

# わが国の個別労働紛争調整システムの課題

——イギリスとの比較を中心に

野瀬 正治

(関西学院大学教授)

わが国の個別労働紛争調整の特徴は、相談件数に比し顕在化した紛争の調整件数が少ないことが挙げられる。その背景には、職場集団の凝集性の強さが紛争を表面化させずに決着させてきたことがある。しかし昨今、職場の社会関係が希薄化しており紛争を収斂させるための新たな規範とシステムが求められるようになった。本稿ではイギリス（ACAS）等との比較により、具体的な対応策について検討を行い、次の7つの点を指摘した。すなわち、①個別労働紛争調整システム全体において、各調整組織体の機能関連づけが必要で、司法の担う役割（特に、判定機能と判例形成機能など）と行政等の担う役割（特に、斡旋によるADR機能）の明確化と連携が必要、②紛争調整は、問題の初期段階でインフォーマルな取り組みにより解決を図ることが必要、③個別労働紛争調整システム全体をみると、紛争の性質や状況が紛争段階により異なるため各段階に応じた対応が必要、④職場での初期段階での紛争調整は、法的な手続き要件を課すより職場の自律的な取り組みを促進する原則を規範化して推進することが必要、⑤擬似共同体的性質が弱まってきたわが国の職場においても、イギリスの実施準則（code of practice）のような職場の個別労働紛争調整規範の形成の取り組みが必要、またそうした状況下では、⑥今後、第三者機能による紛争調整援助制度が必要、⑦規模が大きくなるあるいは労組の無い企業においては斡旋等の援助の推進が必要である、の7点である。

## 目次

- I はじめに
- II 個別労働紛争と ACAS
- III 実施準則（Code of Practice I: disciplinary and grievance procedures）と職場の紛争調整規範
- IV 紛争調整への取り組み
- V 紛争の発展段階と解決の取り組み方
- VI 結論

## I はじめに

個別労働紛争の解決への取り組みは、産業構造や職場における互酬関係そして職場規範のあり方が変化し、個別労働紛争件数も増加する中、時代

に合った効果的な紛争調整システムが求められている。すなわち、これまでの個別労働紛争調整モデルは、国際的にみれば顕在化した紛争が少ない中での司法や行政機関それぞれの従来からの取り組みによる処理であったが、今後、公平公正で生産性の高い社会実現に向けて、労働者にとってもまた経営者にとっても紛争処理全体を通してより実態に合った新たな個別労働紛争調整モデルへの移行が求められている。

本稿では、わが国の個別労働紛争調整システムに関し、イギリス等との比較を中心に、すなわち、制定法上<sup>1)</sup>、良好な労使関係の促進を図ることが課せられ、また斡旋（conciliation）の権能を与えられている<sup>2)</sup>イギリスの「助言、斡旋、仲裁

局<sup>3)</sup>」(Advisory, Conciliation and Arbitration Service, 以降 ACAS) 等による取り組みと比較し、企業内外での紛争処理に関し、紛争処理推進機関相互の機能関連性の視点、紛争処理における職場での規範形成の視点、紛争処理推進者(推進組織)の視点、および筆者の実態調査(科研費基盤研究(C) 調査2007, 2008)<sup>4)</sup>: ①「(事業所調査) 企業と個人間のトラブル状況及びその解決方法に関する調査(2007年), 以降, 事業所調査」, ②「(従業員調査) 企業と個人間のトラブル状況及びその解決方法に関する調査(2007年), 以降, 従業員調査」, ③「(ケーススタディ) 企画・開発・技術・研究者への調査(2008年), 以降, 2008年調査」)における個別労働紛争の類型・特徴の視点などから、今後のわが国の個別労働紛争処理のあり方について論じる。

## II 個別労働紛争と ACAS

### 1 紛争処理件数の比較と ADR の位置づけ

イギリスとの比較においてわが国は、相談件数に比べて斡旋件数が極めて少ないという特徴がある<sup>5)</sup>。具体的には、都道府県労働局の実施する相談の状況をイギリス ACAS と比較(2009年度)すると、都道府県労働局の相談件数<sup>6)</sup>は114万1006件で、ACAS への相談件数は102万670件、また、民事上の個別労働相談件数では都道府県労働局の24万7302件に対し ACAS 14万1663件である。実施した斡旋件数では、ACAS が7万6411件であるのに対して、紛争調整委員会は僅か8096件でしかない。加えて、打ち切り件数を比較すると、紛争調整委員会は4705件で打ち切り率58.4%(約6割)もあるのに対して、ACAS の打ち切り率は約29.2%(解決率約7割)で、比較するとわが国の斡旋調整委員会での解決率はけっして良好とはいえない。

また、労働審判制度での処理件数は増加しているものの、その件数は3468件(2009年の仮処分655件、訴訟3125件)でしかなく、イギリスの雇用審判所(Employment Tribunal 以降, ET)は、申し立てられた後、7万6411件が ACAS での斡旋を経て、2万1247件が ET での審理に付され

る。ET での審理件数はわが国と比較して約6倍と格段に多いが、審問に回る比率でみれば、ACAS で斡旋後1万6300件で21.3%でしかない。すなわち、イギリスの個別労働紛争処理システム全体からみれば、ACAS は ET での審問に対する代替的紛争処理機能を明確に果たしているし、ACAS は自らその役割を推進している。

その背景にあるシステム上の重要な特徴として、ACAS は、ET になされた申し立てについて送付を受けた後、斡旋等によって解決するように努める制定法上の義務<sup>7)</sup>を負うとともに、ET との関係では審問の前に斡旋を実際上行うことが合理的帰結として規範化されている。

また、ACAS の新たな取り組みとして、ET への申し立て前に斡旋を行う制度として申し立て前斡旋制度(pre-claim conciliation, 以降 PCC)<sup>8)</sup>を2009年に導入した。ACAS は期初に PCC に基づく斡旋開始率の目標を75%と設定<sup>9)</sup>し、明確に ET への申し立てを回避することを指標化してそれを目標に取り組んでいる。もちろん、そうした制度の導入は、単に回避件数を増やすためだけに取り組んでいるのではなく、早期に問題を解決することが紛争調整に重要であるとの認識の下に実践している。さらに、回避率(ET claims avoidance rate)としても指標化しており、ET への申し立て前の斡旋開始のみを問題にするのではなく、実際にどれだけ ET への申し立てを回避できたかをみている<sup>10)</sup>。ACAS は単に個々の紛争処理を解決するのではなく、全体スキームの中で斡旋などとおして早期にインフォーマルな解決を推進するとともに ET での審問の回避を図っている。この点、わが国の行政機関での紛争処理は、全体スキームの中での ADR としての積極的な位置づけはない。しかし懸念されるのは相談も含めた全体に対しての解決率の低さである。民事上の相談件数に対しての解決率は、わが国の1.4%に対し ACAS は36.3%である。

また、イギリスの ADR (Alternative Dispute Resolution) としての ACAS の取り組みは、単に ET での審問数削減を目指しているのではなく、当事者にとって精神的、経済的、時間的にメリットのある好ましい解決方法としての ADR

(Amicable Dispute Resolution) を目指している。

## 2 ACAS の取り組みの特徴

ACAS の個別労働紛争処理状況は、比較すると解決率も含めて良好であるが、その要因を取り組みの特徴から考えると次の5点が挙げられる。すなわち、①実施準則 (code of practice)<sup>11)</sup> を規範 (原則) として重視する取り組みで、実施準則 (code of practice) を核に職場での紛争調整を当事者間で効果的に推進できるように誘導している点が重要である。②企業内紛争処理状況を尊重した ET での審判、がなされている。すなわち、審判において職場での実施準則 (code of practice) を原則にして、実際どのように取り組んだかの状況を斟酌する制度になっている点がイギリスの効果的、効率的な個別労働紛争処理を可能にしている。③紛争類型を考慮した取り組み、がなされ紛争処理が効率的に取り組まれている。④中立的第三者機能を重視した取り組み、が当事者間の調整に効果的に機能している。⑤斡旋 (conciliation) による ADR 重視の取り組みが効果的に機能し、紛争処理の各組織体が相互に効果を挙げる仕組みとなっている。

