



労働政策研究報告書 No. 98

2008

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

企業内紛争処理システムの  
整備支援に関する調査研究

労働政策研究・研修機構

# 企業内紛争処理システムの 整備支援に関する調査研究

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、民事訴訟における労働関係事件の増加等、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、初年度である2006年度における研究成果は、既に中間報告書（労働政策研究報告書No.86）として公表しているが、この度、2007年度における研究成果も盛り込み、2年間にわたる調査研究の最終報告書を公表するに至った。

日本経団連の報告書『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』（2006年5月）の中で、個別労働紛争の増加に対しては企業における紛争解決能力の向上が優先されるべきことが指摘され、また、企業内コミュニケーションが企業の競争力の源泉であることが指摘されているなど、企業内におけるコミュニケーションや、それと密接に関連する紛争の予防・解決に関する労使の関心には高いものがあると考えられる。行政からの要請に基づく調査研究の成果である本報告書が、行政施策の検討に有益な示唆を与えるものとなるばかりでなく、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多くの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は、上記研究会座長の山川教授に御尽力をいただき、当機構労使関係・労使コミュニケーション部門副統括研究員木原亜紀生が担当した。

2008年4月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」メンバー・執筆担当者

氏名（五十音順）	所属（研究会参加時）	担 当
いけぞえ ひろくに 池 添 弘 邦※	労働政策研究・研修機構副主任研究員	
いりえ ひであき 入 江 秀 晃	元三菱総合研究所研究員 ・早稲田大学紛争交渉研究所客員研究員	第5章
うえむら しゅんいち 上 村 俊 一	労働政策研究・研修機構統括研究員（～2007年8月）	
おう はくすう 呉 学 殊	労働政策研究・研修機構副主任研究員	
おくだ かおこ 奥 田 香 子※	京都府立大学福祉社会学部(2008年4月から公共政策学部)准教授	
おくむら つし 奥 村 哲 史※	名古屋市立大学大学院経済学研究科教授	第4章
おもてだ みつお 表 田 充 生※	京都学園大学法学部准教授	
きたうら まさゆき 北 浦 正 行	(財)社会経済生産性本部事務局次長	第6章
きはら あきお 木 原 亜紀生※	労働政策研究・研修機構副統括研究員 序章、第3章第1節・第3節、第7章第2節1（(2)ウを除く）	
ぐんじ まさと 郡 司 正 人	労働政策研究・研修機構主任調査員	第2章
すずき まこと 鈴木 誠 ※	労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー	第3章第2節4・5・10
たぐち かずお 田 口 和 雄※	高千穂大学経営学部准教授	第3章第2節1・2・8・11
つちや なおき 土 屋 直 樹※	武蔵大学経済学部准教授	第3章第2節3・6・7
ないとう し 内 藤 忍 ※	労働政策研究・研修機構研究員 第3章第2節9、第7章第2節1(2)ウ	
のむら かすみ 野 村 かすみ	労働政策研究・研修機構主任調査員	第2章
はしもと ようこ 橋 本 陽 子※	学習院大学法学部教授	
ひらさわ じゅんこ 平 澤 純 子	労働政策研究・研修機構研究員（～2007年3月）	
ふじい のぶあき 藤 井 伸 章	労働政策研究・研修機構統括研究員	
◎やまかわ りゅういち 山 川 隆 一※	慶應義塾大学大学院法務研究科教授 序章第1節、第1章、第7章（第2節1を除く）	
やまざき けん 山 崎 憲	労働政策研究・研修機構副主任調査員	第2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」の座長である。

(注2) 氏名欄の※は、『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書』（労働政策研究報告書No.86）の執筆担当者であることを示す。

なお、同報告書は、JILPTのウェブページで全文が公開されている。

(<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/086.htm>)

(注3) 執筆担当者が重複している部分は共同執筆である。

(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）
下 矢 雅 美	次長（調整担当）（2006年9月～2007年8月）
妹 尾 吉 洋	次長（調整担当）（2007年8月～）
岩 崎 修	調整第一課長（～2006年8月）
江 原 由 明	調整第一課長（2006年9月～）
久 保 雅 裕	広報調査室長（2006年9月～）

## 目 次

序章 調査研究の目的と概要	1
第1節 調査研究の目的等	3
1 調査研究の目的（要請の趣旨）	3
2 調査研究の方法	4
第2節 報告書の概要	6
1 報告書の構成	6
2 報告書の概要	6
第1章 わが国における労働紛争処理システムの概観	21
第1節 労働紛争をめぐる状況	23
1 紛争の件数	23
2 変化の背景	26
第2節 労働紛争解決システムの内容	28
1 各システムの概要	28
2 労働紛争の解決手続	32
第3節 労働紛争解決システムの評価	35
第4節 今後の課題—企業内紛争処理システムの整備	36
第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態 ～ アンケート調査結果から	37
第1節 アンケート調査（企業調査・従業員調査）について	39
第2節 職場における苦情・不満についての企業の取組と従業員の意識	43
1 企業調査	43
(1) 苦情や不満を把握・解決する方法	43
(2) 相談窓口、苦情処理委員会	44
(3) 管理職による苦情・不満の把握、解決	61
(4) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み	64
(5) 外部、行政機関からの支援	66
(6) 研修	69
(7) 企業としての取組の必要性	71
(8) 労働組合	72
2 従業員調査	73
(1) 従業員の抱える不満	73
(2) 苦情や不満を把握、解決する方法	75

