



Title	苦情処理の日米比較
Author(s)	柴田, 裕通
Citation	経済學研究, 50(1), 36-48
Issue Date	2000-06
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32184
Type	departmental bulletin paper
File Information	50(1)_P36-48.pdf



苦情処理の日米比較

柴田 裕 通

1 はじめに

この小論の目的は、1990年代前半のアメリカと日本の職場における、組合員の不平不満や苦情の内容、およびその処理方法の実態と変化を明らかにすることにある。そして、そのアメリカの実態と変化が日本に与える示唆を考察する¹⁾。

1980年代以降、アメリカの労使関係と職場は変容したといわれる(Katz, 1985; Kochan, Katz, and McKersie, 1986; Appelbaum and Batt, 1994)。それらのアメリカの変化のうち、ダウンサイジング、リストラクチャリング、アウトソーシング、雇用形態の多様化などは、日本企業に先行した変化といえる。一方、協調的な労使関係、チームワークなどは、日本をひとつのモデルとしたアメリカの変化であり、不平不満や苦情の処理方法の変化もこれにあたる。

「経営側がまず行動し、労働側がそれに対応する」あるいは「経営を行うことが経営側の仕事であり、それに対して苦情を申し立てることが組合の仕事である」というアメリカ労使関係(Katz and Kochan, 1992)にあって、団体交渉後の協約期間中における苦情処理は重要な役割

をはたしてきた。アメリカの組合員の不平不満や苦情は、通常、次のようなステップで処理される。組合員は不平不満をもった時、まずチームリーダーや直接の上司である作業長に、必ずしも十分ではないが相談する²⁾。その際、組合の職場委員も相談にのることがある。こうした話し合いで解決されない場合、組合員はその不平不満を苦情カードに記入し、労使代表による工場内の苦情処理委員会などの機関に提出する。この段階においてはじめて、正式な苦情案件として取り上げられる。組合員の苦情は、まず職場の経営側代表（作業長や課長、労使関係スタッフ）と組合側代表（職場委員、工場の組合役員）によって協議される。多くの苦情はこの段階で解決されるが、解決されない場合は、工場の経営側代表（工場長、労使関係担当幹部）と組合側代表（組合委員長、必要に応じて上部機関の労使関係スタッフ）によって協議される。こうした協議によっても組合員の苦情が解決されない場合、中立の第三者による仲裁に移される。

アメリカの労使関係では、従来から職場の苦情案件の多さが課題であった。それゆえ1980年代以降、職場の生産性と柔軟性を高めるためにも組合員の不平不満や苦情を少なくし、提出さ

1) この小論では、職場とは労働組合のある工場の生産職場を意味する。また、組合とは日本では企業別労働組合またはその支部、アメリカではローカルユニオンを、組合員とは生産職場で働くブルーカラーの労働組合員をさす。組合員の不平不満のうち、文書で工場（企業）内の苦情処理委員会などの機関に提出されたものを苦情とよぶこととする。

2) この小論においては、日本とアメリカの工場での職制の共通の呼び名として、上から順に課長―作業長―班長（チームリーダー）を用いる。そのうちアメリカではチームリーダーのみが、日本では作業長と班長が組合に属している。

れた苦情に対しては迅速に処理することが強く求められた。そうした状況のなかで、日本の組合員の不平不満や苦情の少なさが、アメリカ企業の関心をひいた。

アメリカの組合員と同様に、日本の組合員も不平不満をもった時、まず直接の上司である班長や作業長に相談する。しかし、アメリカに似た苦情処理制度が存在するにもかかわらず、日本のほとんどの組合員はその制度を利用しない(白井, 1982)。日本の組合員に不平不満はないのだから苦情処理制度は利用されない、という指摘も一部ではなされているが、ルポルタージュは様々な隠れた組合員の不平不満を明らかにしている。日本の労働者の苦情に関する楽観論にも悲観論にも共通していえることは、アメリカと比較した場合、日本では不平不満や苦情をより否定的にとらえ、オープンに解決しようという雰囲気がないことである。しかし最近の個別的労使関係の進展と雇用形態の多様化は、職場の不平不満や苦情への関心を高めつつある³⁾。

2 これまでの調査・研究と課題

労使関係や職場組織に比べ、職場の不平不満や苦情は調査・研究対象としてこれまで十分に取り上げられなかった。しかし、いくつかの有効な調査・研究は、日本とアメリカの不平不満や苦情の特徴を明らかにしている。

(1) 日本

電機労連(1990)は所属するブルーカラーとホワイトカラーの組合員に、職場生活上の不安や不満をたずねている。それによると最も多い不安や不満は「仕事量に比べ要員の絶対数が少

ない」(50.8%)であり、ついで「仕事遂行能力をもつ人材が不足」(42.6%)、「賃金・一時金などの水準が低い」(40.7%)、「残業・休出など超過労働時間が多い」(30.3%)、そして「代休や年休がなかなかとれない」(28.4%)である。労働省の調査(1990)によると、日本の労働者が会社や組合に申し立てた不平不満の内容は、多い順に「日常業務の運営に関する不満」(57.1%)、「賃金・労働時間など労働条件に関する不満」(35.4%)、「人間関係に関する不満」(25.3%)、「作業環境に関する不満」(24.0%)、そして「配置転換・出向に関する不満」(15.6%)である。要員や日常業務の運営に関する不満が、配置転換や出向などに関する不満よりはるかに多いことは、日本の労働者は職場全体に関わることに発言するが、個人の問題については発言しないという小池(1977)の指摘を裏づける。

