

ビジネス・レーバー・トレンド研究会

労働紛争解決法制の新たな展開の中での
企業内紛争解決システムの役割

山川隆一・慶應義塾大学法科大学院教授

2004年7月13日報告

ビジネス・レーパー・トレンド研究会報告概要について

この小冊子は、独立行政法人 労働政策研究・研修機構のビジネス・レーパー・モニターに登録する企業・事業主団体および単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に実施している「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（略称：トレンド研究会）での報告を収録。速記録に基づいた報告概要や、参加者全員によるフリートーキングの概要、配布資料（レジュメ等）、付属資料（事務局作成）で構成する。

「トレンド研究会」は2004年7月より実施。開催趣旨は以下のとおり。

1. 趣旨と目的

近年の労使関係や雇用・労働情勢の変化に対して、企業や労働組合がどのような問題に直面し、どう対応しているかを把握することは、好事例などの情報を普及・共有するうえでも必須となっている。このため、ビジネス・レーパー・モニターに登録している企業・事業主団体、及び単組・産別労組に所属する労使関係の実務担当者を対象に、最近の労使関係・雇用問題の変容とそれに伴う労働法制の変化を踏まえたテーマを設定した「ビジネス・レーパー・トレンド研究会」（通称：トレンド研究会）を開催。当機構の研究成果や最新の研究動向をモニターにフィードバックすることで、同一の課題に直面する人事労務等担当者間での情報交換を促進することを目的とする。ビジネス・レーパー・モニターはさまざまな業種にわたることから、異業種交流やネットワークづくりの場としても活用する。

2. 研究会の運営方法

使用者側、労働者側に適したテーマを設定し、当該テーマに精通した研究者・実務家が講師として報告（50分から1時間程度）。報告内容を素材に、参加者からも課題を提示していただくことで自由討議を行う。

※当該研究会は、テーマによって労使で利害関係が異なる可能性もあることから、①企業・事業主団体の使用者側と②単組・産別労組の労働側——の2種類に分け実施。研究会は、原則として非公開とする。

3. 参加対象：①企業・事業主団体の使用者側のモニター

②単組・産別労組の労働側のモニター

※上記2種類の対象にその都度、開催案内を通知し、参加募集を行う。

4. 結果報告：研究会の成果は、基調報告を中心とした研究会の開催内容を報告概要に盛り込み、適宜、モニター等に情報提供する。

報告者プロフィール

やま かわ りゅう いち
山 川 隆 一

慶應義塾大学法科大学院教授

1982年、東京大学法学部卒業。1987年、司法研修所修了。筑波大学社会科学系教授等を経て現職。

主な著書として、『解雇法制を考える』（共編著、劉創書房、2002）、『成果主義人事と労働法』（共編著、日本労働研究機構、2003）、『雇用関係法（第3版）』（新世社、2003）など多数。

司法制度改革推進本部の労働検討会の委員を務め、「労働審判制度」の設立に貢献（同法案は2004年4月28日に国会で成立）。厚生労働省の「労働委員会の審査迅速化を図るための方策に関する部会」の委員も務める。2004年4月より、厚生労働省「今後の労働契約法制のあり方を考える研究会」の委員も務めている。

目 次

研究会報告概要について

報告者プロフィール

I. 基調報告「労働紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」	
1. はじめに	1
2. 職場における不満・紛争の動向とその背景	1
(1) 職場における不満の動向	
(2) 労働紛争の動向	
(3) 変化の背景と将来予想	
3. 労働紛争解決システムの動向と企業内紛争解決システムの設計	5
(1) 個別紛争解決促進制度の創設	
(2) 労働審判制度の創設	
(3) 企業内紛争解決システムの設計	
4. 企業内紛争解決システムとコンプライアンス経営	13
(1) 公益通報者保護法の制定	
(2) 企業内システムの役割	
5. 終わりに	15
II. 討議概要	16
III. 報告レジュメ・資料	
1. レジュメ	21
2. 「平成11年度労使コミュニケーション調査」(労働省、当時) 第28,29,30,32表	22
3. 労働紛争の増加をめぐる構造的要因	26
4. 労働審判制度の概念図	26
5. アメリカにおける企業内ADR	27
6. 公益通報者保護法の概要	28
IV. 付属資料	
1. 労働審判法の概要	31
2. 労働審判法	32
3. 諸外国の労働紛争処理制度の概要	40
4. 平成15年度個別労働紛争解決制度施行状況	47
5. 「成果主義と労働紛争の解決」山川隆一	58

I . 基 調 報 告

I. 基調報告

「企業内紛争解決法制の新たな展開の中での企業内紛争解決システムの役割」

1. はじめに

近年、労働紛争の解決システムの整備が各方面で取り組まれている。その中で最も議論が進んでいないのが、企業内における紛争解決システムではないだろうか。しかし、後述するように、外部あるいは公的な紛争解決システムが整備され活用されるようになると、企業内での紛争解決の重要性はますます高まる。その意味で、今後、企業内労働紛争解決システムの整備の必要は強まると思われる。

2. 職場における不満・紛争の動向とその背景

(1) 職場における不満の動向

近年、職場の労働者の不満は増大しているのだろうか。労働省（当時）の平成 11 年「労使コミュニケーション調査」からみてみよう。それによれば、「不平・不満を述べたことが『ある』』とする労働者の割合が、平成 6 年調査で 26.5% だったものが、平成 11 年調査では 39.5% と、13 ポイントの大幅増加を示している（本報告書 22 頁、第 28 表「不平・不満を述べたことの有無別労働者割合」参照）。

「不平・不満を述べたことが『ない』』という場合について、その「述べたことがない理由は何か」との問いによれば、「特に不平・不満がないから」とする人が 43.4%（平成 6 年）から 37.4%（平成 11 年）に減少。これに対し、「述べたところでどうにもならないから」とする人が 32.6%（平成 6 年）から 39.9%（平成 11 年）に増加している（本報告書 25 頁、第 32 表「不平・不満を述べない理由別労働者割合」参照）。

