

# SPNレポート

Security Protection Network Report  
Series.2

～企業における内部通報制度の取組み編～



第2版 2009年 9月  
株式会社エス・ピー・ネットワーク

## 目 次

### I. はじめに

1. 全社的な「リスク管理システム」としての「内部統制システム」-----	p 3
2. 「リスク管理システム」における「内部通報制度」の役割 -----	p 5
3. 「内部通報制度」の運営と制約事項 -----	p 7
4. 第三者通報窓口「リスクホットライン®」について-----	p 9
5. 「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 -----	p10
6. 株式会社エス・ピー・ネットワークについて-----	p11

### II. 「リスクホットライン®」（RHL）の利用状況 ----- p13

1. 基本情報 -----	p13
1) 集計時点-----	p13
2) 集計対象-----	p13
3) 通報のカテゴリー区分-----	p13
2. 全般的な RHL 利用状況 -----	p14
1) 通報件数-----	p14
ア 大項目別の通報件数および割合 -----	p14
イ 通報件数の年度別推移 -----	p15
ウ 通報比率の年度別推移 -----	p15
2) 通報者の特性別の RHL 利用状況 -----	p16
ア 男女別の通報件数および割合-----	p16
イ 通報手段別の通報件数および割合 -----	p16
ウ 雇用形態別の通報件数および割合 -----	p19
エ 匿名性比率 -----	p21
3) 契約企業の特性別の RHL 利用状況 -----	p22
ア 業種別の通報比率 -----	p22
イ 上場・非上場別の通報比率-----	p23
ウ 企業規模（従業員数）別の通報比率 -----	p24
エ 店舗数（拠点数）別の通報比率 -----	p25
オ 担当部署別の通報比率 -----	p26
3. 各大項目別の RHL 利用状況 -----	p28
1) 上司への不満・パワハラ-----	p28
2) 労務・労働契約 -----	p30
3) 職場環境-----	p31
4) セクハラ問題 -----	p34
5) 禁煙・喫煙問題 -----	p35
6) 不正・法令違反 -----	p36

7) 社内ルール-----	p37
4. 企業の内部通報の体制および対応が RHL 利用状況に及ぼす影響について ----	p40
1) 運用期間別の通報状況-----	p40
2) 通報比率曲線の各類型-----	p44
3) 収束期間別の通報状況-----	p48
<b>III. 企業の取組みの参考事例</b> -----	p50
1. 参考事例について-----	p50
2. 参考事例のテーマについて -----	p50
<b>【参考事例】</b>	
1. 「残業問題」事例 -----	p52
2. 「メンタルヘルス」事例 -----	p61
3. 「雇止め」事例 -----	p65
4. 「人事異動」事例 -----	p69
5. 「セクハラ」事例 -----	p73
6. 「いじめ」事例 -----	p78
7. 「違法行為」事例 -----	p81
8. 「不正行為」の事例 -----	p86
9. 「有給休暇」事例 -----	p91
10. 「事実認定」に困難性を伴う通報事例 -----	p95
11. 「会社側の事情」を優先させて事態が悪化した事例 -----	p98
12. 「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 --	p101
13. 「虚偽通報」事例 -----	p105
14. 「内部通報制度の濫用」事例 -----	p108
15. 「不合理な要求」事例 -----	p111
16. 「不満や悩み」の相談にリスクが隠れていた事例 -----	p115
<b>IV. 総括</b> -----	p119
1. 内部通報制度の運営主体 -----	p119
2. 組織上の考慮事項-----	p119
1) 担当部署について-----	p119
2) 担当者について-----	p122
3. 運用上の考慮事項-----	p124
1) 通報への対応-----	p124
①リスク認識 -----	p124
②リスク評価 -----	p127
③リスク対応 -----	p128
2) 周知活動の実施 -----	p130

## I. はじめに

### 1. 全社的な「リスク管理システム」としての「内部統制システム」

近年、我が国では、「会社法」（平成 18 年 5 月 1 日施行）において、一定規模以上の株式会社に対して「内部統制システム」の構築に関する基本方針の決定が義務付けられることとなり<sup>1</sup>、また、「金融商品取引法」（平成 19 年 9 月 30 日施行）においても、上場会社に対して財務計算に関する「内部統制報告書」の提出が義務付けられたが<sup>2</sup>、これらの法制化に象徴されるように、企業は、「内部統制システム」を構築・整備することを、社会的責任として強く要請されるようになった。この「内部統制システム」とは、「企業経営者の経営戦略や事業目的等を組織として機能させ達成していくための仕組み」のことであり<sup>3</sup>、具体的には、以下の各体制を含むものである<sup>4</sup>。

- ① 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ③ 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ④ 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ⑤ 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

この背景には、近年になって、企業の内部管理体制の甘さが生んだ多くの不祥事（従業員の独断取引による巨額損失事件、粉飾決算事件、食品偽装事件等<sup>5</sup>）が続発したことから、企業に対して、利潤追求だけでなく、業務の適正さが、社会的に強く求められるようになったということがある。この結果、各企業は、「内部統制システム」の構築・整備に本格的に取り組むことになった<sup>6</sup>。

もともと、上記のような「内部統制システム」は、社内規程等であらためて構築するまでもなく、企業が事業活動を継続している以上、何らかのかたち（例えば、社内慣習等を含む会社の仕組みや社風）で各企業内部に必然的に形成されているものである。しかし、問題は、そのような企業内部に既に形成されている「内部統制システム」が、日々変化している経営環境に適応しているかどうかということである。経営環境に適応していない「内部統制システム」は、陳腐化・形骸化して実用性を失うだけでなく、コンプ

<sup>1</sup> 会社法第 348 条 4 項、362 条 5 項、416 条 1 項 1 号ロ、ホ、416 条 2 項

<sup>2</sup> 金融商品取引法第 24 条の 4 の 4

なお、報告書の未提出・虚偽記載は処罰される（第 197 条の 2 第 5 号、6 号、207 条 1 項 2 号）。

<sup>3</sup> 「コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて－構築及び開示のための指針－」（経済産業省 2005）

<sup>4</sup> 会社法施行規則第 98 条、100 条、112 条

<sup>5</sup> 著名な事件として、大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件（1995）、ヤクルト・デリバティブ取引巨額損失事件（1998）、カネボウ粉飾決算事件（2005）、雪印食品牛肉産地偽装事件（2002）等がある。

<sup>6</sup> 会社法上の義務の有無にかかわらず、内部統制システムの構築・整備は、取締役の任務であり、これを怠って会社に損失を与えれば、取締役は、善管注意義務違反として、任務懈怠責任（会社法第 423 条）を問われることになる。（大阪地裁平 12.9.20 判決 参照）

ライアンス、行政の監督方針、社会の動向や風潮といった刻々と変化する社会的要請への不適合リスクを惹起し、企業の組織的活動を機能不全に陥れて、企業に経営上のダメージを与えるおそれもある。このため、企業は、企業を取り巻く経営環境の変化に応じて、自社の既存の「内部統制システム」を、恒常的に改善・整備する必要がある。そして、このような経営環境の変化には、以下に見るように、企業が活動する中で不可避免的に生じる企業内在的なものと、企業の活動とは別に生じる企業外在的なものがある。

#### ① 企業内在的な経営環境の変化と経営リスク

会社の事業規模が大きくなり、従業員数・店舗数の増加、取引量の拡大、取引内容の複雑化・専門化等が進展すると、経営者が、各現場の従業員の行動を直接的に監督することは困難になる。これが、企業内在的な経営環境の変化であり、この結果、会社は、必然的に、従業員の活動を、間接的管理手段によって監督せざるを得なくなる。

このため、企業は、自社の事業規模の拡大に伴い、現場の様々な情報を迅速に集約・共有できる報告システムを整備して、現場の実態を的確に把握するとともに、業務執行やコンプライアンスに関する各種規程・マニュアル類を整備する等、経営者の目が直接届きにくい現場の業務を間接的に管理する手段として機能する「内部統制システム」を、常に、改善・整備していかなければならない。

もし、企業が、上記のような努力を怠った場合には、各現場に対する経営者の監督が及ばなくなり、指揮・命令が徹底されずに業務が停滞・混乱し、あるいは、規律・統制が弛緩して職場環境が悪化する等、企業の適正な業務を阻害する要因が、経営者の気づかないうちに各現場に蓄積して、全社的な業績の悪化を招くだけでなく、不祥事の発生・発覚により、企業の存続を左右するような経営上のダメージを受けるおそれもある（企業内在的な経営リスク）。

#### ② 企業外在的な経営環境の変化と経営リスク

企業自身の活動とは別に、社会的要因によって企業を取り巻く経営環境が変化することもある。これが、企業外在的な経営環境の変化であり、好況・不況といったマクロ的経済変動、地震・伝染病等の自然災害、あるいは戦争・テロ等の人的災害のほか、若年労働者の労働意識・ライフスタイルの変化に伴う雇用形態の重層化、環境保全やコンプライアンスに関する企業の社会的責任（CSR）の拡大、インターネット等の情報通信手段の発展に伴うレピュテーション・リスクの増大、常習的クレーマーによる営業妨害行為、あるいは反社会的勢力による不当要求・社内侵入手段の巧妙化等、多種多様なものがある。

このため、企業は、自社の経営に対する社会的要請を見誤らないように努める一方で、自社の経営に対して社会から受ける妨害の脅威の程度を的確に判断し、既存の業務執行やコンプライアンスに関する各種規程・マニュアル類を改善・整備して、自社の「内部統制システム」を、最新の社会的動向に適合したものとす

て、常に更新していかなければならない。

もし、企業が、上記のような努力を怠って、自社の「内部統制システム」が社会的動向に適応できないものになった場合、経済変動や災害等による経営上のダメージを回避あるいは低減できずに競争力を喪失したり、コンプライアンス等の社会的要請に反する企業活動を、そうとは意識せずに実施して、強い社会的批判を受けたり、あるいはまた、自社の適正な業務を妨害する行為に対する対応を誤って、かえって事態を悪化させる等、企業として予測していなかった経営上のダメージを社会から受けて、業績の悪化を招くだけでなく、さらには、企業の事業継続を危うくするおそれもある（企業外在的な経営リスク）。

上記のように、企業は、自社の「内部統制システム」を、企業内在的あるいは外在的な経営環境の変化に適応するように、常に、改善・整備していく必要があり、そして、もし、これを怠って、「内部統制システム」が機能不全に陥れば、企業内在的あるいは外在的な経営リスクが顕在化することによって、業績悪化を招くだけでなく、最終的には破産・解散（企業の死）に至るおそれさえある。逆に言えば、「内部統制システム」が十分に機能していれば、企業内在的あるいは外在的な経営リスクは解消ないし低減<sup>7</sup>されて、企業が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できるのであり、この意味で、「内部統制システム」は、全社的な「リスク管理システム」としての機能を担っていると考えることができる<sup>8</sup>。

## 2. 「リスク管理システム」における「内部通報制度」の役割

上記のように、「内部統制システム」は、全社的な「リスク管理システム」としての機能を担うものであるが、経営リスクを管理するためには、まず、経営リスクに関する情報を迅速かつ広範に収集することが重要である。なぜなら、広範な情報を迅速に収集することによってはじめて、企業の事業活動の中に潜在する経営リスクの存在を的確に認識することができるようになるのであり（リスク認識）、また、それが経営に及ぼす影響度および発生可能性を正確に評価して、それぞれの重要度に応じた優先順位を決定し（リスク評価）、その優先順位に基づく対応策を迅速に策定・実施して、経営リスクを解消ないし低減し、経営リスクの顕在化を未然に防止すること（リスク対応）が可能

<sup>7</sup> 経営リスクを解消して、「0」にすることは理想ではあるが、経営リスクを「0」にすることは極めて困難である。従って、リスク管理にあたっては、経営リスクは「0」にはならないものであり、低減することができるだけであるという認識を持って臨む必要がある。

<sup>8</sup> 前掲「コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて―構築及び開示のための指針―」（経済産業省 2005）においても、「内部統制は、適正なリスク管理を行うための前提となるものであり、適正な内部統制が構築されていることがリスク管理というマネジメントを支えていると言える。すなわち、内部統制は、リスクの認識・評価及び対応のあり方を踏まえ、リスク管理と一体となった形でダイナミックに整備・運用されなければならない。」として、「内部統制システム」と「リスク管理システム」を一体としてとらえる考え方が提示されている。

になるからである。すなわち、迅速かつ広範な情報収集は、「リスク管理システム」の各プロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）を適正に機能させていくための前提となるものであり、企業のリスク管理において、極めて重要な意義を有している。

このような情報収集のための社内システムとしては、まず、業務上の指揮系統に基づく報告・通報経路があるが、それだけでなく、情報の別ルートとして、「内部通報制度」等の社内システムを構築する必要がある<sup>9</sup>。なぜなら、業務上の指揮系統による場合、情報提供者が特定されるため、情報提供者に対する不利益や報復行為が予想される事案（例えば、職場の上司・同僚に関する不利益情報等）については情報が提供されなくなり、経営リスクが各職場に潜在化してしまうおそれがあるからである。このため、業務上の指揮系統以外の情報伝達経路（内部通報窓口等）を設置し機能させることは、職場の経営リスクを管理する上で不可欠である。これと同様の趣旨から、「男女雇用機会均等法」（平成 18 年改正）は、事業者に対して、セクハラ相談窓口の整備を求めており<sup>10</sup>、また、「公益通報者保護法」（平成 18 年 4 月 1 日施行）においても、「通報対象事実」（犯罪行為）についての公益通報先として、「労務提供先」（勤務先企業）だけでなく、「労務提供先があらかじめ定めた者」等の勤務先企業以外の通報先も広く認められている<sup>11</sup>。

上記のように、「内部通報制度」は、業務上の指揮系統によるだけではこぼれ落ちてしまう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っており、それによって、職場に潜在する経営リスクを見逃すことなく探知・発見して、リスク管理のプロセスに載せることを可能にするものであり、「リスク管理システム」において不可欠の機能を果たしていると言うことができる。このことは、また、経営リスクに関する情報を網羅的にカバーする役割を果たしていない「内部通報制度」、例えば、受付対象となる通報内容をコンプライアンス違反のみに限定していたり、通報者を正社員のみに限定しているような「内部通報制度」では、「リスク管理システム」としての機能を果たすことはできないことを意味する。形式だけを整えた内部通報窓口を設置しても、内実を伴っていないならば、「内部通報制度」として何の意味も無いということをあらためて認識する必要がある<sup>う</sup>。

<sup>9</sup> 前掲「コーポレート・ガバナンス及びリスク管理・内部統制に関する開示・評価の枠組みについて－構築及び開示のための指針－」（経済産業省 2005）においても、「通常の業務報告経路とは別の報告経路（ヘルプライン等）を確立することが重要である」として、業務上の指揮系統とは別の情報伝達経路の構築の重要性が提示されている。

