労使コミュニケーションと情報への配慮
――従業員組織類型による違い

久本　憲夫
（京都橘大学教授）

従業員による職場の情報，とくに仕事の進め方などを含めた職場での不平不満について，企業や労働組合がどのように対応しており，従業員あるいは組合員がどのような期待や不安・不信感をもっているのか，それは従業員組織類型によって，どのような差があるのか。本稿では，まずJILPTがおこなった企業調査の個票を従業員調査の個票に紐づけ，従業員組織の形によって４つのパターン（企業別労働組合，発言型従業員組織，親睦型従業員組織，従業員組織がない）に分け，それぞれの類型の企業側の認識，さらに従業員側の認識の違いについて分析する。ついで，同じくJILPTの労働組合に対する調査を検討し，最後にこれらを踏まえて，生き生きとした労使コミュニケーションにとって必要なことについて述べる。本稿の主な結果は以下の通りである。⑴ 不満を抱えたときにふさわしい仕組みや相談先について，組合員とくに係長／主任クラスの組合員は「自社の労働組合・従業員代表」をあげる率が４割弱に及ぶのに対して，発言型従業員組織のある企業の従業員では１割強にとどまっており，親睦型やそうした組織がない企業の従業員と大差がない。⑵ 組合独自の苦情相談窓口を設置している労働組合の組合員は組合に対する期待感がかなり高いが，労働組合はその有効性をあまり正しく認識できていない。⑶ 職場の不平や苦情という情報を組合に表明することが，自分に不利になると考える組合員は，企業に対しても強い不信感をもっている。

目　次

Ⅰ　はじめに
Ⅱ　企業の情報ルートと情報への配慮
Ⅲ　企業別組合・従業員組織別にみたコミュニケーション
Ⅳ　労働組合の活動と認識
Ⅴ　おわりに――生き生きとした労使コミュニケーションに必要なこと

Ⅰ　はじめに

現代社会は一面では情報過剰の世界である。この状況は職場でも変わらない。連日，労働者は，大量のＥメールの処理に時間を取られている。情報を流すのは容易なので，責任回避のためにも情報を流す。有用な情報も流れやすくなったが，従業員にとって無用の情報も多々ある。

他面，近年,「情報」の流通が非常にセンシティブなことと認識されている。企業情報はもとより，従業員の個人情報も，その取扱いに細心の注意が必要となっている。

こうした各種の情報をめぐる状況は，情報伝達による意思疎通たる「コミュニケーション」に多様な影響を与えている。情報共有が労使コミュニケーションを進めるとは必ずしも言えない。むしろ逆の場合も少なくない。たとえば，不満があるとき，それを企業に伝えることによって，自分の立場が不利になるのではないかと不安に思う従業員が少なくない。とくに上司に対する不満を上司

に知られることによって，上司から不利益な扱いを受ける恐れは小さくない。同じことは，労働組合に対する信頼感あるいは不信感に対しても当てはまる。いずれの場合にも「情報の遮断」（情報への配慮）が必要なのであり，そうした遮断（配慮）ができないと，従業員は安心して意見を表明することができない[1)]。「職場の同僚に知られない」「上司に知られない」といったことが，「不満を表明することで不利に扱われない」ということと並んで重要な要素なのである。つまり，ここでは「情報を遮断すること」が，労使コミュニケーションにとって不可欠の要素なのである[2)]。

従業員による情報伝達とくに不平不満についてのそれと，意見表明した時の不利益な取り扱いや情報漏洩に対する不安に対して，企業や労働組合はどのように対応しており，それは集団的労使関係類型においてどのような違いがあるのであろうか。本稿では，この類型を従業員組織の形によって４つのパターンに分けて検討する。①企業別労働組合，②発言型従業員組織（労働条件の決定に関与する），③親睦型従業員組織（労働条件の決定に関与しない），④従業員組織が全くない，という４つである。主に利用した資料は，労働政策研究・研修機構（2009a, 2009b）の個票である[3)]。以後，簡略化のために「No. 58 企業調査／従業員調査」「No. 59 組合調査」と記す。

Ⅱ　企業の情報ルートと情報への配慮[4)]

１　企業が重視する情報ルート

企業は従業員とのコミュニケーションを円滑にするために，彼らのもつ苦情や不満に的確に対処する必要がある。そのためにどの情報ルートを重視するか。従業員組織類型ごとに，企業が従業員の苦情・不満の情報ルートとして重視するものをみたものが表１である[5)]。

労働組合のある企業では，まず労働組合があげられ，ついで管理職・人事労務部門・個人面談や自己申告制度，そして相談窓口があげられている。それに比べ，組合はないが発言型従業員組織をもつ企業では企業ルートの４つ以外に職場懇談会と先輩職員・同僚への相談が比較的重視されていることがわかる。これに引き換え，親睦型従業員組織のみを有する企業やそうした組織さえない企業では，管理職任せの色彩が強く，先輩職員・同僚への相談が比較的重視されている[6)]。

２　企業に存在する情報ルート

職場上司と部下との日々の関係，つまり，部下からみれば管理職が職制上の最も日常的な情報ルートである。社長や役員，管理職，先輩・同僚の存在は自明である。その存在率について企業に

表１　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（３つ選択）

（単位：％）

情報ルート・従業員組織類型	組合あり	発言型	親睦型	従業員組織なし
自社の相談窓口（社内受付窓口あり）	33.2	30.9	22.5	20.5
自社の相談窓口（社外受付窓口あり）	5.9	4.8	3.9	4.5
苦情処理委員会	9.2	4.4	2.0	3.1
自社の労働組合・従業員代表	65.9	20.9	5.9	2.6
職場懇談会での意見交換	21.1	34.1	23.5	24.0
個人業績評価時の面談，自己申告等	38.0	44.6	41.7	41.7
人事労務部門による相談対応	39.1	46.6	49.0	46.9
管理職への相談	43.8	55.8	69.1	66.9
先輩職員・同僚への相談	26.6	33.7	45.1	49.6
社長・役員への相談	6.9	12.4	20.6	23.8
社外の機関や専門家への相談	7.2	8.4	6.4	7.9
自社以外の労働組合への相談	0.7	0.0	0.5	0.0
その他	0.9	1.2	4.4	3.0
サンプル数	701	251	206	613

