

第 I 部 調査結果の概要

第1章 調査要綱

1 調査（企業調査・従業員調査）の趣旨

従業員の価値観や雇用・就業形態が多様化し、人事雇用管理の個別化が進展する中、企業内の良好なコミュニケーションを確保し、働きやすい職場環境を整備していくこと、そして従業員の職場での不満についてその予防や早期の適切な解決を図ることは、企業経営における重要な課題の一つとなってきたと思われる。この課題を解決する糸口を探すため、企業内における労使のコミュニケーションの状況について、特に、職場における不満をどのように把握し、解決しているのかという点を中心に、企業および企業で働く従業員（パート・アルバイト・契約社員等を含む）に対し、アンケート調査を実施した。

2. 調査の概要

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

(2) 調査期間 平成19年7月10日～同年8月10日

(3) 調査方法 郵送による調査票の配布・回収

(4) 調査対象

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

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

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

(5) 有効回収数

企業調査：1,792社（有効回収率17.9%）

従業員調査：10,851人（有効回収率10.9%）

(6) 回答企業・従業員の属性、労働組合の有無等は次のとおりである。

ア 業種

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

イ 従業員規模

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

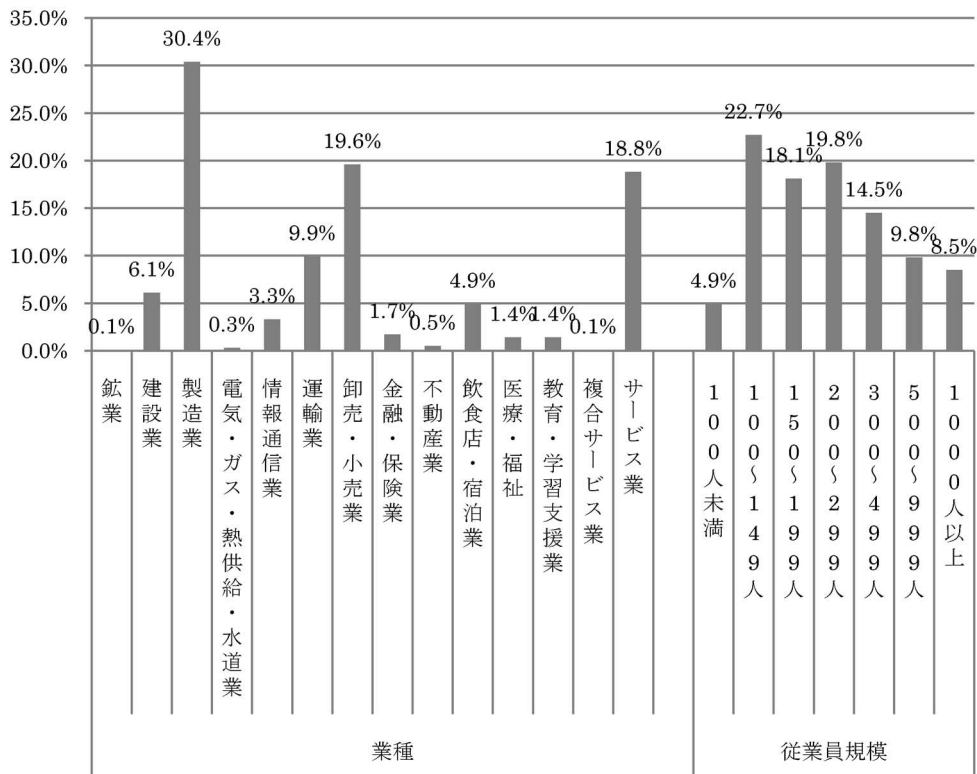
ウ 労組の有無

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

(回答企業の属性)総数100.0%(1,792社)

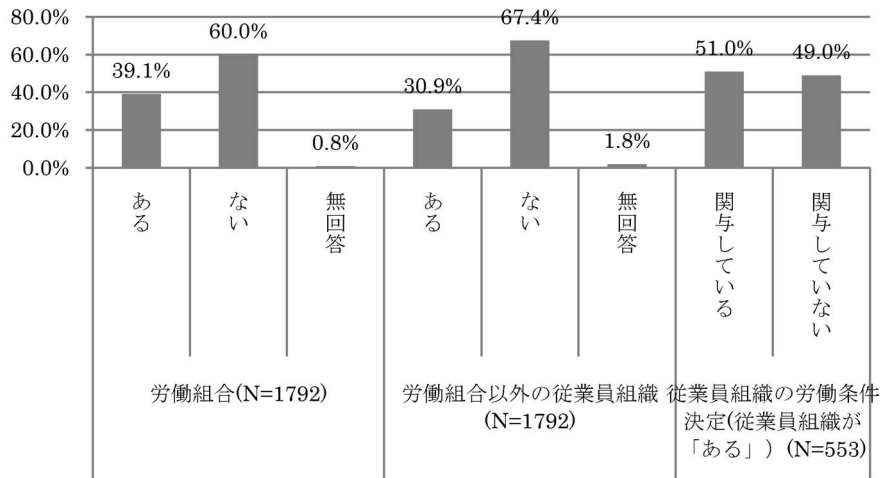
業種	鉱業	0.1%
	建設業	6.1%
	製造業	30.4%
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.3%
	情報通信業	3.3%
	運輸業	9.9%
	卸売・小売業	19.6%
	金融・保険業	1.7%
	不動産業	0.5%
	飲食店・宿泊業	4.9%
	医療・福祉	1.4%
	教育・学習支援業	1.4%
	複合サービス業	0.1%
	サービス業	18.8%
従業員規模	100人未満	4.9%
	100～149人	22.7%
	150～199人	18.1%
	200～299人	19.8%
	300～499人	14.5%
	500～999人	9.8%
	1000人以上	8.5%

第1-1図 回答企業の属性 (N=1792)

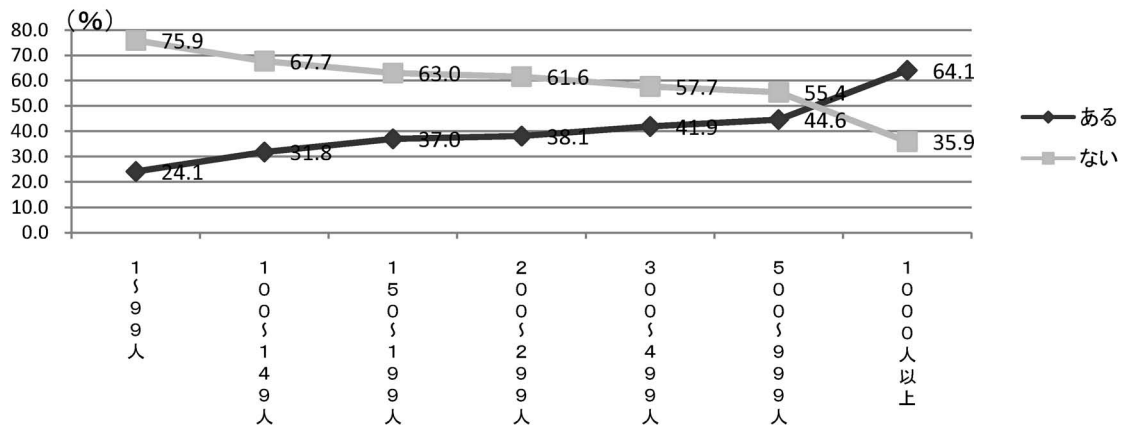


1 調査対象は従業員数 100 人以上の企業であるが、アンケート調査への回答で従業員数 100 人未満としているところもあるため、次節では従業員数 100 人未満の区分も含めて表示・分析している。ただし、その数値については、必ずしも従業員数 100 人未満の企業の実態を表しているとは限らないことに留意が必要である。

第1-2図 労働組合等の有無 (N=1792)



第1-3図 従業員規模別労働組合の有無 (N=1792)



エ 回答従業員の男女比、年齢、職位、労組加入、雇用形態

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

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

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

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

雇用形態は正社員が 86.1%、非正社員が 13.2% となった。

(回答従業員の属性)総数100.0%(10,851人)

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

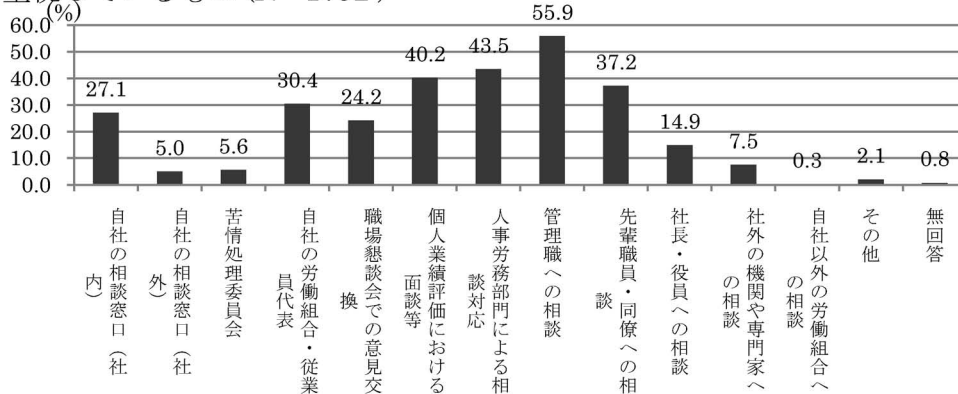
第2章 調査結果の概要

1 企業調査

(1) 苦情や不満を把握・解決する方法

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

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



第2-2表 苦情や不満を把握・解決するための仕組みや相談先で重視しているもの

（従業員規模別）（%）（*従業員規模別にみて特徴的なものを網掛けとした）

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

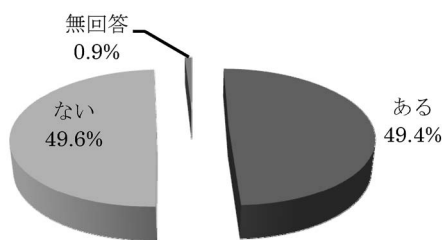
「管理職への相談」や「先輩職員・同僚への相談」のようなインフォーマルな仕組みや「職場懇談会での意見交換」は、従業員規模が小さくなるほど重視し、「相談窓口」、「苦情処理委員会」、「個人業績評価における面談等不満を伝えることができる機会」などの制度は、従業員規模が大きくなるほど重視する。また、従業員規模が、1～199人などの比較的小規模の企業は、「社長・役員への相談」、従業員規模が1000人以上といった比較的大規模の企業では「自社の労働組合・従業員代表」が重視するものの上位に来ている。

(2) 相談窓口、苦情処理委員会

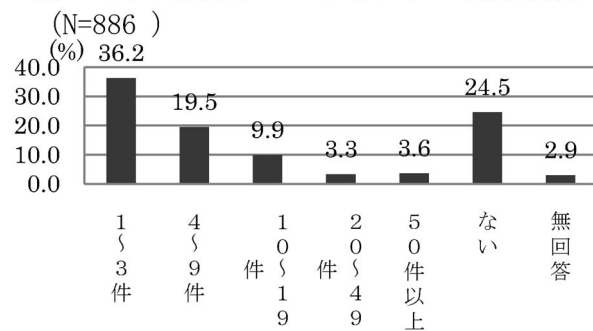
ア 相談窓口、苦情処理委員会の有無

企業調査で従業員個人の苦情や不満を把握・解決するための相談窓口は、「ある」が49.4%、「ない」が49.6%（第2-2-3図）。「ある」とした企業の年あたり利用状況は、「1～3件」が36.2%ともっとも多く、利用が「ない」は（24.5%）だった（第2-4図）。

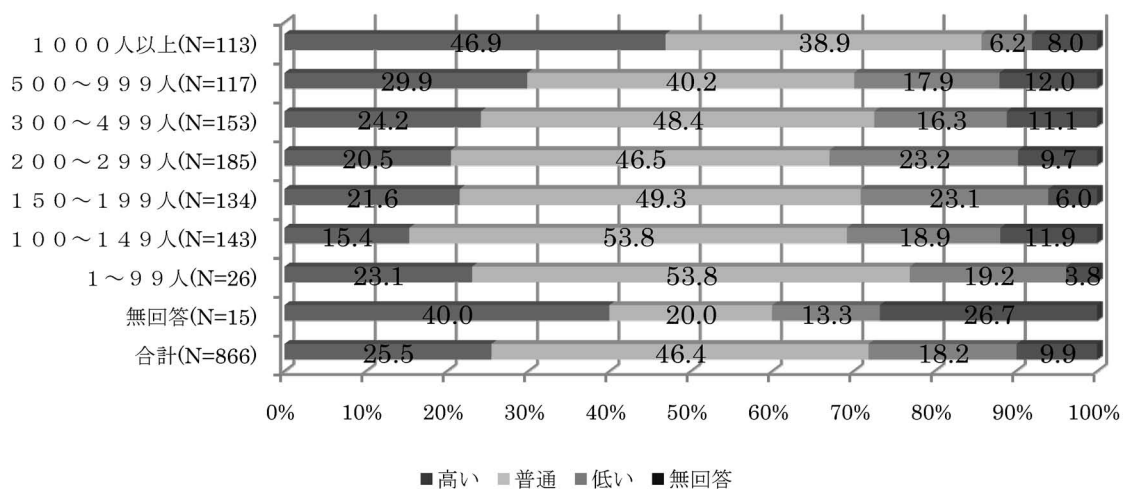
第2-3図 相談窓口の有無 (N=1792)



第2-4図 相談窓口一年あたりの利用状況 (N=886)



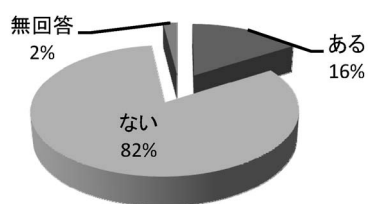
第2-5図 従業員規模別、相談窓口の有効性 (相談窓口がある企業) (N=886)



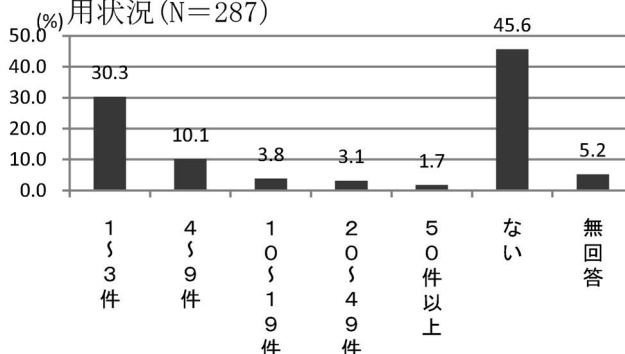
相談窓口が「ある」とした企業が回答した相談窓口の有効性は、「普通」(46.4%)、「高い」(25.5%)、「低い」(18.2%)の順となり、従業員規模が大きくなるに従い、有効性が「高い」

とする企業が多くなり、有効性が「低い」とする企業が少なくなる（第2-5図）。
 苦情処理委員会の有無を尋ねた設問では、「ある」が16.0%、「ない」が82.0%（第2-6図）。
 「ある」とした企業の年あたり利用状況は、「1～3件」が30.3%ともっとも多く、利用が
 「ない」が半数となった（第2-7図）。苦情処理委員会の有効性は、「普通」（45.3%）、「高い」（22.0%）、「低い」（19.9%）の順。

第2-6図 苦情処理委員会の有無
(N=1792)

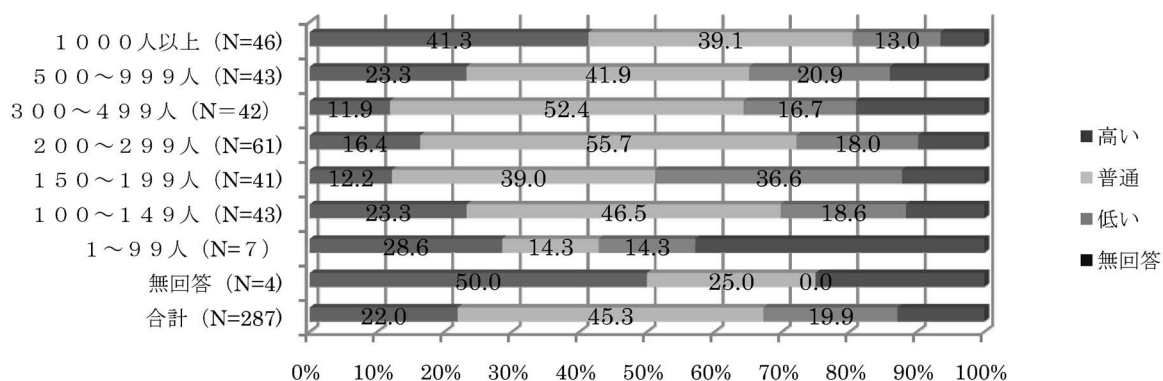


第2-7図 苦情処理委員会一年あたりの利用状況 (N=287)



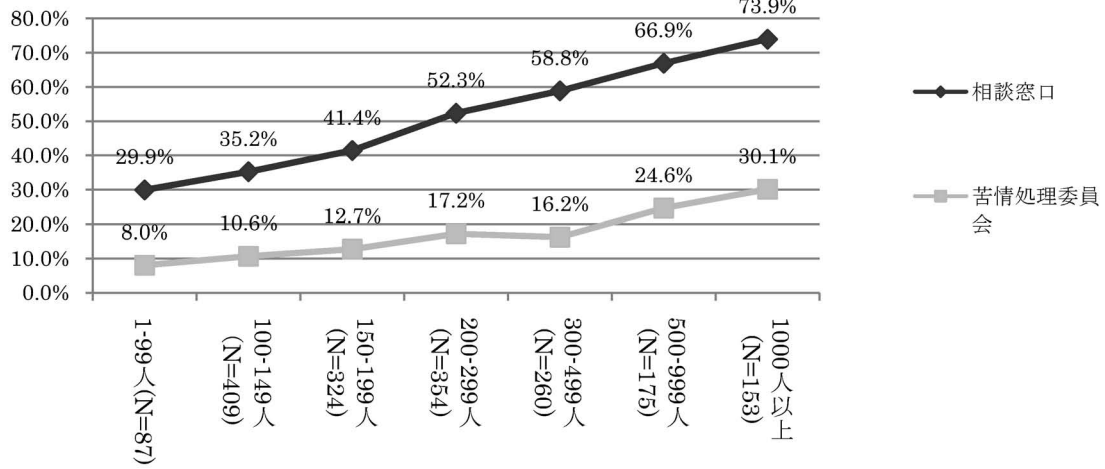
苦情処理委員会が「ある」とした企業のうち、1000人以上の比較的大規模で有効性が「高い」とする企業が41.3%と全体平均の約倍となる一方、150～499人の比較的中規模の企業で有効性が「低い」とみている（第2-8図）。

