



労働政策研究報告書 No. 98

2008

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

企業内紛争処理システムの  
整備支援に関する調査研究

労働政策研究・研修機構

# 企業内紛争処理システムの 整備支援に関する調査研究

## ま え が き

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、民事訴訟における労働関係事件の増加等、特に個別的労働紛争が増加している。

その要因には様々なものが考えられるが、労使間の問題が紛争という形で外部化していると見れば、要因の1つには、企業内における紛争処理システムが有効に機能していないという側面が挙げられるのではないかという問題意識の下、厚生労働省（中央労働委員会事務局）から当機構に対し、「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、企業内紛争処理システムのあり方及び労使がそのようなシステムを整備していくことを支援する行政施策のあり方に関する調査研究を要請された。

この要請を受け、当機構では、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」（座長：山川隆一慶應義塾大学大学院法務研究科教授）を設置し、企業内紛争処理システムに関する国内外の状況等について調査研究を進めてきた。

本調査研究は2年計画のものであり、初年度である2006年度における研究成果は、既に中間報告書（労働政策研究報告書No.86）として公表しているが、この度、2007年度における研究成果も盛り込み、2年間にわたる調査研究の最終報告書を公表するに至った。

日本経団連の報告書『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』（2006年5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る。行政からの要請に基づく調査研究の成果である本報告書が、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、行政担当者を始め、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の議論の参考となれば幸いである。

なお、本報告書の取りまとめは、上記研究会座長の山川教授に御尽力をいただき、当機構労使関係・労使コミュニケーション部門副統括研究員木原亜紀生が担当した。

2008年4月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」メンバー・執筆担当者

| 氏名（五十音順）                | 所属（研究会参加時）  | 担 当            |
|-------------------------|---|----------------|
| いけぞえ ひろくに<br>池 添 弘 邦※   | 労働政策研究・研修機構副主任研究員                                   |                |
| いりえ ひであき<br>入 江 秀 晃     | 元三菱総合研究所研究員<br>・早稲田大学紛争交渉研究所客員研究員                   | 第5章            |
| うえむら しゅんいち<br>上 村 俊 一   | 労働政策研究・研修機構統括研究員（～2007年8月）                          |                |
| おう はくすう<br>呉 学 殊        | 労働政策研究・研修機構副主任研究員                                   |                |
| おくだ かおこ<br>奥 田 香 子※     | 京都府立大学福祉社会学部(2008年4月から公共政策学部)准教授                    |                |
| おくむら つし<br>奥 村 哲 史※     | 名古屋市立大学大学院経済学研究科教授                                  | 第4章            |
| おもてだ みつお<br>表 田 充 生※    | 京都学園大学法学部准教授  |                |
| きたうら まさゆき<br>北 浦 正 行    | (財)社会経済生産性本部事務局次長                                   | 第6章            |
| きはら あきお<br>木 原 亜紀生※     | 労働政策研究・研修機構副統括研究員<br>序章、第3章第1節・第3節、第7章第2節1（(2)ウを除く） |                |
| ぐんじ まさと<br>郡 司 正 人      | 労働政策研究・研修機構主任調査員                                    | 第2章            |
| すずき まこと<br>鈴木 誠 ※       | 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー                              | 第3章第2節4・5・10   |
| たぐち かずお<br>田 口 和 雄※     | 高千穂大学経営学部准教授  | 第3章第2節1・2・8・11 |
| つちや なおき<br>土 屋 直 樹※     | 武蔵大学経済学部准教授   | 第3章第2節3・6・7    |
| ないとう しのぶ<br>内 藤 忍 ※     | 労働政策研究・研修機構研究員<br>第3章第2節9、第7章第2節1(2)ウ               |                |
| のむら かすみ<br>野 村 かすみ      | 労働政策研究・研修機構主任調査員                                    | 第2章            |
| はしもと ようこ<br>橋 本 陽 子※    | 学習院大学法学部教授  |                |
| ひらさわ じゅんこ<br>平 澤 純 子    | 労働政策研究・研修機構研究員（～2007年3月）                            |                |
| ふじい のぶあき<br>藤 井 伸 章     | 労働政策研究・研修機構統括研究員                                    |                |
| ◎やまかわ りゅういち<br>山 川 隆 一※ | 慶應義塾大学大学院法務研究科教授<br>序章第1節、第1章、第7章（第2節1を除く）          |                |
| やまざき けん<br>山 崎 憲        | 労働政策研究・研修機構副主任調査員                                   | 第2章            |

(注1) ◎は「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」の座長である。

(注2) 氏名欄の※は、『「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）の執筆担当者であることを示す。

なお、同報告書は、JILPTのウェブページで全文が公開されている。

(<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/086.htm>)

(注3) 執筆担当者が重複している部分は共同執筆である。

(オブザーバー：中央労働委員会事務局)

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 東 明 洋   | 次長（審査担当）                  |
| 菅 原 英 夫 | 次長（調整担当）（～2006年8月）        |
| 下 矢 雅 美 | 次長（調整担当）（2006年9月～2007年8月） |
| 妹 尾 吉 洋 | 次長（調整担当）（2007年8月～）        |
| 岩 崎 修   | 調整第一課長（～2006年8月）          |
| 江 原 由 明 | 調整第一課長（2006年9月～）          |
| 久 保 雅 裕 | 広報調査室長（2006年9月～）          |

## 目 次

|   |    |
|---|----|
| 序章 調査研究の目的と概要                           | 1  |
| 第1節 調査研究の目的等                            | 3  |
| 1 調査研究の目的（要請の趣旨）                        | 3  |
| 2 調査研究の方法                               | 4  |
| 第2節 報告書の概要                              | 6  |
| 1 報告書の構成                                | 6  |
| 2 報告書の概要                                | 6  |
| <br>                                    |    |
| 第1章 わが国における労働紛争処理システムの概観                | 21 |
| 第1節 労働紛争をめぐる状況                          | 23 |
| 1 紛争の件数                                 | 23 |
| 2 変化の背景                                 | 26 |
| 第2節 労働紛争解決システムの内容                       | 28 |
| 1 各システムの概要                              | 28 |
| 2 労働紛争の解決手続                             | 32 |
| 第3節 労働紛争解決システムの評価                       | 35 |
| 第4節 今後の課題—企業内紛争処理システムの整備                | 36 |
| <br>                                    |    |
| 第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態 ～ アンケート調査結果から | 37 |
| 第1節 アンケート調査（企業調査・従業員調査）について             | 39 |
| 第2節 職場における苦情・不満についての企業の取組と従業員の意識        | 43 |
| 1 企業調査                                  | 43 |
| (1) 苦情や不満を把握・解決する方法                     | 43 |
| (2) 相談窓口、苦情処理委員会                        | 44 |
| (3) 管理職による苦情・不満の把握、解決                   | 61 |
| (4) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み              | 64 |
| (5) 外部、行政機関からの支援                        | 66 |
| (6) 研修                                  | 69 |
| (7) 企業としての取組の必要性                        | 71 |
| (8) 労働組合                                | 72 |
| 2 従業員調査                                 | 73 |
| (1) 従業員の抱える不満                           | 73 |
| (2) 苦情や不満を把握、解決する方法                     | 75 |

|   |            |
|---|------------|
| (3) 管理職、同僚による苦情・不満の把握、解決                      | 78         |
| (4) 相談窓口、苦情処理委員会                              | 83         |
| (5) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み                    | 91         |
| (6) 研修  | 92         |
| (7) 企業としての取組に期待すること                           | 94         |
| (8) 労働組合                                      | 95         |
| 3 企業調査・従業員調査のまとめ                              | 95         |
| 第3節 アンケート調査（労働組合調査）について                       | 97         |
| 第4節 職場における苦情・不満についての労働組合の取組と意識                | 100        |
| 1 苦情・不満の把握と解決の方法                              | 100        |
| 2 苦情の内容と対応等                                   | 103        |
| 3 上部団体の役割                                     | 111        |
| 4 苦情・不満に取り組む際の課題等                             | 112        |
| 5 解決・未然防止のために必要な取組                            | 113        |
| 6 労組の苦情処理担当者の能力と資質                            | 115        |
| 7 外部機関の活用                                     | 117        |
| 8 会社の取組に対する労組の評価                              | 120        |
| 9 管理職の役割                                      | 130        |
| 10 未然防止のための会社に取り組むべきこと                        | 131        |
| 11 会社の取組の必要性と方向性                              | 132        |
| 12 まとめ  | 133        |
| 第5節 小括  | 135        |
| <br>  |            |
| <b>第3章 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</b> | <b>139</b> |
| 第1節 趣旨及び対象企業等の概要                              | 141        |
| 第2節 ヒアリング事例                                   | 144        |
| 1 輸送用機器製造業A社                                  | 144        |
| 2 運輸業B社                                       | 149        |
| 3 電気機器製造業C社                                   | 157        |
| 4 IT関連機器製造業D社                                 | 169        |
| 5 電気機器卸売業E社                                   | 175        |
| 6 化学製品製造等F社                                   | 180        |
| 7 機械器具製造業G社                                   | 189        |
| 8 総合重機械工業H社                                   | 197        |
| 9 医薬品製造業I社                                    | 206        |

|            |                           |            |
|------------|---------------------------|------------|
| 10         | ソフトウェア業J社                 | 217        |
| 11         | 教育支援業K社                   | 223        |
| 第3節        | 各事例を通じての特徴等               | 228        |
| 1          | 苦情等処理する制度等の状況             | 230        |
| 2          | 上司の役割                     | 234        |
| 3          | 苦情等の発生の未然防止               | 236        |
| 4          | 労働組合の役割                   | 237        |
| 5          | まとめ                       | 238        |
| <b>第4章</b> | <b>紛争の発生と解決のメカニズム</b>     | <b>239</b> |
| 第1節        | 紛争の発生                     | 241        |
| 1          | 要求と拒絶                     | 241        |
| 2          | 公正の心理                     | 242        |
| 3          | 手続的公正                     | 244        |
| 第2節        | 紛争の解決                     | 245        |
| 1          | 紛争解決への3つのアプローチ            | 245        |
| 2          | より良い解決の規準                 | 246        |
| 3          | 紛争とコスト                    | 247        |
| 第3節        | 紛争解決システムの設計               | 248        |
| 1          | 紛争解決の諸環境                  | 248        |
| 2          | 現状分析                      | 249        |
| 3          | 制度設計の6原則                  | 250        |
| 4          | 手続の配列                     | 252        |
| 第4節        | 紛争解決スキル                   | 254        |
| 1          | 「聞く」こと                    | 254        |
| 2          | 豊かな調停実務経験からのエッセンス         | 263        |
| <b>第5章</b> | <b>紛争解決のための人材養成トレーニング</b> | <b>269</b> |
| 第1節        | 労働分野と紛争解決トレーニング           | 271        |
| 1          | 米国の労働分野における紛争解決           | 271        |
| 2          | 労働分野の紛争                   | 272        |
| 3          | 新しい紛争解決トレーニング             | 273        |
| 第2節        | 紛争解決トレーニングの内容             | 276        |
| 1          | 双方向コミュニケーション              | 276        |
| 2          | 調停トレーニングの要素               | 276        |



|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 3          | プロセス管理                                 | 277        |
| 4          | 紛争分析                                   | 279        |
| 5          | コミュニケーションスキル                           | 281        |
| 6          | ジレンマへの対処                               | 282        |
| 7          | 法律・法情報                                 | 283        |
| 第3節        | 紛争解決トレーニングの方法                          | 284        |
| 1          | トレーニングの難しさ                             | 284        |
| 2          | 進め方                                    | 285        |
| 3          | 教材その他                                  | 286        |
| 第4節        | 紛争解決トレーニングの課題と方向性                      | 287        |
| <b>第6章</b> | <b>企業内における紛争処理と人事管理・労使関係</b>           | <b>289</b> |
|            | はじめに                                   | 291        |
| 第1節        | 相談者による不満、苦情等の内容の違い                     | 291        |
| 第2節        | 企業内における不満や苦情の解決を図る経路                   | 293        |
| 1          | 職場の上司に対する相談                            | 294        |
| 2          | 人事部門における相談窓口での対応                       | 295        |
| 3          | 労働組合による苦情の受付                           | 296        |
| 第3節        | 不満や苦情の発生の予防                            | 297        |
| 1          | 業務遂行上の問題に関する不満の対応                      | 297        |
| 2          | 人事評価の問題の対応                             | 298        |
| 3          | ハラスメントの問題の対応                           | 300        |
|            | 結び—若干の課題—                              | 301        |
| <b>第7章</b> | <b>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</b> | <b>303</b> |
| 第1節        | 企業内紛争処理をめぐるわが国の問題状況と課題                 | 305        |
| 1          | わが国における企業内紛争処理をめぐる問題状況                 | 305        |
| 2          | 企業内紛争処理システムの整備に向けての課題                  | 310        |
| 第2節        | 諸外国における企業内紛争処理システムの総括                  | 312        |
| 1          | 諸外国における企業内紛争処理システムの概要                  | 312        |
| 2          | 諸外国の状況の分析                              | 322        |
| 第3節        | 企業内紛争処理システムのあり方                        | 328        |
| 1          | 労働紛争の発生と解決のメカニズム                       | 328        |
| 2          | 企業内紛争処理の意義                             | 332        |
| 3          | 企業内紛争処理システムのあり方                        | 334        |

|     |  |     |
|-----|--|-----|
| 第4節 | 企業内における労働紛争処理のあり方  | 336 |
| 1   | 企業内における労働紛争の解決スキル  | 336 |
| 2   | 企業内紛争処理と人材養成トレーニング   | 339 |
| 第5節 | 企業内紛争処理と人事管理・労使関係  | 341 |
| 1   | 企業内紛争処理と人事管理   | 341 |
| 2   | 企業内紛争処理と労使関係   | 342 |
| 第6節 | 企業内紛争処理の整備への支援   | 344 |
| 1   | 企業内の労働紛争処理への公的支援の必要性   | 344 |
| 2   | 企業内の労働紛争処理への公的支援のあり方   | 345 |
| 第7節 | 結語   | 346 |
| 資料  | 「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」<br>(企業調査・従業員調査・労働組合調査) 調査票及び単純集計結果 | 349 |

## 序章 調査研究の目的と概要

## 序章 調査研究の目的と概要

### 第1節 調査研究の目的等

#### 1 調査研究の目的（要請の趣旨）

本報告書は、厚生労働省（中央労働委員会事務局）からの要請に基づき 2006 年度及び 2007 年度の 2 年間にわたって行った「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」の成果を取りまとめたものである。

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、特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。

これに加え、集团的労働紛争の動向を見ると、長期的には減少傾向にあるものの、ここ十数年では労働争議の調整件数はむしろ増加又は横這いとなっている。その内容にも多様化・複雑化、さらには特定の企業で繰り返し発生する状況が見られ、この状況からも、企業内の紛争処理システムが有効に機能しなくなっていることも考えられる。

厚生労働省の外局である中央労働委員会は、これまで労働紛争の解決に重要な役割を果たしてきたものであるが、以上のような状況を踏まえると、企業内における紛争処理システムの整備を促すこと等により、労働紛争の発生や再発の防止、そして早期解決を図るという重要な側面においてもその機能を果たし得ると考えられる。

このようなことを踏まえ、厚生労働省（中央労働委員会事務局）から労働政策研究・研修機構に対し、「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、今後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する調査研究を行うことが要請されたものである。

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』（2006 年 5 月）では、「上司と部下の関係をも含む、職場や現場、さらには企業全体でのコミュニケーションを円滑にしていく体制をいかに構築していくかが、企業経営の命運を左右する」、「企業経営は企業内のコミュニケーションを日々積み重ねていくプロセスである。労使間の対話の積み重ねが信頼関係を築き、それが企業の競争力の基盤となる」と、企業経営、企業の競争力という観点からも企業内コミュニケーションが重要であることを指摘した。労働者の不満や苦情の発生の予防や早期解決は、企業内コミュニケーションに密接に係るものであり、日本経団連の上記報告書においても、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こそが、第一義的に優先されなければならない」とし、企業として、「多様なチャンネル・問題解決のルートを構築・活用する必要がある」としているように、企業内における紛争解決システムをいかに構築していくかは、企業にとっても現在の重要な関心事項の1つとなっているのである。

厚生労働省（中央労働委員会事務局）の要請は、このような企業の問題意識をも踏まえたものとなっており、そのような意味においても、本件調査研究を実施することには大きな意義があると考えられる。

## 2 調査研究の方法

以上のような目的の下、本調査研究では、2006年度に「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」を設置するとともに、文献調査、国内における労使からのヒアリング調査、諸外国（米・英・独・仏）における現地調査を実施し、それぞれの調査結果に基づき研究会において議論を行った。この2006年度における調査研究の成果は、『「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）として取りまとめ、公表している<sup>1</sup>。

2007年度においても引き続き研究会を設置し、労使からのヒアリング調査を継続するとともに、企業、従業員及び労働組合の三者を対象とするアンケート調査を実施した。加えて、2007年度においては、実際の紛争処理に当たる人材という側面から、紛争解決スキルやその養成という点にも着目した調査研究を進めるため、研究会の場にメンバー以外の有識者として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の入江秀晃氏（本報告書第5章を御執筆いただいた。）、NPO法人日本メディエーションセンター常任理事の稲村厚氏及びネクストスタンダードの齊藤正明氏にお越しいただき、紛争解決スキルやそのトレーニングに関係する専門的なお話を伺った。また、研究会の場では、主として米国の企業にみられるオンブズパーソンのシステムを導入された企業の御担当の方からも、システムの導入経緯や実績について、大変興味深いお話をお伺いした。これらの方々からのお話はそれ自体を整理して本報告書に掲載しているものではないが、研究会におけるメンバー間の議論に生かしたほか、本報告書の各執筆者が執筆において参考とさせていただいている。ここに御紹介するとともに、御協力いただいた皆様に改めて感謝申し上げます。

労働者の不満や苦情の発生の予防や早期解決は、企業の人事管理における重要な課題の1

---

<sup>1</sup> 本報告書の中で、単に「中間報告書」として言及することがある。中間報告書は労働政策研究・研修機構のウェブページ (<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/086.htm>) で全文が公開されている。

なお、中間報告書の内容のうち、第1章第1節2（企業内での苦情処理に関する既存調査の整理を内容とするもの）及び第2章第1節～第4節（海外調査結果を踏まえた米英独仏の企業内紛争処理システムに関する詳細な報告を内容とするもの）については本報告書に盛り込んでいないため、前記ウェブページ等を参照いただきたい。

つであると考えられる。不満や苦情が解決されず紛争として争わざるを得ない状態になっても、まずは企業内での解決の道が探られるのであろうが、そのために必要な情報、助言等の提供に関し、更に企業外での解決が選択される場合にはそのための機能に関し、法律等で複数の仕組みが準備されている。また、不満や苦情、紛争の内容やその解決のあり方を検討する場合には、労働法など法律面の知識も必要となり、また、そうした検討が法制度のあり方についての考察につながることもあり得る。そして、これら不満や苦情の予防や解決には、紛争の発生や解決のメカニズムについての知識が必要となるし、不満や苦情が何らかの要因により労働者の心の中に生じ、そして表出されるものであることを踏まえると、人間の心理についての知識も必要となる。

このように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。そのため、「企業内紛争処理システムの整備支援に関する研究会」においては、専門分野を異にするメンバーの参集を得て、さらには前述のとおりメンバー以外の有識者の協力もいただき、調査研究を進めてきたものである。

なお、本研究において検討した企業内紛争処理システムの対象となる労働紛争としては、基本的には個々の労働者と使用者との間の個別紛争を想定している。もっとも、いわゆる労働争議や不当労働行為などの集団紛争については、それらに特化した公的な紛争解決システムがあるが、企業内紛争処理システムにおいて集団紛争が取りあげられることもないとはいえず、また、個別紛争を労働組合が集団的労使関係の枠組みの中で取りあげることや、個別紛争が集団紛争に発展したりすることもありうるので、両者は相互に関連性をもっており、本研究ではその点にも留意した上で検討を行っている。

最後に、本研究における「紛争処理」という用語についてここで一言しておきたい。

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」という用語を用いることとする。

こうした観点からは、本来は、「紛争」という用語を使用すること自体に再考すべき余地がある。英語では、dispute より広い意味をもつ conflict という用語が使われ、特に企業内の対応については、conflict resolution という表現が用いられることも多い。しかし、これらを適切に表現した日本語は現在のところ見あたらないので、本研究ではとりあえず

「紛争処理」という表現によることとしている。また、実質には差はないが、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」という用語を用いることもある。

## 第2節 報告書の概要

### 1 報告書の構成

本報告書の構成は次のとおりである。

まず、第1章において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、わが国における実態を押さえておくため、アンケート調査（第2章）及びヒアリング調査（第3章）を通じて把握できるわが国における企業内紛争処理システムの現状を示す。

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。そのため、第4章では、紛争の発生と解決のメカニズム、紛争解決システムの設計に当たっての基本原則や紛争解決に必要なスキル等が提示され、続く第5章では、紛争解決トレーニングについて、わが国におけるトレーニングの取組を紹介した後、トレーニングの内容や方法について述べられる。

そして第6章においては、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、不満・苦情の解決を図る経路や不満・苦情の発生の予防について分析が加えられる。

以上をふまえて、最終章である第7章においては、これまでの研究プロジェクトの検討結果の総括を行うとともに、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が行われる。

### 2 報告書の概要

本報告書の概要は次のとおりである。

#### (1) 第1章 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、2001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3つの要素からなる個別労働紛争解決促進制度が創設されるとともに、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、2006年4月から施行された。また、集団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、2005年1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。

本研究では、国内外の企業内における労働紛争処理システムの状況を把握し、労働紛争の特色に即した適切な解決のあり方についても視野に入れたうえで、今後における企業内紛争処理システムのあり方やそのための支援策についての検討を行うものである。

## (2) 第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態 ～ アンケート調査結果から<sup>2</sup>

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っても、重要な課題の1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。

調査対象及び回収率は以下のとおりである。

- ・企業調査：全国の従業員数100人以上の民間企業（農林漁業を除く）10,000社  
有効回収数1,792社（有効回収率17.9%）
- ・従業員調査：企業調査対象企業で働く従業員100,000人（パート・アルバイト・契約社員等を含む。対象企業1企業あたり10人（管理職3人、一般従業員7人）の調査票配布を依頼）  
有効回収数10,851人（有効回収率10.9%）
- ・労働組合調査：全国の従業員100人以上企業の単一組織組合本部及び単位組織組合10,000労組  
有効回収数2,349労組（有効回収率23.5%）

---

<sup>2</sup> 本報告書の巻末に、資料として調査票及び単純集計結果を掲載している。



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。

企業内では、従業員の苦情処理を専門とする制度と、副次的にそのような役割を担っている仕組みがあり、また、管理職や労働組合も含め、複線的な仕組みによって従業員の苦情・不満の把握や解決が図られている。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、また、労働組合は日常的な組合活動を重視している。

従業員規模が小さい企業ほど、「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」など、インフォーマルなコミュニケーションを重視し、従業員規模が大きい企業ほど、「自社の相談窓口」や「苦情処理委員会」などの制度を始め、公式な制度を重視している（相談窓口や苦情処理委員会などの専門的な制度は、従業員規模が大きくなるほど整備されている傾向があり、相談窓口は苦情処理委員会よりも幅広く整備されている。）。このように、企業では、管理職の職制、従業員はインフォーマルな仕組み、労働組合は日常の組合員に対する活動に期待するというように、従業員の苦情・不満を把握、解決するための企業内の制度や仕組みに対する企業、従業員、労働組合の姿勢はそれぞれの立場を反映している。

企業が重視している「管理職への相談」についてしてみると、7割近くの企業が部下の苦情・不満の相談にのることを管理職の職務としており、2割強が「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」と感じている。主任や係長を含む職場のまとめ役としての上司に、苦情や不満の相談を実際にしたことがある従業員は約6割で、そのうちの約6割が結果に満足しているとする。労働組合でも過半数が従業員の苦情・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など管理職の役割を重視している。しかし、6割以上の労働組合は、管理職が従業員の苦情・不満の把握、解決における役割を果たしていないと感じており、その理由として、4割弱が「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから」と回答している。

苦情処理における管理職の役割を重視している一方で、管理職に対して苦情処理を効果的に行うための研修を実施していない企業が4割を超えているが、約8割の管理職がコミュニケーション能力を高める研修、労働法コンプライアンス等の研修、メンタルヘルスの研修に効果があったとしており、従業員の苦情・不満の把握、解決のための技法について企業が行うサポートには効果があると思われる。

企業内の仕組み、制度など従業員の苦情・不満の受け皿になるような組織が整備されているほど、外部の機関、制度の活用意向が高まるといった傾向がみられる。従業員の苦情・不満を把握する仕組みや制度を複線的に整備することは、従業員からみた選択肢が増えることになるとともに、企業からみれば、従業員の苦情・不満を幅広く受け付けることが可能になり、企業内の仕組み、制度に加えて外部の機関・制度の活用も含め、よりの確な解決へ結び付ける糸口になると思われる。

(3) 第3章 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

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、2年間にわたり、計11事例について、企業・労働組合等からヒアリングを行った。

これらの事例に関し、第3章第2節の事例紹介の中で取り上げられている主要な取組をその主体別に整理すると次の表のとおりである。

| 業種<br>従業員数                  | 経営側の取組   | 労使間の取組  | 労組側の取組  |
|-----------------------------|--|---|---|
| 輸送用機器<br>製造業A社<br>34,000人強  | A社版目安箱<br>・月数件程度<br>・内容はハラスメント、<br>人事評価等<br>アンケート調査  | 職場労使意見交換会<br>・2か月に1回程度<br>苦情処理委員会<br>・実績なし                            | 個々人の相談対応<br>・窓口、電話等を通じて<br>の相談に対応<br>・内容は個別労働条件等                                  |
| 運輸業B社<br>12,000人強           | ヘルプライン<br>・年間数十件<br>・内容はハラスメント、<br>労働全般等<br>経営トップと従業員との<br>直接対話  | 各レベルの労使協議会や専<br>門委員会<br>公正処理委員会<br>・実績なし                              | 組合版ヘルプライン<br>・年20件程度<br>ユニオンミーティング<br>個別対話  |
| 電気機器製<br>造業C社<br>6千数百人      | マネジメント・ホットラ<br>イン（評価制度の運用関<br>連）<br>セクハラ相談窓口<br>企業倫理に関するヘルプ<br>ライン   | 人事制度委員会（評価制度<br>の運用関連）<br>・年2回<br>苦情処理協議会<br>・実績なし                    | 実態調査と併せた苦情処理<br>・年3回全組合員対象<br>・内容は人事評価等<br>・会社に回答を求めるな<br>どし、本人に回答<br>評価制度運用アンケート |
| IT関連機器<br>製造業D社<br>約18,000人 | スピークアップ！プログラム（法律違反、不適切なビジネス行動、不平不満等を、<br>名前を示して通報。その後の処理は（本人の了解がある場合を除き）匿名性を<br>確保して行われる。）<br>オープン・ドア・ポリシー<br>セクハラ相談窓口<br>社員満足度調査  |   |   |
| 電気機器卸<br>売業E社<br>約600人      | EthicsLineを通じた苦情等の処理（違法な行為や倫理に反する行為についての通報<br>・相談。米国E社が窓口。匿名可）<br>マネジメント（オープン・ドア・ポリシー）、イントラネット等を通じた苦情等の処理<br>EAP（エンプロイ・アシスタンス・プログラム。臨床心理士等の有資格者がハラスメント等の多<br>様な問題の窓口として心のケアを中心に対応）の活用<br>従業員意識調査 |   |   |
| 化学製品製<br>造等F社<br>1万人以上      | EO推進室（セクハラ、両<br>立支援等の関係）<br>コンプライアンス・ホッ<br>トライン<br>人事担当者の研修（過去<br>のトラブル事例等を活用）   | 職場労使ミーティング<br>・年2回<br>協約上の苦情処理制度<br>・実績なし<br>人財労使会議（「人」に関<br>する課題を検討） | 職場での日常活動を通じて<br>の問題把握と問題解決の重視<br>支部長等による個別対話活<br>動<br>メール等での相談受付                  |

|                                 |   |   |  |
|---------------------------------|---|---|--|
| <p>機械器具製造業G社</p> <p>1万人以上</p>   | <p>各種ヘルプデスク</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間数十件</li> <li>・内容は人事制度、セクハラ等</li> </ul> <p>人事部員の研修（困難事例の演習等）</p> <p>キャリア相談室</p> <p>社員意識調査</p>                | <p>各種の労使協議機関</p> <p>苦情処理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実績なし</li> </ul>                           | <p>みちかな相談窓口（組合役員の日常活動を通じた相談対応）</p> <p>日常活動の強化</p> <p>当事者との個別面談</p> <p>アンケート、目安箱</p>            |
| <p>総合重機械工業H社</p> <p>6,800人強</p> | <p>コンプライアンス・ホットライン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間数十件</li> <li>・内容は残業、評価等</li> </ul> <p>セクハラ相談窓口</p> <p>アンケート調査</p>                                    | <p>各種の労使協議機関</p> <p>苦情処理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2～3年に1件程度</li> </ul> <p>H社版裁量労働制労使委員会</p> | <p>支部組織ごとの対象者をしぼった対話活動</p> <p>大会・委員会</p> <p>組合員意識調査</p>  |
| <p>医薬品製造業I社</p> <p>約3,200人</p>  | <p>アカウント・マネージャー（評価、職場の人間関係等の不満対応）</p> <p>ハラスメントの相談窓口</p> <p>内部通報窓口</p> <p>社長への投書 等</p>  | <p>職場労使懇談会</p> <p>苦情処理委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ほとんど利用なし</li> </ul> <p>考課制度検討委員会</p>        | <p>組合内の苦情処理委員会</p> <p>左記職場労使懇談会前の意見集約</p> <p>支部執行委員による対応</p> <p>人事考課アンケート</p>                  |
| <p>ソフトウェア業J社</p> <p>約700人</p>   | <p>苦情申立</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間数十件</li> <li>・内容は評価等</li> </ul> <p>苦情処理委員会（事務局）</p> <p>→上司等との話し合い仲介</p> <p>J社版目安箱</p> <p>アンケート調査</p>            | <p>労使協議会（毎月）を中心とした連携</p>  | <p>個別の相談対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内容は評価等</li> </ul> <p>評価アンケート等のアンケート</p> |
| <p>教育支援業K社</p> <p>約3,000人</p>   | <p>組織風土調査</p> <p>K社版ホットライン</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・年間数十件</li> <li>・内容はセクハラ他多岐</li> </ul> <p>労働組合的意見集約機能の人事部による補完</p> <p>例：人事制度見直し時の説明会・質問会の開催</p> |   |  |

注1：A社～E社に対しては2006年度に、F社～K社に対しては2007年度にヒアリングを実施した。なお、D社・E社・K社には従業員の過半数を組織するような労働組合はなく、J社の労働組合は組合員130人程度である。

注2：苦情処理を主目的とするものではないが、その機能を有するものも含む。

注3：苦情処理委員会の「実績なし」は近年において実績がないものも含む。

注4：取組すべてを記載しているものではない。なお、これらのほか、どの事例においても、職場の問題については上司との話し合い等を通じて職場で処理することが重要であるとの指摘があった。

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必要がある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、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。

#### (4) 第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

##### (紛争の発生)

紛争(dispute)とは、要求(claim)が拒絶(reject)されている状況(一方が出した要求を相手が受け付けない状況)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。この認識の相違がコンフリクトである。不満等に対する行動の選択傾向が変化して、コンフリクトと紛争を処理する既存の仕組みでの対処が不十分になったときには、制度の再設計が必要となる。

不服申立てや相談を求める従業員は不公正・アンフェアな扱いという意識を告げることが多い。公正さは、「分配的公正」(distributive fairness)(例えば、人数で割る「平等」(equality)、インプットとアウトプットをつり合わせる「衡平」(equity)、必要性の高い者に多く与える「必要」(need))と配分規準の適切さやその運用の適切さに関する「手続的公正」(procedural fairness)に区分される。「手続的公正」はさらにタイプわけされることもあり、これら諸概念は、職場と業務を取り巻く制度と慣行のどの部分のどの要素がコンフリクトや紛争に作用しているかを診断するときには有用である。

##### (紛争の解決)

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(interest)型、ルールや手続が明示する「権利」に準拠する権利(right)型、「権力」を行使して有力な方が押し切り決着する権力(power)型がある。また、3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規準として、「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4つの概念を適用した。一般に、コストの面からは、利益型、権利型、権力型の順に好ましいといえるが、各型にはそれぞれのメリットの違いもあり、各型が適当となる状況特性も考える必要がある。

##### (紛争解決システムの設計)

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。特に、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1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。

ユーリ、ブレット&ゴールドバーグは、効果的な紛争解決制度の設計に6つの基本原則、すなわち、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、④事前協議、事後フィードバックを組み込む、⑤諸手続を低コストから高コストの順に配置する、⑥必要なモチベーション、技術、資源を提供する、を挙げている。そして、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：企業内紛争解決において必要とされるスキル)

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うなずいたり相槌を打つ、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、「聴く」上では、防衛機能（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、嫌なものは、見えず、聞こえず、意識にも残らない）、パーソナリティの状態（それぞれのパーソナリティ構造によって二者間のメッセージのやり取りの交差・複線化が起こる）、コンテキスト（置かれているコンテキストによって伝えるべき内容が想定しない形で歪む）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。

(紛争解決スキル：豊かな調停実務経験からのエッセンス)

調停経験がおおむね100件以上のベテラン調停人（労使紛争分野等）に対し、調停人としての成功の理由と鍵となるスキルやテクニックを尋ねた米国の調査によると、次のような能力の重要性が浮かび上がる。

・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。
- ・ユーモアを使って緊張感を和らげること、（当事者が合意に向かって動く限りにおいて価値あるものとして）忍耐力と執着心を組み合わせて、解決を促し続けること。
- ・当事者が解決した気持ちになること。（その方が、当事者が解決策への同意を「自分のもの」として認識し、従う義務をより強く感じる可能性が高まる。）

## (5) 第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

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グも実施されてきている。

### （紛争解決トレーニングの内容）

紛争解決トレーニングは、トレーニング参加者（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、試行錯誤過程そのものに価値を認める問題解決指向を持つ教育スタイルが重視される。

調停トレーニングの要素としては、大きく次の1～3の3つの側面がある。これらに加え、ジレンマへの対処、法律・法情報の扱い方も必要となる。

#### 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。

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という前半部分は、議事次第そのものを両当事者と調停人が協力して作っていくプロセス。ここでは、調停人が落としどころを見つけてそちらに導くといったことはしない。そして⑤課題解決の検討で、ブレインストーミングなどの手法を用いながら、当事者自身が解決案を作成し、選択できる援助を行い、⑥解決案の合意、⑦終結に至る。

#### 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。しかし、公平で、しかも当事者の利害を満足させる解決策に結び付く「課題の立て方」は容易ではない。

#### 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こうという態度を学ぶもの。

#### 4 ジレンマへの対処

調停人の行動規範としては、当事者の自己決定を促進すること、当事者がよく情報を得て合意することなどがあるが、こうした原則に沿って、具体的に調停で起こりそうな場面（例：一方当事者が所用のため早く帰る必要があると言い出した場合）を設定して、どのように行動すべきかを検討する。

#### 5 法律・法情報の扱い方

必要な法情報の当事者への提供のあり方、不公正な合意を手伝うことがないようにするための弁護士との連携などについて検討する。

##### （紛争解決トレーニングの方法）

20～30人程度の適正規模で、2人組、3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が鍵となる。

トレーニ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）第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

#### （相談者による不満、苦情等の内容の違い）

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（上司に知られることを避けたい場合、上司自身が問題の当事者である場合（例えば、セクハラ・パワハラ）は後者となりやすい）。

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い、内部で解決が難しくなっているような案件が多い。

このように、企業内において発生する不満や苦情が原点になっているとしても、企業内と企業外で取り扱われている案件には違いがあり、企業内での不満や苦情は、雇用関係の大枠にかかわらず、権利や人権上の問題など労働関係法令との関わりが意識されることが少ない

問題と整理できる。

#### （企業内における不満や苦情の解決を図る経路）

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。上司による対応は、現実的な解決を志向でき、早い段階から対応を図ることができる。しかし、上司が対応困難なもの（その場合も、人事部への上申という形での助力等もあり得る）、上司自身が当事者となるものがあること等を踏まえれば、上司との相談以外の経路もあわせて構築しておくことが重要である。

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り、「苦情」の場合の処理手続きや方法などの明示、結果や必要な対応策の迅速なフィードバック、不調に終わったときの事後対応の想定等も求められるほか、人事部門と現場の管理者との協働も不可欠である。申立内容を聴取してもらい、説明を受けることによって利用者の納得感を高めることも可能となり、また、上司自体が問題の発生原因となった場合の事実認識をめぐる上司と人事部門との争いなどを想定すれば、第三者的な調整の役割も整備することが重要である。

労働組合にとっては、日常活動を通じて職場の不満や苦情の吸い上げを行うことや、会社の取組等を評価点検することも重要な役割である。労働組合は、受け付けた苦情については、個別の相談対応にとどまらず、労使協議の場などを通じ、すべての組合員に及ぶような解決にまで広げることができる。また、会社と労働組合の共同運営による苦情処理委員会を設置し、その活用を図ることは、苦情処理に対する組合の関与と役割を高めていく上でも重要である。

#### （不満や苦情の発生の予防）

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っ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。前者の中で特に問題となるのは業務量との関係によっ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又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り、上司との直接的な面接による評価結果や



そのプロセスについての説明は、結果に対する労働者の認容の姿勢に大きく影響する。また、労働組合についても、評価システムの監視者という立場にとどまらず、必要な情報の提供等の役割への認識が必要になると考えられる。このほか、不満・苦情の申し出の場面やその処理のまずさが問題を複雑にしてしまう危険があることに注意すべきであり、信頼関係の形成という日常的な努力はもちろん、カウンセリングやコミュニケーションのスキルへの関心も不可欠である。

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。上司・部下間や同僚間で親和的に仕事を続けていくためには「同じ世界」を持つという努力が必要になるが、過度に協働意識が広がると「同じ世界」の押しつけが起きやすく、「加害者」か「被害者」になってしまうような関係も生まれやすくなる。個人を尊重することは基本に置きつつも、お互いの信頼関係を強化していく努力も不可欠である。

#### （今後の課題）

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ら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、次のようなことが考えられる。

- 1 職場の上司の役割の重要性を踏まえ、その相談者としての機能の強化を図ること。具体的には、相談者として果たす役割を管理職の職務として位置付け、自らの職務としての認識を高めるとともに、面接技法なども含めた研修体系の整備を図ること。
- 2 上司による相談と人事部門の対応との連携の重要性を踏まえ、企業内における不満や苦情の発生を必然的なものと捉え、その予防と対処の方策をリスクマネジメント的視点から、「システム」として整備すること。具体的には、相談窓口の役割と権限を明確にし、人事管理施策の中に位置づけていくこと。
- 3 労働組合について、直接の相談者としてだけでなく、企業内の不満・苦情の処理体制の運用状況を監視するような機能を持つ者、個別問題への事後的対応と同時に、企業全体の視点から不満や苦情の発生を予防するという役割を持つ者として位置づけること。具体的には、労使協議の場などを通じて人事制度や職場風土の改善を図るほか、アンケート調査の実施など就業実態の把握と問題提起を行うこと。
- 4 労使の共同運営による苦情処理委員会の活用も重要な課題であり、運用上の工夫を図ること。具体的には、社内的な調整、社内処理体制の運用状況の点検・評価、問題の背景となる経営施策・環境の改善に関する検討や提案など、多様な機能を労使の共同で取

り組む場として構築していくという方向性もその1つ。

## (7) 第7章 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)

既存調査や本調査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、労使双方にとっ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ものも多い。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。

本調査研究では、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4か国について、現地調査を行った。この4か国を、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、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なり得る次のような点が明らかになってくる。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 企業内紛争処理システムといっても様々なものがあるが、現場の管理者による、紛争の現場に近いインフォーマルな処理が重視される傾向がある。
- ④ 従業員の利用しやすさの観点からは、システムの透明性や、秘密保持や公正さなどの点での信頼性を備えていることが重要となる。
- ⑤ システムの利用を促進し、有効性を高めるためには、管理職等を含めてそれを運用する者の資質やスキルが重要となり、そのためのトレーニングが有益な役割を果たす。
- ⑥ 企業内紛争処理システムの機能を考える場合には、それを取り巻くシステムとの関係（公的紛争処理システムの整備状況等）をも考慮に入れる必要がある。

(企業内紛争処理システムのあり方等)

企業内での紛争処理には、紛争解決に要するコスト、当事者にとっての解決内容の納得性、当事者間の継続的な関係への影響、実情に即した柔軟な解決内容、紛争の外部化によるパブ

リシティ面でのダメージ防止等の面でメリットがある。

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關係、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。

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ち、わが国においても、調停のプロセスに関するトレーニング、利害状況を分析し、課題を設定して解決案を探るトレーニング、コミュニケーション・スキルに関するトレーニングが実施されるようになってきているが、労働紛争については、現在のところ、調停にかかわる特別のトレーニング・プログラムはないようである。

上司が部下の不満等に対応することは、日常的な業務遂行の次元でも行われており、紛争処理という観点からは、紛争予防を考慮して人事管理の方針を設定し、人事制度の設計を行う必要があるといえる。そのような紛争予防に当たっても、企業内紛争解決のスキルは一定程度通用すると思われ、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発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等も望まれる。

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・運営に当たっ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。

## 第1章 わが国における労働紛争処理システムの概観

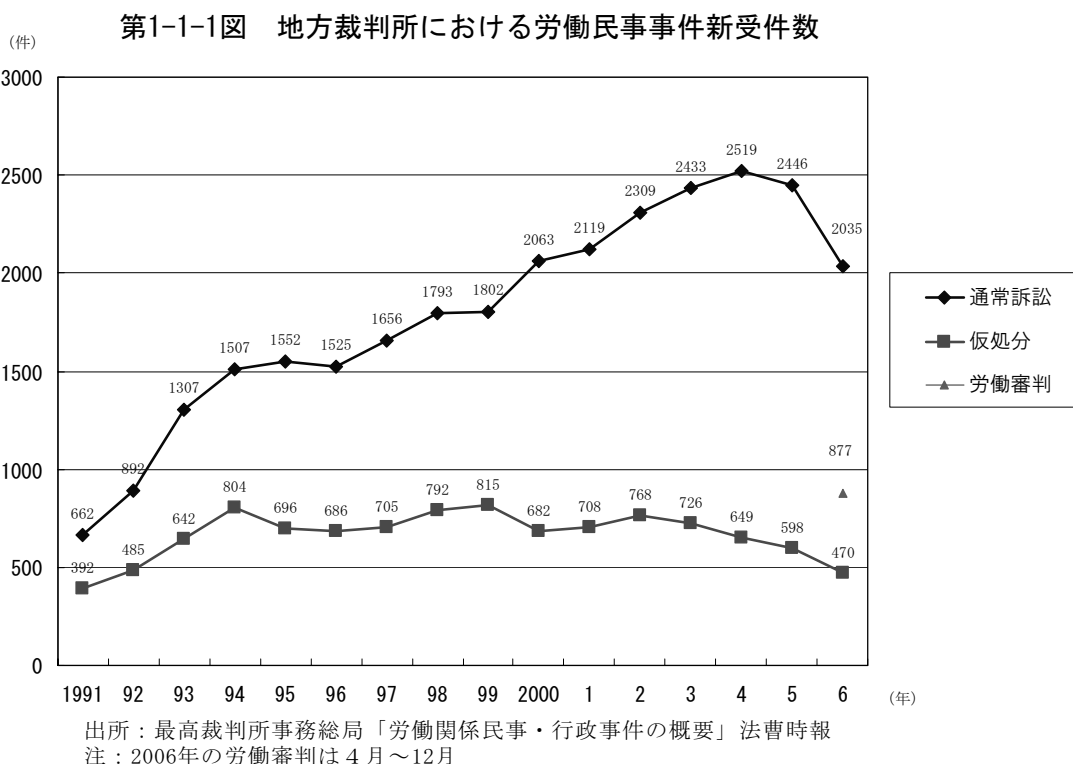
# 第1章 わが国における労働紛争処理システムの概観

## 第1節 労働紛争をめぐる状況

### 1 紛争の件数

#### (1) 件数の推移

最近の日本では、個別労働紛争（個別紛争）の増加が著しい。まず、労働関係の民事訴訟事件をみると、地方裁判所における新規受案件数は、1991年当時は、通常訴訟と仮処分をあわせて1,054件（通常訴訟662件、仮処分392件）であったが、その後件数はほぼ一貫して増加し、2005年には3,044件（通常訴訟2,446件、仮処分598件）となっている（第1-1-1図）。また、2006年には2,505件（通常訴訟2,035件、仮処分470件）と通常訴訟及び仮処分のいずれも減少しているが、これは同年4月から施行された労働審判制度の影響によるものとみられ、この件数に労働審判事件新受件数877件（2006年4月～12月）を加えると3,382件となり、前年を上回っている<sup>1</sup>。

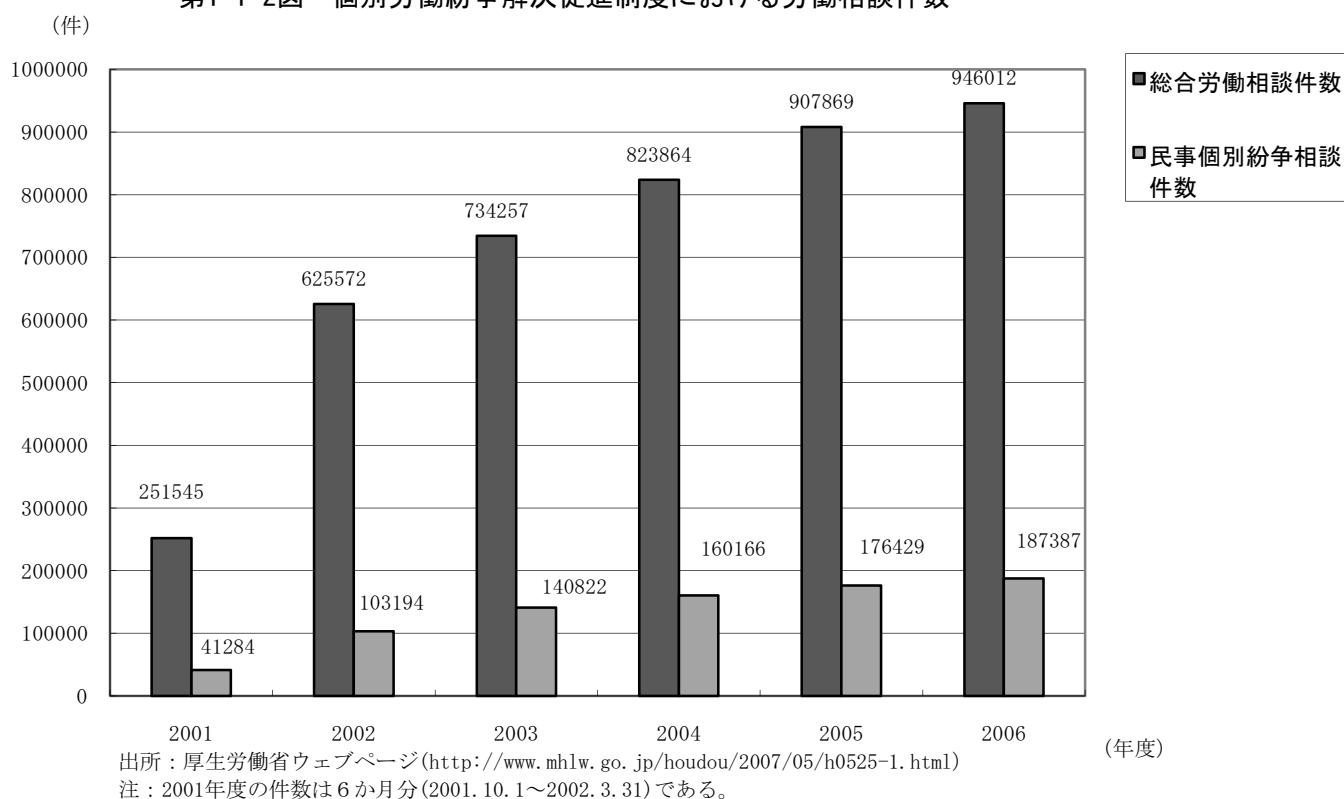


<sup>1</sup> 大竹昭彦「開始後1年を経た労働審判制度の現状と課題」季刊労働法217号46頁（2007年）では、2003年から2006年までの各年の4月～12月の労働訴訟事件、労働仮処分事件及び労働審判事件の新受件数の推移を比較し、「労働審判制度開始後限られた期間における全国の大まかな傾向を示すにとどまるものである」との留保付きながら、「従前、労働訴訟事件及び労働仮処分事件として裁判所に持ち込まれていた事件の一部が労働審判事件として申し立てられているとともに、これまで裁判所に持ち込まれてこなかった一定数の労働紛争も労働審判事件として申し立てられている（いわゆる事件の掘り起こし効果がある）といえるものと思われる」と指摘している。

これらのうち労働審判制度は個別紛争を対象とするものであり、また、通常訴訟及び仮処分の件数には集団紛争事件も含まれてはいるが、組合組織率の低下や集団紛争の低下にかんがみると、大部分が個別紛争とみられる。

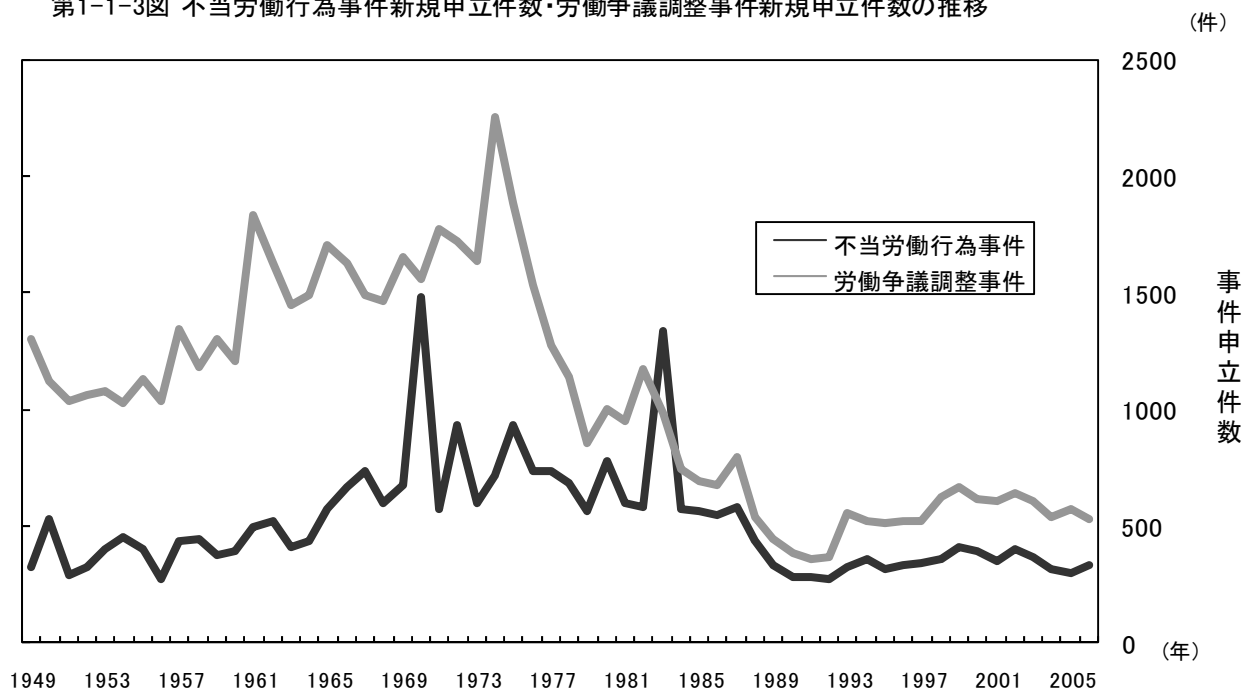
また、紛争には至らないものも含めた行政機関における相談件数はきわめて多数に及んでいる。後述する個別労働紛争解決促進法のもとで、都道府県労働局の総合労働相談コーナーに寄せられた相談件数は、2006年度で94万6,012件に達している。これらの相談のうち、労働基準法違反等に関わらない民事上の個別紛争は18万7,387件であった（第1-1-2図）。

第1-1-2図 個別労働紛争解決促進制度における労働相談件数



他方、集団的労働紛争（集団紛争）は減少している。たとえば、労働委員会への不当労働行為救済申立て（初審）は、1975年には929件あったが、2006年では年間331件にとどまっている。また、労働委員会へのあっせんなどの争議調整申立ても、オイルショック後の1974年には2,249件にのぼったが、2006年では521件である（第1-1-3図）。

第1-1-3図 不当労働行為事件新規申立件数・労働争議調整事件新規申立件数の推移



出所：中央労働委員会事務局編『労働委員会年報』

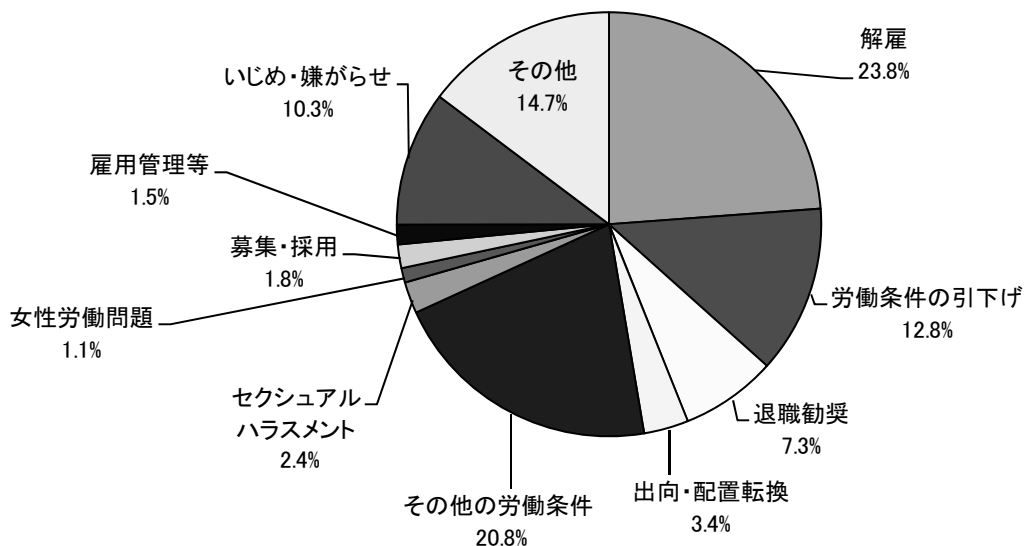
## (2) 紛争内容の内訳

個別紛争の内容をみると、訴訟事件のうち、通常訴訟では、解雇事件を中心とした労働契約関係の存在確認請求に関する事件や、賃金請求に関わる事件が多い。地方裁判所における2006年の通常訴訟新受事件2,035件のうち、1,132件が賃金請求に関わるものであり、労働契約関係の存在確認請求事件は472件である。労働審判事件についても、2006年（4月～12月）の新受事件877件のうち、雇用契約等に基づく従業員としての地位確認を求める事件が418件、賃金手当等の支払を求める事件が266件と、解雇や賃金請求に関わるものが増えている<sup>2</sup>。また、個別労働紛争解決促進法のもとでの民事紛争に係わる相談の内容については、解雇に関わるものが最も多いが（2006年度では23.8%）、労働条件の引下げ（12.8%）、いじめ・嫌がらせ（10.3%）に関わる相談も少なくない（以上については第1-1-4図）。

<sup>2</sup> 以上については、最高裁判所事務総局「平成18年度労働関係民事・行政事件の概況」法曹時報59巻8号171頁（2007年）。



第1-1-4図 民事上の個別労働紛争相談の内訳(2006年度)



出所：厚生労働省ウェブページ (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/05/h0525-1.html>)

集団紛争については、包括的な統計はないが、2006年における労働委員会への不当労働行為救済申立事件のうち民間企業関係事件 298 件では、最も比率の高いのは団交拒否事件 (209 件) であり、支配介入と不利益取扱いはそれぞれ 179 件、164 件である (1つの申立てで複数の不当労働行為が主張されることも多いので、合計は 298 件を上回る)。不当労働行為の類型 (支配介入、団交拒否、不利益取扱い等) による差はさほど大きくないようである。事件内容としては、同一企業内に 2 以上の組合が併存するいわゆる複数組合併存下の事件 (民間企業関係新規申立件数の 28.5%) や、いわゆる駆け込み訴えの事件 (初審新規申立件数の 15.4%) が目立っている<sup>3</sup>。

## 2 変化の背景<sup>4</sup>

最近の個別紛争の増加は、バブル経済崩壊後の不況の長期化・深刻化とほぼ軌を一にしており、そうした不況への対応として、企業が人員削減、労働条件や人事制度の変更、または

<sup>3</sup> 以上については、中央労働委員会事務局編『平成 18 年労働委員会年報』4, 18, 21 頁 (2007 年) 参照。

なお、「駆け込み訴え事件」は、当該救済申立事項が発生した後に労働者が労働組合に加入し、当該組合から当該事項に関する調整申請や救済申立があった事件のことである。

<sup>4</sup> 以下については、山川隆一「労働紛争解決システムの新展開と紛争解決のあり方」季刊労働法 205 号 2 頁 (2004 年) 参照。また、大竹文雄・奥平寛子「個別労働紛争の決定要因」日本労働研究雑誌 548 号 4 頁 (2006 年) 及び守島基博「人事管理の変化と個別労働紛争の増加」同 20 頁では、こうした個別紛争増加の背景につき、実証的な検討がなされている。

組織再編などを行ったことが要因となっていると思われる。景気の回復により、こうした動きも緩和する可能性はあるが、他方で、国内外の市場競争の激化や、コーポレートガバナンスの変貌に伴う企業の株主利益志向の強化などに伴い、企業による労働条件等の変更や組織再編、あるいは人員削減の動きは続いていくとみられるので、それによる労働者との利害対立はなお発生し続けることが予想される。

他方で労働者側をみると、労働市場における労働者像の多様化が進んでおり、女性・高齢者・外国人など様々なタイプの労働者が就労するに至っているうえ、雇用形態としても、いわゆる非典型雇用が増大している。こうした状況のもとでは、従来のような日本人男性の正社員中心の労働市場に比べて、労働者の利害も多様化してゆくの、企業の人事管理においても一律の処理が難しくなり、労働者との利害対立が増加するのではないかと思われる。

以上は労使間の利害対立の増加にかかわる要因であり、それにより労働者の不満をもたらすものであるが、利害対立があり、労働者がそれを認識して不満を抱いたとしても、ただちに苦情や紛争に至るとは限らない。労働者が不満を外部に表出せずに「がまん」したり、あるいは、苦情や紛争に至る前に利害対立を解消するなどして、紛争を予防したりすることがありうるからである。

これらのうち前者に関しては、従来のがが国では、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が、紛争の予防ないし抑制機能を果たしてきたといえる。すなわち、不満を抱いた労働者が使用者にそれを苦情として表出すると、職場に居づらくなるなどして転職する可能性が高まるが、日本型の雇用システムのもとでは、退職・転職して長期雇用と年功処遇の利益を失うよりも、現実的には、「がまん」をした方が合理的な選択ともいえるからである。

しかし、長期雇用や年功処遇のシステムが変化してくると、そのような「がまんの効用」も意味が小さくなり、労働者側における転職意識の変化ないし労働市場の流動化と相まって、不満が苦情ないし紛争に発展する可能性が高まると考えられる。また、これまでの職場では、不満を抱いた労働者は主に上司を相談相手としてきたが、今後は、成果主義の強化の中で、第1次的評価者である上司本人が紛争の相手方当事者となったり、上司がプレイング・マネージャーとしての役割を強めて相談に応ずる時間的余裕が減少したりすることが予想される。

以上のような背景のもとで、新たな労働紛争解決システムの必要性が指摘されるに至り、2001年には、個別労働紛争解決促進法により、新たな行政上の個別紛争解決システムが創設された（2001年10月施行）。また、この問題は、司法制度改革の中でも取り上げられた。ここでは、裁判員制度の導入などの争点とともに、個別労働紛争に関する新たな解決システムが議論の対象となり、検討の結果、2004年には、労働審判法が成立するに至り、2006年4月から施行されている。

## 第2節 労働紛争解決システムの内容

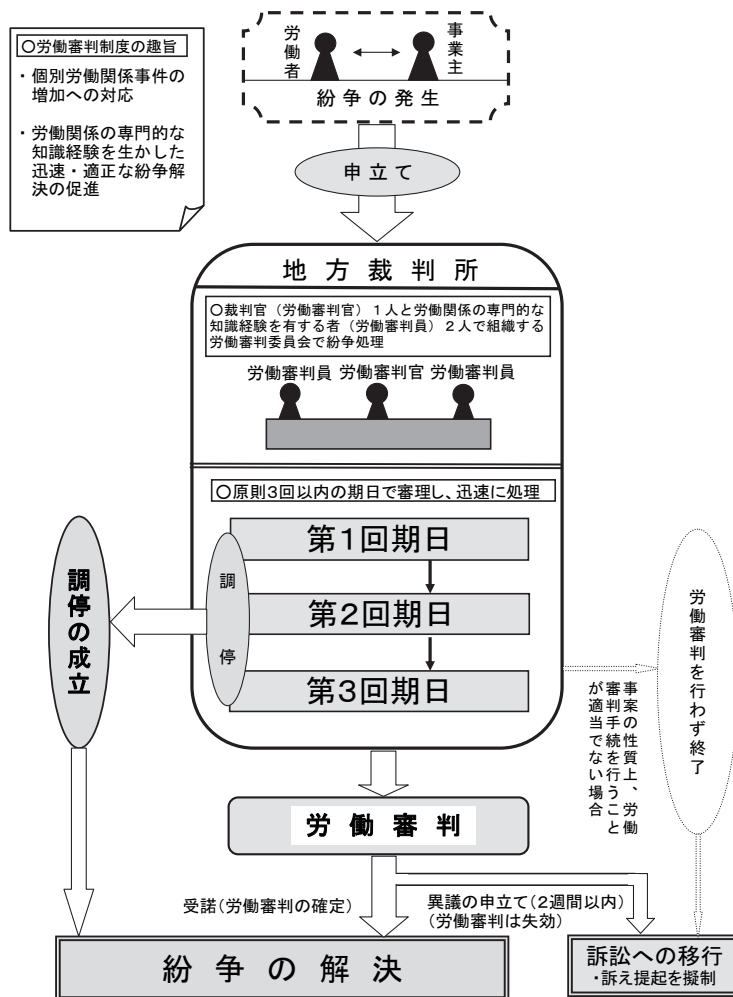
### 1 各システムの概要

#### (1) 公的紛争解決システム

##### ア 裁判所

欧州諸国とは異なり、日本には、通常裁判所とは別の労働裁判所は存在しない<sup>5</sup>。従来は、労働事件についても、通常事件と同じ手続を利用する他はなかったが、上記のような背景のもとで、労働審判制度が創設されている<sup>6</sup>（第1-2-1図参照）。

第1-2-1図 労働審判制度の概要



<sup>5</sup> 諸外国の状況については、本調査研究の中間報告書である『「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」中間報告書（労働政策研究報告書No.86）』（労働政策研究・研修機構、2007年）第2章、毛塚勝利編『個別労働紛争処理システムの国際比較』（日本労働研究機構、2002年）参照。

<sup>6</sup> 労働審判制度については、菅野和夫他『労働審判制度 [第2版]』（弘文堂、2007年）など参照。なお、同制度の実施後1年間の運用状況を見ると、新規申立件数は1,163件であり、そのうち終局した事件については、終局までに要した期間は平均74.2日であった。大竹・前掲注1論文参照（事件の終局事由については、後注13の本文で紹介する）。

労働審判制度は、地方裁判所において、裁判官である労働審判官と、労働関係につき専門的知識経験をもつ2名の労働審判員（労使それぞれの出身であることが想定されている）が労働審判委員会を構成し、個別労働関係事件について、3回以内の期日で審理を行い、調停により事件を解決できない場合には、合議により解決案（労働審判）を定める制度である（労働審判法1条）。

労働審判委員会は、こうした迅速な審理により、当事者間の権利関係と手続の経過を踏まえつつ、多数決により、事案の実情に即した内容の審判を定める（20条1項）。当事者が審判に異議を申し立てなければ審判は確定するが、異議の申立てがあると審判は失効する（21条）。しかし、異議の申立てがあった場合、事件は当然に通常訴訟に移行する（22条）。

このように、労働審判制度は、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司法的システムであり、しかも、通常訴訟との連携のしくみも用意されている。

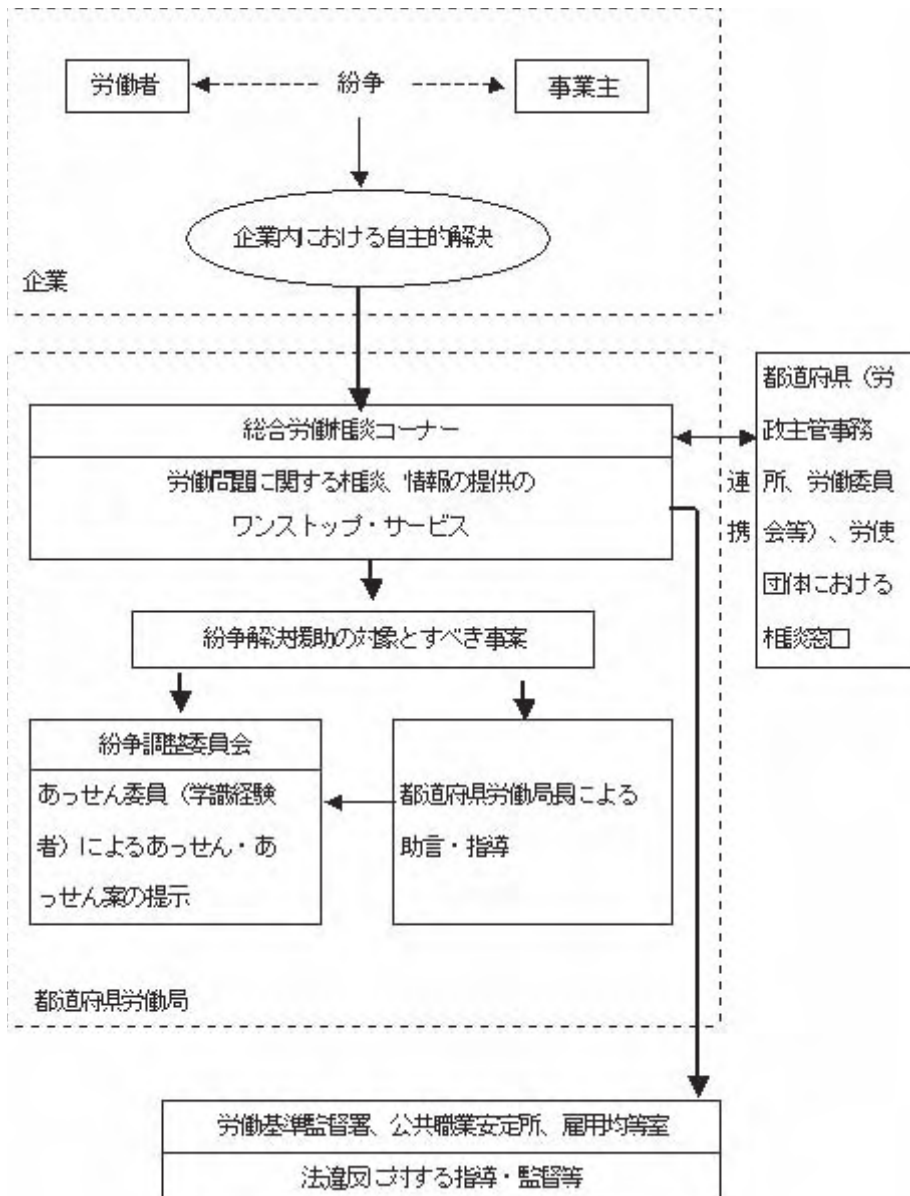
## イ 個別労働紛争解決手続

最近に至るまで、日本の労働法制は、行政部門においても、個別紛争につき特別の解決システムを用意してこなかった。労働委員会の管轄権限は、不当労働行為事件など集団紛争に限られていた。労働基準法は労働基準監督制度により実効性を図られているが、労働基準監督官は、紛争解決をあっせんする権限等もっていない。しかし、2001年には、個別労働紛争解決促進法が制定され、(1)都道府県労働局における総合労働相談、(2)都道府県労働局長による助言指導、及び(3)紛争調整委員会によるあっせんという3つの要素からなる個別労働紛争解決促進制度が創設された<sup>7</sup>（第1-2-2図参照）。

---

<sup>7</sup> 個別労働紛争解決促進制度については、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、2001年）参照。

第 1-2-2 図 個別労働紛争解決制度の概要



まず、都道府県労働局長は、個別労働紛争の未然防止と自主的な解決の促進のため、労働者や事業主等に対して情報の提供、相談その他の援助を行う（地方公共団体によっては従来から労働相談を実施していた）。これを行う場所は総合労働相談コーナーと呼ばれる。同コーナーは、いわゆるワンストップサービスとしての機能を果たし、労働関係についての相談等を広く受け付けているが、労基法・職安法・均等法などの法令違反とみられる事案は所轄の行政機関の処理に委ねることとしている。

次に、都道府県労働局長は、個別労働関係紛争に関し、当事者の一方または双方から解決のための援助を求められた場合、当該紛争の当事者に対して、法令や判例等に照らして必要な助言または指導をすることができる（個別労働紛争解決促進法4条）。たとえば、解雇さ

れた労働者から申請があった場合、都道府県労働局長は、当該解雇が解雇権濫用に当たるおそれが強いと判断されるときには、解雇を撤回したり再考したりするように事業主に助言・指導を行うことが考えられる。

さらに、都道府県労働局長は、当事者の双方または一方から申請があった場合、必要があると認めるときには、紛争調整委員会によるあっせんを行わせる（5条）。あっせんは、紛争調整委員会が指名するあっせん委員が当事者の間に立って、話し合いを促進することを目的とする、非公開の調整手続である（雇用機会均等法上の一定の紛争などについては調停を行う）。紛争調整委員会は各都道府県労働局に置かれ、学識経験者から任命される委員により組織されている（7条）。あっせんは当事者の合意に基づく紛争解決手続であり、後記のように、相手方が手続に参加する意思を有しない場合などには手続は打ち切られる（15条）<sup>8</sup>。

## ウ 労働委員会

労働組合法は、労働委員会を設置し、不当労働行為事件における準司法的手続を担わせている。初審は通常の場合都道府県労働委員会が管轄し、中央労働委員会が再審査を行うが、各委員会の命令については司法審査を求めることが可能である。

次に、労働関係調整法は、労働争議についての当事者間の自主的な解決を援助するため、労働委員会による、あっせん・調停・仲裁などの争議調整制度を設けている（同法10条以下）。あっせんは、紛争当事者の申請等に基づいて、あっせん員が当事者双方の主張の要点を確かめ、事件を合意により解決するように努める手続である。また、調停は、公労使三者委員で構成される調停委員会が、当事者の意見を聴いて調停案を作成し、受諾を勧告する手続である。仲裁は、手続の開始は当事者双方の申請によるが、公益委員等からなる仲裁委員会が仲裁裁定を下すと、当事者はそれに拘束される。以上のうちでは、あっせんが利用されることが多い。

なお、個別労働紛争解決促進法の制定後、都道府県労働委員会の中には、個別紛争のあっせんを行うものが多くなっている<sup>9</sup>（同法20条）。

### (2) 企業内紛争解決システム

日本の労働者は、労働協約に苦情処理手続が設けられている場合でも、それを利用することは少ない。日本では、紛争が発生した後に解決するよりも、上司との相談や労使協議によ

---

<sup>8</sup> 2006年度において、都道府県労働局長による助言・指導の申出受付件数は5,761件（対前年度比9.5%減）、紛争調整委員会によるあっせんの申請受理件数は6,924件（同0.5%増）であった（第1-1-2図記載の厚生労働省ウェブページ参照）。

<sup>9</sup> 2006年では44の都道府県労働委員会が個別紛争のあっせんを行っており、あっせんの新規係属件数は319件（対前年比10.8%増）であった（中央労働委員会事務局編『平成18年労働委員会年報』（2007年））。

また、都道府県も労政事務所等において労働相談等を行っており、例えば、東京都（労働情報相談センター）では、2006年度の労働相談件数は55,700件（対前年度比14.2%増）、あっせん件数は918件（同5.3%増）であった（東京都産業労働局『労働相談及びあっせんの概要（平成18年度）』）。

り紛争を防止したり、長期雇用と年功賃金システムのもとで、紛争の発生が抑制されたりしてきたのである。第1節2でみたように、こうした紛争防止メカニズムの機能は弱くなってきているとみられるが、使用者も労働組合も、新たな企業内紛争解決システムを構築することにはまだ成功していないようである。

なお、アメリカ合衆国とは異なり、日本には、労働協約上のものであれ個別契約上のものであれ、私的仲裁の伝統はない。2003年には新仲裁法が制定されたが、使用者と個別労働者の個別紛争に係る仲裁合意は、当分の間無効とされている（同法附則4条）<sup>10</sup>。

## 2 労働紛争の解決手続

### (1) 主要なシステムにおける手続の進め方

#### ア 通常訴訟と労働審判

裁判所における通常訴訟は、原告が訴状を提出して訴えを提起することにより開始される。被告が争う場合、弁論準備手続等における争点や証拠の整理を経て、証拠調べがなされ、それに基づいて判決が下される<sup>11</sup>。それまでの間に和解がなされることも少なくない。仮処分手続は、権利を暫定的に保全することなどを目的とした手続であり、より簡易迅速なものである。

これに対して、労働審判手続は、以下のような手続により、3回以内の期日における審理に基づいて審判が下される。申立人が地方裁判所に審判の申立てを行うと、裁判所は労働審判官と審判員2名からなる労働審判委員会を指名する（労働審判法7条～10条）。手続のイメージとしては、第1回期日では、争点・証拠の整理と、書証やその期日で可能な範囲での人証の取り調べなどの証拠調べがなされ、第2回期日は、証拠調べが続けられる他、それまでの審理に基づき調停の試みがなされる。第3回期日では、調停の試みが中心となる。ただし、「実際の実務においては、第1回期日に関係者の審尋を終えてしまい、その結果を踏まえて労働審判委員会の調停案が示され、第1回期日に調停が試みられる」など、いわば第1回期日中心主義の運用となっていることが紹介されている<sup>12</sup>。

調停が成立しなかった場合、労働審判委員会は、口頭で、または書面により解決案（審判）を定める（20条）。両当事者とも審判に異議がない場合には審判は確定するが、異議が申し立てられた場合は、審判申立ての時点で通常訴訟が提起されたものとみなされる（22条。ただし、記録が自動的に引き継がれるわけではない）。事件が複雑であるなどの理由で労働審判に適さない場合、審判委員会は、審判を行わずに手続を終了させることができる（24条。その場合も事件は訴訟に移行する）。

2006年4月から2007年3月までの労働審判事件の既済事件919件を終局事由別にみると、

<sup>10</sup> 小島武司・高桑昭編『注釈と論点・仲裁法』299頁（青林書院、2007年）参照。

<sup>11</sup> 山口幸雄他編『労働事件審理ノート（改訂版）』（判例タイムズ社、2007年）は、労働事件における主要な事件類型ごとに審理の指針を提供する。

調停成立で終了したものが 644 件 (70.1%) と 7 割を占めており、審判まで至ったものは 162 件 (17.6%) となっている。審判に対して異議申立てがされて訴訟に移行した事件は 95 件 (労働審判が行われた事件の 58.6%) であり、終局した事件全体の 1 割程度である。これら以外では、24 条終了が 34 件 (3.7%)、取下げ 74 件 (8.1%)、移送等 5 件 (0.5%) となっている<sup>13</sup>。

### イ 個別労働紛争解決促進制度におけるあっせん

個別労働紛争解決促進制度において、募集・採用を除く個別紛争につきあっせんが申し立てられた場合、都道府県労働局長は、必要と認めるときに、紛争調整委員会にあっせんを委任する (個別労働紛争解決促進法 5 条)。紛争調整委員会の会長は 3 名のあっせん委員を指名し、同委員 (そのうち 1 名がこれに当たることも多い) があっせんを行う (12 条 1 項)。

あっせん委員は、各当事者の主張の要点を確かめ、実態に即した合意による解決がなされるように努める (12 条 2 項)。また、あっせん委員は、紛争当事者から意見を聴く他、必要に応じて参考人から事情を聴取するなどして、全員一致によりあっせん案を作成し、当事者に提示することができる (13 条)。相手方が手続に参加する意思がない場合や、当事者間の意見の隔たりが大きい場合など、紛争解決の見込みがない場合には、あっせん委員は手続を打ち切ることができる (15 条、同法施行規則 12 条 1 項)。

### ウ 労働委員会の不当労働行為審査手続

不当労働行為があったとして労働組合や労働者から申立てがなされると、労働委員会は、調査や審問等の審査手続により、不当労働行為の成否を判定する (労働組合法 27 条以下)。調査手続においては、審問の準備として、争点整理がなされたり、審査計画が策定されたりする他、和解の試みがなされることが多い。審問においては、証人尋問などの証拠調べが中心的な内容となる。これにより不当労働行為の成立が認められた場合には、労働委員会は救済命令を発し、認められなかった場合には棄却命令を発する。通常の場合、労働委員会は、和解により事件を解決することを重視しており、和解の試みに当たっては、公労使の三者構成であることを生かして、労使の参与委員が大きな役割を果たしている。

## (2) 事件処理に要する時間

### ア 裁判所

かつては、裁判所における労働事件訴訟は長期間を要するものであった。1986 年の時点で、労働事件の通常民事訴訟手続における事件処理の平均期間は 24.9 か月であった<sup>14</sup>。しかしながら、事件処理の速度はその後の 20 年間で相当に改善された。2006 年においては、事件処

<sup>12</sup> 菅野他前掲注 6 書 249 頁以下。

<sup>13</sup> 菅野他前掲注 6 書 246, 248 頁。

<sup>14</sup> 最高裁判所事務総局「昭和 62 年度労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報 40 巻 8 号 108 頁 (1988 年)。



理の平均期間は 12.0 か月になっている<sup>15</sup>。これは、民事訴訟法の改正や手続の運用の他、迅速処理が可能な個別紛争の増加も背景となっているであろう。仮処分手続の場合はより迅速であり、6 か月以内で事件が終了することが大部分のようである。

しかし、なお手続を迅速化すべきであるとの指摘があり、そこで、2001 年の司法制度改革審議会意見書では、労働事件の処理期間を半減することを目指すと述べられている。また、労働審判法のもとでは、労働審判委員会は、3 回以内の期日で審理を終了することとされているが、2006 年 4 月から 2007 年 3 月までの既済事件 919 件の平均審理期間は 74.2 日であり、第 3 回期日前に終了することも多く（第 2 回期日までに終了したものが 525 件（57.1%）。調停成立により終了した 644 件では、第 2 回期日までに調停が成立したものが 363 件（56.4%））、迅速な紛争処理が実現されている<sup>16</sup>。

### イ 個別労働紛争解決促進制度

個別労働紛争解決促進法による行政的紛争解決手続は相当に迅速に行われている。2006 年度においてあっせんの申立てがなされた事件のうち、63.7%は 1 か月以内に終了しており、1 か月を超え 2 か月以内に終了したのも 30.5%で、2 か月以内に 9 割以上が終了している。ただし、それらのうち約半分は、当事者があっせんに参加することを拒否したことなどにより、手続が不開始または打ち切りとなったものである。都道府県労働局長による助言・指導の手続に関しては、93.4%が 1 か月以内に終了をみている。また、申立てのあった事件のうち、94.4%において、労働局長の助言・指導がなされている<sup>17</sup>。

### ウ 労働委員会の不当労働行為審査手続

労働委員会は、事件処理の遅延につき批判を受けてきた。都道府県労働委員会における不当労働行為の審査には、約 3 年を要している（2004 年では 906 日であった）。中央労働委員会の場合は、平均でおよそ 4 年間に及ぶ（2004 年では 1,539 日）<sup>18</sup>。こうした事件処理の遅延は、人事考課を通じた少数組合員の集団的差別や J R 関係事件など、複雑な事件の増加による面もあるが、争点や証拠の整理が不十分であるため審問が長期化することも、遅延の主要な要因として挙げられていた。

そこで、2004 年には労働組合法の改正がなされ（2005 年 1 月施行）、労働委員会は、各事件における争点や証人尋問の予定等を記載した審査計画を策定すること等を義務づけられ（27 条の 6）、また、各労働委員会において審査期間の目標の設定が義務づけられるに至った（27 条の 18）。その他、審査の充実を図るため、証人出頭命令や物件提出命令の制度も創設された（27 条の 7）。法改正の結果、事件処理の迅速化は現に進んでいるようであり、2005

<sup>15</sup> 最高裁判所事務総局「平成 18 年度労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報 59 巻 8 号 182 頁（2007 年）。

<sup>16</sup> 菅野他前掲注 6 書 246, 251 頁。

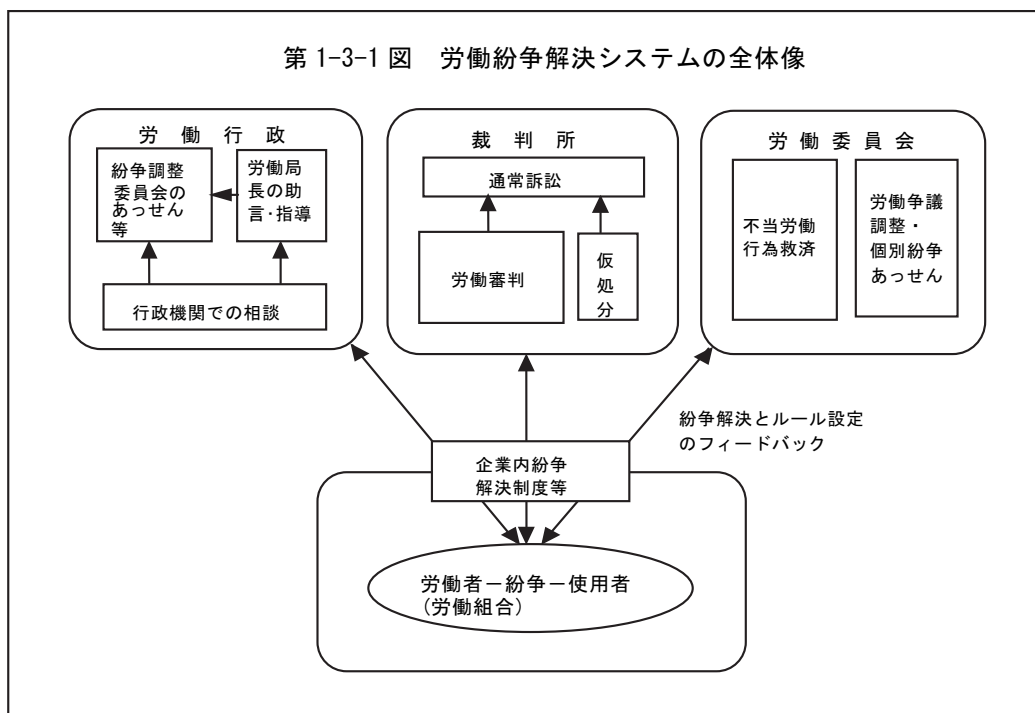
<sup>17</sup> 以上については、第 1-1-2 図記載の厚生労働省ウェブページ参照。

年における終結件数は、初審で前年比 33 件増の 408 件、再審査で前年比 50 件増の 122 件となった<sup>19</sup>。

### 第 3 節 労働紛争解決システムの評価

最近に至るまで、わが国の労働紛争解決システムは集団紛争に焦点を当ててきた。すなわち、労働委員会は、不当労働行為の審査と労働争議の調整において大きな役割を果たしてきたが、他方で、審査の遅延について批判を受けてきた。より重要なことに、個別紛争については、労働法上特別のシステムはなく、通常裁判所がその解決権限を有していたが、手続に要する時間やコストの点で必ずしも利用しやすいものではなかった。

しかしながら、個別紛争の増加する中で、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ることになった。労働審判制度と個別労働紛争解決促進制度である。いずれのシステムも個別紛争を対象としており、迅速でかつ利用しやすいものである。また、不当労働行為の審査手続についても、労組法の改正がなされたので、わが国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、相当に改善されたものと評価することができる（これらシステムの全体像については第 1-3-1 図参照）。



<sup>18</sup> 以上については、中央労働委員会事務局編『平成 16 年労働委員会年報』（2005 年）9, 14 頁参照。

<sup>19</sup> 中央労働委員会事務局編『平成 17 年労働委員会年報』（2006 年）5, 13 頁参照。全国労働委員会連絡協議会の『審査業務改善委員会報告書』（2007 年 6 月）においても、「審査期間は、着実に短縮されつつある。これについては、改正労組法において新設された審査期間の目標制度が、その達成に向けた積極的な取組みについての労働委員会内での意識を喚起し、迅速化に向けた取組みを後押しする上で大きな役割を果たしている」としている。

#### 第4節 今後の課題－企業内紛争処理システムの整備

以上のように、わが国の労働紛争処理システムの整備は進展してきているが、最後に残された課題は、企業内の、または私的な労働紛争処理システムである<sup>20</sup>。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ことが望ましいことは、おおむね了解をみているように思われる。個別労働紛争解決促進法2条でも、個別労働紛争は当事者が自主的に解決するのが基本的な責務であることが明記されている。

しかしながら、従来、主として労働組合がある場合に正式な企業内紛争処理システムとして位置づけられてきた苦情処理委員会や苦情処理手続は、実態としてほとんど利用されていない<sup>21</sup>。他方で、わが国の使用者は従来、紛争の事後的な解決よりも、労使協議などを通じた事前の予防を重視してきたが、上記のように、紛争の予防メカニズムは弱まってきているように思われる。こうした状況のもとでは、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。

にもかかわらず、わが国においては、最近に至っても、企業内紛争処理システムについての検討や整備は必ずしも十分になされていないように見受けられる。労働者の不満や苦情に関する調査は従来から若干行われてきたが、そうした苦情や不満を含めて、企業内紛争処理システムという観点から調査や分析を行ったものは必ずしも多くはない<sup>22</sup>。

以上のような観点から、本研究では、企業内における労働紛争処理システムに関して、既存調査やヒアリングによりわが国における実態を把握したうえで、外国におけるシステムの整備状況や運用のあり方を把握し、労働紛争の特色に即した適切な解決のあり方についても視野に入れたうえで、今後における企業内紛争処理システムのあり方やそのための支援策についての検討を行うものである。

---

<sup>20</sup> 企業内紛争解決システムの方向性については、本報告書第7章参照。

<sup>21</sup> 本報告書第2章のアンケート調査の分析のほか、前掲注5の中間報告書第1章第1節2を参照。

<sup>22</sup> 前注の中間報告書で紹介されている、労働問題リサーチセンターの委託により行われた一連の調査研究、及び、連合総研による調査研究などが代表的なものである。

## 第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態

### ～ アンケート調査結果から

## 第2章 わが国における企業内紛争処理システムの実態 ～ アンケート調査結果から

### 第1節 アンケート調査（企業調査・従業員調査）について

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、企業経営における重要な課題の一つとなってきたと思われる。この課題を解決する糸口を探すため、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、特に、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、企業および企業で働く従業員（パート・アルバイト・契約社員等を含む）に対し、アンケート調査を実施した。

(1) 調査名 「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」

(2) 調査期間 平成19年7月10日～同年8月10日

(3) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収

(4) 調査対象

企業調査 : 全国の従業員数100人以上の民間企業10,000社（株式会社帝国データバンクのデータベースから業種・規模別に層化無作為抽出、農林漁業除く）

従業員調査 : 企業調査対象企業で働く従業員100,000人（パート・アルバイト・契約社員等を含む）

企業調査対象企業に1企業あたり10人（管理職3人、一般従業員7人）の調査票配布を依頼した。

(5) 有効回収数 企業調査 : 1,792社（有効回収率17.9%）

従業員調査 : 10,851人（有効回収率10.9%）

(6) 回答企業・従業員の属性、労働組合の有無等は次のとおりである。

ア 業種

製造業が 30.4%、卸売・小売業が 19.6%、サービス業が 18.8%、運輸業が 9.9%、建設業が 6.1%などとなっている(第 2-1-1 図)。

イ 従業員規模

100 人未満 4.9%<sup>1</sup>、100～149 人が 22.7%、150～199 人が 18.1%、200～299 人が 19.8%、300～499 人が 14.5%、500～999 人 9.8%、1000 人以上 8.5% (第 2-1-1 図)。

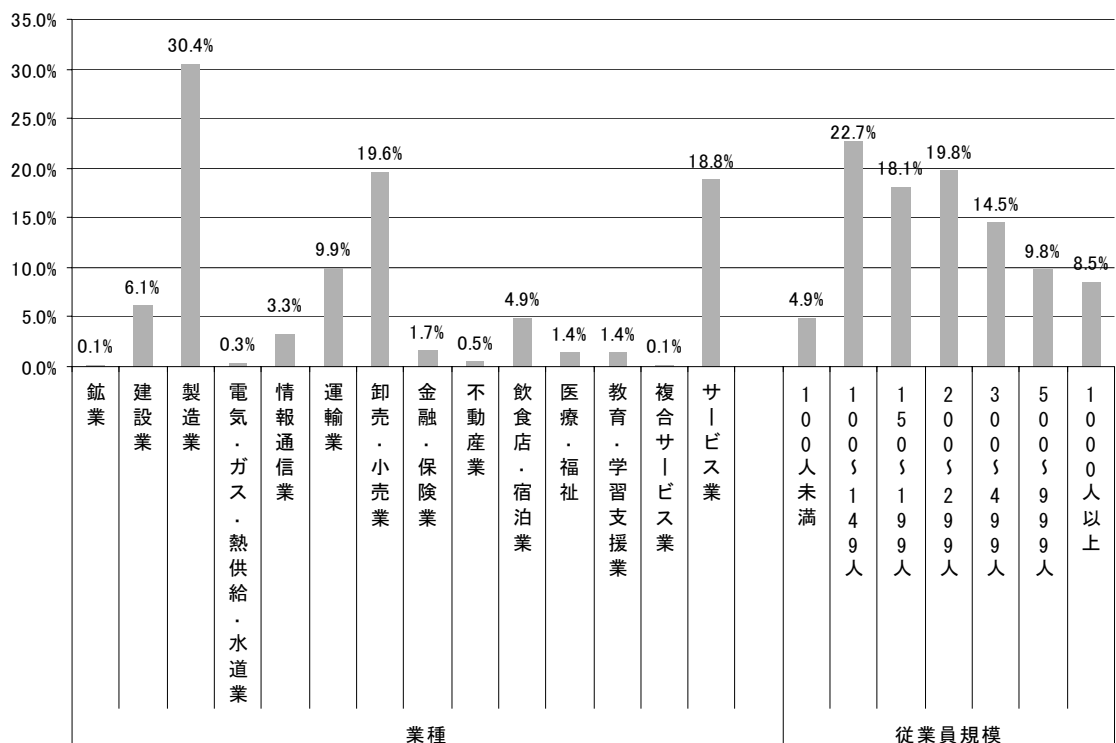
ウ 労組の有無

約 4 割 (39.1%) の企業で労働組合があり、約 3 割 (30.9%) の企業が労働組合以外の従業員組織があるとしている (第 2-1-2 図)。 従業員規模別に労働組合の有無をみると、1～99 人規模であるとする 24.1% が 1000 人以上の 64.1%に向けて、規模が大きくなるほど労働組合がある (第 2-1-3 図)。

(回答企業の属性)総数100.0%(1,792社)

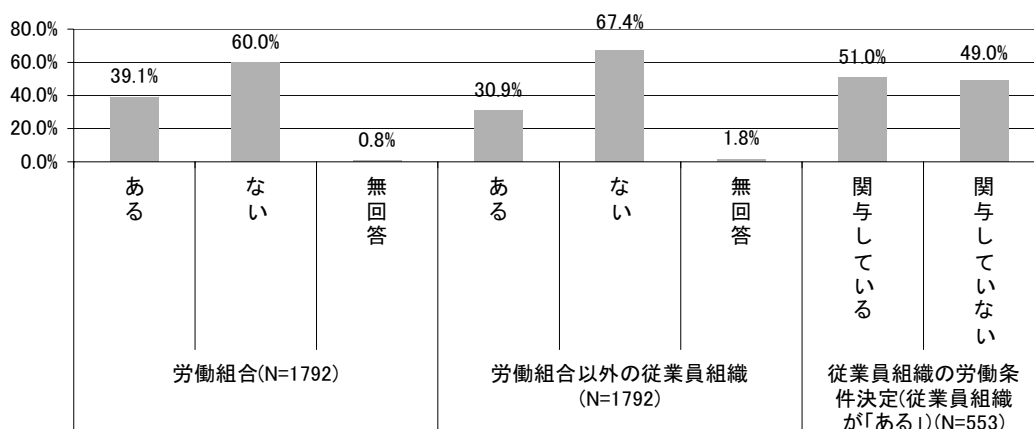
|       |               |       |
|-------|---------------|-------|
| 業種    | 鉱業            | 0.1%  |
|       | 建設業           | 6.1%  |
|       | 製造業           | 30.4% |
|       | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 0.3%  |
|       | 情報通信業         | 3.3%  |
|       | 運輸業           | 9.9%  |
|       | 卸売・小売業        | 19.6% |
|       | 金融・保険業        | 1.7%  |
|       | 不動産業          | 0.5%  |
|       | 飲食店・宿泊業       | 4.9%  |
|       | 医療・福祉         | 1.4%  |
|       | 教育・学習支援業      | 1.4%  |
|       | 複合サービス業       | 0.1%  |
|       | サービス業         | 18.8% |
| 従業員規模 | 100人未満        | 4.9%  |
|       | 100～149人      | 22.7% |
|       | 150～199人      | 18.1% |
|       | 200～299人      | 19.8% |
|       | 300～499人      | 14.5% |
|       | 500～999人      | 9.8%  |
|       | 1000人以上       | 8.5%  |

第2-1-1図 回答企業の属性(N=1792)

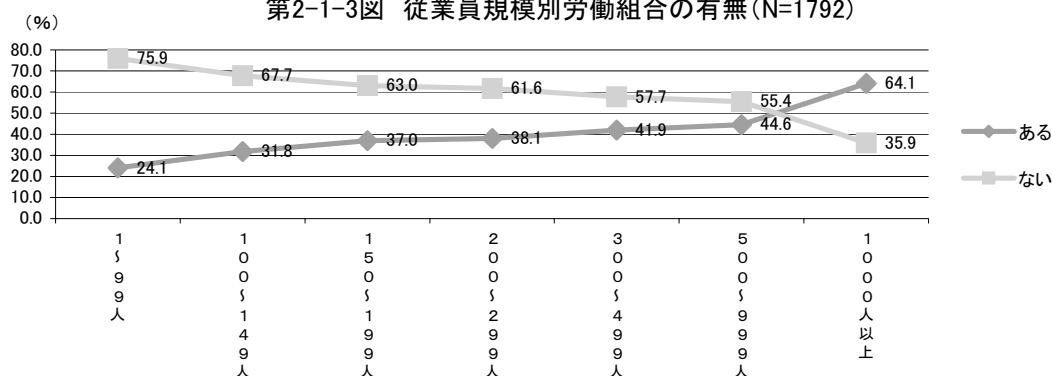


1 調査対象は従業員数 100 人以上の企業であるが、アンケート調査への回答で従業員数 100 人未満としているところもあるため、次節では従業員数 100 人未満の区分も含めて表示・分析している。ただし、その数値については、必ずしも従業員数 100 人未満の企業の実態を表しているとは限らないことに留意が必要である。

第2-1-2図 労働組合等の有無



第2-1-3図 従業員規模別労働組合の有無(N=1792)



エ 回答従業員の男女比、年齢、職位、労組加入、雇用形態

男性は 61.3%、女性は 38.0%。年齢は、19 歳以下が 0.4%、20～24 歳が 6.4%、25～29 歳が 14.0%、30～34 歳が 17.7%、35～39 歳が 15.7%、40～44 歳が 13.0%、45～49 歳は 11.5%、50～54 歳は 9.2%、55～59 歳は 7.5%、60 歳以上が 2.9%となった。

所属する部門は、人事・総務・経理が 36.5%と最も多く、次いで生産（15.1%）、営業（12.5%）、販売・サービス（11.6%）などの順となった。

職位は課長クラス以上の管理職が 21.3%、職場のリーダーとして上司の役割を担うことがある係長、主任、課長補佐クラスが 24.0%、一般が 53.3%となった。

労働組合への加入については、23.1%が加入しているとし、1.0%が社外の労働組合に加入していると回答した。

雇用形態は正社員が 86.1%、非正社員が 13.2%となった。

## (回答従業員の属性)総数100.0%(10,851人)

|          |               |          |         |                  |           |          |      |
|----------|---------------|----------|---------|------------------|-----------|----------|------|
| 性        | 男性            | 61.3%    | 最終学歴    | 中卒               | 1.6%      |          |      |
|          | 女性            | 38.0%    |         | 高卒               | 35.0%     |          |      |
| 年齢       | 19歳以下         | 0.4%     | 年収      | 専門学校卒            | 11.3%     |          |      |
|          | 20～24歳        | 6.4%     |         | 高専・短大卒           | 10.7%     |          |      |
|          | 25～29歳        | 14.0%    |         | 大学卒              | 38.9%     |          |      |
|          | 30～34歳        | 17.7%    |         | 大学院卒             | 1.7%      |          |      |
|          | 35～39歳        | 15.7%    |         | 300万円未満          | 28.7%     |          |      |
|          | 40～44歳        | 13.0%    |         | 300万円以上500万円未満   | 37.6%     |          |      |
|          | 45～49歳        | 11.5%    |         | 500万円以上750万円未満   | 22.0%     |          |      |
|          | 50～54歳        | 9.2%     |         | 750万円以上1000万円未満  | 7.6%      |          |      |
|          | 55～59歳        | 7.5%     |         | 1000万円以上1250万円未満 | 2.0%      |          |      |
|          | 60歳以上         | 2.9%     |         | 1250万円以上1500万円未満 | 0.3%      |          |      |
| 業種       | 鉱業            | 0.3%     | 勤続年数    | 1500万円以上         | 0.2%      |          |      |
|          | 建設業           | 7.8%     |         | 0～4年             | 27.6%     |          |      |
|          | 製造業           | 30.8%    |         | 5～9年             | 20.4%     |          |      |
|          | 電気・ガス・熱供給・水道業 | 1.4%     |         | 10～14年           | 16.1%     |          |      |
|          | 情報通信業         | 3.7%     |         | 15～19年           | 13.0%     |          |      |
|          | 運輸業           | 8.3%     |         | 20～24年           | 8.4%      |          |      |
|          | 卸売・小売業        | 13.1%    |         | 25～29年           | 6.0%      |          |      |
|          | 金融・保険業        | 2.4%     |         | 30年以上            | 6.7%      |          |      |
|          | 不動産業          | 0.7%     |         | 仕事               | 専門・技術的な仕事 | 17.0%    |      |
|          | 飲食店・宿泊業       | 3.2%     |         |                  | 事務の仕事     | 49.6%    |      |
|          | 医療・福祉         | 2.2%     |         |                  | 販売の仕事     | 3.6%     |      |
|          | 教育・学習支援業      | 1.8%     |         |                  | 営業の仕事     | 8.7%     |      |
|          | 複合サービス業       | 0.3%     |         |                  | 保安の仕事     | 0.8%     |      |
|          | サービス業         | 22.9%    |         |                  | サービスの仕事   | 5.6%     |      |
|          | 部門            | 人事・総務・経理 |         |                  | 36.5%     | 運輸・通信の仕事 | 2.9% |
|          |               | 企画・調査・広報 |         |                  | 4.9%      | 製造の技能工   | 5.4% |
| 研究・開発・設計 |               | 6.1%     | その他     |                  | 5.0%      |          |      |
| 情報処理     |               | 3.4%     | 職位      |                  | 一般        | 53.3%    |      |
| 営業       |               | 12.5%    |         | 係長・主任・課長補佐クラス    | 24.0%     |          |      |
| 販売・サービス  |               | 11.6%    |         | 課長クラス以上          | 21.3%     |          |      |
| その他      |               | 生産       | 15.1%   | 労組               | 加入        | 23.1%    |      |
|          |               | その他      | 8.1%    |                  | 社外の労組に加入  | 1.0%     |      |
|          |               |          | 加入していない |                  | 72.6%     |          |      |
|          |               |          | 雇用形態    |                  | 正社員       | 86.1%    |      |
|          |               | 非正社員     |         | 13.2%            |           |          |      |



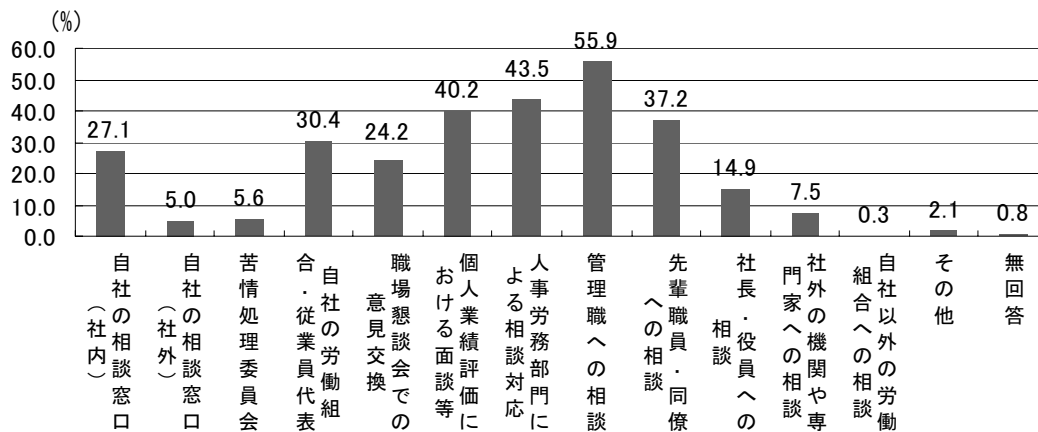
## 第2節 職場における苦情・不満についての企業の取組と従業員の意識

### 1 企業調査

#### (1) 苦情や不満を把握・解決する方法

企業調査で従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための仕組みとして重視しているものを聞いたところ（3つ選択）、「管理職への相談」を選んだ企業が55.9%と最も多く、次いで「人事労務部門による相談対応」（43.5%）、「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」（40.2%）、「先輩職員・同僚への相談」（37.2%）の順であった。その他、「自社の労働組合・従業員代表」が30.4%、「自社の相談窓口（社内に受付窓口がある）」が27.1%などとなっている（第2-2-1図）。

第2-2-1図 従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための仕組みや相談先で重視しているもの（N=1792）



従業員規模別に重視しているものをみると、300～499人と1000人以上規模を除き、第一位が「管理職への相談」となっている。300～499人規模の第一位は「人事労務部門による相談対応」で51.2%（「管理職への相談」は第二位で50.0%）、1000人以上規模の第一位は「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」で49.7%（「管理職への相談」は第三位で37.3%）となった。また、「人事労務部門による相談対応」と「先輩職員・同僚への相談」は、企業規模を問わず重視しているものの上位に入るが「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」のようなインフォーマルな仕組みや「職場懇談会での意見交換」については、従業員規模が小さくなるほど重視するという傾向が強い。その反対に、「相談窓口」、「苦情処理委員会」、「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」などの制度については、従業員規模が大きくなるほど重視するという傾向がみられる。また、従業員規模が、1～99人、100～149人、150～199人などの比較的小規模の企業では、「社長・役員への相談」も重視するものの上位に来ている一方で、従業員規模が1000人以上と

いった比較的大規模の企業では「自社の労働組合・従業員代表」が重視するものの上位にきているという特徴がみられた（第2-2-2表）。

第2-2-2表 苦情や不満を把握・解決するための仕組みや相談先で重視しているもの（従業員規模別）（%）（\*従業員規模別にみて特徴的なものを網掛けとした）

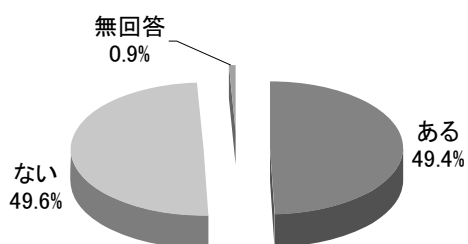
| 従業員数     | 自社の相談窓口（社内受付窓口） | 自社の相談窓口（社外受付窓口） | 苦情処理委員会 | 自社の労働組合・従業員代表 | 職場懇談会での意見交換 | 個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会 | 人事労務部門による相談対応 | 管理職への相談 | 先輩職員・同僚への相談 | 社長・役員への相談 | （カウンセラー、弁護士等）<br>社外の機関や専門家への相談 | 自社以外の労働組合への相談 | その他 | 無回答 |
|----------|-----------------|-----------------|---------|---------------|-------------|-----------------------------|---------------|---------|-------------|-----------|--------------------------------|---------------|-----|-----|
| 1～99人    | 10.3            | 3.4             | 6.9     | 21.8          | 32.2        | 26.4                        | 36.8          | 66.7    | 48.3        | 26.4      | 6.9                            | -             | 3.4 | 1.1 |
| 100～149人 | 19.0            | 3.4             | 3.9     | 27.3          | 24.4        | 34.7                        | 44.3          | 61.1    | 42.1        | 22.7      | 5.2                            | -             | 2.7 | 1.7 |
| 150～199人 | 20.1            | 3.1             | 4.0     | 33.6          | 27.5        | 34.9                        | 42.0          | 61.7    | 38.3        | 17.0      | 8.0                            | 0.3           | 3.1 | 0.9 |
| 200～299人 | 26.0            | 3.1             | 5.9     | 29.4          | 23.4        | 42.9                        | 42.7          | 57.3    | 39.3        | 13.6      | 9.3                            | 0.3           | 1.1 | 0.3 |
| 300～499人 | 30.8            | 6.2             | 4.6     | 29.2          | 23.1        | 47.7                        | 51.2          | 50.0    | 37.3        | 8.1       | 7.3                            | 0.4           | 2.3 | -   |
| 500～999人 | 42.9            | 6.3             | 7.4     | 29.1          | 19.4        | 46.3                        | 44.0          | 48.0    | 31.4        | 10.3      | 8.0                            | 1.1           | 1.7 | 0.6 |
| 1000人以上  | 52.3            | 15.7            | 10.5    | 42.5          | 17.6        | 49.7                        | 39.2          | 37.3    | 21.6        | 2.6       | 6.5                            | 0.7           | 0.7 | 0.7 |
| 無回答      | 24.2            | -               | 9.1     | 27.3          | 39.4        | 33.3                        | 33.3          | 63.6    | 18.2        | 18.2      | 15.2                           | -             | -   | 3.0 |

## (2) 相談窓口、苦情処理委員会

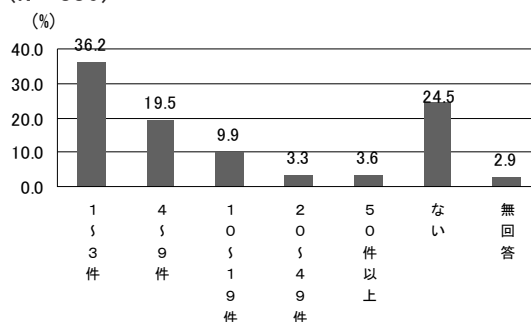
### ア 相談窓口、苦情処理委員会の有無

企業調査で従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための相談窓口（コンプライアンス窓口や、メンタルヘルス窓口など、実態として苦情・不満の相談を受け付けているものを含む）の有無については、「ある」（49.4%）、「ない」（49.6%）と拮抗する結果になった（第2-2-3図）。「ある」とした企業の年あたり利用状況は、「1～3件」が36.2%、次いで「4～9件」が19.5%となっており、そのほか、「10～19件」（9.9%）、「20～49件」（3.3%）、「50件以上」（3.6%）の順。利用が「ない」は（24.5%）だった（第2-2-4図）。

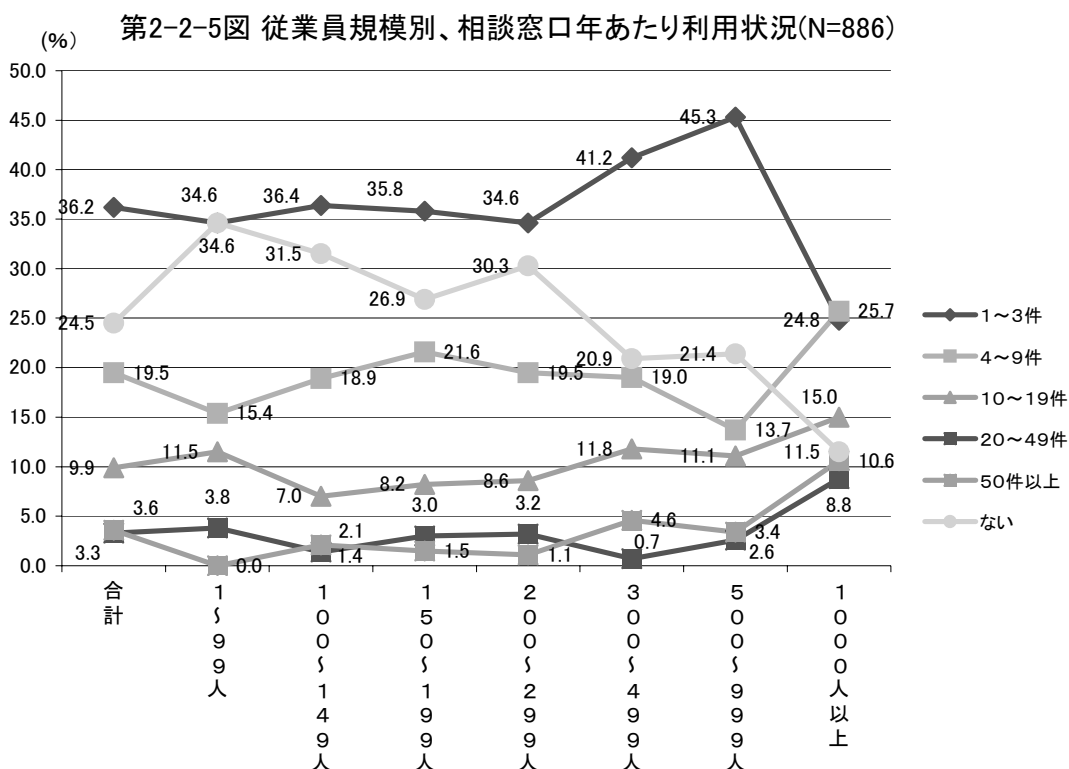
第2-2-3図 相談窓口の有無（N=1792）



第2-2-4図 相談窓口 — 年あたりの利用状況（N=886）

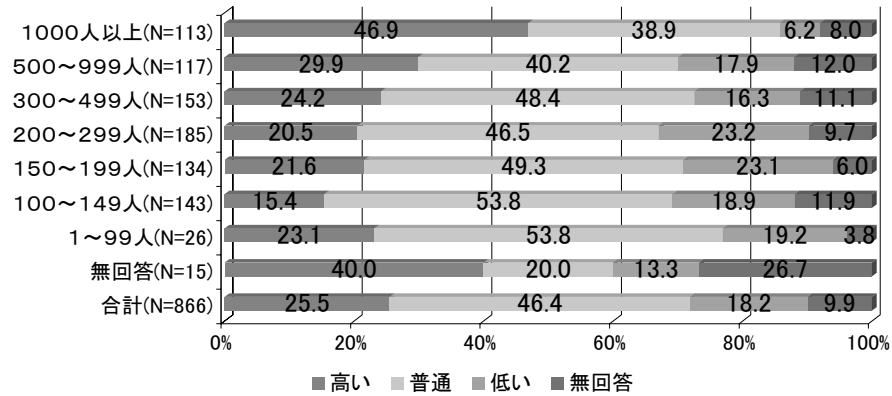


従業員規模別の相談窓口の年あたり利用状況は、従業員規模が大きくなれば利用可能な人数が増えるために利用件数が増えるはずであるという仮説が可能であるが、実際は、1000人以上の比較的大規模の企業を除けば、従業員規模の大小により年あたり利用状況に明確な差異は現れていない。一方、年あたり利用件数が「ない」とする回答は1～99人規模の34.6%から1000人以上規模の8.8%に向かって割合が減る傾向がみられるため、従業員規模が大きくなるほど、件数の大小にかかわらず利用されていることがわかった。



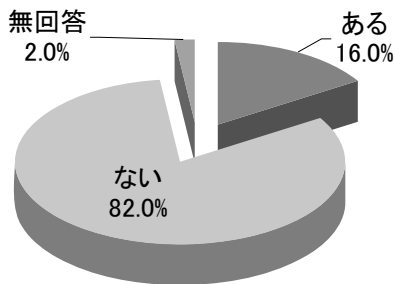
相談窓口が「ある」とした企業のうち、相談窓口の有効性については、「普通」がもっとも多く46.4%で、「高い」は25.5%、「低い」が18.2%となった。従業員規模別で相談窓口の有効性をみると、従業員規模100人以上から1000人以上に向けて従業員規模が大きくなるに従い、有効性が「高い」とする企業が増えていく傾向がある一方で、100人未満の規模で有効性が「高い」とする企業は23.1%とほぼ全体の傾向と近くなっている。相談窓口の有効性が「低い」とする企業は、150～199人で23.1%、200～299人で23.2%と最も高くなっている一方で、1000人以上では6.2%と最も低くなっている。100人未満の規模で、有効性が「低い」とする企業は18.2%となり、有効性が「高い」とする企業と同様に全体の平均とほぼ同じ割合となった（第2-2-6図）。

第2-2-6図 従業員規模別、相談窓口の有効性  
(相談窓口がある企業)(N=886)

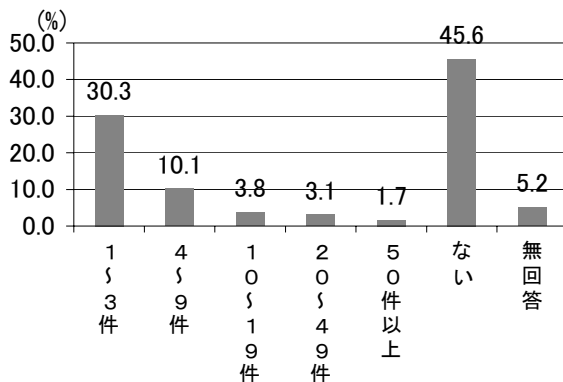


苦情処理委員会の有無を尋ねた設問では、「ある」が16.0%にとどまり、「ない」が82.0%と大半を占めている(第2-2-7図)。「ある」とした企業の年あたり利用状況は、「1~3件」が30.3%ともっとも多く、次いで「4~9件」の10.1%、「10~19件」(3.8%)、「20~49件」(3.1%)、「50件以上」(1.7%)と続く(第2-2-8図)。委員会があっても利用が「ない」のはほぼ半数。苦情処理委員会の有効性については、「普通」がもっとも多く45.3%、「高い」は22.0%、「低い」では19.9%となっている。

第2-2-7図 苦情処理委員会の有無  
(N=1792)



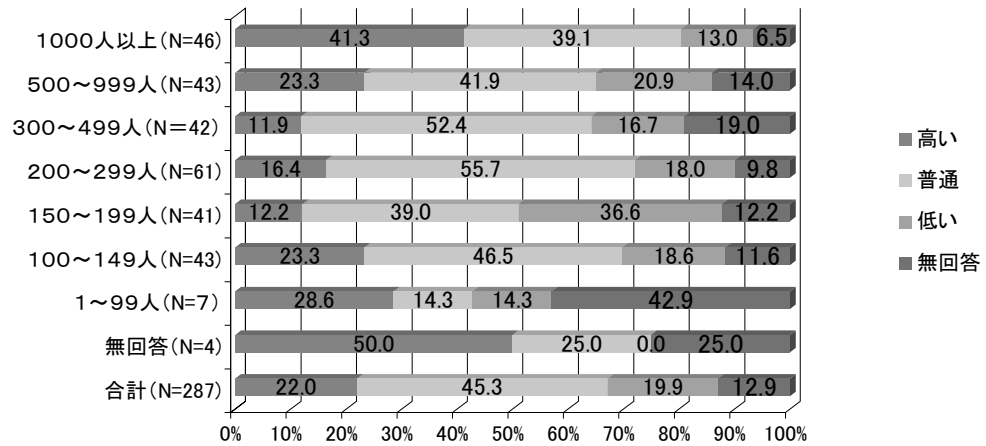
第2-2-8図 苦情処理委員会 — 年あたりの利用状況 (N=287)



苦情処理委員会が「ある」とした企業のうち、従業員規模別で苦情処理委員会の有効性をみると、有効性が「高い」とする企業は、150~199人規模で12.2%、200~299人規模で16.4%、300~499人規模で11.9%と全体平均の22.0%を下回っている。一方、1~99人規模で有効性が「高い」とする企業が28.6%、100~149人規模で23.3%、500~999人規模で23.3%、100人未満の比較的小規模の企業と500~999人の1000人以上の規模に次ぐ大

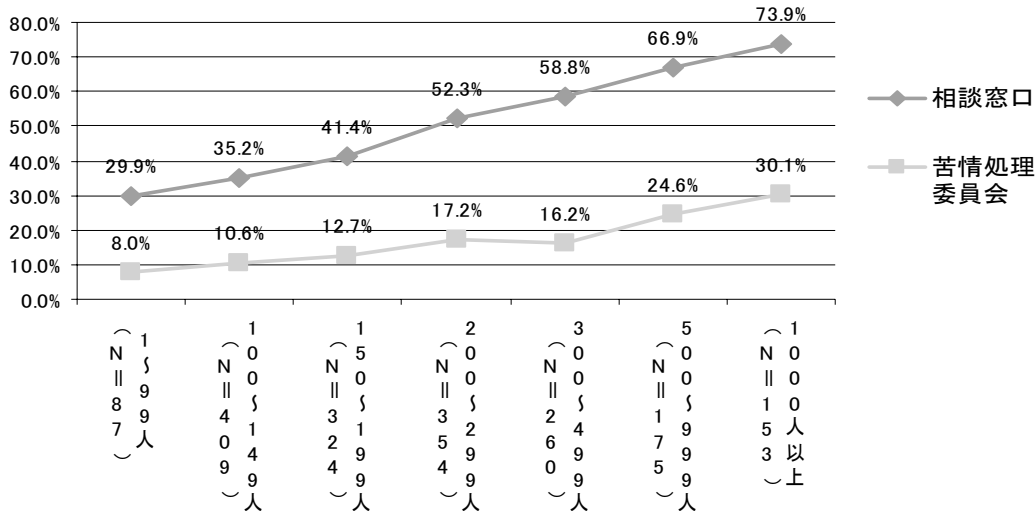
きさの企業で全体平均の 22.0%に近くなっている。1000 人以上の比較的大規模の企業で、苦情処理委員会の有効性が「高い」とする企業は 41.3%と全体平均のほぼ倍となっており、150～499 人の比較的中規模の企業で有効性が「低い」とみている(第 2-2-9 図)。

第2-2-9図 従業員規模別、苦情処理委員会の有効性  
(苦情処理委員会がある企業)(N=287)



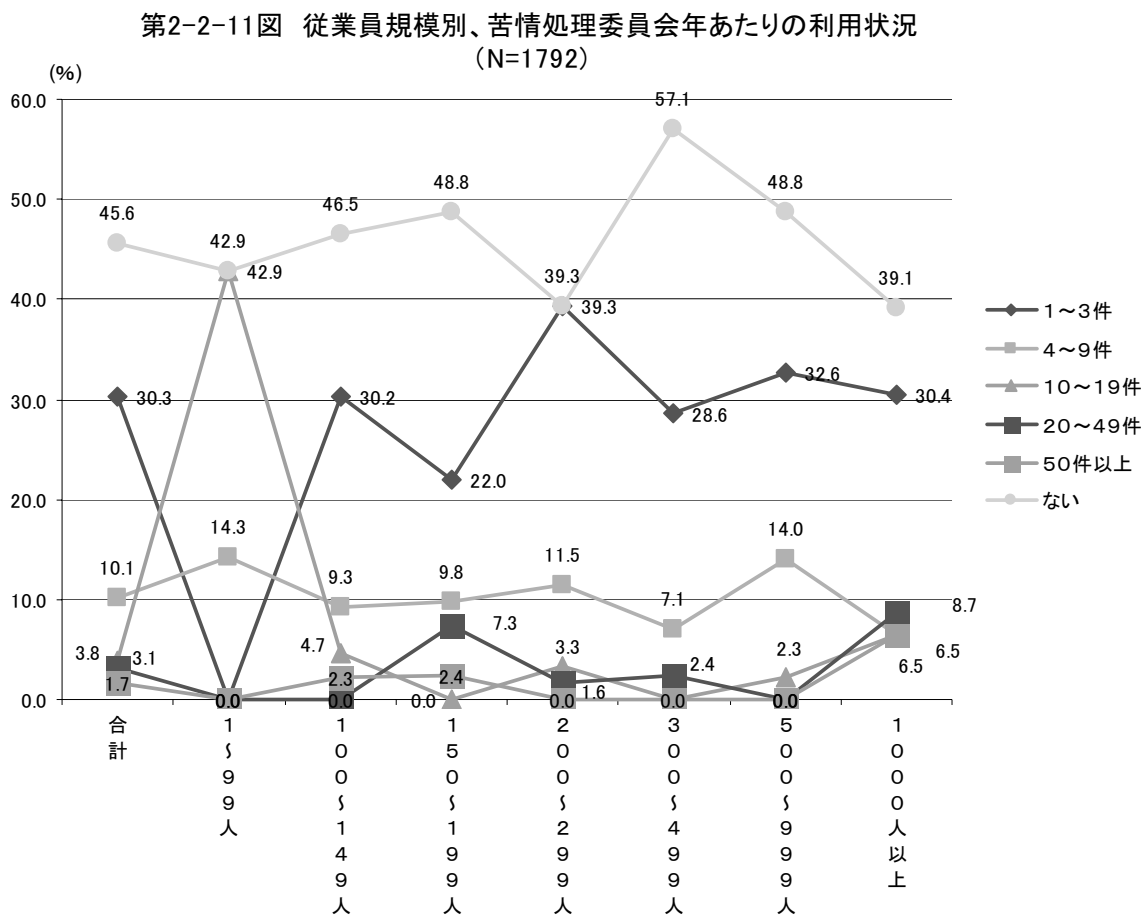
相談窓口、苦情処理委員会の有無を企業規模別にみると、企業規模が大きいほど相談窓口、苦情処理委員会が整備されていることがわかる。従業員 1000 人以上の企業の 73.9%で相談窓口が「ある」と回答しているのに対し、従業員が 150 人以上 200 人未満では 50%を割り込んで 41.4%、100 人未満では 29.9%まで低下している。また、苦情処理委員会は、従業員 1000 人以上の企業の 30.1%が「ある」と回答しているのに対し、500 人未満から 20%を割り込んで、100 人以上 150 人未満で 10.6%、100 人未満では 8.0%にまで低下している(第 2-2-10 図)。

第2-2-10図 企業規模別、相談窓口・苦情処理委員会の有無



従業員規模別の苦情処理委員会の年あたり利用状況は、従業員規模別の相談窓口の年あたり利用状況と同様、従業員規模の大小にかかわらず利用件数に変化がなく、あまり利用され

ていない。一方、年あたり利用件数が「ない」とする回答は 300～499 人規模で 57.1%、200～299 人規模で 39.4%、1000 人以上規模で 39.1%と、合計平均の 45.6%からの上下がみられるが、それ以外の規模では合計平均と近い数字になり、従業員規模が大きくなると、利用件数が「ない」とする回答が減少するという傾向がみられた（第 2-2-11 図）



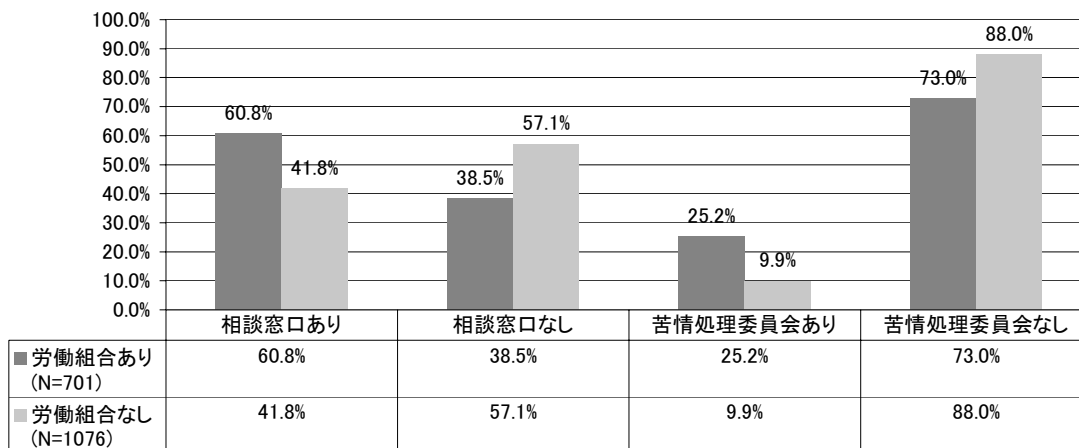
相談窓口が「ない」とした企業に理由を聞いた設問では、「インフォーマルな社内コミュニケーションにより代替できる」(40.2%)としたところをもっとも多く、「人事労務部門による個別の対応で十分である」(14.5%)が続いた。

苦情処理委員会が「ない」とした企業に理由を聞いた設問でも、「人事労務部門による個別の対応で十分である」(24.6%)、「インフォーマルな社内コミュニケーションにより代替できる」(19.0%)が主な回答となっている。

労働組合の有無別に、相談窓口・苦情処理委員会の有無をみると、労働組合が「ある」企業では、相談窓口「ある」が 60.8%、「ない」が 38.5%、苦情処理委員会「ある」が 25.2%、「ない」が 73.0%となっており、労働組合が「ない」企業では、相談窓口「ある」が 41.8%、

「ない」が 57.1%、苦情処理委員会「ある」が 9.9%、「ない」が 88.0%となっている（第 2-2-12 図）。労働組合が「ある」場合と「ない」場合でみた相談窓口と苦情処理委員会の有無は、労働組合が「ある」方が「ない」場合と比べて相談窓口、苦情処理委員会ともに設置が進んでいることがうかがえる。

第2-2-12図 労働組合の有無別、相談窓口・苦情処理委員会の有無



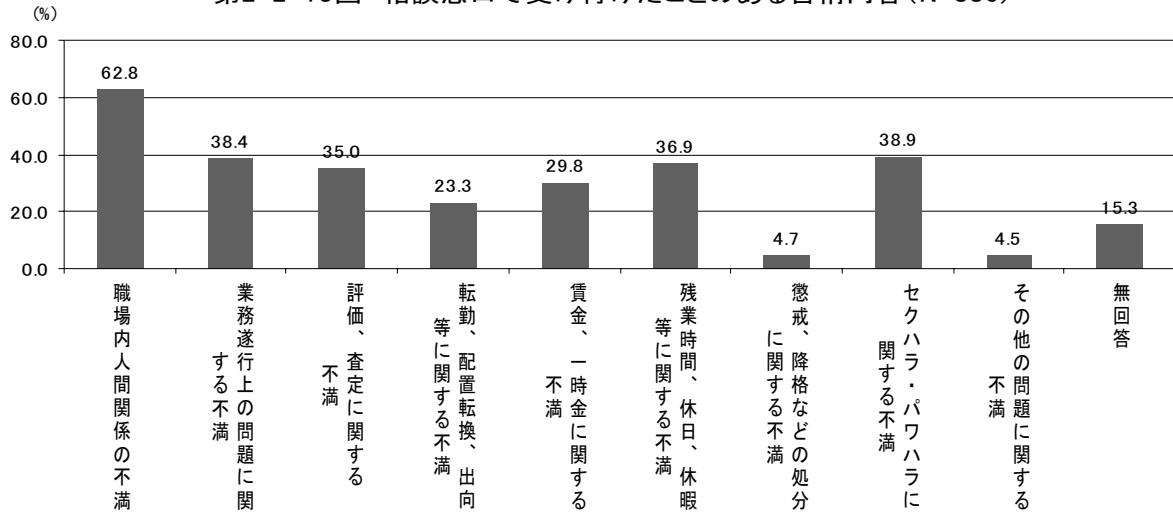
労働組合の有無と、最近 5 年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数が増えたとする企業の関係では、労働組合が「ある」とした企業のうち 30.8%で相談件数が増えたとするのに対し、労働組合が「ない」とした企業のうち 21.0%で相談件数が増えたとしている。

### イ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の内容

相談窓口が受け付けた不満の内容について聞いた設問（複数回答）では、「職場内人間関係の不満」が 62.8%と最も多く、次いで「セクハラ・パワハラに関する不満」（38.9%）、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（38.4%）、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（36.9%）、「評価、査定に関する不満」（35.0%）などの順となった（第 2-2-13 図）。相談窓口が受け付けた不満の内容の第一位は管理職への相談内容や従業員の苦情・不満では第二位となるなど従業員の苦情・不満の実際の内容に近い結果となった。

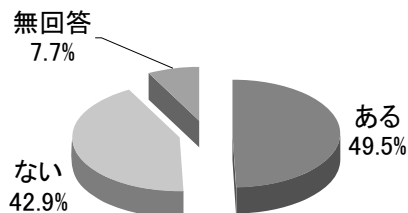
最近 5 年間で相談窓口の受付件数が増えた苦情内容は、「職場内人間関係の不満」（23.5%）が第一位で、続いて「セクハラ・パワハラに関する不満」（10.3%）、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（9.6%）、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（9.5%）などの順となっている。

第2-2-13図 相談窓口で受け付けたことのある苦情内容(N=886)

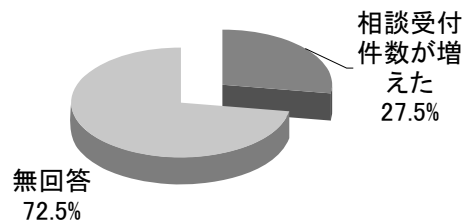


企業調査で最近5年間の苦情処理委員会における相談受け付けの有無について聞いた設問では、「ある」(49.5%)、「ない」(42.9%)となっており、「ある」とした企業に最近5年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数の増加状況について聞いたところ、27.5%の企業が「増えた」としている。(第2-2-14図、第2-2-15図)。