注：使用したデータは，No. 58 企業調査の個票。

尋ねるまでもない。また，社外機関への相談は少ない。労働組合や従業員組織の存在が，その他の企業の情報ルートの存在や有効性評価にどのような影響を与えているのであろうか[7)]。

（1）情報ルートの存在率[8)]

それぞれの情報ルートを重視する企業ほど，そのルートの存在率は高いと予想できる。まず，その点を確認する。被説明変数はそれぞれの情報ルートの存在ありを1，なしを0とする二項ロジットモデルを用いる。説明変数は従業員組織類型であり，「何等の従業員組織なし」をベースとするダミー変数である[9)]。統制変数として，従業員規模と業種を用いた[10)]。表2から読み取れることは，労働組合のある企業と発言型従業員組織のある企業の類似性である。ともに，従業員組織のない企業に比して各種の情報ルートが整備されている。労働組合がある企業は制度整備の必要に迫られて情報ルートが整備されているのかもしれない。他方，発言型従業員組織のある企業は，そもそも外部の労働組合運動の企業内への波及を恐れる経営者が制度を整えたのかもしれない。

他方，係数をみると，労働組合のある企業と発言型従業員組織のある企業とでは，重点の置き方に違いが読み取れる。前者の企業では，協議，相談窓口，目安箱・自己申告制度で係数が高くなっているのに対して，後者の企業では，職場懇談会，小集団活動，アンケート調査，人事労務部門による相談対応で係数が高くなっている。こうした項目では，労働組合が果たしている機能の一部を人事労務部門が担っているのであろう。なお，親睦型従業員組織のある企業で特徴的なのは小集団活動であり，統計的に有意であるばかりか係数も最も高くなっている。

（2）情報ルートの有効性

労働組合のある企業と発言型従業員組織のある企業では，苦情・不満の情報ルートがより設置されていることがわかった。では，そうして設置されている情報ルートの有効性について，企業はどの程度認識しているのか。従業員組織類型で違いはあるのか，それともないのか。つぎにこの点について，有効性が高い＝4，やや高い＝3，どちらとも言えない＝2，やや低い＝1，低い＝0を被説明変数とした順序ロジットモデルを先と同様の説明変数と統制変数[11)]で回帰することで，その程度を評価しよう（表3）。ただ，「相談窓口」についてのみ，高い＝2，普通＝1，低い＝0である。

情報ルートの有効性評価については，有意水準は下がるものの，設置率と同様の傾向が窺われる。労働組合のある企業と発言型従業員組織のある企業で比較すると，係数の高いのは，前者では協議であるのに対して，後者では職場懇談会，面談，目安箱・自己申告制度となっている。なお，発言型の「相談窓口」は10％でも有意ではないが，労働組合のある企業と係数はほぼ同じであり，p値（小数点下5桁を四捨五入）を見れば明らかなように，差があるとは言い切れない。

3　企業の情報への配慮――現状と課題

情報ルートについての現状認識と改善すべき点についての設問は，相談窓口と苦情処理委員会についてのみ存在する。苦情処理委員会が存在する企業は少ないが相談窓口については約半数の企業

表2　苦情・不満の情報ルートの存在と従業員組織類型

組織類型	相談窓口	職場懇談会	労働組合や従業員代表との協議	個人業績評価などの面談	小集団活動	目安箱・自己申告制度など	アンケート調査	人事労務部門による相談対応
労働組合	0.8482*** (0.0000)	0.3803*** (0.0026)	4.3815*** (0.0000)	0.4520*** (0.0017)	0.4733*** (0.0005)	0.4635*** (0.0003)	0.4004*** (0.0051)	0.5342*** (0.0001)
発言型	0.5155*** (0.0015)	0.5540*** (0.0009)	2.4587*** (0.0000)	0.4510** (0.0184)	0.5454*** (0.0018)	0.341** (0.0410)	0.5570*** (0.0016)	0.6682*** (0.0004)
親睦型	0.2070 (0.2480)	0.1702 (0.3193)	0.7036*** (0.0004)	0.0083 (0.9640)	0.7212*** (0.0000)	−0.044 (0.8050)	−0.0119 (0.9539)	0.1091 (0.5564)

注：1）従業員組織類型のベースは「組織なし」である。上値は係数，下値（カッコ内）はp値。*** は1％水準で，** は5％水準で，* は10％水準で統計的に有意であることを示す。
　　2）使用したデータは，表1と同じ。

表３　情報ルートの有効性評価

組織類型	相談窓口	職場懇談会	労働組合や従業員代表との協議	個人業績評価などの面談	小集団活動	目安箱・自己申告制度など	アンケート調査	人事労務部門による相談対応
労働組合	0.3936** (0.0310)	0.2781* (0.0815)	1.5921*** (0.0000)	0.2678* (0.0608)	−0.1689 (0.4154)	0.1648 (0.3797)	−0.3270 (0.1721)	0.1974 (0.1488)
発言型	0.3968 (0.1117)	0.3571* (0.0678)	0.8485*** (0.0005)	0.3938** (0.0363)	0.1311 (0.5578)	0.4438* (0.0759)	0.1951 (0.5153)	0.2363 (0.1581)
親睦型	0.0513 (0.8313)	0.0856 (0.6854)	0.1783 (0.5640)	0.2319 (0.2498)	0.0417 (0.8797)	0.3584 (0.1487)	0.0817 (0.8196)	0.0916 (0.6336)

注：1）従業員組織類型のベースは「組織なし」である。上値は係数，下値（カッコ内）はｐ値。*** は1％水準で，** は5％水準で，* は10％水準で統計的に有意であることを示す。
2）使用したデータは，表１と同じ。

