

有効な「上司への相談」「相談窓口」 「苦情処理委員会」などの複線的な仕組み

J I L P T

—「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・従業員調査)

二〇〇一年一〇月に施行された「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律」に基づき、個別労働紛争解決制度で受け付けた相談件数が増え続けている。

労働関係法上の違反を伴わない解雇、労働条件の引き下げ等のいわゆる民事



上の個別労働紛争に関する相談件数は二〇〇一年度の四万二八四件から二〇〇六年度に一八万七三三七件に急増している。労働関係民事通常訴訟の新規受付は二〇三五件(二〇〇六年度)、二〇〇六年四月～〇七年二月の労働審判制度の新規受付数が一〇五五件に上るなど、職場における苦情・不満の解決が外部機関に委ねられるケースが多くなっている。

厚生労働省が設置する総合労働相談コーナーでは労働問題に関するあらゆる相談を受け付けているが、その相談件数は二〇〇六年度の一年間で一〇〇万件に迫る勢いである。

このように労働問題に関する相談件数が増えている背景を探るため、労働政策研究・研修機構は企業とその企業で働く従業員を対象としたアンケート調査を実施した。実施期間は二〇〇七年七月一日から七月二十三日。調査対象は全国の従業員数一〇〇人以上の民間企業一万社(農林漁業除く)と調査対象企業で働く従業員一〇万人。有効回収数は企業一七九一社(一七・九%)、従業員一万八五一人(二〇・九%)。アンケートでは、上司と部下のコミュニケーションや、企業が従業員に用

意している相談窓口や苦情処理委員会などを通じて、どのように従業員の苦情・不満を把握し、解決に結び付けているかを聞いた。

調査結果によると、従業員の苦情・不満の把握について、企業は「管理職への相談」をもっとも重視している。しかし、企業が期待する「管理職への相談」では、上司と部下のコミュニケーションという身近さが利点となる反面、相談される内容に偏りがみられ、「評価・査定」「残業・休暇」「賃金」などの課題については把握が難しい。一方、苦情・不満を受け付けるために設けられた「相談窓口」「苦情処理委員会」での相談内容をみると、従業員の抱く苦情・不満をほぼすべて網羅しており、全般的な把握が可能となっている。「相談窓口」や「苦情処理委員会」は、当事者間の関係にとらわれないため、幅広い内容の相談を受け付けることができるわけだ。

また、従業員調査では、苦情・不満について「先輩・同僚への相談」を重視する回答がもっとも多く、職場におけるインフォーマルなコミュニケーションのあり方についても着目しておく必要があるようだ。そのほか、通常、

苦情・不満の把握をおもな目的としていない「労組等との協議」「業績評価などの面談」「職場懇談会」などについても、企業は苦情・不満を拾う手段として有効であると評価している。

企業が自ら従業員の苦情・不満を把握し、解決に導くためには、「上司への相談」といったラインを通じた方法や、「先輩・同僚への相談」などインフォーマルな方法とともに、「相談窓口」など苦情・不満の把握のために整備された制度「職場懇談会」など苦情・不満の把握が主目的ではないものの実際に把握に使える手段——など、様々な方法を複線的に組み合わせ活用することが必要だろう。

【調査結果の概要】

1. 従業員の不満

—7割の従業員が何らかの不満

まず、従業員が現在、どのような内容の苦情・不満を抱いているのかをみてみよう。従業員調査(複数回答)によると、「特に不満はない」が三〇・一%で、残りのほぼ七割の従業員は何らかの不満があるという結果になった。

図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で重視しているもの (企業調査)

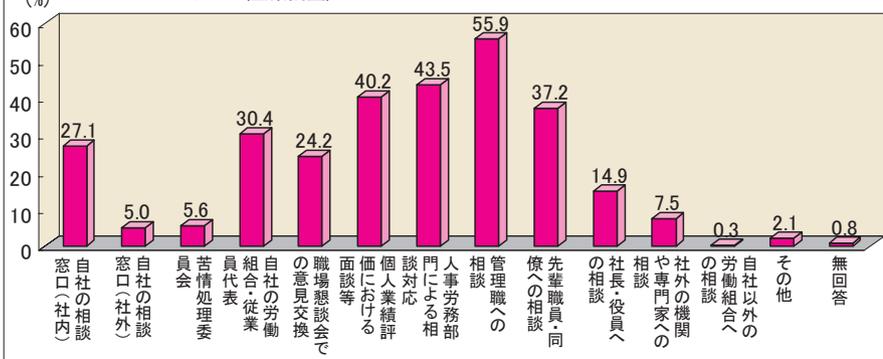


図2 不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先 (従業員調査)

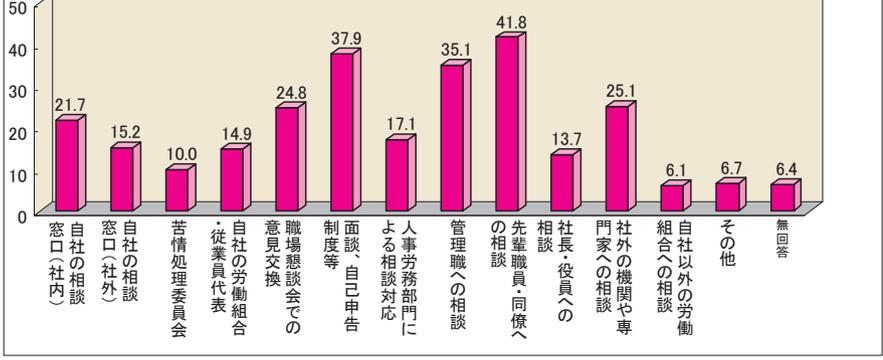


図3 従業員が苦情や不満を相談した相手(同上)

