

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年間にわたって行った「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」の成果を取りまとめたものである。

近年、わが国においては、都道府県労働局の総合労働相談コーナーへの労働相談件数や民事訴訟における労働関係事件の増加に見られるように、労働紛争、特に個別的労働紛争の増加が著しい。その要因としては、バブル経済崩壊後の不況の長期化・深刻化、国内外の市場競争の激化、雇用・就業形態の多様化、いわゆる日本型雇用システムにおける長期雇用と年功処遇の変化等の多様なものが考えられるが、一面においては、企業内の紛争処理システムの機能が弱まり、苦情等が外に出てきていると考えることもできる。

これに加え、集团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が見られ、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。

日本経済団体連合会の報告書『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）では、「上司と部下の関係をも含む、職場や現場、さらには企業全体でのコミュニケーションを円滑にしていく体制をいかに構築していくかが、企業経営の命運を左右する」、「企業経営は企業内のコミュニケーションを日々積み重ねていくプロセスである。労使間の対話の積み重ねが信頼関係を築き、それが企業の競争力の基盤となる」と、企業経営、企業の競争力という観点からも企業内コミュニケーションが重要であることを指摘した。労働者の不満や苦情の発生の予防や早期解決は、企業内コミュニケーションに密接に係るものであり、日本経団連の上記報告書においても、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こそが、第一義的に優先されなければならない」とし、企業として、「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」としているように、企業内における紛争解決システムをいかに構築していくかは、企業にとっても現在の重要な関心事項の1つとなっているのである。

厚生労働省（中央労働委員会事務局）の要請は、このような企業の問題意識をも踏まえたものとなっており、そのような意味においても、本件調査研究を実施することには大きな意義があると考えられる。

2 調査研究の方法

以上のような目的の下、本調査研究では、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。この2006年度における調査研究の成果は、『「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）として取りまとめ、公表している¹。

2007年度においても引き続き研究会を設置し、労使からのヒアリング調査を継続するとともに、企業、従業員及び労働組合の三者を対象とするアンケート調査を実施した。加えて、2007年度においては、実際の紛争処理に当たる人材という側面から、紛争解決スキルやその養成という点にも着目した調査研究を進めるため、研究会の場にメンバー以外の有識者として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の入江秀晃氏（本報告書第5章を御執筆いただいた。）、NPO法人日本メディエーションセンター常任理事の稲村厚氏及びネクストスタンダードの齊藤正明氏にお越しいただき、紛争解決スキルやそのトレーニングに関係する専門的なお話を伺った。また、研究会の場では、主として米国の企業にみられるオンブズパーソンのシステムを導入された企業の御担当の方からも、システムの導入経緯や実績について、大変興味深いお話をお伺いした。これらの方々からのお話はそれ自体を整理して本報告書に掲載しているものではないが、研究会におけるメンバー間の議論に生かしたほか、本報告書の各執筆者が執筆において参考とさせていただいている。ここに御紹介するとともに、御協力いただいた皆様に改めて感謝申し上げます。

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

¹ 本報告書の中で、単に「中間報告書」として言及することがある。中間報告書は労働政策研究・研修機構のウェブページ (<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/086.htm>) で全文が公開されている。

なお、中間報告書の内容のうち、第1章第1節2（企業内での苦情処理に関する既存調査の整理を内容とするもの）及び第2章第1節～第4節（海外調査結果を踏まえた米英独仏の企業内紛争処理システムに関する詳細な報告を内容とするもの）については本報告書に盛り込んでいないため、前記ウェブページ等を参照いただきたい。

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、さらには前述のとおりメンバー以外の有識者の協力もいただき、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。もっとも、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取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。

最後に、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」への対応やそれによる紛争の予防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章において公的システムを含めたわが国における労働紛争処理システムの全体像を概観し、その後、わが国における実態を押さえておくため、アンケート調査（第2章）及びヒアリング調査（第3章）を通じて把握できるわが国における企業内紛争処理システムの現状を示す。

紛争処理に当たっては、有効に機能する紛争処理システムが存在し、そして実際に処理に当たる人材の存在が必要である。そのため、第4章では、紛争の発生と解決のメカニズム、紛争解決システムの設計に当たっての基本原則や紛争解決に必要なスキル等が提示され、続く第5章では、紛争解決トレーニングについて、わが国におけるトレーニングの取組を紹介した後、トレーニングの内容や方法について述べられる。

