが重視されている。そのため、「企業内紛争処理」という発想自体が、あまり普及してはいないように思われる。

もっとも、労働紛争の処理という観念を、労働者の不満や苦情への対応や紛争の予防も含めて把握した場合には、ドイツやフランスは、労働者代表システムによる処理が重要な役割をなしているということが出来る。ここでの労働者代表には、労働組合とそれ以外の従業員代表の2つがありうるが、いずれの国においても、従業員代表（ドイツでは事業所委員会、フランスでは従業員代表委員）の役割が大きいようである。この点は、産業別の組織が一般的であるという組合の組織形態にも関わることであるが、職場レベルにおける紛争への対応の重要性も示しているといえよう。

また、以上のことからすれば、労働紛争の処理のあり方について検討する場合には、狭義の紛争処理を念頭に置くのみでは足りず、労働者代表の活動などを通じた労働者の不満や苦情への対応もこれに含めて考えることが適切であることを、ドイツやフランスの例は示して

いるということができる。

#### (イ) 従業員代表制の基盤整備

もちろん、ドイツにおいてもフランスにおいても、従業員代表の果たす役割は以上のような広義の紛争処理に尽きるものではなく、使用者による解雇などの人事措置に対する関与や一定範囲での職場労働条件の設定など様々な側面に及ぶ。そして、両国いずれにおいても、従業員代表の選出手続について詳細な規制がなされており、かつ、選出手続の適法性をめぐり訴訟が数多く提起されている点が注目される。

すなわち、職場における紛争への対応を含め、従業員代表が与えられた権限を適正に行使するためには、その選出が公正な方法によりなされており、その実施をめぐって紛争が起きた場合にはそれに適切に対応しうるシステムを整備することが前提として求められる点が、両国における状況から示されているということができよう。

#### (ウ) 職場レベルでのインフォーマルな解決への動き

もっとも、公的な紛争処理システムや従業員代表による予防を含めた紛争処理以外に、職場レベルでの紛争へのよりインフォーマルな対応もみられないわけではない。特にフランスにおいては、労働者が職場の上司に対して苦情を伝達し、上司が人事管理の一環としてそれに対応するというメカニズムが重要な役割を果たしていることが示されている。

また、ドイツにおいては、フランスよりも労働裁判所などの公的システムの役割がさらに重視されているが、同国においても、最近では調停などの新たな紛争処理システムの活用が提唱され、現実に企業内調停制度を導入するなど、新たな動きも現れている。

#### (エ) 紛争対応のためのトレーニング

従業員代表による紛争への対応がなされる場合には、紛争解決に特化したトレーニングは必ずしも行われず、代表の任務一般に関するトレーニング一般の中で取り扱われることになる。この場合、労働組合とは制度上異なる機関ではあるが、組合活動家が従業員代表となる場合が少なくないなど、両者は実際上密接な関係にあることから、トレーニングにおいても労働組合が一定の役割を果たす場合がある。たとえば、フランスにおいては、労働組合が組合員である従業員代表委員のトレーニングを実施している（労働審判員のトレーニングも行っている）。その点では、紛争対応のためのスキル向上への支援を労働組合が行っているといえるであろう。また、ドイツにおいても、事業所委員のためのトレーニングは、産別組合や民間企業が行っている。

### (3) まとめ—示唆となる点

以上のような制度比較の結果明らかになった特色からは、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示唆となりうる点が、おのずと明らかになってくるように思われる（各国の制度や実態の背景事情に留意すべきことはもちろんであるが）。

① まず、アメリカ・イギリスとドイツ・フランスにおいては、企業内紛争処理システムの整備状況にはかなりの差があるが、事後的な企業内紛争処理システムがあまり発達していないドイツやフランスにおいても、従業員代表による従業員の不満・苦情への対応や紛争の予防がなされており、企業内における紛争への対応を考えるに当たっては、事後的な紛争解決のみならず、紛争予防等も視野に入れて「紛争処理」という観念を広くとらえることが有益であると思われる。

② また、特に企業内紛争処理システムの発達している国からは、そうしたシステムを整備するニーズやインセンティブが重要な要因となることが示される。その場合の考慮要素としては、公的なシステムの利用のしやすさやそれに伴う企業のリスクなどの外在的要因と、企業内で紛争を解決することのメリットという内在的要因を考えることができる。

③ さらに、企業内紛争処理システムといっても様々なものがあるが、アメリカやイギリスでは、職場の管理者等が紛争の現場に近い場面で行う、従来型の苦情処理手続に比べてインフォーマルな処理が重視される傾向があり、従業員代表の役割が重視されるフランスにおいても同様の事情がみられる。

④ しかしながら他方で、インフォーマルな処理といっても、従業員にそれを利用しやすくするという観点からは、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。

⑤ 同様に、企業内紛争処理システムの利用を促進し、システムの有効性を高めるためには、職場の管理者や従業員代表を含めて、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こととなる。

⑥ 最後に、企業内紛争処理システムの機能を考える場合には、当該システムのみを視野に入れるのみではなく、それを取り巻くシステムとの関係をも考慮に入れる必要がある。たとえば、裁判制度などの公的紛争処理システムがどの程度整備されているか、また、従業員代表が適正に紛争への対応その他の役割を果たすことを担保するシステムがあるのかなどである。

### 第3節 企業内紛争処理システムのあり方

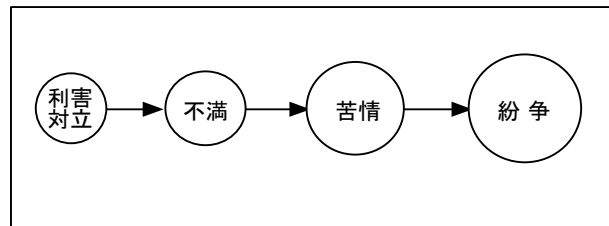
#### 1 労働紛争の発生と解決のメカニズム

以下では、企業内労働紛争の処理システムの設計、また、そのシステムによる紛争解決のあり方を検討する前提として、そもそも労働紛争はどのように発生し、解決されるか、また、その解決はどのように行うべきかという基礎的な問題を検討しておく。

### (1) 労働紛争発生メカニズム

一般に紛争は、以下の図のように、①当事者間に何らかの利害対立があり、②そうした状況のもとで、一方の当事者が他方に対し内心において不満を抱き、③さらにその不満を苦情として相手方に一定の作為・不作為を要求したが、④相手方がその要求を拒否する、というメカニズムにより発生することが通常である<sup>11</sup>。

第 7-3-1 図 紛争発生プロセス



労働紛争においても、こうした紛争発生メカニズムは基本的に妥当する。たとえば、人事考課における従業員と使用者の紛争を考えてみると、人事考課においては、従業員に対して評価が行われ、その評価は昇給・昇格や一時金など様々な待遇に影響を与えるものであるから、ある従業員に対して一定の評価がなされた場合に、従業員にとってより有利な評価との間で、企業や上司との利害対立が生じうるのである。しかし、従業員がこれに対して何も問題意識を抱かなければ、利害対立は顕在化することはないが、自らはより有利な評価を受けべきであるからその評価は不公正（アンフェア）であるなどと考える場合には、従業員に不満が発生することになる。また、従業員がその不満を単に内心の領域に留めておくだけであれば、それが紛争に発展することはないが、使用者に対してより高い評価を要求した場合に、不満は苦情に転化する。使用者がこの苦情に理解を示して要求を受け入れることもありうるので、苦情は直ちに紛争をもたらすものではないが、使用者が要求を受け入れないという対応をとった場合には、苦情は紛争と評価されるに至るのである。

