

# 「内部通報制度を機能させるために ～リスクホットラインの通報事例から」



SPN リスクフォーカスレポート vol.04

**内部通報制度を機能させるために  
～リスクホットラインの通報事例から**

〈執筆者〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク  
総合研究室 研究員 久富 直子

# 目 次

<b>1</b>	はじめに	3
<b>2</b>	公益通報者保護制度と内部通報制度と企業方針に関する考察	3
	(1) 「公益通報者保護制度」と「内部通報制度」の違い	3
	(2) 企業の内部通報窓口担当者の負担・悩み	4
	(3) 内部通報制度の制度設計	5
<b>3</b>	小規模組織における内部通報制度の有効性	6
	(1) 内部通報制度の導入状況（組織規模別）	8
	(2) 小規模組織で内部通報制度を機能させるためのノウハウ	7
	(3) 小規模組織において内部通報制度は果たして有効か	8
<b>4</b>	内部通報事例から考えるメンタル不調者の雇用について	9
	(1) メンタル不調者からの通報が増加傾向に	9
	(2) メンタル不調者の雇用に関する企業の立ち位置	10
	(3) メンタル不調者への対応の必要性	11
<b>5</b>	事例から見る通報件数の推移と制度を形骸化させないポイント	12
	(1) 事例から見る通報件数の推移	12
	1) サービス業の例	12
	2) 物販業の例	13
	3) サービス業の例	14
	(2) 窓口を形骸化させないポイント	15
<b>6</b>	内部通報制度に対する企業の取り組み状況について	15
	(1) 大企業等における内部通報制度の導入・運用状況	16
	1) 導入の経緯等	16
	2) 運用状況	16
	3) 運用上の課題	17
	(2) 中小企業等における内部通報制度の導入・運用状況	18
	(3) 通報窓口の実態	19

<b>7</b>	<b>内部通報制度の必要性と制度を有効機能させるためのポイント</b> .....	21
	(1) 内部通報制度の必要性 .....	21
	1) 公益通報者保護法 .....	21
	2) 会社法 .....	22
	3) 男女雇用機会均等法 .....	22
	(2) 内部通報制度を有効機能させるためのポイント .....	22
	1) トップと経営陣の意識 .....	23
	2) 窓口担当者の心構え .....	23
	3) 通報の受付範囲 .....	23
	4) 受け付け担当部門 .....	23
	5) 窓口担当者の人数 .....	24
	6) 周知活動 .....	24
	7) 周知方法 .....	24
	8) 違反者への処分の実施 .....	25
	9) 通報への対応体制 .....	25
	参考文献 .....	26

## 1 はじめに

「こんな内容、内部通報として取り上げる必要があるのでしょうか?」、「こういう問題は本来なら職制を通じて解決すべきと思うんですけど、どうしましょう?」、「個人的な不満で上司を吊るし上げておいて自分は匿名なんて虫が良すぎると思いませんか?」・・・。企業の内部通報窓口担当者から自社の通報に対してしばしば聞かれるコメントである。

当社が 2003 年 7 月に、他社の従業員様からの内部通報を受け付けるサービス「リスクホットライン」を立ち上げてから 10 年が経過し、これまでに受け付けた通報の総数は、2013 年 12 月末現在で 2,197 件に達した。この 10 年、こうあるべきと思う内部通報制度のイメージと、現実（実際に上がって来る通報）との違いに悩みながら、また、各企業の方針や社風、従業員の雇用形態やタイプが違う中、各社の傾向を分析しながら、有効な運用方法とはどのようなものかを模索している。

本レポートでは、このリスクホットラインの運営実績や通報事例、公益通報保護制度に関する社会動向や内部通報制度に対する企業の取組み等を検証しながら、企業における内部通報窓口のあり方等について考えて行きたい。

## 2 公益通報者保護制度と内部通報制度と企業方針に関する考察

### (1) 「公益通報者保護制度」と「内部通報制度」の違い

平成 18 年 4 月の公益通報者保護法の施行を契機に内部通報制度を導入する企業が急増した。公益通報者保護法と内部通報制度は連携しているものではあるが、公益通報者保護法が対象としている通報と、実際に内部通報制度を導入している企業が日常的に受け付けている内部通報には大きな乖離がある。

公益通報者保護法は、通報者が通報したことを理由に組織内で不当な扱いを受けないよう守るための法律であり、対象とされる通報は、公益に影響を及ぼす（指定された 439 本（平成 26 年 1 月 7 日現在）の法律に抵触する）レベルのものとされている。

一方の内部通報制度に関して言えば、制度を導入している多くの企業が、内閣府のガイドラインや弁護士等の有識者の進言に従い、通報できる内容を法令違反等に限定せず広く定めている。そのため、上がってくる通報のレベルは多岐にわたり、「果たして企業の担当者が時間を割いて対処する必要があるのか」という疑義を感じさせる通報も少なくない現状がある。

## (2) 企業の内部通報窓口担当者の負担・悩み

内部通報窓口に上がってくる通報のレベルに疑義を感じている企業が多いことは、「民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書（※）」からも窺える。

(※) 当該報告書は、平成 20 年に当時公益通報者保護法の主管であった旧内閣府国民生活局が発表。その後、平成 21 年 9 月から同法の主管となっている消費者庁が、平成 22 年度版を公表している。

平成 20 年度版 <http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/h20minkan-chosa.pdf>

平成 22 年度版 <http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/h22minkan-chosa.pdf>

この報告書のベースとなっている調査は、民間企業向けのアンケートであるが、そのアンケート項目の中に、「内部通報制度を運用する上で、どのような課題や実務上の負担があるとお感じですか」という設問があり、この設問に対する平成 20 年度版と平成 22 年度版における回答結果（上位 6 位までを抜粋）は以下の通りである。

### 【平成 20 年度版】(n=1310)

- ① 制度の周知が進まない (24.4%)
- ② 通報というより、不満や悩みの窓口となっている (24.0%)
- ③ 本当に保護されるのか、職員に不信感がある (18.3%)
- ④ 社内風土から、通報への心理的な圧迫感がある (17.9%)
- ⑤ 通報者の個人情報の保護が難しい (13.2%)
- ⑥ 人手不足 (6.6%)

### 【平成 22 年度版】(n=2604)

- ① 通報というより不満や悩みの窓口となっている (29.6%)
- ② 本当に保護されるのか、職員に不信感がある (23.9%)
- ③ 不利益な取り扱いを受けた事実の確認が難しい (22.3%)
- ④ 保護すべき通報かどうかの判断が難しい (17.4%)
- ⑤ 制度の周知が進まない (16.7%)
- ⑥ 社内風土から、通報への心理的な圧迫感がある (16.4%)

上記のように、「通報というより、不満や悩みの窓口となっている」の回答数が、20 年度が 2 位、22 年度が 1 位といずれも高く、22 年度版の詳細内訳によると、従業員数 3000 人超の企業では、54.4%がこの回答を選択している。また、22 年度版では回答の選択肢に「保護すべき通報かどうかの判断が難しい」という項目が追加され、これが 4 位に入っていることも、本来企業が期待する目的外の通報が多く、その扱いに悩んでいる企業が増えていることの裏付けと言えよう。