そして第6章においては、企業内紛争処理システムを検討する上で欠かせない人事労務管理の観点から、不満・苦情の解決を図る経路や不満・苦情の発生の予防について分析が加えられる。

以上をふまえて、最終章である第7章においては、これまでの研究プロジェクトの検討結果の総括を行うとともに、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の提言が行われる。

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 わが国における労働紛争処理システムの概観

最近の日本では、労働関係の民事訴訟事件（大半が個別紛争とみられる。）が急増するなど、個別労働紛争の増加が著しく、このような状況を踏まえ、2001年には個別労働紛争解決促進法が制定され、都道府県労働局における総合労働相談、都道府県労働局長による助言指導、紛争調整委員会によるあっせんという3つの要素からなる個別労働紛争解決促進制度が創設されるとともに、司法レベルでも、職業裁判官と労使の専門家が、迅速な審理に基づき、調停や柔軟な解決が可能な労働審判によって個別紛争を解決しようとする労働審判制度が創設され、2006年4月から施行された。また、集団的労働紛争に関しても、労働委員会

における不当労働行為の審査の迅速化・的確化を図る労働組合法の改正が行われ、2005年1月から施行された。

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。

(2) 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²

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、企業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、従業員の職場での不満についてその予防や早期の適切な解決を図ることは、企業経営における、そして労働組合にとっても、重要な課題の1つとなっていると思われる。

このため、企業内における労使のコミュニケーションの状況につき、職場における不満がどのように把握され、解決されていくのかという点を中心に、企業・従業員・労働組合の三者を対象にアンケート調査を実施した。

調査対象及び回収率は以下のとおりである。

- ・企業調査：全国の従業員数100人以上の民間企業（農林漁業を除く）10,000社
有効回収数1,792社（有効回収率17.9%）
- ・従業員調査：企業調査対象企業で働く従業員100,000人（パート・アルバイト・契約社員等を含む。対象企業1企業あたり10人（管理職3人、一般従業員7人）の調査票配布を依頼）
有効回収数10,851人（有効回収率10.9%）
- ・労働組合調査：全国の従業員100人以上企業の単一組織組合本部及び単位組織組合10,000労組
有効回収数2,349労組（有効回収率23.5%）

² 本報告書の巻末に、資料として調査票及び単純集計結果を掲載している。

アンケート調査結果から、企業内の紛争処理システムに関し、次のような実態が明らかになった。

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

従業員規模が小さい企業ほど、「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」など、インフォーマルなコミュニケーションを重視し、従業員規模が大きい企業ほど、「自社の相談窓口」や「苦情処理委員会」などの制度を始め、公式な制度を重視している（相談窓口や苦情処理委員会などの専門的な制度は、従業員規模が大きくなるほど整備されている傾向があり、相談窓口は苦情処理委員会よりも幅広く整備されている。）。このように、企業では、管理職の職制、従業員はインフォーマルな仕組み、労働組合は日常の組合員に対する活動に期待するというように、従業員の苦情・不満を把握、解決するための企業内の制度や仕組みに対する企業、従業員、労働組合の姿勢はそれぞれの立場を反映している。

企業が重視している「管理職への相談」についてしてみると、7割近くの企業が部下の苦情・不満の相談にのることを管理職の職務としており、2割強が「評価項目」とするなど、企業側は管理職を従業員の苦情や不満を把握・解決するための仕組みに組み込んでいるが、実際に役割を負わされる課長以上の管理職のほぼ半数が「自分の立場で解決できるかわからない」と感じている。主任や係長を含む職場のまとめ役としての上司に、苦情や不満の相談を実際にしたことがある従業員は約6割で、そのうちの約6割が結果に満足しているとする。労働組合でも過半数が従業員の苦情・不満の把握、解決における管理職の役割が大きいと感じているなど管理職の役割を重視している。しかし、6割以上の労働組合は、管理職が従業員の苦情・不満の把握、解決における役割を果たしていないと感じており、その理由として、4割弱が「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから」と回答している。

苦情処理における管理職の役割を重視している一方で、管理職に対して苦情処理を効果的に行うための研修を実施していない企業が4割を超えているが、約8割の管理職がコミュニケーション能力を高める研修、労働法コンプライアンス等の研修、メンタルヘルスの研修に効果があったとしており、従業員の苦情・不満の把握、解決のための技法について企業が行うサポートには効果があると思われる。