### (2) 労働紛争解決メカニズム

一般的にいえば、紛争の解決（紛争状態が終結すること）にも様々な形態がある。法的紛争以外も含めれば、一方当事者の実力行使に対して他方が屈服することにより紛争が解決されることもある。また、法的紛争については、裁判などの公的な機関が関与した場合には、判決などの裁定により紛争が解決されることが予定されている（こうした裁定による解決も、当事者がこれに従わない場合には強制執行が可能となることが多く、その意味で公的な権力

<sup>11</sup> ステファン・ロビンス（高木晴夫監訳）『組織行動のマネジメント』260頁以下（ダイヤモンド社、1997年）など参照。

行使による終局的な解決がもたらされる)。

以上はいずれも、必ずしも紛争当事者の合意によらない解決であるが、当事者が合意により紛争を解決する場合ももちろんありうる。特に、本研究の対象とする企業内の労働紛争処理システムについては、実力行使や公権力による紛争解決は通常想定されないので、紛争解決とは当事者間の意思に基づく解決を指すことが一般である（仲裁人に解決を依頼した場合のように、紛争解決手続の利用については当事者の合意を媒介としつつ、裁定は反対の当事者を拘束するというシステムもあるが）。

当事者の意思に基づく紛争解決も、その具体的態様にはバリエーションがありうる。この点については、組織行動論などにおいては、利害対立への対応のしかたがいくつかに分類されることが一般であり、紛争解決という面でも参考になる(第4章第1節1参照)。すなわち、利害対立が生じた場合、当事者としては、①相手方の要求を否定し、上位の権威などにより強制的な解決を求める対応、②利害対立への対応自体を回避(問題の先送りなど)する対応、③相手方に同調してその要求に従う対応、④自らの利益を一部犠牲にして相手方と妥協する対応、⑤相手方と調整・交渉して双方の利益を実現することを目指す対応をとることが考えられる。以上のうち①は上述した権力的解決の一種であり、②は紛争自体を発生しないようにする対応といえるので、③ないし⑤が紛争解決に相当するものであるが、③はいわば一方当事者が他方に屈服するものであるので、紛争解決のあり方を考える場合には、主として④や⑤(特に⑤)を検討対象とすることになる。

また、このように合意に基づく紛争解決を検討する場合には、当事者が合意という途を選択するにあたってはいかなる要素を考慮するのが問題になるが、たとえば、紛争解決案となる選択肢自体の利害得失、合意をする場合としない場合それぞれにおける紛争解決のための経済的・時間的コスト、合意をする場合としない場合における当事者間の関係への影響、解決案の心理的正統性ないし納得性(法的・社会的規範への合致度も含む)などが挙げられよう(第4章第2節参照)。

### (3) 労働紛争の特質と紛争処理の留意点

労働紛争は、労働関係において生ずるものであるから、以下のように、労働関係の特質を反映したものとなる。そして、労働紛争を適切に処理するに当たって、また、労働紛争の処理システムを設計・運用するに当たっては、労働紛争の特色を踏まえる必要がある<sup>12</sup>。

まず、労働関係においては、使用者と労働者の交渉力の格差を反映して、使用者が労働者の提供すべき労務の内容を指揮命令権などにより一方的に決定することが多い。このような関係のもとでは、使用者は労働者に対して、様々な状況のもとで様々な措置をとりうるため、

---

<sup>12</sup> 労働紛争の特質と解決のあり方については、菅野和夫「労使紛争と裁判所の役割」法曹時報52巻7号1979頁(2001年)、渡辺章「和解について(覚書)」中央労働時報1056号2頁(2006年)、山川隆一「労働紛争解決システムの新展開と紛争解決のあり方」季刊労働法205号2頁(2004年)など参照。

紛争の内容も多様で非定型的なものとなる。また、労働契約関係は一般に継続的な性格をもっており、日々様々な内容の労働が遂行されてゆくため、その意味でも紛争の内容は多様なものとなる。

以上のような理由で、労働紛争については、権利義務関係に関するルールを設ける場合でも、「合理性」、「権利濫用」などの一般条項により対応せざるをえないことが多くなる。また、そもそも権利義務の形でルールを設定しえず、法的ルールに基づく解決が難しくなることも少なくない。この場合の紛争は、利益紛争として現れ、当事者の合意によって解決することが必要となる。

次に、労働紛争は、解雇事件や退職金請求事件などのように、争われる経済的利益が比較的大きい場合もあるが、賃金未払い事件などのように少額紛争も多い。また、労働者としては、紛争解決のためにかけられる費用が高額になった場合にはそれを負担することが難しくなるので、費用をあまりかけずに解決ができる簡易・迅速な紛争解決が求められる。使用者にとっても、簡易・迅速な紛争解決ができれば、コスト削減につながるうえ、人的資源をより有効な目的のために用いることができる。

また、上記のように労働関係は一般に継続的な関係であることから、少なくとも一方の当事者が関係を維持しようとする限りは、紛争の解決にあたっては、当事者間の関係を破壊しないように、可能であれば改善するように配慮することが求められる。そのような観点からは、紛争解決策に対して当事者が納得していることが重要になるので、合意による紛争解決が望ましいことになる。また、紛争解決にあたって、当事者の対立を過度に煽らないようにすることも重要である。

さらに、現代の労働関係は、一般に企業活動の中で展開されるため、多数の労働者が組織の中で就労する形態をとる。このような労働関係の組織的性格からして、労働紛争は、組織の構成や運営にかかわる性格を帯びるのが通常である。多数の従業員がかかわる紛争ではこのことは当然であるが、個別紛争として限定的に発現したものであっても、その解決は組織全体に影響を及ぼしうる。そこで、労働紛争の解決に当たっては、当該紛争に着目するだけでは足りず、組織全体に及ぼしうる影響をふまえた利害調整を行う必要がある。

同時に、以上の点とも関連することであるが、組織において展開される労働関係においては、賃金制度や職位・資格制度、あるいは人事考課制度など、人的組織を管理するための制度や手続が重要な役割を果たす。したがって、労働紛争は、そうした人事管理に関わる諸制度や手続を設計したり運用したりする中で生じることが多くなる。そこで、紛争処理に当たっても、こうした制度や手続についての理解が重要となる。これら諸制度や手続の内容、とりわけ運用については、慣行が形成されている場合を含め、個々の企業において異なることも少なくないので、これらをめぐる企業の事情を踏まえた紛争処理を行うことも有益なことである。

加えて、労働関係においては、多様なアクター（関係者）が登場する。すなわち、基本と

なるのは使用者と労働者の労働契約であるが、企業組織において展開される労働関係においては、使用者たる企業の組織には、代表者や役員その他に、労働者が日常的に就労する職場での上司や同僚がおり、また、労働関係をめぐる制度設計やその運営などを行う人事部などの部署も存在する。労働組合が存在する企業では、労働組合が使用者と団体交渉や労使協議を行うほか、職場委員などが日常的に組合員と接する役割を果たしている。これらのアクターが、継続的な労働関係をめぐり、労働紛争の解決や予防についていかなる役割を果たすかを検討する必要が生じるのである。