しかし、こうした不平不満を会社や組合に申し立てた労働者は、全体のわずか22.8%であることもこの労働省調査は明らかにしている。そのうち73.1%は直接上司に述べているが、組合に相談した労働者は15.3%、労使による苦情処理委員会などの機関に申し立てた労働者はわずか1.7%であった。調査対象労働者の78.3%は組合に加入しており、調査対象事業所の29.2%には苦情処理機関があるにもかかわらず、多くの組合員は組合や苦情処理機関を利用していない。稲上(1981)によると、日本の製鉄所での組合—組合員関係は、経営—組合関係や使用者—従業員関係に比べ、協調的性格において稀薄であるという。組合員が不平不満の処理を組合や苦情処理機関に委ねないという前述の労働省調査の結果は、この稲上の指摘と一致する。

またこの労働省調査によると、会社や組合に不平不満を述べた労働者のうち、「納得のいく結果が得られた」とこたえた者はわずか13.4%であり、48.6%の労働者は「納得のいく結果は得られなかった」とし、また30.1%は「検討中のようである」とこたえている。こうした不十

3) 石田(1998)は仕事の仕組みに焦点をあてながら、最近の個別的人事処遇と労働組合の役割について分析している。

分な処理状況からであろうか、不平不満を申し立てなかった理由として33.2%の労働者は「述べたところでどうにもならないから」をあげ、それは「特に不平不満がないから」(51.1%)の次に多い。1972年の同様の労働省調査に基づき小池(1977)が指摘した、労働者の「言ったところでどうにもならないやるせなさ」は1990年時点においても変わらない⁴⁾。

仁田(1988)は日本の製鉄所では、組合本部によって取捨選択はされているものの、組合員の要望は労使協議を通じてかなりの程度まで実現されており、それゆえ組合は相当高い程度の発言権を行使していると主張する。しかし上井(1991)は、仁田は組合の実体的側面ではなく手続きの側面を強調し、顕在化しない組合員の不満を軽視していると批判する⁵⁾。

(2) アメリカ

不平不満や苦情に関し、アメリカには日本の

労働省調査のような全国レベルの詳細な調査はみあたらない。しかし、1980年代以降の比較的詳しい調査としては、アメリカの製鉄所、デパート、病院、公立学校で働く組合員の苦情を明らかにしたルーウィンとピーターソンによる調査(Lewin and Peterson, 1988)がある。ルーウィンらによると、1980年代前半、この4つの職場での苦情件数は年間平均100人当たり10.6件である。その内容は多い順に「職場の規則・規律に違反した組合員に対する管理監督者からの処分に関する苦情」(10.4%)、「労働条件・作業環境に関する苦情」(9.4%)、「健康・安全に関する苦情」(8.5%)、そして「経営権に関する苦情」(7.5%)である。日本ではみられない「管理監督者から組合員への処分に対する苦情」の多さが目立っている。

一方、上記のルーウィンらの調査のなかで、苦情処理制度を利用しなかった公立学校の組合員(教員)のうち、16%はその理由として「苦情処理委員会に持ち込む案件がない」をあげ、12%は「直接の上司と相談し解決している」とこたえている。しかし、18%の組合員は「苦情を持ち込むことによる経営側からの仕返しを恐れ」ており、10%の組合員は「苦情を持ち込んだところで、経営側が態度を変えとも思われず有効ではないから」と日本の組合員と似た回答をしている⁶⁾。

労働者が苦情を明らかにすることは、職場の問題に関する有効な情報を経営側に与えることであり、それにより労働者の離職率も下がるとフリーマンとメドフは主張する(Freeman and

4) 労働省調査(1990)は社内の苦情処理機関に持ち込まれた件数が、労働者5,000人以上の事業所平均で年間13.6件であること、苦情内容は不平不満の内容と同じく「日常業務の運営に関する苦情」(40.4%)や「作業環境に関する苦情」(33.5%)が「配置転換・出向に関する苦情」(17.5%)よりはるかに多いことも明らかにしている。また不平不満や苦情に関する最近の労働省調査(1995)は、この1990年の労働省調査とよく似た結果を示しているが、主に3つの点において違いがみられる。第1に、会社や組合に申し立てた不平不満のうち、「配置転換・出向に関する不満」が15.6%(1990年)から17.8%(1995年)に増えている。第2に、こうした様々な不平不満を会社や組合に述べた労働者が22.8%(1990年)から26.5%(1995年)に、そのうち苦情処理機関ではないが組合に相談した労働者も、15.3%(1990年)から19.5%(1995年)に増加している。第3に、会社や組合に不平不満を述べた労働者のうち、その処理に関して「納得のいく結果がえられた」とこたえた労働者が13.4%(1990年)から19.9%(1995年)に大幅に増えている。

5) 最近では、労使関係システムのあり方研究会(1998)による苦情処理調査がある。そこでは組合員や労働者ではなく、主に人事部門の役職(経験)者が回答している。

6) なぜ苦情処理制度を利用しないかについて、組合のないハイテク企業の労働者も、組合のある企業の労働者と同じような理由をあげている。すなわち、ハイテク企業労働者のうち35%は「直接の上司と非公式に解決しているから」、17%は「公式に苦情として取り上げる不満もないから」と回答しているが、29%の労働者は「経営側からの仕返しを恐れる」、14%は「経営側が態度を変えないなど有効ではないから」とこたえている(Lewin, 1987)。

Medoff, 1984)。しかし、苦情とその処理には否定的な見解も存在する。カツたちの調査(Katz, Kochan, and Gobeille, 1983; Katz, Kochan, and Weber, 1985)は、苦情率が高い職場での製品の品質は悪く、労働生産性は低く、労使関係は非協力的であることを明らかにしている。またルーウィンら(Lewin and Peterson, 1988)によると、苦情処理が行われた翌年、その職場での生産性は下がり、管理監督者たちの昇進はおくれ、組合員の出勤率は下がり、そして離職率は上昇しているという。

