The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	総争の総合的マネジメントと私的自治 : 職場トラブルへの総合的対応を手がかりとして
Author(s)	福井, 康太
Citation	阪大法学. 2006, 56(2), p. 35-92
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/54971
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

紛争の総合的マネジメントと私的自治

――職場トラブルへの総合的対応を手がかりとして――

福井康太

はじめに
一　職場トラブルの問題の所在
二　コミュニケーション調整を重視した職場リスク・マネジメントのあり方
三　職場リスク・マネジメントにおける組織内アクターの役割
四　職場リスク・マネジメントに対する組織外アクターの役割
結びに代えて：新しい時代における私的自治を支える仕組み

はじめに

㈠　行政による事前規制の撤退と私的自治

一九九九年の司法制度改革審議会設置以来急ピッチで進められてきた司法制度改革も、二〇〇四年度には具体的立法をほぼ終え、改革はすでに試行錯誤の段階に移行している。今般の司法制度改革は、「明確なルールと自己責

任原則に貫かれた事後監視・救済型社会」[1]への移行を念頭に置き、それにふさわしい司法制度の実現を目指すものであった。すなわち、個々人が、行政の事前配慮に依存することなく、自己責任のもとに社会秩序を形成できるようにする、国の制度的枠組を構築する試みの一環として、司法制度改革が進められてきたのである。[2]

ここに挙げられている改革理念は、一つの時代の変化、すなわち、市民社会の成熟に伴い、それぞれの個人が行政による事前配慮に依存することなく、自律的に社会秩序を形成することが強く求められるようになってきたことを受けている。他方、この理念はまた、社会の複雑化と多様化そしてグローバル化に伴い、従来型の事前規制行政がもはや十分な実効性を発揮できないことが明らかになってきたために、社会秩序の形成・維持をより広く私人・民間企業といった私的セクターの自主的努力に委ねざるをえなくなってきたことをも背景としている。この点、個々人が自由意思に基づいて社会秩序を形成し、維持することが「私的自治」であり、これまでその質の確保を行政による事前規制が可能にしてきたとするなら、これまで行政によって可能にされてきた「私的自治の質の確保」もまた、より広範に私的セクター自身の努力によって実現されなければならないことになる。そこで、これまでとは異なった「私的自治の質の確保」のための仕組みを工夫することが求められるようになってきている。二〇〇四年に制定された「総合法律支援法」に基づく総合法律支援制度もまた、そのような仕組みの一つである。

㈡　私的自治の質の確保をだれが担うのか

私的自治の質を確保するためには、人々が社会の中で単に共存できるに留まらず、さらに、人々の創造的活動を円滑に結合し、それによって社会の活力を生み出すことができる条件を形成・維持することが求められる。その際、とりわけ重要なことは、人々の活動の多様なダイナミズムを創造的な方向へと交通整理することである。紛争処理[3]

も例外ではない。そこでは、発生したトラブルを後追い的に解決するに留まらず、紛争を予防・管理し、関係者のやり取りを建設的な方向へと調整していくことが求められるのである。複雑化し多様化した二一世紀社会においては、従来とは比較にならないほど多様なトラブルが発生するであろう。そこで、そのようなトラブルに適切に対処していくという困難な役割を誰がどのようにして担っていくのかが、私的自治の質を確保していく上での重要な課題となる。こうした役割の担い手としては、行政、準公的中間団体のみならず、民間団体、とりわけ業界団体や各士業団体、各種ＡＤＲ機関、そして、それらのネットワーク化を図るための連携支援制度が重要となってくるにちがいない。

このような問題意識から、本稿では、複雑で多様化した社会を背景とする「新しいタイプの紛争」への対処、ここではとくに職場いじめやパワー・ハラスメント、セクシャル・ハラスメントといった「職場トラブル」への総合的対応のあり方を手がかりにして、私的自治の質の確保のための制度的仕組みについて考えてみたい。というのも、職場トラブルへの対処のあり方には、コミュニケーション調整によるトラブル予防・早期対応を軸とする紛争マネジメント、当事者の自主的解決支援を原則とする第三者関与、そして公私の関係窓口機関のネットワーク化による司法アクセスの実質的充実強化が求められるという意味で、私的自治の質の確保に関わる今日的問題への一般的示唆が含まれていると考えられるからである。そこには「紛争の総合的マネジメント・システム」とも言うべき紛争対応の総合体系が見出されることになる。

本稿では、最初に、職場トラブルの問題の核心について明らかにするよう試みるとともに、職場トラブルに適切に対処するためのコミュニケーション調整を中心とする方策、そして、そうしたトラブル対処に携わる相談窓口・解決機関のあり方、そしてそれらの窓口相互のネットワーク化の意味について考察する。

一　職場トラブルの問題の所在

㈠　過酷な競争的職場

わが国の企業は、ここ一〇年で、市場のグローバル化に伴う過酷な競争を強いられるようになった。一地方の中小企業でさえ、グローバルな価格競争に勝ち残らなければもはや存続できない。いまやいかなる企業も存続の不安から逃れることはできない。これを受けて、労働市場における競争もまた熾烈化している。企業、とりわけ製造業を中心とする基幹企業は、海外の生産拠点でいくらでも安価な労働力が得られることに押されて、国内労働力についても、管理部門や開発部門を除いた一般労働力を、調整の容易な短期契約労働者や派遣労働者、パート・アルバイト、さらには個人請負等非正規労働力に置き換えざるをえなくなっている。[4][5] 非正規労働者たちは、少しでも気を抜けばより悪い雇用条件に置き換えられかねないという重圧を日々感じながら働いている。他方、正規労働者の業務もまた、ビジネスの加速化に伴う時間ベースの競争、商品・サービスの多様化、電子通信技術の発達による業務のボーダレス化等に加えて、非正規労働者の業務のフォローや教育まで担わなければならなくなったために、ひどくストレスフルなものになっている。このように、今日の職場は、雇用条件をめぐる競争と業務の多様化の重圧のもとで、まさに「修羅場」と化しているのである。[6]

そのような「過酷な職場」では、労働者が、信頼して相談を持ちかけることができる同僚（概ね職位を同じくする一般従業員）や上司（ここでは一般従業員より上位にある中間管理職等）を得ることは難しい。労働者たちは、自らの抱えている問題について、同僚や上司に安心して相談できる状況にはない。というのも、そもそも誰かとじっくり話をする時間はなく、また競争の中で相手に安心してすべてを明かすことなどできないからである。職場

の一般的な人間関係が希薄になる一方で、特定少数の同僚や部下、上司との接触だけが異常に多くなる。このような状況のもとでは、特定少数の同僚や部下、上司に対する不満や不信感が募ってくることは避けられない。さらに、一般の労働者を監督する立場にある管理職もそれぞれの業務に忙しく、また、彼ら自身厳しい業務評価に晒されているために、余裕を持って職場の状況に目配りできる状態にはない。しばしば部下の状況を適切に把握することのないまま様々な指示を発することで、部下に不満や不信感を抱かれてしまう。そうした不満や不信、不快感は、コミュニケーションの疎通困難ゆえに、解消されることなく鬱積していく。いまのところ、このような職場の状況に合ったコミュニケーション・スキルは確立されていない。[7] そこで、そうした不満や不信感、不快感は絡み合い、さらなる職場ストレスを生じさせる。現在の職場の社会心理状況を描写すれば、概ねこのようなものではなかろうか。以上のような状況のもとで、職場いじめやパワー・ハラスメント、[8] セクシャル・ハラスメントといった職場トラブルが急増しているのである。[9][10] もっとも、以上は問題の付置状況の描写に過ぎない。ここからさらに職場トラブルの問題の核心に一歩踏み込んで検討を進めたい。

(二) 職場トラブルの態様

ここで概念整理のために近年急増している職場トラブルの態様について明らかにしておこう。

(a) 職場いじめ

「いじめ」はどこにでも見られる人間関係のトラブルである。しかし、それは、職場の鬱積したやり場のない不満が特定の労働者に振り向けられることで、しばしば職場全体を巻き込む、特定人に対する集中的ないじめとなる。また、それは上司の無責任や周囲の不作為による助勢によって、被害に遭っている労働者の就業が困難になるほど

深刻な事態にまで発展することもある。いじめの被害者（ハラッシー）に鬱症状等のメンタルヘルス問題を生じさせることも多い。いじめのやり方は、怒鳴る、罵る、暴力をふるう、あからさまに軽蔑するなどはっきり態度に出るやり方から、話をしない、必要な情報を流さない、不利な噂を流すといった見えにくいやり方まで様々である。個々のいじめ行為は些細であっても、それが積み重なることで深刻な結果が発生する。

(b)　パワー・ハラスメント[11]

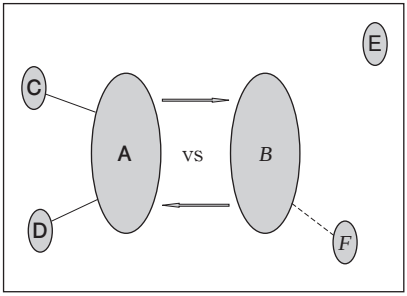
こうした職場いじめに権力関係が介在してくる場合には、しばしばそれは「パワー・ハラスメント」と呼ばれるいじめの特殊形態をとることになる。すなわち、いじめる側（ハラッサー）に権力があり、ハラッシーがこれに容易に逆らえない状態にある場合、周囲もまたこれに同調する場合が多く、ターゲットとされた労働者は多くの場合に深刻なダメージを受け、就業を継続することが困難になる。ここでも、他の労働者の前で叱りつける、無能呼ばわりするといった明示的な嫌がらせとともに、仕事を回さない、苦手な仕事ばかり割り振る、望まない部署に配置転換する、人事評価をちらつかせて脅す、他の者の場合なら庇う失策をあえて庇わないといった、より見えにくいやり方で嫌がらせが行われる。パワー・ハラスメントは、自覚的であると否とに拘わらず、気に入らない労働者を職場から排除する手段として用いられ、また、組織の結束を強化するために、ハラッシーが「スケープゴート」に仕立て上げられることも多い。パワー・ハラスメントは、水平的関係でのいじめに比べて深刻となるケースが多く、しばしばメンタルヘルス問題を併発する。

(c)　セクシャル・ハラスメント

さらに、パワー・ハラスメントに労働者の性差が介在する場合には、それは一種のセクシャル・ハラスメントの様相を呈することになる。今日の職場におけるセクシャル・ハラスメントのほとんどは、実はパワー・ハラスメン

トの一形態である。[12] 典型的に見られるのは、男性上司（同僚でも男性労働者が権力を持っている場合を含む）が部下である女性労働者に好意を抱き、様々な便宜を図って気を引こうとしたところ、その部下に拒絶され、それがきっかけとなって彼女に対するいじめが始まり、また周囲が見て見ぬふりすることによって、しだいにそれがひどくなり、最後にはその女性労働者の就業が困難になるというものである（対価型セクシャル・ハラスメント）。また、不快な性的言動が職場で常態化しているために女性労働者の就業が困難となる場合（環境型セクシャル・ハラスメント）にも、女性労働者が不快感を訴えることを困難ならしめるような権力関係が介在している。[13] また、しばしば女性ライバルの追い落としのために、セクシャル・ハラスメントが行われることも看過できない。[14] セクシャル・ハラスメントは周囲の男性労働者や上司の不作為により深刻化することが多く、ここでもしばしばハラッシーにメンタルヘルス問題を併発する。

図1　いじめの相互作用モデル



㈢　ハラスメントの相互作用モデル

(a)　初期状態

職場トラブルの問題性を明らかにするために、つぎのような社会学モデルを用いて考えてみたい（図1を参照）。このモデルは、職場いじめをベースにして、そこに権力関係が介在してくるパワー・ハラスメントの問題性を分析するための理論モデルであるが、ここでの分析は、それが権力関係の介在する性的いやがらせに関わるかぎりで、セクシャル・ハラスメントにも当てはまる。

問題を把握しやすくするために、登場してくる関係者を、さしあたりAとBの

二当事者とそれを取り巻く同僚たち（C、D、E、F）という設定とし、職場の人間関係を当事者と周囲の同僚との相互作用として理解することにする。初期状態として、当事者および周囲の同僚には明確な地位の上下はないことにしておく（ちなみに、ここでBを女性という設定にすればパワー・ハラスメント型セクシャル・ハラスメントの社会学モデルになる）。また初期状態では、AとBおよび、同僚のC、D、E、Fらの間では、それぞれ相手に対して一定の信頼関係が維持されているとする。この信頼関係ゆえに、彼らが仕事上のやり取りをするにあたって、とくに相手の意図を詮索する必要はない。それぞれの労働者たちは、自分の力を出し惜しみすることなく、仕事に全力投球することができる状況にある（理想的な職場状態）。このような職場状態のもとでは、それぞれの創意工夫が効率的に結合され、相乗的に大きな成果が生み出される。

もっとも、「理想的な職場状態」はあやうい均衡の上に成り立っている。小さなきっかけから、このような職場状態は容易に失われてしまう。この点、近時の競争激化に伴い、モデル上の職場でも仕事がしだいにハードになってきており、労働者が他の労働者と意思疎通する余裕がなくなり、それぞれが仕事にストレスを感じはじめているという設定とする。以下は、理想的な職場状態がどのように変性していくかについてのモデル描写である。

(b)　人間関係変容のきっかけ

理想的な職場状態の変性は、労働者相互の信頼関係に何らかのきっかけによって亀裂が入るところから始まる。今日のストレスフルな職場環境からすれば、そうしたきっかけは想像以上にたくさんあるに違いない。しばしば見られるシナリオを挙げておこう。ある時、AがBの「仕事の手際の悪さ」についてBと衝突した。ストレスが溜まっているAには自分の態度や相手の気持ちに配慮する余裕はなく、Aは人格を否定するような言い方でBを怒鳴りつけてしまう。他方、Bからすると、Aの言うところの問題は仕事の進め方が異なるというだけで、「仕事の手

際の悪さ」ではないかもしれない。だが仕事が忙しいため、BにはAとの関係調整の余裕がない。その結果、AとBとの間ですれ違いが繰り返される。Bの「仕事の手際の悪さ」が改善されないことから、AはBにしだいに不信感を抱くようになり、Bと衝突する機会も増える。