<sup>10</sup> 「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律（男女雇用機会均等法）」第 11 条第 1 項、2 項を受けて、厚生労働省「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」（平成 18 年厚生労働省告示第 615 号）は、セクハラ相談窓口の設置および対応体制の整備を事業者に義務付けている。

<sup>11</sup> 「公益通報者保護法」第 2 条第 1 項は、通報先として、①労務提供先、②労務提供先があらかじめ定めた者、③通報対象事実について処分もしくは勧告等をする権限を有する行政機関、④その者に対し当該通報対象事実を通報することがその発生・被害の拡大の防止に必要であると認められるもの、という 4 類型を挙げている。このうち、②は、例えば、会社の指定した内部通報窓口等を指し、④は、マスコミ等への内部告発行為を含む。なお、①～④は、それぞれ、認められる条件がある（第 3 条）。

### 3. 「内部通報制度」の運営と制約事項

内閣府の実態調査<sup>12</sup>によれば、4割以上の企業が、既に「内部通報制度」を導入しており、その中でも、従業員数3千人超の大企業では、導入率は約95%に上っている。そして、「内部通報制度」を導入している企業のうち、約4割(43.5%)は、自社内の組織<sup>13</sup>のみで運営している。しかし、「内部通報制度」を自社内の組織のみで運営することは、以下に見るように、相当の困難性を伴う。

#### ① 内閣府の実態調査<sup>14</sup>で判明した困難性

- 内閣府の実態調査によれば、「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。
  - i. 通報というより、不満や悩みの窓口となっている(26.2%)
  - ii. 本当に保護されるのか、職員に不信感がある(23.4%)
  - iii. 制度の周知が進まない(18.2%)
  - iv. 社内風土から、通報への心理的な圧迫感がある(16.9%)
  - v. 通報者の個人情報の保護が難しい(14.7%)
- 上記で挙げられた問題点のうち、iとiiiは、「内部通報制度」の趣旨・目的に関する社内教育活動の不足によるものと考えられるが、全社的な教育活動は、経営上の影響も大きいことから、実施する機会が限られるというのが実状である。そして、そのような限られた教育の機会において、最大限の教育効果を生むためには、従業員の異動等にも配慮したこまめな周知活動や教育内容・周知方法に関する工夫が必要となり、専門的な技術および経験が要求されることになるため、これを、必ずしも内部通報窓口の業務に習熟しているとは限らない内部通報担当者に実施させるのは困難であろう。また、「不満や悩み」も、職場に潜在する経営リスクの発見・抽出にとって重要な端緒情報となる場合があり、一概に、制度運用上の問題として扱うべきではないが、「不満や悩み」から、端緒情報を汲み取っていくためには、やはり、内部通報業務への習熟が必要となる。

また、ii、iv、vは、通報者が特定されて不利益ないしは報復行為を受けることへの懸念から、従業員が通報を躊躇している実状を示すものと言えるが、下記②でも述べるように、特に、自社内に内部通報窓口を設置する場合は、通報者が特定される懸念を解消することは困難であり、このため、従業員が、通報を躊躇する傾向になることは、自社内に内部通報窓口を設置することに必然的に伴う内在的な制約と言わざるを得ない。

<sup>12</sup> 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」(2009.6月)

<sup>13</sup> 自社内の内部通報担当部署としては、「法務・コンプライアンス部門」(36.2%)、「総務部門」(34.6%)、「人事部門」(16.0%)、「監査部門」(15.8%)の順となっている。なお、「内部通報制度」を導入している企業の5割以上が、社外通報受付窓口を設置している(後掲(注15)参照)。

<sup>14</sup> 前掲(注12)

② 自社内の組織に内部通報窓口を設置することに伴う困難性

- 上記①は、「内部通報制度」を導入した場合に生起するおそれのある一般的な問題点であるが、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、以下に見るように、担当部署および担当者に関する問題がある。
- 担当部署に関する問題

自社内に内部通報窓口を設置した場合、まず、内部通報窓口担当部署に所属する従業員にとっては、内部通報ではなく、単なる指揮系統上の報告・通報になってしまうという問題が生じる。このため、当該担当部署における経営リスクが潜在化してしまうおそれが大きくなる。

また、当該担当部署以外の部署に所属する従業員にとっても、担当部署に顔見知りがあったり、部署は違っても同一フロアで勤務しており、お互いの行動がすぐに分かるという職場環境であったり、あるいは、過去に自分が担当部署に所属していたというような場合には、自分が通報したことが容易に特定されることから、通報を躊躇して、経営リスクが潜在化するおそれがある。

上記のように、自社内に内部通報窓口を設置した場合、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。

- 担当者に関する問題

内部通報に直接対応する内部通報担当者は、通報者の深刻な相談を受けることによる心理的負担、対応の過誤により事態を悪化させ、制度の信頼性を損なうことへのプレッシャー等のほか、通報内容を理解して適切な対応をするために必要な知識・技能、あるいは判断力等の向上に努めなければならない、また、しばしば、内部通報以外にも担当業務を抱えていることから、その心身の負担は極めて大きい。

このため、社内で担当者としての適性を備えた者を選定すること自体が困難となる。また、たとえ適任者を選定しても、長期間担当させることができないため、担当者が業務に習熟することが難しいという問題がある。

上記のように、「内部通報制度」を自社内の組織のみで運用することは、相当の困難性を伴うため、「リスク管理システム」において、経営リスクに関する情報を網羅的にカバーするという重要な役割を担う「内部通報制度」としての機能を十分に果たせなくなるおそれがある。このため、企業としては、自社内で内部通報窓口を運用するだけでなく、社外の外部機関に通報窓口を設置したり、あるいは、内部通報の専門会社と連携する等の対策をとる必要がある<sup>15</sup>。

<sup>15</sup> 前掲（注13）で述べたように、前掲の内閣府の実態調査によれば、「内部通報制度」を導入している企業の5割以上（54.9%）が、社外通報受付窓口を設置している。なお、社外の通報窓口としては、顧問弁護士の法律事務所（53.7%）、親会社・関連会社（17.7%）、顧問弁護士以外の法律事務所（16.3%）、通報受付専門会社（13.4%）の順となっている。

#### 4. 第三者通報窓口「リスクホットライン®」について

上記のように、「内部通報制度」は、企業の「リスク管理システム」において不可欠の機能を果たすものであるが、それを自社内の組織のみで運営することは、組織上・運用上の制約により、極めて困難である。このような状況から、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（平成 18 年 4 月）に先立つ平成 15 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。

当社は、「内部通報制度」を、形式的なもの、あるいは単なる従業員の不満の捌け口と考えるのではなく、既に述べてきたように、「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ている。従って、当社の提供する第三者通報窓口「リスクホットライン®」のサービスは、従業員から寄せられた通報内容を契約企業に通知するだけというものではなく、以下に見るように、内部通報を契機として発見された経営リスクについて、契約企業が実施することになるリスクマネジメントの一連のプロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）を、リスクマネジメント専門会社としての専門的見地から全面的にサポートするというものである。

- ① 内部通報の第三者窓口として従業員からの通報を受けたならば、通報者の匿名性を確保しつつ、契約企業の担当部署・担当者との緊密な連携体制を取る。



- ② 通報者の意向を確認しつつ、通報者と契約企業との間の連絡や面談を仲介するとともに、契約企業の職場内に潜在する経営リスクを探知・発見（リスク認識）するための事実調査について、その具体的要領に至るまで詳細にアドバイスする。



- ③ ②で探知・発見され、抽出された経営リスクについて、それが契約企業の経営に及ぼす影響の評価（リスク評価）についてアドバイスする。また、懸念される経営リスクが複数にわたる場合には、対応の優先順位に関するアドバイスを行う。



- ④ ③で評価した経営リスクの重要度に応じて、経営リスクを解消して、その顕在化による経営上のダメージを未然に防止するための対応策の策定（リスク対応）に関するアドバイスを行う。また、必要に応じて、対応策の実施状況について、モニタリングを継続する。



- ⑤ ④で策定・実施した対応策について通報者に適宜報告し、対応策に対する通報者の満足度を確認するとともに、対応策の実施状況・効果を確認し、今後の対応策に反映させる。また、一連の対応の管理・記録を支援し、内部統制システムの求める「業務の遂行に係る情報の記録・保存化」を実現している。

上記のように、当社の「リスクホットライン®」のスタッフは、契約企業の実施する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、現在まで、約6年間にわたって、1,000件以上の内部通報<sup>16</sup>を受け付けてきた実績を有している。このような当社の「リスクホットライン®」を利用することにより、契約企業は、以下のメリットを期待することができると考えられる。

① 既に述べたように、「内部通報制度」を自社内の組織のみで運用することは、相当の困難性を伴うため、「リスク管理システム」において、経営リスクに関する情報を網羅的にカバーするという機能を十分に果たせなくなるおそれがある。これに対し、当社の「リスクホットライン®」は、企業外の第三者通報窓口として実績を重ねてきており、以下に見るように、「内部通報制度」を自社内の組織のみで運用する際の組織上・運用上の制約を回避することが可能である。

- 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が小さいため、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。
- 「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、通報担当者の選任・習熟に関する懸念はない。また、「内部通報制度」の周知のための教育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。

② また、当社の「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。

## 5. 「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

上記のように、当社は、平成15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、約6年間にわたって、1,000件以上の内部通報案件を取り扱ってきた。そこで、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本レポート「SPN レポート 2009（企業における内部通報制度の取組み編）」を作成することにした。

本レポートは、各企業の内部通報窓口担当者に、実務上の参考資料として役立ててもらうことを目的とするものであり、以下のような内容により構成されている。

本レポートが、現場で奮闘する内部通報担当者の実務上の一助となれば幸いである。

---

<sup>16</sup> 通報件数は、一つの事案としてまとめられた案件の数のことであり、通報者とリスクホットライン窓口との間で交わされた電話やメールの総数ではない。各事案ごとに、通報者と窓口との間で何度も電話やメールが交わされるので、その総数は数千件に及ぶ。

#### I. はじめに

「内部通報制度」が、「リスク管理システム」において不可欠の機能を担っていることを明確にするとともに、「内部通報制度」を運営する上での制約事項について検討する。また、当社の提供する第三者通報窓口「リスクホットライン®」の特徴とメリットについて紹介する。

#### II. 「リスクホットライン®」の利用状況

「リスクホットライン®」に蓄積された 1,000 件以上の通報案件の統計データに基づいて、内部通報窓口の利用状況の傾向について記載する。また、当社のデータ分析によって明らかになった「通報比率曲線」について検討を加える。

#### III. 「通報の具体的事例」

「リスクホットライン®」に寄せられた実際の通報事案を素材としつつ、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、各企業の内部通報窓口担当者の実務上の参考資料として役立つように再構成した 16 個の具体的事例を掲載する。

#### IV. 総括

上記の I～III で述べた事項を踏まえて、「内部通報制度」を導入・運営する上での実務上の考慮事項について総括する。

### 6. 株式会社エス・ピー・ネットワークについて

「人と企業の安全に奉仕する」ことを経営理念とする、株式会社エス・ピー・ネットワーク（本社；東京都新宿区、代表取締役社長；渡部洋介 <http://www.sp-network.co.jp/> 以下「SPN」という。）は、1996 年 3 月に警視庁出身の現・代表取締役社長の渡部洋介および現・代表取締役副社長の熊谷信孝らを中心に、企業の危機管理サポート専門企業として設立され、その事業内容は、主としてパブリックカンパニー（上場企業ならびに健全経営を目指す企業）が直面、対峙する危機への「実践対応」を通して企業を防衛するところであり、さらには、企業の成長や存続を脅かす要因をコントロール & マネジメントし、企業の継続経営をサポートするところにある。特に、企業の経営資源としての「ヒト」ならびに利害関係者としての「人」に関する「危機実践対応（クライシスマネジメント）」に強く、この企業防衛の経験と実績があるからこそ、実効性が極めて高い「統制管理コンサルティング（リスクマネジメント）」が可能となっている。このように、パブリックカンパニーに対して、リスクの抽出からその要因の排除、さらにリスクが顕在化した際の実践対応に至るまで一貫したサービスを提供できる点が、他のリスクマネジメントや危機管理のコンサルティング企業にはない、SPN の強み、差別化の要点となっている。なお、主要サポート事業の概要は以下の通りである。

1. 会員制サービス事業
  - S Pクラブ（2009年6月現在 377社 内上場企業106社）
2. 危機実践対応サービス（クライシスマネジメント）事業
  - 反社会的勢力対応・対策
  - クレーム対応サポート（お客様相談窓口等へのリスクマネージャーの派遣）
  - 身辺警護・警備 他
3. 統制管理コンサルティング（リスクマネジメント）事業
  - 企業健全度診断
  - 内部統制システム構築サポート
  - 内部通報窓口「リスクホットライン®」 他

## II. 「リスクホットライン®」(RHL) の利用状況

### 1. 基本情報

- 1) 集計時点                    2008年12月末時点
- 2) 集計対象                    2003年7月～2008年末までのRHL窓口への通報 1,055件<sup>17</sup>
- 3) 通報のカテゴリー区分

通報は、相談内容に応じて、以下のカテゴリー区分により集計している。

大項目	詳細項目	通報内容例
上司への不満・パワハラ	上司への不満	上司の資質・能力の欠如に対する不満等
	パワハラ	パワーハラスメント行為
労務・労働契約	残業問題	残業代未払い、長時間残業の強制等
	有給休暇	年休取得の困難性、不利益取扱い等
	給与	昇給がない、時給額の不公平な決定等
	退職問題	不当解雇、退職の強要等
	契約関係	勤務時間数の一方的削減、休日の変更等
	人事異動	転勤、配置換えに対する不満等
	評価制度	人事評価制度に対する不満・疑問等
職場環境	社員・同僚の勤務態度	社員・同僚の職務怠慢、嫌がらせ行為等
	差別問題	職場における差別行為、いじめ行為
	人員不足	人員不足による多忙、疲労等
社内ルール	社内ルール	社内規則、慣習に対する不満・疑問等
	改善提案・意見	業務改善、職場の施設・環境の改善等
不正・法令違反	不正（疑いも含む）	不正な経費申請、残業時間申請等
	法律・法令違反（疑いも含む）	業法違反行為、傷害、飲酒運転等
	情報漏洩（疑いも含む）	人事情報、営業秘密の漏洩の疑い等
セクハラ問題	セクハラ問題	セクシャルハラスメント行為
禁煙・喫煙問題	禁煙・喫煙問題	職場の禁煙化・分煙化の要望等
その他	その他	不審電話、常習クレーマー等