(3) 課題

これまでの調査・研究から、日本の労働者は個人に関することよりも職場全体に関わる様々な不平不満をもっていること、その不平不満は労使による苦情処理委員会などの機関によってではなく、班長や作業長とのインフォーマルな話し合いにより処理されていること、しかし組合員はその処理に必ずしも満足していないことが明らかになった。一方、アメリカの労働者は日本と異なり、個人の処分に関する多くの不平不満を苦情処理機関に持ち込み解決しようとしていること、しかし日本と同様に経営側の仕返しを恐れて、苦情処理制度を利用していない労働者も存在すること、そして苦情とその処理制度にはプラスとマイナスの側面があることが指摘されてきた。

こうした調査・研究は、興味深い日米間の違いを発見し有効である。しかし、日米ともに不平不満や苦情に関する調査・研究は非常に限られており、またそれらの多くは職場に立ち入った十分な調査に基づいていない。それゆえ日本とアメリカの不平不満や苦情の具体的な内容や、その処理方法の実態は明らかではない。たとえば日本の組合員には、口に出せない個人に関する不平不満はないのだろうか。組合や苦情処理制度を利用せず、「言ったところでどうにもならないやらせなさ」を日本の組合員に感じさせる真因は何であろうか。また、アメリカで

の「組合員への処分に対する苦情」とは具体的にどのようなものか。日本ではあまり利用されない苦情処理制度を、アメリカでは実際にどのように用いているのか。また不平不満や苦情の処理方法は最近、変化しているのだろうか。こうしたことはこれまでの調査・研究では、必ずしも明らかにされていない。

それゆえこの小論では、日米の職場に深く立ち入った調査に基づき、次の2つのことを明らかにする。第1に、1990年代前半の日本とアメリカの職場における、不平不満や苦情の内容と、その処理方法の実態と変化についてである。そして第2に、そうしたアメリカの実態と変化が日本に与える示唆についてである。

3 方法論

この研究では、それぞれ組合のある日本の3工場(J1・J2・J3工場)とアメリカの3工場(A1・A2・A3工場)が詳細に調査された。6工場での調査は1992年から1994年の間に実施され、最短でも3週間、最長4ヶ月間、それぞれの工場を毎日訪問して行われた。

調査ではまず、班長(チームリーダー)・作業長や組合役員と毎日行動をともにしながら職場観察を行った。そして主として組合員を対象に、また経営側幹部とスタッフ、組合幹部に対しても不平不満や苦情に関するインタビューを実施した。また組合の職場集会や労使の苦情処理委員会など、ほとんどすべての職場行事にも参加した。そうした参加観察を行いながら、不平不満や苦情に関連するデータも収集した⁷⁾。

4 調査対象工場

J1工場は、ある中堅企業(J1企業)の食器製

7) 日本のJ2・J3工場での調査はそれぞれの工場の寮に泊まりながら実施された。

造工場である。工場は古く、仕事の多くは手作業で行われている。組合員の平均年齢は41歳であり、J2・J3工場と同様に労使関係は協調的で安定している。食器産業は成熟し低成長を余儀なくされているため、J1工場でも若い男性労働者を採用し維持することが難しくなっている。それゆえ経営側は、若くて優秀な組合員を早めに班長や作業長に昇進させ、工場に定着させようとしている。

J2工場は、ある大手鉄鋼メーカー（J2企業）の製鋼工場である。この工場ではオートメーション化が進んでおり、組合員たちの仕事のほとんどはコントロールルーム内でのコンピュータ操作と製鋼プロセスの監視である。それゆえJ1・J3工場と比べ、J2工場の組合員の仕事のスピードはゆっくりしている。組合員の平均年齢は43歳である。J2企業は、J2工場を含むこの製鉄所へ多額の投資を行っており、そのことがJ2企業全体の収益を悪化させている。

J3工場は、世界でトップクラスの自動車部品メーカー（J3企業）の工場である。その工場では最新鋭のトランスファー（自動組立）ラインが稼動しており、組合員の仕事はラインへの部品のセットアップと異常処理である。組合員の平均年齢は32歳であり、調査した日米6工場の中で最も若い。J1・J2工場と比べると、J3工場の若い組合員は優秀で教育がゆきとどいている。1990年代前半、J3企業における自動車部品の生産量が減少したため、J3企業内では一時的配転が頻繁に実施された。

A1工場は、ある大手電機メーカー（A1企業）の工業用チェーン工場である。この工場は1980年代前半に、A1企業によって買収された。A1工場の組合員の平均年齢は47歳である。この工場には労使協調プログラムはほとんど導入されておらず、敵対的ではないものの今も非協力的な労使関係が続いている。工場での仕事は、古い大型機械のオペレーションと手作業の組み立てである。A1工場の製品はある日系工場の製品と市場で熾烈な競争を行っているが、A1工

場の経営側は組合員を巻き込んだのサバイバル戦略を展開していない。

A2工場は、世界的に有名なあるガラス・セラミックメーカー（A2企業）の食器工場である。A2企業はイノベティブな多角化戦略にも成功しており、1990年代前半、アメリカ企業再生の事例としてしばしば紹介された。また労使パートナーシップ・プログラムやチームワークなど、新しいタイプの協調的労使関係でも知られている。A2工場の平均年齢は40歳代後半である。組合員の主な仕事は、機械のオペレーションと製品検査である。

A3工場は、ある大手通信企業（A3企業）のミニプリンタ工場である。1980年代以降、この工場は厳しい国際競争にさらされダウンサイジングを繰り返してきたが、1990年代前半A3企業に買収された。A3工場での組合員のほとんどの仕事は、手作業による組み立てである。組合員の平均年齢は50歳である。A2工場よりも早くチームワークを導入するなど、調査したアメリカ3工場の中で労使関係と職場の変容が最も著しい。

