

# 企業内における不満，苦情への対応

土屋 直樹

(武蔵大学准教授)

小論は、日本の企業、労働組合における、従業員、組合員の不満、苦情への対応の取り組みに関する事例紹介と若干の考察である。近年の企業外に顕在化した個別労働紛争の増加は、企業内における従業員、組合員の不満、苦情に対応する機能が弱化してきたことも一因と考えられる。しかし企業内における対応は重要であり、この面での先進的な企業、組合を対象としたヒアリング調査のなから、不満、苦情の相談、対応にあたる制度・仕組みにおける信頼性の構築・維持に関わる取り組みを中心として、興味深い事例をいくつか取りあげ紹介した。

## 目次

- I はじめに
- II 企業の取り組み
- III 労働組合の取り組み
- IV さいごに

## I はじめに

小論は、日本の企業、労働組合における、従業員、組合員の不満、苦情への対応の取り組みに関する事例紹介と若干の考察である。

近年、企業外に顕在化した個別労働紛争の著しい増加がみられる。一例として、各都道府県労働局などに設けられている総合労働相談コーナーに寄せられた相談件数は2007年度に全体では約100万件であった。そのうち民事上の個別労働紛争の相談件数は約20万件であり、その件数は2002年度には約10万件であったから、5年間で2倍近くにもなっている。こうしたこと背景、要因として、個別労働紛争の相談や解決にあたる組織、制度の創設、整備がすすんできたこともあるが、不況のなかで解雇や労働条件の切り下げなどの実施が増加してきたこと、人事処遇のいわゆる個別化や、雇用形態の多様化が進展してきたこ

と、また、企業に対する長期勤続志向の弱まりや、私生活の重視、権利意識の高まりなどといった従業員意識の変化といったことも考えられる。

さらに、これまでは企業内において、管理職が職場における不満、苦情に対応する役割を中心的に担ってきた。また労働組合がある場合は、その職場活動や、経営との労使協議が一定の機能を果たしてきた。ところが近年、そうした面での管理職、労働組合の役割・機能の低下が懸念されてきており、企業内における従業員の不満、苦情に対応する機能が弱化してきたということも、個別紛争が顕在化してきた一要因と考えられる。しかし、労使紛争の解決は、外部機関におけるよりも、企業内で自主的にはかられることのほうが一般的には望ましく、また企業内で紛争状態が顕在化してから事後的に解決されるよりも、事前において予防的に不満、苦情に対応し解決することのほうが望ましい。企業内における不満、苦情への対応、処理の重要性に鑑みて、小論は、この面における企業内の取り組みの実際を、以下、企業の取り組みと労働組合の取り組みに分けていくつか紹介し、若干の考察を行うものである<sup>1)</sup>。

## II 企業の取り組み

「企業調査」(JILPT)<sup>2)</sup>によると、「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」として企業が重視しているものは(3つ選択)、「管理職への相談」がもっとも多く(55.9%)、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%)などとなっていた。面談なども含めた上司とのコミュニケーションや、先輩・同僚とのコミュニケーションといった職場内コミュニケーションを重視している企業が多いということがわかる。

しかし、近年、職場内のコミュニケーションの希薄化が懸念されてきている。人々の「つながり」をテーマとした内閣府『平成19年版 国民生活白書』によると、7人に1人が職場において相談相手を持っていない状況にあり、職場で互いに助け合う雰囲気を感じないのは6人に1人である。決して少なくない割合である。また、社会経済生産性本部の上場企業を対象とした調査では(メンタル・ヘルス研究所「『メンタルヘルスの取り組み』に関する企業アンケート調査」2006年)、「職場でのコミュニケーションの機会が減った」「職場での助け合いが少なくなった」ということに、それぞれ60.1%、49.0%の企業が肯定的に回答している。

ヒアリングによる事例調査においても、コミュニケーションの希薄化はしばしば聞かれたことであったが、その背景・理由として、人事処遇の成果主義化や、管理職の管理スパンの拡大、新規採用を長い間抑制してきたために、年齢構成面での断層が大きくなっている職場があったりすること、また、組織のスリム化を進め、スタッフ職を削減してきたために、ラインの部課長の業務が増え(プレイング・マネージャー化)、その分、本来のマネジメントの仕事である部下の指導、育成、監督などにかかる時間が減ってきていることなどが指摘された。上司による不満、苦情の相談対応の機能が弱化してきているのではないかと考えられる

