

## 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える（当事者が負うコストが少ないのみならず、公的機関の運営にかかるコストも少なくなる）。以上とも関連して、企業における労使当事者による解決は、外部機関による解決に比べ、各企業の実態に即した解決をより容易に実現することができるというメリットがある。

また、企業内の紛争解決は、公的機関などの第三者が介入しないという性質上、当事者の合意に基づく自主的な解決となることが一般であり、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うことが出来るが、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重要となるのである。

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か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/>)