(c) 亀裂の深まり

小さな不信感は、ふつうはすぐに消滅してしまう。だが、ある程度以上深まった不信感は、やり取りの中でむしろ増幅されていく。ストレスフルな職場であれば、そうした不信感の増幅は避け難い。ことあるごとに文句を言い、また衝突してくるAに対して、Bもまた不快感と不信感を感じる。Bにもまた言い分があり、我慢の限界を超えればBもまたAに反撃に出る。この点、反撃の時点でAの不信感がすでに回復しがたいまでに膨れあがっていれば、たとえBの言い分が正当なものであったとしても、Bの反撃は「人格攻撃」として受け取られてしまう。こうなると亀裂は決定的なものとなる。AはBの言動は何でも人格攻撃として受け取るようになり、平気でBに対して人格攻撃を加える。もはやAとBとが直接に向き合って関係を調整することは困難となる。この傾向は、とりわけAが「自己愛的な」性格である場合に深刻になる。[15] ここで周囲に目を転ずると、C、D、E、Fらは、自らの仕事に忙しいために、しばしば現状を変えるより、むしろ状況に適応する方向に流れる。このようなことから、AとBとの険悪な関係はしだいに常態化する。それに伴って、職場全体の人間関係はぎすぎすしたものに変わりはじめる。

(d) 職場の勢力配置といじめ

信頼関係の亀裂は関係者の相互作用を通じて職場全体に広がっていく。このメカニズムを明らかにするために、いくつかのファクターを付け加える。まず、Aは上からの覚えがめでたく、CとDはAと仕事のやり方が共通しているので、Aに仲間意識があるとしよう。これに対して、人間関係の下手なBは、職場で相対的に孤立しており、

個人的に親しいFだけが味方である。[16] 残りのEは基本的には中立の立場だとしておく（図1でA、C、Dのフォントが太字ゴチック体、BとFのフォントが細字イタリック体、Eが細字ゴチック体で少し離れて位置していることに注目）。ところで、いじめの方向性は、職場の勢力配置のなかで固定化されていく。いじめが深刻になる場合には、ハラッサーはハラッシーより優位な勢力配置にあるのがふつうである。立場が強いからこそ相対的に弱い相手に執拗な攻撃を加えることができるのである。図1（Aには仲間のCとDがいる）は、AのBに対する相対的に優位な勢力配置をモデル化したものである。

このような勢力配置のもとで、AはBに対して攻撃を繰り返す。この場合、まずCとDが、Aに味方してBを非難する行動に出る。多数派がA側なので、中立的なEもこれに反対しない。Bの味方であるFも、相手が多数派なので、強いことは言えない。この結果、Aばかりでなく、C、D、さらにEまでもがBに辛くあたるようになり、Fもそれを黙認する状態となる。こうした状況のもとでBの職場での居心地はきわめて悪いものになり、これが長期化すればBの就業が困難になることもある。

(e)　権力関係が介在する場合：パワー・ハラスメント

こうした状況も、明確な権力関係が介在しなければ、なお覆すことが可能である。例えば、Aの態度の頑なさが目に付くようになり、他方、Bの言い分が、中立のE、さらにはC、Dの共感を得ることができるようになれば、勢力配置に変化が生じ、Bにいじめが集中する可能性は減る。だが、その後、Aが上司に認められ、この職場の責任者に抜擢されたとしよう。それまでは、AとB、C、D、E、F間には明確な上下の権力関係はなく、発言力のあるAが事実上優位に立っていただけである。しかし、いまやAはB、C、D、E、Fに対して職務上の指揮監督権を行使できる立場にある。こうなってくると、Aの言動が少々理不尽であったとしても、Bはこれに逆らうこと

ができなくなる。中立のEもAの指揮監督に従わざるを得ない。Fもまた、かりに心の中ではBに仲間意識を感じても、形式上はAの指揮監督のもとに入ることになり、Bに味方することは権力構造的に困難になる。組織では、業務が「上下関係」の中で効率的に処理されることが求められる。業務の効率的処理方法には様々なものがあるが、Aは当然ながら自分にとってやりやすい方法を採用する。そこで、Aと相性の悪いBの存在は、Aの指揮監督のもとにある職務秩序を害することになる。効率的な職務秩序を害するのであれば、職場でBに味方する者がいなくなるのは自然な成り行きである。当初味方であったFさえ、Bが仕事の効率の阻害要因ということになれば、Bに味方する気持ちは持てなくなる。この段階で、Bの疎外状態は構造的に固定される。Aは、指揮監督の形を借りて、しばしば職務の範囲を逸脱してBを攻撃する。周囲はこれに追随こそすれ、Bを庇うようなことはない。この結果、Bは、職場全体を敵に回した「組織的いじめ」を一身に受けることになる。Aによるいじめは、組織によって正当性を付与されているゆえに、すぐにエスカレートし、苛烈なものとなる。継続的に人格攻撃が行われるようになり、Bの仕事上の自信はずたずたに引き裂かれる。このようにして、Bは心身に変調をきたし、仕事ができるような状態ではなくなる。

(f) Bが去っても「いじめ構造」はなくならない

ところで、いじめによって被害が生じるのはBに対してだけなのだろうか。いじめの被害を受けるのはB個人だけではない。組織的いじめは職場秩序のありようを変性させ、職場の活力を大きく損なう。ここで指摘しておく必要があるのは、Bに対する組織的いじめを通じて、Aを中心とする職場秩序は、Bを「内部の敵」とすることでまとまりを保つ「いじめ構造」に変性しているということである。つぎのようなことを考えてみるとよいだろう。Bがこの職場を去り、「内部の敵」がいなくなれば、もともとAに積極的に与していなかったFや、中立的だったE

は、しばしばC、Dと仲違いを始める。こうした場合には、職場規律の引き締めのために、残りの者のうちからBと同様の「内部の敵」を作り出すことが必要になってくる。その結果、例えばFを新たな「内部の敵」とすることで職場の規律維持が図られるというようなことになる。ここに至れば、いじめは一種の「職場文化」として定着してしまっていると言える。[17] いじめが「職場文化」として定着している組織は、いじめが発生してもそれを深刻な問題として認識することができなくなる。そのような組織では、誰もが「つぎは自分がターゲットにされるのではないか」と怯え、事なかれ主義がはびこり、組織への帰属意識は薄れ、労働者たちは能力を出し惜しみするようになる。言うまでもなく、そのような組織の職場は決して活力の漲る「創造的な職場」ではあり得ない。そのような職場を抱える組織は、激しい生き残り競争から脱落する恐れなしとしない。[18]

㈣　職場トラブルの問題の核心

以上の社会学モデルによる分析から、職場トラブルの問題の核心は、それがハラッシーに重大な人格侵害をもたらすばかりでなく、企業等の組織にも重大な損害をもたらすところにあることがわかる。すなわち、いじめ等の職場トラブルは、ハラッシーの心身を損ない、自信を喪失させ、就業の継続を困難とし、経済的に大きな損失をもたらす。そればかりでなく、企業等の組織は、時間をかけて育成してきた人材を失い、何より職場全体の創造性と効率の低下という損害を受ける。さらに、そうした職場を抱える組織は、ハラッシーから訴訟を提起され、安全配慮義務違反や不法行為責任（民法七〇九条以下）を追及され、経済的損失を被ることになり、[19] それが社会一般に知れ渡ることで社会的信用をも失うことにもなる。職場トラブルの損害発生のリスクは、ハラッシーの場合に勝るとも劣らない程度に、企業等組織にとっても重大である。そうだとすれば、企業等も、職場それ自体を守り、自らに損

害を生じないようにするために、一種の「職場リスク・マネジメント」の視点で職場トラブル処理に真剣に取り組まなければならないはずである。[20] そもそも企業等組織とハラッシーの利害は、職場の生産性を下げ、ハラッシー個人と企業との両方に損害をもたらすハラスメントを除去することを目指すかぎりで一致している。両者が協調的に解決を模索できる可能性はある。そこで、企業等の組織には、ハラスメントが発生した場合には、できるかぎりハラッシーとの協調の余地を残しながら早期解決を模索することが求められることになる。[21] いずれにしても、この問題に対しては、いじめ等を受けた「特殊な人物」の個別被害への対応という狭い視点に限定して取り組むべきではなく、より視野の広いリスク・マネジメントの視点で対処しなければならない。

職場トラブル対応には、まず予防が肝心であり、[22] また、問題が発生したときにはできるかぎり早期に対応すること、つまり病変が拡大しないうちに健全な職場秩序の回復を図ること、そして、そのために企業内外の相談窓口や対応機関を効果的に利用し、それらとの連繋のもとに対応に取り組むことが重要となる。トラブルに早期に適切に対応することは、職場に潜在する問題の芽をつみ取り、より良好で安定した職場環境を作り上げる足がかりとなる。組織としては、職場トラブル対応を職場環境整備のための一つの機会と捉えなければならない。

職場リスク・マネジメントは企業等組織自身の利益に関わることであり、一定程度までは関係当事者の自律ないし私的自治に委ねることが可能である。もっとも、職場リスク・マネジメントにおいて私的自治が健全に機能するためにはいくつかの条件がある。次章以下では、本章で用いた社会学モデルを参照しながら、企業等組織自身の私的自治の一環としての職場リスク・マネジメントのあり方と、それを可能にする条件について論じていきたい。

二　コミュニケーション調整を重視した職場リスク・マネジメントのあり方

㈠　職場リスク・マネジメントの中核としての平時の予防

企業等組織自身の私的自治の一環としての職場リスク・マネジメントの中核はまずもって平時の予防にある。なぜなら「理想的な職場状態」は平時のトラブル予防で維持されるからである。職場トラブル予防のために整備すべき条件としては、さしあたり、「労働者による業務目標の共有」、「権限関係の明確化」、「人事評価の透明化」、「評価等に不満のある場合に適切に聴取が行われる仕組みの整備」、そして、「トラブル対応とそのフィードバックのための体制整備」、「職場コミュニケーション」などを挙げることができる。まず、「労働者による業務目標の共有」は、職場での共同作業を効率的に組織化する上で必要であるばかりでなく、職務に関係ある事柄とそうではない事柄とを区別し、重要な事柄とそうでない事柄とを順位づけることに役立つ。[23] 職場での人格攻撃が職権を濫用して、もしくは職務に必要な指示等の範囲を逸脱して行われることに鑑みれば、これをチェックするための目安も、具体化された業務目標を手がかりとして与えられるはずである。つぎに「権限関係の明確化」もまた、職務を濫用して、もしくは職務に必要な指示の範囲を超えて行われる人格攻撃を監視するための前提となる。[24] 権限関係の明確化はまた、労働者が相互に適度な距離と緊張感をもって業務を遂行する条件ともなり、職場コミュニケーションの適正化に繋がる。さらに、「人事評価の透明化」は、職場における不満感、相互不信の蓄積を防ぐことに役立つ。[25]「評価等に不満のある場合に適切に聴取が行われるための仕組み」は、上司や同僚に対する不満や不信感が蓄積されることの防止に役立ち、また職場トラブル等の予兆となるシグナルを発見する上でも有用である。[26]「トラブル対応とそのフィードバックのための体制整備」は、問題が適切に受け止められ対応が行われるということを現場の労働者に周

知し、職場トラブルを抑止する上で重要である。[27] 最後に、「職場コミュニケーション」とは、労働者や管理職が情報や問題意識を共有するべく頻繁にコミュニケーションを行うことである。それは職場における啓発活動をも含んでいる。職場コミュニケーションは、一般労働者と管理職とが職務上の情報と問題意識を共有することを可能にするばかりでなく、どのような態度が職場いじめやパワー・ハラスメントにあたるのかを周知させ、身近に職場トラブルの兆候がないかを精査する機会をもたらす。[28] もちろん、以上のような条件が整備されているというだけで「理想的な職場状態」が維持されるとはかぎらない。これらはなお前提条件の一部に留まる。とはいえ、このような条件が整っている職場は、そうでない場合に比べて、職場トラブルに巻き込まれるリスクが大幅に少なくなる。

以下で述べる職場リスク・マネジメントの一環としての介入的措置は、あくまで例外的に用いられてこそ意味がある。それが例外であるためには、平時のトラブル予防が機能していることが大前提となる。それゆえ、職場トラブル予防のための諸条件を徹底することの重要性はいくら強調してもしすぎることはない。

(二) 初期段階での対応

かりに何らかの職場トラブルが発生する場合にも、これに早期に対応すれば、ハラッシーと企業とのいずれにも損害をほとんど生じさせずにすむ。また、トラブルへの適切な早期対応は、職場に潜在する問題の芽をつみ取り、より良好で安定した職場環境を作り上げるチャンスでもある。それゆえ、ここに言う「早期対応」とは、事態が深刻になる前に、当事者のものの見方や感情のすれ違いを取り除き、職場環境を良好に調整することだと理解すべきである。前章の社会学モデルによれば、初期段階とは、AとBとが「仕事の手際の悪さ」をめぐってすれ違いを生じている段階である。例えば、当該職場が営業系の職場で、業務に追われて意思疎通を図る余裕がないためにAと

Bとの間ですれ違いが生じているというのであれば、同様のことは他の労働者についても当てはまることなので、無理にでも定期的に当該部署全体で顔を合わせるミーティングの時間を持てるように工夫するなどして、周囲の労働者とともにAとBとがすれ違いに気づき、関係を調整できるように配慮することが重要である。他方、例えば、この職場が事務系や研究開発系の職場で、AとBとが長時間顔を突き合わせて仕事をするために両者の間に気まずい雰囲気が生じているような場合には、AとBとが冷静になって相手と接することができるだけの距離を作り出すことが必要であり、同じ面々でコミュニケーションが閉じられてしまわないように配慮することが重要となろう。なお、こうした対応には職場の特性に応じたバリエーションがあるので、以上は単なる例示に過ぎない。

初期段階では、まだトラブルが深刻化するには至っていないので、上司等が敏感にシグナルを読み取り、先手を打って対応をすることが重要である。現実には上司も多忙でこのような対応をすることは困難である。そこで、そのような対応を可能にする体制の整備がまずもって重要となる。もっとも、この段階での介入にあたっては、配置転換等当事者への直接的な介入は回避すべきであり、職場環境整備・調整の一環として対処するに留めておくことが望ましい。というのも、直接介入には事態をより悪化させてしまうというリスクが伴うからである。

㈢　中期段階での対応

不幸にして初期段階で十分な是正の機会が得られなかった場合には、より積極的な介入が求められる段階へと至る。それは、前章の社会学モデルによれば、AがBの態度を自らに対する攻撃として受け取りはじめ、Bに対して執拗に人格攻撃を繰り返すようになっているが、まだ職場内での勢力配置が固定化されていない段階である。権力関係が介在するパワー・ハラスメントの場合には、職場の勢力配置がすぐに固定化されてしまうので、Bにとって