が、実際、「従業員調査」(JILPT)によると、「不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先」としてふさわしいものについて(3つ選択)、「管理職への相談」を挙げるものは35.1%であり、前述の企業調査の結果(55.9%)とはかなりの開きがある。また「労働組合調査」(JILPT)でも、管理職による「職場の苦情・不満への対応」について、「あまり役割を果たしていない」が51.6%、「役割を果たしていない」が11.5%であり、否定的な見方が多数を占めていた。

とはいえ「労働組合調査」(JILPT)によると、多くの組合が、この面における管理職の果たすべき役割自体は大きいと考えており(「大きい」が65.1%、「小さい」が26.4%)、今後に期待される役割についても、「減る」はほとんどなく(3.1%)「増える」とするものが45.4%であった。また「従業員調査」(JILPT)では、「職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組」として「効果があると思われる」ものを尋ねた設問において(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」が最も高く(43.8%)、次いで「管理職の問題把握・解決能力を高める研修を行う」(31.4%)となっており、管理職の役割の重要性は多くの従業員に認識されている。管理職を中心とした職場内コミュニケーションを活性化し、その相談対応機能の強化をはかることが重要である。しかし他方で、同調査によると、「上司に相談しなくてもすむよう、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%)ことや、「上司で対応困難な苦情や不満の場合の措置(人事労務部門が引き継いで相談に応ずるなど)を明確化する」(44.9%)ことを多くの従業員が必要であると考えている。職場内のコミュニケーションの希薄化が懸念されているなか、実際に対応が難しい場合のために、またそもそも問題の性質上、上司において十分な対応を期しがたい事柄(例えば、セクハラ・パワハラなど人権に関わる問題、コンプライアンス上の問題、メンタルヘルスの問題などは、近年顕在化してきており、企業のリスク管理という視点から適切な対応の必要性が強調されてきている)に対処するために、制度・仕組みを整備することは、個別の問題自体の適切

な対応、解決という面からばかりではなく、企業のリスク管理という視点からも、また職場環境を改善するための問題、課題の把握という面からも重要なことである。

事例調査では、面談制度の充実や、考課者研修も含めた管理職研修の改善などにつとめ、コミュニケーションの活性化も含めて、管理職の職場マネジメント力の強化に取り組むことなどに加えて、管理職を中心とした職場内コミュニケーションの充実のなかで対応することを基本としながらも、管理職を経由しないかたちで、従業員からの要望、不満、苦情に応じる各種の相談、対応の仕組みが設けられていることがわかった。

### 1 人事労務部門による対応

先述のように、「企業調査」(JILPT)によると、「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」として重視しているものは、「管理職への相談」に次いで、「人事労務部門による相談対応」が高い割合となっていた(43.5%)。そこで、人事労務部門による対応に関して、具体的にA社のケースをみてみる。ある地区の工場・事業所で働く社員から、直接に相談を受ける立場の人事担当者の例である。

A社においては、従業員からの相談、苦情は、職場内で把握して対応することを基本としているが、職場内では対応できない、あるいはそれが難しい問題について、ひとつには、コンプライアンスや、人権に関わる問題などの相談、解決にあたる各種の窓口、仕組みを整備して対応している。またもうひとつには、工場・事業所の現場の状況をよく把握・理解している人事担当者が、その従業員からさまざまな相談、苦情などをうけ、問題に応じて適宜対応を行っている。人事担当者に寄せられる相談、苦情について、人事関係の諸制度の説明や、利用案内を求めるような日常的な多くある相談、問い合わせは別として、慎重な対応が必要なケースは、多くはないが、一定数はつねにあるということである。そのなかではセクハラ、パワハラのケースが比較的多く、またメンタルヘルスの問題もあり、多重債務の相談もある。セクハラ、パワハラのケース、そしてメンタルヘルス

の相談はやや増えてきているようである。

セクハラ、パワハラのケースの対応については、まずは相談者に早く会って話を聞く、そして話の内容を書面にまとめて、本人に確認するというような、対応の手順、方法などは、会社として共通して決められている。プライバシーの保護、情報管理を厳格に行いながら、本人、申し立てられた人、あるいはその周囲の人たちから事情、状況について、できるだけ早くて確実に聞くこと、そしてそれを書面にして確認してもらうことが大切なことであり、具体的な処置については、専門部署である「EO推進室」と連携をとりながら行っている。メンタルヘルスに関わる相談においては、いわば素人判断をしないよう、産業医、主治医と連携して対応することが重要ということである。多重債務のケースについては、仕事の面にも影響してくる問題であり、適切な生活指導も含めて、返済計画を作成させるなど、かなり踏み込んだ対応を行う場合もある。

