



労働政策研究報告書 No. 86

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

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」
中間報告書

独立行政法人労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

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等にみられるように、特に個別的労働紛争が増加している。

その要因には様々なものが考えられるが、労使間の問題が紛争という形で外部化しているとの観点から見れば、要因の1つには、企業内における紛争処理システムが有効に機能していないという側面が挙げられるのではないかという問題意識の下、厚生労働省（中央労働委員会事務局）から当機構に対し、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」として、企業内紛争処理システムのあり方及び労使がそのようなシステムを整備していくことを支援する行政施策のあり方に関する調査研究を行うよう要請された。

この要請を受け、当機構では、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」（座長：山川隆一慶應義塾大学大学院法務研究科教授）を設置し、企業内紛争処理システムに関する国内外の状況等について調査研究を進めてきた。

本調査研究は2年計画のものであり、2007年度においても引き続き実施することを予定しているが、初年度である2006年度における文献調査、国内企業等のヒアリング調査及び海外調査から得られた情報や、これらを通じての考察の成果も行政施策の検討に資するものであると考えられるため、ここに2006年度における調査研究の成果を中間報告書として公表することとした。

本報告書が、行政担当者を始め、企業内における紛争処理等の問題に関心を持つ方々の議論の参考となれば幸いである。

なお、本報告書の取りまとめに当たっては上記研究会座長の山川教授に御尽力をいただきつつ、当機構労使関係・労働法部門副統括研究員木原亜紀生が担当した。

2007年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小 野 旭

執筆担当者（五十音順）

氏名	所属	担当
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(2)(2)イ(イ)・(エ)・(オ)を除く)
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2章第1節2(2)イ(エ)、第3章
表田 充 生	京都学園大学法学部准教授	第2章第2節1及び2
木原 亜紀生	労働政策研究・研修機構副統括研究員	序章、第1章第1節(1(4)を除く)・第2節はじめに及び6、第2章第5節1
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及び5
田口 和 雄	高千穂大学経営学部准教授	第1章第2節1及び2
土屋 直 樹	武蔵大学経済学部准教授	第1章第2節3
内藤 忍	労働政策研究・研修機構研究員	第2章第2節3及び4
橋本 陽 子	学習院大学法学部教授	第2章第3節
◎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2((2)イ(イ)・(オ))及び4・第5節2、第4章

(注1) ◎は「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」の座長を表す。

(注2) 執筆担当者が重複しているところは共同執筆である。

「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（上記執筆担当者に加え）

北浦 正 行	(財)社会経済生産性本部社会労働部長
上村 俊 一	労働政策研究・研修機構統括研究員
奥 学 殊	労働政策研究・研修機構副主任研究員
平澤 純 子	労働政策研究・研修機構研究員

(オブザーバー：中央労働委員会事務局)

東 明 洋	次長（審査担当）
菅 原 英 夫	次長（調整担当）（2006年8月31日まで）
下 矢 雅 美	次長（調整担当）（2006年9月1日から）
岩 崎 修	調整第一課長（2006年8月31日まで）
江 原 由 明	調整第一課長（2006年9月1日から）
久 保 雅 裕	広報調査室長（2006年9月1日から）

目 次

まえがき

序章 調査研究の目的と概要	1
第1節 調査研究の目的等	1
1 調査研究の目的（要請の趣旨）	1
2 調査研究の方法	1
3 中間報告書の取りまとめに当たって	2
第2節 報告書の概要	3
1 報告書の構成	3
2 報告書の概要	3
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	11
第1節 わが国における企業内紛争処理システムの現状	11
1 労働紛争処理システムの概観と企業内紛争処理の位置づけ	11
(1) 労働紛争をめぐる状況	11
(2) 労働紛争解決システムの内容	15
(3) 労働紛争解決システムの評価	22
(4) 今後の課題－企業内紛争処理システムの整備	23
2 企業内における不満・苦情・紛争の現状	25
(1) 職場における労働者の苦情等の状況	25
(2) 職場における苦情等の処理の状況	37
(3) 苦情等の処理における上司の機能	47
(4) 苦情等の処理についての企業内志向	50
(5) 既存調査に見る労働組合の苦情処理活動	58
(6) まとめ	67
第2節 企業内における苦情処理・労使協議等の現状	69
はじめに	69
1 輸送用機器製造業A社	71
(1) 企業・組織概要	71
(2) 労使間のコミュニケーションの状況～職場労使意見交換会	71
(3) 苦情処理制度等の状況～苦情処理制度	71
(4) 経営側の取り組み	71
(5) 労働組合の取り組み	73

(6) 若干の考察	75
2 運輸業B社	76
(1) 企業・組織概要	76
(2) 労使間のコミュニケーションの状況～労使協議会	76
(3) 苦情処理制度等の状況～公正処理制度	76
(4) 経営側独自の取り組み	77
(5) 労働組合の取り組み	80
(6) 若干の考察	83
3 電気機器製造業C社	84
(1) 会社概要	84
(2) 労働組合による取り組み	84
(3) 会社の制度	90
(4) 若干の考察	92
4 IT関連機器製造業D社	96
(1) 企業概要	96
(2) スピークアップ!プログラム	96
(3) オープン・ドア・ポリシー	97
(4) セクシャル・ハラスメント相談窓口と購買オンブズマン制度	98
(5) 再審査申立制度	99
(6) 社員満足度調査	99
(7) 若干の考察	100
5 電気機器卸売業E社	102
(1) 企業概要	102
(2) マネージメントおよび EthicsLine を通じた苦情等の処理	102
(3) イントラネットを通じた苦情等の処理	103
(4) セクハラへの対応	103
(5) EAP (エンプロイヤー・アシスタンス・プログラム)	104
(6) 人事処遇制度に関する従業員の不満・苦情の把握・処理について	105
(7) E社・コミッティ・ジャパン	105
(8) 従業員意識調査	106
(9) 若干の考察	106
6 各事例を通じての特徴・課題	107
(1) 苦情等処理する制度等の状況	108
(2) 上司の役割	110
(3) 苦情等の発生の未然防止	111

(4) 労働組合の役割	112
(5) まとめ	113
第3節 企業内紛争処理システムの問題点と課題	114
1 企業内紛争処理システムの現状と問題点 (まとめ)	114
(1) 問題の所在	114
(2) ヒアリング結果	115
2 企業内紛争処理システムの課題	116
(1) 実務的・政策的課題	116
(2) 理論的課題	117
第2章 諸外国における企業内紛争処理システム	119
はじめに	119
第1節 アメリカ	120
1 労働紛争処理システムの概観	120
(1) 労働紛争処理システムの状況	120
(2) 労働紛争の状況	124
(3) 企業内紛争処理の位置づけ	127
2 企業内における苦情処理・労使協議の現状	127
(1) 協約に基づく苦情処理・仲裁手続	127
(2) 協約に基づくのではない苦情処理等企業内紛争処理手続	130
3 企業内労働紛争の解決への整備支援の現状	148
(1) 行政による企業内紛争処理システムの整備支援策の状況	148
(2) 民間団体による企業内紛争処理システムの整備支援策の状況	149
(3) 企業内紛争処理システムに係る公的紛争処理システムの状況	150
4 アメリカの特色	154
第2節 イギリス	156
1 労働紛争処理システムの概観	156
(1) 労働紛争の状況 (雇用審判所 (Employment Tribunals) 及び A C A S (助言・斡旋・仲裁局; Advisory, Conciliation and Arbitration Service) の事件内容等)	156
(2) 労働紛争処理システムの現況	164
(3) 企業内紛争処理システムの位置付け・法規制	171
2 企業内における苦情処理・労使協議の現状	174
(1) 全体的傾向 (企業の取組の全体像)	174
(2) ヒアリング結果 (個別企業の事例紹介)	186

3	企業内労働紛争の解決に向けた整備支援策	206
	(1) A C A Sによる企業内紛争処理システムの整備支援策	206
	(2) 労働組合による企業内紛争処理システムの整備支援策	227
	(3) 企業内紛争処理システムに係る公的紛争処理システムの状況	229
4	むすびーイギリスの特色ー	234
	資料1 A C A S懲戒と苦情処理手続に関する行為準則(抄)	236
	資料2 企業内調停者養成資格認定研修(C I W M)のコースプログラム	244
第3節	ドイツ	249
	はじめに	249
1	労働紛争処理システムの概観ー企業外紛争処理制度を中心に	250
	(1) 労働裁判所	250
	(2) 協約上の調停および仲裁制度	251
	(3) 雇用契約上の仲裁・調停制度	252
2	企業内紛争(苦情)処理制度	253
	(1) 事業所委員会(Betriebsrat)	253
	(2) ジーメンス社の企業内調停制度	266
	(3) 調停(Mediation)の可能性	268
	(4) 旧東ドイツにおける企業内調停委員会(Konfliktkommission/Schiedsstelle)	272
3	紛争類型ごとに見た解決システム	274
	(1) 個別的解雇	275
	(2) 経営上の理由による解雇(とくに事業所閉鎖)	276
	(3) 配置転換	277
	(4) 集团的労働条件の決定・変更	277
	(5) 協約上の格付け	277
	(6) 「目標合意」(成果主義型賃金制度)における査定	277
	(7) 差別・セクハラ	278
	(8) いじめ(Mobbing)	278
	(9) 内部告発(Whistleblowing)	279
	むすびードイツの特色ー	281
	資料1 2001年事業所委員会選挙規則	291
	資料2 ハラスメント防止のためのモデル事業所協定	307
	資料3 内部告発防止のための企業の内部的リスクコミュニケーションに関する モデル事業所協定	310
第4節	フランス	315
	はじめに	315

(1) 本節の目的と対象	315
(2) 個別的紛争と集团的紛争	315
(3) 紛争の「解決」と苦情の「処理」	316
1 労働紛争処理システムの概観	316
(1) 裁判所	316
(2) 行政機関－労働監督官	327
(3) 私的紛争解決システム	327
2 企業内における苦情処理・労使協議の現状	330
(1) 上司や人事部門への直接的な苦情伝達（＋独自のシステム）	330
(2) 従業員代表委員による紛争処理	332
(3) 組合代表委員による解決	339
(4) 労働監督官による解決	341
(5) 労使協議および集团的労働紛争に関する状況	342
3 企業内紛争処理システムに係る公的紛争処理システムの状況	346
(1) 従業員代表などに対する教育休暇の保障	346
(2) 活動に対する保障的措置	349
(3) 従業員代表選出の公正さに対する保障	350
むすび－フランスの特色	354
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	356
1 各国のシステムの概要	356
(1) アメリカ	356
(2) イギリス	357
(3) ドイツ	359
(4) フランス	362
2 分析	364
(1) 労働紛争処理システム全体の類型化	364
(2) 企業内紛争処理システムの比較と着目点	365
(3) まとめ－示唆となる点	369
第3章 紛争の発生と解決のメカニズム	371
第1節 紛争の発生	371
第2節 紛争の解決	375
第3節 紛争解決システムの設計	378
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	385

1	企業内労働紛争処理の意義	385
2	労働紛争の発生と解決のメカニズム	385
3	企業内労働紛争処理システムのあり方	386
4	企業内における労働紛争の予防・解決と労働組合・従業員代表の役割	388
5	企業内労働紛争の解決スキルと人材養成	389
6	企業内の労働紛争解決への整備支援策のあり方	389
7	今後の研究課題	390

序章 調査研究の目的と概要

序章 調査研究の目的と概要

第1節 調査研究の目的等

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、集団的労働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いる。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。

厚生労働省の外局である中央労働委員会は、これまで労働紛争の解決に重要な役割を果たしてきたものであるが、以上のような状況を踏まえると、企業内における紛争処理システムの整備を促すこと等により、労働紛争の発生や再発の防止、そして早期解決を図るというもう一つの重要な側面においてもその機能を果たし得ると考えられる。

このようなことを踏まえ、厚生労働省（中央労働委員会事務局）から労働政策研究・研修機構（以下「JILPT」という。）に対し、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」として、今後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が要請されたものである。

2 調査研究の方法

以上のような目的の下、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。

労働者の不満や苦情の発生の予防や早期解決は、企業の人事管理における重要な課題の 1 つであると考えられる。不満や苦情が解決されず紛争として争わざるを得ない状態になって

も、まずは企業内での解決の道が探られるのであろうが、そのために必要な情報、助言等の提供に関し、更に企業外での解決が選択される場合にはそのための機能に関し、法律等で複数の仕組みが準備されている。また、不満や苦情、紛争の内容やその解決のあり方を検討する場合には、労働法など法律面の知識も必要となり、また、そうした検討が法制度のあり方についての考察につながることもあり得る。そして、これら不満や苦情の予防や解決には、紛争の発生や解決のメカニズムについての知識が必要となるし、不満や苦情が何らかの要因により労働者の心の中に生じ、そして表出されるものであることを踏まえると、人間の心理についての知識も必要となる。

このように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、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」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、本研究において検討した企業内紛争処理システムの対象となる労働紛争としては、基本的には個々の労働者と使用者との間の個別紛争を想定している。いわゆる労働争議や不当労働行為などの集団紛争については、それらに特化した公的な紛争解決システムがあるが、企業内紛争処理システムにおいて集団紛争がとりあげられることもないとはいえず、また、個別紛争を労働組合が集団的労使関係の枠組みの中で取りあげることや、個別紛争が集団紛争に発展したりすることもありうるので、両者は相互に関連性をもっており、本研究ではその点にも留意した上で検討を行っている。

3 中間報告書の取りまとめに当たって

1で述べたとおり、本調査研究は2年計画で実施されるものであり、本報告書はその中間報告書として公表されるものである。

2007年度においては、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」を引き続き開催し、国内企業等に対するアンケート調査の実施等を通じて国内における実態のさらなる把握に努めるとともに、紛争解決スキルの養成等新たな観点からの検討を加えるなど、行政施策のあり方等に関してさらに検討を深め、本報告書を基礎とした報告書の最終取りまとめにつなげていくことを予定している。

なお、本研究における「紛争処理」という用語についてここで一言しておきたい。

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す。そのため、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、紛争処理を全体として検討するためには、狭義の紛争のみならず、「不満」や「苦情」への対応についても視野に入れることが有益である。そのため、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」という用語を用いることとする。

こうした観点からは、本来は、「紛争」という用語を使用すること自体に再考すべき余地がある。英語では、dispute より広い意味をもつ conflict という用語が使われ、特に企業内の対応については、conflict resolution という表現が用いられることも多い。しかし、これらを適切に表現した日本語は現在のところ見あたらないので、本研究ではとりあえず「紛争処理」という表現によることとしている。また、実質には差はないが、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。

第2節 報告書の概要

1 報告書の構成

本報告書の構成は次のとおりである。

まず、第1章において、文献調査及びヒアリング調査により、わが国における企業内紛争処理システムの現状を示した上、そこから導き出されるわが国における問題点と今後の課題を示す。また、第2章において、文献調査及び現地調査から得られた諸外国（米・英・独・仏）における企業内紛争処理の状況を示し、わが国の制度等についての示唆を探る。そして、第3章では、コンフリクト・マネジメントの視点から紛争の発生と解決のメカニズムを分析する。

これらの成果を踏まえ、第4章において、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基礎的な検討を試みる。

2 報告書の概要

本報告書の概要は次のとおりである。

(1) 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。

このように、個別紛争が増加する中で、司法システムにおいても行政システムにおいても、新たな個別紛争解決制度が導入され、また、不当労働行為の審査手続についても労働組合法が改正され、日本の労働法における紛争解決システムは、個別紛争と集団紛争の両面にわたって相当に改善された。

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。

本研究では、国内外の企業内における労働紛争処理システムの状況を把握し、労働紛争の特色に即した適切な解決のあり方についても視野に入れたうえで、今後における企業内紛争処理システムのあり方やそのための支援策についての検討を行うものである。

(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も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、電話等を通じた相談に対応 ・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（エンプロイー・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、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。

システムの内容や必要なスキルの検討に当たっては、労働紛争はどのようにして発生するか、労働紛争の解決のあり方はどのようにあるべきかなども理論的検討課題としてあげることができる。このような理論的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。

(2) 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)

本調査研究においては、アメリカ、イギリス、ドイツ及びフランスの企業内紛争処理システム等に関し現地調査を行った。

企業内紛争処理システムに関する各国の概要は以下のとおりである。

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上訴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）（企業内に独立した事務所を構え、苦情の申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、企業により多種多様である。

これらのシステムの整備は、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）紛争発生の未然防止のために「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、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上げる方法、②従業員代表委員を介する方法である（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。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のすべて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）企業内紛争処理システムよりも公的なシステムが発達しているドイツ・フランスにおいても、企業内で従業員代表による従業員の苦情への対応がなされており、企業内における紛争への対応を考えるに当たっては、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。

（3）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が、いくつかの要因の発生や変化により、日本の企業組織において、これまで表面化してこなかったコンフリクトがクレームとなって表出し、従来なら認識の相違にならなかった事情が違った形で知覚されコンフリクトとなるという傾向が、諸制度の改革を要請するまで顕在化していると考えられる。

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。例えば、利益型が適当な状況特性としては、利害が調整可能である、今後のコンフリクトのために前例をセットすることを考えなくてよい、その紛争に独自の特質や事情がある、当事者の力関係が同じ、などがある。

(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、すなわち、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、③低コストの権利型・権力型の予備手段を準備する、④事前協議、事後フィードバックを組み込む、⑤諸手続を低コストから高コストの順に配置する、⑥必要なモチベーション、技術、資源を提供する、を挙げている。そして、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。

(4) 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、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、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ことに加え、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についても検討に値すると思われる。

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

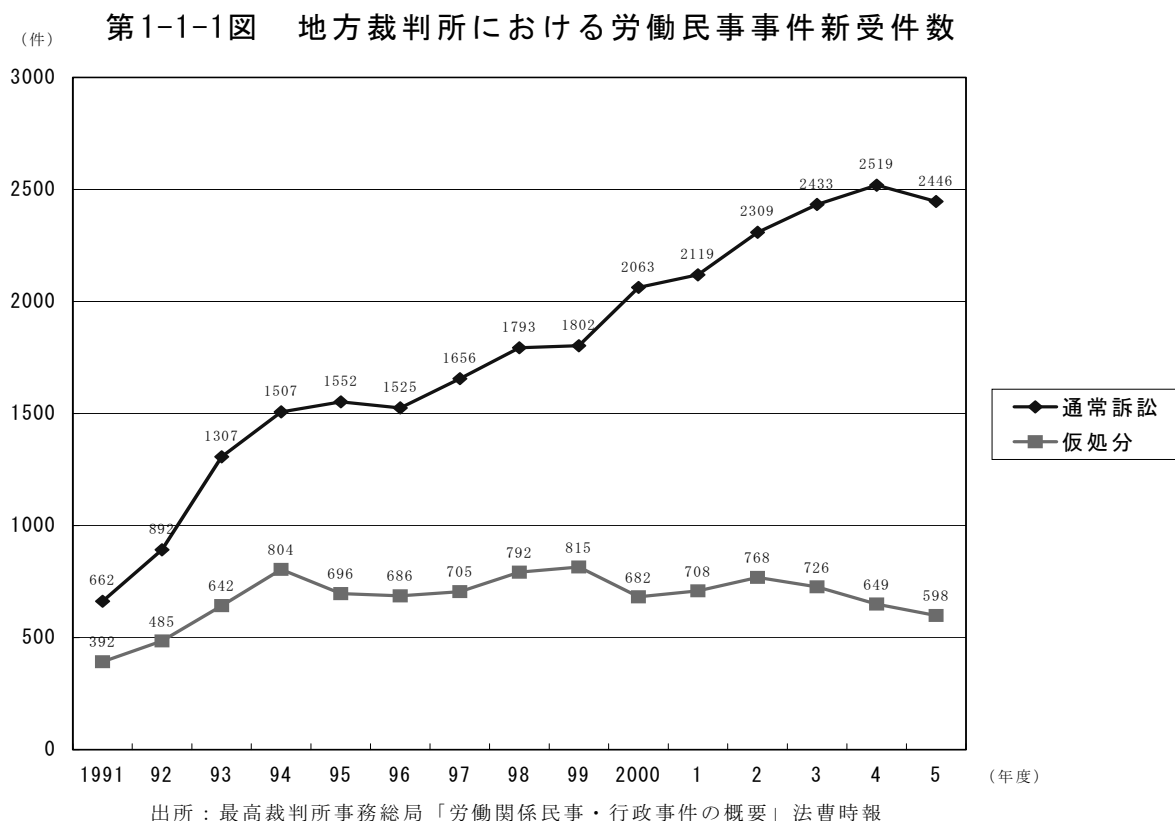
1 労働紛争処理システムの概観と企業内紛争処理の位置づけ¹

(1) 労働紛争をめぐる状況

ア 紛争の件数

(ア) 件数の推移

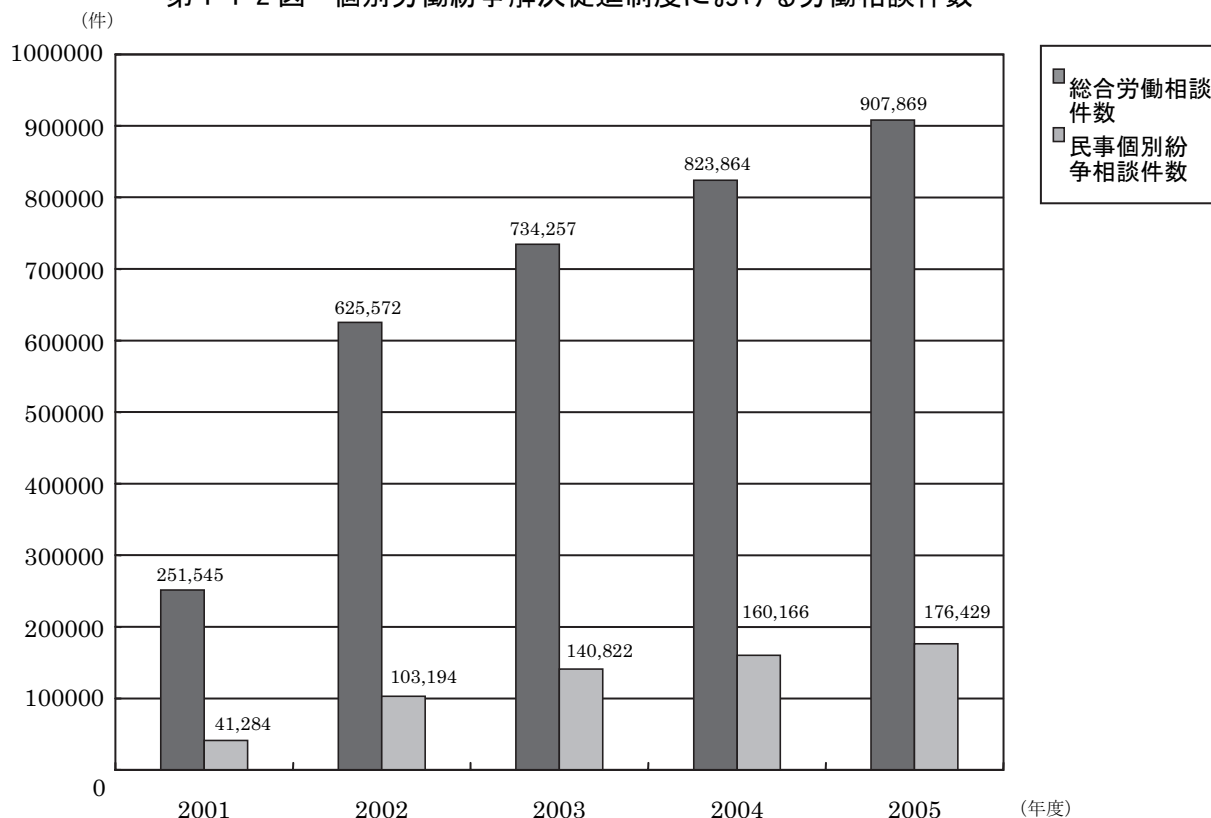
最近の日本では、個別労働紛争（個別紛争）の増加が著しい。まず、労働関係の民事訴訟事件をみると、地方裁判所における新規受件数は、1991年当時は、通常訴訟と仮処分をあわせて1,054件（通常訴訟が662件、仮処分が392件）であったが、その後件数はほぼ一貫して増加し、2005年には3,044件（通常訴訟が2,446件、仮処分は598件）となっている（第1-1-1図）。これらの件数には集団紛争事件も含まれてはいるが、組合組織率の低下や集団紛争の低下にかんがみると、大部分が個別紛争とみられる。



¹ ※本稿(1)～(3)は、山川教授の御了解を得た上で、山川隆一「日本における労働紛争の解決—最近の展開とその背景、および将来の展望」日本労働研究雑誌548号59頁(2006年)を基礎とし、統計資料を最新のものにすることを始めとする所要の修正を加えて構成したものである。なお、本注のように※を付しているものは、木原が新たに加えた注である。

また、紛争には至らないものも含めた行政機関における相談件数はきわめて多数に及んでいる。後述する個別労働紛争解決促進法のもとで、都道府県労働局の総合労働相談コーナーに寄せられた相談件数は、2005年度で90万7,869件に達している。これらの相談のうち、労働基準法違反等に関わらない民事上の個別紛争は17万6,429件であった（第1-1-2図）。

第1-1-2図 個別労働紛争解決促進制度における労働相談件数

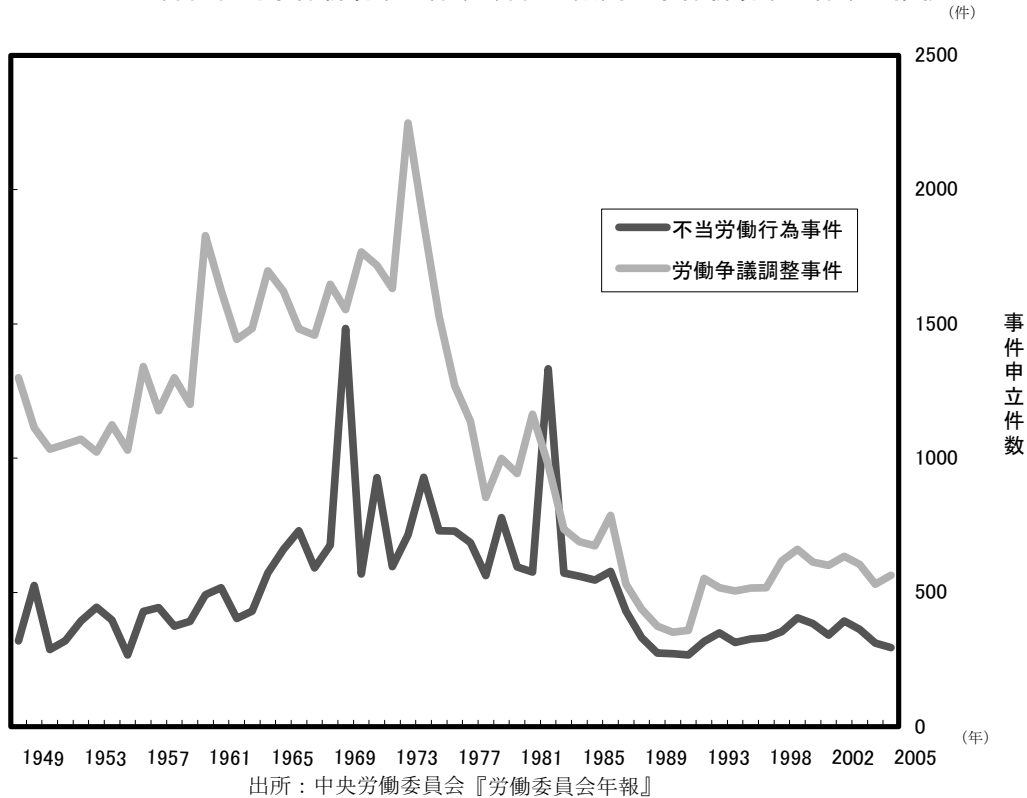


出所：厚生労働省ウェブページ (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/05/h0525-1.html>)

注：2001年度の件数は6か月分（2001.10.1～2002.3.31）である。

他方、集团的労働紛争（集団紛争）は減少している。たとえば、労働委員会への不当労働行為救済申立ては、1975年には929件あったが、2005年では年間294件にとどまっている。また、労働委員会へのあっせんなどの争議調整申立ても、オイルショック後の1974年には2,249件にのぼったが、2005年では564件である（第1-1-3図）。

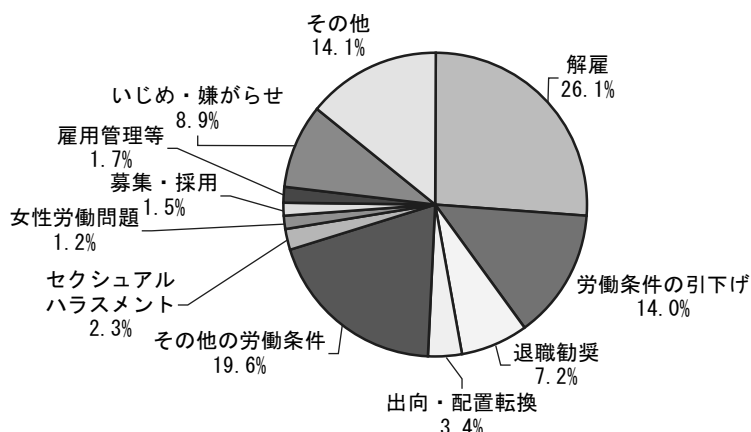
第1-1-3図 不当労働行為事件新規申立件数・労働争議調整事件新規申立件数の推移



(イ) 紛争内容の内訳

個別紛争の内容をみると、訴訟事件のうち、通常訴訟では、解雇事件を中心とした労働契約関係の存在確認請求に関する事件や、賃金請求に関わる事件が多い。地方裁判所における2005年の通常訴訟新受事件2,446件のうち、1,437件が賃金請求に関わるものであり、労働契約関係の存在確認請求事件は525件である。また、個別労働紛争解決促進法のもとの民事紛争に係わる相談の内容については、解雇に関わるものが最も多いが(2005年では26.1%)、労働条件の引下げに関わる相談も少なくない(14.0%。以上については第1-1-4図)。

第1-1-4図 民事上の個別労働紛争相談の内訳（2005年度）



出所：厚生労働省ウェブページ
 (http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/05/h0525-1.html)

集団紛争については、包括的な統計はないが、2005年における労働委員会への不当労働行為救済申立事件のうち民間企業関係事件262件では、最も比率の高いのは団交拒否事件（192件）であり、支配介入と不利益取扱いはそれぞれ144件、133件である（1つの申立てで複数の不当労働行為が主張されることも多いので、合計は262件を上回る）。不当労働行為の種類（支配介入、不利益取扱い等）による差はさほど大きくないようである。事件内容としては、同一企業内に2以上の組合が併存するいわゆる複数組合併存下の事件（初審申立件数（民間）の30.5%）や、いわゆる駆け込み訴えの事件（初審申立件数の19.0%）が目立っている²。

イ 変化の背景³

最近の個別紛争の増加は、バブル経済崩壊後の不況の長期化・深刻化とほぼ軌を一にしており、そうした不況への対応として、企業が人員削減、労働条件や人事制度の変更、または組織再編などを行ったことが要因となっていると思われる。景気の回復により、こうした動きも緩和する可能性はあるが、他方で、国内外の市場競争の激化や、コーポレートガバナンスの変貌に伴う企業の株主利益志向の強化などに伴い、企業による労働条件等の変更や組織再編、あるいは人員削減の動きは続いていくとみられるので、それによる労働者との利害対立はなお発生し続けることが予想される。

² 以上については、中央労働委員会事務局編『労働委員会年報（平成17年）』4, 18, 21頁（2006年）参照。

※なお、「駆け込み訴え事件」は、当該救済申立事項が発生した後に労働者が労働組合に加入し、当該組合から当該事項に関する調整申請や救済申立があった事件のことである。

³ 以下については、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）参照。また、大竹文雄・奥平寛子「個別労働紛争の決定要因」日本労働研究雑誌548号4頁（2006年）及び守島基博「人事管理の変化と個別労働紛争の増加」同20頁では、こうした個別紛争増加の背景につき、実証的な検討がなされている。

他方で労働者側をみると、労働市場における労働者像の多様化が進んでおり、女性・高齢者・外国人など様々なタイプの労働者が就労するに至っているうえ、雇用形態としても、いわゆる非典型雇用が増大している。こうした状況のもとでは、従来のような日本人男性の正社員中心の労働市場に比べて、労働者の利害も多様化してゆくの、企業の人事管理においても一律の処理が難しくなり、労働者との利害対立が増加するのではないかと思われる。

以上は労使間の利害対立の増加にかかわる要因であり、それにより労働者の不満をもたらしているものであるが、利害対立があり、労働者がそれを認識して不満を抱いたとしても、ただちに苦情や紛争に至るとは限らない。労働者が不満を外部に表出せずに「がまん」したり、あるいは、苦情や紛争に至る前に利害対立を解消するなどして、紛争を予防したりすることがありうるからである。

これらのうち前者に関しては、従来のが国では、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が、紛争の予防ないし抑制機能を果たしてきたといえる。すなわち、不満を抱いた労働者が使用者にそれを苦情として表出すると、職場に居づらくなるなどして転職する可能性が高まるが、日本型の雇用システムのもとでは、退職・転職して長期雇用と年功処遇の利益を失うよりも、現実的には、「がまん」をした方が合理的な選択ともいえるからである。

しかし、長期雇用や年功処遇のシステムが変化してくると、そのような「がまんの効用」も意味が小さくなり、労働者側における転職意識の変化ないし労働市場の流動化と相まって、不満が苦情ないし紛争に発展する可能性が高まると考えられる。また、これまでの職場では、不満を抱いた労働者は主に上司を相談相手としてきたが、今後は、成果主義の強化の中で、第1次的評価者である上司本人が紛争の相手方当事者となったり、上司がプレイング・マネージャーとしての役割を強めて相談に応ずる時間的余裕が減少したりすることが予想される。

以上のような背景のもとで、新たな労働紛争解決システムの必要性が指摘されるに至り、2001年には、個別労働紛争解決促進法により、新たな行政上の個別紛争解決システムが創設された。また、この問題は、司法制度改革の中でも取り上げられた。そこでは、裁判員制度の導入などの争点とともに、個別労働紛争に関する新たな解決システムが議論の対象となり、検討の結果、2004年には、労働審判法が成立するに至った。

(2) 労働紛争解決システムの内容

ア 各システムの概要

(ア) 公的紛争解決システム

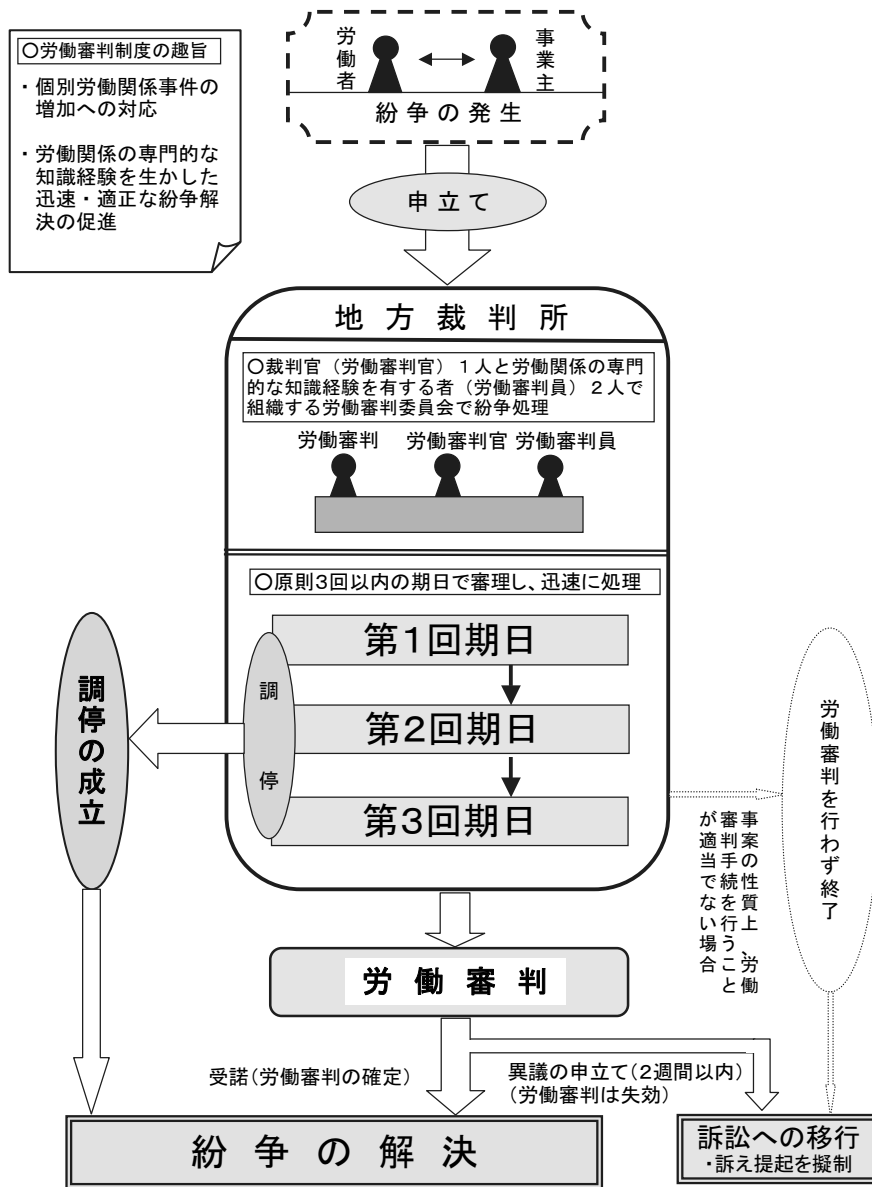
a 裁判所

欧州諸国とは異なり、日本には、通常裁判所とは別の労働裁判所は存在しない⁴。従来は、

⁴ 諸外国の状況については、本報告書第2章、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）参照。

労働事件についても、通常事件と同じ手続を利用する他はなかったが、上記のような背景のもとで、労働審判制度が創設されている⁵（第1-1-5図参照）。

第1-1-5図 労働審判制度の概要



労働審判制度は、地方裁判所において、裁判官である労働審判官と、労働関係につき専門的知識経験をもつ2名の労働審判員（労使それぞれの出身であることが想定されている）が労働審判委員会を構成し、個別労働関係事件について、3回以内の期日で審理を行い、調停により事件を解決できない場合には、合議により解決案（労働審判）を定める制度である（労働審判法1条）。

⁵ 労働審判制度については、菅野和夫他『労働審判制度』（弘文堂、2005年）など参照。

労働審判委員会は、こうした迅速な審理により、当事者間の権利関係と手続の経過を踏まえつつ、多数決により、事案の実情に即した内容の審判を定める（20条1項）。当事者が審判に異議を申し立てなければ審判は確定するが、異議の申立てがあると審判は失効する（21条）。しかし、異議の申立てがあった場合、事件は当然に通常訴訟に移行する（22条）。

このように、労働審判制度は、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司法的システムであり、しかも、通常訴訟との連携のしくみも用意されている。

b 個別労働紛争解決手続

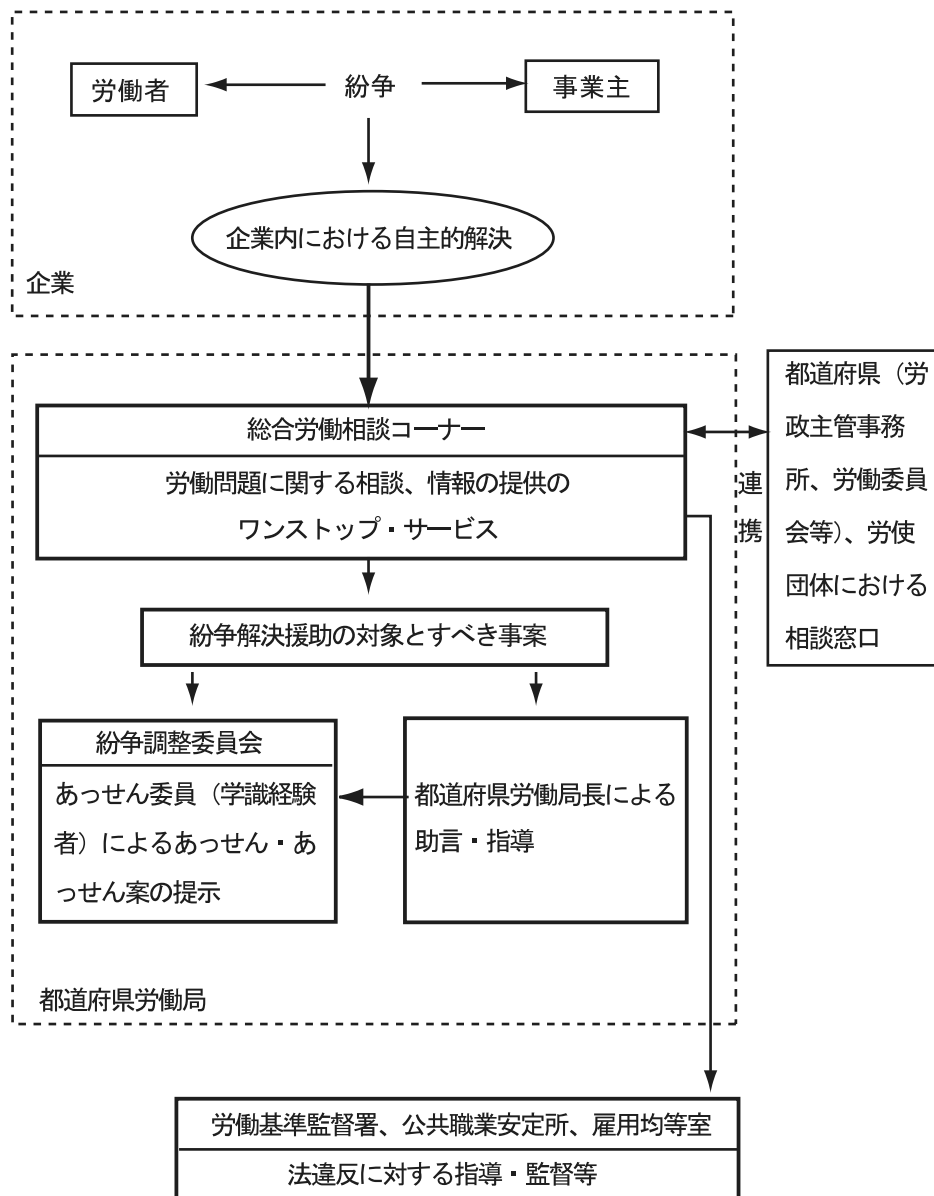
最近に至るまで、日本の労働法制は、行政部門においても、個別紛争につき特別の解決システムを用意してこなかった。労働委員会の管轄権限は、不当労働行為事件など集団紛争に限られていた。労働基準法は労働基準監督制度により実効性を図られているが、労働基準監督官は、紛争解決をあっせんする権限等もっていない。しかし、2001年には、個別労働紛争解決促進法が制定され、(1)都道府県労働局における総合労働相談、(2)都道府県労働局長による助言指導、及び(3)紛争調整委員会によるあっせんという3つの要素からなる個別労働紛争解決促進制度が創設された⁶（第1-1-6図参照）。

まず、都道府県労働局長は、個別労働紛争の未然防止と自主的な解決の促進のため、労働者や事業主等に対して情報の提供、相談その他の援助を行う（地方公共団体によっては従来から労働相談を実施していた）。これを行う場所は総合労働相談コーナーと呼ばれる。同コーナーは、いわゆるワンストップサービスとしての機能を果たし、労働関係についての相談等を広く受け付けているが、労基法・職安法・均等法などの法令違反とみられる事案は所轄の行政機関の処理に委ねることとしている。

次に、都道府県労働局長は、個別労働関係紛争に関し、当事者の一方または双方から解決のための援助を求められた場合、当該紛争の当事者に対して、法令や判例等に照らして必要な助言または指導をすることができる（個別労働紛争解決促進法4条）。たとえば、解雇された労働者から申請があった場合、都道府県労働局長は、当該解雇が解雇権濫用に当たるおそれが強いと判断されるときには、解雇を撤回したり再考したりするように事業主に助言・指導を行うことが考えられる。

⁶ 個別労働紛争解決促進制度については、厚生労働省大臣官房地方課労働紛争処理業務室編『個別労働紛争解決促進法』（労務行政研究所、2001年）参照。

第 1-1-6 図 個別労働紛争解決制度の概要



さらに、都道府県労働局長は、当事者の双方または一方から申請があった場合、必要があると認めるときには、紛争調整委員会によるあっせんを行わせる（5条）。あっせんは、紛争調整委員会が指名するあっせん委員が当事者の間に立って、話し合いを促進することを目的とする、非公開の調整手続である（雇用機会均等法上の一定の紛争については調停を行う）。紛争調整委員会は各都道府県労働局に置かれ、学識経験者から任命される委員により組織されている（7条）。あっせんは当事者の合意に基づく紛争解決手続であり、後記のように、相手方が手続に参加する意思を有しない場合などには手続は打ち切られる（15条）⁷。

⁷ ※2005年度において、都道府県労働局長による助言・指導の申出受付件数は6,369件（対前年度比20.5%増）、紛争調整委員会によるあっせんの申請受理件数は6,888件（同14.5%増）であった（第1-1-2図記載の厚生労働省ウェブページ参照）。

c 労働委員会

労働組合法は、労働委員会を設置し、不当労働行為事件における準司法的手続を担わせている。初審は通常の場合都道府県労働委員会が管轄し、中央労働委員会が再審査を行うが、各委員会の命令については司法審査を求めることが可能である。

次に、労働関係調整法は、労働争議についての当事者間の自主的な解決を援助するため、労働委員会による、あっせん・調停・仲裁などの争議調整制度を設けている(同法 10 条以下)。あっせんは、紛争当事者の申請等に基づいて、あっせん員が当事者双方の主張の要点を確かめ、事件を合意により解決するように努める手続である。また、調停は、公労使三者委員で構成される調停委員会が、当事者の意見を聴いて調停案を作成し、受諾を勧告する手続である。仲裁は、手続の開始は当事者双方の申請によるが、公益委員等からなる仲裁委員会が仲裁裁定を下すと、当事者はそれに拘束される。以上のうちでは、あっせんが利用されることが多い。

なお、個別労働紛争解決促進法の制定後、都道府県労働委員会の中には、個別紛争のあっせんを行うものが増えている⁸ (同法 20 条)。

(イ) 企業内紛争解決システム

日本の労働者は、労働協約に苦情処理手続が設けられている場合でも、それを利用することは少ない。日本では、紛争が発生した後に解決するよりも、上述したように、上司との相談や労使協議により紛争を防止したり、長期雇用と年功賃金システムのもとで、紛争の発生が抑制されたりしてきたのである。こうした紛争防止メカニズムの機能は弱くなってきているとみられるが、使用者も労働組合も、新たな企業内紛争解決システムを構築することにはまだ成功していないようである。

なお、アメリカ合衆国とは異なり、日本には、労働協約上のものであれ個別契約上のものであれ、私的仲裁の伝統はない。2003 年には新仲裁法が制定されたが、使用者と個別労働者の個別紛争に係る仲裁合意は、当分の間無効とされている (同法附則 4 条)⁹。

イ 労働紛争の解決手続

(ア) 主要なシステムにおける手続の進め方

a 通常訴訟と労働審判

裁判所における通常訴訟は、原告が訴状を提出して訴えを提起することにより開始される。

⁸ ※2005 年度では 44 の都道府県労働委員会が個別紛争のあっせん等を行っており、2005 年度のあっせん申請受理件数は 417 件 (対前年度比 31.5%増) であった (中央労働委員会事務局調べ)。

また、都道府県も労政事務所等において労働相談等を行っており、例えば、東京都 (労働情報相談センター) では、2005 年度の労働相談件数は 48,792 件 (対前年度比 9.1%増)、あっせん件数は 872 件 (同 10.0%減) であった (東京都産業労働局『労働相談及びあっせんの概要 (平成 17 年度)』)。

⁹ 近藤昌昭他編『仲裁法コメンタール』312 頁 (商事法務、2003 年) 参照。

被告が争う場合、弁論準備手続等における争点や証拠の整理を経て、証拠調べがなされ、それに基づいて判決が下される¹⁰。それまでの間に和解がなされることも少なくない。仮処分手続は、より簡易迅速なものである。

これに対して、労働審判手続は、以下のような手続により、3回以内の期日における審理に基づいて審判が下される。申立人が地方裁判所に審判の申立てを行うと、裁判所は労働審判官と審判員2名からなる労働審判委員会を指名する（労働審判法7条～10条）。手続のイメージとしては、第1回期日では、争点・証拠の整理と、書証やその期日で可能な範囲での人証の取り調べなどの証拠調べがなされ、第2回期日は、証拠調べが続けられる他、それまでの審理に基づき、調停の試みがなされる。第3回期日では、調停の試みが中心となる。

調停が成立しなかった場合、労働審判委員会は、口頭で、または書面により解決案（審判）を定める（20条）。両当事者とも審判に異議がない場合には審判は確定するが、異議が申し立てられた場合は、審判申立ての時点で通常訴訟が提起されたものとみなされる（22条。ただし、記録が自動的に引き継がれるわけではない）。事件が複雑であるなどの理由で労働審判に適さない場合、審判委員会は、審判を行わずに手続を終了させることができる（24条。その場合も事件は訴訟に移行する）。

b 個別労働紛争解決促進制度におけるあっせん

個別労働紛争解決促進制度において、募集・採用を除く個別紛争につきあっせんが申し立てられた場合、都道府県労働局長は、必要と認めたときに、紛争調整委員会にあっせんを委任する（個別労働紛争解決促進法5条）。紛争調整委員会の会長は3名のあっせん委員を指名し、同委員（そのうち1名がこれに当たることも多い）があっせんを行う（12条1項）。

あっせん委員は、各当事者の主張の要点を確かめ、実態に即した合意による解決がなされるように努める（12条2項）。また、あっせん委員は、紛争当事者から意見を聴く他、必要に応じて参考人から事情を聴取するなどして、全員一致によりあっせん案を作成し、当事者に提示することができる（13条）。相手方が手続に参加する意思がない場合や、当事者間の意見の隔たりが大きい場合など、紛争解決の見込みがない場合には、あっせん委員は手続を打ち切ることができる（15条、同法施行規則12条1項）。

c 労働委員会の不当労働行為審査手続

不当労働行為があったとして労働組合や労働者から申立てがなされると、労働委員会は、調査や審問等の審査手続により、不当労働行為の成否を判定する（労働組合法27条以下）。調査手続においては、審問の準備として、争点整理がなされたり、審査計画が策定されたりする他、和解の試みがなされることが多い。審問においては、証人尋問などの証拠調べが中

¹⁰ 山口幸雄他編『労働事件審理ノート（改訂版）』（判例タイムズ社、2007年）は、労働事件における主要な事件類型ごとに審理の指針を提供する。

心的な内容となる。これにより不当労働行為の成立が認められた場合には、労働委員会は救済命令を発し、認められなかった場合には棄却命令を発する。通常の場合、労働委員会は、和解により事件を解決することを重視しており、和解の試みに当たっては、公労使の三者構成であることを生かして、労使の参与委員が大きな役割を果たしている。

(イ) 事件処理に要する時間

a 裁判所

かつては、裁判所における労働事件訴訟は長期間を要するものであった。1984年の時点で、労働事件の通常民事訴訟手続における事件処理の平均期間は22.9か月であった¹¹。しかしながら、事件処理の速度はその後の20年間で相当に改善された。2005年においては、事件処理の平均期間は11.2か月になっている¹²。これは、民事訴訟法の改正や手続の運用の他、迅速処理が可能な個別紛争の増加も背景となっているであろう。仮処分手続の場合はより迅速であり、6か月以内で事件が終了することが大部分のようである。

しかし、なお手続を迅速化すべきであるとの指摘があり、そこで、2001年の司法制度改革審議会意見書では、労働事件の処理期間を半減することを目指すと述べられている。また、労働審判法のもとでは、労働審判委員会は、3回以内の期日で審理を終了することとされている。同法は2006年4月より施行されており、同年4月から12月までの全国の地裁における労働審判事件新受件数は877件であった。そのうち、既済事件606件の事件内容をみると、地位確認308件、賃金等144件、退職金55件などが主要なものであった。また終局事由をみると、労働審判で終了したものが107件（うち約半数につき異議申立てがあった）、調停成立が427件、その他取下げや24条による終了（訴訟移行）がそれぞれ19件、50件であった。平均審理期間は72.9日であり、第3回期日前に終了することも多く、迅速な紛争処理が実現されている¹³。

b 個別労働紛争解決促進制度

個別労働紛争解決促進法による行政的紛争解決手続は相当に迅速に行われている。2005年度においてあっせんの申立てがなされた事件のうち、63.5%は1か月以内に終了しており、2か月以内に91.4%が終了している。ただし、それらのうち約半分は、当事者があっせんに参加することを拒否したことなどにより、手続が不開始または打ち切りとなったものである。都道府県労働局長による助言・指導の手続に関しては、95.6%が1か月以内に終了をみている。また、申立てのあった事件のうち、94.3%において、労働局長の助言・指導がなされている¹⁴。

¹¹ 最高裁判所事務総局「昭和62年度労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報40巻8号108頁（1988年）。

¹² 最高裁判所事務総局「平成17年度労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報58巻8号113頁（2006年）。

¹³ 大竹昭彦「労働審判制度の施行状況と裁判所における取組」ジュリスト1331号32頁（2007年）。

¹⁴ 以上については、第1-1-2図記載の厚生労働省ウェブページ参照。

c 労働委員会の不当労働行為審査手続

労働委員会は、事件処理の遅延につき批判を受けてきた。都道府県労働委員会における不当労働行為の審査には、約3年を要している（2004年では906日であった）。中央労働委員会の場合は、平均でおよそ4年間に及ぶ（2004年では1,539日）¹⁵。こうした事件処理の遅延は、人事考課を通じた少数組合員の集団的差別やJR関係事件など、複雑な事件の増加による面もあるが、争点や証拠の整理が不十分であるため審問が長期化することも、遅延の主要な要因として挙げられていた。

そこで、2004年には労働組合法の改正がなされ、労働委員会は、各事件における争点や証人尋問の予定等を記載した審査計画を策定すること等を義務づけられ（27条の6）、また、各労働委員会において審査期間の目標の設定が義務づけられるに至った（27条の18）。その他、審査の充実を図るため、証人出頭命令や物件提出命令の制度も創設された（27条の7）¹⁶。

（3）労働紛争解決システムの評価

最近に至るまで、わが国の労働紛争解決システムは集団紛争に焦点を当ててきた。すなわち、労働委員会は、不当労働行為の審査と労働争議の調整において大きな役割を果たしてきたが、他方で、審査の遅延について批判を受けてきた。より重要なことに、個別紛争については、労働法上特別のシステムはなく、通常裁判所がその解決権限を有していたが、手続に要する時間やコストの点で必ずしも利用しやすいものではなかった。

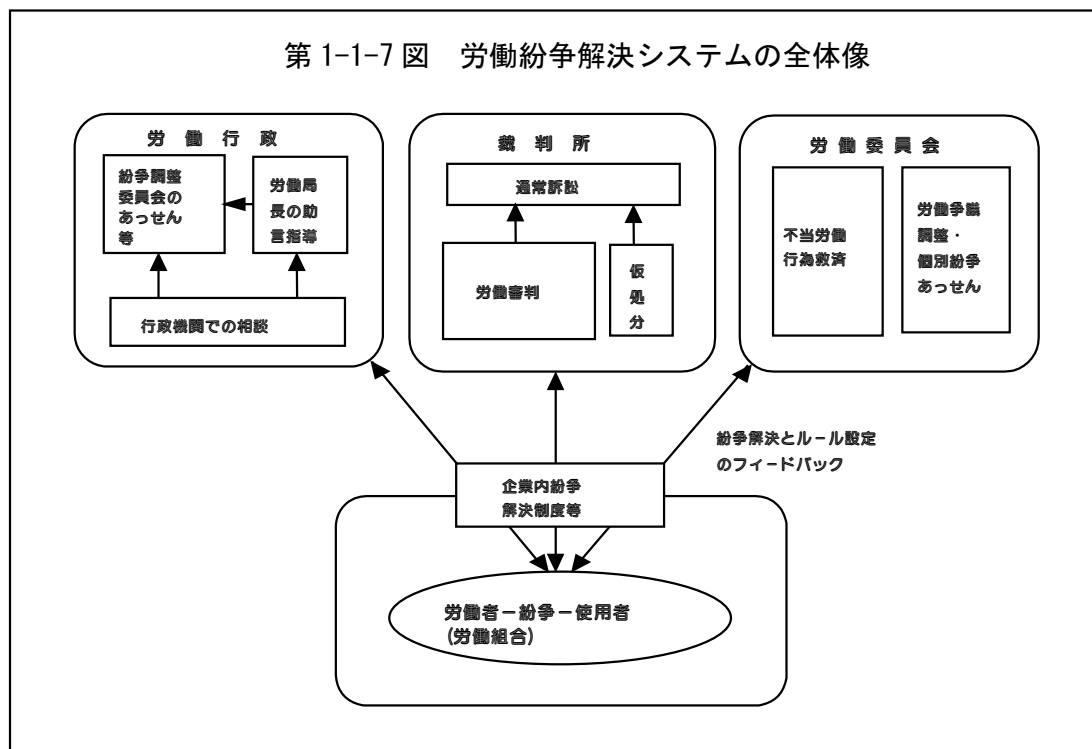
しかしながら、個別紛争の増加する中で、司法システムにおいても行政システムにおいても、新たな個別紛争解決制度が導入されることになった。労働審判制度と個別労働紛争解決促進制度である。いずれのシステムも個別紛争を対象としており、迅速でかつ利用しやすいものである。また、不当労働行為の審査手続についても、労組法の改正がなされたので、わが国の労働法における紛争解決システムは、個別紛争と集団紛争の両面にわたって、相当に改善されたものと評価することができる（これらシステムの全体像については第1-1-7図参照）。

¹⁵ 以上については、中央労働委員会事務局編『平成16年労働委員会年報』（2005年）9,14頁参照。

¹⁶ ※改正法の施行は2005年1月であり、中央労働委員会の公益委員でもある山川教授は、「まだ改正法が施行されて間もないため、改正が実際にも効果を挙げているかどうかは今後の検証に委ねられるが、中央労働委員会において自ら見聞する限りでは、事件処理の迅速化は現に進んでいるように感じられる」とされる（前掲注1論文66頁）。

なお、2005年中に終結した事件については、都道府県労働委員会で平均867日、中央労働委員会で平均1,212日と2004年に比べ減少がみられる（中央労働委員会事務局編『平成17年労働委員会年報』（2006年）9,14頁）が、さらに中長期的にみていく必要があると思われる。

第 1-1-7 図 労働紛争解決システムの全体像



(4) 今後の課題－企業内紛争処理システムの整備

以上のように、わが国の労働紛争解決システムの整備は進展してきているが、最後に残された将来の課題は、企業内の、または私的な労働紛争処理システムである¹⁷。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いことは、おおむね了解をみているように思われる。個別労働紛争解決促進法 2 条でも、個別労働紛争は当事者が自主的に解決するのが基本的な責務であることが明記されている。

しかしながら、従来、主として労働組合がある場合に正式な企業内紛争処理システムとして位置づけられてきた苦情処理委員会や苦情処理手続は、次の 2 でみるように、実態としてほとんど利用されていない。他方で、わが国の使用者は従来、紛争の事後的な解決よりも、労使協議などを通じた事前の予防を重視してきたが、上記のように、紛争の予防メカニズムは弱まってきているように思われる。こうした状況のもとでは、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。

にもかかわらず、わが国においては、最近に至っても、企業内紛争処理システムについての検討や整備は必ずしも十分になされていないように見受けられる。労働者の不満や苦情に関する調査は従来から若干行われてきたが、そうした苦情や不満を含めて、企業内紛争処理システムという観点から調査や分析を行ったものは必ずしも多くはない¹⁸。

¹⁷ 企業内紛争解決システムの方向性については、本報告書第 4 章参照。

¹⁸ 以下で紹介するように、労働問題リサーチセンターの委託により行われた一連の調査研究、及び、連合総研による調査研究などが代表的なものである。

以上のような観点から、本研究では、企業内における労働紛争処理システムに関して、既存調査やヒアリングによりわが国における実態を把握したうえで、外国におけるシステムの整備状況や運用のあり方を把握し、労働紛争の特色に即した適切な解決のあり方についても視野に入れたうえで、今後における企業内紛争処理システムのあり方やそのための支援策についての検討を行うものである。

2 企業内における不満・苦情・紛争の現状¹⁹

前項においてわが国の主要な労働紛争処理システムとその利用状況について概観したが、ここでは、企業内における労働者の不満・苦情や労使間等の紛争の状況、企業内での不満・苦情・紛争の解決の状況について、既存の調査研究から探ってみたい。

(1) 職場における労働者の苦情等の状況

まず、労働者を対象とした3種類の調査から、職場において労働者が不満を感じている内容や事業所に対して申し立てる苦情の内容を見る。なお、苦情処理機関に申し立てられた苦情の内容、相談・苦情窓口で増加している内容等に関しては、「(2) 職場における苦情等の処理の状況」の中で、紹介している²⁰。

ア 職場への不平・不満の申立て（「労使コミュニケーション調査」から）

厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）²¹によると、過去1年間に自分自身の処遇等についての不平・不満を事業所に申し立てたことがあるのは、調査対象の労働者の13.7%である²²。

この不平・不満の申立て「あり」の労働者について、不平・不満の内容、申立ての方法及び申立てで得られた結果を見ると以下のとおりである（第1-1-8表及び参考図1～参考図4。この2(1)末尾の別表1～別表5も参照）。

¹⁹ 不満・苦情・紛争について、概念的には「内心の状態である「不満」が相手方に表出された段階で「苦情」となり、相手方がこれに対抗する態度をとった場合に「紛争」が発生したと評価できる」（山川2003:64）と考えられ、本稿においても同様に整理することとする。ただし、「紛争」には大きな争いごとのようなイメージがあるため（例えば「労使紛争」）、本稿においては一般には「不満・苦情・紛争」を「苦情等」と総称して表現する。なお、各種調査の結果を引用する場合には、基本的には当該調査における用語（例えば、「不平・不満」等）に従っている。

²⁰ 第1-1-17図、第1-1-23表、（相談が増加したものとして）第1-1-26表。

²¹ 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）は、鉱業、建設業、製造業、電機・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス事業及びサービス業（他に分類されないもの）に属する常用労働者30人以上を雇用する民営事業所から抽出された約4,000事業所及び当該事業所に雇用される常用労働者7,000人を対象に、同年6月30日現在の状況を調査。有効回答率は、事業所票68.7%、個人票61.1%。母集団に復元したものを調査結果として表章。

²² 2004年調査では「不平・不満の申し立てあり」の労働者が13.7%であるが、1999年調査では「不平・不満を述べたことがある」労働者が37.4%である。両者を比較すると不平・不満を有し、表出する労働者が大幅に減少しているかのようである。しかし、1999年調査と2004年調査とでは次のように調査票の設問の構成や用語に違いがあるため、両者を比較して増減を論ずることは適当ではないと思われる。

- ・ 1999年調査では、「あなた自身の不平、不満を事業所に述べたことがありますか。述べたことがある場合、主なものを3つまで選び、該当する番号を○で囲んでください。」という設問で、「不平、不満を述べたことがある」として、日常の業務運営、配転出向、昇進昇格など12の選択肢を並べ、13番目に「不平、不満を述べたことがない」という選択肢を置き、それらから選択させている。
- ・ 2004年調査では、「あなた自身の処遇等についての不平、不満を事業所に申し立てたことがありますか。」と質問して、まず「あり」「なし」を選択させ、「あり」の場合に不平・不満の内容を選択肢から選択させている。

申し立てた不平・不満の内容では、「日常業務の運営に関する事」が最も多く（48.2%）、
「賃金、労働時間等労働条件に関する事」（45.7%）、「人事（人員配置・出向、昇進・
昇格、定年制）に関する事」（41.5%）のような基本的な労働条件・処遇に関する事が
4割を超えている（複数回答）。また、「人間関係に関する事」（22.6%）も多い。

不平・不満を申し立てた方法としては、「直接上司へ」が77.8%と最も多く、それ以外は
大きく差が開いているが、「労働組合を通して」（15.1%）²³、「自己申告制度によって」
（10.2%）と続き、「苦情処理委員会等の機関へ」は1.5%²⁴と極めて少ない（このほか、「そ
の他」が11.7%）（複数回答）。

申し立てられた不平・不満に関しては、半数近い48.2%の労働者が「納得のいく結果は得
られなかった」と考えており、次いで「検討中のような状態」が20.2%で、「納得のいく結
果が得られた」とする労働者は18.6%にとどまる。

一方、不平・不満を申し立てなかった労働者に申し立てない理由を尋ねたところ、「特に
不平・不満がないから」という回答が最も多く47.9%を占めたが、それ以外では「申し立て
たところでどうにもならないから」（31.9%）、「不平・不満を申し立てる正式のルートが
ないから」（10.6%）も多く、不平・不満の潜在化も懸念される。

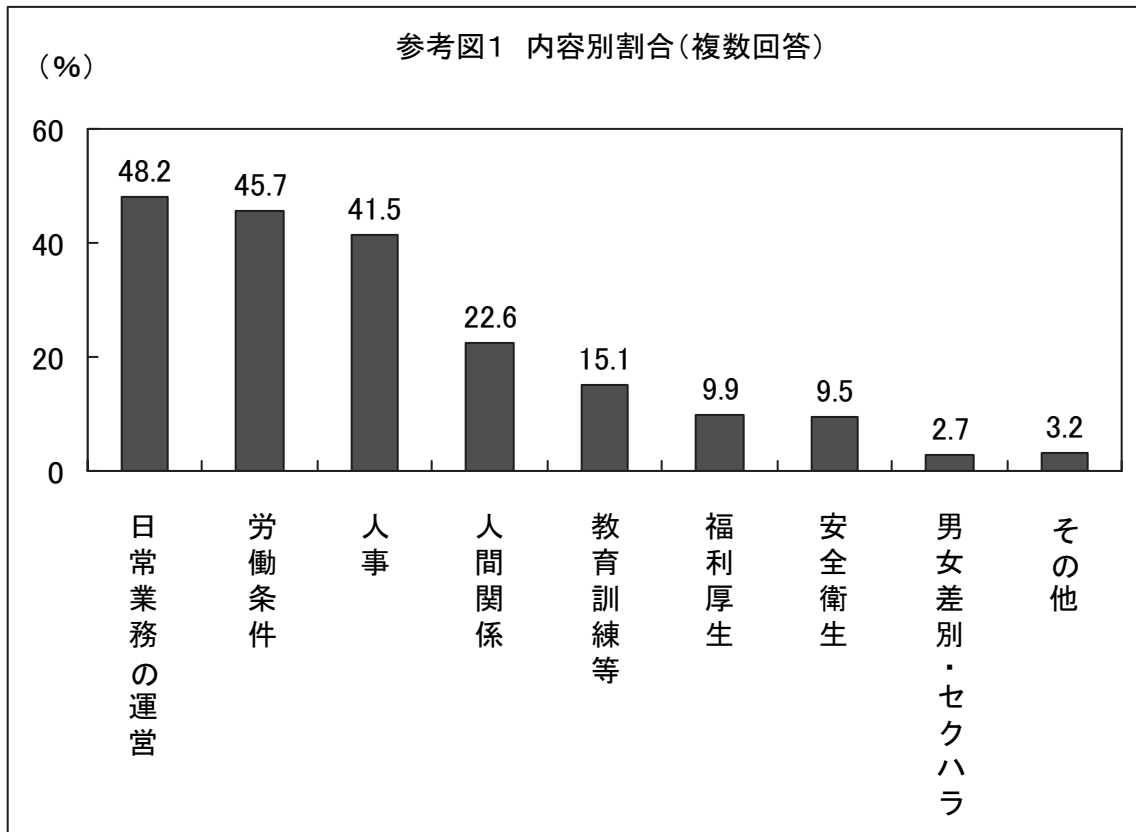
第 1-1-8 表 不平・不満の申し立て状況別労働者の割合

不平・不満の申し立て「あり」13.7%		「なし」86.3%	
（「あり」=100%とした割合（%））		（「なし」=100%とした割合（%））	
<内容別割合：参考図 1 > 日常業務の運営に関する事 48.2 賃金、労働時間等労働条件に 関すること 45.7 人事（人員配置・出向、昇進・ 昇格、定年制）に関する事 41.5 人間関係に関する事 22.6 教育訓練等に関する事 15.1 福利厚生に関する事 9.9 安全衛生に関する事 9.5 男女差別、セクハラに関する事 2.7 その他 3.2		<申立方法別割合 ：参考図 2 > 直接上司へ 77.8 労働組合を通して 15.1 自己申告制度によって 10.2 苦情処理委員会等の 機関へ 1.5 その他 11.7 <得られた結果別割合 ：参考図 3 > 納得のいく結果が得ら れた 18.6 検討中のような状態 20.2 納得のいく結果は得ら れなかった 48.2 その他 13.0	
		<不平・不満を申し 立てない理由別割合 ：参考図 4 > 特に不平・不満が 47.9 ないから 申し立てたところ 31.9 でどうにもなら ないから 不平・不満を申し 10.6 立てる正式のル ートがないから その他 9.6	

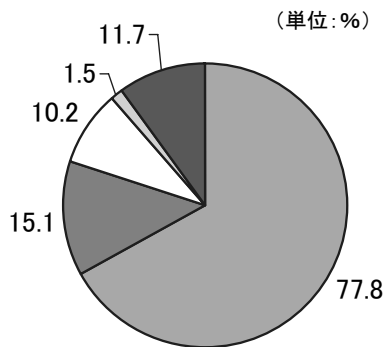
²³ 「不平・不満の申し立て「あり」」の労働者に占める労働組合加入者の割合は不明であるが、回答者全体では労働組合加入者は41.8%。なお、同じ調査で、労働組合に「苦情解決のための支援」を期待する者は31.4%存在する。

²⁴ 個人調査では苦情処理機関の有無は調査されていないが、事業所調査では、苦情処理機関ありは23.2%。

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）
 注：内容別及び申立方法別は複数回答。

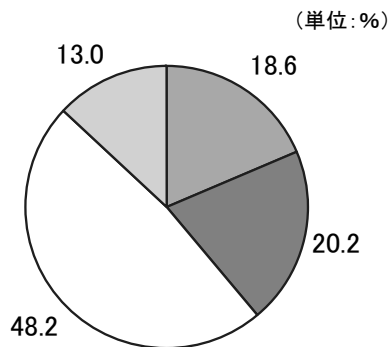


参考図2
 申立方法別割合(複数回答)



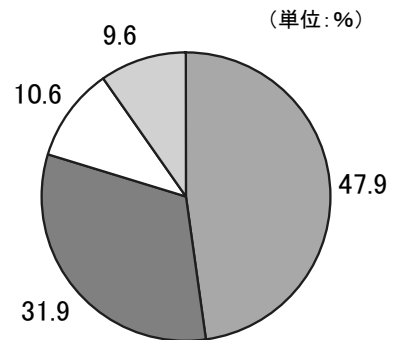
- 直接上司へ
- 労働組合を通して
- 自己申告制度によって
- 苦情処理委員会等の機関へ
- その他

参考図3
 得られた結果別割合(複数回答)



- 納得のいく結果が得られた
- 検討中のような
- 納得のいく結果は得られなかった
- その他

参考図4
 不平・不満を申し立てない理由別割合(複数回答)



- 特に不平・不満がないから
- 申し立てたところでもにもならないから
- 不平・不満を申し立てる正式のルートがないから
- その他

イ 職場で感じる不満の状況等（「職場生活と仕事に関するアンケート調査」から）

社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）掲載の「職場生活と仕事に関するアンケート調査」（1998年。以下この節において「生産性本部従業員調査」という。）²⁵では、従業員の苦情・不満の状況についてより詳細な調査を行っている。

まず、苦情・不満を申し出る制度の有無及びある場合の利用の有無に関しては、「制度があり、利用したことがある」9.8%、「制度はあるが、利用したことはない」39.3%、「制度はない」25.6%、「制度があるかどうかわからない」21.2%となっている（後掲の第1-1-10表参照）。

従業員が不満を感じている状況と、実際に制度を利用した者が申し出た苦情・不満の内容を整理したものが第1-1-9表である。賃金制度や人事考課制度に従業員の3分の1が不満を強く感じていることを始め、ほとんどすべての選択肢で2割以上の従業員が強い不満を抱えている。実際に申し出られた苦情・不満の内容も、多くの者が不満を感じる項目が多いようであり、また、「現在の職場生活における不満」の数値がおおむね20%台でありあまり差がないこともあってさほど特徴的なものはいないが、「昇進・昇格」について強い不満を感じる者が多い割には実際の申し出は決して多くないことが注目される。

²⁵ 生産性本部従業員調査は、東京証券取引所一部上場企業を中心とする13業種27社（非上場1社。業種は、建設業2社、製造業17社、卸小売業2社、運輸通信業2社、電気ガス水道業2社、サービス業2社）の従業員を対象に、1998年9月～10月に実施。調査対象企業の人事労務部門又は労働組合を通じて5,150通の調査票を配布し、郵送により直接回収。有効回答数は2,980通（有効回答率57.9%）。

第 1-1-9 表 苦情・不満の内容 (単位：%)

	現在の職場生活における不満 (全員)				申し出た苦情・不満の内容 (制度利用経験者) (複数回答)	
	かなり強く感じる	強く感じる	少し感じる	感じない		
賃金制度や人事考課制度	11.2 (34.7)	23.5	44.9	17.8	④	24.0
自分の仕事の 内容や量	7.1 (28.3)	21.2	43.6	25.5	①	39.4
労働時間 (残業を 含む) の長さ	10.9 (27.1)	16.2	28.6	42.0	②	25.3
昇進・昇格	7.3 (26.8)	19.5	37.3	33.1	⑨	9.6
評価・査定の結果	6.0 (24.9)	18.9	42.1	30.4	⑧	14.0
教育・訓練の内容 や機会	6.1 (24.8)	18.7	37.6	34.8	⑦	14.4
上司の職場運営の 仕方	7.3 (23.9)	16.6	40.0	33.4	③	25.0
配置転換や転勤、 出向・転籍	7.5 (22.8)	15.3	35.7	38.6	⑥	20.2
休日・休暇の取得	7.1 (20.2)	13.1	24.5	52.9	⑤	22.3
職場内のいじめ・嫌が らせ(セカハラを含む)	1.3 (3.6)	2.3	14.1	79.7	⑩	7.9
その他	2.3	1.2	0.9	12.0		13.0

資料出所：生産性本部従業員調査 (1998 年)

注 1：「現在の職場生活における不満」は各項目ごとに該当するものを選択。「申し出た苦情・不満の内容」は該当するものすべてを回答。

注 2：() 内は「かなり強く感じる」+「強く感じる」の合計 (単位：%) であり、「現在の職場生活における不満」の各項目は、この合計値の多い順に並べた。

注 3：○付き数字は割合の高い順を示す。

苦情・不満を申し出る制度の利用者は、半数が苦情や不満の解決に効果があった (「大いに効果があった」10.3%、「少し効果があった」41.1%) と評価している。一方、制度を利用していない者や職場にそのような制度がない者等に関しては、それほど苦情や不満がないとする者も多いが、問題の解決につながるかどうか疑問を感じている者も多い。例えば、制度があるが利用したことがない者の 56.3% が「制度を利用するほどの苦情や不満はない」とし、22.0% (「苦情や不満はない」とする者を除けば 50.4%) が「問題が解決されるとは思えない」としている。(第 1-1-10 表)

また、制度がないか有無がわからないとする者の 7 割が苦情・不満を申し出る制度を望んでおり、従業員の期待には大きいものがある。

第 1-1-10 表 苦情処理制度の現状 (単位：人、%)

総 数	2,980人 (100%)	
制度あり 計	1,463 (49.1)	
利用したことあり	292 (9.8) [100%]	
苦情や不満の解決に		
大いに効果があった	30 (1.0)	[10.3]
少し効果があった	120 (4.0)	[41.1]
何とも言えない	85 (2.9)	[29.1]
あまり効果はなかった	46 (1.5)	[15.8]
利用したことなし	1,171 (39.3) [100%]	
問題が解決されるとは思えないから	258 (8.7)	[22.0]
将来の自分の立場が悪くなると思うから	35 (1.2)	[3.0]
職場の上司や同僚との人間関係が悪くなりそうだから	61 (2.0)	[5.2]
職場に苦情や不満を申し立てにくい雰囲気があるから	54 (1.8)	[4.6]
制度を利用するほどの苦情や不満はないから	659 (22.1)	[56.3]
別の方法で問題を解決できるから	52 (1.7)	[4.4]
制度なし+制度の有無がわからない	1,394 (46.8) [100%]	
苦情・不満を申し出る制度を		
大いに望む	444 (14.9)	[31.9]
少し望む	523 (17.6)	[37.5]
あまり望まない	411 (13.8)	[29.5] <100%>
問題が解決されるとは思えないから	157 (5.3)	<38.2>
将来の自分の立場が悪くなると思うから	8 (0.3)	< 1.9>
職場の上司や同僚との人間関係が悪くなりそうだから	13 (0.4)	< 3.2>
たとえ制度ができて利用しづらいだろうから	76 (2.6)	<18.5>
そのような制度を利用するほどの苦情や不満はないから	56 (1.9)	<13.6>
今でも別の方法で問題を解決できるから	79 (2.7)	<19.2>

資料出所：小嶋（1999:81）（生産性本部従業員調査を整理したもの）を一部修正

注：「その他」「不明」は省略した。

生産性本部従業員調査では、我慢できないほどの不満を抱えた場合にそれを解決するためにとる行動について質問している。

最も多いのは「上司に相談する」の 57.7%であり、次いで「自社の労働組合もしくは従業員組織（社員会など）に相談する」の 14.9%である²⁶。「社内の苦情処理制度を活用する」とする者は 1.2%に過ぎず、日常的に活用される制度ではないことがわかる（第 1-1-11 表）。

²⁶ 回答者のうち、会社に労働組合があるとする者が 95.0%、労働組合はないが従業員組織はあるとする者が 0.6%で、それらのうち現在労働組合員・社員会等メンバーであるとする者が 67.3%。なお、同じ調査で、会社に労働組合がある者のうち、苦情・不満の予防や解決について労働組合に期待する者は 61.7%（「期待している」26.4%、「少し期待している」35.3%）存在する。

第 1-1-11 表 我慢できない不満を抱えた場合の解決行動 (単位：%)

上司に相談する	57.7
自社の労働組合もしくは従業員組織(社員会など)に相談する	14.9
退職(もしくは転職)する	10.7
社外の第三者(カウンセラー、弁護士など)に相談する	3.3
人事労務部門に相談する	1.8
社内の苦情処理制度を利用する	1.2
その他	7.0

資料出所：生産性本部従業員調査（1998年）

ウ ホワイトカラー層の不平不満の状況（「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」から）

従業員規模 1,000 人以上企業の本社のホワイトカラーの課長及びその部下（社員）を対象とした日本労働研究機構(JIL)「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」（1999年）²⁷によると、不平不満の状況及び相談先の状況は第 1-1-12 表のとおりである。

この表から、「本社勤務のホワイトカラー従業員にとっては、仕事の配分や職場の人間関係といった、職務を遂行するうえで日常的に生ずるとともに、賃金や労働時間、あるいは人事などの典型的な労働条件に比べればインフォーマルな事項に関する不満が多いことが指摘できる」²⁸。

不満の相談先としては、全体的に「上司」や「職場の先輩・同僚」が多いが、「誰にも相談しなかった」とする者も多い。

不平不満が比較的多いものについて、相談先を事項別に見ると、仕事の配分については上司への相談が多く、職場の人間関係については上司や職場の先輩・同僚への相談が多い。また、休日出勤や残業については、誰にも相談しなかったとするものが最も多くなっている。このような傾向に関しては、次のようなことが考えられる²⁹。

- ・ 仕事の配分や人間関係についての不満は、上司が最も身近にこれらの問題に接しており、かつ、現場の監督者としての日常的な職務遂行の範囲内で対処し得ることも多いであろうから、解決可能性が高い相談先として考えられていると推測される。
- ・ もっとも、人間関係に関する不満は、職務権限とは別個の次元の問題であることも多い

²⁷ JIL「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」（1999年）は、同年に JIL が行った従業員規模 1,000 人以上の企業 2,370 社を対象とするアンケート調査（新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査）に回答し、かつ、調査結果の送付を要請した企業 522 社の本社の経営企画、総務・広報・秘書、経理・財務、営業、人事・労務・教育の 5 部門の課長及びその部下（社員）を調査対象に、企業の経営企画部署を通じて課長には各 1 票、社員については 1 課当たり 3 票（できれば女性 1 票）の割合でアンケート調査表を配布してもらい、回答は直接本人から返送を求めたもの。1999 年 11 月～12 月に実施し、回収率は、課長票 47.3%（2,610 票中 1,236 票）、社員票 43.0%（7,830 票中 3,365 票）。

²⁸ 山川（2003:65）

²⁹ 山川（2003：66-68）による。

ので、先輩や同僚への相談が有効なこともあり得る。そのため、これらの人々も相談先とされるのであろう（上司についての不満ということも考えられる。）。

- これに対して、休日出勤や残業の問題について上司への相談が少なくなるのは、こうした問題は業務量そのものに起因するところが大きいため、（仕事の配分によって対処し得る場合を除き）上司による解決はあまり期待されていないためと考えられる。
- 全体的に誰にも相談しなかったという回答の割合が高くなっているが、（事項による差異はあり得るが）一つの要因としては、不満の内容がインフォーマルないし日常的なものであるために、我慢して過ごすという対応が取られやすいことをあげ得る。また、先に「労使コミュニケーション調査」に関してみたように（ア参照）、「申し立てたところでどうにもならないから」という認識が要因となっている場合もあり得よう。

このように、不平不満の内容によって相談先が変わり得ることに留意が必要であると思われる。

第1-1-12表 不平不満の有無及び相談先（単位：％）

		特に不平不満はなかった	不平不満があった・相談先（複数回答）						
			上司	職場の先輩・同僚	人事部	職場委員・労働組合	誰にも相談しなかった	相談先がなかった	
仕事の配分	課長	60.6	37.4	22.3	8.3	1.0	0.0	7.7	1.5
	社員	52.7	45.1	19.0	17.9	0.5	0.2	10.9	2.2
職場の人間関係	課長	69.6	28.1	11.2	9.5	1.1	0.0	8.3	1.9
	社員	60.4	37.8	8.6	21.4	0.8	0.6	9.9	2.3
休日出勤や残業	課長	80.0	17.4	4.4	3.1	0.6	0.0	8.4	1.6
	社員	72.7	25.0	5.4	9.5	0.3	0.6	9.8	1.6
異動や転勤	課長	76.0	20.8	12.1	4.0	1.9	0.0	4.5	1.0
	社員	78.5	19.0	7.7	6.5	1.2	0.2	4.5	1.6
従業員の教育訓練	課長	74.3	22.5	9.9	4.5	4.9	0.0	4.0	1.5
	社員	79.5	17.6	4.8	5.7	1.0	0.2	6.2	1.6
昇進や昇格	課長	76.6	20.2	8.7	3.5	1.6	0.0	6.6	1.5
	社員	80.1	17.3	4.3	4.5	0.7	0.3	7.3	1.9
キャリア形成	課長	85.8	10.6	3.9	1.5	1.1	0.0	3.3	1.2
	社員	81.8	15.0	4.3	4.8	0.5	0.2	6.0	1.6
住宅問題	課長	90.4	6.4	0.7	0.5	0.6	0.1	3.2	1.3
	社員	85.8	11.6	1.8	3.2	0.9	0.5	5.0	1.3

育児・介護	課長	91.7	3.8	0.4	0.3	0.3	0.1	1.9	0.9
	社員	92.0	4.5	0.7	1.1	0.0	0.1	2.4	0.4

資料出所：JIL「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」（1999年）

注1：各項目の上段が「課長」、下段が「社員」の数値である。

注2：「不明」は省略した。

注3：社員の不平不満が多い項目の順に並べた。なお、「不平不満があった」とする割合は、「100%－（特に不平不満はなかったとする割合＋「不明」の割合）」とした。

別表1 不平・不満の申し立ての有無別労働者の割合
(単位：%)

企業・年齢階級・職種・就業形態	計	不平・不満の申し立て「あり」	不平・不満の申し立て「なし」	不明
計	100.0	13.7	86.3	0.0
(企業規模)				
5,000人以上	100.0	9.8	90.1	0.1
1,000～4,999人	100.0	11.2	88.8	-
300～999人	100.0	14.5	85.5	-
100～299人	100.0	16.6	83.4	-
50～99人	100.0	16.5	83.5	-
30～49人	100.0	16.9	83.1	-
(性別)				
男	100.0	13.7	86.3	0.0
女	100.0	13.7	86.3	-
(年齢階級)				
20歳未満	100.0	20.6	79.4	-
20～29歳	100.0	14.4	85.6	-
30～39歳	100.0	15.3	84.7	-
40～49歳	100.0	12.0	87.9	0.1
50～59歳	100.0	12.0	88.0	-
60歳以上	100.0	15.4	84.6	-
(勤続年数階級)				
1年未満	100.0	11.7	88.3	-
1年以上5年未満	100.0	14.7	85.3	-
5年以上10年未満	100.0	15.3	84.7	-
10年以上20年未満	100.0	15.4	84.6	-
20年以上	100.0	9.1	90.9	0.1
(職種)				
事務・研究職	100.0	11.0	89.0	0.0
技術・研究職	100.0	19.0	81.0	-
生産・労務職	100.0	12.7	87.3	-
販売・サービス職	100.0	14.0	86.0	-
その他	100.0	19.2	80.8	0.0
(就業形態)				
一般労働者	100.0	13.8	86.1	0.0
パートタイム労働者	100.0	12.7	87.3	-
(役職)				
課長クラス以上	100.0	14.5	85.5	-
係長クラス	100.0	12.7	87.3	0.1
役員	100.0	13.9	86.1	0.0

【0.0】は、単位数値未満のものを示す。
 「-」は、該当数値がないものを示す。
 「*」は、分母となるサンプル数が1以上10未満のものを示し、利用する際は注意を要する。
 別表1-別表5の資料出所：厚生労働省「労働コミュニケーション調査」(2004年)

別表2 不平・不満の申し立ての内容別労働者の割合

企業・年齢階級・職種・就業形態	複数回答 (単位：%)									
	不平・不満の申し立て「あり」計	日産業務の運営に閉ること	人事(人員配置・進出・昇格、定年制)に閉ること	教育訓練等に閉ること	賃金、労働時間等労働条件に閉ること	安全衛生に閉ること	福利厚生に閉ること	人間関係に閉ること	男女差別・セクハラに閉ること	その他
計	100.0	48.2	41.5	15.1	45.7	9.5	9.9	22.6	2.7	3.2
(企業規模)										
5,000人以上	100.0	39.6	32.5	20.7	34.9	3.1	10.2	27.7	0.6	2.2
1,000～4,999人	100.0	46.3	48.4	15.1	35.6	7.5	7.1	17.4	-	1.9
300～999人	100.0	42.0	26.6	14.0	67.5	13.6	16.2	10.5	3.5	2.0
100～299人	100.0	55.9	57.3	13.2	46.1	10.2	2.2	20.4	5.4	1.4
50～99人	100.0	57.6	32.6	19.6	44.8	18.3	17.1	27.7	2.8	8.6
30～49人	100.0	38.9	39.5	5.9	49.3	0.7	12.6	36.5	2.4	4.3
(性別)										
男	100.0	50.5	46.2	11.8	54.2	10.8	12.3	19.6	0.8	3.7
女	100.0	44.1	33.1	21.1	30.5	7.1	5.7	27.9	6.0	2.5
(年齢階級)										
20歳未満	100.0*	30.9*	-	30.9*	99.7*	-	30.5*	0.3*	-	-
20～29歳	100.0	46.5	34.4	10.6	39.9	8.8	5.8	21.8	6.2	1.6
30～39歳	100.0	53.2	47.2	21.1	50.1	9.5	14.9	22.8	0.9	4.4
40～49歳	100.0	55.7	38.2	12.2	47.5	8.9	11.7	22.1	3.5	4.5
50～59歳	100.0	35.8	47.4	12.4	37.6	13.1	4.3	26.4	-	1.2
60歳以上	100.0	19.1	36.1	15.5	64.4	-	-	14.8	3.5	6.3
(勤続年数階級)										
1年未満	100.0	50.9	22.7	5.4	43.6	-	14.8	8.2	-	-
1年以上5年未満	100.0	37.7	31.0	22.4	52.3	11.4	9.2	9.9	6.9	0.7
5年以上10年未満	100.0	40.3	43.0	14.1	40.2	3.4	10.8	27.9	1.1	4.7
10年以上20年未満	100.0	62.4	42.5	12.9	44.3	13.0	11.0	29.6	1.9	5.2
20年以上	100.0	44.6	58.8	13.3	49.5	12.0	5.3	20.6	1.5	0.8
(職種)										
事務・研究職	100.0	52.3	38.0	6.8	40.8	5.3	8.2	29.9	5.4	1.3
技術・研究職	100.0	60.4	50.7	16.0	54.9	2.1	8.3	13.4	1.5	3.8
生産・労務職	100.0	48.5	32.0	22.9	51.5	22.5	9.2	23.2	-	6.2
販売・サービス職	100.0	37.5	41.0	20.4	41.2	10.4	10.0	19.1	2.9	4.5
その他	100.0	38.8	48.6	17.5	46.0	13.1	16.6	21.3	0.6	2.2
(就業形態)										
一般労働者	100.0	48.7	42.6	14.1	47.2	10.2	9.7	21.3	2.9	3.5
パートタイム労働者	100.0	36.8	33.1	26.6	24.8	-	10.2	35.4	0.3	-
(役職)										
課長クラス以上	100.0	32.0	50.9	5.7	79.6	8.6	3.8	13.1	2.2	1.9
係長クラス	100.0	70.7	52.2	16.9	41.0	6.4	9.7	27.1	0.7	1.6
役員	100.0	45.4	36.7	16.5	40.1	10.5	11.2	23.3	3.3	4.0

別表3 不平・不満の申し立ての方法別労働者の割合

企業規模・年齢階級・勤続年数・就業形態・職種	複数回答 (単位：%)						
	不平・不満の申し立て「あり」計	直接上司へ	自己申告制度によって	労働組合を 通じて	苦情処理 委員会等の 機関へ	その他	不明
計	100.0	77.8	10.2	15.1	1.5	11.7	0.0
(企業規模)							
5,000人以上	100.0	78.5	11.4	22.0	-	3.7	-
1,000～4,999人	100.0	61.7	12.0	24.3	-	25.6	-
300～299人	100.0	84.1	5.5	11.7	0.3	7.4	-
100～99人	100.0	79.6	18.1	11.7	0.9	13.5	-
50～9人	100.0	77.0	5.7	16.3	6.3	5.8	-
30～49人	100.0	91.1	-	1.0	1.8	11.4	0.0
(性)							
男	100.0	75.6	12.8	18.2	1.5	13.2	0.0
女	100.0	81.6	5.5	9.5	1.5	8.9	-
(年齢階級)							
20歳未満	100.0	100.0	-	-	2.7	-	-
20～29歳	100.0	74.7	10.8	18.6	2.7	9.9	-
30～39歳	100.0	86.7	10.2	19.2	0.8	6.0	-
40～49歳	100.0	79.7	5.8	12.0	0.9	8.7	0.0
50～59歳	100.0	57.2	16.5	7.5	2.3	32.9	-
60歳以上	100.0	93.0	4.4	3.8	-	2.6	-
(勤続年数階級)							
1年未満	100.0	55.9	-	19.5	-	28.1	-
1年以上5年未満	100.0	74.5	14.2	16.2	4.4	8.6	-
5年以上10年未満	100.0	86.3	6.1	12.7	0.3	9.4	-
10年以上20年未満	100.0	81.0	7.1	15.4	0.6	10.7	-
20年以上	100.0	65.8	22.0	15.7	1.8	18.7	0.0
(職種)							
事務	100.0	84.9	7.0	9.1	0.8	6.7	-
技術・研究職	100.0	80.3	19.8	18.1	1.1	9.2	-
生産・労務職	100.0	83.5	4.9	20.6	6.8	7.4	0.0
販売・サービス職	100.0	71.7	6.7	15.5	0.3	13.1	-
その他	100.0	61.4	15.0	18.8	-	28.4	-
(就業形態)							
一般労働者	100.0	76.9	10.5	16.1	1.3	12.4	0.0
パートタイム労働者	100.0	88.2	7.4	1.8	5.3	1.6	-
(役職)							
課長クラス以上	100.0	66.4	18.2	8.1	1.8	23.6	-
係長クラス	100.0	78.4	11.8	10.3	-	10.3	-
役職なし	100.0	79.9	8.1	17.8	1.9	9.7	0.0

別表4 不平・不満の申し立てで得られた結果別労働者の割合 (単位：%)

企業規模・年齢階級・勤続年数・就業形態・職種	不平・不満の申し立て「あり」計	納得のいく結果が得られた	検討中の上 である	納得のいく結果が得られなかった	その他	不明
計	100.0	18.6	20.2	48.2	13.0	0.0
(企業規模)						
5,000人以上	100.0	18.8	22.9	52.8	8.5	-
1,000～4,999人	100.0	17.8	22.3	36.1	23.8	-
300～299人	100.0	23.7	15.9	44.0	16.4	-
100～99人	100.0	12.5	18.5	63.1	5.8	-
50～9人	100.0	21.6	18.4	43.2	16.8	-
30～49人	100.0	27.4	24.8	38.7	9.0	0.0
(性)						
男	100.0	14.6	19.5	51.8	14.1	0.0
女	100.0	25.9	21.3	41.7	11.2	-
(年齢階級)						
20歳未満	100.0*	-	69.1*	0.3*	30.5*	-
20～29歳	100.0	22.6	14.8	51.6	11.0	-
30～39歳	100.0	13.4	18.1	53.7	14.7	-
40～49歳	100.0	24.3	22.8	42.8	10.1	0.0
50～59歳	100.0	17.0	25.0	41.1	16.9	-
60歳以上	100.0	18.4	33.4	41.2	7.0	-
(勤続年数階級)						
1年未満	100.0	35.5	22.7	27.5	14.2	-
1年以上5年未満	100.0	22.1	14.2	48.9	14.8	-
5年以上10年未満	100.0	21.2	19.2	49.0	10.5	-
10年以上20年未満	100.0	13.8	24.6	46.9	14.6	-
20年以上	100.0	15.0	19.9	54.5	10.6	0.0
(職種)						
事務	100.0	24.0	23.6	46.5	5.8	-
技術・研究職	100.0	13.5	16.4	59.9	10.1	-
生産・労務職	100.0	14.9	25.1	40.4	19.5	0.0
販売・サービス職	100.0	21.8	12.3	48.2	17.7	-
その他	100.0	12.1	22.8	45.3	19.8	-
(就業形態)						
一般労働者	100.0	17.7	19.9	48.7	13.7	0.0
パートタイム労働者	100.0	28.8	24.7	40.0	6.5	-
(役職)						
課長クラス以上	100.0	16.2	10.2	64.4	9.2	-
係長クラス	100.0	15.9	21.2	49.7	13.2	-
役職なし	100.0	19.9	21.9	44.4	13.8	0.0

別表5 不平・不満を申し立てない理由別労働者の割合

(単位：%)

企業規模・年齢・勤続年数・職種	不平・不満を申し立て「なし」計	特に不平・不満がないから	申し立てたところでもないから	不平・不満を申し立てる正式のルートがないから	その他	不明
計	100.0	47.9	31.9	10.6	9.6	0.0
(企業規模)						
5,000人以上	100.0	54.0	31.3	5.0	9.7	0.0
1,000～4,999人	100.0	54.2	26.3	8.8	10.7	-
300～999人	100.0	45.8	29.8	13.5	10.9	-
100～299人	100.0	43.7	35.1	15.0	6.2	-
50～99人	100.0	38.7	41.2	10.9	9.2	0.0
30～49人	100.0	43.7	27.9	14.8	13.5	-
(性別)						
男	100.0	50.5	30.4	9.9	9.2	0.0
女	100.0	43.3	34.5	11.9	10.3	-
(年齢階級)						
20歳未満	100.0	70.9	9.7	-	19.4	-
20～29歳	100.0	43.5	31.5	15.3	9.7	0.0
30～39歳	100.0	50.7	31.7	8.8	8.8	-
40～49歳	100.0	45.5	37.0	9.7	7.9	0.0
50～59歳	100.0	49.7	27.8	9.0	13.5	-
60歳以上	100.0	63.0	20.9	10.6	5.5	-
(勤続年数階級)						
1年未満	100.0	70.7	4.8	9.8	14.7	-
1年以上5年未満	100.0	48.9	30.1	9.8	11.2	-
5年以上10年未満	100.0	39.9	40.0	12.8	7.3	0.0
10年以上20年未満	100.0	43.7	33.9	14.3	8.1	-
20年以上	100.0	55.8	28.5	4.3	11.4	0.0
(職種)						
事務職	100.0	53.2	28.9	8.9	9.1	0.0
技術・研究職	100.0	46.4	31.8	13.0	8.8	-
生産・労務職	100.0	44.6	32.1	16.0	7.3	-
販売・サービス職	100.0	44.0	36.4	8.8	10.8	-
その他	100.0	40.3	35.6	9.8	14.4	-
(就業形態)						
一般労働者	100.0	47.3	32.7	10.4	9.6	0.0
パートタイム労働者	100.0	56.9	21.9	12.2	9.1	-
(役職)						
課長クラス以上	100.0	58.1	24.7	7.8	9.4	-
係長クラス	100.0	49.9	29.0	11.5	9.7	0.0
役員なし	100.0	45.3	34.2	10.9	9.7	0.0

(2) 職場における苦情等の処理の状況

ア 労使コミュニケーションの機関・制度と苦情等の処理

(ア) 機関・制度の設置状況

労使間の意思疎通を図るため、企業（労使）は多様な機関や制度を設けている。

厚生労働省「労使コミュニケーション調査」によりそのような機関や制度の設置状況を見ると、第1-1-13表のように、多様なものがあることがわかる。もっとも、傾向的にこれらの設置は縮小傾向にあり、また、総じて労働組合がある場合の設置率が高い。

第1-1-13表 機関・制度「あり」の事業所割合（単位：％）

	1994年	1999年		2004年	労働組合の有無別設置率	
	50人以上	50人以上	30人以上	30人以上	有	無
職場懇談会	69.8	56.9	55.3	49.8	56.9	46.2
人事担当者による巡回、個人面談	—	31.4	32.3	45.6	47.9	44.4
社内報	—	52.6	47.7	44.4	70.5	31.0
提案制度（投書箱・目安箱）	56.7	52.0	48.2	43.4	56.2	36.9
自己申告制度	40.0	44.0	40.8	41.2	52.8	35.2
労使協議機関	55.7	51.0	41.8	37.3	80.5	15.0
従業員組織（社員会）	—	51.3	50.8	36.0	41.3	33.3
小集団活動	47.9	45.2	39.5	30.9	46.8	22.7
苦情処理機関	20.3	29.8	25.2	23.2	46.8	11.0
従業員意識調査	—	34.3	31.0	21.1	32.7	15.1

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」各年

注：1999年調査から常用労働者30人以上の事業所に調査対象が拡大された。

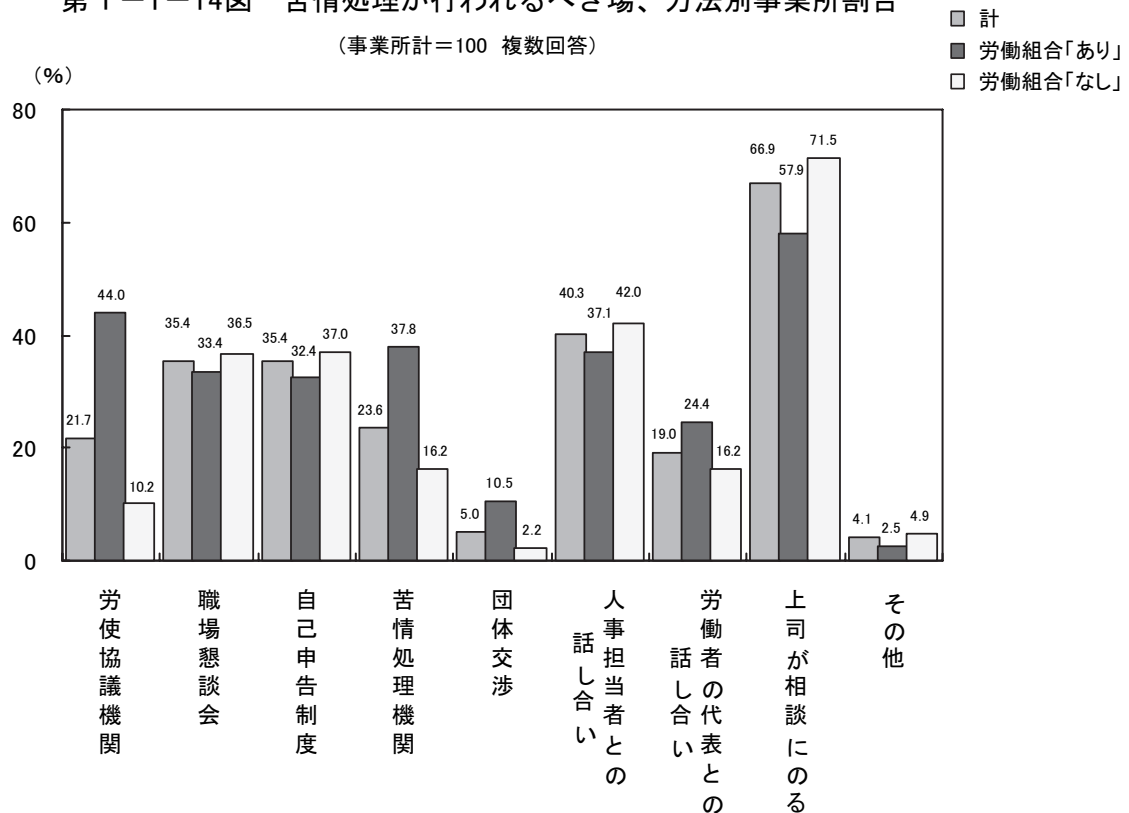
これらの機関・制度は、集团的又は個別的な労使間のコミュニケーションを促進し、方針や意見等の相互の伝達又は把握を通じて労使相互の理解の促進を図るといった機能を有するものであり、「苦情処理機関」はもちろん、それ以外のものも、直接又は間接に苦情等の予防・解決に寄与し得るものと考えられる。また、調査の選択肢に含まれていないことから上表には挙がっていないが、管理職等との個人面談もまた、同様の機能を有すると考え得る。

(イ) 苦情処理が行われる場・方法

「労使コミュニケーション調査」（2004年）によると、事業所の84.2%が、苦情（従業員個人の賃金、配置転換、日常の作業条件等についての苦情）処理のための制度が必要であると答えている。また、苦情処理が行われるべき場、方法についての回答では、多様なものが挙がっている（第1-1-14図）。

第 1-1-14 図 苦情処理が行われるべき場、方法別事業所割合

(事業所計=100 複数回答)



資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）
注：「不明」は省略した

労働者が不平・不満を申し立て、また相談する相手方と同様、ここでも上司が主たる苦情処理の担い手として登場しており、この極めてインフォーマルな方法である「上司が相談にのる」を除けば、労働組合ありの事業所（上表のとおり制度が整っている。）では、労使協議機関、苦情処理機関も多いが、労働組合なしの事業所では、人事担当者との話し合いが多い。

これらの「場、方法」については、具体的な苦情の処理のされ方も多様であると思われる。例えば、苦情処理機関では個別具体的な苦情が取り扱われることになり、労使協議機関では、そのようなケースもあろうが、むしろ苦情の背景となる制度そのものやその運用のあり方についての協議を通じて苦情の解決が図られていくことも多いのではないかと考えられる。また、特に労使協議機関に関しては、制度の見直し等に当たって労使間で十分に協議することや、制度の運営において生じた問題点について協議し改善を図ること等により、将来的な苦情等の発生を予防するという機能も重要であると思われる。例えば、日本経団連「労使コミュニケーションに関するアンケート」（2005年。以下「日本経団連調査」という。）³⁰では、労使協議制度を有する企業の67.1%が「個別労働紛争の回避」に成果ありと評価している（そ

³⁰ 日本経団連調査は、日本経団連の会員企業1,327社を対象に、2005年5月～6月に実施。回答440社について集計（有効回答率33.2%）。なお、製造業が50.9%を占め、従業員規模3000人以上が36.1%、1000人～2999人が31.8%。労働組合ありが81.8%。

のほか、「成果なし」2.0%、「どちらともいえない」30.9%）。

なお、労働省「労使コミュニケーション調査」（1999年）では、苦情処理機関がない事業所での従業員の不平・不満等を取り上げる方法という形で質問している。この場合には、「上司が相談にのる」とするものがさらに多く86.6%に上っている。（第1-1-15表）

第1-1-15表 苦情処理機関のない事業所における従業員の不平・不満等の
取り上げ方別事業所の割合（複数回答）（単位：%）

	労使協 議機関	職 場 懇談会	自己申告 制 度	上司が相 談に乗る	団体交渉	その他
計	17.8	28.0	17.0	86.6	6.1	19.7
労働組合あり	49.4	35.9	27.0	82.5	22.3	15.5
なし	6.4	25.2	13.4	88.1	0.2	21.2

資料出所：労働省「労使コミュニケーション調査」（1999年）

注：「不明」は省略した。

イ 苦情処理機関による苦情等の処理の状況

（ア）設置・利用状況

上記アのとおり、苦情等进行处理する場としては多様なものが考えられるが、ここでは、まず、厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）により、直接に個人の苦情等の処理を目的とした苦情処理機関³¹の状況を見てみる³²。

苦情処理機関「あり」の事業所は23.2%であるが、労働組合の有無により設置率は大きく異なり、また、企業規模が大きいほど設置率も高くなる。実際の利用状況については、過去1年間に苦情処理機関に苦情が申し立てられたのは半数弱の44.3%の事業所であり、労働組合の有無ではさほど違いはない。企業規模別では30～49人規模、399～999人規模が少なくなっているが、全体的傾向としては何とも言い難い。（第1-1-16表）

なお、2004年調査では調査されていないが、1999年調査によると、1事業所当たりの平均取扱件数は9.2件である。

³¹ 「労使コミュニケーション調査」における「苦情処理機関」の定義は「苦情処理委員会など、賃金、配置転換、日常の作業条件等について、従業員個人の苦情を解決するための労使代表で構成される常設機関」。

³² このイの中で特に出所を明示しない数値は同調査による。

第1-1-16表 苦情処理機関の設置・申立ての有無別事業所割合 (単位：％、件)

		苦情処理機関			
		あり	過去1年間に申立て		なし
			あり [件数]	なし	
計		23.2	(44.3) [9.2]	(55.7)	76.8
企業規模	5000人以上	65.9	(47.9) [17.1]	(52.1)	34.1
	1000～4999人	38.1	(42.7) [10.2]	(57.3)	61.9
	300～ 999人	27.6	(26.7) [7.6]	(73.3)	72.4
	100～ 299人	17.6	(52.1) [7.4]	(47.9)	82.2
	50～ 99人	11.8	(60.8) [7.8]	(39.2)	88.2
	30～ 49人	6.7	(29.9) [5.6]	(70.1)	93.3
労働組合あり		46.8	(43.7) [10.4]	(56.3)	53.2
なし		11.0	(45.7) [7.8]	(54.3)	88.9

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年、1999年）

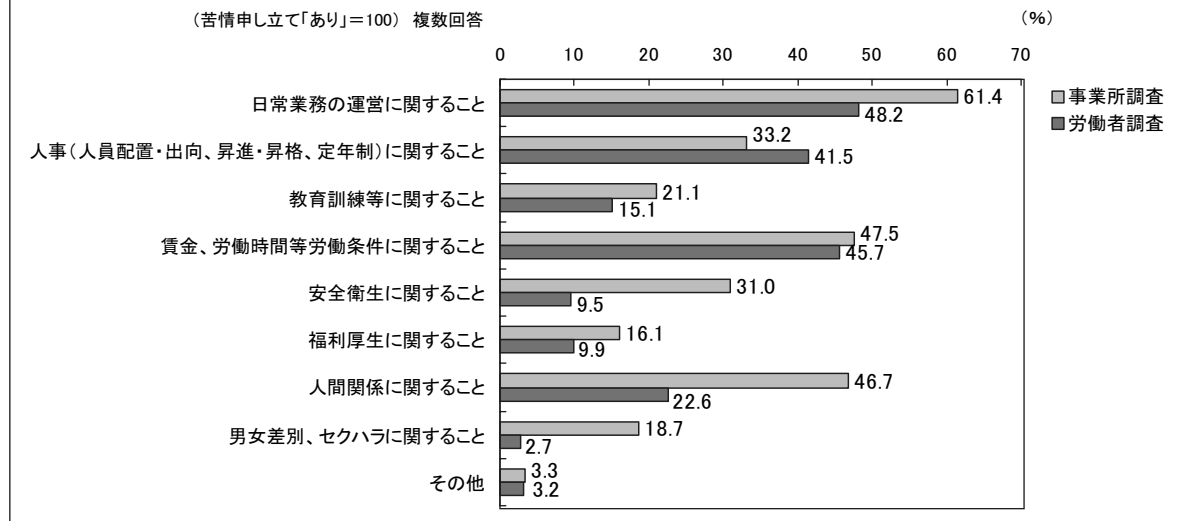
注1：「不明」は省略した。

注2：()内の数値は、苦情処理機関ありを100とした割合。

注3：[]内の数値は過去1年間に苦情処理機関で取り扱った苦情件数の平均であり、この数値については1999年調査による。

苦情処理機関に申し立てられた苦情の内容は、「日常業務の運営に関すること」(61.4%)、「賃金、労働時間等労働条件に関すること」(47.5%)、「人間関係に関すること」(46.7%)が多く、労働者が職場に申し立てた不平・不満として多い内容とおおむね共通する(第1-1-17図)。なお、「男女差別、セクハラに関すること」、「安全衛生に関すること」など、内容により、上司へのインフォーマルな申立てばかりでなく、事業所の苦情処理機関等公式な手続による処理が選択されるものもあるようである。

第1-1-17図 苦情処理機関等への苦情申し立て内容別事業所割合



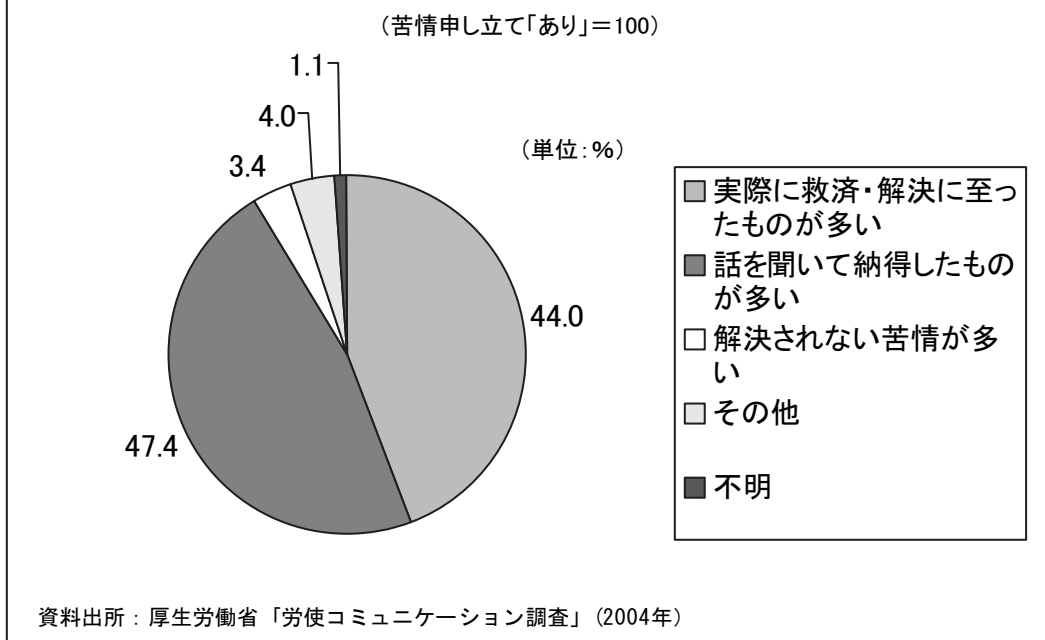
資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」(2004年)

注1：「不明」は省略した。

注2：事業所調査は苦情処理機関への申し立てありの事業所に対し申し立てられた苦情の内容を質問しており、労働者調査は(苦情処理機関に限らず)事業所に不平・不満を申し立てた者に対しその内容を質問している。

苦情処理機関への苦情申し立てがあった事業所に対し、苦情の解決状況を質問したところ、9割を超える事業所が問題が解決したと理解しており、「解決されない苦情が多い」と考えているのは3.4%に過ぎない(第1-1-18図)。

第1-1-18図 苦情処理機関での苦情の解決状況別事業所割合



(1)アで見たように、労働者調査では、事業所に申し立てた苦情（多くは上司に申し立てられ、苦情処理委員会等の機関に申し立てられることはほとんどない。）に関し半数の者が「納得のいく結果は得られなかった」としているのとは大きな違いがある。

事業所調査は苦情処理機関に申し立てられた苦情についての状況であり、労働者調査で把握できるのは、ほとんどが苦情処理機関に申し立てられていない不平・不満についての状況であるから、苦情処理機関という公式なルートで処理されるかどうかがこの解決状況・納得状況の違いに影響を及ぼしているのかもしれない。しかし、第 1-1-10 表にあるように、苦情・不満を申し出る制度を利用した者の半数近くが、その効果について「何とも言えない」「あまり効果はなかった」と回答していること、また、制度を利用しない理由に「問題が解決されるとは思えないから」とする者が多いこと、労働省「労使コミュニケーション調査」（1999 年）によれば、苦情処理機関について有効性を認める労働者が 4 割存在する一方、有効性を認めない労働者も 2 割存在すること³³等を踏まえると、事業所調査における 9 割の解決率というのは、調査に回答する事業所サイドの認識として捉えることが適当かもしれない。

(イ) 苦情処理機関に期待する役割

苦情処理機関ありの事業所では、苦情処理機関について、「労使間の意思疎通」「労働者の職場への信頼感」等での有効な役割を果たすことを期待している（第 1-1-19 表）。

第 1-1-19 表 苦情処理機関に最も期待する役割別事業所の割合（単位：％）

労使間の意思の疎通に役立つ	28.6
労働者の職場への信頼度が増す	28.6
健全な労使関係により生産性を向上させる	26.1
人事等の評価、査定の公平性、納得度を高める	13.3
その他	2.8

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004 年）

注：「不明」は省略した。

(ウ) 苦情処理機関・手続の設置状況

「労使コミュニケーション調査」における「苦情処理機関」の定義（脚注 31 参照）よりも広く、相談窓口の設置等を含めた「苦情処理機関・手続」の有無を調べた調査もある（JILPT2005a³⁴）。その結果によると、「設けている」とする事業所は 18.6%であり、設けている内容としては、「人事・労務担当部署に相談窓口を設置」とするものが 65.1%で最も

³³ 事業所に苦情処理機関のある労働者に対する調査で、「有効である」41.4%（「非常に有効である」7.2%＋「ある程度有効である」34.2%）、「有効でない」19.3%（「全く有効でない」4.9%＋「あまり有効でない」14.4%）、「どちらともいえない」39.4%。なお、苦情処理機関を有効であるとする労働者は、労使協議機関や職場懇談会を「有効である」とする労働者（それぞれ 64.6%、58.7%）より少ない。

³⁴ JILPT2005a の調査対象等については脚注 36 を参照。

多いが、労働組合がない事業所であっても、従業員の代表を加えた委員会が一定程度設置されていることもわかる（第 1-1-20 表）。

第 1-1-20 表 苦情処理機関・手続の設置状況（内容は複数回答）（単位：％）

	設けている	設けていない						
		人事・労務担当部署に相談窓口を設置	人事・労務管理担当者等からなる苦情処理委員会などを設置	労働組合の代表を加えた苦情処理委員会などを設置	従業員の代表を加えた苦情処理委員会などを設置	社外の第三者を交えた苦情処理委員会などを設置	その他	
計	18.6	65.1	4.5	10.6	15.8	0.7	15.2	78.8
労働組合あり	39.0	49.2	17.1	53.8	11.0	2.7	3.5	56.6
なし	16.5	69.0	1.4	-	16.9	0.2	18.1	81.2

資料出所：JILPT2005a

注 1：「無回答」は省略した。

注 2：機関・手続の内容については複数回答。

ウ 苦情処理制度による苦情等の処理の状況

社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）掲載の「人事管理の変化と労使関係に関するアンケート調査」（1998 年。企業調査及び労働組合調査があり、以下「生産性本部企業・労組調査」という。）³⁵では、「苦情処理制度」について設置・運用状況を調査している。

苦情処理制度「あり」は会社 50.0％・労組 64.8％であり、労働協約によるものが会社 59.9％・労組 73.1％と最も多く、制度の対象は「組合員のみ」とするものが会社 55.3％・労組 68.0％と最も多い。受付窓口（複数回答）は、企業では「本社の人事労務部門」の 63.8％が、労組では「労働組合支部」の 58.9％が、それぞれ最も多い回答となっている。（第 1-1-21 表）

なお、回答企業のうち労働組合が組織されている企業は 81.6％であった。

³⁵ 生産性本部企業・労組調査のうち企業調査は、上場企業のうち従業員 500 人以上の企業 1,678 社及び非上場企業のうち従業員 500 人以上の企業 765 社の人事労務部長を、労働組合調査は、企業調査対象企業に対応する企業別労働組合のうち所在の判明している労働組合 1759 組織の執行委員長を対象に、1998 年 8 月～9 月に実施。回収率は、企業調査 12.4％、労働組合調査 19.2％。本文中では、企業調査の回答を「会社」と、労働組合調査の回答を「労組」として示す。

第 1-1-21 表 苦情処理制度の状況

(単位：%)

苦情処理制度ありの会社 (50.0%) ・ 労組 (64.8%) = 100														
規 定			対 象 者					受付窓口 (複数回答)						
労働協約	会社 規程	規程 はないが 実施	組合 員の み	管理 職を 除く 正規 従業員	管理 職を 含む 全ての 正規 従業員	パート タイム など非 正規従 業員を 含む全 従業員	本社の 人事労 務部門	労働 組合 本部	労働 組合 支部	事業所 の人事 労務部 門	直属 の上 司	労働組 合の現 場役員		
会社	59.9	7.9	27.6	55.3	7.2	23.0	13.8	63.8	44.1	38.8	32.2	30.3	26.3	
労組	73.1	3.7	19.2	68.0	7.3	11.9	12.3	41.2	57.5	58.9	29.7	24.7	35.6	

資料出所：生産性本部企業・労組調査 (1998年)

注1：「その他」「不明」は省略した。

注2：「会社」「労組」と並べて表示しているが、必ずしも会社とその会社に組織されている労組からそろって回答があったとは限らず、厳密には対応しない。以下の表においても同様である。

最近3年間の苦情受付件数の変化については、「変わらない」とするものが最も多く(会社69.7%・労組69.9%)、次いで、会社では「減少傾向にある」が、労組では「増加傾向にある」が多くなっている(第1-1-22表)。

第 1-1-22 表 最近3年間の苦情の受付件数の変化 (単位：%)

	増加傾向にある	変わらない	減少傾向にある
会社	9.2	69.7	15.1
労組	16.9	69.9	8.2

資料出所：生産性本部企業・労組調査 (1998年)

注：「不明」は省略した。

苦情処理制度に持ち込まれる苦情の内容として多いもの(選択肢の中から上位3つを選択)は会社・労組ともほぼ同様で、「評価・査定の結果」(会社42.8%・労組41.6%)、「配置転換や転勤、出向・転籍」(会社32.9%・労組38.8%)、「賃金制度や人事考課制度」(会社25.0%・労組38.8%)が多い(第1-1-23表)。

第 1-1-23 表 苦情処理制度に持ち込まれる苦情の内容(上位3つを選択) (単位：%)

	評価・ 査定の 結果	配置転換 や転勤、 出向・転 籍	賃金制 度や人 事考課 制度	労働時間 (残業を 含む)の 長さ	上司の 職場運 営の仕 方	自分の 仕事の 内容や 量	昇進・ 昇格	休日・ 休暇の 取得	職場内のい じめ・嫌がらせ (セクハラを 含む)	教育・ 訓練の 内容や 機会
会社	42.8	32.9	25.0	24.3	24.3	21.1	17.1	14.5	9.2	3.9
労組	41.6	38.8	38.8	25.6	23.7	16.4	25.1	14.6	7.8	2.3

資料出所：生産性本部企業・労組調査 (1998年)