## 2 企業内紛争処理の意義

### (1) 企業内紛争処理の位置づけ

企業内における労働紛争の処理は、以上のような特色をもつ労働紛争の有効な処理方法という観点からみると、企業外の紛争処理と比較して、いくつかの重要なメリットをもつものといえる。

まず、外部機関による労働紛争の解決は、時間や費用の面などにおいて様々なコストがかかるのに対して、企業内における紛争解決は、一般にコストが少なく済むといえる（当事者が負うコストが少ないのみならず、公的機関の運営にかかるコストも少なくなる）。以上とも関連して、企業における労使当事者による解決は、外部機関による解決に比べ、各企業の実態に即した解決をより容易に実現することができるというメリットがある。

また、企業内の紛争解決は、公的機関などの第三者が介入しないという性質上、当事者の合意に基づく自主的な解決となることが一般である。こうした合意による紛争解決は内容的にも当事者にとって納得性のあるものとなるし、当事者間の継続的な関係を損ねるおそれも大きくないことが見込まれる。また、合意ベースの解決は、法的なルールなどによりオール・オア・ナッシング的な解決を行う必要がないので、各当事者の利益状況や個々の紛争の実態、あるいは企業の実情に即して柔軟な解決内容を盛り込むことができる。さらに、当事者の合意によらない解決をする場合には、そのことに正統性をもたせうするためには手続的な厳格さが求められる（公的紛争処理システムの代表であり、最終的には強制執行という権力的紛争解決がなされうる訴訟手続がその典型である）が、合意ベースの解決は、その正統性の根拠は合意に求められるため、簡易かつ迅速な手続を実現しやすくなるといえる。

さらに、企業内の紛争処理は、第三者を介在させない点そのものにもメリットを見出すことができる。すなわち、当事者どうしによる紛争を外部化して第三者の介入を招くことによる関係のさらなる悪化を避けることができるという点で、相対的にせよ、雇用関係を継続しやすいうちであるといえる。加えて、企業にとっては、紛争の外部化によるパブリシティ面でのダメージを避けうるというメリットもある。

以上の他に、労働紛争の企業内における解決は、組織の問題点を改善する機能も果たしうる。すなわち、労働紛争は組織における利害対立や不満を基礎として発生するものであるが、

そうした利害対立や不満は、その組織に生じている問題点の反映であることが少なくない(たとえば、従業員の評価をめぐる問題点が頻発している組織では、評価制度が恣意的な評価を生み出しやすい構造になっていることなどが考えられる)。

そのため、労働紛争は、このような問題点を発見する契機となり、企業内での紛争の解決は、企業や従業員、あるいは労働組合が、そうした問題点を自主的に改善し、組織の活性化やモラルダウンの防止を図る機能を持ちうるのである。すなわち、継続的な労働関係の中では、ある事案についての紛争解決は、その事案のみについて意味を持つだけでなく、既存の制度の運用の改善や新たな制度・組織の設計に反映させることができる。アメリカにおいても、訴訟等によるコストの削減という視点のみならず、こうした意味での組織改善の機能が注目されるに至っている(イギリスにおいても同様の発想が生じている)<sup>13</sup>。

もっとも、企業内の労働紛争の処理には、以上とは裏腹のデメリットも考えられる。たとえば、当事者の合意ベースによる解決であるため、当事者間の利害関係を越えた公的価値(基本的人権など)の実現という側面が後退するおそれがある。また、当事者間の合意が成立しない場合には、紛争は解決せず、要求内容の当否とは関係なく、交渉力の弱い者の泣き寝入りの結果をもたらすおそれもないではない。したがって、各紛争処理システムのメリット・デメリットを考える場合には、紛争の性格や類型を考慮に入れる必要があり<sup>14</sup>、また、企業内での紛争処理のメリットを活かすためには、企業外の紛争処理システムが機能していることもあわせて求められるといえよう。

## (2) 有効な企業内紛争解決のあり方

第4章でみたように、紛争が発生するプロセスにおける、一方当事者の要求を他方当事者が受け入れないという事態については、そのような要求に関して当事者間の認識に違いがあることが原因となっていることが多い。こうした認識のギャップからは、一方当事者に、「不公正(アンフェア)」という感情に基づく不満が生ずることになる。

この点に留意することは、紛争解決一般においても妥当なことであるが、企業内における労働紛争の解決については特に重要だと思われる。組織の中で人間が就労する中で起こる労働紛争については、上記のような認識のギャップはしばしば起こると考えられるからである(職場における紛争近年の成果主義の導入に伴う不満の増大などは、このような文脈で捉えられることも多いであろう)。したがって、企業内紛争処理に当たっては、当事者の心理を十分に把握し、納得が得られるように働きかけを行うこと、また、そうした働きかけを有効に行うためのコミュニケーションが不可欠となる。

---

<sup>13</sup> 中間報告書 154 頁(アメリカ)、185 頁(イギリス)など参照。また、こうした観点から実体法の再構築を提唱する論文として、Susan Sturm, *Second Generation Employment Discrimination: A Structural Approach*, 101 COL. L. REV. 458-568 (2001)がある。

<sup>14</sup> 毛塚勝利「労働紛争処理法」ジュリスト 1066 号 210 頁(1995 年)参照。

また、労働者が職場で不満を抱くに至る過程は、当該組織やそこで各当事者が抱える様々な事情に左右されるものであり、そこには、当該不満だけでは表現しきれない様々な利害関係が存在している。そこで、企業内において労働紛争を解決するに当たっては、当該組織の実情、とりわけそこでの紛争当事者の事情や紛争の基礎にあるニーズないし「利益」を十分に把握していることが有益であり、また、可能であれば、そのような把握が可能な場所、すなわち紛争が発生した現場に近い場所において紛争を解決することが有益だと思われる（ただし、紛争の性格や類型によっては、外部機関など、紛争発生の現場から離れた場所において解決することが求められる場合もある）。

さらに、職場で発生した紛争を解決するためのアプローチには様々なものがあり、それらを適宜使い分けることが考えられるが、いかなるアプローチが妥当かを考えるに当たっては、第3章や第6章においてみたように、それを利用するためのコスト、結果への満足度、当事者間の関係への影響、紛争の性格や類型、紛争の再発予防、紛争解決に当たる主体などの要素を考慮すべきことになる。具体的な紛争解決システムの設計としては、これら諸要素を考慮すると、まず、紛争の基礎にある当事者の「利益」に着目し、それを適切に調整できるシステムが望ましいといえるが、その他に、システムが信頼でき利用しやすいことや、その運用に当たる人々が適切なスキルを備えていることも重要である。

その他、上述したように、労働関係は継続的な関係であることが一般であるので、事後的な紛争解決を図るだけでなく、それと紛争予防を連携させることが有益である。ここでいう紛争予防とは、人事管理や労使関係の運営上のものに限らず、人事諸制度や労使関係諸制度の設計においても考慮される要素となる。すなわち、紛争解決の経験を制度設計にフィードバックして、紛争をできるだけ予防しうるような制度を設計することが考えられるのである。