なおA社の人事労務部門では、苦情などの対応に関わる研修として、「実践事例研修」というものが行われている。係長あるいはその手前クラス的人事担当者に対する研修で、過去のトラブル事例、対応が難しかったケースなどを題材として、どう対応すべきかディスカッションしたりするのである。人事スタッフが少なくなるなかで、人事労務部門において蓄積されてきた経験の意識的な継承のために行われている。

相談対応にあたる担当者の姿勢として大切なことは、信頼関係の構築につとめることである。そのためには、相談者、関係者のプライバシーの保護、情報管理をきちんと行うことが前提であり、また客観的で公正な立場で判断するようにつとめ、できるだけ迅速に、そして丁寧に相談者に回答することが求められるということである。個別の当事者との信頼関係の構築は、対応の際に、当事者からありのままを正直に話してもらう必要があるという点から重要であろう。そしてまた人事担当者として一般の信頼感を得ることは、問題が深刻化し対応が難しくなる前の早い段階で相談に訪れてもらうという点から大切なことであると考えられる。

現場の人事担当者として、従業員からの相談、苦情に直接対応することのほかに、ひろく管理職、一般社員から話を聞き、そのなかで人事上の問題、課題を把握して、適切な対策を考えることも重要な仕事となっている。A社の人事労務部門の伝統は、「現場が何をしているか、何を考えているか」をよくみて、現場重視で施策を行うということであり、そのために、人事担当者は、さまざまな行事、懇親会、研修などのおりに、こまめに顔を出して社員と話をすることにこころがけている。また場合によっては、とくにあらためて面談、ヒアリングを行うこともあるということである<sup>3)</sup>。

「企業調査」(JILPT)によると、「人事労務部門による相談対応」は7割の企業(70.3%)において行われていることになっており、また前述のようにそれを重視している企業が多かった(43.5%)のであるが、しかし「従業員調査」(JILPT)によると、その活動は2割強の従業員(23.1%)にししか認知されておらず、機能していないことも多いと推測される。その周知がまずは必要であろうが、しかし単なる広報だけでは充分でなく、上述のケースのように、普段から担当者が従業員とのコミュニケーションをはかることも含め、相談対応の信頼性の構築につとめることが肝要であろう。

## 2 各種の相談窓口

従業員が不満、苦情等を相談し、その解決を求めることのできる仕組み・制度として、各種の相談窓口がある。「企業調査」(JILPT)によると、半数の企業に設けられている(49.4%)。企業規模が大きいほど設置されている場合が多く、従業員1000人以上では4分の3である(73.9%)。また「自社の相談窓口(社内に受付窓口がある)」を「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」として重視している割合は、全体では3割弱であるが(27.1%)、1000人以上では過半におよんでいる(52.3%)。大企業ほど設置がすすみ、重視されている。しかし、利用されることはごく稀である。1000人以上規模についてみても、年間10件未満(0件を含め)が6割以上となっている(62.0%)。利用がごく稀であることは事例調査においても、同様であった。た

だし利用件数の少ないことは、必ずしもそれが機能していないことを意味するものではない。対応、処理の体制、手続きなどが規程化されている相談窓口のような仕組み・制度の利用は、一定の深刻なケースなどの場合に限られるものだからである。しかし、そのようなケースの場合に適切に機能することが大切であり、そのためには、まず制度の周知がはかられていること、そして相談者に関する情報管理を厳格に行い、利用による不利益取り扱いがいいことを徹底することなどが必要であろう。「従業員調査」(JILPT)では、相談窓口を「利用しやすくするために、会社に対してどのようなことを望みますか」という設問に対する回答として、「利用することにより不利益を被らない措置を図る」が最も多く(44.7%)、次いで「利用したことが他の従業員にわからないようにする」(33.7%)、そして「周知を図る」(30.6%)などとなっていた。以下に、B社の主要な不満、苦情対応の制度・仕組みを簡単にみるが、これは、以上のようなこととともに、対応の迅速性、透明性の確保につとめ、信頼性を維持している事例である。

