

# 企業内労働紛争の解決について

小島 浩

(日本アイ・ビー・エム(株)顧問)

渡邊 義広

((社)日本経済団体連合会 労働法制本部労働法制グループ長)

## 目次

- I 企業内労働紛争解決について
- II 労働契約法制と個別的労働紛争
- III 労働審判制度への期待
- IV おわりに

## I 企業内労働紛争解決について

### 1 はじめに

集团的労使関係から個別的労使関係への移行あるいは労使関係の個別化とその問題点などについては、つとに指摘されてきたところであるが、その後も労働組合の組織率低下や成果主義人事に見られる伝統的・日本の人事管理の変質が続いている。

その結果、個別労働関係紛争といわれるものが増加の一途をたどり<sup>1)</sup>、労働審判制度の発足をみるまでになった。加えて、最近では労働契約法制に関する議論も活発である。本稿はこのような状況のなかで、企業内の労使紛争がどのように扱われてきたか、今後どのようにあるべきかについて、若干の考察を試みるものである。

### 2 企業内個別労働紛争の現状

#### ①苦情処理機関の有無、必要性

厚生労働省「労使コミュニケーション調査(概況版)」(平成16年)によると、苦情処理機関があ

る事業所割合は、23.2%である。企業規模が大きいほど設置率が高く、5000人以上規模企業で65.9%の導入率となっている。また、組合がある事業所を100%とした場合の設置率は46.8%、無組合事業所を100%とした場合の設置率は11.0%となっている。

苦情処理制度の必要性の有無についてみると、同調査によると、「必要である」とする事業所割合が84.2%、「必要ではない」が15.8%となっている。

また、労働政策研究・研修機構「従業員関係の枠組みと採用・退職に関する実態調査」(平成16年)によると、個々の従業員の不満を扱う苦情処理機関・手続きを設けている企業は、「規模計」で18.6%、「1000人以上」で67.1%となっており、厚生労働省「労使コミュニケーション調査(概況版)」(平成16年)とほぼ同じ傾向にある。

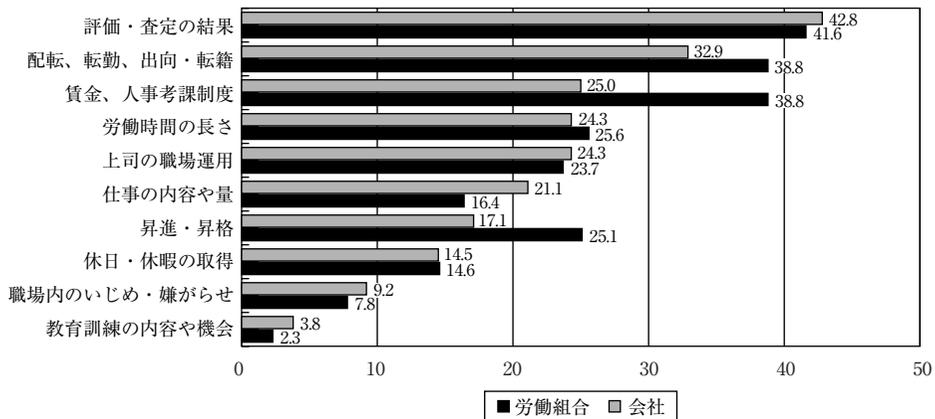
#### ②苦情処理機関の手続き内容

労働政策研究・研修機構「従業員関係の枠組みと採用・退職に関する実態調査」(平成16年)によると、苦情処理機関・手続きの内容としては、「相談窓口の設置」が最も多く(65.1%)、「従業員の代表を加えた苦情処理委員会などを設置」(15.8%)、「労働組合の代表を加えた苦情処理委員会などを設置」(10.6%)、「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」(4.5%)、「社外の第三者を交えた苦情処理委員会などを設置」(0.7%)となっている。「その他」も

表1 苦情処理制度の対象者

	会社	労働組合
苦情処理制度あり	152社 (50.0%) 【100%】	219組織 (64.8%) 【100%】
対象者	組合員のみ	84社 【55.3%】
	管理職を除く正規従業員	11社 【7.2%】
	管理職を含む全ての正規従業員	35社 【23.0%】
	パートタイムなど非正規従業員を含む全従業員	21社 【13.8%】

図1 苦情処理制度に持ち込まれる苦情内容



15.2%あり、「コンプライアンス室・委員会の設置」「人事部が対応」「自己申告制度」「労組が相談窓口」「直接本人と社長が話す」などとなっている。

### ③苦情処理制度の対象者

社会経済生産性本部労使関係常任委員会調査研究報告（平成11年）によると、苦情処理制度の対象者について、制度対象は組合員に限っている会社、労働組合が多い（表1）。

### ④苦情処理制度に持ち込まれる苦情内容

厚生労働省「労使コミュニケーション調査（概況版）」（平成16年）によると、過去1年間の苦情の内容で多いのは、「日常業務の運営等に関する苦情」（61.4%）、「賃金労働時間等労働条件に関する苦情」（47.5%）、「人間関係に関する苦情」（46.7%）、「人事（人員配置・出向、昇進・昇格、定年制）に関すること」（33.2%）となっている（いずれも30人以上規模）。