不快な攻撃が始まれば、早急な積極的介入が必要となる。ここでは、直接的介入を行う以上、ハラッシー自身が救済を訴えていることが必要である。もっとも、すでに会社の側で状況を把握しているのであれば、出来るかぎり早いうちに組織的な調整介入に入る方がスムーズに問題を処理できる。介入措置としては、可能であれば、まずもってAとBとを引き離し、両者の直接衝突を回避できるようにする必要がある。またAのBへの加害に法令違反や就業規則違反が見出されるならば、Aの処分も必要になる。AのBに対する謝罪も重要である。Aの謝罪がなければBの心の傷の回復は困難だからである。さらに、Aが今後態度を改めることにインセンティブを与える一方、Aがハラスメントを繰り返す場合には厳しいペナルティーを課すことも必要であろう。AとBとの引き離しについては、当該組織が労働者の配属先に融通を利かせることができる程度の大組織であれば、AもしくはBの配属先を変える措置が有効である。また、それが困難な場合にも、中立的な第三者が、AとBの接触に際して常時仲介的な役割を果たせるようにする等の工夫は最低限必要である。さらに、ハラッシーBの職場への再適応の援助、そしてC、D、E、Fの抱いている不安感や緊張感の除去が行われなければならない。職場へのいじめの影響を除去するためには、当該職場と他の部署との常識のギャップに労働者が気付いて、自ずから秩序を回復できるような措置を講ずるべきであろう。[29] 可能であれば、こうした介入の機会にそれぞれの職務権限等を明確化し、労働者が相互に適度な距離を保って就業できる体制を整備することが望ましい。

㈣　末期段階での対応

予防と早期対応が重要であるにも拘わらず、多くの事案は、事態がかなり進行し、加害行為が常習化し、ハラッシーが我慢しきれなくなって組織外の相談窓口・解決機関に救済の申立をするか、ハラッシーが心身に異常を来し、

休みがちになるといった状態になった段階で発覚する。前章の社会学モデルで言えば、AのBに対する職務範囲を逸脱した攻撃が当該職場全体に拡大し、「組織的いじめ」の様相を呈するに至っている段階である。このような段階に至るまで事態が放置されるのは、忙しすぎて上司の目が届かない、職場を統括する管理職自身がハラッサーである、労働者たちが自分にいじめの矛先が向けられることを恐れて黙っている、もしくは、「いじめ文化」が定着していて、そのような職場なのは仕方がないと労働者が諦めてしまっている等の理由が考えられるが、いずれにしてもここまで問題が進行すると、健全な秩序を回復するためには「大手術」が必要となる。多くの場合に私的自治による対処の限界を超えて、外部の第三者による介入が求められることになる。

末期段階での組織による介入としては、ハラッサーとハラッシーを引き離すことは当然の前提として、ハラッシーの心身の状態の回復、治療が必要であればそのための措置を講ずるとともに、職場の秩序を回復するために、法令、就業規則等の法的ルール[30]に照らして適正にハラッサーを処分する一方、いじめ文化に染まりいじめに不作為で加担した関係者の多くを配置換えするなどして、当該職場からいじめの影響を取り除くことが求められる[31]。ハラッシーの職場復帰が困難な場合には、法令、就業規則等の法的ルールに基づく適正な処理と補償が行われなければならない。その際、組織としては、ハラッシーが個別労働紛争解決制度や労働審判、訴訟といった組織外の紛争解決手段に訴えることを阻止したいところであろうが、末期段階ではすでに組織自身での秩序回復は困難に陥っている場合が多い。そこで、ルールが適切に実現されるという姿勢を組織全体にアピールする意味でも、企業等組織は組織外の手段による解決に応じていくべきだろう。そのような姿勢が組織にあれば、比較的に早く調整的解決が実現するにちがいない。

以上について留意すべきことは、まず、ハラッサーは熱心で有能なかけがえのない人物に見えやすい一方、ハ

ラッシーは仕事に不熱心な「問題児」というように見えやすいということである。いじめはハラッシー自身の「自業自得」だとしばしば言われる。実際、適応性に乏しい人物がいじめのターゲットになりがちである。しかし、組織的いじめに遭えば、誰であれ心身に異常をきたし、不適応症状に陥ってしまう。その結果、ハラッシーが組織から追い出され、ハラッサーが居残り続けることになれば、「組織的いじめ」は矛先を変えつつ、さらにエスカレートしていくことになる。そのような状況は、周囲の労働者に「この職場は何があっても変わらない」という落胆をもたらし、職場の活力を大きく損なうだろう。

ルールに基づく解決は必ずしもしこりの少ない解決ではない。ルールを原則としつつも、あえてその枠を超えた利害調整が必要な場合も多いだろう。それでもなお、ルールに基づいて職場が適正に運営されることが周知徹底されれば、「いじめ文化」は後退し、より効率的な職場が実現される可能性が高いことが看過されてはならない。[32]

三　職場リスク・マネジメントにおける組織内アクターの役割

㈠　職場トラブルの当事者の役割

前章では私的自治の一環としての職場リスク・マネジメントの大まかなイメージについて概観した。もっとも、どのようなアクターが職場リスク・マネジメントを担っていくのかについてはなお明らかではない。以下では職場リスク・マネジメントにおける組織内アクターの役割についてより詳細に明らかにする。まず最初に、職場トラブルの当事者自身の役割について見てみよう。企業等の組織は、使用者として労働者が快適な職場で就労することができるように配慮する義務を負う。もっとも、組織が配慮しなければならない範囲は、原則として労働災害防止といった最小限の職場安全の保障に限られている。[33] したがって、労働者は、就業の場においてもなお「自分の身は自

分で守る」という姿勢を保ち続ける必要がある。その際、職場環境を悪化させないことは労働者自身の利益となるばかりでなく、企業等の組織全体の利益でもあることから、労働者もまた職場環境の維持について一定の責務を負うべきである。もっとも、労働者に求められる責務は、個々の労働者が職場全体に責任を持つわけではないことに鑑み、あくまで自己安全に必要な範囲に留まる。

平時において、労働者は、他の労働者との間で、職場トラブルのハラッサーにもハラッシーにもならずに済むように、それぞれ適切な人間関係を維持することが求められる。すなわち、彼らは、日頃から職場内での良好なコミュニケーションに心がけ、職場でのすれ違い、衝突を少なくするばかりでなく、それぞれのものの見方の違いを創造性へと結びつける工夫を試みるよう求められる。

職場トラブルが進行していても（初期、中期段階）、トラブルの当事者は意外に事態をそのようなものとして理解していない場合が多い。そこで、自分が不当な加害を行っているかも知れない（Aの立場）、もしくは相手から職務の範囲を超えて不当な嫌がらせを受けているかもしれない（Bの立場）と感じたら、まず本当に自分がそのような状況にあると言えるのかどうか確認し、その状況を改善するためにはどうしたらよいかについて情報を収集することが重要である。その際には、当事者自身が、後述する外部の相談窓口・解決機関が用意しているホームページ等を活用するのが効果的である。自らの行動が加害行為にあたると気付いた者（Aの立場）は速やかに態度を改め、相手に謝罪しなければならない。この段階での「後戻り」はなお認められるはずである。他方、被害を受けていると感じている当事者（Bの立場）は、相手から心理的に距離をとり、また閉塞感を感じなくて済むように職場内外の者たちとのコミュニケーションを確保するよう心がける必要がある。職場の勢力配置がいじめの固定化に繋がることを意識し、上司や他の労働者との間で人間関係が偏らないように心がけ、また何らかの介入が求められる

場合には、速やかに上司等の管理職（上司がハラッサーの場合には上司と系列を異にする管理職）に対応を求める必要がある。

だが、末期段階になると、ハラッサーに「後戻り」を期待することはできなくなる。他方、被害を受けているハラッシー自身に解決できる問題は限られてくる。というのも、もはや「組織的いじめ」、ひいては「いじめ文化」を取り除いていかなければ問題の解決には繋がらないからである。単に上司等の管理職ばかりでなく、人事部等の組織管理部門に対応を求め、職場環境の調整を図らせる必要がある。さらに、企業等組織が対応に協力的でないときには、組織外の相談窓口・解決機関に事案を持ち込み、解決の支援を求めることも必要になる。というのも、末期段階の職場トラブルは、しばしば私的自治で対応できる限界を超えるからである。この点、外部の解決機関を通じてのトラブル解決は「荒療治」になる可能性がある。そこで、Bが就業を継続できるためには、十分に情報を収集して、企業等組織が比較的に抵抗を感じない相談窓口・解決機関を慎重に選択する必要があろう。

㈡　職場トラブル対応における周囲の労働者および上司等の役割

職場トラブルが深刻化するかどうかは、周囲の関係者が初期段階でトラブルにどのように接するかにかかっている。まず、AとBとのすれ違いが繰り返され、AB間でコミュニケーションが適切に行えなくなり始めた段階での、同僚である労働者の役割、先の設例のC、D、E、Fの役割は重要である。というのも、彼らが適切に間に入ってAとBとのコミュニケーションを疎通させる場合には、事態は深刻化しないが、他方彼らが見て見ぬふりすることによって問題は急速に深刻な状態に転化するからである。そこで、企業等組織にとっては、一般労働者を職場のコミュニケーション確保へと動機付けすることが重要な課題となる。これについて必ずしも決め手となる方法はない

が、コミュニケーション確保の役割を積極的に果たしている労働者に報償を与える等の方法は有効であろう。

つぎに、職場トラブルを深刻化させないためのキーパーソンとなるのは、言うまでもなく直属の上司である。直属の上司は現場を把握し、きめ細かい対応が可能な立場にあり、この役割は決定的に重要である。直属の上司は、ハラッシーもしくはその周囲の者たちから救済を求めるシグナルが出てきた段階で速やかに対応する職責を有する。この点、このような対応に際して直属の上司が中立の第三者として仲介的役割を果たすことができれば、早い段階で望ましい解決を実現することができる。しかし、現実には直属の上司は当事者から「不作為の加担者」と見られていることが多く、その場合には上司が中立の第三者としてトラブルに対処することはできない。また直属の上司が加害の当事者である場合も多い。このような場合には、中立の第三者としての役割を果たすことができるのは系列を異にする上役である。このような上役は、直属の上司とは異なり、直接的な対応をするわけではないが、信頼して相談できるアシスト役としての役割を果たすことができる。彼らに期待されるのは調整的な関与であるが、問題が深刻であると判断される場合には毅然とした態度で直属の上司を動かす等の決断力と行動力が求められる。

㈢　組織内の相談窓口の役割

組織内に相談窓口が設けられていることは、職場リスク・マネジメントにとって非常に重要である。[34] それは、組織が職場トラブルに真剣に対応する用意があることを労働者に対して明らかにするものだからである。実際、かなり多くの組織でハラスメント相談窓口が設けられている。[35] また、職場におけるコミュニケーションを疎通させる窓口としてとくにオンブズマン制度を設ける組織が増えている。[36] 組織内の相談窓口は、職場トラブルの初期段階から当事者の自助努力に対するアドバイザーとしての役割を期待されるばかりでなく、当事者の周囲の同僚や上司等に

適切なアドバイスを与える役割をも期待される。さらに、職場トラブルが深刻化してしまった場合にも、中立の第三者としてオンブズマン的に対応することが期待される。もっとも、実際には組織内相談窓口は、期待される役割を十分に果たしてはいない。まず、組織内相談窓口が人事部など人事評価を担当する部署に直結していて、相談内容が当事者に不利益な評価に繋がると恐れられていることが多い。職場いじめ等のトラブル相談が、ハラスメント相談窓口にではなく、コンプライアンス部の窓口や内部統制のための部署に持ち込まれることがしばしばあるが[37]、それは相談内容が人事評価に直接利用されかねないと相談者から見られているためである。組織内相談窓口が期待される役割を果たしうるためには、相談内容が人事評価と結びつかないようにする配慮が相談者に伝わるような窓口設計が必要であろう。例えば、ハラスメント相談窓口を人事部の直系にではなく、監査部門の系列に置くといった方法をとり、また、窓口自体を複数化することで、相談者が相談しやすい窓口を選択できるように工夫することが求められよう。さらに、窓口で得られた相談内容が人事評価等に不利に用いられないための要項や異議申立手続を整備しておく必要もあろう。いずれにしても、相談内容が対処を要する深刻なものであることが判明した場合、その対応は最終的に組織管理部門に委ねられるのであり、相談者がそれで不利益を受けることを危惧しなくてよいようにする制度的工夫は必要である。

厳密に言えば「組織内」窓口ではないが、組織内で結成されている労働組合も独自の相談窓口としての役割を果たす。組織内組合は、労働者側の立場から、主としてハラッシーのトラブル対応行動を支援することになる。本来、職場トラブルの合理的解決は労使いずれにとっても利益となるはずであり、そこには利害対立はないはずである。そうだとすれば、組織内組合は独自のアクターとして職場トラブルの解決支援に取り組むことができるはずである。例えば、組織内組合は一種のオンブズマンとしての役割を果たすことができる。いずれにしろ、人事部等の組織管

理部門と組織内組合が協調して職場トラブルの解決に取り組める枠組みを工夫することが求められよう。

㈣　迅速なフィードバックのための組織管理部門の役割

職場リスク・マネジメントの一環として職場トラブル対応を行う以上、組織内窓口に持ち込まれたトラブル事例への対応措置は迅速に実施されねばならず、またその成果は職場環境整備に速やかに反映されなければならない。というのも、そうした措置は、発生する損害を最小限に食い止め、「いじめ文化」の定着を防ぐことを目的とするからである。この点、トラブル対応の成果の迅速なフィードバックにとって、組織管理部門が果たす役割は大きい。職場トラブルは、「組織的いじめ」の段階に達すると急速に深刻化する。トラブルの深刻化を防ぐためには、当事者から救援シグナルが発せられる段階になりしだい、ハラッサーからハラッシーを引き離す等の介入的措置を迅速に実行する必要があるが、それを行うことができるのは組織管理部門だけである。組織管理部門による迅速なトラブル対応によって、良好な職場環境が維持される。ところが、実際には組織管理部門は、あまり積極的に職場トラブルに対応しようとしない。とりわけ管理職によるパワー・ハラスメントの場合には、しばしば問題が深刻化するまでトラブルを放置したり、もっぱら当該管理職の意見を一方的に受け容れて、ハラッシーに不利な処分をすることが多い。しかし、これでは当該職場の労働者は組織を信頼することができなくなり、彼らの士気は大きく低下することになろう。早期に人事異動を伴う積極的介入措置を行う場合には、異動した労働者の研修費用等のコストを勘案しなければならない。しかし、多くの場合には「いじめ文化」が定着してしまうことでもたらされる損害よりも、労働者の研修費用等の方が割安なのではなかろうか。早期に適切に職場トラブルに対応することで組織の秩序に対する労働者の信頼が確保されれば、職場の士気と創造性の高さが維持されるのであり、それがもたらすメリッ