### 3 企業内紛争処理システムのあり方

以上を前提に、既にみてきたわが国の状況やそこでの課題に照らして、企業内における労働紛争処理システムのあり方をさらに考えることとする。

まず、企業内労働紛争処理システムはいかなる属性を備えたものであることが望ましいかについて考えてみると、基本的には、2でみたような企業内における紛争処理のメリットを活かすことが重要である。具体的には、第1に、簡易・迅速なシステムであることが必要となる。紛争処理システム一般についても、コストが少ない方が望ましいといえることができるが、個別労働紛争については、特に労働者側にかかるコスト負担がシステム利用の妨げになりやすいといえる。この点は企業外のシステムであると企業内のシステムであるとを問わずに妥当なことであるが、特に企業内システムの場合、企業内紛争処理のメリットを実現するためには不可欠な要素となる。

第2に、以上とも関連して、企業内紛争処理システムは、インフォーマルな手続で解決がなされるしくみが備わっていることが望ましいと思われる。ここでいう「インフォーマル」

な手続とは、当事者間の自主的な合意に基づく解決システムであることに加えて、これまでほとんど利用されていない苦情処理委員会などと対比して、手続の進め方が柔軟であり、より小規模な人的体制（上司による対応や組合の職場委員も交えての対応など）により対応できるものを念頭においている。

こうした意味でインフォーマルなシステムであれば、手続利用のためのコストが少なくすむ上に、当該紛争をめぐる様々な「利益」を考慮した上で、上記のように当事者間の合意に基づく柔軟な利害調整を一層行いやすくなると考えられる（第4章でみた「利益型」）。さらに、合意ベースの解決であっても、苦情処理委員会などのようなフォーマルなシステムにおいては、問題が「おおごと」になってしまい、率直なコミュニケーションが難しくなったり、労使の立場など個々の紛争を超えた考慮が混入したりする可能性が高くなるが、こうしたインフォーマルなシステムが職場レベルで設営されれば、紛争発生現場に近い場所において、より実態に即した解決が可能となりうると思われる。

もともと、紛争の相手方が上司であるため職場レベルの対応が適切でない場合や、人事制度の問題であるため全社的な対応が必要になる場合、あるいは当事者間の合意による解決が難しい場合など、紛争の内容や進展の度合いによってはフォーマルな処理が必要になることもあるので、それに備えてフォーマルなシステム（いわゆる「権利型」）を用意しておくことも有益である（第3章のヒアリングでも、いずれの企業も複数のシステムを備えていた）。その意味で、労働紛争の解決システムは、複線型であることが望ましいといえそうである。ここでのフォーマルなシステムは、企業内における苦情処理委員会などに限らず、訴訟その他の企業外のシステムも含まれるものであり、諸外国の例でみたように、これらのシステムの充実が、逆に、企業内での自主的な紛争解決を促進させるものと考えられる。

第3に、企業内紛争処理システムは、透明性と信頼性を備えたものであることが求められる。企業内に紛争処理システムを設置しても、それが従業員に活用されないのでは意味がなく、紛争の外部化やモラルダウンなど前述した弊害が生ずるのみならず、機能しないシステムを維持することでさらなるコストが生じてしまう。そこで、従業員がシステムを認知し、それを安心して利用できるようにする工夫が必要であるが、そのために透明性と信頼性が必要となるのである。

ここでいう透明性とは、企業内紛争処理の手続が、厳格さの少ないインフォーマルなものであっても、その概要や利用の仕方などが従業員に明示され、周知が図られていることである。また、信頼性とは、手続を利用したことに対して不利益取扱いがなされないこと、紛争当事者の秘密やプライバシーが守られること、公正な手続の進め方や判断がなされることなどが要素となると考えられる。

以上のような属性を備えたシステムを具体的にいかに設計するかについては、紛争の類型や性格、さらにはそれぞれの企業や労使関係の事情に応じて様々なものがありうるので、特定のモデルのみを推奨することは適切ではない。



しかし、わが国においては、企業内紛争解決システムの整備が進んでおらず、特に、上記のような属性を備えたシステムの整備が求められていることからすると、たとえば、①現在でもなされている上司への相談による解決を従業員の不満や苦情等に対応するための一ルートとしての位置づけを明確にし、従業員にその存在や利用方法を周知させるとともに、手続の利用により不利益を被らないことなどを保障すること、②上司が紛争の当事者である場合などに備え、人事部や部門長など相談や苦情受付の窓口となる別個のルートも用意すること、③アメリカにおけるオンブズパーソン制度に近いものとして、企業内相談スタッフ制度を設け、秘密を守りつつ公平な立場で従業員の相談に応じ、必要に応じて助言等を行うこと、④これらよりは相対的にフォーマルな制度として、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を設けることなどが考えられよう。

以上は、企業内における事後的な紛争解決や苦情への対応を検討においた検討であるが、第3章でみたように、企業や労働組合が企業内における紛争解決や苦情への対応を考える場合には、企業として、日常的な人事管理において職場内でのコミュニケーションを円滑にしたり従業員の意向を把握したりすることを通じて紛争の予防を図っていること、また、労働組合としても、日常の組合活動において組合員等の意向を把握し、労使協議など様々な手法により問題の改善を図っていることに留意する必要がある。すなわち、組織的かつ継続的な関係である企業においては、事後的な紛争解決とともに、日常的な人事管理や組合活動の中での紛争予防が図られているのである。そうすると、以上に加え、これらについても広い意味での紛争処理システムの一環として位置づけ、両者の有機的な発展を目指す必要があると思われる（この点については、第5節で改めて検討することとしたい）<sup>15</sup>。

## 第4節 企業内における労働紛争処理のあり方

### 1 企業内における労働紛争の解決スキル

#### (1) 一般的紛争解決スキル—合意による解決について

一般に、紛争解決のためのスキルの内容は、いかなる紛争処理システムを念頭に置くかによって変わってくる部分がある。たとえば、裁判所における紛争処理システムでは、法の解釈・適用に関するスキルはもちろんのこと、裁判手続の運用のスキルが重要な役割を果たすことになる。これに対して、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うえでの合意ベースで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が特に重要となる。また、裁判所など企業外の紛争処理システムについてもかなりの程度同様のことがいえるが、労働紛争というものの特質に即した紛争解決を行うスキルも重要なも

<sup>15</sup> 以上は、財団法人労働問題リサーチセンター・雇用社会の変化と労働紛争解決システムの課題及びその解決の方向（2005年）96頁以下〔山川隆一〕の検討を発展させたものである。

のである。

## ア コミュニケーション・スキル

合意に基づく紛争の解決のためには、解決に当たる者と当事者とのコミュニケーションが重要であることはしばしば指摘されている。いいかえれば、紛争解決者にとっては、コミュニケーション能力が紛争解決のスキルとして重要な要素を構成することになる。

それでは、紛争解決のために必要なコミュニケーション・スキルとは、どのようなものであろうか。まず、最も重要となるのは、第4章及び第5章で示されたように、紛争当事者の話を積極的に傾聴すること（active listening）である。こうした積極的傾聴は、紛争解決に当たる者が、紛争をめぐる事実関係を知り、紛争当事者の意向を把握するとともに、紛争の基礎にある利害状況（当事者も認識していなかった事情も含めて、双方にとって有益な紛争解決案を考える基礎となる）を把握するために行われることはもちろんである。