B社における、従業員の不満、苦情を受け付け、対応する仕組みはいくつかあるが、主要なもの一つに「スピークアップ!プログラム」とよばれているものがある。これは、社員(正社員に限定せず)が直属の上司を通さずに、会社に意見、疑問や、不満、苦情を述べたり、会社の行動規範であるビジネス・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ある。そしてその目的は、「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コミュニケーションを通じて、会社と社員の間のできるだけ良好な関係を維持する」ということである。

対応の流れの概略は、まず通報者が、一定のフォームに内容を記載し、それをプログラムのコーディネーター宛にオンラインないし郵便で提出する。そして通報を受けたコーディネーターは、提出者

の名前を伏せたまま（文書内に提出者を明示，暗示する記載がある場合は削除，編集して），その内容に応じて適切な調査依頼先を選定し，そこで調査が行われる。なお，調査担当者が提出者の名前を知る必要があるという場合には，コーディネーターが本人の了解を得たうえで，名前を明かすこともある。調査担当者は，調査のうえで回答を作成するとともに，会社施策上において何らかの対応が必要な場合には，人事部門や法務部門など，その他の関係部門と連携をとり対応案を策定し，実施する。そして，通報者に対しては，コーディネーターを通して，回答が送られることになる。

この仕組みで最重要のポイントは，プログラムに対する社員からの信頼性を確保し，社員が通報による不利益取り扱いをおそれて，それを躊躇することのないようにするため，匿名性の担保を大前提としていることである<sup>4)</sup>。

このプログラムは，通報者の匿名性を大前提にしていることから，名前を明示しなければ解決がなし得ない事柄，例えば自らの評価・処遇に関する疑問，意見，不満などを述べる仕組みとしては必ずしも適切ではない。そのような問題を受け付け，対応する仕組みとして，B社には「オープン・ドア・ポリシー」がもうけられている。これは，社員が抱えている問題に対して，所属長によっては満足する解決がなし得ない場合に，その上長や，問題の解決にふさわ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。

対応の流れの概略は，まず問題を提起した社員に対して，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（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）。そして，客観的立場のマネジメントあるいは専門職による調査が行われることになるが，調査を担当する者は，関係者に会う前に，問題を提起した社員と連絡をとり，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。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，調査担当者は，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，結論を説明することになる。そして

このオープン・ドア・ポリシーについても，それを行ったことで社員が不利益を被ることがないように，機密の維持が最重要事項となっている。

### Ⅲ 労働組合の取り組み

「従業員調査」(JILPT)によると，苦情・不満の予防や解決について，労働組合に対する期待を尋ねた設問において，「大いに期待している」ないし「期待している」と回答した割合は，3分の1に満たなかった(31.0%)。この点に関する組合への期待は総じて高くない。しかしこの数値は，組合組織の有無，組合加入の有無を問わないものである。組合が組織されている会社の従業員だけについてみると，期待するものの割合は高くなる。しかし，それでも過半におよばない(44.0%)。組合が存在していても，半数以上が組合に「あまり」ないし「まったく期待していない」のであるが，その理由を尋ねた設問の結果をみると，「会社と同じ対応しかできない」(36.8%)，「労働組合の経営側に対する発言力が小さい」(30.9%)といった組合の力量不足ということをはじめ，「労働組合に苦情・不満を伝えることで会社から不利益な取り扱いを受けるおそれがある」(20.1%)，「労働組合が従業員個別の問題を取り扱うことに関心がない」(19.7%)，「労働組合活動の情報が周知されていない」(21.4%)といった組合役員・執行部に対する不信，批判，組合活動の不活発といったことが挙げられている。

ただし，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」を持っていると従業員から認知されている場合は（組合がある会社で働く従業員の45.4%がそうした制度・仕組みがあるとしている），6割以上が組合に期待をいただいている(64.4%)。したがって，労働組合に対するこの面での期待感の一般的な低さは，制度や仕組みがないこと，あるいはそれがあっても機能しているとは組合員・従業員に認知されていないことが，大きく関係している(表1)。

「労働組合調査」(JILPT)によると，組合は「執行委員，職場委員など組合役員への直接個別相談（電子メールでの受付を含む）」(78.9%)，「職

表1 苦情・不満に対応する制度、仕組みの有無と組合に対する期待 (単位：%)

	大いに期待	期待	あまり期待せず	まったく期待せず
持っている	14.7	49.7	28.8	6.8
持っていない	5.2	21.0	43.8	29.9
知らない	3.6	25.3	48.2	23.0