第2-8図 従業員規模別、苦情処理委員会の有効性
(苦情処理委員会がある企業) (N=287)



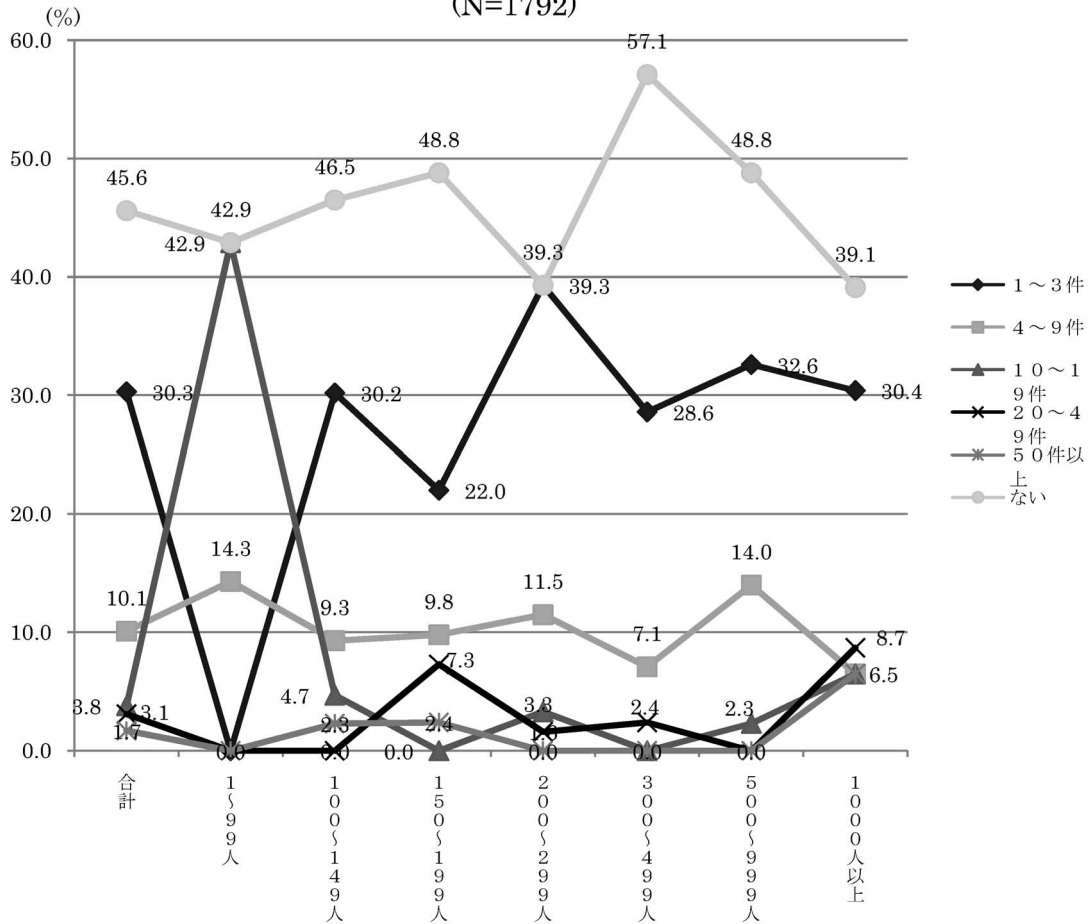
企業規模別の相談窓口・苦情処理委員会の有無は、どちらも規模が大きくなるほど「有る」とする企業の割合が多くなる（第2-9図）。

第2-9図 企業規模別、相談窓口・苦情処理委員会の有無



苦情処理委員会の年あたり利用状況は、従業員規模の大小にかかわらず、あまり利用されていないが、従業員規模が大きくなると利用件数が「ない」とする回答が減少する（第2-10図）。

第2-10図 従業員規模別、苦情処理委員会一年あたりの利用状況 (N=1792)

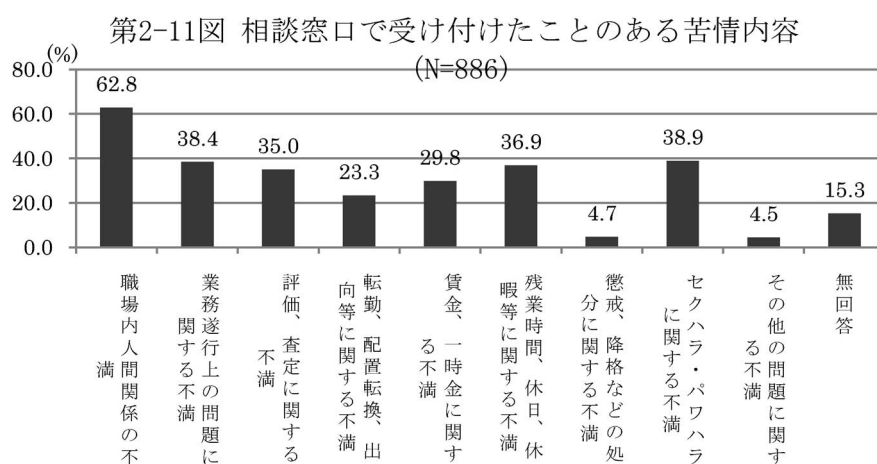


労働組合の有無別に、相談窓口・苦情処理委員会の有無をみると、労働組合が「ない」方が「ある」場合と比べて相談窓口、苦情処理委員会ともに設置が進んでいることがうかがえる。

イ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の内容

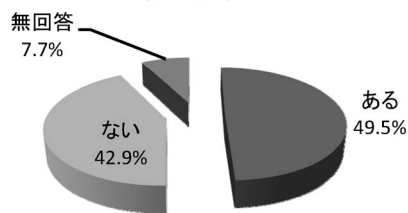
相談窓口が受け付けた不満の内容について聞いた設問（複数回答）では、「職場内人間関係の不満」が62.8%ともっとも多く、次いで「セクハラ・パワハラの問題に関する不満」（38.9%）、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（38.4%）「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（36.9%）、「評価、査定に関する不満」（35.0%）などの順となった（第2-11図）。相談窓口が受け付けた不満の内容の第一位は管理職への相談内容や従業員の苦情・苦情不満では第二位となるなど従業員の苦情・不満の実際の内容に近い結果となった。

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

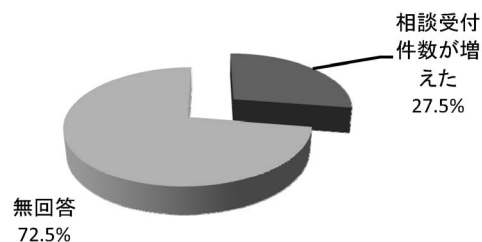


企業調査で最近5年間の苦情処理委員会における相談受け付けの有無について聞いた設問では、「ある」（49.5%）、「ない」（42.9%）となっており、「ある」とした企業に最近5年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数の増加状況について聞いたところ、27.5%の企業が「増えた」としている。（第2-12図、第2-13図）。

第2-12図 最近5年間で苦情処理委員会で受け付けた相談の有無
(N=287)

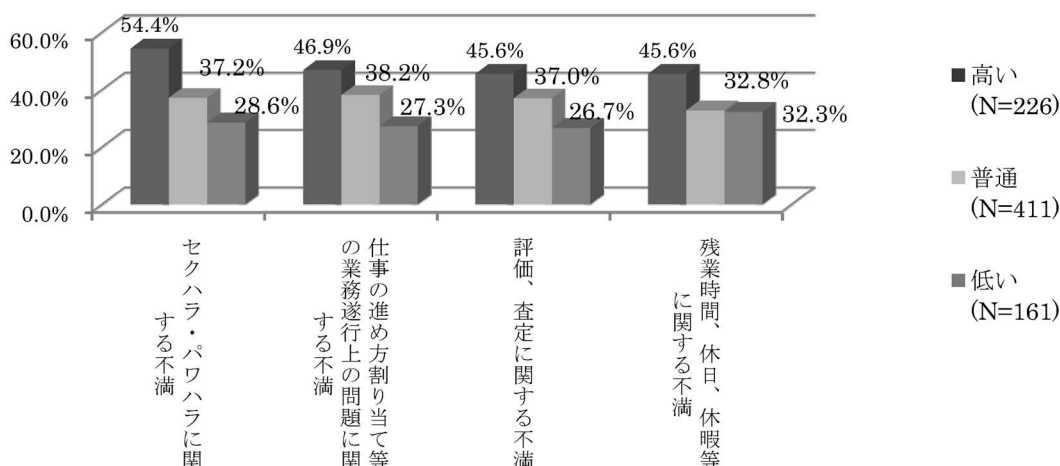


第2-13図 最近5年間に苦情処理委員会で受け付けた相談件数の増加状況 (N=142)



相談窓口の有効性別に受け付けたことのある苦情内容をみると、相談窓口の有効性が「高い」とした企業 (N=226) では、「セクハラ・パワハラに関する不満」(54.4%)、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」(46.9%)、「評価、査定に関する不満」(45.6%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(45.6%)の順となった。(第2-14図)。

第2-14図 有効性別、企業が受け付けた苦情・不満



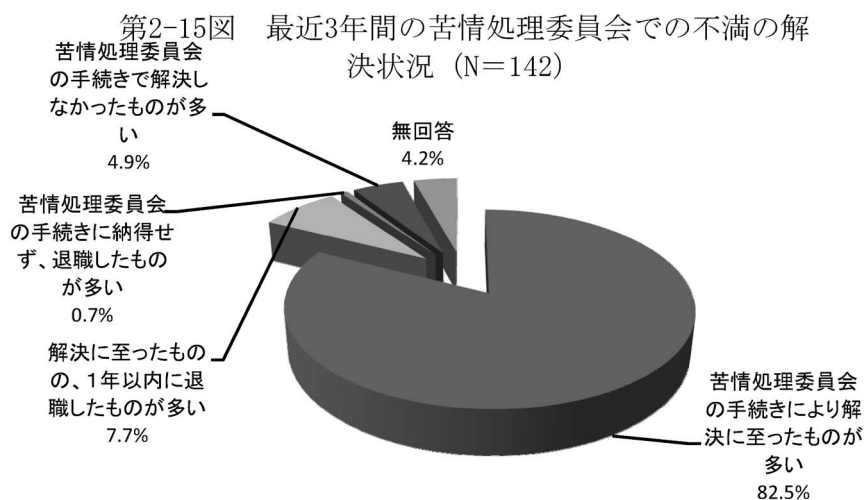
ウ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の解決状況

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

解決に至った割合は、「職場内人間関係の不満」が79.2%、「仕事の進め方、仕事の割り当て、仕事内容等の業務遂行上の問題に関する不満」は86.2%「評価・査定に関する不満」では76.9%、「転勤、配置転換、出向等に関する不満」で83.9%、「賃金、一時金に関する不満」が73.2%、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」が73.5%、「懲戒、降格などの処分に関する不満」では88.8%、「セクハラ、パワハラに関する不満」が89.5%となっている。

最近3年間に苦情処理委員会で苦情・不満を受け付けた企業における苦情・不満の解決状況について聞いたところ、「苦情処理委員会の手続きにより解決に至ったものが多い」

(82.4%) が大半を占め、「解決に至ったものの、1年以内に退職したものが多い」(7.7%) と合わせて約9割が解決したとしている。「苦情処理委員会の手続きに納得せず、退職したものが多い」(0.7%) と「苦情処理委員課員手続きで解決しなかったものが多い」(4.9%) と答え、解決に困難があったとしているのは1割に満たなかった(第2-15図)。



エ 相談窓口、苦情処理委員会の体制

第2-2-18表 相談窓口の担当者

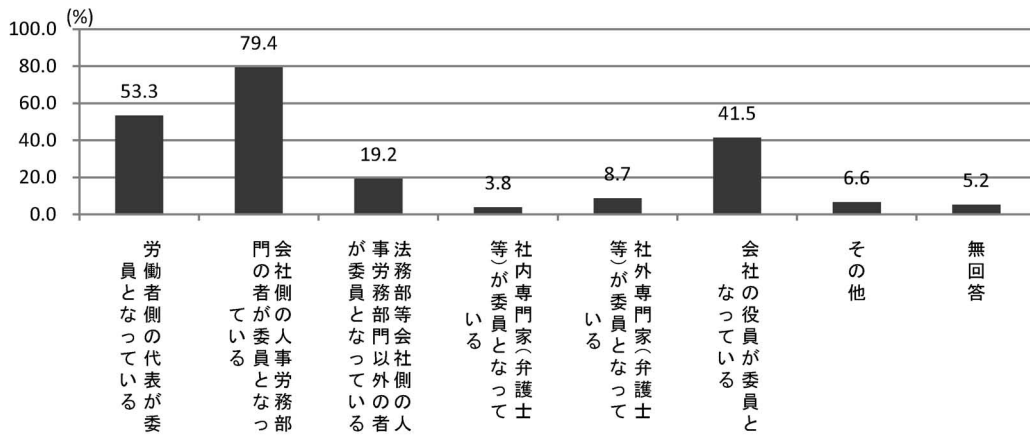
	1位	2位	3位	4位	5位
苦情全般の相談窓口	人事・労務を担当する従業員 67.2%	部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 30.7%	社外専門家 10.6%	従業員、労働組合員のOB、OG 4.1%	社内専門家 3.7%
セクハラ相談窓口	人事・労務を担当する従業員 75.1%	部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 30.1%	社外専門家 13.0%	従業員、労働組合員のOB、OG 4.5%	社内専門家 4.4%
パワハラ相談窓口	人事・労務を担当する従業員 62.8%	部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員 25.4%	社外専門家 12.3%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

「相談窓口の担当者」について聞いたところ(複数回答)、どの窓口についても「人事・労務を担当する従業員」がもっとも多く、第二位は「社外専門家」とする「セクハラ相談窓口」

口」を除き、すべて「部・課等の職場で職務上、苦情処理担当となっている従業員」となった（第2-16表）。

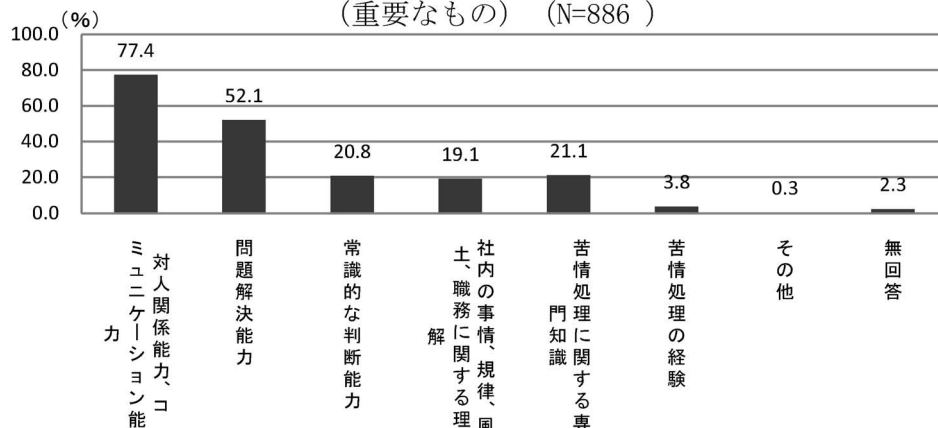
苦情処理委員会が「ある」と回答した企業の委員構成（複数回答）は、「会社側の人事労務部門の者が委員となっている」が79.4%ともっとも多く、次いで「労働者側の代表が委員となっている」（53.3%）、「会社の役員が委員となっている」（41.5%）が続き、その他、「法務部等の人事労務部門の者が委員となっている」（19.2%）、「社外専門家（弁護士等）が委員となっている」（8.7%）、「社内専門家（弁護士等）が委員となっている」（3.8%）の順となった（第2-17図）。

第2-17図 苦情処理委員会の委員構成(N=287)



相談窓口の担当者に必要な能力や資質について「重要な資質・能力」と、「現在不足していると思われる資質・能力」について聞いた設問（それぞれ2つ選択）では、重要なものとして、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（77.4%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（52.1%）が多く選択された（第2-18図）。

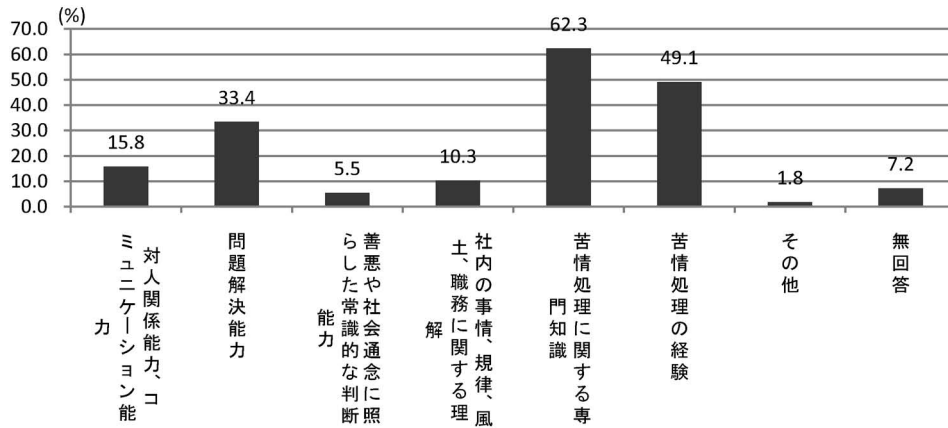
第2-18図 相談窓口の担当者に必要な能力や資質（重要なもの）(N=886)



現在不足していると思われる資質・能力は、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」が62.3%ともっとも多く、続いて「苦情処理の経験」（49.1%）、「問題を見つけ解決方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（33.4%）、「対人関係能力、コミュ

「コミュニケーション能力」(15.8%)、「社内の事情、規律、風土、職務に関する理解」(10.3%)、「善悪や社会通念に照らした常識的な判断能力」(5.5%)の順となった(第2-19図)。

