

SPNレポート (企業における内部通報制度の取組み編) 【要約版】

株式会社 エス・ピー・ネットワーク (SPN) では、2003年7月からサービスを開始した内部通報制度の委託業務「リスクホットライン®」において、現在までに1,000件を超える内部通報を取り扱ってきました。そして、この実績に基づき、この度、内部通報制度の利用状況および企業の取組みの参考事例についてとりまとめた「SPNレポート(企業における内部通報制度の取組み編)」を作成いたしました。

本要約版は、この「SPNレポート(企業における内部通報制度の取組み編)」について、その要旨を紹介するものです。

1. 内部通報制度の意義と運用の困難性

1) 職場では、経営上のリスクとなる様々な問題が常に発生しているが、これらの経営リスクを、指揮系統に基づく職場管理だけで全て把握することは、ほとんど不可能である。このため、指揮系統とは別ルートの情報収集システムとして、内部通報制度こそ、指揮系統に基づく職場管理だけでは見落とされるおそれのある経営リスクに関する情報を網羅的にカバーする役割を担うべきであり、これによってはじめて、企業は、職場に潜在する経営リスクを漏れなく発見・抽出し、これを解消ないし低減して、経営上のダメージを受けることを未然に防止することが可能になる。従って、内部通報制度は、企業の「リスク管理システム」において極めて重要かつ不可欠の機能を果たすべきものであると言える。

2) しかし、内部通報窓口を自社内に設置しても、以下に見るように、自社内の組織のみで内部通報窓口を運営することは極めて困難である。

① 内閣府の実施した実態調査によれば、内部通報制度を導入している企業が感じている運用上の課題や実務上の負担として、以下の事項が挙げられている。(内閣府国民生活局「民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書」2009年6月)

- ◆ 通報というより、不満や悩みの窓口となっている (26.2%)
- ◆ 本当に保護されるのか、職員に不信感がある (23.4%)
- ◆ 制度の周知が進まない (18.2%)
- ◆ 社内風土から、通報への心理的な圧迫感がある (16.9%)
- ◆ 通報者の個人情報の保護が難しい (14.7%)

② 上記①は、内部通報制度を導入した場合に生じのおそれのある一般的な問題点であるが、さらに、自社内の組織に内部通報窓口を設置した場合に特有の問題点として、以下のことが考えられる。

- ◆ 自社内に内部通報担当部署を設置した場合、通報者が特定されることへの懸念から、従業員が通報を躊躇するおそれ大きい。

- ◆内部通報担当者の負担が大きく、自社内で担当者としての適性を備えた者を選定することが難しい。また、たとえ適任者を選定しても、他専従と兼任することが多く、内部通報業務に専従することが難しい。

2. 内部通報第三者窓口「リスクホットライン®」(RHL)の概要

- 1) 上記1. 2)で述べたように、自社内の組織のみで内部通報窓口を運営することは極めて困難である。そこで、当社では、企業の内部通報窓口の運用を専門的にサポートする必要性に早くから着目し、公益通報者保護法の施行(2006年4月)に先立つ2003年7月に、内部通報制度の委託業務「リスクホットライン®」を開始した。
- 2) 当社の提供する内部通報第三者窓口「リスクホットライン®」は、「内部通報制度」を「リスク管理システム」の不可欠の機能として、企業のリスクマネジメントの中に明確に位置づけた上で、従業員からの通報を端緒としたリスクの発見から解消に至るまで、リスクマネジメントの専門会社としてのノウハウを最大限に活かしたサポートを行っている。
- 3) 当社の提供する「リスクホットライン®」を利用することにより、以下のメリットを期待することができる。
 - ① 自社内に内部通報窓口を設置することに比して、通報者が特定されるという懸念や通報に対する心理的な圧迫感等が小さく、通報者が通報を躊躇することによって経営リスクが潜在化してしまうという弊害を防止できる。
 - ② 「リスクホットライン®」のスタッフは、業務に習熟した専門家集団であり、「不満や悩み」を含めて、多種多様な通報内容に適切に対応できる。また、「内部通報制度」の周知活動に関する専門的知識・経験も備えており、高い教育効果が期待できる。
 - ③ 「リスクホットライン®」は、契約企業のリスクマネジメントをトータルなかたちでサポートするものであり、内部通報を契機として、契約企業の事業活動に潜在する経営リスクを解消ないし低減して、経営上のダメージを未然に防止することにより、同様の経営リスクを抱えている同業他社に対する競争力を優位に保つことが可能になる。