第2-2-14図 最近5年間で苦情処理委員会で受け付けた相談の有無(N=287)



第2-2-15図 最近5年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数の増加状況(N=142)

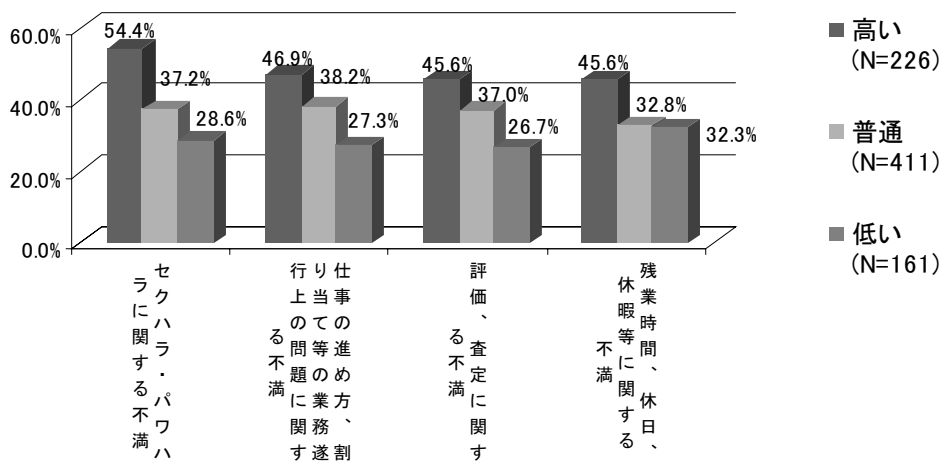


相談窓口の有効性別に受け付けたことのある苦情内容をみると、相談窓口の有効性が「高い」とした企業(N=226)では、「セクハラ・パワハラに関する不满」(54.4%)、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不满」(46.9%)、「評価、査定に関する不满」(45.6%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不满」(45.6%)の順となった。この4項目について、有効性を「普通」又は「低い」とした企業の相談窓口の受付状況をみると、有効性を「普通」とした企業(N=411)は、「セクハラ・パワハラに関する不满」(37.2%)、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不满」(38.2%)、「評価、査定に関する不满」(37.0%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不满」(32.8%)、有効性が「低い」とした企業(N=161)は、「セクハラ・パワハラに関する不满」(28.6%)、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不满」(27.3%)、「評価、査定に関する不满」(26.7%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不满」(32.3%)となった。相談窓口の有効性が「高い」とし



た企業の方が、これらの苦情をより多く受け付けていることがわかり、相談窓口としてより活用されていることがうかがえる（第2-2-16図）。

第2-2-16図 有効性別、企業が受け付けた苦情・不満



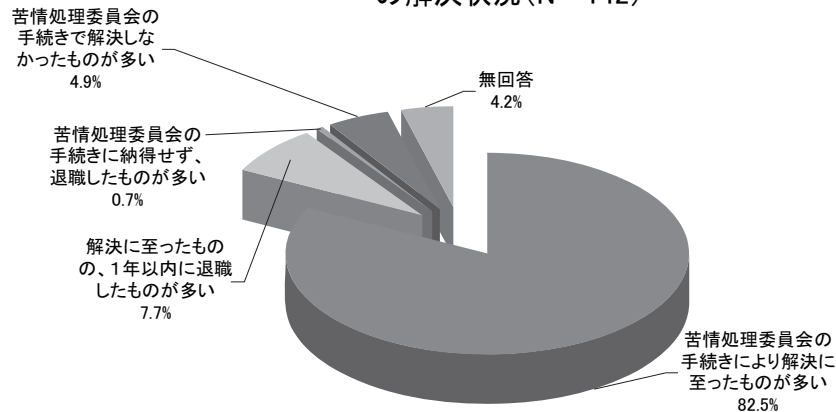
#### ウ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の解決状況

最近3年間の相談窓口における苦情・不満の解決状況は、どの苦情、不満の内容でも解決に至った割合（「相談により解決したものが多い」、「制度の手続きを経て解決に至ったものが多い」の合計）が7割を超えており、企業側にとって相談窓口の有効性が高いことが窺える。

解決に至った割合は、「職場内人間関係の不満」が79.2%、「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」は86.2%「評価・査定に関する不満」では76.9%、「転勤、配置転換、出向等に関する不満」で83.9%、「賃金、一時金に関する不満」が73.2%、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」が73.5%、「懲戒、降格などの処分に関する不満」では88.8%、「セクハラ、パワハラに関する不満」が89.5%となっている。

最近3年間に苦情処理委員会で苦情・不満を受け付けた企業における苦情・不満の解決状況について聞いたところ、「苦情処理委員会の手続きにより解決に至ったものが多い」（82.4%）が大半を占め、「解決に至ったものの、1年以内に退職したものが多い」（7.7%）と合わせて約9割が解決したとしている。「苦情処理委員会の手続きに納得せず、退職したものが多い」（0.7%）と「苦情処理委員課員手続きで解決しなかったものが多い」（4.9%）と答え、解決に困難があったとしているのは1割に満たなかった（第2-2-17図）。

第2-2-17図 最近3年間の苦情処理委員会での不満の解決状況(N=142)



## エ 相談窓口、苦情処理委員会の体制

「相談窓口の担当者」について聞いたところ（複数回答）、「苦情全般の相談窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 67.2%と最も多く、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（30.7%）、「社外専門家」（10.6%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（4.1%）、「社内専門家」（3.7%）の順。

「セクハラ相談窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 75.1%と最も多く、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（30.1%）、「社外専門家」（13.0%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（4.5%）、「社内専門家」（4.4%）の順。

「パワハラ相談窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 62.8%と最も多く、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（25.4%）、「社外専門家」（12.3%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（4.3%）、「社内専門家」（3.4%）の順。

「コンプライアンス相談窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 56.1%と最も多く、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（27.3%）、「社外専門家」（16.7%）、「社内専門家」（6.9%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（2.5%）の順。

「人事評価相談窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 59.3%と最も多く、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（21.8%）、「社外専門家」（3.5%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（2.3%）、「社内専門家」（1.7%）の順。

「キャリアコンサルティングの窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 31.9%と最も多く、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（12.4%）、「社外専門家」（4.0%）、「社内専門家」（2.4%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（1.0%）の順。

「メンタルヘルスの窓口」は、「人事・労務を担当する従業員」が 52.5%と最も多く、「社外専門家」（26.5%）、「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」（17.6%）、「社内専門家」（9.6%）、「従業員、労働組合員のOB、OG」（2.3%）の順となった（第2-2-18表）。

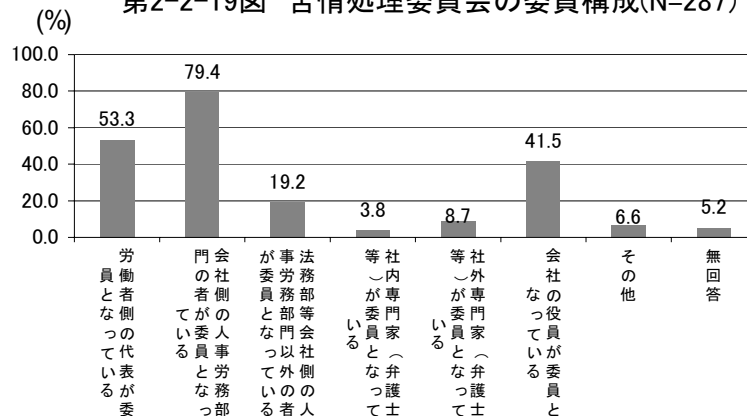
このうち「メンタルヘルス」で、他の窓口とくらべて社外専門家を担当者として活用する割合が高いことが目立つ。

第2-2-18表 相談窓口の担当者

|                 | 1位            | 2位                          | 3位                          | 4位              | 5位              |
|-----------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| 苦情全般の相談窓口       | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社外専門家                       | 従業員、労働組合員のOB、OG | 社内専門家           |
|                 | 67.2%         | 30.7%                       | 10.6%                       | 4.1%            | 3.7%            |
| セクハラ相談窓口        | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社外専門家                       | 従業員、労働組合員のOB、OG | 社内専門家           |
|                 | 75.1%         | 30.1%                       | 13.0%                       | 4.5%            | 4.4%            |
| パワハラ相談窓口        | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社外専門家                       | 従業員、労働組合員のOB、OG | 社内専門家           |
|                 | 62.8%         | 25.4%                       | 12.3%                       | 4.3%            | 3.4%            |
| コンプライアンス相談窓口    | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社外専門家                       | 社内専門家           | 従業員、労働組合員のOB、OG |
|                 | 56.1%         | 27.3%                       | 16.7%                       | 6.9%            | 2.5%            |
| 人事評価相談窓口        | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社外専門家                       | 従業員、労働組合員のOB、OG | 社内専門家           |
|                 | 59.3%         | 21.8%                       | 3.5%                        | 2.3%            | 1.7%            |
| キャリアコンサルティングの窓口 | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社外専門家                       | 社内専門家           | 従業員、労働組合員のOB、OG |
|                 | 31.9%         | 12.4%                       | 4.0%                        | 2.4%            | 1.0%            |
| メンタルヘルスの窓口      | 人事・労務を担当する従業員 | 社外専門家                       | 部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 | 社内専門家           | 従業員、労働組合員のOB、OG |
|                 | 52.5%         | 26.5%                       | 17.6%                       | 9.6%            | 2.3%            |

苦情処理委員会が「ある」と回答した企業に委員構成について聞いたところ（複数回答）、「会社側の人事労務部門の者が委員となっている」が79.4%と最も多く、次いで「労働者側の代表が委員となっている」（53.3%）、「会社の役員が委員となっている」（41.5%）が続き、その他、「法務部等の人事労務部門の者が委員となっている」（19.2%）、「社外専門家（弁護士等）が委員となっている」（8.7%）、「社内専門家（弁護士等）が委員となっている」（3.8%）の順となった（第2-2-19図）。

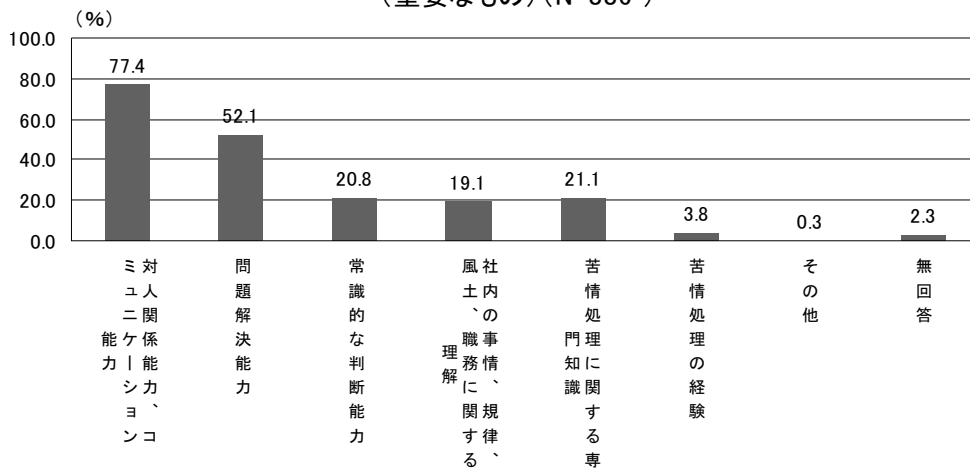
第2-2-19図 苦情処理委員会の委員構成(N=287)



相談窓口の担当者に必要な能力や資質について「重要な資質・能力」と、「現在不足して

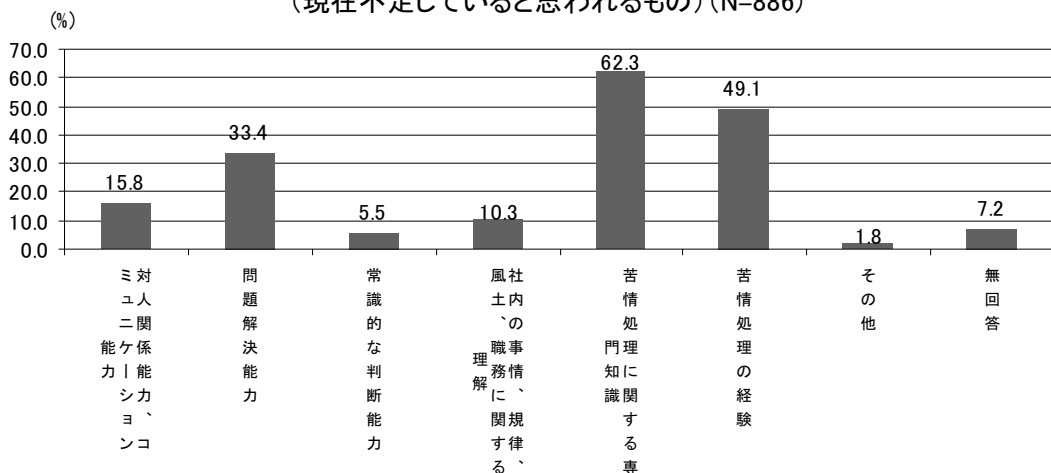
いると思われる資質・能力」について聞いた設問（それぞれ2つ選択）では、重要なものとして、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（77.4%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（52.1%）が多く選択され、その他、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」（21.1%）、「善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力」（20.8%）、「社内の事情、規律、風土、職務に関する理解」（19.1%）、「苦情処理の経験」（3.8%）と続いた（第2-2-20図）。

第2-2-20図 相談窓口の担当者に必要な能力や資質  
（重要なもの）(N=886)



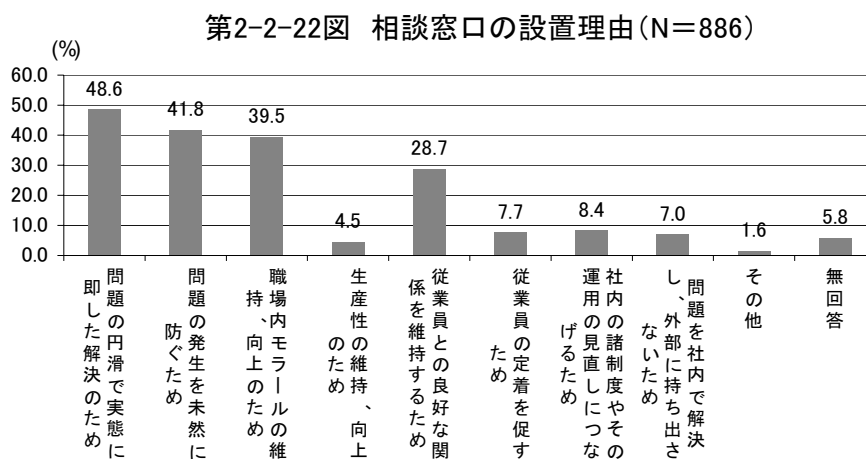
現在不足していると思われる資質・能力については、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」が62.3%ともっとも多く、続いて「苦情処理の経験」（49.1%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（33.4%）、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（15.8%）、「社内の事情、規律、風土、職務に関する理解」（10.3%）、「善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力」（5.5%）の順となった（第2-2-21図）。多くの企業は、コミュニケーション能力などを重視して窓口の担当者を決めているが、具体的な苦情・不満の解決には、専門的な知識や経験が欠かせないと感じているようだ。

第2-2-21図 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）(N=886)

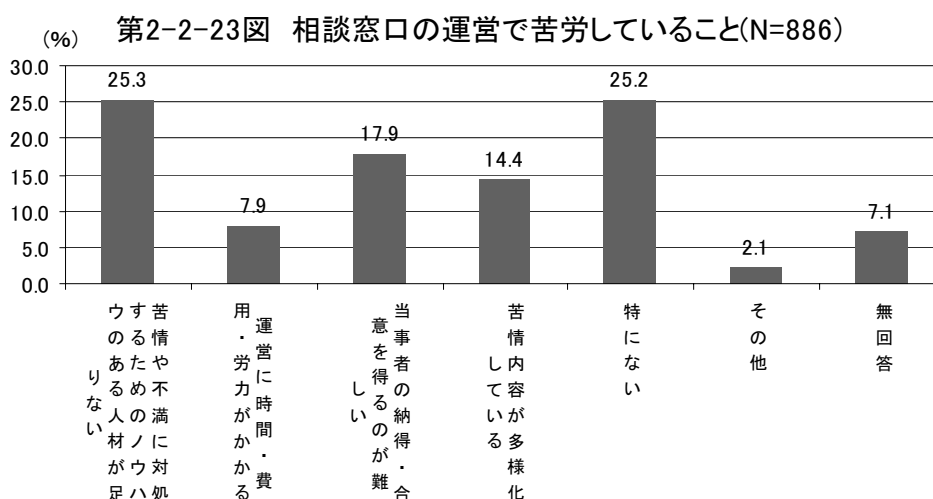


## オ 相談窓口、苦情処理委員会の設置理由、課題

相談窓口の設置理由について聞いた設問（2つ選択）では、「問題の円滑で実態に即した解決のため」（48.6%）、「問題の発生を未然に防ぐため」（41.8%）、「職場内モラルの維持、向上のため」（39.5%）、「従業員との良好な関係を維持するため」（28.7%）を理由に挙げた企業が多く、そのほかの理由はわずかな割合にとどまった(第2-2-22図)。



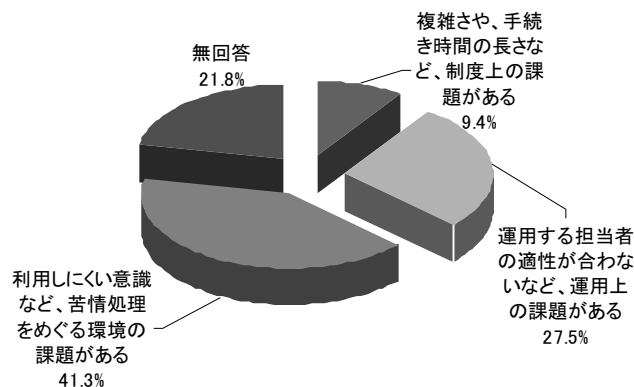
相談窓口の運営にあたって苦勞していることについて聞いた設問では、4社に1社が「特にない」（25.2%）とするものの、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」が25.3%と最も多く、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」（17.9%）、「苦情内容が多様化している」（14.4%）、「運営に時間・費用・労力がかかる」（7.9%）の順となった（第2-2-23図）。



相談窓口の運用の課題については、「利用しにくい意識など、苦情処理をめぐる環境の問題がある」（41.3%）が最も多く選択され、「運用する担当者の適性が合わないなど、運用

上の課題がある」などが続く(第 2-2-24 図)。

第2-2-24図 相談窓口の運用上の課題(N=886)

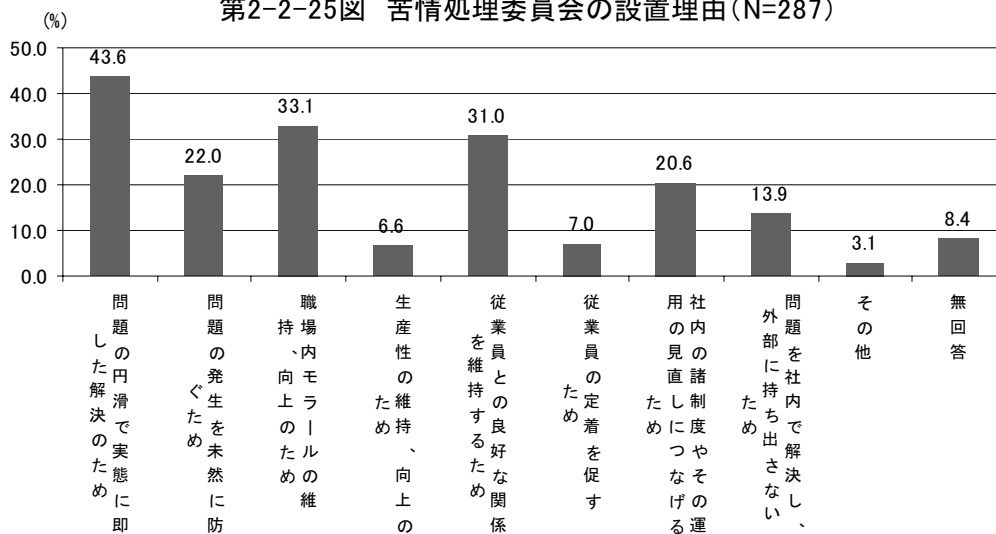


労働組合の有無別に相談窓口の設置理由の第一位と第二位をみると、第一位の「問題の円滑で実態に即した解決のため」を理由としているのは、労働組合がある企業の 52.3%、労働組合がない企業の 45.6%、第二位の「問題の発生を未然に防ぐため」を理由としているのは、労働組合がある企業の 45.8%、労働組合がない企業の 38.0% となり、どちらの項目とも労働組合がある企業がない企業と比べて高くなった。

相談窓口の有効性別にみた「運営にあたって苦労していること」については、相談窓口の有効性が「高い」とする企業 (N=226) では、「苦情内容が多様化している」(21.7%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(19.0%)、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」(17.7%) の順となった。相談窓口の有効性が「普通」とする企業 (N=411) では、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」(26.3%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(19.2%)、「苦情内容が多様化している」(14.6%)、相談窓口の有効性が「低い」とする企業 (N=161) では、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」(29.2%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(18.0%) などとなっている、相談窓口の有効性が「普通」もしくは「低い」としている企業は、「高い」とする企業と比べて、ノウハウを持った人材の不足に課題があるとしている。

苦情処理委員会の設置理由について聞いた (2つ選択) 設問では、「問題の円滑で実態に即した解決のため」が 43.6% ともっとも多く、次いで「職場内モラルの維持、向上のため」(33.1%)、「従業員との良好な関係を維持するため」(31.0%)、「問題の発生を未然に防ぐため」(22.0%)、「社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため」(20.6%) と続き、理由の上位は相談窓口とかわらない。しかし、苦情処理委員会では相談窓口と比べて「問題の発生を未然に防ぐため」を理由とする企業は少なく、逆に、「問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため」(13.9%) とする企業の割合が高まっている。(第 2-2-25 図)。

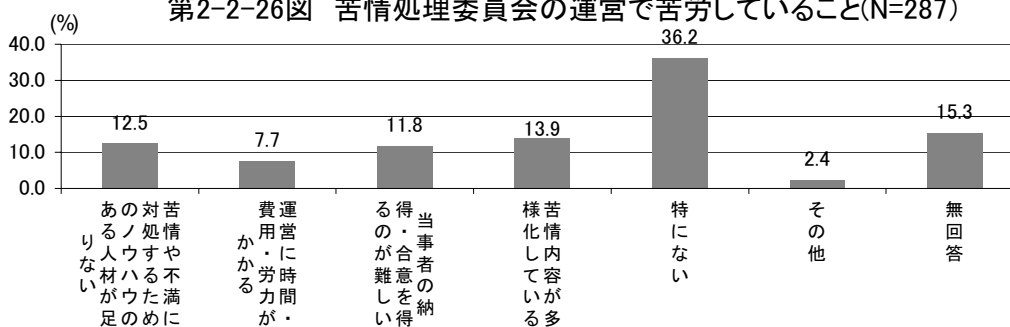
第2-2-25図 苦情処理委員会の設置理由(N=287)



労働組合の有無別に苦情処理委員会の設置理由についてみると、「問題の円滑で実態に即した解決のため」を理由としているのは、労働組合がある企業の52.0%、労働組合がない企業の29.9%、また、「従業員との良好な関係を維持するため」を理由としているのは、労働組合がある企業が36.2%、労働組合がない企業が22.4%となり、どちらの項目とも労働組合がある企業の割合が高くなった。

苦情処理委員会の運営にあたって苦労していることについて聞いた設問では、3社に1社以上が「特にない」(36.2%)とするものの、そのほかのところでは、「苦情内容が多様化している」(13.9%)、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」(12.5%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(11.8%)、「運営に時間・費用・労力がかかる」(7.7%)の順となっている(第2-2-26図)。

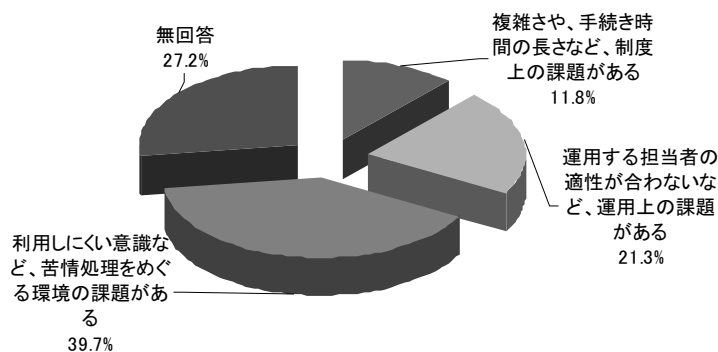
第2-2-26図 苦情処理委員会の運営で苦労していること(N=287)



苦情処理委員会の運用の課題について聞いた設問では、「利用しにくい意識など、苦情処理をめぐる環境の問題がある」(39.7%)がもっとも多く選択され、「運用する担当者の適正

が合わないなど、運用上の課題がある。」(21.3%)、「複雑さや、手続き時間の長さなど、制度上の課題がある」(11.8%)が続いた(第2-2-27図)。

第2-2-27図 苦情処理委員会の運用上の課題(N=287)

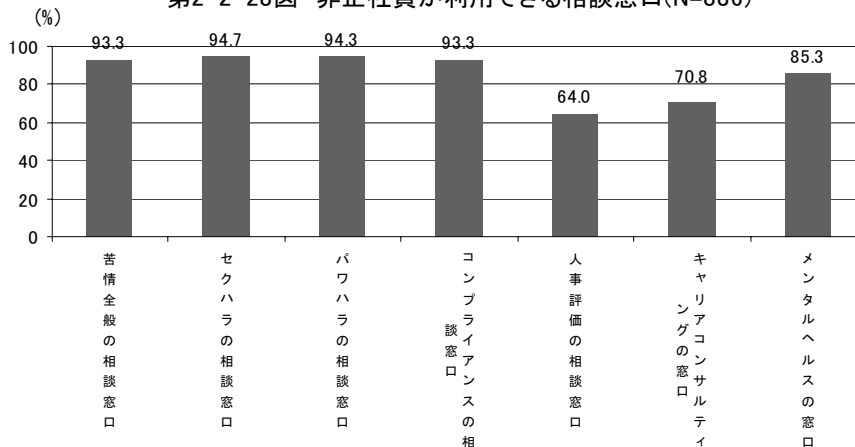


苦情処理委員会の有効性別にみた「運営にあたって苦勞していること」も、相談窓口と同様に、有効性が「高い」とした企業(N=63)では「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」が9.5%であるのに対し、有効性が「普通」とした企業(N=130)では12.3%、有効性が「低い」とした企業(N=57)では17.5%と、有効性が低くなるにしたがって、人材面に課題があるとしている。

#### カ 相談窓口を利用できる範囲

「相談窓口を利用できる従業員の範囲」について聞いたところ、「非正社員を含む」のは、「苦情全般の相談窓口」、「セクハラ相談窓口」、「パワハラ相談窓口」、「コンプライアンス相談窓口」で軒並み9割を超えており(それぞれ、93.3%、94.7%、94.3%、93.3%)、「人事評価の相談窓口」では64.0%、「キャリアコンサルティングの窓口」は70.8%、「メンタルヘルスの窓口」で85.3%となっている(第2-2-28図)。

第2-2-28図 非正社員が利用できる相談窓口(N=886)

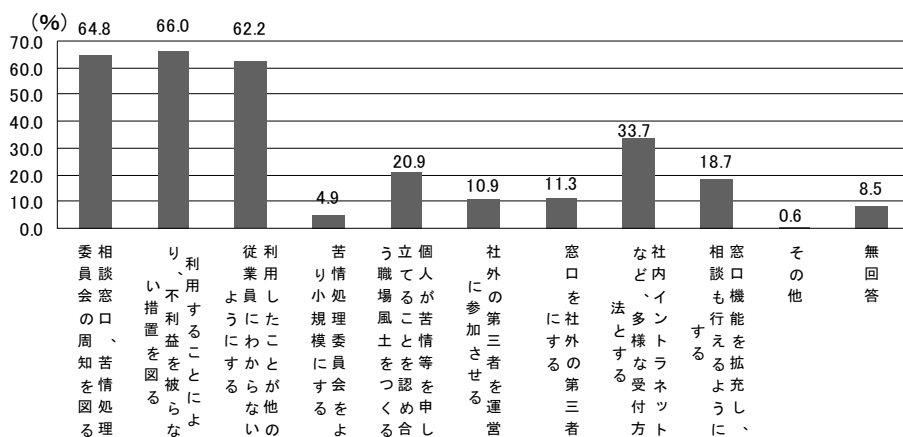




## キ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法

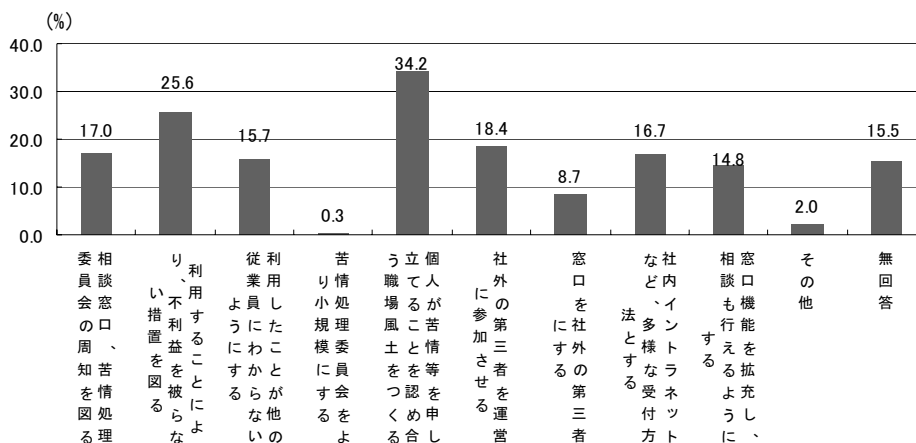
相談窓口を利用しやすくする方法について、「現在行っていること」と「現在行っていないが必要なこと」を聞いている（複数回答）。「現在行っていること」では、過半数の企業が「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（66.0%）、「相談窓口の周知を図る」（64.8%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」（62.2%）をあげている。そのほか、「社内イントラネットなど、多様な受け付け方法とする」（33.7%）、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（20.9%）の順となっている（第 2-2-29 図）。

第2-2-29図 相談窓口を利用しやすくする方法  
（現在行っていること）(N=886)



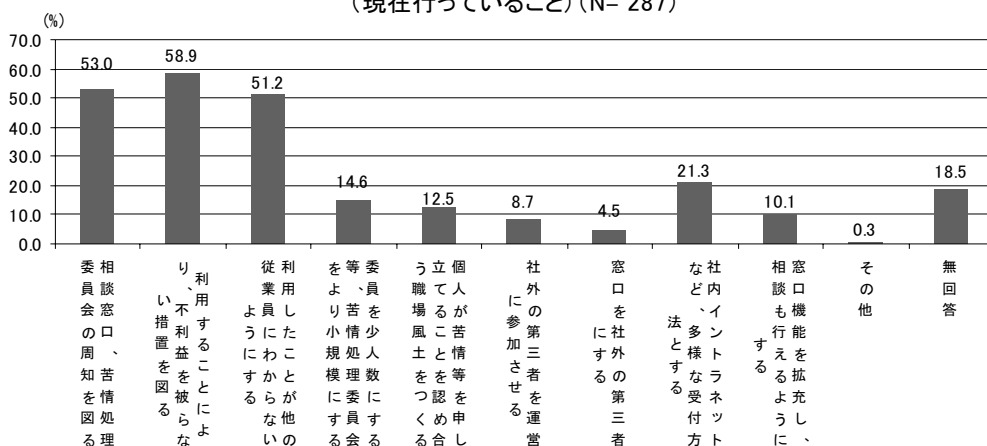
「現在行っていないが必要なこと」では、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（34.2%）、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（25.6%）とする回答が目立った(第 2-2-30 図)。

第2-2-30図 相談窓口を利用しやすくする方法  
（現在行っていないが必要なこと）(N=886)



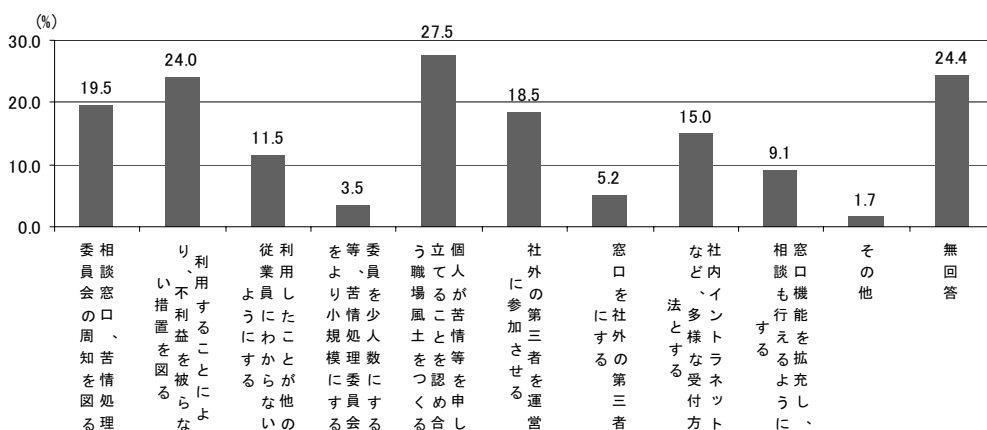
苦情処理委員会を利用しやすくする方法について、「現在行っていること」と「現在行っていないが必要なこと」を聞いた設問（複数回答）では、「現在行っていること」では、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（58.9%）、「苦情処理委員会の周知を図る」（53.0%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする。」（51.2%）をあげる企業過半数となり、そのほか「社内イントラネットなど、多様な受け付け方法とする」（21.3%）とする企業もあった(第 2-2-31 図)。

第2-2-31図 苦情処理委員会を利用しやすくする方法  
(現在行っていること) (N= 287)



「現在行っていないが必要なこと」では、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（27.5%）、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（24.0%）、「苦情処理委員会の周知を図る」（19.5%）、「社外の第三者（カウンセラーなど）を運営に参加させる」（18.5%）などの回答が目立った。(第 2-2-32 図)

第2-2-32図 苦情処理委員会を利用しやすくする方法  
(現在行っていないが必要なこと) (N=287)



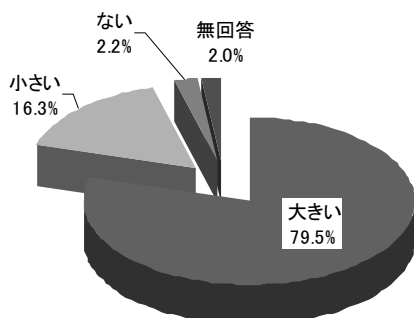
### (3) 管理職による苦情・不満の把握、解決

#### ア 苦情・不満の把握、解決への管理職への期待

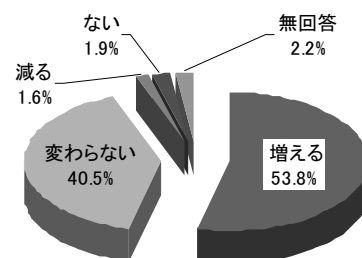
苦情処理における管理職の位置づけについて聞いた設問（複数回答）では、「部下の不満、苦情の相談にのることが管理職の職務とされている」（66.0%）がもっとも多い回答であり、「部下の苦情、不満の相談にのことは、管理職の裁量、慣行にまかせている」（41.5%）、「部下の苦情、不満を解消することが管理職の評価項目となっている」（23.3%）などの回答が続いた。苦情処理における管理職の役割について、4割強の企業が「裁量、慣行」とする一方で、7割近くが「職務」とし、2割強が「評価項目」としており、企業が管理職を、苦情処理を担う仕組みの中に明確に位置付けていることがうかがわれる結果となった。それでは企業は管理職にどの程度の役割があると考えているのだろうか。

約8割（79.5%）の企業が、役割が「大きい」としており、「小さい」（16.3%）とする回答を大きく上回っている（第2-2-33図）。企業規模別にみると、現状における役割が「大きい」とする企業の割合は、従業員規模が1～99人の72.4%から規模が大きくなるにしたがって高くなり、1000人以上では86.9%となり、反対に役割が「小さい」とする企業の割合は従業員規模が1～99人の21.8%から規模が大きくなるにしたがって低くなり、1000人以上では10.5%となるなど、従業員規模が大きいほど管理職が担っている現状における役割が大きい（第2-2-35図）。また、苦情・不満への対応で管理職の担う役割が今後「増える」とする企業の割合は半数を超えているが、従業員規模別では、1～99人の40.2%から規模が大きくなるにしたがって高くなり1000人以上では67.3%となっているのに対し、今後の期待が「変わらない」とする企業の割合は従業員規模が1～99人の55.2%から規模が大きくなるにしたがって低くなり、1000人以上では27.5%となるなど、従業員規模が大きいほど管理職が担う役割への今後の期待が高くなっている（第2-2-34図、第2-2-36図）。

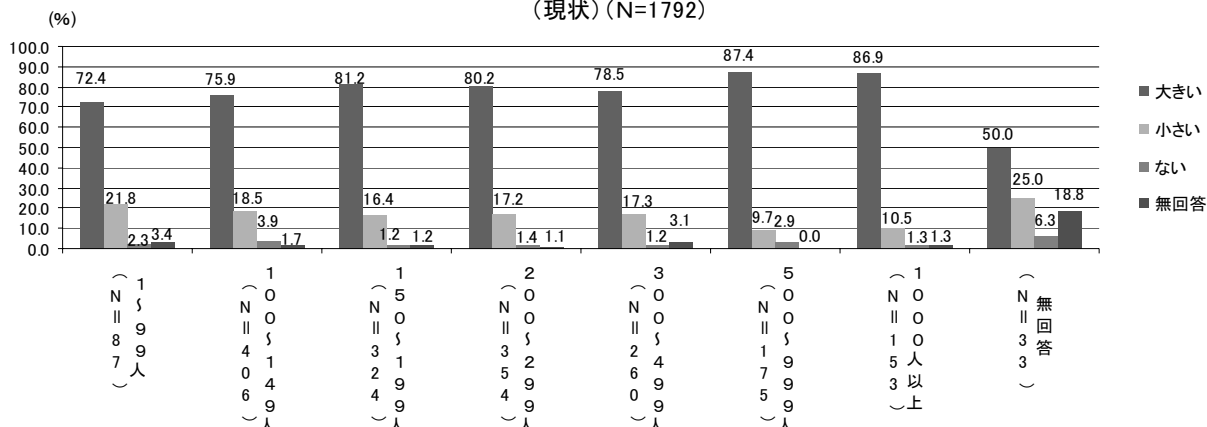
第2-2-33図 管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割（現状）(N=1792)



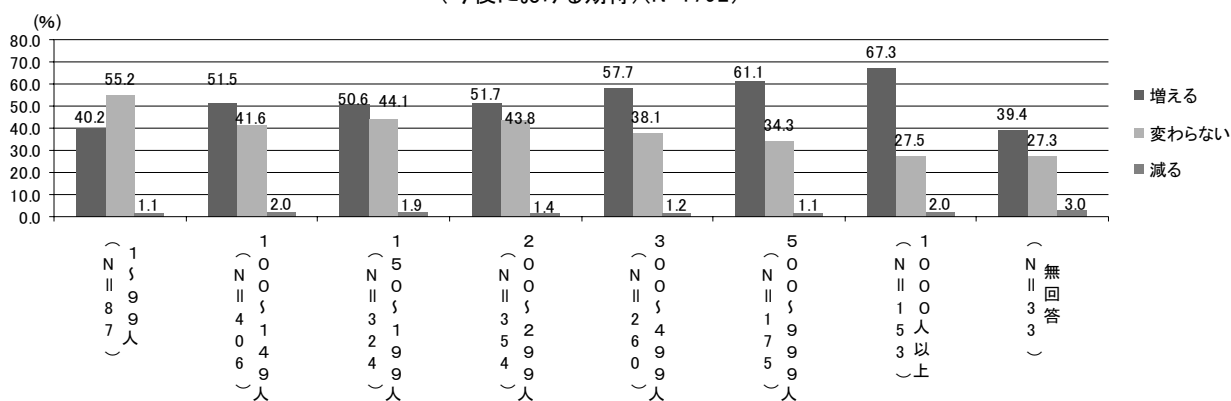
第2-2-34図 管理職が担っている苦情・不満への対応における役割（今後への期待）(N=1792)



第2-2-35図 企業規模別、管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割の大きさ (現状) (N=1792)

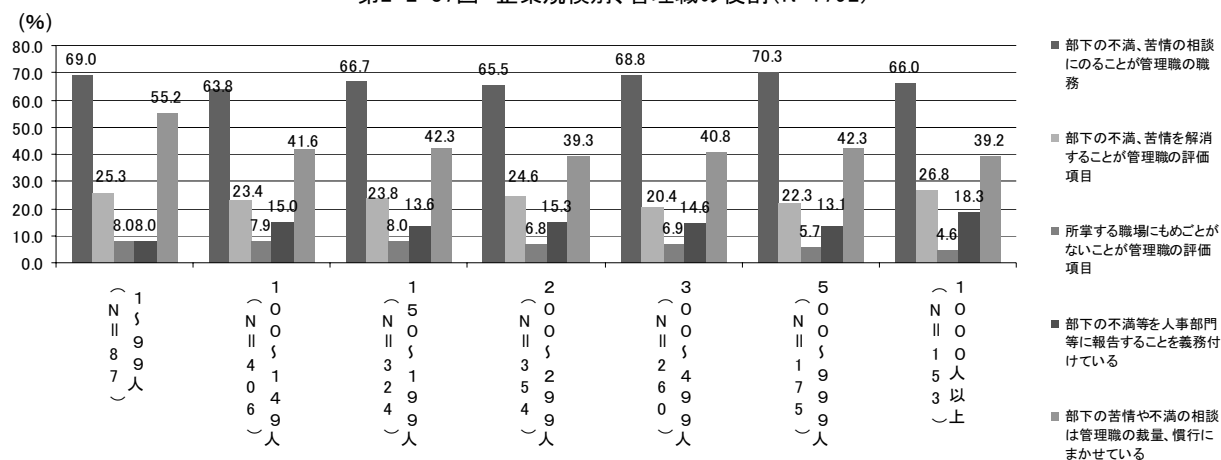


第2-2-36図 企業規模別、管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割 (今後における期待) (N=1792)



一方、管理職の苦情処理における位置づけを従業員規模別にみると、従業員規模の大小による管理職の位置づけに大きな変化が見られず6～7割程度の企業が「部下の不満、苦情の相談にのることが管理職の職務」とし、20数%の企業が「部下の不満、苦情を解消することが管理職の評価項目」としている。一方、「部下の苦情、不満の相談にのることは、管理職の裁量、慣行にまかせている」とする企業も4割程度存在する (第2-2-37図)。

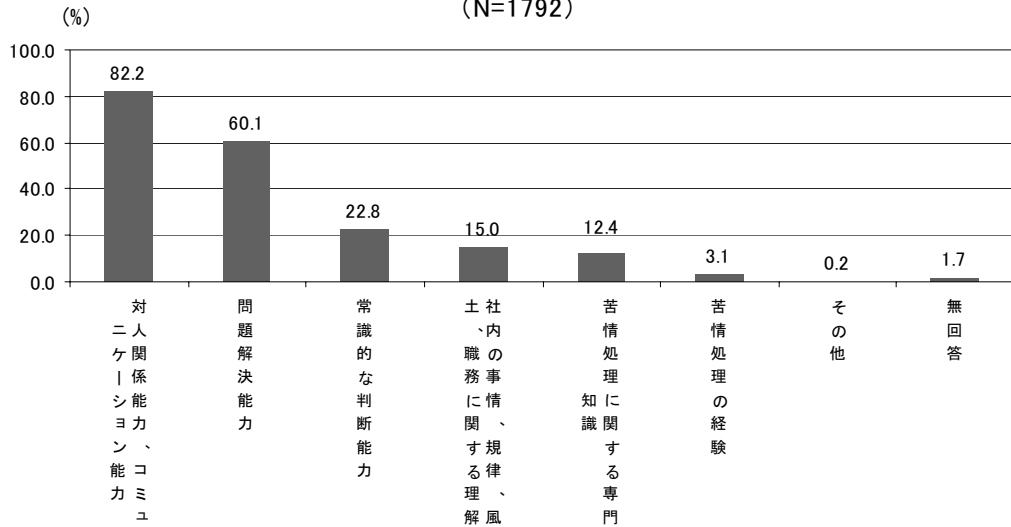
第2-2-37図 企業規模別、管理職の役割(N=1792)



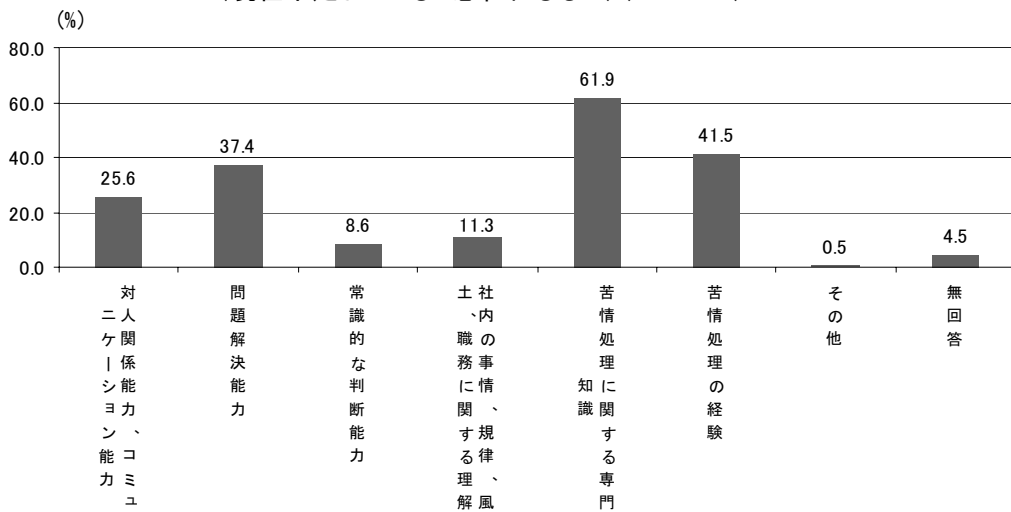
### イ 管理職に必要な能力・資質

苦情や不満の把握、解決のために管理職に必要な能力や資質について、「重要であるもの」と「現在不足していると思われるもの」について聞いた（2つ選択）。「重要であるもの」については、「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」（82.2%）、「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」（60.1%）をあげる企業が大多数で（第2-2-38図）、「現在不足していると思われるもの」については、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」（61.9%）、「苦情処理の経験」（41.5%）、「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」（37.4%）、「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」（25.6%）の順になった（第2-2-39図）。能力・資質として重視しているものと現在具体的に不足しているものを比較すると、企業は、苦情処理を担う管理職の能力・資質としては、「問題解決能力」、「コミュニケーション能力」をより重視するが、具体的な苦情処理にあたっては、「専門知識」や「苦情処理の経験」が欠かせないと考えていることがうかがわれる。

第2-2-38図 管理職に必要な能力や資質(重要なもの)  
(N=1792)



第2-2-39図 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) (N=1792)

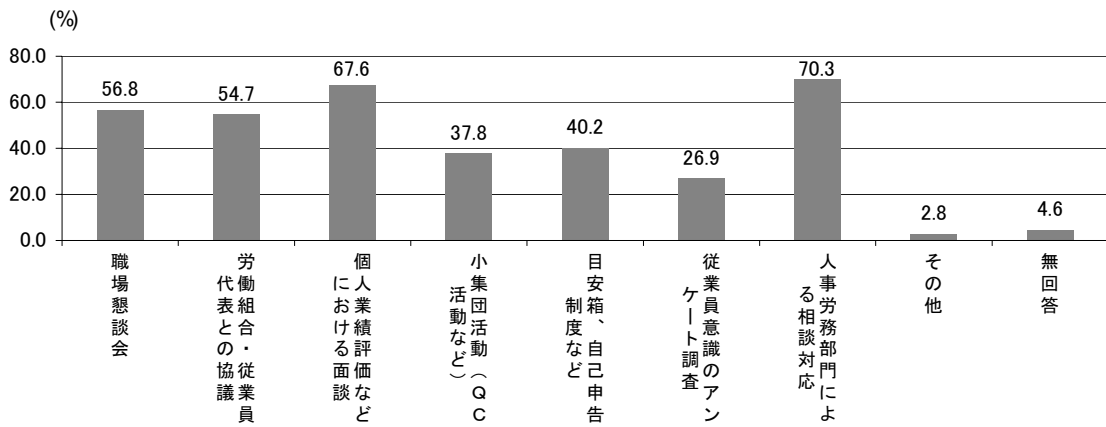


#### (4) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み

「相談窓口」、「苦情処理委員会」のように苦情や不満の把握、解決を主目的とした制度以外の、職場懇談会、労働組合・従業員代表との協議、個人業績評価などにおける面談、小集団活動(QC活動など)、目安箱、自己申告制度など、従業員意識のアンケート調査、人事労務部門による相談対応などの仕組みについて、その有無や実施状況、有効性について聞いた。

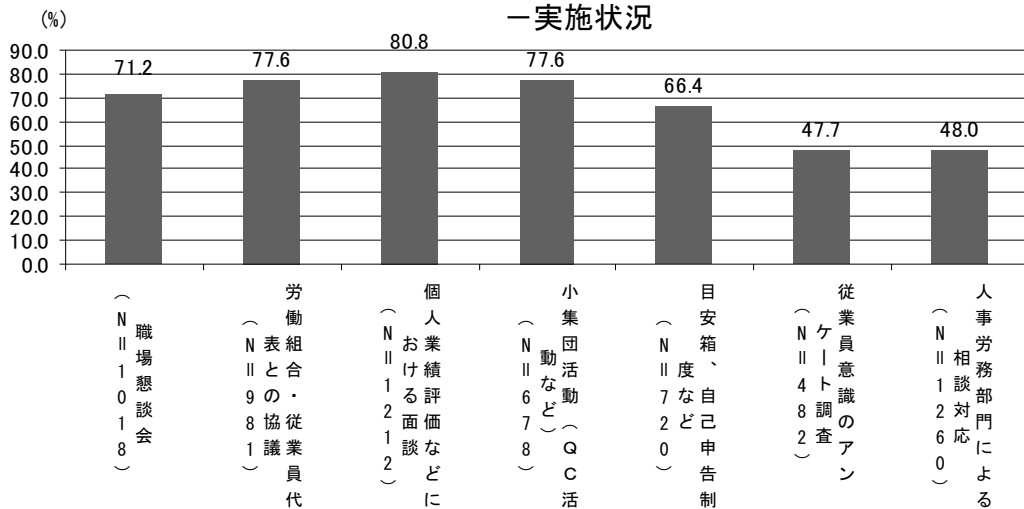
それぞれの仕組みが「ある」企業は職場懇談会が56.8%、労働組合・従業員代表との協議は54.7%、個人業績評価などにおける面談では67.6%、小集団活動(QC活動など)で37.8%、目安箱、自己申告制度などが40.2%、従業員意識のアンケート調査は26.9%、人事労務部門による相談対応では70.3%となっている(第2-2-40図)。

第2-2-40図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み  
—有無(N=1,792)



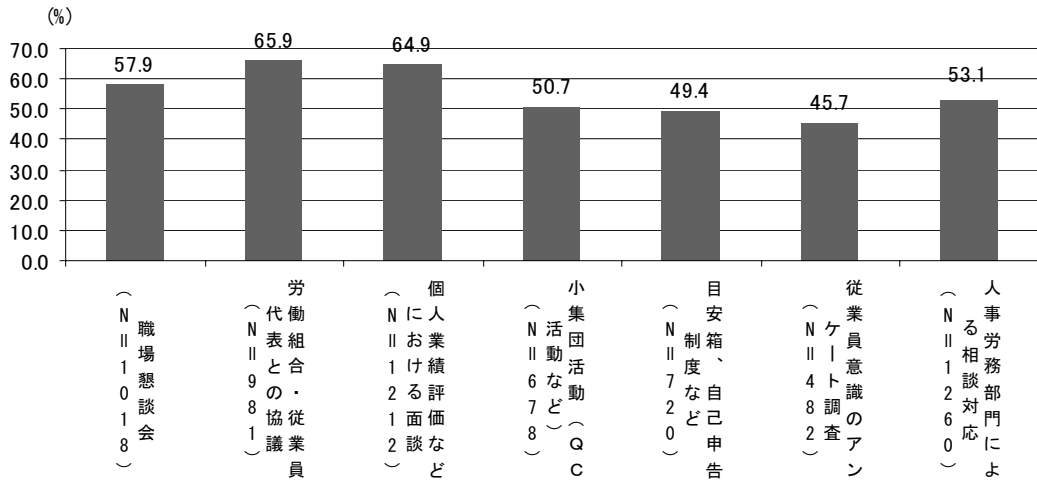
それぞれの仕組みを積極的に実施している企業（「頻繁にある」と「ある」の合計）は、「個人業績評価などにおける面談」が 80.8%、「労働組合・従業員代表との協議」と「小集団活動（QC活動など）」がともに 77.6%、「職場懇談会」では 71.2%、「目安箱、自己申告制度など」は 66.4%、「人事労務部門による相談対応」で 48.0%、「従業員意識のアンケート調査」47.7%となった（第2-2-41図）。

第2-2-41図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み  
—実施状況



それぞれの仕組みの有効性を積極的に認めている企業（「高い」と「やや高い」の合計）は、「労働組合・従業員代表との協議」が 65.9%、「個人業績評価などにおける面談」は 64.9%、「職場懇談会」で 57.5%、「人事労務部門による相談対応」では 53.1%、「小集団活動（QC活動など）」が 50.7%、「目安箱、自己申告制度など」は 49.4%、「従業員意識のアンケート調査」で 45.7%となっている（第2-2-42図）。

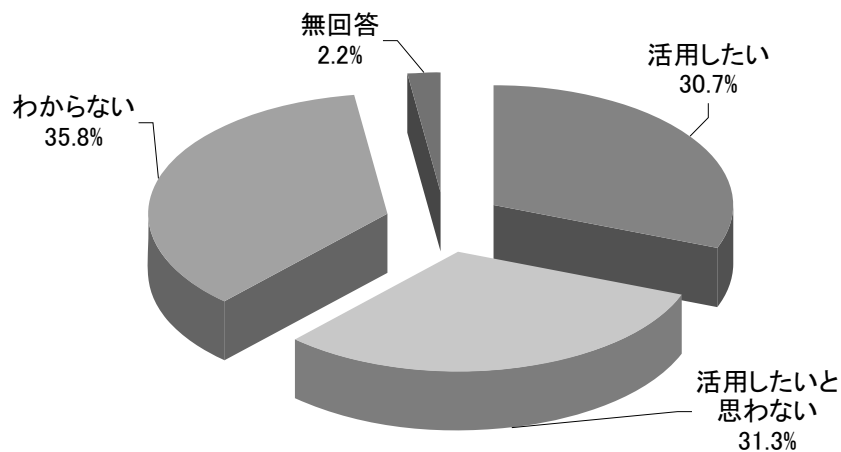
第2-2-42図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み  
—有効性「高い」「やや高い」



#### (5) 外部、行政機関からの支援

最近3年間で従業員との間の紛争を解決するために外部の機関・制度（労働委員会、裁判所、都道府県の労働局による紛争調停委員会のあっせん等）を利用したことがあるか聞いた設問では、「ある」とした回答が9.6%だった。今後、従業員との間で紛争が生じたとき、紛争解決のための外部の機関・制度を活用したいか尋ねた設問では、「活用したい」が30.7%、「活用したいと思わない」が31.3%、「わからない」が35.8%だった（第2-2-43図）。

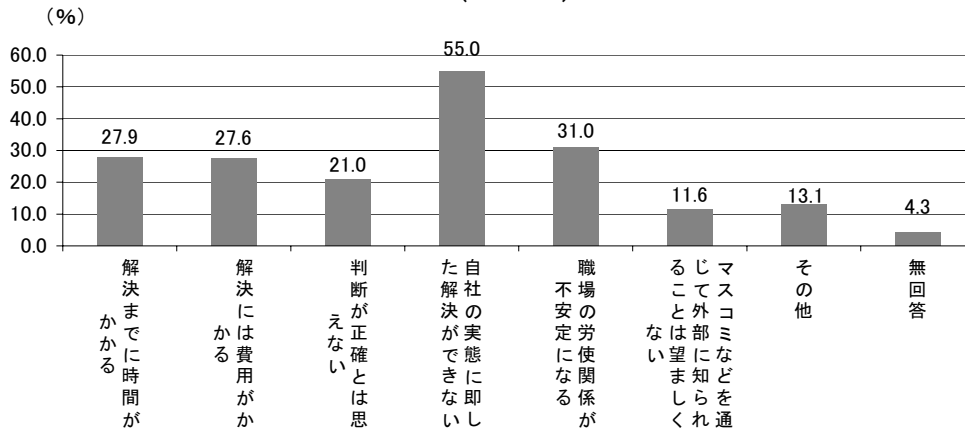
第2-2-43図 外部の機関・制度の活用意向(N=1792)



「活用したいと思わない」「わからない」と回答した理由（複数回答）については、「自社の実態に即した解決ができない」（55.0%）、「職場の労使関係が不安定になる」（31.0%）との回答が多く、内部での解決をなるべく望む傾向がみられた。次いで、「解決までに時間がかかる」（27.9%）、「解決には費用がかかる」（27.6%）、「判断が正確とは思えない」（27.6%）などの理由が続く（第2-2-44図）。

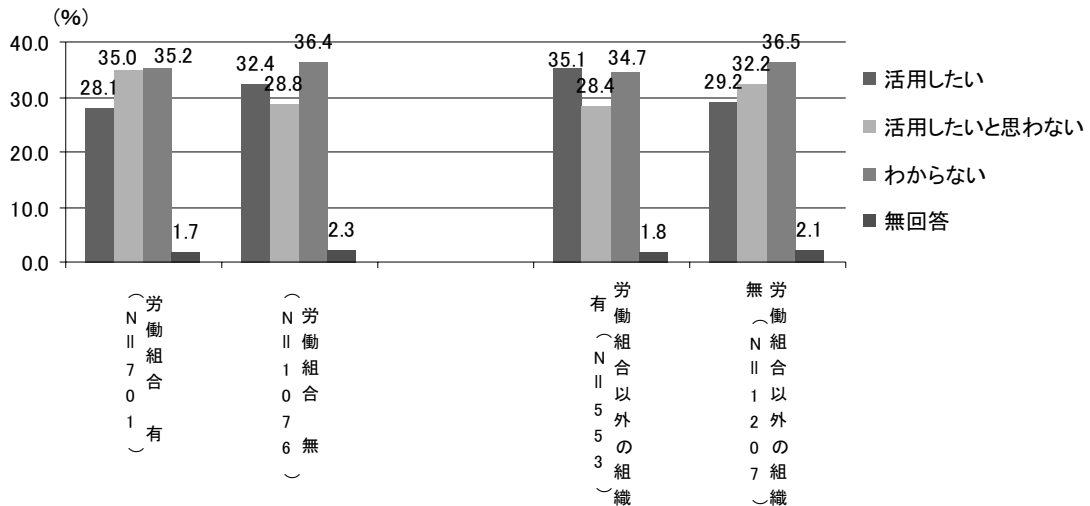


第2-2-44図 外部の機関・制度を活用したいと思わない理由  
(N=1202)



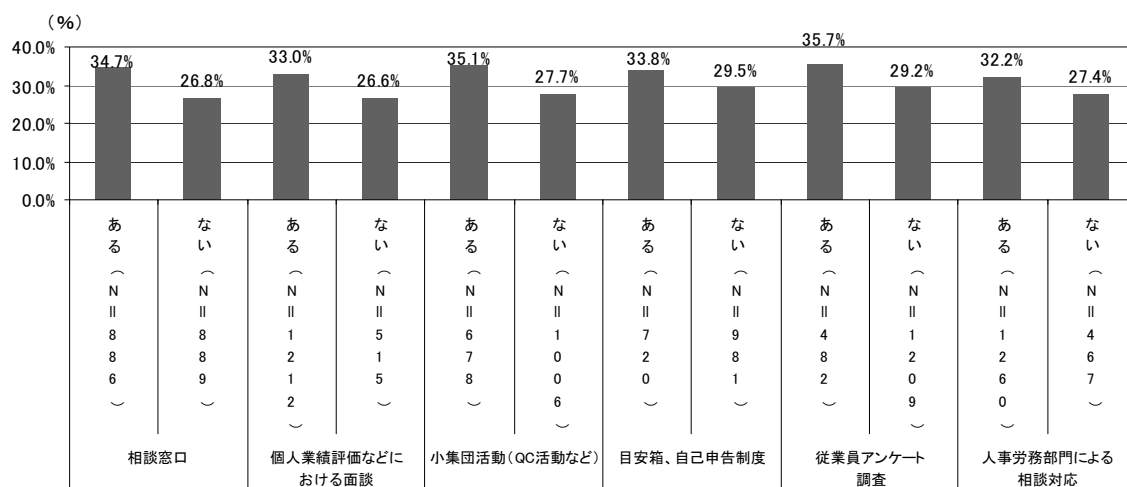
労働組合や労働組合以外の従業員組織（社員会など）の有無別で、外部の機関・制度の活用意向をみると、「活用したい」は労働組合が「ある」場合の 28.1%、労働組合が「ない」場合の 32.4%、「活用したいと思わない」は労働組合が「ある」場合の 35.0%、労働組合が「ない」場合の 28.8%となり、労働組合が「ある」場合は、「ない」場合と比べて、外部の機関・制度を活用したいと思わないとする傾向が強いという結果となった。また、労働組合以外の従業員組織（社員会など）の有無別による外部の機関・制度の活用意向は、「活用したい」は労働組合以外の従業員組織（社員会など）「ある」が 35.1%、「ない」が 29.2%、「活用したいと思わない」では、労働組合以外の従業員組織（社員会など）「ある」が 28.4%、「ない」が 32.2%となり、労働組合以外の従業員組織が「ある」場合は「ない」場合と比べて、外部の機関・制度を活用したいとする傾向が強いという結果となった（第 2-2-45 図）。

第2-2-45図 外部の機関・制度の活用意向(労働組合等の有無別)



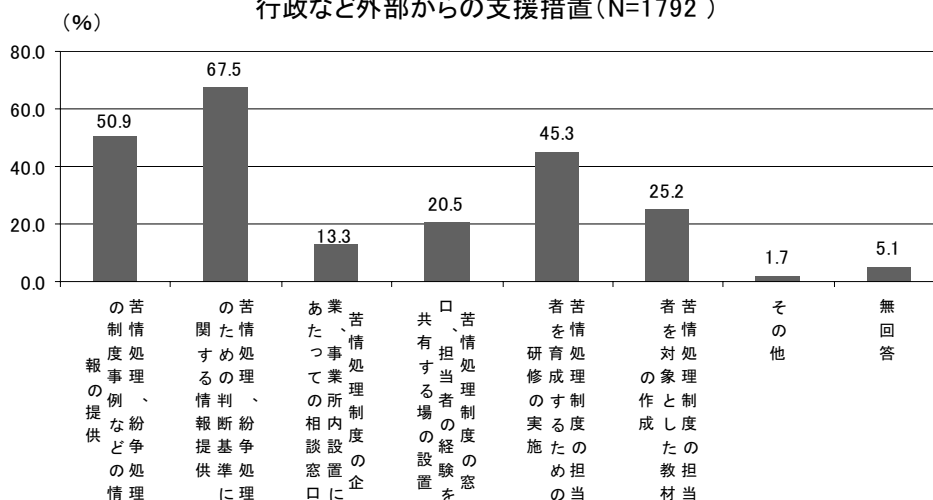
外部の機関・制度を活用したいかどうかについて、企業内の仕組み、制度の有無との関連でみると、相談窓口がある（N=886）とした企業で「活用したい」が34.7%、相談窓口がない（N=889）とした企業で「活用したい」が26.8%となった。また、「個人業績評価などにおける面談」がある（N=1212）とした企業で「活用したい」が33.0%、ない（N=515）とした企業で「活用したい」が26.6%、「小集団活動（QC活動など）」がある（N=678）とした企業で「活用したい」が35.1%、ない（N=1006）とした企業で「活用したい」が27.7%、「目安箱、自己申告制度」がある（N=720）とした企業で「活用したい」が33.8%、ない（N=981）とした企業で「活用したい」が29.5%、「従業員アンケート調査」がある（N=482）とした企業で「活用したい」が35.7%、ない（N=1209）とした企業で「活用したい」が29.2%、「人事労務部門による相談対応」がある（N=1260）とした企業で「活用したい」が32.2%、ない（N=467）とした企業で「活用したい」が27.4%となるなど、企業内の仕組み、制度が「ある」とした企業は「ない」とした企業と比べて、外部の機関・制度を「活用したい」とする傾向が高くなっている（第2-2-46図）。

第2-2-46図 企業内の仕組み、制度の有無別、外部の機関・制度の活用意向



企業にとって、有効だと思われる行政などからの支援措置について聞いた設問（複数回答）では、「苦情処理、紛争処理のための判断基準に関する情報提供」（67.5%）、「苦情処理、紛争処理の制度事例などの情報の提供」（50.9%）、「苦情処理制度の担当者を育成するための研修の実施」（45.3%）などをあげる回答が多かった（第2-2-47図）。

第2-2-47図 従業員の苦情・不満を解決するために有効と思われる行政など外部からの支援措置(N=1792)

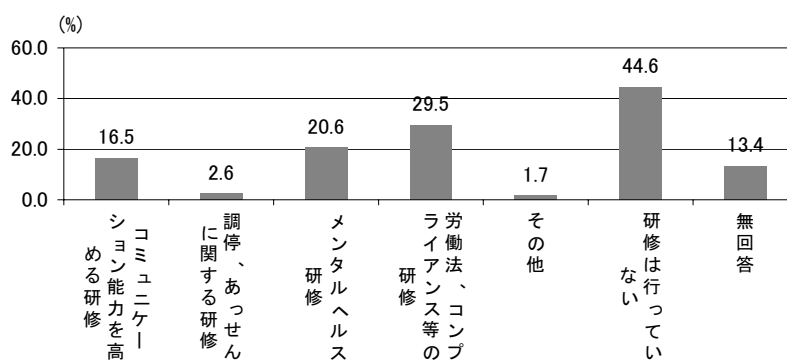


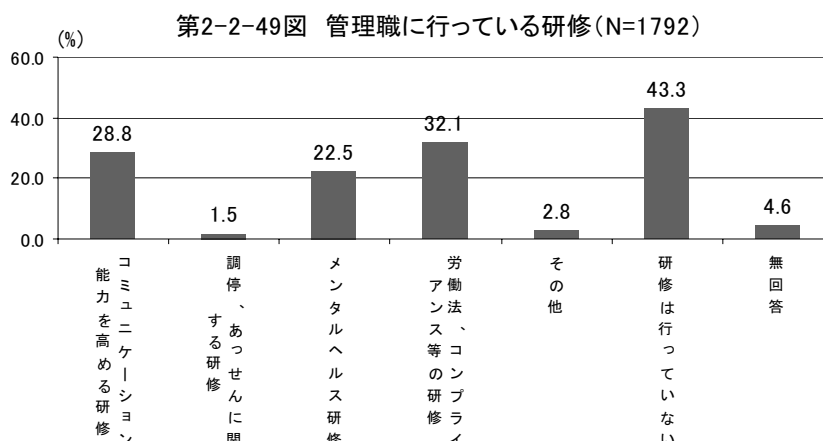
## (6) 研修

苦情や不満の把握、解決のために行っている研修の実施状況を対象別（苦情処理担当者、管理職）に聞いた設問（複数回答）では、「労働法、コンプライアンス等の研修」は苦情処理担当者向けが 29.5%、管理職向けが 32.1%、「メンタルヘルス研修」は苦情処理担当者向けが 20.6%、管理職向けが 22.5%、「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）」は苦情処理担当者向けが 16.5%、管理職向けが 28.8%となった。管理職への研修が苦情処理担当者への研修よりも若干、コミュニケーション能力を重視した結果となっている（第 2-2-48 図、第 2-2-49 図）。

それぞれ半数程度の企業が「研修は行っていない」としているが、研修を行っていない理由について聞いた設問では、「苦情が少なく、研修の必要性がない」（24.0%）、「研修を行わなくても、苦情に対応できる」（23.7%）の回答が多く、次いで「時間がない」（18.2%）、「どんな研修をすればよいかわからない」（15.8%）などの順。

第2-2-48図 苦情処理担当者に行っている研修(N=1792)





研修の他に、苦情処理を効果的に行うために実施していることについて聞いた設問（複数回答）では、何らかの取り組みをしている企業では、「苦情・不満の解決に関する制度、仕組みを広報する」（47.7%）、「苦情処理に関するマニュアルをつくる」（45.7%）、「苦情処理に関する事例集をつくる」（37.6%）などを実施しているところが多い。

相談窓口、苦情処理委員会が「ある」企業のうち、それぞれの有効性を「高い」と評価する企業と「低い」とする企業をみると、相談窓口、苦情処理委員会ともに、有効性が「高い」とする企業は、有効性が「低い」とする企業よりも「コミュニケーション能力を高める研修」、「メンタルヘルス研修」、「労働法、コンプライアンス等の研修」を実施している割合が高くなっている（第2-2-50表、第2-2-51表）。

第2-2-50表 苦情や不満の把握、解決のために行っている研修－相談窓口担当者

相談窓口－有無…ある

| 相談窓口－有効性 | 件数  | コミュニケーション能力を高める研修 | 調停、あっせんに関する研修 | メンタルヘルス研修 | 労働法、コンプライアンス等の研修 | その他 | 研修は行っていない | 無回答  |
|----------|-----|-------------------|---------------|-----------|------------------|-----|-----------|------|
| 合計       | 886 | 21.7              | 3.5           | 30.2      | 41.3             | 1.6 | 31.5      | 12.9 |
| 高い       | 226 | 28.8              | 4.4           | 39.4      | 49.6             | 1.8 | 24.8      | 10.2 |
| 普通       | 411 | 20.7              | 3.4           | 29.7      | 43.6             | 1.7 | 29.4      | 13.6 |
| 低い       | 161 | 16.1              | 1.9           | 20.5      | 29.8             | 0.6 | 45.3      | 11.8 |
| 無回答      | 88  | 18.2              | 4.5           | 27.3      | 30.7             | 2.3 | 33.0      | 18.2 |

第2-2-51表 苦情や不満の把握、解決のために行っている研修－苦情処理担当者

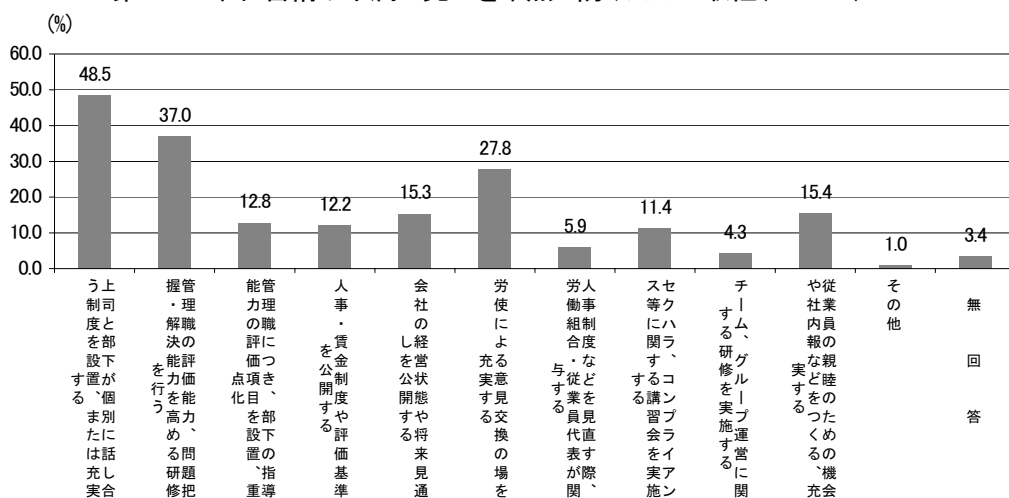
苦情処理委員会－有無…ある

| 苦情処理委員会－有効性 | 件数  | コミュニケーション能力を高める研修 | 調停、あっせんに関する研修 | メンタルヘルス研修 | 労働法、コンプライアンス等の研修 | その他 | 研修は行っていない | 無回答  |
|-------------|-----|-------------------|---------------|-----------|------------------|-----|-----------|------|
| 合計          | 287 | 24.7              | 4.2           | 33.1      | 46.7             | 2.4 | 28.9      | 7.3  |
| 高い          | 63  | 36.5              | 11.1          | 34.9      | 57.1             | 1.6 | 23.8      | 6.3  |
| 普通          | 130 | 25.4              | 3.1           | 37.7      | 43.1             | 3.8 | 24.6      | 4.6  |
| 低い          | 57  | 15.8              | 1.8           | 26.3      | 42.1             | -   | 43.9      | 10.5 |
| 無回答         | 37  | 16.2              | -             | 24.3      | 48.6             | 2.7 | 29.7      | 13.5 |

### (7) 企業としての取組の必要性

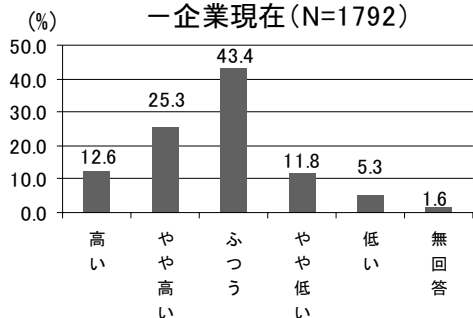
職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐ取組について聞いた設問（2つ選択）では、「上司と部下が個別に話しあう制度を設置、または充実する」が48.5%ともっとも多く、次いで「管理職の評価能力、問題把握・解決能力を高める研修を行う」は37.0%、「労使による意見交換の場を充実する」で27.8%、「従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、充実する」では15.4%などとなっており、上司によって適切な管理が行われることや従業員間のコミュニケーションに会社が期待していることがうかがわれる結果となった（第2-2-52図）。

第2-2-52図 苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組(N=1792)

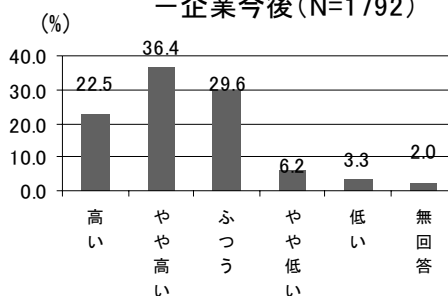


従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組の必要性について、「現在の必要性」、「今後の必要性」を聞いた設問では、「現在の必要性」を積極的に肯定（「高い」と「やや高い」の合計）するのは37.9%、「今後における必要性」を積極的に肯定（「高い」と「やや高い」の合計）するのは58.9%となっており、過半数の企業が今後における高い必要性を感じている（第2-2-53図、第2-2-54図）。

第2-2-53図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組の必要性 — 企業現在 (N=1792)



第2-2-54図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組の必要性 — 企業今後 (N=1792)



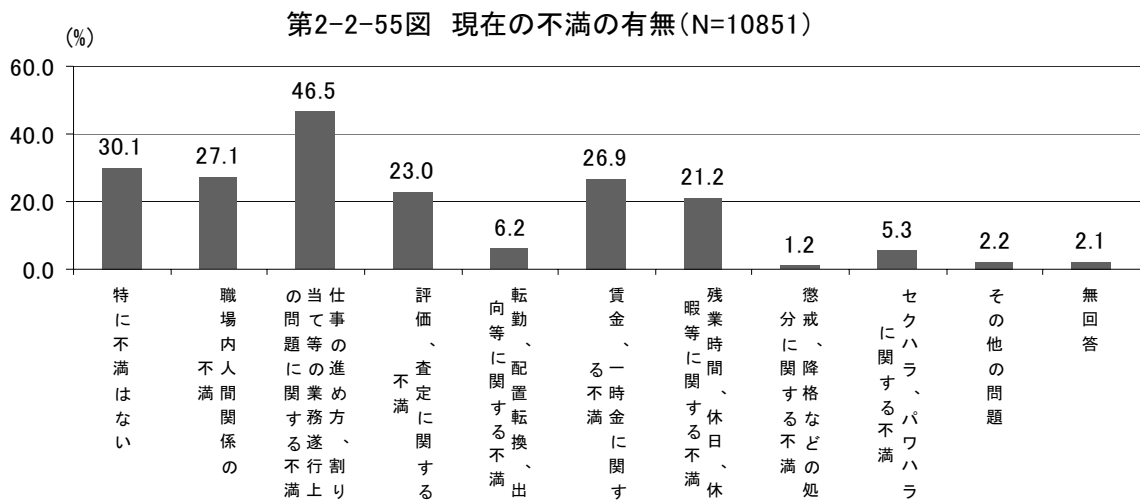
## (8) 労働組合

労働組合に期待することについて聞いた設問では、「従業員コミュニケーションの強化」が 42.5%と第一位の回答となった。次いで、「従業員個別の不満をとりまとめて労使交渉などで討議する」が 21.0%、「苦情・不満を解消するための相談窓口」は 11.6%などとなり、労働組合には従業員コミュニケーションの促進と従業員の苦情や不満を取りまとめる機能を期待しているという結果になった。

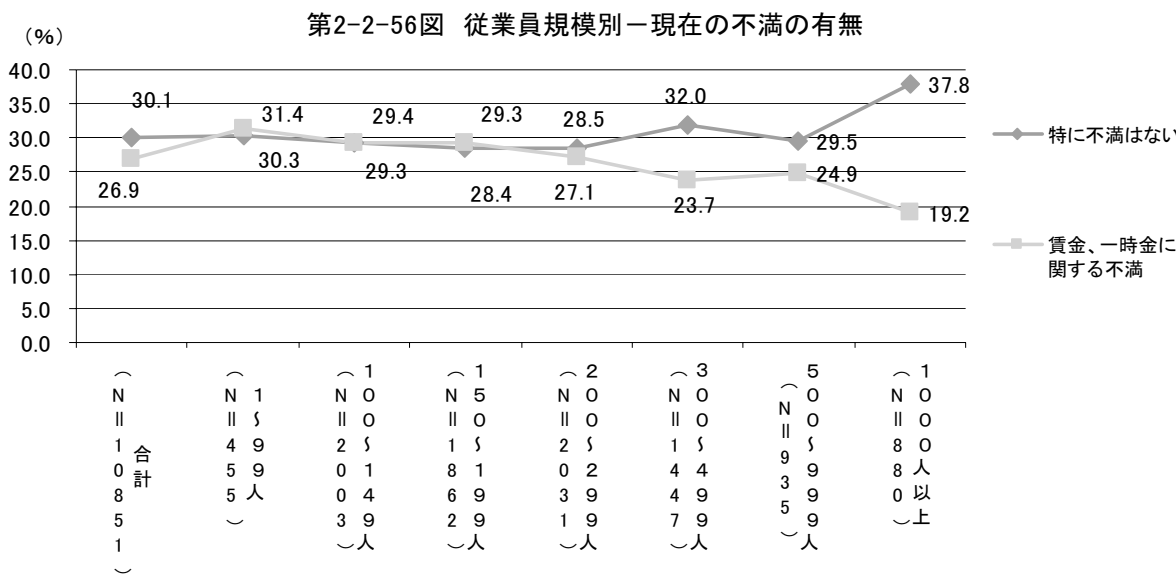
## 2 従業員調査

### (1) 従業員の抱える不満

企業による従業員の苦情・不満の把握・解決に関し、従業員が現在抱えている不満の有無、中身について従業員調査で聞いた（複数回答）。「特に不満はない」は30.1%で、ほぼ7割の従業員が何らかの不満があるという結果になった。不満の中身は、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（46.5%）が第一位。ついで「職場内人間関係の不満」（27.1%）、「賃金、一時金に関する不満」（26.9%）、「評価、査定に関する不満」（26.9%）、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（21.2%）などの順となっている（第2-2-55図）。



従業員規模別で、現在の不満の有無に特徴的なものをみると、1~999人規模で3割前後だった「特に不満はない」が1000人以上規模では4割弱となっており、大企業は不満を持った従業員の割合が少ない。また、「賃金、一時金に関する不満」では、企業規模が大きくなるほど不満を持った従業員の割合が少なくなっている（第2-2-56図）。



年収別に現在の不満の有無をみると、「特に不満はない」は750万円未満までは3割程度であるが、750万円以上1000万円未満では39.4%となり、1000万円以上では57.0%と750万円を境に不満がある従業員の割合が大きく減っている（第2-2-57表）。

第2-2-57表 年収別—現在の不満の有無(%)

|                          | 特に不満はない | の職不場不満内人間関係 | に務割仕関連り事す行当のる上て進不の等め満間の方題業、 | す評る価不満足に定に關 | す換転る勤、不出、配等置に転關 | 関賃す金、不一時金に | す日残る業不不休時間等、に休關 | 不の懲満処戒分、に降關格すなど | 満ハセラクにハラするパ不ワ | その他の問題 |
|--------------------------|---------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|--------|
| 300万円未満 (N=3115)         | 29.4    | 30.0        | 44.0                        | 19.4        | 3.9             | 30.8       | 23.5            | 1.1             | 6.5           | 2.4    |
| 300万円以上500万円未満 (N=4079)  | 27.0    | 28.8        | 49.5                        | 25.9        | 6.9             | 30.4       | 24.0            | 1.1             | 5.6           | 2.1    |
| 500万円以上750万円未満 (N=2388)  | 30.7    | 25.8        | 48.2                        | 25.1        | 8.0             | 22.9       | 18.6            | 1.5             | 4.1           | 2.3    |
| 750万円以上1000万円未満 (N=828)  | 39.4    | 17.0        | 42.3                        | 20.0        | 6.9             | 13.3       | 12.8            | 1.1             | 3.7           | 1.6    |
| 1000万円以上1250万円未満 (N=221) | 57.0    | 12.7        | 29.9                        | 12.7        | 6.3             | 6.3        | 3.2             | 0.9             | 1.8           | 0.9    |
| 1250万円以上1500万円未満 (N=28)  | 46.4    | 25.0        | 32.1                        | 14.3        | 25.0            | 3.6        | 3.6             | -               | -             | 3.6    |
| 1500万円以上 (N=23)          | 39.1    | 17.4        | 39.1                        | 26.1        | 8.7             | 21.7       | 8.7             | 4.3             | 8.7           | 4.3    |

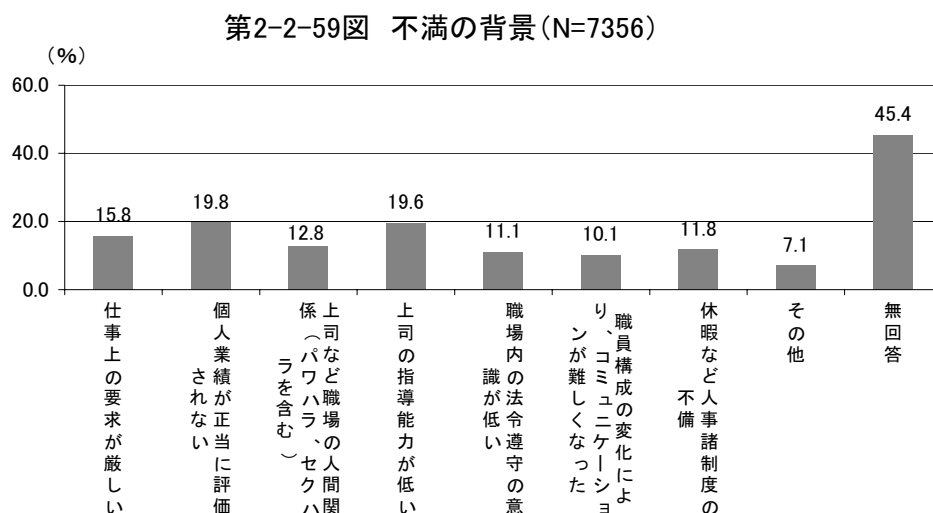
職位別に現在の不満の有無をみると、ほとんどの項目で課長クラス以上の不満の割合が減っている。その一方で、係長・主任・課長補佐クラスでは、ほとんどの項目で不満の割合が、一般、課長クラス以上と比べて高くなっている（第2-2-58表）。

第2-2-58表 職位別—現在の不満の有無(%)

|                        | 特に不満はない | の職不場不満内人間関係 | に務割仕関連り事す行当のる上て進不の等め満間の方題業、 | す評る価不満足に定に關 | す換転る勤、不出、配等置に転關 | 関賃す金、不一時金に | す日残る業不不休時間等、に休關 | 不の懲満処戒分、に降關格すなど | 満ハセラクにハラするパ不ワ | その他の問題 |
|------------------------|---------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|--------|
| 一般 (N=5785)            | 30.3    | 28.5        | 46.0                        | 22.2        | 5.2             | 28.3       | 22.2            | 1.1             | 6.1           | 2.4    |
| 係長・主任・課長補佐クラス (N=2609) | 23.6    | 29.6        | 51.6                        | 27.0        | 8.7             | 30.5       | 25.3            | 1.5             | 5.3           | 2.0    |
| 課長クラス以上 (N=2309)       | 37.0    | 21.4        | 42.5                        | 21.0        | 6.2             | 19.4       | 14.7            | 1.3             | 3.2           | 1.7    |



不満の背景について聞いた（複数回答）設問では回答が散らばる傾向となり、「個人業績が正当に評価されない」（19.8%）、「上司の指導能力が低い」（19.6%）、「仕事上の要求が厳しい」（15.8%）、「上司など職場の人間関係（パワハラ、セクハラを含む）」（12.8%）、「休暇など人事諸制度の不備」（11.8%）、「職場内の法令遵守の意識が低い」（11.1%）、「職員構成の変化により、コミュニケーションが難しくなった。」（10.1%）の順になった（第 2-2-59 図）。

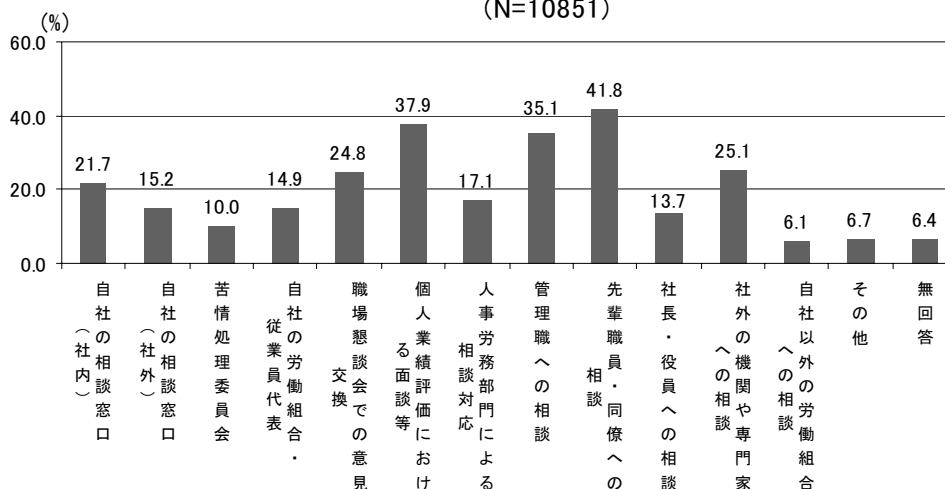


## (2) 苦情や不満を把握、解決する方法

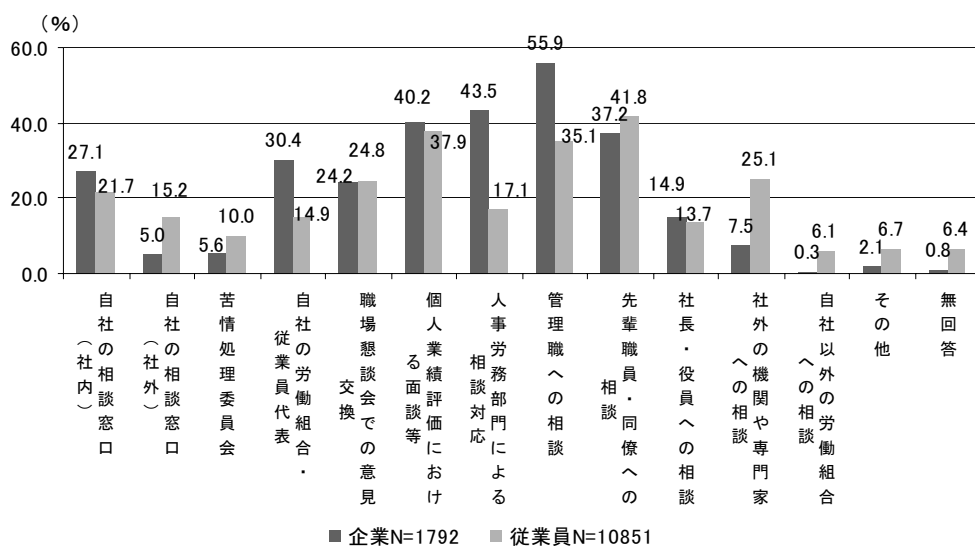
従業員調査で従業員が不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先について、もっともふさわしいと思われる仕組みや相談先を聞いたところ（3つ選択）、「先輩職員・同僚への相談」（41.3%）を選んだ者がもっとも多く、ついで「面談、自己申告制度など不満を伝える機会」（37.9%）、「管理職への相談」（35.1%）、「社外の機関や専門家への相談（カウンセラー、弁護士等）」（25.1%）などの順となった（第 2-2-60 図）。

企業調査と従業員調査を比較すると、「管理職への相談」「人事労務部門による相談対応」などでは企業に比べ従業員が重視する割合が低くなっており、他方「社外の機関や専門家への相談」などでは従業員が重視する割合が高くなっている（第 2-2-61 図）。

第2-2-60図 不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先  
(N=10851)



第2-2-61図 不満を抱えた場合に重視する仕組みや相談先



つぎに、現在の不満の内容別に、従業員がどのような制度や仕組みを選択しているかみてみよう。

「職場内人間関係の不満」(N=2943)を持っている従業員は、「先輩職員・同僚への相談」(41.3%)を第一位、次いで「面談、自己申告制度など、不満を伝える機会」(39.1%)、「管理職への相談」(32.4%)などの順としている。

「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」(N=5043)については、「面談、自己申告制度など、不満を伝えることができる機会」(40.3%)がもっとも多く、「先輩職員・同僚への相談」(39.8%)、「管理職への相談」(33.4%)などが続く。

「評価、査定に関する不満」(N=2495)は「面談、自己申告制度など、不満を伝えること

ができる機会」(44.8%)がもっとも多く、「社外の機関や専門家への相談(カウンセラー、弁護士等)」(33.5%)、「先輩職員・同僚への相談」(33.1%)などが続く。

「転勤、配置転換、出向等に関する不満」(N=675)は「面談、自己申告制度など、不満を伝えることができる機会」(40.9%)がもっとも多く、「先輩職員・同僚への相談」(35.4%)、「社外の機関や専門家への相談」(33.6%)などが続く。

「賃金、一時金に関する不満」(N=2916)は「面談、自己申告制度など、不満を伝えることができる機会」(42.0%)、「先輩職員・同僚への相談」(35.4%)、「社外の機関や専門家への相談」(31.4%)の順となっている。

「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(N=2304)は「面談、自己申告制度など、不満を伝えることができる機会」(39.7%)、「先輩職員・同僚への相談」(38.5%)、「社外の機関や専門家への相談」(31.8%)の順となっている。

「懲戒、戒告などの処分に関する不満」(N=131)は「社外の機関や専門家への相談(カウンセラー、弁護士等)」(40.5%)、「面談、自己申告制度など、不満を伝えることができる機会」(33.6%)、「自社の相談窓口(社外受付)」、「先輩職員・同僚への相談」(ともに23.7%)の順となっている。

以上のように、なんらかの不満を抱えた従業員は不満の内容ごとに、利用したい仕組みや相談先を分けていることがわかった。まんべんなく選択されているのは、「面談、自己申告制度など、不満を伝える機会」といった、苦情・不満を伝えることを主目的としていないものの、付随的に苦情や不満を伝えることができるような制度や、「先輩職員・同僚への相談」といった会社の制度ではないインフォーマルな仕組みであった(第2-2-62表)。

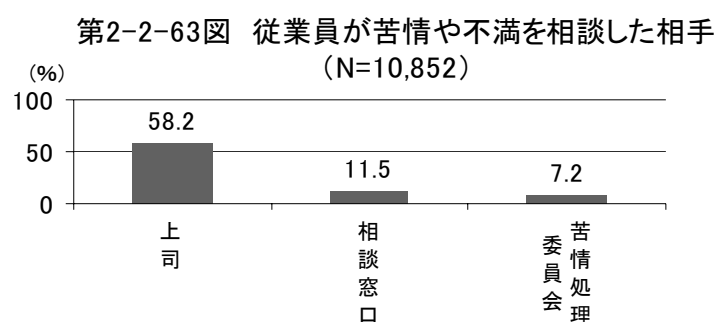
第2-2-62表 現在の不満の内容別、利用したい仕組みや相談先

|                                 | 1位                                  | 2位                                  | 3位   |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| 職場内人間関係の不満                      | 先輩職員・同僚への相談<br>(41.3%)              | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(39.1%) | 管理職への相談<br>(32.4%)                                   |
| 仕事の進め方、割り当て等の業務遂<br>行上の問題に関する不満 | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(40.3%) | 先輩職員・同僚への相談<br>(39.8%)              | 管理職への相談<br>(33.4%)                                   |
| 評価、査定に関する不満                     | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(44.8%) | 社外の機関や専門家への相<br>談 (33.5%)           | 先輩職員・同僚への相談<br>(33.1%)                               |
| 転勤、配置転換、出向等に関する不<br>満           | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(40.9%) | 先輩職員・同僚への相談<br>(35.4%)              | 社外の機関や専門家への<br>相談 (33.6%)                            |
| 賃金、一時金に関する不満                    | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(42.0%) | 先輩職員・同僚への相談<br>(35.4%)              | 社外の機関や専門家への<br>相談 (31.4%)                            |
| 残業時間、休日、休暇等に関する不<br>満           | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(39.7%) | 先輩職員・同僚への相談<br>(38.5%)              | 社外の機関や専門家への<br>相談 (31.8%)                            |
| 懲戒、戒告などの処分に関する不満                | 社外の機関や専門家への相<br>談 (40.5%)           | 面談、自己申告制度など、<br>不満を伝える機会<br>(33.6%) | 自社の相談窓口 (社外受<br>付) (23.7%)<br>先輩職員・同僚への相談<br>(23.7%) |

### (3) 管理職、同僚による苦情・不満の把握、解決

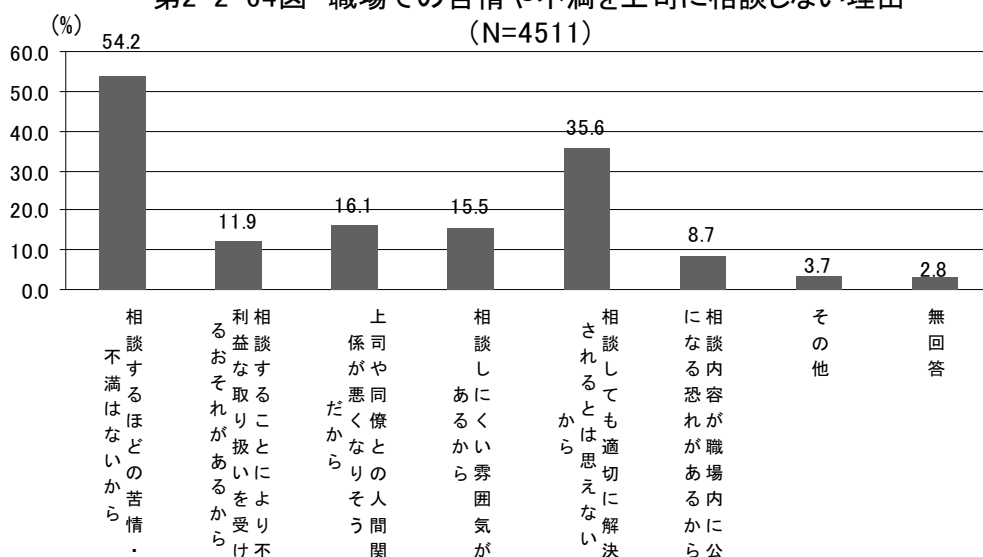
#### ア 管理職に相談した経験

苦情や不満を相談した経験があるかどうか聞いたところ、上司に相談をしたことが「ある」が58.2%で、「ない」は41.6%となっている(第2-2-63図)。



職場での苦情や不満を上司に相談しない理由については(複数回答)、「相談するほどの苦情・不満はないから」(54.2%)が第一位であり、「相談しても適切に解決されるとは思えないから」(35.6%)などが続く(第2-2-64図)。

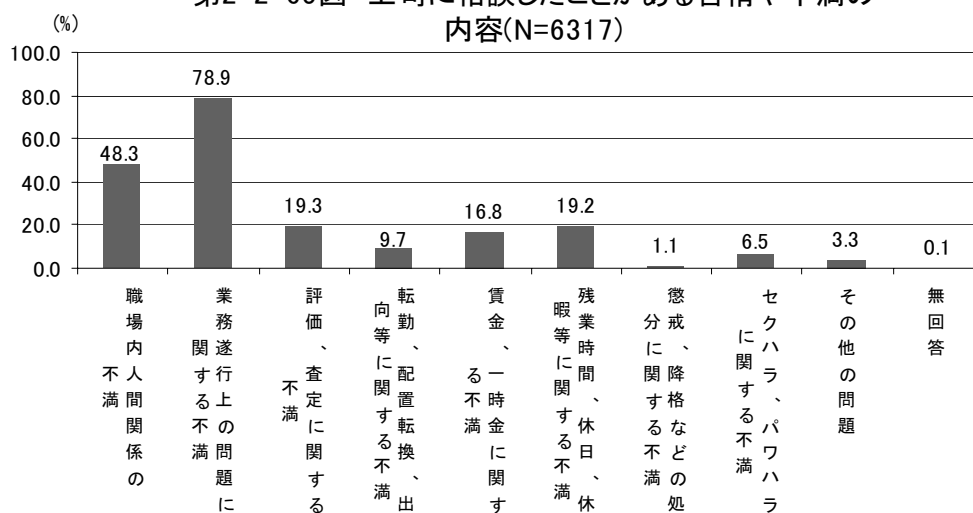
第2-2-64図 職場での苦情や不満を上司に相談しない理由  
(N=4511)



### イ 上司に相談した苦情・不満の内容

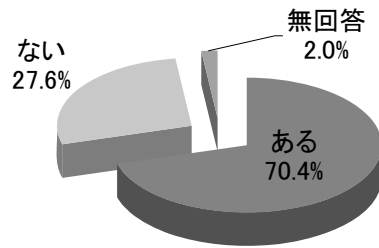
従業員が上司に相談した苦情・不満の内容は「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」が78.9%と圧倒的に多く、次いで「職場内人間関係の不满」が48.3%などとなっている。一方、上司に相談した割合が低い項目は「評価、査定に関する不満」(19.3%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(19.2%)、「賃金、一時金に関する不満」(16.8%)などとなっている(第2-2-65図)。

第2-2-65図 上司に相談したことがある苦情や不満の内容(N=6317)

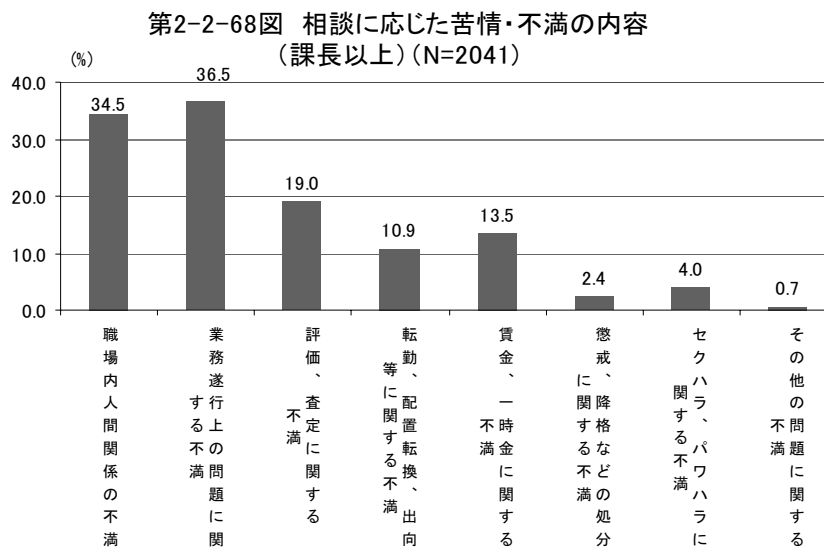
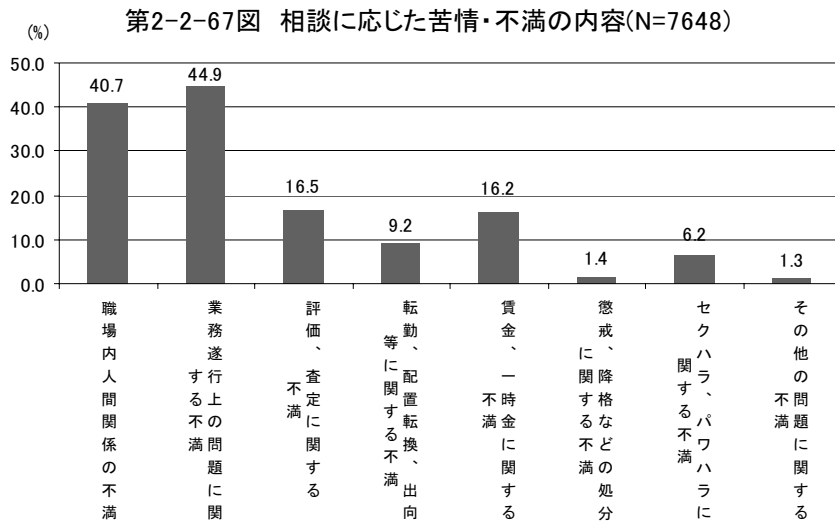


部下や同僚の苦情・不満の相談に応じた経験があるかを聞いた設問では、「ある」が70.4%、「ない」が27.6%となった(第2-2-66図)。

第2-2-66図 部下や同僚の苦情・不満の相談に応じた経験(N=10851)



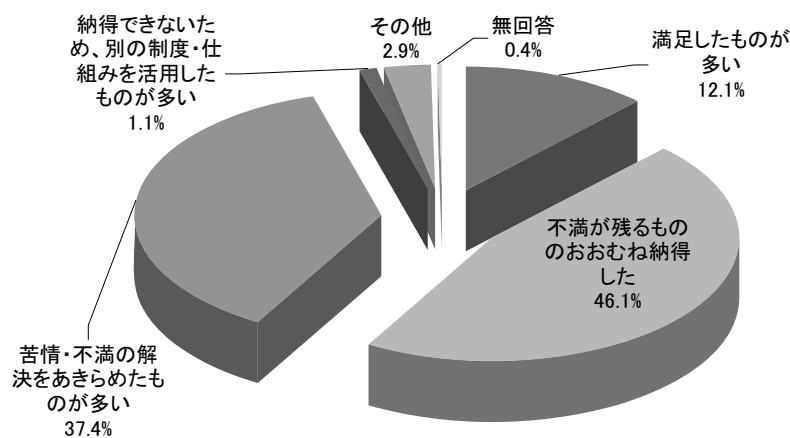
相談に応じた部下や同僚の苦情・不満の内容は、「仕事の進め方、仕事の割り当て、仕事内容等の業務遂行上の不満」が 44.9%と最も多く、次いで「職場内人間関係の不満」が 40.7%などとなっており、相談した不満の内容と符合する結果となった（第 2-2-67 図、第 2-2-68 図）。



## ウ 上司に相談した結果

上司に苦情・不満を相談した結果については、「不満が残るもののおおむね納得した」が46.1%ともっとも多く、「苦情・不満の解決をあきらめたものが多い」が37.4%と続き、他の結果を大きく上回っている。「おおむね納得した」(46.1%)と「満足したものが多い」(12.1%)を合わせ、納得した人は58.2%となった(第2-2-69図)。部下の苦情や不満に関する相談に応じる職務上の役割があるかどうか聞いた設問では、「部下はいない」人を除くと、職務上の役割に「なっている」が57.6%で、「なっていない」が42.4%となった(第2-2-70図)。

第2-2-69図 上司に苦情・不満を相談した結果  
(N=6317)



第2-2-70図 部下の苦情や不満に関する相談に応じる職務上の役割  
(N=6979)



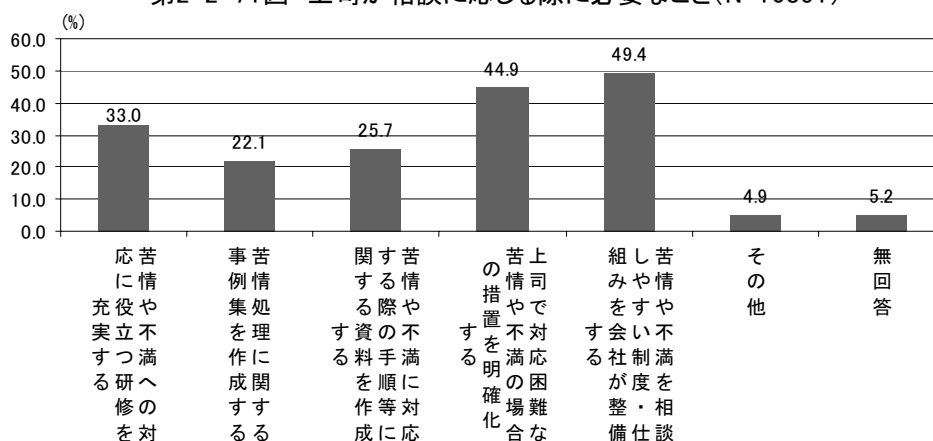
## エ 管理職に必要な能力や資質

部下の苦情や不満に関する相談に応じることが職務上の役割に「なっている」と回答した者に、苦情・不満の相談に対応するために必要と思う能力について聞いた(2つ選択)ところ、「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」(81.6%)、「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」(58.5%)の二つに回答が集中し、そのほか「苦情処理に関する専門知識(労働法、メンタルヘルスなど)」(10.1%)、「苦情処理の経験」(5.7%)の順となって

いる。

上司が部下からの苦情・不満に関する相談に、より適切に対応するために必要と思われることを聞いた設問（複数回答）では、「苦情や不満を相談しやすい制度・仕組みを会社が整備する」（49.4%）、「上司で対応困難な苦情や不満の場合の措置を明確にする」（44.9%）の二つが多く、次いで「苦情や不満への対応に役立つ研修を充実する」（33.0%）、「苦情や不満に対応する際の手順等に関する資料を作成する」（25.7%）、「苦情処理に関する事例集を作成する」（22.1%）の順となっている（第2-2-71図）。

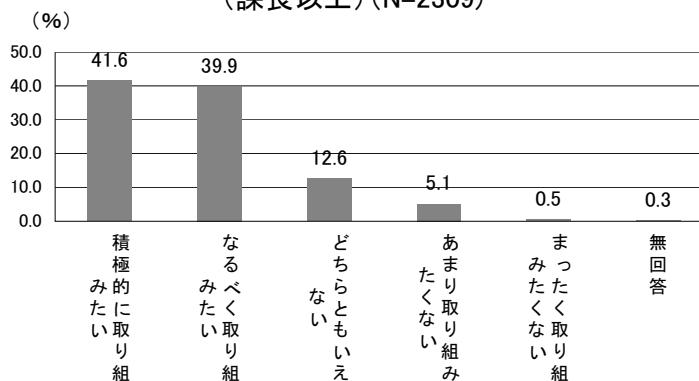
第2-2-71図 上司が相談に応じる際に必要なこと(N=10851)



### オ 相談に応じる意欲、課題

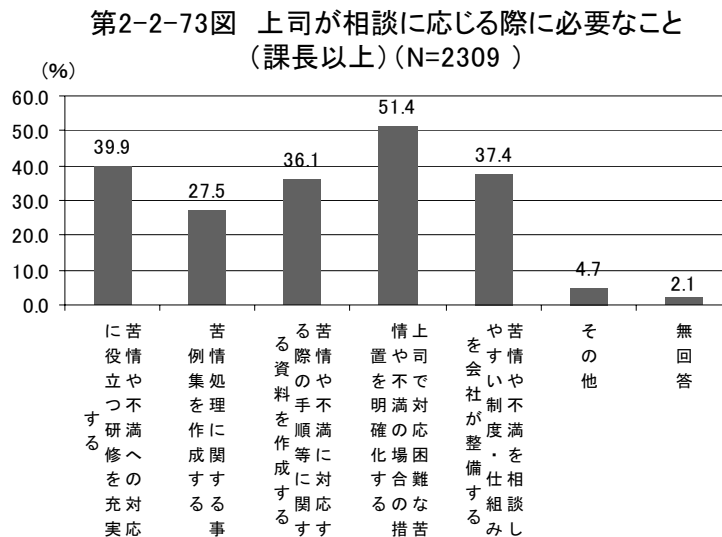
企業調査による従業員の苦情・不満の解決に関する企業の管理職への期待は高いが、管理職の側の意識はどうであろうか。苦情や不満に応じる意欲について課長クラス以上の管理職層でみると、「積極的に取り組みたい」が41.6%、「なるべく取り組みたい」が39.9%となっており、管理職層の8割は苦情、不満の対応に前向きであった。「どちらとも言えない」は12.6%、「あまり取り組みたくない」は5.1%、「まったく取り組みたくない」は0.5%であった（第2-2-72図）。

第2-2-72図 苦情・不満の相談に応じる意欲 (課長以上) (N=2309)

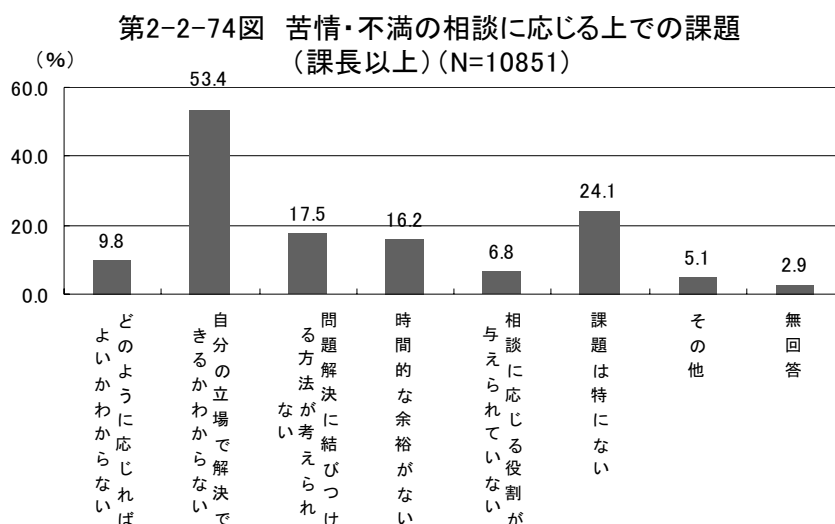




管理職層(課長以上)について、「上司が部下からの苦情・不満に関する相談に、より適切に対応するために必要と思われること」を聞いた設問(複数回答)では、「上司で対応困難な苦情や不満の場合の措置を明確化する」(51.4%)、「苦情や不満への対応に役立つ研修を充実する」(39.9%)の順となり、全体(N=10851)では第一位だった「苦情や不満を相談しやすい制度・仕組みを会社が整備する」(37.4%)は第三位となった(第2-2-73図)。



また、苦情不満の相談に応じる上での課題について、課長クラス以上の管理職層でみると、「自分の立場で解決できるかわからない」が53.4%と最も多く回答が集中し、そのほか、「問題解決に結びつける方法が考えられない」(17.5%)、「時間的な余裕がない」(16.2%)の順となっている。なお、「課題は特にない」は24.1%であった(第2-2-74図)。



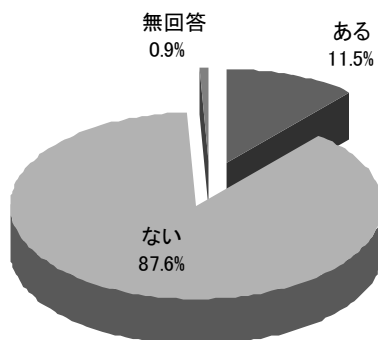
#### (4) 相談窓口、苦情処理委員会

##### ア 相談窓口、苦情処理委員会の有無

従業員調査で相談窓口の有無を聞いた設問では、「ある」(29.8%)、「ない・分からない」

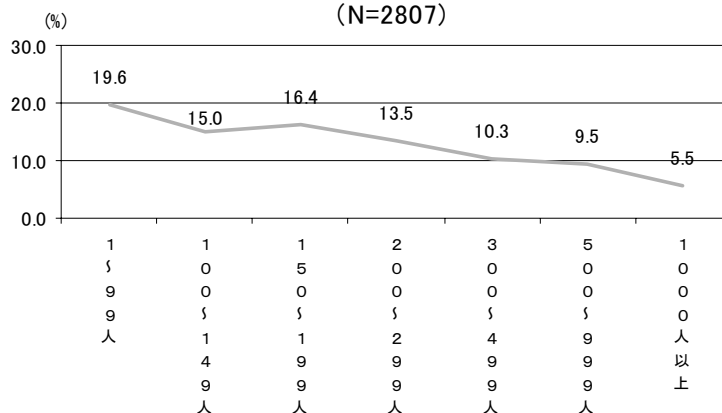
(67.5%) となった。相談窓口が「ある」とした従業員のうち、実際に相談窓口を「利用したことがある」と回答した従業員は11.5%となり、10人に1人が利用している(第2-2-75図)。

第2-2-75図 相談窓口の利用経験(N=10851)



従業員規模別にみた相談窓口の利用経験は、1000人以上規模の5.5%から従業員規模が小さくなるに従って利用経験が「ある」割合が高くなっている(第2-2-76図)。

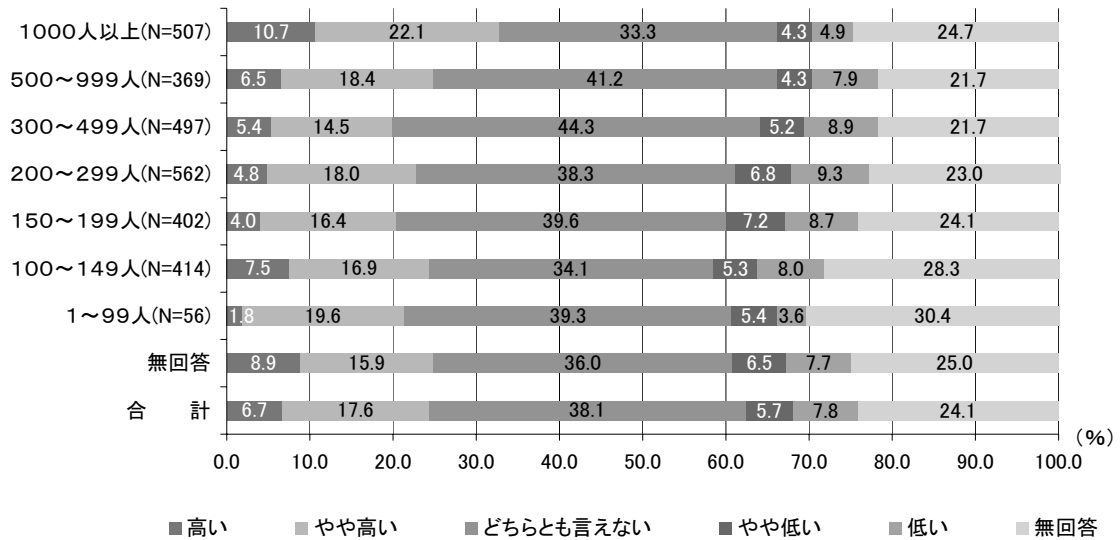
第2-2-76図 相談窓口の利用経験(従業員規模別)  
(N=2807)



従業員からみた相談窓口の有効性については、「高い」(6.7%)と「やや高い」(17.6%)を合わせ積極的に肯定する人が24.2%となっており、「どちらともいえない」が38.6%、「やや低い」(5.7%)と「低い」(7.8%)をあわせた否定派が13.5%。企業調査(「高い」(25.5%)、「普通」(46.4%)、「低い」(18.2%))と同様の傾向となった。

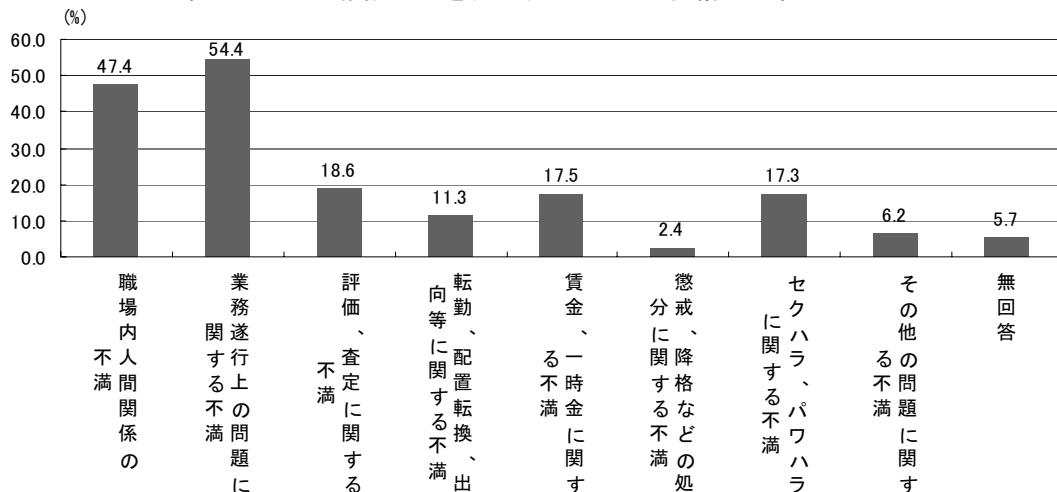
従業員規模別に見た相談窓口の有効性については、従業員規模にかかわらず、「高い」と「やや高い」を合わせ、積極的に肯定する人は2割を超えており、とくに1000人以上では3割を超える(32.8%)人が積極的に肯定している。一方、「やや低い」と「低い」をあわせた否定派は従業員規模にかかわらずおおむね1割5分前後となっているが、1000人以上のもっとも大きい規模と1~99人のもっとも小さい規模の企業で1割を下回っている(第2-2-77図)。

第2-2-77図 相談窓口の有効性(従業員規模別)



相談窓口を利用するに至った苦情の内容を聞いた設問（複数回答）では、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（54.4%）が第一位。ついで「職場内人間関係の不満」（47.4%）と続き、そのほか「評価、査定に関する不満」（18.6%）、「賃金、一時金に関する不満」（17.5%）、「セクハラ、パワハラに関する不満」（17.3%）の順となっている（第2-2-78図）。

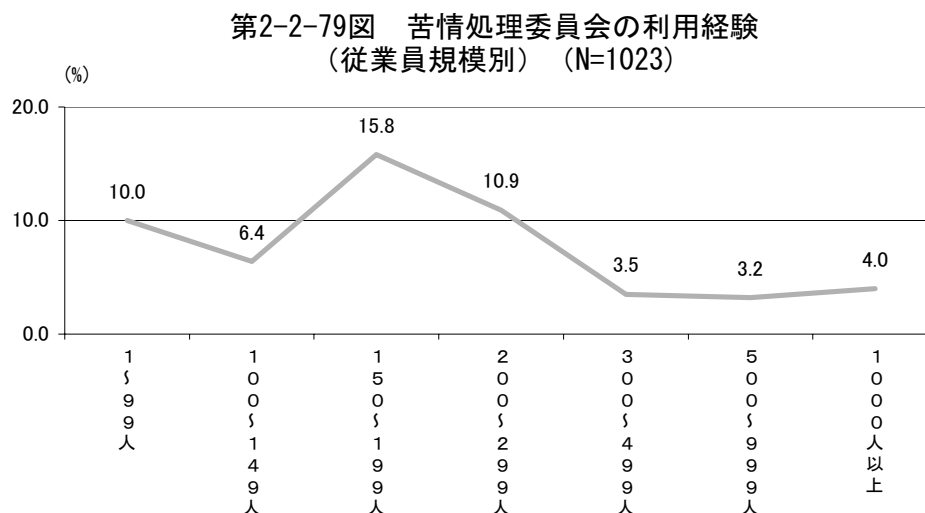
第2-2-78図 相談窓口を利用するに至った苦情の内容(N=371)



苦情処理委員会の有無を聞いた設問では、「ある」は10.9%と1割程度で、「ない・分からない」が86.1%と大多数を占めている。相談窓口と比べると、「ある」とした割合が19%ポイントほど低い。苦情処理委員会が「ある」とした従業員のうち、「利用したことがある」と

回答した従業員は 7.2%となっている。

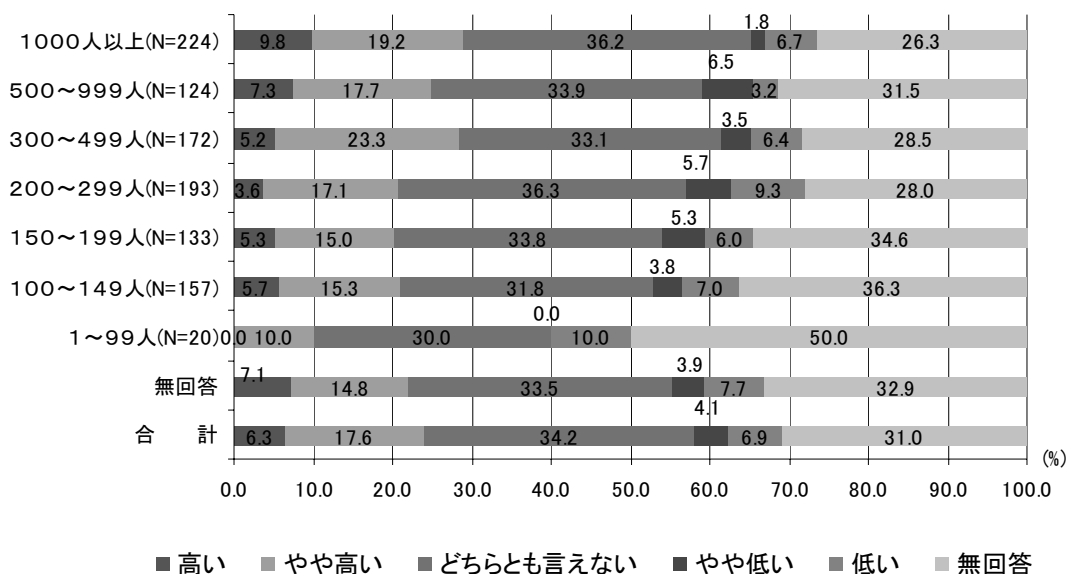
従業員規模別にみた苦情処理委員会の利用経験では、企業規模が比較的大きい企業の従業員で利用した経験が「ある」とした割合は、企業規模が比較的小さい方よりも低くなった（第 2-2-79 図）。



従業員からみた苦情処理委員会の有効性については、肯定的に評価している従業員（「高い」（6.3%）と「やや高い」（17.6%）の合計）は 23.9%となっており、「どちらともいえない」が 34.2%で、否定的な評価の従業員（「やや低い」（4.1%）と「低い」（6.9%）の合計）は 11.0%となっている。

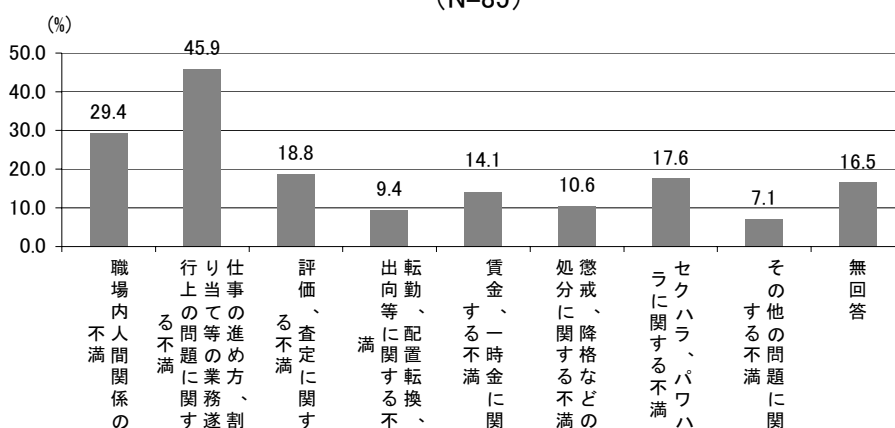
従業員規模別にみた苦情処理委員会の有効性では、1～99 人規模で肯定的に評価している従業員（「高い」（0.0%）と「やや高い」（10.0%）の合計）は 10.0%ともっとも少ない。100 人以上の規模になると、肯定的に評価している従業員はすべて 2 割を超えており、300 人以上の規模では 3 割に近くなるほど、従業員規模が大きくなるほど、肯定的に評価する従業員が増える。一方、否定的な評価（「やや低い」、「低い」の合計）は従業員規模にかかわらず 1 割前後となっている（第 2-2-80 図）。

第2-2-80図 苦情処理委員会の有効性(従業員規模別)



苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容を聞いた設問（複数回答）では、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（45.9%）が第一位。ついで、「職場内人間関係の不満」（29.4%）、「評価、査定に関する不満」（18.8%）、「セクハラ、パワハラに関する不満」（17.6%）、「賃金、一時金に関する不満」（14.1%）と続き、相談窓口を利用するにいたった苦情の内容と同様の傾向を示した（第2-2-81図）。

第2-2-81図 苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容 (N=85)

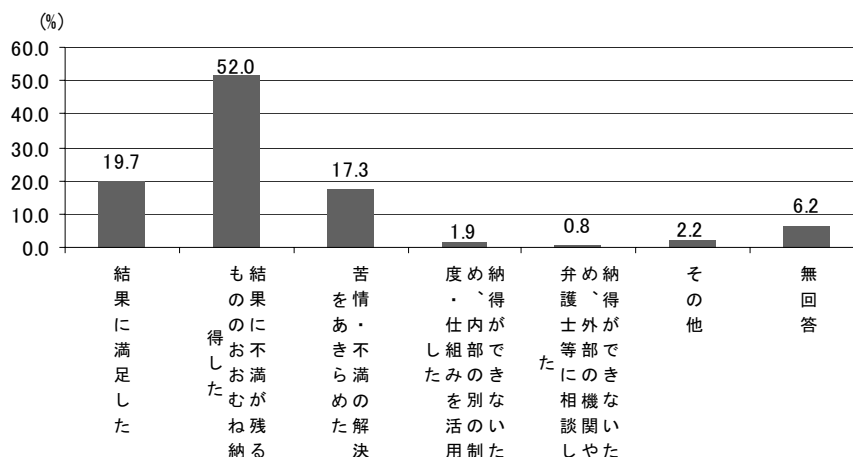


上司への相談内容と、相談窓口や苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容とを比較すると、上司への相談では「業務遂行上の問題」に相談内容が集中している一方、相談窓口、苦情処理委員会では上司への相談に比べ「セクハラ、パワハラに関する不満」が多く、また苦情処理委員会では「懲戒、降格などの処分に関する不満」も比較的多くなっている。

## イ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の解決状況

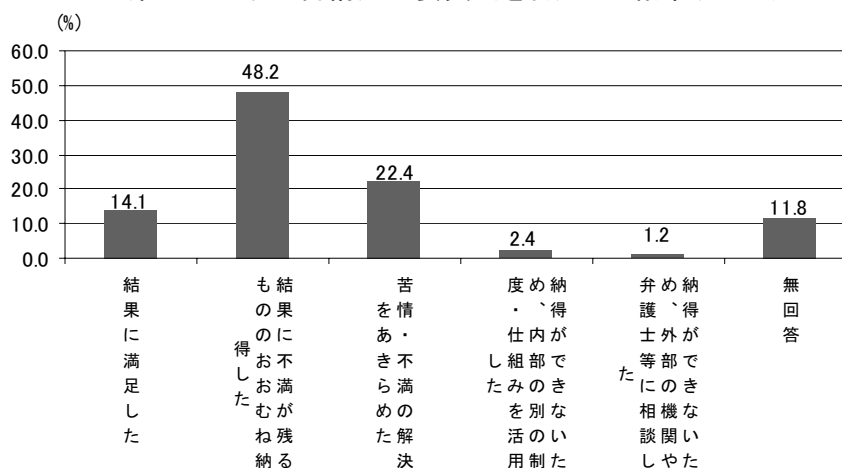
相談窓口を利用した結果について聞いた設問では、「結果に不満が残るもののおおむね納得した」(52.0%)と「結果に満足した」(19.7%)を合わせた約7割が結果に納得しており、「苦情・不満の解決をあきらめた」(17.3%)は比較的少なくなっている(第2-2-82図)。

第2-2-82図 相談窓口を利用した結果(N=371)



苦情処理委員会を利用した結果について聞いた設問では、「結果に不満が残るもののおおむね納得した」(48.2%)と「結果に満足した」(14.1%)を合わせた約62.3%が結果に納得しており、「苦情・不満の解決をあきらめた」は22.4%となっている(第2-2-83図)。

第2-2-83図 苦情処理委員会を利用した結果(N=85)



## ウ 相談窓口、苦情処理委員会を利用できる範囲

相談窓口の利用経験について聞いた設問では、正社員で利用経験「ある」が11.7%で、「ない」が87.5%、非正社員で利用経験「ある」が9.9%、「ない」が88.6%となるなど、利用経験の割合は正社員、非正社員とも同程度になっている。

