

機関番号：23903

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530351

研究課題名(和文) 企業内紛争解決システムの設計とスキル開発

研究課題名(英文) Designing Corporate In-house Dispute Resolution Systems and Developing Negotiation Skills

研究代表者

奥村 哲史 (OKUMURA TETSUSHI)

名古屋市立大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：00224171

研究成果の概要(和文)：国内の先進的企業やすでに時代の要請によって労働紛争解決制度を整えている欧米企業の事例から制度導入の意義が明確になった。紛争解決スキルは育成可能であり、効果のある教材および教授法の存在が確認された。制度の設計と導入およびスキル育成にはコストがかかるが、制度全体がもたらすベネフィットを紛争解決にかかるコストと比較分析し、企業の長期的なウェルネスを構築する必要がある。

研究成果の概要(英文)：This research clarified that the effectiveness of In-house Dispute Resolution Systems introduced by a few Japanese companies and several U.S. and European companies. Developing dispute handling skills are also feasible through certain teaching materials and methods. Some companies seem to be hesitated to invest for designing dispute resolution systems, but it would be useful for them to run cost/benefit analysis for them.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理、紛争解決、交渉、制度設計、スキル開発

1. 研究開始当初の背景

(1) わが国における伝統的な労働紛争解決は団体紛争を焦点とし、労働委員会が問題の審査と労働争議の調整に大きな役割を果たしてきた。しかし、近年の労働紛争の動向をかんがみれば、既存の仕組みにある機能では、かならずしも十分に対処しきれない個別紛争の一貫した、また急激な増加がある。個別労働紛争の効率的・効果的解決には、しかるべき仕組の設計と運用、個々の問題解決の技術と育成が必要になる。

わが国の現状は、過去10年間のいくつかの法改正に導かれつつも、個別企業においては個別労働紛争解決のための制度設計、その運用のためのマネジメントおよび問題解決スキル開発は欧米の事情と比較すると、なお萌芽的段階であるとみてよい。

(2) 個別労働紛争の急増は一過性のものとはみなされず、複数の社会的要因の作用のもと、この傾向は続くとしてさしつかえない。また、企業活動のグローバル化は労働紛争を国内に限定した課題にとどめることを許さ

ず、海外の経営生産拠点における団体紛争と解決にかかる諸コストは、ここにきて決して看過できないものになっている。

(3) 本研究代表者はこれまで経営学と心理学を横断する領域を中心とした交渉・紛争解決の理論研究と実証調査および調査研究成果をベースにした実践スキル育成教育、教材開発をおこなってきた。

2. 研究の目的

(1) わが国において急増している個別労働紛争の解決プロセスの改善に資するための、法的側面の整備とは異なる領域での、個別企業が活用しうる制度設計、および制度運用段階における具体的な問題解決スキルの明示とその育成方法の開発に寄与しうる研究成果の導出をめざす。

(2) 制度設計と技術育成は、国内の労働紛争のみならず、海外展開している企業の現地法人が直面する労働問題に対するリスクマネジメントとして不可欠と考えるものである。

これには当該領域に先進的な施策を実施してきている一部の日本企業や、労働問題における構造的背景が異なるがさまざまな紛争解決制度を策定してきた欧米企業の先行事例、また日本企業が海外のオペレーションで直面している労働問題の実態が有益な資料になる。

(3) 労働紛争解決には、法的権利や規則に準拠するもの、当事者関係者の本質的納得によるもの、私的で非公式の圧力によるものなど、その質において差異がある。効率と効果性の高い制度設計のためには、労働紛争解決の質を、いかなる規準をもって測るのか、あるいはなにをもって「より良い」解決とするのかという規準とそれを実現する紛争解決技術を確認する必要がある。解決の結果を測る規準と、解決のプロセスにかかるスキルおよび育成成果の評価規準についての理論的検討を行う。

(4) 労働紛争解決のための、紛争当事者としての技術、調停・仲裁する第三者に求められる技術の育成可能性の検討、およびそのための教材開発と教授法を研究する。これには、欧米の専門職大学院において一日の長があり、かねてより本研究代表者と協力関係にある機関の協力を得て、既存の教材や教育プログラムの日本事情への適用可能性から検討し、しかるべき期待が想定されるものを試用して、効果性を検討する。

3. 研究の方法

(1) 労働紛争の現状を次の3つの領域から検討する。第一は、国内における労働紛争の量的、質的傾向。第二は、日本の事情を考えるとときに学びうると想定できる欧米の複数

国における労働紛争の量的、質的傾向とその歴史的背景と事情。第三は、海外展開している日本企業が現地での経営において直面している労働紛争事例、特に近距離の生産拠点となっている中国における事例。