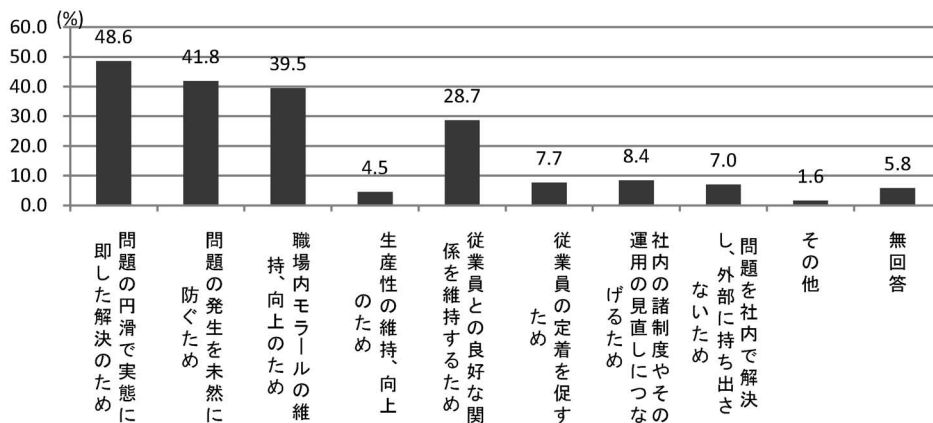
第2-19図 相談窓口の担当者に必要な能力や資質
(現在不足していると思われるもの) (N=886)



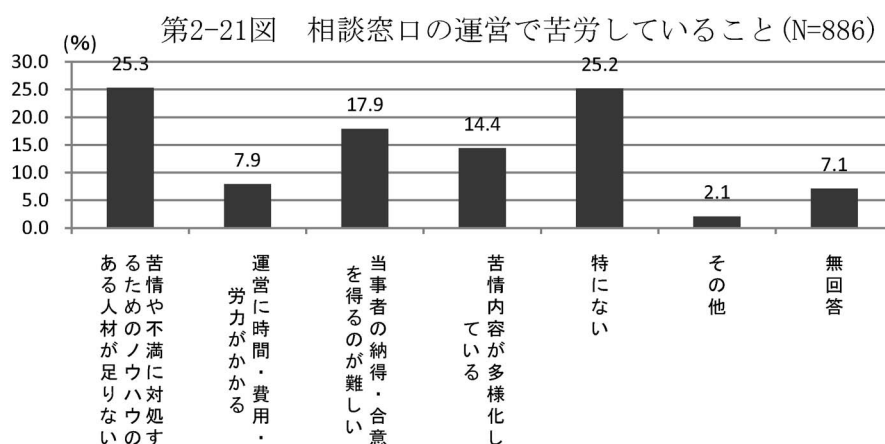
オ 相談窓口、苦情処理委員会の設置理由、課題

相談窓口の設置理由について聞いた設問(2つ選択)では、「問題の円滑で実態に即した解決のため」(48.6%)、「問題の発生を未然に防ぐため」(41.8%)、「職場内モラルの維持、向上のため」(39.5%)、「従業員との良好な関係を維持するため」(28.7%)などの順となった(第2-20図)。

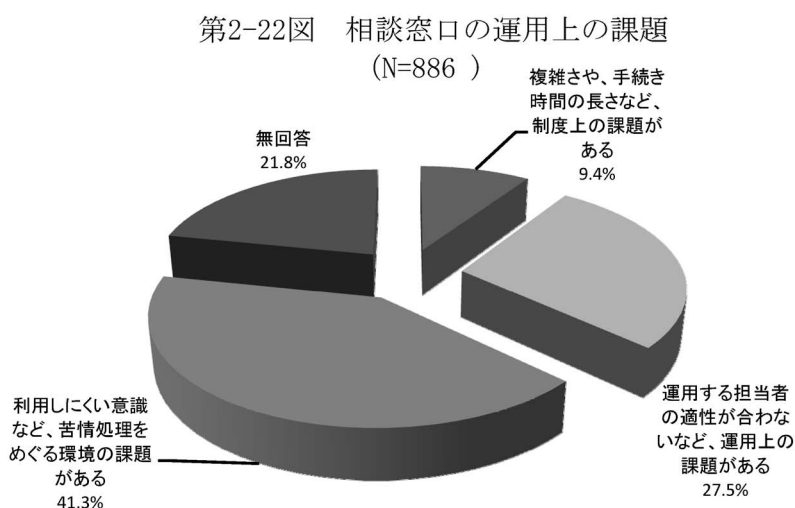
第2-20図 相談窓口の設置理由 (N=886)



相談窓口の運営にあたって苦労していることについて聞いた設問では、「特にない」(25.2%)、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」(25.3%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(17.9%)、「苦情内容が多様化している」(14.4%)、「運営に時間・費用・労力がかかる」(7.9%)の順となった(第2-21図)。

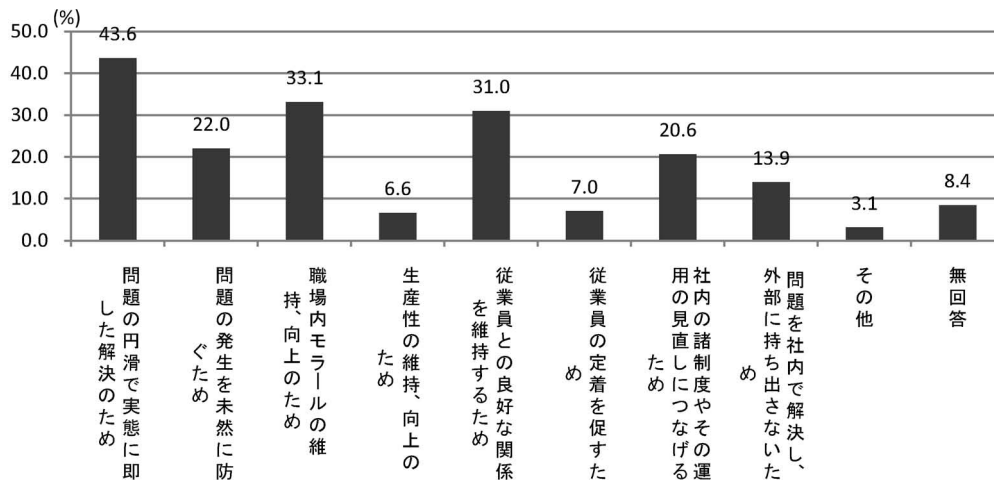


相談窓口の運用の課題については、「利用しにくい意識など、苦情処理をめぐる環境の問題がある」(41.3%) がもっとも多く、「運用する担当者の適性が合わないなど、運用上の課題がある」などが続く(第2-22図)。



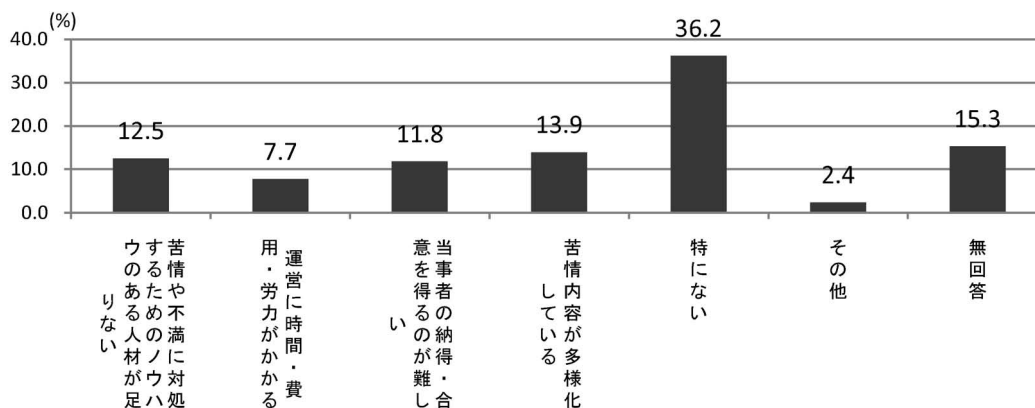
苦情処理委員会の設置理由について聞いた(2つ選択)設問では、「問題の円滑で実態に即した解決のため」が43.6%と最も多く、次いで「職場内モラルの維持、向上のため」(33.1%)、「従業員との良好な関係を維持するため」(31.0%)、「問題の発生を未然に防ぐため」(22.0%)、「社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため」(20.6%)と続く。相談窓口の設置理由と比べると、「問題を社内で解決し、外部に持ち出さないため」とする企業の割合が高い。(第2-23図)。

第2-23図 苦情処理委員会の設置理由 (N=287)



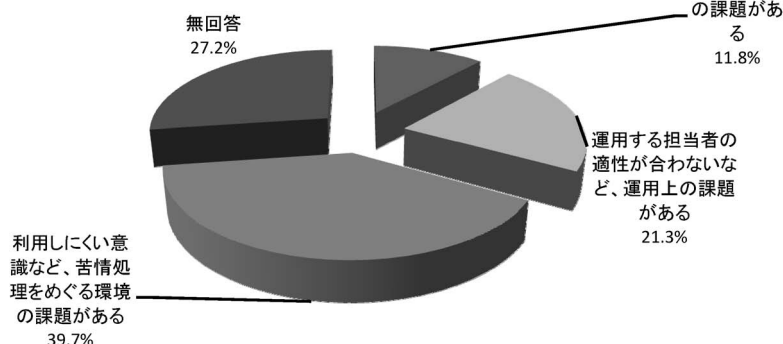
苦情処理委員会の運営にあたって苦勞していることについて聞いた設問では、「特にない」(36.2%)、「苦情内容が多様化している」(13.9%)、「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」(12.5%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(11.8%)、「運営に時間・費用・労力がかかる」(7.7%)の順となった(第2-24図)。

第2-24図 苦情処理委員会の運営で苦勞していること (N=287)



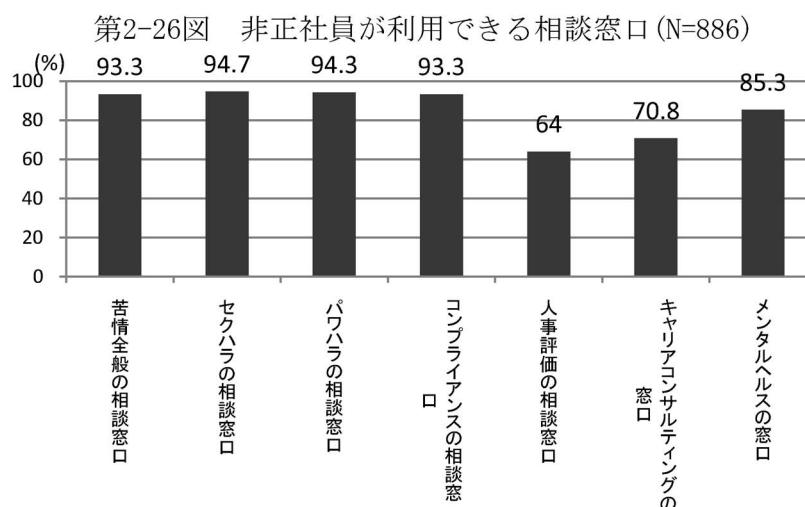
苦情処理委員会の運用の課題は、「利用しにくい意識など、苦情処理をめぐる環境の問題がある」(39.7%)、「運用する担当者の適正が合わないなど、運用上の課題がある。」(21.3%)、「複雑さや、手続き時間の長さなど、制度上の課題がある」(11.8%)などの順となった(第2-25図)。

第2-25図 苦情処理委員会の運用上の課題 (N=287)



カ 相談窓口を利用できる範囲

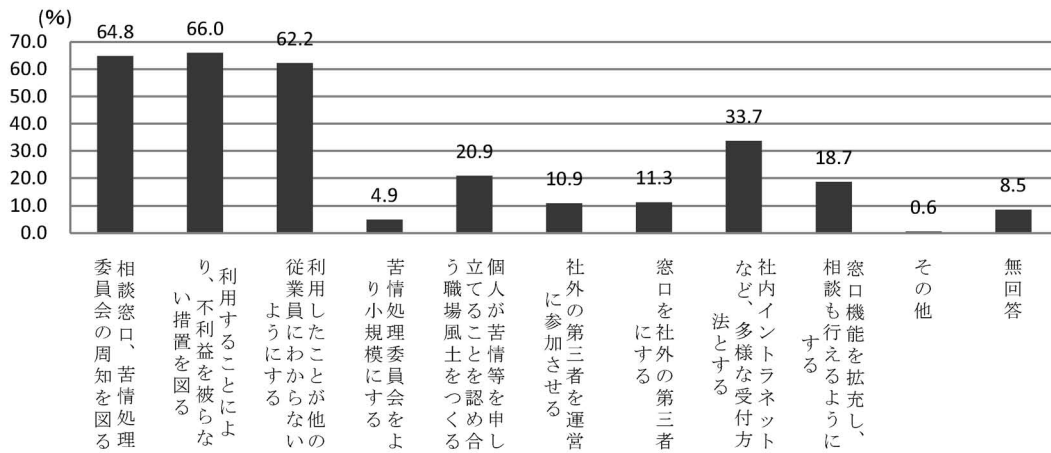
「相談窓口を利用できる従業員の範囲」に「非正社員を含む」のは、「苦情全般の相談窓口」、「セクハラ相談窓口」、「パワハラ相談窓口」、「コンプライアンス相談窓口」で9割を超え、「人事評価相談窓口」で64.0%、「キャリアコンサルティングの窓口」は70.8%、「メンタルヘルスの窓口」で85.3%となっている（第2-26図）。



キ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法

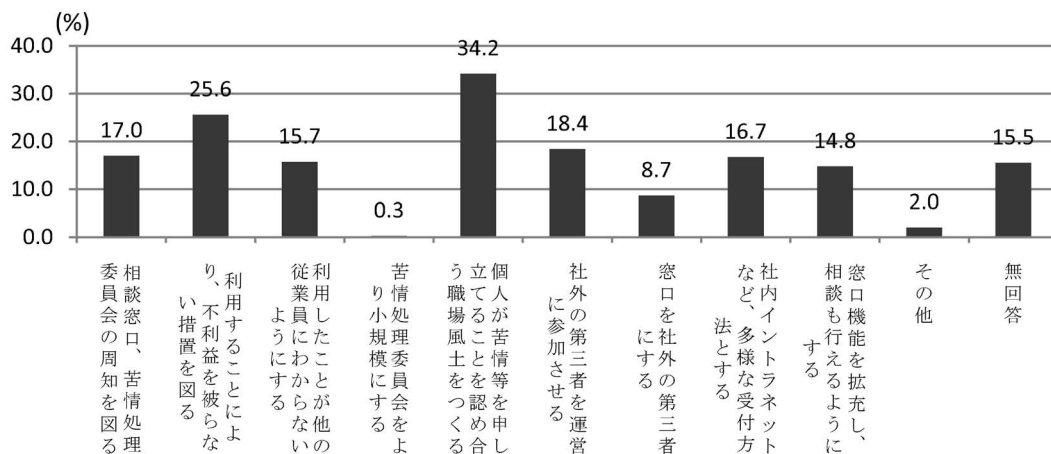
相談窓口を利用しやすくするために、「現在行っていること」は、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」(66.0%)、「相談窓口の周知を図る」(64.8%)、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」(62.2%)、「社内イントラネットなど、多様な受け付け方法とする」(33.7%)、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」(20.9%)などの順となった（第2-27図）。

第2-27図 相談窓口を利用しやすくする方法
(現在行っていること) (N=886)



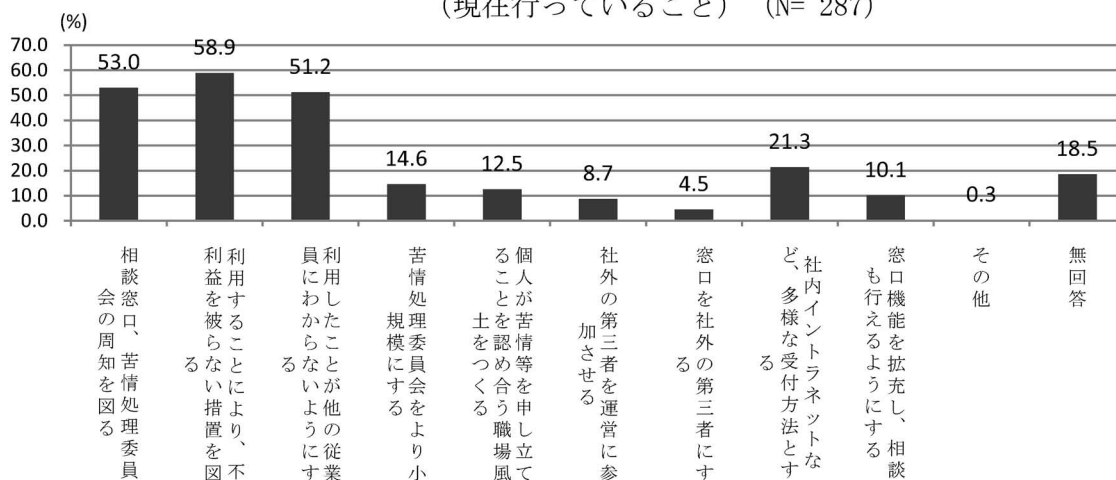
「現在行っていないが必要なこと」では、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」(34.2%)、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」(25.6%)とする回答が目立った(第2-28図)。

第2-28図 相談窓口を利用しやすくする方法
(現在行っていないが必要なこと) (N=886)



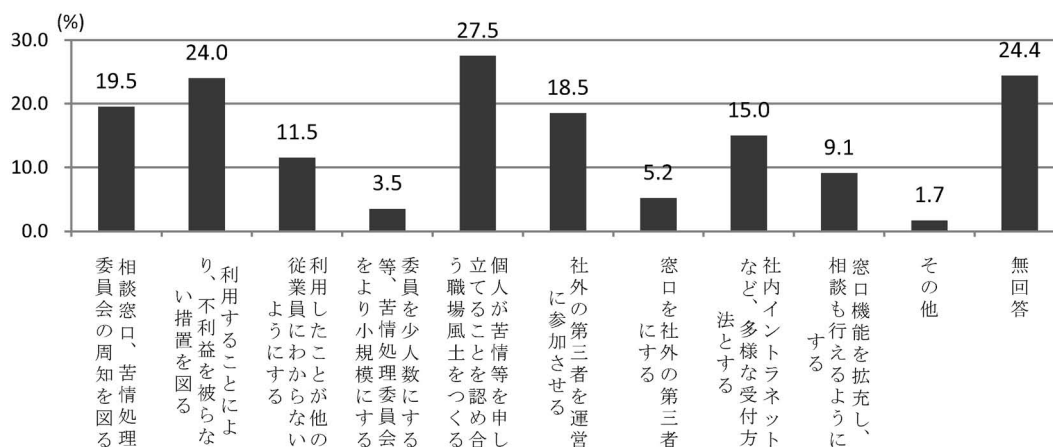
苦情処理委員会を利用しやすくするために「現在行っていること」は、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」(58.9%)、「苦情処理委員会の周知を図る」(53.0%)、「利用したことが他の従業員にわからないようにする。」(51.2%)、「社内イントラネットなど、多様な受け付け方法とする」(21.3%)などの順となった(第2-29図)。

第2-29図 苦情処理委員会を利用しやすくする方法
(現在行っていること) (N= 287)