場委員による日常のコミュニケーション」(74.9%)、「職場集会など集会の開催」(65.0%)、「アンケート調査の実施」(56.2%)などによって、組合員の(場合によっては組合員以外の従業員も含めて)個別の苦情や不満を把握する活動を行っている。職場レベルの組合役員を中心とした組合活動のなかでコミュニケーションをはかりながら把握することを基本に、随時アンケート調査を行って、全体的状況を踏まえ、そのうえで、「労使協議や団体交渉で取り上げ」たり(80.2%)、「会社の担当部署に対応を働きかけるなど会社と連携・協力して対応し」たり(73.7%)、あるいは「組合内部で対応」したりしている(61.2%)。

### 1 職場活動の活性化

その場合、重要になることは、まずは職場レベルでの組合活動の活性化であろう。しかし、厚生労働省『労働組合実態調査』(2003年)によると、「一般組合員の組合活動への参加状況」について、「積極的」とする組合は46.6%（「かなり」2.2%+「まあまあ」44.4%）と半数を割っており、過去の調査結果との比較をすると、その割合は低下傾向にある。いわゆる組合離れがすすむなかで、また会社業務の負担も重くなるなどのなかで、非専従の職場レベルの組合役員を中心に、組合員間の意思疎通をよくはかり、苦情や相談ごとを吸い上げ(あるいは寄せてもらい)、そして組合執行部と連携をとって対応していく活動は難しくなっていると考えられる。例えば電機連合「組合員の組合組織に関する意識調査」(2003年)では、「気軽に相談できる役員がいる」「組合員の意見をよく吸い上げている」「職場集会などではよく意見を出している」といった、組合内のコミュニケーションに関わる設問について、否定的な回答が肯定的な回答をかなりうまわっていた(それぞれ、否定的な回答の割合は、58.5%、62.8%、75.5%)。そして、「職場問題や生活の改善が組合を通して

図られている」については、67.2%が否定的であった。

労働組合による個別の不満、苦情への対応は、職場レベルでの組合活動が認知され、組合役員が問題の対応、解決にとって頼りになる存在であると認められていなければ成り立たない。そうでなければ、「役員への個別相談」「日常のコミュニケーション」「職場集会」などによって、個別の苦情や不満を把握するといっても、それがうまく機能するとは考えられない。そして、実際にうまく機能していない場合が多く、それが前述のような従業員の組合に対する期待感の低さにあらわれていたと考えられる。A労組、B労組の職場活動活性化の取り組みについて、以下にみてみたい。

#### 〈A労働組合〉

A労組が組合役員に配布している活動の手引きには、「職場のさまざまな問題(悩みや不満、不安や意見)」を早くつかんで、「職場の仲間とこれらの問題について話し合い、みんなで解決していきけるように取り組んでいくことが大変重要なこと」と書かれている。A労組では、組合役員を「みぢかな相談窓口」と称して、職場の問題の把握につとめているが、その手引きにもあるように、「組合員はその要求や悩みを『組合役員』という肩書きがあるだけで持ち込んでくれるものではなく、日常的なコミュニケーションから信頼関係を構築していくことが大切になる。そしてその信頼関係は、組合の職場活動が職場の役員を中心として「うまくまわっていく」ことのなかで築かれるものである。それには組合役員の個人的力量が重要になるが、役員はみずから積極的に役員に就いたものばかりではなく、会社業務の繁忙もあるなかで、労働組合として体制的・組織的に、組合役員、職場活動をサポートすることが必要になると考えられる。

A労組では、「自力で全組合員を常に把握できる組織をつくる」そして「一人ひとりとのつなが

りが実感できる組織を作る」ことを目標とした活動のなかで、「職場組合員名簿」の活用に取り組んでいる。これは、組合広報物やアンケート調査票の配布などを職場委員に依頼する際に、組合員名簿を添付するというものである。職場委員は、その名簿を確認して広報物などを配布するとともに、職場の組合員の異動などがあった場合、それを把握して名簿に記入し、支部の執行部に「返す」。これは、出向者の増加、派遣社員、契約社員の増加、また組合員資格の変更などのなかで、職場の組合役員が、みずからの担当している範囲の組合員がだれであるかをきちんと把握できていないことが生じてきていて、その反省からはじめられた取り組みである。この名簿の活用によって、まず組合役員に自分の担当はだれかを正確に認識してもらう。そこから、個々の組合員、また職場の状況、そして組合員、職場の抱えている問題に意識を向けてもらうようにする。また、組合員の異動をはじめ、組合員、職場の状況、問題についての情報を支部書記局に報告してもらい、そこから、支部執行部と職場の役員との「双方向のコミュニケーション」のパイプを太くしていくことにつなげていく。そして、組合員、職場のかかえる諸問題を、職場の役員と支部執行部が協力して対応し、解決していく体制につなげていく、ということまでの効果を期待した取り組みである。このようなツールの工夫のほかにも、職場委員の役割であるアンケート調査票の回収や、職場集会の開催などがうまくすすまない場合に、それを個人の責任として放置して孤立状態にせず、ほかの役員が具体的にどう分担して支援していくかを、そうしたことの都度、確認して取り組むなど、具体的な活動場面でのサポートも A 労組は組織的に行っている。