5 日本の苦情処理

調査を実施した日本の3工場（J1・J2・J3工場）では、経営側、組合、そして組合員のいずれも、組合員の不平不満や苦情について多くを語ろうとしない。一般に管理監督者も組合も、組合員の不平不満や苦情は、自らの職場管理やコミュニケーションのまずさの結果と考えているようであり、それらに言及することを避けている。また「不平不満を言うのは負け犬のようなものだから」というJ3工場の組合員の発言からもうかがえるように、組合員たちも不平不満を述べるのが当然のことではなく、自分たちに負い目や責任があるかのように受けとめている。

しかし、私の長期にわたる職場での深いインタビュー調査は、J1・J2・J3工場の組合員たち

が様々な不平不満をかかえていることを明らかにしている。これらの3工場に共通して多い不平不満は、職場環境、異動、残業に関するものである。職場環境については、真夏に職場が暑い、部品加工の際にでる粉塵の健康への影響が心配だ、といったものである。組合員はこうした職場全体に関わる不平不満を、直接上司に申し出たり、組合の定期的な職場集会で述べている。これらの要望に対し、J1・J2・J3工場では労使が共同で問題の解決にあたっている。たとえばJ3工場には「労使安全・環境診断チーム」が設置されており、毎月1回、労使の代表が職場を巡回し安全・環境問題をチェックし解決している。こうした労使共同による徹底した職場環境の改善活動は、私が調査したアメリカの3工場では見あたらない。

2番目に多い組合員の不平不満は、職場をこえた社内異動に関してである。異動には一時的配転と普通の配転がある。(この小論では前者を応援、後者を配転とよぶ。)J1・J2・J3工場では、他の日本の工場と同様に応援が配転より圧倒的に多い。組合員たちの多くは、単なる労働力の埋め合わせのための応援や配転をいやがる。それゆえ応援や配転にだされる組合員は、なぜ自分が指名されたのか、上司は公平なルールに基づいて応援や配転を決めているか、などの不満をもっている。しかし、アメリカの工場と異なり日本の工場では、レイオフや解雇を避け雇用を維持するためにも応援や配転を実施するため、組合員は我慢してそれらを受け入れている場合が多い。たとえば首都圏にあるJ2工場から関西にあるJ2企業の工場へ、あるいは逆の配転が大規模に実施されたことがあるが、ほとんどの組合員は不平不満を申し立てることなく異動している。

J1・J2・J3工場に共通して多い最後の不平不満は、残業に関してである。組合員のなかには残業手当をあてにして生活設計をしている者も多く、残業が極端に少ない場合はより多くの残業を希望する。しかし、調査した3工場では残

業は上司が決定し指名しており、病気あるいは特別の事情がない限り組合員は残業を拒否できない。それゆえ長時間の残業が何ヶ月も続いた場合、組合員は残業を拒否できないことに不満をもっている。

J1工場ではあまり指摘されなかったが、J2・J3工場の組合員は昇格昇進に関する不満や不安をもっている。J2工場では、作業長が推薦した組合員のみが昇格試験を受けられる。しかし、受験の推薦が得られなかった組合員のなかには、なぜ自分が推薦されなかったのか疑問をいただく者もあり、直接作業長に問いかけている。またJ3工場のすべての作業長と班長は、高校卒または中学卒の現場出身者である。しかし、J3工場では大学卒が増えていることから、いずれ作業長や班長のポストが大学卒で占められてしまうのではないかと、組合員たちは不安をいだいている。

J1・J2・J3工場の組合員たちはこうした異動、残業、昇進などの不平不満をもった時、まず班長や作業長に相談する。上司たちは組合員に不平不満が鬱積しないよう日頃から心がけているが、不平不満の相談をもちかけられた時も、比較的良好に聞き対処している。アメリカの作業長と異なり、日本の班長と作業長はすべて職場からの生え抜きであり、しかも多くの場合異常処理技能やコミュニケーション能力に優れ、まわりからの信頼もあつい。そうした班長・作業者のキャリアと特徴が職場の不平不満の解決に役立っている。

しかし、私のインタビュー調査によれば、組合員の不平不満のすべてが上司との相談で解決されているわけではない。その場合、組合員は組合に相談したり、不平不満を苦情として工場内の苦情処理委員会などの機関に持ち込むことができるが、J1・J2・J3工場のほとんどの組合員たちはそうした行動をとっていない。たとえば苦情処理機関に持ち込まれた苦情件数は、表1が示すようにアメリカの工場では100人あたり2.6—11.8件であるのに対し、日本の工場では

表1 組合員100人あたりの苦情件数

工場	J1	J2	J3	A1	A2	A3
1990年代 [年]	1.5 ^a [1992]	1.0 [1992]	0.1 [1992]	5.4 [1993]	11.8 [1991]	2.6 [1993]
1980年代 [年]	—	—	—	7.4 [1982]	67.6 [1986]	25.9 [1980]

出所：それぞれの工場の管理監督者と組合役員へのインタビューによる。

a J1・J2・J3工場では、管理監督者も組合役員も1990年代の苦情件数は「2—3件」としかこたえなかったため、この表では苦情件数は3件として扱った。なお1980年代の苦情件数については、回答が得られなかった。