これらの数値を合わせ考えると、「不平・不満を表に出した人が増え、不平・不満を持っているけれども表に出していない、不満を潜在的に持っている人（いわば、潜在的に紛争を抱えている人）も増えている」ということが指摘できる。

次に、不平や不満の内容面をみると、最も多いのが「日常業務の運営等に関する苦情」（51.8%）で、次いで「作業環境等に関する苦情」（34.4%）、「賃金労働時間等労働条件に関する苦情」（31.5%）、「人間関係等に関する苦情」（31.2%）と続く。これらが上位 4 位に入り、それ以降の項目は「配置転換出向等に関する苦情」で 13.7% と、かなり少なくなっている（本報告書 23 頁、第 29 表「不平・不満の内容別労働者割合」参照）。

これらの 4 項目（日常業務の運営に関する苦情、作業環境、賃金・労働時間等の労働条件、人間関係）は、いわばインフォーマルなものである。かなり日常的に問題が生ずる項目でもあり、特に「日常業務の運営」や「作業環境」はそうした性格が顕著だ。詳細にみると、男性は「作業環境」や「労働条件等に関する不満」面で不満を多く持ち、女性は「人間関係等

に関する苦情」面で不満が多い。

いずれにせよ、仕事上の日常的あるいはインフォーマルな苦情・不満が多いことがうかがえる。これらはある意味で些細な問題といえるのかもしれないが、このような「日常業務の運営」や「作業環境」「人間関係」での苦情・不満がモラールダウンを招き、職場における日常的な業務の効率性に大きな影響を与えるのではないかと推測することが可能である。

では、不平・不満をだれに話すのか。その相手方は、「直接上司へ」という回答が圧倒的に多く 75.2%である（本報告書 24 頁、第 30 表「不平・不満を述べた方法別労働者割合」参照）。ここではクロス集計を示してはいないが、組合がある場合であっても 6 割強となっており、組合のある・なしを問わず、上司が不満を述べられる相手方になっていることが多い。これに対して、「苦情処理委員会等の機関へ」は 1.5%、「労働組合を通して」が 15.9%となっており、苦情処理機関は極めてわずかな利用しかなされていない。

(2) 労働紛争の動向

仕事上の不満が外部にいわば苦情のような形で出たときに対立状況が生まれ、これが紛争となる。そして、近年の労働紛争全体の動向としては、一般的には、労働組合が当事者になる集団紛争が減少する一方で、個別紛争が増えているという状況にある。

集団紛争はオイルショック頃に最も多発していた。例えば、労働争議はオイルショック当時、届出件数で年間 1 万件程度あったものが、現在ではその 10 分の 1 の 1000 件前後で推移している。労働委員会に対する労働争議の調整申し立ても、オイルショック前後は年間 2000 件程度あったものが現在では 500 件前後と、4 分の 1 にまで低下した。さらに、不当労働行為の救済申し立ては、オイルショック前後で年間 1000 件近くあったものが、現在では年間 300 件程度と、約 3 分の 1 になっている。このように集団紛争は大幅な減少を示している。

他方で、個別紛争（労働者個人と使用者との紛争）は非常に増大している。労働関係の民事訴訟になったものだけをみても、バブル崩壊時の 1991 年で、通常訴訟と仮処分を合わせた民事訴訟（すべてが個別紛争ではない）は、全国の地方裁判所で 1000 件程度しかなかったものが、2002 年には 3120 件と約 3 倍に増加した。

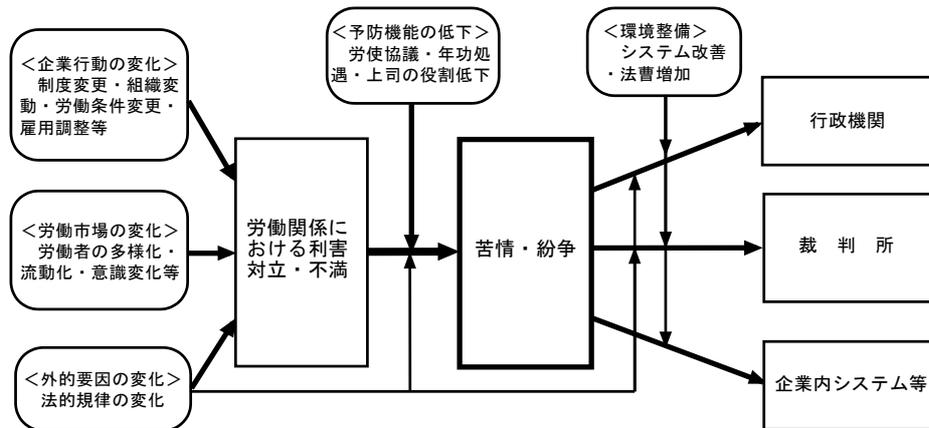
紛争に至らない相談等も含めると膨大な数になっている。個別労働紛争解決促進法により各都道府県労働局に設置された「総合労働相談コーナー」に寄せられた相談件数は、昨年（2003 年）1 年間で 73 万件に膨れ上がっている。

(3) 変化の背景と将来予想

集団紛争の比重の低下、個別紛争の増大はどのような背景によってもたらされたものなのだろうか（下図参照）。

集団紛争の減少要因は、労使関係の安定化や組織率自体の低下があげられる一方、個別紛

労働紛争の増加をめぐる構造的要因



争の増加要因は多種多様である。最もダイレクトな背景は、「不況」あるいは「国内外での競争激化」であろう。バブル崩壊後に紛争が多発したことは、それを端的に表している。また、企業側の要因として、「不況だから」というだけではなく、企業の競争が非常に激しくなったため、その結果、労働条件の変更や人事制度の変更、さらに企業組織そのものの変更が頻繁に行われた。その過程で不満、苦情、紛争が表出したと考えられる。