苦情処理機関での苦情処理の解決状況について同調査によると、「話を聞いて納得したものが多

い」（47.4%）、「実際に救済・解決に至ったものが多い」（44.0%）、「解決されない苦情が多い」（3.4%）などとなっている。

また、社会経済生産性本部労使関係常任委員会調査研究報告（平成11年）によると、苦情処理の内容は、会社に持ち込まれる苦情、組合に持ち込まれる苦情とも、「評価・査定の結果」が一番多く、次いで「配転、転勤、出向・転籍」「賃金、人事考課制度」などとなっている。

なお、「配転、転勤、出向・転籍」「賃金、人事考課制度」「昇進・昇格」については、会社より労働組合に持ち込まれる傾向がみられる（図1）。

### ⑤苦情・不満がおこった場合の解決策

社会経済生産性本部労使関係常任委員会調査研究報告（平成11年）によると、苦情や不満が起こった場合の効果的な解決策として労使とも挙げているのは、「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」ことである（会社回答83.9%、労働組合回答63.3%）（図2）。

図2 苦情・不満が起こった場合の解決策

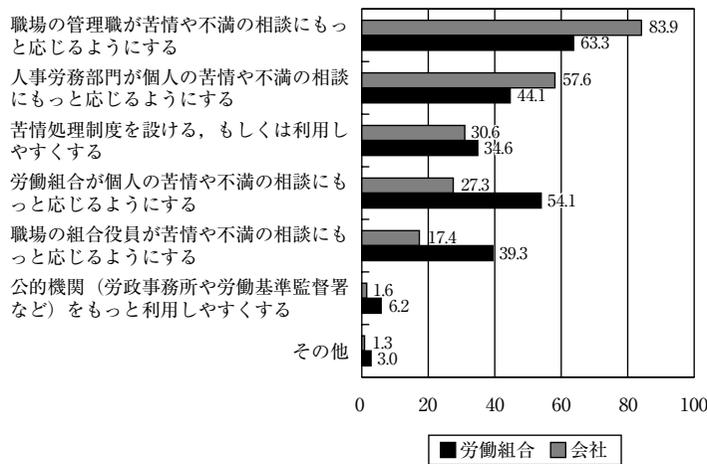


表2 不平・不満を述べたことの有無

●勤続年数別

	1年未満	1～5年未満	5～10年未満	10～20年未満	20年以上
	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
ある	11.7	14.7	15.3	15.4	9.1
ない	88.3	85.3	84.7	84.6	90.9

●職位別

	課長クラス以上	係長クラス	役職なし
	100.0	100.0	100.0
ある	14.5	12.7	13.9
ない	85.5	87.3	86.1

●一般/パートタイム別

	一般労働者	パートタイム労働者
	100.0	100.0
ある	13.8	12.7
ない	86.1	87.3

⑥苦情処理が行われるべき場、方法

厚生労働省「労使コミュニケーション調査（概況版）」（平成16年）によると、苦情処理が行われるべき場、方法としては、「上司が相談にのる」（66.9%）、「人事担当者との話し合い」（40.3%）、「職場懇談会」（35.4%）、「労使協議機関」（21.7%）などとなっている（いずれも30人以上規模）。

⑦不平・不満を申し立てたことの有無等

厚生労働省「労使コミュニケーション調査（概況版）」（平成16年）によると、不平・不満を申し立てたことが「ある」とする労働者の割合は13.7%、「ない」とする労働者の割合は86.3%である。

傾向としては、勤続年数が高いほど、また、職位が上位になるほど、不平・不満を申し立てたこ

とがあるとする割合が少し大きくなるが、勤続20年以上になると不平・不満の申し立てが減る（表2）。

厚生労働省「労使コミュニケーション調査（概況版）」（平成16年）によると、不平・不満の申し立て方法別労働者の割合をみると、「直接上司へ」（77.8%）、「労働組合を通して」（15.1%）、「その他」（11.7%）、「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%）となっているところ、不平・不満を述べて得られた結果は、「納得のいく結果が得られた」（18.6%）、「検討中のようなのである」（20.2%）、「納得のいく結果は得られなかった」（48.2%）、「その他」（13.0%）等となっている。

そして、不平・不満を述べない理由別労働者の

割合は、「特に不平・不満がないから」(47.9%)、「述べたところでどうにもならないから」(31.9%)、「不平・不満を述べる正式のルートがないから」(10.6%)、「その他」(9.6%)とされている。