トは想像以上に大きいのではなかろうか。

㈤　法的ルールに基づく調整の重要性

トラブル事例への対応結果は、迅速に職場環境にフィードバックされる必要があるが、そのためには職場環境の調整整備が法令や就業規則等の法的ルールに基づいて、明示的なやり方で行われることが重要である。というのも、組織に対する労働者の信頼を維持するためには、ルールが適切に遵守されていることがアピールされる必要があるからである。ルールに基づいて職場が適正に運営されていることが周知徹底されれば、「いじめ文化」を後退させ、職場の活力を回復させることが可能になる。[38]

また、法的ルールはトラブル対処の泥沼化を防ぐうえでも重要な役割を果たす。ルールは、調整交渉の際に、ハラッシー、ハラッサー、そして会社の間で、何を交渉の争点とするか、どのように交渉を進めていくべきかを模索するうえで重要な手がかりを与えてくれる。ルールは単なる判断基準となるばかりでなく、交渉を進めやすくし、適切な調整を可能にする。後述するが、法的ルールのもつこのような機能は決して看過することはできない。例えば、セクシャル・ハラスメントについては、男女雇用機会均等法二一条により、「職場における性的な言動に起因する問題に関する雇用管理上の配慮」の義務が定められているが、そこで雇用主の配慮義務が明示されることによって、適切な解決交渉が行われる場合が増えたと指摘されている。[39]

さらに、法的ルールに基づく調整は、組織による職場リスク・マネジメントと組織外の解決機関による調整、助言、あっせん、和解仲介、さらには労働審判、判決等との間の齟齬を少なくするうえでも重要な役割を果たす。組織外の解決機関があっせん等を行う際に決め手となるのは、当事者の主張する事実関係を除けば、しばしば法令、

就業規則といった明示化された法的ルールと常識とに限られることになる。というのも、組織外の機関によるあっせん等は、当事者間に争いのないリソースに基づいて進められなければ実効性に欠けるからである。とりわけ、組織とハラッシーとの対立が激しい場合には、その傾向が強まる。他方、組織の利害と当事者の利害が重なりうるかぎりでは、より柔軟な解決もありうる。

以上のような理由から、職場トラブルへの対応は法的ルールに基づいて行われることが重要ではあるが、それでもなおハラッシーの将来や職場への再適応のための配慮から、ルールを前提としない取引交渉が望ましい場合も出てくる。強行法規が遵守されないことは問題ではあるが、当事者間の合意により処分可能な範囲に留まるかぎり、柔軟な調整的解決が許容されてよい。

四　職場リスク・マネジメントに対する組織外アクターの役割

㈠　外部相談窓口へのアクセス保障の必要性

前章では、職場リスク・マネジメントの一環としての職場トラブル対応における組織内アクターの役割について検討した。企業等組織内のトラブル対応は、組織の私的自治に委ねられるのが原則である。しかし、ハラッシーからすれば、深刻な職場トラブルであればあるほど、組織内でそれを問題化することは難しい。すでに指摘したとおり、組織内相談窓口で話した内容が人事評価等で不利益に用いられることを恐れて、しばしばハラッシーは泣き寝入りを強いられている。黙って被害に耐えているハラッシーの潜在数はかなりの数に上るだろう。[40] そうだとすれば、組織自身による職場トラブル対応に関して私的自治の質が十分に確保されているとはとうてい言い難いことになる。そこで、このような状況を克服し、職場トラブル対応に関する私的自治の質を確保するために、ハラッシーが組織

外の相談窓口（アクセス・ポイント）に容易に接触でき、トラブル対応に必要な援助を受けることができることが必要となる。もちろん、企業等の組織自身にとっても、職場リスク・マネジメントに必要な情報を得るためのルートを確保しておくことが重要である。さらに、ハラッサーとハラッシー、そして企業等組織からなる当事者自身でトラブルの自主的解決が困難な場合には、外部の第三者が間に入る形で実効的なトラブル解決が図られることも必要である。そのようにしてはじめて、組織による職場トラブル対応に関して私的自治の質の確保が図られることになる。

しかしながら、企業等組織は組織内のトラブルが外部に漏れることを極端に恐れる。しばしば、そうした問題を外部に漏らした被害者は「内部告発者」として制裁を受けることになる。[41] そこで、ハラッシーの組織外窓口へのアクセスを保障するための方策として、例えば、インターネットを通じた利用しやすい相談窓口を整備して、ハラッシーが匿名で情報収集等を行うことができるようにすることなどが重要となる。また、特色に応じて相談窓口・解決機関を多様化し、ハラッシーが様々なルートから救済を求めることができる体制を実現することも必要である。もっとも、何よりもまず組織外の相談窓口・解決機関が企業等組織の協力を得られることが必要であり、組織等に協力のインセンティブを与えることも重要となろう。このためには、組織の行う職場リスク・マネジメントに外部相談窓口・解決機関でのトラブル対処が貢献できる体制が求められることになろう。以上のような点に留意しながら、次節では、それぞれのアクセス・ポイントの特色とその役割について見ていきたい。

㈡　様々な相談窓口の特色とその役割

職場トラブルのアクセス・ポイントとしては、実際に様々なものが存在している。主要なアクセス・ポイントと

して、まず行政機関の設ける相談窓口、例えば地方労働委員会や都道府県労働局、労働基準監督署や雇用均等室の設けている相談窓口、地方自治体の労政主管事務所の労働相談窓口などが挙げられる。また、民間の相談窓口としても、労働団体などが設けている相談窓口、経営団体が設けている相談窓口、経営コンサルタント会社が設ける相談窓口、弁護士や社会保険労務士など専門家の設ける相談窓口、民間の被害者支援団体の相談窓口など多様な窓口がある。これらの相談窓口は、それぞれの特色に応じた情報提供、助言・指導、さらに窓口機関によっては、調停、あっせん、仲裁など、合意を通じた紛争解決を仲介する役割を果たしている。これらの相談窓口・解決機関は、あっせん、和解の仲介、仲裁などを行うかぎりで一種の裁判外紛争解決（ＡＤＲ）機関として理解されるが、狭義の紛争解決に留まらず、紛争の予防管理に関わる様々な役割を担っている。これらの相談窓口・解決機関は、それぞれの特色に応じて Win-Win Resolution[42] を追求するとともに、ハラッシーのケアや職場への再適応支援、企業等の経営指導や職場環境整備調整等に関して重要な役割を果たす。とはいえ、これまでのところ、そうした窓口・解決機関相互の実効的な連携が十分に図られているとは言い難い。これらの相談窓口の連携が十分に図られれば、ハラッシーの実効的な救済のみならず、企業等組織の職場リスク・マネジメントの質的向上に貢献し、ひいては職場トラブル対応に関する私的自治の質の確保が図られることになる。そこで、以下では、それぞれの相談窓口機関の役割について検討するとともに、それらを実効的に連携させるための方策について見ていきたい。

(a) 行政の相談窓口の役割

従来から、行政は、都道府県の出先機関である労政主管事務所などを中心として、職場トラブルに関する相談を受け付けてきた。これに加え、平成一三年一〇月一日の「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律」（以下、個別労働紛争解決促進法とする）[43] の施行を受けて、職場いじめ、パワー・ハラスメント、セクシャル・ハラスメン

トを含む個別労働紛争解決支援のためのセーフティーネットとして、厚生労働省の地方支分局である都道府県労働局が中心となって、総合労働相談、助言・指導、あっせんを行う「個別労働紛争解決システム」[44]が設けられた。この制度は、都道府県労働局が、労働基準監督署、地方労働委員会、雇用均等室、公共職業安定所、地方自治体などの協力のもとに、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った方法で個別労働紛争の解決支援を行うものである。[45]「総合労働相談」とは、相談者に法令の知識や事案に適した解決方法等に関する情報を提供し、相談者の自主的なトラブル解決を支援することである。「助言・指導」とは、労働局長が監督権限に基づいて問題のある企業等に対して行政指導を行うことである。「あっせん」とは、弁護士、大学教授等労働問題の専門家である学識経験者で組織される「調整委員会」が当事者間の和解を仲介する「調停型」の紛争解決方法である。さらに、都道府県の労政主管事務所も、個別労働紛争解決促進法二〇条を受けて、国の制度と並列的に、同様の個別労働紛争解決制度を設けている（複線型サービス）。労政主管事務所が総合労働相談および個別労働紛争の調整を行い、地方労働委員会があっせんを行うというスキームが一般的である。[46][47]都道府県の労政主管事務所の相談窓口は、自治体の労働者保護行政に対する社会一般の信頼を基礎に、個別労働紛争の解決支援の重要な柱としての役割を果たしている。[48]

行政による個別労働紛争解決制度は、行政が解決を仲介することから使用者企業等の協力を得やすく、比較的に実効的な解決を実現してきた。平時からの使用者企業等に対する情報提供業務も行っており、組織の職場リスク・マネジメントとの連携も一定程度図られている。もっとも、この制度に基づく助言・指導、調整、あっせんは、当事者の任意の履行を前提とするものであり、使用者企業等が非協力的である場合には実効性を発揮できない。ハラッシー側と使用者企業等との対立が明確となり、もはやハラッシーの職場復帰が望めないような場合には、団体

交渉等の実力行使を行うことができる労働組合による調整や司法的解決がより効果的である。

(b)　労働団体の相談窓口の役割

労働団体もまた、職場トラブルの解決を図るための相談窓口を設けている。労働団体の相談窓口は、本来は労働者と使用者との集団的労働紛争の調整支援を主たる対象とするが、比較的に早い段階からセクシャル・ハラスメント等個別労働紛争の解決にも取り組んできた。労働団体の相談窓口で行われるのは、主として労働相談であり、自主的紛争解決の支援が中心となっている。もっとも、労働団体に相談に来る相談者の多くは、他の相談窓口で「たらい回し」にされた結果として、ここにたどり着く。持ち込まれる相談には、使用者企業等が問題に関心を示さないなど、通常の方法で交渉を進めることが困難な事案がかなりの割合を占める。そこで、労働団体は、ハラッシーが組合加盟者であれば加盟労働組合に協力の働きかけを行い、またハラッシーが労働組合未加入の場合には、社外組合等への加入を前提として使用者企業等との団体交渉を行い、トラブル解決を試みる。労働団体の相談窓口は、いわば職場トラブルの「駆け込み寺」とも言うべき役割を果たしている。とはいえ、使用者企業等は、労働団体、とりわけ社外組合が職場トラブルの解決交渉に乗り出してくることに抵抗感が強い。社外組合は会社の事情を知ることなく強引な団体交渉を行う場合もあり、こうした抵抗感に理由がないわけではない。それゆえ、労働団体の紛争解決支援と使用者企業等の行う職場リスク・マネジメントとの連携を期待することは難しい。そこで、労働団体の相談窓口の実効性を確保するために、労働団体と経営団体が連携して相談窓口を設ける等の工夫をし、使用者企業等が交渉に応じやすい体制を整えることが求められることになる。[49]

(c)　経営団体、経営コンサルタント会社等の相談窓口の役割

経営団体は、加盟会社ないし経営者からの職場トラブル相談に応じている。経営団体の窓口での相談は、人事労

務管理や労働組合対策といった経営管理上の問題についての相談が中心であるが、個別労働紛争への関心の高まりに応じて、職場いじめ等のトラブルについての相談も増えている。[50] 経営団体は、経営者研修等を通じて平時から職場リスク・マネジメントに直接に影響をおよぼすことができる。また、経営相談等を通じて得られた事案を分析して、職場リスク・マネジメントに必要な情報を抽出し、企業等組織が職場トラブルに適切に対処できるよう補佐している。経営コンサルタント会社もまた、営利活動の一環として、主として企業等組織の経営者に対して、職場トラブルに関する助言・指導を行っている。[51] もっとも、最近では、コンサルタント会社は、一般向けのパワー・ハラスメント相談窓口なども設けており、会社の経営者のみならず、職場いじめ等のハラッシーからの相談にも応じている。経営団体や経営コンサルタント会社は、平時から企業等組織の職場リスク・マネジメントに関与し、創造的な職場環境の形成維持に寄与する反面、例外的な場合を除いて、ハラッシーの被害救済には関わりを持たない。とはいえ、経営団体や経営コンサルタントは、職場リスク・マネジメントに関する情報を企業等組織の経営陣に実効的に疎通させることができるのであり、行政機関等がこれと連携することで、ハラッシーの被害救済に貢献することも十分に可能である。

(d) 弁護士、社会保険労務士等専門家、民間ＡＤＲによる相談窓口の役割

弁護士や社会保険労務士等の専門家の設ける相談窓口に対しては、その専門性への信頼とアクセスの手軽さもあり、従来から様々な職場トラブル相談が持ち込まれてきた。この点、弁護士は、「日本労働弁護団」のように労働者保護の立場を明確に打ち出す弁護士団体を結成して職場トラブル相談を実施する一方、[52] 経営側に対しては、「経営法曹会議」のような団体を結成し、労使問題の一環として職場トラブルの相談に応じてきた。[53][54] また、単位弁護士会が設けている「紛争解決センター」等の民間ＡＤＲもまた一般の法律相談の一環として職場トラブル相談に応じ

ている。[55] 他方、社会保険労務士も、都道府県レベルの社会保険労務士会を中心として総合労働相談を実施し、労使双方からの相談を受け付けている。[56] その他、司法書士や行政書士等の専門職による民間ＡＤＲも職場トラブル相談を受けることがある。[57] 弁護士や社会保険労務士等専門家の相談窓口は、豊富な事例に裏付けられた専門的アドバイスを受けることができる点で、職場トラブルのハラッシーのみならず、経営側にとっても利用しやすい窓口である。また、問題がこじれ、当事者だけで自主的解決が困難な場合にも、仲裁や和解仲介の方法を用いて実効的な解決を図ることができる。さらに、当事者が訴訟等の手段に訴える準備を行う上でも有用である。弁護士や社会保険労務士等専門家の相談窓口は、トラブルが深刻化し、問題が明確になってから相談を受けることが多い。それゆえ、そこでの解決支援が企業等組織の平時の職場リスク・マネジメントに直接寄与することは少ない。しかし他方、それらの窓口は、訴訟等のより実効的な紛争解決手段の存在を背景として、合意に基づく自主的解決に向けて、当事者間の交渉を強く後押しする役割を果たすことができる。これに加えて、専門家団体が研修等を通じて平時から企業等組織や経営団体に様々な働きかけを行うことで、企業等組織の職場リスク・マネジメントに寄与できる方策を講ずれば、こうした相談窓口の存在意義はいっそう大きなものになると思われる。

