

Ⅱ. 討議概要

1. 労働審判制度について

【A】 労働審判制度の扱う内容で特徴的なものはありますか。

【山川】 個別紛争ということで、そのほかは特に限定がありませんが、やはり権利義務関係の紛争の判定を前提にしていることから、いわゆる権利紛争、つまり法律に照らしてこれが有効か無効か、違法か適法かを判定できる紛争に限られます。その点は、行政の紛争調整委員会と違っています。例えば、単に賃上げしてほしいなどの紛争は取り扱えないのが原則だと思います。

【A】 個別労使紛争解決促進法と労働審判制度の大きな違いは何ですか。

【山川】 労働審判制度が裁判所の手続であることに違いがありますが、実はかなりオーバーラップした部分があり、個別紛争についての簡易迅速な制度という点では共通しています。

ただ、労働審判制度には権利義務関係の判定を行う作用が含まれているという点が大きな違いです。もちろん、行政上のシステムでも一定の判定は行いうる、特に助言・指導は行えるのですが、裁判所がきちんと審理をした上で判定を行うということと、もしそれで当事者が納得しなかった場合には、最終的には判決手続が控えているという意味で、大きな違いがあります。

似たような面もありますので、今後、両者のすみ分けがどうなるのかという問題が生じるでしょうが、おそらく最終的に訴訟に行くということからすると、あまり小さい事件は労働審判にはのってこないのではないかと考えています。つまり、訴訟を覚悟するような事件が審判に行く可能性が高い。したがって、行政上の手続は小額といいますか、小さな事件がそちらに行くのではないかと現在のところ個人的には予想しております。

【A】 労働審判制度を利用する費用はどのようなものですか。

【山川】 費用は、民事訴訟の半分。民事調停は、民事訴訟の半分ですが、それと同じ形です。もし後で訴訟に移った場合には、訴訟の費用、いわゆる印紙代ですが、そこから調停の費用と同額のもの（審判用の費用）を引くという形です。労働検討会では、一応民事紛争（財産関係にかかわる紛争）と同じに扱うということで訴訟の半分という額になっています。

2. 苦情処理制度について

【B】 職場における不満・紛争の解決で、上司との間でやりとりすることが多いが、当社は最近、上司と部下でコミュニケーションをとって解決することが、従来に比べ弱くなったのではないかとの問題提起が組合のほうからありました。今、労使でプ

プロジェクトを組んで検討しています。上司と部下で解決する能力は昔に比べ落ちてきたのでしょうか。

【山川】 労働検討会の中でも、「企業内での解決能力が従来に比べて落ちているのではないか」との指摘がなされました。その背景として考えられるのは、やはり上司も非常に忙しくなっていること、これは上司に限らずみんな忙しくなっているのですが、部下の不満を聞いてあげられるような遊びが組織にだんだんなくなってきているのではということが、別の調査でも出ていました。

もう一つは、上司・部下の間も対立が多くなっていること。これは例えば評価、仕事の配分について不満が増えていると先ほど報告しましたが、仕事の配分がある時に非常に過剰になったり、あるいは無理な目標を設定するなど、成果主義の流れの中で、上司と部下での仕事の配分等をめぐる対立がかなり出てきている。これは解決能力の問題ではなくて、紛争自体の種が現場で増えているということかもしれません。つまり、昔は上司が解決者であったのが、むしろ当事者になっているということです。

【司会】 職場での従業員の不満や苦情は増加しているのでしょうか。

【B】 そうですね。直接に不満を集める部署にいないため、過去のことや経緯はよくわかりませんが、昨今であれば、労働時間管理の規制が強まったこと等の絡みで、従来なら部署の中で解決したり地区の労働組合とその部署とのやりとりで解決していたものが、少し全社ルールを決めないと解決できませんよといったように、ちょっと大がかりな形になって表に出てきているなど感じることはあります。数自体が増えたかどうかはちょっとよくわかりません。

【C】 当社の現状での苦情処理で、苦情の出方についてですが、特に若年層で、電子メールの発達から、直接的に総務（もしくは人事）のメールで苦情が寄せられる現象が出ています。当社も労働組合がありますが、そこは通っていません。多くの場合、上司も通っていません。まだまだ総務、人事が捨てられてないのかなとも思いますが、「頭越し」という意味では最大の現象ではないかなととらえています。