### 3 企業内紛争解決制度の事例

次に紛争解決事例として、評価制度の紛争解決制度を運用しているN社と、CSRの取り組みの一環として運用している社内通報制度に広く人事に関する紛争解決の機能を担わせているI社の事例を紹介する。

#### ①N社

サーバ等の販売、システムインテグレーション等の事業を営む従業員500人規模のN社では、目標管理制度の一環として苦情処理(エスカレーション)の手続きを整備、運用している。

目標管理制度の手続きは、以下のとおりである。

- 1) 目標設定インタビューの実施(5~6月)  
本人、直属上司、本部長で目標設定について合意後、目標管理シートを人事へ送付
- 2) 中間レビューインタビューを成果達成度不振者に実施し、業務改善の指導を行う
  1. 直属上司、本部長の評価レベル意識統一(3月)
  2. 業績評価インタビュー(達成度確認面接)実施(4月)
  3. 個人業績についての、本人と上司のディスカッションの後、本人が上司の評価に納得すれば、目標管理シートの評価確認欄に署名。評価に納得しない場合は、同欄ではなくインタビュー実施確認欄に署名してエスカレーションの手続きをとる

インタビューにあたっては、人事担当から一次評価者へ、ア)基本的な進め方、イ)個人業績評価の内容とメリットボーナス、ウ)エスカレーション等について記したガイドラインを配布している。イ)とウ)については従業員全員にも公表し、評価の透明性を高めるとともに、従業員が自分の評価に納得がいかないときは遠慮なくエスカレーションできるような環境をつくっている。

また、評価者に対しても、エスカレーションが起こること自体は、見解の不一致であって不名誉

なことではないので、強引に解決へ導かないようガイドしている。

インタビュー後、設定された目標の内容、目標設定のされ方、業績評価インタビューの進め方、業績評価内容等の全体について、お互いに納得すれば、目標管理制度基本フォームの「評価確認署名」欄に署名をして終了する。

見解の不一致があった場合は、「評価確認署名」欄には署名せずに、インタビューのみ終了したということで「インタビュー実施確認署名」欄に署名をしてその場は終了させ、納得いかない内容を、本部長へエスカレーションできることを直属上司から伝えるようにしている。

エスカレーションにあたっては、あえて所定のフォームを作っていないが、これは、従業員がアクションを起こしやすいようにするためである。本人から口頭でもeメールでも意思表示があれば、それをエスカレーションと認めて、本部長あるいは人事が対応する。通常は本部長が評価者と本人の両者と個別にインタビューを行い、再評価を行う。それでも納得いかない場合は、人事担当執行役員が対応し、解決を図る。

エスカレーションの要因として多いのは、評価にあたって、仕事の状況変化を考慮してくれていないとの不満である。最近のIT業界を取り巻く状況変化はとても激しい。にもかかわらず、当初の目標にとらわれ過ぎているのではないかといった不満である。

2003年のインタビュー(2002年の個人業績評価)において、エスカレーションは12件あり、そのうち8件は結果として最初の評価から上がる形での再評価となった。

人事担当執行役員は、「評価のフィードバックは、それだけを取り上げて制度化したとしても、なかなか機能しないものである。人材育成への共通認識や、オープンでダイレクトにものが言えるコミュニケーション環境、といった自由な会社の文化があり、その風土のもとでの人事制度として機能する仕組み」であると考えている<sup>2)</sup>。

#### ②I社

電機大手で従業員規模約2万7700人(連結対象会社合計)のI社は、米国に本社をもつ日本法

人である。

I社は社内通報制度を運用するが、後述の通り、評価、昇進、解雇など自己の処遇にかかわるような問題の通報も多く、この点で企業内紛争解決機関としての側面をもっているため、紹介したい。

ところで、I社では、コンプライアンスが総合的なマネジメント・システムとして位置づけられていることが特徴である。グループ企業には世界共通の企業行動基準「ビジネス・コンダクト・ガイドラインズ」(BCG)が制定されている。法令の遵守はもとより、市場における競争、購買取引先との関係、政治や行政とのかかわりあい、機密情報やプライバシーの取扱い、知的財産の管理、インサイダー取引、贈物や接待の基準のほか、ハラスメントのない職場環境といった労働分野の事項も網羅している。企業活動が透明性を保ちながら公正に行われるよう、全世界の従業員がBCGを遵守することを義務づけている。通報の手段としてはスピーク・アップとオープン・ドアの二つのプログラムが用意されている。前者は目安箱のようなイメージで匿名性が高い。一方、後者のオープン・ドアは従業員の直近の上長を飛び越えて上級マネジメントに問題を直接提起することを認めるプログラムである。評価、昇進、解雇など自己の処遇にかかわるような問題が多く、この点で企業内紛争解決機関としての側面をもっている。原則2段階の管理職の判断を仰いだ後という条件はあるものの、日本法人の社長はもとよりコーポレーションの最高トップへ直訴することも可能である。この制度を利用したために不利益な扱いを受けることはないことが前述のBCGで保障されており、違反者があれば厳罰を受ける。緊急の場合には、×××××という社内メール・アドレスを使えば、ニューヨークの本社会長室へメールが直接飛び込むようになっている。オープン・ドアは本人が身分を明かし詳細な事情を直接説明するものであるから、米国本社にはオンブズパーソン<sup>3)</sup>ともいうべき苦情処理係がおり、本人との連絡や調査員の任命などを行っている。調査員は部長クラス以上の上級管理者に限られ、任命後48時間以内に本人との接触を開始しなければならない。本人との面接(時には電話で行われることもある)はもとよ