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

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

職場におけるコミュニケーションの状況、特に、職場における従業員の苦情等の把握・解決という点に関し、2年間にわたり、計11事例について、企業・労働組合等からヒアリングを行った。

これらの事例に関し、第3章第2節の事例紹介の中で取り上げられている主要な取組をその主体別に整理すると次の表のとおりである。

業種 従業員数	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 アンケート調査	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
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 経営トップと従業員との 直接対話	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） セクハラ相談窓口 企業倫理に関するヘルプ ライン	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
IT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 セクハラ相談窓口 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・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		
化学製品製 造等F社 1万人以上	EO推進室（セクハラ、両 立支援等の関係） コンプライアンス・ホッ トライン 人事担当者の研修（過去 のトラブル事例等を活用）	職場労使ミーティング ・年2回 協約上の苦情処理制度 ・実績なし 人財労使会議（「人」に関 する課題を検討）	職場での日常活動を通じて の問題把握と問題解決の重視 支部長等による個別対話活 動 メール等での相談受付

<p>機械器具製造業G社</p> <p>1万人以上</p>	<p>各種ヘルプデスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間数十件 ・内容は人事制度、セクハラ等 <p>人事部員の研修（困難事例の演習等）</p> <p>キャリア相談室</p> <p>社員意識調査</p>	<p>各種の労使協議機関</p> <p>苦情処理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・実績なし 	<p>みちかな相談窓口（組合役員の日常活動を通じた相談対応）</p> <p>日常活動の強化</p> <p>当事者との個別面談</p> <p>アンケート、目安箱</p>
<p>総合重機械工業H社</p> <p>6,800人強</p>	<p>コンプライアンス・ホットライン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間数十件 ・内容は残業、評価等 <p>セクハラ相談窓口</p> <p>アンケート調査</p>	<p>各種の労使協議機関</p> <p>苦情処理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2～3年に1件程度 <p>H社版裁量労働制労使委員会</p>	<p>支部組織ごとの対象者をしぼった対話活動</p> <p>大会・委員会</p> <p>組合員意識調査</p>
<p>医薬品製造業I社</p> <p>約3,200人</p>	<p>アカウント・マネージャー（評価、職場の人間関係等の不満対応）</p> <p>ハラスメントの相談窓口</p> <p>内部通報窓口</p> <p>社長への投書 等</p>	<p>職場労使懇談会</p> <p>苦情処理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ほとんど利用なし <p>考課制度検討委員会</p>	<p>組合内の苦情処理委員会</p> <p>左記職場労使懇談会前の意見集約</p> <p>支部執行委員による対応</p> <p>人事考課アンケート</p>
<p>ソフトウェア業J社</p> <p>約700人</p>	<p>苦情申立</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間数十件 ・内容は評価等 <p>苦情処理委員会（事務局）</p> <p>→上司等との話し合い仲介</p> <p>J社版目安箱</p> <p>アンケート調査</p>	<p>労使協議会（毎月）を中心とした連携</p>	<p>個別の相談対応</p> <ul style="list-style-type: none"> ・内容は評価等 <p>評価アンケート等のアンケート</p>
<p>教育支援業K社</p> <p>約3,000人</p>	<p>組織風土調査</p> <p>K社版ホットライン</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間数十件 ・内容はセクハラ他多岐 <p>労働組合的意見集約機能の人事部による補完</p> <p>例：人事制度見直し時の説明会・質問会の開催</p>		

注1：A社～E社に対しては2006年度に、F社～K社に対しては2007年度にヒアリングを実施した。なお、D社・E社・K社には従業員の過半数を組織するような労働組合はなく、J社の労働組合は組合員130人程度である。

注2：苦情処理を主目的とするものではないが、その機能を有するものも含む。

注3：苦情処理委員会の「実績なし」は近年において実績がないものも含む。

注4：取組すべてを記載しているものではない。なお、これらのほか、どの事例においても、職場の問題については上司との話し合い等を通じて職場で処理することが重要であるとの指摘があった。

これら企業や労働組合に対するヒアリングからは、各企業・労働組合とも職場における不満や苦情への対応が重要なことは認識しており、早期把握・解決に向け、各種窓口の設置等の多様な取組がなされ、それらは一定の機能を果たしているが、さらに信頼され利用されやすいものとなる必要があるとされていることがうかがえる。