【山川】 非常におもしろいご指摘です。それは企業で、例えばこういうメールアドレスで話があったら相談にのりますということを周知しているのでしょうか。

【C】 特に周知はしていません。アドレスのつけ方が簡単で、jinji とか soumu で来ますので、それもあるのかもしれませんが。ただ気をつけたいのは、どうしてもメールというのは非常に感情が先鋭化するとか、裏づけをとるのに難しいところがあります。その辺は気をつけるようにはしています。

【山川】 アメリカの例ですが、やはり目安箱のようなものをつくっている企業は結構あるようです。ただ、これはむしろ内部告発に関係しますが、やはり匿名メールの扱いは非常に難しいようです。匿名というのは基本的にはあまり信用できないというス

タンスがアメリカでも多かったですね。

- 【D】 当社の事例をちょっとご紹介させていただきます。当社の場合、ご紹介がありましたこの「Open Door Procedure」と非常に近いものをもっています。今回報告の図では、上司から部門長へ、上級副社長へ、順番にたどっていくようなイメージですが、当社の場合、どこからスタートしてもいい形になっています。基本は上司ですが、ただ、それは直接上長に言っても部門長に言っても構わないというスタイルです。

こういった、直接ものを申すものとは別に、スピークアップという制度ももっています。先ほど目安箱というお話がありましたが、まさにその制度で、投書をするという形をとります（現在、メールベースで）。スピークアップという制度のコーディネーターが1人任命されており、これは全く全社的に中立な立場をとる。その人間が苦情を集めまして、しかるべき問題解決者を指名する。その解決者がその調査をし回答をするという形をとります。最終的に回答をするところまでいきますので、全く匿名であがってきたものというのはそこまでは至らない。匿名であっても調査はする。もしそれで何かしらの問題があれば解決に向けて努力するわけですが、匿名でない場合は、その投書者に対して最終的な回答をするというプロセスを、最後のところまでコーディネーターが責任をもつという形になります。

その匿名の投書というのは、スピークアップのコーディネーターあてか、もしくはそのスピークアップというメールボックスに入れる形になるんですね。この2つを当社の場合には問題解決システムとしてもっています。おそらく、こういったやり方は欧米企業で非常にポピュラーなものではないかと思えます。

- 【山川】 そういう場合、解決者はどういう方が主になるのでしょうか。

- 【D】 そのトピックによりますが、例えば苦情として個人の処遇について、給与、昇進といったものと、当然、人事部が調査に当たるという形になりますし、製造の現場であるとか、営業の上司であるとか、それぞれ適切な問題解決者をそのコーディネーターが指名をします。

もし回答の結果として、投書者の満足が得られなかった場合は、回答者をまた改めて任命をするということもありません。

- 【山川】 非常におもしろい事例だと思います。匿名の場合でも調査をするというのも興味深い。ほかの例でもみたことがあるのですが、どういうメリットがあって問題解決手続をつくるのかということとも関係があると思えます。これらの制度は、個別の問題（苦情や不満）の解決という面があるのですが、半面で、組織の問題点をいわば発見するようなプロセスとしても位置づけられるようです。つまり、本来だったら氷山の中にあるような見えない問題が具体的にあらわれた段階でそれをとらえ、組織自体をいわば改善するプロセスとして位置づけているわけです。

3. ホットラインについて

【司会】 ヘルプライン等の整備はどうか。

【E】 現在、当社のコンプライアンスの関係では、人事部ではなくて総務部のほうにホットラインを一つ設定しています。コンプライアンスのホットラインを設置したときに、その番号とコンプライアンス委員会の仕組み、コンプライアンスの通報対象となる内容について従業員全員に周知したところです。現状では、秘密遵守ということもあり、あまり内容を確認していませんが、担当の役員には、通報があったら逐一对応をしているということは聞いています。

【山川】 やはりヘルプラインの特色の一つは、「頭越し」といいますか、むしろ直接その担当部署なり役員なりに行くようになっているということのようですね。