り、事情をよく知る上司、関係者などからも話をよく聞き10日程度で結論を出さなければならない。調査結果は必ず本人にフィードバックされる。

社内通報制度と、企業内個別労働紛争解決機関との関係については、それぞれの会社で異なりうる所であり、各制度の取扱い範囲を明確にし、従業員が各相談・苦情案件をどこに持ち込むのが適切か、正しく理解できるようにしておくことが必要であり、それがひいては利用率向上にも資する<sup>4)</sup>。

#### 4 企業内個別労働紛争機関を設けることの現代的意味

##### ①無組合事業場の増加

従来企業内個別労働紛争機関は、多かれ少なかれ集团的労使関係を前提に構築されてきた。また、当時は苦情がない企業ほどうまくやっている企業であるとの認識があったものと思われる。

しかし、労働組合の推定組織率が下がり、2割を切る現在、労働組合や労働組合の苦情処理制度に頼ることのできない企業、事業場が増えている<sup>5)</sup>。

##### ②外部労働紛争機関の充実との関係

総合労働相談センター、労働審判制度、少額訴訟の要件緩和など、外部労働紛争解決機関が充実し、また、公益通報者保護法の施行により一定要件で外部通報者の不利益取扱いが明確に保護されるようになった。そうした制度充実は、紛争の迅速かつ柔軟な解決に寄与することが期待される半面、外部に案件が持ち込まれるとしばしば労使の感情的対立を生むことから、従来以上に、企業内の初期対応が重要性を増している。

##### ③リテンション、生産性向上の意味

労働人口が減少シタレント戦争(人材獲得競争)が生じつつある現在、優秀な労働者を確保できるようにする労働環境の整備の重要性が増している<sup>6)</sup>。

たとえば、ワーク・ライフ・バランスを志向する優秀な従業員が、SOHO、テレコミュート、労働時間の柔軟化等を望めば、仕事のやり方、環境に踏み込んだ対応も必要になる。生産性を最大限に発揮してもらおう施策のアイデアを得たり、ある

いは、優秀人材の引き止め策として、個人ルートの社内紛争解決制度の重要性が増している。

また、愛知県経営者協会『『個』の時代のコミュニケーションと競争力強化』研究会報告書によれば、良いコミュニケーションはどんなときに役立つかを正社員に質問したところ、「仕事が効率的に行なえる」(82.8%)、「組織力がアップする」(78.5%)、「成果を生み出しやすい」(66.5%)といった回答を得た。

一般に成果主義を運用する場合のオープンなコミュニケーションの重要性が指摘されており、苦情処理の仕組みは、コミュニケーション向上の観点からも捉えることができる。

従来は、不平不満が出ないに越したことはないという捉え方がされてきたきらいがあったが、今後は、不平不満があることを前提に、不平不満があれば簡単に出してもらえ風土をつくり、それを経営に活かしていくスタンスが重要になるものと思われる。

## 5 上司、従業員本人、人事部に求められるもの

### ①上司の解決力を高める必要性

上司によるインフォーマルな解決は、今後役割が低下する可能性を示唆する見解もある<sup>7)</sup>。しかし、日常業務の運営に関する苦情、人間関係に関する苦情、人事考課や仕事の与え方、職場内のハラスメント、メンタルヘルスなど、職場や日常業務とのかかわりの深い紛争案件については、今後とも上司による解決が望ましく、上司のスキル不足があれば、強化する取り組みが必要である。

また、愛知県経営者協会『『個』の時代のコミュニケーションと競争力強化』研究会報告書によれば、職場をめぐる問題点として、仕事の制約条件が増加し、コミュニケーションの不足が生じ問題を生じさせているとし、具体的には、従来に比べ人や仕事に対する管理が疎かになり、たとえば、品質不良や小さな災害の増加、また職場の些細なことがら、上司に相談せずに人事やコンプライアンス委員会など「公」の場に直接持ち込まれていることを指摘する。このことは、従来インフォーマルに解決されてきた紛争事案が、フォーマルな紛争解決機関に一気に流れ込み、対応できなくな

