

特集

企業内紛争の予防と処理

—システムをどう整備すべきか—

企業内における労働関係の個別紛争が増加の一途をたどっている。〇六年からスタートした労働審判制度など、外部での紛争処理システムは整備されてきたが、未然に企業内で苦情を把握し、解決するシステムは機能しているのだろうか。特集ではJILPTの調査をもとに、その現状と課題、そしてシステム整備のあるべき方向性などを総合的に検討する。



企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究

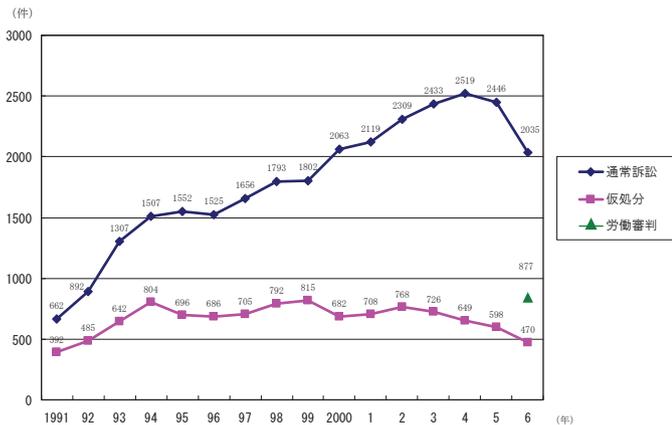
はじめに
調査研究の目的と概要

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、とく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。

このような状況を踏まえ、労働政策研究・研修機構（JILPT）では、二〇〇六年度及び二〇〇七年度の二年間にわたり、「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、研究会（I）を設置した上で、国内における労使からのヒアリングやアンケート、諸外国（米・英・独・仏）における現地調査、紛争解決スキルやその養成についての専門家からのヒアリング等を実施し、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し調査研究を行ってきた。本稿は、その成果の概要を紹介するものである。

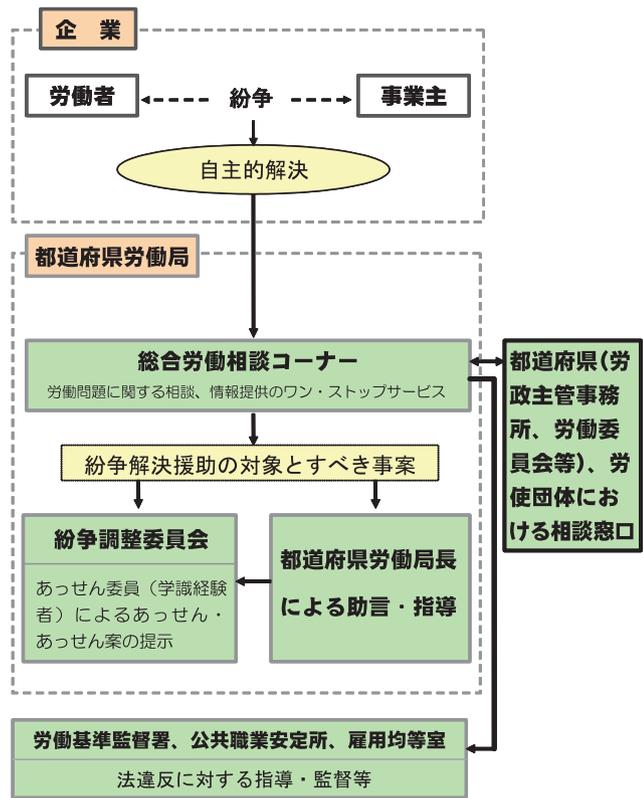
以下では、最終報告書の構成に沿い、まず、公的システムを含めたわが国における労働紛争処理システムの全体像を概観し、その後、アンケート調査及びヒアリング調査を通じて把握できる

図1 地方裁判所における労働民事事件新受件数



出所：最高裁判所事務総局「労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報
 注：2006年の労働審判は4月～12月。なお、2006年4月～2007年3月の1年間では1163件である。

