

第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

第6章 企業内における紛争処理と人事管理・労使関係

はじめに

労使紛争は、職場における不満が苦情として顕在化し、さらに対立的な状態にまでなったものと理解されている。しかし、職場の不満のすべてが苦情になるわけでもなく、また紛争化するものでもない。現在、不満や苦情の処理は、職場の上司、人事部門、労働組合などによりそれぞれの特色を持って実施されているが、これらの相談の内容には違いが見られる。本稿では、これらの相談体制ごとの不満、苦情の処理状況を比較しながら、それぞれのメリットや問題点あるいは限界などについて整理した。また、不満、苦情の解決には、事後的な対応だけでなく、これを予防するという観点から制度整備によって対応を図ることが考えられるが、その可能性について、いくつかの領域を例に挙げて検討した。その上で、今後における企業内の体制のあり方として、各相談体制の特性を活かしつつ、これらの組み合わせによる総合化の方向について論及したい。

第1節 相談者による不満、苦情等の内容の違い

企業における不満、苦情等の処理の方法は、主として職場の上司が直接相談する経路、人事部門が相談窓口を設置するなどして行う経路、労働組合が日常的な活動などを通じて相談を行う経路などがある。これらは、(労働組合がない場合も少なくないが)並列的に存在し、それぞれの機能を異にしている。労働政策研究研修機構「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)によれば、その相談内容の実態には以下のような特徴が見られる(第6-1-1表参照)。

上司に相談した不満内容では、「業務遂行上の問題に関する不満」が78.9%と最も多く、「職場内の人間関係の不満」が48.3%とこれに次いでいる。一方、企業の相談窓口で受け付けた苦情の内容については、「職場内の人間関係の不満」が62.8%と最も多く、「業務遂行上の問題に関する不満」をはじめ「残業時間、休日、休暇等に関する不満」、「評価、査定に関する不満」が多い。とくに「セクハラ、パワハラに関する不満」が38.9%と多いのが特徴になっている。さらに、労働組合が受け付けたことのある苦情内容では、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」が70.8%と最も多くなっており、次いで「賃金、一時金に関する不満」、「業務遂行上の問題に関する不満」の順となっている。

これらを比較して考えると、次のような特徴が指摘できよう。仕事や処遇などに関する「不満」は、日常的な行動を原因として発生するものが多く、仕事の進め方など業務遂行上の問題や職場内人間関係の問題に特化した形で現れている。これらの問題は直接の当事者である上司との間で解決することが最も有効であるが、逆に考えると、この相談経路ではこうした

問題領域に対しての期待が大きいとも考えられよう。

第 6-1-1 表 企業内で相談した不満や苦情の内容

(%)

	上司に相談した不満内容	相談窓口で受け付けたことのある苦情内容	労働組合が受け付けたことのある苦情内容
職場内の人間関係の不満	48.3	62.8	53.3
業務遂行上の問題に関する不満	78.9	38.4	58.3
評価、査定に関する不満	19.3	35.0	55.9
転勤、配置転換、出向に関する不満	9.7	23.3	40.1
賃金、一時金に関する不満	16.8	29.8	64.8
残業時間、休日、休暇等に関する不満	19.2	36.9	70.8
懲戒、降格などの処分に関する不満	1.1	4.7	9.5
セクハラ、パワハラに関する不満	6.5	38.9	32.4
その他の問題に関する不満	3.3	4.5	7.7
無回答	0.1	15.3	3.6

資料出所 労働政策研究・研修機構「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)

これに対し、上司によって解決できない問題や、上司が解決することが適当でない問題は「苦情」という形で処理されている。前者は、上司との間では解決できないような労働契約上の問題が多く含まれている。具体的には、人事評価や査定の問題、賃金・一時金の問題、残業時間・休日・休暇等の問題、転勤・配置転換・出向等の問題は、人事部門が最終的な判断を行う立場にある。そうした観点から最終的な解決は人事部門に反映できるような経路を選択することが多いと思われる。また、「苦情」は不満の具体的な表明であることから、問題となる事実が明確になっており、それに対する解決の方向性に対する要求も明確になっていることも特徴である。¹

後者のような性質を持った問題は、身近な存在である上司に知られることを避けたいと考える場合や、上司自身が問題の当事者となってしまう場合に生じやすい。一般的に、同じ職場内の人間関係に関わることは、当事者に近い範囲では相談しにくいと考えられる。典型的

