

## 第1章 わが国における企業内紛争処理システムの現状と課題



# 第1章 わが国における企業内紛争処理システムの現状と課題

## 第1節 わが国における企業内紛争処理システムの現状

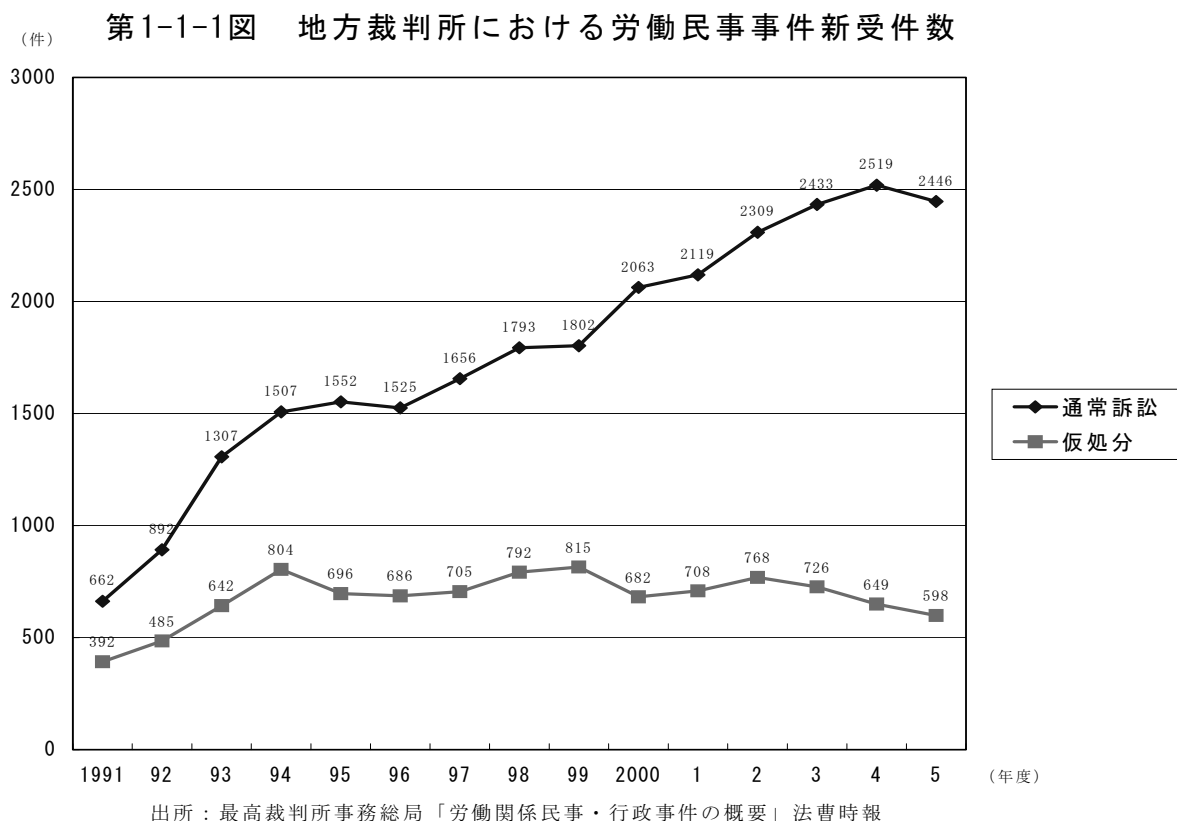
### 1 労働紛争処理システムの概観と企業内紛争処理の位置づけ<sup>1</sup>

#### (1) 労働紛争をめぐる状況

##### ア 紛争の件数

##### (ア) 件数の推移

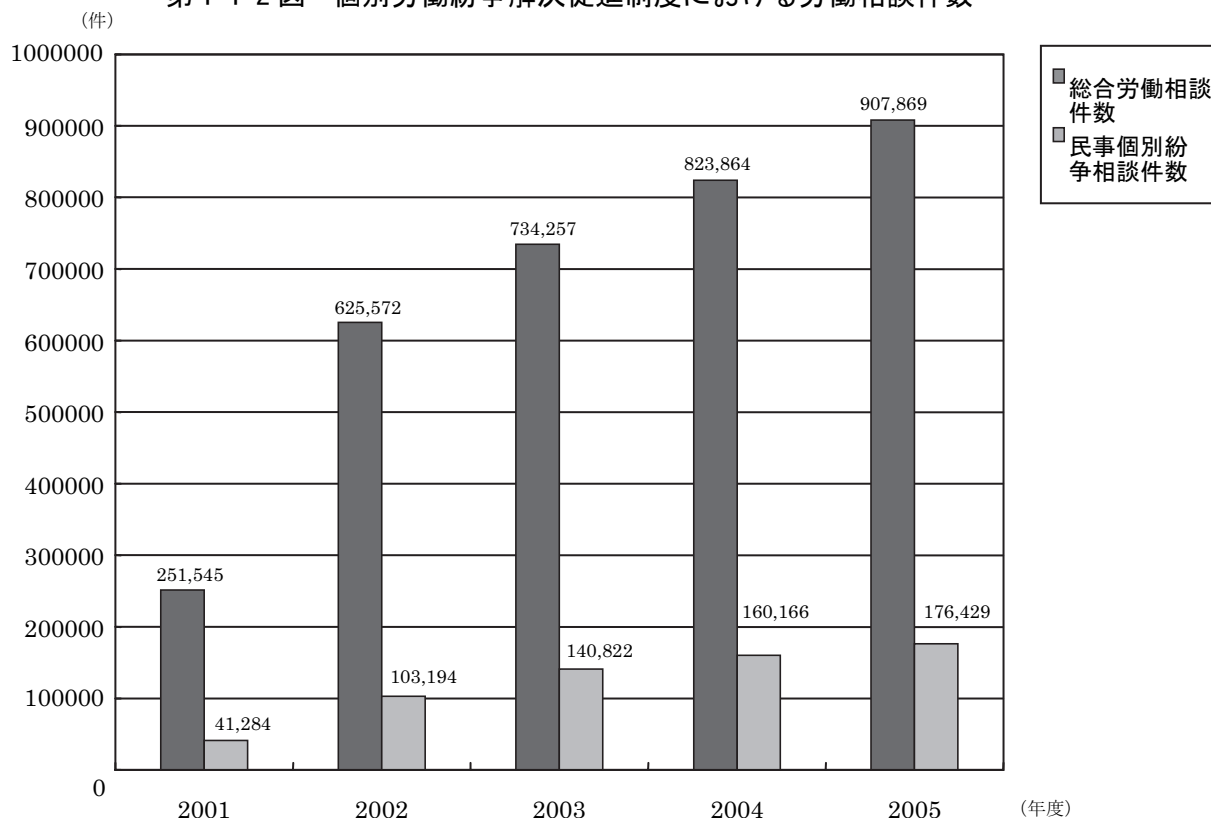
最近の日本では、個別労働紛争（個別紛争）の増加が著しい。まず、労働関係の民事訴訟事件をみると、地方裁判所における新規受件数は、1991年当時は、通常訴訟と仮処分をあわせて1,054件（通常訴訟が662件、仮処分が392件）であったが、その後件数はほぼ一貫して増加し、2005年には3,044件（通常訴訟が2,446件、仮処分は598件）となっている（第1-1-1図）。これらの件数には集団紛争事件も含まれてはいるが、組合組織率の低下や集団紛争の低下にかんがみると、大部分が個別紛争とみられる。



<sup>1</sup> ※本稿(1)～(3)は、山川教授の御了解を得た上で、山川隆一「日本における労働紛争の解決—最近の展開とその背景、および将来の展望」日本労働研究雑誌 548号 59頁（2006年）を基礎とし、統計資料を最新のものにすることを始めとする所要の修正を加えて構成したものである。なお、本注のように※を付しているものは、木原が新たに加えた注である。

また、紛争には至らないものも含めた行政機関における相談件数はきわめて多数に及んでいる。後述する個別労働紛争解決促進法のもとで、都道府県労働局の総合労働相談コーナーに寄せられた相談件数は、2005年度で90万7,869件に達している。これらの相談のうち、労働基準法違反等に関わらない民事上の個別紛争は17万6,429件であった（第1-1-2図）。

第1-1-2図 個別労働紛争解決促進制度における労働相談件数

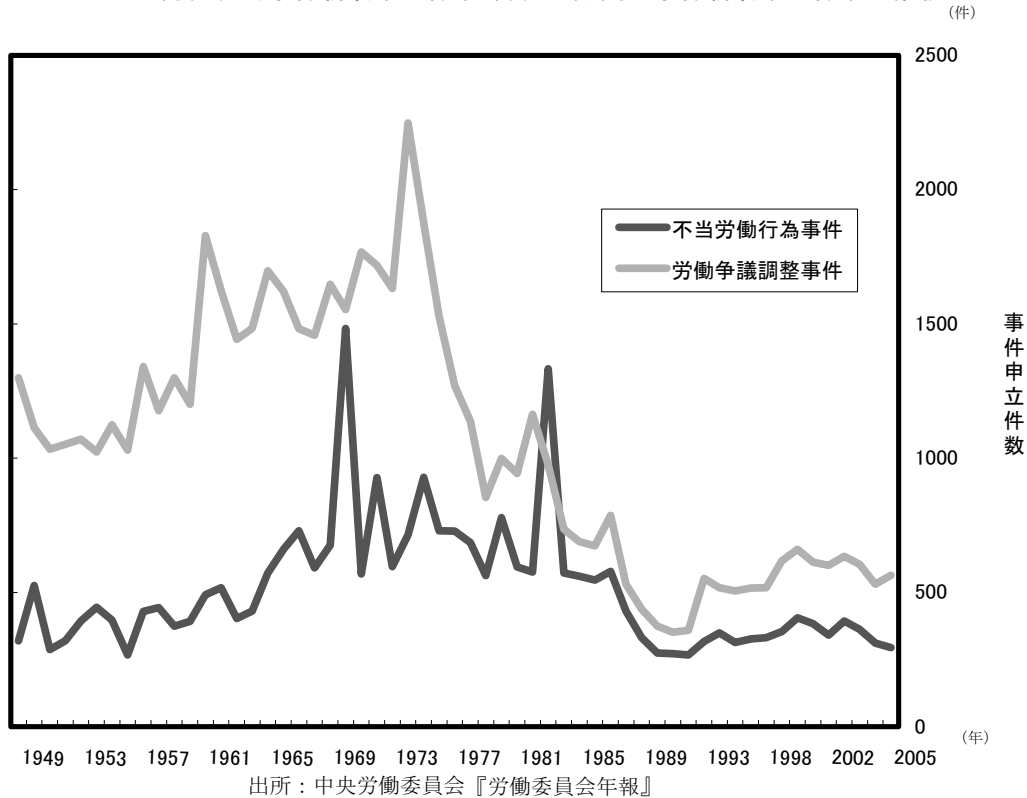


出所：厚生労働省ウェブサイト (<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/05/h0525-1.html>)

注：2001年度の件数は6か月分（2001.10.1～2002.3.31）である。

他方、集团的労働紛争（集団紛争）は減少している。たとえば、労働委員会への不当労働行為救済申立ては、1975年には929件あったが、2005年では年間294件にとどまっている。また、労働委員会へのあっせんなどの争議調整申立ても、オイルショック後の1974年には2,249件にのぼったが、2005年では564件である（第1-1-3図）。

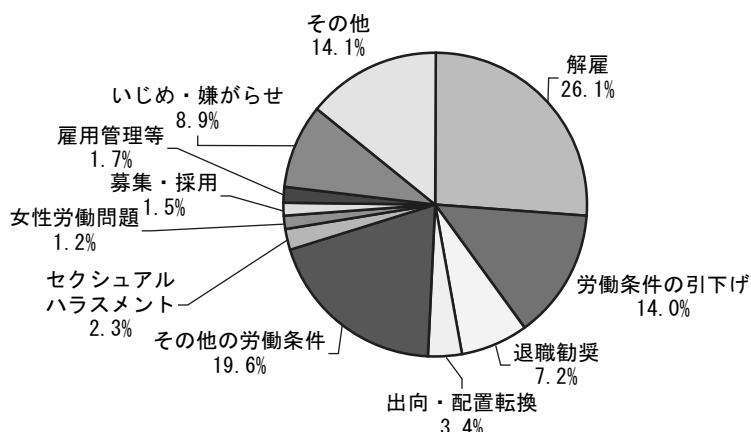
第1-1-3図 不当労働行為事件新規申立件数・労働争議調整事件新規申立件数の推移



(イ) 紛争内容の内訳

個別紛争の内容をみると、訴訟事件のうち、通常訴訟では、解雇事件を中心とした労働契約関係の存在確認請求に関する事件や、賃金請求に関わる事件が多い。地方裁判所における2005年の通常訴訟新受事件2,446件のうち、1,437件が賃金請求に関わるものであり、労働契約関係の存在確認請求事件は525件である。また、個別労働紛争解決促進法のもとの民事紛争に係わる相談の内容については、解雇に関わるものが最も多いが(2005年では26.1%)、労働条件の引下げに関わる相談も少なくない(14.0%。以上については第1-1-4図)。

第1-1-4図 民事上の個別労働紛争相談の内訳（2005年度）



出所：厚生労働省ウェブページ  
 (http://www.mhlw.go.jp/houdou/2006/05/h0525-1.html)

集団紛争については、包括的な統計はないが、2005年における労働委員会への不当労働行為救済申立事件のうち民間企業関係事件262件では、最も比率の高いのは団交拒否事件（192件）であり、支配介入と不利益取扱いはそれぞれ144件、133件である（1つの申立てで複数の不当労働行為が主張されることも多いので、合計は262件を上回る）。不当労働行為の種類（支配介入、不利益取扱い等）による差はさほど大きくないようである。事件内容としては、同一企業内に2以上の組合が併存するいわゆる複数組合併存下の事件（初審申立件数（民間）の30.5%）や、いわゆる駆け込み訴えの事件（初審申立件数の19.0%）が目立っている<sup>2</sup>。

### イ 変化の背景<sup>3</sup>

最近の個別紛争の増加は、バブル経済崩壊後の不況の長期化・深刻化とほぼ軌を一にしており、そうした不況への対応として、企業が人員削減、労働条件や人事制度の変更、または組織再編などを行ったことが要因となっていると思われる。景気の回復により、こうした動きも緩和する可能性はあるが、他方で、国内外の市場競争の激化や、コーポレートガバナンスの変貌に伴う企業の株主利益志向の強化などに伴い、企業による労働条件等の変更や組織再編、あるいは人員削減の動きは続いていくとみられるので、それによる労働者との利害対立はなお発生し続けることが予想される。

<sup>2</sup> 以上については、中央労働委員会事務局編『労働委員会年報（平成17年）』4, 18, 21頁（2006年）参照。

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

<sup>3</sup> 以下については、山川隆一「労働紛争解決システムの新展開と紛争解決のあり方」季刊労働法205号2頁（2004年）参照。また、大竹文雄・奥平寛子「個別労働紛争の決定要因」日本労働研究雑誌548号4頁（2006年）及び守島基博「人事管理の変化と個別労働紛争の増加」同20頁では、こうした個別紛争増加の背景につき、実証的な検討がなされている。

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

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

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

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

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

## (2) 労働紛争解決システムの内容

### ア 各システムの概要

#### (ア) 公的紛争解決システム

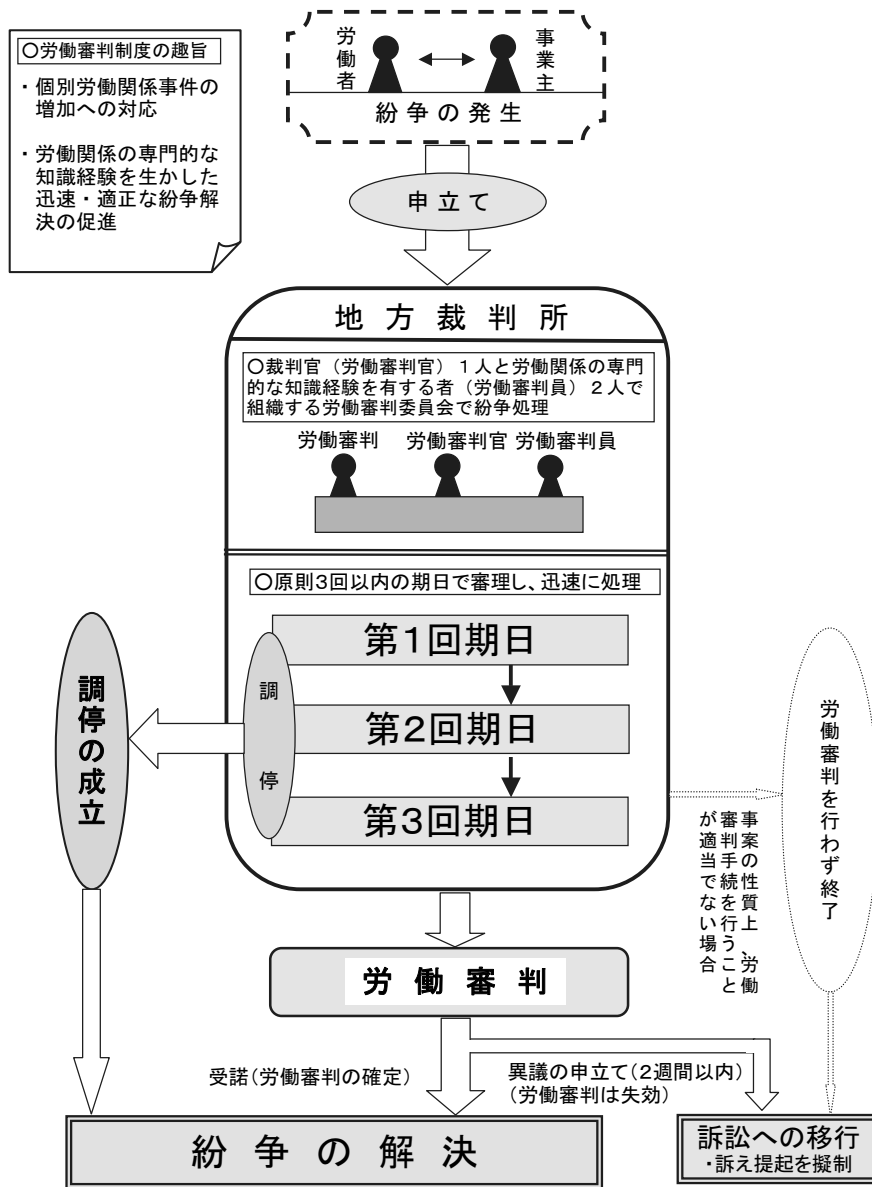
##### a 裁判所

欧州諸国とは異なり、日本には、通常裁判所とは別の労働裁判所は存在しない<sup>4</sup>。従来は、

<sup>4</sup> 諸外国の状況については、本報告書第2章、毛塚勝利編『個別労働紛争処理システムの国際比較』（日本労働研究機構、2002年）参照。

労働事件についても、通常事件と同じ手続を利用する他はなかったが、上記のような背景のもとで、労働審判制度が創設されている<sup>5</sup>（第1-1-5図参照）。

### 第1-1-5図 労働審判制度の概要



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

<sup>5</sup> 労働審判制度については、菅野和夫他『労働審判制度』（弘文堂、2005年）など参照。



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

このように、労働審判制度は、職業裁判官と労使の専門家が、迅速な審理に基づき、調停や柔軟な解決が可能な労働審判によって個別紛争を解決しようとする司法的システムであり、しかも、通常訴訟との連携のしくみも用意されている。

## **b 個別労働紛争解決手続**

最近に至るまで、日本の労働法制は、行政部門においても、個別紛争につき特別の解決システムを用意してこなかった。労働委員会の管轄権限は、不当労働行為事件など集団紛争に限られていた。労働基準法は労働基準監督制度により実効性を図られているが、労働基準監督官は、紛争解決をあっせんする権限等もっていない。しかし、2001年には、個別労働紛争解決促進法が制定され、(1)都道府県労働局における総合労働相談、(2)都道府県労働局長による助言指導、及び(3)紛争調整委員会によるあっせんという3つの要素からなる個別労働紛争解決促進制度が創設された<sup>6</sup>（第1-1-6図参照）。

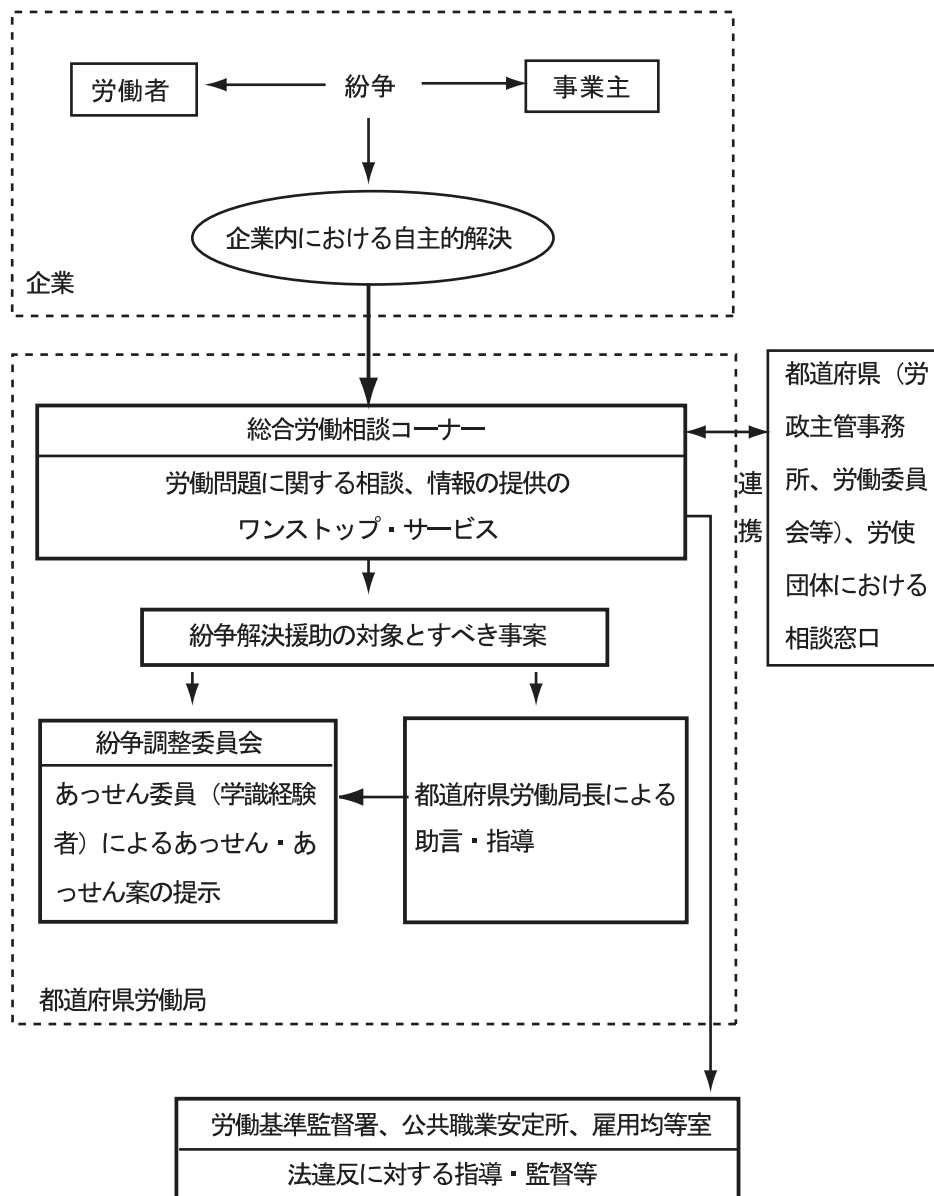
まず、都道府県労働局長は、個別労働紛争の未然防止と自主的な解決の促進のため、労働者や事業主等に対して情報の提供、相談その他の援助を行う（地方公共団体によっては従来から労働相談を実施していた）。これを行う場所は総合労働相談コーナーと呼ばれる。同コーナーは、いわゆるワンストップサービスとしての機能を果たし、労働関係についての相談等を広く受け付けているが、労基法・職安法・均等法などの法令違反とみられる事案は所轄の行政機関の処理に委ねることとしている。