このような A 労組の職場活動強化の取り組みは、労働組合による相談、苦情対応の機能向上につながると考えられる。職場において組合活動、組合役員が存在が組合員からよりみえるようになることで、気軽に相談しやすくなる、また職場と支部執行部との双方向のコミュニケーションが強化されることで、執行部が職場の状況をよく理解して相談、苦情に対応することができるからである。

#### 〈B 労働組合〉

B 労組では、「一人ひとりが『豊かで充実した人生』を歩む手助けをします」というミッションを掲げ、その達成のためのビジョン（中期目標）の一つとして、「強い現場」の実現ということを挙げている。そしてその強い現場の実現をはかるために「職場自治活動」に取り組んでいる。これは、「職場で生じる長時間労働や人員不足、労働安全衛生等の労使案件を、職場に一番近い代表委員、執行委員と部課長層とで問題解決をしていくこと」であり、それにより「現場力の向上」につなげていくことを目的としている。そして問題解決のための協議の場として、「職場労使ミーティング」を行っている。

B 労組においても、「要員対策や過重労働対策あるいは職場環境改善といった足元の課題に十分対応しきれていない」ことにより、組合員の組合活動に対する関心が低下し、組合役員との距離感がひろがってきたとの反省、懸念から、「組合活動の原点」としての職場活動の強化に取り組んでいる。活動の中心的な担い手は、非専従の執行委員、代表委員（職場委員）であるが、B 労組は、その活動の具体的な手引きとなる『ハンドブック』を作成して活用を促したり、執行委員の研修において活動経験の交流を行ったりしている。『ハンドブック』は、取り組むべきテーマ（労働時間管理、勤務管理、要員管理、合理化・外注、賃金処遇、安全衛生、人材育成、コミュニケーションなど）ごとに、視点、そして具体的で詳細なチェック項目などを示したものである。職場の役員は、それをもとに活動し、職場の組合員とのコミュニケーションをとるなかで、諸課題を把握して、「職場労使ミーティング」の場などにおいて解決をはかっていく。職場での労使の話し合いは、以前から行われてきたことではあるが、名称を統一して、定期的を開催すること（ある支部では、協議結果を会社の予算編成に反映させて、ミーティングの意義、実効性をより高めるという観点で、開催時期を整理していた）、ミーティングの開催前に、「職場会」を行ったり、個別面談、アンケートなどを行ったりして、組合員からの意見、要望をきちんと把握すること、要望について、会社に文書で伝えること、

回答も具体的なものを文書で受けること、そして開催結果について、組合員に対するPRをしっかりと行うことなどにあらためてつとめ、活性化をはかっている。

こうしたB労組の活動も、職場活動、組合内コミュニケーションの活性化から、労働組合による相談、苦情対応の機能向上につながるものと考えられる。

## 2 アンケート調査の活用

「労働組合調査」(JILPT)では、組合による不満や苦情の把握の方法として、組合役員を中心としたコミュニケーション、職場活動を通ずるほかにも、「アンケート調査の実施」が比較的高い割合となっていた。アンケート調査は匿名で回答するものが一般的であろうから、特定の組合員の個別の苦情、不満を把握するというより、会社全体、事業所全体、あるいは部課の単位で、組合員の要望、意見、苦情、不満の状況、動向を分析、把握するためのものである。そして問題があれば、それを労使協議、交渉において解決をはかり、それが結果として、個別の苦情、不満の解決や、また予防につながることになる。こうしたことの一つの事例として、C労組の評価制度の運用実態アンケート調査について、以下にみとめることにしたい。