に存在している。そこで，企業の相談窓口に限定して情報ルートの現状認識と課題についてみておく。従業員の苦情や不満は，それを発することがしばしば個人にとって不利益をもたらしかねない。職場上司に対する不満を人事労務部門に相談しても人事労務部門がその職場上司にその情報を伝えてしまえば，職場上司が度量の広い人間でない限り，当人は上司からいじめや不利益なことをされかねない。そうした不安があれば，苦情や不満は心の奥底にしまわれるだけである。企業がこうした従業員の不安にどの程度配慮しているかを見たのが表４である[12]。

「利用することにより不利益とならない」ことと「利用したことが他の従業員にわからないようにする」ことは約７割の企業で実施済みということであるが，他方で2〜3割の企業では今後の課題となっている。また，「苦情を申し立てることをお互いに認め合う職場風土」が実現できているのは２割強にとどまっており，多くの企業で大きな課題とされている。つまり，企業の相談窓口のある企業でさえ，そうした風土のない職場が多数派であるということであろう。これでは，従業員に「相談窓口を利用するな」と言っているようなものである。少なくとも，「従業員個人の意思」と企業との個別的労使コミュニケーションは，かなり不十分な状況に留まっている。

Ⅲ　企業別組合・従業員組織別にみたコミュニケーション

１　組合員による評価

「相談窓口」や「苦情処理委員会」がある場合でも，従業員の不利益・公表などに無頓着な企業

表４　現在行っているものと行っていないが必要なこと

（単位：％）

項　目 （相談窓口がある企業）	現在行っていること （あてはまるものすべて）	現在行っていないが 必要なこと（２つ選択）
相談窓口，苦情処理委員会の周知を図る	**70.8**	20.2
相談窓口，苦情処理委員会を利用することにより，不利益を被らない措置を図る	**72.1**	30.3
相談窓口，苦情処理委員会を利用したことが他の従業員にわからないようにする	**67.9**	18.6
委員を少人数にするなど，苦情処理委員会をより小規模にする	5.3	0.4
個人が苦情等を申し立てることをお互い認め合う職場風土をつくる	22.8	40.5
社外の第三者（カウンセラー，弁護士など）を運営に参加させる	12.0	21.8
窓口を社外の第三者（カウンセラー，弁護士など）にする	12.3	10.3
社内イントラネットや電子メールを活用した窓口など，多様な受付方法とする	36.9	19.8
窓口機能を拡充し，受け付けだけでなく相談も行えるようにする	20.5	17.5
その他	0.6	2.4

注：使用したデータは，表１と同じ。

は2〜3割ある。かりに人事部がこのように無頓着であるとすれば，現場の職場上司の無頓着度はさらに高い可能性がある。従業員の不安はここにある。もちろん，従業員の多数派は，とくに強い不満を持っているわけではなく（そもそも強い不満を持っていれば，企業を辞めている人が多いはず），そこそこの不満にとどまっている可能性が高い。

厚生労働省「令和6年労使コミュニケーション調査」によれば，労働組合員で，過去3年間に自分自身の処遇等についての不平や苦情がある者は，全体の38.3%，それを実際に事業所等に「伝えたことがある」のは13.9%となっている。この13.9%の組合員が「伝えた」伝達方法（複数回答）では，「上司」が63.3%，「労働組合」が44.5%，「社内の相談窓口」6.1%，「自己申告制度」7.0%，「苦情処理委員会」0%，「外部の機関」0.7%，「その他」9.6%となっている。

他方，労働組合のない企業で働く労働者では，「不満のある者」31.1%，「伝えた者」11.7%であり，その伝達方法では，「上司」が80.0%，「社内の相談窓口」9.7%，「自己申告制度」1.8%，「外部の機関」0.1%，「その他」27.0%となっている。労働組合員である場合には，労働組合が重要な役割を果たしているといってよい。

ただ，この調査では自己の処遇に対する不平や苦情に限定しているが，実際の苦情・不満はそれにとどまるものではない。実際には，仕事の進め方や職場内の人間関係，残業時間やセクハラ・パワハラなど実に多様であり，自己の処遇はその一部をなすにすぎない。また，この調査では従業員組織の存在の有無が従業員の意識にどの程度の影響を与えているのかが明確ではない。そこで，No. 58従業員調査の個票の分析をすることで，これらの点をみておく。なお論点を明確化するために，サンプルを係長・主任クラス以下正社員の企業別組合の組合員に限定する。組合員でも，一般と係長・主任クラスでは，認識が異なる可能性があるので，両者も区分した。これをみたのが，表5である。

なお比較のため，労働組合がなく発言型従業員組織のある企業，労働組合がなく親睦型のみある企業，および労働組合も何等の従業員組織もない企業の，それぞれ係長・主任クラス以下の非組合員正社員の数値も示した[13)]。

労働組合員に限ると，不満や苦情を組合に相談している割合は低くない。とくに，係長・主任クラスの組合員は，ふさわしい仕組み・相談相手として「労働組合・従業員代表」を4割弱の組合員があげており，一般も3割を超えている。管理職と並ぶ比率である。これを多いとみるか少ないと

表5　不満を抱えたときにふさわしい仕組みや相談先（3つ選択）

（単位：%）

	企業別組合員	組合員・一般	組合員・係長／主任	発言型のみ	親睦型のみ	組織なし企業
自社の相談窓口（社内）	23.3	22.4	24.9	25.1	19.6	20.5
自社の相談窓口（社外）	17.2	16.5	18.5	14.6	17.4	15.5
苦情処理委員会	9.5	8.6	10.8	11.2	13.0	10.4
自社の労働組合・従業員代表	35.1	32.7	38.9	12.0	10.2	10.0
職場懇談会での意見交換	23.9	22.5	26.1	29.8	26.5	27.0
個人業績評価での面談，自己申告制度，アンケートなど	36.7	38.2	34.4	41.5	43.7	40.3
人事労務部門による相談	15.1	13.7	17.5	20.3	17.6	17.7
管理職への相談	34.8	35.2	34.2	39.2	38.8	38.3
先輩職員・同僚への相談	45.2	50.2	37.1	43.7	45.2	45.4
社長・役員への相談	9.1	8.7	9.7	14.3	17.8	19.1
社外機関や専門家への相談	27.1	26.3	28.6	25.3	26.7	28.3
自社以外労働組合への相談	5.8	6.4	5.0	6.2	6.6	8.1
その他	6.0	6.8	4.7	7.0	7.7	7.5
サンプル数	2,128	1,313	815	1,121	882	2,517