はわずか0.1—1.5件である。

組合員が不平不満を組合に相談したり、苦情を苦情処理機関に持ち込まないのにはいくつかの理由がある。第1に、組合や苦情処理制度を利用することで上司からにらまれ、査定（人事考課）や昇格昇進に悪影響がでることを組合員は恐れているからである⁸⁾。アメリカの組合員に比べ、日本の組合員には作業長や課長になるチャンスが与えられている。しかし、そのことが同時に、日本の組合員が不平不満や苦情を申し立てることを困難にしている⁹⁾。第2に、管理監督者など経営側も、組合員が組合や苦情処理機関に不平不満や苦情を持ち込むことを極端に嫌い、組合員にそうした行動をとらないようプレッシャーをかけているためである。これは私の調査した日本の3工場に限らず、他の日本の工場でもみられることだが、組合員が組合に不平不満を持ち込んでも、組合からは何の回答もないことがある。むしろその組合員の上司

が、なぜ組合に相談したのかと決して威圧的ではないが組合員を問いただすことがしばしばある。こうした経験が、組合員を組合や苦情処理制度から遠ざけている。

組合や苦情処理制度が利用されない第3の理由は、組合そのものも組合員から不平不満を持ち込まれることを好まず、職場の問題は班長や作業長との話し合いで解決されることを期待しているからである。しかし、かつてJ1工場の組合は、組合員の異動に関する相談に積極的に取り組んだことがある。J1工場のある組合員は、現在よりも1時間ほど通勤時間がかかる工場への配転を上司から言い渡された。しかし、彼女には病気で面倒を見なくてはならない母親がいたため、配転を変更するよう上司に申し出たが受け入れられず、組合へ相談に訪れた。組合は苦情としてその案件を取り上げ、苦情処理委員会で経営側と協議した結果、最終的に経営側は彼女の申し出を受け入れ、その配転は取り消された。しかし、こうした組合の対応の事例は、私が調査した日本の3工場でもこの1件だけである。

だが、組合員の不平不満が組合や苦情処理機関で解決されない現状について、組合員たちは必ずしも満足していない。J3企業の組合では、組合幹部が組合員の要望を直接聞くために「ワクワクトーク」というミーティングを始めた。このミーティングでは各工場の組合員を年代別に分け、J3企業全体で毎年200回ほど開催されている。私が観察したJ3企業のある工場での「ワクワクトーク」には、20～30歳代の組合員20名

8) 神代（1959）は、組合員の昇進が緻密な労務管理と年功的秩序のなかでのみ可能であること、また組合員の会社への帰属意識が組合への帰属意識よりも強いことから、組合員の不平不満が潜在的には強くても表面化しえないことを、1950年代後半の日本の製鉄所調査から明らかにしている。私が調査した1990年代前半においては、年功的昇進は幾分変化したもの、緻密な労務管理と組合員の意識は、1950年代後半と基本的にはほとんど変わっていない。

9) 不平不満や苦情を言えない背景には、アメリカの組合員に比べ日本の組合員の転職がより困難であることがあげられる。このことを私に指摘した加護野忠男先生と植村博恭先生に感謝する。

が参加した。ミーティングでははじめのうち発言する組合員はほとんどおらず、組合の幹旋する野球観戦チケットや、社宅や工場の食堂についての改善を組合に要求する程度であった。しかし、最近多くなっている応援や配転についての要望をたずねられると、しばらくして組合員たちは次々と不満を組合幹部に述べた。その不満とは、応援や配転により技能形成は中断され、異動先の職場では新入社員のように最初から技能を身につけなくてはならないこと。自分たちが何も発言しないからといって不満がないと思われては困り、応援や配転への不満を組合はもっと真剣にとりあげてほしい、というものであった。同席した組合幹部たちは、組合員たちのこうした訴えにうなずきながら、応援や配転の問題に組合がどのように対応できるか検討すると約束した。

J3企業の組合は、ひとりの組合員が連続して3ヶ月以上応援にだされないことを経営側に認めさせるなど、J1・J2工場や他の日本の工場の組合よりもはるかに強く経営側に発言している。また「ワクワクトーク」や定期的な組合の職場集会においても、組合員の声をたんねんに拾い上げようと努めている。一方、職場の生え抜きの作業長や班長も組合員の声によく耳を傾け、組合員と一緒に不平不満や職場の問題を解決しようとしている。こうした労使の対応がなされているものの、いままJ3企業の組合員たちは、個人の異動や選択に関する隠れた不満をかかえている。

J1・J2・J3工場の組合員のなかには、自分たちの不平不満を組合が解決することを全く期待していない者もいる。しかし、私が組合役員と職場をまわりインタビューをした時、職場で重要な役割をはたし上司や同僚からの信頼もあつた組合員たちの多くは、組合が組合員の隠れた不平不満をもっとたんねんに拾い上げ、それらを労使が敵対的ではなく真摯に解決することを強く期待していた。そうすることで組合がもっと組合員に身近な存在となり、ひいては組合

の活性化につながると、その組合員たちは主張した。

6 アメリカの苦情処理

調査を行ったアメリカの3工場(A1・A2・A3工場)の組合員たちも、様々な不平不満をもっている。しかし日本の組合員とは異なり、その不平不満を気軽に組合に相談し、苦情として工場内の苦情処理委員会などの機関に訴えている。A1・A2・A3工場に共通する最も多い不平不満は、「職場の規則・規律に違反した組合員に対する管理監督者からの処分」あるいは「管理監督者からのいやがらせ」に対する不平不満である。たとえばA1工場では、ある組合員の勤務態度が悪いとして、作業長がその組合員に態度を改めるよう警告書を手渡した。その組合員はその作業長の行為に怒り、苦情処理委員会に訴えた。また食器製造のA2工場では、検査係のある組合員が十分な検査をしないまま、食器を次の工程に流しているのを作業長が見つけた。作業長はこの工場に来るなど、組合員を怒鳴りつけた。その組合員は、同じ持ち場の先輩組合員から、そんなに丁寧に検査しなくてよいと言われたからと作業長に申し開きをしたが、聞き入れられなかった。そこでその組合員は、苦情処理委員会に作業長を訴えた。