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

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

(4) 第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

(紛争の発生)

紛争(dispute)とは、要求(claim)が拒絶(reject)されている状況(一方が出した要求を相手が受け付けない状況)である。要求する側には現状では欠けているもの・ことが満たされるべきだという認識があり、拒絶する側にはそれを受容する責務はないという認識がある。この認識の相違がコンフリクトである。不満等に対する行動の選択傾向が変化して、コンフリクトと紛争を処理する既存の仕組みでの対処が不十分になったときには、制度の再設計が必要となる。

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、職場と業務を取り巻く制度と慣行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である。

(紛争の解決)

紛争解決には、表立って対立している当事者の立場(position)の裏にある利益(interest)に注目することが鍵になる。

アメリカにおける炭坑の労使紛争の調査を行ったユーリ、ブレット&ゴールドバーグによると、紛争解決には、「利益」に注目する利益(interest)型、ルールや手続が明示する「権利」に準拠する権利(right)型、「権力」を行使して有力な方が押し切り決着する権力(power)型がある。また、3氏は、紛争解決のために取り得るアプローチとその結果の評価規準として、「取引コスト」、「結果に対する満足度」、「関係性への影響」、「紛争の再発予防」という4つの概念を適用した。一般に、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えるが、各型にはそれぞれのメリットの違いもあり、各型が適当となる状況特性も考える必要がある。

(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性や中立性はシステムの鍵の1つであり、守秘性と中立

性への信用・信頼を欠いたシステムは利用されない。

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、紛争解決制度に組み込むことを提案する。

(紛争解決スキル：企業内紛争解決において必要とされるスキル)

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

アクティブ・リスニング（積極的傾聴）における行動の基本ポイント（①相手のほうを向き、相手の傍らで聞く、②相手の気持ちに注意を向ける、③うなずいたり相槌を打つ、④相手が沈黙したら沈黙する、⑤相手の言った言葉を反復して確認する、⑥相手の言ったことを自分の言葉に言い換えて、相手に話してみる、など）は、あまりにも当然で自明であり、技術として見直すのは意外と難しいが、「聴く」上では、防衛機能（自分を守ろうとして意識的・無意識裏に発動する心の働き。自己概念に異質なものを、都合の悪いものを、嫌なものは、見えず、聞こえず、意識にも残らない）、パーソナリティの状態（それぞれのパーソナリティ構造によって二者間のメッセージのやり取りの交差・複線化が起こる）、コンテキスト（置かれているコンテキストによって伝えるべき内容が想定しない形で歪む）等にも留意が必要である。

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

(紛争解決スキル：豊かな調停実務経験からのエッセンス)

調停経験がおおむね100件以上のベテラン調停人（労使紛争分野等）に対し、調停人としての成功の理由と鍵となるスキルやテクニックを尋ねた米国の調査によると、次のような能力の重要性が浮かび上がる。

・紛争当事者とのラポール（理解、共感、信頼からなる関係）形成能力。

- ・紛争に対して、斬新で創造的なソリューションを生み出す能力。
- ・ユーモアを使って緊張感を和らげること、（当事者が合意に向かって動く限りにおいて価値あるものとして）忍耐力と執着心を組み合わせて、解決を促し続けること。
- ・当事者が解決した気持ちになること。（その方が、当事者が解決策への同意を「自分のもの」として認識し、従う義務をより強く感じる可能性が高まる。）

(5) 第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

米国等で、調停等、当事者の自己決定を支援する理念と方法によって合意形成や紛争解決をはかる仕組みが普及し始めており、多様な担い手が想定される調停人に対しては、紛争解決の品質確保等のために調停トレーニングが不可欠である。

わが国においても、近年、米国の調停技法が紹介され、大学、NPO法人等による調停トレーニングも実施されてきている。

（紛争解決トレーニングの内容）

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

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

1 調停の時間的な段階に区切って戦略的に進めるというステージ理論

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

①スタート、②話し合いの開始、③話し合い（利害・本音を探る）、④利害に基づく課題の設定という前半部分は、議事次第そのものを両当事者と調停人が協力して作っていくプロセス。ここでは、調停人が落としどころを見つけてそちらに導くといったことはしない。そして⑤課題解決の検討で、ブレインストーミングなどの手法を用いながら、当事者自身が解決案を作成し、選択できる援助を行い、⑥解決案の合意、⑦終結に至る。