<sup>17</sup> 通報件数は、一つの事案としてまとめられた案件の数のことであり、通報者とリスクホットライン窓口との間で交わされた電話やメールの総数ではない。各事案ごとに、通報者と窓口との間で何度も電話やメールが交わされるので、その総数は数千件に及ぶ。

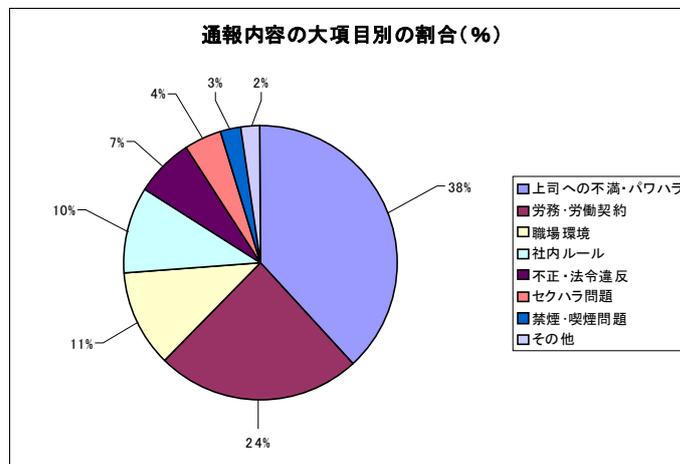
## 2. 全般的な RHL 利用状況

### 1) 通報件数

#### ア 大項目別の通報件数および割合

大項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。

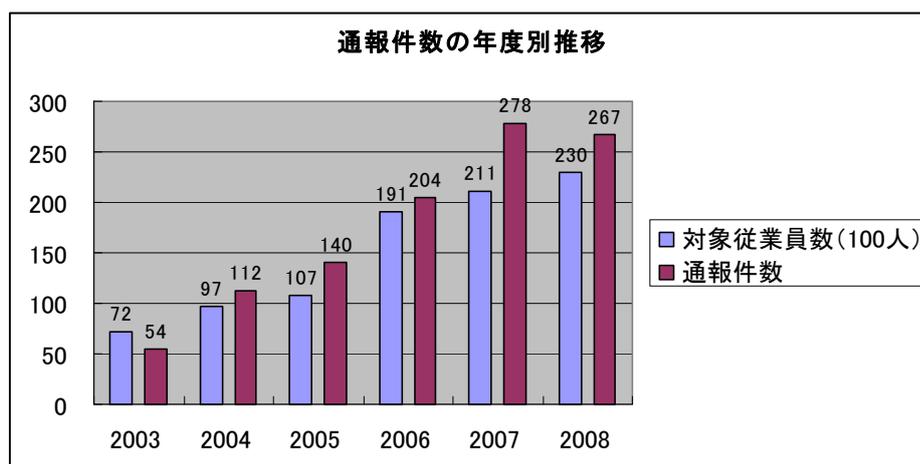
大項目	通報件数	割合(%)
上司への不満・パワハラ	404	38%
労務・労働契約	253	24%
職場環境	119	11%
社内ルール	109	10%
不正・法令違反	74	7%
セクハラ問題	45	4%
禁煙・喫煙問題	27	3%
その他	24	2%
総計	1055	100%



- (ア) 「上司への不満・パワハラ」に関する通報が最も多く（38%）、以下、「労務・労働契約」（24%）、「職場環境」（11%）の順となっている。
- (イ) 上記(ア)は、従業員が職場で感じている不満や悩みの多くが、自らの上司の言動に起因するものであることを示唆している。
- (ウ) また、上記(ア)は、「上司への不満・パワハラ」に関する情報が、「内部通報制度」によって提供されやすい特性を有することを示唆している。職場の上司本人が問題の原因である場合、当該職場に潜在する経営リスクに関する情報が、指揮系統によって会社に提供されることはほとんど期待できない。このため、会社は、「内部通報制度」によってはじめて、職場の上司がリスク要因となっている経営リスクを認識することができるのである。このことは、言い換えれば、もし、「内部通報制度」を導入していなかったならば、会社は、全通報件数の4割近くを占めている「上司への不満・パワハラ」に関する通報を収集できずに、それに相当する経営リスクを職場に潜在させたまま放置してしまうことを意味する。この意味で、上記(ア)は、企業の「リスク管理システム」において「内部通報制度」が果たしている役割の重要性を再確認するものとも言える。

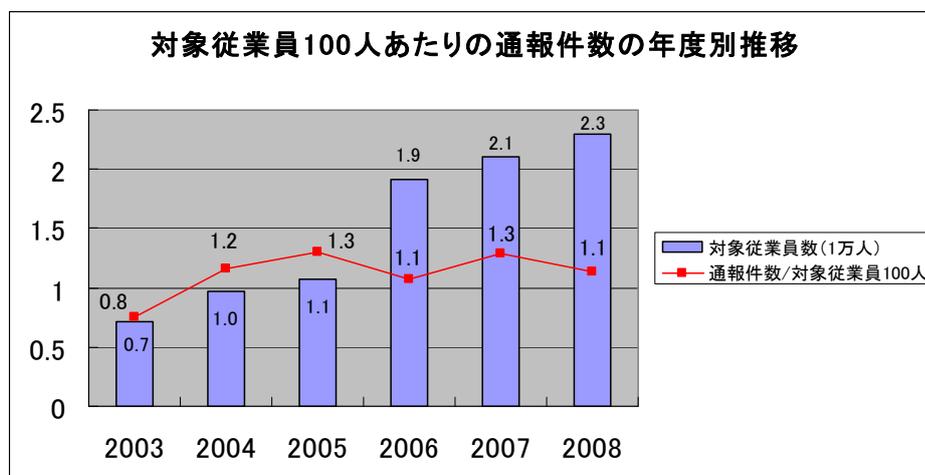
## イ 通報件数の年度別推移

RHL 窓口への通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。2003 年 7 月の RHL サービスの開始以降、契約企業の増加に伴い、サービス対象となる従業員数も増加していったが、対象従業員数の増加にほぼ比例するかたちで、通報件数も増加していった状況が示されている。



## ウ 通報比率の年度別推移

通報比率（RHLサービスの対象となる従業員 100 人あたりの通報件数）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（通報件数／対象従業員 100 人）は、2003 年度を除き<sup>18</sup>、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。



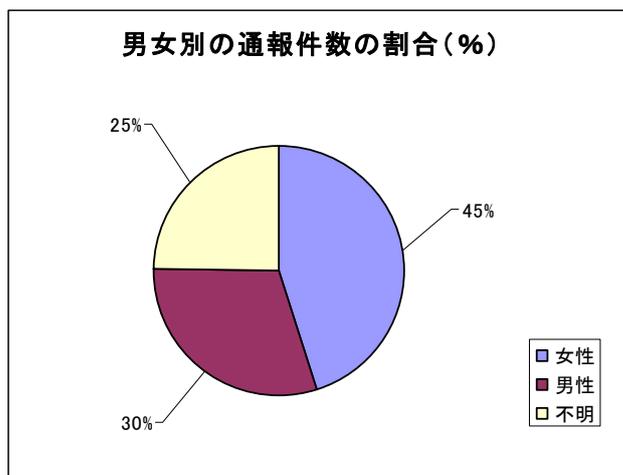
<sup>18</sup> 2003 年度は、7 月からの運用であり、それだけ通報件数が少なかったことが影響していると考えられる。

## 2) 通報者の特性別の RHL 利用状況

### ア 男女別の通報件数および割合

男女別の通報件数および割合は、以下のとおりである。匿名性のため、約 25% が性別不明であるが、傾向としては、女性の比率の方が多いようである。

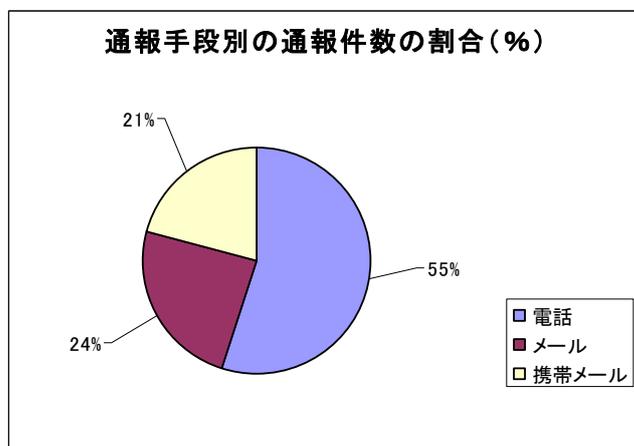
性別	通報件数	割合 (%)
女性	476	45%
男性	318	30%
不明	261	25%
総計	1055	100%



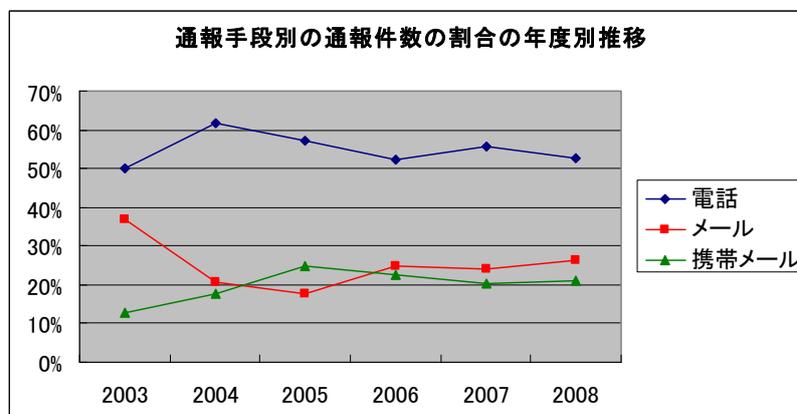
### イ 通報手段別の通報件数および割合

通報手段別の通報件数および割合は、以下のとおりである。電話とメール（携帯メール含む）とが拮抗している状況が示されている。

通報手段	通報件数	割合 (%)
電話	579	55%
メール	256	24%
携帯メール	220	21%
総計	1055	100%



また、下図は、電話、メール、携帯メールのそれぞれの通報件数の割合の年度別推移である。各通報手段の通報件数の割合が、概ね一定水準（電話が約 50～60%、メールが約 20～30%、携帯メールが約 20%）で推移している状況が示されている。



(ア) 既に述べたように、「内部通報制度」は、職場の経営リスクを示唆する端緒情報を網羅的にカバーするという役割を果たさなければならない。このため、通報手段についても限定することなく、電話、メール、携帯メール、あるいは投書等、あらゆる手段による通報を受け付けることが望ましい。なぜなら、通報手段を限定することは、それだけ多くの情報を失うおそれを生むからである。電話とメールの通報割合が拮抗しており、また、各通報手段の通報割合が一定水準で推移していることは、情報収集のために多様な通報手段を認める必要があることを端的に示している。

(イ) また、電話とメールの通報割合が拮抗していることは、メールという比較的新しい通信手段が、内部通報手段としても既に一般化していることを示すだけでなく、通報者の心理状態を反映しているとも考えられる。なぜなら、内部通報担当者と直接会話しなければならない電話と異なり、メールは、以下の特性を有しているからである。

- 通報者が主張したいことをあらかじめ文章として整理して一方的に送付することができるため、複雑な事案を口頭で説明したり、セクハラ行為のように直接他人に話したくない内容を口にせず済む。このため、通報者の心理的な負担が小さい。
- 声、口調、あるいは感情の変化といった個人の特定につながる心身の特徴を秘匿できるので、匿名性を確保しやすく、通報したことによって不利益や報復行為を受けることへの通報者の懸念が小さい。

上記のような特性により、メールの場合は、電話に比べて、通報に対する抵抗感が比較的小さいと考えられる。もともと、このことは、言い換えれば、メールによって匿名の通報をした通報者は、内部通報担当との会話による相互理解などは特に望んでおらず、また、匿名性の確保による通報者の保護

について疑いを抱いていることを示唆するものでもある。従って、内部通報担当者としては、情報収集のために様々な通報手段を認めるとともに、その一方で、直接内部通報担当者と会話をしなければならない電話通報以外の通報手段による通報割合が多くなっている場合には、自社の「内部通報制度」が従業員の信頼を失いつつあるかも知れないという危機感を持って、アンケート等により、従業員の「内部通報制度」に対する意識調査を適宜実施する必要がある。

(ウ) また、同じメール形式ではあっても、以下に見るように、携帯メールは、上記(イ)で述べたメール形式の通報のメリット・デメリットをより先鋭化した傾向があると考えられることから、注意を要する。

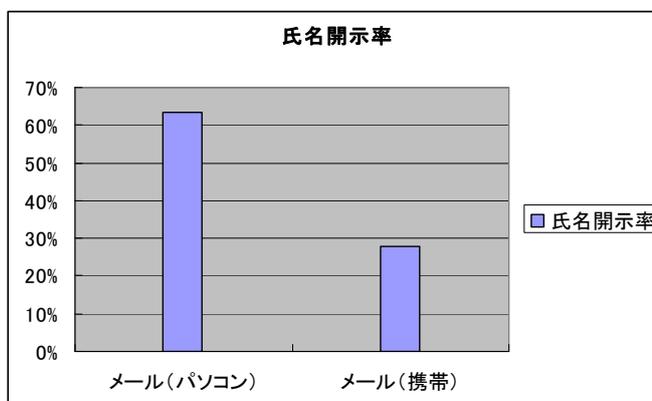
- **メリット面**

携帯メールは、文字通り、通報手段を「携帯」しているので、パソコンによるメールのように通報に際してあらためて構える必要がなく、時期・場所を選ばずに軽易に通報できる。このため、事案に対して通報者の抱いた感情が通報に素直に反映されやすく（例えば、怒りにまかせて即時に通報する等）、パソコンによるメール以上に、通報に対する心理的負担が小さいと考えられる。

- **デメリット面**

携帯メールは、上記のように時期・場所を選ばずに軽易に通報できることの裏返しとして、通報者本人が、事案の事実関係や会社に対する要望等について事前に検討・整理することなく、思いついたことをそのまま通報する傾向が強くなると考えられる。このため、通報内容が感情的で論旨が明確でなかったり、事実関係が簡略化され過ぎて情報量が不十分である等の問題が生じやすいと考えられる。

また、下図は、パソコンによるメールと、携帯メールの各通報手段別の氏名開示率を示したものである。



上図の示すとおり、パソコンによるメールの氏名開示率が60%以上であ

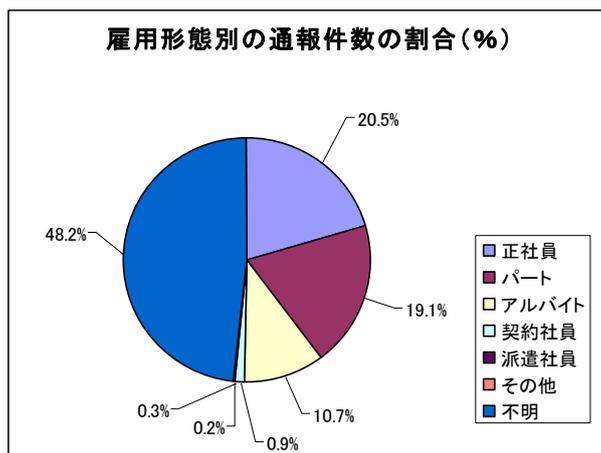
るのに対して、携帯メールの氏名開示率は 30%未満にとどまっており、このことは、内部通報担当者が、携帯メールを使用した通報者とのコミュニケーションを図っていくことが困難であることを示唆している。