注：「その他」「不明」は省略した。

持ち込まれた苦情に対する処理としては、多くの場合回答が行われ(会社 73.0%・労組 74.0%)、また、関係者に対し注意が行われることも多い(会社 41.4%・45.2%)が、一度なされた考課・査定の見直しや辞令の撤回が行われることは少ない(会社 4.6%・労組 6.4%) (第1-1-24表)。

第1-1-24表 最近3年間で行った苦情処理の内容(複数回答) (単位：%)

	苦情や相談内容に対する回答	関係者に対する注意	関連する制度や規程の見直し	制度の運用によって実質的な救済	関係者に対する処分	考課や査定の見直しや辞令の撤回
会社	73.0	41.4	20.4	17.8	5.3	4.6
労組	74.0	45.2	17.4	21.5	6.4	6.4

資料出所：生産性本部企業・労組調査(1998年)

注：「その他」「不明」は省略した。

エ 相談・苦情窓口の状況

(ア) 設置・利用状況

日本経団連調査によると、「相談・苦情窓口」を有する企業(回答企業の90.1%)の取扱事項とその主体は第1-1-25表のとおりである。

「セクハラ」、「健康管理、メンタルヘルス」、「コンプライアンス」は多くの企業が取り扱っており、取り扱っていないとする企業は1割に満たないが、「労働時間・賃金」、「昇進・配置転換」、「退職・雇い止め」、「日常業務の運営・改善」については取り扱わないとする企業が2割を超え、取り扱う場合でも労使共同又は労働組合等が主体というケースも多くなっている。また、特に「健康管理、メンタルヘルス」は外部機関に委託している割合が高くなっている。

第1-1-25表 相談・苦情窓口の取扱事項とその主体(複数回答) (単位：%)

	会社	労使共同	労組・従業員組織	外部機関への委託	取り扱っていない
コンプライアンス	71.2	8.8	3.7	7.8	8.5
セクハラ	61.1	25.7	5.0	7.1	1.2
人間関係、パワハラ	50.4	21.0	7.6	6.8	14.2
健康管理、メンタルヘルス	48.8	17.1	5.3	23.1	5.8
男女均等待遇	44.9	23.3	9.5	3.8	18.5
人事処遇(昇進・配置転換)	40.8	21.4	13.4	1.0	23.4
日常業務の運営・改善	36.5	18.6	6.8	1.0	37.0
退職・雇い止め	33.6	17.7	13.8	1.0	33.9
労働条件(労働時間・賃金)	28.5	33.3	16.8	1.3	20.1

資料出所：日本経団連調査(2005年)

日本経団連調査では、過去5年間に相談件数が増加した事項を尋ねている（複数回答）。件数そのものではなく増加という観点であるが、最も多かったのが「健康管理、メンタルヘルス」で34.0%の企業が増加したとしている。メンタルヘルス等も業務上の諸問題から生じているケースもあると思われるが、より直接に労働者の苦情等に関係するものとしては「人間関係、パワハラ」（14.8%）、「労働条件（労働時間・賃金）」（14.4%）、「セクハラ」（11.5%）も2ケタの伸びを示している。（第1-1-26表）

第1-1-26表 相談増加件名（過去5年間。複数回答）
（単位：％）

健康管理、メンタルヘルス	34.0
人間関係、パワハラ	14.8
労働条件（労働時間・賃金）	14.4
セクハラ	11.5
コンプライアンス	11.3
人事処遇（昇進・配置転換）	7.3
日常業務の運営・改善	5.0
退職・雇い止め	1.3
男女均等待遇	0.4

資料出所：日本経団連調査（2005年）

（イ）今後のあり方

相談・苦情窓口を有する企業の多くは今後窓口機能の一層の充実を図ろうとしており、その方策（複数回答）としては、「従業員への周知促進」（25.9%）、「相談受付手段の多様化」（19.4%）のほか、相談・苦情窓口の内容面での充実を期待していると思われる「担当者の教育、専任者の教育」（18.4%）や「外部機関の活用」（15.5%）も多い（第1-1-27表）。

第1-1-27表 相談・苦情窓口の今後のあり方
（単位：％）

一層の充実	58.2	→	一層充実させるための方策（複数回答） （単位：％）	
現状のまま	35.1		従業員への周知促進	25.9
個人面談をベースとし、 補完的に運用	6.8		相談受付手段の多様化	19.4
			担当者の教育、専任者の教育	18.4
			外部機関の活用	15.5
			回答・対応の迅速化	14.2
			労組・従業員組織への共同運営化	4.9
			窓口の細分化	1.8

資料出所：日本経団連調査（2005年）

オ 個別労働関係紛争の内容別解決方法

JILPT (2005a, b) ³⁶では、最近5年間に生じた個別労働関係紛争について、懲戒、解雇、就業規則の変更等、何をめぐる紛争かという内容ごとにどのような解決方法がとられたかを調査している。それを一覧表の形で整理したものが第1-1-28表である。なお、JILPT2005a, bでは本採用をめぐる紛争、転籍をめぐる紛争についても調査しているが、それぞれ4件、1件と件数が少ないため、この表では省略している。

いずれの種類紛争についても、最も多いのは「本人との話し合いによる解決」であるが、この表からは、一旦紛争が生じた場合、本人との話し合いで解決しなければ、裁判で争うという選択肢はあるものの、本人が退職するという結末に至ることが多いことがうかがえる。

第1-1-28表 紛争の内容別解決方法 (単位：%)

	懲戒処分	解雇	就業規則変更	転勤	出向
ここ5年間に個別の労働者との間で紛争あり	2.1	11.9	2.6	4.8	3.5
本人との話し合いで解決	61.1	69.8	69.8	79.5	15.9
労働組合との話し合いを通じて解決	0.5	0.3	3.7	2.9	8.6
社内の苦情処理機関で解決	0.5	0.1	0.9	-	-
外部の紛争処理機関で解決	0.9	5.9	4.0	-	-
裁判で解決(和解を含む。)	22.5	16.6	3.3	-	-
その他	10.2	3.6	-	0	-
解決しなかった(従業員が離職した。)	9.3	項目なし	23.8	23.8	80.5

資料出所：JILPT (2005a (懲戒処分、解雇)、2005b (就業規則変更、転勤、出向))

注1：「無回答」は省略した。

注2：解決方法は、紛争ありを100とした割合で、複数回答。

注3：「-」は該当なし。「項目なし」は選択肢に含まれていないもの。

(3) 苦情等の処理における上司の機能

ア 苦情等の処理のキーパーソンとしての上司

(1)から明らかとなっており、労働者の苦情等の申立て先、相談先は主として「上司」である。また、(2)アからわかるように、会社側も、苦情処理の主要な担い手として「上司」に期待している。

さらに、職場における苦情・不満の解決のために効果的なこととして従業員・会社・労組の三者が共通して挙げるのは「職場の管理職が苦情や不満の相談にもっと応じるようにする」

³⁶ JILPT2005a, b は、東京商工リサーチの企業データベースから抽出した従業員10人以上の企業(農林漁業に属する企業を除く。)10,000社を対象に、労働契約の成立及び終了に係る事項(2005a)とそれ以外の労働契約の展開に係る事項(2005b)の2回に分割して、前者は2004年10月に、後者は2004年11月～12月に実施された(調査対象企業は、それぞれの調査ごとに抽出された。有効回答率は前者が27.7%、後者が26.8%であった。)。母集団に復元したものを調査結果として表章。

(従業員 53.3%・会社 83.9%・労組 63.3%。複数回答)であり、苦情・不満の予防策としても三者とも「管理職が職場の問題を把握し、解決に努める」など上司の役割に期待している(第1-1-29表・第1-1-30表)。

職場における苦情等の処理のキーパーソンは「上司」である³⁷。

第1-1-29表 職場の苦情・不満の効果的な解決策(複数回答) (単位:%)

	従業員	会社	労組
職場の管理職が苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	①53.3	①83.9	①63.3
苦情や不満を申し立てる制度を設ける、もしくは利用しやすくする	②38.7	③30.6	⑤34.6
自社の労働組合が、個人の苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	③30.0	④27.3	②54.1
人事労務部門が、個人の苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	④19.0	②57.6	③44.1
職場の組合役員が苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	⑤14.7	⑤17.4	④39.3
公的機関(労政事務所や労働基準監督署など)をもっと利用しやすくする	⑥ 8.7	⑥ 1.6	⑥ 6.2

資料出所:生産性本部従業員調査(1998年)、生産性本部企業・労組調査(1998年)

注1:「その他」「不明」は省略した。

注2:○付き数字は割合の高い順を示す。

注3:回答した企業の従業員が回答しているわけではないなど、従業員・会社・労組は厳密には対応しない。以下の表においても同様である。

第1-1-30表 苦情・不満の効果的予防策 (単位:%)

	従業員	会社	労組
管理職が職場の問題を把握し、解決に努める	①49.6	①74.3	①71.0
上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する	②34.3	②59.2	④57.7
管理職の評価能力を高める教育を行う	③34.2	③52.3	②59.2
日頃から労働組合(もしくは従業員の代表)がきちんと会社に意見を言う	④30.2	⑧27.6	⑤54.4
人事賃金制度を見直す時、労働組合(もしくは従業員の代表)が参加する	⑤29.2	⑦33.6	③58.6
会社の経営状態や将来見通しを公開する	⑥28.6	⑤46.7	⑨43.5
人事賃金制度や評価基準を公開する	⑦26.6	④47.0	⑥47.0
職場懇談会(職場の問題について職場全員で話し合う制度)を実施する	⑧23.1	⑥34.2	⑧45.9
労使協議会や労使委員会における議論の中身をきちんと広報する	⑨22.0	⑨25.0	⑩41.1
組合役員が職場の問題を把握し、解決に努める	⑩21.9	⑩18.8	⑦46.4

資料出所:生産性本部従業員調査(1998年)、生産性本部企業・労組調査(1998年)

注1:「その他」「不明」は省略した。

注2:各項目ごとに「効果がある」「少し効果がある」「あまり効果がない」「効果がない」のうち該当するものを選択させており、ここでは「効果がある」を選択した割合を示している。

注3:○付き数字は割合の高い順を示す。

³⁷ 「職場において日常的に発生する不平や不満を吸収し、その解決を図るキー・パーソン。わが国の「上司」は、かかる存在としてこれを位置付けることができる」(小島1992:46-47)

イ 上司に対する大きな期待

日本経団連調査では87.1%の企業が「管理職等との個人面談」の制度を有しており、そのうち79.3%の企業が今後一層の充実を図っていくとしている。充実させることの効果として期待されるのは、「人事処遇に関する従業員の納得度向上」（42.6%）等であるが、「競争の激化や多様な価値観・雇用形態の従業員の増加など、職場をめぐる環境は複雑化する方向にあり、従業員と企業、あるいは従業員同士の間でも対立する可能性は、従来以上に高まっている」ところ、「管理職・上司は、「職場の運営に対して、職場の利害関係を適切に把握し、迅速に解決する能力」や「組織と個人の目的の調和を図る能力」などを発揮して、従業員との信頼関係を築くことが、個人面談で取り扱われている諸問題を解決していくために不可欠であろう」と指摘されている（日本経団連2006）。部下の納得度を高める個人面談における上司のこのような能力・取組は、職場における部下の苦情等の未然防止や解決にもつながり得るものであり、個人面談を通じた上司の役割も大きい。

日本経団連（2006）では、上司の役割について次のように強調している。

「職場におけるトラブルの多くは、意思疎通の不具合によるものと言われている。誤解に基づくビジネス上の失敗や悲惨な事故などを防ぐためにも、職場の中軸たる管理職・上司は「コミュニケーションによる異文化の融合」のために全力を注いでいかなければならない。」

「上司」に対する期待はかくも大きなものがある。

ウ 部下との信頼関係に支えられる上司の機能

小畠（1999:73-76）は、「職場の苦情や不満を解決するのは管理職（上司）の役割。そう相場が決まっている気配」という「状況を支えているのは上司と部下との信頼関係であり、こうした信頼関係が崩れれば、苦情や不満を解決する調整チャンネルとしての上司の地位も危うくなることはいうまでもない」と指摘する。そして、生産性本部従業員調査における職場の上司に対する調査の結果を踏まえ、「現在のところ、上司に対する評価は総じて高いといえる…が、部下の悩みや不満に対する理解や、部下の指導・育成を「最近特に感じられなくなってきた」上司の特質として挙げる者も一方では少なくない」ことに触れ、「上司に対する評価が下がれば、その調整能力も当然ダウンする」ことを銘記すべきと指摘する。

第1-1-31表の左表は、上司について最近特に感じられなくなってきたと従業員が考える項目であるが、部下の悩みや不満の理解という点が最も「感じられなくなってきた」と受け止められていることがわかる。また、右表を見ると、他の項目については、上司の日頃の状況としてはおおむね6割程度以上の従業員が肯定的に評価しているが、上司が部下の悩みや不満をよく理解しているかどうかについての従業員の評価は、肯定と否定とほぼ半々である。

職場における苦情等の処理という場面で重要な機能を果たし、期待もされている「上司」であるが、今後においても同様の機能を果たし、期待に応えていけるかどうか、第1-1-31表からは厳しい状況がうかがわれる。

第 1-1-31 表 上司に対する評価

(ともに単位：%)

上司について最近特に感じられなくなってきたもの		上司に対し日頃どのように感じるか			
		そう感じる	ある程度感じる	あまり感じない	まったく感じない
部下の悩みや不満をよく理解している	27.0	13.2	39.1	36.0	10.6
部下の能力や将来の仕事を考えながら指導・育成している	23.6	17.3	40.1	33.0	8.6
上層部や関係部署に言うべきことをきちんと主張している	17.8	27.7	40.8	25.2	5.3
仕事の計画や割り振りを納得できるようにしている	17.3	17.8	47.9	27.7	5.9
やらなくてよい仕事について「やらない」という決断をしている	15.5	22.2	36.0	33.0	7.9

資料出所：生産性本部従業員調査（1998年）

注：左表は、選択肢の中から「最近特に感じられなくなってきたもの」を2つ選択させる設問で、回答の多い上位5項目を記載。右表は、それぞれの項目に関し、「上司について、日頃どのように感じているか」を「そう感じる」「ある程度感じる」等から選択させたもの。

（4）苦情等の処理についての企業内志向

ア 実態や意向としての企業内志向

これまで見てきたところからも、会社側のみならず、労働者・労働組合も、職場における苦情等を社外で処理しようとする傾向は少ないことがわかる。

例えば、我慢できない不満を抱えた場合の解決行動として社外の第三者に相談することを選ぶ従業員はほとんどおらず（3.3%。第 1-1-11 表）、職場の苦情・不満の効果的な解決策として公的機関（労政事務所や労働基準監督署など）をもっと利用しやすくすることはほとんど挙げられていない（複数回答で従業員 8.7%・会社 1.6%・労組 6.2%。第 1-1-29 表）。

それどころか、苦情や不満を申し出る制度の利用向上策としてさえ、従業員・会社・労組のいずれも、社外の第三者の運営への参加や窓口を社外の第三者にすることについて積極的ではない（第 1-1-32 表）。

第 1-1-32 表 苦情処理制度を利用しやすくする方策（複数回答）（単位：％）

	従業員	会社	労組
個人が苦情や不満を申し立てることをお互いに認め合う職場風土をつくる	①54.8	①56.9	①63.0
個人が苦情や不満を申し立てることが、将来の人事処遇上の不利益とならないような規程を設ける	②45.9	③30.6	③40.2
会社や労働組合が広報等を積極的に行う	③27.5	②36.8	②49.7
匿名でも受け付けが可能にする	④25.9	④18.1	⑤16.0
社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）が運営に参加するようにする	⑤16.6	⑥11.5	⑥13.3
自社の労働組合が制度の利用者の代理人的立場で主張を行うようにする	⑥15.4	⑤14.8	④31.7
窓口を社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）にする	⑦14.7	⑦ 9.2	⑦ 5.9
自社の労働組合の上部団体が運営に参加し、チェックを行うようにする	⑧ 5.5	0	⑧ 3.0

資料出所：生産性本部従業員調査（1998年）、生産性本部企業・労組調査（1998年）

注1：「その他」「特になし」「不明」は省略した。

注2：○付き数字は割合の高い順を示す。

また、過去5年間に従業員との間に生じた紛争の解決方法としても大部分は本人との話し合いでの解決が図られていることを見たが（第1-1-28表）、過去に利用した紛争解決手段としても、今後活用したい紛争解決手段としても、外部の機関・制度はほとんど選択されていない（第1-1-33表・第1-1-34表）。

第 1-1-33 表 ここ5年間の個別労働紛争解決のための外部機関・制度の活用状況（単位：％）

利用したことがある	1.6
地方の労働局の「個別労働紛争解決促進法」に基づく制度	24.1
地方自治体の労政事務所などによるあっせん	5.2
地方労働委員会によるあっせん	32.5
裁判所の民事調停制度	10.9
紛争の都度の合意により仲裁人を定める仲裁制度	3.3
裁判所の民事裁判	27.2
その他	16.9
利用したことがない	92.6

資料出所：JILPT（2005a）

注1：「無回答」は省略した。

注2：「利用したことがある」の内訳は、利用したことがある事業所を100とした割合で、複数回答。

第 1-1-34 表 今後の個別労働紛争解決における外部機関・制度の活用
(単位：%)

活用したい	5.2
地方の労働局の「個別労働紛争解決促進法」に基づく制度	44.4
地方自治体の労政事務所などによるあっせん	15.2
地方労働委員会によるあっせん	10.7
裁判所の「労働審判制度」	4.2
裁判所の民事調停制度	6.0
事前の合意により仲裁人を定めておく仲裁制度	7.1
紛争の都度の合意により仲裁人を定める仲裁制度	17.3
裁判所の民事裁判	3.7
その他	14.2
活用したいと思わない	33.6
わからない	55.5

資料出所：JILPT（2005a）

注1：「無回答」は省略した。

注2：「活用したい」の内訳は、活用したいとする事業所を100とした割合で、複数回答。

イ 姿勢としての企業内志向

(ア) 企業の姿勢

平澤（2003:35-36）は、労使関係システムのあり方研究会が1995年6月に実施したアンケート調査³⁸の結果から、労働条件に関する紛争について会社・従業員ともに社外の機関（労働行政機関、市民相談窓口、弁護士、裁判所等）を利用した例は少なく、また、労政主管事務所、労働基準監督署等の労働行政機関を利用しない理由として労働組合及び使用者の大半が「企業内で解決できる」を挙げている。しかも、企業内の紛争処理機関がないか、あっても機能していないところでも多いことを紹介し、「「企業内で解決できる」という理由は労働行政機関を利用しない「理由」というよりも、できるだけ企業内で紛争を処理しようとする「姿勢」の表れと解釈するのが妥当であろう」とし、このような姿勢は、「労使の外部機関に対する「食わず嫌い」と結びついているとの解釈が可能である」とする³⁹（第1-1-35表～第1-1-37表）。

なお、労使関係システムのあり方研究会が1997年4月に実施したアンケート調査⁴⁰からも、

³⁸ 組合員数100人～499人の民間の単位組織組合から抽出した905組合とその使用者（企業）を対象に実施。労働組合用調査の回収率17.1%、使用者用調査票の回収率は21.2%。労使関係システムのあり方研究会（1996）参照。なお、この調査に関しては、「集団的な処理をイメージしての回答なのか、個別的な処理をイメージしての回答なのか判別できない」とされる（平澤2003:40）。

³⁹ 平澤（2003:41）は、「トラブルを抱えた労使の間に問題点の整理や関連法令の説明といったサービスを求める情報ニーズは高い」が、トラブル調整のニーズは低下し、「トラブルに遭遇した労使から見ると、企業内→企業外のハードルは高いのではないだろうか」とも指摘する。

⁴⁰ 東京都、大阪府及び愛知県に所在する製造業、卸売・小売業及びサービス業に属する常用労働者数30～99人、300人～999人、2,000人以上の民間企業から抽出した事業場を対象に実施。有効回収率9.1%（有効回収票数384/有効配布票数4,234）。労使関係システムのあり方研究会（1998）参照。

企業内のトラブル（従業員からの苦情・不満や労使間・従業員間の対立・紛争）を処理する上で企業外の諸機関を利用することは少なく、その理由として最も多いのは「企業内で解決できる」であることがわかる（第 1-1-38 表）。

第 1-1-35 表 労働条件関係紛争での社外機関の利用の有無（過去 3 年間）
（単位：件、%）

	母数(件)	はい	いいえ
使用者	192	8.9	91.1
労働組合	155	7.1	92.9

資料出所：平澤（2003:36）

注：使用者には「従業員の労働条件のことで、あなたの会社の外部の機関等を利用した経験等がありますか」と質問し、労働組合には「労働条件について、あなたの会社の従業員があなたの属している会社外の機関などを利用した事例をご存じですか」と質問している。

第 1-1-36 表 労働行政機関を利用しない理由（紛争事例ごとに 2 つまで選択）
（単位：件、%）

	使用者			労働組合		
	単 純 不履行	権利 紛争	利益 紛争	単 純 不履行	権利 紛争	利益 紛争
母数（件）	125	165	111	91	113	85
1. 企業内で解決できる	87.2	93.3	90.1	95.6	90.3	81.2
2. 相談する時間がない	-	1.8	2.7	1.1	5.3	1.2
3. 解決までに時間がかかる	16.8	15.2	14.4	15.4	15.0	20.0
4. 中立的な立場とは思えない	2.4	2.4	2.7	3.3	3.5	4.7
5. 判断が正確とは思えない	0.8	3.0	0.9	-	-	5.9
6. 相談しても解決にならない	20.8	13.3	18.0	7.7	14.2	15.3
7. そのような相談に乗ってくれ る行政機関を知らない	5.6	1.8	1.8	3.3	3.5	2.4
8. その他	7.2	3.0	3.6	12.1	8.0	12.9

資料出所：平澤（2003:36）

注 1：「無回答」は省略した。

注 2：調査票に示されたそれぞれの紛争事例は次のとおり（次表も同じ。）。

単純不履行：使用者用「会社は確かに残業代の割増率は 50%と約束したが、資金繰りが苦しくてとても払えない。25%は払ったが納得してくれない。」

労働組合用「残業代の割増率は 50%と約束したのに、実際は 25%しか払ってもらえなかった」

権利紛争：使用者用「忙しい中で有給休暇を請求してきたので、他の日に取ったらどうだと指示したところ、法律に違反していると言われた。」

労働組合用「有給休暇を取ろうとすると、上司はうちの課は忙しいと言って、しばしば拒否され、取りたい時に取ることができない」

利益紛争：使用者用「当社は大幅赤字であり、人員整理が避けられない。一定年齢の従業員を対象として退職勧奨したいが、社内の反発が激しい。」

労働組合用「会社は大幅赤字で希望退職を募集するという。退職勧奨の基準は一定年齢に決められてしまった。」

第 1-1-37 表 企業内紛争処理機関の状況別にみた「企業内で解決できる」をあげた機関の割合 (単位：％、件)

	使用者			労働組合		
	単 純 不履行	権利紛争	利益紛争	単 純 不履行	権利紛争	利益紛争
社内機能健闘型	93.7 74/79	97.9 92/94	94.4 67/71	98.3 57/58	95.5 64/67	87.5 49/56
社内機能不全型	78.4 29/37	88.1 52/59	84.4 27/32	92.0 23/25	81.1 30/37	68.2 15/22

資料出所：平澤（2003:36）

注 1：社内機能健闘型 社内紛争処理機関があり、かつ、「十分」または「かなり」機能していると回答したもの（使用者調査：機関あり 67.2%。「機関あり」を 100 として、機能を「十分果たしている」34.1%、「かなり果たしている」49.6%。労働組合調査：順に、74.2%、22.6%、52.2%）

社内機能不全型 社内紛争処理機関がないか、社内紛争処理機関があるが「あまり」または「全く」機能していないと回答したもの（使用者調査：機関なし 32.3%。上記「機関あり」を 100 として、機能を「あまり果たしていない」3.1%、「全く果たしていない」2.3%。労働組合調査：順に、25.8%、10.4%、1.7%）

なお、調査票では「紛争処理機関（労使協議機関や苦情処理機関）」とされている。

注 2：各型の上段が％、下段が件数（「企業内で解決できる」をあげた機関／母数）

第 1-1-38 表 企業内のトラブルを処理する上で利用したことがある機関・利用しない理由

機関：複数回答 (単位：％)	理由：3つまで選択 (単位：％)
経営コンサルタント 9.9	(「どれも利用したことはない」のうち)
社会保険労務士 9.9	企業内で解決できる 62.6
弁護士 21.9	トラブルがないから 41.8
労働基準監督署 21.4	これまで、ずっと使ったことがない 31.3
労政事務所・労働センター 5.7	→ 社内の事情に適した解決ができるか不安 15.4
どれも利用したことはない 47.4	

資料出所：労使関係システムのあり方研究会(1998)

注：ここに示したものを含め、「機関」については 15 の選択肢（「その他」、「トラブルがあったかどうかわからない」、「利用したかどうかわからない」を含む。）が、また、「理由」については 11 の選択肢（「その他」を含む。）が掲げられているが、この表においては、それぞれ 5％以上の数値が得られたものについて示している。

(イ) 解決策を見いだすよりどころ

労使関係システムのあり方研究会が 1997 年 4 月に実施したアンケート調査では、4 つのケース（具体的には第 1-1-39 表の注 2 を参照）を示して解決策を出せるかどうかについて質問している。平澤（2003:37-40）は、回答の 4 割以上（1 つのケースについては 7 割以上）が解決策を出せるとしていること、また、解決策を出す上での「判断の決め手」としては、「その時の会社の事情」、（事案によるが）「その従業員の事情」や「就業規則などの社内規定」

が多く挙げられ、4つのケースのうち3つは判例を参考にしているにもかかわらず「労働法・労働判例等」を挙げた企業は極めて少ないことを紹介し、「労使間の問題の解決策を考えるとときに最も重要視されるのが状況であることを示して」おり、「法的な基準よりは社内の手続き的正義を踏まえながら状況に応じて解決策を考えようとの志向が」強いとする。（第1-1-39表・第1-1-40表）

なお、この調査においても外部の機関に相談したくないという傾向が示されている（第1-1-41表）。

第1-1-39表 解決策を出せるか（単位：％）（母数384件）

	配置換え	上司	パート	高齢化
出せる	72.7	49.0	41.9	41.9
出せない	9.1	24.2	25.3	24.5
わからない	10.2	18.8	21.9	22.9

資料出所：平澤（2003:37）

注1：「無回答」は省略した。

注2：各ケースは次のとおり（次表も同じ。）。

配置換え：「残業の多い課へ配置換えを命じられた。しかし我が家は夫婦共働きで、2歳の子供の育児も夫婦で分担してやってきた。妻も仕事を続けたいので、この配置換えは困る。」

上司：「うちの課長は、我々がつくった文書を重箱の隅をつつくように点検する。それに、無理な目標を押しつけたり課員のミスを感情的に怒鳴ったりするので、課員全員が意欲をなくしている。上司をかえてくれ。」

パート：「私たち（40～60歳代、勤続5～25年の女性パート、30名）は正社員と同じ勤務時間・勤務日数で、同じような仕事をしているのに、年収が正社員に比べて数百万円低い。賃金を見直すか、正社員に登用するなどしてほしい。」

高齢化：「我が社の経営指標は業界最下位近く。人件費率は非常に高い。最近従業員の高齢化が著しく、人件費の増加とポスト不足が見込まれる。60歳定年の我が社は、過半数組合に次のような就業規則の改定を申し出た。①満55歳以上の従業員の基本給は定期昇給を停止する。②満55歳に達した管理職は役職を離れる。組合は了解したが、50歳代の従業員5人が「今まで通りの処遇を」という。」

第1-1-40表 判断のよりどころ（各ケースとも2つまで選択）（単位：件、％）

	配置換え	上司	パート	高齢化
母数（件）	356	353	338	344
1. その従業員の事情	67.4	26.6	17.5	11.3
2. その時の会社の事情	58.1	55.5	42.0	41.0
3. 社内慣行・労働契約	9.3	11.9	23.4	12.5
4. 就業規則等の社内規定	21.6	11.9	36.1	47.4
5. 労働協約	4.8	2.0	7.1	10.5
6. 労働法・労働判例等	2.5	3.1	8.6	9.3
7. 社内機関・制度の助言・判定等	5.6	26.1	10.7	15.4
8. 社外機関・制度の助言・判定等	0.8	4.5	9.8	11.0
9. その他	1.4	3.7	1.2	2.6

資料出所：平澤（2003:37）

注：「特になし」は省略した。

第 1-1-41 表 これらのトラブルが生じたら利用したい制度・機関（各ケースとも 2 つまで選択）

（単位：％）（母数：384 件）

	配置換え	上司	パート	高齢化
経営コンサルタント	10.4	10.9	8.6	11.7
社会保険労務士	10.7	8.3	13.0	12.5
労働基準監督署	13.3	6.0	17.4	19.5
どれも利用したくない	45.6	51.6	36.7	34.1
無回答	14.8	16.1	18.0	16.1

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：ここに示したもののほか、弁護士、労政事務所、婦人少年室等、「その他」を含め 13 の選択肢が掲げられているが、この表においては、いずれかのケースで 10%以上の数値が得られた制度・機関について示している。

（ウ）苦情等の処理に関する企業の考え方

企業内で苦情等を処理しようとするのは、企業のどのような考え方に基づくものなのか、また、企業内での処理に当たって企業はどのようなことに苦勞しているのかなどを、労使関係システムのあり方研究会（1998）から見てみる。

企業がトラブル⁴¹の処理に取り組むのは主として生産性やモラルの向上、職場の雰囲気悪化防止等、労働者の意識面への影響を考慮してのものであり、この調査からは裁判所等外部にトラブルを持ち出すことを避けるという動機は表れていない（第 1-1-42 表）。企業サイドの動機としてそのような意識があることは否定できないと思われるが、実態として外部に持ち出す労働者が少ないことを反映し、「2 つまで選択」とした場合の回答としては小さい数値となっているのかもしれない。

また、企業内のトラブル処理に取り組む上の苦勞としては、従業員の意識の多様化を挙げるものが最も多いが、人材不足、ノウハウ不足を挙げるものも多い（第 1-1-43 表）。

第 1-1-42 表 企業内のトラブルに取り組む主な理由（2 つまで選択）

（単位：％）

生産性・モラルを維持し向上させるため	60.7
トラブルがあると職場の雰囲気が悪くなるから	52.3
労使関係を安定させたいから	29.9
従業員の定着を促すため	18.8
もめごとはいやだから	3.1
裁判所等、外部にトラブルを持ち出されると困るから	1.6
我が社にはトラブルはない	6.3

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「その他」、「無回答」は省略した。

⁴¹ イ（ア）なお書に示したように、労使関係システムのあり方研究会（1998）所収の調査では「従業員からの苦情・不満や労使間・従業員間の対立・紛争」を「企業内のトラブル」と表現している。

第 1-1-43 表 企業内のトラブルに取り組む上での苦勞（2 つまで選択）
（単位：％）

従業員の意識が多様化してきた	34.4
トラブルの対処にあたる人材が足りない	20.8
当事者の納得・合意を得るのが難しい	20.6
トラブルに取り組むためのノウハウが足りない	18.2
法律の知識が足りない	10.9
トラブルが多様化してきた	10.4
時間・費用・労力がかかる	7.8
頭の固い人がいる	6.8
判断の拠り所がない	6.3
特にない	19.5

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「その他」、「無回答」は省略した。

トラブル処理に取り組む担当者に必要な能力としては、知識的な側面よりも、公平な判断力、相談者の話を十分聞く能力、柔軟な解決案を導き出す能力、問題のポイントを把握する能力等、問題を把握し公平に判断して解決案を導き出すという当事者が納得した上での解決につながることに関連すると思われる能力が重視されている。ただし、そのような人材の確保という点では、あまり積極的な様子は見られない。（第 1-1-44 表・第 1-1-45 表）

第 1-1-44 表 企業内でトラブルをうまく処理するために担当者に必要な能力・資質
（3 つまで選択）（単位：％）

公平に物事を判断する能力	53.6
相談者の話を十分聞く根気	39.6
柔軟な解決案を導き出す能力	34.9
問題のポイントを把握する力	31.5
当事者を説得する能力	26.6
社内の事情や規律に対する理解	23.7
社会一般の常識	19.0
法律の知識	14.3
社内の仕事をよく知っていること	12.5
理論的に物事を判断する能力	9.4

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「その他」、「特にない」、「無回答」は省略した。

第 1-1-45 表 上表で○を付けた能力をバランスよく兼ね備えた人材についてのニーズ
（複数回答）（単位：％）

企業内のトラブルの専門スタッフとして社内で雇ってもよい	4.4
必要な時に相談できるよう、社外のスタッフとして委託してもよい	7.3
従業員や退職者をそのような人材に育てたい	21.4
すでにそうした人材が社内にいる	21.1
すでにそうした人材は社外で確保している	9.9
いればありがたいが、雇ったり、顧問料を払うほどではない	49.7
特に欲しくない	12.5

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「無回答」は省略した。

ウ 企業内での苦情等の処理の重要性

以上のように、実態からも、意向や姿勢としても、労使ともに職場における苦情等については企業内での解決を志向していることがうかがえるが、日本経団連（2006）では、企業内での紛争解決の重要性を次のように指摘している。すなわち、「労使自治の精神から、労働紛争は集団的・個別を問わず、企業内で解決することが基本となる。そのための手段として、相談・苦情窓口の整備・充実の必要性は今後、ますます高まっていくこととなろう」とし、また、「労使自治を基本にした個別紛争処理のメカニズムは、企業経営の根幹を揺るがす不測の事態を事前に防止するための手段でもある。また、相談・苦情窓口を設置して、従業員の意見を吸い上げる仕組みは、コンプライアンスという面からも重要である」とする。そしてさらに、「個別労働紛争の増加に対しては、労働審判制度のような紛争解決手段が準備されているが、企業における紛争解決能力の向上こそが、第一義的に優先されなければならない。企業としては、多様化する労使の課題については、多様なチャンネル・問題解決のルートを構築・活用する必要がある」と指摘する。

実態からも、意向や姿勢としても、そして望ましいあり方としても企業内での苦情等の解決が志向されるならば、その実現に向け、円滑かつ実効性のある解決が可能となるよう、企業内の体制が整備されるべき必要性は高い。

（5）既存調査に見る労働組合の苦情処理活動

第2節でも見るように、労働者の不満・苦情を処理する上で、労働組合の果たす役割は大きい。生産性本部従業員調査でも、自社に労働組合がある労働者のうち6割を超える労働者が、苦情・不満の予防や解決について労働組合に期待している（「期待している」26.4%、少し期待している35.3%）。また、厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）においても、労働組合に対して最も多くの労働者が期待しているのは「労働者の意見の代弁」の73.5%であり、一般的にも労働者の不満・苦情を反映した組合活動に対する期待がうかがえるが、より具体的な「苦情解決のための支援」についても31.4%と多くの労働者が期待している⁴²。

ここでは、そのような労働組合の苦情処理活動に関して、連合総研（1999）に掲載されている32の労働組合に対するヒアリング調査（連合加盟各産別から紹介された労働組合（本部13か所・支部19か所）に対し連合総研担当者がヒアリング調査を実施したもの。以下「連合総研ヒアリング調査」という。）の結果により、労働組合の苦情処理活動の状況を見てみる⁴³。

⁴² 複数回答。なお、労働組合の必要度で「是非必要である」、「どちらかといえば必要である」、「どちらともいえない」と回答した労働者に対する質問である。

⁴³ このほか、労働組合の苦情処理活動等の事例としては、『労働調査』2001年8月号（労働調査協議会）pp. 3-29にも6つの労働組合の事例が紹介されている。

ア 苦情等の内容と処理ルート

連合総研ヒアリング調査では、最近1年間の組合員の個人的な苦情等の内容やその処理ルートを調査している。具体的には、「苦情・不満・問題等の内容」として次の①～⑦の7項目を、「処理のルート」として次のa～hの8項目を掲げ、回答については、どのような苦情等についてどのような処理ルートがどの程度用いられるか、内容とルートのそれぞれを組み合わせたマトリックス（第1-1-48表に相当するもの）の該当欄に◎○△（◎：多い、○：少ないがある、△：まれにある）を記入することを求めている。

[苦情・不満・問題等の内容]

- ①現在の仕事自体に関するもの（適性の無い仕事への配置など）
- ②上司の管理の仕方に関わるもの（仕事の量・配分、仕事の教え方など）
- ③処遇に関わるもの（人事考課の結果、異動、出向、昇進・昇格など）
- ④職場での人間関係に関わるもの（いじめ、セクハラなど）
- ⑤福利厚生 of 個人への適用に関わるもの（社宅入居、保養所、保育所など）
- ⑥私生活に関わるもの（家族〔親、配偶者、子どもなど〕、サラ金、ローンなど）
- ⑦その他

[処理のルート]

- a 公式の苦情処理制度（労使による苦情処理委員会など）
- b 職場での組合の集会を通じて
- c 組合の相談窓口（各職場の職場委員への通常の相談を含む）
- d 組合役員あるいは職場委員への個別・直接・内密な相談
- e 会社の相談窓口（人事など）
- f 職場の管理職
- g 職場のベテラン社員（先輩など）
- h その他

結果は第1-1-46表～第1-1-48表のとおりであった（久本1999:25-26。なお、調査対象の32事例のうち、記入があったのは26の事例）。

これらの表から、労働組合が把握するところでは、仕事に関するものから私生活に関するものまで組合員は多様な苦情を抱えており、組合の相談窓口や組合役員・職場委員、職場の管理職等に相談されているが、公式の苦情処理制度の利用は少ないと理解されていることがわかる。なお、苦情等の処理ルートで「a 公式の苦情処理制度」が「多い」とするのは別表6（この2(5)の末尾）の事例29の支部であるが（同表の注9に記した「職場苦情処理委員会」のことと思われる。）、特定層の利用が多いことによるとされ、この事例については「苦情処理規定にもとづく苦情処理委員会での処理は、苦情処理というよりも立場表明の場となっている」（久本1999:26）とされる。

また、第1-1-48表の苦情等の内容と処理ルートとの相関ではさほど特徴的なものは見られ

ないが、「苦情」とも言い難い「⑥私生活に関する関わる相談」について、「d 組合役員あるいは職場委員への個別・直接・内密な相談」が多くなっているのが目立つ。

第 1-1-46 表 苦情等の内容の状況

	多い	少ないがある	まれにある	計
①現在の仕事自体	9	23	6	38 【10】
②上司の管理の仕方	13	27	6	46 【19】
③処遇	17	22	3	42 【20】
④職場での人間関係	2	16	5	23 【12】
⑤福利厚生の個人への適用	8	21	6	35 【22】
⑥私生活	2	23	12	37 【18】
⑦その他	0	3	1	4 【4】

資料出所：久本（1999）（次表及び次々表も同じ。）

注：【】内の数値は事例数（総事例数は26）を表し、それ以外の数値は◎○△の記号の延べ数を表す。例えば、①では10事例に◎○△のいずれかが記入されているが、①に関し1つの事例でa～hの処理ルートのうち複数ものものにいずれかの記号が記入されている場合もあることから、記号の延べ数を足し上げると38（◎が9、○が23、△が6）となることを示している。次表は処理ルートについての整理であるが、表の見方はこの表と同様である。

第 1-1-47 表 苦情等の処理ルートの状況

	多い	少ないがある	まれにある	計
a 公式の苦情処理制度	1	3	5	9 【5】
b 職場での組合の集会	3	8	2	13 【10】
c 組合の相談窓口	15	37	9	61 【20】
d 組合役員・職場委員へ	10	23	17	50 【22】
e 会社の相談窓口	2	24	1	27 【9】
f 職場の管理職	11	25	1	37 【11】
g 職場のベテラン社員	8	12	2	22 【10】
h その他	1	3	2	6 【4】

第 1-1-48 表 苦情等の内容と処理ルートの相関

		処 理 ル ー ト								計
		a	b	c	d	e	f	g	h	
苦 情 内 容	①	2	1	10	6	6	9	4	-	38
	②	4	4	13	8	5	6	5	1	46
	③	3	3	12	8	6	7	3	-	42
	④	-	-	6	4	3	6	3	1	23
	⑤	-	4	10	5	6	5	1	4	35
	⑥	-	-	8	18	1	4	6	-	37
	⑦	-	1	2	1	-	-	-	-	4
	計	9	13	61	50	27	37	22	6	225

イ 労働組合等の苦情処理方法と苦情処理の活動方式

久本（1999）は、連合総研ヒアリング調査の結果を踏まえ、職場における苦情処理方法を次のようにまとめている。

- ① 職場オルグ活動・世話役活動での苦情の吸い上げ
- ② 組合の相談窓口（電子メール等を含む。）
- ③ 組合三役などへの直接相談
- ④ 目安箱・投書箱
- ⑤ 苦情処理規定に基づくもの
- ⑥ 組織内議員・弁護士

また、ヒアリング対象が労働組合であり、企業の制度についての調査は行われていないが、ヒアリングの中で、組合の苦情処理システムの中からも指摘できるポイントとして、

- ① 職場の管理職又はベテラン社員（先輩など）
- ② 自己申告制度、面談制度

の2点を上げている。

久本（1999）は、次に、このような方法による労働組合の苦情処理活動のやり方を次のように類型化している⁴⁴。

1 情報共有方式

苦情とそれへの対応の共有を図る方式。

繊維・組合員 360 人の支部の事例。

年 1 回苦情処理月間を設け、執行委員が全職場を回って少人数の会合を持ち、苦情を聞く。出された苦情は、組合が取捨選択することなくすべて会社の労務担当に提出し、担当部署が回答を作成し、労務担当を通じて組合に戻す（この段階で組合が回答の修正を求めることもある。）。こうしてできた回答書を支部委員に配付し、組合員もその回答書を見る。

2 体系化方式

苦情のくみ上げを大規模に組織的に（体系的に）行う方式。

鉄鋼・組合員 4,800 人の支部の事例⁴⁵。

人事・賃金、労働時間、要員・異動、安全衛生、地域・生活環境、政策・制度関係等の項目を設定し、組合員の要望等を集める。原則として項目により、解決の場（提起する場）が、所属レベル、組合（単組・連合会）レベル、地域・国政（県本部・連合）レベルに分かれており、支部で集約した後、組合レベル以上のものは単組に上げられ、所属レベルのものは所属において折衝を行う。

3 職制組合員方式

1・2のような措置を講じておらず、職場のベテランが個別の苦情処理に当たるもの（独自の方式というより処理のベーシック）。

電力・組合員 240 人の支部の事例。

⁴⁴ 以下の記述に当たり、適宜、連合総研（1999）の「第Ⅲ部 国内事例紹介」を参照した。

⁴⁵ 支部での聴取内容であるが、制度そのものは産別レベルのものであると思われる。

上席者（役付昇進の手前の者）が、上司と後輩との間に立ち、上司は上席者を使って後輩部下の悩みなどを把握しようとし、後輩部下は、場合によっては上司に伝わることを期待して上席者にまず相談し、組合も職場の実態把握のためまず上席者に問い合わせる。

4 共同決定方式

昇格・昇進や人事考課の運用に積極的に組合が関与する方式。

化学・組合員 430 人の本部の事例。

職給格付けの手續・運用の公正を図るため、労使からなる「職給調整委員会」がある。第 1 次・第 2 次の評定を経た後の全社的調整の際に委員会の検討が加えられ、組合側がグレーゾーンの者の昇格を求め、事実上の労使交渉となる。格付け通知後の異議申立てが委員会へフィードバックされることもある。

5 職場交渉方式

職場での交渉による方式。

バス・組合員 1,180 人の支部分会の事例（組合員数は支部）。

職場集会で問題点を掘り起こし、分会と管理職との交渉で改善を要求し、解決を図る。全体に関わるものは支部レベルで交渉する。

6 全員参画方式

「全員参画型組合運営」を行っているもの。

4 と同じ本部の事例。4 人に 1 人が組合役員で組合員は 4 年に 1 度は支部役員をすするという状況の下、苦情は日常的に組合組織にくみ上げられる。

ウ 既存のヒアリング調査から見た苦情処理機関の活動実態

労働協約で苦情処理機関が設けられていても、その利用は低調であると指摘される⁴⁶。

連合総研（1999:110-172）の「調査事例概要紹介」を基に、苦情処理規定の有無や苦情処理機関の活動を抜き出して別表 6 のように整理すると、ここからも苦情処理機関がほとんど利用されていない状況がわかる。

なお、規定における「苦情」の定義は次の 3 種類に分けることができるとされ（苦情処理に関する規定が収集できた 18 事例を調べた久本 1999:49-50）、別表 6 にはその 18 事例の苦情の定義についても記載する。

①協約限定型（協約限定：3 事例）…労働協約や協定の適用・運用上の疑義のみに限定する。

②労働条件限定型（条件限定：8 事例）…協約以外に就業規則など一般的労働条件の解釈適用を含む。

⁴⁶ 例えば、小嶋教授は「多くの企業がこれを設置するが、滅多に利用されない制度。そうした制度の典型として苦情処理制度は存在する」（小嶋 1999:80）とされる。

③全般型（全般：7事例）…個人的な労働条件についての不満・要望までを含む。

また、苦情処理機関が活用されない要因として、労働組合側はおおむね次のような認識を有しており、最終的な手段としての意義を認めるとともに、活用されないことについてはさほど問題視はしておらず、むしろ、活用されないことを肯定的に捉えていることがうかがえる（別表6の事例番号に※を付した事例について、「調査事例概要紹介」から、苦情処理機関の活用等に関する労働組合の考え方に関する記述を別表7として紹介する。）。

- ・ 実態として日常活動の中で把握し、早期に解決できており、苦情処理機関の活用に至らない。また、苦情処理機関の活用に至るまで事態がこじれないよう、早期把握・解決に努めるべき。
- ・ 会社から悪く扱われないかというリスクや、問題が解決しない場合に労使双方にしこりを残しかねないというリスク等申し立てることに伴うリスクがある。
- ・ 迅速な解決という点では使いにくい。
- ・ 労働者も必ずしも苦情処理機関という正規の処理を望まない。

この点に関して、久本（1999:55）は、「多くの組合役員がいうように、問題が表面化したということはすでに苦情処理の失敗を意味しており、いかに表面化する前に処理するかが大切だという主張は重要である。」としつつ、透明化・客観化を求める時代にあって特に若い組合員にはそのような要求が強いと思われることを踏まえ、「インフォーマルに苦情を処理することには限界があるようにおもえる。フォーマルな苦情処理をプライバシーを守りつつうまく機能させるシステムが求められている。」と指摘する。

日常的な活動を通じての組合員の不満の把握や早期解決というインフォーマルな活動の重要性には変わるところはないと思われるが、利用され、その効果が評価されるようなフォーマルな仕組みづくりに向けた労働組合の取組もまた期待されているといえよう。

別表6 32事例の苦情処理委員会等の設置・運営状況

事例番号 注1	業種・本部支部の別 ・組合員数(人)	規定の有無	苦情の 定義	設置方式 注2	委員数 注3	開催頻度
2	電力・支部 415	あり	条件限定	2段階	各側2名	過去20年間開催なし
5※	電機部品・支部 144	あり	協約限定	2段階	各側3名	ほとんどない
6	繊維・本部 1,850	あり 注4	全般	2段階	注4	注4
7	電力・支部 243	あり	条件限定	3段階	各側3名	都度
8	鉄鋼・支部 5,797	あり 注5		2段階	—	—
9	機械・支部 1,103	あり	条件限定	2段階	各側2名	支部28年間で4件
10	自動車部品・支部 962	あり		3段階	各側3名	知り得る限りなし
11※	自動車販売・本部 840	あり	全般	2段階	各側3名	なし
13※	楽器・支部 2,705	あり 注6	協約限定	2段階	規定なし	なし
16※	情報関連・本部 2,600	あり	条件限定	2段階	各側3名	なし
17※	自動車製造・支部 5,300	あり	全般	2段階	各側3名	数年に1回程度
18※	情報通信・支部 1,657	あり		4段階注7	注7	過去10年間で簡易6 件・一般5件 注7
19※	薬品・本部 5,300	あり	全般	2段階	各側10名	なし
21	百貨店・本部 4,400	あり		2段階	各側5名	なし
22	鉄鋼・支部 4,774	あり		2段階	各側5名以内	なし
24※	スーパー・支部 4,400	あり	全般	2段階	注8	1980年代半ばに1回
25※	日用雑貨小売・本部 2,400	あり	全般	1段階	各側5名	なし
26※	家具・本部 1,520	あり	条件限定	2段階	各側5名	20年ほど前に1回
27	自動車部品・支部 6,300	あり	条件限定	1段階	各側3名	1998年に1回(初)
28	電力・支部 167	あり	条件限定	2段階	各側3名	数年前に1回
29	鉄鋼・支部 5,000	あり 注9	協約限定	段階不明	各側5名以内	なし
30	機械・本部 9,200	あり	全般	3段階	規定なし	なし
31	機械部品・支部 1,900	あり	条件限定	3段階	注10	なし
1	鉄道・支部 1,900	なし				
3	ホテル・本部 670	なし				
4	情報処理・支部(全社で2,400)	なし				
12	自動車製造・本部 8,300	なし				
14	繊維・支部 365	なし				
15	化学・本部 430	なし 注11				
20	電機・本部 3,100	なし				
23	繊維・本部 1,023	なし				
32	鉄道・支部 1,180	なし				

資料出所：連合総研（1999）から作成

注1：事例番号は、連合総研（1999）で付されている番号である。なお、※を付した事例については、別表7に苦情処理機関の活用等に関する労働組合の考え方を紹介している。

注2：「事業所・支部間の委員会で解決しない場合は本社・本部間に対応」のようなケースを2段階と表現している。

注3：「各側」は労使各側の略。なお、例えば支部のヒアリングの場合、事業所・支部間の苦情処理機関の委員数のみを答えている可能性も否定できない。

注4：「労使協議会」において苦情処理を行う旨規定されており、委員も労使協議会の委員（本部：労15名・使12名、支部：労6名・使3～4名）。実際に苦情処理が持ち込まれることはまれ。

注5：「苦情処理委員会」としては規定されておらず、「厚生委員会」等の各委員会の規定の中で、「前項の目的を達するために必要な事項」という形で明記。

注6：苦情処理に関する規定はあるが、委員会の形はとらず、「労使で協議」という形をとっている。

注7：本社、支社、支店、事業所の4段階に設置されており、簡易苦情（会社の組織改正に伴う異動に関する苦情）及び一般苦情（それ以外の苦情）に対応して2種類の苦情処理委員会が設置されている。委員構成は労使同数であるが、レベルによって異なる。なお、過去10年間に開催されたケースはいずれも事業所レベルで解決。

注8：事業所レベル各側3名、中央レベル各側5名。

注9：このほか、「職場において生ずる個々の組合員の不平・不満・要望の内、グループリーダーまたは室・工場長の権限で処理できる”職場苦情処理”」があり、委員会が設置される。1996～98年度の平均で年約25回（減少傾向にある。内容は、業績給、一時金の考課、資格昇格関係）の開催実績がある。なお、職場苦情処理委員会の委員数の規定はない。

注10：職場レベル各側2名、事業所レベル各側4名、中央レベル各側6名。

注11：会社の規定による「格付苦情処理委員会」がある。

別表7 苦情処理機関の活用等に関する労働組合の考え方

事例5：事業所規模が200人程度なので、公式の苦情処理委員会などを開催すると、かえって無言の圧力につながることも懸念している。

事例11：組合・会社双方ともに、苦情処理委員会は最終的な手段であると考えており、苦情処理委員会まで事態がもつれるということは、組合や職制の問題発見および解決能力がないことを意味すると認識している。したがって、苦情や不満があれば、日頃の活動の中で早めに対処して、大きくなる前に調整することが肝要だと考えている。

事例13：苦情処理制度について規定はあるが、委員会の形はとらず、「労使で協議」という形をとっている。しかし、本規定に基づいて処理された実績はない。それは以下のような理由によると考えられる。

- 1) 日々の活動の中で、問題が発生した初期の段階で対応できているため、大事には至らない。
- 2) 日本人の国民性からして、裁判のような正規の形での処理を嫌う。
- 3) 苦情処理委員会の形を取らない他の会議体の中で解決している。（例：労使委員会、労使会議、安全衛生委員会、交通安全委員会 等）

事例16：苦情処理委員会については、労働協約上は規定されているものの、開催実績はない。基本的に、何か苦情が発生すれば随時労使で話し合うルールができていて、日常の活動の中で処理できているので、委員会が開かれるまでに至らない。組合としても、いわば訴訟の場まで持ち込まれないよう努力している。ただ、明らかな会社側の制度破りについては、委員会にかけろべきだと考えている。

事例17：苦情処理委員会については、実質的には発動されていない。実績としては、勤務評定に関するものが大半で、ごく一部の組合員が申し立てるケースに限られる。大半の組合員は本制度を利用していない。いわば「訴訟」の場に出る前に職場委員や執行委員に相談し、処理されている。

事例18：苦情処理委員会については、実質的には発動されていない。ごく一部の組合員が申し立てるケースに限られる。大半の組合員は本制度を利用していない。いわば「訴訟」の場に出る前に職場委員や執行委員に相談し、処理されている。

事例19：苦情処理委員会の規定は整備されているが、実質的には発動されていない。いわゆる「訴訟」の場にあがってくる前に芽を摘んでいる。

事例24：苦情処理委員会については、申し立てれば会社から悪く扱われないかというリスク、また委員会に掛けてなお解決しない場合に個人が労使双方に対ししこりを残すリスクがあり、実際には利用されない。1980年代半ばに開催された委員会というのは人事異動を不服とする申立によるものであったが、当時でもかなり特殊なケースであった。組合としても、上記のようなリスクがあり、かつ解決に相当時間を要する委員会は避け、苦情を把握すれば即座に解決させることがベストと考えて対応している。

苦情解決には、とにかく当事者同士をよく話し合わせる事が第一である。制度の不理解や言葉の勘違い、被害者意識など些細なことが原因になっている場合が多い。そして、早くスピーディーに解決することである。この点で苦情処理委員会は使いにくい。

ただ、苦情処理委員会が規定されている意義は大きい。この規定があるために、会社側も職場での問題発生をもみ消したり、折衝に応じないといった不当な行為は許されないし、逆に解決に向け積極的に動こうとしている。

事例25：苦情処理委員会が活用されていないのは、大半が組合の日常の活動の中で解決され、さらに大きな問題は毎月開催される労使協議会（労使各5名）で取り上げられ検討されているためである。

事例26：苦情の解決については、通常の労使協議会で取り上げ、解決されているため、苦情処理委員会は機能していない。過去の実績の記録では、転勤拒否の事例があった。

(6) まとめ

以上述べてきたところから、職場における苦情等の状況に関して特徴的なものを整理すると次のようなことが言える。

日常業務に関すること、賃金、労働時間等労働条件に関すること、自分の評価に関すること、人間関係に関することを中心に、少なからぬ労働者が不満を感じ、多くの場合上司に、時には労働組合を通して、会社に苦情を申し出る。しかし、申し出た苦情に対し必ずしも納得のいく結果が得られるとは限らない。

苦情処理制度がない場合には制度を望む労働者は多いが、苦情処理制度が整備されている場合でも、その利用は低調である。不満があっても解決が期待できないとして苦情処理機関の活用を躊躇している労働者は多く、苦情を申し出る正式なルートがないために苦情を申し出ない労働者も少なくなく、不満・苦情の潜在化も懸念される。

公式な苦情処理機関の利用が低調な中、実際の苦情等の処理に当たって重要な役割を担っているのは「上司」であり、労働者、会社、労働組合のいずれも、苦情等の予防や解決に関して上司に期待するところが大きいなど、上司に対する期待は大きい。しかし、部下の不満の理解という点において、上司の機能低下を指摘する声もある。

実態においても方向性においても、苦情等については企業内での処理が志向されている。そのためには、各種制度の整備や人材の確保等、円滑かつ実効性のある解決が可能となるような企業内の体制が整備されるべき必要性は高い。

また、苦情等の処理に関しては労働組合にも期待が寄せられ、現に労働組合も多様な取組を行っているが、さらなる取組も期待される。

【第1節2 参考文献】

- 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」各年
- 小嶋典明（1992）「企業内における紛争解決」日本労働法学会誌 80 号 pp. 27-52
- 小嶋典明（1999）「調査結果からみた個別労使紛争の解決のあり方」社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）所収、pp. 69-92
- 社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）『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むけて～』社会経済生産性本部
- 日本経済団体連合会（2006）『新たな時代の企業内コミュニケーションの構築に向けて』
- 日本労働研究機構（2003）『新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係』
- 久本憲夫（1999）「第 I 部 国内編」連合総合生活開発研究所（1999）所収、pp. 21-57
- 平澤純子（2003）「企業内紛争処理の意義－社会学の視点から－」日本労務学会誌第 5 巻第 2 号 pp. 33-43
- 山川隆一（2003）「ホワイトカラー従業員の苦情・不満と企業内紛争処理システム」日本労働研究機構（2003）所収、pp. 64-79
- 連合総合生活開発研究所（1999）『職場労使関係の国際比較に関する調査研究報告書（職場の苦情処理に関する調査研究）』
- 労使関係システムのあり方研究会（1996）『労働行政機関利用者のニーズに関する研究』労働問題リサーチセンター
- 労使関係システムのあり方研究会（1998）『企業内における苦情処理の実態とあり方に関する研究』労働問題リサーチセンター
- 労働政策研究・研修機構（2005a）『従業員関係の枠組みと採用・退職に関する実態調査－労働契約をめぐる実態に関する調査（Ⅰ）－』調査シリーズNo. 4
- 労働政策研究・研修機構（2005b）『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査－労働契約をめぐる実態に関する調査（Ⅱ）－』調査シリーズNo. 5

第2節 企業内における苦情処理・労使協議等の現状

はじめに

従業員の価値観や雇用・就業形態が多様化し、人事雇用管理の個別化が進展する中、社内の良好なコミュニケーションを確保し、働きやすい職場環境を整備していくこと、そして従業員の職場での苦情等について、その予防や早期の適切な解決を図ることは、労使双方にとって重要なことと考えられる。

本調査研究においては、職場における労使コミュニケーションの状況、特に、職場における従業員の不満や苦情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、その実態を明らかにし、今後の行政による支援策の検討に資する情報を得るという観点から、企業及び労働組合に対するヒアリング調査を行った。

主な聴取事項は、次の2点に集約できる。

- ① 従業員の不満・苦情を取り扱う組織や制度の状況
- ② そのような組織や制度以外での不満・苦情の処理状況

①に関しては、労働協約による苦情処理委員会のほか、コンプライアンスの観点によるものを含めた相談窓口等の企業の取組や、労働組合によるシステムティックな苦情等の処理活動等に関し、設置状況、概要、運用状況等について、さらには苦情等の予防にもつながり得る労使協議の状況等について、聴き取りを行った。

②に関しては、①のような制度化されたもの以外の苦情等の処理方法、例えば、上司との相談や労働組合の日常的な活動を通じての対応といういわばインフォーマルな処理方法を念頭に置いて聴き取りを行った。

これらの聴き取りの際、主として①に関してであるが、②にも通じるものとして、苦情等の処理に関する担当者に求められる能力等についても質問を行った。どのような能力等が必要と受け止められているかは、苦情等の把握や実効性のある解決という観点からも重要と思われるからである。

また、各社で行われている苦情等の処理の取組をより多面的に把握するという観点から、ヒアリング調査に当たっては、企業の人事担当部署等のほか、労働組合がある企業については労働組合の本部及び支部の担当者からも聴き取りが行えるよう協力を依頼した。

2006年度においては、第1-2-1表のとおり5件のヒアリング調査を実施した。5件という限られた中でも多様なヒアリング先が選定できるように、製造業・非製造業の別、労働組合の有無等に着目して調査への協力を依頼したものである。

A社及びB社はいずれも日本を代表する大企業の1つであり、日本における労働組合がある企業における苦情等の処理という場面での代表的な姿が把握できるものと考えられる。

C社も同様に日本を代表する大企業の1つであるが、企業別組合であるC労働組合の伝統ある苦情等の把握・処理活動には定評がある。

(従業員の過半数を組織するような)労働組合がないD社及びE社はいずれも外資系企業であるが、それぞれ特徴的な苦情等の処理ルートを有している。

以下、1～5において各事例について紹介し、6において各事例を通じて共通に抜き出せる特徴的な事項や考えられる課題等について検討していくこととする。

第1-2-1表 ヒアリング調査対象企業等

	業種	労働者数	労働組合の有無	ヒアリング実施状況
A社	輸送用機器製造業	34,000人強	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2006年7月～12月 会社：人事部 労組：本部、支部
B社	運輸業	12,000人強	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2006年8月～10月 会社：人事部等 労組：本部、支部
C社	電気機器製造業	6千数百人	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2006年8月～10月 会社：人事部 労組：本部、支部
D社	IT関連機器製造業	約18,000人	なし	2006年10月 会社：人事部
E社	電気機器卸売業	約600人	なし	2006年7月～12月 会社：人事部 元EAPカウンセラー

注1：労働組合の有無は、従業員の過半数を組織するような労働組合の有無について記載しているものである。

注2：「ヒアリング実施状況」欄はヒアリングに対応いただいた方の所属を示している。また、各社労使の方々には、ヒアリングに応じていただいたほか、電子メールでのやり取りなどの御協力をいただいた。

1 輸送用機器製造業A社¹

(1) 企業・組織概要

A社は日本を代表する輸送用機器製造業である。従業員は34,000人強、組合員数は約30,000人にのぼる。労働組合はユニオンショップ制をとり、職制層より下の係長相当までを組合員としている。

(2) 労使間のコミュニケーションの状況～職場労使意見交換会

同社の労使間のコミュニケーションの代表的な取り組みに職場労使意見交換会がある。職場労使意見交換会は職場ごとに2ヶ月に1回程度開催され、労働組合側からは組合員から集約された苦情などを提出し、率直な意見交換が行われている。

こうした労使意見交換会は労働協約に明記されていないが、10年前から慣習的に開催されており、A社は労使意見交換会を協約化することを検討している。また、労働組合も問題の共有化を図ること、労使コミュニケーションを活発にさせること等のため積極的に労使意見交換会を進めていきたいと考えている。

(3) 苦情処理制度等の状況～苦情処理制度

同社の苦情処理制度として「苦情処理委員会」が労働協約に基づいて設置されている。組合員の苦情処理は職場の労使関係の中で解決することを原則としているが、職場で解決できない場合に、組合員の異議申し立てにより苦情処理委員会が開催される。

苦情処理委員会は「中央」と「事業所」のそれぞれにあり、委員会の構成メンバーは中央では経営側が人事関連部門の管理職、労働組合側が専従組合員、事業所では経営側が当該事業所の管理職、労働組合側が当該支部専従組合員となっている。同制度の手続きは、まず事業所苦情処理委員会で審議が行われ、裁定される。労働組合側が事業所苦情処理委員会の裁定に不満がある場合には、中央苦情処理委員会に申し立てることができる。しかし、中央苦情処理委員会の裁定にも不満がある場合は、経営、労働組合双方が認めた第三者に仲裁の申し立てを行うことができる。

以上が同社の苦情処理制度の概略であるが、苦情処理委員会の運用状況については、これまで一度も開催されていない。これは労使双方の日常の活動で組合員（従業員）の不満・苦情が円滑に処理されているためと労働組合側は考えている。

(4) 経営側の取り組み

同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「A社

¹ A社の事例は平成18年7月～12月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたA社及びA労働組合関係者には謝意を表したい。

版目安箱」「アンケート調査」等があり、その中から以下では「A社版目安箱」を紹介する。

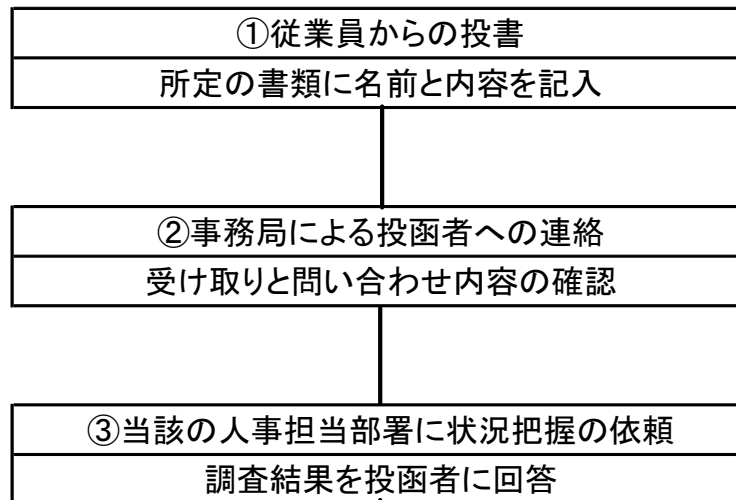
ア A社版目安箱

同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに、A社版目安箱がある。A社版目安箱はA社及びAグループ全体のさらなる発展を目指した同社及びグループ会社、連結会社の従業員が意見・質問・要望・相談等を伝える仕組みで2002年に導入された。事務局は人事部署が担当し、コンプライアンス委員会の関連部署（法務室や内部監査室など）や他の専門部署と連携しながら対応している。

一般的なフローは第1-2-2図のとおりである。まず投函する従業員は所定の書類に記入し、目安箱に投函する。目安箱は会社の入り口等にポスターと一緒に設置されている。書類には内容に責任を持ってもらうため、また記載内容についての確認を円滑にできるようにするために、名前を記入してもらうようにしている。しかし、実際に無記名で投函する者もいるが、可能な範囲で対応している。事務局は投函者に連絡して、書類の受け取りと問い合わせの内容に関する確認を行う。基本的には投函者の氏名は公にせず投函内容が事実であるかどうかの確認を担当部署等に対して行うが、必要に応じて本人に実名を出して担当部署に問い合わせることが可能であるかを確認する。投函者との確認を終えた後、投函内容に応じて対応に適する部門の人事担当部署に依頼して、状況を把握してもらい、その結果を投函者に回答する。従業員からの投函到着後、1ヶ月以内に回答するようにしている。なお、同社のグループ会社、連結会社の場合はそれぞれの会社に投函箱を設置し、担当者を配置して、従業員から寄せられた問題の解決に当たっている。

目安箱に投函する件数は月平均数件程度で、内容は上司と部下とのコミュニケーションの問題やセクハラ等のハラスメント、人事評価などの個別労働条件などである。目安箱の導入以降の投函件数は横ばいであるが、内容は時代を反映してコミュニケーションの問題やハラスメント、上司の言動が増えている。一方、個別労働条件については減っている。

第 1-2-2 図 A 社版目安箱の主な流れ



出所：A社へのインタビューより作成。

イ 今後の課題

今後の課題として、従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの機能の拡充を同社は挙げている。限られたスタッフで目安箱の運営を行っているため、事務局スタッフにかかる負担が大きい。そのため、個々の不満・苦情の背景にある組織の課題や企業風土といったところまで踏み込んでいくことが難しく、本質部分を解決できるように今後とも目安箱の仕組みの機能の拡充を進めていきたいと考えている。

(5) 労働組合の取り組み

ア 本部の取り組み

(ア) 取り組みの概要

労働組合本部で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「協議会の報告書」「アンケート調査」「直接対話」「個々人の対応」「レスポンスカード」などがあり、その中から以下では「個々人の対応」の内容を中心に紹介する。

個々人の対応は本部組織、各支部組織で組合員から相談窓口、電話相談、ホームページ等から寄せられた相談を対応している。苦情・不満などの対応方法は統一的にルール化されていない。本部組織では執行委員長、書記長が中心になって対応し、組合員の相談内容から問題の背景を探り、支部組織などの協力を得て解決に当たっている。なお、本部組織に寄せられる相談内容は個別労働条件、メンタルヘルスなど多岐にわたっている。苦情・不満に関わる相談件数を統計的な把握をしていないものの、実感としては近年、増加傾向にある。

(イ) 今後の課題

従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの今後の課題として、本部組織は効果的に把握する仕組みの整備の強化を挙げている。組合員の不満や苦情の把握・処理については個別対応をしているのが現状で、組合員の不満・苦情等の情報を組合全体で共有する仕組みが整備されていない状況にある。組合員の不満・苦情などを的確に把握し、迅速に処理するためにも、体系的なルールや仕組み、担当者を設置等の体制の整備を今後、強化していきたいと考えている。

イ 支部の取り組み～A x 支部のケース

(ア) 取り組みの概要

A x 支部は、A労働組合の中で主要な支部の1つで4,200人弱の組合員が所属している。同支部で行われている苦情・不満を把握・処理する取り組みに、「市民相談」「支部アンケート調査」「直接相談」等がある。

市民相談は、同支部組織に所属している2名の組織内議員（市議会議員、県議会議員）が週2～3回、組合員の出勤時間帯、昼休みなどに組合員の相談を受ける取り組みである。相談内容は介護、崖崩れ、防犯、交通渋滞など地域生活に関する相談が中心である。

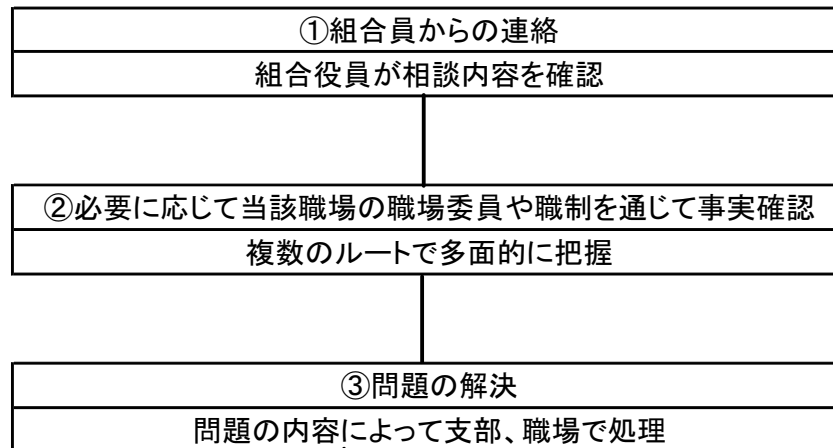
支部アンケート調査は、支部内の必要に応じて行われているアンケート調査で、その内容は組合員に関わる諸問題である。

直接相談は組合員が直接事務所に来て相談を依頼する取り組みである。その内容は組合員の日常生活に関わるものや上司との関係など仕事に関するものなど多岐にわたっている。日常生活に関わる内容は組織内議員に依頼して対応しているが、仕事に関わる内容は支部組織が対応している。担当者は常任役員全員であるが、なるべく相談者の所属部署の事情に詳しい常任役員が対応するようにしている。

相談の手順の概略は第1-2-3図のとおりである。組合員から相談が寄せられた後、当該職場の職場委員や職制を通じて事実確認をとり、問題の解決に当たっている。なお、事実確認によって問題を支部が対応したり、職場委員が対応したりしているほか、問題の内容によっては定期的に行われる事業所との協議の時に依頼して問題解決を図っている。

組合員の苦情・不満などを処理する能力を高めるために、組合が主催するセミナーなどでロールプレイング等の研修を行っているものの、やはり経験を積むことが最大の方法であると考えている。また、組合員が職場委員や常任役員に気軽に話せることも重要なポイントであると考えており、研修を通じてコミュニケーションスキルを習得するようにしている。

第 1-2-3 図 直接相談の処理の主な流れ



出所：A労働組合A x 支部へのインタビューより作成。

(イ) 今後の課題

従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの今後の課題として、支部組織は職場委員の負担軽減を挙げている。組合員の不満・苦情を効果的に把握するには、日頃の職場委員が行うコミュニケーションが重要な役割と考えている。こうした重要な役割を職場委員が継続的に担えるように、不満・苦情の把握、および対応における職場委員と支部役員の役割分担の明確化や、それぞれの対応スキルアップの必要があると認識している。組合組織では様々な教育を設定しており、その内容の充実と参加者の拡大を図りながら、効率的・機能的な相談体制を確立することが今後の課題であると考えている。

(6) 若干の考察

A社の事例は、従業員（組合員）の不満・苦情を把握・処理する仕組みの必要性を労使両方とも認識し、きめ細かな対応を行っている。しかし、その反面、少数現場のスタッフや組合役員の負担は大きく、これまでの不満・苦情に関する情報やノウハウの蓄積など、体系的な仕組みを整備・拡充することが今後の課題の1つであると思われる。

2 運輸業B社²

(1) 企業・組織概要

B社は日本を代表する運輸業である。従業員は12,000人強にのぼる。同社には複数の組合があり、組合員数は合計9,000人を超える。労働組合はユニオンショップ制をとり、職制で課長以上が非組合員としている。以下の労使間のコミュニケーションについては過半数の労働組合との取り組みを紹介する。

(2) 労使間のコミュニケーションの状況～労使協議会

同社の労使間のコミュニケーションの代表的な取り組みに労使協議会がある。労使協議会は大きく「中央レベル」「部門レベル」「事業所レベル」の3つからなり、各レベルで「労使協議会」「運営労使協議会」「労使懇談会」がそれぞれ設置されている。日常の労使協議は「運営労使協議会」で行われ、例えば中央レベルの運営協議会では、部長が経営側代表として出席している。中央レベルの労使協議会（経営労使協議会）は、社長が経営側代表として出席して、中央レベルの労使協議会では経営計画や経営方針に関する協議が行われている。各協議会の下に専門委員会が設置され、特定のテーマについてさらなる議論が行われている。

(3) 苦情処理制度等の状況～公正処理制度

同社の苦情処理制度として「公正処理委員会」が労働協約に基づいて設置されている。組合員の苦情処理は職場の労使関係の中で解決することを原則としているが、職場で解決できない場合に、組合員の異議申し立てにより公正処理委員会が開催される。その具体的な対象は以下の3点である。

- ①労働協約およびその他の協定、覚書の解釈適用上の個別的異議および申し立て
- ②就業規則、その他労働条件および福利厚生等に関する諸規程、諸取り扱いの解釈適用上の個別的異議および申し立て
- ③その他、人事上の個別的異議および申し立て

公正処理委員会は「中央」と「事業所」にそれぞれに設置され、委員会の構成メンバーは中央では経営側が人事関連部門の管理職、労働組合側が中央執行委員、事業所では経営側が当該事業所の管理職、労働組合側が当該支部役員となっている。手続きとしてまず事業所公正処理委員会で話し合いが行われる。しかし、事業所公正処理委員会で解決ができなかった場合は、中央公正処理委員会で行われる。中央公正処理委員会でも解決ができなかった場合は労使協議会に持ち込まれる。

以上が同社の苦情処理制度の概略であるが、公正処理委員会の運用状況については、これ

² B社の事例は平成18年8月～10月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたB社及びB労働組合関係者には謝意を表したい。

まで一度も開催されていない。これは社員の不満・苦情が職場で円滑に処理されていることが要因であると経営側は考えている。年1回の人事面談、これを組み合わせる形での目標管理制度における年2回の面談など、上司と面談する機会が多数設けられており、そこで苦情や不満を吸い上げている。

(4) 経営側独自の取り組み

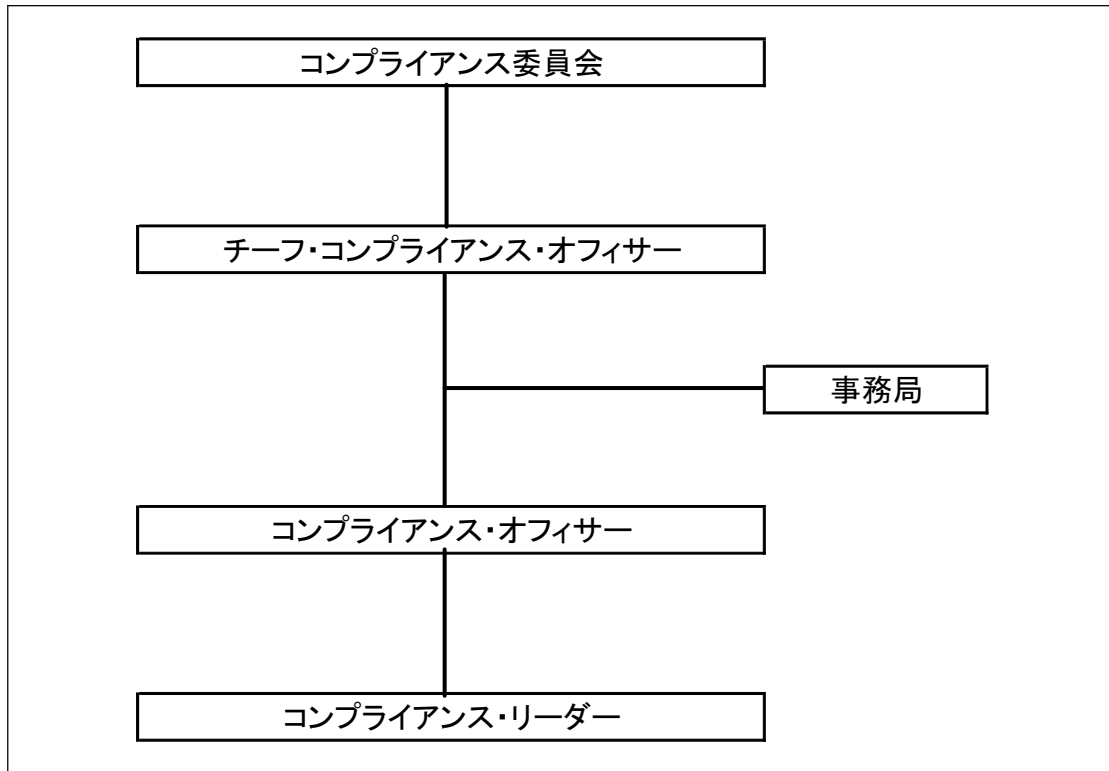
同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」「満足度調査」「メンタルヘルス」「キャリアコンサルティング」等があり、その中から以下では「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」の3つの取り組みを紹介する。

ア コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は事業運営の安定化および効率化、適正な説明責任の実行、法規制と内部規定の遵守を目的に整備された内部統制システムの一貫として2003年4月に整備された委員会で、コンプライアンスに関わる活動を行っている。活動内容は年度ごとに具体的な活動方針を定めており、2006年度は労働時間管理、ハラスメント、職場における環境への対応の3つで、例えば、労働時間管理についてはホワイトカラーの時間管理、職場における環境への対応については産業廃棄物の処理手続きに関わる周知などを取り上げている。

委員会のメンバーは社内のコンプライアンスに関連する部署の役員4名から構成され、コンプライアンス委員会がグループのコンプライアンスを推進し、その下にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（法務担当役員）、コンプライアンス・オフィサーと職場で推進するコンプライアンス・リーダーがそれぞれ設置されている（第1-2-4図を参照）。グループ全体のコンプライアンスをチーフ・コンプライアンス・オフィサーが、グループ各社についてはコンプライアンス・オフィサーが責任を持ち、経営者自らがリーダーシップを発揮して徹底させている。例えば、社内のコンプライアンス・リーダーは部単位に1人設置し、従業員への教育、啓蒙にも力を入れるとともに、各部のコンプライアンス・リーダーを中心に職場の点検を進め、コンプライアンスの推進と課題抽出・解決を図っている。

第 1-2-4 図 コンプライアンス委員会の概要



出所：B社提供資料より作成。

イ ヘルプライン

ヘルプラインは2003年5月から開始され、電話、メール、郵便等により従業員からの相談を受けつけている。また、モニタリングによるアンケートを年1回実施し、利用状況や要望などを把握している。2005年7月からは外部弁護士事務所に依頼して外部への相談ラインを開始している。

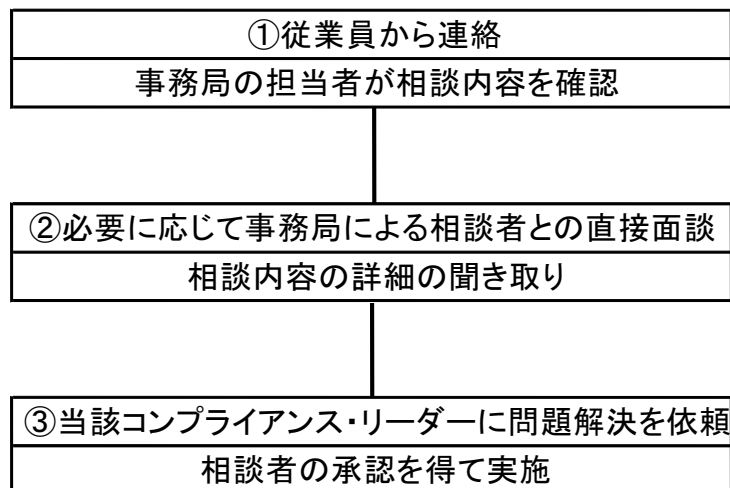
ヘルプラインの相談手順の概略は第1-2-5図のとおりである。まず従業員から連絡が入ると事務局（法務部）の担当者が相談内容を確認する。その後、担当者が相談者に直接会って、内容の詳細を聞く。相談者の承認を得て相談者が所属する部署のコンプライアンス・リーダーに事情聴取を依頼して、問題解決を図ってもらう。なお、問題解決を誰（コンプライアンスリーダー、事務局等）が直接行うかは相談内容に応じて判断している。また、外部弁護士事務所に寄せられた相談についても必要に応じて事務局が対応している。相談については相談者が解決を望んでいる場合は、解決することができている。

ヘルプラインの事務局たる法務部担当者には、相手の話しを丁寧に聞き取る能力、秘密を守る能力、中立性を保つ能力を求めており、書籍、外部セミナーへの参加などによる自己学習等によってこれらの能力を身につけてもらうようにしている。

ヘルプラインに寄せられた相談件数は、開始年度の2003年が33件、2004年が37件、2005年が53件で、年を重ねるごとに増加している。これはヘルプラインの認知度を高める取り組

み（各職場にポスターを設置、シールを社員一人一人の社員証ケースの裏に貼る）の効果によるものである。2005年の相談内訳は、パワハラ、セクハラなどハラスメントに関わるものが最も多く、労働全般がこれに次いでいる。

第 1-2-5 図 ヘルプラインの主な流れ



出所：B社へのインタビューより作成。

ウ 従業員との直接対話

従業員との直接対話は 2001 年から始めた経営トップと現場の従業員とのツーウェイコミュニケーションである。直接対話では、同社を取り巻く経営環境や目指すべき方向性など、経営トップは自分の思いを自分の言葉で語り広く共有化し、従業員は現場の状況や問題点をトップに直接伝えることによって経営と現場の距離を縮めることを目的に行われている。その実施回数は 2004 年度で約 50 回に及んでいる。

エ 今後の課題

今後の課題として、従業員の不満・苦情の把握・処理する仕組みの拡充をB社は挙げている。従業員の不満・苦情の把握・処理する仕組みは近年開始したばかりであり、仕組みが道半ばの状況にある。今後とも仕組みを拡充するためにもノウハウや実績を増やしていきたいと考えている。また、こうした従業員の不満・苦情を把握し、処理するには経営側だけではなく、労働組合の協力も必要であると同社は考えている。そのためには、安定した労使関係を継続していくことも今後の重要な課題として挙げている。

(5) 労働組合の取り組み

ア 本部の取り組み

労働組合本部で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「ユニオンミーティング」「組合版ヘルプライン」「アンケート調査」等があり、その内容を紹介する。

(ア) ユニオンミーティング

ユニオンミーティングは組合活動のベースとなる取り組みで、毎年10月～12月の間に労働組合支部リーダーが各職場を回り組合員全員と個別に会って「活動方針の説明」「日々の業務を行う上での悩み」「職場の課題」などについて対話をしている。全組合員に占める支部リーダーの割合は10%程度であるが、職場によって人数に差がある。

この取り組みは古くから行われており、以前は案内すると組合員が職場ごとに集まっていたが、現在は勤務時間の形態が多様になったり、仕事量が多くなったりして、案内しても全員が集まらない状況にある。そこで、支部リーダーが個別に就業時間外に組合員へ足を運んでいる。非専従の支部リーダーにとってかなりの負担になっているが、その分組合員一人一人のきめ細かい情報を集めることができる。なお、同労働組合では前述の期間以外にも出向者も含めて組合員と接点を持つようにしている。

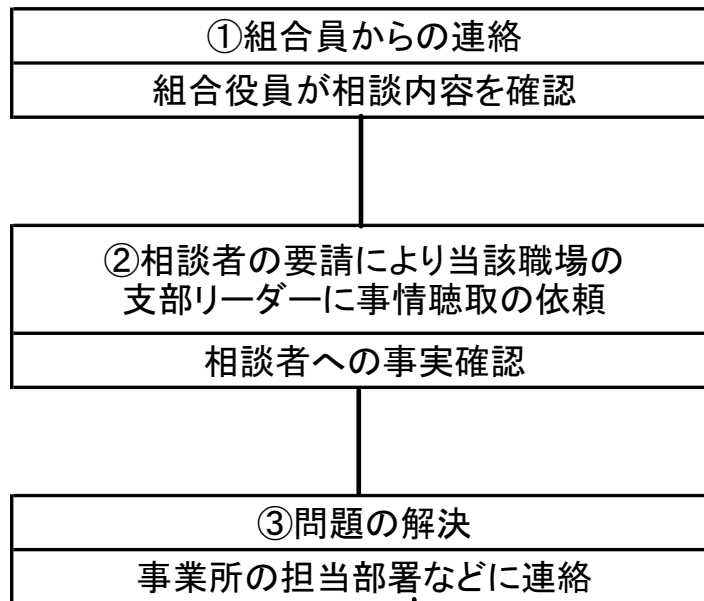
こうした取り組みによって集めた情報を労働組合本部は、毎月、開催されている支部委員会や、各支部が独自に開催している委員会、専門委員会などに本部役員が参加して集めている。

(イ) 組合版ヘルプライン

組合版ヘルプラインは2000年に入って開始された取り組みで、組合本部や支部への電話、メール等により組合員からの相談を受け付けている。組合本部では執行委員約10名が、専従者が配置されている支部ではその専従者がそれぞれ対応している。問い合わせの件数は本部が月平均2～3件、支部が1年間に2～3件で、全体で約20件にのぼる。相談内容は人事制度や評価制度の運用に関わる内容が大半を占めている。

相談手順の概略は第1-2-6図のとおりである。まず組合員から問い合わせの連絡が入り、相談者の要請があれば、当該職場の支部リーダーに事情聴取を依頼して、相談者に事実確認をしてもらう。その後、問題の内容によって事業所の担当部署などに連絡して問題解決を図っている。

第 1-2-6 図 組合版ヘルプラインの主な流れ



出所：B労働組合へのインタビューより作成。

(ウ) アンケート調査

アンケート調査は、組合員の意識の動向を把握することを目的に実施している取り組みで、調査結果を日常の組合活動に役立てている。アンケート調査は毎年実施しているが、対象者は「全組合員」と「サンプリングによる一部の組合員」と1年おきに変えている。また、設問数は60～70問程度としている。質問内容は大きく、経営環境に関する内容、人事・雇用全般に関する内容、組合活動に関する内容の3つから構成されている。

(エ) 今後の課題

労働組合本部は今後の課題として、支部リーダーの人材育成と経営側への職場のマネジメントの強化を挙げている。

第1について、組合員の組合活動に対する関心度が薄らぎつつあり、支部リーダーの役割や負担が大きくなってきている。今後ともユニオンミーティングを機能させるには、支部リーダーの役割が不可欠であり、そのために集合研修や役割認識の一助となるイベントなどを通じて支部リーダーの人材育成を強化していきたいと考えている。

第2については、組合員の苦情や不満を減らすには職場のマネジメントをしっかりと行う必要がある。しかし、近年の企業を取り巻く環境は大きく変化しており、職場のマネジメントを円滑に運営することが厳しくなりつつある。この点については経営側も認識しているが、その改善が進んでいない状況にある。職場のマネジメントの強化を経営側に今後とも働きかけ続けていくことを挙げている。

イ 支部の取り組み～B x 支部のケース

B x 支部は、B労働組合の中で主要な支部の1つである。同支部に所属する組合員は約900名である。

(ア) 個別対話：支部リーダーY氏のケース

B x 支部には執行部役員、代議員等の支部リーダーが約100名おり、メンバーとの個別対話には執行部役員が担当している。今回紹介するY氏はその中の1人である。Y氏は組合員とのユニオンミーティングの一環として行う個別対話を年に3～4回、組合役員の改選期と春闘を中心に行っている。「特に重要なテーマについては全員に聞くようにしている」とY氏は話す。同支部では1人当たり平均20～30名の組合員との個別対話を行い、Y氏は約30名の組合員との個別対話を行っている。「日々、出勤しているときは1日1回、組合員との会話をするように心がけている。これは人間関係、信頼関係の構築の基本であり、この関係ができて初めて質の高い（中身の濃い）対話ができる。」とY氏は話している。

Y氏が担当する組合員の年齢層は幅広いことから、年齢、性格、家庭状況によって対話の方法（時間帯、内容）を変えている。「若手の組合員は時間の融通が利くので、回数を減らして時間を多くしている一方、ベテランの組合員は家庭があるので、回数を多くしたり、ベテランから話しかけたりして行っている。中堅、先輩は短い時間で本音の話しをすることができている。」とY氏は話す。

個別対話の内容は日々の細かい個別条件が多い。「日々の仕事の中で、出てくる不満や苦情、不具合が日常のコミュニケーションの中で出てくる。その多くは職場で解決できるが、できない案件は支部で取り上げている。問い合わせは労働条件面についてはちょっとした質問が多い。不満については誤解によるものが多い。」とY氏は話す。最近、B x 支部で取り上げた問題に人事評価結果のフィードバックがある。これはマネジャーの説明不足が原因で発生した問題であった。日々の活動を通じて、組合員から寄せられた不満や苦情を総括して事業所労使協議会で組合員の不満や苦情を伝えている。また、Y氏自身も「職場では上司一部下の関係なので、そのような人間関係の中で情報交換を行い、事業所労使協議会で取り上げる前に不満や苦情を解決するように心がけている」と話している。

(イ) 今後の課題

B x 支部の今後の課題としてつぎの2つを挙げている。1つは、新しい執行部役員の育成である。今回の組合役員の改選で、1/3が新任役員に入れ替わった。新任役員は経験が不足しているので、組合員をサポートできるように育成していきたいと同支部は考えている。

2つは個別対話の強化である。同支部ではほぼ全員の組合員と個別対話ができている状況にあるが、今後とも労働組合の活動を活発化するためには、組合員の意見を集める必要があ

る。そこで、組合員との会話の中身（質）を高めることが必要であり、そのためには個別対話の密度を高めたいと同支部は考えている。

（6）若干の考察

B社の事例は、従業員（組合員）の不満・苦情を把握・処理する仕組みの必要性を労使両方とも認識し、多様な取り組みによってきめ細かな対応を行っている。とりわけ、労働組合は組合員一人一人と個別にあって対話を行い、組合活動に役立てている。しかし、その反面、現場の支部リーダーの負担は大きく、厳しい企業競争の中で、ますます重要視される、こうしたきめ細かな対応を今後とも機能的に継続させること、そして職場のマネジメント体制を拡充することが今後の課題の1つであると思われる。

3 電気機器製造業C社³

(1) 会社概要

C社は民生用機器事業を主力としているメーカーで、従業員数は6千数百人である（連結子会社を含めると約3万人）。そのうち生産ライン作業にたずさわっている社員は8百数十名であり（製造現場では、ほかに派遣、請負などの外部人材の活用も行っている）、そのほか、技術職、事務・営業職の割合はおおよそ同じくらいの構成となっている。従業員の平均年齢は42歳、平均勤続年数は20年である。

(2) 労働組合による取り組み

C社にはC労働組合（以下、C労組と記す）が組織されている。C労組は会社とのあいだでユニオンショップ協定を結んでおり、管理職などを除いて全社員が組合員となっている。組合員数は約5千人である。組合本部のもとに、現在は8つの支部があり、そのほか本部直轄の分会がいくつかある。営業支部は全国の営業拠点がまとまって1つの支部となっているが、そのほかの支部は地域ごとにつくられており、その地域の事業所・工場の組合員で構成されている。

C労組の苦情処理の取り組みは、組合員の不満、苦情を積極的に引き出し、それをインフォーマルな形で処理するのではなく、処理の手続きを明確化し、結果を文書にして組合員に回答している点にひとつの大きな特徴がある。とはいえ、労働協約上の「苦情処理」手続きが積極的に活用されているというわけではない。1974年に苦情処理に関する規定が制定されたが、その手続きが利用されたことは、これまでまったくといってよいほどない。その段階にいたるまでに情報共有、連携を図って問題を解決していくことが重要であるという考えを労使はともに持っている。労働協約上の手続きとは別であるが、組合員の不満、苦情を処理するフォーマルな仕組みを、C労組は会社と連携して運営してきているのである。その仕組みを中心に、以下、やや詳しく紹介することにする（なお、C労組の苦情への対応活動は、以下で述べること以外にも、組合役員による「日頃の世話役活動」として行われていることもある。それは重要な活動ではあるが、ここでは触れていない。また個別の苦情への対応ではないが、組合員の苦情や意見から、人事制度自体の改善、またその運営の改善に取り組んでいくことは重要な活動である。それは労使の連携・協力によって進められている。C社では、評価制度について、とくに「人事制度委員会」を設けて取り組んでいる。そのことは以下の本文で述べているが、それ以外の労使協議については、ここでは触れていない）。

³ 以下の記述は、C本社の人事部門（3名）、C労働組合本部（労働対策部長）、C労組x支部（執行委員長）において、お聞きした話をもとにしている。それぞれ別々の機会に、各2時間ほど、C本社、C労組本部、Cx支部において、苦情処理に関わる取り組みなどについてお聞きした。

ア 苦情処理の流れ

現在につながるC労組の苦情処理活動は、その具体的な経緯はよく分からないということであったが、1970年にはじめられたようである。賃上げ・一時金の実態調査の調査表を組合員から提出してもらった際に、「もし苦情があれば自分で紙に書いて出してください、対応します」ということを呼びかけ、それからはじまったようである。その後、1986年には、賃上げ・一時金実態調査の調査表の書式を現在と同様の「ユニオン・レポート」の形にかえて、苦情を書くスペースをとくに設けた。

「ユニオン・レポート」はC労組本部が発行している組合員向けの広報紙のひとつで、現在、年間に20～30回発行されている。そのなかで、職能等級辞令が通知される2月、基本給辞令が交付され、夏期一時金が支給される6月、そして年末一時金が支給される12月には、それぞれ、職能等級格付け実態調査、夏期一時金・賃金改定実態調査、年末一時金実態調査の調査表を付したレポートが発行されている。そしてそれぞれの調査表には苦情や意見・要望を書く欄が設けてあり、苦情などがある組合員はそこに内容を書いて提出する。調査表は具体的には本稿末の資料1のようなものである。

調査表は中身がみえないようにホチキスでとめて支部に提出され、支部の担当者が開封する。苦情処理の担当者は支部においては支部長、組合本部は労働対策部長のみと決まっている。苦情処理制度の運営において最も重要なことのひとつは、プライバシーの保護であると考えられる。それが欠けては制度の信頼性が保てない。そのために、苦情処理の担当者は限定されている。

苦情の内容はさまざまであるが、C労組では、内容を大きく4つに分類、整理している。①個人の評価に関する苦情、②人事処遇制度そのものへの苦情、③人事処遇制度の運用上の苦情、④その他、調査表と関係のない、日頃の不平・不満に関する意見や苦情、である。内容に応じて処理の仕方がやや違ってくる。

①個人の評価に関する苦情は、「昇給・一時金の評価ランクに納得できない」、「面談で上長から聞いた評価と実際が異なる」、「なぜ自分は等級が上がらないのか」といった苦情である。こうした内容の苦情に対しては、基本的には支部の担当者である支部長から、当該部門の人事担当者ないしは職場の上長に対して、苦情が寄せられていることを伝え、書面での回答を求める（その依頼自体も書面で行う）。そしてその回答に対して、それが充分なのかどうか支部長が判断する。不十分と判断すれば再度回答し直すように会社に求めるが、充分と判断したものについては、会社回答にコメントを付して、組合として当人に文書で回答を行う。

②人事処遇制度そのものへの苦情は、「この制度の考え方はおかしい、見直すべきだ」といったものであるが、その制度に対する組合としての立場が明らかで、支部においても十分に説明できるものについては、支部として回答を行う。ただ、支部は直接に制度設計にたずさわっていないため、細部については十分に答えられない場合もあり、その場合は組合本部

から回答する。回答は①と同様、当人に書面で行われる。会社が一方的に人事処遇制度を設計するわけではなく、労働組合も設計の当事者として深く関わるため、この種の苦情については、会社に回答を求めることは行われない。重要な制度導入にあたっては、組合内部の議論、労使協議を充分に行っているため、組合員の苦情から制度の見直しにいたるようなことはまずない。基本的には、制度の趣旨についてよく説明し理解してもらうということになる。苦情によって、検討すべき重要な問題が提起される場合には（ごくまれ）、労使の人事制度委員会において協議したうえで回答することもある。

③人事処遇制度の運用上の苦情は、「上長が面談を充分に行ってくれない」、「昇格に必要な研修に行かせてもらえない」といったようなものであるが、こうした内容の苦情の処理の流れは①と同様であり、会社に回答を求め、それを組合がチェックをして、当人に回答する。

④その他の苦情については、内容はさまざまであり（例えば、こういうものに組合費を使うのはいかなるものかとか、喫煙所の設置のために費用をかけるのはどうかとか）、支部で答えられるものは支部が回答し、支部の管轄をこえる問題については本部が回答する。組合限りで回答することが多いが、問題に応じて必要があれば労使協議を行って回答する場合もある。

イ 最近の動向 — 苦情件数の減少

①～④の分類ごとの苦情の割合は、評価に関わるものが多いということである。直近のものについてみると、①が約4割、③が約2割である（③の多くは評価制度の運用にかかわる苦情である）。そして④が約4分の1で、残りが②という状況である。件数は、1回についておおよそ50件の苦情が寄せられている。組合員数が約5千人であるから1%程度である。件数は近年、減少傾向にある。かなり以前には年間で1千件近い苦情が寄せられることもあり、2000年前後には年間300件くらいの苦情があった。

内容的に苦情は評価に関するものが多いが、近年減少してきている理由として、労使が連携して「評価制度の運用改善」の取り組みを強化していることの影響が大きい。C社では90年代の後半に人事評価制度を見直し、「目標管理をベースとした業績管理を柱とする評価方式」に切り換えた。そして各期に上長と部下のあいだで「目標設定面談」、「評価面談」を必ず行うこととなった。しかしはじめのころは、そのことが徹底されていなかった職場もなかにはあり、「面談が行われず、知らないうちに評価が決まってしまう」という苦情が組合に寄せられることもあった。そういう状況に対して、C労組は、2000年前後から「評価制度運用実態アンケート」を定期的実施するようにした。最近の調査表は本稿末の資料2のようなものである。

そのアンケートでは、面談の実施の有無や、面談に対する納得度などを調査している。組合員全員を対象とした調査である。その調査結果をもとに、C労組は、「人事制度委員会」

において会社に対して評価制度運営の改善などを求め、会社はそれにこたえて取り組みを進めている。「人事制度委員会」は、支部・事業所レベルで開催されるものと、組合本部・本社レベルで開催されるものがある。支部・事業所レベルで開催されるものは、定期的に年2回、面談の実施後に行うことが決まっている。「人事制度委員会」では、もっぱら評価制度の運営改善について話し合いが行われる。その場において組合は、面談の実施状況を確認し、実施されていないものについて会社にその説明を求め、また面談の納得度を改善するため、評価者訓練の充実・強化などを会社に求めている。本部・本社間の「人事制度委員会」は、制度そのものにかかわる課題、全社的な課題について、その都度開催される。そのような労使の取り組みもあって、面談の実施率、また納得度は改善してきている。直近の調査結果では実施率は94%、評価面談に納得している割合は87%という結果であった（調査は時期を区切って行うため実施率は94%となっているが、それは調査時点での数値で、最終的には100%となるように取り組んでいるということである）。評価制度の運営改善の取り組みは、面談の充実、また日ごろの職場におけるコミュニケーションの改善につながり、結果的に、組合に持ち込まれる苦情の件数が減少してきているといえる。

そのこととかかわって、C労組は、会社、管理職に対して、コミュニケーションの充実・改善を求めるばかりではなく、組合員に対しても、そのためのいわば主体的な努力を求めるように努めてきている。そのことも苦情件数の減少に結果的につながっているように考えられる。C労組の苦情処理は「御用聞き型」であり（全員に調査表を配布して、苦情などがあれば書いてもらい、そして対応する）、また高い信頼性をたもって運営されてきたため、組合員は苦情、不満を持ち込みやすい（さきに触れたように、過去には1000件を超えていた時期もあったのである）。その点は重要な特長のひとつではあるが、その反面、組合の苦情処理活動に問題解決を依存してしまい、職場内の上長と部下のコミュニケーションがかえって阻害されるおそれもある。その点に関して、ある支部の支部長は次のようなことをいわれていた。「組合員に対しても、日ごろのコミュニケーションが大切だということをいっています。かりに面談の内容について納得いかないという方がいたら、まず聞くことは、「上長とどのくらい話をされたのですか」ということです。そしてもし「10分しか面談してくれない」ということであれば、「10分の面談では納得できません」ということを、まず上長に言うべきだと思います、そして上長が「そんな時間はない」というようなら、組合としてあいだに入りますが、まずは納得するための努力をしてください、そのうえで問題、苦情があれば組合として対応します、ということをお話ししています」。会社の人事部門の管理者もそれと符合することをいわれていた。「組合として、何でも受けとめ処理するということになると、上長と部下のコミュニケーションをきちんと行っていくということとズレてしまうのですが、組合としても最近では、何か問題があれば上司にまず話をするようにという指導をしてくれていますので、労使のベクトルは合ってきています」。これらの話のように、C労組の苦情処理の取り組みは、職場内のコミュニケーションの充実・改善が基本であり、そのためには

組合員もみずから努力することが求められる、というスタンスのもとで行われるようになってきている。「御用聞き型」とはいえ、「どんなことでも組合が受けとめ対応する」というわけではない。

その他、苦情件数が減少してきている理由として、組合活動に対する組合員の関心、参加が低下してきているということもあるかもしれない。苦情処理にかかる調査表の回収率は6割くらいであり、最近、いくぶん低下してきているそうである。

ウ 苦情処理の担当者に求められるスキル

苦情処理の担当者はさきにふれたように、本部は労働対策部長、支部は支部執行委員長である。処理の実務にあたって、難しいこと、重要なこと、また求められるスキル、そのための研修などについて、お話しいただいたことを中心にする。

(ア) 本部・労働対策部長

苦情の処理は大半が支部において行われ、本部が対応するものはごく少数である。1回につき約50件の苦情が寄せられるが、直近ではそのうち3件を本部で処理した。直接処理にあたる以外に、支部長からの相談に応じることもあるが、全体として、時間的にはそれほど負担ではない。労働対策部長の仕事としては、評価制度の運用改善、制度自体の改善検討が主ということである。

処理を適切に行うためには、経験をつむことが重要である。「場数というか、経験が必要ですね。最初、私も、これを担当するようになったときはできるかなと思いましたがけれども、結局、過去どういう対応をしているのかというのを先輩に聞いたり、やはりいろいろ経験したりしていくと、あがってきた問題に対して、これはこのあいだのあれに似ているとかありますから、対応しやすくなります。しかし個別の問題ですから、どう対応したらいいのかは、その都度一所懸命に考えます」。

苦情処理実務のためにとくにあらたまった研修を受けたことはなく、前任者による個別の指導、そして経験によって学んできた。そのなかで、コミュニケーション・スキルがもっとも大切で、また人事制度などについて適切な理解をもつことが必要だと考えている。「そのために、特別のスキル、研修が求められるというように考えたことはないですね。これまでの経験でいろいろな対応をしていますので、ケーススタディというか、そういうものぐらいです。私は、ベースとなるのは基本的なコミュニケーション・スキルだと思っています。それがいちばん大きいのではないかという気がします。あとは、やはり制度について正しい理解をしていることです。その方にも正しい理解をしてもらうことが必要ですから」。

また、苦情は文章として提出されるが、「その字面だけで受けとめて対応すると」、適切な対応にならない場合がある。本部の場合は、苦情を出した当人と面談することが難しいこともあり、その人が解決してほしい不満、苦情が何かを、文章から読み取ることが大切なこ

とであるという。「書いてあることではないところにもっと不満があって、実はそちらを解決してほしいかというようにある場合も、個別にはありますので、文面だけで対応すると、かみ合わなくて解決しない。難しいことは、苦情に書いてある裏に何があるのかを読み取ることです。私もそういうことを心がけてきていて、文章ではこう書いてあるけれども、本当はそれを訴えたい、聞きたいのではなくて、この人の本当の不満はここなのではないか、そこを答えないと回答にならないのではないかというようなことは、気をつけています。とかく、そういう苦情を書くときというのは、そのときの感情でなぐり書きで、ということがよくあるのですけれども。それに対してその人がいいたいのはどういうことなのかということを、その人の身になって考えてあげることが適切に対応するために必要だと思います」。

(イ) 支部・執行委員長

われわれが訪問させていただいた支部では、1回についておおよそ10件の苦情がだされる。年間では30件ほどである。苦情に対して、まずは電話で連絡を取り、その後、当人と面談をする（電話だけの場合もある）。労働対策部長の話にもあったが、文章だけではその人の苦情内容がわからないことがあるからである。その際に、大切なことは、その人の事情、苦情の背景をよく聞き出すということである。「私がいちばん難しいと思っていることは、その文面だけを読んで、回答をして、それで終わりではないということです。その方がどうしてそういう質問をしてくるのかという背景を理解してあげようと思わないといけないと思います」。

その人の事情、背景をよく聞き、そして望んでいることを理解したうえで、処理を進めていく。しかしときには、それをそのまま受けとめ処理していただくだけではなく、当人に対して指導が必要なこともあり、適切な指導も難しいことであるという。「評価に関する苦情については、私が会社に評価の状況と、面談者にどういう面談をしたのですかというのを聞いて、回答をするということではなくて、まずはもう一回面談を上司にお願いしてください、とお話するようにしています。以前はそうはしていなかったのですが、苦情処理をはじめ途中からそのようにしています。本来は評価制度のなかできちんとやっていただければ苦情はあがってこないはずですから、もともとの趣旨をもう一回理解して、納得度を高める努力を被面談者も心がけて意識してくださいというお話をします」。

引継ぎのさいに、前任者から処理の手続きを教えてもらい、回答の作成などについて指導を受けたあとは、経験するなかで学んできている。「前任者の方からは、引継ぎのさいに教えてもらいました。またこういうように以前の処理について記録、資料が残っています。ただ、実際にやってみますと、聞いていたこととはまた違った部分というのがありますから、やはり経験が必要だと思います」。

苦情処理の実務のための特別の研修は経験していないが、組合役員の研修のなかの「コー

チング研修」は有用であったということである。「コーチング研修は、やはり役立っていると思います。こちらからこうしてくれとかではなくて、どうしたいのですかという聞き方というのは非常に大事だと思います。聞く耳を持つということですかね。コーチングの場合は、その方のおはなしを聞いて、いろんな意味で、いろいろな話を引き出してあげて、言いたいことを聞きだして、最終的に、あなたとしてはどうしたいのですかということ聞いてあげるといことですね。こちらからこういう内容をもらったので、こうしますということ最初というのではなくてですね。とくに組合の場合は、やはり聞く耳を持たないといけない部分が多いので、コーチングはそういう意味では非常に役に立ちましたね。どちらかという、ティーチングになってしまうケースが多いのですね。しかしその場合、本当に、自分がいったことが適切かどうかというのはわからないわけです。人とどういうようにコミュニケーション、接したらいいかということについての研修などは必要だと思います。苦情処理の場合は、こういうふうにします、してくださいというよりは、やはりまず人の話をよく聞くということが大切なベースの部分ですね。コーチング研修は苦情処理のために受けたということではないのですが、それはそのなかで役に立っています」。

(3) 会社の制度

C社においては、以上のようなC労組による苦情処理の取り組みが行われている。そしてそれは組合ばかりで運営されているものではない。会社との連携・協力が重要であり、会社もC労組の取り組みに理解を示しともに取り組んでいる。そのほかにも、最近、会社として従業員の苦情などに対応する制度を整備してきている。セクシュアルハラスメントに関する相談対応窓口は、かなり以前から設置し、対応手続きも整備してきているが（セクハラについては会社独自の制度ではなく、組合本部と本社人事部に相談窓口をそれぞれ設置し、決められた担当者が連絡を受け、対応にあたる仕組みとなっている）、ここ数年では、企業倫理に関するヘルプライン、会計・監査関係の通報窓口、そして「マネジメント・ホットライン」を設けてきている。このうち、マネジメント・ホットラインについて、以下、紹介する。

ア マネジメント・ホットラインの趣旨

2005年に開設された。開設以後間がないこともあり、利用実績はあまりない。そのため、運営の実態ではなく、仕組みについて中心に述べる。ホットラインの趣旨は、評価制度の運営の納得性・透明性を高めることをめざし、ニュートラルな立場で評価運営に関して相談に応じる体制をつくることである。

運営の基本的な考え方は次のようなものである。「評価運営の基本は、評価者である上長と被評価者である部下との良好なコミュニケーション」にある。そして本来的には、評価に関する意見の相違、疑問などはそのなかで、当事者同士で解決されるべきものとしたうえで、上長・部下のあいだで取り扱うことが難しい、被評価者からの質問・相談について回答する

「セーフティネット」として運営していく。

なお、労働組合の苦情処理活動においても、実態としては評価に関わる苦情、意見が割合的に多数を占めている。しかしその対象となるのは組合員に限られる。また調査の回収率が6割程度で、最近はやや減少ぎみである。会社が運営する制度は、一般社員も対象とするが、非組合員である役職者も対象となっており、組合の取り組みに屋上屋を架するものというわけではない。

イ 処理の流れ

質問・相談がある場合、メールあるいは電話にて質問・相談する。メールアドレスは専用のものであり、電話窓口は、担当者直通となっている。担当者は本社人事部門の管理者がつとめている。受け付けて回答する質問・相談は、相談者本人の評価についてのもの、そして評価運営に関するマネジメント全般（制度、運営の仕組みなど）についてのものとしている。それら以外の相談・質問については、それぞれの職場、部門において解決すべきものとして回答はしない。受け付けた質問・相談は、まず事実関係について当該の事業所の人事部門、また被評価者の上長（評価者）に確認する。そして回答内容を検討して、本社人事部門の担当者から相談者に回答する。関係者には守秘義務を課しており、本社人事部門の担当者、当該事業所人事部門の担当者、相談者の評価者以外に、相談した事実、内容などが知らされることはない。

ウ 開設の背景

こうした人事評価について相談することができるホットラインを会社が開設したのは、人事処遇のあり方が大きくかわってきたことと関わっている。「成果主義の加速」といわれていたが、成果・業績がよりダイレクトに処遇に反映されるようにしてきている。それとともに、評価運営をより改善するために、それまで実施してきた目標管理（MBO）の改善・充実などを行ってきたが、そのための取り組みのひとつとして、評価に関する質問、苦情の受け付け体制を「セーフティネット」として整備したということである。

また「成果主義の加速」のなかで、適切な評価運営がより重要になってきたが、他方、この間の組織の再編のなかで、管理者の管理スパンはひろがってきている。部下の育成、指導、そして評価の負担が重くなってきているのである。そうした事情も開設の背景にある。

エ 利用実績

さきにも触れたが、開設以後あまり間がないこともあるかもしれないが、質問・相談はほとんどない。この仕組み自体としてはあまり機能していないといえるが、この仕組みはそもそも、評価制度のなかの「セーフティネット」として設けられているものである。それがあることには重要な意義があるが、その意義は、利用件数の多寡によってははかれるものでは

ない。それが機能しないのは、各職場において評価運営がうまくいっている結果とみることもできる。C社において、労使が連携して評価制度の運営改善につとめてきていることはさきに述べた。そのなかで、会社は例えば、「マネジメントスキルアップ研修」など、評価運営にかかわる役職者研修に力を入れ、職場内のコミュニケーションの改善の取り組みを行っている。

(4) 若干の考察

C社においては、労使ともに、組合員、社員の苦情などに対応する仕組みをつくり、その処理に取り組んできている。とくに労働組合については、かなり以前から、組合員全員に対する調査の調査表に苦情などを書く欄をとくに設けて、積極的にそれらを吸い上げ、会社と連携・協力して解決する活動に取り組んできた。それは労働協約所定の手続きではないものの、処理の手続きを明確化し、その結果についても、組合によるチェックをへて明文化された回答が当人に行われるという点で、あいまいな処理が行われない透明性が高い仕組みとなっている。

そうした仕組みの運営とともに、運用も含めて人事処遇制度の改善・充実に労使ともに努めている。とくに評価制度については、労働組合は評価制度の運営実態について組合員全数調査を実施して状況を把握し、人事制度委員会において改善を継続的に求め、会社もそれに応えて取り組みを進めている。個別の苦情への対応ではないが、広い意味では、苦情にかかわる重要な取り組みである。

そうした広義の苦情への取り組みをすすめるとともに、利用しやすい制度（全員調査の調査表によって苦情をすいあげる、透明性が高い、比較的迅速に処理がなされる、プライバシーがきちんと保たれるなどの点で）を運営してきている点で、C社労使の取り組みはとくに注目に値しよう。

最後に、C社の実際とは別であるが、この事例から、利用しやすい仕組みにかかわる問題として考えられることは、そういう仕組みがあることによって、職場のコミュニケーションがかえって阻害される懸念もあるということである。職場の上司と部下の関係のなかで解決していくべき、またそれができる問題が、仕組みをとおしていわば迂回されて処理されることが多くなることは望ましくない。そのためにC社においては、組合の仕組み、会社の仕組みとともに、職場内のコミュニケーションが基本という考えで運営されている。そのことは大切であると考えるが、その場合、問題によっては受け付けない、対応しないということになると、そこに不透明さが生じるおそれがあり、苦情を受け付け、対応する担当者の役割は非常に重要なものとなるだろう。

資料 1

2006年度 夏期一時金・賃金改定実態調査				
支部/直轄分会	支部 直轄分会	職 群	<input type="checkbox"/> 営業 <input type="checkbox"/> 生産 <input type="checkbox"/> 技術 <input type="checkbox"/> 品質保証 <input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> サービス <input type="checkbox"/> 経理 <input type="checkbox"/> 専門 <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> その他	
所 属	()	2005年度 (前年度) 職能等級	<input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2004年 大学卒 <input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2004年 高専卒 <input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2004年 短大卒 <input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2004年 高校卒 <input type="checkbox"/> C5 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> 2005年 新卒 <input type="checkbox"/> シニアパートナー	
性 別	1. 男 2. 女		2006年度 (今年度) 職能等級	<input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2005年 大学卒 <input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高専卒 <input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2005年 短大卒 <input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高校卒 <input type="checkbox"/> C5 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> シニアパートナー
生年月日	年 月 日			<input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2005年 大学卒 <input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高専卒 <input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2005年 短大卒 <input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高校卒 <input type="checkbox"/> C5 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> シニアパートナー
入社年月	年 月 日			
採用区分	1. 定期 2. 中間			
入 社 時 歴	1. 大学院 2. 大学 3. 高専 4. 短大 5. 高校 6. 中学 7. 専門学校・TV学校 等			

夏期一時金について (6月20日支給)		賃金改定について (6月22日辞令交付)	
① 基本給 (06年3月度実績)	円	④ 新基本給	円 ※基本給辞令から転記してください
② 資格・職責手当 (06年3月度実績)	円	⑤ 賃金改定額	円 ※④-①
③ 一時金 支給額	円 ※賞与支給明細から転記してください	⑥ 補正昇給額 (該当者のみ)	円 ※基本給辞令から転記してください
05年10月度～06年3月度 までの勤怠について 欠勤日数 <input type="text"/> 日・遅刻早退 <input type="text"/> 回			

所属	従業員 コード	氏名
苦 情 内 容		
意 見 ・ 要 望		
回答： 要 ・ 不要 (どちらかに○印をつけて下さい)		

評価制度運用実態アンケート

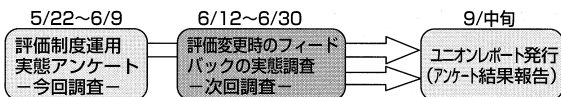
労働組合 労働対策担当

調査にあたっての考え方

毎年行っているこの調査は、MBOシート、ジョブ・コミュニケーション・シートをツールとした評価制度がしっかり運用され、定着していくようにフォローしていくことを目的としています。処遇（賃金・一時金）制度が改訂され、個々人の評価がより処遇に反映されるようになる中で、評価の納得性の向上はますます重要になってきており、会社もその改善に向けた取り組みを強化しています。

本アンケートでは、平成17年度下期評価面談、平成18年度上期目標設定面談について各設問にお答えください。今回は本調査に加え、6月中旬に「評価変更時のフィードバックの実態調査」を行う予定です。実際に二次評価や部門調整により、面談で告げられた評価と最終的な評価が異なる場合があり、その際（変更された）評価のフィードバックが確実に行われているかを調査するものです。

ぜひ皆様のご協力をよろしく願います。調査結果については、昨年と同様にユニオンレポート（9月発行予定）を通じて皆さんにお知らせする予定です。



記入上の注意

- ・設問は、特に断りの無い限り、**全員**(MBOシート、ジョブ・コミュニケーションシート対象者)にお答えいただくようになっています。
- ・回答の方法は、各設問ごとに当てはまる項目の番号を四角の枠内に記入、または該当する項目に○を記入してください。
- ・基礎項目は集計に必要ですので必ず記入してください。

提出期限

支部・直轄分会締切 平成18年6月9日(金)
上記期限までに、各支部事務所または支部・分会役員まで提出してください。

基礎項目

F1. 所属部署名 (略称) () ※必ず記入して下さい
例: (DP技術)開G

F2. 性別 1. 女性 2. 男性

F3. 評価シート 1. ジョブ・コミュニケーションシート 2. MBOシート 3. シニアパートナー・ワークシート

平成17年度 下期評価面談に関してお答えください

Q1 平成17年度下期評価面談は実施されましたか
1. はい
2. いいえ

Q2 それはいつ頃でしたか
1. ~2月 5. 4月上旬
2. 3月上旬 6. 4月中旬
3. 3月中旬 7. 4月下旬
4. 3月下旬 8. 5月以降

Q3 面談に要した時間はどれくらいでしたか
1. 5分未満 4. 20~30分
2. 5~10分 5. 30分~1時間
3. 10~20分 6. 1時間以上

Q4 面談に臨むにあたり、事前に「自己評価」を各自のシートに記入しましたか
1. はい
2. いいえ

Q5 評価面談の内容についておたずねします。次の項目のうち面談の中で話し合われた事項に○をつけてください (複数回答)

- 自己評価を上長に伝えた
- 上長から評価についての話があった
 - ・各目標ごとの上長評価 (達成度○△△)
 - ・評価要素 (成果、意欲・取組、能力発揮) ごとの上長評価 (5・4・3・2・1)
 - ・業績への貢献度、プロセスの良かった点、悪かった点
 - ・評価要素 (成果、意欲・取組、能力発揮) の総合評価と賞与ランク
- 上長との評価の相違点があった場合、それについて話し合った (相違点は無かった)
- 来期に向けた取り組みのポイントや上長からの期待について話し合った

Q6 期中に業務遂行に対する指示やアドバイスが上長からありましたか 1. はい
2. いいえ

Q7 評価面談はあなたが納得できるものでしたか 1. ほぼ納得できた
2. どちらかと言えば納得できた
3. どちらかと言えば納得できなかった
4. ほとんど納得できなかった

理由 []

平成18年度 上期目標設定面談に関してお答えください

※ジョブ・コミュニケーション・シート対象者で、面談形式ではなく、グループ、係単位でのミーティング形式で実施される
ところについては、以下の設問の「面談」を「ミーティング」と読み替えて下さい。

Q8 平成18年度 上期目標設定面談は実施されましたか 1. はい
2. いいえ

Q9 それはいつ頃でしたか 1. ~3月 5. 5月上旬
2. 4月上旬 6. 5月中旬
3. 4月中旬 7. 5月下旬
4. 4月下旬 8. 6月以降

Q10 面談に要した時間はどれくらいでしたか 1. 5分未満 4. 20~30分
2. 5~10分 5. 30分~1時間
3. 10~20分 6. 1時間以上

Q11 グループミーティングや連絡会等を通じて、上長から今期のチーム(グループ)目標についての説明がありましたか 1. はい
2. いいえ

Q12 事前に上長による「要請事項」「重点ポイント及びアドバイス」のシートへの記入がありましたか 1. はい
2. いいえ

ジョブコミュニケーションシート対象者への設問

Q13 <設問なし>

Q14 目標設定面談の内容についておたずねします
あてはまる事に○をつけてください(複数回答)

- 上長からの「重点ポイント」について説明を受けた
- 重点ポイントについて自分の担当業務とのつながりがわかった

MBOシート対象者への設問

Q13 「要請事項」を踏まえ各自で業務目標の検討を行いましたか

- 1. はい
- 2. いいえ

Q14 目標設定面談の内容についておたずねします
あてはまる事に○をつけてください(複数回答)