しかし、積極的傾聴は、単に紛争解決に当たる者のためだけではなく、むしろ、話し手である当事者にとっても有益なものであることが強調されている。すなわち、当事者が紛争について語ることを通じて、自らが置かれた状況を客観的かつ正確に把握し、自らは意識していなかった利害状況を認識したうえ、新たな解決方法を自ら見出すことを可能とするのである。

このような紛争当事者の自己把握、解決案の発見を促進するための積極的傾聴は、調停のように、紛争を合意により解決するシステムにおいては特に必要になるものである。合意による紛争解決に至るには、当事者が解決案を自らの望むものとして納得することが重要になるからである。そのためには、当事者の発言を確認したり言い換えたりしながら話を聞いて行く共感的な聴き方や、答えが開かれた質問形式（Open-end question）が重要なスキルとなる。

また、コミュニケーション・スキルは、紛争当事者との信頼関係（ラポール）を醸成するためにも必要である。このような信頼関係が形成されれば、紛争当事者は、紛争解決手続きや解決の場に対する様々な懸念を解消することができ、率直に話をすることができる。しかも、当事者が紛争解決者に対して信頼を抱いていれば、解決案についても安心して検討し、内容が適切と考える場合には納得のうえ合意に至ることが可能となるのである。上記のような共感的な聴き方は、こうした信頼関係を醸成するためにも有効な方法といえることができる。コミュニケーションの方法そのものではないが、紛争解決を開始する場面において、その紛争解決手続の進め方について説明し（オープニング・ステートメント）、当事者の自主的な合意により解決がなされることを納得させることも、信頼関係の醸成のために有効であるといえよう。

## イ 紛争の分析と解決案の策定

次に、紛争の解決に当たる者としては、問題となっている紛争をめぐる利害状況の分析を

行い、その紛争に適した解決案を策定するスキルを備えていることが要求される。裁定型の解決における紛争の分析は、権利義務関係を定めた法的ルールの適用という観点から行われるが、ここで問題にしている企業内紛争解決の場合は、当事者間の合意による解決を目指すものであるため、裁定型の解決とは異なる内容をもつことになる（合意による解決を目指す場合にも、法的ルールとの整合性を意識することが必要な場合はありうるが）。

すなわち、紛争においては、当事者の要求や主張の基礎に利害対立が存在しているが、第5章でみたように、各当事者の利害状況は、かならずしも当事者の要求や主張と一致するものではなく、当事者が意識していない様々な内容の利害を含みうるものである。そこで、紛争の分析スキルは、両当事者の利益を最大化する解決案を策定するための前提として、各当事者の利害を、本人が認識していない隠れた利害も含めて的確に把握することを内容とするものである（このような利害状況を当事者から聞き出すためには、上記のコミュニケーション・スキルが重要な役割を果たす）。

また、紛争解決に当たる者は、両当事者の利益を最大化する解決案を策定するスキルも要求される。当事者の要求や主張だけを前提にした解決案は、必ずしも双方を満足させるものではなく、あるいは「足して2で割る」内容になりがちであるが、上記のように利害状況を的確に把握したうえで、双方の利益を最大化する解決案を考案することができれば、双方が解決案に納得して合意を得やすくなるのである。

第4章で述べられているとおり、このような解決案を策定するスキルは、「創造力」として位置づけられるとともに、当事者の話をよく聴いてその利害状況を把握することを通じて得られるものだとの指摘もみられる。その意味では、このスキルについても、上記のコミュニケーション・スキルとの関連があるということができよう。また、労働紛争に関して以下に述べるように、当該紛争の分野に関する専門的知識経験も、「創造的」な解決案の策定に当たって有益となると思われる。

なお、合意による紛争解決を目指す場合には、策定した解決案を各当事者に提示し、それに対する同意を得る必要がある。この場面では、解決案の適切さを説明し納得を得るためのスキルが要求されるが、このスキルも、コミュニケーション・スキルの一種として位置づけられよう。

#### ウ 企業内労働紛争解決についての留意点

労働紛争を企業内で解決する場合においても、以上のような紛争解決についての一般的なスキルの必要性は基本的に妥当する。以上みてきたスキルは合意による解決を主として念頭に置いたものであるが、企業内における労働紛争の解決においても、合意による解決が中心となるからである。もっとも、企業内労働紛争の解決に特有のスキル、あるいはそこで特に求められるスキルも重要であるため、以下ではそれらの点について付け加えることとする。

まず、労働紛争の解決は、企業内であると企業外であるとを問わず、また、合意に基づく

解決であるか否かを問わず、上述した労働紛争の特色を踏まえたものであることが必要である。この点はすでにみたところであり、紛争解決に当たっては、労働紛争の多様性、紛争当事者の継続的關係、紛争と企業の制度や手続との関連性などについて留意することが必要となるが、紛争解決者のスキルという観点からは、こうした労働紛争の特色についての基本的な知識・理解と、それを紛争解決に反映させることができる応用力が求められることになる。また、企業の制度や手続は、それぞれの企業によって内容や運用状況が異なる可能性もあるので、これらの点に関する各企業の事情を理解していることもスキルの一環をなすものといえる。

次に、企業内の紛争解決とはいえ、当事者の合意が成立しなかった場合には、紛争は訴訟など外部機関による解決に委ねられる可能性があり、その際には、労働法令などの法的ルールに従った判断が下されることが想定される。したがって、企業内の紛争解決においても、法的ルールに従った判断がなされた場合の帰結を踏まえておく必要がある（当事者が解決案に合意するか否かを判断するに当たっても、外部機関の判断に委ねた場合の解決内容や解決に至るコストを考慮するのが通常である）。

それゆえ、紛争解決者のスキルとしては、労働法令に関する基本的知識を持つことも求められると思われる。また、労働関係においては、労働基準法をはじめとして、強行的な法規制を行っている法令も少なくないので、労働法令に関する基本的知識を持つことは、法を遵守した紛争解決という観点からも要求されるスキルといえることができる。

## 2 企業内紛争処理と人材養成トレーニング

### (1) 人材養成の重要性

企業内における労働紛争の処理を適切に行うためには、上記のようなスキルを備えた人材が各企業に供給されていることが必要である。しかし、第2章や第3章でみたように、現時点では、むしろスキルや人材の不足が認識されている状況である。そこで、企業内紛争処理のための人材養成が求められることになる。人材養成の方法としては、一般的にはOJTとOff-JTが考えられるが、企業内紛争処理システムが制度的には十分整備されておらず、人材が不足している現状のもとでは、OJTによる人材養成は難しい場合が多いものと予想される。そこで、Off-JTによるトレーニングが重要な意味を持つてくるとと思われる。

また、こうした意味での企業内紛争解決のためのトレーニングに関しては、どのような任務（企業でいえば部署、労働組合の場合は役職）に就いている者を念頭に置くかも問題になる。紛争処理システムが制度的に整備されている場合はそのシステムの運用を職務とする者が対象となることはもちろんであるが、システムとしての整備が必ずしも十分でない場合は、企業の人事担当者や労働組合の役員・職場委員など、紛争解決や予防が職務内容と考えられる者（紛争解決や予防を明確に職務内容として位置づけることが望ましいことは後記のとおりである）へのトレーニングがまず考えられる。また、従業員の不満や苦情への対応におい