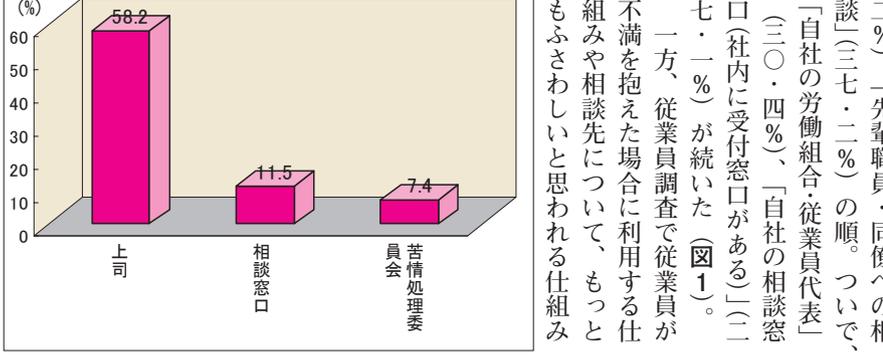
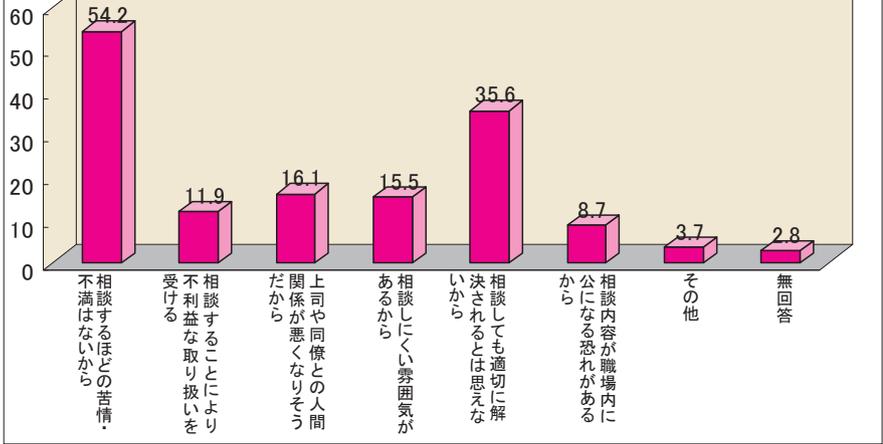


図4 職場での苦情や不満を上司に相談しない理由(同上)



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(四六・五%)」が第一位。ついで「職場内人間関係の不満(二七・二%)」、「賃金、一時金に関する不満(二六・九%)」、「評価、査定に関する不満(二六・九%)」、「残業時間、休日、休暇等に関する不満(二二・二%)」の順。

不満の背景について聞いた設問(複数回答)では回答が散らばる傾向となり、「個人業績が正当に評価されない」が一九・八%、「上司の指導能力が低い」

は一九・六%、「仕事上の要求が厳しい」では一五・八%、「上司など職場の人間関係(パワハラ、セクハラを含む)」は一・二・八%、「休暇など人事諸制度の不備」では一・一・八%、「職場内の法令遵守の意識が低い」は一・一・一%、「職員構成の変化により、コミュニケーションが難しくなった」では一〇・一%などとなっている。

2. 苦情や不満を把握・解決する方法

企業は「管理職への相談」、従業員は「先輩職員・同僚」

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(三つ選択)、「管理職への相談」(五五・九%)を選んだ企業がもっとも多く、「人事労務部門による相談対応」(四三・五%)、「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」(四〇・二%)、「先輩職員・同僚への相談」(三七・二%)の順。ついで、「自社の労働組合・従業員代表」(三三・四%)、「自社の相談窓口(社内に受付窓口がある)」(二七・一%)が続いた(図1)。

一方、従業員調査で従業員が不満を抱えた場合に利用する仕組みや相談先について、もっともふさわしいと思われる仕組み

や相談先を聞いたところ(三つ選択)、「先輩職員・同僚への相談」(四一・八%)を選んだ者がもっとも多く、ついで「面談、自己申告制度など不満を伝える機会」(三七・九%)、「管理職への相談」(三五・一%)となり、管理職に対する企業側の高い期待とは異なり、従業員では第三位となった。続いて、「社外の機関や専門家への相談」(カウンセラー、弁護士等)「二五・一%)、「職場懇談会での意見交換」(二四・八%)、「自社の相談窓口(社内に受付窓口がある)」(二二・七%)などとなった(図2)。

図5 企業規模別、相談窓口、苦情処理委員会の有無 (企業調査)

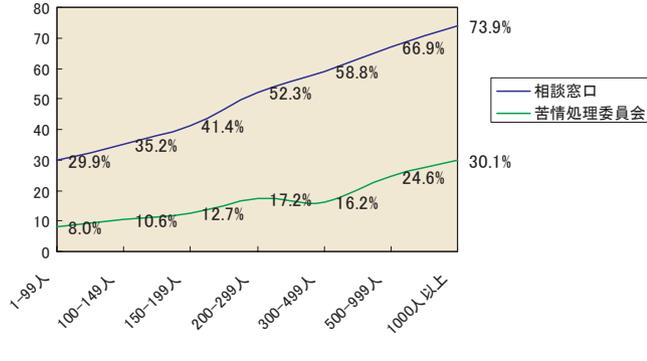
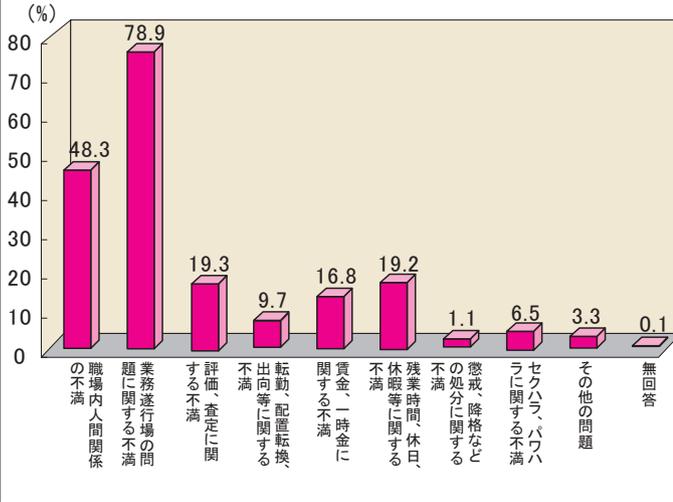