2番目に多いアメリカの組合員の不平不満は、作業長がトレーニング、応援、残業の決定をえこひいきなく公平に行っているかについてである。組合員たちは一般的に、トレーニングを自らの技能を高めるものと考え、より多くのトレーニングを受けることを希望する。逆に応援では慣れない仕事をさせられるためにいやがり、できる限り避けようとする。A1・A2・A3工場では、誰がトレーニングを受けられ、また応援に出されるかは先任権という勤続年数のルールによって決められている。トレーニングは勤続年数の最も長い組合員から選択でき、応援には通常、勤続年数の最も短い組合員から順に

出される。しかし、そうした先任権のルールがきちんと守られているかどうかを組合員たちは疑い、不平不満や苦情として持ち込んでいる。

残業に関しては、日本のJ1・J2・J3工場では作業長や班長が残業計画を策定し、誰が残業を行うかを決めていた。その残業に必要な技能や経験をふまえ、また一部の組合員に残業がかたよらない配慮もなされていた。日本の組合員は、残業が少ない時はもっと多くの残業をしたいと希望するが、多い時は断れないことに不満をもっていた。

A1・A2・A3工場のアメリカの組合員は、多くの場合、残業はやらされるものというより、むしろ賃金を得るチャンスととらえている。これらの工場では職場の何人かが残業を行う必要がある時、作業長はまず、自分と同じ勤務時間帯（シフト）で勤続年数の最も長い組合員から順に、残業を行いたいかを聞いていく。もし必要人員に満たない時は、次のシフトで最も勤続年数の長い組合員から順に自宅に電話をかけ、残業を希望するか否かを聞いていく。その電話はたとえば早朝4時と、労使の間で決められている。はっきり「ノー」と言い残業を拒否できるアメリカの職場は、残業を断るのが困難な日本の職場と対照的である。いずれにせよ残業をチャンスとしてとらえているこのアメリカの組合員たちは、トレーニングや応援と同様、残業が先任権のルールに基づいて与えられているかに強い関心をもっている。たとえばA3工場のある組合員は、同じ勤続年数の同僚と自分に残業時間の差があるのはアンフェアだと作業長に詰め寄った。組合員とくに新入社員の場合、ルールを誤解したり不十分な情報に基づいて不平不満や苦情を持ち込むことがしばしばある。トレーニングや応援の場合と同様、残業の不平不満に関しても、作業長が先任権表を組合員に見せることで解決する場合が多い。

A1・A2・A3工場の労使は、工場内の苦情処理委員会などの機関に持ち込まれた組合員の苦情を、真摯に協議し解決している。たとえばA

2工場では、勤続年数の長い組合員から順に、トレーニングを受ける権利が与えられていた。しかし、ある組合員にはトレーニングの機会が作業長から与えられず、それゆえその組合員は苦情処理委員会に彼の作業長を訴えた。苦情処理委員会ではまず組合が苦情の内容を説明をし、それに対する作業長とその上司である課長の回答を求めた。作業長と課長は真摯に対応し、まず作業長は忙しさのあまりトレーニングの機会を与えることを忘れたと自分の非を認め、できる限り早くその組合員にトレーニングを受けさせることを約束した。また課長も、作業長がきちんとトレーニングを与えるよう見守るとこたえた。組合はそうした回答を受け入れ、今後とも職場で作業長や経営側と協力していくことを約束した。

苦情処理制度をしばしば利用する理由として、A1・A2・A3工場の組合員たちは次の2つをあげている。ひとつは組合員に査定が適用されないため、苦情処理制度を利用しても、悪い査定を受ける恐れがないからである。3つの工場の経営側は、組合員たちに査定を適用したいと試みてはいるが、組合は一貫して反対しており未だに導入していない。A2工場ではそれぞれの組合員に対し、上司である作業長と仲間の組合員が査定を行ったことがあった。しかし、その査定結果は組合員に知らされたにすぎず、賃金には何の影響も与えなかった。第2の理由は、苦情処理制度を利用することに対して、もし経営側が組合員に圧力をかけようとしても、組合が守ってくれると組合員は信じているからである。

日本の組合員と比べアメリカの組合員たちは、たしかに頻繁に苦情処理制度を利用している。しかしA1・A2・A3工場の苦情件数は、1980年代から1990年代前半の間に激減している。表1が示しているように組合員100人当たりの苦情件数は、A1工場では7.4件（1982年）から5.4件（1993年）に、A2工場では67.6件（1986年）から11.8件（1991年）に、そしてA3工場では25.9

件(1980年)から2.6件(1993年)に減っている。

苦情件数の減少には3つの理由がある。第1に作業長や技術者など経営側が、その威圧的態度を協調的態度に変えたことである。たとえば、これまでA3工場では、作業長も技術者も組合員の声になかなか耳を貸そうとしなかった。ところが1990年代前半になると、職場の異常や困った事で組合員が電話をすると、作業長や技術者がすぐに職場に来るようになったという。A3工場では職場に作業チーム制度を導入したが、組合員たちによるとこうしたチームの導入よりも、むしろ経営側の態度の変化が職場や組合員の不平不満の改善に大きく寄与したという。第2の理由は、経営側の態度の変化の結果として、組合員が不平不満を組合や苦情処理委員会などの機関にすぐに持ち込むのではなく、直接の上司である作業長と非公式にじっくり相談するようになったことである。苦情件数が減った第3の理由は、経営側が組合員や職場の作業チームに、仕事に関するより大きな自主決定権を与えたことである。作業長が細かなことに口出しせず組合員に任せるということは、組合員やチームに大きな責任を負わせることにはなったが、同時に組合員の不平不満や苦情を減少させた。