他方、労働者側の要因としては多様化が一因としてあげられる。女性の進出や高齢者雇用、外国人労働者の増加、さらに雇用形態では、パートタイム、契約社員が増えるという形で労働者が多様化した。これは労働者のもつ利害も多様化したことを意味する。したがって、利害対立は従来に比べてますます複雑化する。従来であれば、日本人男性の正社員が典型であり、利害としてはほぼ均一性を想定でき、それほどトラブルも多くなかった。しかし、利害関係が多様化すると、従来型の人事管理で摩擦が生ずる局面が増えることが予想される。

また、労働者意識の変化や労働市場の流動化も増加の要因として考えられる。そもそも、在職しながら不満を表に出し紛争として外部に出すことは、なかなかやりにくいものである。アメリカでさえ、訴訟が頻発しているにもかかわらず、それでも退職してから訴えを起すケースがなお一般的だ。したがって、労働市場が流動化してくると退職後に訴えを起す、あるいは不満を表に出す可能性は高まる。労働者の意識自体も変わりつつあることもあり、構造的に不満を抑制する要因は少なくなっている。

また、外的要因の変化として、法律の規制が増えることで利害対立や不満が増える現象もありうる。例えばセクハラはその典型で、従来ならあまり紛争として意識されなかったものが、雇用機会均等法の改正・強化など外部的な規制の高まりを踏まえ、紛争として顕在化している。

利害対立や不満が相手に表明される（労働者側が「苦情」を申し出る）ことで相手が反応する（使用者側がすぐに要求を飲まない）場合に紛争になるとしても、利害対立や不満はいわば内部的な問題で、それが苦情あるいは紛争という形で外部化されるまでには、一つのプ

ロセスがある。つまり、不満を抱いても苦情として表に出すとは限らず、紛争になるとも限らない。

これを「紛争の予防」だとすると、従来の日本の雇用社会では「紛争の予防」がかなり機能してきたように思われる。一つは、労働組合があることで労使協議という形で予防ができていたことがあげられよう。例えば、出向を実施する際の利害調整は、あらかじめ労使協議で綿密に問題が起きないように話し合いがなされていた。つまり、その段階でだいたい予防され、逆にいわば網からこぼれてしまった事案は、労使協議や労働組合ではなかなか解決できなかった。

上司の対応も、紛争を予防するシステムの一つとして位置づけられてきた。上司が不満の聞き役となることで苦情を解決できるケースや、仮に解決が難しくても「なだめ役」といわれるように一種の緩衝地帯として機能していた。

さらに、年功処遇や長期雇用、年功序列などの慣行も重要な役割をはたしてきたといえる。長期雇用や年功処遇下にある雇用社会で、労働者は何か不満を持った場合にどういう選択をとるだろうか。一つは、すぐに外に出す（表に出す）ということだが、そうすると各方面で不利益が出てくる。したがって、その良し悪しはともかく、不満を持った場合、ある意味では合理的な選択として考えられるのは、「我慢をする」ということである。表に出して、いろんな不利益を負うよりは、我慢しておけば雇用は続き、時間がたてば昇進もし給料も上がるといった形で、我慢をして取り返せる部分が多いからだ。逆にいうと、我慢しないと失うものが多い。

ところが、こうした予防機能がいずれも低下しているのではないかとおそれが出てきた。労使協議の役割は、組合の組織率の低下や組合員同士の利害の多様性により、なかなか機能しなくなっている。

「上司」も次第に多忙になり話を聞いてやる暇もない状態になりつつある。プレイング・マネジャーにみられるように、なかなか余裕がなくなっている。さらに、年俸制が導入されれば、上司の「評価」の役割が高まる半面、「なだめ役」「緩衝地帯」となる以前に紛争の相手方そのものになる可能性すら出てきた。「パワハラ」現象も、上司の権限の問題とかかわることなのかもしれない。

さらに、年功処遇や長期雇用が揺らいでくると、先述のように「我慢をする」ことが合理的な選択であるという構造が失われてくる。つまり、我慢をするということの意味は、そこで紛争を表に出さないでおけば後から「いい目に合う」ということだった。しかし、今や我慢をしても後で報われるかどうかわからない状況になってくると、紛争を抑える要因としてはあまり機能しなくなることも考えられる。

以上を踏まえると、現在、日本経済は不況を脱しつつあるが、それ以外の紛争あるいは利害対立や不満を増大させるような構造的な要因は、かなりの部分存続していくように思われる。短期的には、景気の回復に伴っておそらく紛争の増加は鈍ると思われるが、従来のよう

な紛争の少ない雇用社会に戻るということは考えにくい。環境整備面でみても、例えば弁護士など法曹人口の増加により紛争を表に出しやすくなっている。紛争増加をもたらすような構造的な背景の下で、現在、それらを見越して様々な労働紛争の解決システムが検討されているのである。

3. 労働紛争解決システムの動向と企業内紛争解決システムの設計

従来の労働紛争解決システムは、ある意味ではかなりいびつなものだった。労働法の分野でみると、特別の紛争解決システムが設けられているのは集団紛争だけだった。つまり、不当労働行為については労働委員会の不当労働行為の審査制度があり、それ以外の労働争議については労働委員会のあっせんや調停のシステムがあった。つまり、個別紛争については、労働法の中では特別のシステムは存在しなかったということになる。

もちろん労働基準監督署などはあるが、監督制度はその名が示すように、紛争解決そのものを直接目的とした制度ではない。結果的に、例えば「是正勧告」や「行政指導」を出すことで紛争が解決されることはしばしばあっても、紛争解決そのものを目的とした制度とはいえない。これは、職安行政等についても同じことがいえる。