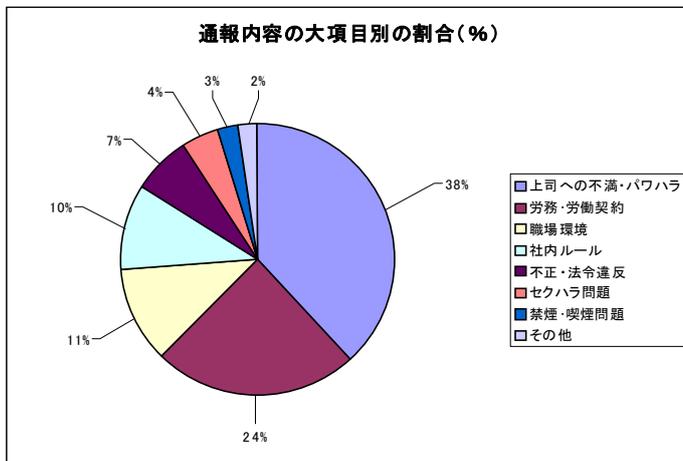
3. 「リスクホットライン®」(RHL) の利用状況の要旨

1) 通報件数と通報内容項目別内訳

通報内容項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。

「上司への不満・パワハラ」に関する相談が最も多く、相談者の悩みの多くが、上司に起因するものであることが示されている。

大項目	通報件数	割合(%)
上司への不満・パワハラ	404	38%
労務・労働契約	253	24%
職場環境	119	11%
社内ルール	109	10%
不正・法令違反	74	7%
セクハラ問題	45	4%
禁煙・喫煙問題	27	3%
その他	24	2%
総計	1055	100%