図2 個別労働紛争解決制度の概要及び労働相談件数



出所：http://www.mhlw.go.jp/houdou/2008/05/h0523-3.html

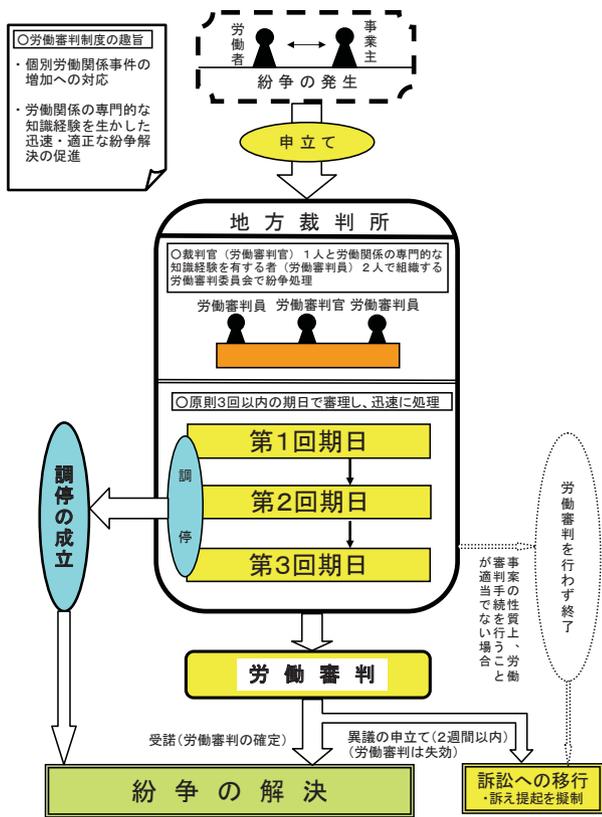
わが国における企業内紛争処理システムの現状を示す(1~3)。
 次いで、紛争処理に当たっては、有効に機能する紛争処理システムが存在し、そして実際に処理に当たる人材の存在が必要であるため、紛争の発生と解決のメカニズム、紛争解決に必要なスキル、紛争解決トレーニングの内容や方法等について記述する(4・5)。
 そして、企業内紛争処理システムを検討する上で欠かせない人事労務管理の観点からの分析を加えた後、本研究の成果を踏まえたわが国における企業内紛争処理システムのあり方と公的支援のあり方についての提言を紹介する(6・7)。

ここで、本研究における「紛争処理」という用語について説明を加えておく(3)。
 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」という用語が用いられている。また、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

う用語が用いられることもある。
1 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、二〇〇一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三つの要素からなる個別労働紛争解決制度が創設されるとともに(同年一月施行)、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

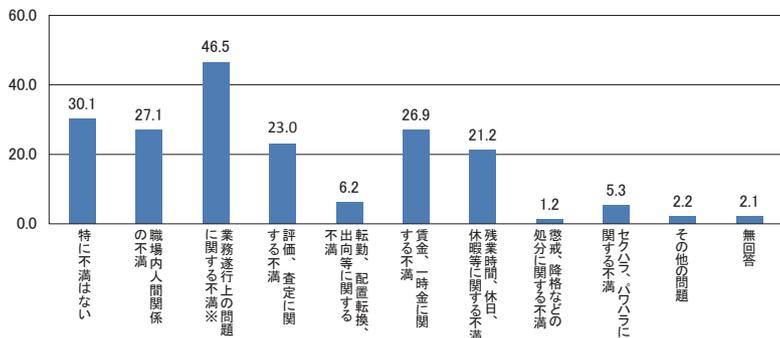
決が可能な労働審判によって個別紛争を解決しようとする労働審判制度が創設され、二〇〇六年四月から施行された(図1~図3参照)。また、集团的労働紛争に関しても、労働委員会における不当労働行為の審査の迅速化・的確化を図る労働組合法の改正が行われ、二〇〇五年一月から施行された。
 このように、個別紛争が増加する中で、司法システムにおいても行政システムにおいても、新たな個別紛争解決制度が導入され、また、不当労働行為の審査手続についても労働組合法が改正され、日本の労働法における紛争解決システムは、個別紛争と集団紛争の両面にわたって相当に改善された。
 しかし、職場での労働紛争については基本的には労使の当事者が解決する

図3 労働審判制度の概要



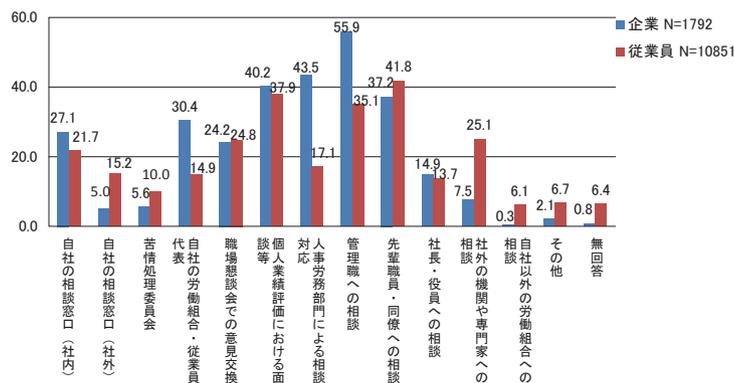
出所：http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/hourei/roudousinpan_s-1.pdf

図4 従業員の現在の不満 (従業員調査、N=10851、複数回答)



※ 調査票の選択肢は、「仕事の進め方、仕事の割り当て、仕事内容等の業務遂行上の問題に関する不満」。

図5 不満等の把握・解決で重視している仕組み・相談先 (企業調査)、不満を抱えた場合にふさわしい仕組み・相談先 (従業員調査) (それぞれ3つ選択)