(e)　被害者支援団体等の相談窓口の役割

最近では、職場トラブルの被害経験者などが中心となって被害者支援団体を結成し、職場いじめ等の相談に応ずる場合も増えている。セクシャル・ハラスメント等についてはＮＰＯ（特定非営利活動法人）を設立して相談に応じている団体もある。[58] このような支援団体の相談窓口は、ハラッシーが必要とするきめの細かいケアを行うことができる点で、独自の存在意義を有している。深刻な職場トラブルはハラッシーにメンタルヘルス問題を生じさせる場合が多いが、そうした問題に親身になってケアを施すことができるのは、こうした団体の相談窓口である。この

点、被害者支援団体等の相談窓口に蓄積されたケアのノウハウは、企業等組織の職場リスク・マネジメントにとっても必要なノウハウである。その意味では、そうしたノウハウが企業等の組織に還元されることは重要である。企業研修にこうした相談窓口の相談員等を招くといった方法で、ハラッシーに対するケアのノウハウが組織に還元される工夫が求められる。

(f) ＯＤＲとしてのオンライン相談窓口の役割

ここまで職場トラブルに関する行政、労働団体、経営団体・経営コンサルタント会社、弁護士・社会保険労務士等の専門家や民間ＡＤＲ、そして被害者支援団体等の相談窓口といったアクセス・ポイントの特色と役割について概観してきた。ここでさらに、そうした機関の設けるインターネットによる相談窓口の役割について付言しておきたい。今日では、上述したアクセス・ポイントの主要なもののほとんどは、インターネットによる相談窓口を設けている。インターネットによる相談窓口には、ハラッシー（自分が理不尽な扱いを受けていると意識している人やその家族等の関係者をも含む）が、インターネットさえ利用できれば極めて容易にアクセスでき、匿名で相談することができる。このアクセスの容易さの意味はいくら強調してもしすぎることはない。ハラッシーは、インターネットの検索システムを利用して適切なオンライン相談窓口を選び出すことができる。そして、そこにアクセスすることで、トラブルが深刻化する以前に必要な情報を得ることができる。ハラッシーにとっては、なるべく早い段階で、自分の置かれている状況に定義を与え、対処方法を知ることが重要である。また、ある程度問題が深刻化した段階でも、ハラッシーが自らの巻き込まれているトラブルについてどこに相談したらよいか分からない場合に、オンライン相談窓口から可能な手段等に関する情報を得ることができる。さらに、同様の問題がどのように取り扱われ、どのような解決が与えられているかを知ることができ、自主的交渉のカードとすることができる。他方、企

業等の組織側も、そのようなオンライン相談窓口にアクセスし、そこから職場リスク・マネジメントに必要な情報を収集することができ、早い段階でトラブルに適切に対処することができる。以上のように、オンライン相談窓口は、ハラッシーのみならず企業等の組織にとっても必要な情報の拠点となり、また交渉に必要な情報を整理調整して提供する一種のＯＤＲ（Online Dispute Resolution）システムとしての役割を果たしている。職場トラブルのオンライン相談窓口は、後述する総合法律支援の枠組を通じてネットワーク化されることで、今後ますます大きな役割を果たすようになると考えられる。[59]

㈢　裁判所の役割と労働審判制度への期待

(a)　民事調停の役割

前節で述べてきた手段によって、かなり多くの職場トラブルについて実効的な解決が図られることになる。しかし、それらの手段は行政や専門家に対する社会的信頼などの裏付けを有するとはいえ、なお多かれ少なかれその実現が任意に委ねられている点で、十分な救済に繋がらない場合もある。この点、私的自治の質を確保する仕組みの外枠を画するのは裁判所である。そこで、本節では裁判所による紛争解決手段の役割について検討したい。

他の手段による解決が不調に終わり、当事者がより実効的な紛争解決手段に訴えようとする場合に、しばしば訴訟を提起するよりも好まれてきたのが簡易裁判所や地方裁判所による民事調停である。民事調停は、裁判所付設のＡＤＲであり、民事に関する紛争について、調停機関によるあっせん・仲介を通じて、当事者の互譲により、条理にかない実情に即した解決を図ることを目的とする紛争解決制度である（民事調停法一条）。民事調停は、調整型の紛争解決手続として、当事者自身の自律的交渉の支援を行うとともに、裁判所の公益性、中立性、そして専門性

に対する信頼を背景として、かなり深刻化した職場トラブルであっても、合意による解決を実現できる。その反面、裁判所による紛争解決手続ということで、使用者企業等の抵抗感は強く、民事調停が行われる段階になると、ハラッシーの職場復帰は困難になる場合が多い。さらに、民事調停には、合意に基づく紛争解決手続としての限界もあり、使用者とハラッシーの対立が激しい場合には調停が不調に終わることが多い。民事調停に対しては、裁判所による紛争解決手続であることから、合意に基づく調整型紛争解決であるにも拘わらず、ルールに基づく公正な解決に対する期待も大きい。民事調停は、合意により柔軟な紛争解決を行うことができるという調整型紛争解決のメリットと、ルールに基づく紛争解決の要請とを調和させることで、職場トラブルの解決について独自の役割を果たしてきた。もっとも、二〇〇六年四月以降は、後述する労働審判制度の利用普及により、民事調停の果たしていた役割の多くは労働審判へと移行していくことが予想される。おそらく、民事調停の利用は、とくに調整型紛争解決への要請が強く、権利義務についての判定が忌避されるような事案に限定されていくことになろう。[60]

(b) 判決による解決の役割

職場トラブルが深刻である場合や、使用者企業等の非協力のために他の紛争解決手段でハラッシーの救済が実現できない場合であって、それが雇用契約上の安全配慮義務違反や不法行為法上の使用者責任が問われる場合、さらにはハラッシーがハラスメントの結果として正当な理由なく解雇された場合などには、職場トラブルは民事訴訟（通常訴訟手続ないし仮処分手続）の形で争われることになる。[61] 職場トラブルが訴訟に持ち込まれる場合には、被害者が職場に復帰することが事実上困難となる場合が多く、また、使用者企業等にとっても社会的信用を失うなど損失が大きい。さらに、審理が迅速化されてきているとはいえ、解決までにかなり時間を要することに変わりはない。[62] その間に生ずる訴訟費用等のコストは決して少ないものではない。したがって、ハラッシーにとっても、使用

者企業等にとっても、裁判所による解決、とりわけ判決手続による解決はできるかぎり回避したい選択肢となる。

しかしながら、裁判所による判決には、法令、就業規則等の法的ルールを明示し、職場に貫徹するよう促すという重要な機能がある。[63] また、企業等が好むあっせん・調停といったインフォーマルな調整型の職場トラブル解決手段は、訴訟によるルール貫徹が背後に控えているからこそ、実効性を発揮できるということが看過されてはならない。そうだとすれば、企業等組織による職場リスク・マネジメントの観点からも、問題がひとたび訴訟の形で争われることになった場合には、使用者企業等はこれに誠実に対応することが求められるのではなかろうか。判決手続による解決は、組織外の様々な機関による紛争解決の最外枠を画することになる。もっとも、職場トラブルの被害の性格上、ハラッシーの将来への配慮等の要請が優先されるべき場合が多く、訴訟上の和解等により柔軟な解決が求められることもあろう。

(c)　労働審判制度への期待

訴訟手続による救済に時間と費用がかかるといった弊害を克服し、労働関係上のトラブルを適正、迅速かつ実効的に解決するために、二〇〇四年四月二八日に「労働審判法」が制定され（同五月一二日公布）、同法に基づいて二〇〇六年四月一日から地方裁判所のもとに「労働審判制度」が導入されている。[64] 労働審判とは、労働審判官（裁判官）一人と労働関係に関する専門的な知識経験を有する労働審判員二人の合計三人で構成される労働審判委員会が、審理の結果認定される当事者間の権利関係と労働審判手続の経過とを踏まえつつ、事案の実情に即した解決を図るために行う審判のことである。労働審判は、調整型紛争解決手続の性格をも合わせもつ権利関係についての判定作用であるとされ、それぞれの個別労働紛争の特性に応じて調整型紛争解決のメリットと判定型紛争解決のメリットとを融合させることが期待されている。[65] もっとも、労働審判においては、裁判所による判定型の紛争解決を

基本とする手続であることから、ルールに基づく公正な紛争解決が重視されることになる。また労働審判は、特別の事情がある場合を除いて三回以内の期日で審理を終結しなければならないとされ（同法第一五条二項）、審理を迅速化する仕組みが制度に組み込まれている。さらに、審判が行われた場合に、適法な異議の申立がなされた場合には、労働審判の申立がなされた地方裁判所に訴えの提起があったものと見なされ、訴訟への移行が円滑に進むように配慮されている（同法二二条第一項）。いじめ等の職場トラブルにおいては、迅速な解決の要請がとりわけ大きい。そこで、このような施策を通じて被害者等が比較的に容易に労働審判手続を利用できることが期待される。

いじめ等の職場トラブルの解決にとって、労働審判制度は、権利義務を基礎としながら専門的な知識経験を有する労働審判員による実情に即した解決が図られ、また原則として三回以内の期日で迅速な審理が行われるというメリットがあるばかりでなく、労働問題について知識経験を有する労働審判員の関与により、使用者企業等による判定（解決案）の受容可能性が高まること、さらに労働審判員が審判の場で知ることになった紛争事例や法解釈を企業等の組織にフィードバックするという作用も期待できる。[66] そこで、企業等組織による職場リスク・マネジメントとの連携は比較的にスムーズに行われると考えられる。もっとも、労働審判には、これを利用するについて使用者企業等による抵抗が予想されるとともに、三回の期日で適切な解決を図ることができるのかという疑問、さらに、どのようにして十分な専門的知識経験を有する審判員を選任するかという問題もある。労働審判制度が活発に利用されるに至るまでには、なお課題が多いと言わねばならない。労働審判の利用が活発化するかどうかは、他の相談窓口や解決手続との連携のもとに、その適性に応じた事案が持ち込まれるかどうかに大きく依存する。その鍵を握るのは、つぎに述べる総合法律支援制度であり、その中核を担う日本司法支援センターである。

㈣　総合法律支援制度への期待

二〇〇六年四月一日より、総合法律支援法（二〇〇四年五月二六日成立、六月二日公布・施行）[67]に基づいて、独立行政法人に準ずる法人として日本司法支援センター（法テラス）が設置され、この一〇月一日より業務を開始する。総合法律支援法は、司法に対するアクセスの実質的な充実強化を図ろうとするもので[68]、裁判その他の法による紛争解決のための制度利用をより容易にするとともに、弁護士など他人の法律事務を取り扱うことを業とする者のサービスをより身近に受けられるようにするための総合的な支援（以下「総合法律支援」という）の実施および体制整備に関し、基本となる事項を定めるとともに、その中核となる日本司法支援センターの組織および運営について定め、それによって、より自由かつ公正な社会の形成に資することを目的としている[69][70]。同法に基づいて、日本司法支援センターは、①法による紛争解決制度の有効な利用に資する情報提供の充実強化、②民事法律扶助業務、③国選弁護人の選任に関する業務、④司法過疎地域における法律事務に関する業務、⑤犯罪被害者支援業務、⑥連携の確保強化業務等を行うことを、その主たる業務内容としている（同法第四―七条）。

日本司法支援センターを中心とする総合法律支援制度は、いじめ等の職場トラブルの適切な解決を実現する上で重要な役割を果たすと期待される。というのも、この制度は、ハラッシーが自らの問題に適した相談窓口・解決機関を選択・利用することを可能にし、それによって当事者による自律的な紛争解決を促すとともに、解決の成果が適切なルートを通じて企業等の組織にフィードバックされるよう促すからである。つまり、総合法律支援制度が十分に機能してはじめて、いじめ等の職場トラブル対応に関する私的自治の質の確保が実現されると言ってよい。日本司法支援センターは、多数のアクセスポイントを一元的に集約し、またインターネット等による情報提供サービスを行う。それは、裁判や労働審判などフォーマルな紛争解決手段の利用に関する情報のみならず、行政による個

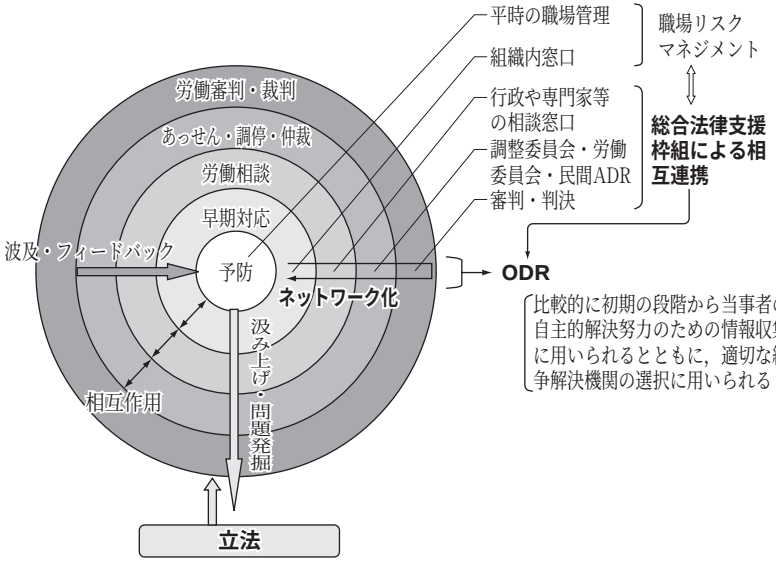
別労働紛争解決制度や弁護士、隣接法律職、民間ＡＤＲなどに相談を持ち込む際に必要な情報を広く一般に提供することで、ハラッシーが早い段階で職場トラブルの自主的解決に取り組むことができるように支援する。早期の適切なトラブル対応を促すゆえに、企業等組織も解決に乗り出しやすく、その成果を職場リスク・マネジメントに反映させることも容易となる。さらに、総合法律支援枠組みによる事案の振り分け機能も重要である。というのも、本来司法に持ち込まれるべきではない事案は、こじれる前に個別労働紛争解決制度等に持ち込んで双方合意による解決が試みられるべきであるし、また明らかにトラブルが深刻で、ルールに基づいて権利義務関係を明確にする形で解決を図ることが望ましい事案については、早い段階から労働審判や裁判で解決が試みられるべきだからである。いずれにしても、総合法律支援制度によって、各種相談窓口・解決機関の連携が図られ、また早い段階での事案の適切な振り分けが実現されるようになれば、各種相談窓口の適正な利用促進につながり、職場トラブル対応に求められる多様なニーズに応えられる総合的トラブル対応システムが現実のものになる。[71] もちろん、こうしたことを実現していくためには、さらに各種相談窓口・解決機関の実績が的確に評価され、連携の強化に反映されることが必要であるし、相談窓口・解決機関の質の向上が図られ、総合法律支援制度への社会一般の信頼が確立されることも必要である。課題はなお残るにしろ、こうした方向性が明らかになってきたことは意義深いことなのではなかろうか。