注：使用したデータはNo. 58従業員調査の個票に企業調査の個票を紐づけたもの。

みるかは，意見が分かれるだろう。6 割程度の組合員が労働組合を不満の受け皿としてみていないから日本の労働組合は信頼されていないという人もいるだろうし，それはそれなりに正当であるが，筆者はむしろ労働組合などが 3〜4 割に達している点を肯定的に評価したい。非組合員では 1 割に過ぎないのであり，明らかな差がある。とくに，組合活動の中心ともいえる「係長／主任」レベルでその傾向が強い。

それに対して，発言型の従業員組織のある企業の従業員が自社の従業員代表を挙げる割合は 12％に留まっている。それでも，親睦型や組織なし企業の従業員よりも若干多いが，誤差の範囲と言えなくもない。逆に，組合なし企業の従業員も 1 割程度が「自社の労働組合・従業員代表」をふさわしいものとして挙げていることは，現実とは別に「本来あるべきもの」として挙げている可能性も否定できない。

紙幅の制約から図表はあげないが，不満内容ごとに発言者を分けると，労働組合・従業員代表をあげた割合が多いのは，「懲戒，降格」「残業時間など」「評価・査定」「賃金・一時金」であり，割合が低いのは「パワハラ・セクハラ」「転勤・配転・出向」であった。前者は集団的な労使協議や交渉になじみやすい不満であるのに対して，後者のテーマは集団的労使関係ルールとして確立させることは必要であるとはいえ，個別の不満にとどまるケースが多いという性格が強いからであろう。

2　労働組合に対する期待度と情報ルート[14]

情報ルートは労働組合も持つ。日常的な職場委員活動だけでなく，「組合独自の相談窓口」の設置もその 1 つである。ここでは，その状況とそれが組合員に与える効果について検討する。

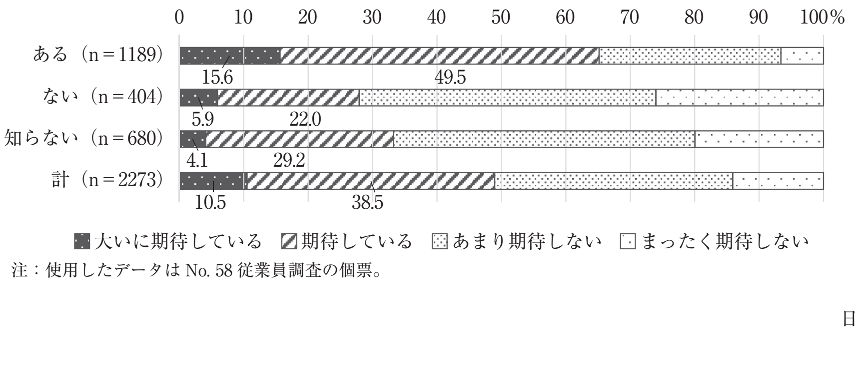
労働組合員のなかには，組合に期待していない者が少なくない。半数近くは期待していない。では，労働組合としては，どのような活動をしているのか。どういう行動が必要なのか。とくに「制度」と「情報への配慮」という観点からみておくことにしよう。

(1) 労働組合員の組合期待度

まず，クロス集計からみると，自分の苦情・不満の予防や解決について労働組合の期待度を大きく高める項目がある。それは「労働組合独自の相談窓口（電子メールでの受付を含む）の設置」である。図が示すように，それが存在することを知っている組合員とそれがなかったり，その存在を知らなかったりする組合員とでは，労働組合の期待度に大きな差がある[15]。

もちろん，これは単純なクロス集計に過ぎない。そこで，その効果を識別するために，順序ロジットモデルによる分析をおこなった。被説明変数は労働組合に対する期待度である。被説明変数の数値は，直観的に理解しやすいように，「大いに期待している」を 3，「期待している」を 2，「あまり期待しない」を 1，「全く期待しない」を 0 とするように変換した。説明変数は組合の相談窓口ありを 1 とし，「ない」および「知らない」を 0 とする二値変数である。統制変数として，性，学歴，年齢，年齢の二乗，勤続年数，勤続年数の二乗，年収，業種，部門，職種，職位，勤務先の企業規模（正社員数），を用いた。なお，企業規模については，先ほどと同様に，企業アンケート調査と紐づけ，当該正社員組合員が働く企業の正社員数を用いている。

図　組合独自の相談窓口の有無と組合期待度



注：使用したデータは No. 58 従業員調査の個票。

主な結果が表6である。組合独自の相談窓口は強い説明力を示している。それ以外に統計的に有意であるのは，女性ダミーであり，女性は男性に比べて労働組合への期待度がかなり低いことが明らかである[16)]。学歴は，高卒をベースとした場合，中卒が10％水準であるがプラス評価をしている。業種では，不動産業が1％水準で，複合サービス産業が10％水準でプラス評価をしている[17)]。企業規模（正社員数）でみると，100-149人をベースとしたところ10％水準で150-199人がマイナスに有意となっている。ほかの統制変数で統計的に有意なものはなかったので，数値は割愛する。

つぎに，その他の不満・苦情処理制度や仕組みが，労働組合に対する組合員の期待度に影響しているかを見ておこう（表7）。同じく順序ロジットモデルを用いた。被説明変数は，表6と同じ組合期待度である。説明変数は各種の制度・仕組みが「ある」を1,「ない」を0とした二値変数である。労働組合への期待度を高めているのは，経営者側との意見交換，職場懇談会，苦情処理委員会の設置などである。とくに，経営者側との意見交換をしている労働組合への期待度は，係数も大きく期待度を高めていることがわかる。このように実際の集団的労使関係の存在を組合員に示すことが，組合への期待度を高めているものと思われ，自然な結果である。なお，各種の統制変数は，表6と同じであるが,「知らない」という項目がないためか，完備したサンプル数がかなり少なくなっていることに留意されたい。