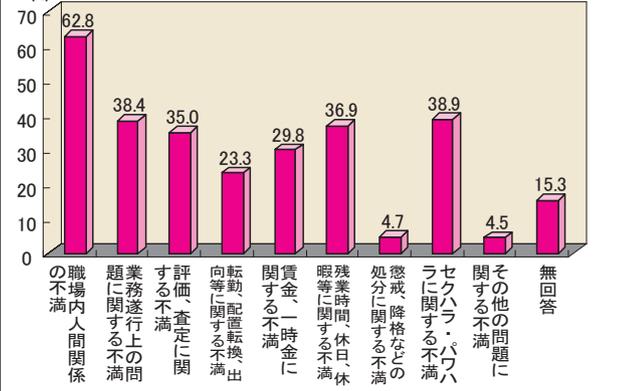
図6 相談に応じた苦情・不満の内容 (従業員調査)



(2) 相談窓口で受け付けた内容
企業調査で相談窓口が受け付けた不満の内容については「職場内人間関係の不满」(六二・八%)、

「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满」(七八・九%) を選択した者が大多数。ついで「職場内人間関係の不满」(四八・三%) となった。一方、「評価、査定に関する不满」(一九・三%)、「残業時間、休日、休暇等に関する不满」(一九・二%)、「賃金、一時金に関する不满」(一六・八%) などは、相談する割合が低く、上司には相談し難い項目といえそう(図6)。

図7 相談窓口で受け付けたことのある苦情内容 (企業調査)



(3) 苦情処理委員会を利用する従業員に苦情処理委員会を利用する

3. 苦情や不満を相談した相手

—上司、相談窓口、苦情処理委員会の順

従業員に苦情や不満を相談した経験のある相手について聞いたところ、上司に相談をしたことがある者が五八・二%で、相談窓口を利用したことがある者が一一・五%、苦情処理委員会が七・四%となった(図3)。

職場での苦情や不満を上司に相談しなかった人の理由については(複数回答)、「相談するほどの苦情・不満はないから」(五四・二%)が第一位であり、やや間をあけて「相談しても適切に解決されるとは思えないから」(三五・六%)が続いた(図4)。

4. 企業規模と相談窓口、苦情処理委員会設置の関係

—企業規模が大きいほど制度を整備

「上司への相談」と比べて、「相談窓口」「苦情処理委員会」に従業員が苦情・不満を相談した割合が低く出るのは、そもそも「相談窓口」「苦情処理委員会」を整備している企業が全体の半数に満たないからだ。

相談窓口が「ある」とした企業は調査対象のうち四九・四%、苦情処理委員会があるとした企業は一六・〇%だった。相談窓口、苦情処理委員会の有無を企業規模別にみると、企業規模が大きいほど従業員の苦情・不満を把握、解決するための制度(相談窓口、苦情処理委員会)が整備されていることが

5. 従業員が相談した内容

—相談先で異なるその内容

わかる。従業員一〇〇人以上の企業の七三・九%で相談窓口が「ある」と回答しているのに対し、従業員が一五〇人以上二〇〇人未満では五〇%を割り込んで四一・四%、一〇〇人未満では二九・九%まで低下している。苦情処理委員会は、従業員一〇〇人以上の企業の三〇・一%が「ある」と回答しているのに対し、五〇〇人未満から二〇%を割り込んで、一〇〇人以上一五〇人未満で一〇・六%、一〇〇人未満では八・〇%にまで低下している(図5)。

「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满」(二八・四%)「残業時間、休日、休暇等に関する不满」(三六・九%)、「評価、査定に関する不满」(三五・〇%)の順となった。相談窓口が受け付けた不満の内容は従業員の実際の苦情・不満に近く、管理職への相談よりも相談窓口が従業員の不満を幅広く受け付けている(図7)。

図8 相談窓口を利用するに至った苦情の内容 (従業員調査)

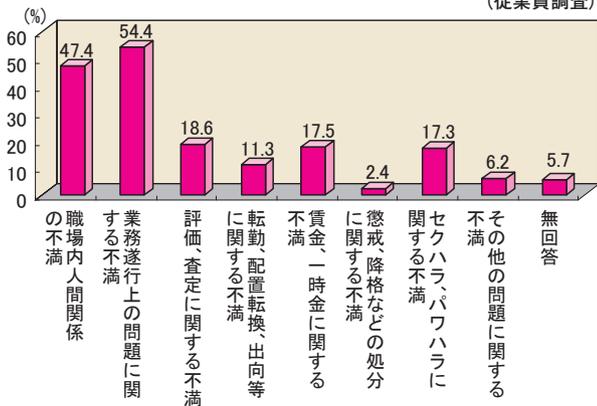


図9 苦情処理委員会を利用するに至った苦情の内容 (同上)

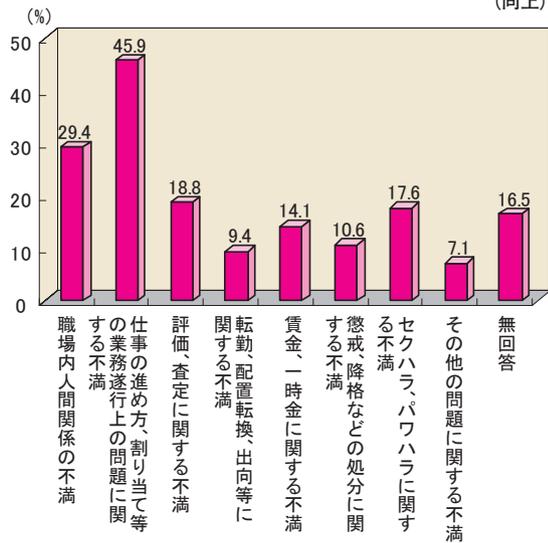
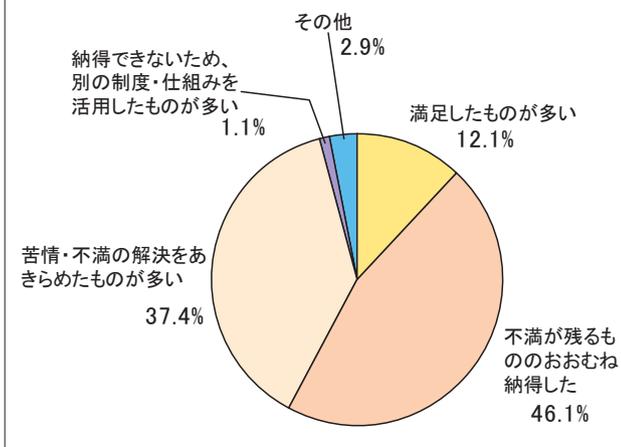