- 上長から「要請事項」について説明を受けた
- 各目標の優先順位、重要度を確認した
- 目標の高さを役割行動基準表をベースに確認した

ジョブコミュニケーションシート・MBOシート対象者共通の設問

Q15 目標設定面談はあなたが納得できるものでしたか 1. ほぼ納得できた
2. どちらかと言えば納得できた
3. どちらかと言えば納得できなかった
4. ほとんど納得できなかった

理由 : []

設問は以上です。ご協力有り難うございました。

4 IT関連機器製造業D社⁴

(1) 企業概要

D社は、1937年に創立されたIT関連機器製造業を営む企業である。米国D社の現地法人という位置づけでビジネスを行っている。米国D社は世界をAmericas（アメリカ、カナダ、南米）、EMEA（ヨーロッパ）、Asia Pacific（アジア、オセアニア）という3つの地域に区分しており、日本のD社はAsia Pacificに含まれる。

D社には子会社、関連会社も多く、100%出資の子会社が22社、出資比率99%～50%超の関連会社が8社、出資比率50%～10%の関連会社が21社ある。

社員数は、2005年12月末日現在で、17,832人である（男性：14,729人、女性：3,103人）。平均年齢は40.1歳（男性：41.1歳、女性：35.4歳）、平均勤続年数は15年（男性：15.9年、女性：11年）となっている。派遣社員は500人程度で、いわゆるパートはいない。また、フルタイムの臨時雇用者という形態の者も雇い入れており、50人程度存在する。社員は、技術職の比率が高い。ただし、営業職や技術職という明確なすみ分けは、現在のD社のビジネス形態からはそぐわなくなっているという。管理部門は200～300人程度である。

D社には120名程度を有する労働組合が存在するが、社員の大多数が加入しているような労働組合は存在しない。苦情処理は会社が苦情処理制度を設けて行われている。以下では、その具体的内容について説明しよう。

(2) スピークアップ！プログラム

D社の苦情処理制度として第一にあげられるものは、創立当初から設けられているというスピークアップ！プログラムである。その目的は、①下から上へのコミュニケーションの手段を提供する、②匿名で疑問、意見、不満を述べる機会を提供する、③問題点を明らかにする、④社員が関心を持つ事項について、マネジメントが説明を行ったり、改善策を講じる機会を提供する、⑤提出者には調査結果、改善策等を担当役員名で回答し、ツーウェイ・コミュニケーションを通じて、会社と社員の間での良好な関係を維持する、の5点とされている。要するに、社員が直属の上司を通さずに会社に意見や質問を述べたり、D社の行動規範であるD社ビジネス・コンダクト・ガイドラインに違反する行為（法律違反、不適切なビジネス行動、セクシャル・ハラスメント、道義に反する言動など）を報告したりするためのもので、不平や不満を述べてもよいとされる。

この制度で、特に重要な点は匿名性を担保していることである。スピークアップ！プログラムはオンラインまたはハードコピーのどちらの方法でも提出することができ、前者の場合

⁴ 本項は、人事部A氏およびB氏に対する聞きとり調査、およびその際にいただいた内部資料に基づいて執筆している。両氏への聞きとり調査は、2006年10月20日（金）15:00～17:00にD社社屋にて実施した。ご協力いただいた両氏にはここに記して謝意を表明する。なお、聞きとり調査は、筆者の他に土屋直樹（武蔵大学経済学

はイントラネットからダウンロードできるスピークアップ！フォームを使用する。そして、そのフォームを添付してスピークアップ！コーディネーターにメールを送ることになる。後者の場合はスピークアップ！フォームに限らず、自由形式の書簡でもよいとされる。送付先は同じくスピークアップ！コーディネーター宛となるが、その際、封筒に氏名や住所は記入せず送付することとしている。いずれの方法でも、スピークアップ！コーディネーター以外の者が提出者の名前を知ることはない。これは匿名性の担保が崩れてしまうとスピークアップ！プログラムそのものの信用を失ってしまうと考えていることによる。

メールあるいは書簡が提出された後の処理は、提出者の名前を伏せたまま、スピークアップ！コーディネーターがその内容に応じて調査依頼先を選定する。依頼された調査先が、提出者に対してより具体的な話を聞きたいという場合には、提出者の了解を得てインタビューが実施されるケースもある。調査を依頼された部門は、人事部や法務部、関係部門と連携をとり対応案を策定する。そして、スピークアップ！コーディネーターを通して、提出者に回答が送られる。人事部はその内容を社長に報告し、取締役会にて処分が決定されることになる。

スピークアップ！コーディネーターに求められる資質、スキルについて、実際にスピークアップ！コーディネーターをしているA氏によれば「特別にカウンセリングなどの専門スキルが求められているわけではない」ということであった。これまでスピークアップ！コーディネーターに任命されてきた人材は、D社における経験豊富な管理職経験者である。その理由についてA氏は次のように語っている。「会社のことを知っていて、ある程度仕事のことや、人事のことを知っていて、わからなければ誰に聞けば、どのマネジメントに聞けば教えてくれる。例えばこの問題はどこの上層マネジメントに答えを書いてもらったら、ちゃんとした答えが返ってくるか、あるいは対応してくれるとか、アクションプランをちゃんと作ってくれるかということについて、それを聞く人間を知っているというようなことがやっぱり必要です」。このような理由から経験豊富な管理職経験者がスピークアップ！コーディネーターとして選任されている。

なお、スピークアップ！プログラムは個人の評価・処遇に関する意見、疑問、不満を述べる制度としてはなじまないという。上述のように、スピークアップ！プログラムは匿名性の担保が大前提となっている。しかしながら、個人の評価・処遇については提出者の名前を関係管理職に公表しなければ対応できないため、スピークアップ！プログラムでの対応は適さず、次に述べるオープン・ドア・ポリシーでの解決を求めるのが適切であるという。

(3) オープン・ドア・ポリシー

オープン・ドア・ポリシーとは、社員が抱えている問題を所属長では社員が満足する解決

部)、木原亜紀生(労働政策研究・研修機構)で行った。

をなし得ない場合、直属上長、問題の解決を図るに相応しい他の部門のマネジメント、あるいはトップマネジメントに問題を提起し、解決を求めることができるというものである。

オープン・ドア・ポリシーは、スピークアップ！プログラムのように窓口が設けられているわけではなく、誰のところへでも問題を提起してよいというものである。ただし、次に示すような手続の流れが定められてはいる。まず、社員が問題を提起した後、24時間以内に訴えを受領した旨が口頭か文書にて伝えられる。社員の訴えの内容が90日以内に発生したものについてのみ取り扱われる。取り扱われた訴えは、客観的立場のマネジメントによる調査が行われることになる。調査を担当するマネジメントは関係管理職に会う前に、問題を提起した社員と連絡を取り、自分が問題の調査を行うこと、直接会って問題について話し合うこと等を知らせるといふ。原則として15労働日以内に解決策が提示される。調査が完了したときには、調査担当のマネジメントは、問題を提示した社員に調査の経緯、調査によって明らかになった点、結論を説明する。

実際、社員が業績評価、給与あるいは昇進に関して不満を抱いた時など、社長や人事担当役員へ不満を提起するケースなどがあるという。また、スピークアップ！コーディネーターを経由するケースもある。上述のように、個人の評価・処遇に関してはスピークアップ！プログラムはなじまないため、スピークアップ！プログラムを利用することにはならないが、社員が自らの評価や処遇に不満を抱いた時の最初の窓口となりうる。その場合、スピークアップ！コーディネーターは不満を提起した社員に対し、オープン・ドア・ポリシーに基づく処理をしようと提案することになる。

(4) セクシャル・ハラスメント相談窓口と購買オンブズマン制度

加えて、D社ではセクシャル・ハラスメント相談窓口も設けられている。この窓口も上述のスピークアップ！コーディネーターが兼務するという。セクハラに関する苦情が提起された場合、スピークアップ！プログラムと同様に調査が行われ、処分が決定されることになる。ただし、スピークアップ！プログラムとは異なり、被害者の名前を関係者に明らかにしなければ調査が進まず、うやむやになってしまうおそれがあるという。訴える被害者にはその点を理解してもらう必要があるということになる。

また、購買オンブズマン制度というものも存在する。これは、購買取引上の諸問題（公平・公正・倫理に反する諸取引）について、取引先から提起いただき、解決処理を図るといふものである。担当者の氏名、E-mailアドレス、電話番号などが公表されており、そこに提起するようになっている。担当者は法務部に所属している。この購買オンブズマン制度は、派遣社員がセクハラを受けた場合の相談窓口としても機能する。臨時雇用者は、上述のスピークアップ！プログラムやオープン・ドア・ポリシーを利用することができるが、派遣社員の場合は利用できない。広い意味で派遣社員は取引先になるということから、購買オンブズマン制度を利用して、苦情を訴えることができるようにしているという。

(5) 再審査申立制度

その他の苦情処理制度として、再審査申立制度がある。給与の格付に関し不服のある社員は、発令の日から10日以内に、再審査申立書に具体的理由を付して、格付委員会に再審査を申し立てることができるというものである。申請件数は、年に数件あるかないかという程度であるものの、利用はされている。ただし、この再審査申立制度によって格付けが変わるということはめったにないということである。

制度の対象者は課長級よりも下のランクの社員である。そのため、課長級以上の者が評価や処遇について不満を抱いたとしても、この制度を利用することはできない。課長級以上の者は、オープン・ドア・ポリシーに基づいて、社長や担当役員、人事部などに不満を提起することになる。

(6) 社員満足度調査

以上は、社員の不満や苦情を処理する仕組みの説明であるが、D社では社員の意識を把握するために、Global Pulse Survey (GPS) と Japan Employee Morale Survey (JEMS) の2つの社員満足度調査を行っている。順に説明していこう。

ア Global Pulse Survey (GPS)

GPSは、米国D社主催で2001年7月より開始されたもので、1月、4月、7月、10月の年4回実施されている。各国社員を対象に意識調査を行うのだが、その目的はビジネスの先行指標となる主要な質問項目を用いたサーベイを通じ、社員から適切なフィードバックを受け、ビジネスの成功を阻害する問題の解決を図るというものである。対象者は全世界のD社社員から毎回10%ランダムに抽出し決定している。回収率は70%前後である。日本においては、100%出資の関連会社も含まれる。調査の方法は、イントラネットを活用したオンライン・サーベイであり、匿名性を担保しているという。質問項目としては各回共通の質問が25問、それに加えて各回ごと、地域ごと（国ごとという意味ではなく、例えばアジア・パシフィックという意味）、ビジネス・グループごとの追加質問が設けられている。集計は各国ごとに行われる。

社員満足度を計る指標となる質問項目は、①全ての事柄を勘案して、自分の仕事に対してどの程度満足しているか、②あなたの知っている他の会社に比べて、D社をどう思っているか、③仕事を通じて達成感をどう感じているか、④ほぼ同様の処遇地位を他社から提示されても、D社を退社しないといえるかどうか、の4項目である。

ただし、この調査は具体的な施策につなげていくためのものではないという。というのは、アクションプランを立てるにはより詳細なデータが必要であること、部門を細分化した形でデータを取り込む必要があることなどから困難が伴っているということであった。そのため、

この調査を補完する意味合いで、次に説明する Japan Employee Morale Survey (JEMS) が実施されている。

イ Japan Employee Morale Survey (JEMS)

JEMS は、日本法人の D 社が主催して、GPS と同様に、100% 出資の関連会社の社員も含めて意識調査を行うというものであり、2004 年 10 月に第 1 回目を実施している。その目的は、従業員満足度の向上を実現するため、個々の事業部や部門単位でフィードバックを受け、課題分析を行い、適切なアクションを実施することにある。質問項目は上述の GPS で行われている各回共通の 25 問に加え、D 社としてその都度考えられる質問を織り交ぜながら実施するという。回収率は高く、90% 弱ということである。

GPS との違いは、第一に個々の事業部あるいは部門単位でフィードバックし、課題の分析を行って適切なアクションを実施するという点である。GPS では年齢、性別、入社後年数、部門などを回答する欄は設けられていないが、JEMS では自らのプロフィールを記入する欄が設けられている。そのため、部門単位までの集計ができ、部門単位でのフィードバックが可能となっている。第二に、フリーコメント欄が設けられていることである。実際、フリーコメント欄の記入は 6,000 件にもものぼる。そのため、フリーコメントに基づいたフィードバックを行うことが可能となっている。

2004 年に第 1 回目を実施しているが、それまでも類似の意識調査は存在していた。ビジネス・エフェクティブ・サーベイやオピニオン・サーベイという名で呼ばれていたものがそれである。しかしながら、これらは不定期に行われ、体系立ったものではなかったという。そのため、定点観測的に社員の意識調査を行うべく、第 1 回目が 2004 年に実施され、今後も継続して実施されることになっている。

(7) 若干の考察

本項で紹介した D 社には社員の大多数が加入しているような労働組合は存在しない。そのため、D 社は会社が制度化する苦情処理プログラムや社員満足度調査によって社員の提言、疑問あるいは不満を聴くだけでなく、事実関係を調査し、必要に応じ対応案を立案し、実行している。その具体的な施策として第一にあげられるものがスピークアップ！プログラムである。このプログラムの大前提として匿名性が担保されていること、かつ会社が調査し、必要なアクションをとることによって社員の信頼を獲得できている点が重要である。

また、スピークアップ！プログラムの円滑な運営は、スピークアップ！コーディネーターの力量に委ねられる。スピークアップ！コーディネーターはセクシャル・ハラスメント窓口をかねているだけでなく、個人の評価・処遇に対する不満を受け付ける窓口としても機能している。D 社の苦情処理においてスピークアップ！コーディネーターの役割は非常に重要なものとなっている。そのため、D 社での勤続年数が長く、社内事情に明るい管理職経験者

がスピークアップ！コーディネーターとして配置されている。

加えて、D社は苦情処理につながるような社員満足度調査を積極的に実施している。これは社員の大多数が加入しているような労働組合が存在しないからこそ、会社主導で積極的に社員の意識を把握しようと努めているのである。スピークアップ！プログラムやオープン・ドア・ポリシーなどに加えてこのような意識調査まで行うことは多大なコストがかかっていると考えられるが、D社としては会社主導で苦情処理を行うことに意義を見出しているようである。

5 電気機器卸売業E社⁵

(1) 企業概要

E社は、1975年に設立された電気機器卸売業を営む企業で、米国E社の100%出資子会社である。米国E社は世界をAmericas（アメリカ、カナダ、南米）、EMEA（ヨーロッパ）、Asia Pacific（アジア、オセアニア）という3つの地域に区分しており、日本のE社はAsia Pacificに含まれる。

従業員数は、2006年5月1日現在で、約610人である。1990年代には3,000人を越えていたが、2004年に半導体製造部門を会社分割したことなどにより従業員数も大きく減少している。従業員のうち、7～8割が技術者である。また、直接雇用の契約社員も若干名在籍するという。

E社には労働組合が存在しない。そのため労働組合を介しないで不満や苦情の処理が行われている点が特徴の1つである。また、E社の特徴として、「誠実な態度」と「個人の尊厳」という2つの基本理念を、E社の企業理念のなかで明確にしている点も指摘できる。『E社ビジネス倫理規定』によると、前者は「私たちが大切にしている信念を貫き通すことを意味します。どのような困難な状況においても、私たちは正直且つ公正に『正しい行動をとる』ことを徹底します」とし、後者は「自分自身がそうしてもらいたいように、誰をも尊重して接することを意味します。個人の尊厳は世界中のいかなる関係においても重要です」としている。この2つの基本理念を実践するために、E社はオープン・ドア・ポリシーを掲げており、『E社ビジネス倫理規定』において、「オープン・ドア・ポリシーにより、どのレベルのマネージメントにも相談することができます」としている。「誠実な態度」、「個人の尊厳」という2つの基本理念、およびオープン・ドア・ポリシーが不満や苦情の処理に密接に関わっている。以下、その具体的内容について説明しよう。

(2) マネージメントおよびEthicsLineを通じた苦情等の処理

『E社ビジネス倫理規定』において「ビジネス倫理規定および法律を遵守することを怠った場合、その違反行為に適切な懲戒処分（解雇も含む）がとられることとなります」としているように、違反に対しては厳しく処分するという方針をとっている。

『E社ビジネス倫理規定』では、「違法な行為や倫理に反する行為に関して質問や疑問がある場合は、マネージメントまたはEthicsLineに直ちに相談して下さい」としている。この場合、マネージメントというのは直属の上司だけではなく、オープン・ドア・ポリシーに基

⁵ 本項は人事部A氏に対する聞きとり調査、その際にいただいた『会社概要』および『E社ビジネス倫理規定』、加えて元EAPカウンセラーとして従事していたB氏への聞きとり調査に基づいて執筆している。A氏への聞きとり調査は、第1回目を2006年7月21日（金）10:00～12:30に、第2回目を12月8日（金）15:00～19:00にE社社屋にて実施した。第1回目は筆者の他に土屋直樹（武蔵大学経済学部）、木原亜紀生（労働政策研究・研修機構）、第2回目は筆者の他に内藤忍（労働政策研究・研修機構）で行った。B氏への聞きとり調査は12月19日（火）19:40～20:40に渋谷区内にて筆者が行った。ご協力いただいたA氏およびB氏にはここに記して謝意を表明する。

づいて、どのレベルの上司へも相談することができることになっている。上司だけではなく人事部へ相談することもできるが、数的にはそれ程多くはない。去年はトータルで10件程度の相談があったというが、そのうち人事部への相談は1~2件で、あとは直属の上司への相談が2~3件、直属の上司より上位の上司への相談が4~5件となっている。相談内容は、セクハラ、パワハラ、上司の管理能力などについてである。

また、上司へ相談せず、EthicsLineへ相談することもできる。EthicsLineとは無料電話、E-mail、手紙、FAXによって問い合わせできるというものである。窓口は日本にあるわけではなく、いずれも米国E社が窓口となるが、無料電話の場合、同時通訳がつく。無料電話は24時間対応で、外部の業者に委託している。

(3) イン트라ネットを通じた苦情等の処理

E社では、マネージメントおよびEthicsLineを通じた苦情等の処理の他に、イントラネットを通じた苦情等の処理も行われている。ここでは、何に関わる問題か(例えば、人間関係)、地域はどこか(例えばアジア・パシフィック)、国はどこか、どこのビジネス・ユニットか、具体的な問い合わせは何かということを選択や記入するようになっている。現在、ビジネス上の問題か人間関係の問題かは未分化であり、何を言ってもよいことになっている。匿名でもよいとされている。

(4) セクハラへの対応

E社はセクハラへの対応が先進的な企業として知られている。E社において、セクハラは基本理念に掲げる「個人の尊厳」に対する侮辱であり、許されない行為として、経営トップからも強く戒められているという。その表れとして、セクハラがあれば懲戒解雇から議論がスタートする。懲戒は、訓告(口頭注意)、戒告(口頭注意+始末書)、減給、出勤停止、降格、解雇である。また、セクハラを未然に防ぐための防止講習を5年に1度受けるよう義務づけてもいる。

セクハラが発生した場合の窓口として、まず上述したマネージメントやEthicsLineへの相談があげられる。また、後述するエンプロイヤー・アシスタンス・プログラム(以下EAPと略す)も窓口となる。なお、以前はセクハラホットラインも設けていたが、ほとんど利用が無かったため、廃止している。

セクハラ申し立てがなされた後、セクハラ防止コミッティが召集される。セクハラ防止コミッティとは、人事部や法務部で構成されているものである。そして、対応の計画を立てた上で申し立てをした人や証人がいる場合、見聞きしている人にヒアリングが実施される。その後、行為者側にもヒアリングをし、措置が決定されることになり、上司と行為者にそれぞれ処分を告げて、措置を実行し、被害者や部署にフォローをする。

また、E社では毎年10月に、セクハラに関するアンケートを行っている。直近の結果では、

対価型セクハラはなく、環境型セクハラは 10 件あったという。相手は、上司、先輩、同僚などである。このアンケートでは、誰に相談したか、どうしてほしいかについても尋ねている。

(5) EAP (エンployee・アシスタンス・プログラム)

EAP の目的は、企業に働く人の相談を受けることによって、企業の生産性そのものを維持、向上させようというものである。基本的には、メンタルヘルスのための機関であるものの、上述のように苦情処理の窓口ともなりうる。EAP の担当者は臨床心理士の資格を有する者である。E 社では 1997 年 7 月に EAP を設置しているが、現在は外部の EAP としてサービスが提供されている。

EAP を通じた苦情処理として主たるものは、セクハラやパワハラといったハラスメントへの対応である。手続としては、まず電話やメール、直接訪問によって相談が持ち込まれる。その際、EAP のサービスを利用することに同意することが求められ、EAP を利用するにあたっての守秘義務、および守秘義務の例外について説明がなされる。守秘義務の例外とは、事件に発展しそうな場合には情報を開示するというものである。その場合、上司、人事部、産業医、法務部などに連絡をして問題に対処する。

相談内容がセクハラに関する場合、相談に乗って欲しいだけでなく、何らかの対策を練って欲しいというときには、上述のセクハラ防止コミッティと連携して問題に対処する。その際、EAP の担当者は処罰を決めたりはせず、相談者の心のケアを行うことになる。

ハラスメントの対応以外としては、人間関係に関わるものがあげられる。相談者に対して、周りの人にどう働きかけていくか、コミュニケーションの取り方、自己表現の仕方などを指導する。また、上司から 2 人の部下が対立していて仕事にならないというような相談をされた場合は、メディエーションという調停システムによって解決を促す。具体的には、問題となっている 2 人と EAP の担当者 3 者の場で 2 人に解決策を検討してもらうというものである。多数の場合は、フォーカスグループという形で対処が行われる。これは、職場で起きている問題を、そのグループでどうするか話し合うというものであり、コーディネーター役として EAP の担当者に関わることになる。また、職場の環境が悪い、給与に納得がいかない、納得がいかない異動が発令された、リストラの対象となってしまう困った等、多様な問題も EAP に持ち込まれることがある。これらの問題に対して、EAP はあくまでも窓口であり、かつ心のケアを中心として接する。

以上は、個人へのサービスであるが、EAP の役割として組織へのサービスもある。まず、ストレス調査があげられる。これはアンケートを実施するというものであるが、会社全体の傾向や、どこの部署のストレスが高いなどを調査する。また、マネージャー向けのトレーニングを行ったりもする。具体的には、ストレスマネジメントのトレーニングなどである。加えて、効果測定も EAP の役割である。この場合の効果とは、退職者が減ったとか医療費が下がったなどの指標で測定する。こういった効果測定までを含めて EAP のパッケージとなっ

ている。

ただし、上述のようにE社ではEAPを外部化しており、現在はEAPの個人へのサービスのみに行うというように縮小している。

(6) 人事処遇制度に関する従業員の不満・苦情の把握・処理について

E社では、1996年にパフォーマンス・マネジメントの導入、1997年に年齢給・家族手当などを廃止して、成果対応部分を60%から90%へ拡大している。また、1998年にはジョブ・ファミリー・クラシフィケーションの導入という人事処遇制度の改訂を行っている。E社には労働組合が存在しないため、人事処遇制度の構築は人事部が単独で行っているわけだが、従業員からこれらの人事処遇制度に対して不満などは出されていないという。それには、E社の給与水準が関係していると考えられる。E社は従業員が不満を抱かないように業界の中位以上の高さとなる給与水準を提示しているのである。

ただし、個人の人事評価をめぐって、従業員が不満を抱くケースも考えられる。E社では、年初に1月から12月の目標を上司と相談した上、設定する。そして、年2回、5月と9～10月に面談を行い、1年の終わりにその年のパフォーマンスの評価についても面談を行う。この評価が昇給に密接に関わっている。従業員の昇給は、ジョブ・ファミリー・クラシフィケーションによって格付けられたグレードを基準に、パフォーマンスの評価と現行賃金とでレンジが決まり、その中で昇給することになっている。

このように、パフォーマンスの評価が昇給に密接に関わっているのであるが、最終的な評価の面談の際に、評価に納得した従業員は署名をすることになっている。納得がいかない場合には署名をしないことも可能となっており、不満を表出することができる。その場合、オープン・ドア・ポリシーに基づいて直属の上司より上位の上司へ相談したり、EAPへ相談を持ちかけたりすることになる。だが、多くの面談を重ねた上での評価であるため、大多数の従業員は概ね評価に納得しているという。

(7) E社・コミッティ・ジャパン

E社には労働組合が存在しないが、E社・コミッティ・ジャパンという従業員全員加入の組織が存在する。会員は管理職をも含み、主として福利厚生中心の組織である。賃金や退職金に関わることは除くが、休暇や労働時間に関しては会社に発言することもあったという。

運営委員会は10名程度であり、各部門からバランスよく選ばれ、管理職・非管理職の比率も半々くらいになるようにしている。

E社・コミッティ・ジャパンは労働組合ではないため、36協定等の過半数代表は、候補者を募って、管理職以外の従業員による選挙によって選ばれる。ただし、過半数代表が1人で決められないような案件がある場合には、E社・コミッティ・ジャパンを通じて意見の集約を行うこともある。

また、E社人事部が従業員の意向を把握する際にもE社・コミッティ・ジャパンが利用される場合もある。例えば、高年齢者雇用安定法では、過半数代表との協定により継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときには、継続雇用制度の導入と措置を講じたとみなされるが、その関係で人事部がE社・コミッティ・ジャパンの代表者が集まる会合にうかがい、意見を聞くというようなこともあったという。

E社・コミッティ・ジャパンは労働組合ではなく、個別の苦情処理に対処する組織ではないが、従業員の意見集約を行う機能は幾分有しているといえよう。

(8) 従業員意識調査

上述のように、セクハラに関するアンケートは毎年行われているが、E社ではその他にも多くのアンケートを行っているという。とりわけ従業員意識調査としては、米国E社が全世界共通のエンゲージメント・サーベイと呼ばれるものを行っている。これは年に1回、7月にアンケートを配布し、各国ごとに集計が出されるというものである。例えば管理職に関し、リーダーシップを発揮しているか、将来のビジョンを伝えているか、業務の進捗状況を把握しているかなど、10名以上の部署には、その結果がフィードバックされる。

(9) 若干の考察

以上、E社における不満や苦情の処理への取り組みを説明した。E社では「誠実な態度」と「個人の尊厳」という基本理念を背景に、苦情等の処理に対して多様な窓口を用意している。また、アンケートなどで従業員の意向を探るなどして従業員の不満や苦情を未然に防ごうと努力している。

ただし、E社人事部は現時点で問題が全くないと認識しているわけではない。E社人事部としては、従来、充実したプログラムを有していたEAPが縮小してしまったことに対して懸念を示していた。EAPを外部化するほうがコスト・パフォーマンスは高いという経営判断がそこにはあったと考えられるが、内部化の利点と考えられる連携のとりやすさ、企業の状況を熟知した上での対応などが損なわれてしまわないような配慮が必要であろう。

また、マネージメントへの研修といった教育機会がややもすると減少しがちとのことであり、この点についてもE社人事部は懸念を示していた。オープン・ドア・ポリシーに基づいてどのレベルの上司へも相談することができることになっているが、研修に不備が生じると従業員の苦情等を的確に処理することができなくなることも考えられよう。オープン・ドア・ポリシーは有益であるが、その機能を維持する努力は必要であるというのがE社人事部の見解であった。

加えて、E社人事部は専門知識、経験を備えた社内の人事担当者が、従業員の不満や苦情に対して早い時期から対応することが重要であると認識していた。そのような担当者の育成機関を開設し、そこで教育を行うことが今後、求められているということである。

6 各事例を通じての特徴・課題

1～5に紹介された各事例のいずれにおいても、従業員の苦情等に関し、その予防、早期把握・円滑な解決のために多様な取組がなされている（事例中で紹介されている取組のうち主要なものについて、主体別に整理すると第1-2-7図のとおりである。）。企業としての取組はもちろん、労働組合としても組合員に関して多様な取組がなされており、労使間においても、労使協議会のような場面のみならず、日頃からの意思疎通という点や、より具体的には労働組合が把握した苦情等の解決に向けた企業の協力という場面など、連携・協力して対応していることがわかる。また、（従業員の過半数を組織するような）労働組合がない企業においても、労働組合がないという状態を補うかのように、従業員の意見や苦情等の把握のための多様な手段が用意されている。

以下、ここでは、各事例を通じて共通に抜き出せる特徴的な事項や考えられる課題等について検討していくこととする⁶。

第1-2-7図 事例中に取り上げられている主要な取組

	経営側の取組	労使間の取組	労組側の取組
A社	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
B社	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
C社	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
D社	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、不平等不満等を、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		

⁶ 以下では、筆者自身が参加したヒアリング調査での聴取事項等も含めて検討しているため、本節1～5で触れられていない内容も含まれている。

E社	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（エンプロイー・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
----	---

（１）苦情等を処理する制度等の状況

ア 制度等の運用状況

各社とも、従業員の意見や苦情等を把握するための多様な制度を設けている。直接的には問題を早期に把握し、小さいうちに解消・解決を図るためであるが、会社側からのヒアリングでは、問題が大きくなり外部化することに伴う諸リスク（いろいろな意味でのコスト、メディアによる報道等）の回避という観点に関しての言及もあった。また、各社とも、コンプライアンスの一環としての通報窓口が実質的に苦情等の窓口としても機能している（又は機能し得る）状況にある（１（４）ア、２（４）イ、４（２）、５（２）。３（３）のヘルプラインも同様。）。

しかしながら、このように制度化されていても、従業員数に照らしてみれば、利用実績はさほど多いとはいえない。各社の代表的な制度（利用状況が把握できたもの）の状況を示すと、A社のA社版目安箱やB社のヘルプラインはそれぞれ月数件程度の実績であり（１（４）ア、２（４）イ。なお、すべてが雇用・労働に関するものではなく、また、関連会社の従業員も活用できる場合がある。）、C社のマネジメント・ホットラインも開設間もないこともあって、ほとんど利用はない（３（３）ア）。さらに、A社・B社・C社では、労働協約により苦情処理委員会が設置されているが、各社ともこれまでほとんど活用されていない実態にある（１（３）、２（３）、３（２））。

ヒアリングで得られた声から企業の制度があまり活用されていない理由を検討すると、利用による不利益が無いことが前提とされてはいるものの、従業員の中には企業の制度であるために自身への何らかの影響を懸念する感覚があること（労組サイドの声）、職場における上司等の日常的対応、労働組合の日常的活動により解決が図られており、多くの苦情等は制度を利用するまでには至らないこと（会社・労組の両サイドの声）、が考えられる。後者に関しては、ある労働組合支部の担当者からは、身近な存在であるはずの我々に言えずに企業の制度に連絡されるのは我々の努力不足以外の何ものでもない旨の発言もあった。

このほか、特に苦情処理委員会に関しては、問題が生じた場合に備えて制度が整備されていることの有効性を前提としつつ、実際にはそのような制度を活用することなく十分な話し合いで解決していくことが望ましい旨、また、そこまで至らず解決できている旨の考えが複数の労使から示されている。第１節２（５）ウにあるように、むしろ利用されないことについて肯定的に受け止められているようでもある。

制度の利用件数が多いか少ないかは見方によっても変わるものであり、上述のように企業の制度の活用心理的な抵抗感があったり、苦情等の処理に関して別途の日常的なルートが機能したりしているにもかかわらず、一定程度は利用されていると見ることもできる。しかし、苦情等を適正な手続で処理するという観点や従業員にとっての選択の幅が広がるという観点からも、いわば公的な仕組みである企業の制度や労働協約に基づく制度の必要性、重要性は否定できず、これらの制度に関しては、利用についての抵抗感の低減を含め、制度が信頼され（当然に、制度利用により納得できる結果が得られることも信頼性につながるであろう。）、必要とする者に利用されやすいものとなるよう、運用が積み重ねられ⁷、また、必要な検討が加えられていくことが適当と思われる。

会社創立当初から制度が設けられており、一定の利用の蓄積があると思われるD社のスピークアップ！プログラムでは、苦情等の提出には本人の名前を示すこととされているが、提出後の処理では本人の了解が得られる場合を除き匿名性が確保される仕組みとなっている。担当者は、永年の運用を通じて匿名性の確保や不利益取扱いとならないことについての信頼が得られており、そのような信頼が制度のキーポイントであることを強調している（4(2)・(7)）。このことは、透明性が高くプライバシーが保たれるなどの利用しやすい制度として永年の実績を積み重ねるC社労使の取り組み（3(2)・(4)）についても同様であろう。このように、運用を通じて制度に対する信頼性を高めていくことも制度の利用促進という観点からは重要であろう。また、従業員の心理的抵抗感が否定できない中、制度に対する信頼性を高めるためには、苦情等の早期把握・早期解決の必要性や重要性に対する企業としての認識を明確にし、それを従業員に伝えることも大切であると考えられる⁸。会社の制度を従業員に周知する際には、（不利益取扱いを行わない等を含めた）制度面での周知のみならず、そのような認識を併せて伝えることも必要となってくるのではないかと。

イ 窓口担当者の状況

メンタルヘルスやキャリア・コンサルティング等の専門的なものを除き、人事部、法務部等の社員が直接の担当者である場合が多く、苦情等に関する窓口の担当者については、必ずしも苦情解決のスキル等の観点で考慮されているわけではない。

例えば、A社のA社版目安箱、B社のヘルプライン、C社のマネジメント・ホットライン及びD社のスピークアップ！プログラムは、それぞれの事務局の担当者が苦情等を受け付け、

⁷ A社のA社版目安箱は2002年に、B社のヘルプラインは2003年に、C社のマネジメント・ホットラインは2005年に導入された制度である（1(4)ア、2(4)イ、3(3)ア）。なお、D社のスピークアップ！プログラムは本文記載のとおり会社創立当初から、C労組の取組は1970年代から行われている（4(2)、3(2)ア）。

⁸ 例えば、D社では経験豊富な管理職経験者をスピークアップ！コーディネーターに任命してきているが（4(2)）それには、社内の状況を熟知し、イに示す能力、知見を備えていることへの期待に加え、会社が制度を重視している姿勢を従業員に伝えることができるという効果を期待する側面も含まれているのではないかとと思われる。

申し立てた本人の所属部門の人事担当部署の者等適当な者に対応・回答作成を依頼し、それを踏まえて事務局の担当者が本人に回答を行うという仕組みである（1(4)ア、2(4)イ、3(3)イ、4(2)）。

これら諸制度においては、事務局担当者は基本的には本人と直接接する窓口の役割を果たし、実質的な問題解決に向けた対応は直接にはそれぞれの関係部署等が担当する。そのため、窓口の役割を果たす担当者としては、労働条件に関するものを始め、社内の各種制度を十分に承知していること、また、社内での人的つながりがあることや社内の様々な事情を承知していることが苦情等の効果的効率的な解決という観点から大切な要素となると考えられる。

しかし、苦情等の解決のためには、それら以外の要素も大切であるように思われる。例えば、A社では、個々の不満・苦情の背景にある組織の課題や企業風土などにも踏み込んだ本質部分を解決できるように機能の拡充を進めていきたいとしており（1(4)イ）、B社のヘルプライン担当者に関しても「相手の話を丁寧に聞き取る能力」の必要性が指摘され自己学習等が期待されている（2(4)イ）。E社からも、専門知識、経験を備えた社内の人事担当者が従業員の苦情等に早期対応することの重要性が示されている（5(9)）。このほか、労働組合からのヒアリングにおいても、経験の重要性が指摘されるほか、当事者から話を聞き出す能力、苦情等の背景に何があるかを見抜く能力の重要性やスキルアップの必要性が指摘されている（例えば、1(5)イ、3(2)ウ）。さらに、提出された苦情等の適当な処理方法の検討という観点からも窓口担当者の役割は非常に重要なものとなる（3(4)）。

このような多様な能力が必要となる苦情等に関する窓口の担当者に関しては、個人の経験や努力に期待するばかりでなく、担当者として必要なコミュニケーション能力のほか、円滑かつ効果的な解決のために必要な知見に関する研修等も必要となるのではないかと考えられる。また、E社におけるEAP（5(5)）等、企業内外の専門家の活用も考えられる。

（2）上司の役割

第1節2(3)において苦情等の処理における上司の機能に関し既存調査等の紹介が行われているが、今回のヒアリングにおいても、労使双方から上司の役割を重視する声が聞かれた。

各社からは、職場の問題は職場で早期に解決することが望ましく、そもそもそのようなマネジメントが管理者の役割であるとの考えが示され、また、管理者に対する研修ではそのような観点からのものも含まれている旨の考えも示された。苦情等の処理における上司の役割への期待は労使双方で共通しており（例えば3(2)イ）、そのような趣旨で、労働組合から会社に職場のマネジメントの強化を申し入れるケースもある（2(5)ア(エ)）。さらに、下記(3)イの「人事評価における面接」の主要な担当者も上司であり、日常的な場面から面接等の制度化された場面まで、上司の活躍範囲は広い。

そのような重要な役割を期待されている上司であるが、部下の評価に関する事務等管理面での負担の増大や業務における多忙等によりそのような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きている（例えば2(5)ア(エ)、3(3)ウ）。また、労働組合本部の担当者からは、上司の仕事が忙しくなっており、評価に関する面接等上司とのコミュニケーションは従来より増えているが、中身は組合員の期待値まで達していない旨の発言もあった。

職場のマネジメントを期待され、部下の苦情等の把握や早期解決という役割を果たすことが期待されている「上司」はヒアリングを行った各社にも多数存在すると思われるが、一方では上述のとおり期待どおりの役割を果たせていない状況も認識されている。また、研修機会が減少しがちであることについての懸念も示されており、それが苦情等の的確な処理に影響するおそれもある（5(9)）。

上司の機能はなお重要であると思われるが、ヒアリングから得られたような管理面を含めた業務負担が増加している状況に加え、雇用・就業形態の多様化を始めとする職場環境の変化が進展していること等を踏まえると、その重要性を指摘するばかりでなく、上司に対する何らかの措置や苦情等の処理における上司のあり方そのものについて検討を行うべき時期に来ているとも考えられるのではないかと。

(3) 苦情等の発生の未然防止

ア 労使協議

各社とも、苦情等の早期解決はもちろんのこと、苦情等の発生の未然防止の観点からの取組も講じられている。そのような取組として、労働組合があるA社・B社・C社に関しては、まず、労使協議を挙げることができる。

労働条件に関するものなど諸制度の導入・見直しに際しては、労使協議会等の場において、導入・見直しの必要性、想定され得る問題点とそれへの対応策等が協議され、労使双方が納得し得る形でその具体化が図られていく。そしてそのような経過を踏まえ、労働組合から組合員等に適宜情報提供や説明がなされる。このような労使協議の流れを通じて、結果として従業員の納得度が高まり、ひいては苦情等の発生の未然防止（また、労働組合に苦情等が寄せられた場合の説得的な説明による早期解消）に結び付くことが期待できるものと思われる。現に、複数の事例で、労働組合の担当者から、制度導入・見直し時には徹底的に議論をしているため、苦情等は制度そのものではなく運用の問題が多い旨の説明があった。また、そのような運用上の問題についても、個別的な解決ばかりでなく、労使による何らかの協議機関で検討され、さらなる運用上の問題が生じないような措置が講じられる（例えば3(2)イの「人事制度委員会」）など、制度の導入・見直しにおいても、その運用においても、苦情等の発生の未然防止という点で、労使協議の重要性は高い。

イ 人事評価における面接

従業員の苦情等が多いものとして、人事評価に関することが挙げられる。

各社とも、評価についての従業員の納得度を高めるため、期初の目標設定や期末の評価の

場面など、年に複数回、従業員と評価を行う者であるその上司との面接の場を設定している（例えば2(3)、3(2)イ、5(6)）。この面接が機能することにより、評価についての従業員の納得度が高まれば、評価が苦情等に結び付く可能性は低くなる。

3(2)イで紹介されているように、C労組では「評価制度運用実態アンケート」を定期的に行い、その調査結果をもとに労使による「人事制度委員会」（評価制度の運用改善について話し合う委員会）において会社に対して評価制度運営の改善を求め、会社としてもそれに応じて取組を進めている。C労組に寄せられる苦情で最も多いのは評価制度に関してであるが、このような取組の結果、C労組に寄せられる苦情の件数は減少してきているという。

ウ 従業員意識調査

労使ともに意識調査を行い従業員の意見の把握等に努めているが、労働組合がないD社・E社においては、苦情等を申し出る多様なルートがあることに加え、従業員の意見の把握等のため、意識調査が重視されている（4(6)・(7)、5(8)・(9)）。意識調査の結果は該当部署にフィードバックされ、D社では、フィードバックされた後、該当部署で課題を分析し、適切なアクションを実施することとされている。

このような取組も、問題の早期把握と解決という点で有効と考えられ、苦情等の未然防止につながり得る。

エ その他の労使コミュニケーション

上記(2)の上司の役割とも関係するが、職場におけるコミュニケーションが良好であること（あるいは、良好なコミュニケーションが期待できるような関係性にあること自体）も、苦情等の未然防止につながり得る。人間関係に起因する苦情等はもちろん、労働条件に関する苦情等についても、相談や話し合いができるような環境にあるかどうかにより、実際の苦情等として表出するかどうかに影響を及ぼし得る。3(2)イで紹介されている上長と部下とのコミュニケーション不足による苦情の例はその一例であろう。

(4) 労働組合の役割

労働組合の日常的活動としても、組合員の意見・苦情等の把握・解決は重視されており、現にさまざまな形で取り組まれている（1(5)、2(5)、3(2)）。

このような活動の中で、具体的な問題解決の過程では会社の人事部等との連携も図られており、その他にも、(3)アの労使協議を始め、労使の連携（情報交換・意見交換、理解と協力）の重要性は労使双方から指摘される（例えば2(4)エ）。

しかし、組合員個別にきめ細かい対応を行うことが、日常的な苦情等の把握・処理活動に携わることが期待される労組役員－特に非専従の労組役員－の負担を伴うという面は、否定できない（1(5)イ(イ)、2(6)）。

組織率低下や組合離れが取りざたされている中、労働組合においては活動を担う人材の育成が課題と考えられているが（例えば2(5)ア(エ)・イ(イ)）、従業員の苦情等の処理という観点からも、活動できる層の拡大を含め、労働組合の活性化が期待される。

(5) まとめ

ヒアリング結果を踏まえた以上の整理を要約すれば、次のようなことが言える。

各事例において、従業員の苦情等に関し、早期把握・解決に向け、各種窓口の設置、苦情処理委員会の設置等、制度面での整備は進められているが、必ずしもそれらの活用が進んでいるとは言えない。特に苦情処理委員会はほとんど活用されていない。

その要因としては、窓口等の活用に至る前に上司等の日常的対応や労働組合の日常的活動等の中で苦情等の解決が図られること、企業の制度の活用には心理的な抵抗感があること等が指摘されるが、公的な仕組みである企業の制度や労働協約に基づく制度の存在は重要であり、それらが信頼され、必要とする者に利用されやすいものとなるよう運用が積み重ねられ、必要な検討が進められていくことが適当と思われる。

苦情等の窓口担当者は人事部等の社員であることが多く、必ずしも苦情解決のスキル等の観点は考慮されていないが、本人から話を聞く中で苦情等の本質を見抜き、効果的な解決につなげていくためには一定の能力等が必要となってくると思われ、それらに関する研修等も必要となるのではないか。

苦情等の処理に関して、労使ともに上司の役割に期待しているが、多忙や職場環境の変化等により上司がそのような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いることを踏まえれば、上司に対する何らかの措置や苦情等の処理における上司のあり方そのものについて検討を行うべき時期に来ているとも考えられるのではないか。

苦情等に関しては、発生の未然防止の観点からの取組も講じられている。労働組合がある場合には労使協議が重要な役割を果たしており、人事評価における上司との面接を通じての従業員の納得度を高める取組、従業員意識調査による意見の把握やそれを踏まえた措置の実施、さらには、職場におけるコミュニケーションの状況も苦情等の未然防止につながり得る。

苦情等の処理という点では、労働組合の役割も重要であり、労働組合自ら、また会社と連携し、多様な取組がなされている。そのような観点からも労働組合の活動の活性化が期待される。

第3節 企業内紛争処理システムの問題点と課題

1 企業内紛争処理システムの現状と問題点（まとめ）

本節においては、これまでみてきたわが国における企業内紛争処理システムの現状とそこでの問題点を確認した上で、今後の課題を整理し、あわせて、第2章以下での比較法的研究や労働紛争の発生と解決に関する考察についての検討の視点を示すこととしたい。

(1) 問題の所在

第1章第1節1でみたように、最近のわが国では、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。

そこで、こうした状況の変化を確認するために、第1章第1節2では、既存調査を手がかりに、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把握することにした。

その結果、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の日常的かつ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) ヒアリング結果

次いで本章第2節では、5つの企業から（そのうち3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。ここでは、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様々な対応を行っており、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、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、ほとんど利用されることはないのが現状である。また、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通報窓口が設けられているのは新たな動きといえるが、これらの窓口も利用されることは多くはない。

しかし、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、正式の苦情処理手続の活用以外にも様々な取り組みがなされている。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は様々であるが、企業側の取り組みとしては、上記のヘルプライン等の他に、オープン・ドア・ポリシーのような上司や部門長を通じたインフォーマルな苦情への対応や、従業員の意識調査などが挙げられる。また、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、制度的な問題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、手続をよりシステマティックで透明なものとしている組合もみられる。

これらフォーマルまたはインフォーマルな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、職場において重要な役割を果たす上司の紛争解決の役割については、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、及び紛争の解決のために様々な取り組みを行っているが、それでも、今後ともこ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を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が、これも紛争処理（不満や苦情が紛争に転化するのを予防することも含める）の一環としてとらえる必要があると思われる。

従来は、上司が部下の相談に乗るなどして不満に対応することの重要性は指摘されてきたものの、こうした労働組合の日常活動と紛争処理は必ずしも十分に結びつけられてこなかったようである。しかし、紛争の発生場所である職場に最も近いところで対応するという点で、上司による対応と労働組合の日常活動としての対応は共通点をもっており、また、不満や苦情が紛争に転化する前に予防できるという点で、実際上はむしろ重要なものであるといえる。また、こうした労働組合による苦情への対処は、苦情の中から制度的に対応すべき点が把握できた場合には、労使協議などにより制度やその運用のあり方の改善を図ることにつながるという側面を見いだすこともできる。

2 企業内紛争処理システムの課題

(1) 実務的・政策的課題

以上述べてきたことは、労働紛争の解決にとって、企業内における自主的な紛争解決がきわめて重要であることを示すものである。すなわち、はじめにみたように、最近に至り個別紛争処理システムの整備が進展しているとはいえ、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く、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いのである。

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、今後取り組むべき課題も多い。労使当事者においても、企業内紛争処理システムを今後拡充する必要性を認識しているものが少なくない。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。そこでは、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、あるいは、どのように企業内紛争処理システムを設計すべきかという問題を検討すべきことになる。

また、労働紛争の解決システムのみが整備されても、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おこなうべきかなどの問題について検討すべきこととなる。

さらに、上述のように、労働紛争への対応という観点からは、狭い意味での紛争処理システムのみを視野に入れるだけでは十分ではないので、労使当事者による不満や苦情への対応による紛争予防も含めて、広い意味での紛争処理について検討を行う必要がある。労働組合にとっては、日常活動としての不満や苦情への対応も含めた紛争処理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。いうまでもなく、これらは理論的な検討課題でもあるが、加えて、システムが取り扱う対象である労働紛争はどのようにして発生するか、労働紛争の解決のあり方はどのようにあるべきかなどという点も、理論的な検討課題としてあげることができる。これらの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。

このような理論的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、最近に至り、企業内紛争処理システムの設置を義務づけ、公的な紛争処理システムの利用に当たっては、企業内のシステムを経由したことを求める法改正を行っている。

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、従業員代表や労働組合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、第2章においては、アメリカ・イギリス・ドイツ・フランスにおける企業内紛争解決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ている。

第2章 諸外国における企業内紛争処理システム

第2章 諸外国における企業内紛争処理システム

はじめに

本調査研究においては、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。

第1章第3節2(2)で言及されたとおり、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、最近、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。また、ドイツやフランスでは従業員代表や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。

これらの詳細は以下の各節で論じられることになるが、このような各国の状況を把握し、比較分析することは、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。

第2章においては、まず、第1節から第4節までで各国の状況を詳述する。各節では、企業内紛争処理システムに関する詳細な記述の前に、公的システムの状況を含めた労働紛争処理システムの全体像を整理している。企業内において労働紛争を解決するニーズは公的紛争処理システムの状況にも左右されると考えられるため、まず全体像を確認しておくこととしたものである。

そして、第5節において、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色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。

第1節 アメリカ

1. 労働紛争処理システムの概観¹

(1) 労働紛争処理システムの状況

ア. 集団的労使紛争処理（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の紛争処理）

(7) 不当労働行為救済制度に基づく紛争処理

集団的労使関係について定める 1935 年全国労働関係法（National Labor Relations Act of 1935. 以下、“NLRA” という。）は、労働者は、「団結する権利、労働団体を結成・加入・支援する権利、自ら選んだ代表者を通じて団体交渉を行う権利、及び、団体交渉又はその他の相互扶助ないし相互保護のために、その他の団体行動を行う権利」を有し、「それらの行動のいずれかを、又はいずれも行わない権利を有する」（7 条）と定めている。

NLRA は、この権利を保護するために、一定の行為を不当労働行為（unfair labor practice）として禁止している。具体的には、先の 7 条の権利に関連する、①労働者に対する干渉、妨害、威圧（8 条(a)(1)）、②労働団体の結成・運営に対する支配・加入、経費等援助（8 条(a)(2)）、③組合員に対する差別的取扱い（8 条(a)(3)）、④報復的差別的取扱い（8 条(a)(4)）、⑤団体交渉拒否（8 条(a)(5)）、である。（なお、1947 年労使関係法（Labor-Management Relations Act of 1947. 以下、“LMRA” という。）により、労働者又は使用者に対する労働組合の不当労働行為も規定されている。）

以上の不当労働行為に対する救済は、全国労働関係局（National Labor Relations Board. 以下、“NLRB” という。）が関与してなされる。

手続の流れは、申立て（charge）→調査（investigation）→申立てに理由がないと判断された場合の申立て人に対する取下げ（withdrawal）勧告及び申立ての却下（dismissal）決定→申立てに理由があると判断された場合の被申立人に対する任意解決（settlement）の働きかけ→被申立人が任意解決に応じない場合の救済請求状（complaint. 被申立人の訴追）の発布→審問→行政法審判官決定→局委員会（Board）に対する再審査請求→連邦控訴裁判所に対する取消訴訟の提起、となっている。

NLRB の救済命令には、認定事実、法律判断、不当労働行為の中止・禁止命令（cease and desist order）、そして、バックペイ付き復職やポスト・ノーティスその他の積極的是正措置を取ることが記載される。どのような救済を発するかについて NLRB は広範な裁量権を有している。なお、NLRB が発する救済命令には法的執行力がないため、被申立人が命令に従わ

¹ アメリカにおける雇用労働法の全体像と概説については、中窪裕也『アメリカ労働法』（有斐閣、1995 年）、雇用労働法紛争処理の詳細な検討については、山川隆一「アメリカ合衆国における個別労働紛争処理システム」毛塚勝利編著『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）59 頁以下を参照。なお、近時の動向については、マッシュウ・W. フィンキン「米国における個別雇用紛争解決」日本労働研究雑誌 No.548、41 頁以下（2006 年）を参照。

ない場合、NLRB みずから、執行力付与を受けるべく訴訟を提起する。

ところで、協約違反は不当労働行為も生じさせるが、NLRB は、当該不当労働行為から生じた問題が協約上の仲裁事項である場合には、その紛争解決は仲裁判断に委ね、不当労働行為の救済手続を行わないという方針を立てている。

(イ) 労働協約における苦情処理・仲裁手続に基づく紛争処理

アメリカでは、一定の交渉単位 (bargaining unit)²内における団体交渉の一方当事者たる組合は、NLRB が実施する選挙によってただ一つ選出され、交渉代表たる地位を獲得した組合は、当該組合の組合員のみならず、当該交渉単位に属する全ての労働者を代表するという「排他的交渉代表制度 (exclusive representation)」(NLRA9 条(a)) が採用されている。この制度の下では、交渉代表組合が使用者と締結した労働協約は組合員のみならず非組合員にも適用される。労働協約においては通常、協約の適用を受ける労働者の苦情・紛争処理システムとして、苦情処理・仲裁手続が整備されている³。このため、協約の適用がある労働者は、非組合員であっても、協約上定められた労働条件に係る不満や苦情を、協約に基づく苦情処理・仲裁手続により解決することとなる。

協約に基づく苦情処理・仲裁手続において、苦情は平均して 3 つの処理段階を経て仲裁 (arbitration) にかかる⁴。仲裁裁定 (award) は、当事者を終局的かつ法的に拘束する (final and binding) ものとされているので⁵、これにより当該紛争は終結する。苦情を申し立てた労働者が仲裁裁定に不満を持ったとしてもこれに拘束される。

交渉代表組合が、申し立てられた苦情の仲裁付託を拒否した場合、申請人である協約の適用を受けている当該組織化されているか交渉単位に含まれる労働者 (以下、「組織労働者」という。) は、使用者を一方当事者として協約違反に係る民事訴訟を、交渉代表組合を一方当事者として公正代表義務違反に係る民事訴訟を、複合して、連邦地方裁判所に対して提起する⁶。しかし、仲裁付託拒否について、組合の対応が、恣意的、差別的、あるいは不誠実なもの (arbitrary, discriminatory, or in bad faith. つまり公正代表義務 (duty of fair representation) 違反) でない限り訴えは認められず⁷、また、訴え以前に、苦情処理・仲裁

² これは労働者間の「利害の共通性 (community of interest)」に基づいて NLRB (日本の中央労働委員会に相当) が判断する。

³ BUREAU OF NATIONAL AFFAIRS, BASIC PATTERNS IN UNION CONTRACTS, 14th edition, at 33 (1995). なお、仲裁を中心としたアメリカにおける雇用労働紛争処理の実務的・法的問題と検討については、LAURA COOPER, DENNIS R. NOLAN, RICHARD A. BALES, ADR IN THE WORKPLACE, 2nd ed., Thomson/West (2005), THEODORE J. ST. ANTOINE (ed.), THE COMMON LAW OF THE WORKPLACE, 2nd ed., National Academy of Arbitrators (2005), ALAN MILES RUBEN (editor-in-chief), HOW ARBITRATION WORKS, 6th ed., BNA (2003) を参照。

⁴ 中間的または終局的な段階をあっせん又は調停と定める協約もあるが、このような協約ほとんど見られない。BNA *supra* note 3 at 37.

⁵ ただし、仲裁裁定に法的強制力はないので、一方当事者が仲裁裁定の内容を任意に履行しない場合、他方当事者は、LMRA301 条に基づき、連邦地方裁判所に対して履行命令の訴えを提起することとなる。

⁶ LMRA301 条が根拠となる。

⁷ *Vaca v. Sipes*, 386 U.S. 171 (1967).

手続を経ていなければならない⁸。

なお、協約違反に基づく訴えがあった場合、裁判所は、協約による労使自治システムとして苦情処理・仲裁手続が創設されていることを理由に、協約の実体的解釈を行わず、むしろ仲裁人に判断を委ねるという立場、すなわち仲裁尊重（*deference to arbitration*）の法理⁹を構築している。

イ．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の紛争処理

(7) 企業内

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（以下、「未組織労働者」という。）の場合、オープン・ドア・ポリシー（*open door policy*）やピア・レビュー（*peer review*）など、呼称や内容はさまざまだが、会社側が設置するシステムを利用して不満や苦情を解消することとなる¹⁰。また、このような企業内紛争処理システムについては、企業内外に設置されているオンブズマン（*ombudsman*）を活用したり、調停（*mediation*）や仲裁といった企業外部の紛争処理者を活用するなど企業内外のシステムと連携が図られている場合もある¹¹。

ところで、1991年の連邦最高裁判決¹²以来、雇用契約において、雇用上の紛争が生じた場合には仲裁により解決する旨約定する例が多く見られるとされている。雇用契約における仲裁の約定も法的に尊重される。制定法上の権利に係る仲裁であっても同様である¹³。しかし、仲裁裁定が司法審査に服する場合、裁定内容が結果として公序に反するとして例外的に無効

⁸ *Ibid.*

⁹ *United Steelworkers v. American manufacturing Co.*, 363 U.S. 565 (1960), *United Steelworkers v. Warrior & Gulf Navigation Co.*, 363 U.S. 574 (1960), *United Steelworkers v. Enterprise Wheel & Car Corp.*, 363 U.S. 593 (1960). 前掲注1・中窪書130頁以下参照。

¹⁰ 企業内における雇用紛争処理の内容と事例については、E. PATRICK McDERMOTT, ARTHUR ELIOT BERKELEY, *ALTERNATIVE DISPUTES RESOLUTION IN THE WORKPLACE*, Quorum Books (1996); GENERAL ACCOUNTING OFFICE, *ALTERNATIVE DISPUTES RESOLUTION: Employers' Experiences with ADR in the Workplace* (GAO/GGD-97-157)(1997); CPR INSTITUTE FOR DISPUTE RESOLUTION, *HOW COMPANIES MANAGE EMPLOYMENT DISPUTES* (2002); SAMUEL ESTREICHER, DAVID SHERWYN (eds.), *ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION IN THE EMPLOYMENT ARENA: Proceedings of the New York University 53rd Annual Conference on Labor*, Kluwer Law International (2004) を参照。また、大規模な調査などから、企業内における雇用紛争解決（*workplace conflict management*）に係るシステムの設計について検討するものとして、DAVID B. LIPSKY, RONALD L. SEEBER, RICHARD D. FINCHER, *EMERGING SYSTEMS FOR MANAGING WORKPLACE CONFLICT*, Jossey-Bass (2003) を参照。

¹¹ やや古いだが、雇用紛争解決における代替的・裁判外紛争処理（*alternative disputes resolution*. 以下、“ADR”という。）の興隆と、そのうち特に調停と仲裁という手法の観点から雇用紛争解決について論ずるものとして、JOHN T. DUNLOP, ARNOLD M. ZACK, *MEDIATION AND ARBITRATION OF EMPLOYMENT DISPUTES*, Jossey-Bass (1997) を参照。また、実務的観点から、複数の調停人・仲裁人が調停・仲裁の実際について述べる文献として、NORMAN BRAND (ed.), *HOW ADR WORKS*, BNA (2002) を参照。

¹² *Gilmer v. Interstate/Johnson Lane Corp.*, 500 U.S. 20 (1991). なお、本件判決の邦語評釈として、村田毅之「年齢差別禁止法と仲裁契約の効力」労働法律旬報1335号33頁（1994年）を参照。また、*Gilmer*事件連邦最高裁判決以降の裁判例の分析については、藤原淳美「アメリカ労働法における制定法上の権利の仲裁付託可能性」日本労働研究雑誌464号132頁（1999年）を参照。

¹³ もっとも、雇用機会均等委員会（*Equal Employment Opportunity Commission*）は、差別被害者が差別禁止法に係る紛争の仲裁付託に合意していたとしても、別途、その調査権限や訴権を行使しうる。*EEOC v. Waffle House Inc.*, 534 U.S. 279 (2002). 邦語評釈として、弘中聡浩「私人間の仲裁合意は雇用機会均等委員会（EEOC）の権限を制約するか」法律のひろば55巻6号（2002年）73頁を参照。

とされる場合もあり¹⁴、また、そもそも仲裁合意が契約として不公正であり非良心的である場合（例えば、仲裁人の選択は労働者が自由に行い得るが、選択に当たっての仲裁人リストは使用者が一方的に作成した場合¹⁵、仲裁費用を労働者にも負担させる場合¹⁶）には、当該仲裁合意は無効とされ、連邦仲裁法上の履行強制はできない¹⁷。

(イ) 行政機関

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（Department of Labor. 以下、“DOL” という。）・雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission. 以下、“EEOC” という。）¹⁸及びそれらの出先機関など行政機関に対して行うこととなっている¹⁹。

紛争処理の手法は法律により異なるが、総じて言えば、おおむね、刑事罰、制裁金、臨検・指導・援助、諸給付を求めて行政機関又は労働者から提起される民事訴訟である。差別禁止法については、法遵守・救済活動が行われているが、紛争処理の方法は、差別被害者からの申し立てを受けての差別の是正と救済である。

(ウ) 司法機関

労働者は、制定法において私法的請求権（private cause of action）²⁰が認められている場合や、コモン・ロー（common law. 判例法）上の紛争については、自由に訴訟を提起する。なお、EEOC が所管する連邦差別禁止諸法については、EEOC において紛争が解決されなかった場合、差別を受けたとする労働者に訴権が与えられ、その労働者自らが民事訴訟を提起することができる²¹。

なお、上記(イ)(ウ)に関しては、組織労働者であっても、制定法上の権利あるいは違反に係る紛争について、協約に基づく苦情処理・仲裁手続を経ることなく、自由に行政機関に申し立

¹⁴ この問題については、藤原淳美「アメリカ合衆国における労働仲裁の司法審査」神戸法学雑誌 53 巻 1 号 111 頁（2003 年）を参照。

¹⁵ *Hooters of America v. Phillips*, 173 F.3d 933 (4th Cir. 1999).

¹⁶ *Cole v. Burns International Security Services*, 105 F.3d 1465 (D.C.Cir. 1997).

¹⁷ *Circuit City Stores, Inc. v. Adams*, 532 U.S. 105 (2001)の差戻審である 279 F. 3d 889 (9th Cir. 2002)を参照。また、同差戻審の邦語評釈である永野秀雄「雇用契約における仲裁合意の非良心性と契約の効力」労働判例 871 号 188 頁（2004 年）も参照（なお、*Adams* 事件連邦最高裁判決に係る邦語評釈として、山川隆一「雇用契約上の仲裁合意と連邦仲裁法で履行強制が適用される対象労働者」労働判例 809 号 96 頁（2001 年）を参照。）。しかし、仲裁費用に係る規定を欠くということのみでは仲裁付託合意を履行強制できないわけではない。*Green Tree Financial Corp.-Alabama v. Randolph*, 531 U.S. 79 (2000).

¹⁸ 雇用機会均等委員会の呼称は州により異なる（例：人権委員会、公正雇用住宅委員会 等）。

¹⁹ 前掲注 1・中窪書 214 頁以下（人種・皮膚の色・宗教・性・出身国を理由とする差別を禁じた 1964 年公民権法第 7 編違反に係る EEOC による紛争処理について。）、240 頁以下、245 頁、256 頁以下（DOL が所管する連邦制定法である 1938 年公正労働基準法、1993 年家族・医療休暇法、1970 年職業安全衛生法に係る行政機関による紛争処理について。）。

²⁰ 制定法が個々の労働者に対して与える制定法上の権利を訴訟を通じて実現させる権限。なお、荒木尚志、山川隆一、労働政策研究・研修機構編『諸外国の労働契約法制』（労働政策研究・研修機構、2006 年）357 頁〔第 4 章アメリカ、池添弘邦執筆部分〕も参照。

²¹ 公民権法第 7 編 706 条(f)(1) (42 U.S.C.2000e-5(f)(1)) .

て、裁判所に訴訟を提起できる。

(2) 労働紛争の状況

ア. 組織労働者の紛争の状況

まず、不当労働行為（使用者が行ったもののみ）についてみると、2005 会計年度における救済申立件数は 18,300 件であり、終結件数は 20,337 件（前年度からの繰越件数を含む。）となっている²²。

次に、仲裁についてだが、残念ながら、仲裁に関する全米規模の統計資料は見当たらない。仲裁(人)サービスを紛争関係者に提供している連邦調停斡旋局（Federal Mediation and Conciliation Service. 以下、“FMCS” という。）の年次報告書²³によれば、2005 会計年度において、仲裁人名簿の要請件数は 15,370 件、仲裁人名簿の発行件数は 16,787 件、指名された仲裁人の人数は 7,592 人となっている。事項別には、解雇・懲戒に関する事案が 937 件で最も多く、次いで、賃金を除く諸種の労働条件に関する事案が 308 件、賃金に関する事案が 167 件、福利厚生に関する事案が 100 件、人事管理に関する事案が 47 件となっている。

ただし、注意しなければならないのは、仲裁は雇用契約仲裁についても利用されているので、ここに掲げた数値がすべて組織労働者の紛争処理に関するものであるとは限らないことである。

また、FMCS の年次報告によれば、2005 会計年度において、民間部門について、団体交渉の調停を行った件数は 3,847 件、調停が成立した件数は 3,557 件となっている。さらに、苦情の調停を行った件数は 1,334 件、調停が成立した件数は 1,212 件となっている²⁴。

イ. 未組織労働者の紛争の状況

(7) 雇用機会均等委員会所管の差別禁止諸法について

公民権法第 7 編、障害を持つアメリカ人法、雇用における年齢差別禁止法、同一賃金法のすべてについて、2005 会計年度における申立件数²⁵は、総計で 75,428 件となっている。過去においては、7 万件強ないし 9 万件弱という件数で、毎会計年度推移している。なお、2005 会計年度中の件数の内訳について、差別禁止事由別には、人種が最も多く 35.5%、次いで性別が 30.6%、年齢が 22.0%、障害が 19.7%などとなっている²⁶。また、処理件数は、2005 会計年度において 77,352 件となっている。過去においては、7 万件弱から 11 万件弱の件数で、毎会計年度推移している。

²² NLRB, 70th ANNUAL REPORT OF THE NATIONAL LABOR RELATIONS BOARD, 2005, at 98, Table 1A.

²³ FMCS, 58th ANNUAL REPORT 2005 (http://fmcs.gov/assets/files/annual%20reports/FINAL_FY_2005_Annual_Report.pdf) at 9-10.

²⁴ *Id.* at 7.

²⁵ <http://www.eeoc.gov/stats/all.html>.

²⁶ <http://www.eeoc.gov/stats/charges.html>.

(イ) 裁判所における個別労使紛争の取扱い状況について

連邦裁判所事務局や司法省司法統計局が公表している統計によれば、裁判所における個別労使紛争の状況は以下の表のとおりとなっている。

第 2-1-1 表 連邦地方裁判所において開始された雇用関連民事訴訟件数(2000-06 年度) (抄)

年度	民事訴訟 総件数	雇用関連公民権法訴訟件数 (公民権法訴訟総件数)	雇用労働法関連訴訟*のうち公正労働基準法 訴訟件数 (雇用労働法関連訴訟総件数)
2000	262,548	21,928 (41,577)	1,854 (14,383)
2001	254,523	21,152 (41,083)	1,961 (14,555)
2002	265,091	21,117 (40,549)	2,035 (15,862)
2003	256,858	20,782 (40,333)	4,055 (18,442)
2004	255,851	19,912 (40,566)	3,426 (18,330)
2005	278,712	18,689 (38,161)	3,464 (18,150)
2006	244,068	15,408 (34,043)	4,389 (17,602)

出所：Federal Judicial Caseload Statistics, <http://www.uscourts.gov/caseloadstatistics.html> のうち 2000 年度から 2006 年度までの各年度の統計から筆者が一部を引用・翻訳。

筆者注*：原統計中の「雇用労働法関連訴訟」として算定される訴訟の根拠法としては、ほかに、1947 年労使関係法 (Labor Management Relations Act of 1947)、1959 年労使情報報告・開示法 (Labor Management Reporting and Disclosure Act of 1959)、1926 年鉄道労働法 (Railway Labor Act of 1926)、1974 年労働者退職所得保障法 (Employee Retirement Income Security Act of 1974) があるが、これら根拠法は本章の調査対象ではないので、1938 年公正労働基準法 (Fair Labor Standards Act of 1938) にかかる訴訟件数のみを記載した。

第 2-1-2 表 全米 75 大都市の州裁判所の審理において処理された雇用関連民事訴訟件数 (1996, 2001 年度) (抄)

年度	契約関連訴訟総件数	雇用契約関連訴訟*件数
1996	4,850	309
2001	3,698	287

出所：Civil Trial Cases and Verdicts in Large Counties, 1996, 2001, <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/pub/pdf/ctcvlc96.pdf>, <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/pub/pdf/ctcvlc01.pdf> のうち、それぞれ Table 1. から、筆者が一部引用・翻訳。

筆者注*：この統計データにおける「雇用関連訴訟」とは、原統計中は、“other employment dispute” とされ、「差別に基づくものを除く違法解雇訴訟、あるいは、使用者又は労働者からの一方当事者に対する契約違反訴訟」と定義されている。

第 2-1-3 表 全米 75 大都市の州裁判所の審理において処理された不法行為訴訟件数 (1996, 2001 年度) (抄)

年度	不法行為訴訟総件数	意図的不法行為	名誉毀損	その他の不法行為
1996	10,278	491	109	645
2001	7,948	375	95	390

出所：Tort Trials and Verdicts in Large Counties, 1996, 2001, <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/pub/pdf/ttvlc96.pdf>, <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/pub/pdf/ttvlc01.pdf> のうち、それぞれ Table 1. から、筆者が一部引用・翻訳。

筆者注：この統計データにおいて雇用にかかわる事案を含むと考えられる不法行為訴訟とは、表に掲げた「意図的不法行為 (intentional tort (intentional personal injury))」、「名誉毀損 (libel/slander (injury to reputation))」、「その他の不法行為 (other negligent acts (negligence against another party for an act not by the other case categories))」である。なお、これら三つの不法行為類型には、当然、雇用と関連性のない訴訟も含まれていることに注意が必要であり、数値の理解には慎重を要する。

第 2-1-4 表 連邦地方裁判所における公民権法訴訟件数（抄）

	公民権法訴訟総件数	雇用関連公民権法訴訟件数
1990 年	18,914	8,272
1991 年	19,892	8,370
1992 年	24,233	10,771
1993 年	27,655	12,962
1994 年	32,622	15,965
1995 年	36,600	19,059
1996 年	42,007	23,152
1997 年	43,278	23,796
1998 年	42,354	23,735
1999 年	41,304	22,490
2000 年	40,908	21,032

出所：Civil Rights Complaints in the U.S. District Courts, 2000, <http://www.ojp.usdoj.gov/bjs/pub/pdf/crcus00.pdf> から筆者が一部を引用・翻訳。

以上の表からわかるように、個別雇用関係にかかわる訴訟は、公民権法に基づく差別訴訟が非常に多い。その反面、差別以外の雇用関連民事訴訟の件数は、統計数値の範囲が限定的であり、かつ厳密な数値ではないことから俄に判断し得ないが、差別訴訟件数に比して相対的にかなり少ない件数にとどまっており、中でも、雇用契約関連訴訟の件数は 1 年間に 300 件前後であり、契約関連訴訟との対比でも、1 割未満と大変少ないのが現状である。

なお、注意しなければならないのは、先に述べたように、組織労働者であっても個々の制定法に基づく訴訟を提起できることから、以上に掲げた数値は、必ずしも未組織労働者による訴訟件数を表したものではない。

(ウ) FMCS を通じた個別労使紛争の取扱い状況について

FMCS では雇用調停にかかるサービスも提供しているが、これに関して年次報告を見ると、2005 会計年度において民間部門について雇用調停を行った件数は 79 である²⁷。

なお、連邦労働省所管の主要な制定法（公正労働基準法、家族・医療休暇法、職業安全衛生法等）に関する紛争解決（法律の履行確保活動）の状況については、近時の統計数値を入手できなかったため、不明である。しかし、週 40 時間を超える労働に対する時間外手当の支払いや最低賃金を定めた公正労働基準法、また、一定条件を満たす労働者に 12 週間の無給休暇付与を定める家族・医療休暇法の遵守に係る 1996 年度以前の状況を参考までに述べると、公正労働基準法については、法違反の申立及び解決件数がおよそ 4 万件から 6 万件、家族・医療休暇法については、法遵守援助活動としての電話相談件数が 10 万件前後、法遵守活動が終了した件数としての処理総件数が 2 千件前後などとなっている²⁸。

²⁷ FMCS, *supra* note 23 at 7.

²⁸ 労働政策研究・研修機構『「諸外国の労働契約法制に関する調査研究」報告書（労働政策研究報告書 No.39）』283 頁（表 4-1-5）、285 頁（表 4-1-6）〔池添弘邦執筆部分〕参照。

ウ．企業内紛争の状況

統計資料は残念ながら見当たらない。

(3) 企業内紛争処理の位置づけ

訴訟には時間と金というコストが多くかかることはアメリカにおいてもよく認識されている。特に差別禁止法訴訟や雇用関係のクラスアクション（集合代表訴訟）によって多額の賠償金支払いが企業に課せられることになればなるほど、司法制度を通じた紛争処理コストは高くなる（消費者行動や市場評価に繋がる企業のイメージダウンを招来するのであればなおさらである。）。企業が訴訟を回避し、可能な限り企業内において紛争を解決しようとするのは経済的に合理的な行動である。実際に、のちに見るように、個別の企業は独自の紛争処理システムを企業内に整備し、紛争が訴訟へと発展すること（紛争の企業外部化）を避けている。すると、これまで見たような集団・個別の労使紛争の件数よりも多くの件数の紛争が企業内において発生し、処理されているのではないかと推測される。したがってその分、企業内の紛争処理システムは、法制度によるものやそれ以外の実態上のものを含めたアメリカの紛争処理システム全体の中において重要な役割を果たしているものと理解できるだろう。

2. 企業内における苦情処理・労使協議の現状

(1) 協約に基づく苦情処理・仲裁手続²⁹

ア．概観

労働協約に係る調査結果³⁰によれば、調査対象の 400 の協約すべてにおいて、苦情処理・仲裁手続を定める条項が見られる。

ほとんどの協約が、協約の解釈適用に関する苦情について手続の利用を認めている。

手続の段階数は、約半数（51%）が 3 段階、2 段階と 4 段階がそれぞれ 2 割ずつとなっている。

イ．第一段階

第一段階について、約半数（49%）の協約は、申立人は一人で申し立てるか組合を同伴させるかの選択権があると定めている。26%の協約は、申立人は組合代表を同伴するものとされ、20%の協約は、申立人は組合代表により代理されると定めている。

400 協約のうちの 67%について、うち 53%が書面による申立を定める。残りは口頭の申立ができることを定めている。40%の協約のうちの 67%は、上司からの回答について、書面に

²⁹ 過去の仲裁裁定事例から協約の適用・解釈について詳細に解説する実務書として、BNA EDITORIAL STAFF, GRIEVANCE GUIDE, 11th ed., 2003 (BNA) がある。また、アメリカにおける仲裁及び連邦仲裁法の歴史と展開については、藤原淳美「アメリカ合衆国における戦時労働政策と仲裁」六甲台論集（法学政治学篇）46 卷 1 号 1 頁（1999 年）、同「米国労働仲裁と連邦仲裁法」六甲台論集 46 卷 3 号 159 頁（2000 年）を参照。

³⁰ BNA *supra* note 3 at 33. 以下の記述は、同文献 33 頁から 38 頁までの記述に基づく。

よるものと定めている。

申立期間について、一般的には、5日（22%）、10日又は30日（それぞれ16%）、15日（10%）となっている。

ウ. 組合及び会社の苦情申立

38%の協約は、組合が自らのために苦情を申し立てることができるかと規定している。その反面、26%の協約は経営側の苦情処理申立権について規定している。

エ. より上位の苦情処理手続

87%の協約が第一段階を超える特別の手続を定めている。そのうち89%が書面性を、82%が組合側上訴の期間制限を、87%が会社側回答の期間制限を、69%が会社側回答について書面性を定めている。なお、39%が、期間制限を越えた場合は他方当事者に有利に自動的に紛争が解決されたものとする定めている。

苦情事項によっては、段階の飛び越えや特別の処理が定められる場合がある（79%）が、具体的には、解雇（87%）、停職（58%）、施策一般又は集团的苦情（22%）、安全・健康（13%）、会社側からの苦情（11%）である。

68%の協約が苦情処理代表者について定めている。組合側代表者の46%は会社内苦情処理委員会のメンバー又はショップ・スチュワード（労働組合における職場の代表者（ただし非専従））（22%）であり、国際労組代表者又はローカル労組代表者はそれぞれ4%となっている。会社側代表者は、28%が労務担当者、18%が工場長、17%が部門長、8%が職長又は監督者である。

苦情処理に係る労使委員会については、29%の協約が規定している。開催頻度は、毎月が17%、毎週が16%、隔週が8%となっている。なお、22%が定期的開催と規定している。

苦情処理の最終段階（あっせん、調停、仲裁に至る前の最終段階）における代表者を定める協約は83%である。うち、組合側について、37%が国際労組代表者、21%が会社の苦情処理委員会メンバー、ローカル労組代表者又は国際労組委員長がそれぞれ5%である。会社側については、35%が労務担当者であり、工場長と執行役員がそれぞれ13%となっている。

オ. あっせんと調停

400の協約のうち14協約のみがあっせん及び／又は調停について定めている。うち12の協約は、あっせん／調停を、苦情処理手続と仲裁の中間段階として定めている。残り2つの協約は、あっせん／調停を紛争解決の最終段階と位置付けている。

カ. 仲裁

99%の協約が仲裁について定めている。うち、98%の協約が仲裁事項の範囲について定め、

98%が苦情処理手続によって解決できなかった紛争を適用対象とする。その反面、特定事項について仲裁の適用を除外する協約が32%、特定の事項を仲裁の適用とする協約が43%ある。なお、6%の協約は、一定の事項については苦情処理手続をバイパスして仲裁に直接付託すると定めている。

98%の協約のうち、92%が一方当事者の要求により仲裁手続が開始されるとするが、8%は苦情処理手続に続いて自動的に行われるとする。

77%の協約が苦情処理手続から仲裁への申立期間に制限を設けている。30日が31%、10日が20%、15日が11%、5日が9%、20日が6%、14日と60日がそれぞれ4%である。

仲裁人の選任について、96%の協約が規定し、うち47%が労使当事者によるアド・ホックな方法により、25%が公平な機関を通じて、選任することを定めている。なお、5%が恒常的な仲裁ボードを、6%が順繰りで選任するリストにより選任している。52%の協約が、選任に行き詰まったか仲裁人の選任が不能になった場合、公平な外部機関の利用を定めている。利用される機関は、FMCSが60%、アメリカ仲裁協会（American Arbitration Association. 以下、“AAA”という。）が30%、他の10%は、州又は連邦裁判所あるいは州の調停機関など他の機関の利用を定めている。

仲裁人の人数については、95%の協約が定めている。82%の協約が1人、11%が3人と定める（3人の場合、労使が選任する委員長、労側使側がそれぞれ選任する1名ずつである。）。4%は5人としている。

多くの協約が、仲裁にかかる費用を労使折半と定めるが、複数人数の仲裁ボードを開いた場合、自らが選任した仲裁人の費用については、一般に自己負担としているようである。

キ. 運用実態

仲裁手続は裁判手続に比べて比較的迅速に短期間で行われる。苦情の申立てから仲裁請求までが146日（平均日数。以下同じ。）、仲裁人の選定に90日、審問日の設定に133日、審問開始から裁定まで104日の合計約16ヵ月を要するとされている³¹。

ところで、これまでの調査研究³²によれば、①あるローカル組合では、年間に寄せられる苦情は700件程度であること、その大半はレイオフ、昇進、配転などセニヨリティ（先任権）に関連したものであるが、他には懲戒解雇の事案が見られること、苦情の95%は、組合が独自に紛争解決について訓練しているショップ・スチュワードにより解決されていること、②人事コンサルタントによれば、ごくわずかの苦情のみが仲裁に付託され、争点は時間外労働と懲戒処分であること、③産別の地区労組では、ほとんどの苦情が第一段階で処理され（な

³¹ MATTHEW W. FINKIN, ALVIN L. GOLDMAN, CLYDE W. SUMMERS, KENNETH G. DAU-SCHMIDT, LEGAL PROTECTION FOR THE INDIVIDUAL EMPLOYEE, 3rd ed., at 169, West Group (2002). なお、前掲注1・フィンキン論文45頁表7によれば、2004年においては、苦情申立から仲裁裁定までに要する日数は512日（約17ヶ月）とされている。

³² 日本労働研究機構『諸外国における解雇のルールと紛争解決の実態（資料シリーズNo.129）』（2003年）〔第4章アメリカ、池添弘邦執筆部分〕173頁以下、181頁以下、185頁以下。

お、苦情を上司に相談する例が非常に多く見られるとのこと。)、仲裁に付託される苦情件数は年間 700 件程度であること、事案の内容としては、懲戒解雇が多くを占めること、組合の仲裁担当者は 5 日間ほどの訓練を受けてから実際の仲裁手続に関与すること、仲裁それ自体に要する日数は 1 日か 2 日であること、費用は 1 万 5 千ドルから 2 万ドルであること、④産別労組でアドホック仲裁のみを管轄する部署の担当長によれば、調査時点から遡って 3 年間に受理した仲裁付託苦情件数は 500 件弱であること、このうちの 3 分の 2 は解雇案件であること、苦情処理の内容や件数は事業所ごとに異なり一様ではないが、ほとんどの苦情は各事業所内部で解決されていること、苦情処理にかかわる組合側代表者に対して組合は、援助や学習のための資料を提供したり、講習会を開催して紛争解決能力の向上を図っているが、一方で、紛争解決に必要な知識やスキルは実際の職場で紛争解決に対処することで得られるとして、いわゆる OJT も促しているようであること、組合側代表者は個人的に外部の研修を受講するなどして能力を高めていること、などが明らかにされている。

なお、先の協約調査からは、協約に基づく苦情処理・仲裁手続の他に、別途事業所あるいは会社が設置する紛争処理システムが存在するかは不明である。

(2) 協約に基づくのではない苦情処理等企業内紛争処理手続

ア. 全体的傾向

未組織労働者が企業内において利用できる紛争処理手続にはさまざまなものがあることはすでに述べた。ここでは、個別企業の事例調査結果を紹介するが、その前提として、手法としてどのようなものがあるのか、そしてその内容はこういったものであるかなどについて述べておく。

アメリカにおける裁判外又は代替的紛争処理 (Alternative Dispute Resolution. 以下、“ADR” という。) について、類型と特徴を示すと次のようなものがある³³。①オープン・ドア・ポリシー (Open Door Policy)、②ピア・レビュー (Peer Review)、③オンブズマン (Ombudsman)、④ファクト・ファインディング (Fact Finding)、⑤調停 (Mediation)、⑥仲裁 (Arbitration)、⑦ミーダブ (Med-Arb)。これらは、法令等で利用を義務づけられている紛争解決手段ではなく (もともと、調停と仲裁は法令に根拠を有する事項あるいは州がある。)、また、雇用労働のみならずアメリカ社会において広く活用されているものである³⁴。

①のオープン・ドア・ポリシーは、労働者は会社の上司や苦情処理担当の人事部員に対して苦情を申し立て、担当者は何らかの改善策を関係者に示したり、それがうまくいかなければ、労働者はより上位の管理者に対して申し立てを行うことができるという制度である。この制度を利用の後、申し立ては、ピア・レビューに付されたり、外部の調停者による調停に付されたり

³³ McDERMOTT ET AL., *supra* note 10 at 49-66.

³⁴ アメリカ社会における裁判外又は代替的紛争処理一般については、レビン小林久子『調停ガイドブック』(信山社、1999年)を参照。

する場合がある³⁵。

②のピア・レビューは、同僚審査と訳されているもので、まさに同僚労働者と監督者で構成される審査委員会が、申立労働者と一方当事者（全社的労働条件であれば人事部であり、職場の配置の問題であればその権限を有する現場監督者）の主張を聴き、判断を下すというシステムである。

③のオンブズマンは、企業内に独立したオフィスを構え、苦情の申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のことをさす³⁶。公的資格はない³⁷。オンブズマンは、企業組織とは完全に独立して調査、斡旋、勧告を行う。苦情を申し立てた労働者とのやり取り及び結果については完全に秘密にされる。なお、文献³⁸によれば、500人以上を使用する企業約500社がオンブズマン制度を導入しているとのことである。

④のファクト・ファインディングは、助言的仲裁とも呼ばれるシステムで、企業外の第三者が当事者の主張を聴き、当該案件について検討した上で、当事者を拘束しない形での判断を下すというシステムである。

⑤の調停³⁹は、企業外の中立な第三者が、当該事件の当事者自らが、問題点を見つけ出し、解決する手だてを探り出して合意することができるよう手助けをする役割を担うものである。したがって調停人は、担当した事件について当事者に解決案を示したり判定を下したりすることはせず、むしろ交互に当事者の主張を聴きアドバイスをするという手法を用いる。調停のプロセスは完全に秘密にされる。調停人は、雇用専門の弁護士を兼ねていたり元裁判官であったりする場合もあればそうでない場合もあり、属性は一樣でない⁴⁰。解決に要する日数はおおよそ1日か2日、費用は調停人にもよるが、筆者の知るところ1時間当たり150ドル

³⁵ 2006年8月下旬から9月上旬に行ったアメリカでの民間企業への聴き取り調査では、インフォーマルな企業内手続であるオープン・ドア・ポリシーや、次に述べるピア・レビューでは、聞く、見る、話す、交渉する、振舞うといったコミュニケーション能力、価値判断・評価能力、また、これらに加え、知る能力、計画を立てる能力が重要なようであり、法律知識は必ずしも必要ないと考えられているようである。

³⁶ 2006年8月下旬から9月上旬に行ったアメリカでの紛争解決専門家への聴き取り調査では、オンブズマン、次に述べる調停人、仲裁人のいずれについても、博士号(Ph.D)、弁護士資格、労使関係・労働法学者、労働組合実務経験者など多様な経歴を有した人材がいる。特にオンブズマンに関しては、実に多種多様な(文学部出身者もいるとのことである。)経歴を有した人材がいるとのことである。

³⁷ トレーニングは、後述の国際オンブズマン協会を通じて行われる。聴き取りによれば、また、経験を重ねることが重要だそうで、何が起こりどう考えたかなど他者の話を忍耐強く聞くことも重要であるという。

³⁸ McDERMOTT ET AL., *supra* note 10 at 51 (この文献は *The Wall Street Journal* の記事を引用しているが、記事の掲載年月日と調査概要(調査実施年、調査企業数、回収率、回答企業の基本属性)は明らかにされていない。)。なお、アメリカにおけるオンブズマンの詳細な事例紹介については、菅野和夫「米国企業における苦情処理ADRと社内オンブズパーソン」花見忠先生古希記念論集刊行委員会編『花見忠先生古希記念論集 労働関係法の国際的潮流』(信山社、2000年)147頁を、また、オンブズマンの職務や役割については、メアリー・ロウ/高橋良子「組織内オンブズパーソン」日本労働研究雑誌 No.546 (2006年)、46頁以下を参照。

³⁹ 調停については、例えば、REBECCA JANE WEINSTEIN, *MEDIAITON IN THE WORKPLACE*, Quorum Books (2001)、Anthony C. Piazza (山川隆一 訳)「『資料』調停による雇用紛争の解決」武蔵大学論集第39巻4・5・6号151頁(1992年)を参照。

⁴⁰ ただ、聴き取りによれば、後述の仲裁に比べてインフォーマルで高い専門性が必要ではない(と考えられる)ためか、近時では調停人の数が爆発的に増加し、調停の質の低下あるいは倫理上の問題の惹起が関係者により懸念されている状況にあるようである。

ないし 300 ドルである⁴¹。なお、調停は、裁判手続又は差別禁止法に係る行政機関による救済手続と制度的に結び付けられている場合があり、調停は企業内でなくとも広く活用されている^{42 43}。

⑥の仲裁は、紛争当事者間が合意の上で選んだ企業外部の中立的な第三者に、当事者間を拘束する形での裁定を下してもらう制度である⁴⁴。当事者は、裁判手続におけるように証拠を出し合いつつ主張し、必要な証人を召喚して証言を行わせ、最終的には仲裁人が拘束力ある判断を下す。仲裁人の属性は調停人と同様の説明が当てはまるが、さらに学識経験者（雇用労働法学者や労使関係学者）にも仲裁人として活動している者がいる。解決に要する日数は、仲裁人の選任から現実の解決までを含めると数ヶ月はかかるものと思われる（ちなみに労働協約上の仲裁までに要する期間は、およそ 15 ないし 17 ヶ月である。）。また、費用の面でも、裁判手続よりは安価で終わられるものの、実際の仲裁審理の日数や証人の召喚費用などを考えると調停よりも高額になる。

なお、仲裁は、当事者が裁判外で合意に基づいて実施されるもののほか、正式事実審理（trial）前の裁判手続と制度的に結び付けられている場合も多く（仲裁の強制ではなく、裁判官が活用を当事者に推奨し、当事者が任意に活用し、勧告的な仲裁判断が下されるもの）、利用実績は調停ほどではないものの、活用されている（いわゆる裁判所付属 ADR の一種である）。

⑦のミードブは、調停と仲裁の二つの性格を併せ持ったシステムである。これは、調停手続が不調に終わった場合に自動的に仲裁手続へ移行するものだが、調停によって解決の合意はできたが金銭面で折り合わない場合などにその効果を発揮するものと理解されている。

以上が ADR の手法と内容だが、では、いずれの手法がどの程度活用されているのだろうか。1994 年に ADR について調査したアメリカ会計検査院（General Accounting Office. 以下、“GAO”という。）のレポート⁴⁵によると、調査対象企業約 2,000 社（回答率 75%）のうちの約 52%が、雇用差別案件について ADR を用意していると回答している。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）。

⁴¹ なお、日本労働研究機構・前掲注 32 書 172 頁〔池添弘邦執筆部分〕によれば、解雇事件という限定があるが、ある調停人が年間に取り扱う事件数は 100 件、うち雇用関係事件は 9 割、そのうちの 95%が解雇関連事件で、中でも差別的解雇事件（特に年齢差別）が多くを占めること、調停の成功率はおおよそ 90%であること、調停の合意内容としては、ごく少額から数十万ドルまで幅があるが、平均すれば 7 万 5 千ドル程度であることなどが明らかにされている。

⁴² 聴き取りによれば、訴訟手続又は裁判所規則に基づく調停に関与する調停人には、一定のトレーニングの受講と登録が義務付けられているとのことである。つまり、公的手続に関与する調停人は一定程度以上の資質を有していることが条件とされている。

⁴³ なお、聴き取りによれば、企業内調停（internal mediation）に関与する調停人は、同一人物が調停人とオンブズマンの二つの役割を有している場合が多いこともあり、オンブズマンに近似した機能を果たしているようである。

⁴⁴ 聴き取りによれば、労働仲裁は協約の解釈適用であるのに対して、雇用仲裁は制定法の当該事案への当てはめが役割であるという。また、このことが理由であるかはまったく不明だが、雇用仲裁は、伝統あるかつ重要な役割を担う労働仲裁に比べて役割が比較的小さいようで、仲裁人にとってあまり好まれていないように思われた。

⁴⁵ GAO, *supra* note 10 at 2.

また、1997年に行われた別の調査によれば、調査対象企業1,000社（回答率約60%）のうち、過去3年間に、87%の企業が調停を、80%が仲裁を、約40%がミーダブを、約37%が企業内苦情処理を、約22%がミニ・トライアル⁴⁶を、約20%がファクト・ファインディングを、約10%がピア・レビュー並びにオンブズマンを活用したと回答している⁴⁷。なお、この調査では、加えて、企業が好むADRは、圧倒的に調停であり（63%）、次いで仲裁である（18%）ことが明らかにされている⁴⁸。

さらに、企業内で生じた雇用関係紛争の数パーセントの事案のみが仲裁に係るのみで、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⁴⁹。この点は、次に見る個別企業事例調査結果を見る上でも念頭においておくべきと思われる。

イ．個別企業事例調査結果

ここでは、2006年8月下旬から9月上旬にかけて行ったアメリカにおける個別民間企業の聴き取り調査結果（入手資料に基づく内容を含む。）を掲げる。

(7) A社

A社は、石油・ガスの製造・販売及び関連サービス会社で、1919年に創立された。現在、全世界120カ国で10万人超の従業員を雇用し、全米では約2万人を雇用する大企業である。以下に述べる企業内紛争解決プログラムは、紛争の企業外部化すなわち訴訟とこれによるコスト負担を回避するために設けられた。

a. 概要

A社では、4つの段階、すなわち、①オープン・ドア option、②企業内カンファレンス (Internal Conference) option（マネジメント、オンブズ、及び企業内あっせん (internal mediation)）、③調停 option、④仲裁 option からなる Dispute Resolution Program（以下、“DRP”という。）を設置・運用している（第2-1-5図参照）。現在のプログラムは1993年から運用されている。なお、DRPの運営スタッフは4人であり、うち3人はオンブズマンと調停のスキルを保持している。

b. 対象者、対象事項等

国外就労者で国内法が適用されない者、労働協約が適用される者はDRPは適用されないが、それ以外の従業員には適用され、利用が可能である。

対象事項は、雇用関係から生じる紛争のほとんどであり、嫌がらせを含む差別も対象とされている。ベネフィットに係る紛争は、当該ベネフィット・プランに係る手続を、労災補償

⁴⁶ 実際に判決が出された場合にどのような判決が出るかを予想する材料を与えるための模擬裁判のこと。前掲注34・レビン小林書20頁参照。

⁴⁷ LIPSKY ET AL., *supra* note 10 at 81.

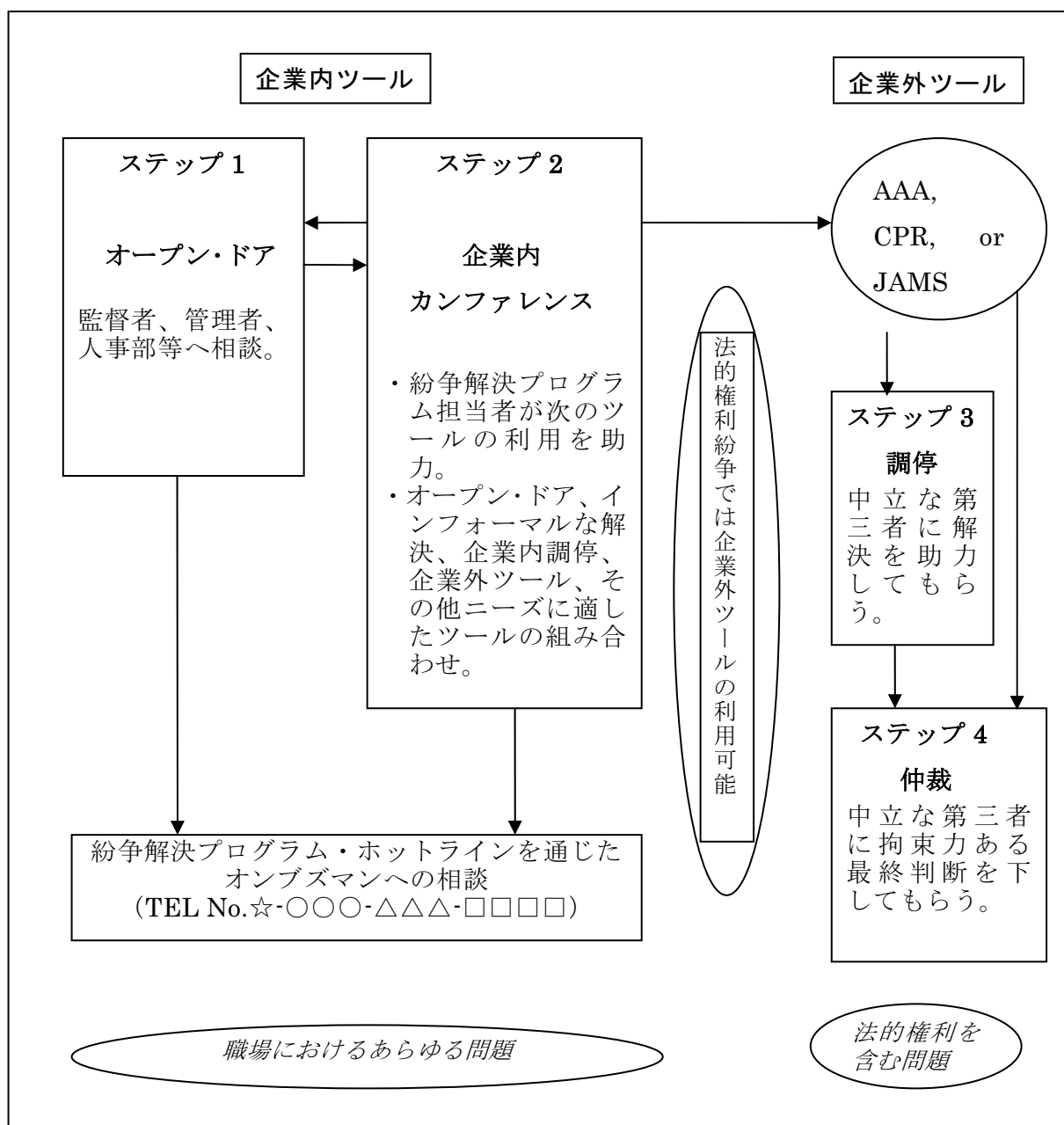
⁴⁸ *Ibid* at 82.

⁴⁹ CPR, *supra* note 10 at 43.

については当該関係部署における手続をそれぞれ利用することになっているが、そこで解決されないか、あるいは不公平な取扱いがあったと考えるならば、これらの紛争についてもDRPの利用も可能とされている。

なお、対象となる雇用関係紛争はDRPにより解決される旨が会社と個別従業員間で合意したものとされており（いわゆる“ADR Clause”）、従業員がDRPを経ずに裁判所へ直接訴訟を提起しても、会社は裁判所に棄却申立をする取扱いをしている（プログラムのパンフレットに明記されている。）。しかし、DRPを利用しなくとも、関係行政機関（EEOC等）への申立は依然可能とされている。

第2-1-5図 A社における紛争解決システムの概要



c. 内容

a. 概要で述べた①は、監督者 (supervisor)、管理者 (manager) へ申し出ること、DRP ホットラインを通じてオンブズマンからのアドバイスを求めること、人事部へ申し出ること、従業員関係部 (Corporate Employee Relations Department) からのアドバイスを求めたり調査を依頼したりすることなど、幾つかの手法からなる。不満や苦情の処理は監督者と管理者の業務の一部とされている。そのため、会社は管理・監督者に対して紛争解決のスキル・トレーニングを提供している (書籍等資料やビデオを用いた 3~4 時間のコンフリクト・マネジメント教育である。なお、トレーニング後の個別相談がまれに見られる。)。申立を理由とする不利益取扱いは明確に禁じられている。

②は、申出人、オンブズマン、企業側代表者が、当該問題についてどのような手法により解決するかを話し合うものである。ミーティングは、面談でも電話でも可能である。申出人の選択次第では、①に戻って解決を試みることも、企業内あっせんを選択することも (その場合はオンブズマンがアレンジする。)、企業外調停・仲裁を選択することも可能である。申出人の意向次第では、当該事案に適した解決方法をオンブズの助けを借りながら、柔軟な解決ツールが用意される。なお、①②は、紛争が④の仲裁に至る以前に極力解決されるように組み立てられているという。

③と④は、一般的な企業外組織 (AAA、Center for Public Resources: CPR、Judicial Arbitration and Mediation Services: JAMS) から紹介を受ける形で中立の第三者を選任し (リストの選任者数は申し出人と会社で決め、選任は合意に基づいてなされる。)、紛争の解決を試みるというものである。なお、仲裁裁定は終局的なものである。紛争が法的権利にかかわるものである場合は、③を飛び越えて②から直接④へと移行し、手続を利用可能としている。

③と④の利用に関して、申出人は調停・仲裁の手続料として 50 米\$を会社側に支払う。調停の利用の際にすでに 50 米\$を支払っていたら、のちに仲裁を利用しても改めて 50 米\$を支払う必要はない (なお、50 米\$を超える額は会社が負担する。)。ただし、申出人が調停又は仲裁でそれぞれ 2 人以上の紛争解決人を利用することを選択した場合、1 人を超える分の費用は申出人が負担する。弁護士に法律相談等 (弁護士費用、証拠開示費用など) を行う際は、関係管理部門の承認を経て、年間 2,500 米\$まで会社から補助される。ただし、実際の運用においては、一回の金額から引いた 25 米\$と、差引額の 10%の額の合計額を申出人が負担し、残りを会社が負担する。

以上の紛争処理プログラムを設置・運用することにより、従来に比して訴訟コストが約 90%低下したとのことである。

d. 運用⁵⁰

A社では、他社に比べて比較的詳細にプログラム利用状況に関する統計が取られている。入手した資料によれば、以下のとおりである。

1998年から2006年上半期にかけてのDRPの利用件数は、2,398件であり、2002年から2005年にかけて毎年、300件超の利用状況となっている。

通年の統計として最も新しい2005年の状況を見ると、新規申出件数346件、処理件数は342件となっている（なお、処理件数には前年からの繰越の34件が部分的に含まれる。）。

新規申出件数の種類別内訳は、「就業環境」が182件で最も多く、次いで「諸種の補償(保障)やベネフィット」が84件、「退職・解雇」が69件などとなっている（2006年上半期でもほぼ同様の内訳となっている。）。更に詳細に見ると、「就業環境」のうち、「上司や同僚との問題」が最も多く49件、次いで「差別」が25件、「職務機会・昇進」が24件、「(人事管理上の)会社の方針の問題」が19件、「会社側との話し合いに係る問題」が16件、「懲戒処分」が14件などとなっている。なお、「退職・解雇」については、「正当理由ある解雇」が54件で最も多く、「人員削減」が8件、「辞職」が4件、「薬物/アルコール規則関連」が3件となっている。

申出人の属性別に見ると、性別別には、「男性」が74%、「女性」が26%である。年齢別には、「40-49歳」が32%、「50-59歳」が26%、「30-39歳」が23%、「30歳未満」が12%、「60歳以上」が7%である。人種別には、「白人」が75%、「ヒスパニック」が13%、「アフリカ系アメリカ人」が7%、「アジア系」が5%である（2006年の傾向もほぼ同じである。）。

2005年に処理された342件について、大括りの処理種別で見ると、「企業内あっせんを除く企業内の手続」で処理された件数は294件（約86%）と圧倒的に多く、次いで、「企業外の調停・仲裁」によるものが34件（約10%）（なお、2005年中に企業外調停にかけられた事案は4件、同仲裁にかけられた事案は27件である。）、「企業内あっせん」によるものが14件（約4%）となっている（2006年上半期の傾向も同じである。）。なお、企業内あっせん、企業外調停・仲裁を通じて支払われた解決金の額は、約75万米\$、事案の種類別には「差別」問題に対する支払額が群を抜いて多く約73万米\$である。

処理に要した期間について見ると、「1週間未満」が圧倒的に多く167件、「1週間」が45件、「2週間」が23件、「3週間」が24件、「4週間」が18件、「5週間」と「6週間」がそれぞれ5件、「7週間」が3件、「8週間」が8件、「10-15週間」12件、「16-20週間」が19

⁵⁰ 以下の運用状況は近年のものであるが、A社のDRPの設置時から2000年頃までの運用状況について触れる文献（企業が特定されることを避けるため、文献名を明らかにすることはできない。ご容赦頂きたい。）によれば、以下のことが明らかにされている。運用後7年間で4千人以上の従業員がDRPを利用した。4千件のうち75%は8週間以内に解決され、ほとんどの紛争が企業内のシステムで解決された。約400件が企業内又は企業外の調停にかかり、100件が企業外の仲裁にかかった。仲裁では会社は有利な裁定を得ているわけではないが、このことは過去の同様の訴訟の経験からみて同じことである。多くの仲裁で従業員側は弁護士を付けていない。オンブズマンは最も利用されているツールである。オンブズマンの他には調停を重視しているが、運用当初の4年間での調停による解決率は75%超である。解決内容としては、謝罪、復職、金銭補償と幅広い。なお、過去5年の法律扶助プランの利用者数は400人未満である。

件、それ以上の期間については1件ずつ係争しており、「160週間以上」も5件ある。このように、処理された事案のうち約80%が4週間以内に処理されていることになる。なお、長期間係争している事案が見られるのは、システムの問題ではなく、申し出る労働者側が継続して係争させているためであるという。

なお、法律扶助プランの2005年の利用者数は27人、扶助額は約8万米\$である。

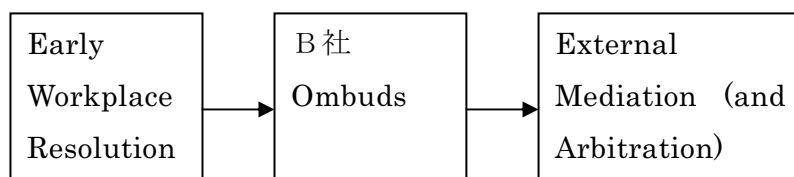
(イ) B社⁵¹

B社は、1912年に創立された石油・天然ガス等の生産・販売等を目的とする会社であり、世界各国に事業展開する企業体であるBグループの米国現地法人である。国内の従業員数は約2万2千人となっている。製造部門には労働組合が組織化している従業員が存在するが、未組織従業員が過半数を占める。企業内紛争処理担当部局としてRESOLVE officeを設置しており、2人のオンブズマンがそこに所属している（部局長は大学院でカウンセリングを専攻するとともに法曹資格も有しており、大学でオンブズマンとしての経験を積んだのち同社に採用された。）。

a. 概要

RESOLVEという名称の、①Early Workplace Resolution、②B社 Ombuds、③External Mediation (and Arbitration)の3つからなるプログラムが用意されている（第2-1-6図参照。なお、現時点では改定を検討中とのことである。）。プログラムの利用は雇用の条件とされる。しかし、外部の行政機関に対する申告や申立は妨げられないとしている。プログラムの利用を理由とする不利益取扱いは禁じられる。

第2-1-6図 B社における紛争解決システムの概要



紛争解決に要する費用のほとんどは会社側が負担する。具体的には、紛争1件当たり50米\$を従業員が負担し、残りの額の10%も従業員が負担するので、残りの90%は会社が負担することになる。RESOLVEのプログラムを利用するに当たり弁護士を依頼するときには、従業員側は会社の法律扶助プランから資金援助を受けることができる。このプラン利用については、オンブズマンが相談に乗る。年間の上限額は従業員1人当たり2,500米\$である。

現在の紛争処理プログラムは1997年5月1日に創設された。その背景になったのは1996

⁵¹ B社及び後述E社の聴き取り調査記録の作成に当たっては、池添弘邦 JILPT 副主任研究員から多大な助力を頂いた。

年に提起された雇用差別訴訟であり、訴訟対応の費用や陪審審理の予見可能性の少なさを考慮したものともみられる。

b. 対象者、対象事項等

組合が交渉代表に選出されている交渉単位に含まれる従業員は対象外であり、協約上の苦情処理手続及び仲裁手続を利用する。

対象事項は、差別、報復等の不利益取扱い、嫌がらせ、給付申立等手続きを既を経た労災補償給付に係る問題、会社の方針・慣行・規則への不同意、職務遂行に影響がある個人的問題、懲戒処分又は解雇、その他の雇用関連事項を含む。

対象とならない事項は、労災補償給付及び失業保険給付、既存の不服申立て手続が適用される問題（例えば、福利厚生、配転（relocation）プログラム）、経営上の決定に係る会社の権限又は雇用条件に影響を与える施策の施行・運用に係る会社の権限の問題などである。

c. 内容、運用

①の **Early Workplace Resolution** は、苦情を抱いた従業員が監督者と相談して対応する方法であり、②・③による前にまずこの方法を取ることが奨励されている。当事者間で解決できない場合には、より上位の者に対して話し合いを申出ることができる。監督者との間で対応できず、あるいはそれが適切でない場合は、オンブズマンからの援助（相談や相手方に接触しての調整）を求めることもできる。

②の **Ombuds** は、紛争解決について、オンブズマンが中立的立場から守秘義務を尽くしつつさまざまな援助や助言を行うものである（**Early Workplace Resolution** における当事者の支援については上記のとおり。）。また、オンブズマンは、企業内調停（**internal mediation**）を行うこともある。企業内調停の方法は、基本的には外部の調停人と同様のスタイルのようである。なお、オンブズマンは、取り扱った社内での苦情に関するデータを整理して、経営幹部に対し改善のためのフィードバックをも行っている。すなわち、このようなデータから、組織の人事管理等における問題点を抽出し、個別案件の対応とは別に、組織の改善に向けての提案を行ったりするのである。

③は、外部の専門家を利用しての通常の調停・仲裁だが、仲裁を利用するには調停を経なければならぬ。調停人は、**AAA** などから選任され、合意で決まらなければ消去法で決める（オンブズマンがその選任プロセスを支援する。）。調停は就業時間内に行われ、従業員は賃金を失わない。従業員は弁護士を調停の代理人とすることができるが、その場合は会社側も弁護士を立てる。従業員が代理人に依頼しない場合には会社も依頼しないこととしている。

紛争が調停で解決できない場合で、当該紛争が従業員の法的権利に関連している場合には、仲裁を申出るか、あるいは訴訟を提起することができる（仲裁が強制されるわけではない。）。調停等を経ないで訴訟を提起した場合、会社は裁判所に対して訴えを却下するよう申し立てるとしている。

仲裁についても、弁護士を依頼するか否かは従業員の自由であり、依頼する場合には会社側も依頼する。仲裁の審問に要する時間は通常 1 日である。通常、仲裁裁定までは審問後 30 日から 60 日である。裁定内容は契約として書面化される。

RESOLVE の諸手続の利用件数は、制度が創立された年は約 300 件くらいであったが、2001-2002 年は 75 件ほどに減少した。現在では、125 件から 150 件くらいである。多くの苦情は①・②のインフォーマルな手続で解決されているようであり、調停まで進む事例は 5% 程度である（②の中でも企業内調停の利用は少なく、創設以来 3 件にとどまる。）。もっとも、企業外調停の利用申請は増えているが、雇用差別事件については、別途 EEOC が調停を推進しているため、それによる場合も多くなっている。

RESOLVE 担当者のトレーニングとしては、調停人となるための訓練（40 時間）や調停手続についての理解の習得などが挙げられる。また、監督者に対するトレーニングは人事部が提供している。

(ウ) C 社

C 社は 1934 年に創立された航空会社であり、現在、あらゆる職種を含め全世界で約 4 万 4 千人を雇用し、その多くが米国で雇用されている。C 社では職種によって交渉代表組合が選出されており、従来長らく労使が対立し紛争が生じてきたが、現在では比較的友好的な労使関係が築かれている。また、現在では、組織労働者よりも未組織労働者を多く雇用しており、労働協約における紛争処理システムの適用がない労働者層が拡大した。このため、C 社では、以下に述べるように未組織労働者を対象とした個別的労使紛争処理システムを企業内に設置している。なお、C 社において企業内システムが設置された背景には、他社におけるような訴訟コスト削減という観点も否定できないと思われるが、むしろ、未組織労働者が不満を蓄積させてストライキなどに至るのを避けることに重点があるようである。

a. 概要

C 社の企業内システムは 1997 年から運用されている。①ステップ 1、②ステップ 2、③ステップ 3、④仲裁の 4 つの部分から構成され、いずれの段階の手続も、エンployee・ハンドブックに記載された比較的フォーマルな手続⁵²である。この背景には、C 社では伝統的に交渉代表組合が選出され、労働協約に定められている紛争処理手続を長らく運用してきたことがある。そこで、協約上の手続を活用する形で構成されているのである。したがってまた、協約における手続と近似したものとなっている点に他社との相違及び特徴がある。

なお、C 社ではオープン・ドア・ポリシーのあることがハンドブックに明確に記載されており、この活用が推奨されている。C 社のオープン・ドア・ポリシーは、労働者が上司や同僚と直接対話することがもちろん中心となるが、対話の過程では、労働者は労働者側代表者又は他の同僚労働者を同伴させることができ、また、人事部が中立な第三者として助力する

⁵² もっとも、のちに述べる「聴聞」は“インフォーマルな方法で行われる”とされているが、書面・資料の準備や聴聞の進め方の形式が定められているため、手続自体はフォーマルと評価してよいと思われる。

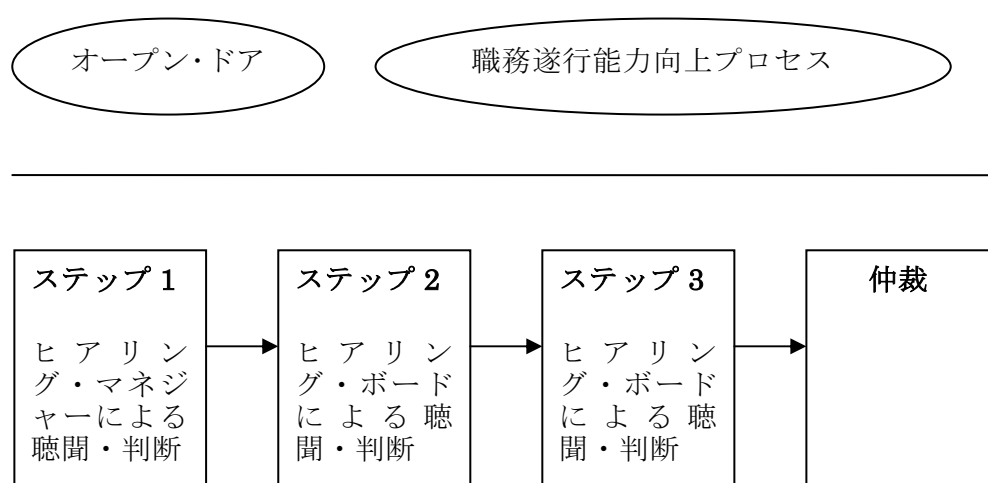
ことができるとされている。(以上について第 2-1-7 図参照)

b. 対象者、対象事項等

C社のシステムの対象者は、非組合員及び非管理職である。

対象事項は、雇用関係から生じた紛争 (conflict) であるが、主として、職務遂行能力の欠如⁵³ (猶予期間を与えても改善されない場合を含む。) による懲戒処分、それによる解雇⁵⁴、ハンドブックに記載された Policy (いわゆる労働条件も含むと思われる。) などが取り扱われる。

第 2-1-7 図 C社における紛争解決システムの概要



C社のシステムは、ハンドブックに記載されている唯一の紛争処理ツールであり、これを活用することは会社の方針 (Policy) とされている。このため、未組織労働者にとっては、問題が生じた場合にこの手続を利用することが雇用条件とされており、労働者がこの手続を利用せずに直接裁判所へ訴訟を提起するなどした場合には、会社は、企業内紛争処理手続の存在を理由に、まずは会社内の手続を利用すべきであるとして、裁判所に対して、当該訴訟の却下申立 (petition to dismiss) を行うこととしている。

c. 内容

①のステップ 1 の申立は、労働者が統括マネジャー又は部門長に対して、問題が生じたときから 10 歴日以内に、所定の書式に記載して書面を提出することにより開始される。なお、提出する書面には、何が問題であり、どのような解決を望むかも記載することとされている。

⁵³ なお、C社では、具体的な懲戒処分手続に入る前に、職務遂行能力向上プロセスを用意している。そこでは、上司は、労働者の勤続期間や過去の改善トレーニングの状況、改善の状況などを考慮するものとされている (第 2-1-7 図参照)。

⁵⁴ 懲戒処分は、①口頭注意、②書面警告、③解雇警告、④解雇の順を追って行われることになっており、これらのいずれの段階でも、会社は、労働者に対してその改善状況を検討させる猶予を与えるために、懲戒休職 (disciplinary suspensions) を命じるとされている。

そして、申立書面が提出された日から 5 暦日以内に関係当事者間で聴聞 (hearing) が行われる。聴聞は、会社側から指名されたヒアリング・マネジャー (あるいはオペレーショナル・マネジャーとも呼ばれているようである。) が指揮し、判断を下す。申立労働者は、聴聞に労働者側代表者又は同僚労働者を同伴することができる。労働者側代表者は、申立労働者が聴聞において自らプレゼンテーションする際などにその申立労働者をサポートする役割を担う。聴聞の結果は書面にされ、聴聞から 3 日以内に送付される。聴聞により紛争が解決されない場合、申立労働者はステップ 2 の申立へと更に申し立てることができる。なお、試用労働者 (probationary employee) にとっては、このステップ 1 の申立の聴聞結果が終局的 (final and binding) なものとされている。

②のステップ 2 の申立の方法等は、①のステップ 1 の申立方法等とほぼ同じであるが、聴聞の開始は申立のあった日から 10 暦日以内であること、聴聞結果が書面化され送付されるのが 5 暦日以内である点で異なる。特に異なるのは、ヒアリング・ボードを通じて行われることである。ヒアリング・ボードは、ヒアリング・マネジャー (人事部が用意したマネジャーのリストから労働者が選出した者)、労働者側代表者 (予め用意されたリストの順に選出された者)、ファシリテーター (人事部員で、当該聴聞において判断権限のない (non-voting) 者) の 3 名から構成される。なお、ファシリテーターは、聴聞の進行を指揮する役割を担う者である。聴聞の結果、ヒアリング・ボードが申立労働者を解雇しないことで全会一致した場合、この結論は関係当事者にとって終局的なものとなる。反対に、ヒアリング・ボードが解雇を支持するか判断が分かれた場合には、申立労働者はステップ 3 の申立へ更に申し立てることができる。なお、このステップ 2 と次の③ステップ 3 に関しては、申立労働者は自身の負担で弁護士を助言者として付けることができる。しかし、弁護士は聴聞室の外でのみ申立労働者に対して助言を与えることができるとされている。また、申立労働者が弁護士を付ける場合には、少なくとも聴聞の 3 暦日前までにその旨を人事部に申し出なければならないとされている。

③のステップ 3 の申立の方法等は、②のステップ 2 の申立方法等とほぼ同じである (聴聞の開始は申立のあった日から 15 から 20 暦日以内である点で異なる。)。この段階では、ステップ 2 と同様にヒアリング・ボードを通じて判断がなされるが、その構成が異なる。構成員は、3 名の労働者側代表者、2 名のマネジャー、そしてステップ 2 と同様のファシリテーターである。ファシリテーターの役割は、このステップ 3 でもステップ 2 と同様である。構成員の人选は人事部がリストにしたがって行う。このステップ 3 では、過半数の支持を得た結論が関係当事者にとって終局的なものとなる。

④の仲裁は、i) ステップ 3 のヒアリング・ボードが過半数の結論を出せなかったか、あるいは、ii) ステップ 3 の聴聞がステップ 1 の申立のあった日から 70 暦日の間に開催されず、かつ、申立労働者が開催遅延の理由に不満がある場合に、当該申立労働者が所属する職域の上級副社長に対して書面で仲裁付託を求めることにより手続が開始される。i) の場合

の付託要求期限は、ステップ 3 の結論が記された書面を受領した日から 10 暦日以内、ii) の場合は、70 暦日の期限の徒過後の、ステップ 3 の聴聞が開始される前で、かつ、ステップ 1 の申立受領後 180 暦日を超えない期間内、とされている。企業外部の仲裁人の選任は申立労働者が行うが、選出リストは人事部が用意し、そこには 3 名の仲裁人が記されている。仲裁に係る費用はすべて会社側が負担する。申立労働者は仲裁廷に弁護士を代理人として立てることができるが、その場合の費用は自己負担となる。仲裁裁定は関係当事者にとって終局的なものである。

以上、①②③の各段階における聴聞に関しては、事前の書面・資料の準備、具体的な聴聞の基本的進め方が定められている。また、各段階において証人等として関与した労働者又は労働者側代表者は通常の賃金を失わない。さらに、聴聞に証人として関与する労働者又は労働者側代表者には無料のビジネス・パスが支給されることとされている。

d. 運用

C社のシステムの運用について、統計は取られていないが、関係者の経験則からすると、申し立てられた紛争のほとんどは①のステップ 1 か②のステップ 2 で解決されているとのことで、③のステップ 3 や④の仲裁にかけられる事案は非常に少なくなっているという。

このような処理状況からすると、ヒアリング・マネジャーとなるマネジャーや、あるいはオープン・ドア・ポリシーで関与する監督者や管理者に対して関連するスキルの提供、そのためのトレーニングが重要になってくると思われる。この点、C社では、人事部、労働関係部門、外部弁護士が、(雇用関係)制度や経営哲学等を講義したり、小グループ単位でのディスカッションを行わせるといったトレーニングを行っているという。また、ヒアリング・マネジャーには、随時、(半日単位の) トレーニングを行っている。

ところで、過去 2 回、手続や判断の正当性について連邦地裁で審理されたが、いずれも裁判所は正当性を認めているという。申立労働者は最終判断が出されることを通じて、のちの司法判断を排除する手続に任意に応じていたことが論拠とされていたことが理由とされているという。ただ、このような形も含めて紛争が企業外部化することはなく、むしろ、手続を明確に定めてそれを遵守して紛争を解決していることにより (もともと、理由はこれだけではないのではないかと思われるが、) 職場の雰囲気は良くなったと認識されている。

(エ) D社

D社は1887年に創立され、世界各国で医療機器から医薬品、一般ヘルスケア分野まで、多岐にわたる製品の製造・販売を行う会社である。以下に述べる従業員紛争解決プログラムは、交渉代表組合により代表されている従業員を除く全従業員に適用されるものである。

