

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 (ユニオン・ショップ ^o)	2006年7月～12月 会社：人事部 労組：本部、支部
B社	運輸業	12,000人強	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2006年8月～10月 会社：人事部等 労組：本部、支部
C社	電気機器製造業	6千数百人	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2006年8月～10月 会社：人事部 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 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 会社：人事部 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 (ユニオン・ショップ ^o)	2007年11月～12月 会社：人事部、支社 労組：本部、支部
G社	機械器具製造業	1万人以上	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2007年6月～12月 会社：人事部等 労組：本部
H社	総合重機械工業	6,800人強	あり (ユニオン・ショップ ^o)	2007年10月～12月 会社：人事部 労組：本部、支部
I社	医薬品製造業	約3,200人	あり (オープン・ショップ ^o)	2007年6月～8月 会社：人事部、支社 労組：本部、支部
J社	ソフトウェア業	約700人	あり (ただし組合員130人程度)	2007年11月～12月 会社：人事部 労組：本部
K社	教育支援業	約3,000人	なし	2007年7月 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¹

(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。

¹ 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。調査にご協力していただいた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

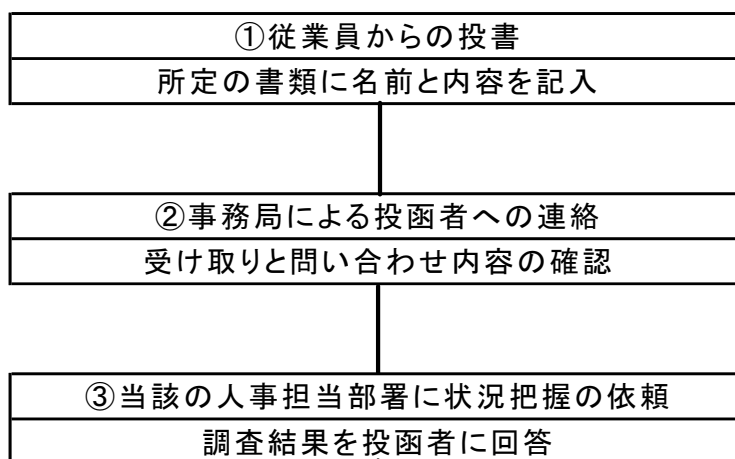
同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「A社版目安箱」「アンケート調査」等があり、その中から以下では「A社版目安箱」を紹介する。

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ことを確認する。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。

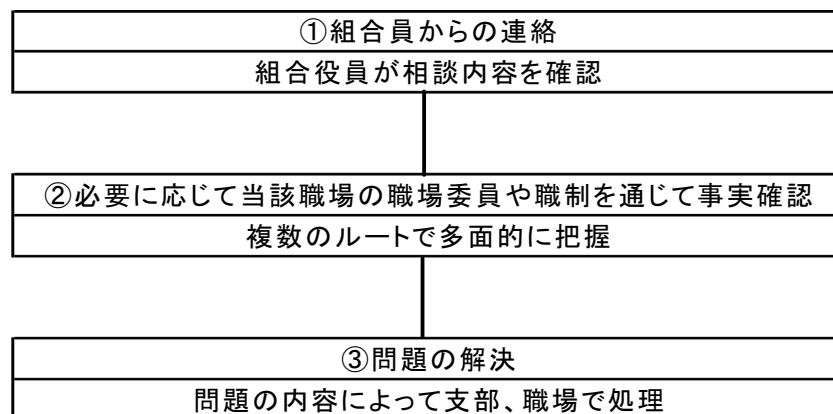
支部アンケート調査は、支部内の必要に応じて行われているアンケート調査で、その内容は組合員に関わる諸問題である。