て上司が果たす役割の重要性を考えれば、職場での管理者トレーニングの一環として、紛争解決スキルの養成を盛り込むことも有益だと思われる（アメリカ合衆国においては、管理者向けに紛争解決のトレーニングが実施されている例もみられる<sup>16)</sup>）。

## (2) トレーニングの方法

第5章において検討したところによれば、合意による紛争解決手法の代表的なもの1つである調停については、アメリカ合衆国を中心にトレーニングが発達しており、理論化も進められている。すなわち、調停トレーニングは、①調停のプロセスに関するトレーニング、②紛争当事者の利害状況を分析し、課題を設定して解決案を探るトレーニング、及び③コミュニケーション・スキルに関するトレーニングから構成される。これらのうち、②と③は、上述した合意による紛争解決のためのスキルを身につけるためのものであるのに対し、①は、調停という紛争解決の手法に即して、その具体的な進め方を身につけるためのものである。

こうしたトレーニングの方法は、単に理論や手続に関して座学型の講義をするだけではなく、受講者が参加する方法をとることが通常である。そこでは、少人数のグループに分けて参加型トレーニングの実が上がるような工夫がなされる。受講者の参加の形態については、ある場面や事項について受講者がトレーナーや他の受講者と対話をする形態に加えて、架空の紛争事例（ケース）を設定し、受講者がグループに分かれて紛争当事者と調停人の役割を演じることにより、実際に紛争解決を経験するロール・プレイング・ゲームが行われることが一般である。

このようなロール・プレイング・ゲームによるトレーニングにおいては、その終了後に、トレーナーが各グループにおける紛争解決の結果やそれに至るプロセスについて講評を行い、それに基づく議論を行うなどして、学習すべきポイントを確認することになる。また、こうしたトレーニングにおいては、適切なケースなどの教材が準備されていることが重要となる。

日本においても、しだいにこのようなトレーニングが実施されるようになってきており、日本商事仲裁協会などにおいて教材の開発も進められているが、労働紛争については、現在のところ、調停にかかわる特別のトレーニング・プログラムはないようである。労働紛争については合意による解決が求められる場合が多いこと、また、紛争解決のスキルを身につける必要があるとの認識が強まっていることからすれば、労働紛争の特質やその有効な解決のあり方をふまえたトレーニング・プログラムの開発が必要になってきているように思われる。

---

<sup>16)</sup> 中間報告書 135 頁、142 頁、148 頁など。

## 第5節 企業内紛争処理と人事管理・労使関係

### 1 企業内紛争処理と人事管理

#### (1) 紛争予防と人事管理

企業内紛争処理システムの一つとして上司による部下の不満や苦情への対応が挙げられ、それを透明度と信頼性が高いシステムとして位置づけることが望まれることは第2節で述べたとおりである。

しかし、上司が部下の不満等に対応することは、このようなシステムに乗らない、より日常的な業務遂行の次元でも行われている。たとえば、上司の業務遂行上の指示に対して納得がいかない部下が、上司に対して率直に疑問を提示し、それを聴いた上司が部下に自らの意図を説明したり、あるいは部下の疑問を踏まえて指示に修正を加えたりすることなどがその例である。これらは、あえて（インフォーマルな）紛争処理システムと呼ぶまでもない、組織における業務遂行の一態様というべきものである。

こうした観点をおし進めれば、そもそも部下が不満をなるべく抱かないように上司が職場の業務遂行を管理し、あるいは、人事部等において、従業員がなるべく不満を抱かないように企業人事における諸制度を設計するという、人事管理における紛争予防という発想につながることになる。人事管理の手法や人事制度の設計そのものは本研究の対象とするところではないが、逆に、本研究の視点からこれらを捉えなおせば、紛争予防を考慮して人事管理の方針を設定し、運用するとともに、人事制度の設計を行う必要があるということができよう。

このような必要性があることはあらためていうまでもないことであろうが、個々の企業の状況や企業文化が様々な中では、予めいかなる紛争が生じるかを正確に予測することは難しい場合も多いであろう。そうすると、人事管理や人事制度の運用の中で生じた紛争の経験を、人事管理の方針設定や人事制度の設計にフィードバックさせ、改善を図って行くことも考えられる。

#### (2) 紛争予防の方法

問題は、これらの局面で紛争予防を実現するにはいかなるスキルを要するかである。この点については、本章第3節でみたように、企業内での紛争解決の特質の1つは、当事者間の合意に基づき紛争を解決する点にあったところであるが、日常の人事管理において、部下が上司のもとで納得して業務を遂行することは、合意に基づく紛争の解決と共通する面があるので、企業内紛争解決のスキルは、人事管理における紛争予防のスキルとしても一定程度通用すると思われる。

そこで、第4節1で整理したことを人事管理における紛争予防という観点からパラフレーズすると、職場において部下を管理する上司は、部下の話を積極的に傾聴して利害状況を把握するとともに、部下にも自覚の機会を与え、さらには部下との信頼関係を構築するコミュ

コミュニケーション・スキルや、懸案事項をめぐる利害状況の分析を行い、当該事項に適した解決案を策定するスキルを備えることが求められるといえる。特に、職場内のコミュニケーションについては、最近その希薄化が懸念されているところであり<sup>17</sup>、その意味で、コミュニケーション・スキルを向上させることは強く求められるといえる。指揮命令関係のもとで運営される組織においては、一定の利害対立は不可避なことであるが、コミュニケーションの円滑化により職場内の信頼関係が確保できれば、利害対立があってもかなりの程度まで納得して受け止めることが期待できるのである。

また、人事管理に当たっては、労働関係の特質や労働法令についての理解など、労働関係に即したスキルも求められることになる。これらは、業務遂行上の問題や人事評価に関する問題、あるいはハラスメントの問題など、問題となる事項によっても異なりうるものであるから、第6章第3節でみたように、各問題に即して検討することが必要である。

以上は、上司による紛争予防に着目して検討してきたが、上司限りでは解決できない問題もあり、また、人事制度の設計は上司というよりも人事部が行うことが一般である。そこで、人事部としても、従業員の苦情や不満に対応する担当者に以上のようなスキルをもたせることが望ましいといえるであろうし、また、上司が以上のようなスキルを発揮できるように研修を行ったり、制度を設計したりすることが求められるであろう。たとえば、人事考課の制度設計に当たっては、面接や評価結果のフィードバックを充実させるなど、コミュニケーションを促進させる工夫をすることなどが考えられる。その他、特に個々の従業員の意向を把握しにくい大企業などでは、アンケート調査などにより、職場でのコミュニケーションを補完することも考えられる。

また、第6章の最後で指摘されているように、企業としては、苦情や不満への対応や紛争の予防を職場の管理者の職務としてより明確化し、部下の相談に応ずることを職能の一環として位置づけることが望まれる<sup>18</sup>。アンケート調査結果が示すように、現在でも、このような苦情や不満への対応は管理者の職務として認識されているが、評価項目の1つに加えている企業は必ずしも多くはない。こうした位置づけが明確化されれば、苦情や不満への対応に関する研修もより充実していくことが期待できると思われる。