2 わが国における企業内紛争処理システムの現状から(4)

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。

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つ

ても、重要な課題の一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(5)(6)。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。

従業員の七割は、仕事の進め方や職場での人間関係など日常的なもの、評価に関するもの、賃金や労働時間など労働条件に関するものなど、何らかの不満を抱えているが(図4)、企業内では、従業員の不満・苦情を把握・解決するため、公式・非公式の多様な制度や仕組みを有している。それら

ち、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(図5)、また、労働組合は日常的な組合活動を重視している(図6)。なお、不満・苦情の把握・解決を主目的としている「相談窓口」や「苦情処理委員会」については、規模の大きい会社ほど整備されている傾向があり(図7)、また、これらのような公式な制度を重視する傾向もみられるが、逆に規模の小さい会社ではインフォーマルなコミュニケーション

ションを重視する傾向もみられる。相談窓口や苦情処理委員会があっても、その利用はあまり進んでおらず、例えば、相談窓口の一年間の利用件数は九件以下が約八割であり(図8)、従業員が相談窓口や苦情処理委員会を利用しない理由としては、制度の詳細がわからないというもののほか、制度の公正な運用に対する不安や不利益取扱いの懸念など多様な理由があげられている(図9)。

上司に不満・苦情の相談をしたこと

図6 苦情や不満を把握するのに特に有効と思われる方法 (労働組合調査、N=2277、3つまで選択)

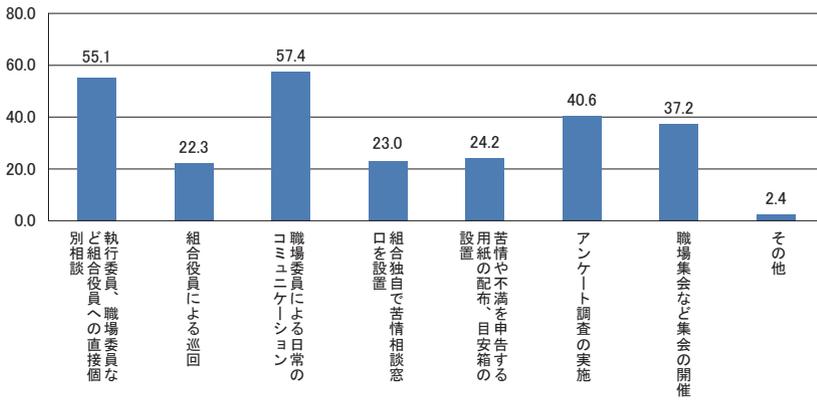
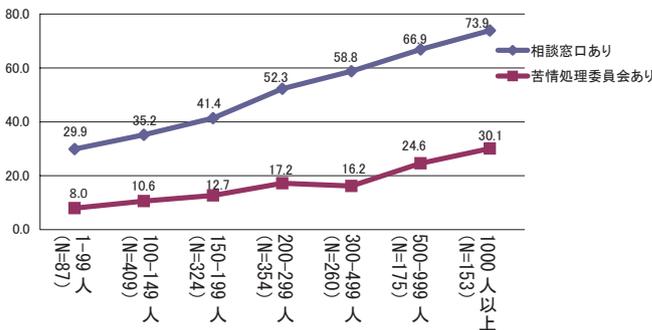


図7 企業規模別、相談窓口・苦情処理委員会の有無 (企業調査)



注：規模計では、相談窓口あり49.4%、苦情処理委員会あり16.0%である。

図8 相談窓口の年あたり利用状況 (相談窓口のある企業) (企業調査、N=886)

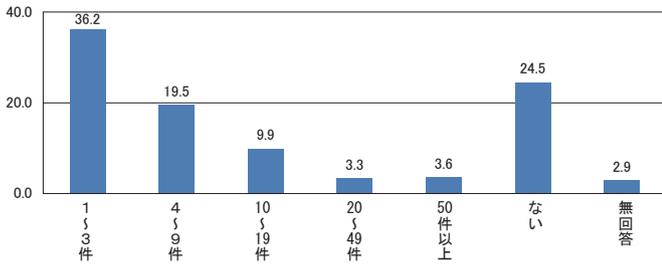
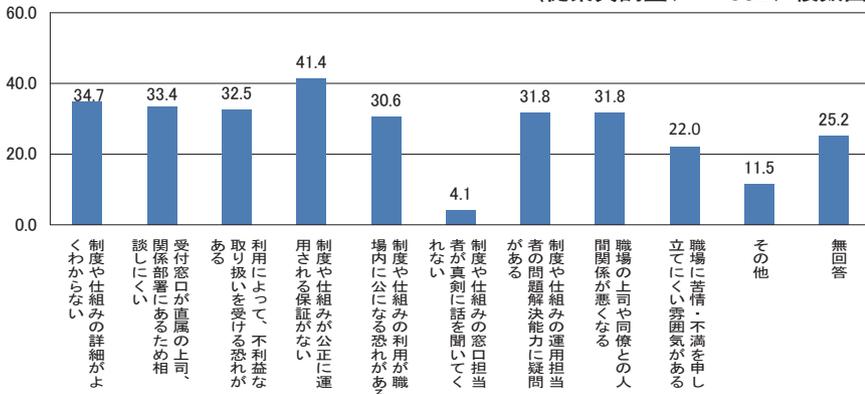


