

労働政策研究報告書 No. 98

サマリー 2008

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

労働政策研究・研修機構

企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究 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・執筆担当者

(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)。

池添 弘邦 労働政策研究・研修機構副主任研究員

入江 秀晃 元三菱総合研究所研究員

・早稲田大学紛争交渉研究所客員研究員〔第5章〕

上村 俊一 労働政策研究・研修機構統括研究員(～2007年8月)

呉 学殊 労働政策研究・研修機構副主任研究員

奥田 香子 京都府立大学福祉社会学部(2008年4月から公共政策学部)准教授

奥村 哲史 名古屋市立大学大学院経済学研究科教授〔第4章〕

表田 充生 京都学園大学法学部准教授

北浦 正行 (財)社会経済生産性本部事務局次長〔第6章〕

木原亜紀生 労働政策研究・研修機構副統括研究員〔序章、第3章第1節・第3節等〕

郡司 正人 労働政策研究・研修機構主任調査員〔第2章〕

鈴木 誠 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー〔第3章第2節4・5・10〕

田口 和雄 高千穂大学経営学部准教授〔第3章第2節1・2・8・11〕

土屋 直樹 武蔵大学経済学部准教授〔第3章第2節3・6・7〕

内藤 忍 労働政策研究・研修機構研究員〔第3章第2節9、第7章第2節1(2)ウ〕

野村かすみ 労働政策研究・研修機構主任調査員〔第2章〕

橋本 陽子 学習院大学法学部教授

平澤 純子 労働政策研究・研修機構研究員(～2007年3月)

藤井 伸章 労働政策研究・研修機構統括研究員

(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7章(第2節1を除く)〕

山崎 憲 労働政策研究・研修機構副主任調査員〔第2章〕

(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2008年3月まで

○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年間にわたって行った「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」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長期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

本調査研究では、「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、企業、従業員及び労働組合の三者を対象とするアンケート調査、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、さらに、必要に応じメンバー以外の専門家・実務家の方々からのお話もお伺いし、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、紛争予防を含め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 わが国における労働紛争処理システムの概観

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、個別労働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、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。

第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態 ～ アンケート調査結果から

企業内における労使のコミュニケーションの状況につき、職場における不満がどのように把握され、解決されていくのかという点を中心に、企業・従業員・労働組合の三者を対象にアンケート調査を実施した。アンケート調査結果から、企業内の紛争処理システムに関し、次のような実態が明らかになった。

企業内では、従業員の苦情処理を専門とする制度と、副次的にそのような役割を担っている仕組みがあり、また、管理職や労働組合も含め、複線的な仕組みによって従業員の苦情・不満の把握や解決が図られている。企業は「管理職への相談」を、従業員は「先輩職員・同僚への相談」を重視する傾向があり、また、労働組合は日常的な組合活動を重視している。

従業員規模が小さい企業ほど、「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」など、インフォーマルなコミュニケーションを重視し、従業員規模が大きい企業ほど、「自社の相談窓口」や「苦情処理委員会」などの制度を始め、公式な制度を重視している（相談窓口や苦情処理委員会などの専門的な制度は、従業員規模が大きくなるほど整備されている傾向があり、相談窓口は苦情処理委員会よりも幅広く整備されている。）。

企業が重視している「管理職への相談」についてしてみると、7割近くの企業が部下の苦情・不満の相談にのることを管理職の職務としており、2割強が「評価項目」としているが、実際に役割を負わされる管理職のほぼ半数が「自分の立場で解決できるかわからない」と感じている。上司に苦情や不満の相談を実際にしたことがある従業員は約6割で、そのうちの約6割が結果に満足しているとする。労働組合でも過半数が苦情処理における管理職の役割を重視しているが、6割以上がその役割を果たしていないとしており、その理由として4割弱が「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから」と回答している。

苦情処理における管理職の役割を重視している一方で、管理職に対して苦情処理を効果的に行うための研修を実施していない企業が4割を超えているが、約8割の管理職がコミュニケーション能力を高める研修、労働法コンプライアンス等の研修、メンタルヘルスの研修に効果があったとしている。

企業内の仕組み、制度など従業員の苦情・不満の受け皿になるような組織が整備されているほど、外部の機関、制度の活用意向が高まるという傾向がみられる。従業員の苦情・不満を把握する仕組みや制度を複線的に整備することは、従業員からみた選択肢が増えることになるとともに、企業からみれば、従業員の苦情・不満を幅広く受け付けることが可能になり、