## 2 企業内紛争処理と労使関係

第2章や第3章でみたように、わが国の労働組合は、苦情処理手続を有する場合でもそれをあまり利用せず、むしろ、組合の職場委員や支部役員が、日常の活動において組合員の不

---

<sup>17</sup> Business Labor Trend 2008年1月号の各特集記事参照。本研究でも、第3章のヒアリングにおいて同様の指摘がみられる。

<sup>18</sup> その意味で、第3章のヒアリングに現れた「組織担当人事」や「アカウント・マネジャー」は、人事部に所属しながら各部門に配属され、職場の従業員の苦情・不満への対応を職務としており、大企業・外資系企業という事情を反映したものであろうが、興味深い事例を提供している。

満や苦情を把握し、その職場レベルにおける解決を試みたり、制度的な問題を含む場合には労使協議などのルートに乗せたりすることが多い。ドイツやフランスにおいても、職場レベルでは、従業員代表が日常の活動として同様な形で苦情処理に当たることが苦情への対応の中心的なルートになっていることは、中間報告書の第2章でみてきたところである。

こうした活動は、必ずしも「紛争処理」というイメージではとらえきれない面があるが、労働者の不満や苦情への対応という点では共通しており、さらに、紛争の発生場所に近い場所でのインフォーマルな対応である点や（職場レベルでの上司による対応に相当するものといえる）、労使協議というルートに乗せることで、より一般的な制度の改善ないし紛争の予防を図りうる点、あるいは、上司や人事部には相談しにくい問題を受け付けやすい点などにおいてメリットを有するということができる。

そこで、第3章のヒアリング結果や本章第2節での外国の制度の分析からも示唆されたように、組合や従業員代表による対応も、広い意味での紛争処理の一環として位置づけることが適切である。そのような位置づけを行うのであれば、組合役員や職場委員による労働者の不満や苦情への対応という機能の意義をより明確化すべきであると思われるし、他方で、労働者の意向を適切に把握できるように、組合役員等と労働者のコミュニケーションを充実させる方策を工夫する必要がある<sup>19</sup>。

また、このような労働組合の対応が有効に機能するためには、使用者と労働組合が協働して苦情や不満に対応する体制をとっていることも重要な意味を持つ。労使共同で苦情処理委員会を設置している場合や、制度的な問題として労使協議により対応する場合が典型的な例であるが、それ以外の形で労働組合が労働者の不満や苦情に対応するに当たっても、労使間のコミュニケーションが円滑であれば、有効な対応が期待できる。事後的な対応のみならず、職場における従業員の意向を把握するために職場懇談会などを開催するような場合にも、同様のことがいえよう。

他方、このような労使協働の対応が図られずに、労働者の苦情や不満が放置されると、個別紛争が集団紛争に発展するおそれが高くなる。それゆえ、こうした組合の苦情や不満への対応につき使用者が協力することは、集団紛争の予防にもつながることになる。なお、わが国では、現在のところ従業員代表制は導入されていないが、もしこれを導入するのであれば、紛争への対応を含む従業員代表の機能が十全に発揮されるように、ドイツやフランスにみられる選出手続における紛争への対応などについても検討しておく必要がある。

---

<sup>19</sup> ここでも、第3章のヒアリングに現れたアンケート活動や対話活動、あるいは組合版ヘルプラインなど先行的な事例が参考になる。



## 第6節 企業内紛争処理の整備への支援

### 1 企業内の労働紛争処理への公的支援の必要性

#### (1) システムの整備・人材養成の必要性

企業内における労働紛争処理システムの整備は、基本的には、各企業や労働組合等がそれぞれのニーズに合わせて自ら進めるべき事柄である。しかしながら、わが国においては、近年に至り個別紛争が増加を続ける中で、第2章及び第3章でみたように、企業、従業員及び労働組合のいずれも、企業内における紛争解決や予防の必要性が高くなっており、将来はさらに高まると考えているにもかかわらず、一部の企業で新たな取組みがなされているものの、全般的に言えば、システムの整備は必ずしも進んでいない。

すなわち、職場において上司が部下の相談に乗るなどして不満や苦情に対応する役割は、現在でも重視されてはいるものの、不満や苦情の内容によっては、上司への期待は弱くなっていることが窺われる。また、存在自体に一定の価値はあるとはいえ、苦情処理委員会という正式な企業内紛争処理システムは、従来からほとんど利用されていないのが実情である。こうした中で、企業が従業員向けの相談窓口を設置する例が増え始めているが、従業員側からは、制度の信頼性や透明性についての疑念も提示されている。

さらに、各システムの運用を担う人的体制の整備に関しても、企業の相談窓口担当者や管理職については、苦情処理に関する専門的知識経験を中心に、スキルの不足が認識されている。労働組合が日常活動において組合員等の苦情や不満に対応する役割を担う職場委員等についても、同様の指摘がみられる。にもかかわらず、苦情や不満に適切に対応するための研修を行っている企業や労働組合は必ずしも多くはないのが現状である。したがって、企業内紛争処理システムに関しては、システムそれ自体の整備とともに、それを担う人材の養成についても必要性が高まっているといえる<sup>20</sup>。

なお、企業内紛争処理を考える場合には、人事管理や労使関係における紛争予防を含めて検討を行うことが適切であることは既に述べたが、現在、職場におけるいじめや「パワハラ」といったいやがらせなどがしばしば問題になっており（都道府県労働局における個別労働紛争解決促進制度のもとで、民事労働紛争に関する相談件数のうち、いじめ・いやがらせは、解雇や労働条件の引下げに次いで第3位を占めている<sup>21</sup>）、こうした現象は、職場における管理者の紛争予防が機能不全を起こしていることを表わすものではないかと思われる。したがって、人事管理や労使関係における紛争予防を適切に行うことは、こうした問題を減少させることにも役立つ可能性がある。

<sup>20</sup> こうしたことも背景となり、日本労使関係研究協会では、2005年度から、労使団体の協力のもとに、厚生労働省の委託を受けて、個別労働紛争解決研修を実施している。

<sup>21</sup> <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/05/h0525-1.html>（平成18年度個別労働紛争解決制度施行状況）

## (2) 企業内労働紛争処理システムの整備の公的価値

労働紛争が適切に解決されれば、紛争が悪化した場合に労働関係の当事者が負担することになる種々のコストを減少させるうえ、職場の雰囲気改善されたり、組織の運営が円滑に進んだりすることにより生産性も向上し、その効果を社会全体としても享受できる。したがって、労働紛争の解決は、紛争当事者間にとどまらない社会的意義（外部効果）をもつといえることができる。このことは、事後的な紛争解決にとどまらず、紛争発生を未然に防止する場合についても、基本的に妥当すると思われる。

このような労働紛争処理の機能は、公的な紛争処理システムによっても実現しうることはもちろんであるが、企業内において当事者が自主的に紛争を解決ないし予防する場合についても、上でみたような外部効果は、公的紛争処理システムによる場合と同様に存在するものといえる。

加えて、企業内の紛争解決は、公的システムを運営するためのコストも削減でき、かつ、労働関係におけるルールの実現など、自主的なコンプライアンスの実現にも貢献しうるから、上記とは別の意味での外部効果も期待することが可能である。そうすると、企業内紛争処理システムの整備や、その運用に当たる人材の養成に関しては、何らかの公的支援を行うことが考えられる。