その他、特筆したいのは、22年度版で新設定された「不利益な取り扱いを受けた事実の確認が難しい」という項目が3位に入っている点である。ここで言う『不利益』に関しては、訴訟案件等でよく争点となる「通報者の異動措置に合理性があったか（不利益な取り扱いでなかったか）」といった事象を思い浮かべる方が多いと思うが、企業が日常受ける通報において、通報者が不利益として訴える例としては、「通報してから、上司の態度が冷たくなったような気がする」、「先日の飲み会に誘われなかったのは通報したことが原因ではないのか…」等、「かも知れない」レベルのものが少なくないという現状がある。これらの訴えについての事実確認が難しいことは言うまでもなく、当該アンケートでこの項目を選択した企業担当者（特に内部通報制度が十分に稼働している企業の担当者）は、このような主観にもとづく訴えをイメージしているのではないかと考える。このような訴えを不利益かそうでないか判断するのは難しい。

### (3) 内部通報制度の制度設計

前項で、内部通報制度の企業担当者が一番負担に感じているのは、「通報というより、不満や悩みの窓口となっている」という点であると紹介したが、では、「不満や悩みは取り扱わないよう制限をかければいいのか」というと、それが正しいとも言えないだろう。リスクホットラインでも、開設当初から契約企業に対し、「通報の受付範囲を法令違反等に限定しないことが窓口を活性化させるための勘所であり、活性化すれば重要な情報も上がって来易くなる」とアナウンスしてきた。この考えは基本的に現在も変わらないが、やはり「企業の担当者が時間を割いて対応する必要があるのか」と考えさせられる通報が多い現状は看過できない課題として実在している。

しかしながら一方で、個人的な不満とも言えるような通報にも真摯かつ適切に対処し、意見を言う従業員を大切にする風土が出来上がっている企業もあり、そのような企業では（担当者が費やす労力が大きいものの）、職場環境が年々改善されてきている状況が見受けられるのも事実である。

内部通報制度をどのように整備するかについては、経営陣が自社の方針に沿って最適と思う制度設計をすればよいとされている。内部通報制度を通じて上がってきた通報をしっかりと内部統制の強化に役立てられるかは、それを受け止める社内体制や経営陣の姿勢次第ということであり、世の中に明確な指標となるような分析データもない現状においては、各企業が、業種や業態、拠点数、非正社員の雇用比率等と経営方針と上がって来る通報内容に鑑み、どのような運用が自社にとって最適かを、試行錯誤しながら見極めていくしかないのである。

次項以降で紹介する内容がそのヒントとなれば幸いである。

### 3 小規模組織における内部通報制度の有効性

本項では、小規模組織で内部通報制度の導入が進まない背景や、小規模組織において内部通報制度の利用を促進させるノウハウを紹介する。そして最後に、「小規模組織において内部通報制度は有効か」について考えてみたい。

#### (1) 内部通報制度の導入状況(組織規模別)

先に紹介した、「民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」の22年度版によると、民間事業者向けに実施したアンケート調査結果で、内部通報制度を「導入している」と回答した事業者は全体(n=5642)の46.2%で、20年度の34.1%(n=3141)に比べると3割以上増加した結果となり、導入する企業は着実に増加していることが見てとれる。

ただ、組織の規模別(従業員数別)の導入状況には相変わらず大きな開きがある。従業員数50人以下の事業者(n=1163)では、導入している企業が10.2%、51~100人の事業者(n=978)でも21.0%と低く、一方で、1001~3000人の事業者(n=627)では90.7%、3000人超の事業者(n=410)では97.8%が導入しているという結果が報告されている。

ここでは、小規模組織について考えてみたい。

前掲の報告書では、「内部通報制度を導入していない理由」についても聞いており、全体結果では、「どのような制度なのかわからない」、「どのようにして導入すればよいのかわからない」との回答が1位、2位を占めているが、従業員数100人未満の事業者(※)において特に回答比率が高い項目は以下の3点である。

(※) 以下の( )内は50人以下と51~100人以下の事業者の合計(n=1788/複数回答)。

- ① 必要性を感じない(29.3%)
- ② 同規模の同業他社等も導入していない(28.2%)
- ③ (規模・組織の状況等からみて)通報者の秘密が守れない(22.5%)

同報告書においては、それぞれの回答を選んだ理由についてはまでは言及されていないが、様々な文献等では「小規模組織で導入の必要性を感じない」理由として、「当社は風通しが良いから問題ない」と答える経営陣が多いことが報告されている。これが全従業員総意の事実であれば良いのだが、上層部の慢心である可能性は否めない。2番目の「同規模の同業他社等も導入していない」に関しては、横並びであれば安心する日本文化の表れと思われるが、そもそも、小規模組織では、お互いの距離が近いことに



起因して「通報を上げにくい環境（状況）」になりやすく、事実、通報自体が上がりにくい（会社も上がってくるとは思わない）ことが、内部通報は必要ないと捉えられる背景にあると考える。

実際、従業員数 100 人以下の組織では、「通報が上がって来ない」ことに悩んでいるケースが多く、当社も相談を受けることがしばしばある。その際、ご担当者に「何が原因だと思うか」と問うと、前掲の調査結果の 3 番目「通報者の秘密が守れない」に近い回答が返ってくることが多い。

そこで、小規模組織で内部通報制度の利用を促進させる策について紹介したい。

## (2) 小規模組織で内部通報制度を機能させるためのノウハウ

当社が小規模組織のクライアントの従業員の方々にアンケート等で「内部通報窓口を利用しにくい理由」について聞くと、以下のような回答が常に上位に入ってくる。

- ① 匿名でも、自分が通報したことが分かってしまうから
- ② 通報したら逆に不利益な扱いを受けそうだから
- ③ 通報しても、きちんと対応してくれなさそうだから

では、上記のような懸念を払拭し、小規模組織で通報が上がってくるようにするためにはどうすれば良いか。

これまでのリスクホットラインの運営実績から、当社が最も重要と考えるポイントは、「担当者」と「受付スキーム」の二つである。

まず「担当者」については、総務部門に担当者を置いている企業は多いが、社内に窓口を設置する場合には、総務部門以外、できれば監査部門やリスク管理部門、コンプライアンス部門の方を担当者として選任することをお勧めする。なぜなら、総務部門は人事も扱うため、小規模組織の場合は特に、「自分が誰であるか知られやすい」、「通報したことで昇格・昇給等に影響が出るのではないか」との不安に繋がりがやすいからである。従って、ある程度独立した立場の方を担当者に置くことが望ましいのである。次に、「受付スキーム」についてだが、いくら匿名で対応しても、調査の過程でどうしても通報者が特定される事案は少なくないため、まずは通報者が窓口担当者に事案概要を伝え、「会社側がどのような対応を取るか」を聞いた上で、対応を依頼するか通報を取り下げるかを決められる（ただし、通報内容が会社にとってリスクレベルの高いものであれば、対応させてもらえるよう通報者を説得する）といった仕組みを作ることが有効である。なお、このスキームが定着すれば、窓口の利用が促進されることは実証済みである。

ちなみに、匿名でも通報者が特定されてしまう場合、例えば、「上司からパワハラを受けているのは自分だけなので、調査をされたら絶対に自分が通報したことが分かってしまう」といったケースの具体的な対応方法としては以下のようなものがある。

- ① パワハラに関する注意喚起の社内通達等を配信する。  
→ 高い効果は望めないが、匿名性は担保される
- ② 「職場環境調査」等の名目で無記名式のアンケート調査を実施し、それを根拠として（複数名から指摘があった等として）当該上司に確認・注意・指導等を行う。  
→ 手間がかかるが、”事実”に近づきやすい
- ③ 周囲のスタッフから相談があったとして、当該上司に確認・注意・指導等を行う。  
→ 状況によって使えない場合があるが、対応する（当該上司に話をする）担当者のスキルによっては、高い効果が望める
- ④ 担当者が立ち会う形で、当該上司と通報者との話し合いの場を設ける。  
→ 通報者が拒否するケースが多いが、”腹を割って”話せたとして、関係が改善されるケースもある
- ⑤ 担当者が通報者と面談し、アドバイス等を行う。  
→ 根本的な解決にはならない可能性大だが、通報者の”ガス抜き”になることもある