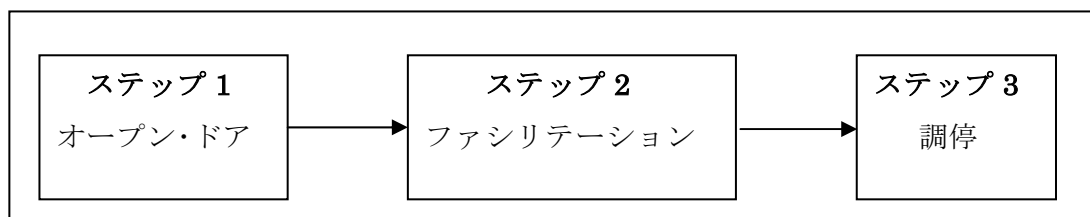
D社は、雇用紛争や雇用問題の提起と解決を従業員に奨励する目的でコモン・グラウンド (Common Ground) という名称の従業員紛争解決プログラムを策定した。問題解決のために複合的な手立てを整えることで、雇用紛争に公正、迅速、低費用かつできるだけ友好的にア

アプローチし、解決しようというものである。1999年1月から本社と米国内のグループ企業数社で試行が開始され、取り扱い件数は初年度の19件から2005年度の125件と着実に増加している。

a. プログラムの基本構造

本プログラムの手続は、オープン・ドア、ファシリテーション、調停の3段階からなる（第2-1-8図参照）。

第2-1-8図 D社における紛争解決システムの概要



(a) オープン・ドア

第一段階のオープン・ドアは本プログラム施行以前から存在し、課題、懸念、問題があれば上司、上司の上司あるいは解決に必要であればどの管理職にでもそれを告げ、話し合うことでの解決を促すポリシーであった。本プログラムでは、この既存の方針に人的資源管理部（HR）の人員を組み込んだ。そして、スキル提供とトレーニングによって問題解決過程におけるHRの役割を強化し、また、この役割が全社的によりはっきり注目されるように努力が重ねられた。社員用パンフレットにも、HR専門職の存在、彼らが繊細かつ公平に解決する訓練を受けていること、そしてHRが直接、当人及び上司ないし上司の上司と解決にあたる旨が記載されている。最初の接触を誰と行うべきかがわからなければ、所属する事業所のHR担当副社長に告げれば、HR専門職が任命される。

この段階では公式文書は作成されず、通常は弁護士も関与しない。

(b) ファシリテーション

オープン・ドアを活用し、その結果に当人が満足しなかった場合は、第二段階としてのファシリテーションを要請できる。ファシリテーターは本社の中立的な立場の人材が担当し、守秘義務があり、当人と会社間のコミュニケーション・ラインを維持し、解決を試みる。ただし、紛争のメリットやデメリットについて判定したりはせず、決定は当事者に任せる。当人には客観的で「新鮮」な視点を提供する。ファシリテーターの役割を作ったことで従業員の懸念が真剣に扱われるということが強調された効果も大きい。

ファシリテーションは守秘義務のある段階だが、オープン・ドアと同様に公式手続は要求されず、電話、eメール、手紙などで要請できる。ファシリテーターがその努力の結果、解決しそうもないと判断したときには、調停を紹介する。

(c) 調停

調停は、中立の第三者である調停人が進める非公式の紛争解決プロセスで、紛争の検討と解決に公正さ、容易さ、費用効果が高いと一般的に認められている方法である。調停人が社外から任用され、当事者間のコミュニケーション・ラインを維持し、課題と当事者それぞれの立場の長短を明確にし、合意のために可能な根拠を探りながら、双方にとって受け入れうる解決が導かれるように働く。ただし、調停に拘束力はなく、調停人も裁判官や仲裁人のように決定を下すのではなく、紛争をどう収めるかについての指導や提案を行うにとどまる。

オープン・ドアとファシリテーションの段階では、実質的にあらゆるタイプの紛争を持ち込めるが、調停は法的審理の対象となる紛争に限定される。

(d) 調停の対象となる紛争

調停手続の対象となるのは、法廷で主張しうる、法的手続の対象となるクレームに限定される。例えば、不当解雇、人種・性別・宗教・国籍・年齢などによる差別、ハラスメント、名誉毀損、内部告発などである。

例えば、労働者の報酬 (compensation)、失業手当、会社の経営決定(そうした決定が従業員の法的に保護されている権利を侵さない限り)などについての要求は調停の対象とはならない。

b. プログラムの成果

初年度 19 件中、オープン・ドアで 9 件が、ファシリテーションで 5 件が解決され、5 件が調停へと進められた。翌年は国内の全関連企業へ、翌々年はプエルトリコへ拡張した。本プログラムを利用せずに訴訟を起こした従業員も数名いたが、これはプログラムを知らなかったり、ただ使いたくないと思ったのが理由であったので、原告側の弁護士にプログラムの利用を要請したり、調停で始めるよう提案することで、最終的に当事者はプログラムを使うことに同意した。

プログラムの運用から 2 年半に約 83 件がファシリテーションに行き、その約 60%がこの段階で解決された。また本プログラムでは約 50 件が調停された。この中にはすでに訴訟になっていたものを申立人である従業員が自発的にプログラムに戻したものもあり、大多数が調停で解決された。プログラムの全段階で解決できずに訴訟となったのは 1 件のみであった。

プログラムの成果は、訴訟費用の激減となって現れ、試験運用中の 1 年で社外の訴訟経費は 20 万米\$以上削減され、プログラムの地域が拡張されてからは数百万米\$削減された。

1999 年から 2005 年までで見ると、720 件のファシリテーションと 158 件の調停が行われ、ファシリテーションでの解決率は 86%、調停での解決率は 74%であった。ファシリテーションの持ち込まれる最も一般的な案件は、業績評価と解雇 (termination) であった。

最新の 2005 年度の数値では、調停による費用は総訴訟費用(解決に要する費用と手数料)の 19%であり、ファシリテーションで 92%が解決し、調停で 68%が解決し、3 件が継続中である (調停の件数にはファシリテーションから上げられたものと、訴訟から戻っているもの

が含まれる。)

c. 各段階での技術ガイド

社内限定資料であるため報告書に詳細を記述することはできないが、オープン・ドア、ファシリテーション、それぞれの段階で担当者が当事者と紛争をどのように取り扱うかについての行動ガイドが用意されている。

(4) E社

E社は、(生命)保険及び金融サービス等を業とする会社であり、世界中では約3万9千人、米国内では2万1千人が雇用その他の形態で業務に従事している。

a. 概要

E社は、企業内における雇用関係上の問題解決支援と企業倫理の確保という2つの目的を共に担うものとして、Roads to Resolution と呼ばれるシステムを従業員等に提供している。このシステムは、Business Ethics & Resolve Office という独立性を持つ部署が所管する。現在、部門長である Chief Ethic Officer には、行政法審判官その他政府部門での法律職などの経験を有する外部の法律家が就任しており、また、調停等に関して長い経験を持つ法曹有資格者も登用している。

上記システムの導入は、生命保険や証券取引に関する1990年代の不祥事を契機とした企業倫理の遵守の要請を背景としたものであり、また、雇用関係上の問題解決支援という視点については、訴訟や行政上の救済申立が(会社側が勝訴した事例が多いとはいえ)従業員の志気に悪影響を与えることへの懸念が背景となっている。企業倫理上の問題への対処は正式な調査という色彩をもつものに対し、雇用関係上の問題解決支援は、インフォーマルであっせん的(conciliatory)なものである。

b. 対象者・対象事項等

システムの対象者は、従業員の他に、insurance agent と呼ばれる就業者の一部が含まれる。insurance agent には3種類のものがあり、雇用関係があるとされる common law agent については交渉代表組合があるため、システムの対象とはならず、協約上の苦情処理手続の対象となる。また、statutory agent と呼ばれる契約社員は、雇用関係にはないが、福利厚生面では従業員と同様に扱われ、このシステムも利用できる。それ以外の独立性のある agent はこのシステムに対象とはなっていない。

対象となる事項は、法律違反や契約違反のほか、社内規則違反や人間関係上の問題などを含む(労災補償などは含まれないようである。)

c. 内容・運用

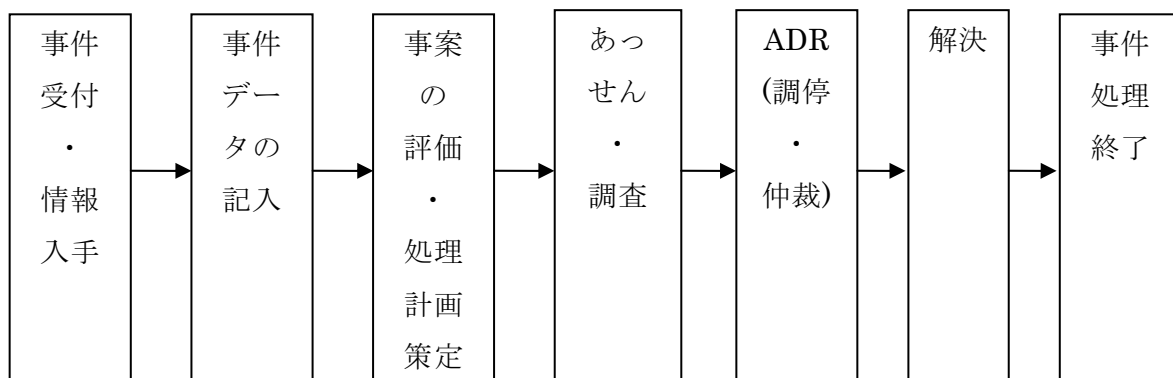
Business Ethics & Resolve Office は、従業員から電話や電子メール、あるいは直接の来訪などにより雇用関係上の問題が発生したことを把握するが、人事部や職場の上司などそのほかにもさまざまなルートがありうる。雇用関係上の問題については、従業員はまず直属の

上司と相談することが奨励されるが、そこで問題が解決されずに苦情の申立がなされた場合、**Business Ethics & Resolve Office** は、受付記録を作成しデータを記入した上で（ただし秘密は厳守する。）、解決のための計画を策定し、それに基づいて当事者間のあっせん（双方当事者の事情聴取や自主的解決のための意向打診）を行うとともに、法律違反が含まれる場合には必要に応じて調査も行う。これら内部手続で問題が解決しない場合、従業員の申請に基づき、**Business Ethics & Resolve Office** は、外部の専門家による調停や仲裁を通じた解決を支援する（以上については第 2-1-9 図参照）。具体的には、申請を相当と判断した場合に、調停前会議を開くなどして、調停人・仲裁人の選任や期日の設定などにつき当事者への支援を行う。これらの対象となるのは、従来は法律違反が含まれるケースであったが、最近ではそれ以外のケースも調停の対象となってきている。調停や仲裁の費用は会社が負担する。調停や仲裁の利用は任意であり、雇用の条件とはなっていない。

制度の運用状況を見ると、**Business Ethics & Resolve Office** を利用する従業員は毎年おおよそ 400 名程度である。対象事項としては、①人間関係やいじめ言動 (*abusive behavior*) など、職場での行動にかかわる問題、②昇進や人事異動を含めた雇用条件にかかわる問題、③賃金など報酬にかかわる問題が多い。業績評価、ハラスメント、差別、懲戒、解雇などにかかわる問題もあるが数は少ない。2005 年度のデータによれば、申し立てられた事案のうち 69%は何らかの形で解決されていた。調停や仲裁による解決は必ずしも多くはなく（合わせて 10~12%）、しかも仲裁よりは調停による解決が圧倒的に多い（以上のうち、調停による解決が 80%以上である。）。

Business Ethics & Resolve Office の紛争解決担当者のトレーニングは、①紛争とその解決についての理解、②協調的 (*collaborative*) な対応のスキル、③コミュニケーションや交渉のスキルを習得することからなり、調停人やオンブズマンのトレーニングがモデルとなる。管理職のトレーニングとしては、コミュニケーションスキルの習得などが重要である。

第 2-1-9 図 E 社における紛争解決システムの概要



ウ. 小括

以上の個別企業の事例をまとめると、内容や程度の差はあるが、おおむね次のようになる。

企業内プログラムの設置は、訴訟リスク回避及び訴訟コスト削減のためである。また、企業間競争の激化に伴うコスト削減が必要であること、労働組合組織率が低下したことにより未組織労働者が増加し、企業内においても労働組合すなわち労働協約に基づく苦情処理・仲裁手続に代わる紛争処理ツールを構築する必要が生じたことである。なお、企業内に紛争処理システムを設置したことにより、副産物として、従業員・企業間のコミュニケーションツールが構築され、職場環境が改善されるなどしたこと、また、企業内にオンブズマンがいる場合には、企業内に生じた重大な問題の企業上層部へのフィードバックが行われ、組織改革へと繋がっている。

企業内の紛争処理プログラムは、職場で起きたあらゆる雇用関連事項が対象となっている。ただし、E社は事業運営上の不正問題も扱う一方で、C社は主として懲戒処分や解雇が中心となっている。また、いずれの企業でも、福利厚生等ベネフィットや労働災害に関する紛争は、それらに関する専門的手続により対処される。

各企業の紛争処理プログラムは、非組合員が対象とされている。ただし、E社では契約代理人（agent）については福利厚生に関して利用可能とされている一方で、組合がある企業では、オンブズマンは組合員からの話を聞くものの、紛争処理プログラム上では取り扱っていない（組合の管轄を企業の紛争処理プログラムが犯したとして問題となるおそれがあるためである。）。

企業内に紛争処理プログラムが存在するのにこれを利用しないで訴訟が提起された場合には、会社側は当該訴訟却下の申立てをすることとしている（プログラムに明確に記載されている場合がある。）⁵⁵。なお、このような場合、裁判所は、当該プログラムの活用を従業員側に促すようである。

企業内で生じる紛争は多くはなく、しかも紛争のほとんどは監督者（supervisor）又は管理者（manager）レベルで解決されている（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を奨励することも少なくない。）。したがって、結果的に紛争のほとんどは企業内で、しかも早期の段階で解決されていることになる。

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であり、また、柔軟に運用されている。ただし、C社は協約上の苦情処理手続に近似した手続を設定しているため、他社に比して“硬い（フォーマルな）”手続になっていると考えられる。

⁵⁵ この点に関連して、聴き取りにおいて、(裁判例によって)法的に強制調停（mandatory mediation）が認められているとの話を聞いた。ここでいう強制調停とは、裁判所に訴訟を提起する前に調停手続を経ることを義務づけることと思われ、契約自由の原則から考えればあり得ることであるが（企業内システムやプログラムにおいては、通常、紛争を調停に付託するかは当事者の完全な自由（任意）であるとされていることから、調停自体を義務づけるのもであるとすれば疑問がないわけではない。）、裁判例検索によっても強制調停を認めた事案は見当たらなかったため、この点は今後の検討（確認すべき）課題として残る。

企業内紛争解決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、調停など、複数の資格やスキルを有していることが多い。

企業又は紛争処理プログラムの運営者担当者は、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を適宜行っている⁵⁶。この場合のトレーニングの内容は、雇用労働法制度、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、交渉、自己評価、部下に対する公正評価制度などであり、手法は、文献⁵⁷やビデオに基づく座学、ロールプレイングなどである。企業外部の紛争解決等専門家がトレーニングを行う場合は、組織文化を踏まえて行われている。また、企業内紛争解決プログラムの運営者と、人事部、法務部（雇用労働担当）との連携が図られている場合が多い。

なお、いずれの企業の紛争解決プログラムも、中立性、公平性、秘密性を掲げているが、あくまでも企業側により設置されていることから、従業員側にはこれらの利用について当初は懸念が生じたこともある。しかしその分、各企業は、プログラムの周知・啓発の広報活動に力を入れている⁵⁸。

以上の個別企業事例調査結果及びその小括は、あくまでも事例とそのまとめ上げであり、企業内における紛争処理システムの内容や運用は企業ごとに異なることに注意が必要である。また、以上の他にも、多くの企業が企業内に独自の紛争処理システムを設置、運用しており、諸文献からシステムと運用実態の概略をうかがい知ることができる⁵⁹。

3. 企業内労働紛争の解決への整備支援の現状

(1) 行政による企業内紛争処理システムの整備支援策の状況

雇用労働法制の施行・運用に関与する行政機関は、連邦労働省の各担当部局をはじめ、EEOC や NLRB など幾つか設置されているが、いずれも、所管する制定法の遵守のための活動を中心とし、これに関連して、使用者等から相談を受け、助言等をしているのみである。したがって、労働紛争を解決する企業内システムの整備支援を総合的に行っている行政機関はない。

また、LMRA により設置された FMCS は、基本的に、争議調整など集団的労使紛争を対象としているために、個別的労使紛争の解決に対するサービスをあまり提供していないよう

⁵⁶ トレーニングの教材としては、企業独自のものが用いられ、外部に訓練を委託する場合には当該外部者が用意するものが用いられるのではないと思われるが、一般的と思われる教材としては、例えば、KENNETH CLOKE, JOAN GOLDSMITH, RESOLVING CONFLICTS AT WORK, Revised edition, Jossey-Bass (2005), PRUDEN BOWMAN KESTNER, LARRY RAY, THE CONFLICT RESOLUTION TRAINING PROGRAM, LEADER'S MANUAL, PARTICIPANT'S WORKBOOK, Jossey-Bass (2002)がある。

⁵⁷ 例えば、A社では、KARL A. SLAIKEU, RALPH H. HASSON, CONTROLLING THE COSTS OF CONFLICT, Jossey-Bass (1998)が教材として用いられている。

⁵⁸ この点、従業員が紛争解決プログラムの設置に関与した民主的な手法が考えられるべきではないかとの興味深い指摘が、雇用労働法研究者であるコロンビア大学ロー・スクール、ランス・リープマン教授から聞かれた（2006年9月の聴き取りにて）。

⁵⁹ 注10に掲げた諸文献を参照。

である⁶⁰。しかし少なくとも、先に見たように（1.(2)ア参照）、雇用関係上の調停について調停人（FMCS に職員として所属すると思われる）を送って紛争解決に助力している⁶¹。また、企業内における紛争解決システム全般に貢献するとの意図からではないと思われるが、「(集团的)労使関係発展・訓練（Relationship Development and Training）」というプログラム⁶²を、公共部門と並んで、民間部門にも提供している。このプログラムは、労使当事者のニーズに応じて、FMCS の調停人が、例えば苦情処理手続の運用を含む協約運用トレーニング、労使パートナーシップ・トレーニングを提供するものである。ちなみに、FMCS の年次報告によれば、2005 会計年度においてこのプログラムが提供された民間部門での件数は、1,315 件となっている（それ以前 3 年間では、毎年 1,600 件前後である。）⁶³。FMCS は、他にも、協約外事項に係る(集团的)労使協働解決プログラムである“Dynamic Adaptive Dispute Systems in the Workplace (DyADS)”⁶⁴を提供したり、(集团的)紛争解決トレーニング・教育を提供する FMCS Institute⁶⁵を設置して、企業内における(集团的)労使紛争の予防や解決に対して助力している。

(2) 民間団体による企業内紛争処理システムの整備支援策の状況

ADR がさまざまな形で発達しているアメリカにおいては、ADR にかかわる民間団体も、また、同様に発達してきている。しかし、いずれの組織も、個別企業に対して企業内における紛争解決システムの整備を支援するというサービスは提供していない。

アメリカの ADR 関連組織を挙げると、例えば、アメリカ仲裁協会（American Arbitration Association; AAA）⁶⁶、全米仲裁人協会（National Academy of Arbitrators; NAA）⁶⁷、紛争解決協会（Association for Conflict Resolution; ACR）⁶⁸、紛争予防・解決国際研究所（International Institute for Conflict Prevention & Resolution; CPR）⁶⁹、国際オンブズマン協会（International Ombudsman Association; IOA）⁷⁰などがある。

いずれの組織も、おおむね、労働紛争に限らず、紛争予防・解決に携わる専門家に対する情報（例えば裁判例の動向）やトレーニングを提供したり、学会のような会議を開催して、

⁶⁰ 集团的労使紛争の予防・解決が念頭にあると思われるが、FMCS 所属の調停人が紛争解決システムの設計に係るサービスを提供している。<http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=130&itemID=15882> 参照。

⁶¹ 2006 年 8 月に行った FMCS での聴き取り調査によれば、FMCS に所属する調停人は、要請に応じて EEOC において実施される調停活動に従事することがあるとのことである。

⁶² <http://www.fmcs.gov/internet/categoryList.asp?categoryID=17> 参照。

⁶³ FMCS, *supra* note 23 at 7.

⁶⁴ <http://www.fmcs.gov/internet/itemList.asp?categoryID=281> 参照。

⁶⁵ <http://www.fmcs.gov/internet/itemDetail.asp?categoryID=145&itemID=16140> 参照。

⁶⁶ HP は、<http://www.adr.org/>参照。

⁶⁷ HP は、<http://www.naarb.org/>参照。

⁶⁸ HP は、<http://www.acrnet.org/>参照。なお、雇用関係セクションの HP は、<http://www.mediate.com/acrworkplace/>参照。

⁶⁹ HP は、<http://www.cpradr.org/>参照。

⁷⁰ HP は、<http://www.ombudsassociation.org/>参照。

紛争対処能力を向上させたりするような活動を行っている。このような活動への参加者からは、組織が任意に定めた費用を徴収し、組織の運営費としている（なお、ACRは、司法省から一定額の資金提供を受けている。また、IOAは、私企業から援助金を受けている。）。また、社会一般に対しては、ADRによってさまざまな紛争を解決する専門家（調停人、仲裁人等）の紹介や派遣を行ったり、紛争予防・解決に関係する情報（例えば裁判例の動向）を提供したりしている。専門家の紹介や派遣については、利用者から一定の費用を徴収し、組織の活動費に充てているようである。なお、いずれの組織も、紛争解決に関与する専門家が遵守すべき倫理綱領や紛争解決準則等を定めているか、組織によっては他の組織において設定されたそれらを準用している。

このような状況からすると、いずれの組織も、社会一般あるいは個別企業に対して、企業内紛争処理システムの整備を支援する活動、例えば管理監督者に対するトレーニング等サービスの提供は行っていないといえる。ただし、CPRは、紛争解決専門家に対するトレーニングと並んで、2,3の講座において、for clients and business personsなどとして、弁護士・仲裁人・調停人等専門家以外をも対象に、利益交渉（interest based negotiation）や良好な雇用慣行（excellence in employment practices）について、トレーニングを提供している。その詳細は明らかではないが、問題の見極め方、交渉の具体的手法、法的知識ではないかと思われる。なお、このトレーニング受講にかかる費用は、CPRの会員で1,000ないし4,500米\$、非会員で2,000ないし6,500米\$、受講時間数・日数は、1時間半ないし1日である⁷¹。また、こうした団体や個別の専門家により、紛争解決や苦情処理のための実務的ガイドブックや教材、あるいはケーススタディ等が出版されており、2(2)ウで見たように、企業でのトレーニング等に利用されることもある⁷²。

なお最後に、(網羅的ではないが)産別労組及び使用者団体は、個別の下部労組及び構成企業に対して、企業内紛争処理システムの整備についての支援は特に行っていないようである。

(3) 企業内紛争処理システムに係る公的紛争処理システムの状況

アメリカにおける企業内紛争処理システムは、本節冒頭で述べたように、組織労働者と未組織労働者とでは状況がまったく異なる。これまで述べてきたことからわかるように、未組織労働者が利用可能な企業内紛争処理システムの設置・運用に対して公的機関が助力する制度は整えられていない。その反面、組織労働者、つまり集团的労働関係については、NLRBが深く関与する交渉代表選出手続、不当労働行為救済制度が整えられている。そこでここでは、他国における従業員代表の設置・運営に関する公的紛争処理システムとの対比という観点から、まず、交渉代表選出をめぐる紛争処理、次に、不当労働行為をめぐる紛争処理について、適宜運用状況を含めて述べることにする。

⁷¹ http://www.cpradr.org/CPR_CLE_Trn04.asp?M=8.3 参照。

⁷² 前掲注 10、56 及びそれらの本文参照。

ア. 交渉代表選出に係る紛争処理⁷³

この問題については、最終的には、代表選出に不満のある使用者が団交を拒否した段階で、NLRB が不当労働行為として団体交渉命令を出すことになるが、その前提として、交渉代表選出手続を概説しておく。

交渉代表を選出するには、まず、交渉単位 (unit) を画定する必要がある。労使当事者が一定範囲を交渉単位とすることを合意した場合、NLRB は、その合意に基づく交渉単位が適切であり、違法・不当な要素がない限り、当該合意を尊重する。したがって、後述の選挙手続は、合意に基づく交渉単位について行われることになる。交渉単位について労使間で合意が成立しない場合、当該職場のさまざまな事情を考慮した上で、NLRB が適切と考える交渉単位を画定し、選挙の実施を命じる。交渉単位の決定に際して考慮されるのは、労働者の雇用条件・職務内容・労務管理における共通性・相互関連性である (利害の共通性 (community of interest)) ⁷⁴。

代表選挙手続は、NLRB (正確には地方支局長 (regional director)) に対する選挙申請 (petition) ⁷⁵によって開始され、これを受けて、当該組合の代表性を確認するための調査 (investigation) が行われる。そして、当事者の合意に基づいて審問 (hearing) が行われ、交渉単位及び選挙日時を含む選挙⁷⁶命令が出される。後に、労使双方は選挙前にキャンペーン⁷⁷を行い、投票日に NLRB の監督の下、交渉単位に含まれる労働者全員⁷⁸による無記名秘

⁷³ 前掲注 1・中巻書 99 頁以下参照。

⁷⁴ 交渉単位の具体的類型には、「生産・保守単位 (production and maintenance unit)」、「熟練職種単位 (craft unit)」、「部課単位 (department unit)」、「専門職単位 (professional unit)」、「技術的被用者単位 (technical employees unit)」、「事務員単位 (clerks unit)」、「警備単位 (guards unit)」、「複数事業所単位 (multi-plant unit)」、「使用者単位 (employer unit)」又は「会社単位 (company unit)」、「複数使用者単位 (multi-employer unit)」がある。

⁷⁵ 申請の時点で交渉代表組合が存在しない場合の、交渉代表となることを望む組合が NLRB に新たに交渉代表としての認証を得るべく申請を行う認証選挙 (petition for certification) と、交渉代表がすでに存在する場合の幾つかの選挙 (既存の交渉代表組合が単位内労働者の過半数の支持を失っているとして認証の取消を求める、労働者又は使用者からの申請 (petition for decertification)) がある。いずれの選挙申請の場合も、単位内労働者の 30%以上の支持があることを授權カード (authorization card) によって示したり、合理的理由を提示する必要がある。なお、選挙実施の時期との関係で、選挙実施の申請が却下される場合がある。具体的には、①前回実施の選挙から 1 年以下の場合、②組合が選挙で勝利し認証を得た場合の認証から 1 年間、③交渉代表である組合が使用者と期間の定めある協約を締結した場合の当該協約の有効期間中 (協約障壁 (contract bar)。但し、協約の有効期間満了の 90 日前から 60 日前までの間における選挙申請は認められる。)、④労使当事者による不当労働行為申立がなされている場合 (blocking charge)、である。

⁷⁶ 選挙の類型としては、NLRB の地方支局長が労使当事者に選挙実施について合意することを働きかけ、これが奏功した場合の同意選挙 (consent election)、同意選挙の働きかけが整わない場合の命令選挙 (directed election) がある。なお、使用者は、選挙実施が決まったのち 1 週間以内に、投票資格を有する労働者の住所・氏名リストを NLRB に提出しなければならない。このリストは Excelsior List (Excelsior Underwear, Inc., N.L.R.B. 1236 (1966)に基づく) と言われ、これは組合に提供され、選挙キャンペーンに利用される。

⁷⁷ キャンペーンは、選挙の実施が判断されてからおおよそ 20~30 日後に設定される。労使当事者は、その期間中、互いに相手方への不支持と自らへの支持を訴えるが、その過程で不当な手段が用いられると、後に選挙の取消理由となりうる。例えば、①脅迫、②利益誘導、③虚偽の宣伝、④人種的偏見への訴えかけは取消理由となる。また、⑤投票開始前 24 時間 (24-hours rule) に強制的に選挙演説を聞かせること (captive audience speech)、⑥選挙当日に投票場及びその周辺で行う選挙運動 (労使の関係者が投票を行う労働者と会話することを含む) も取消理由となる。

⁷⁸ 代表選挙で投票できる労働者は、①交渉単位に属していること、②投票日に在籍していることが必要である (労使間の合意で別の基準を採ることも認められる。)。一時的に職務を離脱している労働者には投票資格があるが、

密投票 (secret ballot) が行われ、開票の結果、単位内労働者の過半数の支持を獲得した組合に認証 (certification)⁷⁹が与えられる (可否同数の場合は組合側の負けとなる。)。複数組合の選挙でいずれの組合も過半数の支持を得られなかった場合には、上位二つの組合による決戦選挙 (run-off election) が行われる。

開票の結果が確定した後、選挙の当事者は、選挙期間中における相手方の不当な行為や NLRB による選挙手続運用の瑕疵を理由として、選挙に対して異議 (objection) を申し立てることができる。異議申立が認められた場合、NLRB は、先の選挙結果を取り消し、再選挙 (rerun election) を実施する決定を行う。

代表選挙にかかる NLRB の決定についてストレートに司法審査を求めることはできない⁸⁰。認められる場合があるとすれば、明確な法規定に違反する手続によって選挙が行われた場合のみである。

交渉代表組合は以上の手続を経てその地位を獲得するが、団交命令によって組合の交渉代表権限の承認がなされる場合がある。Gissel Bargaining Order⁸¹と呼ばれる方式であり、組合の承認要求を拒否した使用者が、組合支持者の解雇や強迫などの悪質な不当労働行為を行った場合、NLRB が不当労働行為救済手続において、組合の交渉代表権限を承認し、団交命令を発するものである⁸²。ただしこの条件として、組合が承認要求をした時点で過半数労働者の授權カードを保持していることが必要である。

このような団交命令について統計を見てみると、2005 会計年度において終結した不当労働行為事件のうち、使用者が、①局委員会の命令に従って団体交渉を開始した事案は 53 件、②裁判所の命令に従って団体交渉を開始した事案は 44 件となっており⁸³、これらの件数には、Gissel Bargaining Order による事案が含まれると考えられる。

臨時の労働者には投票資格はない。不当労働行為に抗議するストに参加している労働者には投票資格があるが、経済的スト (労働条件の維持向上を目的とする通常のスト) に参加している労働者は、恒久的代替者 (permanent replacement) が雇用されているのであれば、当該ストの開始後 12 ヶ月以内に限り投票資格がある。

⁷⁹ 選挙の結果、単位内過半数労働者の支持を獲得した組合には、NLRB から代表認証 (certification of representation) が与えられる。反対に、支持を得られなければ、NLRB は選挙結果の認証 (certification of results of election) を行う。

⁸⁰ 理論的には、間接的に、不当労働行為が行われた場合に救済を受け、その取消訴訟において、交渉代表としての地位が問題とされる前提として選挙の瑕疵を争うことはできる。中窪裕也『アメリカ労働法』(弘文堂、1995年) 106 頁参照。

⁸¹ 連邦最高裁判決、*NLRB v. Gissel Packing Corporation*, 396 U.S. 575 (1969)により明確に支持され、確立された。

⁸² Gissel 事件連邦最高裁判決とその後の判例の動向については、ROBERT A. GORMAN, MATTHEW W. FINKIN, BASIC TEXT ON LABOR LAW; UNIONIZATION AND COLLECTIVE BARGAINING, 2nd ed., Thomson/West (2004) 112 頁以下を参照。

⁸³ NLRB, *supra* note 22 at 108, Table 4.

イ．不当労働行為に係る紛争処理⁸⁴

不当労働行為救済制度の概要は本節の冒頭ですでに述べた。それを前提に、以下では、手続をやや詳しく述べることにする。なお、救済申立等統計数値については、1．(2)ア．を参照されたい。

手続は、申立て（charge）、調査（investigation）を経て、申立てに理由がないと判断された場合の、申立て人に対する取下げ（withdrawal）勧告及び申立ての却下（dismissal）決定が行われる。

申立てに理由があると判断された場合、被申立人に対して任意解決（settlement）が働きかけられる。被申立人が任意解決に応じない場合、救済請求状（complaint）が当事者に対して発せられる（いわば被申立人の訴追）。なお、救済請求状が発布されたのち、救済命令が発せられるまでの間の暫定的な救済措置が設けられている（NLRA10条(j)(l)）。

救済請求状発布後、審問が行われるが、これは、連邦民事訴訟規則（Federal Rules of Civil Procedure）に則って行われ、行政法審判官（administrative law judge）が取り仕切る。なお、審問の開始前には、当事者の同意の下に、和解による解決が促されうる。

審問が終了すると、行政法審判官は決定を下す。決定には、認定事実、法律判断、そして、不当労働行為が認められる場合には救済方法についての勧告が示される。不当労働行為が認められない場合には、救済請求を棄却する決定が下される。行政法審判官の決定に対して異議がない場合には、行政法審判官の決定がそのまま局委員会の決定として扱われる。

行政法審判官決定に対して異議を有する当事者は、局委員会に対して再審査を請求しうる。局委員会では、重要な事案を除き、通常は5人のうち3人の委員によるパネルが事件の審査を行う。パネルは、行政法審判官決定、審問の全記録、申し立てられた異議に基づいて、事案の審査を行い、決定を下す。不当労働行為が成立していると判断した場合、局委員会は救済命令を発するが、これには、認定事実、法律判断、不当労働行為の中止・禁止命令、そして、バックペイ⁸⁵付き復職やポスト・ノーティス⁸⁶その他の積極的是正措置を取ることが記載される。どのような救済を発するかについて NLRB は広範な裁量権を有している。反対に、不当労働行為が成立していないと判断する場合は、地方支局長の救済請求を棄却する決定を下す。

なお、協約違反は不当労働行為も生じさせうるが、NLRB は、当該不当労働行為から生じた問題が協約上の仲裁事項である場合には、その紛争解決は仲裁判断に委ね、不当労働行為

⁸⁴ 手続の詳細は、道幸哲也『不当労働行為救済の法理論』（有斐閣、1988年）45頁以下及び山川隆一『不当労働行為争訟法の研究』（信山社、1990年）162頁以下を参照。なお、手続の運用実態については、労働政策研究・研修機構『諸外国における集団的労使紛争処理の制度と実態（労働政策研究報告書 No.L-9）』（2004年）137頁以下〔池添弘邦執筆部分〕参照。

⁸⁵ 中間収入は控除され、かつ、被解雇者にはコモン・ロー上の損害軽減義務（mitigation）が課されるため、合理的な努力をすれば得られたはずの収入分は控除される。

⁸⁶ 不当労働行為の救済命令において、労働委員会が使用者に対し、“今後不当労働行為に当たる行為を行わない”などと命令の趣旨を記して事業場内に掲示させること。このような文書を申立人に対して交付させる場合もある。

の救済手続を行わないという方針を立てている⁸⁷。

NLRB が下した決定に対して異議を有する当事者は、連邦控訴裁判所に取消訴訟を提起しうる。また、NLRB が発した救済命令には法的執行力がないため、被申立人が命令に従わない場合、NLRB みずから、執行力付与を受けるべく訴訟を提起する。連邦控訴裁判所は、NLRB の終局判断について司法審査を行い、当該命令が違法であれば取消しを、適法であれば執行力を付与する判決を下す。なお、執行力を付与する判決が確定した後も被申立人が命令に従わない場合には、裁判所侮辱罪（contempt of court）が制裁として科されうる。

4. アメリカの特色

アメリカでは、ADR がさまざまに発達している。社会一般で活用されているさまざまな類型の紛争処理、労働分野では、労働協約による紛争処理、行政機関による紛争処理である。これは、同国の裁判制度の特色もあり、訴訟によって紛争を解決することのコストを考慮するなど、経済的合理性の視点からの反省が含まれているのではないかと思われる。もっとも他方で、企業内で紛争を解決することは、組織が抱える問題点の改善につながるという観点も示されており、オンブズマンなどは、業務遂行の過程で把握した組織の問題点を経営トップに伝えて改善を促すことにより、そうした観点からのフィードバックの役割を担うことがある。

以上とも関連して、アメリカの労働紛争処理に関する ADR としては、従来は労働協約上の苦情処理手続や仲裁手続が主要なものとしてイメージされることが多かった。しかし最近では、組合組織率の低下を背景として、企業が独自に苦情処理手続を設けたり雇用契約上の仲裁を利用するなどしており、さらに、調停やオンブズマンなど、多様なシステムが導入されている。そこでは、調停の評価が高まったり、さらには、職場の上司との間での解決がまず奨励されたり、あるいは、紛争当事者間の円滑なやりとりを支援するファシリテーションが用いられたりするなど、インフォーマルな手続が志向される傾向が見られる。

また、こうした企業内紛争処理システムにおいて重要となる紛争解決のためのトレーニングについては、企業が自主的に実施しているのが通常である（専門家やその団体が出版した実務的ガイドブックや教材などが利用されることもある。）。その内容もさまざまであるが、雇用労働法制や人事制度などの他に、コミュニケーションの仕方など、紛争解決一般のためのスキルが含まれていることが少なくない。また、こうしたトレーニングは、職場で紛争にまず対応する管理職一般に対するトレーニングに組み込まれていることもある。

では、社会的観点に立って、産別労組や行政機関が個別企業や職場に対して何らかの支援を行っているかという点と必ずしもそうではない。おそらく、組合や行政機関は、自らが協約

⁸⁷ 仲裁判断が尊重されるのは、①当該仲裁判断が公正であったこと、②仲裁判断が終局的拘束力あるものであること当事者が同意していること、③仲裁裁定の内容が NLRA の政策目的に反しないこと、④仲裁人が不当労働行為について考慮したこと、という条件を満たした場合である。前掲注 1・中窪書 133-134 頁及び同書同頁注 11・注 12 で引用されている諸決定参照。

や制定法に基づいて ADR を設置・運用しており、それらの役割はそこまでに限られるため、個別企業や職場に対してそれらにおける紛争処理システムの整備支援を行っていないのである。また、民間団体・組織も、主として紛争解決専門家に対するトレーニングの提供など専門家としての質の向上を念頭に活動を行っているものの、やはり、個別企業や職場に対して紛争処理システムの整備支援を行っていない場合が多い。

すると、特に未組織労働者にかかわる労使紛争すなわち個別的労使紛争の企業内での解決システム整備は、主として企業の自助努力により行われているのがアメリカの特徴的な点であるといえるであろう。また、自助努力であるがゆえに、各企業が設けるシステムは多種多様であり、一定のパターンが見出されるわけではない。交渉代表組合の有無、個別企業の文化、これまでの紛争処理システムの経緯、運用にかかるコストなど、さまざまな背景を考慮しつつ、設置・運用されているのである。

以上を前提としても、アメリカにおける企業内紛争処理システムは、わが国に比べればシステムとして体系化されており、従業員パンフレットなどによりその利用方法が周知されるなど、透明性を備えたものであることが多い。また、紛争解決に当たっては、担当者の中立性、公平性、秘密性が重視されている点も、各企業のシステムに共通する特色として挙げることができる。これらは、アメリカの企業内紛争処理システムの基礎となる発想であり、従業員が企業内紛争処理システムを信頼して利用することができるようにするための工夫として位置づけられる。各企業は、こうした発想を前提に、それぞれの実情に即したシステムを構築し、必要に応じてその内容や運用を修正してきているといえることができる。

第2節 イギリス

1 労働紛争処理システムの概観

(1) 労働紛争の状況（雇用審判所（Employment Tribunals）及びA C A S（助言・斡旋・仲裁局；Advisory, Conciliation and Arbitration Service）の事件内容等）

ア 雇用審判所への申立件数・内容

近年のイギリスにおける労働紛争の状況については、わが国と同様、個別的労使紛争が増加してきている。労働者が雇用審判所へ申し立てた件数は、最近の10年間を見ても、大雑把に言えば平均的に毎年約10万件前後で推移してきている。雇用審判所で労働者の申立てが受理された件数は、2003-04年には115,042件、2004-05年には86,181件、そして2005-06年には115,039件となっている（第2-2-1表）。なお、2004年10月1日より雇用審判所への申立てに用いられる申請書（様式ET1）が変更され、労働者が記載すべき分量が従来の2頁から9頁へと増加され、非常に複雑になっている。その影響もあってか、2005-06年には12,258件の申立てが却下されている（このうち再

第2-2-1表 雇用審判所申立件数

	2003-04	2004-05	2005-06
全体の受理件数 ¹	115,042	86,181	115,039
最初に不受理とされた件数			12,258
そのうち再申立て後受理			4,897
そのうち再申立て後不受理、又は再申立てなし			7,361
受理事案の管轄事項（複数計上）			
申立内容			
不公正解雇 ²	46,370	39,727	41,832
権限のない賃金控除（以前は「賃金法」）	42,524	37,470	32,330
契約違反	29,661	22,788	26,230
性差別	17,722	11,726	14,250
労働時間指令	16,869	3,223	35,474
剰員整理手当	9,087	6,877	7,214
障害差別	5,655	4,942	4,585
剰員整理—情報開示・協議義務不履行	5,630	3,664	4,056
同一賃金	4,412	8,229	17,268
人種差別	3,492	3,317	4,103
労働条件通知書	3,288	1,992	3,078
解雇理由通知書	1,829	1,401	955
賃金明細書	1,387	1,076	794
営業譲渡—情報開示・協議義務不履行	1,321	1,031	899
妊娠に基づく不利益取扱い・不公正解雇 ³	1,170	1,345	1,504
パートタイム労働者規則	833	561	402
全国最低賃金	613	597	440
宗教及び信条による差別	70	307	486
性的志向による差別	61	349	395
その他	5,371	5,459	5,219
合計	197,365	156,081	201,514

1 申立ては、複数の管轄事項の下で行われる場合や、その手続の過程で修正・明確化される場合もあるが、1度だけカウントされている。

2 この数値は、現在、営業譲渡の結果としての不公正解雇に対する管轄事項を含む（以前は別々に記されていた）。

3 この数値は、現在、妊娠に関連する3つの管轄事項を含む（以前は「その他」に含まれていた）。

（出典）The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 28.

申立てにより受け付けられたのは 4,897 件である)。

雇用審判所に申し立てられた請求の内容を見ると、2005-06 年にかけて件数の最も多い事項は不公正解雇 (unfair dismissal) (41,832 件)、次いで労働時間指令 (35,474 件)、権限のない賃金控除 (32,330 件)、契約違反 (26,230 件)、同一賃金 (equal pay) (17,268 件) そして性差別 (14,250 件) となっている。とりわけ、同一賃金については 2003-04 年に 4,412 件、2004-05 年に 8,229 件であったが、EU 労働法等の影響も受けたためか飛躍的に増加してきている。また、労働時間指令についても 2003-04 年に 16,869 件、2004-05 年に 3,223 件であったことを考えると大きな伸びを見せている。

イ 雇用審判所における処理状況

2005-06 年にかけて雇用審判所において処理された事案の結論に関しては、取り下げられたケースが全体の 34%、ACAS の斡旋等により和解が成立したケースは 26%、審判所での請求が認容されたケースは 18%、逆に審問において棄却されたケースは 8% であった (第 2-2-2 表)。

雇用審判所で労働者の請求が認容され補償金が裁定された場合のその裁定額に関しては、2005-06 年においては、不公正解雇のケースについて、最高額は 477,603 ポンド、平均額は 8,679 ポンド (中間値は 4,228 ポンド) であった (第 2-2-3 表)。これに対して差別の事案では、人種差別について、最高額は 984,465 ポンド、平均額は 30,361 ポンド (中間値は 6,640 ポンド) で (第 2-2-4 表)、性差別について、最高額は 217,961 ポンド、平均額は 10,807 ポンド (中間値は 5,546 ポンド) であり (第 2-2-5 表)、また、障害差別については、最高額は 138,650 ポンド、平均額は 19,360 ポンド (中間値は 9,021 ポンド) であった (第 2-2-6 表)。不公正解雇の事案では裁定額の上限が現在 58,400 ポンド (2006 年 2 月 1 日以降) であるのに対し、差別の事案には裁定額の上限が設定されていないため、概ね平均額ではこのような差が生じている。このように差別の事案では裁定額が高額になる可能性があるため、使用者はその種の事件が雇用審判所へ進む前の企業内紛争処理の段階においても特に慎重に対応しているようである。

ウ 雇用上訴審判所への上訴

雇用審判所から雇用上訴審判所 (Employment Appeal Tribunals ; 以下「EAT」という。) へと上訴された事案に関して、2005-06 年において、潜在的な上訴の受理件数は 1,728 件であり、そのうち実際に登録された上訴は 836 件であった。そして、EAT で十分な審問の下に取り扱われた上訴の件数は、被用者による上訴が 307 件、使用者によるものが 242 件であった (第 2-2-7 表)。また、上訴を取り下げたケースは、被用者が 94 件、使用者が 97 件であった (第 2-2-8 表)。これらの件数を見ると、雇用審判所から EAT へと進む事案は非常に少ないことに気付かされる。

第2-2-2表 雇用審判所処理事案の結果（2005-06年）

処理事案数	2003-04		2004-05		2005-06	
	93,973	97,966	86,083			
処理事案の管轄事項（複数計上）	件数	%	件数	%	件数	%
申立内容	取下げ	ACASの斡旋による解決	その他の処理			
不正解雇	35,415	35	12,484	35	2,627	7
権限のない賃金控除	30,169	30	7,586	25	1,638	5
契約違反	21,444	32	6,563	31	1,129	5
剰員整理手当	5,747	29	999	17	373	6
性差別	24,217	40	3,031	13	6,669	28
人種差別	3,430	42	1,064	31	200	6
障害差別	4,072	33	1,849	45	194	5
宗教及び信条による差別	340	35	126	37	22	6
性的志向による差別	321	31	129	40	30	9
労働時間	9,388	32	3,022	32	669	7
同一賃金	11,323	39	1,441	13	1,614	14
全国最低賃金	378	22	145	38	58	15
その他	14,313	36	3,862	27	969	7
合計	160,557	34	42,301	26	16,192	10
申立内容	審判所で認容	審問で棄却（管轄外）	審問で棄却（その他の理由）	欠席裁決等		
不正解雇	3,425	10	896	3	3,098	9
権限のない賃金控除	8,112	27	362	1	1,584	5
契約違反	3,559	17	372	2	1,585	7
剰員整理手当	1,609	28	79	1	350	6
性差別	4,068	17	150	1	628	3
人種差別	119	3	129	4	471	14
障害差別	173	4	127	3	371	9
宗教及び信条による差別	9	3	18	5	45	13
性的志向による差別	14	4	14	4	33	10
労働時間	1,374	15	131	1	481	5
同一賃金	3,722	33	23	0	124	1
全国最低賃金	47	12	6	2	24	6
その他	2,847	20	212	1	1,026	7
合計	29,078	18	2,519	2	9,820	6

(出典) The Employment Tribunals Service • Annual Report 2005-06, 29.

第 2-2-3 表 審判所による補償金裁定額－不公正解雇事案¹

	件数	%		件数	%
< £ 500	172	7.1	£ 10000- £ 12499	124	5.1
£ 500- £ 999	194	8.0	£ 12500- £ 14999	100	4.1
£ 1000- £ 1999	335	13.9	£ 15000- £ 19999	107	4.4
£ 2000- £ 2999	262	10.9	£ 20000- £ 29999	109	4.5
£ 3000- £ 3999	202	8.4	£ 30000- £ 39999	49	2.0
£ 4000- £ 4999	151	6.3	£ 40000- £ 49999	30	1.2
£ 5000- £ 5999	152	6.3	£ 50000+	62	2.6
£ 6000- £ 6999	125	5.2	合計	2,410	100.0
£ 7000- £ 7999	103	4.3	最高裁定額 ²		£477,603
£ 8000- £ 8999	74	3.1	裁定額中間値		£4,228
£ 9000- £ 9999	59	2.4	平均裁定額		£8,679

1 補償金裁定額は審判所が把握しているものである。

2 補償金の最高裁定額には、2005年2月1日からは56,800ポンド、2006年2月1日からは58,400ポンドの上限がある。裁定額は基礎裁定要素を含むときにはその最高額を超える場合もある。

(出典) The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 30.

第 2-2-4 表 雇用審判所の補償金裁定額－人種差別事案¹

	件数	%		件数	%
< £ 500	2	2.7	£ 10000- £ 12499	4	5.5
£ 500- £ 999	8	11.0	£ 12500- £ 14999	6	8.2
£ 1000- £ 1999	7	9.6	£ 15000- £ 19999	5	6.8
£ 2000- £ 2999	8	11.0	£ 20000- £ 29999	5	6.8
£ 3000- £ 3999	6	8.2	£ 30000- £ 39999	1	1.4
£ 4000- £ 4999	3	4.1	£ 40000- £ 49999	1	1.4
£ 5000- £ 5999	2	2.7	£ 50000+	5	6.8
£ 6000- £ 6999	2	2.7	合計	73	100.0
£ 7000- £ 7999	4	5.5	最高裁定額		£984,465
£ 8000- £ 8999	3	4.1	裁定額中間値		£6,640
£ 9000- £ 9999	1	1.4	平均裁定額		£30,361

1 補償金裁定額は審判所が把握しているものである。性差別、人種差別及び障害差別の場合、裁定額の上限はない。

(出典) The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 31.

第 2-2-5 表 雇用審判所の補償金裁定額－性差別事案¹

	件数	%		件数	%
< £ 500	5	3.0	£ 10000- £ 12499	16	9.5
£ 500- £ 999	5	3.0	£ 12500- £ 14999	4	2.4
£ 1000- £ 1999	13	7.8	£ 15000- £ 19999	8	4.8
£ 2000- £ 2999	14	8.3	£ 20000- £ 29999	6	3.6
£ 3000- £ 3999	16	9.5	£ 30000- £ 39999	2	1.2
£ 4000- £ 4999	16	9.5	£ 40000- £ 49999	3	1.8
£ 5000- £ 5999	21	12.5	£ 50000+	4	2.4
£ 6000- £ 6999	10	6.0	合計	168	100.0
£ 7000- £ 7999	12	7.1	最高裁定額		£217,961
£ 8000- £ 8999	7	4.2	裁定額中間値		£5,546
£ 9000- £ 9999	6	3.6	平均裁定額		£10,807

1 補償金裁定額は審判所が把握しているものである。性差別、人種差別及び障害差別の場合、裁定額の上限はない。

(出典) The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 31.

第 2-2-6 表 雇用審判所の補償金裁定額－障害差別事案¹

	件数	%		件数	%
< £ 500	2	2.6	£ 10000- £ 12499	3	4.0
£ 500- £ 999	2	2.6	£ 12500- £ 14999	5	6.6
£ 1000- £ 1999	5	5.6	£ 15000- £ 19999	7	9.2
£ 2000- £ 2999	4	5.3	£ 20000- £ 29999	5	6.6
£ 3000- £ 3999	7	9.2	£ 30000- £ 39999	3	4.0
£ 4000- £ 4999	1	1.3	£ 40000- £ 49999	2	2.6
£ 5000- £ 5999	9	11.8	£ 50000+	9	11.8
£ 6000- £ 6999	2	2.6	合計	76	100.0
£ 7000- £ 7999	5	6.6	最高裁定額		£138,650
£ 8000- £ 8999	0	0.0	裁定額中間値		£9,021
£ 9000- £ 9999	5	6.6	平均裁定額		£19,360

1 補償金裁定額は審判所が把握しているものである。性差別、人種差別及び障害差別の場合、裁定額の上限はない。

(出典) The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 31.

第 2-2-7 表 雇用上訴審判所 (EAT) の本審問で処理された上訴

	使用者による上訴	被用者による上訴	合計
棄却	103	154	257
認容	77	63	140
認容&差戻し	68	90	158
合計	242	307	555

(注) 数値は出典のまま。

(出典) The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 32.

第 2-2-8 表 取り下げられた上訴

	使用者による取下げ	被用者による取下げ	合計
予備審問前の取下げ	25	31	56
本審問前の取下げ	72	63	135
合計	97	94	191

(出典) The Employment Tribunals Service・Annual Report 2005-06, 32.

エ ACASにおける取扱状況

次に ACAS における労働紛争状況を見ておく。個別的紛争に関しては、実際に雇用審判所へと申し立てられた事案に限定すると、第 2-2-9 表のとおり、2005-06 年においては主たる管轄事項として受理した請求は全体で 109,712 件 (2 次的管轄事項等については全部で 82,173 件) となっている。その他、ACAS の年次報告書によれば (Acas Annual Report and Accounts 2005/06)、まだ雇用審判所へ申立てが行われておらず、ACAS が直接斡旋等を行ったものとして 31,576 件が存在している (なお、これらの事案は直接 ACAS が関与したものであり、将来雇用審判所へ申し立てられる可能性が存しているものである)。ACAS による斡旋等が行われた事案のうち、和解が成立したのは約 36%、申立ての取下げは約 35% であり、雇用審判所の審問へと進んだ事案は約 24% と全体の約 4 分の 1 程度である (第 2-2-10 表)。このことから個別的労働紛争解決における ACAS の重要性が認識できる。

第 2-2-9 表 A C A S 申立受理状況（個別的紛争）

主たる管轄事項別申立受理状況（E T 1 のみ＊）

申立内容	2005/06		2004/05		2003/04	
	件数	%	件数	%	件数	%
不公正解雇	35,944	41.0	34,864	43.0	39,766	39.0
賃金法	13,201	15.0	16,673	20.0	20,724	20.0
契約違反	6,067	7.0	5,443	7.0	8,271	8.0
剰員整理手当	2,847	3.0	2,993	4.0	4,386	4.0
性差別	5,202	6.0	4,443	5.0	10,560	10.0
人種差別	2,243	3.0	2,489	3.0	2,704	3.0
障害差別	3,197	4.0	2,716	3.0	2,634	3.0
労働時間	23,907	4.0	1,102	1.0	2,251	2.0
同一賃金	12,393	13.0	6,607	8.0	2,428	2.0
全国最低賃金	64	0.1	154	0.2	210	0.2
フレキシブル・ワーク	91	0.1	70	0.1	72	0.1
その他	4,556	5.0	4,361	5.0	8,471	8.0
合計	109,712		81,833		102,559	

二次的管轄事項等別状況

申立内容	2005/06		2004/05		2003/04	
	件数	%	件数	%	件数	%
不公正解雇	8,453	10.0	7,595	12.0	7,916	11.0
賃金法	19,974	24.0	20,112	31.0	20,204	27.0
契約違反	19,694	24.0	15,587	24.0	20,200	27.0
剰員整理手当	3,971	5.0	3,434	5.0	4,321	6.0
性差別	7,782	9.0	6,370	10.0	3,218	4.0
人種差別	1,869	2.0	788	1.0	714	1.0
障害差別	1,332	2.0	2,101	3.0	2,774	4.0
労働時間	10,458	13.0	2,153	3.0	5,255	7.0
同一賃金	1,754	2.0	979	1.0	645	0.9
全国最低賃金	307	0.4	278	0.4	359	0.5
フレキシブル・ワーク	146	0.2	170	0.3	129	0.2
その他	6,433	8.0	6,023	9.0	8,211	11.0
合計	82,173		65,590		73,946	

＊実際に雇用審判所に申し立てられた事件のみを対象とする。なお、E T 1 とは、雇用審判所へ申立てを行う者が使用する申請書（様式）である。

（出典）Acas Annual Report and Accounts 2005/06, 47.

第 2-2-10 表 A C A S における個別的紛争の処理状況（主たる管轄事項）

主たる管轄事項	年	合計	和解	%	取下げ	%	ETでの審問	%	その他	%
不公正解雇	05/06	31,375	11,989	38	10,631	34	7,469	24	1,286	4
	04/05	34,063	16,898	50	9,053	27	6,905	20	1,207	3
	03/04	42,550	20,297	48	11,013	26	9,625	23	1,615	4
賃金法	05/06	14,168	5,086	36	4,411	31	4,382	31	289	2
	04/05	16,132	6,675	41	4,904	30	4,116	26	437	3
	03/04	20,093	7,633	38	6,773	34	5,062	25	625	3
契約違反	05/06	5,691	1,962	34	1,839	32	1,726	30	164	3
	04/05	5,699	2,297	40	1,639	29	1,572	28	191	3
	03/04	8,758	3,458	39	2,746	31	2,242	26	312	4
剰員整理手当	05/06	2,616	467	18	678	26	1,422	54	49	2
	04/05	3,062	588	19	947	31	1,374	45	153	5
	03/04	4,332	740	17	1,473	34	1,937	45	182	4
性差別	05/06	7,421	2,229	30	3,494	47	634	9	1,064	14
	04/05	4,869	2,088	43	2,059	42	621	13	101	2
	03/04	4,610	2,393	52	1,429	31	640	14	148	3
人種差別	05/06	2,521	1,064	42	773	31	580	23	104	4
	04/05	2,651	1,084	41	854	32	547	21	166	6
	03/04	2,854	1,196	42	839	29	652	23	167	6
障害差別	05/06	2,550	1,329	52	789	31	361	14	71	3
	04/05	2,552	1,311	51	756	30	410	16	75	3
	03/04	2,695	1,362	51	845	31	392	15	96	4
労働時間	05/06	2,642	1,140	43	868	33	600	23	34	1
	04/05	1,408	426	30	805	57	167	12	10	1
	03/04	1,698	783	46	474	28	415	24	26	2
同一賃金	05/06	2,210	874	40	1,277	58	36	2	23	1
	04/05	610	358	59	146	24	43	7	63	10
	03/04	632	242	38	313	50	52	8	25	4
全国最低賃金	05/06	181	31	17	29	16	19	10	102	56
	04/05	173	116	67	29	17	21	12	7	4
	03/04	142	64	45	35	25	30	21	13	9
フレキシブルワーク	05/06	63	36	57	19	30	7	11	1	2
	04/05	76	31	41	34	45	9	12	2	2
	03/04	41	15	37	19	46	6	15	1	2
その他	05/06	4,696	889	19	2,071	44	1,317	28	419	9
	04/05	3,137	1,005	32	1,057	34	956	30	119	4
	03/04	3,959	919	23	1,617	41	1,327	34	96	2
合計	05/06	76,134	27,096	36	26,879	35	18,553	24	3,606	5
	04/05	74,432	32,877	44	22,283	30	16,741	22	2,531	3
	03/04	92,364	39,102	42	27,576	30	22,380	24	3,306	4

（出典）Acas Annual Report and Accounts 2005/06, 49.

他方、集团的紛争に関しては、紛争の種類及び地域別の統計資料があり（第 2-2-11 表）、これによると 2005-06 年においては、賃金に関する紛争が 467 件、労働組合の承認に関する紛争が 177 件と多く、次いでその他労働組合関連事項が 75 件、業務慣例の変更が 63 件、剰員整理 63 件、並びに、懲戒及び解雇が 42 件となっている。また、集团的紛争における斡旋の結果については、同時期において、斡旋が成功したものが 830 件、不調に終わったものが 74 件、取下げが 32 件であり（第 2-2-12 表）、この斡旋成功率の数値を見る限り A C A S の集团的紛争解決における役割も大きなものであると考えられる。

第 2-2-11 表 （A C A S が取り扱った）集团的紛争の種類別・地域別状況

		一般賃金	その他の賃金	組合承認	業務慣例の変更	その他労働組合関連事項	剰員整理	懲戒・解雇	その他
London	05/06	16	24	17	10	12	7	4	9
	04/05	20	21	23	11	15	8	3	12
	03/04	30	30	15	7	14	11	10	6
South East	05/06	8	11	8	1	1	3	2	2
	04/05	18	11	21	10	9	7	4	3
	03/04	15	35	20	0	8	16	6	9
East of England	05/06	15	12	14	3	9	4	1	4
	04/05	13	11	15	2	3	9	2	1
	03/04	15	11	23	5	8	4	1	6
East Midlands	05/06	18	8	8	3	3	7	2	1
	04/05	11	13	16	4	5	3	1	3
	03/04	17	20	13	2	0	6	1	1
West Midlands	05/06	20	20	18	3	5	7	4	3
	04/05	12	15	26	1	2	3	0	3
	03/04	11	24	11	3	2	4	0	1
North East	05/06	24	24	22	3	5	7	1	6
	04/05	30	44	26	0	6	3	0	2
	03/04	38	29	22	2	4	3	2	2
Yorkshire & Humber	05/06	16	13	11	6	5	5	1	5
	04/05	17	17	13	3	8	5	0	16
	03/04	30	22	29	3	8	11	2	6
North West	05/06	50	50	29	12	25	13	14	10
	04/05	57	83	36	14	27	11	19	12
	03/04	59	71	33	16	20	35	24	7
Scotland	05/06	62	39	33	17	6	7	12	2
	04/05	59	47	41	11	7	4	20	1
	03/04	52	56	42	10	8	11	28	2
South West	05/06	7	9	10	1	0	0	1	1
	04/05	18	6	5	0	3	0	0	1
	03/04	11	6	14	4	2	2	0	3
Wales	05/06	12	0	5	3	4	2	0	0
	04/05	23	12	11	2	2	9	4	3
	03/04	17	19	13	5	2	0	4	3
Acas National	05/06	4	5	2	1	0	1	0	0
	04/05	11	1	1	1	0	0	1	0
	03/04	10	7	1	1	0	0	0	3
合計	05/06	252	215	177	63	75	63	42	43
	04/05	289	281	234	59	87	62	54	57
	03/04	305	330	236	58	76	103	78	49

（出典）Acas Annual Report and Accounts 2005/06, 51.

第 2-2-12 表 集团的紛争における A C A S による斡旋結果

		総件数	斡旋終了	斡旋成功	斡旋不調	取下げ
London	05/06	99	96	87	9	3
	04/05	100	97	86	11	3
	03/04	116	112	95	17	4
South East	05/06	42	42	36	6	0
	04/05	104	101	93	8	3
	03/04	95	92	86	6	3
East of England	05/06	64	64	58	6	0
	04/05	54	53	50	3	1
	03/04	97	95	87	8	2
East Midlands	05/06	43	43	37	6	0
	04/05	54	53	50	3	1
	03/04	60	60	54	6	0
West Midlands	05/06	63	63	60	3	0
	04/05	53	51	49	2	2
	03/04	53	52	50	2	1
North East	05/06	73	61	56	5	12
	04/05	120	98	85	13	22
	03/04	105	92	85	7	13
Yorkshire & Humber	05/06	34	30	28	2	4
	04/05	79	78	72	6	1
	03/04	114	107	99	8	7
North West	05/06	218	213	204	9	5
	04/05	182	179	164	15	3
	03/04	276	271	263	8	5
Scotland	05/06	200	197	178	19	3
	04/05	197	195	184	11	2
	03/04	213	213	199	14	0
South West	05/06	34	32	29	3	2
	04/05	39	39	38	1	0
	03/04	34	34	31	3	0
Wales	05/06	54	51	50	1	3
	04/05	70	69	67	2	1
	03/04	90	87	86	1	3
Acas National	05/06	12	12	7	5	0
	04/05	10	10	8	2	0
	03/04	18	17	14	3	1
合計	05/06	936	904	830	74	32
	04/05	1,062	1,023	946	77	39
	03/04	1,271	1,232	1,149	83	39

(出典) Acas Annual Report and Accounts 2005/06, 52.

(2) 労働紛争処理システムの現況

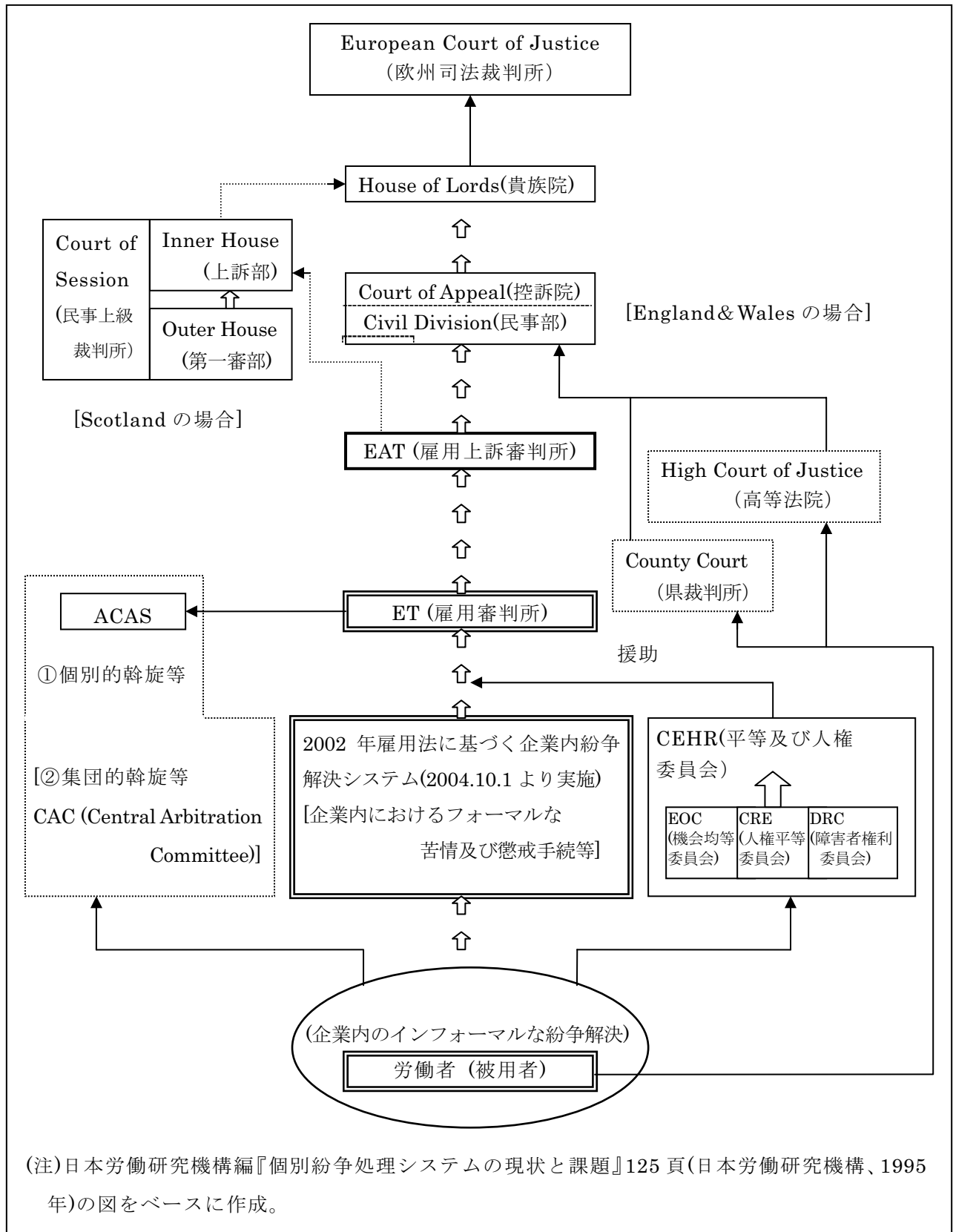
イギリスにおける労働紛争処理システムの全体像を概観するにあたり、まず個別的労使紛争と集团的労使紛争とに分けて検討していく。

ア 個別的労使紛争解決—序説

個別的労使紛争の解決に関しては、第 2-2-13 図のとおり、労働者が使用者との間に何らかの苦情・問題等を持った場合、当該労働者はまずはライン・マネジャー（直接の上司）等と話し合い紛争解決に当たる。紛争の多くはこのインフォーマルな段階で解決されることが期待されており、確かな統計等は存しないものの、実際にもこの段階での紛争解決が多いと言われている。このような非公式な方法で解決できない場合は、従来、苦情処理手続等の企業内紛争解決システムの下で解決が図られてきた。現在も、後述するように制定法上の苦情手続等の設置が義務付けられたため、このフォーマルな企業内紛争解決制度は非常に重要な位置付けとなりつつある。企業内での紛争解決がうまくいかなかった場合には、労働者は雇用審判所へと申立てを行うことができる。もっとも、現在、基本的には企業内のこの苦情手続等を経なければ、労働者は雇用審判所への申立てはできないこととされている¹。

¹ 2002 年雇用法（Employment Act 2002 (2002 c 22)）第 32 条参照。

第 2-2-13 図 イギリスにおける個別的労使紛争の解決システム



イ 雇用審判所と A C A S との連携

労働者が企業内手続を経ても問題が解決されず、雇用審判所に申立てを行った場合、雇用審判所は当該事件をまず A C A S に送付し、その斡旋に付する。A C A S は 1974 年に設立され、1975 年雇用保護法（**Employment Protection Act 1975 (1975 c 71)**）により制定法上の地位を与えられた独立行政機関である²。A C A S は助言（**advice**）、斡旋（**conciliation**）を中心に当事者間の紛争解決に努めるが、仲裁（**arbitration**）を行う場合もある。斡旋官が 1996 年雇用審判所法（**Employment Tribunals Act 1996 (1996 c 17)**）第 18 条に基づいて斡旋を行った場合における、雇用審判所での手続を開始または継続しない旨の合意は無効とはならない。したがって、斡旋官の提示する斡旋案そのものには何ら法的拘束力はないものの、斡旋官の下で行われた当事者の合意は有効であり、法的拘束力も有しているため、後に労働者は雇用審判所の手続へと進むことはできなくなる³。また、件数は非常に少ないものの仲裁が行われる場合もあり⁴、その際に A C A S は中央仲裁委員会（**Central Arbitration Committee ; C A C**と略すこともある）に仲裁を付することもできる⁵。なお、非公式ではあるが A C A S では調停（**mediation**）を行う場合もある⁶。前述（1）イ及びエのとおり、実際には紛争等はこの A C A S 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されるケースが非常に多い⁷。A C A S の果たしている役割は極めて大きいといえるとともに、雇用審判所と A C A S との間でこのような連携が採られていることがイギリス個別的労使紛争解決における大きな特徴の一つともなっている。

² もっとも現在、A C A S に関連する主たる制定法上の規定は、1992 年労働組合及び労働関係（統合）法（**Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act 1992 (1992 c 52)**；以下「**TULRCA**」という。）の中に含まれている。また、A C A S は政府より補助を受けているが、政府機関ではなく、あくまで独立した中立の機関として位置付けられている。

³ 1996 年雇用権法（**Employment Rights Act 1996 (1996 c 18)**）第 203 条(2)(e)。小宮文人『現代イギリス雇用法』61-62 頁（信山社、2006 年）。

⁴ A C A S においては、国際プログラム・マネジャーの **Conrad Almeida** 氏、個別的斡旋部門のシニア政策アドバイザーの **John Burkitt** 氏、及び、斡旋部門の政策アドバイザーである **Phil Mirams** 氏にインタビューを行った（2006 年 11 月 1 日午前実施）。同インタビューによれば、実際に仲裁が行われることは多くはなく、また、個別的紛争において仲裁が行われる場合には、当事者は仲裁裁定を最終的なものとして受け入れることに合意しなければならない。その結果、当該当事者はもはや雇用審判所に戻って、審判所に頼ることはできなくなる。その反面、利点としては、事件が公の場に曝されないということがある。

⁵ **TULRCA**, s.212(1)。

⁶ **D T I**（貿易産業省）においては、雇用関係部門の **Assistant Director** である **Michael Noakes** 氏、**Senior Policy Adviser** である **Liz Lowe** 氏、及び、**Assistant Director** である **Bernard Carter** 氏にインタビューを行った（2006 年 11 月 3 日午前実施）。

⁷ A C A S は電話によるヘルプライン・サービスを提供しているが、昨年 1 年間には約 90 万件余りの相談があったそうである。また、斡旋の大部分は実際には電話での話し合いで終了し、A C A S の斡旋員が直接当事者と会っていないケースが多いということである。（前掲注 4 A C A S におけるインタビュー）

ウ 雇用審判所

紛争等の事件が雇用審判所へと進むことになった場合、一定の手続等を経て、審問（hearing）において当該事件についての裁決（decision）が下されることになる。当該裁決に不服がある場合、当事者は一定の場合は再審理（review）を求めたり、法律上の論点が含まれているときにはEATへ上訴（appeal）したりすることができる。

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容易にアクセスでき、手続も略式で、迅速かつ廉価に解決するため 1964 年職業訓練法（Industrial Training Act 1964 (1964 c 16)）に基づいて創設された⁸。その後、雇用審判所の管轄権は急速に拡大し、現在では不公正解雇、同一賃金、性差別、剰員整理及び労働時間等、制定法により定められた多数の事項に及んでいる⁹。また、コモン・ロー上の雇用契約違反についても一定の要件の下、金額 25,000 ポンドまでの損害賠償請求である場合、雇用審判所も管轄権を有することとなった¹⁰。

この雇用審判所は、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。その裁決は各自が平等の投票権を有し多数決で行われるが、そのほとんどは全員一致でなされている。雇用審判所における手続等については、現在、2004 年雇用審判所（構成及び手続準則）規則（Employment Tribunals (Constitution and Rules of Procedure) Regulations 2004 (SI 2004/1861)）に従って運用されている¹¹。

雇用審判所における救済内容については、特に申立件数の多い不公正解雇について述べると、①原職復帰命令（reinstatement）、②再雇用命令（re-employment）、及び、③補償金（compensation）の裁定というように多様な救済方法が用意されている。しかしながら、実際には雇用審判所に強制権限がないこと等により、補償金の裁定による救済が圧倒的多数となっているのが現状である。

なお、雇用審判所の構成員であるレイ・メンバーについて一言付け加えると、レイ・メンバーは労使関係における実務的な経験を活かし、また、目の前に提起された問題につき事実に基づき裁決を行う際に、公平・公正に行動することができることを期待されている。換言すれば、レイ・メンバーは雇用審判所制度における安全弁として認識され

⁸ 雇用審判所は従来、労働審判所（Industrial Tribunals）と呼ばれていたが、1998 年雇用権（紛争解決）法（Employment Rights (Dispute Resolution) Act 1998 (1998 c 8)）により、1998 年 8 月 1 日からその名称が変更された。

⁹ N.M.Selwyn, Selwyn's Law of Employment 10-15 (14th ed. Oxford University Press, 2006) etc.

¹⁰ 従来、労働者は雇用契約違反については通常裁判所に訴えることしかできなかったが、1993 年労働組合改革・雇用権法（Trade Union Reform and Employment Rights Act 1993 (1993 c 19)）に基づく改正により（その後に出された 1994 年雇用審判所管轄権拡張（イングランド及びウェールズ）命令（Employment Tribunals Extension of Jurisdiction (England and Wales) Order 1994 (SI 1994/1623)）及び 1994 年雇用審判所管轄権拡張（スコットランド）命令（Employment Tribunals Extension of Jurisdiction (Scotland) Order 1994 (SI 1994/1624)）に基づき）、一定の雇用契約違反についても雇用審判所（当時はまだ労働審判所）に申し立てることができるようになった。

¹¹ もっとも雇用審判所に関する主たる立法は 1996 年雇用審判所法である。

ているのである¹²。また、雇用審判所におけるレイ・メンバーのトレーニングに関しては¹³、まずレイ・メンバーは任命された当初、一定期間ある程度の司法スキルを有するようトレーニングを受けることになっている。そして、最初の1年間程度は比較的容易な事案（不公正解雇など）に携わることになり、その経験を通じてスキルを磨いていくことになる。その後より複雑な事案（例えば、差別のケースなど）に取り組むことになる。就任当初のトレーニング・プログラムは、最初の3～4ヵ月の間に2日間のトレーニングがあり、初めて審問の場に出てから最低4回の審判を観察することとなっている。様々な事案モデルを素材に、フローチャート等も用いて、少人数ごとに研修が行われているようである。さらに、雇用審判所が設けられている12の地域にはそれぞれトレーニングのためのプログラムが用意されてもいる。また、各地域からメンバーが集められ、様々な経験を共有するような形での全国レベルのトレーニングも年2回ほど開催されている。

なお、実際のトレーニングは、法律やその適用を中心に据えて行われ発展してきたわけではない。公正な審問を行うことが重要であり、そのために必要なスキルを磨くことが大切であると考えられているようである。例えば、イギリス、特にロンドンには多数の国々から人々が集まり住んでいるため、言語・文化・宗教の問題に意を払うこと、また、身体的及び精神的障害者の問題に気付くこと等が不可欠であり、トレーニングの際にはこれらのことのために多くの時間が割かれてもいる。

エ 通常裁判所

雇用審判所、さらにはEATの裁決に不服がある当事者は、その後は通常裁判所に訴訟を提起することになる。EATからは控訴院(Court of Appeal)民事部(Civil Division)へ上訴することになり、最終的には貴族院(House of Lords)へと進むことになる。ただし、問題がヨーロッパ法(European Law)(例えば、条約条項やヨーロッパ指令等)の解釈に関わる場合には、貴族院からさらに欧州司法裁判所(European Court of Justice)への上訴が可能となる¹⁴。

コモン・ロー(判例法)上の雇用契約違反に関する事項(前述のとおり、現在は一定の要件を満たせば、上限25,000ポンドであるものの、雇用審判所も管轄権を有している)等については、通常裁判所が管轄権を有している。雇用契約違反の態様としては、違法解雇(wrongful dismissal)、使用者が契約上の懲戒手続に従わないこと、及び、契約違

¹² J.Bowers et al., Blackstone's Employment Law Practice 2006, 6 (1st ed. Oxford University Press, 2006).

¹³ 雇用審判所ロンドン・セントラル・オフィスにおける、雇用審判所長官(President)である His Hon Judge Meeran 氏、ロンドン・セントラルの地域審判長(Regional Chairman, London Central)である David J. Latham 氏、及び、雇用審判所事務局長(Secretary of the Employment Tribunals)の Lynn Adams 氏へのインタビューに拠る(2006年10月30日午後実施)。なお、鶴飼良明「ロンドン再訪記(巻頭言)」季刊・労働者の権利 260号1頁(2005年)参照。

¹⁴ S.Taylor & A. Emir, Employment Law An Introduction 39-41 (1st ed. Oxford University Press, 2006).

反の配置転換等がある。労働者は訴額に応じて県裁判所（County Court）か高等法院（High Court of Justice）のいずれかに訴訟を提起することになり、その後は控訴院、貴族院へと上訴することになる。特に違法解雇についての裁判所における救済内容は、原則としてコモン・ロー上の救済である損害賠償の認定である¹⁵。雇用契約が継続的な人的関係に基づいているため、エクイティ（衡平法）上の救済である契約の特定履行（specific performance）は原則認められず、また、インジャンクション（injunction. 差止命令）も例外的な場合にしか認められない。

オ 機会均等委員会等

その他、差別に関する問題については機会均等委員会（Equal Opportunities Commission；EOC）、人種平等委員会（Commission for Racial Equality；CRE）及び障害者権利委員会（Disability Rights Commission；DRC）も関連して事件の解決が図られている¹⁶。いずれの委員会も、各種差別を取り除くこと、均等な機会を促進すること、及び、関連法規の効果・機能等を再検討すること等の義務を負っている。その義務を果たすためにACASと同様、行為準則を作成する権限を有しており、また、各義務の履行と関連した目的のため公式調査（formal investigations）を行う権限も有している。さらに、各種不当な差別に対し請求を行う者をサポート・支援することができる。¹⁷ なお、2006年平等法（Equality Act 2006 c 3）が平等及び人権委員会（Commission for Equality and Human Rights；CEHR）と呼ばれる新たな制度を創設した。同委員会は2007年秋頃EOC、CRE及びDRCの機能を、さらなる責任と権限を与えられたうえ、引き継ぐことになっている¹⁸。

カ 集団的労使紛争解決

集団的労使紛争の解決に関しては¹⁹、イギリスにおける集団的自由放任主義（collective laissez-faire）の影響もあり、従来は主に労使の自主的解決に委ねられてきた面がある。労働組合が労働協約を締結している場合、通常、労働協約中に苦情処理手続等の制度が規定されており、当該手続に則って自主的に紛争解決が図られてきた。イギリスでは労働協約それ自体は法的拘束力を有していないため、協約中の苦情手続条項等も紳士協定

¹⁵ S.T.Anderman, *Labour Law: Management Decisions & Worker's Rights* 89-91 (2nd ed. 1993); N.M.Selwyn, *op. cit. supra* note 9, at 387-91 etc.

¹⁶ EOCは1975年性差別法（Sex Discrimination Act 1975 (1975 c 65)）に基づき設立され、CREは1976年人種関係法（Race Relations Act 1976 (1976 c 74)）に基づき、また、DRCは1999年障害者権利委員会法（Disability Rights Commission Act 1999 (1999 c 17)）に基づき設立された。

¹⁷ M.Sargeant & D.Lewis, *Employment Law* 9-11 (3rd ed. Pearson Education, 2006); N.M.Selwyn, *op. cit. supra* note 9, at 16-18 etc.

¹⁸ N.M.Selwyn, *op. cit. supra* note 9, at 17-18.

¹⁹ この集団的労使紛争の解決に関しては、小宮・前掲注3書382-92頁、及び、労働政策研究報告書No.L-9『諸外国における集団的労使紛争処理の制度と実態—ドイツ、フランス、イギリス、アメリカ—』118-31頁[第3章イギリス（小宮文人執筆部分）]（労働政策研究・研修機構、2004年）等参照。

の一部として、まさしく労使当事者の自主性が重んじられる形で運用されてきたといえる。

また、行政機関としてACAS及びCACが集团的労使紛争においては従来大きな役割を果たしてきた。ACASは使用者・使用者団体や労働者・労働組合に対して、必要に応じ助言を与えたり、斡旋・仲裁を行ったりする。当事者からの問い合わせや要請に基づく場合だけではなく、このような助言や斡旋を自らの発意で行うこともできる。労働協約中に、当事者間で紛争解決が行き詰った場合、ACASの斡旋や仲裁に付託する旨が定められている場合も多い。ACASはCACに仲裁を付託することができる。前述(1)エのとおり、ACASによる斡旋等の成功率は非常に高いといえ、集团的労使紛争の場面でも重要な機関であるが、このことはACAS自体が独立した中立的な機関であり、労使双方から信頼されていることが大きな要因になっていると考えられる。なお、個別的労使紛争の場合と同様、ACASは実際には調停も行っている。

なお、認証官(Certification Officer)が、労働組合及び使用者団体名簿の維持並びに組合の自主性の決定²⁰、労働組合役員選挙に関して当該組合が制定法上の要件を遵守しなかった旨、当該組合の組合員から苦情が出された場合の取扱い²¹、及び、組合政治基金及び労働組合による投票に関する規則遵守の確保²²等の職務を実行するため任命されている²³。

(3) 企業内紛争処理システムの位置付け・法規制

ア 2002年雇用法等に基づく手続

2004年10月1日より2002年雇用法(Employment Act 2002(2002 c 22))及び2004年における2002年雇用法(紛争解決)規則(Employment Act 2002(Dispute Resolution) Regulations 2004(SI 2004/752);以下「2004年規則」という。)の紛争解決規定(2002年雇用法については第3部及び附則)に基づき、企業内に制定法上の苦情手続並びに解雇及び懲戒手続の設置が義務付けられることとなった²⁴。もちろんこのフォーマルな手続に入る前に、インフォーマルな方式による苦情及び紛争解決は現在でも行われている。以

²⁰ TULRCA, s.2-9.

²¹ TULRCA, s.54-56A.

²² TULRCA, s.71-96.

²³ TULRCA, s.254.

²⁴ 苦情手続については2002年雇用法附則2第2部に、解雇及び懲戒手続については同法附則2第1部に規定が置かれている。なお、H.Collins et al., *Labour Law Text and Materials* 24-25 (2nd ed. Hart Publishing, 2005); S.Taylor & A. Emir, *op. cit. supra* note 14, at 82-84, 564-66; N.M.Selwyn, *op. cit. supra* note 9, at 355-43等参照。また、この2002年雇用法等に基づく新し手続については、邦語文献として、神吉知郁子「第3節 イギリスにおける苦情処理システム—2002年イギリス雇用法(Employment Act 2002)による企業内手続前置要件について」山川隆一(主査)『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』167頁以下(財団法人労働問題リサーチセンター/財団法人日本ILO協会、2005年)及び同「個別労働紛争処理における手続的規制—2002年イギリス雇用法による企業内手続前置制度の考察—」本郷法政紀要第14号47頁以下(2005年)があり、その内容等が詳細に記されている。

下、この新たな制定法上の手続のうち本稿では苦情手続についての概略を記す。苦情手続等には標準手続と修正手続の２種類がある。

この新たな苦情手続（標準手続）については、まずステップ１として、従業員は自らの苦情を書面で、通常は直近上位のマネージャーに対して提出しなければならない（2002年雇用法附則２第６条）。苦情としては、上司もしくは同僚による取扱いへの不満、賃金や雇用条件への不満、労働慣行への不満、健康と安全に関する問題、いじめとハラスメント、事業所における労働関係、または、均等機会等が典型例である²⁵。ただし、多くの企業では、いじめとハラスメントに関しては、特に敏感な問題でもあるため別個の政策や手続を採っている²⁶。解雇の問題に関しては、別の手続が用意されているため、制定法上の苦情手続は適用されない。

次にステップ２として、使用者は当該苦情の調査をしたうえで、当該苦情につき議論するため当該従業員が出席するよう招集し、ミーティングを行わなければならない（同法附則２第７条(1)）。当該従業員はそのミーティングへ出席するためのあらゆる合理的な手段を講じなければならない（同法附則２第７条(3)）。ミーティング終了後、当該使用者は当該苦情に関する決定、及び、その決定に不服がある場合にはアピールする権利があることを当該従業員に通知しなければならない（同法附則２第７条(4)）。

最後にステップ３としてアピールが置かれている。当該従業員がアピールを望む場合、当該使用者に対して通知しなければならない（同法附則２第８条(1)）。この場合当該使用者は、当該従業員がさらなるミーティングに出席するよう招集しなければならない（同法附則２第８条(2)）。ステップ２の場合と同様、当該従業員はそのミーティングへ出席するためのあらゆる合理的な手段を講じなければならない（同法附則２第８条(3)）。A C A Sの行為準則（Codes of Practice）によれば、合理的に実行可能であるかぎり、アピールは最初に苦情を取り扱った者よりもより上位のマネージャーによって取り扱われるべきであるとされている。当該アピールにおけるミーティングの後、当該使用者はその最終的な決定を当該従業員に通知しなければならない（同法附則２第８条(4)）。²⁷

なお、修正された苦情手続について、同手続が適用される要件は、①従業員が使用者

²⁵ Resolving workplace grievances, 801 IDS HR Studies Update 16 (2005). その他、個別的苦情と同様、2名以上の従業員によってなされる集団的苦情のための手続を設定している企業もある。適切な従業員代表が、使用者に対して苦情を記して手紙を出し、かつ、誰のために苦情を取り上げるのか、その者達の氏名（2名以上の従業員）を書面に明記した場合、苦情手続が遵守されるべきものとして用いられる。この場合、実際に使用者は個別的苦情と同様の手続を適用する傾向がある。（*Id.* at 20.）なお、申し立てられた苦情が同僚労働者に対するものであった場合に関して、議会はこの制定法上の苦情手続が同僚労働者間の問題に利用されることを念頭に置いていなかったこと等により、E A Tは最近、雇用審判所の判断を覆して、そのような場合には同手続が適用されないことを明確にしている（*Bisset v. Martins and anor.* EAT, 18.8.2006 (0022/06; 0023/06); Grievance procedures do not apply to claims against co-workers, 814 IDS Employment Law Brief 5-6 (2006)）。

²⁶ *Supra* note 25 (801 IDS), at 16. なお、2004年規則第11条(3)(b)参照。

²⁷ 多くの企業では1つのアピール制度しか置かれていないであろうが、2段階のアピール制度を設けている企業も存する（例えば、Nottinghamshire Building Society など）（*Supra* note 25 (801 IDS), at 19）。

によって雇用を終了されたこと（2004年規則第6条(3)(a)）、②当該使用者がその雇用終了前に当該苦情について知らなかったこと（同規則第6条(3)(b)(i)）、または、知っていたが、当該従業員の雇用の最終日以前に標準的な苦情手続が開始されていなかった、もしくは、完了していなかったこと（同規則第6条(3)(b)(ii)）、かつ、③両当事者が当該苦情に関して、当該従業員の雇用の最終日あるいは以前・以後は問わないが、当該使用者が当該苦情を知った後、書面で修正された手続が適用されるべきことに合意したこと（同規則第6条(3)(c)）、である。この場合、まずステップ1として、従業員は苦情及びその根拠を書面に記載して、その陳述書面（またはそのコピー）を使用者に送らなければならない（2002年雇用法附則2第9条）。次にステップ2として、当該使用者は書面にその返答を記して、その書面（またはコピー）を当該従業員に送らなければならない（同法附則2第10条）。

イ ミーティングへの同伴者

苦情手続のミーティングの段階において、従業員は本人が望む場合、そのミーティングに同伴者を連れて行くことができる²⁸。同伴者としては、①労働組合によって雇われたフルタイムの役員、②懲戒または苦情手続のヒアリングにおいて同伴者として行動した経験があるか、同伴者としての訓練を受けた、組合により認証されている素人の労働組合役員（lay trade union official）、または、③同僚労働者がある²⁹。チャンネル4（Channel 4）では、苦情手続は企業内部の事柄であることより、ソリシタ（solicitor）が出席することは適切ではないと考えられているし、また、友人や家族には同伴者としての資格もないとする企業も存する³⁰。このような同伴者は、ヒアリングで意見を述べる権利を有してはいるが（1999年法第10条(2B)）、当該従業員のために質問に答える制定法上の権利は有していない（同法第10条(2C)）³¹。もっとも、ACASの行為準則では、同伴者がヒアリング時にはできるだけ十分に参加できるよう、使用者が認めることが良き慣行であるとされている³²。同伴者にはミーティングの準備をするためタイム・オフを与える企業も存する（同法第10条(6)参照）。

²⁸ 1999年雇用法（Employment Relations Act 1999（1999 c 26）；以下「1999年法」という。）第10条(1)。

²⁹ 1999年法第10条(2A), (3)。 *Supra* note 25（801 IDS）, at 18.

³⁰ *Supra* note 25（801 IDS）, at 18. なお、チャンネル4とは、英国における公営非営利の大手テレビ放送会社であり、1982年11月に放送を開始、最近ではデジタル放送やオンライン活動にも積極的に乗り出し、グローバル市場への展開も見せ始めている。2005年度にはグループ全体の総収入は8億9,430万ポンド、チャンネル4自体の営業利益は前年の4,610万ポンドから8,000万ポンドにまで増加している。

³¹ *Cambridgeshire County Council* では、同伴者と代理人とが区別されており、同伴者は精神的なサポートを与えるものとされているが、他方、代理人（典型的には労働組合代表者）は当該従業員のために意見を述べるものとされている（*Supra* note 25（801 IDS）, at 18）。

³² *Supra* note 25（801 IDS）, at 18.

ウ 原則として企業内手続前置

現在、使用者と従業員はこの制定法上の懲戒または苦情手続を踏まなければならない³³。苦情を有する従業員が結局のところ雇用審判所へ申立てをした場合、審判所は最初に、当該苦情が企業内の苦情手続を通じて取り上げられたか否か、当該苦情手続が適切に遵守されたか否か、また、当該手続が公正に行われたか否かをチェックすることになる。これらの手続を踏まずに審判所への申立てがなされた場合、使用者が企業内の制定法上の手続に従わなかったときには、当該従業員の申立てはほとんど一定程度認容されることになり、当該従業員に対する補償金は10%~50%の間で増額されることになるであろう（2002年雇用法第31条(3)）。また、これらの苦情手続を用いなかったのが当該従業員であったときは、当該従業員の補償金が同程度まで減額されることになるであろう（同法第31条(2)）。³⁴

2 企業内における苦情処理・労使協議の現状

(1) 全体的傾向（企業の取組の全体像）

ア 企業内における不満・苦情・紛争の現状

2004年職場の雇用関係調査（The 2004 Workplace Employment Relations Survey）（以下「WERS 2004」いう。）によれば（第2-2-14表）³⁵、過去1年間に取り上げられた苦情の種類について、最も多かったものは前回の調査時（1998年）と同様、「賃金及び雇用条件」に関するものであった（全企業の18%）。次いで、「管理者（supervisors）及びライン・マネジャーとの関係（例えば、不公正な取扱いや虐待等）」（同16%）、「業務慣例、労働配置及び労働ペース」（12%）である。さらに、「労働時間、年次休暇またはタイムオフ」（10%）、「身体的労働条件または健康及び安全」（10%）となっている。「昇進、キャリアの発展または人事異動」（8%；前回14%）、「職務格付または職務分類」（6%；前回13%）や「人事考課」（4%；前回7%）については前回調査時よりもそれぞれ少なくなっている。その一方、「職場でのいじめ（bullying）」（7%；前回3%）に関する苦情は増加している。これらの状況については民間部門と公共部門とではいくぶん変動もある。

³³ 従業員は、雇用審判所へ申立てを行う前に、使用者に対して苦情を書面で提出しなければならず、さらに、当該書面提出から28日以内は審判所への申立てができないことになっている（2002年雇用法第32条(3)）。その目的は、審判所への請求がなされる前に、当該使用者に当該苦情を取り扱う時間を与えることにある（*Supra note 25 (801 IDS), at 19*）。

³⁴ CBI（英国産業連盟）におけるSenior Policy Advisor, Employment & Skills Group, Human Resources DirectorateであるRichard Wainer氏へのインタビュー（2006年11月2日午後実施）、及び、B社ロンドンにあるUK社に勤務するヒューマン・リソースのヘッドへのインタビュー（2006年11月2日午後実施）。

³⁵ B.Kersley et al., *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey 226-27* (1st ed. Routledge, 2006).

第 2-2-14 表 取り上げられた苦情の種類（1998 年及び 2004 年）

	事業場割合 (%)	
	1998	2004
賃金及び雇用条件	25	18
管理者及びライン・マネジャーとの関係 (例：不公正な取扱い、見せしめの行為等)	16	16
業務慣例、労働配置及び労働ペース	14	12
労働時間、年次休暇又はタイムオフ	13	10
身体的労働条件又は健康及び安全	12	10
昇進、キャリアの発展又は人事異動	14	8
職場でのいじめ	3	7
職務格付又は職務分類	13	6
懲戒処分（解雇を含む）	-	5
人事考課	7	4
セクシャル・ハラスメント	3	2
剰員整理の対象者選定	-	2
他の従業員との関係	-	2
性又は人種差別	3	1
人種的ハラスメント	1	1
その他の苦情	-	0
過去 12 ヶ月にフォーマルに取り上げられた苦情はない	44	53

対象：10 人以上の従業員を有するすべての事業場

数値は少なくとも 2,169 人のマネジャー（1998 年）及び 2,029 人のマネジャー（2004 年）の回答に基づくものである。

(出典) B. Kersley et al., *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey 226* (1st ed. Routledge, 2006).

また、イギリスの労使関係の雑誌である *IRS Employment Review* の調査によれば³⁶、最近 1 年間で最も多かった従業員からの苦情は、マネジャーとの関係であった（調査対象使用者全 155 のうち 19 (12%) が頻繁に取り上げられたと回答し、62 (40%) が時々と回答している）。次いで他の同僚との関係 (18 (12%) が頻繁、54 (35%) が時々と回答)、さらにはハラスメント・いじめ (13 (8%) が頻繁、52 (34%) が時々と回答)、賃金支払及び職務格付であり、逆に、差別の問題は稀であった。

従業員が苦情手続等を利用する際の均等な機会を確保するため、使用者が苦情及び懲戒事案の件数や種類等をモニターしているかに関しては、あまり多くの使用者はその種のモニタリングを行っていないようである（目的のいかんに関わらず、多数の使用者は企業内での苦情件数等につき調査をあまりしていないようである）³⁷。

イ 労使協議の状況、及び、企業における苦情処理制度（発展の歴史と現状）

イギリスでは集団的自由放任主義の下、従来から多くの企業では、苦情等を含む様々な問題が労働組合と使用者間で話し合われ、解決されてきた。大企業を中心に 2002 年雇用法以前から企業内苦情手続等を有していた使用者も多々あり、また、そのような手続

³⁶ EMPLOYMENT TRENDS (SURVEY), *Grievances and discipline: taking a proactive approach*, 849 *IRS EMPLOYMENT REVIEW* 9 (2006).

³⁷ *Supra* note 36, at 12–13.

が使用者と労働組合との間の労働協約等の中に規定されている場合も見受けられた。いずれにしても、企業内における苦情・紛争解決については従来から、インフォーマルまたはフォーマルな形を問わず、個々の従業員が直近上位のマネジャーに申し立てて話し合いで解決したり、従業員が組合の援助を受けて当該組合が交渉のうえ解決したりしてきた。ただ、最近ではEU労働法の影響により、一定事項については労働組合のほか従業員代表等が使用者と協議等をする場合もある³⁸。

2002年雇用法の紛争解決規定による新手続きが2004年10月より導入されたが、従来から苦情手続等を有していた企業の多くは、同法に照らして、当該手続がACASの行為準則に合致するよう、または、その行為準則の水準を上回るよう修正を施している³⁹。前述 IRS Employment Review の調査では、この2年間に約41%の使用者が従業員の苦情を取り扱う方法に変更を加え、同様に約40%の使用者が懲戒問題を取り扱う方法に変更を加えている。もっともいずれの使用者も新立法の枠組みに沿うよう各政策及び手続を改訂したにすぎない。⁴⁰ (第2-2-15表参照。)

第2-2-15表 36企業・機関等における苦情及び懲戒政策（手続）

企業名等 (従業員数)	公式の 苦情手 続にお けるス テージ 数	過去2年間に おける苦情手 続の修正状 況。	公式の 懲戒手 続にお けるス テージ 数	過去2年間に おける懲戒手 続の修正状 況。	前年にH Rが苦情・ 懲戒問題 に費やした 概算時間 (労働時間 に占める%)
化学 British Nuclear Group (10,000)	3	各職場レベルでの非公式な話し合いをより重視。	4	非公式に得られた結果により重点を置く。	5
Waymade Healthcare (620)	2	—	4	—	12
建設 Bett Homes (350)	2	—	4	新立法に適合するよう手続を更新。	10
VG Clements Contractors (500)	4	—	4	—	10
電気・ガス・水道 Calor Gas (1,200)	3	制定法に基づく修正。アピールの段階を1ステージに縮小。	4	制定法に基づく修正のみ。	15
Freescall Semiconductors (1,200)	4	必携指針の更新。	5	記録管理、警告期間の変更。	20
Aerosystems International (357)	3	ACAS指針を満たしているか確認。	3	ACAS指針を満たしているか確認。	—

³⁸ 家田愛子「31 EU法の影響と労働法の変動」戒能通厚編『現代イギリス法事典』320、324-25頁（新世社、2003年）等。

³⁹ *Supra* note 25 (801 IDS), at 15.

⁴⁰ *Supra* note 36, at 11.

金融 PricewaterhouseCoopers LLP (1,000)	2	従業員がEメールで不満を書いて知らせた場合、当該苦情を解決するための公式及び非公式の手続について助言。	3	口頭での警告（非公式の警告）を削除。	15
CLS Group (160)	3	継続した法令遵守を確保するための政策の再検討。	3	継続した法令遵守を確保するための政策の再検討。	5
食品・飲料・タバコ HJ Heinz (1,400)	4	苦情申出に対し、必ず文書で確認すること。	4	ヒアリング出席の連絡に対し、必ず文書で確認すること。	10
製造一般 Broadcrown (150)	3	苦情がより真剣に取り扱われ、かつ、完全に文書で提出すること。	3	—	30
Gardner Denver	3	—	3	いかなる懲戒事案においても、手続開始前に任命されたHRアドバイザーとあらゆる問題につき協議すべきこと。	10
Zonal Retail & Data Systems (157)	2	苦情は、「苦情」を構成するため必ずしも公式手続を通じて申し立てられる必要はないという認識。	3	口頭による警告を公式手続に含めないようにした。懲戒処分につき職務遂行能力と行為とに区分。	25
Allied Vehicles (285)	3	—	3	2004年10月以降、手続がかなり公式化され、全過程でよりメモがとられるようになり、すべてが記録されている。	5
Oxoid (400)	5	政策及び手続を制定法の指針/規定に適合するよう整備。	4	政策及び手続を制定法の指針/規定に適合するよう整備したほか、実質的変更なし。	10
Hypnos (326)	4	現在、従業員は各段階において苦情を文書で提出し、かつ、少なくとも申し立てを行う24時間前に管理者に通知しなければならない。	4	手続の全ての段階は、ミーティングの少なくとも24時間前までに、(懲戒処分が) 行為又は能力によるものかを詳細に記した文書が、問題となった従業員に渡されることによって開始される。	5
サービス一般 British Car Auctions (1,800)	3	—	3	2004年10月に政策を改訂し、非公式の警告を廃止。	80
Inmac (150)	3	懲戒手続から分離。マネジャーの新手続に関するスキルアップ。	4	—	30
SACCs Care (55)	3	ACASの行為準則に合わせて改訂。	3	ACASの行為準則に合わせて改訂。	1
Sitel UK (350)	3	新立法に適合させる。従業員に苦情を文書で正式に提出するよう要求。	3	ヒアリングの予告通知を、24時間前から48時間前に延長。	—
Sit Up TV (1,000)	3	苦情数が増加したため、最初の苦情ヒアリングの担当をマネジャーに移行。	3	—	50

ICSA (74)	3	—	3	現在、全事案において、手続が遵守されている。	
Initial Hospital Services (1,000)	3	なし。	3	なし。	100
Compass Grope (2,000)	3	非道徳行為があったと従業員が感じた際に利用できるヘルプラインを設置。	3	制定法上の手続に適合させるため、口頭による警告を取止め。	60
Southern Cross Healthcare (33,000)	3	新しい紛争解決手続を反映させた修正。	4	新しい紛争解決手続を反映させた修正。	50
非営利 The RSPB (1,600)	2	なし。	3	なし。	10
紙・印刷 Emap Active (400)	2	Eメールにより従業員が苦情手続について助言を受けたことが確認された後、実際の苦情に関して、HRと2回以上内々に話し合いが行われる。従業員の離職後は「修正手続」を適用。	4	—	5
公共サービス NHS Direct Wales (320)	4	責任区分を明確にした新政策。	4	責任をより明確化した新政策。	15
New Forest District Council (1,460)	4	確かなアピール・プロセスの設置。	4	なし。	20
Chaucer School (110)	4	なし。	4	なし。	10
Hambleton District Council (480)	4	問題が悪化するのを避けるため、早急な対応を心がける。現在、従業員は、どのような救済策を望むのかを明確にしなければならない。	4	—	5
卸小売 The Disney Store	3	苦情が書面化されるのを待つよりも、口頭による不満を苦情として取り扱う。	4	—	75
Arcadia Group Limited (27,000)	3	手続を3段階から2段階へと縮小。タイムフレームがより詳細化。	4	賞与減額ルールが分類された。アピールの期間を10日から10労働日に変更。従業員が病欠の際の懲戒問題管理についての指針を作成。	50
Dick Lovett Specialist Cars (434)	3	人事部の積極的関与、マネジャーに対し手続に関する教育、全従業員に対し新手続の更新内容を書面で交付。	3	マネジャーの教育をより強化、プロセスの明瞭化、人事部の積極的関与。	50
Car Retail (2,755)	2	政策（及びHR部門）の導入。	3	政策の導入。	60
Greggs (South East) (3,000)	4	制定法の手続が遵守されているか確認。	4	制定法の手続が遵守されているか確認。	30

(出典) EMPLOYMENT TRENDS (SURVEY), 849 IRS EMPLOYMENT REVIEW 14-15.

なお、小企業は従来そのような苦情手続等を企業内に有していないことが多く、仮にその種の手続が設けられていたとしても、常に大企業と同様洗練された手続を有しているとは限らないので、2002年雇用法及びその規定による新システム導入の影響はより大きくなることを見込まれていた⁴¹。現在では同法により苦情手続等の設置が義務付けられたため、企業の規模に係わらず、ほとんどの企業がそれらの手続を有している⁴²(第2-2-16表参照)。また、小企業には通常、新し手続が法律に則ってどのように制定され運用されるべきかにつき、従業員に教えることができる専門家が常にいるとは限らないので、そのような場合には、従業員に助言を与えるために法律家に相談することとなり、結局は非常に費用がかかることになる。さらには、ACASを利用できることさえ知らない使用者もいる。⁴³ 小企業に関する実務的な面では、とりわけ5名未満の従業員しかいない企業においては、苦情等は上司が取り扱い、アピールに関してはトップが受ける必要などがあり、また、従業員1名など極端なケースでは、上司が当該苦情を受けることができないため(なぜならアピールの際に困難が生じるから)、外部のコンサルタントに依頼して最初のミーティングを行うなどの工夫が必要となってくる⁴⁴。

⁴¹ A社のイギリス本社に勤務する雇用関係のヘッドへのインタビュー(2006年10月31日午前実施)。

⁴² 小企業では規定された手続が設けられていない場合もあるが、一度事件が起きれば手続を創るものと思われる。したがって、小企業における手続の欠如が、直ちにそれら使用者が手続に従わないことを意味しているわけではない。(前掲注6DTIにおけるインタビュー)

⁴³ 前掲注41A社におけるインタビュー、及び、C社におけるPolicy, Employment Relations & Diversity, HR Operationsのディレクターへのインタビュー(2006年11月3日午後実施)。

⁴⁴ Rochman Landau 法律事務所の中田浩一郎弁護士へのインタビュー(2006年10月30日午前実施)。

第 2-2-16 表 事業場の特徴別にみる集团的・個別的紛争手続の状況

	集团的紛争手続		個別苦情手続		懲戒手続	
	事業場 割合(%)	従業員 割合(%)	事業場 割合(%)	従業員 割合(%)	事業場 割合(%)	従業員 割合(%)
全事業場	43	58	88	96	91	97
事業場規模						
従業員 10～24 人	38	37	83	83	86	87
従業員 25～49 人	46	45	93	93	97	97
従業員 50～99 人	52	52	99	99	99	99
従業員 100～199 人	61	61	100	100	99	99
従業員 200～499 人	61	63	99	99	99	99
従業員 500 人以上	74	79	100	100	100	100
従業員 25 人以上の全事業場	51	62	96	98	98	99
組織の状況						
単独の事業場	28	39	76	87	81	91
組織の一部	51	63	94	98	95	99
組織の規模						
従業員 10～99 人	28	30	75	81	81	87
従業員 100～999 人	44	45	96	98	97	99
従業員 1,000～9,999 人	53	66	99	100	99	100
従業員 10,000 人以上	63	76	98	100	98	99
所有形態別						
民間部門	36	48	86	94	89	96
公共部門	77	84	99	100	99	99
産業別						
製造	37	59	79	95	85	96
電気・ガス・水道	(94)	(88)	(100)	(100)	(100)	(100)
建設	30	36	68	82	83	94
卸売・小売	40	54	89	95	92	97
ホテル・飲食	16	26	73	84	81	89
運輸・通信	51	72	87	96	90	97
金融サービス	61	48	99	99	98	99
その他の事業サービス	32	33	90	96	88	95
行政	91	86	100	100	100	100
教育	64	68	100	100	98	99
健康・社会福祉	58	76	96	99	96	99
その他地域社会への奉仕(活動)	44	61	96	98	95	98
労働組合承認の有無別						
承認労働組合なし	29	34	83	91	87	94
1つ以上の承認労働組合あり	78	83	100	100	99	100

対象：10人以上の従業員を有するすべての事業場

数値は 2,036 人のマネジャー（集团的紛争手続）、2,061 人のマネジャー（苦情手続）及び 2,059 人のマネジャー（懲戒手続）の回答に基づくものである。

（出典）B. Kersley et al., Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey 213 (1st ed. Routledge, 2006).

ウ 2002年雇用法に基づく企業内紛争処理手続の導入の理由・効果（雇用審判所への申立件数との関連について）

(ア) 企業内手続の導入目的等

2002年雇用法に基づき、2004年より実施された新しい苦情手続等の目的は、職場でより多くの紛争が解決されることを促進し、また、審判所への申立件数を減らすこと（公的コストの削減）であった⁴⁵。実際に最近10～15年に亘って審判所への申立件数は上昇してきている。1990年代初頭には年間3万件位であったが、前述1（1）アのとおり2005-06年には約11万5千件にまで上がってきている。新手続はまさしくこれらの件数を減らそうとする試みのため導入された⁴⁶。従来このような制定法上の手続がなかったため、本来企業内で解決されるべき、些細なケースまでもが雇用審判所へと持ち込まれていた⁴⁷。同時に、小企業に基本的な手続を導入することや、雇用関係を維持しながら従業員に職場内での紛争解決を提供することもその目的の一つであった⁴⁸。

当初はこの新手続は全ての利害関係者や従業員代表に歓迎されたように思われたが、この2年間で幾つかの重大な問題も生じてきている⁴⁹。現在はCBI、従業員代表や労働組合なども、当該手続につき再検討と大きな変化が必要であると感じており、それら関連規則の改善を望んでいる⁵⁰。実際に政府（DTI）はまさに紛争解決規則の再検討に着手し始めてもいる⁵¹。

(イ) 2002年雇用法に対する評価

2002年雇用法によって導入された苦情手続等が、その目的の一つである雇用審判所の申立件数を減らすことに繋がるのかどうか、及び、新手続の評価に関する様々な見解について以下述べてみたい。

まず、企業内における苦情手続等の利点に関して記す。①制定法上の明確な仕組みが設けられ、全ての従業員が職場において苦情等を抱えたとき、どのように行動すればよいのかを知ることができるようになった点で、また、②そのことにより紛争が具体化されるような効果がみられる点で高く評価できる。さらに、③小企業も含めほとんどの企業が現在は適切な苦情手続を有するようになったと考えられる点でも評価に値する⁵²。特に、雇用審判所での多くの事案は小企業で発生しているため、小企業にそのような苦情

⁴⁵ *Supra* note 36, at 8.

⁴⁶ 前掲注 34 C B I におけるインタビュー。

⁴⁷ 前掲注 4 A C A S におけるインタビュー。

⁴⁸ 前掲注 4 A C A S におけるインタビュー。

⁴⁹ 前掲注 34 C B I におけるインタビュー。

⁵⁰ 前掲注 34 C B I におけるインタビュー。

⁵¹ 前掲注 34 C B I 及び前掲注 6 D T I におけるインタビュー、並びに、CBI, A matter of confidence: Restoring faith in employment tribunals 22-23 (2006)。

⁵² ①～③につき、前掲注 6 D T I におけるインタビュー。

や紛争等を解決するための基本的な手続が導入されたことは非常に有用であった⁵³。④雇用関係を破壊してしまう審判・裁判に問題解決を望むよりは、合理的な話し合いを行うことができるシステムを有するほうがよりよい。紛争が雇用審判所へと行ってしまった時には雇用関係はもう破壊されてしまっている。⁵⁴

他方、次に新手続等の欠点に関して記す。①同手続等はあまりにもフォーマライズ化され、時間と費用がかかりすぎるという点が挙げられる。これを雇用審判所への3つのステップと皮肉っている者も多い。⁵⁵ また、②同手続等は規則や行為準則も含めあまりに複雑すぎて、もっと簡素化する必要がある⁵⁶。③本来はフォーマルな手続以外のインフォーマルな解決がベストであるが、制定法上の手続導入により、インフォーマルなアプローチが後退しているという批判も存する⁵⁷。④新手続の導入により、基本的には同手続を経なければ雇用審判所へ申立てを行えなくなったことの影響で、使用者側には従業員から苦情を提出された場合に、かえって当該苦情は将来結局のところ雇用審判所へと進んでしまうのではないかと恐れ警戒し、注意深くなりすぎ、そのことが原因で企業内苦情手続における解決が不十分となり、従業員の不満を高めることになってきている（結果的に事件は雇用審判所へと進んでしまい、企業内及び審判所において二重に紛争が生み出されることになる）という見解も存する⁵⁸。さらに、⑤もともと立法の目的は、従業員が雇用審判所へ行くのを止めることというよりも、雇用審判所へ進む前に、企業内でよりシステマティックな方法で苦情・紛争等を議論・解決するよう奨励することであった⁵⁹。しかしながら、これらの手続と法的システムとを関連付けたこと、すなわち、企業内手続

⁵³ 前掲注4 ACASにおけるインタビュー。

⁵⁴ 前掲注4 ACASにおけるインタビュー。

⁵⁵ 前掲注6 DTIにおけるインタビュー、及び、Statutory disciplinary and grievance procedures, 820 IDS Employment Law Brief 22 (2007)等。

⁵⁶ 前掲注34 CBI、並びに、TUC（労働組合会議）における平等及び雇用権利部門のヘッドである Sarah Veale 氏へのインタビュー（2006年11月1日午後実施）。制定法上の苦情手続のステップ1では、従業員は書面で苦情等を上司に通知しなければならないが、何がそこである苦情の（陳述）書面に当たるのかという問題に関して雇用審判所で争われるケースが出てきている。例えば、*Shergold v. Fieldway Medical Centre* [2006] ICR 304, (EAT) において、EATは、制定法上の要件は最低限のものであることを前提に、苦情は書面で提示されなければならないけれども、従業員が苦情を取り上げている、あるいは、苦情手続を開始しているということを明確にする必要まではないと説明した。また、不平・不満の詳細全てが苦情書面に記載されるべきであるという要件は存在しておらず、使用者が当該不平・不満の一般的性質を理解できれば十分であるとも説いている。また、従業員が上司（使用者）に対しフレキシブルな労働（孫娘の世話を引き受けるため週3日労働への変更）を書面で要請し、かつ、当該申請書面にはそれが苦情としてのものである旨示されて（あるいは、ほのめかされても）いなかったような場合に、雇用審判所及びその後のEATともに当該書面による要請は結局苦情の（陳述）書面に当たると判断した事案がある

（*Commotion Ltd. v. Ruddy* [2006] ICR 290, (EAT)）。「苦情」につき、それを申し立てている従業員が書面に書かなければいけないということではなく、当該従業員の代理人としてのソリシタ（solicitor）が記述することも可能であると判断された事案もある（*Mark Warner Ltd. v. Aspland* [2006] IRLR 87 (EAT)等）。その他、「苦情」についての制定法上の定義に関連する事案としては、*Galaxy Showers Ltd. v. Wilson* [2006] IRLR 83, (EAT); *Canary Wharf Management Ltd. v. Edebi* [2006] IRLR 416; *Holc-Gale v. Makers UK Ltd.* [2006] ICR 462, (EAT) 等が存する。（Focus on the statutory dispute resolution procedures, 815 IDS Employment Law Brief 13-19 (2006) 等参照。）

⁵⁷ 前掲注6 DTIにおけるインタビュー。

⁵⁸ 前掲注6 DTIにおけるインタビュー等。

⁵⁹ 前掲注6 DTI及び前掲注13雇用審判所におけるインタビュー。

を遵守しなければ雇用審判所への申立てが制限されるとしたことが誤りであった。必要以上のフォーマル化を反省し、企業内手続の利用と、雇用審判所へのアクセスや審判所における事件の取扱いとの間のリンクを取り除くことが解決法の一つである⁶⁰。

(ウ) 調査における使用者の評価

なお、C B Iによるある調査によれば⁶¹、この新しい懲戒及び苦情手続等に関する規則の履行が雇用審判所の請求件数に一定の効果を発揮するとは信じられないとする使用者が2004年度は44%、2005年度は33%ほどあったのに対し、当該規則によって請求件数が大きく低下することになると信じていた使用者は2004年度はほんの6%にすぎない。また、雇用審判所制度そのものの効果に対しても否定的な見解を有する使用者が44%もあり、概して使用者はこれらの紛争解決制度に懐疑的な印象を有しているようでもある。ただし、2006年度の調査によれば、労使双方とも同手続等の運用方法に慣れてきたためか、職場における紛争解決制度を有益であると考えた使用者が42%と増加してきており、さらに、従業員は苦情を取り上げるフォーマルな手続を持ったことを高く評価していると考えた使用者が43%もいる。そして、26%ほどの使用者は同手続等の導入により、雇用審判所における申立件数が結果的に減少したと信じているようだ。

また前述 IRS Employment Review の調査では、新し手続によって懲戒及び苦情問題がより効率的に解決できるようになったか否かについて、58%の使用者が肯定的であり、42%の使用者は否定的であって⁶²、その評価については見解が分かれている。

雇用審判所における申立件数の落ち込み（2004-05年における86,181件）につき、このことがより多くの紛争が企業レベルで解決されたことを意味しているのかどうかは重要な問題ではあるものの、この質問に対する答えを与えることはまだ時期尚早である⁶³。むしろ、この時期に雇用審判所への申請書E T 1が複雑化された点に留意しておく必要はある。いずれにせよ、使用者によって取り扱われる苦情及び懲戒の事案件数そのものが、新し手続導入以来増加してきていることは確かである⁶⁴。

(エ) インタビュー企業の評価

調査企業へのインタビューに基づく新し手続等への評価については、まずA社に関して

⁶⁰ 前掲注6 D T I及び前掲注56 T U Cにおけるインタビュー。また、ソリシタ協会（the Law Society）も、制定法上の苦情手続に関し、従業員が苦情を書面で上司（使用者）に送らなかった場合、雇用審判所への申立てが制約される点で全く容認できない、また、（従業員の）司法へのアクセスを否定するものであると感じているようである（*Supra* note 55, at 22）。

⁶¹ CBI, Employment trends survey 2004 – Measuring flexibility in the labour market 24-25 (2004); CBI, Employment trends survey 2005 – People driving performance 23-25 (2005); CBI, Employment trends survey 2006 – People at the heart of competitiveness 24-26 (2006)。

⁶² *Supra* note 36, at 13.

⁶³ *Id.* at 8.

⁶⁴ *Ibid.*

要約すると概ね以下のとおりである⁶⁵。A社では従来より苦情手続を有していたので、すなわち、過去に雇用審判所へ進んだ事件の多くはもともと苦情手続を通してきたものであったので、同手続等が雇用審判所における申立件数を減少させるか否かについては疑わしい。もっとも、将来その可能性は否定できないし、減らす傾向には進むと思われる。特に小企業においてはその件数が減少することになると確信している。なお、新手続を導入した立法については、苦情等を取り上げる機会を人々に与えているため評価できる。

次に、B社に関して概要を記すと、以下のとおりである⁶⁶。企業内に苦情手続を持つことは良いことであり、そのことはイギリス全体において公的紛争解決のルートを利用する機会を低下させる要因の一つとなるであろう。新立法の規定により雇用審判所への申立件数は減少すると思われる。B社では、企業内の手続に従わなければいけないということを周知徹底している。その結果、従業員が雇用審判所へ行く理由の一部を取り除くことができる。つまり、企業内手続における決定に不服で審判所へ当該問題を申し立てたいと思う従業員がいても、少なくとも当該従業員が手続的に不公正であると主張して審判所へ行くようなケースを取り除くことはできるのである。

また、新手続の導入効果については、消極的見解を持っていない。従業員は当該手続が独立的なプロセスであり、公正性を有していると信じることができなため消極的見解を持つかもしれない。しかしB社では、従業員が抱えている苦情や問題を取り上げる機会を持つことは、経験則に照らしビジネス利益にとってより良いことだと信じているので、そのような公正な手続を置いているのである。ある種、企業で確立された「文化」の問題に帰着するかもしれないが、公開性、透明性及び信頼性の文化を有していれば、この新し手続はうまく機能すると考えられる。このような手続の成功や効果は、組織の文化及び従業員がどのように反応するかにかかっているのである⁶⁷。多くの従業員が当該新し手続の公正さを信じるためには、多くの苦情が当該手続によって容認されることも必要である。もっとも、逆に、たとえ従業員がその手続を通じて出された結論に不満があっても、苦情を取り上げる機会を評価するならば、新し手続は成功していると考えてもよい。

(4) 小括

2004年10月より実施された企業内における苦情手続等に対する評価、及び、同し手続等の導入により、雇用審判所における申立件数との関連については、以上のとおり、様々な見解が唱えられている。加えて、このことに関連する統計数値等を分析・解釈する時には、雇用審判所においてどのような管轄事項が増減しているのか、また、ビジネス・

⁶⁵ 前掲注 41A社におけるインタビュー。

⁶⁶ 前掲注 34B社におけるインタビュー。

⁶⁷ 同様に企業の文化の重要性を唱えているものに、B.Kersley et al., *op. cit. supra* note 35, at 224; D,Lewis & R.Peterson, 'Behavioural outcomes of grievance activity', 38: 4 *Industrial Relations* 554-76がある。

サイクルの変化との関連性（雇用審判所への申請の不安定さ）等も考慮に入れつつ、慎重に検討していく姿勢が必要であり、単純に雇用審判所における申立件数が増加したからといって、新し手続等が機能していないと即断することは適切ではない⁶⁸。

いずれにしても、新し手続等はあまりにも複雑すぎ、また、紛争解決をフォーマル化しすぎた等、幾つかの点で問題もあり、改正されるべきであるとの共通認識が見られる。現にDTIも目下その手続等につき再検討中である。他方で、企業内手続のフォーマル化により従来水面下に埋もれていた苦情等が取り上げられることになった点では、一定のメリットとして高く評価されているようだ。特に小企業においてはそのような評価が当てはまる。また、各種機関・企業等におけるインタビューによれば、多少コストが掛かったとしても、企業内において公正かつ（従業員にとっても）満足的な紛争解決ができる仕組みを持つことが、良き労使関係を構築していくことに繋がり、結果的には従業員だけではなく、企業にとってもプラスになるという考えもある。もっとも、そのようなコストが掛かる仕組み（＝苦情手続等）を企業内に有することができる背景として、近年イギリス経済が好調であるという事実が存することにも留意しておかなければならない。この新制度が実施されてからまだ2年余りが経過したにすぎず、その評価及び雇用審判所への影響を論ずるにはやや時期尚早であるように思われる。雇用審判所の申立件数を減少させる効果があるかどうかは分からないけれども、苦情・紛争等そのものは結果的に増加してきているので、当該申立件数が近年の状況と同レベルで推移するのであれば、少なくとも企業内手続が大いに活用されているということは確かであろう。

なお、ACASの予算が削減されてきており、ACASが行う斡旋等による和解のケースなどが影響を受けるおそれがある。このことが原因で、結局は雇用審判所における件数が増加することにも繋がりにかねないという懸念が生じてもいる。⁶⁹

エ 企業の苦情処理担当者の資質確保策・人材育成、及び、必要なスキル等

制定法による新し手続により企業におけるHRの仕事量は増加してきており、また、多くの使用者がライン・マネジャー等に苦情及び懲戒問題の取扱いにつき何らかのトレーニングを行っている。ただし、苦情の取扱い等のため特別なトレーニングが設けられているというより、通常は一般的なマネジメント・スキルを高めるトレーニングの中でその種のトレーニングも行われていたり、また、ある問題が生じた場合にはHR（ヒューマン・リソース）のスタッフが個々のマネジャーをコーチしたりしているようである。⁷⁰

前述 IRS Employment Review の調査では、新し手続等に関して、使用者にアドバイスを与えるのは主として外部の法律事務所であり（61%の使用者）、次いでACASが

⁶⁸ 前掲注6 DTIにおけるインタビュー。

⁶⁹ 前掲注13 雇用審判所におけるインタビュー。

⁷⁰ *Supra* note 36, at 11–12.

