

## 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)。

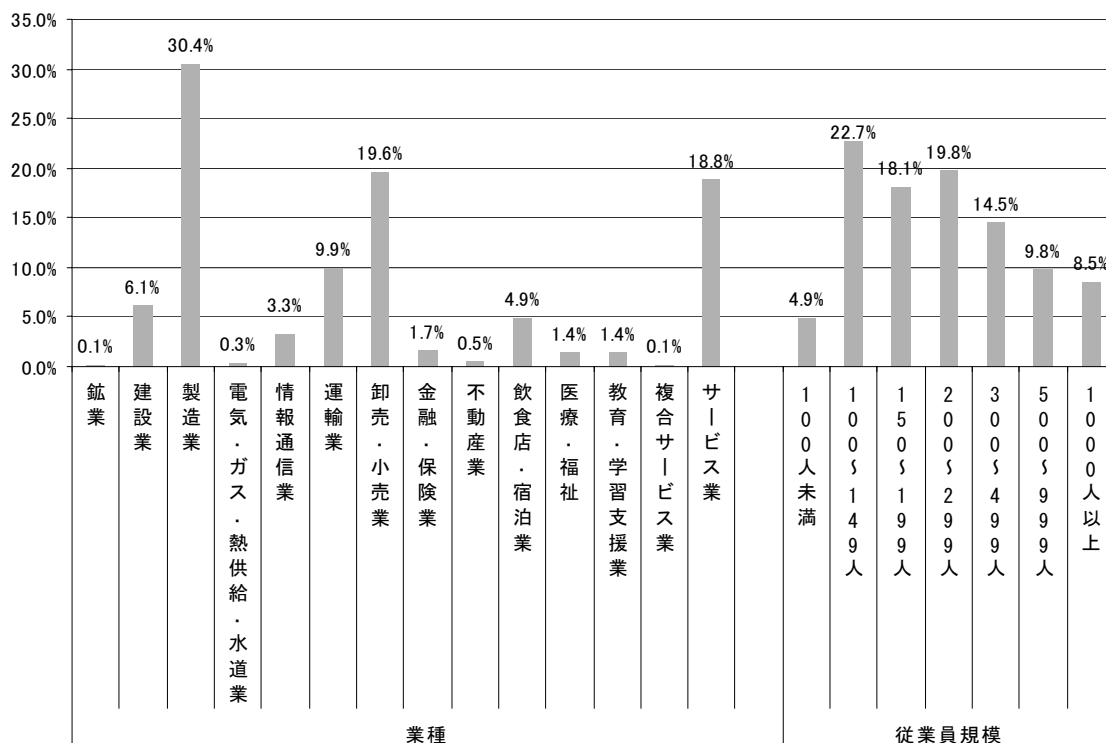
ウ 労組の有無

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)

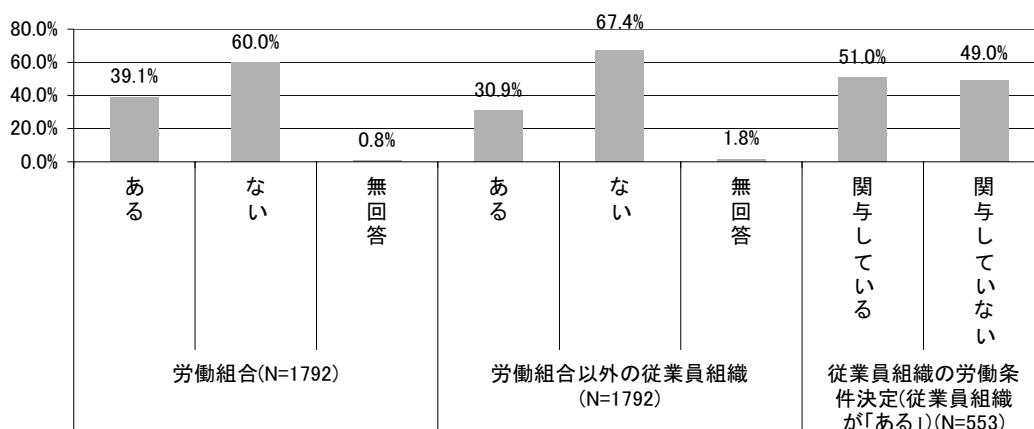
業種	鉱業	0.1%
	建設業	6.1%
	製造業	30.4%
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.3%
	情報通信業	3.3%
	運輸業	9.9%
	卸売・小売業	19.6%
	金融・保険業	1.7%
	不動産業	0.5%
	飲食店・宿泊業	4.9%
	医療・福祉	1.4%
	教育・学習支援業	1.4%
	複合サービス業	0.1%
	サービス業	18.8%
従業員規模	100人未満	4.9%
	100～149人	22.7%
	150～199人	18.1%
	200～299人	19.8%
	300～499人	14.5%
	500～999人	9.8%
	1000人以上	8.5%

第2-1-1図 回答企業の属性(N=1792)

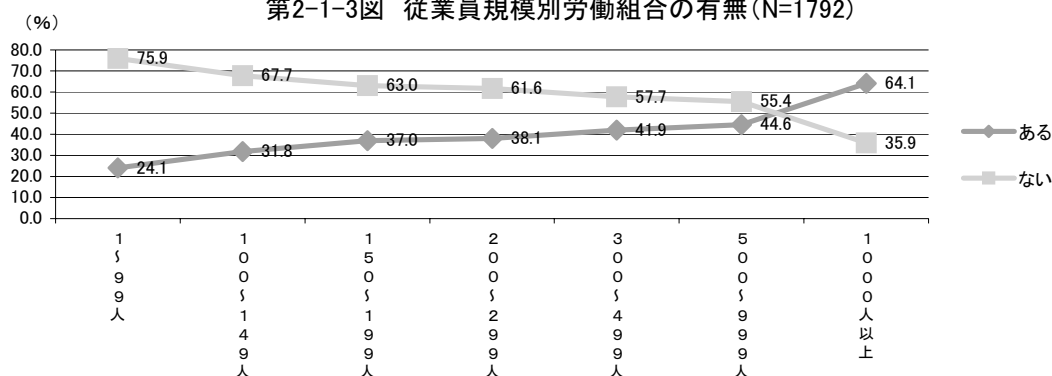


1 調査対象は従業員数 100 人以上の企業であるが、アンケート調査への回答で従業員数 100 人未満としているところもあるため、次節では従業員数 100 人未満の区分も含めて表示・分析している。ただし、その数値については、必ずしも従業員数 100 人未満の企業の実態を表しているとは限らないことに留意が必要である。

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%		
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%			

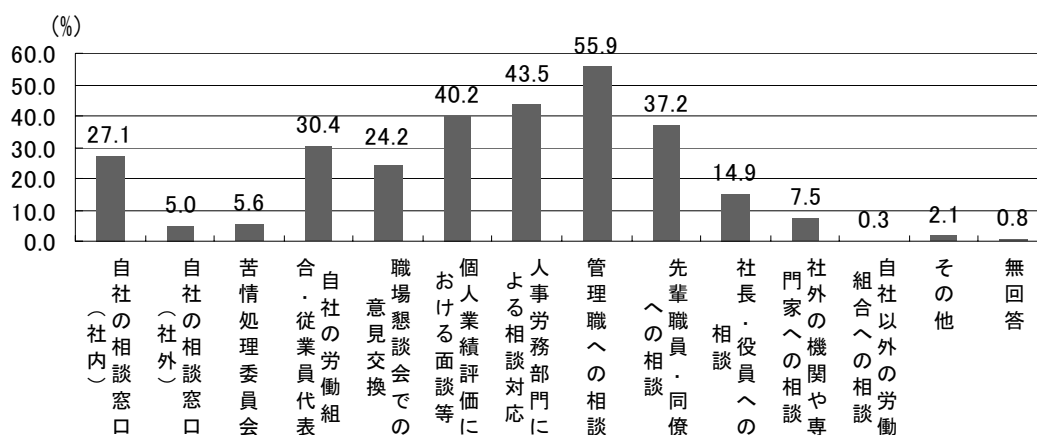
## 第2節 職場における苦情・不満についての企業の取組と従業員の意識

### 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）

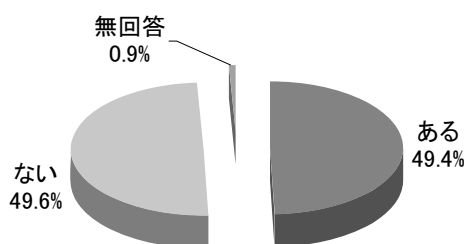
従業員数	自社の相談窓口（社内受付窓口）	自社の相談窓口（社外受付窓口）	苦情処理委員会	自社の労働組合・従業員代表	職場懇談会での意見交換	個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会	人事労務部門による相談対応	管理職への相談	先輩職員・同僚への相談	社長・役員への相談	（カウンセラー、弁護士等） 社外の機関や専門家への相談	自社以外の労働組合への相談	その他	無回答
1～99人	10.3	3.4	6.9	21.8	32.2	26.4	36.8	66.7	48.3	26.4	6.9	-	3.4	1.1
100～149人	19.0	3.4	3.9	27.3	24.4	34.7	44.3	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

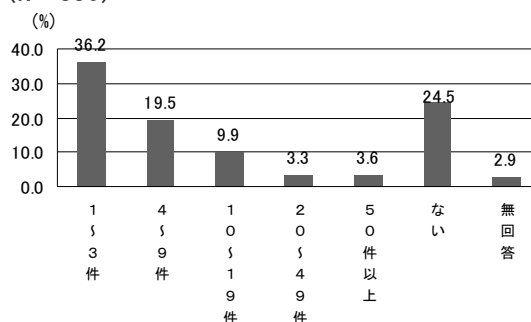
### ア 相談窓口、苦情処理委員会の有無

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）。

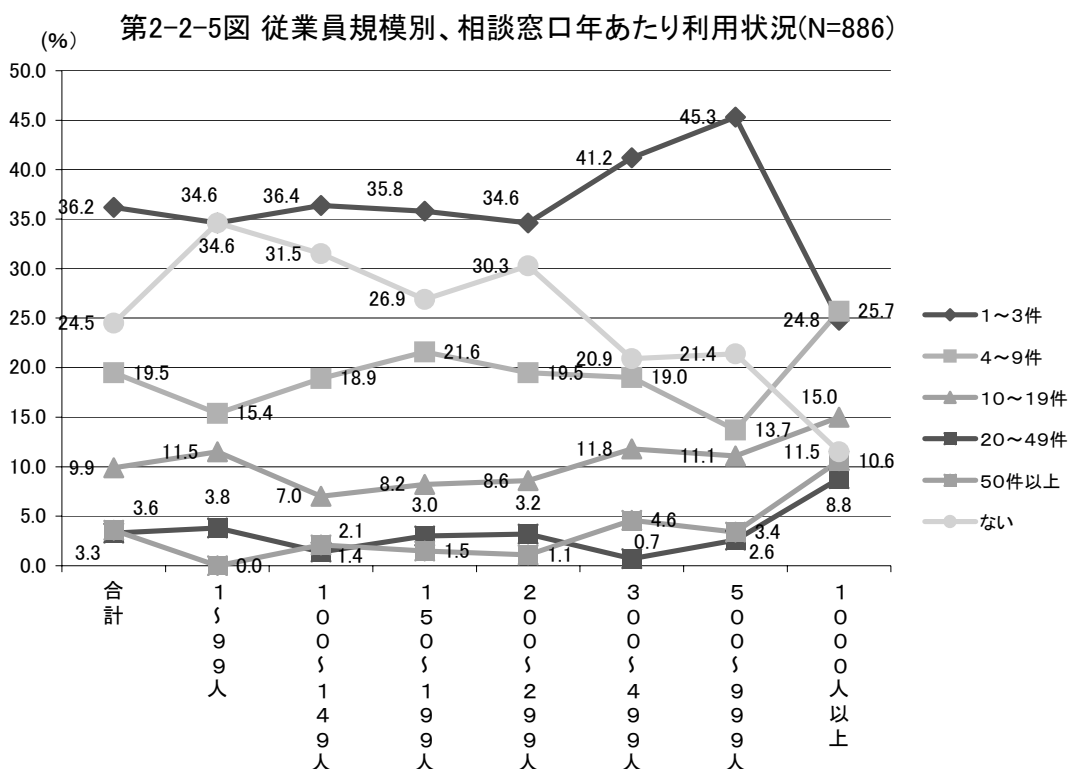
第2-2-3図 相談窓口の有無（N=1792）



第2-2-4図 相談窓口 — 年あたりの利用状況（N=886）



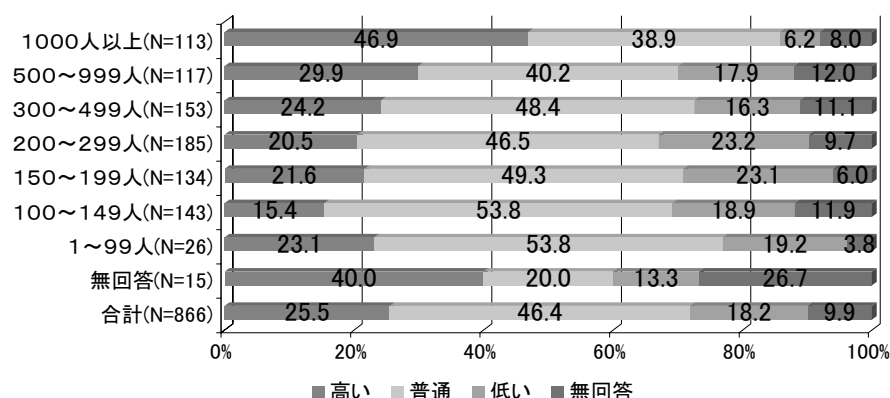
従業員規模別の相談窓口の年あたり利用状況は、従業員規模が大きくなれば利用可能な人数が増えるために利用件数が増えるはずであるという仮説が可能であるが、実際は、1000人以上の比較的大規模の企業を除けば、従業員規模の大小により年あたり利用状況に明確な差異は現れていない。一方、年あたり利用件数が「ない」とする回答は1～99人規模の34.6%から1000人以上規模の8.8%に向かって割合が減る傾向がみられるため、従業員規模が大きくなるほど、件数の大小にかかわらず利用されていることがわかった。



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）。

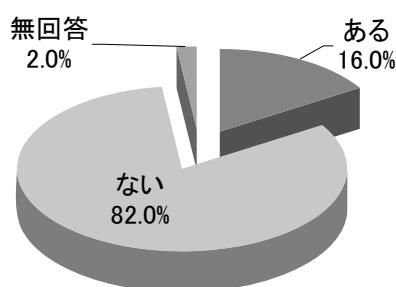


第2-2-6図 従業員規模別、相談窓口の有効性  
(相談窓口がある企業)(N=886)

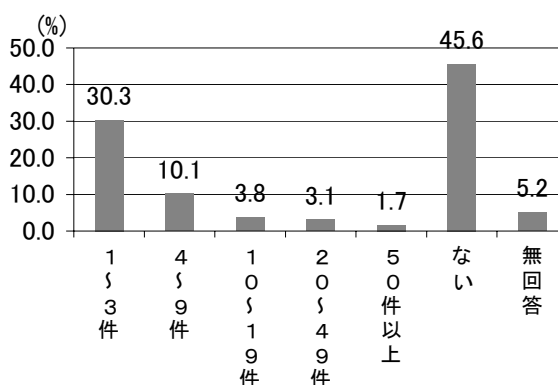


苦情処理委員会の有無を尋ねた設問では、「ある」が16.0%にとどまり、「ない」が82.0%と大半を占めている(第2-2-7図)。「ある」とした企業の年あたり利用状況は、「1~3件」が30.3%ともっとも多く、次いで「4~9件」の10.1%、「10~19件」(3.8%)、「20~49件」(3.1%)、「50件以上」(1.7%)と続く(第2-2-8図)。委員会があっても利用が「ない」のはほぼ半数。苦情処理委員会の有効性については、「普通」がもっとも多く45.3%、「高い」は22.0%、「低い」では19.9%となっている。

第2-2-7図 苦情処理委員会の有無  
(N=1792)



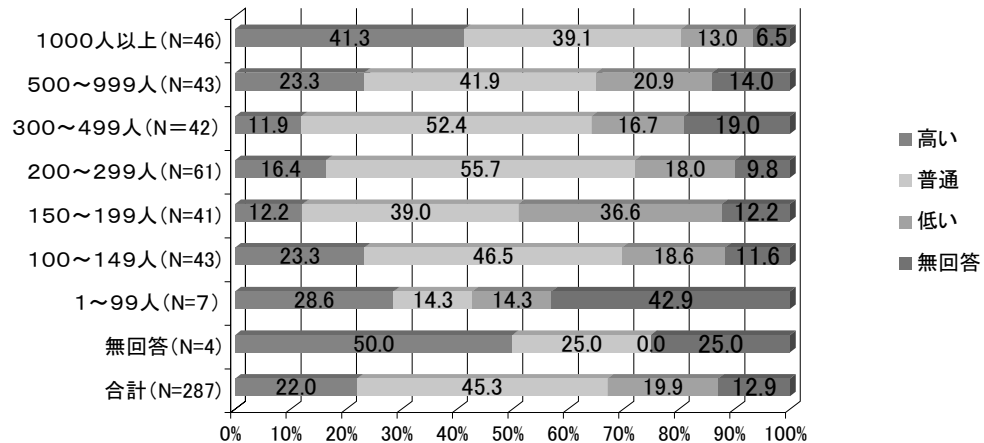
第2-2-8図 苦情処理委員会 — 年あたりの利用状況 (N=287)



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

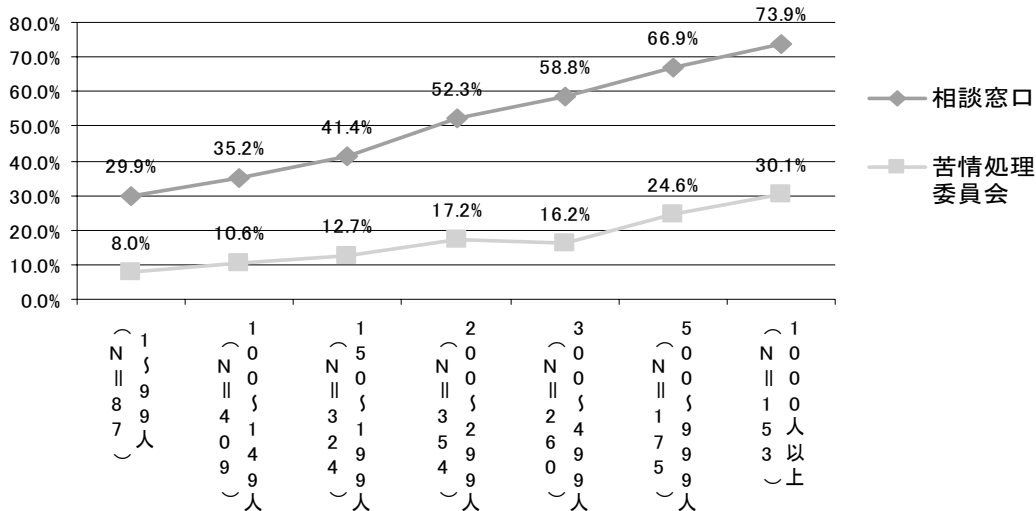
きさの企業で全体平均の 22.0%に近くなっている。1000 人以上の比較的大規模の企業で、苦情処理委員会の有効性が「高い」とする企業は 41.3%と全体平均のほぼ倍となっており、150～499 人の比較的中規模の企業で有効性が「低い」とみている(第 2-2-9 図)。

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)



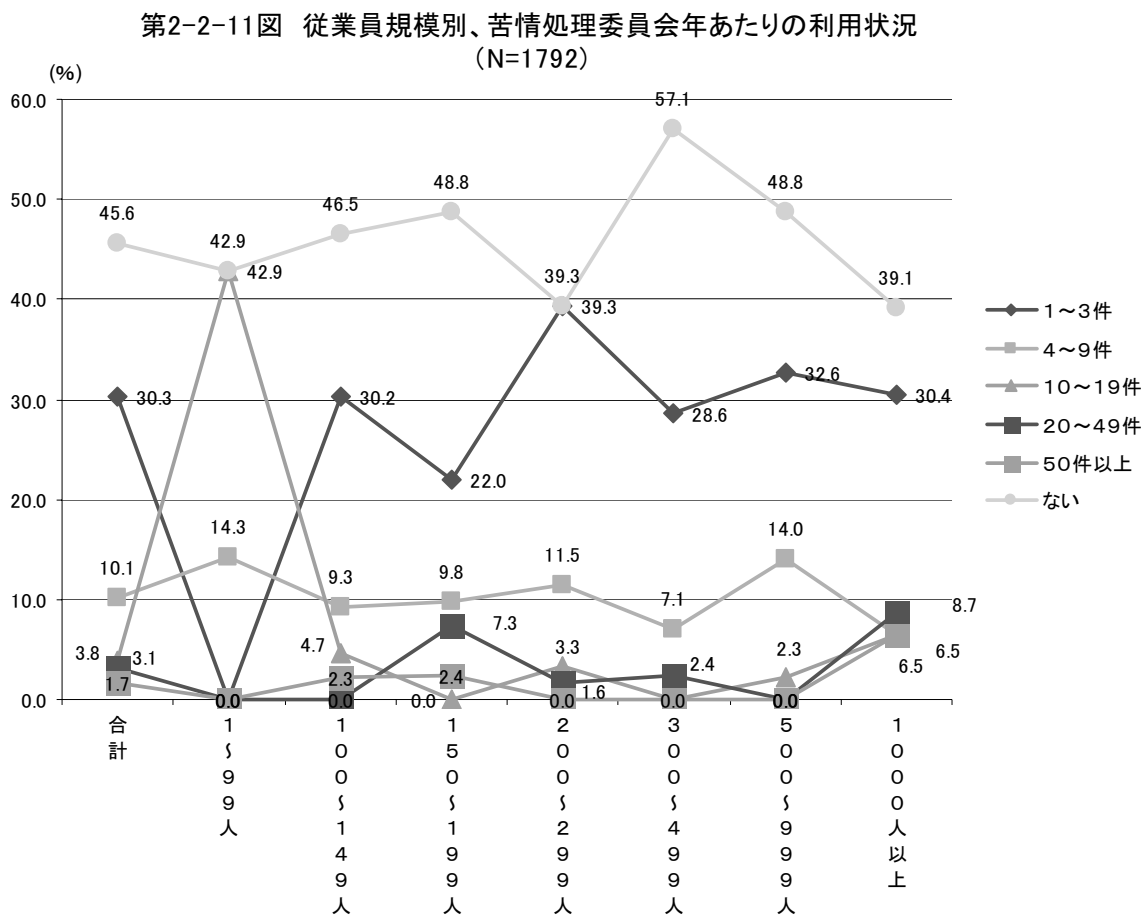
相談窓口、苦情処理委員会の有無を企業規模別にみると、企業規模が大きいほど相談窓口、苦情処理委員会が整備されていることがわかる。従業員 1000 人以上の企業の 73.9%で相談窓口が「ある」と回答しているのに対し、従業員が 150 人以上 200 人未満では 50%を割り込んで 41.4%、100 人未満では 29.9%まで低下している。また、苦情処理委員会は、従業員 1000 人以上の企業の 30.1%が「ある」と回答しているのに対し、500 人未満から 20%を割り込んで、100 人以上 150 人未満で 10.6%、100 人未満では 8.0%にまで低下している(第 2-2-10 図)。

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）



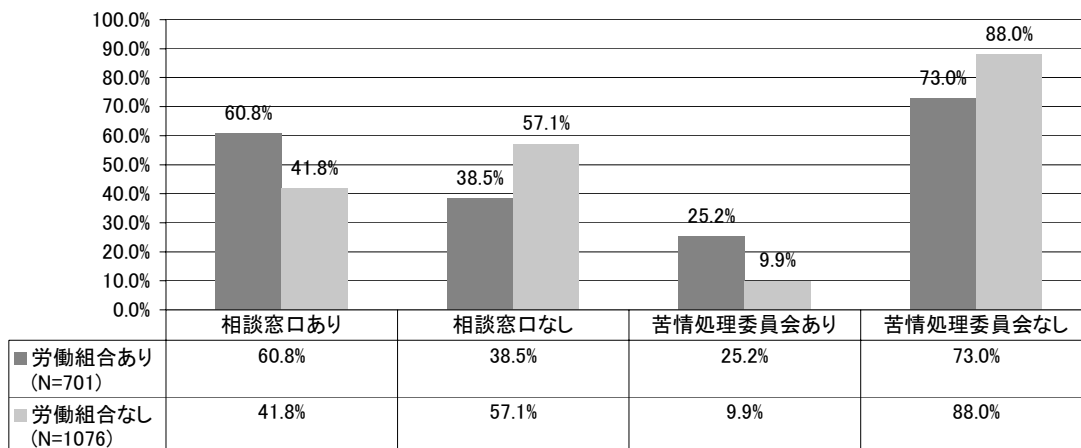
相談窓口が「ない」とした企業に理由を聞いた設問では、「インフォーマルな社内コミュニケーションにより代替できる」(40.2%)としたところをもっとも多く、「人事労務部門による個別の対応で十分である」(14.5%)が続いた。

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



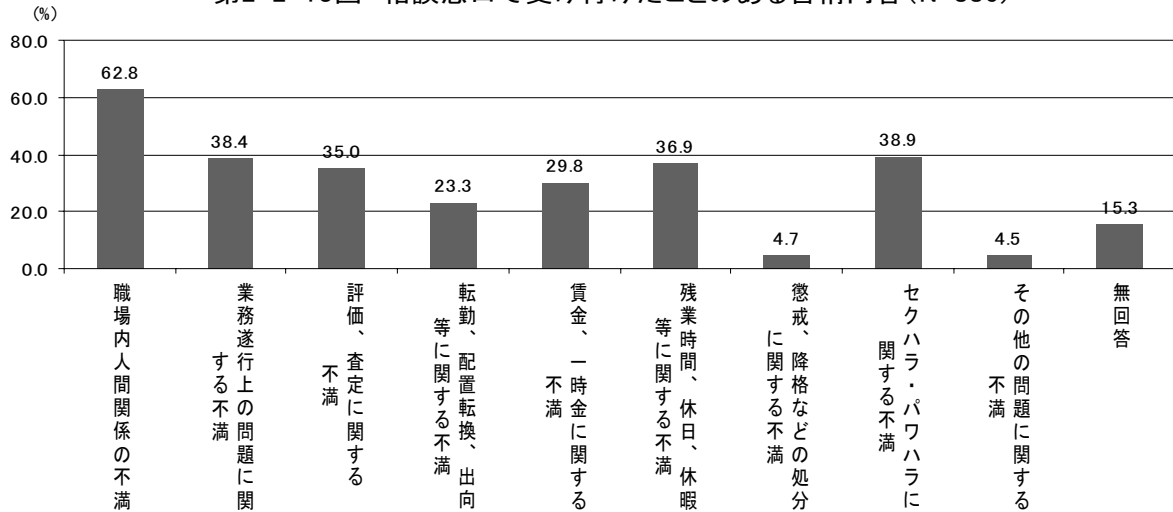
労働組合の有無と、最近 5 年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数が増えたとする企業の関係では、労働組合が「ある」とした企業のうち 30.8%で相談件数が増えたとするのに対し、労働組合が「ない」とした企業のうち 21.0%で相談件数が増えたとしている。

### 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%ともっとも多く、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。

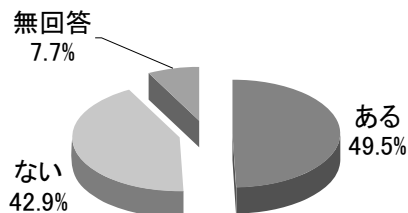
最近 5 年間で相談窓口の受付件数が増えた苦情内容は、「職場内人間関係の不満」（23.5%）が第一位で、続いて「セクハラ・パワハラに関する不満」（10.3%）、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（9.6%）、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（9.5%）などの順となっている。

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)

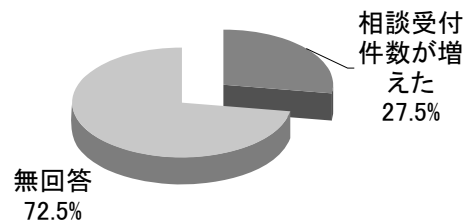


企業調査で最近5年間の苦情処理委員会における相談受け付けの有無について聞いた設問では、「ある」(49.5%)、「ない」(42.9%)となっており、「ある」とした企業に最近5年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数の増加状況について聞いたところ、27.5%の企業が「増えた」としている。(第2-2-14図、第2-2-15図)。

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)



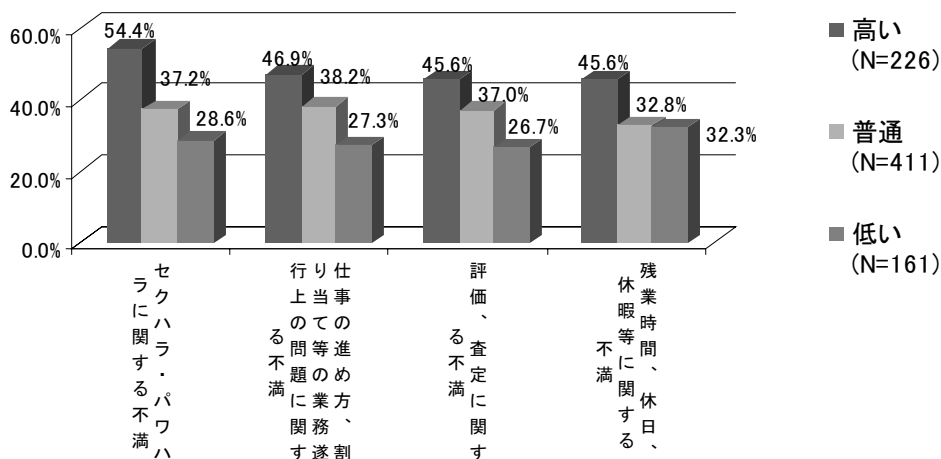
第2-2-15図 最近5年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数の増加状況(N=142)



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



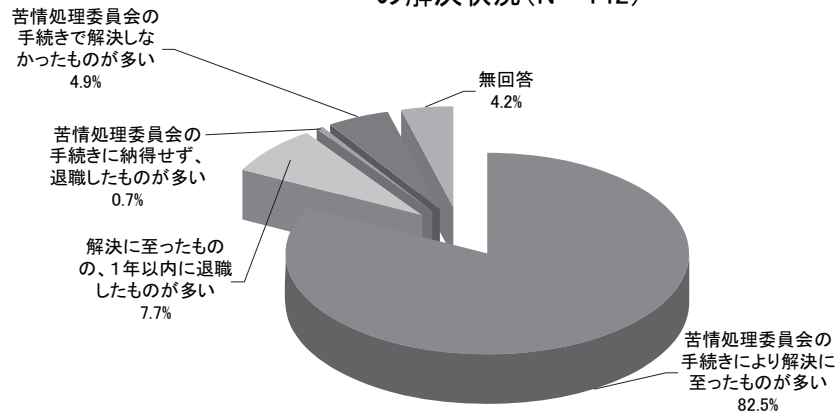
#### ウ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の解決状況