「現在行っていないが必要なこと」は、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」(27.5%)、「利用することにより、不利益を被らない措置を図る」(24.0%)、「苦情処理委員会の周知を図る」(19.5%)、「社外の第三者(カウンセラーなど)を運営に参加させる」(18.5%)などの回答が目立った。(第2-30図)

第2-30図 苦情処理委員会を利用しやすくする方法
(現在行っていないが必要なこと) (N=287)



(3) 管理職による苦情・不満の把握、解決

ア 苦情・不満の把握、解決への管理職への期待

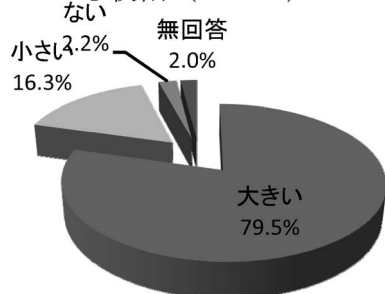
苦情処理における管理職の位置づけについて聞いた設問(複数回答)では、「部下の不満、苦情の相談にのることが管理職の職務とされている」(66.0%)、「部下の苦情、不満の相談にのことは、管理職の裁量、慣行にまかせている」(41.5%)、「部下の不満、苦情を解消することが管理職の評価項目となっている」(23.3%)などの順となった。

苦情処理における管理職の役割について、4割強の企業が「裁量、慣行」とする一方で、7割近くが「職務」とし、2割強が「評価項目」としており、企業が管理職を、苦情処理を

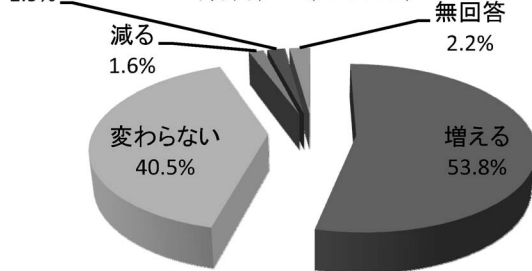
担う仕組みの中に明確に位置付けている。

管理職の役割の大きさは、約8割(79.5%)の企業が「大きい」とし(第2-31図)、従業員規模が大きいほど管理職が担っている現状における役割が大きくなっている(第2-32図)。また、管理職が担う役割への今後の期待も従業員規模が大きいほど高い(第2-33図、第2-34図)。

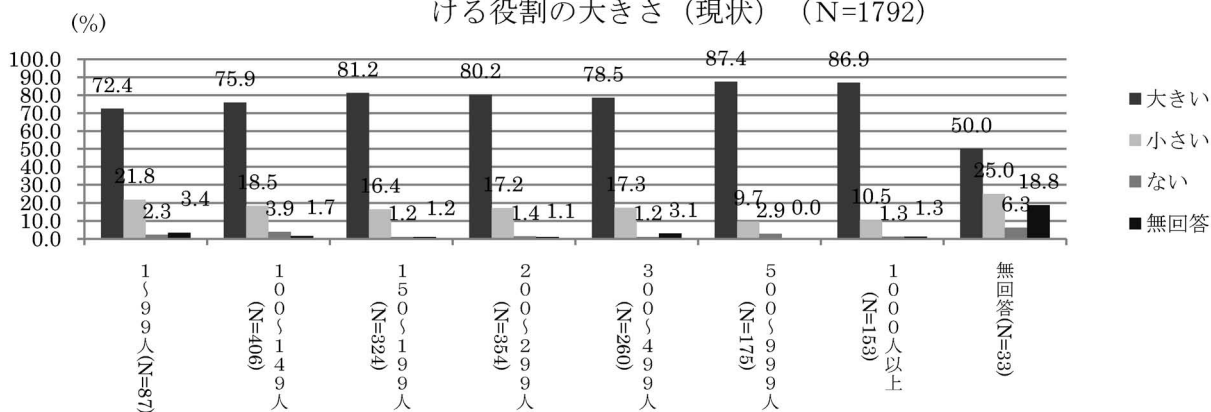
第2-31図 管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割 (N=1792)



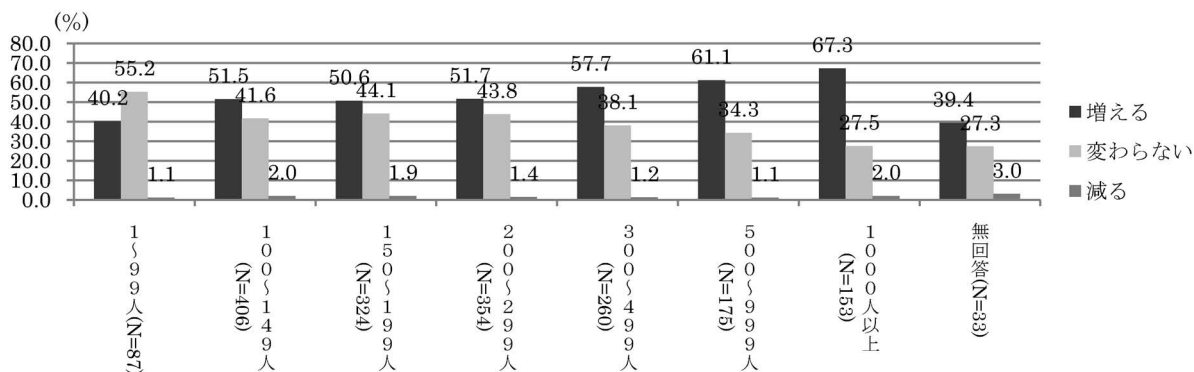
第2-32図 管理職が担っている苦情・不満への対応における役割 (今後への期待) (N=1792)



第2-33図 企業規模別、管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割の大きさ (現状) (N=1792)



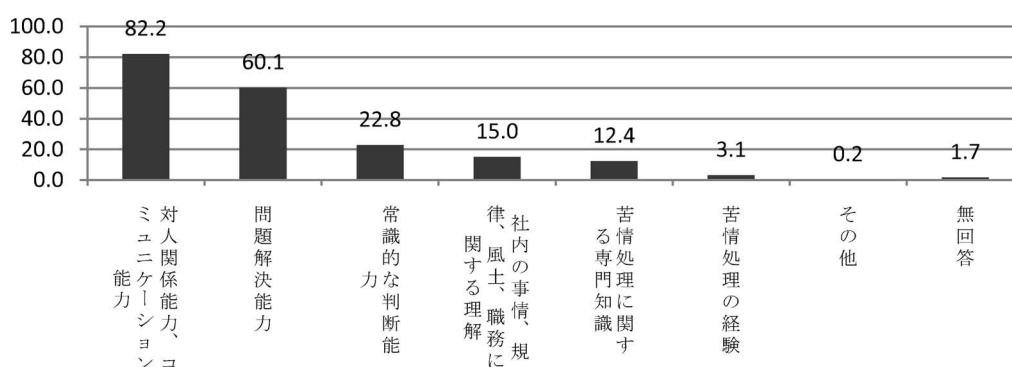
第2-34図 管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割—今後における期待 (N=1792)



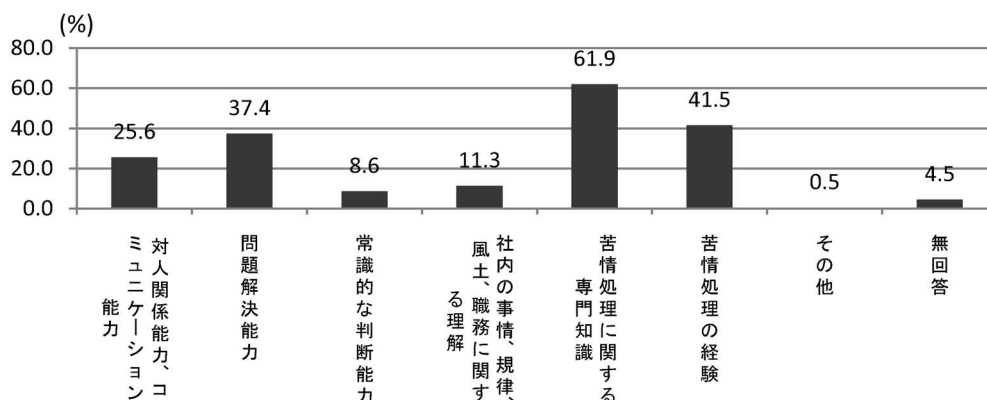
イ 管理職に必要な能力・資質

苦情や不満の把握、解決のために管理職に必要な能力や資質について、「重要であるもの」は、「対人関係を円滑に進めるための、話す、聞く、察するなどの対人関係能力、コミュニケーション能力」(82.2%)、「問題の所在を見つけ、解決方法を考え、その方法を計画、実践、評価する問題解決能力」(60.1%)が多く(第2-35図)、「現在不足していると思われるもの」は、「苦情処理に関する専門知識(労働法、メンタルヘルスなど)」(61.9%)、「苦情処理の経験」(41.5%)、「問題の所在を見つけ、解決方法を考え、その方法を計画、実践、評価する問題解決能力」(37.4%)、「対人関係を円滑に進めるための、話す、聞く、察するなどの対人関係能力、コミュニケーション能力」(25.6%)の順となった(第2-36図)。

第2-35図 管理職に必要な能力や資質(重要なもの)
(%) (N=1792)



第2-36図 管理職に必要な能力や資質
(現在不足していると思われるもの) (N=1792)

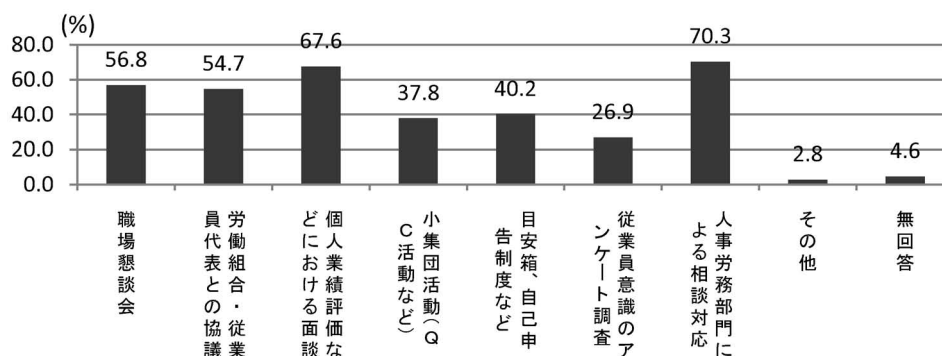


(4) 苦情の不満解決に役立つ、その他の仕組み

職場懇談会、労働組合・従業員代表との協議、個人業績評価などにおける面談、小集団活動(QC活動など)、目安箱、自己申告制度など、従業員意識のアンケート調査、人事労務部門による相談対応などの仕組みは、職場懇談会が56.8%、労働組合・従業員代表との協議は54.7%、個人業績評価などにおける面談では67.6%、小集団活動(QC活動など)で

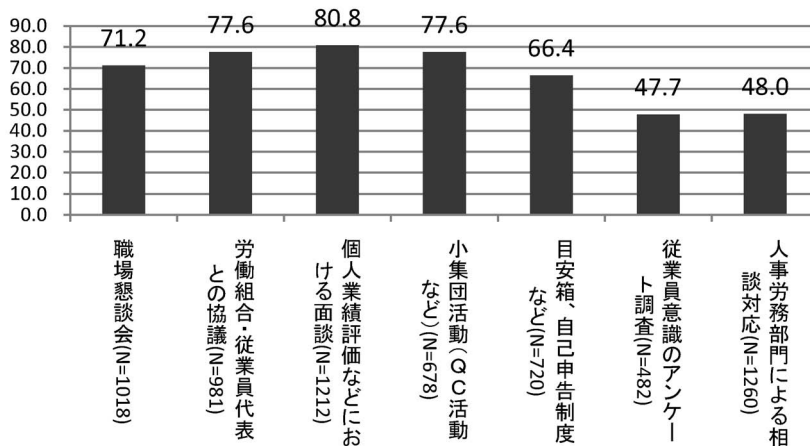
37.8%、目安箱、自己申告制度などが 40.2%、従業員意識のアンケート調査は 26.9%、人事労務部門による相談対応で 70.3%があると回答した（第 2-37 図）。

第2-37図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み
—有無 (N=1792)



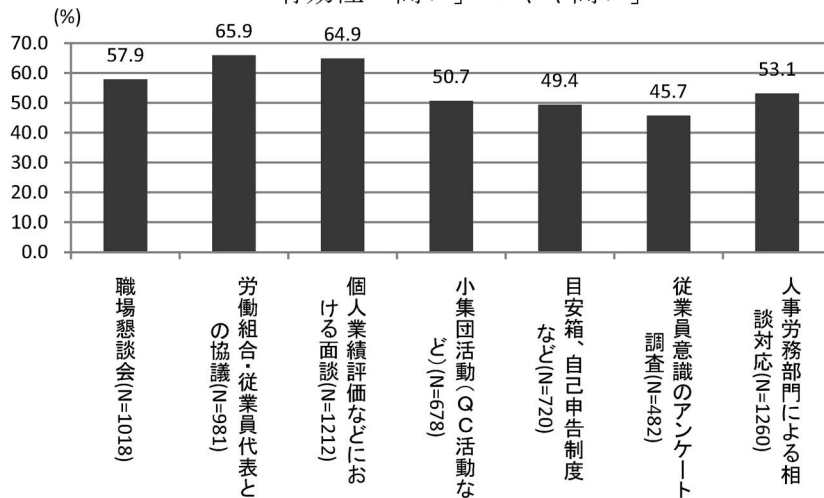
それぞれの仕組みを積極的に実施している企業（「頻繁にある」と「ある」の合計）は、「個人業績評価などにおける面談」が 80.8%、「労働組合・従業員代表との協議」と「小集団活動（QC 活動など）」がともに 77.6%、「職場懇談会」では 71.2%、「目安箱、自己申告制度など」は 66.4%、「人事労務部門による相談対応」で 48.0%、「従業員意識のアンケート調査」47.7%となった（第 2-38 図）。

第2-38図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み
—実施状況



それぞれの仕組みの有効性を積極的に認めている企業（「高い」と「やや高い」の合計）は、「労働組合・従業員代表との協議」が 65.9%、「個人業績評価などにおける面談」は 64.9%、「職場懇談会」で 57.5%、「人事労務部門による相談対応」では 53.1%、「小集団活動（QC 活動など）」が 50.7%、「目安箱、自己申告制度など」は 49.4%、「従業員意識のアンケート調査」で 45.7%となっている（第 2-39 図）。

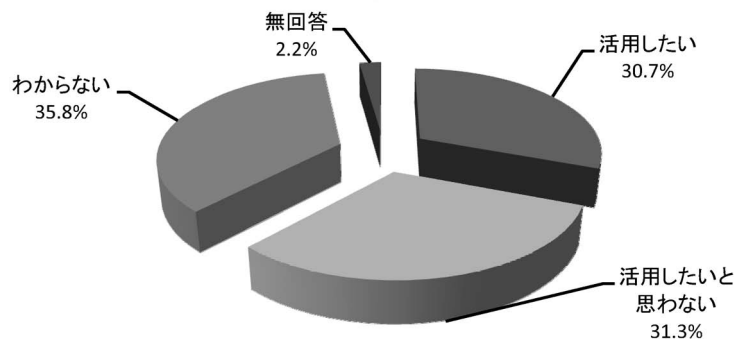
第2-39図 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み
—有効性「高い」「やや高い」



(5) 外部、行政機関からの支援

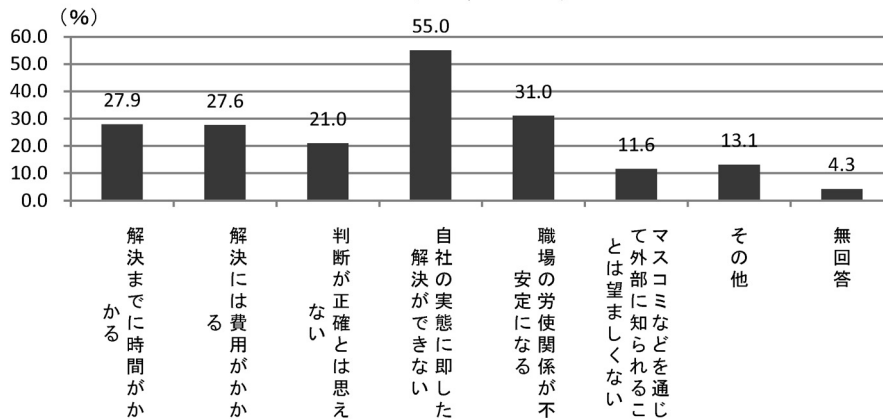
最近3年間で従業員との間の紛争を解決するために外部の機関・制度（労働委員会、裁判所、都道府県の労働局による紛争調停委員会のあっせん等）を利用したことがあるか聞いた設問では、「ある」とした回答が9.6%だった。今後、従業員との間で紛争が生じたとき、紛争解決のための外部の機関・制度を活用したいか尋ねた設問では、「活用したい」が30.7%、「活用したいと思わない」が31.3%、「わからない」が35.8%だった（第2-40図）。

第2-40図 外部の機関・制度の活用意向
(N=1792)



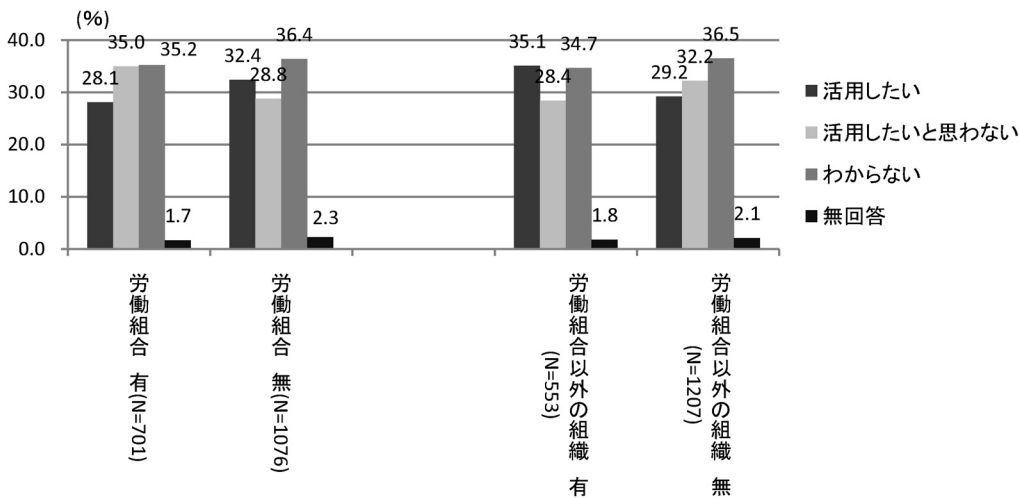
「活用したいと思わない」「わからない」と回答した理由（複数回答）については、「自社の実態に即した解決ができない」（55.0%）、「職場の労使関係が不安定になる」（31.0%）との回答が多く、内部での解決をなるべく望む傾向がみられた。次いで、「解決までに時間がかかる」（27.9%）、「解決には費用がかかる」（27.6%）、「判断が正確とは思えない」（27.6%）などの理由が続く（第2-41図）。