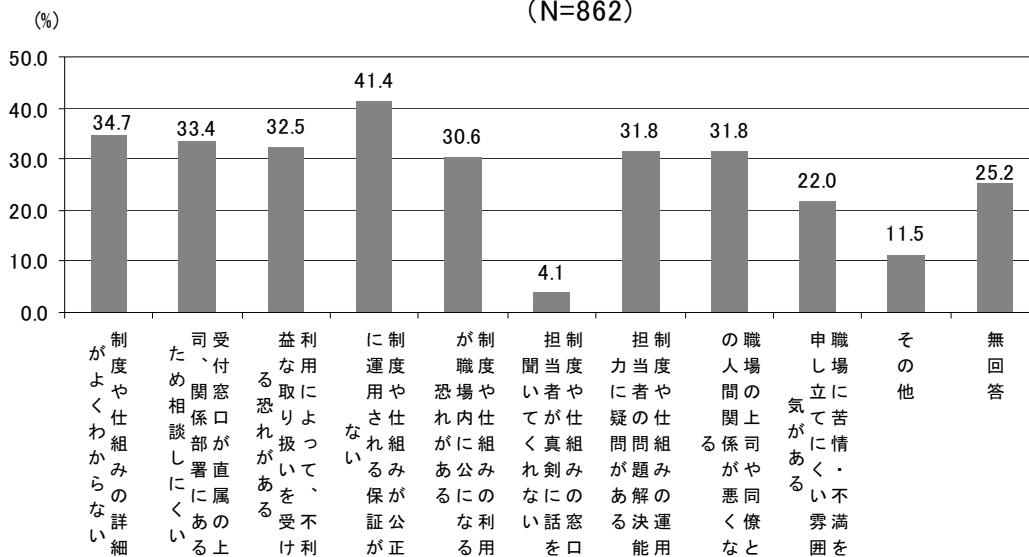
また、苦情処理委員会の利用経験は、正社員で利用経験「ある」が7.4%で、「ない」が91.6%、非正社員では利用経験「ある」が5.8%、「ない」が90.9%となっており、利用経験者の割合は正社員、非正社員で大差はみられない。

### エ 相談窓口、苦情処理委員会のどちらも利用経験がない理由

相談窓口、苦情処理委員会のどちらも利用経験がない者に、その理由について聞いた設問（複数回答）では、不満がないもの（「制度や仕組みを利用するほどの苦情・不満がない」63.6%）を除くと、「制度や仕組みが公正に運用される保障がない」が41.4%と最も多く、「制度や仕組みの詳細がよくわからない」（34.7%）、「受付窓口が直属の上司、関係部署にあるため相談しにくい」（33.4%）、「利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある」（32.5%）、「制度や仕組みの運用担当者の問題解決能力に疑問がある」（31.8%）、「職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる」（31.8%）、「制度や仕組みの利用が職場内に公になる恐れがある」（30.6%）、「職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある」（22.0%）の順となった（第2-2-84図）。

また、相談窓口、苦情処理委員会のどちらも「ない・分からない」と回答した人に、今後そのような制度を希望するかどうかを聞いたところ、望む人（「大いに希望する」13.3%、「希望する」38.3%）の合計が51.6%と半数を超えた。

第2-2-84図 相談窓口、苦情処理委員会の利用経験がない理由 (N=862)

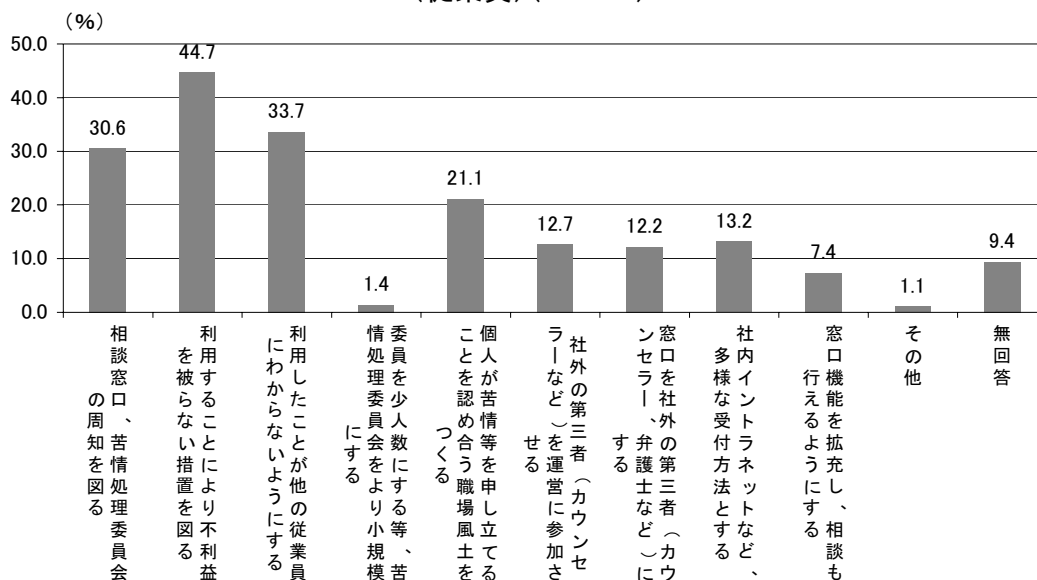


### オ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法

相談窓口がある企業の従業員に、利用しやすくするために会社に対して望むことを聞いた設問（2つ選択）では、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」（44.7%）が第

一位となり、次いで「利用したことが他の従業員にわからないようにする」(33.7%)、相談窓口の周知を図る」(30.6%)、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」(21.1%)などが挙げられており、従業員は従業員の利益、プライバシーを守るための施策を重視しており、企業調査での企業の認識と同様の結果となった(第2-2-85図)。

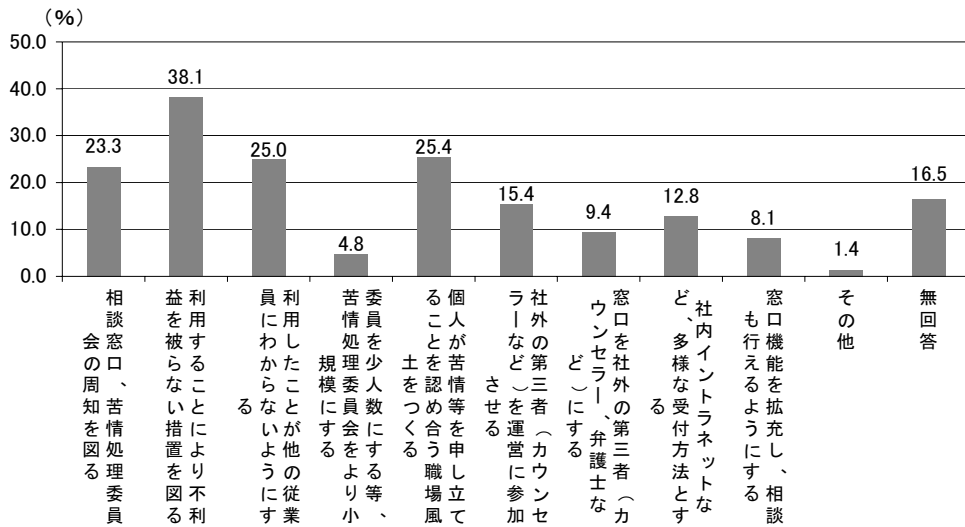
第2-2-85図 相談窓口を利用しやすくするために会社に望むこと  
(従業員)(N=3235)



苦情処理委員会がある企業の従業員に、利用しやすくするために会社に対して望むことを聞いた設問(2つ選択)では、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」(38.1%)が第一位となり、続いて「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」(25.4%)、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」(25.0%)、相談窓口の周知を図る」(23.3%)などがあげられている(第2-2-86図)。



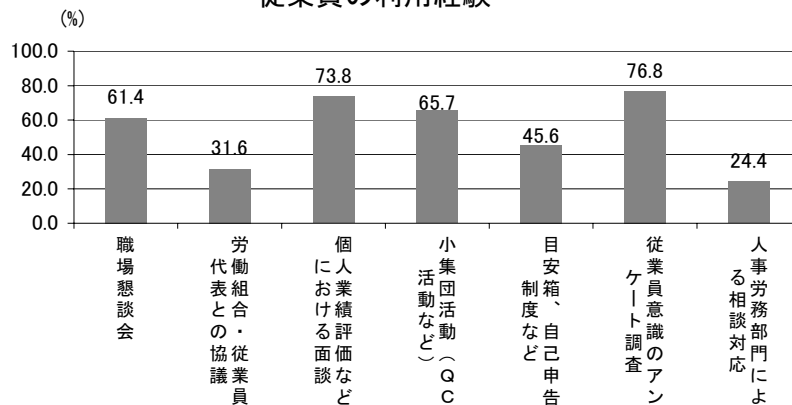
第2-2-86図 苦情処理委員会を利用しやすくするために、会社に対して望むこと(N=1178)



#### (5) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み

苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組みがある場合に、「利用経験がある」ものは、「従業員意識のアンケート調査」(76.8%)、「個人業績評価などにおける面談」(73.8%)、「小集団活動（QC活動など）」(65.7%)、「職場懇談会での意見交換」(61.4%)、「目安箱、自己申告制度など」(45.6%)、「労働組合・従業員代表と経営側との意見交換」(31.6%)、「人事労務部門による相談対応」(24.4%)の順となった（第2-2-87図）。

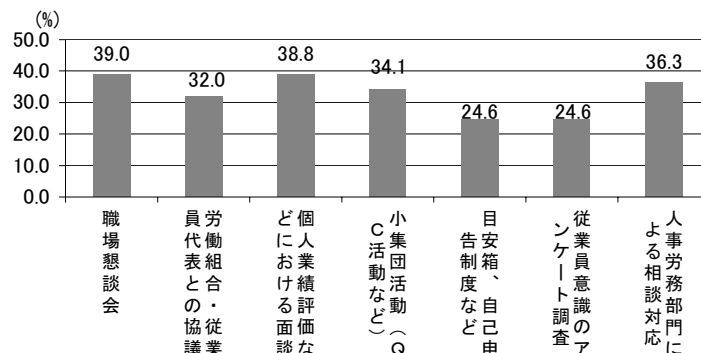
第2-2-87図 苦情や不満を把握する制度や仕組み  
—従業員の利用経験



従業員に利用経験がある仕組みの有効性を尋ねると、肯定的な評価（「高い」、「やや高い」の合計）は、「職場懇談会での意見交換」が 39.0%ともっとも高く、次いで「個人業績評価などにおける面談」では 38.8%、「人事労務部門による相談対応」で 36.3%、「小集団活動（QC活動など）」は 34.1%、「労働組合・従業員代表と経営側との意見交換」が 32.0%、「目安箱、自己申告制度など」、「従業員意識のアンケート調査」がともに 24.6%などとなっている。

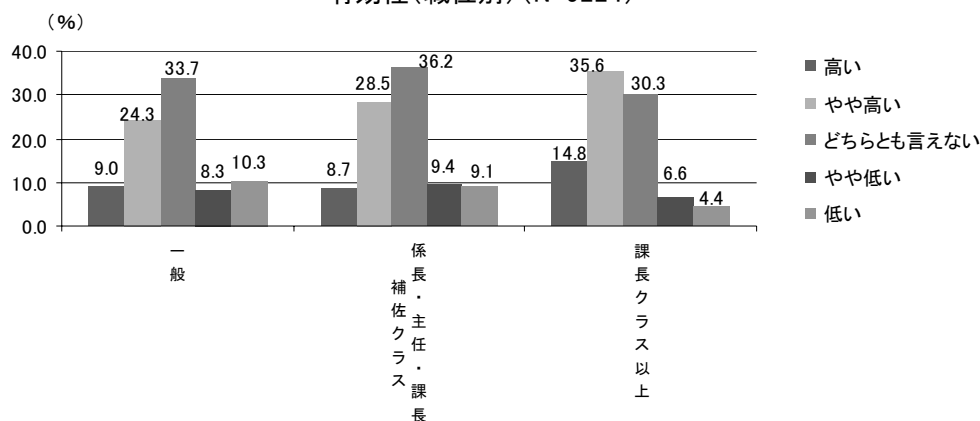
(第 2-2-88 図)。

第2-2-88図 苦情や不満を把握する制度や仕組み  
—有効性(従業員)



苦情や不満の解決に役立つ、その他の仕組みのうち、「個人業績評価などにおける面談」の有効性について職位別にみると、課長クラス以上で有効性が「高い」のは 14.8 %、「やや高い」が 35.6 となり、一般従業員で「高い」が 9.0%、「やや高い」が 24.3%、係長・主任・課長補佐クラスで「高い」が 8.7%、「やや高い」が 28.5%となっており、課長クラス以上がそれ以下の職位と比べて、「個人業績評価などにおける面談」の有効性が高いと感じている(第 2-2-89 図)。

第2-2-89図 個人業績評価などにおける面談  
—有効性(職位別)(N=5224)

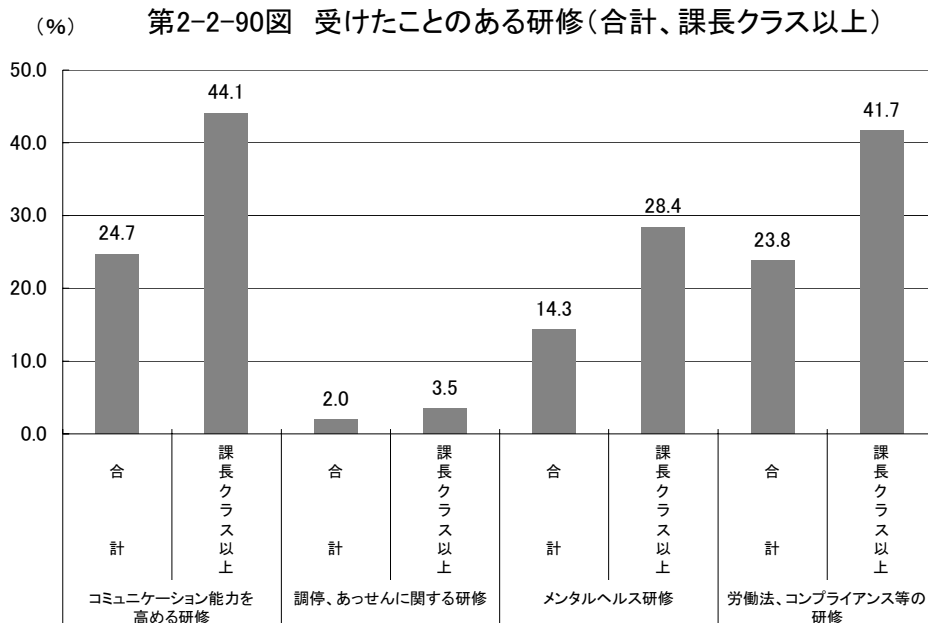


## (6) 研修

これまでに受けたことがある研修について、受講の有無、苦情・不満に対応するにあたっての効果の有無について聞いた設問では、「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)」を受講したことがある者が 24.7%、「労働法、コンプライアンス等の研修」が 23.8%、「メンタルヘルス研修」が 14.3%などの順となった。

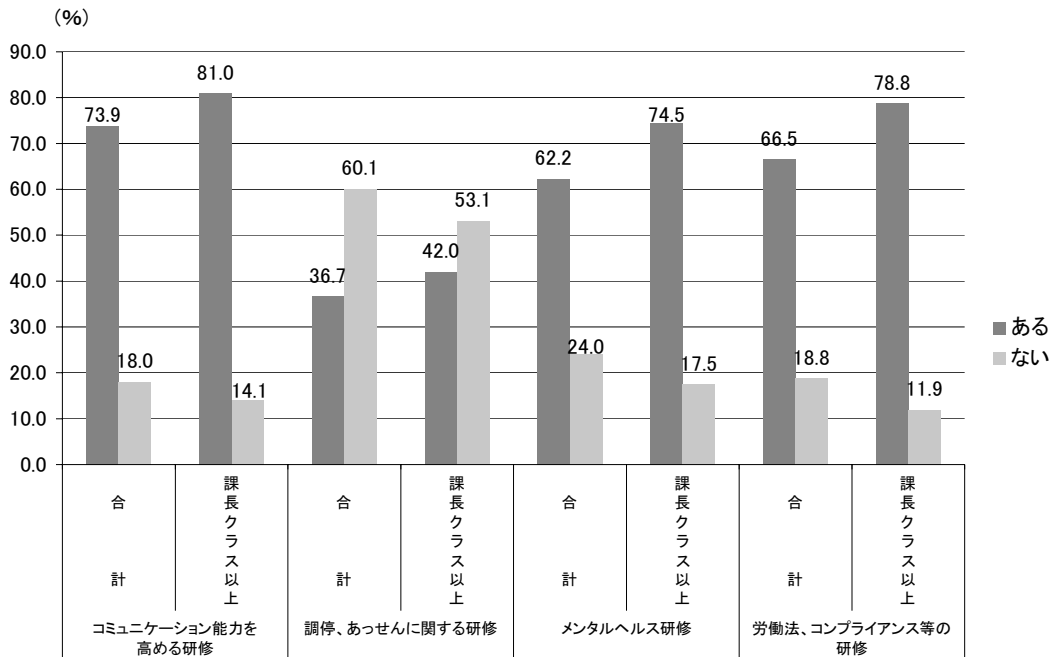
課長以上の管理職では、「コミュニケーション能力を高める研修(コーチング、カウンセ

リング、ファシリテーション研修等)」が44.1%、「労働法、コンプライアンス等の研修」が41.7%「メンタルヘルス研修」が28.4%の順となり、従業員全体のほぼ倍の割合でそれぞれの研修を受講したことがあるとした（第2-2-90図）。



受講したことがある研修のうちで効果があったものを聞いた設問では、「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)」(73.9%)、「労働法、コンプライアンス等の研修」(66.5%)、「メンタルヘルス研修」(62.3%)、「調停、あっせんに関する研修」(36.7%)の順となった。課長以上の管理職が受講したことがある研修の効果については、すべての項目で全体平均を上回って効果が「ある」としている。そのなかでも、「メンタルヘルス研修」(全体合計62.2%、課長クラス以上74.5%)と「労働法、コンプライアンス等の研修」(全体合計66.5%、課長クラス以上78.8%)は、全体合計から10%ポイント以上、課長クラスが上回っており、課長以上の管理職にとって効果的な研修であると感じていることがわかる（第2-2-91図）。

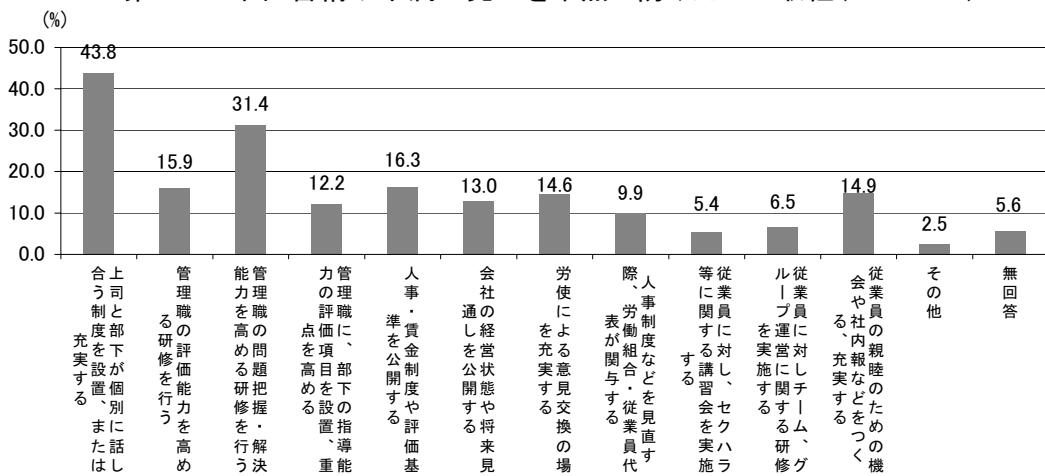
第2-2-91図 受講した研修の効果



(7) 企業としての取組に期待すること

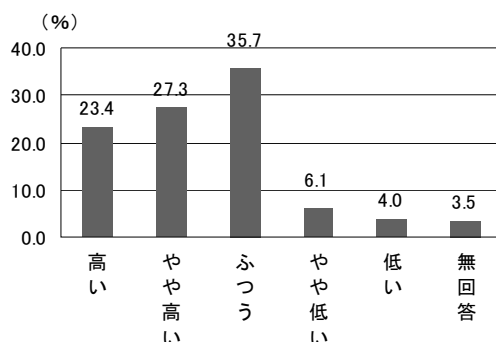
職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐ取組について聞いた設問（2つ選択）では、「上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する」が43.8%と最も多く、次いで、「管理職の評価能力、問題把握・解決能力を高める研修を行う」（31.4%）、「人事・賃金制度や評価基準を公開する」（16.3%）、「従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、充実する」（14.9%）、「労使による意見交換の場を充実する」（14.6%）などの順となり、第一位は企業調査と同様の結果となった（第2-2-92図）。

第2-2-92図 苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組(N=10851)

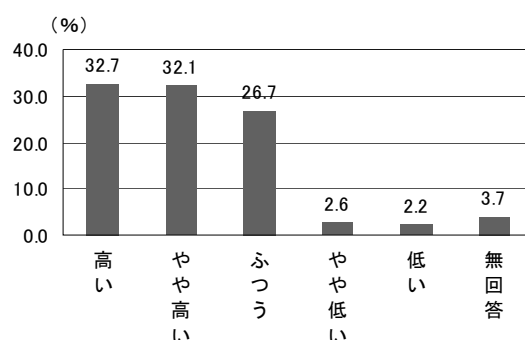


従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組の必要性について、現在どれくらい必要であるか、今後における必要性はどうか、について聞いた設問では、現在の必要性について積極的に認めている人（「高い」23.4%、「やや高い」27.3%の合計）は50.7%で、今後における必要性について、積極的に認めている人（「高い」32.7%、「やや高い」27.3%の合計）は64.8%となっている（第2-2-93図、第2-2-94図）。企業調査と比べると、現在の必要性では12.8%ポイント、今後における必要性については14.1%ポイントとどちらも従業員の方が企業よりも苦情・不満の解決や苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組の必要性を感じているという結果になった。

第2-2-93図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組の必要性  
—従業員現在(N=10851)



第2-2-94図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組の必要性  
—従業員今後(N=10851)



## (8) 労働組合

労働組合が「ある」と回答したのは41.1%で、そのうち、労働組合が従業員の苦情・不満への対応や解決のための制度、仕組みを「持っている」と回答したのは45.4%だった。また、実際の労働組合の有無にかかわらず、労働組合に苦情・不満の予防や解決について期待しているか聞いたところ、労働組合の役割を積極的に評価する人（「大いに期待している」「期待している」の合計）は31.0%、評価していない人（「あまり期待していない」「期待していない」の合計）は47.5%という結果となった。労働組合に苦情・不満の把握、解決の役割を期待しない理由については、「会社と同じ対応しかできない」が36.8%と最も多く、「労働組合の経営側に対する発言力が小さい」（30.9%）、「労働組合活動の情報が周知されていない」（21.4%）、「会社から不利益な取り扱いを受ける恐れがある」（20.1%）、「労働組合が従業員別の問題を取り扱うことに関心がない」（19.7%）などが続く。

## 3 企業調査・従業員調査のまとめ

従業員が現在抱えている不満の有無についてみると、「特に不満はない」とした30.1%を除けば、ほぼ7割の従業員が何らかの不満があるとしている。その不満の中身は、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」が46.5%と最も多く、次いで「職場内人間関係の不満」（27.1%）、「賃金、一時金に関する不満」（26.9%）、「評価、査定に関

する不満」(26.9%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(21.2%)などとなっている。

企業は苦情・不満を把握、解決する方法として、「管理職への相談」をもっとも重視しており、従業員は「先輩職員・同僚」を重視する傾向がみられる。企業は「管理職への相談」のほか、「人事労務部門による相談対応」、「個人業績評価における面談」を重視し、従業員は「先輩職員・同僚への相談」のほか、「面談、自己申告制度など不満を伝える機会」、「管理職への相談」を重視している。

従業員規模別に企業側が重視する制度や仕組みをみると、規模が小さな企業ほど、「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」、「職場懇談会での意見交換」など、インフォーマルなコミュニケーションを重視する傾向がある。一方、500人以上の規模の大きい企業では、「自社の相談窓口」や「苦情処理委員会」といった苦情・不満を扱う制度や、「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」など、従業員の苦情・不満の把握や解決が副次的となって制度化されている仕組みや、「自社の労働組合・従業員代表」を重視しており、公式な制度を重視する傾向がうかがわれる。実際、「相談窓口」、「苦情処理委員会」の整備状況は、いずれも、企業規模が大きいほど設置の割合が高い。

管理職が行う従業員の苦情・不満の相談については、課長以上の管理職の大半が前向きにとらえており、企業の約6割が「管理職への相談」を重視する結果となったが、その中身では従業員規模が比較的小さな企業ほどより重視する結果となっている。相談を受ける役割を担う「管理職」は、従業員の苦情・不満に関する相談を受け付ける際に、ほぼ5割が「自分の立場で解決できるかわからない」と感じており、企業が重視している「管理職への相談」を有効に機能させるために解決しなければならない課題が浮かび上がっている。

主任や係長を含む職場のまとめ役としての上司に、苦情や不満の相談を実際にしたことがあると答えた従業員は6割ほどであり、そのうちの6割は相談した結果に満足したとしている。上司に相談したことがない従業員は約4割で、主要な理由は、「適切に解決されるとは思わないから」、「人間関係が悪くなりそうだから」、「相談しにくい雰囲気がある」などだった。

上司に相談したことがある苦情や不満の内容は「業務遂行上の問題に関する不満」が第一位で、「職場内人間関係の不満」が続いた。上司への相談と相談窓口や苦情処理委員会に持ち込んだ苦情の内容とを比較すると、相談窓口では「セクハラ、パワハラに関する不満」を上司への相談よりも受け付けており、苦情処理委員会では「セクハラ、パワハラに関する不満」と「懲戒、降格などの処分に関する不満」を上司への相談よりも受け付けているなど、相談窓口や苦情処理委員会は上司への相談よりも幅広い内容を受け付けている(内容によっては、上司が当事者であったり、上司の権限では対処できないケースが想定される)。

相談窓口、苦情処理委員会などの制度を適用する対象範囲をみると、セクハラ、パワハラ、コンプライアンスの各相談窓口で軒並み7~8割の割合で非正社員も対象に含めている。相談窓口を利用したことがあると回答した従業員は正社員と非正社員とを比べても利用経験に差はみられない。

### 第3節 アンケート調査（労働組合調査）について

近年、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なか、社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、組合員ひとりひとり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、労働組合におい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コミュニケーションの状況につき、職場における従業員の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、労働組合に対し、アンケート調査を実施した。なお、労働組合調査では、労働組合の取組みに加え、企業の取組みについての労働組合の認識についても調査を行った。

郵送法によるアンケート調査の実施時期、対象、回収状況は、以下のとおりである。

#### 1 「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」 （労働組合調査）

調査期間 平成19年11月16日～12月5日

調査方法 郵送による調査票の配布・回収

調査対象 全国の従業員100人以上企業の単一組織組合本部及び単位組織組合  
10,000労組（厚生労働省「労働組合基礎調査」対象労組から抽出）

有効回収数 2,349労組（有効回収率 23.5%）

#### 2 回答した労働組合の属性等（第2-3-1表）

調査対象となる労働組合の主要属性を、業種、従業員、組合員規模、組合活動参加度等からみると、以下のとおりである。

##### ① 業種

主なところでは、製造業40.4%、運輸業11.1%、卸売・小売業8.3%、サービス業6.9%、医療・福祉業5.0%、金融・保険業4.5%、建設業4.3%などであった。

##### ② 従業員規模、組合員規模

従業員規模では、1000人以上規模が最も多く21.9%、次いで500人～999人15.2%、300人～499人14.8%、100人～149人14.4%などであった<sup>2</sup>。

一方、組合員規模では、100人～199人が最も多く21.2%、200人～499人が20.9%、50人～99人が18.4%、1000人以上が14.1%などの順であった。

<sup>2</sup> 調査対象は従業員数100人以上の企業の労働組合であるが、アンケート調査への回答で従業員数100人未満としているところもあるため、次節では従業員数100人未満の区分も含めて表示・分析している。ただし、その数値については、必ずしも従業員数100人未満の企業の労組の実態を表しているとは限らないことに留意が必要である。

③ 組合活動への参加度 各労組の組合員の組合活動への参加度を聞いたところ、「高い」が6.1%、「やや高い」が24.6%にとどまる反面で、「低い」が10.1%、「やや低い」が28.1%、「どちらとも言えない」も29.3%となっている。

④ 組合員の範囲

「管理職を除く正社員」を組合員とするところが93.5%と多かった。しかし、「パートタイマー」や「契約社員」を含めて組合員とするところが、それぞれ9.3%、7.3%あり、非正規社員を組合員とする労組も1割程度対象となっている。



第2-3-1表 労働組合調査対象属性 (n=2,349) (%)

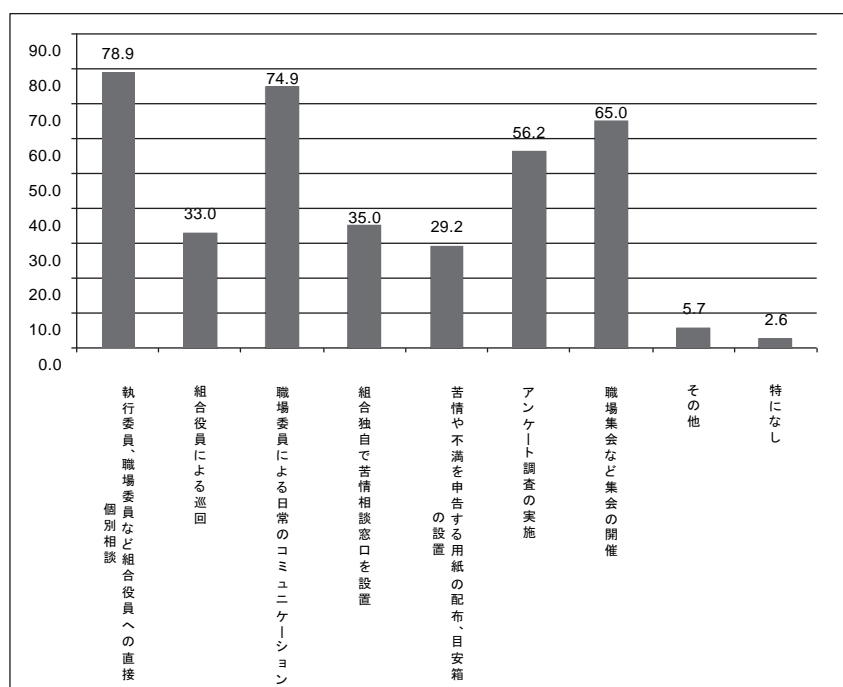
|          |                   |                  |                      |          |               |      |
|----------|-------------------|------------------|----------------------|----------|---------------|------|
| 業種       | 鉱業                | 0.3              | 組合員数(男性)             | 0人       | 0.2           |      |
|          | 建設業               | 4.3              |                      | 1~49人    | 18.8          |      |
|          | 製造業               | 40.4             |                      | 50~99人   | 18.9          |      |
|          | 電気・ガス・熱供給・水道業     | 1.4              |                      | 100~199人 | 19.1          |      |
|          | 情報通信業             | 1.5              |                      | 200~499人 | 17.7          |      |
|          | 運輸業               | 11.1             |                      | 500~999人 | 9.5           |      |
|          | 卸売・小売業            | 8.3              |                      | 1000人以上  | 9.8           |      |
|          | 金融・保険業            | 4.5              |                      | 無回答      | 6.0           |      |
|          | 不動産業              | 0.5              |                      | 平均       | 571.5         |      |
|          | 飲食店・宿泊業           | 1.0              |                      | 組合員数(女性) | 0人            | 6.3  |
|          | 医療・福祉             | 5.0              |                      |          | 1~9人          | 15.4 |
|          | 教育・学習支援業          | 4.6              |                      |          | 10~19人        | 13.2 |
|          | 複合サービス業(郵便局、協同組合) | 3.0              |                      |          | 20~49人        | 21.0 |
|          | サービス業(他に分類されないもの) | 6.9              |                      |          | 50~99人        | 15.0 |
|          | その他               | 5.2              |                      |          | 100~199人      | 9.4  |
| 無回答      | 2.0               | 200人以上           | 13.8                 |          |               |      |
| 従業員数     | 1~99人             | 4.6              | 無回答                  |          | 6.0           |      |
|          | 100~149人          | 14.4             | 平均                   |          | 197.0         |      |
|          | 150~199人          | 10.2             | 役員数                  |          | 0人            | 0.6  |
|          | 200~299人          | 13.2             |                      |          | 1~9人          | 26.8 |
|          | 300~499人          | 14.8             |                      |          | 10~19人        | 27.4 |
|          | 500~999人          | 15.2             |                      |          | 20~49人        | 23.5 |
|          | 1000人以上           | 21.9             |                      |          | 50人以上         | 19.0 |
|          | 無回答               | 6.0              |                      |          | 無回答           | 2.7  |
|          | 平均                | 1296.6           |                      | 平均       | 45.7          |      |
|          | 管理的立場にある従業員数      | 0人               |                      | 0.1      | 役員数(執行委員)     | 0人   |
| 1~9人     |                   | 7.4              |                      | 1~4人     |               | 12.2 |
| 10~19人   |                   | 11.2             |                      | 5~9人     |               | 40.0 |
| 20~29人   |                   | 10.0             | 10~14人               | 19.3     |               |      |
| 30~39人   |                   | 9.0              | 15~19人               | 8.4      |               |      |
| 40~49人   |                   | 5.8              | 20人以上                | 15.1     |               |      |
| 50~99人   |                   | 16.5             | 無回答                  | 4.2      |               |      |
| 100人以上   |                   | 28.2             | 平均                   | 15.8     |               |      |
| 無回答      |                   | 11.7             | 役員数(専従執行委員)          | 0人       |               | 61.9 |
| 平均       |                   | 177.3            |                      | 1人       |               | 8.7  |
| 正社員      | 1~99人             | 13.8             |                      | 2人       | 7.9           |      |
|          | 100~149人          | 13.7             |                      | 3人       | 3.0           |      |
|          | 150~199人          | 9.2              |                      | 4人       | 2.0           |      |
|          | 200~299人          | 12.2             |                      | 5~9人     | 4.7           |      |
|          | 300~499人          | 12.3             |                      | 10人以上    | 3.4           |      |
|          | 500~999人          | 13.5             |                      | 無回答      | 8.4           |      |
|          | 1000人以上           | 15.7             |                      | 平均       | 1.5           |      |
|          | 無回答               | 9.7              |                      | 職場委員の配置  | 組合員の一定人数ごと    | 23.2 |
|          | 平均                | 955.3            | 事業所単位                |          | 20.1          |      |
|          | 正社員数(男性)          | 1~49人            | 6.9                  |          | 部署単位          | 35.3 |
| 50~99人   |                   | 15.2             | 職場委員はいない             |          | 15.2          |      |
| 100~149人 |                   | 12.7             | その他                  |          | 3.4           |      |
| 150~199人 |                   | 8.7              | 無回答                  |          | 2.7           |      |
| 200~499人 |                   | 20.3             | 職場委員の選出              |          | 組合員の立候補による    | 29.3 |
| 500~999人 |                   | 10.3             |                      |          | 執行部による指名      | 17.2 |
| 1000人以上  |                   | 12.0             |                      |          | 職場の上司・先輩による指名 | 6.9  |
| 無回答      |                   | 13.8             |                      |          | 前任者の指名        | 15.1 |
| 平均       |                   | 692.6            |                      | 職位による    | 1.1           |      |
| 正社員数(女性) |                   | 0人               |                      | 1.5      | 勤続年数による       | 1.1  |
|          | 1~9人              | 10.8             |                      | 職場委員はいない | 11.0          |      |
|          | 10~19人            | 12.3             |                      | その他      | 12.0          |      |
|          | 20~29人            | 9.9              |                      | 無回答      | 6.0           |      |
|          | 30~39人            | 6.5              |                      | 組合活動の参加度 | 低い            | 10.1 |
|          | 40~49人            | 4.9              | やや低い                 |          | 28.1          |      |
|          | 50~99人            | 15.9             | どちらともいえない            |          | 29.3          |      |
|          | 100~199人          | 10.3             | やや高い                 |          | 24.6          |      |
|          | 200人以上            | 14.0             | 高い                   |          | 6.1           |      |
|          | 無回答               | 13.9             | 無回答                  |          | 1.8           |      |
| 平均       | 173.6             | 組合員の範囲           | 管理職層を除く正社員           |          | 93.5          |      |
| 組合員数     | 1~49人             |                  | 10.7                 |          | ライン管理職        | 4.8  |
|          | 50~99人            |                  | 18.4                 |          | スタッフ管理職       | 4.9  |
|          | 100~199人          |                  | 21.2                 |          | パートタイマー       | 9.2  |
|          | 200~499人          |                  | 20.9                 | 契約社員     | 7.3           |      |
|          | 500~999人          |                  | 12.2                 | その他      | 7.4           |      |
|          | 1000人以上           |                  | 14.1                 | 無回答      | 1.6           |      |
|          | 無回答               |                  | 2.5                  | 団上体部     | 加盟している        | 70.6 |
|          | 平均                |                  | 797.0                |          | 加盟していない       | 27.7 |
|          | 組合の組織             |                  | 単一組織組合(支部等を有する組合)の本部 |          | 40.2          | 無回答  |
|          |                   | 単位組織組合(支部等のない組合) | 55.9                 |          |               |      |
| その他      |                   | 2.4              |                      |          |               |      |
| 無回答      |                   | 1.4              |                      |          |               |      |

## 第4節 職場における苦情・不満についての労働組合の取組と意識

### 1 苦情・不満の把握と解決の方法

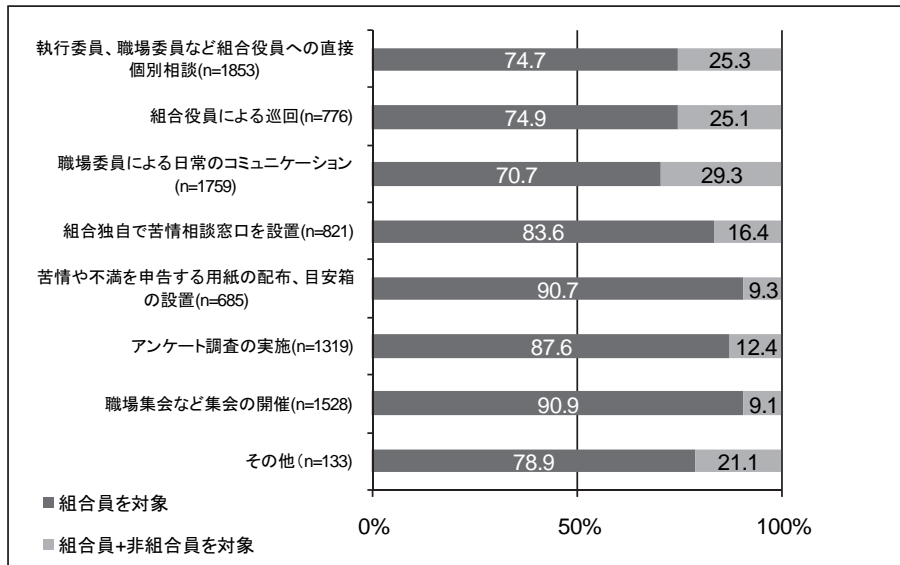
労組が、組合員などを対象として実施している職場における個別の苦情や不満を把握する方法としては、「執行委員、職場委員など組合役員への直接個別相談」が78.9%と最も多く、次いで「職場委員による日常のコミュニケーション」(74.9%)、「職場集会などの集会の開催」(65.0%)、「アンケート調査の実施」(56.2%)、「組合独自で苦情相談窓口を設置」(35.0%)、「組合役員による巡回」(33.0%)の順で実施されている。(第2-4-1図)。

第2-4-1 図個別の苦情や不満を把握する方法 (MA、%)



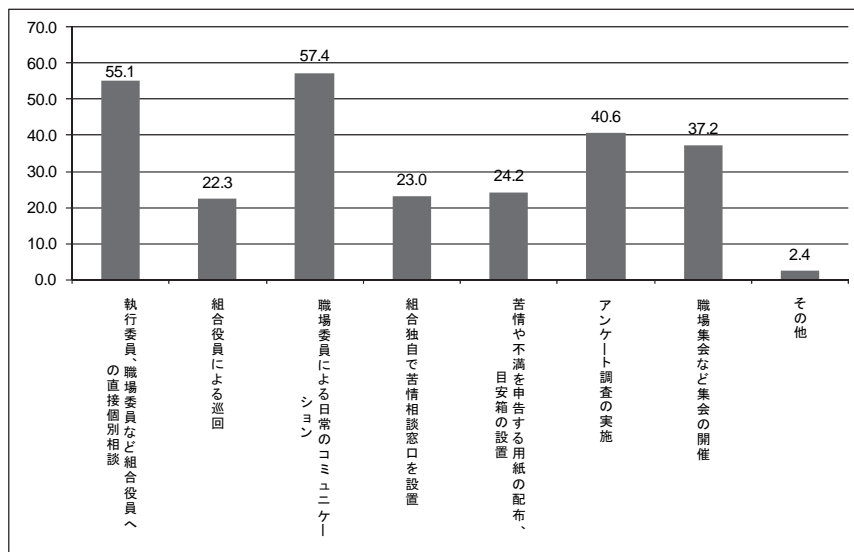
第2-4-1図で示した苦情や不満の把握方法のうち、非組合員も対象としているものは、「職場委員による日常のコミュニケーション」が29.3%、「執行委員、職場委員など組合役員への直接個別相談」が25.3%、「組合役員による巡回」が25.01%、「組合独自で苦情相談窓口を設置」が16.4%、「アンケート調査の実施」が12.4%であった。(第2-4-2図)

第 2-4-2 図個別の苦情や不満を把握する方法（非組合員も対象とする割合、MA、%）



また、苦情や不満を把握するために特に有効と労組が思っている方法（複数回答）は、回答の多い順に、「職場委員による日常のコミュニケーション」（57.4%）、「執行委員、職場委員など組合役員への直接個別相談」（55.1%）、「アンケート調査の実施」（40.6%）、「職場集会など集会の開催」（37.2%）、「苦情や不満を申告する用紙の配布、目安箱の設置」（24.2%）、「組合独自で苦情相談窓口を設置」（23.0%）、「組合役員による巡回」（22.3%）、などである。（第 2-4-3 図）

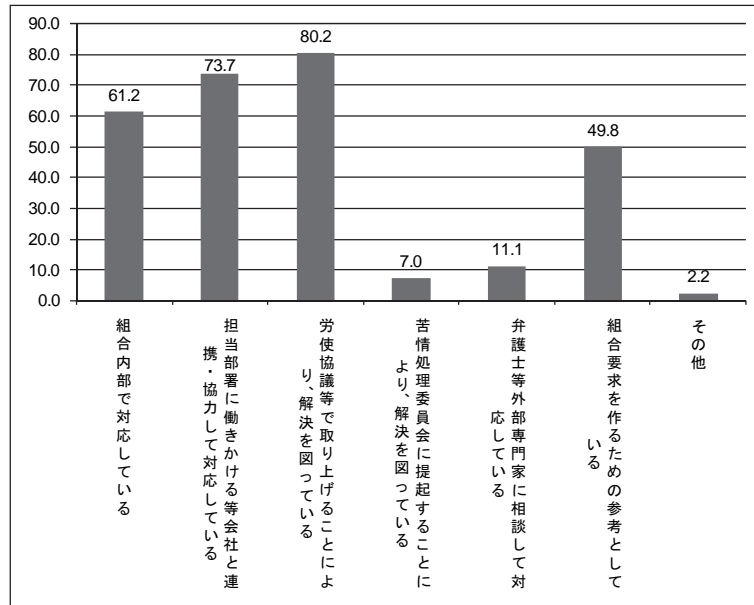
第 2-4-3 図苦情や不満を把握するのに特に有効と思われる方法（MA、%、n=2277）



苦情や不満解決のためにとっている対応は、「労使協議等で取り上げることにより、解決を図っている」が 80.2%で多く、次いで「担当部署に働きかける等会社と連携・協力して対応

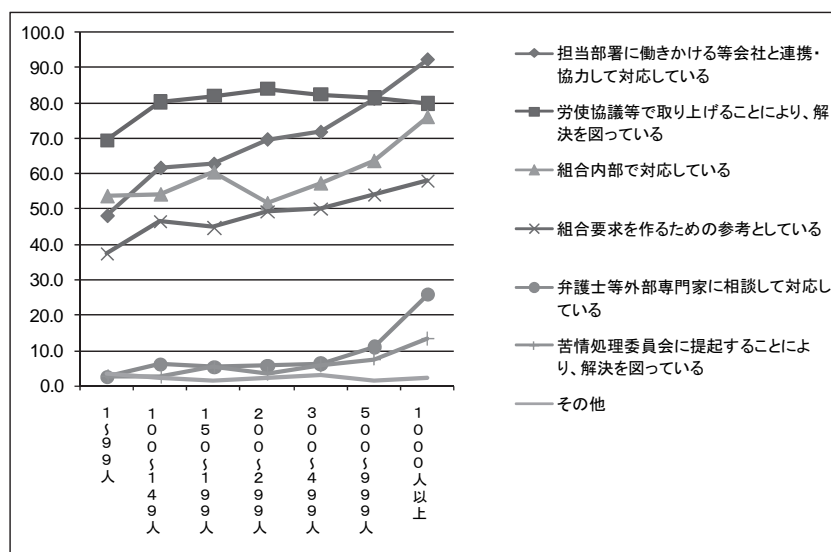
している」(73.7%)、「組合内部で対応している」(61.2%)、「組合要求を作るための参考としている」(49.8%)、「弁護士等外部専門家に相談して対応している」(11.1%)、「苦情処理委員会に提起することにより、解決を図っている」(7.0%)の順である。(第2-4-4図)

第2-4-4図 苦情・不満解決のための対応 (MA、%、n=2349)

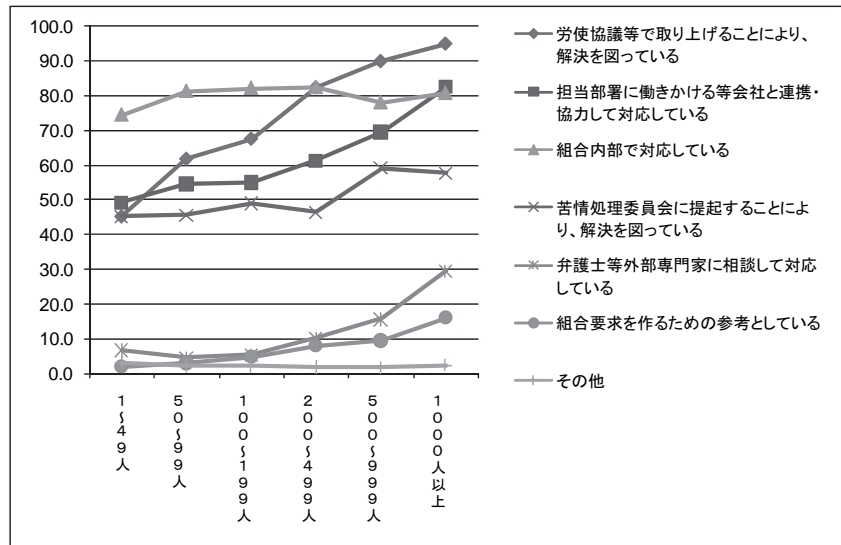


苦情や不満に対する労組の対応状況を従業員と組合員それぞれの規模別にみると、各方法とも、規模が大きくなるほど対応状況が良くなっている傾向がうかがえる。(第2-4-5図-1, 2)

第2-4-5図-1 従業員規模別労組の対応状況



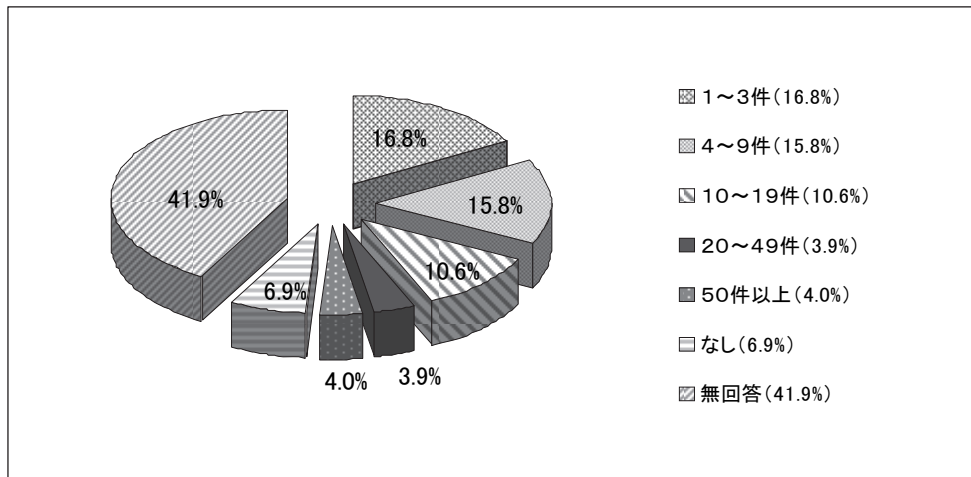
第2-4-5 図-2 組合員規模別の対応状況



## 2 苦情の内容と対応等

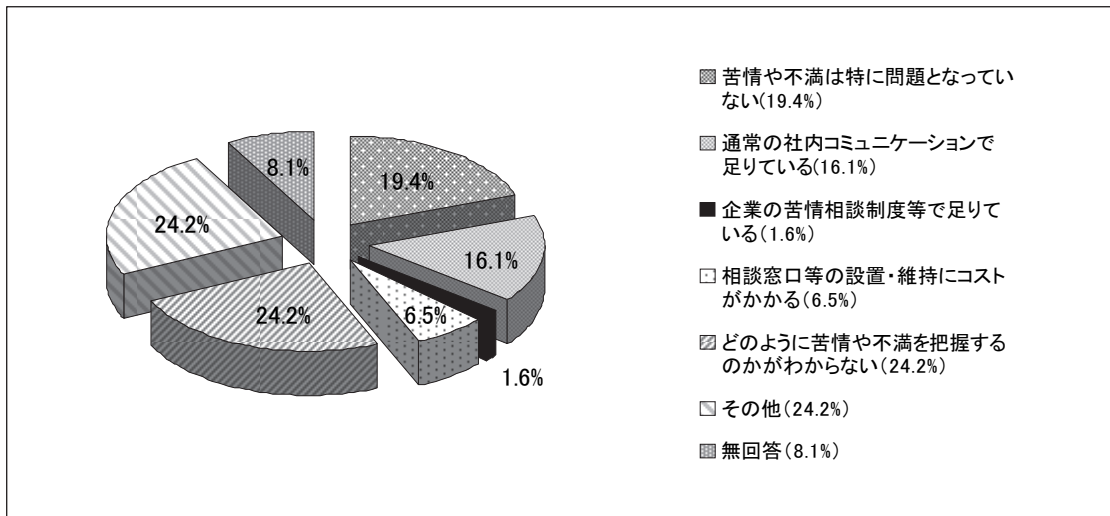
労組が独自に設置する苦情相談窓口での過去1年間の苦情受付件数は、「1件から3件」が16.8%、「4件から9件」が15.8%、「10件から19件」が10.6%と全体的に受付件数が少なく、窓口があまり活用されていない様子が伺える。(第2-4-6 図)

第2-4-6 図 過去1年間に受付をした苦情件数 (SA、n=821)



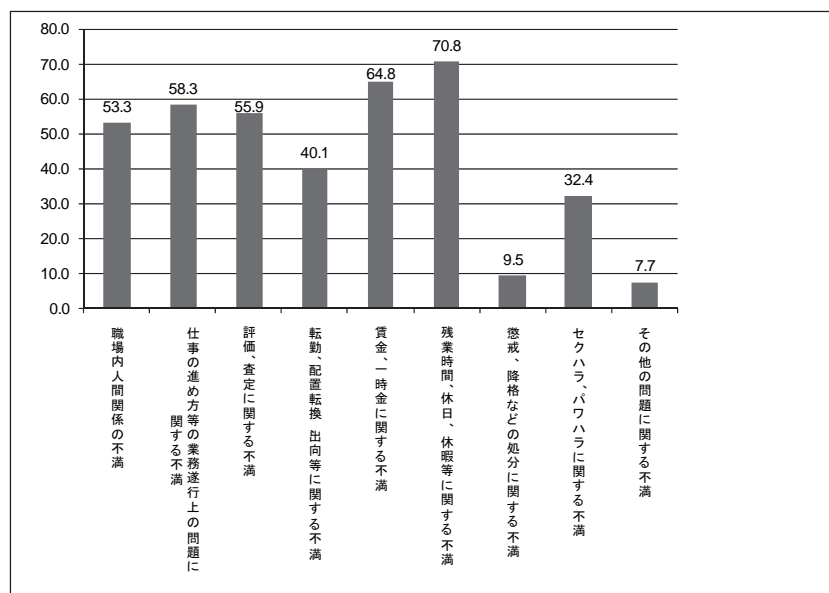
苦情把握に取り組んでいないと回答した労組も62件あったが、その理由をきいたところ、「どのように苦情や不満を把握するのがわからない」という回答が24.2%と最も多く、そのほかは、「苦情や不満は特に問題となっていない」(19.4%)、「通常の社内コミュニケーションで足りている」(19.1%)、「相談窓口の設置・維持にコストがかかる」(6.5%)、「企業の苦情相談制度等で足りている」(1.6%)などの回答であった。(第2-4-7 図)

第 2-4-7 図 苦情把握に取り組まない理由 (SA、%、n=62)



最近 5 年間に受け付けたことのある苦情内容を聞いた内訳 (複数回答) は、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」が 70.8% と最も多く、次いで「賃金・一時金に関する不満」(64.8%)、「仕事の進め方等の業務遂行上の問題に関する不満」(58.3%)、「評価・査定に関する不満」(55.9%)、「職場内人間関係に関する不満」(53.3%)、「転勤、配置転換、出向等に関する不満」(40.1%)、「セクハラ、パワハラに関する不満」(32.4%)、「懲戒、降格などの処分に関する不満」(9.5%) などの順であった。(第 2-4-8 図)

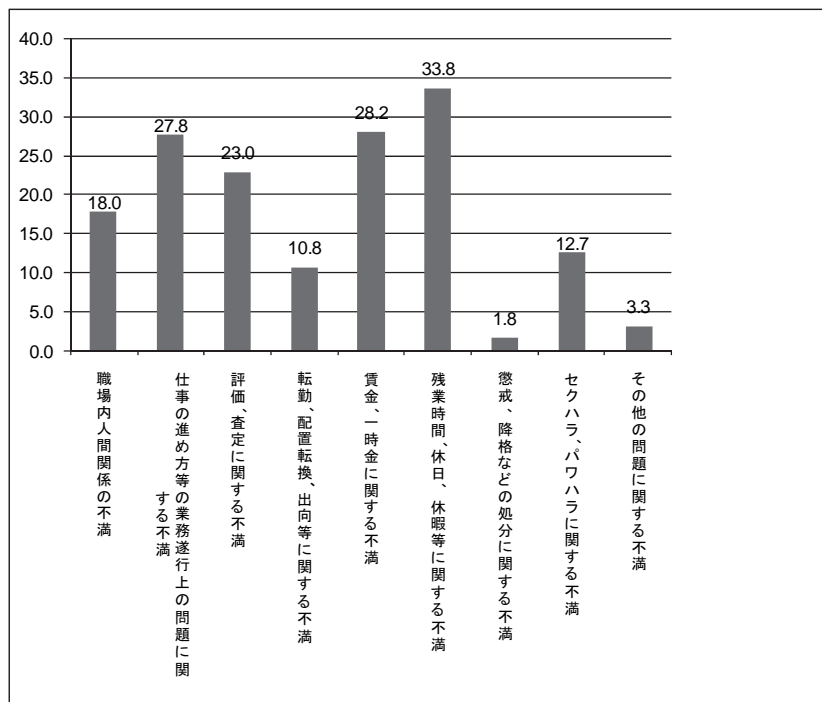
第 2-4-8 図 最近5年の間で受け付けたことのある苦情内容 (MA、%、n=2349)



さらに、最近 5 年間で受付件数が増えた苦情内容については、やはり複数回答だが、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(33.8%)、「賃金、一時金に関する不満」(28.2%)、「仕

事の進め方等の業務遂行上の問題に関する不満」(27.8%)、「評価、査定に関する不満」(23.0%)、「職場内人間関係の不満」(18.0%)「セクハラ、パワハラに関する不満」(12.7%)などの順である。(第2-4-9図)

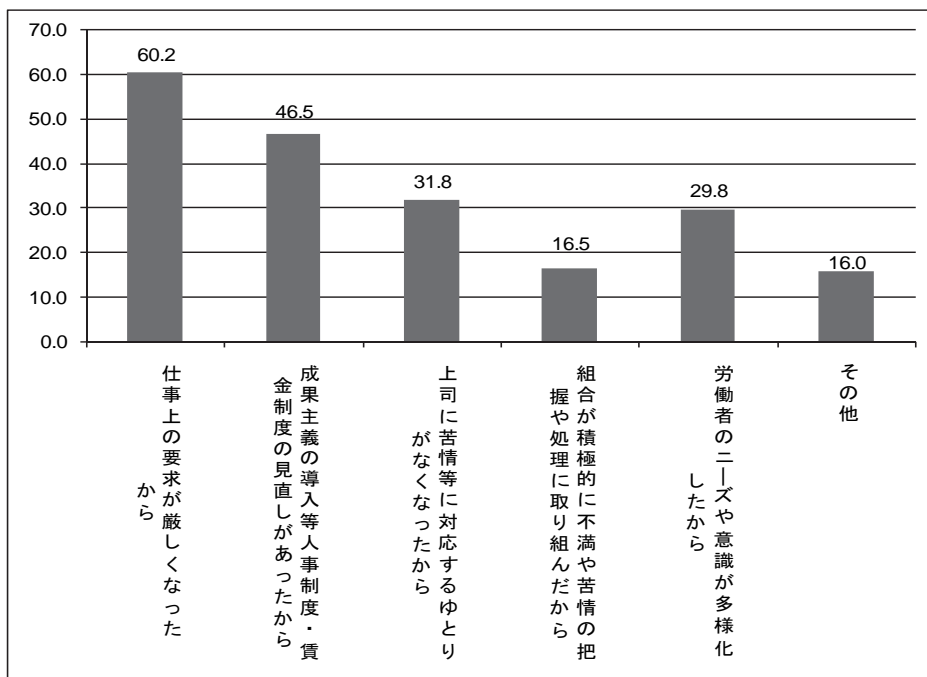
第2-4-9図 最近5年の間で受付件数が増えた苦情内容(MA、%、n=2349)



苦情の受付件数が「増えた」と回答した労働組合に増加の理由(複数回答)をきいたところ、「仕事上の要求が厳しくなったから」が60.2%と最も多く、ついで「成果主義の導入等人事制度、賃金制度の見直しがあったから」(46.5%)、「上司に苦情等に対応するゆとりがなくなったから」(31.8%)、「労働者のニーズや意識が多様化したから」(29.8%)であった。

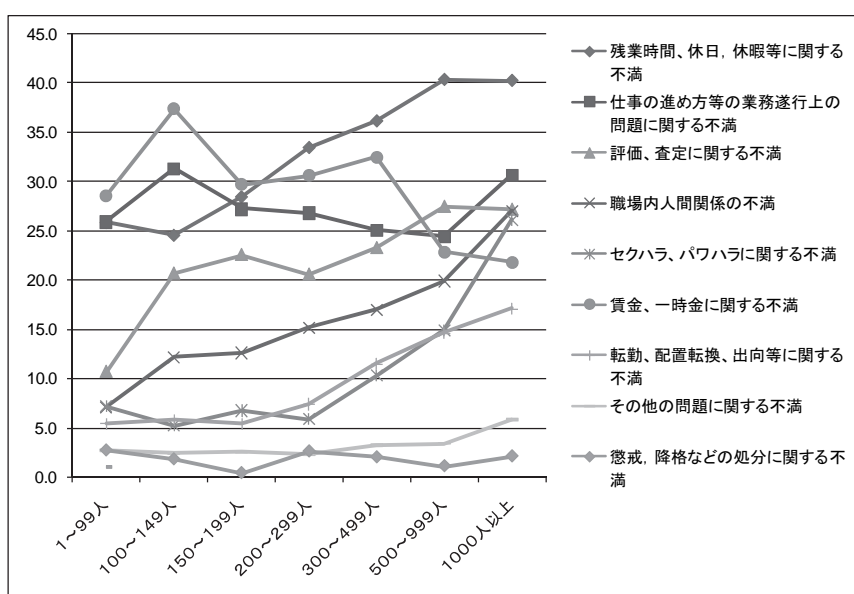
「組合が積極的に不満や苦情の把握や処理に取り組んだから」と回答した労組は16.5%とそれほど多くない。(第2-4-10図)

第2-4-10 図 最近5年の間で苦情の受付件数が増えた理由 (MA、%、n=1753)



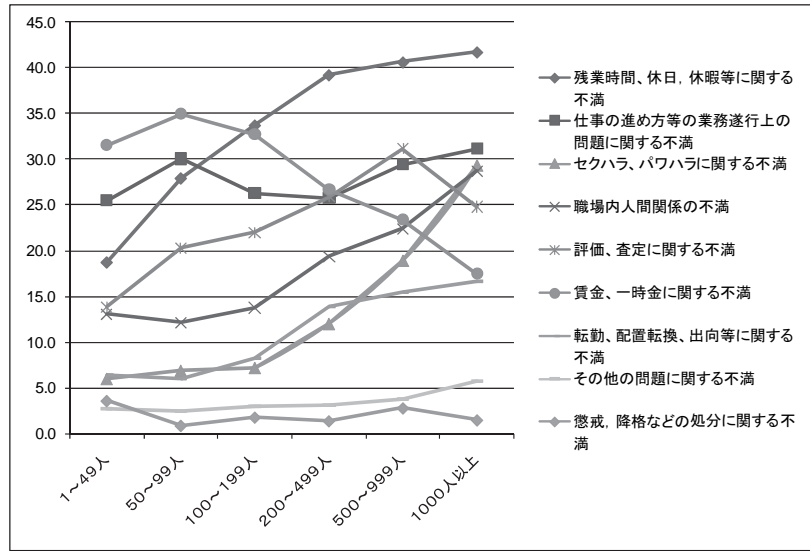
苦情や不満の受付と企業規模、労組の規模との関係については、最近5年の間に受付件数が増えた苦情内容のうち「賃金、一時金に関する不満」と「仕事の進め方等の業務遂行上の問題に関する不満」以外の苦情・不満については、おおむね規模が大きくなるほど苦情・不満が増加傾向にある。このことは制度や取組み体制が企業や労組の規模が大きくなるほど整備されそのことで問題が表面化していると説明できるかもしれない。(第2-4-11 図-1, 2)

第2-4-11 図-1 従業員規模別苦情・不満受付状況



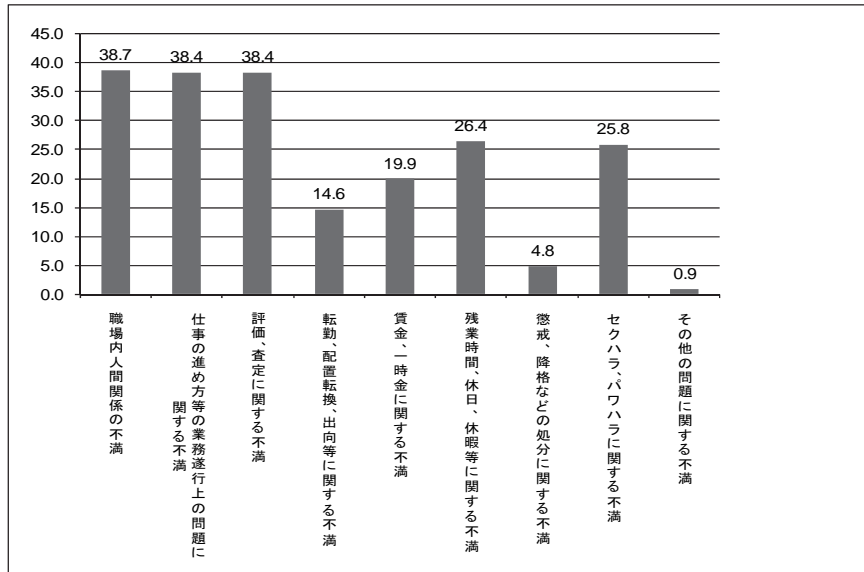


第2-4-11 図-2 組合員規模別苦情・不満受付状況



ところで、苦情や不満が本来存在するかもしれないが、十分に把握しきれていないと労組が考えているものとしては、「職場内人間関係の不满」(38.7%)、「評価・査定に関する不満」(38.4%)、「仕事の進め方等の業務遂行上の問題に関する不満」(38.4%)「残業時間、休日・休暇等に関する不満」(26.4%)、「セクハラ、パワハラに関する不満」(25.8%) などがある。(第2-4-12 図)

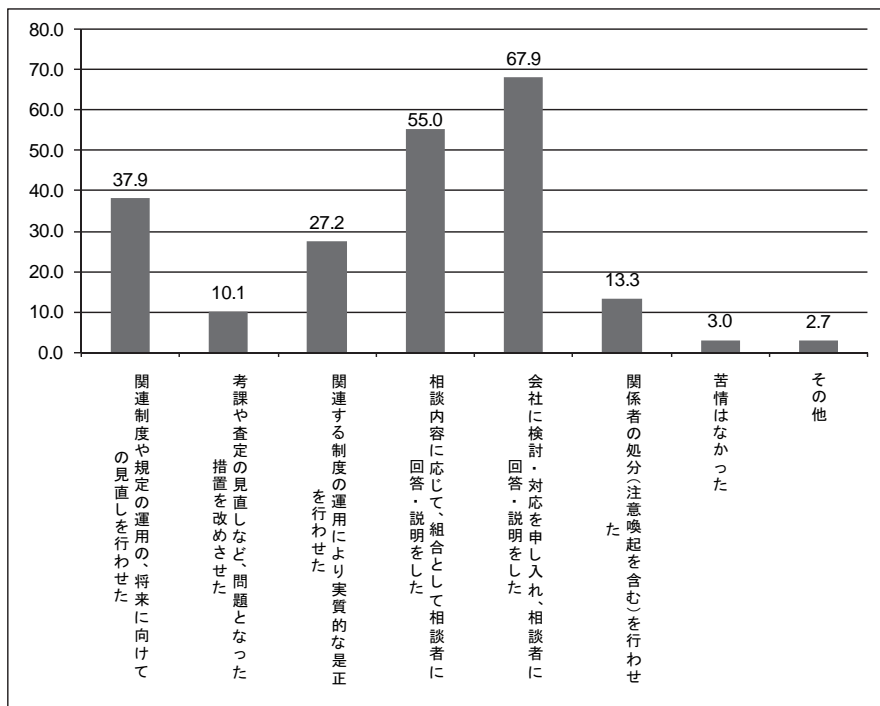
第2-4-12 図 組合として把握が不十分と考える苦情や不満の内容 (MA、n=2349)



労組が最近3年間に取扱った苦情不満への措置については、「会社に検討・対応を申し入れ、相談者に回答、説明した」(67.9%)が最も多く、「相談内容に応じて、組合として相談

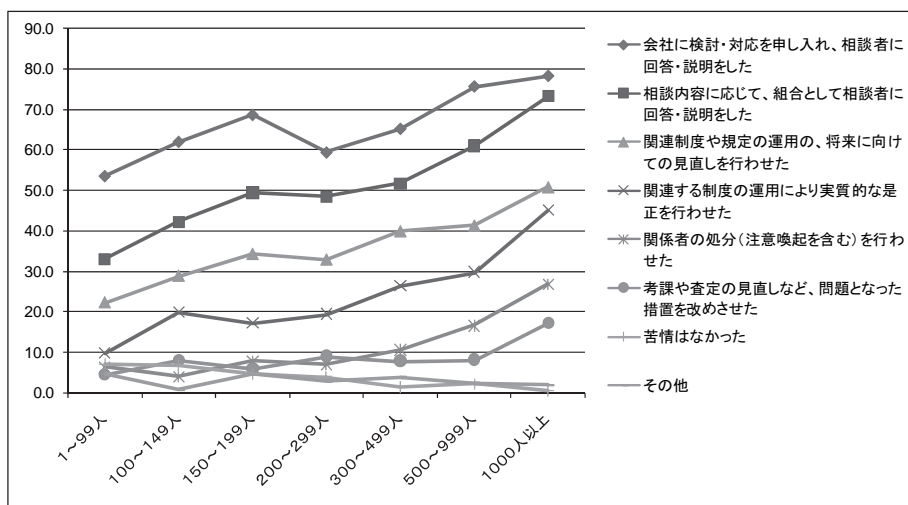
者に回答・説明した」(55.0%)がそれに次いでいる。実際に見直しや制度の改正に貢献したケースも「関連制度や規定運用の将来に向けての見直しを行わせた」(37.9%)や「関連する制度の運用により実質的な是正を行わせた」(27.2%)と少なくない。(第2-4-13図)

第2-4-13図 最近3年間に取扱った苦情・不満に関して講じた措置 (MA、%、n=2349)

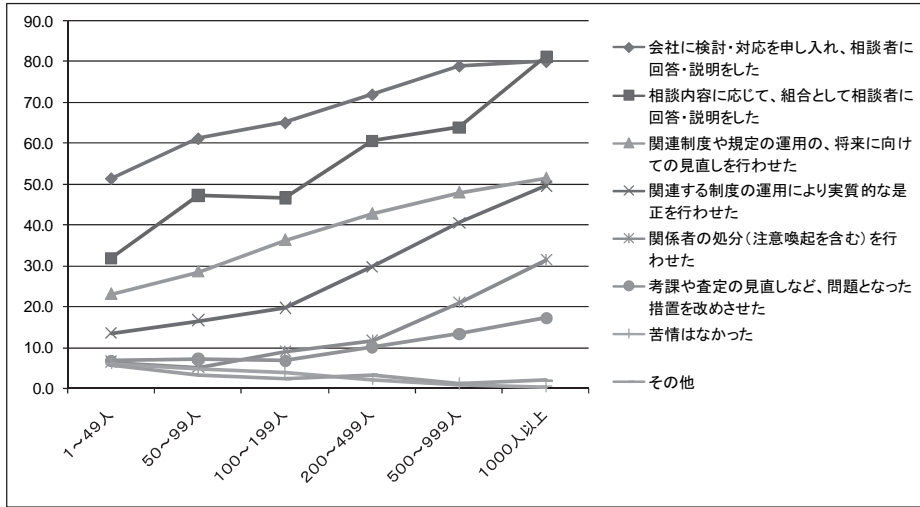


従業員規模、組合員規模でみた場合も、規模が大きくなればなるほど苦情・不満措置への制度が行き届いているという傾向がうかがえる。(第2-4-14図-1, 2)

第2-4-14図-1 従業員規模別の苦情・不満への具体的対応 (クロス集計、MA、%)

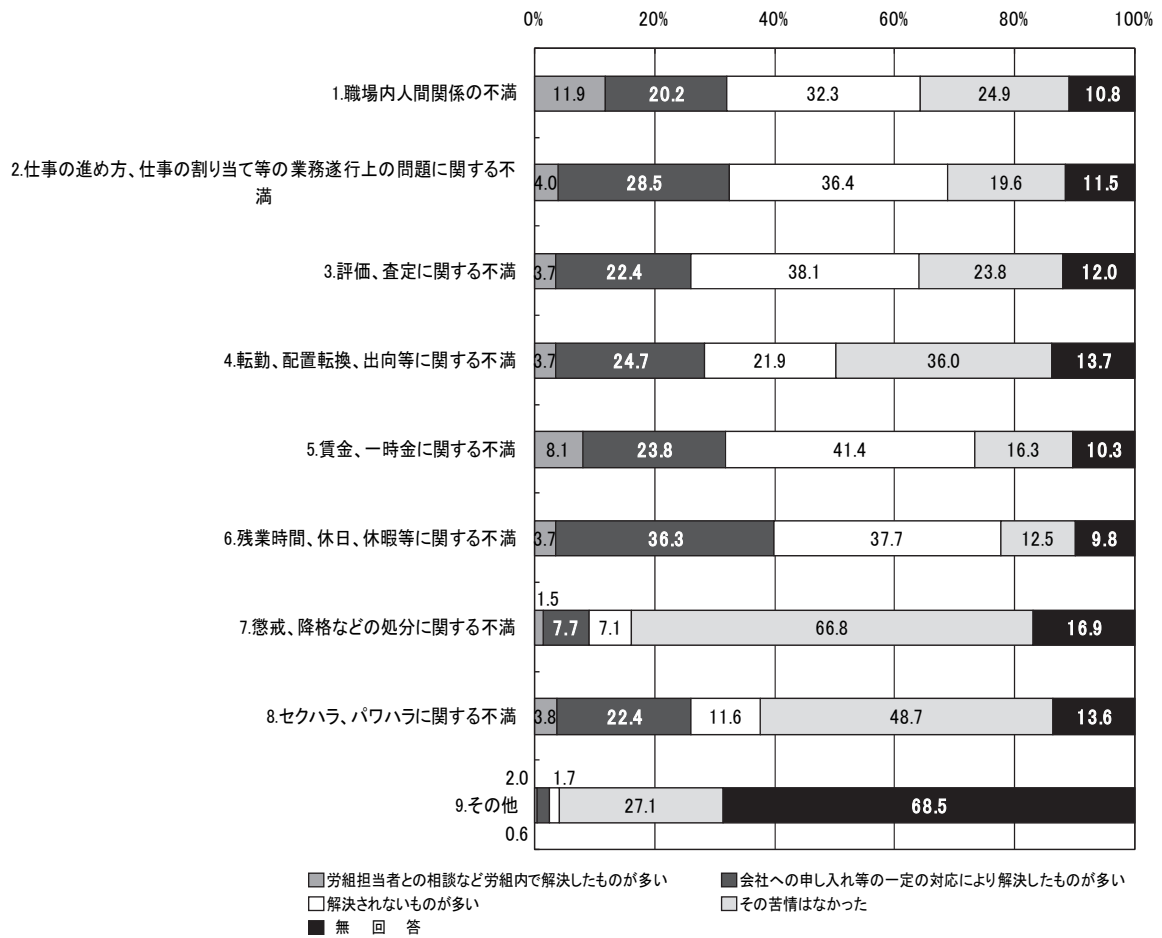


第 2-4-14 図-2 組合員規模別の苦情・不満への具体的対応



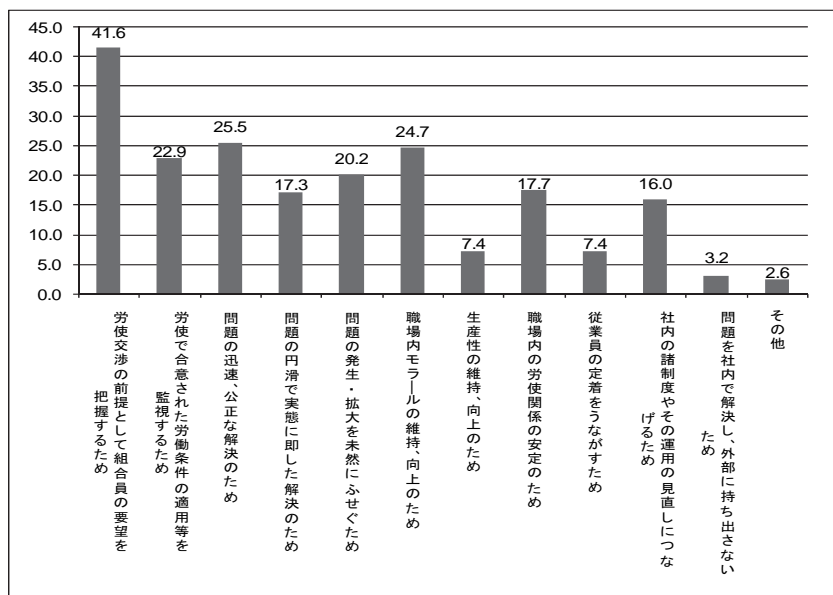
最近3年間の苦情・不満の解決状況の内容別内訳は第 2-4-15 図のとおりであった。労組内で解決したものとして回答が多かった不満は、「職場内の人間関係」(11.9%)、「賃金、一時金に対する不満」(8.1%)などであり、「残業時間、休日・休暇等に関する不満」(36.3%)、「仕事の進め方、仕事の割り当て等業務遂行上の問題に関する不満」(28.5%)、「転勤、配置転換、出向等に関する不満」(24.7%)などについては、会社への申し入れ等により解決を行っている。全体的に労組が単独で解決している割合はそれほど高くなく、会社への申し入れにより解決しているか、未解決のままのもの割合が比較的高いといえる。(第 2-4-15 図)

第 2-4-15 図 最近 3 年間の苦情・不満の解決状況 (SA、%、n=2349)



第 2-4-16 図は、労組が苦情処理に取り組む理由を聞いた結果である。労組が苦情処理に取り組む理由としては、「労使交渉の前提として組合員の要望を把握するため」が 41.6%で最も多く、次いで「問題の迅速、公正な解決のため」(25.5%) 「職場内モラルの維持、向上のため」(24.7%)、「労使で合意された労働条件の適用当を監視するため」(22.9%)、「問題の発生、拡大を未然にふせぐため」(20.2%)、「職場内の労使関係の安定のため」(17.7%)、「問題の円滑で実態に即した解決のため」(17.3%)、「社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため」(16.0%) 「従業員の定着を促すため」「生産性の維持、向上のため」(各 7.4%)、「問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため」(3.2%) などであった。(第 2-4-16 図)

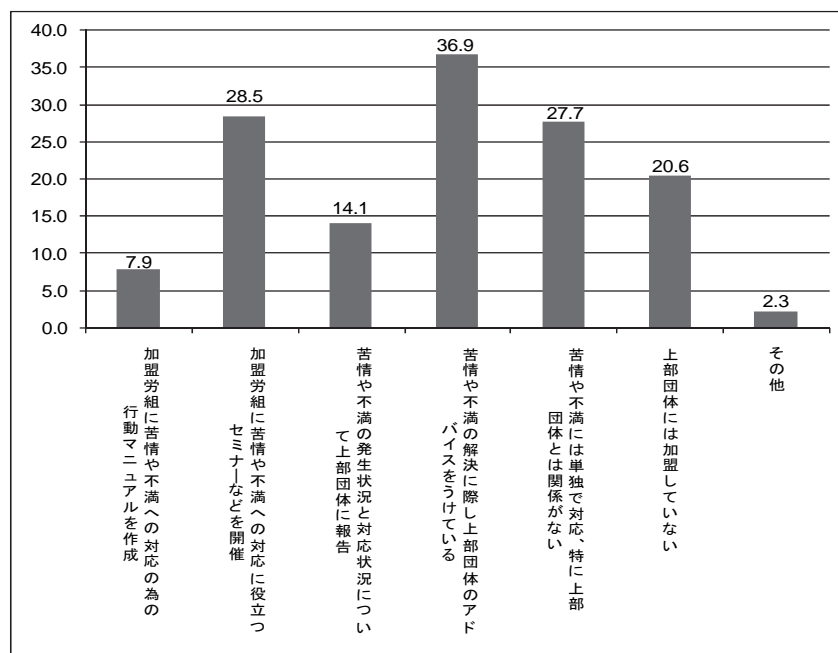
第2-4-16 図 労組が苦情処理に取り組む理由 (MA、%、n=2349)



### 3 上部団体の役割

苦情や不満対応に関する上部団体の役割としては、「苦情や不満の解決に際し、上部団体のアドバイスを受けている」が 36.9%と最も多く、「加盟労組に苦情や不満への対応に役立つセミナーなどを開催」が 28.5%、「苦情や不満には単独で対応、特に上部団体とは関係ない」という回答も 27.7%あった。(第2-4-17 図)

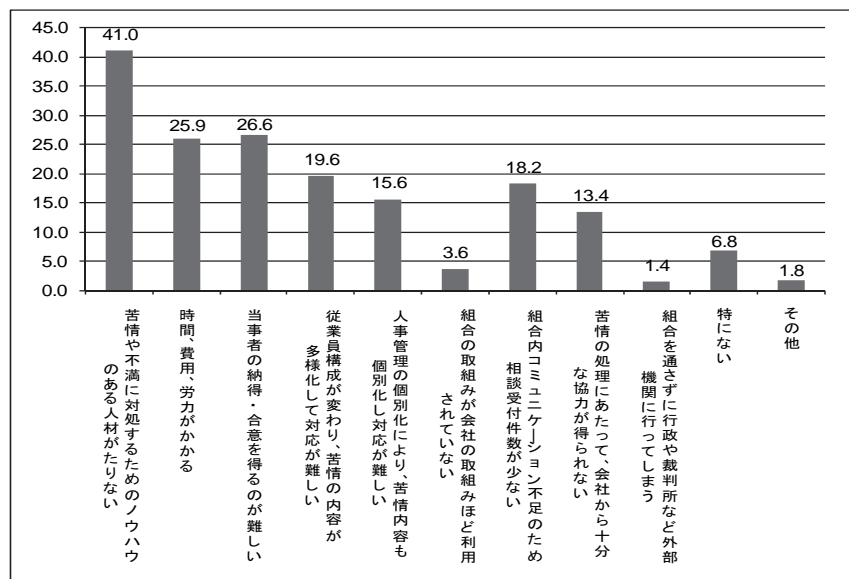
第2-4-17 図 上部団体の役割 (MA、%、n=2349)



#### 4 苦情・不満に取り組む際の課題等

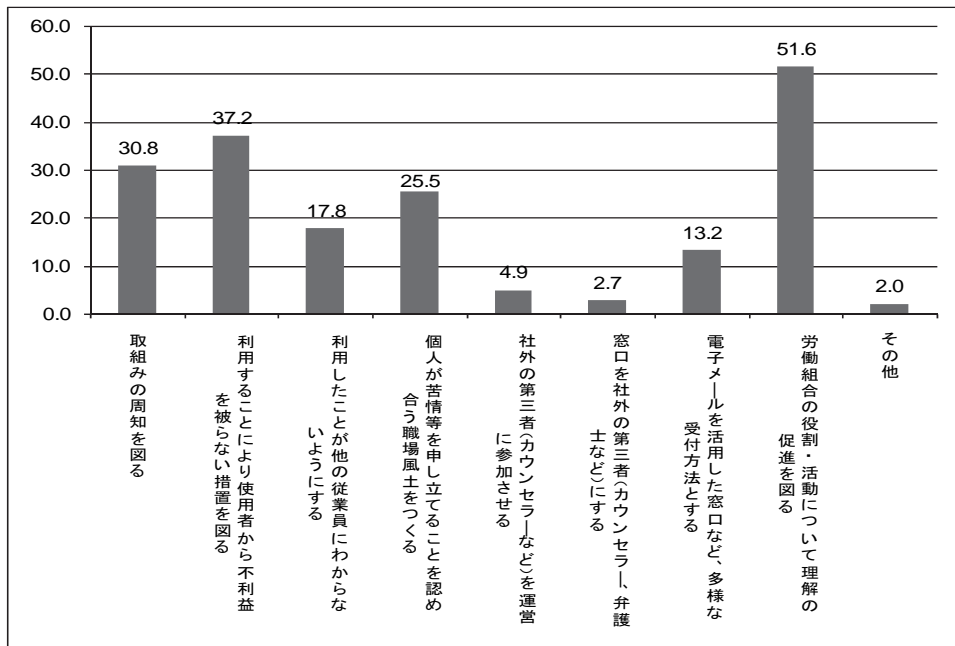
苦情や不満に取り組む際の課題は、「苦情や不満に対するノウハウのある人材がない」(41.1%)という回答が最も多く、ついで「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(26.8%)「時間、費用、労力がかかる」(25.9%)などが切実な課題として浮き彫りとなっている。(第2-4-18図)

第2-4-18図 苦情・不満に取り組む際の課題 (MA、%、n=2349)



組合員が苦情・不満対応の仕組みを利用しやすくするために必要なこととしては、「労働組合の役割・活動について理解の促進を図る」(51.6%)、「利用することにより使用者から不利益を被らない措置を図る」(37.2%)などが主なところで、「カウンセラーなど社外の第三者(カウンセラーなど)を運営に参加させる」(4.9%)、「窓口を社外の第三者(カウンセラー、弁護士など)にする」(2.7%)と社外の第三者の活用を挙げるものは少ない。(第2-4-19図)

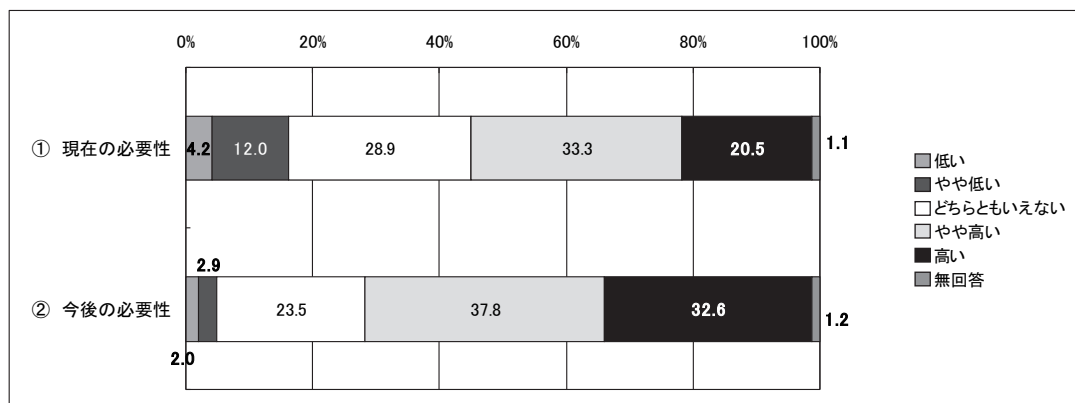
第 2-4-19 図 組合員が仕組みを利用しやすくするために必要なこと (MA、%、n=2349)



## 5 解決・未然防止のために必要な取組

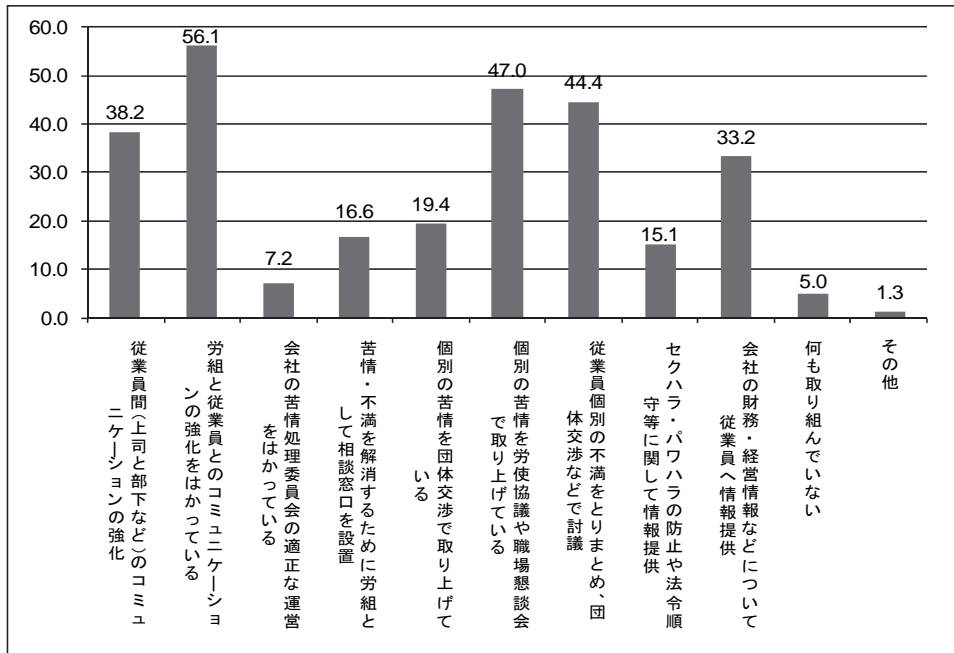
苦情、不満の解決・未然防止のための取組が必要とされているかどうかについては、現在の必要性を 53.8% (やや高い 33.3%、高い 20.5%) の労組が感じ、今後についても 70.4% (やや高い 37.8%、高い 32.6%) の労組が必要性を感じている。(第 2-4-20 図)

第 2-4-20 図 苦情・不満の解決・未然防止のための取組の必要性 (SA、%、n=2349)



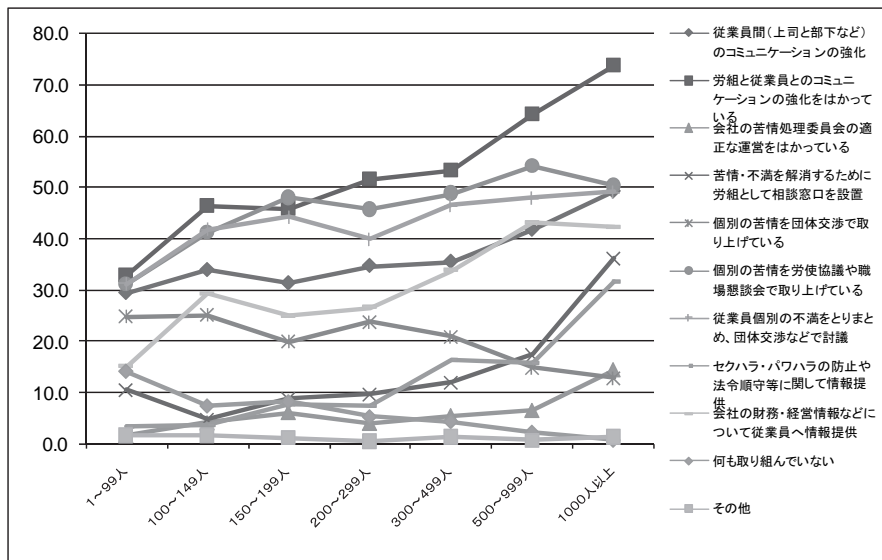
実際の取組については、「労組と従業員のコミュニケーションの強化を図っている」と回答した労組が 56.1% と高く、「個別の苦情を労使協議や職場懇談会で取り上げている」と回答する労組も 47.0% ある。また、「従業員個別の不満をとりまとめ、団体交渉などで討議している」は 44.4%、「(上司部下など)従業員間コミュニケーションの強化」は 38.2%、「会社の経営情報」の開示が 33.2% であった。(第 2-4-21 図)

第 2-4-21 図 苦情・不満の解決・未然防止のための実際的な取組み (MA、%、n=2349)



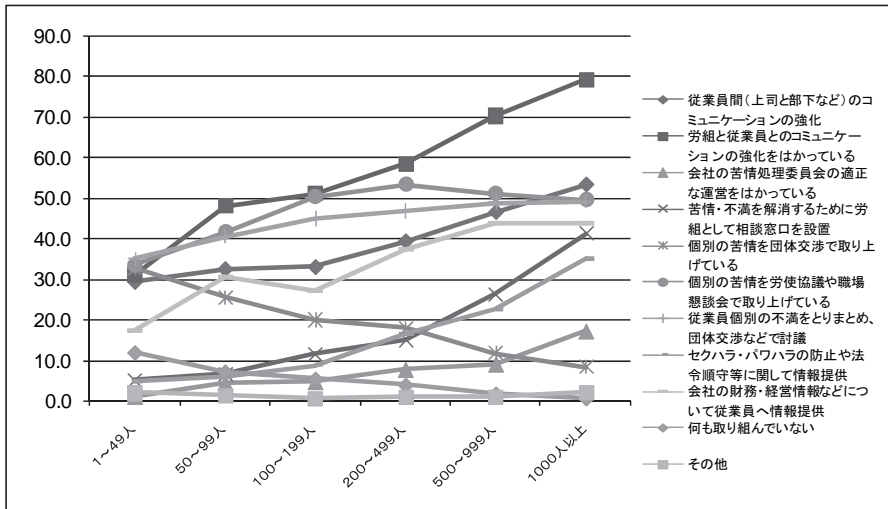
従業員、組合員規模別に実際的な取組状況をみた場合、「労組と従業員のコミュニケーション強化」「従業員間のコミュニケーション強化」「労組として相談窓口を設置」「セクハラ、パワハラ防止や法令遵守などに関する情報提供」などについて規模が大きいほど整備されているという結果が浮き彫りとなった。(第 2-4-22 図-1, 2)

第 2-4-22 図-1 従業員規模別の未然防止のための取組状況





第 2-4-22 図-2 組合員規模別の未然防止のための取組状況

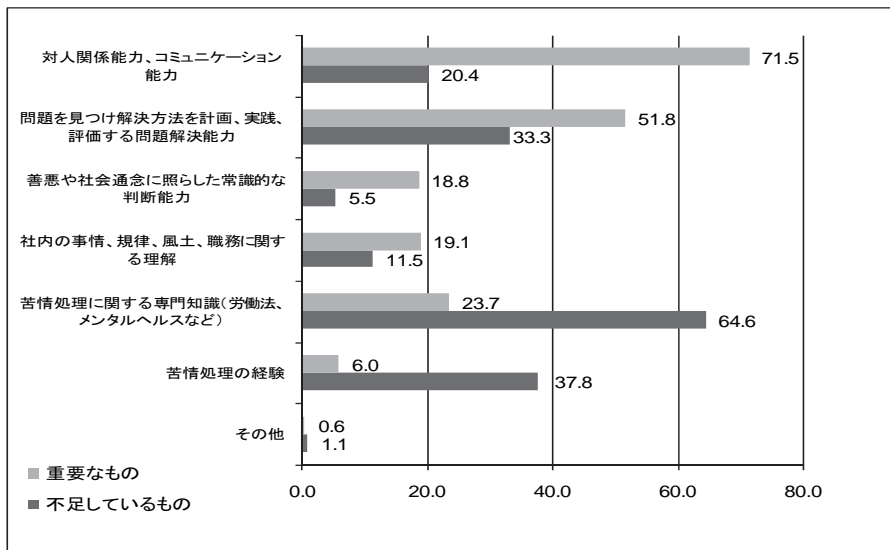


## 6 労組の苦情処理担当者の能力と資質

### (1) 担当者の能力と資質

労組の苦情処理担当者の能力と資質について尋ねたところ、「重要な能力と資質」としては、「対人関係能力、コミュニケーション能力」が 71.5%、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」が 51.8%、「社内の事情、規律、風土、職務に関する理解」が 19.1%、「善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力」が 18.8%であった。一方、「不足しているもの」としては、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」が 64.6%と最も多く、ついで「苦情処理の経験」（37.8%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（33.3%）、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（20.4%）などであった。（第 2-4-23 図）

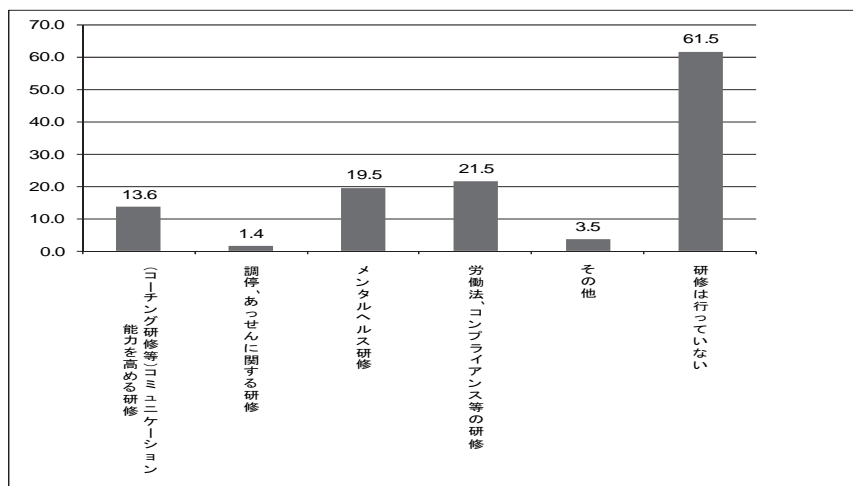
第 2-4-23 図 労組の苦情処理担当者に必要な能力と資質 (MA、%、n=2349)



## (2) 労組が苦情処理担当者に行っている研修について

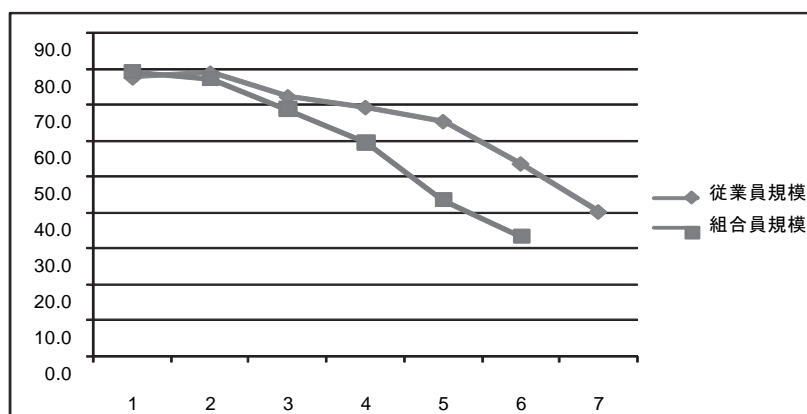
労組が苦情処理担当者に行っている研修については、「労働法、コンプライアンス等の研修」が21.5%、「メンタルヘルス研修」が19.5%、「(コーチングを含む)コミュニケーション能力研修」が13.6%であった。「研修は行っていない」も61.5%あった。(第2-4-24図)

第2-4-24図 研修内容 (MA、%、n=2349)



苦情処理担当者への研修については、従業員、組合員の人数規模が大きいところほど、組合独自の研修の未実施割合は減少しており、規模の大きい会社のほど、労組独自の研修が充実していることが想定される。(第2-4-25図)

第2-4-25図 研修未実施状況 (規模別)



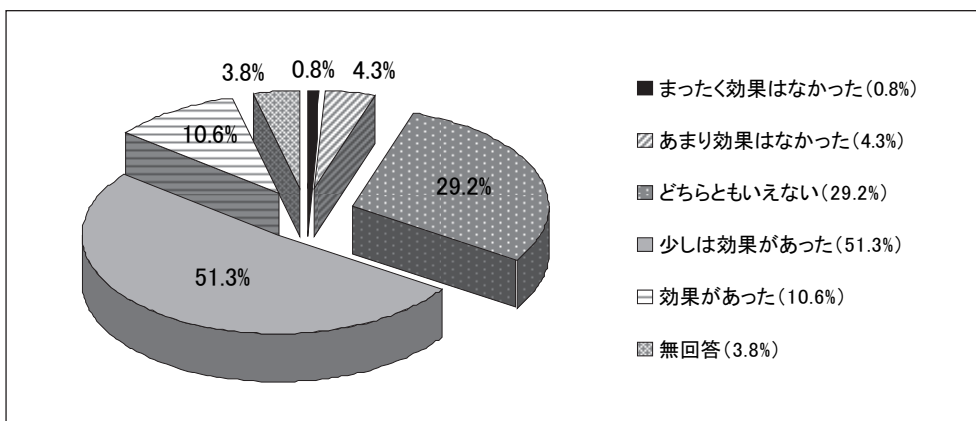
注) カテゴリー1～7の区分については以下の表による。

| カテゴリー | 1     | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7       |
|-------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
| 従業員規模 | 1～99人 | 100～149人 | 150～199人 | 200～299人 | 300～499人 | 500～999人 | 1000人以上 |
| 組合員規模 | 1～49人 | 50～99人   | 100～199人 | 200～499人 | 500～999人 | 1000人以上  |         |

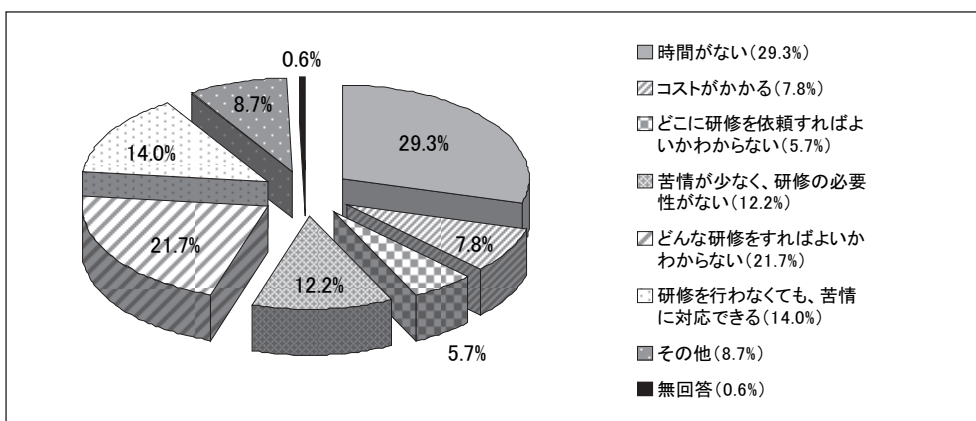
研修を行っている労組について効果をきいたところ、「少しは効果があった」(51.3%)、「効果があった」(10.6%)をあわせ、61.9%の労組が研修の効果を受けていた。(第2-4-26図)

一方「研修を行っていない」と回答した労組も61.5%あった。(第2-4-24図)研修を行っていない理由としては、「時間がない」が29.3%と最も多く、ついで「どんな研修をすればよいかわからない」が21.7%であった。「研修を行わなくても、苦情に対応出来る」と回答した労組も14.0%あった。さらに、「苦情が少なく、研修の必要性がない」(12.2%)、「コストがかかる」(7.8%)、「どこに研修を依頼すればよいかわからない」(5.7%)などであった。(第2-4-27図)

第2-4-26図 研修の効果 (SA、%、n=2349)



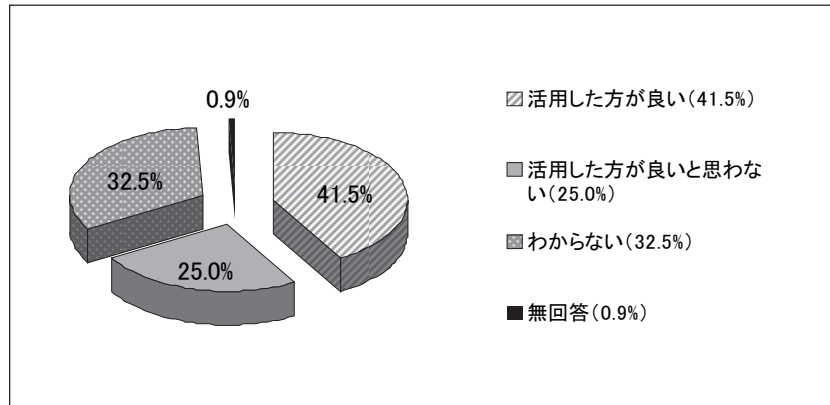
第2-4-27図 研修を行わない理由 (SA、%、n=1444)



## 7 外部機関の活用

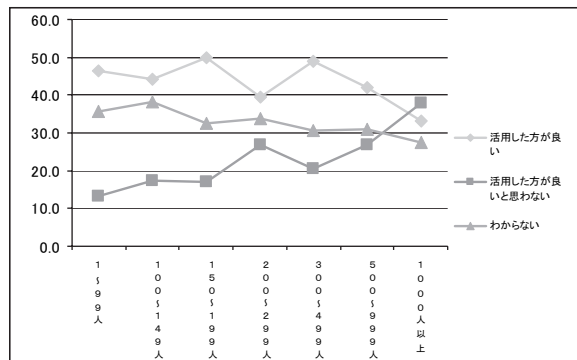
会社と従業員間で紛争が発生したとき、外部の機関や制度(労働委員会、裁判所、都道府県労働局による紛争調整委員会のあっせん等)を活用したほうが良いと思うかどうかをきいたところ、「活用したほうが良い」と積極的的回答をした労組は、41.5%であった。「活用したほうが良いと思わない」は25.0%であった。(第2-4-28図)

第 2-4-28 図 外部機関の活用 (SA、%、n=2349)

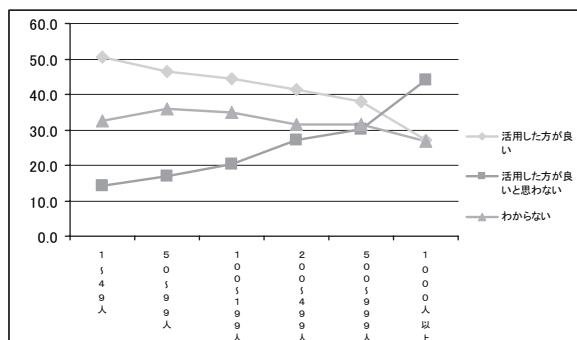


これを、従業員、組合員規模別にみると、規模が小さいほど外部機関の活用に積極的で、規模が大きいくほど消極的であるという現状が推測される。(第 2-4-29 図-1, 2)

第 2-4-29 図-1 規模別外部機関活用状況 (従業員規模別)

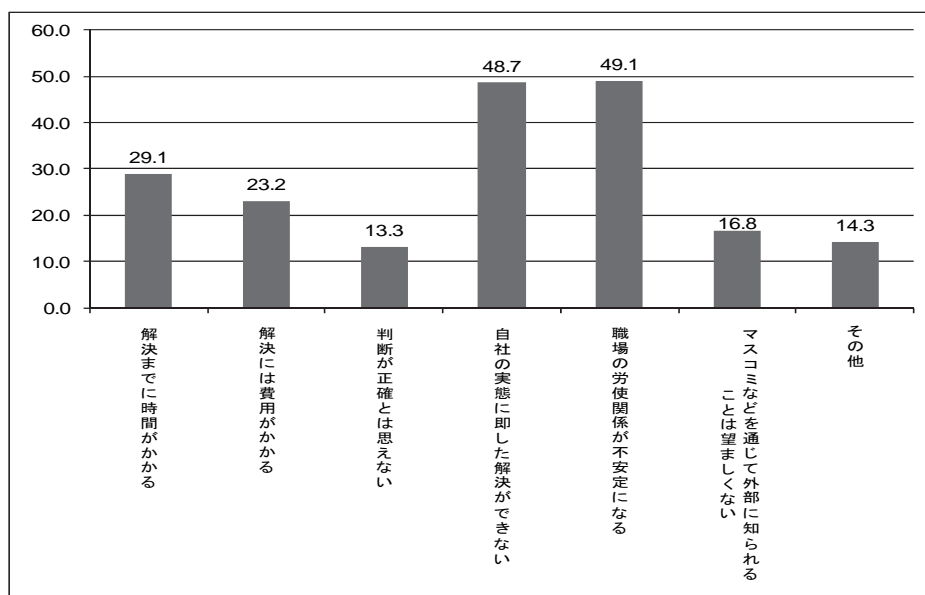


第 2-4-29 図-2 規模別外部機関活用状況 (組合員規模別)



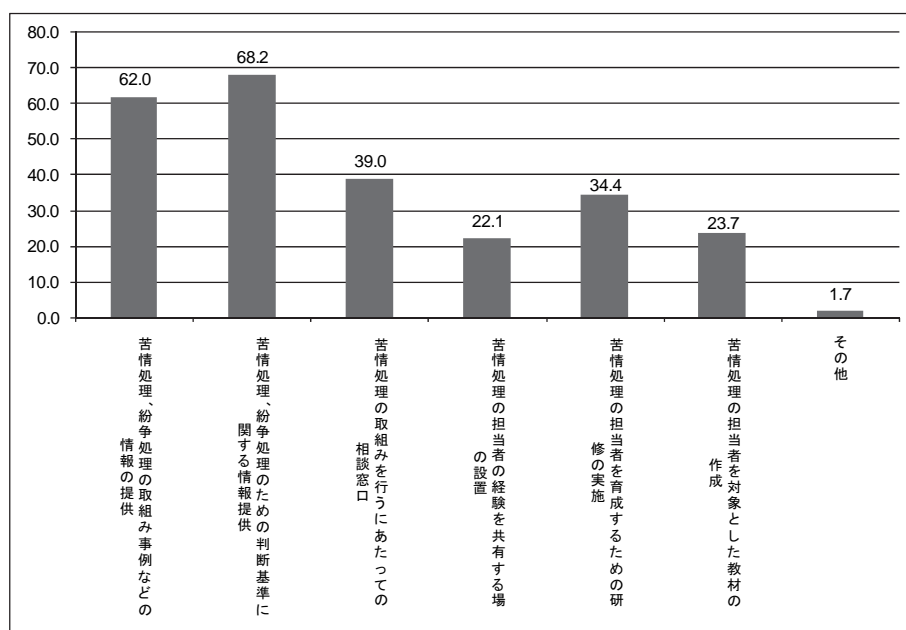
外部機関を「活用したほうが良いと思わない」「わからない」と回答した労組に対してその理由をきいたところ、「職場の労使関係が不安定になる」が 49.1%、「自社の実態に則した解決ができない」が 48.7%、「解決までに時間がかかる」(29.1%)、「解決までに費用がかかる」(23.2%)、「マスコミなどに知られると望ましくない」(16.8%)、「判断が正確と思えない」(13.3%)であった。(第 2-4-30 図)

第 2-4-30 図 外部機関を活用した方が良いと思わない、わからない理由 (MA、%、n=1351)



行政などからの支援措置で有効なものとしては、「苦情処理、紛争処理のための判断基準に関する情報提供」(68.2%)、「苦情処理、紛争処理の取組事例などの情報の提供」(62.0%)、「苦情処理の取組を行うにあたっての相談窓口」(39.0%)などがあげられる。(第 2-4-31 図)

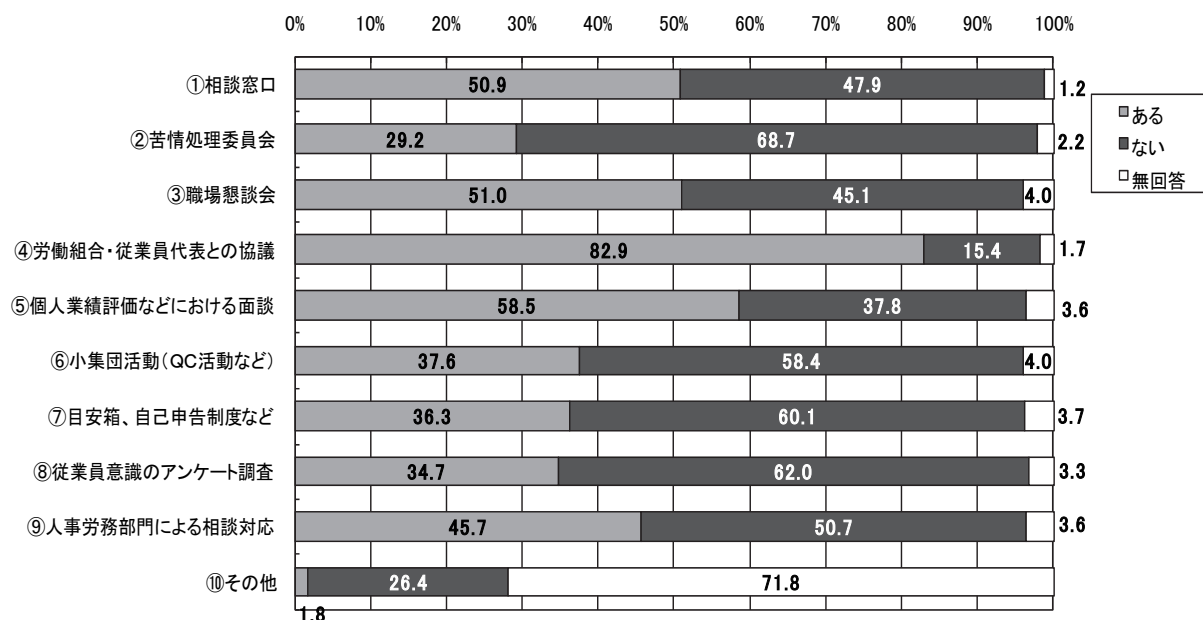
第 2-4-31 図 行政など外部からの支援措置で有効なもの (MA、%、n=2349)



## 8 会社の取組に対する労組の評価

従業員の苦情や不満を把握するため、会社側が何らかの取組を行っているかどうかを企業調査と同様の項目によりたずねたところ、「ある」と回答した労組は、①「相談窓口」は50.9%、②「苦情処理委員会」は29.2%、③「職場懇談会」は51.0%、④「労働組合、従業員代表との協議」は82.9%、⑤「個人業績評価などにおける面談」は58.5%、⑥「小集団活動（QC活動など）」は37.6%、⑦「目安箱、自己申告制度など」は36.3%、⑧「従業員意識のアンケート調査」は34.7%、⑨「人事労務部門による相談対応」は45.7%であった。（第2-4-32図）

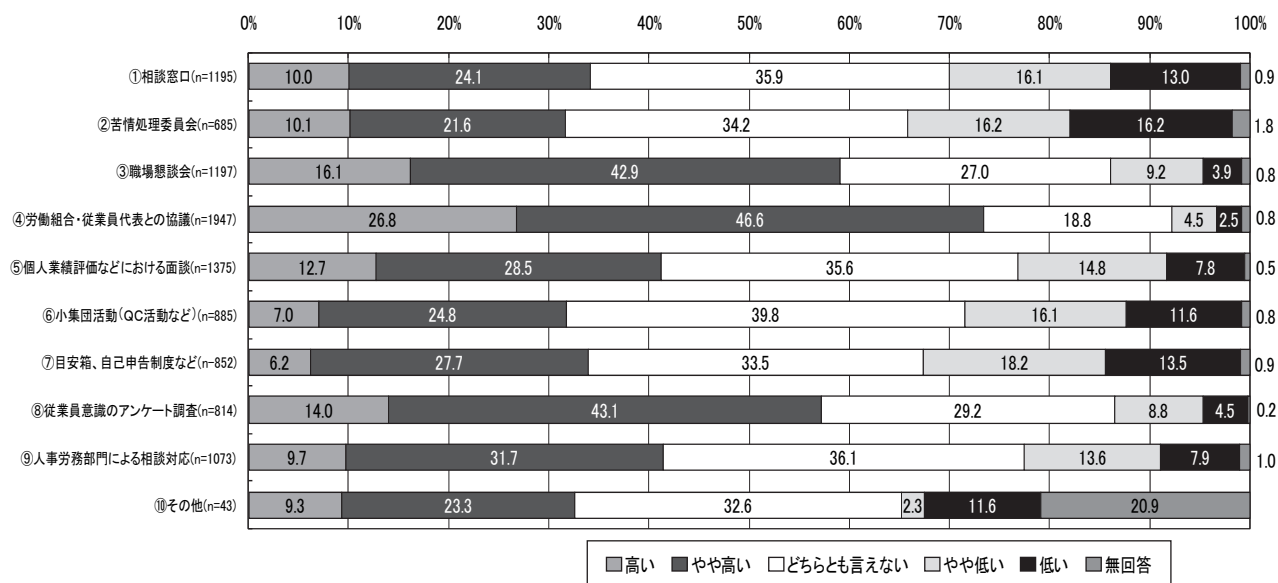
第2-4-32図 従業員の苦情や不満を知るための会社の取組の有無（SA、%、n=2349）



また、会社の取組の有効性について、「有効性が高い」という肯定的評価は、①「相談窓口」が34.1%、②「苦情処理委員会」は31.7%、③「職場懇談会」は59.0%、④「労働組合、従業員代表との協議」は73.4%、⑤「個人業績評価などにおける面談」は41.2%、⑥「小集団活動（QC活動など）」は31.8%、⑦「目安箱、自己申告制度など」は33.9%、⑧「従業員意識のアンケート調査」は57.1%、⑨「人事労務部門による相談対応」は41.4%であった。

（第2-4-33図）

第 2-4-33 図 従業員の苦情や不満を知るための会社の取組の有効性 (SA、%、n=2349)



### ①相談窓口

「相談窓口」の評価について、「肯定」する内容の質問項目と「否定」する内容の質問項目の両方を労組にきいてみたところ、「問題の円滑で実態に即した解決につながるため」という肯定的評価が 44.3%と最も多く、次いで、「問題の発生を未然に防ぐことにつながるため」(32.6%)、「会社と従業員との良好な関係の維持につながるため」(31.6%)、「職場内モラルの維持、向上につながるため」(29.1%)、「社内の諸制度やその運用の見直しに役立つため」(18.2%)などの順となっている。否定的評価については、「問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため」が 18.1%、「問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため」(16.7%)、「会社と従業員との良好な関係の維持につながっていないため」(11.3%)となっている。

第 2-4-34 表では、各質問項目を有効性の認識との関係でみている。各質問項目とも肯定的内容の質問項目に対しては、有効性の認識が高いほど、肯定的評価が行われていることが明らかとなっており、否定的内容の質問項目に対しては、逆に有効性の認識が低いほど、否定的評価が行われていることが明らかとなっている。(第 2-4-34 表)

第 2-4-34 表 相談窓口に対する評価—有効性認識（高低）との関係

| 肯定的質問項目                 |      | 有効性の認識 | 否定的質問項目 |                                |
|-------------------------|------|--------|---------|--------------------------------|
| 問題の円滑で実態に即した解決につながるため   | 72.1 | 高      | 6.4     | 問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため      |
|                         | 39.4 | ↑      | 14.5    |                                |
|                         | 17.9 | 低      | 36.9    |                                |
| 問題の発生を未然に防ぐことにつながるため    | 50.5 | 高      | 4.2     | 問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため       |
|                         | 30.8 | ↑      | 14.9    |                                |
|                         | 14.4 | 低      | 34.3    |                                |
| 職場内モラルの維持、向上につながるため     | 43.9 | 高      | 2.7     | 職場内モラルの維持、向上につながっていないため        |
|                         | 28.0 | ↑      | 10.5    |                                |
|                         | 13.5 | 低      | 19.0    |                                |
| 生産性の維持、向上につながるため        | 12.7 | 高      | 0.5     | 生産性の維持、向上につながっていないため           |
|                         | 8.6  | ↑      | 3.5     |                                |
|                         | 4.9  | 低      | 8.1     |                                |
| 会社と従業員との良好な関係の維持につながるため | 53.2 | 高      | 4.7     | 会社と従業員との良好な関係の維持につながっていないため    |
|                         | 25.6 | ↑      | 9.6     |                                |
|                         | 14.1 | 低      | 21.6    |                                |
| 従業員の定着を促すことにつながるため      | 17.6 | 高      | 1.7     | 従業員の定着促進につながっていないため            |
|                         | 8.6  | ↑      | 7.9     |                                |
|                         | 4.0  | 低      | 14.7    |                                |
| 社内の諸制度やその運用の見直しに役立ったため  | 31.6 | 高      | 2.5     | 社内の諸制度やその運用の見直しに役立っていないため      |
|                         | 15.4 | ↑      | 6.5     |                                |
|                         | 6.1  | 低      | 16.4    |                                |
| 問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため   | 21.8 | 高      | 1.0     | 問題を社内で解決し外部に持ち出さないことに役立っていないため |
|                         | 14.9 | ↑      | 1.4     |                                |
|                         | 7.2  | 低      | 3.7     |                                |

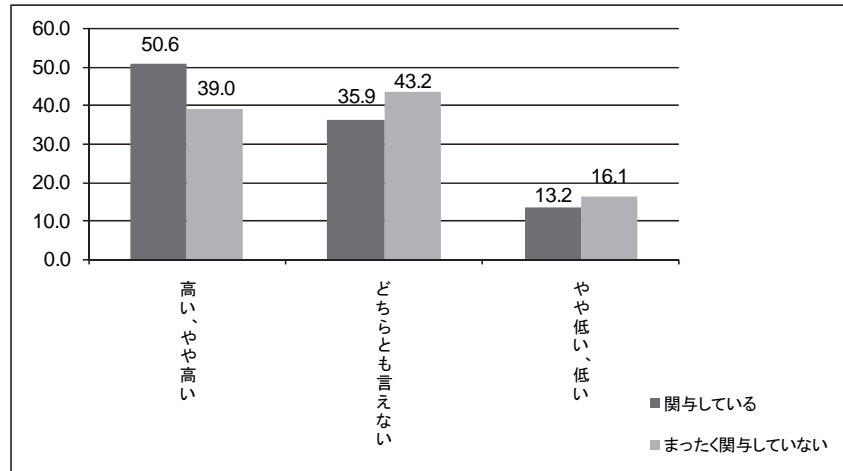
注 1) 各質問項目を肯定的な内容と否定的内容に分けた。

注 2) 各質問項目について、有効性に対する評価を「高い、やや高い」「どちらでもない」「やや低い、低い」の 3 グループにわけ、それぞれの回答割合を示した。たとえば、「問題の円滑で実態に即した解決につながるため」については、有効性が「高い、やや高い」と評価するものでは 72.1%、「どちらでもない」では 39.4%、「低い、やや低い」では 17.9%が選択している。

「相談窓口」の有効性について、「労組が関与している場合」と「労組が関与していない場合」で有効性の認識に違いがあるかどうかをみたものである。この図からは、有効性に関して「労組が関与している場合」の方が「労組が関与していない場合」より有効性の認識が高いことが明らかとなっている。(第 2-4-35 図)



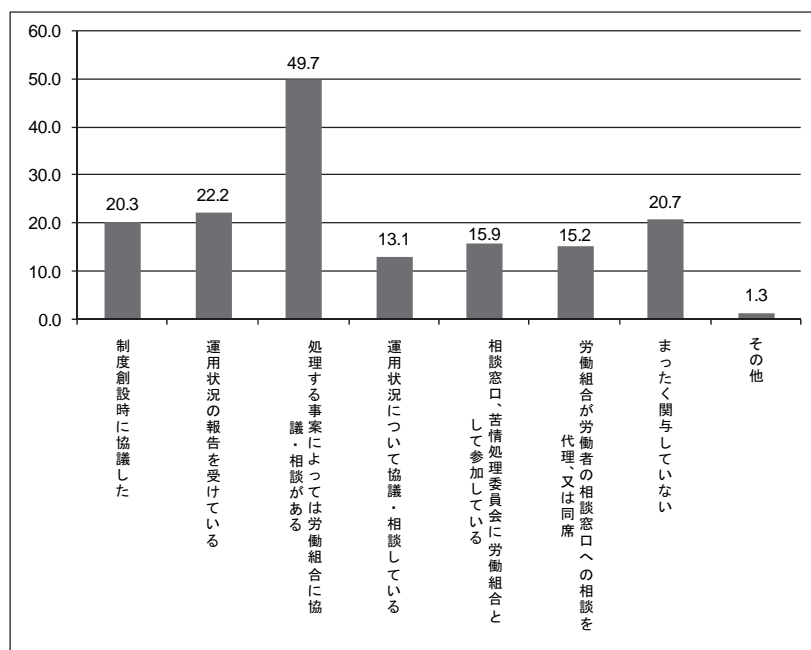
第 2-4-35 図 労組の関与と「相談窓口」の有効性に対する評価



- (注 1) 「関与している」は、相談窓口への労組の関与の仕方を聞いた設問への回答のうち、「全く関与していない」「その他」「無回答」を除いたものである。
- (注 2) 有効性の評価については、「高い」「やや高い」「どちらとも言えない」「やや低い」「低い」の 5 段階で聞いているが、これを「高い」+「やや高い」、「どちらとも言えない」、「やや低い」+「低い」の 3 段階にまとめ直している。

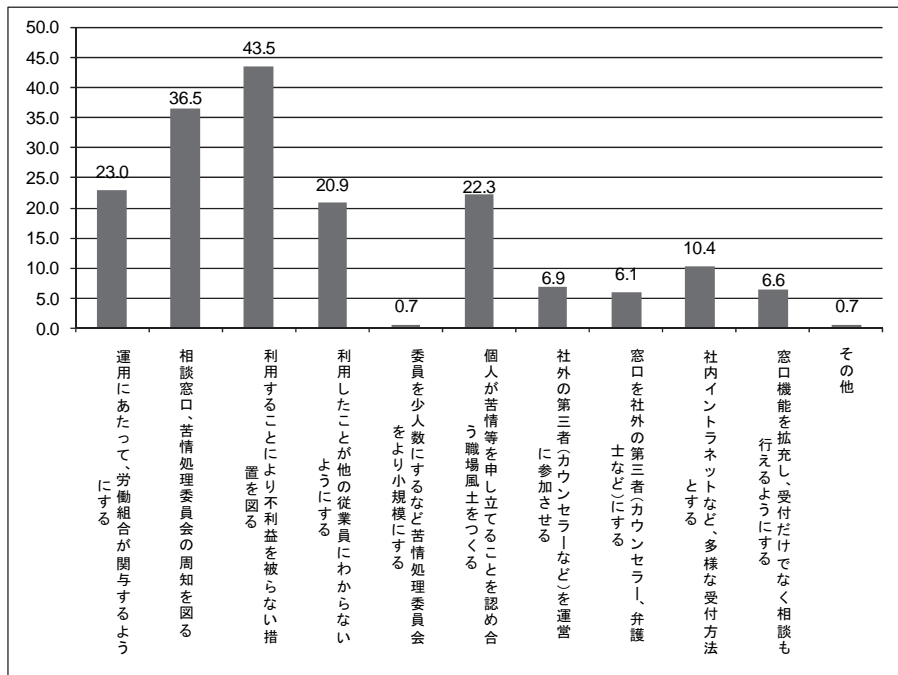
「相談窓口」への労組としての関与の仕方については、「処理する事案によっては労働組合に協議・相談がある」49.7%、「運用状況の報告を受けている」が 22.2%、「制度創設時に協議した」が 20.3%、「労働組合が労働者の相談窓口への相談を代理、又は同席」が 15.2%、「相談窓口、苦情処理委員会に労働組合として参加している」が 15.9%、「運用状況について協議・相談している」が 13.1%であった。一方、「まったく関与していない」という回答も 20.7%あった。(第 2-4-36 図)

第 2-4-36 図 相談窓口への労組の関与の仕方 (MA、%、n=1195)



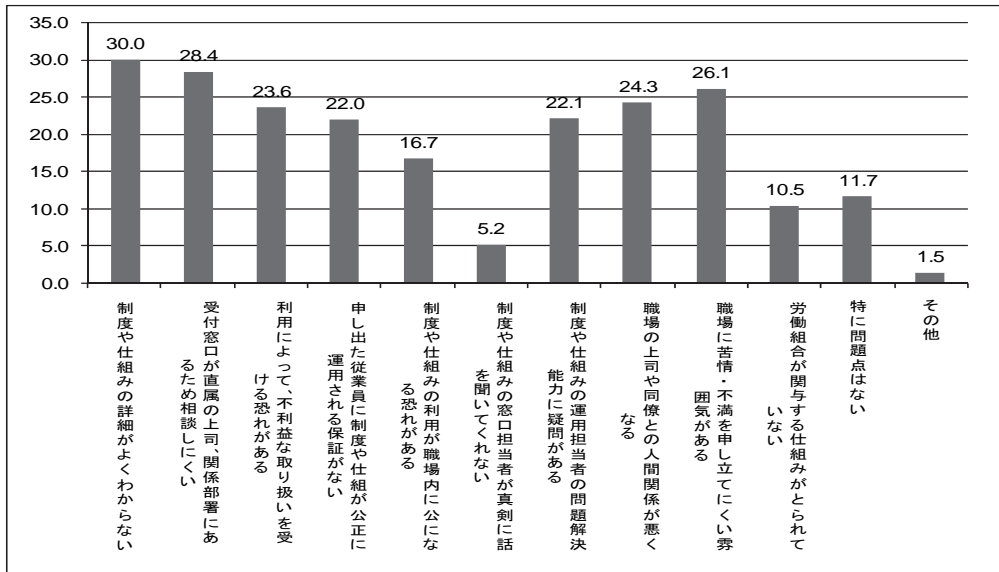
相談窓口を利用しやすくするための方法についての労組の考えは、「利用することにより不利益を被らない措置をとる」が43.5%、「相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る」が36.5%、「運用に当たって労働組合が関与するようにする」が23.0%、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」が22.3%などであった。（第2-4-37図）

第2-4-37図 相談窓口を利用しやすくするための方法（MA、%、n=1195）



「相談窓口」に対する問題点としては、「制度や仕組みの詳細がよくわからない」が30.0%、「受付窓口が直属の上司、関係部署にあるため相談しにくい」が28.4%、「職場に苦情や不満を申し立てにくい雰囲気がある」が26.1%、「職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる」が24.3%、「制度や仕組みの運用担当者の問題解決能力に疑問がある」が22.1%のほか、「労働組合が関与するしくみがとられていない」も10.5%あった。（第2-4-38図）

第 2-4-38 図 相談窓口の問題点 (MA、%、n=1195)



## ②苦情処理委員会

「苦情処理委員会」の有効性に対する労組の評価は、「問題の円滑で実態に即した解決につながるため」が 36.4%と最も多く、次いで「会社と従業員との良好な関係の維持につながるため」(26.9%)、「職場内モラルの維持、向上につながるため」(23.4%)、「問題の発生を未然に防ぐことにつながるため」(21.0%)、「社内の諸制度やその運用の見直しに役立つため」(20.4%)の順で、「相談窓口」の有効性の評価の場合と同様、肯定的評価が目立つ。一方、「否定的評価」としては、「問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため」が 17.7%で多く、「問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため」(12.6%)などこれに続いている。

第 2-4-39 表では、「苦情処理委員会」の評価について、「肯定的内容の質問」と「否定的内容の質問」の両面から傾向をみている。「相談窓口」同様、各質問項目とも「苦情処理委員会」への有効性認識が高いほど評価は肯定的であり、有効性認識が低いほど評価は否定的である傾向が明らかとなった。