近年、賃金、処遇決定の成果主義化がすすんできているが、各種の調査によれば、成果主義化のなかで、従業員の多くは評価の正確性、公平性に不安を抱いている。厚生労働省『労働組合活動実態調査』(2005年)によると、ほとんどの組合は、賃金制度などの改定に、労使協議や団体交渉を通じて関与している。そして「改定の実施に当たり労働組合が重視した事項」としては、「評価制度の透明性、公正・公平性の確保」が最も高い割合となっている(62.9%)。評価制度の透明性などを確保する労働組合の取り組みは、そうした観点から制度の設計、策定に関わることもともに、具体的な運用の場面における問題、課題の把握と改善も求められる。C労組の取り組みとして以下にみるのは、運用実態をアンケート調査から把握し、問題の改善をはかるものである。またC労組は、

定期的なアンケート調査(評価制度のアンケート調査とは別である)に際して、個別の苦情、不満を受け付けて対応する取り組みも行っており、それもあわせて述べよう。

C労組は会社と連携して評価制度の運用改善の取り組みを継続的に行ってきた。C社では1990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いた」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、組合員全員を対象に「評価制度運用実態アンケート」を定期的の実施するようにした。

そのアンケートでは、目標設定面談、評価面談それぞれについて、面談の実施の有無、面談の時間、面談に対する納得度などを調査している。そして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の運営改善などを求め、会社はそれにこたえて取り組みをすすめている。「人事制度委員会」は、組合支部・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おり、ここでは、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C労組は、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たり、また面談の納得度を改善するための施策(例えば、評価者訓練の充実・強化)などを会社に求めたりしている。なお本部・本社間の「人事制度委員会」は、制度そのものに関わる課題、全社的な課題について、必要の都度開催されるものである。こうしたC労組、そして会社の取り組みもあって、面談の実施率、納得度は改善してきており、実施率はほぼ100%であり、納得している割合は9割近くにもなっている。

こうした評価制度の運営改善の継続的取り組み



は、評価の透明性、公平性を求める組合員の期待に応えるものであり、それは面談の充実につながるだけでなく、ひいては日常の職場におけるコミュニケーションの改善、向上にもつながり、そして、苦情、不満の発生の予防という効果ももつものと考えられる。「従業員調査」(JILPT)では、効果的な「職場における苦情や不満の発生を未然に防ぐための取組」として、「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」ことをあげるものが最も多かった(43.8%)。実際にも、C労組が受け付けている苦情、不満の件数は減少してきている。

アンケート調査による苦情、不満への対応に関わって、もう一つのC労組の注目すべき取り組みは、賃金改定や一時金の実態調査の調査に、「苦情内容」「意見・要望」を記入する欄をとくに設けて、個別の苦情などへの対応を行ってきていることである。苦情などがある組合員は、その欄に内容を書き、氏名等も記入して提出する。そうした調査は年に3回実施されており、1回について約50件の苦情などが寄せられている。

調査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、まず支部の担当者が開封する。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・相談対応において最も重要なことの一つは、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ことから、対応する担当者が限定されている。苦情など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、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が、①と③については、次のようになっている。①の苦情は、「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」といったものである。また③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。このような内容の苦情に対して、

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ている(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を支部長が判断する。不十分と判断すれば再度回答し直すように会社に求め、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っている。

このような仕組みは、労働協約に所定の苦情処理手続きとは別であるが(労働協約上のもは、これまでほとんど行われていない)、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経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ものとなっている。こうした特長がある一方、組合員全員に対する調査の調査表を通じて、個別の苦情、不満を吸い上げて、以上のように対応する仕組みは、「御用聞き型」とも言われていたが、どのような事柄でも受け止めて対応することになると、問題が生じる懸念もある。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、組合の苦情処理活動に解決が委ねられ、その仕組みを通していわば迂回されて処理されることが多くなれば、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からである。そのためC労組は、職場内のコミュニケーションの充実・改善がまず基本であり、そのためには組合員にもみずから努力することを求める、というスタンスのもとで対応にあたっている。したがってC労組の取り組みは、いわばそうした一定の努力の上でも解決が難しい場合の「セーフティーネット」としてあるものである。