ることを想起させ、フォーマルな紛争解決機関に依存することの危険性を示唆するものとしても捉えることができる。

とりわけ、中小零細企業の場合、苦情処理機関の設置率が大企業に比べ低い。したがって、中小企業においては、インフォーマルな苦情処理制度の充実を図ることが現実的である<sup>8)</sup>。

なお、平成16年度個別労働紛争解決制度施行状況によれば、紛争調整委員会によるあっせんの申請人は、事業場規模99人未満が66.9%を占めており、したがって、中小企業でも運用可能な企業内紛争解決の仕組みの研究、普及が望まれるところである。

### ②人事部の役割について

愛知県経営者協会『『個』の時代のコミュニケーションと競争力強化』研究会報告書によると、多くの人が管理職は仕事の責任が重く、多忙で時間がないと見ており、管理者には何らかのサポートが必要だと考える人も7割強にのぼる。また、こうした実情を反映してか、20代で管理職希望者は2割弱にとどまる。

同報告書は、企業は管理職に対する研修の実施や教育ツールの付与など、管理職のサポート体制を強化するとともに、第一線で働く従業員の目標となる優れた管理者を育成していくことの必要性を訴えている。

また、総合重機メーカー大手のM社では、従来第一線で現場をリードしてきた作業長クラスにおいて「会議や調整などの間接業務が増え、直接現場で指導する時間が少なくなった」「責任、負担の割に処遇面で魅力がない」といった問題が浮かび上がり、その対策として、人事制度を見直した上、技能スタッフに作業中の間接業務支援を行わせること、作業長と副作業長に対する手当を増額し、責任と負担に見合った水準に見直すといった取り組みを行っている。

したがって、人事部の役割としては、紛争解決窓口の充実といったフォーマル手続きの充実以上に、上司の解決力、コミュニケーションスキル向上に対するサポート等を考えることが企業内紛争解決制度の課題となる<sup>9)</sup>。

たとえば、コーチングスキル研修の実施や、人

事にかかわる諸手続き（目標管理シートの作成や、労働時間把握など）の簡素化やアウトソース化などを実施し、極力、人事は上司が本来業務の遂行、部下育成、苦情処理といったコア業務に集中できるようにサポートすることが考えられる。

### ③従業員本人の取り組みという視点

精密機械メーカー大手C社では被考課者訓練を行ったところ、参加者から、「評価制度の理解が進んだ」「これまで評価に不満があったが自分よりも優れた研究をしている同僚がいることが分かった」といった声があがった。

人事評価にかかる紛争が増える可能性があるなか、制度の正しい理解や、本人の自己評価能力の向上に対する本人努力も必要となってきた。そのため人事部としても、制度説明の充実や、被評価者訓練などのサポートが望まれる。

上記のとおり、厚生労働省「労使コミュニケーション調査概況版」（平成16年）によると、不平・不満を申し立てたことが「ない」とする労働者の割合は86.3%にのぼり、その理由で「述べたところでどうにもならないから」が31.9%となっている。

「述べたところでどうにもならない」ことの原因について調査では明らかではない。上司や個別紛争処理機関が取り合わないことが過去にあったり上司等が信頼されていないことが背景にあると想像できる。他方、従業員も不満があれば、主張すべきことを主張すべきであると考えられる。

最近、労使対等の立場で交渉できる強い従業員が増えてきている。仮に強い従業員でなくても、たとえば、目標管理制度にもとづく評価制度の運用において、あとになって評価がおかしい、目標設定が実現不可能だったと主張するのではなしに、自分の設定目標、成果評価について説明を行い、証拠を示しながら自らの主張を上司に理解させる努力が求められてきている。

## 6 紛争予防の重要性

企業内紛争解決を検討する場合、紛争発生後の対処以上に、紛争を予防する視点が重要となる。

人事賃金制度等の内容を懇切に説明し、その十分な理解を促すような取り組みとあわせて、たと

えば、制度新設や変更の段階で、労働組合や従業員に説明、意見聴取し、より多くの従業員が納得してもらうことが、ひいては人事賃金制度に関する紛争の予防となる。

また、退職者に対して何が本当の理由で退職するのかのヒアリングを行い、労務管理の改善につなげる企業も少なくない。こうした取り組みも広い意味で紛争解決のための施策と捉えることができる。

さらに、上述のとおり、評価に関し労働者自らが上司に主張し、上司も具体的事実、証拠にもとづいて評価の正当性を主張しあう、そうした各人の紛争解決力を高める努力と、人事部のサポートが個別労働紛争の予防に資する。

なお、前述のC社被評価者訓練は、近い将来評価者の立場となる従業員に対して被評価者訓練を行い、もって、評価者になったときにスムーズな評価を可能にする意味合いを持たせているという。これも広い意味で、評価にかかる紛争を予防する取り組みとして捉えることができる。