結びに代えて：新しい時代における私的自治を支える仕組み

㈠　紛争の総合マネジメント・システム

ここまで、いじめ等の職場トラブルについて、「いじめ文化」を定着させないために企業等組織自身によって行

図2　職場トラブルにおける紛争の総合マネジメント・システム



われる、私的自治の一環としての職場リスク・マネジメントのあり方から、行政や民間団体などによる組織外部のトラブル相談窓口・紛争解決機関の役割、労働審判や判決といった裁判所による司法的解決の役割、そして、それらが効果的に連携できるよう支援する総合法律支援制度に期待される役割などについて論じてきた。それらを全体としてみれば、私的自治を中心とし、またそれを支えていく「紛争の総合的マネジメント・システム」とも言うべき、一つの紛争対応支援モデルを見出すことができる。これを図式的に整理すると図2のような形になる。この図は、小島武司教授による「正義の総合システム」[72]の中心と周辺を逆にしたモデル図に過ぎないようにも見える。もっとも、この図によれば、当事者による私的自治の質を確保する仕組みとしての「紛争の総合的マネジメント・システム」を適切に描き出すことができる。すなわち、企業等組織自身の職場リスク・マネジメント（私的自治）を中心として、それを補充する形でインフォーマルな相談型紛争解決支援がその外周を取り巻き、

さらに個別労働紛争解決制度等あっせん、調停、仲裁といった裁判外紛争解決方法がその外周を取り巻き、その最も外側を裁判所による判定型の紛争解決方法が取り巻く。裁判所による労働審判および判決手続は、譲ることのできないルールの外枠を確保し、ルールに基づいて職場トラブルが解決されるよう、内側（私的自治の方向）に向けて波及効果を及ぼす。他方、より内側で行われる職場トラブル対応の取り組みはより外側に向けて様々な問題を投げかけ、司法に対して新たなルールの整備調整を促していく。さらに、提起された問題を受けて立法もこれに対応する。それぞれのレベルの紛争対応は相互に影響し合う関係に置かれる。さらに、これに付け加わるのが、総合法律支援制度による相互連携化とネットワーク化である。これにより、当事者は早い段階からそれぞれのトラブル特性に応じた紛争解決支援を受けることができる。以上が職場トラブルにおける「紛争の総合マネジメント・システム」のイメージである。今般の司法制度改革が投げかけた大きな一つの問いが「行政による事前規制の撤退以後私的自治の質の確保をどのような枠組で実現できるか」という問いであったとすれば、これはその問いに対する解答の一つとして位置づけられることになろう。

㈡　基準としての法と交渉メディアとしての法

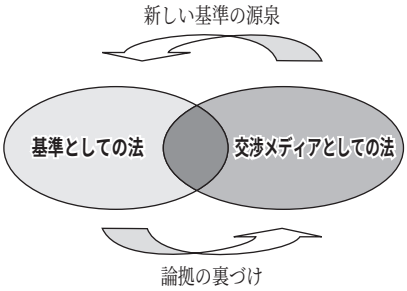
しかし、なお問題は残る。とりわけ大きな問題は紛争解決方法相互の機能的な抵触である。「紛争の総合的マネジメント・システム」において、組織自身の職場リスク・マネジメントと組織外の相談型紛争解決支援、さらにはあっせん、調停、仲裁といった裁判外紛争解決方法、そして裁判所による判定型紛争解決のそれぞれの間に機能的な齟齬は存在しないのか。実際、あっせん、調停といった調整型紛争解決の機能と、権利関係についての判定型紛争解決の機能との間に齟齬があることはしばしば指摘されるところである。[73] 組織自身による職場リスク・マネジメ

ントと判定型紛争解決の機能の間にはさらに大きなギャップがあるにちがいない。これは「基準」としての法の機能と、「交渉メディア」としての法の機能の間の齟齬に関わる問題である。裁判官の目を基本とする判決手続中心の司法観によれば、法はもっぱら「基準」としてのみ理解されがちである。しかし、法には別の機能もある。すなわち、法は、交渉において取り交わされる言葉に共通する枠を与え、また交渉のポイントを絞り込み、争点を整序しやすくする。さらに、法が「論拠」として用いられることで、際限なく増大しかねない交渉コストを大幅に節約できる。そのかぎりで、法は「交渉メディア」とも言うべき役割を果たすことが看過されてはならない。[74] そして、組織自身の職場リスク・マネジメント、相談型紛争解決支援、そして調整型紛争解決においては、交渉メディアとしての法の役割が重視されるのである。

この点、基準としての法においては法律要件が明確に示されることが必要であるが、メディアとしての法は曖昧かつ動的であり、ときとして基準としての法の機能を損なうように見える。実際、交渉を通じて一般的基準と異なる合意が導き出されることはしばしばある。アクロバティックな取引的解決などが行われれば、一般的基準と大きく乖離した解決が実現されることになる。そこで、「紛争の総合的マネジメント・システム」が本当に実効的に機能すると主張するためには、基準としての法の機能と、交渉メディアとしての法の機能の関係を明確にし、両者が抵触するのではないかという疑問に答えておかなければならない。

なるほど基準があまりにも杓子定規に用いられる場合には、適切な交渉の進行が阻害される。だが他方、法が交渉メディアとして機能しうるためには、法は交

図3　基準とメディアの交錯



渉相手から説得力ある論拠として受けいれられるのでなければならない。この点、法が説得力ある論拠でありうるのは、それが一般的に基準として妥当し、交渉当事者のいずれもがそれを共通前提として用いることができる場合である。もちろん、論拠の説得性は、当該論拠の基準としての一般性によってのみもたらされるわけではない。法的論拠に説得性をもたらす要因は様々である。だが、それでもなお、「誰もがこれを基準にしている」ということが法的論拠の説得性の大きな部分を占めることは明らかである。そうだとすれば、交渉メディアとしての法の機能が、基準としての法の機能に支えられているという関係を否定することはできないはずである。

他方、法に基準としての機能が期待されるのは、権利義務関係について判定することが求められる場合である。そこでは、何が権利・利益として保護され、また保護されないかを明示することが求められる。この点、法が基準として十分に機能しうるためには、法はその時々の実情を反映する具体的基準として参照されうるのでなければならない。というのも、基準は行動の具体的規律に役立ってはじめて意味を持つからである。そして、法が実情を反映する具体的基準でありうるのは、基準がその時々の個別具体的紛争状況に融合一体化している場合である。それゆえ、法が基準として用いられる場合にも、それをただ杓子定規に用いて、取引交渉の余地を封じてしまうことは望ましくない。むしろ、判定が求められる場合にも、判定に至るまでの交渉過程を反映させながら、創造的な解決案を提示することが必要なはずである。基準遵守の必要性がとりわけ大きい強行法規の場合はともかく、単に任意の解決指針を規定しているような法規範については、実情に即した具体的内容を盛り込み、適切な解決案を形成すべきである。解決案の柔軟な形成は、新たな基準の源泉となる。また、権利の実質的な定着を促進し、社会の健全な法化を進める契機となる。以上のようであるとすれば、交渉メディアとしての法の機能と基準としての法の機能とは、相互に触発しあい、ダイナミックに補完しあう関係にあると指摘できる。以上を本稿の課題に引き寄せて翻

案すれば、組織による職場リスク・マネジメントや、組織外の第三者を介した職場トラブルの調整型解決においては、法を交渉メディアとして積極的に用い、交渉を活性化していくことが求められるということになろう。他方、労働審判や訴訟手続のような判定型紛争解決でも、それまでの交渉におけるやり取りの成果や手続過程を反映させつつ、実情に即した具体的内容を盛り込んだ解決案を提示することが求められよう。

㈢　今後の課題

「紛争の総合的マネジメント・システム」が期待される機能を発揮できるためには、なおいくつもの課題を克服しなければならない。まず、それぞれの相談窓口・解決機関のサービスの質が確保されることが必要である。このためには利用者の視点から各機関のサービスを常時チェックできる仕組みが必要であろう。また、様々な相談窓口・解決機関がそれぞれの特色を生かす形で連携を強化していくために、それぞれが競争しつつも共存していくことができる仕組みを設けることも必要である。さらに、情報ネットワークを通じてどのような情報を取捨選択してユーザーに提供するかという課題もある。このような課題については、総合法律支援制度が中心となり、試行錯誤のなかで解答が見出されることになるが、おおむねその方向は見えてきているように思われる。近未来において、「紛争の総合的マネジメント・システム」が十分に機能することになれば、行政の事前規制とは異なる仕組みによって、活力ある社会が実現されるということになろう。筆者としては、そのような近未来に期待したい。

【付記】本稿を執筆するにあたっては、平成一六―一八年度科学研究費補助金基盤研究（B）「紛争回避と法化の法理論的・実証的検討」（課題番号一六三三〇〇〇三　研究代表者・福井康太）の補助を受けた。

（1）　司法制度改革推進計画Ⅰ―二「司法制度改革推進に当たっての基本的な考え方」を参照。http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/keikaku/020319keikaku.html/

（2）　改革の念頭に置く社会像については司法制度改革審議会意見書Ⅰ―一「二一世紀の我が国社会の姿」を参照。http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/index.html/

（3）　ここに言う「紛争処理」とは、紛争解決のみならず、紛争の予防・早期対応、さらには当事者のケアをも含む、広い意味でのそれである。

（4）　このような動向は、一九九五年に日本経営者連盟（日経連）が明らかにした提言『新時代のもとでの「日本的経営」』によって方向づけされたと言われている。この提言は、労働者の雇用形態を、①期間の定めのない、ゼネラリスト型管理職・総合職、基幹的技能職を念頭に置いた「長期蓄積能力活用型グループ」、②期間に定めのある、したがって必ずしも長期雇用を前提としていない「高度専門活用型グループ」、③一般職、技能職、販売職などを対象にした、期間に定めのある「雇用柔軟型グループ」に分け、従来の終身雇用に近い雇用形態を①のグループへと限定し、多様で弾力的な雇用システムを実現しようとするのであった。

（5）　例えば、平成一六年七月厚生労働省発表の「平成一五年就業形態の多様化に関する総合実態調査結果の概況」を参照。http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/03/

（6）　以上について、例えば、森岡孝二『働き過ぎの時代』岩波新書（二〇〇五年）を参照。

（7）　組織等におけるコミュニケーション・スキルの重要性については、大坊郁夫「コミュニケーションスキルの重要性」日本労働研究雑誌五四六号（二〇〇六年一月）一三―二二頁を参照。

（8）　例えば、中央労働災害防止協会『パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書』（二〇〇五年三月）一三頁によれば、パワー・ハラスメントあるいはこれに類似している問題が頻発していると回答している会社は〇％だが、時折発生しているとする会社は一〇％、発生したことがあるとしている会社は三三％である。以上によれば四三％の会社でパワー・ハラスメントあるいはこれに類似している問題が発生していることになる。発生していないとしている会社が三二％で、把握していないとしている会社が二四％、空欄とする会社が一％であるが、これらの会社にはパワー・ハラスメントという問題自体を理解していないものが含まれており、大半の会社でパワー・ハラスメントが発生しているというこ

とが推測される。また、従業員数とのクロス集計から、従業員数が多いほどパワー・ハラスメントあるいはこれに類似した問題が増加する傾向が伺われる。従業員数が増えればそれだけトラブルが発生する確率が上がることを差し引いても、なお大企業になるほどパワー・ハラスメントの発生が多いことが伺われる。

(9) 例えば、大阪府総合労働事務所の発行している「平成一六年度労働相談報告・事例集――府民から寄せられた一二三二件の労働問題――」二頁によれば、同事務所による労働相談が開始された平成一二年にはセクシャル・ハラスメントの相談が三・四％（相談内容の一〇位）であったところ、その後急増し、昨年度には五・九％（相談内容の六位）となっている。また、職場いじめについて言えば、平成一二年には相談内容の一〇位以内に入っておらず、一三年度に三・五％（相談内容の九位）であったところ、一昨年度には六・五％（相談内容の四位・前年比一・九ポイント増）にまで増大している。新たな問題の発掘を割り引いたとしても、かなり相談数の増加を見て取ることができる。http://www.pref.osaka.jp/sogorodo/soudan/16jirei/16JIREISHUU.pdf/

(10) 司法制度改革審議会意見書でも、労働関係事件への総合的対応の必要性が強調されている。同意見書Ⅱ――一――四「労働関係事件への総合的な対応強化」を参照。http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/iken-2.html/

(11) このような職場トラブル形態に「パワー・ハラスメント」という命名が行われたのは比較的最近である。これは、メンタル・カウンセリングとトレーニングを専門とするコンサルタント会社クオレ・シー・キューブの代表である岡田康子氏が二〇〇一年にパワー・ハラスメントについての無料電話相談「パワハラほっとライン」を立ち上げる際に命名したものである。同社によれば、パワー・ハラスメントは、「職権などのパワーを背景にして、本来業務の適切な範囲を超えて、継続的に、人格や尊厳を侵害する言動を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義される。パワー・ハラスメントなる概念はいまだ十分に確立されたものではないが、職場トラブルの典型的なあり方を捉える上で有用であり、あえて本稿でもこの概念を用いることにした。以上に関して、例えば、岡田康子編著『上司と部下との深いみぞ：パワー・ハラスメント完全理解』紀伊國屋書店（二〇〇四年）一〇――一一頁、梅津祐良・岡田康子『管理職のためのパワーハラスメント論』実業之日本社（二〇〇三年）四頁以下を参照。あわせて以下のホームページを参照：http://www.cuorec3.co.jp/