ただし、紛争解決システム自体、用意されていないかといえばもちろんそうではない。個別紛争については、つまるところ、裁判所が解決するという法制になってきたと思われるからだ。その他、労働相談システムとしても、全国的に均一の内容ではないが、従前から地方公共団体の労働相談、いわゆる労政事務所の相談システムがあった。

しかし、裁判所というシステムは一般に時間もかかり、弁護士等の関係で費用もかかるため、使いにくいものだ。ただし、従来は労働事件の裁判終了には平均2年程度かかっていたが、事件内容が簡単になってきたことや裁判所の努力などもあり、最近では1年弱に短縮している。それでもなお時間がかかるということがいえ、近年の司法制度改革の中で労働事件の処理期間の半減が目指されたのもこれを反映したものでしょう。

(1) 個別紛争解決促進制度の創設

行政面では、平成13年に個別労働紛争解決促進法が制定された。従来のシステムでは、いわば個別紛争そのものを対象とした解決システムがなかった。労働基準監督署などを広い意味で紛争解決システムと考えたとしても、例えば、労働基準法や安全衛生法では所管の事項が限定されており、解雇権濫用については行政として直接タッチできないという状況にあった。これを踏まえ、包括的な個別紛争の解決システムをつくるため、新たな制度として個別労働紛争解決促進制度が設けられた。

この制度は、おおむね3つの要素からなっている。一つは、労働相談と情報提供で、「総合労働相談センター」を窓口としていわゆるワンストップ・サービスの仕組みをつくり、広く相談を受け付け、情報提供を行う。二つ目が都道府県労働局長による助言・指導である。例

えば、解雇が解雇権濫用に当たるといった申し出の場合には、都道府県労働局長が「この解雇は解雇権濫用に当たるおそれが強いから考え直してはどうか」などと助言・指導するということがある。

三つ目が紛争調整委員会のあっせんで、これは当事者の合意による解決を促進するというもの。「賃金を上げてくれない」などの権利義務の判定では解決できないものも含めて、合意ベースの解決をあっせんすることができる（個別紛争のあっせんは地方労働委員会でも実施されている）。

個別労働紛争解決促進法の紛争解決制度は、現在かなりの成功をおさめており、相談件数が年間 73 万件におよび、助言・指導の受付も昨年度で 4300 件余り。前年比で約 2 倍の増加状況を示している。同様に、あっせんも 5300 件に達し、前年比で 2 倍近い伸びとなっている（平成 15 年度個別労働紛争解決制度施行状況については、本報告書Ⅲ.附属資料 4 参照）。

処理期間もかなり早く、助言・指導は 1 カ月以内に約 90%が処理。申し立てのうち約 90%が助言・指導を実施されている。あっせんの場合は合意ベースであるため、合意が成立しているのは 40%強程度。事件処理については 3 カ月以内でやはり 9 割強が処理されている（ただし、あっせんの場合は合意ベースであるため、打ち切り等も含まれている）。

(2) 労働審判制度の創設

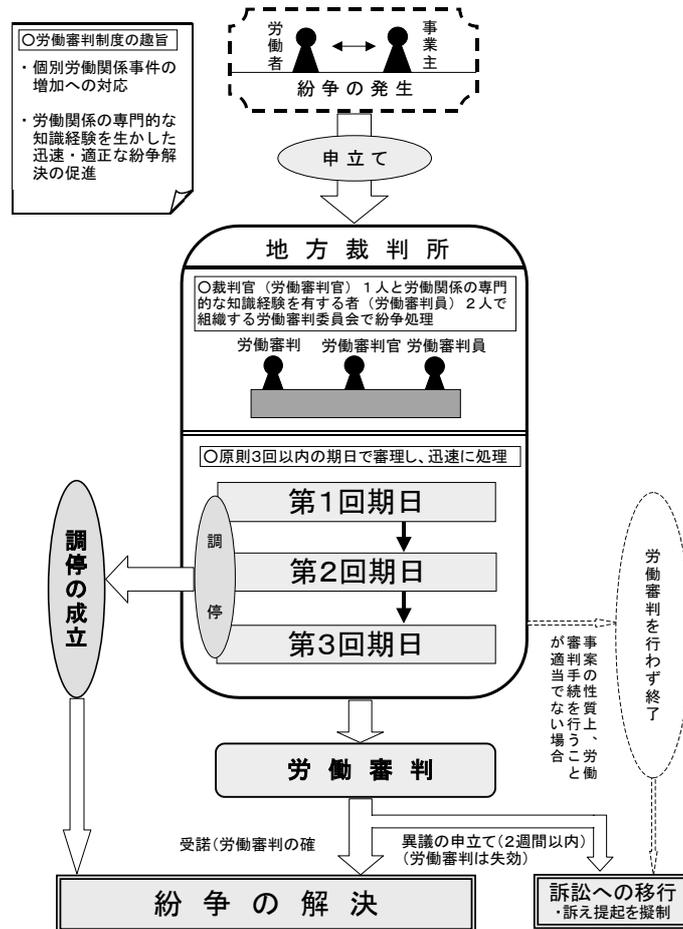
先述したように、労働審判制度は司法制度改革の流れの中でできたものである。司法制度改革審議会では、連合の高木剛・副会長が委員となっていたこともあり、裁判制度の中でも労働紛争の解決のあり方が問題になった。そこで意見書が出され、いくつかの労働紛争解決にかかわるテーマについて提言がなされた。

それを受け、司法制度改革推進本部の中に労働検討会という検討会ができ、労働調停の導入や労働事件に関する訴訟手続のあり方、労働委員会の命令に対する裁判所の司法審査のあり方など、いくつかのテーマで議論がなされた。その中で最も意見が対立したのが、「労働参審制」を導入すべきかどうか。特に、労働側と使用者側が通常の訴訟の手続の中に関与し、審議に関与するだけでなく、評決つまり判決の決定に関与することを導入するかどうかだった。