第2-41図 外部の機関・制度を活用したいと思わない理由 (N=1202)



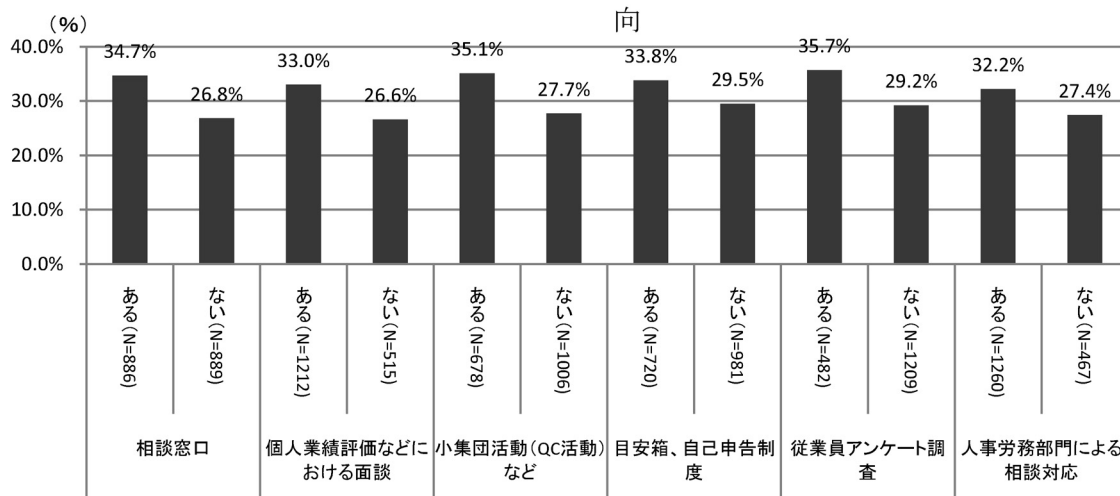
労働組合や労働組合以外の従業員組織（社員会など）の有無別で、外部の機関・制度の活用意向をみると、労働組合が「ある」場合は、「ない」場合と比べて、外部の機関・制度を活用したいと思わないとする傾向が強く、労働組合以外の従業員組織（社員会など）が「ある」場合は「ない」場合と比べて、外部の機関・制度を活用したいとする傾向が強い（第2-42図）。

第2-42図 外部の機関・制度の活用意向（労働組合等の有無別）



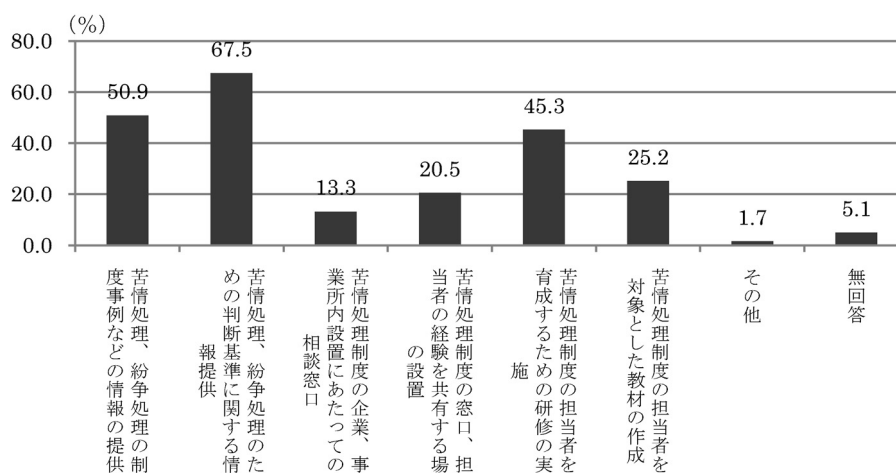
外部の機関・制度を活用したいかどうかについて、企業内の仕組み、制度の有無との関連でみると、企業内の仕組み、制度が「ある」とした企業は「ない」とした企業と比べて、外部の機関・制度を「活用したい」とする傾向が高くなっている（第2-43図）。

第2-43図 企業内の仕組み、制度の有無別、外部の機関・制度の活用意向



企業にとって、有効だと思われる行政などからの支援措置について聞いた設問（複数回答）では、「苦情処理、紛争処理のための判断基準に関する情報提供」（67.5%）、「苦情処理、紛争処理の制度事例などの情報の提供」（50.9%）、「苦情処理制度の担当者を育成するための研修の実施」（45.3%）などをあげる回答が多かった（第2-44図）。

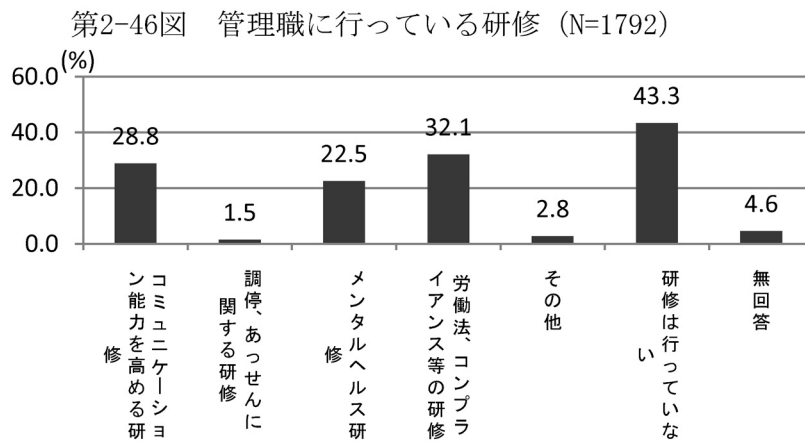
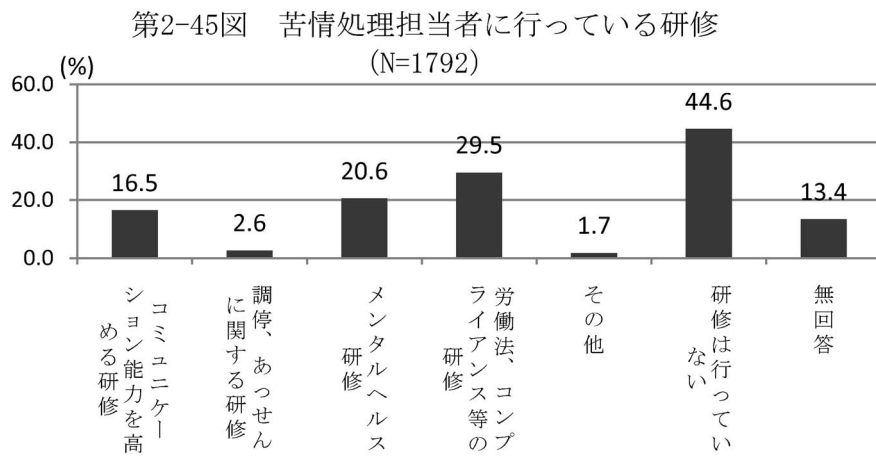
第2-44図 従業員の苦情・不満を解決するために有効と思われる行政など外部からの支援措置 (N=1792)



(6) 研修

苦情や不満の把握、解決のために行っている研修の実施状況を対象別（苦情処理担当者、管理職）に聞いた設問（複数回答）では、「労働法、コンプライアンス等の研修」は苦情処理担当者向けが 29.5%、管理職向けが 32.1%、「メンタルヘルス研修」は苦情処理担当者向けが 20.6%、管理職向けが 22.5%、「コミュニケーション能力を高める研修（コーチング、カウンセリング、ファシリテーション研修等）」は苦情処理担当者向けが 16.5%、管理職向

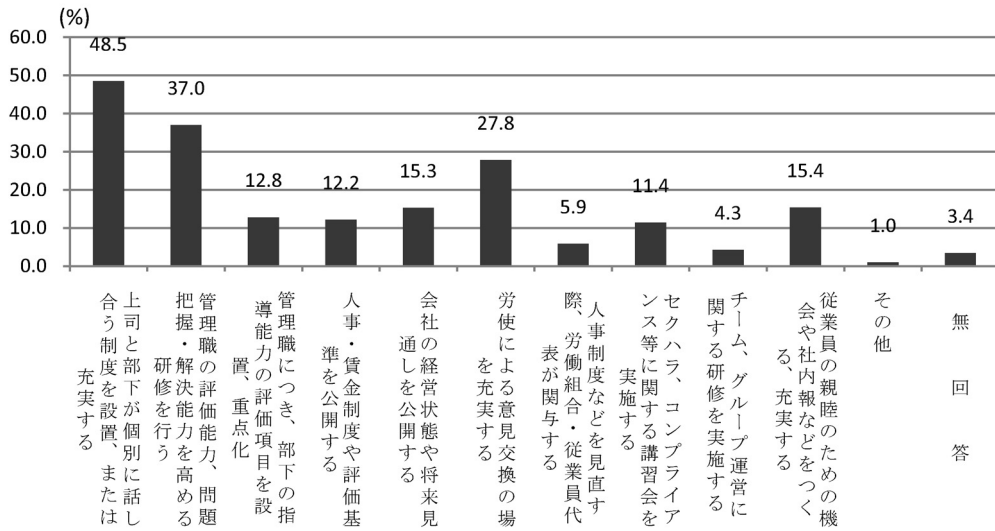
けが 28.8%となり、管理職への研修が苦情処理担当者への研修よりも若干、コミュニケーション能力を重視している（第 2-45 図、第 2-46 図）。



(7) 企業としての取り組みの必要性

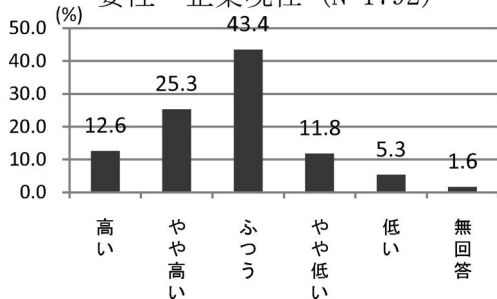
職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐ取組みについて聞いた設問（2つ選択）では、「上司と部下が個別に話しあう制度を設置、または充実する」が 48.5%ともっとも多く、次いで「管理職の評価能力、問題把握・解決能力を高める研修を行う」は 37.0%、「労使による意見交換の場を充実する」で 27.8%、「従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、充実する」では 15.4%となっており、上司によって適切な管理が行われることや従業員間のコミュニケーションに会社が期待していることがうかがわれる（第 2-47 図）。

第2-47図 苦情や不満の発生を未然に防ぐための取り組み (N=1792)

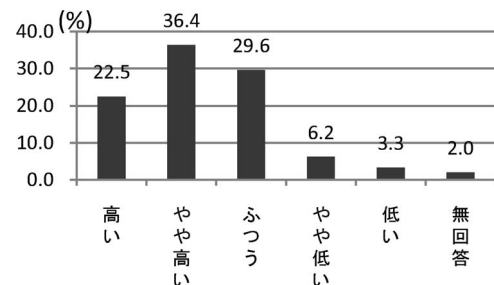


従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取り組みについて、「現在の必要性」を積極的に肯定（「高い」と「やや高い」の合計）するのは37.9%、「今後における必要性」を積極的に肯定（「高い」と「やや高い」の合計）するのは58.9%となっており、過半数の企業が今後の取り組みに高い必要性を感じている（第2-48図、第2-49図）。

第2-48図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取り組みの必要性－企業現在 (N=1792)



第2-49図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取り組みの必要性－企業今後 (N=1792)



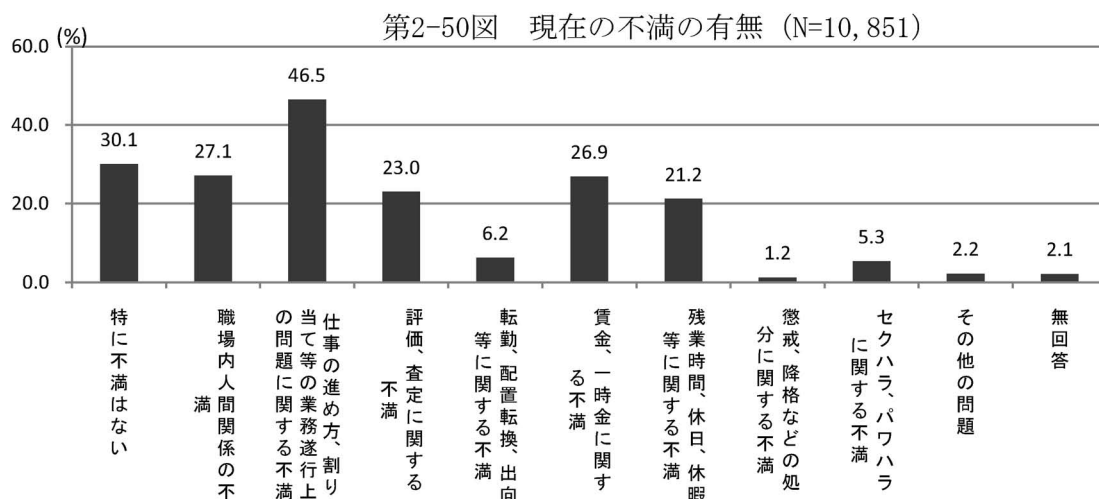
(8) 労働組合

労働組合に期待することは、「従業員コミュニケーションの強化」が42.5%、「従業員個別の不満をとりまとめて労使交渉などで討議する」が21.0%、「苦情・不満を解消するための相談窓口」が11.6%となり、従業員コミュニケーションの促進と従業員の苦情や不満を取りまとめる機能を期待している。

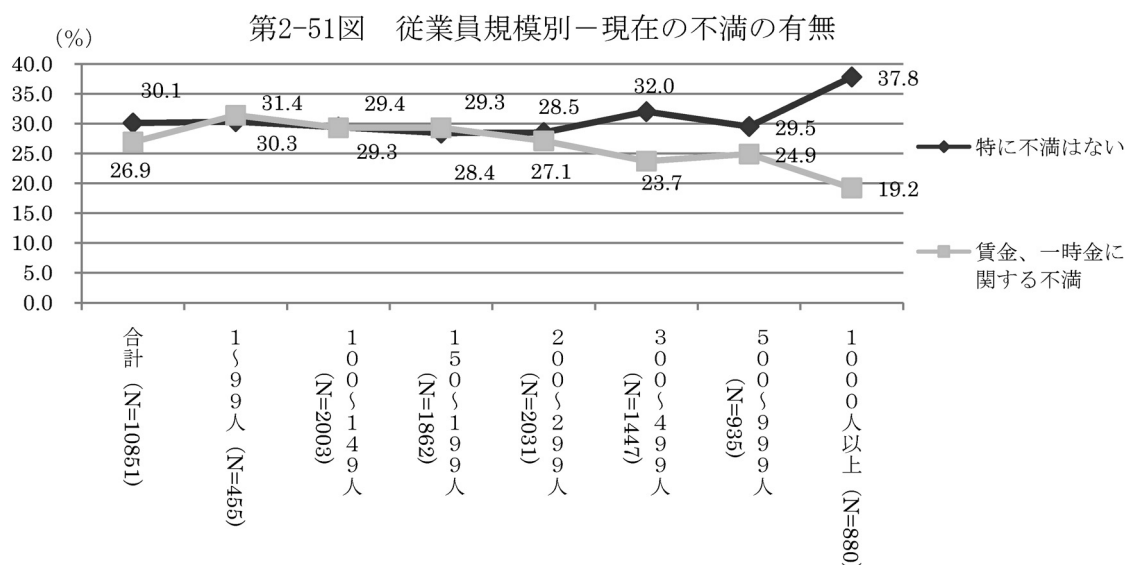
2 従業員調査

(1) 従業員の抱える不満

従業員が現在抱えている不満の有無について（複数回答）、「特に不満はない」は30.1%となり、ほぼ7割の従業員が何らかの不満がある。不満の中身は、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（46.5%）、「職場内人間関係の不満」（27.1%）、「賃金、一時金に関する不満」（26.9%）、「評価、査定に関する不満」（26.9%）、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（21.2%）などの順となっている（第2-50図）。



従業員規模別では、規模が大きくなると特に不満はないとする従業員の割合が多くなり、特に「賃金、一時金に関する不満」は、企業規模が大きくなるほど不満の割合が少なくなる（第2-51図）。



職位別に現在の不満の有無をみると、ほとんどの項目で課長クラス以上の不満の割合が減る一方で、係長・主任・課長補佐クラスでは、ほとんどの項目で不満の割合が、一般、課長

クラス以上と比べて高くなっている（第2-52表）。

第2-2-57表 職位別—現在の不満の有無(%)

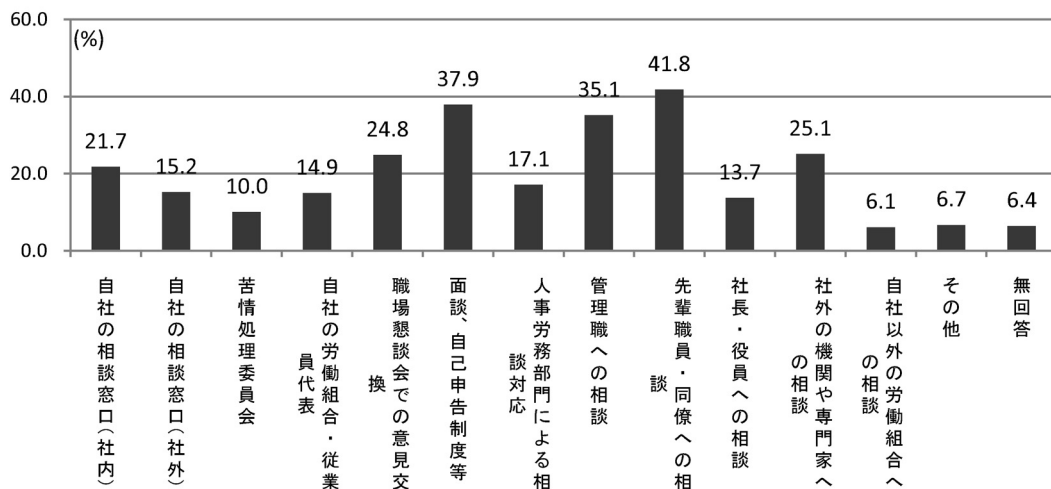
	特に不満はない	職場内人間関係	業務遂行上の進め方の不満	仕事の進め方の不満	評価・査定に関する不満	転出・配置・転換に関する不満	賃金に関する不満	残業時間・休日に関する不満	懲戒・降格に関する不満	ハセハラに関する不満	その他の問題
一般 (N=5785)	30.3	28.5	46.0	22.2	5.2	28.3	22.2	1.1	6.1	2.4	
係長・主任・課長補佐クラス(N=2609)	23.6	29.6	51.6	27.0	8.7	30.5	25.3	1.5	5.3	2.0	
課長クラス以上(N=2309)	37.0	21.4	42.5	21.0	6.2	19.4	14.7	1.3	3.2	1.7	