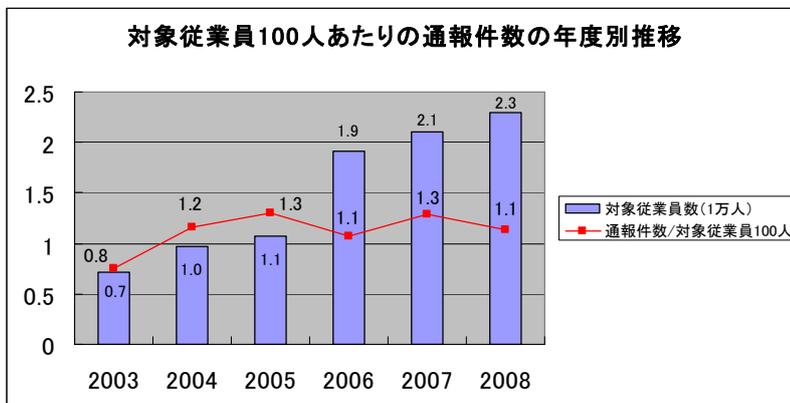


2) 通報比率（従業員 100 人あたりの通報件数）の年度別推移

通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。

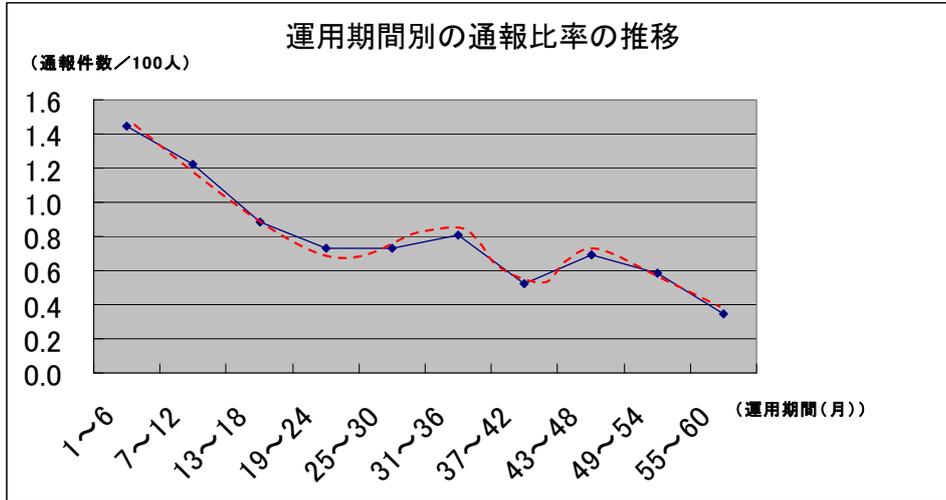
内部通報制度の対象となる従業員数は年々増加しているが、通報比率は、1.0~1.3 件で平均的に推移していることが示されている。

このことは、対象従業員数の増減にかかわらず、毎年、従業員 100 人あたり約 1 件の割合で、内部通報案件が生起し得ることを示唆している。

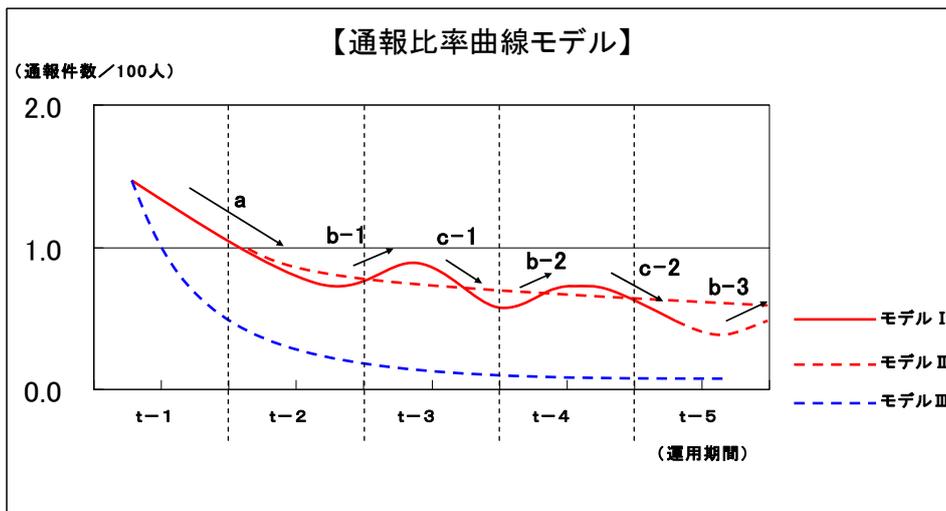


3) RHL 運用期間別の通報比率の推移（「通報比率曲線」）

RHL 契約企業の運用期間別の通報比率（通報件数／100人）の平均値は、以下のとおりである。運用初期の1～2年目に、通報比率が大きく減少するが、それ以降は、波形を描きつつ緩やかに漸減する曲線（以下、「通報比率曲線」）が示されている。



また、下図は、上記の「通報比率曲線」をモデル化したものである。



上記の「通報比率曲線」の形状は、以下の事情を反映していると推測される。

- ① 内部通報制度が有効に機能しているとするならば、内部通報制度の運用期間が経過するに伴って、職場の改善がすすみ、職場で問題が生起する頻度も徐々に減少していくはずである。従って、通報比率曲線の形状は、本来、漸減傾向を示す滑らかなカーブを描くと考えられる（モデルⅡ）。
- ② しかしながら、制度導入後、従業員に対する周知活動を怠って、内部通報制度に対する従業員の関心が薄れたり、あるいは通報に対する不適切な対応により従業員の信頼を喪失したりすれば、内部通報制度の急激な低調化・形骸化を招くことになる（モデルⅢ）。

- ③ このため、内部通報担当部署および担当者は、定期的な社員教育等の周知活動により、内部通報制度に対する従業員の関心と期待が低下しないように努める。また、時間の経過とともに職場の問題が蓄積されれば、従業員の間で、内部通報のニーズ（関心と期待）が再び高まる。