作業長のなかには従来通り、威圧的態度で組合員に接し、非公式な相談にももらない者もある。しかしA1・A2・A3工場の経営側は、作業長が威圧的態度を協調的態度に変えるように、また組合員からの非公式な相談にも十分こたえられるように、作業長たちに様々なトレーニングを実施している。そこでは作業長は職場の管理監督者ではなく、むしろ調整者(コーディネーター)や助言者(メンター)としての役割が求められている。

しかし、表1が示しているように、アメリカのA1・A2・A3工場での苦情件数は、日本に比べ今もはるかに多い。その根本的な原因は、労使間および作業長と組合員の間の不信感にあ

る。A1工場は、敵対的ではないが非協調的な古いタイプの労使関係が今も続いている。A2・A3工場はゆっくりと協調的労使関係に移行しつつあるが、これまでの労使協調プログラムがすべて成功したわけではない。労使協調プログラムは労使間の話し合いとその実現に長い時間を要し、それゆえ労使双方の忍耐強い協力が必要となる。しかし、そのゆっくりとしたスピードに我慢できず、経営側からプログラムの中止や変更を行ったこともしばしばあった。一方、組合や組合員も労使協調プログラムへの協力を約束しながら、従来のかたくな態度を変えなかったこともあった。こうした経験が労使間に不信感をうみ、組合員の不平不満や苦情にもつながっていった。

作業長と組合員の間の不信感も、職場の不平不満や苦情の原因となっている。A1・A2・A3工場の作業長の半数は、30歳代以上の現場出身者である。その作業長の一部は、いまでも自分は非組合員の経営側、おまへたちは組合員の労働側という威圧的態度をあからさまにとっており、組合員は反発している。残り半数の作業長は、20歳代の大学卒または大学院卒の若い作業長であり、数年間作業長を経験した後、管理部門や技術部門のマネジャーあるいはエンジニアとして昇進していく。この大学卒・大学院卒の作業長は、職場の経営管理手法をビジネススクールなどで学んでおり、現場の組合員のノウハウを引き出し活用することが重要であると理解している。しかし、その作業長たちの理解と態度の多くは表面的であり、そのことを組合員たちは感じとり不信感をいだいている。

7 結論

組合員の不平不満や苦情に関し、1990年代前半に私が調査した日本の3工場では、これまでの調査・研究結果と同様の特徴が見出されている。電機労連(1990)や労働省(1990)の調査が明らかにしたように、3工場の組合員たちも

様々な不平不満をもっているが、それらを組合や工場内の苦情処理委員会などの機関に持ち込むことはほとんどない。多くの不平不満は、職場の直接の上司である班長や作業長と非公式に相談されており、こうした処理方法は「インフォーマルな一元処理」と特徴づけられる。

しかし、これまでの調査・研究と異なり私の調査では、日本の3工場の組合員たちが残業や異動に関して、自分たちの選択が制限されていることに隠れた不満をもっていることを明らかにしている。そして、そうした不平不満を上司や組合に相談しても解決されないだろうという「やるせなさ」を感じている。だが組合員たちは、組合が自分たちの不平不満をもっと取り上げ解決すべきだと主張する。そうすることで組合活動はより一層活発になり、組合がもっと組合員に身近な存在になるであろうと期待している。

ルーウィンらの調査(Lewin and Peterson, 1988)が明らかにしたように、調査したアメリカの3工場では、日本ではほとんど見かけない管理監督者からの処分に対する不平不満が圧倒的に多い。組合員はこうした不平不満を、従来通り組合に相談したり工場内の苦情処理委員会などの機関に持ち込んでいる。ルーウィンらは、アメリカの組合員も組合や苦情処理制度を利用することに躊躇していると指摘したが、私の調査ではそうした傾向は見られなかった。また3工場の苦情処理機関では、労使が真摯に対応し苦情を有効に解決しようと努めていた。

しかし、1990年代前半においてアメリカの3工場の組合員は、自分たちの不平不満をまず作業長とこれまで以上に十分に相談し、そこで解決できない場合にはじめて組合や苦情処理機関に持ち込もうとしていた。すなわち組合や苦情処理機関による「フォーマルな一元処理」から、作業長との十分な話し合いを加えた「インフォーマルとフォーマルな二元処理」へと移行しつつある。その結果、苦情処理機関に持ち込まれる苦情件数は激減した。だが、日本に比べ今も

アメリカの工場に苦情が多いことの根本的原因は、労使間および作業長と組合員の間の不信感にある。

日本の工場には作業長や経営側の努力により、組合員の不平不満を少なくする環境がある。しかし、いったん口に出された不平不満は、上司との間でのみインフォーマルに一元的に処理されるため、組合員にやるせなさを感じさせている。一方、アメリカの工場では労使間の不信感や組合員に査定が適用されないことで、組合員の不平不満がしやすい環境にある。だが、組合員の不平不満や苦情はインフォーマルには上司と、フォーマルには組合や苦情処理機関を利用して二元的に処理されるため、組合員に開放感を与えている。

アメリカの工場における不平不満・苦情の処理方法の実態と変化は、日本の工場に2つの示唆を与える。ひとつは不平不満や苦情に関する組合の関与についてである。調査を実施したアメリカの3工場では、それぞれの工場の組合役員が毎日、職場の中を忙しく動き回っているのが目をひいた。労使間の不信感や職場でのコミュニケーションの悪さから、日本に比べ様々な問題が発生しているための忙しさであるが、組合役員らはそうした職場の問題、とくに個人に関する不平不満を実にたんねんに拾い上げ処理していた。こうした組合の活動は、組合員と組合の関係を少なくとも日本よりは確かなものになっている。

