

〈3社の事例〉

従業員の苦情・不満をどう把握し、解決するか

従業員苦情・不満の把握、解決に取り組む企業として、エーザイ株式会社、ヒゲタ醤油株式会社、NOC日本アウトソーシング株式会社の三社を取り上げる。エーザイは先輩・後輩の絆による従業員間コミュニケーションを基本に企業倫理を重視した取り組みを進め、ヒゲタ醤油では伝統的な技術伝承の中で培われた師弟関係が醸す企業文化が大きな役割を果たしている。NOC日本アウトソーシングは事業の根幹となる人材マネジメントにおけるプロセスの円滑な運用を目的に、従業員の苦情・不満の把握、解決に努めている。

エーザイ 「先輩・後輩の絆」と 「企業倫理推進」をエンジンに

国内製薬メーカー大手四社の一つであるエーザイ株式会社（本社・東京）では、企業倫理に関する取り組みの一環として始めた相談窓口が、従業員の苦情・不満の総合的な把握、解決へと広がりを見せている。同社における従業員の苦情・不満の把握、解決は、先輩・後輩の絆を基盤としつつ、企業倫理に関する課題を取り扱う企業倫理推進部への相談、社外窓口への相談、人事部門の個別対応という制度と労働組合エーザイユニオンの活動によってい



企業倫理推進部



社員の現場研修

先輩・後輩の絆

「マンツーマン指導」

全国六七の営業所や五つの工場、研究所で働く従業員四一九人のコミュニケーションの基盤は、新入社員の面倒をつききり先輩がみるという「マンツーマン指導体制」によって培われる先輩・後輩の絆である。今まで、エーザイの文化ともいえる、この先輩・後輩の絆で職務上の悩みや不満の多くが解決されてきた。

況期に採用を控えたため、従業員の年齢構成に偏りが出てきている。そのため、必ずしも年齢の近い先輩が指導することができない状況があるという。勤続年数が長い従業員が先輩として「マンツーマン指導」を担当した場合、新入社員との世代間ギャップが円滑なコミュニケーションを難しくさせて始めているという。

労働組合、人事部門を通じた従業員苦情・不満の把握

先輩・後輩の絆のようなインフォーマルなコミュニケーションの仕組みに加え、人事部門では、年一回の頻度で従業員が提出している個人答申書も従業員の苦情・不満の受け皿となっている。

労働組合エーザイユニオンも従業員

コンプライアンス・カウンター

(ENW共通)への連絡方法

社内窓口 (企業倫理推進部)

社内電話
フリーダイヤル
ホームページ Webコンプライアンス・カウンター

Eメール
封書 〒

エーザイ株式会社
企業倫理推進部長 宛(親展)

社外窓口

Eメール
封書

エーザイ・コンプライアンス・カウンター
宛(親展)

ENW コンプライアンス・テスト

あなたが行動するときは、いつも次のことを自問し、コンプライアンスに留意してください。判断に迷うときは上司に相談しましょう。もし、上司に相談できない内容であれば、法務部など関係部署または、コンプライアンス・カウンター(相談窓口)にご一報ください。

その行動は、

1. 家族に胸を張って話せますか?
2. 見つからなければ大丈夫と思いませんか?
3. 第三者としてニュースで見たらどう思いますか?

その行動は、

1. 家族に胸を張って話せますか?
2. 見つからなければ大丈夫と思いませんか?
3. 第三者としてニュースで見たらどう思いますか?

九〇年代から続く不

の苦情・不満の解決に重要な役割を果たしている。組合員一人に一人の割合で配置された職場委員が相談を受け付けたり、労働実態アンケートを実施したりするなど、さまざまなチャンネルで組合員の苦情・不満を把握している。受け付けた内容については、団体交渉などの場できりあげると、労使で対策が協議される。各部門の事業計画や財務諸表、M & Aの動向といった経営に関する情報が、労使懇談会を通じて一般組合員に伝えられるなど、情報・風通しを良くすることで従業員の苦情・不満を未然に防ぐ役割も労働組合は担っている。

企業倫理推進活動を通じた活動

このようなインフォーマルなコミュニケーションや人事部門、労働組合での取り組みのほか、制度として従業員の苦情・不満を把握、解決するための役割を担っているのが、企業倫理推進部である。同部に開設した相談窓口「コンプライアンス・カウンター」は、コンプライアンス問題への取り組みからスタートし、現在では幅広く業務に係る従業員の苦情・不満を把握、解決するための窓口として機能している。一九九九年に起きた同社製品に係る国際反トラスト問題を契機に、全社的な企業倫理意識の向上とともに、問題の発生を未然に防ぐことを目的として発足したのが始まりだった。