2 利害（interest）概念に代表される紛争分析のフレームワーク

当事者の要求の背後にある利害・本音（インタレスト）と、当事者の主張（ポジション）は異なるという考え方を取り、主張や利害を語ってもらった後に課題（イシュー）を設定するという流れを取る。しかし、公平で、しかも当事者の利害を満足させる解決策に結び付く「課題の立て方」は容易ではない。

3 傾聴スキルと呼ばれるコミュニケーションスキル

中心的な技法として、開かれた質問、言い換え等があるが、調停では正解を知るのは当

事者だけということを知って虚心に聴くことが必要であり、話し手の気持ちを正確に言い当てる技法を身につけるといふより、当事者に積極的に関わっていこうという態度を学ぶもの。

4 ジレンマへの対処

調停人の行動規範としては、当事者の自己決定を促進すること、当事者がよく情報を得て合意することなどがあるが、こうした原則に沿って、具体的に調停で起こりそうな場面（例：一方当事者が所用のため早く帰る必要があると言い出した場合）を設定して、どのように行動すべきかを検討する。

5 法律・法情報の扱い方

必要な法情報の当事者への提供のあり方、不公正な合意を手伝うことがないようにするための弁護士との連携などについて検討する。

（紛争解決トレーニングの方法）

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

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

（6）第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

（相談者による不満、苦情等の内容の違い）

日常的な行動を原因として発生する「不満」は、直接の当事者である上司との間で解決することが最も有効で、また、それが期待されている。これに対し、上司によって解決できない問題や、上司が解決することが適当でないような問題は、「苦情」という形で処理されている（上司に知られることを避けたい場合、上司自身が問題の当事者である場合（例えば、セクハラ・パワハラ）は後者となりやすい）。

企業外部の解決システムでは、企業内での解決が難しいような案件や企業内での対立が鮮明になってしまい、内部で解決が難しくなっているような案件が多い。

このように、企業内において発生する不満や苦情が原点になっているとしても、企業内と企業外で取り扱われている案件には違いがあり、企業内での不満や苦情は、雇用関係の大枠にかかわらず、権利や人権上の問題など労働関係法令との関わりが意識されることが少ない

問題と整理できる。

（企業内における不満や苦情の解決を図る経路）

わが国では、仕事や処遇などの「不満」の解決は、職場の上司に対する相談という経路で行われるのが一般的である。上司による対応は、現実的な解決を志向でき、早い段階から対応を図ることができる。しかし、上司が対応困難なもの（その場合も、人事部への上申という形での助力等もあり得る）、上司自身が当事者となるものがあること等を踏まえれば、上司との相談以外の経路もあわせて構築しておくことが重要である。

企業内における不満・苦情の受付体制（相談者の人事評価に影響するような懸念がないなど利用しやすいもの）を人事部門が整備しておくことは重要であり、「苦情」の場合の処理手続きや方法などの明示、結果や必要な対応策の迅速なフィードバック、不調に終わったときの事後対応の想定等も求められるほか、人事部門と現場の管理者との協働も不可欠である。申立内容を聴取してもらい、説明を受けることによって利用者の納得感を高めることも可能となり、また、上司自体が問題の発生原因となった場合の事実認識をめぐる上司と人事部門との争いなどを想定すれば、第三者的な調整の役割も整備することが重要である。

労働組合にとっては、日常活動を通じて職場の不満や苦情の吸い上げを行うことや、会社の取組等を評価点検することも重要な役割である。労働組合は、受け付けた苦情については、個別の相談対応にとどまらず、労使協議の場などを通じ、すべての組合員に及ぶような解決にまで広げることができる。また、会社と労働組合の共同運営による苦情処理委員会を設置し、その活用を図ることは、苦情処理に対する組合の関与と役割を高めていく上でも重要である。

（不満や苦情の発生の予防）

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

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

人事評価やそれに基づいた処遇の決定に関しては、労働者の納得感という点で、人事評価を公平に行える仕組みに加え、面接というコミュニケーションの場面がどれだけ有効に機能しているかという点に留意することも必要であり、上司との直接的な面接による評価結果や