図9 相談窓口、苦情処理委員会の利用経験がない理由 (従業員調査、N=862、複数回答)



注：会社に「相談窓口」又は「苦情処理委員会」のいずれか1つでもあるが、その利用経験がない場合に、利用経験がない理由を質問。なお、「制度や仕組みを利用するほどの苦情・不満がない」(63.6%)を除いたもの。

がある従業員は五八・二%で、相談窓口や苦情処理委員会がある場合における利用経験(それぞれ一・五%、七・二%)よりかなり多い。苦情等の内容としては、業務遂行上の問題や人間関係の不満が多く(図10)、相談経験者の六割近くについてはおおむね解決しているが、解決をあきらめたとする者も四割近く存在し(図11)、相談窓口の利用の場合(図12)と比較すると倍以上となっている。

企業が重視している「管理職への相

談」についてみると、企業の六六・〇%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、三三・三%が部下の苦情・不満を解消することを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(図13)、上司で対応困難な場合の措置の明確化や、研修の充実等が必要と考え

る者も多い(図14)。労働組合でも六五・一%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一方、そのような管理職の役割を認める労働組合のうち六三・二%は、管理職がそのような役割を果たしていないと感じており、その理由としては、苦情等に対応することへの意識の低さのほか、時間的な余裕がないこと等をあげている(図15)。

苦情処理という観点から、相談窓口の担当者や管理職に必要な能力や資質について尋ねたところ、現在不足しているものとしては、苦情処理の経験を除けば、苦情処理に関する専門知識(労働法、メンタルヘルスなど)や問題解決能力の不足をあげる企業が多い(図16・17)、苦情処理担当者や管理職に対して、苦情処理の観点からの研修は行っていないとする企業がいずれも四割を超えている(図18・19)。

図 11 上司に苦情・不満を相談した結果 (相談ありの従業員) (従業員調査、N=6317)

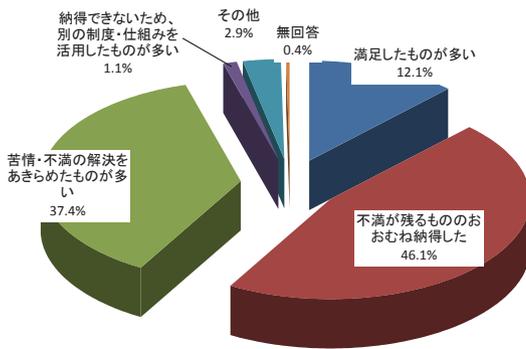
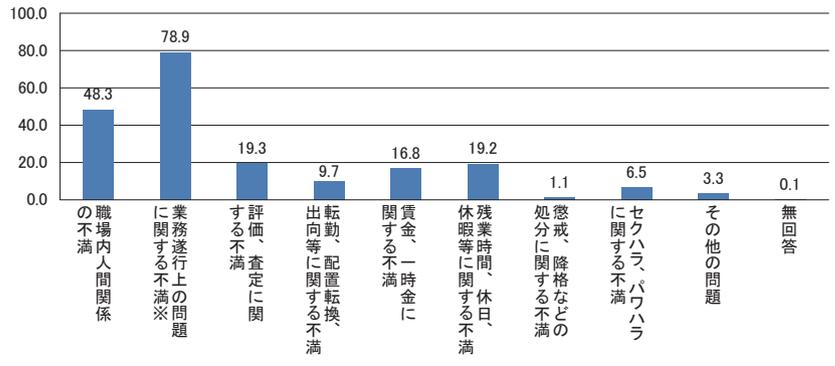


図 10 上司に相談したことがある苦情や不満の内容 (従業員調査、N=6317、複数回答)



※ 調査票の選択肢は、「仕事の進め方、仕事の割り当て、仕事内容等の業務遂行上の問題に関する不満」。

図 13 苦情・不満の相談に応じる上での課題 (課長以上) (従業員調査、N=2309、複数回答)