¹ この場合、上司に対しても「不満」という形で相談にまで至らずとも、何らかのインフォーマルな話し合いが行われていることは十分に推察される。すなわち、調査上は明確にはなりにくいですが、上司との相談はフォーマルとインフォーマルの両面にわたってその機能を考えていく必要がある。

には、セクハラ・パワハラの問題が挙げられる。また、職場の人間関係の問題についても、上司がその対象となっていることもあり得よう。このため、人事部門の相談内容としては、職場内の人間関係に関するものが最も多くなっているが、労働組合の受け付けた苦情内容でも、業務遂行上の問題や職場の人間関係の問題が少なくない。

これらのうち、個人だけではなく、職場の他の同僚にも同じような問題を抱えているような場合には、個別の案件としてだけでなく集団ルールの問題として解決することが望ましいであろう。そこで、賃金・一時金の問題、残業時間・休日・休暇等の問題などについては、企業全体の問題として労使間の協議に付していく方向性が考えられる。この点については、労働組合が意見として申し出たものを処理するだけでなく、労働組合自身の判断として、個別の相談内容を端緒に集団的な問題の解決を図るという場合もあろう。

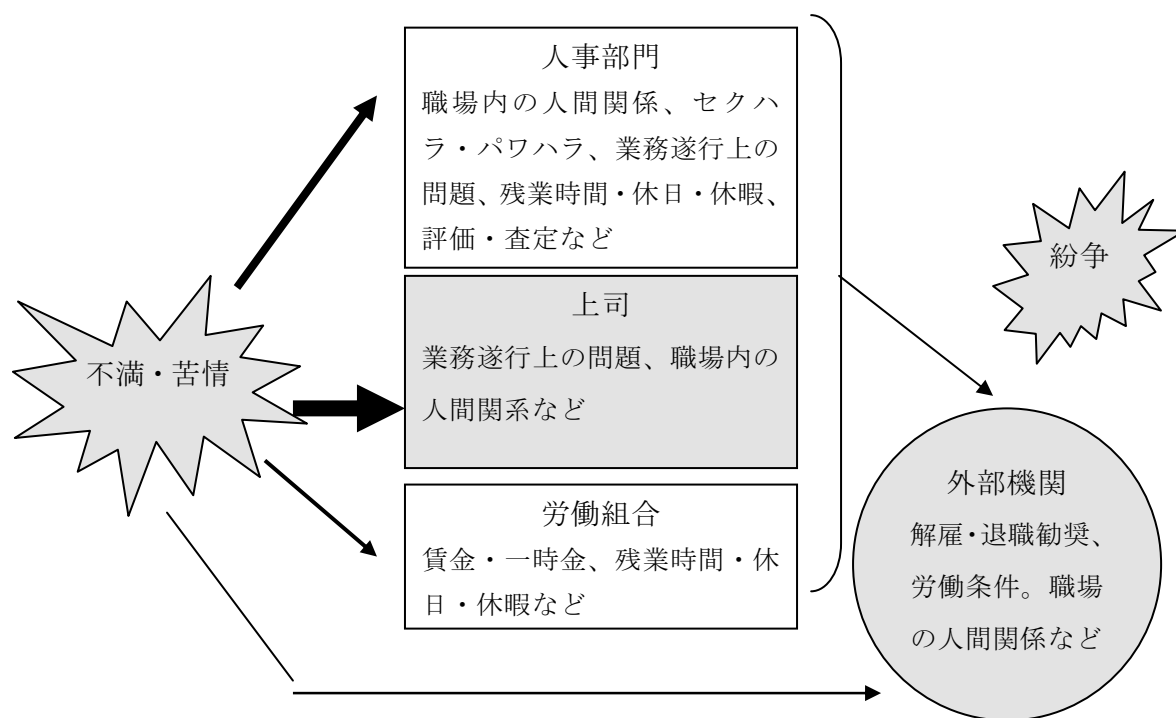
これら企業内の相談体制に対し、企業外部の解決システムである個別労働紛争解決制度の運用状況を見ると、往々にして企業内での解決が難しいような案件や企業内での対立が鮮明になってしまい、内部で解決が難しくなっているような案件が多い。民事上の個別労働紛争相談案件では、解雇や退職勧奨など雇用関係の存続や出向・配置転換など人事異動に雇用上の地位に関わるものと、賃金など労働条件の切り下げをはじめ労働条件の変更等に関わるものが、それぞれ3分の1以上となっている。そのほかでは、セクハラ・パワハラの問題や雇用機会均等などが多い。総じて、労働基準法など関係法令に関わるような問題が取り上げられているが、雇用関係の存続や確認など基本に関わる問題については、「対立」的になりやすく、そのために企業外の第三者の役割に期待が持たれているといえよう。