図10 上司に苦情・不満を相談した結果 (同上)



従業員調査で苦情処理委員会を利用した結果について聞いた設問では、「結果に不満が残るもののおおむね納得した」(四八・

に至った苦情の内容を聞いた設問(複数回答)では、「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」(四五・九%)が第一位。ついで、「職場内人間関係の不满」(二九・四%)、「評価、査定に関する不満」(二八・八%)、「セクハラ、パワハラに関する不満」(一七・六%)、「賃金、一時金に関する不満」(一四・一%)と続き、相談窓口が受け付けた内容と同様の傾向を示した。上司による苦情・不満対応だけではカバーできない内容を、相談窓口、苦情処理委員会などでは拾うことができる結果となっており、さまざまな制度・仕組みを活用する複線的な対応が効果的であるといえる(図9)。

6. 「苦情処理委員会」「相談窓口」「上司」の割合で高い解決率

(1) 上司に相談した結果、満足が6割弱

上司に苦情・不満を相談した結果に満足したのは、「おおむね納得したものが多く」と「満足したものが多く」の合計で五八・二%、「苦情・不満の解決をあきらめたものが多く」は三七・四%となった(図10)。

(2) 相談窓口で7割超の解決率

企業調査で最近三年間の相談窓口における苦情・不満の解決状況は、「相談により解決したものが多く」と「制度の手続きを経て解決に至ったものが多く」を合わせ、七割を超える解決率となるなど、企業側にとって相談窓口の

有効性が高いことが窺える。

苦情・不満の内容ごとに、「相談により解決したものが多く」と「制度の手続きを経て解決に至ったものが多く」の合計による解決率は以下のとおり。

- ① 「職場内人間関係の不满」 七九・二%
- 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满」 八六・二%
- ③ 「評価・査定に関する不满」 七六・九%
- ④ 「転勤・配置転換、出向等に関する不满」 八三・九%
- ⑤ 「賃金、一時金に関する不满」 七三・二%
- ⑥ 「残業時間、休日、休暇等に関する不满」 七三・五%
- ⑦ 「懲戒、降格などの処分に関する不满」 八八・八%
- ⑧ 「セクハラ、パワハラに関する不满」 八九・五%。

一方、従業員調査で相談窓口を利用した結果について聞いた設問では、結

果に不満が残るもののおおむね納得した(五二・〇%)、結果に満足した(一九・七%)、「苦情・不満の解決をあきらめた」(一七・三%)の順となり、企業側の把握している解決率とほぼ同様の結果となった(図11)。

(3) 8割以上の企業が苦情処理委員会で解決

企業調査で最近五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、「ある」とした企業に、最近三年間における苦情処理委員会における苦情・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く」(八二・四%)が大半を占め、「解決に至ったものの、一年以内に退職したものが多く」(七・七%)と「苦情処理委員会の手続きに納得せず、退職したものが多く」(〇・七%)と「苦情処理委員会手続きで解決しなかったものが多く」(四・九%)のあわせて一三・三%が解決に困難があったとしている(図12)。

図11 相談窓口を利用した結果 (従業員調査)

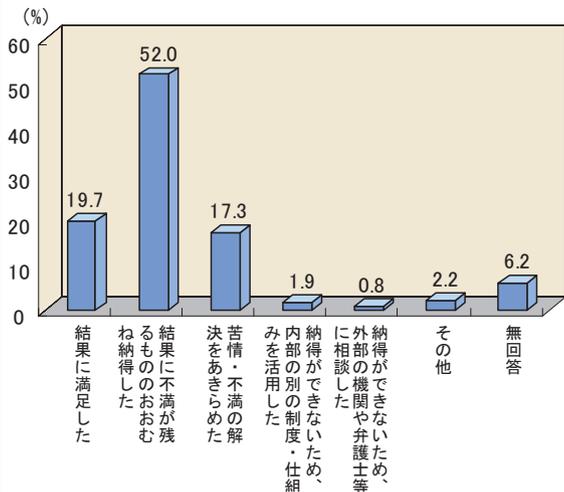


図12 最近3年間における苦情処理委員会での苦情・不満の解決状況 (企業調査)

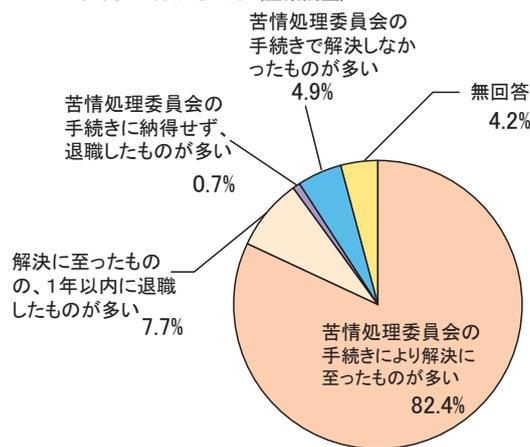
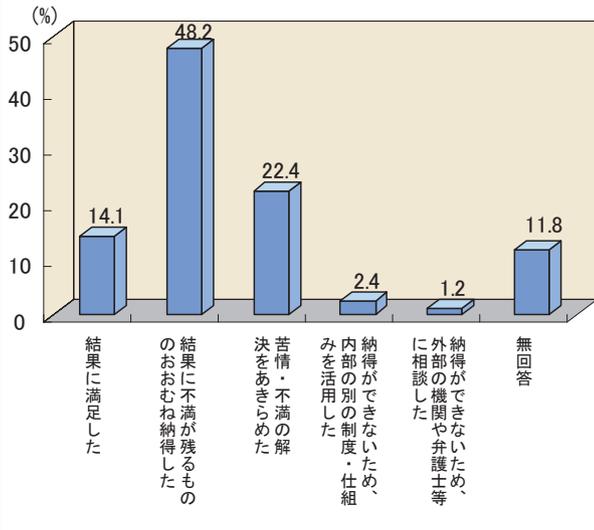