(12) セクシャル・ハラスメントを議論する場合、性に対する認識のズレによって女性に生じる不快感がしばしば問題にさ

れるが、こと女性労働者の就業が困難になるほど深刻なセクシャル・ハラスメントに限定すれば、ほとんどの場合が単なる性的不快感の問題を越え、パワー・ハラスメントの様相を呈していると言ってよい。この点について、たとえば金子雅臣『壊れる男たち――セクハラはなぜ繰り返されるのか――』岩波新書（二〇〇六年）二〇八頁以下を参照。

(13) 「対価型セクハラ」「環境型セクハラ」の区別については、男女雇用機会均等法二一条一項、および平成一〇年労働省告示第二〇号「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上配慮すべき事項についての指針」を参照。http://www2.mhlw.go.jp/topics/seido/josei/hourei/20000401-30-2.htm/

(14) このような形態のセクシャル・ハラスメントの例として福岡セクシャル・ハラスメント事件（キュー企画セクシャル・ハラスメント事件）がある。本件においては、女性部下に自らの地位が脅かされていると感じた男性上司が、自らの地位を防衛するために女性部下の性生活に関する噂を流すなどして、その女性部下を退職に追い込んだ。本件について、福岡地裁平成四年四月一六日判決判例時報一四二六号四九頁以下を参照。

(15) 職場いじめ、とりわけ職場における精神的加害におけるハラッサーの傾向については、例えば、マリー＝フランス・イルゴイエンヌ（高野優訳）『モラル・ハラスメントが人も会社もダメにする』紀伊國屋書店（二〇〇三年）［Marie-France Hirigoyen, *Malaise dans le Travail : Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, La Découverte et Syrons, Paris 2001］三三九頁以下を参照。単にハラッサーが「自己愛的」なパーソナリティーであることに加えて、自らの能力にどこか自信を持てない場合に加害が深刻化することが多い。このようなハラッサーは誰かを攻撃することで自信のなさを払拭しようとするのであり、ハラッシーが無抵抗であればあるほどひどく攻撃を加える傾向がある。

(16) ハラッシーとしてターゲットになりやすい一つの類型は、しばしば「出る杭は打たれる」と言われるとおり、自己主張の強いタイプの人である。また、ハラッシーは、まじめで責任感の強い、したがって罪悪感を抱きやすい、しばしば人間関係面で不器用な者である場合も多い。心理学者はこれを「メランコリー親和型」と呼ぶ。このような性格の人物は、しばしばハラッサーのいうことを真に受けて問題を抱え込んでしまい、一人でストレスに悩むことになる。ハラッサーはそこにつけ込んでハラッシーにさらに圧力をかけるのであり、いじめはどんどんエスカレートすることになる。もっとも、状況いかんによって、誰もがハラッシーとなりうることに留意しなければならない。以上について、例えば前出梅津・岡田『管理職のためのパワーハラスメント論』四二頁以下、マリー＝フランス・イルゴイエンヌ（高野優訳）『モラル・ハ

ラスメント：人を傷つけずにはいられない』紀伊國屋書店（初版一九九九年）［Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement Moral : La violence perverse au quotidien*, La Découverte et Syrons, Paris 1998］二二九頁以下および前出イルゴイエンヌ『モラル・ハラスメントが人も会社もダメにする』二九八頁以下。

(17)　「学校いじめ」を手がかりとしながら、いじめの構造がどのようにして生成され、定着してしまうのかについて検討する理論的論考として、内藤朝雄『いじめの社会理論：その生態学的秩序の生成と解体』柏書房（二〇〇一年）を参照。同書によれば、とらえどころのない〈欠如〉の感覚を共有する青少年たちが集団をつくり、その〈欠如〉を否定するために、適当なターゲットを選んでいじめを行い、それによって全能感を味わおうとするのがいじめの構造であるとされる。職場いじめについても同様の問題は指摘できそうであるが、他方、職場の作業集団がライバル会社との競争に勝つことで一種の全能感を感じることは業務を効率的に進めていく上で必要なことであるようにも思われる。問題視すべきは、全能感の生み出し方ではないか。

(18)　ここでは、企業等がリストラの手段として意識的に職場いじめ、ハラスメントを行うような場合をあえて扱ってはいない。というのも、そのような企業等が労働者の働きやすい職場環境整備に熱心であるとはとうてい考えられず、そのような企業等においては、以下論ずる「職場リスク・マネジメント」が実現される可能性が乏しいからである。とはいえ、都道府県労政主管事務所等に持ち込まれる相談のかなりの部分は、企業がリストラの一環として組織的に職場いじめを行っているような悪質なケースである。リストラ目的での組織的な職場いじめは民事上の不法行為（民法七〇九条以下）にあたるほか、いじめ行為が刑法上の強要罪（刑法二二三条一項）にあたる場合もある。このようなハラスメントが明らかになった場合に企業が被る損失は計り知れない。以上について、例えば、金子雅臣『パワーハラスメントの衝撃』都政新報社（二〇〇三年）六八頁以下を参照。

(19)　パワー・ハラスメントが職場環境にもたらすダメージについては、前出中央労働災害防止協会『パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書』二一頁を参照。複数回答可で得られた回答によれば、八二・八％の会社が社員の心の健康を害すると答え、七九・九％が職場風土を悪くすると答え、六九・九％が本人のみならず周りの士気が低下すると答え、六六・五％が職場の生産性を低下させると答え、五九・三％が十分に能力が発揮できないと回答している。企業もパワー・ハラスメントのもたらすダメージの重大性についてかなり理解しはじめていることが伺える。以上のほか、前出岡

田編著『上司と部下との深いみぞ：パワー・ハラスメント完全理解』三六頁以下をも参照。

(20) 職場トラブルを一種の職場リスクと捉える考え方は、ＥＵではすでに労働安全衛生に関する基本指針に組み入れられている。In relation to this, see, Communication from the Commission "Adapting to change in work and society: a new Community strategy on health and safety at work 2002-2006" (http://europe.osha.eu.int/systems/strategies/future/com2002_en.pdf), 2.3: Changes in the nature of risk. なおリスク・マネジメント・システム構築の基本的な指針としては、平成一三年三月二〇日に日本工業標準調査会の審議を経て制定された日本規格協会 JISQ2001「リスクマネジメントシステム構築のための指針」を参照。

(21) 協調による建設的な紛争解決の指針として、例えば、モートン・ドイッチ、ピーター・T・コールマン編（レビン・小林久子訳・編）『紛争管理論』日本加除出版（二〇〇三年）[Morton Deutsch, Peter T. Coleman ed., *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 2000] 第一章「協調と紛争」（モートン・ドイッチ担当部分）一―二四頁を参照。

(22) See, Communication from the Commission, op. cit., 3.2: Strengthening the prevention culture.

(23) 組織における業務目標を共有し、優先順位を明らかにし、業務の割当を具体化することの重要性については、ピーター・F・ドラッカー（野田和夫・村上恒夫監訳）『マネジメント：課題・責任・実践〔上〕』ダイヤモンド社（一九七四年）一六六―一九六頁（P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Haper Collins Publishers, New York 1993 [original 1973, 1974], pp. 103-120)。

(24) 権限関係の明確化の必要性について、同前ドラッカー『マネジメント：課題・責任・実践〔上〕』四三八―四六九頁（P. F. Drucker, *Management*, ibid, pp. 266-284)。

(25) それぞれの業績達成度や仕事の姿勢、能力等を明示的な指標で評価することを可能にする「目標管理」と結びついた透明な人事評価制度の意義について、やや古いが、例えば津田眞澂『新・人事労務管理』有斐閣（一九九五年）一五三―一六六頁を参照。

(26) 職場の不満をより低いコストで解消する効率的な苦情処理制度の構築について、ウィリアム・ユーリ、ジーン・M・ブレット、ステファン・B・ゴールドバーグ（奥村哲史訳）『「話し合い」の技術』白桃書房（二〇〇二年）[William L.

Ury, Jeanne M. Brett and Stephen B. Goldberg, *Getting Despute Resolved : Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, John Wiley & Sons Inc., San Francisco 1988] を参照。

(27) リスク・マネジメント・システムの継続的な是正・改善は、リスク・マネジメント・システムそのものの重要な一要素である。この点について前出 JISQ2001「リスクマネジメントシステム構築のための指針」三・七を参照。

(28) 職場コミュニケーションは一種の「労使コミュニケーション」実践として行われることになろう。労使コミュニケーションについては、藤村博之「労使コミュニケーションの現状と課題」日本労働研究雑誌五四六号（二〇〇六年一月）二三―三六頁。なお、これとあわせて、前出ドラッカー『マネジメント：課題・責任・実践〔下〕』一七二―一九四頁（P. F. Drucker, *Management*, op. cit., pp. 481-493）を参照。

(29) ここでは比較的大きな会社組織を前提に説明をしているが、実際には零細企業におけるワンマン経営者によるパワー・ハラスメント事例は非常に多い。そのような場合には被害者の配属先を変える等の措置は不可能であり、被害者は結局会社を辞めるという選択をせざるをえない。また経営者であるハラッサーへの指導も事実上不可能である。組織外の解決機関が解決のあっせん仲介の際にある程度の指導を行うであろうが、実効性に乏しい。労働基準監督署や労政主管事務所等による長期的な指導によりハラッサーの態度が変わっていくことに期待するほかない。

(30) 職場いじめ、パワー・ハラスメント防止を直接的に定める法律は、いまのところ存在しない。問題の深刻さがなお十分に理解されていない現状のもとでは、職場いじめ、パワー・ハラスメントに関する内規や就業規則を設けている企業はなお少ない。とはいえ、職場いじめによる自殺等について、不法行為に基づく損害賠償を認める民事判例（国家賠償事件を含む）はいくつか出ている。例えば、東京高裁平成一五年三月二五日判決（一審判決横浜地裁川崎支部平成一四年六月二七日判決・いわゆる「川崎市水道局いじめ自殺事件」判決）などを参照。他方、セクシャル・ハラスメントについては多数の判例もあり、また、男女雇用機会均等法二一条および「セクシャル・ハラスメント指針」（平成一〇年労働省告示第二〇号）によって事業主の職場環境配慮義務の明示がなされている。法的ルールが整備されているセクシャル・ハラスメントの処理は比較的に円滑に進められる傾向がある。

(31) 現在、労働契約法制の検討が急ピッチで進められており、今後は職場トラブルに関するルールについても、使用者の安全配慮義務の一環として、労働契約法制の実体法的枠組のなかで規律されることになると考えられる。労働契約法制の

もとでは、就業規則の内容が不明確である場合などには、「労働契約法」による補充が行われることになる。以上について、例えば土田道夫「労働法の将来――労働契約法制・労働時間制度報告書を素材として――」ジュリスト一三〇九号（二〇〇六年四月一日号）二頁以下を参照。

(32) 会社等がどの程度セクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメントなどの職場トラブルを組織自身の問題と捉えているかについては、東京都労働相談情報センター「職場環境配慮義務に関する実態調査」（二〇〇六年二月）が興味深い。この実態調査について：http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/soudan-c/center/chosa/hairyo.pdf/

(33) 例えば、労働安全衛生法一条（目的）および三条（事業者等の責務）を参照。

(34) 組織内の個別労働紛争解決一般について、例えば、小島浩、渡邉義広「企業内労働紛争の解決について」日本労働研究雑誌五四八号（二〇〇六年三月）八〇―九〇頁を参照。

(35) 前出中央労働災害防止協会『パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書』によれば、調査対象となった企業の三〇・一％（回答数二〇九社中六三社）がパワー・ハラスメント相談も受けられる相談窓口を設けており、二三・九％（五〇社）が講演や研修会を実施しており、一九％（三九社）が就業規則や行動基準にパワー・ハラスメント対策を盛り込んでいる。この調査の回答企業には従業員数一〇〇〇人以上の規模の大きな企業が多いことから（回答全体の六八％）、大企業の多くでパワー・ハラスメント対策の一環として相談窓口が設けられていることが伺われる。さらに、厚生労働省は、二〇〇五年度から、企業組織内の相談窓口の相談員のスキルを向上させるべく、社団法人日本労使関係研究協会（JIRRA）に委託して「個別紛争解決研修」を実施している。個別紛争解決研修について：http://www.jirra.org/

(36) 職場のオンブズマンについて、例えばメアリー・ロウ（高橋良子訳）「組織内オンブズパーソン――健全な問題解決のためのコミュニケーション・ルート――」日本労働研究雑誌五四六号（二〇〇六年一月）四六―五六頁を参照。

(37) この点について、前出中央労働災害防止協会『パワー・ハラスメントの実態に関する調査研究報告書』一六頁を参照。これによると、パワー・ハラスメントあるいはそれに類似したトラブル相談を受ける窓口（複数回答可）は、人事相談窓口が六七・〇％と一番多く、コンプライアンス窓口が三八・三％、セクシャルハラスメント相談窓口が三四・四％、メンタルヘルス相談窓口が二三・四％である。パワー・ハラスメント専門相談窓口がなお未整備なことも背景にはあるが、本来期待される役割に比してコンプライアンス窓口やメンタルヘルス相談窓口でパワー・ハラスメントあるいはそれに類似

したトラブルの相談を受けるケースが目立って多いことに注目すべきであろう。

(38) 組織内の紛争解決制度における公正の重要性については、奥村哲史「紛争解決のための組織の公正と『話し合い』の技術」日本労働研究雑誌五四六号（二〇〇六年一月）四―一二頁を参照。

(39) この点について、例えば前出金子『パワーハラスメントの衝撃』一五六頁以下を参照。

(40) 労働災害の発生確立について「ハインリッヒの法則」なる経験則があると指摘される。ハインリッヒの法則とは、アメリカの技師ハインリッヒが労災事故の統計分析を通じて導き出した経験則で、重大な労働災害が一件発生する場合には、それ以前に軽傷の事故が二九件発生しており、無傷災害が三〇〇件発生しているとするものである。職場トラブルにも類似の関係が存在し、一つの重大な職場トラブルが発生する場合には、背後にその一〇倍程度の軽度の職場トラブルが発生しており、さらにその一〇倍程度の日常的な職場のさざ波が生じているというようなことを指摘できる。職場のさざ波や軽度の職場トラブルのすべてに組織が対処する必要はない。だが、必要な場合に職場のさざ波や軽度のトラブルに適切に対処することで重大な職場トラブルの発生を未然に防止できることを考えれば、職場のさざ波や軽度のトラブルだからといって、それらを看過してよいということにはならないだろう。