次に、都道府県労働局長は、個別労働関係紛争に関し、当事者の一方または双方から解決のための援助を求められた場合、当該紛争の当事者に対して、法令や判例等に照らして必要な助言または指導をすることができる（個別労働紛争解決促進法4条）。たとえば、解雇された労働者から申請があった場合、都道府県労働局長は、当該解雇が解雇権濫用に当たるおそれが強いと判断されるときには、解雇を撤回したり再考したりするように事業主に助言・指導を行うことが考えられる。

---

<sup>6</sup> 個別労働紛争解決促進制度については、厚生労働省大臣官房地方課労働紛争処理業務室編『個別労働紛争解決促進法』（労務行政研究所、2001年）参照。

第 1-1-6 図 個別労働紛争解決制度の概要



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

<sup>7</sup> ※2005年度において、都道府県労働局長による助言・指導の申出受付件数は6,369件（対前年度比20.5%増）、紛争調整委員会によるあっせんの申請受理件数は6,888件（同14.5%増）であった（第1-1-2図記載の厚生労働省ウェブページ参照）。

### c 労働委員会

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

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

なお、個別労働紛争解決促進法の制定後、都道府県労働委員会の中には、個別紛争のあっせんを行うものが増えている<sup>8</sup> (同法 20 条)。

### (イ) 企業内紛争解決システム

日本の労働者は、労働協約に苦情処理手続が設けられている場合でも、それを利用することは少ない。日本では、紛争が発生した後に解決するよりも、上述したように、上司との相談や労使協議により紛争を防止したり、長期雇用と年功賃金システムのもとで、紛争の発生が抑制されたりしてきたのである。こうした紛争防止メカニズムの機能は弱くなってきているとみられるが、使用者も労働組合も、新たな企業内紛争解決システムを構築することにはまだ成功していないようである。

なお、アメリカ合衆国とは異なり、日本には、労働協約上のものであれ個別契約上のものであれ、私的仲裁の伝統はない。2003 年には新仲裁法が制定されたが、使用者と個別労働者の個別紛争に係る仲裁合意は、当分の間無効とされている (同法附則 4 条)<sup>9</sup>。

## イ 労働紛争の解決手続

### (ア) 主要なシステムにおける手続の進め方

#### a 通常訴訟と労働審判

裁判所における通常訴訟は、原告が訴状を提出して訴えを提起することにより開始される。

<sup>8</sup> ※2005 年度では 44 の都道府県労働委員会が個別紛争のあっせん等を行っており、2005 年度のあっせん申請受理件数は 417 件 (対前年度比 31.5%増) であった (中央労働委員会事務局調べ)。

また、都道府県も労政事務所等において労働相談等を行っており、例えば、東京都 (労働情報相談センター) では、2005 年度の労働相談件数は 48,792 件 (対前年度比 9.1%増)、あっせん件数は 872 件 (同 10.0%減) であった (東京都産業労働局『労働相談及びあっせんの概要 (平成 17 年度)』)。

<sup>9</sup> 近藤昌昭他編『仲裁法コメンタール』312 頁 (商事法務、2003 年) 参照。

被告が争う場合、弁論準備手続等における争点や証拠の整理を経て、証拠調べがなされ、それに基づいて判決が下される<sup>10</sup>。それまでの間に和解がなされることも少なくない。仮処分手続は、より簡易迅速なものである。

これに対して、労働審判手続は、以下のような手続により、3回以内の期日における審理に基づいて審判が下される。申立人が地方裁判所に審判の申立てを行うと、裁判所は労働審判官と審判員2名からなる労働審判委員会を指名する（労働審判法7条～10条）。手続のイメージとしては、第1回期日では、争点・証拠の整理と、書証やその期日で可能な範囲での人証の取り調べなどの証拠調べがなされ、第2回期日は、証拠調べが続けられる他、それまでの審理に基づき、調停の試みがなされる。第3回期日では、調停の試みが中心となる。

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

#### **b 個別労働紛争解決促進制度におけるあっせん**

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

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

#### **c 労働委員会の不当労働行為審査手続**

不当労働行為があったとして労働組合や労働者から申立てがなされると、労働委員会は、調査や審問等の審査手続により、不当労働行為の成否を判定する（労働組合法27条以下）。調査手続においては、審問の準備として、争点整理がなされたり、審査計画が策定されたりする他、和解の試みがなされることが多い。審問においては、証人尋問などの証拠調べが中

<sup>10</sup> 山口幸雄他編『労働事件審理ノート（改訂版）』（判例タイムズ社、2007年）は、労働事件における主要な事件類型ごとに審理の指針を提供する。

心的な内容となる。これにより不当労働行為の成立が認められた場合には、労働委員会は救済命令を発し、認められなかった場合には棄却命令を発する。通常の場合、労働委員会は、和解により事件を解決することを重視しており、和解の試みに当たっては、公労使の三者構成であることを生かして、労使の参与委員が大きな役割を果たしている。

## (イ) 事件処理に要する時間

### a 裁判所

かつては、裁判所における労働事件訴訟は長期間を要するものであった。1984年の時点で、労働事件の通常民事訴訟手続における事件処理の平均期間は22.9か月であった<sup>11</sup>。しかしながら、事件処理の速度はその後の20年間で相当に改善された。2005年においては、事件処理の平均期間は11.2か月になっている<sup>12</sup>。これは、民事訴訟法の改正や手続の運用の他、迅速処理が可能な個別紛争の増加も背景となっているであろう。仮処分手続の場合はより迅速であり、6か月以内で事件が終了することが大部分のようである。

しかし、なお手続を迅速化すべきであるとの指摘があり、そこで、2001年の司法制度改革審議会意見書では、労働事件の処理期間を半減することを目指すと述べられている。また、労働審判法のもとでは、労働審判委員会は、3回以内の期日で審理を終了することとされている。同法は2006年4月より施行されており、同年4月から12月までの全国の地裁における労働審判事件新受件数は877件であった。そのうち、既済事件606件の事件内容をみると、地位確認308件、賃金等144件、退職金55件などが主要なものであった。また終局事由をみると、労働審判で終了したものが107件（うち約半数につき異議申立てがあった）、調停成立が427件、その他取下げや24条による終了（訴訟移行）がそれぞれ19件、50件であった。平均審理期間は72.9日であり、第3回期日前に終了することも多く、迅速な紛争処理が実現されている<sup>13</sup>。

### b 個別労働紛争解決促進制度

個別労働紛争解決促進法による行政的紛争解決手続は相当に迅速に行われている。2005年度においてあっせんの申立てがなされた事件のうち、63.5%は1か月以内に終了しており、2か月以内に91.4%が終了している。ただし、それらのうち約半分は、当事者があっせんに参加することを拒否したことなどにより、手続が不開始または打ち切りとなったものである。都道府県労働局長による助言・指導の手続に関しては、95.6%が1か月以内に終了をみている。また、申立てのあった事件のうち、94.3%において、労働局長の助言・指導がなされている<sup>14</sup>。

<sup>11</sup> 最高裁判所事務総局「昭和62年度労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報40巻8号108頁（1988年）。

<sup>12</sup> 最高裁判所事務総局「平成17年度労働関係民事・行政事件の概要」法曹時報58巻8号113頁（2006年）。

<sup>13</sup> 大竹昭彦「労働審判制度の施行状況と裁判所における取組」ジュリスト1331号32頁（2007年）。

<sup>14</sup> 以上については、第1-1-2図記載の厚生労働省ウェブページ参照。



### c 労働委員会の不当労働行為審査手続

労働委員会は、事件処理の遅延につき批判を受けてきた。都道府県労働委員会における不当労働行為の審査には、約3年を要している（2004年では906日であった）。中央労働委員会の場合は、平均でおよそ4年間に及ぶ（2004年では1,539日）<sup>15</sup>。こうした事件処理の遅延は、人事考課を通じた少数組合員の集団的差別やJR関係事件など、複雑な事件の増加による面もあるが、争点や証拠の整理が不十分であるため審問が長期化することも、遅延の主要な要因として挙げられていた。

そこで、2004年には労働組合法の改正がなされ、労働委員会は、各事件における争点や証人尋問の予定等を記載した審査計画を策定すること等を義務づけられ（27条の6）、また、各労働委員会において審査期間の目標の設定が義務づけられるに至った（27条の18）。その他、審査の充実を図るため、証人出頭命令や物件提出命令の制度も創設された（27条の7）<sup>16</sup>。

### （3）労働紛争解決システムの評価

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

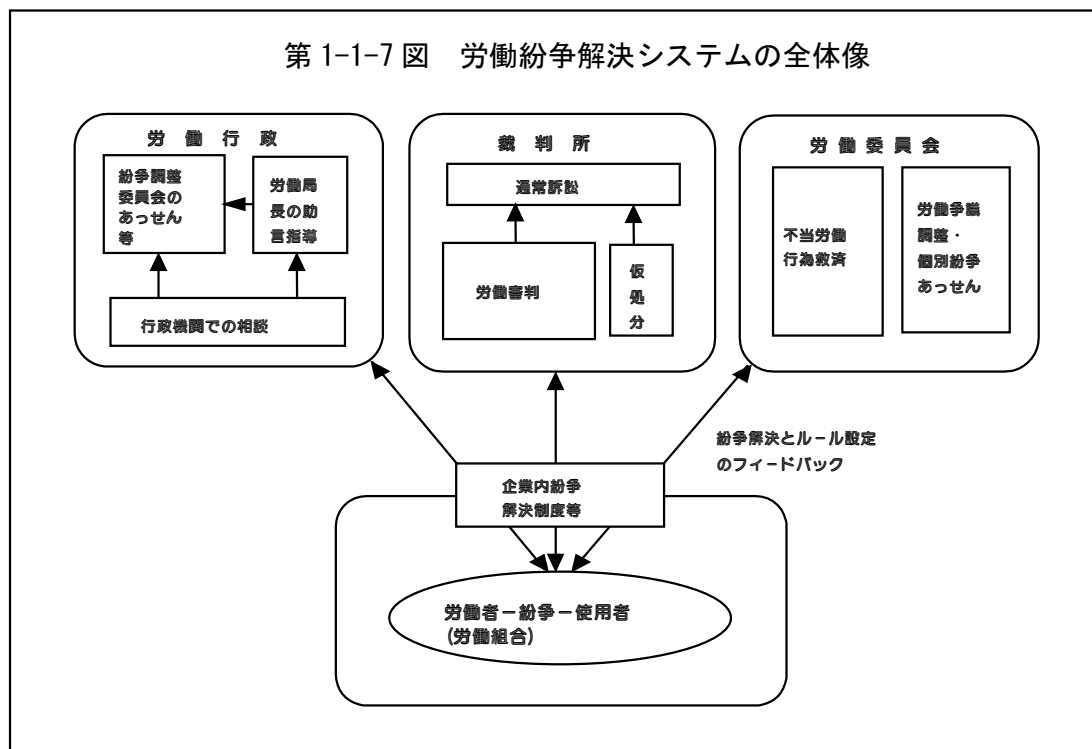
しかしながら、個別紛争の増加する中で、司法システムにおいても行政システムにおいても、新たな個別紛争解決制度が導入されることになった。労働審判制度と個別労働紛争解決促進制度である。いずれのシステムも個別紛争を対象としており、迅速でかつ利用しやすいものである。また、不当労働行為の審査手続についても、労組法の改正がなされたので、わが国の労働法における紛争解決システムは、個別紛争と集団紛争の両面にわたって、相当に改善されたものと評価することができる（これらシステムの全体像については第1-1-7図参照）。

<sup>15</sup> 以上については、中央労働委員会事務局編『平成16年労働委員会年報』（2005年）9,14頁参照。

<sup>16</sup> ※改正法の施行は2005年1月であり、中央労働委員会の公益委員でもある山川教授は、「まだ改正法が施行されて間もないため、改正が実際にも効果を挙げているかどうかは今後の検証に委ねられるが、中央労働委員会において自ら見聞する限りでは、事件処理の迅速化は現に進んでいるように感じられる」とされる（前掲注1論文66頁）。

なお、2005年中に終結した事件については、都道府県労働委員会で平均867日、中央労働委員会で平均1,212日と2004年に比べ減少がみられる（中央労働委員会事務局編『平成17年労働委員会年報』（2006年）9,14頁）が、さらに中長期的にみていく必要があると思われる。

第 1-1-7 図 労働紛争解決システムの全体像



#### (4) 今後の課題－企業内紛争処理システムの整備

以上のように、わが国の労働紛争解決システムの整備は進展してきているが、最後に残された将来の課題は、企業内の、または私的な労働紛争処理システムである<sup>17</sup>。職場での労働紛争については、基本的には労使の当事者が解決することが望ましいことは、おおむね了解をみているように思われる。個別労働紛争解決促進法 2 条でも、個別労働紛争は当事者が自主的に解決するのが基本的な責務であることが明記されている。

しかしながら、従来、主として労働組合がある場合に正式な企業内紛争処理システムとして位置づけられてきた苦情処理委員会や苦情処理手続は、次の 2 でみるように、実態としてほとんど利用されていない。他方で、わが国の使用者は従来、紛争の事後的な解決よりも、労使協議などを通じた事前の予防を重視してきたが、上記のように、紛争の予防メカニズムは弱まってきているように思われる。こうした状況のもとでは、公的な紛争処理システムが整備されたとしても、制度利用のコストや職場の実態に即した解決などの点で、企業内紛争処理システムの役割はなお大きいと思われる。

にもかかわらず、わが国においては、最近に至っても、企業内紛争処理システムについての検討や整備は必ずしも十分になされていないように見受けられる。労働者の不満や苦情に関する調査は従来から若干行われてきたが、そうした苦情や不満を含めて、企業内紛争処理システムという観点から調査や分析を行ったものは必ずしも多くはない<sup>18</sup>。

<sup>17</sup> 企業内紛争解決システムの方向性については、本報告書第 4 章参照。

<sup>18</sup> 以下で紹介するように、労働問題リサーチセンターの委託により行われた一連の調査研究、及び、連合総研による調査研究などが代表的なものである。

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



## 2 企業内における不満・苦情・紛争の現状<sup>19</sup>

前項においてわが国の主要な労働紛争処理システムとその利用状況について概観したが、ここでは、企業内における労働者の不満・苦情や労使間等の紛争の状況、企業内での不満・苦情・紛争の解決の状況について、既存の調査研究から探ってみたい。

### (1) 職場における労働者の苦情等の状況

まず、労働者を対象とした3種類の調査から、職場において労働者が不満を感じている内容や事業所に対して申し立てる苦情の内容を見る。なお、苦情処理機関に申し立てられた苦情の内容、相談・苦情窓口で増加している内容等に関しては、「(2)職場における苦情等の処理の状況」の中で、紹介している<sup>20</sup>。

#### ア 職場への不平・不満の申立て（「労使コミュニケーション調査」から）

厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）<sup>21</sup>によると、過去1年間に自分自身の処遇等についての不平・不満を事業所に申し立てたことがあるのは、調査対象の労働者の13.7%である<sup>22</sup>。

この不平・不満の申立て「あり」の労働者について、不平・不満の内容、申立ての方法及び申立てで得られた結果を見ると以下のとおりである（第1-1-8表及び参考図1～参考図4。この2(1)末尾の別表1～別表5も参照）。

<sup>19</sup> 不満・苦情・紛争について、概念的には「内心の状態である「不満」が相手方に表出された段階で「苦情」となり、相手方がこれに対抗する態度をとった場合に「紛争」が発生したと評価できる」（山川2003:64）と考えられ、本稿においても同様に整理することとする。ただし、「紛争」には大きな争いごとのようなイメージがあるため（例えば「労使紛争」）、本稿においては一般には「不満・苦情・紛争」を「苦情等」と総称して表現する。なお、各種調査の結果を引用する場合には、基本的には当該調査における用語（例えば、「不平・不満」等）に従っている。

<sup>20</sup> 第1-1-17図、第1-1-23表、（相談が増加したものとして）第1-1-26表。

<sup>21</sup> 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）は、鉱業、建設業、製造業、電機・ガス・熱供給・水道業、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、金融・保険業、不動産業、飲食店、宿泊業、医療、福祉、教育、学習支援業、複合サービス事業及びサービス業（他に分類されないもの）に属する常用労働者30人以上を雇用する民営事業所から抽出された約4,000事業所及び当該事業所に雇用される常用労働者7,000人を対象に、同年6月30日現在の状況を調査。有効回答率は、事業所票68.7%、個人票61.1%。母集団に復元したものを調査結果として表章。

<sup>22</sup> 2004年調査では「不平・不満の申し立てあり」の労働者が13.7%であるが、1999年調査では「不平・不満を述べたことがある」労働者が37.4%である。両者を比較すると不平・不満を有し、表出する労働者が大幅に減少しているかのようである。しかし、1999年調査と2004年調査とでは次のように調査票の設問の構成や用語に違いがあるため、両者を比較して増減を論ずることは適当ではないと思われる。

- ・ 1999年調査では、「あなた自身の不平、不満を事業所に述べたことがありますか。述べたことがある場合、主なものを3つまで選び、該当する番号を○で囲んでください。」という設問で、「不平、不満を述べたことがある」として、日常の業務運営、配転出向、昇進昇格など12の選択肢を並べ、13番目に「不平、不満を述べたことがない」という選択肢を置き、それらから選択させている。
- ・ 2004年調査では、「あなた自身の処遇等についての不平、不満を事業所に申し立てたことがありますか。」と質問して、まず「あり」「なし」を選択させ、「あり」の場合に不平・不満の内容を選択肢から選択させている。

申し立てた不平・不満の内容では、「日常業務の運営に関すること」が最も多く（48.2%）、  
「賃金、労働時間等労働条件に関すること」（45.7%）、「人事（人員配置・出向、昇進・  
昇格、定年制）に関すること」（41.5%）のような基本的な労働条件・処遇に関することが  
4割を超えている（複数回答）。また、「人間関係に関すること」（22.6%）も多い。

不平・不満を申し立てた方法としては、「直接上司へ」が77.8%と最も多く、それ以外は  
大きく差が開いているが、「労働組合を通して」（15.1%）<sup>23</sup>、「自己申告制度によって」  
（10.2%）と続き、「苦情処理委員会等の機関へ」は1.5%<sup>24</sup>と極めて少ない（このほか、「そ  
の他」が11.7%）（複数回答）。

申し立てられた不平・不満に関しては、半数近い48.2%の労働者が「納得のいく結果は得  
られなかった」と考えており、次いで「検討中のような状態」が20.2%で、「納得のいく結  
果が得られた」とする労働者は18.6%にとどまる。

一方、不平・不満を申し立てなかった労働者に申し立てない理由を尋ねたところ、「特に  
不平・不満がないから」という回答が最も多く47.9%を占めたが、それ以外では「申し立て  
たところでどうにもならないから」（31.9%）、「不平・不満を申し立てる正式のルートが  
ないから」（10.6%）も多く、不平・不満の潜在化も懸念される。

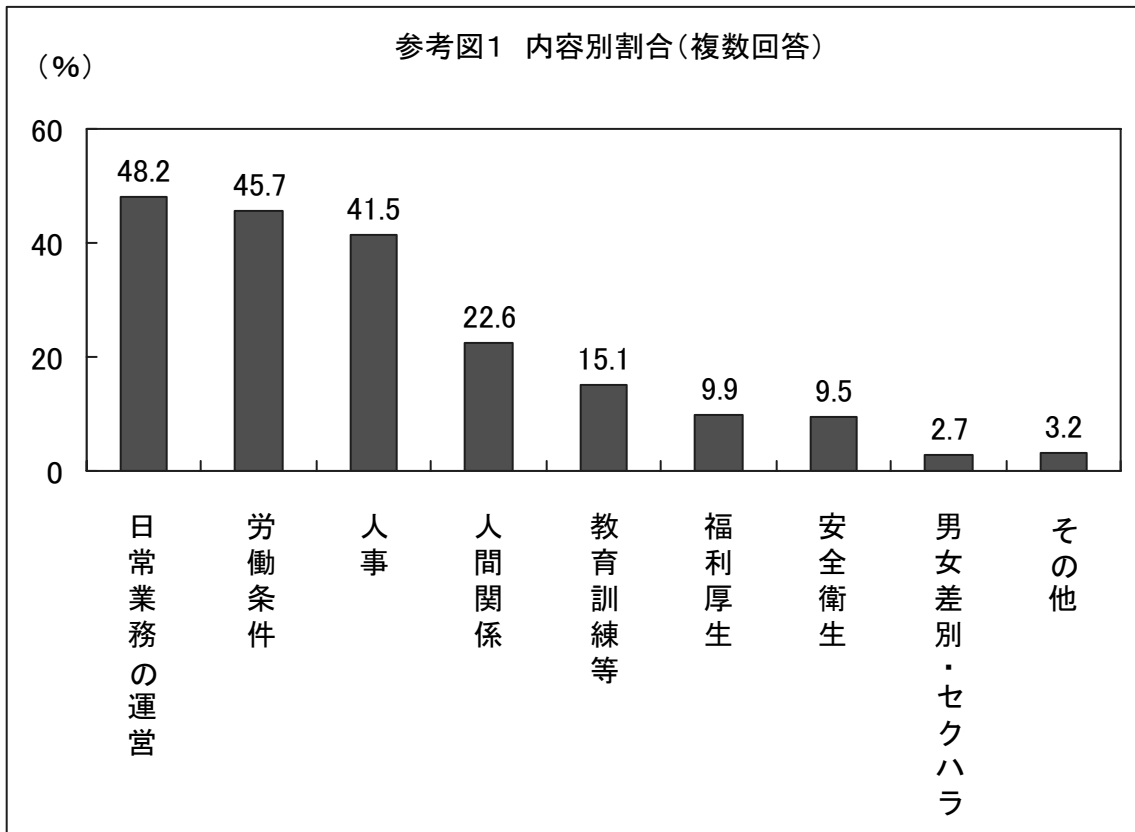
第1-1-8表 不平・不満の申し立て状況別労働者の割合

不平・不満の申し立て「あり」13.7%		「なし」86.3%	
（「あり」=100%とした割合（%））		（「なし」=100%とした割合（%））	
<内容別割合：参考図1> 日常業務の運営に関すること 48.2 賃金、労働時間等労働条件に 関すること 45.7 人事（人員配置・出向、昇進・ 昇格、定年制）に関すること 41.5 人間関係に関すること 22.6 教育訓練等に関すること 15.1 福利厚生に関すること 9.9 安全衛生に関すること 9.5 男女差別、セクハラに関すること 2.7 その他 3.2		<申立方法別割合 ：参考図2> 直接上司へ 77.8 労働組合を通して 15.1 自己申告制度によって 10.2 苦情処理委員会等の 機関へ 1.5 その他 11.7 <得られた結果別割合 ：参考図3> 納得のいく結果が得ら れた 18.6 検討中のような状態 20.2 納得のいく結果は得ら れなかった 48.2 その他 13.0	
		<不平・不満を申し 立てない理由別割合 ：参考図4> 特に不平・不満が 47.9 ないから 申し立てたところ 31.9 でどうにもなら ないから 不平・不満を申し 10.6 立てる正式のル ートがないから その他 9.6	

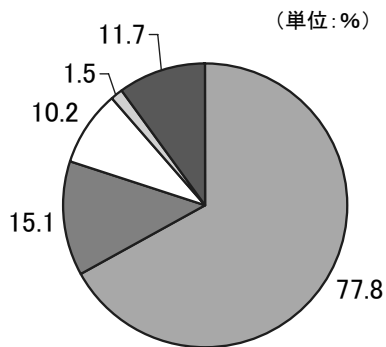
<sup>23</sup> 「不平・不満の申し立て「あり」」の労働者に占める労働組合加入者の割合は不明であるが、回答者全体では労働組合加入者は41.8%。なお、同じ調査で、労働組合に「苦情解決のための支援」を期待する者は31.4%存在する。

<sup>24</sup> 個人調査では苦情処理機関の有無は調査されていないが、事業所調査では、苦情処理機関ありは23.2%。

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）  
 注：内容別及び申立方法別は複数回答。

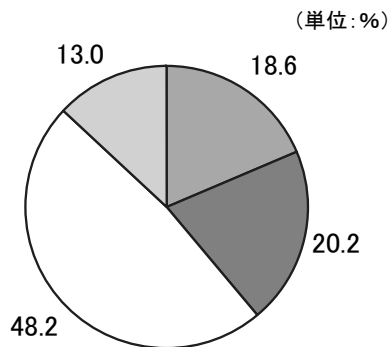


参考図2  
 申立方法別割合(複数回答)