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²

(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

² 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

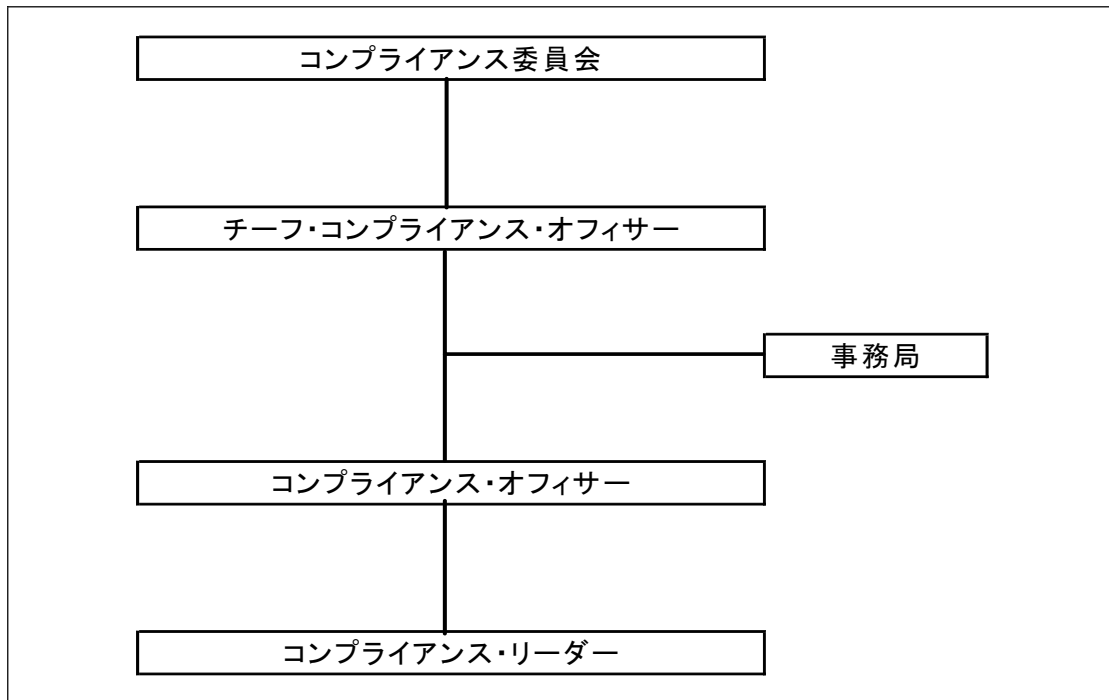
同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」「満足度調査」「メンタルヘルス」「キャリアコンサルティング」等があり、その中から以下では「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」の3つの取り組みを紹介する。

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。

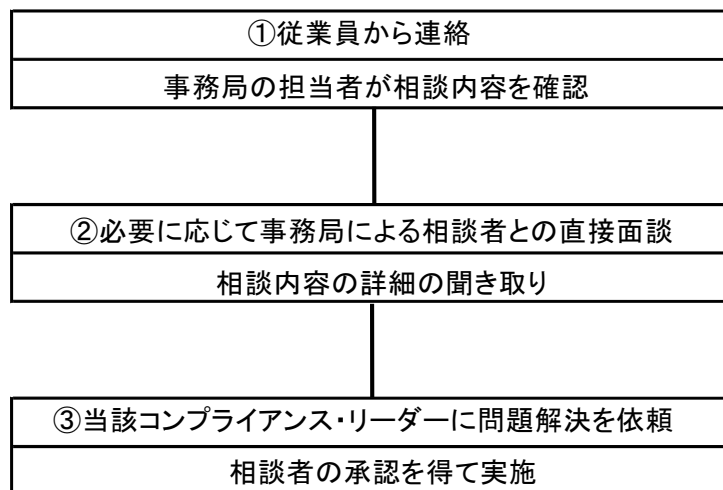
ヘルプラインの相談手順の概略は第3-2-4図のとおりである。まず従業員から連絡が入ると事務局（法務部）の担当者が相談内容を確認する。その後、担当者が相談者に直接会って、内容の詳細を聞く。相談者の承認を得て相談者が所属する部署のコンプライアンス・リーダーに事情聴取を依頼して、問題解決を図ってもらう。なお、問題解決を誰（コンプライアンスリーダー、事務局等）が直接行うかは相談内容に応じて判断している。また、外部弁護士事務所に寄せられた相談についても必要に応じて事務局が対応している。相談については相談者が解決を望んでいる場合は、解決することができる。