議論を重ねた結果、いわば中間的な位置づけをもつ案として、労働審判制度という案が浮上し、その線で合意が成立。この（平成 16 年）4 月 28 日に法律が国会を通過し、5 月 12 日に公布されている。まだ施行日を決める政令が出ていないが、公布後 2 年以内に施行することになっているため、施行日は平成 18 年 4 月になるだろう。

労働審判制度の趣旨は、個別紛争を対象として、3 回以内の期日で裁判官（労働審判官）と、労働関係についての専門的知識・経験をもつ労働審判員が合議によって紛争解決するというもの。調停によって解決の見込みがあれば随時、調停を試みるが、それができない場合には、合議によって権利義務関係を踏まえた解決案を決する。これを労働審判と呼ぶ。

労働審判制度の概要



この制度の特色は、一つは、裁判所での簡易迅速な紛争解決手続であること。3回の期日ということで、従来の裁判であれば1年程度かかっていたものが、相当短縮されることになる。1回の期日を1カ月程度で考えとしても、3カ月から4カ月程度で終結することになる。ただし、2回目で原則として証人尋問を終わらせるためには、従来の裁判とはかなり違ったイメージのものにならざるをえない。その意味で、準備が必要なことはもちろんのこと、場合によっては調停で合意を成立させることもありうるため、紛争当事者としても弁護士任せにしないで本人または事情がわかる人が常に出席する必要があるだろう。

裁判所の手続ということで地方裁判所にこの手続がおかれるわけだが、ただ、労働参審制との相違点は、本格的な訴訟ではないということ。非訟事件で、手続は原則として非公開。当事者が異議を述べれば、審判は失効して、ただちに訴訟に移行する仕組みとなっている（いわば、訴訟の前段階としての位置づけ）。

第2の特色は、雇用労使関係の専門的な知識・経験をもつ人が事件の審理あるいは合議に加わるということだ。例えば、組合役員として長年労使関係の運営に携わってきた人や、企業で長年人事管理をしてきた人、そういう人たちが審判員の候補として想定されている（現

在、運営や、推薦・選任の仕組み、研修の仕組みなどについて検討中)。

そもそも労働関係の専門性があるのか、専門的知識・経験がどういう役割を果たすかは、労働検討会で大きな議論となった。例えば、特許の裁判や医療過誤の裁判であれば、自然科学の知識が不可欠であるため専門家が必要ということには異論がないためだ。しかし、例えば、紛争が局所的に発生したとしてもそれが組織全体に波及する可能性があることや、職能資格制度など労働関係に特有の技術や経験則があるのではないかとといった点では、労働関係の専門性があるのではないかとということで、労働検討会での意見は大筋で一致したように思われる。

第3の特色は、労働審判には、権利義務を踏まえた判断を下す一方で(一種の判定作業)、調停を組み込んでいるという2つの側面(判定と調整)を組み合わせた作用であるということ。行政の紛争調整委員会のあっせんであれば、判定機能を直接もっていない。しかし、労働審判の場合は、例えば、解雇は解雇権濫用に当たって無効であるという判定を前提にした解決案を出すことができる。また、その中で、非訟事件という通常訴訟とはやや違う柔軟な手続であるため、金銭解決を労働者が望んでいることがわかれば、原職復帰の申立てという形式がとられていても金銭による解決案を出すこともありうる。いずれにせよ、自主的な解決である調停をバックに、権利義務関係に基づいた判定作用があるという点が特色である。

(3) 企業内紛争解決システムの設計

① 企業内紛争解決システムの意義

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ように思われる。個別労働紛争解決促進法もその2条で、当事者が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。いうまでもなく、紛争が外部化されるとさまざまな面でコストが生じる。組織として対応せねばならず、パブリシティの問題だけでなく、訴訟、紛争が起きていること自体が外部に露見するデメリットもある。企業秘密の漏洩問題もあるかもしれない。外部で紛争解決をするにしても、事情を知らない第三者にわかってもらうには、やはり相当の時間がかかる。だとすると、その職場あるいはその企業の事情に最も精通した人たちで(企業内部で)解決するのが迅速であり、紛争の実態にも則した解決ができると思われる。

例えば成果主義をめぐる、この評価がおかしいという紛争が生じた場合、外部に判定してもらうのは非常に難しい。その企業の方針でどういう評価システムをとり、どういう運用をしているかは、おそらく、外形上は同じようなシステムをとっていたとしても、その運用においてかなり企業差があるに違いない。したがって、それを第三者が判定するためには多くの説明を要するだろう。

労働者にとっても、内部で解決したほうが雇用関係を維持しやすい。組合があると特にそういう色彩はあるが、やはり紛争を外部にもっていくと、特に日本企業では、会社に居続けることは實際上、なかなか難しい面も多いのではないと思われる。

そういう意味で、企業内紛争解決が重要であるということは、おそらく異論のないところであろう。しかしながら、従来の企業内紛争解決として苦情処理委員会や苦情処理手がほとんど利用されていないのは先述のとおりである。活用可能な新しいシステムが必要ではないかと思われる。

先述したように、労働審判制や裁判システムの迅速化の取り組みがさらになされれば、訴訟あるいは裁判所に紛争解決を求めやすくなる。企業側からみれば、外部よりは内部で紛争を解決したほうがよいという必要性が高まってくると思われる。

② アメリカの企業内紛争解決システム

アメリカで企業内の紛争解決システムの整備が進んだのは、訴訟件数が非常に増大したことと関係がある。陪審制で紛争解決の予測がつかないことや、敗訴する場合には企業側に懲罰的損害賠償として多額の賠償を命じられること、集団訴訟、クラスアクションとして多数の労働者が原告となりうることもあり、いわば訴訟のコストを防ぐために、企業内手続を整備したという経緯がある。おそらく日本でも、そこまでいってはいないものの、内部的な紛争解決システムを整備する必要性は今後高まると考えられる。問題は、従来のシステムがあまりうまく機能しないことを前提にすると、どういシステムを新たに作るかという点である。