こうした取り組みの特徴が、紛争処理全体を効果的、効率的にし、そして紛争当事者にメリットをもたらすことにつながっている。

次項では、これらの視点からイギリスの個別労働紛争処理との比較について個々に論じる。

## Ⅲ 実施準則 (Code of Practice 1: disciplinary and grievance procedures) と職場の紛争調整規範

### 1 実施準則 1 (Code of Practice 1) と 2008 年雇用法：位置づけの変化

ACAS の発する実施準則には3種類<sup>12)</sup>あるが、ここで対象にしている実施準則 1 (Code of Practice 1) は、職場における懲戒と苦情に関する基本原則として発せられている。ACAS は、1992 年労働組合及び労働関係 (統合) 法 (Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act

1992, 以降 TULRCA 1992) により、組織と従業員の良好な関係を促進するための実践的なガイドランス、実施準則を発する権能を与えられている<sup>13)</sup>。

2009 年 4 月以降の個別労働紛争の調整におけるイギリスの特徴は、法律による強制を軽減し、その一方で職場レベルの規範により個別労働紛争の非制度的な解決を促進している点である。実施準則が、企業内での紛争調整の取り組み上、基本原則として職場の規範となっている。

ここに至る経緯として重要な点は、イギリスでは 2004 年に一旦は、2002 年雇用法 (Employment Act 2002) および 2002 年雇用法 (紛争処理) 2004 年規則 (The Employment Act 2002 (Dispute Resolution) Regulations 2004, 以降 2004 年規則) により企業内での紛争処理件数の増加を期待して、企業内への法的規制を強化し企業内での紛争処理を雇用審判所の審判に直結するシステムを導入したが、むしろ職場での紛争調整への法律による過度の介入が結果として調整を阻害していることが問題になり、2008 年雇用法 (Employment Act 2008) で 2009 年 4 月に、企業内紛争処理を法定していた条項を廃止<sup>14)</sup>した。イギリスでは企業内での企業・個人間の調整に関し、法的手続き重視の施策は必ずしも効果的ではない、との見極めをして現在は「原則」としての実施準則を核に自主的な紛争調整を図っているのである。

2002 年雇用法および 2004 年規則では、当事者間の調整において、当事者双方に3つのステップ (手続き) を課していた。従業員サイドの例で述べると、①苦情について文書による経営側 (マネージャー) への通知、②当事者間で苦情調整のための検討会 (meeting) での当該問題についての調整、③不服の場合、再検討の要請と苦情調整のための上級検討会 (appeal meeting) への出席と当該問題についての調整、である。ここでいう検討会 (meeting) は、インフォーマルな会話ではなく、1999 年雇用関係法 (Employment Relations Act 1999) に規定されている懲戒のための審問 (disciplinary hearing) 等に匹敵 (Employment Act 2002 Schedule 2 Part 4 s.14) する。これらが企業内での調整において法定されていたため、企業内

での取り組みといえども ET での審問と直結<sup>15)</sup>してしまい当初から身構えて対峙し合う状況（権利義務関係の議論等）が生じていた。法定することにより発生するこうした状況は、早い段階に当事者間で相互理解をしながら解決を図る、といったインフォーマルな紛争調整の取り組みの妨げとなった。

しかし、このことは、紛争原因の所在を当事者間で認識する、という基本的ステップが必要でないということではない。問題になった点は、法的な手続きが当事者間のインフォーマルな問題解決の促進を阻害する点および ACAS の関与（援助）を弱める点であった。たとえば、斡旋期間を法定すればそれだけ紛争調整の期間を短縮できであろうという取り組みは、結果として ACAS の援助を限定することにつながり逆効果であった。こうした 2004 年改正後の実践状況を踏まえ、結果として 2008 年には抜本的見直し<sup>16)</sup>をし、実施準則（Code of Practice）も 2009 年に改正した。それまでの実施準則（2004 年 10 月施行）と比較すると、パラグラフの数は 116 から 45 に大幅に削減され、企業での実践の自由度が高められている。すなわち、イギリスは一律に法律で調整手続きを企業に強制するのではなく、実施準則（codes of practice）を紛争調整規範（原則）として明示することにより紛争調整を自主的に取り組めるように誘導している。インフォーマルな取り組みを促進する政策へと転換がなされたのである<sup>17)</sup>。

## 2 実施準則（Code of Practice）と紛争調整規範：わが国の職場の社会関係の変化

実施準則には法的拘束力がないからといって紛争調整に際し規範力が生じないということではない。実施準則は単なるガイドではなく、間接的影響力（紛争調整規範としての影響力）を有している。制定法<sup>18)</sup>および実施準則前文には、この実施準則が法的拘束力を持たない、ことが明記されているものの、間接的影響力を持つ上で極めて重要な点は、ET が審判に際して、実施準則を斟酌し、あるいは、証拠として認容、する点である<sup>19)</sup>。これにより、実施準則は法規範ではないものの、社会規範あるいは集団規範として、職場の社会関係

を規律する影響力を持つことになる。

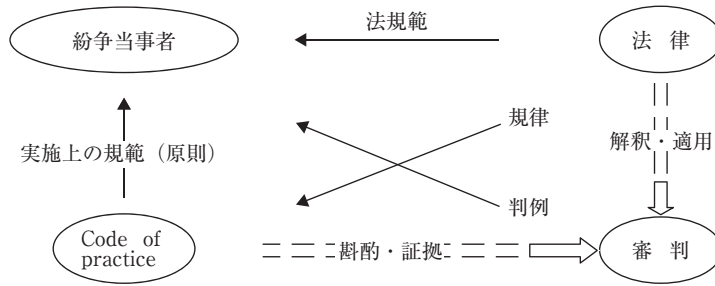
たとえば、2002 年雇用法および 2004 年規則で法定されていた前述の 3 ステップの手続きに違反がある場合、当時、裁定額は 10% から 50% の間で増減されたが、2008 年の法改正後も 0% から 25% の間で裁定額が増減される（Employment Act 2008, s.3(2)）。法的な直接要件として 3 ステップが課せられなくなっても実施準則に基づく実施状況を ET で斟酌するためやはり影響を与える。また、それまでは解雇は法定された手続きが満たされなければ自動的に不正解雇が適用されていたが、改正後は自動的にではなくなったものの、状況が斟酌されて裁定額に反映される。過度な法的な手続き要件を改めると同時に ET によりバックアップされている実施準則による取り組み（インフォーマルなアプローチ）を推進している。

すなわち、紛争当事者に対して、法規範として直接影響を与えないものの、実施準則は審判において斟酌・証拠として取り上げられるので紛争調整の実施上の規範（原則）として影響を与える。当事者は手続きの形式要件では自由であっても本質的には調整規範として実施準則を認識しなければならない（図 1）。

この点において比較すると、わが国の職場での企業と個人の関係は、労働協約や就業規則、雇用契約などの法的規範と日本的な社会関係による職場の集団規範（インフォーマルな規範）の 2 つの規範により規律されている。すなわち、労働協約や就業規則などの法律に基づく規範が強く影響するもののそれだけではなく、職場における社会関係・集団規範が紛争の調整に大きく影響している。実際これまで企業外での紛争調整が少なく職場での解決がなされる傾向が強い理由の一つは、職場での社会関係（互酬関係や職場の人間関係など）、日本的集団志向性の強さにより調整されることが多かったからでもある。紛争調整において、暗黙のルールや集団規範が「原則」として重要な意味を持っている。