このように、企業内において発生する不満や苦情が原点になっているとしても、企業内と企業外で取り扱われている案件にはちがいがあるといえよう。すなわち、企業内における不満がすべて紛争にまで拡大するものではないということに注意する必要がある。企業内での不満や苦情は、まず雇用関係の大枠に関わらない問題であること、また権利や人権上の問題など労働関係法令との関わりが意識されることが少ない問題であると整理できる。こうした問題は、場合によっては、直接に企業外の相談機関に申し立てられることもあると考えられるが、この場合でも、内部ではインフォーマルな形でも「不満」が表明されていたことも多いであろう。

第2節 企業内における不満や苦情の解決を図る経路

企業内においては、職場の上司に対する相談、人事部門における相談窓口における対応、労働組合による苦情の受付など、不満や苦情の解決を図る経路が並列して置かれていることが少なくない。それらの運用の実情を見ると、労働者の不満や苦情の内容に即した形で、それぞれが分業したような形で機能しているのではないかと考えられる。そこで、これらの各経路における特徴と問題点を整理し、それぞれの発展の可能性を考える。

第 6-2-1 図 企業内における不満、苦情の解決ルート



1 職場の上司に対する相談

わが国では、仕事や処遇などの「不満」の解決は、職場の上司に対する相談という経路で行われるのが一般的であることは、既に多くの調査や研究によって明らかにされている。それは、最も身近な相談相手であり、本人の事情や考え方を理解しながら対応できるという意味で、現実的な解決を志向できることが背景にある。また、問題が生じた早い段階からの対応を図ることができることによって、事態をさらに紛糾させたり、新たな問題を付加させたりしないという紛争防止の機能もその役割として大きい。

相談内容として多い業務遂行上の問題については、仕事の進め方や割り当てなど現場段階で判断され処理される事柄が含まれているため、当事者である上司と部下の間での話し合いでないと、実態を踏まえた解決ができにくいともいえよう。また、職場の人間関係についても、職場外に問題を波及させることなく（穏便に）解決を目指すとするれば、上司を介した対応が望ましいということにもなる。

これらの不満の多くは、日常的な勤務のなかでは、ある程度生じることだという理解が重要である。とりわけ定型的でない業務に就く場合や外部との関係で変動の激しい業務に就く場合などには、業務調整に際しての葛藤を生じたり、紛糾したりすることも予想される。また、集団で仕事を遂行する形をとっている場合には、上司や同僚と接触する頻度が増えれば、それだけ人間関係上の軋轢も生じやすいであろう。重要なことは、こうした不満が深刻な問題となって発展し、対立関係の激化や組織内への悪影響を及ぼしていくかどうかにある。

しかし、上司による相談の限界もあることを考慮しておくことも不可欠である。すなわち、処遇上の諸問題は、人事賃金制度等によって集散的に決定されていることが多く、その現場段階での運用に権限が大幅に委譲されていなければ、相談されても対応を図ることは難しい。人事評価のように一次評価者として権限を持っている場合もあるが、基本的には、制度の規定によって縛られているとともに、人事部門が最終判断の権限を持っていることが多い。ただし、これらの問題についても、不満を「聴取」しアドバイスを行うことによって、相談者の自己理解と納得に資するとともに、人事部門への上申という形で助力するといった役割を果たすことも留意すべきである。

一方、上司自身が不満の原因の当事者となる場合には、相談相手になりにくいということも留意しなければならない。上司がセクシャルハラスメントやパワーハラスメントを行っている場合や、上司との人間関係が良好でないために相談しにくいという場合も少なくない。こうしたことも踏まえれば、上司との相談以外の対応できる経路もあわせて構築しておくことが重要だといえよう。

2 人事部門における相談窓口での対応

人事部門における相談では、「苦情」としてフォーマルに受け付け、それを的確に処理していくことが求められる。そのために、具体的な取組を含め確実な対応が期待できる半面、手続きの煩雑さによって利用を制約してしまうことや、表面化することへの懸念などから利用者が躊躇してしまう可能性も高い。このように、相談窓口の整備の仕方によって、利用状況が大きく影響されることを十分に考慮する必要がある。とくに、相談者の人事評価に影響するような懸念がないような配慮が重要であるが、それがないと本来の目指すべき機能も有効に発揮できないであろう。