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。

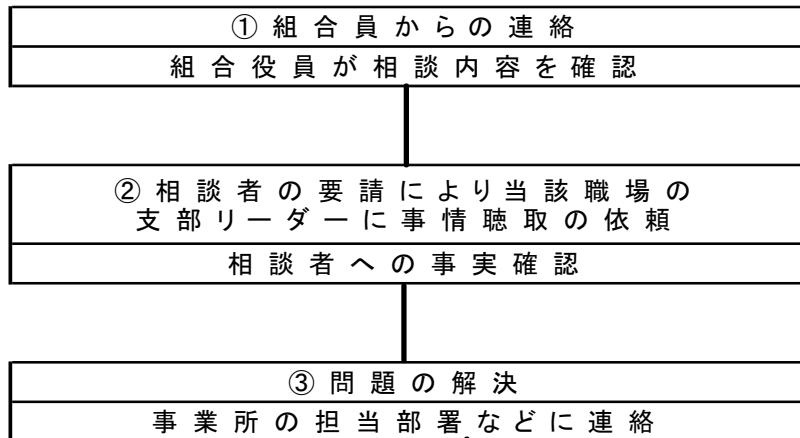
こうした取り組みによって集めた情報を労働組合本部は、毎月、開催されている支部委員会や、各支部が独自に開催している委員会、専門委員会などに本部役員が参加して集めている。

(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³

(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）。

³ 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うことができる。

そのこととかかわって、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、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 直轄分会	職 群	<input type="checkbox"/> 営業 <input type="checkbox"/> 生産 <input type="checkbox"/> 技術 <input type="checkbox"/> 品質保証 <input type="checkbox"/> 管理 <input type="checkbox"/> サービス <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 (前年度) 職能等級	<input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2004年 大学卒 <input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2004年 高専卒 <input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2004年 短大卒 <input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2004年 高校卒 <input type="checkbox"/> C5 <input type="checkbox"/> C2 <input type="checkbox"/> 2005年 新卒 <input type="checkbox"/> シニアパートナー	
性 別	1. 男 2. 女		2006年度 (今年度) 職能等級	<input type="checkbox"/> 主査 <input type="checkbox"/> C4-2 <input type="checkbox"/> 2005年 大学卒 <input type="checkbox"/> 主事 <input type="checkbox"/> C4-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高専卒 <input type="checkbox"/> C7 <input type="checkbox"/> C3-2 <input type="checkbox"/> 2005年 短大卒 <input type="checkbox"/> C6 <input type="checkbox"/> C3-1 <input type="checkbox"/> 2005年 高校卒 <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			採用区分
入社年月	年 月 日	入 社 時 歴	1. 大学院 2. 大学 3. 高専 4. 短大 5. 高校 6. 中学 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 (06年3月度実績)	円	④ 新基本給	円 <small>※基本給辞令から転記してください</small>
② 資格・職責手当 (06年3月度実績)	円	⑤ 賃金改定額	円 <small>※④-①</small>
③ 一時金 支給額 <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 (該当者のみ) <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 コード	氏名
苦 情 内 容		
意 見 ・ 要 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

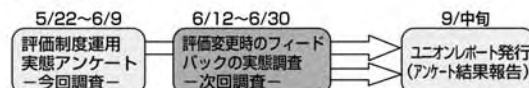
労働組合 労働対策担当

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⁴

(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

⁴ 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う。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うものである。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⁵

(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

⁵ 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。

セクハラの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の担当者として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⁶

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、JMI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、育成にかけ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

⁶ 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、おはなしをお聞きした。

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⁷

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

⁷ 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るが、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、だいたい会社の系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⁸

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。

⁸ 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⁹。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G g社が運営している）もある（これは後述）。