そういう意味では集団的自由放任主義がイギリスの特徴であるが、個別労働紛争が増加する中、労働者個人の権利から発する問題を規律する規範が必要となり、現在それは、法律による統制主義

図1 紛争当事者・実施準則・審判・法律の関係の概念図



資料出所：筆者作成

に依るのではなく、実施準則が個別的労働関係の規範となりインフォーマルに紛争を解決することにより推進されている<sup>20)</sup>。

わが国の場合、努力義務規定などが有り、特に努力義務規定は判例では私法上、法的拘束力はないものの、公法上、行政の取り組みによりその実効性を高めること<sup>21)</sup>が期待できるためインフォーマルな取り組みを促進する場合、今後の重要な施策となる。

わが国は、かつてのような職場での強い集団規範が弱まっていく中、新たな法規範も整備<sup>22)</sup>されてきたものの、イギリスに比べて企業内での調整を促進する規範形成の取り組みは少ない。わが国の社会関係の急速な変化、すなわち職場における互酬関係などの退化や暗黙のルールによる調整機能が崩壊していく中、職場の紛争の未然防止あるいは早期解決のための規範が十分には準備されず（形成されず）、当事者間の調整が進みにくくなっている。

イギリスでは、日本的な社会関係の代わりに、具体的な実施準則（Code of Practice: Disciplinary and grievance procedures）に基づく企業内での実践状況を雇用審判所で斟酌するというメカニズムにより個別労働紛争に関しての職場での紛争調整規範を形成して紛争の自動調整機能を発達させている（図1）。

この点、わが国は、急速に職場の社会関係が希薄化していく中で、職場の紛争処理におけるインフォーマルな紛争処理を促進する新たな規範形成の必要性に迫られているのである。

## IV 紛争調整への取り組み

### 1 イギリスの紛争類型と紛争調整アプローチ

ACASでは、現在インフォーマルな紛争調整に重点を置くとともに、紛争の複雑性に焦点を当てて3類型化している。2004年の改革では、類型ごとに斡旋期間を制限して紛争処理期間の短縮化を試みたが、2004年改革はこの取り組みに限らず過度の法的規制が結果としてインフォーマルな紛争調整を阻害し、ACASの援助を弱めるため逆効果であるとの判断に至り、期間短縮化の試みは廃止された。しかし、現在この3類型は、類型ごとに過去の実績から予想される審問日数を斡旋でどの程度削減できるかの視点<sup>23)</sup>から活用されている。

削減率（審問が実施されたなら要すると思われる日数の圧縮割合）を全体で見ると78.1%と高く、インフォーマルな取り組みである斡旋が、非常に効果を上げていることが分かる。

また、類型別に削減率をみる（表1）と、第1類型が51.8%、第2類型が74.3%、第3類型が83.6%である。紛争が複雑になるほど削減率も高くなり、斡旋の貢献度も高くなることが分かる。

すなわち、差別やいじめ・嫌がらせなど人権、精神的問題に関わり、状況が複雑なケースにおいてはインフォーマルな紛争調整方法を中心とした斡旋の方が、フォーマルな紛争調整方法である審問より、紛争調整の効率が高いことが分かる。特に、第2類型や第3類型では、インフォーマルな斡旋の紛争調整方法が効果的である。

表 1 個別労働紛争の3類型

(単位：%)

類 型	内 容	構成比	削減率
第1類型	法令違反の紛争で比較的シンプルな実態の紛争など。	25.5	51.8
第2類型	複雑な実態のない紛争。申し立て件数も多い不公正解雇の紛争など。	47.0	74.3
第3類型	多くの論点を含む複雑な実態がある紛争。差別や公益通報保護に関わる紛争など。	27.5	83.6

資料出所：ACAS Annual Report &amp; Accounts 09/10 を基に筆者作成

注：1) 構成比：年間斡旋件数に対する構成割合

2) 削減率：ETでの審問に要するであろう日数の削減率

それでは、わが国における紛争調整方法はインフォーマルな取り組みが中心なのであろうか、それともフォーマルな取り組みが中心なのであろうか。次項では、その位置づけを、事業所調査、従業員調査から考える。

## 2 わが国の紛争調整アプローチ：非制度的解決方法

わが国の職場における紛争解決の方法を、「制度的解決方法」なのか「非制度的解決方法」なのかを、企業および従業員に聞くと、いずれも「非制度的解決方法」により紛争を解決するとの回答が多い(表2)。ここでの「制度化された方法」とは、労使協議会、苦情処理委員会、使用者と労働組合との団体交渉、管理職と従業員との職場懇談会、上司・人事労務担当による面接制度、従業員意識調査、などフォーマルな企業内制度を利用して解決する方法をいい、「制度化されていない方法」とは、そうした制度を利用せずに、上司と部下のコミュニケーションを通して解決するインフォーマルな解決方法をいう。

具体的に、従業員調査でみると、制度化されていない方法で解決していると回答した従業員が56.6%、と6割弱で、制度化されている方法で解決していると回答した従業員は20.8%、半々であると回答した従業員は13.2%である。また、事業所調査では制度化されていない方法で解決していると回答した事業所が45.9%と多く、半々であると回答した事業所は19.7%、逆に、制度化されている方法で解決していると回答した事業所は27.9%でしかない。事業所調査においても、制度

化されていない方法で解決しているとの認識にある。さらに、2008年調査で、より個別的労使関係が進むと思われる研究・技術・企画などの職務に就く従業員に聞いても、同様の結果<sup>24)</sup>である。この状況は、職場での紛争調整においてはインフォーマルな取り組みが当事者にとって好ましいことを、イギリス同様に示している。

また、イギリスでの調査(2008年)に、職場の好ましい紛争調整方法について、斡旋の経験企業に聞いた調査<sup>25)</sup>がある。この調査もインフォーマルな取り組みの重要性を示している<sup>26)</sup>(表3)。すなわち、斡旋の成功、不成功にかかわらず、「インフォーマルな方法」は紛争調整に効果がある、とする考え方に9割を超える支持があり、斡旋の不成功企業においても、96.7%と「インフォーマルな方法」を高く支持している。一方、成功、不成功にかかわらず、妥結合意方式<sup>27)</sup>やETでの審問による取り組みは相対的に支持されていない。

わが国の職場での紛争調整の一般的アプローチにおいても、またイギリスの紛争調整アプローチにおいても、その実態においてインフォーマルな取り組みによる紛争調整が、重要な位置を占めている。

それでは、次項では、紛争調整の具体的な取り組み方が、紛争の性質や紛争の段階でどのように異なるかについて考える。

表2 紛争処理の解決方法（制度的 or 非制度的）

（単位：社，％）

質問項目	企業（N=61）		従業員（N=53）	
	社数 (N=61)	比率	社数 (N=53)	比率
1. ほとんど「①制度化された方法」で	7	11.5	3	5.7
2. どちらかといえば「①制度化された方法」で	10	16.4	8	15.1
3. 「①制度化された方法」と「②制度化されていない方法」が半々で	12	19.7	7	13.2
4. どちらかといえば「②制度化されていない方法」で	17	27.9	13	24.5
5. ほとんど「②制度化されていない方法」で	11	18.0	17	32.1
6. 無回答又は不明	4	6.6	5	9.4