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）。



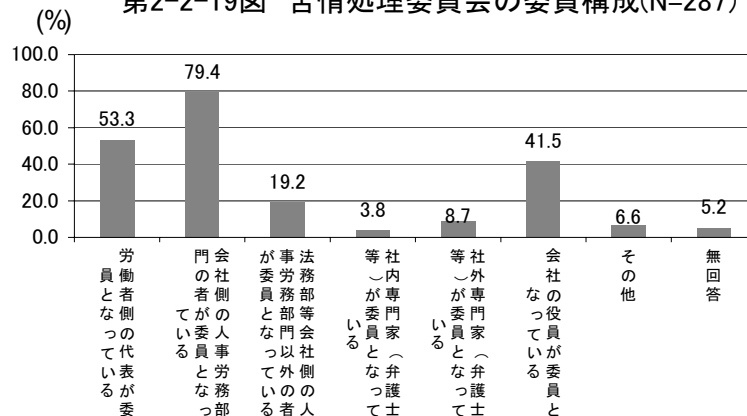
このうち「メンタルヘルス」で、他の窓口とくらべて社外専門家を担当者として活用する割合が高いことが目立つ。

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)

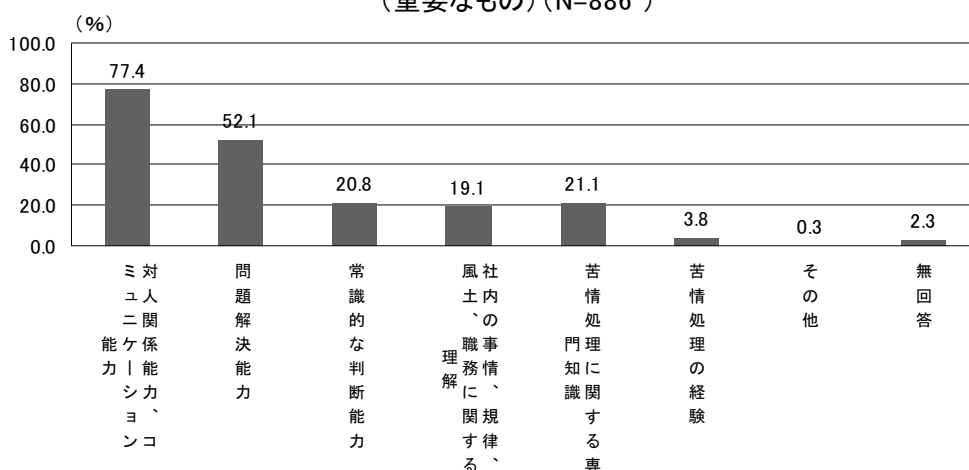


相談窓口の担当者に必要な能力や資質について「重要な資質・能力」と、「現在不足して



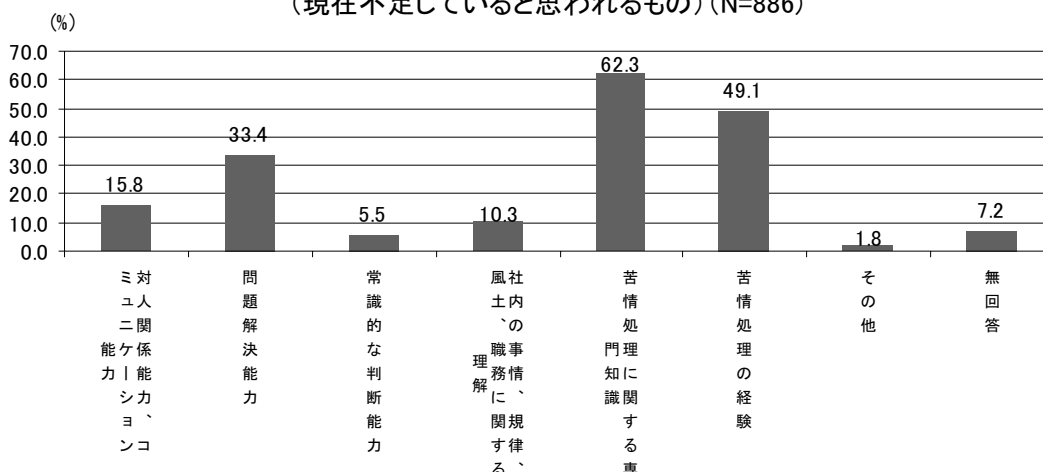
いると思われる資質・能力」について聞いた設問（それぞれ2つ選択）では、重要なものとして、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（77.4%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（52.1%）が多く選択され、その他、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」（21.1%）、「善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力」（20.8%）、「社内の事情、規律、風土、職務に関する理解」（19.1%）、「苦情処理の経験」（3.8%）と続いた（第2-2-20図）。

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)



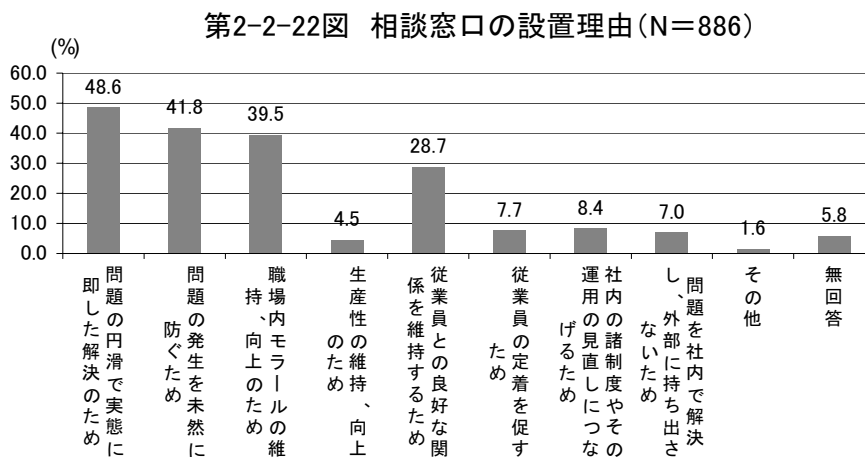
現在不足していると思われる資質・能力については、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」が62.3%ともっとも多く、続いて「苦情処理の経験」（49.1%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（33.4%）、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（15.8%）、「社内の事情、規律、風土、職務に関する理解」（10.3%）、「善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力」（5.5%）の順となった（第2-2-21図）。多くの企業は、コミュニケーション能力などを重視して窓口の担当者を決めているが、具体的な苦情・不満の解決には、専門的な知識や経験が欠かせないと感じて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

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)

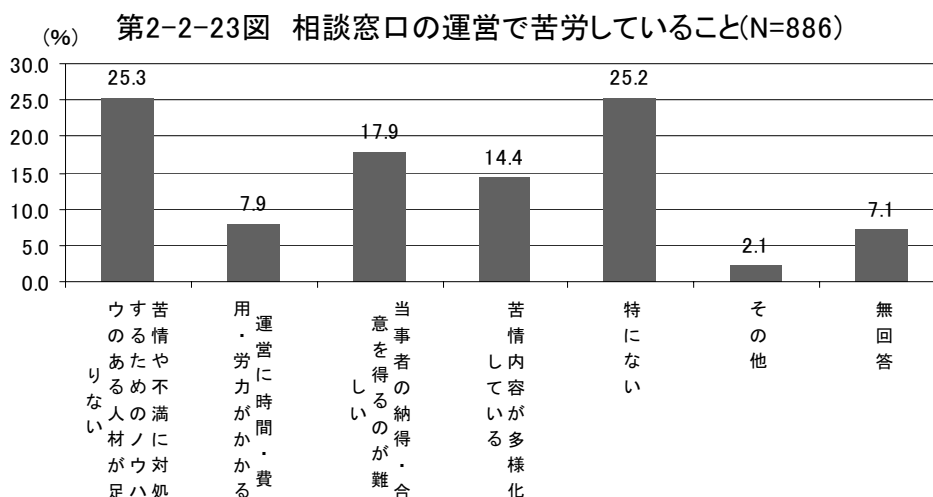


## オ 相談窓口、苦情処理委員会の設置理由、課題

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)。



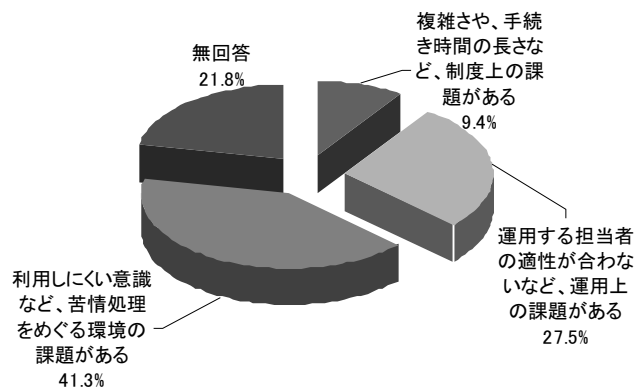
相談窓口の運営にあたって苦勞していることについて聞いた設問では、4社に1社が「特にない」（25.2%）とするものの、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」が25.3%と最も多く、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」（17.9%）、「苦情内容が多様化している」（14.4%）、「運営に時間・費用・労力がかかる」（7.9%）の順となった（第2-2-23図）。



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)

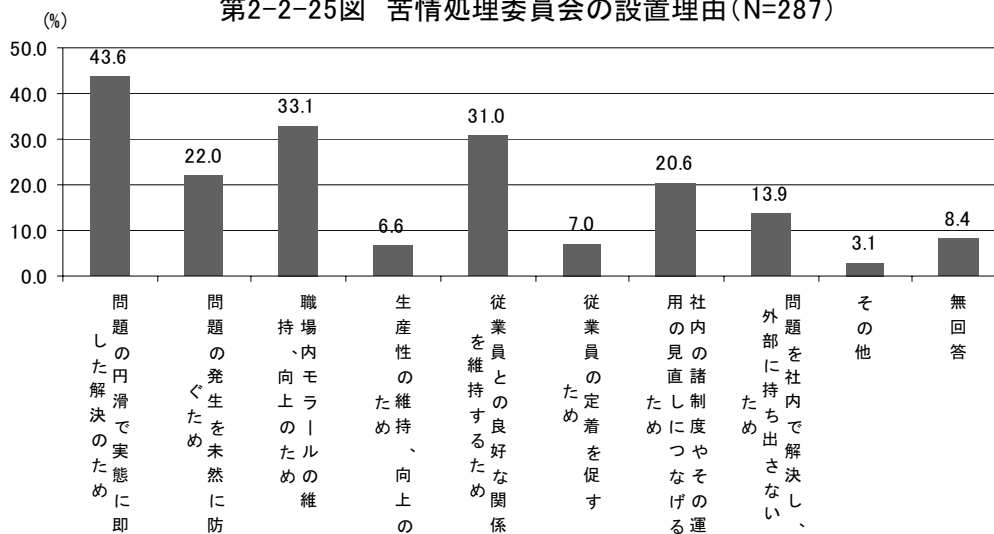


労働組合の有無別に相談窓口の設置理由の第一位と第二位をみると、第一位の「問題の円滑で実態に即した解決のため」を理由としているのは、労働組合がある企業の 52.3%、労働組合がない企業の 45.6%、第二位の「問題の発生を未然に防ぐため」を理由としているのは、労働組合がある企業の 45.8%、労働組合がない企業の 38.0% となり、どちらの項目とも労働組合がある企業がない企業と比べて高くなった。

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)。

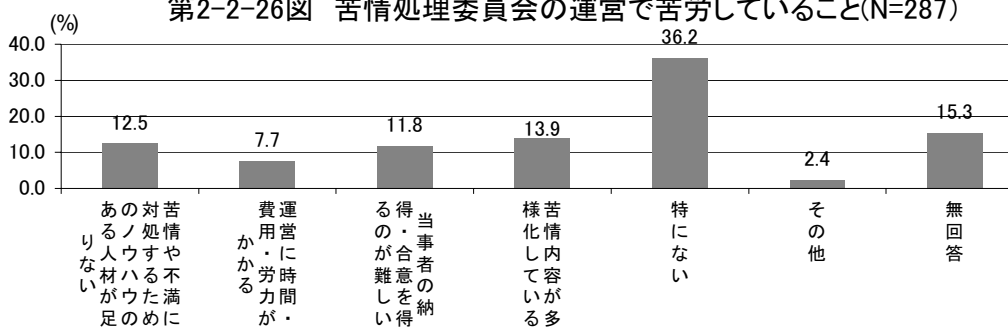
第2-2-25図 苦情処理委員会の設置理由(N=287)



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)。

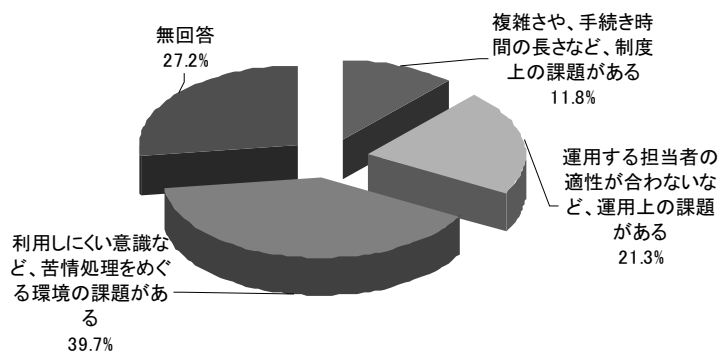
第2-2-26図 苦情処理委員会の運営で苦労していること(N=287)



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)

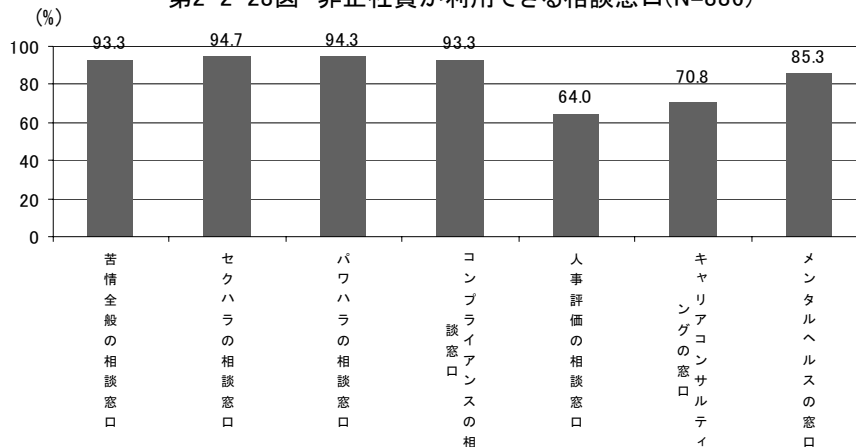


苦情処理委員会の有効性別にみた「運営にあたって苦勞していること」も、相談窓口と同様に、有効性が「高い」とした企業(N=63)では「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」が9.5%であるのに対し、有効性が「普通」とした企業(N=130)では12.3%、有効性が「低い」とした企業(N=57)では17.5%と、有効性が低くなるにしたがって、人材面に課題があるとしている。

### 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」、「コンプライアンスの相談窓口」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)。

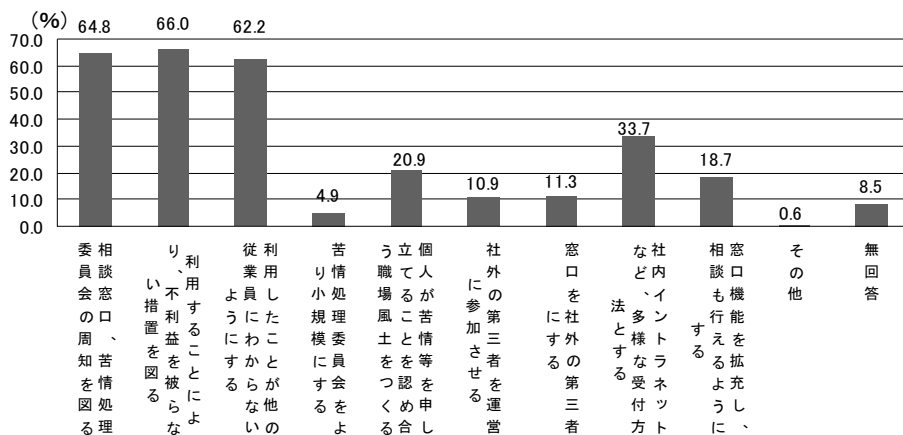
第2-2-28図 非正社員が利用できる相談窓口(N=886)



## キ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法

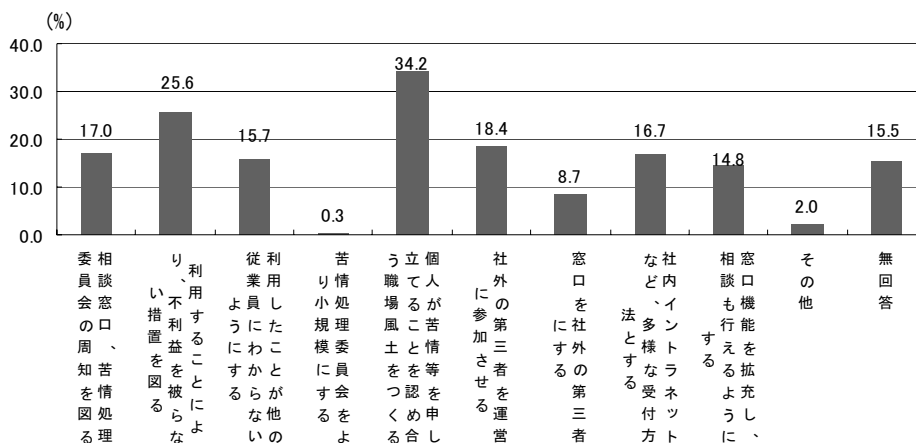
相談窓口を利用しやすくする方法について、「現在行っていること」と「現在行っていないが必要なこと」を聞いている（複数回答）。「現在行っていること」では、過半数の企業が「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（66.0%）、「相談窓口の周知を図る」（64.8%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」（62.2%）をあげている。そのほか、「社内イントラネットなど、多様な受け付け方法とする」（33.7%）、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（20.9%）の順となっている（第 2-2-29 図）。

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)



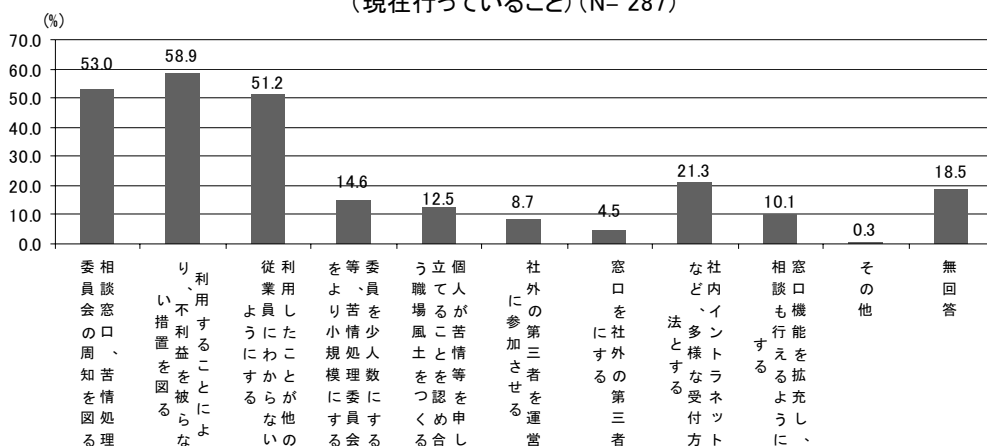
「現在行っていないが必要なこと」では、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（34.2%）、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（25.6%）とする回答が目立った(第 2-2-30 図)。

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)



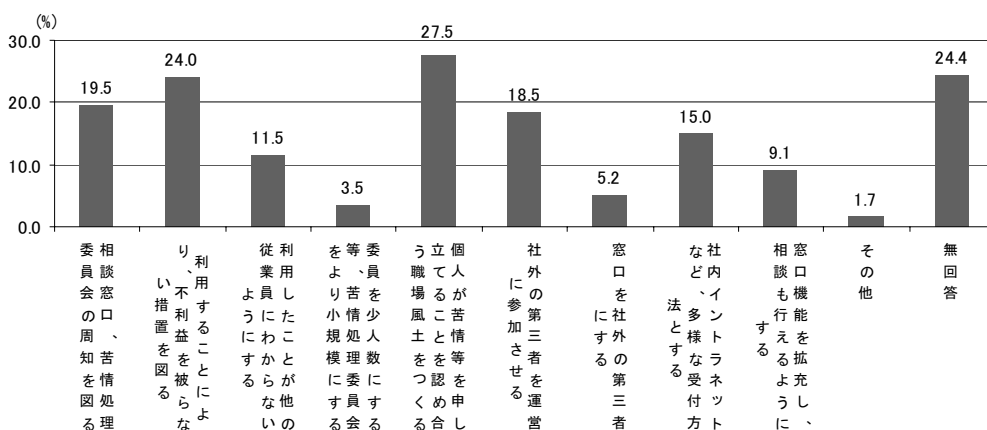
苦情処理委員会を利用しやすくする方法について、「現在行っていること」と「現在行っていないが必要なこと」を聞いた設問（複数回答）では、「現在行っていること」では、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」（58.9%）、「苦情処理委員会の周知を図る」（53.0%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする。」（51.2%）をあげる企業過半数となり、そのほか「社内イントラネットなど、多様な受け付け方法とする」（21.3%）とする企業もあった(第 2-2-31 図)。

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)





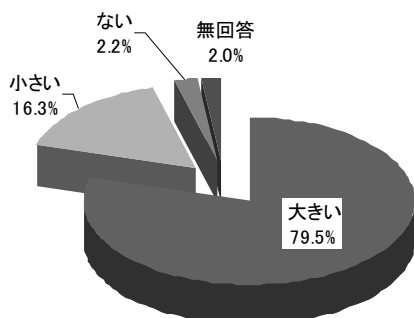
### (3) 管理職による苦情・不満の把握、解決

#### ア 苦情・不満の把握、解決への管理職への期待

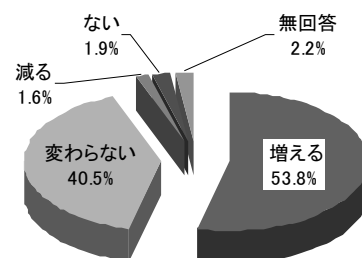
苦情処理における管理職の位置づけについて聞いた設問（複数回答）では、「部下の不満、苦情の相談にのることが管理職の職務とされている」（66.0%）がもっとも多い回答であり、「部下の苦情、不満の相談にのことは、管理職の裁量、慣行にまかせている」（41.5%）、「部下の苦情、不満を解消することが管理職の評価項目となっている」（23.3%）などの回答が続いた。苦情処理における管理職の役割について、4割強の企業が「裁量、慣行」とする一方で、7割近くが「職務」とし、2割強が「評価項目」としており、企業が管理職を、苦情処理を担う仕組みの中に明確に位置付けていることがうかがわれる結果となった。それでは企業は管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

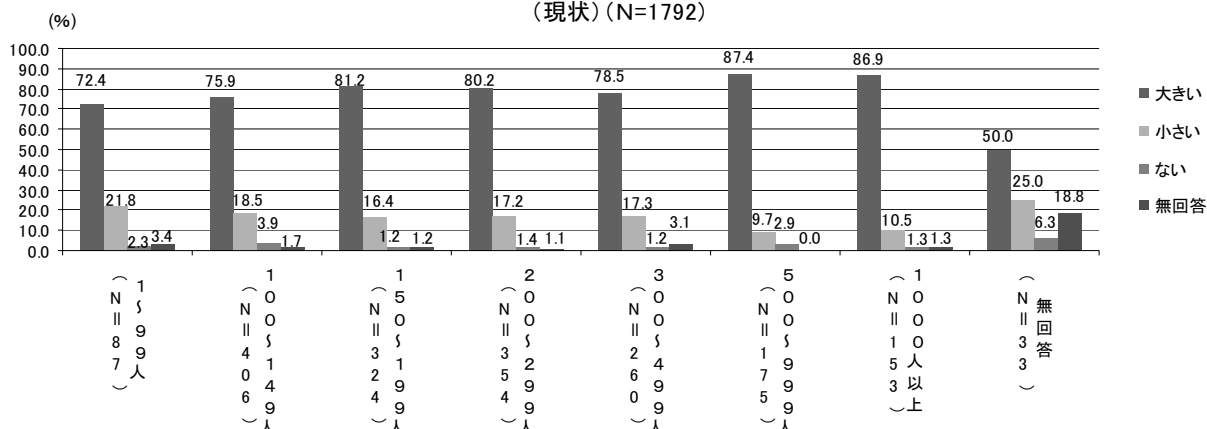


第2-2-34図 管理職が担っている苦情・不満への対応における役割（今後への期待）(N=1792)

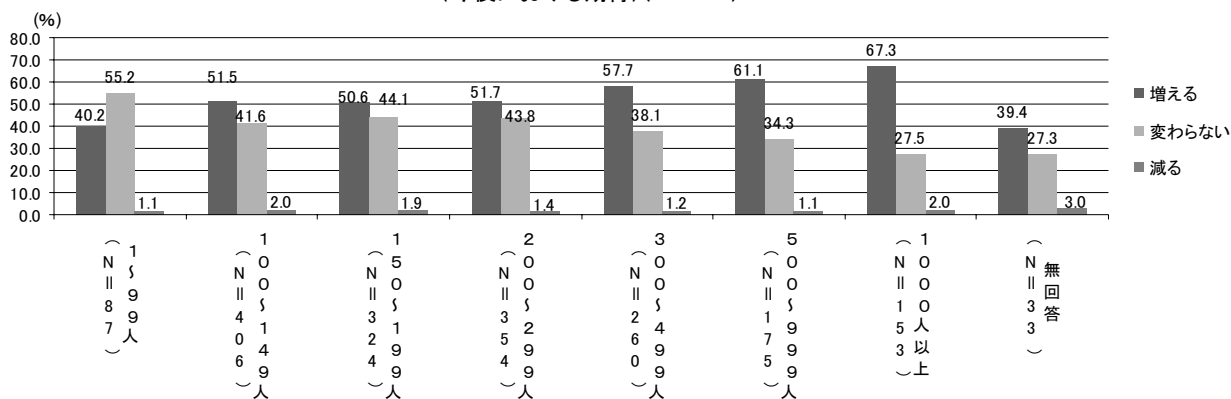




第2-2-35図 企業規模別、管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割の大きさ (現状) (N=1792)

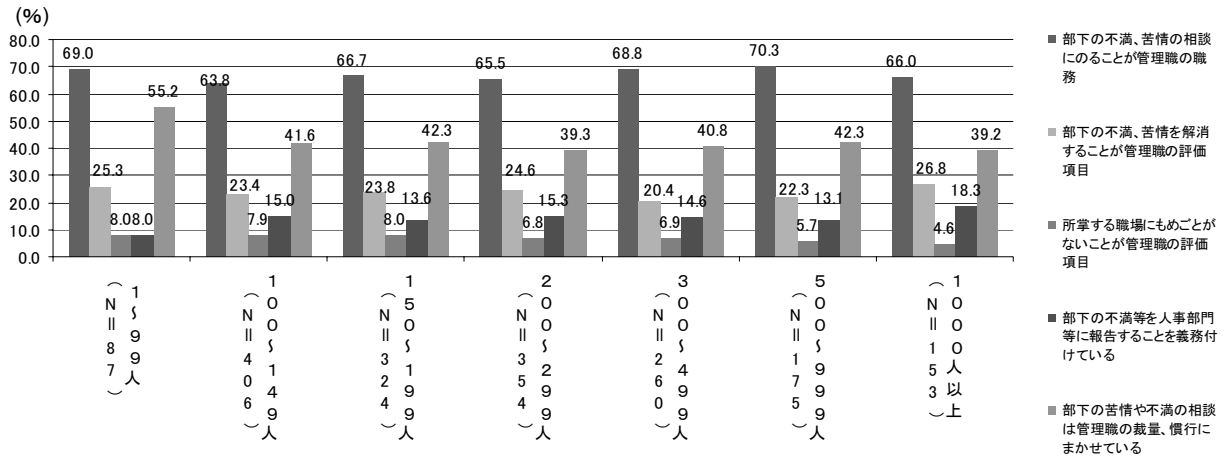


第2-2-36図 企業規模別、管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割 (今後における期待) (N=1792)



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)。

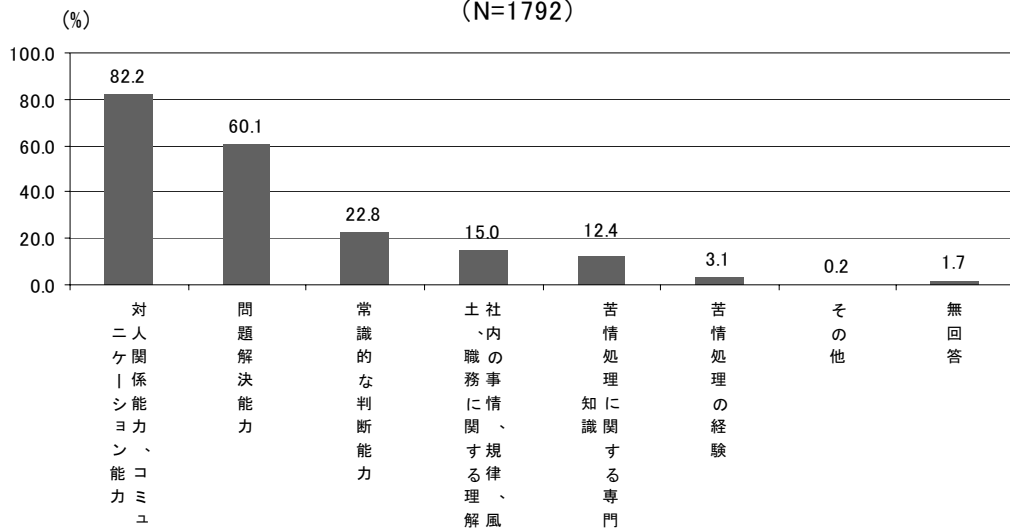
第2-2-37図 企業規模別、管理職の役割(N=1792)