(3) 管理職、同僚による苦情・不満の把握、解決	78
(4) 相談窓口、苦情処理委員会	83
(5) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み	91
(6) 研修	92
(7) 企業としての取組に期待すること	94
(8) 労働組合	95
3 企業調査・従業員調査のまとめ	95
第3節 アンケート調査（労働組合調査）について	97
第4節 職場における苦情・不満についての労働組合の取組と意識	100
1 苦情・不満の把握と解決の方法	100
2 苦情の内容と対応等	103
3 上部団体の役割	111
4 苦情・不満に取り組む際の課題等	112
5 解決・未然防止のために必要な取組	113
6 労組の苦情処理担当者の能力と資質	115
7 外部機関の活用	117
8 会社の取組に対する労組の評価	120
9 管理職の役割	130
10 未然防止のための会社に取り組むべきこと	131
11 会社の取組の必要性と方向性	132
12 まとめ	133
第5節 小括	135
<b>第3章 企業内における苦情処理・労使協議等の現状 ～ ヒアリング調査結果から</b>	<b>139</b>
第1節 趣旨及び対象企業等の概要	141
第2節 ヒアリング事例	144
1 輸送用機器製造業A社	144
2 運輸業B社	149
3 電気機器製造業C社	157
4 IT関連機器製造業D社	169
5 電気機器卸売業E社	175
6 化学製品製造等F社	180
7 機械器具製造業G社	189
8 総合重機械工業H社	197
9 医薬品製造業I社	206

10	ソフトウェア業J社	217
11	教育支援業K社	223
第3節	各事例を通じての特徴等	228
1	苦情等処理する制度等の状況	230
2	上司の役割	234
3	苦情等の発生の未然防止	236
4	労働組合の役割	237
5	まとめ	238
<b>第4章</b>	<b>紛争の発生と解決のメカニズム</b>	<b>239</b>
第1節	紛争の発生	241
1	要求と拒絶	241
2	公正の心理	242
3	手続的公正	244
第2節	紛争の解決	245
1	紛争解決への3つのアプローチ	245
2	より良い解決の規準	246
3	紛争とコスト	247
第3節	紛争解決システムの設計	248
1	紛争解決の諸環境	248
2	現状分析	249
3	制度設計の6原則	250
4	手続の配列	252
第4節	紛争解決スキル	254
1	「聞く」こと	254
2	豊かな調停実務経験からのエッセンス	263
<b>第5章</b>	<b>紛争解決のための人材養成トレーニング</b>	<b>269</b>
第1節	労働分野と紛争解決トレーニング	271
1	米国の労働分野における紛争解決	271
2	労働分野の紛争	272
3	新しい紛争解決トレーニング	273
第2節	紛争解決トレーニングの内容	276
1	双方向コミュニケーション	276
2	調停トレーニングの要素	276



3	プロセス管理	277
4	紛争分析	279
5	コミュニケーションスキル	281
6	ジレンマへの対処	282
7	法律・法情報	283
第3節	紛争解決トレーニングの方法	284
1	トレーニングの難しさ	284
2	進め方	285
3	教材その他	286
第4節	紛争解決トレーニングの課題と方向性	287
<b>第6章</b>	<b>企業内における紛争処理と人事管理・労使関係</b>	<b>289</b>
	はじめに	291
第1節	相談者による不満、苦情等の内容の違い	291
第2節	企業内における不満や苦情の解決を図る経路	293
1	職場の上司に対する相談	294
2	人事部門における相談窓口での対応	295
3	労働組合による苦情の受付	296
第3節	不満や苦情の発生の予防	297
1	業務遂行上の問題に関する不満の対応	297
2	人事評価の問題の対応	298
3	ハラスメントの問題の対応	300
	結び—若干の課題—	301
<b>第7章</b>	<b>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</b>	<b>303</b>
第1節	企業内紛争処理をめぐるわが国の問題状況と課題	305
1	わが国における企業内紛争処理をめぐる問題状況	305
2	企業内紛争処理システムの整備に向けての課題	310
第2節	諸外国における企業内紛争処理システムの総括	312
1	諸外国における企業内紛争処理システムの概要	312
2	諸外国の状況の分析	322
第3節	企業内紛争処理システムのあり方	328
1	労働紛争の発生と解決のメカニズム	328
2	企業内紛争処理の意義	332
3	企業内紛争処理システムのあり方	334

第4節	企業内における労働紛争処理のあり方	336
1	企業内における労働紛争の解決スキル	336
2	企業内紛争処理と人材養成トレーニング	339
第5節	企業内紛争処理と人事管理・労使関係	341
1	企業内紛争処理と人事管理	341
2	企業内紛争処理と労使関係	342
第6節	企業内紛争処理の整備への支援	344
1	企業内の労働紛争処理への公的支援の必要性	344
2	企業内の労働紛争処理への公的支援のあり方	345
第7節	結語	346
資料	「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」 (企業調査・従業員調査・労働組合調査) 調査票及び単純集計結果	349