考えられる制度として最も単純なものは、「上司による解決」である。日本でもある程度なされているが、それを制度化したものとしての「Open Door Procedure」が挙げられる（図1または本報告書27頁参照）。これは、まず問題があったら直近上司にもっていき、それがだめなら、さらに上の上司に申立て、場合によってはさらに上に申し立てるというもので、いわば企業のラインの中での紛争解決制度になっている。段階的な構造をとっていることが特徴だ。日本の場合は、上司が紛争を解決することがあるといっても、それを制度として明確

アメリカにおける企業内ADR

図1 カンタス航空（アメリカ）の Open Door Procedure

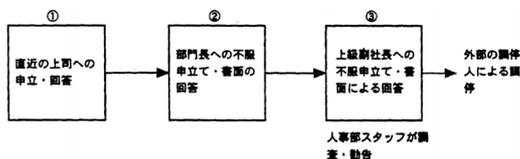
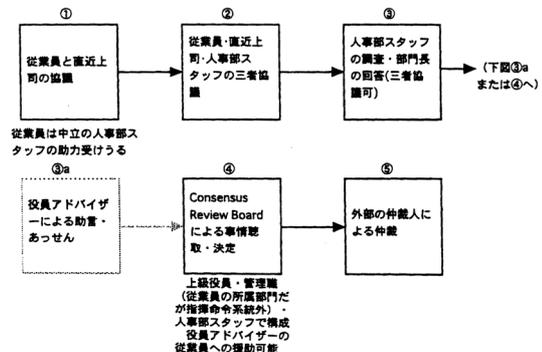


図2 ヒューズ航空機の Problem Resolution Procedure



出所：Howard A. Simon & Yaroslav Sochynsky, *In-House Mediation of Employment Disputes: ADR for the 1990's*, 21 EMPL.REL.L.J. 29 (1995)(図1は筆者が本文に基づき作図)

化しているケースは少ない。つまり、直近上司でだめならばさらに上にいけるということをも明確化している点（制度として明確化）に、アメリカの「Open Door Procedure」の一つの特色があるといわれている。

2番目は、いわゆる「オンブズマン」あるいは「オンブズパーソン」といわれる制度。アメリカでは必ずしも数としては普及していないが、大企業の中ではかなり活用されている。

「オンブズマン」といっても、日本でいう行政オンブズマンのようなものとはかなり違い、いわば「企業内相談室」と訳せばイメージに合うものである。担当するのは外部の人ということもあるが、むしろ実際には企業内の人を相談スタッフとして任命し、相談を受けた場合には、社外に漏らさないなど守秘義務を課した上で従業員の相談に乗るシステムである。

これは窓口としてかなり広いもので、さまざまな悩みを聞くだけでなく、コンプライアンスにかかわる相談も受け付けている（例えば、社員からの「違法な行為を命じられたのではないか。どうしたらいいか」などの相談）。しかし、相談であるため、オンブズマンが対応する場合には、判定のようなことを行わず対処方法などを示唆するにとどまっている。

3番目が企業内苦情処理システム。これは組合がある場合には、従来型の苦情処理手続と似たようなものである。つまり、これも階層構造をとっており、現場の場合、現場管理職と組合役員が協議をし、それで難しければ上の管理職、部門長と組合役員が協議する。それでもだめだったら全社的に協議をするという形だ。

アメリカでは無組合企業でも同様な形で設置している企業が増えているようである。その場合、だれが協議をするのかについてはさまざまなパターンがある。人事部が加わることもあれば、場合によって同僚、階層ごとで他の従業員が参加するケース、あるいは管理職だけということもある。ただし日本の人事部と違い、アメリカの人事部はわりとスタッフ的な役割で、会社の中核とは別のところに位置するケースが多い。例えば採用手続をやる場合でも、違法、雇用差別禁止法に合致していないかどうかをチェックしたり、スクリーニングをするなどアドバイザー的な感じが強い。日本の場合は、企業運営の中核というイメージが強いと思われる。つまり、アメリカの場合、苦情処理委員会に人事部スタッフが入る場合では、どちらかといえば中立的な立場で、従業員と上司との紛争に割って間に入るようなイメージがある。

以上のように、おおむね3つのパターンに分かれる。

③ 日本での制度の設計

次の問題は、日本でどのような制度が考えられるかということである（日本の制度設計については、土田道夫・山川隆一編『成果主義人事と労働法』第10章参照、本報告書58～71頁に所収）。一つ考えられるのは、「上司による解決の制度化」である。先述の調査結果からも示されているように、現在でもなお上司の紛争解決あるいは予防の役割は大きい。おそらく「日常的な不満」や「仕事の配分」は、やはり上司が第一義的に解決すべき問題であろう

と思われる。

ただし、アメリカに比べて、日本の場合は制度として位置づけられておらず、ある意味で透明性がない面もある。例えば、労働市場が次第に流動化し多様化してくると、上司が紛争解決する機能をもっていることがあまりはつきり認知されないという面も出てくるかもしれない。したがって、上司による対応を明確化し、不満や苦情の受付のルートを制度化してはどうだろうか。その場合には、制度の存在を周知することが必要であり、その際、不満や苦情を申し出たことによる不利益取り扱いをしないことを、併せて示す必要がある。

やや困難な点は、アメリカのように階層的な構造をとりつつ直接、上の階層に苦情を申し立てる「頭越し」を認めるかという点だ。アメリカの内部告発絡みの「ヘルプライン」や「ホットライン」の場合には、むしろ「頭越し」を認めることが重要な条件になっているからである。