図13 苦情処理委員会を利用した結果 (従業員調査)



7. 苦情・不満の把握と解決する仕組み・制度の有効性

(1) 管理職の役割—企業の約8割が管理職の苦情・不満への対応における役割が大きく、約5割が今後も期待すると回答

企業調査によると、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については、「大きい」が七九・五%と大多数を占めた。今後における期待では「増える」が五三・八%で、「変わらない」が四〇・五%だった。管理職の位置付けについては、「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」企業も六六・〇%にのぼった(図14、15)。

(二%)、「結果に満足した」(一四・一%)、「苦情・不満の解決をあきらめた」(二二・四%)の順となった(図13)。

(2) 相談窓口の有効性—相談窓口「ある」とした従業員の一〇人に一人が相談窓口を利用

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(コンプライアンス窓口や、メンタルヘルス窓口など、実態として苦情・不満の相談を受け付けているものを含む)の有無については、「ある」(四九・四%)、「ない」(四九・六%)とほぼ半々の結果になった。相談窓口の有効性については「普通」がもっとも多く四六・四%、ついで「高い」(二五・五%)、「低い」(一八・二%)となった。相談窓口が「ない」とした企業の理由の第一位は「インフォーマルな社内コミュニケーションにより代替できる」(四〇・二%)など。

—従業員調査で相談窓口が「ある」と

した従業員のうち、実際に相談窓口を「利用したことがある」と回答した従業員は一・五%と一〇人に一人。

(3) 苦情処理委員会がない理由のトップは「人事労務部門による個別の対応で十分」

企業調査で苦情処理委員会の有無を尋ねた設問では、「ある」が一六・〇%にとどまり、「ない」が八二・〇%と大半を占めた。「ある」とした企業のうち、従業員による利用が「ない」は四五・六%。苦情処理委員会が「ない」とした企業の理由を聞いた設問では、「人事労務部門による個別の対応で十分である」(二四・六%)、「インフォーマルな社内コミュニケーションにより代替できる」(一九・〇%)が主な回答。

(4) 苦情・不満の把握、解決に役立つ

つ仕組みとしての「職場懇談会」「個人面接」「小集団活動」などの有効性「相談窓口」、「苦情処理委員会」のように苦情や不満の把握、解決を主目的とした制度以外の、①職場懇談会②労働組合・従業員代表との協議③個人業績評価などにおける面談④小集団活動(QC活動など)⑤目安箱、自己申告制度⑥従業員意識のアンケート調査⑦人事労務部門による相談対応——の諸制度・仕組みについて、その有無、実施状況、有効性について聞いた。

それぞれの制度・仕組みがある割合は、①職場懇談会五六・八%、②労働組合・従業員代表との協議五四・七%、③個人業績評価などにおける面談六七・六%、④小集団活動(QC活動など)三七・八%、⑤目安箱、自己申告制度四〇・二%、⑥従業員意識のアンケート調査二六・九%、⑦人事労務部

図14 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 (企業調査)

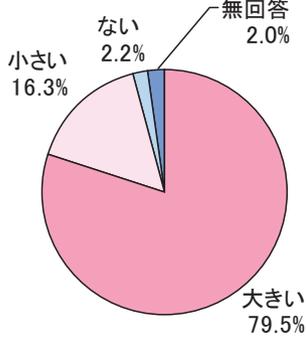
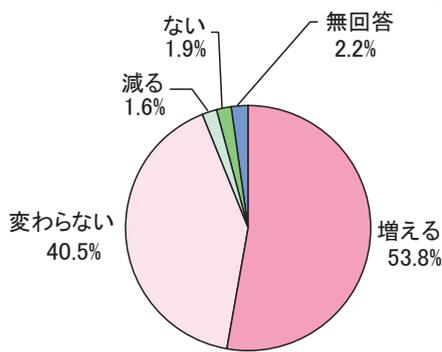


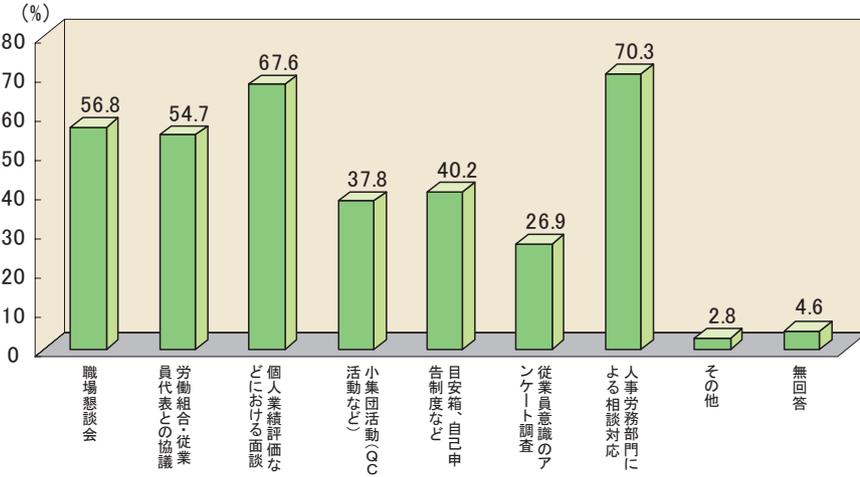
図15 管理職が日常担っている苦情・不満への対応における役割—今後における期待 (同上)