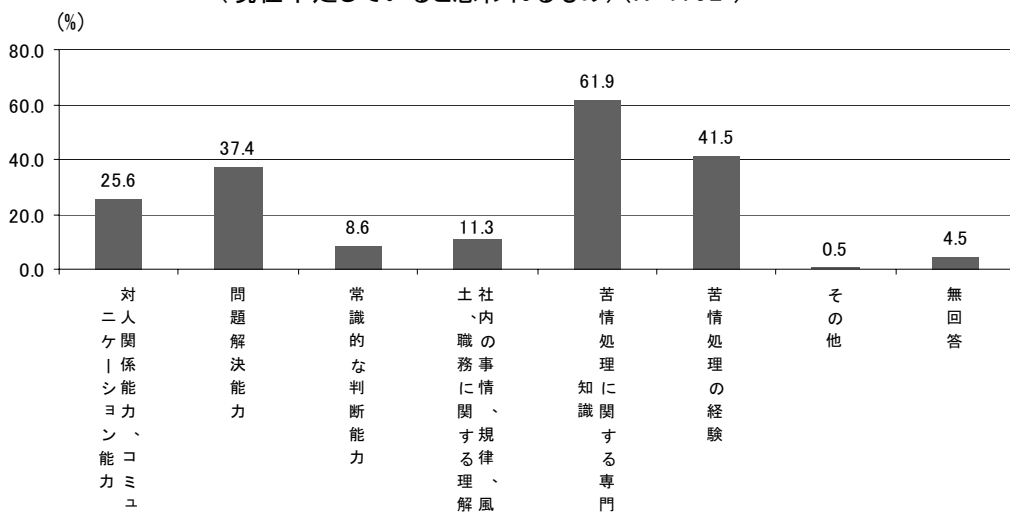
### イ 管理職に必要な能力・資質

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)

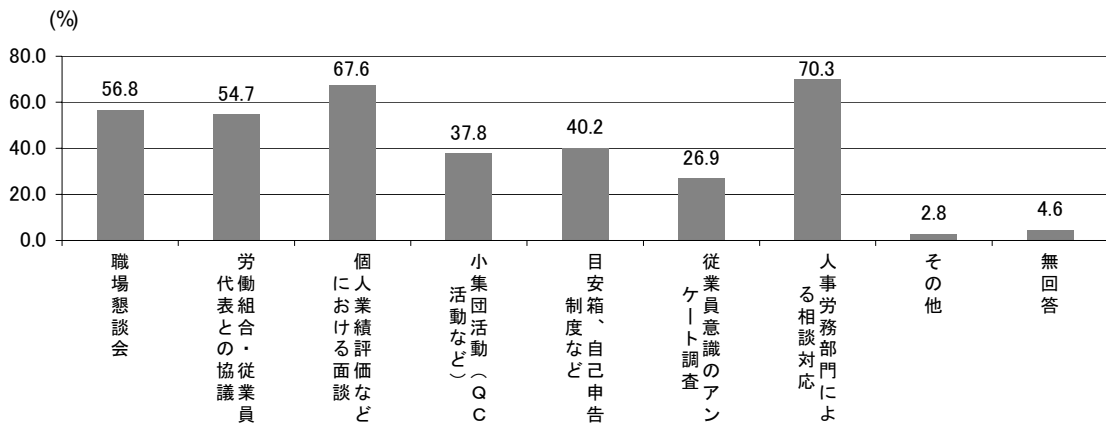


#### (4) 苦情や不満の把握、解決に役立つその他の仕組み

「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。

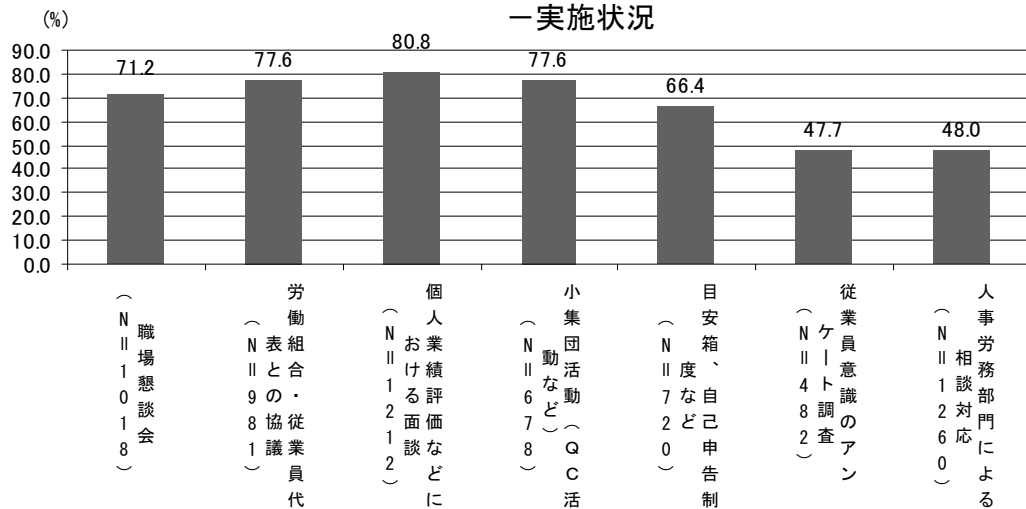
それぞれの仕組みが「ある」企業は職場懇談会が56.8%、労働組合・従業員代表との協議は54.7%、個人業績評価などにおける面談では67.6%、小集団活動(QC活動など)で37.8%、目安箱、自己申告制度などが40.2%、従業員意識のアンケート調査は26.9%、人事労務部門による相談対応では70.3%となっている(第2-2-40図)。

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)



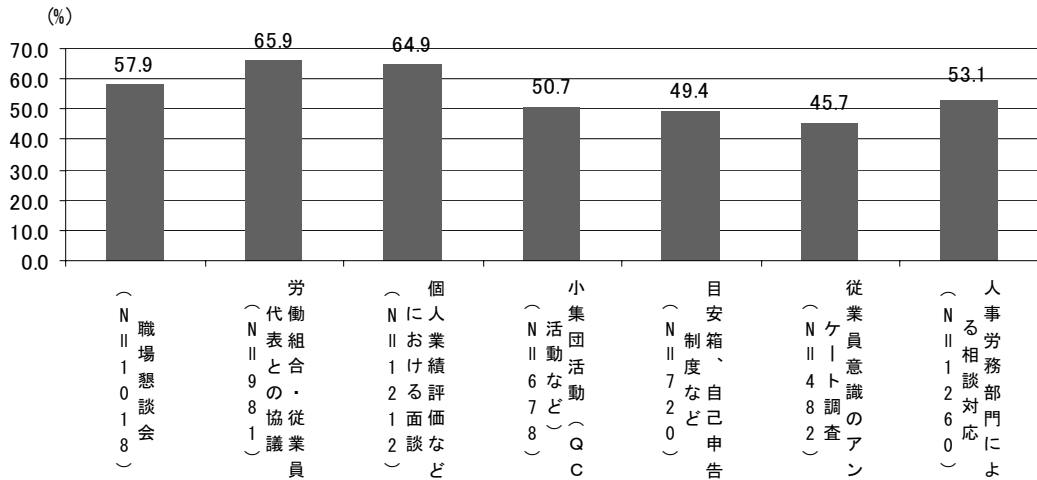
それぞれの仕組みを積極的に実施している企業（「頻繁にある」と「ある」の合計）は、「個人業績評価などにおける面談」が 80.8%、「労働組合・従業員代表との協議」と「小集団活動（QC活動など）」がともに 77.6%、「職場懇談会」では 71.2%、「目安箱、自己申告制度など」は 66.4%、「人事労務部門による相談対応」で 48.0%、「従業員意識のアンケート調査」47.7%となった（第2-2-41図）。

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）。

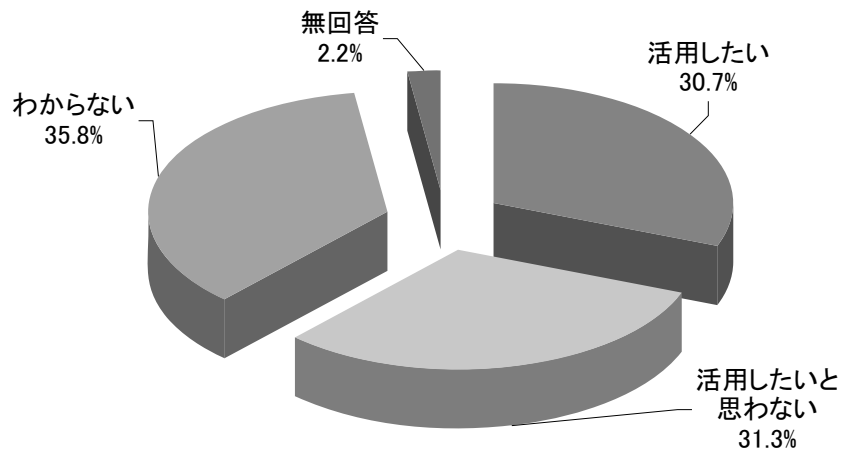
第2-2-42図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み  
—有効性「高い」「やや高い」



#### (5) 外部、行政機関からの支援

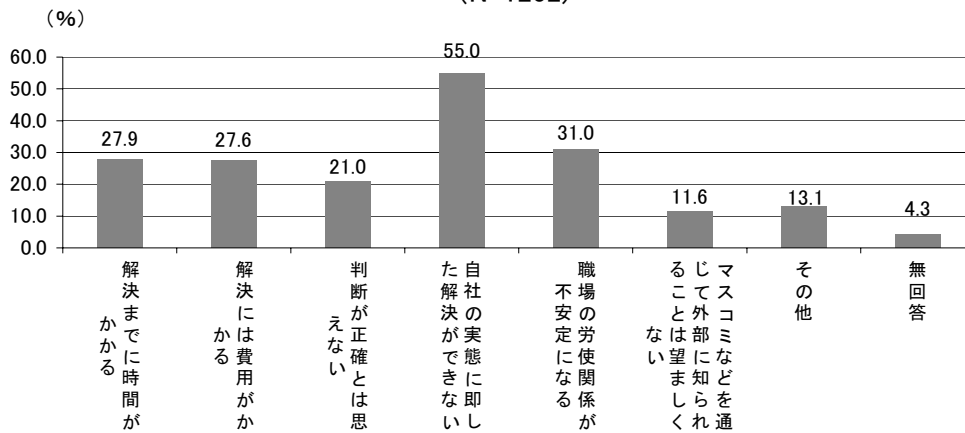
最近3年間で従業員との間の紛争を解決するために外部の機関・制度（労働委員会、裁判所、都道府県の労働局による紛争調停委員会のあっせん等）を利用したことがあるか聞いた設問では、「ある」とした回答が9.6%だった。今後、従業員との間で紛争が生じたとき、紛争解決のための外部の機関・制度を活用したいか尋ねた設問では、「活用したい」が30.7%、「活用したいと思わない」が31.3%、「わからない」が35.8%だった（第2-2-43図）。

第2-2-43図 外部の機関・制度の活用意向(N=1792)



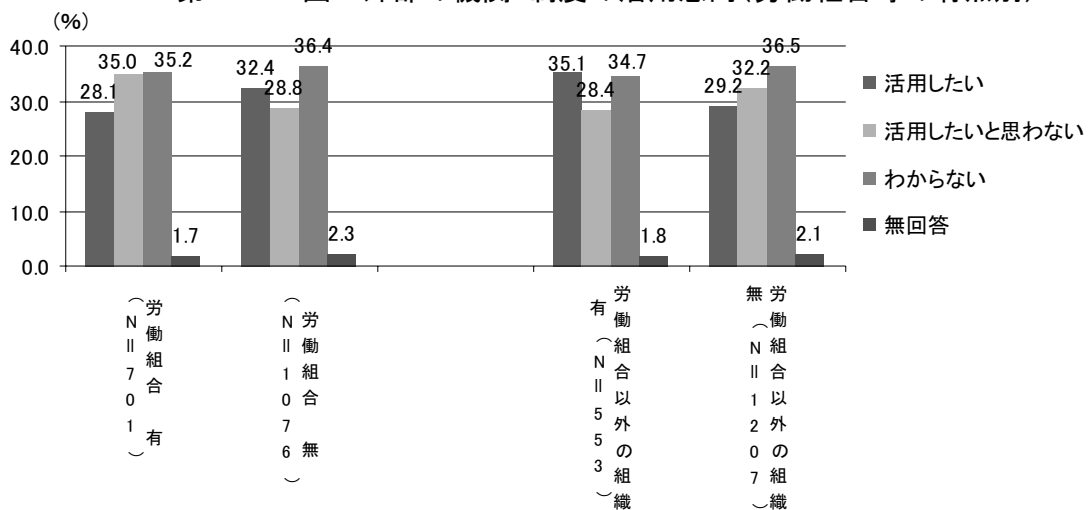
「活用したいと思わない」「わからない」と回答した理由（複数回答）については、「自社の実態に即した解決ができない」（55.0%）、「職場の労使関係が不安定になる」（31.0%）との回答が多く、内部での解決をなるべく望む傾向がみられた。次いで、「解決までに時間がかかる」（27.9%）、「解決には費用がかかる」（27.6%）、「判断が正確とは思えない」（27.6%）などの理由が続く（第2-2-44図）。

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)



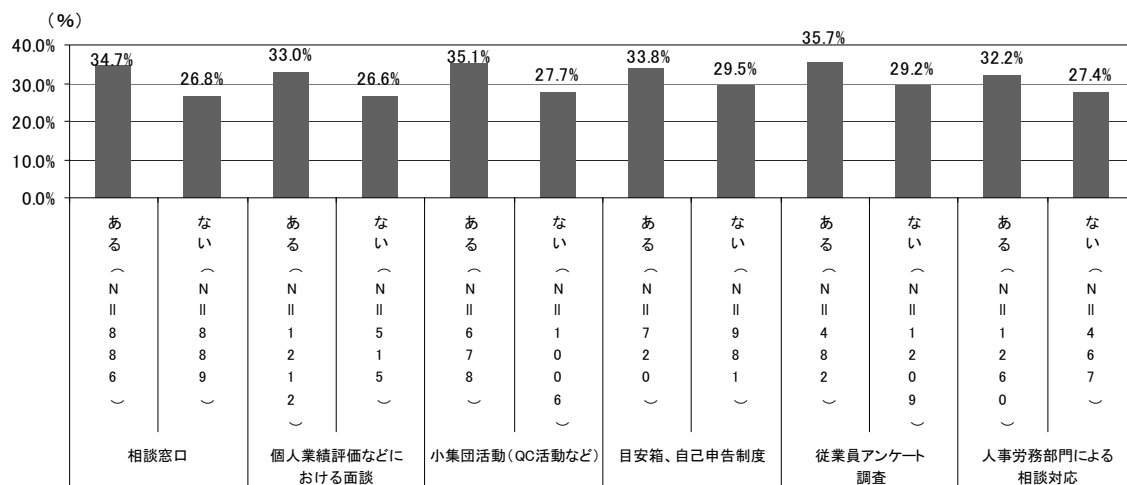
労働組合や労働組合以外の従業員組織（社員会など）の有無別で、外部の機関・制度の活用意向をみると、「活用したい」は労働組合が「ある」場合の 28.1%、労働組合が「ない」場合の 32.4%、「活用したいと思わない」は労働組合が「ある」場合の 35.0%、労働組合が「ない」場合の 28.8%となり、労働組合が「ある」場合は、「ない」場合と比べて、外部の機関・制度を活用したいと思わないとする傾向が強いという結果となった。また、労働組合以外の従業員組織（社員会など）の有無別による外部の機関・制度の活用意向は、「活用したい」は労働組合以外の従業員組織（社員会など）「ある」が 35.1%、「ない」が 29.2%、「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



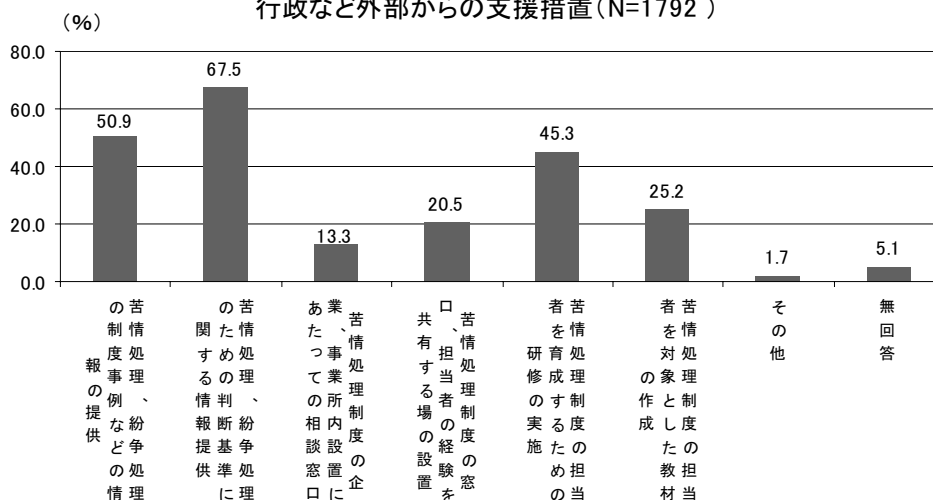
外部の機関・制度を活用したいかどうかについて、企業内の仕組み、制度の有無との関連でみると、相談窓口がある（N=886）とした企業で「活用したい」が34.7%、相談窓口がない（N=889）とした企業で「活用したい」が26.8%となった。また、「個人業績評価などにおける面談」がある（N=1212）とした企業で「活用したい」が33.0%、ない（N=515）とした企業で「活用したい」が26.6%、「小集団活動（QC活動など）」がある（N=678）とした企業で「活用したい」が35.1%、ない（N=1006）とした企業で「活用したい」が27.7%、「目安箱、自己申告制度」がある（N=720）とした企業で「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)

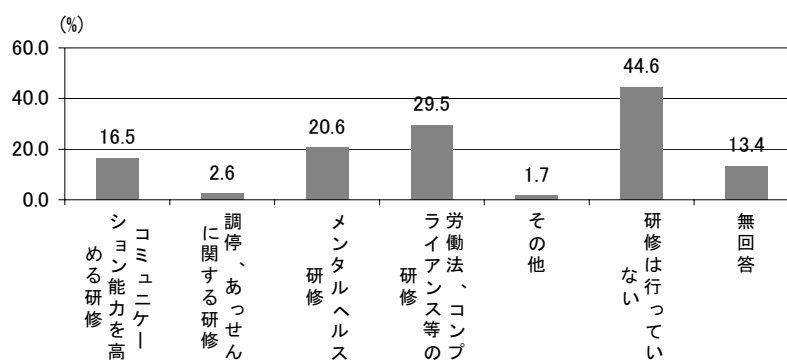


## (6) 研修

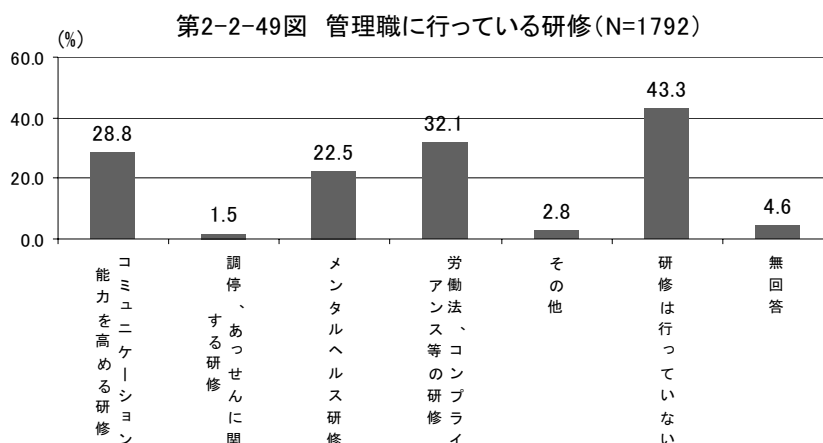
苦情や不満の把握、解決のために行っている研修の実施状況を対象別（苦情処理担当者、管理職）に聞いた設問（複数回答）では、「労働法、コンプライアンス等の研修」は苦情処理担当者向けが 29.5%、管理職向けが 32.1%、「メンタルヘルス研修」は苦情処理担当者向けが 20.6%、管理職向けが 22.5%、「コミュニケーション能力を高める研修（コーチング、カウンセリング、ファシリテーション研修等）」は苦情処理担当者向けが 16.5%、管理職向けが 28.8%となった。管理職への研修が苦情処理担当者への研修よりも若干、コミュニケーション能力を重視した結果となっている（第 2-2-48 図、第 2-2-49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

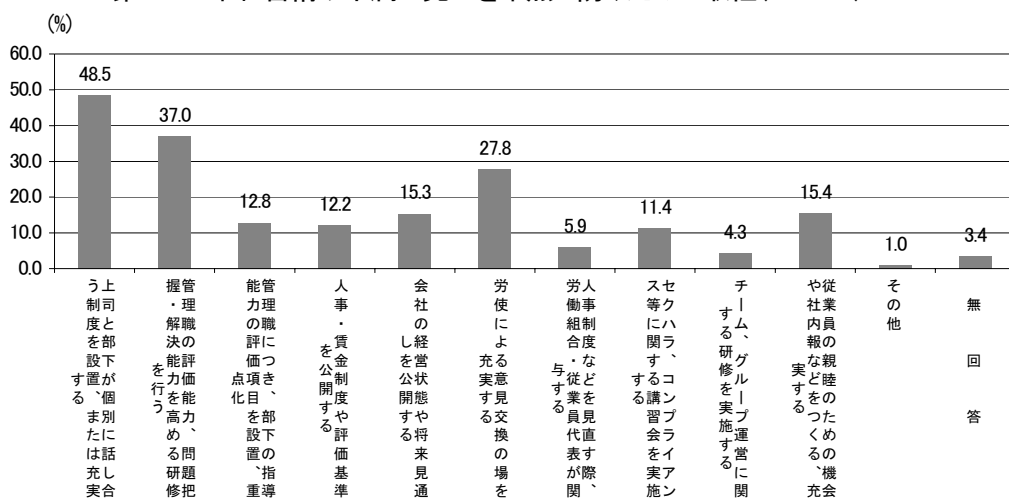
苦情処理委員会－有無…ある

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

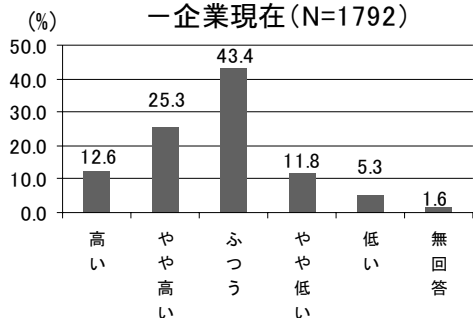
職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐ取組について聞いた設問（2つ選択）では、「上司と部下が個別に話しあう制度を設置、または充実する」が48.5%ともっとも多く、次いで「管理職の評価能力、問題把握・解決能力を高める研修を行う」は37.0%、「労使による意見交換の場を充実する」で27.8%、「従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、充実する」では15.4%などとなっており、上司によって適切な管理が行われることや従業員間のコミュニケーションに会社が期待していることがうかがわれる結果となった（第2-2-52図）。

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)

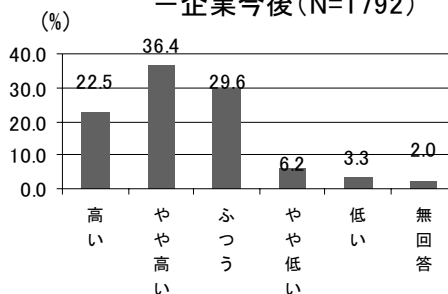


従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組の必要性について、「現在の必要性」、「今後の必要性」を聞いた設問では、「現在の必要性」を積極的に肯定（「高い」と「やや高い」の合計）するのは37.9%、「今後における必要性」を積極的に肯定（「高い」と「やや高い」の合計）するのは58.9%となっており、過半数の企業が今後における高い必要性を感じている（第2-2-53図、第2-2-54図）。

第2-2-53図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取り組みの必要性 — 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り組みの必要性 — 企業今後 (N=1792)



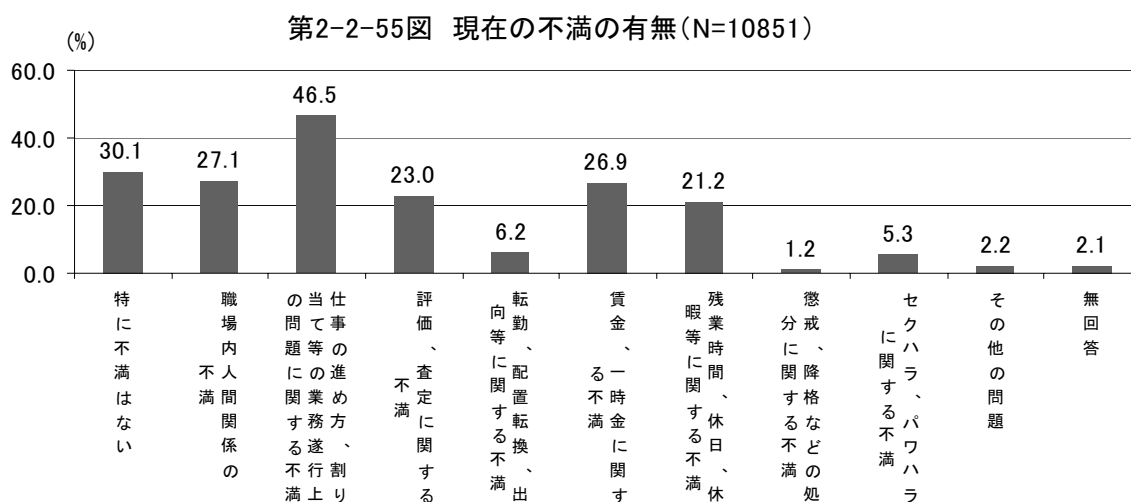
## (8) 労働組合

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。

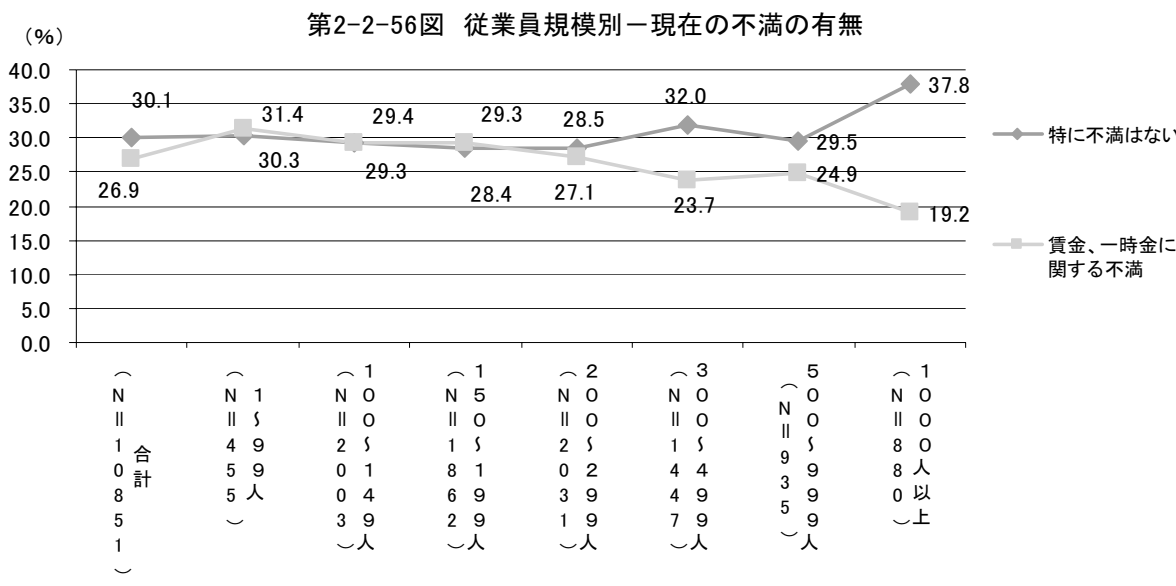
## 2 従業員調査

### (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(%)

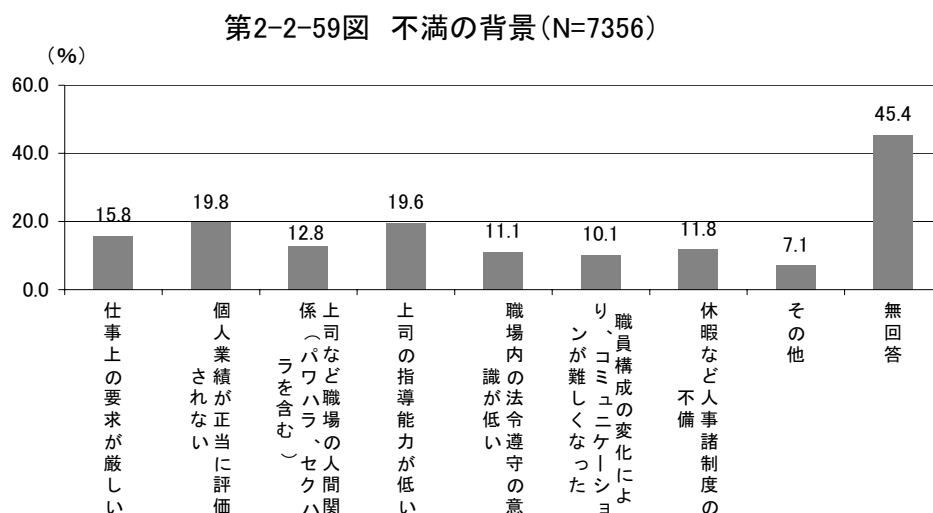
	特に不満はない	の職不場不満内人間関係	に務割仕関連り事す行当のる上て進不の等め満間の方題業、	す評る価不不満査定に關	す換転る勤、不出、配等置に転關	関賃す金、不一時金に	す日残る業不不休時間等、に休關	不の懲満処戒分、に降關格すなど	満ハセラクにハ關ラす、るパ不ワ	その他の問題
300万円未満 (N=3115)	29.4	30.0	44.0	19.4	3.9	30.8	23.5	1.1	6.5	2.4
300万円以上500万円未満 (N=4079)	27.0	28.8	49.5	25.9	6.9	30.4	24.0	1.1	5.6	2.1
500万円以上750万円未満 (N=2388)	30.7	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、	す評る価不不満査定に關	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	満ハセラクにハ關ラす、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）。