企業内の仕組み、制度に加えて外部の機関・制度の活用も含め、よりの確な解決へ結び付ける糸口になると思われる。

第3章 企業内における苦情処理・労使協議等の現状 ～ ヒアリング調査結果から

職場におけるコミュニケーションの状況、特に、職場における従業員の苦情等の把握・解決という点に関し、計11事例について、企業・労働組合等からヒアリングを行った。

各事例において、労働組合のある企業では、企業として（例：各種相談窓口の設置、アンケート調査等）、労働組合として（例：日常活動を通じての把握、実態調査等の機会を通じての把握等）、そして労使連携して（例：各種の労使協議の場等）、不満・苦情の把握・解決のための取組、さらにはそれらの発生を未然に防止するための取組が講じられており、労働組合がない企業においても、労働組合による従業員の意見集約等の機能を代替するともみられるようなものを含め、企業として各種の措置が講じられていた。

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、早期把握・解決に向け、各種窓口の設置等の多様な取組がなされ、それらは一定の機能を果たしているが、さらに信頼され利用されやすいものとなることが必要とされていることがうかがえる。

また、苦情等の処理における上司の役割は労使双方から重視されているが、多忙等で上司が役割を果たしにくくなっていることも労使に認識されており、これを踏まえた窓口や手続の見直し等も検討すべきと思われる。

さらに、労使協議や、人事評価の納得度を高めるための面接など、苦情等の発生の未然防止の観点からの取組も重要であり、労働組合の役割に関しても、労働組合自ら、また会社と連携してなされる取組も重要であることがわかる。

第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

紛争とは、要求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）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責務はないという認識がある。

紛争解決には、表立って対立している当事者の立場(position)の裏にある利益(interest)に注目することが鍵になる。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、「利益」に注目する利益(interest)型、ルールや手続が明示する「権利」に準拠する権利(right)型、「権力」を行使して有力な方が押し切り決着する権力(power)型がある。また、前記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規準として、「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つの概念を適用した。

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性や中立性はシステムの鍵の1つであり、守秘性と中立性への信用・信頼を欠いたシステムは利用されない。前記3氏は、効果的な紛争解決制度の設計に6つの基本原則を挙げ、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、紛争解決制度に組み込むことを提案する。

質の高い解決の要素、すなわち、かかる時間、費用、心理的負担などが全体として小さいこと、何でも中間点をとる妥協ではなく、真の問題にある利害がその優先項目の差などを活用して調整されていること、自らの声が公平、公正に扱われたという意識が育ち、解決の過程から当該紛争の根本原因と対立のプロセスを学習できることという要素を具体化するための手段が、「聴く」態度と「訊く」技術である。

アクティブ・リスニング（積極的傾聴）における行動の基本ポイント（相手のほうを向き、相手の傍らで聞く、相手の気持ちに注意を向ける、など）は、あまりにも当然で自明であり、技術として見直すのは意外と難しいが、相手に耳を傾けることができなくなっている状況（防衛機能等）にも留意が必要である。

また、「訊く」技術、例えば、オープン・エンド・クエスチョン（相手が話を展開できるような質問）とクローズド・エンド・クエスチョン（相手が「はい」「いいえ」で答える質問）を用いて、当事者が語ることを促すことは、本人に「気づき」をもたらすのに効果的である。自分で立場の裏にある利害や、利害の調整可能性等に気づくことで、可能な解決を自らの判断として受け入れる自覚が高まる。

さらに、調停経験がおおむね100件以上のベテラン調停人（労使紛争分野等）に対する米国の調査からは、紛争当事者とのラポール（理解、共感、信頼からなる関係）形成能力、紛争に対して、斬新で創造的なソリューションを生み出す能力等の重要性が浮かび上がる。

第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

紛争解決トレーニングは、トレーニング参加者（受講者）の自己成長を援助する開かれた方法として設計されるべきであると考えられており、双方向コミュニケーションが重視され、ロールプレイやグループ討議など問題解決指向を持つ教育スタイルが重視される。

調停トレーニングの要素としては、大きく次の1～3の3つの側面がある。これらに加え、ジレンマへの対処、法律・法情報の扱い方も必要となる。

1 調停の時間的な段階に区切って戦略的に進めるというステージ理論

対話プロセス管理そのものを調停者の当事者に対するサービスとみなして、対話過程を管理するもの。

2 利害（interest）概念に代表される紛争分析のフレームワーク

当事者の要求の背後にある利害・本音（インタレスト）と、当事者の主張（ポジション）は異なるという考え方を取り、主張や利害を語ってもらった後に課題（イシュー）を設定するという流れを取るもの。

3 傾聴スキルと呼ばれるコミュニケーションスキル

中心的な技法として、開かれた質問、言い換え等があるが、調停では正解を知るのは当事者だけということを知って虚心に聴くことが必要であり、話し手の気持ちを正確に言い当てる技法を身につけるといふより、当事者に積極的に関わっていこうという態度を学ぶもの。