上記のように、携帯メールは、輕易に通報できる通報手段である反面、通報者と内部通報担当者との意思疎通を図ることが難しいと考えられる。しかし、既に述べたように、携帯メールによる通報件数の割合は約 20%に達しており、職場に潜在する経営リスクに関する端緒情報を収集する上で不可欠の情報源である。このため、内部通報担当者としては、携帯メールによる通報があった場合、通報後も連絡を維持するよう通報者に依頼・説得するとともに、通報者との意思疎通に努め、より多くの情報を提供してもらう必要がある。

#### ウ 雇用形態別の通報件数および割合

雇用形態別の通報件数および割合は、以下のとおりである。通報者が自ら開示しなかったため、約 50%の雇用形態が不明であるが、傾向としては、正社員よりも、パート・アルバイト・契約社員・派遣社員等の非正規雇用形態の従業員からの通報の割合が多いことが示されている。

雇用形態	通報件数	割合 (%)
正社員	216	20.5%
パート	202	19.1%
アルバイト	113	10.7%
契約社員	10	0.9%
派遣社員	2	0.2%
その他	3	0.3%
不明	509	48.2%
総計	1055	100%



(7) 上記のように、非正規雇用形態の従業員からの通報割合が多い傾向にあることは、近年の雇用形態の重層化を反映するとともに、正社員と、非正規雇用従業員との意識の差を反映していると考えられる。雇用形態の重層化に伴い、正社員は、各職場の管理職としての地位（例えば、小規模店舗の店長等）に

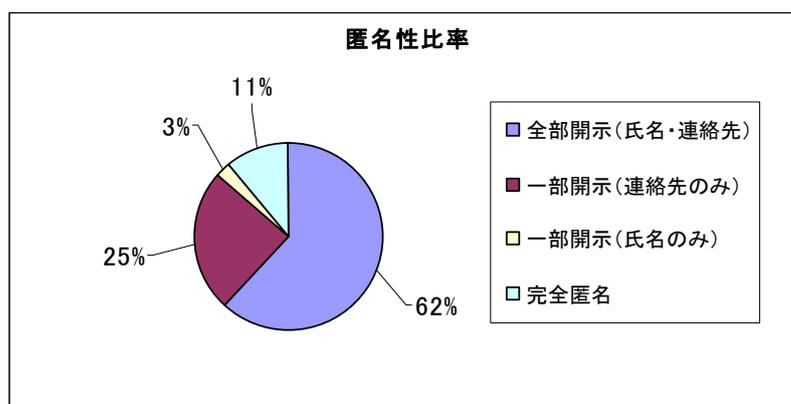
就くことが少なくない。この場合、正社員は、管理職として、会社の利益を優先して行動することが求められるため、職場内の問題についても、内部通報システムによるのではなく、あくまで指揮系統に基づく職場管理によって解決しようとする傾向が強いと考えられる。これに対し、非正規雇用従業員は、以下の理由により、職場の問題を、指揮系統ではなく、むしろ内部通報システムを積極的に活用することによって解決しようとする傾向が強いと考えられる。

- 非正規雇用従業員の多くは、短期労働契約によって就労しており、雇用調整の対象となって「雇止め」になることへの不安が常にあり、また、その職位および待遇条件も正社員に比べて低いのが通常である。このため、正社員に比べて、会社に対する帰属意識が比較的弱く、使用者である会社の利益に配慮するよりも、労働者として自己の利益を主張しようとする意識が強くなると考えられる。
  - 非正規雇用従業員は、会社に対する帰属意識が比較的弱いことから、社内の論理に染まることなく、部外者に近い感覚を維持しており、社内の職場環境、組織体制、業務内容等について客観的・批判的な視点で見ることができると考えられる。
  - 非正規雇用従業員は、契約更新を反復することによって勤務経験が長期に及ぶことがあり、また、転勤・配置転換も少ないことから、当該業務に高度に習熟するとともに、各職場に濃密な人間関係を形成することが可能となる。これに対し、正社員は、たとえ業務に習熟していなくても、各職場の管理職として着任し、非正規雇用従業員たちを部下として扱わなければならない。このため、正社員と非正規雇用従業員との間で、個人的な感情的対立というだけでなく、雇用形態間の構造的な対立が生起するおそれが大きい。そして、このような対立が生起した場合、職場内の問題について、非正規雇用従業員が、対立する正社員の管理職を頼ることはほとんど考えられないのであり、指揮系統上のリスク管理機能は機能停止に陥る。この結果、職場内の問題の多くが、指揮系統とは別のルートである「内部通報制度」によってしか解決されないことになる。
- (イ) また、非正規雇用形態の従業員からの通報割合が多い傾向にあることは、「内部通報制度」の利用対象者の範囲を正社員に限定することなく、あらゆる雇用形態の全従業員を利用対象者とすべきことを示している。上記(ア)でも述べたように、非正規雇用従業員は、職場の問題を、指揮系統ではなく、「内部通報制度」によって解決しようとする傾向が強いと考えられる。このため、もし、「内部通報制度」の利用対象者の範囲から非正規雇用従業員を排除してしまったならば、経営リスクに関する大量の情報が報告されなくなり（雇用形態の判明している通報の中で、非正規雇用従業員からの通報の割合は約

6割に及んでいる)、その結果、その情報量に相当するだけの経営リスクが、職場に潜在したまま放置されてしまうことになる。このことは、雇用形態が重層化している現代の企業にとって、全従業員を利用対象者とする内部通報制度を導入・確立することが、リスク管理上、必要不可欠であることを端的に示している。

#### エ 匿名性比率

通報の匿名性の比率は、以下のとおりである。



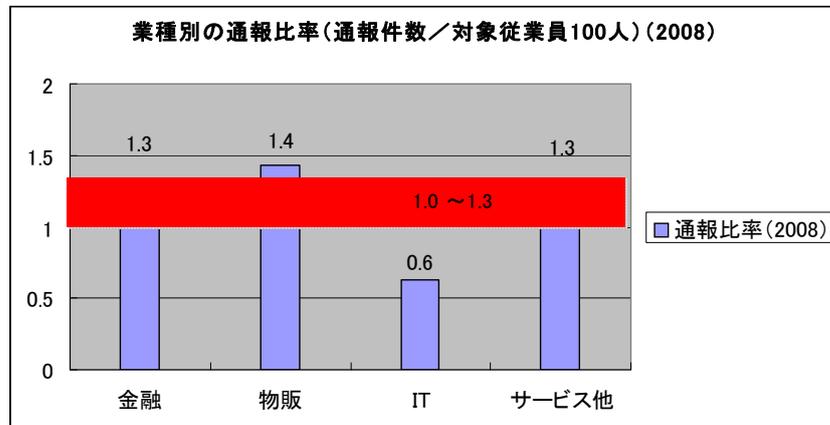
- (ア) 完全匿名の通報件数は全体の約1割程度であり、6割以上の通報者が、通報後も内部通報窓口との連絡を維持するために、氏名・連絡先を全部開示している。このことは、通報者の多くが、単に、自らの一時的な不満の捌け口として内部通報窓口を利用しているのではなく、職場の問題の解決を真剣に望んでおり、内部通報窓口を信頼して、通報後の問題解決のために必要となる協力要請等にも積極的に応じるという姿勢で通報していることを示唆している。
- (イ) また、上記(ア)で述べたことは、匿名通報を認めても、匿名性を悪用した通報が増大して制度運用に支障を来たす事態となることを懸念したりする必要はないことを示している。従って、匿名通報を禁止して内部通報の入り口を狭くするよりは、むしろ匿名通報を積極的に受け付けて、職場の問題に関する情報収集の範囲を拡大する方が、リスク管理上、はるかに望ましいと言わなければならない<sup>19</sup>。

<sup>19</sup> 前述のように、内閣府の実態調査(前掲注12)では、「通報というより、不満や悩みの窓口になっている」ことが、運用上の課題や実務上の負担として取り上げられているが、「不満や悩み」も、職場に潜在する経営リスクと発見・抽出につながる端緒情報となる場合がある。また、事実とは全く異なる「虚偽通報」であっても、そのような通報がなされた背景事情を調査することによって、重要な経営リスクの発見につながることもある。従って、匿名性を悪用されるおそれがあるからという理由で、匿名通報を禁止することは、リスク管理上の貴重な情報を獲得するチャンスを、自ら放棄してしまうことを意味することに注意しなければならない。もっとも、「不満や悩み」あるいは「虚偽通報」等から、経営リスク発見につながる情報を引き出すためには、内部通報担当者の業務への習熟と、それを支える全社的なバックアップ体制が必要である。

3) 契約企業の特性格別の RHL 利用状況

ア 業種別の通報比率

下図は、各業種別の企業の通報比率（2008 年度）の平均である。

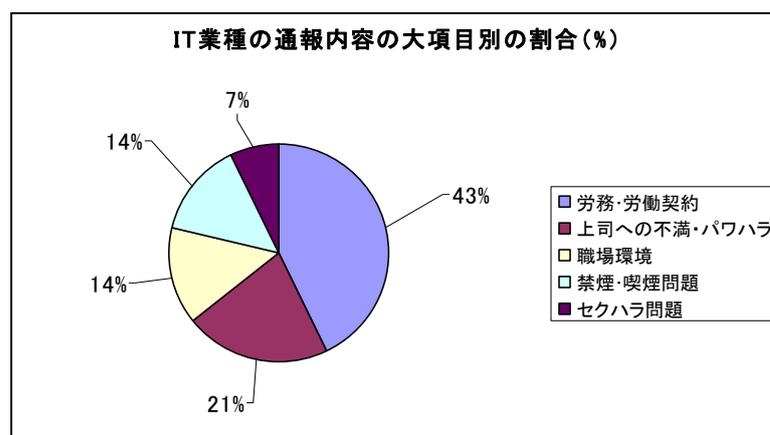


(ア) 上記 2. 1)ウで述べたように、全体的な通報比率が、毎年、1.0～1.3 件程度で平均的に推移していることから見ると、物販業種の通報比率が比較的高い一方で、IT業種の通報比率は比較的低い傾向を示している。

(イ) 物販業種の通報比率が、他の業種と比較して高い傾向にある要因としては、物販業種は、小規模な店舗を多数出店しており、各店舗に所属する少人数の従業員の間で濃密な人間関係が形成されるため、上司や同僚との間で、人間関係上のトラブルが発生しやすいということが考えられる。

(ウ) また、IT 業種の通報比率が、他の業種と比較して低い傾向にある要因としては、IT 業種特有の職場環境が影響していることが考えられる。

下図は、IT 業種の通報内容の大項目別の割合を示したものである。



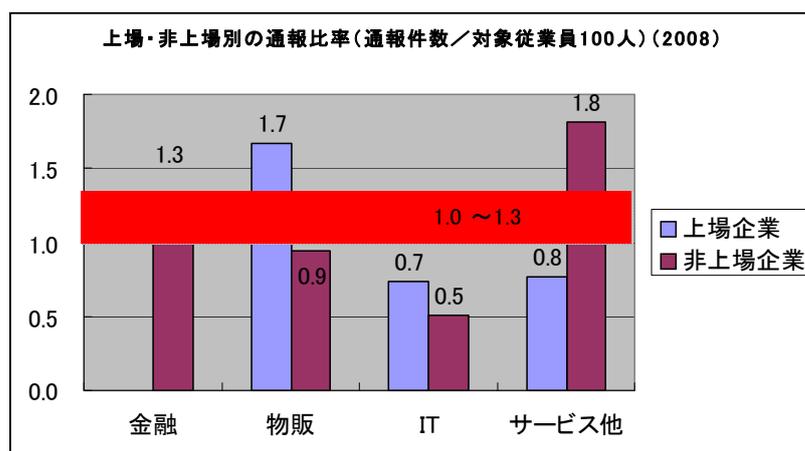
- 上記 2. 1)アで述べたように、全般的な RHL 利用状況においては、「上司への不満・パワハラ」に関する通報が、全通報件数の約 4 割を占めていたのに対して、IT 業種の場合は、「労務・労働契約」に関する通報が、全通

報件数の約4割を占めている。このことは、IT業種の職場環境においては、個人の技術的業務が中心となっているため、職場の人間関係を原因とする問題が比較的生じにくい一方で、長時間労働が常態化し、労務関係上の問題が職場に蓄積されていることを示唆している。

- 上記2. 1)アで述べたように、「上司への不満・パワハラ」に関する情報は、指揮系統ではなく、「内部通報制度」によって提供されやすい特性を有すると考えられる。しかし、上記のように、IT業種の職場では、「上司への不満・パワハラ」に関する問題が少なく、労務関係上の問題が常態化している状況にあるため、その分だけ、「内部通報制度」を利用する機会が少なくなっていると考えられる。そして、その結果として、IT業種の通報比率が、他業種に比して低くなったと考えられる。

#### イ 上場・非上場別の通報比率

下図は、各業種ごとに、上場・非上場企業別の通報比率（2008年度）の平均を比較したものである。



(ア) 物販業種およびIT業種において、上場企業の方が、非上場企業よりも通報比率が高い傾向にある一方で、サービスその他の業種では、非上場企業の方が、上場企業よりも通報比率が高い傾向にあることが示されている（なお、金融業種の契約企業は非上場企業のみのため、比較できない）。このうち、サービスその他の業種において、非上場企業の通報比率が特に高い傾向を示している要因としては、前年度末にRHLサービスを新規導入した企業の通報比率が極端に高かったことの影響が大きい<sup>20</sup>。このため、全般的には、上場企業の通報比率が、やや高い傾向にあると考えられる。

<sup>20</sup> RHL サービス導入当初は、通報が集中して通報比率が高くなる傾向があるが、当該企業の2008年度の通報比率は特に高かったため、非上場企業の全体的な通報比率を押し上げた。当該企業のデータを除いた場合、サービスその他の業種の通報比率は、上場企業0.8に対して、非上場企業1.2であり、やや非上場企業の方が高い傾向はあるものの、大きな差はない。

(イ) 上場企業の通報比率が高い傾向にある要因としては、上場企業は、以下に見るように、「内部通報制度」に関する制度面・運用面の取り組みが、非上場企業よりも進んでいることが考えられる<sup>21</sup>。