(2) 苦情や不満を把握・解決する方法

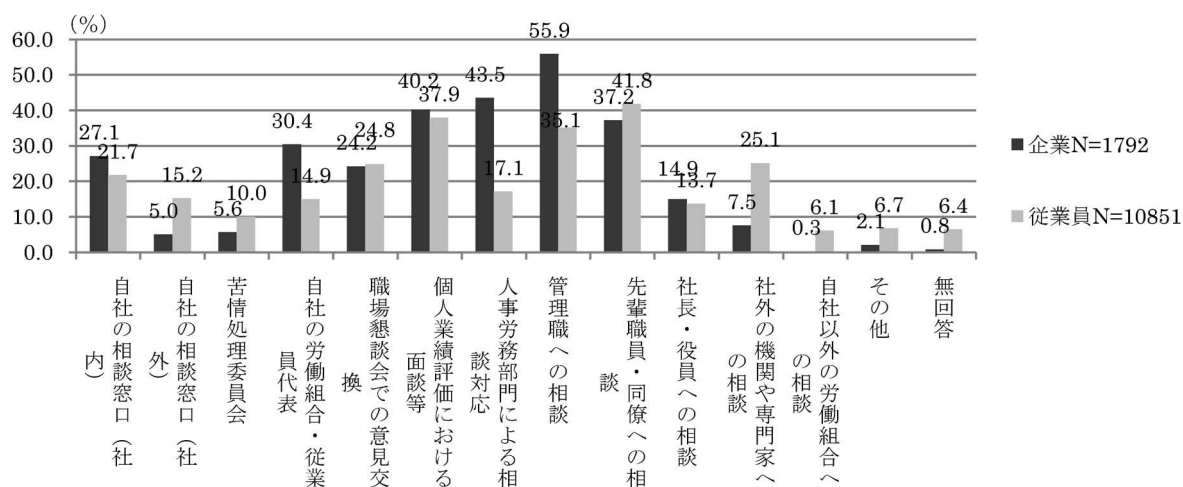
従業員が不満を抱えた場合に利用する、もっともふさわしいと思われる仕組みは（3つ選択）、「先輩職員・同僚への相談」（41.3%）、「面談、自己申告制度など不満を伝える機会」（37.9%）、「管理職への相談」（35.1%）、「社外の機関や専門家への相談（カウンセラー、弁護士等）」（25.1%）などの順となった（第2-53図）。

企業調査と従業員調査を比較すると、企業は「管理職への相談」「人事労務部門による相談対応」などを重視する一方で、従業員は「社外の機関や専門家への相談」を重視する割合が高くなっている（第2-54図）。

第2-53図 不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先(N=10851)



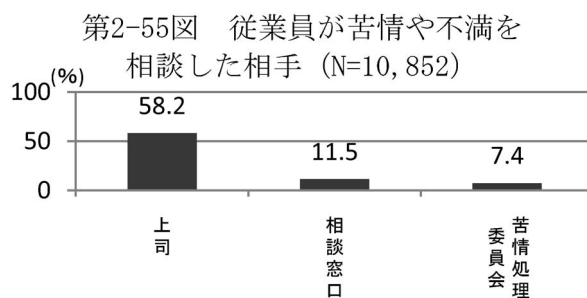
第2-54図 不満を抱えた場合に重視する仕組みや相談先



(3) 管理職、同僚による苦情・不満の把握、解決

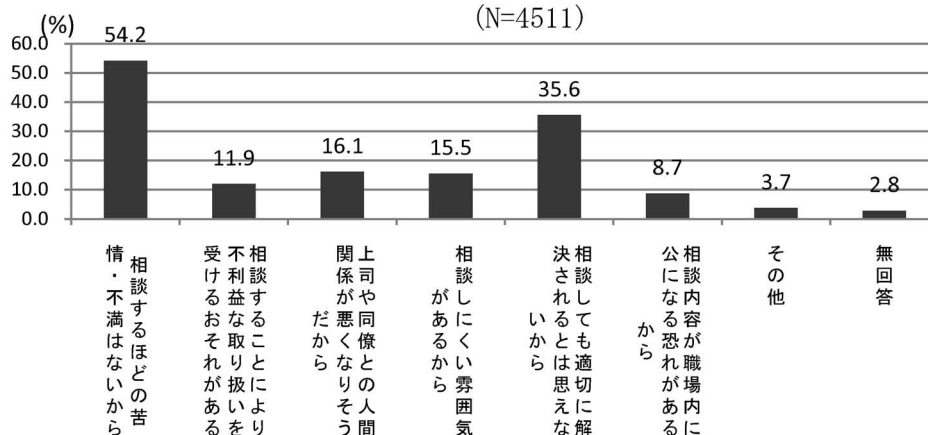
ア 管理職に相談した経験

苦情や不満を上司に相談をしたことが「ある」者が58.2%、「ない」者は41.6%となっている(第2-55図)。



職場での苦情や不満を上司に相談しない理由は(複数回答)、「相談するほどの苦情・不満はないから」(54.2%)が第一位であり、「相談しても適切に解決されるとは思えないから」(35.6%)などが続く(第2-56図)。

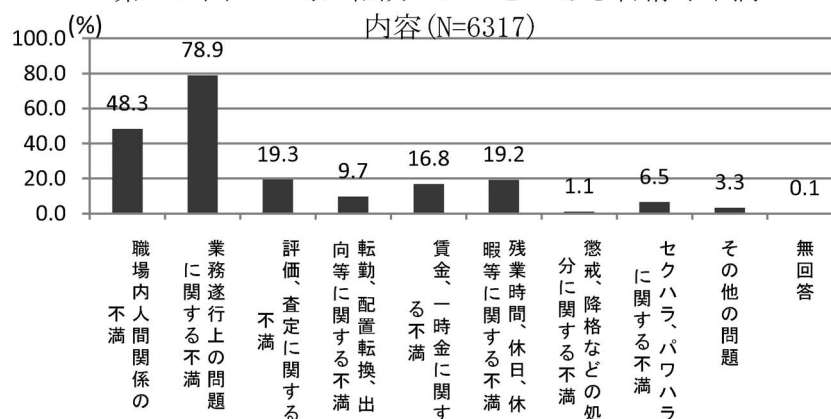
第2-56図 職場での苦情や不満を上司に相談しない理由
(N=4511)



イ 上司に相談した不満の内容

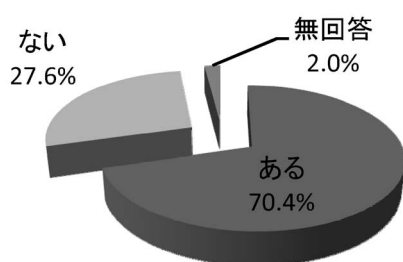
従業員が上司に相談した不満の内容は「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」が78.9%と圧倒的に多く、次いで「職場内人間関係の不満」が48.3%などとなっている。一方、上司に相談した割合が低い項目は「評価、査定に関する不満」(19.3%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」(19.2%)、「賃金、一時金に関する不満」(16.8%)などとなっている(第2-57図)。

第2-57図 上司に相談したことがある苦情や不満の内容(N=6317)



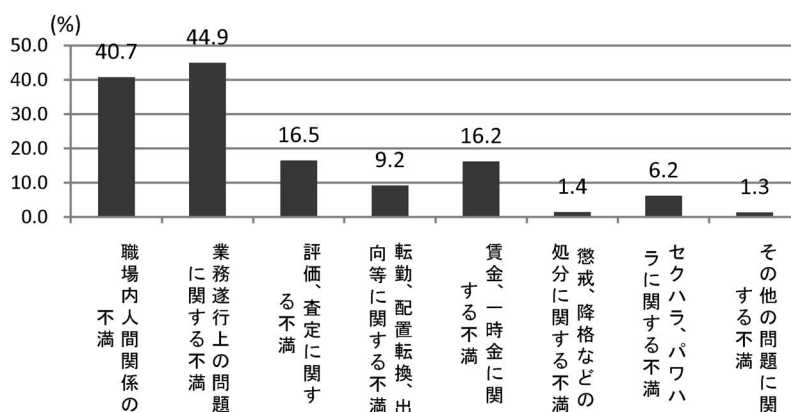
部下や同僚の不満に応じた経験は、「ある」が70.4%、「ない」が27.6%となった(第2-58図)。

第2-58図 部下や同僚の不満に応じた経験(N=10851)

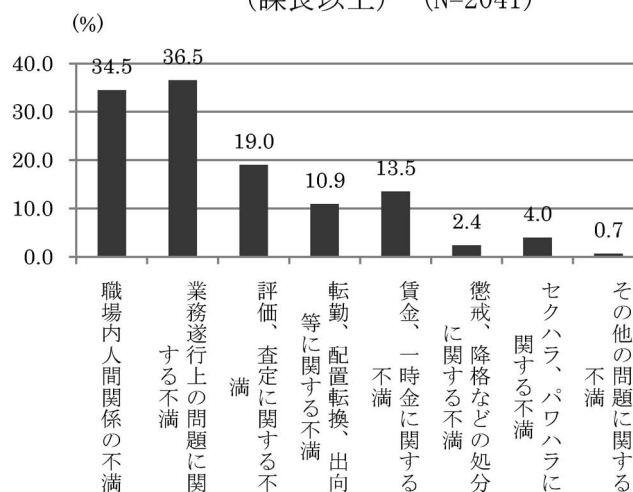


相談に応じた部下や同僚の不満の内容は、「仕事の進め方、仕事の割り当て、仕事内容等の業務遂行上の不満」が44.9%ともっとも多く、次いで「職場内人間関係の不満」が40.7%などとなっており、相談した不満の内容と符合する結果となった（第2-59図、第2-60図）。

第2-59図 相談に応じた苦情・不満の内容(N=7648)

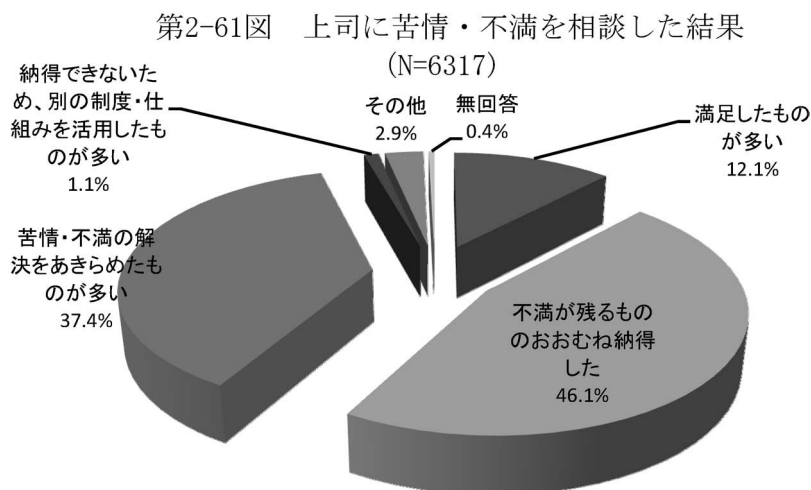


第2-60図 相談に応じた苦情・不満の内容
(課長以上) (N=2041)

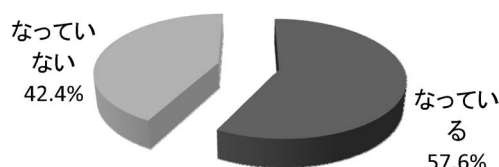


ウ 上司に相談した結果

上司に苦情・不満を相談した結果は、「おおむね納得した」（46.1%）と「満足したものが多」（12.1%）を合わせ、納得した人が58.2%となった（第2-61図）。「苦情・不満の解決をあきらめたものが多」は37.4%。部下の苦情や不満に関する相談に応じる職務上の役割があるかどうか聞いた設問では、「部下はいない」人を除くと、職務上の役割に「なっている」が57.6%で、「なっていない」が42.4%となった（第2-62図）。



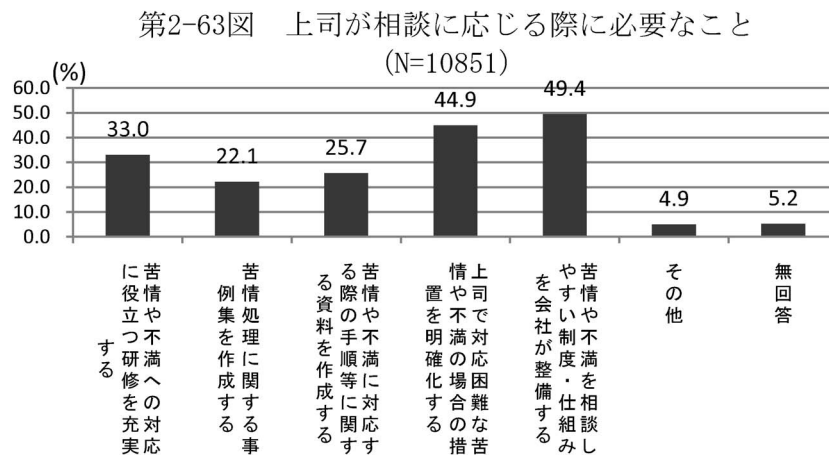
第2-62図 部下の苦情や不満に関する相談に応じる職務上の役割
(N=6979)



エ 管理職に必要な能力や資質

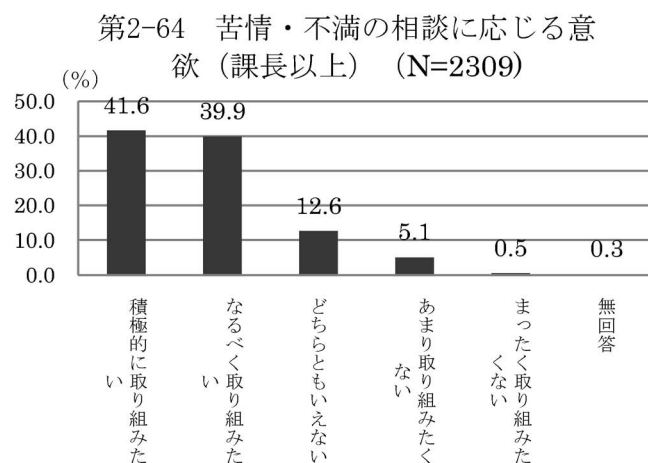
部下の苦情や不満に関する相談に応じることが職務上の役割に「なっている」と回答した者に、苦情・不満の相談に対応するために必要と思う能力について聞いた（2つ選択）ところ、「対人関係を円滑に進めるための、話す、聞く、察するなどの対人関係能力、コミュニケーション能力」（81.6%）、「問題の所在を見つけ、解決方法を考え、その方法を計画、実践、評価する問題解決能力」（58.5%）の二つに回答が集中し、そのほか「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」（10.1%）、「苦情処理の経験」（5.7%）の順となっている。

上司が部下からの苦情・不満に関する相談に、より適切に対応するために必要と思われることを聞いた設問（複数回答）では、「苦情や不満を相談しやすい制度・仕組みを会社が整備する」（49.4%）、「上司で対応困難な苦情や不満の場合の措置を明確にする」（44.9%）の二つが多く、次いで「苦情や不満への対応に役立つ研修を充実する」（33.0%）、「苦情や不満に対応する際の手順等に関する資料を作成する」（25.7%）、「苦情処理に関する事例集を作成する」（22.1%）の順となっている（第2-63図）。



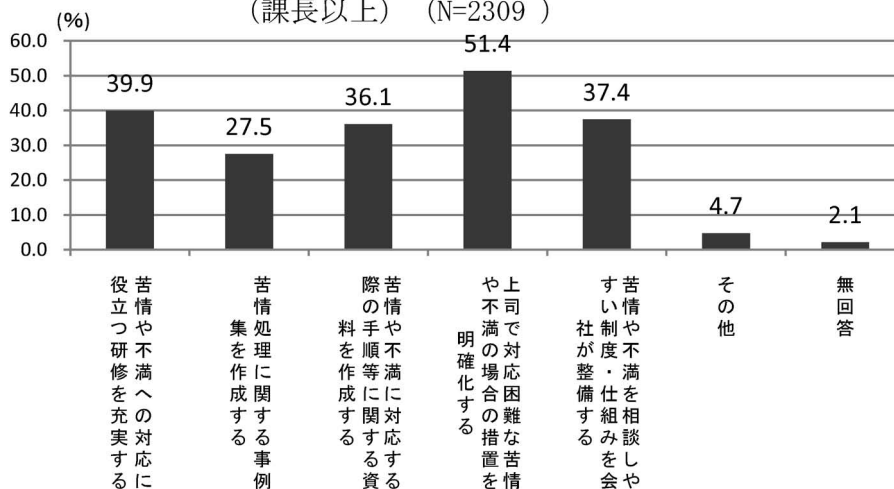
オ 相談に応じる意欲、課題

苦情や不満に応じる意欲について課長クラス以上の管理職層でみると、「積極的に取り組みたい」（41.6%）、「なるべく取り組みたい」（39.9%）と苦情、不満の対応に前向きな回答が約8割となった（第2-64図）。



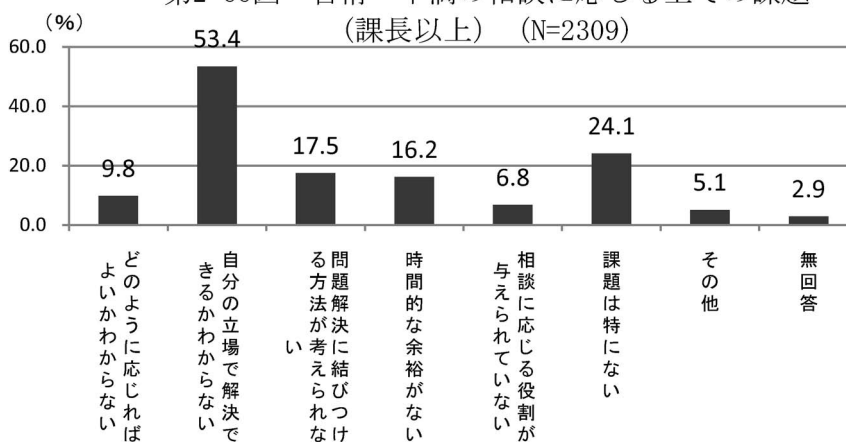
「上司が部下からの苦情・不満に関する相談に、より適切に対応するために必要と思われること」について、管理職層（課長以上）（複数回答）は、「上司で対応困難な苦情や不満の場合の措置を明確化する」（51.4%）、「苦情や不満への対応に役立つ研修を充実する」（39.9%）の順となった（第2-65図）。