2番目が、オンブズマンに対応するような「相談スタッフ」の制度である。これは、上司が紛争の相手方であるケースなど、「Open Door Procedure」のような上司を通じたルートを利用しにくい場合や、紛争の対処についてむしろ客観的なアドバイスを求める場合には有効であろうと思われる。

ただし、アメリカとの比較でいうと、守秘義務（相談者の秘密を守ること）がかなり重要な条件になってくる。実はアメリカでも、企業内相談室のスタッフが秘密を守るべきであるといっても、完全には信用していない従業員もいるようである。ただし、アメリカの場合、オンブズマンが所属する一種の職業人団体（オンブズマン協会など）で、守秘義務に違反したことがわかると協会除名などのペナルティを課している例がある。日本の場合、まだそこまで至っていないので、この種の制度は将来的な課題になるかと思われる。

3番目が、図（本報告書9頁または27頁参照）のヒューズ航空機の苦情処理手続のように、無組合企業でも苦情処理委員会をつくるかどうかである。この場合は、当事者の言い分が対立しているときに、それぞれの言い分を聞き一定の解決案を示すことになる（「社内相談室」や「オンブズマン」の場合は、解決案を示すようなことは通常せず、本人に対するアドバイスを出すだけだが、苦情処理委員会は一定の結論を出すことが一般的）。

ただし、既にこのような制度をもっている日本企業で、組合があるのに機能しないケースがよくみられる。その理由としては、一つは、制度が大げさという面があるのかもしれない。戦後古くからある協約では、アメリカの制度をモデルに作成した企業もまみられるが、ある協約例では、現場レベルでも労使それぞれ10人ずつ出席するとの規定があった。例えば、大幅な労働条件の変更であればこの規定は適しているかもしれないが、セクハラ問題や日常的な評価の問題に労使10人ずつ出てくるというのでは、使われないことはほぼ明らかではないかと思われる。

したがって、苦情処理委員会をつくり直すとしたら、かなりインフォーマルなものにしなければならないだろうと思われる。紛争自体が個別紛争やインフォーマルな紛争が増えてい

るのだから、例えば組合がある企業の場合、労使それぞれ1人ずつぐらいで簡単に話を聞き、解決案を出すという方法もあるだろう。その場合に、人事部は一種のコーディネーターとして働くか、あるいは使用者側として働くか、いろいろ設計はあるかと思われる。例えば、日本のあるコンピュータソフト会社では、従業員からの苦情や紛争が多いため、このようなインフォーマルなあっせんシステムをつくり、人事部がコーディネーター的な働きをしていた。

④ 人材育成

以上が、システムとして考えられる3つのパターンである。もう一つの問題は、システムをつくったとしても、それを担う人がいなければいけないという点である。つまり人材の育成の問題である。

例えばアメリカでは、経営学の分野である組織行動論で、従業員の苦情処理・紛争解決が大きなトピックになっている。コンフリクト・マネジメントといわれるもので、経営管理職あるいは人事部スタッフ等にとっては、従業員の苦情への対応は一つの重要な職務になっている。

では、求められるスキルとは何か。まず一つには、労働関係の知識があげられよう。労働関係人事、労使関係の運営、組合役員等に長く携わっている人は、すでに労働関係の実態的な中身自体にはよく精通しているのだから、さらに必要な知識として法的な基礎知識（労働法等の基礎知識）も加わるかもしれない。

2つ目が、紛争解決能力である。例えばコミュニケーション能力。相談者がきたときに、話をよく聞き、不満や紛争の実態を正確に認識する、あるいは、解決案があるとしたら、解決案で相手方を説得するようなスキルだ。これは、ある意味で紛争解決のスキルというよりは日常業務のスキルなのかもしれないが、紛争解決においては特に重要になると思われる。人事部等スタッフの中でも、近年、カウンセリング関係の社会人大学院で産業カウンセリングを学ぶ人が増えていると、ある研究会で聞いたが、労働者や部下、従業員に対応する場合の心理学的な知識への関心が出つつあるようである。

さらに、解決案を考え出す能力も必要になる。そのためには、やや判定的な色彩を帯びるが、当事者の言い分が対立している場合にどちらの言い分が正しいのかを判断する（認定する）能力も必要で、何か解決案を出すときにどういう解決案がいいのかを提案する能力も求められている。

アメリカでは、企業内紛争解決システムに限らず、調停人のトレーニングをビジネスベースでやっている会社がある。そこではコミュニケーションスキルのほかに、例えば団体交渉、個別交渉に限らず、交渉の際に当事者の利益をなるべく最大化するような形（いわゆる、Win-Win Negotiation）で、当事者双方が得をするような解決案を出すにはどうしたらいいかを訓練している。

以上のように人材育成においては、様々な能力が求められる。今後、労働審判制度が定着

すると、企業内の紛争解決システムと企業外の紛争解決システムとの間で、労働紛争解決能力という観点から、一種のフィードバック現象が起こる可能性が考えられる。つまり、企業で得られた知識を労働審判の中に生かすという動きが一方であり、他方で、裁判所の中で紛争解決に関与したという経験が企業内での紛争解決に生かされるという相互作用である。ぜひそのようになってほしいものだと願っている。

4. 企業内紛争解決システムとコンプライアンス経営

(1) 公益通報者保護法の制定

6月に公益通報者保護法が制定された（本報告書28～29頁、「公益通報者保護法の概要」参照）。内部告発という言葉を使わず「公益通報」と呼んでいるが、これはイギリスの法律をベースにして取り入れた言葉。公益の実現に資するような通報を行った労働者に対して、解雇を無効にするという法律である。解雇を無効にするという点では労働法の一つだが、他方で、公益の実現を促進するという意味で、単なる労働者の利益ではなく社会的あるいは公共の利益を促進するという機能ももたされている。