⁹ 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ようである。

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¹⁰

(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

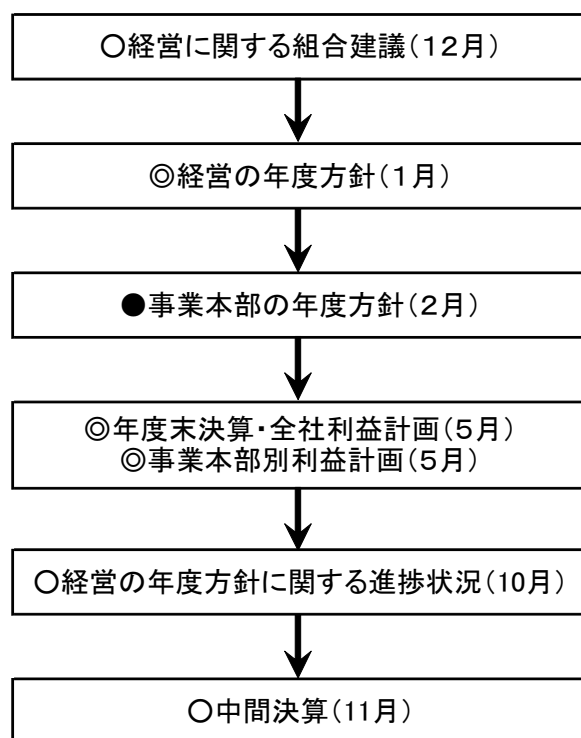
¹⁰ H社の事例は2007年10月～12月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたH社及びH労働組合関係者には謝意を表したい。

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。

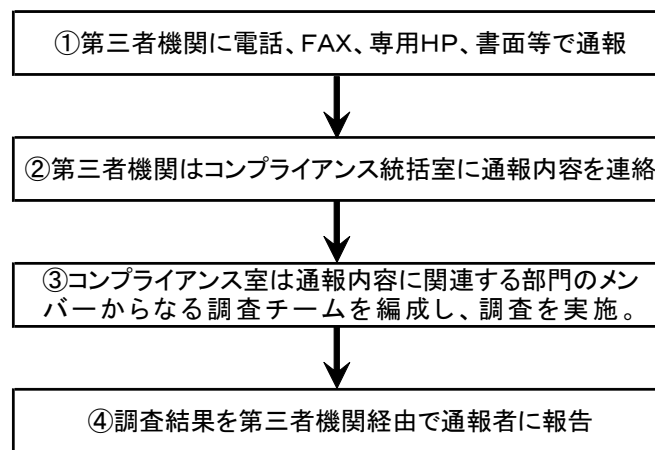
コンプライアンス・ホットラインは同社またはグループ会社の役員、従業員などが業務に関連して不正行為などを発見した場合に、社内の指揮命令系統を通さずに直接通報または相談できる窓口で、2003年に設置された。同制度はコンプライアンス統括室が所管しており、4名の専任社員が担当しているほか、各部門に兼任で担当者を配置している。

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。相談窓口で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¹¹

(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¹²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¹³。

(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¹⁴。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。

¹¹ 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。

¹² 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。

¹³ 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。

¹⁴ 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¹⁵。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。

¹⁵ 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うようにしている。

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支店の向上につなげ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¹⁶、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

¹⁶ 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り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ころ不得手である。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) 通常の苦情把握・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）」¹⁷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

¹⁷ 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¹⁸。

(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。

¹⁸ 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¹⁹

(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。

¹⁹ 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ある。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²⁰

(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

²⁰ 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、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）