いずれにしても、労働組合のない企業も多いことから、企業内における不満・苦情の受付体制を人事部門が整備しておくことは重要である。この場合、「苦情」として受け付けるのか、一般的な「不満」として受け付けるのかによって対応が異なることにも注意する必要がある。「苦情」であれば、それを「処理」することが前提となるから、処理の手続きや方法などを明示するとともに、結果や必要な対応策を迅速にフィードバックするほか、不調に終わったときの事後対応を想定しておくことなどが求められる。

人事部門に対する苦情の中心のひとつは、人事制度やその運用に関することである。人事評価やその反映である賃金に対する不満、配置された部署自体が繁忙で過重労働になっていることへの不満、希望と合わない人事異動やその条件に対する不満などは、人事権を握り、人事評価や人事配置などの最終的な決定できる立場でないと解決が難しい問題である。²その決定自体を変更することができなくとも、まずは申し立てを行うことができ、その内容を聴

² しかし、現実には、相談窓口はあっても、何らの権限もないも持たされていないことも少なくない。そのため、利用者のほうも期待を持たず、その結果、利用しても無駄だという風潮を生まれやすい。

取してもらい、また説明を受けることによって、利用者の納得感を高めることを可能にする。また、苦情の内容によっては、人事制度の見直しの参考にするといった対応も考えられよう。

中心となる苦情のもうひとつは、上司との相談ができにくい問題やセクハラやパワハラなど部署内では解決できない人間関係の問題である。これらの中には、最初の段階で上司に相談したが、解決できなかったような問題も多く含まれているが、そうした「再審」的な機能を果たすことも考えられる。また、上司自体が問題の発生原因となった場合には、その事実認識などをめぐって、その上司と人事部門の間で紛糾する事例も見られることから、当事者間の「調停」を図るようなことも必要になる。このように、人事部門においては、個別の相談だけでなく第三者的な調整の役割も整備することが重要である。

なお、人事部門による苦情処理の対応の場合、あくまでも集団ルールとして出来上がった人事制度に則った一般的解決という点が限界になりやすいことも考えておく必要がある。その意味で、現場の実態を踏まえて個別事情を斟酌していくためには、人事部門と現場の管理者との協働が不可欠になる。このように、両者の連携によって、必要なフィードバックはもとより、人事部門の主導のもとで個人の納得感を高めるような解決を志向していくことが重要であると考えられる。

3 労働組合による苦情の受付

労働組合は、日常活動を通じて組合役員などが職場の不満や苦情の吸い上げを行うことがひとつの重要な役割である。相談窓口を設置したり、組合の職場集会や労使による職場懇談会などの場を通じて意見聴取を行ったりする活動が見られる。また、職場アンケート調査の実施も苦情につながるような不満内容を把握する手段だといえよう。とりわけ、人事部門の相談窓口の有効性を評価することや、現場において管理者が相談相手として十分に機能しているかなどを点検することも重要な役割である。さらに、事案によっては労使の共同運営による苦情処理委員会の活用も重要である。

労働組合が受け付けている苦情は、賃金や労働時間といった基本的な労働条件に関わるものが多いが、これは対象となった苦情の要因を解決するだけでなく、人事賃金制度そのものの見直しにもつながる。このため、個別の相談対応にとどまらず、労使協議の場などを通じて人事賃金制度の運用の実態を確認するとともに、必要な改善策を提案していくことも重要な役割となろう。例えば、人事評価制度に関連して、労働組合が、面接の回数や所要時間の実態を調査したり、その評価結果に対する「評価」を行ったりしている事例がある。これは、人事評価に対し、組合員からの不満が強いことを受けて実施したものであるが、個別的な対応にとどまらず、すべての組合員に及ぶような解決にまで広げていることが大きな特徴であるといえよう。

ただし、不満や苦情を解決する責任は会社側にあることを前提とすれば、個別の対応については、あくまでもその助言者であり後見人であるという立場にとどまってしまふ。もちろ