第 2-4-39 表 「苦情処理委員会」に対する評価—有効性認識（高低）との関係

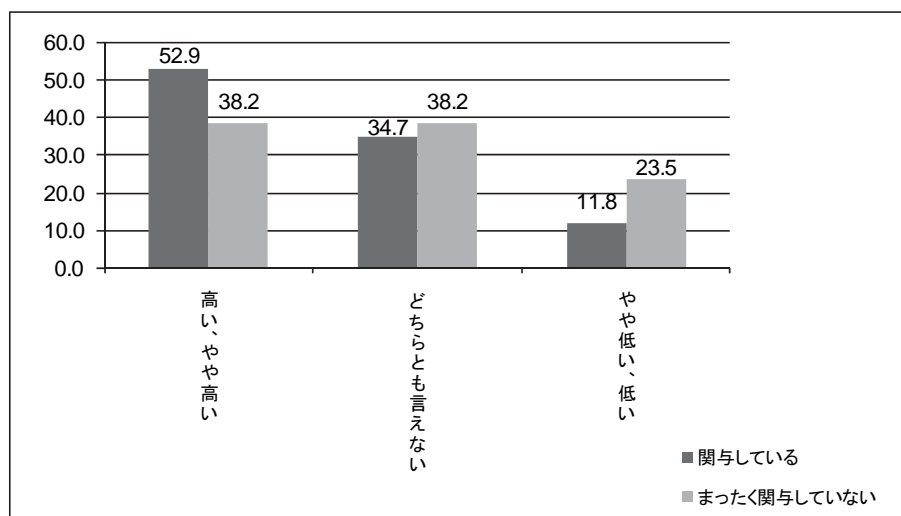
| 肯定的質問項目                 |      | 有効性の認識 | 否定的質問項目 |                                |
|-------------------------|------|--------|---------|--------------------------------|
| 問題の円滑で実態に即した解決につながるため   | 69.6 | 高      | 6.0     | 問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため      |
|                         | 32.5 | ↑      | 15.4    |                                |
|                         | 9.0  | 低      | 32.4    |                                |
| 問題の発生を未然に防ぐことにつながるため    | 35.5 | 高      | 3.2     | 問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため       |
|                         | 22.2 | ↑      | 9.8     |                                |
|                         | 6.8  | 低      | 24.8    |                                |
| 職場内モラルの維持、向上につながるため     | 43.3 | 高      | 2.8     | 職場内モラルの維持、向上につながっていないため        |
|                         | 22.2 | ↑      | 7.7     |                                |
|                         | 5.9  | 低      | 17.6    |                                |
| 生産性の維持、向上につながるため        | 18.0 | 高      | 0.9     | 生産性の維持、向上につながっていないため           |
|                         | 9.8  | ↑      | 3.0     |                                |
|                         | 2.3  | 低      | 9.5     |                                |
| 会社と従業員との良好な関係の維持につながるため | 47.5 | 高      | 5.1     | 会社と従業員との良好な関係の維持につながっていないため    |
|                         | 27.8 | ↑      | 9.8     |                                |
|                         | 7.2  | 低      | 20.7    |                                |
| 従業員の定着を促すことにつながるため      | 13.8 | 高      | 1.8     | 従業員の定着促進につながっていないため            |
|                         | 8.1  | ↑      | 4.7     |                                |
|                         | 2.7  | 低      | 14.4    |                                |
| 社内の諸制度やその運用の見直しに役立つため   | 35.9 | 高      | 2.3     | 社内の諸制度やその運用の見直しに役立っていないため      |
|                         | 17.5 | ↑      | 9.4     |                                |
|                         | 9.0  | 低      | 14.0    |                                |
| 問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため   | 24.4 | 高      | 0.9     | 問題を社内で解決し外部に持ち出さないことに役立っていないため |
|                         | 16.7 | ↑      | 1.3     |                                |
|                         | 7.7  | 低      | 5.4     |                                |

注 1) 各質問項目を肯定的な内容と否定的内容に分けた。

注 2) 各質問項目について、有効性に対する評価を「高い、やや高い」「どちらでもない」「やや低い、低い」の 3 グループにわけ、それぞれの回答割合を示した。たとえば、「問題の円滑で実態に即した解決につながるため」については、有効性が「高い、やや高い」と評価するものでは 69.6%、「どちらでもない」では 32.5%、「低い、やや低い」では 9.0%が選択している。

第 2-4-40 図は、「苦情処理委員会」の有効性について、「労組が関与している場合」と「労組が関与していない場合」で有効性の認識に違いがあるかどうかをみたものである。この図からは、「相談窓口」のときと同様に、有効性に関して「労組が関与している場合」の方が「労組が関与していない場合」より有効性の認識が高いことが明らかとなっている。（第 2-4-40 図）

第2-4-40 図 労組の関与と「苦情処理委員会」の有効性に対する評価

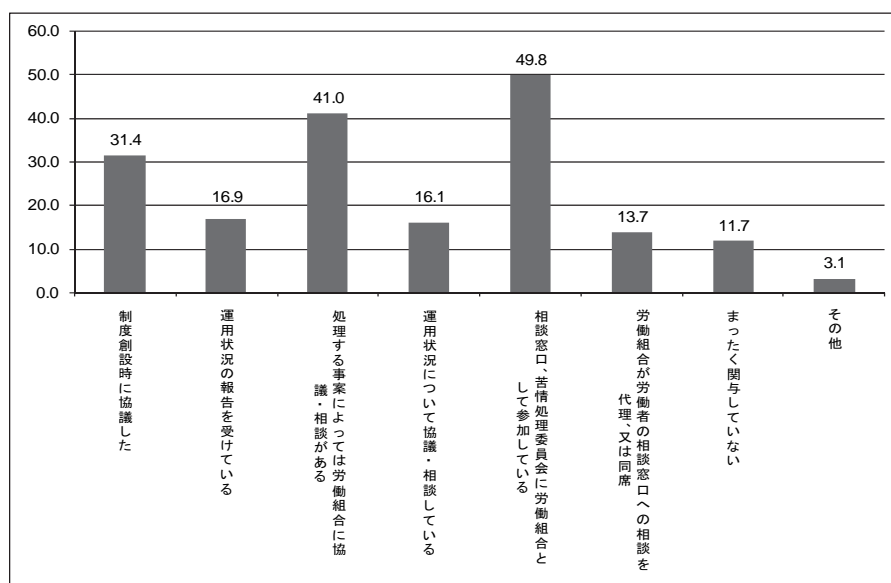


(注1) 「関与している」は、相談窓口への労組の関与の仕方を聞いた設問への回答のうち、「全く関与していない」「その他」「無回答」を除いたものである。

(注2) 有効性の評価については、「高い」「やや高い」「どちらとも言えない」「やや低い」「低い」の5段階で聞いているが、これを「高い」+「やや高い」、「どちらとも言えない」、「やや低い」+「低い」の3段階にまとめ直している。

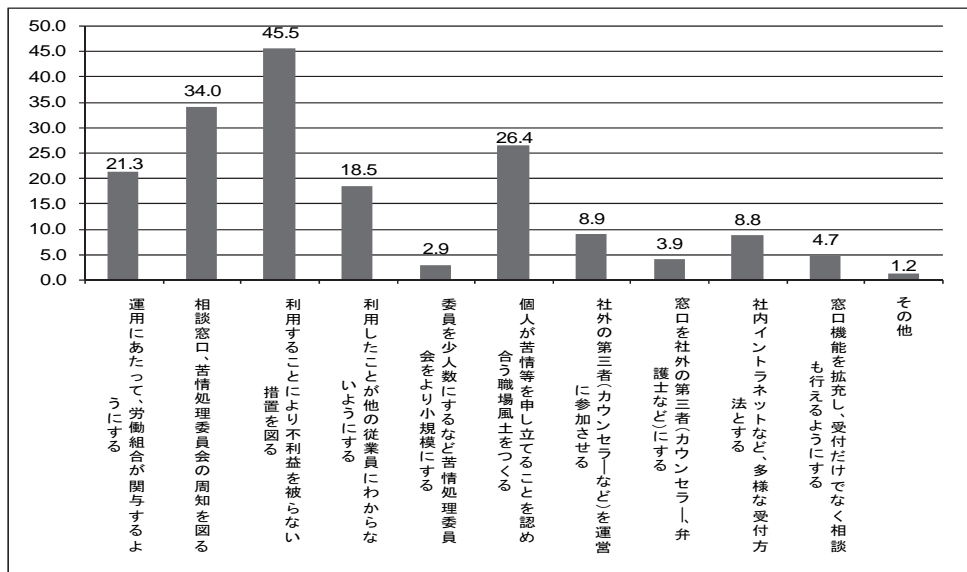
「苦情処理委員会」への労組の関与の仕方については、「相談窓口、苦情処理委員会に労働組合として参加している」が最も多く49.8%、ついで「処理する事案によって労働組合に協議・相談がある」が41.0%、「制度創設時に協議した」が31.4%の順である。「まったく関与していない」労組も11.7%ある。(第2-4-41 図)

第2-4-41 図 苦情処理委員会への労組の関与の仕方 (MA、%、n=685)



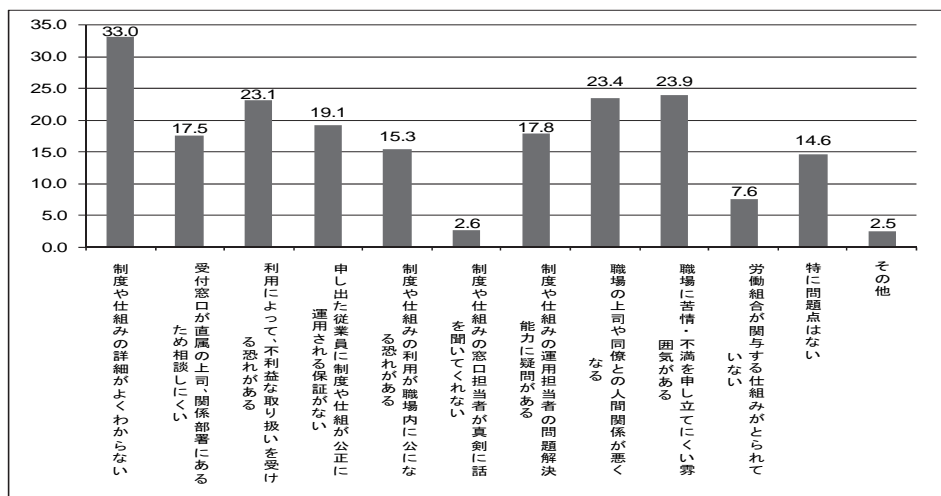
苦情処理委員会を利用しやすくする方法としては、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」が45.5%でもっとも多く、「相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る」が34.0%、「個人が苦情等を申し立てることを認めある職場風土をつくる」が26.4%であった。これ以外にも「運用にあたって労働組合が関与するようにする」（21.3%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」（18.5%）などについても比較的回答が多かった。（第2-4-42図）

第2-4-42図 苦情処理委員会を利用しやすくする方法（MA、%、n=685）



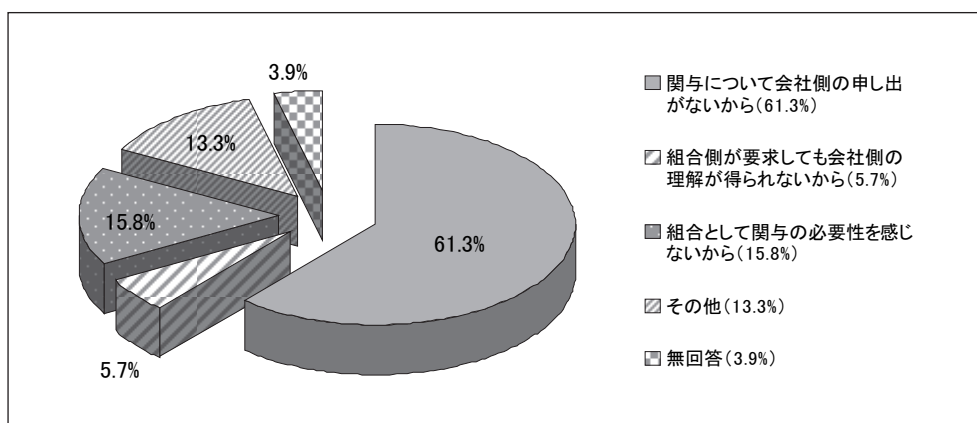
苦情処理委員会の問題点については、「制度や仕組みの詳細がわからない」が33.0%で最も多く、「職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある」23.9%、「職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる」23.4%、「利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある」23.1%であった。苦情処理委員会を利用したことで職場の人間関係が悪くなることを懸念する考えや相談者への疑心などが背後にあると推測される。（第2-4-43図）

第 2-4-43 図 苦情処理委員会の問題点 (MA、%、n=1195)



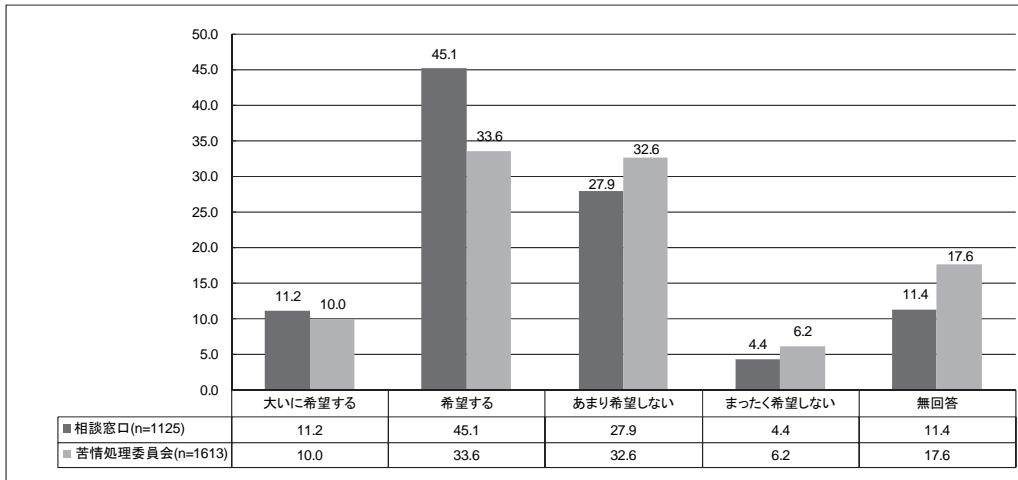
「相談窓口」や「苦情処理委員会」に関与しないと回答した労組は、「相談窓口」では 20.7% (第 2-4-36 図)、「苦情処理委員会」では 11.7% (第 2-4-41 図)であったが、その理由としては、「関与について会社側から申し出がないから」が 61.3%と最も多かった。ついで、「組合として関与の必要性を感じないから」も 15.8%あった。(第 2-4-44 図)

第 2-4-44 図 「相談窓口」や「苦情処理委員会」に関与しない理由 (SA、%、n=279)



「相談窓口」や「苦情処理委員会」がない場合に設置を希望するかどうかを労組に聞いた結果が第 2-4-45 図である。「相談窓口」について「大いに希望する」が 11.2%、「苦情処理委員会」が 10.2%で、「希望する」はそれぞれ 45.1%、33.6%であった。(第 2-4-45 図)

第 2-4-45 図 相談窓口や苦情処理委員会の設置に関する希望 (SA、%)

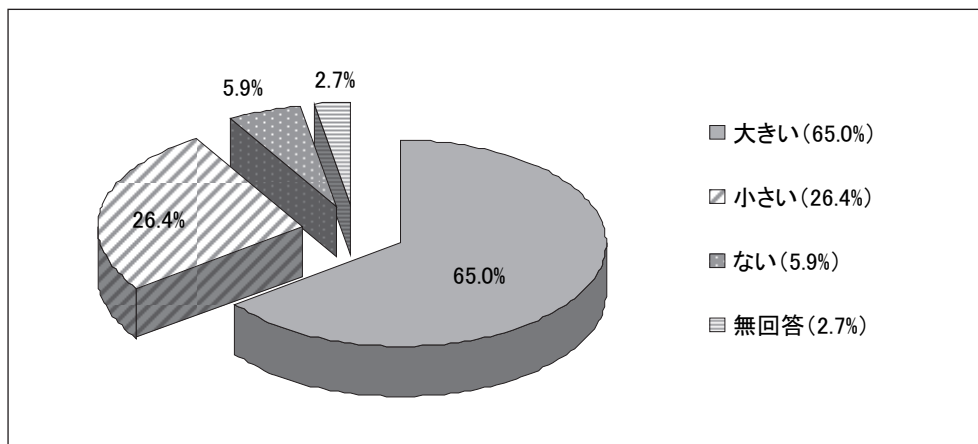


## 9 管理職の役割

管理職の役割を労組に聞いたところ、管理職への期待が大きいことがわかった。

役割の大きさについて、65.1%の労組が「大きい」と回答している。今後への期待も 45.5%の労組が「増大する」と回答し、40.9%が「現在と同じ」と回答している。(第 2-4-46 図)

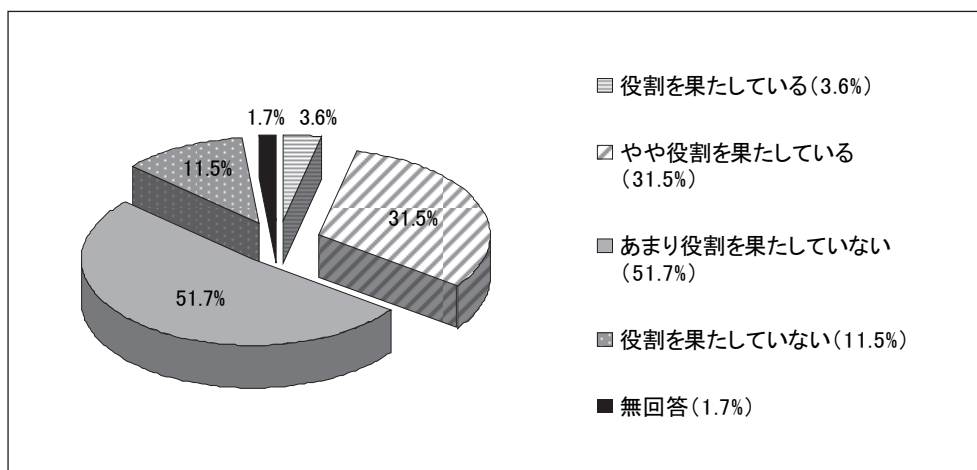
第 2-4-46 図 管理職の役割の大きさ (SA、%、n=2349)



その一方で、管理職は役割を果たしているかどうかをきいたところでは、「あまり果たしていない」と「役割を果たしていない」と回答した労組は 63.1%あった。(第 2-4-47 図)

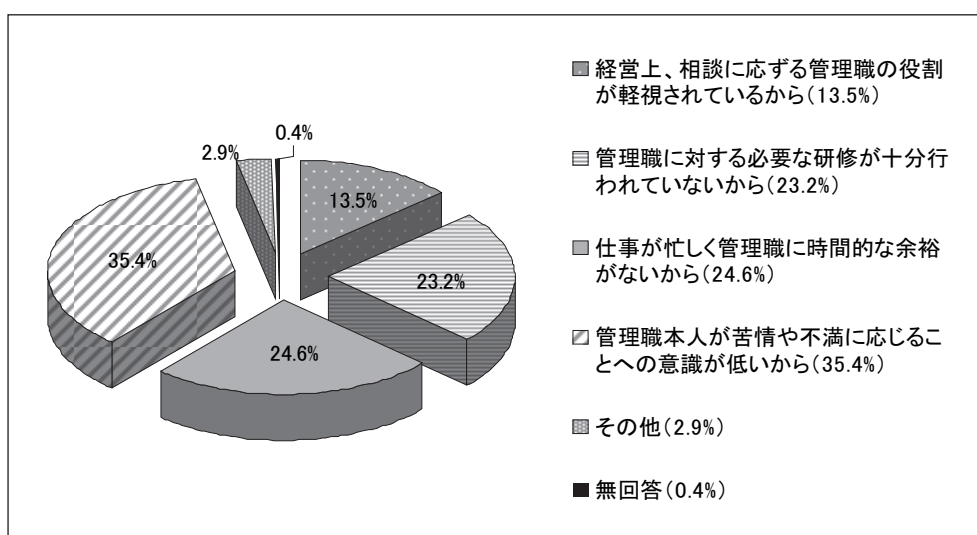


第 2-4-47 図 管理職は役割を果たしているか (SA、%、n=2148)



管理職が役割を果たしていないと回答した労組のその理由を聞いたところ、「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから」という意見が 35.4%、「仕事が忙しく管理職に時間的な余裕がないから」が 24.6%、「管理職に対する必要な研修が十分行われていないから」が 23.2%であった。「経営上相談に応じる管理職の役割が軽視されているから」に関して 13.5%の回答があったことも、苦情や不満対応への管理職の役割を考える上で、無視できない。(第 2-4-48 図)

第 2-4-48 図 管理職が役割を果たしていない理由 (SA、%、n=1357)

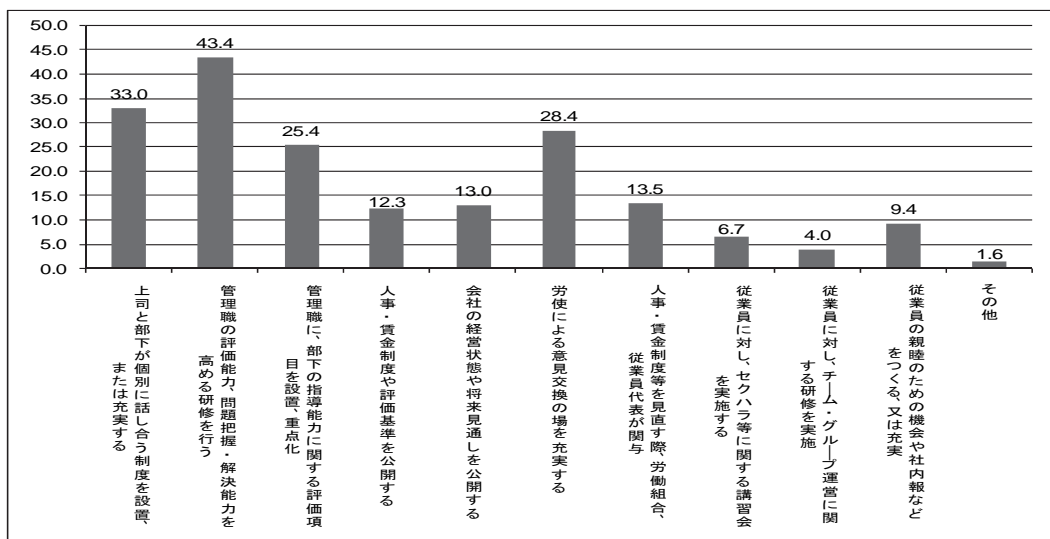


## 10 未然防止のための会社に取り組むべきこと

従業員の苦情や不満の未然防止のために会社行うべき取組みとして労組が考えているのは、「管理職の評価能力、問題把握、解決能力を高める研修」(43.4%)、「上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する」(33.0%)、「労使による意見交換の場を充実す

る」(28.4%)、「管理職の評価能力、問題把握、解決能力を高める研修を行う」(25.4%)などコミュニケーションの場の設置や研究に関するものが主な意見であるが、「人事賃金制度等を見直す際に労働組合、従業員代表が関与すべき」(13.5%)や「人事・賃金制度や評価基準を公開する」(12.3%)など企業の組織運営への意見もあった。(第2-4-49図)

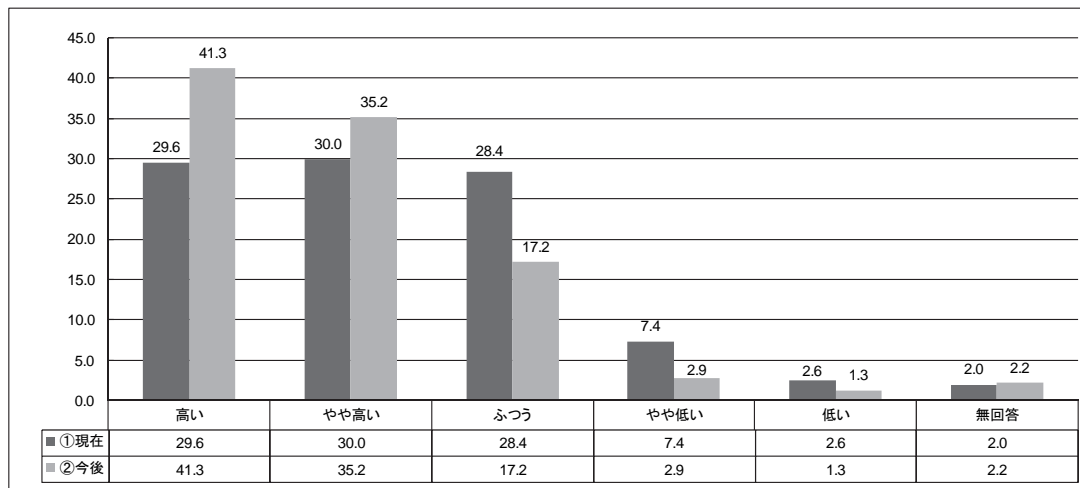
第2-4-49図 苦情や不満の未然防止のため会社が取り組むべきこと (MA、%、n=2439)



### 11 会社の取組の必要性と方向性

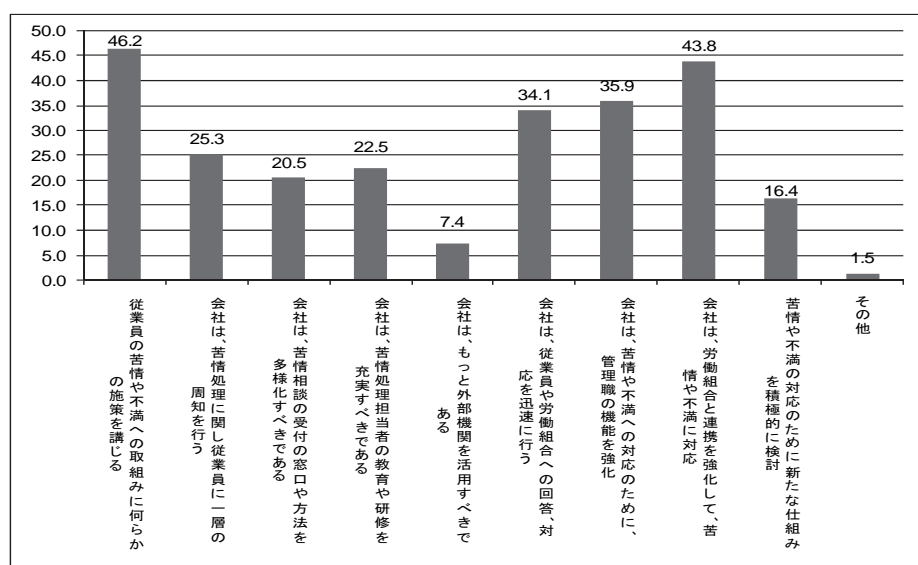
苦情や不満の解決・未然防止のための会社の取組みの必要性について、労組がどのように思っているかを聞いた結果が第2-4-50図である。「現在」および「今後」ともに「必要性は高い」が半数以上(①現在 29.6%+30.0%、②今後 41.3%+35.2%)であった。(第2-4-50図)

第2-4-50図 苦情・不満の解決・未然防止のための会社の取組みの必要性 (SA、%)



また、企業の取組みの課題やその方向性についての労組の意見は、「従業員の苦情や不満への取組みに何らかの施策を講じるべき」が 46.2%、「会社は労働組合と連携を強化して、苦情や不満に対応」すべきも 43.8%あった。また、「会社は苦情や不満への対応のために、管理職の機能を強化すべき」(34.1%)という意見や「苦情処理に関する従業員への周知」(25.3%)や「相談の受付窓口や方法を多様化すべき」(20.5%)という意見もあった。(第 2-4-51 図)

第 2-4-51 図 苦情・不満への会社の取組みにおける課題とその方向性 (MA、%、n=2439)



## 12 まとめ

労組の苦情や不満の把握の方法は、複数回答で「執行委員、職場委員などへの直接個別相談」、「職場委員による日常的コミュニケーション」、「職場集会などの集会の開催」など組合員との直接的なコミュニケーションの場を通じて行われている。問題が発生した場合には、労使協議や会社への申し入れなども行う。

組合員からの苦情や不満の内容としては、残業時間や休日休暇など労働時間に関する問題や賃金・一時金などの問題、仕事の進め方についての不満が増加傾向にある。その理由は、仕事の進め方が厳しくなっていることや、成果主義の導入などが挙げられている。

解決のための具体的措置は、「労使協議で取り上げることで解決をはかる」「担当部署に働きかけることにより、解決を図る」「組合内部で対応している」が多い。

労組の苦情処理担当者に必要な資質は「コミュニケーション能力」であるとする回答が多かった。また不足している能力としては、労働法等苦情処理に関する専門知識が指摘されていた。しかし、6割以上の労組では研修を実施していない。

労組が見た会社の苦情や不満への取組みに対する評価を「相談窓口」と「苦情処理委員会」に焦点を絞ってみると、「問題の円滑な実態に即した解決が可能」「問題発生 of 未然防止に役

立つ」「会社と従業員との良好な関係」など肯定的評価が目立った。両措置への評価は、措置に対する有効性の認識が高いほど肯定的評価の割合が高くなっている。

また、労組が会社の措置に対して一切関与していないケースがみられたが、その理由としては「会社から関与について申し出がない」という場合が6割以上と多かった。また2割弱の労組は、「組合として関与の必要性を感じていない」。

ところで、労組は、苦情や不満の把握、解決への管理職の役割を重要と考えているが、反面大半は「管理職は役割を果たしていない」と認識している。興味深いのは、管理職が役割をはたしていないと感じる理由として「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから」と労使間の信頼性にかかわる認識をもっている一方で、「仕事が忙しく管理職に時間的な余裕がないから」と同情的と受けとめることもできるような見方をしていることである。

いずれにしても、会社が苦情や不満の未然防止のために取り組むべきこととしては、「管理職の評価能力、問題把握、解決能力を高める研修」、「上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する」、「労使による意見交換の場を充実する」などコミュニケーションの場の設置や研修の実施を求めるとともに、「人事賃金制度等を見直す際に労働組合、従業員代表が関与すべき」や「人事・賃金制度や評価基準を公開する」など企業の組織運営への意見もあった。

## 第5節 小括

アンケート調査では、職場における従業員の苦情・不満がどのように把握され、解決されているのかについて、把握のための制度や仕組みとその運用について、企業、従業員、労働組合のそれぞれの立場から聞いている。

従業員の苦情・不満を把握、解決する方法は、企業内と企業外に大別される。

企業内では、従業員の苦情・不満の把握、解決を行うことを専門とする制度と、専門とはしないが副次的にそのような役割を担っている仕組み、また、従業員の苦情・不満の把握、解決を行うことが役割として期待されている管理職、さらには労働組合や従業員代表など、いくつかの複線的な仕組みによって、従業員の苦情・不満の把握、解決が行われてきている。

企業内だけでは解決が難しい場合や、企業外の専門家を窓口にしたたり意見を参考にしたりすることが効果的な場合に企業外の制度や仕組みが使われる。場合によっては、手続きが不調に終わり紛争になったなど、企業内だけでは解決できない場合の最終手段として企業外の制度が使われる。

(それぞれの立場からの望ましい制度等)

企業、従業員、労働組合はそれぞれの立場の違いから、望ましい制度や仕組み、管理職に対する期待などにも違いがみられた。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る。労働組合が自ら行っている組合員の苦情・不満の把握では、「職場委員による日常のコミュニケーション」や「執行委員、職場委員など組合役員への直接個別相談」などを実施しているところが多く、日常的な組合員に対する活動を重視している。労働組合は企業側の取り組みについて、「労働組合・従業員代表との協議」が苦情・不満の把握においてとくに有効であると評価しており、企業側の取り組みでも労働組合本来の活動を通じた苦情・不満の把握、解決を重視する傾向がみられた。

従業員規模が小さい企業ほど、「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」、「職場懇談会での意見交換」など、インフォーマルなコミュニケーションを重視し、従業員規模が大きい企業ほど、「自社の相談窓口」や「苦情処理委員会」などの制度や、「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」など、従業員の苦情・不満の把握や解決が副次的となって制度化されている仕組み、「自社の労働組合・従業員代表」といった公式な制度を重視している。相談窓口や苦情処理委員会などの専門的な制度は、従業員規模が大きくなるほど整備されている傾向があるものの、従業員の苦情・不満の把握や解決だけでなく、従業員の相談に応じるという間口の広い役割を持った相談窓口と、苦情や不満の実際の解決や紛争に至った場合の処理まで含む苦情処理委員会を比べると、相談窓口は苦情処理委員会よりも幅広い企業で整備されている。従業員調査では、従業員規模の大小により重視する制度や仕組みに大きな違いは見られないが、従業員規模が小さくなるにつれて、「社長・役員への相

談」を利用する割合が高くなり、1000人以上の規模になると「自社の相談窓口（社内に受付窓口がある）」を利用する割合が高くなるという傾向がみられる。労働組合が独自に行う組合員の苦情、不満の把握について従業員規模別にみると、ほとんどの制度や仕組みで従業員規模が大きくなるほど整備している割合が高くなっているが、有効性については従業員規模による大きな差はみられない。このように、企業では、管理職の職制、従業員はインフォーマルな仕組み、労働組合は日常の組合員に対する活動に期待するというように、従業員の苦情・不満を把握、解決するための企業内の制度や仕組みに対する企業、従業員、労働組合の姿勢はそれぞれの立場を反映している。

#### （管理職への相談）

企業が重視している「管理職への相談」についてみると、7割近くの企業が部下の苦情・不満の相談にのることを管理職の職務としており、2割強が「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」と感じている。主任や係長を含む職場のまとめ役としての上司に、苦情や不満の相談を実際にしたことがある従業員は約6割で、そのうちの約6割が結果に満足しているとする。

労働組合でも過半数が従業員の苦情・不満の把握、解決における管理職の役割が大きいと感じ、5割弱の労働組合が管理職に対する今後の期待が増えるとしており、管理職が担う従業員の苦情・不満の把握、解決における役割を重視している。しかし、6割以上の労働組合は、管理職が従業員の苦情・不満の把握、解決における役割を果たしていないと感じており、その理由として、4割弱が「管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから」と回答している。また、上司に苦情や不満を相談したことがない従業員は「適切に解決されると思わないから」、「人間関係が悪くなりそうだから」、「相談しにくい雰囲気があるから」などを理由にあげている。相談窓口、苦情処理委員会などへの相談と比べると、上司への相談では「セクハラ、パワハラに関する不満」や「懲戒、降格などの処分に関する不満」の割合が低くなっており、内容によっては上司が従業員の苦情や不満にかかわっていることが影響していると言えそうだ。

企業は管理職が担う従業員の苦情・不満の把握、解決における役割を重視している一方で、管理職に対して苦情処理を効果的に行うための研修を実施していない企業が4割を超えており、職制や慣行以外の措置を講じている企業が多くないことが研修の実施状況からもうかがえる。研修を行っている企業のうち、約8割の管理職がコミュニケーション能力を高める研修、労働法コンプライアンス等の研修、メンタルヘルスの研修に効果があったとしており、従業員の苦情・不満の把握、解決のための技法について企業が行うサポートには効果があると思われる。

(職場懇談会等)

「職場懇談会」、「集団活動 (QC 活動など)」、「目安箱、自己申告制度など」、「従業員意識のアンケート調査」、「人事労務部門による相談対応など」の仕組みについて、企業、従業員、労働組合それぞれにとっての有効性をみると、おおむね高い評価をしている。企業と従業員では評価において似た傾向を示しており、「目安箱、自己申告制度など」、「従業員意識のアンケート調査」への支持は相対的に高くないが、労働組合調査では反対に「従業員意識のアンケート調査」の有効性を認めている。

(複線的な仕組みの整備)

労働委員会、裁判所、都道府県労働局による紛争調停委員会のあっせん等の外部の機関・制度についての企業の活用意向をみると、「活用したい」と「したいと思わない」がともに約3割と拮抗する形となった。従業員が相談先として「社外の機関や専門家」を選択したのは2割5分程度となっているが、不満の内容別にみると、「懲戒、戒告などの処分に関する不満」については4割が「社外の機関や専門家」を相談先として選択している。また、「評価査定に関する不満」、「転勤、配置転換、出向等に関する不満」、「賃金、一時金に関する不満」「残業時間、休日、休暇等に関する不満」では3割の従業員が社外の機関や専門家を選択している。労働組合に外部の機関・制度を「活用した方が良い」と思うかについては、「活用した方が良い」とするところは約4割に上っている。

アンケート調査では、従業員の苦情・不満を把握、解決するための企業内の仕組み、制度の整備が進めば、従業員の苦情・不満の解決が促進されるかどうかについては聞いていないが、企業内の仕組み、制度など従業員の苦情・不満の受け皿になるような組織が整備されているほど、外部の機関、制度の活用意向が高まるという傾向がみられる。

従業員の苦情・不満を把握する仕組みや制度を複線的に整備することは、従業員からみた選択肢が増えることになるとともに、企業からみれば、苦情・不満の内容別や、仕組みや制度における取扱いの段階別に従業員の苦情・不満を幅広く受け付けることが可能になり、企業内の仕組み、制度に加えて外部の機関・制度の活用も含め、よりの確な解決へ結び付ける糸口になるとと思われる。

## 第3章 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



### 第3章 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

#### 第1節 趣旨及び対象企業等の概要

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、社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苦情等について、その予防や早期の適切な解決を図ることは、労使双方にとって重要なことと考えられる。

本調査研究においては、職場における労使コミュニケーションの状況、特に、職場における従業員の不満や苦情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、その実態を明らかにし、今後の行政による支援策の検討に資する情報を得るという観点から、企業及び労働組合に対するヒアリング調査を行った。

主な聴取事項は、次の2点に集約できる。

- ① 従業員の不満・苦情を取り扱う組織や制度の状況
- ② そのような組織や制度以外での不満・苦情の処理状況

①に関しては、労働協約による苦情処理委員会のほか、コンプライアンスの観点によるものを含めた相談窓口の設置等の企業の取組や、労働組合による苦情処理活動等に関し、設置状況、概要、運用状況等について、さらには苦情等の予防にもつながり得る労使協議の状況等について、聴き取りを行った。

②に関しては、①のような制度化されたもの以外の苦情等の処理方法、例えば、上司との相談や労働組合の日常的な活動を通じての対応といういわばインフォーマルな処理方法を念頭に置いて聴き取りを行った。

これらの聴き取りの際、苦情等の処理に関する担当者に求められる能力等についても質問を行った。どのような能力等が必要と受け止められているかは、苦情等の把握や実効性のある解決という観点からも重要と思われるからである。

また、各社で行われている苦情等の処理の取組をより多面的に把握するという観点から、ヒアリング調査に当たっては、企業の人事担当部署等のほか、労働組合がある企業については労働組合の本部及び支部の担当者からも聴き取りが行えるよう協力を依頼した。

ヒアリング調査実施件数は、第3-1-1表のとおり、2006年度5事例、2007年度6事例の計11事例である。いずれも、労使コミュニケーション、不満・苦情の把握・解決等の点で積極的に取り組んでおられる企業の事例であるが、限られた件数の中でも多様なヒアリング先が選定できるように、製造業・非製造業の別、労働組合の有無等に着目して調査への協力を依頼したものである。お忙しい中、御協力いただいた各社・各労働組合の関係者の皆様には、改めて厚く御礼申し上げます。

第3-1-1表 ヒアリング調査対象企業等

|            | 業種          | 従業員数     | 労働組合の有無                         | ヒアリング実施状況                             |
|------------|-------------|----------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 2006年度：5事例 |             |          |                                 |                                       |
| A社         | 輸送用機器製造業    | 34,000人強 | あり<br>(ユニオン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2006年7月～12月<br>会社：人事部<br>労組：本部、支部     |
| B社         | 運輸業         | 12,000人強 | あり<br>(ユニオン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2006年8月～10月<br>会社：人事部等<br>労組：本部、支部    |
| C社         | 電気機器製造業     | 6千数百人    | あり<br>(ユニオン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2006年8月～10月<br>会社：人事部<br>労組：本部、支部     |
| D社         | I T 関連機器製造業 | 約18,000人 | なし                              | 2006年10月<br>会社：人事部                    |
| E社         | 電気機器卸売業     | 約600人    | なし                              | 2006年7月～12月<br>会社：人事部<br>元EAPカウンセラー   |
| 2007年度：6事例 |             |          |                                 |                                       |
| F社         | 化学製品製造等     | 1万人以上    | あり<br>(ユニオン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2007年11月～12月<br>会社：人事部、支社<br>労組：本部、支部 |
| G社         | 機械器具製造業     | 1万人以上    | あり<br>(ユニオン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2007年6月～12月<br>会社：人事部等<br>労組：本部       |
| H社         | 総合重機械工業     | 6,800人強  | あり<br>(ユニオン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2007年10月～12月<br>会社：人事部<br>労組：本部、支部    |
| I社         | 医薬品製造業      | 約3,200人  | あり<br>(オープン・ショップ <sup>o</sup> ) | 2007年6月～8月<br>会社：人事部、支社<br>労組：本部、支部   |
| J社         | ソフトウェア業     | 約700人    | あり<br>(ただし組合員130人程度)            | 2007年11月～12月<br>会社：人事部<br>労組：本部       |
| K社         | 教育支援業       | 約3,000人  | なし                              | 2007年7月<br>会社：人事部                     |

注1：労働組合の有無は、従業員の過半数を組織するような労働組合の有無について記載している（J社を除く。）。

注2：「ヒアリング実施状況」欄はヒアリングに対応いただいた方の所属等を示している（本社の人事担当部署については、名称が異なる場合も便宜的に「人事部」と記載）。また、各社労使の方々には、ヒアリングに応じていただいたほか、電子メールでのやり取りなどの御協力をいただいた。

以下、第2節において各事例の紹介を行い、第3節において各事例を通じて共通に抜き出せる特徴的な事項や考えられる課題等について検討していくこととする。

## 第2節 ヒアリング事例

### 1 輸送用機器製造業A社<sup>1</sup>

#### (1) 企業・組織概要

A社は日本を代表する輸送用機器製造業である。従業員は34,000人強、組合員数は約30,000人にのぼる。労働組合はユニオンショップ制をとり、職制層より下の係長相当までを組合員としている。

#### (2) 労使間のコミュニケーションの状況～職場労使意見交換会

同社の労使間のコミュニケーションの代表的な取り組みに職場労使意見交換会がある。職場労使意見交換会は職場ごとに2ヶ月に1回程度開催され、労働組合側からは組合員から集約された苦情などを提出し、率直な意見交換が行われている。

こうした労使意見交換会は労働協約に明記されていないが、10年前から慣習的に開催されており、A社は労使意見交換会を協約化することを検討している。また、労働組合も問題の共有化を図ること、労使コミュニケーションを活発にさせること等のため積極的に労使意見交換会を進めていきたいと考えている。

#### (3) 苦情処理制度等の状況～苦情処理制度

同社の苦情処理制度として「苦情処理委員会」が労働協約に基づいて設置されている。組合員の苦情処理は職場の労使関係の中で解決することを原則としているが、職場で解決できない場合に、組合員の異議申し立てにより苦情処理委員会が開催される。

苦情処理委員会は「中央」と「事業所」のそれぞれにあり、委員会の構成メンバーは中央では経営側が人事関連部門の管理職、労働組合側が専従組合員、事業所では経営側が当該事業所の管理職、労働組合側が当該支部専従組合員となっている。同制度の手続きは、まず事業所苦情処理委員会で審議が行われ、裁定される。労働組合側が事業所苦情処理委員会の裁定に不満がある場合には、中央苦情処理委員会に申し立てることができる。しかし、中央苦情処理委員会の裁定にも不満がある場合は、経営、労働組合双方が認めた第三者に仲裁の申し立てを行うことができる。

以上が同社の苦情処理制度の概略であるが、苦情処理委員会の運用状況については、これまで一度も開催されていない。これは労使双方の日常の活動で組合員（従業員）の不満・苦情が円滑に処理されているためと労働組合側は考えている。

<sup>1</sup> A社の事例は2006年7月～12月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたA社及びA労働組合関係者には謝意を表したい。

#### (4) 経営側の取り組み

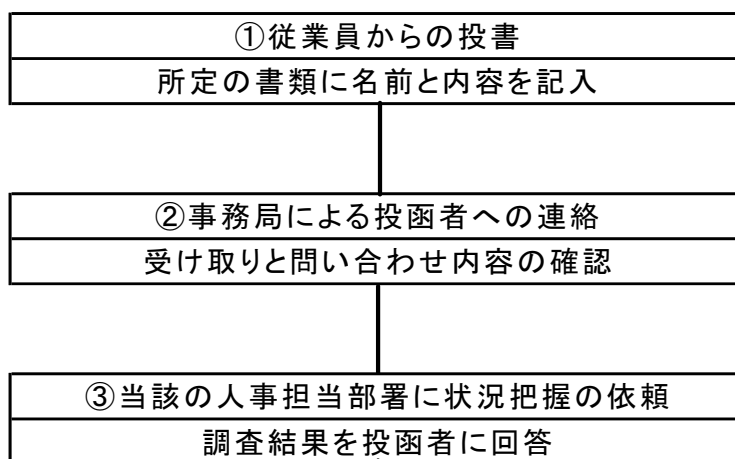
同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「A社版目安箱」「アンケート調査」等があり、その中から以下では「A社版目安箱」を紹介する。

##### ア A社版目安箱

同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに、A社版目安箱がある。A社版目安箱はA社及びAグループ全体のさらなる発展を目指した同社及びグループ会社、連結会社の従業員が意見・質問・要望・相談等を伝える仕組みで2002年に導入された。事務局は人事部署が担当し、コンプライアンス委員会の関連部署（法務室や内部監査室など）や他の専門部署と連携しながら対応している。

一般的なフローは第3-2-1図のとおりである。まず投函する従業員は所定の書類に記入し、目安箱に投函する。目安箱は会社の入り口等にポスターと一緒に設置されている。書類には内容に責任を持ってもらうため、また記載内容についての確認を円滑にできるようにするために、名前を記入してもらうようにしている。しかし、実際に無記名で投函する者もいるが、可能な範囲で対応している。事務局は投函者に連絡して、書類の受け取りと問い合わせの内容に関する確認を行う。基本的には投函者の氏名は公にせず投函内容が事実であるかどうかの確認を担当部署等に対して行うが、必要に応じて本人に実名を出して担当部署に問い合わせることが可能であるかを確認する。投函者との確認を終えた後、投函内容に応じて対応に適する部門の人事担当部署に依頼して、状況を把握してもらい、その結果を投函者に回答する。従業員からの投函到着後、1ヶ月以内に回答するようにしている。なお、同社のグループ会社、連結会社の場合はそれぞれの会社に投函箱を設置し、担当者を配置して、従業員から寄せられた問題の解決に当たっている。

第3-2-1図 A社版目安箱の主な流れ



出所：A社へのインタビューより作成。

目安箱に投函する件数は月平均数件程度で、内容は上司と部下とのコミュニケーションの問題やセクハラ等のハラスメント、人事評価などの個別労働条件などである。目安箱の導入以降の投函件数は横ばいであるが、内容は時代を反映してコミュニケーションの問題やハラスメント、上司の言動が増えている。一方、個別労働条件については減っている。

## イ 今後の課題

今後の課題として、従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの機能の拡充を同社は挙げている。限られたスタッフで目安箱の運営を行っているため、事務局スタッフにかかる負担が大きい。そのため、個々の不満・苦情の背景にある組織の課題や企業風土といったところまで踏み込んでいくことが難しく、本質部分を解決できるように今後とも目安箱の仕組みの機能の拡充を進めていきたいと考えている。

### (5) 労働組合の取り組み

#### ア 本部の取り組み

##### (7) 取り組みの概要

労働組合本部で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「協議会の報告書」「アンケート調査」「直接対話」「個々人の対応」「レスポンスカード」などがあり、その中から以下では「個々人の対応」の内容を中心に紹介する。

個々人の対応は本部組織、各支部組織で組合員から相談窓口、電話相談、ホームページ等から寄せられた相談を対応している。苦情・不満などの対応方法は統一的にルール化されていない。本部組織では執行委員長、書記長が中心になって対応し、組合員の相談内容から問題の背景を探り、支部組織などの協力を得て解決に当たっている。なお、本部組織に寄せられる相談内容は個別労働条件、メンタルヘルスなど多岐にわたっている。苦情・不満に関わる相談件数を統計的な把握をしていないものの、実感としては近年、増加傾向にある。

##### (1) 今後の課題

従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの今後の課題として、本部組織は効果的に把握する仕組みの整備の強化を挙げている。組合員の不満や苦情の把握・処理については個別対応をしているのが現状で、組合員の不満・苦情等の情報を組合全体で共有する仕組みが整備されていない状況にある。組合員の不満・苦情などを的確に把握し、迅速に処理するためにも、体系的なルールや仕組み、担当者の設置等の体制の整備を今後、強化していきたいと考えている。

## イ 支部の取り組み～A x 支部のケース

### (ア) 取り組みの概要

A x 支部は、A労働組合の中で主要な支部の1つで4,200人弱の組合員が所属している。同支部で行われている苦情・不満を把握・処理する取り組みに、「市民相談」「支部アンケート調査」「直接相談」等がある。

市民相談は、同支部組織に所属している2名の組織内議員（市議会議員、県議会議員）が週2～3回、組合員の出勤時間帯、昼休みなどに組合員の相談を受ける取り組みである。相談内容は介護、崖崩れ、防犯、交通渋滞など地域生活に関する相談が中心である。

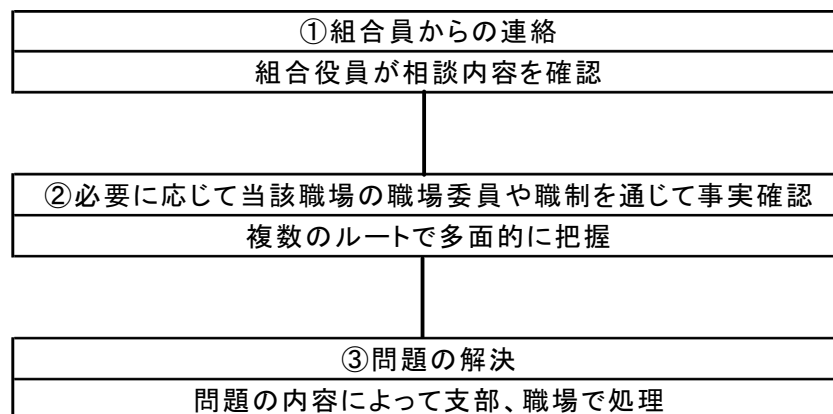
支部アンケート調査は、支部内の必要に応じて行われているアンケート調査で、その内容は組合員に関わる諸問題である。

直接相談は組合員が直接事務所に来て相談を依頼する取り組みである。その内容は組合員の日常生活に関わるものや上司との関係など仕事に関するものなど多岐にわたっている。日常生活に関わる内容は組織内議員に依頼して対応しているが、仕事に関わる内容は支部組織が対応している。担当者は常任役員全員であるが、なるべく相談者の所属部署の事情に詳しい常任役員が対応するようにしている。

相談の手順の概略は第3-2-2図のとおりである。組合員から相談が寄せられた後、当該職場の職場委員や職制を通じて事実確認をとり、問題の解決に当たっている。なお、事実確認によって問題を支部が対応したり、職場委員が対応したりしているほか、問題の内容によっては定期的に行われる事業所との協議の時に依頼して問題解決を図っている。

組合員の苦情・不満などを処理する能力を高めるために、組合が主催するセミナーなどでロールプレイング等の研修を行っているものの、やはり経験を積むことが最大の方法であると考えている。また、組合員が職場委員や常任役員に気軽に話せることも重要なポイントであると考えており、研修を通じてコミュニケーション・スキルを習得するようにしている。

第3-2-2図 直接相談の処理の主な流れ



出所：A労働組合A x支部へのインタビューより作成。

#### (4) 今後の課題

従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの今後の課題として、支部組織は職場委員の負担軽減を挙げている。組合員の不満・苦情を効果的に把握するには、日頃の職場委員が行うコミュニケーションが重要な役割と考えている。こうした重要な役割を職場委員が継続的に担えるように、不満・苦情の把握、および対応における職場委員と支部役員の役割分担の明確化や、それぞれの対応スキルアップの必要があると認識している。組合組織では様々な教育を設定しており、その内容の充実と参加者の拡大を図りながら、効率的・機能的な相談体制を確立することが今後の課題であると考えている。

#### (6) 若干の考察

A社の事例は、従業員（組合員）の不満・苦情を把握・処理する仕組みの必要性を労使両方とも認識し、きめ細かな対応を行っている。しかし、その反面、少数現場のスタッフや組合役員の負担は大きく、これまでの不満・苦情に関する情報やノウハウの蓄積など、体系的な仕組みを整備・拡充することが今後の課題の1つであると思われる。



## 2 運輸業B社<sup>2</sup>

### (1) 企業・組織概要

B社は日本を代表する運輸業である。従業員は12,000人強にのぼる。同社には複数の組合があり、組合員数は合計9,000人を超える。労働組合はユニオンショップ制をとり、職制で課長以上が非組合員としている。以下の労使間のコミュニケーションについては過半数の労働組合との取り組みを紹介する。

### (2) 労使間のコミュニケーションの状況～労使協議会

同社の労使間のコミュニケーションの代表的な取り組みに労使協議会がある。労使協議会は大きく「中央レベル」「部門レベル」「事業所レベル」の3つからなり、各レベルで「労使協議会」「運営労使協議会」「労使懇談会」がそれぞれ設置されている。日常の労使協議は「運営労使協議会」で行われ、例えば中央レベルの運営協議会では、部長が経営側代表として出席している。中央レベルの労使協議会（経営労使協議会）は、社長が経営側代表として出席して、中央レベルの労使協議会では経営計画や経営方針に関する協議が行われている。各協議会の下に専門委員会が設置され、特定のテーマについてさらなる議論が行われている。

### (3) 苦情処理制度等の状況～公正処理制度

同社の苦情処理制度として「公正処理委員会」が労働協約に基づいて設置されている。組合員の苦情処理は職場の労使関係の中で解決することを原則としているが、職場で解決できない場合に、組合員の異議申し立てにより公正処理委員会が開催される。その具体的な対象は以下の3点である。

- ①労働協約およびその他の協定、覚書の解釈適用上の個別的異議および申し立て
- ②就業規則、その他労働条件および福利厚生等に関する諸規程、諸取り扱いの解釈適用上の個別的異議および申し立て
- ③その他、人事上の個別的異議および申し立て

公正処理委員会は「中央」と「事業所」にそれぞれに設置され、委員会の構成メンバーは中央では経営側が人事関連部門の管理職、労働組合側が中央執行委員、事業所では経営側が当該事業所の管理職、労働組合側が当該支部役員となっている。手続きとしてまず事業所公正処理委員会で話し合いが行われる。しかし、事業所公正処理委員会で解決ができなかった場合は、中央公正処理委員会で行われる。中央公正処理委員会でも解決ができなかった場合は労使協議会に持ち込まれる。

以上が同社の苦情処理制度の概略であるが、公正処理委員会の運用状況については、これ

---

<sup>2</sup> B社の事例は2006年8月～10月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたB社及びB労働組合関係者には謝意を表したい。

まで一度も開催されていない。これは社員の不満・苦情が職場で円滑に処理されていることが要因であると経営側は考えている。年1回の人事面談、これを組み合わせる形での目標管理制度における年2回の面談など、上司と面談する機会が多数設けられており、そこで苦情や不満を吸い上げている。

#### (4) 経営側独自の取り組み

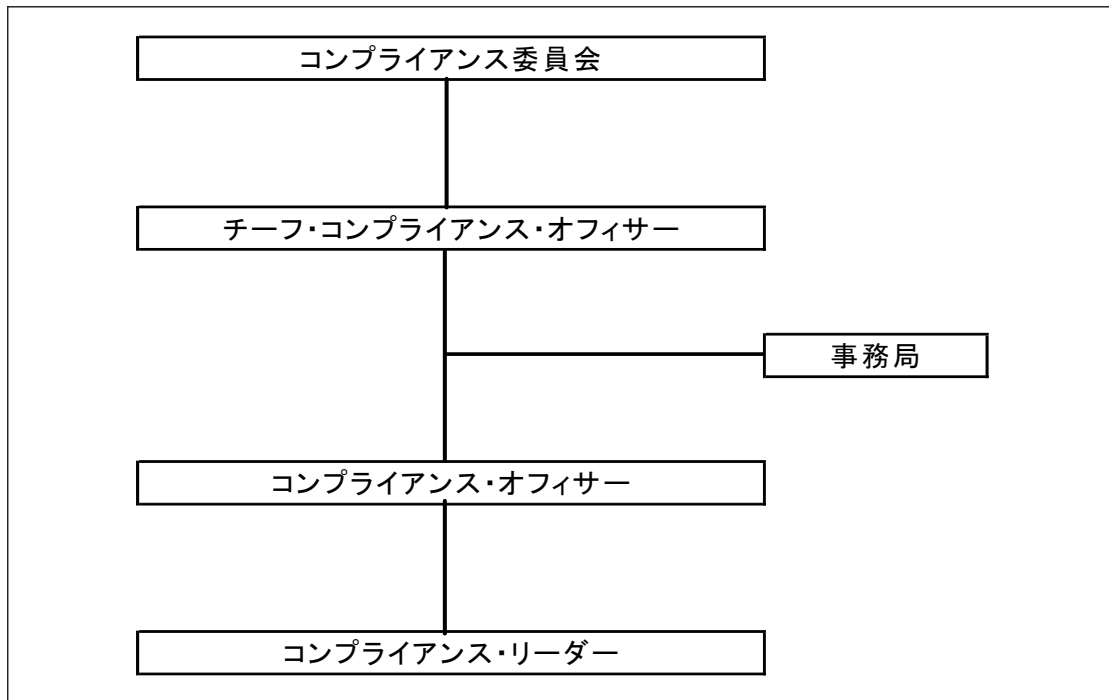
同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」「満足度調査」「メンタルヘルス」「キャリアコンサルティング」等があり、その中から以下では「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」の3つの取り組みを紹介する。

##### ア コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は事業運営の安定化および効率化、適正な説明責任の実行、法規制と内部規定の遵守を目的に整備された内部統制システムの一貫として2003年4月に整備された委員会で、コンプライアンスに関わる活動を行っている。活動内容は年度ごとに具体的な活動方針を定めており、2006年度は労働時間管理、ハラスメント、職場における環境への対応の3つで、例えば、労働時間管理についてはホワイトカラーの時間管理、職場における環境への対応については産業廃棄物の処理手続きに関わる周知などを取り上げている。

委員会のメンバーは社内のコンプライアンスに関連する部署の役員4名から構成され、コンプライアンス委員会がグループのコンプライアンスを推進し、その下にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（法務担当役員）、コンプライアンス・オフィサーと職場で推進するコンプライアンス・リーダーがそれぞれ設置されている（第3-2-3図を参照）。グループ全体のコンプライアンスをチーフ・コンプライアンス・オフィサーが、グループ各社についてはコンプライアンス・オフィサーが責任を持ち、経営者自らがリーダーシップを発揮して徹底させている。例えば、社内のコンプライアンス・リーダーは部単位に1人設置し、従業員への教育、啓蒙にも力を入れるとともに、各部のコンプライアンス・リーダーを中心に職場の点検を進め、コンプライアンスの推進と課題抽出・解決を図っている。

第 3-2-3 図 コンプライアンス委員会の概要



出所：B社提供資料より作成。

### イ ヘルプライン

ヘルプラインは2003年5月から開始され、電話、メール、郵便等により従業員からの相談を受けつけている。また、モニタリングによるアンケートを年1回実施し、利用状況や要望などを把握している。2005年7月からは外部弁護士事務所に依頼して外部への相談ラインを開始している。

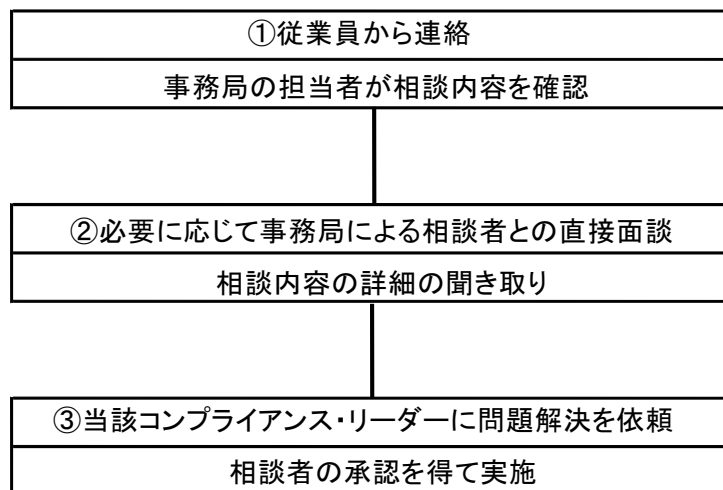
ヘルプラインの相談手順の概略は第3-2-4図のとおりである。まず従業員から連絡が入ると事務局（法務部）の担当者が相談内容を確認する。その後、担当者が相談者に直接会って、内容の詳細を聞く。相談者の承認を得て相談者が所属する部署のコンプライアンス・リーダーに事情聴取を依頼して、問題解決を図ってもらう。なお、問題解決を誰（コンプライアンスリーダー、事務局等）が直接行うかは相談内容に応じて判断している。また、外部弁護士事務所に寄せられた相談についても必要に応じて事務局が対応している。相談については相談者が解決を望んでいる場合は、解決することができる。

ヘルプラインの事務局の法務部担当者には、相手の話しを丁寧に聞き取る能力、秘密を守る能力、中立性を保つ能力を求めており、書籍、外部セミナーへの参加などによる自己学習等によってこれらの能力を身につけてもらうようにしている。

ヘルプラインに寄せられた相談件数は、開始年度の2003年が33件、2004年が37件、2005年が53件で、年を重ねるごとに増加している。これはヘルプラインの認知度を高める取り組み（各職場にポスターを設置、シールを社員一人一人の社員証ケースの裏に貼る）の効果に

よるものである。2005年の相談内訳は、パワハラ、セクハラなどハラスメントに関わるものが最も多く、労働全般がこれに次いでいる。

#### 第3-2-4図 ヘルプラインの主な流れ



出所：B社へのインタビューより作成。

#### ウ 従業員との直接対話

従業員との直接対話は2001年から始めた経営トップと現場の従業員とのツーウェイコミュニケーションである。直接対話では、同社を取り巻く経営環境や目指すべき方向性など、経営トップは自分の思いを自分の言葉で語り広く共有化し、従業員は現場の状況や問題点をトップに直接伝えることによって経営と現場の距離を縮めることを目的に行われている。その実施回数は2004年度で約50回に及んでいる。

#### エ 今後の課題

今後の課題として、従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みの拡充をB社は挙げている。従業員の不満・苦情を把握・処理する仕組みは近年開始したばかりであり、仕組みが道半ばの状況にある。今後とも仕組みを拡充するためにもノウハウや実績を増やしていきたいと考えている。また、こうした従業員の不満・苦情を把握し、処理するには経営側だけではなく、労働組合の協力も必要であると同社は考えている。そのためには、安定した労使関係を継続していくことも今後の重要な課題として挙げている。

### (5) 労働組合の取り組み

#### ア 本部の取り組み

労働組合本部で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組み

に「ユニオンミーティング」「組合版ヘルプライン」「アンケート調査」等があり、その内容を紹介する。

#### (ア) ユニオンミーティング

ユニオンミーティングは組合活動のベースとなる取り組みで、毎年10月～12月の間に労働組合支部リーダーが各職場を回り組合員全員と個別に会って「活動方針の説明」「日々の業務を行う上での悩み」「職場の課題」などについて対話をしている。全組合員に占める支部リーダーの割合は10%程度であるが、職場によって人数に差がある。

この取り組みは古くから行われており、以前は案内すると組合員が職場ごとに集まっていたが、現在は勤務時間の形態が多様になったり、仕事量が多くなったりして、案内しても全員が集まらない状況にある。そこで、支部リーダーが個別に就業時間外に組合員へ足を運んでいる。非専従の支部リーダーにとってかなりの負担になっているが、その分組合員一人一人のきめ細かい情報を集めることができる。なお、同労働組合では前述の期間以外にも出向者も含めて組合員と接点を持つようにしている。

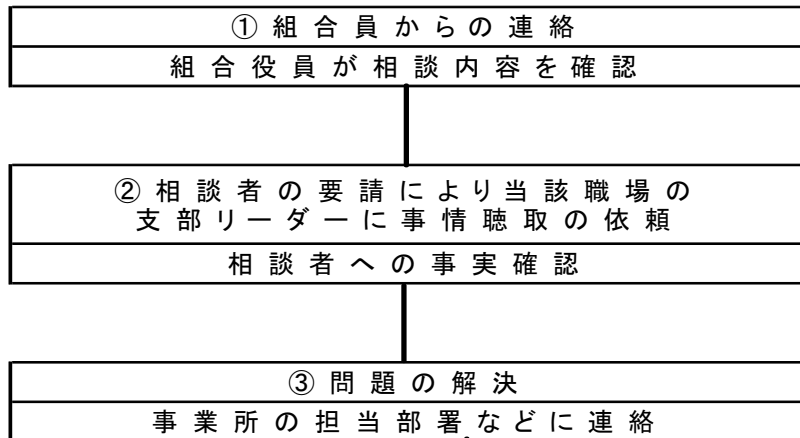
こうした取り組みによって集めた情報を労働組合本部は、毎月、開催されている支部委員会や、各支部が独自に開催している委員会、専門委員会などに本部役員が参加して集めている。

#### (イ) 組合版ヘルプライン

組合版ヘルプラインは2000年に入って開始された取り組みで、組合本部や支部への電話、メール等により組合員からの相談を受け付けている。組合本部では執行委員約10名が、専従者が配置されている支部ではその専従者がそれぞれ対応している。問い合わせの件数は本部が月平均2～3件、支部が1年間に2～3件で、全体で約20件にのぼる。相談内容は人事制度や評価制度の運用に関わる内容が大半を占めている。

相談手順の概略は第3-2-5図のとおりである。まず組合員から問い合わせの連絡が入り、相談者の要請があれば、当該職場の支部リーダーに事情聴取を依頼して、相談者に事実確認をしてもらう。その後、問題の内容によって事業所の担当部署などに連絡して問題解決を図っている。

第3-2-5 図 組合版ヘルプラインの主な流れ



出所：B労働組合へのインタビューより作成。

#### (ウ) アンケート調査

アンケート調査は、組合員の意識の動向を把握することを目的に実施している取り組みで、調査結果を日常の組合活動に役立てている。アンケート調査は毎年実施しているが、対象者は「全組合員」と「サンプリングによる一部の組合員」と1年おきに変えている。また、設問数は60～70問程度としている。質問内容は大きく、経営環境に関する内容、人事・雇用全般に関する内容、組合活動に関する内容の3つから構成されている。

#### (エ) 今後の課題

労働組合本部は今後の課題として、支部リーダーの人材育成と経営側への職場のマネジメントの強化を挙げている。

第1については、組合員の組合活動に対する関心度が薄らぎつつあり、支部リーダーの役割や負担が大きくなってきている。今後ともユニオンミーティングを機能させるには、支部リーダーの役割が不可欠であり、そのために集合研修や役割認識の一助となるイベントなどを通じて支部リーダーの人材育成を強化していきたいと考えている。

第2については、組合員の苦情や不満を減らすには職場のマネジメントをしっかりと行う必要がある。しかし、近年の企業を取り巻く環境は大きく変化しており、職場のマネジメントを円滑に運営することが厳しくなりつつある。この点については経営側も認識しているが、その改善が進んでいない状況にある。職場のマネジメントの強化を経営側に今後とも働きかけ続けていくことを挙げている。

#### イ 支部の取り組み～B x 支部のケース

B x 支部は、B労働組合の中で主要な支部の1つである。同支部に所属する組合員は約900

名である。

#### (7) 個別対話：支部リーダーY氏のケース

B x 支部には執行部役員、代議員等の支部リーダーが約 100 名おり、メンバーとの個別対話は執行部役員が担当している。今回紹介するY氏はその中の1人である。Y氏は組合員とのユニオンミーティングの一環として行う個別対話を年に3～4回、組合役員の改選期と春闘を中心に行っている。「特に重要なテーマについては全員に聞くようにしている」とY氏は話す。同支部では1人当たり平均20～30名の組合員との個別対話を行い、Y氏は約30名の組合員との個別対話を行っている。「日々、出勤しているときは1日1回、組合員との会話をするように心がけている。これは人間関係、信頼関係の構築の基本であり、この関係ができて初めて質の高い（中身の濃い）対話ができる。」とY氏は話している。

Y氏が担当する組合員の年齢層は幅広いことから、年齢、性格、家庭状況によって対話の方法（時間帯、内容）を変えている。「若手の組合員は時間の融通が利くので、回数を減らして時間を多くしている一方、ベテランの組合員は家庭があるので、回数を多くしたり、ベテランから話しかけたりして行っている。中堅、先輩は短い時間で本音の話しをすることができている。」とY氏は話す。

個別対話の内容は日々の細かい個別条件が多い。「日々の仕事の中で、出てくる不満や苦情、不具合が日常のコミュニケーションの中で出てくる。その多くは職場で解決できるが、できない案件は支部で取り上げている。問い合わせは労働条件面についてはちょっとした質問が多い。不満については誤解によるものが多い。」とY氏は話す。最近、B x 支部で取り上げた問題に人事評価結果のフィードバックがある。これはマネジャーの説明不足が原因で発生した問題であった。日々の活動を通じて、組合員から寄せられた不満や苦情を総括して事業所労使協議会で組合員の不満や苦情を伝えている。また、Y氏自身も「職場では上司一部下の関係なので、そのような人間関係の中で情報交換を行い、事業所労使協議会で取り上げる前に不満や苦情を解決するように心がけている」と話している。

#### (4) 今後の課題

B x 支部の今後の課題としてつぎの2つを挙げている。1つは、新しい執行部役員の育成である。今回の組合役員の改選で、1/3が新任役員に入れ替わった。新任役員は経験が不足しているので、組合員をサポートできるように育成していきたいと同支部は考えている。

2つは個別対話の強化である。同支部ではほぼ全員の組合員と個別対話ができている状況にあるが、今後とも労働組合の活動を活発化するためには、組合員の意見を集める必要がある。そこで、組合員との会話の中身（質）を高めることが必要であり、そのためには個別対話の密度を高めたいと同支部は考えている。

## (6) 若干の考察

B社の事例は、従業員（組合員）の不満・苦情を把握・処理する仕組みの必要性を労使両方とも認識し、多様な取り組みによってきめ細かな対応を行っている。とりわけ、労働組合は組合員一人一人と個別にあって対話を行い、組合活動に役立てている。しかし、その反面、現場の支部リーダーの負担は大きく、厳しい企業競争の中で、ますます重要視される、こうしたきめ細かな対応を今後とも機能的に継続させること、そして職場のマネジメント体制を拡充することが今後の課題の1つであると思われる。



### 3 電気機器製造業C社<sup>3</sup>

#### (1) 会社概要

C社は民生用機器事業を主力としているメーカーで、従業員数は6千数百人である（連結子会社を含めると約3万人）。そのうち生産ライン作業にたずさわっている社員は8百数十名であり（製造現場では、ほかに派遣、請負などの外部人材の活用も行っている）、そのほか、技術職、事務・営業職の割合はおおよそ同じくらいの構成となっている。従業員の平均年齢は42歳、平均勤続年数は20年である。

#### (2) 労働組合による取り組み

C社にはC労働組合（以下、C労組と記す）が組織されている。C労組は会社とのあいだでユニオンショップ協定を結んでおり、管理職などを除いて全社員が組合員となっている。組合員数は約5千人である。組合本部のもとに、現在は8つの支部があり、そのほか本部直轄の分会がいくつかある。営業支部は全国の営業拠点がまとまって1つの支部となっているが、そのほかの支部は地域ごとにつくられており、その地域の事業所・工場の組合員で構成されている。

C労組の苦情処理の取り組みは、組合員の不満、苦情を積極的に引き出し、それをインフォーマルな形で処理するのではなく、処理の手続きを明確化し、結果を文書にして組合員に回答している点にひとつの大きな特徴がある。とはいえ、労働協約上の「苦情処理」手続きが積極的に活用されているというわけではない。1974年に苦情処理に関する規定が制定されたが、その手続きが利用されたことは、これまでまったくといってよいほどない。その段階にいたるまでに情報共有、連携を図って問題を解決していくことが重要であるという考えを労使はともに持っている。労働協約上の手続きとは別であるが、組合員の不満、苦情を処理するフォーマルな仕組みを、C労組は会社と連携して運営してきているのである。その仕組みを中心に、以下、やや詳しく紹介することにする（なお、C労組の苦情への対応活動は、以下で述べること以外にも、組合役員による「日頃の世話役活動」として行われていることもある。それは重要な活動ではあるが、ここでは触れていない。また個別の苦情への対応ではないが、組合員の苦情や意見から、人事制度自体の改善、またその運営の改善に取り組んでいくことは重要な活動である。それは労使の連携・協力によって進められている。C社では、評価制度について、とくに「人事制度委員会」を設けて取り組んでいる。そのことは以下の本文で述べているが、それ以外の労使協議については、ここでは触れていない）。

<sup>3</sup> 以下の記述は、C本社の人事部門（3名）、C労働組合本部（労働対策部長）、C労組x支部（執行委員長）において、お聞きした話をもとにしている。それぞれ別々の機会に、各2時間ほど、C本社、C労組本部、Cx支部において、苦情処理に関わる取り組みなどについてお聞きした。

## ア 苦情処理の流れ

現在につながるC労組の苦情処理活動は、その具体的な経緯はよく分からないということであったが、1970年にはじめられたようである。賃上げ・一時金の実態調査の調査表を組合員から提出してもらった際に、「もし苦情があれば自分で紙に書いて出してください、対応します」ということを呼びかけ、それから始まったようである。その後、1986年には、賃上げ・一時金実態調査の調査表の書式を現在と同様の「ユニオン・レポート」の形にかえて、苦情を書くスペースをとくに設けた。

「ユニオン・レポート」はC労組本部が発行している組合員向けの広報紙のひとつで、現在、年間に20～30回発行されている。そのなかで、職能等級辞令が通知される2月、基本給辞令が交付され、夏期一時金が支給される6月、そして年末一時金が支給される12月には、それぞれ、職能等級格付け実態調査、夏期一時金・賃金改定実態調査、年末一時金実態調査の調査表を付したレポートが発行されている。そしてそれぞれの調査表には苦情や意見・要望を書く欄が設けてあり、苦情などがある組合員はそこに内容を書いて提出する。調査表は具体的には本稿末の資料1のようなものである。

調査表は中身がみえないようにホチキスでとめて支部に提出され、支部の担当者が開封する。苦情処理の担当者は支部においては支部長、組合本部は労働対策部長のみと決まっている。苦情処理制度の運営において最も重要なことのひとつは、プライバシーの保護であると考えられる。それが欠けては制度の信頼性が保てない。そのために、苦情処理の担当者は限定されている。

苦情の内容はさまざまであるが、C労組では、内容を大きく4つに分類、整理している。①個人の評価に関する苦情、②人事処遇制度そのものへの苦情、③人事処遇制度の運用上の苦情、④その他、調査表と関係のない、日頃の不平・不満に関する意見や苦情、である。内容に応じて処理の仕方がやや違ってくる。

①個人の評価に関する苦情は、「昇給・一時金の評価ランクに納得できない」、「面談で上長から聞いた評価と実際が異なる」、「なぜ自分は等級が上がらないのか」といった苦情である。こうした内容の苦情に対しては、基本的には支部の担当者である支部長から、当該部門の人事担当者ないしは職場の上長に対して、苦情が寄せられていることを伝え、書面での回答を求める（その依頼自体も書面で行う）。そしてその回答に対して、それが十分なものであるかどうか支部長が判断する。不十分と判断すれば再度回答し直すように会社に求めるが、充分と判断したものについては、会社回答にコメントを付して、組合として当人に文書で回答を行う。

②人事処遇制度そのものへの苦情は、「この制度の考え方はおかしい、見直すべきだ」といったものであるが、その制度に対する組合としての立場が明らかで、支部においても十分に説明できるものについては、支部として回答を行う。ただ、支部は直接に制度設計にたずさわっていないため、細部については十分に答えられない場合もあり、その場合は組合本部

から回答する。回答は①と同様、当人に書面で行われる。会社が一方的に人事処遇制度を設計するわけではなく、労働組合も設計の当事者として深く関わるため、この種の苦情については、会社に回答を求めることは行われない。重要な制度導入にあたっては、組合内部の議論、労使協議を充分に行っているため、組合員の苦情から制度の見直しにいたるようなことはまずない。基本的には、制度の趣旨についてよく説明し理解してもらおうということになる。苦情によって、検討すべき重要な問題が提起される場合には（ごくまれ）、労使の人事制度委員会において協議したうえで回答することもある。

③人事処遇制度の運用上の苦情は、「上長が面談を充分に行ってくれない」、「昇格に必要な研修に行かせてもらえない」といったようなものであるが、こうした内容の苦情の処理の流れは①と同様であり、会社に回答を求め、それを組合がチェックをして、当人に回答する。

④その他の苦情については、内容はさまざまであり（例えば、こういうものに組合費を使うのはいかかなものかとか、喫煙所の設置のために費用をかけるのはどうかとか）、支部で答えられるものは支部が回答し、支部の管轄をこえる問題については本部が回答する。組合限りで回答することが多いが、問題に応じて必要があれば労使協議を行って回答する場合もある。

#### イ 最近の動向 — 苦情件数の減少

①～④の分類ごとの苦情の割合は、評価に関わるものが多いということである。直近のものについてみると、①が約4割、③が約2割である（③の多くは評価制度の運用にかかわる苦情である）。そして④が約4分の1で、残りが②という状況である。件数は、1回についておおよそ50件の苦情が寄せられている。組合員数が約5千人であるから1%程度である。件数は近年、減少傾向にある。かなり以前には年間で1千件近い苦情が寄せられることもあり、2000年前後には年間300件くらいの苦情があった。

内容的に苦情は評価に関するものが多いが、近年減少してきている理由として、労使が連携して「評価制度の運用改善」の取り組みを強化していることの効果大きい。C社では90年代の後半に人事評価制度を見直し、「目標管理をベースとした業績管理を柱とする評価方式」に切り換えた。そして各期に上長と部下のあいだで「目標設定面談」、「評価面談」を必ず行うこととなった。しかしはじめのころは、そのことが徹底されていなかった職場もなかにはあり、「面談が行われず、知らないうちに評価が決まってしまう」という苦情が組合に寄せられることもあった。そういう状況に対して、C労組は、2000年前後から「評価制度運用実態アンケート」を定期的実施するようにした。最近の調査表は本稿末の資料2のようなものである。

そのアンケートでは、面談の実施の有無や、面談に対する納得度などを調査している。組合員全員を対象とした調査である。その調査結果をもとに、C労組は、「人事制度委員会」

において会社に対して評価制度運営の改善などを求め、会社はそれにこたえて取り組みを進めている。「人事制度委員会」は、支部・事業所レベルで開催されるものと、組合本部・本社レベルで開催されるものがある。支部・事業所レベルで開催されるものは、定期的に年2回、面談の実施後に行うことが決まっている。「人事制度委員会」では、もっぱら評価制度の運営改善について話し合いが行われる。その場において組合は、面談の実施状況を確認し、実施されていないものについて会社にその説明を求め、また面談の納得度を改善するため、評価者訓練の充実・強化などを会社に求めている。本部・本社間の「人事制度委員会」は、制度そのものにかかわる課題、全社的な課題について、その都度開催される。そのような労使の取り組みもあって、面談の実施率、また納得度は改善してきている。直近の調査結果では実施率は94%、評価面談に納得している割合は87%という結果であった（調査は時期を区切って行うため実施率は94%となっているが、それは調査時点での数値で、最終的には100%となるように取り組んでいるということである）。評価制度の運営改善の取り組みは、面談の充実、また日ごろの職場におけるコミュニケーションの改善につながり、結果的に、組合に持ち込まれる苦情の件数が減少してきているといえる。

そのこととかわかって、C労組は、会社、管理職に対して、コミュニケーションの充実・改善を求めるばかりではなく、組合員に対しても、そのためのいわば主体的な努力を求めるように努めてきている。そのことも苦情件数の減少に結果的につながっているように考えられる。C労組の苦情処理は「御用聞き型」であり（全員に調査表を配布して、苦情などがあれば書いてもらい、そして対応する）、また高い信頼性をたもって運営されてきたため、組合員は苦情、不満を持ち込みやすい（さきに触れたように、過去には1000件を超えていた時期もあったのである）。その点は重要な特長のひとつではあるが、その反面、組合の苦情処理活動に問題解決を依存してしまい、職場内の上長と部下のコミュニケーションがかえって阻害されるおそれもある。その点に関して、ある支部の支部長は次のようなことをいわれていた。「組合員に対しても、日ごろのコミュニケーションが大切だということをいっています。かりに面談の内容について納得いかないという方がいたら、まず聞くことは、「上長とどのくらい話をされたのですか」ということです。そしてもし「10分しか面談してくれない」ということであれば、「10分の面談では納得できません」ということを、まず上長に言うべきだと思います、そして上長が「そんな時間はない」というようなら、組合としてあいだに入りますが、まずは納得するための努力をしてください、そのうえで問題、苦情があれば組合として対応します、ということをお話ししています」。会社の人事部門の管理者もそれと符合することをいわれていた。「組合として、何でも受けとめ処理するということになる、上長と部下のコミュニケーションをきちんと行っていくということとズレてしまうのですが、組合としても最近では、何か問題があれば上司にまず話をするようにという指導をしてきていますので、労使のベクトルは合ってきています」。これらの話のように、C労組の苦情処理の取り組みは、職場内のコミュニケーションの充実・改善が基本であり、そのためには

組合員もみずから努力することが求められる、というスタンスのもとで行われるようになってきている。「御用聞き型」とはいえ、「どんなことでも組合が受けとめ対応する」というわけではない。

その他、苦情件数が減少してきている理由として、組合活動に対する組合員の関心、参加が低下してきているということもあるかもしれない。苦情処理にかかる調査表の回収率は6割くらいであり、最近、いくぶん低下してきているそうである。

### ウ 苦情処理の担当者に求められるスキル

苦情処理の担当者はさきにふれたように、本部は労働対策部長、支部は支部執行委員長である。処理の実務にあたって、難しいこと、重要なこと、また求められるスキル、そのための研修などについて、お話しいただいたことを中心にする。

#### (ア) 本部・労働対策部長

苦情の処理は大半が支部において行われ、本部が対応するものはごく少数である。1回につき約50件の苦情が寄せられるが、直近ではそのうち3件を本部で処理した。直接処理にあたる以外に、支部長からの相談に応じることもあるが、全体として、時間的にはそれほど負担ではない。労働対策部長の仕事としては、評価制度の運用改善、制度自体の改善検討が主ということである。

処理を適切に行うためには、経験をつむことが重要である。「場数というか、経験が必要ですね。最初、私も、これを担当するようになったときはできるかなと思いましたがけれども、結局、過去どういう対応をしているのかというのを先輩に聞いたり、やはりいろいろ経験したりしていくと、あがってきた問題に対して、これはこのあいだのあれに似ているとかありますから、対応しやすくなります。しかし個別の問題ですから、どう対応したらいいのかは、その都度一所懸命に考えます」。

苦情処理実務のためにとくにあらたまった研修を受けたことはなく、前任者による個別の指導、そして経験によって学んできた。そのなかで、コミュニケーション・スキルがもっとも大切で、また人事制度などについて適切な理解をもつことが必要だと考えている。「そのために、特別のスキル、研修が求められるというように考えたことはないですね。これまでの経験でいろいろな対応をしていますので、ケーススタディというか、そういうものぐらいです。私は、ベースとなるのは基本的なコミュニケーション・スキルだと思っています。それがいちばん大きいのではないかという気がします。あとは、やはり制度について正しい理解をしていることです。その方にも正しい理解をしてもらうことが必要ですから」。

また、苦情は文章として提出されるが、「その字面だけで受けとめて対応すると」、適切な対応にならない場合がある。本部の場合は、苦情を出した当人と面談することが難しいこともあり、その人が解決してほしい不満、苦情が何かを、文章から読み取ることが大切なこ

とであるという。「書いてあることではないところにもっと不満があって、実はそちらを解決してほしいかのようなことがある場合も、個別にはありますので、文面だけで対応すると、かみ合わなくて解決しない。難しいことは、苦情に書いてある裏に何があるのかを読み取ることです。私もそういうことを心がけてきていて、文章ではこう書いてあるけれども、本当はそれを訴えたい、聞きたいのではなくて、この人の本当の不満はここなのではないか、そこを答えないと回答にならないのではないかというようなことは、気をつけています。とかく、そういう苦情を書くときというのは、そのときの感情でなぐり書きで、ということがよくあるのですけれども。それに対してその人がいいたいのはどういうことなのかということを、その人の身になって考えてあげることが適切に対応するために必要だと思います」。

#### (イ) 支部・執行委員長

われわれが訪問させていただいた支部では、1回についておおよそ10件の苦情がだされる。年間では30件ほどである。苦情に対して、まずは電話で連絡を取り、その後、当人と面談をする（電話だけの場合もある）。労働対策部長の話にもあったが、文章だけではその人の苦情内容がわからないことがあるからである。その際に、大切なことは、その人の事情、苦情の背景をよく聞き出すということである。「私がいちばん難しいと思っていることは、その文面だけを読んで、回答をして、それで終わりではないということです。その方がどうしてそういう質問をしてくるのかという背景を理解してあげようとしないといけないと思います」。

その人の事情、背景をよく聞き、そして望んでいることを理解したうえで、処理を進めていく。しかしときには、それをそのまま受けとめ処理していただくだけではなく、当人に対して指導が必要なこともあり、適切な指導も難しいことであるという。「評価に関する苦情については、私が会社に評価の状況と、面談者にどういう面談をしたのですかというのを聞いて、回答をするということではなくて、まずはもう一回面談を上司にお願いしてください、とお話するようにしています。以前はそうはしていなかったのですが、苦情処理をはじめ途中からそのようにしています。本来は評価制度のなかできちんとやっていただければ苦情はあがってこないはずですから、もともとの趣旨をもう一回理解して、納得度を高める努力を被面談者も心がけて意識してくださいというお話をします」。

引継ぎのさいに、前任者から処理の手続きを教えてもらい、回答の作成などについて指導を受けたあとは、経験するなかで学んできている。「前任者の方からは、引継ぎのさいに教えてもらいました。またこういうように以前の処理について記録、資料が残っています。ただ、実際にやってみますと、聞いていたこととはまた違った部分というのがありますから、やはり経験が必要だと思います」。

苦情処理の実務のための特別の研修は経験していないが、組合役員の研修のなかの「コー

チング研修」は有用であったということである。「コーチング研修は、やはり役立っていると思います。こちらからこうしてくれとかではなくて、どうしたいのですかという聞き方というのは非常に大事だと思います。聞く耳を持つということですかね。コーチングの場合は、その方のおはなしを聞いて、いろんな意味で、いろいろな話を引き出してあげて、言いたいことを聞きだして、最終的に、あなたとしてはどうしたいのですかということ聞いてあげるといことですね。こちらからこういう内容をもらったので、こうしますということ最初というのではなくてですね。とくに組合の場合は、やはり聞く耳を持たないといけない部分が多いので、コーチングはそういう意味では非常に役に立ちましたね。どちらかという、ティーチングになってしまうケースが多いのですね。しかしその場合、本当に、自分がいったことが適切かどうかというのはわからないわけです。人とどういうようにコミュニケーション、接したらいいかということについての研修などは必要だと思います。苦情処理の場合は、こういうふうにします、してくださいというよりは、やはりまず人の話をよく聞くということが大切なベースの部分ですね。コーチング研修は苦情処理のために受けたということではないのですが、それはそのなかで役に立っています」。

### (3) 会社の制度

C社においては、以上のようなC労組による苦情処理の取り組みが行われている。そしてそれは組合ばかりで運営されているものではない。会社との連携・協力が重要であり、会社もC労組の取り組みに理解を示しともに取り組んでいる。そのほかにも、最近、会社として従業員の苦情などに対応する制度を整備してきている。セクシュアルハラスメントに関する相談対応窓口は、かなり以前から設置し、対応手続きも整備してきているが（セクハラについては会社独自の制度ではなく、組合本部と本社人事部に相談窓口をそれぞれ設置し、決められた担当者が連絡を受け、対応にあたる仕組みとなっている）、ここ数年では、企業倫理に関するヘルプライン、会計・監査関係の通報窓口、そして「マネジメント・ホットライン」を設けてきている。このうち、マネジメント・ホットラインについて、以下、紹介する。

#### ア マネジメント・ホットラインの趣旨

2005年に開設された。開設以後間がないこともあり、利用実績はあまりない。そのため、運営の実態ではなく、仕組みについて中心に述べる。ホットラインの趣旨は、評価制度の運営の納得性・透明性を高めることをめざし、ニュートラルな立場で評価運営に関して相談に応じる体制をつくることである。

運営の基本的な考え方は次のようなものである。「評価運営の基本は、評価者である上長と被評価者である部下との良好なコミュニケーション」にある。そして本来的には、評価に関する意見の相違、疑問などはそのなかで、当事者同士で解決されるべきものとしたうえで、上長・部下のあいだで取り扱うことが難しい、被評価者からの質問・相談について回答する

「セーフティネット」として運営していく。

なお、労働組合の苦情処理活動においても、実態としては評価に関わる苦情、意見が割合的に多数を占めている。しかしその対象となるのは組合員に限られる。また調査の回収率が6割程度で、最近はやや減少ぎみである。会社が運営する制度は、一般社員も対象とするが、非組合員である役職者も対象となっており、組合の取り組みに屋上屋を架するものというわけではない。

## イ 処理の流れ

質問・相談がある場合、メールあるいは電話にて質問・相談する。メールアドレスは専用のものであり、電話窓口は、担当者直通となっている。担当者は本社人事部門の管理者がつとめている。受け付けて回答する質問・相談は、相談者本人の評価についてのもの、そして評価運営に関するマネジメント全般（制度、運営の仕組みなど）についてのものとしている。それら以外の相談・質問については、それぞれの職場、部門において解決すべきものとして回答はしない。受け付けた質問・相談は、まず事実関係について当該の事業所の人事部門、また被評価者の上長（評価者）に確認する。そして回答内容を検討して、本社人事部門の担当者から相談者に回答する。関係者には守秘義務を課しており、本社人事部門の担当者、当該事業所人事部門の担当者、相談者の評価者以外に、相談した事実、内容などが知らされることはない。

## ウ 開設の背景

こうした人事評価について相談することができるホットラインを会社が開設したのは、人事処遇のあり方が大きくかわってきたことと関わっている。「成果主義の加速」といわれていたが、成果・業績がよりダイレクトに処遇に反映されるようにしてきている。それとともに、評価運営をより改善するために、それまで実施してきた目標管理（MBO）の改善・充実などを行ってきたが、そのための取り組みのひとつとして、評価に関する質問、苦情の受け付け体制を「セーフティネット」として整備したということである。

また「成果主義の加速」のなかで、適切な評価運営がより重要になってきたが、他方、この間の組織の再編のなかで、管理者の管理スパンはひろがってきている。部下の育成、指導、そして評価の負担が重くなってきているのである。そうした事情も開設の背景にある。

## エ 利用実績

さきにも触れたが、開設以後あまり間がないこともあるかもしれないが、質問・相談はほとんどない。この仕組み自体としてはあまり機能していないといえるが、この仕組みはそもそも、評価制度のなかの「セーフティネット」として設けられているものである。それがあることには重要な意義があるが、その意義は、利用件数の多寡によってははかれるものでは



ない。それが機能しないのは、各職場において評価運営がうまくいっている結果とみることもできる。C社において、労使が連携して評価制度の運営改善につとめてきていることはさきに述べた。そのなかで、会社は例えば、「マネジメントスキルアップ研修」など、評価運営にかかわる役職者研修に力を入れ、職場内のコミュニケーションの改善の取り組みを行っている。

#### (4) 若干の考察

C社においては、労使ともに、組合員、社員の苦情などに対応する仕組みをつくり、その処理に取り組んできている。とくに労働組合については、かなり以前から、組合員全員に対する調査の調査表に苦情などを書く欄をとくに設けて、積極的にそれらを吸い上げ、会社と連携・協力して解決する活動に取り組んできた。それは労働協約所定の手続きではないものの、処理の手続きを明確化し、その結果についても、組合によるチェックをへて明文化された回答が当人に行われるという点で、あいまいな処理が行われない透明性が高い仕組みとなっている。

そうした仕組みの運営とともに、運用も含めて人事処遇制度の改善・充実に労使ともに努めている。とくに評価制度については、労働組合は評価制度の運営実態について組合員全数調査を実施して状況を把握し、人事制度委員会において改善を継続的に求め、会社もそれに応えて取り組みを進めている。個別の苦情への対応ではないが、広い意味では、苦情にかかわる重要な取り組みである。

そうした広義の苦情への取り組みをすすめるとともに、利用しやすい制度（全員調査の調査表によって苦情をすいあげる、透明性が高い、比較的迅速に処理がなされる、プライバシーがきちんと保たれるなどの点で）を運営してきている点で、C社労使の取り組みはとくに注目に値しよう。

最後に、C社の実際とは別であるが、この事例から、利用しやすい仕組みにかかわる問題として考えられることは、そういう仕組みがあることによって、職場のコミュニケーションがかえって阻害される懸念もあるということである。職場の上司と部下の関係のなかで解決していくべき、またそれができる問題が、仕組みをとおしていわば迂回されて処理されることが多くなることは望ましくない。そのためにC社においては、組合の仕組み、会社の仕組みとともに、職場内のコミュニケーションが基本という考えで運営されている。そのことは大切であると考えるが、その場合、問題によっては受け付けない、対応しないということになると、そこに不透明さが生じるおそれがあり、苦情を受け付け、対応する担当者の役割は非常に重要なものとなるだろう。

資料 1

| 2006年度 夏期一時金・賃金改定実態調査 |   |                         |  |   |
|-----------------------|---|-------------------------|--|---|
| 支部/直轄分会               | 支 部<br>直轄分会   | 職 群                     | <input type="checkbox"/> 営業 <input type="checkbox"/> 生産 <input type="checkbox"/> 技術<br><input type="checkbox"/> 品質保証 <input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> サービス<br><input type="checkbox"/> 経理 <input type="checkbox"/> 専門 <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> その他   |   |
| 所 属                   | ( )   | 2005年度<br>(前年度)<br>職能等級 | <input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2004年 大学卒<br><input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2004年 高専卒<br><input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2004年 短大卒<br><input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2004年 高校卒<br><input type="checkbox"/> C5 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> 2005年 新卒<br><input type="checkbox"/> シニアパートナー |   |
| 性 別                   | 1. 男 2. 女   |                         | 2006年度<br>(今年度)<br>職能等級  | <input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2005年 大学卒<br><input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高専卒<br><input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2005年 短大卒<br><input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高校卒<br><input type="checkbox"/> C5 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> シニアパートナー |
| 生年月日                  | 年 月 日   |                         |  |   |
| 入社年月                  | 年 月 日   |                         |  |   |
| 採用区分                  | 1. 定期 2. 中間   |                         |  |   |
| 入 社 時 学 歴             | 1. 大学院 2. 大学 3. 高専<br>4. 短大 5. 高校 6. 中学<br>7. 専門学校・TV学校 等 |                         |  |   |

| 夏期一時金について (6月20日支給)                              |   | 賃金改定について (6月22日辞令交付)                                    |                                      |
|--|---|---|--------------------------------------|
| ① 基本給<br>(06年3月度実績)                              | 円 | ④ 新基本給  | 円<br><small>*基本給辞令から転記してください</small> |
| ② 資格・職責手当<br>(06年3月度実績)                          | 円 | ⑤ 賃金改定額   | 円<br><small>*④-①</small>             |
| ③ 一時金<br>支給額<br><small>*賞与支給明細から転記してください</small> | 円 | ⑥ 補正昇給額<br>(該当者のみ)<br><small>*基本給辞令から転記してください</small>   | 円                                    |
| <small>05年10月度～06年3月度までの勤怠について</small>           |   | 欠勤日数 <input type="text"/> 日・遅刻早退 <input type="text"/> 回 |                                      |

| 所属                          | 従業員<br>コード | 氏名 |
|-----------------------------|------------|----|
| 苦<br>情<br>内<br>容            |            |    |
| 意<br>見<br>・<br>要<br>望       |            |    |
| 回答： 要 ・ 不要 (どちらかに○印をつけて下さい) |            |    |

# 評価制度運用実態アンケート

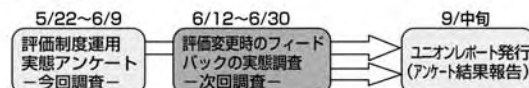
労働組合 労働対策担当

## 調査にあたっての考え方

毎年行っているこの調査は、MBOシート、ジョブ・コミュニケーションシートをツールとした評価制度がしっかり運用され、定着していくようにフォローしていくことを目的としています。処遇（賃金・一時金）制度が改訂され、個々人の評価がより処遇に反映されるようになる中で、評価の納得性の向上はますます重要になってきており、会社もその改善に向けた取り組みを強化しています。

本アンケートでは、平成17年度下期評価面談、平成18年度上期目標設定面談について各設問にお答えください。今回は本調査に加え、6月中旬に「評価変更時のフィードバックの実態調査」を行う予定です。実際に二次評価や部門調整により、面談で告げられた評価と最終的な評価が異なる場合があります。その際（変更された）評価のフィードバックが確実に行われているかを調査するものです。

ぜひ皆様のご協力をよろしくお願いいたします。調査結果については、昨年と同様にユニオンレポート（9月発行予定）を通じて皆さんにお知らせする予定です。



## 記入上の注意

・設問は、特に断りの無い限り、全員(MBOシート、ジョブ・コミュニケーションシート対象者)にお答えいただくようになっています。

・回答の方法は、各設問ごとに当てはまる項目の番号を四角の枠内に記入、または該当する項目に○を記入してください。

・基礎項目は集計に必要ですので必ず記入してください。

## 提出期限

支部・直轄分会締切 平成18年6月9日(金)  
上記期限までに、各支部事務所または支部・分会役員まで提出してください。

## 基礎項目

F1. 所属部署名(略称)

( )

※必ず記入して下さい  
例:(DP技術)開G

F2. 性別

1. 女性

2. 男性

F3. 評価シート

1. ジョブ・コミュニケーションシート

2. MBOシート

3. シニアパートナー・ワークシート

## 平成17年度 下期評価面談に関してお答えください

Q1 平成17年度下期評価面談は実施されましたか

1. はい

2. いいえ

Q2 それはいつ頃でしたか

1. ~2月

2. 3月上旬

3. 3月中旬

4. 3月下旬

5. 4月上旬

6. 4月中旬

7. 4月下旬

8. 5月以降

Q3 面談に要した時間はどれくらいでしたか

1. 5分未満

2. 5~10分

3. 10~20分

4. 20~30分

5. 30分~1時間

6. 1時間以上

Q4 面談に臨むにあたり、事前に「自己評価」を各自のシートに記入しましたか

1. はい

2. いいえ

Q5 評価面談の内容についておたずねします。次の項目のうち面談の中で話し合われた事項に○をつけてください(複数回答)

○自己評価を上長に伝えた

○上長から評価についての話があった

・各目標ごとの上長評価(達成度○△)

・評価要素(成果・意欲・取組、能力発揮)ごとの上長評価(5・4・3・2・1)

・業績への貢献度、プロセスの良かった点、悪かった点

・評価要素(成果・意欲・取組、能力発揮)の総合評価と賞与ランク

○上長との評価の相違点があった場合、それについて話し合った

相違点は  
無かった

○来期に向けた取り組みのポイントや上長からの期待について話し合った

- Q6** 期中に業務遂行に対する指示やアドバイスが上長からありましたか
1. はい .....
2. いいえ
- Q7** 評価面談はあなたが納得できるものでしたか
1. ほぼ納得できた .....
2. どちらかと言えば納得できた
3. どちらかと言えば納得できなかった
4. ほとんど納得できなかった

理由 [

### 平成18年度 上期目標設定面談についてお答えください

※ジョブ・コミュニケーション・シート対象者で、面談形式ではなく、グループ、係単位でのミーティング形式で実施される  
ところについては、以下の設問の「面談」を「ミーティング」と読み替えて下さい。

- Q8** 平成18年度 上期目標設定面談は実施されましたか
1. はい .....
2. いいえ
- Q9** それはいつ頃でしたか
1. ~3月 .....
2. 4月上旬
3. 4月中旬
4. 4月下旬
5. 5月上旬
6. 5月中旬
7. 5月下旬
8. 6月以降
- Q10** 面談に要した時間はどれくらいでしたか
1. 5分未満 .....
2. 5~10分
3. 10~20分
4. 20~30分
5. 30分~1時間
6. 1時間以上
- Q11** グループミーティングや連絡会等を通じて、上長から今期のチーム(グループ)目標についての説明がありましたか
1. はい .....
2. いいえ
- Q12** 事前に上長による「要請事項」「重点ポイント及びアドバイス」のシートへの記入がありましたか
1. はい .....
2. いいえ

#### ジョブコミュニケーションシート対象者への設問

- Q13** <設問なし>
- Q14** 目標設定面談の内容についておたずねしますあてはまる事に○をつけてください(複数回答)
- 上長からの「重点ポイント」について .....
  - 説明を受けた
  - 重点ポイントについて自分の担当業務 .....
  - とのつながりがわかった

#### MBOシート対象者への設問

- Q13** 「要請事項」を踏まえ各自で業務目標の検討を行いましたか
1. はい .....
2. いいえ
- Q14** 目標設定面談の内容についておたずねしますあてはまる事に○をつけてください(複数回答)
- 上長から「要請事項」について説明を .....
  - 受けた
  - 各目標の優先順位、重要度を確認した .....
  - 目標の高さを役割行動基準表をベース .....
  - に確認した

#### ジョブコミュニケーションシート・MBOシート対象者共通の設問

- Q15** 目標設定面談はあなたが納得できるものでしたか
1. ほぼ納得できた .....
2. どちらかと言えば納得できた
3. どちらかと言えば納得できなかった
4. ほとんど納得できなかった

理由 : [

設問は以上です。ご協力有り難うございました。

## 4 IT関連機器製造業D社<sup>4</sup>

### (1) 企業概要

D社は、1937年に創立されたIT関連機器製造業を営む企業である。米国D社の現地法人という位置づけでビジネスを行っている。米国D社は世界をAmericas（アメリカ、カナダ、南米）、EMEA（ヨーロッパ）、Asia Pacific（アジア、オセアニア）という3つの地域に区分しており、日本のD社はAsia Pacificに含まれる。

D社には子会社、関連会社も多く、100%出資の子会社が22社、出資比率99%～50%超の関連会社が8社、出資比率50%～10%の関連会社が21社ある。

社員数は、2005年12月末日現在で、17,832人である（男性：14,729人、女性：3,103人）。平均年齢は40.1歳（男性：41.1歳、女性：35.4歳）、平均勤続年数は15年（男性：15.9年、女性：11年）となっている。派遣社員は500人程度で、いわゆるパートはいない。また、フルタイムの臨時雇用者という形態の者も雇い入れており、50人程度存在する。社員は、技術職の比率が高い。ただし、営業職や技術職という明確なすみ分けは、現在のD社のビジネス形態からはそぐわなくなっているという。管理部門は200～300人程度である。

D社には120名程度を有する労働組合が存在するが、社員の大多数が加入しているような労働組合は存在しない。苦情処理は会社が苦情処理制度を設けて行われている。以下では、その具体的内容について説明しよう。

### (2) スピークアップ！プログラム

D社の苦情処理制度として第一にあげられるものは、創立当初から設けられているというスピークアップ！プログラムである。その目的は、①下から上へのコミュニケーションの手段を提供する、②匿名で疑問、意見、不満を述べる機会を提供する、③問題点を明らかにする、④社員が関心を持つ事項について、マネジメントが説明を行ったり、改善策を講じる機会を提供する、⑤提出者には調査結果、改善策等を担当役員名で回答し、ツーウェイ・コミュニケーションを通じて、会社と社員の間での良好な関係を維持する、の5点とされている。要するに、社員が直属の上司を通さずに会社に意見や質問を述べたり、D社の行動規範であるD社ビジネス・コンダクト・ガイドラインに違反する行為（法律違反、不適切なビジネス行動、セクシャル・ハラスメント、道義に反する言動など）を報告したりするためのもので、不平や不満を述べてもよいとされる。

この制度で、特に重要な点は匿名性を担保していることである。スピークアップ！プログラムはオンラインまたはハードコピーのどちらの方法でも提出することができ、前者の場合

<sup>4</sup> 本項は、人事部A氏およびB氏に対する聞きとり調査、およびその際にいただいた内部資料に基づいて執筆している。両氏への聞きとり調査は、2006年10月20日（金）15:00～17:00にD社社屋にて実施した。ご協力いただいた両氏にはここに記して謝意を表明する。なお、聞きとり調査は、筆者の他に土屋直樹（武蔵大学経済学

はイントラネットからダウンロードできるスピークアップ！フォームを使用する。そして、そのフォームを添付してスピークアップ！コーディネーターにメールを送ることになる。後者の場合はスピークアップ！フォームに限らず、自由形式の書簡でもよいとされる。送付先は同じくスピークアップ！コーディネーター宛となるが、その際、封筒に氏名や住所は記入せず送付することとしている。いずれの方法でも、スピークアップ！コーディネーター以外の者が提出者の名前を知ることはない。これは匿名性の担保が崩れてしまうとスピークアップ！プログラムそのものの信用を失ってしまうと考えていることによる。

メールあるいは書簡が提出された後の処理は、提出者の名前を伏せたまま、スピークアップ！コーディネーターがその内容に応じて調査依頼先を選定する。依頼された調査先が、提出者に対してより具体的な話を聞きたいという場合には、提出者の了解を得てインタビューが実施されるケースもある。調査を依頼された部門は、人事部や法務部、関係部門と連携をとり対応案を策定する。そして、スピークアップ！コーディネーターを通して、提出者に回答が送られる。人事部はその内容を社長に報告し、取締役会にて処分が決定されることになる。

スピークアップ！コーディネーターに求められる資質、スキルについて、実際にスピークアップ！コーディネーターをしているA氏によれば「特別にカウンセリングなどの専門スキルが求められているわけではない」ということであった。これまでスピークアップ！コーディネーターに任命されてきた人材は、D社における経験豊富な管理職経験者である。その理由についてA氏は次のように語っている。「会社のことを知っていて、ある程度仕事のことや、人事のことを知っていて、わからなければ誰に聞けば、どのマネジメントに聞けば教えてくれる。例えばこの問題はどこの上層マネジメントに答えを書いてもらったら、ちゃんとした答えが返ってくるか、あるいは対応してくれるとか、アクションプランをちゃんと作ってくれるかということについて、それを聞く人間を知っているというようなことがやっぱり必要です」。このような理由から経験豊富な管理職経験者がスピークアップ！コーディネーターとして選任されている。

なお、スピークアップ！プログラムは個人の評価・処遇に関する意見、疑問、不満を述べる制度としてはなじまないという。上述のように、スピークアップ！プログラムは匿名性の担保が大前提となっている。しかしながら、個人の評価・処遇については提出者の名前を関係管理職に公表しなければ対応できないため、スピークアップ！プログラムでの対応は適さず、次に述べるオープン・ドア・ポリシーでの解決を求めるのが適切であるという。

### (3) オープン・ドア・ポリシー

オープン・ドア・ポリシーとは、社員が抱えている問題を所属長では社員が満足する解決

---

部)、木原亜紀生(労働政策研究・研修機構)で行った。

をなし得ない場合、直属上長、問題の解決を図るに相応しい他の部門のマネジメント、あるいはトップマネジメントに問題を提起し、解決を求めることができるというものである。

オープン・ドア・ポリシーは、スピークアップ！プログラムのように窓口が設けられているわけではなく、誰のところへでも問題を提起してよいというものである。ただし、次に示すような手続の流れが定められてはいる。まず、社員が問題を提起した後、24時間以内に訴えを受領した旨が口頭か文書にて伝えられる。社員の訴えの内容が90日以内に発生したものについてのみ取り扱われる。取り扱われた訴えは、客観的立場のマネジメントによる調査が行われることになる。調査を担当するマネジメントは関係管理職に会う前に、問題を提起した社員と連絡を取り、自分が問題の調査を行うこと、直接会って問題について話し合うこと等を知らせるといふ。原則として15労働日以内に解決策が提示される。調査が完了したときには、調査担当のマネジメントは、問題を提示した社員に調査の経緯、調査によって明らかになった点、結論を説明する。

実際、社員が業績評価、給与あるいは昇進に関して不満を抱いた時など、社長や人事担当役員へ不満を提起するケースなどがあるという。また、スピークアップ！コーディネーターを経由するケースもある。上述のように、個人の評価・処遇に関してはスピークアップ！プログラムはなじまないため、スピークアップ！プログラムを利用することにはならないが、社員が自らの評価や処遇に不満を抱いた時の最初の窓口となりうる。その場合、スピークアップ！コーディネーターは不満を提起した社員に対し、オープン・ドア・ポリシーに基づく処理をしようと提案することになる。

#### (4) セクシャル・ハラスメント相談窓口と購買オンブズマン制度

加えて、D社ではセクシャル・ハラスメント相談窓口も設けられている。この窓口も上述のスピークアップ！コーディネーターが兼務するという。セクハラに関する苦情が提起された場合、スピークアップ！プログラムと同様に調査が行われ、処分が決定されることになる。ただし、スピークアップ！プログラムとは異なり、被害者の名前を関係者に明らかにしなければ調査が進まず、うやむやになってしまうおそれがあるという。訴える被害者にはその点を理解してもらう必要があるということになる。

また、購買オンブズマン制度というものも存在する。これは、購買取引上の諸問題（公平・公正・倫理に反する諸取引）について、取引先から提起いただき、解決処理を図るといふものである。担当者の氏名、E-mail アドレス、電話番号などが公表されており、そこに提起するようになっている。担当者は法務部に所属している。この購買オンブズマン制度は、派遣社員がセクハラを受けた場合の相談窓口としても機能する。臨時雇用者は、上述のスピークアップ！プログラムやオープン・ドア・ポリシーを利用することができるが、派遣社員の場合は利用できない。広い意味で派遣社員は取引先になるということから、購買オンブズマン制度を利用して、苦情を訴えることができるようにしているという。

## (5) 再審査申立制度

その他の苦情処理制度として、再審査申立制度がある。給与の格付に関し不服のある社員は、発令の日から10日以内に、再審査申立書に具体的理由を付して、格付委員会に再審査を申し立てることができるというものである。申請件数は、年に数件あるかないかという程度であるものの、利用はされている。ただし、この再審査申立制度によって格付けが変わるということはめったにないということである。

制度の対象者は課長級よりも下のランクの社員である。そのため、課長級以上の者が評価や処遇について不満を抱いたとしても、この制度を利用することはできない。課長級以上の者は、オープン・ドア・ポリシーに基づいて、社長や担当役員、人事部などに不満を提起することになる。

## (6) 社員満足度調査

以上は、社員の不満や苦情を処理する仕組みの説明であるが、D社では社員の意識を把握するために、Global Pulse Survey (GPS) と Japan Employee Morale Survey (JEMS) の2つの社員満足度調査を行っている。順に説明していこう。

### ア Global Pulse Survey (GPS)

GPSは、米国D社主催で2001年7月より開始されたもので、1月、4月、7月、10月の年4回実施されている。各国社員を対象に意識調査を行うのだが、その目的はビジネスの先行指標となる主要な質問項目を用いたサーベイを通じ、社員から適切なフィードバックを受け、ビジネスの成功を阻害する問題の解決を図るというものである。対象者は全世界のD社社員から毎回10%ランダムに抽出し決定している。回収率は70%前後である。日本においては、100%出資の関連会社も含まれる。調査の方法は、イントラネットを活用したオンライン・サーベイであり、匿名性を担保しているという。質問項目としては各回共通の質問が25問、それに加えて各回ごと、地域ごと（国ごとという意味ではなく、例えばアジア・パシフィックという意味）、ビジネス・グループごとの追加質問が設けられている。集計は各国ごとに行われる。

社員満足度を計る指標となる質問項目は、①全ての事柄を勘案して、自分の仕事に対してどの程度満足しているか、②あなたの知っている他の会社に比べて、D社をどう思っているか、③仕事を通じて達成感をどう感じているか、④ほぼ同様の処遇地位を他社から提示されても、D社を退社しないといえるかどうか、の4項目である。

ただし、この調査は具体的な施策につなげていくためのものではないという。というのは、アクションプランを立てるにはより詳細なデータが必要であること、部門を細分化した形でデータを取り込む必要があることなどから困難が伴っているということであった。そのため、



この調査を補完する意味合いで、次に説明する Japan Employee Morale Survey (JEMS) が実施されている。

### イ Japan Employee Morale Survey (JEMS)

JEMS は、日本法人の D 社が主催して、GPS と同様に、100%出資の関連会社の社員も含めて意識調査を行うというものであり、2004 年 10 月に第 1 回目を実施している。その目的は、従業員満足度の向上を実現するため、個々の事業部や部門単位でフィードバックを受け、課題分析を行い、適切なアクションを実施することにある。質問項目は上述の GPS で行われている各回共通の 25 問に加え、D 社としてその都度考えられる質問を織り交ぜながら実施するという。回収率は高く、90%弱ということである。

GPS との違いは、第一に個々の事業部あるいは部門単位でフィードバックし、課題の分析を行って適切なアクションを実施するという点である。GPS では年齢、性別、入社後年数、部門などを回答する欄は設けられていないが、JEMS では自らのプロフィールを記入する欄が設けられている。そのため、部門単位までの集計ができ、部門単位でのフィードバックが可能となっている。第二に、フリーコメント欄が設けられていることである。実際、フリーコメント欄の記入は 6,000 件にもものぼる。そのため、フリーコメントに基づいたフィードバックを行うことが可能となっている。

2004 年に第 1 回目を実施しているが、それまでも類似の意識調査は存在していた。ビジネス・エフェクティブ・サーベイやオピニオン・サーベイという名で呼ばれていたものがそれである。しかしながら、これらは不定期に行われ、体系立ったものではなかったという。そのため、定点観測的に社員の意識調査を行うべく、第 1 回目が 2004 年に実施され、今後も継続して実施されることになっている。

### (7) 若干の考察

本項で紹介した D 社には社員の大多数が加入しているような労働組合は存在しない。そのため、D 社は会社が制度化する苦情処理プログラムや社員満足度調査によって社員の提言、疑問あるいは不満を聴くだけでなく、事実関係を調査し、必要に応じ対応案を立案し、実行している。その具体的な施策として第一にあげられるものがスピークアップ！プログラムである。このプログラムの大前提として匿名性が担保されていること、かつ会社が調査し、必要なアクションをとることによって社員の信頼を獲得できている点が重要である。

また、スピークアップ！プログラムの円滑な運営は、スピークアップ！コーディネーターの力量に委ねられる。スピークアップ！コーディネーターはセクシャル・ハラスメント窓口をかねているだけでなく、個人の評価・処遇に対する不満を受け付ける窓口としても機能している。D 社の苦情処理においてスピークアップ！コーディネーターの役割は非常に重要なものとなっている。そのため、D 社での勤続年数が長く、社内事情に明るい管理職経験者

がスピークアップ！コーディネーターとして配置されている。

加えて、D社は苦情処理につながるような社員満足度調査を積極的に実施している。これは社員の大多数が加入しているような労働組合が存在しないからこそ、会社主導で積極的に社員の意識を把握しようと努めているのである。スピークアップ！プログラムやオープン・ドア・ポリシーなどに加えてこのような意識調査まで行うことは多大なコストがかかっていると考えられるが、D社としては会社主導で苦情処理を行うことに意義を見出しているようである。

## 5 電気機器卸売業E社<sup>5</sup>

### (1) 企業概要

E社は、1975年に設立された電気機器卸売業を営む企業で、米国E社の100%出資子会社である。米国E社は世界をAmericas（アメリカ、カナダ、南米）、EMEA（ヨーロッパ）、Asia Pacific（アジア、オセアニア）という3つの地域に区分しており、日本のE社はAsia Pacificに含まれる。

従業員数は、2006年5月1日現在で、約610人である。1990年代には3,000人を越えていたが、2004年に半導体製造部門を会社分割したことなどにより従業員数も大きく減少している。従業員のうち、7～8割が技術者である。また、直接雇用の契約社員も若干名在籍するという。

E社には労働組合が存在しない。そのため労働組合を介しないで不満や苦情の処理が行われている点が特徴の1つである。また、E社の特徴として、「誠実な態度」と「個人の尊厳」という2つの基本理念を、E社の企業理念のなかで明確にしている点も指摘できる。『E社ビジネス倫理規定』によると、前者は「私たちが大切にしている信念を貫き通すことを意味します。どのような困難な状況においても、私たちは正直且つ公正に『正しい行動をとる』ことを徹底します」とし、後者は「自分自身がそうしてもらいたいように、誰をも尊重して接することを意味します。個人の尊厳は世界中のいかなる関係においても重要です」としている。この2つの基本理念を実践するために、E社はオープン・ドア・ポリシーを掲げており、『E社ビジネス倫理規定』において、「オープン・ドア・ポリシーにより、どのレベルのマネジメントにも相談することができます」としている。「誠実な態度」、「個人の尊厳」という2つの基本理念、およびオープン・ドア・ポリシーが不満や苦情の処理に密接に関わっている。以下、その具体的内容について説明しよう。

### (2) マネージメントおよびEthicsLineを通じた苦情等の処理

『E社ビジネス倫理規定』において「ビジネス倫理規定および法律を遵守することを怠った場合、その違反行為に適切な懲戒処分（解雇も含む）がとられることとなります」としているように、違反に対しては厳しく処分するという方針をとっている。

『E社ビジネス倫理規定』では、「違法な行為や倫理に反する行為に関して質問や疑問がある場合は、マネージメントまたはEthicsLineに直ちに相談して下さい」としている。この場合、マネージメントというのは直属の上司だけではなく、オープン・ドア・ポリシーに基

<sup>5</sup> 本項は人事部A氏に対する聞きとり調査、その際にいただいた『会社概要』および『E社ビジネス倫理規定』、加えて元EAPカウンセラーとして従事していたB氏への聞きとり調査に基づいて執筆している。A氏への聞きとり調査は、第1回目を2006年7月21日（金）10:00～12:30に、第2回目を12月8日（金）15:00～19:00にE社社屋にて実施した。第1回目は筆者の他に土屋直樹（武蔵大学経済学部）、木原亜紀生（労働政策研究・研修機構）、第2回目は筆者の他に内藤忍（労働政策研究・研修機構）で行った。B氏への聞きとり調査は12月19日（火）19:40～20:40に渋谷区内にて筆者が行った。ご協力いただいたA氏およびB氏にはここに記して謝意を表明する。

づいて、どのレベルの上司へも相談することができることになっている。上司だけではなく人事部へ相談することもできるが、数的にはそれ程多くはない。昨年はトータルで10件程度の相談があったというが、そのうち人事部への相談は1~2件で、あとは直属の上司への相談が2~3件、直属の上司より上位の上司への相談が4~5件となっている。相談内容は、セクハラ、パワハラ、上司の管理能力などについてである。

また、上司へ相談せず、EthicsLineへ相談することもできる。EthicsLineとは無料電話、E-mail、手紙、FAXによって問い合わせできるというものである。窓口は日本にあるわけではなく、いずれも米国E社が窓口となるが、無料電話の場合、同時通訳がつく。無料電話は24時間対応で、外部の業者に委託している。

### (3) イン트라ネットを通じた苦情等の処理

E社では、マネージメントおよびEthicsLineを通じた苦情等の処理の他に、イントラネットを通じた苦情等の処理も行われている。ここでは、何に関わる問題か（例えば、人間関係）、地域はどこか（例えばアジア・パシフィック）、国はどこか、どこのビジネス・ユニットか、具体的な問い合わせは何かということを選択や記入するようになっている。現在、ビジネス上の問題か人間関係の問題かは未分化であり、何を言ってもよいことになっている。匿名でもよいとされている。

### (4) セクハラへの対応

E社はセクハラへの対応が先進的な企業として知られている。E社において、セクハラは基本理念に掲げる「個人の尊厳」に対する侮辱であり、許されない行為として、経営トップからも強く戒められているという。その表れとして、セクハラがあれば懲戒解雇から議論がスタートする。懲戒は、訓告（口頭注意）、戒告（口頭注意+始末書）、減給、出勤停止、降格、解雇である。また、セクハラを未然に防ぐための防止講習を5年に1度受けるよう義務づけてもいる。

セクハラが発生した場合の窓口として、まず上述したマネージメントやEthicsLineへの相談があげられる。また、後述するエンプロイヤー・アシスタンス・プログラム（以下EAPと略す）も窓口となる。なお、以前はセクハラホットラインも設けていたが、ほとんど利用が無かったため、廃止している。

セクハラ申し立てがなされた後、セクハラ防止コミッティが召集される。セクハラ防止コミッティとは、人事部や法務部で構成されているものである。そして、対応の計画を立てた上で申し立てをした人や証人がいる場合、見聞きしている人にヒアリングが実施される。その後、行為者側にもヒアリングをし、措置が決定されることになり、上司と行為者にそれぞれ処分を告げて、措置を実行し、被害者や部署にフォローをする。

また、E社では毎年10月に、セクハラに関するアンケートを行っている。直近の結果では、

対価型セクハラはなく、環境型セクハラは10件あったという。相手は、上司、先輩、同僚などである。このアンケートでは、誰に相談したか、どうしてほしいかについても尋ねている。

#### (5) EAP (エンプロイー・アシスタンス・プログラム)

EAPの目的は、企業に働く人の相談を受けることによって、企業の生産性そのものを維持、向上させようというものである。基本的には、メンタルヘルスのための機関であるものの、上述のように苦情処理の窓口ともなりうる。EAPの担当者は臨床心理士の資格を有する者である。E社では1997年7月にEAPを設置しているが、現在は外部のEAPとしてサービスが提供されている。

EAPを通じた苦情処理として主たるものは、セクハラやパワハラといったハラスメントへの対応である。手続としては、まず電話やメール、直接訪問によって相談が持ち込まれる。その際、EAPのサービスを利用することに同意することが求められ、EAPを利用するにあたっての守秘義務、および守秘義務の例外について説明がなされる。守秘義務の例外とは、事件に発展しそうな場合には情報を開示するというものである。その場合、上司、人事部、産業医、法務部などに連絡をして問題に対処する。

相談内容がセクハラに関する場合、相談に乗って欲しいだけでなく、何らかの対策を練って欲しいというときには、上述のセクハラ防止コミッティと連携して問題に対処する。その際、EAPの担当者は処罰を決めたりはせず、相談者の心のケアを行うことになる。

ハラスメントの対応以外としては、人間関係に関わるものがあげられる。相談者に対して、周りの人にどう働きかけていくか、コミュニケーションの取り方、自己表現の仕方などを指導する。また、上司から2人の部下が対立していて仕事にならないというような相談をされた場合は、メディエーションという調停システムによって解決を促す。具体的には、問題となっている2人とEAPの担当者と3者の場で2人に解決策を検討してもらうというものである。多数の場合は、フォーカスグループという形で対処が行われる。これは、職場で起きている問題を、そのグループでどうするか話し合うというものであり、コーディネーター役としてEAPの担当者に関わることになる。また、職場の環境が悪い、給与に納得がいかない、納得がいかない異動が発令された、リストラの対象となってしまう困った等、多様な問題もEAPに持ち込まれることがある。これらの問題に対して、EAPはあくまでも窓口であり、かつ心のケアを中心として接する。

以上は、個人へのサービスであるが、EAPの役割として組織へのサービスもある。まず、ストレス調査があげられる。これはアンケートを実施するというものであるが、会社全体の傾向や、どこの部署のストレスが高いなどを調査する。また、マネージャー向けのトレーニングを行ったりもする。具体的には、ストレスマネジメントのトレーニングなどである。加えて、効果測定もEAPの役割である。この場合の効果とは、退職者が減ったとか医療費が下がったなどの指標で測定する。こういった効果測定までを含めてEAPのパッケージとなっ

ている。

ただし、上述のようにE社ではEAPを外部化しており、現在はEAPの個人へのサービスのみに行うというように縮小している。

#### (6) 人事処遇制度に関する従業員の不満・苦情の把握・処理について

E社では、1996年にパフォーマンス・マネジメントの導入、1997年に年齢給・家族手当などを廃止して、成果対応部分を60%から90%へ拡大している。また、1998年にはジョブ・ファミリー・クラシフィケーションの導入という人事処遇制度の改訂を行っている。E社には労働組合が存在しないため、人事処遇制度の構築は人事部が単独で行っているわけだが、従業員からこれらの人事処遇制度に対して不満などは出されていないという。それには、E社の給与水準が関係していると考えられる。E社は従業員が不満を抱かないように業界の中位以上の高さとなる給与水準を提示しているのである。

ただし、個人の人事評価をめぐって、従業員が不満を抱くケースも考えられる。E社では、年初に1月から12月の目標を上司と相談した上、設定する。そして、年2回、5月と9～10月に面談を行い、1年の終わりにその年のパフォーマンスの評価についても面談を行う。この評価が昇給に密接に関わっている。従業員の昇給は、ジョブ・ファミリー・クラシフィケーションによって格付けられたグレードを基準に、パフォーマンスの評価と現行賃金とでレンジが決まり、その中で昇給することになっている。

このように、パフォーマンスの評価が昇給に密接に関わっているのであるが、最終的な評価の面談の際に、評価に納得した従業員は署名をすることになっている。納得がいかない場合には署名をしないことも可能となっており、不満を表出することができる。その場合、オープン・ドア・ポリシーに基づいて直属の上司より上位の上司へ相談したり、EAPへ相談を持ちかけたりすることになる。だが、多くの面談を重ねた上での評価であるため、大多数の従業員は概ね評価に納得しているという。

#### (7) E社・コミッティ・ジャパン

E社には労働組合が存在しないが、E社・コミッティ・ジャパンという従業員全員加入の組織が存在する。会員は管理職をも含み、主として福利厚生中心の組織である。賃金や退職金に関わることは除くが、休暇や労働時間に関しては会社に発言することもあったという。

運営委員会は10名程度であり、各部門からバランスよく選ばれ、管理職・非管理職の比率も半々くらいになるようにしている。

E社・コミッティ・ジャパンは労働組合ではないため、36協定等の過半数代表は、候補者を募って、管理職以外の従業員による選挙によって選ばれる。ただし、過半数代表が1人で決められないような案件がある場合には、E社・コミッティ・ジャパンを通じて意見の集約を行うこともある。

また、E社人事部が従業員の意向を把握する際にもE社・コミッティ・ジャパンが利用される場合もある。例えば、高年齢者雇用安定法では、過半数代表との協定により継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときには、継続雇用制度の導入と措置を講じたとみなされるが、その関係で人事部がE社・コミッティ・ジャパンの代表者が集まる会合にうかがい、意見を聞くというようなこともあったという。

E社・コミッティ・ジャパンは労働組合ではなく、個別の苦情処理に対処する組織ではないが、従業員の意見集約を行う機能は幾分有しているといえよう。

#### (8) 従業員意識調査

上述のように、セクハラに関するアンケートは毎年行われているが、E社ではその他にも多くのアンケートを行っているという。とりわけ従業員意識調査としては、米国E社が全世界共通のエンゲージメント・サーベイと呼ばれるものを行っている。これは年に1回、7月にアンケートを配布し、各国ごとに集計が出されるというものである。例えば管理職に関し、リーダーシップを発揮しているか、将来のビジョンを伝えているか、業務の進捗状況を把握しているかなど、10名以上の部署には、その結果がフィードバックされる。

#### (9) 若干の考察

以上、E社における不満や苦情の処理への取り組みを説明した。E社では「誠実な態度」と「個人の尊厳」という基本理念を背景に、苦情等の処理に対して多様な窓口を用意している。また、アンケートなどで従業員の意向を探るなどして従業員の不満や苦情を未然に防ごうと努力している。

ただし、E社人事部は現時点で問題が全くないと認識しているわけではない。E社人事部としては、従来、充実したプログラムを有していたEAPが縮小してしまったことに対して懸念を示していた。EAPを外部化するほうがコスト・パフォーマンスは高いという経営判断がそこにはあったと考えられるが、内部化の利点と考えられる連携のとりやすさ、企業の状況を熟知した上での対応などが損なわれてしまわないような配慮が必要であろう。

また、マネージメントへの研修といった教育機会がややもすると減少しがちとのことであり、この点についてもE社人事部は懸念を示していた。オープン・ドア・ポリシーに基づいてどのレベルの上司へも相談することができることになっているが、研修に不備が生じると従業員の苦情等を的確に処理することができなくなることも考えられよう。オープン・ドア・ポリシーは有益であるが、その機能を維持する努力は必要であるというのがE社人事部の見解であった。

加えて、E社人事部は専門知識、経験を備えた社内の人事担当者が、従業員の不満や苦情に対して早い時期から対応することが重要であると認識していた。そのような担当者の育成機関を開設し、そこで教育を行うことが今後、求められているということである。

## 6 化学製品製造等 F 社<sup>6</sup>

F 社は社員数 1 万人以上の大企業である。従業員、組合員からの相談、苦情などへの対応の制度、取り組みについて、以下、会社と労働組合にわけて、概要を述べる。

### (1) 会社の制度、取り組み

#### ア 「E O 推進室」など

従業員からの相談、苦情などを受け付け、対応する仕組み、制度がいくつかある。一つは「E O 推進室」であり、本社人事部門内に設けられている。1993 年に設置された。相談、苦情への対応という面では、セクシュアルハラスメント、また子育て支援、両立支援に関わる相談などを受け付けている。パワーハラスメントに関わる相談も寄せられる。こうした相談を受け付ける窓口は、本社の E O 推進室ばかりではなく、各事業会社、各地区の人事責任者も窓口となって対応する。相談の内容としては、子育て支援、両立支援に関する制度の説明を求めるものが多い。深刻なトラブル、一定の人事上の措置が必要となるようなものは少ないが、一定数はある。

また「コンプライアンスホットライン（内部通報制度）」が最近設けられ、2005 年からその運用を開始している。コンプライアンス違反に関する情報を収集し、対策を講じるためのものである。厳格な情報管理のもとで運用されている。

メンタルヘルスに関わることについては、社内の産業医、健康管理スタッフに相談できる体制となっている。また、社外の相談窓口として、J M I 健康調査の関係のもの、健康保険組合が外部の機関に委託して運営しているものがある。

#### イ 職場内のコミュニケーション

従業員からの相談、不満、苦情などについて、職場内で対応すべき問題は、管理職を中心にコミュニケーションをよくとり、そのなかで把握し、対応することが基本である。

しかし、一般の状況と同様に F 社においても、職場内のコミュニケーションの希薄化が懸念されている。それは、新規採用を長い間抑制してきたために、年齢構成面での断層が大きくなっている職場があったり、また、組織のスリム化を進め、スタッフ職を削減してきたために、ラインの部課長の業務が増え、その分、本来のマネジメントの仕事、部下の監督、指導、育成にかかる時間が減ってきているという問題もあったりするためである。なおホワイ

---

<sup>6</sup> ここで F 社とは、正確には、1 つの持株会社と、そのもとにある 6 つの事業会社のことである。以下、便宜上、まとめて F 社とする。これらの会社は、1 つの事業会社を除き、社員の採用を共通して行っており、人事処遇制度も共通である。また、共通して F 労働組合が組織されている。

以下の記述は、F 社人事部（本社）、F 社人事部（f 地区）、F 労働組合本部、F 労働組合 f 支部において、お伺いしたこと、また提供していただいた資料などをもとにしている。それぞれ 1 回、各 2 時間ほど、お話を聞きました。



トカラーの職場では、割合的に管理職の数が他社に比べて多い。部下の人数が多いために、管理職と部下とのコミュニケーションが困難になっているということはないようである。