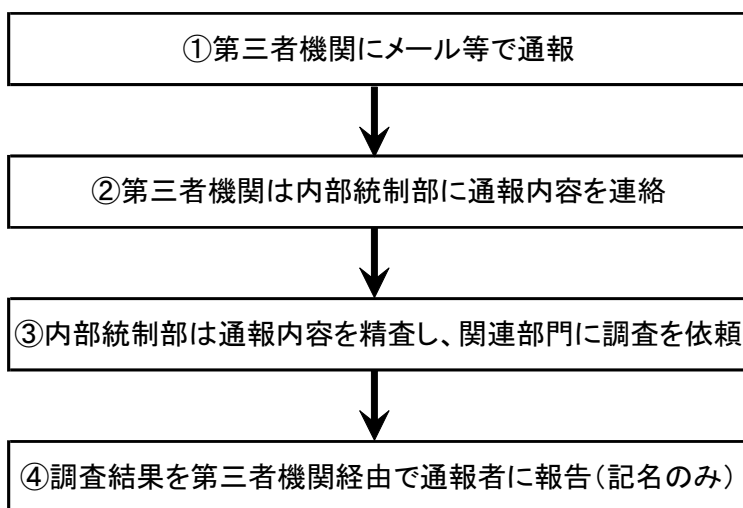
内部通報制度は経営トップへの牽制機能を目的としたK社通報制度（1999年設置）を強化した制度である。同制度は、その通報内容によって2つの窓口を設けている。1つは「K社版ホットライン」で、グループ行動基準に照らしふさわしくない事実が発生、または発生しようとしている事実を知った場合に通報する窓口である。もう1つはその事実が経営に関わる問題（例えば、取締役などの経営層がその事実に関与している等）を扱う「監査役直通ホットライン」である。同制度の利用対象者は同社グループ全体の従業員で、内部統制推進部が同制度を所管している。同部署には現在約20名のスタッフが在籍しているが、監査役直通ホットラインについては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²¹。

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 ・月数件程度 ・内容はハラスメント、人事評価等 アンケート調査	職場労使意見交換会 ・2か月に1回程度 苦情処理委員会 ・実績なし	個々人の相談対応 ・窓口、電話等を通じての相談に対応 ・内容は個別労働条件等
B社	ヘルプライン ・年間数十件 ・内容はハラスメント、労働全般等 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専門委員会 公正処理委員会 ・実績なし	組合版ヘルプライン ・年20件程度 ユニオンミーティング 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） セクハラ相談窓口 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） ・年2回 苦情処理協議会 ・実績なし	実態調査と併せた苦情処理 ・年3回全組合員対象 ・内容は人事評価等 ・会社に回答を求めるなどし、本人に回答 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。） オープン・ドア・ポリシー セクハラ相談窓口 社員満足度調査		

²¹ 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） 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 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 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） コンプライアンス・ホットライン 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 ・年2回 協約上の苦情処理制度 ・実績なし 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 支部長等による個別対話活動 メール等での相談受付
G社	各種ヘルプデスク ・年間数十件 ・内容は人事制度、セクハラ等 人事部員の研修（困難事例の演習等） キャリア相談室 社員意識調査	各種の労使協議機関 苦情処理委員会 ・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） 日常活動の強化 当事者との個別面談 アンケート、目安箱
H社	コンプライアンス・ホットライン ・年間数十件 ・内容は残業、評価等 セクハラ相談窓口 アンケート調査	各種の労使協議機関 苦情処理委員会 ・2～3年に1件程度 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 大会・委員会 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） ハラスメントの相談窓口 内部通報窓口 社長への投書 等	職場労使懇談会 苦情処理委員会 ・ほとんど利用なし 考課制度検討委員会	組合内の苦情処理委員会 左記職場労使懇談会前の意見集約 支部執行委員による対応 人事考課アンケート
J社	苦情申立 ・年間数十件 ・内容は評価等 苦情処理委員会（事務局） →上司等との話し合い仲介 J社版目安箱 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 ・内容は評価等 評価アンケート等のアンケート
K社	組織風土調査 K社版ホットライン ・年間数十件 ・内容はセクハラ他多岐 労働組合的意見集約機能の人事部による補完 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²²。

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²³。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²⁴、例えば、申立窓口が労働組合である場合、

²² 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/04shiryo03.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。

²³ 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）。

²⁴ 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²⁵、また、

本調査研究の中間報告書第1章第1節2(5)ウ参照)。

²⁵ 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」²⁶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²⁷。

(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²⁸。

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

²⁶ 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）

²⁷ 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。

²⁸ 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²⁹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³⁰。

(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³¹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

²⁹ 注22のダイヤル・サービス社資料による。

³⁰ 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。

³¹ 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³²、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³³。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、関係者から述べられた。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³⁴、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

³² 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。

³³ 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。

³⁴ 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³⁵。

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

³⁵ 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³⁶。

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、

³⁶ 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。