一方、日本の組合は職場の問題は班長・作業長と組合員の間で解決されることを望み、協調的労使関係が壊れることを恐れてそこには立ち入らない。しかし、組合員は自分たちの不平不満を、組合が経営側と真摯に協議し解決することを期待している。もし組合が組合員の不平不満を十分に取り上げず、その結果として表面化しない不平不満が鬱積するならば、組合は組合員からの信頼を欠いた存在となる。そしてそうした組合との交渉は、経営側にも不安をいだかせるものとなる。組合離れや組合の機能が問

われているなか、日本の組合はアメリカの組合の不平不満への関与と苦情処理制度をもう一度十分に検討する必要がある¹⁰⁾。

アメリカの苦情処理制度の変化が日本に与える第2の示唆は、職場の制度移転に関してである。アメリカの工場は1980年代以降、様々な日本の経営システムの導入を試みた。不平不満や苦情については、日本のように上司との十分なインフォーマルな話し合いで解決されることをめざした。しかし、アメリカの工場は日本と全く同じ処理方法を導入したのではない。これまで不十分であった上司とのインフォーマルな話し合いを強化しつつ、従来からの組合の関与や苦情処理制度を利用するという、この2つをバランスよく有効に機能させている。このことは自国の職場の制度改革においては、他国の制度を単純にコピーし移転するのではなく、自国の既存の制度の強みをいかした変更が有効であることを示している。アメリカの工場とは異なり、日本の工場では生え抜きの作業長と組合員の間の信頼関係を醸成してきた。そのことが日本の職場での不平不満の少なさと、インフォーマルな処理を促進してきた。こうした強みを維持しつつ、組合員がもっと気軽に不平不満や苦情を言えるしくみと環境をつくるのが、個別労使関係への関心が高まる現在、日本の工場の経営側と組合に求められている。

苦情処理の日米比較研究に関しては、3つの研究課題が残されている。第1に、日米各3工場にとどまらず、より多くの日米企業において、不平不満や苦情の具体的内容とその処理実態が明らかにされる必要がある。第2に、この調査では工場のブルーカラー組合員を対象としたが、企業で多数を占めるホワイトカラーの苦情処理について調査する必要がある。J3企業の

組合調査によると、不平不満が最も多い職場は、大卒ホワイトカラーが多数を占める技術部門であった。ホワイトカラーの中でも、とくにそのエンジニアたちの苦情処理を調べたい。第3に、この調査はどちらかといえば組合員に焦点をあてている。経営側と組合が、苦情処理に対してどのような考えをもち対応しようとしているのかを十分に明らかにする必要がある。

謝 辞

この研究はアメリカ教育省、コーネル大学から調査研究資金の援助を受けた。Harry C. Katz, Lowell Turner, Stephen R. Barley, 小池和男, 神代和欣, 加護野忠男, 仁田道夫, 鈴木良始の先生方からは貴重なアドバイスを、また調査をさせていただいた日米各3工場の方々からは多大なご協力をいただいた。御礼申し上げます。

参考文献

- Appelbaum, Eileen and Rosemary Batt (1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca, NY: ILR Press.
- 電機労連 (1990) 「第11回組合員意識調査 (1989年9月調査) 結果報告」『調査時報』第244号
- Freeman, Richard B. and James L. Medoff (1984), *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- 稲上毅 (1981) 『労使関係の社会学』東京大学出版会
- 石田光男 (1998) 「人事処遇の個別化と労働組合機能」『日本労働研究雑誌』460号
- 上井喜彦 (1991) 「フレキシビリティと労働組合規制—A社を中心に」戸塚秀夫他編『労使関係の転換と選択』日本評論社
- Katz, Harry C. (1985), *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Katz, Harry C. and Thomas A. Kochan (1992), *An Introduction to Collective Bargaining and Industrial Relations*. New York: McGraw-Hill.
- Katz, Harry C., Thomas A. Kochan, and Kenneth R. Gobeille (1983), "Industrial Relations Performance,

10) この論文では、なぜ日本の組合が職場の不平不満を取り上げないのかについての歴史的考察がなされていない。その分析は別稿にゆずりたい。

- Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis," *Industrial and Labor Relations Review* 37 (October): 3-17.
- Katz, Harry C., Thomas A. Kochan, and Mark R. Weber (1985), "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness," *Academy of Management Journal* 28 (September): 509-526.
- Kochan, Thomas A., Harry C. Katz, and Robert B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- 小池和男 (1977) 『職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較—』東洋経済新報社
- 神代和欣 (1959) 「能率給与管理組織—M鋼管会社K製鉄所—」大河内一男・氏原正治郎・藤田若雄編『労働組合の構造と機能—職場組織の実態分析—』東京大学出版会
- Lewin, David (1987), "Conflict Resolution in the Non-union High Technology Firm," In *Human Resources in High Technology*, edited by Archie Kleingartner and Cara Anderson, pp. 137-155. Lexington, MA: Lexington Books.
- Lewin, David and Richard Peterson (1988), *The Modern Grievance Procedure in the American Economy*. New York: Quorum Books.
- 仁田道夫 (1988) 『日本の労働者参加』東京大学出版会
- 労使関係システムのあり方研究会 (1998) 『企業内における苦情処理の実態とあり方に関する研究』労働問題リサーチセンター
- 労働省 (1990) 『平成元年労使関係総合調査労使コミュニケーション調査報告』労働省
- (1995) 『平成7年版日本の労使コミュニケーションの現状』労働省
- 白井泰四郎 (1982) 『現代日本の労務管理』東洋経済新報社