ん、会社側に対して働きかけを行うこともあるが、最終的な判断までを労働組合が負うことはできないであろう。そのため、会社が苦情処理を行う際に、組合の意見を積極的に聞くことや相談を行うことが重要になる。その意味で、両者の共同運営になる苦情処理委員会を設置し、その活用を図ることは、苦情処理に対する組合の関与と役割を高めていく上でも重要である。しかし、問題は、委員会の設置が労力と費用がかかるのに対し、設置されている企業でも活用は少なく「伝家の宝刀」的な使われ方となりがちなことである。

第3節 不満や苦情の発生の予防

企業内において不満や苦情に関わる問題を解決していくには、相談体制や苦情処理体制を整備するだけでなく、より積極的な対応を行っていく必要がある。すなわち、不満や苦情の発生を予防するとともに、発生しても早い段階での対応を図ることである。それは、苦情や不満を抑圧することではなく、職場が活性化する中では、むしろこれらが増えて当たり前だという考え方だともいえよう。そもそも職場において葛藤関係が生ずることは避けることはできず、組織にとっては、その適切な処理が重要であることが指摘されている。³問題となるのは、葛藤によって引き起こされた「不満」の状態が深刻化し、慢性化するとともに、組織全体に悪影響を及ぼすことである。したがって、「苦情」として表面化しても、それを問題提起として受け止め、その適切な処理によって組織の改革につなげていくような対応を図ることが重要だといえよう。

こうした前提のもとに、以下、いくつかの「不満」や「苦情」を生み出す背景を考え、その防止のための対応策について整理する。

1 業務遂行上の問題に関する不満の対応

業務遂行上の問題に関しては、仕事の進め方、割り当てなど多様な内容を含んでいると考えられるが、調査上は一括りにされている。それらを大きく分けてみると、業務内容そのものに起因する不満と遂行を指図する管理者の対応に起因する不満とがある。

業務内容そのものに起因する不満としては、例えば、人事異動で希望しない部門や職務に配置され、現在の仕事が納得できないような状態である。また、与えられる仕事の内容が補助的であり、やりがいを感じられないという状態もあろう。しかし、こうした中で特に問題となるのは、業務量との関係によって生ずる不満である。

企業経営を取り巻く環境が激しく変化する中で、総額人件費の増加を抑えながら、能力・成果主義的な人事管理を徹底することによって、効率的な経営を目指す動きが強化されてきた。それは、現場での「働き方」の姿にも大きく影響を与えている。チーム労働で働く労働

³ 田尾雅夫「組織の心理学」(有斐閣 2001年) P151-155、渡辺直登「職業性ストレス」(宗方比佐子・渡辺直登編著「キャリア発達の心理学」P221-226) など

者は、要員が減ることに伴ってその職務の守備範囲が広がるとともに、個人単位で働く労働者も、設定目標が高くなっている。こうしたことによって、それぞれ仕事の負荷が重くなってきたことが指摘されているが、IT化がそれに拍車をかけている。⁴その結果、長時間労働か労働の密度を高めるかの選択ということになるが、多くはその双方を選択することが迫られるであろう。そうした過重な働き方に対して、労働時間や人員体制などの面で不満が生じることが考えられよう。

こうした問題に対しては、過密な働き方を見直していくことが基本的に重要である。現在推進されているワーク・ライフ・バランスの考え方もそこに重点が置かれている。具体的には、時間管理のあり方はもちろん、業務方法の見直しまで幅広く考えていく必要がある。

一方、管理者の対応に起因する不満は、業務の遂行方法に関して、上司の指示が曖昧又は不合理である場合や、その実施に際して適切な補助や指導がない場合などに生ずることが考えられる。もし、乱暴な発言や行為が伴うような形で部下の指導を行うことがあれば、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントの問題を併せて生ずることもある。現に、紛争までに発展して外部機関で取り扱われるようになった事案には、こうした事情が紛糾した要因のひとつとなっていることが少なくない。

このため、管理者に対する研修を強化し部下の指導方法や業務調整の能力を向上させることが重要な課題となる。いずれにしても、業務に関しては、日常的な場面で、上司と部下との間や同僚間でのコミュニケーションを密接にしていくことが重要だと考えられよう。

2 人事評価の問題の対応

人事制度自体が十分に整備されたとしても、その運用が適正に行われなければ、従業員の不満が溜まっていく原因となるが、そうした場合の典型として、人事評価やそれに基づいた処遇の決定の問題がある。問題は、労働者の納得感を大事にするような形で、評価や処遇の決定が公正に実施されているかどうかにある。