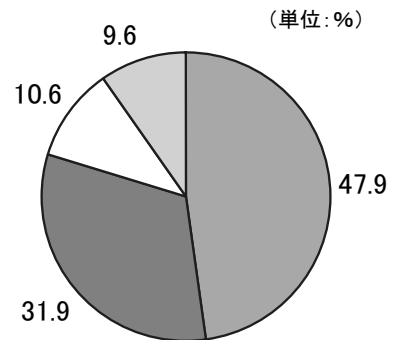
- 直接上司へ
- 労働組合を通して
- 自己申告制度によって
- 苦情処理委員会等の機関へ
- その他

参考図3  
 得られた結果別割合(複数回答)



- 納得のいく結果が得られた
- 検討中のような
- 納得のいく結果は得られなかった
- その他

参考図4  
 不平・不満を申し立てない理由別割合(複数回答)



- 特に不平・不満がないから
- 申し立てたところでもならないから
- 不平・不満を申し立てる正式のルートがないから
- その他

## イ 職場で感じる不満の状況等（「職場生活と仕事に関するアンケート調査」から）

社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）掲載の「職場生活と仕事に関するアンケート調査」（1998年。以下この節において「生産性本部従業員調査」という。）<sup>25</sup>では、従業員の苦情・不満の状況についてより詳細な調査を行っている。

まず、苦情・不満を申し出る制度の有無及びある場合の利用の有無に関しては、「制度があり、利用したことがある」9.8%、「制度はあるが、利用したことはない」39.3%、「制度はない」25.6%、「制度があるかどうかわからない」21.2%となっている（後掲の第1-1-10表参照）。

従業員が不満を感じている状況と、実際に制度を利用した者が申し出た苦情・不満の内容を整理したものが第1-1-9表である。賃金制度や人事考課制度に従業員の3分の1が不満を強く感じていることを始め、ほとんどすべての選択肢で2割以上の従業員が強い不満を抱えている。実際に申し出られた苦情・不満の内容も、多くの者が不満を感じる項目が多いようであり、また、「現在の職場生活における不満」の数値がおおむね20%台でありあまり差がないこともあってさほど特徴的なものはいないが、「昇進・昇格」について強い不満を感じる者が多い割には実際の申し出は決して多くないことが注目される。

---

<sup>25</sup> 生産性本部従業員調査は、東京証券取引所一部上場企業を中心とする13業種27社（非上場1社。業種は、建設業2社、製造業17社、卸小売業2社、運輸通信業2社、電気ガス水道業2社、サービス業2社）の従業員を対象に、1998年9月～10月に実施。調査対象企業の人事労務部門又は労働組合を通じて5,150通の調査票を配布し、郵送により直接回収。有効回答数は2,980通（有効回答率57.9%）。

第 1-1-9 表 苦情・不満の内容 (単位：%)

	現在の職場生活における不満 (全員)				申し出た苦情・不満の内容 (制度利用経験者) (複数回答)	
	かなり強く感じる	強く感じる	少し感じる	感じない		
賃金制度や人事考課制度	11.2 (34.7)	23.5	44.9	17.8	④	24.0
自分の仕事の 内容や量	7.1 (28.3)	21.2	43.6	25.5	①	39.4
労働時間 (残業を 含む) の長さ	10.9 (27.1)	16.2	28.6	42.0	②	25.3
昇進・昇格	7.3 (26.8)	19.5	37.3	33.1	⑨	9.6
評価・査定の結果	6.0 (24.9)	18.9	42.1	30.4	⑧	14.0
教育・訓練の内容 や機会	6.1 (24.8)	18.7	37.6	34.8	⑦	14.4
上司の職場運営の 仕方	7.3 (23.9)	16.6	40.0	33.4	③	25.0
配置転換や転勤、 出向・転籍	7.5 (22.8)	15.3	35.7	38.6	⑥	20.2
休日・休暇の取得	7.1 (20.2)	13.1	24.5	52.9	⑤	22.3
職場内のいじめ・嫌が らせ(セカハラを含む)	1.3 ( 3.6)	2.3	14.1	79.7	⑩	7.9
その他	2.3	1.2	0.9	12.0		13.0

資料出所：生産性本部従業員調査 (1998 年)

注 1：「現在の職場生活における不満」は各項目ごとに該当するものを選択。「申し出た苦情・不満の内容」は該当するものすべてを回答。

注 2：( ) 内は「かなり強く感じる」+「強く感じる」の合計 (単位：%) であり、「現在の職場生活における不満」の各項目は、この合計値の多い順に並べた。

注 3：○付き数字は割合の高い順を示す。

苦情・不満を申し出る制度の利用者は、半数が苦情や不満の解決に効果があった (「大いに効果があった」10.3%、「少し効果があった」41.1%) と評価している。一方、制度を利用していない者や職場にそのような制度がない者等に関しては、それほどの苦情や不満がないとする者も多いが、問題の解決につながるかどうか疑問を感じている者も多い。例えば、制度があるが利用したことがない者の 56.3% が「制度を利用するほどの苦情や不満はない」とし、22.0% (「苦情や不満はない」とする者を除けば 50.4%) が「問題が解決されるとは思えない」としている。(第 1-1-10 表)

また、制度がないか有無がわからないとする者の 7 割が苦情・不満を申し出る制度を望んでおり、従業員の期待には大きいものがある。

第 1-1-10 表 苦情処理制度の現状 (単位：人、%)

総 数	2,980人 (100%)	
制度あり 計	1,463 (49.1)	
利用したことあり	292 ( 9.8) [100%]	
苦情や不満の解決に		
大いに効果があった	30 ( 1.0)	[10.3]
少し効果があった	120 ( 4.0)	[41.1]
何とも言えない	85 ( 2.9)	[29.1]
あまり効果はなかった	46 ( 1.5)	[15.8]
利用したことなし	1,171 (39.3) [100%]	
問題が解決されるとは思えないから	258 ( 8.7)	[22.0]
将来の自分の立場が悪くなると思うから	35 ( 1.2)	[ 3.0]
職場の上司や同僚との人間関係が悪くなりそうだから	61 ( 2.0)	[ 5.2]
職場に苦情や不満を申し立てにくい雰囲気があるから	54 ( 1.8)	[ 4.6]
制度を利用するほどの苦情や不満はないから	659 (22.1)	[56.3]
別の方法で問題を解決できるから	52 ( 1.7)	[ 4.4]
制度なし+制度の有無がわからない	1,394 (46.8) [100%]	
苦情・不満を申し出る制度を		
大いに望む	444 (14.9)	[31.9]
少し望む	523 (17.6)	[37.5]
あまり望まない	411 (13.8)	[29.5] <100%>
問題が解決されるとは思えないから	157 ( 5.3)	<38.2>
将来の自分の立場が悪くなると思うから	8 ( 0.3)	< 1.9>
職場の上司や同僚との人間関係が悪くなりそうだから	13 ( 0.4)	< 3.2>
たとえ制度ができて利用しづらいだろうから	76 ( 2.6)	<18.5>
そのような制度を利用するほどの苦情や不満はないから	56 ( 1.9)	<13.6>
今でも別の方法で問題を解決できるから	79 ( 2.7)	<19.2>

資料出所：小嶋（1999:81）（生産性本部従業員調査を整理したもの）を一部修正

注：「その他」「不明」は省略した。

生産性本部従業員調査では、我慢できないほどの不満を抱えた場合にそれを解決するためにとる行動について質問している。

最も多いのは「上司に相談する」の 57.7%であり、次いで「自社の労働組合もしくは従業員組織（社員会など）に相談する」の 14.9%である<sup>26</sup>。「社内の苦情処理制度を活用する」とする者は 1.2%に過ぎず、日常的に活用される制度ではないことがわかる（第 1-1-11 表）。

<sup>26</sup> 回答者のうち、会社に労働組合があるとする者が 95.0%、労働組合はないが従業員組織はあるとする者が 0.6%で、それらのうち現在労働組合員・社員会等メンバーであるとする者が 67.3%。なお、同じ調査で、会社に労働組合がある者のうち、苦情・不満の予防や解決について労働組合に期待する者は 61.7%（「期待している」26.4%、「少し期待している」35.3%）存在する。



第 1-1-11 表 我慢できない不満を抱えた場合の解決行動 (単位：%)

上司に相談する	57.7
自社の労働組合もしくは従業員組織(社員会など)に相談する	14.9
退職(もしくは転職)する	10.7
社外の第三者(カウンセラー、弁護士など)に相談する	3.3
人事労務部門に相談する	1.8
社内の苦情処理制度を利用する	1.2
その他	7.0

資料出所：生産性本部従業員調査（1998年）

### ウ ホワイトカラー層の不平不満の状況（「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」から）

従業員規模 1,000 人以上企業の本社のホワイトカラーの課長及びその部下（社員）を対象とした日本労働研究機構(JIL)「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」（1999年）<sup>27</sup>によると、不平不満の状況及び相談先の状況は第 1-1-12 表のとおりである。

この表から、「本社勤務のホワイトカラー従業員にとっては、仕事の配分や職場の人間関係といった、職務を遂行するうえで日常的に生ずるとともに、賃金や労働時間、あるいは人事などの典型的な労働条件に比べればインフォーマルな事項に関する不満が多いことが指摘できる」<sup>28</sup>。

不満の相談先としては、全体的に「上司」や「職場の先輩・同僚」が多いが、「誰にも相談しなかった」とする者も多い。

不平不満が比較的多いものについて、相談先を事項別に見ると、仕事の配分については上司への相談が多く、職場の人間関係については上司や職場の先輩・同僚への相談が多い。また、休日出勤や残業については、誰にも相談しなかったとするものが最も多くなっている。このような傾向に関しては、次のようなことが考えられる<sup>29</sup>。

- ・ 仕事の配分や人間関係についての不満は、上司が最も身近にこれらの問題に接しており、かつ、現場の監督者としての日常的な職務遂行の範囲内で対処し得ることも多いであろうから、解決可能性が高い相談先として考えられていると推測される。
- ・ もっとも、人間関係に関する不満は、職務権限とは別個の次元の問題であることも多い

<sup>27</sup> JIL「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」（1999年）は、同年に JIL が行った従業員規模 1,000 人以上の企業 2,370 社を対象とするアンケート調査（新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略に関する調査）に回答し、かつ、調査結果の送付を要請した企業 522 社の本社の経営企画、総務・広報・秘書、経理・財務、営業、人事・労務・教育の 5 部門の課長及びその部下（社員）を調査対象に、企業の経営企画部署を通じて課長には各 1 票、社員については 1 課当たり 3 票（できれば女性 1 票）の割合でアンケート調査表を配布してもらい、回答は直接本人から返送を求めたもの。1999 年 11 月～12 月に実施し、回収率は、課長票 47.3%（2,610 票中 1,236 票）、社員票 43.0%（7,830 票中 3,365 票）。

<sup>28</sup> 山川（2003:65）

<sup>29</sup> 山川（2003：66-68）による。

ので、先輩や同僚への相談が有効なこともあり得る。そのため、これらの人々も相談先とされるのであろう（上司についての不満ということも考えられる。）。

- これに対して、休日出勤や残業の問題について上司への相談が少なくなるのは、こうした問題は業務量そのものに起因するところが大きいため、（仕事の配分によって対処し得る場合を除き）上司による解決はあまり期待されていないためと考えられる。
- 全体的に誰にも相談しなかったという回答の割合が高くなっているが、（事項による差異はあり得るが）一つの要因としては、不満の内容がインフォーマルないし日常的なものであるために、我慢して過ごすという対応が取られやすいことをあげ得る。また、先に「労使コミュニケーション調査」に関して見たように（ア参照）、「申し立てたところでどうにもならないから」という認識が要因となっている場合もあり得よう。

このように、不平不満の内容によって相談先が変わり得ることにも留意が必要であると思われる。

第1-1-12表 不平不満の有無及び相談先（単位：％）

		特に不平不満はなかった	不平不満があった・相談先（複数回答）						
			上司	職場の先輩・同僚	人事部	職場委員・労働組合	誰にも相談しなかった	相談先がなかった	
仕事の配分	課長	60.6	37.4	22.3	8.3	1.0	0.0	7.7	1.5
	社員	52.7	45.1	19.0	17.9	0.5	0.2	10.9	2.2
職場の人間関係	課長	69.6	28.1	11.2	9.5	1.1	0.0	8.3	1.9
	社員	60.4	37.8	8.6	21.4	0.8	0.6	9.9	2.3
休日出勤や残業	課長	80.0	17.4	4.4	3.1	0.6	0.0	8.4	1.6
	社員	72.7	25.0	5.4	9.5	0.3	0.6	9.8	1.6
異動や転勤	課長	76.0	20.8	12.1	4.0	1.9	0.0	4.5	1.0
	社員	78.5	19.0	7.7	6.5	1.2	0.2	4.5	1.6
従業員の教育訓練	課長	74.3	22.5	9.9	4.5	4.9	0.0	4.0	1.5
	社員	79.5	17.6	4.8	5.7	1.0	0.2	6.2	1.6
昇進や昇格	課長	76.6	20.2	8.7	3.5	1.6	0.0	6.6	1.5
	社員	80.1	17.3	4.3	4.5	0.7	0.3	7.3	1.9
キャリア形成	課長	85.8	10.6	3.9	1.5	1.1	0.0	3.3	1.2
	社員	81.8	15.0	4.3	4.8	0.5	0.2	6.0	1.6
住宅問題	課長	90.4	6.4	0.7	0.5	0.6	0.1	3.2	1.3
	社員	85.8	11.6	1.8	3.2	0.9	0.5	5.0	1.3



育児・介護	課長	91.7	3.8	0.4	0.3	0.3	0.1	1.9	0.9
	社員	92.0	4.5	0.7	1.1	0.0	0.1	2.4	0.4

資料出所：JIL「新世紀のホワイトカラーの仕事と職場に関する調査」（1999年）

注1：各項目の上段が「課長」、下段が「社員」の数値である。

注2：「不明」は省略した。

注3：社員の不平不満が多い項目の順に並べた。なお、「不平不満があった」とする割合は、「100%－（特に不平不満はなかったとする割合＋「不明」の割合）」とした。

別表1 不平・不満の申し立ての有無別労働者の割合  
(単位：%)

企業規模・年齢階級・職種・就業形態	計	不平・不満の申し立て「あり」	不平・不満の申し立て「なし」	不明
計	100.0	13.7	86.3	0.0
(企業規模)				
5,000人以上	100.0	9.8	90.1	0.1
1,000～4,999人	100.0	11.2	88.8	-
300～999人	100.0	14.5	85.5	-
100～299人	100.0	16.6	83.4	-
50～99人	100.0	16.5	83.5	-
30～49人	100.0	16.9	83.1	-
(性別)				
男性	100.0	13.7	86.3	0.0
女性	100.0	13.7	86.3	-
(年齢階級)				
20歳未満	100.0	20.6	79.4	-
20～29歳	100.0	14.4	85.6	-
30～39歳	100.0	15.3	84.7	-
40～49歳	100.0	12.0	87.9	0.1
50～59歳	100.0	12.0	88.0	-
60歳以上	100.0	15.4	84.6	-
(勤続年数階級)				
1年未満	100.0	11.7	88.3	-
1年以上5年未満	100.0	14.7	85.3	-
5年以上10年未満	100.0	15.3	84.7	-
10年以上20年未満	100.0	15.4	84.6	-
20年以上	100.0	9.1	90.9	0.1
(職種)				
事務・研究職	100.0	11.0	89.0	0.0
技術・研究職	100.0	19.0	81.0	-
生産・労務職	100.0	12.7	87.3	-
販売・サービス職	100.0	14.0	86.0	-
その他	100.0	19.2	80.8	0.0
(就業形態)				
一般労働者	100.0	13.8	86.1	0.0
パートタイム労働者	100.0	12.7	87.3	-
(役職)				
課長クラス以上	100.0	14.5	85.5	-
係長クラス	100.0	12.7	87.3	0.1
役員	100.0	13.9	86.1	0.0

【0.0】は、単位数値未満のものを示す。  
 「-」は、該当数値がないものを示す。  
 「\*」は、分母となるサンプル数が1以上10未満のものを示し、利用する際は注意を要する。  
 別表1-別表5の資料出所：厚生労働省「労働コミュニケーション調査」(2004年)

別表2 不平・不満の申し立ての内容別労働者の割合

企業規模・年齢階級・職種・就業形態	複数回答 (単位：%)									
	不平・不満の申し立て「あり」計	日産業務の運営に閉ざること	人事(人員配置・進出・昇格、定年制)に閉ざること	教育訓練等に閉ざること	賃金、労働時間等労働条件に閉ざること	安全衛生に閉ざること	福利厚生に閉ざること	人間関係に閉ざること	男女差別に閉ざること	その他
計	100.0	48.2	41.5	15.1	45.7	9.5	9.9	22.6	2.7	3.2
(企業規模)										
5,000人以上	100.0	39.6	32.5	20.7	34.9	3.1	10.2	27.7	0.6	2.2
1,000～4,999人	100.0	46.3	48.4	15.1	35.6	7.5	7.1	17.4	-	1.9
300～999人	100.0	42.0	26.6	14.0	67.5	13.6	16.2	10.5	3.5	2.0
100～299人	100.0	55.9	57.3	13.2	46.1	10.2	2.2	20.4	5.4	1.4
50～99人	100.0	57.6	32.6	19.6	44.8	18.3	17.1	27.7	2.8	8.6
30～49人	100.0	38.9	39.5	5.9	49.3	0.7	12.6	36.5	2.4	4.3
(性別)										
男性	100.0	50.5	46.2	11.8	54.2	10.8	12.3	19.6	0.8	3.7
女性	100.0	44.1	33.1	21.1	30.5	7.1	5.7	27.9	6.0	2.5
(年齢階級)										
20歳未満	100.0*	30.9*	-	30.9*	99.7*	-	30.5*	0.3*	-	-
20～29歳	100.0	46.5	34.4	10.6	39.9	8.8	5.8	21.8	6.2	1.6
30～39歳	100.0	53.2	47.2	21.1	50.1	9.5	14.9	22.8	0.9	4.4
40～49歳	100.0	55.7	38.2	12.2	47.5	8.9	11.7	22.1	3.5	4.5
50～59歳	100.0	35.8	47.4	12.4	37.6	13.1	4.3	26.4	-	1.2
60歳以上	100.0	19.1	36.1	15.5	64.4	-	-	14.8	3.5	6.3
(勤続年数階級)										
1年未満	100.0	50.9	22.7	5.4	43.6	-	14.8	8.2	-	-
1年以上5年未満	100.0	37.7	31.0	22.4	52.3	11.4	9.2	9.9	6.9	0.7
5年以上10年未満	100.0	40.3	43.0	14.1	40.2	3.4	10.8	27.9	1.1	4.7
10年以上20年未満	100.0	62.4	42.5	12.9	44.3	13.0	11.0	29.6	1.9	5.2
20年以上	100.0	44.6	58.8	13.3	49.5	12.0	5.3	20.6	1.5	0.8
(職種)										
事務・研究職	100.0	52.3	38.0	6.8	40.8	5.3	8.2	29.9	5.4	1.3
技術・研究職	100.0	60.4	50.7	16.0	54.9	2.1	8.3	13.4	1.5	3.8
生産・労務職	100.0	48.5	32.0	22.9	51.5	22.5	9.2	23.2	-	6.2
販売・サービス職	100.0	37.5	41.0	20.4	41.2	10.4	10.0	19.1	2.9	4.5
その他	100.0	38.8	48.6	17.5	46.0	13.1	16.6	21.3	0.6	2.2
(就業形態)										
一般労働者	100.0	48.7	42.6	14.1	47.2	10.2	9.7	21.3	2.9	3.5
パートタイム労働者	100.0	36.8	33.1	26.6	24.8	-	10.2	35.4	0.3	-
(役職)										
課長クラス以上	100.0	32.0	50.9	5.7	79.6	8.6	3.8	13.1	2.2	1.9
係長クラス	100.0	70.7	52.2	16.9	41.0	6.4	9.7	27.1	0.7	1.6
役員	100.0	45.4	36.7	16.5	40.1	10.5	11.2	23.3	3.3	4.0

別表3 不平・不満の申し立ての方法別労働者の割合

企業規模・年齢階級・勤続年数・就業形態・職種	複数回答 (単位：%)						
	不平・不満の申し立て「あり」計	直接上司へ	自己申告制度によって	労働組合を 通じて	苦情処理 委員会等の 機関へ	その他	不明
計	100.0	77.8	10.2	15.1	1.5	11.7	0.0
(企業規模)							
5,000人以上	100.0	78.5	11.4	22.0	-	3.7	-
1,000～4,999人	100.0	61.7	12.0	24.3	-	25.6	-
300～299人	100.0	84.1	5.5	11.7	0.3	7.4	-
100～99人	100.0	79.6	18.1	11.7	0.9	13.5	-
50～9人	100.0	77.0	5.7	16.3	6.3	5.8	-
30～49人	100.0	91.1	-	1.0	1.8	11.4	0.0
(性別)							
男	100.0	75.6	12.8	18.2	1.5	13.2	0.0
女	100.0	81.6	5.5	9.5	1.5	8.9	-
(年齢階級)							
20歳未満	100.0	100.0	-	-	2.7	-	-
20～29歳	100.0	74.7	10.8	18.6	2.7	9.9	-
30～39歳	100.0	86.7	10.2	19.2	0.8	6.0	-
40～49歳	100.0	79.7	5.8	12.0	0.9	8.7	0.0
50～59歳	100.0	57.2	16.5	7.5	2.3	32.9	-
60歳以上	100.0	93.0	4.4	3.8	-	2.6	-
(勤続年数階級)							
1年未満	100.0	55.9	-	19.5	-	28.1	-
1年以上5年未満	100.0	74.5	14.2	16.2	4.4	8.6	-
5年以上10年未満	100.0	86.3	6.1	12.7	0.3	9.4	-
10年以上20年未満	100.0	81.0	7.1	15.4	0.6	10.7	-
20年以上	100.0	65.8	22.0	15.7	1.8	18.7	0.0
(職種)							
事務	100.0	84.9	7.0	9.1	0.8	6.7	-
技術・研究職	100.0	80.3	19.8	18.1	1.1	9.2	-
生産・労務職	100.0	83.5	4.9	20.6	6.8	7.4	0.0
販売・サービス職	100.0	71.7	6.7	15.5	0.3	13.1	-
その他の	100.0	61.4	15.0	18.8	-	28.4	-
(就業形態)							
一般労働者	100.0	76.9	10.5	16.1	1.3	12.4	0.0
パートタイム労働者	100.0	88.2	7.4	1.8	5.3	1.6	-
(役職)							
課長クラス以上	100.0	66.4	18.2	8.1	1.8	23.6	-
係長クラス	100.0	78.4	11.8	10.3	-	10.3	-
役職なし	100.0	79.9	8.1	17.8	1.9	9.7	0.0

別表4 不平・不満の申し立てで得られた結果別労働者の割合 (単位：%)