資料出所：事業所調査，従業員調査（2007）を基に作成

表3 職場の紛争調整方法別斡旋による解決度別解決方法の支持割合

（M.A. up to 3 choices, 単位：％，社）

解決方法	各解決方法の支持企業（計）		完全に解決（97社）		一部解決（190社）		未解決（30社）	
	割合	社数 (317社)	解決方法の支持割合	社数	解決方法の支持割合	社数	解決方法の支持割合	社数
1. インフォーマルな方法	94.0	298	99.0	96	91.1	173	96.7	29
2. 苦情処理手続き	64.4	204	69.1	67	61.1	116	70.0	21
3. 斡旋	77.9	247	76.3	74	81.1	154	63.3	19
4. 妥結合意方式	21.8	69	19.6	19	21.6	41	30.0	9
5. ETへの申し立て（審問）	1.9	6	2.1	2	2.1	4	0.0	0

資料出所：Latreille（2008）をもとに筆者作成

## V 紛争の発展段階と解決の取り組み方

### 1 紛争の性質と紛争の発展段階

事業所調査，従業員調査で企業内での紛争状況（性質）をみると，インフォーマルな解決アプローチに向く紛争が多く，解雇など（雇用契約存否確認や地位保全など）の様に企業外で多い紛争と異なり，この段階では仕事の内容，上司との関係や労働時間の問題に関する紛争が多い。

具体的に，従業員調査により，最近1年間（2007年7月時点）でどのような改善要望・不満・苦情を持ったかを聞く（表4）と，仕事の内容（35.8%），上司の職場管理（34.0%），労働時間（残業も含む）（28.3%），などが他の苦情より多い。また，事業所調査により，最近1年間でどのような改善要望・不満・苦情を受けたかを聞く（表4）と，労働時間（残業も含む）（65.6%）を挙げた企業が群を抜いて多く，賃金（月例給与・賞与など）

（41.0%），昇進・昇格（36.1%），人事考課（36.1%），と続き，解雇・退職勧奨は少ない（3.3%）。企業内での紛争の上位は，雇用契約関係などの権利紛争というよりそれ以前の段階の全般的にインフォーマルな解決アプローチに向く紛争が多いことが分かる。

特に，事業所調査と従業員調査の比較で留意すべき点は，企業への申し出は「労働時間」の問題が最多であるが，従業員調査では，労働時間の問題以上に「仕事の内容」と「上司の職場管理」が問題となっている点である。

このことは，一口に個別労働紛争といっても紛争の発展段階のどの段階で捉えるかにより紛争の性質とその調整アプローチが異なることを意味している。これを紛争段階と調整段階との関係（表5）で把握すると，前述の調査の苦情（表4）は，Ⅰ．既認知侵害およびⅡ．特定侵害，Ⅲ．苦情の表明，を中心としており，さらに言えば，従業員調査は，Ⅰ．既認知侵害，Ⅱ．特定侵害，を中心

表4 改善要望・不満・苦情（1年間）（2007年7月時点）

(M. A., 単位:位, 人/社, %)

項 目	従業員 (N=53)			事業所 (N=61)		
	順位	人数	比率	順位	社数	比率
16. 仕事の内容	1	19	35.8	9	16	26.2
15. 上司の職場管理	2	18	34.0	5	20	32.8
3. 労働時間（残業含む）	3	15	28.3	1	40	65.6
2. 人事考課	4	14	26.4	3	22	36.1
5. 賃金（月例給与・賞与など）	5	13	24.5	2	25	41.0
8. 人事異動（出向・転籍含む）	6	9	17.0	6	19	31.1
10. 社内の人間関係（いじめを除く）	7	9	17.0	10	14	23.0
1. 昇進・昇格	8	8	15.1	3	22	36.1
14. 教育・訓練	9	8	15.1	8	18	29.5
17. 改善要望等はなかった	10	8	15.1	17	2	3.3
4. 休日・休暇	11	7	13.2	7	18	29.5
6. ワーク・ライフ・バランス	12	6	11.3	12	10	16.4
7. 退職金	13	6	11.3	13	3	4.9
12. 男女の均等取扱い	14	4	7.5	15	3	4.9
11. いじめ	15	2	3.8	14	3	4.9
13. セクシャル・ハラスメント	16	1	1.9	11	12	19.7
9. 解雇・退職勧奨	17	0	0.0	16	2	3.3

資料出所：事業所調査、従業員調査（2007）を基に作成

注：ピリオドつき数字は回答選択肢の番号

とし、事業所調査は、Ⅲ. 苦情の表明、を中心としている。事業所調査における労働時間問題より多い従業員調査における苦情としての仕事の内容や職場の上司管理は、Ⅰ. 既認知侵害およびⅡ. 特定侵害、の段階が多く、事業所調査における労働時間問題は、Ⅲ. 苦情の表明、の段階での多さといえる。

一方、裁判での紛争は、Ⅴ. 権利紛争、を中心としている（一部、利益紛争も含む）。既述のイギリスのACASの方針は、特にPCC（pre-claim conciliation）の取り組みに象徴的に表れているが、紛争段階のⅠ. 既認知侵害およびⅡ. 特定侵害、を中心とした段階での紛争調整を重視した取り組みで、早期に問題を解決することが後日のより困難な紛争状況下での調整を避ける最善の方法であるとの考えによる。また、権利義務関係という限られた領域を中心にした調整の取り組みではなく、より柔軟な取り組みができる状況下での調整が効果的である、と考えてもいる。

すなわち、職場で問題が発生した早い段階で、中立的第3者としてのACAS斡旋官による紛争調整を図っている。

確かに、職場の上司はある日突然、裁判所に訴えられるというよりは、そこに至るまでに当事者

の不平、不満（苦情）の言動に触れることは多い。労働時間の問題であれば当初は、仕事の問題として生じたり、あるいは本人の体調の問題や私生活の問題として、あるいは総じて上司のリーダーシップへの不満として始まったりすることも多い。この初期の段階は、侵害の事実の通知と救済要請の段階ではないが、問題がエスカレートするとそれは特定侵害となり、さらに権利義務関係の問題として再認識され、当初の段階とは異なった問題に発展してしまう。そして、Ⅲ. 苦情の表明、を経て最終的には権利紛争として裁判所で争い決着を模索することになってしまう。紛争の段階が異なれば当事者間での主張の仕方が異なり紛争調整の取り組み方も異なる。そして、一般的に紛争の段階が進むと、継続的社会関係を尊重した解決は難しくなる<sup>28)</sup>。

次に、紛争の性質の違いが、紛争調整の取り組み方に影響を与える点について論じる。

## 2 紛争の性質と企業内での取り組み方

職場で従業員が問題を感じた時（紛争に発展しそうな問題が生じた時）に従業員は一般的に職場の上司に相談するなどインフォーマルな取り組み方で問題を解決しようとするが、さらに紛争が進



表5 わが国の企業と個人間の紛争段階と調整段階

紛争段階		調整段階			
		第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
		純然たる企業内での調整	企業内を中心とした調整	企業外を中心とした調整	純然たる企業外での調整
I. 既認知侵害	侵害行為の認知	◎	×	×	×
II. 特定侵害	原因主体の特定	◎	○	×	×
III. 苦情の表明	侵害の事実の通知と救済要請	◎	○	△	×
IV. 紛争の発生	苦情の拒絶	○	○	○	△
V. 権利紛争	民事上の紛争	×	△	○	◎

資料出所：筆者作成

注：◎は、その紛争段階で強く関係していることを示す  
 ○は、その紛争段階で一般的に関係していることを示す  
 △は、その紛争段階においてあまり関係していないことを示す  
 ×は、その紛争段階においてほとんど関係していないことを示す