人事評価が納得できる形で行われるかどうか、従業員の満足度に大きく影響することはいうまでもない。また、人事評価は人が人を評価するものだから、評価の偏りという現象は避けられない。そのため、評価基準や評価方法の明確化、評価者の資質向上とその訓練、あるいは評価結果のフィードバックなどシステムとして人事評価を公平に行えるような仕組みを構築することが重要である。しかし、これらを制度として整備していくことはもちろんだが、面接というコミュニケーションの場面がどれだけ有効に機能しているかという点に留意

⁴ 連合総研「ITの仕事と職場組織に与える影響に関する調査」(2003年)によれば、ITシステム化により「職務範囲」は拡大し、「定型的業務」は抑制されている。IT化が進展している企業ほど、「仕事の範囲(職務領域)」が拡大し、そのために、「仕事の量」が増え、さらに、「仕事のスピード」も早くなっている。また、「定型的な仕事」が抑制された反面、「創意工夫が求められる仕事」や「自分で裁量・判断する仕事」が増える。また、連合総研の「企業組織と職場の変化に関するアンケート調査」(2003年)によっても、同様な指摘がなされている。

することも必要であろう。

人事評価に対する従業員の納得感は、評価結果の良し悪しだけでなく、適切なフィードバックの有無に大きく左右される。すなわち、評価点が低くても十分な説明や話し合い、あるいは将来へのアドバイスなどを与えているときは、従業員の満足度も高いという調査結果がある。⁵このように、人事評価に対する不満を蓄積させないためには、個別の労使間のコミュニケーションが円滑に行われるような体制が重要となる。それは、「不満・苦情」の段階で「前向きな」解決を図り、「紛争」に育つ前に問題の種を摘み取っていくというリスク対応という考え方でもあるだろう。

注意すべきことは、「不満・苦情」の申し出の場面やその処理のまずさが問題を複雑にしまう危険である。面接の場において感情の行き違いがあったり、あるいは言動や態度・行動によって却って状況を悪化させしまったりすることもよくある。人事評価の問題についても、セクシャルハラスメントやパワーハラスメントもこういう場面で発生し、それが合わさった形で外部の相談窓口や紛争処理機関に届け出られることも少なくない。信頼関係の形成という日常的努力はもちろん、カウンセリングやコミュニケーションのスキルへの関心も不可欠だといえよう。

職場の上司から説明を受けた者の納得度が高いのは、目標管理制度などをベースにして、客観的な判断基準が与えられるとともに、上司と部下とのコミュニケーション体制が緊密になっていることが大きい。もちろん、良い評価である場合には、必然的に伝えられる情報量が多くなっている可能性も高いが、評価結果が低くなった者であっても、一方的ではない形で説明が行われることで、納得感は高まるであろう。とりわけ、対面的なコミュニケーションのスタイルが取られれば、苦情や不満が同時に処理される効果を持つものと考えられる。

このように、上司との直接的な面接による評価結果やそのプロセスについての説明は、結果に対する労働者の容認の姿勢に大きく影響する。したがって、経営側の人事労務管理に対して、目標設定に対する労働者との対話や必要な情報の開示を進めることで、「参加型」の人事労務管理の体制が整備していくことが一つの課題となる。このとき、労働組合についても、組織的な形で情報を収集・提供する体制を持っていることや、苦情や不満の相談窓口や処理手続きを制度化していることが重要である。労働組合を通じた説明と苦情処理等の体制は、評価システムそれ自体が客観的であることへの信頼感をつくるであろう。労働組合自身も、これらシステムの監視者という立場にとどまらず、情報の提示者やフォローアップの実施者という役割への認識が必要になると考えられる。

なお、今後は「仕事」重視の評価体制が進むにつれて、外部の同種の労働との比較が重要性を増してくると考えられる。また、賃金収入が労働者の所得の主要な源泉である限り、いかに人事労務管理の「個別化」が進展したとしても、労働者の生活水準の社会的な平均を否定する

⁵ 拙稿「能力主義・成果主義進展下の人事評価と賃金格差」（連合総研「雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究」1999年所収）

ことはできない。各企業における「評価」そのものの社会的な相場を探る努力と合わせて、こうした賃金相場の動向への関心も依然として大きなウェイトを持っていることに注意すべきである。そのためにも、正確かつ労働者のニーズに合った情報提供が必要であり、これらの情報を労働組合自身の努力をはじめとして社会的にも整備していくことが重要であろう。