## 7 社内通報制度との関係

社内通報制度は、法令遵守に関する相談、通報を主な役割とするものである。しかし、たとえば、日本経団連の企業倫理憲章（2004年5月改訂）には「従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する」ことが謳われ、企業実務でも、従業員の尊重の概念も含むものとしてCSRが捉えられている。したがって、社内通報制度は、企業内個別労働紛争解決機関の側面も一部に併せ持つ場合がある。

とりわけ、多くの相談・通報を受けて違法な芽を早期に摘み取るという目的で、人事考課の苦情など幅広く相談・通報の範囲に含める場合には、そうした側面が強い。

## 8 利用される社内苦情窓口のポイント

各種苦情相談窓口の仕組み、担当者は、信頼されることが重要である。ところでその信頼は、主に①「中立公平性」、②「秘密厳守」、③「問題解決力」、④「適切なフィードバック」によって形成さ

れるものと思われる。

#### ①中立公平性

中立公平性は、相談担当者の資質によるところも大きいと考えられるが、そのベースには、事実認定の仕方、正しい法律知識、幅広い素養が必要となる。この点に関連して、2006年4月からはじまる労働審判制度において、労働審判員は公正中立な立場として労働審判に関与するところ、在職中の労働審判員は、そのノウハウを社内の労働紛争解決にも活用することが可能である。労働審判制度の本来の趣旨は、企業横断的な個別労働紛争事件の解決であるが、そうした副次的効果も期待できるのではないか。

#### ②秘密厳守

秘密厳守は、当然のことである。たとえば、日本郵政公社事件（大阪地判平成16・9・3労働経済判例速報1898号）では、被害者から事情を聴取する前に、加害者とされた相談員に被害者からの申告内容等を示したことが、セクハラ防止規程等に違背する違法な行為とし、二次セクハラの成立を認めた。したがって、秘密保持契約を結ぶことはもとより、相談行為と関係の深い者に対する忌避制度も検討に値するのではないか。

#### ③問題解決力

問題解決力は、上述のとおり、問題解決力に欠けると、「述べたところでどうにもならない」と思われ、企業内紛争解決制度の形骸化につながるおそれがある。

問題解決力を高めるためには、調査権限を与えるとともに、関係部局の協力が不可欠である。そのため、企業内紛争解決機関の責任者には役員クラスが就任するといった工夫も必要となろう。

#### ④適切なフィードバック

適切なフィードバックについては、上記のI社の事例が参考になろう。

相談体制に応じて適切な調査期間を設定し、本人に説明すること、調査が長期にわたる場合には調査途中の状況報告も重要となってくる。

### 9 非正規従業員からの苦情処理への対応

雇用形態の多様化に伴い、これからは非正規従業員からの苦情対応も重要となってくる。上述の

とおり、社会経済生産性本部労使関係常任委員会調査研究報告（平成11年）によると、苦情処理制度の対象者は、会社、労働組合とも、制度対象は組合員に限っている場合が多く、一般に組合加入比率の低い非正規従業員の苦情処理等については、とりわけ会社の対応が求められる。

大手流通業A社は、契約更新の際、パートタイマー個人との面談を重視し、原則6カ月の契約が切れるときに、店長と総務課長が個人個人のパートタイマーと話し合いながら契約更新していく。

たとえば、仕事上の問題点あるいは改善の提案、勤務時間帯、やりたい仕事の希望、健康状態、家族の状況などいろいろなことが話し合われる。また、面接時にアンケートを実施し、パートタイマーの働きがい、やりがい、自分のやっていることが評価されているか、働くことに満足しているかといったことをヒアリングしている<sup>10)</sup>。

A社の事例からは、パートタイム労働者からの苦情処理について、契約更新時の個人面接という場を利用し苦情を申し立てやすい工夫をしている点、また、苦情というネガティブな内容と、仕事の希望といったポジティブな内容をいっしょに取り扱うという点で、非正規従業員からの苦情処理対応のひとつのモデルとなりうると思われる。

## II 労働契約法制と個別的労働紛争

### 1 労働紛争予防の役割としての労働契約法制

労使紛争は、以上のように企業内の解決制度で早期に解決されることがのぞましい。

ところで、紛争解決には、よりどころとなるルールが必要である。企業のルールとしては、就業規則や労働協約等があるが、労働契約全般を規律する法律はなく判例法理によっているのが現状である。

近年、個別的労働紛争の増加等を背景として、労働契約全般を規律する法律の必要性が認識され、採用・試用、配転、出向等から退職・解雇など、労働契約全般を規律する包括的なルールである労働契約法制の検討が、厚生労働省の審議会でもなされている。

使用者側としても、紛争を予防し、紛争解決ルールの明確化機能を果たす労働契約法制については、あってもよいと考えている。

しかし、新たな労働契約法制は、「労使の自主的な労働条件などの決定と契約の自由を最大限に尊重することを基本に、個別的労働紛争の事前防止や紛争が起きたときの解決の迅速化に役立つものでなければならない。そのためには、労働条件の明確化や紛争解決基準のルール化が必要であり、また中小零細企業を含む企業の多くが円滑に遵守できるものであることが求められる。」（「経営労働政策委員会報告」2006年版）