以上のような対応案を通報者に提示し、選んでもらうようにすれば、通報者の納得を得られやすくなるとともに、「勝手に不利益に繋がる対応をされた」等のトラブル回避にも繋がるのである。

### (3) 小規模組織において内部通報制度は果たして有効か

上記で、小規模組織において通報を上がりやすくするためのノウハウについて紹介したが、そのノウハウを実践していればコンスタントに通報が上がるかと言うとそうでもない。当社のリスクホットラインの状況を見ても、これまでにご契約いただいた100人未満の企業の中には、残念ながら2、3年で契約解消に至ったケースもある。その背景には、導入当初は通報が上がって来るものの、その後、途絶えてしまい、定期的に周知活動を実施しても効果なく、最終的に費用対効果を理由に契約解消に至るという流れがある。一方で、通報がなくても、窓口は設置しておくべきと考える企業も多いが、周知活動を定期的に行わなければ本当に意味のないものになってしまうので注意が必要だ。

なお、一括りに「小規模組織」と言っても、全従業員がワンフロアにいる環境と、各拠点に分かれている環境とでは若干違いはあるが、いずれにしても組織が小さけれ

ば噂はあっという間に広まる。そのため、例えば、リーダー格の社員が「通報なんてする人の気が知れない」などと発言したり、内部通報制度を利用した社員が、結果に対する批判や不満を周囲に話したりすれば、それだけで組織全体の利用が抑制されてしまうことになる。

内部通報制度の本来の目的は、「組織内のリスクを早期発見し→自浄作用を働かせ→組織の健全性を担保する」というものであり、社会的には2006年の新会社法の施行により、「内部通報制度の導入は義務化されたと考えるべき」とも言われている。

しかしながら、「小規模組織（50人未満の組織）において、内部通報制度は有効なツールか？」と問われたら、自信を持って“YES”とは言い難い。小規模組織においてリスクを抽出するのであれば、年1回でも個別ヒアリング（できれば第三者機関による）を実施する方が効果的かもしれない。

もちろん「ひっそりと声を上げる仕組み」はどのような組織でも必要ではあると思うが、小規模組織においては、トップが健全な意識を持って、ネガティブな意見や報告等にも耳を傾ける姿勢を保っていれば、内部通報制度がなくとも「健全性を担保する」という本来の目的は達成することができると思う。

ただし、近年特に多くなっているメンタルヘルスやハラスメントの問題を相談する窓口は、どの企業にも必要と言えよう。ちなみに、当社のリスクホットラインでも、入口としての役割を担うべくメンタル不調者からの相談も受け付けている。次項で、その状況について紹介する。

## 4 内部通報事例から考えるメンタル不調者の雇用について

本項では、「内部通報制度をどのように整備するか」という考察の一環として、近年の通報の傾向を切り口に、メンタルヘルスへの対応体制を企業として整えることの必要性について考えてみたい。

### (1) メンタル不調者からの通報が増加傾向に

これまでにリスクホットラインで受け付けた通報のうち、半数以上が上司や同僚との人間関係に絡むものである。上司への不満やパワハラを訴える通報の件数がトップを占めるのはリスクホットライン開設以来10年間変わらぬ傾向であるが、通報者側には変化が見られる。近年の傾向として一番顕著なのは、通報者のメンタル不調率の増加である。

例えば、最近では、「通り魔事件の犯人の気持ちがわかる」、「電車で飛び込む人の気持ちがわかる」など、本人が気付いているか否かは別として、明らかにメンタル不調のサインを発信しているものや、自ら「心療内科に通院していて服薬中」などと自己申告する通報が多くなっている傾向がある。

一方、採用担当者が、自分が採用した人材が短期間のうちにメンタル不調に陥り、「採用時にわからなかったのか」と上司から責められたことの理不尽さを訴えるものなど、採用や雇用問題の絡む通報が散見されるようになったのも最近の特徴の一つと言える。当社の事例ではないが、中途採用者からメンタルヘルス不調者が続出して苦慮したという企業の例も報告されている。採用担当者が、「どうしたらいいのか」と頭を抱えている状況が近年の通報から垣間見える。

## (2) メンタル不調者の雇用に関する企業の立ち位置

メンタル不調者のケアには多くの時間と労力を要するのは確かであり、実際、リスクホットライン契約企業のご担当者が1件の通報対応に割く時間を見ても、通報者がメンタル不調に陥っているケースでは、収束までにかかる期間が明らかに長くなっている。このような状況から、企業にとって「メンタルヘルス不調者はできれば採用したくない」というのが本音かもしれない。「頻繁に休まれたり、休職されたりでは余計な負担が増えるだけ」という意見にも頷ける。しかしながら、では企業はメンタル不調者や精神障害者を採用面接ではじき、採用後に患った従業員は上手く排除して行っているのかというと当然そうではないだろう。

先日、「新卒のクビ切りが始まっている」という記事を読んだ。そこで紹介されているクビ切り手法とは、「不要社員にメンタルチェックを実施させ⇒その結果をもとに、会社指定の医師を受診させ⇒うつ病に仕立てて休職させ⇒復帰したがっても認めず⇒休職期間の満了を以って解雇する」というもの。

また、近年では、「退職してもらいたい社員を上手く辞めさせる方法」に関するセミナーが大盛況であり、その人気は今も続いているという。

メンタル不調者をケアしながら雇用し続けるか、解雇するか...このあたりをどう考えるかは企業によって様々であるし、メンタル不調の程度や障害の度合いによっても判断が変わってくるだろう。いずれにしても、『現実』と『あるべき論』との狭間で、バランスの取れたルールや基準を策定するのは簡単ではない。

当社のリスクホットラインは常に、通報者と会社側双方にとって良い結果となることを目指して運営している。メンタル不調者からの通報に関しては、「相手が自分の家族

や友人だったら」と考えながら『聴く』に徹した対応を心掛け、企業側に対しては、他社の取り組み事例や厚生労働省の資料等の参考情報を提供するとともに、リスク管理の観点から、少しでも役立つアドバイスができるよう日々研鑽を重ねている。

### (3) メンタル不調者への対応の必要性

2013年4月、障害者雇用促進法が改正され、企業に義務づけられている障害者の法定雇用率が引き上げられた。

【平成25年4月1日から 障害者の法定雇用率が引き上げになります:厚生労働省リーフレット】

[http://tokyo-hellowork.jsite.mhlw.go.jp/var/rev0/0089/5505/27\\_koyourithu250401.pdf](http://tokyo-hellowork.jsite.mhlw.go.jp/var/rev0/0089/5505/27_koyourithu250401.pdf)

この改正を受け、企業が障害者雇用を増やす動きが広まっている。リスクホットラインに寄せられる通報でも、「精神障害者枠で雇用されている者です」というものが増え、そのような従業員をケアする専属スタッフを雇用するという動きを始める企業も増えつつある。

国が障害者雇用を進めていく根底には、「共生社会」実現の理念があり、障害者がごく普通に地域で暮らし、地域の一員として共に生活できる社会を実現するためには、職業による自立を進めることが重要としている。つまり、障害者雇用やメンタルヘルス対策は今や企業の社会的責任と捉えるべきと言えるのである。