(43%)、その他には使用者団体 (23%)、HR コンサルタント (14%) そして労働組合 (10%) となっている。⁷¹

オ 企業内の苦情処理において労働組合等の果たしている役割 (紛争解決活動の役割)

労働組合が存在する場合、通常、当該組合は企業内にどのような苦情・懲戒手続等を設置すべきかを使用者とともに決定することが期待されている。また、労働組合の役割としては、①組合員やより一般的には従業員をもアシストすること、並びに、2002年雇用法により導入された苦情・懲戒手続等においても、組合役員等は従来どおり1999年雇用関係法に基づき同伴者として認められているので、②当該手続を従業員が開始した場合には、その者の苦情を使用者に伝えること、及び、③使用者が従業員に懲戒行為があったと主張している場合には、当該従業員を抗弁または代理すること、等が挙げられる⁷²。組合の役割は、常に労働者の事件を代理し、労働者と共にあることである⁷³。イギリスにおいては、労働組合は、組合員の相談にのったり、様々な場面で幅広い法律支援等を行ったりしている⁷⁴。そのような労働組合の役割の一環として、企業内における苦情・紛争等に関連しても組合員をサポートしているわけである。

なお、従業員代表の役割については、イギリスではまだ欧州各国と比べると、従業員代表よりも労働組合の方が、特に企業内紛争解決等の場面では、大きな役割を果たしている。労働組合が存在しない企業・事業場等においては、苦情手続等に関して前述の労働組合と同様の役割を果たすこともあるが、組合が存在している場合には主として組合がその役割を担っているようである。⁷⁵

(2) ヒアリング結果 (個別企業の事例紹介)

以下、個別企業におけるヒアリング調査に基づいて、各企業の企業内紛争処理制度の事例を紹介する。ただし、最後のD社についてはヒアリング調査を行っていない。

ア A社

A社は、主として食品、パーソナルケア及びホームケア製品の製造・販売等を行い、従業員数約23万人、年間の総売上高約5兆4千億円、営業利益約8千億円で、本社をロンドン

⁷¹ *Id.* at 13.

⁷² 前掲注6 DTIにおけるインタビュー。

⁷³ 前掲注6 DTIにおけるインタビュー。

⁷⁴ 遠藤公嗣「組合員を法律支援する英国の労働組合—運輸一般労働組合(T&G)の事例—」経営論集第54巻第2号1頁以下(2006年)等。

⁷⁵ なお、ごく最近DTIより、苦情及び懲戒問題における従業員代表に関するレポートが出版された(R. Saundry & V. Antcliff, *Employee representation in grievance and disciplinary matters – making a difference?*, DTI Employment Relations Research Series No.69 (2006))。残念ながら時間の関係上本稿に当該レポートの内容を反映させることはできなかったが、非常に貴重な資料になると思われるので参考文献として記しておく。

等に置きグローバルな展開をみせている大企業である⁷⁶。

(7) 当該企業内における不満・苦情・紛争の現状

A社では、企業内における苦情・紛争等件数の正確な数値及びそれらの種類・内容は把握できておらず、コメントすることができないということであったが、様々な理由によるあらゆる種類の苦情・紛争等が生じているとのことである。ハラスメントやいじめなどの重大な苦情・紛争等から、取るに足りない些細な苦情・紛争等まで様々なものが存在しているようである。

(i) 労使協議の状況、当該企業における苦情処理制度（現行システムの概要と手続）

a 従来の状況とその修正

A社の全ての事業場には、すでに30～40年以上も前から全従業員が利用できる苦情手続が設けられており、当該手続の下では、発生した問題が直近のライン・マネジャーから各事業場の上級管理者へと段階的に取り上げられることになっていた。したがって、最近の立法による変化、すなわち、2002年雇用法に基づき苦情手続等についての制定法上のシステムが導入されたことは、A社にはほとんど影響を与えなかったようである。もともと、当該立法の要件に合わせるため当該手続を運営する点に関して若干の修正が必要であったと述べておられる。なお、従来からそのような苦情手続を有していた理由の一部としては、A社の多くの事業場は労働組合と交渉しなければならず、通常、当該苦情手続をも含む労働協約を有していたことが挙げられている。

また、A社には従業員が健康上、法律上またはその他の事柄について援助を求めることができる従業員支援プログラム（Employee Assistance Program）が全ての事業場に設けられている。同プログラムにおいては、単に苦情手続を通じて問題解決が試みられるというよりは、むしろ従業員が関連した問題についてアドバイス・指摘を受けることができるというものである。

b 対象者、対象事項等

A社の現行の企業内紛争処理システムとしては、苦情政策及び手続（Grievance policy & procedure）、並びに、懲戒政策及び手続（Disciplinary policy & procedure）が整備されており、また、職務遂行能力改善政策及び手続（Performance improvement policy & procedure）も設けられている。いずれの政策も2004年10月1日より有効となっている。

本稿では以下、苦情政策及び手続について検討していく。まず、同手続の適用対象については、イギリスのA社で勤務する全ての従業員が対象となっている。次に、対象事項につい

⁷⁶ A社では、イギリス本社に勤務する雇用関係のヘッドにインタビューを行った（2006年10月31日午前実施）。以下、A社に関する記述内容は同氏のインタビュー及びその際に頂いた資料に基づいている。

ては、従業員は自分自身、職場で受けている取扱いやその他労働関連事項に関するいかなる苦情・不満をも取り上げることが認められている。ただし、企業の懲戒手続に則って行われた処分及びその他関連事項に対するアピールとして、この手続を利用することはできない⁷⁷。また、ハラスメントに関連する問題についても別の政策が用意されている⁷⁸。この苦情手続の目的は、全ての苦情をできるだけ早くかつ公正に解決することを援助することにある。

対象となった従業員は、手続のいずれの段階においても、同僚労働者または適切な労働組合役員を同伴することができる。ここで述べた適切な労働組合役員とは、この役割を果たすために訓練を受けていて、かつ、当該組合によって承認されている者である。このような同伴者は手続のミーティングにおいて議論に完全に参加することができる⁷⁹。なお、同伴する同僚労働者は、当該ミーティングの準備をするために合理的な範囲でタイム・オフを要求することができる。

c 内容

苦情政策及び手続の内容について、まずは、従業員が雇用に関して苦情を持った場合、当該従業員はその苦情につき直近のライン・マネジャーとインフォーマルな形で議論すべきであり、A社も企業としてはこの段階で多数の問題が解決されることを望んでいる。しかし、インフォーマルな話し合いが相互に満足いく解決をもたらさなかった場合には、①ステージ・ワンとしての正式な手続が利用されることになる。従業員はこの正式な手続の最初の段階で、直近のライン・マネジャーに正式な苦情手続を用いていることを書面で明確に通知して、自身の懸案事項を当該苦情手続にのせなければならない。当該ライン・マネジャーは、当該問題につき議論するため、その書面を受け取った日から5労働日以内にミーティングを整えようとする⁸⁰。そして、当該ミーティングが行われた日から5労働日以内に書面にて、当該ライン・マネジャーは当該従業員にその決定を伝えようとする。

もしそのミーティングの結論に不服がある場合、当該従業員は次の②ステージ・ツーとしての手続へと進むことができる。当該従業員はその苦情を再び書面にてもうワンランク上位のマネジャーに提出することができる。ただし、当該従業員はステージ・ワンの結論を受領してから5日以内に使用者に当該書面を提出しなければならない。ステージ・ワンと同様、当該マネジャーは当該書面を受け取った日から5労働日以内にミーティングを整えようとし、また、そのミーティングが行われた日から5労働日以内に書面にて、当該従業員にその決定を伝えようとする。

⁷⁷ そのようなアピールについては、懲戒政策の範囲内で別途手続が規定されている。

⁷⁸ ハラスメントの事案において多くの場合、被害に遭ったと感じている者は、同人のライン・マネジャーとは関係のない他の者に相談し、苦情を申し立てる必要があるからである。

⁷⁹ ただし、後二者の懲戒政策及び手続、並びに、職務遂行能力改善政策及び手続においては、そのミーティングで同伴者は当該従業員のために質問に答えることはできない。

⁸⁰ ライン・マネジャーもまた、HRチームのメンバーや他の適切な者を、ミーティングをスムーズに進め、また、メモを取るのを容易にするために、当該ミーティングに呼ぶことができる。

当該従業員がこの段階での決定にも不服がある場合は、③ステージ・スリーとして設けられているアピールを行うことが可能である。当該従業員のアピールは、ステージ・ツールの結論を受領してから5日以内に書面でHR部門に提出するものとする。当該HR部門は、当該従業員が適切なレベルのマネジャーとミーティングできるよう整えて、そのミーティングは当該HR部門が書面を受け取った日から通常10日以内に行われることになる。ヒアリングしたマネジャーは、当該ミーティングが行われた日から5労働日以内に書面にて当該従業員にその決定を伝えようとする。この段階で出された決定は企業内手続としての最終的なものとなる。

なお、雇用契約が終了した場合でも、一定の要件の下この苦情手続が利用されることもある。ただし、この場合、元従業員が同手続を継続したいまたは同手続の下で苦情を起こしたときは、当該従業員の同意があれば、使用者はミーティングなしに書面で当該苦情を取り扱うことを選択できる。そうでなければ通常の手続が適用されることになる。

(ウ) 運用状況、及び、苦情処理の必要性（システム導入の背景・理由）と効果等

A社では上述の苦情手続を含むシステムの下、苦情の解決はできるだけ早く行うことを目的としてこれらの手続を運用しているが、苦情の解決にかかる時間は、当該苦情が何段階の手続を踏まなければならないかに依る側面はある。ステージ・ワンにおける苦情に関するミーティングは非常に早く、1週間以内に行われることになる。そして実際、非常に多くの苦情がこの段階で解決されているようである。

A社では、従業員は苦情解決についてのシステムに満足している、と考えておられるようだ。それは、一般的に言えば、従業員は自身の問題が議論され、公開して自由に討論されうる手続にアクセスできることに満足していると考えられるためである。A社では、従業員がその職場に従事し、関連性を有していること、また、自らの貢献に対し価値があると感ずることができるところを重視しており、そのようなA社の考えが当該システムにもよく反映されていることも、従業員の満足度を高める要因となっている。

このように、現在A社のシステムはうまく機能していると思われるが、苦情を持ち出した従業員に対して制裁を加えたりしない、申し立てられた苦情を真剣に取り上げる等々、そのシステムの運営方法には十分注意を払っている。また、A社は、他の企業に費用を払って、従業員の意識調査（サーベイ）も行っている。コストはかかるが、従業員の声を聞き、従業員との間に長期に亘る信頼関係を築くためには重要なことであり、投資するだけの値打ちがあると考えている。

もっとも、苦情手続を通じて従業員が満足な結果を得られないこともあるが、すなわち、その後、当該従業員が苦情手続を通じて得た結果に甘んじるか、もはや職場を去る

かの選択をせざるを得ない状況、さらには雇用審判所へ行くという状況⁸¹も考えられるが、少なくとも当該苦情が取り上げられ、水面下から浮かび上がり、当該従業員がそれを述べることができるのだという効果がある。このことは当該手続等を導入する理由の一つにもなっている。

なお、A社では、審判所へと進む事件数を少なくするために、すでに従来から常にこのような苦情手続等を用いてきていた。したがって、2002年雇用法に基づく新システム導入により審判所へ行く事件数を減らす効果が存したかという点においては、特別な変化は見られていない。

(エ) 当該企業の苦情処理担当者の資質確保策・人材育成、及び、必要なスキル等

A社では全てのライン・マネジャーは苦情に対して責任を負っているため、苦情及び懲戒問題を取り扱うことに関して訓練を受けることが必要となってくる。懲戒や苦情のような特定の問題を取り扱う手続が存在しているが、そのような訓練は、職務の一部として、通常日々のマネジメント（経営管理）の中で行われている。ライン・マネジャーが新たに任命された時には、マネジメントの技術等のためのフォーマルな訓練が設けられているが、その他の場合はより上級かつ経験豊かなマネジャーがインフォーマルな形で当該ライン・マネジャーにコーチすることとなっている。A社の企業風土の中で、どのような困難に直面し、問題にどのように取り組むべきか等につき理解するのを手助けしているのである。また、A社では、職場の中でチーム・ミーティングを行っているが、ライン・マネジャーは当該チームとともに問題についての示唆や解決を求めて議論することが期待されている。

A社ではトレーニングの際にACASを利用している。特に新しい立法が作られた場合など、職場の全ての人、管理者や労働組合の代表者が当該立法を確実に理解できるようにするためACASを利用することもある。また、例えば、ある事業場を閉鎖する過程で剰員整理の必要性がある場合、とりわけ当該事業場に労働組合が存在しないときには、立法及び良き慣行に従うため、また、中立的な第三者を関連させることで間違った行為をしていないことを示すため、ACASを活用することもある。

ACASのトレーニングは非常に有用である。特に、独立的な第三者としての視点を養うことができる点で、経営管理者にとっても有用である。さらに、A社でも、ACASの行為準則を有用なものとして大いに活用している。特に、ショップ・スチュワード（労働組合における職場の代表者（ただし非専従））や労働組合代表と議論する際には、物事が進められるべき方法についてお互いに合意できるようにするため、行為準則を利

⁸¹ 雇用審判所を利用できるのは、実質上は、使用者が従業員を解雇またはみなし解雇した場合と同程度に、当該従業員がひどい取扱いを受けたと感じた場合、又は、企業が契約違反に当たることを行った場合に限られるであろう。すなわち、従業員の雇用審判所へのアクセスというものは実際上非常に限定されているのである。

用することもある。

なお、例えば、懲戒事項についての決定は、ケース・ロー（判例法。ここでは、雇用審判所における裁決例等を念頭に置いた意味で用いている。）の知識に基づいて行われるが、そのような知識を有することは、人事部長やHRマネジャーには期待されているものの、職場の全てのマネジャーに期待されているわけではない。一般のマネジャーは詳細なケース・ローというよりは法の幅広い原則に気を付けることが求められている。実際、多くのケース・ローの知識を必要とする、差別に関する苦情などはまれである。企業内において審判所へと進む前に苦情や問題を解決しようと試みるこそが重要であって、その際には詳細なケース・ローの知識を必要とするわけではないのである。

(4) 企業内の苦情処理において労働組合の果たしている役割（紛争解決活動の役割）

A社は、労働組合が承認されている場合、当該労働組合と団体的事項について協議するが、当該組合は個別的苦情について個々のメンバーを代理することもできる。そういう意味では、ある労働組合が承認されている場合は、当該組合は個別的及び団体的事項の双方において、まずは従業員個人をサポートする代理人として、また、次には当該問題の訴追者として一定の役割を果たしてきたといえる。

イ B社

B社は、保険事業を基盤とした金融サービス業を行い、従業員数約5万5千人（2006年2月現在）、スイスに本拠を置き、サービス提供網120カ国以上に及ぶ大企業である⁸²。

(7) 当該企業内における不満・苦情・紛争の現状

B社では、職場での苦情・紛争及びその近年の傾向等に関する正確な情報・データが存在していないため、詳しいことは分からないものの、苦情・紛争等の内容については、従業員の取扱い、従業員に対する業務命令の内容、雇用条件あるいはB社の政策についての解釈など様々なものが存在しているようである。

(i) 労使協議の状況、当該企業における苦情処理制度（現行システムの概要と手続）

a 従来の状況とその修正

B社には、2002年雇用法による制定法上の最低限の企業内手続導入以前から、当該法律の要件を上回るレベルの苦情手続がすでに存在していた。それで、立法による新制度導入時には、当該苦情手続が紛争解決に関する同雇用法に合致するよう修正を施した

⁸² B社では、ロンドンにあるUK社に勤務するヒューマン・リソースのヘッドにインタビューを行った（2006年11月2日午後実施）。以下、B社に関する記述内容は同氏のインタビュー及びその際に頂いた資料に基づいている。

けである。言うまでもなく、その立法による新制度導入の機会を奇貨として、既存の苦情手続の水準を当該法律が求める最低ラインまで低下させるようなことはしていない。B社では、UK内の多くの組織・機関が実際に全ての従業員が利用できるフォーマルな政策を持ち、それが規定化されていることが重要であると考えられてきたが、当該苦情手続というのもそのような考えを实践する試みの一つである。

なお、B社は懲戒及び苦情に関する制度を構築する際には、もちろんACASの行為準則を参照し、その行為準則に合致するようにしてきた。

b 対象者、対象事項等

B社の現行の企業内紛争処理システムとしては、苦情手続（UK grievance procedure）が設けられている。同手続の適用対象については、イギリスB社に勤務する全従業員（約8,500人）が対象とされている。フルタイム、パートタイムを問わず、給与名簿登載者は全て対象となる。ただし、請負人（contractors）や派遣労働者（agency worker）は従業員（被用者：employee）ではないので対象範囲に含まれていない。もっともその人数は非常に少ない。対象事項としてはあらゆる種類の事柄が含まれる。すなわち、B社が従業員に関連して行った（あるいは、行おうとしている）行為について当該従業員が有している不平や苦情、または、従業員の労働、労働環境もしくは労働関係に関する問題等、様々な内容が含まれてくる。例えば、B社には職務評価制度（performance appraisal system）が存在しており、個々の従業員の職務遂行能力は毎年フォーマルに再検討されている。従業員には1から5までの職能等級が付されるが、その等級付けに不満がある者は、苦情を提起することができる。ただし、解雇（みなし解雇は除く）、懲戒処分（行為・能力以外の理由による場合は除く）、及び、一定のハラスメント等については当該苦情手続は適用されない。

対象となった従業員は、苦情手続のいずれの段階においても、同僚労働者あるいは労働組合代表者のいずれかを伴う権利を有する。ただし、B社の苦情手続は社内のフォーマルな手続であってリーガル・プロセスではないので、法律家の同伴は認められていない。

なお、これらの手続など紛争解決プロセスについては、全ての従業員の雇用契約の一部として雇用契約内に記載されている。もっとも、当該手続を参照することのみが契約の中に規定されているにすぎない。

c 内容

苦情手続の内容等について、まずは、多くの苦情はより早い段階でライン・マネジャーにインフォーマルな形で取り上げられ解決が図られる。そして、当該苦情がインフォーマルに解決されえない場合にのみ、フォーマルな手続が採られることが望ましいと考えられている。もっとも、苦情手続が企業内で最後に依拠すべきものであるとまでは言わないけれども、ライン・マネジャーとのインフォーマルな話し合いは苦情を早期解決へ

と導き得る。

次に、フォーマルな苦情手続の標準パターンを概観すると、①ステップ・ワンとして、苦情を申し立てる従業員は、原則として上司に書面で苦情の根拠を明示しなければならない。②ステップ・ツーとして、当該上司がその苦情を検討し、必要な調査をしたうえで、その苦情につき議論するために、当該従業員の苦情の陳述書面を受け取ってから 10 労働日以内にミーティングを招集する。当該従業員はそのミーティングに出席できるようあらゆる合理的な措置を取らなければならない。そのミーティング後、当該従業員は書面で通知された決定に不服がある場合には、企業内苦情手続の最終段階である③ステージ・スリーのアピールへと進むことになる。この場合、当該従業員はその苦情を聴いた上司にアピールに進む旨を通知するものとする。当該アピールを議論するためのミーティングは、当該従業員のアピールの通知を受領してから 10 労働日以内に設定される。当該アピールの場面では、当該苦情は、より上位のマネジャーあるいは（適切な場合には）HRのメンバーによって取り扱われる。その後、当該従業員は書面で正式な結論（企業内手続における最終的な結論）の通知を受け取ることになる。

なお、フォーマルな苦情手続にはもう一つ修正されたパターンも設けられている。従業員が雇用関係終了後にも苦情の申立てを行いたい場合には、修正された 2 ステップだけの手続が存在する。

d 対象事項の特色－集団的事項

なお、対象事項について補足すると、集団的事項も含まれている点に特色がある。従業員の集団が苦情を共有していて、集団的な基盤でフォーマルな苦情手続を開始したい場合、適切な代表者（労働組合が承認されているときは労働組合代表、または、その他選出された従業員代表）を選出したうえで、当該苦情を書面で適切なマネジャー及びHRに明示し、また、当該苦情が誰のために取り上げられているのか、関連した 2 名以上いる従業員の氏名を明記しなければならない。集団的苦情のための 3 ステップは、フォーマルな苦情手続の標準パターンで述べたアウトラインと全く同様である。

ただし、B社には「集団的な」苦情については、もっとフォーマルな協議プロセスである「パートナーシップ・アグリーメント」(partnership agreement) と呼ばれる仕組みが存在している。UKにおいて歴史的には、労働組合と使用者は衝突する傾向にあったが、とりわけ 1960 年代及び 1970 年代においては、労使関係の雰囲気は完全に対立的なものであった。B社はそのような状態から脱しようと試みた。B社内には承認された多数の労働組合が存在していたが、パートナーシップの考えを導入することにより、労働組合とより協力し合って、相互に理解を深めながら働ける職場を作ることができ、また、様々な事項について以前よりもずっと早い段階で労働組合と話し合う関係を持つこ

とができ、そのことで労使関係が安定化すると考えられたのである⁸³。

(ウ) 運用状況、及び、苦情処理の必要性（システム導入の背景・理由）と効果等

B社においては現在UK全体にわたって約 8,500 人の従業員がいるが、苦情手続はあまり多く利用されてはいない。ある一時に発生している苦情件数は多くても 10～15 件位である。多くの苦情がおそらく実際にはインフォーマルな段階で解決されている。

苦情処理を担当するマネジャーは、苦情手続において「企業」を代表する者ではなく、生じた問題を公正に判断するよう求められている。当該担当マネジャーは、苦情に関する事柄やその状況を調べ、取り上げられた問題がB社の政策や手続、当該従業員の雇用条件等に従っていたか否かを判断する。それら政策や手続等に従っていない場合には、当該担当マネジャーは当該苦情を容認し、当該従業員の立場を支持することになる。

また、B社では手続が公正であることだけでなく、できるだけ早く運営されるよう努めている。このような手続は合理的な期間内で終了するよう努めるべきである。もっとも、複雑な事案で多くのリサーチと調査が必要な場合には少し多くの時間を要することもあるが、そのような場合にも苦情処理担当マネジャーは、関係した従業員に対しその旨を伝達するよう試みている。具体的に苦情や問題等の解決に要する期間について、一般的に言えば、フォーマル手続が開始された場合、通常それが約 2 週間以内に終了することが望まれている。実際、従業員個人にとって、苦情が早く取り上げられ解決されることがより好ましいからである。ただし、解決までに 6 ヶ月を要した複雑なケースもある⁸⁴。

従業員が苦情を申し出て、社内の苦情手続を利用することは、自身のキャリアに影響するのではないかという心配・不安から、同手続の利用を控えるのではないかという意見もあるかもしれないが、B社ではそのような考えは全くの杞憂にすぎない。なぜなら、従業員は苦情を取り上げる権利を有しており、そして、苦情処理手続の目的は、従業員がその雇用に関する何らかの問題等を取り上げ、解決する方法を提供することにある、とB社は考えているからである。B社の同手続においては、これまで従業員の苦情が取り上げられ成功しているケースも多々ある。もし成功しなければ、従業員はその手続全体の誠実性に疑問を持ち、信頼しないことになる。

B社では、実際に苦情等が雇用審判所へと持ち出される機会はほとんどない（同様に苦情等に関して従業員がACASへ行くことも実際非常に少ない）。マネジャーのトレーニングにおいて、苦情を取り扱い、手続を適切に運営する点で、全マネジャーに対し、最終的に苦情が審判所に進んだ場合を想定して考察するよう求めている。B社は使用者

⁸³ パートナーシップ・アグリーメントの下では、経営事項についても、特に企業再編の場合なども労使間で議論することができる。もっとも、その代わり相互に守秘義務条項などが定められたりもしている。

⁸⁴ ある従業員達がB社と競業関係に立つ事業を起こそうとし、当該従業員達がB社からその旨の嫌疑をかけられたことにつき苦情を申し出たケース等である。

として、全ての問題を社内の規定された手続に従って適切に行われた状況を確認したいと考えている。なぜなら、そのことがB社にとって非常に重要だからである。ちなみに、雇用審判所へ行く従業員は全従業員 8,500 人のうち、平均的には一年におよそ 2 件位である。審判所へ進む前に問題は解決されることが多い。昨年B社では公になった審判所ケースがあったが、非常にまれなことである。

B社での苦情手続等導入の背景や理由については、正確には分からない。従業員が問題を安全な方法で取り上げることができれば、B社にとっても従業員にとってもより良いことであり、そのような手続を有することが良き慣行であると信じられたから導入されたものと思われる。それに、B社では従業員が問題を持った場合、当該問題をむしろ取り上げるよう奨励している。なぜなら、他にも同様の問題を抱えた従業員達がいると考えられるからである。従業員が職場において幸福でなければ、そのような状況からはベストな仕事を引き出すことができないので、できるだけ問題解決を試みるのである。

B社における苦情手続の満足度については、おそらく3分の2の従業員は満足していると思われる。残り3分の1の従業員達の苦情については満足な結果を与えていないかもしれないが、その者達が雇用審判所へ行くのは非常にまれであり、また、職場を去る者もそれほど多いわけではない⁸⁵。従業員にとっても、苦情を取り上げてもらい、オープンに議論できることこそが重要なのである。概してB社の手続は、多くのケースにおいてうまく機能していると思われる。ただし、同手続はそれほど多くは利用されておらず、換言すれば、多くの苦情がインフォーマルな方法でうまく解決できていることにも留意しておく必要はある。

(エ) 当該企業の苦情処理担当者の資質確保策・人材育成、及び、必要なスキル等

B社では、苦情を聴聞し、当該特定の苦情に何らかの判断を与えるという点において、常に中立であり、かつ、公正であると思われる者を担当者として選任するよう努めている。もちろん、苦情処理担当者につきそのような資質確保を図っている。⁸⁶

苦情処理担当者のトレーニングについては、B社のマネジメント・トレーニングの一環として、手続そのものと苦情ミーティングを運営する技術の両方において、マネジャーの全てに対して行われている。必要な場合には、企業内部において、あるいは、法律事務所からリーガル・パートナーを招いて、ワークショップも設置される。特に立法の変化があった場合などに設けられる（例えば、2006年10月1日から年齢に関する立法

⁸⁵ そのような従業員達は、B社に対し苦情を持っていたとしても、それは従業員一人ひとりにとってみればほんの一部にすぎず、多くの事項については一般的に言えば問題ないのである。つまり、辞めるほどの不満を持っているわけではないのである。

⁸⁶ 雇用審判所でレイ・メンバーを経験した方が、企業に復帰して、その審判所での経験を活かして、企業内の苦情処理担当をすることなどは、B社においては少なくとも最近はない。レイ・メンバーは通常は一度退職した者である。

が導入された場合)。このようなトレーニングを提供することで、マネジャーたちが立法の要件等を理解し、そのことにより苦情手続が回避されることを確保できる⁸⁷。

マネジャーのトレーニングについては、(インフォーマルな解決及びフォーマルな苦情手続等において) 質問する技術、リスニング、コミュニケーション・スキルや紛争の取扱い方法に関連する何らかのマニュアルは存在すると思うが、確かなことは分からない。現場でマネジャーがそのようなマニュアル自体を手に入れているかどうかも分からないが、おそらく当該マネジャーは、苦情や紛争を持ち出した従業員と効果的な対話を行うスキル・技術についての何らかの資料は確かに手に入れていると思われる。このようなスキルの中でも、リスニング及び良い質問をすることが非常に重要である。なぜなら、苦情が申し立てられて何らかの紛争がある場合、表面的には現れてこない、苦情の背後にある真の要因が何であるかを実際に見出すために、少し深く掘り下げて検討できる能力が必要とされるからである。

なお、B社には、雇用の問題等を調査する **Employee Relations Advice team** において専門家集団を抱えている。そのメンバーはだいたい 15~20 人位おり、アドバイスを提供したり、リサーチを行ったり、政策を起草したり、あるいは、組合と交渉・協議したりする。

(4) 企業内の苦情処理において労働組合や従業員代表の果たしている役割（紛争解決活動の役割）

B社のロンドン・オフィスでは従業員約 600 人のうちだいたい 20%位が組合員であり、その組織率は高くはない。B社のUK全体（ロンドン以外の 15 オフィスを含む）では従業員約 8,500 人のうちだいたい 55~60%位が組織化されている。従業員が組合員であり、苦情を取り上げたい場合には、当該従業員はその組合代表（地域の代表やフルタイムの役員など）のところへ行き、相談する。B社のHRのスタッフは、申し立てられた苦情等に関してしばしば組合役員とフォーマルにもインフォーマルにも議論する。

B社では、パートナーシップ・グループに在籍している約 80 人の代表がいる。それらの代表は、経営者代表、組合代表そして非組合員代表から成る。このグループは、労使協議会（works council）と非常に似ているかもしれない。これらの組合代表や非組合代表が苦情処理に関して一定の役割を果たす場合もある。

なお、B社には、一般保険（general insurance）と生命保険（life insurance）との間で区別があり、それぞれで異なるモデルが存する。生命保険の部門では、労使協議会と似た従業員（被用者）フォーラム（employee forum）があり、一般保険の部門では労働組合がある。

⁸⁷ B社が雇用審判所に関わるようなケースでは、法律事務所によってサポートを受けてきた。法律事務所からリーガル・パートナーに来社してもらい、審判所へと進む事件を軽減・回避するため、マネジャーにレッスンあるいはトレーニングを行ってもらった。

ウ C社

C社は、医療用及び一般用医薬品、ワクチン、コンシューマー向けヘルスケア製品の研究開発・製造・販売等を行い、従業員数は世界117カ国に約10万人以上（UKでは従業員19,000人以上（約20%））、売上高は216億6,000万ポンドの大企業である⁸⁸。

(ア) 当該企業内における不満・苦情・紛争の現状

近年、C社において職場における苦情・紛争の数は、特に2004年に制定法上の紛争解決手続が導入されて以降、増加してきている。しかしながら、C社ではその件数を収集したり記録したりしていない。

(イ) 労使協議の状況、当該企業における苦情処理制度（現行システムの概要と手続）

a 従来の状況とその修正

C社では、イギリスにおける全ての良き使用者と同様、従業員の苦情等を効果的かつ公正に取り扱うため、2002年雇用法による制定法上の企業内紛争解決手続導入前から長年に亘ってそのような苦情政策が、現在の制定法上の要件を上回る水準で存在してきた⁸⁹。したがって、新制度の導入時には若干の修正を施したに過ぎない。イギリスC社では、データ保護、均等な機会、職場における障害、ハラスメントといじめ、時間外労働、剰員整理、及び、雇用の終了など現在42の事項に関する政策を有しているが、紛争解決（苦情政策及び手続等）もそのような政策の中の一つのテーマである。

b 対象者、対象事項等

C社の現在の企業内紛争処理システムとしては、苦情政策及び手続（C社 Grievance Policy & Procedure - UK）、ハラスメント及びいじめ政策（C社 Harassment and Bullying Policy）、並びに、懲戒政策及び手続（C社 Disciplinary Policy & Procedure）が整備されており、また、職務遂行能力政策及び手続（C社 Performance Policy & Procedure）も設けられている。紛争解決に関連する政策の下では、問題をできるだけ早く解決することを目的とした明確なプロセスを持つことが求められている。

本稿では以下、苦情政策及び手続について検討していく。まず、同手続の適用対象については、原則として給与支払名簿に登録されているイギリスC社で勤務する全従業員および元従業員が対象とされている。ただし、補完的労働者（complementary workers）はC社の従

⁸⁸ C社では、Policy, Employment Relations & Diversity, HR Operations のディレクターにインタビューを行った（2006年11月3日午後実施）。以下、C社に関する記述内容は同氏のインタビュー及びその際に頂いた資料に基づいている。なお、上述の売上高は2005年度のものであり、その内訳は、医療用医薬品186億6,100万ポンド、コンシューマーヘルスケア製品29億9,900万ポンドとなっている。

⁸⁹ C社は2企業が合併して創られたが、従前の2企業とも合併以前から苦情手続を有しており、現在のC社の苦情等に関連した政策は合併時に創り出された。このC社の政策導入時には、その内容につきC社はACASにアドバイスを求めている。

業員ではなく、これらの政策・手続等は適用されない。また、労働組合との労働協約によってカバーされている製造関係の従業員も同じく適用除外となっている。次に、対象事項については、基本的には従業員の個人的な苦情全般である。従業員は自身の取扱いや雇用に関する苦情・問題をいつでもフォーマルに取り上げることができる。ただし、企業の懲戒政策に関わる事項やハラスメント及びいじめの結果として生じた苦情は、別の政策の下で取り扱われる（第 2-2-17 図参照）。なお、集団的な苦情に関して、複数の従業員が一つの苦情を有している場合、適切であれば同一の手続が代わりに採られることもある。当該従業員達がこの手続に合意した場合、当該従業員集団によって選出された特定の者（または特定の者達）は、ミーティングの場面で当該従業員集団を代表することになる。

対象となった従業員は、手続のいずれの段階においても、同僚労働者あるいは労働組合代表者を伴い、そのサポートを受ける資格を有する。ただし、企業外の者が同伴者となることは基本的に勧められていない。

c 内容

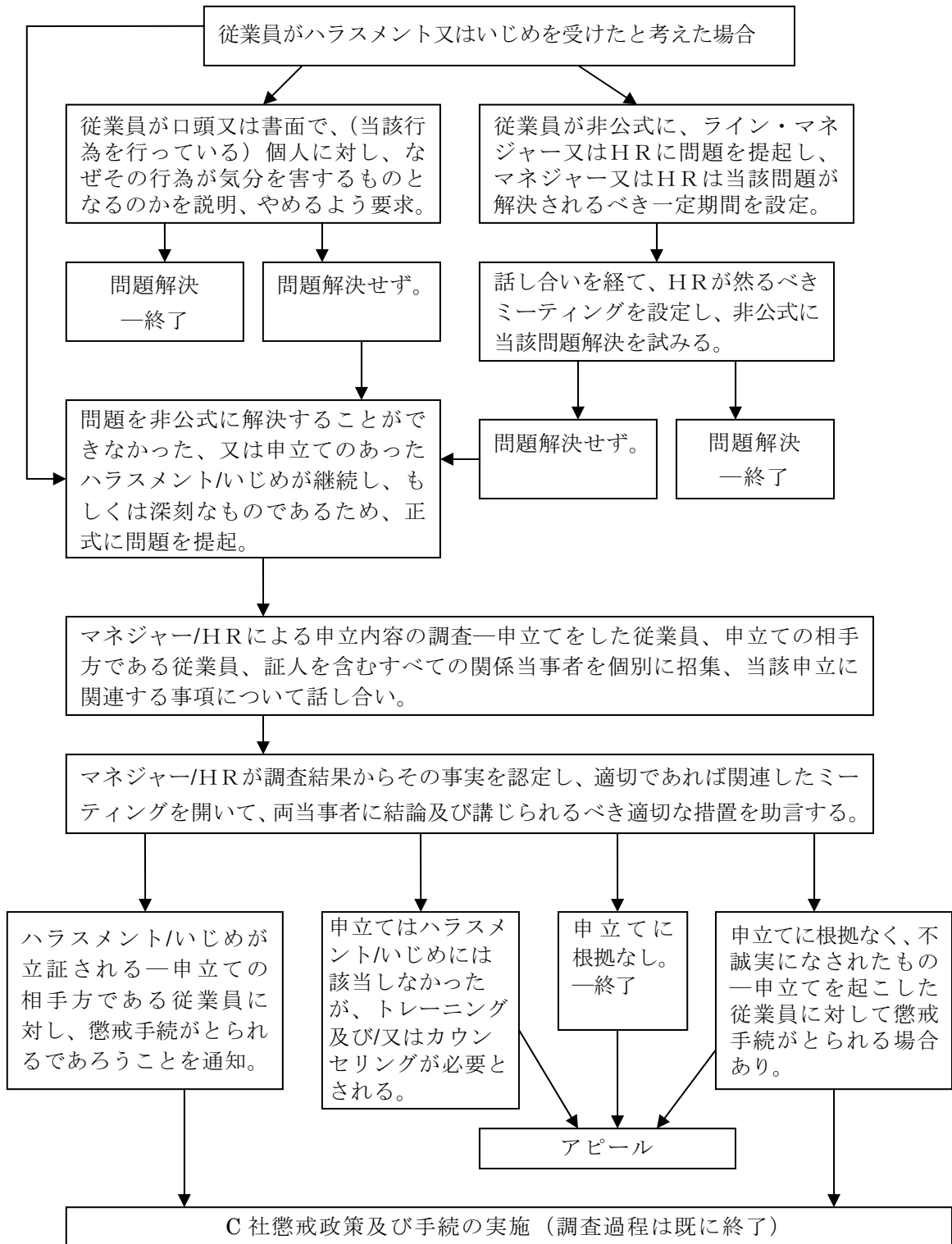
苦情政策及び手続の内容等について、C社では3段階から成る手続が設けられている。（第 2-2-18 図参照）

まず、①ステージ・ワンとしてインフォーマルな苦情解決手続が用意されている。日常の多くの不平・苦情等は、書面であれ口頭であれ、従業員が直近のライン・マネジャーと話し合い解決されることがベストである。このような方法による苦情等の取扱いはしばしば早期解決に繋がるものである。この段階も含め全ての手続段階において苦情に関し集められた情報・資料は、一定の要件の下、HRのファイルに保管され、必要な場合には利用されることになる。当該マネジャー及び従業員とも、この段階でもHRからのアドバイスを求めることができる。

次に、ステージ・ワンの話し合いで当該苦情が解決されなかった場合、②ステージ・ツーの手続へと進むことになるが、当該苦情を申し立てた従業員は書面で、ステージ・ワンで解決が上手くいかなかった理由も記して、基本的には直近のライン・マネジャーに申し立てるものとする。同時に、当該苦情申立てのコピーがHRにも送られることになる。HRは、その調査及びミーティングを実施するため適切なマネジャーを特定する責任を負っている。社内の政策に則って調査が開始され、また、苦情ミーティングが開催される。同日かミーティング後できるだけ早期に（または、さらに調査が必要な場合には、通常当該ミーティングから5労働日以内に）再度苦情ミーティングが開催され、当該従業員はその決定を知らされる。その後当該苦情ミーティングの結論が、可能であれば5労働日以内に、当該従業員に書面で確認のため送付される。なお、当該苦情がハラスメントやいじめに関連する場合、ハラスメント及びいじめ政策の方で解決が図られるよう促される。

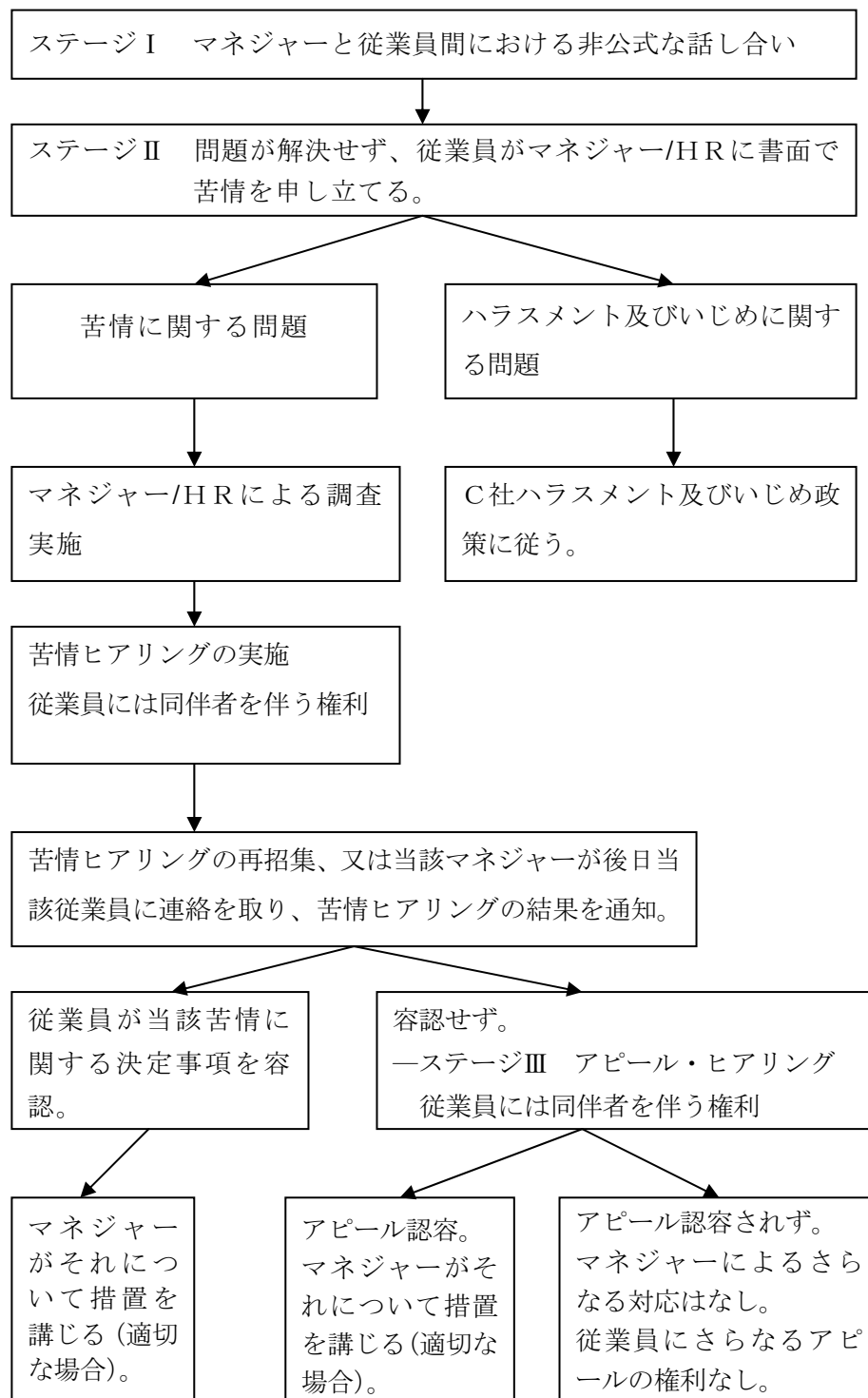
第 2-2-17 図 C 社ハラスメント及びいじめ政策

C 社におけるハラスメント及び/又はいじめに関する苦情処理の基本プロセス



第 2-2-18 図 C 社苦情政策及び手続

C 社における個別的な苦情処理の基本過程



苦情を申し立てた従業員は、自らが希望すれば、ミーティングを含むフォーマルな苦情解決手続において、同伴者とともに出席することができる。同伴者としては一般に、同僚労働者または労働組合代表が想定されている。当該同伴者はこの責任を果たすため、労働時間中であっても合理的な時間について有給のタイム・オフを与えられる資格を有している。また、苦情手続において同伴者として行動した結果として、使用者による不利益取扱いを受けないことになっている。

当該苦情を申立てていた従業員は、当該決定に対してアピールする権利を有している。これが、企業内手続の最終的な段階である③ステージ・スリーとなる。ステージ・ツーでの当該決定に対してアピールすることを望む従業員は、当該決定を確定する手紙を受け取った日から 5 労働日以内に、アピールする理由を記述したうえで、その手紙に記された者に通知しなければならない。当該苦情のアピールが容認された場合は、使用者は適切な行動を起こし、それに応じて当該従業員にアドバイスすることになる。逆に、当該苦情のアピールが容認されなかった場合等は、マネジャーがさらなる何らかの措置等を行わないことが確定され、(社内においては) それ以上アピールする権利は与えられない。

d 一般原則

なお、この苦情政策及び手続に関する一般原則としては、例えば以下のようなものがある。①従業員は誠実に苦情を申し立てたことを理由に制裁を科されることはない。ただし、悪意のある、根拠のない主張を行うことは、重大な懲戒事項となる。②使用者は、可能かつ適切なかぎり、取り上げられた全ての問題に関して秘密を維持するよう努めるものとする。③この政策の内容は契約上のものとはなっていないが、全ての従業員は当該政策に従う責任を負っている。

(7) 運用状況及び効果等

C社における苦情解決手続等は一定程度うまく機能していると思われる。C社では、雇用審判所での事件数がかなり少ないが(昨年は 11 件程度、通常年間 20 件以下)、このことは企業内で苦情等がうまく取り扱われていて、それゆえ当該苦情等が外部に出て行かないということを反映していると考えられる。当該手続等に関する今後の課題・問題点については、一般的に言えば、C社の政策は全て年間ベースで見直されている。当該政策を企業が変更する必要があると信じる何らかの問題があれば、必要な修正が加えられることになる。

なお、2002 年雇用法(及び 2004 年規則)で導入された新規定により、C社内において雇用審判所へと進む事件数が減少したとは考えられない。というのも、そのような事件数は上述のとおりもともとかなり少なかったからである。

(エ) 当該企業の苦情処理担当者の資質確保策・人材育成、及び、必要なスキル等

HR及びライン・マネジャーが紛争や苦情を取り扱う権限を有している。HRはマネジャーに対し苦情等の取扱いにつき、彼らの役割等をはっきりと理解させるため、事前に助言及び指導等を行う。HRは時々様々な問題についての法的状態をチェックするため法律家のサポートを求めることもある。

ただ、C社では苦情を取り扱うための特別なトレーニングは提供されていない。C社ではマネジャーに対する一般的なトレーニング・プログラム（労働環境の中での管理者及び従業員を管理する方法などに焦点を当てたもの）が存在し、当該通常のトレーニングの一部に苦情の取扱いも含まれている。紛争・苦情問題等に関して、キングスヒル（Kingshill）等にある専門企業により運営されている政策・雇用法コースにおけるレッスン等を活用することもある。もっともこのレッスンは非常に一般的な内容のものである。

(オ) 企業内の苦情処理において労働組合や従業員代表の果たしている役割（紛争解決活動の役割）

C社では、従業員が望まない限り、個別的な苦情に関して、労働組合や従業員代表との協議は行われぬ。従業員は苦情に関するミーティングやアピールの場面で同伴者を伴う権利を有している。なお、苦情を申し立てている従業員に同伴する同僚労働者や組合役員の機能・役割に鑑み、C社として当該同伴者に特別な訓練を行っているかについては、企業内ではそのようなトレーニングは特に提供されていない。

エ D社

D社は、イギリス最大の衣料品小売業者であり、2005年9月～2006年9月にかけての営業利益は約3億ポンド、売上高は約18億ポンドで、従業員28,000人以上、全国に約2,300の直販店を有し、インターナショナルな展開も見せている企業である。

D社についてはヒアリング調査等を行っていないが、問題解決（苦情）政策（Problem Solving (Grievance) Policy）など、苦情手続等について概ね上述の大企業と同様のシステムが定められている。以下、入手資料に基づいてD社における苦情処理制度（現行システムの概要と手続）を記述する。

(ア) 対象者、対象事項等

D社における現在の企業内紛争処理システムとしては、問題解決（苦情）政策、懲戒政策（Disciplinary Policy）、及び、低い職務遂行能力政策（UK）（Poor Performance Policy (UK)）が設けられている。本稿では以下、問題解決（苦情）政策について検討していく。

従業員は、いずれの事業場においても、自分自身の労働、労働環境または労働関係につい

て、議論したり解決したりしたい問題を抱える場合がある。そのような問題は当該従業員とその者のマネジャーとの間でのオープンかつ本音の議論により解決されることが非常に多いが、このインフォーマルな議論では満足的な解決に至らない場合も存する。それで、D社では、そのような問題が公正かつ首尾一貫して解決されるようなフォーマルな手続も用意されている。

まず、同政策及び手続の適用対象については、そのような問題は組織内のあらゆるレベルで発生する可能性があるため、D社で勤務する全従業員（元従業員も含む）とされている。次に、対象事項については、基本的には従業員の労働環境や労働関係に係わる問題全般である。ただし、ハラスメント及びいじめに関連した問題については、従業員はこのフォーマルな問題解決手続を通じて取り上げるよう勧められるものの、同僚に嫌がらせやいじめをしたと疑われている従業員は懲戒手続の下で取り扱われることになる。また、解雇も含む懲戒処分決定に従業員が不服を有している場合のアップールも対象事項とはならない（そのようなアップールは、当該決定が差別的になされたと主張されている場合を除いて、懲戒政策の一部となっているアップール・プロセスを用いるべきである）。

従業員は、フォーマルな手続のあらゆる段階において、同僚労働者または労働組合代表者を伴う資格等を与えられている。なお、従業員が18歳以下の場合、当該従業員が要請すれば、その両親または保護者も手続に参加するため招集することができる旨をライン・マネジャーは当該従業員に知らせるものとする。

(イ) 内容

問題解決（苦情）政策の下での手続内容について、D社では2段階から成るフォーマル手続が設けられている。もちろんその前提としてインフォーマルな問題解決が試みられることが多く、それにより解決されることがベストではある。

フォーマル手続の第一段階としては、従業員はフォーマル手続の一部として書面で問題を直近のライン・マネジャーに知らせ、当該問題につき整えられたミーティングにおいて議論すべきである。この段階での目的は、当該問題が書面で取り上げられてから10労働日以内に、両当事者がミーティングし、当該問題への合意の解決を見出すことである。

次に、フォーマル手続の最終段階ともなる第二段階がある。第一段階において当該問題が満足に解決されなかった場合、当該従業員は、問題解決ミーティングの結論を確認する手紙を受け取った日から10日以内に、当該問題を書面で次のレベルのマネジメント（通常はライン・マネジャーの上司）に申し立てることができる。当該マネジメントはその場合当該問題を議論するためのミーティングを整えなければならない。この段階ではHR部門が関与することが適切な場合もある。この段階での目的は、当該問題がこのレベルに持ち出されてから10労働日以内に、両当事者がミーティングし、当該問題への合意の解決を見出すことである。この段階でなされた決定は最終的なものとなる。

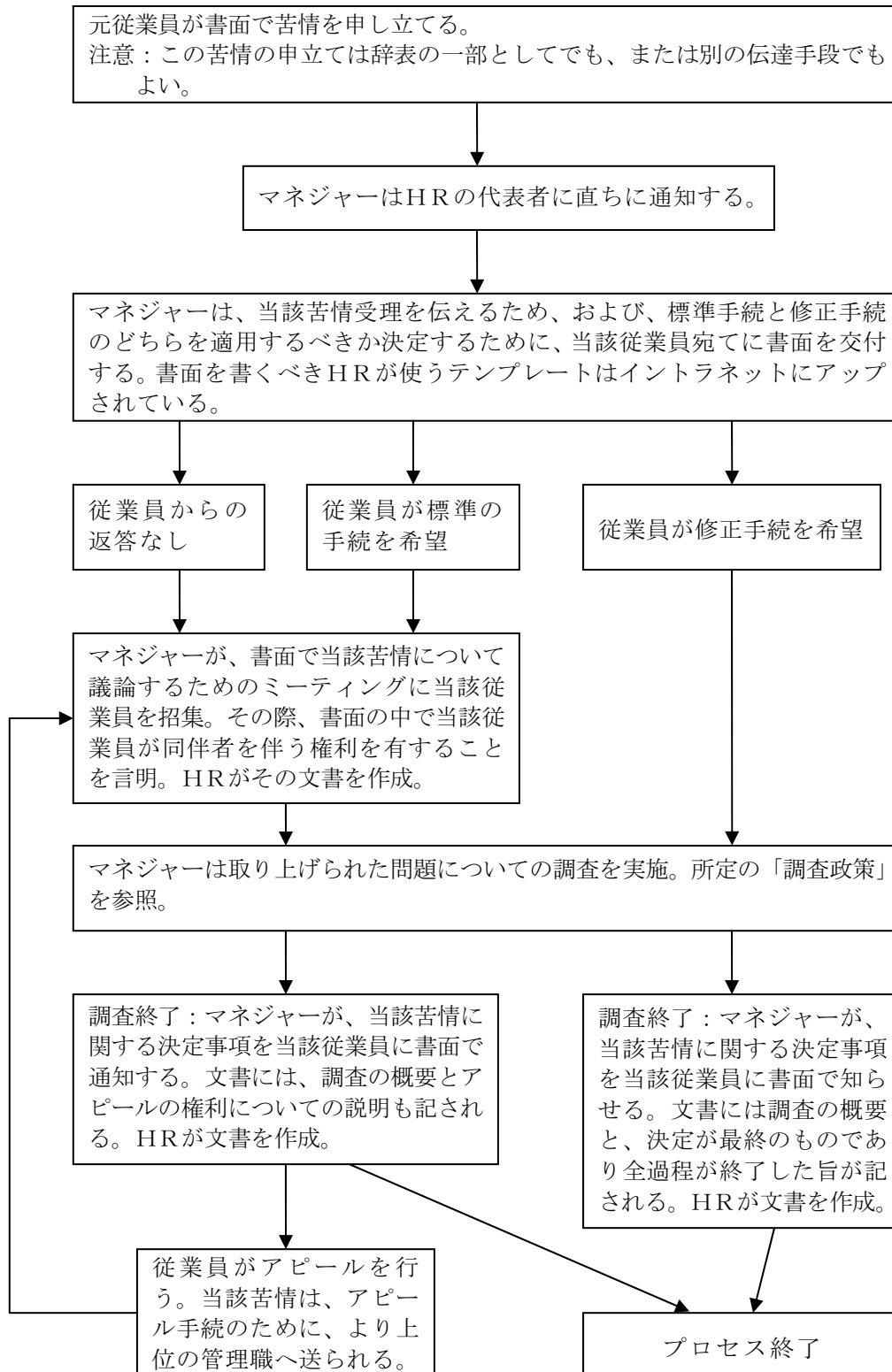
(ウ) 元従業員の苦情申立手続

D社の元従業員が苦情を申し立てる場合の手続に関して（ただし、UKのみである）、少し述べておく（第2-2-19図参照）。元従業員が抱えている問題を議論する場合も、D社は公正かつ首尾一貫したアプローチに従うものとなっている。

最近雇用を終えた従業員が不平・苦情を有する場合、当該苦情等及びその根拠を書面で詳しく記し、そのマネジャーまたはHRの代表者に送付する必要がある。当該マネジャー等は適切な場合は当該従業員とのミーティングを整えることになる。この手続の目的は、可能な限り取り上げられた苦情等を解決することである（雇用審判所への潜在的な申立てを、事前に企業内で解決するという目的でもある）。当該苦情等の調査及び当該従業員との議論の後、当該苦情等を取り扱ったマネジャーまたはHRの代表者は、調査の詳細、結論、及び、当該従業員がその決定に対しアピールする権利を有していることを書面に詳しく記し、当該従業員に送付しなければならない。

この通常の手続に対し、一定の条件の下、選択的に修正手続が適用される場合もある。この場合には、元従業員とマネジャーは会う必要はない。当該従業員は苦情の詳細を書面で提示しなければならず、調査の後、当該マネジャーは当該手続の結果を当該従業員に書面で確認することになる。この修正手続にはアピールの権利が組み込まれていないため、D社は当該従業員の同意なしにこの手続を利用することはできない。

第 2-2-19 図 雇用終了後の苦情：手続フローチャート



3 企業内労働紛争の解決に向けた整備支援策

(1) ACAS による企業内紛争処理システムの整備支援策

ACAS⁹⁰は、制定法上、労使関係の改善を促進する全般的な義務を持ち⁹¹、そして、斡旋 (conciliation)、仲裁 (arbitration)、労使に対する助言 (advice)、行為準則 (Code of Practice) を発する権限等を持つ⁹²。以下では、企業内の紛争・苦情処理を促進し、または公的紛争を予防するために ACAS が行っている、助言的活動および行為準則の作成について述べる。

ア 懲戒と苦情処理手続に関する行為準則

(ア) 行為準則

イギリスの労働分野において、行為準則とは、「特定の分野における行為についての実務的ガイダンスを提供するもの」⁹³であり、その発出権限は制定法により、国务大臣、ACAS、EOC (機会均等委員会)⁹⁴、CRE (人種平等委員会)、DRC (障害者権委員会)、HSC (安全衛生委員会) に与えられている。

当事者は、行為準則に従わなくても、それだけで法的責任を追及されることはないが⁹⁵、ACAS、EOC、CRE の発する行為準則については雇用審判所の手続において、証拠として認められうる⁹⁶。そして、裁判所、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いる⁹⁷。したがって、行為準則はそれ自体としては法的拘束力を持たないが、当該規定を遵守しているかどうかは、審判所や裁判所における手続の結果に影響を与える。実際、法的原則と化したガイダンスも存在する⁹⁸。

(イ) ACAS の発する行為準則

ACAS が現在発しうる行為準則は、①労使関係の改善を促進すること、もしくは、②労働組合の教育訓練担当者に関すること、を目的とする実務的ガイダンスを含むものとされてお

⁹⁰ ACAS の概要については、本節 1(2)イ (表田執筆部分) 等参照。

⁹¹ 1992 年労働組合及び労働関係 (統合) 法 (以下、TULRCA 1992 という) 209 条。

⁹² ACAS の行為準則発出権限は、TULRCA 1992, 199 条(1)に規定。

⁹³ Simon Deakin and Gillian S Morris, *Labour Law*, 4th ed., Hart Publishing (2005) at 59.

⁹⁴ EOC の現在の 3 つの行為準則のうち、性差別禁止に関する行為準則 (1985 年) について解説・翻訳したものと、浅倉むつ子「イギリスの性差別撤廃行為準則について—翻訳と解説—」日本労働協会雑誌 322 号 36 頁 (1986 年) がある。

⁹⁵ 例えば、ACAS による行為準則不遵守の効果については、TULRCA 1992, 207 条(1)。

⁹⁶ TULRCA 1992, 207 条(2); 1975 年性差別禁止法 (SDA 1975) 56 条(10); 1976 年人種関係法 (RRA 1976) 47 条(10)。なお、CRE により作成される行為準則は、郡裁判所においても、また、国务大臣と DRC による行為準則は、裁判所の手続においても証拠として認められうる。さらに、HSC による行為準則は、刑事法上の手続においても証拠として認められうる。TULRCA 1992, 207 条(3); 1995 年障害者差別禁止法 (DDA 1995) 53A 条; 1974 年職場安全衛生法 (HSWA 1974) 16-17 条。

⁹⁷ 例えば、TULRCA 1992, 207 条(2) and (3)。

⁹⁸ Deakin and Morris, *supra* note 93 at 59.

り⁹⁹、現在の行為準則は、次の三つである。すなわち、①団体交渉に関する労働組合への情報の開示に関する行為準則 (the Code of Practice on Disclosure of Information to Trade Unions for Collective Bargaining Purposes)¹⁰⁰、②労働組合の任務と活動のための休業に関する行為準則 (the Code of Practice on Time Off for Trade Union Duties and Activities)¹⁰¹、③懲戒と苦情処理手続に関する行為準則 (the Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures) である。

ACAS が行為準則を発するには、まず案を作成し、国務大臣に提出する。大臣に承認された後、国会に提出、両院の承認を受けることで発出が可能となる¹⁰²。

(ウ) 懲戒と苦情処理手続に関する行為準則

a 作成経緯

ACAS の「懲戒と苦情処理手続に関する行為準則」は、1977 年の作成当初、「雇用上の懲戒処分と手続に関する行為準則」という名の準則であり¹⁰³、内容は懲戒処分手続に関するガイダンスのみで、苦情処理手続に関しては含まれていなかった。そして、この 1977 年の準則は、もともとは 1972 年に作成されたイギリスの労働法分野における最初の行為準則である「労使関係行為準則」(Industrial Relations Code of Practice) の第 130～133 条¹⁰⁴に規定されていたものが、ACAS の新たな一準則として置き換えられて発せられたものである¹⁰⁵。

同準則はその後、1997 年に最初の改正が行われた (1998 年施行)¹⁰⁶。これは、1996 年雇用権法 (Employment Rights Act 1996) において、労働条件記述書 (Written Statement) の交付が使用者に義務づけられ (1 条)、この記述書に、適用される懲戒手続等が特定されなければならない等 (3 条) とする規定が盛り込まれたことに応じて、改正されたものである。

そして、2 回目の改正は 2000 年に行われた¹⁰⁷。これは、1999 年雇用関係法 (Employment Relations Act 1999) 10 条に、懲戒処分・苦情処理手続のヒアリング (ミーティング) に同僚等を同伴する権利が導入されたことに対応した改正であり、また、この改正版より、苦情

⁹⁹ TULRCA 1992, 199 条(1).

¹⁰⁰ この行為準則は、1977 年に作成された後、1997 年に改正、1998 年から施行された。この行為準則の作成については ACAS の義務と規定されている。TULRCA 1992, 199 条(2)(c).

¹⁰¹ この行為準則は、1975 年に作成された後、1991 年、1997 年 (1998 年施行)、2003 年 (同年施行) に改正された。この行為準則の作成についても ACAS の義務と規定されている。TULRCA 1992, 199 条(2)(a) and (b).

¹⁰² TULRCA 1992, 200 条(2)(a).

¹⁰³ この作成当初の行為準則の役割について考察したものとして、小宮文人「イギリスの労使関係行為準則に関する一考察—規律処分に関する規定を中心として—」北海学園大学法学研究 18 巻 2 号 71 頁 (1982 年) および同行為準則の翻訳資料として、同「イギリスにおける労使関係行為準則(II)」日本労働協会雑誌 271 号 65 頁 (1981 年) がある。

¹⁰⁴ 労使関係行為準則第 130～133 条については、同上小宮論文 (1982 年) 73 頁以降参照。

¹⁰⁵ この労使関係行為準則は、1971 年労使関係法にもとづき作成され、その規定は、部分的に ACAS の行為準則に置き換えられ、最終的に 1991 年の命令 (Employment Codes of Practice (Revocation) Order 1991) によって全面的に廃止された。

¹⁰⁶ Employment Protection Code of Practice (Disciplinary Practice and Procedure) Order 1998.

¹⁰⁷ Employment Code of Practice (Disciplinary and Grievance Procedure) Order 2000.

処理手続に関するガイダンスが含まれるようになった。

最新の同準則は、2004年10月1日から施行されたものであり、3回目の改正によるものである。これは、同日に施行された2002年雇用法（**Employment Act 2002**）における紛争処理手続に関する部分と2004年雇用法（紛争処理）規則（**Employment Act 2002 (Dispute Resolution) Regulations 2004**）の内容に合わせて改正された。同法改正では、制定法上の企業内の苦情処理手続が定められ、その不遵守に対して、雇用審判所への一定の申立制限、裁定金の減額調整という不利益が課されることが定められた。また、解雇・懲戒手続についても法定され、その不遵守が不公正解雇事由とされること、および、これに対する裁定金の減額調整という不利益が課されることとなった¹⁰⁸。

b 内容

現在の懲戒と苦情処理手続に関する行為準則は、ボリュームでいうと、付属資料を含めA5版47ページ程度の文書であり、ACASのウェブサイトから無料でダウンロードすることができる¹⁰⁹。同準則の文章は、法令のそれとは異なり、一般の利用者が理解しやすいように、平易な言葉で書かれている。また、各章の冒頭には、その章の内容を箇条書きにした一覧表がついており、内容がひと目でわかるような工夫がなされている。

同準則の構成は次のとおりである。すなわち、最初に序文、第一節に懲戒規則と手続、第二節に苦情処理手続、第三節にはミーティングへの同僚・組合役員同伴権、第四節には付録として2002年雇用法等に規定された制定法上の紛争処理手続の概要が盛り込まれている。これらのうち、以下では、苦情処理手続に関連する序文、第二節、第三節について説明していく¹¹⁰。

(a) 序文

同準則の具体的な内容を紹介する前に、序文で触れられている留意点について若干説明しよう。

第一に、同準則が提供する実務的ガイダンスの対象者は、使用者、労働者、そして労働者代表であり、ガイダンスは、以下に関するものである。すなわち、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、に関するものである。

第二に、懲戒・苦情処理手続の利用対象者は、全ての「就労者（worker）」が望ましいということである。紛争処理手続の企業内における設置を定める2002年雇用法では、その適

¹⁰⁸ 同法改正の内容については、本節1(3)参照。

¹⁰⁹ http://www.acas.org.uk/media/pdf/l/p/CP01_1.pdf

¹¹⁰ 第二節、第三節については、本稿最後に訳出したので参照されたい。

用対象者は、「労働者 (employee)」¹¹¹とされており、「雇用契約を締結し、もしくは、これにもとづいて働く（もしくは、雇用が終了している場合は、働いていた）者」と定義されている¹¹²。しかし、この行為準則においては、懲戒・苦情処理手続へのアクセスを「労働者」だけではなく、全ての「就労者」¹¹³に認めることが「良い雇用慣行」だとして奨励されている¹¹⁴。

第三に、行為準則の不遵守が、雇用審判所の手続において考慮されることは前述したが、この準則においては、ACAS で行われる「仲裁スキーム (Arbitration Scheme)」においてもその不遵守が考慮されることになる。ACAS の仲裁スキームとは、集団的紛争を扱う従来の仲裁とは別に、2001年5月に始まった新しい仲裁であり、現在のところ、不公正解雇とフレキシブル・ワーキングの申請に関する紛争の仲裁申立てが認められている¹¹⁵。したがって、両事項に関する苦情・紛争の企業内処理手続においては、本行為準則の履行は特に重視されることになる¹¹⁶。

そして第四に、ACAS には、さらに詳細な助言的ハンドブック「職場における懲戒と苦情」¹¹⁷が存在する。これは、行為準則に盛り込まれている懲戒・苦情手続をより包括的かつ実用的に説明した内容となっている。このハンドブックは純粋に助言的なものであるが、追加的な実務的助言を提供することによって、同行為準則を補足するものとされ¹¹⁸、実際上は、例えば、上述の不公正解雇紛争の仲裁スキームにおいて、行為準則と一体のものとして仲裁裁定の根拠文書として扱われている¹¹⁹。

¹¹¹ employee は「被用者」と訳される場合もある。例えば、小宮文人『現代イギリス雇用法』（信山社、2006年）67頁。

¹¹² 2002年雇用法(EA 2002)40条および1996年雇用権法(ERA 1996)230条(1)。

¹¹³ 「就労者 (worker)」とは、一定の自営業者を含むものであり、例えば1996年雇用権法では、①雇用契約、または②専門職や事業の顧客とはいえない契約の相手方当事者に自分自身で何らかの労働またはサービスを行う契約を締結し、もしくは、これにもとづいて働く（もしくは、働いていた）者と定義されている（230条(3)）。イギリスにおける労働者・就労者概念について詳しくは、小宮・前掲注14）書73頁以下、労働政策研究・研修機構『「労働者」の法的概念に関する比較法研究』（労働政策研究報告書 No.67、2006年）204頁以下（岩永昌晃執筆部分）参照。

¹¹⁴ なお、ヒアリングに同僚・組合役員を同伴する権利については、1999年雇用関係法10条に規定されており、同法の適用対象者は、もともと「就労者」とされている。同法に定義する「就労者」は、上記1996年雇用権法で定義する就労者に加え、派遣労働者 (agency worker)、ホームワーカー (home worker) 等も含む広いものである（同法13条(1)）。

¹¹⁵ ACAS の仲裁スキームの設置権限は、1998年4月にTULRCA 1992, 212A条に規定。2006年3月末までに55件の紛争を取り扱ったという。ACAS Annual Report and Accounts 2005/06 at 25 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/7/0/Annual_report_2005_2006.pdf)。

¹¹⁶ 特に、不公正解雇紛争の仲裁スキームにおいては、(制定法や判例ではなく)懲戒と苦情処理手続に関する行為準則および助言的ハンドブック(後掲)等の遵守状況により、解雇が公正か不公正かの裁定を下すと明記されている。ACAS Arbitration Scheme (Great Britain) Order 2004, 付則3条。もしくは同スキームのガイド The ACAS Arbitration Scheme for the Resolution of Unfair Dismissal Disputes (England and Wales) 2001 at 9 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/i/b/arbitration_guide_1.pdf)参照。

¹¹⁷ ACAS Advisory Handbook: Disciplinary and Grievances at Work, 2006 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/o/q/H02_1.pdf)。

¹¹⁸ *Id* at 2. また、ACAS の Senior Policy Advisor である John Burkitt 氏からの聴き取り(2006年11月1日実施)によれば、通常、「行為準則」といえば、行為準則を含めたハンドブックの意味だという。そして、審判所も、使用者がハンドブックを参照したかどうかを考慮するとのこと。

¹¹⁹ 注116参照。

(b) 苦情処理手続

まず、同行為準則の第二節に書かれている苦情処理手続に関するガイダンスの内容について見ていく。第二節の構成とガイダンスの要点は、以下のとおりである（詳しくは本節末の訳出資料参照）。

<第二節 苦情処理手続>

○苦情処理手続の必要性（パラグラフ 63～66）

- ・苦情、苦情処理手続の定義
- ・使用者は、苦情が適切に検討されるように、手続を労働者が利用できるようにしておかなければならない

○職場における苦情処理（67～72）

- ・労働者はインフォーマルな解決をめざすべきである／インフォーマルな方法で解決しない場合、労働者は公式手続を利用すべきである（雇用審判所へ訴えることを希望する場合には、特に制定法上の手続の利用が必要である）
- ・制定法上の「標準手続」およびその適用除外
- ・制定法上の手続不遵守の場合の制裁（雇用審判所への申立制限、裁定金の調整）
- ・苦情はできるかぎり労働者が在職中に対処されるべきである／退職後の労働者による苦情申立てには「修正手続」が適用される

○苦情の申立て（73～76）

- ・労働者は、苦情を通常直属のマネージャーに申し立てるべきである
- ・マネージャーは、苦情が書面化されているか否かにかかわらず、全ての苦情に対応すべきである
- ・苦情の書面化が困難な労働者（英語を母国語としない労働者や障害者など）に対する支援が促進されるべきである（同僚・労働組合・労働者代表が補助することなど）
- ・苦情が複数人に当てはまる場合は労働組合の労働協約を通じた解決が適当である

○苦情ミーティング（77～81）

- ・使用者は、苦情申立て者にミーティングに同僚等を同伴する権利があることを知らせるべきである
- ・ミーティングの時間と場所については、申立て者と相談して決定することが望ましい
- ・ミーティングは、中断されず、また、苦情が秘密に取扱われていると申立て者が感じるよう行われることが重要である
- ・同伴者がミーティングの日程に出席できない場合、申立て者は5労働日以内の別の日程を提案できる
- ・申立て者がどのような解決を望むか伝えられるようにすべきである
- ・使用者がミーティング中、苦情の解決方法がわからないときやさらなる調査が必要だと感じたときは、助言やさらなる調査のために、ミーティングを一旦中断すべきである（使

用者は苦情に関して回答する前に慎重に検討すべきである)

- ・ 制定法上の手続の利用により、深刻な脅威にさらされるか、ハラスメントを受けると労働者が信ずるに足る合理的な根拠を有している場合および、長期の病気など一方当事者がコントロールできない事情がある場合は、例外的に手続に従う必要はない
- ・ 使用者は 5 労働日以内に申立て者に回答を書面で伝えるべきである／異議申立ての権利があることも伝えるべきである

○異議申立て (Appeals) (82~84)

- ・ 申立て者が苦情ミーティング後の使用者の回答に不満だと伝えた場合、使用者は異議申立てミーティングをアレンジしなければならない
- ・ 異議申立てミーティングでは、できる限り、より上位のマネージャーが対応すべきである
- ・ 使用者は、申立て者に、異議申立てミーティングにも同僚等を同伴する権利があることを知らせるべきである
- ・ 苦情ミーティングと同様に、異議申立てミーティング後、回答はできる限り早く書面で申立て者に伝えるべきである
- ・ 苦情処理手続においては、この異議申立てミーティングが最終手続であることも伝えるべきである (大企業においては、より上位の管理職へのさらなる異議申立ての機会を設けることが望ましい)

○特別の配慮 (85~86)

- ・ 差別、いじめ、ハラスメントに関する苦情について別手続を設けている場合は、それが苦情処理に関する制定法の最低要件を満たすよう注意する
- ・ 公益通報手続に従って苦情を申し立てた労働者には 1998 年公益開示法にもとづき保護が与えられる

○記録の保存 (87~89)

- ・ 苦情処理手続のプロセスにおける記録を保存することは重要である
- ・ 使用者はミーティングの議事録のコピーを苦情申立て者に渡すべきである

○苦情処理手続の作成 (90~95)

- ・ 苦情処理手続の作成にあたっては、マネージャー、労働者、労働者代表など影響を受ける全ての者を関与させることが利益になる
- ・ 苦情処理手続は、労働者に苦情を申し立てやすくするものであるから、簡単かつ書面化されるべきである
- ・ 手続は、できる限り直属のマネージャーによるインフォーマルな解決を可能とすべきである
- ・ 職場の全ての者が制定法上の手続を含め、その企業の苦情処理手続を必ず理解することが重要である／必要であれば、管理職、マネージャー、労働者代表に対して、その利用

方法に関する研修を行うことも重要である／労働者に対して、手続の詳細を説明する時間を多く設ける

(c) ミーティングに同僚・組合役員を同伴する権利

同行為準則の第三節に書かれている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の構成と要点は、以下のとおりである（詳しくは本節末の訳出資料参照）。

<第三節 ミーティングに同僚・組合役員を同伴する権利>

○同伴権とは何か（パラグラフ 96）

- ・就労者（worker）¹²⁰は、同僚もしくは労働組合役員をミーティング（ヒアリング）に同伴する制定法上の権利を有する
- ・苦情申立て者は、使用者に対し、同伴の合理的な要請をしなければならない

○同伴者（104～109）

- ・同伴者は、同僚就労者、もしくは、労働組合により雇用されている役員・非雇用役員で、懲戒または苦情処理のミーティングにおいて同伴者として行動した経験があるか、その訓練を受けたと組合から書面で認められる者である
- ・上記の者は、同伴を求められても断ることができる
- ・労働組合は、同伴者として行動する役割について役員を必ず研修すべきである
- ・同僚および同じ使用者に雇用されている組合役員である同伴者は、ミーティングの時間について有給のタイム・オフを取得する権利がある
- ・同伴者には、ミーティング前後に事案について勉強し、苦情申立て者と話し合う時間を与えることが望ましい

○権利の適用にあたって（110～116）

- ・使用者は、同伴者に、ミーティングの日時と場所につき、意見を聞くべきである
- ・使用者は、同伴者が障害を持っている場合は、それを考慮するべきである（例えば車いすのアクセスなど）
- ・ミーティングの前に、苦情申立て者は、使用者に同伴者名を伝えるべきである
- ・同伴者は、申立て者の事案について述べ、要約し、ミーティングで表明された意見に関して、労働者の代理として応答するために、ミーティングで発言することが許されるべきである
- ・同伴者はミーティング中に申立て者と協議することもできる／同伴者に、証人質疑を含めた全ミーティングへの参加を許すことが望ましい

¹²⁰ 注 113 参照。

c 特徴

以上のような内容から、同行為準則の特徴を挙げると以下ようになる。

まず、同準則に挙げられているガイダンスは、非常に具体的なものであるということである。例えば、2002年雇用法では、苦情処理手順のステップ1として「労働者は苦情を書面に記し、それもしくはそのコピーを使用者に送らなければならない」（付則2第6条）と定められているのみであるが、行為準則においては、この「使用者」が誰であるかを、「企業の手続で特定されている人がいない限り、通常は直属のマネージャー（line manager）」（パラグラフ73）と具体的に挙げている。また、障害を持つ同伴者の車いすのアクセスを考慮すべき（パラグラフ111）とするなどの具体的な助言もある。

このように行為準則が具体性を持つことは、使用者、労働組合、労働者代表等が、企業の苦情処理手順規程や労働協約上の苦情処理手順規定の作成・変更を検討する際に、より参考にしやすくするものと考えられる¹²¹。

第二に、同行為準則には、制定法に定められた義務を解説する部分と、「良い雇用慣行」として同行為準則が独自に助言しているガイダンス部分があり、両者が一体として、懲戒処分と苦情処理の望ましいあり方を提案していることである。このことは、2002年雇用法導入時の両院における議論からもわかる¹²²。すなわち、議論においては、当時の判断基準とされていたACASの行為準則を下回る手順を制定法上設定することに懸念が寄せられたが、これに対し政府は、制定法では最低限の手続を定め、ACASの行為準則が良い雇用慣行を示すことで、最良の雇用慣行（best practice）が目指されることを主張した。つまり、2002年雇用法は、立法された段階において、すでに行為準則上の助言と一体としてとらえられており、また準則は法の重要な補完ルールとしてとらえられていた。このことから、同行為準則において二つの要素、すなわち制定法の規定と準則独自のガイダンスが含まれることが必須であることも理解できる。

実際に、企業において、両者をうまく組み合わせている例として、例えば、各企業の苦情処理ポリシーにおける、行為準則で助言されているインフォーマルな解決努力の取り込みがある。今回調査した企業については4社全社において、制定法で定められた手順の前段階に置く¹²³、もしくはその手順の第一ステップとして置く¹²⁴という方法をとっていた。

なお、インフォーマルな解決の重視について言えば、2002年雇用法の規定の本来の目的で

¹²¹ 今回調査した企業の苦情処理手順においてもこの「直属のマネージャー」に苦情を書面で申し立てることと具体的に定めたものが多かった（本節2(2)アのA社、イのB社、エのD社）。なお、行為準則の実務上の有用性については、訪問したほぼ全ての企業と労働組合において、多いに肯定されていた。特に、企業における苦情処理ポリシーやモデル協約における苦情処理規定の策定に当たっては、ベースとした、もしくは参考にした、との声が多く聞かれた。

¹²² 両院における議論については、神吉知郁子「個別労働紛争処理における手続的規制—2002年イギリス雇用法による企業内手続前置制度の考察」本郷法政紀要第14号63頁（2005年）参照。

¹²³ 本節2(2)アのA社、イのB社、エのD社。各社の手続について詳しくは同所参照。

¹²⁴ 本節2(2)ウのC社。各社の手続について詳しくは同所参照。

あった「企業内の紛争解決により訴訟の回避を奨励すること」を達成するためには、苦情等が単に企業内の手続にしたがって取り扱われ各ステージを上がっていくことでなく、いずれかの時点で苦情等が解決されることが必要となるのであるから、同準則において、直属のマネージャーによるインフォーマルな解決が重視されていることは、立法目的の補完という意味でも特に重要と考えられる。

また、制定法の規定と準則独自のガイダンスが特に分けずに助言されている点も特徴的である。例えば、2002年雇用法付則2第7条(4)においては、使用者は申立て者に回答を伝えなければならないと規定されているのみであるが、同準則においては、使用者は「5労働日以内に」申立て者に回答を「書面で」伝えるべきであるとして、具体的な回答期限と回答手続を助言している。使用者にとっても、制定法上の最低要件である手続単体よりも、手続利用にあたっての具体的助言と一体化したルールを策定するほうが、包括的な手続となり、苦情処理機能が高まると考えられるから、労使に向けたガイダンスとして、行為準則がこのように包括的な形で助言していることは注目すべきであろう。

もっとも、制定法に苦情処理手続に関連する規定が置かれたために、行為準則が制定法の規定を補足する形となり、その結果として、同準則が制定法の条文解釈を限定しているとの批判がある¹²⁵。例えば、1999年雇用関係法10条において苦情ヒアリング（ミーティング）に同僚や組合役員を同伴する権利が保障されている。この「苦情ヒアリング」は、同法13条(5)において「当該就労者に対する使用者の義務の履行に関するヒアリング」と定義されているが、その「使用者の義務」については定義されていない。しかし、ACASの同行為準則においては、この義務を「制定法もしくはコモン・ロー（判例法）にもとづく義務」（パラグラフ100）であるとしている。苦情ヒアリングの対象となる苦情を、権利紛争（現在の雇用条件に関する苦情）に限定し、利益紛争（現在の雇用条件の変更に関する苦情）を排除したという批判である。

第三に、同行為準則は、その作成経緯から、一定の役割を持つ点を指摘できる。制定法上、企業内の苦情処理手続について定めたのは、この2002年雇用法が初めてであるが、それまで、企業内の苦情処理手続に関する制定法上の規定の不存在を補っていたのはコモン・ロー上の義務であった¹²⁶。すなわち、「労働者が苦情の救済を受ける合理的な機会を使用者が合理的かつ迅速に与えることは、雇用契約上の黙示的義務である」と判示するものである。そして、この判例の蓄積を反映したものが、苦情処理手続に関するガイダンスが導入された2000年以降の行為準則である。そして、現在、同行為準則は、使用者による苦情処理手続設置のコモン・ロー上の義務を明確化するにあたっての重要な根拠資料となっていると指摘さ

¹²⁵ Hugh Collins, K D Ewing and Aileen McColgan, *Labour Law: Text and Materials*, Hart Publishing (2005) at 756.

¹²⁶ *WA Gould (Pearmak) Ltd v McConnell* [1995] IRLR 516, EAT. この点を指摘するものとして、Hugh Collins, *Employment Law*, Oxford University Press (2003) at 109.

れている¹²⁷。したがって、同行為準則の役割には、コモン・ロー上の義務の準則化、およびそのことによるコモン・ロー上の義務の射程範囲の確定、そして、次なる立法化への前段階的な側面があるといえよう。

イ 助言的活動

ACAS は、制定法上、労使に対する助言の権限を与えられている。すなわち、「ACAS は、使用者、使用者団体、労働者および労働組合の要請にもとづき、または要請がなくとも、彼らに対し、労使関係に関連し、または労使関係に影響を与えているかもしくは与えそうな問題について、ACAS が適切だと考える助言を与えることができる」、「ACAS は労使関係に関連し、または労使関係に影響を与えているかもしくは与えそうな問題について、一般的な助言を発行することもできる」と規定するものである¹²⁸。

この規定にもとづき、ACAS は、電話、手紙、訪問、ウェブサイトを通じた助言・情報提供、さらに、助言活動の一環として、職場の様々な問題に関する研修を多数展開している。これらの助言的活動の主たる対象は小規模企業である。彼らは専任の人事スタッフを持たないことが多いからである¹²⁹。ACAS では、小規模企業に対し、特に最新の労働法をフォローするために、情報提供、助言、研修を行っているという。以下では、ACAS が企業内の苦情・紛争処理について行っているこうした助言的活動について紹介する。

ところで、ACAS はこうした助言的活動の一部を現在有料化している。有料サービスを行うことが可能となったのは、1993 年労働組合改革及び雇用権法 (Trade Union Reform and Employment Rights Act 1993) 44 条によって、1992 年労働組合及び労働組合 (統合) 法 (Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act 1992 (TULRCA 1992)) に、ACAS の機能行使における課金に関する 251A 条が挿入されたためである。この規定により、ACAS は、雇用大臣が ACAS と協議し、命令を発した場合、その命令に従って、制定法上の機能¹³⁰を行使するサービスに対して課金を行うことが可能となった。1993 年の規定導入以来、最初は助言的な出版物の有料化、そしてその後、徐々に有料の研修を導入してきたとのことである¹³¹。現在、有料化されているものは、研修の大部分と出版物の一部である¹³²。研修が有料化してからは、研修の実施・販売促進により多くのリソースをつぎ込めるようになったため、

¹²⁷ Hugh Collins et al, *supra* note 125 at 755. しかし、同行為準則はその他のコモン・ロー上の義務については明確にしていると批判する。 *Id* at 756.

¹²⁸ TULRCA 1992, 213 条(1)および(2).

¹²⁹ ACAS, *supra* note 115 at 15.

¹³⁰ ACAS に制定法上実施権限が認められた機能とは、TULRCA 1992 第 199~202 条、209~214 条に定める、行為準則の作成、斡旋、仲裁、助言、労使関係に関する調査 (ただし 1983 年以降、調査は行われていない。Deakin and Morris, *supra* note 93 at 96) である。研修は助言活動の一つとして行われている。

¹³¹ ACAS の International Programmes Manager である Conrad Almeida 氏からの聴き取り (2006 年 11 月 1 日実施) による。

¹³² ACAS, *supra* note 115 at 57 および ACAS のウェブサイトの出版物コーナーを参照。

コースが大幅に増加したという¹³³。研修などの有料サービスの目的は、良い雇用慣行の認識を深めることであり、その究極的な目的は、これの実践を通し、雇用審判所への申立ての増加を減らすことにあるとされている¹³⁴。

(ア) 助言

a ヘルプライン (Acas helpline)

ACAS の助言活動で最も有名なものは、全国規模で行われているヘルプライン (helpline)、すなわち、電話による相談・情報提供サービスである。このサービスでは、労働に関する様々な問題の相談に応じたり、労働法、労働者の権利、最良の雇用慣行に関する最新情報を提供したりしている。ACAS の出版物やウェブサイトで紹介されている番号に電話すると、住んでいる地域にかかわらず、全国のアドバイザーの 1 人に無料でつながる仕組みとなっており、相談者を待たせない効率的な仕組みが考案されているという¹³⁵。2005 年の調査によれば、利用者は、使用者が 35.4%、労働者 (元労働者含む) が 41.6%であった¹³⁶。また、時には、どちらかの代理で、労働者代表 (組合代表を含む)、Citizen Advice Bureau¹³⁷ のアドバイザーやソリシターが相談してくることもあり¹³⁸、これらの代理人の割合は使用者側が 12.7%、労働者側が 9.0%となっている¹³⁹。このように労使双方から多く利用されていることは、両者の ACAS に対する信頼を示しているだろう¹⁴⁰。

このヘルプラインの利用回数は、毎年伸びており、1993 年度には 481,392 件であったのが¹⁴¹、2005 年度は 908,553 件にものぼる件数となっている¹⁴²。この伸びの理由について、ACAS 内では、相次ぐ労働立法がこれに関する情報の需要を高めたこと、団体交渉の減少、労働組合・使用者団体加入率の低下、業務の向上と女性労働者の増加、人事専任スタッフを持たないことが多い小企業の増加、ヘルプラインサービスのさらなる広報を挙げる意見がある¹⁴³。2005 年度最も多かった相談や問い合わせは、懲戒、解雇および苦情処理 (23%) に関するものであり、次いで、剰員解雇、レイオフおよび企業譲渡 (17%)、雇用契約 (16%)、休日・労働時間 (11%) など多岐にわたっている¹⁴⁴。

¹³³ ACAS の Burkitt 氏 (注 118) からの聴き取りによる。5~6 年前は、研修事業に費やす時間もスタッフも非常に限られたものであったという。

¹³⁴ ACAS, *supra* note 115 at 39.

¹³⁵ ACAS の Almeida 氏 (注 131) からの聴き取りによる。

¹³⁶ ACAS Research and Evaluation and IFF Research, *Acas Telephone Helpline: Findings from the 2005 Customer Survey*, Research papers 02/05 (2005) at 3 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/h/j/Research_Paper_02_05.pdf).

¹³⁷ 各地域にある無料市民相談所。政府の補助を受けている民間団体によって運営されている。

¹³⁸ ACAS, "Messages from the Acas Helpline", *Employment Relations Matters* 1 (2004) at 4 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/a/ERMattersNo1_1.pdf).

¹³⁹ ACAS Research and Evaluation and IFF Research, *supra* note 136 at 3.

¹⁴⁰ ACAS, *supra* note 138 at 4.

¹⁴¹ ACAS, *supra* note 138 at 3.

¹⁴² ACAS, *supra* note 115 at 56.

¹⁴³ ACAS, *supra* note 138 at 3.

¹⁴⁴ ACAS, *supra* note 115 at 17.

ACASはこのヘルプラインをACASの他のサービスへの入口と考えており、電話による相談を受けた上で、その内容から、適切なアドバイザーや他のサービスを紹介している¹⁴⁵。2005年度は、現在発展しつつある調停サービスや後述の企業内調停者養成研修を紹介することが多かった。また、ガイダンスと双方向のeラーニングなどを掲載するACASウェブサイト参照を勧めることもあるという。

ヘルプラインで相談に応じるアドバイザーは、あらゆる労働問題に関する詳細な情報についてよく知っておくだけでなく、相談者に対し慎重かつ適切に対応することが求められている。そして、アドバイザーの技術としてとりわけ重要なことは、相談された事柄から様々な問題を解きほぐし、問題点を明らかにして、それに関係する情報を提供すること、そして、適切な場合には、ACASの研修や助言サービスを含むその他の支援・助言を相談者に紹介することとされている¹⁴⁶。

このヘルプラインの満足度は高く、調査によれば、利用者の94%が「とても満足」もしくは「満足」と回答している（うち前者は66%）¹⁴⁷。そして、今後その他の労働問題に関する問い合わせをする場合にヘルプラインを利用すると回答した利用者は96%にもものぼる。また、その影響力は特に小企業において強く、例えば、ヘルプラインで提供された情報が契機となって職場のポリシーを改善もしくはアップデートしたとの回答は、従業員11人以上の企業においては50%であったが、10人以下の小企業においては59%とより高く、また、情報にもとづいて新しいポリシーを作成したとの回答も、100人以上の企業では34%、10～99人の企業では41%、9人以下の企業では46%と、小さい企業になればなるほどヘルプラインで提供される情報や助言が実際の雇用慣行に与える影響が大きいことがわかった¹⁴⁸。

そして、注目すべきは、ヘルプライン利用後に、雇用審判所への申立てを考え直した労働者が3分の1もいるということである。2005年の調査によれば、ヘルプラインに電話をする前に雇用審判所への申立てを検討していた労働者は26%存在したが、そのうち、ヘルプライン利用後に、やはり申立てをした者は26%、一方、申立てを取りやめた者が33%との結果が出ている¹⁴⁹。

以上のように、ヘルプラインは、ACASの適切なその他サービスを紹介する入口になっており、その点でACASの活動において非常に重要である。また、人事専任スタッフがない小企業に対する情報提供、相談窓口という意味でも大きな社会的役割を担っているといえる。そして、雇用審判所へ持ち込まれる紛争を減らすという点では、その公的紛争処理システム

¹⁴⁵ ACAS, *supra* note 115 at 16.

¹⁴⁶ Keith Sisson and John Taylor, “The Advisory, Conciliation and Arbitration Service”, in Linda Dickens and Alan C Neal (eds), *The Changing Institutional Face of British Employment Relations*, Kluwer Law International (2006) at 29.

¹⁴⁷ ACAS Research and Evaluation and IFF Research, *supra* note 136 at 9.

¹⁴⁸ ACAS Research and Evaluation and IFF Research, *supra* note 136 at 8.

¹⁴⁹ ACAS Research and Evaluation and IFF Research, *supra* note 136 at 9. 申立てを取りやめるか決定していないと回答した者が36%、回答なしが6%となっている。なお、同頁の表の数値と文中で紹介されている数値が数%異なっているが、ここでは表の数値を利用している。

に与える影響にも注目しておくべきだろう。

b 平等問題専用のヘルプライン (Equality Direct helpline)

ACAS では、通常のヘルプラインの一部として、職場の平等・ダイバーシティ問題に関する専門のアドバイザーによる実務的な助言を使用者に対して行う、平等問題専用の電話相談サービスを実施している。これについても、無料、非公開とされており、内容は、人種、性、障害、年齢、宗教・信条、性的指向に関するものを扱う¹⁵⁰。2005 年度には、5,061 件の相談を受け、その内容は、ダイバーシティと差別が 40.0%、出産休暇・父親休暇・養子休暇が 9.0%、ファミリー・フレンドリー・ポリシーが 7.0%、その他の平等関連問題が 44.0%であった。

c 助言的訪問 (Advisory meetings or visits)

上述のヘルプラインを通じた相談に続いて、もしくは、ヘルプラインを通さなくても、ACAS が必要と考える場合には、相談者を訪れて助言を与えることがある（無料）。2005 年度は、こうした訪問が 2,002 回行われた¹⁵¹。

(イ) 研修

a ACAS が企業に出向いて行うオーダーメイドの研修 (Workplace Training)

ACAS は、研修を、情報と助言を伝える主要な手段と考えており、近年需要が大きく伸びている¹⁵²。労働問題について教える研修には 2 種類あり、一つめは、ACAS が、要請のあった企業に出向いて実施するオーダーメイドの研修である Workplace Training である。

この研修では、特定の職場向けにカスタマイズされた実務的かつフレキシブルな研修パックを企画、提供している。研修で扱われるトピックは、その企業が直面している特定の問題、ニーズに即して設定され、特にその問題に関する知識と技術を改善するための研修が作成される。2004 年度の調査によれば、調査対象の研修のうち、最も多く扱われたトピックは「懲戒処分と苦情処理」であり、54%の研修において取り上げられた¹⁵³。

研修参加者は全員、当該企業に所属する者（マネージャー、労働者、労働者代表（組合代表を含む）等）であるため、ACAS のアドバイザーがその職場を訪れ、企業内施設で研修を

¹⁵⁰ Equality Direct helpline については、ACAS, *supra* note 26 at 12, 45 and 56 もしくは Sisson and Taylor, *supra* note 146 at 29 参照。

¹⁵¹ ACAS, *supra* note 115 at 45 および山下幸司「イギリスにおける個別労働紛争処理システム」毛塚勝利編著『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）20 頁参照。

¹⁵² Sisson and Taylor, *supra* note 146 at 29.

¹⁵³ 調査の選択肢のトピックは、懲戒処分と苦情処理手続、欠勤と離職、いじめとハラスメント、平等とダイバーシティ、情報提供と協議に関する指令、最新労働法、調停、採用、交渉術、紛争解決、労働条件記述書と契約、性的指向と宗教的信条。ACAS Research and Evaluation and Accent, *Acas National Training Programme - Delegate Feedback*, Research papers 08/05 (2005) at 2 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/t/g/Research_Paper_08_05.pdf).

行う¹⁵⁴。特に、企業がかかえる特殊な問題については、他社の参加者を入れず、一企業のみで研修を受けたいという希望があるために、この研修を選ぶ企業が多いという¹⁵⁵。なお、この研修は有料である¹⁵⁶。

この研修は近年、需要に応じて開催数が増えており、2004年度には1,469回、2005年度には1,651回実施された¹⁵⁷。多くは大企業によって受講されており¹⁵⁸、2004年度の調査によれば、この研修を受けた企業の52%が従業員501人以上の企業であり、50人未満の企業は4%のみであった¹⁵⁹。

この研修の教材は、ACAS本部が作成し、イントラネットに掲載している。各アドバイザーはこれをダウンロードして、各研修の内容に沿って発展させて利用する。ACASのアドバイザーは長年の経験を有しており、この経験を使って、訪問企業に合った実例や自身の資料（個人的に、もしくは地域的に開発されたもの）を追加している¹⁶⁰。

研修参加者の満足度は高く、調査によれば、参加者の98%が「とても満足」（60%）もしくは「満足」（38%）と回答している¹⁶¹。また、ACASはこのオーダーメイド研修の実施にあたり、労使双方にとって有益なものであるとして、双方の参加を促しているが¹⁶²、調査によれば、「この研修が労使が共に問題解決にあたる新しい機会となったか」および「この研修が将来の労使の協働を促進すると思うか」の両質問について、「大いに」が65%、「ある程度は」が32%と、97%が肯定的な回答をしている¹⁶³。

b 主に ACAS の施設で実施される公開の研修 (Training Sessions)

労働問題をテーマとする研修の二つめは、主に ACAS の施設内で行うオープンアクセスの¹⁶⁴研修の Training Sessions であり、最新の雇用慣行の変化と法改正に関する情報を提供

¹⁵⁴ この研修については、ACAS, *supra* note 115 at 15 and 57 および Sisson and Taylor, *supra* note 146 at 29 参照。

¹⁵⁵ ACAS の Almeida 氏 (注 131) からの聴き取りによる。

¹⁵⁶ Almeida 氏 (注 131) によれば、アドバイザーを企業に一日派遣する場合、£ 795 (税別) の費用がかかるという。

¹⁵⁷ ACAS, *supra* note 115 at 57.

¹⁵⁸ 今回の調査で訪問した、従業員数 23 万人の大企業 A 社 (本節 2(2)ア) でも、この研修を利用したという。特に、新しい立法があるときには、職場の全ての人、特に、管理職と組合代表がその内容を確実に理解するように ACAS の研修を利用するとのこと。A 社の担当者は、ACAS の研修が有益である理由として、第三者としての立場から行われるという点を挙げている。本節 2(2)ア(エ)も参照。

¹⁵⁹ ACAS Research and Evaluation and Accent, *supra* note 153 at 2.

¹⁶⁰ ACAS Research and Evaluation and Accent, *supra* note 153 at 5.

¹⁶¹ ACAS Research and Evaluation and Accent, *supra* note 153 at 2.

¹⁶² 食品会社における研修事例において、労使双方を懲戒処分と苦情処理に関する研修に参加させ、共同で問題に取り組ませたことにより、研修後、労働者の欠勤 (absenteeism) が減少し、かつ、モラルの全般的な改善がみられ、より安定した労働力を維持できるようになったと人事部が考えたという報告がある。ACAS, Workplace training at Patak's: A joint working approach to training line managers and supervisors (case study, 2004) (http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/c/casestudyPatak_1.pdf).

¹⁶³ ACAS Research and Evaluation and Accent, *supra* note 153 at 6.

¹⁶⁴ ACAS のウェブサイトから地域・トピックごとに検索、予約できるようになっている (http://www.acas.org.uk/emsobs/acas_events_new.asp).

し、各企業におけるポリシーと手続を発展させることへの実務的な助言を行うことを目的としている¹⁶⁵。この研修は対象を、小企業から人事の専門家までとしており、幅広い層へ向けた研修コースを展開している。具体的には、小企業、特に人事の専門知識を全く持たないか、もしくはほとんど持たない小企業向けに2コース用意しており、最近の立法について2時間で解説する **Key Points Sessions** と、制定法上定められた責任の理解と、公正かつ効果的な手続の運用の促進を目指し、通常半日（もしくは一日）かけて行われる **Getting It Right Sessions** がある（両者合わせて旧名 **Small Business Seminars**）。また、大中企業の人事部の専任スタッフ向けには、より詳細な研修である **In-Depth Sessions**（旧名 **Advisory Seminars**）を用意している。研修は、半日で行われることが多く、それ以外は1日や2時間単位で行われる。場所は各地域の **ACAS** オフィスが中心であるが、ホテルや会議場で行われることもある。

この研修で扱われるトピックは様々であり、欠勤、年齢差別、いじめとハラスメント、懲戒処分と苦情処理、効果的な業績管理、契約と労働条件記述書、労働法全般、平等とダイバーシティ、剰員解雇、労働者への情報提供と協議、採用、ストレス、企業譲渡、仕事と家庭などをテーマとしたコースがある。このうち、2005年度最も人気が高かったコースが、懲戒処分と苦情処理に関するコースであった¹⁶⁶。

この研修に用いられる教材は、前述の **Workplace Training** 同様、**ACAS** 本部で作成されるが、研修者となるアドバイザーは、自らの知識と経験を活用して、特定の状況に合わせるようにする¹⁶⁷。しかし、この研修の場合は、参加者がそれぞれ異なった組織から集まっているため、**Workplace Training** のように参加者のニーズに合わせる方法で教材を作り変えることは、通常不要であるか不可能であるという。

この研修は、2005年度に全国の **ACAS** で1,313回開催され、うち有料のものが843回、無料のものが470回となっている¹⁶⁸。この研修も参加者の満足度は高く、調査によれば、参加者の98%が「とても満足」（58%）もしくは「満足」（40%）と回答している¹⁶⁹。特に、小企業からの参加者の満足度が高く、従業員500人以上の企業からの参加者においては「とても満足」との回答が50%であるのに対し、10人未満の企業からの参加者においては69%がそのように回答している。また、この研修の影響と効果に関する調査によれば、懲戒処分・苦情処理に関する **ACAS** での研修に参加した従業員250人未満の中小企業のマネージャーの

¹⁶⁵ この研修については、**ACAS**, *supra* note 115 at 15 and 57 および **Sisson and Taylor**, *supra* note 146 at 29 を参照。

¹⁶⁶ **ACAS**, *supra* note 115 at 15.

¹⁶⁷ **ACAS Research and Evaluation and Accent**, *supra* note 153 at 9.

¹⁶⁸ **ACAS**, *supra* note 115 at 57. なお、どのような場合に有料となるかは不明。ウェブサイト上の各研修の案内によれば、受講料は、2時間のコースで£43から、半日で£78から、1日で£130（それぞれ税別）からなどとなっている。

¹⁶⁹ **ACAS Research and Evaluation and Accent**, *supra* note 153 at 6. なお、**ACAS**, *supra* note 115 at 15 によれば、2005年度の全研修（**Workplace Training** と **Training Sessions**）の満足度は95%。

うち、研修後、69%が手続を導入したか改正したと回答し、17%のマネージャーが会社のポリシーか手続を見直したが変更の必要はなかったと回答しており¹⁷⁰、ACASが志向するように、中小企業にとって、ACASの研修が一定の役割を果たしていることがわかる。

各研修は、各地域のACASオフィスが主体となって実施されていることもあり、コース設定やコースの具体的な内容は各地域ごとに異なっている。ウェブサイトの各研修の案内によれば、懲戒処分と苦情処理に関する研修の内容には、例えば以下のようなものがある。

- ・小企業の利用者もしくは大企業の新しいマネージャー向けに、懲戒処分と苦情処理に関して、効果的かつ公正で、理解しやすいポリシーと手続の導入・運用法を助言するコース¹⁷¹
- ・職場で懲戒処分と苦情処理に関わる全ての人向けに、その実践的ガイド（懲戒、解雇および労働者が苦情を申し立てる方法に関する法律、ACASの行為準則を含む）を提供するコース¹⁷²
- ・懲戒処分や苦情処理手続等のミーティングにおける会話術の研修として、ミーティングを担当する全ての管理職向けに、その必要な準備、質問の仕方、苦情の聞き方などの技術と、懲戒・苦情処理に関する最良の雇用慣行の主な原則について解説するコース¹⁷³
- ・マネージャーと労働者代表向けに、職場の紛争の性質を理解させ、紛争や苦情を解決する方法や企業内調停で用いられる技術と態度を明らかにするコース¹⁷⁴
- ・ACASと弁護士事務所のソリシターによる、人事部の専門スタッフとラインマネジメントの責任者向けに、懲戒手続における公正で適切な調査指揮を、双方向的な事例研究で指導するコース¹⁷⁵

c 企業内調停者養成資格認定研修 (Certificate in Internal Workplace Mediation)

(a) ACASにおける調停と企業内調停システムへの支援

調停 (mediation) は、ACASが近年、非常に力を入れている活動領域である。それは、ACASが、紛争処理より紛争予防を重視し、かつ、この調停が紛争予防の重要な一部を構成すると認識し始めたことによる¹⁷⁶。とはいえ、ACASは、「自らが行う調停」¹⁷⁷に注目して

¹⁷⁰ ACAS, *supra* note 115 at 40.

¹⁷¹ ACASのNewcastleオフィスで2007年1月10日9:30~12:30にGetting It Right Sessionとして行われた「職場における懲戒・苦情対応」コース。受講料は£78 + VAT (計£91.65、ティー、昼食、教材込み)。

¹⁷² ACASのLeedsオフィスで2007年2月27日9:30~13:00にGetting It Right Sessionとして行われた「職場における懲戒・苦情対応」コース。受講料は£78 + VAT (計£91.65、ティー、昼食、教材込み)。

¹⁷³ ACASのLondonオフィスで2007年2月28日10:00~16:00に行われた「難しい会話への対応」コース。受講料は£130 + VAT (計£152.75、ティー、昼食込み)。

¹⁷⁴ ACASのLeedsオフィスで2007年2月6日9:30~16:30に行われた「会話の重要性」コース。受講料は£195 + VAT (計£229.13、ティー、昼食、教材込み)。

¹⁷⁵ ACASのManchesterオフィスで2007年2月5日9:30~16:30に行われた「調査の指揮—陥りやすいミスと実際の解決」コース。受講料は£195 + VAT (計£229.13、ティー、昼食込み)。

¹⁷⁶ 例えば、ACASのChief ExecutiveであるJohn Taylor氏の2005年の声明。ACAS Annual Report and Accounts 2004/05 at 4 (http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/0/AcasAnnualReport04-05_1.pdf)。

¹⁷⁷ ACASは調停に関する制定法上の権限を持たないが、従来、集団的紛争については調停を行ってきた。ただし件数は少ない。労働政策研究・研修機構『諸外国における集団的労使紛争処理の制度と実態—ドイツ、フラン

いるわけではない。紛争の外部化を未然に防ぐという意味で¹⁷⁸、「企業が自主的に行う調停」を重要視しているのである¹⁷⁹。調停は、時間的・経済的コストがかかることが指摘される一方、職場における紛争の影響を限定することにおいてふさわしい方法と考えられている¹⁸⁰。したがって、ACAS では、警察や地方自治体を含む組織や企業に対し、企業内調停の理解を深め、調停スキルを発展させることを目的として、多くの研修を行ってきた¹⁸¹。

さらに、特に NHS などの公務部門の組織における企業内調停システム（**Internal workplace mediation schemes**）の設計、実行、評価といった面で、組織をより積極的に支援する活動を始めている¹⁸²。例えば、ウェストミッドランド警察（**West Midlands Police**）では、解決に時間のかかる苦情や雇用審判所への申立て事案の増加、これらに関する金銭的コスト等の理由から、2004年に組織内調停システムの導入を決めたが、このシステム設計に関し、ACAS の支援を受けた¹⁸³。具体的には、ポリシーの作成、コミュニケーションとマーケティング戦略への取組み、組織内調停者の選定・研修について、ACAS のアドバイザーが数ヶ月にわたって支援した。特に、認識を深めるためのワークショップと、調停とは何か、そしてその利点は何かという点について中心的メンバーに伝えることにアドバイザーは時間を費やし、2005年度は引き続き、組織内調停者に対する支援と助言、さらなる調停者の養成を行った。こうして設計された組織内のシステムにおいて、2005年度は30件の調停事案があり、そのうち、調停の成果が得られなかったものは2件のみであったという。また、苦情の件数も51件から38件へ減少、雇用審判所への申立ても17件から12件へ減少するなど、企業内調停制度の設置が、企業内の苦情・紛争が公的紛争となることを防止する効果をもたらしていることがわかる。

(b) 企業内調停者養成資格認定研修

こうした経験を生かし、ACAS では、2004年度から、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 **Certificate in Internal Workplace Mediation (CIWM)** を開始した。上述のように、これまで ACAS で行われてきた研修においても、調停について教えた

ス、イギリス、アメリカ』(労働政策研究報告書 L-9、2004年)(小宮文人執筆部分)127頁参照。

¹⁷⁸ 企業内の調停システムは、拡大する「訴訟文化」に対する懸念に取り組むという観点から、発展されるべき重要な戦略的分野であると考えられている。Sarah Podro and Rachel Suff, *Making more of Alternative Dispute Resolution, Acas Policy Discussion Papers 1 (2005) at 7.*

¹⁷⁹ ACAS でのヒアリングでは、ACAS が自ら提供する調停サービスについては今後それほど発展しないと考えられるために、各企業における企業内調停システムの構築を支援しているとの意見があった (Burkitt 氏 (注 118))。

¹⁸⁰ ACAS の Burkitt 氏 (注 118) の発言。しかし、調停の経済的コストについては、確かに高額であるが、雇用審判所の紛争で弁護士に支払う費用よりはおそらく安価であろうと述べる。

¹⁸¹ Podro and Suff, *supra* note 178 at 7.

¹⁸² 特に公務部門は、苦情を効果的に処理し、雇用審判所への申立て (および、それにかかる時間と金銭的コスト) を減らし、その組織の文化の変化を支援する企業内調停システムを導入したいと考えているという。ACAS, *supra* note 115 at 21.

¹⁸³ ウェストミッドランド警察の事例については、ACAS の 2005 年度の年次報告書で詳しく紹介されている。なお、同警察の労働者は 13,600 人。ACAS, *supra* note 115 at 20.

り調停スキルを訓練するコースは行われてきたが、それらの研修と異なる点は、これが OCR (Oxford, Cambridge & RSA Examinations Board) というイギリスの三大資格授与機関の一つから公的に資格認定される研修であるという点である¹⁸⁴。

この研修のねらいは、優秀な企業内調停者となるために必要とされる調停スキルと戦略を、受講者である従業員に提供することである。これらのコースの対象者は、第一には、これから企業内の調停者になりたいと思う者であるが、もちろん、既に企業内で調停者として活動していて、そのスキルや知識を新たに体系的に学びたいと思う者でも構わない¹⁸⁵。研修終了後の成果として期待されていることは、①職場の紛争の性質を理解すること、②どのような場合に企業内調停が適切であるかを認識できること、③効果的な調停者であるために必要な技術と行動を実行できること、④模範的な調停と各段階における重要な任務を知ること、⑤調停プロセスを効果的にかつ自信を持ってうまく進められること、⑥自らと他者の行った調停の評価の仕方を知ること、とされている¹⁸⁶。

この企業内調停者の養成資格認定研修には、二つの開催方式がある。一つは、特定の組織の構成者のみで、通常その組織において行うコースであり、警察、高等教育機関、NHS トラスト¹⁸⁷、地方自治体などの公的機関などで実施されている¹⁸⁸。前述のウェストミッドランド警察の場合も、このコースを受け、17人の組織内調停者が資格認定されている¹⁸⁹。多くの大企業においては、職場の紛争解決のために、企業内調停システムの導入を決定しつつあるとされており、この企業内調停者の養成資格認定研修も主に大企業を対象としたこのコースが主流となっている¹⁹⁰。

もう一つの開催方式は、ACASの施設で実施するオープンアクセスの養成コースである¹⁹¹。このコースの場合は、より小規模の企業から1~2人の従業員が参加し、複数の企業からの参加者が一緒に研修を受ける。コンサルタントや組合代表が自費で参加することもある¹⁹²。

前述のように、この研修では、資格授与機関 OCR によって資格認定されることが可能である。受講者の知識については文書のポートフォリオ（学習成果をまとめたファイル）にもとづき、そのスキルについてはロールプレイ演習に対する評価記録にもとづき、ACASの評

¹⁸⁴ <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1012>

¹⁸⁵ ACAS 訪問時（2006年11月1日）に提供された資料にもとづく。

¹⁸⁶ 前掲注184サイト参照。

¹⁸⁷ イギリスの国民医療保健サービス（National Health Service (NHS)）の各地域における病院や医療サービスの運営母体。

¹⁸⁸ この研修が公的機関で多く開催されてきた理由として、イギリスの公務部門において、政府による自治体現代化プログラムの一環として大きな変革が実行されており、このようなイニシアティブが受け入れられやすい状況にあったことが挙げられている。Podro and Suff, *supra* note 178 at 7.

¹⁸⁹ ACAS, *supra* note 115 at 20.

¹⁹⁰ ACASのMediation Project ManagerであるGill Trevelyan氏からのEメール（2006年12月8日付け）による情報提供にもとづく。以下、CIWMについて特に出典を明示しないものは、彼女から提供された情報（資料を含む）もしくはACAS訪問時（2006年11月1日実施）に提供された資料にもとづく。

¹⁹¹ ACAS, *supra* note 115 at 22. 申込みは、ウェブサイト上の研修コーナーから可能。

¹⁹² Trevelyan氏（注190）からの情報による。

働者に評価される。職場の紛争・調停についての知識および理解、調停手続を進めるスキルをきちんと示すことができれば、OCRにより資格認定されることになる。この資格認定により、資格所有者が得た技能は国家基準を満たしていることが証明される。資格認定の水準に満たない受講者にはフィードバックが渡され、水準を満たすための適切な時間が与えられる。この場合、ACASは必要な追加研修を有料で行うことができる。なお、この養成研修は、OCRの資格認定の条件にもとづき、OCRによる年2回の外部検査を含む厳格な品質保証水準をクリアしなければならない。また、全てのコースは、研修目的と受講者のニーズが合っているか確認するために、ACASによる包括的な検証が行われている。

この研修では5日間で5ユニットを学ぶ¹⁹³。5ユニットの内容は、①職場における紛争と調停を理解する、②当事者に調停を紹介する、③調停プロセスを進める、④調停プロセスを進めるスキルと戦略、⑤調停スキルの練習、というものである¹⁹⁴。講師は2人派遣され(5日目のみ3人)、1コースの受講者数は、集中力を確保するために、12人までに限定され、受講者は質問する時間を多く与えられる。実際の研修で用いられる学習方法は、講師による講義、講師がリードするディスカッション、ワークショップ、グループ演習、ロールプレイなどである。コース中、2人の講師は、受講者に対する指導と個別のフィードバックを随時与える。コース修了後は、電話・Eメール、修了者同士のネットワーキング、ポートフォリオに対する書面でのフィードバックを通じたサポートを受けられる。

この研修への申込資格は特にないが、ふさわしい受講候補者の選定については、受講者を研修へ派遣する使用者がACASの講師と相談して判断する。受講の前提となる有益な資質は、口頭のコミュニケーション能力と、相手に対する共感を持ち、信頼関係が築ける能力であるという。そして、受講者に期待されていることは、当事者の紛争解決を支援するという目的に積極的に近づこうとすることであり、調停の精神と信念に十分に献身することであるとされている。なお、受講が決まった参加者は、研修に先立ち、調停プロセスに対する自らの知識・経験・心構えについての情報をACASに知らせることになっている。

この調停者養成研修の受講料は、交通費・宿泊費(必要な場合)を含め、使用者が支払う¹⁹⁵。ACASの講師が要請された企業・組織に出向いて行う養成研修の場合は、受講者8人で£13,500、12人で£17,995であり¹⁹⁶、ACASの施設で実施するオープンアクセスの研修の場合は1人£1,849¹⁹⁷と、どちらも非常に高額となっている。

この研修は2005年度末までに13コースが開催され、140人が参加した。うち、55人の資格認定候補者が評価を受けるためにポートフォリオを提出し、54人が資格認定されたとこ

¹⁹³ ただし、一組織で行う研修の場合には、その組織のニーズに合わせて変更することも可能である。前掲注184サイト参照。

¹⁹⁴ 5ユニットのコースプログラム(Trevelyan氏(注190)から提供された資料)については、本稿最後に訳出したので参照されたい。

¹⁹⁵ 前述のとおり、例外的に、コンサルタントや組合代表が自費で参加することもある。

¹⁹⁶ Trevelyan氏(注190)からの情報による。いずれのコースも、ティー、昼食込み。

¹⁹⁷ ウェブサイト上の研修の案内参照。

ろである¹⁹⁸。2006年度はウェブサイト上でさらに多くの開催案内が掲載されているため、今後さらにたくさんの企業内調停者としての有資格者が生まれると思われる¹⁹⁹。

この研修は始めてまだ3年目であるが、受講者の満足度は非常に高く、需要が伸びているという結果が出ている²⁰⁰。すべてのコース修了者を対象としたフィードバック調査では、受講者の100%が「満足」と回答しており（うち、「とても満足」は91%）、養成研修はとて高く評価されている²⁰¹。

d e ラーニング (E-learning)

ACASは、2002年度から、研修に参加することが困難である人や、自らに合った情報を一度に入手したいと考える人々のニーズに応えるため、ウェブサイトから無料でアクセスできるeラーニングのコースの提供を始めた。当初は、「懲戒処分と苦情処理」のコースのみであったが、現在展開されているコースは、これ以外に、「労働者への情報提供と協議義務」、「欠勤への対応」、「契約と労働条件記述書」、「剰員解雇」、「仕事と家庭」、「いじめとハラスメント」の計7コースを展開している²⁰²。

このeラーニングの人気は非常に高く²⁰³、また、効果もあがっているという。調査によれば、懲戒処分・苦情処理に関するコースを受講した従業員250人未満の中小企業のマネージャーのうち、受講後、社内のポリシーや手続を見直したが変更しなかったと回答したのは10%のみであり、78%のマネージャーは受講後にそれらを導入したかもしくは改正したと回答している²⁰⁴。

「懲戒処分と苦情処理」のコースの内容を見てみると、11ユニットに分かれ、さらにその中で内容ごとに3~10項目に分かれ、解説や設問が含まれている。たとえば、苦情処理に関するユニット9の各項目は、「なぜ苦情処理手続を持つのか」「苦情を申し立てられたらどう対応するか（事例研究）」「苦情処理手続には何を含まなければならないか」「どのような研修を考える必要があるか」「苦情ミーティングをどのように行うか」「労働者の異議申立て権」「手続過程における記録の保存」「第三者を介在した苦情」「確認テスト」に分かれ、解説のみではなく、設問に対してサイト上で回答していくインタラクティブな形式や、事例研究なども含まれている。以下に各ユニットのタイトルのみ、参考のため挙げておく。

¹⁹⁸ 2005年度末時点の数字。ACAS, *supra* note 115 at 22. 140人がコースを修了したのに、54人しか資格認定されていない理由は、主に、コース終了とポートフォリオの完成・評価との間に時間のずれがあるためである。ACAS, *supra* note 115 at 40.

¹⁹⁹ ACASのBurkitt氏（注118）によれば、この養成研修は、現在、ACASの全国の13ヶ所の各地域オフィスごとに3ヶ月に1回程度行われているのではないかとのことであり、研修の開催数は年々大幅に増加している。

²⁰⁰ ACAS, *supra* note 115 at 21.

²⁰¹ Trevelyan氏（注190）から提供された別の受講者フィードバック調査においても、やはり受講者の100%が「満足」と回答（うち、「とても満足」は86.4%）している。

²⁰² なお、2006年度中に、職場における宗教もしくは信条と性的指向に関する規則を扱うコースを導入する予定とのこと。ACAS, *supra* note 115 at 16.

²⁰³ ACAS, *supra* note 115 at 16.

²⁰⁴ ACAS, *supra* note 115 at 40.

<eラーニング「懲戒処分と苦情処理」コースの内容>

- ユニット 1 このコースへようこそ
- ユニット 2 どのようにルールを作成するか
- ユニット 3 どのように懲戒処分手続を作成するか
- ユニット 4 どのように懲戒処分手続を進めるか
- ユニット 5 どのように懲戒ミーティングを行うか
- ユニット 6 とるべき手段をどのように決めるか
- ユニット 7 異議申立てをどのように扱うか
- ユニット 8 特定の行為と業績上の問題の取扱い
- ユニット 9 どのように苦情を扱うか
- ユニット 10 同伴権とは何か
- ユニット 11 事例研究

また、ACAS では、eラーニングのほかに、多くの情報提供をウェブサイト上で行っており、累計の訪問回数は年間 1,000 万ヒット（250 万人）を記録している。労働問題に関する多くの出版物もウェブ上で閲覧・ダウンロード・購入できる²⁰⁵。

ウ ACAS の活動に対する評価・反応

ACAS の活動については、各方面から非常に評価が高い。例えば、「懲戒と苦情処理手続に関する行為準則」については、今回調査のヒアリング先である 3 企業のいずれにおいても、参照されていた²⁰⁶。聴き取りによれば、A 社では、自分たちが最良の雇用慣行に従っているかを確認するため、および、新しくマネージャーとなった者に良い雇用慣行とは何かを教えるために、行為準則を利用している。また、ショップ・スチュワードや組合代表との話し合いにおいても、行為準則上の慣行が A 社においても行われるべきものであるということをお互いが必ず納得するように、行為準則は利用されている。B 社でも、会社の慣行が行為準則に従ったものかどうかの確認のために、常に準則を参照している。C 社は、苦情処理などの紛争解決に関するポリシーを持っているが、これを作成する際に、ACAS の行為準則を利用したとのことである。いずれの会社でも、行為準則の実務上の有用性について非常に高く評価している。

ACAS の助言的活動については、前述した通り、ヘルプラインや各種研修など、様々なタイプの活動が行われており、かつ、その内容が充実していて、需要が伸びている。使用者団体の CBI（Confederation of British Industry）も ACAS の助言活動について絶対的な信頼

²⁰⁵ 2005 年末の時点で、毎月、15 万もの文書がダウンロードされているという。Sisson and Taylor, *supra* note 146 at 29.