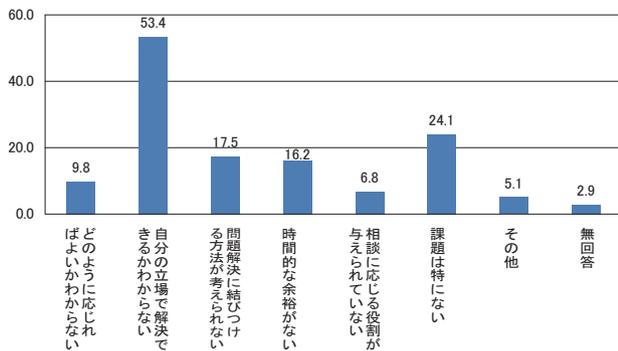


図 12 相談窓口を利用した結果 (利用経験ありの従業員) (従業員調査、N=371)

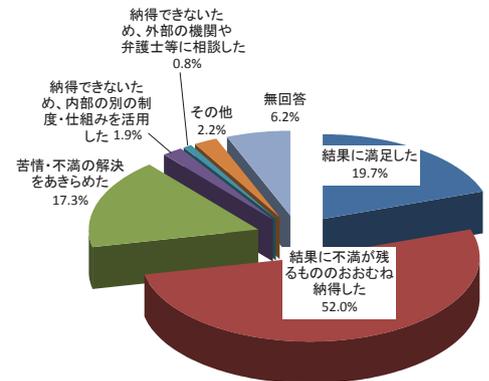
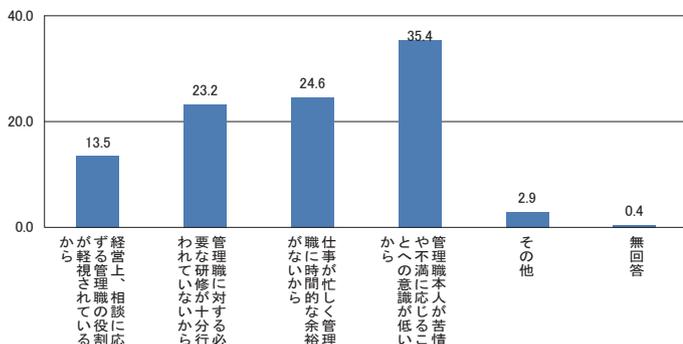
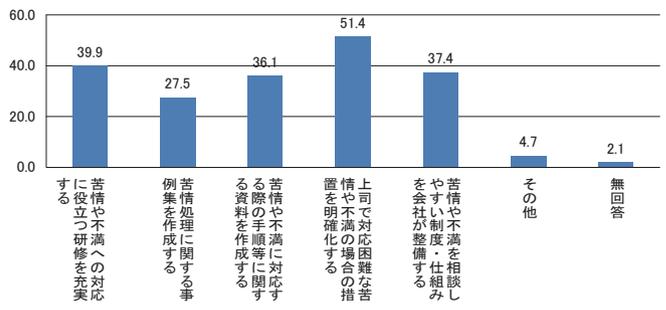


図 15 管理職が役割を果たしていない理由 (労働組合調査、N=1357)



注：従業員の苦情等への対応における管理職の役割を認め、かつ、その役割を「(あまり)果たしていない」とする労働組合に対する質問。

図 14 上司が苦情・不満の相談により適切に応じるために必要なこと (課長以上) (従業員調査、N=2309、複数回答)



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、二年間にわたり、計一事例について、企業・労働組合等からヒアリングを行った。

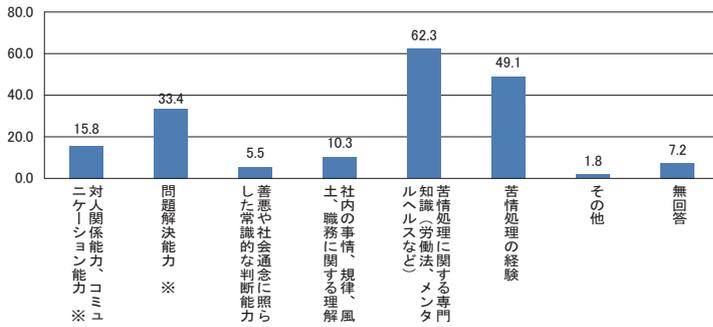
各事例において、労働組合のある企業では、企業として(例：各種相談窓口の設置、アンケート調査等)、労働組合として(例：日常活動を通じての把握、実態調査等の機会を通じての把握等)、そして労使連携して(例：各種の労使協議の場等)、不満・苦情の把握・解決のための取組、さらにはそれらの発生を未然に防止するための取組が講じられており、労働組合がない企業においても、労働組合による従業員の意見集約等の機能を代替するともみられるようなものを含め、企業として各種の措置が講じられていた。

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ことが必要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、