別の視点で考えれば、従業員が働きやすい職場づくりに企業として注力していれば、労災の防止ひいては訴訟の防止にも繋がり、万一、提訴された場合にも敗訴するリスクは確実に低減する。さらに、コミュニケーションが円滑で、よく助け合いが行われる環境は、メンタル不調の発生を抑制するとともに、健康な人にとっても働きやすい職場づくりに繋がり＝働きやすい職場は生産性の向上に繋がると言われているので、ポジティブに捉え、積極的に取り組んでいただければと思う。

なお、厚生労働省は、障害者の職場適応および障害者の雇用促進と安定を目的として「ジョブコーチ支援制度」という制度を設けている。この“ジョブコーチ”が行う障害者に対する支援は、企業の上司や同僚による支援（ナチュラルサポート）にスムーズに移行していくことを目指しているとしているため、同制度（企業においては、「第2号ジョブコーチ＝障害者を雇用する企業に雇用されるコーチ）を活用し、メンタル不調者発生の未然防止、復職支援プログラムの整備を図るなど、よりよい職場づくりに取り組んでいただくことを一案としてお勧めしたい。

【ジョブコーチ支援制度について】厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougai/06a.html>

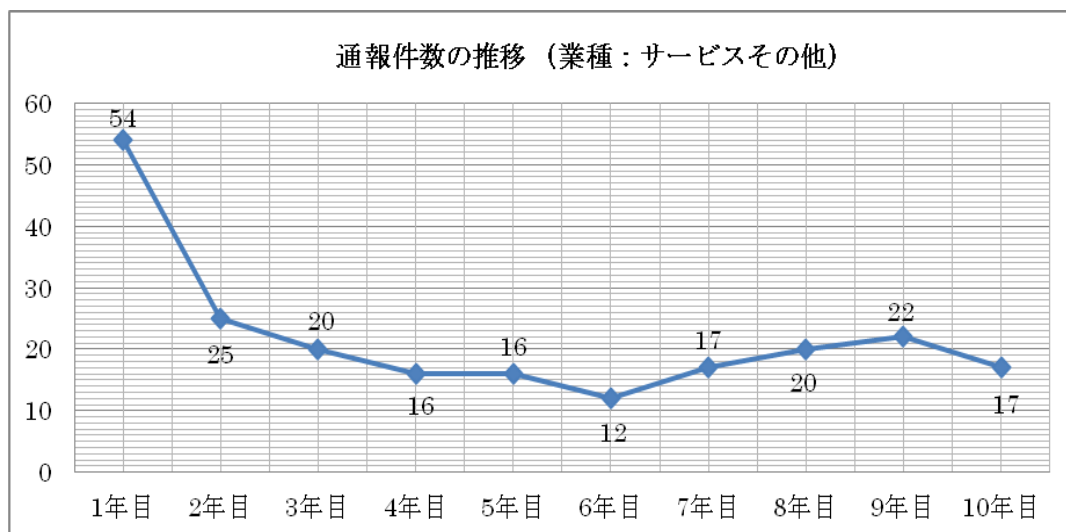
## 5 事例から見る通報件数の推移と制度を形骸化させないポイント

本項では、当社のリスクホットライン契約企業のうち、契約年数の長い会社様の通報件数の推移等から、内部通報制度を形骸化させないポイントについて考えてみたい。

### (1) 事例から見る通報件数の推移

#### 1) サービス業の例

以下のグラフは、全国に支店・営業所を展開する『サービス業』に分類される会社の過去10年間の通報件数の推移である。この会社の従業員数は、10年間で3000人から5000人超に増大しているため、今回は従業員数に対する通報比率ではなく、全体の通報件数の推移（流れ）とその背景にある状況から傾向を検証した。



※グラフの数値は開始日から1年毎に区分した集計値です。

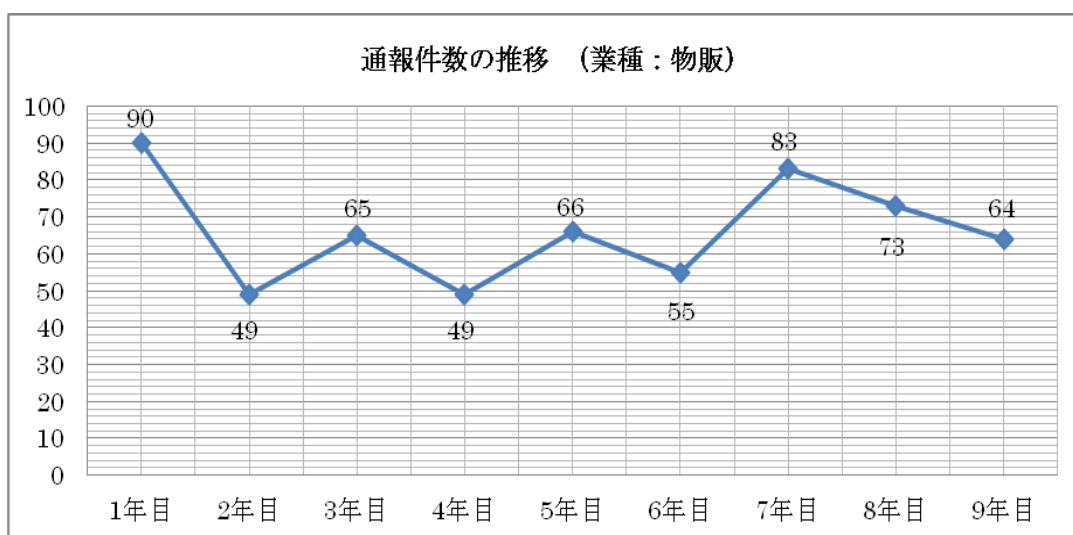
この会社の場合、初年度の通報件数が54件と突出して多くなっており、そのうち15件はホットラインを導入した最初の1ヶ月間になされている。内部通報制度の導入当初に通報件数が多いのは一般的な傾向と言え、その理由としては、導入時に周知活動が実施されることで従業員の関心が高まり、それまでに職場で蓄積されてきた問題が集中的に通報されるためであると考えられる。ただ、この会社のケースでもう一つ特徴的な理由として、初年度と時を同じくして、大手企業の未払いサービス残業代の問題が新聞各社の紙面を賑わせていたことから、残業関連の通報が多く上がったことが挙げられる。このように、社会的に関心の高い事件の発生や法律の改訂等に付随して通報件数が上昇することは、他社事例からも読み取れる傾向である。

2年目に通報が急減する状況もこの会社に限ったことではなく、その理由としては、①溜まっていた不満が1年目に吐き出された、②問題が解消された、③窓口が信用を失う対応をした…など幾つか考えられる。同社の理由は②であり、特に、残業問題が一定の解消を見たことが一番の理由と考える。

その後、3年目以降は年間20件前後で推移しており、社内にリスクホットライン以外の窓口を設けたことの影響もあつてか、従業員数の増加に伴い通報件数も増えたというわけではないが、コンスタントに通報があがっていることから窓口の存在が社内である程度認知されている状況が維持されていることを示している。

## 2) 物販業の例

以下は、広く店舗展開をする『物販業』の例である。この会社は、吸収・合併を繰り返し、規模を拡大させながら成長しており、初年度に約1000人だった従業員数は現在5000人を超えている。



この会社のグラフが波型を描いている理由は、従業員数が一定数以上いる企業と合併する機会ごとに、新しい組織に対して社内周知活動を行なったことによるものと考えられる。

なお、初年度の90件/1000人、つまり1年間のうちに1000人のうちの90人が何らかの通報をしたという数値はホットライン開設以来、未だに破られていない記録である。ちなみに、この年に会社が通報者への回答を準備した回数は118回、リスクホットライン窓口と通報者とのやり取りは330回を超えている。当時のご担当者様には、非常にご苦勞をいただいた記憶がある。初年度の通報件数がこれ