²⁰⁶ 注 121 も参照。

を寄せており、ACAS は使用者が困ったときに行く最適な機関であると評価している²⁰⁷。ACASがこのようにすばらしい活動をしているためにCBI自体としては研修等の助言的な活動を新しく始める必要はないと考えているほどである。

また、政府による2004年の調査WERSでは、人事関係の問題について、外部の専門家の意見を求めたと回答したマネージャーは57%であったが、そのうち、ACASに助言を求めたと回答した割合は26%であり、外部の弁護士の29%に次いで第2位と上位を占めた²⁰⁸。さらに、ACASの利用は、1998年の前回調査の16%から26%へ大幅に増加しており、ACASの助言的活動への信頼性が近年一層増していることがわかる。

ところで、ACASの行為準則や助言的活動は、大企業にとってはもちろん、小規模企業（時には人事部を持たない）にとって、より重要な役割を果たしていることが調査先の多くで指摘されている²⁰⁹。前述した通り、ACASの助言的活動は、小規模企業をその主たる対象としたものであるが、ねらい通りの効果を挙げているようである。

一方、ACASの行う調停などの紛争処理活動については、労働組合の立場からは、組合の役割を奪うものではないかという懸念が聞かれた²¹⁰。ACASが、職場の紛争を解決するためにその職場に入って「経営コンサルタントのように」振る舞うことについて、危機感を持つ労働組合もあるようである。

総合すると、ACASの行為準則作成や助言的活動については、非常に高く評価・期待されているといえる。それゆえ、昨年行われたACASの予算削減については、労使双方から懸念が示された²¹¹。

(2) 労働組合による企業内紛争処理システムの整備支援策

次に、民間団体が行っている企業内紛争処理システムの整備支援策として、特に、労働組合による苦情処理に関する研修を紹介する。労働組合による研修は、ナショナル・センターであるTUC（労働組合会議）が運営する研修プログラムであるUnionlearnと、各労働組合が独自に行う研修がある。

Unionlearnは、1998年に設立された前身のUnion Learning Fund²¹²を経て、2006年に

²⁰⁷ CBIのSenior Policy AdvisorであるRichard Wainer氏からの聴き取り（2006年11月2日実施）による。

²⁰⁸ Barbara Kersley et al., *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, Routledge (2006) at 52.

²⁰⁹ TGWU（運輸一般労働組合）のDeputy Head of ResearchであるSimon Nunn氏（2006年10月31日実施）、TUCのEquality and Employment Rights DepartmentのHeadであるSarah Veale氏（2006年11月1日実施）、B社担当者（2006年11月2日実施）からの聴き取りによる。なお、A社担当者からの聴き取り（2006年10月31日実施）によれば、小企業の中には、ACASから助言が得られることを必ずしも知らない企業もあるだろうとのことであった。

²¹⁰ TGWUのNunn氏（注209）からの聴き取りによる。

²¹¹ TGWUのNunn氏（注209）からの聴き取りによる。なお、ACASの予算削減は、DTI（貿易産業省）が予算を5%削減されたことに起因するものである。

²¹² Union Learning Fundは、Unionlearnの前身（1998年設立）。2007年度、Union Learnは、Union Learning Fundの事業を、基金£21m（48.3億円）も合わせて引き継ぐ予定。

教育技能省（Department for Education and Skills (DfES)）により設立されたもので、運営は TUC が行っている。予算は、DfES、欧州社会基金²¹³、Union Learning Fund、TUC 等が負担している。初年度の各負担内訳は、DfES が 52%、欧州社会基金が 19%、Union Learning Fund が 13%、TUC が 12%であった。

この研修プログラムの対象者は、組合の職場代表（union representatives、ショップ・スチュワード）のほか、組合員から選ばれる安全代表（safety representatives）、組合教育訓練担当代表（union learning representatives）、平等代表（equality representatives）、組合の専従者（union professionals）、労働組合の研修担当者等と幅広い。2004 年はこれらの対象者の 42,500 人がコースを受講しており、前年に比べ 13%増加している。正確なコース数は不明であるが、ウェブサイトや各地域・季節ごとのコース案内資料には、膨大な数のコースが紹介されている。

コースは、各地域の TUC の研修担当役員によって計画され、76 大学に用意された TUC 部門により実行される。資料は TUC が作成したオリジナル教材を各地域で利用する。なお、コースは、OCN（National Open College Network）という資格授与機関から単位認定を受けることができる。

TUC における紛争処理・企業内苦情処理に関する研修としては、まず、組合の職場代表を対象とした基本コース（Core Course）の Union Reps Stage 1 Course があり、ここで学ぶ 9 項目の中に「苦情処理と懲戒処分」が含まれている²¹⁴。同内容のオンラインコース Union Reps Stage 1 Online も用意されており、最近では、オンラインのプログラムの需要がとも伸びているという²¹⁵。

また、専門的な短期コース（Short Course）²¹⁶では、組合の職場代表向けの「懲戒処分と苦情処理の対応」と「最新労働法—紛争処理」というコースがあり、前者については、懲戒処分と苦情処理手続を理解すること、職場において懲戒や苦情の問題が起こる理由を明らかにすること、体系だったメモの取り方や面談の仕方を明らかにすること、事例を研究することなどを目的としている。その内容は、代理のスキル、ACAS の行為準則、懲戒処分・苦情処理手続の理解、事例研究、面談のロールプレイ、ヒアリングとその準備などとなっている。後者については、関連する立法規定についての最新情報と、これが所属組合の組合員にとってどのような影響を与えるかを知る機会を提供することが目的とされ、参加する組合の職場

²¹³ 欧州社会基金（European Social fund (ESF)）とは、主に欧州雇用戦略のための拠出をすることにより、労働者の訓練、募集及び再教育のための援助を行う基金（1958 年設立）。

²¹⁴ このコースでは全項目で 60～72 時間受講する。通常、毎日 9:30 から 16:30 まで続く。修了後は、OCN のレベル 1/2 の 15 単位を取得可能。<http://www.unionlearn.org.uk/education/index.cfm?mins=11> および、2007 年のコース案内である Unionlearn, TUC Education courses for all union reps, Southern and Eastern Region, January to December 2007 at 5 参照。

²¹⁵ TUC の Veale 氏(注 209)からの聴き取りによる。また、Unionlearn, TUC Education Update, February 2007 issue at 4 (<http://www.unionlearn.org.uk/education/learn-1245-f0.pdf>)も参照。

²¹⁶ 各コースは、<http://www.unionlearn.org.uk/courses/index.cfm> で検索可能。

代表は、新立法の概観をつかむこと、現在の慣行と手続に関する示唆を考へること、得た情報をどのように使うかを計画することにおいて支援される。したがってコースの内容は、新しい法規定を学んだ後、現在の職場の手続を見直し、アクションのための示唆を得るものになる。

一方、個別の労働組合においても、職場代表等に対する研修を行っており、大きい組合では研修部門を持つほどである。調査訪問をした建設関連職技術者労働組合 UCATT (Union of Construction, Allied Trades and Technicians Meeting) では、契約するソリシターが UCATT の組合役員に立法情報を送り、組合役員に対して最新立法に関する研修を行っている。また、複雑な事案があがってきた場合には、ソリシターから助言も求める。一方、新しい職場代表が決まった場合などは、TUC の Unionlearn のコース受講を勧めるという²¹⁷。

(3) 企業内紛争処理システムに係る公的紛争処理システムの状況

ここでは、企業内紛争処理システムに関連して、イギリスにおける従業員代表に関する各法制度 (EC 指令を含む) を紹介し、そのうち、特に、従業員代表の選出手続、従業員代表関連紛争の管轄裁判所、従業員代表関連紛争の公的処理について、それぞれ述べる²¹⁸。

ア 従業員代表に関する法制度

(ア) 職場の安全と健康に関する従業員代表

1974 年職場健康安全法 (Health and Safety at Work etc Act 1974) 2 条 4 項に基づき制定された 1977 年安全代表安全委員会規則 (Safety Representatives and Safety Committees Regulations 1977) に従い、使用者に承認された労働組合は、組合員である被用者の中から「安全代表」(safety representatives) を任命することができる (同規則 3 条(1))。使用者は、職場の安全と健康の取決めに関する協議を安全代表と行う義務がある (1974 年法 2 条(6))。

1977 年規則上の安全代表に代表されない被用者が存在する場合、使用者はそれらの被用者と直接、もしくはそれらの被用者集団から選挙で選ばれた「安全被用者代表」(representatives of employee safety) と協議しなければならない (1996 年安全衛生 (被用者協議) 規則 (Health and Safety (Consultation with Employees) Regulations 1996) 3 条および 4 条(1))。

上記の安全代表には、代表の任務と訓練のための有給のタイム・オフ (1977 年規則 4 条(2))、安全被用者代表とその立候補者には、代表の任務・訓練と立候補のための有給のタイム・オ

²¹⁷ UCATT の Regional Organiser である Chris Tiff 氏からの聴き取り (2006 年 11 月 2 日実施) による。

²¹⁸ 従業員代表の法制度に関しては、各法令のほか、前掲注 177・労働政策研究・研修機構報告書 (小宮文人執筆部分) 114-116 頁および 130-131 頁、前掲注 111・小宮書 194-195 頁および 368-382 頁、小宮文人「イギリスにおける 2004 年被用者情報協議規則導入の意義」労働法律旬報 1633 号 (2006 年)、神吉知郁子「イギリスにおける組合の機能と新たな従業員代表制度—2004 年被用者への情報提供・協議規則の意義と課題」季刊労働法 216 号 (2007 年) を参照した。

フ（1996年規則7条(1)(b)および(2)）が認められている。使用者がタイム・オフを与えない、もしくは、有給としない場合には、安全代表と安全被用者代表は、雇用審判所に訴えることができる（1977年規則11条(1)および1996年規則付則2の2）。

(イ) 集団的剰員整理解雇に関する従業員代表

使用者が一定規模の集団的剰員整理解雇を行う場合には、その対象となる被用者の「適切な代表」（appropriate representatives）と協議しなければならない（1992年労働組合及び労働関係（統合）法188条(1)）。「適切な代表」とは、①使用者に承認された自主的労働組合の代表者、②その他の場合は、(i)本条に関係なく、関係被用者に代わり、その解雇について情報を受け協議する権限を与えられている、指名もしくは選挙で関係被用者によって選出された「被用者代表」（employee representatives）または(ii)本条に関して、188A条(1)に定める要件を満たす選挙で関係被用者によって選出された「被用者代表」、いずれかの使用者の選択する者をいう（188条(1B)）。この被用者代表の選挙については、188A条に詳細な規定を設けている。また、使用者がこれらの規定に違反した場合、被用者代表、労働組合、影響を受ける被用者は、雇用審判所に訴えることができる（189条(1)）。

なお、これらの法規定は、欧州共同体の集団的剰員整理解雇指令²¹⁹を国内法化するために1965年剰員整理手当法に追加規定されたものが、新たに1992年法に制定されたものである。

(ウ) 企業譲渡に関する従業員代表

使用者は、企業譲渡を行う場合、それにより影響を受ける被用者の「適切な代表」と使用者が協議できるように、譲渡より十分前にこの代表に譲渡の情報を与えなければならない（2006年企業譲渡（雇用保護）規則（Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 2006）13条(2)）。この「適切な代表」の定義（13条(3)）、被用者代表の選挙（14条）、使用者の情報提供・協議義務違反についての管轄裁判所（15条）については上記集団的剰員整理解雇の代表の場合と同様に規定されている。

なお、この2006年規則は、欧州共同体の企業譲渡指令²²⁰を国内法化するために制定された1981年企業譲渡（雇用保護）規則（Transfer of Undertakings (Protection of Employment) Regulations 1981）が改正されたものである。

(エ) 労働時間に関する従業員代表

1998年労働時間規則（Working Time Regulations 1998）は、深夜労働、日単位・週単位の休息時間、休憩時間、週単位の最長労働時間を逸脱することができる「労使協定」（workforce agreement）を、使用者と労働者代表（representatives of the workforce）が

²¹⁹ 75/129/EEC、現在は98/59/EC.

²²⁰ 77/187/EEC、現在は2001/23/EC.

締結することを認めている（23 条および付則 1）。労使協定が適用されるのは、労働協約が適用されない労働者に対してである（同規則付則 1 の 2）。労働者代表もしくはその立候補者は、その活動をしたこともしくはしようとしたことを理由として不利益取扱いを受けない権利を有し（1996 年雇用権法 45A 条）、不利益取扱いを受けた場合には雇用審判所へ訴えることができる（同法 48 条(1ZA)）。労働者代表の選挙については、1998 年規則付則 1 の 3 に規定が設けられているが、この手続違反に対する救済・裁判管轄権については定められていない。なお、この規則は、欧州共同体の労働時間指令²²¹を国内法化するために制定されたものである。

ところで、このような労使協定を締結する労働者代表については、1999 年出産休暇及び親休暇等規則（Maternity and Parental Leave etc Regulations 1999）付則 1 と、2002 年有期被用者（不利益取扱い防止）規則（Fixed-Term Employees (Prevention of Less Favourable Treatment) Regulations 2002）8 条(5)にも定められている。これらの規則は、欧州共同体の親休暇指令²²²および有期労働指令²²³を国内法化するために制定されたものである。

（オ）大規模多国籍企業の情報提供・協議に関する従業員代表

1999 年多国籍企業被用者情報提供・協議規則（Transnational Information and Consultation of Employees Regulations 1999）では、イギリスにある本社や企業グループの支配企業である「経営中枢」（central management）は、自ら、もしくは複数の加盟国における複数の事業所の合計 100 名以上の被用者またはその代表による書面の申請がなされた場合、あるいは、複数の加盟国の複数の事業所において被用者の合計が 100 名以上となるような被用者による書面の申請がなされた場合は、「欧州労使協議会」（European Works Council）または情報提供・協議のための手続設置のための交渉を開始しなければならないとする（9 条）²²⁴。経営中枢の交渉相手となる「特別交渉団体」（special negotiating body）の構成員は、すべての関係加盟国の被用者の代表で構成され（12 条）、イギリスの構成員については、イギリスの被用者による投票で決定される（13 条）。この投票の取決め・運営については、14 条で詳しく定めている。経営中枢と特別交渉団体が欧州労使協議会の設立に合意した場合には、欧州労使協議会の構成・委員数・任期などを定めなければならない（17 条）。設立された欧州労使協議会は、年に一回、その企業の経営の進展および見通しに関して、情報を提供され、協議する権利を有する（同規則付則 7）。

欧州労使協議会の運営・設立義務違反がある場合には、特別交渉団体、もしくはこれが存在しない場合には、被用者・被用者の代表・特別交渉団体の元構成員は、雇用控訴審判所へ

²²¹ 93/104/EEC.

²²² 96/34/EC.

²²³ 99/70/EC.

²²⁴ なお、この申請の適法性に関する争いは、CAC（中央仲裁委員会）が管轄する（同規則 10 条）。

訴えることができる（20条(1)および(3)）。上述した、欧州労使協議会または情報提供・協議のための手続設置の交渉のための申請に関するCACの決定についての法律問題についても、雇用控訴審判所が管轄する（38条(8)）。

また、特別交渉団体の構成員、欧州労使協議会の委員、情報提供・協議代表、その立候補者は、代表や立候補者としての活動・行動をしたことなどを理由として不利益取扱いを受けない権利を有し（31条）、不利益取扱いを受けた場合には、雇用審判所へ訴えることができる（32条(1)）。

なお、この規則は、欧州共同体の欧州労使協議会指令²²⁵を国内法化するために制定されたものである。

(カ) 50人以上規模の企業の情報提供・協議に関する従業員代表

上記の1999年多国籍企業被用者情報提供・協議規則は大規模な多国籍企業に限定していたが、2004年被用者情報協議規則（Information and Consultation of Employees Regulations 2004）により、より小規模で²²⁶イギリスでのみ展開されている企業についても対象とされることになった。

使用者は、有効な「被用者要求」（employee request）を受理したら、情報提供・協議に関する協定に合意するための交渉を開始しなければならない（7条(1)）。なお、情報提供・協議に関する既存の協定（pre-existing agreements）が存在する場合に、その要求が当該企業の40%未満の被用者によってなされたときには、使用者は交渉開始に代わり、当該企業のすべての被用者が当該要求を支持するか否かを確認する投票を行うことができる（8条(1)および(2)）。この投票が、投票手続を定める8条(4)の要件を満たしていないと考える被用者もしくは被用者の代表は投票後21日以内にCACへ申し立てることができる（10条(2)）、CACはこの申立てに理由があると判断した場合に、再投票を命じることができる（同条(3)）。

情報提供・協議に関する協定を締結するために、使用者は「交渉代表」（negotiating representatives）を選出もしくは指名するための取決めをし、交渉代表の名前を書面で被用者に知らせ、当該交渉代表を交渉へ招致しなければならない（14条(1)）。被用者もしくは被用者の代表が、交渉代表の投票・指名要件を定めた14条(2)が満たされていないと考える場合、投票・指名後21日以内にCACへ申し立てることができる（15条(1)）。そして、CACは、この申立てに理由があると判断した場合、使用者に対し、投票・指名の過程のやり直しを命じる（同条(2)）。

交渉が開始されたものの、合意に至らなかった場合には、「標準情報提供・協議条項」（standard information and consultation provisions）が適用される。この条項が適用され

²²⁵ 94/45/EC. 同指令は、拡張指令（97/74/EC）により、1999年にはイギリスでも実施されることになった。

²²⁶ 2005年4月6日から150名以上、2007年4月6日から100名以上、2008年4月6日から50名以上の被用者を雇用する企業に適用される（同規則3条および付則1）。

る場合、使用者は、適切な人数の「情報提供・協議代表」(information and consultation representatives)を選出するための被用者による投票を行う準備をしなければならない(19条(1))。同項にしたがった投票準備を行わない場合には、被用者もしくは被用者の代表は、CACへ申し立てることができ(同条(4))、CACが、この申立てに理由があると判断した場合、使用者に対し、投票の準備もしくは再準備と投票の実施を命じる(同条(5))。

また、選挙手続については、全被用者が立候補する機会を保障され(同規則付則2の2(d))、投票実施を監督する独立した「投票管理人」(ballot supervisor)を指名しなければならない(同付則2の2(e)) ことなどを規定している。使用者がこれらに違反していると考えられる被用者もしくは被用者の代表は、CACへ申し立てることができ(同付則2の3)、CACが、この申立てに理由があると判断した場合、使用者の行った投票の取決めを修正し、もしくは、投票手続の要件を満たすよう使用者に対し命じることができる(同付則2の4)。投票管理人がその投票がその手続に則って行われなかったなどとする場合には、「無効投票報告」(ineffective ballot report)を公表しなければならず(同付則2の11)、報告が発表された場合には、投票結果は無効とされる(同付則2の14)。

協定が合意された場合、もしくは、標準情報提供・協議条項が適用された場合において、情報提供・協議代表、もしくはそれが存在しない場合には被用者か被用者の代表が、使用者が協定もしくは標準情報提供・協議条項にしたがっていないと考える場合には、CACへ申し立てることができる(22条(1))。CACが、この申立てに理由があると判断した場合、協定と標準情報提供・協議条項の要件にしたがい必要とされる行為を行うよう使用者に対し命じることができる(22条(4))。この場合、申立人は3ヶ月以内に「過料通知」(penalty notice)の発行を求めて雇用控訴審判所に申し立てることができ(22条(6))、これに応じて、雇用控訴審判所は£75,000未満の過料の国務大臣への支払いを命じる通知を発行することができる(22条(7)および23条(1)2)。

また、被用者の代表、交渉代表、情報提供・協議代表、その立候補者は、代表や立候補者としての活動・行動をしたこと、もしくはしようとしたことなどを理由として不利益取扱いを受けない権利を有し(32条)、不利益取扱いを受けた場合には、雇用審判所へ訴えることができる(33条(1))。

なお、この2004年被用者情報協議規則は、欧州共同体の一般労使協議指令²²⁷を国内法化するために制定されたものである。

イ 従業員代表関連紛争

従業員代表関連紛争の管轄裁判所については、上記の各従業員代表制度において述べた通りであるが、ここでは、従業員代表関連紛争における、組合員資格、組合活動および争議行

²²⁷ 2002/14/EC.

為を理由とする不公正解雇または不利益取扱い等の事案処理について若干述べる。ここで想定する事案は、例えば、従業員代表の選出において、使用者により、労働組合の組合員資格、組合活動および争議行為を理由とした不利益取扱い等が行われたようなケースである。聴き取りによれば、この種の事案は非常に少ないが存在するとのことであった²²⁸。このような事案においては、組合員や組合役員に対する権利保護の一環として、その救済を雇用審判所に求めることができる。

なお、既に選出された従業員代表に対する不利益取扱い等については、上記各制度中で述べたとおり禁止されている。しかし、不利益取扱いが行われたことに基づき、労使の決定事項（協定等）の有効性が覆されることは規定されていない。

4 むすび—イギリスの特色—

イギリスでは従来、集団的自由放任主義の下で、苦情等を含む様々な問題が、労働組合と使用者の間で話し合われ、解決されてきた。また、労働組合と使用者が苦情処理手続規定を含む労働協約を締結することも多かった。しかし、現在、労働組合の組織率は約 29%まで下がっており、これに応じて、職場の苦情・紛争処理に対する組合の関与・影響力は変化しつつある。

一方、政府は、行政機関による助言的活動等や立法を通して、企業内における苦情・紛争の解決促進を試みてきた。その一は、行政機関 ACAS による行為準則作成、ヘルプライン等による助言、研修などであり、労働組合の有無にかかわらず、大いに利用されてきた。また、その果たしている役割は高く評価されており、特に人事スタッフの少ない小企業等にとってはかけがえのない存在となっている。ACAS のこうした活動の根拠は、ACAS に労使関係の改善を促進する全般的な義務が与えられていること、行為準則を発する権限および労使に対する助言の権限を与えられていることに由来するものである。

政府による企業内における苦情・紛争の解決促進のためのその二は、2002 年雇用法である。この立法により、2004 年 10 月から、同法に規定された企業内の苦情処理手続を踏まない限り、雇用審判所への申立てが制限されたり、裁定金が減額されたりするようになった。同法規定は、増加しつつあった雇用審判所への申立て件数を減少させるために導入されたものであるが、これが実際にそのような効果をもたらすものであるかについては、施行から時間がさほど経っていないこともあり、未だ不明である。しかし、現場においては、肯定否定を含め、様々な意見が唱えられている。従来水面下にあった苦情が取り上げられるようになった点がメリットとして挙げられる一方、新しい手続があまりにも複雑すぎることで、また、紛争解決をフォーマル化しすぎたことを指摘して、法改正を求めるものも多い。

以上をまとめると、イギリスにおける企業内紛争・苦情処理に係るシステムの特色として

²²⁸ ACAS の Burkitt 氏（注 118）からの聴き取りによる。

以下の点が挙げられよう。すなわち、①かつては、主に労働組合と使用者が集団的自由放任主義のもと、苦情等を含む様々な問題を解決してきたが、組織率の低下により、職場の苦情・紛争解決に対する組合の関与が変化していること、②近年、主に労働組合のない小企業などを対象に、行政機関である ACAS が、制定法規定を根拠として、企業内紛争・苦情処理に関する助言活動等を積極的に行い、一定の社会的な役割を果たしてきたこと、③2004 年以降、全企業を対象とした、最低限の企業内苦情処理手続が制定法上導入されたこと、である。

企業内の苦情・紛争処理に関する近年の動きとしては、②ACAS の活動、および③の法規定導入が重要であろう。特に③については、前述のように、多くの意見が表明されており、それらに対応して、イギリス政府は現在法改正を検討中である²²⁹。この法改正の動向については、日本の法政策の検討の観点からも今後注目すべきであると思われる。

²²⁹ 政府は、2006 年 12 月 7 日に Michael Gibbons 氏を指名し、使用者と労働者間の紛争を解決するしくみの徹底的な見直しを依頼した。報告書は 2007 年春に出され、2007 年中に改革の正式な公開提案がなされる予定とのこと。DTI, Better Regulation: Simplification Plan (Dec 2006)(URN 06/1436) at 33 (<http://www.dti.gov.uk/files/file35872.pdf>).

資料 1 : ACAS 懲戒と苦情処理手続に関する行為準則

(ACAS Code of Practice on Disciplinary and Grievance Procedures) (抄)

<第一節 懲戒規則と手続> (略)

<第二節 苦情処理手続>

○なぜ苦情処理手続を作成するのか

- 63. 苦情とは、労働者が使用者に提起した懸念、問題、不満をいう。
- 64. 苦情処理手続は、労働者の苦情を扱うために使用者により利用されるものである。
- 65. 使用者は、苦情処理手続によって、苦情を公正に、矛盾なく、迅速に扱うことが可能になる。使用者は、苦情が適切に検討されるように、労働者が苦情処理手続を利用できるようにしておかなければならない。
- 66. 苦情処理手続の作成に関するガイダンスはパラグラフ 90~95 で紹介している。

○職場での苦情の取扱い

- 67. 労働者は、ほとんどの苦情をライン・マネージャーとインフォーマルに解決することを目指すべきである。これは、すべての職場にとってメリットがあり、特に、マネージャーと労働者が親しい人間関係である場合はそうである。こうすることで、問題解決も迅速にすることができる。
- 68. 苦情がインフォーマルに解決され得ない場合には、労働者は使用者に対し、公式に苦情を申し立てるべきである。労働者が雇用審判所への申立ての基礎として当該苦情を後に用いることを希望するならば、制定法上の苦情処理手続を利用しなければならない。
- 69. 制定法上の標準手続においては、労働者は以下のことをしなければならない。
 - ステップ 1 使用者に書面で苦情を通知する。
 - ステップ 2 使用者によって、苦情を話し合うためのミーティングに招致される。この場合、同伴する権利が適用され、書面で決定が通知される。
 - ステップ 3 苦情が満足いくように解決されていないと感じる場合には、異議申立てミーティングの権利を与えられ、最終決定が通知される。制定法上の標準手続に関する詳細は、付録 C (略) で紹介している。
- 70. 制定法上の手続に従う必要が必ずしもない一定の場合がある。例えば、労働者が 1998 年公益開示法 (Public Interest Disclosure Act 1998) に従って懸念を申し立てている場合、もしくは、苦情が少なくとも 2 人以上の労働者のために、自主的な労働組合の役員などの適切な代表によって申し立てられている場合である。義務免除の全ての場合については、付録 E (略) で紹介している。
- 71. 制定法上の手続が適用される場合には、使用者と労働者はこれに従うことが重要である。労働者は、(付録 E (略) に列挙した義務免除の場合にしたがい) 少なくとも書面で苦情を申し立てるべきであり、当該事項に関する訴えを審判所へ提起するには 28 日間待つべきである。時期の早すぎる訴えは、自動的に審判所により不受理とされる。しかし、書面の

苦情が申し立てられると、(特別の時間制限ルールにしたがい) もう一度審判所に訴えを提起することができる。さらに、苦情が雇用審判所に申し立てられたが、どちらかの当事者が手続に従っていなかった場合には、審判所は通常、裁定金を 10%、もしくは、(審判所が、そうすることが正義かつ衡平 (just and equitable) であると考えられる場合には) 最大 50% まで、当事者が手続を遵守しなかったということに応じて調整する。例外的なケースでは、補償は 10% 以下の調整もしくは全く調整されない場合もある。

72. 苦情はできるかぎり労働者が在職中に対処されるべきである。しかしながら、以下の場合には、制定法上の苦情処理手続(付録 D (略) に列挙した「修正苦情処理手続」) が適用される。すなわち、労働者が既に退職している場合、退職前に標準手続が開始されなかったかもしくは完了しなかった場合で、制定法上の標準手続の代わりに修正手続を利用することを書面で両当事者が合意する場合である。修正手続では、労働者は退職後できるかぎり早く苦情を記した手紙を使用者に送るべきであり、使用者はその対応を記して返事を書かなくてはならない。

○苦情の申立て

73. 当該組織の手続で指定されていないかぎり、労働者は、通常、苦情を直属のマネージャー (line manager) に申し立てるべきである。もし苦情が、通常を申し立てる人物に関するものである場合には、労働者は、その人物のマネージャーもしくは組織の別のマネージャーに話をもちかけることができる。それが不可能な小企業の場合、その直属のマネージャーは、できるかぎり公平に当該苦情を聞き、取り扱うべきである。

74. マネージャーは、苦情が書面化されているか否かにかかわらず、全ての苦情に対応すべきである。しかしながら、労働者は以下のことを認識しておく必要がある。すなわち、制定法上の手続が適用される場合には、労働者が最初に書面で苦情を申し立て、かつ、審判所に訴えを提起する前に 28 日間待たなければ、雇用審判所へ事件を持ち込むことができない。

75. 苦情を書面に記すのは簡単なことではない。特に、母国語が英語ではない労働者や、一人で紙に記述することが困難な労働者にとってはそうである。これらの場合には、当該労働者は、例えば、同僚、労働組合、他の従業員代表からの援助を求めることを奨励されるべきである。1995 年障害者差別禁止法 (Disability Discrimination Act 1995) においては、使用者は、合理的な調整を要請されており、労働者が障害のために苦情を書面化できない場合には、当該労働者が苦情の書面を作成することができるように支援することが含まれている。

76. 申し立てられた苦情が複数人に当てはまり、かつ労働組合が承認されている場合には、労働組合と使用者の労働協約を通じた解決が適当である。

○苦情ミーティング

77. 公式な苦情を受けたら、マネージャーはできるかぎり早くミーティングに労働者を招致

し、同僚等を同伴する権利があることを知らせるべきである。ミーティングの時間と場所について、労働者の同意を取り付けることは良い雇用慣行（good practice）である。小企業では個室の会議室がないかもしれないが、重要なことは、ミーティングが中断されず、そして、苦情が秘密に取り扱われていると労働者が感じることである。もし、労働者の同伴者が提案された日程に出席できない場合には、労働者は他の日程を提案することができる。ただし、それは合理的で、かつ、使用者によって当初提案された日程後 5 労働日未満である場合に限る。この 5 日間の時間制限は、双方の合意に基づき延長され得る。

78. 労働者は、自身の不満について説明し、それがどのように解決されるべきだと考えているかを伝えることを認められるべきである。もし使用者がミーティング中、苦情の解決方法がわからないときやさらなる調査が必要だと感じたときは、助言を得たり、さらなる調査を行うために、ミーティングを一旦中断すべきである。これは、公式な苦情処理の経験のない小企業において特に有用である。使用者は、回答する前に、苦情に慎重な考慮を払うべきである。

79. 制定法上の手続の利用により、暴力的、虐待的、もしくは脅迫的な行為といった深刻な脅威にさらされるか、もしくはハラスメントを受けると労働者が信ずるに足る合理的な根拠を有していない限り、使用者と労働者は通常制定法上の苦情処理手続を踏むことを期待される。苦情が取り扱われる場合には、両当事者に一定の量のストレスと不安感が常に生じるものであるが、この義務免除は、以下の場合にのみ適用される。すなわち、使用者もしくは労働者が何らかの深刻な身体的・精神的損害をこうむる、すなわち、その財産または第三者が脅威にさらされる、もしくは他方当事者がハラスメントを行い、これが続くだろうと、使用者もしくは労働者が合理的に信じる場合である。

80. 同様に、いずれかの当事者がコントロールできない事由が、一つもしくは複数の手続が合理的な期間内に遵守されることを妨げる場合には、制定法上の手続は遵守される必要がない。これは、時として、長期の病気や長期間海外にいる場合などのケースであるが、可能な限り、使用者は手続を処理するための他のマネージャーを指名することを検討すべきである。

81. 使用者は、労働者の苦情に対し、合理的な時間内に書面で回答すべきであり、労働者がその回答に満足しない場合には、使用者の決定に対する異議申立てができることを労働者に知らせるべきである。何が「合理的」と考えるかは組織によって様々であるが、5 労働日は通常十分な長さである。もし 5 労働日以内に回答できない場合には、労働者には遅延の説明と回答がいつになるかが伝えられるべきである。

○異議申立て

82. 労働者が苦情ミーティング後の使用者の決定に不満だと使用者に伝えた場合、使用者は異議申立ての手続の準備をするべきである。この異議申立ての段階は、制定法上の手続の一部であることに留意すべきである。もし労働者が雇用審判所へ申立てをするならば、こ

の異議申立ての権利を行使しない場合、審判所は補償の裁定金を減額する可能性がある。異議申立ては、合理的に実行可能な限り、最初に苦情を取り扱ったマネージャーより上位のマネージャーによって対応されるべきである。小企業の場合には、たとえ対応できるより上位のマネージャーがいなくても、可能であれば、他のマネージャーが異議申立てを聞くべきである。もしそれが不可能な場合には、ケースを監督する人物は可能な限り公平にふるまうべきである。異議申立てミーティングに出席するために労働者を招致する際には、使用者は同時に、異議申立てミーティングへの同僚等の同伴権についても知らせるべきである。

83. 最初のミーティングと同様に、使用者は、できる限り早く決定を書面で労働者に伝えるべきである。使用者は、この異議申立てミーティングが苦情処理手続の最終段階であるか否かについても労働者に伝えるべきである。

84. 大企業においては、重役（director）など、より上位の管理職への異議申立てを認めることは良い雇用慣行である。しかしながら、小企業においては、通常、最初の異議申立てが苦情処理手続の終わりを意味することが多い。

○特別の配慮

85. 職場の差別、いじめ、ハラスメントに関する不満は敏感な問題であり、大企業はしばしばこれらを取り扱うための別の苦情処理手続を有している。これらの手続が制定法上の最低要件を満たしていることが重要である。

86. 組織は、1998年公益開示法の観点から公益通報手続が必要かどうかについても検討するつもりかもしれない。この法は、一定の種類の実害に関する懸念を、その手続にしたがって申し立てる労働者に対する保護を定めるものである。

○記録の保存

87. 苦情処理プロセスにおける書面の記録を保存することは重要であり、かつ、使用者および労働者双方の利益となる。記録は以下のものを含むべきである。

- ・申し立てられた苦情の性質
- ・苦情書面の複写
- ・使用者の回答
- ・とられた対応
- ・その対応がとられた理由
- ・異議申立てがなされたかどうかと、その場合の結果
- ・その後の経過

88. 記録は、秘密厳守で取り扱われるべきであり、一定の個人情報の請求権とアクセス権を個人に認める1998年情報保護法（Data Protection Act 1998）にしたがって保存されるべきである。

89. 記録された全ての公式な議事録を含め、ミーティングの記録の複写は、労働者に与えら

れなければならない。一定の状況の場合には（例えば、証人を保護するため）、使用者は一定の情報を与えない場合がありうる。

○苦情処理手続の作成

90. 使用者が苦情処理手続を作成する際には、マネージャー、労働者、適切な場合には、労働者代表を含む、影響を受ける全ての者を関与させることが、利益になる。

91. 苦情処理手続は、労働者が管理職に問題を申し立てやすくすべきものであり、次のことが必要である。

- ・簡単かつ書面化されること
- ・可能であれば、労働者の直属のマネージャーが苦情をインフォーマルに取り扱うことを可能にすること
- ・手続過程が秘密厳守とされること
- ・労働者がミーティングに同僚等を同伴することを認めること

92. 苦情を引き起こす可能性のある問題は次のようなものである。

雇用条件、健康と安全、労働関係、いじめとハラスメント、新しい労働慣行、労働環境、組織変更、機会均等

93. 特定の問題（例えば、ハラスメントやいじめ）に関する苦情を取り扱うための別の手続が存在する場合には、通常の手続に代わり、これらが利用されるべきである。

94. 組織の全ての人々が、制定法上の手続を含め、その企業の苦情処理手続を必ず理解することが重要であり、必要であれば、管理職、マネージャー、労働者代表に対して、その利用方法に関する研修を行うことも重要である。労働者は手続の複写を配布されるか、もしくは、例えば掲示板からすぐにそれを入手できるようにしておかなければならない。大企業の場合には、入社手続の一部として、懲戒手続とともに含めることができる。

95. 労働者に対して、苦情処理手続の詳細を説明する時間を設けなければならない。これは、英語をうまく話せないか、もしくは読むのが難しい人々に対して特に有益である。

<第三節 ミーティングに同僚・組合役員を同伴する権利>（抄）

○同伴権とは何か

96. 就労者（worker）は、一定の懲戒もしくは苦情処理ヒアリングに出席することを使用者から要求もしくは招致された場合には、同僚もしくは労働組合役員をミーティング（ヒアリング）に同伴する制定法上の権利を有する。就労者は、使用者に対し、同伴の合理的な要請（reasonable request）をしなければならない。何が合理的な要請か、および、誰が就労者に同伴できるかについてのさらなるガイダンスは、パラグラフ 103～109 で紹介している。

97～99 懲戒ヒアリングとは何か（略）

○苦情ヒアリングとは何か

100. この権利の趣旨において、苦情ヒアリングは、使用者の就労者に対する義務に関する

不満が使用者が取り扱うミーティングをいう。その義務は、制定法に根拠をもつものであろうと、コモン・ローに根拠をもつもの（例えば契約上の義務）であろうとかまわない。

101. 例えば、個人の賃金増額の要求は、増額が契約に明確に規定されているか、もしくは、その要求が同一賃金の問題を提起するのではない限り、その定義に含まれそうもない。同様に、ほとんどの使用者は、就労者に対し、駐車場設備を提供する法的義務を持たないため、そのような設備に関する苦情については、ヒアリングでの同伴権は付与されない。しかしながら、もし就労者が、障害を持っていて通勤に車が必要である場合には、使用者が 1995 年障害者差別禁止法上の義務に従っているかどうかについての問題が起こるので、当該就労者は、苦情処理ヒアリングにおいて同伴する権利をおそらく有する。

102. 同伴権は、制定法上の手続の一部として行われるいかなるミーティングにも適用される。これは、労働者が退職後のいかなるミーティングを含む。

○合理的な要請とは何か

103. 同伴者の要請が合理的であるか否かは、個別事案の状況によって異なるものであり、究極的には、それは裁判所や審判所が決定することである。しかしながら、就労者が同伴者を選ぶ際には、その存在が、ヒアリングに害をもたらしたり、利害の対立を生むような同僚を同伴者として要請することは合理的でないということを心に留めておくべきである。また、職場に適任者がいる場合には、地理的に遠い同僚を同伴者に頼むのも合理的ではないだろう。同伴の要請は、書面によらなくてもよい。

○同伴者

104. 同伴者は次の人々である。

- ・ 同僚就労者（すなわち、使用者のもとで働く就労者の 1 人）
- ・ 労働組合により雇用されている役員、もしくは非雇用役員で、懲戒または苦情のヒアリングにおいて就労者の同伴者として行動した経験があるか、または、その訓練を受けたと組合から書面で合理的に認定された者。認定証は、カードもしくは書状の形式をとることがある。

105. しかしながら、就労者のなかには、上記以外の人々（例えば、パートナー、配偶者、法律家の代理人）を同伴する追加的な契約上の権利を有する者もいる。もしも就労者が障害を持っている場合には、使用者は、彼らに同伴権を認めることが合理的であるかどうかについて、障害を考慮して検討すべきである。

106. 就労者が懲戒または苦情のヒアリングにおいて同伴する組合役員については、どの労働組合の役員に頼んでもよく、その組合が承認されているかどうかは問題ではない。しかしながら、職場に承認された労働組合が存在する場合には、就労者はその組合の役員に同伴を依頼するのが良い雇用慣行である。

107. 同僚就労者もしくは組合役員は、就労者の同伴依頼を必ず引き受けなくてはならないということはない。また、受け入れるようプレッシャーをかけられるべきではない。

108. 労働組合は、就労者の同伴者として行動する役割について役員を必ず研修すべきである。労働組合の役員がその役割を担った経験があるとしても、定期的な再教育のための研修の必要性は依然としてある。

109. 同一の使用者に雇用される同僚の同伴を引き受けた就労者は、この責任を果たすための合理的な長さの有給のタイム・オフを取得する権利を有する。これは、ヒアリングの時間に適用されるべきであるが、同伴者に、ミーティング前後に事案について勉強し、苦情を申し立てた就労者と話し合う時間を認めることも良い雇用慣行である。労働組合の非雇用役員は、就労者と同一の使用者に雇用されている限り、ヒアリングで就労者に同伴するための合理的な長さの有給のタイム・オフを取得することを認められる。非雇用役員が、別の組織に雇用されている就労者の同伴を引き受けた場合には、タイム・オフは、関係当事者による合意の問題となる。

○権利の適用

110. 使用者は、同伴者に、できるかぎり、ヒアリングの日時についての希望を言うことを認めるべきである。もし、同伴者が提案された日程に出席できない場合には、就労者は、他の日程を提案することができる。ただし、それは合理的で、かつ、使用者によって当初提案された日程後 5 労働日未満である場合に限る。

111. 使用者は、懲戒または苦情のヒアリングにおいて就労者の障害を考慮すべきであるのと同様に、必要な場合には、例えば車いす用の設備の提供など、同伴者の障害についても考慮すべきである。

112. ヒアリングが実施される前に、就労者は使用者に、誰を同伴者として選んだのかを伝えるべきである。一定の場合には（例えば、同伴者が未承認の労働組合の役員である場合など）、同伴者と使用者にとって、ヒアリング前に連絡を取っておくことは有益である。

113. 同伴者は、ヒアリングにおいて次のことをするために発言をすることが認められるべきである。

- ・就労者の事案の事実について述べる
- ・就労者の事案について要約して述べる
- ・ヒアリングで表明された意見に関して、就労者の代理として応答する

114. 同伴者は、ヒアリング中に就労者と協議することもできる。同伴者に、証人質疑を含め、ヒアリングに十分参加することを認めることは良い雇用慣行である。同伴者は、就労者の代理として質問に答えたり、就労者が望まない場合にヒアリングで発言したり、使用者が事案を説明することを妨げたりする権利を有しない。

115. 使用者が、同伴の合理的な要請に関して応じない場合には、就労者は雇用審判所に申し立てることができる。同伴者が当初提案された日程に出席できないときに、就労者が提案した別の合理的な日程に使用者がヒアリングを再設定しない場合にも、就労者は審判所に申し立てをすることができる。審判所は、最大 2 週間分の賃金の補償を命じることができ

る。この金額は、さらに、就労者が不公正解雇されたと審判所が認めれば、増額されうる。

116. 使用者は、就労者が同伴権を行使したこと、もしくは、同伴者となったことに基づく不利益を与えないよう注意するべきである。なぜなら、これは、違法であり、雇用審判所への申立てをもたらし可能性があるからである。

<第四節 付録> (略)

資料 2：企業内調停者養成資格認定研修（CIWM）のコースプログラム

ユニット 1 職場における紛争と調停を理解する

学習成果

参加者は、このユニットを終了することで、次のことができるようになる。

- ・ CIWM コースの構成がわかる
- ・ どのように資格認定されるかを理解する
- ・ 紛争の構造を理解する
- ・ 職場の紛争の原因と影響を理解する
- ・ 組織が紛争を取り扱う方法を知る
- ・ 紛争に関する自身の意識がより自覚的になる
- ・ 紛争を解決することに役立つ行動と役立たない行動を認識する
- ・ 調停とは何かを知る
- ・ 調停のプロセスを説明する
- ・ 企業内調停に伴う利益と問題点を理解する
- ・ 企業内調停が適切でない場合を判別する
- ・ 自らの先入観と仮説を探究する機会を持つ
- ・ 効果的な調停者となるのに必要とされるスキル、才能、知識、基準を挙げる
- ・ 実践基準の重要性を認識する
- ・ 調停スキルを練習するためにロールプレイを用いる

内容

1. 序論および歓迎
2. 紛争とは何か？
紛争とはどのようなものか／原因と影響／紛争に対する人々の態度
3. 調停とは何か？
基本的な特徴／利益と問題点／ADR とは何か？
4. 調停のスキル、才能、知識、基準
一連のスキル等／人々を公正に取り扱うこと／客観的であること／
両者の力のバランスを図ること
5. 調停プロセスと練習
各段階と基本的な任務／プロセスを練習するためのロールプレイの利用

ユニット2 当事者に調停を紹介する

学習成果

参加者は、このユニットを終了することで、次のことができるようになる。

- ・ 調停プロセスのステージ1の基本的な任務を説明する
- ・ 依頼人に、調停者の役割と調停プロセスをわかりやすく説明する
- ・ 調停者が担える役割と担えない役割を挙げる
- ・ 一般的な調停の基礎ルールを挙げる
- ・ 調停と、信頼関係を築くことの関連性を理解する
- ・ 信頼関係を築くのに役立つタイプの行動と役に立たないタイプの行動の例を挙げる
- ・ 共感が意味することと、それが非常に重要である理由を説明する
- ・ 調停者を味方につけようとする依頼人に対応する戦略を持つ
- ・ 依頼人の異議を扱う方法を知る
- ・ メモ取りの重要点を挙げる
- ・ 質問することと積極的に聴く技術の影響力を知り、依頼人から情報を得るためにそれらを利用し始める

内容

ユニット1の要約とユニット2の序論

1. ステージ1の基本的な任務を含む調停者の役割
調停者は何をするか？／当事者が調停者に望むこと／ステージ1の基本的な任務
2. 信頼関係を築く
なぜそれが重要なのか？／役に立つ行動と役に立たない行動／
共感：それはどういうものか？なぜ重要なのか？
3. 異議を扱う
状況と戦略
4. 当事者に調停を説明する
適用されるもの／練習する機会
5. ロールプレイ：依頼人との最初の面会
6. 聴く
メモ取りのガイダンスを含め、正確に聴くこと
7. 質問の技術
情報、考え、意見を得るためのいろいろな技術

ユニット3 調停プロセスを進める

学習成果

参加者は、このユニットを終了することで、次のことができるようになる。

- ・ 調停を準備する際に取り組む必要のある問題を確認する
- ・ 調停プロセスのステージ2の基本的な任務を挙げる
- ・ 調停者と依頼人の開始の言葉（opening statement）に十分な時間を取ることの重要性を理解する
- ・ 調停者の開始の言葉に含まれることが必要な事項を挙げる
- ・ 調停者の開始の言葉を述べる
- ・ 紛争を進める技術を理解し、利用する
- ・ リフレーミング（reframing）の原理とその利益・リスクを理解する
- ・ ネガティブな発言をポジティブな表現に言い換える
- ・ リフレーミングのリスクを知る
- ・ 依頼人の発言を建設的に要約する
- ・ いろいろなタイプの交渉アプローチを知り、この知識を調停プロセスの運営に役立つよう利用する

内容

ユニット2の要約とユニット3の序論

1. 調停の準備

調停を準備するためにすべきことを知る／調停の合意

2. 調停プロセスのステージ2ー場面設定

基本的な任務

3. 調停者の開始の言葉

何が含まれるべきか／調停者の開始の言葉を練習する

4. リフレーミングと建設的な要約

リフレーミングとは何か？／リフレーミングを練習する／建設的な要約：重要点

5. 場面設定と（早期の）紛争の処理

（早期の）紛争の処理方法／ロールプレイ：場面設定／調停者の全般的な要約

6. 交渉

交渉の種類と成果／交渉に挑戦する

7. 講師への質問および自習時間

ユニット4 調停プロセスを進めるスキルと戦略

学習成果

参加者は、このユニットを終了することで、次のことができるようになる。

- ・ 調停プロセスのステージ3～5の基本的な任務を理解する
- ・ ポジション（position）とインタレスト（interest）に関する発言を判別する
- ・ 問題点を依頼人とともに探る
- ・ 依頼人が選択肢を考え出し、判断する支援をする
- ・ 依頼人が合意に至るよう支援する
- ・ 効果的な調停合意の要素を確認する
- ・ 実行可能な調停合意を構成する
- ・ 共同調停（co-mediating）の考えを知る
- ・ 未解決の状況・調停をやり遂げる

内容

ユニット3の要約とユニット4の序論

1. 調停プロセスのステージ3－問題点を探る
基本的な任務
2. イシュー（issue）、ポジション、インタレスト
違いは何か？／練習
3. ロールプレイ：問題点を探る
4. 調停プロセスのステージ4－合意を形成する
基本的な任務
5. 選択肢を考え出し、判断する
考えを励ます／機能するかどうか検討する
6. ロールプレイ：合意を形成する
7. 合意を書き出す
合意の書き出しの練習／調停合意の要素
8. 調停プロセスのステージ5－終結とフォローアップ
基本的な任務
9. 講師への質問および自習時間

ユニット 5 調停スキルの練習

学習成果

参加者は、このユニットを終了することで、次のことができるようになる。

- ・ 差別の原因を理解する
- ・ 調停プロセスにおける効果を説明する
- ・ 依頼人による差別的な行為を確認し、対処する
- ・ 調停の基準を維持することにおける評価の役割を理解する
- ・ 調停者としての自らと他者のパフォーマンスを評価する
- ・ フィードバックを与え、受ける
- ・ 調停プロセスを効果的にやり遂げる

内容

ユニット 4 の要約とユニット 5 の序論

1. 差別と調停プロセスにおけるその影響
原因／調停における影響／差別的行為に対する調停者の対応
2. 調停の評価
調停の重要性／自己評価と他者からの評価／フィードバックを与え、受ける
3. 共同調停を使った全調停プロセスのロールプレイ
4. 専門家としての成長を続ける（CPD）
なぜ調停において CPD が重要なのか？／CPD の記録を付ける
5. ポートフォリオをまとめる
6. コースの評価と散会

第3節 ドイツ

はじめに

「企業内紛争（苦情）処理の必要性」という問題意識はドイツには乏しい。というよりは、「企業内紛争（苦情）処理」という概念ではなく、ドイツでは、紛争が生じるのをあらかじめ防止するために、「共同決定（Mitbestimmung）」という概念を生み出し、かかる「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からである。確かに、狭義の苦情処理手続といえるような苦情処理に関する規定が事業所組織法にはあるが、かかる規定をめぐる紛争はこれまでまったくなかったとあってよい。しかし、共同決定制度ゆえに企業内苦情処理制度が必要ではなかった、と簡単に結論付けてよいのかが、本稿の最大の課題である。

この点に関連し、10年ほど前から、経営学・人事管理において、アメリカのコンフリクト・マネジメントの議論がドイツにも紹介されるようになり¹、紛争が顕在化する前にその芽を摘み取るための手段として、苦情処理の重要性が認識され始めている。事業所委員会のある事業所では、事業所委員会が苦情処理に積極的に関わることを促すための方策について、一部、議論が行われ始めている。そして、最近、労働法学において、おそらく初めて経営学・人事管理の研究の成果を踏まえて、紛争予防という観点から、事業所組織法の規制を再検討する包括的な研究²が公表された³。

他方で、同じく1990年代後半から、主に裁判所の負担軽減という観点から、裁判外紛争処理制度(ADR)について関心が高まり、調停（あっせん）制度が、家族法および経済法の領域では、実務に普及するようになった。労働法の分野では、労働裁判所における最初の和解弁論で約半数の事件を処理すること、および解雇制限訴訟や労働協約上の請求権について定められている短い除斥期間等から、調停の導入には、懐疑的な見解が圧倒的であるが、もっぱら実務家の執筆した論文において、調停を積極的に評価する文献が散見されるようになっていく。

本稿では、これらの文献に依拠しながら、2006年8～9月に実施した現地でのインタビューで得た知見を織り込みつつ、事業所委員会の紛争処理機能という観点から、事業所組織法の規制を検討していきたい。また、最後に、近年事業所委員会によって代表される労働者は大企業を中心に限られ、その割合は確実に減少傾向にあることを踏まえて、事業所委員会のない企業における企業内紛争処理制度の可能性についても、簡単に言及したい。

¹ 例えば、*Breisig, Betriebliche Konfliktregulierung durch Beschwerde Verfahren in Deutschland und in den USA*, 1996. アメリカ合衆国で普及している「ピア・レビュー」および雇用契約上の仲裁手続を労働者代表制度を弱体化させるだけである、と批判的に検討した研究として、*Colvin, Gerechtigkeit ohne Gewerkschaft und Betriebsrat: Konfliktschlichtung in gewerkschaftsfreien Betrieben in den USA*, WSI-Mitteilungen 2001, S. 743 ff.

² *Ayad, Friede im Betrieb? – Alternative Konfliktbehandlungen für Rechtskonflikte am Arbeitsplatz* –, 2006.

³ 労働法学において、事業所委員会については、もっぱらその労働条件決定権限について、これまで議論されてきた。

1 労働紛争処理システムの概観－企業外紛争処理制度を中心に

ドイツでは、企業外の労働法上の紛争処理機関として、裁判所以外に、労働委員会や労働局による紛争調整制度を有するわが国のように複数の機関が存在するのではなく、労働裁判所に一元化されているとあってよい。労働裁判所は、年間約 60 万件の個別のおよび集团的紛争を処理し、その低廉かつ迅速な処理には定評がある（2005 年度の労働裁判所の事件処理に関する統計については後掲第 2-3-1 表参照）⁴。ただし、一部の分野で、協約上の任意調停（仲裁）制度が利用されている。なお、個別契約による仲裁合意は、アメリカ合衆国と異なり、対等性の損なわれている労働契約では認められていない。

(1) 労働裁判所

ア 和解弁論(Güteverhandlung)と争訟弁論

労働裁判所の手続において特徴的なのが、争訟弁論に先立って行われる和解弁論である。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。和解弁論で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ことになる。なお、和解弁論も争訟弁論も、原則として期日は 1 回である。争訟弁論の期日が 1 回であるのは、名誉職裁判官の日程を調整することが困難であるからである⁵。

和解を志向する労働裁判所の和解弁論は調停（Mediation）と同様の機能を果たしていると思われるが、この点について、ヒアリングでは明確に否定された。公権力が介在するものはいかなる意味でも調停とは言えず、和解弁論は、調停ではなく、いわゆる調停的仲裁（Med-Arb.）である⁶。調停人（Mediator）は、解決策を提案してはいけないが、裁判官は、和解が不調に終われば、自分が当該紛争について判決を下す、という立場から、和解弁論を行っているに過ぎず、当事者の関係全体を考慮してはいないし、すべきでもない、ということである⁷。労働関係は、家族とは異なり、解雇に至るほど関係が悪化しているのであれば、改善の余地はなく、簡易迅速に紛争を処理する和解弁論は、法的安定性に資するものとして高く評価されている。

⁴ 労働裁判所の手続の概要および名誉職裁判官の役割については、ウールリッヒ・コッホ（橋本陽子訳）「ドイツにおける個別的労働紛争の解決」季刊労働法 211 号 119～132 頁（2005 年）。今回訪問した連邦労働裁判所の概要は、次の通りである。連邦労働裁判所の裁判官は、職業裁判官 34 名（1 小法廷に 3～4 人）および助手（若手の労働裁判所判事）が約 15 人である。1 件について、職業裁判官 1 名が判決を作成する。まず、判決案（Votum）を作成し（1 人の裁判官は、月に 2～3 通の Votum を書く）、期日の前に職業裁判官だけで会議を行い、同時に、原審判決や該当する協約など、必要な資料一式とともに、Votum を名誉職裁判官に送付する。多忙な名誉職裁判官を招聘できる期日は 1 回しか入れられないので、必要な情報をあらかじめ名誉職裁判官に伝えておくための準備は、かなりの負担だそうである。弁論は 1 ヶ月に 1 日開かれ、1 回で 6～7 件処理される。弁論後の会議で、名誉職裁判官と合議し、判決を下すが、Votum がそのまま判決になることはなく、かなりその後の議論が反映され、結論が変わることもある。名誉職裁判官も、実際にはほとんど法律家である（Hromadka 教授や、組合または使用者団体の代表（弁護士）など）。今回訪問したジーマンス社の Sieg 氏も、連邦労働裁判所の使用者側名誉職裁判官である。

⁵ コッホ裁判官による。

⁶ ヴァンク教授、ブッデ教授、アウスト・ドーデンホフ裁判官による。

⁷ デュヴェル裁判官による。

イ 調停 (Mediation) の試み

しかし、一部、労働裁判官による調停の試みが始まっており、2006年4月からハンブルグとキールの労働裁判所で導入されたそうである。調停人 (Mediator) の資格を有している裁判官が4人いるベルリン労働裁判所では、その成果を待って導入を決める予定であるが、現時点では、消極的である。

調停対象として考えている事件は、①経営上の理由による解雇において、社会的選択 (被解雇者の人選基準) が誤っていた場合に、事件当事者以外にも多くの影響が出る可能性があるため、このような事件について、調停で一挙に解決する。②和解弁論が不調に終わったが、次の争訟弁論の期日を入れるまでに約1年かかる場合の2つがありうるが、ベルリンでは、1審において約3ヶ月間で判決まで出しているため、この必要性は乏しいということであった。

(2) 協約上の調停および仲裁制度

ア 任意的調停 (仲裁) 制度 (事業所組織法 76 条 8 項)

協約の解釈をめぐる紛争について、協約で調停 (仲裁) 手続が定められる場合がある。例えば、協約上の格付けに関する紛争がこれに含まれる。協約上の調停 (仲裁) 手続は、事業所組織法上の仲裁手続に代替するものであるが、その管轄は、協約で自由に拡張することができる。調停 (仲裁) 委員会の委員長には、労働裁判官が任命される場合が多いようである (バイエルン金属産業の協約上の調停制度について、下記 3 (5) を参照)。ヒアリングでは、格付けに関する紛争が協約上の仲裁手続によって処理されることは、裁判所の負担軽減の見地から肯定的に捉えられていることを確認できた (なお、かかる協約上の格付け・最格付けをめぐる紛争をおよそ協約上の仲裁手続に委ねる旨の労働裁判所法 111 条 3 項を新設する旨の法改正案が、ブランデンブルグ州によって提出されたことがある⁸⁾)。裁定は裁判所の適法性審査 (濫用審査と手続上の瑕疵に限定) に服するが、提訴される場合は稀である。

その他の協約上の仲裁制度には、職業訓練生の職業訓練終了後の承継の可否に関する制度があり、仲裁人は、労働裁判所の裁判官が協約で定められていることが多いようである。

イ 仲裁制度 (労働裁判所法 101 条)

私的仲裁制度は、協約当事者が、労働裁判所法 4 条に基づき、労働協約によって、労働裁判所法 2 条 1 項及び 2 項にいう労働関係から生じる市民的な権利紛争について、労働裁判所の管轄を排除した場合にのみ可能である。さらに、これは、労働協約に拘束される者 (組合員) について、当該組合員が、労働裁判所法 101 条 2 項に掲げる職業集団 (劇場、映画製作および芸術分野並びに船員) に含まれる場合にのみ、適用される。判例によれば、劇場芸術

⁸⁾ Arbeit und Arbeitsrecht 1997, S. 434.

家とは、俳優、オペラ歌手、合唱団員、演奏家、監督、芸術的な課題を負う技術的職員である。判例・学説は、その他の職業集団については、協約当事者は協約上の仲裁を合意してはならないことを強調している。したがって、芸術的な活動を行っているとはいいがたい録音技術士には協約上の仲裁制度は適用されない。労働裁判所法 101 条以下に規制される仲裁制度は、基本法 9 条 3 項の団結の自由を基礎とする。その他、労働裁判所法 101 条 3 項により、この場合には、民事訴訟法 1025 条以下の仲裁裁判手続の規定は適用されない。

これらの規制から、労働法上の紛争に関する仲裁契約は許容されず、無効であると解されている⁹。労働裁判所法が施行される 1953 年以前は、個別仲裁制度は重要な意義を有していたが、現行法では、個別仲裁の必要性は、舞台芸術家と船員について、この分野では、職業身分としての仲裁制度が長い伝統をもち、無視できない重要性を輸しているという理由で、例外として認められることになった¹⁰。

実務では、演劇の分野ではドイツ舞台協会とドイツ劇団構成員協同組合、ドイツ舞台コーラス・ダンサー協会、芸術労働組合との間の各々の労働協約に基づいて、私的仲裁制度が一定の役割を果たしている。ドイツ舞台協会は IG メディアとも演劇仲裁労働協約を締結していたが、この協約は 1993 年に解約された。演劇仲裁裁判所は、年間約 100 件の判断を下していると推定されている。船員については、1970 年代初め以降もはや仲裁制度は存在していない。

例外的に認められている個別労働紛争に関する仲裁制度であるが、以上のように、舞台芸術分野のうち、さらに芸術的活動を行う者にしか適用されず、かつ当該労働者が原則として仲裁合意を締結した労働組合の組合員でなければならない（労裁法 101 条 2 項 3 文により、非組合員であるが、個別労働契約で当該労働協約を援用されている等の理由で、当該協約がその労働関係に適用されている者については、書面による明示の合意がある場合にのみ、仲裁制度が適用される）。労働協約の一般的拘束力宣言によって仲裁制度が非組合員にも拡張適用されうるかという点について、基本法 92 条に規定される裁判制度は基本法 9 条 3 項にいう経済および労働条件には含まれず、団結権によって排除されるものではなく、また消極的団結の自由を侵害するという理由で、学説は否定的である¹¹。

(3) 雇用契約上の仲裁・調停制度

個別労働契約に基づく雇用仲裁制度は、ドイツでは、原則として禁止されており、上記(2)で見たとおり、一部の分野について、私的仲裁裁判制度（労働裁判所法 101 条以下）が許容されているに過ぎない。個別労働法における裁判外の調停手続としては、職業訓練関係を対象とする調停制度（労働裁判所法 111 条 2 項）があるほか、船員および教会の労働関係に関

⁹ ただし、事実が外国に関連するものであることは国内裁判所の負担になるので、国際私法仲裁制度は労働事件についても可能であると解されている（Schwab/Weth-Zimmerling, ArbGG, 2004, § 101, Rz. 2）。

¹⁰ Schwab/Weth-Zimmerling, ArbGG, 2004, § 101, Rz. 45.

する特別の調停手続、および労働者発明法に基づく請求権に関する特許庁における調停手続（労働者発明法 28 条以下）がある。

ア 職業訓練関係における調停制度

労働裁判所法 111 条 2 項において、職業訓練関係における紛争解決のために、手工業分野では、職業訓練法上の監督官庁において、調停委員会を設けることができる。この委員会は、1890 年の営業裁判所法において既に認められ、1926 年の労働裁判所法においても存続することになった。この委員会の設置は、当該管轄官庁の裁量に委ねられ、これにより、裁判への平等なアクセスという憲法上の権利が侵害される危険が指摘されている¹²。委員会は、労働者側と使用者側の同数の委員によって構成される（労働裁判所法 111 条 2 項 1 文）。

労働裁判所法 111 条 2 項の重要な意義は、委員会による調停手続が、提訴の要件となっていることである（労働裁判所法 111 条 2 項 4 文）。手続の具体的な形成について、当事者の意見聴取が義務付けられている（労働裁判所法 111 条 2 項 2 文）。合意が成立しないときは、委員会は裁定を行い、両当事者がこれに同意するか、または、2 週間以内に提訴しない場合には、かかる裁定は法的に拘束力を有する（労働裁判所法 111 条 2 項 3 文）。委員会において成立した和解は、強制執行名義となる（労働裁判所法 111 条 2 項 6 文）。

イ 労働者発明に関する調停制度

労働者発明法における調停手続は、職業訓練関係に関する調停手続と同様、提訴要件となっているが（労働者発明法 37 条 1 項）、職業訓練関係に関する調停手続と異なり、特許庁に設置された調停委員会は、拘束力を有する調停案を提案することはできない。

これらの現行法における個別労働法上の裁判外調停手続の占める役割は小さい¹³。しかし、職業訓練関係に関する調停委員会および労働者発明法上の調停委員会は、まさに、裁判外の当事者の合意による紛争解決を目的とするものであるため、この分野では、既に、専門家の関与する、望ましいあっせん手続が導入されている、と評価できる¹⁴。

2 企業内紛争（苦情）処理制度

(1) 事業所委員会（Betriebsrat）

ア 概要

企業内従業員代表機関である事業所委員会の構成および権限は、すべて事業所組織法（Betriebsverfassungsgesetz）に規定されている。

¹¹ Schwab/Weth-Zimmerling, ArbGG, 2004, § 101, Rz. 48-51.

¹² Prütting, Streitschlichtung und Mediation im Arbeitsrecht, in; Isenhardt/Preis, Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft, Festschrift für Peter Hanau, 1999, S. 743, 745.

¹³ Prütting, aaO, S. 746.

¹⁴ Albrecht, Mediation im Arbeitsrecht, 2001, S. 54-56.

(7) 選挙権者と被選挙権者

「選挙権を有する労働者を常時5人以上、そのうち3人が被選挙権を有する事業所において事業所委員会が選出される」（事業所組織法1条1項1文）。設置は、労働者のイニシアティブに委ねられており、事業所組織法17条2項によれば、労働者の過半数が、事業所集会で、選挙委員会を選出し、選挙管理委員会が、事業所委員会選挙を実施する。事業所委員の任期は、4年間であり、通常は、4年ごとにいっせいに事業所委員会選挙が行なわれる（直近では、2006年が事業所委員会の選挙の年であった）。

(4) 選挙の実施手続

事業所組織法14条により、秘密・直接選挙および比例選挙の原則が定められている。具体的には、事業所委員会選挙規則（後掲資料1の和訳を参照）では、候補者名簿の記載方法、選挙告示の方法、選挙結果の告示方法などきわめて詳細な規制が定められている。

イ 事業所委員会の設置をめぐる紛争

(7) 選挙の取消・無効の訴え

事業所委員会選挙は、選挙手続違反を理由して取り消されうる（事業所組織法19条）。提訴権者は、3人以上の選挙権者、事業所に代表される組合または使用者であり、選挙結果の告示された日から2週間以内に、労働裁判所に提訴しなければならない。提訴権者は、法的安定性の見地から、1972年事業所組織法によって、限定された。さらに、同じく法的安定性と法的明確性の理由から、あらゆる選挙手続違反が選挙の取消を導くのではなく、選挙結果が変わりうるか、または影響を受ける場合にのみ、取消が可能である¹⁵。

さらに、法律に規定はないが、適正な選挙に関する一般的法原則違反の程度が重大である、と認められる場合には、選挙の無効が認められる。無効の訴えについては、提訴権者および提訴期限の限定は存在しない。裁判例では、労働者派遣法14条1項に基づき、派遣労働者は派遣先事業所に属するが、かかる規制に違反した場合は、選挙無効を導くと判断した事例がある¹⁶。これに対し、連邦労働裁判所は、例えば、全従業員にメールの利用が認められているのではないにもかかわらず、選挙のための事業所集会の招集通知をメールで行うなど、複数の選挙規則違反が認められるケースにおいて、従来、総合判断によって選挙無効を導いてきた判例を変更し、第三者ではなく、事業所に帰属する者が、1つまたは複数の違反を容易に認識し、かつ選挙結果を受容し得ないと思う場合において、無効訴訟が提起される可能性またはその他の事業所組織法上の紛争が予想される場合に、選挙が無効とされる、と判断した¹⁷。

¹⁵ BAG, Beschl. v. 21.2.2001, AP Nr. 49 zu § 19 BetrVG 1972.

¹⁶ LAG Köln, Beschl. v. 22.3.2000, AP Nr. 8 zu § 14 AÜG.

¹⁷ BAG, Beschl. v. 19.11.2003, AP Nr. 54 zu § 19 BetrVG 1972（使用者による無効申立）。

また、誤った事業所概念(下記(ウ)を参照)に基づいて選挙がなされたことは、事業所概念の判断はケース・バイ・ケースの判断にならざるを得ず、一見して明白かつ重大な誤りと認められるものではないので、無効事由とはならず、取消事由になるにすぎない、と判断されている¹⁸。

無効が認められた事例として、独立した事業所の一部(事業所組織法4条1項1文2号)の労働者が、すでに事業所全体について事業所委員会が存在し、ほぼ同時にその選挙が予定されているにもかかわらず、独自の事業所委員会を選出した場合には、かかる選挙を無効とした決定がある¹⁹。

ヒアリングでは、選挙の取消・無効の訴えについて、ベルリンでは、使用者側が訴える割合が60%、労働者が33%、そして組合が7%であると聞いたが、連邦労働裁判所のコッホ裁判官とシュピナー調査官の経験では、訴えを提起する者は、ほとんどが労働者側、すなわち落選した立候補者だったそうである。

(イ) 選挙権を有する労働者の数え方

選挙権を有する労働者にはあたらぬ者を選挙権者に含めた結果²⁰、選挙結果に重大な影響を及ぼした、という理由で、事業所委員会選挙の取消が訴えられる場合がある。雇用促進法上の助成を受けた職業訓練ポストで雇用する労働者(Rihabilitande)について、事業所組織法上の労働者ではなく、選挙権が認められない、という判例変更がなされたが²¹、かかる判例変更に基づく使用者の取消の訴えを、それ以前の長い判例実務を考慮すれば、法的安定性の見地から取消を認めるべきではない、と判断した決定がある²²。これに対して、同じく、職業訓練生について、事業所内部の社会的事項に関する規制が職業訓練生にも適用が拡張され、職業訓練生が指揮命令に拘束されていたとしても、職業訓練生に被選挙権が認められるわけではない、と判断されている²³。

積極的労働市場措置に基づく雇用と同様に、社会扶助の枠内で提供される就労(旧連邦社会扶助法19条1項)を行う者も、事業所組織法上の労働者とは認められず、選挙権をもたない²⁴。

被解雇労働者が解雇制限訴訟を提起し、その結果が事業所委員会選挙の時点でまだ出されていない場合には、被解雇労働者は選挙権者に含まれなければならないが、含めたとしても、選挙結果に影響しない場合には、取消は認められない²⁵。

¹⁸ BAG, Beschl. v. 19.11.2003, AP Nr. 55 zu § 19 BetrVG 1972 (事業所に代表されていない組合による無効申立) .

¹⁹ LAG Berlin, Beschl. v. 30.10.2003, AP Nr. 12 zu § 18 BetrVG1972.

²⁰ ドイツでは、多くの労働法上の法律の労働者概念は同一であると解されている。

²¹ BAG, Beschl. v. 21.7.1993, BAGE 74, 1 = AP Nr. 8 zu § 5 BetrVG 1972 Ausbildung.

²² BAG, Beschl. v. 20.3.1996, AP Nr. 32 zu § 19 BetrVG 1972 m. Anm. Krause.

²³ BAG, Beschl. v. 20.3.1996, AP Nr. 10 zu § 5 BetrVG 1972 Ausbildung (事業所委員会による取消申立) .

²⁴ BAG, Beschl. v. 5.4.2000, AP Nr. 62 zu § 5 BetrVG 1972.

²⁵ BAG, Beschl. v. 21.2.2001, AP Nr. 49 zu § 19 BetrVG 1972 (使用者による取消申立) .

(ウ) 事業所委員会の設置される単位

事業所委員会の設置される単位についてもしばしば争われている。とくに、複数の事業所について同一の事業所委員会の設置が認められる「共通事業所(gemeinsamer Betrieb)」の場合に紛争が生じるようである。確定判例によれば、共通事業所と認められるための要件は、1つの事務所に存在する物的・非物的経営手段が、統一的な労働技術上の目的のために統合され、整備され、そのために利用されており、かつ労働力が統一的な管理設備によってコントロールされていることであるが、その前提として、少なくとも黙示的に、複数企業による共通の経営に関する法的合意が存在し、本質的な使用者の機能が人的および社会的事項に拡張されていなければならない²⁶。かかる原則は、2001年事業所組織法改正により、事業所組織法1条2項に基づき、上記の要件が存在する場合には、統一的な管理設備の存在が推定されることになったが、かかる推定が働かない場合でも、共通事業所の存在が直ちに否定されるわけではない。連邦労働裁判所²⁷は、コルバッハ(Korbach)に本部を有する、障害者のための職業および社会的統合の助成を行う団体(労働者数は約450名で、事業所委員会あり)と、かかる団体の役員も兼ねているFが、同じ町で同じく障害者のための作業所を営んでいる有限会社(労働者数は約12名で、事業所委員会なし)が、共通事業所に該当するかが問題となった事案において、団体と会社は、共通の経営手段を利用しておらず、労働力も共通で管理していたわけではなく、経営者が同一人物であったに過ぎないが、統一的な経営権の存在を認定し、共通事業所の存在を肯定した。

誤った事業所概念に基づいて、2つの事業所について、共通事業所委員会が選出されたが、かかる選挙が取り消されなかった場合には、共通事業所委員会の任期中は、事情が本質的に変更しない限り、いずれかの事業所で独自の事業所委員会を選出することはできない、と判断されている²⁸。

また、事業所の一部で事業所委員会が選出され、かかる選挙が取消されなかった場合には、事業所委員会が、すべての関与権を有する²⁹。

(エ) 選挙管理委員会の義務違反

a 選挙管理委員会設置の瑕疵

民主的な選挙を可能とするために、選挙管理委員会には多くの義務が、課されている。選挙管理委員会が、これらの選挙規則に基づく義務を怠り、これが重大である場合には、選挙

²⁶ BAG, Beschl. v. 14.2.1994, BAGE 79, 47 = AP Nr. 3 zu § 5 BetrVG 1972 Rotes Kreuz; BAG, Beschl. v. 31.5.2000, BAGE 95, 15 = AP Nr. 12 zu § 1 BetrVG 1972 Gemeinsamer Betrieb.

²⁷ BAG, Beschl. v. 11.2.2004, AP Nr. 22 zu § 1 BetrVG 1972 Gemeinsamer Betrieb m. Anm. Joost (団体の事業所委員会による申立)。Joostは、共通の経営に関する法的合意は、争いになる事例では認められない場合が多く、本件のように、実際には、法的とはいええない事実的な事情からこの要件を満たしていると判断されているので、この要件を不要とすべきである、と述べる。

²⁸ LAG Hamm, Beschl. v. 18.9.1996, AP Nr. 10 zu § 1 BetrVG 1972.

²⁹ BAG, Beschl. v. 27.6.1995, AP Nr. 7 zu BetrVG 1972.

は取消または無効となり、さらに、まだ選挙が実施されていないのであれば、手続のやり直しが命じられることがある。

まず、被解雇労働者について、選挙前に解雇制限訴訟が提起されたのであれば、選挙実施後に勝訴した場合であっても、事業所委員会の被選挙権を有し、被解雇労働者が記載された立候補者名簿を拒否した選挙管理委員会は、被選挙権に関する規制の重大な違反を犯したものであって、選挙は取消されうる³⁰。

選挙告示(選挙規則 3 条 4 項 2 文)は、複数の事務所に分かれている事業所においては、各々の事務所ごとに掲示されなければならない、かかる義務違反は、選挙の取消を導きうる³¹。かかる選挙告示、候補者名簿および投票用紙は、事業所にドイツ語の堪能ではない多数の外国人労働者が雇用されている場合には、適切な方法で、説明がなされなければならない、かかる義務に違反する場合には、選挙は取り消されうる³²。

そして、開票中に、選挙管理委員会が、その後事業所委員長に選出された者に投票用紙を見せたことが問題となった事案において、連邦労働裁判所は、第三者に投票済みの投票用紙を見せることは選挙の自由の一般原則に違反し、とくに候補者の一部に見せることは、機会の平等原則に違反し、本件では、当該候補者に投票用紙を見せたことによって、各名簿の議席配分に影響を及ぼしえたことが認められるので、選挙の取消を肯定した³³。

b 名簿の不備への対応

候補者名簿は、事業所組織法 14 条 4 項によって、一定数の労働者の署名による証明が必要であり、法定の数の署名のない名簿は、選挙規則 8 条 1 項 3 号により、無効である。連邦労働裁判所は、選挙管理委員会は、名簿が有効かどうかを即座に審査し、不備があれば提出者にすぐに是正を促す義務を選挙管理委員会が負うことを認めている。

例えば、36 名の立候補者と 35 名の署名が複数頁にわたって記載された名簿と、これとは別に、さらに 34 人分の署名が別の紙に記されていた場合に、IG メタルの提出したこの名簿をいったんは受領したが、選挙告示後の会議で、選挙管理委員会が、IG メタルの名簿を有効とした判断を取り消して、IG メタルの提出した名簿を除いて選挙を行ったために、IG メタルが、かかる選挙の無効を争ったケースについて、連邦労働裁判所³⁴は、選挙名簿は、1 つの書類であることが明確に認識できなければならない、きちんと閉じられていなかった本件名簿は確かに無効であるが、提出期限の当日の朝 9 時に提出された名簿を直ちに審査して、午後 4 時の締め切りに間に合うように、是正を促さなかった選挙管理委員会は、選挙規則 7 条 2 項 2 文の義務に違反し、かかる義務違反は、選挙の取消を導きうる、と判断した。

³⁰ BAG, Beschl. v. 14.5.1997, AP Nr. 6 zu § 8 BetrVG 1972.

³¹ BAG, Beschl. v. 5.5.2004, AP Nr. 1 zu § 3 WahlO BetrVG 1972.

³² BAG, Beschl. v. 13.10.2004, AP Nr. 1 zu § 2 WahlO BetrVG 1972.

³³ BAG v. 6.12.2000, AP Nr. 48 zu § 19 BetrVG 1972.

³⁴ BAG, Beschl. v. 25.5.2005, AP Nr. 2 zu § 14 BetrVG 1972.

(オ) 最近の事例—実施中の選挙手続のやり直しを命じた事例—

ベルリン州労働裁判所 2006 年 2 月 7 日決定(NZA 2006, 509)は、選挙管理委員会が明白かつ重大な選挙規則違反を起こした場合に、実施中の選挙のやり直しを命じた例として、興味深いので、以下、事案を紹介したい。

「要旨 1. 選挙管理委員会は、申立人の事業所組織法上の利益が、選挙管理委員会の重大な法違反によって、明確かつ重大に、侵害され、かかる理由から、事業所委員会選挙が取り消し可能である場合には、仮処分によって、すでに開始している事業所委員会選挙を中断することができる。

2. 客観的に重大な義務違反は、選挙管理委員会が、事業所委員会選挙規則 7 条 2 項 2 文に反して、一見したところ、選挙規則 8 条 1 項にいう治癒し得ない無効が認められるにもかかわらず、できる限り 2 労働日以内に候補者名簿を審査するという義務を遅滞なく履行しない場合に、認められる。2 週間の期限が経過する前に選挙管理委員会に到達した候補者名簿の審査を締め切り後に行うことは、選挙立候補者の権利を明白かつ重大に侵害する、客観的で重大な義務違反である」。

〔事案〕

2005 年 12 月 19 日に、3 人の事業所委員から成る選挙管理委員会が、選挙(2005 年秋に現職の事業所委員の数が法定の人数よりも減少したために行われることになった)の告示を行い、選挙予定日は、2006 年 2 月 7 日とされた。X1～X3 は、S と一緒に、独自の選挙名簿を提出することにし、名簿を A に送付し、これは、2005 年 12 月 28 日 18 時に A に到着した。この名簿には、候補者が明確に順序付けられていなかった、という治癒し得ない瑕疵が存在した。A は、代表者である S に、その旨を 2006 年 1 月 3 日に書面で連絡し、これは、1 月 5 日に到着した。S は、申請人らと名簿を作り直して、2006 年 1 月 8 日に A に渡した。2006 年 1 月 11 日、A は、期限徒過を理由に、名簿の受領を拒絶した。

2006 年 1 月 27 日の聴聞後、ベルリン労働裁判所は、2006 年 1 月 30 日、申請を却下した。その理由は、選挙の中断は、選挙の取消事由では足りず、無効事由がなければ認められないが、12 月 28 日に届いた名簿を 1 月 3 日になって審査したのは、取消事由に当たるにすぎない、というものであった。X らの抗告が成功したのが、本件である。

〔決定〕

確定判例および学説による中断処分が正当化される場合は、①明白な法違反の存在、②選挙の無効を導くような、修正不可能な瑕疵の存在、または③仮処分で認定される選挙の取消を導きうる瑕疵の存在が、認められる場合であり、かかる要件の成否を判断するに当たっては、X ら、A および従業員全体の利益を考慮されなければならない。

本件において、A は、明白かつ重大な義務違反を犯した。名簿には、選挙規則 8 条 1 項にいう治癒不可能な無効事由が存在し、これは一見してすぐにわかるものである。A は、2005 年 12 月 29 日には、審査し、かつ選挙規則 7 条 2 項に基づく報告義務を履行すべきであった。

12月29日に報告していれば、2006年1月2日の提出期限に間に合うことができた。

遅くとも定例選挙が行われるべき2006年5月31日に、事業所委員会の任期が終了(事業所組織法13条2項2文および22条)。本決定公布の2006年2月7日から2006年5月31日までに、選挙手続を改めて実施するための、十分な期間がある。

ウ 仲裁委員会

事業所委員会の関与権には、弱い意見聴取権・提案権から、同意拒否権、もっとも強大な権利として共同決定権がある。事業所委員会と使用者の書面による合意は事業所協定と呼ばれ、規範的直律的効力が認められる(事業所組織法77条4項)。ただし、産別協約が通常規制する実質的労働条件(例えば、賃金額、労働時間の長さ)は、原則として、事業所協定で規制できない(事業所組織法77条3項)。かかる制約はあるものの、共同決定事項の範囲は広いといえ、例えば、事業所組織法87条1項では、共同決定事項として、以下の労働条件が列挙されている³⁵。

- ① 事業所の秩序および事業所内における労働者の行為に関する問題、
- ② 休憩時間を含め、毎日の労働時間の開始と終了ならびに労働時間の各労働日への割振り、
- ③ 事業所の所定労働時間の一時的な短縮または延長、
- ④ 賃金支払の時期、場所および方法、
- ⑤ 休憩の一般的原則および休憩計画の策定、ならびに使用者と個々の労働者の間で合意が成立しない場合には、当該労働者に対する休憩の時期の確定、
- ⑥ 労働者の行為および業績を監視するための技術的装置の導入と利用、
- ⑦ 労働災害および職業病の防止に関する、ならびに法律規定または災害防止規程の範囲内における健康保護に関する規定、
- ⑧ 適用範囲が事業所、企業またはコンツェルンに限定されている福利厚生施設の形態、運用方法決定および管理、
- ⑨ 労働関係があることを考慮して労働者に賃貸されている社宅の割当および解約、ならびに利用条件の一般的決定、
- ⑩ 事業所内の賃金制度に関する問題、とりわけ賃金支払原則の決定および新しい賃金支払方法の導入と利用ならびにその変更、
- ⑪ 出来高賃金率およびプレミアム賃金率の決定および貨幣係数を含めてそれと同等の業績賃金の決定、
- ⑫ 事業所の提案制度の原則、
- ⑬ グループ労働実施の原則。

³⁵ 本稿では、事業所組織法の翻訳として、藤内和公教授の翻訳(日独労働法協会会報第4号65頁以下〔2003年〕に掲載)を参照した。

その他の共同決定事項としては、例えば、作業工程・作業環境の安全確保措置（事業所組織法 91 条）、職務変更に伴う職業訓練措置の導入（事業所組織法 97 条 2 項）または一般的職業訓練制度の実施（事業所組織法 98 条 1 項）等がある。

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 76 条に基づく仲裁委員会（Einigungsstelle）の裁定による。仲裁委員会委員長には、労働裁判所の裁判官が任命されることが多い。その理由として、ドイツでは、裁判官の中立性に対する深い信頼があるからだ、と考えられる³⁶。仲裁委員会は、常設されることはほとんどなく、問題が生じる度に、招集される場合がほとんどであるが、委員長の選出に時間がかかるそうである（2001 年の Job-AQTIV 法で委員長の選出手続が多少は簡素化された）。

なお、事業所組織法 80 条 1 項は、事業所委員会の一般的任務として以下の事項を列挙する。

①労働者のために適用されている法律、命令、災害防止規程、労働協約および事業所協定が実施されていることを監視すること、

②事業所および労働者の役に立つ措置を使用者に提案すること、

③男女の実際の平等取扱、とくに採用、就業、専門および継続教育訓練および職業上の昇進を促進すること、

④家庭と職業活動の両立を促進すること、

⑤労働者および若年者・職業訓練生代表の提案を受けつけ、それがもっともであると思われる場合には、使用者と交渉して解決に向けて働きかけること、

⑥重度障害者およびその他の特別に保護を必要とする人々が適応することを促進すること、

⑦若年者・職業訓練生代表の選挙を準備し実施すること、若年者または職業訓練生の利益を促進するために彼らと密に協力すること、

⑧事業所における中高年労働者の雇用を促進すること、

⑨事業所における外国人労働者の統合および彼らとドイツ人労働者の意思疎通を促進すること、ならびに事業所における人種差別主義および外国人排斥主義を克服するための措置を提案すること、

⑩事業所における雇用を促進し、保障すること、

⑪労働保護および事業所内の環境保護の措置を促進すること。

かかる規定は、事業所委員会の一般的任務を定めたものにすぎないが、実務では、重要な意義を有しており、この規定を根拠に、事業所委員会は、ほぼあらゆる問題に関与することができる。かかる一般的任務に該当するかどうかを争って、任意的仲裁委員会の設置（事業所組織法 76 条 6 項）が要求される場合も少なくないそうである。

³⁶ アウスト・ドーデンホフ裁判官による。

エ 事業所委員会委員に対する教育

事業所組織法 37 条 1 項は、事業所委員の職務を名誉職として定めているが、これは、事業所委員を務めるために、特別の資格を必要とするわけではないことを意味する。したがって、事業所委員のための定まった研修プログラムがあるわけではない。研修プログラムとして、産別組合や民間企業などによって多様なコースが提供されている。国は、まったく関与していないし、ドイツ労働総同盟（DGB）も一般的な方針を示しているわけではない。使用者は、必要な教育を受けるための費用を負担しなければならないが（事業所組織法 37 条 6 項）、必要な研修であるかどうか厳しくチェックしている³⁷。例えば、いじめ防止のためのコースへの参加費用を負担する必要性の有無については、裁判例は分かれている（下記 3 (8) を参照）。

また、下記(3)で述べるとおり、現在、企業内紛争処理制度として調停の可能性が議論されており、事業所委員が調停人として活動することも考えられるが、事業所委員会委員が、調停人（Mediator）になるためのコースへの参加費用を使用者が負担する必要はなく、調停人の資格を取得したい事業所委員は、自費または一般教育訓練休暇を利用して参加することになろう³⁸。他方で、企業が、企業内のあっせん・調停人を育成する必要があるのであれば、事業所組織法 98 条 3 項の教育訓練に関する共同決定事項として争いうる。

オ 苦情処理制度（事業所組織法 84～86 条）

事業所組織法は、事業所委員会の関与権だけではなく、個々の労働者の苦情申立権も規定している。かかる苦情申立権は、事業所委員会の設置されていない事業所で雇用される労働者にも類推適用されることが肯定されている。また、法によって保護される苦情は、当の労働者が現に被っている困難でなければならず、同僚労働者のための苦情や、匿名による苦情は保護の対象とはならない³⁹。

まず、条文は次のとおりである。

「事業所組織法 84 条（苦情申立権）

第 1 項 いかなる労働者も、使用者または事業所の労働者に不利益に取り扱われ、または不当な取扱を受け、もしくはその他の方法で傷つけられたと感じた場合には、事業所の担当部局に苦情を申し立てる権利を有する。労働者は、事業所委員会委員を補佐または仲介のために連れて行くことができる。

第 2 項 使用者は、苦情の取扱に関して、労働者に報告を行い、苦情が正当であると認めるときには、救済しなければならない。

第 3 項 苦情申立を理由に、労働者に不利益が生じてはならない。

³⁷ ジーメンス社による。

³⁸ ドイツ労働総同盟による。

³⁹ *Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier*, BetrVG, 23. Aufl., 2006, § 84, Rdn. 4.

事業所組織法 85 条（事業所委員会による苦情申立の取扱）

第 1 項 事業所委員会は労働者から苦情を受け付け、もしその申立をもっともであると考え
る場合には、使用者に措置を講じることを働きかけなければならない。

第 2 項 事業所委員会と使用者との間で苦情の当否をめぐる意見の相違がある場合には、事
業所委員会は仲裁委員会を招集することができる。仲裁委員会の裁定は、使用者と事業所委
員会との合意に取って代わる。ただし、苦情申立の対象が法的請求権である場合を除く。

第 3 項 使用者は、事業所委員会に苦情申立の取扱いを報告しなければならない。第 84 条第
2 項は、これとは関係なく適用される。

第 86 条 （補充的な協定）

労働協約または事業所協定によって苦情申立手続を詳しく定めることができる。この点で、
第 85 条第 2 項の場合には事業所内の苦情処理機関が仲裁委員会に代わる旨を定めることがで
きる」。

上記の規定であるが、これらの規定をめぐる紛争もなく、議論もとくになされていない。
ヒアリングでは、具体的な苦情の内容は、騒音などの職場環境に対する不満や有給休暇の取
得時期にほぼ尽きているようである⁴⁰。なお、事業所組織法 85 条 2 項では、苦情処理をめぐ
って仲裁委員会を招集することも可能である、と定めているが、ただし書で、苦情の対象が
法的請求権でないことが要件となっている。これは、法的請求権は、裁判手続で争われるべ
きであるという考えに基づくからであるが、かかる制約が、事業所委員会に対する苦情申立
を妨げているのではないか、という筆者の質問に対して、ヒアリングでは、かかる制約が事
業所委員会に対する苦情申立があまり利用されていないことの原因ではない、という意見が
聞かれた。事業所委員会に対する苦情申立が少ない理由として、事業所組織法は、労働者個
人の権利として苦情申立権を規定しているのに、他人のための苦情申立が否定されているか
らではないか、すなわち、事業所委員会には、訴訟当事者の地位（*Prozesstandschaft*）は認め
られていない、という見解⁴¹、個人の苦情申立権によらずとも、事業所委員会は、事業所組
織法 87 条 1 項（社会的事項）や 80 条 1 項（事業所委員会の一般的任務）に基づき、ほぼあ
らゆる問題に関与しうるから、事業所組織法の苦情処理手続の意義は乏しい、という見解⁴²、
さらに、事業所委員会には、調査権があるため、事業所委員会に相談してしまうと、知られ
たくない事実が公になってしまう懸念がある、という見解⁴³が指摘された。

カ 事業所委員会のない事業所では？

これまで、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

⁴⁰ ジーメンス社、ドイツ使用者団体連盟による。

⁴¹ ジーグ氏（ジーメンス社）による。

⁴² ドイツ労働総同盟および鉱山・化学・エネルギー労組による。Ayad, aaO, S. 324 も参照。

⁴³ ブッデ教授による。

処理（予防）において重要な役割を担っていることを述べてきたが、事業所委員会はすべての事業所で設置されているわけではない。事業所委員会のない事業所は、「共同決定空白地帯（mitbestimmungsfreie Zone）」と呼ばれ、最近、その労働条件の実態をめぐる研究が深められているが、以下で、最近の研究⁴⁴に基づき、その一端を紹介したい。

なお、立法者は、事業所委員会によって代表される労働者の割合を高めるために、2001年の事業所組織法改正では、事業所委員会がより容易に設置できるような法改正を行っている（事業所組織法3条）。とくに、事業所組織法3条の事業所委員会設置の単位を協約によって「事業所」概念から切り離すことを認めた改正が重要であり、すでに、これに関する300の労働協約が締結され、DB、ポスト、ポストバンク、テレコムで実施されている。そして、「部門単位における事業所委員会（Spartenbetriebsrat）」を認め、企業の部門ごとに1つの事業所委員会を設置することが可能となった。事業所委員会の数を減らせるので、企業にとってはコスト削減になり、事業所委員会にとっても、交渉相手が企業上層部になるので、メリットがある。さらに、「地域的事業所委員会（Regionalbetriebsrat）」を認め、スーパーマーケットやパン屋のチェーン店で、各々の店の従業員が5人以下でも、まとまった地域で、1つの事業所委員会を選出できるようになった。2001年改正から2度目の選挙の全体的な評価は、まだ出されていないが、事業所委員会の数は減ったが、代表される労働者の数は増える傾向は続くはずだということである⁴⁵。

2003年度に民間部門の5人以上の労働者を雇用する事業所の89%に、事業所委員会が存在しない。労働者の割合でみると、52%の労働者が、事業所委員会によって代表されていない（第2-3-2表）⁴⁶。

第2-3-2表 協約の適用率および事業所委員会によって代表される労働者の比率

	西側		東側	
	事業所	従業員	事業所	従業員
事業所委員会+産別協約	8%	35%	6%	21%
事業所委員会+企業協約	1%	7%	2%	10%
事業所委員会+産別協約なし	41%	25%	17%	16%
企業協約+事業所委員会なし	2%	1%	5%	4%
協約なし+事業所委員会なし	47%	26%	67%	42%
合計	100%	100%	100%	100%
産別協約の適用あり	49%	60%	24%	36%
事業所委員会あり	11%	48%	11%	39%

⁴⁴ Artus, Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems?, WSI-Mitteilungen 7/2005, SS. 392-397.

⁴⁵ 連邦労働社会省による。

本研究では、事業所委員会のない 21 社（従業員 100 人以上）のインタビューに基づき、その類型化が試みられている。まず、21 社の属する産業は多様であり、古典的な工業部門（金属、電機、被服、家具及び自動車関連）9 社、高度な資格を必要としないサービス部門（福祉、運送・運輸、小売）5 社、高度な資格を要するサービス部門、とくにニュー・エコノミー（IT 産業）に属する部門が 7 社である⁴⁷。

これらの企業は、①協約システムに安定的または断片的に統合されているもの、②「協約システムの便乗者」、③協約を緩く志向するもの（「遠くからの観察者」）、および④協約制度の外にある事業所、の 4 つにタイプ分けができるが、①のうち、協約に安定的に拘束されている企業は少数派で大企業に限られる。これらの企業は、労働条件の統一化のために協約システムの秩序機能は重要であり、協約賃金の水準が比較的低い部門（運送・運輸）において、法規制の強い国を知っている多国籍企業にとっては、ドイツの協約システム（協約自治）はむしろ柔軟だと受け止められている。協約よりも事業所委員会の介入（事業所組織法）の方が、経営の自由を脅かすものと受け止められている。しかし、これは、明らかに例外である⁴⁸。

次に、①のうち、協約システムに断片的に統合されている企業の経営者は、本音では、協約システムと縁を切りたい（④を志向し、「組合とは何の関わりも持ちたくない」）が、協約からの離脱は、事業所の平和を乱すので（事業所委員会が騒ぐか、あるいは世間の評判が下がるので）、協約制度にとどまっている。協約の正統性機能が働いているケースであるといえるが、企業は、協約システムを崩壊させようと試みており、その戦略として、協約の適用の部分化（例えば、民間の病院で、患者と関係のない低資格のサービス部門を別会社にするこゝとで、新しい企業には事業所委員会はなく、従来の公共部門協約〔BAT〕から、より低い水準の産別協約〔清掃、外食産業〕が適用される。）を図っている⁴⁹。

また、意思に反して協約に拘束されているため、事業所に事業所委員会がなければ、使用者は、労働協約の遵守をおろそかにする。ある自動車関連工業は、「一般的拘束力の付されていない協約は組合員にのみ適用されるが、わが社には組合員はほとんどいない。だから、労働時間は、協約の労働時間より 1.5 時間多いにもかかわらず、協約賃金より低い賃金しか支払っていないが、従業員には、『賃金は協約賃金より高い』と信じ込ませている」。これが可能となっている理由は、賃金額、とくに賞与の決定手続が不透明であるほか、同業者には協約に拘束されていない企業が多いからである⁵⁰。

小売商では、この傾向は、よりドラスティックであり、低資格の労働者は、常に解雇の脅威にさらされているので、使用者の恣意に委ねられている。協約違反は、公的な統計には表れていないが、相当な範囲で行われているはずである、という。

⁴⁶ Artus, aaO, S. 392.

⁴⁷ Artus, aaO, S. 393.

⁴⁸ Artus, aaO, S. 393.

⁴⁹ Artus, aaO, S. 394.

⁵⁰ Artus, aaO, S. 394.

第2のタイプである「協約システムの便乗者」とは、金属電機産業では、事業所委員会がなく、協約に拘束されなくても、協約規範に従う例が多く、協約の規範力が強いために生じている。便乗企業は、使用者団体に加盟し、義務を果たすことなく、協約の秩序機能および正統化機能を利用している。これらの企業は、従業員集団を対抗勢力として意識し、協約から逸脱すれば、紛争を招くと認識している⁵¹。

第3の類型が「協約との結びつきの弱いタイプ」であり、賃金および労働条件（とくに資格とポストの特徴）を、企業独自の基準で定めている企業であり、インタビューイは、“Tarif”という言葉から、労働条件を包括的に定める特別の複雑な規制を連想せず、“Tarif”は、抽象的な、公正な労働・賃金水準という意味だと理解していた。具体的な協約の規制については知らないが、使用者は、「協約以上」を支払っている、と主張している。業種の特徴としては、協約文化の弱い部門である被服及び家具製造で、女性が多い。従業員との信頼関係を重視し、協約や事業所協定を、「便乗者」ほどは敵対的に見ていないものの、協約文化が弱いことから、事業所委員会の選挙が行われる可能性は、きわめて低い⁵²。

最後の4番目の類型が「協約システムの外にある事業所」で、道義的にも協約の公正な労働条件を志向する傾向が見られない。業種は、高資格のサービス部門で、協約交渉の伝統がなく、協約が当該部門にそもそも存在しない、いわゆるニューエコノミー産業である。しかし、個別契約が完備されているわけではなく、労働条件の決定方法およびその基準は、当該部門に通常の水準を意味するメタファーである「市場」を志向している。すなわち、個別交渉のための枠組が存在するか、または個別交渉の余地のない、企業独自の賃金制度が整備されている。そして、「市場」の測定には、当該部門の業界団体かコンサルティング会社が関与している。市場の相場に従う企業独自の賃金制度も、協約と同じく、資格、役職および経営責任の程度によって区分されているが、協約よりも細分化されている。どこに格付けられるかは、完全に求職者との個別交渉による。昇給も一方的に使用者が決定しているが、平均協約賃金引上率が参照されている。

使用者は、事業所委員会について、一般に、高資格の労働者にとって、事業所委員会は不要、と考えている⁵³。

以上のように類型化される事業所委員会のない事業所であるが、事業所委員会によって代表される労働者の割合は、2001年の事業所組織法の改正後も、連邦労働社会省の見解とは異なり、とくに「地域的事業所委員会」はまだ始まったばかりで、事業所委員会に代表される労働者の数が増えたとはまだ評価できないのではないかと、という見解がある⁵⁴。

⁵¹ Artus, aaO, S. 394-395.

⁵² Artus, aaO, S. 395.

⁵³ Artus, aaO, S. 395-396.

⁵⁴ Rudolph/Wassermann, Übergänge zwischen Betriebsratslosigkeit und Betriebsratsgründung: Neue Betriebsratsgründungen im Bereich kleiner Betriebe und Reform der Betriebsverfassung 2001, in : Artus/Böhm/Lücking/Trinczeck (Hg.), Betriebe ohne Betriebsrat – Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, 2006, S. 102.

(2) ジーメンス社の企業内調停制度

ジーメンス社では、主に、仲裁委員会を招集するコストを削減するために、独自の企業内調停制度を任意的事業所協定によって制度化している。企業内調停制度を整備した事例として、ここでは紹介したい（なお、第 2-3-3 図を参照）。

ジーメンス社の企業内調停制度は、下記の 2 種類の紛争を主に想定して設計されている。

- ① 共同決定事項をめぐる仲裁委員会の設置に代替（予防）するため。
- ② ドイツ型成果主義賃金制度といえる「目標合意 (Zielvereinbarung)」に関する評価の不满に対応するため。この手続では、まずは、上司に異議申立を行う。これは、事業所組織法 84 条～86 条の苦情処理手続が根拠ともいえる。

上述したとおり、事業所組織法上の仲裁委員会の費用は使用者が負担しなければならず、この多額の費用が、デメリットとして指摘されているが、具体的には、次のようなコスト計算が行われている⁵⁵。

合理化のための利益調整・社会計画に関する仲裁委員会の場合：

- ・ 仲裁委員会委員長の費用：

交渉 1 日目：5 時間の準備 + 5.5 時間の会議 + 1 時間の会議後の作業

交渉 2 日目：9 時間の準備 + 7.5 時間の会議 + 5 時間の会議後の作業及び裁定案の作成

→ 5775 ユーロの報酬 (33 時間 × 時給 175 ユーロ)

200 ユーロの交通費

その他、通信費・コピー代など 60 ユーロ

合計 6035 ユーロ

- ・ 仲裁委員会委員 2～3 人分の費用：

事業所委員会側委員について：

外部の委員 1 人：

$7/10 \times 5775 \text{ ユーロ} = 4043 \text{ ユーロ (報酬)} + 50 \text{ ユーロ (交通費)}$

内部の委員 1 人： $35 \text{ ユーロ} \times 20 \text{ 時間} = 700 \text{ ユーロ (賃金に加算)}$

内部の委員 1 人： $40 \text{ ユーロ} \times 20 \text{ 時間} = 800 \text{ ユーロ (賃金に加算)}$

使用者側委員について：

外部の委員 1 人：

$7/10 \times 5775 \text{ ユーロ} = 4043 \text{ ユーロ (報酬)} + 50 \text{ ユーロ (交通費)}$

内部の委員 1 人： $70 \text{ ユーロ} \times 20 \text{ 時間} = 1400 \text{ ユーロ (賃金に加算)}$

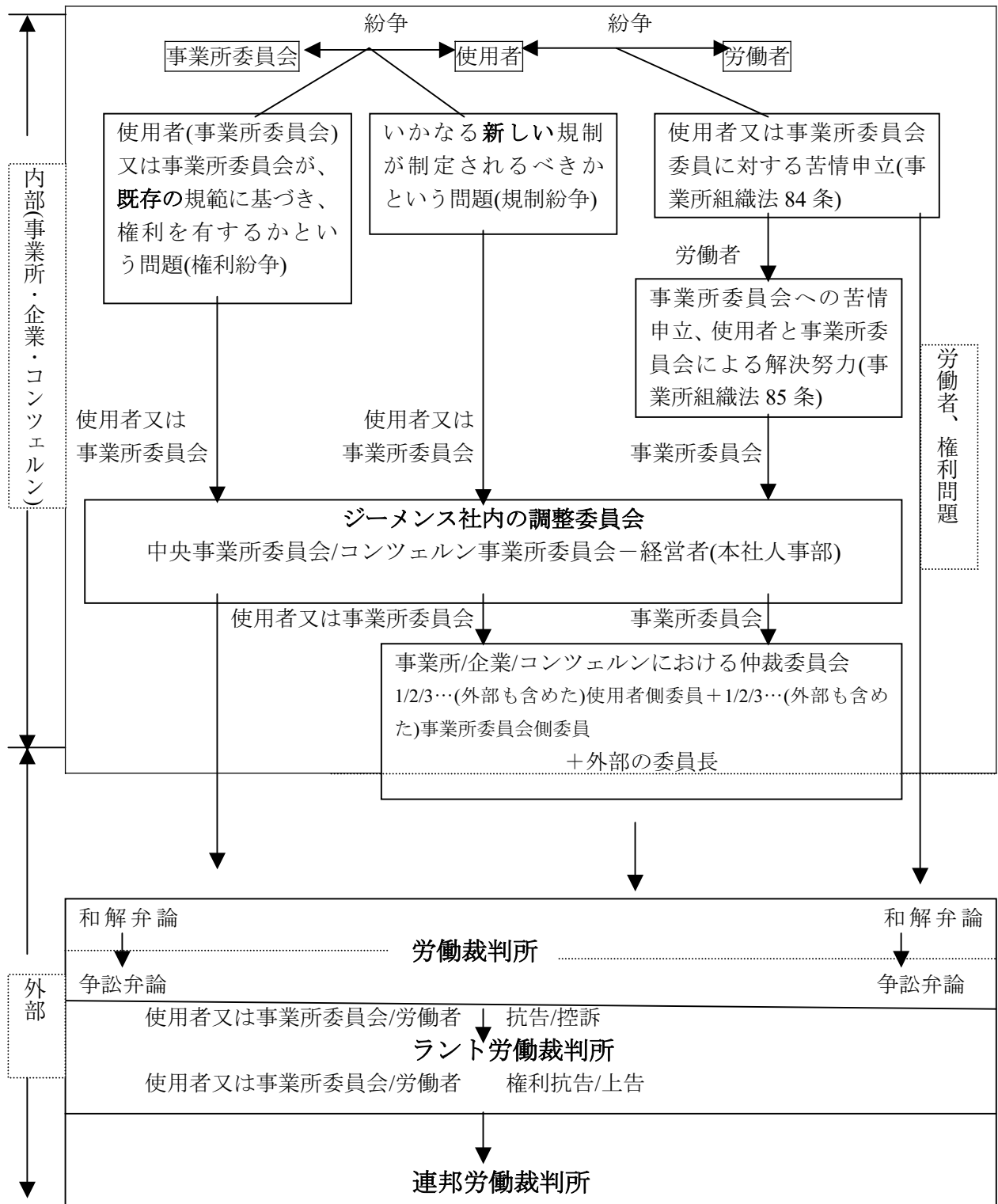
内部の委員 1 人： $80 \text{ ユーロ} \times 20 \text{ 時間} = 1600 \text{ ユーロ (賃金に加算)}$

全費用 = 18721 ユーロ

⁵⁵ Sieg, *Interne Schlichtung zur Vermeidung von Arbeitsgericht und Einigungsstelle*, in: 50 Jahre Bundesarbeitsgericht, 2004, S. 1342.

第 2-3-3 図 ジーメンスの企業内苦情処理制度

Sieg, Interne Schlichtung zur Vermeidung von Arbeitsgericht und Einigungsstelle,
in: 50 Jahre Bundesarbeitsgericht, 2004, S. 1362.



非常に成果があると自己評価されているジーマンス社の企業内調停制度であるが⁵⁶、事業所委員会内部で意見が分かれたときに、中央事業所委員会が、事業所委員会、企業又は事業所責任者によってあっせんのために招集されることになっており、仲裁委員会を招集することなく、事前に紛争を解決することが可能となっている。あっせんのために招集された中央事業所委員会は、1ヶ月以内に交渉を行う。企業レベルに設置される中央事業所委員会の通常の交渉相手は、人事部であるが、人事部も、中央事業所委員会と並んで、調停人となる。

中央事業所委員会と企業との間の意見の対立は、コンツェルン事業所委員会によって1ヶ月以内にあっせんによる解決が試みられる。コンツェルン事業所委員会の通常の交渉相手である、企業の人事部（中央事業所委員会の交渉相手でもある）も、調停人になる。

以上の一般的な企業内調停手続（上記①の仲裁委員会代替型）のほかに、非常に複雑な「販売担当者のための業績達成」については、特別の調停手続（上記②の業績評価に対する苦情処理型）が設けられている。労使が、裁判所の介入を予防するために、このような調停手続を設けることに合意し、詳細は中央事業所協定で定められている。この「業績達成/最終支払に関する従業員の苦情申立の際の調停手続」では、まず、従業員は、最終的な支払を受けてから2週間以内に、上司に異議を申し立てる権利が認められる。かかる異議申立は書面で理由を述べて行わなければならない、かかる異議申立が2週間以内に解決されない場合には、従業員は、判断を知ってからさらに引き続く2週間以内に、改めて、上司、又はその上の上司に審査を求めることができる。この二度目の苦情申立も書面で理由を付して行わなければならない。これに対して、2週間以内に解決が図られなければならないが、従業員の苦情が認められない場合には、書面によってその理由が述べられる。従業員が、二度目の苦情申立の結果にも納得しない場合には、あっせん手続へと移行することになる。このあっせん手続では、2名の事業所委員会委員と2名の事業所責任者に任命された委員（当該従業員の上司は除く）が、委員会を構成し、委員会で合意が成立したときは、従業員は、その判断を受諾するか、訴訟を提起するかのいずれかを選択することができる。

委員会で合意が成立しなかった場合には、さらに、中央事業所委員会委員1名と企業人事部1名による委員会が設置される。従業員が、この委員会の判断にも納得しない場合には、従業員には提訴の可能性が開かれている。

(3) 調停 (Mediation) 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 (Mediation) の重要性が高まっており、一般民事訴訟では、早期に解決しようにない紛争は、裁判所が外部の調停人 (Mediator) に委ね、調停による解決を薦める傾向があるという。労働法については、労働裁判所の迅速かつ低廉な手続が高く評価されており、調停が活用されているという実態は見られないが、

⁵⁶ Sieg, aaO, S. 1352 ff.

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り、調停をかかせる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。

なお、調停とは、一般に、「紛争解決のための裁判外の任意の手続であり、かかる手続において、紛争当事者は、中立的な第三者である調停人の下で、自力で、双方が受け入れられる問題解決に至るよう努力する。裁判とは異なり、裁判官が結論を下すのではなく、当事者自身が結論を探すものである」⁵⁷と理解され、調停人は、自らの解決案を提示してはならない⁵⁸。

弁護士が調停人 (Mediator) を名乗るためには、資格が必要であり、そのために調停を学ぶコースにはいろいろあるが (通信制のハーゲン大学など)、例えば、弁護士アカデミー (Anwaltsakademie) では、90 時間以上 (3 日間のホテル合宿を 4 回行うもので、ワークショップで、調停の練習や質問の仕方などを学ぶ) の学習で資格を取得できるそうである。

以下では、企業内紛争処理制度として調停を推進する論者の 1 人で、ハーバードの交渉コースで学んだ経験を生かし、自ら QUAK⁵⁹ という企業内紛争処理制度を担う人材養成のためのプロジェクトを実施したアンドレア・ブッデ教授の業績を紹介したい。

ア QUAK について

ブッデ教授の主張の特徴は、事業所委員は、労働者の代表であって、中立の調停者ではない、という立場から、事業所委員ではないそれ以外の従業員を紛争処理の専門家として育成することを重視する点にある⁶⁰。ブッデ教授は、かかる紛争処理委員を紛争解決水先案内人 (Konfliktlotsen) と名づけ、EU の助成を受けて 2000 年 12 月 31 日まで 5 年間行われた QUAK では、その育成プログラムを作成し、実施した。

QUAK では、まず、紛争の例をあげて、事業所で日常的に起きるトラブルが、放置すると重大な法律問題に発展し、企業に損失をもたらしうることを説明する⁶¹。紛争の例として挙げられているのは、以下のようなケースである。

例 1：以前は、個人の仕事ははっきり区分されていたが、チーム労働が導入されてから、個人の仕事の範囲が増えて、各人の責任と権力および承認の配分をめぐって争いが生じた。

例 2：ごみの分別をしっかりと行う従業員とそうでない従業員の対立。

⁵⁷ *Haft/Schlieffen-Schlieffen, Handbuch Mediation – Verfahrenstechnik, Strategien, Einsatzgebiete, 2002, § 1 Rdn. 16.*

⁵⁸ したがって、事業所組織法上の仲裁委員会は、合意に達しない場合には、もう少し話し合った後で、仲裁委員会委員長が決定を下す (事業所組織法 76 条 3 項) ので、Mediation とはいえず、いわゆる Med-Arb. である。

⁵⁹ *Qualifizierung von betrieblichen Konfliktlotsen* の略。

⁶⁰ これに対し、事業所組織法 82 条 2 項 2 文 (人事資料の閲覧を求める際に、労働者は、事業所委員を随伴できるという規定) および事業所組織法 84 条・85 条 (事業所委員会の苦情取扱) を根拠に、事業所委員が調停人になりうる、という見解もある。事業所委員の守秘義務 (事業所組織法 79 条) は、事業所組織法 120 条 2 項によって罰則付きで担保されているので、支障はない、と主張する (*Lembke, Mediation im Arbeitsrecht – Grundlagen, Techniken und Chancen, 2001, Rdn. 439 ff.*)。同じく、まず第一に、事業所委員会に調停人としての役割を期待する見解として、*Ayad, aaO, S. 386.*

⁶¹ *Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 7-16.*

例3：契約のチェックに時間をかけられると契約を逃すことを恐れる営業部と法務部の対立。

例4：女性の上司Pと男性の部下Mの対立。Pは、Mが仕事に集中していないことに不満を告げると、Mは、同僚にPの悪口を言いふらし、ますます仕事をしなくなった結果、警告後とうとう解雇された。Mは、労働裁判所に提訴した。

例えば、例4では、警告に至る前に、当事者と話し合っ、適切な紛争解決を行う余地があり、そうすれば、コストのかかる裁判を回避できたはずである、と述べる。

次に、紛争処理に携わる紛争解決水先案内人（Konfliktlotse）を養成するQUAKの目的として、①助言者および調停者としての役割をもつこと、②紛争を体系的に考えること、すなわち、複雑さを認めること、③紛争を将来に向けて解決すること、④自助を支援すること、⑤キーパーソン（人事部、事業所委員会等）を関与させること、⑥多様性（ダイバーシティ）を促進すること、⑦紛争の処理ではなく予防が目的であること、⑧事業所における市民権と民主主義の確立（差別禁止）に資すること、⑨いずれの産業にも共通する紛争処理制度を提供すること、をあげる⁶²。

そして、QUAKでは、紛争水先解決人養成の基礎教育のために、①紛争を認識すること、②紛争を分析すること、③建設的紛争か破壊的紛争かを判別すること、④適切な処理方法を発見すること、を習得目標とする40時間のプログラムが作成された。具体的なトレーニングの内容は、紛争の当事者は誰で、何が争われているのか、どのような態度を取っているのか、紛争はどの程度エスカレートしているのか、といった紛争を的確に分析すること、コミュニケーションのために、適切な対話方法（すなわち、熱心に当事者の話を聞き、自分が話すときには「私は・・・したい」というように、必ず「私は」をつけることで、責任感のある話し方をする、質問の仕方、否定的な表現を避け、同じ意味でも肯定的な表現を用いる）を習得すること、ハーバードコンセプトに基づく公正な交渉、調停の基本知識の習得（調停人は、結果ではなく、手続の公正な経過にのみ責任を有し、判断を下す権限はないこと、守秘義務を負うこと等）、および企業内紛争処理の前提となる労働法の正確な知識の習得である⁶³。

さらに、かかる基礎プログラムを終了した者を対象に、6～8人ずつが主に自分の職場の紛争を題材に、ディスカッションを行う9時間のワークショップも企画された。ここでは、移民をめぐる文化的摩擦・いじめ（病気にかかるのは外国人労働者が多く、または雇用促進措置で就労支援を受ける移民労働者間におけるトルコ系とロシア系の対立）の問題がとくにクローズアップされている⁶⁴。

イ 統合的企業内紛争処理制度について

ブッデ教授は、企業内紛争処理制度を次の4段階に分ける。

⁶² Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 17-21.

⁶³ Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 31-39.

⁶⁴ Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 41-50.

- ① 創業まもない企業では、たいてい明確な紛争処理プロセスが形成されておらず、事業所委員会も選出されておらず、紛争そのものが稀である。
- ② 次の段階では、「法を志向する」手続が整備される。例えば、事業所委員会の設置、仲裁委員会の招集、企業外では労働裁判所の手続がこれに当たる。
- ③ さらに、特定の「利益を志向する」次の段階へと移行する。例えば、裁判手続を補完するための調停が考えられるが、まだ「ケース・バイ・ケース」に行われるにすぎない。
- ④ 第4段階において、体系的な予防的紛争処理制度が必要となり、「統合的企業内紛争処理制度 (Integriertes betriebliches Konfliktmanagementsystem)」へと発展する。調停は、苦情処理手続と並んで、重要性を増す。

ブッデ教授によると、ドイツの企業は、もっぱら第2段階にとどまっており、法律家の議論が、経済生活において重要な意義を占め、事業所委員会の実務も、強く法化されている⁶⁵。しかし、自己の主張は、決して、規制緩和を支持するものではなく、第4段階に向けて、再規制が必要である、と述べる⁶⁶。そのための立法論として、事業所組織法 80 条 1 項の事業所委員会の一般的任務に「労働者および労働者集団の公正な紛争解決を助成すること」を付け加え⁶⁷、事業所組織法 80 条 3 項の「事業所委員会はその任務の適正な遂行のために必要なかぎり、その任務の遂行にあたり、使用者とのより詳細な協定にもとづいて専門家を招くことができる」という規定において、専門家 (Sachverständige) と並んで「調停人」を加えること、事業所組織法 85 条 2 項について、苦情の当否に関して事業所委員会と使用者の意見が相違する場合、直ちに仲裁委員会を招集するのではなく、事業所委員会が紛争のあっせんのために調停人を招聘することができる旨の規定を挿入すること、を主張する⁶⁸。

ブッデ教授によって、体系的・説得的に主張されている企業内調停制度であるが、今回のインタビューでは、他には積極的な意見を聞くことはできず、事業所委員会以外の調停人の活用は事業所委員会と競合する、という理由で、消極的であった⁶⁹。しかし、大企業では、引退した労働者が、リストラの相談などのためにオンブズパーソンとして、雇用されている例があるという話も聞いた⁷⁰。また、2001 年事業所組織法改正によって新設された事業所組織法 80 条 2 項 3 文では、事業所委員会の任務の遂行に必要な限りで、使用者が、専門的知見を有する労働者を情報提供者として招集できることが定められているが、この規定のモデルは、いわゆる「ピア・メディエーション (同僚による調停)」である、という⁷¹。この規定を根拠に、ブッデ教授の主張する紛争解決水先案内人を任命することも考えられるであろう。

⁶⁵ Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 58.

⁶⁶ Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 58.

⁶⁷ 同じく、Ayad, aaO, S. 323.

⁶⁸ Budde (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001, S. 64-65.

⁶⁹ とくに使用者に雇用される調停人の中立性には懸念が示されている (オットー教授、コッホ裁判官による)。

⁷⁰ アウスト・ドーデンホフ裁判官による。

(4) 旧東ドイツにおける企業内調停委員会 (Konfliktkommission/Schiedsstelle)

旧東ドイツでは、企業内調停委員会が労働紛争を処理していた。かかる企業内調停委員会は、旧東ドイツ政権下の法律(「ドイツ民主共和国の社会的裁判所に関する法律」⁷²)では「紛争処理委員会 (Konfliktkommission)」と呼ばれ、ドイツ統一後は、「労働法に関する調停委員会の設置に関する法律」⁷³に基づき、「調停委員会 (Schiedsstelle)」と名称を変えて、旧東独地域で存続したが、1992年12月31日未付けで廃止された。現在のドイツにはもはや存在しない制度であるが、政府報告書⁷⁴も含め、この旧東ドイツにおける企業内調停制度については、概してその受容性に着目して、これを肯定的に捉える研究がないわけではなく⁷⁵、現在の、企業内紛争処理制度の構築に関する研究においても参考とされているので、本稿でも簡単に紹介することとする。

まず、旧東ドイツでは、国家による裁判所 (Staatliche Gerichte) と並んで、社会的裁判所 (gesellschaftliche Gerichte) という概念が憲法上規定されており、最高裁判所 (das Oberste Gericht) が両者を含めた最高機関であった (旧東独憲法 93 条)。国家による裁判所に属するのが、地区裁判所 (Kreisgerichte)、地方裁判所 (Bezirkgerichte)、さらに軍事裁判所であった。国家による裁判所は、判決を下すだけでなく、地区裁判所は、さらに、市民への法的助言を行っていた。このため、職業裁判官が、経営者に対して、しばしば労務管理上の助言を行っており、裁判官の中立性は制度上まったく保障されていなかった、という⁷⁶。

旧東ドイツに独特の社会的裁判所の概念であるが、社会的裁判所とは、具体的には、上記の製造部門企業に設置される紛争処理委員会と市町村機関で設置される調停委員会 (Schiedskommission) のことである。紛争処理委員会は、51人以上の労働者が活動する事業所で、従業員の投票によって選出された委員から構成される (社会的裁判所法 4 条 1 項)。委員の数は、労働者数 100 人以上の事業所では 8~15 人、99 人以下の事業所では、6 人以下に減らしてもよい (社会的裁判所法 8 条)。このように、従業員の中から選挙で選出された委員から成る紛争処理委員会は、企業内従業員代表機関と見ることもできるように思われるが、社会的裁判所として、司法権を委ねられていた点が注目すべき点であろう。紛争処理委員会の委員長に対するインタビュー調査によれば、委員長らは、紛争処理委員会はまずは従業員に対する法的助言と紛争解決を行う機関であるが、さらに、従業員の利益代表機関であるとみなしていた⁷⁷。

⁷¹ Ayad, aaO, S. 387.

⁷² Gesetz über die gesellschaftlichen Gerichte der Deutschen Demokratischen Republik – GGG – vom 25. März 1982 (GBl. I Nr. 13 S. 269).

⁷³ Gesetz über die Errichtung und Verfahren der Schiedsstellen für Arbeitsrecht vom 29. Juni 1990, BGBl. I S. 505.

⁷⁴ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, Schiedsstellen für Arbeitsrecht in den neuen Bundesländern, Forschungsbericht 227, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1993.

⁷⁵ 例えば、Thau, Die Schiedsstellen für Arbeitsrecht, 1992.

⁷⁶ アウスト・ドーデンホフ裁判官およびコッホ裁判官による。

⁷⁷ Hage, Betriebliche Konflikt-handhabung in der DDR und der Bundesrepublik – Qualitative Analyse und rechtspolitische Perspektiven, 2000, S. 260.