門による相談対応七〇・三%となった(図16)。
実施状況では、「③個人業績評価などにおける面談」(八〇・八%)がトップとなり、以下「②労働組合・従業員代表との協議」「④小集団活動(QC活動など)」「ともに七七・六%、「①職場懇談会」(七一・二%)、「⑤目安箱、自己申告制度など」(六六・四%)、「⑦人事労務部門による相談対応」(四八・〇%)、「⑥従業員意識のアンケート調査」(四七・七%)の順となった。
有効性がある(「高い」「やや高い」の合計)とした回答をみると、「②労働組合・従業員代表との協議」(六五・九%)、「③個人業績評価などにおける面談」(六四・九%)、「①職場懇談会」(五七・五%)、「⑦人事労務部門による相談対応」(五三・一%)、「④小集団活動(QC活動など)」(五〇・七%)、「⑤目安箱、自己申告制度など」(四九・四%)、「⑥従業員意識のアンケート調査」(四

五・七%)の順となった。
従業員調査で、「利用経験がある」ものは、「③個人業績評価などにおける面談」(七八・八%)、「⑥従業員意識のアンケート調査」(七六・八%)、「④小集団活動(QC活動など)」(六五・七%)、「①職場懇談会での意見交換」(六一・四%)、「⑤目安箱、自己申告制度など」(四五・六%)、「②労働組合・従業員代表と経営側との意見交換」(三一・六%)、「⑦人事労務部門による相談対応」(二四・四%)の順。
「利用経験がある」従業員が有効性があると評価している割合は、「①職場懇談会での意見交換」(三九・〇%)、「③個人業績評価などにおける面談」(三八・八%)、「⑦人事労務部門による相談対応」(三六・三%)、「④小集団活動(QC活動など)」(三四・一%)、「②労働組合・従業員代表と経営側との意見交換」(三一・〇%)、「⑤目安箱、自己申告制度など」(二六・四%)の順。

図16 苦情や不満の把握、解決に役立つ仕組み (企業調査)



ート調査」(ともに二四・六%)の順となった。
8. 必要な担当者の能力や資質
「コミュニケーション能力」「問題解決能力」が重要
(1) 担当者に重要な能力、現在不足している能力
企業調査で苦情や不満の把握、解決のために管理職に必要な能力や資質について聞いた設問(二つ選択)では、「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」(八二・二%)、「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」(六〇・一%)を重要とする回答が大半を占めた。また、重要であるが現在不足しているとして「苦情処理に関する専門知識(労働法、メンタルヘルスなど)」(六一・九%)があげられた(図17、18)。
従業員調査で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(二つ選択)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」(八一・六%)、「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」(五八・五%)が回答の大半を占めた。
また、企業調査で相談窓口の担当者に必要な能力や資質について聞いたところ、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」(七七・四%)、「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」(五二・一%)が一位、二位となった(図19)。
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)」(六一・三%)、「苦情処理の経験」(四九・一%)が

聞くと回答した者に、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(二つ選択)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」(八一・六%)、「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」(五八・五%)が回答の大半を占めた。
また、企業調査で相談窓口の担当者に必要な能力や資質について聞いたところ、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」(七七・四%)、「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」(五二・一%)が一位、二位となった(図19)。
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)」(六一・三%)、「苦情処理の経験」(四九・一%)が

図17 管理職に必要な能力や資質—重要なもの (企業調査)

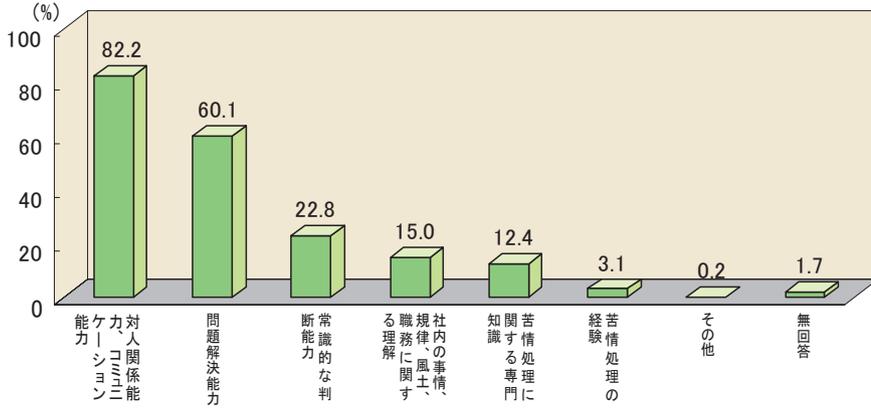


図18 管理職に必要な能力や資質—現在不足していると思われるもの (同上)

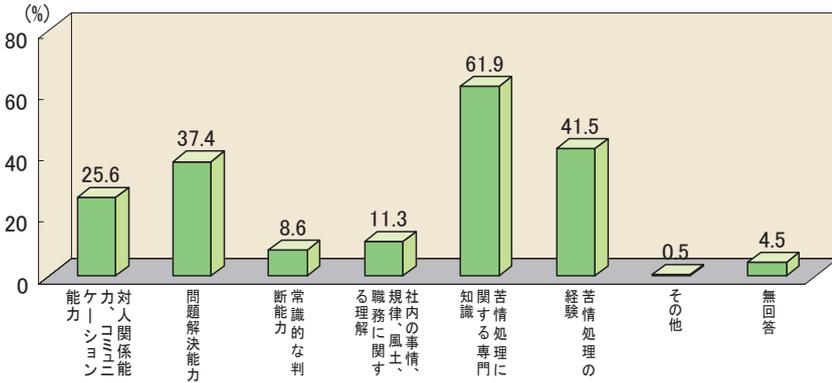


図19 相談窓口の担当者に必要な能力や資質 (企業調査)

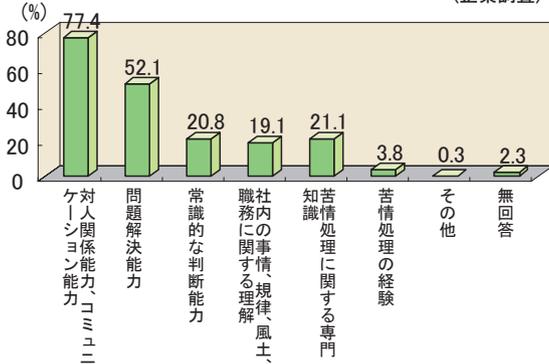
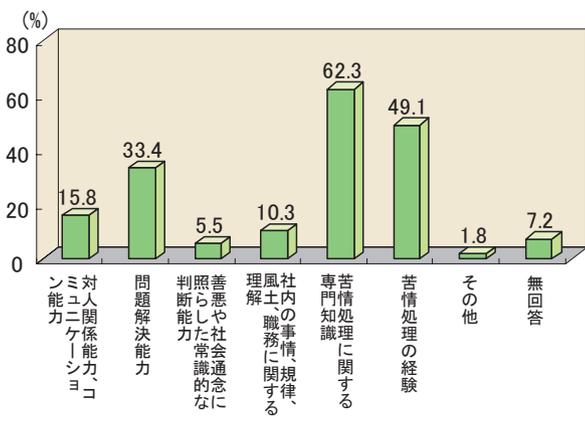