企業規模・年齢階級・勤続年数・就業形態・職種	不平・不満の申し立て「あり」計	納得のいく結果が得られた	検討中の上 である	納得のいく結果が得られなかった	その他	不明
計	100.0	18.6	20.2	48.2	13.0	0.0
(企業規模)						
5,000人以上	100.0	18.8	22.9	52.8	8.5	-
1,000～4,999人	100.0	17.8	22.3	36.1	23.8	-
300～299人	100.0	23.7	15.9	44.0	16.4	-
100～99人	100.0	12.5	18.5	63.1	5.8	-
50～9人	100.0	21.6	18.4	43.2	16.8	-
30～49人	100.0	27.4	24.8	38.7	9.0	0.0
(性別)						
男	100.0	14.6	19.5	51.8	14.1	0.0
女	100.0	25.9	21.3	41.7	11.2	-
(年齢階級)						
20歳未満	100.0*	-	69.1*	0.3*	30.5*	-
20～29歳	100.0	22.6	14.8	51.6	11.0	-
30～39歳	100.0	13.4	18.1	53.7	14.7	-
40～49歳	100.0	24.3	22.8	42.8	10.1	0.0
50～59歳	100.0	17.0	25.0	41.1	16.9	-
60歳以上	100.0	18.4	33.4	41.2	7.0	-
(勤続年数階級)						
1年未満	100.0	35.5	22.7	27.5	14.2	-
1年以上5年未満	100.0	22.1	14.2	48.9	14.8	-
5年以上10年未満	100.0	21.2	19.2	49.0	10.5	-
10年以上20年未満	100.0	13.8	24.6	46.9	14.6	-
20年以上	100.0	15.0	19.9	54.5	10.6	0.0
(職種)						
事務	100.0	24.0	23.6	46.5	5.8	-
技術・研究職	100.0	13.5	16.4	59.9	10.1	-
生産・労務職	100.0	14.9	25.1	40.4	19.5	0.0
販売・サービス職	100.0	21.8	12.3	48.2	17.7	-
その他の	100.0	12.1	22.8	45.3	19.8	-
(就業形態)						
一般労働者	100.0	17.7	19.9	48.7	13.7	0.0
パートタイム労働者	100.0	28.8	24.7	40.0	6.5	-
(役職)						
課長クラス以上	100.0	16.2	10.2	64.4	9.2	-
係長クラス	100.0	15.9	21.2	49.7	13.2	-
役職なし	100.0	19.9	21.9	44.4	13.8	0.0

別表5 不平・不満を申し立てない理由別労働者の割合

(単位：%)

企業規模・年齢・勤続年数・職種	不平・不満を申し立て「なし」計	特に不平・不満がないから	申し立てたところでもないから	不平・不満を申し立てる正式のルートがないから	その他	不明
計	100.0	47.9	31.9	10.6	9.6	0.0
(企業規模)						
5,000人以上	100.0	54.0	31.3	5.0	9.7	0.0
1,000～4,999人	100.0	54.2	26.3	8.8	10.7	-
300～999人	100.0	45.8	29.8	13.5	10.9	-
100～299人	100.0	43.7	35.1	15.0	6.2	-
50～99人	100.0	38.7	41.2	10.9	9.2	0.0
30～49人	100.0	43.7	27.9	14.8	13.5	-
(性別)						
男	100.0	50.5	30.4	9.9	9.2	0.0
女	100.0	43.3	34.5	11.9	10.3	-
(年齢階級)						
20歳未満	100.0	70.9	9.7	-	19.4	-
20～29歳	100.0	43.5	31.5	15.3	9.7	0.0
30～39歳	100.0	50.7	31.7	8.8	8.8	-
40～49歳	100.0	45.5	37.0	9.7	7.9	0.0
50～59歳	100.0	49.7	27.8	9.0	13.5	-
60歳以上	100.0	63.0	20.9	10.6	5.5	-
(勤続年数階級)						
1年未満	100.0	70.7	4.8	9.8	14.7	-
1年以上5年未満	100.0	48.9	30.1	9.8	11.2	-
5年以上10年未満	100.0	39.9	40.0	12.8	7.3	0.0
10年以上20年未満	100.0	43.7	33.9	14.3	8.1	-
20年以上	100.0	55.8	28.5	4.3	11.4	0.0
(職種)						
事務職	100.0	53.2	28.9	8.9	9.1	0.0
技術・研究職	100.0	46.4	31.8	13.0	8.8	-
生産・労務職	100.0	44.6	32.1	16.0	7.3	-
販売・サービス職	100.0	44.0	36.4	8.8	10.8	-
その他の	100.0	40.3	35.6	9.8	14.4	-
(就業形態)						
一般労働者	100.0	47.3	32.7	10.4	9.6	0.0
パートタイム労働者	100.0	56.9	21.9	12.2	9.1	-
(役職)						
課長クラス以上	100.0	58.1	24.7	7.8	9.4	-
係長クラス	100.0	49.9	29.0	11.5	9.7	0.0
役員なし	100.0	45.3	34.2	10.9	9.7	0.0

## (2) 職場における苦情等の処理の状況

### ア 労使コミュニケーションの機関・制度と苦情等の処理

#### (ア) 機関・制度の設置状況

労使間の意思疎通を図るため、企業（労使）は多様な機関や制度を設けている。

厚生労働省「労使コミュニケーション調査」によりそのような機関や制度の設置状況を見ると、第1-1-13表のように、多様なものがあることがわかる。もっとも、傾向的にこれらの設置は縮小傾向にあり、また、総じて労働組合がある場合の設置率が高い。

第1-1-13表 機関・制度「あり」の事業所割合（単位：％）

	1994年	1999年		2004年	労働組合の有無別設置率	
	50人以上	50人以上	30人以上	30人以上	有	無
職場懇談会	69.8	56.9	55.3	49.8	56.9	46.2
人事担当者による巡回、個人面談	—	31.4	32.3	45.6	47.9	44.4
社内報	—	52.6	47.7	44.4	70.5	31.0
提案制度（投書箱・目安箱）	56.7	52.0	48.2	43.4	56.2	36.9
自己申告制度	40.0	44.0	40.8	41.2	52.8	35.2
労使協議機関	55.7	51.0	41.8	37.3	80.5	15.0
従業員組織（社員会）	—	51.3	50.8	36.0	41.3	33.3
小集団活動	47.9	45.2	39.5	30.9	46.8	22.7
苦情処理機関	20.3	29.8	25.2	23.2	46.8	11.0
従業員意識調査	—	34.3	31.0	21.1	32.7	15.1

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」各年

注：1999年調査から常用労働者30人以上の事業所に調査対象が拡大された。

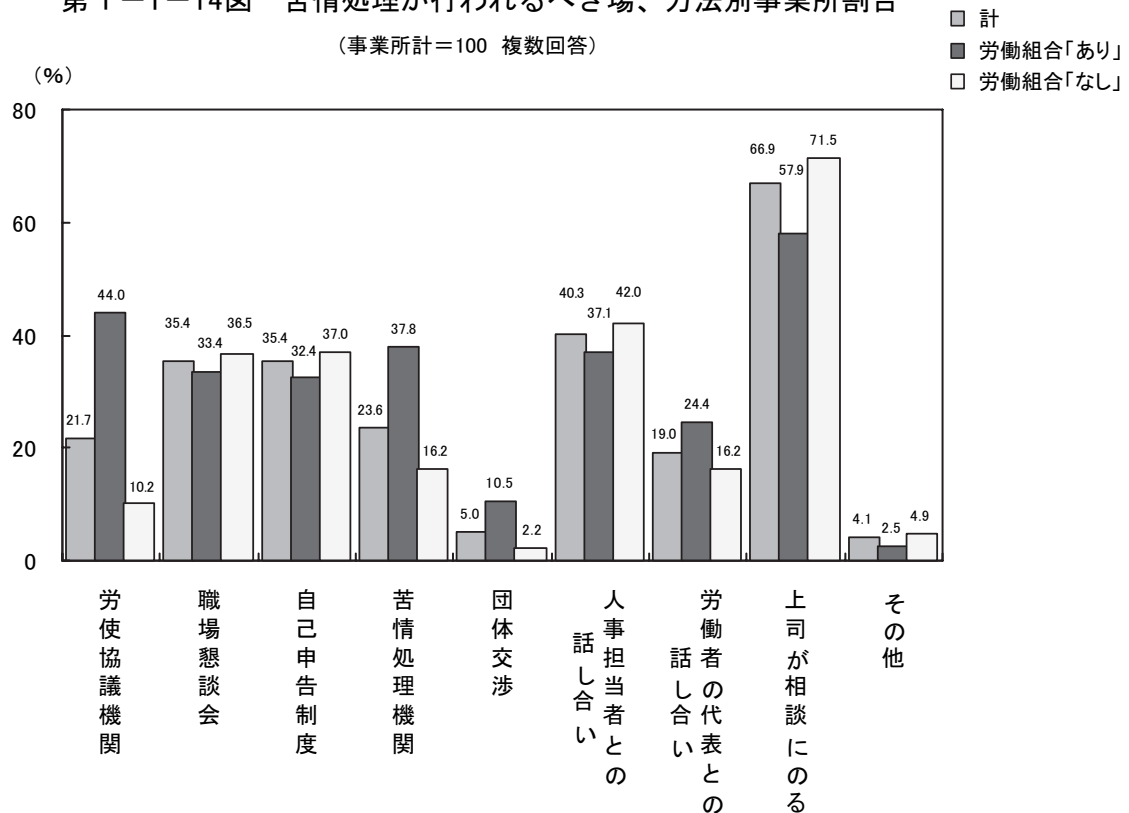
これらの機関・制度は、集团的又は個別的な労使間のコミュニケーションを促進し、方針や意見等の相互の伝達又は把握を通じて労使相互の理解の促進を図るといった機能を有するものであり、「苦情処理機関」はもちろん、それ以外のものも、直接又は間接に苦情等の予防・解決に寄与し得るものと考えられる。また、調査の選択肢に含まれていないことから上表には挙がっていないが、管理職等との個人面談もまた、同様の機能を有すると考え得る。

#### (イ) 苦情処理が行われる場・方法

「労使コミュニケーション調査」（2004年）によると、事業所の84.2%が、苦情（従業員個人の賃金、配置転換、日常の作業条件等についての苦情）処理のための制度が必要であると答えている。また、苦情処理が行われるべき場、方法についての回答では、多様なものが挙がっている（第1-1-14図）。

第 1-1-14 図 苦情処理が行われるべき場、方法別事業所割合

(事業所計=100 複数回答)



資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）  
注：「不明」は省略した

労働者が不平・不満を申し立て、また相談する相手方と同様、ここでも上司が主たる苦情処理の担い手として登場しており、この極めてインフォーマルな方法である「上司が相談にのる」を除けば、労働組合ありの事業所（上表のとおり制度が整っている。）では、労使協議機関、苦情処理機関も多いが、労働組合なしの事業所では、人事担当者との話し合いが多い。

これらの「場、方法」については、具体的な苦情の処理のされ方も多様であると思われる。例えば、苦情処理機関では個別具体的な苦情が取り扱われることになり、労使協議機関では、そのようなケースもあろうが、むしろ苦情の背景となる制度そのものやその運用のあり方についての協議を通じて苦情の解決が図られていくことも多いのではないかと考えられる。また、特に労使協議機関に関しては、制度の見直し等に当たって労使間で十分に協議することや、制度の運営において生じた問題点について協議し改善を図ること等により、将来的な苦情等の発生を予防するという機能も重要であると思われる。例えば、日本経団連「労使コミュニケーションに関するアンケート」（2005年。以下「日本経団連調査」という。）<sup>30</sup>では、労使協議制度を有する企業の67.1%が「個別労働紛争の回避」に成果ありと評価している（そ

<sup>30</sup> 日本経団連調査は、日本経団連の会員企業1,327社を対象に、2005年5月～6月に実施。回答440社について集計（有効回答率33.2%）。なお、製造業が50.9%を占め、従業員規模3000人以上が36.1%、1000人～2999人が31.8%。労働組合ありが81.8%。

のほか、「成果なし」2.0%、「どちらともいえない」30.9%）。

なお、労働省「労使コミュニケーション調査」（1999年）では、苦情処理機関がない事業所での従業員の不平・不満等を取り上げる方法という形で質問している。この場合には、「上司が相談にのる」とするものがさらに多く86.6%に上っている。（第1-1-15表）

第1-1-15表 苦情処理機関のない事業所における従業員の不平・不満等の  
取り上げ方別事業所の割合（複数回答）（単位：%）

	労使協 議機関	職 場 懇談会	自己申告 制 度	上司が相 談に乗る	団体交渉	その他
計	17.8	28.0	17.0	86.6	6.1	19.7
労働組合あり	49.4	35.9	27.0	82.5	22.3	15.5
なし	6.4	25.2	13.4	88.1	0.2	21.2

資料出所：労働省「労使コミュニケーション調査」（1999年）

注：「不明」は省略した。

## イ 苦情処理機関による苦情等の処理の状況

### （ア）設置・利用状況

上記アのとおり、苦情等进行处理する場としては多様なものが考えられるが、ここでは、まず、厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）により、直接に個人の苦情等の処理を目的とした苦情処理機関<sup>31</sup>の状況を見てみる<sup>32</sup>。

苦情処理機関「あり」の事業所は23.2%であるが、労働組合の有無により設置率は大きく異なり、また、企業規模が大きいほど設置率も高くなる。実際の利用状況については、過去1年間に苦情処理機関に苦情が申し立てられたのは半数弱の44.3%の事業所であり、労働組合の有無ではさほど違いはない。企業規模別では30～49人規模、399～999人規模が少なくなっているが、全体的傾向としては何とも言い難い。（第1-1-16表）

なお、2004年調査では調査されていないが、1999年調査によると、1事業所当たりの平均取扱件数は9.2件である。

<sup>31</sup> 「労使コミュニケーション調査」における「苦情処理機関」の定義は「苦情処理委員会など、賃金、配置転換、日常の作業条件等について、従業員個人の苦情を解決するための労使代表で構成される常設機関」。

<sup>32</sup> このイの中で特に出所を明示しない数値は同調査による。

第1-1-16表 苦情処理機関の設置・申立ての有無別事業所割合 (単位：％、件)

		苦情処理機関			
		あり	過去1年間に申立て		なし
			あり [件数]	なし	
計		23.2	(44.3) [ 9.2]	(55.7)	76.8
企業規模	5000人以上	65.9	(47.9) [17.1]	(52.1)	34.1
	1000～4999人	38.1	(42.7) [10.2]	(57.3)	61.9
	300～ 999人	27.6	(26.7) [ 7.6]	(73.3)	72.4
	100～ 299人	17.6	(52.1) [ 7.4]	(47.9)	82.2
	50～ 99人	11.8	(60.8) [ 7.8]	(39.2)	88.2
	30～ 49人	6.7	(29.9) [ 5.6]	(70.1)	93.3
労働組合あり		46.8	(43.7) [10.4]	(56.3)	53.2
なし		11.0	(45.7) [ 7.8]	(54.3)	88.9

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」(2004年、1999年)

注1：「不明」は省略した。

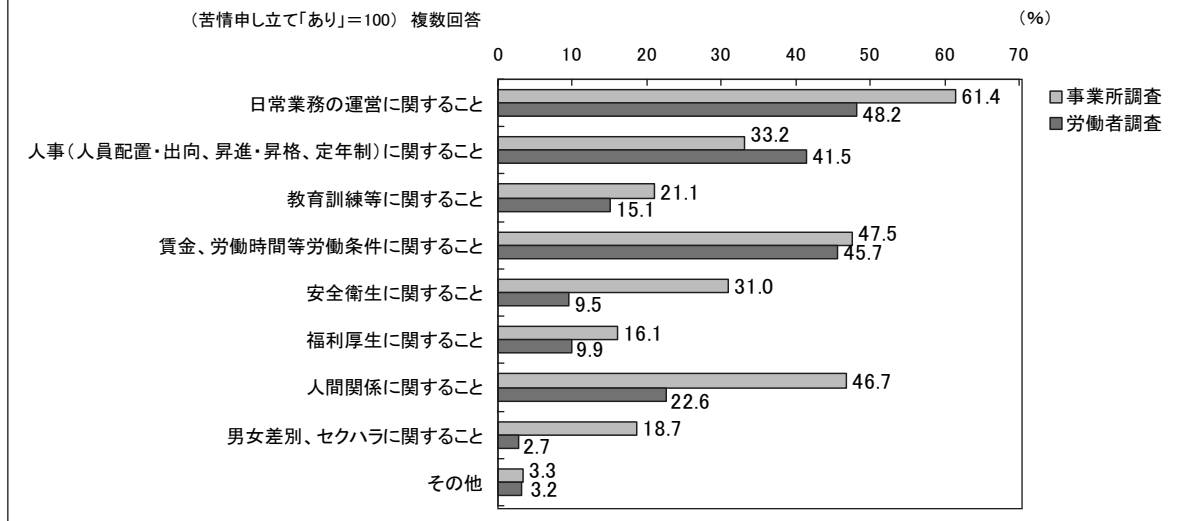
注2：( )内の数値は、苦情処理機関ありを100とした割合。

注3：[ ]内の数値は過去1年間に苦情処理機関で取り扱った苦情件数の平均であり、この数値については1999年調査による。

苦情処理機関に申し立てられた苦情の内容は、「日常業務の運営に関すること」(61.4%)、「賃金、労働時間等労働条件に関すること」(47.5%)、「人間関係に関すること」(46.7%)が多く、労働者が職場に申し立てた不平・不満として多い内容とおおむね共通する(第1-1-17図)。なお、「男女差別、セクハラに関すること」、「安全衛生に関すること」など、内容により、上司へのインフォーマルな申立てばかりでなく、事業所の苦情処理機関等公式な手続による処理が選択されるものもあるようである。



第1-1-17図 苦情処理機関等への苦情申し立て内容別事業所割合



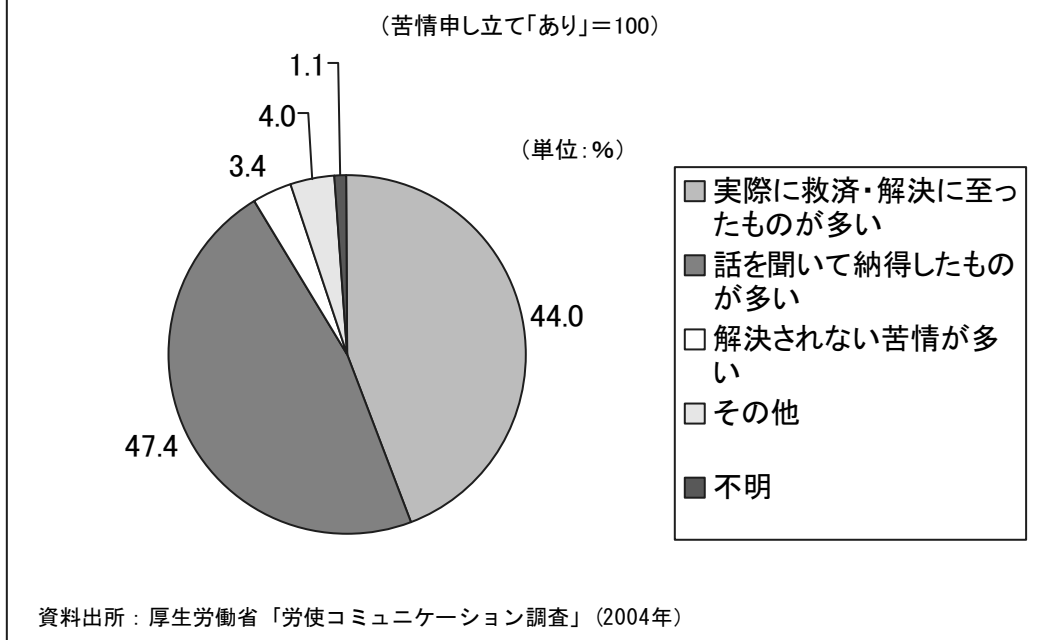
資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」(2004年)

注1：「不明」は省略した。

注2：事業所調査は苦情処理機関への申し立てありの事業所に対し申し立てられた苦情の内容を質問しており、労働者調査は(苦情処理機関に限らず)事業所に不平・不満を申し立てた者に対しその内容を質問している。

苦情処理機関への苦情申し立てがあった事業所に対し、苦情の解決状況を質問したところ、9割を超える事業所が問題が解決したと理解しており、「解決されない苦情が多い」と考えているのは3.4%に過ぎない(第1-1-18図)。

第1-1-18図 苦情処理機関での苦情の解決状況別事業所割合



(1)アで見たように、労働者調査では、事業所に申し立てた苦情（多くは上司に申し立てられ、苦情処理委員会等の機関に申し立てられることはほとんどない。）に関し半数の者が「納得のいく結果は得られなかった」としているのとは大きな違いがある。

事業所調査は苦情処理機関に申し立てられた苦情についての状況であり、労働者調査で把握できるのは、ほとんどが苦情処理機関に申し立てられていない不平・不満についての状況であるから、苦情処理機関という公式なルートで処理されるかどうかがこの解決状況・納得状況の違いに影響を及ぼしているのかもしれない。しかし、第 1-1-10 表にあるように、苦情・不満を申し出る制度を利用した者の半数近くが、その効果について「何とも言えない」「あまり効果はなかった」と回答していること、また、制度を利用しない理由に「問題が解決されるとは思えないから」とする者が多いこと、労働省「労使コミュニケーション調査」（1999年）によれば、苦情処理機関について有効性を認める労働者が4割存在する一方、有効性を認めない労働者も2割存在すること<sup>33</sup>等を踏まえると、事業所調査における9割の解決率というのは、調査に回答する事業所サイドの認識として捉えることが適当かもしれない。

#### (イ) 苦情処理機関に期待する役割

苦情処理機関ありの事業所では、苦情処理機関について、「労使間の意思疎通」「労働者の職場への信頼感」等での有効な役割を果たすことを期待している（第 1-1-19 表）。

第 1-1-19 表 苦情処理機関に最も期待する役割別事業所の割合（単位：％）

労使間の意思の疎通に役立つ	28.6
労働者の職場への信頼度が増す	28.6
健全な労使関係により生産性を向上させる	26.1
人事等の評価、査定の公平性、納得度を高める	13.3
その他	2.8

資料出所：厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）

注：「不明」は省略した。

#### (ウ) 苦情処理機関・手続の設置状況

「労使コミュニケーション調査」における「苦情処理機関」の定義（脚注 31 参照）よりも広く、相談窓口の設置等を含めた「苦情処理機関・手続」の有無を調べた調査もある（JILPT2005a<sup>34</sup>）。その結果によると、「設けている」とする事業所は 18.6%であり、設けている内容としては、「人事・労務担当部署に相談窓口を設置」とするものが 65.1%で最も

<sup>33</sup> 事業所に苦情処理機関のある労働者に対する調査で、「有効である」41.4%（「非常に有効である」7.2%＋「ある程度有効である」34.2%）、「有効でない」19.3%（「全く有効でない」4.9%＋「あまり有効でない」14.4%）、「どちらともいえない」39.4%。なお、苦情処理機関を有効であるとする労働者は、労使協議機関や職場懇談会を「有効である」とする労働者（それぞれ 64.6%、58.7%）より少ない。

<sup>34</sup> JILPT2005a の調査対象等については脚注 36 を参照。

多いが、労働組合がない事業所であっても、従業員の代表を加えた委員会が一定程度設置されていることもわかる（第 1-1-20 表）。

第 1-1-20 表 苦情処理機関・手続の設置状況（内容は複数回答）（単位：％）

	設けている	設けていない						
		人事・労務担当部署に相談窓口を設置	人事・労務管理担当者等からなる苦情処理委員会などを設置	労働組合の代表を加えた苦情処理委員会などを設置	従業員の代表を加えた苦情処理委員会などを設置	社外の第三者を交えた苦情処理委員会などを設置	その他	
計	18.6	65.1	4.5	10.6	15.8	0.7	15.2	78.8
労働組合あり	39.0	49.2	17.1	53.8	11.0	2.7	3.5	56.6
なし	16.5	69.0	1.4	-	16.9	0.2	18.1	81.2

資料出所：JILPT2005a

注 1：「無回答」は省略した。

注 2：機関・手続の内容については複数回答。

#### ウ 苦情処理制度による苦情等の処理の状況

社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）掲載の「人事管理の変化と労使関係に関するアンケート調査」（1998 年。企業調査及び労働組合調査があり、以下「生産性本部企業・労組調査」という。）<sup>35</sup>では、「苦情処理制度」について設置・運用状況を調査している。

苦情処理制度「あり」は会社 50.0％・労組 64.8％であり、労働協約によるものが会社 59.9％・労組 73.1％と最も多く、制度の対象は「組合員のみ」とするものが会社 55.3％・労組 68.0％と最も多い。受付窓口（複数回答）は、企業では「本社の人事労務部門」の 63.8％が、労組では「労働組合支部」の 58.9％が、それぞれ最も多い回答となっている。（第 1-1-21 表）