(2) 労働紛争解決制度の理論的側面について研究する。当該領域の基礎文献の一つであるWilliam Ury, Jeanne Brett, and Stephen Goldberg 著 *Getting Dispute Resolved: Cutting the Cost of Conflicts* (1988)が提示する利益型、権利型、権力型からなる紛争解決への3つのアプローチによるモデルに関する再検討する。

上掲書を本研究代表者は邦訳刊行しているが、原著者が本書のベースとなる調査に取り組む時代背景、問題の本質、分析視角、調査遂行をめぐる諸課題、本書の提示するモデルの適用状況、制度の運用状況、時間の経過に伴う変化と要因などについて、聞き取りを行い日本的課題への適用を検討する。

(3) 労働紛争解決制度ないし苦情処理制度を導入済みの企業について、それらの策定プロセス、必要となる諸資源、担当者に求められるスキルセット、制度導入の成果、成果の評価基準、運用上の課題など、また従来の慣行や存在する場合には組合が果たしてきた機能や成果との比較について聞き取り調査を行う。

(4) 紛争解決技術の要件と育成方式についての調査を行う。各種交渉技術との共通点と相違点を確認し、これらの技術教育と研究の先進機関である米国ハーバード大学、マサチューセッツ工科大学、ノースウエスタン大学およびフランスESSEC経営大学院において活用されている教材と教授法および研修プログラムについて資料収集を行う。

また、これらの教材や研修プログラムの異文化状況における適用可能性、技術の移転可能性について各機関における専門家と共に検討を行う。

(5) 上述のプロセスで適用可能性が確認された教材を日本事情に合わせて改訂し、日本国内の社会人教育の場で試用する。試用後に、適用可能性が再確認された教材を活用し、問題解決のプロセスと結果の質に関する検討を行う。これについては、米国とフランスでの結果と比較することで、紛争状況への感受性や認識、解決手段および行動の選択、プロセスと成果の満足度などについて文化的自明性と「より良い」結果を検討するための評価規準の抽出可能性が期待できる。

4. 研究成果

(1) かつて日本企業のシステムの特徴として挙げられていた終身雇用慣行、年功序列型賃金、企業別労働組合といったものの内容は程度差こそあれ、その実態が変わってきた

ことは否定できないといつてよいだろう。

グローバルな競争の波やバブル経済崩壊に象徴される景気要因は終身雇用を維持するための組織拡大の停止、さらには縮小を余儀なくし、テクノロジー変化の加速は即戦力人材の中途採用を、また技術的能力に見合った処遇を必要とし、就労側も新しい機会を求めて移動する。労働組合の組織率は低下の一途をたどる。

こうしたさまざまな新しい動向は、既存の慣習や制度との間に、新たなコンフリクトをもたらす。新たなコンフリクトには新たな解決技術や仕組みが求められる。

わが国が、その過渡期にあることは、厚生労働省報告の統計資料をはじめ、最高裁判所事務総局の地方裁判所における労働民事事件新受件数、都道府県労働局労働相談コーナー受託件数など関連する各部署から示されており、2006年の日本経済団体連合会の報告書には「企業における紛争解決能力の向上が第一義的に優先されるべき」「多様なチャンネル、問題解決ルートを構築し活用する必要がある」と対応の必要が認識されている。

米国における動向は、1990年代の就労現場における人種差別をめぐる頻発した集団訴訟を契機に、企業内紛争解決制度の再整備が加速したといえる。集団訴訟にかかるコストが実態として発生し、こうしたコストを削減するための投資、とみてもよい。もっとも、それ以前から、交渉研究、紛争解決研究など、日本や欧州先進国では本格的な学術研究の対象とならなかった領域が学際的に発展している。

特にウォルトン&マッカーシーが1965年に労使関係論において当該課題を扱う以前から行政管理論、社会心理学、社会システム論で対立管理、紛争解決として取り上げられており、隣接諸科学に知見が蓄積され、1950年代には有力大学に研究センターが設置され学術専門誌も発刊されている。

また紛争解決研究の成果は、企業オンブズマンシステムはもとより、国際紛争からスポーツの契約交渉や小学校における子供たちの争いの自主的解決にいたるまで、実に多彩な領域に応用されており、わが国における企業内紛争解決制度設計に資する点が多数ある。

本研究では、特に当制度の設計、導入、運用および具体的解決における心理的な側面に実践的含意に富む有意な成果を見出した。

(2) Ury, Brett, Goldbergによる利益型、権利型、権力型の紛争解決モデルは炭鉱の労使紛争の研究と紛争解決制度の策定からもたらされた。発端は、紛争処理のために労使の合意で定められている手続が実際に紛争が発生したときに使われてない、ことへの気づきにあった。