コミュニケーションが薄れてきたという問題意識もあり、会社と労働組合で2003年に「人財労使会議」を発足させた。直接のきっかけは労働組合からの申し入れであった。これは、ひろく「人」に関する課題について、労使で認識を共有化し、問題解決を図っていくための場として設けられた。この会議のメンバーは、会社側は、社長、担当役員、人事労務の関係者、そして組合側は、中央執行委員長、中央執行委員（本部常任執行委員、各地区支部長）である。

この会議では、活動のひとつとして、現状の課題を明確に把握するため、アンケート調査、ヒアリング調査を実施した。アンケート調査の結果、例えば、「ビジョンの伝達」、「部下業務の把握」という面で、管理職と一般社員の意識に乖離がみられて、改善を要するひとつの課題が明らかになったりした。そのような課題に対して、新任管理職研修の内容の見直し、考課者研修の充実などを行ってきている。

#### ウ 評価・処遇についての相談、苦情への対応

評価・処遇に関する相談、苦情を受け付け、対応するための窓口は、とくに設けていない。これも基本は、職場のなかで上司が対応すべきことだからである。F社は目標管理制度を導入しており、期首、期末の面談を制度化している。この面談の場で、ある程度の時間をかけて、適切に上司が部下と話し合うことが、評価・処遇の納得性を高めるうえで重要である。これは労働組合も求めてきたことであるが、会社として、面談の適切な実施、考課者研修の充実、受講の徹底などにつとめてきた。そうして、面談の実施状況はかなり改善されてきている。評価・処遇に関わる不満、苦情については、面談の場などで、上司がよく説明するという対応が基本である。

とくに窓口は設けていないが、不満を持ち、人事の担当者に相談、苦情がくることはある。また組合に相談、苦情があり、組合経由で問い合わせがあることもある。そのようなケースは多くないが、その場合は、人事の担当者がよく説明して、納得してもらうという対応をとる。

#### エ 人事担当者による対応<sup>7</sup>

従業員からの相談、苦情は、職場内で把握して、対応することが基本であるが、職場内で

<sup>7</sup> ここはf地区の、ある人事担当の方に伺ったことをもとにしている。その方の経験を中心にお話しをお聞きした。f地区には持株会社と4つの事業会社の事業所がある。あわせて社員数が3000名くらいである。社員の性別の構成は、男性が八十数%、女性が十数%である。学歴の構成は大卒が十数%、高専・短大卒が約一割、高校卒・中学卒等が四分之三あまりである。年齢構成の特徴は、いわゆるバブル崩壊以後、新規採用をかなり抑制してきたため、20歳代が少なくなっていることである。若手の層が少ないことは、技能・技術継承上の問題、コミュニケーション上の問題につながっている。

は対応できない、あるいは難しい問題について、ひとつには「E O推進室」など、窓口、仕組みを整備して対応している。またもうひとつには、工場・事業所の現場の状況をよく把握・理解している人事の担当者が、その従業員からさまざまな相談を受け、問題に応じて適宜対応している。

そうした現場の人事には、さまざまな相談、また苦情も寄せられる。人事の諸制度の説明、利用案内を求めるような日常的に多くある相談、問い合わせは別として、慎重な対応が必要なケースは、多くはないが、一定数はつねにでてくる。そのなかではセクハラ、パワハラのケースが比較的多い。メンタルヘルスの問題もある。多重債務の相談も以前からありなくなる。セクハラ、パワハラのケースはやや増えてきている。それは、以前は問題にされなかったことが、セクハラ、パワハラとして問題になるようになってきた面が大きい。メンタルヘルスの問題もやや増える傾向にある。

セクハラ、パワハラのトラブルの対応について、まずは相談者に早く会ってはなしを聞く、そして内容を書面にまとめて、本人に確認するというような、対応の手順、方法などは、会社として共通して決められている。プライバシーの保護、情報管理を厳格に行ないながら、本人、申し立てられた人、あるいはその周囲の人たちから事情、状況を、できるだけ早くきちんと聞くこと、そしてそれを書面にして確認してもらうことが大切なことである。具体的な処置は、「E O推進室」と連携をとりながら行なう。メンタルヘルスに関わる相談では、素人判断しないように、産業医、主治医と連携して対応することが重要ということである。多重債務のケースについては、仕事にも影響してくる問題であるため、生活指導も含め、返済計画を作成させるなど、かなり踏み込んだ対応を行なう場合もある。

こうしたケースの対応にあたる担当者の姿勢として大切なことは、信頼されるようつとめることである。そのためには、相談者、関係者のプライバシーの保護、情報管理をきちんと行なうことが前提であり、また客観的で公正な立場で判断するようにつとめ、できるだけ迅速に、そして丁寧に相談者に回答することである。信頼感の構築は、対応のさいには、当事者からありのままを正直にはなしってもらう必要があるという点から重要であり、また、問題が深刻化し対応が難しくなる前に、早い段階で相談に訪れてもらうという点からも大切なことである。具体的な個々の応接の場面では、真摯、親身な対応が求められるが、相談者のなしを聞くなかで、つい情に流されて判断を誤ってしまうこともあるから、客観的で冷静な判断を心がけることも大切である。

苦情などの対応に関わる研修としては、例えば、「実践事例研修」というものがある。係長あるいはその手前クラスの人事担当者に対する研修で、過去のトラブル事例、対応が難しかった事例などを題材として、どう対応すべきかディスカッションしたりするものである。これは、人事スタッフが少なくなるなかで、人事勤労部門において蓄積されてきた経験の意識的な継承のためのものでもある。

現場の人事担当者として、従業員からの相談、苦情に直接対応することのほか、ひろく

管理職、社員からはなしを聞き、そのなかで人事上の問題、課題を把握して、適切な対策を考えることも重要な仕事である。F社の人事労務部門の伝統は、「現場が何をしているか、何を考えているか」をよくみて、現場重視で施策を行なうということである。そのために、とくにあらためて面談、ヒアリングを行なうこともあるが、担当者は、さまざまな行事、懇親会、研修などのおりに、こまめに顔を出してはなしをするようにこころがけている。

### オ 「職場労使ミーティング」

会社は、労働組合との間で随時、職場労使ミーティングを実施している。会社側は部課長、組合側は職場の代表委員、執行委員が、職場の課題・問題について話し合うものである。個別の苦情等に直接対応する場ではないが、組合員の意見、要望をもとに、働く環境を改善していく重要な場である。組合は、「職場自治」の取り組みのなかで、職場労使ミーティングを重視して取り組んでいる。会社としても、組合からの問題提起、組合とのコミュニケーションは大切なこととして、協力的に対応している。

なお労働組合との関係では、労働協約上の苦情処理制度はあるが、そこにかかる苦情はなく、実質的には開かれていない。

## (2) F労働組合の取り組み

### ア 組合組織の概略

F労組はF社とユニオンショップ協定を締結しており、管理職層などを除く社員をすべて組織している。組合員数は9000名強である。

組合本部のもとに全国に14の支部がある。支部のなかでは、職場（10名から30名の組織。おおよそ会社の組織で係に対応する）ごとに職場区がおかれている。職場区は支部の代表委員を選出する単位である。そしてその代表委員による代表委員会が支部の決議機関となっている。支部の執行機関である執行委員会は、おおよそ課あるいは部の単位で選出される執行委員によって構成されている。これらの代表委員、執行委員が中心となって、職場における組合の活動が展開されている。組合役員の任期は2年である。

### イ 「職場自治」の取り組み

F労組は2006年に「ミッション・ビジョン」を決定した。ミッション（使命）は、「F労働組合はひとり一人が「豊かで充実した人生」を歩む手助けをします」ということである。ビジョン（中期目標）は2つあり、「強い現場」の実現と、「ワーク・ライフ・バランス」の実現である。

「強い現場」とは、「仕事に誇りがもてること、創意工夫が大切にされること、個人の成長が実感できること、人間関係が良好で期待と信頼感があること、職場環境が心身共に快適であること」である。そしてこの達成のためには、「職場自治」の取り組みが重要であると

して、積極的な取り組みを進めている。その職場自治とは、「職場で生じる長時間労働や人員不足、労働安全衛生等の労使案件を、職場に一番近い代表委員、執行委員と部課長層とで問題解決をしていくこと」である。

職場自治を進めていくためには、代表委員、執行委員が、日常の職場での組合員とのコミュニケーションを通じて、要望、意見を吸い上げること、そして部課長に適切に問題提起・改善要求を行ない解決していくことが重要である。解決のための協議の場として、「職場労使ミーティング」がある。執行委員の選出単位ごとに行なわれており、組合側は執行委員、代表委員、会社側は部課長が出席する。

そうした職場での労使の話し合いは、以前から行なわれてきたが、名称を統一して、定期的で開催するようにするなど、意識的な取り組みをしている。具体的には、ミーティングの開催前に、職場の組合員の意見、要望を、個別面談や、アンケートなどを行ない、きちんと把握すること、会社側に対して、要望を文書で出すこと、回答も具体的なものを文書で受けること、そして開催後の組合員に対するPRをきちんと行なうこと、などにつとめている。

また組合本部は『職場自治ハンドブック』を作成し、各支部において活用されている。これは職場自治の考え方、進め方を示し、取り組むテーマ（例えば、労働時間管理、勤務管理、要員管理、賃金処遇、職場でのコミュニケーション、など）ごとに、視点、チェック項目などを、具体的に詳しく示したものである。

本部が行なっている執行委員に対する研修会でも、職場自治に関するテーマを中心に、グループ討議、経験交流などを行なっている。

ただ、職場自治の活動を中心となって担う代表委員、執行委員のなり手の確保は苦勞している。とくに執行委員は、係長、あるいはその手前くらいの、中核的な社員がつとめることが多いが、会社の業務が忙しいうえに、組合活動でも時間がとられるため、積極的になろうという人は少ない。しかし、実際に経験すると、情報が早く入ってくる、重要な決定に関わることができるという面でのやりがいがあることを、多くの人が指摘している。

また近年、いわゆる正社員以外のかたちで働く人々が増えてきている。職場によっては、正社員以外が大半を占めているところもある。F労組のミッションでは、「ひとり一人が豊かで充実した人生を歩む手助けを」するとうたっているが、それはF労組の組合員だけではなく、一緒に働いている他の人たちも含まれるし、ビジョンでかかげている「強い現場」づくりも、組合員のことだけを考えていたのでは実現できない。組合としては、組合員以外の人たちの声も吸い上げて問題に対応すべきと考えているが、具体的な場面においては、まだ試行錯誤している段階である。なお、F労組の取り組みもあり、主要な関連会社にはグループ労連に加盟している労働組合が組織されている。F労組の組合員以外は、すべて未組織というわけではない。

以上にF労組の職場自治の取り組みを簡単にみてきたが、個々の組合員からの相談、苦情について、基本は、代表委員、執行委員が、日常的に組合員とよくコミュニケーションをと

り、そのなかで把握し、労使ミーティングなどの場で問題、課題を提起し、解決していくということである。このことは労働組合として「当たり前」の活動ではあるが、必ずしも充分にできていなかった。そのこともあり、一般の組合員から、組合活動が理解されにくくなってきた面もでてきたし、組合執行部との距離感もひろがってきた。そうしたなかで、いわば組合活動の原点である職場での取り組みを、意識的に、体制、ツールを整備し、工夫しながら進めている。

### ウ 支部長による個別対話活動

以上の職場自治の取り組みを補完する役割もあると考えられるが、F労組は、執行部と一般の組合員との距離感をなくし、「本音の会話ができる」ようにするため、支部長が任期中に全組合員との一対一の個別対話を進めている。支部の規模が大きく、専従役員が複数いる場合は、支部長だけではなく、分担して行なっている。

対話ではいろいろな話題ができるが、個人的な生活上の、職場の人間関係上の悩み、相談が寄せられたりもする。悩みや相談ごとについては、はなしを聞いてもらいたいだけという場合もあるが、組合として対応してほしいという場合もあり、その場合は、組合として適切な対応を行なっている。

このような全組合員との個別対話は、支部長、専従役員にとっては、それ自体かなり時間がかかり、さらに相談ごとへの対応もあるため、たいへんなことではあるが、日ごろの様々な場面で、支部長、専従役員と組合員とのコミュニケーションが容易になり、組合活動の活性化につながっている。

### エ 組合本部における相談、苦情の受け付け

以上のように、組合員からの相談、苦情の受け付け、対応は、職場自治の活動のなかで、また支部長による個別対話のなかで取り組んできていたが、数年前には、組合本部として、とくに「個別相談用紙」を配布し、受け付けをした。一般組合員との距離が広がっているとの問題意識があり、「何でも気軽に相談してください」ということで、行なった。2年間で40件ほどの相談が寄せられた。このようなかたちでは現在は、行っていないが、労働組合のホームページから、メールで相談をすることができるようになっている。そこにはひと月に1、2件の相談がある。相談者が回答を希望する場合は、支部役員から直接回答がされる。

本部に寄せられる相談の内容はさまざまである。例えば、職階転換（職階の昇進のこと）が遅れている理由が知りたい、評価制度上の面談の機会を上司が設けない、残業が多い、サラ金で困っている、といったものなどである。最近の特徴的なことは、本人からではないが、その周りの人から、精神的な問題をかかえているらしいという連絡がくることである。メンタルヘルスに関わる相談が増えてきたことのひとつの理由は、業務の繁忙化にもあると思われる。本人が多忙、部下をみる上司も多忙、同僚も多忙で、職場にゆとりがなくなってきて

おり、コミュニケーションが希薄になってきているのではないかと懸念されている。

## オ 職場でのコミュニケーション

コミュニケーションが希薄化し、そのことにより製品、業務の品質劣化がおきるおそれもあり、組合として職場のコミュニケーションの現状について、つよい懸念をもっている。組合の提案により、労使で「人財労使会議」を発足させたのもそのためである。

職場の上司・部下のコミュニケーションのなかで、対応、解決すべき問題について、本来は、組合などがあいだに入ることは、その関係を悪くしてしまいかねないため、望ましくない。結果的に必要な対応は行なうが、コミュニケーションの悪さから、さまざまな問題、トラブルが表面化することを未然に防ぎ、快適な職場環境をつくっていくための取り組みが重要であると、組合は考えている。そして、職場自治の活動において、「職場でのコミュニケーション」をひとつのテーマとして取り組んでいる。例えば、コミュニケーション活性化の仕掛けとして、取りやめられてきた、各工場、各地区における運動会、夏祭り、秋祭りを復活させたり、職場での茶話会の開催などを行なったりしている。

## カ f 支部における取り組み

### (ア) 支部の組合役員

f 支部の組合員数は 2 千数百名である。組合員の人数は、F 社の社員数の減少とともに、最近まで減少傾向であった。そして組合員数の減少とともに、この f 地区で働く人々の雇用形態の構成もかなり変化してきた。子会社・関連会社の社員、請負会社の社員、派遣社員などの増加である。そうした状況のなか、「強い現場」をつくっていくという課題の実現のためには、そうした人々のかかえている問題にも目を向け、取り組んでいく必要があると f 支部では考えている。そのため、子会社・関連会社の従業員の組合結成、そしてそのグループ労連への加盟をサポートしてきた。さらに、それらの組合は結成されて日も浅く、規模も小さいことから、十分な活動が単独では難しい面もあり、共通する課題について、連携を強めて取り組んでいる。

組合の専従役員は支部長を含めて 4 名である。執行委員は 40 名で、平均して組合員 60 名に 1 名の割合となっている。この執行委員の選出について、複数の職場をまとめた単位から選出されている場合、充分には事情が分からない職場も管轄することとなり、活動が難しくなるという問題があるため、機械的に 60 名に 1 名ということではなく、柔軟に選出していく必要があると f 支部では考えている。代表委員は 100 名あまりで、平均して組合員 25 名に 1 名の割合となっている。代表委員の選出単位である職場区は、だいたい会社の係のレベルでつくられている。

支部長はじめ三役のもとで、執行委員、代表委員が中心に職場自治の取り組みを進めているが、代表委員、執行委員の人材確保には難しい面がある（これは他の大半の組合の実情で

もある)。代表委員の選出は輪番で行なっている場合が多いということである（問題がある面もあるが、職場内の多くの人々が代表委員の経験をもつことになり、組合活動に対する理解が広がるという面もあると考えられる）。執行委員には、係長手前の人がつくことが多い。会社の業務においていわばキーパーソンの存在であるため忙しく、それに加えて組合業務をこなすのはかなりの負担となっている。しかし、負担ばかりではなく、組合活動それ自体にやりがいがあったり、会社の仕事上でも役立つことが多かったりするため、就任すれば積極的に取り組んでいる。

#### (イ) 「職場自治」の取り組み

f 支部では、現在、職場自治の取り組みを推進している段階であり、それがうまく定着するように、様々な工夫を行なっている。

職場からの意見・要望を吸い上げるための職場会、そしてそれらをもとに、会社（部課長）に問題提起、改善要求を行ない協議する職場労使ミーティングについて、開催の回数や時期が、いままでまちまちであったものを、整理して取り組むこととした。回数は、職場会は年4回、労使ミーティングは年2回である（職場会の4回のうち2回は、それぞれ、春季労働条件交渉の要求案と、労働組合の活動計画案等についての職場討議のためのもので、直接に労使ミーティングとリンクしているものではない）。そして時期については、会社の予算作成との関係を考慮して整理し、1月の労使ミーティングで年初予算、7月の労使ミーティングでは修正予算に、それぞれ反映させるための協議を行ない、それらの前に（12月と、5月下旬から6月中旬）それぞれ職場会を開催することとした。このように、会社の予算編成につなげることによって、労使ミーティング、職場会の意義、実効性がより高まるようにしている。

また、労使ミーティング、その他の労使協議の場、安全衛生委員会、職場における日常的対応において、それぞれあつかう具体的な内容の整理を行なっている。さらに、組合本部が作成した『職場自治ハンドブック』をもとに、f 支部の執行委員、代表委員の具体的な実践上の手引きとなる『f 支部版』を作成している。そして執行委員の研修会のテキストとし、理解を深めてもらうようにしている。

#### (ウ) 専従役員による全組合員との対話活動、個別相談対応

f 支部では現在、支部長をふくめ専従役員4名が、組合員ひとり一人との対話を進めている。一人の専従役員で六百数十名と面談することになる。この活動は、組合員との対話によって、専従役員と一般組合員との距離感をちぢめるためばかりではなく、悩みや相談ごとを組合員がかかえていれば、それを聞き出し、組合としてサポートするためのものでもある。F 労組のミッション（「F 労働組合はひとり一人が「豊かで充実した人生」を歩む手助けをします」）につながる対話活動という構えで取り組まれている。対話の時間はおよそ30分

であるが、長い場合は1時間くらいかけることもある。気楽に話しができる雰囲気をつくることに心がけ、率直な意見、要望、そして悩みや相談ごとを聞き出している。

対話を進めていくなかで、同じ職場の組合員から、その職場に関わる問題として、同様の不満、苦情が共通して出されることがある。そうした場合には、支部三役とその職場を担当の執行委員が、会社（部課長）に対して協議を行なうことを申し入れ、問題、課題を提起して、具体的な改善を求めることにしている。

この対話活動においてだけではなく、生活上や仕事上の相談ごとなどは、日常的にも専従役員に寄せられる。日ごろは、直接に相談があることは少なく、まず職場の代表委員、執行委員に相談が寄せられて、そこを経由してから専従役員にということが多い。

専従役員が対応する相談のなかで、比較的多いものは、多重債務の問題である。これは古くからある問題で、対応経験の蓄積があり、弁護士事務所などと共同して解決にあたっている。人事関係の諸制度の具体的な利用上の相談や、また制度改善の要望もある。これらは適宜対応しているが、要望を受けたことから仕組みの見直しにつなげたこともある。あまり多くはないが、評価・処遇に関わる相談もある。職階転換の遅れについての相談の場合は、組合が、人事考課の結果自体について、妥当か否かを判断することはできない。職場の管理職が、結果について、当人に納得のゆく説明を行なっているか否かの問題として、当人にきちんと説明するように求めるという対応を行なう。なお、以前は、評価に関して、制度上の面談が行なわれていない、考課結果のフィードバック、説明がない、といった苦情が一定あったが、組合として、そうした問題の改善を会社に継続的に働きかけてきて、現在では少なくなっている。



## 7 機械器具製造業G社<sup>8</sup>

G社は社員数1万人以上の大企業である。従業員、組合員からの相談、苦情などへの対応の取り組みについて、以下、会社と労働組合にわけて、概要を述べる。

### (1) 会社の取り組み

#### ア 社員意識調査

従業員からの個別具体的な相談、不満、苦情に直接対応するものではないが、コミュニケーションの活性化や、職場組織環境の向上、人事制度の改善などもねらいのひとつとして、G社では社員意識調査を実施している。1970年代後半から継続的に行なってきた、最近では毎年実施している。調査対象は出向者なども含めたG社在籍社員全員である。回答率はかなり高く、9割前後で推移している。

調査票の設問内容は、全体の設問数60あまりのうち、24問が「モラル・満足度」に関わるものとなっている。具体的にみると、「仕事のやりがい」、「職場の働きがい」、「上司のマネジメントへの支持」、「人事制度・運営への支持」、「経営・組織運営への支持」、総合満足度についての設問が、それぞれ4つずつある。そのほか、G社の共有価値に関連する設問、「キャリアと働く意識」に関する設問、そしてそのときどきにおける適切なトピックスに関する設問（最近の例では、新人事制度と連動した評価に関連する設問があった）などによって構成されている。また自由記入欄が設けられている。この記入件数はかなり多く、数千件の意見の記入がある。

自由記入欄の記述も含めて、回答の集計、分析が行なわれるが、それは全社レベルばかりではなく、各組織（例えば、販売本部、生産本部、研究本部など）のレベルでも行なわれる。そしてその結果をもとに、全社的に、また各組織において、課題の抽出、改善のための対応施策の立案、そしてその実施が行なわれていくことになる。次年度の経営方針、部門方針の策定のさいの重要な資料の一つとしても活用される。個別の相談、苦情等に直接対応するものではないが、組織的、制度的な問題、課題をアンケート調査により把握し、対策を進めていくことは、それとも関連する重要な取り組みのひとつである。

#### イ 上司・部下のコミュニケーション

業務遂行上の相談、苦情などや、自らの評価に関わる疑問、不満、職場の人間関係の悩みなど、日常のさまざまな問題は、職場内の同僚間の、また上司・部下間のコミュニケーションにおいて把握し、対応していくことが基本である。

<sup>8</sup> 以下の記述は、G社人事部、G g社（G社社員のキャリア相談業務を行なっている）、G労働組合本部において、お伺いしたこと、また提供していただいた資料などをもとにしている。G社人事部、G g社は、それぞれ1回、各2時間ほど、G労働組合本部は2回、あわせて4時間ほど、おはなしをお聞きした。

G社では、上司・部下間のコミュニケーションに関して、定期的な面談、話し合いが制度的に実施されている。その回数は比較的多い。目標管理制度に関わるものとして、半期ごとに、目標設定面談、一次評価面談、そして最終評価のフィードバックが実施されている。そのほか、年に1回、「コンピテンシーアセスメント」に関する面接があり、また「キャリア開発面談」も実施されている。

「キャリア開発面談」「コンピテンシーアセスメント」は社員の評価に関わるものではないが、それ以外は評価、処遇に直接関わるものである。それらを適切に実施していくことは、評価についての納得性を高めるうえで重要なことであり、そのことが結果として評価、処遇上の不満、苦情を少なくすることにもつながってくる。運用上の工夫として、G社では、例えば、適切な目標設定を実施するための「評価ワークショップ」を行ない、部門長・グループ長がその部下たちと、その組織における目標を明確にするための話し合いを実施している。この仕組みは、人事制度に関する労使専門委員会の中で、目標設定プロセスの改善について労使が話し合いを行ない、実施に至ったものである。

職場内のコミュニケーションの中で、問題を把握し、対応していくことが基本であるが、コミュニケーションが希薄化してきている懸念もあるようである。その理由としては、「組織設計ガイド」によって管理職の管理スパンが広がり過ぎないようにしていることから、管理職ひとりあたりの部下の人数が増え、管理職の負担が高まる傾向にあるということよりも、より本質的な問題として、管理職がいわゆるプレイング・マネージャーになってきていることや人事処遇のいわゆる成果主義化などによって、部下の指導、育成、評価などのマネジメント機能がやや弱くなってきていることにあるようである<sup>9</sup>。G社では、職場内のコミュニケーションの活性化ということも含めて、マネジメント力の強化を重要な課題のひとつと捉え、「チェンジマネジメントプログラム」という管理職の行動変革に向けた研修を、全部門長・グループ長を対象に行ない、意識・行動変革をうながすなどしている。また、職場のマネジメント、職場内のコミュニケーションをサポートする仕組みや制度の整備も進めている。

## ウ 各種の相談窓口

職場内のコミュニケーションにおいては、対応しがたい相談、苦情などをうけつける各種の窓口、ヘルプデスクが設けられている。人事制度に関するもの、企業倫理・コンプライアンスに関するもの、セクシャル・ハラスメントに関するもの、メンタルヘルスに関するもの、などである。それらのほか、G社社員のキャリア相談に対応する「キャリア相談室」（G社ではなくG社全額出資のGg社が運営している）もある（これは後述）。

<sup>9</sup> なお、こうしたコミュニケーションの希薄化という懸念は、他のヒアリング先企業でも多く聞かれた。また一般にも指摘されていることである。例えば、社会経済生産性本部の2006年の上場企業を対象とした調査では（メンタル・ヘルス研究所「『メンタルヘルスの取り組み』に関する企業アンケート調査」）、「個人で仕事をする機会が増えた」、「職場でのコミュニケーションの機会が減った」、「職場での助け合いが少なくなった」ということに、それぞれ、67.0%、60.1%、49.0%の企業が肯定的に回答している。

人事制度のヘルプデスクは、人事制度に関わるさまざまな質問、相談、苦情に対応するものである。ここで実際にあつかうものは、人事制度のルール、仕組みの説明を求める問い合わせ、質問が多く、自らの評価、処遇上の相談、苦情などがよせられることは少ない。そのようなことがある場合は、社員は各組織に配置されている担当人事や、労働組合に相談することが多いようである。

企業倫理・コンプライアンス、セクシャル・ハラスメントについては、それぞれ専用のヘルプライン、ホットラインが設けられている。前者は年間40件ないし50件ほど、後者は年間数件程度、通報や相談があるが、それらのなかで深刻なケースは少ないそうである。

メンタルヘルス対策については、G社はそれを積極的に進めている企業として知られている。10年以上前から、産業医、保健師が、毎年、健康診断後、全社員との面談を実施しており、そこでは、心身の健康に関する相談、また職場の人間関係の悩みなどの相談にも対応している。この全員面談以外にも、悩みを抱えた本人や、その周囲の上司などからの相談に、随時、産業医、保健師が対応している。こうした面談の結果、就業上、病状の配慮が必要と判断された場合、産業医から人事部に意見書が出され、人事部が、所属部門長、本人と話し合っ、適切な措置をとることにしている。また、例えば同じ部署から同様の相談が複数寄せられるなどのことから、組織上の問題があると判断される場合も、意見書が出され、必要な対策がとられることになる。会社の産業医、保健師による相談対応以外にも、健康保険組合が、外部の機関と提携して相談対応を行なっている。

## エ 組織担当人事

G社の各組織には、その組織を担当する人事部員が配置されている。すべて本社人事部の所属である。その役割は、社員の相談、苦情などへの対応という面では、担当している組織の各部門長に対するヒアリングや、社員意識調査の結果などから、人事上の課題を把握して、対策の立案、実行について、部門長をサポートすること、また、個々の社員からの人事に関わるさまざまな質問、相談、苦情などに直接対応することを行なっている。例えば、評価に関する相談については、その人が上司とあまり話しができていない場合には、コミュニケーションのとり方について助言、サポートしたり、場合によっては、人事部員が上司との話し合いに同席したりすることもある。上司とよく話しをしても埒があかずに、人事にきいてもらいたいという場合には、話しをよくきいて、適切なコメントをして納得してもらうようにつとめる。

組織担当の人事部員に限らないが、社員からの相談、苦情対応に関係する、人事部員の教育、研修として、人事の諸規定の理解を深めることは当然として、例えば、困難な社員対応のケースを取り上げ、演習形式で勉強することを行なっている。ベテラン人事部員のもつ知見、対応力の伝承が重要な課題という認識で、取り組んでいる。

## オ キャリア個別相談

G社では「キャリア開発面談」が年に1回行なわれており、上司が、部下のキャリア開発の相談にあたっている。そうした仕組みにくわえて、2002年には「キャリア相談室」を設けて、社員のキャリア開発の支援を行なっている。キャリアに関する悩みや問題が増加し、また多様化してきている状況のもと、気軽に安心してキャリアの相談を受けたい、さまざまな職種について相談できる機会があればよいなどの社員からの要望もあり、そしてキャリアに関わるさまざまな悩みや問題の解決を支援したいなどの担当者の思いから、「キャリア相談室」が設立された。その当初は、G社内の組織であったが、将来的にG社ばかりではなくグループ企業にサービスを展開していく含みもあり、現在はG g社において運営されている。

大きく三つある相談室の機能の一つが、「キャリア個別相談」である。社員個人々のキャリア開発についての相談対応、そして部下のキャリア開発支援についての上司からの相談の対応を行なっている。直接の相談対応にあたるのは、ほとんどの場合、G社の社員で、ほかの本来業務をもちながら、兼務で担当する「キャリア相談員」である。社内の事情、組織、制度等に通じた相談員であれば、相談者の状況をよく理解でき、具体的なアドバイスができるということから、また専任の担当者をおくと人件費負担が大きくなることから、このようなかたちをとっている。相談員の本来業務、相談業務のウェイトは、それぞれ80～90%、10～20%である。キャリア相談員は社内で公募し、選考、決定しているが、多様な相談に対応するため、相談員の構成において、男女、年代、職種などのバランスに留意している。相談員に対する研修は、半年に1回、2日間の集合研修（ロールプレイ、ケースディスカッションなど）を実施している。そのほか、相談対応スキルの向上にとって重要であるのは、相談者に対して相談後に、満足度、相談の進め方の良否などを調査しているが、その結果を相談員へフィードバックすることである。そして、相談員は、フィードバックを受け取り、相談業務の実施後、改善すべき点などを整理するために、「振り返りシート」を毎回作成している。さらにまた、適宜、外部の専門家によるスーパービジョンも行なわれている。

相談を受けたい場合、キャリア相談室のホームページ上で、氏名、相談内容などを記入して申し込みをする。相談室の事務局が記入された相談内容から適切と考えられる相談員を決定し、そして相談が実施される。このマッチングは相談の成否に大きく関わる重要なポイントの一つである。相談件数は、年間で数百件である。相談の内容はさまざまであるが、比較的多いものは、仕事の方向性を明確にしたいという相談、異動、社内公募についての相談、現在の仕事に不満があるという相談、経営改革のなかで今後の仕事に不安があるという相談、自分の適性についての相談、仕事の負荷が重いことについての相談、興味のある職業、職種についての話しが聞きたいという相談、海外留学、海外勤務についての相談、メンタルヘルスに関わる相談などである。

キャリア開発は社員が主体となって自律的に取り組むべきことから、相談員、相談室が、相談者の問題解決を代行するようなことはしていない。ただ、かなり稀なことではあるが、

精神的に困難を抱えている状況にあつて、相談者が了解した場合に、産業医、人事部、部門長と協議して対応することはある。また、相談活動のなかで、組織的対応が必要と判断されることもある。同じ職場や、同じ職種から同様の内容の相談が複数でてくるような場合とか、人権に関わる相談がよせられる場合などである。そのような場合は、情報を人事部に提供して適切な対応を求める、あるいは人事部と相談室が連携して対応にあたることもある。ただし、個々人の相談内容についての守秘義務の遵守は、キャリア相談の信頼性の確保にとって最重要であることから、人事部への情報提供は、個人名が特定されないように工夫して行なっている。相談対応によって、個々の社員、マネージャーの行動をサポートし、またそればかりではなく、人事部、産業医などと連携して、相談事例をとおしてみえてくる組織的、制度的問題、課題の改善につとめている。

## (2) 労働組合の取り組み

### ア 「くらしの相談窓口」、「みぢかな相談窓口」

G社には、G労働組合が組織されている。会社との間でユニオン・ショップ制を協定しており、管理職層の社員などを除いてすべてのG社社員を組織している。組合本部のもとに4つの支部があり、支部のもとにいくつかのブロックがおかれている。このブロックが一般組合員にとって、最も身近な組合組織である。おおむね会社の部に対応する組合の組織で、組合員の数は30名ないし100名である。ブロックにおける組合役員は、ブロック長、副ブロック長、職場委員である（組合員20名に1名の職場委員が選出される。おおむね会社の課に一人）。これらのブロック役員が中心となって、職場レベルでの、日常的な組合活動が行なわれている。

組合員からの相談、苦情に対応する仕組み、体制として、「くらしの相談窓口」、「みぢかな相談窓口」がある。「くらしの相談窓口」は、法律、税務、金融、年金、家庭、教育などの問題について、弁護士、会計士、税理士、社労士などの専門家に相談できるものである。これは組合が外部の機関と業務委託契約をむすんで行なっている。組合員とその家族は、電話相談、面接相談を無料で受けることができる。プライバシーは厳守されており、相談者の氏名、相談内容などの報告が組合に行くことはない。組合が受ける報告は、相談内容の大きな分類ごとの利用件数だけである。開設されたのは2005年である。開設後1年間の利用件数は百数十件で、そのうち法律相談が最も多く、過半を占めている。この窓口が開設される以前から、組合として、生活上の諸問題の相談に対応してきたが、内容が複雑化、多様化し、専門的な知識も必要となるケースも増えてきたことから、そうしたケースについては、外部機関に委託して対応することにしたものである。

「みぢかな相談窓口」は、実際にそのような組織があつて相談受付の窓口や電話などがあるわけではない。みぢかな組合役員が、組合員の仕事上のさまざまな疑問、悩み、苦情（残業問題、職場の人間関係、評価・処遇、健康、人事に関わる諸制度、などについての）に対

応することである。こうしたことは、組合役員の日常活動として行なわれてきたことであるが、「くらしの相談窓口」を開設したさいに、それを「みぢかな相談窓口」と称して取り組むようにしているものである。

## イ 組合組織の強化

しかし、ただ名称をつけたというだけではなく、組合の職場レベルでの組織を強化する取り組みも進めてきている。ただ単に組合役員であるからといって、組合員が相談、悩みを持ち込んでくるわけではない。組合員からの組合活動、組合役員に対する信頼がなければならぬ。そうした信頼関係をより強固なものとするために、プロジェクトチームをつくって、組織強化の活動を進めている。そのプロジェクト活動の目標は、自力で全組合員を常に把握ができる組織をつくる、一人ひとりとのつながりが実感できる組織をつくる、ことである。

そのための具体的な取り組みのひとつとして、例えば、職場組合員名簿の活用がある。組合広報物の配布、アンケート調査票の配布などを職場委員に依頼するさいに、職場組合員名簿を添付している。職場委員は、その名簿を確認して広報物などを配布するが、職場の組合員の異動などがあつた場合、それを把握して、支部の書記局に報告してもらうようにしている。これは、出向者の増加、派遣社員、契約社員の増加、また組合員資格の変更などのなかで、職場の組合役員が、みずからの担当している範囲の組合員がだれかをきちんと把握できていないことも生じてきていて、その反省からはじめられた取り組みである。この名簿の活用によって、まず組合役員に自分の担当はだれかを正確に認識してもらう。そこから、個々の組合員、また職場の状況、そして組合員、職場の抱えている問題にも意識を向けてもらうようにする。また、組合員の異動をはじめ、職場の状況、問題についての情報を支部書記局に報告してもらい、そこから、支部執行部と職場委員との双方向のコミュニケーションのパイプを太くしていくことにつなげていく。そして、組合員、職場のかかえる諸問題を、職場の組合役員と支部執行部が協力して対応し、解決していく体制につなげていく、というようなことまでの効果を期待して、組合員名簿の活用取り組んでいる。これは、以前のある支部における、名簿活用の取り組みが、そうした効果に実際につながってきたという経験にもとづいている。

職場における組合役員の日常活動は、大きく3つある。職場点検活動（担当組合員の把握、法令・労働協約の遵守の確認、さまざまな相談の窓口となること、など）、情報展開と意見集約活動（広報物の配布、職場集会での説明、職場集会での意見集約、アンケート調査票の配布・回収、など）、そしてサービス活動（組合共済や福利厚生制度の紹介など）である。職場の組合役員は専従者ではなく、会社の業務が繁忙であるから、なかなかこうした活動を十分に実行する余裕がもてない場合が多い。また、多くの組合における状況と同じであるが、みずから積極的に役員になる人は少ないのが現状である。したがって、職場レベルでの組合活動を積極的に進めていくうえで、組合役員に対するサポートはきわめて大切なことである。

さきほどの、組合員名簿の活用といった、活動展開のツールを工夫することもひとつのサポートである。また例えば、職場委員の役割であるアンケート調査票の回収や、職場集会の開催がうまくすすまない場合、それを放置して孤立状態にせず、他の役員が具体的にどう分担してサポートしていくかを、そうしたことの都度、確認して取り組んでいるようなこともしている。

組織強化の取り組みは、「みちかな相談窓口」の機能を向上させることにつながっていると考えられる。職場において組合活動、組合役員の存在が組合員からよりみえるようになり、気軽に相談しやすくなる。また支部執行部との双方向のコミュニケーションがあれば、執行部が職場の状況をよく理解して相談に対応することができるからである。逆に、職場において組合の存在がみえないような状況の場合、職場の組合役員ではなく、支部執行部や本部に対し、かなり思いつめた末に相談を持ち込むことになってしまう。そしてまた、対応にあたって、具体的な職場の状況を把握しがたいということもあり、解決が難しくなってしまう。

#### ウ 評価制度の運用改善

個々の組合員の相談や苦情に直接に対応するものではないが、労働組合は、人事評価などに関して、定期的に半期に1回、全組合員に対してアンケート調査を実施しており、その結果をもとに、評価制度の運用改善の取り組みを進めている。アンケート調査では、評価面談の実施状況、評価結果に対する満足度、最終評価のフィードバックの状況、目標設定ワークショップの開催状況、目標設定面談の実施状況、目標決定に対する納得度などについて、たずねている。調査は記名式である。また評価者の氏名も書くようになっており、個々の評価者のレベルで回答を集計することができるようになっている。この調査結果を組合は、ブロック部門、支部一地区、本部一本社の各レベルでの労使の懇談会、協議会において取り上げ、運用改善を会社に求めてきている。そうした取り組みによって、例えば、最終評価のフィードバックの状況では、当初はフィードバックが行なわれていない場合もあったが、現在はほぼ100%行われるようになった。また評価結果に対する納得度も、当初よりはかなり高まってきた、という改善がみられた。

このようなアンケート調査を年間にいくつか行なっているが、それらの調査では対象となっていない人事制度や、また対象としているが調査票では質問していない問題について、組合員の意見をひろく集め、それを整理して、組合組織の各レベルでの改善活動に役立てることを意図して、ごく最近、目安箱を設けた。意見がある場合は、組合のイントラネットから投稿フォームを入手し、電子メールなどによって記名で投稿するものである。主要な目的は、人事制度の運用改善を進めていくさいに必要な情報の収集、整理、共有化ということにあり、個別の苦情への対応ではないため、個別のフィードバックは原則行なわないこととしている（ただし、内容によっては対応することもある）。

## エ 専従役員による面談

人事諸制度の新設・改定、また賃金など労働条件の改定は、十分な労使協議をへて、組合員の納得を得て実施するようにしている。そのさいの組合の意思決定については、組合員に大きく影響する案件の場合は、時間をかけて丁寧に組合員に説明し、また組合員から意見をよくきいたうえで、組合としての方針を決定する。労使協議のプロセスの透明性を高めるために、途中の状況報告を行なうこともする。そして、最終的には個々の組合員の賛否をとったうえで、組合として可否の決定を行なっている。

このように制度や条件の大きな変更のさいは、労使間の、また組合内における丁寧なやり取りをへて実施されるが、変更のさいに大きな影響を受ける当事者について、組合の専従役員が個別に面談をすることも行なっている。最近の例では、グループ会社などに移籍となる対象者全員と面談を行なった（専従役員は全体で約 20 人）。移籍は会社が本人の同意を得たうえで行なわれるが、そのさい、組合としても、それを本人に確認したり、また抱えている問題、悩みなどがいいのか聞いたりする。その結果、事情によっては、会社に、再度の面談による本人の意思確認を求めることもある。



## 8 総合重機械工業H社<sup>10</sup>

### (1) 企業・組織概要

H社は日本を代表する総合重機械工業である。従業員数は単体ベースで6,800人強、連結ベースで23,000人強にのぼる(2007年3月末現在)。同社の組合員数は10,000人を超える(ヒアリング時現在)。この組合はユニオンショップ制をとり、職制で課長以上が非組合員である。組合組織は「本部組織」と「支部組織」の2組織に分かれ、本部組織は中央委員(250名に1名、約40名)、支部組織は支部委員(50名に1名)と職場委員(25名に1名)から構成される。本部組織11名と支部組織の役員(委員長、書記長、執行委員、組合採用職員)47名が専従スタッフである。組合では支部委員が組合活動の中心的役割を担い、組合活動を通じて職場の意見・要望を集約している。なお、国内に8カ所の支部が設置されている。以下の労使間のコミュニケーションについてはこの組合との取り組みを紹介する。

### (2) 労使間のコミュニケーションの状況～労働協約に基づいた仕組み

同社の労使間のコミュニケーションの代表的な取り組みに労働協約に基づいた「労使協議機関」「苦情処理委員会」「H社版裁量労働制労使委員会」がある。以下では、これらの取り組みを中心に紹介する。

#### ア 労使協議機関

##### ① 労使協議会

労使協議機関には大きく「労使協議会」「経営協議会」「生産協議会」「職場生産協議会」の4つの協議機関があり、最初の労使協議会は労働に係わる様々な問題(労働時間、職場環境、福利厚生など)に関する議題を話し合うために中央レベル(本社人事部と本部組織)、支部レベル(事業所人事部と支部組織)との間に設けられている協議機関である。原則として、月1回開催され、通常は事業所人事部門と支部組織との間で協議が行われている。労使協議会の構成員は、会社側が人事・勤労担当部課長、組合側が組合役員である。組合は主として後述する対話活動を通じて組合員から吸い上げた意見をもとに問題提起をしている。

##### ② 経営協議会

経営協議会は経営全体に関する課題について話し合う協議機関で、全体会議、中央会議、事業本部別会議から構成されている。全体会議では「経営の年度方針」、「年度末決算・全社利益計画」、「事業本部別利益計画」、中央会議では「経営に関する組合建議」、「経営の年度方針の進捗状況」、「中間決算」、事業本部別会議では「事業本部別の年度方針」に

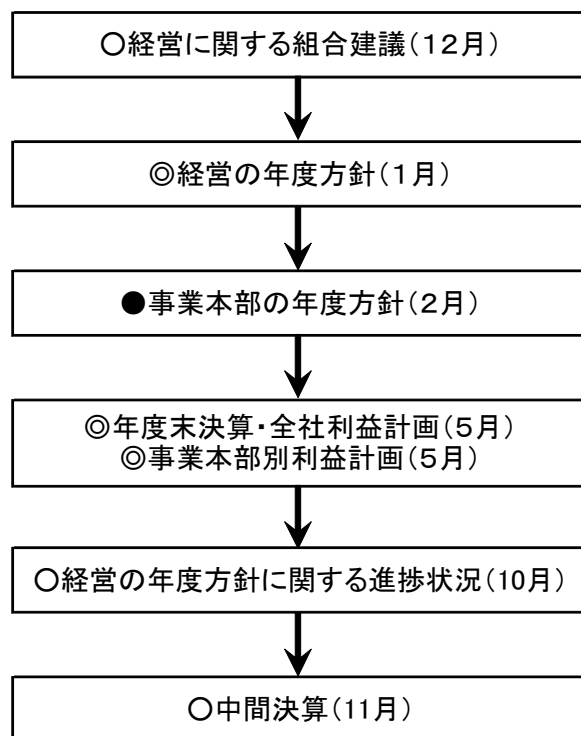
<sup>10</sup> H社の事例は2007年10月～12月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたH社及びH労働組合関係者には謝意を表したい。

関する内容について労使間で協議が行われており、しかもこうした協議は相互に関連している。第3-2-6図はその全体像を整理したものである。

まず前年12月に開催される中央会議にて労働組合から「経営に関する組合建議」が行われる（なお、「組合建議に向けた取り組み」は後述を参照のこと）。それを受けて翌年1月に開催される全体会議にて社長が会社全体の「経営の年度方針」を労働組合側に説明するとともに、組合建議に対する会社側の回答も伝えている。それに平行して経営の年度方針を受けた「事業本部別の年度方針」が事業本部別会議にて労働組合に説明される。5月に開催される全体会議では3月の年度末決算、当年度の利益計画の全体概要（「年度末決算・全社利益計画」）とそれを受けた事業本部別の細かい利益計画（「事業本部別利益計画」）の説明が行われる。その後、全社、および事業本部別の利益計画を総点検した結果等の「経営の年度方針の進捗状況」が10月の中央会議で報告され、それをもとに準備した「中間決算」の説明が11月の中央会議で行われている。

こうした経営協議会に対して労働組合側は組合員の中から選ばれた代表委員（経営協議会委員）が出席して、経営全体の不満、苦情、要望、意見等を発言している。

第3-2-6図 経営協議会の主な流れ



注：「◎」印は全体会議、「○」印は中央会議、「●」印は事業本部別会議で協議される付議事項と開催時期。  
出典：H社インタビューをもとに作成。

### ③生産協議会

生産協議会は、事業所、および工場全体の生産に関する議題について話し合いを行う協議機関で、原則として毎月1回開催され、会社側は工場長、当該部課長、労働組合側は支部役員、職場代表（生産協議会委員）が出席している。会議では、受注工事の施工計画、工事の進捗状況、あるいは職場環境、職場規律の維持・向上等について会社側が説明し、労働組合側がそれに対して質問したり、日常の職場の中で集約した不満、苦情、要望、意見等を発言したりしている。

### ④職場生産協議会

職場生産協議会は、事業所、および工場全体の生産に関わる議題について話し合う生産協議会とは異なり、職場環境、例えば職場における空調の故障、年休取得状況の改善などの職場の生産に関する議題を話し合う協議機関である。会議は必要に応じて開催され、会社側は部課長、労働組合側は職場の支部委員、職場委員等が出席している。なお、この協議会の名称、付議事項、構成、運営等について各事業所の実情に応じて当該の事業所と支部組織との間で弾力的に行われている。

#### イ 苦情処理制度等の状況～苦情処理委員会

苦情処理は、組合員の苦情が所属上司との中で解決することを前提としているが、それが解決できなかった場合に組合員の申し立てにより苦情処理委員会が開催される。なお、同社では苦情を「協約および就業規則その他諸規程の適用に関する苦情で、所属上長に対する申し立てにより解決されなかったもの」と定義している。

苦情処理委員会は「支部単位」と「中央」にそれぞれに設置され、委員会の構成メンバーは支部単位では会社側が事業所等の人事関連部門の管理職、労働組合側は支部役員、中央では会社側が本社と当該事業所等の人事関連部門の管理職、労働組合側が中央本部役員、支部役員となっており、出席人数は同数としている。手続き方法は、まず支部苦情処理委員会で審議が行われる。しかし、支部苦情処理委員会で結論が得られず、中央苦情処理委員会に付託することが決められた場合のみ中央苦情処理委員会が開催される。

以上が同社の苦情処理制度の概略であるが、苦情処理委員会の運用状況については、2～3年に一度開催されるか否かの頻度である。その内容は賃金、評価に関わるものである。組合員が所属上長との間で苦情が解決できなかった場合、労働組合に苦情相談を持ち込むのが一般的である。労働組合が苦情内容に基づいて事実確認を行い、その内容が労働協約、あるいは就業規則等の規程の運用上の問題であるかを確認する。組合員から寄せられた苦情の多くは定義に該当せず、労働組合側で処理されるが、もし問題の疑いがある場合は会社側に問い合わせを行う。会社側は労働組合の要請に基づいて事実確認を行い、労働組合側に回答する。この段階でほとんどの苦情が処理され、苦情処理委員会に申し立てを行うケースはほと

んどない。

なお、同社では2002年から事務・技術職の課長代理クラス、現業職の職長クラスに業績給を導入していることため、業績給に関する苦情の申し立ては、業績給異議処理委員会で処理している。ただし、業績給に関する苦情の申し立てが業績給異議処理委員会で解決できなかった場合は、苦情処理委員会に申し立てできる仕組みにしている。

#### ウ H社版裁量労働制労使委員会

H社では裁量労働制を実施しており、労働基準法に基づいた「H社版裁量労働制労使委員会」が年2回開催されている。裁量労働制の対象者は、課長代理クラスの組合員、研究開発部門に所属し、会社が決める裁量労働制の対象となる組合員である。同委員会の設置以来、該当者からの申し立て件数はないものの、裁量労働制導入当初は不満・苦情・改善要望が労働組合に多く寄せられた。労働組合は労使委員会で会社側に問題提起を行い、会社側に改善等の対応をしてもらった。現在は不満・苦情・改善要望は落ち着いている。

### (3) 経営側独自の取り組み

#### ア コンプライアンス・ホットライン

同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「コンプライアンス・ホットライン」「セクシャルハラスメント相談窓口」等がある。

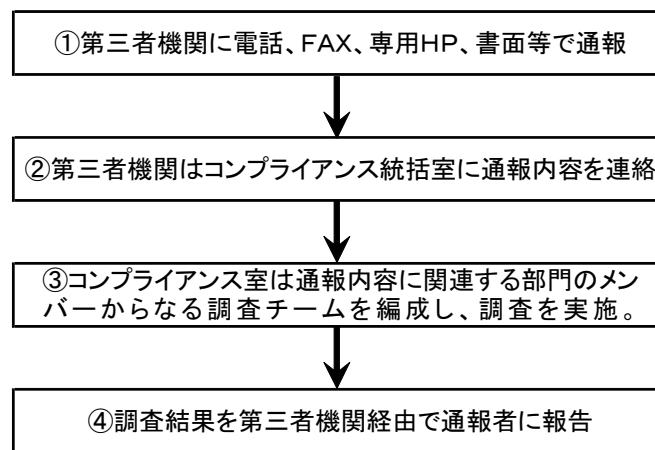
コンプライアンス・ホットラインは同社またはグループ会社の役員、従業員などが業務に関連して不正行為などを発見した場合に、社内の指揮命令系統を通さずに直接通報または相談できる窓口で、2003年に設置された。同制度はコンプライアンス統括室が所管しており、4名の専任社員が担当しているほか、各部門に兼任で担当者を配置している。

同制度の利用対象者はグループ全体の従業員等（パートタイマー、派遣社員等も含む）である。その全体像は第3-2-7図に示されているように、通報者は電話、FAX、コンプライアンスHP、書面等により、H社が依頼している第三者機関に通報する。これは通報者の匿名性を確保するためである。第三者機関はその事案をコンプライアンス統括室に連絡し、コンプライアンス統括室は事案に関連する部門のメンバーからなる調査チームを編成し、調査を実施する。このコンプライアンス・ホットラインに後述するセクハラ等の通報も寄せられている。調査結果は、フィードバックの有無によって第三者機関経由で通報者に報告している。

通報実績は、同制度を導入した2003年が5件、2004年4件、2005年14件で、2006年には46件に急増している。その背景は対象者の範囲が拡大（グループ会社、派遣社員など）されたこと、コンプライアンスに対する意識を高めるために対象者全員に窓口の電話番号等を記載したカードを配布したり、ハンドブックを作成したりして社内での啓蒙に取り組んだことなどである。通報内容の特徴として、法令の趣旨に関連しないもの（喫煙場所のマナー違

反など)も多いが、それ以外では福利厚生も含めた人事に係わる事案(残業、評価等)が多く、全体の3~4割を占めている。なお、こうした通報実績は4半期ごとにコンプライアンス専用のホームページに掲載している。

第3-2-7図 コンプライアンス・ホットラインの主な流れ



出典：H社インタビューをもとに作成。

#### イ セクシャルハラスメント相談窓口

セクシャルハラスメント相談窓口は1999年に設置され、2007年4月に行われた雇用機会均等法の改正に伴い規程化された。相談窓口は各事業所の総務人事部門に設置され、男女1名ずつの相談員(男性は人事担当スタッフ、女性は保健師)が対応している。同制度の対象者は同社の従業員等(パートタイマー、派遣社員等も含む)である。社内のイントラネットに相談員の名前と連絡先を掲載されており、相談者はこれをみて相談をする。相談窓口に相談が寄せられると、調査委員会が設置され、相談者から事情を聴取したのち、調査委員会を設置して事実確認を行い、必要に応じた措置を実施している。なお、委員会構成メンバーは事業所の総務部長が委員長、人事労務担当の中堅スタッフが副委員長、必要に応じて委員長による任命を受けた委員である。相談件数は1~2年に1件程度の頻度である。

#### ウ 処遇制度等に関する職場実態調査

処遇制度等に関する職場実態調査は、同社が2002年に実施した処遇制度改定(目標管理制度導入)以降、年1回実施しているアンケート調査である。同調査は目標管理制度の運用状況の把握と今後の改善に役立てることと目的にしており、上司の業績評価フィードバックに対する認識、目標設定面談の実施状況、目標設定時の上司からの目標の説明状況、評価と賃金・一時金の結びつきについての認識等について30問程度の設問項目が用意されている。調査対象者は目標管理制度の対象者全員(事務・技術系社員、現業職の職長クラス)で、事務

・技術系社員は社内のイントラネット、現業職職長クラスは質問紙を通じて行われている。なお、労使の間で毎年1回、処遇制度フォローアップ委員会が開催され、実態調査の結果が労働組合に報告されているほか、その概要は社内のイントラネットで公開している。なお、労使間のフォローアップ委員会は、中央レベル、支部レベルそれぞれに設置されており、中央レベルでは全体的な議論が、支部レベルでは個別具体的な議論がそれぞれ行われている。

## エ 全社意識改革運動アンケート調査

全社意識改革運動アンケート調査は2004年から進めている社内の意識改革運動の一環として行われている取り組みで、この運動がどの程度浸透、進んでいるかを把握・検証することを目的としている。全社意識改革運動自体は経営企画部門がその事務局を、アンケート調査については人事部門がそれぞれ担当している。アンケート調査は外部の調査機関に依頼して毎年1回行われており、設問項目は約120問に及ぶ。そのうち10問はH社独自の意識改革運動の活動状況に係わる項目で、残りは外部調査機関の質問項目である。調査結果は社内のイントラネットに全体の動向を掲示し、事業本部別等の詳細結果については当該事業本部等に直接、訪れて報告している。報告を受けた後の改善等については事業本部等に任せている。

### (4) 労働組合の取り組み

#### ア 本部組織の取り組みの概略

労働組合本部では組合員から苦情や不満を直接受ける相談窓口は設置していない。「支部（個人）の問題は支部（支部委員、および職場委員）で対応する」ことを組合活動の基本方針としているからである。支部組織で対応できない場合は本部組織が対応している。そこで、以下では組合員の不満・苦情を「間接的」に把握する代表的な取り組みを紹介する。なお、現場から寄せられる苦情や不満の多くは労働条件、特に残業に関するものが多いが、これは以前と変わらない。一方、量的には成果主義化の流れで評価に関する苦情や不満（特に課長代理クラス）が増えている。

### (7) 大会

大会は本部組織の年度方針を審議する場で、年1回、2泊3日の合宿方式で開催されている。大会に出席する構成メンバーは中央委員40名と支部組織ごとの代議員90名程度の計130名程度である。代議員は工場単位の選挙で選出され、その中には支部委員も半数程度選出されている。審議では活発な議論が行われるとともに、支部組織からの意見・要望も多く寄せられ、賃金、組織、生産安全などの意見や要望が多い。『本部組織からは全体的な意見や要望を求めています、代議員からは支部組織ごとの細かい要望・意見について発言をしていくケースも多くみられます。その場合は支部委員会、職場生産協議会で提起するように伝えています』と中央書記長のX氏は話す。

#### (イ) 中央執行委員会

中央執行委員会は本部組織三役と各支部組織の支部長との間で行われる会議である。この委員会は毎月1回開催され、年間の半分は本部組織、残り半分は支部組織が持ち回りで開催されている。支部組織で行う場合、会議終了後、昼休みを利用して職場のリーダー的な組合員と懇談会を持って、情報交換を行い、職場の意見を集めている。

#### (ウ) 移動本部

移動本部は本部役員が支部に赴いて、工場幹部、職場代表者等との会合を通して現場の意見・要望を集める場で、本部役員が8支部を2年間で一通り回るように実施している。

#### (エ) 中央委員会

中央委員会は、支部委員のまとめ役を担う中央委員から意見・要望を聞く場で、年4回開催されている。

#### (オ) 組合員意識調査

組合員意識調査は労使間で行われる経営協議会に提起する組合建議の情報収集を目的に組合員の意識を集約するアンケート調査で、毎年1回実施されている。アンケート調査は経営協議会委員となっている組合員を通じて配布・回収が行われる。経営協議会委員は経営協議会で会社側に対する建議を作成することを主要な役割としており、事業部を単位にその規模や立地場所に応じて経営協議会委員が選出されている。選出される人数は1事業部当たり10名弱～20名弱である。なお、組合の支部役員、職場委員を兼務している経営協議会委員は少ない（1割以下）。この点について中央書記長のX氏は『これは組合活動が支部委員を中心となっていること、さらに経営協議会委員はある程度、職場全体の仕事や経営のことがわかる組合員、一事務・技術系であれば課長代理クラス、現業系であれば班長クラスの組合員になってもらっている等、支部組織の考えによるものが多いです』と話している。

5月頃から組合建議の準備が始まる。5月～6月に建議作成に向けた最初のキックオフ会議が行われ、今年のスケジュール等の説明が行われる。経営協議会委員は職場の中心的な組合員5名に対してアンケート調査を実施するとともに、会合を開いて生産に関する意見や要望を集めている。なお、会合後、報告書（A4判2ページ程度）を作成して、組合に提出する。組合は各事業部から提出された報告書とアンケート調査結果をもとに経営協議会で提起する組合建議を作成している。

#### (カ) 対話活動

年1回（5～7月）に支部組織ごとに組合員との対話を実施する取り組みで、対象者は全

員ではなく、若手、班長、女性など支部ごとに対象者を決めて昼休みに実施している。詳しくは後述を参照のこと。

#### (キ) 支部委員に対する研修

このようにH労働組合では、支部委員が組合活動の中心的役割を担っており、新任支部委員に対してH労働組合は(財)富士社会教育センターが実施する2泊3日の研修に派遣しているほか、各支部組織が独自に1泊2日程度の研修を実施している。各支部が独自に行う研修では、研修のテーマによって、支部組織の書記長、会社側の管理職、さらには外部講師に依頼している。

#### (ク) 今後の課題

本部組織は今後の課題として、対話活動の継続を挙げている。組合員は対話活動の必要性を認識しているが、人との接点を避ける（例えば、就業時間後など）傾向が事務・技術系組合員の間のみられており、組合員全体に占める事務・技術系組合員の割合の増加に比例してこの点が目立つようになってきている。また、自分のことだけ考え、組合全体のことを考える組合員が少なくなってきており、組合活動の機能が低下することに懸念を抱いている。こうした問題に対する答えが見つからないものの、『対話活動を継続して解決していくしかない』とX中央書記長は話している。

### イ 支部の取り組み～H x 支部のケース

H x 支部は、1978年に設立されたH労働組合の中で主要な支部組織の1つである。同支部組織に所属する組合員は関連組合を含めて約1,700名で、中央委員5名、支部委員41名、職場委員80人強という構成である。なお、専従スタッフは4名である。

#### (ア) 対話活動

H x 支部では、同支部組織が管轄している工場の1つ（以下、「旧工場」）が生産拠点の再構築に伴い新工場へ移転するため、その問題に重点をおいて対話活動を行った。新工場への異動対象者となった旧工場配属の組合員550名全員に専従スタッフが分担して面談を行い、意見を聴取した。会社側も職制を通じて対象者全員と面談を実施し、労使の間で設けられていた対策委員会で互いの情報を共有し合うことによって、新工場に異動する組合員の不安や悩み等を減らすことに努め、問題があれば会社側に対応してもらった。

#### (イ) 支部委員会

支部委員会は、支部委員が現場を回って意見や要望等を集めての報告や課題に対する検討・審議をする会合で、毎月1回開催されている。なお、会合の内容や意見・要望に対する回



答は支部ニュースを通じて組合員にフィードバックしている。職場から寄せられる苦情・不満は生産に関する業務遂行面での問題が多い。これは同社の受注量の拡大に伴う労働時間の増加によるものである。この他、相談についてはメンタルヘルス等に関するものも多くなっている。

#### (ウ) その他の取り組み

上記以外の取り組みとして、福利厚生点検パトロールが年1回実施されている。このパトロールでは、職場、社宅、寮などを巡回し、そこでの問題等を集約して労使協議会に申し入れをしている。会社側からの回答は支部委員会で報告されたのち、支部ニュースを通じて組合員にフィードバックしている。

#### (エ) 今後の課題

H x 支部の今後の課題として組合活動の基本である「労働協約の遵守」の「ホウレンソウ」を継続していくことを挙げている。この労働協約をもとに会社側は組合員に業務を配分し、組合員はその業務を遂行している。そのため、労働組合は職場で働くバイブルとも言える労働協約が遵守されているかを常にチェックするとともに、組合員からの「ホウレンソウ（報告、連絡、相談）」を通じて問題があれば迅速な対応を行う。『この取り組みなくして、しかも繰り返し続けなければ、組合員の苦情や不満をなくすことができない』と執行委員長のY氏が語るように、こうした組合活動の基本を今後とも継続していくことが重要であると同支部は考えている。

#### (5) 若干の考察

H社の事例は、従業員（組合員）の不満・苦情を把握・処理する仕組みの必要性を労使両方とも認識し、多様な取り組みによってきめ細かな対応を行っている。とりわけ、労働組合は組合活動の中心的な役割を担う支部委員が組合員一人一人と個別にあって対話を行い、現場の生の情報を集め、組合活動に役立てている。しかし、その反面、支部委員は非専従で活動しているため、厳しい企業競争の中で「従業員」としての業務量も増えており、その負担が大きくなりつつある。ますます重要視されるこうしたきめ細かな取り組みを今後とも機能的に継続させていくためにも、負担を緩和するための改善を労使の間で検討していくことが今後の課題の1つであると思われる。

## 9 医薬品製造業 I 社<sup>11</sup>

### (1) 企業概要

I 社は、1953 年設立の医薬品製造業を営む企業であり、イギリスに本社をおく I 社グループ<sup>12</sup>の日本法人である。2001 年、2つの製薬会社が合併して I 社となった。本社は東京にあり、その他、全国に 14 の支店をもつ。医療用医薬品、一般用医薬品、オーラルケア製品の研究開発、輸入、製造、販売をその事業内容としており、主力の医療用医薬品は、抗うつ薬、ぜんそく治療薬、抗ウイルス剤などである。

従業員数は、約 3200 名である。I 労働組合は、合併前の 1 社に存在した組合を母体として結成されており、2002 年、I 社と I 労働組合は新たな労働協約を締結している。現在、組合員数は 2048 人（ヒアリング時）であり、組合加入資格者である一般職の 94%を組織している。組合専従は 3 名である。ユニオン・ショップ制はとられていない<sup>13</sup>。

### (2) 会社の取り組み

#### ア 本社の取り組み

##### (ア) アカウント・マネージャーの配置

I 社では各部門にアカウント・マネージャーを設置している<sup>14</sup>。アカウント・マネージャーは、ローテーション、育成などをプランすると共に、業績評価に対する不満、職場の人間関係等、職場の不満・苦情を受け付ける役割をもつ。彼らの所属は人財本部であり、担当する本部のアカウント・マネージャーとしての仕事以外に、評価の調整や制度の見直しなど自分の本来の人事の仕事も受け持っている（組織が大きい営業本部の場合は完全に同部の専任アカウント・マネージャーとなり、席も営業本部にあるが、所属は人財本部である）。営業本部のアカウント・マネージャーの場合、サポート役の社員 2 名とともに 14 の支店、140 の課を適宜回っている。アカウント・マネージャーとなるのは、基本的に人財本部のマネージャークラス以上の者である。

<sup>11</sup> 以下の記述は、I 社人財本部、同社 i 支店、I 労働組合本部、同組合 i 支部に対する聴き取り調査、およびその際にいただいた資料に基づくものである。人財本部への調査は 2007 年 7 月 24 日 10:00～12:30 に I 社社屋にて、i 支店への調査は同年 8 月 2 日 16:30～17:30 に i 支店にて、労働組合本部への調査は同年 6 月 19 日 14:00～17:00 に I 社社屋の労働組合本部にて、組合 i 支部への調査は同年 8 月 2 日 17:30～19:30 に i 支店にて行った。ご協力いただいた方々には謝意を表す。なお、この聴き取り調査は、筆者の他に呉学殊（労働政策研究・研修機構）、鈴木誠（同）で行った。

<sup>12</sup> イギリス本社へは、筆者（内藤忍）を含む 2 名が 2006 年 11 月に訪問し、同社の苦情処理のしくみについて聴き取りをした。労働政策研究・研修機構『「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（2007 年 4 月）197 頁以降、C 社の事例（表田充生執筆部分）参照。

<sup>13</sup> なお、労使関係を含む I 社における雇用慣行については、労働政策研究・研修機構『外資系医薬関連企業の経営・人事労務管理・労使関係－ケーススタディを中心に－』労働政策研究報告書 No. 20（2005 年 2 月）第 4 章（外資系グループ子会社としての日本法人における雇用慣行：イギリス系製薬メーカー C 社の事例）（佐野嘉秀執筆部分）59 頁以降において、詳しく報告されている。

<sup>14</sup> アカウント・マネージャーの仕事については、会社によっては「部門人事」と呼んでいるところもある。

不満や問題を抱える社員は、所属する本部のアカウント・マネージャーにメールや電話でコンタクトし、相談する。基本的には、本人と話して、アカウント・マネージャーのところで処理できるものは処理する。それでも解決しないというケースはほとんどないが、その場合は、例えば人財本部長やその社員の所属する本部の本部長に話を持っていくことになる。相談内容にもよるが、ラインのマネージャーに話をしても解決しなかった場合や、なかなか上司に相談できないような内容である場合には、アカウント・マネージャーに連絡が来ることが多い。アカウント・マネージャー経由の相談に関しては、ここ3年間で特に大きな紛争になったという問題はあまりなく、アカウント・マネージャーのレベルで処理されるケースがほとんどだという。

相談内容としては、業績評価に関するもののほか、職場の人間関係やメンタルヘルスの悩みもある。メンタルヘルスの問題については、専門家でないアカウント・マネージャーだけで判断することができないため、相談に乗った上で、会社の産業医や外部から来ているメンタルクリニックの専門医の受診を促している。受診した場合には、専門医とアカウント・マネージャーが連携しながら、場合によっては職場の上司に受診結果をフィードバックして、しばらく休職する、業務を変えるなどの対応をしてもらう。

I社としては、アカウント・マネージャーについて、社員の苦情を処理する担当者として重要な役割を担っていると考えている。アカウント・マネージャーとしての特別な研修はなく、基本的には通常の人事業務の中でその職務について学んでいる。

#### (イ) ハラスメントの相談窓口

ハラスメントに関しては、人財本部の中に社員相談窓口を設けている。専用のフリーダイヤル番号を用意し、同部の2名の社員（女性1人、課長クラスの男性1人）が窓口を担当している。特にセクシュアル・ハラスメントについては、社員に対して、窓口の電話番号等を記したリーフレットを配布して紹介している<sup>15</sup>。この窓口は月に数件程度利用されている。

社員からハラスメントの相談があった場合は、まず事実を確認し、上記の担当者が個別に面談し、基本的にはこの範囲内で処理をする。しかし、会社としてきちんと対応しなければならないものや、セクシュアル・ハラスメントのように迅速な対応が求められるものについては、人財本部のトップである人財本部長まで案件が上がってくる。その場合は、行為をしていると思われる社員を呼んで、同部の部長がきちんと注意をし、改善を求める。あまりに程度がひどい行為の場合は、懲戒委員会で罰したり、問題となっている社員の組み合わせが悪い場合にはどちらかを異動させるなど厳格に対応している。事実関係の内容次第であるが、上司と部下の場合は、上司を異動させることもある。異動後も同じ問題が起きないように、きちんと注意をしてから異動させている。

---

<sup>15</sup> なお、後述のように、このリーフレットには、会社の窓口以外に、労働組合のセクハラ相談窓口の連絡先の電話番号と組合の担当者4名の名前も記されている。

女性の営業職が増えてきており、セクシュアル・ハラスメント問題も増えている。仮に営業先で社員がセクシュアル・ハラスメントに遭った場合には、会社の責任者が相手先に対してクレームを申し入れることになる。そのような場合、担当を変えるかどうかはケースによるが、当然その可能性はある。

#### (ウ) 内部通報窓口「Risk@（リスク・アットマーク）」

社内で起きている問題の内部通報の窓口として、リスクマネジメント・コンプライアンス部がイントラ上に「Risk@（リスク・アットマーク）」を設置している。同窓口は匿名での通報も受け付けており、受け付けた通報については、事務局であるリスクマネジメント・コンプライアンス部が調査を実施し、リスク担当役員へ報告する。匿名性や対応のスピーディーさから、一般的な苦情についてもこの窓口が利用されることが多い。組合員の場合は、組合と「Risk@」の両方に同時に訴えるケースも散見されるという。

#### (エ) 社長への投書「社長ホームページ」

社長ホームページとは、社長へ意見が直接届けられるしくみであり、内部通報やハラスメントのような問題まで時々利用されている。届けられた意見や通報は、主管部門から、必要に応じて関係部門へ回される。

#### (オ) メンタルヘルスの相談窓口

前述のように、アカウント・マネージャーが相談内容に応じて、メンタルヘルスの専門医の受診を勧めるケースもあるが、社員が会社に来る専門医に直接相談・カウンセリングを申し込むこともできる。週1回の「健康相談室」は、社屋1階のロビー奥に専門医が来て、面談を受けられるしくみである。直接申し込み、時間になると直接相談室に向かうため、プライバシーを保つことができる。ただ、状況が深刻で、本当に病気という域に達していると医者が判断する場合には、「通常のカウンセリングの域ではないので、病院に行くことを勧めた」などという報告を会社に上げてくる。また、薬の処方が必要だと医者が判断する場合は、社内で薬の処方ができないので、病院の受診を勧めるということもある。こういう社員は年間20人程度である。

#### (カ) MRを対象とした営業課長のマネジメントに関するアンケート調査

半年に1回、課長及び全MR（医療情報担当者）約1700名に対して、営業課長のマネジメントスタイル・コーチングについてアンケート調査を行っており、その回収率は9割を超える。調査結果は、上司である各支店長から各課長へフィードバックされ、現場でのマネジメントに活かされている。

### (キ) 管理職に対する研修

管理職を対象に、部下との対話をテーマにした研修を行っている。業績評価、ハラスメントなどに関するケース・スタディを12事例程度用意し、1日につき5事例扱う。たとえば業績評価に関するケース・スタディでは、「頑張ったのに相対的に評価を下げられた」などの事例を想定し、グループで部下への説明の仕方について議論する。人財本部ではモデルプランとしてうまく説明できる対話や議論の方法を教えているが、そういった方法論だけでなく、グループでの議論を通じて、問題に直面した時の対応策を自ら見出せるようになることも狙いとしている。

### イ 支店の取り組み～i支店のケース

i支店は、200数十名の社員を抱える支店で、i地方に10事業所が存在する。支店長の下には営業課長、そしてその下にMRがいる。i支店長（当時）に話を聞いた。

### (ア) 通常の苦情の把握・受付

i支店の社員の苦情は、組合との年2回の定期的な労使懇談会の場を通じて把握されることが多い。事案によっては、定期的な機会を待たずに苦情が組合から連絡されることもある。組合から社員の苦情について連絡を受けると、i支店長は部下を通して事実の確認をし、場合によっては、課長に対して降格などの厳しい処分をすることもある。「ここでMRを潰しちゃったらいかんというときは、すぱっと（上司を）変えざるを得ないというケースもあると思うんです。（場合によっては）それをしないとやっぱり労使というのはうまくいかないと思うんです。」と話す。

i支店長は常々、課長に、「あなたにとって片腕は誰なのか、逆に、あなたにとって問題があるのは誰なのか」ということを定期的に尋ねるようにしている。というのは、課長から事前に話を聞いておくと、労働組合から課長に関する苦情がもたらされる場合に、「大体どいうことが起きているかということがわかる」からである。

I社では業績評価によって賞与の額が最大で6ヶ月分も変わるという成果主義的な賃金制度をとっているところ、i支店では、業績評価について「ドライに大きく差をつけている」

（i支店長談）にもかかわらず、これに関する苦情は、非管理職である組合員からはなく、課長から寄せられたのみであった。課長からの苦情について、i支店長は「（業績については）やっぱりこうだから、次、新製品で挽回してがんばってほしい」と本人にきちんと説明しており、納得してもらっているのではないかと信じているとのことであった。なお、i支店においては、苦情の内容は業績評価に関するものよりも、セクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントのほうが多い。

### (イ) パワー・ハラスメント防止の取り組み

上述のように、会社（本社）は、課長及び全MRに対して営業課長のマネジメントスタイル・コーチングについてのアンケート調査を行っているが、i支店でもこの結果を参考にしている。i支店長はこれを課長にそのまま見せることはないが、MRから厳しい結果が来ている課長に対しては、それを伝え、説明を聞く。課長がMRに対し「きちっと正しいことを正しい言葉で話している」ということであれば、特に問題にはしない。ただ、課長には、そこで何か気がつくことがあったら話してもらっているようにしている。

i支店長は、「正しいことを正しくない言葉で発言する」ことはパワー・ハラスメントであると考えて、「正しい言葉で話す」ということを重視しており、そのパワー・ハラスメントをなくすための一つの方法として、支店長の発案で、i支店の全社員間で「さん」付け運動を行っている。部下に対しては呼び捨てにせず、上司に対しては「支店長」などの役職名を付けずに、名前に「さん」を付けて呼ぶよう徹底している。

また、i支店長は、こうしたパワー・ハラスメントの問題を課長たちに認識させるために、課長会議など課長全員が集まる場所で、具体的に誰に対してということではなく、全員に注意を喚起している（「気づかせ運動」）。i支店長は「それがパワハラをなくす一つの役割を果たすことにもつながるんじゃないかな」という形で、あえてやっています」と話す。

#### (ウ) 今後の課題

i支店長としては、労働組合には、個別的な問題を取り上げたり特定の上司を批判するのではなく、たとえば組織・制度の問題や、今現場でMRが本当に困っていることを集約するなど、i支店の向上につながるような方向で取り組むことを期待している。もしも組織のあり方や制度に問題があり、それに関する苦情が社員から出てくるとすれば、そうした苦情の根本的な原因であるところの組織や制度の問題性については、支店ではなく労働組合こそが会社（本社）と話し合えるし、そうするべきだと考えている。

### (3) 労働組合の取り組み

#### ア 本部の取り組み

前述のとおり、I労働組合は現在、組合員数は2048人（ヒアリング時）であり、組合加入資格者である一般職の94%を組織している。組合専従は3名である。ユニオン・ショップ制はとられていない。I中央執行委員長（以下、I委員長）に話を聞いた。

#### (7) 人事考課アンケートの実施

I労働組合では、組合員（正社員）を対象に、中央執行部内の考課制度検討委員会による「人事考課アンケート」を年1回、3月末の業績評価・賞与支給後の4月ころに実施している。I社では、PDP（Performance and Development Planning）という目標管理制度を導

入しており<sup>16</sup>、この制度によれば、前年の業績評価により年間の賞与額が最大で6ヶ月分も変動するという成果主義的な賃金となる。したがって、組合員の苦情の中心は人事考課に関するものであり、組合としてもこれに対してキャッチアップをしていくということが一つの目指すところだと考えている。

人事考課アンケートは、1月実施の「年間レビュー面談」、3月下旬実施の「最終考課結果伝達の面談」、1年間のPDP目標設定、職場・仕事・上長・仕事上の悩み・ハラスメントに関する20問の選択回答の質問に無記名で答えるものであるが、業績賞与等の最終考課について「納得できなかった」と回答したり、人事考課制度およびその運用に関する意見がある場合には、別紙の自由回答用紙にコメントや意見を書くことができる。そして、自由回答用紙に記入した内容について労働組合に個別の対処（苦情処理）を希望する場合にはチェックボックスにチェックを入れ、氏名を記載して提出することになっている。

このアンケートは2007年度は、全組合員（約2000人）に配布され、約9割の1800人以上から回収された。このうち、500～600人は自由回答用紙にコメント・意見を記入し、そのうち約300人分は個別の対応希望のチェックが入っていた。そして、最終的に苦情処理案件として人事部門と連携して対応しなければならないものはそのうち10件程度であった。

自由回答欄にあるコメントや意見は、制度に関する誤解に基づいていることが多い。また苦情を言う側の恣意的なものもある。個別対応を望むとされていたものについては、是正する意味でも中央執行部内の考課制度検討委員会から必ず全員に対して回答をする。これについては、納得してもらおうケースが多い。制度の理解が間違っていた件については、会社側に制度の周知方法について是正を申し入れるなどの取り組みをする。

それでも、例えば、評価が合意をした去年のPDPに基づいていないなど、考課者の運用について納得できないということになれば、人事部門との話し合いになり、その課長に対するヒアリングを人事部門から行い、再面談させるという流れになり、その中で解決するようにもっていく。組合の立場では、管理職に対するヒアリング権限がないため、ヒアリング結果については、組合側、訴えた組合員、人事部門の三者とでシェアする。こういう流れの中で、組合員の納得が得られるまで、キャッチボールがだいたい何度か続くということになる。なお、考課者と被考課者を交えての直接面談方式で、人事部門と組合が入った両者でやるということは避けている。ヒアリングは通常、管理職に対しては人事部門と管理職、組合員に対しては人事部門と組合と被考課者で行われる。

しかし結果的に人事考課の結論がひっくり返るといことはほとんどないため、これらの過程でどのようなやりとりをしたり、管理職・考課者の言い分を被考課者が十分理解するよ

---

<sup>16</sup> I社ではPDPについて、「I社は、『成果に応じた処遇』をモットーとしています。そのためには成果測定の正しいプロセスが必要になります。そのためにI社では、パフォーマンス&ディベロップメントプランニングとよばれる成果向上および能力開発の為にプログラムをグローバル規模で実施しています。このプログラムには社員の成果を定義、測定、評価し、また中期的なキャリア開発計画に基づく能力開発に具体的に取り組むための各種ツールが備わっています。」と説明する。

うな手助けをするなど、組合員の「納得性をどこまで高められるか」ということが重要だと考えている。I 委員長は「やっぱり苦情とか不満とかってというのは、ミスコミュニケーションに端を発しているケースというのは非常に多いですから、それを解決してあげるという仲立ちをするのも我々労働組合の一つの役目だと思う」と話す。

人事部門と連携して対応しなければならない案件（10 件程度）は、運用上、制度論自体が間違っている、考課者側に何かのミスがある、というものがほとんどである。その理由には、制度の作り方の問題（営業も工場も同じポリシー 1 本でできている）、営業現場の問題（営業の組織改定が評価の制度以上に早く変わってしまう）、目標意識の欠如の問題（考課者も被考課者も日常業務に流されて目標意識を失っている、プロジェクトが途中で変わっても P D P を改定して上乘せしていないなど）などが挙げられる。

考課制度検討委員会は、労使でもおこなっている。人事部門との委員会では、組合の人事考課アンケートの解析結果を共有し、苦情のない制度運用にもっていくために活用している。例えば、典型的な運用の間違いなどについては、考課者訓練できちんと注意するようにという要請を会社側にしている。また組合としては、人事考課に関し、基本骨格は今まで作り上げたものを今の担当者に守らせ、なおかつそれ以上のフォローアップをどういう形で周知させたり、文書を作らせたりするかというようなことをやっている。なお、個別の苦情の案件については量が多いため、2004 年を最後にこの労使の委員会での取り扱いをやめている。

#### (4) 通常の苦情把握・受付

労働環境、人事異動、ハラスメント関連などそのつど来る苦情に対しては、中央執行部内の四役である苦情処理担当メンバー（組合内の「苦情処理委員会」＝委員長、副委員長、書記長、副書記長）で適宜対応する。

組合は、会社側組織に対応した形でその職場に最適と考えられる組合組織を形成し、単位ごとに支部執行委員を配置している。また単位ごとに職場労使懇談会の実施を指示しており、日常の業務に関わる不満・苦情については、職場労使懇談会実施前の意見集約時に把握し、懇談会にて処理されることになっている。

また、支部役員を通じて苦情が提起された場合は、内容によって中央執行部で取り扱うか、支部で取り扱うかを決定する。苦情提起者本人から中央執行部へ直接コンタクトしてきた場合は、本人の希望を聞いた上で原則的に中央執行部で取り扱う。中央執行部扱いになる苦情の件数は、月に数件～10 件程度である。これらの苦情の受付方法は、大会および支部役員研修会にて、システムと担当メンバーを公表し、組合員へ伝達させている。

個人名を挙げてもいいからすぐに対応して欲しいという案件については、人事部門を通さずに組合が直接、その部門長に対して申し入れをして解決することも多い。この方法は人事を通さない分、解決が早いうえ、「現場の責任者もあまりいわゆる人事マターとか、さらに本部マターとかにしてほしくないというケースも当然ある」ため、多く利用される。ただし、



考課に関しては、考課者の運用も含めて注意を促す場合など、どちらかというとな人事部門に任せたいほうが効果が高いという。

なお、セクシュアル・ハラスメントに関しては、女性の営業マンが増えてきたことにより、問題も増えてきている。組合内にもセクシュアル・ハラスメント担当者を置いており、会社のセクシュアル・ハラスメントのリーフレットには、会社の窓口担当者と一緒に、組合の担当者の連絡先も紹介されている。ハラスメント等のプライバシーに関する苦情については、組合・人事部門それぞれ独自に調査をし、タイミングを見計らって連携対応している。

#### (ウ) 法改正に伴う啓蒙活動

2007年度は均等法が改正され、セクシュアル・ハラスメントに関する配慮義務が措置義務に変更になったが、この件について、例えば会社からメール1本でイントラネットに載せるだけでは、社員や管理職に対する啓蒙が全く行き届かないと考えられるため、この件に関する啓蒙を支店ごとの管理職会議の中で時間をもらっておこなった。具体的には、例えば支店であれば、支店長に許可を取って、その管理職会議の中で25分間もらい、新しいセクシュアル・ハラスメント対策について組合からプレゼンテーションをおこなった。

#### (エ) 労働協約上の苦情処理委員会

会社との労働協約上、労使委員参加の苦情処理委員会の規定を持っているが、実際はほとんど使われていない。その理由は、規定に則って開催すると時間がかかり、解決しないからである。労働組合としては、この苦情処理委員会の利用を促進しようという気はもちろんない。「やっぱり解決をするということをお大前提に考えた場合のスピードであったりということを見ると、独自対応のほうが早いというケースが多いし」、「要は、実をとるほうを選択すべきなので。」とI委員長は話す。

#### (オ) その他

I労働組合では、苦情処理担当者が必要とされる資質や能力について、「積極的傾聴の姿勢、主観を排除し客観的にまた多角的にもものを見、判断できる能力。表現される表情の表面的なものにとらわれる事無く、その先・若しくは裏に存在するものを洞察もしくは調査できる力。および人脈形成」を挙げ、基本的スキルや考え方は読書による理解、もしくはセミナーへの参加により体得可能な部分もあると考えている。また、OJT形式での体得も必要であると考える。

#### (カ) 今後の課題

##### a 労働組合の取り組みにおける課題

労働組合の今後の課題としては、組合内部の組織の動かし方を挙げる。前述のように、支

部役員や職場労使懇談会を通じた苦情把握・受付のステップが存在するので、支部や分会の役員が組合員の苦情のフォローアップをきちんとできるようになれば、苦情の数も減っていくと考えられるし、中央執行部としては、あとはそのステップにのっとった運営をきちんと彼らにマネジメントさせていくということを徹底させたいと考えている。I 委員長は、「会社の組織に対してどう改善是正をしていってほしいというよりも、自分たちの組織（＝労働組合）に改善できる余地があるので、そちらを改善したほうがおそらく社員の中における大多数の苦情とか不平不満といったものは、そっちのほうが減るだろう」と考えている。

## **b 会社の取り組みへの期待**

I 労働組合としては、「企業発展をさせるために人をどう動かすなり、苦情や問題を未然に防ぐなり、それに対する真剣な解決をしていって、きちんとした個人のパフォーマンスを出させて、最終的な企業のパフォーマンスとするという大前提でやっぱり組合も動く必要がある」と思うから、「基本は労（働側）がやるとか使（用者側）がやるっていう問題よりも、要は未然に防ぐこととか、認知をさせることがプライオリティーだ」と考えている。

しかし、会社側に対しては、もう少し真剣に苦情の予防施策や苦情処理のきちんとした対応を望んでいる。例えば、不満・苦情の把握・処理における上司の役割は非常に重要であるが、現在の上司は業務におけるスペシャリストではあるものの、人事労務・人的資源管理にどちらかというとな得手である。経験年数による差はあるものの、そういう状況をバックアップできる組織の作り方、人員配置を望んでいる。

## **イ 支部の取り組み～ i 支部のケース**

i 支部は、I 労働組合の支部の一つであり、i 支店の全 10 事業所の組合員が所属する支部組織である。支部役員は、支部執行委員長（以下、委員長）、支部書記長、代議員（大会などの議決権を有する）3名、各事業所 1 名ずつの支部執行委員 10 名の計 15 名で構成されている。i 委員長に話を聞いた。

### **(7) 通常苦情把握・受付**

i 支部では、組合員が不満や苦情をもつ場合には、まずその事業所の支部執行委員に相談してもらうようにしている。各事業所の組合員から支部執行委員に苦情が寄せられた場合、それが支部執行委員で対処できるものであれば、支部執行委員に対処してもらい、委員長には連絡だけは入れることになっている。ただ、現実には、支部執行委員もどう対応していいか迷い、委員長に相談してくることがあり、また、委員長も判断に迷う場合には、組合の中央執行部に確認・相談のために連絡することもある。そして、相談の結果、適正な判断を支部執行委員に伝え、当該組合員には支部執行委員から対応してもらう。

ただ、近年ハラスメント関連の問題が多く、非常にナーバスな点があって、支部レベルで

処理・解決の方向性を判断するのが難しいということがあります、その場合、方向性を決めるために、中央執行部としては、支部執行委員長とともに申立人にヒアリングをおこなって状況確認をする。その場合、通常は支部執行委員も同席する。もっとも、実際のパワー・ハラスメントのケースでは、組合員が、会社のラインにも組合（支部、本部）にも相談せず、直接、会社の内部通報窓口「リスク@（リスク・アットマーク）」<sup>17</sup>に連絡をしたケースがあった。理由は、匿名での通報希望であった。苦情の内容によっては、支部執行委員への相談によって情報が漏れることを懸念し、匿名を認める受付窓口への連絡を選ぶケースもある。

ハラスメント以外のケースでは、社宅関連の苦情などがある。また、個人の業績評価について支部の組合員が不満を持つことも多いが、これについては、中央執行部が行う人事考課アンケートを通して直接訴えることが多い。業績評価の制度そのものについての不満が支部に寄せられることがあるが、その場合は、支部では対応できないので、中央執行部に回すことになる。

なお、i 委員長としては、業務上のことであれば、基本的には、会社のラインで会社側に改善や解決を求めるべきであって、それが（会社としての）組織である事を組合員に理解させている。それで解決しない場合に初めて組合を通して解決すべきだと考えている。ただし、それはケースバイケースなので、委員長が判断して、相談しながら解決の方向性を決めていくという形にしなければいけないと考えている。

#### (イ) 職場労使懇談会

i 支部では、二タイプの職場労使懇談会をおこなっている。一つは年2回の支部と支店の代表者の定期的な懇談会であり、もう一つは各事業所の支部執行委員と事業所の代表者の懇談会である。

前者の労使懇談会の参加者は、会社側として通常は支店長のみか、もしくは、支店長と支店内の内勤管理職であり、組合側は支部執行委員長と中央執行委員長である。話し合う内容は、例えば、課長の部下に対するコーチングや人事異動の通知についてなど、支部全体に関わるものである。前述の通り、この労使懇談会は、支店長に組合員の苦情を伝える機会にもなっている。

後者の労使懇談会には、会社側として課長（I社は3領域制をとっているので3人が通常）、組合側として支部執行委員が参加する。各地区の代表者同士の話し合いを基本とするので、要請がなければ、支部執行委員長は参加しない。ただ、課長や支部執行委員が新任の場合には、中央執行委員長も出席する。話し合う内容は、例えば、事業所の有給休暇取得の促進など、各事業所単位に関わるものや、営業現場の営業施策に伴う苦情などである。

この事業所レベルの労使懇談会は2006年からi支部の全事業所で始めた。事業所内で解決

---

<sup>17</sup> 会社の取り組み2ア(ウ)参照。

できる問題であれば、基本的に事業所レベルの労使懇談会を定期的に行い、そこで話し合うこととしている。また、何も問題がなくてもこうした話し合いの場を設けることにより、話し合いの中で、新たな問題が浮かび上がることもあるため、それをやってほしくて2006年より敢行したという。回数は、半年に1回を目安に開催するよう支部執行委員には伝えているが、なかなかそれほどには軌道に乗っていないのが実状である。

#### (ウ) 管理職に対する時間外手当の算定方法に関する説明

i支店においては、各事業所で課長によってMRに対する時間外手当の支給基準の認識が以前より異なっており、不満があがっていた。i支部では、特にこれが賃金に関する部分であり、これで社員間に不公平感が生じるようであれば問題であると考え、この支給基準を共通認識とするべく、支店長を通し、i支店の管理職会議において具体的な事例を用いて各課長に対し説明を行い、同時にそれを組合のほうにも徹底した。

また、これ以外にも、初めて部下を持つ新任課長に対し、管理職として今後どのように部下あるいは組合員とやっていったらいいかなどについて、支部から説明をすることもある。中央執行部主催の均等法改正の説明も含め、組合のこの種の活動について「問題点が生じる予防線を張るというのも一つなんです。」とi委員長は話す。i委員長は、労働組合について、何かの問題が起きてから相談・解決する組織というより、労使が協調して、会社をよくするために前向きに考える組織としてとらえている。

#### (エ) 今後の課題

前述のとおり、日常の苦情提起は支部執行委員を通じて行われるが、結局このルートがうまくいくかどうかは、支部執行委員の資質にかかっている。一生懸命いろいろな人とコミュニケーションをとって、問題点を発掘・処理してあげるということをやる執行委員もいる一方、委員長から指示がなければ動かない執行委員もいるので、後者に対しどのように意識づけをするかを今後の課題と考えている<sup>18</sup>。

#### (4) 若干の考察

I社においては、会社の各種制度・窓口もさることながら、労働組合の苦情処理に対する熱心な取り組み・対応がとりわけ印象的である。そのうち、特筆すべきものは、組合の「人事考課アンケート」の実施である。これを利用し、苦情処理希望者全員への個別対応、その解析結果による制度改定提案など、大変精力的に取り組んでいる。成果主義的な賃金制度をもつ外資系企業の労働組合として、組合員の最大の関心事である業績評価に焦点を絞った苦情処理の取り組みは大いに参考になる。

---

<sup>18</sup> なお、意識づけをどう行うかに関するトレーニングは、新任支部執行委員長に対する研修に半日間組み込まれてはいる。

## 10 ソフトウェア業 J 社<sup>19</sup>

### (1) 企業概要

J 社は、1973 年設立のソフトウェア業を営む企業である。本社は東京にあり、その他、中部事業所、北陸事業所、関西事業所、中国事業所、福岡事業所、熊本事業所を有する。

従業員数は、約 700 名である。平均年齢および平均勤続年数は、いずれも 2007 年 3 月 31 日現在で、39.8 歳、15.5 年である。派遣受入社員は 9 名いる。

労働組合は J 労働組合が存在するが、組合員数は 130 名程度と少ない。

### (2) 会社の取り組み

人事部長 A 氏は、「会社を存続させるためには社員から見捨てられない、見捨てられたらアウトですから、それを未然に防ぐ」と述べていた。また、「新卒採用では、学生のほうから会社が選らばれている。そのうち、既存社員の方も会社を選ぶ時代が多分来るだろう、もう来ているかなという感じです。当然、そういう時代が来るのは目に見えていましたから、全部、社員満足度をいかに上げるかという施策の一環なんです」とも述べていた。このような観点から、J 社では従業員の声を把握することや従業員とのコミュニケーションを図ることを重視しており、そのための仕組みづくりに積極的な取り組みをみせている。J 社の業務はユーザー先常駐という就業形態が多く、それを踏まえて年 1~2 回の若手社員や部門ごとに集まる場の設定、年 2 回の評価面接と目標設定面接、毎月のプロジェクト進捗ミーティングの実施、月数回の電子社内報の発行等を行っている。

また、不満や苦情をはじめとする従業員の声を把握するために会社が設けている具体的な仕組みとして、まず「苦情申立」「J 社目安箱」「改善提案箱」「ヒヤリ&ハット報告」の 4 種類がある。いずれもウェブ上にフォームが用意されているが、このような仕組みへ移行したのは 2000 年ごろからである。それまでは文書や電話で行っていたという。ただし、「ヒヤリ&ハット報告」が導入されたのは最近のことである。これらの仕組みは、ウェブ上のフォームに限らず、電話や封書でも受け付けている。労働組合を経由して苦情が寄せられることもあるが、数的にはウェブ上のものが圧倒的に多いという。派遣受入社員も苦情処理の対象となる。加えて、苦情を把握するためのアンケートも実施しており、メンタルヘルスやセクハラ窓口も設けている。以下、具体的に説明しよう。

<sup>19</sup> 本項は、人事部長 A 氏と労働組合書記局 B 氏に対する聞きとり調査、およびその際にいただいた内部資料に基づいて執筆している。A 氏への聞きとり調査は 2007 年 11 月 27 日（火）10：00~12：00 に J 社社屋にて、また B 氏への聞きとり調査は 2007 年 12 月 6 日（木）14：00~16：00 に労働組合本部にて実施した。ご協力いただいた両氏にはここに記して謝意を表明する。なお、聞きとり調査は、筆者の他に田口和雄（高千穂大学）、木原亜紀生（労働政策研究・研修機構）で行った。

## ア 苦情申立

「苦情申立」は、ウェブ上のフォームを用いて、苦情処理委員会事務局に苦情の申し立てをするというものである。苦情処理委員会事務局は人事部長と課長の2名で構成される。ウェブ上のフォームを開くと既にアクセスした者の名前が記名されており、無記名では行われない。多くの企業では苦情処理委員会が実際に開催されるケースはほとんどないとされ、その意味ではJ社も同様である。だが、J社では労働協約ではなく会社が定める苦情処理規程により苦情処理委員会等の制度が定められ、苦情処理委員会の事務局が常設の機関として人事部に置かれており、この点が特徴的である。

苦情処理規程で、「本人の苦情が直接上司又は同僚との話し合いにより解決すると認めた場合」は苦情処理委員会では取り上げないが、この場合、「本人の申出により委員は仲介の労をとるものとする」としており、職場の苦情等については上司・同僚等との話し合いを通じて解決すべきとの思想が規程上も表れている。そして、実際に、評価に関する苦情などが寄せられた場合には、必ずしも苦情処理規程に基づいた措置として行われているわけではないが、仲介を苦情処理委員会の事務局たる人事部長等が行う場合もある。それでも解決できない場合には、関係者を集め、人事部長も同席し、本人が組合員の場合には労働組合も同席の上、人事部長が仲介役的な役割となって話し合いをするケースもあり、あくまでも本人と上司との話し合いでの解決が基本であると人事部長は説明する。

苦情のほとんどは人事部で処理できているというが、人事部内で処理できない場合には、毎週金曜日に行われる取締役の連絡会に上程をして判断を仰ぐ。また、苦情の申し立てがあった場合には、月に1回開催される労使協議会において労働組合へも報告がなされる。

イントラネットの「苦情申立」のページでは、申し出から苦情対応までの手順・苦情として取り上げる事項が次のように紹介されている。まず「苦情申出の受付」をした後、「事実確認」をし、「事実判断と苦情対応」が行われる。苦情として取り上げる場合には「苦情処理委員会を招集し、委員会で苦情内容を審議し裁定する。委員会の裁定については、申出本人及び関係者に周知する」。取り上げない場合には「苦情として取り上げなかった理由を申出本人に連絡する」。苦情として取り上げる事項は、①人事に関する苦情、②労働条件に関する苦情、③給与、昇給及び賞与に関する苦情、④組合活動に関する苦情、⑤労働環境に関する苦情、⑥安全衛生に関する苦情、⑦福利厚生に関する苦情、⑧情実的差別待遇に関する苦情、⑨退職事由、その他の退職に伴う苦情、⑩その他の苦情、としている。⑩その他の苦情にはセクハラに関する苦情も含む。また、「事務局が受付た苦情については、受付た日の翌日から起算して、原則2週間以内に申出本人及び関係者に連絡、周知します」としている。

件数は2007年の1月～10月末までで21件である。苦情の内容としては、ウェブの規制に関するものと、評価に関するものが目立つという。ウェブの規制とは2006年8月から情報セキュリティの関係で様々なサイトへのアクセスを規制しているのだが、それに対する不満が

継続的にあり、苦情全体の中で3割を占める。評価に関しては年2回実施しており、その評価結果に対する苦情申し立てが21件中2件あった。評価に対する苦情申し立ては評価面接制度導入当初は多かった。導入当初は面接の時間が短いなどの苦情もあったが、考課者訓練の実施等の取り組みを重ね、減ってきたという。過去に評価が覆ったことは1件だけあり、それは事実誤認が認められたことによる。

ところで、J社はソフトウェア業を営むことから、残業が多いという苦情も多く寄せられているのではないかと考えられるが、以前は苦情が多くあったものの、現在はほとんどないという。その理由は、2005年4月から時間外規制を徹底し、リーダーもしくはマネジャーの事前命令がなければ残業および休日出勤もできないようにしたことによる。それまで残業及び休日出勤は事後追認という形で従業員の裁量で行われていた。

なお、セクハラに関する苦情は、電話でも受け付けるようにしており、人事部内に女性の担当者がいる。過去の対応としては1件のみである。その1件とは、女性の派遣社員からの苦情で、部長からセクハラを受けたというものである。J社の対応としては、本人と部長、統括部長から話を聞いた上で、部長に対する処分等を行った。

## イ J社目安箱

「J社目安箱」は、イントラネットのページでは、「見過ごすことができないことが会社で行われていることを知ったときに、それを上司へ報告することが難しい場合には、ここに投稿することができるように設置したもの」と紹介されている。監査室が窓口となり、監査室長が役員の情報連絡会で報告をする。無記名での投稿も可能であり、実態としてはほとんどの場合、無記名であるという。

投稿は、J社の「公益通報者保護に関する規程」に即して取り扱われる。すなわち、「記名の投稿の場合には、投稿者名は保護すべき個人情報として取り扱いに厳重に注意し、投稿者本人の了承を得ないで他にもらすことはありません」、「無記名の投稿の場合には、投稿者を追跡調査しません」、「投稿者が投稿した事実によって不利益を受けることのないように措置を講じます」、「投稿内容を社長、関係取締役及び関係執行役員に報告し、対応を協議し、必要な対策を関係部門に指示します」、「投稿への対応を確実にするために、投稿内容と対応結果を常勤監査役に報告します」、「投稿に関する質問や相談も受け付けます」としている。

人事部に関係するものは人事部に連絡がくる仕組みになっているが、最近はないという。以前は、長時間労働に関し配偶者から手紙が届いたこともあった。

## ウ 改善提案箱

「改善提案箱」は、イントラネットのページでは、「会社のイメージが良くなる」、「取り扱い製品の宣伝になる」、「職場が快適になる」、「社員の士気が上がる」、「経費を節

約できる」というアイデアを提案するものと紹介されている。「提案は選別しないで原則としてすべてを（但し、無記名で荒唐無稽な提案は除く）そのまま取締役・執行役員による連絡会議に報告して、そこで良いと判定されたものを採用し実施に移します」としている。また、「効果が明らかになったときには効果に応じて提案者への報償も考慮します」としている。ウェブ上のフォームを開くと既にアクセスした者の名前が記名されており、無記名では行われない。

### エ ヒヤリ&ハット報告

「ヒヤリ&ハット報告」は、イントラネットのページでは、「機密情報や個人情報などの漏えい、紛失、盗難などを未然に防ぐために設置するもの」とし、「情報資産を守る上で『ヒヤリ』としたこと、『ハット』したことなど、社内、社外を問わず気づいたことや気になっていることを投稿して下さい」と紹介されている。窓口は情報セキュリティ管理室となっている。こちらもウェブ上のフォームを開くと既にアクセスした者の名前が記名されており、無記名では行われない。

具体的には、「事件／事故に至っていないが、会社規定等に違反する、またその疑いがあるセキュリティ事象」、「会社規定等には違反していないが、普段から気になっていた『事件／事故に繋がる状態（予兆／予測）』」、「上記以外で、ちょっとした改善で今まで以上に情報を安全に保つことができる（リスク低減）改善提案」としている。

### オ アンケート

J社では、日本労務研究会（NRK）のモラルサーベイを13年前から3年おきに実施している。アンケートは200項目程度あり、無記名で記入し、回収率は100%に近い。自由記入欄もあるが、無記名であるため、直接的なフィードバックはできない。ただし、職場で問題となっていることがおおよそ把握できるため、その内容をもとに社員満足度向上に役立っているという。具体的な苦情としては給与に関することが多く、13年間実施していても給与に関することがトップである。

モラルサーベイの結果で具体的に改善したこととして、独身寮への入居年数延長などがある。また、評価面接制度もモラルサーベイの結果、1996年に導入されている。

### カ メンタルヘルスの窓口

人事部がメンタルヘルスの窓口となっており、人事部の全員（7名）が健保組合のメンタルヘルスの講習を受講して、誰でも対応できるようにしている。部門長、マネジャーからの相談がほとんどであるというが、これは部門長、マネジャーがまず部下の異常に気づき、人事部へ相談してくるのである。従業員が自らのことで相談に来ることはごくわずかであるという。部門長、マネジャーが部下の異常に気づいて相談し、その相談を受けて従業員と面接



することは頻繁に行われ、件数としては2007年の11月だけで3件あった。現在休業中の者も3名いる。

相談を受けた際には、健保組合のカウンセリングルームを案内したり、契約している外部の相談窓口を案内したりする。また、契約している医師を紹介することもある。

なお、2008年度より心の健康診断を受診することを計画中である。これは、事後的な対応ではなく予防をするという意味で行うということであった。

### (3) 労働組合の取り組み

J労働組合の書記局には専従者が1名いる。J労働組合には委員長もいるが専従ではないため、書記局の方が苦情処理を行っている。苦情や不満があればメールあるいは電話で書記局に連絡するというのが基本的な仕組みとなっている。これは客先勤務が多いためである。組合員の苦情を受け付けるのが基本であるが、組合員ではない者が苦情を訴えてくるケースもあり、それにも対応するという。セクハラ、パワハラ、メンタルヘルス等の専用窓口は設けていない。

労働組合の組織としては、東京分会、名古屋分会、大阪分会、広島分会、福岡分会となっているが、人数的には東京、次いで大阪が多く、それ以外は一桁である。分会ごとに委員長がおり、定期的に全国執行委員会を開催している。また、毎月1回、分会で職場会というのを設け、その職場に問題や意見がある人は職場会に参加してもらうことにしている。組合員でなくても参加できる。

苦情は年に数件寄せられる程度ということである。かつては労働時間に関するものを中心に労働組合へ多くの不満・苦情が寄せられていたが、労働組合が会社と交渉を重ねてきた結果、不満・苦情が減少してきたのである。現在の苦情の中身は評価に関することが多いという。評価に関する苦情が寄せられた場合には、書記局の方としてはまず上司に訴えることを促している。これは、上司の説明不足が原因で納得せずに面接が終わってしまい、不満が残ってしまうケースが多いことによる。

また、労働組合は独自に評価アンケートというものを、年2回、夏冬のボーナス時に行っている。無記名で、自由記入欄もある。10年以上続けているという。そのアンケートを基に会社に対して苦情を申し立てることをしている。上述のように、全社レベルの労使協議は月に1回開催されており、その際に苦情があれば報告される。このアンケートは組合員だけではなく、社員を対象にしている。組合員が身近な社員に配布して記入してもらうという。自由記入欄で苦情が書かれていても個別には対応できないが、傾向をつかみ、会社に申し立てる。具体的には、評価面接の実施を促したりしている。また、評価アンケートとは別に年1回アンケートも実施している。これは春闘での要求につなげていくもので、残業実態や技術教育関係、健康問題について聞いている。

このように、労働組合も組合員を中心として苦情の把握・解決を積極的に行っている。だ

が、以前は分会の執行委員が職場巡回をして苦情を吸い上げたりもしていたが、組合員の減少により、現在は従来と比べてそのような活動は減っているという。また、組合員が高齢化してきているため、若年層の苦情は吸い上げにくいという問題を抱えているということであった。

#### (4) 若干の考察

J社では、苦情に限らず従業員の意向を把握するために多様な仕組みを設け、従業員の満足度を高めようとしている。このうち、J社を特徴づけるものはウェブ上にフォームを設けている「苦情申立」であろう。というのは、「苦情申立」を受け付けるにあたって、人事部に苦情処理委員会事務局が常設されているからである。苦情処理や従業員満足度の向上が重視されていることがその背景にある。この苦情処理委員会事務局は、評価に関する苦情などが寄せられた場合には、上司との話し合いの仲介を行う場合もあり、一定の機能を果たしている。本人と上司との話し合いが基本という前提の下で、それを促進するため話し合いの仲介の労をとることも苦情処理規程に明記されており、そのような思想を踏まえた対応が行われている。苦情処理を積極的に行うにあたって、J社のように苦情処理委員会の事務局を人事部に常設することも有益であると考えられる。

また、労働組合の組織率は低いものの、労働組合を通じた苦情処理も積極的に行われている。ただし、職場巡回などの活動が減ってきているように、組織率の低下傾向が労働組合の苦情処理機能を弱めつつあることも否定できない。労働組合にとって、組織率を上げることと同様に苦情処理機能の一層の向上が今後の課題と言えるであろう。

最後に、苦情処理のスキルについて触れておく。J社では、人事部の全員が健保組合のメンタルヘルスの講習を受講していた。しかしながら、苦情処理のスキルはOJTによって形成されているということであり、実際の苦情処理に際しては長年の経験に基づいて行っているということであった。苦情処理に関する研修等はそれほど重視されていないと考えられる。フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが得意ではない従業員も若手・管理職ともに比較的多いため、管理者に対するコーチング研修等も検討しているということであるが、苦情処理にあたって重要な役割が与えられている上司や苦情処理委員会事務局たる人事部員などについては、苦情処理という観点での研修の実施についても考えられてよいであろう。

## 11 教育支援業K社<sup>20</sup>

### (1) 企業・組織概要

K社は教育支援業大手の企業である。従業員は3,000人近くにのぼり、女性比率が約6割を占める。同社には労働組合が組織化されていないため、同社は多様な仕組みを通じて従業員の意見等の把握に努めている点にその特徴がみられる。

### (2) 不満・苦情の把握やその処理に関する取り組み

同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「評価報酬制度」「組織風土調査」「内部通報制度」等がある。

#### ア 評価報酬制度

従業員の不満・苦情の1つに評価結果に対する不満・苦情がある。評価結果が従業員のキャリアや処遇等と連動しているがゆえに従業員の不満・苦情の発生源になるからである。そのため、K社は人事評価制度（評価報酬制度）の目標管理を通じて、期初の目標、あるいは役割・職責の設定、中間評価、期末評価の各場面で上司が部下一人一人と時間をかけて面談を実施するようにしている。これは評価結果に対する不満・苦情をなくし、納得性を高めるには、面談の回数、方法、時間といった仕組みを用意する必要があるからである。しかしながら、こうした仕組みは目標管理制度を導入している多くの企業で用意されており、単に仕組みを用意するだけでは、評価結果に対する不満・苦情をなくし、納得性を高めることにはつながらない。この仕組みが機能されて、つまり制度を運用する当事者の上司と部下が目標管理制度の趣旨を理解した上で運用する（上司と部下がコミュニケーションを行う）ことによってはじめて、評価結果に対する不満・苦情をなくし、納得性を高めることにはつながるのである。K社では評価結果に対する苦情・不満は上司とのコミュニケーションが基本との考えから、評価結果に関する苦情・不満を受け付ける専用窓口は敢えて社内には設けていない。

こうしたことから、日常的なものはもちろんであるが、制度を運用する際のコミュニケーションが重要であるとK社は考えており、この点を新任リーダー研修等の階層別研修を通じて強調して伝えている。さらに、別途人事部でも評価結果の納得度について従業員に対してアンケート調査を行い、問題がある場合は改善に努めている。

#### イ 組織風土調査

組織風土調査は、①経営としての風土と組織の健康診断を行い全社組織編成と風土施策に反映すること、②各カンパニー、各部門で翌年度の組織編成と意思決定、組織内コミュニケ

<sup>20</sup> K社の事例は2007年7月に実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたK社関係者には謝意を表したい。

ーションのあり方、会議体運営などの組織運営に生かすことを目的に2001年から実施されている取り組みである。調査対象者はK社と同社の主要グループ会社の社員・契約社員約6,000名で、毎年社内のイントラネットを通じて行われている（一部イントラネット環境の悪い場所では紙による回答）。設問数は200問近くあるものの、ウェブで回答してもらっていることもあり、回収率は高い。

設問は「コーポレート」「カンパニーの運営」「職場のマネジメント」「インセンティブ要因」「倫理・コンプライアンス」の5分野から構成され、職場のマネジメントについては、①目標の管理、②組織の運営、③業務の管理、インセンティブ要因については①会社満足、②職場満足、③仕事満足などについて設問している。

こうしたアンケート調査結果をもとにして、同社は経年変化によるグループ全体の組織風土の変化の兆しの確認し、カンパニー・部門・セクション、そして社員にフィードバックして、①事業計画にてマネジメント目標として調査結果を活用したり、あるいは②次年度の組織編成・人員の基礎資料として活用したり、③各部門等の課題解決（人材育成施策の取り組み、退職率の改善、部内運営方針の見直しとリーダー全員による新しい運営方針の策定など）につなげることで、などに活用している。そのため、アンケート調査の設問項目は導入以降大きくは変えていない。

このアンケート調査結果に対して同社は信頼を持っている。それは同社では以前、従業員一人ひとりに対して「業務日誌」や「社長への親展書状」（年1回実施）などを運用し、これらを通じて経営側と従業員との双方向コミュニケーションを取ってきた経緯にも関係するところが大きいようだ。「これまでの弊社の歴史の中で、社員の声は経営に必ず届くものであり、また社員の声が会社を作ってきた実績がある。その結果率直に社員が声をあげていくことはごく自然なことであるという風土、社内運営の一つのノウハウにしてきているのではないか。」とアンケート調査を担当しているY氏は話している。

#### ウ 内部通報制度（K社版ホットライン、監査役直通ホットライン）

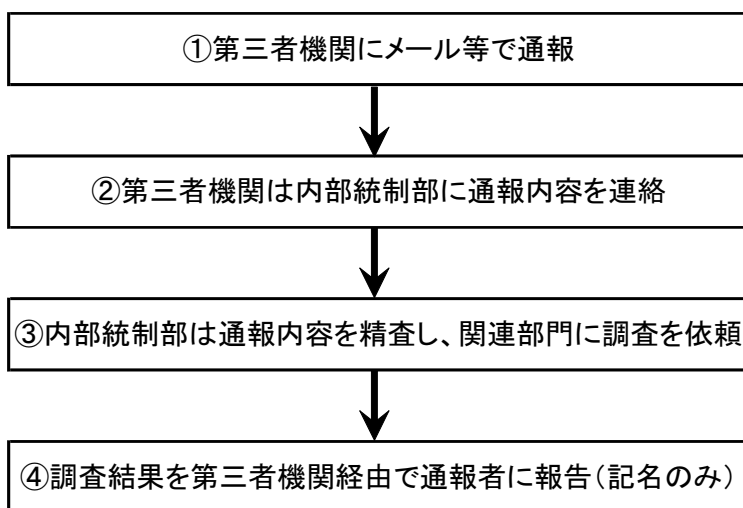
内部通報制度は経営トップへの牽制機能を目的としたK社通報制度（1999年設置）を強化した制度である。同制度は、その通報内容によって2つの窓口を設けている。1つは「K社版ホットライン」で、グループ行動基準に照らしふさわしくない事実が発生、または発生しようとしている事実を知った場合に通報する窓口である。もう1つはその事実が経営に関わる問題（例えば、取締役などの経営層がその事実に関与している等）を扱う「監査役直通ホットライン」である。同制度の利用対象者は同社グループ全体の従業員で、内部統制推進部が同制度を所管している。同部署には現在約20名のスタッフが在籍しているが、監査役直通ホットラインについては常勤監査役及び非常勤監査役が指名する者が担当している。ホットラインを2つに分けている理由について、人事部門の課長のX氏は『通常のホットラインは、最終的に経営トップの社長のところに行きますので、そこには言いにくかった声を監査役、

社長とは違う立場に通報するということで、より経営も含めた全社がより健全な自浄作用を持つようにこのルートを追加したのです。』と話す。

従業員には社員証と一緒に携帯できるよう同制度の簡単な概要、連絡先（メールアドレス）など記載したカードを配布している。通報方法はK社版ホットラインを例にすると（第3-2-8図を参照）、第三者機関経由によるメールを用いている。通報が寄せられると内部統制推進部が通報内容を精査し、事案によって関係する部門に事実内容の確認を依頼、担当部門が調査する。調査結果は通報者が記名している場合のみフィードバックしている。

同制度を通じた通報件数は年間30～40件程度（記名通報者6割程度）である。通報内容はコンプライアンス・法違反、PL法、セクハラ、マネジメント（上司の不適切な指導、ハラメント）、人事制度、職場環境、経営・事業に関する内容、その他、など多岐にわたっている。

第3-2-8図 K社版ホットラインの主な流れ



#### エ 組織の風通し向上の取り組み

組織の風通しの向上の取り組みには、「経営会議への従業員の参観」と「人事施策に関する説明会・質問会の開催」があり、前者の経営会議への従業員の参観は毎月1～2回程度開催される経営会議に従業員の参観を認めている取り組みである。特別な議案を除いて、基本的に事前申し込みをすれば、誰でも参加することができる。

人事施策に関する説明会・質問会の開催は、新たな人事施策の導入、あるいは既存施策の見直しを検討する際に、説明会、質問会等を開催して従業員とのコミュニケーションを行い、意見集約をはかる取り組みである。一般的に労働組合のある企業では、新しい人事施策の実施、あるいは見直しを行う際に、労働組合が従業員の意見を集約しているが、先に紹介したように同社に労働組合が組織化されていない。この労働組合による従業員の意見集約機能を

補完するため、同社の人事部が説明会、質問会などを開催して従業員の意見集約に努めている。

#### オ その他の取り組み

これら以外の取り組みとして、同社は「相談窓口」、「ヘルスケアルーム」を挙げている。1つ目の相談窓口は従業員が電話、メール等で24時間気軽に相談できる窓口を設置している取り組みで、その業務を外部の機関に委託している。ヘルスケアルームは従業員が抱える心の悩み・不安や健康等のメンタルヘル스에産業医が対応する取り組みで、本社と東京に産業医と看護師が常駐しているほか、他の事業所は産業医が定期的に訪問して、従業員の健康相談に対応している。

#### (3) 今後の課題

このような従業員の意見を把握する取り組みの今後の課題として、同社はつぎの2点を挙げている。

第1の課題は労働組合的な機能の補完である。先に紹介したように、労働組合が組織化されていない同社では、従業員の意見集約機能を補完するために、説明会・質問会等をはじめとして様々な取り組みを行っている。そのため、人事部には50名のスタッフが在籍している。一般に人事機能を担うスタッフの人数は他の企業に比べて、同社の場合は多いものの、従業員の意見等の把握、組織の風通しの良さを維持・向上させていくには、今後ともこうした労働組合的な機能を維持・強化することが必要であると同社は考えている。

第2の課題は、組織内コミュニケーションの維持・拡充である。第1の課題と関連しているが、成果主義が強まりつつある中で個人主義化が社会全体で進みつつある。こうした状態が同社で進行すると、これまで活発に行われていた組織内コミュニケーション機能が低下、組織の硬直化を引き起こしてしまい、最終的には企業の競争力の低下を招いてしまうと危惧している。そのため、同社はこうした個人主義化に陥らないようにするには、今後とも組織内コミュニケーションを維持・拡充していく必要があると考えている。

#### (4) 若干の考察

労働組合が組織化されていないK社は会社側が労働組合的な機能を補完しているケースである。そのため、こうした従業員の意見や不満などを把握する仕組みには、ヒト・モノ・カネなど様々なコストがかかっている。企業競争が厳しいなか、短期的な収益を高めるために、このような取り組みに対してコストをかけることに否定的になってしまうことも考えられる。しかし、企業組織としての競争力の源泉となる従業員の意見や不満などに耳を傾けることは重要であり、長期的な視点からみた場合、それに要するコストは不可欠であると思われる。同社はこの重要性についてトップをはじめ全従業員が理解している状況にある。今後ともこ

うした協力・支援体制を継続していくことともに、職場のマネジメント体制を拡充することが今後の課題の1つであると思われる。

### 第3節 各事例を通じての特徴等

第2節で紹介された各事例のいずれにおいても、従業員の苦情等に関し、その予防、早期把握・円滑な解決のために多様な取組がなされている（事例中で紹介されている取組のうち主要なものについて、主体別に整理すると第3-3-1図のとおりである。）。企業としての取組はもちろん、労働組合としても組合員に関して多様な取組がなされており、労使間においても、労使協議会のような場面のみならず、日頃からの意思疎通という点や、より具体的には労働組合が把握した苦情等の解決に向けた企業の協力という場面など、連携・協力して対応していることがわかる。また、（従業員の過半数を組織するような）労働組合がない企業においても、労働組合がないという状態を補うかのように、従業員の意見や苦情等の把握のための多様な手段が用意されている。

以下、ここでは、各事例を通じて共通に抜き出せる特徴的な事項や考えられる課題等について検討していくこととする<sup>21</sup>。

第3-3-1図 事例中に取り上げられている主要な取組

|    | 経営側の取組  | 労使間の取組   | 労組側の取組  |
|----|---|--|---|
| A社 | A社版目安箱<br>・月数件程度<br>・内容はハラスメント、人事評価等<br>アンケート調査   | 職場労使意見交換会<br>・2か月に1回程度<br>苦情処理委員会<br>・実績なし     | 個々人の相談対応<br>・窓口、電話等を通じての相談に対応<br>・内容は個別労働条件等                                  |
| B社 | ヘルプライン<br>・年間数十件<br>・内容はハラスメント、労働全般等<br>経営トップと従業員との直接対話   | 各レベルの労使協議会や<br>専門委員会<br>公正処理委員会<br>・実績なし       | 組合版ヘルプライン<br>・年20件程度<br>ユニオンミーティング<br>個別対話                                    |
| C社 | マネジメント・ホットライン（評価制度の運用関連）<br>セクハラ相談窓口<br>企業倫理に関するヘルプライン  | 人事制度委員会（評価制度の運用関連）<br>・年2回<br>苦情処理協議会<br>・実績なし | 実態調査と併せた苦情処理<br>・年3回全組合員対象<br>・内容は人事評価等<br>・会社に回答を求めるなどし、本人に回答<br>評価制度運用アンケート |
| D社 | スピークアップ！プログラム（法律違反、不適切なビジネス行動、不平不満等を、名前を示して通報。その後の処理は（本人の了解がある場合を除き）匿名性を確保して行われる。）<br>オープン・ドア・ポリシー<br>セクハラ相談窓口<br>社員満足度調査 |  |   |

<sup>21</sup> 以下では、筆者自身が参加したヒアリング調査での聴取事項等も含めて検討しているため、第2節で触れられていない内容も含まれている。



|    |   |   |  |
|----|---|---|--|
| E社 | EthicsLineを通じた苦情等の処理（違法な行為や倫理に反する行為についての通報・相談。米国E社が窓口。匿名可）<br>マネジメント（オープンドアポリシー）、イントラネット等を通じた苦情等の処理<br>EAP（エンプロイー・アシスタンス・プログラム。臨床心理士等の有資格者がハラスメント等の多様な問題の窓口として心のケアを中心に対応）の活用<br>従業員意識調査 |   |  |
| F社 | E0推進室（セクハラ、両立支援等の関係）<br>コンプライアンス・ホットライン<br>人事担当者の研修（過去のトラブル事例等を活用）  | 職場労使ミーティング<br>・年2回<br>協約上の苦情処理制度<br>・実績なし<br>人財労使会議（「人」に関する課題を検討） | 職場での日常活動を通じての問題把握と問題解決の重視<br>支部長等による個別対話活動<br>メール等での相談受付         |
| G社 | 各種ヘルプデスク<br>・年間数十件<br>・内容は人事制度、セクハラ等<br>人事部員の研修（困難事例の演習等）<br>キャリア相談室<br>社員意識調査  | 各種の労使協議機関<br>苦情処理委員会<br>・実績なし                                     | みぢかな相談窓口（組合役員の日常活動を通じた相談対応）<br>日常活動の強化<br>当事者との個別面談<br>アンケート、目安箱 |
| H社 | コンプライアンス・ホットライン<br>・年間数十件<br>・内容は残業、評価等<br>セクハラ相談窓口<br>アンケート調査  | 各種の労使協議機関<br>苦情処理委員会<br>・2～3年に1件程度<br>H社版裁量労働制労使委員会               | 支部組織ごとの対象者をしぼった対話活動<br>大会・委員会<br>組合員意識調査                         |
| I社 | アカウント・マネージャー（評価、職場の人間関係等の不満対応）<br>ハラスメントの相談窓口<br>内部通報窓口<br>社長への投書 等   | 職場労使懇談会<br>苦情処理委員会<br>・ほとんど利用なし<br>考課制度検討委員会                      | 組合内の苦情処理委員会<br>左記職場労使懇談会前の意見集約<br>支部執行委員による対応<br>人事考課アンケート       |
| J社 | 苦情申立<br>・年間数十件<br>・内容は評価等<br>苦情処理委員会（事務局）<br>→上司等との話し合い仲介<br>J社版目安箱<br>アンケート調査  | 労使協議会（毎月）を中心とした連携   | 個別の相談対応<br>・内容は評価等<br>評価アンケート等のアンケート                             |
| K社 | 組織風土調査<br>K社版ホットライン<br>・年間数十件<br>・内容はセクハラ他多岐<br>労働組合的意見集約機能の人事部による補完<br>例：人事制度見直し時の説明会・質問会の開催   |   |  |

注1：苦情処理を主目的とするものではないが、その機能を有するものも含む。

注2：苦情処理委員会の「実績なし」は近年において実績がないものも含む。

注3：取組すべてを記載しているものではない。なお、これらのほか、どの事例においても、職場の問題については上司との話し合い等を通じて職場で処理することが重要であるとの指摘があった。

## 1 苦情等を処理する制度等の状況

### (1) 制度等の運用状況

各社とも、従業員の意見や苦情等を把握するための多様な制度を設けている。直接的には問題を早期に把握し、小さいうちに解消・解決を図るためであるが、会社側からのヒアリングでは、問題が大きくなり外部化することに伴う諸リスク（いろいろな意味でのコスト、メディアによる報道等）の回避という点に関しての言及もあった。また、各社とも、コンプライアンスの一環として、秘密の保持や不利益取扱いの禁止にも配慮した通報窓口が設けられ、実質的に苦情等の相談窓口としても機能している（又は機能し得る）状況にある<sup>22</sup>。

制度の利用状況については、例えば、上述の通報窓口についてはおおむね年間数十件程度となっているようである<sup>23</sup>。この数値が多いか少ないかは見方によって変わり得るものであるが、ヒアリング対象企業の従業員数に照らし、また、雇用・労働に関する問題に特化されず多様な問題を対象としており、内容面でも各種制度の照会等も含まれ得ること等を考えれば、必ずしも多いとはいえない、もっと利用されてもよいという見方もあり得る。ヒアリング対象企業の中に窓口の周知等に工夫をしている例がみられるのも、問題の早期把握・解決のためには更なる利用促進を図ることが必要という問題意識があるためと思われる。いずれにせよ、相談窓口については、現実には一定程度の利用があり、その結果、窓口を通じて従業員の不満等が把握され、それに対して何らかの措置が講じられるという機能を有していること自体の意義は大きい。

また、労働組合がある各社では、労働協約（J社は会社の規程）により苦情処理委員会が設置されているが、いずれもこれまでほとんど活用されていない実態にある。相談窓口については、特に会社側は活用が図られることが望ましいという基本的立場であるが、苦情処理委員会に関しては、労使ともに、問題が生じた場合に備えて制度が整備されていることの有効性を前提としつつ、実際には活用することなく十分な話し合いで解決していくことが望ましいというのが基本認識といってよいようであり<sup>24</sup>、例えば、申立窓口が労働組合である場合、

<sup>22</sup> このことは、内閣府国民生活局の「民間事業者における通報処理制度の実態調査」（調査時期は2007年1月～2月。<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/koueki/information/files/19minkanchousa.pdf>）において、内部通報制度を導入している民間企業の制度運用上の課題や実務上の負担として、「通報というより、不満や悩みの窓口となっている」が24.0%であったことからもうかがえる（複数回答。なお、「特になし」31.9%、「制度の周知が進まない」24.4%に続くもの）。特に、従業員3,000人超の企業では、「通報というより、不満や悩みの窓口となっている」を挙げる企業が44.9%で最も多かった。

また、同局の「第4回民間企業における公益通報者保護制度その他法令遵守制度の整備推進に関する研究会」（2007年10月29日開催）に提出された外部ヘルプライン受託企業（ダイヤル・サービス株式会社）の資料（<http://www5.cao.go.jp/seikatsu/koueki/information/files/04shiryoo03.pdf>）によると、同社の「企業倫理ホットライン」への通報内容（2006年8月～2007年2月）は、①人間関係（セクハラ、パワハラ<いじめ>、人間関係）31%、②人事労務関係（残業、休日出勤、評価、手続、等）18%、③職場環境（分煙、安全管理、危険箇所、等）15%、④違反（法令、就業規則、業務マニュアル）11%、⑤不正（隠蔽、漏洩、改ざん、等）9%等であった。

<sup>23</sup> 第2章の企業調査からも、相談窓口の利用は、あっても件数は1ケタか2ケタが大部分であることがわかる（第2-2-11図参照）。

<sup>24</sup> 先行調査においても、労働組合として、苦情処理委員会が活用されないことをむしろ肯定的に受け止めている様子が見える（連合総合生活開発研究所（1999）『職場労使関係の国際比較に関する調査研究報告書』。なお、

問題があるような苦情が寄せられればその時点で会社に問い合わせを行い、会社が事実確認等を行って労働組合に回答し、その結果委員会にかかる前に実質的に処理されるという、むしろ委員会を開催せずにすむような運用を行っているケースもある（第2節8(2)イ）。

苦情等を適正な手続で的確に処理するという観点や、従業員にとっての苦情申出ルートを選択の幅が広がるという観点からも、いわば公的な仕組みである企業の制度や労働協約に基づく制度の必要性、重要性は否定できない。ヒアリングにおいて、職場の問題は職場における上司等との話し合いで解決することが基本との考えが多く聞かれ、また、相談窓口等が必ずしも利用されていない理由の1つに、職場における上司等の日常的対応、労働組合の日常的活動等により解決が図られており、多くの苦情等は制度を利用するまでには至らないということを挙げる労使の声があったが、そのようなルートが機能していない場合や内容によってそのようなルートを活用し難い場合にも、会社の公式のルートがあることは重要であると考えられる。また、当事者の立場から見ると、苦情処理委員会については、通常多くの労使関係者が関与するため、「話が大きくなりすぎるのではないか」などとその利用を躊躇させるものがあることは否めないが、それに比べて相談窓口は活用しやすいと考えられる。ヒアリングでは、労働組合サイドから、従業員の中には企業の制度であることに伴う懸念（人事等の面での自身への何らかの影響等）があるということが指摘されていたが、これらの制度に関しては、従業員のこのような抵抗感の軽減につながり、秘密の保持や不利益取扱いの禁止という面からも、処理手続や結果の納得性という面からも、制度が信頼され、必要とする者に利用されやすいものとなるように運用が積み重ねられ、必要に応じて仕組みの見直しが行われていくことが必要であると考えられる。

会社創立当初から制度が設けられており、一定の利用の蓄積があると思われるD社のスピークアップ！プログラムの担当者は、永年の運用を通じて匿名性の確保や不利益取扱いとならないことについての信頼が得られており、そのような信頼が制度のキーポイントであることを強調している（第2節4(2)）。このことは、透明性が高くプライバシーが保たれるなどの利用しやすい制度として永年の実績を積み重ねるC社労使の取組（第2節3(2)）についても同様であろう。年間数百件の相談が寄せられるG社のキャリア相談（直接に不満や苦情への対応を目的としてはいないが、相談内容には不満等も含まれる。）においても、個々人の相談内容についての守秘義務の遵守は、キャリア相談の信頼性の確保にとって最重要であることが強調され、人事部への情報提供でさえ個人名が特定されないように工夫しているという（第2節7(1)オ）。このように、運用を通じて制度に対する信頼性を高めていくことも制度の利用促進という観点からは重要であろう。

アンケート調査でも企業の多くは苦情等の未然防止や解決の必要性を感じており<sup>25</sup>、また、

---

本調査研究の中間報告書第1章第1節2(5)ウ参照)。

<sup>25</sup> 第2章の企業調査では、今後における必要性として6割の企業が「高い」「やや高い」と考えている（第2-2-54図参照）。

企業内コミュニケーションは「競争力の源泉」<sup>26</sup>とさえ言われるが、苦情等の処理に関する制度の利用についての従業員の心理的抵抗感が否定できない中、制度に対する信頼性を高めるためには、制度面の仕組みや連絡先等の周知のみならず、苦情等の早期把握・早期解決の必要性や重要性に対する企業としての認識を明確にし、それを従業員に伝えることも大切であると考えられる<sup>27</sup>。

## (2) 窓口担当者の状況

メンタルヘルスやキャリア・コンサルティング等の専門的なものを除き、社内に設けられる窓口については、人事部、法務部等の社員が直接の担当者である場合が多く、苦情等に関する窓口の担当者については、必ずしも苦情解決のスキル等の観点が考慮されているわけではない。