なお、アメリカにおいては、紛争解決の専門家集団やその構成員が、企業内の紛争処理について自発的に支援を行っているが、わが国では、そのような専門家集団はまだ形成されていない。他方、イギリスにおいては、企業内の紛争解決が法律上要求されていることもあり、公的な紛争調整機関であるACASが企業内紛争解決への支援を行っている。

## 2 企業内の労働紛争処理への公的支援のあり方

### (1) 自主的な整備が原則

そこで次に問題となるのは、企業内の労働紛争処理に対していかなる公的支援を行うかであるが、この点については、まず、企業内紛争処理システムの設置や運営が基本的に企業や労使の自主性に任されていることや、それらが各企業の実情を反映したものであることが望ましいことからすれば、一律のシステムを押し付ける結果となるような支援は避けるべきことはいままでのないであろう。したがって、ここでの公的支援は、企業や労使が、人材の養成を含めて自主的に企業内紛争処理システムを整備することに対して、側面から支援を行う形態をとることが中心になろう。

### (2) 支援が考えられる事項

こうした観点から支援の内容について考えると、わが国では有効な企業内紛争処理システムが開発途上にあることからすれば、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であろう。アンケート調

査においても、苦情処理等に関する判断基準や制度・事例についての情報提供を求める回答が多く寄せられていたところである。

そこで、たとえば、こうしたニーズに応えるための支援としては、諸種の企業内紛争処理システムの事例紹介（ここでは、本章第5節での検討をふまえて、紛争予防のためのしくみや、労使コミュニケーションを円滑化するための工夫を含めた広い意味のものを想定している）、制度の設計・運営に当たっての留意点についての情報提供、苦情処理等に関する事例の分析・紹介を含めた紛争解決の判断基準や解決内容についての情報提供、及び、企業内における紛争解決や紛争予防のためのスキルの紹介などが考えられるであろう（以上についての情報提供の方法としては、ガイドブックやウェブページ等を通じての周知の他に、セミナー等による周知及び意見交換・経験交流なども考えられる）。

また、アンケート調査やヒアリングでは、従業員の不満や苦情に対応するための人材の養成が懸案事項となっていたこと、紛争解決のための研修を行っている企業や労働組合は多くないこと、どのような研修をすればよいのか分らないという回答がみられたこと、及び、企業内労働紛争に特化したトレーニングはまだ一般的ではないことにかんがみると、本研究において検討した企業内労働紛争の解決・予防のためのスキルにつき、その養成方法をより具体化したうえで、例えば、トレーニング・プログラムのモデルを開発すること、及びその紹介を行うことなどにより支援を行うことについても検討に値すると思われる。

## 第7節 結語

本章における検討結果を要約すると、おおむね以下のようなものである。

1 社会経済状況の変化の中で、企業内紛争処理システムによる個別労働紛争への対応の必要性は認識されているが、システムの整備は必ずしも十分ではなく、紛争解決に当たる人材養成も課題となっている。

2 労働紛争の特質にかんがみると、企業内で紛争を解決することは有用なものであるが、そのためには、企業外のシステムが十分機能していることも求められる。

3 企業内紛争処理システムの内容としては、簡易・迅速であること、インフォーマルな手続を備えること、透明性と信頼性をもつものであることが求められるが、紛争の内容等に応じた対応が可能な「複線型」であることが望ましい。

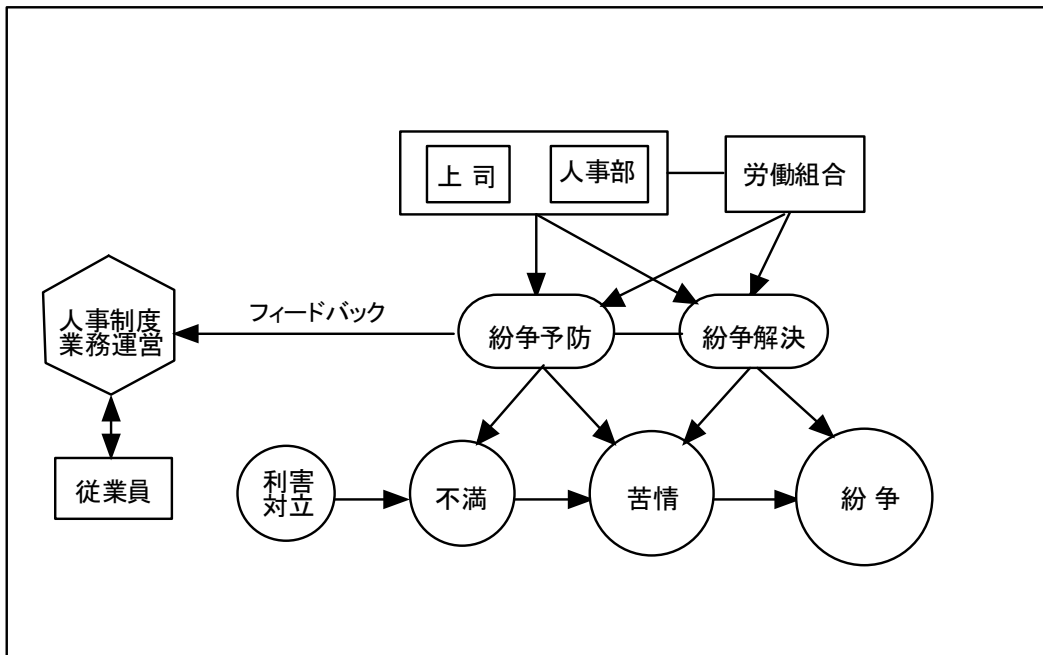
4 企業内の紛争解決に必要なスキルとしては、コミュニケーション・スキル、紛争の分析や解決案の策定を適切に行いうるスキルなどが挙げられるが、労働紛争の特質や法的ルールについての理解も求められる。また、労働紛争に即したトレーニングを開発する必要もある。

5 企業内紛争処理を考える場合、事後の解決のみならず、事前の予防や、紛争への対応

を通じての人事制度・業務運営へのフィードバックをも視野に入れる必要がある(下図参照)、  
 そのためは、労使関係の各アクターが、人事管理や組合活動においてコミュニケーションを  
 円滑化したり、労使共同での対応体制を構築したりすることが有益である。

6 企業内における紛争解決は、当事者間にとどまらない価値があり、システムの整備や  
 人材養成が課題を抱えていることにかんがみれば、公的に支援を行うことが考えられ、その  
 内容としては、システムの内容や運用、及び紛争解決・予防のスキルについての情報提供や、  
 トレーニング・プログラムの開発及びその紹介などが考えられる。

第7-7-1 図 紛争の予防と解決の連携



なお、本研究プロジェクトは企業内紛争処理に焦点を当てたものであるが、以上のような  
 検討結果は、企業外の公的機関等による紛争処理においても、自主的な紛争解決・予防の促  
 進という観点から参考になりうると思われる。また、労働紛争の処理は、労働法の実現とい  
 う側面をも有しているので、以上の検討結果は、自主的な紛争の解決・予防を促進するた  
 めの労働法の実現手法はいかにあるべきかという問題とも関連している。これらの検討は今後  
 に残された課題といえよう。