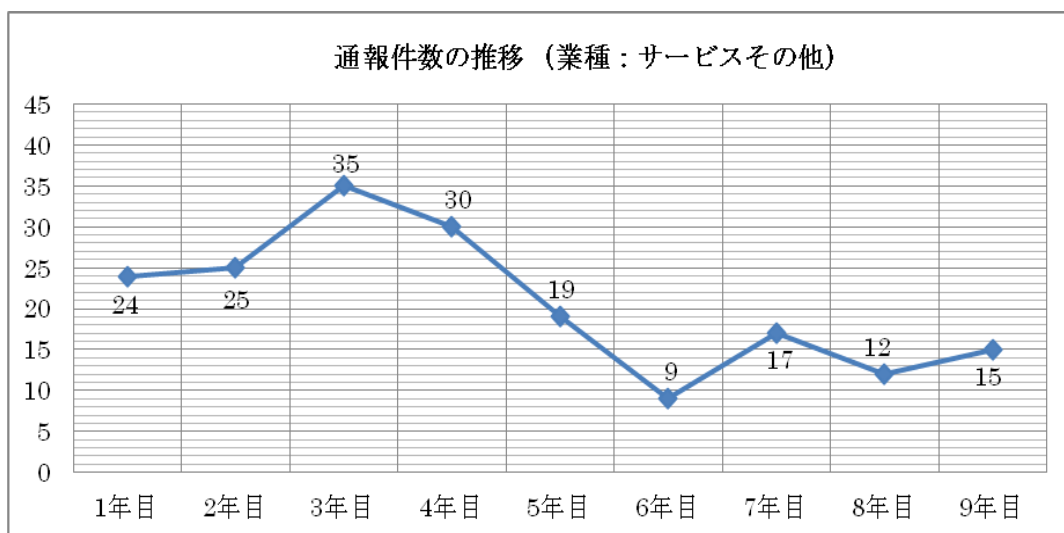
ほどまでに多かった理由としては、90 件のうちの半数以上が女性のパート従業員からの通報であったことから、それまで立場的に上層部に意見が伝えにくかった非正規雇用の従業員が集中して窓口を頼ったためと推測される。

ただし、最近、正社員や店長クラスの間管理職からの通報が増えているという興味深い傾向があり、この理由についても検証して行きたい。

なお、アルバイトやパート等の非正規社員の雇用率が高く、従業員の入れ替わりが頻繁にある業態では、定期的な社内周知を行わない場合、徐々に認知度が低下し、通報件数も徐々に減少していくことが当社の調査からわかっている。

### 3) サービス業の例

以下は、リスクホットラインの設置当初から従業員数が 1000 人強という水準を保っている、アミューズメント系の店舗を展開する会社のグラフである。



※グラフの数値は開始日から 1 年毎に区分した集計値です。

この会社においては、初年度の通報件数が突出して多くないことが特徴の一つであるが、各店舗にポスターを掲示する等、導入時の周知活動は他の企業と同様に行なっているため、その理由は今を以って不明である。

一方、2年目から3年目にかけて大幅な伸びを示している理由としては、内部通報制度に関するアンケートを実施し、その結果を社内報で公表したことによるものであることがわかっている。なお、同社では先日、再度同様のアンケートを実施したため、今年度の件数は再び伸びを示す兆しがある。つまり、アンケートを実施し、その結果を社内にフィードバックすることは、内部通報制度の周知には効果的であるということが言えるのである。



## (2) 窓口を形骸化させないポイント

本項で紹介させていただいた会社はいずれも、内部通報制度が社内に根付いている状況であり、通報によってコンプライアンス違反や職場環境の悪化を早期に発見し、自浄作用を働かせることができた事例も数多くある。また、パワハラやセクハラ、上司や同僚への不満などの人間関係に関する通報にも真摯に対応することで、少しずつではあるが職場環境が改善されている状況が見受けられることから、内部通報制度が根付いているだけでなく、同時に機能している状況にあると当社では捉えている。

では、何故機能しているのか。まず、これらの会社に共通している点として、経営陣や窓口担当者が内部通報制度を重要なものとして認識していることが挙げられる。これが最も重要なポイントであり、経営層に、内部通報制度および個々の通報案件を『重要なもの』として捉え、通報の内容や傾向等の状況を積極的に把握する意識がなければ、担当者の意識も薄れ、対応が疎かになることに繋がる。また、組織として通報への対応に必要な数の人員を配置しなければ、調査対応や通報者へのケアが追い付かず、会社と通報者双方にとって満足の得られない結果を積み重ねることになる。

このように、経営陣をはじめ、組織全体で取り組む姿勢が無ければ、制度は形骸化の一途を辿るのである。なお、トップが、最初のうちは通報に興味を持って自身に直接報告させるものの、そのうち飽きてしまい「後はやっという雰囲気になってしまったりするのも形骸化の一因となるので注意が必要である。その他、コンプライアンス違反等の事実が判明した場合の適切な懲戒手続きの実施なども、窓口が信頼を勝ち取り、有効機能するための重要なポイントである。

内部通報制度が導入初年度からスムーズに機能することはない。前掲の会社においても、対応スキームを軌道に乗せるまでには時間を要したし、現在でも難しい通報には試行錯誤を重ねながら対応している状況である。内部通報制度は常に改善され続けるべきものであり、良い形で進化させるためには、個別案件へのモグラ叩きの対応に止まることなく、制度を組織全体の問題として捉え、運用上の問題点の洗い出し、自社事例や他社事例の検証、モニタリング（認知度調査／改善状況のチェック等）を通じた内部通報制度独自のPDCAサイクルを構築していくことが不可欠であると考える。

## 6 内部通報制度に対する企業の取り組み状況について

ここでは、第2項で紹介した「民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」の続編、「公益通報者保護制度に関する実態調査報告書（※）」が消費者庁より公表されたこ

とから、その内容に基づいて、内部通報制度に対する企業の取り組み状況を検証したい。

(※)「公益通報者保護制度に関する実態調査 報告書」平成 25 年 6 月 消費者庁 消費者制度課  
[www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/130625zentai.pdf](http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/130625zentai.pdf)

平成 25 年度版報告書の特徴として、今回の報告書はページ数がこれまでの倍近くになっている。また、アンケート項目に、以前はなかったもの、例えば、「通報者の属性（雇用形態）」、「通報・相談の結果に対する考え（結果に満足したか）」、「通報・相談を理由とした不利益な取扱いを受けた経験」等々も追加され、より充実した内容になっており、末尾には判例等の概要も掲載されている。なかでも特に注目したいのは、今回はヒアリング調査を実施し、その調査対象者のコメント（生の声）が数多く記載されている点である。

ここでは、当該コメントのうち、企業における内部通報制度の運営の参考になると思うものを主に取り上げ、当社のコメント（「⇒」で表記）と併せて紹介したい。

（注 1）当該ヒアリング調査報告で使われている、大企業と中小企業の定義は次のとおりである。

■大企業＝従業員数がおおむね 3,000 人以上／■中小企業＝従業員数がおおむね 300 人以下

（注 2）調査対象者のコメント文面はそのまま掲載（下線部）するが、コメントを一部抜粋したものもある。

## （1）大企業等における内部通報制度の導入・運用状況（報告書 P. 37～）

### 1) 導入の経緯等

- 消費者の信頼を大きく損なう不祥事が通報を契機として発覚し、その結果売上げが激減した。このままでは会社が倒産するという危機的な状況にまで追い込まれ、従業員も不安でいっぱいだったが、信頼回復のためには、この機に全ての不祥事を出し切る必要があるとの外部有識者の意見を踏まえ、コンプライアンス経営を徹底するべく内部通報制度を導入した。