社内窓口は、通常、それぞれの事務局の担当者が苦情等を受け付け、申し立てた本人の所属部門の人事担当部署の者等適当な者に対応・回答作成を依頼し、それを踏まえて事務局の担当者が本人に回答を行うという仕組みである。そのため、事務局担当者は基本的には本人と直接接する窓口の役割を果たし、実質的な問題解決に向けた対応は直接にはそれぞれの関係部署等が担当する。そのため、窓口の役割を果たす担当者としては、問題を把握する上で、労働条件に関するものを始め、社内の各種制度を十分に承知していること、また、適切な対応依頼先の選定という点で、社内での人的つながりがあることや社内の様々な事情を承知していることが苦情等の効果的効率的な解決という観点から大切な要素となると考えられる。

しかし、苦情等の解決のためには、それら以外の要素も大切であるように思われる。ヒアリングの中では、制度としての信頼性につながる秘密保持等を徹底することはもちろん、それ以外にも、経験の重要性や、当事者から話を聞き出す能力、苦情等の背景に何があるかを見抜く能力の重要性、さらに、提出された苦情等の適当な処理方法の検討という点について言及があった。

窓口担当者等に関して特に苦情処理等の観点から従業員に特別な研修を行っている例は、F社・G社において、人事担当者に対して、過去に蓄積されてきた知見の継承という観点から、対応困難な事例等を題材として、演習形式等の研修を行っている例を聞くことができたが（第2節6(1)エ、7(1)エ）、これら以外には苦情処理を意識した研修はあまり実施されていないようである<sup>28</sup>。

このほか、苦情等への対応における専門家の関与としては、E社では、主としてメンタル

<sup>26</sup> 日本経済団体連合会『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』（2006年5月16日）

<sup>27</sup> 例えば、D社では経験豊富な管理職経験者をスピークアップ！コーディネーターに任命してきているが（第2節4(2)）それには、社内の状況を熟知し、(2)に示す能力、知見を備えていることへの期待に加え、会社が制度を重視している姿勢を従業員に伝えることができるという効果を期待する側面も含まれているのではないかとと思われる。

<sup>28</sup> 第2章の企業調査では、半数の企業が苦情処理担当者に対して苦情等の把握・解決のための研修を行っていない（管理職に対しても同様。第2-2-48, 49 図参照）。

ヘルスの観点から臨床心理士等の資格を有するEAP担当者が相談に応じており、相談等の内容によっては、担当者と両当事者の3者による調停システムで問題解決を促すこともある(第2節5(5))。また、G社のキャリア個別相談では現在の仕事に対する不満等が寄せられるなど、実質的には不満等にも対応しているが、キャリア相談員の中には、カウンセリング等に関するスキルや仕事等に関する知見が必要となるキャリア・コンサルティングに関する資格を保持するもいる。

外部ヘルプライン受託企業でさえ、外部ヘルプラインの運用上苦勞している点として「相談員の育成」を挙げている<sup>29</sup>ことからもうかがえるように、多様な知見や能力が必要となる苦情等に関する窓口の担当者に関しては、個人の経験や努力に期待するばかりでなく、コミュニケーション能力のほか、円滑かつ効果的な解決のために必要な知見に関する研修等も必要となるのではないかと考えられる。また、ヘルプライン等で社外相談窓口を設けている例もあるが、それ以外にも、上記E社やG社のように、苦情等の把握や処理の場面で企業内外の専門家の活用(さらには専門家の育成)ということも考えられるのではないかと<sup>30</sup>。

### (3) 法律で義務付けられた苦情処理措置(裁量労働制の苦情処理措置)

労働基準法第38条の3(専門業務型)及び第38条の4(企画業務型)により、裁量労働制の導入に当たっては、対象業務に従事する労働者に関し、苦情処理措置を講ずることが必要とされている。

2007年度のヒアリング調査においては、裁量労働制導入の有無及び導入ありの場合の苦情処理措置の状況についても聴取を行った。

その結果、6事例中裁量労働制導入なしが2事例で、導入ありの4事例のうち3事例はごく少人数が対象であり(特に苦情・不満の声はないとのことであった。)、ある程度の規模で導入していたのはH社だけであった。H社では裁量労働制に関する苦情を労使委員会で取り扱うこととしているが、第2節8(2)ウのとおり、実際には労働組合を通じて苦情等が把握され、労働組合から会社に問題提起されており、労使委員会に申し立てられたものはない。裁量労働制導入当初はかなりの苦情等が労働組合に寄せられたとのことであるが、労働組合の問題提起を受けて会社が必要な改善措置を講じていった結果、現在では落ち着いているという。

なお、厚生労働省が裁量労働制導入事業場及びそこで働く労働者を対象に行ったアンケート調査<sup>31</sup>によると、人事部、労働組合、上司等を窓口とする苦情処理措置が設けられて

<sup>29</sup> 注22のダイヤル・サービス社資料による。

<sup>30</sup> 今回のヒアリング対象企業ではないが、例えば、従来の社内外の相談窓口に加え、気軽に相談できる窓口として、役員及び従業員が抱える問題に対し、その問題解決の選択肢を見つける手助け等の業務を行う社外専門家(国際オンブズマン協会のメンバー)と契約している企業の例がある。

<sup>31</sup> 2005年3月末現在の状況について調べた「裁量労働制の施行状況等に関する調査」。「第8回今後の労働時間制度に関する研究会」(2005年9月7日開催。<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/09/s0907-6.html>)にアンケート結果・調査票が資料として提出されているほか、同研究会報告書の参考資料にも概要が添付されている。

いても<sup>32</sup>、実際に苦情があった事業場は専門業務型で5.0%、企画業務型で1.6%と少なく、会社が設けた窓口に苦情を申し出たことがある裁量労働制適用労働者の割合も専門業務型で3.2%（ある場合の内容は「人事評価が不透明」56.0%、「業務量が過大」52.0%、「労働時間（在社時間）が長い」36.0%等（複数回答））、企画業務型で1.1%（ある場合の内容は「人事評価が不透明」57.1%、「労働時間（在社時間）が長い」28.6%、「休日・休暇を確保しにくい」28.6%等（複数回答））と少なくなっている<sup>33</sup>。苦情処理に関する窓口の活用が必ずしも多くない状況は上記(1)の場合と同様であるが、裁量労働制の導入には労働者の過半数代表との協定又は労使委員会の決議が必要であることを踏まえると、労働組合がある企業の場合、H社の例のように、制度導入時の協議から引き続き、まずは労働組合を通じての苦情の把握・会社との連携による措置という対応が図られているケースもあるものと思われる。

## 2 上司の役割

今回のヒアリングでは、職場の問題は職場における上司等との話し合いにより解決することが基本であるとの考えが多く、関係者の認識というだけでなく、苦情処理規程の中にも、例えば、上司に対する苦情申立てで解決されなかったものを苦情処理委員会の対象とする旨定める例（H社の例。第2節8(2)イ）や、上司や同僚との話し合いにより解決すると認めた場合には苦情処理委員会で取り上げない旨定める例（J社の例。J社では、そのような場合には、本人の申し出により上司等との話し合いの仲介の労をとることとされている。第2節10(2)ア）のように、そのような考え方を背景にした規定が置かれている例もあった。

そのような職場での解決のキーとなるのが管理職を中心とする「上司」であり、会社からは、そもそもそのようなマネジメントが管理者の役割であるとの考えが示され、また、労働組合から会社に職場のマネジメントの強化を申し入れるケースもある。既存調査からも苦情処理における上司に対する期待は明らかになっており<sup>34</sup>、第2章に掲載された今回のアンケート調査においても、それは同様である。さらに、日本経団連も、管理職・上司について、「職場の運営に対して、職場の利害関係を適切に把握し、迅速に解決する能力」や「組織

<sup>32</sup> 多い順に3つ掲げると、専門業務型では「人事担当部署等に独自の相談窓口を設置」52.1%、「上司への申し出」38.3%、「労使委員会に相談窓口を設置」19.6%、企画業務型では「労働組合に相談窓口を設置」43.9%、「人事担当部署等に独自の相談窓口を設置」39.6%、「労使委員会に相談窓口を設置」31.5%（複数回答）となっている。

<sup>33</sup> 苦情を申し出た労働者（実数は専門業務型50人、企画業務型7人と少ない）に会社の対応を尋ねると、「対応なし」（専門業務型34.0%、企画業務型42.9%）、「労働者と相談し納得させた」（専門業務型20.0%、企画業務型42.9%）が多い（複数回答）。なお、苦情処理体制が不十分・やや不十分とする裁量労働制適用労働者は2〜3割程度で、その場合に不十分な点は、「どこの誰に相談すればよいのか明確でない」が最も多く（専門業務型56.7%、企画業務型41.0%）、「窓口が相談しづらい雰囲気である」、「プライバシーが確保されないおそれがある」、「苦情申出により処遇等へ影響するおそれがある」等はいずれも1割前後にとどまっている。

<sup>34</sup> 中間報告書第1章第1節2参照。

と個人の目的の調和を図る能力」などを発揮して、従業員との信頼関係を築くこと」が必要とし、また、多様な価値観や雇用形態の人材がいる現状において、「職場におけるトラブルの多くは、意思疎通の不具合によるものと言われている」ところ、「誤解に基づくビジネス上の失敗や悲惨な事故などを防ぐためにも、職場の中軸たる管理職・上司は、「コミュニケーションによる異文化の融合」のために全力を注いでいかなければならない」と指摘する<sup>35</sup>。

そのような重要な役割を期待されている上司であるが、新任管理職研修での研修内容にマネジメントの観点からの不満の把握等に関係する内容も含まれているようであり、また、不満等の減少につながるとされる考課者研修等も実施されているものの、苦情や不満の把握や解決ということ意識した上での特別な研修等は特に行われていないようである。さらに、部下の評価に関する事務等管理面での負担の増大や業務における多忙等によりマネジメントという点での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きている。このほか、労働組合側からは、上司について、業務面のスペシャリストであっても人事労務管理はどちらかというところ不得手だという指摘もある（第2節9(3)ア(カ)b）。

今回のヒアリングでは、職場内でのコミュニケーションが薄れてきたとの問題意識の下に取組を進め、部下の業務の把握等の面で管理職と一般社員の意識に乖離がみられるなどの課題が明らかになり、新任管理者研修の内容の見直し等につなげているF社労使の例をお伺いしたが（第2節6(1)イ）、同様の問題意識を有する労使は多いと思われ、今後も各労使で多様な検討が行われていくものと思われる。また、I社では、対話や議論の方法を身に付けるだけでなく、問題に直面した時の対応策を自ら見出せるようになることも狙いとして、管理職を対象に部下との対話をテーマにしたケース・スタディ方式の研修を行っているが（第2節9(2)ア(キ)）、苦情処理という観点からも、期待される役割を管理職が果たす上で有意義な研修が、検討され、実施されることが必要となってくるとと思われる。

上下関係のある組織である以上、上司が期待され、その機能が重視されること自体はある意味当然のことではあるが、管理面を含めた業務負担が増加している状況に加え、雇用・就業形態の多様化を始めとする職場環境の変化が進展していること等を踏まえると、その重要性を指摘するばかりでは上司にとって酷な面もあるように思われる。苦情処理という点に限っても、上司に対する研修等の何らかの措置や、上司の負担の軽減という観点や上司自身を含めた従業員の相談のしやすさという観点からの窓口や手続の見直し等、検討すべき点は多いものと思われる。

なお、業務面・管理面での期待が大きい上司自体が多くの不満等を抱えていることは容易に想像でき、上司自身の不満・苦情の把握・解決ということも十分考慮されなければならないと考えられる。また、上司が評価者である場合の人事評価についての苦情、上司から受けているパワー・ハラスメントなど、上司が苦情等の一方当事者となることも考えられ、その

<sup>35</sup> 日本経団連前掲注26。

ような意味からも、上司以外の苦情申出ルートの整備等の必要性が高いことにも留意する必要があると考えられる。

### 3 苦情等の発生の未然防止

#### (1) 労使協議

各社とも、苦情等の早期解決はもちろんのこと、苦情等の発生の未然防止の観点からの取組も講じられている。そのような取組として、労働組合がある場合には、まず、労使協議を挙げることができる。

労働条件に関するものなど諸制度の導入・見直しに際しては、労使協議会等の場において、導入・見直しの必要性、想定され得る問題点とそれへの対応策等が協議され、労使双方が納得し得る形でその具体化が図られていく。そしてそのような経過を踏まえ、労働組合から組合員等に適宜情報提供や説明がなされる。このような労使協議の流れを通じて、結果として従業員の納得度が高まり、ひいては苦情等の発生の未然防止（また、労働組合に苦情等が寄せられた場合の説得的な説明による早期解消）に結び付くことが期待できるものと思われる。現に、複数の事例で、労働組合の担当者から、制度導入・見直し時には徹底的に議論をしているため、苦情等は制度そのものではなく運用の問題が多い旨の説明があった。また、そのような運用上の問題についても、労使による何らかの協議機関で検討され、さらなる運用上の問題が生じないような措置が講じられるなど、制度の導入・見直しにおいても、その運用においても、苦情等の発生の未然防止という点で、労使協議の重要性は高い<sup>36</sup>。

このほか、名称は様々であるが、職場の問題について労使が話し合い、問題解決に結びつけていくための場を設置している例もみられ、これらは個別の苦情等に直接対応する場ではないにしても、苦情等の未然防止、そして潜在的な不満等の解消にも有効に機能し得ると考えられる。

#### (2) 人事評価における面接

従業員の苦情等が多いものとして、人事評価に関することが挙げられる。

制度の導入や運用における(1)のような協議を通じての苦情等の未然防止のみならず、各社とも、評価についての従業員の納得度を高めるため、期初の目標設定や期末の評価の場面など、年に複数回、従業員と評価を行う者であるその上司との面接の場を設定している。この面接が機能することにより、評価についての従業員の納得度が高まれば、評価が苦情等に結び付く可能性は低くなる（K社では、このような観点から、面接時だけでなく日常的なコミュニケーションの重要性も強調している。第2節11(2)ア）。

労働組合が評価制度に関してアンケートを行い、それをもとに会社側に運用改善等を求め、

<sup>36</sup> 労働組合がないK社においては、このような労使協議機能、従業員の意見集約機能を代替するべく、人事部が丁寧な説明会、質問会等を開催するなどの対応をしている。



会社としても必要な措置を講じ、このような取組の結果評価制度に関する苦情が減少しているというケースも複数の労働組合から伺うことができた。

### (3) 従業員意識調査

労働組合がある企業においても従業員意識調査は行われているが、労働組合がないD社・E社・K社においては、苦情等を申し出る多様なルートがあることに加え、従業員の意見の把握等のため、意識調査が重視されている（第2節4(6)、5(8)、11(2)イ）。意識調査の結果は該当部署にフィードバックされ、D社では、フィードバックされた後、該当部署で課題を分析し、適切なアクションを実施することとされ、K社では、各部門での事業計画への活用や問題解決につなげるための活用が図られている。

このような取組も、問題の早期把握と解決という点で有効と考えられ、苦情等の未然防止につながり得る。

### (4) その他の労使コミュニケーション

上記2の上司の役割とも関係するが、職場におけるコミュニケーションが良好であること（あるいは、良好なコミュニケーションが期待できるような関係性にあること自体）も、苦情等の未然防止につながり得る。人間関係に起因する苦情等はもちろん、労働条件に関する苦情等についても、相談や話し合いができるような環境にあるかどうか、実際の苦情等として表出するかどうかに影響を及ぼし得る。

また、K社では、プロセスの共有等の観点から、経営会議への従業員の参観を認めている。K社では、これまで経営側と従業員との双方向コミュニケーションが図られてきた実績があり、社員が声を上げることは自然なこととの風土があると説明される（第2節11(2)イ）。

## 4 労働組合の役割

労働組合も組合員の意見・苦情等の把握・解決に向け、多様な仕組みを用意している。さらに、労働組合の日常的活動としても、組合員の意見・苦情等の把握・解決は重視されており、特定の問題が生じている場合における一定範囲の組合員を対象とするケースもあれば、広く組合員全体を対象とするケースもあるが、各組合員と組合役員等との個別の対話のような1対1対応のものを始め、様々な形で取り組まれている。そしてこのような日常活動の重視が、組織の強化や労働組合活動の活性化と併せて取り組まれるケースもある。このような日常活動が、労働組合役員、ひいては労働組合そのものを組合員から見えやすくし、双方向のコミュニケーションにつながり、組合員からの気軽な相談につながっていけば、思いつめた末の相談に至る前の対応が可能となるとの指摘もある（第2節7(2)イ）。

このような活動を通じて労働組合が把握した問題の具体的な解決過程では、会社の人事部等との連携も図られており、その他にも、3(1)で述べたものなど、労使の連携（情報交換・

意見交換、理解と協力)の重要性は労使双方から指摘される。

日常活動を重視し、時には組合員個別にきめ細かい対応を行うことが、一方では、日常的な苦情等の把握・処理活動に携わることが期待される労働組合役員―特に非専従の役員―の負担を伴うという面は、否定できない。組織率低下や組合離れが取りざたされている中、労働組合においては活動を担う人材の育成が課題と考えられているが、従業員の苦情等の処理という観点からも、活動できる層の拡大など、労働組合の活性化が期待される。

## 5 まとめ

ヒアリング結果を踏まえた以上の整理を要約すれば、次のようなことが言える。

各事例において、従業員の苦情等に関し、早期把握・解決に向け、各種窓口の設置、苦情処理委員会の設置等、制度面での整備は進められており、必ずしも利用件数が多いとはいえないという見方もできるものの、苦情等の解決のため一定の機能を果たしている。職場における上司等との対応など、日常的対応の中での解決という方法により難しい場合等を考えても、制度の必要性・重要性は否定できず、これらの仕組み、特に相談窓口については、秘密の保持や不利益取扱いの禁止という面からも、処理手続や結果の納得性という面からも、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。

苦情等の窓口担当者は人事部等の社員であることが多く、必ずしも苦情解決のスキル等の観点は考慮されていないが、本人から話を聞く中で苦情等の本質を見抜き、効果的な解決につなげていくためには一定の能力等が必要となってくると思われ、それらに関する研修や企業内外の専門家の活用等も必要となるのではないかと考えられる。

苦情等の処理に関して、労使ともに上司の役割に期待しているが、多忙や職場環境の変化等により上司がそのような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いることを踏まえれば、重要性の指摘ばかりではなく、上司に対する研修等の何らかの措置や上司の負担の軽減等の観点からの窓口や手続の見直し等も検討すべきと思われる。

苦情等に関しては、発生の未然防止の観点からの取組も講じられている。労働組合がある場合には労使協議が重要な役割を果たしており、人事評価における上司との面接を通じての従業員の納得度を高める取組、従業員意識調査による意見の把握やそれを踏まえた措置の実施、さらには、職場におけるコミュニケーションの状況も苦情等の未然防止につながり得る。

苦情等の処理という点では、労働組合の役割も重要であり、労働組合自ら、また会社と連携し、多様な取組がなされている。そのような観点からも労働組合の活動の活性化が期待される。

## 第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

## 第4章 紛争の発生と解決のメカニズム

コンフリクト管理あるいは紛争解決は社会科学としては比較的新しい対象ながら、これまでに多彩な領域が注目してきており、行政管理学(M. フォレット、1927)、社会心理学(K. レヴィン、1939)、社会システム論(K. ボールディング、1962)、経営組織論(W. スコット、1965)、労使関係論(R. ウォルトン&マッカーシー、1965)、あるいは、*Journal of Conflict Resolution* 創刊(1957)、ミシガン大学紛争解決研究センター創設(1959)などに起源をたどることができる。

本章では、職場における紛争がどのように発生するのか、また、その解決には基本的にいかなるアプローチがあり、解決システムの設計にあたりいかなる要素が考慮されるべきかについて検討する。

### 第1節 紛争の発生

#### 1 要求と拒絶

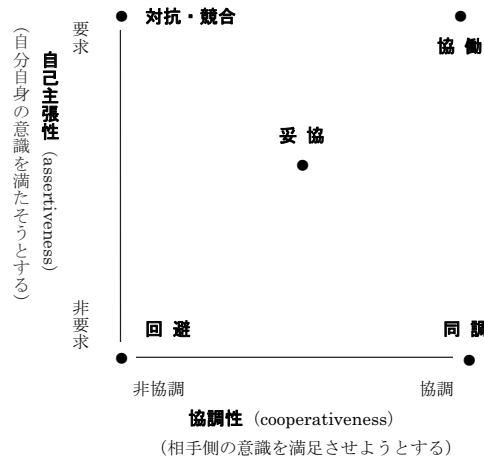
紛争(dispute)はつきつめて言えば、要求(claim)が拒絶(reject)されている、つまり個人間あるいは組織間であれ国家間であれ、一方が出した要求を相手が拒否している状況である<sup>1</sup>。その要求する側の行為の根拠には、現状では欠けているもの・ことが満たされるべきだという認識があり、拒絶する側にはそれを受容する責務はない、あるいは要求する正当性はないという相容れない認識がある。この認識の相違がコンフリクトである<sup>2</sup>。もっともコンフリクトには潜伏したままのもあり、認識の相違がすべて紛争につながるわけではない。たとえば、コンフリクトに対応するときの一般的な行動様式を要求型(assertive)と協調型(cooperative)の二次元で分類したモデルでは、第4-1-1図のように5つの対処が想定できる。あるいは、炭鉱の労使紛争調査から導かれたモデルでは、炭鉱夫の感じた不服は、我慢する、職長に告げる(公式の手続を使う)、ストライキに出る、の三態いずれかの行動選択となる<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> Felsteiner, W.L.F., Abel, R.L., and A. Sarat, (1980-1981), "The emergence and transformation of disputes: Naming, blaming, and claiming," *Law and Society Review*, No.15, 631-654.

<sup>2</sup> Thomas, K.W., (1992), "Conflict and negotiation processes and organizations," in M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2<sup>nd</sup>. ed., vol.3, p.v., Consulting Psychologists.

<sup>3</sup> ユーリ. W.L., ブレット. J.M., and ゴールドバーグ. S. B., (1992) 『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、p.31.

第 4-1-1 図



(出典 : K. Thomas, (1976) “Conflict and Conflict Management,” in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p.900, Goodyear Publishing.)

どの組織や社会にもコンフリクトと紛争を処理するために、私的で非公式な習慣、慣行や明文化された公式の制度があるが、不服や不満に対する行動の選択傾向が変化して、既存の公式、非公式の仕組みでの対処が不十分になったときには、制度の再設計が必要になる。本研究会が組織された理由の一つがこの点にあると考えて差し支えないだろう。すなわち、いくつかの要因の発生や変化により、日本の企業組織において、従来なら認識の相違にはならなかった事象が、これまでとは違ったかたちで知覚されコンフリクトとなりつつある。また、かつてなら表面化してこなかったコンフリクトがクレームや申し立てとなって表出する、そしてこうした傾向は既存の諸制度の見直しや改革を要請するまで大きくなっているということである。

## 2 公正の心理

今回の米国における調査<sup>4</sup>で面談した紛争解決制度関係者やオンブズパーソンが共通して語ったことのひとつが、不服の申し立てや、相談を求めに来る従業員が「アンフェアな」扱いを受けているという意識を告げることだった。

このアンフェアないしフェアの感覚は紛争解決における重要な要素の一つだが、企業内紛争解決においてはより大切な意義がある。職場での処遇に対してクレームを出すときの根拠には、不当、不平等、不公平、不公正、不愉快、等々が考えられる。不当であれば公式の権利が侵害されていることが示唆されるし、不愉快であれば自然に得られてしかるべき愉快たる状態が損なわれた、ないし不必要な不快感を抱かされた、といった事態である。これらはいずれも、必ずしも正式に明文化されてはいない権利が侵害されている状態を想定してよいだろう。ただし、これらを区別するための規準は、働く人々がクレームを申し立てる立場で

<sup>4</sup> 筆者らは、本調査研究の一環として 2006 年 8 月下旬から 9 月上旬にかけて米国を訪問し、企業等に対する聴き取り調査を行った。なお、米国調査結果の報告は、『「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）』（労働政策研究・研修機構、2007）第 2 章第 1 節参照。

あれ、受ける立場であれ職場生活の中で事前に明確に定義しているとは限らない。

たとえば、日本語としての公正・不公正の語は、日常的に用いられる頻度としては、公平・不公平ほどではなく、むしろ後者の中に含まれていることが多い。国語辞典を開いても、それぞれの意味が互換的に示されているものだ。これは、日本ではそうした使い方で足りており、わざわざ峻別する社会的必要性がなかったためだと考えて差し支えあるまい。

しかしながら、アングロサクソン型の資本主義社会では事情が異なり、能力評価や労働に対する成果配分の規準を求める議論と理論整備が、日本の従来 of 年功序列型賃金や終身雇用慣行とは別の形で進んでくる。たとえば 1950 年代のフィールド調査を反映して、ジャックスらによる英国グレーシャー・メタル社とタビストック研究所による公平な(equitable)給料と責任の測定<sup>5</sup>があり、アダムスの公平(equity)論<sup>6</sup>、そして 1970 年代には、交渉と紛争解決論にも大きく寄与することになるチボー&ウォーカーの分配的公正(distributive fairness)と手続的公正(procedural fairness)の峻別が登場し<sup>7</sup>、特に 1980 年代からは、手続的公正ないし手続的正義(procedural justice)として、組織における諸問題に関する解決や交渉の調査、分析・診断、実務へと適用されている<sup>8</sup>。

フェアネスとジャスティスが並行して用いられるのは、アンフェアと感じられるという心理は、何かの規準に照らしてジャストではないと知覚されるところから始まるためである。平等(equality)、衡平(公平; equity)、必要(need)はそうした規準の典型である<sup>9</sup>。たとえば、労働の対価が支払われるときに、人数で割って均等にとという考え方(平等)もあれば、量や質からみてより多くの結果を出した者にはより多くという考え方(衡平: 労力や能力のインプットに対して有形無形の報酬というアウトプットをつり合わせる)もあり、また、産出量の多寡にかかわらず個別の事情を勘案して必要性の高い者に多く与えるという考え方(必要)もある。これらは分配的公正のカテゴリーになる。それに対し、成果配分において、配分規準が適切に定められているかどうか、適切に適用されているかどうか、などのプロセスを対象とするのが手続的公正である。明文化された規則や規定があつたとしても、そこに示唆される規準には客観性をもって測ることのできる側面がある一方、当事者の知覚や解釈に左右される余地の残る、主観的心理的性質をはらむものだといいよう。

<sup>5</sup> Jacques, E., (1961), *Equitable Payment*, Heinemann Educational Books, ditto., (1962), *Measurement of Responsibility*, Tavistock Publications.

<sup>6</sup> Adams, J.S., (1965), "Inequity in social change," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, pp.267-299. Academic Press.

<sup>7</sup> Thibaut, J.W., and L. Walker, (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates.

<sup>8</sup> たとえば、Lewicki, R., Sheppard, B.H., and Bazerman, M.H. (eds.), (1986), *Research on Negotiation in Organizations*, vol.1, JAI Press.は 4 部構成のうち第 1 部が組織における手続的正義(この領域では justice と fairness が互換的に同義に用いられる)にあてられ、「組織の場で手続的公正が問題になるのはいつか」、「組織の業績考課手続: 何によって手続は公正になるのか」、「相互作用的正義: 公正のコミュニケーション基準」、「調停と仲裁、手続的正義の心理学」が各章で論じられ、総評が前掲書の著者の一人であるプレットにより述べられている。

<sup>9</sup> たとえば、Sheppard, B.H., (1992), *Organizational Justice: the search for fairness in the workplace*, Lexington Books.

これまで、日々の暮らしの中ではさほど峻別が必要ではなかったこれらの日本語も、この20年ほどの間に社会の意識変化とともに実質的な区別は始まっている。

たとえば、1980年代の社会的動向は機会の平等を要請し、男女雇用機会均等法の制定、施行につながり、1990年代の企業の成果主義導入は、年齢順や勤続年数順ではなく、労働の質や量により成果を衡平規準で配分しようとするものであり、2000年前後からの成果主義批判は成果測定、報酬配分といった基準の設定や適用のプロセスが公正かどうかを問うものだと見ることができる。何らかの事情でハンディキャップがあり一律の成果基準で測ることが妥当性を欠く場合、その補うべきニーズが社会保障をはじめとした別の形で補償される。

繰り返しになるが、男女雇用機会均等法は、それまで数十年にわたる男女の機会の不平等が、一部では問題視されていても、社会の大勢としては看過されていたことで、これが不平等と感じられ始めたことによる是正措置であり、成果主義も働きの成果の量や質による格差を設けなくても大勢としての許容範囲だった配分方式が、不衡平で是正されるべきだと認識され始めたことへの措置だったわけである。

### 3 手続的公正

こうした諸制度の導入契機が、組織社会の民主主義の成長によるものであれ、景気後退への経営施策の一環であれ、いずれも平等、衡平、公正それぞれのバランスがシフトしている、すなわち社会状況の変化が対応につながったものだとみてよいだろう。

プロセスの公正さについては、最近の研究では従来の手続的公正がタイプ分けされる傾向があり、たとえばコルキットは、それを手続的公正、対人的公正、情動的公正に分解し、それぞれに次のような規準を検討している。手続的公正は、プロセスのコントロール(直接、間接に自分の意見を発言する機会)、結果のコントロール(直接、間接に重要な結果に影響を与える機会)、一貫性(コンテキスト、時間、関係者を越えて)、バイアス抑制(利益相反の明示、多彩な背景からの判断を入れる)、情報の正確さ(専門家の貢献、情報収集方法の開示)、修正可能性(当事者の責任、権限者の責任、時間の制約)、倫理性(社会的規範を守る、法的規範を守る)からなる。対人的公正は、尊敬(尊重するという社会的規範に従う、たとえば中断されない。社会的儀礼に従う、たとえば年長者が話し合いを主導する)と礼儀(社会的な体面を保つという規範を守る、たとえば侮辱するような表現を使わない。個人の権利を守る、たとえばプライバシーを尊重する)からなる。また、情動的公正は、正当化(論理、感情や気分、原則、前例、費用便益分析、規範)、誠実さ(開示水準。保障の形態、たとえば規範的、法的、第三者)、合理性(期待に従う。利害関係のない第三者への依頼)、適時性(人生・生活のペースに合っていること。前例でかかっていた時間)、詳細性(明細の水準。必要性に合った個別化)からなる<sup>10</sup>。

---

<sup>10</sup> Colquitt, J.A., (2001), "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.386-400.

これらの諸概念は、不服を申し立てる当人やこれを受ける上司が必ずしも通常業務の中で明確にしているとは限らない。しかし、職場と業務を取り巻く制度と慣行のなかで、正式に整えてある手続という公式的側面と常識として組織内部で共有されている、ないし自明であると想定されている規範や期待からなる非公式的側面のどの部分のどの要素がコンフリクトや紛争に作用しているかを診断するときには有用な項目群である。

## 第2節 紛争の解決

### 1 紛争解決への3つのアプローチ

交渉と紛争解決研究は、表立って対立している当事者の立場(position)の裏にある利益(interests)に注目することがよりよい解決の鍵になると言ってきた<sup>11</sup>。と同時に、現実には、心理的、構造的にそれがいかに難しいかということも示されている<sup>12</sup>。

紛争解決過程にはフラストレーションをはじめさまざまな感情がからむことが多い。ビジネス上の交渉にも感情は混入するが、要求と拒否に始まる紛争解決にはその影響の度合いが圧倒的に強くなる傾向がある。

ユーリ、ブレット&ゴールドバーグによる炭鉱の労使紛争のフィールド調査は、利益に注目するアプローチが重要であることを認識しつつ、実際にはルールや手続が明示する権利(rights)に準拠するアプローチ、および、力を行使することで有力なほうが押し切ることで決着をつける権力(power)アプローチがあることを明らかにした<sup>13</sup>。たとえば、職場での不服・苦情の申し立てが、直属の上司との話し合いで双方が納得する策が見出されたり、誤解が解けたり、知識の欠落が補われたりなどで解決されることもあれば、そこに至らず、別の手続に持ち込んだり、裁判に訴えるという双方の公式な権利を明確化しようとすることもある。あるいは、ストライキやロックアウトの実行や予告といった権力行使によって相手に譲歩させるなどである。また、話し合いの決裂から権利手続、権力行使に展開することもあれば、相手を話し合いの場に着かせる目的で、法的手続や権力行使が用いられることもある。

---

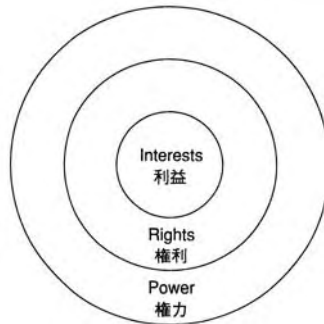
<sup>11</sup> Fisher, R., and W. Ury, *Getting to Yes*, (1981), Houghton Mifflin.

<sup>12</sup> Bazerman, M. H., and M. Neal, (1992), *Negotiating Rationally*, Free Press (バイザーマン&ニール『交渉の認知心理学：戦略的思考の処方箋』白桃書房、1997)は、7つの認知バイアスが双方にとってよりよい解決の可能性を妨げることを指摘している。

<sup>13</sup> Ury, W.L., Brett, J.M., and S.B. Goldberg, (1988), *Getting Dispute Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, Jossey-Bass, (ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002)。



第 4-2-1 図 利益、権利、権力の相互関係



(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002、p.9.)

## 2 より良い解決の規準

要求する側と拒否する側がそれぞれの主張を交わすプロセスで、各々の立場の根拠にある利害を調整する話し合いができることが平和的な印象になるが、当事者に知識や話し合うための能力と技術がなければ、独自の解決は難しく、現実的には権利アプローチや権力アプローチに頼らなければ、解決に至れないことも多い。ユーリ、ブレット&ゴールドバーグは紛争解決のために取りうるアプローチとその結果の評価基準としてコスト概念を適用した。これは、次の4つの項目からなる。

- (1) 取引コスト。紛争解決にかかる金銭、時間、心理的エネルギー、機会損失、資源が全体として低いこと。不服や紛争を抱えながらの仕事は、それらのない状態での仕事ぶりより長期的な能率や効率が高くなるとは考えにくい。上司にしても組織にしても、紛争の解決は業務の一部ながら、迅速、円満に解決されていれば、その時間とエネルギーをより生産に直結する業務に向けることができる。
- (2) 結果に対する満足度。満足とは解決によって当事者の利益の充足度が高いことはもとより、感情を発散する機会があった、あるいは自分が公正に扱われたと感じるかどうか、たとえば、自分のことを説明する機会、決定への参画水準が十分だと感じられたかどうかなどに左右される。また、第三者が介入する場合には、その人物の行動への印象も満足に影響する。
- (3) 関係性への影響。紛争の解決後も当事者の関係が継続する場合、解決のプロセスと結果がその後の関係改善の効果をもてるとよい。とりわけ企業内紛争においては、職場として日々の関係が持続すること前提にするのか、辞職や解雇も選択肢になるのかどうかの構えは重要になる。
- (4) 紛争の再発予防。解決に至ったとしても、その内容が紛争の根本的な原因を解消するものでない限り、また根底にある原因に触れていても、その解決が定着していなければ、同種の紛争は再発し、同じような解決プロセスを繰り返さなければならなくなる。

これら4つの規準は相互に関連している。結果への不満は関係性にストレスを与え、紛争の再発を招き、取引コストの上昇をもたらす。普通は複数のコストが同時に増減するので、この4つの規準を合わせて紛争のコストと呼ばれる<sup>14</sup>。

### 3 紛争とコスト

一般に、利益に集中して解決を進める方式は権利や権力を中心にする方式と比べると、全体としてのコストが低くて済み、権利と権利は主にそれぞれの取引コストの違いから権利型のほうが全体としてのコストが低くて済む。このことからコストの面からは、利益型、権利型、権力型の順に好ましいということが言える。

しかしここまで「現実的に」という表現を幾度も用いてきたように、利害関係の調整に一般的な優位性があるものの、これだけですべての紛争を解決することはできない。それぞれのアプローチのコストの違いがあるのと同じように、それぞれのメリットにも違いがあるためである。

利益型、権利型、権力型のメリットとコストを簡単にまとめると次のようになる<sup>15</sup>。

|     | <u>メリット</u>  | <u>コスト</u>  |
|-----|--|---|
| 利益型 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・当事者のニーズを満たすことで解決案の認証と実行につながる。</li> <li>・解決の実行の確認コストを削減できる。</li> <li>・立場の裏にある原因たる利害が解決されるので対立の再発可能性が低くなる。</li> <li>・新規で、クリエイティブな解決を促す。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・利害関係が調整できなければ、機能しない。</li> <li>・議題になっていない部分は省みられない。</li> <li>・解決がクリエイティブになりがちなので、前例となりにくい。</li> <li>・自分をうまく主張できない側には最小限の保護しか与えない。</li> </ul> |
| 権利型 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・解決策を将来の紛争のための前例にできる。</li> <li>・交渉による解決に必要となる権利の境界を明確にする。</li> <li>・弱者側への保護が最大になる。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・誰に権利があるかの決定には、利益型よりも高い取引コストがかかる。</li> <li>・例外的な情報や状況を考慮しない。</li> <li>・どの原則が妥当かについて当事者が合意できないときには機能しない。</li> </ul>                           |

<sup>14</sup> 同上訳書、11-13 ページ。

<sup>15</sup> Tinsley, C., “Culture and Conflict: Enlarging our Dispute Resolution Framework”, in Gelfand, M., and J.M. Brett (eds.), (2005) *The Handbook of Negotiation and Culture*, Stanford Business Books, pp.202-206.

- ・当事者の感情的側面を考慮しないことがある。
- 権力型
- ・どちらにパワーがあるかを明確にする。
  - ・弱者側のニーズや懸念を考慮しないことがある。
  - ・弱者側のダメージになる。
  - ・弱者側が解決に満足していなければ、解決内容の実行の監視コストが高くなる。
  - ・当事者の関係性を省みない。

各アプローチの適性は、たとえば次のような状況別に考えることができる。利益型が適当な状況特性としては、利害が調整可能である、今後のコンフリクトのために前例をセットすることを考えなくて良い、その紛争に独自の特質や事情がある、当事者の力関係が同じ、などがある。権利型には、当事者が正当で適用可能な原則について同意できる、特殊事情がない、公正であることや公正に見えることが重要である、力関係が不均衡で、強者が弱者に権力を濫用しかねない、原則を立てたり前例をセットする必要がある、などがある。権力型は、力関係の不均衡が明確で受容されている、強者に弱者を保護したり支援するのを促す別の責務がある、迅速な解決が優先されるなどの状況には好ましい<sup>16</sup>。

### 第3節 紛争解決システムの設計

#### 1 紛争解決の諸環境

紛争解決システムの設計には、解決システムの機能性とシステムの信頼性・信用性の2つの側面が重要になる。今回の米国調査において企業内紛争解決の複数の担当者が語ったのは、相談や苦情申し立てに来る社員には、できればことを荒立てたくないという思いがあるケースが多いことと、申し立てを行ったことで後から仕返しを恐れる気持ちがあることだった。とりわけ、企業が社内に設置している窓口や社員でもあるオンブズマンの守秘性や中立性はシステムやシステム設計の鍵の一つだといってよい。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ず、いきおい、社外の制度、特に裁判など取引コストの高い手続になることになる。

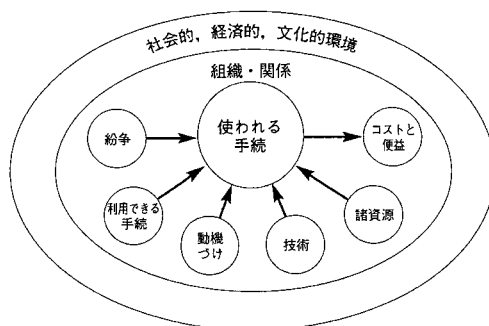
前述のユーリ、ブレット、ゴールドバーグの炭鉱労使紛争調査も、労使協定に基づく紛争処理制度が準備されているにもかかわらず、それが活用されずに高コストの仲裁や訴訟ある

<sup>16</sup> Ibid., pp.206-207.

いはストライキが頻発している状況が発端だった。

紛争解決システムの設計は、現在使われている手続の診断から始まる。第 4-3-1 図にあるように、紛争は採用された手続を通して何らかの結果になるが、使われている手続には 4 つの要因、すなわち、利用できる手続、当事者のモチベーション、技術、利用できる資源、が作用する。そして社会的、経済的、文化的な外部環境が使われている手続に間接的に作用する。たとえば、紛争ではなく、また近年は少し事情が変わりつつあるが、日本の企業内習慣では正当な権利として有給休暇があっても正式には取得申請しにくい社会規範のある職場があったし、ユーリらの炭鉱調査では、正式な手続があっても炭鉱の産業文化がストライキやロックアウトのような権力型のアプローチを多用させていたことが指摘されている<sup>17</sup>。

第 4-3-1 図 紛争解決制度の基本要素



(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002, p.24)

## 2 現状分析

使われている手続の診断は、用意されている手続、定められていなくても実際に使われている手続の確認、使用頻度、一般的な流れがある場合はそのプロセスと解決までに要する時間の明確化からなる。これらの情報から既存のシステムにおける紛争解決のコスト算出が可能となる。コストの具体化には、前述の 4 つの規準から、1) 実際に使われている手続がどれくらいの時間を要し、どれくらいの金額が費やされているのか、2) 紛争当事者は、結果にどれくらい満足しているか、3) その手続は人間関係や組織にどのような影響を及ぼしているか、4) 解決後に同種の紛争がどれくらいの頻度で再発しているか、を直接問うことで、有形無形の総コストが浮かび上がる。

次は、紛争解決にその手続が使われている理由を明確にすることである。現状に問題がある、すなわち、既存の紛争解決方式が高コスト体質になっている原因を明らかにしなければならない。考えられるのは、1) 低コストないし利益型で話し合う手続が欠如していること、

<sup>17</sup> ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ、前掲訳書、p.25.

2) あっても使う意欲がないこと、3) 使う技術がないこと、4) 使うための資源がないこと、である。

習慣的なものであれ、公式に整備されている法的なものであれ、どんな企業にも何らかの紛争解決手続があるが、それが発生するあらゆるタイプの紛争をカバーしているとは限らない。手続がないためにコンフリクトが行き場のないまま抑え込まれていたり、高コストの手続に直結していることがある。米国調査においても、紛争解決制度を策定した企業も、その手続の存在を周知する、そしてクレディビリティが確立するまでに時間がかかることが明らかになっている。

手続が準備されていても、当事者に活用する意欲がない場合がある。問題を申告することで、後々の上司をはじめ、職場からの報復を恐れたり、過去に利用していてもその時に、時間がかかりすぎる、発言機会がない、法的用語や規則などなじみのない言語の羅列で理解できない、といったことを経験していれば、手続に不信感を抱いていたり、少なくとも魅力は感じていないかもしれない。

立場の裏にある利害の調整が大切だということは分かっているが、対立や紛争状況といったことに絡む感情を抑えて、解決策を掘り起こしていくような創造的な話し合いをするには、しかるべき技術が不可欠である。利益型の話し合いを試みても、技術不足によって失敗体験をもってしまえば、次から試そうという意欲は減退する。

利益型で話し合う手続があっても、それを効果的に機能させる人材、情報、仕組みがないために実用につながらない場合がある。特に不足しがちなのは、当事者自身が問題解決を行うのをサポートできる能力を備えた人的資源である。従業員の苦情の解決の最短距離にいるのは直属の上司で、それも仕事の一つではあるのだが、解決の能力があるとも、適切な訓練を受けているとも限らない。とりわけ、苦情の対象が当の上司だったり会社組織にある場合は、中立性を備えた「資源」へのアクセスが手軽に得にくいことが障害になる。

診断はまず「どんな」種類の紛争が、どれくらいの頻度で、誰に対して起こっているかを特定し、ついで、紛争が現在「どう」扱われているか、そして「なぜ」特定の手続が用いられているかを確認する。これにより、使用手続の陰にある動機を明らかにし、利益型の手続を使うために満たすべき項目が解明される。つまり、訓練や指導の必要性、当事者をサポートするための人材、情報、仕組みといった資源の必要性を明確にすることが、制度設計の第一段階となるのである。

### 3 制度設計の6原則

ユーリ、ブレット、ゴールドバーグは、効果的な紛争解決制度の設計に次の6つの基本原則をあげている。1) 利益型を中心にする、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、4) 事前協議、事後フィードバックを組み込む、5) 諸手続を低コストから高コストの順に配置する、6) 必要なモチベーション、

技術、資源を提供する<sup>18</sup>。

- 1) 第一原則、利益型を中心にする、は、手続の設計、動機づけの強化、技術の育成、資源の提供の4つの具体策からなる。手続の設計は、できるだけ早期に交渉の形にすること、交渉手続を制度化すること、マルチステップ型に整えること（あるレベルで解決されない紛争は順に上の階層に上げられ、各段階で別々の担当者が解決にあたる）が基本になる。動機づけの強化は、窓口を多箇所に設ける、交渉担当者に権限を与える、報復を禁止する、話し合う場を用意する、ことによる。技術育成と資源提供は、人材の養成、確保、あるいは耳を傾けることから始まるさまざまなサポートを得られるようにすることが含まれる。また資源の一つではあるが、「調停」制度の準備は大きい。調停は紛争当事者が合意に至るのを手伝うもので、中立の第三者が調停人として話し合いを補助する。その機能は当事者の感情的フラストレーションを発散させたり、相手側の視点を見えやすくするための補助、あるいはそれぞれの利益を満たすような創造的解決策を作り出すなどで補助する。
- 2) 第2原則、交渉に「ループバック」を組み込む、は、利益型の手続で常に紛争が解決できるわけではないという現実に対処する。権利型で不調であっても権利争いや権力闘争にエスカレートするのを予防し、権利型や権力型に展開しても、そこから利益型の話し合いに軌道に戻せるようなステップを組み込むことである。権利型からのループバックには、情報手続（新たな訴訟になる場合、どのような見込みがあるかを過去の判例などのデータベースによって高コストの訴訟になるのを予防する）、助言型仲裁（拘束力をもたないかたちで、紛争が仲裁か裁判になった場合にどうなりそうなのかの情報を当事者に与える）、ミニ裁判（当事者それぞれを代理する弁護士たちが証拠と論拠を出し、中立の助言者の予測を聞く）、模擬陪審裁判（ミニ裁判の応用で、予測判断を正規の陪審員候補者名簿から依頼した模擬陪審員に聞く）などがある。権力型からのループバックには、クーリングオフ（争いを停止する一定期間を設ける）、危機交渉手続（話し合いを経ずに権力行使に移るのを回避するためのステップを定める）、第三者による仲裁がある。
- 3) 第3原則は、利益型の話し合いでは紛争が解決できないときの予備手段として低コストの権利手続、権力手続を準備することである。これは誰に権利があるかを定めるための手続と、だれに権力があるかを定めるための手続からなる。権利を決める低コスト手続には、従来型の仲裁（裁判よりは低コストの選択肢）、調停裁定複合手続（調停人が調停で解決しきれないときに、そのまま仲裁人として働くことで、同一紛争を別の中立者が担当するよりも効率的になる）、最終提案仲裁（仲裁人が当事者双方に最終条件を出させ、その間のどこかで決着させるのではなく、どちらか一

---

<sup>18</sup> 前掲訳書、第3章

方の最終条件で決める)がある。権力を決めるための低コスト手続には、票決、限定ストライキ、慎重の規定 (rules of prudence : 権力闘争の中で使用される破壊戦術の制限について事前合意しておく)がある。

- 4) 第4原則は、事前協議と事後フィードバックで、通知と協議、紛争後の分析とフィードバック(経験の定着)、フォーラムの組織(経験の共有)がある。
- 5) 第5原則は、いろいろ考えられる手続をコストの順に配列することである。基本は利益中心の交渉から始め、解決できなければ利益型の調停、それでも解決しなければ低コストの権利型へ、という流れになる。これにより制度の中に潜在するギャップが埋められるが、次に手続が用意されていることで、当事者は前半の手続を単なる形式的ステップとしてしか見なくなるリスクがあるので、その解消も念頭に置かなければならない。
- 6) 第6原則は、必要な動機づけ、スキル、資源を提供することで、他のすべてに関連し、手続を使う人たちの動機づけ、関連技術、必要資源を与え、制度が機能するよう補助することである<sup>19</sup>。特に、コンフリクトや紛争はできるだけ早い時期に解消、解決されることが望ましい。すなわち、当事者と直属の上司が「話し合う」技術を培い、自分たちで解決できることが目指されるべきなのであるが、より現実に向き合うためには、組織の現状に合った仕組みを整え、活用を促すと同時に、利用されるにたる機能、中立性、信頼性を構築する努力が大切になる。

#### 4 手続の配列

第4-3-2図は、こうした原則に従って配置された諸手続のリストだが、企業ごとに準備する紛争解決制度にこれらをすべて組み込むことを提案しているものではない。一つ一つは有効でそれぞれに最適な状況を想定しうるものだが、個別企業の諸特性に応じてピックアップしたり、機能を統合して制度に組み込まれるべきものである。実際に訪問した米国企業の制度はシンプルで分かりやすい仕組みになっているだけでなく、いずれの段階でも苦情や不服の申立人が訴訟する自由を認めるという柔軟性を備えていた。(なお、この図においてはmediationを調停、arbitrationを裁定、としている。違いは、調停では、解決案を紛争当事者に提案するにとどまり、これを強制する力はないが、裁定では担当者が最終的に提示する解決を当事者が受容する義務が、手続・制度に明示されている点である。)

---

<sup>19</sup> 前掲訳書、第3章

第 4-3-2 図

|   |  |
|---|--|
| <p><b>予防手続</b><br/>           通知と事前協議<br/>           紛争後の分析とフィードバック<br/>           フォーラム開催</p>  |  |
| <p><b>利益中心手続</b><br/>           交渉<br/>           口頭による迅速な紛争処理<br/>           複数の窓口設定<br/>           交渉手続の確立<br/>           多段階交渉<br/>           ワイズ・カウンセラー</p> | <p>調停<br/>           同僚による調停<br/>           専門家による調停</p>   |
| <p><b>ループバック手続</b><br/>           権利型<br/>           情報手続<br/>           助言型裁定<br/>           ミニ裁判<br/>           略式陪審裁判</p>                                    | <p>権力型<br/>           クーリング・オフ期間<br/>           第三者仲裁</p>  |
| <p><b>低コストの予備手続</b><br/>           権利型<br/>           従来型裁定<br/>           高速裁定<br/>           調停裁定複合型<br/>           最終提案裁定</p>                                | <p>権力型<br/>           票決<br/>           限定ストライキ<br/>           象徴型ストライキ<br/>           慎重の規定</p> |

(出典：ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ『「話し合い」の技術：交渉と紛争解決のデザイン』白桃書房、2002, pp.70-71)

それぞれの技法の特徴は学習し活用されるべきであるが、企業内紛争解決制度は何よりも「使いやすい」ものでなければならない。職場での紛争解決における使いやすさとは、その制度が備える機能としての解決能力への信頼とプライバシーが確実に守られるという約束への安心なのである。だが、制度策定の動機が米国で見られたように集団訴訟をはじめとする企業内紛争にかかる巨額な費用の削減であれ、企業の社会的責任や倫理の一環であれ、制度づくりのための制度作りとなり、出来上がったものの使い勝手が悪すぎて実用に耐えられないといった皮肉な結果も少なくない。今日では多くの企業がもっているリスク管理マニュアルがその一例である。

コンフリクトの発生は自然なものであり、その源となる組織の構造的課題や人間の不満の心理メカニズムの知識をベースにした仕組みづくりと人材育成が行われれば、これもやはり米国企業の例が示すように、多くの紛争は初期段階で解決されえる。しかしながら、こうしたことへの準備は投資よりも費用と認識されることが多く、企業内紛争が多発し、訴訟コス



トやレピュテーションコストが大きくなってからでなければ、本格的な取り組みが始まりにくいという性質があるのも事実である。

他方、日本発のグローバル企業の中には、コンフリクトや紛争の多様性に俊敏な対応を示しているところもでてきている。ある会社の場合は、それまで労組で吸収していた職場での不服、不満をリスク・マネジメントないしコンプライアンスの観点からとらえるようになった。しかしながら、想定される申し立てにはコンプライアンスのコンテキストにはそぐわない内容が予想されると、海外での経営経験から、新たに（名称は別として）オンブズパーソンを設置する体制を整えた。ただし、当然ながら重複する申し立て内容もありうることから、新機関の設置が既存の組織を否定するメッセージとなりかねないことも留意し、丹念な議論が重ねられたという。

職場の不服や苦情を受け付ける機能には、守秘義務の完遂はもとより、信用と信頼を築くことが絶対条件であり、その実現には当該部署の独立性を会社がバックアップするという微妙な相互関係がある。そのため、社外のコンサルタントからアイデアを購入するといったレベルのものとは異なる努力が必要になる。

#### 第4節 紛争解決スキル

本調査において聞き取りに協力して下さった企業オンブズパーソンあるいは企業内紛争解決を担う部署の人々、そして、そうした職能をサポートする機関の人々が、労働紛争を企業内で解決するための最も重要なスキルを問われて、口を揃えて回答したのが「聞くこと」だった。また、時に付け加えられることとして、特定のスキルではなく、重要なのはあくまで「態度」だという見解もあった。

「聞く」という行為、行動を紛争解決スキルとして検討し、改善を念頭において見直すことは、そのあまりの日常性と平凡さゆえに、かえって難しいかもしれない。他方、この技術育成ニーズは、部下を持つ管理職のための昨今の諸研修にも反映していて、研修テーマがメンタルヘルスであれコミュニケーションであれ、傾聴やアクティブ・リスニングなどといった少し目新しいラベルによって強調が試みられる。しかし、次にみるように、取り入れられている内容はたしかに大切なことではあるものの、実に常識的な項目が並ぶにとどまる。

この節では前半に、企業内紛争解決において必要とされる技術としての「聞く」ということを再検討し、後半は真のベテランといえる紛争解決担当者の経験に関する最近の調査結果を紹介する。

##### 1 「聞く」こと

###### (1) やまとことば

日本語としての「きく」という行為にある複数の意味合いを、その差をあえて無理に誇張

して、区別しようとするならば、聞く（hear：音として聞こえている）、訊く（ask：口でたずねる）、聴く（listen to：耳を傾けて聞く）に分けられる。これらを一体として、通常、私たちは「きいて」いる。質問する、訊く、を別にすると、同じ耳から聞くときの姿勢の違いであろう。強引ながら単純化するならば、受動的に聞くのと、積極的に聴く、ということの違い、となる。その意味を解釈して、聴くの「聴」の字を分解して、「耳に目と心を足して全身で聞く」とか「耳を傾けて十四の心で聞く」などと言う人たちもいるが、いずれも俗説である。白川静によれば、もとは、耳の下に壬（てい）があり、これらと徳とが合わさった形。壬はつま先で立つ人を横から見た形で、その上に大きな耳を加え、耳の聡明な（かしこい）こと、神の声を聞くことのできることをいう。神の声を聞くことのできる聡明の徳を聴といい、それで「きく」の意味になる。聴には聞き入れて「ゆるす、まかせる」の意味に用いることもある<sup>20</sup>。

もちろん、紛争解決担当者が耳を傾ける相手となる紛争当事者を神と見立てるものではないが、当事者たちが自分の立場から、紛争状況をさまざまに構成している現実を聞き分けられる聡明さ、それぞれのエゴを聞き入れる寛容といった「態度」が示唆されているとみてよいだろう。

また次にあげる積極的傾聴とは訳語ながら、積極的と傾の文字は本来の聴に同質の屋を重ねたデコレーションでもある。

## （2） アクティブ・リスニング（積極的傾聴）

アクティブ・リスニングとは、臨床心理学者カール・ロジャースの提唱した来談者中心療法(Client-Centered Therapy)の実践上の技術部分である。来談者中心とは、聞き手が精神分析理論に基づいて相手の話を解釈し、分析し、助言するよりも、相手の気持ちを受容し、共感的に理解することで、当人の自主的な問題解決や人格の成長を促す支援行動が有効だという考え方である。ロジャースは、当時のカウンセリングやセラピーが理論に準拠するがゆえに患者（この一般的呼称に対し、クライアントという言葉を用いたのも彼が最初だと言われている）には理解できない専門用語が使われることが多く、それが分析医と患者の間の壁になっていると考えていた。前節で述べたユーリ、ブレット、ゴールドバーグが炭鉱の労使紛争に取り組むことになった理由の一つが、既存の手續に不信感が持たれ、利用されていないことだったが、この背景にも、弁護士が炭鉱夫たちに分からない法律用語を多用する、ということがあった。

アクティブとは、相手の言葉の背後にある感情を常に理解しようという態度と努力のことで、聞いているときには、（1）相手のほうを向き、相手の傍で聞く、（2）相手の気持ちに注意を向ける、（3）うなずいたり、相槌を打つ、（4）相手が沈黙したら、沈黙する（5）

---

<sup>20</sup> 白川静、2003、『常用字解』、平凡社。

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、などが行動の基本ポイントであり、今日のどのカウンセリング技法にも共通する。姿勢や動作は非言語的に、言葉の反復や言い換えによる確認は言語によって、相手の心を聞こうとしているのだという態度を伝える。そして、相手が思考を言葉に変換していくプロセスにおける内省によって、本人が事情を改めて考えるということを促す作用がある。こうしたフィードバック機能によって、ケースによっては相手が自分自身の問題を解決できるように導く部分を強調するのが、近年の研修で人気のあるコーチングである。

しかし、上記のポイントはあまりにも当然で自明であるがゆえに、これといった技術だとして見直すのは意外に難しい。そこで、我々がいかに相手に耳を傾けることができなくなるものか、をここで省みたい。相手を尊重して聞いているつもりでも聞いていなかったり、また、聴いているのに、相手が聴いてくれていない、と感じることは誰しも、ごく自然に経験していることのはずだ。

### (3) 防衛機制

人はある経験をするとき、自己概念に同質のものは受け入れるが、異質のものや脅威となるものについては防衛反応をとる傾向がある。異質とは当人の知識の中にないことや既存の知識に反することで、脅威とは自己と敵対し、否定する要素のことである。こうした状況に直面したとき、そして、必ずしも異質でも脅威でもないにもかかわらず、そう感じてしまいやすい状況において、自分を守ろうとして意識的あるいは無意識裏に発動する心の働きを防衛機制といい、心理学者アンナ・フロイドの貢献による概念である<sup>21</sup>。

経営学の領域では、クリス・アージェリスが企業組織における個人の成長や上司と部下の関係を論じるなかで 16 種の防衛機制を挙げている<sup>22</sup>。たとえばその一つである心理的否定は、自己概念に異質なもの、都合の悪いもの、嫌なものは、目をあけていても見えない、耳があっても聞こえない、見たはずなのに聞いたはずなのに意識に何も残らない。だから確認しても、当人にごまかす気はなく、本気で「聞いていません」と答える。

企業や役所でのクレーム対応をめぐる昨今話題も、クレームをつける人々の意識構造やクレーム内容の正当性の他に、聞いているかどうかその態度がすぐさま察知され、そこが課題になっている。

日本でもベスト・セラーになった『話を聞かない男、地図を読めない女』のように原因が社会的性差であれ脳的性差であれ、また話を聴かないのがどちらであれ、聞いているけど聴いてくれていない、聞いているけれど聴いていない、ことが起こるのは特殊なことではなく、

---

<sup>21</sup> Freud, Anna, 1937, *The Ego and the Mechanisms of Defence*.

<sup>22</sup> Argyris, Chris., 1957, *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Individual*, pp.41-45, and 1967, *Executive Leadership: An Appraisal of a Manager in Action*, pp.94-98, Archon books.

常識として日々の生活の中で共有されている<sup>23</sup>。

#### (4) 交流分析とマネジャーの役割

心理学者エリック・バーンによる交流分析(Transactional Analysis)は、個人のパーソナリティが親(Parent)、大人(Adult)、子供(Child)それぞれの自我状態からなるモデルで表し、心の仕組みや対人関係の相互作用を記号で簡潔に解説した。Pは父性母性的な良心、Aは理性、合理性、冷静な判断、Cはもって生まれた本能を象徴する。二者間のメッセージのやり取りは、各自の自我状態の3つのウェイトのバランスが対応し、第4-4-1図のように、(1)相補交流(complementary transaction)、(2)交差交流(crossed transaction)、(3)裏面交流(ulterior transaction)と分類した<sup>24</sup>。

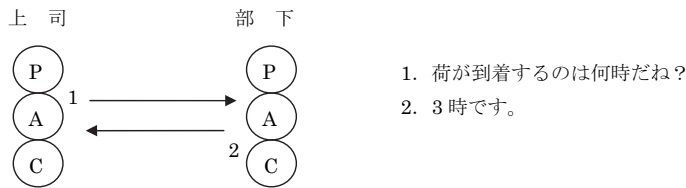
---

<sup>23</sup> ピーズ、A. & ピーズ、B., 2000、(藤井 留美訳)『話を聞かない男、地図が読めない女—男脳・女脳が「謎」を解く』主婦の友社。

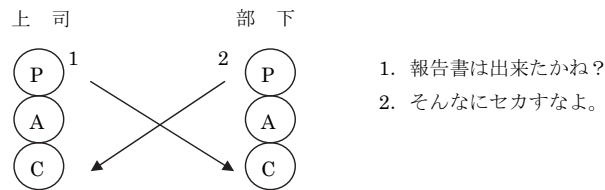
<sup>24</sup> Berne, Eric., 1964, Games People Play, Ballantine.

第 4-4-1 図<sup>25</sup> 一人の中に 3 つの性質がある< P (親)、A (大人)、C (子供) の自我構造>

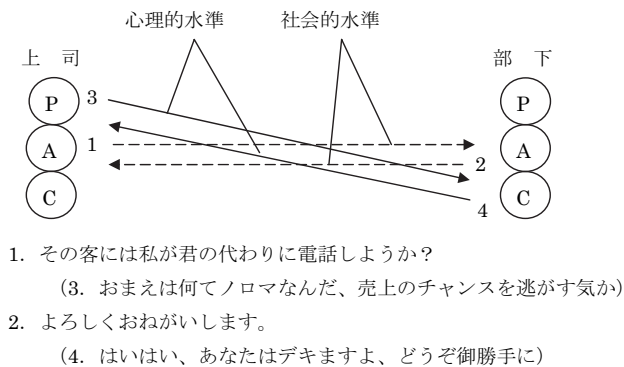
(1)相補交流：互いの期待に即した対応で、人間の諸関係の自然な秩序に従う。



(2)交差交流：刺激に対して予期に反する反応が生じるとき。不適切な自我状態が起動し、ストロークが交差する。



(3)裏面交流：複雑になり、2 つ以上の自我状態が同時に活動する。表面的にはまともに見えるように見えるが、背後で別のメッセージが交わされており、それが社会的に認められているかのようにカムフラージュされる。二重にメッセージが交換されている。



バーンは、人々はこうした普通のコミュニケーションを「繰り返し起こる一連の交流であり、何度も反復することが多く、表面的には合理的なものであり、一方では背後に隠されたモチベーションが存在する。もっと日常的に言えば、罨を隠した一続きの動きで、巧妙な装置のなかでのゲームだ」と言う<sup>26</sup>。

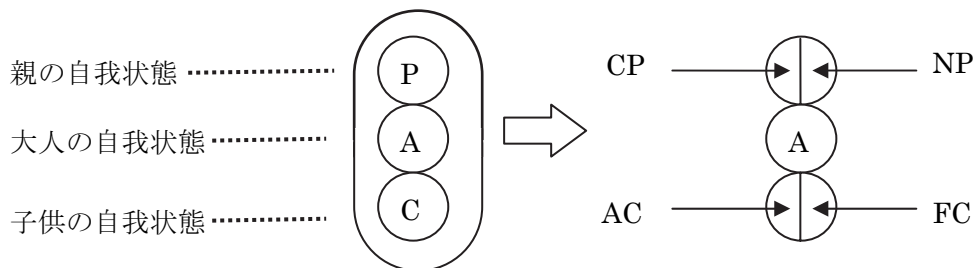
パーソナリティ構造はさらに第 4-4-2 図のように、P は、理想を求め、責任を担い、批判的になる側面(CP: critical parent)と養育的、保護的で干渉的になる側面(NP: neutering parent)に、C は順応的で従順、また依存的な側面(AC: adapted child)と自由で好奇心があり

<sup>25</sup> 奥村哲史、1988、「経営組織におけるコミュニケーション：組織の防衛機制とメッセージの構造」『商学研究科紀要』27号、51-53頁、早稲田大学大学院商学研究科。

<sup>26</sup> Baker, Dave., & Phillips, Keri, 1981, "Transactional Analysis," in Cary L. Cooper (ed.), *Improving Interpersonal Relations: Some Approaches to Social Skill Training*, pp.10-12, Gower.

かつ自己中心的になる側面(FC: free child)に分けられる<sup>27</sup>。3つの自我状態が5つの要素で形成されることで、メッセージの交差や複線性はさらに多様化する。

第 4-4-2 図 交流分析の自我構造



出所：Berne, Eric. , 1964, Games People Play, Ballantine, p. 25.

現場の管理職の仕事には公式的な側面と非公式の側面がある。企業組織が管理職に正式に付与するのは、組織階層上の公式の地位とそれに付随する公式の権限で構成される役割である。しかし現実には、職務記述書に記入しうる内容とは別の役割が多分に曖昧さを含みながら、当人に期待され、また当人もそれを知っている。仕事の中で展開するさまざまな状況の中では、役割期待や曖昧さの幅や質も変化し、交流分析で使われるパーソナリティ傾向の比重も変る。コミュニケーションがかみ合わない事態もさることながら、第 4-4-1 図の交差交流や裏面交流のようなことは頻繁に起こりうる。

管理職の仕事の大きな特徴の一つは、活動はばらばらに断片化されていて、それぞれにかける時間はどれも短いということなのだ<sup>28</sup>。聞くということが頭では分かっていたとしても、こうした時間的制約により、聴いて、気持ちを理解して、当人が自ら問題解決ができるように適切にフィードバックを与える、という余裕がなくなり、聞いて、対処を指示する、命令する、というルーティンに陥りやすくなる。国内企業でこの 10 数年間に進んだ人員削減により、管理職一人当たりの業務負担が増加傾向にあることは、この時間的制約に拍車をかけているとみてよい。

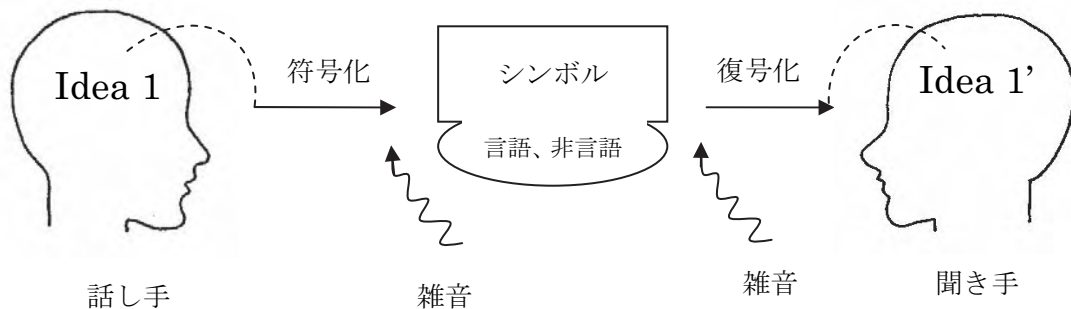
## (5) コンテキスト

パーソナリティの状態と並んで、コミュニケーションで伝達される内容の解釈に作用するのがコンテキストである。一方の発した言葉が、その想定通りの意味に相手が取らないことはごく一般的な現象である。

<sup>27</sup> Berne, Eric., op cit., p.48.

<sup>28</sup> ミンツバーグ、H.,1993、『マネジャーの仕事』、第 3 章、白桃書房。

第 4-4-3 図 コミュニケーションとメッセージ



第 4-4-3 図の符号化(encode)、シンボルの選択、復号化(decode)のいずれの部分にも、環境からの雑音が入る。これはこうしたプロセスの背後にあるコンテキストが、他人同士のように希薄な場合にも、家族のように濃厚な場合にも入り込む。

たとえば 119 番通報（米国ダラス市の消防署(F)が受けた救急依頼電話（かけた人：C）の会話分析では、受話器をもっている F と C がそれぞれ管理しなければならない状況の違いが、質問と回答が成立しなくなる様子が示されている<sup>29</sup>。

C:もしもし

F:はい、消防署です。

C:〇〇〇に救急車を一台お願いします。

F:どうなさいましたか？

C:わからんよ、わかってたら電話なんかしてないだろ。

F:救急車が必要なのはあなたですか？

C:いいや、私じゃない、母だ。

F:では、どうぞ看護師にお話してください。

C:ふざけるな！

これが直接言葉を交わす形から、間接的な伝達になれば、コンテキストの影響がさらに強くなりうる。

たとえば、昇進時期を控え、内心では自信がありながらも会社からの評価が気になっていた（というコンテキストにいた）ある課長がインターネットで捜し当てた興信所に自分自身の勤務評価の調査を依頼した。返ってきた調査結果は「可もなく不可もない」だった。この課長は急に意欲を失い、落ち込み、精神的に不安定になった。妻が神経科に連れて行き、担当医が上司に会って尋ねると、興信所の調査員に対し上司が「可もなく不可もない」と答えたのは事実だったが、調査目的がこの課長の引き抜きではないかと感じた（コンテキストに

<sup>29</sup> 岡田光弘、1999、「119 番通報の会話分析」、好井他編『会話分析への招待』、世界思想社、pp.196-222。

いた)ので、自社にとって重要な人材だから差しさわりのないように、適当に答えた、ということだった<sup>30</sup>。

おかれているコンテキストによって、伝えようとすることの符号化とその復号化がそれぞれに想定しない形で歪む。慎重であろうとしてとる言動が、その人物に期待している相手からは意欲に欠けるように見えたり、ユーモアで場を和ませようとするのが、軽薄だと受けとられたり、相手が軽んじられていると感じたり、といった解釈のギャップには、それぞれがおかれている状況も作用しているのである。

## (6) わかってほしい

「不平、苦情を窓口に申し立ててくる人は、聞いてほしいんです、会社の人に聞いてほしい、と思っているんです。」これは、日本企業でオンブズパーソンを務める方からの報告だった。ここで「会社の人に」というのは、友人や家族などプライベートな関係の人たちに、仕事の上での悩みや問題として聞いてもらう、のはもちろんながら、仕事、会社という共有基盤のある人こそ、本当のところを理解してくれるはずだ、分かってくれるはずだ、という期待だと考えてよいだろう。

この会社の場合、オンブズパーソンの職能要件を満たしている人を採用するだけでなく、この人物に自社を知ってもらうために半年をかけ、また各事業所の全員総会の場で15-20分の時間をかけてこの人物を紹介している。存在としては会社から独立性をもっているものの、まったく別の専門家に相談ないし不平申し立てを行うのとは質が異なる点がここにある。専門性だけでなく、どこかに共有性が直感できる相手に「きいてもらう」のは、感情の発散にとどまらず、わかってきている、わかってくれた、という救いの要素がある。

この会社での制度発足後の申し立て件数のうち、この担当者が聞く段階で(コーチングも含め)解決に至ったのは約半数にのぼる。

## (7) 2つの「訊く」からソリューション創出へ

第2節で述べたように、紛争解決への3つのアプローチ(利益型、権利型、権力型)のうち、可能であれば、全体としてコストの低い利益型が好ましい。利益型アプローチで解決するためには、紛争をもたらした、要求と拒絶というそれぞれの立場、特にその裏側にある利害のすり合わせが不可欠である。利害をすり合わせるためには、時に要求、拒絶の立場に隠されている利害に関する情報を掘り起こさなければならない。表立って述べられている要求や拒絶の内容とそれぞれの利害が一致している場合もあるが、当事者が自分に有利な外見を保つために本音の利害を隠していることもあれば、そうした真の問題に当事者本人も気づいていないこともある。これに接近するのが最後の「きく」である。

---

<sup>30</sup> 『エコノミスト』2007、8月28日号、pp.18-19.



うわべだけで形式的に「聞く」のではなく、相手が心を開くように「聴く」ことによって、表面に現れてきた情報をどうするか。出てきた情報、すなわち相手が話した内容がすべて事実だとは限らず、仮にすべて事実だったとしても、そのすべてが真実とは限らない。相手が嘘をつくつもりで話しているわけではなく、当人の目からは事実だとしても、そこには勘違いや誤解も混入しうるのが自然である。

そこで、「訊く」すなわち質問することによって、誤解や勘違いがあればそれを知らせ、また、自他の立場の裏側にある真の問題に気づかせ、そこにある利害をすり合わせて真の問題の解決可能性を探るために現実を再構成できるように、また本人がそういう気になり、自ら解決方法を見出し、解決に至れるように支援する。

紛争解決 (Dispute resolution) の re-solve の語源は、覆いを取り払い、その下で固く結びついているものを解きほぐすことである。そして第2節で述べた、解決の質を測る4つの規準は、取引コストが低いこと、解決への満足度が高いこと、当事者の関係性が改善されること、同様の紛争の再発が予防されていること、だった<sup>31</sup>。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て、自らの声が公平、公正に扱われたという意識が育ち、解決の過程から当該紛争の根本原因と対立のプロセスを学習していること、が質の高い解決だと言える。

こうした要素を具体化するのが「聴く」態度と「訊く」技術であり、訊くには、オープン・エンド・クエスチョンとクローズド・エンド・クエスチョンの2つの様式がある。オープン・エンド・クエスチョンとは、相手が話を展開できるような訊き方をする質問をいう。反対に、クローズド・エンド・クエスチョンは、相手が「はい」「いいえ」で答えるような訊き方をする質問である。前者は、相手から情報を引き出したり、相手が語りながら事情にかかわるプロセスを考えることを促す機能があり、後者は節目ごとに用いることで事の正否や正誤の明確化や現実的な解決への方向づけとなる機能がある。いずれも当事者が語ることを促すことで、本人に気づき (awareness) 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、利害の調整可能性に気づく、またあれば誤解に気づくことで、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。この意識は、単に指示、教示されて、受け入れるのとは質が異なり、自ら学びとった意識が伴うので、真の学習になる。この学習の質の違いを一次学習と二次学習あるいはシングル・ループ・ラーニングとダブル・ループ・ラーニングとして峻別し、いずれも後者の学習は、後に同様の問題に再び直面したときに、自ら解決を創出できる能力につながる<sup>32</sup>。

この質問技術を培うために自分自身の行動を省みる指針の一例としては、次のようなもの

---

<sup>31</sup> ユーリ、ブレット&ゴールドバーグ、前掲訳書。

<sup>32</sup> Argyris, C., & Schon, D.A., 1974, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, および、ベイトソン、G., 1986、(佐伯他訳)『精神の生態学』思索社。

がある。

まず、聞く姿勢としては、「耳を傾けるときに、自分は何を成し遂げたいのか?」「仕事のために、何をどうしたくて自分は耳を傾けるのか?」「プライベートのために、何をどうしたくて自分は耳を傾けるのか?」。

オープン・エンド・クエスチョンとクローズド・エンド・クエスチョンは、その質問形態に明確な区別がある。対話的コミュニケーションの展開を狙うオープン・エンド・クエスチョンの問い方には、たとえば「そのことについてお話いただけますか?」、「他に付け加えたいことがありますか?」、「どのように?」、「それから?」、「なぜそう思うのですか?」などが典型としてあげられる。

## 2 豊かな調停実務経験からのエッセンス

職場での紛争解決や労働紛争解決は、組織がどのような解決手続を用意しているかによって、さまざまな水準の解決行動が考えられるが、現実的には、同僚への相談、上司への相談、組織の相談窓口、名称はどうであれオンブズパーソンの窓口、社外の相談機関このあたりまでが、法的手段に至る前の段階であろう。この節で対象とする紛争解決スキルもそこまでを念頭においており、「きく」技術はそこに共通する。

紛争を「解決」することが明確な任務となる、特に第三者として、法的手続以前の段階で対立状況に介入する際の解決行動をここで検討する。

日本では領域によって訳語が異なるが、通常、mediation（調停）と arbitration（仲裁；法律系、裁定；経営・政治系）の違いは、解決案を強制する権限の有無である。調停は紛争当事者が問題を解決できるように支援し、解決案の推薦はできるが、その解決案を受諾させる権限がないのに対し、arbitration においては、担当する arbitrator（仲裁人・裁定人）に提示する解決案を受諾させる権限がある。

### (1) 一般的な技術リストとエッセンス調査

これまでも調停人(mediator)に関する調査では、紛争解決にあたってとるべき行動として、たとえば(1)交渉が中心事項から外れないようにしておく、(2)三者の話し合いの場では、重要な事項について一方の味方をするのは避ける、(3)当事者のニーズを明確にする、(4)みんなに緊張を和らげさせる、(5)一方ないし双方を固執している立場から動かす努力をする、(6)話し合いのための枠組みを作るのを補助する、(7)当事者が優先項目を考えられるように補助する、などがあげられている<sup>33</sup>。

米国で仲裁・裁定手続の前段階としての調停に関する取り組みが始まってからほぼ30年が経過した頃、その創始期から携わっているスティーブ・ゴールドバーグによって、ベテラン

---

<sup>33</sup> Carnevale, P., Lim, R., & McLaughlin, M., 1989, Contingent Mediator Behavior and its Effectiveness, K. Kressel & D. Pruitt, (eds.), Mediation Research, Jossey-Bass.

調停人に関する調査が行われた<sup>34</sup>。

調査は、MREP (Mediation Research & Education Project Inc.; 約 70 名。労使紛争と従業員調停) と SMG (The Senior Mediators Group; 約 20 名。企業経営と従業員領域が主だが、公共政策や環境、労使、家族を含む多彩な領域で活動) の 2 つの組織の名簿 (重複在籍者は 3 名) と、両組織に属さないシカゴ市在住ベテラン調停人 6 名を含め、郵送法で 2004 年 2 月に行われた。

調査依頼書の内容は「ご自身の調停人としての成功の理由」と「解決をもたらす能力の鍵となるスキルやテクニック」について、長くなく一段落でもよいし、1, 2 ページでもよい。これは広報向けではなく、ご自身が自分の本質的な強みとテクニックだと本当に考えているものを書いてほしい」というシンプルなものだった。

依頼書は 93 人に送られ、35 人から回答があった。そして、調停経験が 50 件未満の 5 人の回答は、この調査が対象とする経験豊富な(experienced)のカテゴリーには入らないとして除かれた。残った 30 人のうち 28 人は 100 件以上の調停経験があり、2 人が 50 件以上 100 件未満だった。19 人が男性で 11 人が女性。法学の学位は 19 人が有していた。年齢は 40 代前半から 70 台中盤で、80%は 50 歳以上、半数が 60 歳以上だった。所属先は MREP が 13 人、SMG が 11 人、2 人が両方に所属し、4 人がどちらにも所属していなかった。

## (2) ラポール形成

回答者の 75%以上が自分の成功の主因と述べたのは、紛争当事者とのラポール (理解、共感、信頼からなる関係) を形成する能力だった。

もちろん、こうした定性的調査による回答は、個人的な観察と感想なので、限られた人数の単純な方法で、しかも別の見方をするかもしれない紛争当事者や部外者の視点を考慮せずにラポールが一番と断言するのは科学的ではない、という見解もあろう。しかしながら、彼らが長年にわたり経験を蓄積してきたのは、しかるべき解決を重ねてきたからこそ調停を依頼されてきたのであり、彼らが自らの行動の効果に関して、その成功要因を検討するのは一つの視点に過ぎないものながら、考慮に値する。

当事者との信頼、信用の関係を確立することが重要になる理由としては、そうした関係により、紛争当事者が調停人によりしっかりコミュニケーションすることを促進し、その結果、当事者が自分たちの手で解決を作り出す (craft) のを補助するのに必要な情報が提供されることが多くなることがある。また、紛争当事者に安心感と信頼感が生まれることから「調停人が一方の立場を相手に「説明」できる」、「信用が生まれることで、調停人がそれぞれに相手側の道具ではないことを確信させ、そうみなされてもいけないことを示せる」ことが指摘されている。

---

<sup>34</sup> Goldberg, Stephen B., 2005, The Secrets of Successful Mediators, *Negotiation Journal*, Vol.21, pp.365-376. 本節は、当論文に依拠している。

では、そうした重要なラポールはどのように形成されているのか。これには大多数が、共感的に聴くことが鍵だと言っている。これは、調停人が当事者の感情、ニーズ（欠乏感）、懸念・関心・心配(concerns)を心から気遣っている、というメッセージを伝えることだ、という。「当事者の気持ち、関心・懸念・心配事項に心から耳を傾け、解決に向かって動くのを難しくさせている諸要因を認識するのに時間をかける」、「多くの質問をしてその返答に慎重に耳を傾ける、このことが、自分と自分が一緒にいる相手の間に絆（同情意識ではなく共感意識）を形成する。この絆が、解決に至らないことで調停人をがっかりさせたくないという気持ちに結びつく。」

また、当事者とのラポール形成がうまくできたのは、正直で、倫理的で、信頼できるという自分自身に対する定評によるものだったという回答もあった。

以上のことは、「聞く」ことの機能をあらためて別の角度からみたものだといえるが、カウンセリング系の傾聴でさほど論じられていないのが次の点である。

### (3) 解決策と創造力

共感的で、信頼関係を育てることがきわめて重要だと考えられていることは分かったが、ラポールが形成されれば、それで紛争の解決が導かれるわけでない。次の課題は、紛争当事者とラポールを形成した調停人が、当事者が解決に向かって動くために何をするのか<sup>35</sup>である。

(この調査で)調停人がラポールの形成後、解決の成立という意味で成功の核とした戦術(tactics)の中で、最も重要だとしたのは、「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」だった。30人中14人が、これを自分の中心的長所ないしテクニックの一つにあげている。調停人の役割には、生まれ持ったの創造性がぜひ必要だという回答もあった。

回答では創造性は「枠から出て(outside of the box)考える」、「新しい方向で考えさせる」、「当事者が奪い合おうとしているパイの種類を変える」、「対立に関する各々の理解とは違う枠づけ方をさがす」、「課題を処理する新しい方法を考え出す」、「オプションを創案する(invent)、中には象徴にすぎないのに感情や痛みが認められて、有意義な解決や公正の解決の障害物が除去されるものもある」などと記述された。

もっとも回答の中には、「自分の能力は創造的な解決を形成するところにあるが、これは注意深く聞く能力だ」、「十二分に耳を傾ければ、相手が意識せずに、何が紛争を収めるかと言うことを話してくれる」、「自分の最大の弱点は創造力の欠如だ。自分は知的な人間だと思うが、直線思考で全体思考は得意ではない。だから、自分以外の誰かが創造的で受け入れ可能な解決を思いついてくれるだろうと期待して、当事者に話を続けさせることでやってきた」、「自分はとにかく良い聞き手で、他の人が調停の場で聞き逃している多くの表現を聞き取っ

<sup>35</sup> Kressel, K., & Pruitt, D.G., 1985, Themes in the Mediation of Social Conflict, *Journal of Social Issues*, Vol.41, No.2, pp.179-198.

ている。そこには『条件提示』に近いものもあり、これが分かると、後は翻訳というかなり単純な仕事になる」というものもある。

#### (4) 忍耐力

他にも2つの戦術が、当事者を解決に向かわせるのに効果的な方法だとしてよく言及されていた。ユーモアを使って緊張感を和らげることと、忍耐力と執着心を組み合わせて、紛争当事者の一方ないし両方が解決は不可能だと思いついてしまっている、解決を促し続けることである。たとえば、「とにかく辛抱強く我慢し、解決するまではやめないと言い続ける」、「私は粘り強く、あきらめない」、「忍耐。紛争当事者には時間枠を決めさせない。当事者が性急で、それは無理だといっても、必要ならいくらでも時間をかける用意がある、と」、「ものすごい忍耐力がある。彼らが私を投げ出さない限り、あきらめない」。

回答の10%に満たなかったが他の戦術には、(1) 解決しない場合にどうなるかを当事者に注目させる、(2) 適切な瞬間が見えたら、解決に向かって当事者の背中を押す、(3) 当事者双方に相手のニーズを理解させるようにする、(4) 解決可能性に対して極端に楽観的な態度を維持し、当事者が解決に向けて努力するのを促す、がある。

もともと、要求が拒絶されたところから紛争は始まり、そこには自分の立場の根拠となる公正感があり、それが阻害されたという感情が絡んでいることも少なくない。したがって、当事者の目に成功の見込みが薄く見えれば、解決に向かおうという心理的エネルギーは沸きにくいものだ。

ただし、忍耐は、当事者がたとえ歩みは遅くとも、合意に向かって動く限りにおいてのみ価値がある。当事者の一方ないし両方を解決に向かわせるためには刺激が必要だと確信でき、話し合いの期限が決められてない場合には、調停に期限を定めることも有効である。双方ともに本心では合意を求めていたり、調停人の関与なしにその合意が成立する可能性が小さいとされているときには、この戦術は切迫感を生み、合意に必要な何らかの譲歩を当事者に促すだろう。

また、緊張を緩和するのに適切なユーモアを活用するのも、解決を実現するのに有効な場合があるが、得手不得手はある。

#### (5) 当事者が解決した気持ちになること

調停人が実際に使っているラポール形成の主要テクニックは、共感的リスニングだった、これは(1) 各当事者のニーズ、懸念・関心に慎重に耳を傾け、そうしたニーズや懸念関心を理解していることを「そうですか」、「わかります」、「つまりおっしゃっていることは、、、ですね」といった表現を頻繁に挟みこんで、注意深く聞いていることを態度で示す、(2) こうした懸念関心の少なくとも一部には正当性があることを認め、(3) そのニーズや懸念関心を当事者が満たせるよう努力することを知らせる。ただし、相手側の表明しているニーズや

懸念・関心よりそちらが良いといったような示唆はしてはならない。

自分に対する信頼は、評判や適切な資格を所有していることからもたらされることも回答にある。どのような社会、組織に所属しているかということも信頼感の醸成に作用する。

ラポールの形成は、レクリエーション、旅行、子供などのような、共有しうる個人的な話題を見出したり、共通の価値観について話したり、紛争当事者の特性や活動の一つを取り上げて認めたり、自分の誠実さを行動で示すことなどによって、調停の初期に実現されうる、という見解もある<sup>36</sup>。

もっともラポール形成活動は、調停の初期に限定する必要はない。調停では多くの「デッド・スポット」がある。少なくともコーカス（紛争当事者と個別に話をする期間）の間は、調停人は紛争課題から離れた話もすることができ、これが調停人と当事者間の絆の形成に役立つ。ただし、紛争当事者間にはラポールなどないことが多いため、調停人は自分のラポール形成は慎重に進めなければならない。たとえば、一方よりも他方に好意的だというような先入観を与えたり、そうしたことを相手から詮索されないように注意すべきである。

この調査結果の大きな特徴は、信頼関係を形成することの重要性を指摘しつつ、調停の成功要因として、これまで十分に考慮されていない点を指摘したことである。それが、解決のアイデアを生み出す能力の認識だった。革新的なアイデアは、生まれ持った創造力や経験に裏打ちされた能力からも、丁寧に当事者に耳を傾けることからもたらされる。

いずれのケースでも重要なのは、経験豊かな調停人は、そうして生み出した革新的なアイデアを紛争当事者のものとする傾向があることだ。そうすることで、その解決が調停人によって考案されたと思う場合より、当事者が解決策への同意を「自分のもの」として認識し、従う義務をより強く感じる可能性が高まるからである。もちろん、そうしたアイデアが紛争相手から一方的に出されたものだと思えば、心理的反発から内容を吟味する以前に、自分に不利なものだと思い、拒否する可能性が高い。

大切なのは、紛争当事者が解決過程に単に形式的ではなく、本当の意味で参加、参画している、という意識をもつことであり、制度や手続が、そうした意識を自然にもてるようにデザインされていることなのだ。

---

<sup>36</sup> Moore, C., 1996, *The Mediation Process*, Jossey-Bass.

## 第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

## 第5章 紛争解決のための人材養成トレーニング

### 第1節 労働分野と紛争解決トレーニング

#### 1 米国の労働分野における紛争解決

米国等で、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いる。米国では、90年代以降、労働分野において新しいタイプの紛争解決手法が普及しはじめた。主流化（Mainstreaming）と呼ばれる<sup>1</sup>など、その考え方は急速に普及している。

Lipsky らの研究によれば、Fortune 1000 の会社が過去3年間で、88%が調停の経験、80%が仲裁の経験がある<sup>2</sup>。ADR（裁判外紛争解決）を使う理由として、一般的には安さと早さが挙げられるが、必ずしも安くなくてもADRを好む場合があるとされる。企業が調停を好む理由として、当事者自身が決定できること（83%）、より満足度の高いプロセスである（81%）、より満足度の高い合意（67%）などがあげられている<sup>3</sup>。また、彼らの調べのうち、12%の企業は非常に強いADR支持のポリシーを持っている。彼らの調べによれば、ADRを行うのに積極的な企業の8割は、企業内の紛争解決トレーニングを置いて重視しているのに対して、ADRではなく裁判を重視する企業では、2割しか紛争解決トレーニングを置いていないという結果が出ている<sup>4</sup>。

労働分野における調停の活用で有名なのは、USPS（U.S. Postal Service、米国郵政公社）のREDRESSと呼ばれる取組である。USPSでは、約80万人の従業員の紛争を解決するために、大規模な社内の調停システムを整備した。変容型調停（Transformative Mediation）<sup>5</sup>と呼ばれる、リーガリスティックな調停（評価型調停）とは対極にある手法を採用したことも注目された。導入時の98年に1万4千件あった公式に提出された苦情が2002年には10,630件に減少するなど、効果が認められている<sup>6</sup>。

米国では、職場に対して第三者のプロフェッショナルとしての調停サービスを活用することもあるが、職場内ピア・メディエーション<sup>7</sup>と呼ばれる職場の同僚による調停サービスも

---

<sup>1</sup> Catherine Cronin-Harris "ADR and Beyond Mainstreaming: Systemizing Corporate Use of ADR" 59 Alb. L. Rev. 847 (1996)

<sup>2</sup> David B. Lipsky & Ronald L. Seeber "In Search of Control: The Corporate Embrace of ADR" U. Pa. J. Lab. & Emp. L. 133 (1997-1998), P137 (以下Lipsky)

<sup>3</sup> Lipsky, P139

<sup>4</sup> Lipsky, P153

<sup>5</sup> 変容型調停とは、紛争の解決そのものよりも、当事者の変容（成長）を重視する調停手法である。Robert A. Baruch Bush & Joseph P. Folger (2005) "The Promise of Mediation - The Transformative Approach to Conflict" Jossey-Bass

<sup>6</sup> [http://www.usps.com/redress/\\_pdf/MediationChart.pdf](http://www.usps.com/redress/_pdf/MediationChart.pdf) 2008年3月アクセス

<sup>7</sup> ピア・メディエーション（peer mediation）という用語は学校内での生徒同士の調停を指す場合が多い。労働環境において職場の同僚が調停人になるケースでもピア・メディエーションという用語が使われる場合がある。



よく使われている<sup>8</sup>。また、外部から調停人を調達する場合にも、弁護士調停人には限らない。例えば、上述の UPSP の REDRESS では、コミュニティ調停<sup>9</sup>で活躍していた弁護士でない調停人が多く参加したと言われている。このように、調停人には、多様な担い手が想定されるが、調停人の活動内容を規定し、紛争解決の品質を確保するために調停トレーニングがある。従って、米国の労働分野の調停にとって、調停トレーニングは不可欠な制度と言える。

米国でも、現代の ADR は 60 年代から 70 年代の活動をルーツに持つせいぜい 30 年ほどの浅い歴史しかない新しい分野である。したがって、米国において、ADR の理解や活用にはまだまだ障害があることは事実である。たとえば、調停を使わない理由としては、「調停は強制力がないので、ステップが増えるだけ」「調停は知られていない。利用への合意を取り付けるのが大変。特に、弁護士が使いたがらない」といった企業の認識がある<sup>10</sup>。このように、ADR に対する理解が少ない状況下でも、調停をはじめとする ADR が広く使われるようになった背景には、紛争解決トレーニングが広報としての役割を果たしたことも示唆される。

## 2 労働分野の紛争

現代人の主たる生活時間を占有する労働が起因する問題は、非常に多様である。典型的な労働問題として類型化される賃金不払いや解雇、セクハラなどだけでなく、うつなどの労働者の心身の問題や、提供されるサービスや商品の品質をめぐる問題も、多くのケースで労働環境が主たる原因の一つになっている。また、近年では、偽装請負に代表されるように、雇用関係と下請関係の境界線もあいまいになりつつある。このように、労働分野の境界領域で多くの現代的な問題が発生している。

個人の仕事への評価を数値に還元する成果主義の制度が普及し、隣の従業員への伝達時にさえ、「わたしの言い分が正しい」という一方的な電子メールを出すような仕事の仕方が広がってきている。その結果、従来共同体としての結束力を誇ってきたはずの日本の職場が、協力できない「不機嫌な職場」におちいり、様々な問題を引き起こしている<sup>11</sup>。

中間共同体の専制<sup>12</sup>とさえ言われる日本の職場ではあるが、共に助け合って働くという共同性が後退している。しかし、個人単位でそれぞれを助ける制度的な工夫も十分でなければ、

---

<sup>8</sup> Rebecca Jane Weinstein (2001) "Mediation In The Workplace" Quorum, P3

<sup>9</sup> コミュニティ調停とは、1970 年代後半にできた近隣調停センター (Neighborhood Justice Centers) などを起源とする社会運動である。背景には公民権法の制定があり、コミュニティ自治による社会正義の実現を理念として掲げて始められた。80 年代以降に裁判所における ADR 制度化が進む過程で、多くのコミュニティ調停センターは、裁判所から事件の移送や財政支援を受けるようになった。この過程を捉えて、コミュニティ調停の挫折（裁判所に取り込まれた）と理解する見方もあるが、むしろそれまでの活動が認められて継続的な存立基盤を得て、発展の足がかりを得たという見方も存在する。米国コミュニティ調停協会 (NAFCM: National Association For Community Mediation) によれば、現在全米で 550 のコミュニティ調停センターが存在する。  
<http://www.nafcm.org/pg5.cfm#footnote2>

<sup>10</sup> Lipsky, PP149-150

<sup>11</sup> 高橋克徳、河合太介、永田稔、渡部幹(2008)『不機嫌な職場』講談社現代新書、47 頁（以下、不機嫌な職場）

<sup>12</sup> 井上達夫(2001)『現代の貧困』岩波書店、151 頁

協力関係を再生するためのノウハウも十分に育っていない。結果として、会社全体としての整合性に乏しい対症療法的施策を実施せざるを得ない。たとえば、うつの問題であれば、うつになった本人の問題として、産業医やカウンセラーに任せる程度で処置済みとして、うつを生み出した職場の風土や行動原理の改善につなげない<sup>13</sup>。あるいは、不祥事の問題が起きたときの対策が、「物言えば唇寒し」的なものになる。結果として、かえって事なかれ主義を蔓延させる「法令遵守コンプライアンス」に貴重な資源を費やしている<sup>14</sup>。

### 3 新しい紛争解決トレーニング

米国等で新しく登場した紛争解決システムは、「紛争そのものを悪と見なさず、むしろ学習機会」として捉える理念を持っている。その理念が最も明確に現れるのは、調停であり、調停トレーニングである。先述したように、米国においても、裁判手続という対抗的（Adversarial）で適法性を尊重する（Legalistic）紛争解決手続が主たる方法であった。現在においても、揶揄されるほどの裁判社会であることには疑いがない<sup>15</sup>。

その米国において、新しい紛争解決分野にかなりの資源が投入され、その結果姿を現したという側面がある。例えば、Hewlett 財団は一社で、1984 年から 2004 年までの 20 年間に 160 ミリオンドルという巨額の資金を投入している<sup>16</sup>。法学だけでなく、社会心理学、心理学、哲学、政治学、経済学、文化人類学など多様な学問分野が融合して、新しい「紛争解決分野」が登場した。ほとんどの米国のロースクールが ADR のコースを設けている一方で、ペパダインのように専門の修士課程がある大学や、ジョージメイソンのように博士課程まである大学も存在するなど、独立した分野として見なされるように成長してきた。

調停トレーニングは、大学院等の専門教育としても行われているが、数日間集中型（例えば 40 時間程度）のものが多く、そして、こうした集中型調停トレーニングの受講経験は、多く調停サービス実施機関で、調停人名簿（Roster）への掲載条件になっている。調停トレーニングの提供主体としては、大学の他、コミュニティ調停センターから民間会社まで様々な存在する。コミュニティ調停センターは裁判所等の公的資金援助を受けて、無償ないし安価な調停サービスと調停トレーニングを提供している。コミュニティ調停センターが提供する調停トレーニングには、一般民事のものや若者向けのものも多いが、様々な類型毎のものもあり、加えて企業の管理職のためのコースが設けられている場合もある<sup>17</sup>。

<sup>13</sup> 不機嫌な職場、24 頁

<sup>14</sup> 郷原信郎（2005）『コンプライアンス革命』文芸社、25 頁

<sup>15</sup> もっとも、ADR によって訴訟件数が減り始めているという議論がある。Mark Galanter（2004）“The Vanishing Trial: An Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts”, *Journal of Empirical Legal Studies*, Vol.1, Issue.3, 459-570 (Nov,2004), ABA

<sup>16</sup> David Kovick（2005）“The Hewlett Foundation’s Conflict Resolution Program – Twenty Years of Field-Building 1984-2004” Hewlett 財団が有名だが、他には Ford 財団などもこの分野への拠出がある。また、米国では裁判所を中心として、コミュニティ調停等の ADR を財政的に支援する仕組みを整備している州も多い。例えば、有名なところで、フロリダ、カリフォルニア、ニューヨーク、ハワイなど。

<sup>17</sup> 例えば、ハワイのコミュニティ調停センターの一つである“The Mediation Center of the Pacific”ではマネ

一方、わが国での伝統的な紛争解決制度では、米国型のこうした当事者の自己決定を支援する考え方は乏しい。紛争の排除を基調とする考え方は依然として存在するだろう<sup>18</sup>。例えば、戦後すぐに作られた『調停読本』には、「のびのびは 人の迷惑 国の損」<sup>19</sup>という調停の考え方を示した川柳が掲載されている。当事者をエンパワー（Empower）し、当事者相互に認め合うこと（Recognition）<sup>20</sup>を援助する自己決定を支援する考え方が、方法論として具現化されるには至っていない。

理論に関しても、わが国では、“Getting to Yes”が『ハーバード流交渉術』というタイトルとして翻訳されたことに象徴されるように、合意形成や紛争解決は“術”に過ぎないという認識が強く、学問分野として成立しつつあるという認識が乏しい。こうした分野は実務家の散発的なノウハウを収集したものに過ぎず、まともな学者が正面から取り組むべきテーマであるとは十分に理解されてこなかった嫌いがある<sup>21</sup>。

それでも、ブルックリンの調停人であったレビン小林久子氏が 90 年代半ば以降に米国の調停技法を紹介し、別席ではなく同席で進める点などが驚きを持って迎え入れられた。レビン氏が九州大学<sup>22</sup>の教官として調停トレーニングを日本語で紹介し始めたころから、実務家や学者にもそれなりに影響を与えるようになった<sup>23</sup>。経済産業省・日本商事仲裁協会・日本仲裁人協会「調停人養成教材」（以下、JCAA 調停人養成教材）<sup>24</sup>も、いわばレビン氏の活動の延長上にあり、米国の調停技法をなるべく忠実に紹介しようとして作られたものである。現在では、他には、NPO 法人日本メディエーションセンター<sup>25</sup>や、コロンビア大学出身の鈴木由香<sup>26</sup>氏によるものなど、いくつかの取り組みがある。このうち、JCAA 調停人養成教材は、2004 年度から 2006 年度の 3 カ年にわたって、主として企業間取引における紛争解決を、企業人 OB 等非法律家が調停人として活躍できる点に留意して作られた。また、同教材は利用

---

一ジャ向けの研修を実施している。[http://www.mediatehawaii.org/mediation\\_for\\_managers/](http://www.mediatehawaii.org/mediation_for_managers/)

<sup>18</sup> もっとも、現代では、家事調停などにおいて、調停は当事者の主体的な決定を重視するとされ、多くの調停手続でそのような説明さえなされていると言われる。しかし、日本の裁判所において、当事者の主体的な決定を支援するための「方法論」が十分に研究され、開発されてきたかと言えば、かなり疑問であると言わざるを得ないだろう。

<sup>19</sup> 最高裁判所事務総局（1954）『調停読本』171 頁

<sup>20</sup> Empower と Recognition を追求する調停は、変容型調停（Transformative Mediation）と呼ばれる。これは、促進型調停（Facilitative Mediation）として主流化した、コミュニティ型調停の実践に対する反省から生まれた、いわば原点回帰の方法と見ることができる。Bush & Folger（2005）, P15 調停人行動規範や調停を規定する法律条文でも、当事者の自己決定（Self-Determination）を援助し、よく情報を得た合意（Well-informed Decision）をはかるのが調停であると定義されていることから明らかなように、エンパワーは現代調停の基礎概念である。

<sup>21</sup> もっとも、いくつか本格的な著作も存在する。例えば、廣田尚久（1993, 2002, 2006）『紛争解決学』（信山社）。

<sup>22</sup> 九州大学紛争管理研究センター。

<sup>23</sup> 和田仁孝教授によれば、法社会学者や民事訴訟法学者など一部には、北米型調停の存在が知られていたが、調停技法の紹介後に本格的な理解が可能になった。和田仁孝（2007）『ADR 理論と実践』有斐閣、36 頁。

<sup>24</sup> 経済産業省・日本商事仲裁協会・日本仲裁人協会「調停人養成教材」（以下、JCAA 調停人養成教材）は、2004 年度版、2005 年度版、2006 年度版の 3 カ年分存在する。

<http://www.jcaa.or.jp/training2006/2006top.html>

<sup>25</sup> NPO 法人日本メディエーションセンター <http://www.npo-jmc.jp>

<sup>26</sup> 鈴木由香氏の著書には、『コンフリクト・マネジメント入門』（自由国民社、2008）など。

条件の自由度が高く、日本仲裁人協会、桐蔭横浜大学、早稲田総研、岡山弁護士会、全国青年司法書士協議会及び様々な単位司法書士会、日本行政書士連合会及び様々な単位行政書士会など、多様な団体で活用されている。

労働分野に特化し、かつ米国型調停の手法を紹介したプログラムは見あたらないのが現状であるように思われる<sup>27</sup>。

調停以外の、裁判外紛争解決（ADR）の方法としては、仲裁やオンブズなどがある。日本仲裁人協会では、仲裁人の研修を行っている。

第5-1-1表：受講可能な調停トレーニング（メディエーショントレーニング）

- 集合研修型一般公開型（大学関係）
  - 九州大学 紛争管理研究センター <http://www.law.kyushu-u.ac.jp/~cms/indexj.htm>
  - 早稲田総研 <http://www.w-int.jp/education/seminar/med/index.html>
  - 桐蔭横浜大学 ミディエーション交渉研究所 <http://www.cc.toin.ac.jp/univ/japanese/mediation/>
- 集合研修型一般公開型（団体）
  - (社)日本仲裁人協会 <http://arbitrators.jp/>
  - (NPO)PI-Forum <http://www.pi-forum.org/>
  - (NPO)日本メディエーションセンター（JMC） <http://www.npo-jmc.jp/index.html>
- 集合研修型医療分野
  - 医療コンフリクト・マネジメント研究会 <http://www.conflict-management.jp/index.htm>
  - (財)日本医療機能評価機構 認定病院患者安全推進協議会 <http://www.psp.jcqhc.or.jp/psp/dl-theme.html>
- オープンリソース（公開型）トレーニング教材
  - (社)日本商事仲裁協会(2006年度) <http://www.jcaa.or.jp/training2006/2006top.html>
  - (独)経済産業研究所・ADR人材育成試行プログラム 2003年 <http://www.adr.gr.jp/training2003/>

<sup>27</sup> 労働分野での米国型調停の手法を紹介したものとして、稲葉一人（2007）「ゼロから学ぶADR」『スタッフアドバイザー』税務研究会。また、イーブ社（<http://www.eapjapan.com/>）が職場環境への調停技法の活用を紹介を行っている。ただし、イーブ社が販売している書籍「メディエーション・スキル」では、セルフ・メディエーションという概念で、労働者ひとりひとりがメディエーションスキルを身につけるという発想による紹介となっている。同書では、職場内外の専門メディエーターの設置についての記載は見あたらない。ダニエル・デーナ（2003）『メディエーション・スキル』株式会社イーブ。

## 第2節 紛争解決トレーニングの内容

### 1 双方向コミュニケーション

紛争解決技法のトレーニングとしては、調停に限らず、仲裁に関するものも存在する。しかし、米国等でもっとも中心的なトレーニングは調停に関するものである。従って、以降では調停トレーニングに関して述べる。他には、ファシリテーショントレーニングも広く行われているが、考え方や方法は調停トレーニングとかなりの程度共通している。ファシリテーショントレーニングでは紛争性を前提としていないビジネス分野のものや、公共事業を進める上での合意形成手法としてのそれなどバリエーションが豊富である。適用分野が異なったり、トレーニングの名称が異なったりする場合があるが、調停トレーニングをプロトタイプとして理解することで他の紛争解決トレーニングを理解する助けになるはずである。

調停トレーニングは、当事者の自己決定を支援する理念を方法化したものである。したがって、紛争解決トレーニングでは、トレーニング参加者（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いる。座学のように一方的に講師が話し続けるタイプの教育だけでは、参加者にとって実施可能な形でスキル化することは難しい。したがって、従来の法学部などで行われていた一方通行の情報提供型（講義型）のスタイルだけによるものではない方法が必要になる。最近のロースクールなどでは、双方向コミュニケーションを重視している場合が多いと言われるが、それでも、単に受講者にクイズのような問いを答えさせる程度に留まる場合も多いかもしれない。一方、調停トレーニングでは、トレーニング参加者がロールプレイやグループ討議から体感する点が重視される。このような教育スタイルは、近年の初等中等教育における総合学習の制度化などとも共通して、正解指向というより試行錯誤過程そのものの価値を認める問題解決指向を持つものである。しかし、法学教育のみならず、こうした教育方法や理念、思考方法に慣れている教育者は多くない。効果は期待されることがわかっているにもかかわらず実施されてこなかった背景にはこのような事情がある。

### 2 調停トレーニングの要素

調停トレーニングの教育には、大きく三つの側面がある<sup>28</sup>。第一に、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である。第二に、利害（interest）概念に代表される紛争分析のフレームワークである。第三に、傾聴スキルと呼ばれるコミュニケーションスキルである。これら三者が互いに関係を持ちながら、当事者の自己決定を支える紛争解決の方法を実体化している。

<sup>28</sup> 自主交渉援助型調停の教材を分析したものとして、例えば以下を参照。入江秀晃「自主交渉を援助する調停人の役割」JCAジャーナル 52巻9号11頁（2005年）

これら三者に加えて、ジレンマへの対処及び法律・法情報の扱い方の五つの要素について以下に述べる。

### 3 プロセス管理

自主交渉援助型調停では、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見なして、対話過程を管理する。

これと対照的なのが、紛争解決の結論の提供に向けた直線的な活動である評価型調停である。評価型調停においては、裁判にできるだけ近い結果を導くために、裁判で活用されそうな情報（典型的には要件事実）を確定する点を重視する。評価型調停でも傾聴の重要性を説かれることがあるが、当事者は必要な事実を語る、あるいは語るべきであるという暗黙の了解がある。つまり、ここでは当事者は自己一致して語っているという前提がある。

一方、自主交渉援助型調停においては、当事者が何をどのように語るかは、調停人が適切な質問を行い、適切な対話プロセスを進めることで影響を受けると考えられている。言い換えれば、調停人は当事者の自己一致を援助する役割にある。

グループダイナミックスの研究を行ったギブは、人は対話の場（グループ）に対して四つの懸念を持っていることを述べた<sup>29</sup>。

私なりにかみ砕いて説明すれば、ギブの理論は、①受容懸念（ここは自分がいるべき場か？ そもそも自分が受け入れられているか？）、②データ懸念（揚げ足をとられないか？ 言いたいことが言えるか？）、③目標懸念（個人の目標とこの話し合いの場の目標のすりあわせができるか？ この場は創造的な話し合いをする価値があるか？）、④統制懸念（行動や計画につながる意思決定が明確か？ 決め方に疑念はないか？）といった懸念が段階的に解除されていくという考え方である。なかでも、受容懸念が重要で他の懸念に先行する。

調停トレーニングで考える調停プロセスは、当事者のこのような心理過程への対応への試みと理解することもできる。JCAA 調停人養成教材を素材として、調停プロセスの考え方をごく簡単に紹介したい（第5-2-1図参照）。

まず、調停を開始する以前に、招集段階（1. スタート）がある。特に相手方の応諾率をいかに上げることができるかなど、実はこの段階も実務上も大きな問題を含んでいる。

調停の開始時には、オープニングステートメント（2. 話し合いの開始）と呼ばれるはじめの挨拶が調停人から当事者に対してなされるのが一般的である。このとき、当事者に対して、意志や発言を尊重される、平等に扱われるといったことを言葉と態度で示す。また、互いに「話の腰を折ってはならない」など、最低限の規範という、いわば話し合う方法そのものについて合意してから対話をスタートさせる。そして、その後、そのかなり丁寧で慎重な

<sup>29</sup> Gibb「信頼関係形成のための風土」L.P.ブラッドフォード、J.R.ギブ、K.D.ベネ編 三隅二不二監訳（1971）『感受性訓練 Tグループの理論と方法』（日本生産性本部）。

津村俊充（2006）「グループは発達する」『人間関係トレーニング（第二版）』ナカニシヤ出版、69-70頁。

方法によってそれぞれの話を聴いていくという段階（3. 話し合い：利害・本音を探る）を進めていく。このような方法で、ギブの受容懸念やデータ懸念をおおよそ払拭できた後に、具体的な問題を論じていくという流れで進めていく。

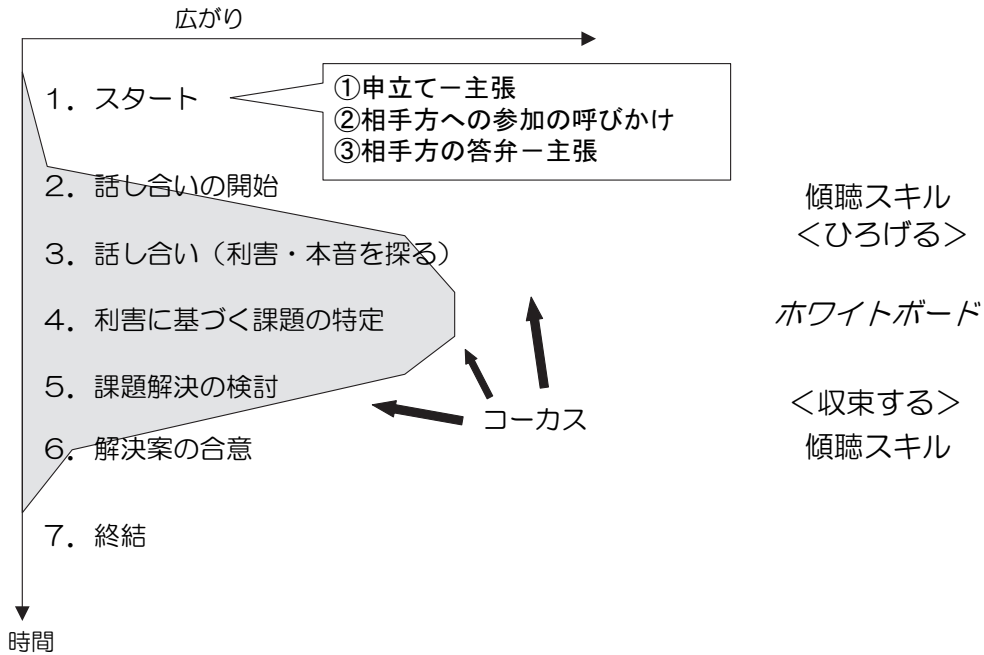
おおよそ双方の言い分が出尽くした時点でも、調停人が落としどころを見つけてそちらへ導くといったことはしない。そこからようやく、話し合うべき課題を設定していく（4. 利害に基づく課題の設定）。つまり、議事次第そのものを両当事者と調停人が協力して作っていくプロセスが調停の前半部分なのである。

作られた議事次第としての課題それぞれについて、ブレインストーミングなどの手法を用いながら、当事者自身が解決案を作成し、選択できる援助を行う。相手方自身が提案したものや相手方の利害を満たした、心底から納得している解決案であれば、その履行については期待ができる。一方、このような過程を取らず、調停人が聴取した事情のもとに調停だけが考えた調停案であれば、いかに巧みな説得レトリックを駆使したとしても、本人が言い出したものほど履行を確信することはできないだろう。このように、話し合いのプロセスに対しては、それなりに強い介入を行って、話し合いが健康で建設的なものであることを保つ努力をするが、結論においては調停人自身のこだわりや価値観によって誘導することを避けるべきと考えられている。

このような合意プロセスは、当事者が心理的懸念を未解消なまま、十分に内容のある交渉ができなくなるリスクを最小限にする配慮がなされたものであるとあって良いであろう。

なお、解決案を合意する段階（6. 解決案の合意）でも、当事者の納得のモニターを重視し、単に早く完了するために圧力をかけるといったことはしない。また、調停人の価値観によって結論を誘導しないのは、先に述べたとおりだが、一方当事者の権利を不当に侵害する合意や、社会正義にもとる合意であれば、たとえ両当事者の意向があっても成立させてはならない。米国型調停（自主交渉援助型調停）では、評価型調停のように、当事者間の量的分配を裁判所での結果にできるだけ近づけようという思考方法はとらない。しかし、社会正義に反しないための努力、あるいは合法的な範囲内での結論を得るためには、かなり注意深い配慮を調停人及び調停機関がなすべきものと考えられている。

第 5-2-1 図：調停の流れ



#### 4 紛争分析

裁判などの伝統的な紛争解決のスキームでは、両当事者の要求を客観的な秤にかけて、どちらの言い分に重みを持たせるかないしは勝ち負けを決める。当然、分析的に検討するが、法律にあてはめるべき事実は何か、法律的にはどのような要求を行っているかという法的な観点での分析になる。

紛争解決理論での分析とはこのようなものとは異なる。当事者の要求にある背後にある利害・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る。調停の進め方としては、前項（調停プロセス）で述べたとおり、主張と共に利害についてもなるべく多くを語ってもらい、その後によりやく課題（イシュー）を設定するという流れを取る。この考え方の前提には、当事者本人の利害を満足させる方法は、当事者自身が主張している方法に限らないというコンセプトがある。ここで調停人の役割は、当事者の利害や本音を後見的に言い当てることではなく、むしろ抑制的な課題設定の位置に後退することである。しかしながら、公平で、しかも当事者の利害を満足させる解決策に結びつく「課題の立て方」は容易ではない<sup>30</sup>。

伝統的な紛争解決スキームでは、主張（ポジション）の正当性を秤にかけて、どちらの言い分が勝るかを中立の第三者が判定する。一方、現代の紛争解決理論では、利害・本音（インタレスト）を互いに尊重しながら、適切な課題（イシュー）について話し合えば、主張（ポジション）そのものを当事者自身が動かし得ると考えている。

<sup>30</sup> 調停トレーニングの演習の参加者は、一般に、課題を適切に立てる作業が容易でないという感想を持つ。



第 5-2-2 表：課題、主張、利害<sup>31</sup>

|   |
|---|
| <p>課題（イシュー）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「何を話し合うべきか」ということ。討論または話し合いの議題を指す。</li> <li>課題を特定すれば、半分は解決されたと言われるほど、調停プロセス上の焦点として重視される。</li> <li>調停理論及び交渉学では、1つの事案につき複数の課題を特定した上で、それぞれの課題への解決案（オプション）を複数検討し、解決に至る道を探る。</li> </ul> <p>主張（ポジション・立場）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>相手に対して行う表面的な要求内容を意味する。</li> <li>調停理論及び交渉学では、主張と本音を区別する。</li> </ul> <p>背後にある利害・本音（インタレスト）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人々の主張の背景にある、潜在的な真意、欲求や懸念をいう。</li> </ul> |
|---|

第 5-2-3 表：課題の特定の例：会社の上司と部下<sup>32</sup>

|  |   |
|--|---|
| <p>上司、佐藤さんの言い分：</p> <p>鈴木くんの元気がなさそうに見えた。心配して、お酒の席を誘ったのに断られてムッとしている。上司の誘いを断るなんて、わたしたちの世代では考えられない。</p>   | <p>部下、鈴木さんの言い分：</p> <p>仕事（X プロジェクト）で助けを求めているのに、とりあげてくれない。ガス抜きのために、プライベートの時間を奪われるのはごめんだ。</p> |
| <p>課題（例）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ アフターファイブの話し合いをどうするか             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 紛争の内容ではなく、話し合いの手續に関する課題でも良い。</li> <li>どのように（How）という形の問いが望ましい。</li> </ul> </li> <li>○ Xプロジェクトの進め方について             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 課題は名詞でもよい。話し合いが進んだら、より具体的な問いに変えても良い。</li> </ul> </li> <li>× 部下のプライバシーの権利について             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 一方の主張をそのままの形で課題と設定するのは不適當。</li> <li>また、法的な争点とは異なる。</li> </ul> </li> <li>× なぜ鈴木くんはお酒の席を断ったのか             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 一方の行動だけを問うのは不適當。また、理由を問う（Why）のは不適當。</li> </ul> </li> </ul> |   |

<sup>31</sup> JCAA 調停人養成教材 2006 年度版基礎編テキスト <資料-2>頁

<sup>32</sup> JCAA 調停人養成教材 中級編 配付資料「中級編 3-1-0」

- × Xプロジェクトでの助力が必要かどうか
  - 閉じた質問は適当でない。
- × 社会人の常識について
  - 両当事者が行為、計画可能な問いが望ましい。

## 5 コミュニケーションスキル

### (1) スキルの内容

米国型調停の手法は、しばしば、カウンセリング技法の援用に終始していると理解されがちであるが、調停とカウンセリングは異なる<sup>33</sup>。しかし、確かにそのコミュニケーションスキルは、カウンセリングのそれと共通しているものが多い。

具体的には、積極的傾聴（アクティブ・リスニング）と呼ばれる技法は、米国型調停の中核的な位置を占める。例えば、共感的（Empathic）な聴き方が、当事者間の相互理解を促進すると考えられる。開かれた質問（Open-Ended Question）や、言い換え（Paraphrasing）などが中心的な技法になるだろう。言い換えの事例は、第5-2-4表に挙げる。

ところで、仕事に遅れてくる部下を責める言い方を、意欲を持って確実に仕事に取り組んでほしいという〈期待〉に言い換える（パラフレイズ）のは、紛争分析で考えた要求・主張（ポジション）でなく利害・本音（インタレスト）に基づいた見方に枠組みを変えている（リフレーム）と考えることもできる。

なお、この部下への不満の事例では、当事者が意欲を持って確実に仕事に取り組んでほしいという期待を持っているとは限らない。単に相手への失望があるだけで、むしろ希望としては別の部下と交代してほしいということかもしれない。このように、コミュニケーションスキルの練習における正解例は一つではない。調停が、当事者の気持ちに寄り添う形で、当事者自身の利害・関心に従って話し合いをするためには、結局、正解を知るのは当事者だけということを知って、虚心に聴くべき点を理解しなければならない。つまり、コミュニケーションスキルの練習は、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うより、当事者に積極的に関わっていこうという態度を学ぶということである。

#### 第5-2-4表：言い換え練習例

責任感がないんだよね。結局。言われたことだけイヤイヤやってくる感じでね。いつも締め切りに遅れるし。おなじ間違いをくり返すしさ・・・

→ 部下の〇〇さんには、もう少し意欲を持って確実に仕事に取り組んでほしいと期待されているということでしょうか。

<sup>33</sup> 入江秀晃「自主交渉援助型調停と評価型調停」『JCA ジャーナル』第53巻12号、2006年12月、35頁

## (2) カウンセリング等との相違

カウンセリングやコーチングが受ける批判として、話し手（クライアント）個人に問題を焦点化するというものがある。つまり、何らかの問題が発生しているときに、クライアント個人の問題として処理されがちであるということにつながる。その場合、カウンセリングの場に来ていない当事者の問題は放置される。カウンセリングやコーチングではクライアントの変容を援助することはできても、クライアントの同僚や上司の変容の必要性については置き去りにされる危険が高い<sup>34</sup>。カウンセリングやコーチングのスキルと共通する点が多いが、調停はこのような限界を超えようとする試みでもある。

アサーション<sup>35</sup>は、「話し手」の自己一致を促進するための「話し手」の技法である。カウンセリングやコーチングは、「話し手」の自己一致を援助するための「聴き手」の技法であると考えれば、その差は明白であろう。調停におけるコミュニケーション技法としてはアサーションの方法は、有用であると考えられる。自己の感情を認め、感情の表現方法を学ぼうとするアサーションの思考方法は調停（メディエーション）のそれとほぼ同じとってよいと思われる。

調停の理念では、主な関係者に当事者として参加してもらって、それぞれが自己一致したコミュニケーションを行うことを援助する。さらに言えば、調停の理念では、話し合いの内部でのスキルの利活用に留まらず、手続や制度を整備するなど環境改善に働きかける視点が含まれている。

## 6 ジレンマへの対処

調停人の行動規範<sup>36</sup>では、当事者の自己決定を促進すること、当事者がよく情報を得て合意すること、調停人は一方に偏らないことなどの重要なポイントを列記する構成をとるのが一般的である。調停トレーニングでは、こうした原則に沿って、具体的に調停で起こりそうな場面を設定して、どのように行動すべきかを検討する時間を設ける。

例えば、調停トレーニングでは、一方当事者が所用のため早く帰る必要があると言い出したときにはどのような対応が可能かを小グループで討議する。このような場面が起きないように準備する（例えば、前日に再確認を行う）ことも大切であるし、またその当日の限られた時間をどのように使うかという判断力を養成することも重要である。この事例で言えば、

<sup>34</sup> もっとも、クライアント個人の問題としてではなく、職場環境の改善に取り組んでいる活動例は多いはずである。例えば、EAP（Employee Assistance Program）と呼ばれるシステムでは、もともと環境改善の視点が存在しているとも言われる。

<sup>35</sup> アサーティブトレーニングなどの名称での取組も行われている。例えば、以下の書籍を参照。アン・ディクソン著 竹沢昌子・小田あかね訳（1998）『第四の生き方』つげ書房。平木典子（2000）『自己カウンセリングとアサーションのすすめ』金子書房。

<sup>36</sup> 代表的なものは、The Model Standards of Conducts for Mediator 2005 である。これは、American Bar Association（ABA、米国弁護士会）、American Arbitration Association（AAA、米国仲裁人協会）、

早く帰ると言い出した当事者に気を取られがちだが、相手方はどのようにそのことを見ているのか、何をするのが効果的と考えるのかを確認する行動が取れるかという点が重要になる。しかし、決まった対応方法を覚えるというだけでなく、思考方法を鍛える必要がある。そのためには、お題目としての不偏性や当事者の自己決定ではなく、このような具体的な場面での行動の選択を考えさせることが有効とされている。

## 7 法律・法情報

米国型調停においては、調停人は法情報を当事者に直接提供することは避けるべきであると考えられている。不偏性と当事者の自己決定を損なうためと考えられているからである。しかし、一方、調停の結果当事者は「よく情報を得た決定」をすべきであるともされており、その間を埋める方法が問題になる。

調停手続の外側に情報を得る機会を持つという方法が、基本的なアプローチになる。当事者が自分で弁護士に接触することは推奨されるし、特に必要な場合には、調停人が当事者に法情報へのアクセスを強く勧めることも是とされる。また、調停手続に入る前に、情報を得ることも望ましいとされる。

従って、調停手続に入る前に、両方に基本的な法情報を提供するような方法もあり得る。また、調停人は直接に法情報を提供しないとはいえ、不公正な合意を手伝わないためには、弁護士と連携<sup>37</sup>するなどの手続的な手当を持つべきと考えられる。

伝統的な調停手続では、調停人が知っていて当事者が知らないという情報の格差は説得力の源泉になる。しかし、新しい調停手続では、これを説得力の源泉にはしない。両当事者が情報を十分に得ることへの配慮をすべきと考えている。

JCAA 調停人養成教材では、基礎編に「合意内容の公正性」、中級編に「調停を仕上げる」という節などを設け、法的にも妥当な解決を作ることと、両当事者が自主的に合意することが矛盾しない手続になるための議論を行っている。

労働問題に引きつけて考えてみると、従業員側が十分に権利内容を知らない場合が多いであろう。必要な法情報をどのように提供するかは、調停トレーニングとしてだけでなく、調停手続実務上も問題となるであろう。また、合意内容が無効とされる強行法規や、行政上罰則が設けられている取締法規に反する規定を無視した合意をしないためには、このような問題を扱った日本における労働分野の紛争向きの調停トレーニングプログラムが今後新たに開発されることが望まれる。

力の格差がある場合や法律が想定している状況と現実のギャップが大きい場合に、調停のよう”ソフトな”手法は有効ではないと考えられがちであるが、例えば ADA（米国障害者

---

Association of Conflict Resolution (ACR、紛争解決協会) の三者合同で作成したもの。

<sup>37</sup> ADR 法では、認証 ADR 機関に対して弁護士との連携を規定する義務を課している。認証 ADR 機関でなくとも、弁護士との連携体制を持つことは望ましいと思われる。しかし、一方で弁護士の関与の体制への要求度が高く

法)における調停プログラム<sup>38</sup>は成功していると言われており、過度に一般化するのは危険であり、研究の価値があると思われる。

### 第3節 紛争解決トレーニングの方法

#### 1 トレーニングの難しさ

調停トレーニングの講師を探すのはなかなか困難である。調停経験者が少ないし、米国型調停の手法を理解し、実施している調停経験者となるとほとんどいない。さらに、トレーニングができるという条件を加味すれば、皆無に近くなる。米国等では調停トレーニングは盛んに行われており、かなり洗練されたものも登場しているが、日本の社会的及び制度的状況を踏まえた、日本語でのトレーニングでなければ普及はおぼつかないだろう。

しかし、一方で、米国では、子どもたちが自分たちの問題を調停で扱うというピア・メディエーションがある。ピア・メディエーションの内容は10歳以上の子どもであれば理解できるし、子ども自身が調停人となって手続を進めることも可能と考えられている。つまり、調停の理論や技法は単純かつ明解で、また、ある程度までなら身につけることも容易であるとも考えられている。

とはいえ、調停トレーニングは誰でもすぐにできるというものではないのも確かである。一番の難点は、調停トレーニングのトレーナー（講師）は、参加者に対してロールモデルを示すべきだと考えられている点にある。つまり、調停トレーニングは、あたかもひとつの調停セッションのように、トレーナーは、参加者それぞれ個別の成長機会が生まれるように、プログラムのプロセス管理や参加者に対するフィードバックに徹するべきと考えられているのである。座学のような情報提供型の時間も設け、前節に述べたようなステージ管理技術、紛争分析手法、傾聴技法などのコミュニケーションスキルについて話をする必要もあるが、それ以上に、参加型プロセスにおいて、受講者に対してロールモデルを示さなければならないというハードルが高いと思われる<sup>39</sup>。

---

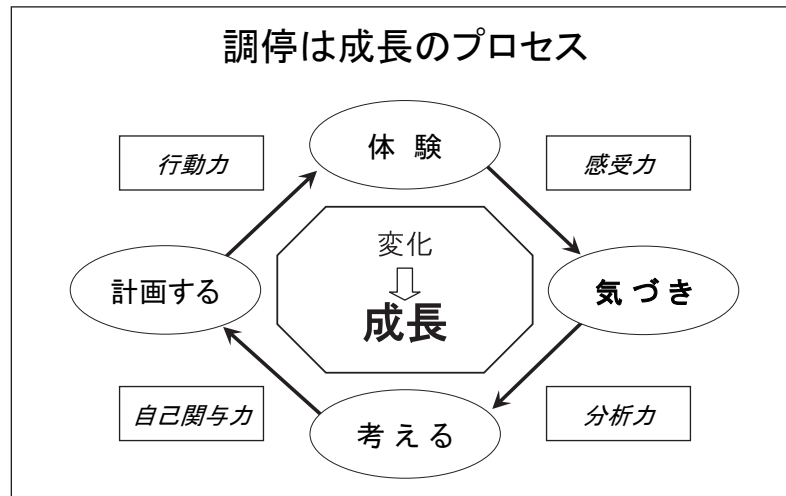
なりすぎると、ADRの運営が広がらないという問題がある。

<sup>38</sup> 米国では90年代に障害者の人権が広範に認められた。レストラン、ホテル、小売など様々な一般店舗（Public Accommodation）に義務が課された。障害者である消費者は、例えばホテルチェーンやファーストフードなどの巨大企業を相手に調停を起こすことができる。プログラムの当初には、調停のような”ソフトな”手法は機能しないのではないかという懐疑の見方が強かったが、実際に調停が機能している点を実証されて評価が高まっていく。一つの重要な制度的な工夫は、強制的な捜査権限を持つ司法省と連携している点である。調停の内容そのものは秘密にされるが、調停に参加しなかった（応諾しなかった）、あるいは、合意しなかったという情報は司法省に伝えられ、その情報は司法省が調査（Investigation）を行うという意志決定の参考にされる。企業にとって司法省に調査されるよりも、個別の調停に応じる方がメリットが大きいと判断すれば、その企業は調停に誠実に対応する。調停そのものが的確に運営されていることと共に、強制力と間接的に連携する仕組みによって実効性を上げている。ADAに関しては規範と実態が乖離していたが、それを架橋する政策としても調停が有効に機能することが示唆されている。手続について、下記のサイトで紹介されている。

<http://www.ada.gov/mediate.htm>

<sup>39</sup> これを、完全な形で実施するのは非常に難しいため、できる範囲での実施でよいと考える他ない。何をしようとしているかを伝える程度でも、トレーニングとして意味はあるように思われる。

第 5-3-1 図：成長のプロセスとしての調停



## 2 進め方

調停トレーニングは、大教室で一方通行に講義をすればよいというものではない。適正の人数は 20 人から 30 人程度と言われているが、40 人程度までなら可能と思われる。

以下、進め方においていくつかの注意点を紹介する。

### ①小グループの活用

調停トレーニングでは、2 人組、3 人組、4 人組、6 人組などの小グループの活動を多用する。それぞれの発言機会、参加機会を確保し、相互のフィードバックを可能にするためである。