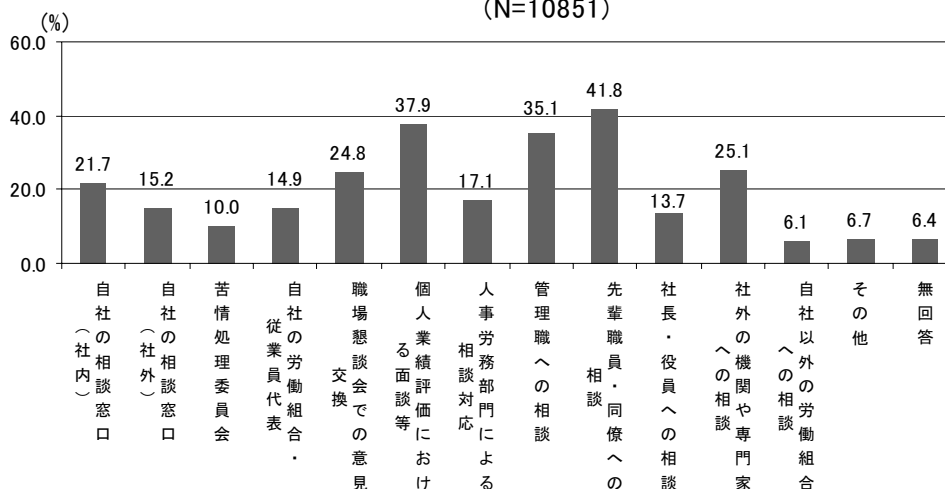


## (2) 苦情や不満を把握、解決する方法

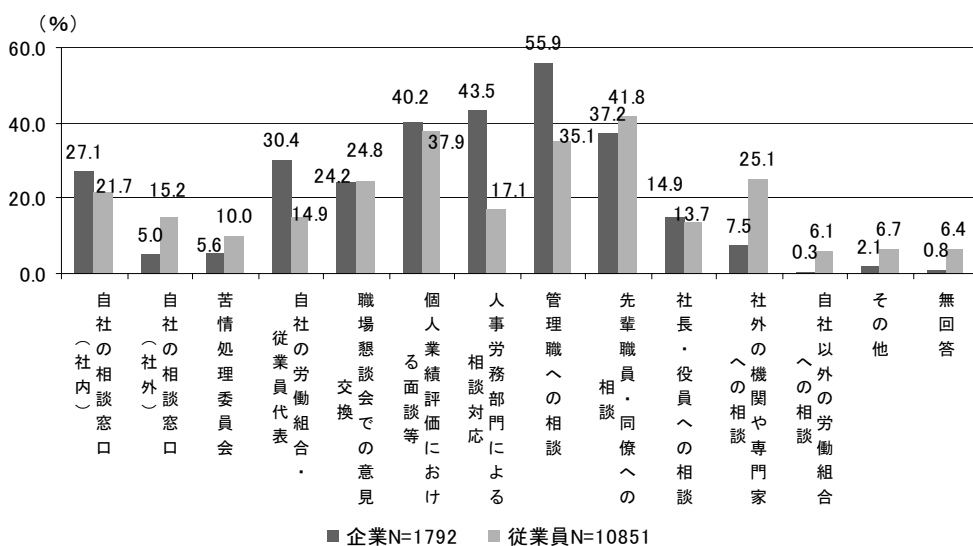
従業員調査で従業員が不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先について、もっともふさわしいと思われる仕組みや相談先を聞いたところ（3つ選択）、「先輩職員・同僚への相談」（41.3%）を選んだ者がもっとも多く、ついで「面談、自己申告制度など不満を伝える機会」（37.9%）、「管理職への相談」（35.1%）、「社外の機関や専門家への相談（カウンセラー、弁護士等）」（25.1%）などの順となった（第2-2-60図）。

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)。



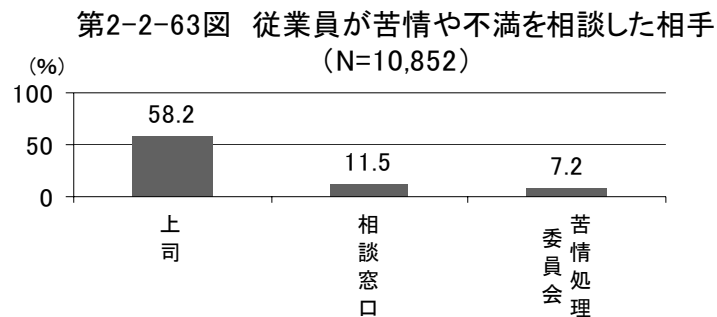
第2-2-62表 現在の不満の内容別、利用したい仕組みや相談先

	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 (41.3%)	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%)
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	面談、自己申告制度など、 不満を伝える機会 (40.3%)	先輩職員・同僚への相談 (39.8%)	管理職への相談 (33.4%)
評価、査定に関する不満	面談、自己申告制度など、 不満を伝える機会 (44.8%)	社外の機関や専門家への相 談 (33.5%)	先輩職員・同僚への相談 (33.1%)
転勤、配置転換、出向等に関する不 満	面談、自己申告制度など、 不満を伝える機会 (40.9%)	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%)
賃金、一時金に関する不満	面談、自己申告制度など、 不満を伝える機会 (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%)
残業時間、休日、休暇等に関する不 満	面談、自己申告制度など、 不満を伝える機会 (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%)
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 談 (40.5%)	面談、自己申告制度など、 不満を伝える機会 (33.6%)	自社の相談窓口 (社外受 付) (23.7%) 先輩職員・同僚への相談 (23.7%)

### (3) 管理職、同僚による苦情・不満の把握、解決

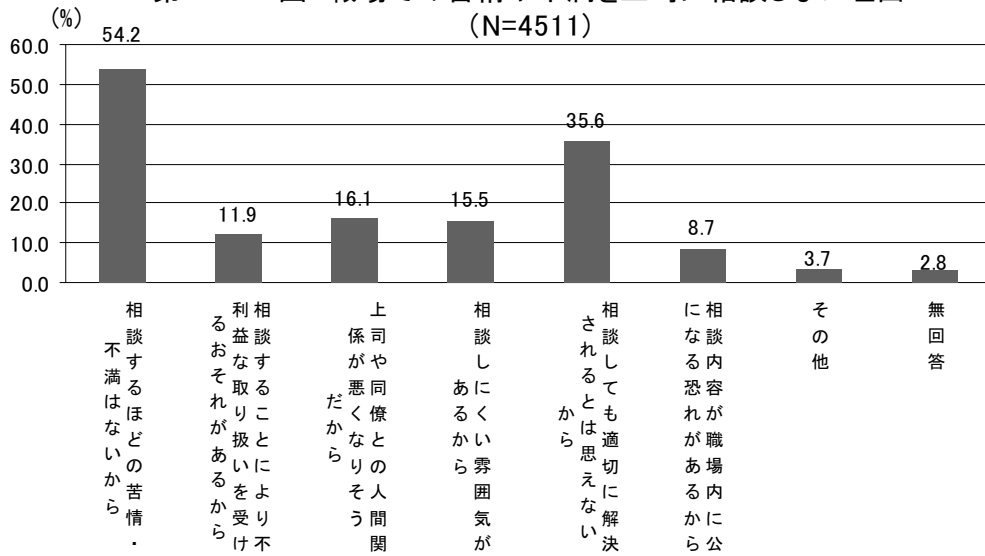
#### ア 管理職に相談した経験

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）。

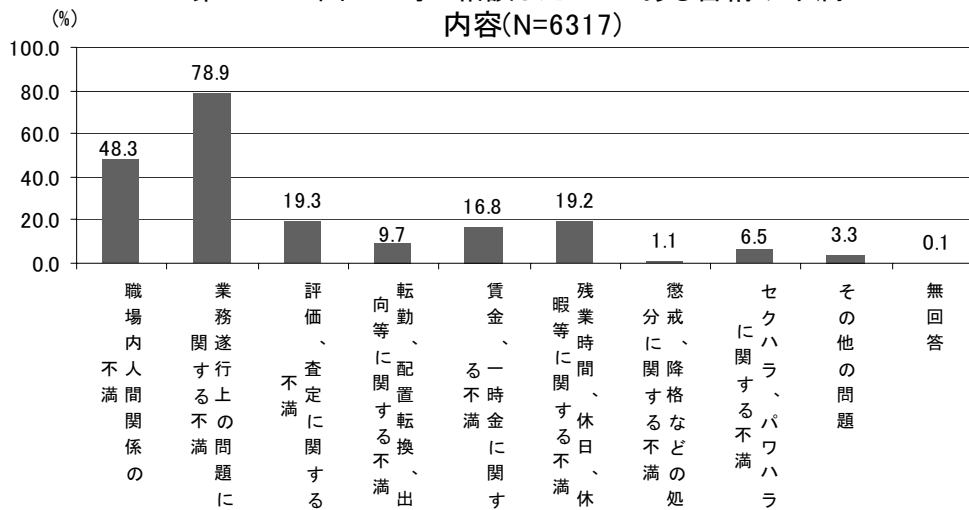
第2-2-64図 職場での苦情や不満を上司に相談しない理由  
(N=4511)



### イ 上司に相談した苦情・不満の内容

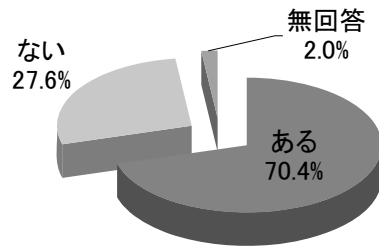
従業員が上司に相談した苦情・不満の内容は「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」が78.9%と圧倒的に多く、次いで「職場内人間関係の不满」が48.3%などとなっている。一方、上司に相談した割合が低い項目は「評価、査定に関する不満」(19.3%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(19.2%)、「賃金、一時金に関する不満」(16.8%)などとなっている(第2-2-65図)。

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)

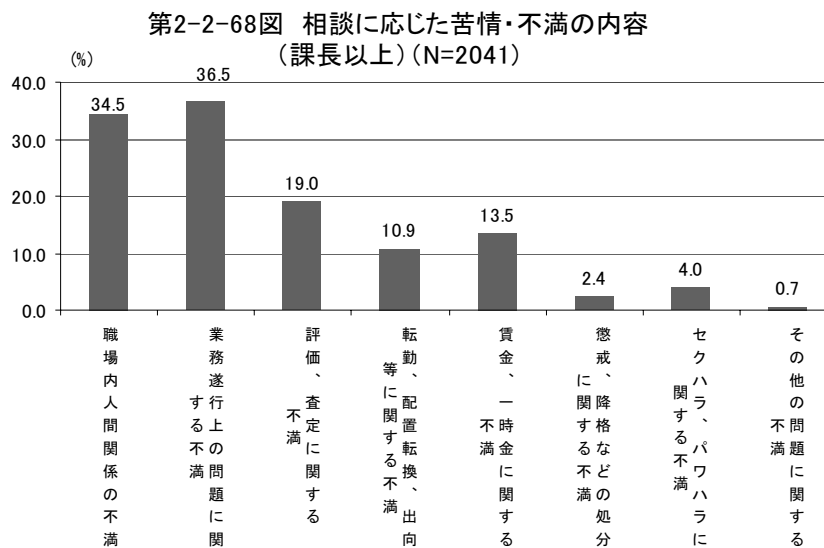
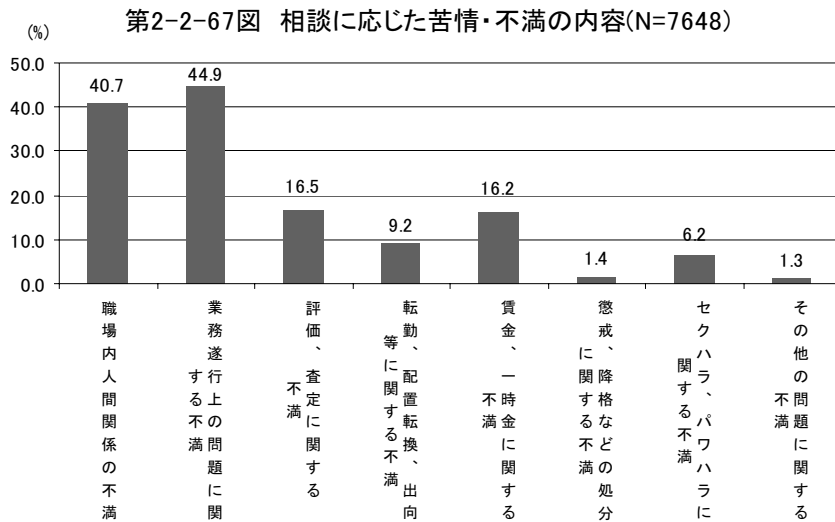


部下や同僚の苦情・不満の相談に応じた経験があるかを聞いた設問では、「ある」が70.4%、「ない」が27.6%となった(第2-2-66図)。

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)



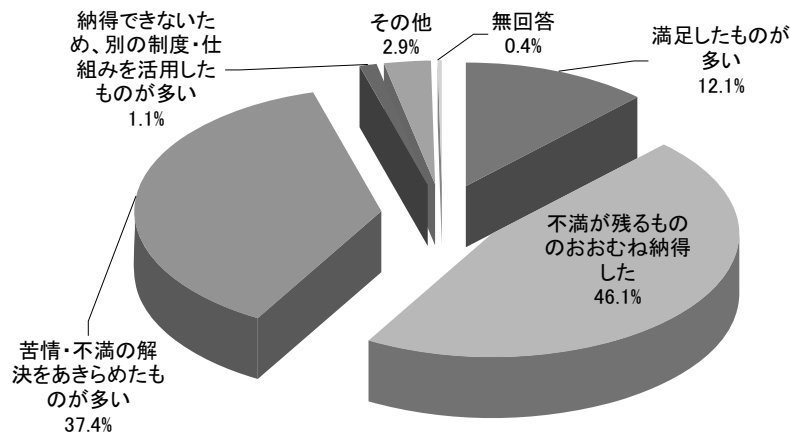
相談に応じた部下や同僚の苦情・不満の内容は、「仕事の進め方、仕事の割り当て、仕事内容等の業務遂行上の不満」が 44.9%と最も多く、次いで「職場内人間関係の不満」が 40.7%などとなっており、相談した不満の内容と符合する結果となった（第 2-2-67 図、第 2-2-68 図）。



## 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)



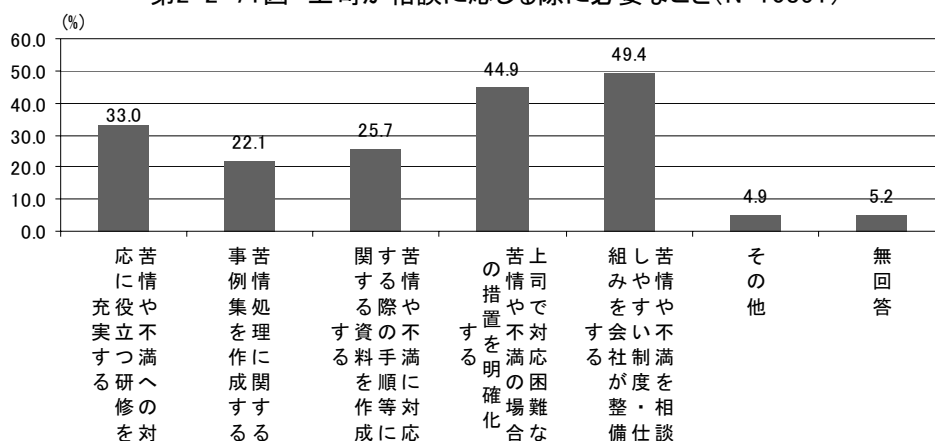
## エ 管理職に必要な能力や資質

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）。

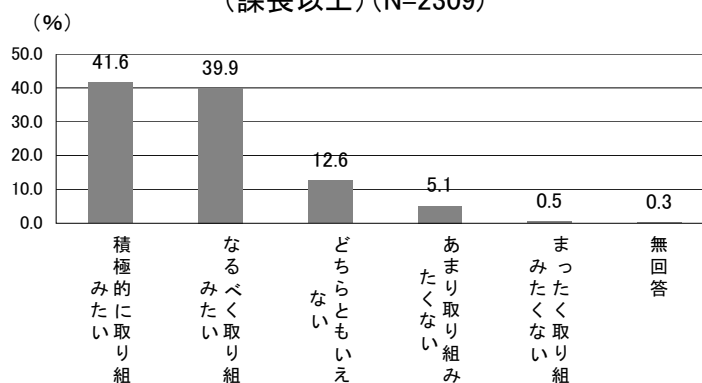
第2-2-71図 上司が相談に応じる際に必要なこと(N=10851)



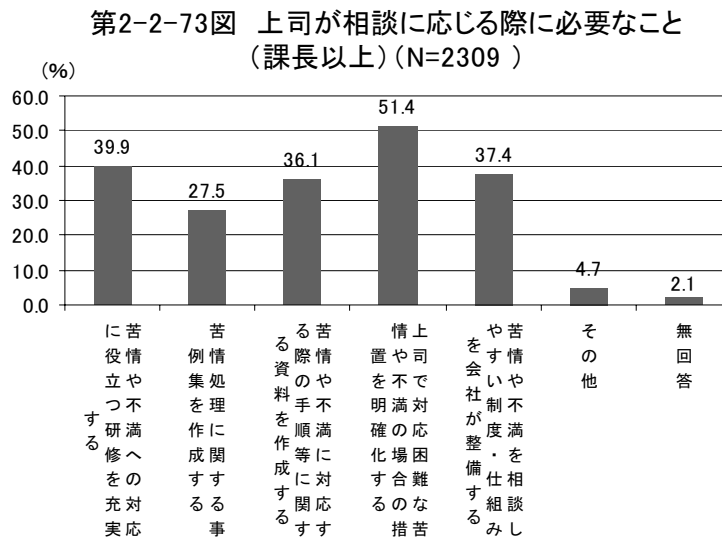
### オ 相談に応じる意欲、課題

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）。

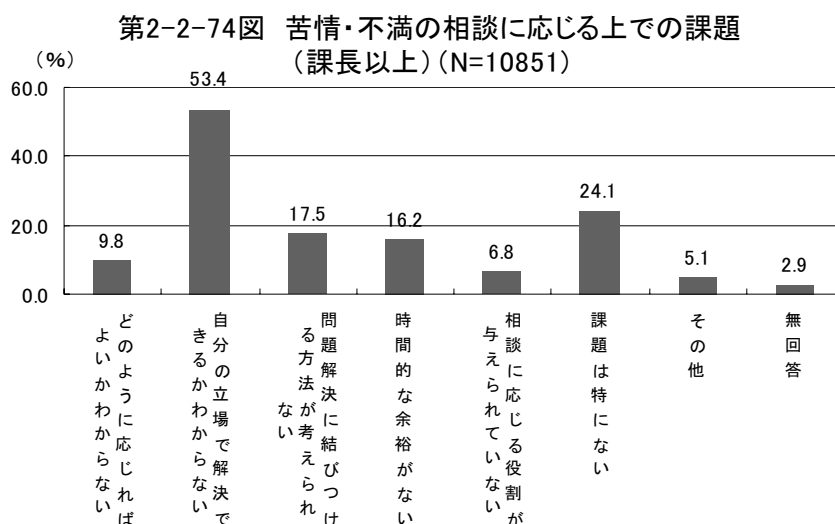
第2-2-72図 苦情・不満の相談に応じる意欲 (課長以上) (N=2309)



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%ともっとも多く回答が集中し、そのほか、「問題解決に結び付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)。



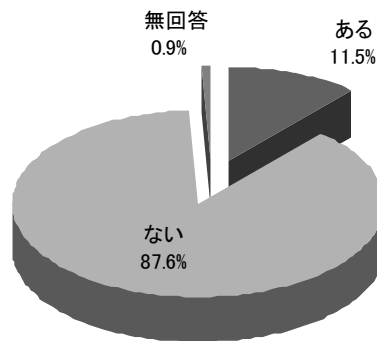
#### (4) 相談窓口、苦情処理委員会

##### 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」

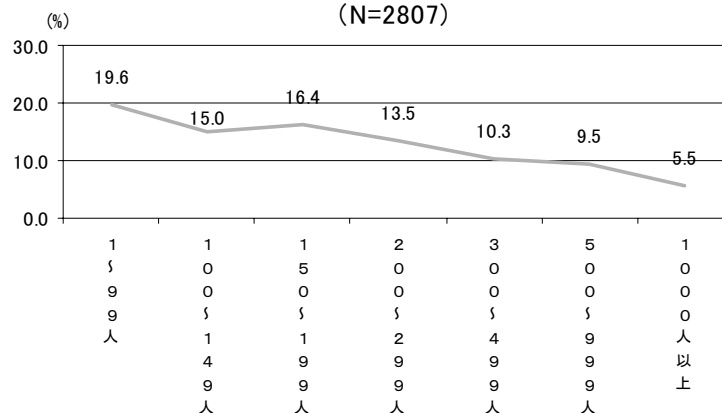
(67.5%) となった。相談窓口が「ある」とした従業員のうち、実際に相談窓口を「利用したことがある」と回答した従業員は11.5%となり、10人に1人が利用している(第2-2-75図)。

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)。

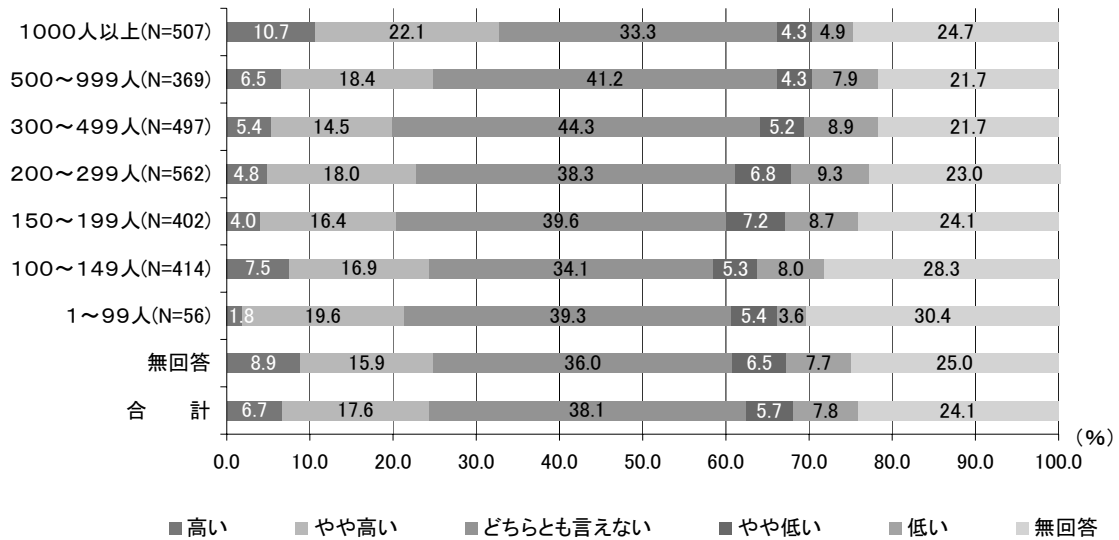
第2-2-76図 相談窓口の利用経験(従業員規模別)  
(N=2807)



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。

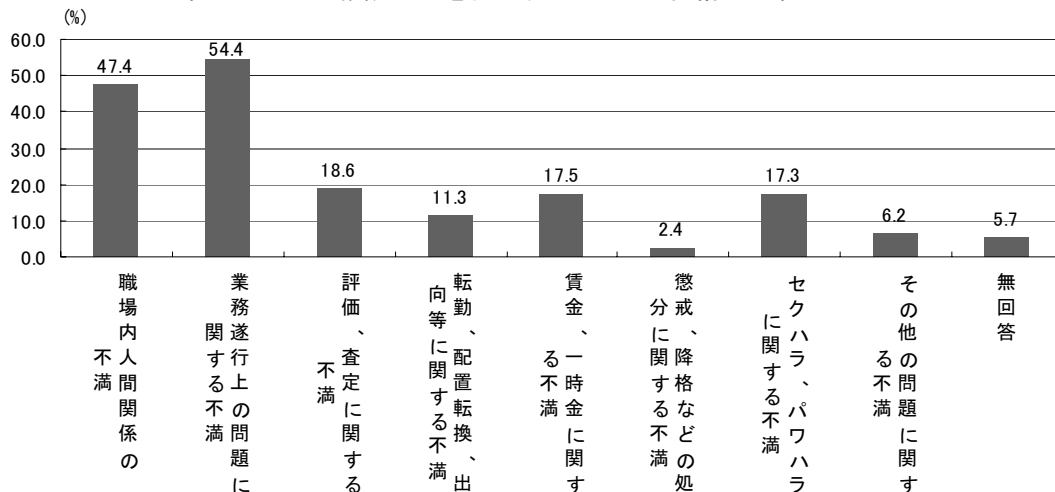
従業員規模別に見た相談窓口の有効性については、従業員規模にかかわらず、「高い」と「やや高い」を合わせ、積極的に肯定する人は2割を超えており、とくに1000人以上では3割を超える(32.8%)人が積極的に肯定している。一方、「やや低い」と「低い」をあわせた否定派は従業員規模にかかわらずおおむね1割5分前後となっているが、1000人以上のもっとも大きい規模と1~99人のもっとも小さい規模の企業で1割を下回っている(第2-2-77図)。

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)

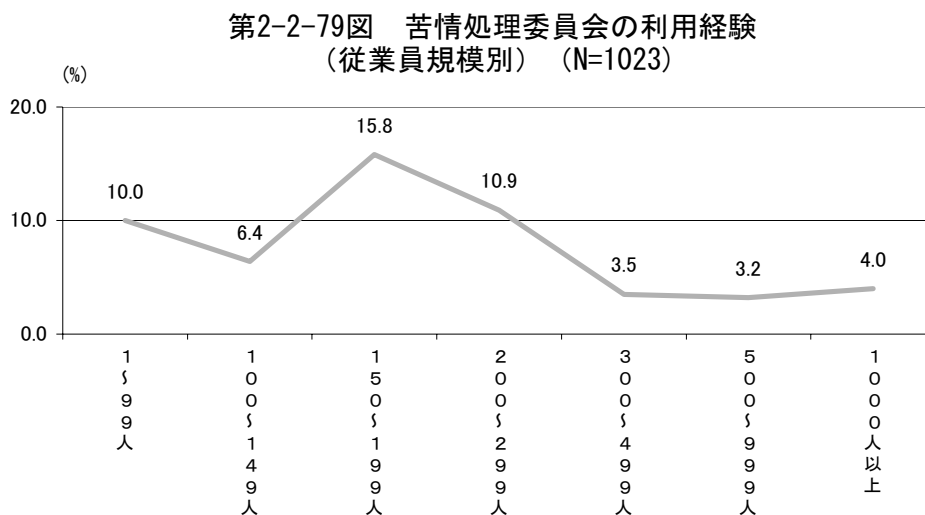


苦情処理委員会の有無を聞いた設問では、「ある」は10.9%と1割程度で、「ない・分からない」が86.1%と大多数を占めている。相談窓口と比べると、「ある」とした割合が19%ポイントほど低い。苦情処理委員会が「ある」とした従業員のうち、「利用したことがある」と



回答した従業員は 7.2%となっている。

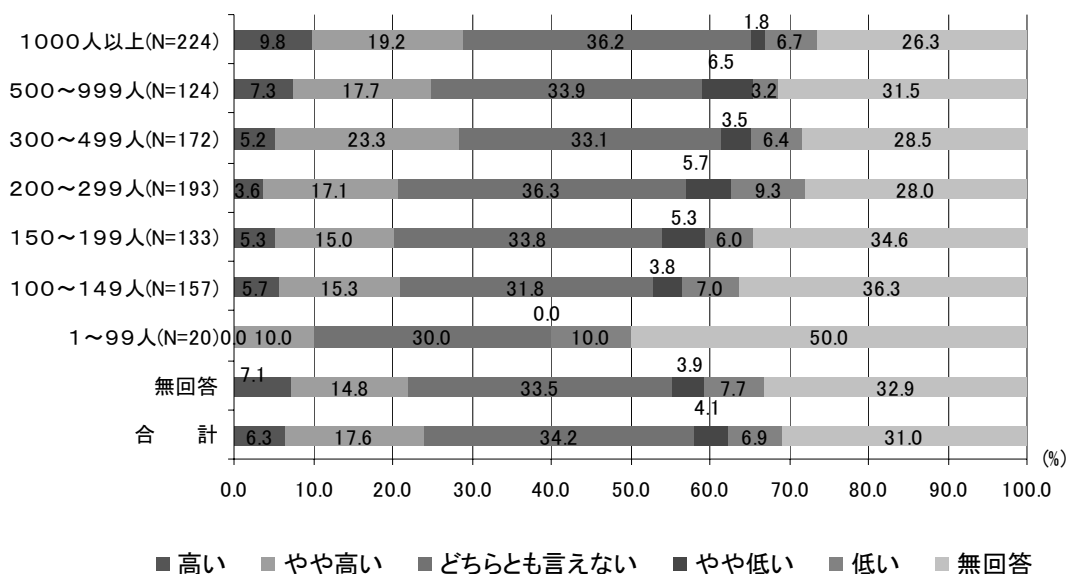
従業員規模別にみた苦情処理委員会の利用経験では、企業規模が比較的大きい企業の従業員で利用した経験が「ある」とした割合は、企業規模が比較的小さい方よりも低くなった（第 2-2-79 図）。



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。

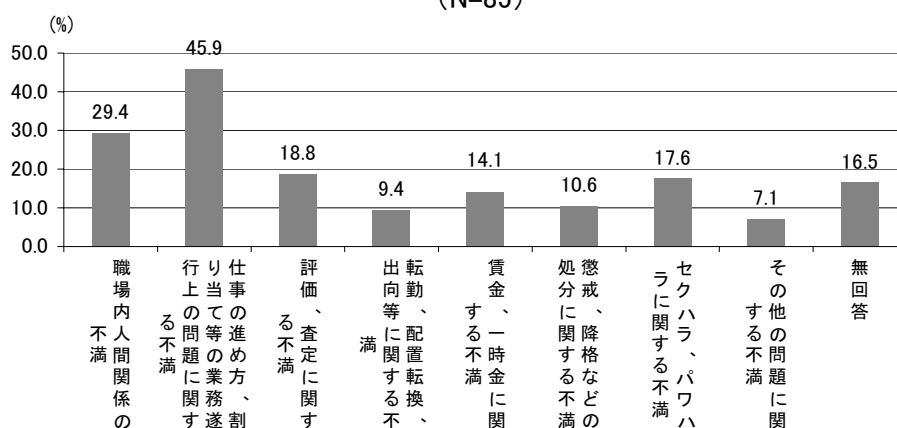
従業員規模別にみた苦情処理委員会の有効性では、1～99 人規模で肯定的に評価している従業員（「高い」（0.0%）と「やや高い」（10.0%）の合計）は 10.0%ともっとも少ない。100 人以上の規模になると、肯定的に評価している従業員はすべて 2 割を超えており、300 人以上の規模では 3 割に近くなるほど、従業員規模が大きくなるほど、肯定的に評価する従業員が増える。一方、否定的な評価（「やや低い」、「低い」の合計）は従業員規模にかかわらず 1 割前後となっている（第 2-2-80 図）。

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)