- 制度面の取り組み

上場企業は、法制上の要請、あるいは株主に対する説明責任等により、非上場企業よりも、「内部統制システム」の整備に努力していると考えられる。この結果、「内部通報制度」についても、関係規程・マニュアル類の整備、担当部署の明確化、通報対応のための社内フローの確立、担当者の選定および養成プロセスの組織化・制度化等、「内部通報制度」が機能するための基盤となる制度面の整備が、非上場企業よりも進んでいると考えられる。

- 運用面の取り組み

上記のように、上場企業は、「内部通報制度」の制度面の整備が進んでいると考えられることから、従業員に対する周知活動についても、規程に基づいて定期的実施され、それによって「内部通報制度」に対する従業員の関心・期待の低下が防止されていると考えられる。また、制度面が整備されていることにより、通報に対する対応要領も適切なものとなって、「内部通報制度」に対する従業員の信頼を獲得しているということも考えられる。

また、上場企業は、社内組織の制度化が進んでいる反面、組織が硬直化して指揮系統による問題解決能力が低下しているという可能性もある<sup>22</sup>。その場合、「内部通報制度」に対する従業員のニーズが高まることになる。

#### ウ 企業規模（従業員数）別の通報比率

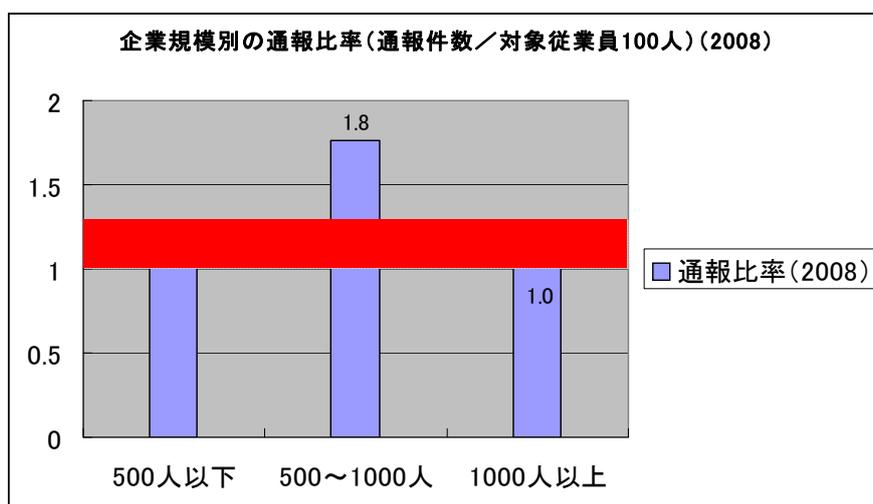
下図は、企業規模（従業員数）別の企業の通報比率（2008年度）の平均である。従業員数500人以下と従業員数1000人以上の企業の通報比率に差がないことが示されている。また、従業員数500～1000人規模の企業の通報比率が、他の企業規模と比較して特に高い傾向を示している要因としては、前年度末にRHLサービスを新規導入した企業の通報比率が極端に高かったことの影響が大きい<sup>23</sup>。このため、

<sup>21</sup> 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」（2007年10月）においても、非上場企業の48.1%が、通報窓口寄せられた内部通報件数が0件であったと回答しているのに対して、上場企業は35.9%にとどまるという調査結果が提示されている。このことは、上場企業の方が、非上場企業よりも、内部通報制度の社内周知等の取り組みに努力していることを示唆している。

<sup>22</sup> このことを、非上場企業の側から言えば、非上場企業では、指揮系統上の問題解決あるいは人間関係に基づく問題解決等、必ずしも内部通報制度に依存しなくても問題解決が可能な職場環境が上場企業よりも維持されている可能性があるが、その一方で、そのような職場環境があると過信して、「内部通報制度」に関する周知活動等の運営面が疎かになっているに過ぎないというおそれもあり、注意を要する。

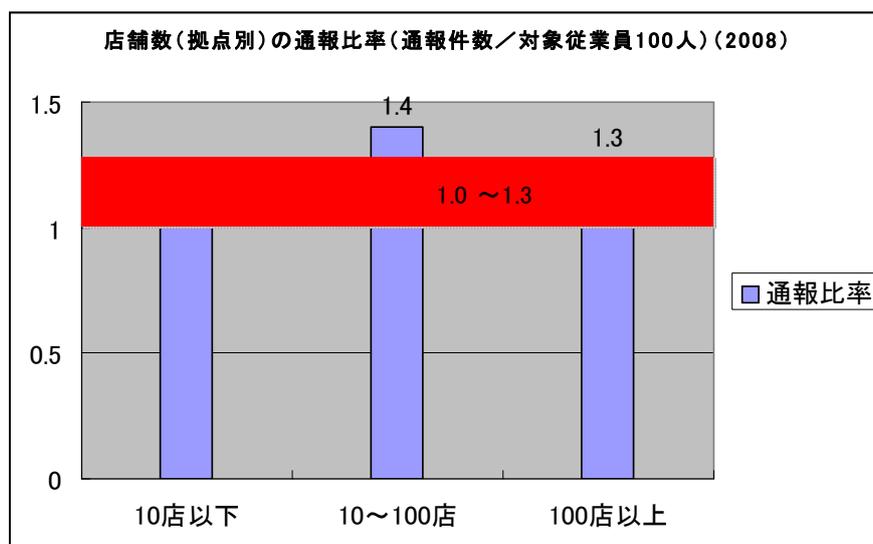
<sup>23</sup> RHLサービス導入当初は、通報が集中して通報比率が高くなる傾向があるが、当該企業の2008年度の通報比率は特に高かったため、従業員数500～1000人規模の企業の全体的な通報比率を押し上げた。当該企業のデータを除いた場合、従業員数500～1000人規模の通報比率は、1.1であり、他の企業規模の通報比率との差はほとんどない。

全般的には、企業規模間で、通報比率には大きな差はないと考えられる。このことは、上記2. 1)ウでも述べたように、通報比率が、対象従業員数の増減にかかわらず、一定水準で平均的に推移することを示唆するものであり、大企業と中小企業とで、企業規模は異なっても、内部通報制度を整備する必要性・重要性の程度は変わらないということを示している。



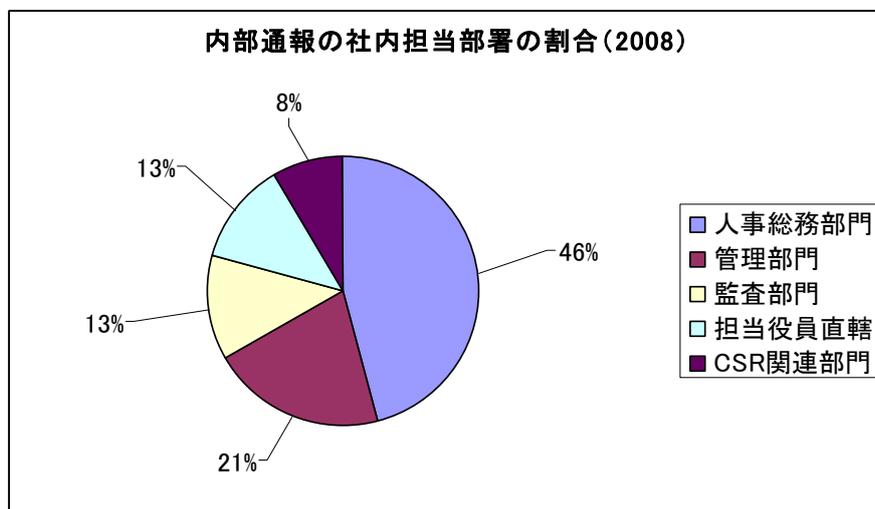
エ 店舗数(拠点数)別の通報比率

下図は、店舗数(拠点数)別の企業の通報比率(2008年度)の平均である。店舗数(拠点数)間で、通報比率に特に差がないことが示されている。このことは、上記ウと同様、通報比率が、企業の規模にかかわらず、一定水準で平均的に推移することを示唆するものであり、店舗を数多く展開している企業と、店舗数の少ない企業とで、内部通報制度を整備する必要性・重要性の程度は変わらないことを示している。

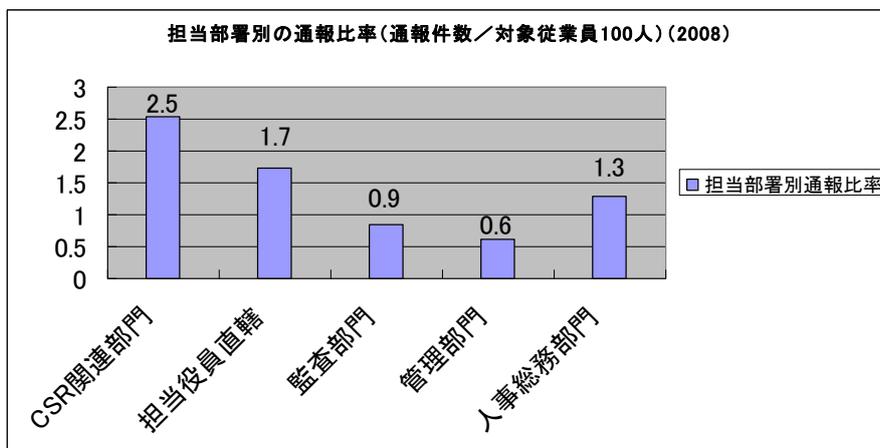


オ 担当部署別の通報比率

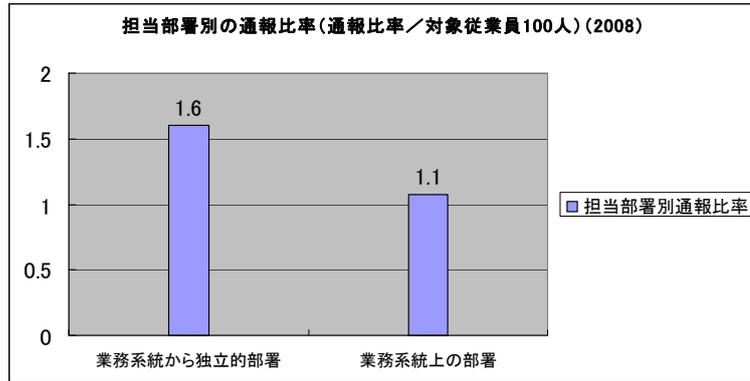
下図は、各契約企業における内部通報業務の担当部署の割合（2008年度）である。約半数の企業において、人事・総務部門が、内部通報業務を担当していることが示されている。



また、下図は、内部通報業務の担当部署別の企業の通報比率（2008年度）の平均（2008年度）である。



(ア) CSR関連部門あるいは内部通報担当役員が内部通報業務を担当している企業の通報比率の方が、人事総務部門等に内部通報業務を担当させている企業の通報比率よりも高い傾向が示されている。このことは、人事部、総務部等の業務系統上の部署よりも、CSR関連部門あるいは内部通報担当役員等の業務系統から独立的な部署の方が、通報者が通報しやすいことを示唆している。下図は、上図の担当部署を、業務系統から独立的な部署（CSR関連部署、担当役員直轄、監査部門）と、業務系統上の部署（管理部門、人事総務部門）とに区分して、それぞれの通報比率を比較したものである。業務系統から独立的な部署の通報比率が高い傾向が示されている。



(イ) 業務システムから独立的な部署の方が、業務システム上の部署よりも、通報比率が高い傾向にある要因としては、以下のことが考えられる。

- 業務システム上の部署が内部通報業務を担当する場合、通報者と内部通報担当部署（担当者）は、日常業務において頻繁に接触しているため、通報した際に、通報者が特定され易い。このため、匿名性が確保されないおそれが強くなるとともに、業務に関する悩みを通報したことに対する不利益取り扱いや報復行為への懸念も強まることから、従業員が、通報を躊躇する傾向が強くなると考えられる。
- 一方、業務システムから独立的な部署が内部通報業務を担当する場合は、担当部署が、業務とは一定の距離を保っており、業務に関する利害関係が比較的少ないと考えられるため、業務に関する悩みを抱えている通報者にとっては、公平性・廉潔性の面での信頼感を抱き易いと考えられる。

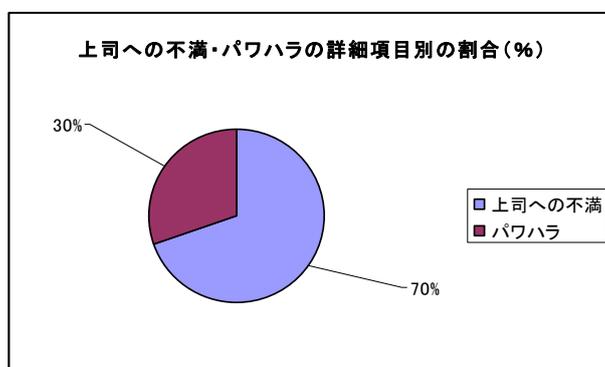
### 3. 各大項目別の RHL 利用状況

#### 1) 上司への不満・パワハラ

##### ア 詳細項目別の通報件数および割合

「上司への不満・パワハラ」の詳細項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。

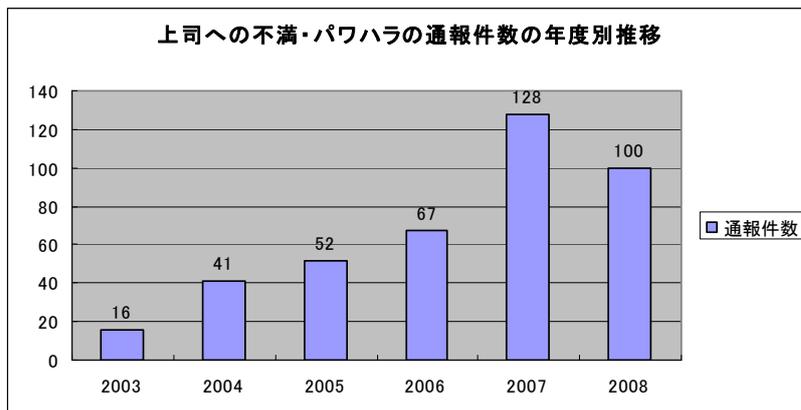
詳細項目	通報件数	割合 (%)
上司への不満	282	70%
パワハラ	122	30%
総計	404	100%