図20 相談窓口の担当者に現在、不足していると思われる資質・能力 (同上)



一位、二位となった(図20)。

(2) 研修の実施・受講状況

企業調査で研修の実施状況について、苦情処理担当者、管理職のそれぞれを対象とする研修について聞いた設問(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二九・五%、管理職向けが三三・一%、「メンタルヘルス研修」は苦情処理担当者向けが二〇・六%、管理職向

けが二二・五%、「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一六・五%、管理職向けが二八・八%の順となった。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た結果となった。従業員調査でこれまでに受けたことがある研修について聞いた設問では、「コミュニケーション能力を高める研

9. 相談窓口、苦情処理委員会にも利用しにくいのが課題に

(1) 相談窓口の設置理由、課題—「問題の円滑で実態に即した解決」「問題の発生未然防止」「職場内モラール維

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)」を受講したことがある者が二四・七%、「労働法、コンプライアンス等の研修」が二三・八%、「メンタルヘルス研修」が一四・三%の順となった。
このうち、効果があつた研修は、「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)」(七三・九%)、「労働法、コンプライアンス等の研修」(六六・五%)、「メンタルヘルス研修」(六二・三%)の順となり、「調停、あつせんに関する研修」は三六・七%。

持、向上」が企業側の設置理由

企業調査で相談窓口の設置理由について聞いた設問(二つ選択)では、「問題の円滑で実態に即した解決のため」(四八・六%)、「問題の発生を未然に防ぐため(四一・八%)」、「職場内モラルの維持、向上のため」(三九・五%)、「従業員との良好な関係を維持するため」(二八・七%)の順となった(図21)。企業調査で相談窓口の運営にあつて苦勞している内容を聞いた設問では、「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」(二五・三%)、「特にならない」(二五・二%)、「当事者の納得・合意を得るのが難しい」(一七・九%)、「苦情内容が多様化している」(一四・四%)、「運営に時間・費用・労力がかかる」(一七・九%)の順。企業調査で相談窓口の運用の課題について聞いた設問では、「利用しにくい

図21 相談窓口を持っている理由 (企業調査)

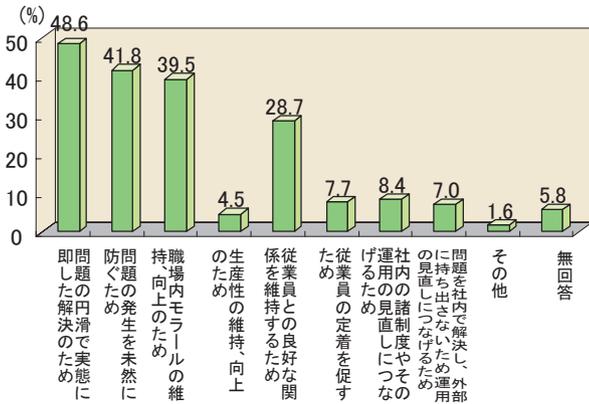


図22 相談窓口の運用上の課題 (同上)

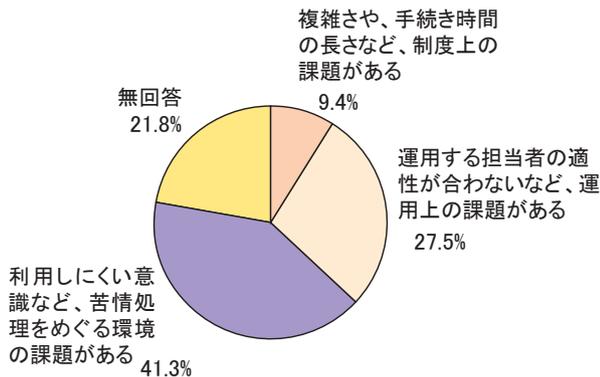
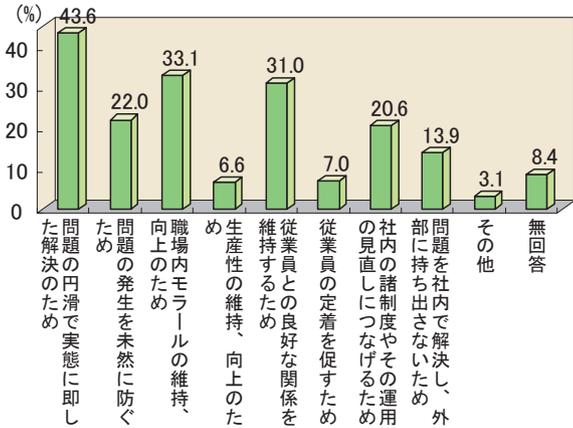


図23 苦情処理委員会を持っている理由 (同上)



意識など、苦情処理をめぐる環境の問題がある(四一・三%)がもつとも多く選択された(図22)。

(2) 苦情処理委員会の設置理由と課題—「社内の諸制度や運用の見直し」と「問題を外部に持ち出さないため」企業調査で苦情処理委員会の設置理由について聞いた設問(二つ選択)では、「問題の円滑で実態に即した解決のため」(四三・六%)、「職場内モラルの維持・向上のため」(三三・一%)、「従業員との良好な関係を維持するため」(三二・〇%)、「問題の発生を未然に防ぐため」(二二・〇%)、「社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため」(二〇・六%)、「問題を社内解決し、外部に持ち出さないため」(一三・九%)などがあげられている。相談窓口の設