第2-65図 上司が相談に応じる際に必要なこと
(課長以上) (N=2309)



苦情不満の相談に応じる上で課長クラス以上の管理職層の課題は、「自分の立場で解決できるかわからない」(53.4%)、「問題解決に結び付ける方法が考えられない」(17.5%)。「時間的な余裕がない」(16.2%)の順となった(第2-66図)。

第2-66図 苦情・不満の相談に応じる上での課題
(課長以上) (N=2309)

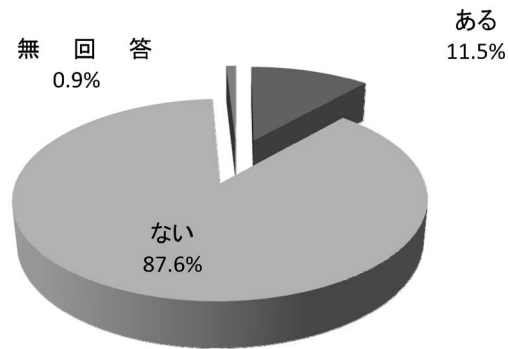


(4) 相談窓口、苦情処理委員会

ア 相談窓口、苦情処理委員会の有無

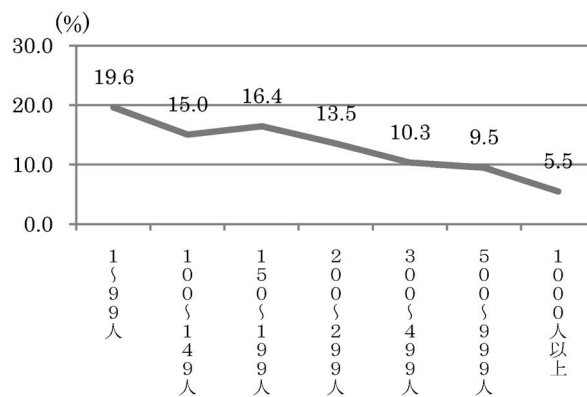
相談窓口が「ある」とする従業員は29.8%、「ない・分からない」が67.5%となった。相談窓口が「ある」とした従業員のうち、10人に1人(11.5%)が実際に相談窓口を「利用したことがある」としている(第2-67図)。

第2-67図 相談窓口 - 利用経験 (N=10851)



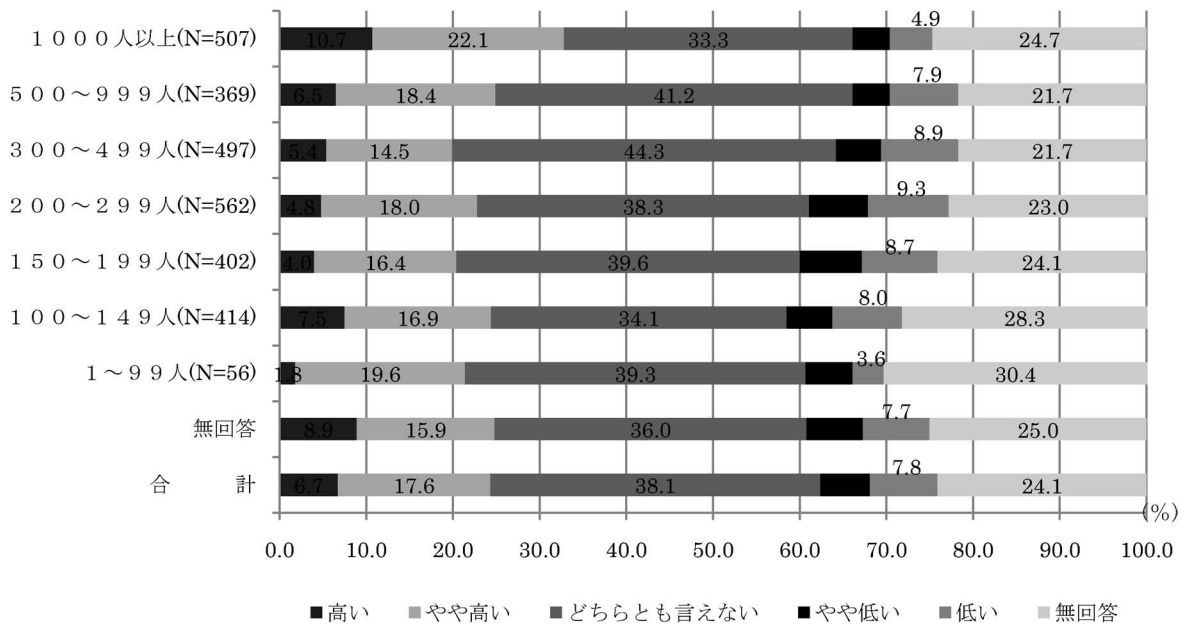
従業員規模別にみた相談窓口の利用経験は、従業員規模が小さくなるに従って利用経験が「ある」割合が高くなる（第2-68図）。

第2-68図 相談窓口の利用経験（従業員規模別） (N=2807)



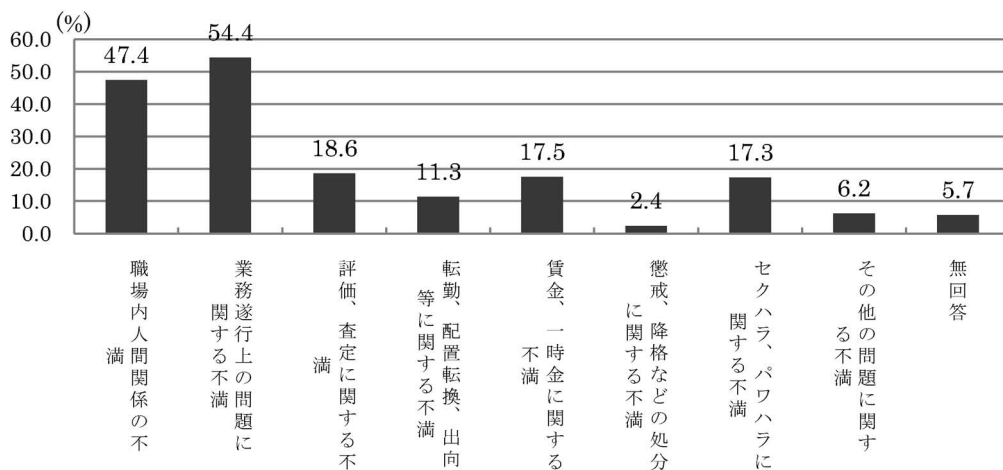
相談窓口の有効性を積極的に肯定する従業員は24.2%（「高い」(6.7%)と「やや高い」(17.6%)の合計）。「どちらともいえない」が38.6%、「やや低い」(5.7%)と「低い」(7.8%)をあわせた否定派が13.5%となった（第2-69図）。

第2-69図 相談窓口の有効性（従業員規模別）



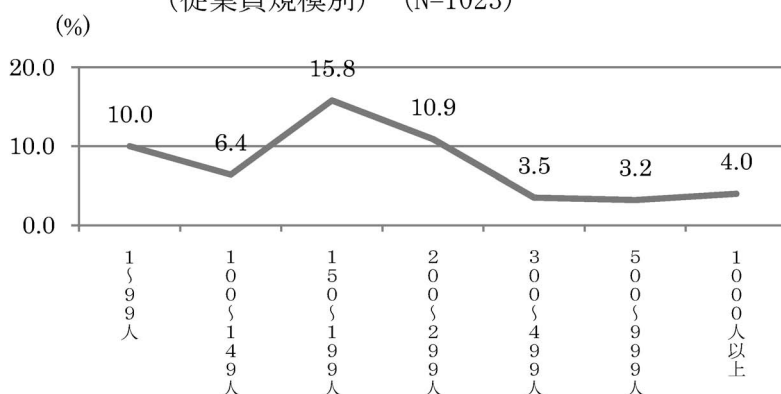
相談窓口を利用するに至った苦情の内容（複数回答）は、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（54.4%）、「職場内人間関係の不満」（47.4%）と続き、そのほか「評価、査定に関する不満」（18.6%）、「賃金、一時金に関する不満」（17.5%）、「セクハラ、パワハラに関する不満」（17.3%）の順となっている（第2-70図）。

第2-70図 相談窓口を利用するに至った苦情の内容(N=371)



苦情処理委員会が「ある」とする従業員は10.9%と1割程度で、「ない・分からない」が86.1%。苦情処理委員会が「ある」とした従業員のうち、「利用したことがある」と回答した従業員は7.2%となっている。従業員規模別にみた苦情処理委員会の利用経験は、企業規模が比較的大きい企業の従業員で少なくなっている（第2-71図）。

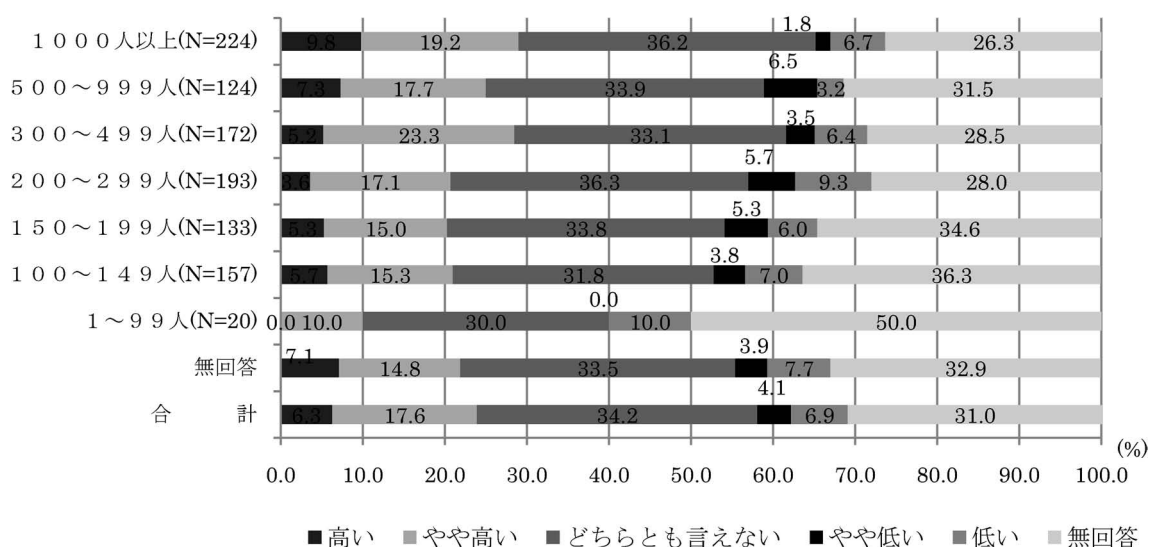
第2-71図 苦情処理委員会の利用経験
(従業員規模別) (N=1023)



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

従業員規模別にみた苦情処理委員会の有効性では、従業員規模が大きくなるほど、肯定的に評価する従業員が増える。一方、否定的な評価（「やや低い」、「低い」の合計）は従業員規模にかかわらず1割前後となっている（第2-72図）。

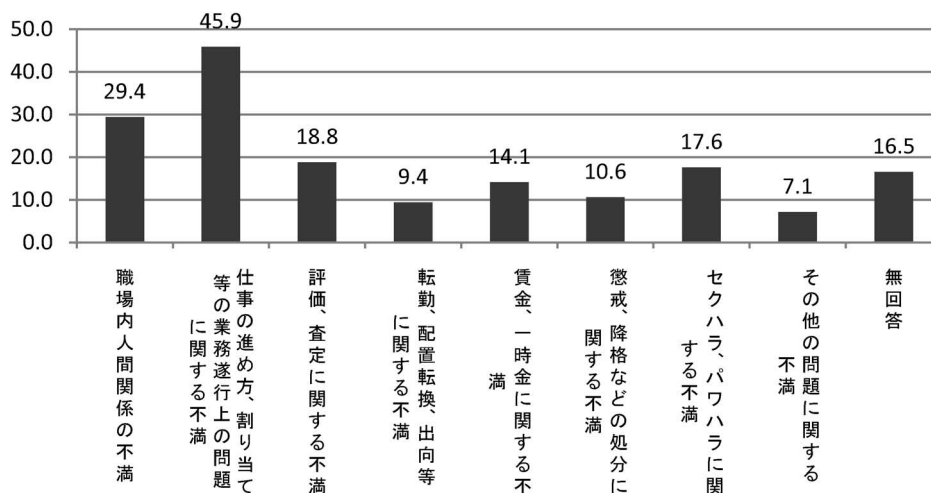
第2-72図 苦情処理委員会の有効性 (従業員規模別)



苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容（複数回答）は、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」(45.9%)、「職場内人間関係の不満」(29.4%)、「評価、査定に関する不満」(18.8%)、「セクハラ、パワハラに関する不満」(17.6%)、「賃金、

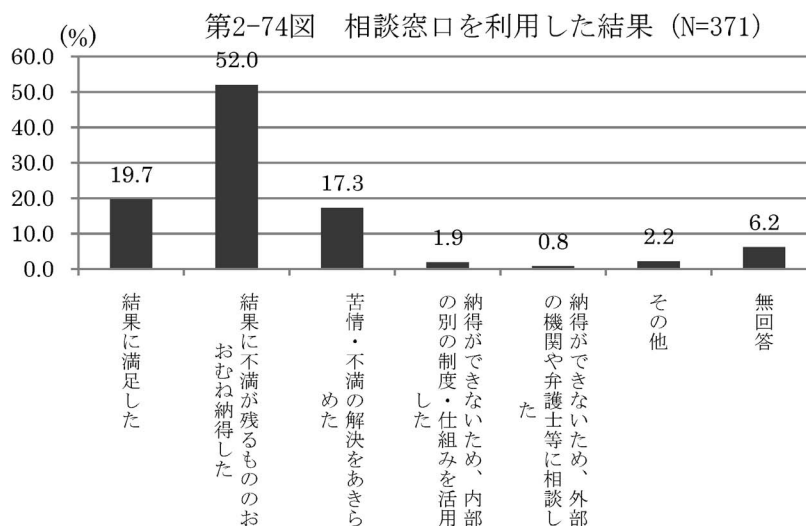
一時金に関する不満」(14.1%)と続き、相談窓口を利用するにいたった苦情の内容と同様の傾向を示した(第2-73図)。上司への相談が、「業務遂行上の問題」に相談内容が集中している一方、相談窓口、苦情処理委員会は上司への相談に比べると「セクハラ、パワハラに関する不満」が多い。

第2-73図 苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容 (%) (N=85)



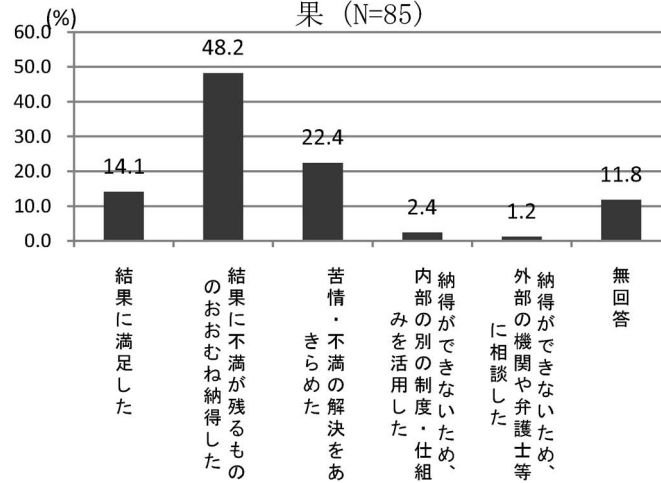
イ 相談窓口、苦情処理委員会で受け付けた不満の解決状況

相談窓口を利用した結果は、「結果に不満が残るもののおおむね納得した」(52.0%)と「結果に満足した」(19.7%)を合わせた約7割が納得している。(第2-74図)。



苦情処理委員会を利用した結果は、「結果に不満が残るもののおおむね納得した」(48.2%)と「結果に満足した」(14.1%)を合わせた約62.3%が納得している(第2-75図)。

第2-75図 苦情処理委員会を利用した結果 (N=85)



ウ 相談窓口、苦情処理委員会を利用できる範囲

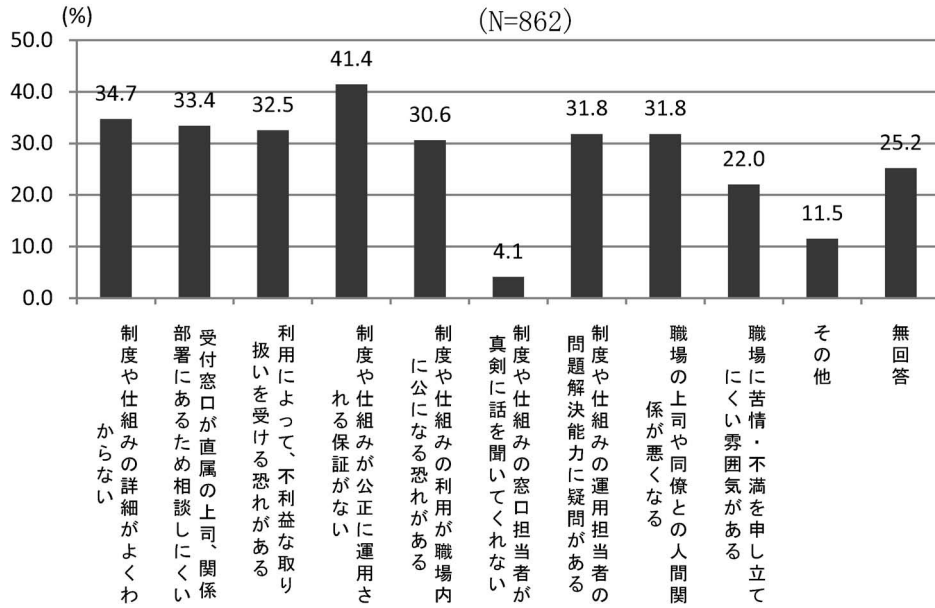
相談窓口の利用経験は、正社員で「ある」が11.7%で、「ない」が87.5%、非正社員で利用経験「ある」が9.9%、「ない」が88.6%となった。また、苦情処理委員会の利用経験は、正社員で「ある」が7.4%で、「ない」が91.6%、非正社員では利用経験「ある」が5.8%、「ない」が90.9%となっており、相談窓口、苦情処理委員会ともに正社員、非正社員で利用経験者の割合に差がみられない。