(41) 職場リスク・マネジメントが企業等組織の全体の利益に繋がることを考えれば、このような申立を行った被害者を、二〇〇六年四月から施行されている公益通報者保護法（平成一六年六月成立）に基づいて保護することが重要になってくる。公益通報者保護制度の概要について：http://www5.cao.go.jp/seikatsu/koueki/

(42) 例えば、労働団体の相談窓口なら、労働側に手厚い解決を模索し、また経営団体の相談窓口なら使用者企業側に有利な解決を模索するだろうが、一方的な解決を模索しても合意による解決は実現できない。したがって、こうした相談窓口の模索する合意による解決は、窓口特性の影響を受けるという意味で相対的ではあるが、それでもなお Win-Win Resolution と言える。

(43) http://www.mhlw.go.jp/general/seido/chihou/kaiketu/jyoubun.html/

(44) 都道府県労働局による「個別労働紛争解決システム」の概要については、厚生労働省のホームページ「個別労働関係紛争の解決の促進のために」を参照：http://www.mhlw.go.jp/general/seido/chihou/kaiketu/index.html/

(45) 厚生労働省「平成一六年度個別労働紛争解決制度施行状況」によれば、総合労働相談件数は八一三八六四件（一二・

二％増）［増加率は、平成一五年度実績と比較したもの・以下同じ］、民事上の個別労働紛争相談件数は一六〇一六六件（一三・七％増）、助言・指導申出受付件数は五二八七件（二〇・八％増）、あっせん申請受理件数は六〇一四件（一二・四％増）であり、大変な増加率であることが読み取れる。こうした数字は、問題発掘による増加分を含んでいるが、なお相談内容から深刻な案件が急増していることを見て取ることができ、職場トラブルの深刻化そのものを否定することは難しい。以上について：http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/05/h0523-1.html/

(46) このような体制は、地方自治法一八〇条の二（長の権限事務の委任および補助執行）が可能にしたものである。地方自治法一八〇条の二に基づいて、各都道府県の判断で個別労働紛争の解決援助事務を地方労働委員会に委任することができるようになり、現在では四四の都道府県で、個別労働紛争の解決援助事務が条例、規則、要綱、要領により地方労働委員会に委任されている。地方労働委員会による個別労働紛争のあっせん実施概要について、少し古いデータであるが、つぎのホームページを参照：http://www.mhlw.go.jp/topics/2003/bukyoku/tihou/index.html/

(47) 以上の概要の全体について、厚生労働省大臣官房地方課労働紛争処理業務室編『個別労働紛争解決促進法』労務行政研究所（二〇〇一年）および、井田敦彦「労働関係紛争の解決システム」国立国会図書館『調査と情報――ISSUE BRIEF――』四四一号（二〇〇四年三月）三頁以下を参照。同誌オンライン版：http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/issue/0441.pdf/

(48) 例えば、前出大阪府総合労働事務所「平成一六年度労働相談報告・事例集」二頁を参照。http://www.pref.osaka.jp/sogorodo/soudan/16jirei/16JIREISHUU.pdf/

(49) 労働団体と経営団体とが連携して相談窓口を設けている興味深い例として、兵庫県労使相談センターがある。同センターは、兵庫県経営者協会と連合兵庫の労使双方が、対等の立場で共同して労働・労使関係の相談や資料の収集と閲覧、新しい働き方に対する研究会の開催、労使コミュニケーションの増進などの事業を行っている。労使双方が対等な立場で相談に乗ることで、使用者により相談内容が実現されやすく、また企業等組織の職場リスク・マネジメントと連携を図りやすい点で注目される。兵庫労使相談センター：http://www.hyogo-rousisoudan.com/

(50) 例えば、日本経団連の加盟団体である東京経営者協会は「経営労務相談室」を設け、人事労務に留まらず、職場トラブル、メンタルヘルス問題に至るまで、広く相談に応じている。以上について：http://www.tokyokeikyo.jp/cgi-bin/

user/event.cgi?activity/

(51) 例えば、前出のクオレ・シー・キューブ社は、「パワー・ハラスメント防止のための研修プログラム」を作り、企業研修を実施するとともに、電話相談を通じて一般のパワー・ハラスメント相談に応じ、さらに、そのようにして得られた事案を分析し、職場リスク・マネジメントへと還元するよう試みている。以上について：http://www.cuore3.co.jp/index.html/

(52) 日本労働弁護団とは、労働者と労働組合の権利擁護を目的として結成された弁護士団体である。本部を東京に置き、現在の会員数は約一四〇〇名。日本労働弁護団は、一九五七年五月に当時の日本労働組合総評議会（総評）の呼びかけで結成された「総評弁護団」に由来する。総評が解散したことに伴い、一九八九年一〇月、総評弁護団が「日本労働弁護団」と名称を変更した。以上について：http://homepage1.nifty.com/rouben/

(53) 経営法曹会議とは、経営法曹の連携協力を図り、労使関係の健全正常な発展に寄与することを目的として一九六九年一〇月に設立された弁護士の団体である。本部を東京に置き、現在の会員数は約四二〇名。以上について：http://www.keieihoso.gr.jp/what_houso.htm/

(54) 従来は、弁護士が労働者側弁護士と経営側弁護士とで旗色を明確にして活動しているという実態があり、日弁連に労働側と経営側という区別を超えて労働問題に取り組む委員会はなかった。それゆえ、司法制度改革の議論の深まりを受けて、二〇〇二年九月に日弁連にはじめて労働問題プロパーの「労働法制委員会」が設置されることになったことは画期的であった。以上について、横溝正子「日弁連労働法制委員会と労働検討会」自由と正義五五巻六号二三頁以下を参照。

(55) 都道府県レベルの弁護士会の設けている「紛争解決センター」（「あっせん・仲裁センター」等名称は様々だが、二〇〇六年一月現在で全国で二〇ヶ所［一八弁護士会］に設けられている）もまた、職場トラブルに関して気軽に利用できる弁護士による相談窓口である。以上について：http://www.nichibenren.or.jp/ja/legal_aid/consultation/houritu7.html/

(56) 社会保険労務士会の総合労働相談について：http://sha1202.jp/list.html/

(57) 例えば、ＮＰＯ法人「個別労使紛争処理センター」は、弁護士、社会保険労務士、司法書士、税理士が共同して労働相談を受け付けている。以上について：http://www.npo-adr.com/

(58) 日本ＮＰＯセンターの「ＮＰＯ法人データベース・ＮＰＯ広場」（二〇〇六年三月現在で掲載総数二四七八四件

URL：http://www.npo-hiroba.or.jp）で「ハラスメント」を検索すると、スクール・セクシャル・ハラスメント等を含む三件のＮＰＯ情報（二〇〇六年四月一日現在）がヒットする。その他、多くの人権ＮＰＯが職場トラブルについての相談に応じているものと考えられる。

(59) 消費者相談に関するものであるが、独立行政法人国民生活センターおよび各都道府県の消費者センターは、各機関を情報ネットワークによって結びつけ（PIO-NET）、製品等の情報を組織的に収集するとともに、消費生活相談等のために収集され、また苦情処理活動を通じて集積された情報を整理分析し、必要に応じて提供できる体制を整えることで、アクセスの容易な実効的相談窓口を実現している。PIO-NET（Practifcal Living Information Online Network System）の概要については、国民生活センターのホームページを参照：http://www.kokusen.go.jp/ あわせて独立行政法人国民生活センター編『消費生活年報二〇〇五』（二〇〇五年）一二―四七頁をも参照。

(60) 民事調停においても、もっぱら調整型紛争解決のみ試みられるというわけではなく、「調停に代わる決定」を行うことは可能である（民事調停法第一七条）。しかし、調停に代わる決定は調停案を基礎とするものであり、また、この決定は裁量的で、さらに、これに異議が申し立てられた場合には決定が失効する（同法第一八条二項）ことを考え合わせれば、同決定は調整的解決を実効的にバックアップするための手段として理解すべきである。そうであるとすれば、調停を試みるものの手続の重心を審判に置く労働審判と、もっぱら調整的解決を主眼とする民事調停の手続には役割上の違いが残ることになる。そこで、民事調停独自の調整型紛争解決を期待する調停利用は、今後も残り続けるものと考えられる。

(61) 地方裁判所における二〇〇四年労働関係民事訴訟新受事件数は通常訴訟が二五一九件、仮処分で六四九件、合計三一六八件である。以上について、最高裁判所事務総局行政局「平成一六年度労働関係民事・行政事件の概況」法曹時報五七巻八号（二〇〇五年）一二八頁を参照。

(62) ちなみに、地方裁判所における労働関係民事通常訴訟事件（既済事件）の平均審理期間は、二〇〇〇年に一三・六ヶ月、二〇〇一年に一三・五ヶ月、二〇〇二年に一二・〇ヶ月、二〇〇三年に一一・八ヶ月、二〇〇四年に一一・〇ヶ月となっている。以上について、前出最高裁判所事務総局行政局「平成一六年度労働関係民事・行政事件の概況」（二〇〇五年）一三三頁を参照。

(63) 以上について、菅野和夫「労使紛争と裁判の役割――労働事件の特色と裁判所の専門性――」法曹時報五二巻七号

（二〇〇〇年）一―四二頁（とくに一八頁以下）を参照。

(64) 司法制度改革推進本部に設けられた労働検討会における労働審判制度構想のとりまとめの経緯については、菅野和夫「司法制度改革と労働検討会」自由と正義二〇〇四年六月号一四頁以下を参照。あわせて司法制度改革推進本部・労働検討会のサイトを参照：http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/01roudou.html/

(65) 司法制度改革審議会意見書（Ⅱ―一―四）では、労働関係事件への総合的な対応強化策として「労働調停」の導入が提案されていた。そこで、司法制度改革推進本部の労働検討会でも、新しい紛争解決制度を設けるに当たって、調整を通じて事案に即した解決案を策定すること（調停）に重きを置くのか、それとも権利義務の判定（審判）に重きを置くのかをめぐって委員の間で鋭い意見対立があった。この点、労働審判の申立がなされるのは、調整型の解決方法を試みたにも拘わらず、相手方の協力が得られないような、解決の見込みが薄い場合が多いと考えられる。そうだとすれば、明確な法的ルールに基づいて権利義務について判定するという要請が優先されることには十分な理由があるといえよう。もっとも、調整の要請は、当事者の将来への配慮の観点から必要不可欠なものであり、杓子定規に法的ルールが適用されてよいということにはならない。以上について、菅野和夫、山川隆一、齋藤友嘉、定塚誠、男澤聡子著『労働審判制度：基本趣旨と法令解説』弘文堂（二〇〇五年）三四頁以下（菅野・山川執筆担当部分）参照。

(66) この点について、例えば、菅野和夫「司法制度改革と労働裁判」日本労働法学会誌九八号（二〇〇一年）八八頁を参照。

(67) 司法制度改革推進本部の司法アクセス検討会における総合法律支援構想のとりまとめの経緯については：http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/kentoukai/02access.html/ あわせて司法制度改革審議会意見書Ⅱ―一―七「裁判所へのアクセスの拡充」を参照のこと：http://www.kantei.go.jp/jp/sihouseido/report/ikensyo/iken-2.html/

(68) 司法に対するアクセス障害の要因には「どこに相談に行ったらよいか分からない」（情報面でのアクセス障害）、「弁護士に依頼したいが経済的事情によりそれができない」（経済面でのアクセス障害）、「弁護士に相談したいが周囲に弁護士がいない」（司法過疎によるアクセス障害）といったものが挙げられるが、総合法律支援法はこうしたアクセス障害を取り去ることで、司法へのアクセスの実質的な充実強化を図ろうとしている。この点、山本和彦「総合法律支援の理念」ジュリスト一三〇五巻（二〇〇六年二月一日）八―一五頁（とくに一一頁）は、司法に対するアクセス障害には、以上に

加えて「心理的バリア」もあり、これを克服することも含めて総合法律支援が実施されなければならないと指摘している。

(69) 総合法律支援法第一条。詳細な概要については、例えば、黒川弘努「総合法律支援構想の現状と展望について」自由と正義第五五巻七号（二〇〇四年七月）一四―二三頁を参照。あわせて、司法制度改革推進本部：http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sihou/hourei/sienhou_s.html/

(70) 支援型社会の構想に関する理論的な研究として、菅富美枝『法と支援型社会』武蔵野大学出版会（二〇〇六年）は興味深い。

(71) 以上について、伊藤眞、山本和彦他「〔座談会〕司法ネット構想の課題」ジュリスト一二六二号（二〇〇四年二月一三日）六―四三頁、とくに三三頁以下の山本和彦教授の発言を参照。

(72) 小島武司教授の「正義の総合システム」は、裁判と裁判外紛争解決手段の関係を、裁判による紛争解決を中心とし、外側に行けば行くほどインフォーマルな紛争解決方式へと広がっていく「同心円モデル」として捉えようとしている。小島教授の関心は、中心である裁判が周辺であるインフォーマルな紛争解決手段に対してもたらす「波及効果」と、周辺にあるインフォーマルな紛争解決手段から中心である裁判に対してもたらされる「汲み上げ効果」の意義を強調することに向けられているが、このモデルによれば当事者自身の私的自治領域が周辺的なものとして位置づけられてしまう。本稿では、私的自治の中心性を強調するために、小島教授のモデルをあえて逆にして描出することにした。「正義の総合システム」については、小島武司「正義の総合システムを考える――マクロ・ジャスティス試論――」民商法雑誌七八巻臨時増刊号三（一九七八年）一―一七頁。比較的に最近の議論としては、同『裁判外紛争処理と法の支配』有斐閣（二〇〇〇年）六頁以下および一八六頁以下。

(73) この問題は、ＡＤＲの機能を限定的に捉える論者からしばしば指摘されてきた。たとえば濱野亮「日本型紛争管理システムとＡＤＲ論議」、早川吉尚、山田文、濱野亮編著『ＡＤＲの基本的視座』、不磨書房、二〇〇四年、四一―五九頁を参照。

(74) Im Zusammenhang mit dem Recht als Kommunikationsmedien, vgl. Niklas Luhmann, *Das Recht der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1993, S. 245-256（馬場靖雄、上村隆広、江口厚仁訳『社会の法』法政大学出版局［二〇〇三年］二六七―二七九頁）.

(75) 図3の初出は、拙稿「リスク社会の紛争と法――紛争解決の構造転換をめぐって――」阪大法学五四巻六号（二〇〇五年三月）七二頁。