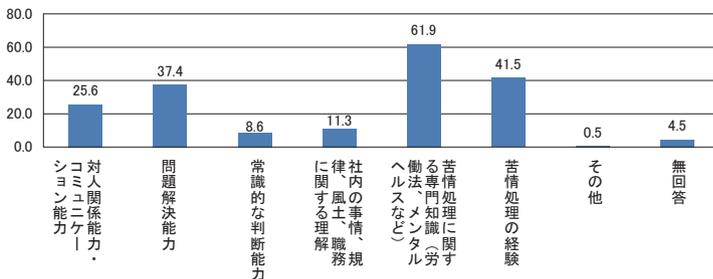
3 企業内における苦情処理・労使協議等の現状
—ヒアリング調査結果から—

図16 相談窓口の担当者に必要な能力や資質（現在不足していると思われるもの）（企業調査、N=886、2つ選択）



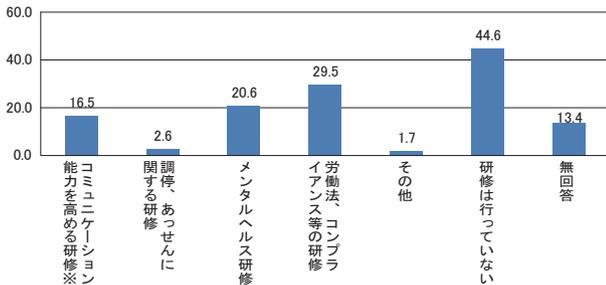
注：相談窓口が「ある」と回答した企業に対する質問。
 なお、「重要な資質・能力」（2つ選択）自体としては、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（77.4%）、「問題解決能力」（52.1%）が多い。
 ※ 調査票における選択肢は、それぞれ、「対人関係を円滑に進めるための、話す、聞く、察するなどの対人関係能力、コミュニケーション能力」「問題の所在を見つけ、解決方法を考え、その方法を計画、実践、評価する問題解決能力」。図17についても同様。

図17 苦情・不満の把握・解決のために管理職に必要な能力や資質（現在不足していると思われるもの）（企業調査、N=1792、2つ選択）



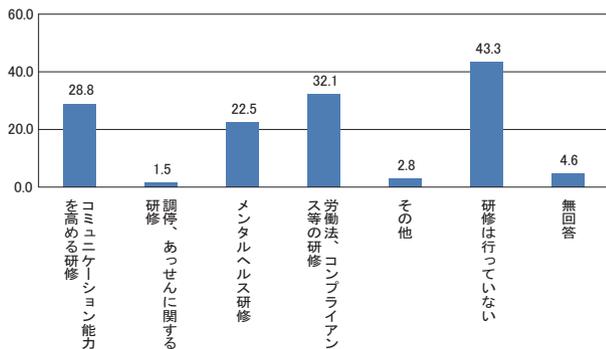
注：「重要な資質・能力」（2つ選択）自体としては、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（82.2%）、「問題解決能力」（60.1%）が多い。

図18 苦情処理担当者に行っている研修（企業調査、N=1792、複数回答）



※ 調査票における選択肢は、「コミュニケーション能力を高める研修（コーチング、カウンセリング、ファシリテーション研修等）」。

図19 苦情・不満の把握・解決のために管理職に行っている研修（企業調査、N=1792、複数回答）



4 ニズム 紛争の発生と解決のメカ

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。

《紛争の発生と解決》
 紛争とは、要求が拒絶されている状況（一方が出した要求を相手を受け付けない状況）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。
 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ドリ、ブレッ

ト&ゴールドバーグによると、紛争解決には、「利益」に注目する利益型、ルールや手続が明示する「権利」に準拠する権利型、「権力」を行使して有力な方が押し切り決着する権力型がある。また、前記三氏は、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基準として、「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」という四つの概念を適用した。
 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。とくに、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一つであり、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。前記三氏は、効果的な紛争

解決制度の設計に六つの基本原則（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、など）をあげ、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》
 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



本文と写真は関係ありません

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うなづいたり相槌を打つ、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、相手に耳を傾けることができなくなっている状態（防衛機能へ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、嫌なもの、見えず、聞こえず、意識にも残らない）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、判断す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。

さらに、調停経験がおおむね一〇〇件以上のベテラン調停人（労使紛争分野等）に対する米国の調査からは、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等の重要性が浮かび上がる。

5 紛争解決のための人材養成トレーニンング

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ングも実施されてきている。

紛争解決トレーニンングは、トレーニンング参加者（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問題解決志向を持つ教育スタイルが重視される。調停トレーニンングの要素としては、大きく次の一〜三の三つの側面がある。これらに加え、ジレンマへの対処（調停時に問題が発生した場合（例…一方当事者が所用のため早く帰る必要がある）と言いついたなど）への対処）、法律・法情報への扱い方（必要な法情報の当事者への提供のあり方、弁護士との連携等）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。調停の流れは、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、⑤課題解決の検討、⑥解決案の合意、⑦終結となる。

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。

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

的に関わっていくという態度を学ぶもの。

トレーニンングは、二〇〜三〇人程度の適正規模で、二人組、三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關鍵となる。