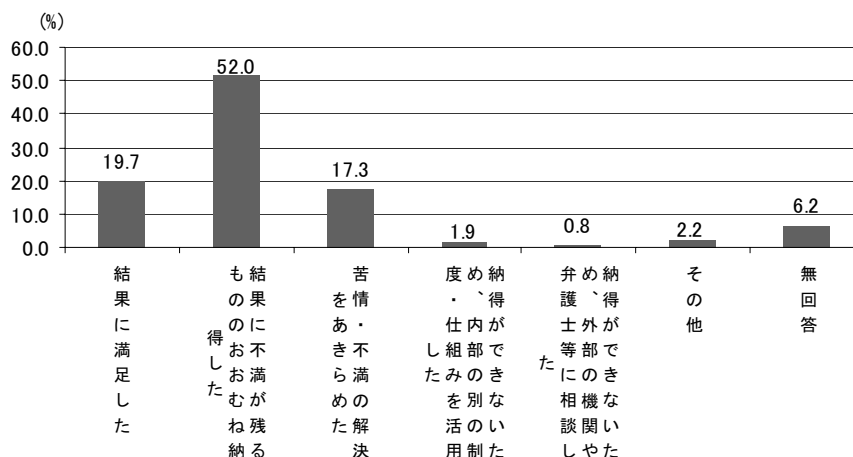


上司への相談内容と、相談窓口や苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容とを比較すると、上司への相談では「業務遂行上の問題」に相談内容が集中している一方、相談窓口、苦情処理委員会では上司への相談に比べ「セクハラ、パワハラに関する不満」が多く、また苦情処理委員会では「懲戒、降格などの処分に関する不満」も比較的多くなっている。

## 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

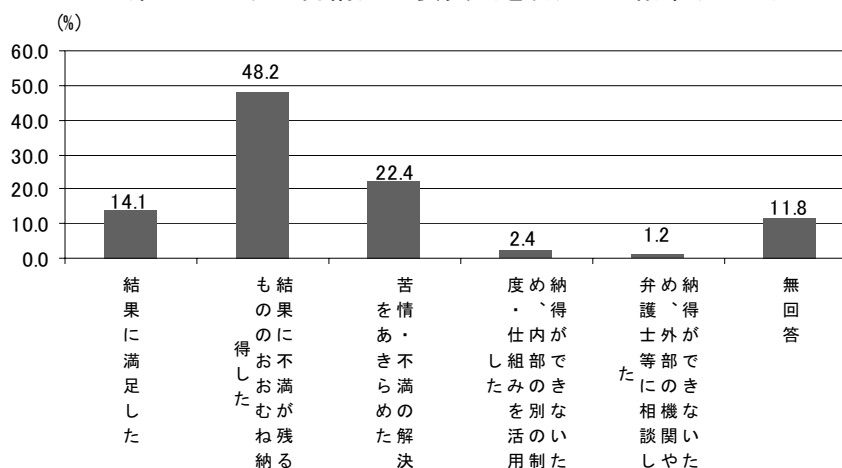
相談窓口を利用した結果について聞いた設問では、「結果に不満が残るもののおおむね納得した」(52.0%)と「結果に満足した」(19.7%)を合わせた約7割が結果に納得しており、「苦情・不満の解決をあきらめた」(17.3%)は比較的少なくなっている(第2-2-82図)。

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。

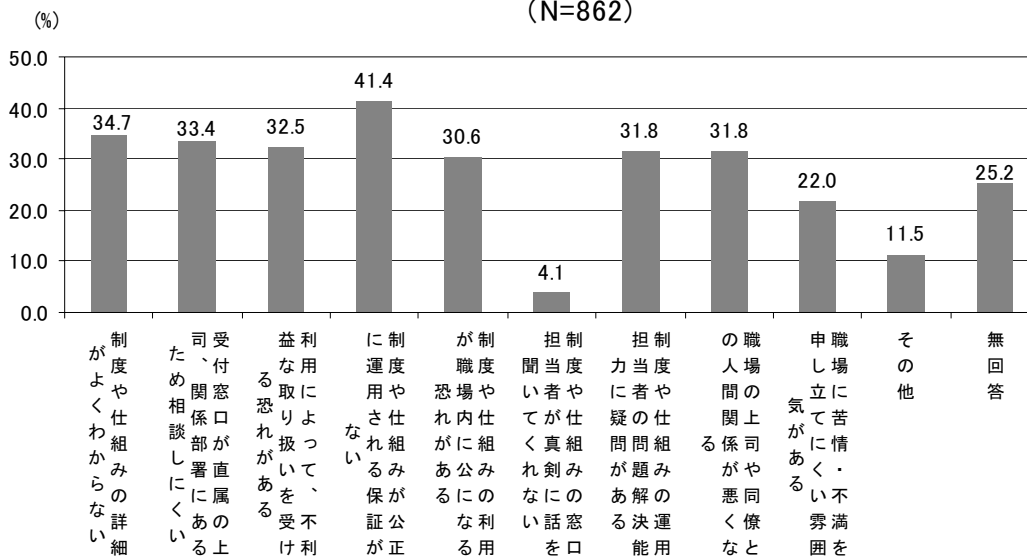
また、苦情処理委員会の利用経験は、正社員で利用経験「ある」が7.4%で、「ない」が91.6%、非正社員では利用経験「ある」が5.8%、「ない」が90.9%となっており、利用経験者の割合は正社員、非正社員で大差はみられない。

### 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)

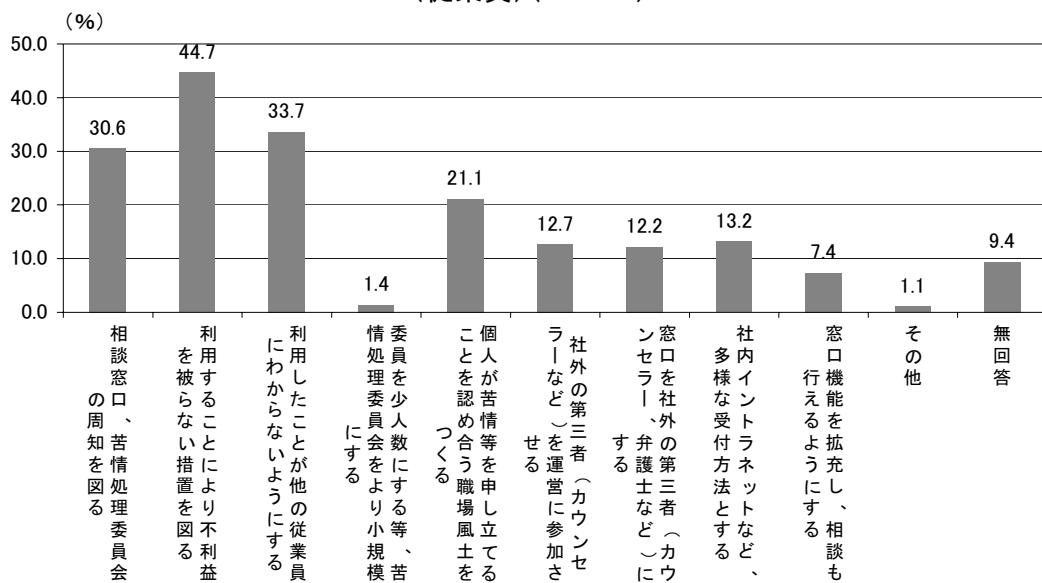


### オ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法

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

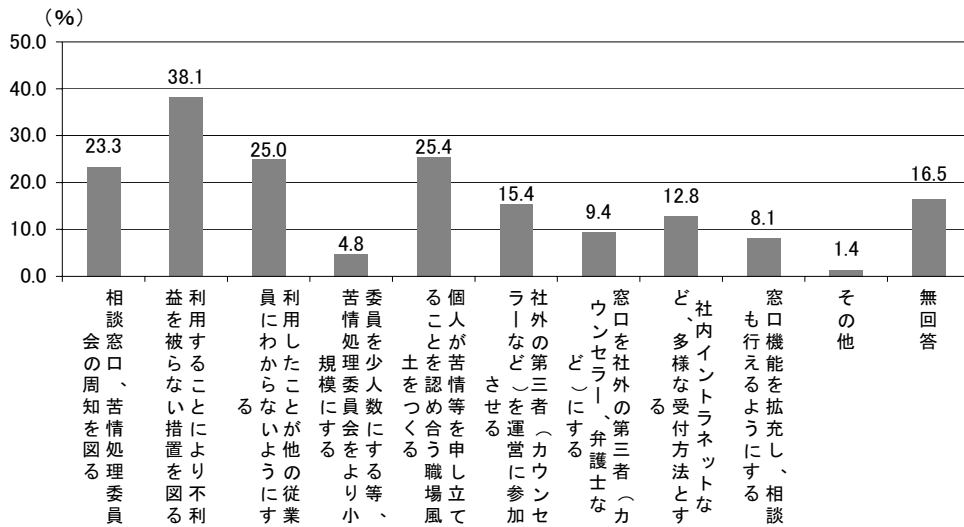
一位となり、次いで「利用したことが他の従業員にわからないようにする」(33.7%)、相談窓口の周知を図る」(30.6%)、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」(21.1%)などが挙げられており、従業員は従業員の利益、プライバシーを守るための施策を重視しており、企業調査での企業の認識と同様の結果となった(第2-2-85図)。

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)。

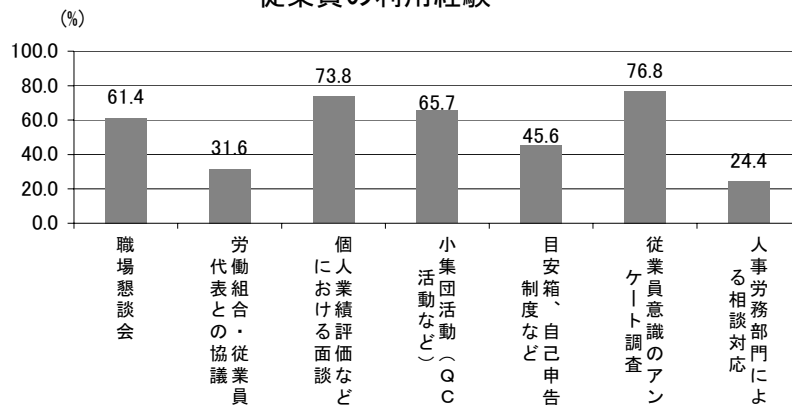
第2-2-86図 苦情処理委員会を利用しやすくするために、会社に対して望むこと(N=1178)



#### (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）。

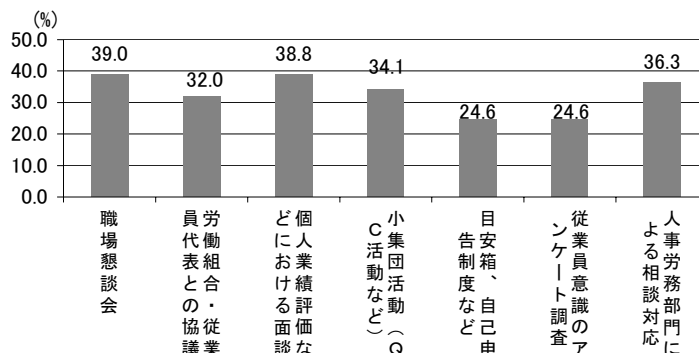
第2-2-87図 苦情や不満を把握する制度や仕組み  
—従業員の利用経験



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。

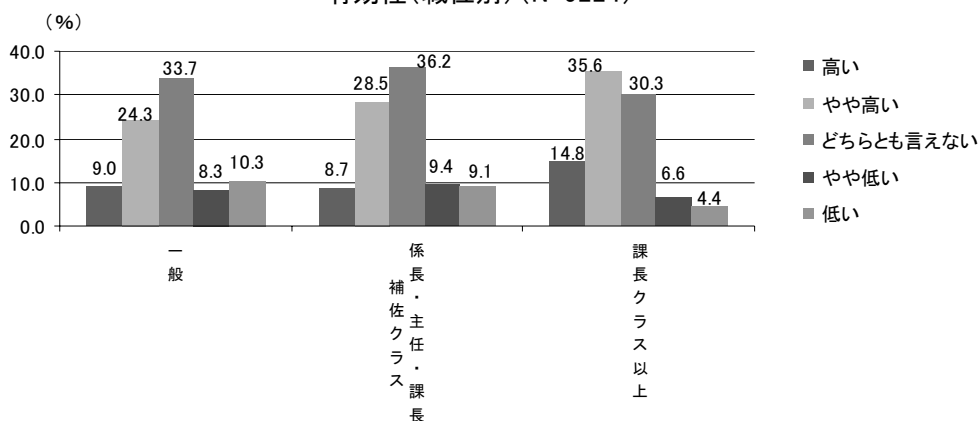
(第 2-2-88 図)。

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)

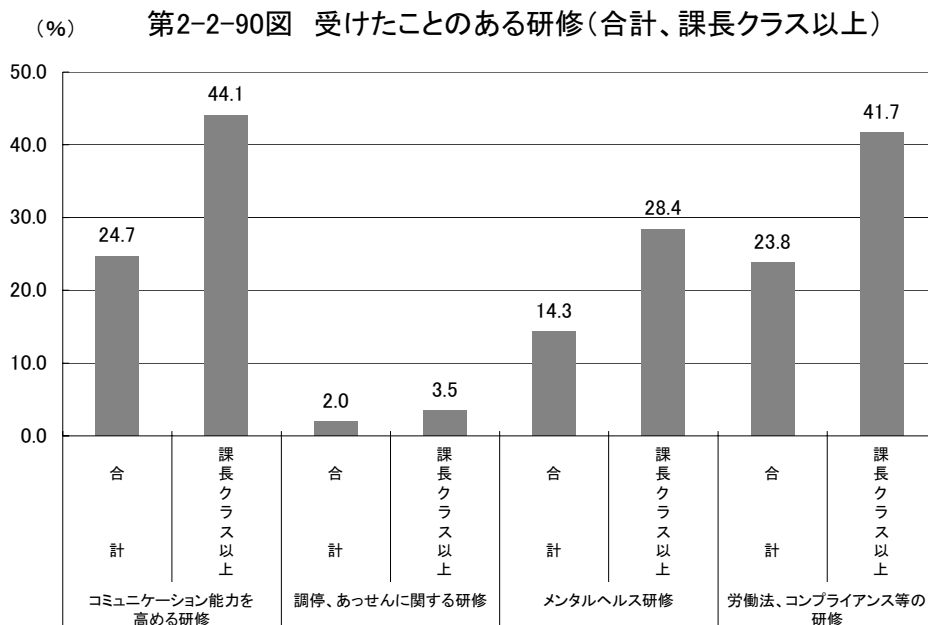


## (6) 研修

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

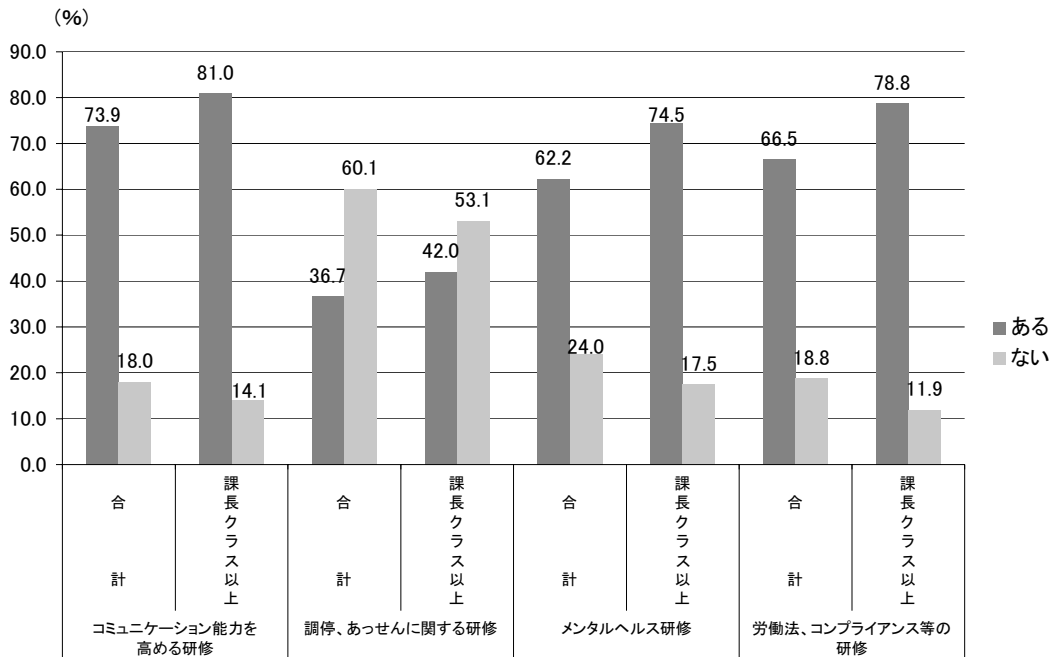
リング、ファシリテーション研修等)」が44.1%、「労働法、コンプライアンス等の研修」が41.7%「メンタルヘルス研修」が28.4%の順となり、従業員全体のほぼ倍の割合でそれぞれの研修を受講したことがあるとした（第2-2-90図）。



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）。



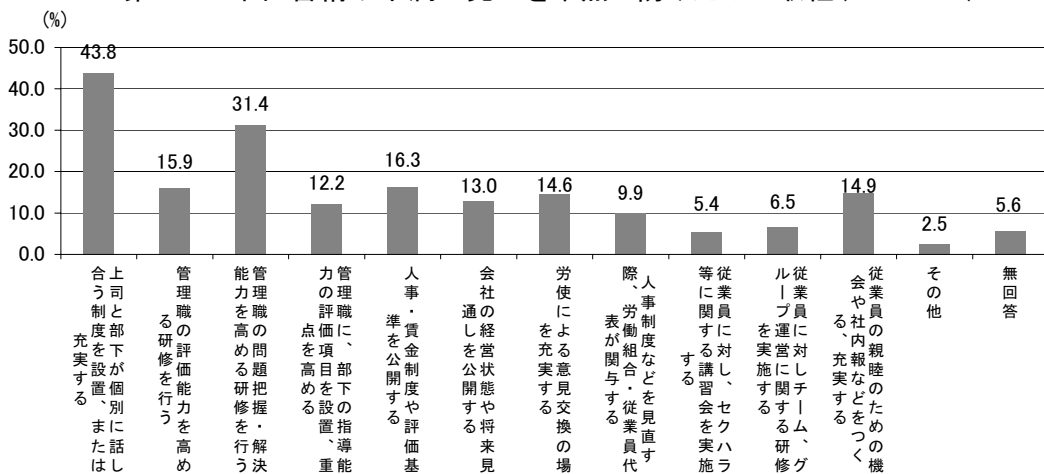
第2-2-91図 受講した研修の効果



(7) 企業としての取組に期待すること

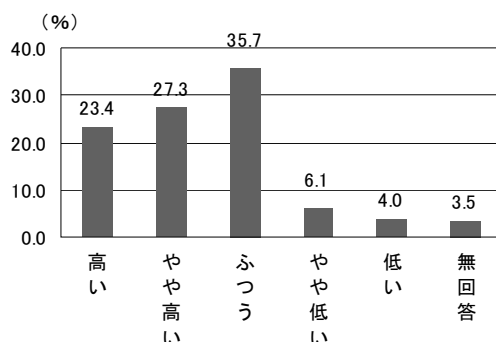
職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐ取組について聞いた設問（2つ選択）では、「上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する」が43.8%ともっとも多く、次いで、「管理職の評価能力、問題把握・解決能力を高める研修を行う」（31.4%）、「人事・賃金制度や評価基準を公開する」（16.3%）、「従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、充実する」（14.9%）、「労使による意見交換の場を充実する」（14.6%）などの順となり、第一位は企業調査と同様の結果となった（第2-2-92図）。

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)

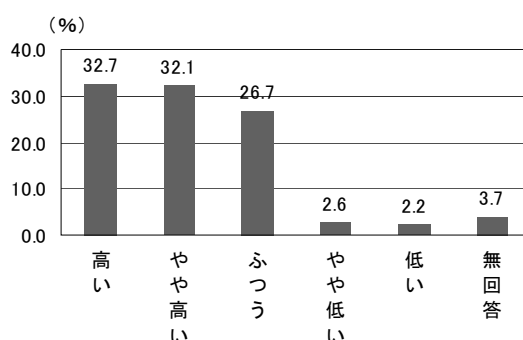


従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取組の必要性について、現在どれくらい必要であるか、今後における必要性はどうか、について聞いた設問では、現在の必要性について積極的に認めている人（「高い」23.4%、「やや高い」27.3%の合計）は50.7%で、今後における必要性について、積極的に認めている人（「高い」32.7%、「やや高い」27.3%の合計）は64.8%となっている（第2-2-93図、第2-2-94図）。企業調査と比べると、現在の必要性では12.8%ポイント、今後における必要性については14.1%ポイントとどちらも従業員の方が企業よりも苦情・不満の解決や苦情・不満の発生を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

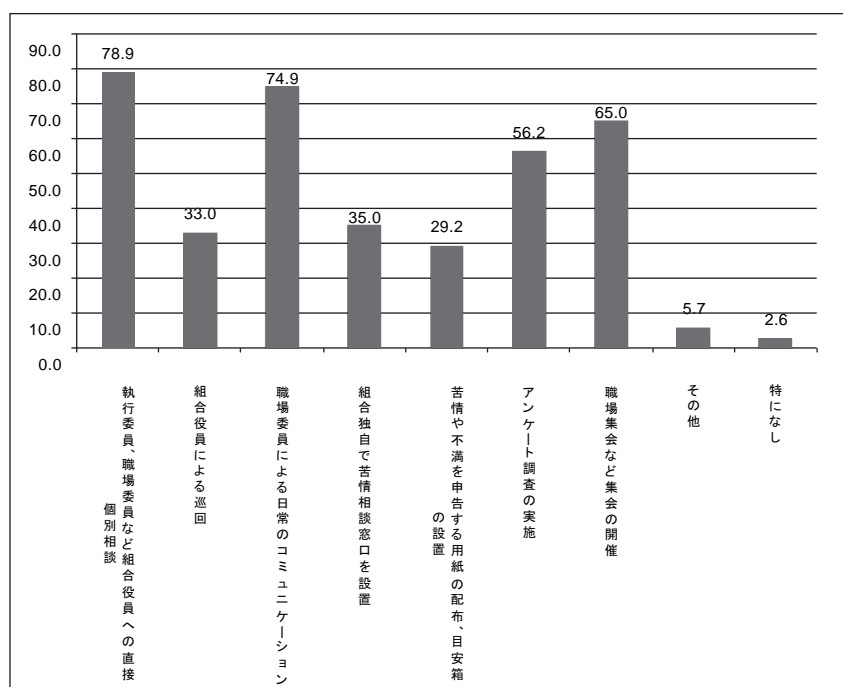
業種	鉱業	0.3	組合員数(男性)	0人	0.2	
	建設業	4.3		1~49人	18.8	
	製造業	40.4		50~99人	18.9	
	電気・ガス・熱供給・水道業	1.4		100~199人	19.1	
	情報通信業	1.5		200~499人	17.7	
	運輸業	11.1		500~999人	9.5	
	卸売・小売業	8.3		1000人以上	9.8	
	金融・保険業	4.5		無回答	6.0	
	不動産業	0.5		平均	571.5	
	飲食店・宿泊業	1.0		組合員数(女性)	0人	6.3
	医療・福祉	5.0			1~9人	15.4
	教育・学習支援業	4.6			10~19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)。

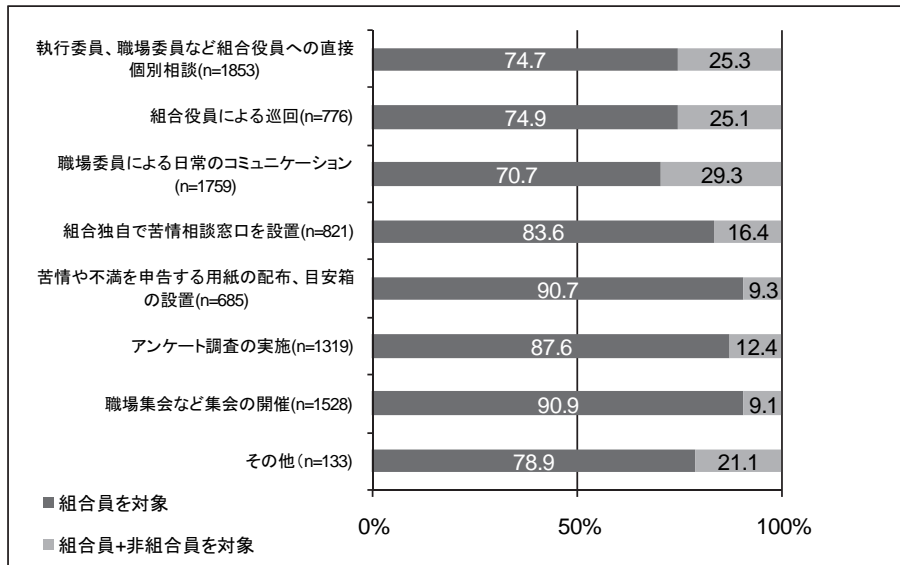
第2-4-1 図個別の苦情や不満を把握する方法 (MA、%)



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)

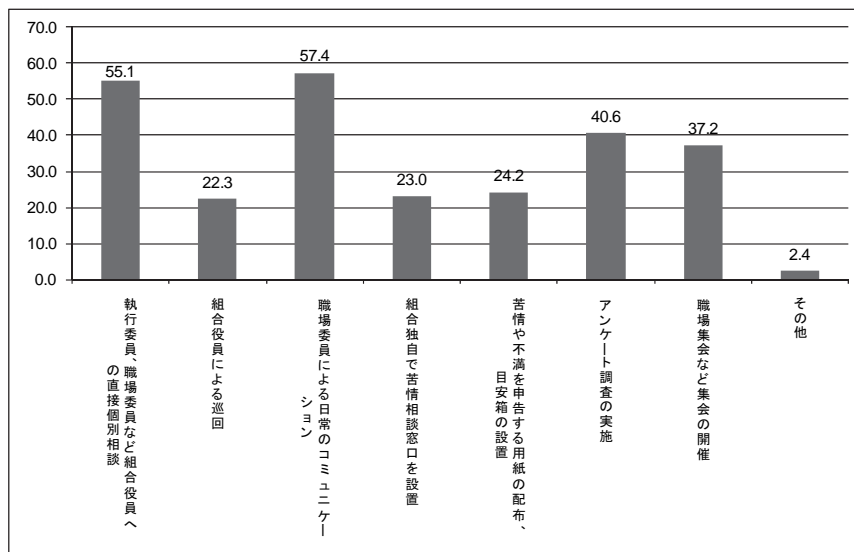


第 2-4-2 図 個別の苦情や不満を把握する方法（非組合員も対象とする割合、MA、%）



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）

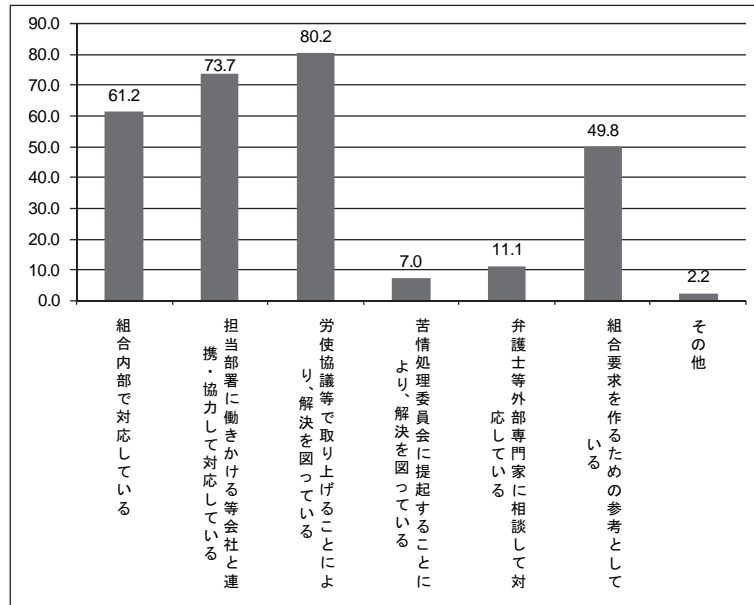


苦情や不満解決のためにとっている対応は、「労使協議等で取り上げることにより、解決を図っている」が 80.2%で多く、次いで「担当部署に働きかける等会社と連携・協力して対応



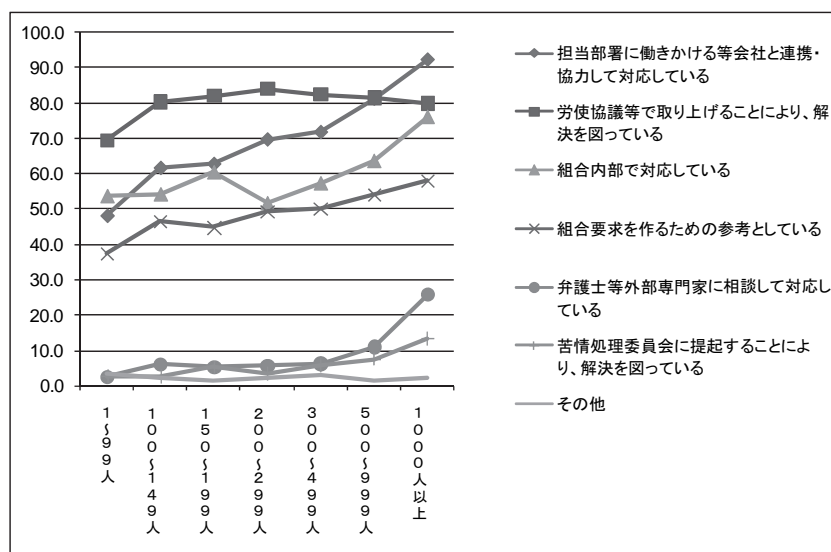
している」(73.7%)、「組合内部で対応している」(61.2%)、「組合要求を作るための参考としている」(49.8%)、「弁護士等外部専門家に相談して対応している」(11.1%)、「苦情処理委員会に提起することにより、解決を図っている」(7.0%)の順である。(第2-4-4図)

第2-4-4図 苦情・不満解決のための対応 (MA、%、n=2349)