こうした「セーフティーネット」が機能することは、個別の問題の解決ばかりではなく、職場におけるコミュニケーションの改善、向上にも資するものと考えられる。

#### IV さ い ご に

小論は、企業内における不満、苦情への対応に

ついでに若干の事例紹介であった。ここで述べたのはわずかな事例でしかないが、不満、苦情への対応の取り組みに関して、これらの事例を通して重要だと考えたことは、第一に、対応、相談の仕組み・制度における信頼性の構築である。それが欠けては、仕組み・制度は機能しない。人事労務部門の担当者の事例では、実際の相談対応においてばかりではなく、日ごろから従業員とのコミュニケーションをはかるなかでも、担当者としての信頼性の構築につとめていた。相談窓口に関する事例では、当事者の匿名性の確保など、情報管理を厳格に行うことを大前提として、対応の流れを明確化するなど、高い透明性をもって運用が積み重ねられてきた。労働組合による取り組みの事例においても、職場活動の活性化は、組合活動、組合役員に対する信頼性を高め、相談対応機能の向上に資するものであり、アンケート調査表を活用した苦情処理活動は、相談者のプライバシーの保護に留意しつつ、あいまいな処理がなされない透明性が高い仕組みとして行われてきた。このようなかたちで、仕組み・制度の信頼性を高めることが重要であるとともに、第二に、そのことによって、職場内のコミュニケーション、とくに上司・部下のコミュニケーションが、阻害されることがないように留意することが重要である。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の処理が、仕組み・制度によっていわば代行されることは望ましくないからである。労働組合のアンケート調査表を活用した苦情処理活動の事例は、そうした観点から運用されているものであった。最後に、上司による対応、相談機能の重要性に鑑みて、その機能の弱体化が懸念されているなかにあつて、例えば管理職研修の充実・強化をはかるとともに、職場内における、人事上の諸問題、諸課題の把握、対応において、管理職をサポートすることなども大切である。人事労務部門の担当者は、そうしたことも重要な役割としていた。また、労働組合によるアンケート調査を活用した評価制度の運用改善の事例は、面談制度の充実など、上司・部下のコミュニケーションの強化につながる取り組みであった。

- 1) ここで用いる事例のデータは、労働政策研究・研修機構「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」（主査・山川隆一、2006～07年度。その報告書は同名のタイトルで「労働政策研究報告書 No. 98」として刊行されている）に参加するなかで得たものである。事例のヒアリングは、全体として、精粗はさまざまであるが11社について行われ、そのうち8社については労働組合についても行われた。会社の従業員規模は、1万人以上が5社で、3千人以上が4社などとなっており、労働組合が組織されている大企業が中心である。不満、苦情に関わる、相談対応の仕組み・制度の整備が比較的すすんでいると思われる、著名な企業を中心に選んだためである。各社ごとの事例記録は前述の報告書に収められており、また紙幅の関係上からも、各事例を詳細に紹介する必要、余裕はないと考え、さらに事例全体を通しての比較的分析、考察もその報告書にあるため、小論では、同調査研究において実施されたアンケート調査「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」（企業調査・従業員調査・労働組合調査）などの結果との関連から、全体のヒアリング事例のなかから、若干の興味深い取り組みの事例を紹介し、簡単な考察を行うことにした。
- 2) 以下、本文中で「企業調査」（JILPT）、「従業員調査」（JILPT）、「労働組合調査」（JILPT）とあるのは、1)にあるアンケート調査「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」（企業調査・従業員調査・労働組合調査）のことである。
- 3) この点に関連して、不満、苦情への対応という面における、人事労務部門の役割としては、表面化した個別の問題への対処ばかりではなく、各組織、職場における人事上の問題、課題の把握、そしてその対策の立案、実行において管理職をサポートするなどの、いわば予防的活動も重要であろう。他社のいくつかの事例では、その問題、課題の把握の際に、アンケートによる従業員意識調査を積極的に活用していた。意識調査は、無記名で行われるもののため、個別具体的な不満、苦情を把握することは難しいが、全社的のみならず、下位の部門ごとに結果を集計、分析することによって、人事労務部門、そして各組織の責任者が、それぞれの人事上の問題、課題の把握に役立てることが行われていた。
- 4) 加えて、社員からの信頼性の確保のためには、内容に応じた適切な回答を行うこともまた重要なことであり、この点に関するコーディネーターの役割は、適切な調査依頼先の選定が大切であるという点において、大きい。「（コーディネーターとしては）会社のことを知っていて、ある程度仕事のこと、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か、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、ちゃんと答えが返ってくるか、あるいは対応してくれるか、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」（B社スピークアップ！コーディネーター）。

つちや・なおき 武蔵大学経営学部准教授。最近の主な著作に「長期安定雇用」久本憲夫・玉井金五編『社会政策I ワーク・ライフ・バランスと社会政策』（法律文化社、2008年）。労使関係論専攻。