- (ア) 「上司への不満」に関する相談が、「上司への不満・パワハラ」に関する通報件数の7割近くを占めており、「上司への不満」に関する相談は、それだけで、全通報件数の4分の1以上を占めている。このことは、上司の暴行・暴言あるいは冷遇・無視等によって従業員が心身に直接的な被害を被る「パワハラ行為」よりも、管理職としての資質・能力の欠如した上司の下で働くこと自体が、従業員に苦痛を感じさせる主要な原因となっていることを意味する。
- (イ) 上記(ア)は、多くの従業員にとって、「働きやすい職場で気持ち良く働きたい」という、日常的な職場環境の問題こそが最大の関心事であることを示唆するものであるが、それと同時に、そのような良好な職場環境を実現することには困難が伴うため、多くの従業員が、職場環境に対して恒常的に不満を抱いていることを示唆している。
- (ウ) 職場環境に対する不満は、経営リスク要因として職場内に蓄積され、労働意欲の低下、職場規律の弛緩、指揮命令の不徹底、従業員間の対立、あるいは人材流出等、経営上の深刻な問題を引き起こし、その結果、経営に重大なダメージを与えるおそれがある。このため、後述3.3)ウでも述べるように、企業は、従業員が働きやすい職場環境を保つように配慮する義務（「職場環境配慮義務」）を尽くして、職場環境の改善に努める必要がある。

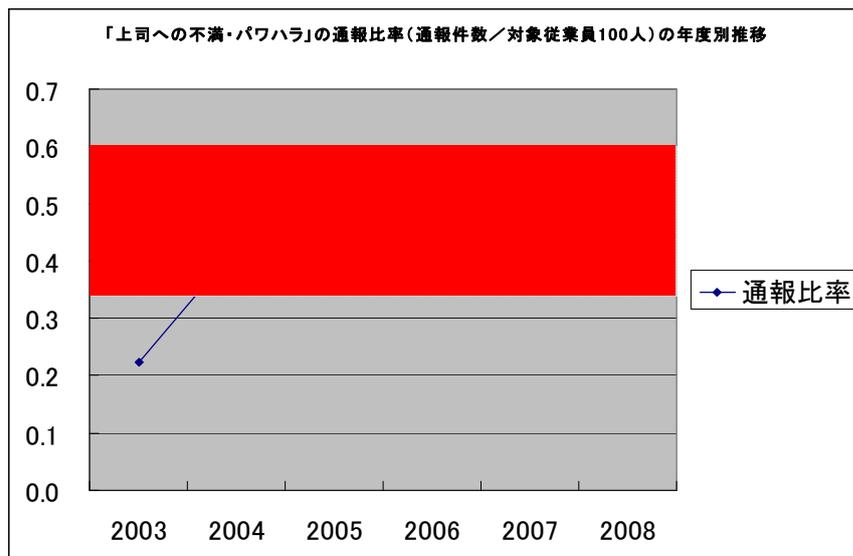
#### イ 通報件数の年度別推移

「上司への不満・パワハラ」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。2003年7月のRHLサービスの開始以降の契約企業の増加に伴うサービス対象従業員数の増加に比例するかたちで、通報件数も増加していった傾向が示されている。



#### ウ 「上司への不満・パワハラ」の通報比率の年度別推移

「上司への不満・パワハラ」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。上記イで述べたように、RHL サービス契約企業の増加に伴い、対象となる従業員数も増加するので、必然的に通報件数も増加していくが、通報比率（通報件数／対象従業員100人）は、概ね0.4～0.6件／100人で推移している。このことは、毎年、従業員約200人につき1件程度の頻度で、「上司への不満・パワハラ」に関する内部通報案件が生起し得ることを示している。

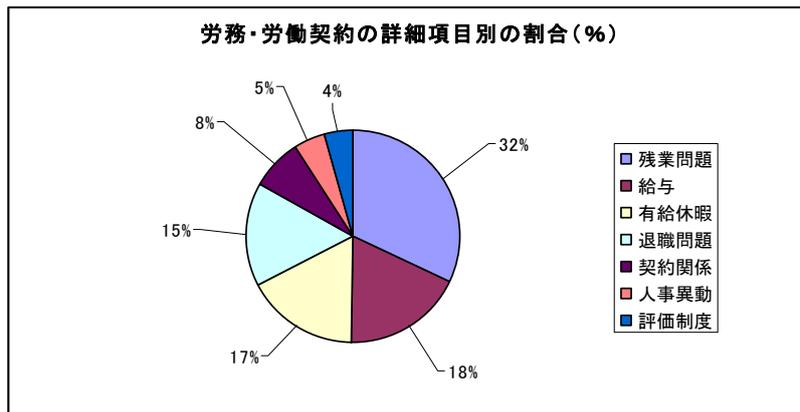


2) 労務・労働契約

ア 詳細項目別の通報件数および割合

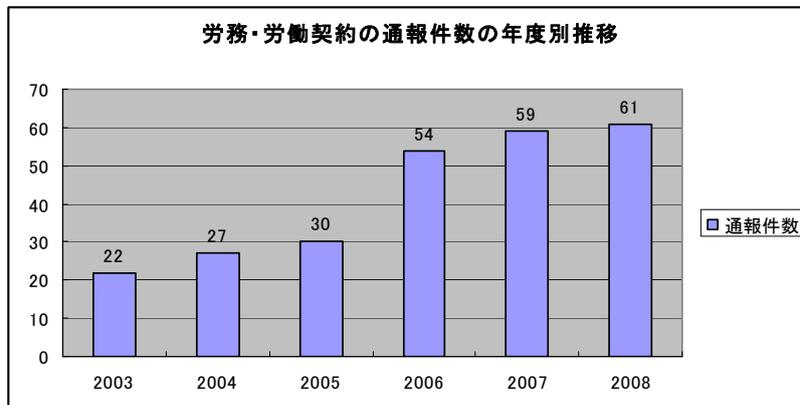
「労務・労働契約」の詳細項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。「残業問題」に関する相談が通報件数の3割以上を占めており、従業員がサービス残業や残業手当の未払い等で悩んでいることが示されている。次いで、「給与」「有給休暇」「退職問題」の順となっている。

詳細項目	通報件数	割合 (%)
残業問題	81	32%
給与	46	18%
有給休暇	44	17%
退職問題	39	15%
契約関係	20	8%
人事異動	12	5%
評価制度	11	4%
総計	253	100%



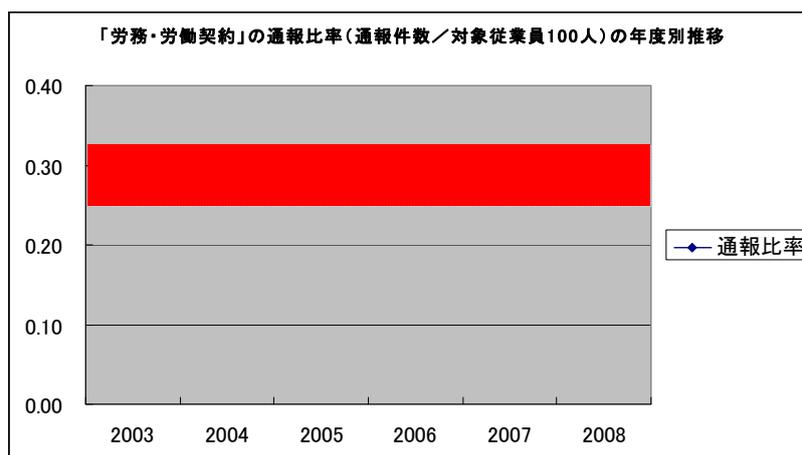
イ 通報件数の年度別推移

「労務・労働契約」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。サービス対象従業員数の増加に伴い、通報件数も増加する傾向が示されている。



#### ウ 「労務・労働契約」の通報比率の年度別推移

「労務・労働契約」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。上記イで述べたように、対象となる従業員数の増加に伴い、通報件数も増加していくが、通報比率（通報件数／対象従業員 100 人）は、概ね、0.3 件前後／100 人で推移している。このことは、毎年、従業員約 300 人につき 1 件程度の頻度で、「労務・労働契約」に関する内部通報案件が生起し得ることを示している。



- (ア) 近年は、管理職としての実質を欠いた肩書きだけの管理職への残業代未払い（「名ばかり管理職」問題<sup>24</sup>）、退職勧奨を装った退職の強要等、管理職クラスにおける労務問題に対する社会的関心が高まっている。このため、今後は、管理職についても労務管理上の経営リスクを見落とさないように注意する必要があり、これを怠れば、労基署の改善勧告、あるいは訴訟の提起等により、経営上のダメージを受けるおそれ大きい。
- (イ) また、最近の急激な景気悪化に伴う雇用調整のため、派遣労働者の「派遣切り」、パートタイム労働者の「雇止め」等、非正規雇用従業員の雇用問題が、社会的な注目を集めている。そして、このような状況は、今後も長期化することが予想されており、非正規雇用従業員における労務問題は、2. 2)ウで述べた正社員との雇用形態間の構造的な対立問題とも相俟って、今後、より深刻化・複雑化したかたちで経営リスクとなるおそれがあり、注意を要する。

### 3) 職場環境

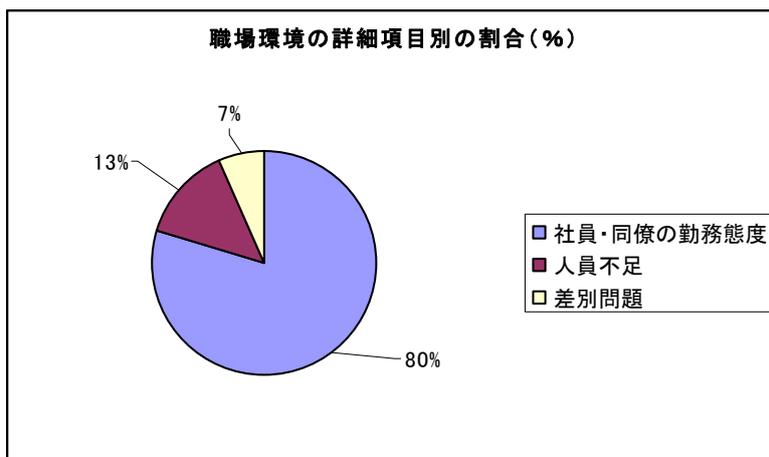
#### ア 詳細項目別の通報件数および割合

「職場環境」の詳細項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。上記2. 1)アで述べたように、「職場環境」に関する通報は、「上司への不満・パワハラ」(38%)、「労務・労働契約」(24%)に次いで、通報割合の多いカテゴリーであるが(11%)、その通報件数の8割が、「社員・同僚の勤務態度」に関する相談で

<sup>24</sup> 著名な裁判例として、東京地裁平 20. 1. 28 判決（「マクドナルド裁判」）参照

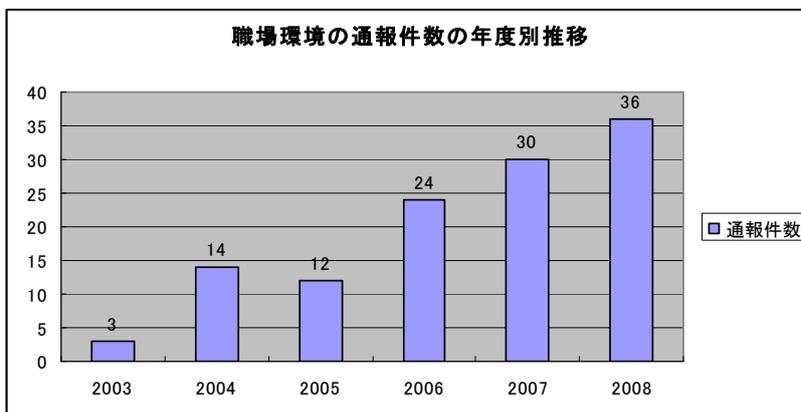
あることが示されており、他の従業員の職務怠慢、あるいは、従業員間の嫌がらせ行為等の人間関係上のトラブルが、職場環境悪化の大きな要因になっていることを示唆している。

詳細項目	通報件数	割合 (%)
社員・同僚の勤務態度	95	80%
人員不足	16	13%
差別問題	8	7%
総計	119	100%



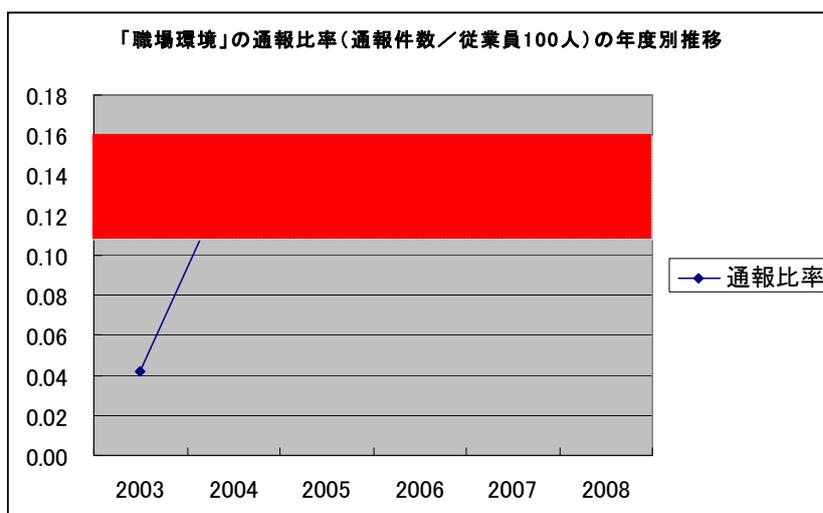
イ 通報件数の年度別推移

「職場環境」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。サービス対象従業員数の増加に伴い、通報件数も増加する傾向が示されている。



ウ 「職場環境」の通報比率の年度別推移

「職場環境」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。上記イで述べたように、対象となる従業員数の増加に伴い、通報件数も増加していくが、通報比率（通報件数／対象従業員 100 人）は、概ね、0.13 件前後／100 人で推移している。このことは、毎年、従業員約 800 人につき 1 件程度の頻度で、「職場環境」に関する内部通報案件が生起し得ることを示している。



- (ア) 2006 年度以降の通報比率が漸増傾向を示していることは、注意を要する。なぜなら、通報比率の増加傾向は、事案解決のための企業の取組みが、職場における事案発生に追いついていないことを示唆しており、すなわち、経営リスクが解消されずに職場内に蓄積されつつあることを示唆するからである。
- (イ) 「職場環境」の通報比率が、漸増傾向を示している要因としては、「職場環境」に対する社会的な意識の高まりが考えられる。「男女雇用機会均等法」(昭 61. 4. 1 施行) を大きな契機として、職場内の差別行為やセクハラ行為等の職場環境問題に対する社会的関心が高まったが、近年では、差別行為やセクハラ行為等の特定の非違行為を禁止するというだけでなく、より一般的なかたちで、「労働者にとって快適な職場環境」を整備することが企業に要請されるようになってきており、裁判上も、企業は、労働契約上の付随義務として、従業員が働きやすい職場環境を保つように配慮すべき信義則上の義務（「職場環境配慮義務」）を負うとされている<sup>25</sup>。
- (ウ) また、社内の組織・制度に対する不満が、職場の人間関係に反映された結果として、「職場環境」の通報比率を押し上げていることも考えられる。例えば、上記 2. 2) ウで述べたように、正社員と非正規雇用従業員との間では、個人的な感情的対立というだけでなく、雇用形態間の構造的な対立が生起するおそれがあるが、そのような場合、両者間の人間関係が悪化して、「職場環境」が悪化することが有り得る。なお、このような場合、問題の所在は、「職場環境」の問題というよりも、むしろ当該企業の人事・労務体制にあり、通報の中で直接的に主張されている問題と、経営リスクの所在とが必ずしも一致していないことに注意する必要がある。