(2) 情報への配慮――組合に対する不信感の程度

ここでは労働組合に期待しない組合員があげる理由について検討する（表8)。

組合に期待しない組合員の多くがあげる理由は，組合の発言力の弱さであり，多くが「経営側に対する発言力が小さい」，その結果として「会社と同じ対応しかできない」と思っている。それに対して組合に不信感をもっているのは2割弱，組合員全体からすれば1割弱にとどまる。

先にみたように，組合独自の苦情相談窓口の設置は，組合期待度を大いに上げる。ただ，それでも期待しない組合員もいる。そこで，期待しない組合員に限定して，組合独自の苦情相談窓口設置の有無別に,「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」と考える組合員の割合をみる。すると「組合独自の苦情相談窓口がある組合」の組合員で23.7％,「ない組合」の組合員は20.7％,「知らな

表6　労働組合独自の相談窓口が与える組合期待度への影響（n＝1925）

	係数	標準誤差	z	p 値
労働組合独自の相談窓口	1.4310***	0.0973	14.7011	0.0000
女性ダミー	－0.4014***	0.1158	－3.4664	0.0005
（ベースは高卒）中卒	0.5957*	0.3487	1.7084	0.0876
専門学校卒	－0.0144	0.1684	－0.0854	0.9320
高専・短大卒	0.2583	0.1605	1.6091	0.1076
大学卒	－0.1360	0.1200	－1.1330	0.2572
大学院卒	－0.2469	0.2906	－0.8495	0.3956
（ベースは製造業）不動産業	1.9539***	0.4559	4.2857	0.0000
複合サービス業	1.2722*	0.7130	1.7842	0.0744
（ベースは100-149人）1-99人	－0.1306	0.1614	－0.8093	0.4183
150-199人	－0.2574*	0.1366	－1.8840	0.0596
200-299人	0.0861	0.1340	0.6424	0.5206
300-499人	0.1548	0.1639	0.9443	0.3450
500-999人	－0.0127	0.1672	－0.0757	0.9396
1000人以上	0.0225	0.1879	0.1199	0.9045

注：1）*** は1％水準，** は5％水準，* は10％水準で統計的に有意であることを示す。
2）使用したデータは表5と同じ。

表７　各種の不満・苦情処理制度や仕組みが労働組合への期待度に与える影響（n＝1108）

	係数	標準誤差	z	p 値
企業の相談窓口	0.1609	0.1510	1.0655	0.2867
苦情処理委員会	0.3606*	0.2143	1.6824	0.0925
職場懇談会での意見交換	0.2773**	0.1353	2.0503	0.0403
労働組合・従業員代表と経営者側との意見交換	0.5385***	0.1532	3.5149	0.0004
個人業績評価などにおける面談	－0.0309	0.1399	－0.2208	0.8252
小集団活動	0.0052	0.1492	0.0347	0.9723
目安箱，自己申告制度など	0.0595	0.1412	0.4215	0.6734
従業員意識のアンケート調査	0.0372	0.1530	0.2434	0.8077
人事労務部門による相談対応	0.2159	0.1601	1.3490	0.1773
その他	0.0696	0.3820	0.1821	0.8555
女性ダミー	－0.3403**	0.1617	－2.1045	0.0353
（ベースは高卒）　中卒	0.3579	0.7222	0.4956	0.6202
専門学校卒	0.0430	0.2185	0.1967	0.8441
高専・短大卒	0.0212	0.2017	0.1051	0.9163
大学卒	－0.2772*	0.1592	－1.7409	0.0817*
大学院卒	－0.4474	0.3308	－1.3528	0.1761
（ベースは 100-149 人）　1-99 人	－0.1272	0.2192	－0.5800	0.5619
150-199 人	－0.0701	0.1826	－0.3828	0.7011
200-299 人	0.3571**	0.1798	1.9863	0.0470
300-499 人	0.4973**	0.2233	2.2272	0.0259
500-999 人	0.1125	0.2330	0.4828	0.6292
1000 人以上	0.3742	0.2982	1.2550	0.2095

注：1）*** は 1％水準，** は 5％水準，* は 10％水準で統計的に有意であることを示す。
　　2）使用したデータは表５と同じ。

表８　組合に期待しない理由
（n＝1210）（該当するものすべてに○）

項　目	（％）
会社と同じ対応しかできない	42.0
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	18.9
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	21.9
労働組合活動の情報が周知されていない	21.2
労働組合役員の負担が大きすぎる	12.2
労働組合の経営側に対する発言力が小さい	51.2
その他	9.2
計	1766

注：使用したデータは，図と同じ。

い」組合員は 13.7％となっている（n＝1151）。組合独自の苦情相談窓口がある組合では，組合に期待しない組合員は全体的比率ではかなり少ないが，そうした窓口から企業への情報漏洩を恐れている組合員が若干いることを示している。組合の「個人情報への配慮」に対する不信感の存在は，労働組合が独自に対応できることであり，それだけにこうした不信感を減らすことが，組合への期待度を一層高めることは間違いない。

つぎに「組合に言うと会社から不利益な取り扱いを受ける恐れがある」という 227 サンプルに限定して，組合に対する不信感についてみることにしよう。やはり，組合に対して「個人情報の配慮」に対して不信感を持っている組合員は，企業に対しても不信感が強い。多くは労使双方に不信感をもって働いている組合員たちである。ちなみに，企業の諸制度の利用経験のない理由は，表９のようになっている。

「情報」という観点からすれば，「組合活動情報の周知」と「個人情報漏洩」という２つの点が指摘される。これらは，「会社と同じ対応」や「経営に対する発言力の弱さ」と比べると組合だけで改善できる活動であり，これらを実行することが大切である。