むと企業や従業員はどのように対応するのであろうか。その際、紛争の性質によりその対応は異なるのであろうか。

事業所調査で、紛争が簡単には解決しない段階に発展した際に、事例別にどのように対応するかを分析した。調査時に設定した事例（別表2）としては、業績給に関する紛争、残業に関する紛争、いじめに関する紛争、リストラに関する紛争、企画研究成果に関する紛争、である。また、対応（相談先など）としては、中立的な第三者、職場の同僚や人望の厚い社員、労働組合や社員組織の代表者、弁護士などの専門家、地方公共団体の労働相談窓口、労働審判法に基づく申し立て、各都道府県労働局、特に対応しない、である（別表3）。

結果を事業所調査で苦情事例別に、どこに相談をして問題解決をするかをみると、組合・従業員代表に相談をする、を第1位としている事例は、事例1：業績給への苦情、で31.1%、事例4：リストラへの苦情、で32.8%、事例5：企画要員等からの苦情、で26.2%、である。一方、同僚・人望ある社員に相談する、を第1位としている事例は、事例2：残業手当への苦情、で27.9%、事例3：いじめへの苦情、で31.1%である。苦情の性質によって第1位とする相談先は異なる。また、昨今増加している「いじめ」の苦情では、中立的第三者が第2位になっている点に留意する必要がある。

さらに、この調査において、企業内における各紛争の事例に対する相談先、①中立的な第三者、②職場の同僚や人望の厚い社員、③労働組合や社員組織の代表者、の関連性について調べる（フィッシャーの正確確率検定を行う）と、「いじめ」と他の各事例（業績給、リストラ、企画研究成果）間で有意差が認められた（表6）。

すなわち、「いじめ」と各事例（業績給、リストラ、企画研究成果）間において、「いじめ」では企業は職場の同僚や人望の厚い社員による紛争調整を期待しているが、「業績給、リストラ、企画研究成果」の各紛争では、労働組合や従業員組織の代表者による紛争調整に期待をしていた。また、「残業手当」における紛争では、職場の同僚や人望の厚い社員と労働組合や社員組織の代表者の両方に調整を期待していた。

この結果は、会社側の紛争調整の取り組み方が、「いじめ」については、非制度的なアプローチが適すと考えるし、逆に、「業績給、リストラ、企画研究成果」に関わる各紛争は、労使協定や就業規則等による制度的アプローチが適すと考えるためである。一方、「残業手当」に関する紛争は、その実際の状況において初期の段階では非制度的な方法での取り組み指向が強いが、問題がエスカレートすると制度的解決による取り組み指向が強くなることを意味している<sup>29)</sup>。

また、この調査結果は、2008年のイギリスでの調査結果<sup>30)</sup>とも軌を一にしている。当該調査で

表6 企業の苦情別対処方法の類似性一覧

紛争の事例	2. 残業手当	3. いじめ	4. リストラ	5. 企画・研究成果の苦情
1. 業績給制度への変更に対する苦情	.261	.004**	.206	.530
2. 残業手当に対する苦情	—	.088	.324	.320
3. いじめに対する苦情	—	—	.011*	.039*
4. リストラに対する苦情	—	—	—	.912

注：1) \*= $p<.05$ , \*\*= $p<.01$

2) Fisher の正確確率検定を SPSSver18 により行った

は、差別、いじめ・嫌がらせ、労使関係の改善、賃金、労働条件、解雇など各々の紛争について、斡旋（インフォーマルな取り組み）による紛争調整が適するかについて聞いている。結果を「とても適している」「適している」の合計でみると、斡旋（インフォーマルな取り組み）は、労使関係の改善、では約 85%もの支持があり、いじめ・嫌がらせ、も約 75%と高い。差別に関しても約 45%で相対的に高い評価である。一方、解雇（約 35%）、賃金（約 25%）、労働条件（約 25%）は必ずしも高くなく、制度的な解決方法が模索されることがその背景にある。

このように、日本、イギリスを問わず、紛争の性質、状況により、紛争調整方法は異なり、特にいじめ・嫌がらせなどは非制度的な取り組みが利用される。

### 3 紛争調整の推進者・推進組織

イギリス、アメリカ、オーストラリアそしてわが国においても、企業内での紛争調整推進者を挙げれば、職場の上司、中立的な第三者、職場の同僚や人望の厚い社員、労働組合や社員組織の代表者などが挙げられる。また、推進組織・調整組織や制度などについて挙げれば、企業内では労使協議会、苦情処理委員会、団体交渉、職場懇談会、面接制度、従業員意識調査、中立組織による調整、企業外では行政組織体、弁護士、合同労組、コーポレート・オンブズマン、裁判所などが挙げられる（表7）。

しかし、調整組織体等の名称やカテゴリーが同じであっても各々の機能の仕方や調整のあり方は異なる。また紛争がどの段階にあるかによっても異なる。たとえば、イギリスにおいて中立的第3

者としては既述の通り ACAS の斡旋官が重要な役割を演じているが、わが国では中立的第3者が活躍するケースは少なく、職場の直属上司や職場の同僚あるいは人望の厚い社員が重要な働きをする。また、行政機関でみれば、アメリカでは雇用機会均等委員会（Equal Employment Opportunity Commission : EEOC）<sup>31)</sup>があるが、特徴は、ACAS とは異なり事案を審査して申立人を保護すべきと判断した場合は必要に応じ自ら訴訟の原告になって争うなど労働者を直接的に保護することである。

一方、オーストラリアでは 1980 年代の労働党政権時代から労使関係の個別化が進む中、保守連立のハワード政権<sup>32)</sup>は個別化を加速させオーストラリア職場協定（Australian Workplace Agreements, 以降 AWAs）<sup>33)</sup>とそのチェックを行う行政機関の雇用擁護局（The Office of the Employment Advocate, 以降 OEA）<sup>34)</sup>を強力に推進した。しかし、行き過ぎたワーク CHOICES（Work Choices）も争点<sup>35)</sup>となった 2007 年総選挙で大敗を喫し、現在は労働党政権下で 2009 年フェアワーク法（Fair Work Act 2009）により設置されたフェアワーク・オンブズマン（Fair Work Ombudsman）により取り組まれている。フェアワーク・オンブズマンは、ACAS 同様、政府から独立して情報提供など中立的な活動を行い、また ACAS ほどには発達していないが FWOM（Fair Work Ombudsman Mediator）<sup>36)</sup>として紛争当事者間の調整をする制度（中立的第3者が援助する制度）を有している点は注目できる。

また、アメリカでは民間の中立的な斡旋・調整機関が発達している。例えば、アメリカ仲裁協会（American Arbitration Association : AAA）<sup>37)</sup>やジャ

表7 調整推進者・各制度と調整段階の関連図

調整推進者・組織・制度		調整段階			
		第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
		純然たる企業内での調整	企業内を中心とした調整	企業外を中心とした調整	純然たる企業外での調整
企業内の調整推進者	職場の上司、中立的な第三者、職場の同僚や人望の厚い社員、労働組合や社員組織の代表者、コーポレート・オンブズマン	◎	○	△	×
企業内の経営制度	労使協議会、苦情処理委員会、団体交渉、職場懇談会、面接制度、従業員意識調査、中立組織による調整				
企業外の社会制度	行政組織体、弁護士、合同労組、コーポレート・オンブズマン等	×	△	○	○
司法機関等	裁判所の利用等	×	△	○	◎