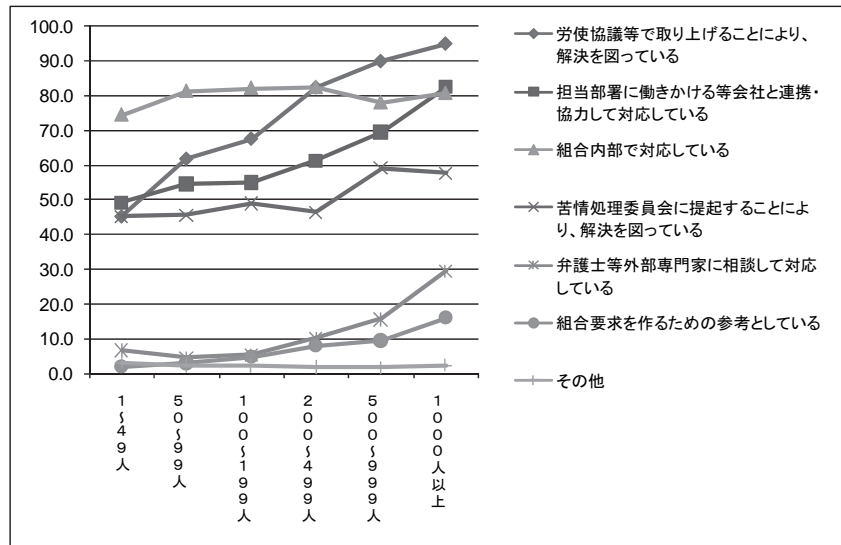


苦情や不満に対する労組の対応状況を従業員と組合員それぞれの規模別にみると、各方法とも、規模が大きくなるほど対応状況が良くなっている傾向がうかがえる。(第2-4-5図-1, 2)

第2-4-5図-1 従業員規模別労組の対応状況



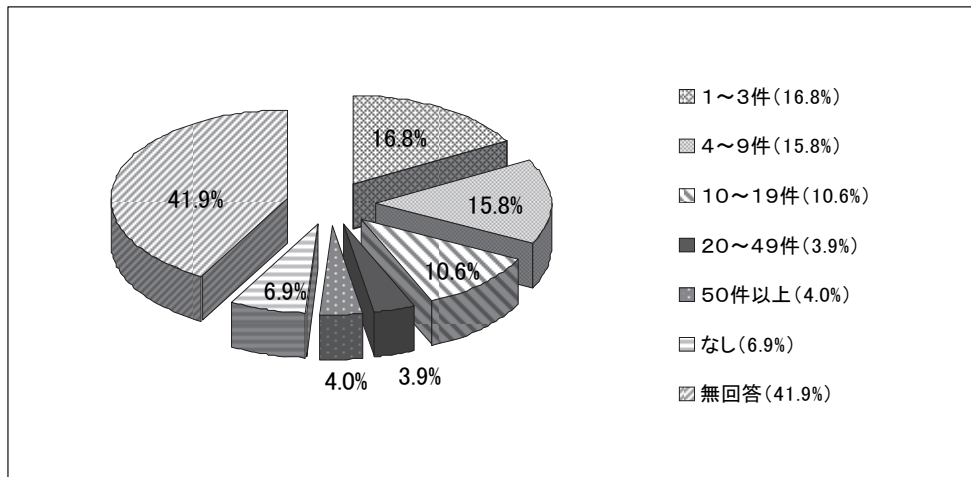
第2-4-5 図-2 組合員規模別の対応状況



## 2 苦情の内容と対応等

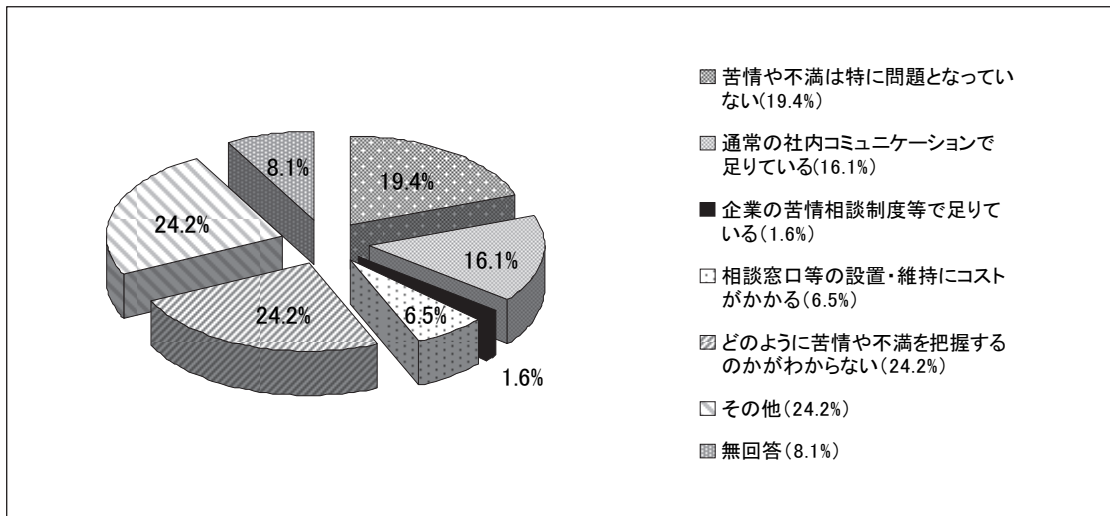
労組が独自に設置する苦情相談窓口での過去1年間の苦情受付件数は、「1件から3件」が16.8%、「4件から9件」が15.8%、「10件から19件」が10.6%と全体的に受付件数が少なく、窓口があまり活用されていない様子が伺える。(第2-4-6 図)

第2-4-6 図 過去1年間に受付をした苦情件数 (SA、n=821)



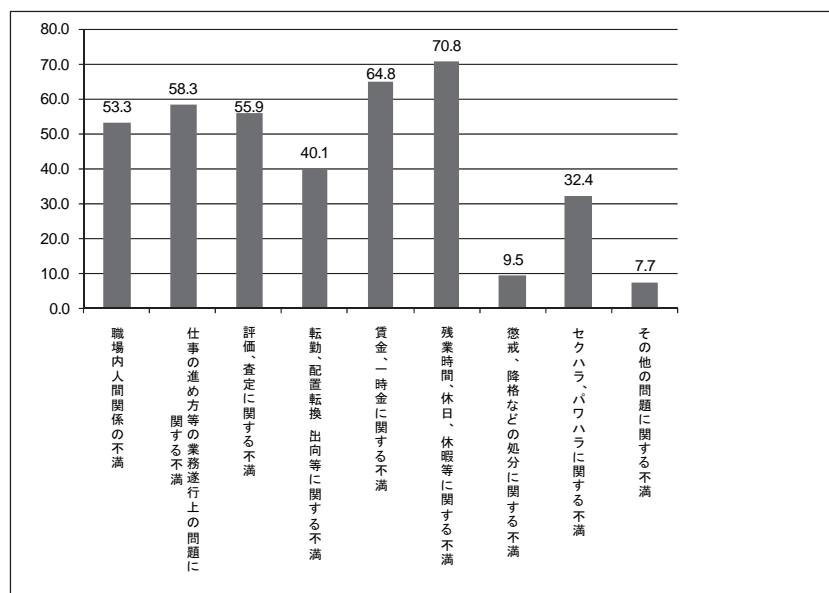
苦情把握に取り組んでいないと回答した労組も62件あったが、その理由をきいたところ、「どのように苦情や不満を把握するのがわからない」という回答が24.2%と最も多く、そのほかは、「苦情や不満は特に問題となっていない」(19.4%)、「通常の社内コミュニケーションで足りている」(19.1%)、「相談窓口の設置・維持にコストがかかる」(6.5%)、「企業の苦情相談制度等で足りている」(1.6%)などの回答であった。(第2-4-7 図)

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)

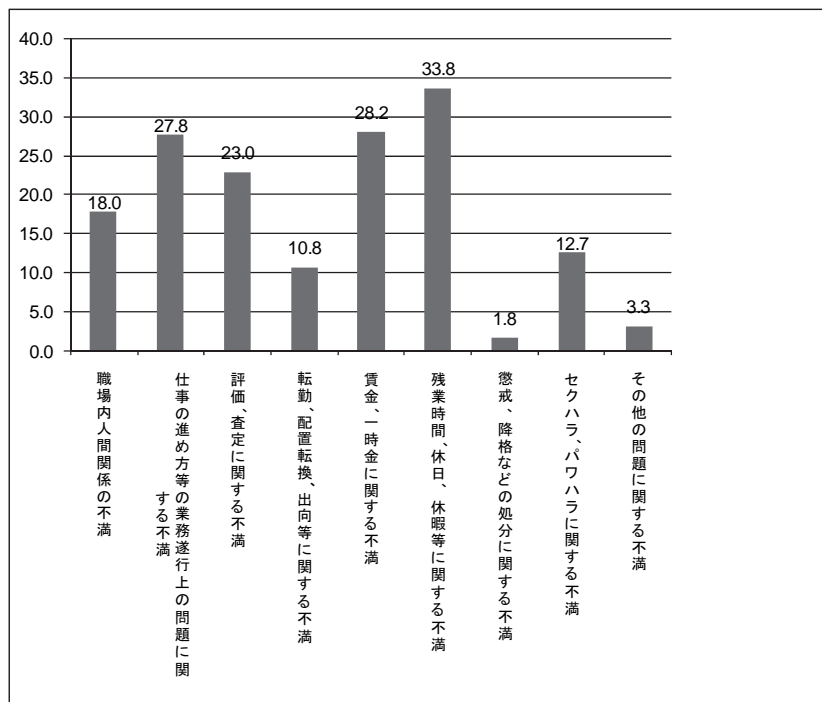
第 2-4-8 図 最近5年の間で受け付けたことのある苦情内容 (MA、%、n=2349)



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满」(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)

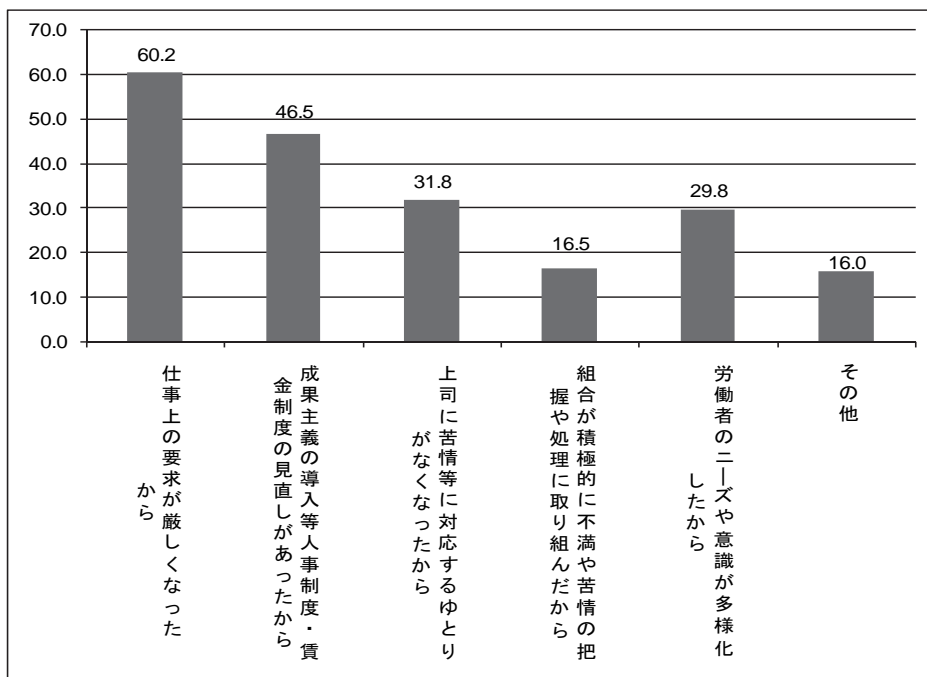
第2-4-9図 最近5年の間で受付件数が増えた苦情内容(MA、%、n=2349)



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。

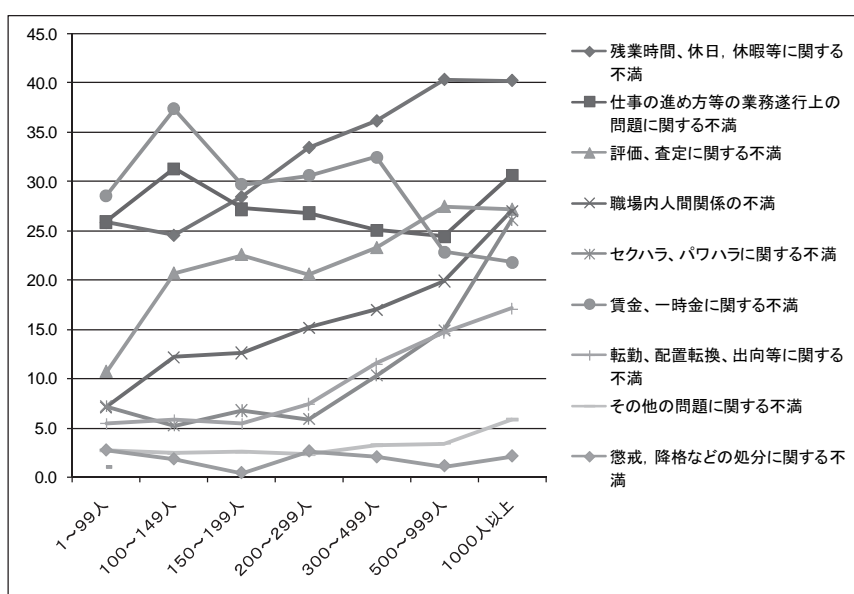
「組合が積極的に不満や苦情の把握や処理に取り組んだから」と回答した労組は16.5%とそれほど多くない。(第2-4-10図)

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)

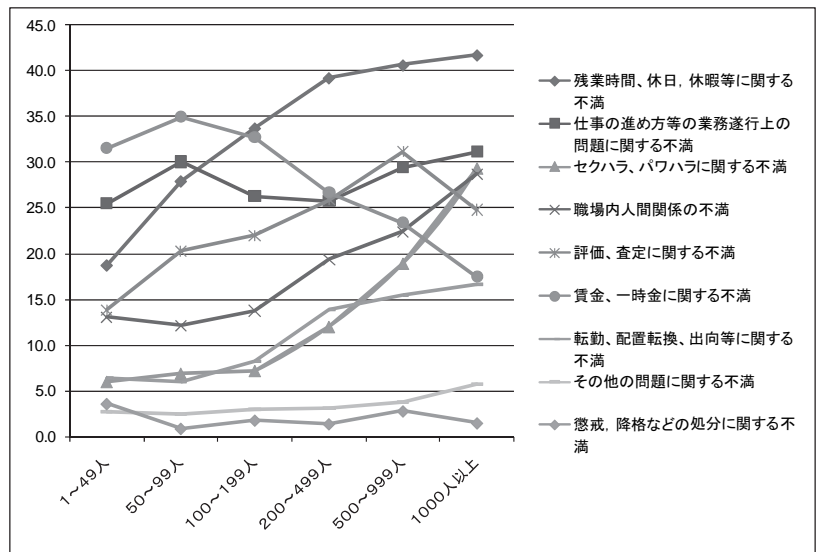


苦情や不満の受付と企業規模、労組の規模との関係については、最近5年の間に受付件数が増えた苦情内容のうち「賃金、一時金に関する不満」と「仕事の進め方等の業務遂行上の問題に関する不満」以外の苦情・不満については、おおむね規模が大きくなるほど苦情・不満が増加傾向にある。このことは制度や取組み体制が企業や労組の規模が大きくなるほど整備されそのことで問題が表面化していると説明できるかもしれない。(第2-4-11 図-1, 2)

第2-4-11 図-1 従業員規模別苦情・不満受付状況

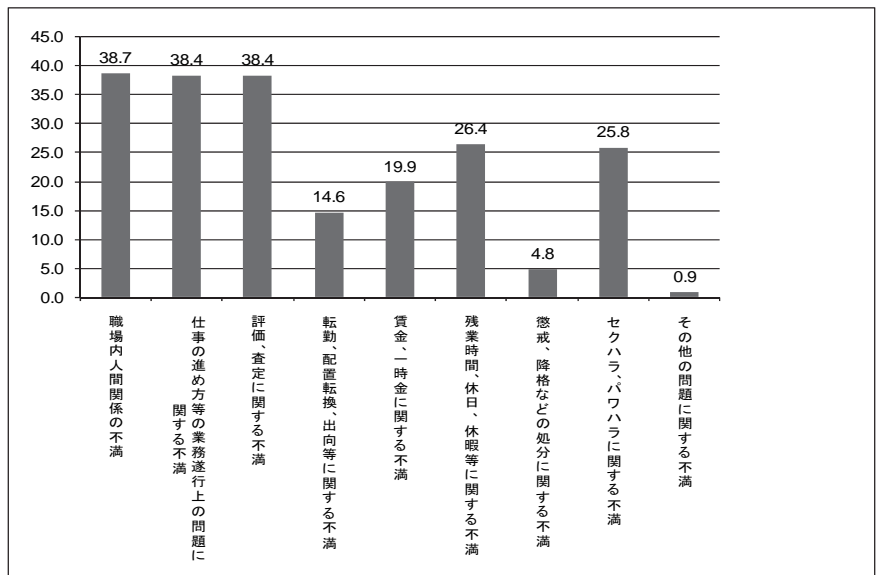


第2-4-11 図-2 組合員規模別苦情・不満受付状況



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満」(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)

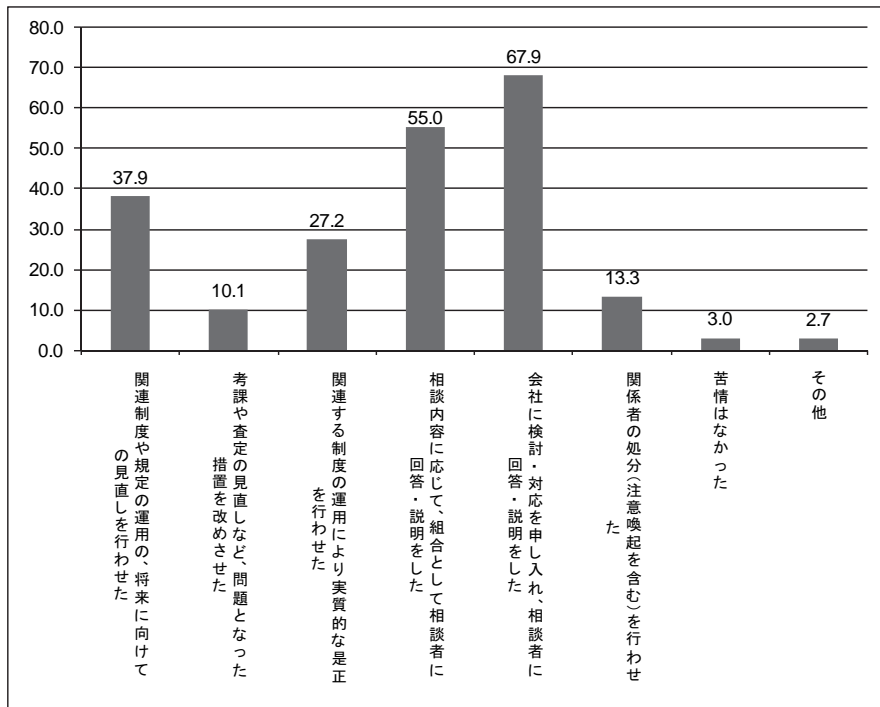
第2-4-12 図 組合として把握が不十分と考える苦情や不満の内容 (MA、n=2349)



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

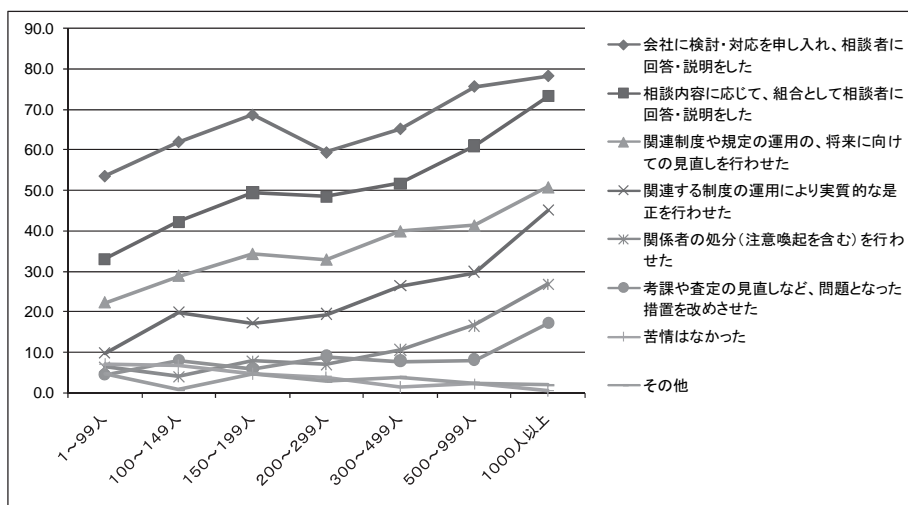
者に回答・説明した」(55.0%)がそれに次いでいる。実際に見直しや制度の改正に貢献したケースも「関連制度や規定運用の将来に向けての見直しを行わせた」(37.9%)や「関連する制度の運用により実質的な是正を行わせた」(27.2%)と少なくない。(第2-4-13図)

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)

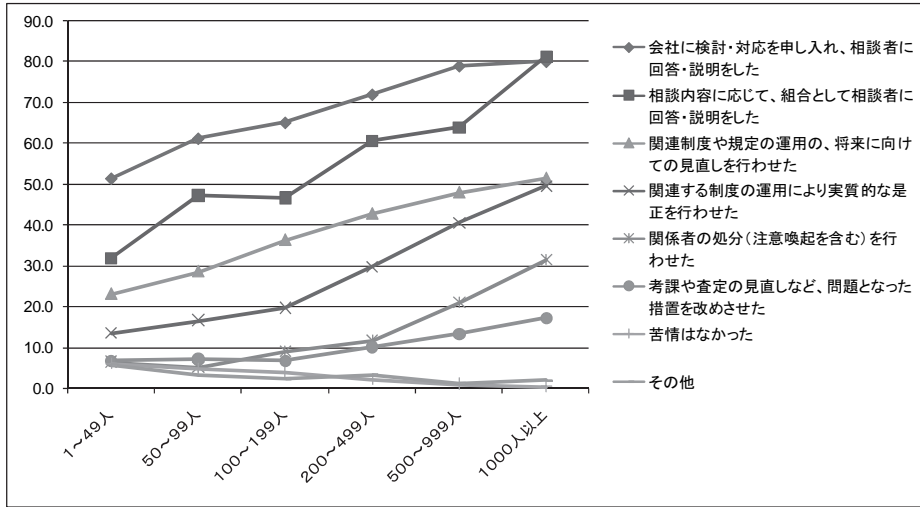


従業員規模、組合員規模でみた場合も、規模が大きくなればなるほど苦情・不満措置への制度が行き届いているという傾向がうかがえる。(第2-4-14図-1, 2)

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、%)



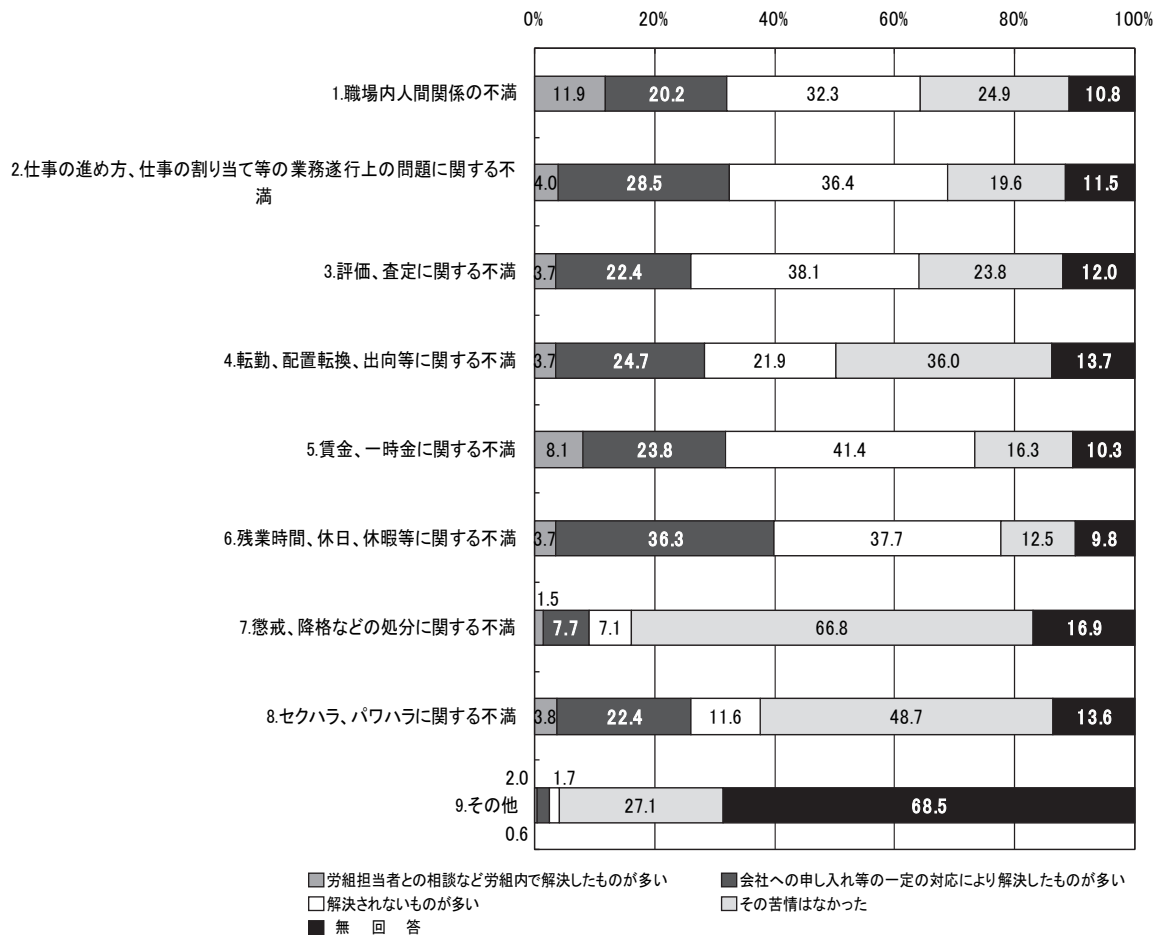
第 2-4-14 図-2 組合員規模別の苦情・不満への具体的対応



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)

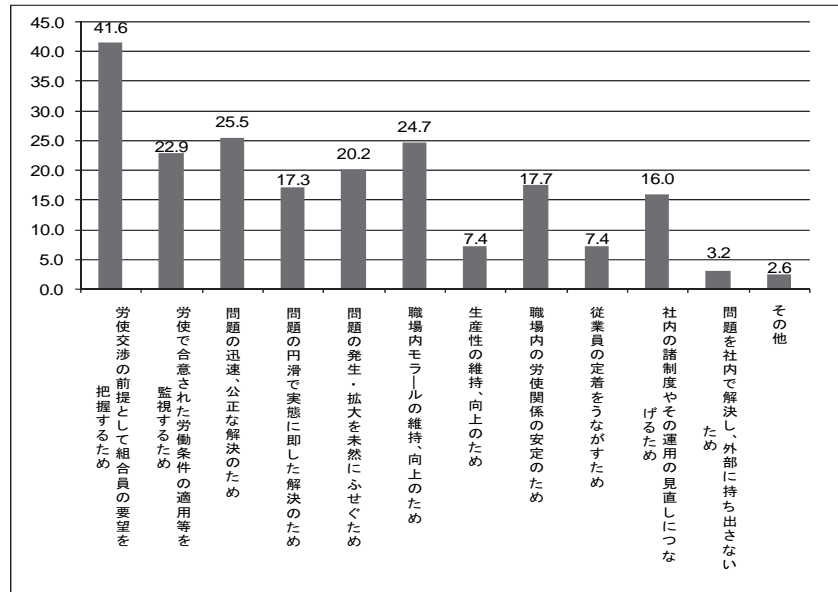


第 2-4-15 図 最近 3 年間の苦情・不満の解決状況 (SA、%、n=2349)



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)

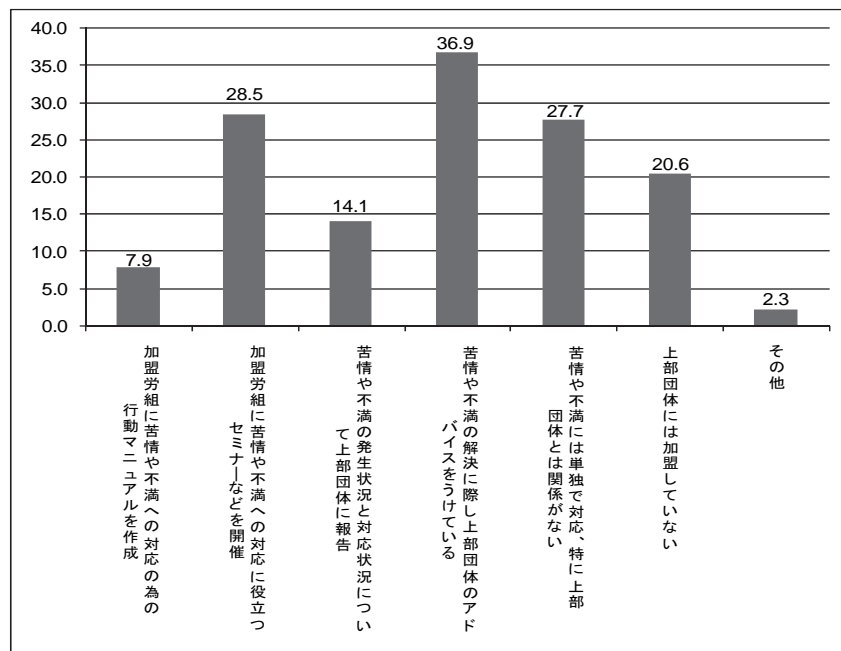
第2-4-16 図 労組が苦情処理に取り組む理由 (MA、%、n=2349)



### 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)

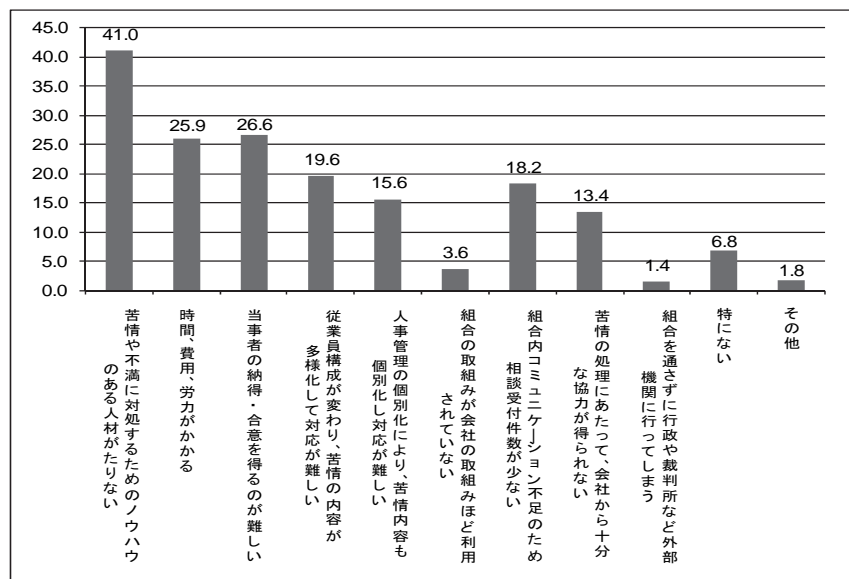
第2-4-17 図 上部団体の役割 (MA、%、n=2349)