なお、回答企業のうち労働組合が組織されている企業は 81.6％であった。

<sup>35</sup> 生産性本部企業・労組調査のうち企業調査は、上場企業のうち従業員 500 人以上の企業 1,678 社及び非上場企業のうち従業員 500 人以上の企業 765 社の人事労務部長を、労働組合調査は、企業調査対象企業に対応する企業別労働組合のうち所在の判明している労働組合 1759 組織の執行委員長を対象に、1998 年 8 月～9 月に実施。回収率は、企業調査 12.4％、労働組合調査 19.2％。本文中では、企業調査の回答を「会社」と、労働組合調査の回答を「労組」として示す。

第 1-1-21 表 苦情処理制度の状況

(単位：%)

苦情処理制度ありの会社 (50.0%) ・ 労組 (64.8%) = 100													
労働協約	規定			対象者				受付窓口 (複数回答)					
	会社 規程	規程 はないが 実施	組合 員の み	管理 職を 除く 正規 従業員	管理 職を 含む 全ての 正規 従業員	パート タイム など非 正規従 業員を 含む全 従業員	本社の 人事労 務部門	労働 組合 本部	労働 組合 支部	事業所 の人事 労務部 門	直属 の上 司	労働組 合の現 場役員	
会社	59.9	7.9	27.6	55.3	7.2	23.0	13.8	63.8	44.1	38.8	32.2	30.3	26.3
労組	73.1	3.7	19.2	68.0	7.3	11.9	12.3	41.2	57.5	58.9	29.7	24.7	35.6

資料出所：生産性本部企業・労組調査 (1998年)

注1：「その他」「不明」は省略した。

注2：「会社」「労組」と並べて表示しているが、必ずしも会社とその会社に組織されている労組からそろって回答があったとは限らず、厳密には対応しない。以下の表においても同様である。

最近3年間の苦情受付件数の変化については、「変わらない」とするものが最も多く（会社 69.7%・労組 69.9%）、次いで、会社では「減少傾向にある」が、労組では「増加傾向にある」が多くなっている（第 1-1-22 表）。

第 1-1-22 表 最近3年間の苦情の受付件数の変化 (単位：%)

	増加傾向にある	変わらない	減少傾向にある
会社	9.2	69.7	15.1
労組	16.9	69.9	8.2

資料出所：生産性本部企業・労組調査 (1998年)

注：「不明」は省略した。

苦情処理制度に持ち込まれる苦情の内容として多いもの（選択肢の中から上位3つを選択）は会社・労組ともほぼ同様で、「評価・査定の結果」（会社 42.8%・労組 41.6%）、「配置転換や転勤、出向・転籍」（会社 32.9%・労組 38.8%）、「賃金制度や人事考課制度」（会社 25.0%・労組 38.8%）が多い（第 1-1-23 表）。

第 1-1-23 表 苦情処理制度に持ち込まれる苦情の内容 (上位3つを選択) (単位：%)

	評価・ 査定の 結果	配置転換 や転勤、 出向・転 籍	賃金制 度や人 事考課 制度	労働時間 (残業を 含む)の 長さ	上司の 職場運 営の仕 方	自分の 仕事の 内容や 量	昇進・ 昇格	休日・ 休暇の 取得	職場内のい じめ・嫌が らせ (セクハラを 含む)	教育・ 訓練の 内容や 機会
会社	42.8	32.9	25.0	24.3	24.3	21.1	17.1	14.5	9.2	3.9
労組	41.6	38.8	38.8	25.6	23.7	16.4	25.1	14.6	7.8	2.3

資料出所：生産性本部企業・労組調査 (1998年)

注：「その他」「不明」は省略した。

持ち込まれた苦情に対する処理としては、多くの場合回答が行われ(会社 73.0%・労組 74.0%)、また、関係者に対し注意が行われることも多い(会社 41.4%・45.2%)が、一度なされた考課・査定の見直しや辞令の撤回が行われることは少ない(会社 4.6%・労組 6.4%) (第1-1-24表)。

第1-1-24表 最近3年間で行った苦情処理の内容(複数回答) (単位：%)

	苦情や相談内容に対する回答	関係者に対する注意	関連する制度や規程の見直し	制度の運用によって実質的な救済	関係者に対する処分	考課や査定の見直しや辞令の撤回
会社	73.0	41.4	20.4	17.8	5.3	4.6
労組	74.0	45.2	17.4	21.5	6.4	6.4

資料出所：生産性本部企業・労組調査(1998年)

注：「その他」「不明」は省略した。

## エ 相談・苦情窓口の状況

### (ア) 設置・利用状況

日本経団連調査によると、「相談・苦情窓口」を有する企業(回答企業の90.1%)の取扱事項とその主体は第1-1-25表のとおりである。

「セクハラ」、「健康管理、メンタルヘルス」、「コンプライアンス」は多くの企業が取り扱っており、取り扱っていないとする企業は1割に満たないが、「労働時間・賃金」、「昇進・配置転換」、「退職・雇い止め」、「日常業務の運営・改善」については取り扱わないとする企業が2割を超え、取り扱う場合でも労使共同又は労働組合等が主体というケースも多くなっている。また、特に「健康管理、メンタルヘルス」は外部機関に委託している割合が高くなっている。

第1-1-25表 相談・苦情窓口の取扱事項とその主体(複数回答) (単位：%)

	会社	労使共同	労組・従業員組織	外部機関への委託	取り扱っていない
コンプライアンス	71.2	8.8	3.7	7.8	8.5
セクハラ	61.1	25.7	5.0	7.1	1.2
人間関係、パワハラ	50.4	21.0	7.6	6.8	14.2
健康管理、メンタルヘルス	48.8	17.1	5.3	23.1	5.8
男女均等待遇	44.9	23.3	9.5	3.8	18.5
人事処遇(昇進・配置転換)	40.8	21.4	13.4	1.0	23.4
日常業務の運営・改善	36.5	18.6	6.8	1.0	37.0
退職・雇い止め	33.6	17.7	13.8	1.0	33.9
労働条件(労働時間・賃金)	28.5	33.3	16.8	1.3	20.1

資料出所：日本経団連調査(2005年)

日本経団連調査では、過去5年間に相談件数が増加した事項を尋ねている（複数回答）。件数そのものではなく増加という観点であるが、最も多かったのが「健康管理、メンタルヘルス」で34.0%の企業が増加したとしている。メンタルヘルス等も業務上の諸問題から生じているケースもあると思われるが、より直接に労働者の苦情等に関係するものとしては「人間関係、パワハラ」（14.8%）、「労働条件（労働時間・賃金）」（14.4%）、「セクハラ」（11.5%）も2ケタの伸びを示している。（第1-1-26表）

第1-1-26表 相談増加件名（過去5年間。複数回答）  
（単位：％）

健康管理、メンタルヘルス	34.0
人間関係、パワハラ	14.8
労働条件（労働時間・賃金）	14.4
セクハラ	11.5
コンプライアンス	11.3
人事処遇（昇進・配置転換）	7.3
日常業務の運営・改善	5.0
退職・雇い止め	1.3
男女均等待遇	0.4

資料出所：日本経団連調査（2005年）

### （イ）今後のあり方

相談・苦情窓口を有する企業の多くは今後窓口機能の一層の充実を図ろうとしており、その方策（複数回答）としては、「従業員への周知促進」（25.9%）、「相談受付手段の多様化」（19.4%）のほか、相談・苦情窓口の内容面での充実を期待していると思われる「担当者の教育、専任者の教育」（18.4%）や「外部機関の活用」（15.5%）も多い（第1-1-27表）。

第1-1-27表 相談・苦情窓口の今後のあり方  
（単位：％）

一層の充実	58.2	→	一層充実させるための方策（複数回答） （単位：％）	
現状のまま	35.1		従業員への周知促進	25.9
個人面談をベースとし、 補完的に運用	6.8		相談受付手段の多様化	19.4
			担当者の教育、専任者の教育	18.4
			外部機関の活用	15.5
			回答・対応の迅速化	14.2
			労組・従業員組織への共同運営化	4.9
			窓口の細分化	1.8

資料出所：日本経団連調査（2005年）

## オ 個別労働関係紛争の内容別解決方法

JILPT (2005a, b) <sup>36</sup>では、最近5年間に生じた個別労働関係紛争について、懲戒、解雇、就業規則の変更等、何をめぐる紛争かという内容ごとにどのような解決方法がとられたかを調査している。それを一覧表の形で整理したものが第1-1-28表である。なお、JILPT2005a, bでは本採用をめぐる紛争、転籍をめぐる紛争についても調査しているが、それぞれ4件、1件と件数が少ないため、この表では省略している。

いずれの種類紛争についても、最も多いのは「本人との話し合いによる解決」であるが、この表からは、一旦紛争が生じた場合、本人との話し合いで解決しなければ、裁判で争うという選択肢はあるものの、本人が退職するという結末に至ることが多いことがうかがえる。

第1-1-28表 紛争の内容別解決方法 (単位：%)

	懲戒処分	解雇	就業規則変更	転勤	出向
ここ5年間に個別の労働者との間で紛争あり	2.1	11.9	2.6	4.8	3.5
本人との話し合いで解決	61.1	69.8	69.8	79.5	15.9
労働組合との話し合いを通じて解決	0.5	0.3	3.7	2.9	8.6
社内の苦情処理機関で解決	0.5	0.1	0.9	-	-
外部の紛争処理機関で解決	0.9	5.9	4.0	-	-
裁判で解決(和解を含む。)	22.5	16.6	3.3	-	-
その他	10.2	3.6	-	0	-
解決しなかった(従業員が離職した。)	9.3	項目なし	23.8	23.8	80.5

資料出所：JILPT (2005a (懲戒処分、解雇)、2005b (就業規則変更、転勤、出向))

注1：「無回答」は省略した。

注2：解決方法は、紛争ありを100とした割合で、複数回答。

注3：「-」は該当なし。「項目なし」は選択肢に含まれていないもの。

### (3) 苦情等の処理における上司の機能

#### ア 苦情等の処理のキーパーソンとしての上司

(1)から明らかなおり、労働者の苦情等の申立て先、相談先は主として「上司」である。また、(2)アからわかるように、会社側も、苦情処理の主要な担い手として「上司」に期待している。

さらに、職場における苦情・不満の解決のために効果的なこととして従業員・会社・労組の三者が共通して挙げるのは「職場の管理職が苦情や不満の相談にもっと応じるようにする」

<sup>36</sup> JILPT2005a, b は、東京商工リサーチの企業データベースから抽出した従業員10人以上の企業（農林漁業に属する企業を除く。）10,000社を対象に、労働契約の成立及び終了に係る事項（2005a）とそれ以外の労働契約の展開に係る事項（2005b）の2回に分割して、前者は2004年10月に、後者は2004年11月～12月に実施された（調査対象企業は、それぞれの調査ごとに抽出された。有効回答率は前者が27.7%、後者が26.8%であった。）。母集団に復元したものを調査結果として表章。



(従業員 53.3%・会社 83.9%・労組 63.3%。複数回答)であり、苦情・不満の予防策としても三者とも「管理職が職場の問題を把握し、解決に努める」など上司の役割に期待している(第1-1-29表・第1-1-30表)。

職場における苦情等の処理のキーパーソンは「上司」である<sup>37</sup>。

第1-1-29表 職場の苦情・不満の効果的な解決策(複数回答) (単位:%)

	従業員	会社	労組
職場の管理職が苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	①53.3	①83.9	①63.3
苦情や不満を申し立てる制度を設ける、もしくは利用しやすくする	②38.7	③30.6	⑤34.6
自社の労働組合が、個人の苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	③30.0	④27.3	②54.1
人事労務部門が、個人の苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	④19.0	②57.6	③44.1
職場の組合役員が苦情や不満の相談にもっと応じるようにする	⑤14.7	⑤17.4	④39.3
公的機関(労政事務所や労働基準監督署など)をもっと利用しやすくする	⑥8.7	⑥1.6	⑥6.2

資料出所:生産性本部従業員調査(1998年)、生産性本部企業・労組調査(1998年)

注1:「その他」「不明」は省略した。

注2:○付き数字は割合の高い順を示す。

注3:回答した企業の従業員が回答しているわけではないなど、従業員・会社・労組は厳密には対応しない。以下の表においても同様である。

第1-1-30表 苦情・不満の効果的予防策 (単位:%)

	従業員	会社	労組
管理職が職場の問題を把握し、解決に努める	①49.6	①74.3	①71.0
上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する	②34.3	②59.2	④57.7
管理職の評価能力を高める教育を行う	③34.2	③52.3	②59.2
日頃から労働組合(もしくは従業員の代表)がきちんと会社に意見を言う	④30.2	⑧27.6	⑤54.4
人事賃金制度を見直す時、労働組合(もしくは従業員の代表)が参加する	⑤29.2	⑦33.6	③58.6
会社の経営状態や将来見通しを公開する	⑥28.6	⑤46.7	⑨43.5
人事賃金制度や評価基準を公開する	⑦26.6	④47.0	⑥47.0
職場懇談会(職場の問題について職場全員で話し合う制度)を実施する	⑧23.1	⑥34.2	⑧45.9
労使協議会や労使委員会における議論の中身をきちんと広報する	⑨22.0	⑨25.0	⑩41.1
組合役員が職場の問題を把握し、解決に努める	⑩21.9	⑩18.8	⑦46.4

資料出所:生産性本部従業員調査(1998年)、生産性本部企業・労組調査(1998年)

注1:「その他」「不明」は省略した。

注2:各項目ごとに「効果がある」「少し効果がある」「あまり効果がない」「効果がない」のうち該当するものを選択させており、ここでは「効果がある」を選択した割合を示している。

注3:○付き数字は割合の高い順を示す。

<sup>37</sup> 「職場において日常的に発生する不平や不満を吸収し、その解決を図るキー・パーソン。わが国の「上司」は、かかる存在としてこれを位置付けることができる」(小島1992:46-47)



## イ 上司に対する大きな期待

日本経団連調査では87.1%の企業が「管理職等との個人面談」の制度を有しており、そのうち79.3%の企業が今後一層の充実を図っていくとしている。充実させることの効果として期待されるのは、「人事処遇に関する従業員の納得度向上」（42.6%）等であるが、「競争の激化や多様な価値観・雇用形態の従業員の増加など、職場をめぐる環境は複雑化する方向にあり、従業員と企業、あるいは従業員同士の間でも対立する可能性は、従来以上に高まっている」ところ、「管理職・上司は、「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、個人面談で取り扱われている諸問題を解決していくために不可欠であろう」と指摘されている（日本経団連2006）。部下の納得度を高める個人面談における上司のこのような能力・取組は、職場における部下の苦情等の未然防止や解決にもつながり得るものであり、個人面談を通じた上司の役割も大きい。

日本経団連（2006）では、上司の役割について次のように強調している。

「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。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。」

「上司」に対する期待はかくも大きなものがある。

## ウ 部下との信頼関係に支えられる上司の機能

小嶋（1999:73-76）は、「職場の苦情や不満を解決するのは管理職（上司）の役割。そう相場が決まっている気配」という「状況を支えているのは上司と部下との信頼関係であり、こうした信頼関係が崩れれば、苦情や不満を解決する調整チャンネルとしての上司の地位も危うくなることはいうまでもない」と指摘する。そして、生産性本部従業員調査における職場の上司に対する調査の結果を踏まえ、「現在のところ、上司に対する評価は総じて高いといえる…が、部下の悩みや不満に対する理解や、部下の指導・育成を「最近特に感じられなくなってきた」上司の特質として挙げる者も一方では少なくない」ことに触れ、「上司に対する評価が下がれば、その調整能力も当然ダウンする」ことを銘記すべきと指摘する。

第1-1-31表の左表は、上司について最近特に感じられなくなってきたと従業員が考える項目であるが、部下の悩みや不満の理解という点が最も「感じられなくなってきた」と受け止められていることがわかる。また、右表を見ると、他の項目については、上司の日頃の状況としてはおおむね6割程度以上の従業員が肯定的に評価しているが、上司が部下の悩みや不満をよく理解しているかどうかについての従業員の評価は、肯定と否定とほぼ半々である。

職場における苦情等の処理という場面で重要な機能を果たし、期待もされている「上司」であるが、今後においても同様の機能を果たし、期待に応えていけるかどうか、第1-1-31表からは厳しい状況がうかがわれる。

第 1-1-31 表 上司に対する評価

(ともに単位：%)

上司について最近特に感じられなくなってきたもの		上司に対し日頃どのように感じるか			
		そう感じる	ある程度感じる	あまり感じない	まったく感じない
部下の悩みや不満をよく理解している	27.0	13.2	39.1	36.0	10.6
部下の能力や将来の仕事を考えながら指導・育成している	23.6	17.3	40.1	33.0	8.6
上層部や関係部署に言うべきことをきちんと主張している	17.8	27.7	40.8	25.2	5.3
仕事の計画や割り振りを納得できるようにしている	17.3	17.8	47.9	27.7	5.9
やらなくてよい仕事について「やらない」という決断をしている	15.5	22.2	36.0	33.0	7.9

資料出所：生産性本部従業員調査（1998年）

注：左表は、選択肢の中から「最近特に感じられなくなってきたもの」を2つ選択させる設問で、回答の多い上位5項目を記載。右表は、それぞれの項目に関し、「上司について、日頃どのように感じているか」を「そう感じる」「ある程度感じる」等から選択させたもの。

#### （4）苦情等の処理についての企業内志向

##### ア 実態や意向としての企業内志向

これまで見てきたところからも、会社側のみならず、労働者・労働組合も、職場における苦情等を社外で処理しようとする傾向は少ないことがわかる。

例えば、我慢できない不満を抱えた場合の解決行動として社外の第三者に相談することを選ぶ従業員はほとんどおらず（3.3%。第 1-1-11 表）、職場の苦情・不満の効果的な解決策として公的機関（労政事務所や労働基準監督署など）をもっと利用しやすくすることはほとんど挙げられていない（複数回答で従業員 8.7%・会社 1.6%・労組 6.2%。第 1-1-29 表）。

それどころか、苦情や不満を申し出る制度の利用向上策としてさえ、従業員・会社・労組のいずれも、社外の第三者の運営への参加や窓口を社外の第三者にすることについて積極的ではない（第 1-1-32 表）。

第 1-1-32 表 苦情処理制度を利用しやすくする方策（複数回答）（単位：％）

	従業員	会社	労組
個人が苦情や不満を申し立てることをお互いに認め合う職場風土をつくる	①54.8	①56.9	①63.0
個人が苦情や不満を申し立てることが、将来の人事処遇上の不利益とならないような規程を設ける	②45.9	③30.6	③40.2
会社や労働組合が広報等を積極的に行う	③27.5	②36.8	②49.7
匿名でも受け付けが可能にする	④25.9	④18.1	⑤16.0
社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）が運営に参加するようにする	⑤16.6	⑥11.5	⑥13.3
自社の労働組合が制度の利用者の代理人的立場で主張を行うようにする	⑥15.4	⑤14.8	④31.7
窓口を社外の第三者（カウンセラー、弁護士など）にする	⑦14.7	⑦ 9.2	⑦ 5.9
自社の労働組合の上部団体が運営に参加し、チェックを行うようにする	⑧ 5.5	0	⑧ 3.0

資料出所：生産性本部従業員調査（1998年）、生産性本部企業・労組調査（1998年）

注1：「その他」「特になし」「不明」は省略した。

注2：○付き数字は割合の高い順を示す。

また、過去5年間に従業員との間に生じた紛争の解決方法としても大部分は本人との話し合いでの解決が図られていることを見たが（第1-1-28表）、過去に利用した紛争解決手段としても、今後活用したい紛争解決手段としても、外部の機関・制度はほとんど選択されていない（第1-1-33表・第1-1-34表）。

第 1-1-33 表 ここ5年間の個別労働紛争解決のための外部機関・制度の活用状況（単位：％）

利用したことがある	1.6
地方の労働局の「個別労働紛争解決促進法」に基づく制度	24.1
地方自治体の労政事務所などによるあっせん	5.2
地方労働委員会によるあっせん	32.5
裁判所の民事調停制度	10.9
紛争の都度の合意により仲裁人を定める仲裁制度	3.3
裁判所の民事裁判	27.2
その他	16.9
利用したことがない	92.6

資料出所：JILPT（2005a）

注1：「無回答」は省略した。

注2：「利用したことがある」の内訳は、利用したことがある事業所を100とした割合で、複数回答。

第 1-1-34 表 今後の個別労働紛争解決における外部機関・制度の活用  
(単位：%)

活用したい	5.2
地方の労働局の「個別労働紛争解決促進法」に基づく制度	44.4
地方自治体の労政事務所などによるあっせん	15.2
地方労働委員会によるあっせん	10.7
裁判所の「労働審判制度」	4.2
裁判所の民事調停制度	6.0
事前の合意により仲裁人を定めておく仲裁制度	7.1
紛争の都度の合意により仲裁人を定める仲裁制度	17.3
裁判所の民事裁判	3.7
その他	14.2
活用したいと思わない	33.6
わからない	55.5

資料出所：JILPT（2005a）

注1：「無回答」は省略した。

注2：「活用したい」の内訳は、活用したいとする事業所を100とした割合で、複数回答。

## イ 姿勢としての企業内志向

### (ア) 企業の姿勢

平澤（2003:35-36）は、労使関係システムのあり方研究会が1995年6月に実施したアンケート調査<sup>38</sup>の結果から、労働条件に関する紛争について会社・従業員ともに社外の機関（労働行政機関、市民相談窓口、弁護士、裁判所等）を利用した例は少なく、また、労政主管事務所、労働基準監督署等の労働行政機関を利用しない理由として労働組合及び使用者の大半が「企業内で解決できる」を挙げている。しかも、企業内の紛争処理機関がないか、あっても機能していないところでも多いことを紹介し、「「企業内で解決できる」という理由は労働行政機関を利用しない「理由」というよりも、できるだけ企業内で紛争を処理しようとする「姿勢」の表れと解釈するのが妥当であろう」とし、このような姿勢は、「労使の外部機関に対する「食わず嫌い」と結びついているとの解釈が可能である」とする<sup>39</sup>（第1-1-35表～第1-1-37表）。

なお、労使関係システムのあり方研究会が1997年4月に実施したアンケート調査<sup>40</sup>からも、

<sup>38</sup> 組合員数100人～499人の民間の単位組織組合から抽出した905組合とその使用者（企業）を対象に実施。労働組合用調査の回収率17.1%、使用者用調査票の回収率は21.2%。労使関係システムのあり方研究会（1996）参照。なお、この調査に関しては、「集団的な処理をイメージしての回答なのか、個別的な処理をイメージしての回答なのか判別できない」とされる（平澤2003:40）。

<sup>39</sup> 平澤（2003:41）は、「トラブルを抱えた労使の間に問題点の整理や関連法令の説明といったサービスを求める情報ニーズは高い」が、トラブル調整のニーズは低下し、「トラブルに遭遇した労使から見ると、企業内→企業外のハードルは高いのではないだろうか」とも指摘する。

<sup>40</sup> 東京都、大阪府及び愛知県に所在する製造業、卸売・小売業及びサービス業に属する常用労働者数30～99人、300人～999人、2,000人以上の民間企業から抽出した事業場を対象に実施。有効回収率9.1%（有効回収票数384/有効配布票数4,234）。労使関係システムのあり方研究会（1998）参照。

企業内のトラブル（従業員からの苦情・不満や労使間・従業員間の対立・紛争）を処理する上で企業外の諸機関を利用することは少なく、その理由として最も多いのは「企業内で解決できる」であることがわかる（第 1-1-38 表）。

第 1-1-35 表 労働条件関係紛争での社外機関の利用の有無（過去 3 年間）  
（単位：件、%）

	母数(件)	はい	いいえ
使用者	192	8.9	91.1
労働組合	155	7.1	92.9

資料出所：平澤（2003:36）

注：使用者には「従業員の労働条件のことで、あなたの会社の外部の機関等を利用した経験等がありますか」と質問し、労働組合には「労働条件について、あなたの会社の従業員があなたの属している会社外の機関などを利用した事例をご存じですか」と質問している。