資料出所：筆者作成

注：◎は、紛争解決に強く関係していることを示す

○は、紛争解決に一般的に関係していることを示す

△は、紛争解決にあまり関係していないことを示す

×は、ほとんど紛争解決に関係していないことを示す

ムス (Judicial Arbitration Mediation Service: JAMS) などは、裁判所での訴訟ではなく、私的な調停、仲裁などをとおして、より迅速、効率的に解決をはかる推進組織体 (AAA は非営利組織体) で、特に、労組が無い企業での調整に貢献している。この点は、わが国の労働局に斡旋調整を申請する企業の従業員規模が、50人未満で約5割を占め、また労組を有しない企業で約7割を占めている状況からすると、その必要性は同様に高い。イギリスも同様な傾向でETへの申し立ては、50人未満で約57%<sup>38)</sup>であり、やはり第三者組織などによるバックアップシステムが必要なことを示している。

加えて、AAAは単に斡旋、調停、仲裁のみをするのではなく、教育、トレーニング、出版、紛争調整のための研究、実践なども行い労使関係の円滑化にも取り組んでおり、民間といえどもACASと同様の社会的機能を果たしている。

具体的に教育や紛争調整を望む当事者は、たとえばAAAに依頼をすると、AAAには、教育プログラムや仲裁人・斡旋人等の候補者も含むADRプログラムが用意されており、労使ともにサービスを受けることができ、紛争については公平公正、迅速、低廉、秘密裡に、トラブル調整を図ることができる。

他に、アメリカにおける特徴ある取り組みとし

ては、コーポレート・オンブズマン (組織オンブズマン) の取り組みがある。コーポレート・オンブズマンは、アメリカではすでに1960年代後半<sup>39)</sup>には企業において重要な位置づけにあり、企業により設置されるものの中立の立場<sup>40)</sup>で労使から信頼を得て調査や報告そしてカウンセリング、斡旋などを行い紛争調整に貢献する。企業側も労使関係の向上やコンプライアンスも含めた経営上メリットがある点を評価している。

イギリス、アメリカにおいては、このように中立的な第三者や中立的組織体による取り組みが盛んで、その背景には裁判回避<sup>41)</sup>のインセンティブおよび訴訟件数の増加に伴うコスト削減や利用者メリットを考えた司法制度改革があり、裁判外 (ADR) での調整が発達している。

それでは、あまりわが国では発達してこなかった「中立的第三者」について、職場はどのように評価しているのだろうか。次項ではその必要性について考える。

#### 4 中立的第三者の必要性

わが国では冒頭でも指摘したように、職場の社会関係がこれまで擬似共同体的特徴を持った機能組織体であったため、集团的志向が強い組織特性の規範の中で、職場の個別労働紛争も調整されてきた。しかし昨今その規範が弱まり、加えて産業

構造が変化する中で個別労働紛争が増加しており、そうした紛争調整メカニズムが働きにくくなっている。これまで、強い職場規範に支えられ労使協議会等において事前調整的に個別労働問題も含めて紛争が調整されてきたが、昨今そのメカニズムに綻びが出ている。

具体的に、事業所調査、従業員調査において「中立的第三者」に対する評価をみると、労使ともに今後の重要な制度である、と判断している。すなわち、従業員調査において、これから必要となる苦情調整制度を聞く(表8)と、上司・部下間の個人面談制度が43.4%と多いが、次いで、中立的第三者による調整制度が35.8%と多い。また、事業所調査でも、上司・部下間の個人面談制度が60.7%と多いが、次いで、中立的第三者による調整制度が41.0%と続く。また、2008年調査で、より個別的労使関係が進むと思われる研究・技術・企画などの職務に就く従業員に聞いても、同様の結果<sup>42)</sup>である。

さらに、既述の苦情事例(別表2)における対応を相談先別に従業員調査でみると、「同僚・人望ある社員を交える」が25.4%と多いが、次いで、「中立的第三者を交える」が16.9%と続く。また、2008年調査の研究者・技術者など従業員の回答でも、「中立的第三者を交える」が28.8%と多く最多になっている<sup>43)</sup>。

労働局などの企業外での調整を選択する従業員

の属する企業の従業員規模は既述の通り必ずしも大きくないことを考えると、わが国においても今後の望まれる紛争処理制度のひとつとして、中立的第三者が援助して紛争調整に取り組む体制が求められている。

## VI 結 論

わが国の個別労働紛争調整システムについて、これまでイギリスとの比較および実態調査等を基に論じたように、今後、次の7点についてさらに整備していく必要がある。すなわち、①個別労働紛争調整システム全体において、各調整組織体の機能関連づけが必要である、換言すると、司法(裁判)の担う役割(特に、判定機能と判例形成機能など)と行政等の担う役割(特に、斡旋によるADR機能)の明確化と連携である、②紛争調整は、問題の初期段階でインフォーマルな取り組みにより解決を図るのが効果的でその取り組みが必要である、③個別労働紛争調整システム全体をみると、紛争の性質や状況(紛争類型)がその発展段階により異なるため各段階に応じた対応が求められる、④職場での紛争調整(初期段階での紛争調整)は、法的な手続き要件を課すより職場の自律的な取り組みを促進する原則を規範化して推進するのが実態に合う、⑤擬似共同体的性質が弱まってきたわが国の職場において、職場の個別労

表8 わが国の今後の企業内紛争調整制度

(M. A., 単位:社, %, 位)

今後の取り組み方法	企業 (N=61)			従業員 (N=53)		
	社数	比率	順位	社数	比率	順位
1. 上司・部下間の個人面談制度	37	60.7	1	23	43.4	1
3. 中立的第三者による調整制度	25	41.0	2	19	35.8	2
2. 人事担当者・社員間の個人面談制度	23	37.7	3	15	28.3	5
6. 社員意識調査	23	37.7	4	17	32.1	4
11. 管理職と社員との職場懇談会	19	31.1	5	9	17.0	7
4. 自己申告制度	18	29.5	6	18	34.0	3
10. 経営陣と社員組織との話し合い	16	26.2	7	8	15.1	10
8. 労使協議会	12	19.7	8	7	13.2	11
5. 提案制度(投書箱・目安箱など)	9	14.8	9	12	22.6	6
7. 労働協約に基づく苦情処理委員会	6	9.8	10	8	15.1	8
9. 労使による団体交渉	4	6.6	11	8	15.1	9
12. その他	0	0.0	12	2	3.8	12

資料出所:事業所調査、従業員調査(2007)を基に作成

注:ピリオドつき数字は回答選択肢の番号

労働紛争調整規範の形成は、例えばイギリスの実施準則 (code of practice) の取り組みが参考になる、またそうした状況下では、⑥今後、第3者機能による紛争調整援助制度が求められる、⑦規模が大きくなるあるいは労組の無い企業においては斡旋等の援助が必要である、の7点である。

社会の発展は、社会における機能分化と組織の合理化を進め、また、その一方で個人の個性化と人格化を進める。そして、必然的にそこでは個別化した対立が増加するが、社会の発展はその対立を統合し協調させることにより推進される。職場の社会規範が弱まってきたわが国において新たな時代に求められる個別労働紛争調整システムは、紛争における個別の対立をインフォーマル、フォーマルの両面からの取り組みにより、対立を統合し協調させる紛争調整システムとして機能させなければならない。

\*本稿は、日本学術振興会・科学研究費補助金「個別的労使関係の研究——従業員個人と企業間・従業員同士の新たな調整システムの研究」(2006～2008年度)における研究成果の一部を含んでおり、日本学術振興会に謝意を表す。また、ACASの斡旋官および地方裁判所の判事の方々にヒアリングに応じて頂いたことに謝意を表す。