置理由と比べ、「社内の諸制度やその運用の見直しにつなげるため」、「問題を社内解決し、外部に持ち出さないため」の割合が高い(図23)。

企業調査で苦情処理委員会の運用の課題について聞いた設問では、「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」(三九・七%)とするものもつとも多く選択され、「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」(二二・三%)、「複雑さや、手続き時間の長さなど、制度上の課題がある」(二一・八%)が続いた。

10. 相談窓口、苦情処理委員会を利用できる範囲

—非正社員も利用できる率が高く、利用経験は正社員、非正社員ともほぼ同率

企業調査で「相談窓口を利用できる従業員範囲」について聞いたところ、「非正社員を含む」のは、①「苦情全般の相談窓口」で九三・三%②「セクハラ相談窓口」が九四・七%③「パワハラ相談窓口」が九四・三%④「コンプライアンス相談窓口」が九三・三%⑤「人事評価相談窓口」は六四・〇%⑥「キャリアコンサルティングの窓口」で七〇・八%⑦「メンタルヘルスの窓口」は八五・三%となった(図24)。

従業員調査で「相談窓口の利用経験」

について聞いた設問では、正社員で利用経験「ある」が一・七%、「ない」が八八・二%、非正社員では利用経験「ある」が一〇・〇%、「ない」が八九・九%となるなど、利用経験の割合は正社員、非正社員とも同程度になっている。

従業員調査で「苦情処理委員会の利用経験」について聞いた設問では、結果から「無回答」を除き、正社員で利用経験「ある」が七・四%、「ない」が九一・六%、非正社員では利用経験「ある」が五・八%、「ない」が九〇・九%となっており、苦情処理委員会を利用できる範囲が非正社員まで及んでいる企業があり、かつ実際の利用経験者の割合は正社員、非正社員とも同程度になっている。

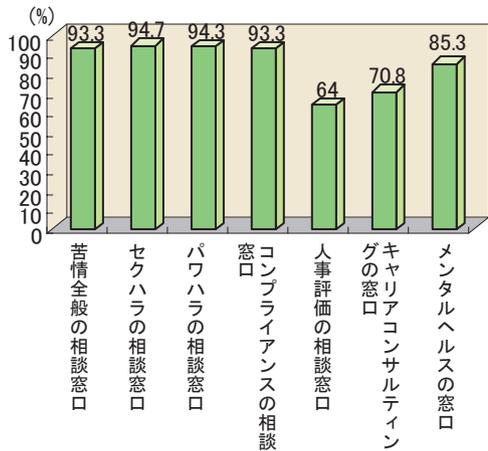
11. 苦情・不満の発生の防止

—企業、従業員ともに「上司と部下が個別に話し合う」「管理職の問題把握・解決能力」を重視

企業調査で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聞いた設問(二つ選択)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(四八・五%)」、「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」(三七・〇%)、「労使による意見交換の場を充実する」(二七・八%)、「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」(一五・四%)の順で多く、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わかった。

従業員調査でも同様の内容を尋ねた

図24 非正社員が利用できる相談窓口 (企業調査)



とが「ある」は九・六%。なるべく内部で解決しようとする企業。企業調査で、最近三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る等)を利用したことがあるか聞いた設問では、「ある」と

12. 外部の機関・制度の活用

ところ(二つ選択)、「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」(四三・八%)、「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」(三一・四%)、「人事・賃金制度や評価基準を公開する」(二六・三%)、「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」(二四・九%)、「労使による意見交換の場を充実する」(一四・六%)の順となり、企業調査と同様の結果となった。

した回答が九・六%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訪ねた設問では、「活用したい」が三〇・七%、「活用したいと思わない」が三一・三%、「わからない」が三五・八%だった。「活用したいと思わない」「わからない」と回答した理由については(あてはまるものを全て)、「自社の実態に即した解決ができない」(五五・〇%)、「職場の労使関係が不安定になる」(三一・〇%)というように、内部での解決をなるべく望む傾向がみられた。ついで、「解決までに時間がかかる」(二七・九%)、「解決には費用がかかる」(二七・六%)といったコスト上の理由、「判断が正確とは思えない」(二七・六%)という理由の順になった。

措置 行政など外部からの支援

企業調査で行政など外部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」(六七・五%)、「苦情処理、紛争処理の制度事例などの情報の提供」(五〇・九%)、「苦情処理制度の担当者育成するための研修の実施」(四五・三%)の順で回答が多かった。

14. 労働組合

「従業員コミュニケーションの強化」と「従業員個別の不満のとりまとめ」を労働組合に期待

企業調査で労働組合に期待することについて聞いたところ「従業員コミュニケーションの強化」(四二・五%)がトップとなった。ついで、「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」(二一・〇%)、「苦情・不満を解消するための相談窓口」(一一・六%)となり、労働組合には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という結果になった。

従業員調査で労働組合が「ある」と回答したのは四一・一%。そのうち、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」と回答したのは四五・四%だった。また、労働組合が「ある」企業の従業員で、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(「大いに期待している」「期待している」の合計)は四四・〇%で、期待していない(「あまり期待していない」「期待していない」の合計)は五四・三%という結果となった。労働組合が「ある」ものの期待していないとした理由については、「労働組合の経営側に対する発言力が小さい」(四五・一%)、「会社と同じ対応しできない」(三五・六%)が主要な回答であり、以下「労働組合活動の情報が周知されていない」(二三・一%)、「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」(二〇・〇%)、「会社から不利益な取り扱いを受ける恐れがある」(二五・五%)、「労働組合役員の負担が大きすぎる」(二〇・二%)の順となった。

(調査・解析部 山崎憲)

【調査の概要】

- 企業内における労使のコミュニケーションの状況につき、特に、職場における不満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、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。
- (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) 調査期間平成一九年七月一日～同年七月三日
- (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…全国の従業員数一〇〇人以上の民間企業一万社(株式会社帝國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一〇万人(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一企業あたり一〇人(管理職三人、一般従業員七人)の調査票配布を依頼した。
- (5) 有効回収数…企業調査…一七九一社(有効回収率一七・九%)、従業員調査…一万八五一人(有効回収率一〇・九%)