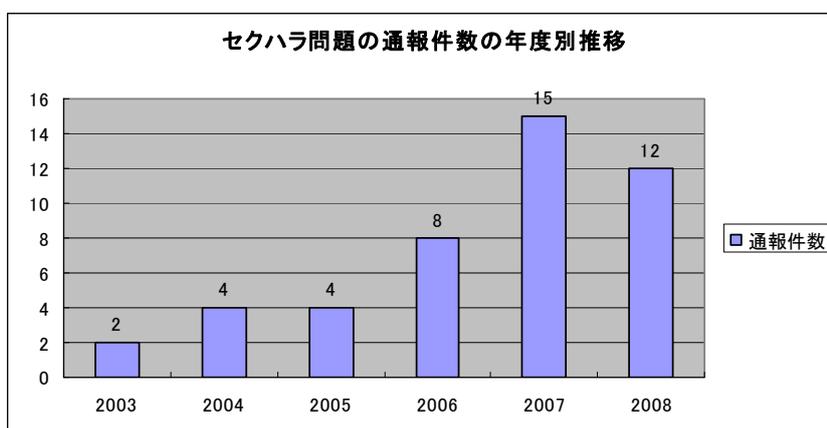
<sup>25</sup> 企業が、このような「職場環境配慮義務」を負うことは、裁判上、確立している。従って、企業が、これを怠れば、労働契約上の債務不履行として損害賠償責任を負う場合がある。  
(著名な裁判例として、津地裁平成 9 年 11 月 5 日判決 参照)

(エ) 上記3. 1)アでも述べたように、多くの従業員にとっては、「働きやすい職場で気持ち良く働きたい」という、日常的な職場環境の問題こそが最大の関心事であり、「職場環境」の通報比率の増加傾向は、企業が危機感を持って、より積極的に職場環境の改善に努める必要があることを示している。しかし、それだけでなく、上記(ウ)で述べたように、「職場環境」に関する問題が、社内の組織・制度への不満とも結合した複合的な経営リスクとして深刻化・複雑化しつつあることを示唆するものとしても注意する必要がある。

#### 4) セクハラ問題

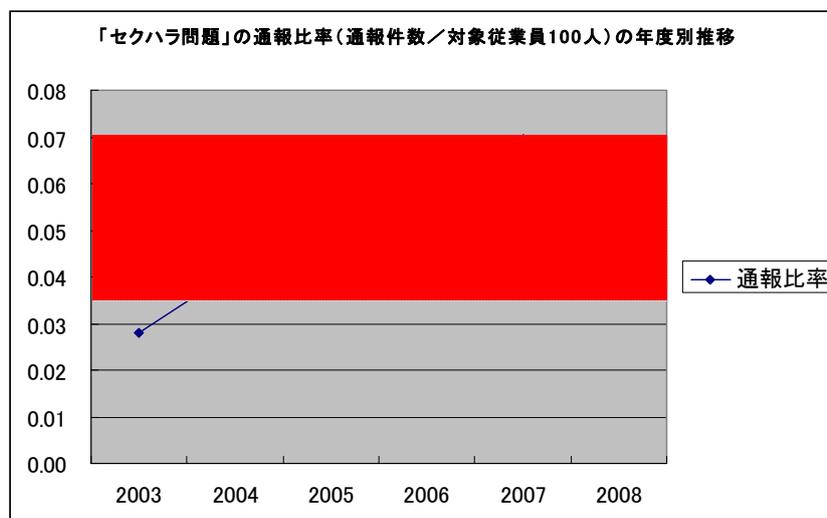
##### ア 通報件数の年度別推移

「セクハラ問題」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。サービス対象従業員数の増加に伴い、通報件数も増加する傾向が示されている。



##### イ 「セクハラ問題」の通報比率の年度別推移

「セクハラ問題」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。

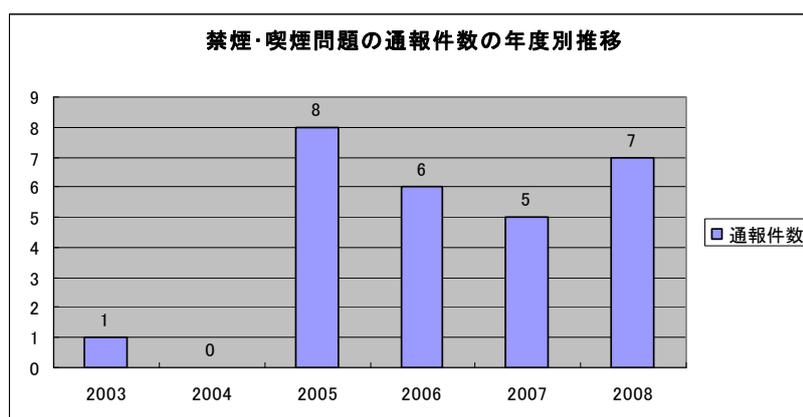


- (ア) 上記アで述べたように、対象となる従業員数の増加に伴い、通報件数も増加していくが、通報比率（通報件数／対象従業員 100 人）は、概ね、0.05 件前後／100 人で推移している。このことは、毎年、従業員約 2000 人につき 1 件程度の頻度で、「セクハラ問題」に関する内部通報案件が生じ得ることを示している。
- (イ) 但し、2006 年度以降の通報比率が、増減はあるものの、全体として漸増傾向を示していることは、注意を要する。上記 3) で述べたことと同様に、「職場環境」に関する社会的な意識の高まりに伴い、「セクハラ問題」についても、あらためて従業員の問題意識が高まっている可能性がある。

## 5) 禁煙・喫煙問題

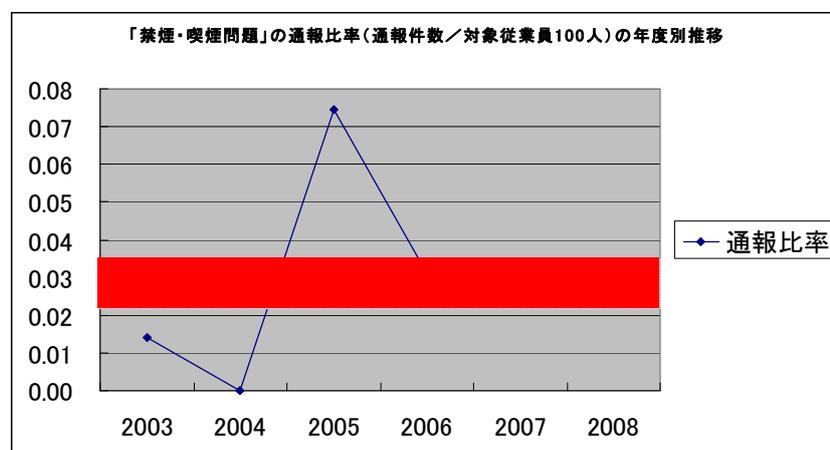
### ア 通報件数の年度別推移

「禁煙・喫煙問題」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。サービス対象従業員数の増加にかかわらず、通報件数は、増加傾向を示していない。このことは、社会的な周知と企業の取組みにより、「禁煙・喫煙問題」が、もはや職場の一般的な問題ではなくなっていることを示唆している。



### イ 禁煙・喫煙問題の対象従業員 100 人あたりの通報件数の年度別推移

「禁煙・喫煙問題」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。



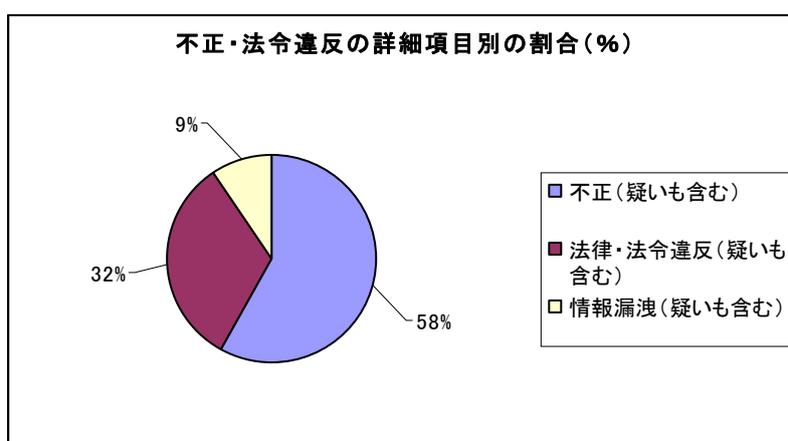
- (ア) 上記アで述べたように、通報件数は、対象従業員数の増加にかかわらず、増加傾向を示していないため、通報比率も不安定に増減している。もっとも、2006年度以降の通報比率（通報件数／対象従業員 100 人）は、概ね、0.03 件前後／100 人で推移している。このことは、毎年、従業員約 3000 人につき 1 件程度の頻度で、禁煙・喫煙問題に関する内部通報案件が生起し得ることを示している。
- (イ) 通報件数の傾向から見て、また、通報比率の低さから言っても、「禁煙・喫煙問題」は、職場の一般的な問題ではなくなっていると考えられるが、上記 4) で述べたように、「職場環境」に関する社会的な意識の高まりに伴い、「禁煙・喫煙問題」についても、今後、従業員の問題意識がさらに高まる可能性はある。

## 6) 不正・法令違反

### ア 詳細項目別の通報件数および割合

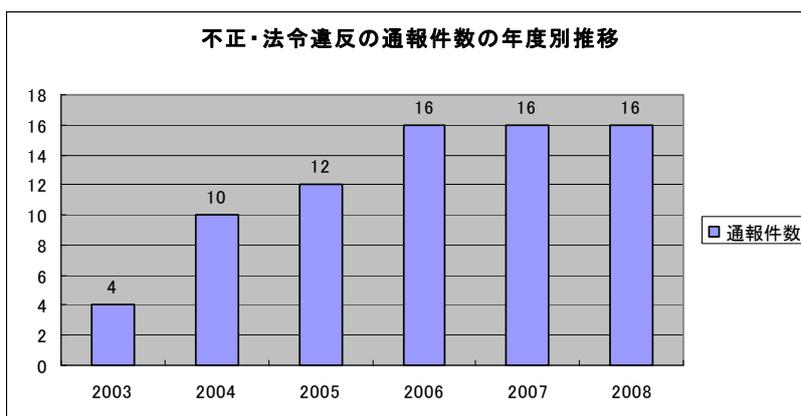
「不正・法令違反」の詳細項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。「不正」行為に関する相談が全通報件数の約 6 割を占めており、従業員が、上司・同僚による経費のごまかしや、ずさんな商品管理等、職場内の「不正」行為に悩んでいることが示されている。次いで、「法律・法令違反」「情報漏洩」の順となっているが、これらは、社内で処理が可能な「不正」行為とは異なり、社外に被害を及ぼす非違行為であり、このため、件数は少なくとも、一旦発生すれば、経営上、極めて大きなダメージを受けるおそれがあることに注意する必要がある。

詳細項目	通報件数	割合 (%)
不正 (疑いも含む)	43	58%
法律・法令違反 (疑いも含む)	24	32%
情報漏洩 (疑いも含む)	7	9%
総計	74	100%



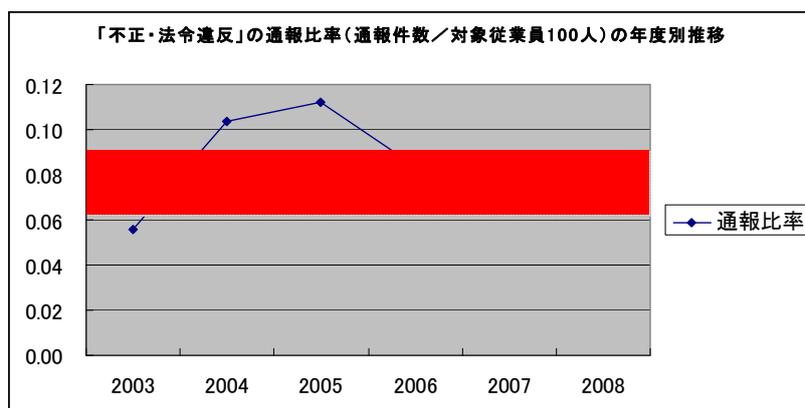
### イ 通報件数の年度別推移

「不正・法令違反」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。サービス対象従業員数の増加に伴い、通報件数も増加する傾向が示されている。



ウ 「不正・法令違反」の通報比率の年度別推移

「不正・法令違反」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。上記イで述べたように、対象となる従業員数の増加に伴い、通報件数も増加していくが、通報比率（通報件数／対象従業員 100 人）は、概ね、0.07 件前後／100 人で推移している。このことは、毎年、従業員約 1500 人につき 1 件程度の頻度で、不正・法令違反に関する内部通報案件が生起し得ることを示している。

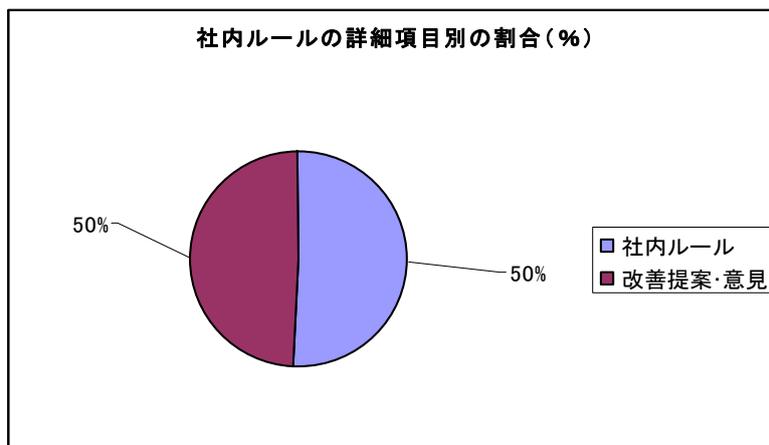


7) 社内ルール

ア 詳細項目別の通報件数および割合

「社内ルール」の詳細項目別の通報件数および割合は、以下のとおりである。

詳細項目	通報件数	割合 (%)
社内ルール	55	50%
改善提案・意見	54	50%
総計	109	100%

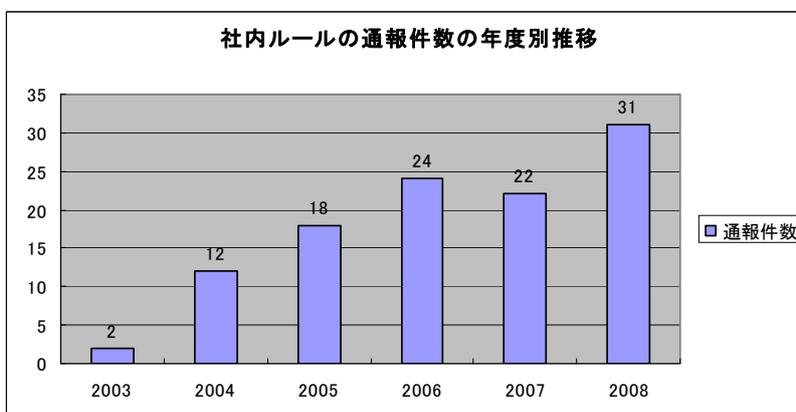


(ア) 「社内ルール」に関する相談と、「改善提案・意見」に関する相談が拮抗しており、従業員が、社内のルール・慣行に不満を持ったり悩んだりしている一方で、それを自ら積極的に改善していこうとする姿勢も有していることが示されている。