- 1) Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act 1992) s.209.
- 2) Trade Union and Labour Relations (Consolidation) Act 1992) s.210 および Employment Tribunal Act 1996 s.18.
- 3) ACAS は、1974年に組織され1975年の雇用保護法に法的根拠を持つ独立行政法人で、スタッフは2010年度、約880人、支出総額は約5573万2000ポンド(約75億円、1ポンド135円)で、ビジネス・イノベーション・職業技能省 (Department for Business, Innovation and Skills) の補助金5568万7000ポンド(2010年度)等で活動している。ACASの当初の目的は、当時の工業化社会の産業構造いわゆる大量生産型工場での労使関係において、労使関係改善の推進、(特に団体交渉の拡大および団体交渉システムの改革・指導)であったが、情報・サービス産業の発展が目覚ましい現在では、その目的を、①労働争議だけでなく個人レベルの労使(雇用)紛争の未然防止および解決、②雇用審判所への申し立て後あるいは申し立て前の斡旋、③情報の提供、④労使間の良好な関係の促進、⑤出版活動、会議、セミナー等の実施、としている。また、全国規模で電話による相談サービスも行い、個人からの様々な雇用問題についての質問に答えている。こうした相談窓口(Public enquiries points)で電話による相談に対応するのは、斡旋官ではない者が対応している。なお、ACASでの斡旋は、①自発的な解決を尊重する取り組みで、②中立的な立場を堅持し、③信頼を得て秘密を守り、④報酬を得ずに、⑤雇用審判所から独立して、実施される。
- 4) 調査概要は別表1の通り。
- 5) ドイツの労働裁判所の新受件数は約60万件であるし、フランスの労働裁判所は約16万件(平成19年度年次経済財政報告)とわが国に比べて格段に多い。
- 6) 2010年度は、総合労働相談0.9%減、民事上個別労働相談0.2%減、助言・指導申出1.1%減、そして斡旋については18.3%と大幅な減であった。なお、いじめ・嫌がらせ、に関する相談が継続的に増加している。
- 7) supra note 1, supra note 2.
- 8) ここでいうclaimは、ETへの申し立てを意味する。
- 9) 結果は80%の達成率であった。
- 10) 結果は69.6%の回避率であった。
- 11) ここでは、code of practiceを組織内での懲戒や苦情に関するの双方の具体的な取り組み(実施)(Code of Practice on discipline and grievance)の原則(規範)として捉えているので「実施準則」と訳した。
- 12) Code of Practice 2: Disclosure of Information to Trade Unions for Collective Bargaining Purposes. および Code of Practice 3: Time off for trade union duties and activities.
- 13) TULCA 1992 s.199.
- 14) Employment Act 2002の29条から33条および附則2から附則4は廃止された。
- 15) 例えば、従業員サイドに限らず経営サイドも、調整ステップが雇用審判所に進んだ際のことを念頭においた当事者間調整が発生する。
- 16) Employment Act 2008.
- 17) Michael Gibbonsは unnecessary 規制の撤廃を提言した。Gibbons (2007).
- 18) TULCA 1992 s.207 (1).
- 19) TULCA 1992 s.207 (2).
- 20) もっとも、法律に規定されていて、実施準則にも規定されている規則もある。例えば、懲戒や苦情における同僚の同伴などである。Employment Relations Act 1999 s.10 (1).
- 21) 例えば、旧男女雇用機会均等法の7条(募集・採用)、8条(配置・昇進)等は一定の効果があった。荒木(2004)。
- 22) 例えば、改正労基法、改正パート労働法、改正労働者派遣法、労働契約法などがあるが、当事者の自主的な取り組みを促進する内容はほとんどない。
- 23) Potential Hearing Days Saved by conciliation: PHDS.
- 24) 制度化されていない方法で解決しているとの回答は、84.8%である。
- 25) CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) により実施された。
- 26) Latreille (2008).
- 27) 合意妥結方式(compromise agreement)では、The Employment Rights Act 1996 Section 203 (3)に基づく手続きを要する。
- 28) このような考え方は、ACASの取り組み方とも共通している。
- 29) 従業員調査結果では、一般的にインフォーマルな取り組みとして職場の同僚や人望の厚い社員による紛争調整を期待しているが、リストラに関しては労働組合や社員組織の代表者への期待が多かった。
- 30) supra note 25, supra note 26.
- 31) EEOCは、公民権法第7編705に根拠をもち、行政的な取り組みによる連邦での雇用や市民の権利の擁護、法律に基づく雇用上の機会均等の推進、教育や専門的な指導による雇用上の機会均等の推進などである。
- 32) 1996年に発足した。

- 33) AWAsは、労働協約から離れて個別に企業と労働契約を締結できるもので、Workplace Relations Act 1996により導入された。労使関係法を集团的労使関係から個別的労使関係へシフトさせる法制の改革は、社会の変化に合わせるために労働党政権時代から始まっていたが、特に、自由・国民連立政権の当時のハワード政権下で、経済政策優先の考えに基づき強力に推進された。当初は、個別的労使関係において交渉力の弱い個人を保護するシステムとして、OEAの取り組みがあり、協約離脱時の個別労働契約における不利益変更審査(No-Disadvantage Test)が実施された。しかし、ハワード政権が2005年の総選挙で上院でも過半数を獲得し、ねじれ国会を解消すると、Workplace Relations Amendment Act 2005により、不利益審査を廃止する改正など(WorkChoicesの導入)が行われた。しかし、その改革(WorkChoices)も争点のひとつとなった2007年総選挙でハワード氏自身も落選する大敗を喫し、ラッド(労働党)政権にとって代わられた。ラッド政権は、Workplace Relations Amendment (Transition to Forward with Fairness) Act 2008 (the Transition Act 2008)により不利益変更審査(No-Disadvantage Test)を復活させるなど行った。なお、AWAsは、the Transition Act 2008により、新たな合意が禁止されITEA (Individual Transitional Employment Agreement)として引き継がれた。現在はFair Work Act 2009によりWorkChoicesとは異なる新たな労使関係が構築されている。
- 34) 1997年に設置され、2007年7月からはThe Workplace Authorityに改組後、2009年7月からはFair Work OmbudsmanとFair Work Australiaに継承された。
- 35) 新自由主義が推進される中で労使対等の原則を個別的労使関係でいかに担保するかの問題が問われた。
- 36) Workplace Ombudsman制度を継承している。
- 37) AAAは、1926年に設立された非営利団体で構成メンバーは企業、労組、市民活動団体など幅広く参加しており公正な紛争調整に取り組んでいる。
- 38) Peters, Seeds, Harding, and Garnett (2010).
- 39) Silver (1967).
- 40) 中立性の程度は組織体との関係により異なる。国際組織として、International Ombudsman Associationがある。
- 41) アメリカ企業は陪審制度による高額な損害賠償などの危険を回避したいとの考えは強い。
- 42) 第1位は「上司・部下間の個人面談制度」で40.9%、第2位は「中立的第3者による調整制度」で21.2%である。
- 43) 「同僚・人望ある社員を交える」は27.3%であった。

#### 【別表1】

- I. (事業所調査)「企業と個人間のトラブル状況及びその解決方法に関する調査(2007年)」
1. 調査対象：2007年2月末時点で、東証1部、大証1部、ジャスダック、マザーズ、ヘラクレスに上場している企業から無作為に抽出した企業700社に対し調査を行った。
  2. 調査方法：郵送による調査票の送付・回収を行った。
  3. 調査項目
    - (1) プロフィール (2) 人事労務管理の状況 ①制度設定状況 ②コミュニケーション状況 ③企画・開発等要員に関する処遇・企業風土 (3) 改善要望・苦情の状況 ①苦情等の動向 ②調整窓口 ③解決状況 (4) 改善要望・苦情処理の方法 ①処理方法の類型 ②苦情事例別の処理方法 ③今後の苦情処理制度 (5) 企業外の調整制度