全従業員に相談を促すためのコンプライアンスに関する心構えや窓口の連絡先を記したカード（前頁写真）を配布して、企業倫理に関する啓もう活動

に努めることと合わせて、社内、社外の双方に設置した相談窓口の運用を行っている。従業員からの相談の受け付けは、電話、Eメール、封書のいずれの方法でも行える。相談できる内容は、「行動が合法的で倫理的なものかどうか自信のないとき」、「上司や管理職に相談しにくいとき」、「上司から得たアドバイスや意見に納得がいかないとき」などで、職務に関連する事柄であればほとんど含まれる。

企業倫理推進部が直接担当する社内窓口のほかに、弁護士による相談窓口と、仕事や職場に関する問題を気軽に相談するための専門家による相談窓口「GIDEA」が社外に用意される。そのほか、セクシャルハラスメントに関しては、各事業所に専門相談窓口を置いており、総務担当の責任者一人と労働組合支部役員の男女各一人による計三人が運営にあたっている。メンタルヘルスに関しては、社内の「福利厚生センター」と社外の専門機関に委嘱した窓口があり、ストレスマネジメント研修などの予防的な措置も講じられている。

このようなすべての相談窓口は正社員、非正社員の区別なく利用が可能である。

問題の解決

企業倫理推進部が運営する社内の相談窓口や社外の相談窓口、および各事業所のセクハラ相談窓口などで問題が発生し、何らかの処置が必要であると企業倫理推進部が判断した場合には、問題に関係する当事者、及び事情を知

っている第三者へのインタビューなどによる調査を行うことがある。調査の結果、当事者に何らかの措置が必要となった場合、就業管理委員会が懲戒などに関する決定を下すことになる。

研修を通じた従業員コミュニケーションの醸成

企業倫理推進部が実施する研修の場も従業員コミュニケーションの醸成と従業員の苦情・不満の把握、問題の未然防止のうえで重要な役割を担っている。

コンプライアンスや各種法令の理解に関する研修の場で従業員が顔を合わせて、企業倫理に関する問題やお互いの経験を話し合う機会となっているほか、研修後に開かれる会費制の懇親会は、職場のコミュニケーションを活性化し、問題発生を未然に防ぐうえで、

インフォーマルな役割を果たしている。従業員の創意工夫を喚起する目的の「知創研修」や、病院現場体験研修などの研修の機会が、営業、研究開発、製造部門など多岐にわたる部門を超えた従業員間のコミュニケーションの醸成に重要な役割を演じている。

エーザイの従業員の苦情・不満を把握、解決する仕組みは、先輩・後輩の絆に基づく従業員コミュニケーションがある社風によるインフォーマルな問題解決と、企業倫理推進部の取り組みが大きな柱となっている。コンプライアンス上の問題の解決から始まった企業倫理推進部の取り組みは、職務に関連する事項であればどのような内容でも受け付ける窓口へと問口を広げてきており、先輩・後輩の絆などのインフォーマルな問題解決の仕組みの揺らぎを補完する制度として機能している。

ヒゲタ醤油

技術伝承が育む従業員間コミュニケーション

ヒゲタ醤油株式会社（本社・東京）は一六二六年創業の醤油を主力とする調味料メーカー。工場の拠点は千葉県銚子市にある。従業員数は四三〇人ほどで、うち総合職七〇人強、専任専門職六人、一般職事務系四七人、一般職技能系一八四人、パート・嘱託職員一五人となっている。創業四〇〇年の歴史を持ち、親子三代にわたって同社

に勤める従業員もいる。長い年月の間に培われてきた醤油造りは伝統的な技

術伝承によって支えられている。この技術の伝承を担う師弟関係（先輩・後輩関係）の醸す濃厚なコミュニケーション風土が職場の苦情・不満を吸い上げる機能を果たしてきた。

企業理念の浸透が従業員コミュニケーションの目的

同社は、『食とバイオ』の分野で、新しい価値の創造を通じて、人々の健

康で豊かな暮らしの実現に貢献」することを企業理念とし、その下にこの理念に従業員一人一人が具体化するための行動規範が置かれている。

企業理念や経営方針は、醤油造りにとつてもっとも重要な「もろみ」の状態と現場の状況把握のために年二回行っている「総合審査」や、年初のあいさつでの社長所感など、さまざまな場面を活用して従業員に伝えられている。従業員が抱える苦情・不満を把握、解決することなどを通じ、従業員同士の円滑なコミュニケーションを実現することが、企業理念と行動規範を全従業員に浸透させるために必要不可欠なものとなっている。