第 1-1-36 表 労働行政機関を利用しない理由（紛争事例ごとに 2 つまで選択）  
（単位：件、%）

	使用者			労働組合		
	単 純 不履行	権利 紛争	利益 紛争	単 純 不履行	権利 紛争	利益 紛争
母数（件）	125	165	111	91	113	85
1. 企業内で解決できる	87.2	93.3	90.1	95.6	90.3	81.2
2. 相談する時間がない	-	1.8	2.7	1.1	5.3	1.2
3. 解決までに時間がかかる	16.8	15.2	14.4	15.4	15.0	20.0
4. 中立的な立場とは思えない	2.4	2.4	2.7	3.3	3.5	4.7
5. 判断が正確とは思えない	0.8	3.0	0.9	-	-	5.9
6. 相談しても解決にならない	20.8	13.3	18.0	7.7	14.2	15.3
7. そのような相談に乗って くれる行政機関を知らない	5.6	1.8	1.8	3.3	3.5	2.4
8. その他	7.2	3.0	3.6	12.1	8.0	12.9

資料出所：平澤（2003:36）

注 1：「無回答」は省略した。

注 2：調査票に示されたそれぞれの紛争事例は次のとおり（次表も同じ。）。

単純不履行：使用者用「会社は確かに残業代の割増率は 50%と約束したが、資金繰りが苦しくてとても払えない。25%は払ったが納得してくれない。」

労働組合用「残業代の割増率は 50%と約束したのに、実際は 25%しか払ってもらえなかった」

権利紛争：使用者用「忙しい中で有給休暇を請求してきたので、他の日に取ったらどうだと指示したところ、法律に違反していると言われた。」

労働組合用「有給休暇を取ろうとすると、上司はうちの課は忙しいと言って、しばしば拒否され、取りたい時に取ることができない」

利益紛争：使用者用「当社は大幅赤字であり、人員整理が避けられない。一定年齢の従業員を対象として退職勧奨したいが、社内の反発が激しい。」

労働組合用「会社は大幅赤字で希望退職を募集するという。退職勧奨の基準は一定年齢に決められてしまった。」

第 1-1-37 表 企業内紛争処理機関の状況別にみた「企業内で解決できる」をあげた機関の割合 (単位：％、件)

	使用者			労働組合		
	単 純 不履行	権利紛争	利益紛争	単 純 不履行	権利紛争	利益紛争
社内機能健闘型	93.7 74/79	97.9 92/94	94.4 67/71	98.3 57/58	95.5 64/67	87.5 49/56
社内機能不全型	78.4 29/37	88.1 52/59	84.4 27/32	92.0 23/25	81.1 30/37	68.2 15/22

資料出所：平澤（2003:36）

注 1：社内機能健闘型 社内紛争処理機関があり、かつ、「十分」または「かなり」機能していると回答したもの（使用者調査：機関あり 67.2%。「機関あり」を 100 として、機能を「十分果たしている」34.1%、「かなり果たしている」49.6%。労働組合調査：順に、74.2%、22.6%、52.2%）

社内機能不全型 社内紛争処理機関がないか、社内紛争処理機関があるが「あまり」または「全く」機能していないと回答したもの（使用者調査：機関なし 32.3%。上記「機関あり」を 100 として、機能を「あまり果たしていない」3.1%、「全く果たしていない」2.3%。労働組合調査：順に、25.8%、10.4%、1.7%）

なお、調査票では「紛争処理機関（労使協議機関や苦情処理機関）」とされている。

注 2：各型の上段が％、下段が件数（「企業内で解決できる」をあげた機関／母数）

第 1-1-38 表 企業内のトラブルを処理する上で利用したことがある機関・利用しない理由

機関：複数回答 (単位：％)	理由：3つまで選択 (単位：％)
経営コンサルタント 9.9	(「どれも利用したことはない」のうち)
社会保険労務士 9.9	企業内で解決できる 62.6
弁護士 21.9	トラブルがないから 41.8
労働基準監督署 21.4	これまで、ずっと使ったことがない 31.3
労政事務所・労働センター 5.7	→ 社内の事情に適した解決ができるか不安 15.4
どれも利用したことはない 47.4	

資料出所：労使関係システムのあり方研究会(1998)

注：ここに示したものを含め、「機関」については 15 の選択肢（「その他」、「トラブルがあったかどうかわからない」、「利用したかどうかわからない」を含む。）が、また、「理由」については 11 の選択肢（「その他」を含む。）が掲げられているが、この表においては、それぞれ 5％以上の数値が得られたものについて示している。

### (イ) 解決策を見いだすよりどころ

労使関係システムのあり方研究会が 1997 年 4 月に実施したアンケート調査では、4 つのケース（具体的には第 1-1-39 表の注 2 を参照）を示して解決策を出せるかどうかについて質問している。平澤（2003:37-40）は、回答の 4 割以上（1 つのケースについては 7 割以上）が解決策を出せるとしていること、また、解決策を出す上での「判断の決め手」としては、「その時の会社の事情」、（事案によるが）「その従業員の事情」や「就業規則などの社内規定」



が多く挙げられ、4つのケースのうち3つは判例を参考にしているにもかかわらず「労働法・労働判例等」を挙げた企業は極めて少ないことを紹介し、「労使間の問題の解決策を考えるとときに最も重要視されるのが状況であることを示して」おり、「法的な基準よりは社内の手続き的正義を踏まえながら状況に応じて解決策を考えようとの志向が」強いとする。（第1-1-39表・第1-1-40表）

なお、この調査においても外部の機関に相談したくないという傾向が示されている（第1-1-41表）。

第1-1-39表 解決策を出せるか（単位：％）（母数384件）

	配置換え	上司	パート	高齢化
出せる	72.7	49.0	41.9	41.9
出せない	9.1	24.2	25.3	24.5
わからない	10.2	18.8	21.9	22.9

資料出所：平澤（2003:37）

注1：「無回答」は省略した。

注2：各ケースは次のとおり（次表も同じ。）。

配置換え：「残業の多い課へ配置換えを命じられた。しかし我が家は夫婦共働きで、2歳の子供の育児も夫婦で分担してやってきた。妻も仕事を続けたいので、この配置換えは困る。」

上司：「うちの課長は、我々がつくった文書を重箱の隅をつつくように点検する。それに、無理な目標を押しつけたり課員のミスを感情的に怒鳴ったりするので、課員全員が意欲をなくしている。上司をかえてくれ。」

パート：「私たち（40～60歳代、勤続5～25年の女性パート、30名）は正社員と同じ勤務時間・勤務日数で、同じような仕事をしているのに、年収が正社員に比べて数百万円低い。賃金を見直すか、正社員に登用するなどしてほしい。」

高齢化：「我が社の経営指標は業界最下位近く。人件費率は非常に高い。最近従業員の高齢化が著しく、人件費の増加とポスト不足が見込まれる。60歳定年の我が社は、過半数組合に次のような就業規則の改定を申し出た。①満55歳以上の従業員の基本給は定期昇給を停止する。②満55歳に達した管理職は役職を離れる。組合は了解したが、50歳代の従業員5人が「今まで通りの処遇を」という。」

第1-1-40表 判断のよりどころ（各ケースとも2つまで選択）（単位：件、％）

	配置換え	上司	パート	高齢化
母数（件）	356	353	338	344
1. その従業員の事情	67.4	26.6	17.5	11.3
2. その時の会社の事情	58.1	55.5	42.0	41.0
3. 社内慣行・労働契約	9.3	11.9	23.4	12.5
4. 就業規則等の社内規定	21.6	11.9	36.1	47.4
5. 労働協約	4.8	2.0	7.1	10.5
6. 労働法・労働判例等	2.5	3.1	8.6	9.3
7. 社内機関・制度の助言・判定等	5.6	26.1	10.7	15.4
8. 社外機関・制度の助言・判定等	0.8	4.5	9.8	11.0
9. その他	1.4	3.7	1.2	2.6

資料出所：平澤（2003:37）

注：「特になし」は省略した。



第 1-1-41 表 これらのトラブルが生じたら利用したい制度・機関（各ケースとも 2 つまで選択）

（単位：％）（母数：384 件）

	配置換え	上司	パート	高齢化
経営コンサルタント	10.4	10.9	8.6	11.7
社会保険労務士	10.7	8.3	13.0	12.5
労働基準監督署	13.3	6.0	17.4	19.5
どれも利用したくない	45.6	51.6	36.7	34.1
無回答	14.8	16.1	18.0	16.1

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：ここに示したもののほか、弁護士、労政事務所、婦人少年室等、「その他」を含め 13 の選択肢が掲げられているが、この表においては、いずれかのケースで 10%以上の数値が得られた制度・機関について示している。

### （ウ）苦情等の処理に関する企業の考え方

企業内で苦情等を処理しようとするのは、企業のどのような考え方に基づくものなのか、また、企業内での処理に当たって企業はどのようなことに苦勞しているのかなどを、労使関係システムのあり方研究会（1998）から見てみる。

企業がトラブル<sup>41</sup>の処理に取り組むのは主として生産性やモラルの向上、職場の雰囲気悪化防止等、労働者の意識面への影響を考慮してのものであり、この調査からは裁判所等外部にトラブルを持ち出すことを避けるという動機は表れていない（第 1-1-42 表）。企業サイドの動機としてそのような意識があることは否定できないと思われるが、実態として外部に持ち出す労働者が少ないことを反映し、「2 つまで選択」とした場合の回答としては小さい数値となっているのかもしれない。

また、企業内のトラブル処理に取り組む上の苦勞としては、従業員の意識の多様化を挙げるものが最も多いが、人材不足、ノウハウ不足を挙げるものも多い（第 1-1-43 表）。

第 1-1-42 表 企業内のトラブルに取り組む主な理由（2 つまで選択）

（単位：％）

生産性・モラルを維持し向上させるため	60.7
トラブルがあると職場の雰囲気が悪くなるから	52.3
労使関係を安定させたいから	29.9
従業員の定着を促すため	18.8
もめごとはいやだから	3.1
裁判所等、外部にトラブルを持ち出されると困るから	1.6
我が社にはトラブルはない	6.3

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「その他」、「無回答」は省略した。

<sup>41</sup> イ（ア）なお書に示したように、労使関係システムのあり方研究会（1998）所収の調査では「従業員からの苦情・不満や労使間・従業員間の対立・紛争」を「企業内のトラブル」と表現している。

第 1-1-43 表 企業内のトラブルに取り組む上での苦勞（2 つまで選択）  
（単位：％）

従業員の意識が多様化してきた	34.4
トラブルの対処にあたる人材が足りない	20.8
当事者の納得・合意を得るのが難しい	20.6
トラブルに取り組むためのノウハウが足りない	18.2
法律の知識が足りない	10.9
トラブルが多様化してきた	10.4
時間・費用・労力がかかる	7.8
頭の固い人がいる	6.8
判断の拠り所がない	6.3
特にない	19.5

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「その他」、「無回答」は省略した。

トラブル処理に取り組む担当者に必要な能力としては、知識的な側面よりも、公平な判断力、相談者の話を十分聞く能力、柔軟な解決案を導き出す能力、問題のポイントを把握する能力等、問題を把握し公平に判断して解決案を導き出すという当事者が納得した上での解決につながることに関連すると思われる能力が重視されている。ただし、そのような人材の確保という点では、あまり積極的な様子は見られない。（第 1-1-44 表・第 1-1-45 表）

第 1-1-44 表 企業内でトラブルをうまく処理するために担当者に必要な能力・資質  
（3 つまで選択）（単位：％）

公平に物事を判断する能力	53.6
相談者の話を十分聞く根気	39.6
柔軟な解決案を導き出す能力	34.9
問題のポイントを把握する力	31.5
当事者を説得する能力	26.6
社内の事情や規律に対する理解	23.7
社会一般の常識	19.0
法律の知識	14.3
社内の仕事をよく知っていること	12.5
理論的に物事を判断する能力	9.4

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「その他」、「特にない」、「無回答」は省略した。

第 1-1-45 表 上表で○を付けた能力をバランスよく兼ね備えた人材についてのニーズ  
（複数回答）（単位：％）

企業内のトラブルの専門スタッフとして社内で雇ってもよい	4.4
必要な時に相談できるよう、社外のスタッフとして委託してもよい	7.3
従業員や退職者をそのような人材に育てたい	21.4
すでにそうした人材が社内にいる	21.1
すでにそうした人材は社外で確保している	9.9
いればありがたいが、雇ったり、顧問料を払うほどではない	49.7
特に欲しくない	12.5

資料出所：労使関係システムのあり方研究会（1998）

注：「無回答」は省略した。

## ウ 企業内での苦情等の処理の重要性

以上のように、実態からも、意向や姿勢としても、労使ともに職場における苦情等については企業内での解決を志向していることがうかがえるが、日本経団連（2006）では、企業内での紛争解決の重要性を次のように指摘している。すなわち、「労使自治の精神から、労働紛争は集団的・個別を問わず、企業内で解決することが基本となる。そのための手段として、相談・苦情窓口の整備・充実の必要性は今後、ますます高まっていくこととなろう」とし、また、「労使自治を基本にした個別紛争処理のメカニズムは、企業経営の根幹を揺るがす不測の事態を事前に防止するための手段でもある。また、相談・苦情窓口を設置して、従業員の意見を吸い上げる仕組みは、コンプライアンスという面からも重要である」とする。そしてさらに、「個別労働紛争の増加に対しては、労働審判制度のような紛争解決手段が準備されているが、企業における紛争解決能力の向上こそが、第一義的に優先されなければならない。企業としては、多様化する労使の課題については、多様なチャンネル・問題解決のルートを構築・活用する必要がある」と指摘する。

実態からも、意向や姿勢としても、そして望ましいあり方としても企業内での苦情等の解決が志向されるならば、その実現に向け、円滑かつ実効性のある解決が可能となるよう、企業内の体制が整備されるべき必要性は高い。

### （5）既存調査に見る労働組合の苦情処理活動

第2節でも見るように、労働者の不満・苦情を処理する上で、労働組合の果たす役割は大きい。生産性本部従業員調査でも、自社に労働組合がある労働者のうち6割を超える労働者が、苦情・不満の予防や解決について労働組合に期待している（「期待している」26.4%、少し期待している35.3%）。また、厚生労働省「労使コミュニケーション調査」（2004年）においても、労働組合に対して最も多くの労働者が期待しているのは「労働者の意見の代弁」の73.5%であり、一般的にも労働者の不満・苦情を反映した組合活動に対する期待がうかがえるが、より具体的な「苦情解決のための支援」についても31.4%と多くの労働者が期待している<sup>42</sup>。

ここでは、そのような労働組合の苦情処理活動に関して、連合総研（1999）に掲載されている32の労働組合に対するヒアリング調査（連合加盟各産別から紹介された労働組合（本部13か所・支部19か所）に対し連合総研担当者がヒアリング調査を実施したもの。以下「連合総研ヒアリング調査」という。）の結果により、労働組合の苦情処理活動の状況を見てみる<sup>43</sup>。

<sup>42</sup> 複数回答。なお、労働組合の必要度で「是非必要である」、「どちらかといえば必要である」、「どちらともいえない」と回答した労働者に対する質問である。

<sup>43</sup> このほか、労働組合の苦情処理活動等の事例としては、『労働調査』2001年8月号（労働調査協議会）pp. 3-29にも6つの労働組合の事例が紹介されている。

## ア 苦情等の内容と処理ルート

連合総研ヒアリング調査では、最近1年間の組合員の個人的な苦情等の内容やその処理ルートを調査している。具体的には、「苦情・不満・問題等の内容」として次の①～⑦の7項目を、「処理のルート」として次のa～hの8項目を掲げ、回答については、どのような苦情等についてどのような処理ルートがどの程度用いられるか、内容とルートのそれぞれを組み合わせたマトリックス（第1-1-48表に相当するもの）の該当欄に◎○△（◎：多い、○：少ないがある、△：まれにある）を記入することを求めている。

### [苦情・不満・問題等の内容]

- ①現在の仕事自体に関するもの（適性の無い仕事への配置など）
- ②上司の管理の仕方に関わるもの（仕事の量・配分、仕事の教え方など）
- ③処遇に関わるもの（人事考課の結果、異動、出向、昇進・昇格など）
- ④職場での人間関係に関わるもの（いじめ、セクハラなど）
- ⑤福利厚生の人への適用に関わるもの（社宅入居、保養所、保育所など）
- ⑥私生活に関わるもの（家族〔親、配偶者、子どもなど〕、サラ金、ローンなど）
- ⑦その他

### [処理のルート]

- a 公式の苦情処理制度（労使による苦情処理委員会など）
- b 職場での組合の集会を通じて
- c 組合の相談窓口（各職場の職場委員への通常の相談を含む）
- d 組合役員あるいは職場委員への個別・直接・内密な相談
- e 会社の相談窓口（人事など）
- f 職場の管理職
- g 職場のベテラン社員（先輩など）
- h その他

結果は第1-1-46表～第1-1-48表のとおりであった（久本1999:25-26。なお、調査対象の32事例のうち、記入があったのは26の事例）。

これらの表から、労働組合が把握するところでは、仕事に関するものから私生活に関するものまで組合員は多様な苦情を抱えており、組合の相談窓口や組合役員・職場委員、職場の管理職等に相談されているが、公式の苦情処理制度の利用は少ないと理解されていることがわかる。なお、苦情等の処理ルートで「a 公式の苦情処理制度」が「多い」とするのは別表6（この2(5)の末尾）の事例29の支部であるが（同表の注9に記した「職場苦情処理委員会」のことと思われる。）、特定層の利用が多いことによるとされ、この事例については「苦情処理規定にもとづく苦情処理委員会での処理は、苦情処理というよりも立場表明の場となっている」（久本1999:26）とされる。

また、第1-1-48表の苦情等の内容と処理ルートとの相関ではさほど特徴的なものは見られ

ないが、「苦情」とも言い難い「⑥私生活に関する関わる相談」について、「d 組合役員あるいは職場委員への個別・直接・内密な相談」が多くなっているのが目立つ。

第 1-1-46 表 苦情等の内容の状況

	多い	少ないがある	まれにある	計
①現在の仕事自体	9	23	6	38 【10】
②上司の管理の仕方	13	27	6	46 【19】
③処遇	17	22	3	42 【20】
④職場での人間関係	2	16	5	23 【12】
⑤福利厚生の個人への適用	8	21	6	35 【22】
⑥私生活	2	23	12	37 【18】
⑦その他	0	3	1	4 【4】

資料出所：久本（1999）（次表及び次々表も同じ。）

注：【】内の数値は事例数（総事例数は26）を表し、それ以外の数値は◎○△の記号の延べ数を表す。例えば、①では10事例に◎○△のいずれかが記入されているが、①に関し1つの事例でa～hの処理ルートのうち複数ものものにいずれかの記号が記入されている場合もあることから、記号の延べ数を足し上げると38（◎が9、○が23、△が6）となることを示している。次表は処理ルートについての整理であるが、表の見方はこの表と同様である。

第 1-1-47 表 苦情等の処理ルートの状況

	多い	少ないがある	まれにある	計
a 公式の苦情処理制度	1	3	5	9 【5】
b 職場での組合の集会	3	8	2	13 【10】
c 組合の相談窓口	15	37	9	61 【20】
d 組合役員・職場委員へ	10	23	17	50 【22】
e 会社の相談窓口	2	24	1	27 【9】
f 職場の管理職	11	25	1	37 【11】
g 職場のベテラン社員	8	12	2	22 【10】
h その他	1	3	2	6 【4】

第 1-1-48 表 苦情等の内容と処理ルートの相関

		処 理 ル ー ト								計
		a	b	c	d	e	f	g	h	
苦 情 内 容	①	2	1	10	6	6	9	4	-	38
	②	4	4	13	8	5	6	5	1	46
	③	3	3	12	8	6	7	3	-	42
	④	-	-	6	4	3	6	3	1	23
	⑤	-	4	10	5	6	5	1	4	35
	⑥	-	-	8	18	1	4	6	-	37
	⑦	-	1	2	1	-	-	-	-	4
	計	9	13	61	50	27	37	22	6	225

## イ 労働組合等の苦情処理方法と苦情処理の活動方式

久本（1999）は、連合総研ヒアリング調査の結果を踏まえ、職場における苦情処理方法を次のようにまとめている。

- ① 職場オルグ活動・世話役活動での苦情の吸い上げ
- ② 組合の相談窓口（電子メール等を含む。）
- ③ 組合三役などへの直接相談
- ④ 目安箱・投書箱
- ⑤ 苦情処理規定に基づくもの
- ⑥ 組織内議員・弁護士

また、ヒアリング対象が労働組合であり、企業の制度についての調査は行われていないが、ヒアリングの中で、組合の苦情処理システムの中からも指摘できるポイントとして、

- ① 職場の管理職又はベテラン社員（先輩など）
- ② 自己申告制度、面談制度

の2点を上げている。

久本（1999）は、次に、このような方法による労働組合の苦情処理活動のやり方を次のように類型化している<sup>44</sup>。

#### 1 情報共有方式

苦情とそれへの対応の共有を図る方式。

繊維・組合員 360 人の支部の事例。

年 1 回苦情処理月間を設け、執行委員が全職場を回って少人数の会合を持ち、苦情を聞く。出された苦情は、組合が取捨選択することなくすべて会社の労務担当に提出し、担当部署が回答を作成し、労務担当を通じて組合に戻す（この段階で組合が回答の修正を求めることもある。）。こうしてできた回答書を支部委員に配付し、組合員もその回答書を見る。

#### 2 体系化方式

苦情のくみ上げを大規模に組織的に（体系的に）行う方式。

鉄鋼・組合員 4,800 人の支部の事例<sup>45</sup>。

人事・賃金、労働時間、要員・異動、安全衛生、地域・生活環境、政策・制度関係等の項目を設定し、組合員の要望等を集める。原則として項目により、解決の場（提起する場）が、所属レベル、組合（単組・連合会）レベル、地域・国政（県本部・連合）レベルに分かれており、支部で集約した後、組合レベル以上のものは単組に上げられ、所属レベルのものは所属において折衝を行う。

#### 3 職制組合員方式

1・2のような措置を講じておらず、職場のベテランが個別の苦情処理に当たるもの（独自の方式というより処理のベーシック）。

電力・組合員 240 人の支部の事例。

<sup>44</sup> 以下の記述に当たり、適宜、連合総研（1999）の「第Ⅲ部 国内事例紹介」を参照した。

<sup>45</sup> 支部での聴取内容であるが、制度そのものは産別レベルのものであると思われる。



上席者（役付昇進の手前の者）が、上司と後輩との間に立ち、上司は上席者を使って後輩部下の悩みなどを把握しようとし、後輩部下は、場合によっては上司に伝わることを期待して上席者にまず相談し、組合も職場の実態把握のためまず上席者に問い合わせる。

#### 4 共同決定方式

昇格・昇進や人事考課の運用に積極的に組合が関与する方式。

化学・組合員 430 人の本部の事例。

職給格付けの手續・運用の公正を図るため、労使からなる「職給調整委員会」がある。第 1 次・第 2 次の評定を経た後の全社的調整の際に委員会の検討が加えられ、組合側がグレーゾーンの者の昇格を求め、事実上の労使交渉となる。格付け通知後の異議申立てが委員会へフィードバックされることもある。

#### 5 職場交渉方式

職場での交渉による方式。

バス・組合員 1,180 人の支部分会の事例（組合員数は支部）。

職場集会で問題点を掘り起こし、分会と管理職との交渉で改善を要求し、解決を図る。全体に関わるものは支部レベルで交渉する。

#### 6 全員参画方式

「全員参画型組合運営」を行っているもの。

4 と同じ本部の事例。4 人に 1 人が組合役員で組合員は 4 年に 1 度は支部役員をするという状況の下、苦情は日常的に組合組織にくみ上げられる。

### ウ 既存のヒアリング調査から見た苦情処理機関の活動実態

労働協約で苦情処理機関が設けられていても、その利用は低調であると指摘される<sup>46</sup>。

連合総研（1999:110-172）の「調査事例概要紹介」を基に、苦情処理規定の有無や苦情処理機関の活動を抜き出して別表 6 のように整理すると、ここからも苦情処理機関がほとんど利用されていない状況がわかる。

なお、規定における「苦情」の定義は次の 3 種類に分けることができるとされ（苦情処理に関する規定が収集できた 18 事例を調べた久本 1999:49-50）、別表 6 にはその 18 事例の苦情の定義についても記載する。

①協約限定型（協約限定：3 事例）…労働協約や協定の適用・運用上の疑義のみに限定する。

②労働条件限定型（条件限定：8 事例）…協約以外に就業規則など一般的労働条件の解釈適用を含む。

<sup>46</sup> 例えば、小嶋教授は「多くの企業がこれを設置するが、滅多に利用されない制度。そうした制度の典型として苦情処理制度は存在する」（小嶋 1999:80）とされる。