トレーニングは、20～30人程度の適正規模で、2人組、3人組等の小グループの活動を多用し、参加者同士のフィードバックを含め、またコミュニケーションスキルにも配慮して、対話的に進めることが必要である。調停ロールプレイを行う場合、調停人は両当事者の秘密事項を知らず、白紙で臨むことが必要であり、たとえ合意に至らなくとも、そのプロセスを振り返って議論できる批評眼をもてることが鍵となる。

トレーニングを行うためには、トレーナー（講師）と教材が必要である。適任のトレーナーを探すのはなかなか困難であり、トレーナーの不足を補う意味でも、労働分野で幅広く活用できる教材が存在することが望ましい（主として企業間取引の分野のための利用自由度の高い教材は存在している。）。

第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

日常的な行動を原因として発生する「不満」は、直接の当事者である上司との間で解決することが最も有効で、また、それが期待されている。これに対し、上司によって解決できない問題や、上司が解決することが適当でないような問題は、「苦情」という形で処理されている。企業外部の解決システムでは、企業内での解決が難しいような案件や企業内での対立が鮮明になってしまい、内部で解決が難しくなっているような案件が多い。

わが国では、仕事や処遇などの「不満」の解決は、職場の上司に対する相談という経路で行われるのが一般的であるが、企業内における不満・苦情の受付体制（相談者の人事評価に影響するような懸念がないなど利用しやすいもの）を人事部門が整備しておくことは重要である。また、労働組合にとっては、日常活動を通じての職場の不満や苦情の吸い上げ・対応（労使協議の場を通じすべての組合員に及ぶような解決にまで広げることも）や、会社の取組等の評価・点検も重要な役割である。

不満や苦情の発生を予防するとともに、発生しても早い段階での対応を図ること、不満が苦情として表面化しても、それを問題提起として受け止め、その適切な処理によって組織の改革につなげていくような対応を図ることが重要である。

業務遂行上の問題に関する不満には、業務内容そのものに起因する不満と、遂行を指図する管理者の対応に起因する不満とがある。前者の中で特に問題となるのは業務量との関係によって生ずる不満であり、過密な働き方を見直していくことが基本的に重要である。後者については上司の指示が曖昧又は不明確な場合、セクハラ・パワハラの問題等が考えられ、管理者に対する研修を強化し、部下の指導方法や業務調整の能力を向上させることが重要な問

題となる。人事評価やそれに基づいた処遇の決定に関しては、労働者の納得感という点で、人事評価を公平に行える仕組みに加え、面接というコミュニケーションの場面がどれだけ有効に機能しているかという点に留意することも必要である。また、ハラスメントの問題が個別労働紛争として企業外で処理されるケースが増加しており、「訴訟リスク」という目で見えていくことも必要である。

今後の課題としては、企業内の不満や苦情の解決手段は、相互に補完的な役割を果たしていると考えられることから、今後の企業内における体制整備は、それぞれの特徴を活かす形でこれらを再編成した上で総合的な相談体制を構築する形が望ましい。また、これとあわせて、問題の発生を予防するという観点に立って、人事制度の明確化と透明性をはじめ、人事施策面での必要な対応を講じていくことも重要である。その上で、職場の上司の相談者としての機能の強化、企業内における不満や苦情の予防と対処の方策についての「システム」としての整備、労働組合の位置づけの見直し、労使の共同運営による苦情処理委員会の活用のための運用上の工夫が挙げられる。

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

(わが国の課題と諸外国からの示唆)

既存調査や本調査研究でのアンケート調査・ヒアリング調査によると、企業側は労働紛争を企業内で解決しようとする志向が強く、また、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、労使双方にとって企業内紛争処理は重要であるが、必ずしもそのシステム整備は進んでおらず、改善・整備の必要性を認識している企業や労働組合も多い。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。さらに、システムの適切な運用を行う人的体制に関し、労働紛争の解決を適切に行うためのスキルの養成やそのためのトレーニングが重要な課題となる。加えて、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も検討を行う必要がある。

このような課題の検討のためにも、システムの整備が進展している諸外国の状況を把握することが有益であり、本調査研究ではアメリカ、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。

この4か国を、企業内紛争処理システムの役割が大きい国（アメリカ、イギリス）、従業員代表の役割が大きい国（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、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、「紛争処理」を広くとらえることが有益であること、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ことなど、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点が明らかになってくる。

(企業内紛争処理システムのあり方等)