3 ハラスメントの問題の対応

職場の人間関係から生ずる問題では、「いじめ」や「セクシャルハラスメント」などハラスメントの問題が個別労働紛争に取り上げられることが多い。⁶わが国では、労働局においても、企業外における個別労働紛争に関する問題が、相談あるいは調停という形で処理されるケースは確実に増えている。その意味では、「訴訟リスク」という目で見えていくことも必要になってきたといえよう。

紛争処理に費用と時間がかかるだけが問題ではない。ひとたび、紛争事案として表面化してくれば、従業員と会社との信頼関係にも悪影響を与える可能性もあろう。処理に手間取り、事態が膠着化することになれば、会社のイメージにも響くことはいうまでもない。いずれにしても、このような「ハラスメント」に関連する問題は、「紛争」につながることで多いので、典型的なリスクとして考えやすいといえる。⁷

「ハラスメント」が生じる原因については、そもそもコミュニケーションというものが持っている本質にあると考えられている⁸。つまり、コミュニケーションというのは、「相手が自分と同じ世界を共有しているはずだ」という思いがないと成立しないことから、職場の上司と部下の間や同僚どうしの間で、親和的に仕事を続けていくためには、「同じ世界」を持つという努力が必要になる。部下や同僚のそういった姿勢を悪用して、段々と精神的に疲れさせて、相手の考えや行動を支配してしまい、性的な嫌がらせを行ったり、暴力を振るったりして、「身体的」に攻撃を加えることになるという解釈である。

このように考えれば、各種のハラスメントを生み出す背景は、職場のコミュニケーションのありように関わってくる。職場を共同体と見て、従業員集団の力を高めていくことは決して悪いことではなく、「ともに働く」という協働の意識がないと、生産性の向上にも限界が生じてしまう。わが国では、そうした集団主義的な経営が経済成長を支えてきた要因のひとつだということも確かである。

⁶ 「ハラスメント」とは、「悩ます」とか「苦しめる」といった意味が本来だが、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、モラルハラスメントなど、職場の人間関係の軋轢を表わす語句として、急速に脚光を浴びるようになった。モラル・ハラスメントという言葉は、フランス人精神科医のマリー＝フランス・イルゴイエヌの提案したものだとされるが、言葉や態度などによって精神的ないじめを行い、職場を辞めざるを得ない状況に追い込んだり、職場の人間関係を悪化させたりするようなことがこれにあたる。これに対し、「パワーハラスメント」は和製英語で、職権乱用によるような場合で、広い意味のモラルハラスメントのひとつになるとされる。

⁷ このうちセクシャルハラスメントについては、雇用機会均等法の規定が強化されたこともあり、人事上のリスクとしての位置づけが強くなっている。具体的には、対策が講じられず是正指導にも応じない場合には企業名公表の対象となるなどの措置が講じられる。

⁸ 安富歩「複雑さを生きる」P73～94

問題は、過度に協働意識が広がっていくと、前述したような「同じ世界」の押し付けが起きやすいことである。同じ考えや行動を取るのが当たり前という雰囲気が強い中では、どちらかが「加害者」か「被害者」になってしまうような関係も生まれやすくなる。しかし、その反面、従業員は個々ばらばらでコミュニケーションが成り立たないような状況を作ってはならないこともいうまでもない。重要なことは、個人を尊重することは基本に置きつつも、お互いの信頼関係を強化していく努力も不可欠だという点であろう。⁹

結び—若干の課題—

以上に見てきたように、企業内の不満や苦情の解決手段は、相互に補完的な役割を果たしていると考えられる。したがって、今後の企業内における体制整備は、それぞれの特徴を活かす形でこれらを再編成したうえで総合的な相談体制を構築する形が望ましいと考えられる。その場合、これとあわせて、問題の発生を予防するという観点に立って、人事制度の明確化と透明性をはじめ、人事施策面での必要な対応を講じていくことも重要である。とくに中小企業においては、労働組合がない場合が多いことから、経営側として相談体制を整備するとともに、労働者の意見を十分に反映するような配慮が必要である。また、内部体制だけでは限界があるので、とりわけ外部の機関等の協力を得る必要も高いことも考慮すべきである。これらの点を踏まえて、今後の課題として考えられるべき事柄を示せば次のとおりである。