紛争とは一方の要求が相手から拒絶された状況と定義される。不服や苦情であれば、申し立ての受け入れを拒否された状態であり、起こりうる展開は、諦める、社内の公式の手続を使う、社内の非公式の手続を使う、社外の手続を使う、である。Ury, Brett and Goldbergが見出したのは労使が合意しているはずの社内手続が使われていないのは、手続の公平と公正および中立性が信頼されていないためであった。

1970年代からの手続的公正をめぐる心理学は調停実務家との協働から、企業内紛争解決制度設計に重要なインプリケーションをもたらすことになる。一方の要求が相手から拒絶され、社内の制度が使われた場合、結果は要求が認められる、認められない、ないしその中間の妥協となる。結果に対する公正感は、要求が認められない、あるいは一部しか認められないのを不服として、次の行動をもたらす可能性がある。他方、要求が部分的にしか、あるいはまったく認められず、その結果を承諾していなくても、全体として手続が満足だった、ということも起こる。公正に扱われた、という心理作用のためである。ここで、結果とプロセスには別次元の心理があることが認識される。プロセスでの公正感には、法律用語をはじめとする、特定の者にしか理解されない専門用語が排除されていることや紛争に対して真の中立者が解決に関与することも含まれる。

(3) 企業内紛争解決制度についての事例は直接の聞き取り調査と間接的な二次的資料の分析によって行った。

民間の調停機関として歴史と実績のあるCPR (International Institute for Conflict Prevention and Resolution) などから依頼に応じて派遣される調停人により企業内の紛争を解決するような制度もあれば、企業が独自の組織をもち、また当事者の解決を支援する人材を保有している制度もある。

いずれのシステムにも共通するのは、不服・苦情をもつ社員がそれを申し立てしやすくするように促す体制である。窓口固有の電話番号はもとより、守秘性や社員のためのものであることを明示したパンフレットやラミネート加工された携帯用カード、ウェブでの周知が行われていることである。

米国最大級の従業員をもつ米国郵便公社が導入した REDRESS (Resolve Employment Disputes Reach Equitable Solutions Swiftly) は成功例の一つとして評価されるが、この設計と導入にも学識者が参画しており、紛争解決はもとより、苦情・不服申請の前段階として、インフォーマルなカウンセリングも提供している。

ある大手航空会社では、調停手続に入った段階からも、そのプロセスと結果をその後の

同様の事例が自主的な解決につながるよう、研修プログラムに組み込むような試みも行われている。

あるコングロマリット企業のサービス部門では企業オンブズマンのチームが企業内紛争解決制度に取り組んでおり、担当者はいずれも10年以上の調停人経験をもっており、なかには大学での学内紛争の調停に10年以上のキャリアをもつ人材もいる。最近ではわが国の大学でも管理されるようになりつつあるセクシュアルハラスメントやパワーハラスメントはもとより、成績評価や人事処遇をめぐる紛争が一般的であることを示唆している。

またある企業では、社内の紛争解決担当部署の中立性の形成への努力が語られた。不服や苦情を申請する者の心理として、これを受理し審査する窓口が社内であり、担当者がいれば、担当者や部署がどちらの立場で不服内容を検討するか、という懸念がある。つまり、会社側に有利な判断が導かれるのではないか、真の中立性はパンフレット上のうたい文句にすぎないのではないか、という懸念である。担当者も社員であれば、雇用主の意向から純粋に中立でいられない場合もある、という感覚である。この会社では担当部署の社員は、たとえば人的資源管理部の管理職と同じエレベーターに乗るのを避ける、といったことをはじめ、小さな疑念の発生を一つ一つ潰していくような努力が重ねられている。また苦情申請者との面談は社外で行い、記録のとり方にも配慮している。

企業内に制度と部署を新設したある日本企業では、担当者にはコミュニケーション専攻の学位をもつ人材をおき、法律的なバックアップを社会の法律事務所に依頼し、この部署ができて社員の不服・苦情を受け付けるということを周知するために担当者が全国の事業所に出向く、ということを行っている。これは周知機能にとどまらず、当該部署が社内組織として設置されたことで、不服を申し立てる側にとっては、社外の人間に相談するのではなく、自分の会社をわかってきているひとが耳を傾けているのだ、という心理的事実を形成するのにも貢献している。この部署の設置に携わった役員は、設置後の数年間の成果を見て、労働組合も努力していたが、ここまでの役割は果たせなかった、と述べている。

(4) 企業内紛争解決の制度設計は制度の内容や担当者の解決支援技術はもとより、その趣旨からは、この制度を使う以前に紛争や紛争の種が解決されていることが望ましいことを意味する。つまり現場のマネジャーや職員にコンフリクトを解決する「話し合い」の技術が形成されていることが大切になる。その技術は、とうぜん紛争解決の専門職には必