エ 相談窓口、苦情処理委員会のどちらも利用経験がない理由

相談窓口、苦情処理委員会のどちらも利用経験がない理由（複数回答）は、「不満がない」（「制度や仕組みを利用するほどの苦情・不満がない」63.6%）を除くと、「制度や仕組みが公正に運用される保障がない」（41.4%）、「制度や仕組みの詳細がよくわからない」（34.7%）、「受付窓口が直属の上司、関係部署にあるため相談しにくい」（33.4%）、「利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある」（32.5%）、「制度や仕組みの運用担当者の問題解決能力に疑問がある」（31.8%）、「職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる」（31.8%）、「制度や仕組みの利用が職場内に公になる恐れがある」（30.6%）、「職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある」（22.0%）の順となった（第2-76図）。

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

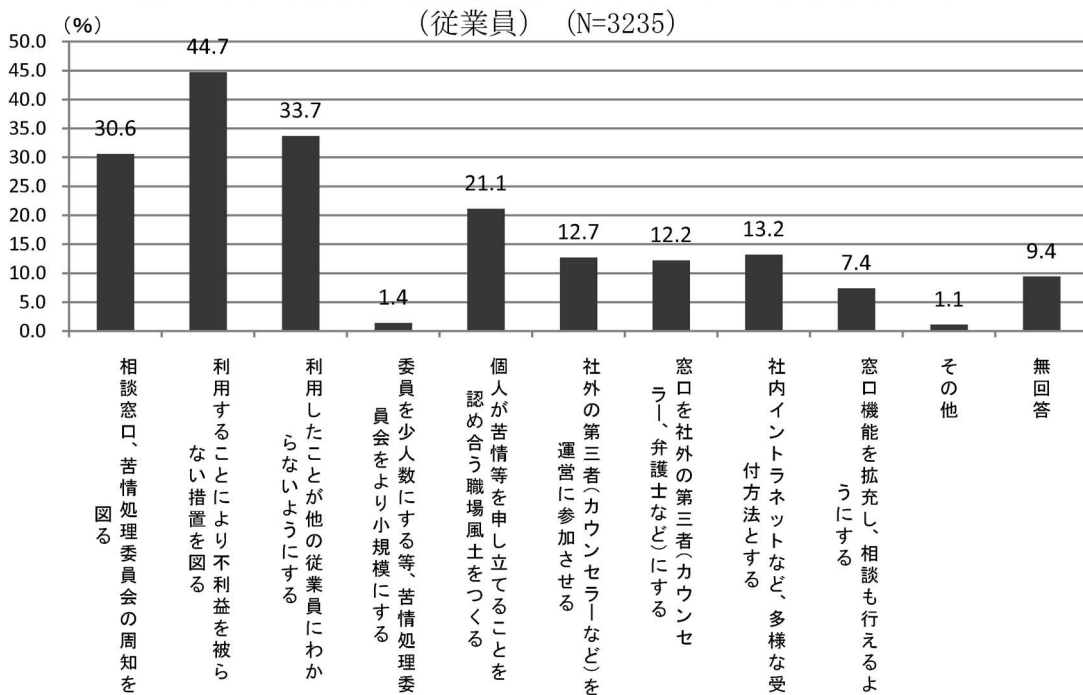
第2-76図 相談窓口、苦情処理委員会の利用経験がない理由



オ 相談窓口、苦情処理委員会を利用しやすくする方法

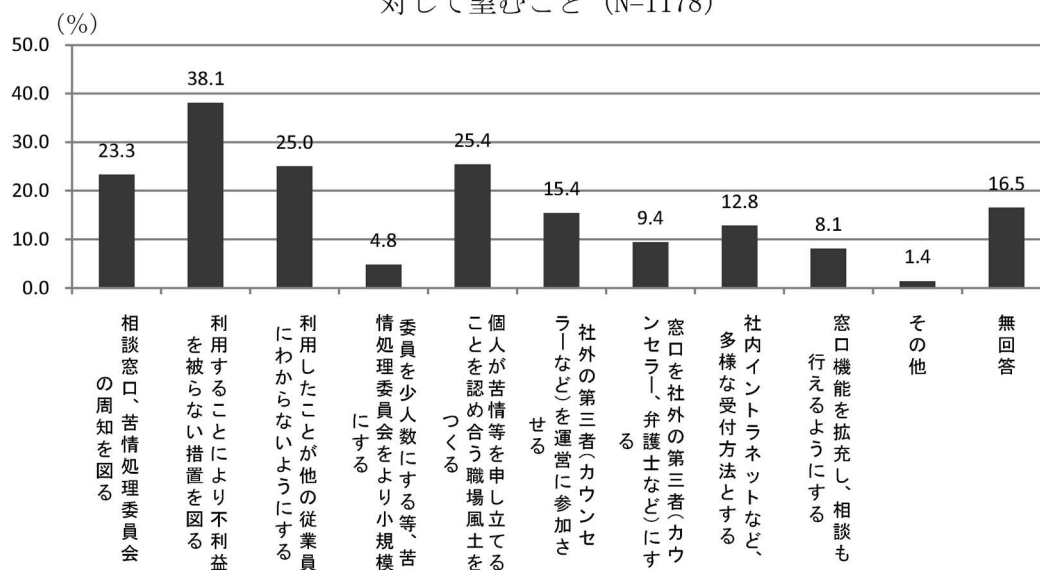
相談窓口がある企業の従業員が、相談窓口を利用しやすくするために会社に望むこと（2つ選択）は、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」（44.7%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」（33.7%）、相談窓口の周知を図る」（30.6%）、「個人が苦情等を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（21.1%）などの順となった（第2-78図）。

第2-78図 相談窓口を利用しやすくするために会社に望むこと



苦情処理委員会がある企業の従業員が、苦情処理委員会を利用しやすくするために会社に望むこと（2つ選択）は、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」（38.1%）、「個人が苦情当を申し立てることを認め合う職場風土をつくる」（25.4%）、「利用したことが他の従業員にわからないようにする」（25.0%）、相談窓口の周知を図る」（23.3%）の順となった（第2-79図）。

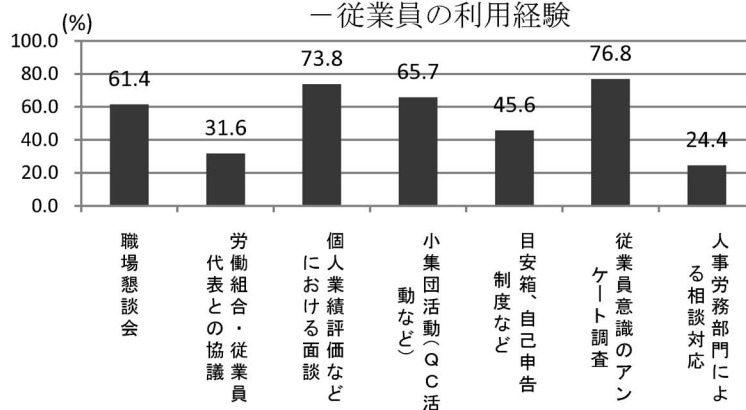
第2-79図 苦情処理委員会を利用しやすくするために、会社に対して望むこと（N=1178）



(5) 苦情の不満解決に役立つ、その他の仕組み

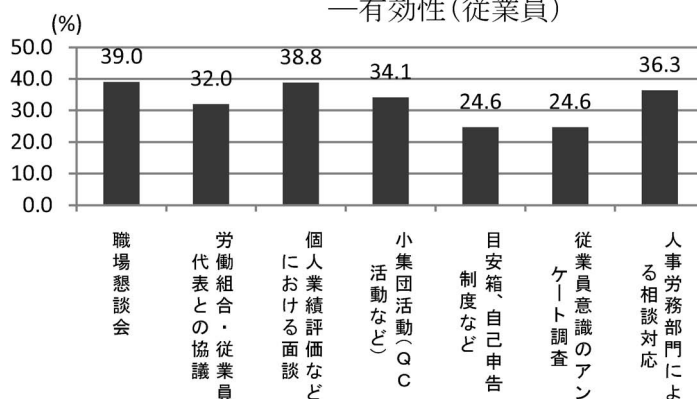
苦情の不満解決に役立つ、その他の仕組みとして、「利用経験がある」ものは、「従業員意識のアンケート調査」（76.8%）、「個人業績評価などにおける面談」（73.8%）、「小集団活動（QC活動など）」（65.7%）、「職場懇談会での意見交換」（61.4%）、「目安箱、自己申告制度など」（45.6%）、「労働組合・従業員代表と経営側との意見交換」（31.6%）、「人事労務部門による相談対応」（24.4%）の順となった（第2-80図）。

第2-80図 苦情や不満を把握する制度や仕組み
— 従業員の利用経験



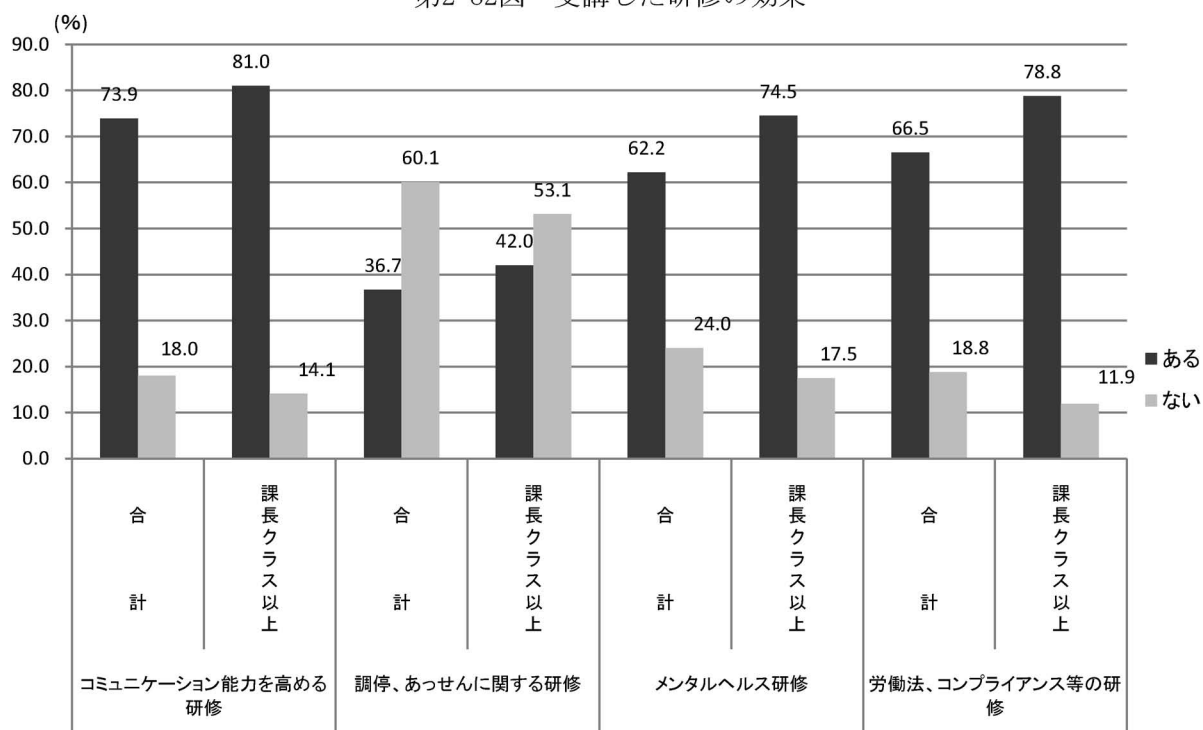
従業員に利用経験がある仕組みの有効性に関し、肯定的な評価（「高い」、「やや高い」の合計）は、「職場懇談会での意見交換」が39.0%ともっとも高く、「個人業績評価などにおける面談」では38.8%、「人事労務部門による相談対応」で36.3%、「小集団活動（QC活動など）」は34.1%、「労働組合・従業員代表と経営側との意見交換」が32.0%、「目安箱、自己申告制度など」、「従業員意識のアンケート調査」がともに24.6%の順となった（第2-81図）。

第2-81図 苦情や不満を把握する制度や仕組み
—有効性(従業員)



(6) 研修

第2-82図 受講した研修の効果

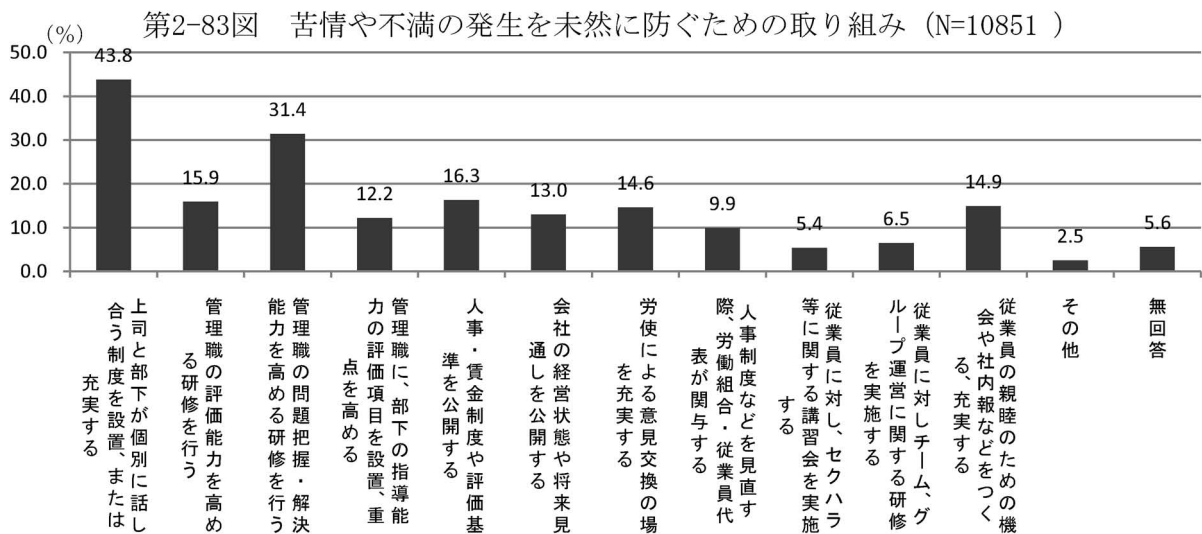


受講したことがある研修のうちで効果があったものは、「コミュニケーション能力を高める研修（コーチング、カウンセリング、ファシリテーション研修等）」(73.9%)、「労働法、コンプライアンス等の研修」(66.5%)、「メンタルヘルス研修」(62.3%)、「調停、あっせん

に関する研修」(36.7%)の順となり、「メンタルヘルス研修」と「労働法、コンプライアンス等の研修」は、特に課長以上の管理職が効果的であると感じている(第2-82図)。

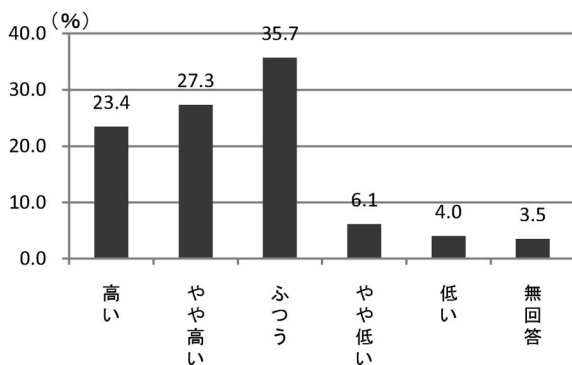
(7) 企業としての取り組みに期待すること

職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐ取り組みについて企業に期待することは(2つ選択)、「上司と部下が個別に話し合う制度を設置、または充実する」が43.8%と最も多く、次いで、「管理職の評価能力、問題把握・解決能力を高める研修を行う」(31.4%)、「人事・賃金制度や評価基準を公開する」(16.3%)、「従業員の親睦のための機会や社内報などをつくる、充実する」(14.9%)、「労使による意見交換の場を充実する」(14.6%)などの順となった(第2-83図)。

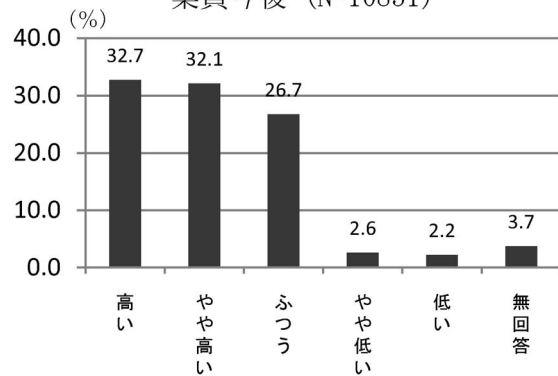


従業員の苦情・不満の解決や、苦情・不満の発生を未然に防ぐ取り組みの現在の必要性については「高い」23.4%と「やや高い」27.3%をあわせて50.7%で、今後における必要性について積極的に認めている人(「高い」32.7%、「やや高い」27.3%の合計)が64.8%となっている(第2-84図、第2-85図)。

第2-84図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組の必要性—従業員現在 (N=10851)



第2-85図 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組の必要性—従業員今後 (N=10851)



(8) 労働組合

労働組合が「ある」と回答した41.1%のうち、労働組合が従業員の苦情・不満への対応や解決のための制度、仕組みを「持っている」との回答は45.4%だった。

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

3 企業調査・従業員調査のまとめ

従業員が現在抱えている不満の有無についてみると、「特に不満はない」とした30.1%を除けば、ほぼ7割の従業員が何らかの不満があるとしている。その不満の中身は、「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」が46.5%と最も多く、次いで「職場内人間関係の不満」（27.1%）、「賃金、一時金に関する不満」（26.9%）、「評価、査定に関する不満」（26.9%）、「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（21.2%）などとなっている。

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

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

管理職が行う従業員の苦情、不満の相談については、課長以上の管理職の大半が前向きにとらえており、企業の約6割が「管理職への相談」を重視する結果となったが、その中身では従業員規模が比較的小さな企業ほどより重視する結果となっている。相談を受ける役割を

担う「管理職」は、従業員の苦情、不満に関する相談を受け付ける際に、ほぼ5割が「自分の立場で解決できるかわからない」と感じており、企業が重視している「管理職への相談」を有効に機能させるために解決しなければならない課題が浮かび上がっている。

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

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

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