#### 4 苦情・不満に取り組む際の課題等

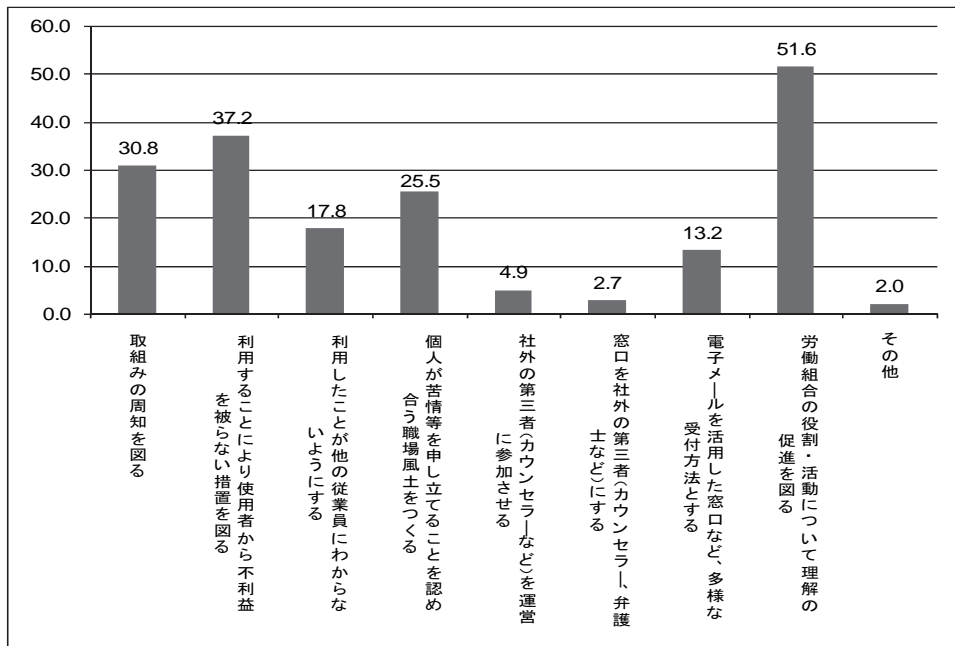
苦情や不満に取り組む際の課題は、「苦情や不満に対するノウハウのある人材がない」(41.1%)という回答が最も多く、ついで「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(26.8%)「時間、費用、労力がかかる」(25.9%)などが切実な課題として浮き彫りとなっている。(第2-4-18図)

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)

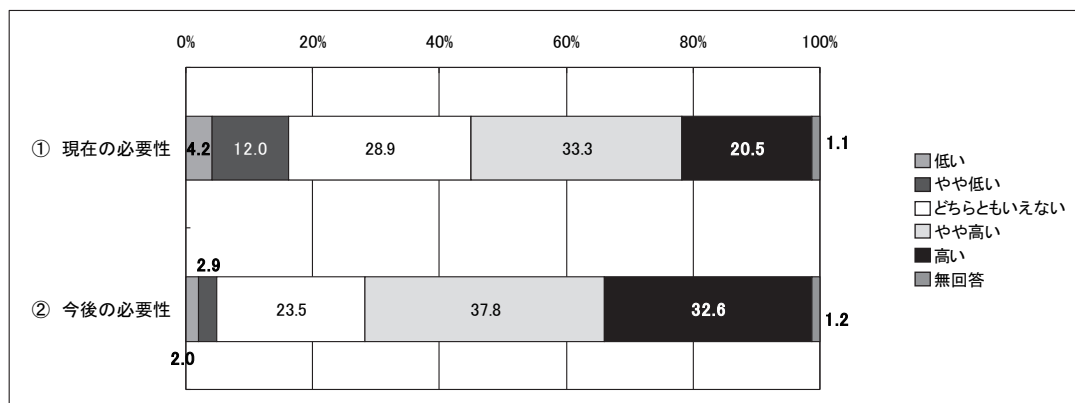
第 2-4-19 図 組合員が仕組みを利用しやすくするために必要なこと (MA、%、n=2349)



## 5 解決・未然防止のために必要な取組

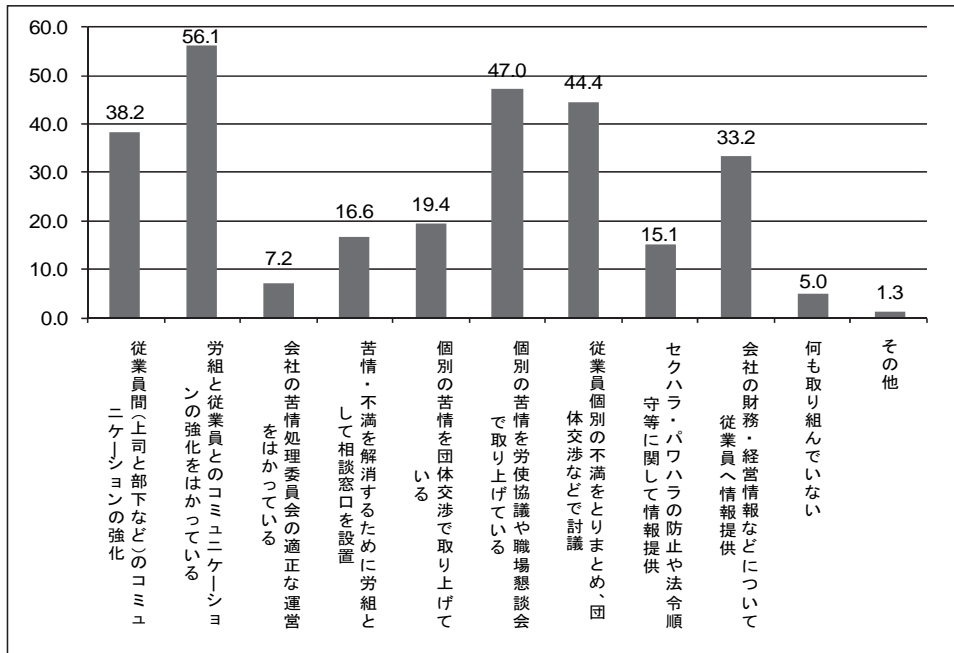
苦情、不満の解決・未然防止のための取組が必要とされているかどうかについては、現在の必要性を 53.8% (やや高い 33.3%、高い 20.5%) の労組が感じ、今後についても 70.4% (やや高い 37.8%、高い 32.6%) の労組が必要性を感じている。(第 2-4-20 図)

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)



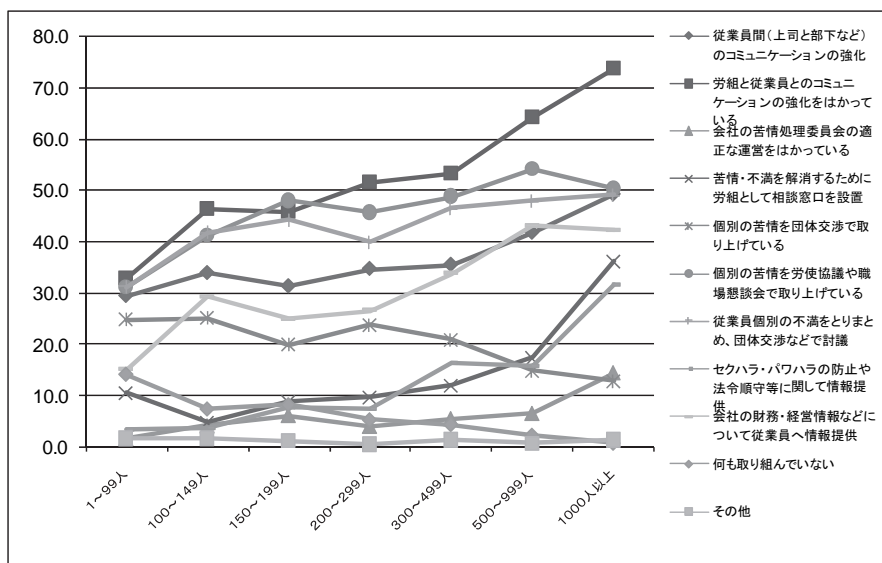
実際の取組については、「労組と従業員のコミュニケーションの強化を図っている」と回答した労組が 56.1% と高く、「個別の苦情を労使協議や職場懇談会で取り上げている」と回答する労組も 47.0% ある。また、「従業員個別の不満をとりまとめ、団体交渉などで討議している」は 44.4%、「(上司部下など) 従業員間コミュニケーションの強化」は 38.2%、「会社の経営情報」の開示が 33.2% であった。(第 2-4-21 図)

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)

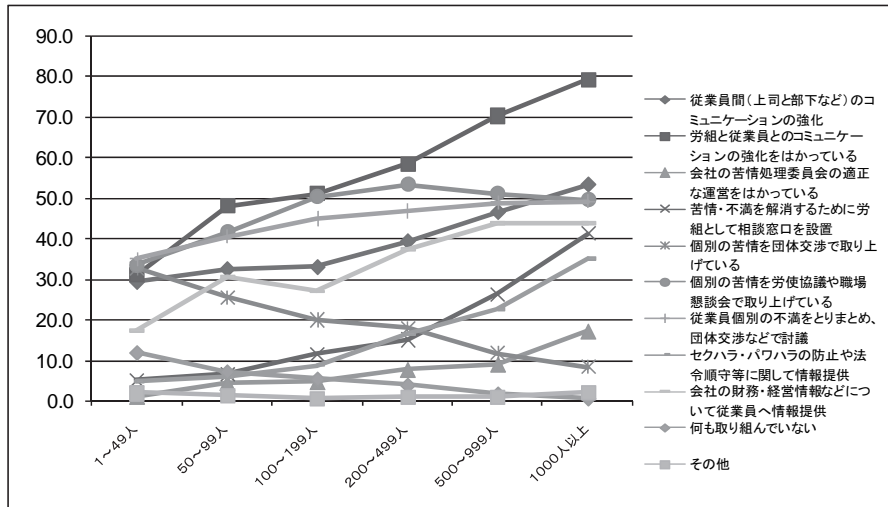


従業員、組合員規模別に実際的な取組状況をみた場合、「労組と従業員のコミュニケーション強化」「従業員間のコミュニケーション強化」「労組として相談窓口を設置」「セクハラ、パワハラの防止や法令遵守などに関する情報提供」などについて規模が大きいほど整備されているという結果が浮き彫りとなった。(第 2-4-22 図-1, 2)

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

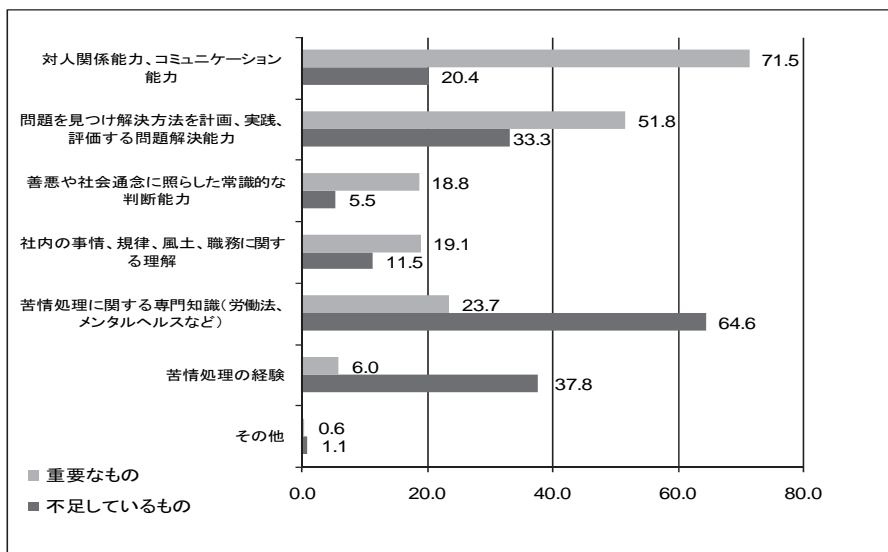


## 6 労組の苦情処理担当者の能力と資質

### (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）

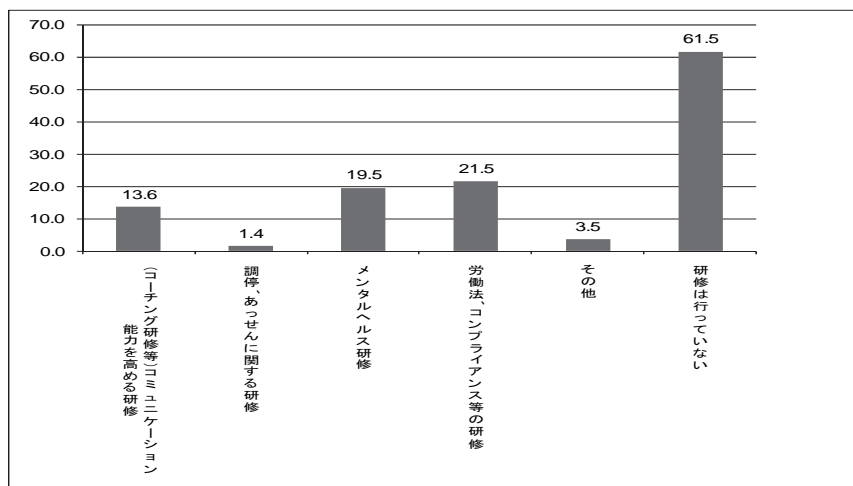
第 2-4-23 図 労組の苦情処理担当者に必要な能力と資質 (MA、%、n=2349)



## (2) 労組が苦情処理担当者に行っている研修について

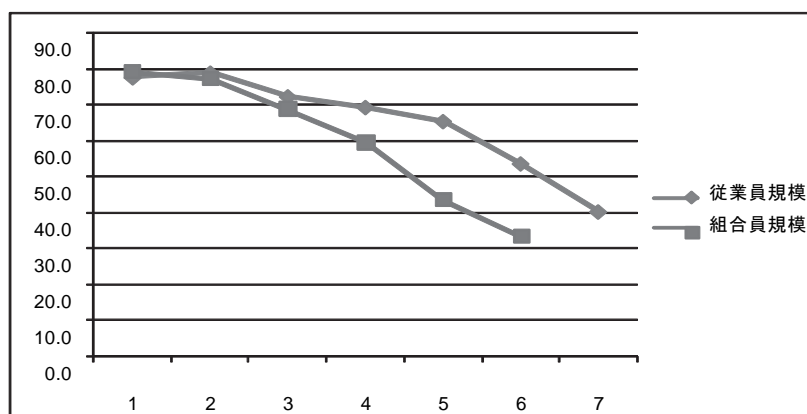
労組が苦情処理担当者に行っている研修については、「労働法、コンプライアンス等の研修」が21.5%、「メンタルヘルス研修」が19.5%、「(コーチングを含む)コミュニケーション能力研修」が13.6%であった。「研修は行っていない」も61.5%あった。(第2-4-24図)

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)



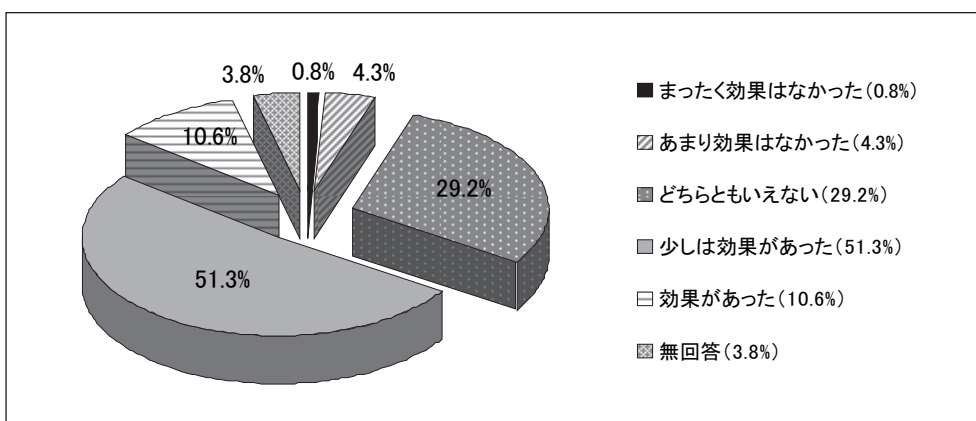
注) カテゴリー1～7の区分については以下の表による。

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	

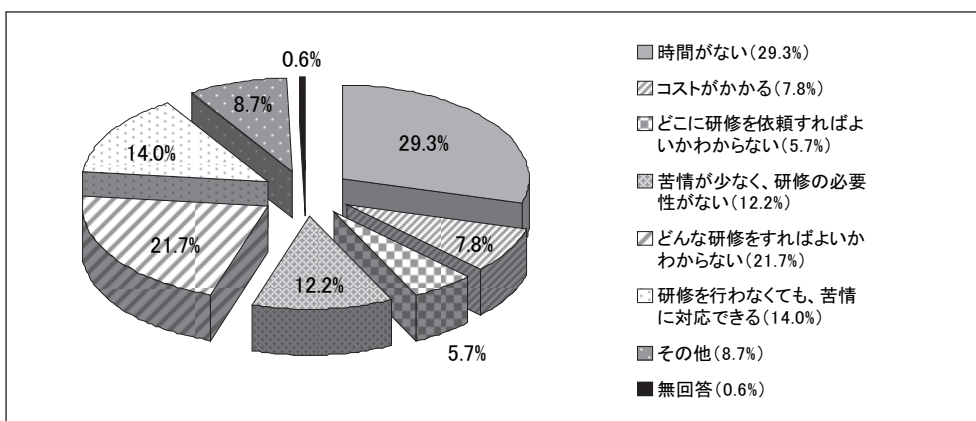
研修を行っている労組について効果をきいたところ、「少しは効果があった」(51.3%)、「効果があった」(10.6%)をあわせ、61.9%の労組が研修の効果을認めていた。(第2-4-26図)

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)

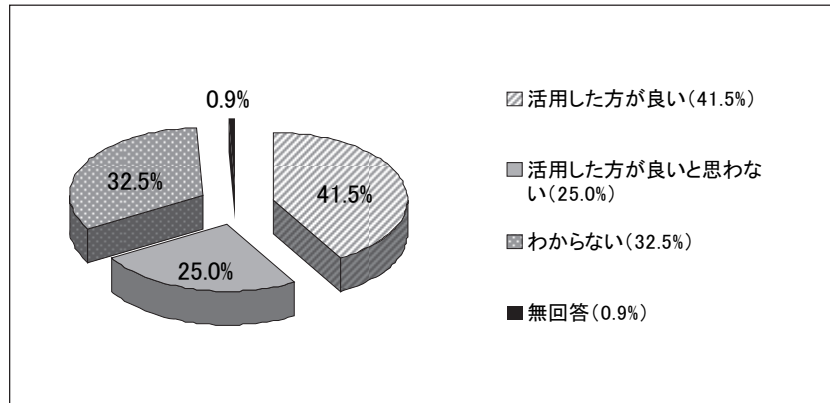


## 7 外部機関の活用

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)

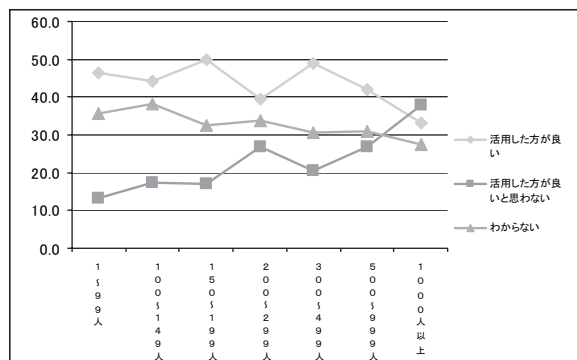


第 2-4-28 図 外部機関の活用 (SA、%、n=2349)

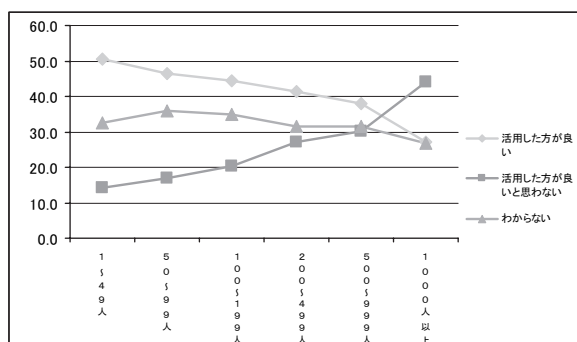


これを、従業員、組合員規模別にみると、規模が小さいほど外部機関の活用に積極的で、規模が大きいくほど消極的であるという現状が推測される。(第 2-4-29 図-1, 2)

第 2-4-29 図-1 規模別外部機関活用状況 (従業員規模別)

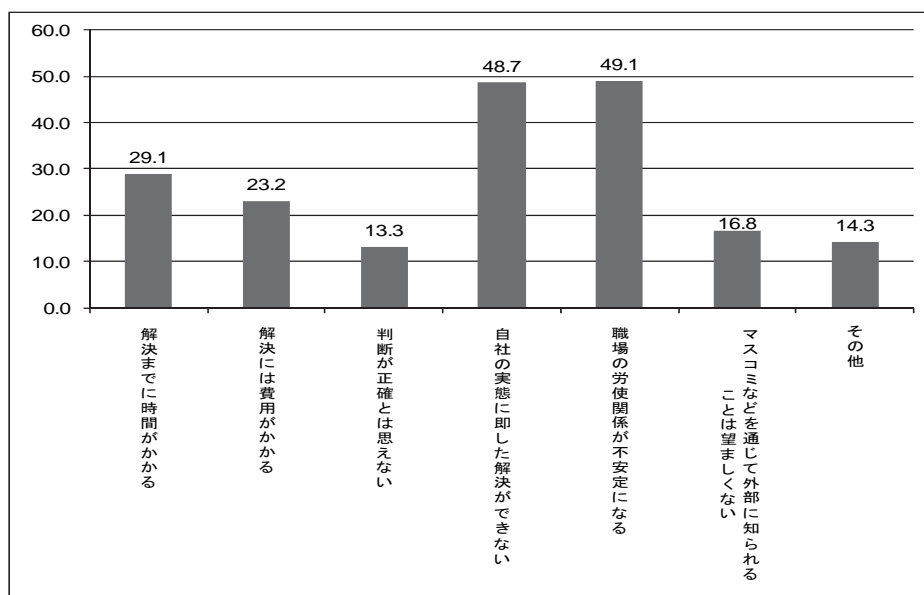


第 2-4-29 図-2 規模別外部機関活用状況 (組合員規模別)



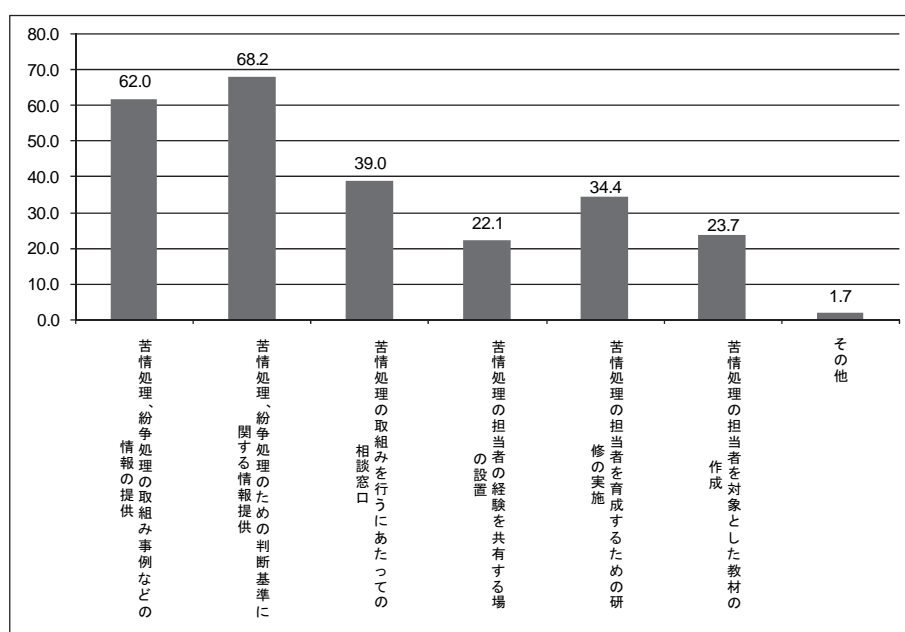
外部機関を「活用したほうが良いと思わない」「わからない」と回答した労組に対してその理由をきいたところ、「職場の労使関係が不安定になる」が 49.1%、「自社の実態に則した解決ができない」が 48.7%、「解決までに時間がかかる」(29.1%)、「解決までに費用がかかる」(23.2%)、「マスコミなどに知られると望ましくない」(16.8%)、「判断が正確と思えない」(13.3%)であった。(第 2-4-30 図)

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)

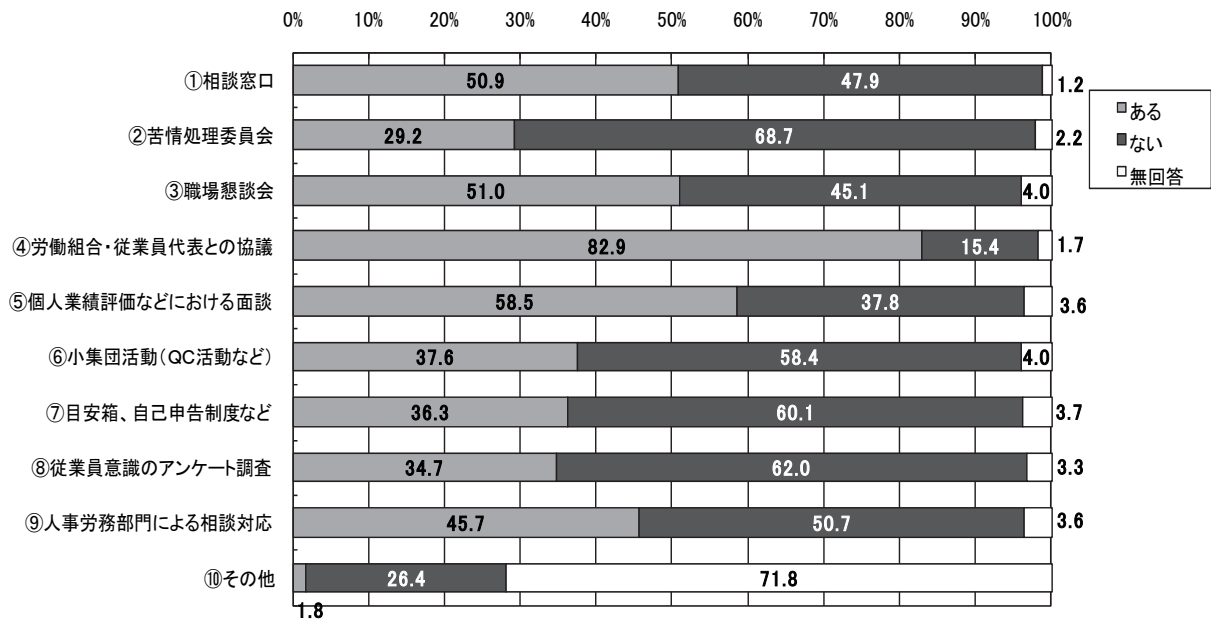
第 2-4-31 図 行政など外部からの支援措置で有効なもの (MA、%、n=2349)



## 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）

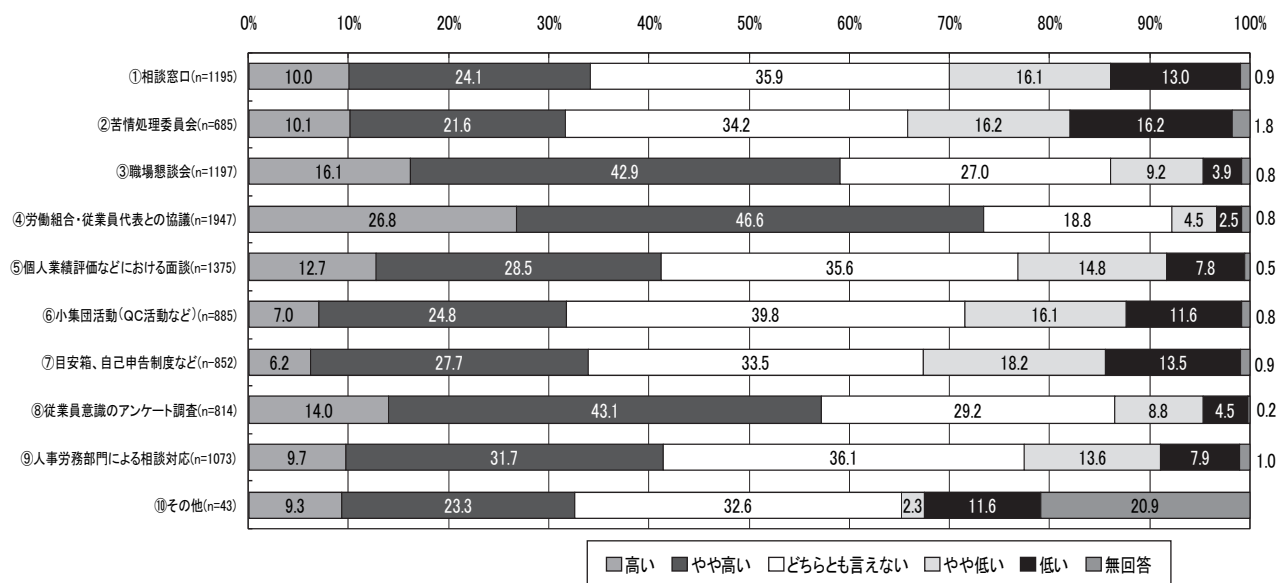
第2-4-32図 従業員の苦情や不満を知るための会社の取組の有無（SA、%、n=2349）