制度としては、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、企業倫理などで従業員が問題を抱えた際に相談することができる相談窓口が各部門に設置されている。

各部門の相談窓口担当者は、受け取った相談を人事部門に伝え、人事部門は労働組合と共同で解決に当たることになる。状況については役員会に適宜報告され、必要な場合は役員が直接に判断を下すこととなっている。相談窓口は正社員だけでなく、非正社員にも門戸が開かれている。相談窓口のほか、従業員の自己申告の機会や、安全衛生

についての座談会などを設け、従業員の苦情・不満の把握に活用している。実際に相談窓口が活用されたことはないが、インフォーマルなコミュニケーションが良好に機能して、従業員の苦情・不満が解消されているとみることができるとみられる。

この伝統的な企業文化による良好なコミュニケーションを補完しているのが労働組合である。ヒゲタ醤油労働組合は管理職を除いたすべての正規従業員を組織化する。各職場に一人ずつの

師弟関係による技術伝承

醤油造りには、麴づくりや、もろみの管理、火入れ殺菌など、温度や湿度

の繊細な調整が必要な工程が多く、伝統に裏づけられた高度な技能が求められる。一つの工程を師弟関係による二人三脚で行わなくてはいけないことも多く、師弟関係の中で技術の伝承が行われてきた。伝統技能を伝承するための師弟関係が、同社のインフォーマルなコミュニケーションの基盤となってきた。この風土は、作業現場で頻繁にミーティングを行うことを通じて情報共有を図るなど、師弟関係にある技能職にとどまらず、工場のラインに従事する職員にも及んでいる。

この伝統的な企業文化による良好なコミュニケーションを補完しているのが労働組合である。ヒゲタ醤油労働組合は管理職を除いたすべての正規従業員を組織化する。各職場に一人ずつの

問題の解決—良好な労使関係

この伝統的な企業文化による良好なコミュニケーションを補完しているのが労働組合である。ヒゲタ醤油労働組合は管理職を除いたすべての正規従業員を組織化する。各職場に一人ずつの

代議員を配置し、従業員から相談を受けつけている。多くの問題は人事部門に報告される前に、労働組合の内部で解決されることも多いという。

インフォーマルなコミュニケーションの場を奨励

労使ともに、従業員間のコミュニケーションの活性化に力を入れている。会社は従業員の親睦組織として「親和会」をつくり、文化活動や体育活動を行っており、各種のイベントに全従業員の二割程度が参加している。労働組合も、組合員が家族連れで参加できるボーリング大会や家族旅行を実施するなど、職員間の親睦に努めている。

同社ではこのほか、地域貢献活動として、ママさんバレーボール大会「ヒゲタカップ」の開催や教養講座「奥様大学」の運営なども行い、家族ぐるみ、地域ぐるみのインフォーマルな交流を支援している。

ヒゲタ醤油では、相談窓口や自己申告などの制度を整えつつ、技能伝承が育む従業員間コミュニケーションや良好な労使関係と活発な労働組合活動などのインフォーマルな仕組みに、従業員の苦情・不満の把握、解決の機能を期待している。



千葉県銚子市にある工場



醤油の製造過程



きき味とよばれる色・味・香りを確かめる官能検査

業務の質や生産性に直結する マネジメントシステム

NOC日本アウトソーシング株式会社（本社・東京）は、企業の総務、経理、給与などの部門が行う業務を一括して引き受けるアウトソーシング事業会社として一九九七年に設立された。

アウトソーシング事業会社という性質から、企業文化の異なる顧客企業の職場に向いて業務を行うことが多く、従業員構成も、常勤雇用、パート、派遣職員など多様性に富んでおり、人材をどうマネジメントするかが業務の質や生産性に直結する。そのため、従業員の苦情・不満を解決することや問題を未然に防ぐことが、本社にとっての重要事項の一つとなっている。