4. 実施時期：2007年7月1日
  5. 回収状況：発送700事業所。回収61事業所(有効回収率8.7%)。
- II. (従業員調査)「企業と個人間のトラブル状況及びその解決方法に関する調査(2007年)」
1. 調査対象：企業調査の対象となった企業で働く従業員
  2. 調査方法：企業調査の対象企業にアンケート票を各1部送付し当該企業から従業員に配布してもらい、回答は従業員から直接郵送により回収した。
  3. 調査項目
    - (1) プロフィール (2) 人事労務管理の状況 ①制度設定状況 ②コミュニケーション状況 ③処遇・企業風土 (3) 改善要望・苦情の状況 ①苦情等の動向 ②調整窓口 ③解決状況 (4) 改善要望・苦情処理の方法 ①処理方法の類型 ②苦情事例別の処理方法 ③今後の苦情処理制度 (5) 企業外の調整制度
  4. 実施時期：2007年7月1日
  5. 回収状況：発送700事業所。回収53人(有効回収率7.6%)
- III. (2008年調査)「(ケーススタディ)企画・開発・技術・研究者への調査(2008年)」
1. 調査対象：複線型人事制度の導入が進んでいない企業の研究・技術・企画などの職務に就く従業員
  2. 調査方法：これまで筆者が人事制度構築あるいは人事制度運用に関わった企業から調査対象となる12社を選び当該企業から従業員に配布してもらい留置法により実施した。
  3. 調査カテゴリー：従業員調査に同じ。
  4. 実施時期：2008年9月
  5. 回収状況：対象者80人。回収75人(有効回収率93.8%)

#### 【別表2】

(事業所調査事例の前提：すでに職場の上司や人事労務部門から社員本人に十分な説明を行っているが、どうしても本人が納得しない場合)

1. 事例1：業績給制度への変更に対する苦情  
より能力主義・成果主義を強く打ち出すため、年取のおよそ40%を業績給にする新たな賃金制度を導入し、高業績者には(一定以上の売上達成時に)報奨金を加算して支払うことにした。ところが、業績の悪い社員が、旧制度に戻せ、と強く主張している。
2. 事例2：残業手当に対する苦情  
残業手当は、毎月20時間分を定額で支払っており、ほとんどの社員はその時間内で残業を終えている。ところが、ダラダラ残業し、業務遂行の効率アップに努力しない者が、残業手当の増額を要求してくる。
3. 事例3：いじめに対する苦情  
ある職場の社員から、再三にわたり悪質な嫌がらせを職場ぐるみでされるとの申し出があった。そこでその職場の上司や同僚、前の職場の社員にも事情を聞いたところ、本人に問題があることがわかったので、本人に問題点を是正するよう指導した。ところが、問題点を是正することなく引き続き苦情を申し出てくる。
4. 事例4：リストラ  
会社の経営状況は厳しく、リストラしなければ倒産の可能性もある。そこで早期退職優遇制度を設け、後進に道を譲ってくれそうな者に、優遇制度に応募するように打

診した。ところが、会社の状況と優遇制度について理解しようとしてくれない。

5. 事例5：企画・開発・技術・研究要員からの苦情  
 会社は、企画・研究型の企業を目指し、企画・開発・技術・研究の業務を重視しているが、その業務に携わる者から仕事の成果に対する報酬やその他労働条件が低いと申し出があった。会社としては、その者だけを特別扱いできない、と説明したが納得してくれない。

【別表3】

(事例における相談先：選択肢)

1. 紛争を調整する中立的な第3者(組織)が社内に設置されているとした場合、その第3者を交えて話し合う。
2. 職場の同僚や人望の厚い社員を交えて話し合う。
3. 労働組合や社員組織の代表者を交えて話し合う。
4. 弁護士などの専門家に相談する。
5. 各都道府県など地方公共団体の労働相談窓口で相談する。
6. 労働審判法に基づき申し立てを行う。
7. 各都道府県労働局に相談する。
8. 特に対応しない。

参考文献

ACAS (2003) *Code of Practice 1: Disciplinary and Grievance Procedures*.  
 —— (2009) *Code of Practice 1: Disciplinary and Grievance Procedures*.  
 —— (2010) *Research Paper: Report of the Employment Tribunal/Acas Pilot on Attendance of Acas Individual conciliators at Case Management Discussions*.  
 —— (2010) *Research Paper: Service User Perceptions of Acas' Conciliation in Employment Tribunal cases 2007*.  
 —— (2010) *Discipline and Grievances at Work: The Acas Guide*.  
 —— (2010) *Annual Report and Accounts 2009/2010*.  
 Naomi Cunningham, and Michael Reed (2010) *Employment Tribunal Claims*, LAG Education and Service Trust Limited.  
 Mark Peters, Ken Seeds, Carrie Harding, and Erica Garnett (2010) *Findings from the Survey of Employment Tribunal Applications 2008*, Employment Relations Research Series No.107, Department for Business, Innovation and Skills.  
 Michael Gibbons (2007) *Better Dispute Resolution: A Review of Employment Dispute Resolution in Great Britain*, Department of Trade and Industry.  
 Paul L. Latreille (2010) *Research Paper: Mediation at Work: of Success, Failure and Fragility*, ACAS.

Derek Mitchell, and Wendy Mitchell (2010) *Research Paper: An Evaluation of the Acasin-depth Advisory Service*, ACAS.  
 Masaharu Nose (2009) "The Reform of Researchers/Engineers' Employment System: From the Perspectives of Legislation and Motives", *International Public Policy Studies*, Vol.14 No.1 (No.25), Osaka University.  
 Isidore Silver (1967) "The Corporate Ombudsman" *Harvard Business Review*.  
 荒木尚志 (2004) 「労働立法における努力義務規定の機能——日本型ソフトロー・アプローチ?」『COE ソフトロー・ディスカッション・ペーパー・シリーズ』COESOFTLAW-2004-11 東京大学.  
 有田謙司 (2009) 「雇用関係の変容とイギリス労働法理論・雇用契約論の展開」イギリス労働法研究会 編『イギリス労働法の新展開——石橋洋教授小宮文人教授清水敏教授還暦記念』成文堂.  
 小島典明 (2008) 「労働関係法の規制強化——現場から考える」『関西経協』70 卷 3 号.  
 下井隆史 (2008) 「個別労働紛争の解決援助について——調整委員の経験から考えられることなど」『日本労働法学会誌』112 号 法律文化社.  
 内藤忍 (2009) 『イギリスの行為準則 (Code of Practice) に関する一考察: 当事者の自律的取組みを促す機能に注目して』労働政策研究・研修機構 Discussion Paper 09-05.  
 野瀬正治 (1998) 「わが国の新たな個別的労使紛争処理システムについて——英米の労使紛争処理システムからの示唆」『Japan Research Review』Vol.8, No.6.  
 —— (2002) 「新時代の企業、個人そして社会——急がれる中立機能のビルドイン」『学士会会報』第 835 号.  
 —— (2006) 『第 2 版 新時代の個別的労使関係論——社会・企業・個人間の調整システム』見洋書房.  
 野村美明 (2009) 「ART としてのリーダーシップ——対話による実践知の言語化」大阪大学大学院国際公共政策研究科『国際公共政策研究』14 卷第 1 号.  
 山川隆一編 (2007) 『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.  
 山本和彦・山田文 (2009) 『ADR 仲裁法』日本評論社.  
 和田安弘 (2001) 『法と紛争の社会学』世界思想社.

のせ・まさはる 関西学院大学社会学部・大学院社会学研究科教授。最近の主な論文に「わが国の非典型労働制度の課題——イギリス、オランダ、スペインからの示唆」関西学院大学社会学部紀要：大村英昭教授退職記念号 第 112 号 (2011) 等。経営労働政策専攻。