表９　企業の諸制度・仕組みを利用しない理由（n＝227）

項　目	（%）
制度や仕組みを利用するほどの苦情・不満がない	27.8
制度や仕組みの詳細がよくわからない	27.8
受付窓口が直属の上司，もしくは関係部署にあるため相談しにくい	33.3
制度や仕組みの利用によって，不利益な取り扱いを受ける恐れがある	55.6
制度や仕組みが公正に運用される保証がない	61.1
制度や仕組みの利用が職場内に公になる恐れがある	44.4
制度や仕組みの窓口担当者が真剣に話を聞いてくれない	0.0
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	44.4
職場の上司や同僚との人間関係が悪くなる	50.0
職場に苦情・不満を申し立てにくい雰囲気がある	16.7
その他	5.6

注：使用したデータは，図と同じ。

もちろん，「会社と同じ対応」や「経営に対する発言力の弱さ」は，組合員個々人にも課せられた問題でもある。組合員個々人がどの程度自覚しているかどうかはかなり不安ではあるが，自覚のなさは一般組合員をともに組合活動を担う「メンバー」としてではなく，「顧客」という観点からみている組合執行部が少なくないことを示している。

Ⅳ　労働組合の活動と認識

「苦情・不満の改善・解決」についての組合員の組合に対する期待は，組合の活動に依存する。先の組合員の組合に対する期待や不信に対して，労働組合はどのように認識しているのであろうか。つぎに，No. 59 組合調査から労働組合の自己評価について検討することにしよう。

ただこの点についてみる前に，労働組合が組合員の苦情や不満を掬い上げるためにおこなっている活動について，組合員規模別にみることにしたい。表 10 である [18]。

1　組合が重視する活動

これをみると，組合が重視しているのは，「組合役員への直接個別面談」「職場委員による日常のコミュニケーション」「職場集会など」「アンケート調査」であり，「組合独自の苦情相談窓口」は約３分の１の組合しか取り組んでいない。そのため「特に有効と思われる方法」（3 まで選択）でも，わずか 23.0％に留まっている。

「職場委員による日常のコミュニケーション」をはじめ，いずれも組合活動にとっては重要な事柄ではあるが，「組合独自の苦情相談窓口」についての評価はあまり高くないといってよいだろう。ここでは紙幅の関係から細かい数字はあげないが，組合員数規模でコントロールして，組合独自の相談窓口が多い産業をみると（ベースは製造業），情報通信業，金融・保険業が 5％水準で，鉱業，運輸業，不動産業が 10％水準で統計的に有意であった（手法としては，二項ロジットモデルを用いた）。

なお，「組合独自の苦情相談窓口」での相談件数についてみると，件数はさほど多くない（図表

表 10　苦情・不満把握のための労組の取組み（当てはまるものすべてを選択）

（単位：％）

組合員規模（人）	1-49	50-99	100-199	200-499	500-999	1000 以上	計
執行委員，職場委員など組合役員への直接個別相談	64.0	73.1	76.4	80.8	89.2	94.0	79.5
組合役員による巡回	18.2	20.6	28.3	33.7	48.3	55.9	33.4
職場委員による日常のコミュニケーション	60.7	72.2	77.0	74.3	83.6	81.3	75.2
組合独自で苦情相談窓口を設置	25.9	27.1	30.5	36.1	37.4	55.3	35.0
苦情や不満を申告する用紙の配布，目安箱の設置	27.9	38.7	34.3	29.2	21.7	19.3	29.6
アンケート調査の実施	42.9	53.2	56.4	58.6	59.4	66.5	56.6
職場集会など集会の開催	55.5	60.6	62.6	67.3	70.3	76.1	65.4
その他	4.5	6.0	6.1	4.5	6.3	6.6	5.7
特になし	10.1	3.9	1.2	1.4	0.3	0.6	2.5
サンプル数	247	432	495	490	286	331	2,281

注：使用したデータは，No. 59 組合調査の個票。

は略）。たとえば，200-499 人規模の組合を例にとると，年に平均 4，5 件程度である。これは 50 人か 100 人に 1 件ということになる。推測にすぎないが，相談した組合員が同僚などにも相談するとすれば，そうした苦情・不満の噂はそれなりに広がっているとみることができる。こうした噂が組合への期待度に一定の役割を果たしているのかもしれない。しかし，組合独自の相談窓口について，組合自体の自己認識は低い。有効性については，そもそもそうした相談窓口を設置しなかったり，設置しても名目的なものに留まったりして，うまく機能させていない労働組合が少なくないからであろう。一般組合員個々人の不満を丁寧にくみ取る仕組みの整備が求められている。

組合に対する期待度の低さの一因は，企業に対する労働組合の交渉力の弱さにあった。これは「組合独自の苦情相談窓口」などとは異なり，企業側の対応が不可欠であり，そこでは労働組合の交渉力が問われる。それだけに課題解決は容易ではない。

交渉力はどうすれば増大させることができるだろうか。大切なのは，組合員の団結，労働組合の意義を実感してもらうことであろう。もちろん，これは容易なことではないが，まずは「苦情相談窓口」は最初の手段となる。これを通じて，組合員に不満や苦情を的確に経営側に伝えることができれば，経営者としても放置しておくことはできないだろう。それによって労使コミュニケーションは進展するだろう。その場合，組合員の利益を守るために「個人情報への配慮」が最も重要な事柄である。

組合員を「顧客」としてではなく，「主体者」として意識化させることができるかにかかっている。労使協議などの制度を実体化させるのは，一般組合員自身の意識に働きかける必要がある。「苦情や不満」をできるだけ減少させることは企業経営者にとってもよいことである。ただ，経営者にとって心地よいものではない。経営者にとって耳の痛いことを正々堂々と発言するのが労働組合の役割である。職制ルートでは言いにくいことについて「発言」するのが労働組合の役割である。それは，もちろん，職場懇談会や労使協議の場も重要であるが，労働組合独自の相談窓口が有効であるように思われる。