柔軟性を確保するマネジメントシステム

同社の特徴のひとつはマネジメントシステムにある。多様な文化を持ち、さまざまな地域に位置している顧客企業や多様な雇用形態の従業員。顧客企業との契約期間や業務内容も多種多様。これらの多様性に柔軟に対応するための枠組みとして重視しているのがマネジメントシステムであり、そのために同社はISO9001を取得している。ISO9001の認証は日本工業規格ではJISQ9001として採用された国際規格で、「品質マネジメントシステムの有効性を改善するため、プロ

セスアプローチを採用し、組織内において、プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして適用している」ことを第三者機関の審査を経て取得する。このほか、情報セキュリティマネジメントシステム（IMS）の認証も受けている。

同社は、従業員の苦情・不満や業務上の問題を積極的に発掘して解決に努めることで、マネジメントプロセスの円滑な運用のための障害を恒常的に取り除くとともに、従業員間のインフォーマルなコミュニケーションを促進することを通じて、マネジメントシステム



ムの運用基盤としている。

従業員の苦情・不満の把握、解決—コンプライアンス室とスリーパーバイザー（運用管理者）

①コンプライアンス室

従業員に苦情・不満をもたらす原因は、社内の問題だけでなく、本社と顧客企業に向いて業務を行っている「サテライト」の従業員との間の問題である場合や、「サテライト」における従業員同士の問題である場合、「サテライト」で業務を行う従業員と顧客企業との問題など様々なケースがある。

従業員の苦情・不満の把握、解決にあたって、もつとも重要な役割を担っているのが、コンプライアンス室とスリーパーバイザー（一〇人程度）である。コンプライアンス室は従業員の苦情・不満を把握するための相談窓口と苦情

処理窓口を運営している。ここでは、社内規則や就業規則などの制度上の問題、顧客との関係に関する問題、採用・解雇に関する問題に加え、評価、査定、賃金などのように人事部門が従業員の苦情・不満の対象者となってしまうような問題に至るまで総合的に受け付けている。

相談窓口の問題が伝わると、コンプライアンス室は問題を抱える当事者に対してインタビューを行う。問題に関して加害者がいる場合には、加害者への処分を提案するが、実際の相談では、コンプライアンス室の担当者が相談者に対して専門知識や規則の解釈についての情報を提供するだけで相談者の納得が得られることが多いという。この他、派遣スタッフ専用の窓口も運用している。

②スリーパーバイザー

スリーパーバイザーは業務改善や、人間関係のトラブルなどのコミュニケーションに関する問題の把握、解決への積極的な役割が求められる。一般従業員は、マニュアル（業務手順）に基づいて標準化された作業を行い、スリーパーバイザーはそのように標準化された作業を行う一人一人の従業員やスタッフをつないで全体的にコーディネートしている。本社にとって業務改善の不備や人間関係のトラブルが顧客との契約にとって致命傷となりかねない。そのようなトラブルを防ぐため、スリーパーバイザーには、職場の問題の発掘と絶え間ない改善が求められている。定期的に作成している報告書は、些細な問題であっても発掘して記載するだけ

でなく、どのような問題解決を行ったかを記述して、コンプライアンス室に提出することが義務付けられている。コンプライアンス室は、きちんと問題を報告しているかどうか、また、問題が適切に処置されているかどうかという視点で、マネジメントシステムの運用状況を評価する。もっとも良くないことは、問題がコンプライアンス室に報告されずに、悪化や拡大することだとしている。一般従業員は上長を通さず、直接、コンプライアンス室に相談をすることができると、そのような頭越しを防ぐため、上長が積極的に問題の発掘に励むという効果をもたらしているのではないかと思われる。

メンタルヘルス、セクシャルハララスメント等の相談については社外にも相談窓口を置いている。同社にとっては、最近の景気回復による人手不足感の中で、優秀な人材を確保することと、離職率を抑えることも重要な課題となっており、従業員の苦情・不満の把握、解決が効果的な方法として認識されている。

インフォーマルな問題解決の仕組み

同社は従業員のインフォーマルなコミュニケーションを促進するため、「社員会」を組織しており、正規社員、非正規社員の別なく会員となっている。社員会は従業員の意識調査を実施するなど、労働条件や職場環境に関する従業員の苦情・不満を吸い上げ、経営陣と改善策について協議の場を持っている。コンプライアンス室が運営する相

談窓口には、社員会から推薦された代表社員も窓口担当になっており、コンプライアンス室に直接、相談せず、代表社員に相談するという選択肢を設けることで相談者の匿名性が守られるような仕組みとなっている。