紛争処理委員会の事項的管轄は、職務発明を含む労働法に基づく紛争のほか、簡単な私法上の紛争や就学義務違反であった(社会的裁判所法 13 条 1 項)。紛争処理委員会の審査は、当事者の申立または国家の委託によって開始され、少なくとも 4 名の委員によって、満場一致で裁決が下される(社会的裁判所法 18 条および 19 条)。裁決に対する異議申立は、地区裁判所に対して行うことができたが(社会的裁判所法 19 条 2 項)、実際には、かかる異議申立はほとんどなされず、企業内の紛争処理委員会で労働法上の紛争はすべて処理されていたようである⁷⁸。なお、社会主義政権下における労働法上の紛争とは、もっぱら労働者の非違行為(窃盗、勤務時間中の飲酒または職務懈怠)に対する「教育処分」であった⁷⁹。

ドイツ統一後、紛争処理委員会を継承した調停委員会は、基本的に紛争処理委員会と同様の制度であったが、代理の許容(調停委員会法 4 条 1 項)、公開審理に例外が認められること(調停委員会法 12 条 2 項 2 文)および裁決は満場一致ではなく、多数決によること(調停委員会法 16 条 1 項 1 文)が、従前の紛争処理委員会の手続との重要な相違であった。さらに、調停委員会は陪席委員 2 名と委員長 1 名から構成されたが、陪席委員は事業所構成員でなければならず、各々使用者と事業所委員会によって任命されるが、事業所委員会が設置されていない場合には、労働者の選挙によって選出されることとされた(調停委員会法 6 条 2 項および 3 項)。委員長は、陪席委員が合意により任命するが、合意に至らない場合には、地区裁判所は、陪席委員の 1 名の申請により、委員長を決定により任命することとされた(調停委員会法 6 条 4 項)。

次に、上記政府報告書に基づき、調停委員会の実像をより詳しく見ていきたい。この調査は、431 の調停委員会に対するアンケート(回収率 67%)と 1992 年 1 月から 6 月までに行われた関係者 65 人(内訳は、調停委員会委員長または陪席委員 11 名、事業所委員会委員長 6 名、組合幹部 5 名、労働者 9 名、使用者団体幹部 6 名、労働裁判所裁判官 21 名、法支援者 2 名、弁護士 5 名)へのインタビューに基づき、調停委員会の活動実績をまとめたものであるが⁸⁰、調査のまとめとして、1992 年 7 月 1 日には、調査結果に基づき、ワークショップが開催され、報告書には、このワークショップの議論の概要も収録されている。

報告書によると、調停委員会の委員長または陪席委員のうち、法律家の割合は 22%であり⁸¹、従前の紛争処理委員会の委員が引き続き委員を務めている調停委員会の割合は 85%にのぼ

⁷⁸ Interview mit Hannelore Schilling (Schilling 氏は、旧東ドイツ時代はフリードリッヒシャインの地区裁判所の裁判官 (Leitender Sekretär) であり、統一後ベルリン労働裁判所裁判官となった。), Vom Stadtbezirksgericht Friederichshain zum Arbeitsgericht Berlin, in : *Gesamtrichterrat des Berliner Arbeitsgerichts und Berliner Freundes- und Förderkreis Arbeitsrecht Gestern-Heute-Morgen e.V. (Hrsg.), 75 Jahre Berliner Arbeitsgerichtsbarkeit – Aspekte des Arbeitsrechts und der Berliner Arbeitsgerichtsbarkeit im Lichte der deutschen Einheit*, 2002, S. 111.

⁷⁹ Hage, aaO, S. 287.

⁸⁰ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, SS. 31-33.

⁸¹ 法律家色が弱いことが調停委員会の重要な特色である。これにより、より職場の日常に根ざした解決が可能になったが、その反面、法律に裏付けられない判断が下されることに対する抵抗が、とくに組合には強かったようである (Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 76 ff.)。

った⁸²。旧東独時代の委員の連続性は、労使双方にとって、制度の受容性を高めるために貢献した⁸³。とくに、申請人に不利な判断が下される割合が、旧紛争処理委員会の委員が引き続き調停委員会委員を務めた場合の方が、明らかに高いことがこれを裏付けている⁸⁴。

また、申立件数は、1990年9月～12月は331件、1991年1月～12月は4188件、1992年1月～6月は66件であり⁸⁵、申立は、99%が労働者によってなされ、ドイツ統一直後の旧東独地域という特殊性から、紛争の70%が、経営上の理由とする解雇であった⁸⁶。調停委員会法17条は、困難な事案について、地区裁判所または労働裁判所への事件の移送を許容していたが、実際に調停委員会がこの申請を行った割合は13%にすぎず、また、調停委員会の裁決に対する異議申立（調停委員会法19条）が行われた割合も6%にすぎない⁸⁷。

調停委員会に対する申請の29%が不成功（裁決には至らずに、申請者に断念させた）、14%が申請者の勝利、23%が合意による解決、13%が地区裁判所または労働裁判所への移送、21%が調停委員会の審理後、退けられた⁸⁸。報告書では、申請人の申請を退ける裁決が21%にのぼったことについて、目を引く結果であると述べつつ、その理由を体制変換期の紛争の特殊性に見出している。すなわち、補償金の支払と引き換えに多くの大量解雇が行われたが、単に補償金の額を争うのではなく、何十年間も勤務した職場を解雇されること心理的に受け入れられない労働者が、審理の過程で、もはやいかなるチャンスも残っていないことを自覚させられたケースが少なくなかったようである⁸⁹。

本報告書は、裁判所の負担軽減に資することから、調停委員会委員の約70%がこの制度の存続を支持していることを紹介し⁹⁰、ただし、国家による裁判権の独占を基礎とする現行法では、任意の事業所協定による調停制度が考えられ、とくに時間外労働や有給に関する使用者の指揮命令権の範囲をめぐる紛争および格付けをめぐる紛争について有用であろう、と結論付けている⁹¹。

3 紛争類型ごとに見た解決システム

以下では、企業内外の紛争処理制度の概要を説明した際に、すでに言及した点も含まれるが、ドイツにおける企業内紛争処理の具体像をより明確化するために、考えられる紛争類型

⁸² 旧紛争処理委員会委員が誰も委員を務めなかった調停委員会はわずか13%であり、旧紛争処理委員会委員1名が引き続き委員を務めた調停委員会は34%、複数の旧紛争処理委員会委員が委員を務めた調停委員会は52%であった（Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 41）。

⁸³ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 6.

⁸⁴ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 63.

⁸⁵ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 47.

⁸⁶ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 6-7.

⁸⁷ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 6.

⁸⁸ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 7.

⁸⁹ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 53-55.

⁹⁰ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 10 ff.

⁹¹ Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff, aaO, S. 80 ff. ただし、解雇については、企業内紛争処理制度よりも、迅速性とコストの低廉性から、労働裁判所の判断に委ねるべきである、と述べている。

ごとに、ドイツにおける紛争処理の枠組についてまとめて叙述してみたい。なお、これらを簡単にまとめた表が、後掲の第 2-3-4 表である。

(1) 個別的解雇

個別的解雇とは、経営上の理由によらない解雇であり、ドイツでは、労働者の行動を理由とする解雇と労働者の人格に関する(個人的)事由に基づく解雇の 2 種類に分類されている。前者では、即時解雇(民法典 626 条)には至らないが、労働者の非違行為を理由とする解雇が、後者では、主に病気を理由とする解雇が争われることが多い。

かかる個別的解雇に対しては、解約告知後 3 週間以内に労働裁判所に提訴しなければならないため(解雇制限法 3 条)、解約告知後に、提訴を防止するために企業内で調停がおこなわれる可能性は乏しい。かかる短い除斥期間が、調停を妨げているのではないか、という問題意識から、調停が開始されている場合には、除斥期間の進行を停止させるべきである、という立法論も主張されているが⁹²、筆者の今回のヒアリングでは、現行のままで早期に紛争を終局的に解決する方が法的安定性の観点から望ましい、という意見がもっぱらであった。ただし、長く勤続した管理職が部下とうまくいかないために、解雇もやむをえないが、会社を辞めたくないような場合には、このような労働者には外部の調停人を雇う余裕があるので、解雇を防止するために調停の可能性が考えられるかもしれない、という意見⁹³や、解雇防止のための調停の可能性を肯定する立場から、ブッデ教授は、しばしば遅刻する労働者について、警告後も改善しない場合には、現行の判例では、行動を理由とする解雇が許容されるが、よく話を聞けば、やむを得ない家庭の事情が遅刻の原因であることが判明し、解雇ではなく、労働時間の調整で対応できる事例も考えられるであろう、と指摘された。

また、解約告知の前に事業所委員会の意見聴取を経る必要があるが(事業所組織法 102 条 1 項)、判例によれば、この意見聴取手続に過大な要求は課されていないので(意見聴取手続を厳密に審査するためには、現在の 3 倍の労働裁判官が必要だそうである)、ここで解雇防止のために事業所委員会による調停が効果的に行われる可能性は乏しいと思われる⁹⁴。

これに対して、ブッデ教授と同様に、とくに行動を理由とする解雇について、解約告知の前に調停を行うことで、解雇を防止できるという見解も根強く主張されている。暴力沙汰を原因とする解雇について、詳細な実態調査を踏まえた研究⁹⁵では、暴力行為に至った原因として、外国人労働者との摩擦が少なくないことを紹介し、解雇を通告する前に、調停によって円満に解決できる可能性があることが主張されている。本研究では、事業所協定で、調停者または調停委員会による紛争処理制度を設けることが提唱されている⁹⁶。

⁹² Wrede, Möglichkeiten und Cancen der Mediation bei der Beendigung von Arbeitsverhältnisse, ZfA 2002, S. 462.

⁹³ ヴァンク教授による。

⁹⁴ コッホ裁判官による。

⁹⁵ Vogelsang, Zum Umgang mit Tätlichkeiten im Betrieb – eine Untersuchung der Rechtsprechung und der betrieblichen Konfliktverarbeitung mit Vorschlägen für die Praxis, 1997.

⁹⁶ Vogelsang, aaO, S. 248 ff.

(2) 経営上の理由による解雇（とくに事業所閉鎖）

経営上の理由による解雇の有効性の判断枠組は、日本の整理解雇法理とほぼ同様の判断枠組が確立しており、①解雇に至る企業家の決定の相当性、②解雇が最後の手段であったかどうか（その他の解雇回避措置を尽くしたこと）および③社会的選択の相当性、の要件を満たさなければならない。さらに、手続的要件として、個別的解雇と同様、解約告知の前に事業所委員会の意見聴取を経なければならない（事業所組織法 102 条 1 項）。

経営上の理由による解雇は、通常、事業所組織法 111 条にいう「事業所変更」、とくに同条第 1 号に定める「事業所の全体または重要な一部の制約および閉鎖」（事業所閉鎖）に伴って行われることが多く、事業所委員会との利益調整（事業所組織法 112 条）を経なければならない。実務上、かかる利益調整において作成される「被解雇者名簿（Namenliste）」が重要な意義を有している。なぜならば、かかる被解雇者名簿が作成された場合、これに基づく解雇の正当性が推定され（解雇制限法 1 条 5 項）、解雇制限訴訟が提起された場合であっても、使用者が敗訴する可能性がなくなるからである。ヒアリングでは、事業所閉鎖に伴う経営上の理由による解雇の際には、必ず、事業所委員会と被解雇者名簿が作成されていることを確認することができた。使用者が作成した被解雇者名簿に対して、事業所委員会にできることは、特定の労働者の解雇順位を遅らせることにほぼ限られ、合意に達しない場合には、仲裁委員会が招集されることになるが（事業所組織法 112 条 3 項）、外部の委員長（前述したとおり、労働裁判官）の役割も、なるべく労働者の納得を得られるよう事業所閉鎖の手続・スピードを遅らせることに尽きるそうである⁹⁷。しばしば、使用者は、まだ利益調整が終わっていないのに営業譲渡を行ってしまうことがあるそうであるが、これに対して、事業所委員会は、事業所組織法 23 条 3 項に基づく事業所組織法違反の行為に対する差止請求権を行使して、対抗するという⁹⁸。

なお、事業所変更に伴い解雇等の不利益を被る労働者に対しては、補償金が支払われなければならない。かかる補償金に関する事業所委員会と使用者の合意は「社会計画」と呼ばれているが（事業所組織法 112 条 1 項）、かかる社会計画において補償金の合意を締結することができる点が、事業所委員会の重要な存在意義となっている。事業所委員会がなければ、事業所閉鎖により失職するとしても、補償金も得られないことになる。労働者としては、このような事態に備えて事業所委員会を選出すべきである、という意見が、使用者団体でも聞かれた。その他の交渉の余地は、経営上の理由による解雇においては考えられないので、調停の可能性はないといえそうである。

⁹⁷ ジーメンス社、アウスト・ドーデンホフ裁判官による。

⁹⁸ 鉱山・化学・エネルギー労組による。なお、利益調整を違法に行わずに、解雇等の経済的不利益を被った労働者には、使用者に対する補償金請求権が認められているが（事業所組織法 113 条）、事業所委員会が、仲裁委員会を招集することなく使用者と社会計画を合意した場合、これに不服な労働者の事業所組織法 113 条に基づく補償金請求権は、社会計画に基づく補償金と相殺される(BAG, Urt. v. 20.11.2001, NZA 2002, 992)。

(3) 配置転換

事業所委員会の設置されている事業所では、配転に対して、事業所委員会は同意拒否権を有する（事業所組織法 99 条 2 項）。これとは別に、指揮命令権の範囲を超える配転であると認められる場合には、変更解約告知（解雇制限法 2 条）を行う必要がある。

(4) 集団的労働条件の決定・変更

事業所委員会の設置されている事業所では、労働時間および賃金制度等の重要な労働条件が、事業所組織法 87 条 1 項に基づく共同決定事項となっている。したがって、残業を命じる場合にも、事業所委員会の同意が必要であり、使用者団体では、この権利がしばしば事業所委員会によって濫用されるので、柔軟化が必要である、ということであった⁹⁹。事業所協定で定める労働条件は、後法が前法に代わるという解消原則(Ablösungsprinzip)により、新たな事業所協定を締結することによって、有利原則に反しない限り、不利益に変更することができる¹⁰⁰。

(5) 協約上の格付け

ドイツでは、産業ごとに横断的な賃金等級が形成されており、協約に拘束されない使用者も、同じ産業部門の協約上の賃金等級を利用するが多いが、格付けとは、協約上の賃金等級のいずれの等級に属するのか、という問題である。配転と同様、格付けに対しても、事業所委員会には同意拒否権が認められている（事業所組織法 99 条 2 項）。

格付けの妥当性をめぐる個々の労働者と使用者の間の紛争について、金属産業では、協約上の仲裁制度（上記 1 (2)）が利用されている。例えば、バイエルン州の金属電機産業の基本協約 18 条では、「協約の解釈問題」に関する仲裁手続が定められ、1 審は労使 3 名ずつの委員から構成され、委員長は、委員によって選出される。2 審も、労使 3 名ずつの委員から構成されるが、中立の委員長として、あらかじめミュンヘン州労働裁判所の裁判長に委嘱することが定められている。

(6) 「目標合意」(成果主義型賃金制度)における査定

ドイツ型成果主義型賃金制度である「目標合意」において、制度の導入にあたっては、事業所組織法 87 条 1 項に基づく事業所委員会の共同決定権が一般に肯定されている¹⁰¹。また、賃金額、到達目標の設定および評価に関する上司との話し合いの場に、事業所委員の立会いを認めてもよい、と解されている¹⁰²。これは、事業所組織法 82 条 2 項を根拠とする見解であ

⁹⁹ ドイツ使用者団体連盟 (BDA) による。

¹⁰⁰ 労働条件変更法理の日独比較として、ロルフ・ヴァンク (橋本陽子訳)「ドイツ法における労働条件の変更—日本法との比較」季刊労働法 214 号 145 頁 (2006 年)。

¹⁰¹ *Deich, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Zielvereinbarungen*, 2005, Rdn. 358 ff. しかし、目標合意に関する事業所組織法上の紛争について、まだ聞いたことがないようである (ドイツ労働組合総同盟による)。

¹⁰² *Deich, aaO*, Rdn. 70.

るが、同条 1 文では、賃金の算定方法に関する説明を使用者に対して要求しうる労働者の権利が定められ、同条 2 文では、かかる説明に事業所委員会を同席させることができることが定められている。目標の達成度の評価をめぐる紛争については、例えば、上述したとおり（上記 I 2）、ジーマンス社では事業所協定において不服申立手続が整備されている。

(7) 差別・セクハラ

EU における雇用平等法理の進展を受けて、ドイツでも、民法典 611a 条（男女平等法理）およびパートタイム労働または有期労働と正規雇用の均等待遇法理（パートタイム労働・有期労働契約法 4 条）の規定が導入されたが、人種、民族、年齢、障害等を理由とする差別を包括的に禁止する「一般均等待遇法」¹⁰³が、2006 年 8 月に制定・施行された。従来は、就労者保護法(Beschäftigtenschutzgesetz)2 条で規制されていたセクシュアル・ハラスメントについても、一般均等待遇法 3 条 3 項にいう「ハラスメント (Belästigung)」の概念に含まれることになった。かかる一般均等待遇法の影響について、見解は分かれているが、ヒアリングでは、ドイツでは、例えば、妊娠・出産または障害を理由とする解雇や事業所委員会の委員に対する解雇が厳しく制限されているように、すでに差別禁止法理によらずとも十分な保護が達成されているので、立法のインパクトはそれほど大きくないという見解の方が優勢であったが、雇用差別訴訟がドイツでも増大し、アメリカのように、訴訟回避のために、企業が効果的な企業内紛争処理制度を構築することに対してより積極的になるのではないか、という見解もある¹⁰⁴。

なお、一般均等待遇法 17 条 2 項は、事業所組織法 23 条 3 項を準用し、一般均等待遇法違反の使用者の行為に対する事業所委員会の差止請求権を規定している。

(8) いじめ (Mobbing)

職場におけるいじめは、ドイツでも近年重要な問題となっている¹⁰⁵。これについて先例的意義を有する判決が、チューリンゲン州労働裁判所 2001 年 2 月 15 日判決 (5 Sa 102/00, DB 2001, 1783) であり、本件では、食肉部門の新人 F の入社後約 1 ヶ月間、F に対していじめを働いていた販売部門長 X に対する即時解雇が有効とされた。いじめの具体的な内容は、絶えずのしることのほか、休憩も十分に与えず 1 日 14 時間働かせたため、高血圧症になった F が、発作を起こしそうになったため疾病証明書を提出して 1 日休んで、再び職場に戻ったところ、X は、F をつかまえて、「ヒトラーの時代には、お前のような裏切り者は壁に押し付けられ、射殺された」等とののしったというものである。判決は、被害者を病気にさせるようないじ

¹⁰³ Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung vom 14.8.2006, BGBl I, 1897.

¹⁰⁴ Budde, Mediation und Arbeitsrecht – Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb, 2003, S. 192.

¹⁰⁵ 根本到『『職場におけるいじめ』と労働法—ドイツにおける動向を中心として』労働法律旬報 1530 号 13 頁 (2002 年)。

めの加害者の労働関係の基礎となる信頼関係はもはや破壊されており、即時解雇が正当化される、と述べた。

本件では、いじめの明確な定義づけはなされなかったが、同じくチューリンゲン州労働裁判所 2001 年 4 月 10 日判決 (Sa 403/00, AuR 2001, 274) が、「いじめとは、継続的な、相互に関連または内的に重複する、敵視、無視または差別につながる行為であって、通常、その種類および経過から、法秩序に裏付けられる目標から支持しえず、いずれにせよ、全体として、一般的人格権もしくは被害者の名誉または健康等その他の保護法益を侵害する行為であると解される」といじめの定義を行っている。

いじめに関する判断は、下級審で積み重ねられているが¹⁰⁶、例えば、使用者自ら違反行為を指示または容認した場合に、被害者の労務の履行拒絶権を肯定した事例¹⁰⁷、長年勤続していた銀行員が、銀行の再編過程で、降格させられ、最後は仕事を与えられなくなってしまったことから、病気になった事案で、人格権侵害を理由とする慰藉料請求を肯定した事例があり、慰藉料の算定は、被害者の賃金額ではなく、加害行為の重大さに基づく、とされている¹⁰⁸。

いじめ防止に対する事業所委員会の関与権については、連邦労働裁判所は、いじめをテーマとした研修への事業所委員の参加費用は、事業所委員会のいじめ防止への関与が必要である場合にのみ、使用者が負担すべきである、と判断した¹⁰⁹。いじめをテーマとする仲裁委員会の招集の可否については、下級審の判断が分かれており、事業所組織法 87 条 1 項 1 号に基づく共同決定権が事業所委員会には認められるので、いじめ防止は仲裁委員会の管轄事項となる、という判断¹¹⁰と、いじめ防止は、事業所組織法 87 条 1 項 1 号には該当せず、事業所組織法 75 条の一般的任務にとどまり、共同決定事項とはならない、という判断¹¹¹がある。

仲裁委員会の設置が認められるかどうかについては争いがあるものの、いじめ防止に対して任意的事業所協定に基づく事業所委員会の関与は、推奨されており、ドイツ労働総同盟もハラスメント（ハラスメントという用語には、いじめとセクハラの双方が含まれるようである）防止のためのモデル事業所協定を公表している（後掲資料 2 を参照）。

(9) 内部告発 (Whistleblowing)

労働者の忠実義務が重視されるドイツでは、内部告発者保護の発想が比較的乏しいといえる。連邦労働裁判所 2003 年 7 月 3 日判決 (2AZR 235/02) も、企業外部への通報が許容される要件として、①通報しないことが犯罪を構成するような犯罪行為の通報であること、②上司ではなく、使用者自身が犯罪行為の実行者であること、③労働者自身がかかる犯罪行為の

¹⁰⁶ 裁判例の動向については、*Wagner/Bergmann*, Aktuelle arbeitsgerichtliche Rechtsprechungsübersicht zum Thema Mobbing, Arbeitsrecht im Betrieb, 2004, 103 ff.

¹⁰⁷ LAG Frankfurt, Urt. v. 26.8.1997 – 7 Sa 535/97 を参照。

¹⁰⁸ LAG Rheinland-Pfalz, Urt. v. 16.8.2001 – 6 Sa 415/00 等。

¹⁰⁹ BAG, Beschl. v.15.1.1997 – 7 ABR 14/96.

¹¹⁰ Arb Köln, Beschl. v. 21.11.2000 – 12 BV 227/00.

¹¹¹ LAG Hamburg, Beschl. v. 15.7.1998 – 5 TaBV 4/98, NZA 1998, 1245.

被害者であること、かつ④正当な方法による救済が期待し得ないこと、という4つの厳しい要件を課している。さらに、判例によれば、かかる要件の立証責任は、通報者側が負う。これに対して、このような判例は、保護すべき通報者を逆にさらに不利に取り扱うものである、という批判があるが¹¹²、かかる批判はまだ有力な見解とはなっていないとは言えず、筆者がヒアリングで得た印象では、ドイツでは内部告発に対する抵抗が強く、告発者の告発意図を疑う傾向があるように感じられた。

第 2-3-4 表 紛争類型による事業所委員会の関与の有無および方法

紛争類型	個別的解雇	経営上の理由による解雇（とくに事業所閉鎖）	配置転換	集団的労働条件の決定・変更	協約上の格付け
事業所委員会あり	意見聴取義務（事業所組織法 102 条 1 項）	利益調整（「被解雇者名簿」）・社会計画（事業所組織法 112 条）	事業所組織法 99 条・変更解約告知	共同決定・仲裁委員会	事業所組織法 99 条・協約の任意的調停（仲裁）制度
事業所委員会なし	なし	なし	変更解約告知	なし	なし

紛争類型	目標合意（成果主義型賃金制度）における査定	雇用差別（含・セクハラ）	いじめ・内部告発
事業所委員会あり	事業所組織法 84～86 条	一般均等待遇法	事業所組織法 80 条
事業所委員会なし	事業所組織法 84～86 条	一般均等待遇法	なし

¹¹² Rohde-Liebenau, Whistleblowing – Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation, edition der Hans-Böckler-Stiftung 159, 2005, S. 29. なお、Rohde-Liebenau 氏による内部告発者保護のためのモデル事業所協定を訳出した（後掲資料 3）。かかるモデル事業所協定は、企業外部への通報の前に企業内部での解決を促すために、①わが国の公益通報者保護法と同様に、通報手続を整備し、外部通報の要件を加重している点、②事業所委員会の関与が期待されていると同時に、あくまでも事業所組織法に定める任務の範囲内にとどまることが明記されている点、③調停による解決にも言及されている点で、興味深い。

むすび—ドイツの特色—

ドイツでは、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、紛争を予防し、紛争を調整（解決）するための規制である（これに対して、主に賃金交渉をめぐる協約制度は、共同決定制度とは別個の体系）」（連邦労働社会省およびジーマンス社による）と一般に認識されている。したがって、労働裁判所以外の調停人による介入は、とくに、その中立性に対する疑問（雇い主である使用者寄りになってしまうであろう）から否定的といえる。

アメリカのような、国家の裁判所が多様な紛争解決手段の1つに過ぎないようなモデルは、ドイツでは考えられず、協約当事者、事業所当事者を基本として、調停（Mediation）は、いじめ・セクハラなど調停に適した紛争について、事業所協定に基づいて、追加的に行われうるにすぎないであろう。

ドイツ調査インタビューリスト

8月28日(月)15:00～16:30

Prof. Dr. Hansjörg Otto, Göttingen Universität

8月29日(火)10:30～12:30 ジーメンス社

Dr. Rainer Sieg, Siemens 管理職代表委員会委員長 (連邦労働裁判所名誉職裁判官)

Jelena Maric 弁護士 (管理職代表委員会事務所長)

8月30日(水)

9:15～10:00 金属産業使用者団体ニーダーザクセン支部

Herr Norbert Rainers

14:00～15:00

Prof. Dr. Andrea Budde

8月31日(木)

10:00～12:00 ベルリン州労働裁判所

Karin Aust-Dodenhoff 長官

15:00～17:00 ドイツ連邦労働社会省

Herr Alexander Shahatit

9月1日(金)

10:00～11:30 ドイツ労働総同盟 (DGB)

Herr Ralf-Peter Heyen

14:00～15:30 ドイツ使用者連盟 (BDA)

Herr Thomas Prinz

Frau Dr. Nisha Bidwas

9月2日(土)

15:00～17:00 Prof. Dr. Rolf Wank, Bochum Universität

9月4日(月) : ドイツ連邦労働裁判所

11:15～12:15

Franz-Josef Düwell 裁判官第9小法廷裁判長

13:00～14:30

Dr. Ulrich Koch 裁判官, Dr. Günther Spinner 調査官

9月5日(火)9:45～11:20 : 鉦山・化学・エネルギー産業労組 (IG BCE) 本部

Herr Siegfried Birth

Herr Klaus Weiß

Herr Thomas Diekmann

参考文献

- Albrecht, Britta*, Mediation im Arbeitsrecht, 2001.
- Artus, Ingrid*, Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems?, WSI-Mitteilungen 7/2005, SS. 392-397.
- Ayad, Patrick*, Friede im Betrieb? – Alternative Konfliktbehandlungen für Rechtskonflikte am Arbeitsplatz –, 2006.
- Breisig*, Betriebliche Konfliktregulierung durch Beschwerde Verfahren in Deutschland und in den USA, 1996.
- Budde, Andrea* (Hrsg.), QUAK-Dokumentation, 2001.
- Budde, Andrea*, Mediation und Arbeitsrecht – Rahmenbedingungen für die Implementierung von Mediation im Betrieb, 2003.
- Colvin, Alexander*, Gerechtigkeit ohne Gewerkschaft und Betriebsrat? Konfliktschlichtung in gewerkschaftsfreien Betrieben in den USA, WSI-Mitteilungen 2001, S. 743-749.
- Deich, Svenija*, Arbeitsvertragliche Gestaltung von Zielvereinbarungen, 2005.
- Gesamtrichterrat des Berliner Arbeitsgerichts und Berliner Freundes- und Förderkreis Arbeitsrecht Gestern-Heute-Morgen e.V. (Hrsg.)*, 75 Jahre Berliner Arbeitsgerichtsbarkeit – Aspekte des Arbeitsrechts und der Berliner Arbeitsgerichtsbarkeit im Lichte der deutschen Einheit, 2002.
- Fitting/Engels/Schmidt/Trebinger/Linsenmaier*, Betriebsverfassungsgesetz, 23. Aufl., 2006.
- Haft/Schlieffen*, Handbuch Mediation – Verfahrenstechnik, Strategien, Einsatzgebiete, 2002.
- Hage, Marion*, Betriebliche Konfliktbehandlung in der DDR und der Bundesrepublik – Qualitative Analyse und rechtspolitische Perspektiven, 2000.
- Hommerich/Niederländer/Stock/Wolff*, Schiedsstellen für Arbeitsrecht in den neuen Bundesländern, Forschungsbericht 227, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1993.
- Lembke, Mark*, Mediation im Arbeitsrecht – Grundlagen, Techniken und Chancen, 2001.
- Prütting*, Streitschlichtung und Mediation im Arbeitsrecht, in; *Isenhardt/Preis*(Hrsg.), Arbeitsrecht und Sozialpartnerschaft, Festschrift für Peter Hanau, 1999, S. 743-753.
- Rohde-Liebenau, Björn*, Whistleblowing – Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation, edition der Hans-Böckler-Stiftung 159, 2005.
- Rudolph, Wolfgang/ Wassermann, Wolfram*, Übergänge zwischen Betriebsratslosigkeit und Betriebsratsgründung: Neue Betriebsratsgründungen im Bereich kleiner Betriebe und Reform der Betriebsverfassung 2001, in : *Artus/Böhm/Lücking/Trinczeck (Hg.)*, Betriebe ohne Betriebsrat – Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, 2006, SS. 81-105.
- Schwab/Weth*, ArbGG- Kommentar zum Arbeitsgerichtsgesetz, 2004.
- Sieg, Rainer*, Interne Schlichtung zur Vermeidung von Arbeitsgericht und Einigungsstelle, in: *Oetker/Preis/Rieble* (Hrsg.), 50 Jahre Bundesarbeitsgericht, 2004, S. 1329-1363.

Thau, Jens-Thomas, Die Schiedsstellen für Arbeitsrecht, 1992.

Vogelsang, Lars, Zum Umgang mit Tätlichkeiten im Betrieb – eine Untersuchung der Rechtsprechung und der betrieblichen Konfliktverarbeitung mit Vorschlägen für die Praxis, 1997.

Wagner, Joachim /Bergmann, Christine, Aktuelle arbeitsgerichtliche Rechtsprechungsübersicht zum Thema Mobbing, Arbeitsrecht im Betrieb, 2004, SS. 103-112.

Wrede, Beatrice, Möglichkeiten und Cancen der Mediation bei der Beendigung von Arbeitsverhältnisse, ZfA (= Zeitschrift für Arbeitsrecht) 2002, S. 455-467.

ウールリッヒ・コッホ（橋本陽子訳）「ドイツにおける個別的労働紛争の解決」季刊労働法 211号 119～132頁（2005年）。

藤内和公訳「事業所組織法」日独労働法協会会報第4号 65～114頁(2003年)。

根本到「『職場におけるいじめ』と労働法—ドイツにおける動向を中心として」労働法律旬報 1530号 13～25頁（2002年）。

ロルフ・ヴァンク（橋本陽子訳）「ドイツ法における労働条件の変更—日本法との比較」季刊労働法 214号 145～165頁（2006年）。

第 2-3-1 表 2005 年度労働裁判所に関する統計

2005 年度ドイツ労働裁判所の手続		
係属した手続	全体	前年度からの変化
判決手続		
年度当初の未済件数	187,175	-22,224
受理件数:	523,516	-66,926
労働者、組合、事業所委員会から	513,415	-64,514
使用者及びその団体から	9,887	-2,338
州(家内労働法 25 条及び最低労働条件法 14 条)から	214	-74
訴訟数全体	563,875	-47,805
そのうち、控訴が許可された件数(労働裁判所法 64 条 3 項)	2,282	181
終了方法:		
争訟判決	42,092	-2,182
その他の判決	61,606	-4,855
和解	293,263	-3,374
その他の方法	166,912	-37,394
訴訟物:		
賃金	188,721	-19,657
休暇、休暇手当	18,480	-1,251
存続訴訟(労働裁判所法 61a 条)	308,091	-20,544
そのうち、解雇	292,946	-18,651
証明書	32,288	748
損害賠償	5,392	612
協約上の格付け	2,068	-573
その他	154,476	-10,268
合計	709,516	-50,933
そのうち、訴訟物が複数の訴訟	124,569	-3,469
手続期間:		
存続訴訟(労働裁判所法 61a 条):		
1 ヶ月以下	77,200	2,840
1~3 ヶ月	122,278	-9,425
3~6 ヶ月	58,934	-3,564
6~12 ヶ月	37,560	-7,925
12 ヶ月以上	8,902	-1,557
その他の手続:		
1 ヶ月以下	56,702	-1,883
1~3 ヶ月	93,982	-11,187
3~6 ヶ月	49,395	-3,186
6~12 ヶ月	44,600	-6,658
12 ヶ月以上	14,320	-5,260
年度末における未済件数	146,818	-40,545

その他の手続:		
仮差押及び仮処分:	6,353	-942
申請件数	4,138	-1,688
決定件数	40,741	-13,670
警告手続	68,887	-8,923
決定手続		
年度初めにおける未済件数	3,801	-1,153
申請件数	12,449	1,234
そのうち、労働者、組合、事業所委員会、選挙管理委員会から	9,287	642
使用者及びその団体から	3,156	589
最上級の労働官庁から	6	3
決定手続事件数全体	16,250	82
終了した決定手続	11,381	-984
終了した方法:		
決定(労働裁判所法 84 条)	2,598	101
和解または終了宣言(労働裁判所法 83 a 条 1 項)	3,344	266
その他の方法	5,439	-1,351
手続期間:		
1 ヶ月以下	3,482	410
1~3 ヶ月	3,078	-256
3~6 ヶ月	2,349	47
6~12 ヶ月	2,001	-781
12 ヶ月以上	471	-404
年度末における未済件数	4,869	1,066

2005 年度ラント労働裁判所の手続		
	全体	前年度からの変化
控訴手続:		
年度初めにおける未済控訴件数	12,910	422
控訴件数	23,373	-836
控訴数全体	36,283	-414
終了した控訴事件	23,945	166
そのうち、存続争訟(労働裁判所法 64 条 8 項)	12,010	-162
上告許可(労働裁判所法 72 条 2 項)	787	189
終了の方法:		
争訟判決	7,221	-53
その他の判決	185	-15
和解	9,150	439
決定(民事訴訟法 519b 条)	450	-44
その他の方法	6,939	-161
手続期間:		
存続争訟(労働裁判所法 64 条 8 項):		
3 ヶ月以内	3,065	-419
3~6 ヶ月	4,752	-153
6~12 ヶ月	3,380	282
12 ヶ月以上	813	128
その他の手続:		
3 ヶ月以内	3,080	-140
3~6 ヶ月	4,038	221
6~12 ヶ月	3,388	207
12 ヶ月以上	1,429	40
年度末における未済件数	12,338	-580
仮差押および仮処分		
終了した控訴件数	360	12
労働裁判所法 87 条、98 条 2 項に基づく決定事項における抗告手続		
年度初めにおける未済抗告件数	629	14
抗告件数	1,447	105
抗告件数全体	2,076	119
終了した抗告事件	1,461	133
そのうち、権利抗告(労働裁判所法 92 条 1 項)が許可された数	43	22
終了した方法:		
決定(労働裁判所法 91 条)	572	117
和解または終了宣言(労働裁判所法 90 条 2 項、83a 条 1 項)	461	19
その他の方法	428	-3

手続期間:		
3ヶ月以内	566	11
3～6ヶ月	461	74
6～12ヶ月	345	50
12ヶ月以上	89	-2
年度末における未済件数	615	-14
労働裁判所法 78 条、83 条 5 項に基づく 抗告手続		
年度初めにおける未済件数	1,665	-23
抗告件数	7,459	-110
抗告件数全体	9,124	-133
終了した抗告事件	7,433	-159
年度末における未済件数	1,691	26

2005 年度連邦労働裁判所の手続		
	全体	前年度からの変化
上告手続		
年度初めにおける未済上告件数	593	-31
上告件数	841	194
上告件数全体	1,434	163
終了の方法:		
争訟判決	468	18
その他の判決	1	1
民事訴訟法 91a 条に基づく決定	4	1
その他の決定	4	2
和解	101	32
取り下げ	81	-64
その他の方法	14	5
争訟判決で終了した上告手続期間:		
6 ヶ月以内	0	-26
6 ヶ月～1 年	318	42
1 年～2 年	142	-2
2 年以上	8	4
年度末における未済件数	762	169
権利抗告		
年度初めにおける未済権利抗告数	59	4
権利抗告数	68	5
権利抗告数全体	127	9
終了した権利抗告	61	2
そのうち口頭弁論あり	32	6
口頭弁論なし	14	-8
労働裁判所法 94 条 3 号に基づく手続停止またはその他の方法	15	4
決定によって終了した権利抗告手続期間:		
6 ヶ月以内	2	-2
6 ヶ月～1 年	25	-4
1 年～2 年	20	7
2 年以上	0	-2
年度末における未済権利抗告数	66	7
上告不許可		
労働裁判所法 72a 条の手続:		
年度初めにおける未済件数	268	74
申し立てられた手続数	1,193	135
手続数全体	1,461	209
終了した手続:	1,161	177
そのうち認容決定	85	49
差戻	434	20
棄却	371	142
取り下げ	249	-45
その他の方法	22	11
年度末における未済件数	300	32

労働裁判所法 92a条の手續:		
年度初めにおける未済件数	3	-12
申し立てられた手續数	78	34
手續数全体	81	22
終了した手續:	64	8
そのうち認容決定	4	2
差戻	31	11
棄却	8	-7
取り下げ	21	5
その他の方法	0	-3
年度末における未済件数	17	14
権利抗告		
労働裁判所法 72b 条に基づく手續:		
年度初めにおける未済件数	0	0
申し立てられた手續数	7	7
手續数全体	7	7
終了した手續:	2	2
そのうち認容決定	2	2
差戻	0	0
棄却	0	0
取り下げ	0	0
その他の方法	0	0
年度末における未済件数	5	5
労働裁判所法 77 条に基づく手續:		
年度初めにおける未済件数	3	-3
申し立てられた手續数	10	0
手續数全体	13	-3
終了した手續:	11	-2
そのうち認容された決定	1	-1
差戻	1	-2
棄却	9	3
取下げ	0	-2
その他の方法	0	0
年度末の未済件数	2	-1
事業所組織法 70 条、78 条 2 項に基づく手續		
年度初めにおける未処理の件数	29	23
申請された件数	64	-2
手續数全体	93	21
終了した手續	57	14
そのうち却下決定 (Verwerfungsbeschluss)	17	17
取下げ	6	-12
棄却	20	10
取下げ	13	-2
その他の方法	1	1
年度末における未済件数	36	7

資料 1 : 2001 年事業所委員会選挙規則(BGBI. I S. 2518)

第 1 章 事業所委員会の選挙(事業所組織法第 14 条)

第 1 節 総則

第 1 条 選挙管理委員会

(1)選挙の管理は、選挙管理委員会に服する。

(2)¹選挙管理委員会は、書面による業務規定を定めることができる。²選挙管理委員会は、投票用紙の配布および開票にあたり、補佐のために、選挙権を有する者を召喚することができる。

(3)¹選挙管理委員会の決議は、評決権を有する委員の単純多数決によって行われる。²選挙管理委員会のすべての会議では、少なくとも決議の文言について、記録しなければならない。³記録は、選挙管理委員会の委員長および委員の 1 名によって署名されなければならない。

第 2 条 有権者名簿(Wählerliste)

(1)¹選挙管理委員会は、事業所委員会選挙のために、有権者の名簿(有権者名簿)を、性別ごとに、作成しなければならない。²有権者は、姓、名および誕生日をアルファベット順で記載されなければならない。³労働者派遣法第 14 条第 2 項第 1 文に基づき、被選挙権のない有権者は、有権者名簿から除かれる。

(2)¹使用者は、有権者名簿の作成のために必要なすべての情報および必要な書類を、選挙委員会に提供しなければならない。²使用者は、とくに事業所組織法第 5 条第 3 項に掲げる者(訳注：管理的職員)の確認において、選挙管理委員会を支援しなければならない。

(3)¹選挙権および被選挙権は、有権者名簿に記載された労働者にのみ認められる。²選挙権を有する、労働者派遣法にいう派遣労働者には、選挙権のみが認められる(労働者派遣法第 14 条第 2 項第 1 文)。

(4)¹有権者名簿および本規則のコピーは、選挙の開始(3 条 1 項)から投票用紙の配布終了まで、事業所の適切な場所において、閲覧のために備えられなければならない。²有権者名簿のコピーには、有権者の誕生日が含まれてはならない。³補足的に、有権者名簿および本規則のコピーは、事業所に存在する情報伝達技術によって、周知されてもよい。⁴電磁形式のみの告示は、全労働者が、告示を知ることができ、かつ告示の変更は選挙管理委員会のみが行うことができることを想定できる場合にのみ許容される。

(5)選挙管理委員会は、事業所委員会選挙の開始前に、ドイツ語に堪能とはいえない外国人労働者が、選挙手続、有権者および候補者名簿の作成、選挙の経過および投票用紙の配布に関して適切な方法で説明を受けられるように配慮しなければならない。

第 3 条 選挙告示

(1)遅くとも投票用紙配布の初日から 6 週間前に、選挙管理委員会は、選挙管理委員会委員長および少なくとも 1 名の委員によって署名された選挙告示を行う。選挙告示によって、事業所委員会選挙が開始する。投票用紙配布の初日は、遅くとも事業所委員会の任期が満了する

日の前の週に設定しなければならない。

(2)選挙告示には以下の記載が含まなければならない。

1. 告示の日付、
2. 有権者名簿および本規則が備え付けられる場所、並びに電子形式による告示の場合には(2条4項3文および4文)、有権者名簿および本規則について知りうる場所および方法。
3. 有権者名簿に登録された労働者のみが選挙権または被選挙権を有すること、および有権者名簿に対する異議(4条)は、選挙告示後2週間以内のみ、書面で選挙管理委員会に対して提起することができること、並びに異議申立期限の最後の日。
4. 性別の比率、および少なくとも3人から成る事業所委員会が選出される場合には、少ない方の性別が、数に比例して代表されることの指摘(法15条2項)、
5. 選挙されるべき事業所委員会委員の数(法9条)、並びに少数派の性に割り当てられる事業所委員会の最低議席数(法15条2項)、
6. 候補者名簿に署名すべき有権者の最低人数(法14条4項)、
7. 事業所に代表される組合の候補者名簿は、2名の委任者によって署名されなければならないこと(法14条5項)、
8. 3人以上の事業所委員が選出される場合には、候補者名簿は、選挙告示後2週間が経過する前に、候補者名簿の書式を整えて、選挙管理委員会に提出されなければならないこと、および提出期限の最終日、
9. 投票用紙は、候補者名簿に閉じられており、期限を遵守して(8号)提出された候補者名簿のみが考慮されること、
10. 候補者名簿が投票用紙の配布まで掲示される場所、
11. 投票用紙の配布の場所、日時ならびに書面による投票(24条3項)が決議される事業所の部分および小規模事業所、
12. 候補者名簿およびその他の説明に対する異議を選挙管理委員会に提起する場所(選挙管理委員会の業務地)、
13. 公開開票の場所、日時。

(3)事業所の労働者の規模、特性または構成に応じて合目的である場合、選挙管理委員会は、選挙告示において、候補者名簿の作成において、個々の組織部門および多様な従業員の種類を考慮するものとする。

(4)選挙告示のコピーは、その公布の日から投票用紙の配布の最終日までに、1ヶ所または複数の適切な、有権者が立ち寄ることのできる選挙管理委員会の場所に掲示し、読みやすい状態で維持されなければならない。補足的に、選挙告示は、事業所に存在する情報・伝達技術によって周知されうる。2条4項4文が準用される。

第4条 有権者名簿に対する異議申立

(1)有権者名簿の正しさに対する異議は、当該事業所委員会選挙について有効に、選挙告示の

公布後 2 週間が経過する前に、選挙管理委員会に書面で申し立てることができる。

(2)¹ 第 1 項に基づく異議に関して、選挙管理委員会は、遅滞なく判断を行わなければならない。² 異議申立は、事業所組織法 18a 条に基づく管理的職員の分類が誤って行われたという理由による場合には、認められない。³ 第 2 文は、事業所組織法 18a 条 1 項または 4 項 1 文および 2 文に基づき、分類手続に関与する者が、一致して、分類に明白に瑕疵があることを認める場合には、適用されない。⁴ 異議に理由があると認められる場合には、有権者名簿は削除される。⁵ 選挙管理委員会の判断は、異議を申し立てた労働者に対して、遅滞なく書面で報告される；判断は、遅くとも、投票開始の前日までに、当該労働者に伝えられなければならない。

(3)¹ 異議申立期間経過後に、選挙管理委員会は、改めて有権者名簿の完全性について審査するものとする。² その他の場合には、異議申立期間経過後は、有権者名簿は、書き間違い、明らかに不正確である場合、適時になされた異議申立の実施、または事業所に新たな有権者が出現、または事業所から有権者が退出した場合にのみ、投票開始の前日まで削除または補完しうる。

第 5 条 少数派である性に関する最低議席の決定

(1)¹ 選挙管理委員会は、いずれの性とその数において事業所で少数派であるかを確認する。² その後、選挙管理委員会は、比例選挙の原則に基づき、少数派である性(事業所組織法 15 条 2 項)の事業所委員会の議席の最低数を計算する。³ この目的のために、選挙告示の公布日に事業所に雇用される女性および男性は、相互に一列に並べられ、それぞれ 1、2、3、4・・・の数字によって割り算が行われる。⁴ 得られた商は、より大きな商が、配分されるべき議席の割り当て上もはや考慮されなくなるまで、順番に、最初の列の数の下に記載される。

(2)¹ このように算定された商のうち、選出されるべき事業所委員会の数と同じ数が、数字の大きな順番に整理される。² 少数派である性には、もっとも大きな数字が尽きるまで、議席が分類される。³ もっとも票数の少ない当選者について考慮される数が、両性について等しい場合、くじでいずれの性にこの議席が分類されるかが決められる。

第 2 章 (候補者名簿に基づく) 3 人以上の事業所委員会委員の選挙

第 1 節 候補者名簿の提出と告示

第 6 条 候補者名簿(Vorschlagslisten)

(1)¹ 3 人以上の事業所委員会委員が選挙される場合には、選挙は、候補者名簿に基づいて行われる。² 候補者名簿は、選挙告示後 2 週間が経過する前に選挙管理委員会に提出されなければならない。

(2) いずれの候補者名簿も、少なくとも、選挙されるべき事業所委員会の数の 2 倍の候補者を掲載するものとする。

(3)¹ いずれの候補者名簿においても、個々の候補者は、明確な順番で、番号を振って、姓名、氏名、誕生日および事業所における就労の種類を明記して、記載されなければならない。² 記載に対する候補者の同意が、名簿に添付されなければならない。

(4)¹ 他の候補者名簿の署名者が、名簿代表者として明示されていない場合には、最初に署名した者が名簿代表者とみなされる。² かかる者は、選挙管理委員会に、苦情の削除のために必要な説明を行い、選挙管理委員会の説明および決定に異議を申し立てる権利と義務を有する。

(5)¹ 有権者の署名は、1つの候補者名簿に対してのみ行われる。² 有権者が、複数の候補者名簿に署名を行った場合には、有権者は、選挙管理委員会の要請により、選挙管理委員会によって設定された相当な期限内に、遅くとも3労働日の経過前に、どの署名を維持するのかについて、説明を行わなければならない。³ 期限を遵守した説明が行われない場合には、最初に提出された候補者名簿における名前が、数えられ、その他の名簿における名前は削除される；同じ有権者によって署名された複数の候補者名簿が、同時に提出された場合には、どの候補者名簿における書名が有効かどうかについて、くじで決定を行う。

(6) 複数の候補者名簿を閉じることは許容されない。

(7)¹ 候補者は、1つの候補者名簿でのみ立候補できる。² 書面による同意つきで、同じ人物の名前が、複数の候補者名簿に記載されている場合には、かかる者は、選挙管理委員会の要請により、3労働日が経過する前に、いずれの立候補を維持するかを説明しなければならない。³ 期限を遵守した説明が行われない場合には、すべての名簿について、立候補が取消されなければならない。

第7条 候補者名簿の審査

(1) 選挙管理委員会は、候補者名簿が持参されたとき、または候補者名簿が他の方法で提出されたときに、受領の時点を、名簿代表者に書面で証明しなければならない。

(2)¹ 選挙管理委員会は、受領した候補者名簿を、名簿に識別用語(Kennwort)がつけられていないときは、名簿の最初に掲げられている者2名の氏名および姓名称呼で呼ばなければならない。² 選挙管理委員会は、遅滞なく、できれば受領後2労働日以内に名簿を審査し、名簿が無効または不備があるときには、名簿代表者に遅滞なく書面で理由を付して報告しなければならない。

第8条 無効な候補者名簿

(1) 候補者名簿は、以下の場合無効である。

1. 期限どおりに提出されなかった場合、
2. 候補者が、認識可能な順序で記載されていない場合、
3. 提出時に、必要な数の署名(事業所組織法14条4項)が記されていない場合。提出された候補者名簿の署名の撤回はその有効性を損なわない；第6条第5項は影響を受けない。

(2) 候補者名簿は、以下の場合にも無効である。

1. 候補者が、第6条第3項に定める方法で記載されていない場合、
2. 書面による候補者の立候補への同意が存在しない場合、
3. 候補者名簿が、第6条第5項に基づく削除のために、もはや必要な数の署名が記載されない場合で、これらの瑕疵が、指摘にもかかわらず3労働日の期限内に是正されない場合。

第9条 候補者名簿の猶予期間

(1)¹第6条第1項に掲げる期間の経過後有効な候補者名簿が提出されない場合には、選挙管理委員会は、即座にこれを選挙告示と同じ方法で周知し、かつ候補者名簿の提出のために1週間の猶予期間を設けなければならない。²周知においては、猶予期間内に少なくとも1つの有効な候補者名簿が提出された場合には選挙が実施されうることを明記しなければならない。

(2)第1項に基づく周知にもかかわらず、有効な候補者名簿が提出されないときは、選挙管理委員会は、即座に選挙が実施されないことを周知しなければならない。

第10条 候補者名簿の周知

(1)¹第6条第1項、第8条第2項および第9条第1項に掲げる期間の経過後、選挙管理委員会は、くじで、受領した候補者名簿に割り振る番号(名簿1・・・)を定める。²名簿代表者は、くじ引きに適時に招集されなければならない。

(2)遅くとも投票開始の1週間前に、選挙管理委員会は、有効と認められる候補者名簿を投票終了まで選挙告示と同じ方法(第3条第4項)で周知しなければならない。

第2節 複数の候補者名簿が存するときの選挙手続(法第14条第2項第1文)

第11条 投票

(1)¹有権者は、有効と認められた候補者名簿の1つにのみ投票することができる。²投票は、このために決められた封筒(選挙用封筒)に入れた投票用紙の提出によって行われる。

(2)¹投票用紙には、候補者名簿は、名簿の番号順に、姓名、氏名および事業所における就労の種類を明記した候補者が列記されなければならない;識別用語が付された名簿においては、識別用語も記載されなければならない。²投票用紙は、すべて同じ大きさ、同じ色、同じ性質かつ同じ活字を用いなければならない。³かかる同一性は封筒にも妥当する。

(3)有権者は、自己の選んだ候補者名簿に、×印を投票用紙の決められた場所に付すことによって印を付ける。

(4)特別の記号が付された投票用紙、または有権者の意思が曖昧な投票用紙、もしくは第1項に掲げる候補者名簿と異なる、追加またはその他の変更が加えられた投票用紙は無効である。

第12条 選挙過程

(1)¹選挙管理委員会は、投票場において、他人から見られずに投票用紙に記入できるよう適切な予防措置を講じ、かつ投票箱を1つまたは複数準備しなければならない。²投票箱は、選挙管理委員会によって鍵をかけられ、かつ投函された投票用封筒が投票箱を開けなければ取り出せないように設置されなければならない。

(2)選挙中は、常に少なくとも投票権を有する選挙管理委員会の構成員2名が投票場に在籍しなければならない;選挙補助者が任命された場合は(第1条第2項)、選挙管理委員会の選挙権を有する構成員1名と選挙補助者1名の在籍で足りる。

(3)有権者は、自己の氏名を伝え、有権者名簿で投票が確認された後で、投票用紙が封入された選挙用封筒を投票箱に投函する。

(4)¹ 障害を理由として投票に支障が生じる者は、投票を補佐する、自己の信頼する者を定めることができ、これを選挙管理委員会に報告する。² 候補者、選挙管理委員会構成員および選挙補助者は、補佐を行ってはならない。³ 補佐は、有権者の投票の希望の履行に限定される；保佐人は、有権者と共同で、投票のための小部屋に入る。⁴ 保佐人は、投票の補佐にあたり知りえたことの秘密を遵守する義務を負う。⁵ 第 1 文ないし第 4 文は、文盲の有権者にも準用される。

(5)¹ 投票終了後、開票が投票終了後直ちに行われなければならない場合には、投票箱は封印されなければならない。² 投票が、とくに何日間にもわたって中断される場合には、同じことが妥当する。

第 13 条 公開の開票

選挙管理委員会は、選挙終了後遅滞なく公開の開票を行い、開票に基づく選挙結果を告示する。

第 14 条 開票の手続

(1)¹ 投票箱を開けた後に、選挙管理委員会は、投票用紙を投票箱から取り出し、各々の候補者名簿に記された票を計算する。² この場合、投票用紙の有効性が審査されなければならない。

(2) 投票用紙に複数の印が付された投票用紙(第 11 条第 3 項)が存在する場合には、それらが完全に一致する場合には、単純に数え、そうでない場合には無効とみなされる。

第 15 条 事業所委員会の議席の候補者名簿への配分

(1)¹ 事業所委員会の議席は、候補者名簿に配分される。² 個々の候補者名簿に与えられた票数が、一列に記載され、かつ全体が 1、2、3、4・・・で割り算される。³ 計算で得られた商は、配分されるべき議席の割当に、より大きな商がもはや考慮されなくなるまで、順次最初の列の数の下に記載されなければならない。

(2)¹ このように得られた商について、選出されるべき事業所委員会委員と同数の数字が整理されなければならない。² 各々の候補者名簿に、割り当てられる数字と同数の議席が配分される。³ 最後の議席の対象となる数字が、複数の候補者名簿について同一である場合には、くじで、どの候補者名簿にこの議席が割り当てられるのか決められる。

(3) 候補者名簿が割り当てられた数よりも少ない候補者しか記載していないときは、余った議席は、他の候補者名簿の次の得票者に委譲される。

(4) 個々の候補者名簿の候補者の順位は、その記載の順序によって定められる。

(5) 候補者名簿に割り当てられた数字において、事業所組織法第 15 条第 2 項に基づく少数派の性に属する者の必要な最低数が満たされない場合には、以下の事項が適用される：

1. 同じ候補者名簿において、後の順位である少数派の性に属する落選者が、少数派の性に属さない、最も少ない当選票を得た立候補者に代わる。

2. 当該候補者名簿が少数派の性に属する者を記載していない場合には、かかる議席は、当選票数に達していない、少数派の性に属する者を記載する名簿に委譲される。次点の数字が、複数の候補者名簿で同一である場合には、いずれの候補者名簿にかかる議席が配分されるべ

きかはくじで決められる。

3. 第1号および第2号に基づく手続は、事業所組織法第15条第2項に基づく少数派の性の議席の最低数に達するまで継続されなければならない。

4. 少数派の性の議席の配分においては、個々の候補者名簿について、かかる性に属する者のみが、その記載の順序において考慮されなければならない。

5. 少数派の性に属する者に関する他の候補者名簿が存在しないときは、第1号に基づく少数派の性に有利にその議席が配分されなければならなかったであろう議席は、そのまま残される。

第16条 選挙の署名

(1)いずれの労働者が事業所委員に選出されたかが判明した後で、選挙管理委員会は、署名を付して、下記の事項を確認しなければならない。

1. 投票された投票用封筒の総数および投票された有効票数、
2. 各々の名簿の獲得した票数、
3. 算定された最高票数、
4. 算定された最高票数の名簿への配分、
5. 無効な票数、
6. 事業所委員会に選出された候補者の氏名、
7. 場合によっては、事業所委員会選挙中に生じた事故およびその他の出来事。

(2)署名は、選挙管理委員会委員長および少なくともその他、議決権を有する選挙管理委員会の構成員1名によって行われなければならない。

第17条 当選者への報告

(1)¹ 選挙管理委員会は、事業所委員会委員として選出された労働者に対し、遅滞なく書面でその選出について報告しなければならない。² 選出された者が報告後3労働日以内に選挙管理委員会に対して、選挙を拒否する旨申し出ない場合には、選挙が承認されたとみなされる。

(2)¹ 選出された者が選挙を拒否するときは、同じ候補者名簿においてかかる者よりも後ろに記載された、選出されなかった者が、かかる者に代わる。² 当選者が、少数派の性に属するときは、そうでなければ、少数派の性が法第15条第2項に基づき割り当てられた最低議席を満たさない場合には、同じ候補者名簿においてかかる者よりも後に記載された、同じ性に属する選出されなかった者が代わる。³ 第15条第5項第2号ないし第5号が準用される。

第18条 当選者の告示

¹ 事業所委員会委員の名前が最終的に確定され次第、選挙管理委員会は、2週間の掲示によって、選挙告示(第3条第4項)と同じ方法で、告示を行わなければならない。² 選挙の署名(第16条)のコピー1部が、使用者および事業所に代表される組合に遅滞なく送付されなければならない。

第19条 選挙書類の保管

事業所委員会は、選挙書類を少なくともその任期終了まで保管しなければならない。

第3節 候補者名簿が1つ提出された場合の選挙手続(法第14条第2項第2文前段)

第20条 投票

(1)有効な候補者名簿が1つだけ提出されたときは、有権者は、候補者名簿に記載された候補者についてのみ投票を行うことができる。

(2)投票用紙には、候補者が、姓名、氏名および事業所における就労の種類を付して、候補者名簿に記載された順番で掲載されなければならない。

(3)¹有権者は、自己の選出する候補者を、投票用紙に定められた場所に×印をつけることによって、印をつける；選出されるべき数の事業所委員よりも多くの候補者に印をつけてはならない。²第11条第1項第2文、第2項第2文および第3文、第4項、第12条および第13条が準用される。

第21条 開票

選挙管理委員会は、投票箱を開けて、投票用紙を投票用封筒から取り出し、各候補者に入れられた票を計算する；第14条第1項第2文および第2項が準用される。

第22条 当選者の確定

(1)¹まず、少数派の性に属する者に与えられる議席(法第15条第2項)が配分されなければならない。²そのために、少数派の性に属する者に与えられる最低議席数が、高い得票数を得た者から順番で、かかる性に属する者によって埋められる。

(2)¹第1項に基づく、少数派の性に属する者の最低議席の配分後、その他の議席の配分が行われる。²その他の議席は、性別にかかわらず、高い得票数を割り当てられた順番で、埋められる。

(3)第1項または第2項の場合において、とくに与えられるべき議席数について、複数の候補者が同じ得票数を有しているときには、当選者はくじによって決められる。

(4)少数派に属する性が、法第15条第2項に基づき割り当てられる最低議席よりも少なく立候補またはより少なく選出されたときは、第2項第2文の議席配分において、少数派に属する性の余った議席数が考慮されなければならない。

第23条 選挙の署名、告示

(1)¹いずれの労働者が事業所委員会委員に選出されたのかが確定された後で、選挙管理委員会は、第16条第1項第1号、第5号ないし第7号に基づく記載のほかに、各々の候補者が得票した票数を、署名を付して確認しなければならない。²第16条第2項、第17条第1項、第18条および第19条が準用される。

(2)¹選出された者が、当選を拒否するときは、落選したが、次に得票数の多かった者が、それに代わる。²選出された者が、少数派の性に属するときは、そうでなければ、法第15条第2項に基づく最低議席が維持されない場合には、落選した、次に得票数の多かった同性の者が、それに代わる。³かかる性に属する、得票した者がもはやいない場合には、かかる議席は、

次に得票の多かった他の性に属する落選者に委譲される。

第3節 郵送による投票

第24条 要件

(1)¹ 選挙の時点で事業所に不在であるため、直接投票を行うことが妨げられる有権者に対して、選挙管理委員会は、その要請に基づき、

1. 選挙告示、
2. 候補者名簿、
3. 投票用紙および投票用封筒、
4. あらかじめ印刷された、有権者による、投票用紙に個人的に印をつけたことを選挙管理委員会に証明する宣言、
5. 選挙管理委員会の住所および差出人として、有権者の氏名および住所ならびに「郵送による投票」と印の付された大きな封筒、

を交付または郵送しなければならない。² 選挙管理委員会は、さらに、有権者に対して、郵送による投票(第25条)の種類および方法に関するパンフレットを交付または送付する。³ 選挙管理委員会は、資料の交付または郵送について、有権者名簿で特記しなければならない。

(2) 選挙の時点で、その就労関係の特質から(とくに外勤またはテレワークに従事する者および家内労働に従事する者)、事業所に不在であることが選挙管理委員会によって予測される有権者は、第1項に掲げる資料を、選挙管理委員会に請求する必要なく、受領する。

(3)¹ 空間的に主たる事業所から遠い事業部分および小規模事業所について、選挙管理委員会は郵送による投票を決議することができる。² 第2項が準用される。

第25条 投票

(1)¹ 投票は、有権者が、

1. 投票用紙を秘密に個人的に印をつけて、選挙用封筒に挿入し、
 2. あらかじめ印刷された、場所および日付が記載された宣言に署名し、かつ
 3. 選挙用封筒と署名された、あらかじめ印刷された宣言を封筒に挿入し、これを投票終了までに到着するように適時に選挙管理委員会に送付または交付する、
- という方法で行われる。² 有権者は、第12条第4項の要件の下で、第1号ないし第3号に掲げる活動を信頼する者によって遂行させることができる。

第26条 投票手続

(1)¹ 投票終了直前に、選挙管理委員会は公開会議でこの時点まで到着した封筒を開封し、選挙用封筒およびあらかじめ印刷された宣言を取り出す。² 郵送投票が適法に(第25条)行われたときは、選挙管理委員会は、投票について有権者名簿に特記してから、開封せずに選挙用封筒を投票箱に投函する。

(2)¹ 遅れて到着した封筒については、選挙管理委員会は受領時点を特記してから、選挙資料については開封せずに、保管しなければならない。² 封筒は、選挙が取消されなかったときは、

選挙結果の告示後 1 ヶ月間開封せずに廃棄されなければならない。

第 4 節 組合の候補者名簿

第 27 条 要件、手続

(1)事業所に代表される労働組合(法第 14 条第 3 項)の候補者名簿については、第 6 条ないし第 26 条が準用される。

(2)組合の候補者名簿は、組合の委任を受けた者 2 名の書名が付されないときには、無効である(法第 14 条第 5 項)。

(3)¹最初に署名をした組合の委任を受けた者が、名簿代表者とみなされる。²組合は、これについて、組合員である事業所の労働者を任命することができる。

第 2 部 簡素化された選挙手続における事業所委員会選挙(事業所組織法第 14a 条)

第 1 章 2 段階の手続における事業所委員会選挙(事業所組織法第 14a 条第 1 項)

第 28 条 選挙集会への招集

(1)¹事業所組織法第 17a 条第 3 号に基づき、選挙管理委員会(事業所組織法第 14a 条第 1 項)が選出される選挙集会に、事業所の 3 人の有権者または事業所に代表される組合が招集されて、選挙管理委員会の構成について、提案を行うことができる。²招集は、少なくとも、選挙集会の 7 日前に行われなければならない。³招集は、事業所の適切な場所において掲示によって周知されなければならない。⁴招集は、補完的に、事業所に存在する情報および伝達技術によって周知されうる；第 2 条第 4 項が準用される。⁵招集状には、以下の記載が含まなければならない：

- a)選挙管理委員会の選出のための選挙集会の場所、日時、
- b)事業所委員会の選挙のための候補者提案が、選挙管理委員会の選挙のための選挙集会の終了までに行われうること(事業所組織法第 14a 条第 2 項)、
- c)労働者の事業所委員会選挙のための候補者提案が、少なくとも有権者の 20 分の 1、少なくとも 3 人の有権者によって署名されなければならないこと；通常 20 人以下の有権者が雇用される事業所では、署名は 2 名の有権者によって行われる。
- d)選挙管理委員会選出のための選挙集会で初めて行われた、事業所委員会選挙のための立候補は、書面による形式を必要としない。

(2)使用者は、遅滞なく、第 1 項に基づく選挙集会への招集の掲示に基づき、招集された機関に対して、有権者名簿の作成のために必要な資料（第 2 条）を封をした封筒に入れて交付しなければならない。

第 29 条 選挙管理委員会の選出

選挙管理委員会は、選挙管理委員会選出のための選挙集会において、出席した労働者の多数決により選出される(事業所組織法第 17a 条第 3 号第 1 文)。選挙管理委員会は、3 人の委員から構成される(事業所組織法第 17a 条第 2 号)。選挙管理委員会委員長の選挙については、第 1 文が準用される。

第2節 事業所委員会の選挙

第30条 選挙管理委員会、有権者名簿

(1)¹ 選出後直ちに選挙管理委員会は、選挙管理委員会選出のための選挙集会において、事業所委員会選挙を開始しなければならない。²第1条が準用される。³選挙管理委員会は、選挙集会において、遅滞なく有権者のリスト（有権者名簿）を、性別ごとに作成しなければならない。⁴招集された機関は、第28条第2項に基づき交付された封印された封筒を選挙管理委員会に譲らなければならない。⁵有権者は、有権者名簿において姓名、氏名および誕生日を付して、アルファベット順に記載される。⁶第2条第1項第3文、第2項ないし第4項が準用される。

(2)¹ 有権者名簿の正しさに対する異議は、事業所委員会選挙の有効性のために、選挙告示の公布後3日以内に選挙管理委員会に対して書面で提起されなければならない。²第4条第2項および第3項が準用される。

第31条 選挙告示

(1)¹ 有権者名簿の作成後、選挙管理委員会は、選挙集会において、選挙管理委員会委員長および少なくともその他1名の選挙管理委員の署名を付した選挙告示を公布する。²選挙告示の公布によって、事業所委員会選挙が開始される。³選挙告示は、以下の事項を含まなければならない：

1. 公布の日付、
2. 有権者名簿および本規則が備え付けられた場所、ならびに告示が電磁形式で行われた場合には(第2条第4項第3文および第4文)、有権者名簿および本規則の内容を知りうる場所および方法、
3. 有権者名簿に登録された労働者のみが選挙権または被選挙権を有すること、および有権者名簿(第4条)に対する異議は、選挙告示の公布後3日以内に選挙管理委員会に書面で申し立てることができること；最終日が明記されなければならない、
4. 性の比率および事業所委員会が最低3名の委員から成る場合には、事業所の少数派である性が少なくとも数に比例して代表されなければならないこと(事業所組織法第15条第2項)の指摘、
5. 選出されるべき事業所委員の数(事業所組織法第9条)および少数派である性に与えられる事業所委員会の最低議席数(事業所組織法第15条第2項)、
6. 候補者名簿に署名すべき有権者の最低数(事業所組織法第14条第4項)および選挙管理委員会選出のための選挙集会で初めて行われた選挙提案には書面性は必要ではない旨の指摘(事業所組織法第14a条第2項後段)、
7. 事業所に代表される労働組合の候補者名簿は、2名の委任者によって署名されなければならないこと(事業所組織法第14条第5項)、
8. 候補者名簿は、選挙管理委員会選出のための選挙集会終了までに選挙管理委員会に到着し

なければならないこと(事業所組織法第 14a 条第 2 項前段)、

9. 投票は、候補者名簿に拘束されること、および期限どおりに(第 8 号)提出された候補者名簿のみが考慮されること、

10. 投票終了までに候補者名簿が掲示される場所、

11. 事業所委員会選挙のための選挙集会の場所、日時(投票日—事業所組織法第 14a 条第 1 項第 3 文および第 4 文)、

12. 事業所委員会選挙のための選挙集会に参加できない有権者には、事後的な書面による投票の機会が与えられること(事業所組織法第 14a 条第 4 項); 事後的な書面による投票の請求は、遅くとも事業所委員会選挙のための選挙集会の 3 日前に、選挙管理委員会に伝えなければならない。

13. 事後的な書面による投票の場所および日時(事業所組織法第 14a 条第 4 項)ならびに事後的な書面による投票について第 24 条第 3 項に準じて決議される事業所部分および小規模事業所、

14. 選挙管理委員会に対する行われる異議、候補者名簿の提出およびその他の宣言が行われる場所(選挙管理委員会の事務所の住所)、

15. 公開の開票の場所および日時。

(2)¹ 選挙告示のコピーは、その公布の日から投票の最終日まで、複数の適切な、有権者がアクセス可能な場所に、選挙管理委員会によって、掲示され、かつよく読める状態で保持されなければならない。² 選挙告示は、補完的に、事業所に存在する情報および伝達技術によって、周知されうる。³ 第 2 条第 4 項第 4 文が準用される。

第 32 条 少数派の性に関する最低議席の決定

選出されるべき事業所委員会が最低 3 名の委員から構成されるときは、選挙管理委員会は、少数派の性に関する事業所委員会の最低議席数(事業所組織法第 15 条第 2 項)を第 5 条に基づき算定しなければならない。

第 33 条 候補者名簿

(1)¹ 事業所委員会の選挙は、候補者名簿に基づいて行われる。² 候補者名簿は、有権者および事業所に代表される労働組合によって、選挙管理委員会選出のための選挙集会終了までに、選挙管理委員会に提出されなければならない。³ かかる選挙集会で作成された候補者名簿には書面性は不要である(事業所組織法第 14a 条第 2 項)。

(2)¹ 候補者名簿には、第 6 条第 2 項が準用される。² 第 6 条第 5 項は、複数の候補者名簿に署名を行った有権者は、選挙管理委員会の要求に基づき、いずれの署名を維持するかを宣言しなければならない、という基準で、準用される。³ 事業所に代表される労働組合の候補者名簿には、第 27 条が準用される。

(3)¹ 第 7 条が準用される。² 第 8 条は、第 8 条第 2 項に基づく候補者名簿の瑕疵は、選挙管理委員会選出のための選挙集会においてのみ除去されうるという基準で、準用される。

(4)選挙集会の終了直後に、選挙管理委員会は、有効と認められた候補者名簿を投票終了までに選挙告示と同じ方法で周知しなければならない(第 31 条第 2 項)。

(5)¹ 選挙集会において、事業所委員会選出のための候補者名簿が提出されなかったときは、選挙管理委員会は、選挙が実施されないことを周知しなければならない。²かかる周知は、選挙告示(第 31 条第 2 項)と同じ方法で行われなければならない。

第 34 条 選挙手続

(1)¹有権者は、候補者名簿に記載された候補者にのみ投票できる。²投票用紙には、候補者が、アルファベット順で、姓名、氏名および事業所における就労の種類が付されて、記載されなければならない。³有権者は、選出する者を投票用紙の決められた場所に×印をつけることによって印をつける；事業所委員として選出されるべき数よりも多くの候補者に印をつけてはならない。⁴第 11 条第 1 項第 2 文、第 2 項第 2 文および第 3 文、第 4 項および第 12 条が準用される。

(2)事後的な書面による投票の場合には(第 35 条)、選挙管理委員会は、事業所委員会選挙のための選挙集会の終了まで、投票箱を封印し、保管しなければならない。

(3)¹ 事後的な書面による投票が行われなときは、選挙管理委員会は、選挙終了後遅滞なく公開で開票を行い、その結果得られた選挙結果を周知しなければならない。²第 21 条、第 23 条第 1 項が準用される。

(4)¹ 事業所委員が 1 名しか選出されない場合には、最大数の得票をした者が選出される。²同数の得票の場合には、くじで決定する。³ 選出されたものが選出を拒否するときは、次点の落選者が代わる。

(5)複数の事業所委員が選出されるべきときは、当選者の確定について、第 22 条および第 23 条第 2 項が準用される。

第 35 条 事後的な書面による投票

(1) ¹有権者が、投票用紙を自ら提出するために、事業所委員会選挙のための選挙集会に参加できないときは、当該有権者は、事後的な書面による投票を選挙管理委員会に申請することができる(事業所組織法 14a 条 4 項)。² 事後的な書面による投票の申請は、遅くとも事業所委員会選挙のための選挙集会の期日の 3 日前までに、選挙管理委員会に対して行われなければならない。³第 24 条および第 25 条が準用される。

(2) 第 1 項第 1 文に基づく申請による事後的な書面による投票が必要な場合には、選挙管理委員会は、選挙告示と同様に(第 31 条 2 項)、これを公開の開票の行われる場所および日時を付して、告示しなければならない。

(3) ¹ 事後的な書面による投票のための期限経過後、選挙管理委員会は、直接、公開の会議で、この時点までに到着した封筒を開封し、そこから選挙用封筒並びにあらかじめ印刷された宣言を取り出す。² 事後的な書面による投票が、適法に行われている場合には(第 25 条)、選挙管理委員会は、有権者名簿で投票済みの印を付した後で選挙用封筒を移動した選挙箱に

入れる。

(4) ¹事後的に提出されたすべての適法な選挙用封筒が投票箱に入れられた後で、選挙管理委員会は、開票を行う。²第34条第3項ないし第5項が準用される。

第2章 一度の手續における事業所委員会の選挙（事業所訴組織法14a条3項）

第36条 選挙管理委員会および選挙手續

(1) ¹事業所委員会、中央事業所委員会、コンツェルン事業所委員会または労働裁判所による選挙管理委員会の任命後（事業所組織法14a条3項および17a条）、選挙管理委員会は、事業所委員会選挙を遅滞なく開始しなければならない。²事業所委員会選挙は、選挙集会で行われる（事業所組織法14a条3項）。³第1条、第2条および第30条第2項が準用される。

(2) ¹有権者名簿の作成に引き続き、選挙管理委員会は、選挙管理委員会委員長およびその他1名の投票権を有する選挙管理委員会委員の署名が付された、選挙告示を公布する。²選挙告示の公布によって、事業所委員会選挙が開始する。³当該事業所に事業所委員会が存する場合には、投票（事後的な書面による投票）の最終日は、事業所委員会の任期が満了する日の1週間前に設置されるものとする。

(3) 選挙告示は、以下で異なる規定がない限り、第31条第1項第3文に規定された事項を含まなければならない。

1. 第6号と異なり、候補者名簿に署名がなされるべき有権者の最低人数のみが記入されなければならない（事業所組織法第14条第4項）。
2. 第8号と異なり、選挙管理委員会は、有権者名簿が遅くとも事業所委員会選挙のための選挙集会の期日の1週間前に、選挙管理委員会に提出されるべきである旨を告示しなければならない（事業所組織法第14a条第3項第2文）。期日の最終日が告示されなければならない。

選挙告示には、第31条第2項が準用される。

(4) 第32条に基づく最低議席の確定、第34条に基づく選挙手續および第35条に基づく事後的な投票に関する諸規定が準用される。

(5) ¹候補者名簿については、有権者および事業所に代表される組合の候補者名簿が、事業所委員会選挙のための選挙集会の遅くとも1週間前に、選挙管理委員会に書面で提出されるという基準で、第33条第1項が準用される（事業所組織法第14a条第3項第2文後段）。²第6条第2項ないし第5項、第7条および第8条が、第6条第5項および第8条第2項に掲げる期間が、事業所組織法第14a条第3項第2文前段に基づく候補者名簿の提出のための法定の最低期限を超えてもよい、という基準で、準用される。³有権者名簿の提出のための法定の最低期限の経過後、選挙管理委員会は、有効と認められた候補者名簿を、投票終了まで、選挙告示と同様に（第3項）告示しなければならない。

(6) ¹事業所委員会選挙のための候補者名簿がまったく作成されなかった場合には、選挙管理委員会は、選挙が実施されない旨を告示しなければならない。²かかる告示は、選挙告示と同様に（第3項）行われなければならない。

第 3 章 常時 51 人以上 100 人以下の有権者を有する事業所における事業所委員会選挙（事業所組織法第 14a 条第 5 項）

第 37 条 選挙手続

使用者および選挙管理委員会が、常時 51 人以上 100 人以下の有権者を有する事業所において、簡易な選挙手続における事業所委員会選挙に合意したときは（事業所組織法第 14a 条第 5 項）、選挙手続は第 36 条に従う。

第 3 部 若年者および職業訓練生代表委員会の選挙

第 38 条 選挙管理委員会および選挙の準備

¹若年者および職業訓練生代表委員会の選挙には、選挙管理委員会、候補者名簿、選挙告示および少数派に属する性の最低議席数に関する第 1 条ないし第 5 条の規定が準用される。²選挙管理委員会には、事業所組織法第 8 条に基づく被選挙権者が少なくとも 1 名含まれなければならない。

第 39 条 選挙の実施

(1) ¹3 人以上の若年者および職業訓練生代表委員会委員が選出されるべき場合には、選挙は、候補者名簿に基づいて行われる。²第 6 条第 1 項第 2 文、第 2 項、第 4 項ないし第 7 条、第 7 条ないし第 10 条および第 27 条が準用される。³第 6 条第 3 項は、いかなる有権者名簿においても個々の立候補者の訓練中の職業が明示されなければならない、という基準で、準用される。

(2) ¹複数の有効な候補者名簿が提出されたときは、投票は、1 つの名簿を選ぶ、という方法で行われる。第 11 条第 1 項第 2 文、第 3 項および第 4 項、ならびに第 12 条ないし第 19 条が準用される。²第 11 条第 2 項は、個々の候補者の訓練中の職業が投票用紙に明記されるという基準で、準用される。

(3) ¹有効な候補者名簿が 1 つしか提出されなかった場合には、投票は、候補者名簿に記された立候補者を選ぶ、という方法で行われる。²第 20 条第 3 項および第 21 条ないし第 23 条が準用される。³第 20 条第 2 項は、個々の候補者の訓練中の職業が投票用紙に明記されるという基準で、準用される。

(4) 書面による投票には、第 24 条ないし第 26 条が準用される。

第 40 条 簡易な選挙手続における若年者および職業訓練生代表委員会選挙

(1) ¹事業所組織法第 60 条第 1 項に掲げる労働者を常時 5 名ないし 50 名雇用する事業所において、若年者および職業訓練生代表委員会は、簡易な選挙手続で選出される（事業所組織法第 63 条第 4 項第 1 文）。²選挙手続には、第 36 条が、個々の候補者の訓練中の職業が候補者名簿および投票用紙に明記されるという基準で、準用される。³第 38 条第 2 項が準用される。

(2) 第 1 項第 2 文および第 3 文は、事業所組織法第 60 条第 1 項に掲げる労働者を常時 51

名ないし 100 名雇用する事業所において、使用者と選挙管理委員会が、簡易な選挙手続の適用を合意した場合に、準用される（事業所組織法第 63 条第 5 項）。

第 4 部 経過および終結規定

第 41 条 期間の算定

本規則に定める期間の算定には、民法典第 186 条ないし第 193 条が準用される。

第 42 条 船舶航海部門

船員代表委員会および開示事業所委員会の選挙のための規制（事業所組織法第 115 条および第 116 条）は、特別の法規命令に留保される。

第 43 条 発効

(1) ¹本規則は、その告示された日から有効である。²同時に、最近では 1995 年 1 月 16 日の規則（BGBl. I, S. 43）によって改正された、1972 年 1 月 16 日の事業所組織法の実施のための第 1 規則（BGBl. I, S. 49）は失効する。

(2) 本規則の発効によって、1962 年 2 月 7 日の事業所組織法実施のための第 1 次法規命令改正規則（Bundesgesetzbl. I, S. 64）によって改正された、1953 年 3 月 18 日の事業所組織法の実施のための第 1 規則（Bundesgesetzbl. I, S. 58）は、1952 年事業所組織法第 76 条および第 77 条に掲げる選挙についてのみ適用される。

資料2：ハラスメント防止のためのモデル事業所協定(ドイツ労働総同盟作成)

当社の職場環境を改善するため、紛争を積極的に活用し、かつ社会的紛争が個人に否定的な影響を及ぼすことを防止するために、事業所委員会/職員代表委員会および経営陣は、以下の協定を締結する。

第1条 適用範囲

本事業所協定/職員協定は、〇〇事業所の全従業員に適用される。

第2条 ハラスメントの禁止

経営陣および事業所委員会/職員代表委員会は、本事業所/企業/官庁で、出自、宗教、国籍、出身地、年齢、性別、性的志向、個人的特性、政治または組合活動もしくは見解を理由として、個人に不利益が生じないことに合意する。経営陣および事業所委員会/職員代表委員会は、事業所に雇用される労働者の人格の自由な発展を保護し、かつ促進する重要な任務を負う。

したがって、個人の人格の発展を損ない、またはハラスメントおよび侮辱と感じられるような行為を行わないことが全従業員に要請される。

とくに、以下の事項に気をつけなければならない。

- 誰も、自己の見解を表明し、または同僚および上司と話す機会が制約されてはならない。
- 誰も、社会的関係を維持する可能性が制約されてはならない。
- 誰も、自己の社会的評判を損なわれてはならない。
- 誰も、言葉、しぐさまたは行為によって、セクシュアル・ハラスメントを受けてはならない。
- 誰も、割り当てられる労働任務について、差別または侮辱されてはならない。
- 誰も、精神的暴力または健康を損なうような労働条件にさらされてはならない。

第3条 制裁

以下に掲げる、ハラスメントおよび侵害の防止のための行動に関わらず、経営陣および事業所委員会/職員代表委員会は、ハラスメント的行為は、第2条に基づき、深刻な事業所平和の侵害であることについて合意する。注意にもかかわらずかかる行為をおこなった者は、配転または解雇を覚悟しなければならない。

第4条 職場環境の改善のための措置

職場環境の改善およびハラスメント防止のために、定期的に、すなわち3年ごとに上司の教育が行われる。事業所委員会/職員代表委員会は、教育理念および教育機関の選定に関与し、教育に参加する権利を有する。教育では、「職場環境の改善およびハラスメントの防止措置」に関するテーマが特に重要である。

第5条 事業所の苦情申立権

使用者または事業所の労働者に、不利益または不当な取扱を受けた、もしくはその他の方法で侵害を被った、すべての従業員は、苦情を申し立てる権利を有する。これによる不利益が生じてはならない。

第6条 段階的苦情処理

第5条に基づき苦情を申し立てた従業員は、まず、中立的な司会者の立会いの下で、紛争の相手方と面談することを請求できる。その希望により、事業所委員会/職員代表委員会が立ち会う。苦情を申し立てた者は、かかる面談が苦情申立から2週間以内に行われるよう要求する権利を有する。

かかる面談において、自発的な合意に至らないときは、さらに2週間以内に、調停が行われなければならない。直近の上司が、調停にあたる。苦情申立人の希望により、職員代表委員会/事業所委員会が、これに立ち会う。

両紛争当事者が、かかる面談で合意に達せず、または、苦情の原因となった事態が継続しているときは、さらに2週間以内に、事業所の苦情処理委員会に係属される。事業所の苦情処理委員会は、両者の聴聞後、拘束力のある判断を行う。

第7条 事業所の苦情処理委員会の構成

事業所の苦情処理委員会は、常設の機関である。常設の苦情処理委員会は、経営側および職員代表委員会/事業所委員会から任命された、各々3人の委員から成る。委員長は、中立的な者(最終的には外部者)が行う。苦情処理委員会は、満場一致で判断を下す。

事業所の苦情処理委員会は、紛争の解決のための措置について決定を行う権限を有する。経営側および職員代表委員会/事業所委員会は、事業所の苦情処理委員会の決定の実施のための義務を負う。

合意が成立しないときは、外部の調停(あっせん)人が招集され、その調停(あっせん)案が受け入れられなければならない。

第8条 事業所の相談者

紛争の激化を防止するために、苦情申立人が、ハラスメントまたは不利益取扱を受けたと感じたときに、電話で話すことのできる事業所の相談員が任命される。相談員は、経営側および事業所委員会の合意に基づき、従業員1000人当たり1名、ただし少なくとも1官庁/事業所/企業部門当たり2名が任命される。相談員は、特別の教育を受け、かつ以下の権利を有する。

— 両紛争当事者間の面談は、第6条に基づく苦情がまだ申し立てられていない場合にのみ、行われる。

— 苦情申立人の委託により、状況を除去または合意によって解決するために、上司および人事部門との交渉が行われる。

— 事業所の苦情処理委員会において、専門家として参加し、解決を提案する。

— 事業所の苦情処理委員会の決定に対し、それがハラスメントに該当するかどうかについて、疑念があるときは、拒否権を行使する。

事業所の相談員が、事業所の苦情処理委員会の決定に拒否権を行使したときは、事業所の苦情処理委員会は、ハラスメントのテーマについて外部の専門家の話を聞き、その調停案を受け入れなければならない。

第9条 発効、解約

本事業所協定は、○年○月○日に発効する。

本事業所協定は、期限の定めなく適用され、解約は、年度の終了に向けて、半年間の解約告知期間を付して、行うことができる。他方が解約に異議を唱えたときは、他の約定が代替するまで、本事業所協定が引き続き適用される。

資料 3：内部告発防止のための企業の内部的リスクコミュニケーションに関するモデル事業所協定(Rohde-Liebenau, Whistleblowing – Beitrag der Mitarbeiter zur Risikokommunikation, edition der Hans-Böckler-Stiftung 159, SS. 55-62)

第1条 一般的規定

第1項 本事業所協定の対象は、使用者としての〇〇社経営陣と事業所委員会との間の、従業員によるリスクの通報または〇〇社の営業事業所に関する経営陣と従業員に対する要請に関する規制である。かかる規制は、企業の改革への意欲を保障し、かつ摩擦の少ない労働過程を助成するものである。

第2項 〇〇社の企業経営陣および事業所委員会は、オープンな内部コミュニケーションを実施し、より高度の倫理基準を遵守する義務を負う。企業の内外において犯罪行為は、いかなる場合においても、許容されない。

第3項 以下の規制は、従業員および企業経営陣が、経済的、環境的、倫理的かつ社会的領域における最大限可能な基準を遵守した生産における障害を除去し、かつ改革を促進することを支援するものである。改善提案および除去されるべき悪弊の通報は、当企業において、原則として同じように取り扱われる。とりわけ従業員には、自己の知った重大な誤りを、これが不適切または期待し得ない場合を除き、まず自己の上司に対して、その他の場合には、本規制に記された機関に対して報告することが、推奨される。

第4項 本規制は、内部的リスクコミュニケーションの枠内でなされた指摘はいかなる場合であっても調査され、内部通報者に対して、遅くならないうちに処理方法が報告されることを保障するものである。

第5項 さらに、本事業所協定によって、内部通報者が善意の通報により不利益に取り扱われることは決してないことが保障されるものである。通報を理由に内部通報者に不利益を及ぼした従業員は、懲戒処分に処せられる。

第2条 概念の解明

第1項 内部的リスクコミュニケーション

内部的リスクコミュニケーションとは、営業に関連して、直接または間接的に、企業、その帰属者または第三者に損害またはその他の不利益をもたらしうる事情に関する情報の伝達である。

第2項 従業員/労働者

本規制にいう従業員とは、その役職に関わらず、当企業に雇用されるすべての者である。労働者とは、さしあたり管理的役職にない従業員である。本規制の枠内で、当企業と職業訓練、派遣労働、補助労働関係にある者は、労働関係に応募中の者、労働関係または同視される関係から退職したばかりの者は、労働者と同視される。

第3項 内部通報者（内部告発者）

本規制にいう内部通報者は、リスクコミュニケーションの対象となりうる情報を企業内部

または外部の機関に伝達することのできる従業員、またはすでにこれを行った従業員である。

第4項 不利益取扱

内部的リスクコミュニケーションを萎縮させるような行動も含む、リスクコミュニケーションに関連した、内部通報者を劣悪な地位に置き、または貶めるようなあらゆる行動が内部通報者の不利益取扱にあたる。

第5項 善意

内部的リスクコミュニケーションの枠内で、内部通報者が、自己の通報すべき事実が正しく、自己の認識に矛盾せず、かつこれにより得られた確信に基づいて、直接的または間接的に、当企業またはその帰属者に損害またはその他の不利益をもたらさうような事情を叙述する合理的な理由が認められる場合には、内部通報者は善意である。内部通報者が、自らさらなる事実を解明する義務を負うべき場合には、自らの報告によって、これを明らかにしなければならない。

第3条 目標設定

当企業によりモデルとして選択されたオープンなリスクに関する内部的コミュニケーションは、起こりうる誤りと損害の源を可能な限り早期に発見し、継続的な質および有効性の上昇という意味で有効な改善提案を実施することを支援するものである。これは、従業員が、自己の観察したことおよび提案をいつでも上司または専門的な部署に報告する場合に、もっとも機能する。リスクコミュニケーションは、通報に基づき、常に処理方法および帰結に関する報告に拡大されるのであれば、対話として理解される。通常の労働過程は、危機が既に手遅れの場合にのみ阻害される。従業員がこのことをよりよく理解し、上司が行われた通報によりよく対応するために、その旨の教育が行われ、書面による情報提供が行われるものとする。重要な通報が行われないままでないように、当企業は、例外的な場合にも、リスクコミュニケーションを可能とするような制度を構築する。

第4条 従業員の権利および義務

第1項 従業員は、報告すべき事情が企業経営と関連を有する場合には、目撃した重大な害悪、安全性の不備、重大な危険およびリスクを報告するものとする。従業員が、報告すべき事実が犯罪に当たり、または企業または第三者に重大な損害を及ぼしうることを認識し得た場合には、通報義務が存在する。

第2項 通報は、観察した事実のできる限り完全な叙述、および存在する場合には、適切な資料を付して、行われる。不完全な叙述は、通報者は、自己の認識をできる限り完全に叙述することを重視すべきであるので、「誤った」叙述として評価されうる。当該事実から生じるリスクを明示することによって、情報の価値は、通常、より高められる。通報者は、これが自己の労働契約上の任務に属する場合にのみ、独自の調査義務を負う。

第3項 通報義務は、当該事実が既に名宛人もしくは企業の機関の知るところであり、または刑事訴訟法に基づく証言義務が存しない場合には、存在しない。

第4項 いかなる従業員も、犯罪行為への関与を拒否する権利を有する。かかる拒否は、本規制に基づく通報と同視され、拒否した従業員は、同様に不利益取扱から保護される。

第5条 内部的手続規制

第1条 内部的リスクコミュニケーションの名宛人は、原則として、上司または直接的な事項的管轄を有する者でなければならない。

第2項 客観的または人的事由から、上記の者に連絡を取ることが期待し得ないか、または合目的でない場合には、通報は、上訴機関に向けられる。通報が、上訴機関において適切に取り扱われないと認められる事由が存する場合、または上司または直接的な管轄を有する部署に通報を行うことが期待し得ない場合には、通報は、直接、経営陣に対して行うことができる。とくに、名宛人自らが故意に事実に関与し、または重大な人的不利益取扱の危険にさらされている場合には、内部的リスクコミュニケーションは期待し得ない。

第3項 上記のすべての部署がリスクコミュニケーションの名宛人として期待し得ない場合、または内部機関の介入が不可能なほど危険がすでに手遅れになっている場合にのみ、外部機関に対する通報が許容される。本規制にいう外部機関として、直接、または経営陣を通じて、報告すべき害悪またはリスクの除去または適切な取扱に関与しうる機関のみが許容される。選択は、典型的に、監査役会、管轄監督官庁、警察、検察の順序で行われるべきである。現実の危険が他の方法では除去されえないので、行われるに至った外部通報においては、迅速処理の権限を有する機関（警察、消防署）が名宛人として考慮される。

第4項 本規制に基づく通報を受けた内部機関は、これを遅滞なく検討しなければならない。通報が不完全であるために事実の評価が困難である場合、通報者には、可能であり期待可能である場合には、さらなる解明が要請される。通報者は、自己の現存の労働契約上の義務の枠内でのみ、引き続き活動することができる。通報によって最終的に責任を負う者には、これにより、調査結果に及ぼす危険が消滅した場合に、初めて調査について了知される。

第5項 さらに、どの調査段階または取扱可能性が必要とされるのか（またはいかなる取扱も不要であること）が判明した時点で、通報者は、これについて適切な方法で、情報提供を受ける。取扱が即時に排除されえない限りで、通報者は、必要な範囲で、次の段階に関する情報提供を受ける。

第6項 通報者は、当初の取扱機関によって行われるリスクの取扱が合目的でないと考えられる場合には、上記の規制に基づき、その都度次の高次の機関に通報する権限を有する。

第7項 企業経営陣は、通報者を支援し、かつこれがはっきりしない場合には、客観的かつ公正な取扱に配慮する義務を負う。同様に、無罪の推定が適用される権利によって、責任を負う者も最終的に保護されなければならない。

第6条 禁止された行為および制裁

第1項 内部的リスクコミュニケーションに際して、通報者に対するあらゆる不利益取扱が禁止され、かつこれは重大な義務違反に該当する。使用者は、従業員による不利益取扱につ

いて共同責任を負う。通報者に対する不利益取扱が、差し迫っているか、またはすでに行われている場合には、使用者は、問題となった行為もしくは不作為が、通報とは無関係に行われたものであることを証明しなければならない。

第2項 期待しうる調査を行わず、または間違っているとわかっていながら、同僚を罪に陥れること、または本事業所協定に定める規制を故意に逸脱して、外部通報を行うことは禁止される。

第3項 上記の禁止違反は、企業経営陣によって、事業所委員会と同意のうえで、その重大さに応じて、科しうる処分によって、警告されうる。とくに重大な場合または反復された場合には、労働関係の解約が考慮される。何らかの損害賠償請求権は妨げられない。

第7条 匿名の通報に対する特別の手続規制

第1項 内部的リスクコミュニケーションは匿名で行われてはならないものとする。なぜならば、匿名のコミュニケーションは、原則として、問い合わせを許容せず、かつ信頼を損なうからである。

第2項 通報者にとって、自己に帰せられるリスクコミュニケーションが期待し得ないと思われる場合には、匿名の通報も許容される。

第8条 外部通報に対する特別の手続規制

第1項 外部通報は、原則として、企業および関係者の権利に対する重大な侵害である。外部通報は、たいいてい事業所平和の著しい阻害を引き起こす。したがって、外部通報は、企業または個人の保護法益に対する著しい危険が、他の期待可能な方法によれば減少しうる場合にのみ許容される。

第2項 外部通報は、上記の要件の下で、常に、生じた著しい危険にもっとも適切に対処しうると考えられる機関に対して行われなければならない。必要な情報の種類および範囲については、内部的リスクコミュニケーションにあてはまることと同じことが妥当する。

第9条 事業所委員会および経営陣の役割

第1項 事業所委員会は、労働者個人または労働者集団に対して、内部的リスクコミュニケーションに関する本規制およびその有効な実施に関する情報提供を行う。そのために、事業所委員会は、教育およびその他の適切な手段を利用できる。

第2項 事業所委員会は、問題となった規定の実施およびリスク管理に資する組織的かつ技術的措置において、経営陣を支援する。事業所委員会は、調査活動に関与する義務を負わない。事業所委員会は、事業所組織法 89 条 (労働および事業所の環境保護) の類推適用により、関与しうる。

第3項 経営陣は、年に一度、事業所集會に際して、内部的リスクコミュニケーションおよび本規制の実施における重要な出来事に関する報告書を作成する。ここでは、関与者の正当な利益および必要な範囲における営業秘密が、報告書の作成の種類と範囲によって、確保されるものとする。事業所委員会には、報告書の内容が、事前の適当な時点で、伝えられる。

経営陣の報告書は、事業所委員会の報告書によって補完されうるが、関係者の保護のために、同じ規制に従わなければならない。

第 10 条 情報および教育

第 1 項 本規制の発効時に当企業に雇用される者およびその後新しく採用される者に、本規制のコピーが交付されなければならない。受領と了承は、署名によって証明されるものとする。

第 2 項 どの従業員も、自己の選択に基づき、内部的リスクコミュニケーションをテーマとする、内部または外部の研修を受ける機会を有する。内部の研修は、経営陣との合意に基づき、事業所委員会によって組織され、また事業所委員会は、その管轄の枠内で自ら助言を提供することができる。重点は、本規制に関連した任務の建設的实施である。したがって、当企業の幹部にも、適当な催しへの参加が提供されるものとする。欠陥が認識される場合には、従業員は、参加を義務付けられる。

第 11 条 独立の助言の提供および紛争解決

第 1 項 企業経営陣は、内部的リスクコミュニケーションに関連して必要と認める場合には、（潜在的）通報者が独立した助言に尽力するよう支援する。職業上守秘義務を負う助言者（とくに弁護士または権利保護官）が外部の助言者となる場合には、外部通報とはみなされず、本規制違反は成立しない。

第 2 項 これに関連して、事業所協定の当事者は、原則として、法的紛争を回避し、裁判外紛争解決の試み（調停）を支援することを宣言する。

第 12 条 終結規定

（他の規制と関係する規定も含めて、形式、発効、有効性、期間（もしくは抵触条項）および解約可能性の諸問題）。

第4節 フランス

はじめに

(1) 本節の目的と対象

本節では、企業内紛争処理システムに関する比較法的検討の1つとして、フランスにおける企業内紛争処理の制度および実態について紹介・検討することを目的としている。記述にあたっては、関連する文献¹のほか、ヒアリング調査内容および調査先から提供された資料等を用いた²。

検討対象は多岐にわたるが、本節での主たる課題は、企業内で苦情や紛争が主に個人レベルで生じた場合の、裁判に至らない過程での処理や解決がどのように行われているかを明らかにすることである。まず、その前提として、裁判所での争いも含めた労働紛争処理システムについて概観している(1)。フランスの場合はとくに個別紛争を管轄する特別裁判所として「労働審判所」が存在するので、そこでの審理に関する制度枠組み、紛争解決に関する統計数値、労使から選出される職業裁判官でない審判員の教育研修等について記述している。その上で次に、裁判外で企業内の紛争処理が実際にどのように行われているかを整理・検討した(2)。具体的には、フランスでの企業内紛争処理の実態から主に4つの柱をたて、それぞれについて、制度概要、手続、運用状況、担い手の技能養成などをとりあげている。そして最後に、企業内紛争処理に関わる制度的支援について検討した(3)。ここでは、紛争処理の担い手に対する教育を保障するための休暇制度や、担い手の活動を保護する制度などのほか、より広い意味での支援の一環として、紛争処理を担う従業員代表の選出の公正さが法律や判例によってどのように保障されているかという点などについても取り上げている。

(2) 個別的紛争と集団的紛争

本節の検討にあたっては、とくにヒアリング調査の際に得た2つの示唆についてあらかじめ述べておく必要がある。

第1に、本研究においては基本的に企業内の個別的紛争処理を研究対象としているのであるが、実際には「個別的紛争処理」と「集団的紛争処理」をどのように区別すべきかが明確でないという点である。企業内での紛争は、内容が基本的に個別的なものであったとしても、

¹ 制度内容などを中心に本節全体に関して参照した主な仏語文献は、Mémo social 2006, Groupe Liaisons 2006のほか、PELISSIER (J.), SUPIOT (A.) et JEAMMAUD (A.), *Droit du travail*, 23^e éd., 2006 ; RAY (J.-E.), *Droit du travail Droit Vivant 2006/2007*, 15^e éd., 2006である。これらの文献については、特に示す場合を除き、逐一該当箇所をあげていない。なお、裁判例の内容については、フランス政府関係のHP (<http://www.legifrance.com>)で参照することができる。

² ヒアリング調査は、2006年11月6日～10日の5日間に次の10ヶ所で行った：パリ労働審判所、雇用・社会統合・住宅省の労働関係局(団体交渉担当)および社会問題総監督、A公認会計事務所、労働組合CFE-CGC(幹部職員総同盟)、労働組合CGT(労働総同盟)、民間企業B社、民間企業C社、破産院の資料調査部、Antoine Lyon-Caen パリ第10大学教授。

その解決方法は集团的領域にかかわる場合もある。また、集团的紛争に関して発展してきた制度が、結果として個別紛争をも含めた紛争予防的機能を果たしている場合もある。したがって、必要かつ可能な限りで集团的紛争解決の状況にも触れておく必要がある。

(3) 紛争の「解決」と苦情の「処理」

第2に、本研究においては、企業内での個別紛争処理という検討対象を苦情処理等まで含めた広い内容としてとらえているが、当事者間に生じている個別的な苦情や要求の「処理」と個別紛争の「解決」とは基本的に区別されるとの指摘もある。たとえば、制度的にみれば、個別的な苦情処理機能を予定されているのは企業内の従業員代表委員であるが、その役割は、法律や労働協約の適用を監視しながら労働者から出される要求を提出することであり、個別紛争のいわゆる「解決」を行うわけではない。労働契約の当事者間に個別紛争が存在する場合の「解決」というのは、あくまで労働審判所の領域であるというのがその前提にある。

したがって、本節では特に区別をして記述してはいないが、それぞれの内容が一定の相違を含むことにも留意しなければならない。

1 労働紛争処理システムの概観

(1) 裁判所

フランスの裁判機関は、労働訴訟の場合を含め、司法裁判系列と行政裁判系列に区別される。司法裁判系列はさらに民事裁判所と刑事裁判所に分かれ、これらとは別に労働審判所などの特別裁判所が存在する。

ア 通常裁判所

労働訴訟に関わる通常裁判所には、小審裁判所 (*Tribunal d'instance*)、大審裁判所 (*Tribunal de grande instance*)、刑事裁判機関 (軽罪・違警罪) が存在し、さらに、司法裁判所の控訴審を担当する控訴院 (*Cour d'appel*)、上告審を担当する破毀院 (*Cour de cassation*) が存在する。

(ア) 小審裁判所

小審裁判所は、一般の民事事件の中で、訴額が7,600ユーロ以下である場合に第一審を管轄する。労働関係では、労働審判所の管轄外になる個別・集团的民事事件を扱うほか、職業選挙に関する紛争、安全衛生・労働条件委員会委員の指名、組合代表委員および企業委員会組合代表の選任および解任に関する紛争、経済・社会単位 (*unité économique et sociale*) の承認に関する紛争なども扱う。小審裁判所の判決に対する控訴は控訴院に対して行われ、さらに上告は破毀院に対して行われる。

(イ) 大審裁判所

大審裁判所は、訴額 7,600 ユーロを超えるあるいは算定不可能なすべての民事事件の第一審を管轄する。労働関係では、使用者と労働者団体あるいは労働者の代表との間で発生する集団的紛争、例えば、労働協約・協定の履行あるいは解釈、企業委員会の決議の無効、企業委員会による専門家選任に対する使用者からの異議、経済的理由による大量解雇において使用者が作成した雇用保護計画に対する異議などがその管轄に属する。大審裁判所の判決に対する控訴も控訴院に対して行われ、さらに上告は破毀院に対して行われる。

(ウ) その他の裁判所

上記の民事事件を管轄する裁判所以外に、労働関係の刑事事件は刑事裁判所（軽罪裁判所、違警罪裁判所）が管轄し、控訴は控訴院に、上告は破毀院に対して行われる。

なお、行政事件は裁判系列が異なり、第 1 審は行政地方裁判所が管轄し、控訴は行政控訴院に対して、上告はコンセイユ・デタ（Conseil d'Etat）に対して行われる。たとえば、行政庁の決定（労働監督官の行政決定機能など）に対する取消訴訟は行政裁判所が管轄する。

イ 労働審判所

労働審判所（Conseils de prud'hommes）は使用者と労働者との間の個別紛争（conflits individuels）を管轄し、その制度は労働法典に規定されている（Livre V 「労働紛争」 Titre I 「個別紛争—労働審判所」；L.511-1 条～L.518-1 条他）。その中には、労働審判所の権限や組織、審判員の選挙や身分、審理手続などが定められている³。

(7) 制度概要

a 組織

労働審判所は、労働契約に関して生じる訴訟（litiges）の調停および判決を行う機関で（L.511-1 条）、大審裁判所の管轄内に少なくとも 1 つ設置されている。それは労使同数構成の特別裁判所で、職業裁判官ではなく、5 年ごとに行われる選挙によって使用者および労働者により選出される審判員から構成される（L.512-1 条）。

労働審判所には 5 つの部（sections）——工業部、商業・サービス業部、農業部、諸業種部、幹部職員部——が置かれており、各事案をどの部で審理するかは、幹部職員の部を除き、企業の主たる活動部門によって決定されることになっている。各部にはさらに、調停部（bureau de conciliation）と判決部（bureau de jugement）があり、原則として調停前置主義をとっている。調停部では労使双方の審判員 1 名ずつが、判決部では 2 名ずつが審理を担

³ フランスの労働審判所の制度と機能について詳細に検討している最近の文献として、浜村彰「フランスにおける個別労働紛争処理システム—フランスの労働審判所“Conseil de prud'hommes”の制度と機能—」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）183～223 頁がある。同論文には労働法典の関連条文も訳出されているので参照されたい。

当する。迅速さを要する場合（例えば、保護対象労働者の復職請求の場合など）には、労使双方の審判員 1 名ずつによる急速審理部（*formation de référé*）で担当することがある。審判員が偶数名であるため、その判断が同数に分かれた場合（*partages de voix*）には、その判断が行われた同一の部（調停部・判決部・急速審理部）で、職業裁判官（当該労働審判所を管轄する小審裁判所裁判官）が主宰して、再度審理をした上で判決が下される（L.515-3 条）。

b 対象となる紛争

労働審判所は、労働契約の締結、履行、解消から生じる個別紛争全般を管轄する⁴。もっとも、判例は労働審判所の権限を広く解釈しており、労働契約紛争に関連する限りにおいて（例えば、労働者の個人的権利の範囲を画定する場合）、集団的關係にかかわる問題（例えば関連する労働協約の解釈等）も含まれると解されている。

c 手続

提訴手続は比較的簡単で、手渡しあるいは受領証明付書留郵便により書記課に訴状を提出するだけでよい。訴状には、請求人の氏名・住所・職業・請求内容・訴額、そして被請求人（被告）の氏名・活動部門・住所地を記載する。労働審判所には訴状のモデルがあり、必要事項を書き込むようになっている（たとえば、請求内容として「契約終了手当」、額として「〇〇ユーロ」など）。審理の段階では、原則として当事者が出頭して口頭で進められることになっている。労働審判所の判決に対する控訴は訴額に応じて控訴院または破毀院に対して行われ、さらに上告は破毀院に対して行われる。

(I) 労働審判所の活動状況

労働審判所の活動状況は、いくつかの資料から知ることができるが、ここでは、まず 2004 年の状況に関し、①全国の労働審判所における活動概況についての傾向分析と、②請求内容別の統計を、つぎに 2005 年の状況に関し、③全国の労働審判所における活動概況と近年の傾向を紹介する。

a 全国の労働審判所における 2004 年活動概況についての傾向分析

まず、*Liaisons sociale* 誌に掲載された記事では、労働審判所の 2004 年活動状況について次のように分析内容が紹介されている⁵。

第 1 に、労働審判所の審理では、本案（*instances au fond*）判決の 71,9% で請求が認容（うち 56,5% は部分的認容）されており、請求棄却は 28,1%、急速審理の請求認容は 71,4% で

⁴ 労働契約に関して、労働審判所には大別して、①その適用、②解釈、③正当性審査という 3 つの役割がある。したがって、労働審判所が労働契約内容を形成したり修正したりすることはないといわれているが、類似の機能として、労働契約を「補完する（*compléter*）」とでもいうべきケースが最近の傾向として存在し（補完権限 *pouvoir de compléter*）、有益な権限であると評価されている。この点は、2004 年の労働契約法制に関する調査の際に、パリ第 10 大学 Antoine Lyon-Caen 教授から示唆を受けた。

⁵ *Liaisons sociales quotidien*, Bref social du 28-29 aout 2006, p.1 に掲載された分析内容の要約である。なお、この記事は、*Infostat Justice*, numero 87, bulletin d'information statistique du Ministère de la Justice を元にしたものであり、司法省統計年報の数値とは若干のずれがあるが、この点については不明である。

あった⁶。賛否同数採決（*départition*）で下された判決は、請求認容率（一部または全部）が通常手続の場合よりも低い（後者の 73,4% に対して 63,4%）。

第 2 に、審理期間については、判決によらずに事案解決に至る場合で平均 8,9 ヶ月（うち合意解決の場合は 6,6 ヶ月で最短）、判決による解決の場合で 14,7 ヶ月（控訴あるいは破毀院への上訴に至れば 30,8 ヶ月から 33 ヶ月）である。賛否同数採決の場合には 13,4 ヶ月から 22 ヶ月である。

第 3 に、上訴率⁷であるが、労働審判所判決の控訴率は 2003 年には 59,4% で、2002 年の 62,3% より低いものの、控訴率の上昇は最近の傾向になっている。これに対し、破毀院への上訴率は低く、2003 年に最終審として下された労働審判所判決の 12,9% にすぎない（控訴院判決に対する上告は 18,4%）。上訴の結果、労働審判所の判決はほとんどが認容されている。

b 2004 年の請求内容別統計

請求内容別の訴訟状況については、司法省統計年報 2006 年版から、下の第 2-4-1 表のとおり 2004 年の状況についての数値を知ることができる⁸。

⁶ もっとも、この結果については、事件の半数近く（本案の 44,8%、急速審理の 55,7%）が判決によらずに終了していることを割り引いて考えるべきであるとの指摘もある。

⁷ この部分については 2003 年の数値が紹介されている。

⁸ *Annuaire statistique de la Justice Édition 2006, Ministère de la Justice, Documentation française, p.65* に掲載された統計内容である。「個別労働関係」という上のカテゴリーには、労働契約の締結、履行、停止、解消に関わる請求の大部分が含まれるが、労働者の教育を目的とした労働契約に関わる請求および保護対象労働者の地位を根拠にした請求は含まれない。なお、上の表で区分されているそれぞれの請求内容は若干複雑であるが、具体的につぎのような事項が含まれている（上記の司法統計年報 64 頁の用語解説のほか、MUNOZ PEREZ (B.) et SERVERIN (E.), *Le droit du travail en perspective contentieuse, Ministère de la Justice 2005, pp.92-93* を参照）。

- ① 「労働契約の解消、履行または不履行に関する手当等の請求」：濫用的解消に対する損害賠償、手続違反に対する手当、解雇無効、賃金の喪失や義務づけられた文書交付の不履行に対する損害賠償、和解（*transaction*）の無効、など。
- ② 「経済的理由による労働契約解消に関する手当等の請求」：濫用的解消に対する損害賠償、復職、契約解消の無効など。
- ③ 「賃金または手当の請求」：賃金・時間外労働手当等の支払、競業禁止条項に定められた代償手当、予告手当・有給休暇手当・代償休日手当、解雇手当、契約終了手当、モラルハラスメントをめぐる使用者に対する損害賠償請求（解雇に帰結した場合には①に分類）など。
- ④ 「懲戒処分の取消請求」には、保護対象労働者、見習者、教育段階の労働者に対する懲戒処分は含まれない。
- ⑤ 「特別休暇の許可請求」：サバティカル休暇の取得、起業休暇の取得、経済・社会・組合教育休暇の取得など。
- ⑥ 「文書提出請求」：解雇通知の交付、労働証明書の交付、給与明細書の交付、ASSEDIC に対する証明書の交付など。
- ⑦ 「労働契約解消に付随しない損害賠償等の請求」：労働契約条項の無効、違法な採用拒否、再雇用優先権に対する違反、有期労働契約の期間の定めのない契約への性質変更など。
- ⑧ 「使用者からの請求」：濫用的辞職や不意の辞職についての損害賠償、労働契約の不履行または不誠実な履行についての損害賠償など。
- ⑨ 「その他の請求」（「他の労働者に対する請求」に該当すると思われる）：モラルハラスメントに対する損害賠償など。

第 2-4-1 表：2004 年の個別的労働関係に関する新規事件（本案）数

	控訴院	大審裁判所	小審裁判所	労働審判所
個別労働関係(総数)	48,235	393	1,945	156,442
労働契約の解消、履行または不履行に関する手当等の請求	37,391	125	1,142	121,722
経済的理由による労働契約解消に関する手当等の請求	1,723	14	20	4,425
賃金または手当の請求	7,955	146	476	26,460
懲戒処分無効の請求	261	4	4	1,038
特別休暇の許可請求	3			15
文書提出の請求	127	30	137	546
労働契約解消に付随しない損害賠償等の請求	323	11	31	847
使用者からの請求	211	62	135	1,374
その他の請求	241	1		15

(出典) Annuaire statistique de la Justice Edition 2006, Ministère de la Justice, Documentation française, p.65.

なお、パリ労働審判所でのヒアリング調査によると、「個別労働紛争」のうち、90%は労働契約解消に関わる内容（解雇の実体的要件など）であり、差別やハラスメントに関する事例が労働審判所で扱われることは多くないとのことである。また、契約解消に関わって手当の支払を求める訴訟において、近年の雇用対策の一環として導入されてきた新しい雇用形態（新規雇用契約：Contrat nouvelle embauche=CNE など）をめぐる争いが増えているのは1つの特徴だと指摘されている。さらに、労働組合の戦略として、労働協約の適用に関する集団的紛争を個別紛争の形態で労働者個人が請求するという傾向も見られるようである。

c 全国の労働審判所における 2005 年活動概況と近年の傾向

司法省による 2005 年の司法活動概況（2006 年 8 月 10 日付）によると、全国の労働審判所における 2005 年活動概況と近年の傾向は以下のように整理・分析されている⁹。

まず、2005 年の傾向として、労働審判所の 2005 年新規事件数（202,658 件）は、ここ 2 年の減少に続いて昨年比 2,8%減となっている。うち本案は 159,026 件（3,3%減）、急速審理は 43,632 件（0,8%減）である。

つぎに 1996 年～2002 年の傾向として、以下のような分析が加えられている（第 2-4-2 表）。

第 1 に、新規事件数でみると、1996 年から 2002 年の間には 211,000 件から 226,000 件の

⁹ パリ労働審判所で提供された資料である (Ministère de la Justice--DAGE-SDSED, L'Activité Judiciaire en 2005, Vue d'ensemble, 10/08/2006, pp.15-17.)。

間で推移している。1998年には、社会保障機関の労働組合が賃金や有給休暇に関する多数の請求を同時に提出したことにより、新規事件が240,000件とピークを示している。その後、1999年と2000年には、経済状況の好調さと関係して労働審判所の活動傾向はむしろ低下していた¹⁰。2001年と2002年の一時的な再上昇は、35時間法の適用による事件と、時間外労働に関するデクレ¹¹をめぐる事件が殺到したことによると説明されている。2003年以降は再び低下に転じ、2005年はここ10年来の最低レベルに達している。なお、こうした傾向は本案にも急速審理にも見られる。

第2に、終了事件数でみると、2005年の終了事件数は201,604件で前年比4,1%減少となっている。この傾向も本案(159,217件)と急速審理(42,387件)で共通している。

第2-4-2表：労働審判所の訴訟に関する（1996年～2005年）推移

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
新規事件	219,305	222,294	240,572	213,280	211,527	218,909	225,987	213,859	208,398	202,658
本案	167,894	171,799	191,892	165,977	164,039	171,293	176,075	167,231	164,392	159,026
(前年比)	6,6	2,3	11,7	13,5	1,2	4,4	2,8	5,0	1,7	3,3
急速審理手続	51,411	50,495	48,680	47,303	47,488	47,616	49,912	46,628	44,006	43,632
終了事件	211,947	218,315	214,627	219,672	208,235	209,747	217,752	211,460	210,237	201,604
(前年比)	2,8	3,0	1,7	2,4	5,2	0,7	3,8	2,9	0,6	4,1
平均審理期間(月)	7,5	7,7	7,8	8,4	8,2	8,9	9,0	9,5	10,1	9,9
本案	160,536	167,820	165,947	172,369	160,747	162,131	167,840	164,310	166,794	159,217
(前年比)	3,6	4,5	1,1	3,9	6,7	0,9	3,5	2,1	1,5	4,5
平均審理期間(月)	9,4	9,6	9,7	10,3	10,2	11,2	11,3	11,8	12,4	12,1
急速審理手続	51,411	50,495	48,680	47,303	47,488	47,616	49,912	47,150	43,443	42,387
(前年比)	0,1	1,8	3,6	2,8	0,4	0,3	4,8	5,5	7,9	2,4
平均審理期間(月)	1,2	1,2	1,3	1,2	1,3	1,4	1,3	1,5	1,4	1,5

(出典) Ministère de la Justice--DAGE-SDSED, L'Activité Judiciaire en 2005, Vue d'ensemble, 10/08/2006, pp.15-17.

2005年の終了事件の平均審理期間は9,9ヶ月(本案は12,1ヶ月、急速審理は1,5ヶ月)で、2004年より若干短くなっている。より詳細にみれば、1,9ヶ月以下が25%、7,7ヶ月以下が50%、14ヶ月以上は25%となっている。2005年の終了事件のうち、賛否同数採決に

¹⁰ 労働審判所が扱う訴訟の多くは解雇に対する異議であるので、雇用状況が改善している時には労働審判所の活動が減少すると分析されている。

¹¹ 労働監督官の許可を要しない年間時間外労働枠を130時間から180時間に拡大することを内容としたデクレである。2002年の政権交代後、週35時間労働制に関する法律を緩和する政策の一環として行われたものである。

よる事件は 16,056 件（2004 年は 18,383 件）で、終了事件全体の 10,1%である。

(ウ) 労働審判所の紛争解決機能に対する評価

個別労働紛争を解決する裁判機関として労働審判所が有効に機能しているか否かは、当事者がいかなる手段で紛争を解決しようとするかという点にも関わってくると考えられる。こうした観点から労働審判所の紛争解決機関としての評価を見てみると、おおむね次のように理解することができる。

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であると考えられている。その理由としては、何よりもアクセスの容易さがあげられている。労働審判所への申立は無料であり、申立書類や訴訟手続等も前述のとおり簡便であるため、弁護士等の専門家への代理人依頼を必ずしも要しない。また、こうしたアクセスの容易さは、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ようである。

一方、今回実施したヒアリング調査において、若干否定的な評価も聞かれた。その理由としては、実際に勝訴するためには弁護士などの専門家の援助が必要になるためにコストがかかる点、解決に要する期間が長期化している点などが指摘されていた。もっとも、こうした指摘がされる場合においても、最終的に労働審判所という解決の場が存在することの有益性は否定されていない。

ウ 労働審判員

労働審判所は、職業裁判官ではなく労使により選挙で選出された審判員によって審理が行われる特別裁判所である。このような特別裁判所の機能に関わる労働審判員がどのように選出されて、職務遂行のためにいかなる教育を受けるのかを、つぎに見ていくことにする。

(7) 選挙

労働審判所の労働審判員（*conseillers prud'homaux*）は 5 年ごとに実施される全国レベルの選挙（直近に行われた選挙は 2002 年 12 月 11 日）で選出される。労働審判員の任期は 5 年であるが、再任が可能である。

労働審判員の被選挙人資格が認められる要件は、①21 歳以上であること、②フランス国籍を有すること、③選挙法典 L.5 条および L.6 条に定められた有罪判決を受けていないことである。離職から 10 年未満の者も被選挙人資格を保持する。有権者の要件は、①満 16 才以上であること、②職業活動を行っているか、見習契約中であるか、あるいは非自発的に雇用を喪失していること、③選挙法典 L.5 条および L.6 条に定められた有罪判決を受けていないことである。

有権者は、職業カテゴリーに応じ、各部（工業部、商業・サービス業部、農業部、諸業種部、幹部職員部）の労働者選挙団あるいは使用者選挙団に区分され、自分が属する選挙団で選挙を行う。投票は、労働場所に近接した場所で労働時間中に賃金の控除なしに行われる。

投票日はデクレで定められることになっており、使用者は労働者が投票に行くための欠勤を認めなければならない（但し、従業員が投票に行く時間は決めることができる）、賃金も支払われる。

(イ) 身分保障および活動保障時間

労働審判員がその職務を遂行するために欠勤する場合、使用者はその分の報酬を支払わなければならない。また、労働審判員はいわゆる保護対象労働者（*salariés protégés*）に含まれるので、労働審判員である労働者、審判員選挙の候補者である労働者、任期終了から6ヶ月経過していない者を解雇する場合には、労働監督官の許可を得るなどの特別な手続（L.412-18条）をとることが必要である（L.514-2条）。

(ウ) 教育研修システム

a 経緯

労働審判員は選出後、審判員として職務を遂行するための教育研修を受ける。若干の歴史的経緯をたどると¹²、当初、労働審判所の教育はもっぱら独学や労働組合のイニシアティブで行われていたが、労働訴訟に必要な知識の増加および複雑化に伴い、国家が労働審判員の教育を組織し、その財源を保障するようになった。もともと、国家が財源調達する教育は労働審判員が必要な知識を獲得する方法の1つにすぎない。また、国家が財源調達する研修への参加は労働審判員にとって義務ではなく権利であることから、使用者の間ではこれを利用しないことも多く、「現場での」教育や組合による活動、個人のイニシアティブがなお重要な役割を占めてきた。

1980年10月14日のデクレは、すべての労働審判員に共通する法律教育の中立性が必要であるという考え方に基づき、労働審判員の教育の統一を試みていたが、労使の理解は得られなかったといわれている。

1981年5月の左派政権の下で、組合組織が審判員を教育する非営利目的の機関を創設することを可能にすることを基本的な柱とする新たなデクレが制定され、労働法典D.514-1条からD.514-6条に法典化されるとともに、それ以前の諸規定が廃止された。

b 制度

労働審判所審判員の教育研修に関しては、根拠規定である労働法典L.514-3条に次のように定められている。すなわち、

第1項：国は、デクレに定める条件で、労働審判員の教育研修を組織するとともに、それにかかる費用を負担する。

第2項：使用者は、労働審判員選挙後、当該企業の従業員で労働審判員を務めるも

¹² SUPIOT (A.), *Les juridictions du travail, Droit du travail sous la direction de G.H.Camerlynck, tome 9, Dalloz 1987, pp.449-450.*

のに対し、当該従業員の請求に基づき、1任期あたり6週間を限度として（分割も可）、前項の教育研修のための欠勤を許可しなければならない。

L.451-2 条の諸規定¹³はこの欠勤許可に適用される。使用者は欠勤の間の報酬を支払う。この報酬分は、L.950-1 条の定める条件で使用者が職業教育財源に分担金を拠出したものと認められる。

L.514-3 条に基づいて、さらにデクレによって主に以下のことが定められている。

第 1 に、労働審判員の教育研修を担当するのは、①公的機関(*établissements publics*)または国立の労働者教育センター、②公的な高等教育機関、③50 県以上に分けて行われる直近の労働審判員選挙において全国で 150 以上の議席(*sièges*)を獲得した職業組織および組合組織に関係する、労働審判員教育を専門とする非営利目的の民間組織、である (D.514-1 条)。

上記②および③の組織・機関は、労働担当大臣のアレテ (*arrêté*) によって公認されなければならない (D.514-2 条)。公認の有効期間は 5 年であるが、調査の結果取り消される場合もある。公認の申請にあたっては、モデル形式に従った関係書類を作成・提出することとなっている。

D.514-1 条および D.514-2 条に基づいて、労働審判員の教育研修を行うための組織・機関を公認するアレテが複数存在する。たとえば、2002 年 12 月 23 日アレテ¹⁴では、第 1 項で L.514-1 条の(b) (上記の②) に基づいて、ボルドーIV・モンテスキュー大学労働研究所 (*Institut de travail*) を始めとした高等教育機関が公認機関としてリストアップされている。また、同アレテの第 2 項では、L.514-1 条の(c) (上記の③) に基づいて、全国レベルで代表的な五大労組の系列教育機関がそれぞれ公認されている (CGT の PRUDIS-CGT、CFDT の ISEFOJ、CGT-FO の AFIP、CFTC の IFCP、CFE-CGC の« Prud'hommes formation ») ほか、使用者側の代表的組織 (MEDEF、CGPME、UPA など) の系列教育機関が公認されている。

第 2 に、公認組織と労働担当大臣との間で有効期間 5 年の協定が締結される (D.514-3 条)。同協定には、特に、①アレテの定めに従って組織されるプログラム、②研修者 1 人あたりの年間教育日数、③各研修の期間、④実施される教育・技術手段、⑤国家による財政援助総額の算定と協定期間中の配分、などが定められる。

第 3 に、上記の組織・機関で実施される教育研修に参加するために、労働審判員である労働者は、1年に2週間の範囲内で欠勤することができる (D.514-4 条)。労働者は、連続3労働日以上欠勤する場合には欠勤の30日以上前に、3労働日未満である場合には15日以上前に、受領証付郵便で使用者に通知する。通知状には、研修の日時および研修機関名を明記しなければならない。

第 4 に、研修を受けた労働者には、研修実施組織から、当該労働者が実際に研修に出席し

¹³ 当該休暇分を年次有給休暇に繰り入れてはならないこと、年休の長さの決定、社会保険給付や家族手当の権利の決定、その他労働契約に基づいて発生する権利について、実労働時間と扱われること、を明記した規定。

¹⁴ Journal Officiel n° 2 du 3 janvier 2003, p.131.