そのプロセスについての説明は、結果に対する労働者の認容の姿勢に大きく影響する。また、労働組合についても、評価システムの監視者という立場にとどまらず、必要な情報の提供等の役割への認識が必要になると考えられる。このほか、不満・苦情の申し出の場面やその処理のまずさが問題を複雑にしてしまう危険があることに注意すべきであり、信頼関係の形成という日常的な努力はもちろん、カウンセリングやコミュニケーションのスキルへの関心も不可欠である。

ハラスメントの問題が個別労働紛争として企業外で処理されるケースが増加しており、「訴訟リスク」という目で見えていくことも必要である。上司・部下間や同僚間で親和的に仕事を続けていくためには「同じ世界」を持つという努力が必要になるが、過度に協働意識が広がると「同じ世界」の押しつけが起きやすく、「加害者」か「被害者」になってしまうような関係も生まれやすくなる。個人を尊重することは基本に置きつつも、お互いの信頼関係を強化していく努力も不可欠である。

（今後の課題）

今後の課題としては、企業内の不満や苦情の解決手段は、相互に補完的な役割を果たしていると考えられることから、今後の企業内における体制整備は、それぞれの特徴を活かす形でこれらを再編成した上で総合的な相談体制を構築する形が望ましい。また、これとあわせて、問題の発生を予防するという観点に立って、人事制度の明確化と透明性をはじめ、人事施策面での必要な対応を講じていくことも重要である。その上で、次のようなことが考えられる。

- 1 職場の上司の役割の重要性を踏まえ、その相談者としての機能の強化を図ること。具体的には、相談者として果たす役割を管理職の職務として位置付け、自らの職務としての認識を高めるとともに、面接技法なども含めた研修体系の整備を図ること。
- 2 上司による相談と人事部門の対応との連携の重要性を踏まえ、企業内における不満や苦情の発生を必然的なものと捉え、その予防と対処の方策をリスクマネジメント的視点から、「システム」として整備すること。具体的には、相談窓口の役割と権限を明確にし、人事管理施策の中に位置づけていくこと。
- 3 労働組合について、直接の相談者としてだけでなく、企業内の不満・苦情の処理体制の運用状況を監視するような機能を持つ者、個別問題への事後的対応と同時に、企業全体の視点から不満や苦情の発生を予防するという役割を持つ者として位置づけること。具体的には、労使協議の場などを通じて人事制度や職場風土の改善を図るほか、アンケート調査の実施など就業実態の把握と問題提起を行うこと。
- 4 労使の共同運営による苦情処理委員会の活用も重要な課題であり、運用上の工夫を図ること。具体的には、社内的な調整、社内処理体制の運用状況の点検・評価、問題の背景となる経営施策・環境の改善に関する検討や提案など、多様な機能を労使の共同で取

り組む場として構築していくという方向性もその1つ。

(7) 第7章 わが国における企業内紛争処理システムのあり方と公的支援のあり方

(わが国の課題と諸外国からの示唆)

既存調査や本調査研究でのアンケート調査・ヒアリング調査によると、企業側は労働紛争を企業内で解決しようとする志向が強く、また、労働者としても不満や苦情を外部に持ち出すことは一般的ではなく、労使双方にとって企業内紛争処理は重要であるが、必ずしもそのシステム整備は進んでおらず、改善・整備の必要性を認識しているものも多い。そのため、企業内紛争処理システムをどのように整備するかが重要な検討課題となる。さらに、システムの適切な運用を行う人的体制に関し、労働紛争の解決を適切に行うためのスキルの養成やそのためのトレーニングが重要な課題となる。加えて、労使の関係者による紛争予防も含めた広い意味での紛争への対応についても検討を行う必要がある。

このような課題の検討のためにも、システムの整備が進展している諸外国の状況を把握することが有益である。

本調査研究では、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。この4か国を、企業内紛争処理システムの役割が大きい国（アメリカ、イギリス）、従業員代表の役割が大きい国（ドイツ、フランス）に大別して、その特色等について分析を進めたところ、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。

- ① 企業内における紛争への対応を考えるに当たっては、事後的な紛争解決のみならず、紛争予防等も視野に入れ、「紛争処理」を広くとらえることが有益である。
- ② 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。
- ③ 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、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。
- ④ 従業員の利用しやすさの観点からは、システムの透明性や、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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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等）をも考慮に入れる必要がある。