第一に、職場の上司の役割が大変重要であることから、その相談者として機能の強化を図るべきである。具体的には、相談者として果たす役割を管理職の職能として位置づけ、自らの職務としての認識を高めるとともに、面接技法なども含めた研修体系の整備を図ることである（この場合、管理職の評価ポイントにすることも検討できよう）。また、相談の機会としては、フォーマルに目標面接や定期面談など計画的に設定することも重要であるが、それに限らず、随時悩みや不満を聞けるような体制を工夫しておくことも重要であろう。このインフォーマルな相談体制については、事実上職場の年長者がその立場を担うこともよくあるが、若年者や女性の育成の際に実施されている「メンター」制度の活用も検討できよう。このほか、個別面談だけでなく、全体会議やグループ討議など集団的な話し合いを通じて、問題点を整理していくこともひとつの方法である¹⁰。

第二に、上司による相談と人事部門の対応との連携が重要である。要は、企業内における不満や苦情の発生を必然的なものと捉え、その予防と対処の方策をリスクマネジメント的視

⁹ 言い換えれば、従業員個人の考えや意識は皆違うのが当然であり、それを前提にして、お互いの関係作りを進めることである。外国との関係だけでなく、社内でも「異文化コミュニケーション」というものを考える時代になっている。「分かっているはず」「同じ考えのはず」という尺度でなく、「分かっていない」ことを出発点にして、個人の多様性を認めつつ、目的を共有した職場の新しい人間関係やコミュニケーションスタイルを築くことが重要だ。ハラスメントというリスクの発生の予防対策は、この辺に鍵があると思われる。

¹⁰ 他人の意見や見方を知ることによって、ピアカウンセリング的な効果も期待できよう。

点から「システム」として整備することである。具体的には、現在の相談の窓口について、その役割と権限を明確にし、人事管理施策の中に位置づけていくことである。この場合、直接的な相談機能だけでなく、社内的な調整（あるいは再審）機能や管理職の相談に対する後方支援機能（情報提供や助言指導など）、さらには経営施策の改善提案などアセスメント機能も含めて強化することも考えられよう。また、この場合、上司による相談と人事部門の相談窓口とを補完するような体制として、「オンブズマン」制度のような問題解決を担う特定の専門職を社内に設置し、これらの機能を担わせることも検討できよう。¹¹

第三に、労働組合については、直接の相談者としてだけでなく、企業内の不満・苦情の処理体制の運営状況を監視するような機能を持つ者として位置づけるべきであろう。また、個別問題への事後的対応と同時に、企業全体の視点から不満や苦情の発生を予防するための取り組みもひとつの役割であろう。具体的には、労使協議の場などを通じて、人事制度や職場風土の改善を図るほか、アンケート調査の実施など就業実態の把握と問題提起を行うことも求められよう。なお、本稿では直接取り上げていないが、非正規労働者の苦情処理の問題も大きなテーマである。基本的には、正規・非正規の区別なく対応が図られるようにする必要があるが、差し当たり労働組合の取り組みによってカバーされることが期待されよう。¹²

第四に、労使の共同運営による苦情処理委員会の活用も重要な課題である。企業側の一方的な処理システムとしないためにも、こうした仕組みの存在の意義は大きい。現状から見れば運用上の工夫の余地は大きい。具体的には、申し出による審議のほか、社内的な調整（あるいは再審）、社内処理体制の運用状況の点検・評価、問題の背景となる経営施策・環境の改善に関する検討や提案など、多様な機能を労使の共同で取り組む場として構築していく方向性もあろう。¹³このほか、企業内の紛争が社外の処理機関に提起された場合に、それをフォローする機能も検討できよう。中小企業では、労働組合がない場合が多いので、こうした仕組みを労使協議の一環として整備することが考えられる。

¹¹ オンブズマンを企業外の専門職として整備し、これを社会的に共同利用していくことも考えられる。

¹² 例えば、現場での面談の実施や同じ相談窓口を利用できる体制を検討することが考えられるが、正規労働者との均衡処遇など、労働条件の違いに関する問題解決が基本的な前提となる。

¹³ 「公正処遇委員会」（社会経済生産性本部労使関係特別委員会「職場と企業の労使関係の再構築」1999年）の提案も、こうした考え方のひとつである。この提案では、相談窓口機能と委員会機能に分け、後者では相談窓口の任命・承認、相談方法のガイドラインの作成、相談内容の監視などの機能を担うものとされている。