トレーニン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 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

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。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えば内部で解決が難しくなっているような案件が多い。

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が、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る。また、労働組合については、日常活動を通じての職場の不満や苦情の吸い上げ・対応（労使協議の場を通じてすべての組合員に及ぶような解決にまで広げること）や、会社の取組等の評価点検も重要な役割である。

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つ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。前者の中でとくに問題となるのは業務量との関係によつ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また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る。また、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。

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、職場の上司の相談者としての機能の強化、企業内における不満や苦情の予防と対処の方策についての「システム」としての整備、労働組合の位置づけの見直し、労使の共同運営による苦情処理委員会の活用のための運用上の工夫が課題としてあげられる。

7 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、労使双方にとつ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企業・労働組合も多い。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四カ国について、現地調査を行った(8)。

一般的に、ヨーロッパ諸国、とくに大陸のドイツやフランスにおいては、公的紛争処理システムが発達している



ということが出来る。すなわち、ドイツにおいては、労使が職業裁判官とともに審理と判断に加わり、かつ簡易迅速な紛争処理手続を有している労働裁判所が労働紛争の解決の中心になっており、そこでの取扱件数も膨大である。フランスにおいても、ドイツほどの件数ではないものの、労使が審判官となる労働審判所が数多くの労働紛争を取り扱っている。また、ドイツやフランスでは、公的なシステムでの解決を図ることが重視され、「企業内紛争処理」という発想自体があまり普及していないように思われるが、労働紛争の処理という観念を、労働者の不満や苦情への対応や紛争の予防も含めて把握した場合には、労働者代表システムによる処理が重要な役割をなしているということが出来る。

これに対して、アメリカ合衆国は、司法部においては、労働紛争に特有の裁判所や手続をもっていないため、労働紛争の処理も、不当労働行為事件の審査等をNLRBが管轄するのを除き、一般の裁判所に委ねられることになる。アメリカの司法制度は、陪審制や懲罰的損害賠償制度など強力な要素を備えているが、それだけに制度利用のコストやリスクは大きい。そこで、アメリカにおいては、裁判外紛争処理システムが発達することになった。労働紛争においては、従来から労働協約上の苦情処理手続や仲裁手続が発展してきたが、近時においては、交渉代表組合がない場合においても、外部の専門家に依頼しての仲裁・調停、企業独自の苦情処理手続、オンブズパーソンなどさまざまな企業内の紛争処理システムが

設けられている。このようにアメリカ合衆国は、企業内紛争処理システムが発達している点に特色がある。

イギリスは、ドイツと同様に、労使が職業裁判官とともに判定に当たる雇用審判所を有しているが、行政機関であるACASによるあつせん等の役割も大きい（この点は公的システムに関するイギリスの特色である）。他方で従来からのボランティアの伝統の中で、使用者と労働組合による任意的な苦情処理が行われてきたのに加えて、企業内の苦情処理手続の設置が義務づけられ、雇用審判所の手続を利用するためには企業内苦情処理システムを経由することが求められることとなった（ただし、こうした法的義務付けには手続が形式化すると批判が生じ、現在、政府が見直しに取り組んでいる）。

以上からすると、イギリスは、公的紛争処理システムについても相当に整備されているものの、ドイツやフランスに比べれば、企業内紛争処理システムが大きな役割を果たしている国であるといえよう。アメリカとは制度的に異なる面もあるが、この点では英米両国は共通性があると思われる。

そこで、この四カ国を、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、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こと、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ことなど、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心得る点が明らかになってくる。

《企業内紛争処理システムのあり方等》

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。

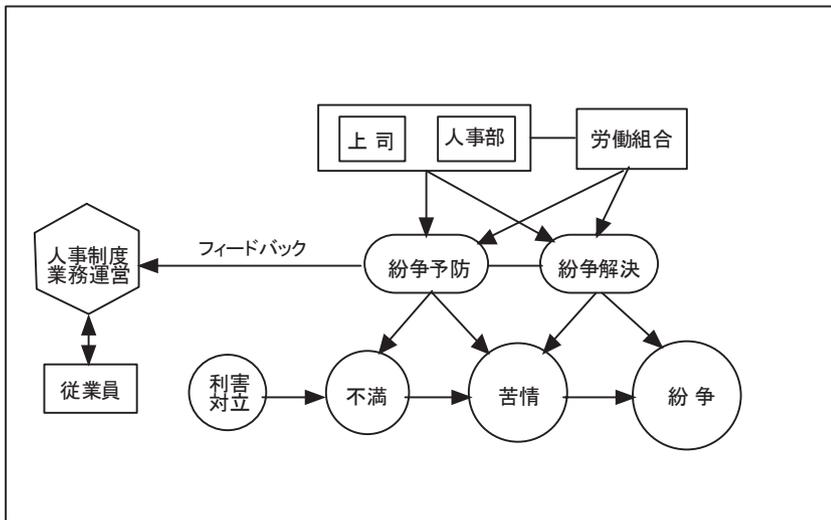
- ①簡易・迅速なシステムであること。
- ②インフォーマルな手続、すなわち、当事者間の自主的な合意に基づく解決システムであることに加えて、手続の進め方が柔軟であり、より小規模な人的体制により対応できる手続で解決がなされる仕組みが備わっていること（ただし、フォーマルなシステムとの複線型であることが望ましい）。
- ③従業員に活用されるよう、透明性（インフォーマルなものであっても、その概要や利用の仕方などが従業員に明示され、周知が図られていること）と信頼性（不利益取扱いの禁止、秘密の保持、公正な手続や判断等）を備えたものであること。