## 2 労使委員会について

労働契約法制を検討していた厚生労働省の学識経験者からなる「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」（座長・菅野和夫明治大学法科大学院教授）は、2005年9月、報告書を取りまとめた。

この報告書では、「労働条件の設定に係る運用状況を常時調査討議することができ、労働条件の決定に多様な労働者の意思を適正に反映させることができる常設的な労使委員会制度」の整備が提言されている。

この労使委員会にはさまざまな機能が付与されることが考えられている。たとえば就業規則の変更、特に不利益変更の合理性の推定に活用することもその一つである。この推定効が認められると、紛争の未然防止に役立つことが期待できる。すなわち、いままで過半数労組の合意を得て就業規則を変更しても、かならずしも裁判で合理性が認められるとはかぎらない事件（みちのく銀行事件・最判平成12・9・7労働経済判例速報1746号）があった。企業の側とすれば、どのような手続きを踏めばよいかかわらず、就業規則の不利益変更は非常にハードルが高いものと考えられてきた。

しかし、労使委員会で、少数組合あるいはパート労働者などの非正規従業員も労使委員会の労働者代表のメンバーに加えて、労使委員会の決議をへて変更すれば、合理性推定効が得られる。企業とすれば、どのような手続きを踏めば不利益変更が可能なのか見通しがつく。また変更に対抗する少数の労働者が訴訟を起こすことを事実上抑止で

きるので、紛争予防に大いに資することが期待できる。

また、「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書では、「労使委員会の活用の仕方として、事前協議や苦情処理の機能をもたせ、労使委員会における事前協議や苦情処理等が適正に行われた場合には、そのことが配置転換、出向、解雇等の権利濫用の判断における考慮要素となりうることを指針等で明らかにする。」とされている。

労使委員会に、配置転換、出向等の事前協議機能をもたせることは企業の人事権に対する制約となるので、賛成できない。しかし、苦情処理機関の設置について「必要性あり」と認識されながら、設置率が進まない現状にかんがみると（I2①）、労使委員会に苦情処理機能をもたせることは、検討されてよい。

ただ、労使委員会の設置手続、労働者代表の選出の要件、決議要件等があまり厳格なものであると、企画業務型裁量労働制の労使委員会のように、あまり利用がすまないことが懸念される。

また、労働条件の設定であれ、苦情処理機関としてであれ、もっとも労使委員会の設置の必要があるのは、組合のない中小零細企業である。ところが、これら中小零細企業では、各種労使協定の労働者代表を選ぶことさえ（誰もなり手がいないなどの理由から）難しい状況にある。また、労使委員会の設置には、コストも手間もかかることが予想されるが、中小零細企業がその負担に耐え自ら労使委員会を設置するか疑問である。

かといって、法律で労使委員会の設置を義務づけても、労使自治の実をあげることは期待できない。

さらに、企業内組合のある大企業でも、既存の企業内組合と労使委員会の関係をどうするのかという問題が生じる。企画業務型裁量労働制を導入しているある企業では、企業内組合と使用者が良好な関係を築き、よく話し合っただけで労使委員会を設置し、従業員の健康管理などにも十分配慮して、企画業務型裁量労働制を活用しているという報告もある。しかし、労働契約上のあらゆる場面に活用できる労使委員会が設置されれば、既存の労働

組合の存在意義はどのようになるのか、仮に将来的に労働組合と労使委員会の二者択一という問題が提起されたときに企業や従業員にとってどちらが好ましいのか、難しい問題である。

### 3 解雇の金銭解決制度について

さらに、「今後の労働契約法制の在り方に関する研究会」報告書は、解雇の金銭解決制度の導入について検討すべしとしている。労働者は労働契約法上の地位確認を請求して解雇を争うのだが、実際は、労働者は解雇された企業にもどるよりも金銭解決を希望するケースが多い。また解雇した側の企業も当然ながら労働者の復帰を望まない。したがって解雇事件については、和解による解決がとられることが多いといわれる。しかし、和解は、両当事者の合意がないと成立しない。そこで、特に使用者側から申し立てる要件、解決金の決め方などの問題があるが、紛争解決の選択肢を増やすという意味で、解雇の金銭解決制度を早期に導入すべきと考える。

## III 労働審判制度への期待

### 1 紛争解決機関としての労働審判への期待

いうまでもなく、労使紛争は企業内の機関をきっかけで解決されることが望ましい。しかし、企業内で解決できず外部の機関に紛争解決を依存せざるをえない場合もある。その際、迅速化されたとはいえ、裁判は時間費用コスト等の点で企業に大きな負担になる。