グループ内の活動を行った後、クラス全体でシェアするなどの工夫が有効となる。コミュニケーションのパターンは人それぞれによって違うため、様々な相手と組み合わせることが有効と考えられる。また、相性の悪い相手と組み続けることは苦痛となるため、席替えや組み合わせを替える配慮も求められる。

### ②対話的に進める

基本的に、すべての活動を対話的に進めるべきである。トレーナーが示して、参加者が考え、発言し、トレーナーがフィードバックをする流れになる。あるいは、参加者相互のフィードバックの機会が間に入る場合もあるだろう。この場合、トレーナーが示して、参加者が考え、発言し、別の参加者がフィードバックをし、それをクラスでシェアする際に、トレーナーがフィードバックをする流れになるかもしれない。いずれにしても、対話的なプロセスが基本になる。

参加者のコメントをパラフレーズ（言い換え）するなど、コミュニケーションスキルを活用して、ロールモデルを示すことも大切である。また、適切な自由度を持った

問いとして構成された、考えるための素材を提供することも大切である。例えば、DVD のスキットを見た後、そのシーンに関連した課題について 5、6 人のグループ内で話し合う活動などがその典型になる。

### ③ ロールプレイ

交渉ロールプレイや調停ロールプレイなど、それぞれ秘密の情報を与えられて役割を演じるタイプの演習を行う。

調停ロールプレイの場合には、調停人は両当事者の秘密事項を知らず、白紙で臨まなければならない。

こうした演習を効果的に実施するためには、ロールプレイのケースを、シンプルでありながらリアリティがあつてかつ、学習すべきポイントが反映されたものである必要がある。さらに、合意の結果を競うのではなく、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持てることが鍵になる。トレーナーは学習者相互のフィードバックを援助する役割を持つのである。

## 3 教材その他

調停トレーニングの難しさについてはすでに述べたが、教材その他の準備を十分に行うことでかなりの程度カバーできる。例えば、口頭で自在に参加型の活動を仕切るのはある程度の経験を積んだトレーナーでなければできないが、どのような手順で演習を進めればよいかを記載した配布物を準備しておけばトレーナーの負担は大幅に軽減される。また、役者が演じた映像教材（DVD）が用意されていると、具体的な場面を共有しながら議論ができるので、教育効果が期待できる。

このような良質な教材を安価または無償で活用できなければ、教育を広げていくことは困難になる。従って、JCAA 調停人養成教材がそうであるように、労働分野においても幅広く活用できる教材が存在することが望ましい。

加えて、小グループ毎の活動が中心になるため、スクール形式の机の配置ではなく、島状に配置できるように机が移動可能な広めの部屋が必要になる。さらに、小グループ毎にホワイトボードまたはイーゼル（模造紙を立てかけて使う台）などの情報ツールを活用することも、教育上必要になる場面が出てくる。

このように、伝統的な座学中心の日本の法教育とはかなり異なる教育環境が必要となる（しかし、一般的な会議室や研修施設で提供されるものの組み合わせで十分対応できる）ため、試行的なモデル授業を行って、ビデオ化するなどノウハウを共有することも有効と思われる。

このような教材を整備すれば、ADR 機関だけでなく、各企業内での教育研修にも活用できる点も併せて指摘しておきたい。

#### 第4節 紛争解決トレーニングの課題と方向性

調停ないし調停トレーニングが目指しているものを端的に言えば、「より深い民主化」であるともいえる。米国では討議民主主義 (Deliberative Democracy) のモデルとして調停が例に挙げられることもあり、直接民主主義の方法の一つというとらえ方がある。これは、米国にも存在する「効率的な管理ツールとしてのADR」という見方とはかなり距離がある。

わが国の労働分野の紛争解決アプローチとしてどのようなところに足場を置いて議論をスタートさせるかが重要であろう。

すでに述べてきたように、米国型調停を、単にカウンセリング技法を援用した効率的な紛争解決システムと理解することは有害であると思われる。平木典子教授は、カウンセラーは一般的にはグループプロセスや心理教育的アプローチに親しんでいる場合が少ない（少なかった）と述べている<sup>40</sup>が、人権を視野に入れ当事者の自律性を重視し、倫理性を拡大する方向で紛争解決の制度設計やトレーニングプログラムの編成を行っていくべきであろう。

グループダイナミクスの研究成果を生かした「感受性訓練」は、かつて、「モーレツ研修」に墮していったという苦い歴史がある<sup>41</sup>。しかし、グループプロセスへの理解と、場（グループ）から照射されることで得られる調停人自身の自己理解は、紛争解決にとって中核的な資源であろう。「一人ひとりのこの異質性を尊重し、そこに生まれる葛藤を恐れずに生き、なおかつその葛藤を超える人間への信頼や人間の尊厳に生きることを目標にしたトレーニング」<sup>42</sup>としての、設計が求められていると思われる。

---

<sup>40</sup> 平木典子（2002）『カウンセラーのためのアサーション』金子書房、123頁

<sup>41</sup> 山口真人（2006）「人間関係トレーニングと個と集団の問題」『人間関係トレーニング（第二版）』120頁

<sup>42</sup> 山口真人（2006）120頁



## 第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

## 第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

### はじめに

労使紛争は、職場における不満が苦情として顕在化し、さらに対立的な状態にまでなったものと理解されている。しかし、職場の不満のすべてが苦情になるわけでもなく、また紛争化するものでもない。現在、不満や苦情の処理は、職場の上司、人事部門、労働組合などによりそれぞれの特色を持って実施されているが、これらの相談の内容には違いが見られる。本稿では、これらの相談体制ごとの不満、苦情の処理状況を比較しながら、それぞれのメリットや問題点あるいは限界などについて整理した。また、不満、苦情の解決には、事後的な対応だけでなく、これを予防するという観点から制度整備によって対応を図ることが考えられるが、その可能性について、いくつかの領域を例に挙げて検討した。その上で、今後における企業内の体制のあり方として、各相談体制の特性を活かしつつ、これらの組み合わせによる総合化の方向について論及したい。

### 第1節 相談者による不満、苦情等の内容の違い

企業における不満、苦情等の処理の方法は、主として職場の上司が直接相談する経路、人事部門が相談窓口を設置するなどして行う経路、労働組合が日常的な活動などを通じて相談を行う経路などがある。これらは、(労働組合がない場合も少なくないが)並列的に存在し、それぞれの機能を異にしている。労働政策研究研修機構「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)によれば、その相談内容の実態には以下のような特徴が見られる(第6-1-1表参照)。

上司に相談した不満内容では、「業務遂行上の問題に関する不満」が78.9%と最も多く、「職場内の人間関係の不満」が48.3%とこれに次いでいる。一方、企業の相談窓口で受け付けた苦情の内容については、「職場内の人間関係の不満」が62.8%と最も多く、「業務遂行上の問題に関する不満」をはじめ「残業時間、休日、休暇等に関する不満」、「評価、査定に関する不満」が多い。とくに「セクハラ、パワハラに関する不満」が38.9%と多いのが特徴になっている。さらに、労働組合が受け付けたことのある苦情内容では、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」が70.8%と最も多くなっており、次いで「賃金、一時金に関する不満」、「業務遂行上の問題に関する不満」の順となっている。

これらを比較して考えると、次のような特徴が指摘できよう。仕事や処遇などに関する「不満」は、日常的な行動を原因として発生するものが多く、仕事の進め方など業務遂行上の問題や職場内人間関係の問題に特化した形で現れている。これらの問題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あるが、逆に考えると、この相談経路ではこうした

問題領域に対しての期待が大きいとも考えられよう。

第 6-1-1 表 企業内で相談した不満や苦情の内容

(%)

|                   | 上司に相談した不満内容 | 相談窓口で受け付けたことのある苦情内容 | 労働組合が受け付けたことのある苦情内容 |
|-------------------|-------------|---------------------|---------------------|
| 職場内の人間関係の不満       | 48.3        | 62.8                | 53.3                |
| 業務遂行上の問題に関する不満    | 78.9        | 38.4                | 58.3                |
| 評価、査定に関する不満       | 19.3        | 35.0                | 55.9                |
| 転勤、配置転換、出向に関する不満  | 9.7         | 23.3                | 40.1                |
| 賃金、一時金に関する不満      | 16.8        | 29.8                | 64.8                |
| 残業時間、休日、休暇等に関する不満 | 19.2        | 36.9                | 70.8                |
| 懲戒、降格などの処分に関する不満  | 1.1         | 4.7                 | 9.5                 |
| セクハラ、パワハラに関する不満   | 6.5         | 38.9                | 32.4                |
| その他の問題に関する不満      | 3.3         | 4.5                 | 7.7                 |
| 無回答               | 0.1         | 15.3                | 3.6                 |

資料出所 労働政策研究・研修機構「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)

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問題は「苦情」という形で処理されている。前者は、上司との間では解決できないような労働契約上の問題が多く含まれている。具体的には、人事評価や査定の問題、賃金・一時金の問題、残業時間・休日・休暇等の問題、転勤・配置転換・出向等の問題は、人事部門が最終的な判断を行う立場にある。そうした観点から最終的な解決は人事部門に反映できるような経路を選択することが多いと思われる。また、「苦情」は不満の具体的な表明であることから、問題となる事実が明確になっており、それに対する解決の方向性に対する要求も明確になっていることも特徴である。<sup>1</sup>

後者のような性質を持った問題は、身近な存在である上司に知られることを避けたいと考える場合や、上司自身が問題の当事者となってしまう場合に生じやすい。一般的に、同じ職場内の人間関係に関わることは、当事者に近い範囲では相談しにくいと考えられる。典型的

<sup>1</sup> この場合、上司に対しても「不満」という形で相談にまで至らずとも、何らかのインフォーマルな話し合いが行われていることは十分に推察される。すなわち、調査上は明確にはなりにくいですが、上司との相談はフォーマルとインフォーマルの両面にわたってその機能を考えていく必要がある。

には、セクハラ・パワハラの問題が挙げられる。また、職場の人間関係の問題についても、上司がその対象となっていることもあり得よう。このため、人事部門の相談内容としては、職場内の人間関係に関することが最も多くなっているが、労働組合の受け付けた苦情内容でも、業務遂行上の問題や職場の人間関係の問題が少なくない。

これらのうち、個人だけではなく、職場の他の同僚にも同じような問題を抱えているような場合には、個別の案件としてだけでなく集団ルールの問題として解決することが望ましいであろう。そこで、賃金・一時金の問題、残業時間・休日・休暇等の問題などについては、企業全体の問題として労使間の協議に付していく方向性が考えられる。この点については、労働組合が意見として申し出たものを処理するだけでなく、労働組合自身の判断として、個別の相談内容を端緒に集団的な問題の解決を図るという場合もあろう。

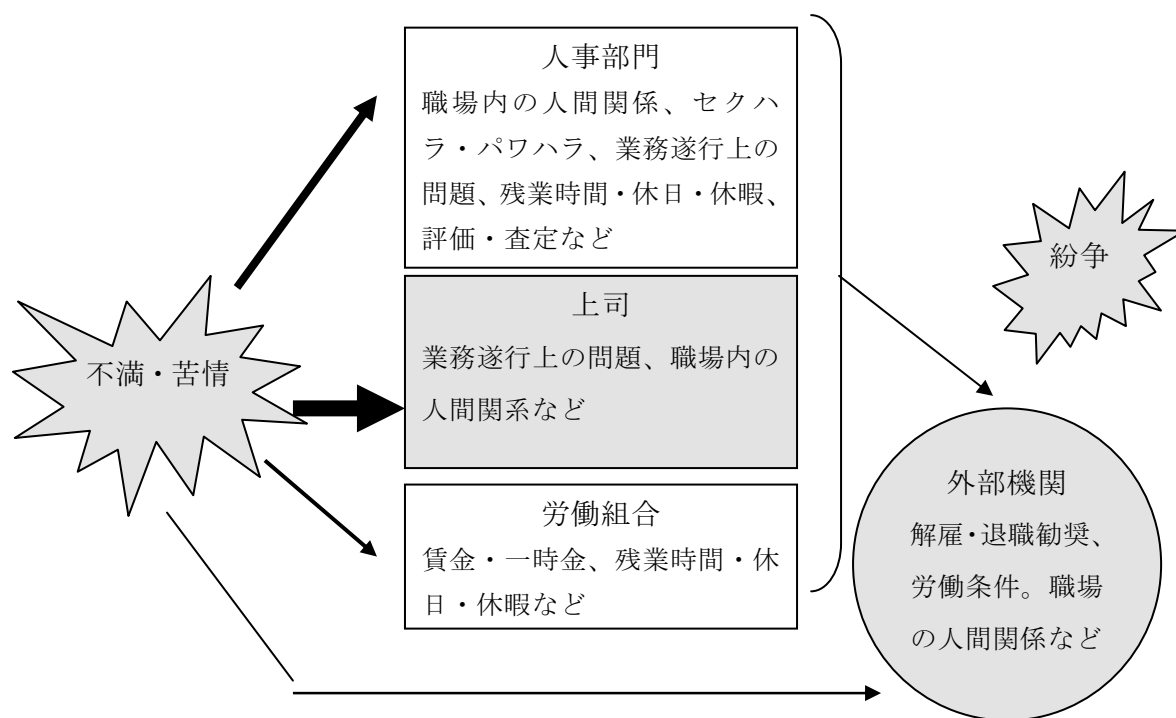
これら企業内の相談体制に対し、企業外部の解決システムである個別労働紛争解決制度の運用状況を見ると、往々にして企業内での解決が難しいような案件や企業内での対立が鮮明になってしまい、内部で解決が難しくなっているような案件が多い。民事上の個別労働紛争相談案件では、解雇や退職勧奨など雇用関係の存続や出向・配置転換など人事異動に雇用上の地位に関わるものと、賃金など労働条件の切り下げをはじめ労働条件の変更等に関わるものが、それぞれ3分の1以上となっている。そのほかでは、セクハラ・パワハラの問題や雇用機会均等などが多い。総じて、労働基準法など関係法令に関わるような問題が取り上げられているが、雇用関係の存続や確認など基本に関わる問題については、「対立」的になりやすく、そのために企業外の第三者の役割に期待が持たれているといえよう。

このように、企業内において発生する不満や苦情が原点になっているとしても、企業内と企業外で取り扱われている案件にはちがいがあるといえよう。すなわち、企業内における不満がすべて紛争にまで拡大するものではないということに注意する必要がある。企業内での不満や苦情は、まず雇用関係の大枠に関わらない問題であること、また権利や人権上の問題など労働関係法令との関わりが意識されることが少ない問題であると整理できる。こうした問題は、場合によっては、直接に企業外の相談機関に申し立てられることもあると考えられるが、この場合でも、内部ではインフォーマルな形でも「不満」が表明されていたことも多いであろう。

## 第2節 企業内における不満や苦情の解決を図る経路

企業内においては、職場の上司に対する相談、人事部門における相談窓口における対応、労働組合による苦情の受付など、不満や苦情の解決を図る経路が並列して置かれていることが少なくない。それらの運用の実情を見ると、労働者の不満や苦情の内容に即した形で、それぞれが分業したような形で機能しているのではないかと考えられる。そこで、これらの各経路における特徴と問題点を整理し、それぞれの発展の可能性を考える。

第6-2-1図 企業内における不満、苦情の解決ルート



### 1 職場の上司に対する相談

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ことは、既に多くの調査や研究によって明らかにされている。それは、最も身近な相談相手であり、本人の事情や考え方を理解しながら対応できるという意味で、現実的な解決を志向できることが背景にある。また、問題が生じた早い段階からの対応を図ることができることによって、事態をさらに紛糾させたり、新たな問題を付加させたりしないという紛争防止の機能もその役割として大きい。

相談内容として多い業務遂行上の問題については、仕事の進め方や割り当てなど現場段階で判断され処理される事柄が含まれているため、当事者である上司と部下の間での話し合いでないと、実態を踏まえた解決ができにくいともいえよう。また、職場の人間関係についても、職場外に問題を波及させることなく（穏便に）解決を目指すとするれば、上司を介した対応が望ましいということにもなる。

これらの不満の多くは、日常的な勤務のなかでは、ある程度生じることだという理解が重要である。とりわけ定型的でない業務に就く場合や外部との関係で変動の激しい業務に就く場合などには、業務調整に際しての葛藤を生じたり、紛糾したりすることも予想される。また、集団で仕事を遂行する形をとっている場合には、上司や同僚と接触する頻度が増えれば、それだけ人間関係上の軋轢も生じやすいであろう。重要なことは、こうした不満が深刻な問題となって発展し、対立関係の激化や組織内への悪影響を及ぼしていくかどうかにある。

しかし、上司による相談の限界もあることを考慮しておくことも不可欠である。すなわち、処遇上の諸問題は、人事賃金制度等によって集散的に決定されていることが多く、その現場段階での運用に権限が大幅に委譲されていなければ、相談されても対応を図ることは難しい。人事評価のように一次評価者として権限を持っている場合もあるが、基本的には、制度の規定によって縛られているとともに、人事部門が最終判断の権限を持っていることが多い。ただし、これらの問題についても、不満を「聴取」しアドバイスを行うことによって、相談者の自己理解と納得に資するとともに、人事部門への上申という形で助力するといった役割を果たすことも留意すべきである。

一方、上司自身が不満の原因の当事者となる場合には、相談相手になりにくいということも留意しなければならない。上司がセクシャルハラスメントやパワーハラスメントを行っている場合や、上司との人間関係が良好でないために相談しにくいという場合も少なくない。こうしたことも踏まえれば、上司との相談以外の対応できる経路もあわせて構築しておくことが重要だといえよう。

## 2 人事部門における相談窓口での対応

人事部門における相談では、「苦情」としてフォーマルに受け付け、それを的確に処理していくことが求められる。そのために、具体的な取組を含め確実な対応が期待できる半面、手続きの煩雑さによって利用を制約してしまうことや、表面化することへの懸念などから利用者が躊躇してしまう可能性も高い。このように、相談窓口の整備の仕方によって、利用状況が大きく影響されることを十分に考慮する必要がある。とくに、相談者の人事評価に影響するような懸念がないような配慮が重要であるが、それがないと本来の目指すべき機能も有効に発揮できないであろう。

いずれにしても、労働組合のない企業も多いことから、企業内における不満・苦情の受付体制を人事部門が整備しておくことは重要である。この場合、「苦情」として受け付けるのか、一般的な「不満」として受け付けるのかによって対応が異なることにも注意する必要がある。「苦情」であれば、それを「処理」することが前提となるから、処理の手続きや方法などを明示するとともに、結果や必要な対応策を迅速にフィードバックするほか、不調に終わったときの事後対応を想定しておくことなどが求められる。

人事部門に対する苦情の中心のひとつは、人事制度やその運用に関することである。人事評価やその反映である賃金に対する不満、配置された部署自体が繁忙で過重労働になっていることへの不満、希望と合わない人事異動やその条件に対する不満などは、人事権を握り、人事評価や人事配置などの最終的な決定できる立場でないと解決が難しい問題である。<sup>2</sup>その決定自体を変更することができなくとも、まずは申し立てを行うことができ、その内容を聴

---

<sup>2</sup> しかし、現実には、相談窓口はあっても、何らの権限もないも持たされていないことも少なくない。そのため、利用者のほうも期待を持たず、その結果、利用しても無駄だという風潮を生まれやすい。

取してもらい、また説明を受けることによって、利用者の納得感を高めることを可能にする。また、苦情の内容によっては、人事制度の見直しの参考にするといった対応も考えられよう。

中心となる苦情のもうひとつは、上司との相談ができにくい問題やセクハラやパワハラなど部署内では解決できない人間関係の問題である。これらの中には、最初の段階で上司に相談したが、解決できなかったような問題も多く含まれているが、そうした「再審」的な機能を果たすことも考えられる。また、上司自体が問題の発生原因となった場合には、その事実認識などをめぐって、その上司と人事部門の間で紛糾する事例も見られることから、当事者間の「調停」を図るようなことも必要になる。このように、人事部門においては、個別の相談だけでなく第三者的な調整の役割も整備することが重要である。

なお、人事部門による苦情処理の対応の場合、あくまでも集団ルールとして出来上がった人事制度に則った一般的解決という点が限界になりやすいことも考えておく必要がある。その意味で、現場の実態を踏まえて個別事情を斟酌していくためには、人事部門と現場の管理者との協働が不可欠になる。このように、両者の連携によって、必要なフィードバックはもとより、人事部門の主導のもとで個人の納得感を高めるような解決を志向していくことが重要であると考えられる。

### 3 労働組合による苦情の受付

労働組合は、日常活動を通じて組合役員などが職場の不満や苦情の吸い上げを行うことがひとつの重要な役割である。相談窓口を設置したり、組合の職場集会や労使による職場懇談会などの場を通じて意見聴取を行ったりする活動が見られる。また、職場アンケート調査の実施も苦情につながるような不満内容を把握する手段だといえよう。とりわけ、人事部門の相談窓口の有効性を評価することや、現場において管理者が相談相手として十分に機能しているかなどを点検することも重要な役割である。さらに、事案によっては労使の共同運営による苦情処理委員会の活用も重要である。

労働組合が受け付けている苦情は、賃金や労働時間といった基本的な労働条件に関わるものが多いが、これは対象となった苦情の要因を解決するだけでなく、人事賃金制度そのものの見直しにもつながる。このため、個別の相談対応にとどまらず、労使協議の場などを通じて人事賃金制度の運用の実態を確認するとともに、必要な改善策を提案していくことも重要な役割となろう。例えば、人事評価制度に関連して、労働組合が、面接の回数や所要時間の実態を調査したり、その評価結果に対する「評価」を行ったりしている事例がある。これは、人事評価に対し、組合員からの不満が強いことを受けて実施したものであるが、個別的な対応にとどまらず、すべての組合員に及ぶような解決にまで広げていることが大きな特徴であるといえよう。

ただし、不満や苦情を解決する責任は会社側にあることを前提とすれば、個別の対応については、あくまでもその助言者であり後見人であるという立場にとどまってしまふ。もちろ

ん、会社側に対して働きかけを行うこともあるが、最終的な判断までを労働組合が負うことはできないであろう。そのため、会社が苦情処理を行う際に、組合の意見を積極的に聞くことや相談を行うことが重要になる。その意味で、両者の共同運営になる苦情処理委員会を設置し、その活用を図ることは、苦情処理に対する組合の関与と役割を高めていく上でも重要である。しかし、問題は、委員会の設置が労力と費用がかかるのに対し、設置されている企業でも活用は少なく「伝家の宝刀」的な使われ方となりがちなことである。

### 第3節 不満や苦情の発生の予防

企業内において不満や苦情に関わる問題を解決していくには、相談体制や苦情処理体制を整備するだけでなく、より積極的な対応を行っていく必要がある。すなわち、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である。それは、苦情や不満を抑圧することではなく、職場が活性化する中では、むしろこれらが増えて当たり前だという考え方だともいえよう。そもそも職場において葛藤関係が生ずることは避けることはできず、組織にとっては、その適切な処理が重要であることが指摘されている。<sup>3</sup>問題となるのは、葛藤によって引き起こされた「不満」の状態が深刻化し、慢性化するとともに、組織全体に悪影響を及ぼすことである。したがって、「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っ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だといえよう。

こうした前提のもとに、以下、いくつかの「不満」や「苦情」を生み出す背景を考え、その防止のための対応策について整理する。

#### 1 業務遂行上の問題に関する不満の対応

業務遂行上の問題に関しては、仕事の進め方、割り当てなど多様な内容を含んでいると考えられるが、調査上は一括りにされている。それらを大きく分けてみると、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。

業務内容そのものに起因する不満としては、例えば、人事異動で希望しない部門や職務に配置され、現在の仕事が納得できないような状態である。また、与えられる仕事の内容が補助的であり、やりがいを感じられないという状態もあろう。しかし、こうした中で特に問題となるのは、業務量との関係によって生ずる不満である。

企業経営を取り巻く環境が激しく変化する中で、総額人件費の増加を抑えながら、能力・成果主義的な人事管理を徹底することによって、効率的な経営を目指す動きが強化されてきた。それは、現場での「働き方」の姿にも大きく影響を与えている。チーム労働で働く労働

<sup>3</sup> 田尾雅夫「組織の心理学」(有斐閣 2001年) P151-155、渡辺直登「職業性ストレス」(宗方比佐子・渡辺直登編著「キャリア発達の心理学」 P221-226) など



者は、要員が減ることに伴ってその職務の守備範囲が広がるとともに、個人単位で働く労働者も、設定目標が高くなっている。こうしたことによって、それぞれ仕事の負荷が重くなってきたことが指摘されているが、IT化がそれに拍車をかけている。<sup>4</sup>その結果、長時間労働か労働の密度を高めるかの選択ということになるが、多くはその双方を選択することが迫られるであろう。そうした過重な働き方に対して、労働時間や人員体制などの面で不満が生じることが考えられよう。

こうした問題に対しては、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。現在推進されているワーク・ライフ・バランスの考え方もそこに重点が置かれている。具体的には、時間管理のあり方はもちろん、業務方法の見直しまで幅広く考えていく必要がある。

一方、管理者の対応に起因する不満は、業務の遂行方法に関して、上司の指示が曖昧又は不合理である場合や、その実施に際して適切な補助や指導がない場合などに生ずることが考えられる。もし、乱暴な発言や行為が伴うような形で部下の指導を行うことがあれば、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントの問題を併せて生ずることもある。現に、紛争までに発展して外部機関で取り扱われるようになった事案には、こうした事情が紛糾した要因のひとつとなっていることが少なくない。

このため、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課題となる。いずれにしても、業務に関しては、日常的な場面で、上司と部下との間や同僚間でのコミュニケーションを密接にしていくことが重要だと考えられよう。

## 2 人事評価の問題の対応

人事制度自体が十分に整備されたとしても、その運用が適正に行われなければ、従業員の不満が溜まっていく原因となるが、そうした場合の典型として、人事評価やそれに基づいた処遇の決定の問題がある。問題は、労働者の納得感を大事にするような形で、評価や処遇の決定が公正に実施されているかどうかにある。

人事評価が納得できる形で行われるかどうか、従業員の満足度に大きく影響することはいうまでもない。また、人事評価は人が人を評価するものだから、評価の偏りという現象は避けられない。そのため、評価基準や評価方法の明確化、評価者の資質向上とその訓練、あるいは評価結果のフィードバックなどシステムとして人事評価を公平に行えるような仕組みを構築することが重要である。しかし、これらを制度として整備していくことはもちろんだが、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

---

<sup>4</sup> 連合総研「ITの仕事と職場組織に与える影響に関する調査」(2003年)によれば、ITシステム化により「職務範囲」は拡大し、「定型的業務」は抑制されている。IT化が進展している企業ほど、「仕事の範囲(職務領域)」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっている。また、「定型的な仕事」が抑制された反面、「創意工夫が求められる仕事」や「自分で裁量・判断する仕事」が増える。また、連合総研の「企業組織と職場の変化に関するアンケート調査」(2003年)によっても、同様な指摘がなされている。

することも必要であろう。

人事評価に対する従業員の納得感は、評価結果の良し悪しだけでなく、適切なフィードバックの有無に大きく左右される。すなわち、評価点が低くても十分な説明や話し合い、あるいは将来へのアドバイスなどを与えているときは、従業員の満足度も高いという調査結果がある。<sup>5</sup>このように、人事評価に対する不満を蓄積させないためには、個別の労使間のコミュニケーションが円滑に行われるような体制が重要となる。それは、「不満・苦情」の段階で「前向きな」解決を図り、「紛争」に育つ前に問題の種を摘み取っていくというリスク対応という考え方でもあるだろう。

注意すべきことは、「不満・苦情」の申し出の場面やその処理のまずさが問題を複雑にしまう危険である。面接の場において感情の行き違いがあったり、あるいは言動や態度・行動によって却って状況を悪化させしまったりすることもよくある。人事評価の問題についても、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントもこういう場面で発生し、それが合わさった形で外部の相談窓口や紛争処理機関に届け出られることも少なくない。信頼関係の形成という日常的努力はもちろん、カウンセリングやコミュニケーションのスキルへの関心も不可欠だといえよう。

職場の上司から説明を受けた者の納得度が高いのは、目標管理制度などをベースにして、客観的な判断基準が与えられるとともに、上司と部下とのコミュニケーション体制が緊密になっていることが大きい。もちろん、良い評価である場合には、必然的に伝えられる情報量が多くなっている可能性も高いが、評価結果が低くなった者であっても、一方的ではない形で説明が行われることで、納得感は高まるであろう。とりわけ、対面的なコミュニケーションのスタイルが取られれば、苦情や不満が同時に処理される効果を持つものと考えられる。

このように、上司との直接的な面接による評価結果やそのプロセスについての説明は、結果に対する労働者の容認の姿勢に大きく影響する。したがって、経営側の人事労務管理に対して、目標設定に対する労働者との対話や必要な情報の開示を進めることで、「参加型」の人事労務管理の体制が整備していくことが一つの課題となる。このとき、労働組合についても、組織的な形で情報を収集・提供する体制を持っていることや、苦情や不満の相談窓口や処理手続きを制度化していることが重要である。労働組合を通じた説明と苦情処理等の体制は、評価システムそれ自体が客観的であることへの信頼感をつくるであろう。労働組合自身も、これらシステムの監視者という立場にとどまらず、情報の提示者やフォローアップの実施者という役割への認識が必要になると考えられる。

なお、今後は「仕事」重視の評価体制が進むにつれて、外部の同種の労働との比較が重要性を増してくると考えられる。また、賃金収入が労働者の所得の主要な源泉である限り、いかに人事労務管理の「個別化」が進展したとしても、労働者の生活水準の社会的な平均を否定する

---

<sup>5</sup> 拙稿「能力主義・成果主義進展下の人事評価と賃金格差」（連合総研「雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究」1999年所収）

ことはできない。各企業における「評価」そのものの社会的な相場を探る努力と合わせて、こうした賃金相場の動向への関心も依然として大きなウェイトを持っていることに注意すべきである。そのためにも、正確かつ労働者のニーズに合った情報提供が必要であり、これらの情報を労働組合自身の努力をはじめとして社会的にも整備していくことが重要であろう。

### 3 ハラスメントの問題の対応

職場の人間関係から生ずる問題では、「いじめ」や「セクシャルハラスメント」などハラスメントの問題が個別労働紛争に取り上げられることが多い。<sup>6</sup>わが国では、労働局においても、企業外における個別労働紛争に関する問題が、相談あるいは調停という形で処理されるケースは確実に増えている。その意味では、「訴訟リスク」という目で見えていくことも必要になってきたといえよう。

紛争処理に費用と時間がかかるだけが問題ではない。ひとたび、紛争事案として表面化してくれば、従業員と会社との信頼関係にも悪影響を与える可能性もあろう。処理に手間取り、事態が膠着化することになれば、会社のイメージにも響くことはいうまでもない。いずれにしても、このような「ハラスメント」に関連する問題は、「紛争」につながることで、典型的なリスクとして考えやすいといえる。<sup>7</sup>

「ハラスメント」が生じる原因については、そもそもコミュニケーションというものが持っている本質にあると考えられている<sup>8</sup>。つまり、コミュニケーションというのは、「相手が自分と同じ世界を共有しているはずだ」という思いがないと成立しないことから、職場の上司と部下の間や同僚どうしの間で、親和的に仕事を続けていくためには、「同じ世界」を持つという努力が必要になる。部下や同僚のそういった姿勢を悪用して、段々と精神的に疲れさせて、相手の考えや行動を支配してしまい、性的な嫌がらせを行ったり、暴力を振るったりして、「身体的」に攻撃を加えることになるという解釈である。

このように考えれば、各種のハラスメントを生み出す背景は、職場のコミュニケーションのありように関わってくる。職場を共同体と見て、従業員集団の力を高めていくことは決して悪いことではなく、「ともに働く」という協働の意識がないと、生産性の向上にも限界が生じてしまう。わが国では、そうした集団主義的な経営が経済成長を支えてきた要因のひとつだということも確かである。

---

<sup>6</sup> 「ハラスメント」とは、「悩ます」とか「苦しめる」といった意味が本来だが、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、モラルハラスメントなど、職場の人間関係の軋轢を表わす語句として、急速に脚光を浴びるようになった。モラル・ハラスメントという言葉は、フランス人精神科医のマリー＝フランス・イルゴイエヌの提案したものだとされるが、言葉や態度などによって精神的ないじめを行い、職場を辞めざるを得ない状況に追い込んだり、職場の人間関係を悪化させたりするようなことがこれにあたる。これに対し、「パワーハラスメント」は和製英語で、職権乱用によるような場合で、広い意味のモラルハラスメントのひとつになるとされる。

<sup>7</sup> このうちセクシャルハラスメントについては、雇用機会均等法の規定が強化されたこともあり、人事上のリスクとしての位置づけが強くなっている。具体的には、対策が講じられず是正指導にも応じない場合には企業名公表の対象となるなどの措置が講じられる。

<sup>8</sup> 安富歩「複雑さを生きる」P73～94

問題は、過度に協働意識が広がっていくと、前述したような「同じ世界」の押し付けが起きやすいことである。同じ考えや行動を取るのが当たり前という雰囲気が強い中では、どちらかが「加害者」か「被害者」になってしまうような関係も生まれやすくなる。しかし、その反面、従業員は個々ばらばらでコミュニケーションが成り立たないような状況を作ってはならないこともいうまでもない。重要なことは、個人を尊重することは基本に置きつつも、お互いの信頼関係を強化していく努力も不可欠だという点であろう。<sup>9</sup>

## 結び—若干の課題—

以上に見てきたように、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。したがって、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らを再編成したうえで総合的な相談体制を構築する形が望ましいと考えられる。その場合、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。とくに中小企業においては、労働組合がない場合が多いことから、経営側として相談体制を整備するとともに、労働者の意見を十分に反映するような配慮が必要である。また、内部体制だけでは限界があるので、とりわけ外部の機関等の協力を得る必要も高いことも考慮すべきである。これらの点を踏まえて、今後の課題として考えられるべき事柄を示せば次のとおりである。

第一に、職場の上司の役割が大変重要であることから、その相談者として機能の強化を図るべきである。具体的には、相談者として果たす役割を管理職の職能として位置づけ、自らの職務としての認識を高めるとともに、面接技法なども含めた研修体系の整備を図ることである（この場合、管理職の評価ポイントにすることも検討できよう）。また、相談の機会としては、フォーマルに目標面接や定期面談など計画的に設定することも重要であるが、それに限らず、随時悩みや不満を聞けるような体制を工夫しておくことも重要であろう。このインフォーマルな相談体制については、事実上職場の年長者がその立場を担うこともよくあるが、若年者や女性の育成の際に実施されている「メンター」制度の活用も検討できよう。このほか、個別面談だけでなく、全体会議やグループ討議など集団的な話し合いを通じて、問題点を整理していくこともひとつの方法である<sup>10</sup>。

第二に、上司による相談と人事部門の対応との連携が重要である。要は、企業内における不満や苦情の発生を必然的なものと捉え、その予防と対処の方策をリスクマネジメント的視

<sup>9</sup> 言い換えれば、従業員個人の考えや意識は皆違うのが当然であり、それを前提にして、お互いの関係作りを進めることである。外国との関係だけでなく、社内でも「異文化コミュニケーション」というものを考える時代になっている。「分かっているはず」「同じ考えのはず」という尺度でなく、「分かっていない」ことを出発点にして、個人の多様性を認めつつ、目的を共有した職場の新しい人間関係やコミュニケーションスタイルを築くことが重要だ。ハラスメントというリスクの発生の予防対策は、この辺に鍵があると思われる。

<sup>10</sup> 他人の意見や見方を知ることによって、ピアカウンセリング的な効果も期待できよう。

点から「システム」として整備することである。具体的には、現在の相談の窓口について、その役割と権限を明確にし、人事管理施策の中に位置づけていくことである。この場合、直接的な相談機能だけでなく、社内的な調整（あるいは再審）機能や管理職の相談に対する後方支援機能（情報提供や助言指導など）、さらには経営施策の改善提案などアセスメント機能も含めて強化することも考えられよう。また、この場合、上司による相談と人事部門の相談窓口とを補完するような体制として、「オンブズマン」制度のような問題解決を担う特定の専門職を社内に設置し、これらの機能を担わせることも検討できよう。<sup>11</sup>

第三に、労働組合については、直接の相談者としてだけでなく、企業内の不満・苦情の処理体制の運営状況を監視するような機能を持つ者として位置づけるべきであろう。また、個別問題への事後的対応と同時に、企業全体の視点から不満や苦情の発生を予防するための取り組みもひとつの役割であろう。具体的には、労使協議の場などを通じて、人事制度や職場風土の改善を図るほか、アンケート調査の実施など就業実態の把握と問題提起を行うことも求められよう。なお、本稿では直接取り上げていないが、非正規労働者の苦情処理の問題も大きなテーマである。基本的には、正規・非正規の区別なく対応が図られるようにする必要があるが、差し当たり労働組合の取り組みによってカバーされることが期待されよう。<sup>12</sup>

第四に、労使の共同運営による苦情処理委員会の活用も重要な課題である。企業側の一方的な処理システムとしないためにも、こうした仕組みの存在の意義は大きい。現状から見れば運用上の工夫の余地は大きい。具体的には、申し出による審議のほか、社内的な調整（あるいは再審）、社内処理体制の運用状況の点検・評価、問題の背景となる経営施策・環境の改善に関する検討や提案など、多様な機能を労使の共同で取り組む場として構築していく方向性もあろう。<sup>13</sup>このほか、企業内の紛争が社外の処理機関に提起された場合に、それをフォローする機能も検討できよう。中小企業では、労働組合がない場合が多いので、こうした仕組みを労使協議の一環として整備することが考えられる。

---

<sup>11</sup> オンブズマンを企業外の専門職として整備し、これを社会的に共同利用していくことも考えられる。

<sup>12</sup> 例えば、現場での面談の実施や同じ相談窓口を利用できる体制を検討することが考えられるが、正規労働者との均衡処遇など、労働条件の違いに関する問題解決が基本的な前提となる。

<sup>13</sup> 「公正処遇委員会」（社会経済生産性本部労使関係特別委員会「職場と企業の労使関係の再構築」1999年）の提案も、こうした考え方のひとつである。この提案では、相談窓口機能と委員会機能に分け、後者では相談窓口の任命・承認、相談方法のガイドラインの作成、相談内容の監視などの機能を担うものとされている。

第7章 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

## 第7章 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

本章では、これまでの本研究プロジェクトの検討結果の総括を行うとともに、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行うことを目的とする。

まず、第1節において、第1章で概観したわが国における企業内紛争処理システムの現状と問題点を確認したのち、第2章及び第3章において紹介したアンケート調査及びヒアリング調査の結果をふまえて、企業内紛争処理システムの抱えている課題を改めて整理する。そのうえで、第2節では、中間報告書において詳述した主要国における企業内紛争処理システムの紹介とその分析結果を要約して紹介するとともに、わが国の企業内紛争処理システムの課題を検討するにあたり示唆となりうる点を示す。

ついで、第3節及び第4節においては、これらの示唆とともに、紛争の発生と解決のメカニズムに関する第4章、及び、紛争解決のための人材養成の方法に関する第5章においてそれぞれ行われた検討の成果に基づいて、わが国における企業内紛争処理システムはどのようなべきか（第3節）、また、労働紛争の処理をどのように行い、それに携わる人材をどのように養成すべきか（第4節）について総括的な考察を行う。

さらに、第5節では、企業内紛争処理と人事管理や労使関係のかかわりについて第6章で行った検討に基づき、紛争予防も含めた広い意味で「紛争処理」を捉えることにより、人事管理や労使関係の果たす役割について述べる。そして、第6節において、わが国において企業内の労働紛争処理システムの整備への支援が必要かどうか、必要であるとすればいかなる支援が適切かなど、本研究における政策上の課題について若干の提言を示すこととする。

### 第1節 企業内紛争処理をめぐるわが国の問題状況と課題

#### 1 わが国における企業内紛争処理をめぐる問題状況

##### (1) 問題の所在

第1章でみたように、最近のわが国では、個別労働紛争（個別紛争）が増加しており、それに対応するために、個別労働紛争解決促進制度や労働審判制度など、公的な個別紛争処理システムの整備が進展しつつある。こうした個別紛争の増加の背景には、不況や市場競争に対応するための企業行動の変化、労働者像の多様化に伴う労働市場の変化などによる労使間の利害対立の増加が挙げられ、また、組織率低下による労使協議の機能の縮小、職場における上司の役割の変化、長期雇用や年功処遇などの雇用システムの変化により、労使間の利害対立が紛争へと発展するのを予防するメカニズムにも変化が生じていることが挙げられる。

こうした状況の変化を確認するために、本研究の中間報告書（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ものか、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た。そこでの整理の結果はおおむね以下のとおりである。

まず、最近では、職場において不満を持つ労働者が少なからずみられ、不満の内容としては、労働条件や人事に関する典型的な不満の他に、職場での業務運営や人間関係など、日常的であるとともに、労働条件や人事制度そのものには関わらないインフォーマルなものも多く、加えて、現代的な不満として、従業員の評価や査定に関する問題、ハラスメントやメンタルヘルスに関する問題も目立つようになっている。

こうした職場での不満や苦情については、現在でも上司への相談という対応を選択する労働者が非常に多く、他方で、苦情処理委員会など正式な苦情処理手続が利用されることは極めて少ない。しかし、不満を申し立ててもどうにもならない、または正式の申立てルートがないなどの理由で申立てをしない者がかなりみられ、紛争の潜在化も懸念されるうえ、労働者側においては、苦情処理機関を利用した場合でも、その結果に満足していない場合も少なくない。さらに、上司の役割についても、部下の悩みや不満への理解が弱まっているとのイメージをもつ者が増えてきている。

それでも、職場での紛争は企業内において解決すべきだとの志向は強く、労使ともに、企業内の苦情への対応を充実させる必要性があることは認識されているとみられるが、その方向性は必ずしも定まっておらず、紛争に対応するためのスキルの育成という面でも、取り組みは必ずしも十分とはいえない状況にある。

## (2) アンケート結果

以上のようなこれまでの調査結果を踏まえて、本研究会では、企業内紛争処理システムの整備やそれに対する支援へのニーズを明らかにするという観点から、職場における労働者の不満や苦情及びそれらへの対応における課題などについて、企業、従業員、及び労働組合を対象としてアンケート調査を実施した。調査結果とその分析は第2章で述べられているが、以下では、簡単にその内容を振り返ることとする。

### ア 従業員の不満・苦情および企業等の対応状況

まず、従業員が抱いている職場での不満や苦情の内容については、仕事の進め方や職場での人間関係など日常的なものが多い点、評価に関する不満等も目立ってきている点で、おおむね既存調査等と同様の傾向が見いだされたが、従業員が抱く不満や苦情と企業や労働組合が受け付けた不満等との間には、内容面で若干の違いがあり、企業の受ける相談では、上記のような日常的な不満等に加えてセクシュアル・ハラスメントやパワー・ハラスメントについてのものが目立つ一方で、労働組合は、残業などの労働時間や賃金をめぐる不満等を多く受け付けていた。

不満・苦情への対応という点についても、企業内での対応、特に職場の上司ないし管理職



への相談が重視されている点も、基本的には既存調査と同様であった（その他、評価に関わる事項についての管理職との個別面談や、人事部による相談への対応などがあげられている）。こうした志向は企業において特に強くみられ、紛争の未然防止策として上司と部下の話合いが重視されているほか、管理職の職務にも、部下の不満や苦情の相談に乗ることが含まれているとする回答が多い。

もっとも、以上の点は、回答者が誰であるかにより若干の差がある。すなわち、従業員調査においては、不満について相談する相手としての上司の役割は相対的に低くなり、先輩や同僚への相談の役割が増大する。従業員が上司に相談しない理由としては、相談するほどの不満等がない場合を除けば、上司では適切な解決を期待できないとの理由が多く、実際に、セクハラ・パワハラに関する不満等については上司への相談の比率は少なくなっており、不満の内容や種類も影響を与えていることが推測される。

また、労働組合からの回答では、組合員等から相談を受けた場合、担当部署に働きかけたり、労使協議において取り上げたりするなどの対応が目立つ。組合の活動としては、これらの他に、組合役員の日常活動やアンケート調査などによる不満や苦情の把握も重視されている。また、不満や苦情への対応について管理職が（あまり）役割を果たしていないとする回答が、組合調査において多くみられた。なお、苦情処理委員会の利用頻度は少ないが、それが有効であること自体については、企業と労働組合の双方から一定の評価も得られている。

さらに、従業員の不満や苦情についての解決ないし未然防止の必要性については、今後は必要性が高い、あるいはやや高いという回答が、企業・従業員及び組合へのいずれの調査でも過半数を占めているが、従業員及び組合への調査では、現在でも、必要性が高い、あるいはやや高いという回答が過半数を占める。

以上によれば、企業内の紛争に対しては、その発生を未然に防止することを含めた対応の必要性は共通して認識されており、実際にも、企業や労働組合が様々な対応を行っているが、紛争の種類により従業員が利用するしくみに差があること、この点とも関連して、従来から重視されてきた上司への相談の役割にやや変化がみられること、労働組合の場合は、担当部署への働きかけなど苦情処理以外による対応も少なからずみられることなどが指摘できよう。

## イ 企業内紛争解決に当たっての課題

以上のように、従業員の不満や苦情への企業内における対応は重要なものと認識されているが、現在の対応のあり方にはなお課題があると認識されている。

まず、制度ないしその運用面からみると、企業の相談窓口については、従業員側から、制度が公正に運用される保障がないなど、制度の信頼性にかかわる懸念が示されており、また、制度の詳細がよく分からないといった周知にかかわる問題や、苦情申立てに関する職場風土の問題も指摘されている。労働組合からも同様の見解が示されている。こうした問題点は、相談窓口を利用しやすくする方法や改善を要する点についての回答にもつながっており、制

度の周知を図ることの他、利用することにより不利益を被らないようにすることや、利用についての匿名性の保障、苦情申立てを認めあう風土を作ることなどの指摘となって現れている（特に従業員調査においては、これらにつき改善を要する点とする回答が多い）。苦情処理委員会についてもおおむね同様の指摘が見られる。

次に、制度の運用に当たる人的体制の面からみると、企業調査では、相談窓口担当者に必要な能力、あるいは管理職が部下の不満等に対応するのに必要な能力として、コミュニケーション能力ないし対人関係能力、あるいは問題解決能力をあげるが、実際には不足している能力として、労働法・メンタルヘルスなど苦情処理に関する専門知識（及び経験）を挙げる回答が多い。従業員調査においても、この点については同様の指摘がなされている。また、相談窓口運営に当たっての企業側の苦労として、苦情や不満に対応するためのノウハウのある人材の不足を挙げる回答も少なくない。

なお、労働組合における苦情処理担当者に関しても、以上と同様のことが指摘でき、組合調査では、担当者にとって必要な能力として、コミュニケーション能力ないし対人関係能力、あるいは問題解決能力が重視されるが、苦情処理に関する専門知識（及び経験）が不足しているとの回答が多くみられる。

このような現状のもとでは、不満や苦情に適切に対応するためのスキルの養成が課題となるが、不満や苦情への対応について特に研修を行っていないと回答した企業は半数近くにのぼっている。労働組合への調査においても、組合の苦情処理担当者に対する研修を特に行っていないとする回答は6割を超えている。研修を行わない理由としては、そもそも研修は必要でないという回答の他に、どのような研修をすればよいのか分からないという回答もかなりみられた。

また、この点に関連して、企業内紛争解決のために有効と思われる行政等による支援措置については、苦情処理等に関する判断基準や制度・事例についての情報提供を挙げる回答が企業調査、組合調査ともに多く、企業の回答では、苦情処理担当者を育成するための研修の実施がこれに次いでいる（組合では、苦情処理の取り組みに当たっての相談窓口への要望がこれより若干多い）。

以上を簡単に概括すると、企業内の紛争解決制度については、企業、従業員及び労働組合のいずれも、制度の周知や信頼性の確保などの点で改善すべき余地があることを認識している。また、制度の運用に当たっては、コミュニケーション能力や問題解決能力などを備えた人材が求められるが、実際にはノウハウのある人材の不足が意識されており、人材養成のための研修も必ずしも充実していない。こうした状況の下で、企業内紛争処理に対して、情報提供などを中心に、行政等の支援措置に対するニーズが相当程度存在することが明らかになっている。

### (3) ヒアリング結果

第3章では、11の企業から（そのうち8社については労働組合からも）行ったヒアリングの結果を紹介し、その分析を行っている。そこでは、労働者の不満や苦情あるいは職場での紛争につき、企業と労働組合のそれぞれが興味深い対応を行っており、その中には新たな動きもみられつつあることが明らかになった。

まず、各企業及び労働組合とも、職場における不満や苦情への対応が重要であることは認識しており、そのため様々な取り組みを行っている。定量的なデータは得られなかったものの、従業員の評価にかかわる問題や各種ハラスメントなどの問題の増加及びそれらに対する関心、あるいは職場でのコミュニケーションの希薄化への懸念が、こうした取り組みの背景にあるとみられる。

これら取り組みの内容をみると、企業側については、労働組合のある企業においては、苦情処理委員会（名称は様々であり、職場レベルで懇談会等を開催している場合もある）が設けられていることが多いが、第1節でみたのと同様に、あまり利用されることはないのが現状である。また、日常的な人事管理の中で、上司や部門長が従業員の不満等に対応することは一般的に重視されているが、オープン・ドア・ポリシーのような形で、それを制度化している企業もある。さらに、ヘルプラインやホットラインなど、コンプライアンスに関連した窓口が設けられ、これらが相談窓口としても機能していることは新たな傾向といえる。いずれにせよ、単一のシステムのみを設けている企業はみられず、複数のシステムが使い分けられている。

他方、労働組合側では、職場委員や支部役員等の日常的な活動の一環として、組合員の相談に乗ったり、問題によっては企業の所轄部門に申入れを行ったり、制度的な事項であれば労使協議で取り上げたりするなどの対応をすることが少なくない。さらに、組合員に調査票を配布して不満を把握し、必要に応じて企業に回答や対応を求めるしくみを設けるなど、よりシステムティックな対応を行っている組合もみられる。

これらのシステムの運用に当たる上司や担当者、あるいは組合の支部役員・職場委員の役割は重要であるが、紛争の解決や予防のためのスキルとしてはどのようなものが必要かについては、たとえば、社内の各制度の理解、相手の話をよく聞くなどのコミュニケーション能力、苦情の背景にあるものを見抜く能力など、様々な見解がみられた。しかし、これらの能力の養成に関する研修はあまり行われておらず、むしろ、上司の職場における紛争解決の役割については、組合側から低下を指摘する声が聞かれた。

以上のように、本研究のヒアリング先の企業や労働組合では、職場における不満や苦情への対応、及び紛争解決のための取り組みを積極的に行っており、先進的な事例であるといえるが、それでも、今後ともこれらの点についての対応の強化・拡充を必要と考えているとの見解が示された。たとえば、従業員や組合員の不満や苦情をよりの確に把握し迅速に処理するための体系的なルールやしくみの必要性、また、そのための体制の整備や苦情に対応す

るためのスキル向上の必要性などが指摘されている。

なお、これらのヒアリング結果からは、企業内の紛争処理システムについて調査・研究を行うに当たって、新たな視点が見いだせられると思われる。それは、労働組合の日常活動としての従業員の苦情や不満への対応である。すなわち、上述したように、職場に労働組合がある場合には、正式な苦情処理手続に乗せる以前に、支部役員や職場委員が組合員等の不満や苦情を把握し、企業に対して改善を求めるなどの対応をすることがむしろ多い。職場の上司による従業員の不満等への対応の重要性はこれまでも指摘されてきたが、組合側についても、こうした日常活動レベルでの取り組みも、紛争処理（不満や苦情が紛争に転化するのを予防することも含む）の一環としてとらえるべきことが示唆されている。

## 2 企業内紛争処理システムの整備に向けての課題

### (1) 実務的・政策的課題

既存調査に加え、本研究プロジェクトで行ったアンケート調査やヒアリング調査からは、企業内紛争処理の重要性とともに、そこでの諸課題の存在が示された。

まず、最近に至り個別紛争処理システムの整備が進んでいるとはいえ、企業側は、不満や苦情の段階での対応を含めて、労働紛争を企業内で解決しようとする志向はなお強い。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、企業内紛争処理の果たす役割は重要なものである。

しかしながら、わが国における企業内紛争処理システムは必ずしも整備が進んでおらず、今後の取組みに委ねられた事項も少なからず存在する。企業や労働組合においても、企業内紛争処理システムを改善・整備する必要性を認識しているものが多い。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。そこでは、企業内紛争処理システムとしてはいかなる内容のものが適切なのか、また、企業内における有効な紛争解決のあり方はどのようなものかという問題を検討すべきことになる。

さらに、紛争処理システムが制度として整備されても、その運用が不十分であれば意味がないことになるので、適切な運用を行うための諸条件の整備、とりわけ人的体制の整備も重要である。この点については、まず、労働紛争の解決を適切に行うためのスキルの養成ないしそのためのトレーニングが特に重要な課題となる。そして、その際には、そもそもそうしたスキルの内容はいかなるものか、それを養成するためのトレーニングの内容はいかなるものか、こうしたスキル養成のために政府が支援を行うべきかなどの問題について検討すべきこととなる。

加えて、上述のように、労働紛争への対応という観点からは、事後的な紛争解決のみを視野に入れるだけでは十分ではないので、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検討を行う必要がある。企業にとっては、人事管理や人事制度の設計・運用において、紛争の予防をいかに図っていくかが重要であることはいうまでもないが、

労働組合にとっても、日常活動としての不満や苦情への対応も含めた機能をどのように充実させていくかが課題となるということができよう。

## (2) 理論的・比較法的課題

以上のような点は、企業内紛争処理システムを設計・運用し、あるいはそれに関与する企業や労働組合にとっての実務上の課題であり、また、そうした取り組みへの支援などの視点から見れば、政府にとっての政策的な課題でもあるが、それと同時に、理論的な検討を行うべき課題でもある。そして、以上の課題について理論的検討を行うに当たっては、そもそも労働紛争はどのようにして発生するか、労働紛争の特質は紛争処理にどのように反映されるかなどという、より基礎的な検討課題も存在する。これらの基礎的な論点についての理解を深めることにより、企業内労働紛争処理システムの内容はいかにあるべきか、また、労働紛争の解決スキルはどのようなものであるかなどといった問題が適切に検討されうるからである。

これらの課題の検討に当たっては、諸外国における企業内紛争処理システムの内容とその運用状況を把握することが有益である。わが国において労働紛争処理システムの整備が進展したのは最近のことではあるが、諸外国においてはシステムの整備は早くから進展しており、アメリカ合衆国のように、それに対応して企業内紛争処理システムについても大きな展開がみられた国がみられるからである。また、イギリスでは、公的な紛争処理システムの利用に当たって、企業内の紛争処理システムを経由したことを求めるに至ったが、現在ではその見直しの動きもあり、注目に値する。

さらに、労働組合の日常活動としての従業員の不満や苦情への対応も紛争処理の一環として考慮に入れるべきことは前述したとおりであるが、ドイツやフランスでは、労働組合ないし従業員代表による苦情処理が重要な役割を果たしているので、その活動状況を把握しておくことも有益といえる。そこで、本研究においては、アメリカ・イギリス・ドイツ・フランスにおける企業内紛争処理システムの状況について検討し、各国における企業内労働紛争処理の実情やその特色を明らかにすることを試みた。その概要は次の第2節でみるとおりである。

## 第2節 諸外国における企業内紛争処理システムの総括

### 1 諸外国における企業内紛争処理システムの概要

本研究においては、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4か国について、現地調査を行った<sup>1</sup>。

これら4か国はそれぞれに特徴的なシステムを有している。すなわち、アメリカでは企業内紛争処理システムが発達しており、イギリスでは、2002年に、公的な紛争処理システムの活用の前提として企業内紛争処理システムを経由することを求める法規定が設けられた（2004年10月施行）。また、ドイツやフランスでは従業員代表ないし労働組合による苦情処理が重要な役割を果たしている。さらに、ドイツやフランスでは公的紛争処理システムが発達しており、イギリスも独自の公的紛争処理システムを有している。

このような各国の状況を把握し、比較分析することは、上述したように、わが国における企業内紛争処理システムのあり方等を検討する上でも有益な情報をもたらすことが期待される。

そのため、ここでは、アメリカ、イギリス、ドイツ及びフランスの労働紛争処理システムに関し、個別紛争に関するものを中心に、システムの全体像及び企業内のシステムについて概要を示し、そして、企業内紛争処理システムの果たす役割に注目して各国の特徴や注目すべき点についての分析を加え、わが国への示唆となり得る点を示すこととする。

#### (1) アメリカ

##### ア 労働紛争処理システムの概観

アメリカでは、組織労働者（労働組合に組織化されているか交渉単位に含まれる労働者）であるか未組織労働者（労働組合に組織化されていないか交渉単位に含まれない労働者）であるかによって、紛争処理手続が異なる。すなわち、組織労働者の場合は、通常、労働協約において苦情処理・仲裁手続が整備されているため、協約に基づく苦情処理・仲裁手続により不満や苦情を解決することとなり、未組織労働者の場合は、会社側が設置するシステムがあれば、それを利用して不満や苦情を解消することとなる。

このほか、連邦や州の制定法における権利の主張や法違反の申告は、連邦・州の労働省（出先機関を含む。）等の行政機関に対して行うこととなる。また、労働者は、制定法において私

---

<sup>1</sup> 各国についての詳細な報告は、『「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）』（労働政策研究・研修機構、2007年）第2章に掲載されている（執筆担当は、アメリカ：慶應義塾大学大学院法務研究科教授山川隆一・名古屋市立大学大学院経済学研究科教授奥村哲史・JILPT 副主任研究員池添弘邦、イギリス：京都学園大学法学部准教授表田充生・JILPT 研究員内藤忍、ドイツ：学習院大学法学部教授橋本陽子、フランス：京都府立大学福祉社会学部准教授奥田香子（肩書きは中間報告書発行当時）。この中間報告書は、JILPTのウェブページ（<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/086.htm>）で全文が公開されている。）。本節1における各国のシステムの概要は、中間報告書における各国に関する記述を企業内紛争処理システムの果たす役割という視点で要約するとともに、新たな知見としてイギリスの制定法の見直しに関する動き（1(2)ウ）を加えたものである。したがって、本節の脚注は、原則としてこの追加部分にかかわるものである。

法的請求権が認められている場合やコモン・ロー上の紛争については、自由に訴訟を提起できるのが原則である。

## イ 企業内紛争処理システム

### (ア) 協約に基づく苦情処理・仲裁手続

ある調査では、調査対象の400の協約すべてに苦情処理・仲裁手続を定める条項が見られ、手続は3段階のものが半数で、2段階と4段階がそれぞれ2割ずつであった。ほとんどすべての協約が仲裁について定め、苦情処理手続によって解決できなかった紛争を仲裁の適用対象とする。半数の協約が、仲裁人の選定に行き詰まった場合等は公平な外部機関（連邦調停斡旋局（FMCS）、アメリカ仲裁協会（AAA）等）を利用することを定める。

### (イ) 協約に基づかない企業内紛争処理手続

アメリカにおけるADRとしては、①オープン・ドア・ポリシー、②ピア・レビュー、③オンブズマン（オンブズパーソン）、④ファクト・ファインディング、⑤調停、⑥仲裁、⑦ミダブ（Med-Arb）などが挙げられ、企業の実際の活用状況としては、雇用差別案件についてADRを用意している企業が約52%で、そのうち約80%が調停を、約39%がピア・レビューを、約19%が仲裁を利用している（複数回答）との調査がある。なお、仲裁に係るのは企業内で生じた雇用関係紛争の数パーセントの事案であり、ほとんどの紛争は企業内のシステムで処理されているという。

アメリカにおいては、協約に基づかない企業内紛争処理システムは、企業の自助努力により整備されており、それ故に各企業が設けるシステムは多種多様なものとなっている。中間報告書で紹介されているヒアリング対象企業のシステムをみると、それらの内容や運用は多様であるが、おおむね次のような特徴が見られる。

各企業では、主として訴訟リスク回避及び訴訟コスト削減等の観点から、基本的に労働協約が適用されない非組合員を対象とした企業内紛争処理システムを整備している（従業員が不満を申し出るルートや解決プロセスは複線的で多様）。また、企業内での紛争解決を通じて組織が抱える問題点の改善につながることも認識されている。

企業内の紛争のほとんどは監督者又は管理者レベルで解決されており（正式の手続がある場合でも、まずは直属の上司等との話し合いによる対応が奨励されることも少なくない）、紛争のほとんどは企業内で早期の段階で解決されている。

紛争処理に関するプログラムの運営者は法曹資格、オンブズマン、コーチング、調停スキルなど、複数の資格やスキルを有していることが多く、また、企業では、職場における紛争の事前予防・事後対処のために、監督者や管理者へのトレーニング（法制度、コンフリクト・マネジメント、コーチング、コミュニケーション等）を適宜行っている。

## (ウ) 関係機関による支援

企業内における紛争解決のシステムの整備そのものを支援するサービスはあまり見られないようであるが、そのシステムの中で活用される専門家に関しては、ADRにかかわる民間団体等により、トレーニングの提供等、専門家として質の向上を念頭に置いた活動が行われている。

## (2) イギリス

### ア 労働紛争処理システムの概観

#### (ア) 雇用審判所及びACAS

イギリスにおける労働関係の紛争解決に関する主要な機関には雇用審判所及びACAS（助言・斡旋・仲裁局）がある。

雇用審判所は、雇用契約の下で生じる労使間の紛争等を、通常裁判所に比べて簡略な手続で迅速かつ廉価に解決するために創設されたものであり、法律家である審判長1名とレイ・メンバー2名（労使各1名ずつ）の三者で構成されている。レイ・メンバーに対しては、雇用審判所により司法スキルに関するトレーニングが行われる。雇用審判所の裁決に不服があれば雇用上訴審判所に上訴でき、更に不服があれば通常裁判所である控訴院へ上訴し、最終的には貴族院へと進むことになる。

ACASは、助言・斡旋・仲裁等により当事者間の紛争解決を図るほか、行為準則（苦情手続に関するものもある。）の作成等の任務も有する独立行政機関である。

雇用審判所に事件が申し立てられた場合、雇用審判所は当該事件をまずACASに送付し、その斡旋に付する。このACASの段階で、斡旋等による和解の成立や事件の取下げなどによって解決するケースも多く、解決されない事件について雇用審判所での処理が進められることになる。

#### (イ) 2002年雇用法に基づく手続

イギリスでは、2002年雇用法（2004年10月施行）等に基づき、企業内に制定法上の苦情手続等の設置が義務付けられることとなった。このような手続導入の目的は、職場での紛争解決の促進と雇用審判所への申立件数の減少とされ、下記のステップ1の手続を経なければ、従業員は雇用審判所への申立てを行うことができない。

具体的な苦情手続（標準手続）は、次の3つのステップからなる（雇用が終了した従業員に対しては2ステップの修正手続が適用される場合がある。）。

ステップ1：従業員が自らの苦情を書面で提出

ステップ2：使用者は、調査の上、当該従業員を招集してミーティングを実施（終了後、従業員に苦情に関する決定及びそれに対する不服をアピールする権利を通知）

ステップ3：当該従業員がアピールを望む場合、使用者に通知。使用者は当該従業員を招集



してミーティングを実施（終了後、従業員に最終的な決定を通知）

雇用審判所では、このような制定法上の手続が遵守されていない場合には、そもそも前述のとおり従業員の申立てが受理されなかったり、あるいは、申立てが受理されるケースでも手続に従っていなかった当事者に対し補償金の増減という不利益が課せられたり（例えば、実は会社がミーティングを開催していなかったなど、手続が完了していなかったと考えられる場合等）する。

2002年雇用法等に基づく手続に関しては、苦情を抱えた場合の手続の明確化、規模の小さい企業への手続の普及等の点で評価する声がある一方、特に手続と雇用審判所への申立てとをリンクしていることに関し、その煩雑さのほか、インフォーマルなアプローチの後退、手続の必要以上のフォーマル化、また、雇用審判所への申立てに進むのではないかと使用者が警戒するため、かえって企業内での苦情の解決が不十分となりかねないこと等の問題点を指摘する声もあり、政府も再検討に着手し始めている<sup>2</sup>。

## イ 企業内紛争処理システム

### (7) 制定法を踏まえた手続

ア(イ)のとおり、2002年雇用法等により企業内の苦情処理手続が定められているため、ほとんどの企業が手続を有しており、大企業を中心に同法の施行前から苦情手続を有していた企業も、同法や下記のACASの行為準則を踏まえ、手続を修正している。

中間報告書で紹介されているヒアリング対象企業3社はいずれも2002年雇用法施行前から苦情手続を有しており、法施行に際して、法に適合するように修正を加えた程度である。また、3社ともそのような手続前のライン・マネージャーとの話し合いによる解決の重要性を指摘し、特にC社のシステムでは、ステージ・ワンとしてインフォーマルな苦情解決の手続を位置付けている。また、B社ではマネジメント・トレーニングの一環として、全マネージャーに対し、手続そのものと苦情ミーティング運営技術の両方に関しトレーニングを行っているなど、各社とも、マネジメント・トレーニングの一環として、苦情処理等に関する取扱いのトレーニングを行っている。

### (イ) ACAS等による支援

イギリスでは、企業内における労働紛争の解決に関し、ACASが各種の支援措置を講じている。

まず、苦情処理手続等に関する実務的ガイダンスとして作成される「懲戒及び苦情処理手続に関する行為準則」が挙げられる。ACASの行為準則は、それ自体としては法的拘束力を持たないが、雇用審判所等において、手続上生じる争点に関連する行為準則の規定はその

---

<sup>2</sup> 詳しくは、後述「ウ 現行法規定の見直し論議」を参照。

争点について判断する際に考慮されなければならないものとされており、雇用審判所等における手続の結果に影響を与えるものである。

「懲戒及び苦情処理手続に関する行為準則」は、労使に対して、①懲戒・苦情に関する制定法上の要件、②何が懲戒・苦情を取り扱う際の合理的な対応に相当するか、③懲戒手続・苦情処理手続の作成・利用、④懲戒・苦情処理手続におけるヒアリング（ミーティング）に同僚・組合役員を同伴する権利に関するガイダンスを提供しているものであり、同行為準則を踏まえて企業内の手続を見直す企業もみられるなど、労使ともその実務上の有用性を認めている。

このほか、ACASでは、労働問題に関する電話での相談・情報提供サービス、労働問題に関する研修（公開の研修のほか、ACASが企業に出向いて行うオーダーメイドの研修もある。）、eラーニング等各種のサービスを提供している<sup>3</sup>。また、ACASは近年、紛争の外部化を未然に防ぐという意味で、企業が自主的に行う調停を重要視しており、研修の実施や組織内調停システムの導入に対する支援等を行ってきたが、さらに、2004年度からは、企業内調停者養成資格認定研修（企業内で紛争の調停者となる人を養成し、資格を認定する研修であり、講義、ディスカッション、ロールプレイ等で構成される5日間のコース）を実施している。同研修には、特定の組織の構成者を対象にその組織で行うコースと対象者をそのように限定せずACASの施設で実施するコースがある。

ACAS以外による支援措置としては、例えば、TUC（英国労働組合会議）が運営する訓練プログラムであるUnionlearnにおいて、組合の職場代表向けの企業内苦情処理に関する研修コースが設けられていることなどが挙げられる。

## ウ 現行法規定の見直し論議

### (7) 専門家の報告書と勧告

ア(イ)で述べた通り、2002年雇用法及び2004年雇用法（紛争解決）規則に基づく企業内の紛争処理手続（2004年10月施行）に関して、政府は早くも2006年末より再検討に着手した。2006年12月7日にMichael Gibbons氏を指名し、雇用審判所システムを含む、使用者と労働者間の紛争を解決する仕組みの徹底的な見直しを依頼した。そしてGibbons氏による報告書が2007年3月21日に発表された<sup>4</sup>。

同報告書の企業内紛争処理に関する勧告部分は、(1)2004年施行の紛争解決規則に規定された制定法上の紛争解決手続を廃止すること、(2)使用者と労働者のために、職場における苦情・懲戒・解雇に関する明快・簡潔で規範的でない指針を作ること、(3)雇用審判所が補償金を裁定する際に、当事者のとった行動と手続の合理性を考慮に入れる裁量の範囲を維持・拡

<sup>3</sup> 研修の大部分と出版物の一部は有料化されている。

<sup>4</sup> Better dispute resolution: A review of employment dispute resolution in Great Britain, March 2007 (<http://www.berr.gov.uk/files/file38516.pdf>).

大することによって、労使にとって新しい指針に従うインセンティブがあることを保証すること、(4)企業内調停の利用拡大等による早期の紛争解決を実行・促進することに献身するよう労使団体に促すこと、というものである。

#### (イ) 政府の見直し提案

Gibbons 氏による勧告を受け、政府は、同日に政府提案（consultation）を行い、一般からの意見を募集した<sup>5</sup>。具体的な提案内容は、上記勧告(1)に関連し、①制定法上の紛争解決手続は廃止されるべきか、同手続の廃止は立法その他において意図せぬ結果をもたらすか、上記勧告(2)に関連し、②政府は紛争解決に関する新しい指針を提供すべきか、上記勧告(3)に関連し、③そのような指針に従うことを当事者に促すための仕組みを作るべきか、その仕組みとは、紛争を解決するためにもっぱら不適切な試みをした当事者に対して雇用審判所が自由裁量的に不利益を課すという形を取るべきか、そのような不利益はどのような形を取るべきか、上記勧告(4)に関連し、④政府は、早期の紛争解決を奨励・促進することをねらった指針を作成することをCBI、TUC、その他の労使団体に促すべきか、というものであった。

#### (ウ) 労使団体等の意見

この政府提案に対する関係団体・一般からの意見募集は2007年6月20日に締め切れ、多くの意見が寄せられた。主要な大規模組合のほとんどが加盟する労働組合会議TUCは、制定法上の紛争解決手続の廃止には賛成だが、それを廃止する際には使用者が紛争解決手続を維持・導入する強いインセンティブを政府が作る必要があると述べている<sup>6</sup>。そして、労使にとって紛争解決の第一の指針はACASの「懲戒と苦情処理手続に関する行為準則」であるべきだとして、その強化を求めている。また、雇用審判所が補償金の裁定によって不利益を課すことには賛成だが、対象は労使の双方当事者ではなく、使用者のみにすべきだと主張する。一方、使用者団体のCBIは、制定法上の紛争解決手続の廃止には賛成だが、それに替わる指針については、ACASの現行の行為準則は多くの小規模企業にとって複雑かつ量が多すぎるため、できる限り簡潔なものにすべきだとしている<sup>7</sup>。

このほか、ACASも意見を公表しており、法規定の廃止には賛成するも、それに替わる一定の仕組みや方法を導入しなければ、特に小規模企業の労働者からの雇用審判所への申立てが増えるだろうと危惧する<sup>8</sup>。とりわけ必要とされるのは、職場の決定における手続的公正

<sup>5</sup> Success at work: Resolving disputes in the workplace: A consultation, March 2007 (<http://www.berr.gov.uk/files/file38553.pdf>).

<sup>6</sup> Resolving disputes at work: DTI review of employment dispute resolution - TUC submission, June 2007 (<http://www.tuc.org.uk/extras/disputes.pdf>).

<sup>7</sup> Resolving disputes in the workplace: DTI consultation - CBI official response, June 2007 ([http://www.cbi.org.uk/ndbs/positiondoc.nsf/1f08ec61711f29768025672a0055f7a8/DA2DA880E7CA3BB78025730D0037A0A0/\\$file/employdisputeresp0607.pdf](http://www.cbi.org.uk/ndbs/positiondoc.nsf/1f08ec61711f29768025672a0055f7a8/DA2DA880E7CA3BB78025730D0037A0A0/$file/employdisputeresp0607.pdf)).

<sup>8</sup> [http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/t/Acas\\_DRR\\_Response\\_\(final\).pdf](http://www.acas.org.uk/media/pdf/m/t/Acas_DRR_Response_(final).pdf)

に関する適切な基準を確立・周知することであり、関係する基本的な原則に制定法上の基礎を与えるよう A C A S の行為準則を改正することであるとしている。ただし、雇用審判所がその規定について考慮するような法的根拠のあるガイドライン（行為準則）と、良い雇用慣行に関する助言を与える法的根拠のないガイダンスは区別することが重要だと述べる。

提案④の、企業内調停など早期の紛争解決を奨励・促進する取組みに関する指針の作成を労使団体に促すことについては、T U C は歓迎するも、C B I は不要であるとして反対している。また、A C A S は、各団体が相反する指針を作成することで利用者に混乱をもたらす可能性があるため、A C A S の改正行為準則を参考にし、その基礎とすべきだと述べている。

2008 年 3 月現在、これらの各団体からの意見を受けた政府の回答はまだ公表されていないが、以上のように、制定法上の紛争解決手続に替わる指針や労使の取組み等については意見が分かれており、法改正に伴う新たな政策立案の動向については今後も注目が必要である。

### (3) ドイツ

#### ア 労働紛争処理システムの概観

ドイツでは、「企業内紛争（苦情）処理」というより）紛争が生じるのをあらかじめ防止するために、「共同決定」という概念を生み出し、「共同決定」の理念が、事業所委員会制度と監査役会制度に結実されている。特に、企業内紛争処理制度として、事業所委員会の果たす役割が重要であり、事業所委員会について規定する「事業所組織法全体が、紛争を予防し、紛争を調整（解決）するための規制である」と一般に認識されている（事業所委員会についてはイ(ア)で記述）。

#### (ア) 労働裁判所

ドイツでは、企業外の労働法上の紛争処理機関は労働裁判所に一元化されており、その低廉かつ迅速な処理には定評がある。

労働裁判所は職業裁判官と労使から選ばれる名誉職裁判官によって構成され、第 1 審の労働裁判所及び第 2 審のラント労働裁判所はそれぞれ 1 人ずつの 3 人で、連邦労働裁判所は職業裁判官 3 人と労使の名誉職裁判官 1 人ずつの 5 人で法廷が構成される。名誉職裁判官の労働裁判手続への関与の目的は、労働生活から得た知識で職業裁判官を助けること、手続への関与によって労働裁判所の受容性が高まることが挙げられる。また、名誉職裁判官には推薦母体である労使団体によって研修等が行われる。

労働裁判所では、争訟弁論に先立って和解弁論が行われる。名誉職裁判官は、争訟弁論にのみ関与し、職業裁判官が単独で和解弁論を指揮する。約半数の事件が和解で決着しており、和解に至らなかった紛争のみが争訟弁論に移行する。

#### (イ) 調停・仲裁制度

協約の解釈をめぐる紛争（例えば、協約上の格付けに関する紛争）について、協約で調停（仲裁）手続が定められる場合がある。これは、事業所組織法上の仲裁手続に代替する任意的調停（仲裁）制度である。

このほか、労働法上の紛争についての仲裁制度は原則として許容されておらず例外的・限定的に認められているにとどまり、個別労働法において裁判外の調停手続が定められている例も少ない。

### イ 企業内紛争処理システム

#### (ア) 事業所委員会

事業所委員会の構成及び権限は事業所組織法に規定されており、選挙権を有する労働者を常時5人（そのうち被選挙権を有する者が3人）以上擁する事業所において事業所委員会が選出され、その設置は労働者のイニシアティブに委ねられている。

事業所委員会委員（任期は4年）には特別の資格は必要なく、特定の研修プログラムがあるわけではないが、産別組合や民間企業などによって多様な研修コースが提供されている（必要な教育を受けるための費用負担者である使用者により、必要性は厳しくチェックされる。）。

事業所委員会には、法令、労働協約等の実施の監視、事業所及び労働者の役に立つ措置の提案等の一般的任務に加え、事業所秩序、労働時間の配分、所定労働時間の一時的な短縮・延長、賃金支払方法等についての共同決定権等、幅広い関与権が与えられている。共同決定事項について同意に達しない場合には、事業所組織法第76条に基づく仲裁委員会の裁定によることとされており、仲裁委員会は労使同数の陪席者と中立の委員長から構成され、委員長には中立性を信頼されている労働裁判所の裁判官が任命されることが多い。

この調停委員会招集コスト削減のため、中間報告書で紹介されているジーマンス社では独自の企業内調停制度を任意的事業所協定により制度化している。この制度は、①共同決定事項をめぐる仲裁委員会の設置の代替、②ドイツ型成果主義賃金といえる「目標合意」に関する評価の不满への対応を想定して設計されたものである。

以上のように、ドイツにおいては、事業所組織法で委ねられた広範な権限に基づき、事業所委員会が、企業内紛争処理（予防）において重要な役割を担っているが、2003年度では、民間部門の労働者5人以上の事業所の89%に事業所委員会が存在せず、労働者の52%が事業所委員会によって代表されていない。事業所委員会のない事業所は「共同決定空白地帯」と呼ばれ、最近、その労働条件の実態をめぐる研究が進められている。

#### (イ) 事業所組織法による苦情処理制度

事業所組織法には、個々の労働者の苦情申立権など、苦情処理制度も規定されている（第84条～第86条）。

実際には、事業所委員会に対する苦情申立ては少なく（その理由としては、他人のための苦情申立てが否定されているためではないか、事業所委員会はほぼあらゆる問題に関与できるため苦情処理手続の意義は乏しいのではないか、事業所委員会には調査権があるため相談すると知られたくない事実が公になってしまう懸念があるのではないかという見解が示されている。）、これらの規定をめぐる紛争もなく、議論も特になされていない。

#### （ウ） 調停の可能性

近年、ドイツでは、裁判外紛争処理の一環として調停の重要性が高まっており、一般民事訴訟では、早期に解決しそうでない紛争は、裁判所が調停による解決を薦める傾向があるといわれるが、労働裁判所に関しては、迅速かつ低廉な手続が高く評価されており、調停の活用という実態は見られない。しかし、紛争予防という観点から企業内紛争処理制度の構築が必要であるとし、調停を企業内紛争処理制度に組み込むことを主張する見解も少なからず存在する。

### （4） フランス

#### ア 労働紛争処理システムの概観

##### （ア） 裁判所（労働審判所）

フランスでは、使用者と労働者の間の個別紛争を管轄する労働審判所がある。労働審判所は、職業裁判官ではなく、労使から選出される審判員から構成され、調停や審理は労使同数（調停部は1人ずつ、判決部は2人ずつ）の審判員が担当する。この審判員は、5年ごとに実施される全国レベルの選挙で選出され（任期5年）、審判員の教育研修を行うための組織・機関において、国の負担で教育研修を受ける（労働者選挙団から選出された審判員の教育は、各労働組合によってそのイニシアティブで行われている。）。

全体的に労働審判所の評価は高く、主要かつ有益な紛争解決機関と考えられており、その理由としては費用が無料で手続も簡便であるなどのアクセスの容易さが挙げられるが、そのような制度があることは、企業内での当事者間による紛争処理において労働者が無理な妥協を強いられない後ろ盾にもなっている。

労働審判所の判決に対する控訴・上告は、通常裁判所たる控訴院・破棄院に対して行われる。

##### （イ） 私的紛争解決システム等

個別労働紛争の処理・解決手段として、労働審判所のほか、労働監督官を含めた行政機関による紛争解決機能を挙げることができ、また、企業内労働者代表制度としての「従業員代表委員」「組合代表委員」の役割も大きい（イで記述）。

なお、民法典に基づく和解、第三者による斡旋、労働法典に基づく労働者の意見表明権は、必ずしも主要な手段ではないか、又は実態として機能していない。

## イ 企業内紛争処理システム

企業内紛争処理の主要な手段は、①上司や人事部門に直接苦情を上げる方法、②従業員代表委員を介する方法、③組合代表委員を介する方法、④労働監督官に相談する方法の4つに整理でき、このうち①及び②が重要と考えられている。

### (ア) 上司や人事部門への直接的な苦情伝達

特別な企業の制度ではなく人事管理の一環として行われているものであるが、企業内の苦情処理手段として重要視されている。ただし、企業内に紛争処理の担当者が存在するというわけではなく、人材養成は幹部職員のマネジメント教育の一環として行われているようである。また、この上司等への苦情伝達が職場の組合代表委員を介して（又は伴って）行われることも多い。

このほか、企業内で個別紛争処理に関する仕組み（例えば、異議申立委員会への申立て等）が設けられている例もある。

### (イ) 従業員代表委員

従業員代表委員は過去3年間で12か月間以上従業員を11人以上雇用している事業所に設置され、4年ごとに選挙で選ばれる。その数は、法律により従業員数に応じて定められている。従業員代表委員は、活動手段や時間の保障があり、さらには身分保障も受けている。

従業員代表委員の任務のうち苦情処理機能と言えるのは、法令、労働協約等の適用に関して労働者から出された要求のすべてを使用者に提出するという任務である（なお、新たな要求など労働条件の改善を求めるのは(ウ)の組合代表委員の役割）。具体的には、従業員代表委員が、労働者の苦情や要求を集約し、それを使用者、従業員代表委員等が出席する毎月の月例会議に提出（手続的には会議の2日（平日）以上前に使用者に提出）し、使用者はこれに対し月例会議から6日（平日）以内に書面で回答しなければならないというものである。この従業員代表委員による紛争処理は、使用者の書面回答が法律により義務付けられていることが重要であり、労働者が労働審判所に提訴する前に企業内での解決を試みる場合、従業員代表委員を第1に利用する傾向にある主たる理由が、この書面回答があることだと言われる。

なお、従業員代表委員に対する教育研修は、労働組合ごとに組合員である従業員代表委員に対して行われており（有給の経済・社会・組合教育休暇を利用して研修に参加できる。）、労働組合員でない従業員代表委員に対しては、研修が実際には行われていない場合や労働組合が対応する場合がある。

### (ウ) 組合代表委員

組合支部を設置している代表的労働組合は、50人以上の企業で組合代表委員を指名することができる。11人～49人の企業においては、従業員代表委員を組合代表委員として指名する

ことができる。組合代表委員の数は、法律により企業規模に応じて定められており、(イ)の従業員代表委員と同様、活動手段や時間の保障があり、さらには身分保障も受けている。

組合代表委員は、企業主に対して組合を代表する任務と企業内での組合活動として企業内組合支部を推進する任務を有するが、企業内紛争処理に関しては、(ア)のとおり、労働者が上司等に苦情等を申し出る際に同伴するなどのインフォーマルな役割で関与している実態がある（個人の苦情処理は(イ)の従業員代表委員の活動領域であり、組合代表委員のフォーマルな役割ではないが、組合代表委員の有する知識等から、その関与は重要と言われている。）。

### (エ) 労働監督官

各地に配置される労働監督官も、企業内での労働法の遵守の監視という主たる任務及び情報提供や仲介などの援助の任務において、使用者に対する自主的な履行の働きかけ等を通じ、企業内における紛争の初期段階での処理に貢献している。

なお、労働監督官の関与は集団的紛争に関しても重要であり、第三者が介入した集団的紛争のうち、紛争当事者の要求による労働監督官のインフォーマルな介入が9割を超えている。

## 2 諸外国の状況の分析

### (1) 労働紛争処理システム全体の類型化

企業内紛争処理システムを比較法的に検討するに当たっては、公的システムの整備状況も含めて、労働紛争処理システムの整備状況を全般的に把握しておく必要がある。企業内において労働紛争を解決するニーズは、外部の公的紛争処理システムの充実度いかんや、それを利用する場合のコストなどにより左右されると考えられるからである。

この点については既に多くの研究がなされているため、本研究では概括的な検討を行うに留めているが、一般的にいえば、ヨーロッパ諸国、特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えることができる。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。

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様々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によるあっ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の批判が生じ、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。

## (2) 企業内紛争処理システムの比較と着目点

そこで次に、企業内紛争処理システムの果たす役割に着目して、以上のような大まかな類型化を前提にして、本研究の問題関心に照らして、調査対象国に現れている特色や、各国における注目すべき点につき述べることとする。

### ア 企業内紛争処理システムの役割が大きい国

#### (ア) システム整備のニーズ

企業内紛争処理システムの整備が進んでいる国については、そうするに当たってのニーズないしインセンティブは何かについて注目する必要がある。この点については、まず、上述したとおり、公的紛争処理システム、特に裁判所を利用する場合のコストの高さが挙げられる。特にアメリカにおいては、利用者である企業と労働者双方にとっての裁判制度のコストが特に問題とされて、法律による義務づけがなくとも裁判外の紛争処理を志向する大きな要因となっている。

もっとも最近、アメリカにおいては、職場での自主的な紛争解決がより積極的な意味をもつことが認識されつつある。すなわち、職場での紛争は、組織の問題点を発見して改善するきっかけになりうるものであり、必ずしもマイナスイメージのみでとらえるべきではないという認識である。そして、オンブズマン制度に典型的にみられるように、単に個々の紛争を解決するだけでなく、紛争への対応の中で発見された問題点についてより一般的な対策を講ずるために企業トップ等にフィードバックを行うなど、こうした組織改善の機能を制度に盛り込む動きもみられる。

これに対しイギリスでは、企業内紛争処理システムの設置を法律で義務づけるに当たって

は、雇用審判所に多数の事件が係属することによるコストが主な問題となったので、状況はやや異なるものの（公的紛争処理システムとの関係が背景となっている点では共通性があるが）、イギリスにおいても、企業内での紛争解決のメリットも法改正の理由の1つとなつたとされており、この点についてはアメリカと共通点を見いだすことができる。

#### (イ) インフォーマルな処理の重要性

また、アメリカ及びイギリスについては、企業内紛争処理システムの中においてもインフォーマルな処理が重要視されている点が注目すべき点である。アメリカ合衆国においては、伝統的な労働協約上の苦情処理・仲裁手続に加え、企業が独自に苦情処理・仲裁手続を設置する動きが盛んになったが、近年では、仲裁人の裁定に拘束力のある仲裁よりも、解決案に対する当事者間の合意を前提とする点で仲裁よりもインフォーマルな調停が高く評価される傾向にある。

さらに、いわゆるオープン・ドア・ポリシーや、オンブズパーソン制度など、紛争について判定を行ったり一定の措置を命じたりすることなく、従業員の苦情や不満に対応したり、相談を受けて助言を行ったりするシステムが広まっており（そのなかでも、まず上司との間で解決を図ることが重視されている）、苦情の多くは、調停や仲裁手続に進むことなく解決されることが大部分である。イギリスにおいても、労働者と上司との話し合いで問題が解決されることが多いと指摘されており、また、苦情処理手続の設置が法律で義務づけられたことに対しては、インフォーマルな処理を重視する立場からの批判が多く生じ（ACASの行為準則ではインフォーマルな解決が推奨されてはいるが）、政府による見直しの動きにつながった。

このような最近の状況は、労働紛争については当事者の合意をベースにした自主的な解決が望ましいことや、上司など現場に近い者、あるいはオンブズパーソンのように当該組織の実情をよく知った者による紛争解決が重要であることを示すものと思われる。また、こうしたインフォーマルな解決であれば、雇用関係の継続に支障が生ずるおそれは大きくないというメリットもあるといえよう。

なお、フォーマルかインフォーマルかは様々な次元で問題になりうるが（たとえば、訴訟手続などの公的紛争処理システムをフォーマルなシステムとし、仲裁などを含む私的紛争処理システム（ADR）をインフォーマルなシステムとするなど）、ここでは、企業内紛争処理システムの中での手続の厳格性の程度を問題にしている。

#### (ウ) システムの透明性・信頼性

しかしながら、インフォーマルな解決方法が有力となっているとしても、アメリカやイギリスでは、そのような解決を行うシステム自体は体系的に整備されており（近年、紛争解決

システムの設計（system design）という用語をしばしば目にする<sup>9)</sup>、また、手続の進め方を含め、従業員にも周知が図られている点などにおいて、制度としての透明性を備えていることが一般である。

また、外部の専門家である仲裁人や調停人はもとより、企業に所属して従業員との相談等に当たるオンブズパーソンについても、相談事項についての秘密を守ることや、中立的な立場で相談に応ずることが強く求められているうえ、特定の部門の長の指揮命令を受けないなどの点において行動の独立性が保障されるなど、手続を利用するに当たっての信頼性の確保が図られている。このような透明性や信頼性が実現されていれば、従業員としてもアクセスしやすいシステムとなると思われる。

以上は、企業が独自に企業内紛争処理システムを設置する場合に特に当てはまることであり、そうした傾向が強いアメリカではこの点が特に強調されている。イギリスにおいては、法令により企業内苦情処理手続の設置を要求されているため、その内容は体系性や透明性を備えたものとなるが（むしろフォーマルすぎる点に批判が生じた）、上司による解決においても公平さをもって処理に当たることが求められている。

#### （エ） 紛争対応のためのトレーニング

企業内紛争処理システムが十分に機能するためには、それを担う人材が充実していることが重要であるが、そうした人材を養成するためのトレーニングについても注目すべき点が見られる。企業内紛争処理システムが特に発展しているアメリカにおいては、トレーニングとして多様なものが提供されており、その内容としては、法制度や人事制度に関するものもあるが、紛争の管理（conflict management）に関する一般的知識や、コミュニケーションのスキルについての研修がかなり行われている。また、このような研修は、紛争解決部門の担当者だけではなく（これら担当者については、既に経験のある専門家を雇用したり、外部機関による調停人養成のためのトレーニングを活用したりしている）、各職場の管理者も対象とすることが多い。

もっとも、アメリカにおいては、こうした労働紛争解決のためのトレーニングに対する公的な支援はあまり行われていないようである<sup>10)</sup>。行政機関の活動は、仲裁人や調停人の紹介等を除けば、所轄の事項に関する助言や指導が中心である。また、同国では、ADRに関する専門家組織が発達しており、それら組織が個別企業に対してトレーニングを提供すること

---

<sup>9)</sup> 第4章第3節はこうした観点からの検討を行っている。また、書物としては、たとえば、DAVID B. LIPSKY, RONALD L. SEEBER, & RICHARD D. FINCHER, EMERGING SYSTEMS FOR MANAGING WORKPLACE CONFLICT, (Jossey-Bass, 2003), ALLAN J. STITT, ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION FOR ORGANIZATIONS: HOW TO DESIGN A SYSTEM FOR EFFECTIVE CONFLICT RESOLUTION (Wiley & Sons, 1998)がある。

<sup>10)</sup> ただし、労働紛争の解決に特化した直接の公的支援ではないものの、第5章でみたように、州レベルにおいては、公的支援を受けたコミュニティ調停センターなどが、他の類型の紛争解決のトレーニングとともに、企業の管理職のための比較的安価なトレーニングを行うことはよくみられる。

もあるが、トレーニングの主たる対象は所属する専門家のものである。ただし、これら専門家やその団体は、紛争解決に関する実務的ガイドブックや教材などを出版しており、それらがトレーニングに用いられることもある。

これに対して、イギリスにおいては、企業内紛争処理に対するACASなどによる公的支援が充実している。すなわち、苦情処理システムの内容については、ACASが、労使双方からの相談に応ずる他、苦情処理手続の具体的内容や運用方法などにつき詳細な行為準則を示すなどの支援を行う。また、ACASは、労使向けにオーダーメイドまたは公開の研修（懲戒処分と苦情処理手続というテーマも多く取りあげられる）を数多く行うほか、企業内において調停により紛争を解決するためのスキルを養成するトレーニングを、企業内調停者の資格認定と結びつけて実施している。イギリスにおけるこうした企業内紛争処理に対する公的支援の充実は、同国において、ACASが一般的に労使関係の改善を促進することを任務とし、労使への助言の権限を有していることを背景とするものと考えられるが、それに加え、法律により苦情処理手続の設置やその利用が義務づけられるに至ったこととも関連していると思われる。

このように、企業内紛争処理システムを重視する場合には、それを担う人材を養成するためのトレーニングも重要な役割を果たすこととなるが、それがどのように行われるか、公的な支援がなされるかについては、それぞれの国の制度や背景事情に応じた対応がなされているということができよう。

## イ 従業員代表の役割が大きい国

### (ア) 職場での紛争に対する従業員代表の役割

以上に対し、ヨーロッパ大陸にあるドイツとフランスは、企業内紛争処理システムはアメリカやイギリスほどには発達していない。むしろ、労働紛争の処理に関しては、公的なシステムが充実していることから、そこで解決を図ることが重視されている。そのため、「企業内紛争処理」という発想自体が、あまり普及してはいないように思われる。

もっとも、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、ドイツやフランスは、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。ここでの労働者代表には、労働組合とそれ以外の従業員代表の2つがありうるが、いずれの国においても、従業員代表（ドイツでは事業所委員会、フランスでは従業員代表委員）の役割が大きいようである。この点は、産業別の組織が一般的であるという組合の組織形態にも関わることであるが、職場レベルにおける紛争への対応の重要性も示しているといえよう。

また、以上のことからすれば、労働紛争の処理のあり方について検討する場合には、狭義の紛争処理を念頭に置くのみでは足りず、労働者代表の活動などを通じた労働者の不満や苦情への対応もこれに含めて考えることが適切であることを、ドイツやフランスの例は示して

いるということができる。

#### (イ) 従業員代表制の基盤整備

もちろん、ドイツにおいてもフランスにおいても、従業員代表の果たす役割は以上のような広義の紛争処理に尽きるものではなく、使用者による解雇などの人事措置に対する関与や一定範囲での職場労働条件の設定など様々な側面に及ぶ。そして、両国いずれにおいても、従業員代表の選出手続について詳細な規制がなされており、かつ、選出手続の適法性をめぐり訴訟が数多く提起されている点が注目される。

すなわち、職場における紛争への対応を含め、従業員代表が与えられた権限を適正に行使するためには、その選出が公正な方法によりなされており、その実施をめぐって紛争が起きた場合にはそれに適切に対応しうるシステムを整備することが前提として求められる点が、両国における状況から示されているということができよう。

#### (ウ) 職場レベルでのインフォーマルな解決への動き

もっとも、公的な紛争処理システムや従業員代表による予防を含めた紛争処理以外に、職場レベルでの紛争へのよりインフォーマルな対応もみられないわけではない。特にフランスにおいては、労働者が職場の上司に対して苦情を伝達し、上司が人事管理の一環としてそれに対応するというメカニズムが重要な役割を果たしていることが示されている。

また、ドイツにおいては、フランスよりも労働裁判所などの公的システムの役割がさらに重視されているが、同国においても、最近では調停などの新たな紛争処理システムの活用が提唱され、現実に企業内調停制度を導入するなど、新たな動きも現れている。

#### (エ) 紛争対応のためのトレーニング

従業員代表による紛争への対応がなされる場合には、紛争解決に特化したトレーニングは必ずしも行われず、代表の任務一般に関するトレーニング一般の中で取り扱われることになる。この場合、労働組合とは制度上異なる機関ではあるが、組合活動家が従業員代表となる場合が少なくないなど、両者は実際上密接な関係にあることから、トレーニングにおいても労働組合が一定の役割を果たす場合がある。たとえば、フランスにおいては、労働組合が組合員である従業員代表委員のトレーニングを実施している（労働審判員のトレーニングも行っている）。その点では、紛争対応のためのスキル向上への支援を労働組合が行っているといえるであろう。また、ドイツにおいても、事業所委員のためのトレーニングは、産別組合や民間企業が行っている。

### (3) まとめ—示唆となる点

以上のような制度比較の結果明らかになった特色からは、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示唆となりうる点が、おのずと明らかになってくるように思われる（各国の制度や実態の背景事情に留意すべきことはもちろんであるが）。

① まず、アメリカ・イギリスとドイツ・フランスにおいては、企業内紛争処理システムの整備状況にはかなりの差があるが、事後的な企業内紛争処理システムがあまり発達していないドイツやフランスにおいても、従業員代表による従業員の不満・苦情への対応や紛争の予防がなされており、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て「紛争処理」という観念を広くとらえることが有益であると思われる。

② また、特に企業内紛争処理システムの発達している国からは、そうしたシステムを整備するニーズやインセンティブが重要な要因となることが示される。その場合の考慮要素としては、公的なシステムの利用のしやすさやそれに伴う企業のリスクなどの外在的要因と、企業内で紛争を解決することのメリットという内在的要因を考えることができる。

③ さらに、企業内紛争処理システムといっても様々なものがあるが、アメリカやイギリスでは、職場の管理者等が紛争の現場に近い場面で行う、従来型の苦情処理手続に比べてインフォーマルな処理が重視される傾向があり、従業員代表の役割が重視されるフランスにおいても同様の事情がみられる。

④ しかしながら他方で、インフォーマルな処理といっても、従業員にそれを利用しやすくするという観点からは、システムとして整備され従業員に周知されているなどの透明性や、紛争処理に当たっての秘密保持や公正さなどの点での信頼性を備えていることが重要となる。

⑤ 同様に、企業内紛争処理システムの利用を促進し、システムの有効性を高めるためには、職場の管理者や従業員代表を含めて、それを運用する者の資質やスキルが重要となり、そのためのトレーニングが有益な役割を果たすこととなる。

⑥ 最後に、企業内紛争処理システムの機能を考える場合には、当該システムのみを視野に入れるのみではなく、それを取り巻くシステムとの関係をも考慮に入れる必要がある。たとえば、裁判制度などの公的紛争処理システムがどの程度整備されているか、また、従業員代表が適正に紛争への対応その他の役割を果たすことを担保するシステムがあるのかなどである。

### 第3節 企業内紛争処理システムのあり方

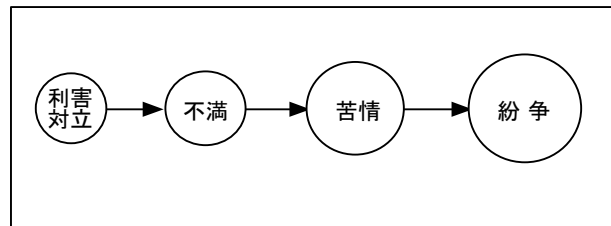
#### 1 労働紛争の発生と解決のメカニズム

以下では、企業内労働紛争の処理システムの設計、また、そのシステムによる紛争解決のあり方を検討する前提として、そもそも労働紛争はどのように発生し、解決されるか、また、その解決はどのように行うべきかという基礎的な問題を検討しておく。

### (1) 労働紛争発生メカニズム

一般に紛争は、以下の図のように、①当事者間に何らかの利害対立があり、②そうした状況のもとで、一方の当事者が他方に対し内心において不満を抱き、③さらにその不満を苦情として相手方に一定の作為・不作為を要求したが、④相手方がその要求を拒否する、というメカニズムにより発生することが通常である<sup>11</sup>。

第7-3-1図 紛争発生プロセス



労働紛争においても、こうした紛争発生メカニズムは基本的に妥当する。たとえば、人事考課における従業員と使用者の紛争を考えてみると、人事考課においては、従業員に対して評価が行われ、その評価は昇給・昇格や一時金など様々な待遇に影響を与えるものであるから、ある従業員に対して一定の評価がなされた場合に、従業員にとってより有利な評価との間で、企業や上司との利害対立が生じうるのである。しかし、従業員がこれに対して何も問題意識を抱かなければ、利害対立は顕在化することはないが、自らはより有利な評価を受けべきであるからその評価は不公正（アンフェア）であるなどと考える場合には、従業員に不満が発生することになる。また、従業員がその不満を単に内心の領域に留めておくだけであれば、それが紛争に発展することはないが、使用者に対してより高い評価を要求した場合に、不満は苦情に転化する。使用者がこの苦情に理解を示して要求を受け入れることもありうるので、苦情は直ちに紛争をもたらすものではないが、使用者が要求を受け入れないという対応をとった場合には、苦情は紛争と評価されるに至るのである。

### (2) 労働紛争解決メカニズム

一般的にいえば、紛争の解決（紛争状態が終結すること）にも様々な形態がある。法的紛争以外も含めれば、一方当事者の実力行使に対して他方が屈服することにより紛争が解決されることもある。また、法的紛争については、裁判などの公的な機関が関与した場合には、判決などの裁定により紛争が解決されることが予定されている（こうした裁定による解決も、当事者がこれに従わない場合には強制執行が可能となることが多く、その意味で公的な権力

<sup>11</sup> ステファン・ロビンス（高木晴夫監訳）『組織行動のマネジメント』260頁以下（ダイヤモンド社、1997年）など参照。

行使による終局的な解決がもたらされる)。

以上はいずれも、必ずしも紛争当事者の合意によらない解決であるが、当事者が合意により紛争を解決する場合ももちろんありうる。特に、本研究の対象とする企業内の労働紛争処理システムについては、実力行使や公権力による紛争解決は通常想定されないので、紛争解決とは当事者間の意思に基づく解決を指すことが一般である（仲裁人に解決を依頼した場合のように、紛争解決手続の利用については当事者の合意を媒介としつつ、裁定は反対の当事者を拘束するというシステムもあるが）。

当事者の意思に基づく紛争解決も、その具体的態様にはバリエーションがありうる。この点については、組織行動論などにおいては、利害対立への対応のしかたがいくつかに分類されることが一般であり、紛争解決という面でも参考になる(第4章第1節1参照)。すなわち、利害対立が生じた場合、当事者としては、①相手方の要求を否定し、上位の権威などにより強制的な解決を求める対応、②利害対立への対応自体を回避(問題の先送りなど)する対応、③相手方に同調してその要求に従う対応、④自らの利益を一部犠牲にして相手方と妥協する対応、⑤相手方と調整・交渉して双方の利益を実現することを目指す対応をとることが考えられる。以上のうち①は上述した権力的解決の一種であり、②は紛争自体を発生しないようにする対応といえるので、③ないし⑤が紛争解決に相当するものであるが、③はいわば一方当事者が他方に屈服するものであるので、紛争解決のあり方を考える場合には、主として④や⑤(特に⑤)を検討対象とすることになる。

また、このように合意に基づく紛争解決を検討する場合には、当事者が合意という途を選択するにあたってはいかなる要素を考慮するのが問題になるが、たとえば、紛争解決案となる選択肢自体の利害得失、合意をする場合としない場合それぞれにおける紛争解決のための経済的・時間的コスト、合意をする場合としない場合における当事者間の関係への影響、解決案の心理的正統性ないし納得性(法的・社会的規範への合致度も含む)などが挙げられよう(第4章第2節参照)。

### (3) 労働紛争の特質と紛争処理の留意点

労働紛争は、労働関係において生ずるものであるから、以下のように、労働関係の特質を反映したものとなる。そして、労働紛争を適切に処理するに当たって、また、労働紛争の処理システムを設計・運用するに当たっては、労働紛争の特色を踏まえる必要がある<sup>12</sup>。

まず、労働関係においては、使用者と労働者の交渉力の格差を反映して、使用者が労働者の提供すべき労務の内容を指揮命令権などにより一方的に決定することが多い。このような関係のもとでは、使用者は労働者に対して、様々な状況のもとで様々な措置をとりうるため、

---

<sup>12</sup> 労働紛争の特質と解決のあり方については、菅野和夫「労使紛争と裁判所の役割」法曹時報52巻7号1979頁(2001年)、渡辺章「和解について(覚書)」中央労働時報1056号2頁(2006年)、山川隆一「労働紛争解決システムの新展開と紛争解決のあり方」季刊労働法205号2頁(2004年)など参照。



紛争の内容も多様で非定型的なものとなる。また、労働契約関係は一般に継続的な性格をもっており、日々様々な内容の労働が遂行されてゆくため、その意味でも紛争の内容は多様なものとなる。

以上のような理由で、労働紛争については、権利義務関係に関するルールを設ける場合でも、「合理性」、「権利濫用」などの一般条項により対応せざるをえないことが多くなる。また、そもそも権利義務の形でルールを設定しえず、法的ルールに基づく解決が難しくなることも少なくない。この場合の紛争は、利益紛争として現れ、当事者の合意によって解決することが必要となる。

次に、労働紛争は、解雇事件や退職金請求事件などのように、争われる経済的利益が比較的大きい場合もあるが、賃金未払い事件などのように少額紛争も多い。また、労働者としては、紛争解決のためにかけられる費用が高額になった場合にはそれを負担することが難しくなるので、費用をあまりかけずに解決ができる簡易・迅速な紛争解決が求められる。使用者にとっても、簡易・迅速な紛争解決ができれば、コスト削減につながるうえ、人的資源をより有効な目的のために用いることができる。

また、上記のように労働関係は一般に継続的な関係であることから、少なくとも一方の当事者が関係を維持しようとする限りは、紛争の解決にあたっては、当事者間の関係を破壊しないように、可能であれば改善するように配慮することが求められる。そのような観点からは、紛争解決策に対して当事者が納得していることが重要になるので、合意による紛争解決が望ましいことになる。また、紛争解決にあたって、当事者の対立を過度に煽らないようにすることも重要である。

さらに、現代の労働関係は、一般に企業活動の中で展開されるため、多数の労働者が組織の中で就労する形態をとる。このような労働関係の組織的性格からして、労働紛争は、組織の構成や運営にかかわる性格を帯びるのが通常である。多数の従業員がかかわる紛争ではこのことは当然であるが、個別紛争として限定的に発現したものであっても、その解決は組織全体に影響を及ぼしうる。そこで、労働紛争の解決に当たっては、当該紛争に着目するだけでは足りず、組織全体に及ぼしうる影響をふまえた利害調整を行う必要がある。

同時に、以上の点とも関連することであるが、組織において展開される労働関係においては、賃金制度や職位・資格制度、あるいは人事考課制度など、人的組織を管理するための制度や手続が重要な役割を果たす。したがって、労働紛争は、そうした人事管理に関わる諸制度や手続を設計したり運用したりする中で生じることが多くなる。そこで、紛争処理に当たっても、こうした制度や手続についての理解が重要となる。これら諸制度や手続の内容、とりわけ運用については、慣行が形成されている場合を含め、個々の企業において異なることも少なくないので、これらをめぐる企業の事情を踏まえた紛争処理を行うことも有益なことである。

加えて、労働関係においては、多様なアクター（関係者）が登場する。すなわち、基本と

なるのは使用者と労働者の労働契約であるが、企業組織において展開される労働関係においては、使用者たる企業の組織には、代表者や役員その他に、労働者が日常的に就労する職場での上司や同僚がおり、また、労働関係をめぐる制度設計やその運営などを行う人事部などの部署も存在する。労働組合が存在する企業では、労働組合が使用者と団体交渉や労使協議を行うほか、職場委員などが日常的に組合員と接する役割を果たしている。これらのアクターが、継続的な労働関係をめぐり、労働紛争の解決や予防についていかなる役割を果たすかを検討する必要が生じるのである。

## 2 企業内紛争処理の意義

### (1) 企業内紛争処理の位置づけ

企業内における労働紛争の処理は、以上のような特色をもつ労働紛争の有効な処理方法という観点からみると、企業外の紛争処理と比較して、いくつかの重要なメリットをもつものといえる。

まず、外部機関による労働紛争の解決は、時間や費用の面などにおいて様々なコストがかかるのに対して、企業内における紛争解決は、一般にコストが少なく済むといえる（当事者が負うコストが少ないのみならず、公的機関の運営にかかるコストも少なくなる）。以上とも関連して、企業における労使当事者による解決は、外部機関による解決に比べ、各企業の実態に即した解決をより容易に実現することができるというメリットがある。

また、企業内の紛争解決は、公的機関などの第三者が介入しないという性質上、当事者の合意に基づく自主的な解決となることが一般である。こうした合意による紛争解決は内容的にも当事者にとって納得性のあるものとなるし、当事者間の継続的な関係を損ねるおそれも大きくないことが見込まれる。また、合意ベースの解決は、法的なルールなどによりオール・オア・ナッシング的な解決を行う必要がないので、各当事者の利益状況や個々の紛争の実態、あるいは企業の実情に即して柔軟な解決内容を盛り込むことができる。さらに、当事者の合意によらない解決をする場合には、そのことに正統性をもたせうするためには手続的な厳格さが求められる（公的紛争処理システムの代表であり、最終的には強制執行という権力的紛争解決がなされうる訴訟手続がその典型である）が、合意ベースの解決は、その正統性の根拠は合意に求められるため、簡易かつ迅速な手続を実現しやすくなるといえる。

さらに、企業内の紛争処理は、第三者を介在させない点そのものにもメリットを見出すことができる。すなわち、当事者どうしによる紛争を外部化して第三者の介入を招くことによる関係のさらなる悪化を避けることができるという点で、相対的にせよ、雇用関係を継続しやすいうちであるといえる。加えて、企業にとっては、紛争の外部化によるパブリシティ面でのダメージを避けうるというメリットもある。

以上の他に、労働紛争の企業内における解決は、組織の問題点を改善する機能も果たしうる。すなわち、労働紛争は組織における利害対立や不満を基礎として発生するものであるが、

そうした利害対立や不満は、その組織に生じている問題点の反映であることが少なくない(たとえば、従業員の評価をめぐる問題点が頻発している組織では、評価制度が恣意的な評価を生み出しやすい構造になっていることなどが考えられる)。

そのため、労働紛争は、このような問題点を発見する契機となり、企業内での紛争の解決は、企業や従業員、あるいは労働組合が、そうした問題点を自主的に改善し、組織の活性化やモラルダウンの防止を図る機能を持ちうるのである。すなわち、継続的な労働関係の中では、ある事案についての紛争解決は、その事案のみについて意味を持つだけでなく、既存の制度の運用の改善や新たな制度・組織の設計に反映させることができる。アメリカにおいても、訴訟等によるコストの削減という視点のみならず、こうした意味での組織改善の機能が注目されるに至っている(イギリスにおいても同様の発想が生じている)<sup>13</sup>。

もっとも、企業内の労働紛争の処理には、以上とは裏腹のデメリットも考えられる。たとえば、当事者の合意ベースによる解決であるため、当事者間の利害関係を越えた公的価値(基本的人権など)の実現という側面が後退するおそれがある。また、当事者間の合意が成立しない場合には、紛争は解決せず、要求内容の当否とは関係なく、交渉力の弱い者の泣き寝入りの結果をもたらすおそれもないではない。したがって、各紛争処理システムのメリット・デメリットを考える場合には、紛争の性格や類型を考慮に入れる必要があり<sup>14</sup>、また、企業内での紛争処理のメリットを活かすためには、企業外の紛争処理システムが機能していることもあわせて求められるといえよう。

## (2) 有効な企業内紛争解決のあり方

第4章でみたように、紛争が発生するプロセスにおける、一方当事者の要求を他方当事者が受け入れないという事態については、そのような要求に関して当事者間の認識に違いがあることが原因となっていることが多い。こうした認識のギャップからは、一方当事者に、「不公正(アンフェア)」という感情に基づく不満が生ずることになる。

この点に留意することは、紛争解決一般においても妥当なことであるが、企業内における労働紛争の解決については特に重要だと思われる。組織の中で人間が就労する中で起こる労働紛争については、上記のような認識のギャップはしばしば起こると考えられるからである(職場における紛争近年の成果主義の導入に伴う不満の増大などは、このような文脈で捉えられることも多いであろう)。したがって、企業内紛争処理に当たっては、当事者の心理を十分に把握し、納得が得られるように働きかけを行うこと、また、そうした働きかけを有効に行うためのコミュニケーションが不可欠となる。

---

<sup>13</sup> 中間報告書 154 頁(アメリカ)、185 頁(イギリス)など参照。また、こうした観点から実体法の再構築を提唱する論文として、Susan Sturm, *Second Generation Employment Discrimination: A Structural Approach*, 101 COL. L. REV. 458-568 (2001)がある。

<sup>14</sup> 毛塚勝利「労働紛争処理法」ジュリスト 1066 号 210 頁(1995 年)参照。

また、労働者が職場で不満を抱くに至る過程は、当該組織やそこで各当事者が抱える様々な事情に左右されるものであり、そこには、当該不満だけでは表現しきれない様々な利害関係が存在している。そこで、企業内において労働紛争を解決するに当たっては、当該組織の実情、とりわけそこでの紛争当事者の事情や紛争の基礎にあるニーズないし「利益」を十分に把握していることが有益であり、また、可能であれば、そのような把握が可能な場所、すなわち紛争が発生した現場に近い場所において紛争を解決することが有益だと思われる（ただし、紛争の性格や類型によっては、外部機関など、紛争発生の現場から離れた場所において解決することが求められる場合もある）。

さらに、職場で発生した紛争を解決するためのアプローチには様々なものがあり、それらを適宜使い分けることが考えられるが、いかなるアプローチが妥当かを考えるに当たっては、第3章や第6章においてみたように、それを利用するためのコスト、結果への満足度、当事者間の関係への影響、紛争の性格や類型、紛争の再発予防、紛争解決に当たる主体などの要素を考慮すべきことになる。具体的な紛争解決システムの設計としては、これら諸要素を考慮すると、まず、紛争の基礎にある当事者の「利益」に着目し、それを適切に調整できるシステムが望ましいといえるが、その他に、システムが信頼でき利用しやすいことや、その運用に当たる人々が適切なスキルを備えていることも重要である。

その他、上述したように、労働関係は継続的な関係であることが一般であるので、事後的な紛争解決を図るだけでなく、それと紛争予防を連携させることが有益である。ここでいう紛争予防とは、人事管理や労使関係の運営上のものに限らず、人事諸制度や労使関係諸制度の設計においても考慮される要素となる。すなわち、紛争解決の経験を制度設計にフィードバックして、紛争をできるだけ予防しようとするような制度を設計することが考えられるのである。

### 3 企業内紛争処理システムのあり方

以上を前提に、既にみてきたわが国の状況やそこでの課題に照らして、企業内における労働紛争処理システムのあり方をさらに考えることとする。

まず、企業内労働紛争処理システムはいかなる属性を備えたものであることが望ましいかについて考えてみると、基本的には、2でみたような企業内における紛争処理のメリットを活かすことが重要である。具体的には、第1に、簡易・迅速なシステムであることが必要となる。紛争処理システム一般についても、コストが少ない方が望ましいといえることができるが、個別労働紛争については、特に労働者側にかかるコスト負担がシステム利用の妨げになりやすいといえる。この点は企業外のシステムであると企業内のシステムであるとを問わずに妥当なことであるが、特に企業内システムの場合、企業内紛争処理のメリットを実現するためには不可欠な要素となる。

第2に、以上とも関連して、企業内紛争処理システムは、インフォーマルな手続で解決がなされるしくみが備わっていることが望ましいと思われる。ここでいう「インフォーマル」

な手続とは、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、これまでほとんど利用されていない苦情処理委員会などと対比して、手続の進め方が柔軟であり、より小規模な人的体制（上司による対応や組合の職場委員も交えての対応など）により対応できるものを念頭においている。

こうした意味でインフォーマルなシステムであれば、手続利用のためのコストが少なくすむ上に、当該紛争をめぐる様々な「利益」を考慮した上で、上記のように当事者間の合意に基づく柔軟な利害調整を一層行いやすくなると考えられる（第4章でみた「利益型」）。さらに、合意ベースの解決であっても、苦情処理委員会などのようなフォーマルなシステムにおいては、問題が「おおごと」になってしまい、率直なコミュニケーションが難しくなったり、労使の立場など個々の紛争を超えた考慮が混入したりする可能性が高くなるが、こうしたインフォーマルなシステムが職場レベルで設営されれば、紛争発生現場に近い場所において、より実態に即した解決が可能となりうると思われる。

もっとも、紛争の相手方が上司であるため職場レベルの対応が適切でない場合や、人事制度の問題であるため全社的な対応が必要になる場合、あるいは当事者間の合意による解決が難しい場合など、紛争の内容や進展の度合いによってはフォーマルな処理が必要になることもあるので、それに備えてフォーマルなシステム（いわゆる「権利型」）を用意しておくことも有益である（第3章のヒアリングでも、いずれの企業も複数のシステムを備えていた）。その意味で、労働紛争の解決システムは、複線型であることが望ましいといえそうである。ここでのフォーマルなシステムは、企業内における苦情処理委員会などに限らず、訴訟その他の企業外のシステムも含まれるものであり、諸外国の例でみたように、これらのシステムの充実が、逆に、企業内での自主的な紛争解決を促進させるものと考えられる。

第3に、企業内紛争処理システムは、透明性と信頼性を備えたものであることが求められる。企業内に紛争処理システムを設置しても、それが従業員に活用されないのでは意味がなく、紛争の外部化やモラルダウンなど前述した弊害が生ずるのみならず、機能しないシステムを維持することでさらなるコストが生じてしまう。そこで、従業員がシステムを認知し、それを安心して利用できるようにする工夫が必要であるが、そのために透明性と信頼性が必要となるのである。

ここでいう透明性とは、企業内紛争処理の手続が、厳格さの少ない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ということである。また、信頼性とは、手続を利用したことに対して不利益取扱いがなされないこと、紛争当事者の秘密やプライバシーが守られること、公正な手続の進め方や判断がなされることなどが要素となると考えられる。

以上のような属性を備えたシステムを具体的にいかに設計するかについては、紛争の類型や性格、さらにはそれぞれの企業や労使関係の事情に応じて様々なものがありうるので、特定のモデルのみを推奨することは適切ではない。

しかし、わが国においては、企業内紛争解決システムの整備が進んでおらず、特に、上記のような属性を備えたシステムの整備が求められていることからすると、たとえば、①現在でもなされている上司への相談による解決を従業員の不満や苦情等に対応するための一ルートとしての位置づけを明確にし、従業員にその存在や利用方法を周知させるとともに、手続の利用により不利益を被らないことなどを保障すること、②上司が紛争の当事者である場合などに備え、人事部や部門長など相談や苦情受付の窓口となる別個のルートも用意すること、③アメリカにおけるオンブズパーソン制度に近いものとして、企業内相談スタッフ制度を設け、秘密を守りつつ公平な立場で従業員の相談に応じ、必要に応じて助言等を行うこと、④これらよりは相対的にフォーマルな制度として、現在の苦情処理委員会よりも小規模で柔軟な進め方による企業内あっせん制度を設けることなどが考えられよう。

以上は、企業内における事後的な紛争解決や苦情への対応を検討においた検討であるが、第3章でみたように、企業や労働組合が企業内における紛争解決や苦情への対応を考える場合には、企業として、日常的な人事管理において職場内でのコミュニケーションを円滑にしたり従業員の意向を把握したりすることを通じて紛争の予防を図っていること、また、労働組合としても、日常の組合活動において組合員等の意向を把握し、労使協議など様々な手法により問題の改善を図っていることに留意する必要がある。すなわち、組織的かつ継続的な関係である企業においては、事後的な紛争解決とともに、日常的な人事管理や組合活動の中での紛争予防が図られているのである。そうすると、以上に加え、これらについても広い意味での紛争処理システムの一環として位置づけ、両者の有機的な発展を目指す必要があると思われる（この点については、第5節で改めて検討することとしたい）<sup>15</sup>。

## 第4節 企業内における労働紛争処理のあり方

### 1 企業内における労働紛争の解決スキル

#### (1) 一般的紛争解決スキル—合意による解決について

一般に、紛争解決のためのスキルの内容は、いかなる紛争処理システムを念頭に置くかによって変わってくる部分がある。たとえば、裁判所における紛争処理システムでは、法の解釈・適用に関するスキルはもちろんのこと、裁判手続の運用のスキルが重要な役割を果たすことになる。これに対して、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うえでの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、それに対応したスキルが特に重要となる。また、裁判所など企業外の紛争処理システムについてもかなりの程度同様のことがいえるが、労働紛争というものの特質に即した紛争解決を行うスキルも重要なも

<sup>15</sup> 以上は、財団法人労働問題リサーチセンター・雇用社会の変化と労働紛争解決システムの課題及びその解決の方向（2005年）96頁以下〔山川隆一〕の検討を発展させたものである。

のである。

## ア コミュニケーション・スキル

合意に基づく紛争の解決のためには、解決に当たる者と当事者とのコミュニケーションが重要であることはしばしば指摘されている。いいかえれば、紛争解決者にとっては、コミュニケーション能力が紛争解決のスキルとして重要な要素を構成することになる。

それでは、紛争解決のために必要なコミュニケーション・スキルとは、どのようなものであろうか。まず、最も重要となるのは、第4章及び第5章で示されたように、紛争当事者の話を積極的に傾聴すること（active listening）である。こうした積極的傾聴は、紛争解決に当たる者が、紛争をめぐる事実関係を知り、紛争当事者の意向を把握するとともに、紛争の基礎にある利害状況（当事者も認識していなかった事情も含めて、双方にとって有益な紛争解決案を考える基礎となる）を把握するために行われることはもちろんである。

しかし、積極的傾聴は、単に紛争解決に当たる者のためだけではなく、むしろ、話し手である当事者にとっても有益なものであることが強調されている。すなわち、当事者が紛争について語ることを通じて、自らが置かれた状況を客観的かつ正確に把握し、自らは意識していなかった利害状況を認識したうえ、新たな解決方法を自ら見出すことを可能とするのである。

このような紛争当事者の自己把握、解決案の発見を促進するための積極的傾聴は、調停のように、紛争を合意により解決するシステムにおいては特に必要になるものである。合意による紛争解決に至るには、当事者が解決案を自らの望むものとして納得することが重要になるからである。そのためには、当事者の発言を確認したり言い換えたりしながら話を聞いて行く共感的な聴き方や、答えが開かれた質問形式（Open-end question）が重要なスキルとなる。

また、コミュニケーション・スキルは、紛争当事者との信頼関係（ラポール）を醸成するためにも必要である。このような信頼関係が形成されれば、紛争当事者は、紛争解決手続きや解決の場に対する様々な懸念を解消することができ、率直に話をすることができる。しかも、当事者が紛争解決者に対して信頼を抱いていれば、解決案についても安心して検討し、内容が適切と考える場合には納得のうえ合意に至ることが可能となるのである。上記のような共感的な聴き方は、こうした信頼関係を醸成するためにも有効な方法といえる。コミュニケーションの方法そのものではないが、紛争解決を開始する場面において、その紛争解決手続の進め方について説明し（オープニング・ステートメント）、当事者の自主的な合意により解決がなされることを納得させることも、信頼関係の醸成のために有効であるといえよう。

## イ 紛争の分析と解決案の策定

次に、紛争の解決に当たる者としては、問題となっている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を備えていることが要求される。裁定型の解決における紛争の分析は、権利義務関係を定めた法的ルールの適用という観点から行われるが、ここで問題にしている企業内紛争解決の場合は、当事者間の合意による解決を目指すものであるため、裁定型の解決とは異なる内容をもつことになる（合意による解決を目指す場合にも、法的ルールとの整合性を意識することが必要な場合はありうるが）。

すなわち、紛争においては、当事者の要求や主張の基礎に利害対立が存在しているが、第5章でみたように、各当事者の利害状況は、かならずしも当事者の要求や主張と一致するものではなく、当事者が意識していない様々な内容の利害を含みうるものである。そこで、紛争の分析スキルは、両当事者の利益を最大化する解決案を策定するための前提として、各当事者の利害を、本人が認識していない隠れた利害も含めて的確に把握することを内容とするものである（このような利害状況を当事者から聞き出すためには、上記のコミュニケーション・スキルが重要な役割を果たす）。

また、紛争解決に当たる者は、両当事者の利益を最大化する解決案を策定するスキルも要求される。当事者の要求や主張だけを前提にした解決案は、必ずしも双方を満足させるものではなく、あるいは「足して2で割る」内容になりがちであるが、上記のように利害状況を的確に把握したうえで、双方の利益を最大化する解決案を考案することができれば、双方が解決案に納得して合意を得やすくなるのである。

第4章で述べられているとおり、このような解決案を策定するスキルは、「創造力」として位置づけられるとともに、当事者の話をよく聴いてその利害状況を把握することを通じて得られるものだとの指摘もみられる。その意味では、このスキルについても、上記のコミュニケーション・スキルとの関連があるということができよう。また、労働紛争に関して以下に述べるように、当該紛争の分野に関する専門的知識経験も、「創造的」な解決案の策定に当たって有益となると思われる。

なお、合意による紛争解決を目指す場合には、策定した解決案を各当事者に提示し、それに対する同意を得る必要がある。この場面では、解決案の適切さを説明し納得を得るためのスキルが要求されるが、このスキルも、コミュニケーション・スキルの一種として位置づけられよう。

#### ウ 企業内労働紛争解決についての留意点

労働紛争を企業内で解決する場合においても、以上のような紛争解決についての一般的なスキルの必要性は基本的に妥当する。以上みてきたスキルは合意による解決を主として念頭に置いたものであるが、企業内における労働紛争の解決においても、合意による解決が中心となるからである。もっとも、企業内労働紛争の解決に特有のスキル、あるいはそこで特に求められるスキルも重要であるので、以下ではそれらの点について付け加えることとする。

まず、労働紛争の解決は、企業内であると企業外であるとを問わず、また、合意に基づく



解決であるか否かを問わず、上述した労働紛争の特色を踏まえたものであることが必要である。この点はすでにみたところであり、紛争解決に当たっては、労働紛争の多様性、紛争当事者の継続的關係、紛争と企業の制度や手続との関連性などについて留意することが必要となるが、紛争解決者のスキルという観点からは、こうした労働紛争の特色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が求められることになる。また、企業の制度や手続は、それぞれの企業によって内容や運用状況が異なる可能性もあるので、これらの点に関する各企業の事情を理解していることもスキルの一環をなすものといえる。

次に、企業内の紛争解決とはいえ、当事者の合意が成立しなかった場合には、紛争は訴訟など外部機関による解決に委ねられる可能性があり、その際には、労働法令などの法的ルールに従った判断が下されることが想定される。したがって、企業内の紛争解決においても、法的ルールに従った判断がなされた場合の帰結を踏まえておく必要がある（当事者が解決案に合意するか否かを判断するに当たっても、外部機関の判断に委ねた場合の解決内容や解決に至るコストを考慮するのが通常である）。

それゆえ、紛争解決者のスキルとしては、労働法令に関する基本的知識を持つことも求められると思われる。また、労働関係においては、労働基準法をはじめとして、強行的な法規制を行っている法令も少なくないので、労働法令に関する基本的知識を持つことは、法を遵守した紛争解決という観点からも要求されるスキルといえることができる。

## 2 企業内紛争処理と人材養成トレーニング

### (1) 人材養成の重要性

企業内における労働紛争の処理を適切に行うためには、上記のようなスキルを備えた人材が各企業に供給されていることが必要である。しかし、第2章や第3章でみたように、現時点では、むしろスキルや人材の不足が認識されている状況である。そこで、企業内紛争処理のための人材養成が求められることになる。人材養成の方法としては、一般的にはOJTとOff-JTが考えられるが、企業内紛争処理システムが制度的には十分整備されておらず、人材が不足している現状のもとでは、OJTによる人材養成は難しい場合が多いものと予想される。そこで、Off-JTによるトレーニングが重要な意味を持つてくるとと思われる。

また、こうした意味での企業内紛争解決のためのトレーニングに関しては、どのような任務（企業でいえば部署、労働組合の場合は役職）に就いている者を念頭に置くかも問題になる。紛争処理システムが制度的に整備されている場合はそのシステムの運用を職務とする者が対象となることはもちろんであるが、システムとしての整備が必ずしも十分でない場合は、企業の人事担当者や労働組合の役員・職場委員など、紛争解決や予防が職務内容と考えられる者（紛争解決や予防を明確に職務内容として位置づけることが望ましいことは後記のとおりである）へのトレーニングがまず考えられる。また、従業員の不満や苦情への対応におい

て上司が果たす役割の重要性を考えれば、職場での管理者トレーニングの一環として、紛争解決スキルの養成を盛り込むことも有益だと思われる（アメリカ合衆国においては、管理者向けに紛争解決のトレーニングが実施されている例もみられる<sup>16)</sup>）。

## (2) トレーニングの方法

第5章において検討したところによれば、合意による紛争解決手法の代表的なもの1つである調停については、アメリカ合衆国を中心にトレーニングが発達しており、理論化も進められている。すなわち、調停トレーニングは、①調停のプロセスに関するトレーニング、②紛争当事者の利害状況を分析し、課題を設定して解決案を探るトレーニング、及び③コミュニケーション・スキルに関するトレーニングから構成される。これらのうち、②と③は、上述した合意による紛争解決のためのスキルを身につけるためのものであるのに対し、①は、調停という紛争解決の手法に即して、その具体的な進め方を身につけるためのものである。

こうしたトレーニングの方法は、単に理論や手続に関して座学型の講義をするだけではなく、受講者が参加する方法をとることが通常である。そこでは、少人数のグループに分けて参加型トレーニングの実が上がるような工夫がなされる。受講者の参加の形態については、ある場面や事項について受講者がトレーナーや他の受講者と対話をする形態に加えて、架空の紛争事例（ケース）を設定し、受講者がグループに分かれて紛争当事者と調停人の役割を演じることにより、実際に紛争解決を経験するロール・プレイング・ゲームが行われることが一般である。

このようなロール・プレイング・ゲームによるトレーニングにおいては、その終了後に、トレーナーが各グループにおける紛争解決の結果やそれに至るプロセスについて講評を行い、それに基づく議論を行うなどして、学習すべきポイントを確認することになる。また、こうしたトレーニングにおいては、適切なケースなどの教材が準備されていることが重要となる。

日本においても、しだいにこのようなトレーニングが実施されるようになってきており、日本商事仲裁協会などにおいて教材の開発も進められているが、労働紛争については、現在のところ、調停にかかわる特別のトレーニング・プログラムはないようである。労働紛争については合意による解決が求められる場合が多いこと、また、紛争解決のスキルを身につける必要があるとの認識が強まっていることからすれば、労働紛争の特質やその有効な解決のあり方をふまえたトレーニング・プログラムの開発が必要になってきているように思われる。

---

<sup>16)</sup> 中間報告書 135 頁、142 頁、148 頁など。

## 第5節 企業内紛争処理と人事管理・労使関係

### 1 企業内紛争処理と人事管理

#### (1) 紛争予防と人事管理

企業内紛争処理システムの一つとして上司による部下の不満や苦情への対応が挙げられ、それを透明度と信頼性が高いシステムとして位置づけることが望まれることは第2節で述べたとおりである。

しかし、上司が部下の不満等に対応することは、このようなシステムに乗らない、より日常的な業務遂行の次元でも行われている。たとえば、上司の業務遂行上の指示に対して納得がいかない部下が、上司に対して率直に疑問を提示し、それを聴いた上司が部下に自らの意図を説明したり、あるいは部下の疑問を踏まえて指示に修正を加えたりすることなどがその例である。これらは、あえて（インフォーマルな）紛争処理システムと呼ぶまでもない、組織における業務遂行の一態様というべきものである。

こうした観点をおし進めれば、そもそも部下が不満をなるべく抱かないように上司が職場の業務遂行を管理し、あるいは、人事部等において、従業員がなるべく不満を抱かないように企業人事における諸制度を設計するという、人事管理における紛争予防という発想につながることになる。人事管理の手法や人事制度の設計そのものは本研究の対象とするところではないが、逆に、本研究の視点からこれらを捉えなおせば、紛争予防を考慮して人事管理の方針を設定し、運用するとともに、人事制度の設計を行う必要があるということができよう。