須である。

わが国の高等教育機関にネゴシエーションや紛争解決の科目を設けているところはきわめて少ない。しかしながら、欧米の有力な高等教育機関には科目のみならず、しかるべき規模の専門研究機関まで設置されている。ハーバード大学 Program on Negotiation、マサチューセッツ工科大学、ノースウエスタン大学 Dispute Resolution Research Center、フランス ESSEC 経営大学院 Institute for Research and Education on Negotiation in Europe の研究者との教授法、教材研究を行った。

当該領域の教育と研修プログラムは日本型の一方的講義ではなく、ロールプレイ型の演習とケーススタディ(事例討議)によって行われる。その配分の比重やケース題材は、紛争事案がビジネス領域か公共領域か、また各々の機関の特性によって違いがある。

本研究では、企業内紛争解決制度の運用のために第三者として紛争解決にあたる人材のためのスキル開発と紛争当事者として問題の自主的解決にあたるためのスキル開発を焦点として教材を検討した。

(5) 紛争解決のための話し合いの技術育成を目的に選抜された教材を日本の文脈に合わせて再構成し、日本の専門職大学院を中心とした教育機会において試用し、海外での結果との比較を試みた。

この演習型教材に描かれているのは同一企業内の2つの部門の管理職間の紛争で、そこに別の部門の管理職が解決に入る、という状況で、この第三者としての管理職が他の2名と組織階層上同等の設定と上司となる設定の2タイプを用意した。

日本における教育目的としての使用においては、解決内容を総取引コスト、結果への満足度、当事者の関係性、紛争の再発可能性の4つの規準や各々が当該状況で果たすべき役割、とりうる行動の類型と効果などでの学習ポイントを設定し、国内でも5段階評価で常時4.3以上という高い評価を得ている。

日本における個別労働紛争の増加に対応するためには解決制度の充実はもとより、上司と部下との関係やコミュニケーションが基本となること、また本研究の期間中に中国における日本企業の生産拠点での労働争議が頻発したことをかんがみ、国内のトライアルで教育上の有効性が確認された同教材を用いて比較文化型の紛争解決調査を行った。

同一教材による問題解決の結果とプロセスについてのデータを日本、米国、中国、フランスで収集した。総合的な解析は途上であるが、日本、米国、中国のデータの一部については分析が終わり、有意な差を見出した。今回の設定におけるデータで見える限りにおいては、日本は米国や中国よりもリスク回避

型の決定に至ることが多く、中国は日本や米国よりも公式権限をもつものの決定に従うことが多かった。こうした限定的な結果のみで実務への提言とすることはもちろん不可能だが、中国における日本企業への聞き取り調査で浮上した、現地でのマネジメントにおける日常的な問題と軌を一にする結果が現れたことは意義がある。

(6) 調停を長年担当してきた実績のある専門職への米国での調査では、回答者の75%以上が自分の成功の主因としてラポール形成を挙げている。これが意味する共感力や信頼性という精神的要素を、企業内紛争解決制度に簡便に浸透させられるような技法はあるまい。しかしながら、前述の導入企業のように、地道な努力を重ねている事例があり、その筋道をガイドラインとしてくことからベストプラクティスを獲得できる可能性はある。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

William W. Maddux, Tetsushi Okumura, Peter H. Kim, and Jeanne M. Brett, "Cultural Differences in the Function and Meaning of Apologies" International Journal of Conflict Management, 査読有 (accepted, 2010, forthcoming)

[学会発表] (計4件)

① Okumura, Tetsushi, "How Organization Structures Change: a case of designing in-house dispute resolution system" at The Conference of Organizations Change in Response to Environmental Demands," at ESSEC Business School, Cergy-Pontoise, France, 2010, March, 4.

② Okumura, Tetsushi, "Changes in Industrial Relations and its Consequences for Workers: The situation in Japan," at European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela, Spain, 2009, May, 14

③ Okumura, Tetsushi, "The role of Culture and Partner's needs in predicting the effectiveness of Influence in Negotiation," at International Association for Conflict Management, Kyoto, Japan, 2009, June, 17.

④ Okumura, Tetsushi, "Managerial Behavior as a Third Party in Departmental Conflicts," at Korean Association for Negotiation Studies, Seoul, Korea, 2009, June, 22.

6. 研究組織

(1) 研究代表者

奥村哲史 (OKUMURA TETSUSHI)

名古屋市立大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：00224171

(2) 研究分担者

なし ()

研究者番号：

(3) 連携研究者

なし ()

研究者番号：