2　組合員に対する情報への配慮

No. 59 組合調査から組合の考えを示す。苦情処理の取組みを組合員がより利用しやすくするために，必要なことについて（2 つ選択），組合活動の周知が最も重視されており，「労働組合の役割・活動について理解の促進を図る」52.4%，「取組みの周知を図る」31.3%の組合が選択した。

他方，個人情報への配慮を示す「利用することにより使用者から不利益を被らない措置をとる」37.8%，「個人が苦情等を申し立てることをお互い認め合う職場風土をつくる」25.9%，「使用したことが他の従業員に分からないようにする」18.1%となっており，この 3 項目の少なくとも 1 つを選択した労働組合は約 3 分の 2（1555/2313 サンプル）あった。

つまり，まずは周知であり，ついで個人情報への配慮ということである [19)]。ただ，問いが「より利用しやすくするために必要なこと」であるだけに，従来からしっかりしている組合は，この項目を選択しなかった可能性があり，逆に約 3 分の 2 の組合は現実には個人情報への配慮が十分にできていないということを示しているだけかもしれないだけに解釈が難しい。

V　おわりに――生き生きとした労使コミュニケーションに必要なこと

企業内労使の従業員個人に対する「情報への配慮」については，近年意識が高まっているように思われる。本来，労使コミュニケーションを円滑化するためには，不満や苦情がオープンに言い合える職場環境が企業にとっても望ましいはずである。

とはいえ，企業も人間社会である以上，自己（経営者や管理職としての自己）に対する不満や苦情は気持ちの良いものではない。そのため，そうした不満や苦情の発露は，従業員の職業人生に不利な影響を及ぼしかねない。本稿でも明らかになったように，不満や苦情を抱えつつも発言しな

い従業員・組合員は少なくない。企業がこうした従業員に対して，各種の施策を整え，オープンな職場環境を作ることはもとより，労働組合や従業員組織が組合員・従業員個人のために不満や苦情を企業に届けることも大切である。

本稿の分析を通じて，生き生きとした労使コミュニケーションを実現するために必要なことのいくつかは明らかになったように思う。それは，大きく分けて3つある。1つは制度的な課題であり，つぎに情報への配慮という課題，そして労働組合運動の課題である。

1　労使コミュニケーションにおける課題

労働組合のある企業と発言型従業員組織のある企業では，各種の従業員個人の苦情・不満のルートが整備されていた。これは，労働組合のない企業であっても，企業に発言型従業員組織のある場合には，ほかのルートも整備される蓋然性を高めることを示唆している。他方，こうした機能は親睦型従業員組織のある企業では確認できなかった。つまり，発言型従業員組織の存在は，労働組合ほどではないとしても，コミュニケーションの整備につながる可能性が高いが，さらにこれらの組織が法的な労使協議の権利を持つようになれば，その機能が強化されることは間違いないように思われる。

2　情報への配慮

制度・仕組みさえ作ればよいというわけではない。その制度・仕組みがうまく機能するには，今はやりの言葉でいえば「心理的安全性」が確保されていなければならない。企業に対しても労働組合に対しても，不満の意思表明が自己の不利益につながるとしたら，多くの人々は「沈黙」せざるを得なくなる。「情報への配慮」が決定的に重要なのであり，「情報の遮断」によってはじめて，信頼感が醸成され，オープンな意思疎通＝労使コミュニケーションが活発化するのである。職場の労使コミュニケーションの充実化のためには，苦情や不満をオープンに語り合い，苦情や不満を表明することが個人の処遇に不利益をもたらさないことが必要である。この点は，まさしく職場の問題・職場管理職の問題であるとともに，経営者や労働組合執行部の問題であるといってもよい。「情報への配慮」は労働組合にも求められているのであり，労働組合が組合員に信頼されていないとすれば，それは由々しき問題である。

3　労働組合の認識上の課題

第3の課題は，労働組合独自の課題である。労働組合に対する期待度を高めるために必要なことは，組合活動の有効性を組合員に示すことである。もちろん，労使協議が重要であることは言うまでもない。しかし，これには経営側の同意が不可欠であり，それなしには実現しない。しかし，組合独自の活動であれば，組合だけでできる。その1つが組合独自の苦情相談窓口の設置である。労働組合は独自の相談窓口の有効性をあまり正しく認識できていない可能性がある。専従役員を抱えることができない小規模労働組合でも組合の相談窓口を設置しているところが少なくないだけでなく，大規模な労働組合でもそうした窓口を設置していない労働組合も少なくなかった。こうした状況を改善することが組合活動の活発化につながるであろう。

謝辞　本稿の作成に当たっては，労働政策研究・研修機構から，調査シリーズ No. 58，No. 59，No. 242 のアンケート調査の個票の利用を認めていただいた。記して，謝意を表したい。

1）この点については，本誌で論じたことがある（久本 2011）。
2）「情報の遮断」は集団的労使コミュニケーションにおいても，重要なテーマである。企業の経営情報は，外部に漏らさないことが不可欠である。雇用や労働条件に関わる経営情報を経営者から労働組合幹部に伝えられたとしても，労働組合幹部はその情報を安易に一般組合員はもとより組合役員にも知らせることができない。それが守られないと，経営者としても情報を伝えることができない。
3）No. 58 企業調査／従業員調査の結果を利用した研究として土屋（2008），その個票を利用した研究として梅崎（2021：第8章）がある。
4）本節は No. 58 企業調査の個票を用いた。
5）以下では，企業調査で労働組合がなく労働条件の決定に関与する従業員組織がある場合を「発言型従業員組織のある企業」，労働組合がなく，労働条件の決定に関与しない従業員組織がある場合を「親睦型従業員組織のある企業」と呼ぶ。労働組合も従業員組織も共にある企業は「労働組合のある企業」とした。No. 58 企業調査では無回答を除くと，サンプル数の割合は労働組合のある企業は 39.5%，発言型のある企業 14.2%，親睦型のある企業 11.6%，何等の従業員組織もない企業 34.6%となった。