⇒リスクホットラインの事例でも、会社の知名度と外部にリークされるタイミング等によっては大きな問題になる可能性のある事象を、通報により早期に対処できたことで、リスク回避に繋がったケースは少なからずある。

- 会社法上、内部統制システムの整備が求められており、内部通報制度もそのシステムの一環として位置付け導入している。

⇒会社法の、362 条 5 項【取締役会の内部統制構築についての義務】や法務省令 100 条 4 項【内部統制の内容】の「コンプライアンスを担保する体制」のコアとなる制度として認識されている。

### 2) 運用状況（P. 38～）

- イントラネットで、ヘルプライン（内部通報制度）の概要や通報方法のマニュアル

ルを社員全員が見られるようにしている。(※複数企業からコメント)

⇒その他の周知用ツールとして、ポスターの掲示や携帯用カードがある。携帯用カードについては、蛇腹の折りたたみ式にして、社是や倫理綱領等と併せて内部通報窓口の利用案内を載せているケースもあり、この方法はなかなか良いと思う。

- 安心感を与えるため、ヘルプライン担当者の顔写真を社内に周知している。  
⇒対応者が全面に出てしまうと、好き嫌い等で通報の妨げになるケースもあるため、当社としては、どの部署が対応するのか、誰が対応するのか等については、積極的に表に出さないことを推奨している。
- 内部通報制度に関するeラーニングはとても分かりやすかった。公益通報者保護法についても、かなり噛み砕いた内容で、絵を使うなど工夫されており分かりやすかった。(※労働者コメント)  
⇒制度や法律の理解促進には効果的だと思うが、窓口の活性化や適切な通報の促進を図るのであれば、事例等を用いて具体的な利用イメージを伝えるといった取り組みも必要と考える。
- PCを立ち上げたら、コンプライアンス関連のQ&Aとともにホットライン窓口を案内する画面が表示されるようにしている。  
⇒日々目に触れるようにするのは有効だと思うが、難点としては、常に同じ内容だと、慣れにより意識されなくなってしまうことである。通報者保護に配慮しつつ、定期的に事例（他社事例でも良い）を掲載するとより効果的と考える。

### 3) 運用上の課題 <人員・ノウハウ不足等による負担> (P. 42～)

- 上司や同僚とのトラブルを、法令違反として通報してくるケースも多い。そのような通報者は調査結果に納得しないことが多く、通報窓口や人事部門が時間・労力をとられ負担になっている。
- 答えづらく、結論を出しづらい相談等もあり負担となっている。例えば、社内の恋愛に関するものなどがそれで、通報者は不道德なことが許せないというが、それをヘルプライン（内部通報制度）として、どこまで、どのように対処していくかは難しい問題である。
- 通報を受けて会社側が講じた措置と、通報者の意図や思いとの間に齟齬が生じることも少なくないが、その点について理解を求め納得してもらうことに非常に時間がかかる。

- 真実と噂がごちゃ混ぜになっているような通報・相談も少なくないので、見極めが難しい。

⇒上記コメントは実際にかかなりの数の通報に対応した経験のある方々のコメントと思われ、共感できる。当社のホットライン契約社の中でも、同様の負担や悩みを抱えている企業はあるが、我慢強く、丁寧かつ真摯に対応することで、職場環境ひいては社風が良い方向に変わってきているケースはある。

- 通報の処理に当たっては、通報者の主張を鵜呑みにしないように十分留意している。安易に調査等を行うと被通報者の側に二次被害が生じることもあり得る。そこで、通報や相談が寄せられた場合には、実際に通報・相談者と会って面談を行い、通報内容や通報者の趣旨を精査確認するようにしている。それにより、真の問題や背景事情を踏まえた的を射た対応につながると実感している。

⇒実際に制度が良い形で機能している企業のコメントであると思う。

- 内部通報制度に関する社内への周知活動の中で最も重視しているのはトップの本気度を伝えるということ。制度の維持運用には金銭的・人的コストがかかるが、不正を早期に発見し自浄作用を働かせるという制度の趣旨・目的を、機会があるごとに会社トップや部署・支社の長が自らの言葉で従業員に周知徹底することが重要。

⇒まさにその通りである。前項でも触れたが、経営層に、内部通報制度および個々の通報案件を『重要なもの』として捉え、通報の内容や傾向等の状況を積極的に把握する意識がなければ、この制度が本当の意味で機能するツールとして社内に根付くことはない。

## (2) 中小企業等における内部通報制度の導入・運用状況（報告書P.44～）

### ■内部通報制度を導入していない中小企業等の状況<メリット、必要性を感じない>

- 制度を導入することのメリットを感じないことが未導入の理由。大企業であれば、労働者を守るための制度を設けているということが一つのブランド価値になると考えるが、当社のような中小企業では、制度を設けていることをアピールして、それで良い人材が来るわけでもなく、具体的なメリットが考えられない。

⇒確かに、制度の導入が直接良い人材の確保に繋がらないかも知れないが、最近の社会風潮からすると、このような意識は、良い人材を採用できた場合でも、直ぐに流出させてしまう要因にもなりかねないと危惧する。

- 不正行為を未然にあるいは大問題にならないようにするというメリットが抽象的には考えられるが、大企業と異なり、社員、会社の不正行為には目が行き届いているという自負があり、必要性を感じない。

⇒中小企業の場合は特に、内部通報制度を生かすか殺すかは経営陣の意識一つである。「不正行為には目が行き届いているという自負があり、」というコメントについては、思いもよらないケースもあるので注意が必要。

■内部通報制度を導入していない中小企業等の状況＜必要性は認めるが支障がある＞

- 当社は小さいので、「そんなこと（内部通報制度の整備・運用など）やってくれるか」という空気もある。浸透させなくてはならないが、お金を生まないことなので難しい面がある。

⇒リスクが顕在化し、クライシスに発展した場合にかかる費用は相当な額になる。不要なロス（出費）を回避するためのツールという意識を持って前向きに取り組んでいただければと思う。

### (3) 通報窓口の実態

■受付けている通報者の範囲 ＜退職者、取締役からの通報への対応＞（P. 49～）

◇「退職者」への通報に対応していない企業のコメントとしては以下の内容がある。

- 退職者からの通報については人事情報の管理もままならず、本人確認等を含めて、対応することが非常に困難である。
- 通報制度を規定した社内規則や就業規則といったものが、あくまで在籍する従業員に対するものであり、退職者等の社外の者には適用されないため。

⇒確かに一理あるが、退職者から貴重な情報が得られるケースもあるため、「回答や対応はできない場合がある」と予め断って話を聞かせてもらう手法がベストだと考える。当社のリスクホットラインの運用においても、退職者が「対象外」とされている場合でも、話は聞いて、その内容を企業側に報告している。

■取引先の不正を知った場合の対応（P. 50）

◇大手企業の労働者のコメントは以下のようなものである。

- 取引先の不正に関する通報は、日常茶飯事のようにある。もちろん取引先は取引停止になる。当社では、不正を知りながら通報しないことのほうが問題視される。もし取引先の不正が報道などされた場合、当該取引先の担当者は「なぜ通報