そこで、個別的労働紛争の裁判外の紛争解決機関（ADR）が必要となるわけだが、どのような機関が望ましいか、については従来より議論があった。

企業を取り締り監督する労働基準監督署の上級機関である労働局や、集团的労使紛争の解決機関である労働委員会では、中立性と紛争解決能力に疑問がある。

この点、裁判所のADRであれば、中立性、紛争解決能力とも他の機関に比べ申し分なく、使用者側として期待を寄せているのが、平成18年度

から施行される労働審判制度である。

この労働審判とは、地裁に設置される、労使の審判員と職業裁判官からなる労働審判委員会が、3回以内の期日で迅速に解雇、賃金不払い等の個別的労働紛争を解決する制度である。

ハード面で申し分のない優れた仕組みをもつこの制度が紛争解決機関として、うまく機能するかどうかはひとえにソフト面、審判員の質にかかっている。日本経団連は、主として企業団体の人事労務担当の役員、部課長およびその経験者を審判員候補者として500名を最高裁に推薦した。その約半数はOBであるが、残り半数は企業の現役の実務担当者である。

### 2 労働審判制度と企業内紛争解決との架橋

労働審判の制度趣旨の一つである迅速化を重視すれば、忙しい企業の現役の実務担当者よりも、期日の入りやすいOBのほうが審判員として望ましいことになる。

しかし、労働審判制度のもう一つの制度趣旨は、現在の企業の労働問題に関する知識・経験を労使紛争解決に生かすということである。この趣旨からは、現役の実務担当者が審判員にふさわしい。

企業の現役の実務担当者が審判員にふさわしい理由はもうひとつある。それは企業の実務担当者は審判員を2年（あるいは再任される人はそれ以上）経験して、自分の出身母体において、審判員のノウハウ・経験を活用できるという点である。すなわち、審判員経験者が人事労務担当を続けた場合や企業内の解決機関の仕事に就いた場合はもちろん、他の部門の長（上司）となった場合にも、審判員として実践的に身に付けたスキル・経験、すなわち、中立公平性や問題解決能力を今度は企業内の紛争解決に生かすことが期待できるのである。

## IV おわりに

以上、企業内の苦情処理制度や紛争解決制度、労働契約法制、労働審判について概観してきたが、繰り返し述べてきたように、企業内での紛争解決こそが最も重要である。

従業員には「栄光ある不満」を述べる機会が十

分に与えられるべきであるし、それを人事労務担当者はもちろんのこと、一人ひとりの現場管理者も迅速に解決する能力を身につけるべきである。その能力を身につけるためには、前述したとおり、労働審判員を経験することがベストである。しかし、審判員は人数が限られている。そこで、個別労働紛争解決研修（主催：日本労使関係研究協会）などの講座を、企業内の現場管理者が一人でも多く受講し、紛争解決のための知識とスキルを身につけ、企業内での紛争の未然防止、解決に努めるべきであろう。

- 1) 最高裁判所事務総局行政局「平成16年度労働関係民事・行政事件の概況」『法曹時報』第57巻第8号。厚生労働省「平成16年度個別労働紛争解決制度施行状況」。
- 2) 『職務研究』233号、日本経団連人事賃金センター、2003年。
- 3) 米国の社内オンブズパーソンの詳細については、菅野和夫花見古稀記念「米国企業における苦情処理ADRと社内オンブズパーソン」『労働関係法の国際的潮流』信山社、2000年、野瀬正治『新時代の個別的労使関係論』見洋書房、2004年。
- 4) 大内伸哉、小島浩、男澤才樹、竹地潔、國武英生『コンプライアンスと内部告発』日本労務研究会、2004年。

- 5) 人事管理の個別化の影響に関して、小島浩「人事管理の個別化と労働法」『日本労働研究雑誌』No.461、1998年。
- 6) タレント戦争とワーク・ライフ・バランスの関係について、小島浩「IT革命と人事管理」『日本労働研究雑誌』No.494、2001年。
- 7) 山川隆一『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』18頁、労働問題リサーチセンター、日本ILO協会、2005年。
- 8) 未組織労働者の場合に非制度的な対応による紛争解決の取組みが多いことを指摘するものとして、野瀬正治「大阪府個別労使紛争処理の実態調査」『労働社会学研究3』87頁、東信堂、2001年。
- 9) 管理職負担の軽減の必要性を指摘するものとして、(財)社会経済生産性本部労使関係常任委員会『職場と企業の労使関係の再構築』、1999年。
- 10) 『労働組合は今後も労働者の代表たりうるか?』日本労働研究機構、2002年。

こじま・ゆたか 日本IBM(株)顧問。最近の主な著作に『コンプライアンスと内部告発』(共著、日本労務研究会、2004年)。

わたなべ・よしひろ (社)日本経済団体連合会労働法制本部労働法制グループ長。最近の主な著作に『改正労基法早わかり』(共著、日本経団連出版、2003年)。