このような必要性があることはあらためていうまでもないことであろうが、個々の企業の状況や企業文化が様々な中では、予めいかなる紛争が生じるかを正確に予測することは難しい場合も多いであろう。そうすると、人事管理や人事制度の運用の中で生じた紛争の経験を、人事管理の方針設定や人事制度の設計にフィードバックさせ、改善を図って行くことも考えられる。

#### (2) 紛争予防の方法

問題は、これらの局面で紛争予防を実現するにはいかなるスキルを要するかである。この点については、本章第3節でみたように、企業内での紛争解決の特質の1つは、当事者間の合意に基づき紛争を解決する点にあったところであるが、日常の人事管理において、部下が上司のもとで納得して業務を遂行することは、合意に基づく紛争の解決と共通する面があるので、企業内紛争解決のスキルは、人事管理における紛争予防のスキルとしても一定程度通用すると思われる。

そこで、第4節1で整理したことを人事管理における紛争予防という観点からパラフレーズすると、職場において部下を管理する上司は、部下の話を積極的に傾聴して利害状況を把握するとともに、部下にも自覚の機会を与え、さらには部下との信頼関係を構築するコミュ

コミュニケーション・スキルや、懸案事項をめぐる利害状況の分析を行い、当該事項に適した解決案を策定するスキルを備えることが求められるといえる。特に、職場内のコミュニケーションについては、最近その希薄化が懸念されているところであり<sup>17</sup>、その意味で、コミュニケーション・スキルを向上させることは強く求められるといえる。指揮命令関係のもとで運営される組織においては、一定の利害対立は不可避なことであるが、コミュニケーションの円滑化により職場内の信頼関係が確保できれば、利害対立があってもかなりの程度まで納得して受け止めることが期待できるのである。

また、人事管理に当たっては、労働関係の特質や労働法令についての理解など、労働関係に即したスキルも求められることになる。これらは、業務遂行上の問題や人事評価に関する問題、あるいはハラスメントの問題など、問題となる事項によっても異なりうるものであるから、第6章第3節でみたように、各問題に即して検討することが必要である。

以上は、上司による紛争予防に着目して検討してきたが、上司限りでは解決できない問題もあり、また、人事制度の設計は上司というよりも人事部が行うことが一般である。そこで、人事部としても、従業員の苦情や不満に対応する担当者に以上のようなスキルをもたせることが望ましいといえるであろうし、また、上司が以上のようなスキルを発揮できるように研修を行ったり、制度を設計したりすることが求められるであろう。たとえば、人事考課の制度設計に当たっては、面接や評価結果のフィードバックを充実させるなど、コミュニケーションを促進させる工夫をすることなどが考えられる。その他、特に個々の従業員の意向を把握しにくい大企業などでは、アンケート調査などにより、職場でのコミュニケーションを補完することも考えられる。

また、第6章の最後で指摘されているように、企業としては、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し、部下の相談に応ずることを職能の一環として位置づけることが望まれる<sup>18</sup>。アンケート調査結果が示すように、現在でも、このような苦情や不満への対応は管理者の職務として認識されているが、評価項目の1つに加えている企業は必ずしも多くはない。こうした位置づけが明確化されれば、苦情や不満への対応に関する研修もより充実していくことが期待できると思われる。

## 2 企業内紛争処理と労使関係

第2章や第3章でみたように、わが国の労働組合は、苦情処理手続を有する場合でもそれをあまり利用せず、むしろ、組合の職場委員や支部役員が、日常の活動において組合員の不

---

<sup>17</sup> Business Labor Trend 2008年1月号の各特集記事参照。本研究でも、第3章のヒアリングにおいて同様の指摘がみられる。

<sup>18</sup> その意味で、第3章のヒアリングに現れた「組織担当人事」や「アカウント・マネジャー」は、人事部に所属しながら各部門に配属され、職場の従業員の苦情・不満への対応を職務としており、大企業・外資系企業という事情を反映したものであろうが、興味深い事例を提供している。

満や苦情を把握し、その職場レベルにおける解決を試みたり、制度的な問題を含む場合には労使協議などのルートに乗せたりすることが多い。ドイツやフランスにおいても、職場レベルでは、従業員代表が日常の活動として同様な形で苦情処理に当たることが苦情への対応の中心的なルートになっていることは、中間報告書の第2章でみてきたところである。

こうした活動は、必ずしも「紛争処理」というイメージではとらえきれない面があるが、労働者の不満や苦情への対応という点では共通しており、さらに、紛争の発生場所に近い場所でのインフォーマルな対応である点や（職場レベルでの上司による対応に相当するものといえる）、労使協議というルートに乗せることで、より一般的な制度の改善ないし紛争の予防を図りうる点、あるいは、上司や人事部には相談しにくい問題を受け付けやすい点などにおいてメリットを有するということができる。

そこで、第3章のヒアリング結果や本章第2節での外国の制度の分析からも示唆されたように、組合や従業員代表による対応も、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切である。そのような位置づけを行うのであれば、組合役員や職場委員による労働者の不満や苦情への対応という機能の意義をより明確化すべきであると思われるし、他方で、労働者の意向を適切に把握できるように、組合役員等と労働者のコミュニケーションを充実させる方策を工夫する必要がある<sup>19</sup>。

また、このような労働組合の対応が有効に機能するためには、使用者と労働組合が協働して苦情や不満に対応する体制をとっていることも重要な意味を持つ。労使共同で苦情処理委員会を設置している場合や、制度的な問題として労使協議により対応する場合が典型的な例であるが、それ以外の形で労働組合が労働者の不満や苦情に対応するに当たっても、労使間のコミュニケーションが円滑であれば、有効な対応が期待できる。事後的な対応のみならず、職場における従業員の意向を把握するために職場懇談会などを開催するような場合にも、同様のことがいえよう。

他方、このような労使協働の対応が図られずに、労働者の苦情や不満が放置されると、個別紛争が集団紛争に発展するおそれが高くなる。それゆえ、こうした組合の苦情や不満への対応につき使用者が協力することは、集団紛争の予防にもつながることになる。なお、わが国では、現在のところ従業員代表制は導入されていないが、もしこれを導入するのであれば、紛争への対応を含む従業員代表の機能が十全に発揮されるように、ドイツやフランスにみられる選出手続における紛争への対応などについても検討しておく必要がある。

---

<sup>19</sup> ここでも、第3章のヒアリングに現れたアンケート活動や対話活動、あるいは組合版ヘルプラインなど先行的な事例が参考になる。

## 第6節 企業内紛争処理の整備への支援

### 1 企業内の労働紛争処理への公的支援の必要性

#### (1) システムの整備・人材養成の必要性

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。しかしながら、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、第2章及び第3章でみたように、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が高くなっており、将来はさらに高まると考えているにもかかわらず、一部の企業で新たな取組みがなされているものの、全般的に言えば、システムの整備は必ずしも進んでいない。

すなわち、職場において上司が部下の相談に乗るなどして不満や苦情に対応する役割は、現在でも重視されてはいるものの、不満や苦情の内容によっては、上司への期待は弱くなっていることが窺われる。また、存在自体に一定の価値はあるとはいえ、苦情処理委員会という正式な企業内紛争処理システムは、従来からほとんど利用されていないのが実情である。こうした中で、企業が従業員向けの相談窓口を設置する例が増え始めているが、従業員側からは、制度の信頼性や透明性についての疑念も提示されている。

さらに、各システムの運用を担う人的体制の整備に関しても、企業の相談窓口担当者や管理職については、苦情処理に関する専門的知識経験を中心に、スキルの不足が認識されている。労働組合が日常活動において組合員等の苦情や不満に対応する役割を担う職場委員等についても、同様の指摘がみられる。にもかかわらず、苦情や不満に適切に対応するための研修を行っている企業や労働組合は必ずしも多くはないのが現状である。したがって、企業内紛争処理システムに関しては、システムそれ自体の整備とともに、それを担う人材の養成についても必要性が高まっているといえる<sup>20</sup>。

なお、企業内紛争処理を考える場合には、人事管理や労使関係における紛争予防を含めて検討を行うことが適切であることは既に述べたが、現在、職場におけるいじめや「パワハラ」といったいやがらせなどがしばしば問題になっており（都道府県労働局における個別労働紛争解決促進制度のもとで、民事労働紛争に関する相談件数のうち、いじめ・いやがらせは、解雇や労働条件の引下げに次いで第3位を占めている<sup>21</sup>）、こうした現象は、職場における管理者の紛争予防が機能不全を起こしていることを表わすものではないかと思われる。したがって、人事管理や労使関係における紛争予防を適切に行うことは、こうした問題を減少させることにも役立つ可能性がある。

<sup>20</sup> こうしたことも背景となり、日本労使関係研究協会では、2005年度から、労使団体の協力のもとに、厚生労働省の委託を受けて、個別労働紛争解決研修を実施している。

<sup>21</sup> <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/05/h0525-1.html>（平成18年度個別労働紛争解決制度施行状況）

## (2) 企業内労働紛争処理システムの整備の公的価値

労働紛争が適切に解決されれば、紛争が悪化した場合に労働関係の当事者が負担することになる種々のコストを減少させるうえ、職場の雰囲気改善されたり、組織の運営が円滑に進んだりすることにより生産性も向上し、その効果を社会全体としても享受できる。したがって、労働紛争の解決は、紛争当事者間にとどまらない社会的意義（外部効果）をもつといえることができる。このことは、事後的な紛争解決にとどまらず、紛争発生を未然に防止する場合についても、基本的に妥当すると思われる。

このような労働紛争処理の機能は、公的な紛争処理システムによっても実現しうることはもちろんであるが、企業内において当事者が自主的に紛争を解決ないし予防する場合についても、上でみたような外部効果は、公的紛争処理システムによる場合と同様に存在するものといえる。

加えて、企業内の紛争解決は、公的システムを運営するためのコストも削減でき、かつ、労働関係におけるルールの実現など、自主的なコンプライアンスの実現にも貢献しうるから、上記とは別の意味での外部効果も期待することが可能である。そうすると、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は、何らかの公的支援を行うことが考えられる。

なお、アメリカにおいては、紛争解決の専門家集団やその構成員が、企業内の紛争処理について自発的に支援を行っているが、わが国では、そのような専門家集団はまだ形成されていない。他方、イギリスにおいては、企業内の紛争解決が法律上要求されていることもあり、公的な紛争調整機関であるACASが企業内紛争解決への支援を行っている。

## 2 企業内の労働紛争処理への公的支援のあり方

### (1) 自主的な整備が原則

そこで次に問題となるのは、企業内の労働紛争処理に対していかなる公的支援を行うかであるが、この点については、まず、企業内紛争処理システムの設置や運営が基本的に企業や労使の自主性に任されていることや、それらが各企業の実情を反映したものであることが望ましいことからすれば、一律のシステムを押し付ける結果となるような支援は避けるべきことはいままでのないであろう。したがって、ここでの公的支援は、企業や労使が、人材の養成を含めて自主的に企業内紛争処理システムを整備することに対して、側面から支援を行う形態をとることが中心になろう。

### (2) 支援が考えられる事項

こうした観点から支援の内容について考えると、わが国では有効な企業内紛争処理システムが開発途上にあることからすれば、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であろう。アンケート調

査においても、苦情処理等に関する判断基準や制度・事例についての情報提供を求める回答が多く寄せられていたところである。

そこで、たとえば、こうしたニーズに応えるための支援としては、諸種の企業内紛争処理システムの事例紹介（ここでは、本章第5節での検討をふまえて、紛争予防のためのしくみや、労使コミュニケーションを円滑化するための工夫を含めた広い意味のものを想定している）、制度の設計・運営に当たっての留意点についての情報提供、苦情処理等に関する事例の分析・紹介を含めた紛争解決の判断基準や解決内容についての情報提供、及び、企業内における紛争解決や紛争予防のためのスキルの紹介などが考えられるであろう（以上についての情報提供の方法としては、ガイドブックやウェブページ等を通じての周知の他に、セミナー等による周知及び意見交換・経験交流なども考えられる）。

また、アンケート調査やヒアリングでは、従業員の不満や苦情に対応するための人材の養成が懸案事項となっていたこと、紛争解決のための研修を行っている企業や労働組合は多くないこと、どのような研修をすればよいのか分らないという回答がみられたこと、及び、企業内労働紛争に特化したトレーニングはまだ一般的ではないことにかんがみると、本研究において検討した企業内労働紛争の解決・予防のためのスキルにつき、そ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を開発すること、及びその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。

## 第7節 結語

本章における検討結果を要約すると、おおむね以下のようなものである。

1 社会経済状況の変化の中で、企業内紛争処理システムによる個別労働紛争への対応の必要性は認識されているが、システムの整備は必ずしも十分ではなく、紛争解決に当たる人材養成も課題となっている。

2 労働紛争の特質にかんがみると、企業内で紛争を解決することは有用なものであるが、そのためには、企業外のシステムが十分機能していることも求められる。

3 企業内紛争処理システムの内容としては、簡易・迅速であること、インフォーマルな手続を備えること、透明性と信頼性をもつものであることが求められるが、紛争の内容等に応じた対応が可能な「複線型」であることが望ましい。

4 企業内の紛争解決に必要なスキルとしては、コミュニケーション・スキル、紛争の分析や解決案の策定を適切に行いうるスキルなどが挙げられるが、労働紛争の特質や法的ルールについての理解も求められる。また、労働紛争に即したトレーニングを開発する必要もある。

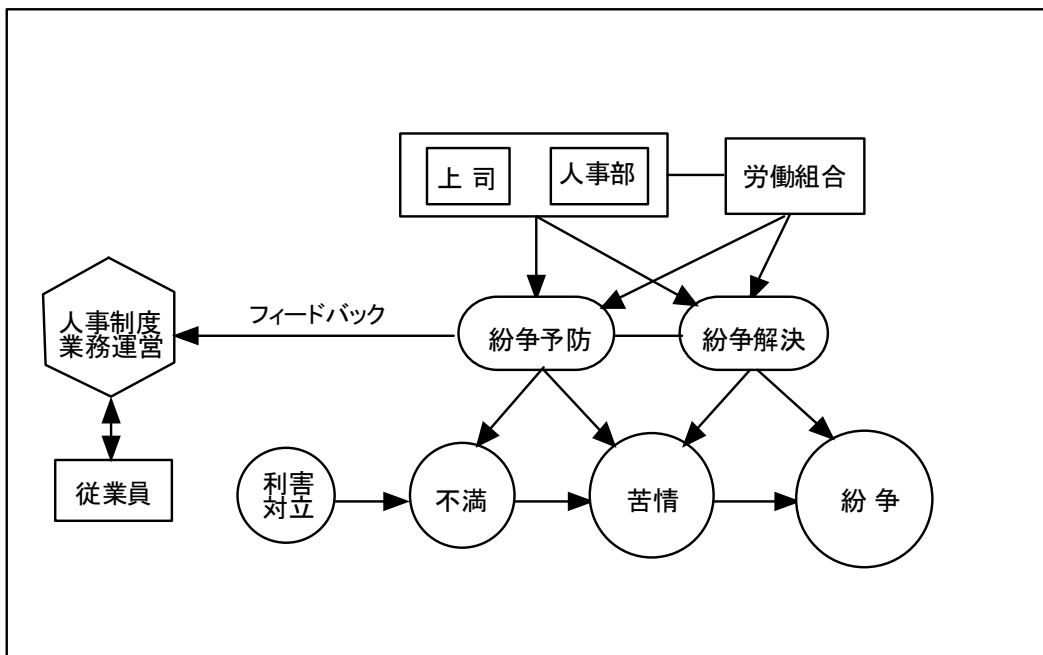
5 企業内紛争処理を考える場合、事後の解決のみならず、事前の予防や、紛争への対応



を通じての人事制度・業務運営へのフィードバックをも視野に入れる必要がある(下図参照)、そのためは、労使関係の各アクターが、人事管理や組合活動においてコミュニケーションを円滑化したり、労使共同での対応体制を構築したりすることが有益である。

6 企業内における紛争解決は、当事者間にとどまらない価値があり、システムの整備や人材養成が課題を抱えていることにかんがみれば、公的に支援を行うことが考えられ、その内容としては、システムの内容や運用、及び紛争解決・予防のスキルについての情報提供や、トレーニング・プログラムの開発及びその紹介などが考えられる。

第7-7-1 図 紛争の予防と解決の連携



なお、本研究プロジェクトは企業内紛争処理に焦点を当てたものであるが、以上のような検討結果は、企業外の公的機関等による紛争処理においても、自主的な紛争解決・予防の促進という観点から参考になりうると思われる。また、労働紛争の処理は、労働法の実現という側面をも有しているので、以上の検討結果は、自主的な紛争の解決・予防を促進するための労働法の実現手法はいかにあるべきかという問題とも関連している。これらの検討は今後に残された課題といえよう。

## 資料

「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」

(企業調査・従業員調査・労働組合調査)

### 調査票及び単純集計結果

注：調査票に単純集計結果を記載したものを資料として掲載している。そのため、実際に使用された調査票と比較した場合、若干レイアウトに変更を加えた点があるほか、必要に応じ「編注」として注記を加えている。

単純集計結果で、特に単位の表示がない数値の単位は「%」である。なお、平均年齢等は「平均〇〇歳」のように記載している。

## 職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査

### (企業調査)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

2007年7月

#### <お願い>

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。労働政策研究・研修機構は、内外の労働に関する事情及び労働政策についての総合的な調査及び研究等並びにその成果の普及を行い、我が国の労働政策の立案及びその効果的かつ効率的な推進に寄与し、もって労働者の福祉の増進と経済の発展に資するための活動を行っております。(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)
- 2 当機構は、このたび、厚生労働省からの要請に基づき実施する調査研究の一環として、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、特に、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、調査を実施することといたしました。調査の結果は、今後の労働行政の基礎資料となります。
- 3 調査の結果は統計的に集計・分析し、貴社の企業名はもとより、個々の回答をそのままの形で公表することはありませんので、ありのままをご回答ください。
- 4 調査票は2種類になっています。「企業調査票(1部)」と「従業員調査票(10部)」が同封されています。「企業調査票」は主に人事・労務担当者の方にご回答いただくようお願いいたします。「従業員調査票」は、管理職もしくは管理的職務を担っている方3名、一般従業員の方5名、パート・契約社員などの非正社員の方2名をあわせて計10名をお選びいただき、調査票と返信用封筒をお渡しく下さい。(\*詳しくは別紙の「調査の実施方法」をごらんください)
- 5 設問へのご回答は、選択肢がある場合はその番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。なお、各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。特にことわりのない場合、調査に回答いただく時点は、2007年7月1日現在の状況でお答えください。
- 6 回答のご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒を用いて、2007年7月23日(月)までに郵便ポストにご投函ください。

\*この調査の実施業務は、調査機関である(株)アクロスに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構のこの調査の担当までご照会ください。

**(株)アクロスはプライバシーマーク認定事業者です**

#### 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

(株)アクロス (担当:金子)  
(TEL等 略)

#### 【調査票の内容・趣旨について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (調査・解析部 担当:山崎、野村、郡司)  
(TEL等 略)



**【苦情や不満を把握・解決する方法】**

問1 従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための仕組みや相談先で貴社として、重視しているものを以下の選択肢から**3つ**選び、空欄に番号を記入してください。

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

|   |      |                      |      |
|---|------|----------------------|------|
| ①自社の相談窓口（社内に受付窓口がある）                          | 27.1 | ②自社の相談窓口（社外に受付窓口がある） | 5.0  |
| ③苦情処理委員会                                      | 5.6  | ④自社の労働組合・従業員代表       | 30.4 |
| ⑤職場懇談会での意見交換                                  | 24.2 |                      |      |
| ⑥個人業績評価における面談、自己申告制度、アンケート調査など、不満を伝えることができる機会 | 40.2 |                      |      |
| ⑦人事労務部門による相談対応                                | 43.5 | ⑧管理職への相談             | 55.9 |
| ⑨先輩職員・同僚への相談                                  | 37.2 | ⑩社長・役員への相談           | 14.9 |
| ⑪社外の機関や専門家への相談（カウンセラー、弁護士、労働行政機関等）            | 7.5  |                      |      |
| ⑫自社以外の労働組合への相談                                | 0.3  | ⑬その他                 | 2.1  |

無回答（以下「NA」と表記）0.8

**【相談窓口や苦情処理委員会の有無】**

問2 従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための相談窓口（コンプライアンス相談窓口や、メンタルヘルス相談窓口など、実態として苦情・不満の相談を受け付けているものを含みます）と苦情処理委員会について、**（イ）有無、（ロ）年あたりの利用状況、（ハ）苦情や不満を把握・解決する上での有効性**、に関する以下の選択肢から、あてはまる番号を**それぞれ1つ**選び○で囲んでください。（イ）で「ない」と答えた方は、（ロ）、（ハ）の回答の必要はありません

|          | （イ）<br>有無      | （ロ）<br>年あたりの利用状況 |                  |                            |                            |                   | （ハ）<br>有効性     |      |      |                 |
|----------|----------------|------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------|----------------|------|------|-----------------|
|          |                | 1<br>～<br>3<br>件 | 4<br>～<br>9<br>件 | 1<br>0<br>～<br>1<br>9<br>件 | 2<br>0<br>～<br>4<br>9<br>件 | 5<br>0<br>件<br>以上 | ない             | 高い   | 普通   | 低い              |
|          |                | 1                | 2                | 3                          | 4                          | 5                 | 6              | 1    | 2    | 3               |
| ①相談窓口    | 1. ある<br>2. ない | 36.2             | 19.5             | 9.9                        | 3.3                        | 3.6               | 24.5<br>NA 2.9 | 25.5 | 46.4 | 18.2<br>NA 9.9  |
| ②苦情処理委員会 | 1. ある<br>2. ない | 30.3             | 10.1             | 3.8                        | 3.1                        | 1.7               | 45.6<br>NA 5.2 | 22.0 | 45.3 | 19.9<br>NA 12.9 |

（1）「（イ）有無」で、「①相談窓口」と「②苦情処理委員会」の**どちらか一方、もしくは両方が「ない」と**選択した方にお尋ねします。その理由について、以下の選択肢から、もっともあてはまるものを**それぞれ1つずつ**選び、番号を記入してください。

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

「（イ）有無」で両方が「ない」の方は、**（1）を回答後、問6（P8）へ**

|   |                        |
|---|------------------------|
| ① 苦情や不満は特に問題となっていない                               | 窓口 6.7、委員会 5.1（以下もこの順） |
| ② インフォーマルな社内コミュニケーションにより代替できる（上司、先輩職員、同僚による個別の対応） | 40.2、19.0              |
| ③ 苦情や不満の把握・解決を主目的としない制度で代替できる（業績評価時の面談など）         | 8.5、11.9               |
| ④ 従業員や労働組合からの要望がない                                | 5.5、7.3                |
| ⑤ 相談窓口、苦情処理委員会の設置、運営のノウハウがない                      | 9.7、10.4               |
| ⑥ 相談窓口、苦情処理委員会の維持にコストがかかる                         | 1.1、1.8                |
| ⑦ 人事労務部門による個別の対応で十分である                            | 14.5、24.6              |
| ⑧ その他（以下に具体的に記入ください）                              | 3.0、5.4 NA 10.7、14.4   |

→

【相談窓口の状況】

問3 問2の「(イ) 有無」で「①相談窓口」が「ある」を選択した方にお尋ねします。

(1) 以下の①から⑦の相談窓口ごとに、(イ) 相談窓口を利用できる従業員の範囲、(ロ) 相談窓口の担当者について(複数回答可)、あてはまるものを選び、その番号を○で囲んでください。お持ちでない相談窓口については、「(ハ) その窓口はない」の番号を○で囲んでください。

\*1 従業員、労働組合員のOB・OGとは、指導や相談などの経験が豊富で相談窓口として適当な従業員、労働組合員のOB・OGの方を言います。

\*2 社内、社外専門家とは、弁護士、社会保険労務士、産業カウンセラー等およびそれに準じる専門知識を持つ方を言います。

|                    | (イ) 従業員の範囲 |                      | (ロ) 担当者(複数回答可)      |           |           |               |                              | (ハ)<br>その窓口はない |
|--------------------|------------|----------------------|---------------------|-----------|-----------|---------------|------------------------------|----------------|
|                    | 正社員のみ      | 非正社員を含む              | 従業員、労働組合員のOB・OG(*1) | 社外専門家(*2) | 社内専門家(*2) | 人事・労務を担当する従業員 | 部・課などの職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 |                |
| ①苦情全般の相談窓口         | 1<br>5.5   | 2<br>78.2<br>NA 16.3 | 1<br>4.1            | 2<br>10.6 | 3<br>3.7  | 4<br>67.2     | 5<br>30.7<br>NA 16.8         | 1<br>11.7      |
| ②セクハラ相談窓口          | 1<br>4.9   | 2<br>86.7<br>NA 8.5  | 1<br>4.5            | 2<br>13.0 | 3<br>4.4  | 4<br>75.1     | 5<br>30.1<br>NA 9.0          | 1<br>2.5       |
| ③パワハラ相談窓口          | 1<br>4.4   | 2<br>72.7<br>NA 22.9 | 1<br>3.4            | 2<br>12.3 | 3<br>4.3  | 4<br>62.8     | 5<br>25.4<br>NA 23.0         | 1<br>15.3      |
| ④コンプライアンス相談窓口      | 1<br>5.3   | 2<br>73.8<br>NA 20.9 | 1<br>2.5            | 2<br>16.7 | 3<br>6.9  | 4<br>56.1     | 5<br>27.3<br>NA 21.8         | 1<br>13.5      |
| ⑤人事評価相談窓口          | 1<br>24.7  | 2<br>43.9<br>NA 31.4 | 1<br>2.3            | 2<br>3.5  | 3<br>1.7  | 4<br>59.3     | 5<br>21.8<br>NA 29.8         | 1<br>21.8      |
| ⑥キャリア・コンサルティング相談窓口 | 1<br>12.0  | 2<br>29.0<br>NA 59.0 | 1<br>1.0            | 2<br>4.0  | 3<br>2.4  | 4<br>31.9     | 5<br>12.4<br>NA 59.9         | 1<br>49.1      |
| ⑦メンタルヘルス相談窓口       | 1<br>11.2  | 2<br>64.9<br>NA 23.9 | 1<br>2.3            | 2<br>26.5 | 3<br>9.6  | 4<br>52.5     | 5<br>17.6<br>NA 22.9         | 1<br>15.8      |

(2) 相談窓口で受け付けた苦情・不満の受付とその増減について、最近5年間で、(イ) 受け付けたことのある苦情内容を以下の①から⑨より選び、番号を○で囲んでください。そのうち、(ロ) 受付件数が増えたものの番号を○で囲んでください。

| (イ)<br>受け付けたことのある苦情内容の番号を○で囲んでください<br>(複数回答可) |           | (ロ)<br>(イ) で選んだうち受付件数が増えたものの番号を○で囲んでください<br>(複数回答可) |      |
|---|-----------|---|------|
| ①職場内人間関係の不満                                   | 1<br>62.8 | 1   | 23.5 |
| ②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          | 2<br>38.4 | 2   | 9.6  |
| ③評価、査定に関する不満                                  | 3<br>35.0 | 3   | 6.4  |
| ④転勤、配置転換、出向等に関する不満                            | 4<br>23.3 | 4   | 4.3  |
| ⑤賃金、一時金に関する不満                                 | 5<br>29.8 | 5   | 8.0  |
| ⑥残業時間、休日、休暇等に関する不満                            | 6<br>36.9 | 6   | 9.5  |
| ⑦懲戒、降格などの処分に関する不満                             | 7<br>4.7  | 7   | 0.2  |
| ⑧セクハラ・パワハラに関する不満                              | 8<br>38.9 | 8   | 10.3 |
| ⑨その他の問題に関する不満<br>(以下に具体的にご記入ください)             | 9<br>4.5  | 9   | 2.0  |
| NA 15.3                                       |           | NA 53.8   |      |

(3) 相談窓口の担当者に必要な能力や資質についてお尋ねします。①重要な資質・能力と、②現在、不足していると思われる資質・能力について、以下の選択肢からそれぞれ2つ選び、番号を記入してください。

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| ①重要なもの    |  |  |
| ②不足しているもの |  |  |

|   |          |         |            |
|---|----------|---------|------------|
| ① 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 | 重要 77.4、 | 不足 15.8 | (以下もこの順)   |
| ② 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       | 52.1、    | 33.4    |            |
| ③ 善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力                          | 20.8、    | 5.5     |            |
| ④ 社内の事情、規律、風土、職務に関する理解                          | 19.1、    | 10.3    |            |
| ⑤ 苦情処理に関する専門知識 (労働法、メンタルヘルスなど)                  | 21.1、    | 62.3    |            |
| ⑥ 苦情処理の経験                                       | 3.8、     | 49.1    |            |
| ⑦ その他 (以下に具体的にご記入ください)                          | 0.3、     | 1.8     | NA 2.3、7.2 |

(4) 最近3年間の相談窓口における苦情・不満の解決状況について、①から⑨の苦情の内容ごとに、以下の表の解決状況からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|                                       | 相談により解決したものが多<br>い | 制度の手続きを<br>経て解決に至<br>たものが多<br>い | 制度の手続きを<br>経ても、解決さ<br>れないものが多<br>い | その苦情はな<br>か<br>った | NA   |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------|------|
| ① 職場内人間関係の不満                          | 1<br>47.3          | 2<br>6.0                        | 3<br>14.0                          | 4<br>21.2         | 11.5 |
| ② 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 | 1<br>31.0          | 2<br>11.5                       | 3<br>6.8                           | 4<br>35.0         | 15.7 |
| ③ 評価、査定に関する不満                         | 1<br>22.3          | 2<br>10.4                       | 3<br>9.8                           | 4<br>39.8         | 17.6 |
| ④ 転勤、配置転換、出向等に関する不満                   | 1<br>17.9          | 2<br>6.8                        | 3<br>4.7                           | 4<br>50.8         | 19.8 |
| ⑤ 賃金、一時金に関する不満                        | 1<br>17.9          | 2<br>10.0                       | 3<br>10.3                          | 4<br>43.0         | 18.7 |
| ⑥ 残業時間、休日、休暇等に関する不満                   | 1<br>17.6          | 2<br>16.6                       | 3<br>11.1                          | 4<br>36.8         | 17.9 |
| ⑦ 懲戒、降格などの処分に関する不満                    | 1<br>4.4           | 2<br>3.6                        | 3<br>1.0                           | 4<br>68.4         | 22.6 |
| ⑧ セクハラ、パワハラに関する不満                     | 1<br>26.5          | 2<br>11.1                       | 3<br>4.4                           | 4<br>42.4         | 15.6 |
| ⑨ その他<br>(以下に具体的にご記入ください)             | 1<br>1.8           | 2<br>0.6                        | 3<br>0.5                           | 4<br>32.3         | 64.9 |

→

【苦情処理委員会の状況】

問4 問2の「(イ) 有無」で、「②苦情処理委員会」が「ある」、と回答した方にお尋ねします。

(1) 苦情処理委員会の委員構成について、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあってもいくつでも)

- 1. 労働者側の代表が委員となっている 53.3
- 2. 会社側の人事労務部門の者が委員となっている 79.4
- 3. 法務部など会社側の人事労務部門以外の者が委員となっている 19.2
- 4. **社内**専門家(弁護士、社会保険労務士、産業カウンセラー等)が委員となっている 3.8
- 5. **社外**専門家(弁護士、社会保険労務士、産業カウンセラー等)が委員となっている 8.7
- 6. 会社の役員が委員となっている 41.5
- 7. その他(以下に具体的にご記入ください) 6.6 NA 5.2

→

- (2) 苦情処理委員会で受け付けた苦情の有無とその増減について、最近5年間における(イ)相談受付の有無を選択し、「ある」と回答した方は、その(ロ)受付件数が増えている場合、選択肢の番号を○で囲んでください。(イ)で受付がない、とした方は(ロ)の回答は必要ありません)

|                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| (イ) (最近5年間)<br>相談受付の有無 | (ロ) (最近5年間)<br>相談受付件数が増えた |
| 1. ある<br>2. ない         | 1 27.5                    |

ある 49.5、ない 42.9、NA 7.7

- (3) (2)の「(イ) 有無」で受け付けた苦情が「ある」と答えた方にお尋ねします。最近3年間における苦情処理委員会における苦情・不満の解決状況について、以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |  |        |
|--|--------|
| 1. 苦情処理委員会の手続きにより解決に至ったものが多い                         | 82.4   |
| 2. 苦情処理委員会の手続きにより解決に至ったものの、制度を利用した従業員が1年以内に退職したものが多い | 7.7    |
| 3. 苦情処理委員会の手続きに納得せず、制度を利用した従業員が退職したものが多い             | 0.7    |
| 4. 苦情処理委員会の手続きで解決しなかったものが多い (外部機関等に調停、あっせんを委ねたものを含む) | 4.9    |
|  | NA 4.2 |

【相談窓口と苦情処理委員会の設置理由、課題など】

問5 問2の「(イ) 有無」で、「①相談窓口」と「②苦情処理委員会」のいずれか1つでも「ある」と選択した方にお尋ねします

- (1) どのような理由で相談窓口、苦情処理委員会を持っているか、以下の選択肢からあてはまるものを、制度があるものについて、それぞれ2つずつ選び、記入欄に番号を書き込んでください。

|          |  |  |
|----------|--|--|
| ①相談窓口    |  |  |
| ②苦情処理委員会 |  |  |

|                          |                           |                           |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| ① 問題の円滑で実態に即した解決のため      | 窓口 48.6、委員会 43.6 (以下もこの順) |                           |
| ② 問題の発生を未然に防ぐため          | 41.8、                     | 22.0                      |
| ③ 職場内モラルの維持、向上のため        | 39.5、                     | 33.1                      |
| ④ 生産性の維持、向上のため           | 4.5、                      | 6.6                       |
| ⑤ 従業員との良好な関係を維持するため      | 28.7、                     | 31.0                      |
| ⑥ 従業員の定着を促すため            | 7.7、                      | 7.0                       |
| ⑦ 社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため | 8.4、                      | 20.6                      |
| ⑧ 問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため  | 7.0、                      | 13.9                      |
| ⑨ その他 (以下に具体的にご記入ください)   | 1.6、                      | 3.1      NA 5.8、      8.4 |



(2) 最近3年間に、相談窓口、苦情処理委員会で取り扱った苦情・不満に関する対応について、以下の選択肢からあてはまるものを**全て**選び、制度があるものについて、それぞれ番号を記入してください。

|          |  |  |  |  |  |  |  |
|----------|--|--|--|--|--|--|--|
| ①相談窓口    |  |  |  |  |  |  |  |
| ②苦情処理委員会 |  |  |  |  |  |  |  |

|   |                           |
|---|---------------------------|
| ① 関連する制度の規定や運用の、将来に向けての見直し                              | 窓口 39.5、委員会 22.6 (以下もこの順) |
| ② 考課や査定の見直しや辞令の取り消しなど、問題となった措置を改めた                      | 8.9、 8.7                  |
| ③ 関連する制度の運用により実質的な是正を行った                                | 25.3、 14.3                |
| ④ 苦情や不満の相談内容に応じて、問題となった制度や措置について回答<br>・説明をして納得を得るように努めた | 53.4、 26.5                |
| ⑤ 苦情はなかった   | 9.6、 26.1                 |
| ⑥ 関係者の処分 (注意喚起を含む)                                      | 26.3、 21.6                |
| ⑦ その他 (以下に具体的にご記入ください)                                  | 1.5、 0.7 NA 14.9、 25.4    |

(3) 相談窓口、苦情処理委員会の運営にあたって苦勞している内容にもっとも近いものを、以下の選択肢から、制度があるものについて、**それぞれ1つつ**選び、番号を記入してください。

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| ① 苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない  | 窓口 25.3、委員会 12.5 (以下もこの順) |
| ② 相談窓口、苦情処理委員会の運営に時間・費用・労力がかかる | 7.9、 7.7                  |
| ③ 当事者の納得・合意を得るのが難しい            | 17.9、 11.8                |
| ④ 苦情内容が多様化している                 | 14.4、 13.9                |
| ⑤ 特にない                         | 25.2、 36.2                |
| ⑥ その他 (以下に具体的にご記入ください)         | 2.1、 2.4 NA 7.1、 15.3     |

(4) 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法について、(イ) 現在行っていること、(ロ) 現在行っていないが必要なこと、について、以下の選択肢から①相談窓口、②苦情処理委員会のそれぞれに関して、(イ) についてはあてはまるもの**全て**、(ロ) については**2つ**選び、番号を記入してください。(①相談窓口、もしくは②苦情処理委員会がない場合には回答の必要はありません)

| 選択肢                                    |              |
|--|--------------|
| ① 相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る                   | 17.0、19.5    |
| ② 相談窓口、苦情処理委員会を利用することにより、不利益を被らない措置を図る | 25.6、24.0    |
| ③ 相談窓口、苦情処理委員会を利用したことが他の従業員にわからないようにする | 15.7、11.5    |
| ④ 委員を少人数にするなど、苦情処理委員会をより小規模にする         | 0.3、3.5      |
| ⑤ 個人が苦情等を申し立てることをお互い認め合う職場風土をつくる       | 34.2、27.5    |
| ⑥ 社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）を運営に参加させる        | 18.4、18.5    |
| ⑦ 窓口を社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）にする           | 8.7、5.2      |
| ⑧ 社内イントラネットや電子メールを活用した窓口など、多様な受付方法とする  | 16.7、15.0    |
| ⑨ 窓口機能を拡充し、受け付けだけでなく相談も行えるようにする        | 14.8、9.1     |
| ⑩ その他                                  | 2.0、1.7      |
|  | NA 15.5、24.4 |

(編注：「(ロ) 現在行っていないが必要なこと」についての数値を上表中に記入し(左が「窓口」、右が「委員会」の数値)、「(イ) 現在行っていること」の回答の数値については、下の回答欄に、①～⑩の選択肢の番号とともに記入した。)

|                       |          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |     |
|-----------------------|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| (イ) 現在行っていること<br>(全て) | ①相談窓口    | ①    | ②    | ③    | ④    | ⑤    | ⑥    | ⑦    | ⑧    | ⑨    | ⑩   |
|                       |          | 64.8 | 66.0 | 62.2 | 4.9  | 20.9 | 10.9 | 11.3 | 33.7 | 18.7 | 0.6 |
|                       | ②苦情処理委員会 | ①    | ②    | ③    | ④    | ⑤    | ⑥    | ⑦    | ⑧    | ⑨    | ⑩   |
|                       |          | 53.0 | 58.9 | 51.2 | 14.6 | 12.5 | 8.7  | 4.5  | 21.3 | 10.1 | 0.3 |

\* 「10、その他」を選択した場合は、以下に具体的にご記入ください。 NA 窓口 8.5、委員会 18.5

→

|                   |          |  |  |
|-------------------|----------|--|--|
| (ロ) 必要なこと<br>(2つ) | ①相談窓口    |  |  |
|                   | ②苦情処理委員会 |  |  |

\* 「10、その他」を選択した場合は、以下に具体的にご記入ください。

→

(5) 相談窓口、苦情処理委員会の運用について、現状でどのような課題があるかお尋ねします。以下の選択肢からもっともあてはまるものを、制度があるものについて、**それぞれ1つずつ**選び、その番号を○で囲んでください。

|       |          |
|-------|----------|
| ①相談窓口 | ②苦情処理委員会 |
|-------|----------|

- |  |             |
|--|-------------|
| ① 相談窓口、苦情処理委員会の複雑さや、手続きにかかる時間の長さなど、制度上の課題がある<br>↑ 窓口 9.4、委員会 11.8 (以下もこの順) | ↓ 27.5、21.3 |
| ② 相談窓口、苦情処理委員会を運用する担当者の適性が合わない、専門知識が不足している、など、運用上の課題がある                    |             |
| ③ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しにくい社内の意識など、苦情処理をめぐる環境の課題がある ← 41.3、39.7 NA21.8、27.2      |             |

選択した課題について、以下に具体的な内容を記入ください。

【苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み】

問6 以下、**すべての方**にお尋ねします

個人業績評価時の面談など、従業員個人の苦情や不満の把握、解決にも役立っている仕組みの、**(イ) 有無、(ロ) 実施状況、(ハ) 苦情や不満を解決する上での有効性**、についてあてはまる番号を○で囲んでください。

(①から⑧のそれぞれの項目の「(イ) 有無」で、「ない」と回答した方は (ロ)、(ハ) の回答の必要はありません)

| (イ)<br>有無                                       |                | (ロ)<br>実施状況 |           |           |                     | (ハ)<br>有効性 |           |               |          |                    |
|---|----------------|-------------|-----------|-----------|---------------------|------------|-----------|---------------|----------|--------------------|
|   |                | 頻繁にある       | ある        | あまりない     | 全くない                | 高い         | やや高い      | 言えない<br>どちらとも | やや低い     | 低い                 |
| ① 職場懇談会<br>ある 56.8、ない 38.5、NA 4.7               | 1. ある<br>2. ない | 1<br>7.1    | 2<br>64.1 | 3<br>26.4 | 4<br>0.7<br>NA1.7   | 1<br>12.0  | 2<br>42.5 | 3<br>34.6     | 4<br>5.3 | 5<br>2.2<br>NA3.4  |
| ② 労働組合・従業員代表との協議<br>ある 54.7、ない 40.8、NA 4.4      | 1. ある<br>2. ない | 1<br>15.9   | 2<br>61.7 | 3<br>20.3 | 4<br>0.9<br>NA1.2   | 1<br>26.8  | 2<br>39.1 | 3<br>25.0     | 4<br>5.1 | 5<br>1.3<br>NA2.7  |
| ③ 個人業績評価などにおける面談<br>ある 67.6、ない 28.7、NA 3.6      | 1. ある<br>2. ない | 1<br>4.8    | 2<br>76.0 | 3<br>17.0 | 4<br>0.9<br>NA1.3   | 1<br>17.7  | 2<br>47.2 | 3<br>27.2     | 4<br>4.1 | 5<br>0.7<br>NA3.1  |
| ④ 小集団活動 (QC活動など)<br>ある 37.8、ない 56.1、NA 6.0      | 1. ある<br>2. ない | 1<br>17.7   | 2<br>59.9 | 3<br>18.3 | 4<br>2.7<br>NA1.5   | 1<br>14.6  | 2<br>36.1 | 3<br>34.5     | 4<br>6.2 | 5<br>4.3<br>NA4.3  |
| ⑤ 目安箱、自己申告制度など<br>ある 40.2、ない 54.7、NA 5.1        | 1. ある<br>2. ない | 1<br>3.9    | 2<br>62.5 | 3<br>25.6 | 4<br>6.9<br>NA1.1   | 1<br>11.5  | 2<br>37.9 | 3<br>29.7     | 4<br>9.3 | 5<br>7.9<br>NA3.6  |
| ⑥ 従業員意識のアンケート調査<br>ある 26.9、ない 67.5、NA 5.6       | 1. ある<br>2. ない | 1<br>1.2    | 2<br>46.5 | 3<br>45.6 | 4<br>5.0<br>NA1.7   | 1<br>10.4  | 2<br>35.3 | 3<br>37.1     | 4<br>7.9 | 5<br>4.1<br>NA5.2  |
| ⑦ 人事労務部門による相談対応<br>ある 70.3、ない 26.1、NA 3.6       | 1. ある<br>2. ない | 1<br>4.7    | 2<br>44.3 | 3<br>45.2 | 4<br>2.9<br>NA2.9   | 1<br>12.8  | 2<br>39.3 | 3<br>36.5     | 4<br>4.9 | 5<br>1.8<br>NA4.7  |
| ⑧ その他 あり 2.8、ない 36.2、NA 61.0<br>(以下に具体的に記入ください) | 1. ある<br>2. ない | 1<br>8.0    | 2<br>52.0 | 3<br>6.0  | 4<br>12.0<br>NA22.0 | 1<br>26.0  | 2<br>28.0 | 3<br>10.0     | 4<br>-   | 5<br>2.0<br>NA34.0 |

【外部の機関・制度の利用の有無】

問7 最近3年間で、従業員との間の紛争を解決するために外部の機関・制度 (労働委員会、裁判所、都道府県の労働局による紛争調停委員会のあつせん等) を利用したことがありますか。(従業員が申し立てた場合も含みます)

- 1. ある 9.6
- 2. ない 87.3 NA 3.1

【外部の機関・制度の活用】

問8 今後、従業員との間で紛争が生じたとき、紛争解決のために外部の機関・制度を活用したいと思いますか。以下の選択肢から、あてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |               |      |        |
|---------------|------|--------|
| 1. 活用したい      | →問9へ | 30.7   |
| 2. 活用したいと思わない | }    | 31.3   |
| 3. わからない      |      | 35.8   |
|               |      | NA 2.2 |
- 

(1) 「2. 活用したいと思わない」、「3. わからない」を選んだ理由は何ですか。以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

- |                               |      |        |
|-------------------------------|------|--------|
| 1. 解決までに時間がかかる                | 27.9 |        |
| 2. 解決には費用がかかる                 | 27.6 |        |
| 3. 判断が正確とは思えない                | 21.0 |        |
| 4. 自社の実態に即した解決ができない           | 55.0 |        |
| 5. 職場の労使関係が不安定になる             | 31.0 |        |
| 6. マスコミなどを通じて外部に知られることは望ましくない | 11.6 |        |
| 7. その他 (以下に具体的にご記入ください)       | 13.1 | NA 4.3 |

【苦情・不満の発生の防止】

問9 職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組みについてお尋ねします。効果があると思われる取組みについて、以下の選択肢からあてはまるものを2つ選び、空欄に番号を記入してください。

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

- |                                      |      |        |
|--------------------------------------|------|--------|
| ① 上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する         | 48.5 |        |
| ② 管理職の評価能力を高める研修、問題把握・解決能力を高める研修を行う  | 37.0 |        |
| ③ 管理職につき、部下の指導能力に関する評価項目を設置、または重点化する | 12.8 |        |
| ④ 人事・賃金制度や評価基準を公開する                  | 12.2 |        |
| ⑤ 会社の経営状態や将来見通しを公開する                 | 15.3 |        |
| ⑥ 労使による意見交換の場を充実する                   | 27.8 |        |
| ⑦ 人事・賃金制度などを見直す際、労働組合・従業員代表が関与する     | 5.9  |        |
| ⑧ セクハラ、コンプライアンス等に関する講習会を実施する         | 11.4 |        |
| ⑨ チーム、グループ運営に関する研修を実施する              | 4.3  |        |
| ⑩ 従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、または充実する     | 15.4 |        |
| ⑪ その他 (以下に具体的にご記入ください)               | 1.0  | NA 3.4 |

【研修の実施状況】

問10 苦情や不満の把握、解決のために行っている研修についてお尋ねします。苦情処理担当者・管理職それぞれに行っている研修について、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

|          | 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) | 研修 調停、あっせんに関する研 | メンタルヘルス研修 | 労働法、コンプライアンス等の研修 | その他      | 研修は行っていない |             |
|----------|---|-----------------|-----------|------------------|----------|-----------|-------------|
| ①苦情処理担当者 | 1<br>16.5                                     | 2<br>2.6        | 3<br>20.6 | 4<br>29.5        | 5<br>1.7 | 6<br>44.6 | NA          |
| ②管理職     | 1<br>28.8                                     | 2<br>1.5        | 3<br>22.5 | 4<br>32.1        | 5<br>2.8 | 6<br>43.3 | 13.4<br>4.6 |

(以下に具体的にご記入ください)

(1) 「研修は行っていない」を1つでも選択した方にお尋ねします。研修を行っていない理由について、以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 時間がない 18.2
- 2. コストがかかる 5.3
- 3. どこに研修を依頼すればよいかわからない 3.6
- 4. 苦情が少なく、研修の必要性がない 24.0
- 5. どんな研修をすればよいかわからない 15.8
- 6. 研修を行わなくても、苦情に対応できる 23.7
- 7. その他 (以下に具体的にご記入ください) 8.8 NA 0.5

【研修以外の効果的な苦情処理のための対応】

問11 研修の他に、苦情処理を効果的に行うために実施していることについて、以下の選択肢のうちあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

- 1. 苦情処理に関する事例集をつくる 16.1
- 2. 苦情処理に関するマニュアルをつくる 19.6
- 3. 苦情処理対応に解決率、利用者満足度などの目標値を設定している 1.6
- 4. 苦情・不満の解決に関する制度、仕組みを広報する 20.4
- 5. 特にない 57.1
- 6. その他 (以下に具体的にご記入ください) 1.7 NA 3.8

**【管理職による苦情・不満への対応】**

問12 管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割について、(イ) 役割の大きさ、(ロ) 今後における期待について、以下の表の選択肢からあてはまるものをそれぞれ1つ選び、番号を○で囲んでください。

| (イ)<br>役割の大きさ |      |     | (ロ)<br>今後における期待 |       |     |     |
|---------------|------|-----|-----------------|-------|-----|-----|
| 大きい           | 小さい  | ない  | 増える             | 変わらない | 減る  | ない  |
| 1             | 2    | 3   | 1               | 2     | 3   | 4   |
| 79.5          | 16.3 | 2.2 | 53.8            | 40.5  | 1.6 | 1.9 |
| NA 2.0        |      |     | NA 2.2          |       |     |     |

**【管理職の役割】**

問13 苦情処理において、管理職の役割をどのように位置づけているかお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. 部下の不满、苦情の相談にのることが管理職の職務とされている           | 66.0        |
| 2. 部下の不满、苦情を解消することが管理職の評価項目となっている          | 23.3        |
| 3. 所掌する職場にもめごとがないことが管理職の評価項目となっている         | 7.0         |
| 4. 部下の不满、苦情の件数や内容を人事部門や相談窓口で報告することを義務付けている | 14.2        |
| 5. 部下の苦情、不満の相談にのことは、管理職の裁量、慣行にまかせている       | 41.5 NA 3.6 |

**【管理職に必要な能力や資質】**

問14 苦情や不満の把握、解決のために管理職に必要な能力や資質について、①重要であるもの、②現在不足していると思われるものについて、以下の選択肢から2つずつ選び、番号をそれぞれ記入してください。

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| ①重要なもの    |  |  |
| ②不足しているもの |  |  |

|   |          |         |            |
|---|----------|---------|------------|
| ① 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 | 重要 82.2、 | 不足 25.6 | (以下もこの順)   |
| ② 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       | 60.1、    | 37.4    |            |
| ③ 善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力                          | 22.8、    | 8.6     |            |
| ④ 社内の事情、規律、風土、職務に関する理解                          | 15.0、    | 11.3    |            |
| ⑤ 苦情処理に関する専門知識 (労働法、メンタルヘルスなど)                  | 12.4、    | 61.9    |            |
| ⑥ 苦情処理の経験                                       | 3.1、     | 41.5    |            |
| ⑦ その他 (以下に具体的にご記入ください)                          | 0.2、     | 0.5     | NA 1.7、4.5 |

**【労働組合への期待】**

問15 従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐことに関し、労働組合に期待することについて、以下の選択肢からもっともあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。(労働組合がない場合は一般的な考え方をお答えください)

- |                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 1. 従業員コミュニケーションの強化                | 42.5       |
| 2. 苦情処理委員会の適正な運営                  | 2.8        |
| 3. 苦情・不満を解消するための相談窓口              | 11.6       |
| 4. 従業員個別の不满をとりまとめて労使交渉や職場懇談会で討議する | 21.0       |
| 5. セクハラ、パワハラ防止やコンプライアンス等に関する広報窓口  | 2.8        |
| 6. 財務・経営情報などの従業員への情報共有窓口          | 3.9        |
| 7. 特にない                           | 9.5 NA 5.9 |

**【行政など外部からの支援措置】**

問16 行政など外部からの支援措置についてお尋ねします。従業員の苦情・不満を解決するために有効と思われるものについて、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、その番号を○で囲んでください。

- 1. 苦情処理、紛争処理の制度事例などの情報の提供 50.9
- 2. 苦情処理、紛争処理のための判断基準に関する情報提供（解決事例集など） 67.5
- 3. 苦情処理制度を企業、事業所内に設置するにあたっての相談窓口 13.3
- 4. 苦情処理制度の窓口、担当者の経験を共有する場の設置（処理担当者による講演会など） 20.5
- 5. 苦情処理制度の担当者を育成するための研修の実施 45.3
- 6. 苦情処理制度の担当者を対象とした教材の作成 25.2
- 7. その他（以下に具体的にご記入ください） 1.7 NA 5.1

→

**【苦情・不満の解決や苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組みの必要性】**

問17 従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組みの必要性について、①現在どれくらい必要であるか、②今後における必要性はどうか、以下の選択肢から①現在の必要性、②今後の必要性、のそれぞれについてあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|         | 高い        | やや高い      | ふつう       | やや低い      | 低い       |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| ①現在の必要性 | 1<br>12.6 | 2<br>25.3 | 3<br>43.4 | 4<br>11.8 | 5<br>5.3 |
| ②今後の必要性 | 1<br>22.5 | 2<br>36.4 | 3<br>29.6 | 4<br>6.2  | 5<br>3.3 |

**【業種】**

F1 貴社の業種についてお尋ねします。最もあてはまるものを1つ選び、その番号を○で囲んでください。

- 1. 鉱業 0.1      2. 建設業 6.1      3. 製造業 30.4      4. 電気・ガス・熱供給・水道業 0.3
- 5. 情報通信業 3.3      6. 運輸業 9.9      7. 卸売・小売業 19.6      8. 金融・保険業 1.7
- 9. 不動産業 0.5      10. 飲食店・宿泊業 4.9      11. 医療・福祉 1.4      12. 教育・学習支援業 1.4
- 13. 複合サービス業（郵便局、協同組合） 0.1      14. サービス業（他に分類されないもの） 18.8

**【従業員数】**

F2 従業員数についてお尋ねします。人数欄に数字でご記入ください。

|                 |      |          |   |
|-----------------|------|----------|---|
| 従業員数*           |      | 平均 532.0 | 人 |
| うち管理的な立場にある従業員数 |      | 平均 61.7  | 人 |
|                 | 正社員数 | 平均 329.8 | 人 |
|                 | うち男性 | 平均 259.2 | 人 |
|                 | うち女性 | 平均 64.4  | 人 |

\*ここでいう従業員は、パートタイマー、契約社員を含み、派遣社員、請負社員は除きます。

(編注：従業員規模別及び正社員規模別の割合は次のとおり。)

| 従業員数      |       | 正社員数      |        |
|-----------|-------|-----------|--------|
| 1 ～ 99人   | 4.9 % | 1 ～ 99人   | 15.2 % |
| 100 ～ 149 | 22.7  | 100 ～ 149 | 29.9   |
| 150 ～ 199 | 18.1  | 150 ～ 199 | 15.5   |
| 200 ～ 299 | 19.8  | 200 ～ 299 | 16.9   |
| 300 ～ 499 | 14.5  | 300 ～ 499 | 9.3    |
| 500 ～ 999 | 9.8   | 500 ～ 999 | 5.9    |
| 1000人以上   | 8.5   | 1000人以上   | 4.7    |
| NA        | 1.8   | NA        | 2.7    |

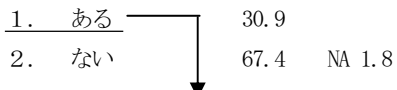
**【労働組合の有無】**

F 3 貴社には労働組合がありますか？

- 1. ある 39.1
- 2. ない 60.0 NA 0.8

**【従業員組織の有無】**

F 4 貴社には労働組合以外の従業員組織（社協会など）がありますか？

- 1. ある 30.9
  - 2. ない 67.4 NA 1.8
- 

(1) 「1. ある」を選んだ方にお尋ねします。従業員組織は貴社の労働条件の決定に関与していますか？

- 1. いる 51.0
- 2. いない 49.0 NA -

---

調査はこれですべて終了です。ご回答いただき誠にありがとうございました。



◆調査の実施方法◆

**企業調査**

- 貴社で従業員の苦情や不満をどのように把握し、解決しているかについての質問です。人事・労務担当の方にご回答いただければ幸いです。ご記入いただけましたら、専用封筒（若草色）でご返信下さいますようお願い申し上げます。

**従業員調査**

- 貴社で働く従業員（パートタイマー・契約社員を含む）で、管理職クラスの方3名と一般従業員の方7名の合計10名をお選びいただき、調査票及び返信用の専用封筒（クリーム色）を各1部ずつお渡してください（貴社のご都合上、管理職3名、一般従業員7名の配布が難しい場合などでは、例えば管理職2名、一般従業員8名とするなど、合計10名となるように配布してください）。

配布にあたりましては、できましたら、一般従業員の中にパートタイマー・契約社員の方を最低2名含めていただけますと幸甚です。可能な範囲でけっこうですので配布いただけますようお願い申し上げます。

※配布にあたりましては、可能な限り年齢や配属などに偏りがないようお選びいただければ幸いです。

※従業員の方々にご回答いただいた調査票は、回答者ご本人から、直接、(株)アクロス宛に返信いただきます。配布いただいた後に、お手数をおかけすることは一切ありません。

## 職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査

### (従業員調査)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

2007年7月

#### <お願い>

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。労働政策研究・研修機構は、内外の労働に関する事情及び労働政策についての総合的な調査及び研究等並びにその成果の普及を行い、我が国の労働政策の立案及びその効果的かつ効率的な推進に寄与し、もって労働者の福祉の増進と経済の発展に資するための活動を行っております。  
(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)
- 2 当機構は、このたび、厚生労働省からの要請に基づき実施する調査研究の一環として、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、特に、職場における不満がどのように把握され、解決されているのかという点を中心に、調査を実施することといたしました。調査の結果は、今後の労働行政の基礎資料となります。
- 3 調査の結果は統計的に集計・分析し、あなたの個人情報他に漏れることは一切ありませんので、ありのままをご回答ください。
- 4 設問へのご回答は、選択肢がある場合はその番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。なお、各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。特にことわりがない場合、調査に回答いただく時点は、2007年7月1日現在の状況でお答えください。
- 5 回答のご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒を用いて、**2007年7月23日(月)までに**郵便ポストにご投函ください。

\*この調査の実施業務は、調査機関である㈱アクロスに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がございましたら、当機構のこの調査の担当までご照会ください。

**(株)アクロスはプライバシーマーク認定事業者です**

#### 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

㈱アクロス (担当：金子)

(TEL等 略)

#### 【調査票の内容・趣旨について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (調査・解析部 担当：山崎、野村、郡司)

(TEL等 略)



C820077(01)

**【苦情・不満を上司に相談した経験】**

問1 あなたは、いままで職場での苦情や不満を、上司に相談したことがありますか。  
 (相談窓口や苦情処理委員会などの制度や仕組みについては、問9以後で伺います)

- 1. ある 58.2
- 2. ない 41.6 無回答 (以下「NA」と表記) 0.2

(1) 「2. ない」を選択した方にお尋ねします。その理由にあてはまるものを以下の選択肢から全て選び、番号を○で囲んでください。次は問3 (P2) にお進みください。

- |                                  |            |               |
|----------------------------------|------------|---------------|
| 1. 相談するほどの苦情・不満はないから             | 54.2       | } 次は問3 (P2) へ |
| 2. 相談することにより不利益な取り扱いを受けるおそれがあるから | 11.9       |               |
| 3. 上司や同僚との人間関係が悪くなりそうだから         | 16.1       |               |
| 4. 相談しにくい雰囲気があるから                | 15.5       |               |
| 5. 相談しても適切に解決されとは思えないから          | 35.6       |               |
| 6. 相談内容が職場内に公になる恐れがあるから          | 8.7        |               |
| 7. その他 (以下に具体的にご記入ください)          | 3.7 NA 2.8 |               |

**【上司への相談、苦情・不満の内容と結果】**

問2 問1で「1. ある」を選択した方にお尋ねします。

(1) 上司に相談したことがある苦情や不満の内容について、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。

\*パワハラとは、職権などの権力差 (パワー) を背景にし、本来の業務の範疇を超えて継続的に、人格と尊厳を傷つける言動を行い、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行為のことを指します。

- |  |            |
|--|------------|
| 1. 職場内人間関係の不満                          | 48.3       |
| 2. 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 | 78.9       |
| 3. 評価、査定に関する不満                         | 19.3       |
| 4. 転勤、配置転換、出向等に関する不満                   | 9.7        |
| 5. 賃金、一時金に関する不満                        | 16.8       |
| 6. 残業時間、休日、休暇等に関する不満                   | 19.2       |
| 7. 懲戒、降格などの処分に関する不満                    | 1.1        |
| 8. セクハラ、パワハラ*に関する不満                    | 6.5        |
| 9. その他の問題 (以下に具体的にご記入ください)             | 3.3 NA 0.1 |

(2) 上司に苦情・不満を相談した結果について、以下の選択肢からもっともあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 1. 満足したものが多い                   | 12.1       |
| 2. 不満が残るもののおおむね納得した            | 46.1       |
| 3. 苦情・不満の解決をあきらめたものが多い         | 37.4       |
| 4. 納得できないため、別の制度・仕組みを活用したものが多い | 1.1        |
| 5. その他 (以下に具体的にご記入ください)        | 2.9 NA 0.4 |

**【苦情・不満に関する相談に応じる職務上の役割】**

問3 部下の苦情や不満に関する相談に応じることが、あなたの職務上の役割となっていますか。以下の選択肢からあてはまるものを 1つ 選び、番号を○で囲んでください。

- 1. なっている 37.0
- 2. なっていない 27.3
- 3. 部下はいない 34.5 NA 1.2

(1) 「1. なっている」を選択した方にお尋ねします。苦情・不満の相談に対応するために、あなたが必要と思う能力について、以下の選択肢からあてはまるものを 2つ 選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 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 81.6
- 2. 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 58.5
- 3. 善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力 18.5
- 4. 社内の事情、規律、風土、職務に関する理解 22.7
- 5. 苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど） 10.1
- 6. 苦情処理の経験 5.7
- 7. その他（以下に具体的にご記入ください） 0.7 NA 1.2

**【相談に応じた経験】**

問4 あなたは部下や同僚の苦情や不満に関する相談に応じたことがありますか。以下の選択肢からあてはまるものを 1つ 選び、番号を○で囲んでください。

- 1. ある 70.5
- 2. ない 27.6 NA 2.0

(1) 相談に応じたことが「1. ある」を選択した方にお尋ねします。相談に応じた苦情・不満の内容について、①部下、②同僚のうち、相談に応じたことがある相手について、以下の選択肢からあてはまるものを 全て 選び、番号を○で囲んでください。（あてはまるものがあってもいくつでも）

|      | 職場内人間関係の不满 | 仕事内容等の業務遂行上の問題に関する不满 | 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满 | 評価、査定に関する不满 | 転勤、配置転換、出向等に関する不满 | 賃金、一時金に関する不满 | 懲戒、降格などの処分に関する不满 | セクハラ、パワハラに関する不满 | その他の問題に関する不满 | NA |
|------|------------|----------------------|-------------------------------------|-------------|-------------------|--------------|------------------|-----------------|--------------|----|
| ① 部下 | 1<br>40.7  | 2<br>44.9            | 3<br>16.5                           | 4<br>9.2    | 5<br>16.2         | 6<br>1.4     | 7<br>6.2         | 8<br>1.3        | 42.9         |    |
| ② 同僚 | 1<br>55.4  | 2<br>56.9            | 3<br>23.6                           | 4<br>11.5   | 5<br>23.4         | 6<br>2.2     | 7<br>9.0         | 8<br>1.9        | 21.5         |    |

具体的に以下に具体的にご記入ください ←

**【苦情・不満の相談に応じる上での課題】**

問5 苦情・不満の相談に応じる上での課題についてお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。

- 1. どのように応じればよいかわからない 13.9
- 2. 自分の立場で解決できるかわからない 60.5
- 3. 問題解決に結びつける方法が考えられない 16.7
- 4. 時間的な余裕がない 12.3
- 5. 相談に応じる役割が与えられていない 20.3
- 6. 課題は特にない 14.3
- 7. その他 (以下に具体的にご記入ください) 3.3 NA 4.4

**【相談に応じる意欲】**

問6 苦情・不満の相談に応じることにに関して、あなたはどのように感じますか。以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 積極的に取り組みたい 26.5
- 2. なるべく取り組みたい 41.6
- 3. どちらともいえない 21.6
- 4. あまり取り組みたくない 6.6
- 5. まったく取り組みたくない 1.1 NA 2.5

**【研修の受講とその効果】**

問7 あなたがこれまでに受けたことがある研修についてお尋ねします。

(イ) 受講の有無、(ロ) 苦情・不満に対応するにあたっての効果の有無、について、①から⑤の研修の種類ごとにあてはまる番号を○で囲んでください。(イ) で受講が無い方は(ロ) の回答は必要ありません

|   | (イ)<br>受講の有無   | (ロ)<br>効果の有無 |                      |                             |
|---|----------------|--------------|----------------------|-----------------------------|
|   |                | ある           | ない                   | なかった<br>相談を受<br>けなかった<br>こと |
| ①コミュニケーション能力を高める研修 (コーチング、<br>カウンセリング、ファシリテーション研修等)<br>ある 24.7、ない 67.1、NA 8.2 | 1. ある<br>2. ない | 1<br>73.9    | 2<br>18.0<br>NA 8.1  | 3<br>6.2                    |
| ②調停、あっせんに関する研修<br>ある 2.0、ない 82.8、NA 15.2                                      | 1. ある<br>2. ない | 1<br>36.7    | 2<br>60.1<br>NA 3.2  |                             |
| ③メンタルヘルス研修<br>ある 14.3、ない 73.6、NA 12.1   | 1. ある<br>2. ない | 1<br>62.2    | 2<br>24.0<br>NA 13.7 |                             |
| ④労働法、コンプライアンス等の研修<br>ある 23.8、ない 65.8、NA 10.4                                  | 1. ある<br>2. ない | 1<br>66.5    | 2<br>18.8<br>NA 14.7 |                             |
| ⑤その他 (以下に具体的にご記入ください)<br>ある 5.4、ない 58.1、NA 36.5                               | 1. ある<br>2. ない | 1<br>44.5    | 2<br>28.3<br>NA 27.2 |                             |

【上司が相談に応じる際に必要なこと】

問8 上司が部下からの苦情・不満に関する相談に、より適切に対応するために必要と思われることについて、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

- 1. 苦情や不満への対応に役立つ研修を充実する 33.0
- 2. 苦情処理に関する事例集を作成する 22.1
- 3. 苦情や不満に対応する際の手順や留意点等に関する資料を作成する 25.7
- 4. 上司で対応困難な苦情や不満の場合の措置（人事労務部門が引き継いで相談に応ずるなど）を明確化する 44.9
- 5. 上司に相談しなくてもすむよう、苦情や不満を相談しやすい制度・仕組みを会社が整備する 49.4
- 6. その他（以下に具体的にご記入ください） 4.9 NA 5.2

【苦情や不満を把握する制度や仕組み】

問9 あなたの職場、もしくは会社での、従業員の苦情や不満を把握・解決するための制度や仕組みについて、それぞれの制度や仕組みの（イ）有無、（ロ）利用経験、（ハ）苦情や不満を把握・解決する上での有効性について、あてはまる番号を○で囲んでください。（イ）で制度や仕組みが「ない・分からない」と答えた方は（ロ）、（ハ）の回答は必要ありません

|   | (イ)<br>有無            | (ロ)<br>利用経験 |                     | (ハ)<br>有効性 |           |              |           |                     |
|---|----------------------|-------------|---------------------|------------|-----------|--------------|-----------|---------------------|
|   |                      | ある          | ない                  | 高い         | やや高い      | 言えな<br>どちらとも | やや低い      | 低い                  |
| ① 相談窓口<br>ある 29.8、ない等 67.5、NA 2.7                 | 1. ある<br>2. ない・分からない | 11.5        | 2<br>87.6<br>NA0.9  | 1<br>6.7   | 2<br>17.6 | 3<br>38.1    | 4<br>5.7  | 5<br>7.8<br>NA24.1  |
| ② 苦情処理委員会<br>ある 10.9、ない等 86.1、NA 3.0              | 1. ある<br>2. ない・分からない | 7.2         | 2<br>91.5<br>NA1.3  | 1<br>6.3   | 2<br>17.6 | 3<br>34.2    | 4<br>4.1  | 5<br>6.9<br>NA31.0  |
| ③ 職場懇談会での意見交換<br>ある 31.7、ない等 64.2、NA 4.0          | 1. ある<br>2. ない・分からない | 61.4        | 2<br>34.9<br>NA3.7  | 1<br>8.2   | 2<br>30.8 | 3<br>31.4    | 4<br>7.2  | 5<br>6.6<br>NA15.8  |
| ④ 労働組合・従業員代表と経営側との意見交換<br>ある 36.8、ない等 59.9、NA 3.3 | 1. ある<br>2. ない・分からない | 31.6        | 2<br>64.0<br>NA4.4  | 1<br>9.1   | 2<br>22.9 | 3<br>28.3    | 4<br>7.0  | 5<br>8.4<br>NA24.3  |
| ⑤ 個人業績評価などにおける面談<br>ある 48.7、ない等 48.1、NA 3.3       | 1. ある<br>2. ない・分からない | 78.8        | 2<br>16.8<br>NA4.5  | 1<br>10.4  | 2<br>28.4 | 3<br>33.4    | 4<br>8.1  | 5<br>8.4<br>NA11.3  |
| ⑥ 小集団活動（QC活動など）<br>ある 26.0、ない等 70.2、NA 3.8        | 1. ある<br>2. ない・分からない | 65.7        | 2<br>29.0<br>NA5.3  | 1<br>6.6   | 2<br>27.5 | 3<br>31.2    | 4<br>8.7  | 5<br>7.6<br>NA18.4  |
| ⑦ 目安箱、自己申告制度など<br>ある 28.5、ない等 68.0、NA 3.5         | 1. ある<br>2. ない・分からない | 45.6        | 2<br>49.6<br>NA4.8  | 1<br>5.4   | 2<br>19.2 | 3<br>33.7    | 4<br>9.1  | 5<br>12.3<br>NA20.3 |
| ⑧ 従業員意識のアンケート調査<br>ある 23.0、ない等 73.4、NA 3.6        | 1. ある<br>2. ない・分からない | 76.8        | 2<br>17.0<br>NA6.2  | 1<br>5.1   | 2<br>19.5 | 3<br>38.7    | 4<br>11.4 | 5<br>12.0<br>NA13.3 |
| ⑨ 人事労務部門による相談対応<br>ある 23.1、ない等 73.2、NA 3.6        | 1. ある<br>2. ない・分からない | 24.4        | 2<br>70.1<br>NA5.4  | 1<br>6.9   | 2<br>23.4 | 3<br>30.0    | 4<br>5.0  | 5<br>4.5<br>NA30.2  |
| ⑩ その他 あり2.1、ない等54.4、NA43.6<br>(以下に具体的にご記入ください)    | 1. ある<br>2. ない・分からない | 15.2        | 2<br>63.4<br>NA21.4 | 1<br>5.4   | 2<br>12.9 | 3<br>15.2    | 4<br>3.1  | 5<br>6.3<br>NA57.1  |

- (1) 「(イ) 有無」で、「①相談窓口」「②苦情処理委員会」のうちいずれか1つでも「ある」と回答した方にお尋ねします。相談窓口や苦情処理委員会を利用しやすくするために、会社に対してどのようなことを望みますか。必要であると思われるものを以下の選択肢から2つずつ選び、番号を記入してください。(制度が「ある」ものについてお答えください)

|          |  |  |
|----------|--|--|
| ①相談窓口    |  |  |
| ②苦情処理委員会 |  |  |

- |  |                           |
|--|---------------------------|
| ① 相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る                   | 窓口 30.6、委員会 23.3 (以下もこの順) |
| ② 相談窓口、苦情処理委員会を利用することにより不利益を被らない措置を図る  | 44.7、 38.1                |
| ③ 相談窓口、苦情処理委員会を利用したことが他の従業員にわからないようにする | 33.7、 25.0                |
| ④ 委員を少人数にするなど、苦情処理委員会をより小規模にする         | 1.4、 4.8                  |
| ⑤ 個人が苦情等を申し立てることをお互い認め合う職場風土をつくる       | 21.1、 25.4                |
| ⑥ 社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）を運営に参加させる        | 12.7、 15.4                |
| ⑦ 窓口を社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）にする           | 12.2、 9.4                 |
| ⑧ 社内イントラネットや電子メールを活用した窓口など、多様な受付方法とする  | 13.2、 12.8                |
| ⑨ 窓口機能を拡充し、受け付けだけでなく相談も行えるようにする        | 7.4、 8.1                  |
| ⑩ その他 (以下に具体的にご記入ください)                 | 1.1、 1.4 NA 9.4、 16.5     |

→

**【相談窓口、苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容と結果】**

問10 問9で「①相談窓口」「②苦情処理委員会」のうちいずれか1つでも（ロ）利用経験が「ある」と回答した方にお尋ねします。(利用経験が「ある」ものについてお答えください)

- (1) 「相談窓口」もしくは「苦情処理委員会」を利用するに至った苦情の内容に近いものを、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

|           | 職場内人間関係の不满 | 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满 | 評価、査定に関する不满 | 転勤、配置転換、出向等に関する不满 | 賃金、一時金に関する不满 | 懲戒、降格などの処分に関する不满 | セクハラ、パワハラに関する不满 | その他の問題に関する不满 | NA   |
|-----------|------------|-------------------------------------|-------------|-------------------|--------------|------------------|-----------------|--------------|------|
| ① 相談窓口    | 1<br>47.4  | 2<br>54.4                           | 3<br>18.6   | 4<br>11.3         | 5<br>17.5    | 6<br>2.4         | 7<br>17.3       | 8<br>6.2     | 5.7  |
| ② 苦情処理委員会 | 1<br>29.4  | 2<br>45.9                           | 3<br>18.8   | 4<br>9.4          | 5<br>14.1    | 6<br>10.6        | 7<br>17.6       | 8<br>7.1     | 16.5 |

以下に具体的にご記入ください ←

(2)「相談窓口」もしくは「苦情処理委員会」を利用した結果について、以下の選択肢からもっともあてはまるものをそれぞれ1つ選び、その番号を記入してください。(制度が「ある」ものについてお答えください)

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

|                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| ① 結果に満足した                       | 窓口 19.7、委員会 14.1 (以下もこの順) |
| ② 結果に不満が残るもののおおむね納得した           | 52.0、48.2                 |
| ③ 苦情・不満の解決をあきらめた                | 17.3、22.4                 |
| ④ 結果に納得ができないため、内部の別の制度・仕組みを活用した | 1.9、2.4                   |
| ⑤ 結果に納得ができないため、外部の機関や弁護士等に相談した  | 0.8、1.2                   |
| ⑥ その他 (以下に具体的にご記入ください)          | 2.2、- NA 6.2、11.8         |

→

【相談窓口、苦情処理委員会の利用経験がない理由】

問11 問9で「①相談窓口」、「②苦情処理委員会」のうちどちらも(口)利用経験が「ない」と回答した方にお尋ねします。利用経験がない理由について、以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 1. 制度や仕組みを利用するほどの苦情・不満がない          | 63.6       |
| 2. 制度や仕組みの詳細がよくわからない               | 12.6       |
| 3. 受付窓口が直属の上司、もしくは関係部署にあるため相談しにくい  | 12.2       |
| 4. 制度や仕組みの利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある | 11.8       |
| 5. 制度や仕組みが公正に運用される保証がない            | 15.1       |
| 6. 制度や仕組みの利用が職場内に公になる恐れがある         | 11.1       |
| 7. 制度や仕組みの窓口担当者が真剣に話を聞いてくれない       | 1.5        |
| 8. 制度や仕組みの運用担当者の問題解決能力に疑問がある       | 12.9       |
| 9. 職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる             | 11.6       |
| 10. 職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある         | 8.0        |
| 11. その他 (以下に具体的にご記入ください)           | 4.2 NA 9.2 |

→

【相談窓口、苦情処理委員会に関する今後の希望の有無】

問12 問9で「①相談窓口」、「②苦情処理委員会」が両方とも「ない・分からない」と回答した方にお尋ねします。相談窓口や苦情処理委員会のような苦情処理制度を今後、希望するかどうか以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、その番号を○で囲んでください。

|              |             |
|--------------|-------------|
| 1. 大いに希望する   | 13.3        |
| 2. 希望する      | 38.3        |
| 3. あまり希望しない  | 29.2        |
| 4. まったく希望しない | 4.7 NA 14.4 |



【不満の有無、内容】

問13 あなた自身の現在の不満の有無やその内容についてお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

|   |                                     |        |      |        |
|---|-------------------------------------|--------|------|--------|
| <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 3em; margin-right: 10px;">{</div> <div style="margin-right: 10px;">1.</div> </div> | 特に不満はない                             | → 問14へ | 30.1 |        |
| 2.  | 職場内人間関係の不満                          |        | 27.1 |        |
| 3.  | 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 |        | 46.5 |        |
| 4.  | 評価、査定に関する不満                         |        | 23.0 |        |
| 5.  | 転勤、配置転換、出向等に関する不満                   |        | 6.2  |        |
| 6.  | 賃金、一時金に関する不満                        |        | 26.9 |        |
| 7.  | 残業時間、休日、休暇等に関する不満                   |        | 21.2 |        |
| 8.  | 懲戒、降格などの処分に関する不満                    |        | 1.2  |        |
| 9.  | セクハラ、パワハラに関する不満                     |        | 5.3  |        |
| 10.   | その他の問題 (以下に具体的にご記入ください)             |        | 2.2  | NA 2.1 |

(1) 「1. 特に不満はない」以外を選択した方にお尋ねします。あなたが抱える不満の背景についてお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。(あてはまるものがあればいくつでも)

|    |   |      |         |
|----|---|------|---------|
| 1. | 仕事上の要求が厳しい                                      | 15.8 |         |
| 2. | 個人業績が正当に評価されない                                  | 19.8 |         |
| 3. | 上司など職場の人間関係 (パワハラ、セクハラを含む)                      | 12.8 |         |
| 4. | 上司の指導能力が低い                                      | 19.6 |         |
| 5. | 職場内の法令遵守の意識が低い                                  | 11.1 |         |
| 6. | 職員構成の変化 (正社員、非正社員や派遣職員の混在) により、コミュニケーションが難しくなった | 10.1 |         |
| 7. | 休暇など人事諸制度の不備                                    | 11.8 |         |
| 8. | その他 (以下に具体的にご記入ください)                            | 7.1  | NA 45.4 |

【もっともふさわしい仕組みや相談先】

問14 あなたが不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先について、もっともふさわしいと思われる仕組みや相談先を以下の選択肢から3つ選び、空欄に番号を記入してください。

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

- |   |                             |
|---|-----------------------------|
| ① 自社の相談窓口 (社内に受付窓口がある) 21.7                         | ② 自社の相談窓口 (社外に受付窓口がある) 15.2 |
| ③ 苦情処理委員会 10.0                                      | ④ 自社の労働組合・従業員代表 14.9        |
| ⑤ 職場懇談会での意見交換 24.8                                  |                             |
| ⑥ 個人業績評価における面談、自己申告制度、アンケート調査など、不満を伝えることができる機会 37.9 |                             |
| ⑦ 人事労務部門による相談対応 17.1                                |                             |
| ⑧ 管理職への相談 35.1                                      | ⑨ 先輩職員・同僚への相談 41.8          |
| ⑩ 社長・役員への相談 13.7                                    |                             |
| ⑪ 社外の機関や専門家への相談 (カウンセラー、弁護士、労働行政機関等) 25.1           |                             |
| ⑫ 自社以外の労働組合への相談 6.1                                 |                             |
| ⑬ その他 6.7   | NA 6.4                      |

【労働組合の有無と苦情・不満の対応や解決のための制度、仕組みの有無】

問15 あなたの会社には労働組合がありますか。

- |    |    |      |        |
|----|----|------|--------|
| 1. | ある | 41.1 |        |
| 2. | ない | 57.3 | NA 1.6 |

(1) 「1. ある」を選択した方にお尋ねします。

貴社の労働組合は従業員の苦情・不満への対応や解決のための制度、仕組みを持っていますか。以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |    |        |      |        |
|----|--------|------|--------|
| 1. | 持っている  | 45.4 |        |
| 2. | 持っていない | 16.5 |        |
| 3. | 知らない   | 37.3 | NA 0.9 |

【労働組合への期待】

問16 あなたの苦情・不満の予防や解決について、労働組合（企業内の労働組合に限られません）に何らかの期待をしていますか。以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |    |             |        |                 |
|----|-------------|--------|-----------------|
| 1. | 大いに期待している   | → 問17へ | 5.8             |
| 2. | 期待している      | → 問17へ | 25.2            |
| 3. | あまり期待していない  |        | 33.9            |
| 4. | まったく期待していない |        | 13.6    NA 21.5 |

(1) 「3. あまり期待していない」、「4. まったく期待していない」を選択した方にお尋ねします。その理由について以下の選択肢からもっともあてはまるものを全て選び、番号を○で囲んでください。

- |    |   |      |        |
|----|---|------|--------|
| 1. | 会社と同じ対応しかできない                           | 36.8 |        |
| 2. | 労働組合に苦情・不満を伝えることで会社から不利益な取り扱いを受けるおそれがある | 20.1 |        |
| 3. | 労働組合が従業員個別の問題を取り扱うことに関心がない              | 19.7 |        |
| 4. | 労働組合活動の情報が周知されていない                      | 21.4 |        |
| 5. | 労働組合役員の負担が大きすぎる                         | 8.1  |        |
| 6. | 労働組合の経営側に対する発言力が小さい                     | 30.9 |        |
| 7. | その他（以下に具体的にご記入ください）                     | 14.3 | NA 2.6 |

**【苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組み】**

問17 職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組みについて、効果があると思われる取組みについて、以下の選択肢から**2つ**選び、番号を記入してください。

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

|                                       |      |        |
|---------------------------------------|------|--------|
| ① 上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する          | 43.8 |        |
| ② 管理職の評価能力を高める研修を行う                   | 15.9 |        |
| ③ 管理職の問題把握・解決能力を高める研修を行う              | 31.4 |        |
| ④ 管理職につき、部下の指導能力に関する評価項目を設置、または重点を高める | 12.2 |        |
| ⑤ 人事・賃金制度や評価基準を公開する                   | 16.3 |        |
| ⑥ 会社の経営状態や将来見通しを公開する                  | 13.0 |        |
| ⑦ 労使による意見交換の場を充実する                    | 14.6 |        |
| ⑧ 人事・賃金制度などを見直す際、労働組合・従業員代表が関与する      | 9.9  |        |
| ⑨ 従業員に対し、セクハラ、コンプライアンス等に関する講習会を実施する   | 5.4  |        |
| ⑩ 従業員に対し、チーム、グループ運営に関する研修を実施する        | 6.5  |        |
| ⑪ 従業員の親睦のための機会や、社内報などをつくる、または充実する     | 14.9 |        |
| ⑫ その他（以下に具体的にご記入ください）                 | 2.5  | NA 5.6 |

**【苦情・不満の解決や苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組みの必要性】**

問18 苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組みについて、**①現在どれくらい必要であるか、②今後における必要性はどうか**、以下の選択肢から①現在の必要性、②今後の必要性、のそれぞれについてあてはまるものを**1つ**選び、その番号を○で囲んでください。

|          | 高い        | やや高い      | ふつう       | やや低い     | 低い       |
|----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| ① 現在の必要性 | 1<br>23.4 | 2<br>27.3 | 3<br>35.7 | 4<br>6.1 | 5<br>4.0 |
| ② 今後の必要性 | 1<br>32.7 | 2<br>32.1 | 3<br>26.7 | 4<br>2.6 | 5<br>2.2 |

**【あなたご自身についてお尋ねします】**

F1 性別（あてはまる番号を○で囲んでください）

1. 男性 61.3      2. 女性 38.0      NA 0.6

F2 年齢：（数字をご記入ください）

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

歳      平均39.1歳

（編注：年齢階層別の割合は次のとおり。）

|        |      |       |      |        |
|--------|------|-------|------|--------|
| 19歳以下  | 0.4% | 40～44 | 13.0 |        |
| 20～24歳 | 6.4  | 45～49 | 11.5 |        |
| 25～29  | 14.0 | 50～54 | 9.2  |        |
| 30～34  | 17.7 | 55～59 | 7.5  |        |
| 35～39  | 15.7 | 60歳以上 | 2.9  | NA 1.6 |

F3 最終学歴：（あてはまる番号を○で囲んでください）

1. 中卒 1.6    2. 高卒 35.0    3. 専門学校卒 11.3    4. 高専・短大卒 10.7    5. 大学卒 38.9    6. 大学院卒 1.7    NA 0.8

F 4 年収：(あてはまる番号を○で囲んでください)

|                       |      |                       |      |
|-----------------------|------|-----------------------|------|
| 1. 300万円未満            | 28.7 | 2. 300万円以上500万円未満     | 37.6 |
| 3. 500万円以上750万円未満     | 22.0 | 4. 750万円以上1,000万円未満   | 7.6  |
| 5. 1,000万円以上1,250万円未満 | 2.0  | 6. 1,250万円以上1,500万円未満 | 0.3  |
| 7. 1,500万円以上          | 0.2  | NA                    | 1.6  |

F 5 勤続年数：(数字をご記入ください)

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

年 平均 12.0 年

(編注：勤続年数別の割合は次のとおり。)

|       |       |       |      |       |     |
|-------|-------|-------|------|-------|-----|
| 0～4年  | 27.6% | 15～19 | 13.0 | 30年以上 | 6.7 |
| 5～9   | 20.4  | 20～24 | 8.4  | NA    | 1.8 |
| 10～14 | 16.1  | 25～29 | 6.0  |       |     |

F 6 業種 (最もあてはまるものを 1つ 選び、その番号を○で囲んでください。)

|                            |                             |                |                      |
|----------------------------|-----------------------------|----------------|----------------------|
| 1. 鉱業 0.3                  | 2. 建設業 7.8                  | 3. 製造業 30.8    | 4. 電気・ガス・熱供給・水道業 1.4 |
| 5. 情報通信業 3.7               | 6. 運輸業 8.3                  | 7. 卸売・小売業 13.1 | 8. 金融・保険業 2.4        |
| 9. 不動産業 0.7                | 10. 飲食店・宿泊業 3.2             | 11. 医療・福祉 2.2  | 12. 教育・学習支援業 1.8     |
| 13. 複合サービス業 (郵便局、協同組合) 0.3 | 14. サービス業 (他に分類されないもの) 22.9 | NA             | 1.3                  |

F 7 部門 (最もあてはまるものを 1つ 選び、その番号を○で囲んでください。)

|                  |                           |                 |             |            |
|------------------|---------------------------|-----------------|-------------|------------|
| 1. 人事・総務・経理 36.5 | 2. 企画・調査・広報 4.9           | 3. 研究・開発・設計 6.1 | 4. 情報処理 3.4 | 5. 営業 12.5 |
| 6. 販売・サービス 11.6  | 7. 生産 (建設、運輸、流通部門含む) 15.1 | 8. その他 ( ) 8.1  | NA          | 1.8        |

F 8 仕事 (最もあてはまるものを 1つ 選び、その番号を○で囲んでください。)

|                   |                |                 |               |
|-------------------|----------------|-----------------|---------------|
| 1. 専門・技術的な仕事 17.0 | 2. 事務の仕事 49.6  | 3. 販売の仕事 3.6    | 4. 営業の仕事 8.7  |
| 5. 保安の仕事 0.8      | 6. サービスの仕事 5.6 | 7. 運輸・通信の仕事 2.9 | 8. 製造の技能工 5.4 |
| 9. その他 5.0        | NA             | 1.3             |               |

F 9 雇用形態 (あてはまる番号を○で囲んでください)

|             |                                |    |     |
|-------------|--------------------------------|----|-----|
| 1. 正社員 86.1 | 2. 非正社員 (パート、アルバイト、契約社員等) 13.2 | NA | 0.7 |
|-------------|--------------------------------|----|-----|

F 10 職位 (あてはまる番号を○で囲んでください)

|                  |      |    |     |
|------------------|------|----|-----|
| 1. 一般            | 53.3 |    |     |
| 2. 係長・主任・課長補佐クラス | 24.0 |    |     |
| 3. 課長クラス以上       | 21.3 | NA | 1.4 |

F 11 労働組合加入の有無：(あてはまる番号を○で囲んでください)

|                      |                       |                 |    |     |
|----------------------|-----------------------|-----------------|----|-----|
| 1. 企業別組合に加入している 23.1 | 2. 社外の労働組合に加入している 1.0 | 3. 加入していない 72.6 | NA | 3.3 |
|----------------------|-----------------------|-----------------|----|-----|

調査はこれですべて終了です。ご回答いただき誠にありがとうございました。

## 職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査

## (労働組合調査)

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

2007年11月

## &lt;お願い&gt;

- 1 この調査は、厚生労働省所管の独立行政法人である労働政策研究・研修機構が実施するものです。労働政策研究・研修機構は、内外の労働に関する事情及び労働政策についての総合的な調査及び研究等並びにその成果の普及を行い、我が国の労働政策の立案及びその効果的かつ効率的な推進に寄与し、もって労働者の福祉の増進と経済の発展に資するための活動を行っております。  
(ホームページ URL <http://www.jil.go.jp>)
- 2 当機構は、このたび、厚生労働省からの要請に基づき実施する調査研究の一環として、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、特に、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、調査を実施することといたしました。調査の結果は、今後の労働行政の基礎資料となります。
- 3 調査の結果は統計的に集計・分析し、貴労働組合のお名前はもとより個々の回答をそのままの形で公表することはありませんので、ありのままをご回答ください。
- 4 この調査は、全国の従業員100人以上の企業の単一組織組合本部および単位組織組合を対象に行っております。単一組織組合本部が回答される場合には、支部を含めた貴労働組合全体の状況についてお答えください。
- 5 設問へのご回答は、選択肢がある場合はその番号を○で囲み、それ以外の場合は適宜ご記入ください。なお、各問において特別の回答方法をお願いしている場合はそれに沿ってお答えください。特にことわりのない場合、調査に回答いただく時点は、2007年11月1日現在の状況でお答えください。
- 6 回答のご記入が終わりましたら、同封の返信用封筒を用いて、2007年12月5日(水)までに郵便ポストにご投函ください。
- 7 この調査の実施業務は、調査機関である㈱アクロスに業務委託しておりますので、この調査についてのご質問は、当該機関の下記担当部署までお問い合わせください。なお、その他不明な点がありましたら、当機構のこの調査の担当までご照会ください。

## 【調査票の記入方法・締め切りなど実査について】

株式会社アクロス (担当：金子)

(TEL 等 略)

## 【調査票の内容・趣旨について】

独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (調査・解析部 担当：野村、山崎、郡司)

(TEL 等 略)



I 労働組合の苦情処理への取組みの現状について伺います。

[苦情・不満把握のための労組の取組み]

問1 貴労組が行っている組合員などの職場における個別の苦情や不満を把握するための取組みについてお伺いします。どのような方法で個別の苦情や不満を把握しているか、以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 執行委員、職場委員など組合役員への直接個別相談(電子メールでの受付を含む) 78.9
- 2. 組合役員による巡回 33.0
- 3. 職場委員による日常のコミュニケーション 74.9
- 4. 組合独自で苦情相談窓口(電子メールでの受付を含む)を設置 35.0
- 5. 苦情や不満を申告する用紙の配布、目安箱の設置 29.2
- 6. アンケート調査の実施 56.2
- 7. 職場集会など集会の開催 65.0
- 8. その他(具体的に以下にご記入ください) 5.7

- 9. 特になし 2.6
- 無回答(以下「NA」と表記) 0.4

(1) 問1で取り組んでいるもののうち、非組合員を対象とするものがあれば、その番号をすべてご記入ください。(編注: 選択肢ごとに、問1で○を付けた労組を100とした割合を、選択肢の番号とともに記入した。)

|      |      |      |      |     |      |     |      |
|------|------|------|------|-----|------|-----|------|
| 1    | 2    | 3    | 4    | 5   | 6    | 7   | 8    |
| 25.3 | 25.1 | 29.3 | 16.4 | 9.3 | 12.4 | 9.1 | 21.1 |

(2) 問1の選択肢1から8までのうち、組合員の苦情や不満を把握するのに特に有効と思われる方法を3つまで選び番号をご記入ください。(編注: 欄外に、選択肢ごとに、問1で○を付けた労組を100とした割合を、選択肢の番号とともに記入した。)

1 67.7、 2 65.5、 3 74.3、 4 63.7、 5 80.4、 6 70.1、 7 55.4、 8 41.4

(3) 問1で「4. 組合独自で苦情相談窓口(電子メールでの受付を含む)を設置」を選択した労組にお尋ねします。過去1年間に何件ぐらいの受付をしましたか。以下の選択肢から、あてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 1～3件 16.8
- 2. 4～9件 15.8
- 3. 10～19件 10.6
- 4. 20～49件 3.9
- 5. 50件以上 4.0
- 6. なし 6.9
- NA 41.9

(4) 問1で「9. 特になし」を選択した労組にお尋ねします。その理由について、以下の選択肢から最もあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 苦情や不満は特に問題となっていない 19.4
- 2. 通常の社内コミュニケーションで足りている 16.1
- 3. 企業の苦情相談制度等で足りている 1.6
- 4. 相談窓口等の設置・維持にコストがかかる 6.5
- 5. どのように苦情や不満を把握するのがわからない 24.2
- 6. その他(具体的に以下にご記入ください) 24.2
- NA 8.1

[苦情・不満解決のための労組の対応]

問2 貴労組では、組合員などの職場における苦情や不満に対して、実際にどのように対応しているかについてお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- |                                       |      |        |
|---------------------------------------|------|--------|
| 1. 組合内部で対応している                        | 61.2 |        |
| 2. 会社の担当部署に対応を働きかけるなど会社と連携・協力して対応している | 73.7 |        |
| 3. 労使協議や団体交渉で取り上げることにより、解決を図っている      | 80.2 |        |
| 4. 苦情処理委員会に提起することにより、解決を図っている         | 7.0  |        |
| 5. 弁護士、産業カウンセラー等外部専門家に相談して対応している      | 11.1 |        |
| 6. 組合要求を作るための参考としている                  | 49.8 |        |
| 7. その他（具体的に以下にご記入ください）                | 2.2  | NA 0.8 |

→

[受け付けた苦情・不満の内容と増加傾向]

問3 苦情や不満の受付について、最近5年の間で、(イ) 受け付けたことのある苦情内容を以下の選択肢1から9の中から選んで、番号を○で囲み、そのうち、(ロ) 受付件数が増えたものの番号を○で囲んでください。

| (イ)                                    |                                     |            |   |   | (ロ)   |      |
|--|-------------------------------------|------------|---|---|---|------|
| 受け付けたことのある苦情内容の番号を○で囲んでください<br>(複数回答可) |                                     |            |   |   | (イ) で選んだもののうち受付件数が増えたものの番号を○で囲んでください<br>(複数回答可) |      |
| 1                                      | 職場内人間関係の不満                          | 53.3       | 1 | ⇒ | 1   | 18.0 |
| 2                                      | 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 | 58.3       | 2 | ⇒ | 2   | 27.8 |
| 3                                      | 評価、査定に関する不満                         | 55.9       | 3 | ⇒ | 3   | 23.0 |
| 4                                      | 転勤、配置転換、出向等に関する不満                   | 40.1       | 4 | ⇒ | 4   | 10.8 |
| 5                                      | 賃金、一時金に関する不満                        | 64.8       | 5 | ⇒ | 5   | 28.2 |
| 6                                      | 残業時間、休日、休暇等に関する不満                   | 70.8       | 6 | ⇒ | 6   | 33.8 |
| 7                                      | 懲戒、降格などの処分に関する不満                    | 9.5        | 7 | ⇒ | 7   | 1.8  |
| 8                                      | セクハラ、パワハラに関する不満                     | 32.4       | 8 | ⇒ | 8   | 12.7 |
| 9                                      | その他の問題に関する不満<br>(以下に具体的に記入ください)     | 7.7 NA 3.6 | 9 | ⇒ | 9   | 3.3  |

→

NA 25.4

(1) 問3(ロ)で「受付件数が増えた」を1つでも選択した労組にお尋ねします。件数が増加した理由について、以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- |                                    |             |
|------------------------------------|-------------|
| 1. 仕事上の要求が厳しくなったから                 | 60.2        |
| 2. 成果主義の導入・強化など人事制度・賃金制度の見直しがあったから | 46.5        |
| 3. 上司に苦情等に対応するゆとりがなくなったから          | 31.8        |
| 4. 組合が積極的に不満や苦情の把握や処理に取り組んだから      | 16.5        |
| 5. 労働者のニーズや意識が多様化したから              | 29.8        |
| 6. その他（具体的に以下にご記入ください）             | 16.0 NA 0.6 |

→

(2) 従業員が実際に抱えている苦情や不満の状況と比較した場合に、組合として苦情や不満の把握が不十分と思われるものを問3の選択肢1から9の中から**3つまで**選び、番号をご記入ください。

(編注：欄外に、選択肢の番号とともに数値を記入した。)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

1 38.7、2 38.4、3 38.4、4 14.6、5 19.9、6 26.4、7 4.8、8 25.8、9 0.9 NA 14.5

〔苦情・不満への対応措置〕

問4 最近3年間に貴労組が取り扱った苦情・不満に関して講じた措置について、以下の選択肢からあてはまるものを**すべて**選び、番号を○で囲んでください。

- |   |            |
|---|------------|
| 1. 関連する制度や規定の運用の、将来に向けての見直しを行わせた                    | 37.9       |
| 2. 考課や査定の見直しや辞令の取り消しなど、問題となった措置を改めさせた               | 10.1       |
| 3. 関連する制度の運用により実質的な是正を行わせた                          | 27.2       |
| 4. 苦情や不満の相談内容に応じて、問題となった制度や措置について、組合として相談者に回答・説明をした | 55.0       |
| 5. 会社に検討・対応を申し入れ、その結果を踏まえて組合ないし会社が相談者に回答・説明をした      | 67.9       |
| 6. 関係者の処分（注意喚起を含む）を行わせた                             | 13.3       |
| 7. 苦情はなかった  | 3.0        |
| 8. その他(具体的に以下にご記入ください)                              | 2.7 NA 5.1 |

└─┬─>

〔苦情内容ごとの解決状況〕

問5 最近3年間の苦情・不満の解決状況について、1から9の苦情の内容ごとに、以下の表の解決状況からあてはまるものを**1つ**選び、番号を○で囲んでください。

|                                       | たな<br>もど<br>の労<br>担が<br>組当<br>多内<br>者い<br>でと<br>解の<br>決相<br>し談 | 解の<br>会一<br>決社<br>し定<br>たの<br>も対<br>の申<br>の応<br>し<br>がに<br>多よ<br>れ<br>いり<br>等 | 多解<br>い決<br>され<br>ない<br>もの<br>が | その<br>苦情<br>はな<br>かつ<br>た | NA   |
|---------------------------------------|--|---|---------------------------------|---------------------------|------|
| 1 職場内人間関係の不满                          | 1 11.9   | 2 20.2  | 3 32.3                          | 4 24.9                    | 10.8 |
| 2 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满 | 1 4.0  | 2 28.5  | 3 36.4                          | 4 19.6                    | 11.5 |
| 3 評価、査定に関する不满                         | 1 3.7  | 2 22.4  | 3 38.1                          | 4 23.8                    | 12.0 |
| 4 転勤、配置転換、出向等に関する不满                   | 1 3.7  | 2 24.7  | 3 21.9                          | 4 36.0                    | 13.7 |
| 5 賃金、一時金に関する不满                        | 1 8.1  | 2 23.8  | 3 41.4                          | 4 16.3                    | 10.3 |
| 6 残業時間、休日、休暇等に関する不满                   | 1 3.7  | 2 36.3  | 3 37.7                          | 4 12.5                    | 9.8  |
| 7 懲戒、降格などの処分に関する不满                    | 1 1.5  | 2 7.7   | 3 7.1                           | 4 66.8                    | 16.9 |
| 8 セクハラ、パワハラに関する不满                     | 1 3.8  | 2 22.4  | 3 11.6                          | 4 48.7                    | 13.6 |
| 9 その他 (以下に具体的に記入ください)                 | 1 0.6  | 2 2.0   | 3 1.7                           | 4 27.1                    | 68.5 |

└─┬─>



〔労組が苦情処理に取り組む理由〕

問6 貴労組が苦情処理に取り組む理由についてお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものを2つまで選び、番号を○で囲んでください。

- |                                 |      |        |
|---------------------------------|------|--------|
| 1. 労使交渉をするための前提として組合員の要望を把握するため | 41.6 |        |
| 2. 労使で合意された労働条件の適用のされ方等を監視するため  | 22.9 |        |
| 3. 問題の迅速、公正な解決のため               | 25.5 |        |
| 4. 問題の円滑で実態に即した解決のため            | 17.3 |        |
| 5. 問題の発生・拡大を未然にふせぐため            | 20.2 |        |
| 6. 職場内モラルの維持、向上のため              | 24.7 |        |
| 7. 生産性の維持、向上のため                 | 7.4  |        |
| 8. 職場内の労使関係の安定のため               | 17.7 |        |
| 9. 従業員の定着をうながすため                | 7.4  |        |
| 10. 社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため      | 16.0 |        |
| 11. 問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため       | 3.2  |        |
| 12. その他（具体的に以下にご記入ください）         | 2.6  | NA 1.5 |



〔上部団体の役割〕

問7 上部団体は、苦情や不満への対応にあたり、どのような役割を果たしていますか。以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- |  |      |        |
|--|------|--------|
| 1. 加盟労組を対象に苦情や不満への対応のための行動マニュアルを作成している | 7.9  |        |
| 2. 加盟労組を対象に苦情や不満への対応に役立つセミナーや研修を開催している | 28.5 |        |
| 3. 苦情や不満の発生状況と対応状況について上部団体に報告している      | 14.1 |        |
| 4. 苦情や不満の解決に際して、上部団体のアドバイスをうけている       | 36.9 |        |
| 5. 苦情や不満には単独で対応しているので、特に上部団体とは関係がない    | 27.7 |        |
| 6. 上部団体には加盟していない                       | 20.6 |        |
| 7. その他（具体的に以下にご記入ください）                 | 2.3  | NA 4.9 |



〔苦情処理に取り組む際の課題〕

問8 貴労組が、苦情処理に取り組む際の課題についてお尋ねします。以下の選択肢からあてはまるものを2つまで選び、番号を○で囲んでください。

- |   |      |        |
|---|------|--------|
| 1. 苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材がたりない                      | 41.0 |        |
| 2. 時間、費用、労力がかかる                                     | 25.9 |        |
| 3. 当事者の納得・合意を得るのが難しい                                | 26.6 |        |
| 4. 非正規化の進展など従業員構成が変わり、苦情の内容が多様化しているので、<br>労組の対応が難しい | 19.6 |        |
| 5. 人事管理の個別化により、苦情内容も個別化し、労組の対応が難しい                  | 15.6 |        |
| 6. 組合の苦情処理の取組みが会社の取組みほど利用されていない                     | 3.6  |        |
| 7. 組合内コミュニケーションが不足しているため、相談受付件数が少ない                 | 18.2 |        |
| 8. 苦情の処理にあたって、会社から十分な協力が得られない                       | 13.4 |        |
| 9. 組合を通さずに行政や裁判所など外部機関に行ってしまう                       | 1.4  |        |
| 10. 特にない  | 6.8  |        |
| 11. その他（具体的に以下にご記入ください）                             | 1.8  | NA 1.6 |



[組合員が利用しやすい苦情・不満対応の仕組み]

問9 貴労組の苦情処理の取組みを組合員がより利用しやすくするために、どのようなことが必要とお考えですか。以下の選択肢から必要であると思われるものを2つまで選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 取組みの周知を図る 30.8
- 2. 利用することにより使用者から不利益を被らない措置を図る 37.2
- 3. 利用したことが他の従業員にわからないようにする 17.8
- 4. 個人が苦情等を申し立てることをお互い認め合う職場風土をつくる 25.5
- 5. 社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）を運営に参加させる 4.9
- 6. 窓口を社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）にする 2.7
- 7. 電子メールを活用した窓口など、多様な受付方法とする 13.2
- 8. 労働組合の役割・活動について理解の促進を図る 51.6
- 9. その他（具体的に以下にご記入ください） 2.0 NA 1.5

↳

[苦情・不満の解決・未然防止のための取組みの必要性]

問10 従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ労組の取組みの必要性について、①現在どれくらい必要であるか、②今後の必要性はどうか、以下の選択肢からそれぞれについてあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|         | 低い       | やや低い      | どちらとも<br>いえない | やや高い      | 高い        | NA  |
|---------|----------|-----------|---------------|-----------|-----------|-----|
| ①現在の必要性 | 1<br>4.2 | 2<br>12.0 | 3<br>28.9     | 4<br>33.3 | 5<br>20.5 | 1.1 |
| ②今後の必要性 | 1<br>2.0 | 2<br>2.9  | 3<br>23.5     | 4<br>37.8 | 5<br>32.6 | 1.2 |

[苦情・不満の解決・未然防止のための実際の取組み]

問11 従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐことに関し、貴労組が取り組んでいることについて、以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- 1. 従業員間（上司と部下、同僚間など）のコミュニケーションの強化をはかっている 38.2
- 2. 労組と従業員とのコミュニケーションの強化をはかっている 56.1
- 3. 会社の苦情処理委員会の適正な運営をはかっている 7.2
- 4. 苦情・不満を解消するために労組として相談窓口を設置している 16.6
- 5. 個別の苦情を団体交渉で取り上げている 19.4
- 6. 個別の苦情を労使協議や職場懇談会で取り上げている 47.0
- 7. 従業員個別の不満をとりまとめ、団体交渉や労使協議・職場懇談会で討議している 44.4
- 8. セクハラ・パワハラ防止や法令順守等に関して情報提供している 15.1
- 9. 会社の財務・経営情報などについて従業員へ情報提供している 33.2
- 10. 何も取り組んでいない 5.0
- 11. その他（具体的に以下にご記入ください） 1.3 NA 1.0

↳

[労組の苦情処理担当者に必要な能力と資質]

問12 労働組合が行う苦情処理について、担当者に必要な能力や資質についてお尋ねします。①重要な資質・能力と、②現在、不足していると思われる資質・能力について、以下の選択肢からそれぞれ2つまで選び、番号をご記入ください。

|           |  |  |
|-----------|--|--|
| ①重要なもの    |  |  |
| ②不足しているもの |  |  |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| ① 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 | 重要 71.5、不足 20.4 (以下もこの順) |
| ② 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       | 51.8、 33.3               |
| ③ 善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力                          | 18.8、 5.5                |
| ④ 社内の事情、規律、風土、職務に関する理解                          | 19.1、 11.5               |
| ⑤ 苦情処理に関する専門知識 (労働法、メンタルヘルスなど)                  | 23.7、 64.6               |
| ⑥ 苦情処理の経験                                       | 6.0、 37.8                |
| ⑦ その他 (具体的に以下にご記入ください)                          | 0.6、 1.1 NA 1.4、 3.8     |

[労組の苦情処理担当者への研修]

問13 苦情や不満の把握、解決のために貴労組が現在行っている研修全般についてお尋ねします。苦情処理担当者に行っている研修について、以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

|   |             |
|---|-------------|
| 1. (コーチング、カウンセリング、ファシリテーション研修等)コミュニケーション能力を高める研修                          | 13.6        |
| 2. 調停、あっせんに関する研修  | 1.4         |
| 3. メンタルヘルス研修  | 19.5        |
| 4. 労働法、コンプライアンス等の研修   | 21.5        |
| 5. その他 (具体的に以下にご記入ください)   | 3.5         |
| 6. <span style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">研修は行っていない</span> | 61.5 NA 0.9 |

(1) 「6. 研修は行っていない」を選択した労組にお尋ねします。研修を行っていない理由について、以下の選択肢からもっともあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| 1. 時間がない                | 29.3       |
| 2. コストがかかる              | 7.8        |
| 3. どこに研修を依頼すればよいかわからない  | 5.7        |
| 4. 苦情が少なく、研修の必要性がない     | 12.2       |
| 5. どんな研修をすればよいかわからない    | 21.7       |
| 6. 研修を行わなくても、苦情に対応できる   | 14.0       |
| 7. その他 (具体的に以下にご記入ください) | 8.7 NA 0.6 |

(2) 問13で「行っている」と回答された研修に関し、その研修全般の効果についてお尋ねします。受講者が苦情や不満に対応するにあたって、「まったく効果はなかった」を1、「効果があった」を5として、該当する番号を○で囲んでください。

| まったく効果はなかった | あまり効果はなかった | どちらともいえない | 少しは効果があった | 効果があった    | NA  |
|-------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----|
| 1<br>0.8    | 2<br>4.3   | 3<br>29.2 | 4<br>51.3 | 5<br>10.6 | 3.8 |

[苦情処理を効果的に実施するための研修以外の方法]

問14 研修の他に、貴労組独自で苦情処理を効果的に行うために実施していることについて、以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

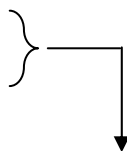
- |                                   |      |    |     |
|-----------------------------------|------|----|-----|
| 1. 苦情処理に関する事例集をつくっている             | 4.2  |    |     |
| 2. 苦情処理に関するマニュアルをつくっている           | 2.6  |    |     |
| 3. 苦情処理対応に解決率、利用者満足度などの目標値を設定している | 0.5  |    |     |
| 4. 苦情・不満の解決に関する制度、仕組みを広報している      | 11.5 |    |     |
| 5. 特になし                           | 77.2 |    |     |
| 6. その他 (以下に具体的にご記入ください)           | 3.3  | NA | 3.8 |

→

[外部機関の活用]

問15 会社と従業員との間で紛争が生じたとき、紛争解決のために外部の機関・制度（労働委員会、裁判所、都道府県の労働局による紛争調整委員会のあっせん等）を活用した方が良いと思いますか。以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |                  |      |    |     |
|------------------|------|----|-----|
| 1. 活用した方が良い      | 41.5 |    |     |
| 2. 活用した方が良いと思わない | 25.0 |    |     |
| 3. わからない         | 32.5 | NA | 0.9 |



(1) 「2. 活用した方が良いと思わない」、「3. わからない」を選んだ理由はなんですか。以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- |                               |      |    |     |
|-------------------------------|------|----|-----|
| 1. 解決までに時間がかかる                | 29.1 |    |     |
| 2. 解決には費用がかかる                 | 23.2 |    |     |
| 3. 判断が正確とは思えない                | 13.3 |    |     |
| 4. 自社の実態に即した解決ができない           | 48.7 |    |     |
| 5. 職場の労使関係が不安定になる             | 49.1 |    |     |
| 6. マスコミなどを通じて外部に知られることは望ましくない | 16.8 |    |     |
| 7. その他 (具体的に以下にご記入ください)       | 14.3 | NA | 3.8 |

→

〔行政など外部からの支援措置〕

問16 行政など外部からの支援措置についてお尋ねします。従業員の苦情・不満を解決するために有効と思われるものについて、以下の選択肢からあてはまるものをすべて選び、番号を○で囲んでください。

- |  |      |        |
|--|------|--------|
| 1. 苦情処理、紛争処理の取組み事例などの情報の提供             | 62.0 |        |
| 2. 苦情処理、紛争処理のための判断基準に関する情報提供（解決事例集など）  | 68.2 |        |
| 3. 苦情処理の取組みを行うにあたっての相談窓口               | 39.0 |        |
| 4. 苦情処理の担当者の経験を共有する場の設置（処理担当者による講演会など） | 22.1 |        |
| 5. 苦情処理の担当者を育成するための研修の実施               | 34.4 |        |
| 6. 苦情処理の担当者を対象とした教材の作成                 | 23.7 |        |
| 7. その他（具体的に以下にご記入ください）                 | 1.7  | NA 3.3 |

↳

II. 会社による苦情や不満への取組みについて組合としてのお考えをお伺いします。

〔苦情・不満を把握するための会社の取組み〕

問17 会社による従業員の苦情や不満を知るための取組みについて、(イ) 取組みの有無、(ロ) 苦情や不満を把握・解決する上での有効性について、あてはまる番号を○で囲んでください。

| (イ)<br>有無                                       |                | (ロ)<br>有効性 |           |           |           |           | NA   |
|---|----------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
|   |                | 高い         | やや高い      | どちらとも言えない | やや低い      | 低い        |      |
| ① 相談窓口<br>ある 50.9、ない 47.9、NA 1.2                | 1. ある<br>2. ない | 1<br>10.0  | 2<br>24.1 | 3<br>35.9 | 4<br>16.1 | 5<br>13.0 | 0.9  |
| ② 苦情処理委員会<br>ある 29.2、ない 68.7、NA 2.2             | 1. ある<br>2. ない | 1<br>10.1  | 2<br>21.6 | 3<br>34.2 | 4<br>16.2 | 5<br>16.2 | 1.8  |
| ③ 職場懇談会<br>ある 51.0、ない 45.1、NA 4.0               | 1. ある<br>2. ない | 1<br>16.1  | 2<br>42.9 | 3<br>27.0 | 4<br>9.2  | 5<br>3.9  | 0.8  |
| ④ 労働組合・従業員代表との協議<br>ある 82.9、ない 15.4、NA 1.7      | 1. ある<br>2. ない | 1<br>26.8  | 2<br>46.6 | 3<br>18.8 | 4<br>4.5  | 5<br>2.5  | 0.8  |
| ⑤ 個人業績評価などにおける面談<br>ある 58.5、ない 37.8、NA 3.6      | 1. ある<br>2. ない | 1<br>12.7  | 2<br>28.5 | 3<br>35.6 | 4<br>14.8 | 5<br>7.8  | 0.5  |
| ⑥ 小集団活動（QC活動など）<br>ある 37.6、ない 58.4、NA 4.0       | 1. ある<br>2. ない | 1<br>7.0   | 2<br>24.8 | 3<br>39.8 | 4<br>16.1 | 5<br>11.6 | 0.8  |
| ⑦ 目安箱、自己申告制度など<br>ある 36.3、ない 60.1、NA 3.7        | 1. ある<br>2. ない | 1<br>6.2   | 2<br>27.7 | 3<br>33.5 | 4<br>18.2 | 5<br>13.5 | 0.9  |
| ⑧ 従業員意識のアンケート調査<br>ある 34.7、ない 62.0、NA 3.3       | 1. ある<br>2. ない | 1<br>14.0  | 2<br>43.1 | 3<br>29.2 | 4<br>8.8  | 5<br>4.5  | 0.2  |
| ⑨ 人事労務部門による相談対応<br>ある 45.7、ない 50.7、NA 3.6       | 1. ある<br>2. ない | 1<br>9.7   | 2<br>31.7 | 3<br>36.1 | 4<br>13.6 | 5<br>7.9  | 1.0  |
| ⑩ その他 あり 1.8、ない 26.4、NA 71.8<br>(以下に具体的に記入ください) | 1. ある<br>2. ない | 1<br>9.3   | 2<br>23.3 | 3<br>32.6 | 4<br>2.3  | 5<br>11.6 | 20.9 |

↳

※注「相談窓口」

従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための相談窓口で、コンプライアンス相談窓口や、メンタルヘルス相談窓口など、実態として苦情・不満の相談を受け付けているものを含みます。

〔会社の「相談窓口」「苦情処理委員会」の有効性等〕

問18 問17で「①相談窓口」「②苦情処理委員会」のいずれかひとつでも「1. ある」と回答した労組にお尋ねします。（以下の設問（1）～（5）についてはいずれも、会社に制度が「ある」ものについてお答えください。）

（1）「相談窓口」「苦情処理委員会」の有効性に関し、そのように評価した理由について、以下の選択肢からそれぞれあてはまるものをすべて選び、番号をご記入ください。

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

|  |  |
|--|--|
| ① 問題の円滑で実態に即した解決につながるため<br>44.3、36.4   | ② 問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため<br>18.1、17.7     |
| ③ 問題の発生を未然に防ぐことにつながるため<br>32.6、21.0    | ④ 問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため<br>16.7、12.6      |
| ⑤ 職場内モラルの維持、向上につながるため<br>29.1、23.4     | ⑥ 職場内モラルの維持、向上につながっていないため<br>10.3、9.3        |
| ⑦ 生産性の維持、向上につながるため<br>9.0、9.8          | ⑧ 生産性の維持、向上につながっていないため<br>3.8、4.4            |
| ⑨ 会社と従業員との良好な関係の維持につながるため<br>31.6、26.9 | ⑩ 会社と従業員との良好な関係の維持につながっていないため<br>11.3、12.0   |
| ⑪ 従業員の定着を促すことにつながるため<br>10.3、8.0       | ⑫ 従業員の定着促進につながっていないため<br>7.8、7.0             |
| ⑬ 社内の諸制度やその運用の見直しに役立つため<br>18.2、20.4   | ⑭ 社内の諸制度やその運用の見直しに役立っていないため<br>8.0、8.5       |
| ⑮ 問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため<br>15.0、15.9   | ⑯ 問題を社内で解決し、外部に持ち出さないことに役立っていないため<br>1.9、2.5 |
| ⑰ その他（具体的に以下にご記入ください）<br>7.7、10.9      | NA 6.1、8.0                                   |

（編注：「相談窓口」の数値、「苦情処理委員会」の数値の順に記入した。なお、問17(ロ)の有効性認識との関係は、第2章（第2-4-34表・第2-4-39表）参照）

（2）会社の「相談窓口」「苦情処理委員会」への貴労組の関与の仕方について、以下の選択肢からそれぞれあてはまるものをすべて選び、番号をご記入ください。

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| ① 制度創設時に協議した                            | 窓口 20.3、委員会 31.4（以下もこの順） |
| ② 運用状況の報告を受けている                         | 22.2、16.9                |
| ③ 処理する事案によっては労働組合に協議・相談がある              | 49.7、41.0                |
| ④ 運用状況について協議・相談している                     | 13.1、16.1                |
| ⑤ 相談窓口、苦情処理委員会に労働組合として参加している            | 15.9、49.8                |
| ⑥ 労働組合が労働者の相談窓口への相談を代理している、又は、相談に同席している | 15.2、13.7                |
| ⑦ まったく関与していない                           | 20.7、11.7                |
| ⑧ その他（具体的に以下にご記入ください）                   | 1.3、3.1 NA 5.5、5.4       |

（3）（2）で「①相談窓口」か「②苦情処理委員会」のいずれかひとつでも「⑦ まったく関与していない」と回答した労組にお尋ねします。関与していない理由を以下の選択肢から1つ選び、番号を○で囲んでください。

- |                            |             |
|----------------------------|-------------|
| 1. 関与について会社側の申し出がないから      | 61.3        |
| 2. 組合側が要求しても会社側の理解が得られないから | 5.7         |
| 3. 組合として関与の必要性を感じないから      | 15.8        |
| 4. その他（具体的に以下にご記入ください）     | 13.3 NA 3.9 |

(4) 会社の「相談窓口」や「苦情処理委員会」を利用しやすくするための方法についてお尋ねします。相談窓口や苦情処理委員会を利用しやすくするために、会社に対してどのようなことを望みますか。必要であると思われるものを以下の選択肢からそれぞれ**2つまで**選び、番号をご記入ください。

|          |  |  |
|----------|--|--|
| ①相談窓口    |  |  |
| ②苦情処理委員会 |  |  |

|  |                  |          |
|--|------------------|----------|
| ① 相談窓口、苦情処理委員会の運用にあたって、労働組合が関与するようにする  | 窓口 23.0、委員会 21.3 | (以下もこの順) |
| ② 相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る                   | 36.5、            | 34.0     |
| ③ 相談窓口、苦情処理委員会を利用することにより不利益を被らない措置を図る  | 43.5、            | 45.5     |
| ④ 相談窓口、苦情処理委員会を利用したことが他の従業員にわからないようにする | 20.9、            | 18.5     |
| ⑤ 委員を少人数にするなど、苦情処理委員会をより小規模にする         | 0.7、             | 2.9      |
| ⑥ 個人が苦情等を申し立てることをお互い認め合う職場風土をつくる       | 22.3、            | 26.4     |
| ⑦ 社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）を運営に参加させる        | 6.9、             | 8.9      |
| ⑧ 窓口を社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）にする           | 6.1、             | 3.9      |
| ⑨ 社内イントラネットや電子メールを活用した窓口など、多様な受付方法とする  | 10.4、            | 8.8      |
| ⑩ 窓口機能を拡充し、受付だけでなく相談も行えるようにする          | 6.6、             | 4.7      |
| ⑪ その他（具体的に以下にご記入ください）                  | 0.7、             | 1.2      |
|  | NA 4.6、          | 3.9      |

└─▶

(5) 会社の「相談窓口」、「苦情処理委員会」には、どのような問題点があるとお考えですか。以下の選択肢からそれぞれあてはまるものを**すべて**選び、番号をご記入ください。

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

|                                   |                  |                |
|-----------------------------------|------------------|----------------|
| ① 制度や仕組みの詳細がよくわからない               | 窓口 30.0、委員会 33.0 | (以下もこの順)       |
| ② 受付窓口が直属の上司、もしくは関係部署にあるため相談しにくい  | 28.4、            | 17.5           |
| ③ 制度や仕組みの利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある | 23.6、            | 23.1           |
| ④ 申し出た従業員にとって制度や仕組みが公正に運用される保証がない | 22.0、            | 19.1           |
| ⑤ 制度や仕組みの利用が職場内に公になる恐れがある         | 16.7、            | 15.3           |
| ⑥ 制度や仕組みの窓口担当者が真剣に話を聞いてくれない       | 5.2、             | 2.6            |
| ⑦ 制度や仕組みの運用担当者の問題解決能力に疑問がある       | 22.1、            | 17.8           |
| ⑧ 職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる             | 24.3、            | 23.4           |
| ⑨ 職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある          | 26.1、            | 23.9           |
| ⑩ 労働組合が関与する仕組みがとられていない            | 10.5、            | 7.6            |
| ⑪ 特に問題点はない                        | 11.7、            | 14.6           |
| ⑫ その他（具体的に以下にご記入ください）             | 1.5、             | 2.5 NA 6.9、8.9 |

└─▶

[苦情処理制度設置に対する希望]

問19 問17で「①相談窓口」、「②苦情処理委員会」のうちいずれか1つでも「2. ない」と回答した労組にお尋ねします。相談窓口や苦情処理委員会のような苦情処理制度を今後希望するかどうか、以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号をご記入ください。(会社に制度が「ない」ものについてお答えください。)

|          |  |
|----------|--|
| ①相談窓口    |  |
| ②苦情処理委員会 |  |

|             |                         |      |
|-------------|-------------------------|------|
| ① 大いに希望する   | 窓口11.2、委員会10.0 (以下もこの順) |      |
| ② 希望する      | 45.1、                   | 33.6 |
| ③ あまり希望しない  | 27.9、                   | 32.6 |
| ④ まったく希望しない | 4.4、                    | 6.2  |
|             | NA 11.4、                | 17.6 |

[管理職の役割]

問20 管理職が日常担っている従業員の苦情や不満への対応における役割について、(イ) 役割の大きさ、(ロ) 今後における期待について、以下の表の選択肢からあてはまるものをそれぞれ1つ選び、番号を○で囲んでください。

| (イ)<br>役割の大きさ |           |                    | (ロ)<br>今後における期待 |           |          |                    |
|---------------|-----------|--------------------|-----------------|-----------|----------|--------------------|
| 大きい           | 小さい       | ない                 | 増える             | 変わらない     | 減る       | ない                 |
| 1<br>65.1     | 2<br>26.4 | 3<br>5.9<br>NA 2.7 | 1<br>45.4       | 2<br>40.9 | 3<br>3.1 | 4<br>7.4<br>NA 3.1 |

(1) (イ) 役割の大きさが「大きい」または「小さい」を選択した労組にお尋ねします。管理職は、現在、職場の苦情・不満への対応につき、役割を果たしているとお考えですか。以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|                  |             |
|------------------|-------------|
| 1. 役割を果たしている     | 3.6         |
| 2. やや役割を果たしている   | 31.5        |
| 3. あまり役割を果たしていない | 51.6        |
| 4. 役割を果たしていない    | 11.5 NA 1.7 |

(2) 上記で「3. あまり役割を果たしていない」または、「4. 役割をばたしていない」を回答した労組にお尋ねします。その理由について、以下の選択肢からあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|  |            |
|--|------------|
| 1. 経営上、苦情や不満への相談に応ずるとい管理職の役割が軽視されているから | 13.5       |
| 2. 管理職に対する必要な研修が十分行われていないから            | 23.2       |
| 3. 仕事が忙しく管理職に時間的な余裕がないから               | 24.6       |
| 4. 管理職本人が苦情や不満に応じることへの意識が低いから          | 35.4       |
| 5. その他 (具体的に以下にご記入ください)                | 2.9 NA 0.4 |

↳



〔苦情や不満の未然防止のための会社の取組み〕

問2 1 苦情や不満の発生を未然に防ぐための会社の取組みについてお尋ねします。効果があると思われる取組みについて、以下の選択肢からあてはまるものを2つまで選び、番号を○で囲んでください。

- |                                       |      |        |
|---------------------------------------|------|--------|
| 1. 上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する         | 33.0 |        |
| 2. 管理職の評価能力を高める研修、問題把握・解決能力を高める研修を行う  | 43.4 |        |
| 3. 管理職に対し、部下の指導能力に関する評価項目を設置、または重点化する | 25.4 |        |
| 4. 人事・賃金制度や評価基準を公開する                  | 12.3 |        |
| 5. 会社の経営状態や将来見通しを公開する                 | 13.0 |        |
| 6. 労使による意見交換の場を充実する                   | 28.4 |        |
| 7. 人事・賃金制度などを見直す際、労働組合、従業員代表が関与する     | 13.5 |        |
| 8. 従業員に対し、セクハラ、コンプライアンス等に関する講習会を実施する  | 6.7  |        |
| 9. 従業員に対し、チーム・グループ運営に関する研修を実施する       | 4.0  |        |
| 10. 従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、または充実する    | 9.4  |        |
| 11. その他（具体的に以下にご記入ください）               | 1.6  | NA 2.5 |

↳

〔苦情・不満への会社の取組みにおける課題とその方向性〕

問2 2 苦情や不満への会社の取組みについて、今後の課題や方向性はどのようなものであると考えますか。以下の選択肢からあてはまるものを3つまで選び、番号を○で囲んでください。

- |  |      |        |
|--|------|--------|
| 1. 会社は、従業員の苦情や不満への取組みに対して何らかの施策を講じるべきである | 46.2 |        |
| 2. 会社は、苦情処理に関し従業員に一層の周知を行うべきである          | 25.3 |        |
| 3. 会社は、苦情相談の受付の窓口や方法を多様化すべきである           | 20.5 |        |
| 4. 会社は、苦情処理担当者の教育や研修を充実すべきである            | 22.5 |        |
| 5. 会社は、もっと外部機関を活用すべきである                  | 7.4  |        |
| 6. 会社は、従業員や労働組合への回答、対応を迅速に行うべきである        | 34.1 |        |
| 7. 会社は、苦情や不満への対応のために、管理職の機能を強化すべきである     | 35.9 |        |
| 8. 会社は、労働組合と連携を強化して、苦情や不満に対応すべきである       | 43.8 |        |
| 9. 会社は、苦情や不満の対応のために新たな仕組みを積極的に検討すべきである   | 16.4 |        |
| 10. その他（具体的に以下にご記入ください）                  | 1.5  | NA 2.6 |

↳

〔苦情・不満の解決・未然防止のための会社の取組みの必要性〕

問2 3 従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ会社の取組みの必要性について、労組としてのお考えをお尋ねします。①現在どれくらい必要であるか、②今後における必要性はどうか、以下の選択肢から、それぞれについてあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

|         | 高い        | やや高い      | ふつう       | やや低い     | 低い       |           |
|---------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
| ①現在の必要性 | 1<br>29.6 | 2<br>30.0 | 3<br>28.4 | 4<br>7.4 | 5<br>2.6 | NA<br>2.0 |
| ②今後の必要性 | 1<br>41.3 | 2<br>35.2 | 3<br>17.2 | 4<br>2.9 | 5<br>1.3 | NA<br>2.2 |



(編注：組合員規模別の割合は次のとおり。)

|           |        |           |      |        |
|-----------|--------|-----------|------|--------|
| 1 ～ 49人   | 10.7 % | 200 ～ 499 | 20.9 |        |
| 50 ～ 99   | 18.4   | 500 ～ 999 | 12.2 |        |
| 100 ～ 199 | 21.2   | 1000人以上   | 14.1 | NA 2.5 |

[組合役員]

F 4. 職場委員を含む役員の数についてお尋ねします。(支部を含めてお答えください。)

|           |         |   |
|-----------|---------|---|
| 役員数       | 平均 45.7 | 人 |
| うち執行委員数   | 平均 15.8 | 人 |
| うち専従執行委員数 | 平均 1.5  | 人 |

(編注：役員数別等の割合は次のとおり。)

| 役員数     |       | 執行委員数   |       | 専従執行委員数 |        |
|---------|-------|---------|-------|---------|--------|
| 0人      | 0.6 % | 0人      | 0.8 % | 0人      | 61.9 % |
| 1 ～ 9   | 26.8  | 1 ～ 4   | 12.2  | 1       | 8.7    |
| 10 ～ 19 | 27.4  | 5 ～ 9   | 40.0  | 2       | 7.9    |
| 20 ～ 49 | 23.5  | 10 ～ 14 | 19.3  | 3       | 3.0    |
| 50人以上   | 19.0  | 15 ～ 19 | 8.4   | 4       | 2.0    |
| NA      | 2.7   | 20人以上   | 15.1  | 5 ～ 9   | 4.7    |
|         |       | NA      | 4.2   | 10人以上   | 3.4    |
|         |       |         |       | NA      | 8.4    |

[職場委員の配置]

F 5. 職場委員の配置について、あてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

1. 組合員の一定人数ごと 23.2
2. 事業所単位 20.1
3. 部署単位 35.3
4. 職場委員はいない 15.2
5. その他 (具体的に以下にご記入ください) 3.4 NA 2.7



[職場委員の選出]

F 6. 職場委員の選出について、職場委員を投票などで決定する前の段階で、どのように選ぶのかについて、もっともあてはまるものを1つ選び、番号を○で囲んでください。

1. 組合員の立候補による 29.3
2. 執行部による指名 17.2
3. 職場の上司・先輩による指名 6.9
4. 前任者の指名 15.1
5. 職位による 1.1
6. 勤続年数による 1.1
7. 職場委員はいない 11.0
8. その他 (具体的に以下にご記入ください) 12.0 NA 6.0





---

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

定価：1,680円（本体1,600円）

発行年月日 2008年5月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL 03-5903-6263

FAX 03-5903-6115

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

---

© 2008 ISBN 978-4-538-88098-3

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)