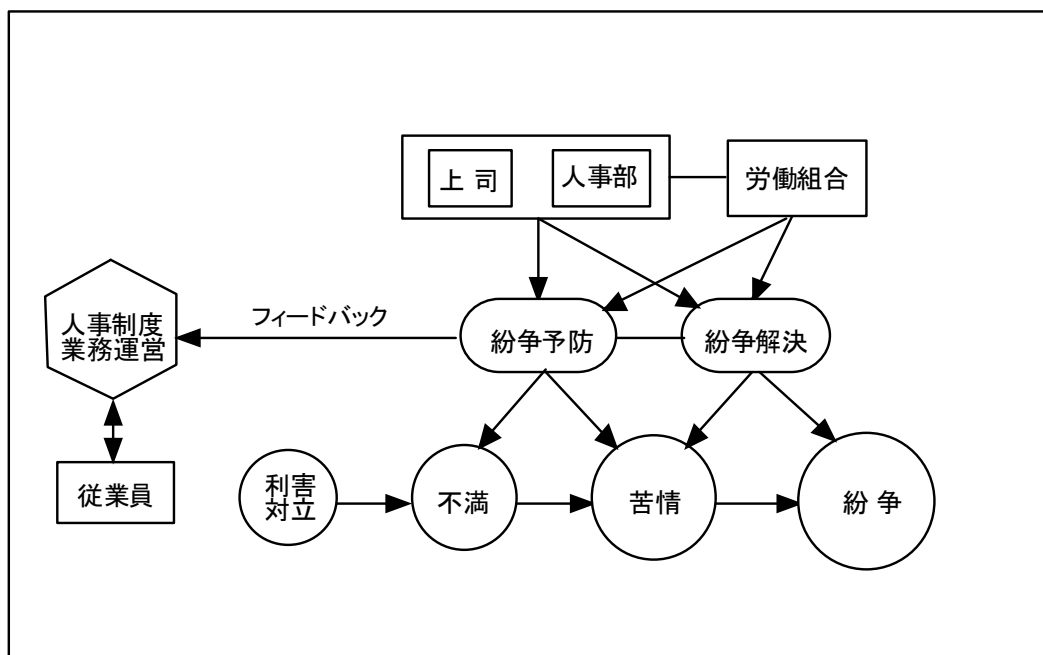
企業内紛争処理システムは、次のような属性を備えたものであることが望ましい。

- 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、すなわち、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、手続の進め方が柔軟であり、より小規模な人的体制により対応できる手続で解決がなされる仕組みが備わっていること（ただし、フォーマルなシステムとの複線型であることが望ましい。）。
- ③ 従業員に活用されるよう、透明性（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）と信頼性（不利益取扱いの禁止、秘密の保持、公正な手続や判断等）を備えたものであること。

また、企業内における労働紛争の処理に当たってのスキルについてみると、企業内紛争処理システムの担当者には、当該企業の実態を踏まえた合意ベースでのインフォーマルな解決が重視されることに対応したスキル(積極的傾聴に代表されるコミュニケーション・スキル、及び、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という、紛争解決についての一般的なスキル)に加え、労働紛争の特質に即した紛争解決を行うスキル(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、企業の制度や手続に関する各企業の事情の理解、労働法令に関する基本的知識)も必要となるが、このようなスキルを備えた人材を養成するにはOff-JTによるトレーニングが重要な意味を持つ。

日常的な業務遂行の次元でも行われている上司による部下の不満等への対応という場面でも、企業内紛争解決のスキルは一定程度通用すると思われ、人事部担当者にそのようなスキルを持たせること、上司がそのようなスキルを発揮できるよう研修等を行うことが求められるほか、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すること等も望まれる。また、わが国の労働組合では、職場委員や支部役員が、日常の活動において組合員の不満や苦情を把握し、その職場レベルでの解決を試みたり、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く、このような対応も、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当である。

(参考図) 紛争の予防と解決の連携



(企業内の労働紛争処理への公的支援のあり方)

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が、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、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を認めているにもかかわらず、システムの整備は必ずしも進んでいない。ここで、労働紛争の解決や未然防止には一定の社会的意義があることを踏まえると、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、何らかの公的支援を行うことが考えられる。

その場合、一律のシステムを押し付けるような支援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、ガイドブックやセミナー等による、諸種のシステムの事例紹介、制度の設計・運営に当たっての留意点及び紛争解決の判断基準や解決内容についての情報提供、企業内における労働紛争の解決・予防のためのスキルの紹介などであろう。また、企業内労働紛争の解決・予防のためのスキル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の開発・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。

○報告書の構成

序章 調査研究の目的と概要

第1章 わが国における労働紛争処理システムの概観

- 第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態 ～ アンケート調査結果から
- 第3章 企業内における苦情処理・労使協議等の現状 ～ ヒアリング調査結果から
- 第4章 紛争の発生と解決のメカニズム
- 第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング
- 第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係
- 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

○主要参考文献

『「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）

労働政策研究報告書 No.98 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

発行年月日 2008年5月30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
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

© 2008 JILPT

*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/>)