しなかったのか？」と責められるだろう。

- 取引先代理店の違法行為が明らかになったことがあった。新聞沙汰にもなり、取引先は代理店契約中止となった。代理店は我が社の看板を掲げているので、我が社のイメージダウンになるから、悪いものは切っていくのは止むを得ない。

◇一方の中小企業の労働者のコメントは以下のようなものである。

- 取引先の法令違反を思わせるものも多々あるが、それを先方に告げると取引停止をほのめかされ泣き寝入りする結果になる。きれいごとでは全く済まない。
- 取引先の不正は頻繁に起こっている。一度、社内で相談したことがあるが、我慢しろといわれた。社員の代わりはいくらでもいるが、取引先の代わりはいないとまでいわれた。

⇒大企業と中小企業、立場の強弱でコメントが明確に分かれている点が興味深い。ちなみに、近年、大企業においては自社のWEBサイトで取引先からの通報を受付けているケースが多くなってきている。なお、上記大企業のコメントでは、自分達が通報する側として述べられているが、自分達が通報の対象になる可能性についてはどう考えるか知りたいところである。

#### ■匿名通報の調査・是正の難しさ（P.51～）

- 匿名通報で客観的な証拠が示されない場合は通報対象事実の確認が困難である。  
⇒通報者が匿名であっても、不正の内容や状況、問題とされる人物の氏名や所属がわかっているならば、事実確認調査はできるケースは多いと言える。
- 通報者が誰であるかが絶対に分からないようにしてほしいという通報が多い。事案によっては、それでは意味のある調査はできないと返答せざるを得ないこともある。
- 匿名を希望する通報については慎重に調査を進めていくが、その過程で、実名が明らかになってしまうことがある。そういう可能性があることについてはあらかじめ説明し理解を得るよう努めている。

⇒「匿名でも通報者が特定される可能性がある旨をあらかじめ通報者に伝える」というステップは非常に重要であり、これを伝えた上で、本人の要望を確認しながら対応方法を固めていくのがトラブルの少ない対処法である。ただし、通報者が「社内通達での注意喚起」などの一般的な対応を希望し、根本的な解決、具体的な改善に繋がらないケースもしばしばある。

#### ■受付けている通報内容の範囲（P. 52～）

- 愚痴などを含むどのような内容であってもまずはしっかりと話を聞くこととしている。親身に話を聞いてくれなかったという噂が社内で広まり、社員の信頼を失うと、本来の目的であるコンプライアンスに係る有益な情報も入ってこなくなるため。
- 本当の意味での公益通報者保護法の対象になるような通報はほとんどなく、噂の類なども少なくないが、それを切り捨てると他の情報も入ってこなくなるため、どんなものであっても丁寧に対応するよう心掛けている。  
⇒「会社として対処する必要があるのか」という内容の通報にも丁寧に対応し、制度が機能していれば、重要な通報も上がって来やすくなるを考える。

上記に抜粋したコメント以外にも、まだまだ取り上げたいものは多数あるので次項でも、紹介していきたい。

## 7 内部通報制度の必要性と制度を有効機能させるためのポイント

最終項である本項では、引き続き、「公益通報者保護制度に関する実態調査報告書」にあるヒアリング調査のコメントを交えながら、内部通報制度を有効に機能させるためのポイントについて、『まとめ』という形で解説したい。

### (1) 内部通報制度の必要性

前掲の調査報告書（P. 46）の、内部通報制度を導入していない中小企業等の方のコメントに以下のようなものがある。

- 当社は小さいので、「そんなこと（内部通報制度の整備・運用など）やってくれるか」という空気もある。浸透させなくてはならないが、お金を生まないことなので難しい面がある。

ここで、内部通報制度導入の必要性に関する法的根拠についておさらいしたい。

#### 1) 公益通報者保護法

この法律において相談・通報窓口の設置は「努力義務」とされている。

⇒会社が窓口を設置していない場合、社外（マスコミや行政機関等）に告発することが『当然』とみなされる根拠となっている。

## 2) 会社法

内部通報制度は、会社法 362 条 5 項【取締役会の内部統制構築についての義務】に付随し、法務省令 100 条 4 項【内部統制の内容】にある「コンプライアンスを担保する体制」のコアとなる制度として認識されている。

⇒2006 年の（新）会社法の施行により、「内部通報制度の導入は義務化されたと考えるべき」とも言われている。

## 3) 改正男女雇用機会均等法

2007 年施行の改正男女雇用機会均等法 11 条 1 項 でセクハラ相談窓口設置が義務化されている。⇒違反した事業者には企業名公表等の罰則あり。

※セクハラ相談窓口と内部通報窓口を一本化している企業が多くなっている。

以上の背景から、内部通報制度は、今や社会的に必要とされている制度であり、導入していない場合には、企業イメージの低下や、訴訟事案での敗訴等による経済的ロスにも繋がりがねない時代になっているということを押さえておいていただければと思う。

## (2) 内部通報制度を有効機能させるためのポイント

さて、ここからは本レポートの『まとめ』として、内部通報制度を有効機能させるためのポイントについて、これまでに記載してきた内容を整理して、できるだけ簡潔かつ具体的にお伝えする。

### 1) トップと経営陣の意識

度々申し上げていることであるが、内部通報制度を機能させるためには、トップが健全な意識を持ってネガティブな意見や報告等にも耳を傾ける姿勢を常に示していくことが最も重要であり、経営層に、内部通報制度および個々の通報案件を『重要なもの』として捉え、通報の内容や傾向等の状況を積極的に把握する意識がなければ、この制度が本当の意味で機能するツールとして社内に根付くことはないと考えている。なお、トップ自らが、以下のような項目を定期的に社内に発信していくことも有効と思う。

- A) 内部通報制度を重要な制度として捉え、コンプライアンス違反や職場環境を悪化させている行為があれば積極的に通報して欲しいと考えていること。（誰もが、気持ち良く働ける職場にすることも重要な目的の一つとしていること。）
- B) 通報することを妨げる行為や通報者への報復行為、通報者を特定しようとする行為は厳禁とし、違反者は処分の対象としていること。



C) 通報への対応に際して、通報者が不利益を被ったり、不安な思いをしたりすることがないように、会社として十分に配慮すること。

※ 上記の内容を、規程にも定めていくことを忘れずをお願いしたい。

## 2) 窓口担当者の心構え

冒頭で紹介した調査報告書（P.52）のコメントに以下のようなものがある。

- 寄せられる通報の8割以上が人事労務や職場環境に関すること。純粋な法令違反等の不正に関する通報は1割に満たない。

上記のような状況は多くの企業に当てはまる。これまでの当社リスクホットラインの経験上、窓口担当者の心理の動きとしては、導入当初はどのような通報にも丁寧に対応するが、個人的な不満や我儘な通報が重なると、徐々に対応が雑になる傾向が見られる。気持ちは理解できるが、「いい加減な対応をされた」、「親身に話を聞いてくれなかった」、「回答がなかった」などという噂が広まれば、制度が機能しなくなるため、腹が立つような場面でも、できるだけ丁寧に対応されることを心掛けていただきたいと思います。なお、窓口担当者が信頼を失わないための手法として、通報者へ反論を返す場合にはご自身の言葉でなく、「会社の見解・回答」としてお伝えし、中立性を保つことが一つ、また、メールの返信案は一晩寝かせ、読み直して、感情的な面がないかを確認してから送信することも試していただければと思う。