内容面をみると、刑法犯その他一定の法律違反が通報の対象となっている。現実に違反があった場合のほかに、まさに違反が生じようとしている場合も通報の対象に含む。通報した場合に保護される労働者は、通常の労働者のほかに派遣労働者も含まれる。つまり、派遣労働者が派遣先での違法行為を通報した場合には、派遣契約の解除が無効になるという仕組みだ。解雇だけではなく、不利益取り扱い一般も禁止されている。

非常に複雑なのが通報先である。企業内部で通報する場合にはあまり問題は生じないが、同法は外部に通報することを認めている。それが行政機関の場合もあるし、マスコミの場合もある。今回の法律では、その通報先に応じて保護されるための要件を異なるものになっている。

内部の場合はあまり問題がなく、本人の利益をはかることや他人を害するなどの不正の目的を除いて、通報した労働者が解雇などをされた場合には保護される。

行政機関の場合には、違法行為等について、それが存在するあるいは生じようとしていると信じるに足りる相当な理由がある場合、つまり、仮に結果的に何か違法行為がなかったとしても、そう信じるのももっともである場合にも保護の対象になる。

マスコミ等の事業者外部に対する通報はかなり厳しく、目的が不正でないことと違法行為等について信ずべき相当な理由があるということに加え、他の手段ではなかなか難しいなどという、外部への通報の必要性とでもいえるような要件が加わっている。

例えば、内部で話をもっていったのでは証拠隠滅が起きてしまうおそれがあること、いったん内部に話をもっていったけれども、何もしてもらえない、人の生命・身体に対する切迫した危険があるなどで、つまり待ってられない場合には、直接外部に通報することができる（解雇から保護される）仕組みになっている。

そもそも日本には解雇権濫用の法理がありすでに労基法改正で明文化されているので、一体どのような意味があるのかという意見もあるが、ルールとして保護される場合の要件が明確化されたこと、解雇以外の不利益取り扱いの禁止については現在でも条文がないのだから、それを明記したという点で、意味があると思われる。

(2) 企業内システムの役割

公益通報者保護法と企業内システムとはどのような関係にあるのだろうか。アメリカでは、内部告発の受付窓口として企業内に「ホットライン」「ヘルプライン」を設ける企業が増えている。なぜつくるのかといえば、一つは、内部告発者に対して解雇をすると、それが法律上違法とされた場合のダメージ（企業イメージの低下も含む）が大きいので、自主的に内部通報を促進してそれを防ぐという点に大きな意味があろう。

また、法律上、内部手続を尽くしたことが保護の要件とされていることもある。有名なエンロン・スキャンダルを受けサーベンス・オクスリー法ができたが、そこでは内部手続をつくることを規則等で義務づけるなど、かなり強い規制がなされている。金融など分野が限られているが、そうした分野に限らず、いろんな業界で「ホットライン」「ヘルプライン」を設けている。むしろ法的というよりは、内部告発が外部の問題となることによるデメリットを防ぐという意味のほうが大きいのではないかと考えられる。

手続については2通りのパターンがある。一つは内部告発専用のホットラインを設ける企業である。もう一つは、従来からあった苦情処理システム、苦情処理手続を利用するというパターンである。最近のトレンドはむしろ内部告発の特有の手続をつくる方で、秘密を保持することを重要な要件としている。そこでの特色は、「頭越し」の告発を認めることである。つまり、上司が直接何か違法行為をやっているケースもありうるため、それに対応するための「頭越し」を認めている。

労働関係における苦情処理手続と内部告発のための通報手続は、性格としては異なっているはずである。というのは、内部告発の場合は、労働条件にかかわる事柄以外でも通報できる。例えば、「こういうことを上司からやれといわれたのだが、やってもいいか」などの相談も受け付けている。これは労働条件とある意味で関係ない。したがって、両者は内容にずれがある。ただし、先述の「企業内相談室」のケースであれば、違法行為のおそれがあることを命じられて悩んでいるのであれば、相談室に話しをもっていくケースもかなり多いようであり、機能的には両者は重なる場合もあるようである。

むしろアメリカでは、もともと訴訟への対応という観点から企業内の手続が進化していったため、それがベースとなって内部告発手続も発展していったという関係にあるのではなかろうかと思われる。

5. 終わりに

企業内での不満や苦情は増えつつある。アメリカでの聞き取り調査で、内部告発をする従業員はどんな人かとの問いをしたが、一つ指摘があったのは、「いろいろな不満を持っている人が内部告発におよぶことが多い」ということだった。その意味では、内部告発をする社員は、問題となった違法行為との関係だけではなく、他の面で問題を抱えている場合が多い。訴訟になると、どちらが解雇の原因かが争われることになるが、労働関係における苦情や不満に関係がある可能性が高い。

もう一つ、ある意味ではこれとは矛盾するが、内部告発をする人は、「企業への帰属意識（忠誠心）は必ずしも低くはない」ということだ。この両者の関係はなかなか整理しづらいが、一つの解釈として、「企業への忠誠心をもっている人が、例えば自分の地位が危うくなったときに内部告発をするのではないか」との可能性が考えられる。いずれにせよ、労働関係における不満とかかわりがある現象であることは確かではないだろうか。

ただ、一ついえることは、内部告発が起きると、企業にとってもリスクは随分大きく、従業員にとっても大きいということだ。アメリカでも、内部告発をした人はマスコミで一種のヒーロー・ヒロインになるが、その後の処遇はやはりあまり好ましくないようである。つまり、内部告発という現象そのものが、企業にとっても従業員にとってもリスクの大きいものだということだ。その意味では、従業員の不満や苦情を早期に探知し解決していくことが、おそらく労働関係の運営のみならず、コンプライアンス経営、さらに内部告発問題に対応するに当たっても重要なことではないかと考えている。