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関係、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が、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つ。

日常的な業務遂行の次元でも行われている上司による部下の不満等への対応という場面で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る、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發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

（参考図） 紛争の予防と解決の連携



出所：最終報告書第7章第7節（山川教授執筆部分）

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・運営に当たつ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。

おわりに

本研究は厚生労働省（中央労働委員会事務局）からの要請に基づき実施したものであるが、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」（二〇〇六年五月）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、そのような意味においても、本研究は社会的な関心の高いテーマを取り扱っているものと思われる。また、本研究は、これまで必ずしも十分調査されてこなかった企業内における紛争処理システムの現状について、アンケートやヒアリングを通じて実態を明らかにすることを試みている。

ここに紹介した本研究の成果が、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、労使関係者を始め、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との議論の参考となれば幸いである。

〔注〕

1. 座長は山川隆一慶應義塾大学大学院法務研究科教授。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ため、研究会には専門分野を異にするメンバーの参集を得た。

2. 成果物は、労働政策研究報告書No.86「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（二〇〇七年。以下「中間報告書」という。）及び労働政策研究報告書No.98「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」（近刊予定。以下「最終報告書」という。）として取りまとめられている。報告書はJILPTのウェブページで「研究成果」として全文が公開されている。これら二冊の報告書の執筆者は次のとおりである（五〇音順）。JILPT副主任研究員池添弘邦、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入江秀晃、京都府立大学公共政策学部准教授奥田香子、名古屋市立大学大学院経済学研究科教授奥村哲史、京都学園大学法学部准教授表田充生、（財）社会経済生産性本部事務局次長北浦正行、JILPT副統括研究員木原亜紀生、JILPT主任調査員郡司正人、JILPTアシスタント・フェロー鈴木誠、高千穂大学経営学部准教授田口和雄、武蔵大学経済学部准教授土屋直樹、JILPT研究員内藤忍、JILPT主任調査員野村かすみ、学習院大学法学部教授橋本陽子、慶應義塾大学大学院法務研究科教授山川隆一、JILPT副主任調査員山崎憲。なお、本稿は、中間報告書・最終報告書の記述を基に、これら二冊の取りまとめを担当した木原が執筆したものである。

3. 本研究においては、基本的には個別紛争を想定している。

4. 本研究において二〇〇七年度に行ったアンケート調査の分析である。なお、中間報告書（第1章第1節2）では、既存調査により、最近における労働者の不満や苦情の状況はどのようなのか、これに対してどのような対応が図られているか、そこにはどのような問題点があり、いかなる点が課題と考えられているかなどを整理している。

ケート調査の分析である。なお、中間報告書（第1章第1節2）では、既存調査により、最近における労働者の不満や苦情の状況はどのようなのか、これに対してどのような対応が図られているか、そこにはどのような問題点があり、いかなる点が課題と考えられているかなどを整理している。

5. アンケート調査の調査対象及び回収率は以下のとおりである。なお、調査票及び単純集計結果は最終報告書に「資料」として掲載している。

・企業調査…全国の従業員数一〇〇人以上の民間企業（農林漁業を除く）一万社。有効回収率一七九二社（有効回収率一七・九％）。

・従業員調査…企業調査対象企業で働く従業員一〇万人（パート・アルバイト・契約社員等を含む。対象企業一企業あたり一〇人（管理職三人、一般従業員七人）の調査票配布を依頼）。有効回収率二万八五一人（有効回収率一〇・九％）。

・労働組合調査…全国の従業員一〇〇人以上企業の単一組織組合本部及び単位組織組合一万労働組。有効回収率二三四九労働組（有効回収率二二・五％）。

6. 企業調査・従業員調査の調査結果は二〇〇七年二月に概要を発表しており（JILPTのウェブページの「ニュースリリース」に掲載）、労働組合調査についても近く発表予定である。

7. 事例の詳細は最終報告書第3章を御参照いただきたい。

8. 各国についての詳細な報告は中間報告書第2章に掲載されている。

（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）