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

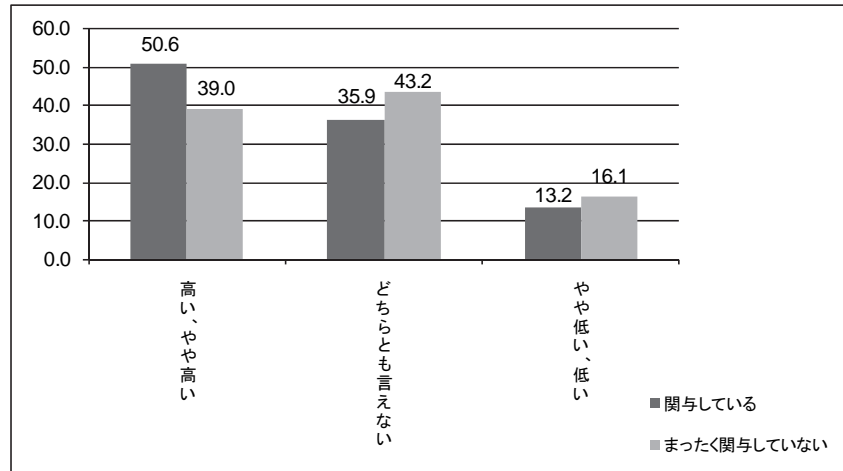
肯定的質問項目		有効性の認識	否定的質問項目	
問題の円滑で実態に即した解決につながるため	72.1	高	6.4	問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため
	39.4	↑	14.5	
	17.9	低	36.9	
問題の発生を未然に防ぐことにつながるため	50.5	高	4.2	問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため
	30.8	↑	14.9	
	14.4	低	34.3	
職場内モラルの維持、向上につながるため	43.9	高	2.7	職場内モラルの維持、向上につながっていないため
	28.0	↑	10.5	
	13.5	低	19.0	
生産性の維持、向上につながるため	12.7	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)

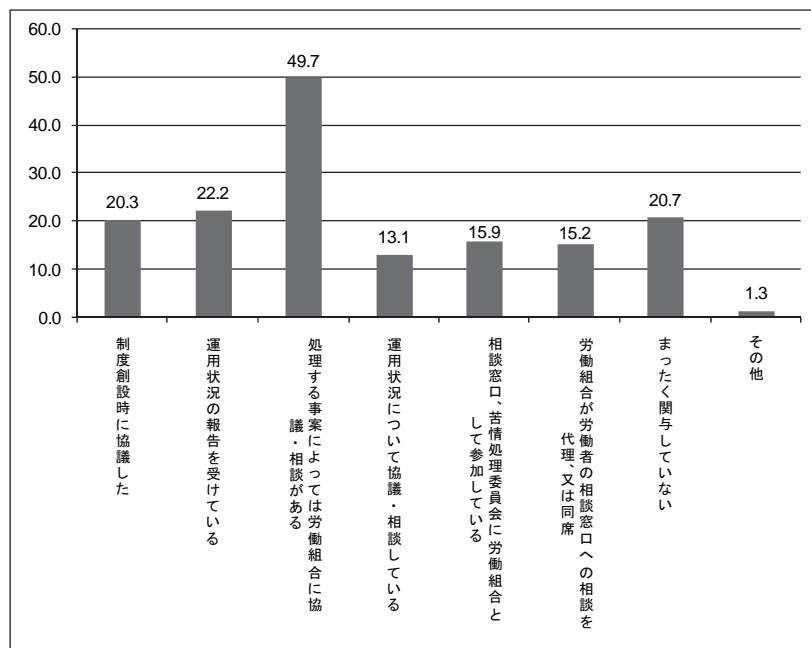
第 2-4-35 図 労組の関与と「相談窓口」の有効性に対する評価



- (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。

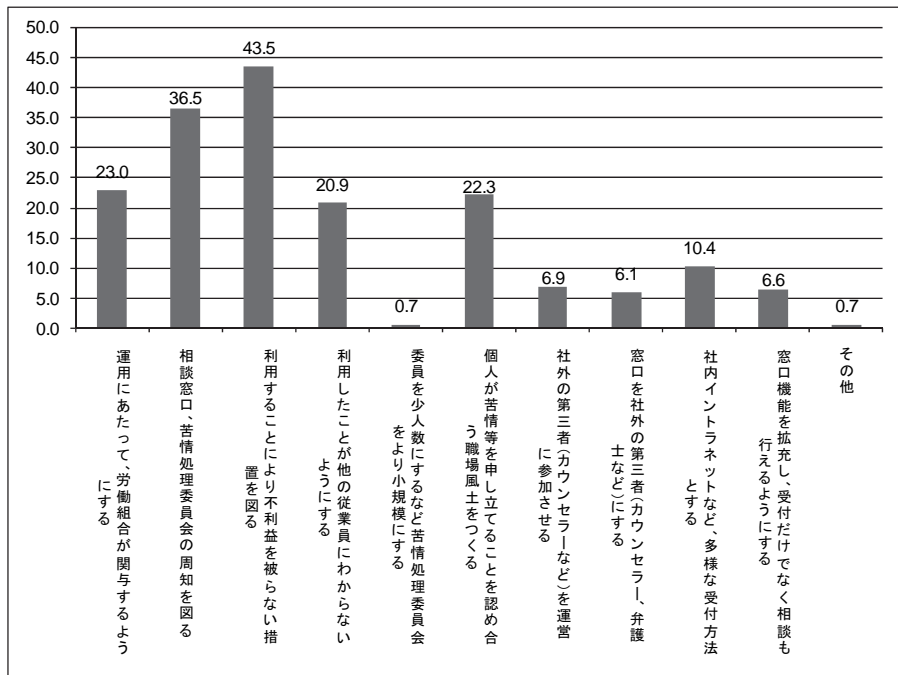
「相談窓口」への労組としての関与の仕方については、「処理する事案によっては労働組合に協議・相談がある」49.7%、「運用状況の報告を受けている」が22.2%、「制度創設時に協議した」が20.3%、「労働組合が労働者の相談窓口への相談を代理、又は同席」が15.2%、「相談窓口、苦情処理委員会に労働組合として参加している」が15.9%、「運用状況について協議・相談している」が13.1%であった。一方、「まったく関与していない」という回答も20.7%あった。(第2-4-36図)

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



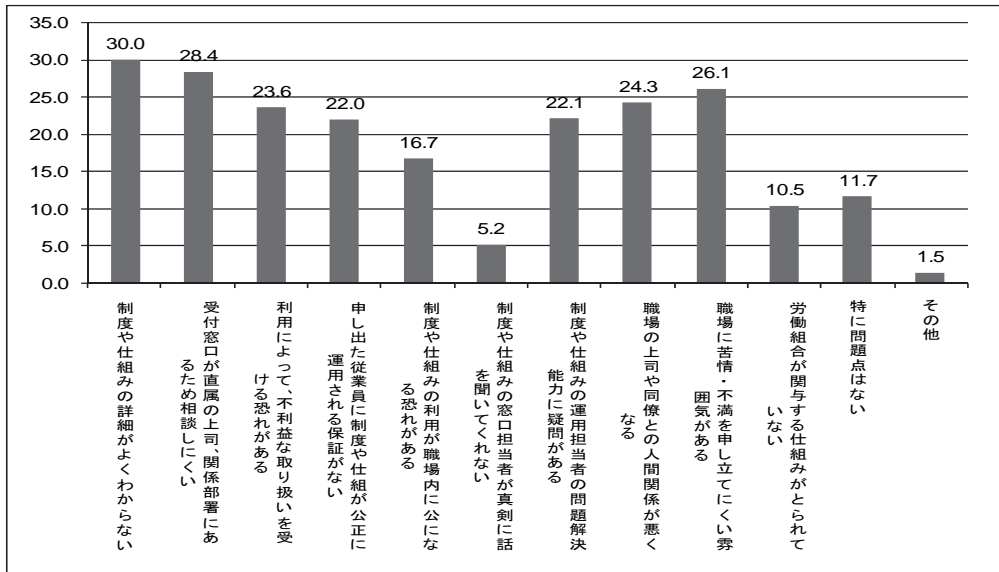
相談窓口を利用しやすくするための方法についての労組の考えは、「利用することにより不利益を被らない措置をとる」が43.5%、「相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る」が36.5%、「運用に当たって労働組合が関与するようにする」が23.0%、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」が22.3%などであった。（第2-4-37図）

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

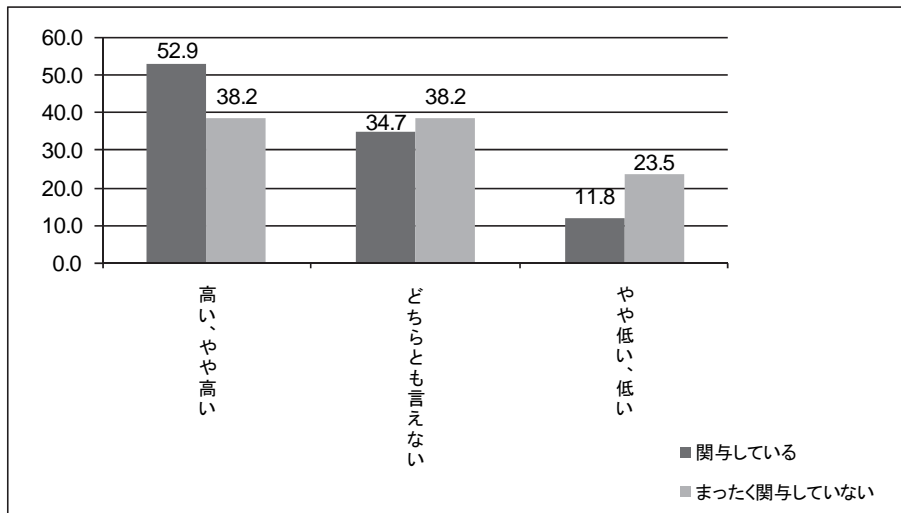
肯定的質問項目		有効性の認識	否定的質問項目	
問題の円滑で実態に即した解決につながるため	69.6	高 ↑ ↓ 低	6.0	問題の円滑で実態に即した解決につながっていないため
	32.5		15.4	
	9.0		32.4	
問題の発生を未然に防ぐことにつながるため	35.5	高 ↑ ↓ 低	3.2	問題の発生を未然に防ぐことにつながっていないため
	22.2		9.8	
	6.8		24.8	
職場内モラルの維持、向上につながるため	43.3	高 ↑ ↓ 低	2.8	職場内モラルの維持、向上につながっていないため
	22.2		7.7	
	5.9		17.6	
生産性の維持、向上につながるため	18.0	高 ↑ ↓ 低	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		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 ↑ ↓ 低	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		20.7	
従業員の定着を促すことにつながるため	13.8	高 ↑ ↓ 低	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		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 ↑ ↓ 低	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		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 ↑ ↓ 低	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		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

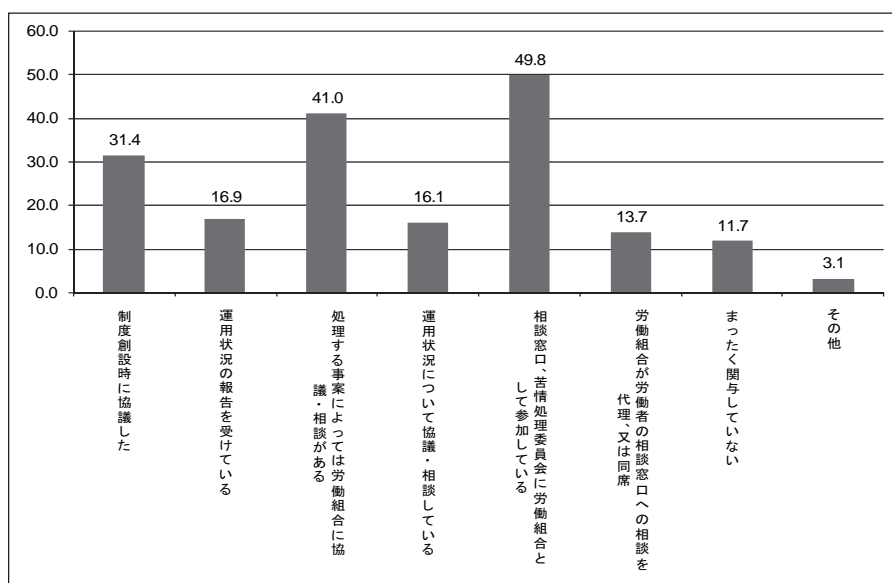


(注1) 「関与している」は、相談窓口への労組の関与の仕方を聞いた設問への回答のうち、「全く関与していない」「その他」「無回答」を除いたものである。

(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。

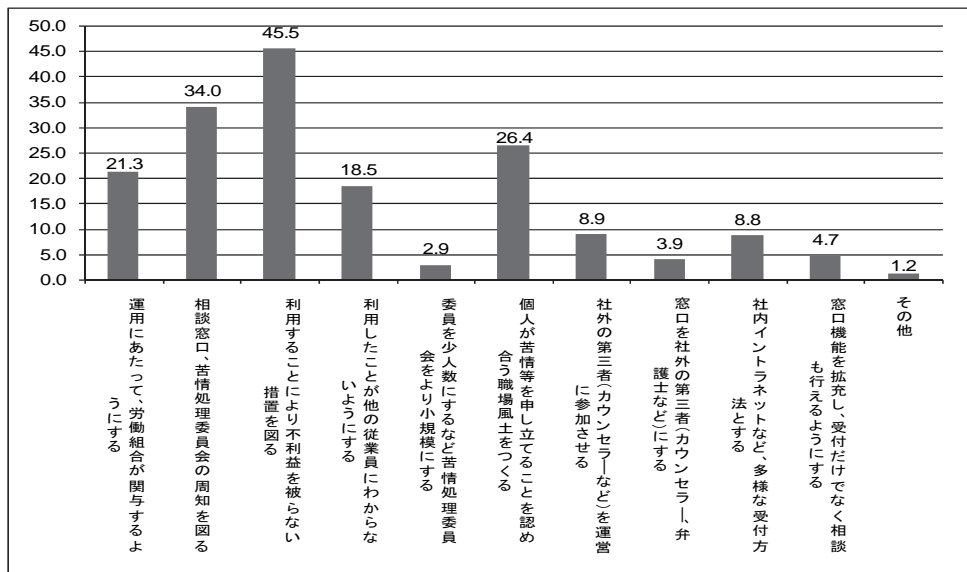
「苦情処理委員会」への労組の関与の仕方については、「相談窓口、苦情処理委員会に労働組合として参加している」が最も多く49.8%、ついで「処理する事案によって労働組合に協議・相談がある」が41.0%、「制度創設時に協議した」が31.4%の順である。「まったく関与していない」労組も11.7%ある。(第2-4-41 図)

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)



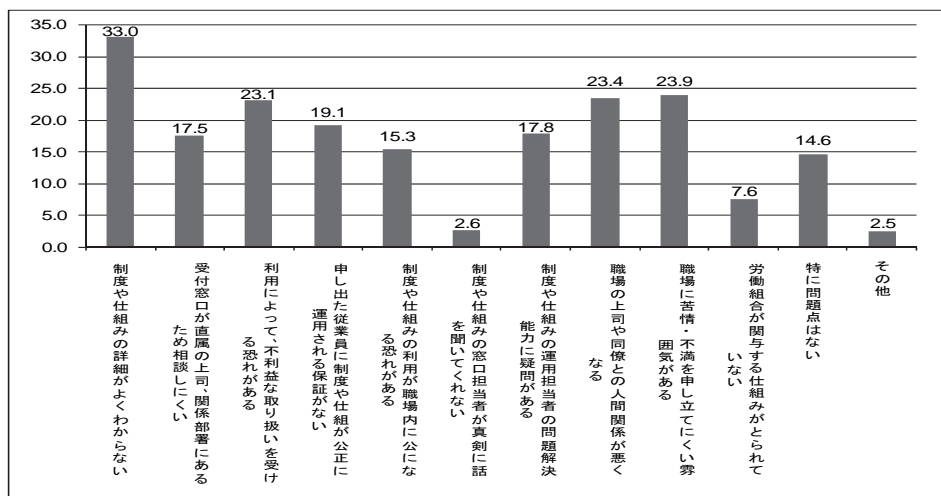
苦情処理委員会を利用しやすくする方法としては、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」が45.5%でもっとも多く、「相談窓口、苦情処理委員会の周知を図る」が34.0%、「個人が苦情等を申し立てることを認めある職場風土をつくる」が26.4%であった。これ以外にも「運用にあたって労働組合が関与するようにする」（21.3%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」（18.5%）などについても比較的回答が多かった。（第2-4-42図）

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）



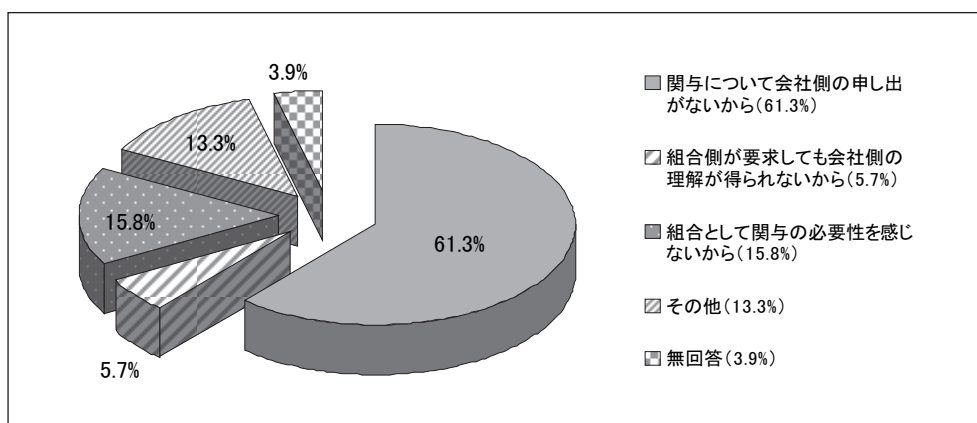
苦情処理委員会の問題点については、「制度や仕組みの詳細がわからない」が33.0%で最も多く、「職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある」23.9%、「職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる」23.4%、「利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある」23.1%であった。苦情処理委員会を利用したことで職場の人間関係が悪くなることを懸念する考えや相談者への疑心などが背後にあると推測される。（第2-4-43図）

第 2-4-43 図 苦情処理委員会の問題点 (MA、%、n=1195)



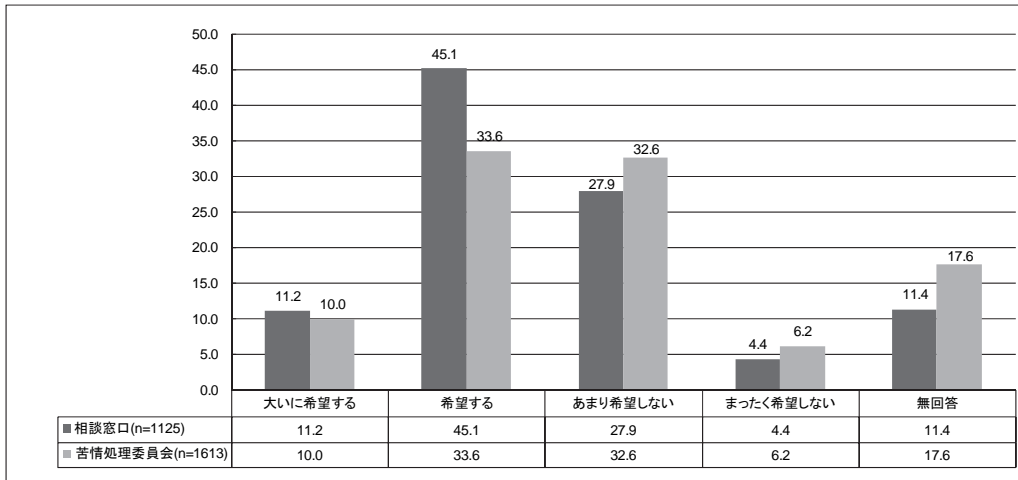
「相談窓口」や「苦情処理委員会」に関与しないと回答した労組は、「相談窓口」では 20.7% (第 2-4-36 図)、「苦情処理委員会」では 11.7% (第 2-4-41 図)であったが、その理由としては、「関与について会社側から申し出がないから」が 61.3%と最も多かった。ついで、「組合として関与の必要性を感じないから」も 15.8%あった。(第 2-4-44 図)

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、%)

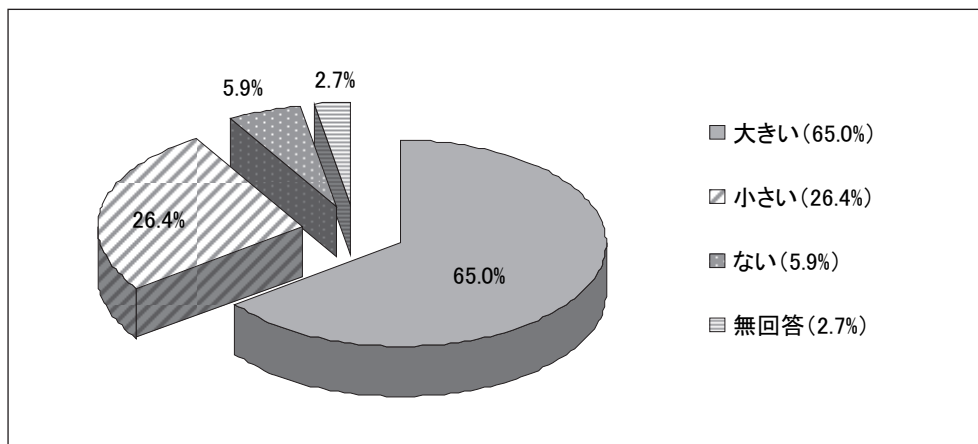


## 9 管理職の役割

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。

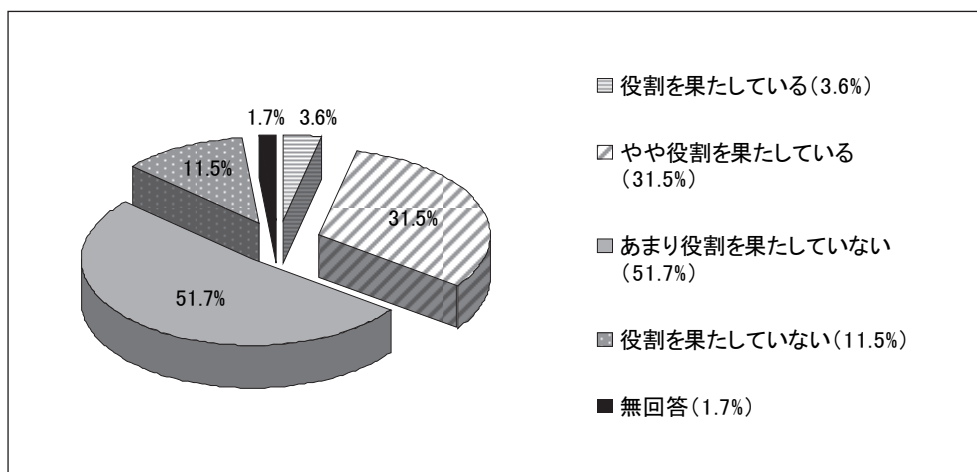
役割の大きさについて、65.1%の労組が「大きい」と回答している。今後への期待も 45.5%の労組が「増大する」と回答し、40.9%が「現在と同じ」と回答している。(第 2-4-46 図)

第 2-4-46 図 管理職の役割の大きさ (SA、%、n=2349)



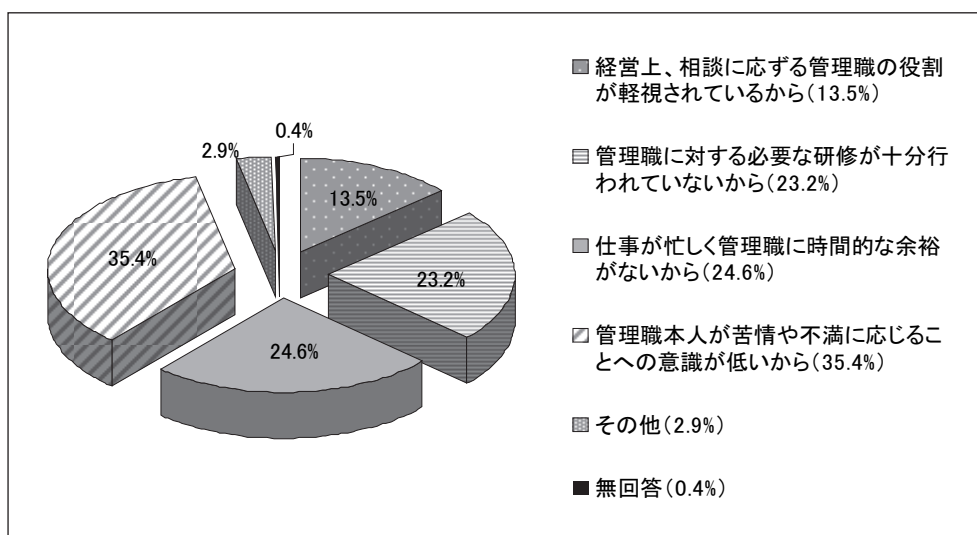
その一方で、管理職は役割を果たしているかどうかをきいたところでは、「あまり果たしていない」と「役割を果たしていない」と回答した労組は 63.1%あった。(第 2-4-47 図)

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)

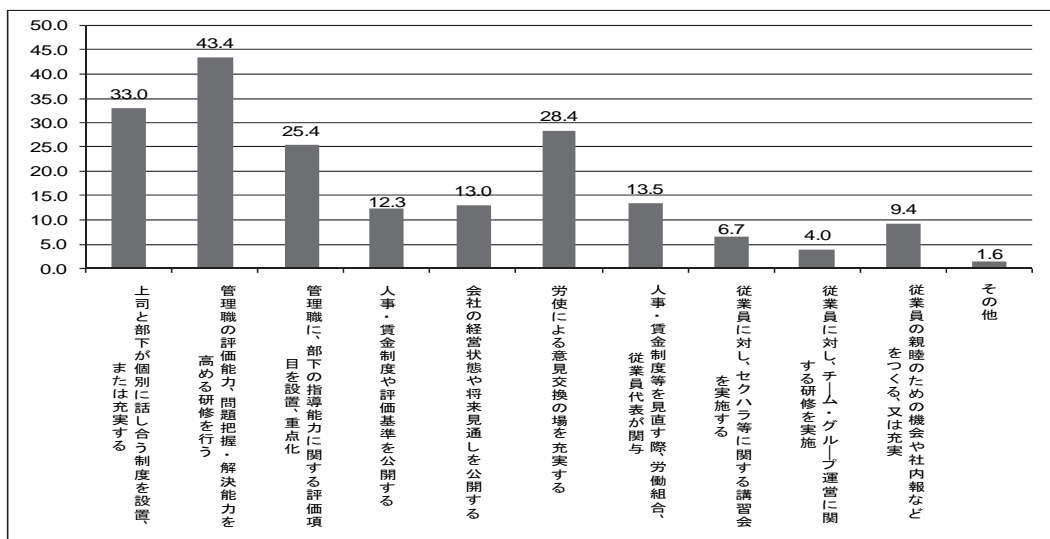


## 10 未然防止のための会社に取り組むべきこと

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)

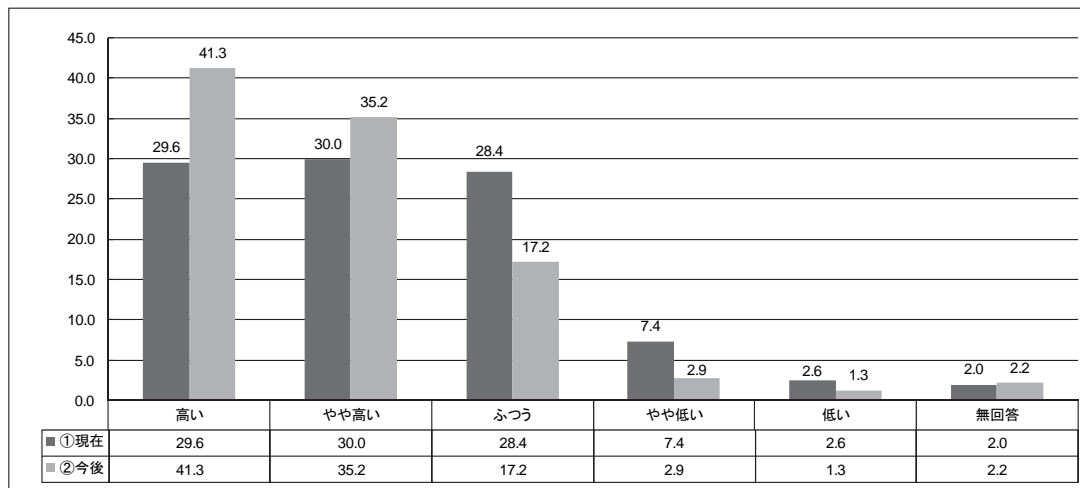
第2-4-49図 苦情や不満の未然防止のため会社が取り組むべきこと (MA、%、n=2439)



### 11 会社の取組の必要性と方向性

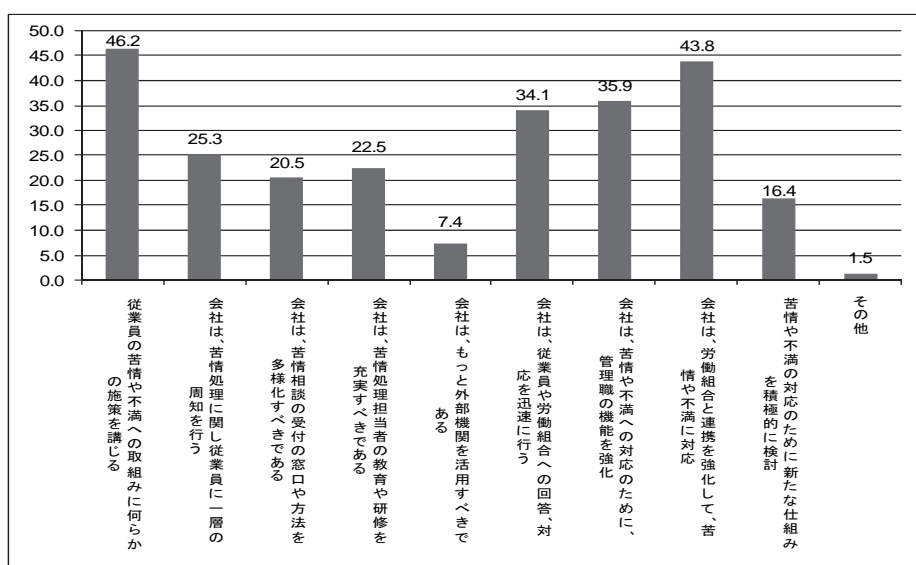
苦情や不満の解決・未然防止のための会社の取組みの必要性について、労組がどのように思っているかを聞いた結果が第2-4-50図である。「現在」および「今後」ともに「必要性は高い」が半数以上(①現在 29.6%+30.0%、②今後 41.3%+35.2%)であった。(第2-4-50図)

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。