6）紙幅の制約から企業規模の詳細は割愛するが，従業員数 300 人未満の企業が占める割合は，組合のある企業で 58.7％，発言型で 74.9％，親睦型で 69.7％，組織のない企業で 71.0％である。サンプルにおける規模の差はさほど大きくない。

7）もちろん，発言型従業員組織のある企業の場合には，経営者の方針など何らか別の要因が情報ルートの存在に影響を与えている可能性が小さくないが，ここでは労働組合の存在と同様の影響を与えると仮定して計量分析をする。

8）厚生労働省「労使コミュニケーション調査」の結果をみると，苦情処理のための機関，とくに相談窓口は近年増加傾向にある。調査のある 2014 年には 36.3％であったものが，2024 年には 58.3％に達している。本稿が使用している No. 58 企業調査は 49.4％の企業で相談窓口があると答えており，「労使コミュニケーション調査」と比較すると，その調査年から見て，平均以上にこうした制度を持っている企業が回答した可能性が高い。なお，数値は「苦情処理のための機関がある割合」×「うち，相談窓口の割合」で試算した。

9）もとのアンケートは「1. ある，2. ない」であるが，見やすさの観点から本稿では「1. ある，0. ない」と変換した。なお，苦情処理委員会は，設置している企業が少ないので省略した。

10）統制変数についていえば，相談窓口，アンケート調査，人事労務部門の相談対応，目安箱などについては明らかに従業員規模が大きい企業ほど制度の存在率が高い。また業種で特徴的なのは，小集団活動が多いのが製造業と電気・ガス・熱供給・水道業であることである。

11）有効性は小集団活動を除けば，基本的に大企業ほど評価が高い。小集団活動については差がみられない。

12）従業員組織類型ごとの違いはあまり見られなかった。

13）No. 58 企業調査／従業員調査には企業番号が振ってあるので，従業員の個票に企業の個票を紐づけし，従業員が属す企業の従業員組織類型ごとに従業員意識の検討をおこなった。そこでは，企業内の労働組合の有無について従業員と企業で認識に齟齬のあるデータは除外した。この齟齬については，労働組合が企業の一部の事業所にはあっても従業員が働く事業所にはない場合やオープンショップ制で従業員が労働組合の存在を知らない場合などが考えられる。また，論点を明確化するために企業外の労働組合に加入している従業員サンプルも除いた。

14）使用したデータは No. 58 従業員調査の個票であり，論点を明確化するために，サンプルは正社員の企業別組合加入者に限定している。

15）なお，自分の苦情・不満の予防や解決についての組合の期待度を尋ねているためか，無回答が 21.5％あるが，このサンプルは除いている。

16）この調査が実施されたのは 2007 年であるから，近年は若干変化しているかもしれない。

17）不動産業のサンプルはわずか（3 社計）5 名にすぎないので注意が必要である。

18）サンプル数や割合については，個票から不完備データを除外しているため，No. 59 組合調査の数値とは異なる。

19）なお，「社外の第三者を運営に参加させる」「窓口を社外の第三者にする」という項目に少なくとも 1 つに印をつけているのは，169 サンプル，つまり，7.3％の労働組合に留まる。

参考文献

梅崎修（2021）『日本のキャリア形成と労使関係』慶應義塾大学出版会（特に第 7 章と第 8 章）.

厚生労働省「労使コミュニケーション調査」.

田口和雄・梅崎修（2011）「中小企業における従業員発言機構の機能」『日本労務学会誌』Vol. 12，No. 2，61-77 頁.

土屋直樹（2008）「企業内における不満，苦情への対応」『日本労働研究雑誌』No. 581，26-35 頁.

内藤忍（2009）「内部通報制度を利用した労働者の苦情処理――労働紛争予防の観点から」JILPT Discussion Paper 09-06.

西村健・北井万裕子（2025）「労働組合は上司－部下間のコミュニケーションに影響は与えるのか？――仕事・労働時間マネジメントに着目して」『松山大学論集』第 37 巻 2 号，1-29 頁.

野田知彦（2019）「労働者の発言は有効か？――中小企業の労使コミュニケーションと従業員組織の効果」『日本労働研究雑誌』No. 703，27-37 頁.

久本憲夫（1993）「組合必要感とその要因」橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学――期待と現実』東洋経済新報社，107-130 頁.

――――（2007）「労使関係論からみた従業員代表制――「過半数代表者」の実質化を中心に」『季刊　労働法』216 号，40-47 頁.

――――（2011）「個別労働紛争における労働組合の役割」『日本労働研究雑誌』No. 613，16-28 頁.

――――（2015）「日本の労使交渉・労使協議の仕組みの形成・変遷，そして課題」『日本労働研究雑誌』No. 661，4-14 頁.

――――（2017）「企業組織再編における労働者保護とコーポレートガバナンス――従業員代表制の実質化を求めて」経営民主ネットワーク『経営民主主義』No. 65，8-16 頁.

――――（2019）「ドイツにおける従業員代表制の現状と課題」『日本労働研究雑誌』No. 703，38-52 頁.

――――（2021）「団体交渉と労使協議」仁田道夫・中村圭介・野川忍編『労働組合の基礎――働く人の未来をつくる』日本評論社，123-143 頁.

久本憲夫編著（2009）『労使コミュニケーション』ミネルヴァ書房.

労働政策研究・研修機構（2008）「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」労働政策研究報告書 No. 98.

――――（2009a）「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）」JILPT 調査シリーズ No. 58.

――――（2009b）「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（労働組合調査）」JILPT 調査シリーズ No. 59.

――――（2021）「新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究」JILPT 調査シリーズ No. 210.

――――（2024）「新しいデジタル技術導入と労使コミュニケーションに関する研究（2）」JILPT 調査シリーズ No. 242.

ひさもと・のりお　京都橘大学経営学部教授。主著に『新・正社員論――共稼ぎ正社員モデルの提言』（中央経済社，2018 年）。労使関係論専攻。