(企業内紛争処理システムのあり方等)

企業内での紛争処理には、紛争解決に要するコスト、当事者にとっての解決内容の納得性、当事者間の継続的な関係への影響、実情に即した柔軟な解決内容、紛争の外部化によるパブ

リシティ面でのダメージ防止等の面でメリットがある。

企業内紛争処理システムは、次のような属性を備えたものであることが望ましい。

- ① 簡易・迅速なシステムであること。
- ② インフォーマルな手続、すなわち、当事者間の自主的な合意に基づく解決システムであることに加えて、手続の進め方が柔軟であり、より小規模な人的体制により対応できる手続で解決がなされる仕組みが備わっていること（ただし、フォーマルなシステムとの複線型であることが望ましい。）。
- ③ 従業員に活用されるよう、透明性（インフォーマルなものであっても、その概要や利用の仕方などが従業員に明示され、周知が図られていること）と信頼性（不利益取扱いの禁止、秘密の保持、公正な手続や判断等）を備えたものであること。

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でのインフォーマルな解決が重視されるので、担当者にとっては、それに対応したスキル、労働紛争の特質に即した紛争解決を行うスキルも重要となる。具体的には、積極的傾聴に代表されるコミュニケーション・スキル、及び、紛争をめぐる利害状況の分析を行い、その紛争に適した解決案を策定するスキルという紛争解決についての一般的なスキルに加え、労働紛争の特色（労働紛争の多様性、紛争当事者の継続的關係、紛争と企業の制度や手続との関連性など）についての基本的な知識・理解とそれを紛争解決に反映させることができる応用力、企業の制度や手続に関する各企業の事情の理解、労働法令に関する基本的知識も必要となる。

このようなスキルを備えた人材を養成するには Off-JT によるトレーニングが重要な意味を持ち、わが国においても、調停のプロセスに関するトレーニング、利害状況を分析し、課題を設定して解決案を探るトレーニング、コミュニケーション・スキルに関するトレーニングが実施されるようになってきているが、労働紛争については、現在のところ、調停にかかわる特別のトレーニング・プログラムはないようである。

上司が部下の不満等に対応することは、日常的な業務遂行の次元でも行われており、紛争処理という観点からは、紛争予防を考慮して人事管理の方針を設定し、人事制度の設計を行う必要があるといえる。そのような紛争予防に当たっても、企業内紛争解決のスキルは一定程度通用すると思われ、人事部担当者にそのようなスキルを持たせること、上司がそのようなスキルを発揮できるよう研修等を行うことが求められるほか、苦情や不満への対応や紛争の予防を職場の管理者の職務としてより明確化すること等も望まれる。

また、わが国の労働組合では、職場委員や支部役員が、日常の活動において組合員の不満や苦情を把握し、その職場レベルでの解決を試みたり、制度的な問題を含む場合には労使協議などのルートに乗せたりすることが多く、このような対応も、広い意味での紛争処理の一環として位置づけることが適当である。

(企業内の労働紛争処理への公的支援のあり方)

企業内における労働紛争処理システムの整備は、基本的には、各企業や労働組合等がそれぞれのニーズに合わせて自ら進めるべき事柄であるが、わが国においては、近年に至り個別紛争が増加を続ける中で、企業、従業員及び労働組合のいずれも、企業内における紛争解決や予防の必要性を認めているにもかかわらず、システムの整備は必ずしも進んでいない。ここで、労働紛争の解決や未然防止には一定の社会的意義があることを踏まえると、企業内紛争処理システムの整備や、その運用に当たる人材の養成に関して、何らかの公的支援を行うことが考えられる。

その場合、一律のシステムを押し付けるような支援は避けるべきであり、まず重要となるのは、関係者が自主的に有効な企業内紛争処理システムの設置や運営を行えるようにするための情報提供、例えば、ガイドブックやセミナー等による、諸種のシステムの事例紹介、制度の設計・運営に当たっての留意点及び紛争解決の判断基準や解決内容についての情報提供、企業内における労働紛争の解決・予防のためのスキルの紹介などであろう。また、企業内労働紛争の解決・予防のためのスキルの養成方法をより具体化したうえで、例えば、トレーニング・プログラムのモデルの開発・紹介を行うことなどにより支援を行うことについても検討に値すると思われる。