たことを確認する証明書が発行される。当該労働者は復職時にこれを使用者に提出しなければならない（D.514-5 条）。

c 運用

以上のような制度の下で労働審判所審判員に対する教育研修が保障されているのであるが、ヒアリング調査によれば、労働者選挙団から選出された審判員の教育は、通常、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ようである。すなわち、研修講師、具体的研修内容、研修実施場所（一般に地方レベルで実施¹⁵）などを労働組合が自由に選択して行うのが通常で、「入門」→「ブラッシュアップ」→「課題別」の 3 段階の教育を基本としつつ、立法状況等を考慮して毎年の研修内容が定められている。公認の高等教育機関などと提携する場合もある。

ここでは 2 つの資料を紹介しておこう¹⁶。1 つは、ある代表的労働組合¹⁷の系列教育研修機関において作成された、労働審判員研修用の資料（1998 年版）に掲載されている内容（目次）である。もう 1 つは、幹部職員組合 CFE-CGC の系列教育研修機関がある地方で行った研修プログラムである。これらから、労働審判員の研修内容の概要を知ることができる。

¹⁵ CFE-CGC におけるヒアリングでも、全国一律のプログラムを組んでいるわけではなく、各地方の組織にその具体的実施方法は委ねているということであった。

¹⁶ いずれもヒアリング調査の際に入手した資料である。なお、関連する資料として、川口美貴教授が紹介された「フランスにおける名誉職裁判官の研修プログラム」が次の HP に掲載されている (<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/roudou/dai14/14siryou79.pdf>)。

¹⁷ この資料については、当該組合から入手した資料ではないため、具体的な組合名は伏せていることをお断りしておきたい。

■ある代表的労働組合の系列教育機関の研修用資料目次

- I) 司法機関
 - A. 司法機関の概要
 - B. 各裁判機関の管轄を定める法文
 - C. 講義：行政裁判機関および司法裁判機関の全体像
- II) 労働審判員の身分
 - A. 要約：覚えておくべき点
 - B. 講義および展開——身分および補償
- III) 労働審判所の管轄
 - A. 要約
 - B. 展開：権限管轄／人的管轄／土地管轄
 - C. 裁判外の管轄
- IV) 労働法の法源
 - A. 国内法源 a) 国家法 b) 交渉・協約法 c) 判例
 - B. 国際法源 a) 欧州外の国際法 b) 共同体外の欧州国際法
c) 共同体法
- V) 労働法：労働法典から労働協約等まで
 - A. 労働法典の利用法：実践問題
 - B. 労働協約入門
- VI) 労働契約解消の諸形態
 - A. 期間の定めのない契約の場合
 - a) 辞職 b) 解雇 c) 合意解約 d) 裁判上の解約
 - B. 有期契約の場合
 - a) 使用者による解約 b) 労働者による解約
 - C. 見習契約の解消

■ 第 2-4-3 表：幹部職員組合（CFE-CGC）系列教育機関による研修プログラムの一例

労働審判員および労働者相談員の教育研修日程（2006年10月3～4日）			
場所	施設名／住所／電話・ファクス番号		
開催日	研修担当者	時間	テーマ
2006/10/03(火)	A氏(教育研修担当者) B氏(弁護士)	9h30	受付／研修手続／
		10h00	[授業]・フランスの司法機関 ・調停審理 ・急速審理
		12h30(昼食)	
		14h15	[授業]・新雇用契約(CNE)
		15h30(休憩)	・判例の基本原則
		18h15	第1日目終了
2006/10/04(水)	B氏 C氏(地方連合委員長) A氏	9h00	[授業]・労働者相談員の役割と活動範囲
		10h30(休憩)	・新民事訴訟法典での立証方法
		12h30(昼食)	
		14h15	[授業]・人的理由による解雇 ・質疑応答
		16h00	組合の現状
		17h00	まとめ／研修終了

(2) 行政機関——労働監督官

以上に述べてきた司法機関以外に、労働紛争処理に関わる行政機関として、県労働・雇用・職業教育局、とりわけ労働監督官（*inspecteur du travail*）の機能をあげることができる。労働監督官の機能や紛争処理の実態については、後述の「2. 企業内における苦情処理・労使協議の現状」で具体的に取り上げることとする。

(3) 私的紛争解決システム

個別労働紛争の処理・解決手段として、前掲の司法機関である労働審判所と行政機関である県雇用労働局・労働監督署（労働監督官）が担う機能以外に、制度的には、企業内労働者代表による紛争処理、民法典に基づく和解・示談（*transaction*）、労働法典に定められた労働者の意見表明権（*droit d'expression*）などが存在する。

ア 企業内労働者代表

フランスの企業内労働者代表制度は、企業内の労働組合に関する制度と、いわゆる法定従

業員代表制度の 2 つが並存している。労働組合に関する制度として「組合支部 (section syndical)」と「組合代表委員 (délégué syndical)」が、法定従業員代表制度として、「企業委員会 (comité d'entreprise)」と「従業員代表委員 (délégué du personnel)」が制度化されている。ここでこれらの制度の詳細に立ち入ることはしないが、本研究のテーマである企業内紛争処理には「従業員代表委員」と「組合代表委員」とが関係するので、それらの制度・機能や紛争処理の実態については、後述の「2. 企業内における苦情処理・労使協議の現状」で具体的に検討することとする。

イ 和解 (示談)

和解 (transaction) は、当事者が、生じている紛争 (litige) を終了させるために、あるいは生じうる紛争を予防するために行う契約である。和解については、民法典 (Code civil) 2044 条から 2058 条に関連規定があるが、判例においても重要なルールが形成されている。個別労働紛争に関しては、労働契約解消の際に生じる紛争を当事者間で合意により解決するためによく利用されているが、制度上は、労働者と使用者の間で生じるあらゆる紛争—たとえば超過労働、懲戒処分、手当支給に関する紛争など—についても解決手段として利用することが可能である。

(7) 制度

和解契約は書面に作成し、当事者である労働者と使用者（またはその代理人）がこれに署名しなければならない。判例上、書面作成は証明の手段にすぎないことから、和解契約の有効性要件ではないと解されている。もっとも、和解契約が存在することを主張する者は当該契約の存在を書面で証明しなければならないなど、実際には書面作成が重要な手続になる。

和解の目的は、訴訟 (contentieux) を回避するために当事者間の紛争を契約的手法によって解決することにあるので、労働契約の解消自体にこれを利用することはできない¹⁸。また、労働契約の解消をめぐって当事者間に紛争またはその可能性が存在する場合、和解を開始することができるが、和解契約を労働契約解消前に締結することはできない¹⁹。さらに、当該契約の中で当事者間に相互譲歩が実現されていることも、和解契約が有効であるための要件とされている。

和解契約が締結されれば、当事者間では最終審の既判力を持つ（民法典 2052 条）。

(イ) 実態

¹⁸ したがって、和解契約は契約解消後に締結しなければならず、解消の事由をその対象とすることはできない。

¹⁹ たとえば、解雇通知書と同時に署名された和解契約は無効である。また、解雇通知後に署名されたとしても、当事者が事前にこの点について合意していた場合には、当該和解契約は無効になる。

上記の和解契約は、解雇後の条件交渉については重要な機能を果たしているものの²⁰、その他の企業内紛争については必ずしも主要な解決手段ではない。たとえばヒアリング調査を行ったB社によると、解雇後の紛争を回避するために和解契約を締結することはあるが（主に法務部で対応）、契約履行中の紛争に関しては、たとえば転勤に不満を表明している労働者に対して財政的な不利益緩和措置を話し合う場合などには、民法典に定められた上記の和解契約という形をとらないのが通常である。

なお、解雇後の紛争においては、当事者が紛争について弁護士に相談した場合、一方で使用者にプレッシャーをかけるために労働審判所での訴訟手続に入りつつ、他方で和解契約の締結を試みる例も多いという指摘もある²¹。

ウ 労働者の意見表明権

労働者は、すべての市民と同様に企業内外で表現の自由（*liberté d'expression*）を保障される以外に、企業内で、労働条件の内容やその実施条件および編成について、直接的で集団的な意見表明権（*droit d'expression des salariés*）を享受することが労働法典に規定されている（L.461-1条～L.461-5条）。

(7) 制度

すべての労働者が、契約形態（期間の有無、パートタイム労働、派遣労働、研修期間中の者など）や勤続年数、職務分類（*qualification*）や職階上の地位に関わらず、意見表明権を享受する。

意見表明権の行使は、労働場所で労働時間中に開かれる会議において行われ、そのための時間は労働時間で有給扱いとされている（L.461-2条）。労働者が意見表明権行使の中で述べた意見を制裁や解雇の理由としてはならない（L.461-1条）。

意見表明権を行使するための具体的な方法は、組合代表委員が存在する企業では企業協定または事業所協定によって定められる。かかる協定が存在しない企業の場合、使用者は、労働組合との交渉を年1回行わなければならないとされている。

(イ) 実態

労働者の意見表明権という制度は、上記のように労働法典でその詳細が定められているものの、実際には全く機能していないというのがヒアリング調査で得られた一致した評価である。

²⁰ 解雇紛争の解決ルールについて行った2002年度の調査においても、解雇後の和解契約（*transaction*）の利用が多いことが指摘されていた（奥田香子「フランス」『諸外国における解雇ルールと紛争解決の実態—ドイツ・フランス・イギリス・アメリカ—〔資料シリーズ No.129〕』（日本労働研究機構、2003年））。

²¹ パリ労働審判所でのヒアリング調査による。

エ 専門家を介した斡旋

企業内で生じる多様な紛争をめぐっては、実務上、弁護士などの専門家を介して斡旋（*médiation*）による解決が行われることがあるとの紹介も見られる²²。しかし、斡旋という手法は、少なくとも個別紛争についての主要な紛争解決手段ではない²³、というのが一般的な評価である。

2 企業内における苦情処理・労使協議の現状

比較法の1つとしてフランスにおける企業内紛争処理の現状を見る場合、その大枠は次のように整理することができる。

主たる要素は、①企業内での部署の長あるいは人事部門（または法律部門）に直接苦情をあげる方法、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つである。このうち、①および②の機能が重要であるというのが、ヒアリング調査においてもほぼ共通した評価である（小規模企業では①と④の機能に限られる場合が多い²⁴）。なお、企業内での独自のシステムについては①の一環として位置づけることができる。

その他の手段として、民法典に基づく和解、第三者による斡旋、労働者の意見表明権などが存在するものの、フランスの企業内紛争処理システムの中では必ずしも主要な手段ではないか、あるいは実態として機能していないことについては前述したとおりである。

以下では、まず、①～④の紛争処理手段について、制度、手続や運用、人材養成などを見ていくことにする。その上で、集团的紛争の解決を含めた企業内での労使協議の状況にも触れておくことにする。

(1) 上司や人事部門への直接的な苦情伝達（+独自のシステム）

ア 制度・手続・運用状況

(7) 上司への直接的な苦情伝達

この第1の手法は、紛争処理を目的とした特別な独自の制度として存在するわけではなく、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は非常に重要視されている²⁵。

²² Chérifa Sari, *La Médiation interne à l'entreprise*, Gualino éditeur 2001.

²³ ヒアリング調査では、斡旋がハラスメント関係の紛争では用いられる傾向にあるものの、一般に外部の第三者の客観性に対する不信感が存在することなども指摘されていた。

²⁴ 従業員代表委員が存在するのは大企業が中心であり、中小企業では、制度上のみならず実態としても存在しない場合が多い。したがって、小規模な企業においては、上司への直接的な訴えや労働監督官への相談という方法に限定される可能性が高いと考えられるが、そのような場合においても、労働組合が組織されにくいことを考えると、たとえば、後述するように、上司への訴えの際に有効とされている組合代表委員の同伴というようなインフォーマルな手段も機能しえないのではないかと問題点は残る。

²⁵ その背景として、第三者を介して自らの苦情を伝えるというのではなく、労働者個々人が上司などに直接改善を求めるという考え方がフランス人のメンタリティーとして存在するという指摘もある。

その一例として、民間企業B社の場合でみると、企業内紛争処理方法で最も有用な手段は上司への直接的な申出という第一ステップであるとされており、労働者は自分が所属する部課などの単位の長に苦情を申し出ることが多く、このレベルで処理されることも多い。ここで解決されない場合には人事・労務管理の部署に回付されて処理される場合もある。なお、B社では、就業規則や労働協約によってこれをシステムとして定めているわけではない。

重要なのは、このような上司への苦情伝達が、実際には職場の組合代表委員を介して、あるいはそれを伴って行われることも多いということである。もっとも、組合代表委員の関与は後述するように法制度上のプロセスではなく、あくまでインフォーマルなプロセスにすぎない。

(イ) 企業内の独自のシステム

産業部門レベルの労働協約・協定には、個別紛争処理に関する枠組みを定めたものも存在する。労働協約で定められた雛形を企業内で具体化する場合もあり、また、企業内で独自にそのようなシステム（とくに懲戒処分に関する委員会）を設ける例もある²⁶。

次の銀行業の産業別労働協約に規定された企業内異議申立委員会に関する規定はその例である。

【産業別労働協約で苦情処理に関わる委員会の設置等に関する規定を置いている例】

＜銀行業の労働協約——企業内での異議申立に関する労使委員会＞

- 本協約の諸規定は、職務の変更を含む降格手続または懲戒解雇手続の対象となった労働者が、当該企業に異議申立委員会が存在する場合には同委員会に訴える可能性について定める。
- 労働契約解消の際、65歳より前に退職することになる労働者でこれに異議がある者は、当該企業の異議申立委員会が存在する場合にはそれに訴えることができる。この審理は本協約 27.1 条²⁷に定める条件と同じ条件で行われ、同じ効果を生じる。
- この異議申立委員会の企業内での設置は任意である。この付属協定の目的は、当該企業がこれの設置を決める場合において、補充的基準として、異議申立委員会の設置方法および運営ルールを定めることである。

＜設置＞

- 異議申立委員会の設置は企業協定に従う。
- 同委員会は以下の委員で構成される：
 - 当該企業の従業員の中から指名された、企業内に存在する職業部門レベルで代表的な労働組合組織の委員各 1 名を含む組合代表団。

²⁶ ヒアリング調査を行った企業においても、懲戒処分に関する委員会を独自に設けている例が見られた。

²⁷ 懲戒手続に関する規定である。

——当該企業の従業員から使用者が指名する一定数の代表者を含む使用者代表団（組合代表団の委員数以下）。

○労使 2 つの代表団が存在する以上、労使構成が遵守されているものとする。

○部門レベルで代表的な 1 つの労働組合組織のみが企業内に存在する場合、委員会は、労働者代表団について当該企業の従業員から指名される 2 名の委員と、使用者代表団について 2 名の委員から構成される。

○労働者代表団の委員の指名の有効期間は 2 年とする。

○労働組合組織によって指名された委員は、任期中、次の場合にのみ交代が可能である。

——労働契約の終了

——委員辞職

——長期欠勤

○委員交代の場合、任期は前任委員の任期満了日に応じて決められる。

<運営>

○議長職（主宰）は使用者代表団の委員が担当する。

○異議申立委員会は労働者の請求から 21 日以内に開かなければならない。同委員会は判断を下さなければならず、意見が一致しない場合には（労使）各代表団の書面による見解を表明しなければならない。

○退職に関して判断するために委員会が招集される場合、当該労働者が自らの個人的・家族的・職業的状況を述べるために準備する関係書類は、8 日以上前に委員会の委員に提出することとする。

○当該労働者あるいは当該企業の従業員から選ばれるその代理人は、委員会の会議の中で意見聴取を受ける。

イ 人材養成

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、幹部職員のマネージメント教育の一環として行われているようである。その内容については資料を得られていない。

(2) 従業員代表委員による紛争処理

従業員代表委員を介した紛争処理は、①とともに最も重要視されている手段である。もっとも、後述するように、従業員代表委員の関与は厳密な意味での「紛争解決」ではなく、「苦情処理」として整理する方が適切であるともいえる。

ア 制度

(7) 従業員代表委員の設置要件

従業員代表委員が設置されるのは、「過去 3 年の間に 12 ヶ月間連続してあるいは不連続で、

11人以上の従業員を雇用している全事業所²⁸である。選挙は4年ごとに行われるが²⁹、委員の再任は可能であり、再任回数にも制限はない。

各事業所に設置される従業員代表委員（正委員および副委員）の数は、従業員数³⁰に応じて法律により第2-4-4表のように定められている。

第2-4-4表 従業員代表委員の選出委員数

従業員数	正委員	副委員
11～25人	1人	1人
26～74人	2人	2人
75～99人	3人	3人
100～124人	4人	4人
125～174人	5人	5人
175～249人	6人	6人
250～499人	7人	7人
500～749人	8人	8人
750～999人	9人	9人
1000人以上	250人増加ごとに 1人追加	250人増加ごとに 1人追加

(イ) 従業員代表委員の任務

a. 労働者の代表としての機能

従業員代表委員の最も古くからの役割は、労働法典などの法令の適用や企業内で適用される労働協約・協定の適用に関して労働者から出された個別的または集団的要求のすべてを使用者に提出することである（L.422-1条）。従業員代表委員は、当該事業所の常勤労働者のみならず、外部企業の労働者（グループ内に出向している労働者、下請企業の労働者等）や、派遣労働者（賃金、労働条件、派遣先企業における移動手段や施設利用について）から出される要求も使用者に提出することになっている。

なお、従業員代表委員は原則として、従業員全体を対象とした賃金引上げ、追加的休暇の付与、労働時間短縮などの新たな権利・利益の獲得について交渉する資格を有しない。した

²⁸ 1つの企業内に複数の事業所が存在し、そのいくつかは11人未満である場合、①複数の事業所を統合して11人の条件を満たすこと、②11人未満の事業所をより大きい1つの事業所に併合すること、のいずれかの方法をとることが可能である。

²⁹ 11人未満の事業所では、労働協約で従業員代表委員を設置することができる（L.421-1条）。なお、従業員代表委員の機能に関連した保護や活動手段を享受しうするためには、労働者によって正式に選出されたものでなければならない。

³⁰ 従業員数の計算は、過去3年間の連続又は不連続する12ヶ月を対象期間として、第1回選挙の際に行われる（L.421-1条）。

がって、従業員代表委員がこのような要求を提出したとしても、使用者は、これらの要求が労働組合との団体交渉の排他的管轄事項であると回答すれば足りることになる。

b. ルールの監視

従業員代表委員の第2の機能は、雇用・労働条件に関するすべてのことについて労働法令等の遵守を監視することであり、労働監督官の職場担当員（*correspondant local*）とも位置づけられている。従業員代表委員は、労働監督官の権限に属する事項（企業内の労働条件、賃金・有給休暇・労働時間等に関するルールの適用、労働協定の適用）についての従業員の苦情や批判を労働監督官に訴えることができる³¹。また、労働監督官が企業を訪問する場合、従業員代表委員が希望して同行することもできる。

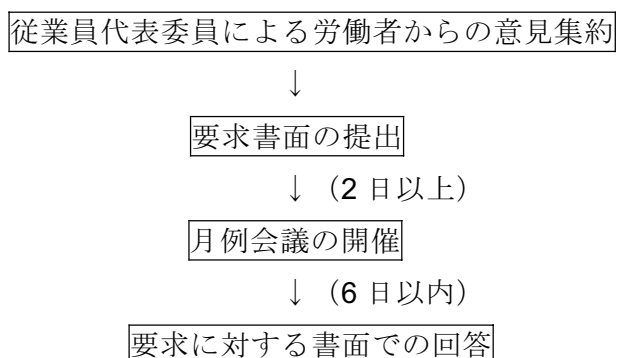
c. 個人の自由の侵害および差別的措置に対する対応

人の権利・身体および精神の健康・個人の自由に対し、遂行する仕事の性質によって正当化されず追求する目的に比例しない侵害が当該企業内に存在する場合、従業員代表委員は直ちに使用者に苦情を申し立てる。また、差別の存在を認識した場合には警告権（*droit d'alerte*）を行使し、使用者の行うべき調査に加わる。

イ 手続

以上の任務の中で、従業員代表委員の「苦情処理機能」と言われるのは第1の任務である。以下では、その具体的手続を見ていくことにする³²。

従業員代表委員による要求提出の手続はつぎのように定められている（L.424-5条1項）。



(7) 従業員代表委員による労働者からの意見集約

従業員代表委員による要求集約は、月例会議の際に使用者に要求を提出するための準備的活動にあたるが、労働者が従業員代表委員に要求を提出する方法について法律に特別な定め

³¹ 労働者は個人的な問題を労働監督官に直接訴えることもできる。

³² これらについては、ヒアリング調査によるほか、文献として、Les délégués du personnel, supplément au numéro 14165 du 25 juin 2004 de Liaisons sociales Quotidien, p.64, LE MAITRE (A.) et TCHOBANIAN (R.), Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, La Documentation Française 1991 も参照した。

はない。従業員の要求伝達を容易にするために日常的に利用されているのはつぎの3つの手段である。第1に、要求提出箱を事業所の決められた場所や各作業所などに設置し、従業員代表委員が定期的に回収する方法、第2に、要求ノートを作成して記入してもらう方法、第3に、相談窓口を、経営側との合意で決められた日時に割り当てられた場所で開設する方法である。もっとも、このような手段が存在する場合でも、従業員代表委員は、企業内を自由に移動する権利の範囲内で労働者と個人的にコンタクトを取ることは可能である。第1と第3の方法が労働者からの自由な利用を保障する方法であるのに対し、第2の方法は、従業員代表委員が労働者の職場に赴き、その機会に労働者とコンタクトをとって要求を集約する方法である。労働者自身が直接従業員代表委員に要請にくるケースもある。

従業員代表委員が使用者に要求を提出する際、労働者による書面での委任を得ることは義務づけられていないが、個別的な要求の場合には、当該労働者が正式に同意する場合にしかこれを会議で使用者に提出することはできない。

ヒアリング調査においても、意見をまとめて要求ノートを作成・提出する方法や、窓口を設置する方法などが具体化されていた。実際には、従業員代表委員が活動保障時間を利用して直接意見集約を行うことも多いようである。

(4) 事業所の長との月例会議

このようにして集約された労働者からの苦情や要求を使用者に提出する具体的な場となるのは、事業所の長との間で行われる月例会議である。

会議は月1回の開催が義務づけられている（L.424-4条1項）³³。月例会議は使用者（具体的には当該事業所の長）のイニシアティブで開催され、使用者は正副委員全員を招集しなければならない。

月例会議に出席するのは、使用者またはその代理人³⁴、従業員代表委員の正委員のほか、副委員（議論に参加する権利はない）、正委員の組合補佐人（正委員は、当該企業の従業員であるか否かを問わず労働組合組織の代表者に出席を求めることができる）、使用者の協力者（collaborateurs）（使用者と協力者は、総数で正委員の数を超えてはならない）である。

正副の従業員代表委員が会議への出席に費やす時間は、正委員が有する活動保障時間とは別に、労働時間として賃金が支払われる（L.424-4条）。

従業員代表委員は、会議の2日（平日）以上前に、要求の目的を明らかにした書面を提出

³³ 従業員代表委員は、定例会議とは別に、対象事項に応じて個人別または職場単位などでの会議を要求することもできる。緊急の場合には、従業員代表委員の要求により臨時会議が開催されることがある。もっとも、ある調査では、このような法律上の枠組みによって月例会議が行われているのは、従業員代表委員が存在しない場合も含めると調査対象企業の約半数であったという紹介もある（LE MAITRE (A.) et TCHOBANIAN (R.), op.cit., p.135）。

³⁴ 1985年以前は使用者の代理人が複数であることも可能になるような法文（ses représentants）であったが、特に小規模企業で使用者代理人の数が従業員代表委員の数を上回る可能性があることを考慮して、1985年1月3日により現法文のように単数の代理人（son représentant）とされた（GUERY (G.), op.cit., p.429）。

する。使用者は会議から6日（平日）以内に、従業員代表委員の要求に書面で回答しなければならない（L.424-5条）。また、これらの書面を記録簿に添付するなどして保存し、労働者、従業員代表委員、労働監督官による閲覧に供しなければならない³⁵。

ウ 運用状況

従業員代表委員と使用者の会議ではさまざまな要求事項が対象とされているようであるが、その割合や制度利用状況を統計的に表す資料は存在しない。ヒアリング調査によると、多様な要求事項としては、報酬、労働時間などの労働条件に関する事項、労働編成や職場環境（たとえば職場の温度設定なども細かい条件も含む）に関する事項、移動手段や企業内の施設利用に関する事項などである。ハラスメントや昇進に関する苦情処理も多いようである。

ここでは、民間企業C社の月例会議に提出された質問事項に対する使用者の文書回答から、いくつかの要求事項と回答例を簡単に紹介しておこう。

- ①ある部課の再編計画についてその検討状況を問う質問に対し、その種の問題は企業委員会の管轄であると回答されている。
- ②昇給・昇進について面談が行われなかった場合の異議申立の方法を問う複数の労働者からの質問に対し、異議申立は上司に行うこと、その面談のためにまずアポイントをとることと回答されている。
- ③当該事業場での火災訓練が行われた直近の日について問う質問に対し、具体的な実施日などが回答されている。
- ④変則的な労働時間配分や苦痛の多い職務に数年間従事した複数の労働者について、この期間の労働が当該労働者らのキャリアにおいてどのように考慮されているかを問う質問に対し、現段階では特別な考慮事項を定めている措置は存在しないと回答されている。
- ⑤ある特定の労働者が退職するにあたり、当該労働者のポストが補充されるか否かを問う質問に対し、個別の代替措置については答えられないと回答されている。
- ⑥当該事業所の工事期間中の駐車場利用について問う質問に対し、詳細な説明によって回答されている。

エ 人材養成

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いる。

たとえば、CFE-CGCは組合教育センターを持ち、同組合の活動家に教育研修を行っている。研修は常勤の講師（法律専門家や経験のある活動家）が担当している。教育研修は通常、

³⁵ 会議開催義務に対する違反、組合補佐人の会議出席の拒否、登録簿保存の不履行、提出された質問に対する不回答や回答の遅れなどは、使用者の妨害罪にあたる。

第1段階が労働組合の紹介、第2段階が従業員代表委員および企業委員会の制度や役割の理解、第3段階が団体交渉や組合代表委員の活動についての理解、というように組み立てられている。従業員代表委員に関しては、要求の提出方法、使用者との会議での議論の仕方などもレクチャーされる。なお、中央組織（*confédération*）レベルでの教育研修に加えて、産業部門レベル（*fédération*）において特別研修（当該部門の労働協約に関する内容など）を行っている場合もある。

以下では、CGTで行われている従業員代表委員教育研修プログラムの内容を、資料³⁶にもとづいて要約的に紹介する。研修は2日間の予定で、つぎのようなテーマと時間配分が設定されている。

【第1日目】（6時間）——第1テーマ：任務（*missions*）

- ・ 導入（約1時間）
- ・ 第1時限（約10分）—従業員代表委員の任務・役割について研修生に質問（研修生の事前知識や従業員代表委員像）
- ・ 第2時限（約20分）—従業員代表委員の任務・権利・活動手段について集団討論
- ・ 第3時限（30～45分）—研修生からの集団討論の報告と発言者のコメント
- ・ 第4時限（1時間）—従業員代表委員の任務・権利・活動手段についての説明
- ・ 第5時限（30分）—労働法典についての集団討論
- ・ 第6時限（30分）—集団討論の報告とコメント
- ・ 第7時限（45分）—集团的保障・労働法典の性質・諸規範の階層・有利性原則・フィヨン法³⁷などについての説明
- ・ 第8時限（45分以内）—組合運動に関する教育訓練的な討論。

【第2日目】（5時間30分）——第2テーマ：使用者との会議

- ・ 第1時限（15分以内）—第1日目の簡単な復習／第2日目の内容紹介
- ・ 第2時限（30分）—使用者との会議への出席経験の有無を研修者に質問。
- ・ 第3時限（30分）—フランス社会の性質に関する説明。
- ・ 第4時限（1時間30分）—使用者との会議に関するグループ作業

<事例研修>（研修資料では、次の3つの事例が挙げられ、それぞれについてどのように対応するかを質問する内容となっている。以下では要約して紹介する。）

³⁶ CGTから提供を受けた資料による。

³⁷ この資料において「フィヨン法」の具体的内容については記述されていないが、いわゆる「フィヨン法」とは、2002年の総選挙による政権交代で労働担当相となったフィヨン氏により提出された2つの法律のことであり、経済的解雇等に関する2002年1月17日の労使関係現代化法の一部を停止する措置を盛り込んだ2003年1月3日法と、1998年及び2000年の週35時間労働制に関する法律を緩和する方向で改正した2003年1月17日法のことで、とりわけ後者を指すときに用いられる通称である。

ケース 1 : ある事業所で 46 人を雇用する会社。使用者が倉庫で働く労働者に作業スピードのアップを要請。16 名のフォークリフト運転手が積載量の増大などから危険に不安を訴える。倉庫場の長は危険はないと反論し、労働者が求める手当の付与も拒否。管理職は職場への影響を懸念。従業員代表委員と使用者との次回会議は 10 日後に予定。CGT は正・副委員を 1 名ずつで他は別組合。

⇒①次回会議のためにそのような準備をするか？

②会議後にどのようなフォローを考えるか？

ケース 2 : 自動車メーカーに納入する部品を生産する従業員 112 人の会社。活動は、管理・営業部門と部品販売・組立部門で 2 つの建物に分かれている。組合は CGT の他に 2 組合。使用者から労働再編、経理の外部化、有給休暇の一部再検討が提案される。月例会議は 3 日後に行われるが、3 人の労働者が要求提出。

⇒①会議のためにどのようなイニシアティブをとるか？

②従業員代表委員の権限と組合活動との連携の可能性は？

ケース 3 : ホテル・レストラン業の会社で 30 人を雇用しているが、大半が 50 キロ圏内に居住。クリーニング業務は下請企業が現場で担当 (5 名)。従業員が通勤手当と補足的共済制度 (集团的企業契約による) の享受、協約最低賃金の遵守を要求。事業所内で CGT の副委員と自分の他は非組合の委員。フロント業務の 2 人の労働者が要求提出。

⇒①次回会議のために何をするか？

②事業所外にどのような支援を求めるか？

③月例会議後の状況をどのようにフォローするか？

- ・ 第 5 時限 (2 時間) —グループ作業についての報告、CGT の組合活動についての教育訓練的議論
- ・ 評価 (30~45 分以内)

なお、従業員代表委員には後述するような特別の教育休暇制度は存在しないので、すべての労働者に保障されている経済・社会・組合教育休暇を利用して研修に参加するようである。

また、労働組合員でない従業員代表委員に対する教育研修がどのように行われているかについては、ヒアリング調査によれば、使用者が教育研修の手段を保障する (使用者自身が行うことが予定されているわけではない) ことになっているものの、違反に対するサンクションがないために実際には行われていない³⁸という説明もあれば、非組合員の従業員代表委員に対しても組合が教育研修要求に応える場合があるという説明もあり、必ずしも定かではない。

³⁸ ヒアリング対象先の B 社では、企業委員会委員については、非組合の委員に対して会社で 5 日間の教育を行っているとのことである。

オ 有用性

従業員代表委員による紛争処理は、既述のようにフランスの企業内紛争処理システムにおいて重要なものと評価されている。従業員代表委員の関与の有用性に関わる点として、使用者の書面回答が法律によって義務づけられていることが重要なようである。後述するように、組合代表委員がインフォーマルに紛争処理に関わる例は多いが、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のフォーマルなコンタクトとして利用する傾向にある。その主たる理由が、従業員代表委員を介した苦情申立の場合には会議を経た使用者の書面回答があること（この点が組合代表委員を介する場合との相違）だと言われているのである。

一方で、この制度についていくつかの限界や問題点も指摘されている。第1に、従業員代表委員の役割はあくまで、法律や労働協約の良好な適用を企業内で監視して要求を提出すること（＝適用の要求 *réclamation*）にとどまる——新たな要求など労働条件の改善を求める組合代表委員の役割（＝改善の要求 *revendication*）とは制度上区別されている——という点で限界があるという指摘である。第2に、近年の制度改訂などにより従業員代表を設置する事業所は増加したと報告されているものの、小規模企業においてはいまだにこうした制度を持たない場合も多いという点である³⁹。

(3) 組合代表委員による解決

ア 制度

(7) 組合代表委員の設置要件

組合支部（組合員のいる代表的労働組合が企業内に各々1つ設置することが可能）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。11～49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。

各々の代表的労働組合が指名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第2-4-5表のように定められている。

第2-4-5表——組合代表委員の数

従業員数	委員数
50～999人	1人
1000～1999人	2人

³⁹ DARES, *Premières Synthèses Informations*, Septembre 2006, n°39.1 に掲載された調査によると、従業員50人以上の事業所（非農業・商業部門）では、2004～2005年の調査で87.0%の事業所に従業員代表委員が存在し、年々増加していることが示されている（1992～1993年には73.0%、1998～1999年には80.2%）。ただ、同調査では、20人～50人というより小規模の事業所では、従業員代表委員を含めた企業内労働者代表は67%にしか存在しないとされている。また、RAY (J.-E), *op.cit.*, p.487 では、11～50人というさらに小規模の事業所について、その3分の1にしか従業員代表委員が存在しないと述べられている。

2000～3999 人	3 人
4000～9999 人	4 人
10000 人～	5 人

(イ) 組合代表委員の任務

a. 企業主に対して労働組合を代表する任務

組合代表委員の主な任務の 1 つは、企業主に対して組合を代表する任務で、企業内での団体交渉（企業交渉、情報を受ける権利など）や労働協約の締結が最も重要である。

b. 企業内組合活動

もう 1 つの任務は、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である。組合支部に認められている任務（組合費の徴収、組合文書の掲示、ビラ配布、定例会議の開催など）を実際に中心的に担うのは組合代表委員である。もちろん組合代表委員以外の組合員も企業内での組合活動に従事することが可能であるが、組合代表委員には、後述するように、労働時間として有給で動ける一定の時間が保障されていることから、実際には組合代表委員がかかる企業内の活動を担うようになっている。

イ 運用状況・有用性

企業内紛争処理に関する組合代表委員の具体的関与として、ヒアリング調査で最も多く言及されていたのは、労働者が上司や人事部に苦情や要求を直接申し出る際に同伴したり代わりに伝えたりするなどのインフォーマルな役割である。実際には、企業内の制度や労働関係に関する知識の相違などが存在することから、こうした組合代表委員の役割は重要であるといわれている。

制度上は、労働組合を企業内で代表して使用者との対話者になる組合代表委員の役割は、新たな要求や条件改善について団体交渉を行い労働協約・協定を締結することであり、個人の苦情処理などはあくまで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。しかし、従業員代表委員と組合代表委員の役割が制度上このように区別されているとはいえ、かかる区別を熟知している使用者は少なく、特に一人の同じ労働者が法律上あるいは事実上 2 つの委員を兼務している場合も多いため、実際には関係が複雑になっている。

また、日常活動においても、たとえば、①従業員代表委員が労働者の要求を集約し、組合代表委員が従業員代表委員の出席する月例会議であるいは従業員代表委員が招集されない使用者との別の会議で使用者に要求を提出するケースがある一方、②労働者とコンタクトを取る作業を組合チームで担当し、集められた要求を従業員代表委員が月例会議で提出するケー

スもあるという実態も紹介されている⁴⁰など、両者の役割には混在した状況が見られるようである。

ウ 人材養成

組合代表委員は、所属組合で一般的な組合教育を受けることができる。教育研修への参加については、労働者個人に保障される経済・社会・組合教育休暇を利用することができる。

(4) 労働監督官による解決

ア 制度および任務

フランスの各県レベルには労働・雇用・職業教育局が置かれており、県知事のもとでこの分野の政策を実施している。この県部局に労働監督のセクションが置かれており、県部局の部局長が労働立法の監督活動を組織することとなっているが、労働監督のセクションは企業内での監督活動を行う拠点になっている。

労働監督のセクションは全国に463ヶ所存在するが、平均して、1つのセクションに監督官 (*inspecteur du travail*) 1名と監督員 (*controleurs*) 2名が配置されている。1つのセクションが担当するのは、平均して3,215事業所と32,000人の労働者である。

労働監督官の法制度上の機能は3つある。第1の機能は、企業内での労働法の遵守を監視することで、労働監督官の主たる任務である。L.611-1条は、「労働監督官は、労働法典および労働制度に関する法典化されていない法令の諸規定の適用並びに労働協約の適用を監視することを任務とする。労働監督官はまた、司法警察官とともに、これらの規定に対する違反を確認することもその任務とする」と定めている。違反を確認した場合、労働監督官は、企業主に対して公式ないし非公式に、法律に適合させるよう改善を命じるのが一般的である。それによって改善されない場合、あるいは違反が重大な場合は、調書を作成して検察官に送ることができる、必要な場合には検察官が訴追することになる。

第2の機能は、行政上の決定機能である。例えば、就業規則の違法な条項の削除あるいは濫用的な条項の修正を使用者に命じる場合や、従業員代表の解雇に関する許可ないし不許可を決定することなどがこれに当たる。

第3の機能は、情報提供や仲介などの援助機能で、労働法の複雑化によって重要になってきた機能である。例えば、紛争が発生した場合に助言や調停を行うほか、集団的紛争の場合にあっせん者 (*médiateur*) として指名されることがある。

イ 運用状況

⁴⁰ ある報告書によると、こうした役割分担の実態は、企業内組合活動の手段として従業員代表委員を活用するという労働組合 (CGT) の戦略に対応したものだと分析されている (LE MAITRE (A.) et TCHOBANIAN (R.), *op.cit.*, p.134)。

企業内紛争処理についての労働監督官の直接的な関与は、上記の第1と第3の任務に関わる。たとえば、法適用監視の機能の一環として、法違反があった場合に事前の“友好的”関与が試みられる。法律または労働協約に定められた最低賃金が支払われていない場合、違反に対する罰則適用などの強制的な方法（制裁）に移行する前に、使用者に対して自主的に支払いを行うように働きかけることなどである。

さらに、労働法典の複雑化から要請されてきた任務として、日常的な相談業務がある。たとえば、県労働局などで週1回の相談窓口が開設されており、非常によく利用されているようである（2004年には785,808の相談件数があったと紹介されている⁴¹）。電話相談も行われている。

このように、労働監督官は、個別紛争処理に関しては比較的初期のあるいは小さい問題の処理において、当該企業および労働者の直接の対話者として貢献しているといわれている。

もっとも、このレベルでは紛争の「解決」に関与するわけではないということがヒアリング調査でも頻繁に強調されており、「解決」に関する労働監督官の関与はむしろ、後述する集団的紛争の場面で重要であると評価されている。すなわち、調停や斡旋により、労使双方と（多くの場合は別々に）面談を行って紛争の経緯・主たる問題・労使それぞれの立場（場合によっては経営側の内部一本社と地方など一、労組側内部でも意見が対立している場合もある）を把握し、一致点を探りながら解決策を引き出していくなどの一連の作業を行うことになる。

ウ 人材養成

労働監督官は、比較的高いレベルの学歴を条件とした選抜試験⁴²に合格した後、国立労働研究所で18ヶ月の教育を受けた上で配属されている。

エ 有用性

労働監督官については、以前から、対象事業所数や対象労働者数に比べて人員が不足しているため、必ずしも予定された機能が果たされていないともいわれている。こうしたことから、告発や重大事件がない限り企業の臨検は非常に不規則にしか行えず、違反があっても摘発が困難になるために制裁手段が機能不全になっているとも言われている。こうした事情が個別紛争処理における任務の遂行にどの程度の支障となっているかは定かでないが、有用性を評価する場合の1つの問題点であると思われる。

(5) 労使協議および集団的労働紛争に関する状況

⁴¹ RAY(J.-E.), op.cit., p.41.

⁴² ヒアリング調査においても、労働監督官試験の学歴要件は著名なグランゼコールであるENA（国立行政学院）の受験資格と同レベルであるという点が強調されていた。もっとも、同等の学歴でENAなどに進んだ者に比較すると、その社会的かつ財政的処遇は高くないと言われている（RAY(J.-E), op.cit, pp.38-40）。

冒頭で述べたように、企業内紛争処理システムとして個別紛争の処理状況を見る場合、集团的紛争の現れ方や解決手段についても一定の検討をしておく必要がある。そこで以下では、集团的労働紛争の状況、さらに集团的紛争に対する解決援助の制度について取り上げる⁴³。

ア 集团的労働紛争の状況

労働担当省が毎年発行している団体交渉報告書には、民間企業における集团的労働紛争の状況分析が掲載されている⁴⁴。2005年についてみると、①ストライキ日数は、ここ10年の間で2000年をピークに減少が続いていたが、2005年には微増しており、同時に紛争も微増していること、②ストライキがより頻繁に発生しているのは大規模事業所においてであり、産業部門では大規模事業所の多い工業部門（とくに自動車など）においてであることなどが傾向としてあげられている。以下ではさらに、紛争の原因となった要求事項と解決方法について見ていくことにしよう。

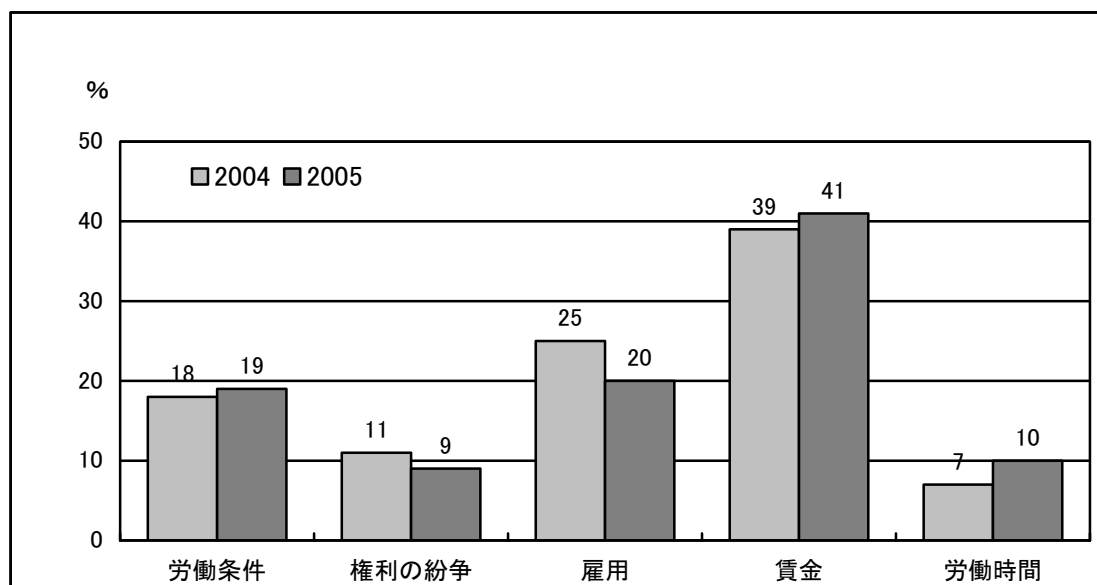
(7) 紛争の原因となった要求事項

集团的労働紛争の原因となった要求事項は、①賃金に関する要求（賃上げ、諸手当）、②雇用に関連する要求（部分失業の拒否、有期契約の転換、採用の求め、企業の将来に対する不安や企業移転の危惧、集团的解雇の拒否、社会計画に対する不同意、退職、早期退職）、③労働時間（調整および長さ）、④権利の紛争（未払い賃金の支払い、協約規定の遵守、既得利益の維持、保護対象労働者または非対象者に対する懲戒処分の拒否）、⑤労働条件の5つのカテゴリーに分類されており、これら要求事項別の統計数値は第2-4-6図のようになっている。

⁴³ 「集团的紛争（*conflits collectifs du travail*）」という場合、内容的にはほぼストライキとロックアウトを意味することが多い。なお、集团的紛争とその解決については、島田陽一「第2章フランス」『諸外国における集团的労使紛争処理の制度と実態—ドイツ、フランス、イギリス、アメリカ—』(労働政策研究・研修機構、2004年) pp.77-91で紹介されている。

⁴⁴ Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, *La Négociation collective en 2005*, pp.289-300 (Dossier n°4 : Les conflits collectifs du travail dans les entreprises du secteur privé en 2005) .

第 2-4-6 図——紛争の原因となった事項



賃金に関する紛争は最も多く、全体の 41%（2003 年には 37%）を占めている。賃金要求の約 3 分の 2 は賃金引上げに関するもので、諸手当の付与に関する要求は 4 分の 1 である。中でも、賃金に関する義務的交渉の開始または再開の要求に関する紛争が増えている点が指摘されている。賃金に関する紛争がとくに商業部門（commerce）で多いのに対し、職の減少が続いている工業部門では雇用に関する要求が主要な紛争原因になっている。労働時間の長さや調整に関する紛争は、2005 年には相対的に少ない（但し 2004 年比では増加している）。大部分は労働協定の改定をめぐる紛争で、とくに労働時間のさらなる弾力化（労働時間の年次化、時間外労働、変形制など）に反対することを目的とした紛争であるとされている。労働時間に関する紛争は、商業・化学・健康・社会活動などの部門に多く見られる。

(4) 紛争の解決方法

紛争解決方法において、労働監督官の関与が常に増加している。地方部局によって通知された紛争の 62% に第三者が介入しており、2004 年（55%）比でもかなり増加している。そのうち 93%（2004 年には 98%）が、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である。実際には、主に当事者を招いて話を聞いたり、職場に出向いて対応するという方法で行われている。なお、比較的短期の紛争（1～6 日）では解決率が高く、外部者の介入率も高い。

イ 集団的紛争に対する解決援助

(7) 立法の経緯

集团的紛争の解決手段に関する法の展開を見ると⁴⁵、1930年代の法律においてはストライキやロックアウトに入る前に調停（conciliation）や仲裁（arbitrage）手続を行うことが義務づけられており、また労働協約には調停に関する条項が記載されていなければならないなど、厳格な手段が定められていた。1950年法では義務づけを調停に限るなどの緩和が見られ、さらに1955年のデクレによって斡旋（médiation）という新たな手法（仲裁の義務づけという厳格すぎる手法ではなく、かつ調停よりも有効な手続）が取り入れられた。その後、1982年11月13日法によって調停の義務づけも廃止され、任意の手続として労働法典（L.522-1L.526-1条およびR.523-1条以下）に整備されることになった。

(イ) 制度

a. 調停

労働協約に基づく調停の場合には、当該協約または当事者間の合意によって手続が定められるが、法律に基づく調停の場合には、全国レベルまたは地方の調停委員会に委ねられる。

調停手続は、集团的労働紛争の当事者が当該紛争を調停委員会に付託することによって開始される（L.523-1条以下）。当事者は原則として調停委員会に出頭するが、重大な理由がある場合には、調停の交渉・締結権限を持つ代理人を立てることができる。

調停が終了すれば、合意内容または不合意を確認する調書が作成される。調停成立の場合に作成される合意内容の確認は労働協約と同じ効果を持つ。調停不調の場合にはつぎの斡旋または仲裁に移行する。

b. 斡旋

斡旋を行う斡旋人（médiateur）は、原則として当事者が合意によって選任し、この合意が存在しない場合には、事前に作成された名簿から行政機関によって選任される。なお、当該紛争が法令または労働協約規定の解釈や違反に関わることが確認される場合、斡旋人は、当該紛争を管轄裁判機関や後述の仲裁手続に委ねるよう当事者に薦めなければならない（L.524-4条2項）。

紛争当事者は、斡旋人のところに出頭しなければならない。斡旋人は、選任されてから1ヶ月以内に（当事者の合意により延長可能）紛争となっている点を解決するための提案を、理由を付した勧告の形で当事者に提示することになっている。もっとも、この勧告には強制力はない。当事者が勧告を拒否する場合、受領から8日以内にその旨を受領証明付書留郵便で斡旋人に通知する。斡旋人は、この期限を待って当事者の合意または不合意を確認することになる（L.524-4条）。

勧告内容での合意は、労働協約と同じ効力をもって当事者を拘束する。斡旋が不成立に終わった場合には、斡旋人が、理由を付した勧告の文面、当該紛争に関する報告、当事者から

⁴⁵ とくに、PELISSIER(J.), SUPLOT(A.) et JEAMMAUD, op.cit., pp.1293.

の理由を付した拒否通知を労働担当省に提出する。

c. 仲裁

調停や斡旋を経ても紛争が解決しなかった場合、当事者は仲裁への付託を選択することができる。仲裁人は当事者の合意によって選任される。

仲裁人による裁定の対象になるのは、法令および労働協約の解釈および履行に関する紛争、その他の紛争（特に法令および労働協約で定められていない賃金や労働条件に関する紛争）、労働協約の交渉および改訂に関する紛争である。

仲裁決定は、理由を付して提示され、労働協約と同じ効力を生じる（L.522-3 条）。なお、仲裁決定に対しては、越権または法律違反を理由として上級仲裁院に申し立てることができる（L.525-2 条～L.525-4 条）。

(7) 実際の運用

実際には、労働法典の諸規定が利用されることはほとんどないといわれている。既述のように、労働監督官のインフォーマルな介入など、集団的紛争の解決には第三者が介入するケースが多いが、新民事訴訟法典にいう斡旋人たる第三者に委任されることもあるほか、とくに紛争当事者らは交渉に基づくルールを優先するようである⁴⁶。

3. 企業内紛争処理システムに係る公的紛争処理システムの状況

企業内紛争処理システムに関して公的な支援がどのような形で存在するか、という視点からフランスのシステムを見ると、労働者を援助したり苦情処理を担ったりする者への教育休暇保障や、労働関係の中での身分保障をあげることができる。以下ではまずこの 2 点について述べていくことにする。

その上で、従業員代表委員などによる紛争処理が有益に機能するための基盤をより広くとらえて、たとえば選挙の公正さなどがどのように保障されているか、どのような訴訟が存在するかなどについても整理・検討しておく。

(1) 従業員代表などに対する教育休暇の保障

すべての労働者には個人教育休暇が保障されているが、それ以外にもさまざまな教育休暇制度が存在し、企業委員会委員、安全衛生・労働条件委員会委員、労働者の助言者、労働審判員を対象とした教育休暇制度もそこに含まれる。このような有給休暇制度を保障することにより、紛争処理に関与する労働者が技能養成の研修を受けることが可能になっている。以

⁴⁶ PELISSIER(J.), SUPIOT(A.) et JEAMAUD, op.cit., pp.1293. ヒアリング調査においても、裁判所などによる斡旋人指名のケースや、労働協約に定められたルールによるケースの紹介が多かった。後者の代表的ケースとして、RATP（パリ市交通公団）の労働協定がある。島田・前掲論文 90～91 頁も参照。

下では、これらの休暇制度の概要を紹介する⁴⁷。

【企業委員会正委員の教育休暇】

目的	経済的教育を受けること
手続	教育開始の 30 日以上前に、使用者に欠勤許可申請を提出 使用者の回答： ——拒否できる場合：①業務上の理由がある場合（従業員代表者の諮問後）、②この休暇、経済・社会・組合教育休暇、安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、幹部職員および青少年指導者の教育休暇のために労働者全体が 1 年に取得できる日数を超過する場合。 ——延期できる場合：上記の休暇のために同時に欠勤する人数を理由とする場合。
休暇期間	最大 5 日。4 年の任期後に更新可能。
報酬	休暇期間中は使用者によって賃金が支払われる。
財源	教育費用および交通費（必要な場合）は、企業委員会の運営予算で負担。

【安全衛生・労働条件委員会（CHSCT）委員の教育休暇】

対象者および目的	対象者は、CHSCT 委員である従業員代表者。 目的は、任務に必要な教育を受けること。
手続	教育開始の 30 日以上前に、使用者に欠勤許可申請を提出 使用者の回答： ——拒否できる場合：①業務上の理由がある場合（従業員代表者の諮問後）、②この休暇、企業委員会委員の教育休暇、経済・社会・組合教育休暇のために労働者全体が 1 年に取得できる日数を超過する場合。 ——延期できる場合：経済・社会・組合教育休暇、安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、幹部職員および青少年指導者の教育休暇のために同時に欠勤する人数を理由とする場合。
休暇期間	企業規模により 3～5 日。4 年の任期後に、知識の専門家や実践のために更新が可能。
報酬	休暇期間中は使用者によって賃金が支払われる。
財源	300 人未満の企業については、休暇期間中に支払われた報酬分は、当該年中に支払われた税込み賃金総額の 0,08%を限度として、継続的職業教育の財源に使

⁴⁷ 以下の制度概要は、フランス労働担当省HP（<http://www.cohesionsociale.gouv.fr>）に掲載されている概要表の内容を翻訳したものである。

	用者が拠出する分担金から控除できる。
--	--------------------

【経済・社会・組合教育休暇】⁴⁸

対象者	全労働者（条件なし）
手続	教育開始の 30 日以上前に、使用者に欠勤許可申請を提出。 使用者の回答： ——拒否できる場合：①業務上の理由がある場合（従業員代表者の諮問後）、②この休暇、安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、企業委員会委員の教育休暇のために労働者全体が 1 年に取得できる日数を超過する場合。 ——延期できる場合：この休暇、安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、企業委員会委員の教育休暇のために同時に欠勤する人数を理由とする場合。
休暇期間	1 年に 12 日（一定の場合には 18 日）。2 日以上に分割しての取得が可能。 〔注意〕この休暇期間において、とくに安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、企業委員会委員の教育休暇、労働者の助言者の教育休暇、幹部職員および青少年指導者の教育休暇のために取得した日は控除される。
報酬	10 人以上の企業については、当該年中に支払われた税込み賃金総額の 0,08% で報酬が支払われる。
財源	企業の負担分は、0,08% を限度として、継続的職業教育の財源に使用者が拠出する分担金から控除できる。

【労働者の助言者の教育休暇】

対象者	県知事が決定するリストに掲載されている助言者。
手続	教育開始の 30 日以上前に、使用者に欠勤許可申請を提出 使用者の回答： ——拒否できる場合：この休暇、経済・社会・組合教育休暇、安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、企業委員会委員の教育休暇、幹部職員および青少年指導者の教育休暇のために労働者全体が 1 年に取得できる日数を超過する場合。 ——延期できる場合：この休暇、安全衛生・労働条件委員会委員の教育休暇、企業委員会委員の教育休暇のために同時に欠勤する人数を理由とする場合。

⁴⁸ 経済・社会・組合教育（休暇保障の対象となる）を行う組織・機関については、そのリストを定める 2006 年 12 月 7 日のアレテ（Journal Officiel n° 292 du 17 décembre 2006）に列挙されている。

休暇期間	3年ごとに2週間。この日数は12日間の経済・社会・組合教育休暇から控除される。
報酬	10人以上の企業については、当該年中に支払われた税込み賃金総額の0、08%で報酬が支払われる。
財源	休暇期間中に支払われた賃金は、0,08%を限度として、継続的職業教育の財源に使用者が拠出する分担金から控除できる。

【労働審判員の教育休暇】

対象者	労働審判員に選出された労働者
手続	欠勤が3日以上の場合:教育開始の30日以上前に使用者に欠勤許可申請を提出。 欠勤が3日未満の場合:教育開始の15日以上前に使用者に欠勤許可申請を提出。 使用者が拒否したり延期したりすることはできない。
休暇期間	任期(5年)ごとに最大6週間。1年あたり最大2週間まで。
報酬	報酬は使用者によって支払われる。
財源	この休暇の取得者の報酬は、10人以上を雇用する使用者が継続的職業教育の財源に拠出する分担金から控除できる。

(2) 活動に対する保障的措置

企業内紛争処理において重要な役割を担っている従業員代表委員や組合代表委員は、企業内労働者代表としてその任務を遂行するために、活動手段や時間の保障、さらには身分保障を受けている。

第1に、活動手段として、従業員代表委員の場合、①任務に関する情報の揭示(L.424-2条)、②労働に重大な支障を生じないことを条件とした、労働者個人とのコンタクト(L.424-3条)、③任務遂行(特に会合)のために必要な事務所の提供⁴⁹(L.424-2条1項)⁵⁰、④活動保障時間内外での企業内の自由移動(L.424-3条)⁵¹が認められている。組合代表委員の場合、労働組合活動の一環としてさらに広い活動手段が認められている。

第2に、任務遂行のための活動保障時間として、従業員代表委員の場合、50人以上の企業では月15時間、50人未満の企業では月10時間が与えられている(L.424-1条1項)。組合代表委員の場合、50人以上150人以下の企業で月10時間、151人以上500人以下で15時間、501人以上で20時間となっている(L.412-20条)。

第3に、身分保障として、従業員代表委員や組合代表委員(いわゆる保護対象労働者)に

⁴⁹ 使用者が事務所の提供を拒否したり、提供を遅らせたりすることは妨害罪にあたりと解されている。

⁵⁰ 200人以上の企業では、従業員代表委員の事務所は組合支部に与えられる事務所と別でなければならない(L.412-9条)。

⁵¹ 従業員代表委員の任務の遂行に適応している場合(たとえば労働監督官の訪問)には、代表時間中に企業外を自由に移動することもできる。

は特別な解雇制限（L.412-18 条）が定められている。すなわち、従業員代表委員や組合代表委員を解雇しようとする場合には、使用者は、企業委員会が存在する場合には同委員会に諮問し、その後に労働監督官の許可を受けなければならない。この他、労働契約変更や民法典による和解などに関しても、一定の制限が身分保障の一環として設けられている。

保護対象労働者に対する解雇許可について、DARES（労働担当省統計調査局）の調査報告から 2004 年の状況分析を見てみると、つぎのような点が指摘されている⁵²。まず、数値的傾向として、労働監督官に提出された保護対象労働者の解雇の許可請求は、2004 年には 12,145 件で、2003 年（13,440 件）に比して約 10%減少している。内容別では、雇用状況を反映して主に経済的理由による申立が減少している（特に工業部門での減少が大きい）。これに対し、人的理由によるものは特に懲戒に関して増加している。つぎに、解雇許可請求に対する労働監督署の判断として、約 83%は許可されている。2004 年には微減しているものの、経済的理由による許可請求は一般的に認められやすい。監督署の決定に対する不服申立て（上訴）は、多くはないが増加傾向にある。労使の別でみると、使用者は請求が認められなかった場合に 40%が不服を申し立てるのに対し、労働者は解雇が許可された場合に 3,1%しか争っていない。なお、不服申し立てにかかる半数以上は懲戒理由による解雇の場合であるとされている。

(3) 従業員代表選出の公正さに対する保障

ア 従業員代表選挙の制度概要

従業員代表（企業委員会委員、従業員代表委員）の設置・運営は使用者のイニシアティブで行われ、委員は従業員による直接・比例代表方式の選挙によって選出される⁵³。

(7) 従業員代表選挙の概要

選挙のイニシアティブは使用者がとるのが原則で、掲示により従業員に通知するとともに、選挙の具体的なルールを定める協定（選挙前協定）を交渉するために関係労働組合を招集しなければならない。使用者がイニシアティブをとらない場合、労働者または労働組合が選挙の実施を求めれば、使用者はその請求から 1 ヶ月後にこれらの手続に着手しなければならない。制度更新の場合には、現任期満了の 1 ヶ月前に同様の手続を行う。

企業委員会選挙と従業員代表委員選挙は同日に行われる。第 1 回投票は、掲示による通知

⁵² DARES, Première Synthèses Informations, juillet 2006 n°28.1.

⁵³ DARES, Premières Synthèses Informations, février 2006, n°08.3. 2004 年選挙の投票率は 65,7%で、2002 年から 1 ポイント回復している。得票率が最も高かった代表的労働組合は CGT（労働総同盟）で有効投票の 24,5%、その後、CFDT（フランス民主労働同盟）の 20%、CGT-FO（労働者の力）の 12,6%、CFE-CGC（幹部職員総同盟）と CFTC（キリスト教労働者同盟）がいずれも 6,1%となっている。全国レベルでの 5 つの代表的組合に加盟していない組合の得票率は全体で 8,3%である。注目されるのは、CFDT がどの選挙区分においても大幅に得票率を減らしていることである。他方、非組合員候補者のリストの得票率は、90 年初頭以降低下し続けていたのに対し、2004 年には 2002 年から 0,7 ポイント回復して 22,4%となり、CFDT の得票率を上回っている。

から 45 日以内（制度更新の場合には現任期満了前の 15 日間）に行う。選挙人名簿は第 1 回投票の 4 日以上前に公表しなければならない。

事前手続として、使用者は代表的労働組合を招集し、2 つの選挙団（①現業労働者および職員の選挙団、②エンジニア・部課長・技術者その他類似の者等幹部職員層の選挙団）⁵⁴への従業員の分属および議席の配分（L.423-2 条、L.423-2 条）を協定において決定する⁵⁵とともに、選挙の具体的実施方法について交渉し、選挙前協定に定めなければならない。

有権者となる要件は、①当該企業の従業員であること、②満 16 才以上であること、③当該企業での勤続が 3 ヶ月以上であること、④選挙権を剥奪される刑事罰を受けていないことである（L.423-7 条）。但し、使用者は有権者ではなく、書面での委任により従業員との関係で使用者を代表する幹部職員も有権者から除外される。被選挙人資格の要件は、①当該事業所の有権者であること、②満 18 歳以上であること、③当該企業で 1 年以上継続して勤務したこと、④企業主の使用者の配偶者、尊属・卑属、兄弟姉妹または同親等の姻族でないことである。

選挙は、従業員による直接投票・比例代表制で、労働時間中に実施される。作成された候補者名簿にもとづき、封入での秘密投票により行われる。第 1 回投票は、企業内の代表的労働組合が提出した名簿に掲載されている候補者だけを対象として行われる。有効投票数（白票や無効票を除く）が有権者の半数以上（定足数）である場合には第 1 回投票の結果が有効とされるが、第 1 回投票で定足数に達しなかった場合には第 2 回投票が実施される。

(I) 対象となる紛争および提訴の手続

a. 対象となる紛争

従業員代表選挙をめぐって提訴される事案は、①選挙権に関する異議と、②選挙実施の適法性（régularité）に関する異議の 2 つに大別される。①選挙権に関する紛争は選挙人名簿に関するもので、その作成および公表のほか、選挙人資格に関する異議などが含まれる。一方、事業所間での労働者の配分、被選挙資格、立候補者名簿、投票の実施などに関する紛争は、②選挙の適法性に関する異議に属する。なお、選挙が無効であると判断されるには、違法な行為が当該選挙の結果に影響を与えた可能性があることが必要である（秘密投票について違法性が認められた場合には、選挙は自動的に無効とされることになっている⁵⁶）。

つぎの表は、司法省統計年報 2006 年版から抜粋した、職業選挙等の労働者代表制に関する 2004 年の新規事件数である⁵⁷。

⁵⁴ 従業員 25 人以下の事業所で正副委員を各 1 名のみ選出する場合には、従業員代表委員は職業カテゴリー全体により構成される単一の選挙団で選出される（L.423-6 条）。また、企業委員会選挙について、選挙の際に幹部職員が 25 人以上いる企業では、3 つ目の選挙団が幹部職員について設けられる。

⁵⁵ 協定が存在しない場合には労働監督官が決定する（L.423-3 条）。

⁵⁶ 破毀院社会部 1998 年 6 月 9 日判決（n° 96-60.455）。

⁵⁷ 司法統計年報の解説および MUNOZ PEREZ (B.) et SERVERIN (E.), op.cit., pp.94-95 によると、「職業選挙」というカテゴリーには、従業員代表制度の設置、代表の選挙や指名などに関する請求が含まれる。「企業内従業

第 2-4-7 表：労働者代表制に関する訴訟（司法省統計年報 2006 年版—2004 年の数値から）

	破毀院	大審裁判所	小審裁判所	労働審判所
職業選挙	41	46	2,094	5
企業内従業員代表制度の選挙の実施に関する請求	7	9	472	2
企業内従業員代表制度の選挙の投票または解任投票の無効請求	1	4	426	
従業員代表者の指名または解任投票の無効請求	4	17	810	1
労働審判員の選挙に関する請求	26	1	1	
労働者の利益の表明等	220	243	664	68
組合代表委員または企業委員会への組合代表者の指名または解任の無効請求	6	11	451	
保護対象労働者の身分	178	21	30	244

（出典）Annuaire statistique de la Justice Edition 2006, Ministère de la Justice, Documentation française, p.65.

b. 提訴の手続

従業員代表選挙に関する訴訟は、当該選挙が実施される（または実施された）区域の小審裁判所（tribunal d'instance）が管轄する。出訴権者は、利害関係を持つ者——使用者、労働者の他、当該企業内に組合員を有する労働組合⁵⁸——すべてである。提訴する者は小審裁判所書記課への届出を行う。選挙権に関する異議は、選挙リストの公表から 3 日以内に申し立てなければならない。選挙の適法性に関しては、投票日からではなく、被選出者の任命日から 15 日以内に提訴できることになっている。不実施調書（procès-verbal de carence）に対する異議は、それを知った日から 15 日以内に行わなければならない。小審裁判所は、提訴を受けてから 10 日以内に判決を下すこととされている。小審裁判所の判決は控訴対象とはならず、破毀院への上訴（pourvoi en cassation）のみが可能である。破毀院への上訴は小審裁判所判決の通知から 10 日以内に行なわなければならない。

(ウ) 従業員代表選挙に関わる判例ルール

従業員代表制度の設置・運営および選挙に関しては、裁判所での係争も多く、破毀院判例によって多くの重要なルールが形成されてきている。以下では、とくに従業員代表選挙に関

員代表制度の選挙の実施に関する請求」には、選挙の実施方法の決定に関する請求や選挙前協定の無効請求のほか、選挙人の登録または抹消に関する請求などが含まれる。なお、「選挙による指名」というのは、たとえば安全衛生・労働条件委員会への従業員代表の選出などのように、代表者間での指名により委員が選ばれる場合などを意味している。「労働者の利益の表明等」には、組合代表委員または企業委員会への組合代表者の指名または解任の無効のほか、従業員代表制度の運営に関する問題、代表制度の決議の無効などに関する請求が広く含まれている。

⁵⁸ この場合の労働組合には代表性は要求されない（破毀院社会部 2004 年 5 月 5 日判決: n° 02-60.421）。

連して破毀院がどのような判例ルールを形成してきたのかを見ておこう⁵⁹。

a. 選挙の実施に関する判例ルール

選挙の実施に関しては、労働法典で枠組みが定められているほか、実際に適用されるルールの多くが選挙前協定によって決められる。これにつき、破毀院は、「選挙法の一般原則」を立てることにより、選挙前協定にあたって労使が遵守すべき原則を徐々に明らかにしてきた。具体的には、通信による投票の自由の原則、投票の公正の原則、候補者の平等の原則などがある⁶⁰。

また、選挙前協定の交渉についても、その条件を明確化する中で積極的に寄与している。選挙前協定による適用ルールの決定は、代表的労働組合間の紛争の予防や使用者からの圧力の防止を目的としているが、選挙前協定を交渉するために使用者が招集すべき「関係労働組合」は何かについては明記されていないなど、曖昧な部分も残されている。この点につき、破毀院は、「関係労働組合」とは当該企業内に存在する代表的労働組合（選挙が行われる事業所における組合代表委員の有無に関わらず）、および全国レベルで代表的なすべての労働組合組織であるとの解釈を与えることにより⁶¹、代表的労働組合の職場での定着と労働組合システムの安定性への寄与を目指した。

b. 有権者および被選挙資格に関する判例ルール

有権者の条件については、破毀院は労働法典が定める条件が「公序 (ordre public)」であり、当事者の協定により排除できないことを確認した⁶²。さらに、いくつかのカテゴリーの労働者（出向労働者、組合専従者など）が当該企業の有権者たりうるかを個別に判断している。

また、被選挙資格についても、労働法典に定められた要件を解釈によって明確化するとともに、代表制に関する法を適用するために企業の従業員に属しているかを基準とすることにより、その判断においていわゆる従属性基準よりも柔軟な考え方を採用するなどしている⁶³。

また、使用者の権限を行使する立場にある労働者を有権者および被選挙資格者から除外することも破毀院判例によって明示された点である⁶⁴。

⁵⁹ 判例動向については、労働法の重要判例 (PELLISSIER (J.), LYON-CAEN(A.), JEAMMAUD (A.) et DOCKES (E.), *Les grands arrêts du droit du travail* 3^e éd., Dalloz 2004, pp.473-565) を参照した。また、この部分の記述については、破毀院でのヒアリングに際して資料・調査部の Philippe Roublot 氏（協力者として Julie Mallet 氏）が作成して下さったレポートも参照した。

⁶⁰ 破毀院社会部 1995 年 3 月 21 日判決 (Soc., 21 mars 1995, n° 94-60.211)、破毀院社会部 1991 年 12 月 6 日判決 (Soc., 6 décembre 1991, Bull.1991, V, n° 596, p.370)、破毀院社会部 1992 年 3 月 11 日判決 (Soc, 11 mars 1992, Bull.1992, V, n° 174, p.107) など。

⁶¹ 破毀院社会部 1990 年 7 月 4 日判決 (Soc., 4 juillet 1990, Bull.1990, V, n° 351, p.210)、破毀院社会部 2006 年 2 月 15 日判決 (Soc., 15 février 2006, Bull.2006, V, n° 70, p.63) など。

⁶² 破毀院社会部 1998 年 6 月 24 日判決 (Soc., 24 juin 1998, Bull.1998, V, n° 341, p.257)。

⁶³ 破毀院社会部 2003 年 4 月 30 日判決 (Soc., 30 avril 2003, Bull.2003, V, n° 153, p.150)。

⁶⁴ 破毀院社会部 2001 年 3 月 6 日判決 (Soc., 6 mars 2001, Bull.2001, V, n° 73) など。

むすびーフランスの特色

(1) 以上で述べてきたように、フランスの企業内紛争処理システムは 4 つの柱を中心に展開してきていると整理することができる。そのなかでは、まず、他国との比較という観点からみると、従業員代表委員による苦情処理が重要であり、また、企業内の部署の長または人事部による苦情への対応も重要な役割を果たしている。こうした理解は、ヒアリング調査を通じてほぼ共通したものであった。しかし、ごく最近のある調査では若干留意すべきと思われる指摘がいくつかなされている⁶⁵。1 つに、企業内の労使間対話について使用者が従業員との直接的なコミュニケーションを重視する傾向が見られるという点である。それによると、たとえば企業内の労使関係の状況を判断する際に、労働者の欠勤や辞職の状況、労働者が表明する苦情などを優先的な判断基準とする使用者は 2004 年で 47% (1998 年には 27%) であるのに対し、組合活動や従業員代表によって表明される苦情などの労働者代表を介した判断基準を優先とする使用者は 23% (1998 年には 27%) となっている。また、評価面談 (entretiens d'évaluation) が 2004 年には 77% (1998 年には 60%強) の事業所で行われていることもこうした傾向の一環として紹介されている。もっとも、こうした使用者の行動は、労働者のコミュニケーションへの参加や評価制度における満足度に必ずしも直結しているわけではない。もう 1 つに、従業員代表は労働者の諸問題を認識してはいるものの、必ずしも労働者の期待に答えているとはいえないこと、労使関係に対する従業員代表と労働者の認識に不一致が見られることなども指摘されている。したがって、紛争処理制度を評価する場合、これを実施している企業や労働組合・従業員代表による評価とは別に、今回は情報が得られなかったが、利用者 (労働者) の満足度に関する現状などもさらに見ていく必要がある。

(2) フランスでは、労働審判所が扱う個別労働紛争は新規事件で年に 16 万件以上存在し、日本に比べても司法レベルでの解決が多いと見ることができる。しかしながら、個別紛争の複雑化などを背景として、労働審判所に訴えを行う前に企業内で紛争を処理するという考え方が少なくないことも、今回の調査では明らかになった。

もっとも、企業内紛争処理システムが有効に機能するためには、さまざまな条件が必要になる。とりわけ労働者が企業内でのシステムによって不利益な立場におかれなないこと、たとえば、紛争処理の場での当事者の対等性がどのように確保されるかという観点からみれば、本節で述べてきたような従業員代表委員の制度化された活動保障や組合代表委員のインフォーマルな援助なども重要なシステムとなっている。さらに、紛争解決システムの基盤として最終的には労働審判所で容易に争う可能性が存在するということが、企業内紛争処理をあいまいな解決にさせないための重要な点であることも強調されている。

⁶⁵ DARES, Premières Synthèses Informations, Septembre 2006, n°39.1.

(3) 最後に、フランスの企業内紛争処理システムにおいては、従業員代表委員の人材養成なども含めて、労働組合（代表的労働組合）が制度的にあるいは事実上関与する場面が多いことも注目される。今日のフランス社会における労働組合の評価は多様であり、集团的労働関係に関する法システムも変容しつつある中で、今後どのような展開が見られるのか注視していきたい。

<主要参考文献>

Elections des représentants du personnel, supplément au numéro 14084 du 27 février 2004 de Liaisons Sociales Quotidien.

GUERY (G.), Pratique du droit du travail 12^e éd., Gualino Ed. 2006.

LE MAITRE (A.) et TCHOBANIAN (R.), Les institutions représentatives du personnel dans l'entreprise, La Documentation Française 1991.

Mémo social 2006, Groupe Liaisons 2006.

MUNOZ PEREZ (B.) et SERVERIN (E.), Le droit du travail en perspective contentieuse, Ministère de la Justice 2005.

PELISSIER (J.), SUPIOT (A.) et JEAMMAUD (A.), Droit du travail 23^e éd., Dalloz 2006.

PELISSIER (J.), LYON-CAEN(A.), JEAMMAUD (A.) et DOCKES (E.), Les grands arrêts du droit du travail 3^e éd., Dalloz 2004.

RAY(J.-E), Droit du travail Droit vivant 2006/2007 15^eéd., Ed.Liaisons 2006.

SARI(C.), La Médiation interne à l'entreprise, Gualino éditeur 2001.

SERVERIN(E.), L'évolution du contentieux du travail, des mots aux chiffres, Revue de droit du travail, 2006, pp.44-47.

SUPIOT(A.), Les juridictions du travail, Droit du travail sous la direction de CAMERLYNCK(G.H.), Tome 9, Dalloz 1987.

浜村彰「フランスにおける個別労働紛争処理システム—フランスの労働審判所“Conseil de prud'hommes”の制度と機能—」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）183～223頁。

島田陽一「第2章フランス」『諸外国における集团的労使紛争処理の制度と実態—ドイツ、フランス、イギリス、アメリカ—〔労働政策研究報告書 No.L-9〕』（労働政策研究・研修機構、2004年）53～94頁。

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

1 各国のシステムの概要

ここでは、第1節から第4節までに述べられたアメリカ、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確認的に概要を示す。

(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ミーダブなどが挙げられ（それぞれの内容については第1節2(2)ア参照）、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。第1節2(2)イで紹介される今回のヒアリング対象企業のシステムの内容や運用も多様であるが、これらの事例からはおおむね次のような特徴が見られる。

各企業では、訴訟リスク回避及び訴訟コスト削減等から、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等も認識されている。

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、調停等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に関わる民間団体により、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。

A C A S 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 A C A S に送付し、その斡旋に付する。この A C A S 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、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減額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。

イ 企業内紛争処理システム

(ア) 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 A C A S の行為準則を踏まえ、手続を修正している。

今回の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（第 2 節の第 2-2-18 図参照）。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) A C A S 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、A C A S 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。A C A S 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・組合代表者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、A C A S 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、A C A S 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おり、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）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 A C A S の施設で実施するコースがある。

A C A S 以外による支援措置としては、例えば、T U C（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。

(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。（以上は第3節脚注4記載の文献による。）

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、ジーメ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（第3節の第2-3-3図）。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」に関する評価の不満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。第3節2(1)オに条文掲載）。

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、早期に解決しそうにない紛争は、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、使用者と労働者と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、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、その関与は重要とされている。）。

(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 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、一般的に言えば、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えることができる。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

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、最近、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。

以上からすると、イギリスは、公的紛争解決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。

① 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つとなったとされており、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。

また、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も多い（ACASの行為準則でも、インフォーマルな解決が推奨されているが）。

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。

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（最近では、紛争解決システムの設計という“system design”という用語をしばしば目にする）、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する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、その内容は体系的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ている)、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みられる。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、コーチング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ようである。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、こうした紛争解決のためのトレーニングに対する公的支援はあまり行われていないようである。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。

② 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えることができる。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えることができる（この点は、第1章第3節において、日本国内におけるヒアリング結果をめぐっても指摘したところである）。

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る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重要な前提となる点が、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、現実には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、両者は實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もいえるであろう。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）。

(i) 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、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苦情への対応がなされており、すでに指摘したように（第1章第3節1(2)）、企業内における紛争への対応を考えるに当たっては「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。

(ii) 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。

(iii) 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。

(iv) 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。

(v) 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。

(vi) 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。

しかし、以上みてきた示唆となる点は、主として制度的な面にかかわるものである。第1章第3節でみたように、企業内紛争処理システムが有効に機能するためには、企業内における具体的な紛争処理のあり方が適切なものである必要がある。紛争処理に当たる者のスキルやその養成のためのトレーニングが重要となることは上記のとおりであるが、いかなるスキルが必要となるのかは、適切な紛争処理のあり方と関連して検討すべきものである。そこで、次の第3章では、これらの点をいかに実現するかを検討するための基礎作業として、職場における紛争がどのように発生し、それを解決するにはどのような点に留意すべきかなどの問題について検討を行うこととする。

第3章 紛争の発生と解決のメカニズム

第3章 紛争の発生と解決のメカニズム

コンフリクト管理あるいは紛争解決は社会科学としては比較的新しい対象ながら、これまでに多彩な領域が注目してきており、行政管理学(M. フォレット、1927)、社会心理学(K. レヴィン、1939)、社会システム論(K. ボールディング、1962)、経営組織論(W. スコット、1965)、労使関係論(R. ウォルトン&マッカーシー、1965)、あるいは、*Journal of Conflict Resolution* 創刊(1957)、ミシガン大学紛争解決研究センター創設(1959)などに起源をたどることができる。

本章では、職場における紛争がどのように発生するのか、また、その解決には基本的にいかなるアプローチがあり、解決システムの設計にあたりいかなる要素が考慮されるべきかについて検討する。

第1節 紛争の発生

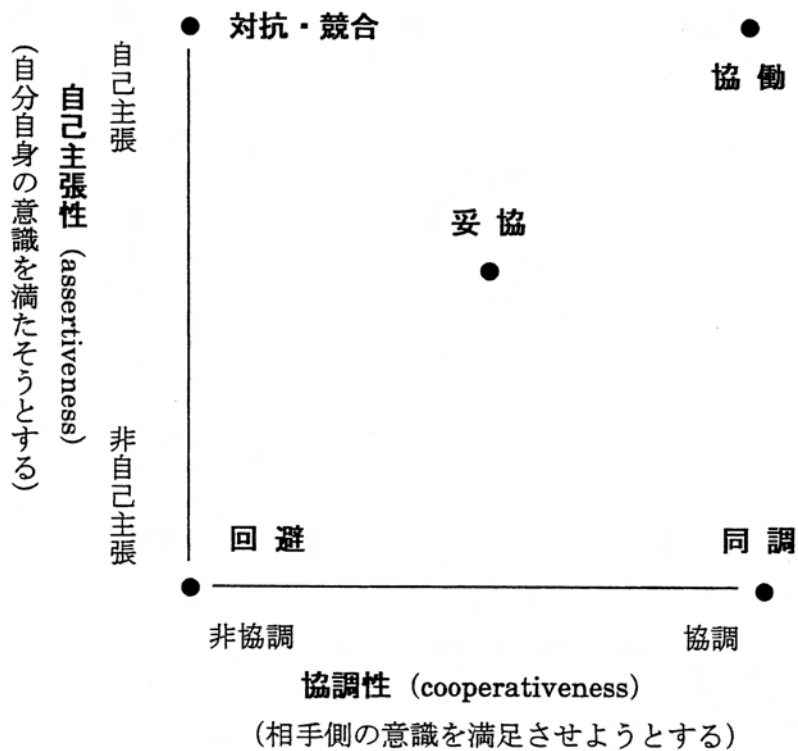
紛争(dispute)はつきつめて言えば、要求(claim)が拒絶されている、つまり個人間あるいは組織間であれ国家間であれ、一方が出した要求を相手が受けつけない状況である¹。その要求する側の行為の根拠には、現状では欠けているもの・ことが満たされるべきだという認識があり、拒絶する側にはそれを受容する必要がないという認識の相違がある。この認識の相違がコンフリクトである²。もっともコンフリクトには潜伏したままのもあり、認識の相違がすべて紛争につながるわけではない。たとえば、コンフリクトに対応するときの一般的な行動様式を自己主張的(assertive)と協調的(cooperative)の二次元で分類したモデルでは、第3-1-1図のように5つの対処が想定できる。あるいは、炭鉱の労使紛争調査から導かれたモデルでは、炭鉱夫の感じた不服は、我慢する、職長に告げる(公式の手続を使う)、ストライキに出る、の三態いずれかの行動選択となる³。

¹ Felsteiner, W.L.F., Abel, R.L., and A. Sarat, (1980-1981), "The emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, and claiming," *Law and Society Review*, No.15, 631-654.

² Thomas, K.W., (1992), "Conflict and negotiation processes and organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., vol.3, p.v., Consulting Psychologists.

³ ユーリ, W.L., ブレット, J.M., and S. B. ゴールドバーグ, (1992) 『「話し合い」の技術: 交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房, p.31.

第 3-1-1 図



(出典 : K. Thomas, (1976) "Conflict and Conflict Management," in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p.900, Goodyear Publishing.)

どの組織や社会にもコンフリクトと紛争を処理するための習慣、慣行や制度があるが、これらの行動の選択傾向が変化したときに既存の仕組みでの対処が不十分になったときに、プロセスの再設計が必要になる。本研究会が組織された理由の一つがこの点にあると考えて差し支えあるまい。すなわち、いくつかの要因の発生や変化により、日本の企業組織において、従来なら認識の相違にはならなかった事象が違ったかたちで知覚されコンフリクトとなりつつある、また、これまでは表面化してこなかったコンフリクトがクレームとなって表出する、そしてこうした傾向が既存の諸制度の改革を要請するまで顕在化していることである。

今回の米国における調査で面談した紛争解決制度関係者やオンブズパーソンが共通して語ったことのひとつが、不服の申し立てや、相談を求めに来る従業員が「アンフェアな」扱いを受けているという意識を告げることだった。

このアンフェアないしフェアの感覚は紛争解決における重要な要素の一つだが、企業内紛争解決においてはより大切な意義がある。職場での処遇に対してクレームを出すときの根拠には、不当、不平等、不公平、不公正、不愉快、等々が考えられる。不当であれば公式の権利が侵害されていることが示唆されるし、不愉快であれば自然に得られてしかるべき愉快たる状態が損なわれた、ないし不必要な不快感を抱かされた、といった

事態である。これらはいずれも必ずしも正式に明文化されてはいない権利が侵害されている状態を想定してよいだろう。ただし、これらを区別するための規準は、働く人々がクレームを申し立てる立場であれ、受ける立場であれ職場生活の中で事前に明確に定義しているとは限らない。

たとえば、日本語としての公正・不公正の語は、日常的に用いられる頻度としては、公平・不公平ほどではなく、むしろ后者の中に含まれていることが多い。国語辞典を開いても、それぞれの意味が互換的に示されているものだ。これは、日本ではそうした使い方で足りており、わざわざ峻別する社会的必要性がなかったためだと考えて差し支えあるまい。

しかしながら、アングロサクソン型の資本主義社会では事情が異なり、能力評価や労働に対する成果配分の規準を求める議論と理論整備が、日本の従来の年功序列型賃金や終身雇用慣行とは別の形で進んでくる。たとえば 1950 年代のフィールド調査を反映して、ジャックスらによる英国グレーシャー・メタル社とタビストック研究所による公平な(equitable)給料と責任の測定⁴があり、アダムスの公平(equity)論⁵、そして 1970 年代には、交渉と紛争解決論に大きく寄与することになるチボー&ウォーカーの分配的公正(distributive fairness)と手続的公正(procedural fairness)の峻別が登場し⁶、特に 1980 年代からは、手続的公正ないし手続的正義(justice)として、組織における諸問題に関する解決や交渉の調査、分析・診断、実務へと適用されている⁷。

フェアネスとジャスティスが並行して用いられるのは、アンフェアと感じられるという心理は、何かの規準に照らしてジャストではないと知覚されるところから始まるためである。平等(equality)、衡平(公平; equity)、必要(need)はそうした規準の典型である⁸。たとえば、労働の対価が支払われるときに、人数で割って均等にとという考え方(平等)もあれば、量や質からみてより多くの結果を出した者にはより多くとという考え方(衡平: 労力や能力のインプットに対して有形無形の報酬というアウトプットをつり合わせる)もあり、また、産出量の多寡にかかわらず個別の事情を勘案して必要性の高い者に多く与えるという考え方(必要)もある。これらは分配的公正のカテゴリーになる。それに対

⁴ Jacques, E., (1961), *Equitable Payment*, Heinemann Educational Books, ditto., (1962), *Measurement of Responsibility*, Tavistock Publications.

⁵ Adams, J.S., (1965), "Inequity in social change," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, pp.267-299. Academic Press.

⁶ Thibaut, J.W., and L. Walker, (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.

⁷ たとえば、Lewicki, R., Sheppard, B.H., and M.H. Bazerman (eds.), (1986), *Research on Negotiation in Organizations*, vol.1, JAI Press.は 4 部構成のうち第 1 部が組織における手続的正義(この領域では justice と fairness が互換的に同義に用いられる)にあてられ、「組織の場で手続的公正が問題になるのはいつか」、「組織の業績考課手続: 何によって手続は公正になるのか」、「相互作用的正義: 公正のコミュニケーション基準」、「調停と仲裁、手続的正義の心理学」が各章で論じられ、総評が前掲書の著者の一人であるブレットにより述べられている。

⁸ たとえば、Sheppard, B.H., (1992), *Organizational Justice: the search for fairness in the workplace*, Lexington Books.

し、成果配分において、配分規準が適切に定められているかどうか、適切に適用されているかどうか、などのプロセスを対象とするのが手続的公正である。明文化された規則や規定があったとしても、そこに示唆される規準には客観性をもって測ることのできる側面がある一方、当事者の知覚や解釈に左右される余地の残る、主観的心理的性質をはらむものだといってよい。

これまで、日々の暮らしの中ではさほど峻別が必要ではなかったこれらの日本語も、この20年ほどの間に社会の意識変化とともに実質的な区別は始まっている。

たとえば、1980年代の社会的動向は機会の平等を要請し、男女雇用機会均等法の制定、施行につながり、1990年代の企業の成果主義導入は、年齢順や勤続年数順ではなく、労働の質や量により成果を衡平規準で配分しようとするものであり、2000年前後からの成果主義批判は成果測定、報酬配分といった基準の設定や適用のプロセスが公正かどうかを問うものだと見ることができるといえる。何らかの事情でハンディキャップがあり一律の成果基準で測ることが妥当性を欠く場合、その補うべきニーズが社会保障をはじめとした別の形で補償される。

繰り返しになるが、男女雇用機会均等法は、それまで数十年にわたる男女の機会の不平等が、一部では問題視されていても、社会の大勢としては看過されていたことで、これが不平等と感ぜられ始めたことによる是正措置であり、成果主義も働きの成果の量や質による格差を設けなくても大勢としての許容範囲だった配分方式が、不衡平で是正されるべきだと認識され始めたことへの措置だったわけである。

こうした諸制度の導入契機が、組織社会の民主主義の成長によるものであれ、景気後退への経営施策の一環であれ、いずれも平等、衡平、公正それぞれのバランスがシフトしている、すなわち社会状況の変化が対応につながったものだとみてよいだろう。

プロセスの公正さについては、最近の研究では従来の手続的公正がタイプ分けされる傾向があり、たとえばコルキットは、それを手続的公正、対人的公正、情動的公正に分解し、それぞれに次のような規準を検討している。手続的公正は、プロセスのコントロール(直接、間接に自分の意見を発言する機会)、結果のコントロール(直接、間接に重要な結果に影響を与える機会)、一貫性(コンテクスト、時間、関係者を越えて)、バイアス抑制(利益相反の明示、多彩な背景からの判断を入れる)、情報の正確さ(専門家の貢献、情報収集方法の開示)、修正可能性(当事者の責任、権限者の責任、時間の制約)、倫理性(社会的規範を守る、法的規範を守る)からなる。対人的公正は、尊敬(尊重するという社会的規範に従う、たとえば中断されない。社会的儀礼に従う、たとえば年長者が話し合いを主導する)と礼儀(社会的な体面を保つという規範を守る、たとえば侮辱するような表現を使わない。個人の権利を守る、たとえばプライバシーを尊重する)からなる。また、情動的公正は、正当化(論理、感情や気分、原則、前例、費用便益分析、規範)、誠実さ(開示水準。保障の形態、たとえば規範的、法的、第三者)、合理性

(期待に従う。利害関係のない第三者への依頼)、適時性(人生・生活のペースに合っていること。前例でかかっていた時間)、詳細性(明細の水準。必要性に合った個別化)からなる⁹。

これらの諸概念は、不服を申し立てる当人やこれを受ける上司が必ずしも通常業務の中で明確にしているとは限らない。しかし、職場と業務を取り巻く制度と慣行のなかで、正式に整えてある手続という公式的側面と常識として組織内部で共有されている、ないし自明であると想定されている規範や期待からなる非公式的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は有用な項目群である。

第2節 紛争の解決

交渉と紛争解決研究は、表立って対立している当事者の立場(position)の裏にある利益(interests)に注目することがよりよい解決の鍵になると言ってきた¹⁰。と同時に、現実には、心理的、構造的にそれがいかに難しいかということも示されている¹¹。

紛争解決過程にはフラストレーションをはじめさまざまな感情がからむことが多い。ビジネス上の交渉にも感情は混入するが、要求と拒否に始まる紛争解決にはその影響の度合いが圧倒的に強くなる傾向がある。

ユーリ、ブレット&ゴールドバーグによる炭鉱の労使紛争のフィールド調査は、利益に注目するアプローチが重要であることを認識しつつ、実際にはルールや手続が明示する権利(rights)に準拠するアプローチ、および、力を行使することで有力なほうが押し切ることで決着をつける権力(power)アプローチがあることを明らかにした¹²。たとえば、職場での不服・苦情の申し立てが、直属の上司との話し合いで双方が納得する策が見出されたり、誤解が解けたり、知識の欠落が補われたりなどで解決されることもあれば、そこに至らず、別の手続に持ち込んだり、裁判に訴えるという双方の公式な権利を明確化しようとすることもある。あるいは、ストライキやロックアウトの実行や予告といった権力行使によって相手に譲歩させるなどである。また、話し合いの決裂から権利手続、権力行使に展開することもあれば、相手を話し合いの場に着かせる目的で、法的手続や権力行使が用いられることもある。

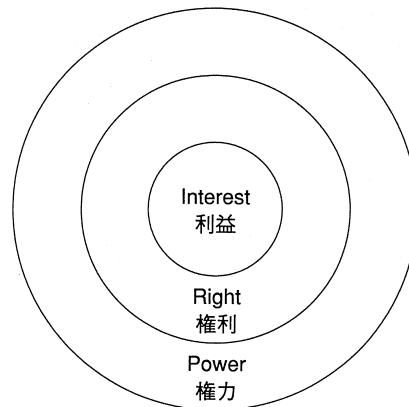
⁹ Colquitt, J.A., (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.386-400.

¹⁰ Fisher, R., and W. Ury, (1981), *Getting to Yes*, Houghton Mifflin.

¹¹ Bazerman, M. H., and M. Neal, (1992), *Negotiating Rationally*, Free Press (ベイザーマン&ニール『交渉の認知心理学：戦略的思考の処方箋』白桃書房、1997)は、7つの認知バイアスが双方にとってよりよい解決の可能性を妨げることを指摘している。

¹² Ury, W.L., Brett, J.M., and S.B. Goldberg, (1988), *Getting Dispute Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, (ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002)。

第3-2-1 図 利益, 権利, 権力の相互関係



(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002、p.9.)

要求する側と拒否する側がそれぞれの主張を交わすプロセスで、各々の立場の根拠にある利害を調整する話し合いができることが平和的な印象になるが、当事者に知識や話し合うための能力と技術がなければ、独自の解決は難しく、現実的には権利アプローチや権力アプローチに頼らなければ、解決に至れないことも多い。ユーリ、ブレット&ゴールドバーグは紛争解決のために取りうるアプローチとその結果の評価基準としてコスト概念を適用した。これは、次の4つの項目からなる。

- (1) 取引コスト。紛争解決にかかる金銭、時間、心理的エネルギー、機会損失、資源が全体として低いこと。不服や紛争を抱えながらの仕事は、それらのない状態での仕事ぶりより長期的な能率や効率が高くなるとは考えにくい。上司にしても組織にしても、紛争の解決は業務の一部ながら、迅速、円満に解決されていれば、その時間とエネルギーをより生産に直結する業務に向けることができる。
- (2) 結果に対する満足度。満足とは解決によって当事者の利益の充足度が高いことはもとより、感情を発散する機会があった、あるいは自分が公正に扱われたと感じるかどうかが、たとえば、自分のことを説明する機会、決定への参画水準が十分だと感じられたかどうかなどに左右される。また、第三者が介入する場合には、その人物の行動への印象も満足に影響する。
- (3) 関係性への影響。紛争の解決後も当事者の関係が継続する場合、解決のプロセスと結果がその後の関係改善の効果をもてるとよい。とりわけ企業内紛争においては、職場として日々の関係が持続すること前提にするのか、辞職や解雇も選択肢になるのかどうかの構えは重要になる。
- (4) 紛争の再発予防。解決に至ったとしても、その内容が紛争の根本的な原因を解消するものでない限り、また根底にある原因に触れていても、その解決が定着していなければ、同種の紛争は再発し、同じような解決プロセスを繰り返さなければならなくなる。

これら 4 つの規準は相互に関連している。結果への不満は関係性にストレスを与え、紛争の再発を招き、取引コストの上昇をもたらす。普通は複数のコストが同時に増減するので、この 4 つの規準を合わせて紛争のコストと呼ばれる¹³。

一般に、利益に集中して解決を進める方式は権利や権力を中心にする方式と比べると、全体としてのコストが低くて済み、権利と権利は主にそれぞれの取引コストの違いから権利型のほうが全体としてのコストが低くて済む。このことからコストの面からは、利益型、権利型、権力型の順に好ましいということが言える。

しかしここまで「現実的に」という表現を幾度も用いてきたように、利害関係の調整に一般的な優位性があるものの、これだけですべての紛争を解決することはできない。それぞれのアプローチのコストの違いがあるのと同じように、それぞれのメリットにも違いがあるためである。

利益型、権利型、権力型のメリットとコストを簡単にまとめると次のようになる¹⁴。

	メリット	コスト
利益型	<ul style="list-style-type: none"> ・当事者のニーズを満たすことで解決案の認証と実行につながる。 ・解決の実行の確認コストを削減できる。 ・立場の裏にある原因たる利害が解決されるので対立の再発可能性が低くなる。 ・新規で、クリエイティブな解決を促す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・利害関係が調整できなければ、機能しない。 ・議題になっていない部分は省みられない。 ・解決がクリエイティブになりがちなので、前例となりにくい。 ・自分をうまく主張できない側には最小限の保護しか与えない。
権利型	<ul style="list-style-type: none"> ・解決策を将来の紛争のための前例にできる。 ・交渉による解決に必要な権利の境界を明確にする。 ・弱者側への保護が最大になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・誰に権利があるかの決定には、利益型よりも高い取引コストがかかる。 ・例外的な情報や状況を考慮しない。 ・どの原則が妥当かについて当事者が合意できないときには機能しない。 ・当事者の感情的側面を考慮し

¹³ 同上訳書、11-13 ページ。

¹⁴ Tinsley, C., "Culture and Conflict: Enlarging our Dispute Resolution Framework," in Gelfand, M., and J.M. Brett (eds.), (2005) *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, pp.202-206.

ないことがある。

- 権力型
 - ・どちらにパワーがあるかを明確にする。
 - ・弱者側のニーズや懸念を考慮しないことがある。
 - ・弱者側のダメージになる。
 - ・弱者側が解決に満足していなければ、解決内容の実行の監視コストが高くなる。
 - ・当事者の関係性を省みない。

各アプローチの適性は、たとえば次のような状況別に考えることができる。利益型が適当な状況特性としては、利害が調整可能である、今後のコンフリクトのために前例をセットすることを考えなくて良い、その紛争に独自の特質や事情がある、当事者の力関係が同じ、などがある。権利型には、当事者が正当で適用可能な原則について同意できる、特殊事情がない、公正であることや公正に見えることが重要である、力関係が不均衡で、強者が弱者に権力を濫用しかねない、原則を立てたり前例をセットする必要がある、などがある。権力型は、力関係の不均衡が明確で受容されている、強者に弱者を保護したり支援するのを促す別の責務がある、迅速な解決が優先されるなどの状況には好ましい¹⁵。

第3節 紛争解決システムの設計

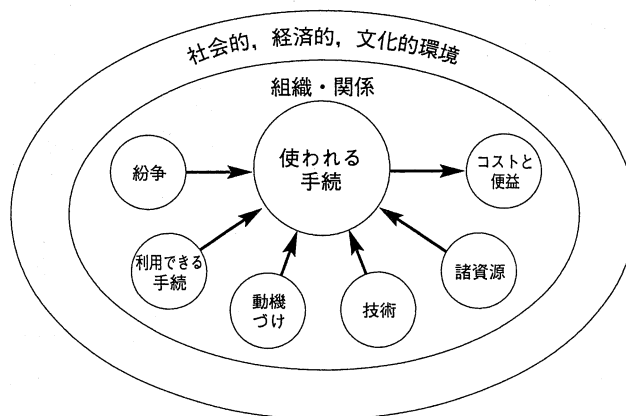
紛争解決システムの設計には、解決システムの機能性とシステムの信頼性・信用性の2つの側面が重要になる。今回の米国調査において企業内紛争解決の複数の担当者が語ったのは、相談や苦情申し立てに来る社員には、できればことを荒立てたくないという思いがあるケースが多いことと、申し立てを行ったことで後から仕返しを恐れる気持ちがあることだった。とりわけ、企業が社内に設置している窓口や社員でもあるオンブズマンの守秘性や中立性はシステムやシステム設計の鍵の一つだといってよい。守秘性と中立性への信用・信頼を欠いたシステムは利用されず、いきおい、社外の制度、特に裁判など取引コストの高い手続になることになる。

前述のユーリ、ブレット、ゴールドバーグの炭鉱労使紛争調査も、労使協定に基づく紛争処理制度が準備されているにもかかわらず、それが活用されずに高コストの仲裁や訴訟あるいはストライキが頻発している状況が発端だった。

¹⁵ Ibid., pp.206-207.

紛争解決システムの設計は、現在使われている手続の診断から始まる。第 3-3-1 図にあるように、紛争は採用された手続を通して何らかの結果になるが、使われている手続には 4 つの要因、すなわち、利用できる手続、当事者のモチベーション、技術、利用できる資源、が作用する。そして社会的、経済的、文化的な外部環境が使われている手続に間接的に作用する。たとえば、紛争ではなく、また近年は少し事情が変わりつつあるが、日本の企業内習慣では正当な権利として有給休暇があっても正式には取得申請しにくい社会規範のある職場があったし、ユーリらの炭鉱調査では、正式な手続があっても炭鉱の産業文化がストライキやロックアウトのような権力型のアプローチを多用させていたことが指摘されている¹⁶。

第 3-3-1 図 紛争解決制度の基本要素



(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002, p.24)

使われている手続の診断は、用意されている手続、定められていなくても実際に使われている手続の確認、使用頻度、一般的な流れがある場合はそのプロセスと解決までに要する時間の明確化からなる。これらの情報から既存のシステムにおける紛争解決のコスト算出が可能となる。コストの具体化には、前述の 4 つの規準から、1) 実際に使われている手続がどれくらいの時間を要し、どれくらいの金額が費やされているのか、2) 紛争当事者は、結果にどれくらい満足しているか、3) その手続は人間関係や組織にどのような影響を及ぼしているか、4) 解決後に同種の紛争がどれくらいの頻度で再発しているか、を直接問うことで、有形無形の総コストが浮かび上がる。

次は、紛争解決にその手続が使われている理由を明確にすることである。現状に問題がある、すなわち、既存の紛争解決方式が高コスト体質になっている原因を明らかにしなければならない。考えられるのは、1) 低コストないし利益型で話し合う手続が欠如していること、2) あっても使う意欲がないこと、3) 使う技術がないこと、4) 使う

¹⁶ ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ、前掲訳書、p.25.

ための資源がないこと、である。

習慣的なものであれ、公式に整備されている法的なものであれ、どんな企業にも何らかの紛争解決手続があるが、それが発生するあらゆるタイプの紛争をカバーしているとは限らない。手続がないためにコンフリクトが行き場のないまま抑え込まれていたり、高コストの手続に直結していることがある。米国調査においても、紛争解決制度を策定した企業も、その手続の存在を周知する、そしてクレディビリティが確立するまでに時間がかかることが明らかになっている。

手続が準備されていても、当事者に活用する意欲がない場合がある。問題を申告することで、後々の上司をはじめ職場からの報復を恐れたり、過去に利用していてもその時に、時間がかかりすぎる、発言機会がない、法的用語や規則などなじみのない言語の羅列で理解できない、といったことを経験していれば、手続に不信感を抱いていたり、少なくとも魅力は感じていないかもしれない。

立場の裏にある利害の調整が大切だということは分かっているが、対立や紛争状況といったことに絡む感情を抑えて、解決策を掘り起こしていくような創造的な話し合いをするには、しかるべき技術が不可欠である。利益型の話し合いを試みても、技術不足によって失敗体験をもってしまえば、次から試そうという意欲は減退する。

利益型で話し合う手続があっても、それを効果的に機能させる人材、情報、仕組みがないために実用につながらない場合がある。特に不足しがちなのは、当事者が問題解決を行うのをサポートできる能力を備えた人的資源である。従業員の苦情の解決の最短距離にいるのは直属の上司で、それも仕事の一つではあるのだが、解決の能力があるとも、適切な訓練を受けているとも限らない。とりわけ、苦情の対象が当の上司だったり会社組織にある場合は、中立性を備えた「資源」へのアクセスが手軽に得にくいことが障害になる。

診断はまず「どんな」種類の紛争が、どれくらいの頻度で、誰に対して起こっているかを特定し、ついで、紛争が現在「どう」扱われているか、そして「なぜ」特定の手続が用いられているかを確認する。これにより、使用手続の陰にある動機を明らかにし、利益型の手続を使うために満たすべき項目が解明される。つまり、訓練や指導の必要性、当事者をサポートするための人材、情報、仕組みといった資源の必要性を明確にすることが、制度設計の第一段階となるのである。

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次の6つの基本原則をあげている。1) 利益型を中心にする、2) 交渉への「ループバック」を整える、3) 低コストの権利型・権力型の予備手段を準備する、4) 事前協議、事後フィードバックを組み込む、5) 諸手続を低コストから高コストの順に配置する、6) 必要な

モチベーション、技術、資源を提供する¹⁷。

- 1) 第一原則、利益型を中心にする、は、手続の設計、動機づけの強化、技術の育成、資源の提供の 4 つの具体策からなる。手続の設計は、できるだけ早期に交渉の形にすること、交渉手続を制度化すること、マルチステップ型に整えること（あるレベルで解決されない紛争は順に上の階層に上げられ、各段階で別々の担当者が解決にあたる）が基本になる。動機づけの強化は、窓口を多箇所に設ける、交渉担当者に権限を与える、報復を禁止する、話し合う場を用意することによる。技術育成と資源提供は、人材の養成、確保、あるいは耳を傾けることから始まるさまざまなサポートを得られるようにすることが含まれる。また資源の一つではあるが、「調停」制度の準備は大きい。調停は紛争当事者が合意に至るのを手伝うもので、中立の第三者が調停人として話し合いを補助する。その機能は当事者の感情的フラストレーションを発散させたり、相手側の視点を見えやすくするための補助、あるいはそれぞれの利益を満たすような創造的解決策を作り出すなどで補助する。
- 2) 第 2 原則、交渉に「ループバック」を組み込む、は、利益型の手続で常に紛争が解決できるわけではないという現実に対処する。権利型で不調であっても権利争いや権力闘争にエスカレートするのを予防し、権利型や権力型に展開しても、そこから利益型の話し合いに軌道に戻せるようなステップを組み込むことである。権利型からのループバックには、情報手続（新たな訴訟になる場合、どのような見込みがあるかを過去の判例などのデータベースによって高コストの訴訟になるのを予防する）、助言型仲裁（拘束力をもたないかたちで、紛争が仲裁か裁判になった場合にどうなりそうなのかの情報を当事者に与える）、ミニ裁判（当事者それぞれを代理する弁護士たちが証拠と論拠を出し、中立の助言者の予測を聞く）、模擬陪審裁判（ミニ裁判の応用で、予測判断を正規の陪審員候補者名簿から依頼した模擬陪審員に聞く）などがある。権力型からのループバックには、クーリングオフ（争いを停止する一定期間を設ける）、危機交渉手続（話し合いを経ずに権力行使に移るのを回避するためのステップを定める）、第三者による仲裁がある。
- 3) 第 3 原則は、利益型の話し合いでは紛争が解決できないときの予備手段として低コストの権利手続、権力手続を準備することである。これは誰に権利があるかを定めるための手続と、だれに権力があるかを定めるための手続からなる。権利を決める低コスト手続には、従来型の仲裁（裁判よりは低コストの選択肢）、調停裁定複合手続（調停人が調停で解決しきれないときに、そのまま仲裁人と

¹⁷ 前掲訳書、第 3 章

して働くことで、同一紛争を別の中立者が担当するよりも効率的になる)、最終提案仲裁（仲裁人が当事者双方に最終条件を出させ、その間のどこかで決着させるのではなく、どちらか一方の最終条件で決める）がある。権力を決めるための低コスト手続には、票決、限定ストライキ、慎重の規定（rules of prudence：権力闘争の中で使用される破壊戦術の制限について事前合意しておく）がある。

- 4) 第 4 原則は、事前協議と事後フィードバックで、通知と協議、紛争後の分析とフィードバック(経験の定着)、フォーラムの組織（経験の共有）がある。
- 5) 第 5 原則は、いろいろ考えられる手続をコストの順に配列することである。基本は利益中心の交渉から始め、解決できなければ利益型の調停、それでも解決しなければ低コストの権利型へ、という流れになる。これにより制度の中に潜在するギャップが埋められるが、次に手続が用意されていることで、当事者は前半の手続を単なる形式的ステップとしてしか見なくなるリスクがあるので、その解消も念頭に置かなければならない。
- 6) 第 6 原則は、必要な動機づけ、スキル、資源を提供することで、他のすべてに関連し、手続を使う人たちの動機づけ、関連技術、必要資源を与え、制度が機能するよう補助することである¹⁸。特に、コンフリクトや紛争はできるだけ早い時期に解消、解決されることが望ましい。すなわち、当事者と直属の上司が「話し合う」技術を培い、自分たちで解決できることが目指されるべきなのであるが、より現実に向き合うためには、組織の現状に合った仕組みを整え、活用を促すと同時に、利用されるにたる機能、中立性、信頼性を構築する努力が大切になる。

第 3-3-2 図は、こうした原則に従って配置された諸手続のリストだが、企業ごとに準備する紛争解決制度にこれらをすべて組み込むことを提案しているものではない。一つ一つは有効でそれぞれに最適な状況を想定しうるものだが、個別企業の諸特性に応じてピックアップしたり、機能を統合して制度に組み込まれるべきものである。実際に訪問した米国企業の制度はシンプルで分かりやすい仕組みになっているだけでなく、いずれの段階でも苦情や不服の申立人が訴訟する自由を認めるという柔軟性を備えていた。

¹⁸ 前掲訳書、第 3 章

第 3-3-2 図

予防手続	
通知と事前協議 紛争後の分析とフィードバック フォーラム開催	
利益中心手続	
交渉	調停
口頭による迅速な紛争処理	同僚による調停
複数の窓口設定	専門家による調停
交渉手続の確立	
多段階交渉	
ワイズ・カウンセラー	
ループバック手続	
権利型	権力型
情報手続	クーリング・オフ期間
助言型裁定	第三者仲裁
ミニ裁判	
略式陪審裁判	
低コストの予備手続	
権利型	権力型
従来型裁定	票決
高速裁定	限定ストライキ
調停裁定複合型	象徴型ストライキ
最終提案裁定	慎重の規定

(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002, pp.70-71)

それぞれの技法の特徴は学習し活用されるべきであるが、企業内紛争解決制度は何よりも「使いやすい」ものでなければならない。職場での紛争解決における使いやすさとは、その制度が備える機能としての解決能力への信頼とプライバシーが確実に守られるという約束への安心なのである。だが、制度策定の動機が米国で見られたように集団訴訟をはじめとする企業内紛争にかかる巨額な費用の削減であれ、企業の社会的責任や倫理の一環であれ、制度づくりのための制度作りとなり、出来上がったものの使い勝手が悪すぎて実用に耐えられないといった皮肉な結果も少なくない。今日では多くの企業もっているリスク管理マニュアルがその一例である。

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、これもやはり米国企業の例が示すように、多くの紛争は初期段階で解決されえる。しかしながら、こうしたことへの準備は投資よりも費用と認識されることが多く、企業内紛争が多発し、訴訟コストやレピュテーションコストが大きくなってからでなければ、本格的

な取り組みが始まりにくいという性質があるのも事実である。

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

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

本章では、本研究の中間報告の総括として、これまで各章において行ってきた検討を踏まえて、わが国における企業内紛争処理システムのあり方につき基礎的な考察を行い、あわせて、企業内紛争処理に関する公的支援についても若干の検討を行うこととする。

1 企業内労働紛争処理の意義

はじめに、労働紛争について企業内で処理を行うことがそもそもいかなる意義があるのかについて確認しておきたい。

労働紛争の解決が、権利侵害や義務違反・法律違反などの是正、あるいは社会における秩序の維持といった観点から必要となることはいうまでもないが、外部機関による紛争の解決は、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いうる（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り、紛争を外部化して第三者の介入を招くことによって生じう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といえることができる。さらに、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。

加えて、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。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）。

2 労働紛争の発生と解決のメカニズム

労働紛争の処理システムを設計するに当たって、また、そのシステムにより実際に紛争を

解決する場合に当たっては、労働紛争がどのように発生し、どのように解決されるかという基礎的な問題を検討しておくことが有益である。

第3章でみたように、一般に紛争は、一方当事者が提出した要求を相手方が受け入れないことから発生するものであるが、その前提にあるのが、そのような要求に関する認識の相違であり、そこから、一方当事者の「不公正（アンフェア）」という感情が生ずることになる。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、こうした事情は特に強く妥当すると考えられる（近年の成果主義の導入に伴う不満の増大は、こうした認識の相違という文脈で捉えられることも多いであろう）。このように、紛争の発生には心理的な側面が強く働くことを考えると、紛争処理に当たっても、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が重要となる。

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。そうした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。

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は、第3章でみたように様々なものがあり、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、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、紛争の再発予防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。

3 企業内労働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、第1に、簡易・迅速なシステムであることが必要となることはいまでもない。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することであるが、特に企業内システムの場合、1でみたような企業内における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、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、より小規模な人的体制により対応し（上司による対応や組合の職場委員も交えての対応など）、かつ手続の進め方も柔軟なものを想定している。

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、当該紛争の当事者をめぐる様々な「利益」を考慮したうえで、当事者間の合意に基づく柔軟な利害調整を行いやすいと考えられる。また、手続を過度に対立的なものとしないうことにより、当事者間の継続的な関係が悪化するのを回避しうるなどのメリットもある（その他、公的な紛争処理システムに過重な負担がかかることを防止しうるという効果も想定できる）。さらに、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、紛争発生の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。

もっとも、紛争の内容や事態の悪化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を用意しておくことも有益である。

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、インフォーマルなものであってもシステムとして存在し、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ということである。また、信頼性とは、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、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ついに設計するかについては、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が、たとえば、①現在でもなされている上司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こと、②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、③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（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〕参照）。

なお、システムの属性そのものではないが、その運用に当たって特に重要になるのは、紛争処理に当たる人的資源の整備であり、この点は項を改めて述べることとする（5参照）。また、企業内紛争処理システムは、公的なシステムなどとともに労働紛争処理システムの一環をなすものであり、それが分担する機能が適切に遂行されるためには、他のシステムについてもその機能が適切に発揮されていることが重要であることはもちろんである。すなわち、裁判所や行政機関など公的紛争処理システムの整備は、企業内紛争処理システムの整備の基盤になるものである。

4 企業内における労働紛争の予防・解決と労働組合・従業員代表の役割

第1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組合員の不満や苦情を把握し、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、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、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、序章でみたように、こうした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、こうした機能についての透明性や信頼性を強化することも推進すべきだと思われる。

なお、労働者の日常的な苦情・不満への労働組合のこのような対応は、それをテーマとする団体交渉が拒否されたり行き詰まったりした場合、あるいは担当する組合役員への不利益取扱いがなされた場合などには、集団紛争に発展する可能性が高い。それゆえ、組合のこうした苦情や不満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。観点を変えれば、集団紛争の処理システムが十分機能していることが、こうした対応の円滑な機能の実現に資することにもなる。

他方、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

う。

5 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。労働紛争解決のためのスキルの内容は、いかなる紛争解決システムを念頭に置くかによって変わってくるが、企業内紛争解決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。

この点についてはまだ十分な体系化はなされていないが、第1章や第2章におけるヒアリングの結果や第3章における検討からは、当事者の話を聞いて不満や苦情の原因などの利益状況を的確に把握したうえで、本人に問題の所在や解決のための対応を理解させたり説得したりできる能力（コミュニケーション能力）や、対立する当事者間を仲介して関係改善に向けた対応を促進する能力（ファシリテーション能力）など、紛争解決に当たって一般的に必要となる対人的能力がまず重要となる。

また、労働関係に関する一般的な知識の他に、当該企業における人事制度や慣行などの実態に関する知識も必要であろうし、さらに、紛争が最終的には公的システムで解決される可能性やコンプライアンスの実現という観点からは、労働法など法律上のルールに関する基礎的な知識も必要となると思われる。

以上のようなスキルを養成するためには、種々の経験の他にトレーニングが重要な役割を果たすことになる（その内容については、イギリスやアメリカなどでのトレーニングの具体的内容が参考になろう）。その場合、企業の人事担当者や労働組合の役員や職場委員など、紛争処理を直接の任務とする人々へのトレーニングがまず考えられるのはもちろんである。しかし、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。

6 企業内の労働紛争解決への整備支援策のあり方

以上のような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、現在のところシステムの整備は必ずしも進んでおらず、一部で新たな取り組みがなされているにとどまっている。

また、労働紛争が適切に解決されれば、紛争の悪化によって発生する種々のコストを減少させ、組織が改善されることにより生産性も向上し、それによる便益を社会全体としても享受できるので、企業内における紛争処理は、企業内の当事者にとどまらない社会的意義（外

部効果)をもつということができる。そうすると、企業内紛争処理システムの整備に関して、何らかの公的支援を行うことが考えられる(アメリカなどにおいては、紛争解決の専門家集団やその構成員による側面からの支援がなされているが、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)。

こうした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、先にみたように、企業内の自主的な紛争解決ができれば、公的システムにかかるコストも削減できる。さらに、適切な企業内紛争処理は、労働関係におけるルールの実現など、コンプライアンスの実現に貢献するものであるため、その面でも、これに対する支援は公的な意義をもつものといえる。

そこで次に問題となるのは、いかなる公的支援を行うかであるが、この点については、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を念頭に置くべきであり、一律のシステムを強制するような方向性は避けるべきだと思われる。具体的な支援策の策定は本研究の守備範囲を超えるであろうが、こうした観点からすると、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。

その際には、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を考えると、たとえば好事例の紹介や、アメリカでみられるような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が考えられるであろう。また、労働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、そうしたスキルの具体的内容を解明したうえで紹介を行うことや、トレーニングプログラムのモデルを開発してその紹介を行うことなどについても検討に値すると思われる。

7 今後の研究課題

本研究においては、企業内における労働紛争処理システムについて、わが国の問題状況を整理したうえで、ヒアリング調査により個別企業や労使の取り組みを把握し、検討課題を整理した。そのうえで、諸外国における企業内紛争処理システムの内容やその運用状況を調査・分析して、わが国にとって示唆となりうる特色を抽出した。進んで、具体的な紛争への対応に当たって問題となる労働関係における紛争の発生と解決のプロセスを分析し、最後に、わが国における企業内紛争処理システムの方向性と公的支援のあり方について検討した。

以上の調査研究においては、わが国における企業内紛争処理システムの実態について、既存調査の整理と個別ヒアリングを行ったものの、それを超える実態把握には至っていない。また、具体的なシステムの運用のあり方、紛争解決のためのスキルやトレーニングの具体的内容、あるいはそれに対する公的支援のあり方の詳細については踏み込んでいない。これらについては今後の課題となろう。

労働政策研究報告書 No.86

「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/>)