同社は、現場の従業員が参加するランチミーティングや夕食会、歓迎迎会などの開催費の助成や、クリスマス会、新年会などのイベントを通じたインフォーマルなコミュニケーションの促進

も重視している。ランチミーティングや夕食会は従業員の出席率も高く、助成が有効に活用されているというところである。

同社は、アウトソーシング事業会社という性質から人材マネジメントのあり方が業務の質や生産性に直結するため、従業員の苦情・不満の把握や問題の未然防止は企業経営上、重要な事項である。その基本姿勢は、問題の把握

日本経団連の「新たな企業内コミュニケーションに向けて」で指摘する課題

日本経団連が二〇〇六年五月に発表した報告書「新たな時代の企業内コミュニケーションに向けて」では、会員企業を対象にしたアンケートとヒアリング調査結果から見えてきた課題として以下の点を指摘する。

(1) 労使の課題の多様化

従来、労使間の課題の主たるものは、労働条件（賃金、労働時間など）をめぐりものであった。しかし近年は、人事・賃金制度の改定、高齢者雇用、育児・介護休業、職場環境の整備といったより幅広い労働環境に関する事項や、健康問題・メンタルヘルス、セクシユアル・ハララスメント（性的いやがらせ）、パワー・ハララスメント（上司によるいやがらせ）といった、従来は個別従業員の問題とされてきた事柄についても、労使間での課題として取り上げられるようになってきている。

ワーク・ライフ・バランス、多様な労働者の働き方、女性・高齢者の職場進出、企業の社会的責任への取り組みなど、企業労使が取り組む課題は増えている。個別労働紛争の増加に対しては、労働審判制度のような紛争解決手段が準備されているが、企業における紛争解決能力の向上こそが、第一義的に優先されなければならない。企業としては、多様化する労使の課題については、多様なチャンネル・問題解決のルート構築・活用する必要がある。

(2) 職場における一体感の醸成

従来に比べて、多様な価値観や雇用形態の人材が企業の中で多く働くようになったということは、企業と従業員の間や従業員相互の間で一体感を醸成することが従来に比べて難しくなっていることを意味する。企業内の求心力を維持していくためにいかなる施策を取るか、とりわけ企業内コミュニケーションの充実による職場の一体感の醸成は、労使にとって重大な問題である。これは「コミュニケーションによる異文化の融合」とも表現できるテーマである。この

ではなく、発掘。コンプライアンス室が運営する相談窓口やスーパーバイザーの役割という公式な仕組みにとどまらず、社員会や職場でのランチミーティングなどのインフォーマルな仕組みにいたるまで、あらゆる手段を講じて問題の発生を未然に防ぐ努力が続けられている。

（調査・解析部 山崎憲）

問題に対処するために、職場の管理職・上司に期待される役割は大きい。

管理職・上司は自ら異文化を受け入れ、利害対立を回避し、問題解決や企業風土の調和を図る立場にある。管理職・上司は従業員に対して仕事の進め方や仕事内容などについて積極的に相談・支援を行い、それに対して、従業員が管理職・上司に対して積極的に協力し、組織に対して貢献をしていくという形をつくっていく姿勢が求められる。職場におけるトラブルの多くは、意思疎通の不具合によるものと言われている。誤解に基づくビジネス上の失敗や悲惨な事故などを防ぐためにも、職場の中軸たる管理職・上司は、「コミュニケーションによる異文化の融合」のために全力を注いでいかなければならない。

(3) 経営トップからのメッセージの浸透

経済成長率が高い時代には目標が明確であり、目標達成に向かって求心力を保ち続けることはさほど困難ではなかった。しかし低成長時代では、自社が何をすべきか、というビジョンの違いが、企業の特徴・方向性を左右する。トップは従業員に対して、何度も繰り返しメッセージを伝えていかなければならないが、ビジョン・メッセージを末端にまで十分に伝えていくためには、企業内コミュニケーションのためのチャネルや手段を一層充実させることが急がれる。

文書やメールの発信だけでは、トップ経営者の情熱や思いが伝わらない場合もある。変革期だからこそ、肉声による説明や対話の重要性が増している。「歩き回る経営(Management by Walking About)」という言葉があるように、トップ経営者は職場で働く人々に常に関心を持ち、自ら積極的に思いを語っていくことが求められる。