これらは、通報比率を押し上げる要因として作用する。また、このような通報比率を押し上げる作用の力は、企業を取り巻く経営環境の影響を受けて強まることもある（例えば、社会的に関心の高い問題が職場で発生すれば、通報比率を押し上げる作用は、それだけ強く働くであろう）。

しかし、その一方では、周知活動からの時間の経過による従業員の関心の希薄化や職場の問題の一応の平静等により内部通報のニーズもいったんは沈静化する。この結果、通報比率は減少することになり、経営環境の影響によってさらに減少することもある。

上記の理由により、実際の職場においては、通報比率を押し上げたり、逆に引き下げたりする作用力が、時系列的に交互に変動するかたちで作用することになったと考えられる。その結果、実際の通報比率曲線は、モデルⅠのように、内部通報制度の運用期間の経過に伴い、一定の周期で通報比率の上昇と下降を繰り返す波形（ $a \rightarrow b \cdot 1 \rightarrow c \cdot 1 \rightarrow b \cdot 2 \dots$ ）を描くことになったと考えられる。

以上のように、「通報比率曲線」（モデルⅠ）の波形は、内部通報制度の機能低下がある程度進むと、再び回復に転じる作用が働き始めることによって生み出されており、職場に蓄積された問題を解消しようとする「企業の自浄作用」が機能していることを反映したものと考えることができる。

4. 企業の取組みの参考事例の概要

1) 参考事例について

内部通報担当者および内部通報に対する企業の対応の適否は、従業員個人の人生を変えたり、企業の存続を左右することもある。このため、内部通報に対する各企業の取組みは、企業のリスク管理の現場における真剣勝負そのものである。

とりわけ、内部通報事案に直接対応している現場の内部通報担当者の心身の負担は極めて大きなものであり、通報への対応に必要な知識・技能の修得だけでなく、事案を的確に理解して適切な対応策を速やかに策定する高度な判断力、洞察力および決断力が求められるとともに、通報者の利益のために親身になって事案に臨まなければならない一方で、会社のリスク管理担当者として会社の利益のために経営判断に参画しなければならない職責をも有しており、その苦心・苦労は想像するに余りある。

本レポートで紹介する16個の具体的事例は、各企業の内部通報担当者が対応した実際の事例を素材としつつ、リスクマネジメントの専門会社として当社が蓄積した知見と経験に基づいて、各企業の内部通報担当者の実務上の参考資料として役立つように、重要テーマごとに再構成したものである。これらの参考事例が、現場の業務の一助となれば幸いである。

2) 参考事例のテーマ紹介（一部）

- ① 「事実認定」に困難性を伴う通報事例
一見すると単純な事案も、通報者の意図・職場の人間関係等が複雑にからみあつて、事実認定を困難にすることがあるという事例
- ② 「会社側の事情」を優先させて事態が悪化した通報事例
会社側の要求を優先した無理な対応をとったために、かえって会社の利益に反する結果となってしまった事例
- ③ 「虚偽通報」の事例
事実関係が確認できず虚偽の疑いの強い通報があった場合の対応の困難性と事前の抑止策の重要性が問題となった事例
- ④ 「内部通報制度の濫用」の事例
内部通報制度が、本来の制度趣旨から離れて、職場の人間関係の争いの道具として濫用された場合の事実調査や対応の困難性が問題となった事例
- ⑤ 「通報者の要望」よりも会社の対応を優先して事態の悪化を防止した事例
通報者が匿名を希望している一方で、緊急事態が発生しているために、内部通報担当者が臨機の決断をした事例
- ⑥ 「不合理な要求」の事例
合理的な理由もなく無理な要求を突きつける通報があった場合の事実調査・対応の困難性が問題となった事例
- ⑦ 「不満や悩み」の相談にリスクが隠れていた事例
個人的な不満や悩みに過ぎないような通報の中に、経営上のリスクの兆候が隠れていることがあるという事例

株式会社エス・ピー・ネットワーク

総合研究室

〒167-0043 東京都杉並区上荻 1-2-1

インテグラルタワー

info@sp-network.co.jp