③全般型（全般：7事例）…個人的な労働条件についての不満・要望までを含む。

また、苦情処理機関が活用されない要因として、労働組合側はおおむね次のような認識を有しており、最終的な手段としての意義を認めるとともに、活用されないことについてはさほど問題視はしておらず、むしろ、活用されないことを肯定的に捉えていることがうかがえる（別表6の事例番号に※を付した事例について、「調査事例概要紹介」から、苦情処理機関の活用等に関する労働組合の考え方に関する記述を別表7として紹介する。）。

- ・ 実態として日常活動の中で把握し、早期に解決できており、苦情処理機関の活用に至らない。また、苦情処理機関の活用に至るまで事態がこじれないよう、早期把握・解決に努めるべき。
- ・ 会社から悪く扱われないかというリスクや、問題が解決しない場合に労使双方にしこりを残しかねないというリスク等申し立てることに伴うリスクがある。
- ・ 迅速な解決という点では使いにくい。
- ・ 労働者も必ずしも苦情処理機関という正規の処理を望まない。

この点に関して、久本（1999:55）は、「多くの組合役員がいうように、問題が表面化したということはすでに苦情処理の失敗を意味しており、いかに表面化する前に処理するかが大切だという主張は重要である。」としつつ、透明化・客観化を求める時代にあって特に若い組合員にはそのような要求が強いと思われることを踏まえ、「インフォーマルに苦情を処理することには限界があるようにおもえる。フォーマルな苦情処理をプライバシーを守りつつうまく機能させるシステムが求められている。」と指摘する。

日常的な活動を通じての組合員の不満の把握や早期解決というインフォーマルな活動の重要性には変わるところはないと思われるが、利用され、その効果が評価されるようなフォーマルな仕組みづくりに向けた労働組合の取組もまた期待されているといえよう。

別表6 32事例の苦情処理委員会等の設置・運営状況

事例番号 注1	業種・本部支部の別 ・組合員数(人)	規定の有無	苦情の 定義	設置方式 注2	委員数 注3	開催頻度
2	電力・支部 415	あり	条件限定	2段階	各側2名	過去20年間開催なし
5※	電機部品・支部 144	あり	協約限定	2段階	各側3名	ほとんどない
6	繊維・本部 1,850	あり 注4	全般	2段階	注4	注4
7	電力・支部 243	あり	条件限定	3段階	各側3名	都度
8	鉄鋼・支部 5,797	あり 注5		2段階	—	—
9	機械・支部 1,103	あり	条件限定	2段階	各側2名	支部28年間で4件
10	自動車部品・支部 962	あり		3段階	各側3名	知り得る限りなし
11※	自動車販売・本部 840	あり	全般	2段階	各側3名	なし
13※	楽器・支部 2,705	あり 注6	協約限定	2段階	規定なし	なし
16※	情報関連・本部 2,600	あり	条件限定	2段階	各側3名	なし
17※	自動車製造・支部 5,300	あり	全般	2段階	各側3名	数年に1回程度
18※	情報通信・支部 1,657	あり		4段階注7	注7	過去10年間で簡易6 件・一般5件 注7
19※	薬品・本部 5,300	あり	全般	2段階	各側10名	なし
21	百貨店・本部 4,400	あり		2段階	各側5名	なし
22	鉄鋼・支部 4,774	あり		2段階	各側5名以内	なし
24※	スーパー・支部 4,400	あり	全般	2段階	注8	1980年代半ばに1回
25※	日用雑貨小売・本部 2,400	あり	全般	1段階	各側5名	なし
26※	家具・本部 1,520	あり	条件限定	2段階	各側5名	20年ほど前に1回
27	自動車部品・支部 6,300	あり	条件限定	1段階	各側3名	1998年に1回(初)
28	電力・支部 167	あり	条件限定	2段階	各側3名	数年前に1回
29	鉄鋼・支部 5,000	あり 注9	協約限定	段階不明	各側5名以内	なし
30	機械・本部 9,200	あり	全般	3段階	規定なし	なし
31	機械部品・支部 1,900	あり	条件限定	3段階	注10	なし
1	鉄道・支部 1,900	なし				
3	ホテル・本部 670	なし				
4	情報処理・支部(全社で2,400)	なし				
12	自動車製造・本部 8,300	なし				
14	繊維・支部 365	なし				
15	化学・本部 430	なし 注11				
20	電機・本部 3,100	なし				
23	繊維・本部 1,023	なし				
32	鉄道・支部 1,180	なし				

資料出所：連合総研(1999)から作成

注1：事例番号は、連合総研(1999)で付されている番号である。なお、※を付した事例については、別表7に苦情処理機関の活用等に関する労働組合の考え方を紹介している。

注2：「事業所・支部間の委員会で解決しない場合は本社・本部間に対応」のようなケースを2段階と表現している。

注3：「各側」は労使各側の略。なお、例えば支部のヒアリングの場合、事業所・支部間の苦情処理機関の委員数のみを答えている可能性も否定できない。

注4：「労使協議会」において苦情処理を行う旨規定されており、委員も労使協議会の委員(本部：労15名・使12名、支部：労6名・使3~4名)。実際に苦情処理が持ち込まれることはまれ。

注5：「苦情処理委員会」としては規定されておらず、「厚生委員会」等の各委員会の規定の中で、「前項の目的を達するために必要な事項」という形で明記。

注6：苦情処理に関する規定はあるが、委員会の形はとらず、「労使で協議」という形をとっている。

注7：本社、支社、支店、事業所の4段階に設置されており、簡易苦情（会社の組織改正に伴う異動に関する苦情）及び一般苦情（それ以外の苦情）に対応して2種類の苦情処理委員会が設置されている。委員構成は労使同数であるが、レベルによって異なる。なお、過去10年間に開催されたケースはいずれも事業所レベルで解決。

注8：事業所レベル各側3名、中央レベル各側5名。

注9：このほか、「職場において生ずる個々の組合員の不平・不満・要望の内、グループリーダーまたは室・工場長の権限で処理できる”職場苦情処理”」があり、委員会が設置される。1996～98年度の平均で年約25回（減少傾向にある。内容は、業績給、一時金の考課、資格昇格関係）の開催実績がある。なお、職場苦情処理委員会の委員数の規定はない。

注10：職場レベル各側2名、事業所レベル各側4名、中央レベル各側6名。

注11：会社の規定による「格付苦情処理委員会」がある。

別表 7 苦情処理機関の活用等に関する労働組合の考え方

- 事例5：事業所規模が200人程度なので、公式の苦情処理委員会などを開催すると、かえって無言の圧力につながることも懸念している。
- 事例11：組合・会社双方ともに、苦情処理委員会は最終的な手段であると考えており、苦情処理委員会まで事態がもつれるということは、組合や職制の問題発見および解決能力がないことを意味すると認識している。したがって、苦情や不満があれば、日頃の活動の中で早めに対処して、大きくなる前に調整することが肝要だと考えている。
- 事例13：苦情処理制度について規定はあるが、委員会の形はとらず、「労使で協議」という形をとっている。しかし、本規定に基づいて処理された実績はない。それは以下のような理由によると考えられる。
- 1) 日々の活動の中で、問題が発生した初期の段階で対応できているため、大事には至らない。
  - 2) 日本人の国民性からして、裁判のような正規の形での処理を嫌う。
  - 3) 苦情処理委員会の形を取らない他の会議体の中で解決している。（例：労使委員会、労使会議、安全衛生委員会、交通安全委員会 等）
- 事例16：苦情処理委員会については、労働協約上は規定されているものの、開催実績はない。基本的に、何か苦情が発生すれば随時労使で話し合うルールができていて、日常の活動の中で処理できているので、委員会が開かれるまでに至らない。組合としても、いわば訴訟の場まで持ち込まれないよう努力している。ただ、明らかな会社側の制度破りについては、委員会にかけろべきだと考えている。
- 事例17：苦情処理委員会については、実質的には発動されていない。実績としては、勤務評定に関するものが大半で、ごく一部の組合員が申し立てるケースに限られる。大半の組合員は本制度を利用していない。いわば「訴訟」の場に出る前に職場委員や執行委員に相談し、処理されている。
- 事例18：苦情処理委員会については、実質的には発動されていない。ごく一部の組合員が申し立てるケースに限られる。大半の組合員は本制度を利用していない。いわば「訴訟」の場に出る前に職場委員や執行委員に相談し、処理されている。
- 事例19：苦情処理委員会の規定は整備されているが、実質的には発動されていない。いわゆる「訴訟」の場にあがってくる前に芽を摘んでいる。
- 事例24：苦情処理委員会については、申し立てれば会社から悪く扱われないかというリスク、また委員会に掛けてなお解決しない場合に個人が労使双方に対ししこりを残すリスクがあり、実際には利用されない。1980年代半ばに開催された委員会というのは人事異動を不服とする申立によるものであったが、当時でもかなり特殊なケースであった。組合としても、上記のようなリスクがあり、かつ解決に相当時間を要する委員会は避け、苦情を把握すれば即座に解決させることがベストと考えて対応している。
- 苦情解決には、とにかく当事者同士をよく話し合わせることに第一である。制度の不理解や言葉の勘違い、被害者意識など些細なことが原因になっている場合が多い。そして、早くスピーディーに解決することである。この点で苦情処理委員会は使いにくい。
- ただ、苦情処理委員会が規定されている意義は大きい。この規定があるために、会社側も職場での問題発生をもみ消したり、折衝に応じないといった不当な行為は許されないし、逆に解決に向け積極的に動こうとしている。
- 事例25：苦情処理委員会が活用されていないのは、大半が組合の日常の活動の中で解決され、さらに大きな問題は毎月開催される労使協議会（労使各5名）で取り上げられ検討されているためである。
- 事例26：苦情の解決については、通常の労使協議会で取り上げ、解決されているため、苦情処理委員会は機能していない。過去の実績の記録では、転勤拒否の事例があった。

## (6) まとめ

以上述べてきたところから、職場における苦情等の状況に関して特徴的なものを整理すると次のようなことが言える。

日常業務に関すること、賃金、労働時間等労働条件に関すること、自分の評価に関すること、人間関係に関することを中心に、少なからぬ労働者が不満を感じ、多くの場合上司に、時には労働組合を通して、会社に苦情を申し出る。しかし、申し出た苦情に対し必ずしも納得のいく結果が得られるとは限らない。

苦情処理制度がない場合には制度を望む労働者は多いが、苦情処理制度が整備されている場合でも、その利用は低調である。不満があっても解決が期待できないとして苦情処理機関の活用を躊躇している労働者は多く、苦情を申し出る正式なルートがないために苦情を申し出ない労働者も少なくなく、不満・苦情の潜在化も懸念される。

公式な苦情処理機関の利用が低調な中、実際の苦情等の処理に当たって重要な役割を担っているのは「上司」であり、労働者、会社、労働組合のいずれも、苦情等の予防や解決に関して上司に期待するところが大きいなど、上司に対する期待は大きい。しかし、部下の不満の理解という点において、上司の機能低下を指摘する声もある。

実態においても方向性においても、苦情等については企業内での処理が志向されている。そのためには、各種制度の整備や人材の確保等、円滑かつ実効性のある解決が可能となるような企業内の体制が整備されるべき必要性は高い。

また、苦情等の処理に関しては労働組合にも期待が寄せられ、現に労働組合も多様な取組を行っているが、さらなる取組も期待される。

## 【第1節2 参考文献】

- 厚生労働省「労使コミュニケーション調査」各年
- 小嶋典明（1992）「企業内における紛争解決」日本労働法学会誌 80 号 pp. 27-52
- 小嶋典明（1999）「調査結果からみた個別労使紛争の解決のあり方」社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）所収、pp. 69-92
- 社会経済生産性本部労使関係常任委員会編（1999）『職場と企業の労使関係の再構築～個と集団の新たなコラボレーションにむけて～』社会経済生産性本部
- 日本経済団体連合会（2006）『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』
- 日本労働研究機構（2003）『新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係』
- 久本憲夫（1999）「第 I 部 国内編」連合総合生活開発研究所（1999）所収、pp. 21-57
- 平澤純子（2003）「企業内紛争処理の意義－社会学の視点から－」日本労務学会誌第 5 巻第 2 号 pp. 33-43
- 山川隆一（2003）「ホワイトカラー従業員の苦情・不満と企業内紛争処理システム」日本労働研究機構（2003）所収、pp. 64-79
- 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（職場の苦情処理に関する調査研究）』
- 労使関係システムのあり方研究会（1996）『労働行政機関利用者のニーズに関する研究』労働問題リサーチセンター
- 労使関係システムのあり方研究会（1998）『企業内における苦情処理の実態とあり方に関する研究』労働問題リサーチセンター
- 労働政策研究・研修機構（2005a）『従業員関係の枠組みと採用・退職に関する実態調査－労働契約をめぐる実態に関する調査（Ⅰ）－』調査シリーズNo. 4
- 労働政策研究・研修機構（2005b）『労働条件の設定・変更と人事処遇に関する実態調査－労働契約をめぐる実態に関する調査（Ⅱ）－』調査シリーズNo. 5



## 第2節 企業内における苦情処理・労使協議等の現状

### はじめに

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等の企業の取組や、労働組合によるシステムティックな苦情等の処理活動等に関し、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、主として①に関してであるが、②にも通じるものとして、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。

2006年度においては、第1-2-1表のとおり5件のヒアリング調査を実施した。5件という限られた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。

A社及びB社はいずれも日本を代表する大企業の1つであり、日本における労働組合がある企業における苦情等の処理という場面での代表的な姿が把握できるものと考えられる。

C社も同様に日本を代表する大企業の1つであるが、企業別組合であるC労働組合の伝統ある苦情等の把握・処理活動には定評がある。



(従業員の過半数を組織するような)労働組合がないD社及びE社はいずれも外資系企業であるが、それぞれ特徴的な苦情等の処理ルートを有している。

以下、1～5において各事例について紹介し、6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1-2-1表 ヒアリング調査対象企業等

	業種	労働者数	労働組合の有無	ヒアリング実施状況
A社	輸送用機器製造業	34,000人強	あり (ユニオン・ショップ <sup>o</sup> )	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 <sup>o</sup> )	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 <sup>o</sup> )	2006年8月～10月 会社：人事部 労組：本部、支部
D社	IT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

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ものである。

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を示している。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。

## 1 輸送用機器製造業A社<sup>1</sup>

### (1) 企業・組織概要

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

### (2) 労使間のコミュニケーションの状況～職場労使意見交換会

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

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

### (3) 苦情処理制度等の状況～苦情処理制度

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

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

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

### (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

---

<sup>1</sup> A社の事例は平成18年7月～12月にかけて3回実施したインタビュー調査の内容をまとめたものである。調査にご協力いただいたA社及びA労働組合関係者には謝意を表したい。

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。

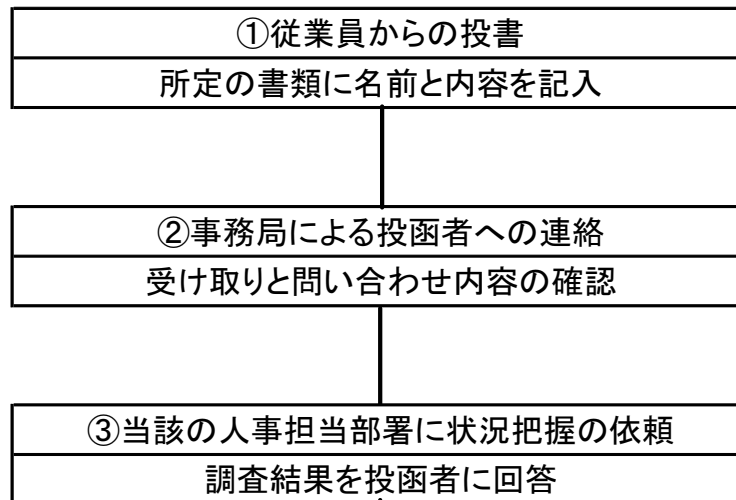
## ア A社版目安箱

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

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。

第 1-2-2 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。

## 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

##### (ア) 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。

#### (イ) 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、担当者を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。

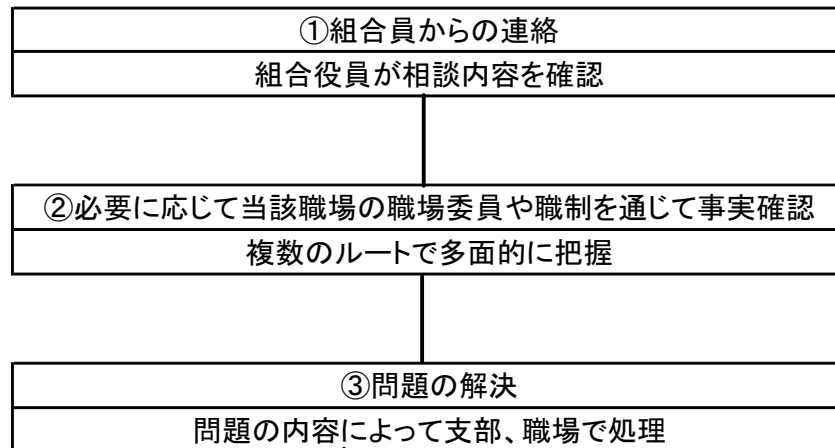
支部アンケート調査は、支部内の必要に応じて行われているアンケート調査で、その内容は組合員に関わる諸問題である。

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1-2-3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 1-2-3 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。

#### (イ) 今後の課題

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

#### (6) 若干の考察

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



## 2 運輸業B社<sup>2</sup>

### (1) 企業・組織概要

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

### (2) 労使間のコミュニケーションの状況～労使協議会

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

### (3) 苦情処理制度等の状況～公正処理制度

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

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

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

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

---

<sup>2</sup> B社の事例は平成18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**

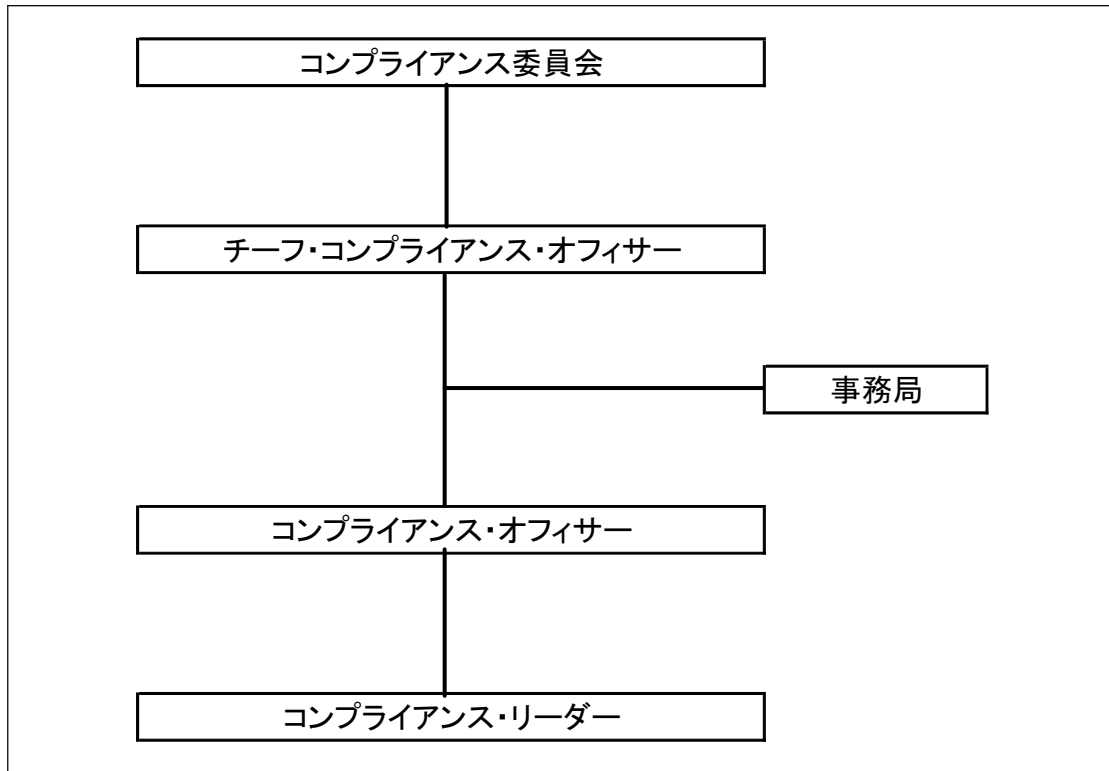
同社で行われている従業員の不満・苦情の把握・処理に関する代表的な取り組みに「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」「満足度調査」「メンタルヘルス」「キャリアコンサルティング」等があり、その中から以下では「コンプライアンス委員会」「ヘルプライン」「従業員との直接対話」の3つの取り組みを紹介する。

#### **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1-2-4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 1-2-4 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。

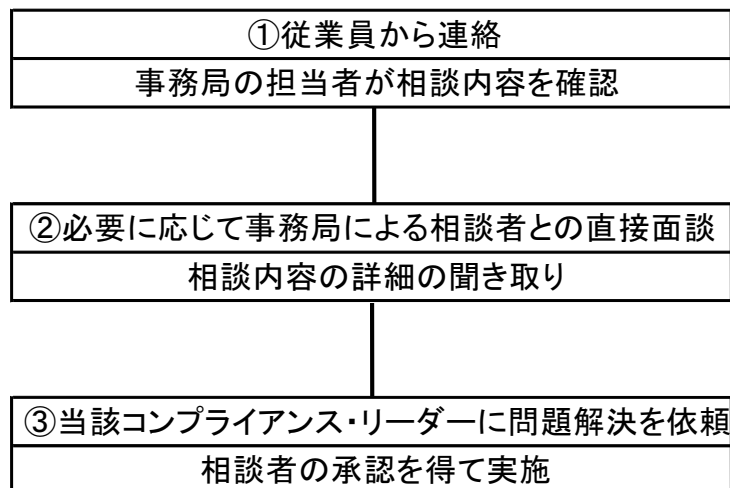
ヘルプラインの相談手順の概略は第1-2-5図のとおりである。まず従業員から連絡が入ると事務局（法務部）の担当者が相談内容を確認する。その後、担当者が相談者に直接会って、内容の詳細を聞く。相談者の承認を得て相談者が所属する部署のコンプライアンス・リーダーに事情聴取を依頼して、問題解決を図ってもらう。なお、問題解決を誰（コンプライアンスリーダー、事務局等）が直接行うかは相談内容に応じて判断している。また、外部弁護士事務所に寄せられた相談についても必要に応じて事務局が対応している。相談については相談者が解決を望んでいる場合は、解決することができている。

ヘルプラインの事務局たる法務部担当者には、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 1-2-5 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・苦情の把握・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・苦情の把握・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。

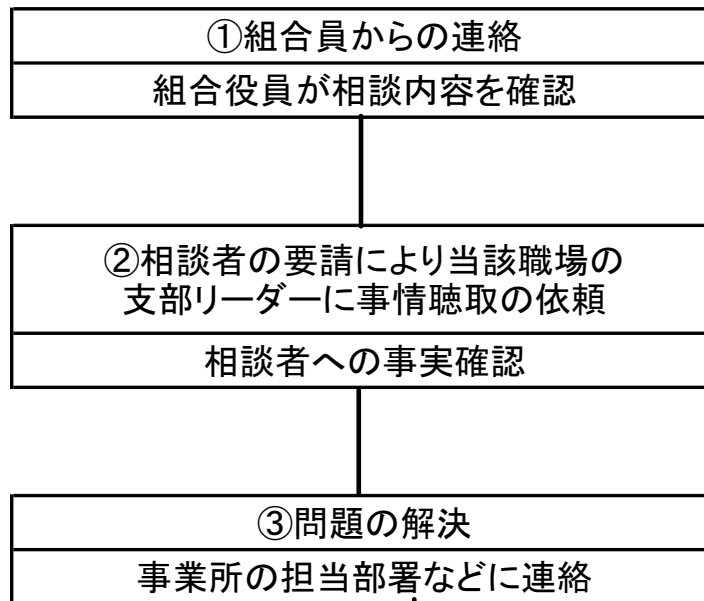
こうした取り組みによって集めた情報を労働組合本部は、毎月、開催されている支部委員会や、各支部が独自に開催している委員会、専門委員会などに本部役員が参加して集めている。

#### **(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1-2-6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 1-2-6 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、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。

### (ア) 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に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。

### (イ) 今後の課題

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

2つは個別対話の強化である。同支部ではほぼ全員の組合員と個別対話ができている状況にあるが、今後とも労働組合の活動を活発化するためには、組合員の意見を集める必要があ

る。そこで、組合員との会話の中身（質）を高めることが必要であり、そのためには個別対話の密度を高めたいと同支部は考えている。

#### **（6）若干の考察**

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



### 3 電気機器製造業C社<sup>3</sup>

#### (1) 会社概要

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

#### (2) 労働組合による取り組み

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

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

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

## ア 苦情処理の流れ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## イ 最近の動向 — 苦情件数の減少

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

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

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

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

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

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	( )		
性 別	1. 男 2. 女	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
生年月日	年 月 日		
入社年月	年 月 日	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
採用区分	1. 定期 2. 中間		
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 ※基本給辞令から転記してください
② 資格・職責手当 (06年3月度実績)	円	⑤ 賃金改定額	円 ※④-①
③ 一時金 支給額	円 ※賞与支給明細から転記してください	⑥ 補正昇給額 (該当者のみ)	円 ※基本給辞令から転記してください
05年10月度～06年3月度 までの勤怠について 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

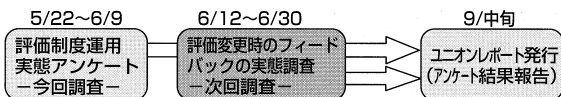
労働組合 労働対策担当

## 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、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願います。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
  - 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
- 相違点は無かった



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関してお答えください**

※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 5. 5月上旬  
3. 4月中旬 6. 5月中旬  
4. 4月下旬 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 4. 20~30分  
3. 10~20分 5. 30分~1時間  
6. 1時間以上

Q11 グループミーティングや連絡会等を通じて、上長から今期のチーム(グループ)目標についての説明がありましたか 1. はい .....   
2. いいえ

Q12 事前に上長による「要請事項」「重点ポイント及びアドバイス」のシートへの記入がありましたか 1. はい .....   
2. いいえ

ジョブコミュニケーションシート対象者への設問

Q13 <設問なし>

Q14 目標設定面談の内容についておたずねします  
あてはまる事に○をつけてください(複数回答)

- 上長からの「重点ポイント」について説明を受けた .....
- 重点ポイントについて自分の担当業務とのつながりがわかった .....