## 3) 通報の受付範囲

通報の受付範囲を法令違反等に限定しないことが窓口を活性化させるための勘所の一つであり、窓口が機能していれば重要な情報も上がりやすくなると当社では考えている。個人的な不満とも言えるような通報にも真摯かつ適切かつ丁寧に対処する風土が出来上がっている企業では、職場環境が年々改善されてきている状況が見られるのは紛れもない事実である。日々顔を合わせている上司や部下、同僚との人間関係は誰にとっても重要であり、関係が悪化した場合には大きなストレスとなる。法令違反等に関する通報だけでなく、個人的な不満や悩みのような人間関係に関する通報にも積極的に取り組むことが職場環境の改善に繋がり、ひいては従業員のモチベーションの向上に繋がると信じて取り組んでいただきたい。

## 4) 受付け担当部門

「担当部門」については、総務部門に担当者を置いている企業は多いが、社内に窓口を設置する場合（特に小規模組織の場合）には、総務部門以外をお勧めし

たい。なぜなら、総務部門は人事も扱うため、「自分が誰であるか知られやすい」、「通報したことで昇格・昇給等に影響が出るのではないか」等との不安に繋がりがやすいからである。従って、ある程度独立した立場の方を担当者に置くことが望ましく、比較的上手く機能している例では、コンプライアンス室や内部監査室、危機管理室、常勤監査役等に設置しているケースが挙げられる。もちろん、弁護士事務所や通報受付専門会社等も有効である。

## 5) 窓口担当者の人数

組織として通報への対応に必要な数の担当者を配置しなければ、調査対応や通報者へのケアが追い付かず、会社と通報者双方にとって満足の得られない結果を積み重ねることになる。なお、小規模の組織であっても、窓口担当者はできれば2名以上配置されることをお勧めする。理由は、通報件数にもよるが、幹部から「秘密厳守だぞ！」などと言われ誰にも相談できず、一人で対応し、一人で悩み、担当者自身が体調を崩してしまうケースがあるからである。真面目に、真摯に対応しようとする担当者ほどストレスを溜める傾向にある。「一人では無理」、「通報対応も組織的な課題」というご認識のもとに体制を整備していただければと思う。

## 6) 周知活動

一概に通報件数が多ければ良いというものではないが、従業員の入れ替り等によって認知度が下がったり、その主旨を適切に理解されていないがために制度が利用されないのであれば、内部通報制度導入の効果は望めない。内部通報制度は、導入初年度の通報件数が一番多く、年を追うごとに減少するのが一般的な傾向であるが、ポイントとなってくるのは、2年目、3年目以降も一定数の通報件数を保てるかどうかという点である。組織規模や業態にもよるが、当社のリスクホットラインの運用状況から判断すると、100名あたり年間1件程度の通報が上がって来る状況をキープすることを一つの目安としていただければと思う。100名以下の組織でも、いざという時に窓口の存在を思い出してもらえるよう、定期的な周知を怠らないことが肝要である。なお、従業員の出入が激しい業種では、新人や中途採用の従業員にも漏れなく知らせることを忘れずに実施することが大切である。

## 7) 周知方法

周知方法としては、ポスター／イントラネット／社内報／社内研修／携帯用カード等が一般的だが、携帯用カードについては、蛇腹の折りたたみ式にして、社是や倫理綱領等と併せて通報窓口の利用案内を載せることもお勧めである。なお、

そのようなカードを休憩室など、従業員であれば誰でも手に取れる場所に常備しておくのも良いと思う。また、通報件数が低迷するようになった場合には、窓口の浸透度合いや利用したくない理由などを収集するアンケートを実施し、その結果を社内報やイントラネット等で公表すると、通報が増えることは実証済みである。

## 7) 違反者への処分の実施

コンプライアンス違反等の事実が判明した場合、問題の対象者に対し、適切な懲戒手続きを実施することも重要である。社会通念上、明らかに問題と思う言動をした対象者に会社として何の対応もしなければ制度自体が信用を失うことになる。なお、通報の対象となった人物への処分内容を通報者にどこまで伝えるかはケースバイケースであるが、会社としての一定の基準（減給以下は開示しない等）を定めておくと、通報者にも説明しやすくなるといえる。

## 8) 通報への対応体制

### ① 通報者・相談者との面談の実施

氏名を開示された案件において、気持ち良く「解決」と言えるケースを増やすことができれば、制度や会社に対する信頼性は徐々に向上する。ある企業の例で、ほぼ全ての通報者へ面談を打診する方針をとり、通報者の7割以上がそれに応じている会社があり、面談を実施した場合には、「解決」に繋がるケースが非常に多くなっている。ついては、皆さまの会社におかれましても、今後、積極的な面談の実施をご検討いただければと思う。

### ② 我儘な通報者や自身に問題がある通報者への対応

「通報者自身に問題があれば、その点を率直に指摘し、改善を求める一方で、会社として手を打つべき問題点にはしっかりと対応する」という流れで通報者に納得いただくことが理想かと思うが、納得を得られないケースは多い。そのような場合の対応として、通報者が納得するまで何ヶ月でも付き合う方針の企業もあれば、我儘な通報者の案件は、会社としてやるべきことをやった段階で打ち切る方針の企業もある。この方針はケースによって使い分ければ良いと考えるが、いずれの場合も重要なのは、「会社としてやるべき対応（手順）を確実に実施し、その記録を残しておくこと」である。

### ③ 匿名であっても通報者が特定されるような通報への対応

いくら匿名で対応しても、調査の過程でどうしても通報者が特定される事案は少なくない。そのようなケースでは、予め対応案を通報者に提示し、選んで

もらうようにする方法が有効であり、そうすれば、通報者の納得を得られやすくなるとともに、「勝手に不利益に繋がる対応をされた」等のトラブル回避にも繋がる。また、「匿名でも通報者が特定される可能性がある旨をあらかじめ通報者に伝える」というステップは非常に重要であり、これを伝えた上で、本人の要望を確認しながら対応方法を固めていくこともトラブルの少ない対処法である。

#### ④ リピーターへの対応

当社のリスクホットライン利用者の中にリピーターがしばしば存在する。同じ方から 3 回以上通報があった場合、匿名であっても（文面や主張内容から）、企業のご担当者が「同一人物」と判断されるケースは少なくない。ご判断されることに問題ないが、完全に虚偽の通報を繰り返すようなリピーターでない限り、「またこの人か…」という先入観を持たず、訴えている内容に注目していただけるようお願いしたい。

#### ⑤ メンタル不調に陥っている相談者への対応

労働安全衛生法や労働契約法の「職場の安全配慮義務」等の観点からも、組織としてメンタルヘルスへの取り組みに力を入れることが求められている。企業として従業員が働きやすい職場づくりに注力していれば、労災の防止ひいては労災トラブルの防止にも繋がり、万一、提訴された場合にも敗訴するリスクは確実に低減する。厚生労働省は、障害者の職場適応および障害者の雇用促進と安定を目的として「ジョブコーチ支援制度（※）」という制度を設けている。この制度を活用し、よりよい職場づくりに取り組んでいただくことを一案としてお勧めしたい。

(※) 【ジョブコーチ支援制度について】

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/shougaisha/06a.html>

#### 〈参考文献〉

・「民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」

平成 20 年度版 旧内閣府国民生活局 / 平成 22 年度版 消費者庁

・「公益通報者保護制度に関する実態調査 報告書」平成 25 年 6 月 消費者庁 消費者制度課

・【平成 25 年 4 月 1 日から障害者の法定雇用率が引き上げになります】厚生労働省リーフレット





〈編集・発行〉

株式会社エス・ピー・ネットワーク 総合研究室

本社：〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー

<http://www.sp-network.co.jp>

TEL:03-6891-5556 FAX:03-6891-5570