MBOシート対象者への設問

Q13 「要請事項」を踏まえ各自で業務目標の検討を行いましたか

1. はい .....   
2. いいえ

Q14 目標設定面談の内容についておたずねします  
あてはまる事に○をつけてください(複数回答)

- 上長から「要請事項」について説明を受けた .....
- 各目標の優先順位、重要度を確認した .....
- 目標の高さを役割行動基準表をベースに確認した .....

ジョブコミュニケーションシート・MBOシート対象者共通の設問

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

理由 : [ ]

設問は以上です。ご協力有り難うございました。

## 4 IT関連機器製造業D社<sup>4</sup>

### (1) 企業概要

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

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

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

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

### (2) スピークアップ！プログラム

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

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

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

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

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

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

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

### **(3) オープン・ドア・ポリシー**

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

---

部)、木原亜紀生(労働政策研究・研修機構)で行った。



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

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

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

#### **(4) セクシャル・ハラスメント相談窓口と購買オンブズマン制度**

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

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

## **(5) 再審査申立制度**

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

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

## **(6) 社員満足度調査**

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

### **ア Global Pulse Survey (GPS)**

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

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

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

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

## イ Japan Employee Morale Survey (JEMS)

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

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

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

### (7) 若干の考察

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

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

がスピークアップ！コーディネーターとして配置されている。

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

## 5 電気機器卸売業E社<sup>5</sup>

### (1) 企業概要

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **(3) イン트라ネットを通じた苦情等の処理**

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

### **(4) セクハラへの対応**

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

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

セクハラ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ployee・アシスタンス・プログラム)**

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

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

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

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

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



ている。

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

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

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

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

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

#### **(7) E社・コミッティ・ジャパン**

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

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

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

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

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

### **(8) 従業員意識調査**

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

### **(9) 若干の考察**

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

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

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

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

## 6 各事例を通じての特徴・課題

1～5に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1-2-7図のとおりである。）。企業としての取組はもちろん、労働組合としても組合員に関して多様な取組がなされており、労使間においても、労使協議会のような場面のみならず、日頃からの意思疎通という点や、より具体的には労働組合が把握した苦情等の解決に向けた企業の協力という場面など、連携・協力して対応していることがわかる。また、（従業員の過半数を組織するような）労働組合がない企業においても、労働組合がないという状態を補うかのように、従業員の意見や苦情等の把握のための多様な手段が用意されている。

以下、ここでは、各事例を通じて共通に抜き出せる特徴的な事項や考えられる課題等について検討していくこととする<sup>6</sup>。

第1-2-7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	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	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）	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、不平等不満等を、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 社員満足度調査		

<sup>6</sup> 以下では、筆者自身が参加したヒアリング調査での聴取事項等も含めて検討しているため、本節1～5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
----	---

## （１）苦情等を処理する制度等の状況

### ア 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）の回避という観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の通報窓口が実質的に苦情等の窓口としても機能している（又は機能し得る）状況にある（１（４）ア、２（４）イ、４（２）、５（２）。３（３）のヘルプラインも同様。）。

しかしながら、このように制度化されていても、従業員数に照らしてみれば、利用実績はさほど多いとはいえない。各社の代表的な制度（利用状況が把握できたもの）の状況を示すと、A社のA社版目安箱やB社のヘルプラインはそれぞれ月数件程度の実績であり（１（４）ア、２（４）イ。なお、すべてが雇用・労働に関するものではなく、また、関連会社の従業員も活用できる場合がある。）、C社のマネジメント・ホットラインも開設間もないこともあって、ほとんど利用はない（３（３）ア）。さらに、A社・B社・C社では、労働協約により苦情処理委員会が設置されているが、各社ともこれまでほとんど活用されていない実態にある（１（３）、２（３）、３（２））。

ヒアリングで得られた声から企業の制度があまり活用されていない理由を検討すると、利用による不利益が無いことが前提とされてはいるものの、従業員の中には企業の制度であるために自身への何らかの影響を懸念する感覚があること（労組サイドの声）、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こと（会社・労組の両サイドの声）、が考えられる。後者に関しては、ある労働組合支部の担当者からは、身近な存在であるはずの我々に言えずに企業の制度に連絡されるのは我々の努力不足以外の何ものでもない旨の発言もあった。

このほか、特に苦情処理委員会に関しては、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、実際にはそのような制度を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旨、また、そこまで至らず解決できている旨の考えが複数の労使から示されている。第１節２（５）ウにあるように、むしろ利用されないことについて肯定的に受け止められているようでもある。

制度の利用件数が多いか少ないかは見方によっても変わるものであり、上述のように企業の制度の活用心理的な抵抗感があったり、苦情等の処理に関して別途の日常的なルートが機能したりしているにもかかわらず、一定程度は利用されていると見ることもできる。しかし、苦情等を適正な手続で処理するという観点や従業員にとっての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、重要性は否定できず、これらの制度に関しては、利用についての抵抗感の低減を含め、制度が信頼され（当然に、制度利用により納得できる結果が得られることも信頼性につながるであろう。）、必要とする者に利用されやすいものとなるよう、運用が積み重ねられ<sup>7</sup>、また、必要な検討が加えられていくことが適当と思われる。

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！プログラムでは、苦情等の提出には本人の名前を示すこととされているが、提出後の処理では本人の了解が得られる場合を除き匿名性が確保される仕組みとなっている。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（4(2)・(7)）。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社労使の取り組み（3(2)・(4)）についても同様であろう。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。また、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、苦情等の早期把握・早期解決の必要性や重要性に対する企業としての認識を明確にし、それを従業員に伝えることも大切であると考えられる<sup>8</sup>。会社の制度を従業員に周知する際には、（不利益取扱いを行わない等を含めた）制度面での周知のみならず、そのような認識を併せて伝えることも必要となってくるのではないかと。

## イ 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、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で考慮されているわけではない。

例えば、A社のA社版目安箱、B社のヘルプライン、C社のマネジメント・ホットライン及びD社のスピークアップ！プログラムは、それぞれの事務局の担当者が苦情等を受け付け、

<sup>7</sup> A社のA社版目安箱は2002年に、B社のヘルプラインは2003年に、C社のマネジメント・ホットラインは2005年に導入された制度である（1(4)ア、2(4)イ、3(3)ア）。なお、D社のスピークアップ！プログラムは本文記載のとおり会社創立当初から、C労組の取組は1970年代から行われている（4(2)、3(2)ア）。

<sup>8</sup> 例えば、D社では経験豊富な管理職経験者をスピークアップ！コーディネーターに任命してきているが（4(2)）それには、社内の状況を熟知し、イに示す能力、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。



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（1(4)ア、2(4)イ、3(3)イ、4(2)）。

これら諸制度においては、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、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、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。例えば、A社では、個々の不満・苦情の背景にある組織の課題や企業風土などにも踏み込んだ本質部分を解決できるように機能の拡充を進めていきたいとしており（1(4)イ）、B社のヘルプライン担当者に関しても「相手の話を丁寧に聞き取る能力」の必要性が指摘され自己学習等が期待されている（2(4)イ）。E社からも、専門知識、経験を備えた社内の人事担当者が従業員の苦情等に早期対応することの重要性が示されている（5(9)）。このほか、労働組合からのヒアリングにおいても、経験の重要性が指摘されるほか、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やスキルアップの必要性が指摘されている（例えば、1(5)イ、3(2)ウ）。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観点からも窓口担当者の役割は非常に重要なものとなる（3(4)）。

このような多様な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、担当者として必要な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、E社におけるEAP（5(5)）等、企業内外の専門家の活用も考えられる。

## （2）上司の役割

第1節2(3)において苦情等の処理における上司の機能に関し既存調査等の紹介が行われているが、今回のヒアリングにおいても、労使双方から上司の役割を重視する声が聞かれた。

各社からは、職場の問題は職場で早期に解決することが望ましく、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、管理者に対する研修ではそのような観点からのものも含まれている旨の考えも示された。苦情等の処理における上司の役割への期待は労使双方で共通しており（例えば3(2)イ）、そのような趣旨で、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（2(5)ア(エ)）。さらに、下記(3)イの「人事評価における面接」の主要な担当者も上司であり、日常的な場面から面接等の制度化された場面まで、上司の活躍範囲は広い。

そのような重要な役割を期待されている上司であるが、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きている（例えば2(5)ア(エ)、3(3)ウ）。また、労働組合本部の担当者からは、上司の仕事が忙しくなっており、評価に関する面接等上司とのコミュニケーションは従来より増えているが、中身は組合員の期待値まで達していない旨の発言もあった。

職場のマネジメントを期待され、部下の苦情等の把握や早期解決という役割を果たすことが期待されている「上司」はヒアリングを行った各社にも多数存在すると思われるが、一方では上述のとおり期待どおりの役割を果たせていない状況も認識されている。また、研修機会が減少しがちであることについての懸念も示されており、それが苦情等の的確な処理に影響するおそれもある（5(9)）。

上司の機能はなお重要であると思われるが、ヒアリングから得られたような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なく、上司に対する何らかの措置や苦情等の処理における上司のあり方そのものについて検討を行うべき時期に来ているとも考えられるのではないかと。

### **(3) 苦情等の発生の未然防止**

#### **ア 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A社・B社・C社に関しては、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、個別的な解決ばかりでなく、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（例えば3(2)イの「人事制度委員会」）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。

#### **イ 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。

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（例えば2(3)、3(2)イ、5(6)）。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。

3(2)イで紹介されているように、C労組では「評価制度運用実態アンケート」を定期的に行い、その調査結果をもとに労使による「人事制度委員会」（評価制度の運用改善について話し合う委員会）において会社に対して評価制度運営の改善を求め、会社としてもそれに応じて取組を進めている。C労組に寄せられる苦情で最も多いのは評価制度に関してであるが、このような取組の結果、C労組に寄せられる苦情の件数は減少してきているという。

## ウ 従業員意識調査

労使ともに意識調査を行い従業員の意見の把握等に努めているが、労働組合がないD社・E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（4(6)・(7)、5(8)・(9)）。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。

## エ 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により、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。3(2)イで紹介されている上長と部下とのコミュニケーション不足による苦情の例はその一例であろう。

### (4) 労働組合の役割

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、現にさまざまな形で取り組まれている（1(5)、2(5)、3(2)）。

このような活動の中で、具体的な問題解決の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)アの労使協議を始め、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（例えば2(4)エ）。

しかし、組合員個別にきめ細かい対応を行うことが、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組役員－特に非専従の労組役員－の負担を伴うという面は、否定できない（1(5)イ(イ)、2(6)）。

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（例えば2(5)ア(エ)・イ(イ)）、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を含め、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いるが、必ずしもそれらの活用が進んでいるとは言えない。特に苦情処理委員会はほとんど活用されていない。

その要因としては、窓口等の活用に至る前に上司等の日常的対応や労働組合の日常的活動等の中で苦情等の解決が図られること、企業の制度の活用には心理的な抵抗感があること等が指摘されるが、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存在は重要であり、それらが信頼され、必要とする者に利用されやすいものとなるよう運用が積み重ねられ、必要な検討が進められていくことが適当と思われる。

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等も必要となるのではないか。

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、上司に対する何らかの措置や苦情等の処理における上司のあり方そのものについて検討を行うべき時期に来ているとも考えられるのではないか。

苦情等に関しては、発生の未然防止の観点からの取組も講じられている。労働組合がある場合には労使協議が重要な役割を果たしており、人事評価における上司との面接を通じての従業員の納得度を高める取組、従業員意識調査による意見の把握やそれを踏まえた措置の実施、さらには、職場におけるコミュニケーションの状況も苦情等の未然防止につながり得る。

苦情等の処理という点では、労働組合の役割も重要であり、労働組合自ら、また会社と連携し、多様な取組がなされている。そのような観点からも労働組合の活動の活性化が期待される。

### 第3節 企業内紛争処理システムの問題点と課題

#### 1 企業内紛争処理システムの現状と問題点（まとめ）

本節においては、これまでみてきたわが国における企業内紛争処理システムの現状とそこでの問題点を確認した上で、今後の課題を整理し、あわせて、第2章以下での比較法的研究や労働紛争の発生と解決に関する考察についての検討の視点を示すこととしたい。

##### (1) 問題の所在

第1章第1節1でみたように、最近のわが国では、個別紛争が増加しており、それに対応するために、個別労働紛争解決促進制度や労働審判制度など、公的な個別紛争処理システムの整備が進展しつつある。こうした個別紛争の増加の背景には、不況や市場競争に対応するための企業行動の変化、労働者像の多様化に伴う労働市場の変化などによる労使間の利害対立の増加が挙げられ、また、組織率低下による労使協議の機能の縮小、職場における上司の役割の変化、長期雇用や年功処遇などの雇用システムの変化により、労使間の利害対立が紛争へと発展するのを予防するメカニズムにも変化が生じていることが挙げられる。

そこで、こうした状況の変化を確認するために、第1章第1節2では、既存調査を手がかりに、最近における労働者の不満や苦情の状況はどのようなものか、これに対してどのような対応が図られているか、そこにはどのような問題点があり、いかなる点が課題と考えられているかなどを把握することにした。

その結果、まず、最近では、職場において不満を持つ労働者が少なからずみられ、不満の内容としては、労働条件や人事に関する典型的な不満の他に、職場での業務運営や人間関係などの日常的かつインフォーマルなものも多く、加えて、現代的な不満として、従業員の評価や査定に関する問題、ハラスメントやメンタルヘルスに関する問題も目立つようになっている。

こうした職場での不満や苦情については、現在でも上司への相談という対応を選択する労働者が非常に多く、他方で、苦情処理委員会など正式な苦情処理手続が利用されることは極めて少ない。しかし、不満を申し立ててもどうにもならない、または正式の申立てルートがないなどの理由で申立てをしない者がかなりみられ、紛争の潜在化も懸念されるうえ、労働者側においては、苦情処理機関を利用した場合でも、その結果に満足していない場合も少なくない。さらに、上司の役割についても、部下の悩みや不満への理解が弱まっているとのイメージをもつ者が増えてきている。

それでも、職場での紛争は企業内において解決すべきだとの志向は強く、労使ともに、企業内の苦情への対応を充実させる必要性があることは認識されているとみられるが、その方向性は必ずしも定まっておらず、紛争に対応するためのスキルの育成という面でも、取り組

みは必ずしも十分とはいえない状況にある。

## (2) ヒアリング結果

次いで本章第2節では、5つの企業から（そのうち3社については労働組合からも）行ったヒアリングの結果を紹介し、その分析を行っている。ここでは、労働者の不満や苦情あるいは職場での紛争につき、企業と労働組合のそれぞれが様々な対応を行っており、その中には新たな動きもみられつつあることが明らかになった。

まず、労働組合のある企業においては、苦情処理委員会（名称は様々である）が設けられていることが多いが、第1節でみたのと同様に、ほとんど利用されることはないのが現状である。また、ヘルプラインやホットラインなど、コンプライアンスに関連した通報窓口が設けられているのは新たな動きといえるが、これらの窓口も利用されることは多くはない。

しかし、各企業及び労働組合とも、職場における不満や苦情への対応が重要であることは認識しており、正式の苦情処理手続の活用以外にも様々な取り組みがなされている。定量的なデータは得られなかったものの、従業員の評価にかかわる問題や各種ハラスメントなどの問題の増加、及びそれらに対する関心が、こうした取り組みの背景にあるとみられる。

これら取り組みの内容は様々であるが、企業側の取り組みとしては、上記のヘルプライン等の他に、オープン・ドア・ポリシーのような上司や部門長を通じたインフォーマルな苦情への対応や、従業員の意識調査などが挙げられる。また、労働組合側では、職場委員や支部役員等の日常的な活動の一環として、組合員の相談に乗ったり、制度的な問題であれば労使協議で取り上げたりするなどの対応をすることが少なくない。さらに、組合員に調査票を配布して不満を把握し、必要に応じて企業に回答や対応を求めるしくみを設けるなど、手続をよりシステムティックで透明なものとしている組合もみられる。

これらフォーマルまたはインフォーマルなシステムの運用に当たる上司や担当者、あるいは組合の支部役員・職場委員の役割は重要であるが、紛争の解決や予防のためのスキルとしてはどのようなものが必要かについては、たとえば、社内の各制度の理解、相手の話をよく聞くなどのコミュニケーション能力、苦情の背景にあるものを見抜く能力など、様々な見解がみられた。しかし、これらの能力の養成に関する研修はあまり行われておらず、むしろ、職場において重要な役割を果たす上司の紛争解決の役割については、低下を指摘する声が聞かれた。

以上のように、本研究のヒアリング先の企業や労働組合では、職場における不満や苦情への対応、及び紛争の解決のために様々な取り組みを行っているが、それでも、今後ともこの点についての対応の強化・拡充を必要と考えているとの見解が示された。たとえば、従業員や組合員の不満や苦情をよりの確に把握し迅速に処理をするための体系的なルールやしくみの必要性、また、そのための体制の整備や苦情に対応するためのスキル向上の必要性などが

指摘されている。

なお、これらヒアリング結果からは、企業内の紛争処理システムについて調査・研究を行うに当たって新たな視点が見いだせられると思われる。それは、労働組合の日常活動としての従業員の苦情や不満への対応である。すなわち、上述したように、職場に労働組合がある場合には、正式な苦情処理手続に乗せる以前に、支部役員や職場委員が組合員等の不満や苦情を把握し、企業に対して改善を求めるなどの対応をすることがむしろ多いが、これも紛争処理（不満や苦情が紛争に転化するのを予防することも含める）の一環としてとらえる必要があると思われる。

従来は、上司が部下の相談に乗るなどして不満に対応することの重要性は指摘されてきたものの、こうした労働組合の日常活動と紛争処理は必ずしも十分に結びつけられてこなかったようである。しかし、紛争の発生場所である職場に最も近いところで対応するという点で、上司による対応と労働組合の日常活動としての対応は共通点をもっており、また、不満や苦情が紛争に転化する前に予防できるという点で、実際上はむしろ重要なものであるといえる。また、こうした労働組合による苦情への対処は、苦情の中から制度的に対応すべき点が把握できた場合には、労使協議などにより制度やその運用のあり方の改善を図ることにつながるという側面を見いだすこともできる。

## 2 企業内紛争処理システムの課題

### (1) 実務的・政策的課題

以上述べてきたことは、労働紛争の解決にとって、企業内における自主的な紛争解決がきわめて重要であることを示すものである。すなわち、はじめにみたように、最近に至り個別紛争処理システムの整備が進展しているとはいえ、企業側は、不満や苦情の段階での対応を含めて、労働紛争を企業内で解決しようとする志向はなお強く、労働者としても、不満や苦情を外部に持ち出すことは一般的ではないのである。

しかしながら、わが国における企業内紛争処理システムは必ずしも整備が進んでおらず、今後取り組むべき課題も多い。労使当事者においても、企業内紛争処理システムを今後拡充する必要性を認識しているものが少なくない。そのため、企業内紛争処理システムをどのように整備するかが重要な検討課題となる。そこでは、企業内紛争処理システムとしてはいかなる内容のものが適切なのか、あるいは、どのように企業内紛争処理システムを設計すべきかという問題を検討すべきことになる。

また、労働紛争の解決システムのみが整備されても、その運用が不十分であれば意味がないことになるので、適切な運用を行うための諸条件の整備、とりわけ人的体制の整備も重要である。この点については、まず、労働紛争の解決を適切に行うためのスキルの養成ないしそのためのトレーニングが特に重要な課題となる。そして、その際には、そもそもそうした



スキルの内容はいかなるものか、それを養成するためのトレーニングの内容はいかなるものか、こうしたスキル養成のために政府が支援をおこなうべきかなどの問題について検討すべきこととなる。

さらに、上述のように、労働紛争への対応という観点からは、狭い意味での紛争処理システムのみを視野に入れるだけでは十分ではないので、労使当事者による不満や苦情への対応による紛争予防も含めて、広い意味での紛争処理について検討を行う必要がある。労働組合にとっては、日常活動としての不満や苦情への対応も含めた紛争処理機能をどのように充実させていくかが課題となるということができよう。

## (2) 理論的課題

以上のような点は、企業内紛争処理システムを設計・運用し、あるいはそれに関与する企業や労働組合にとっての実務上の課題であり、また、そうした取り組みへの支援などの視点から見れば、政府にとっての政策的な課題でもある。いうまでもなく、これらは理論的な検討課題でもあるが、加えて、システムが取り扱う対象である労働紛争はどのようにして発生するか、労働紛争の解決のあり方はどのようにあるべきかなどという点も、理論的な検討課題としてあげることができる。これらの点についての理解を深めることにより、企業内労働紛争処理システムの内容はいかにあるべきか、また、労働紛争の解決スキルはどのようなものであるかなどといった問題が適切に検討されうるからである。

このような理論的課題の検討に当たっては、諸外国における企業内紛争処理システムの内容とその運用状況を把握することが有益である。わが国において労働紛争処理システムの整備が進展したのは最近のことではあるが、諸外国においてはシステムの整備は早くから進展しており、アメリカ合衆国のように、それに対応して企業内紛争処理システムについても大きな展開がみられた国がみられるからである。また、イギリスでは、最近に至り、企業内紛争処理システムの設置を義務づけ、公的な紛争処理システムの利用に当たっては、企業内のシステムを経由したことを求める法改正を行っている。

さらに、労働組合の日常活動としての従業員の不満や苦情への対応も紛争処理の一環として考慮に入れるべきことは前述したとおりであるが、ドイツやフランスでは、従業員代表や労働組合による苦情処理が重要な役割を果たしているので、その活動状況を把握しておくことも有益といえる。そこで、第2章においては、アメリカ・イギリス・ドイツ・フランスにおける企業内紛争解決システムの状況について検討し、各国における企業内労働紛争処理の実情やその特色を明らかにすることを試みている。