(イ) 従業員からの通報を受けて、内部通報担当部署および担当者は、対応策を策定し、実行に移すことになるのであるが、その際には、現場の実態を把握することが不可欠である。この点で、現場に精通する通報者自らが、自律的に、職場の経営リスクに対応すべく案出した「改善提案・意見」は、現場の実態を反映した対応策を策定する上で、極めて有用である。従って、「改善提案・意見」に関する通報は、内部通報担当部署および担当者が対応策を策定する上で貴重な参考資料となるものとして、また、職場の経営リスクに対する従業員の自律的な問題意識を高めるものとしても、周知活動において、積極的に通報するように従業員に呼びかけることが望まれる。

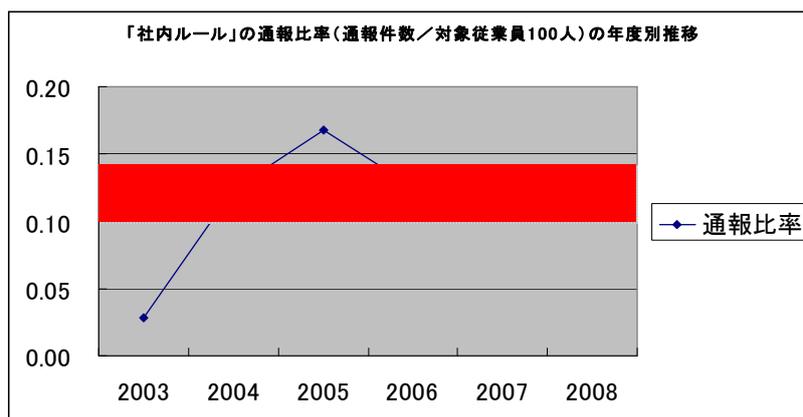
#### イ 通報件数の年度別推移

「社内ルール」に関する通報件数の年度別推移は、以下のとおりである。サービス対象従業員数の増加に伴い、通報件数も増加する傾向が示されている。



ウ 「社内ルール」の通報比率の年度別推移

「社内ルール」の通報比率の年度別推移は、以下のとおりである。上記イで述べたように、対象となる従業員数の増加に伴い、通報件数も増加していくが、通報比率（通報件数／対象従業員 100 人）は、概ね、0.13 件前後／100 人で推移している。このことは、毎年、従業員約 800 人につき 1 件程度の頻度で、社内ルールに関する内部通報案件が生起し得ることを示している。



4. 企業の内部通報の体制および対応が RHL 利用状況に及ぼす影響について

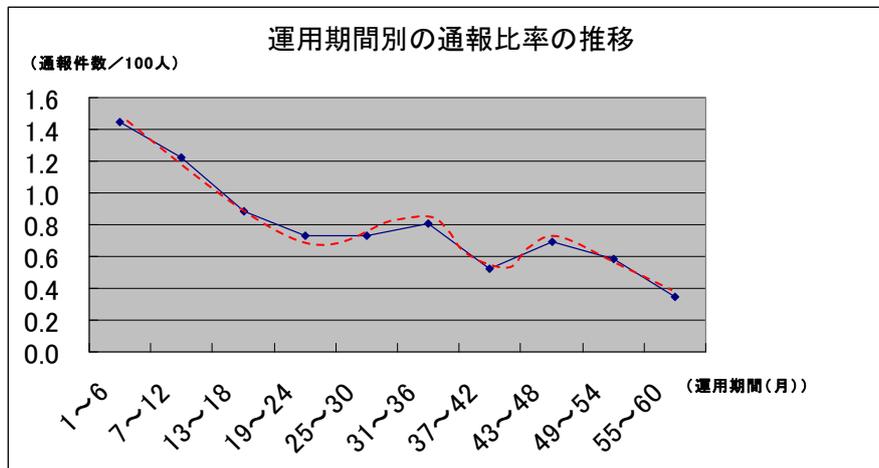
1) 運用期間別の通報状況<sup>26</sup>

RHL契約企業のRHL運用期間別の通報比率（通報件数／対象従業員 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、RHL運用期間の経過に伴って通報比率が描く曲線を「通報比率曲線」と呼ぶ）が示されている。

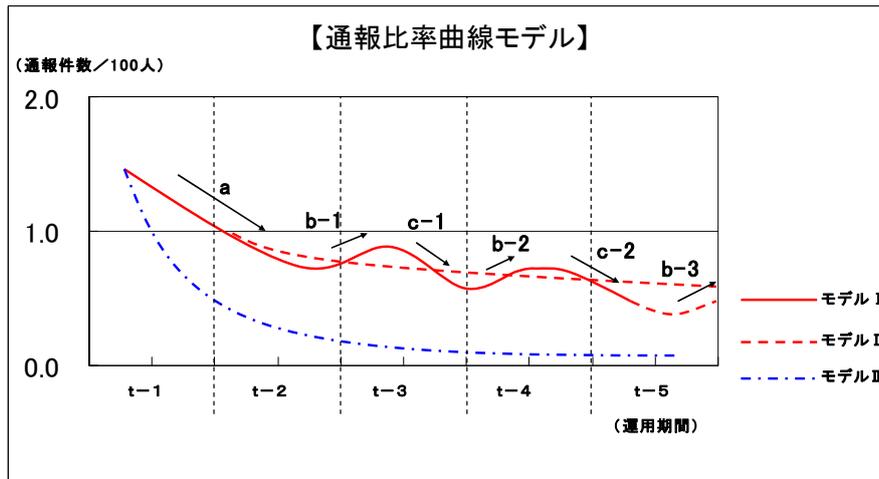
運用期間（月）	1～6	7～12	13～18	19～24	25～30
通報件数／100人	1.4	1.2	0.9	0.7	0.7

31～36	37～42	43～48	49～54	55～60
0.8	0.5	0.7	0.6	0.3



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。



<sup>26</sup> 各運用期間ごとの通報比率を集計するにあたっては、各運用期間区分の月数（6ヶ月）に満たない期間のデータは除外した（例：A社のRHL運用期間が7ヶ月であった場合、運用期間7ヶ月目の1ヶ月間のデータは月数が足りないので除外）。その結果、990件の事案について集計している。

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 全般的傾向

- 内部通報制度は、従業員からの通報を契機として、職場に潜在する経営リスクを発見・抽出し、企業のリスク管理のプロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）に載せるという機能を果たすシステムであり、このような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、職場の改善が進み、職場内に潜在する経営リスクも解消されて、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、通報比率は、内部通報制度の運用期間の経過に伴い、緩やかな漸減傾向を志向すると考えられるのであり、その結果、通報比率曲線の形状は、本来、モデルⅡのように、漸減傾向を示す滑らかなカーブを描くと考えられる<sup>27</sup>。
- しかしながら、実際には、たとえ内部通報制度を導入しても、それだけで内部通報制度が有効に機能するわけではなく、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等により従業員の信頼を喪失したりすれば、職場の改善がすすむ以前に、従業員からの通報そのものが減少ないしは途絶して、内部通報制度の急激な低調化・形骸化を招くことになる。内部通報制度が、このような機能不全状態に陥った場合、その通報比率曲線は、モデルⅢのように、制度導入後、通報比率が急激に低下して、その後、ほとんど通報が無い状態が続くという形状を描くと考えられる。
- 内部通報制度が、上記のような機能不全状態に陥ることを防止するため、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努力して、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ことになる。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、内部通報のニーズが再び増加する。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、強まることがある。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。このように、内部通報担当部署および担当者を中心とした企業努力、職場の問題を解決しようとする従業員の自律的な問題意識、そして、企業を取り巻く経営環境の影響という、三つの要因が、通報比率を押し上げる作用を生み出す。

<sup>27</sup> 通報比率曲線は、本来、モデルⅡのように漸減傾向を示す滑らかなカーブを描くと考えられるが、最終的に通報比率が「0」になることはないと考えられる。なぜなら、企業は、事業体として、絶え間なく変化する経営環境の影響を受けながら活動しており、また、人員の異動、組織改編等、社内においても常に新陳代謝を繰り返しており、これらの外的・内的な変化に応じて、職場に潜在する経営リスクも、常に新しいかたちをとって生まれ続けるからである。従って、通報比率曲線は、漸減傾向を示した後、長期的には、減少することなく均衡状態に入り、一定の低い水準で推移することになると推測される。

しかし、その一方では、周知活動からの時間の経過によって従業員の関心と期待は再び希薄化し、また、職場の問題の減少によって内部通報のニーズも低下する。この結果、通報比率は減少し、また、企業を取り巻く経営環境の影響によってさらに低下することがある。例えば、職場で問題が発生しても、それが、社会的な関心が低くなっている問題であれば、それだけ、通報比率は低下することになる。このように、通報比率を押し上げる積極的要因とは裏腹な関係にある消極的要因によって、通報比率を引き下げる作用が生み出される。

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、全般的には、モデルⅡのような緩やかな漸減傾向を示しつつも、モデルⅡのような滑らかなカーブを描くのではなく、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（ $a \rightarrow b-1 \rightarrow c-1 \rightarrow b-2 \dots$ ）を描くことになったと考えられる。

② 「通報比率曲線」(モデルⅠ) の各フェーズの形状について

● 制度導入当初の高い通報比率とその後の急減 (a)

内部通報制度を導入したばかりの時期は、通常、制度導入時に、従業員に対する普及教育等の周知活動が実施されることから、内部通報制度に対する従業員の関心が高く、また、それまで職場に蓄積されてきた問題が短期間に集中して通報されるため、通報比率が急激に高くなる傾向にある。しかし、その後、職場に蓄積されていた問題の集中的な通報が落ち着くとともに、周知活動からの時間の経過によって、内部通報制度に対する無関心、あるいは内部通報制度に対する当初の余りに高い期待の反動等により、通報比率が急減すると考えられる。

なお、この時期に、内部通報担当部署および担当者が、あらためて周知活動を行う等の対策を講じることなく事態を放置したならば、モデルⅢのように、通報比率は急落して、その後の通報件数はほとんど「0」となり、内部通報制度は機能不全状態に陥ると考えられる。

● 通報比率の増加 (b-1)

運用当初以降の通報比率の急減 (a) を受けて、危機感を抱いた内部通報担当部署および担当者が、社内に対して制度の周知と利用促進のため社員教育等の施策にあらためて努力することになる。また、各職場においても、時間の経過に伴い、再び問題が蓄積されてくる。このため、周知活動に触発された従業員の間で、内部通報制度への関心および需要が再び高まり、通報比率が上昇に転じると考えられる。

- 通報比率の再減少（c-1）  
内部通報の増加（b-1）によって、職場に蓄積されていた問題が解消されるとともに、周知活動からの時間の経過に伴って、再び、内部通報制度に対する無関心が社内に蔓延し、通報比率が減少に転じると考えられる。
- その後の通報比率の再増加と再減少の反復（b-2、c-2、b-3・・・）  
内部通報の再減少（c-1）の後も、上記のb-1→c-1と同様の再増加・再減少を繰り返すと予想される。

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を示している。そして、このことは、企業の「リスク管理システム」において、本来内部通報制度が果たすべき役割、すなわち、業務上の指揮系統とは別のルートとして、職場に潜在する経営リスクに関する情報を収集するという機能の重要性を、あらためて示すものである。なぜなら、内部通報制度の機能が低下している時期とは、各職場で発生した問題が、各職場の管理者を頂点とする指揮系統によって処置されているはずの時期であり、それにもかかわらず、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はじめるということは、内部通報制度の機能が低下している時期に、指揮系統による問題解決があまり進まなかったために、各職場に問題が蓄積されてしまったことを意味するからである。すなわち、通報比率の減少・増加の反復作用は、各職場の問題が、指揮系統によっては十分に解決されなかったために、指揮系統に替わって、指揮系統とは別ルートの内部通報制度によって職場の問題解決を図ろうとする従業員たちの自律的な意志の現われなのであり、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ていると考えられる。

もっとも、このような「企業の自浄作用」は、自動的に機能するのではなく、上記のように、内部通報制度に関する周知活動と、周知活動に触発された各従業員の自律的な問題意識を動因としてはじめて機能する。このため、「企業の自浄作用」の機能を継続的に維持するためには、自社の通報比率が落ち込んでいる時期（すなわち、通報比率曲線の波形が「谷」になっている時期）に、「内部通報制度」に関する周知活動を実施して、それによって、職場に蓄積された問題を自律的に解決していこうとする従業員の問題意識を間断なく触発し続ける必要がある。従って、周知活動は、通報比率曲線の波形のサイクル期間ごとに1回の割合で、定期的かつ継続的に実施しなければならないことになる<sup>28</sup>。これをモデルⅠについて見ると、モデルⅠの通報比率の減少・増加の波形のサイクル期間（t）は、概ね1年間になっている。このことは、

<sup>28</sup> もっとも、この波形のサイクル期間は、当該企業がいつ周知活動を実施するかによって形成されてきたものである。周知活動を1年に1回実施してきた企業であれば、波形のサイクル期間も1年になり、周知活動を数年ごとに実施しているような企業の場合は、波形のサイクル期間も数年になる。

モデルⅠを導出することになったデータを提供しているRHL契約企業が、平均して年に1回程度の割合で、周知活動を実施していることを意味する。従って、モデルⅠのような形状の通報比率曲線を維持していこうとするのであれば、少なくとも、年に1回以上は、全社的な周知活動を実施することによって、内部通報制度の活性化を図る必要がある<sup>29</sup>。そして、もし、企業が、内部通報制度に関する周知活動を怠ったために、「通報比率曲線」が波形（モデルⅠ）あるいは滑らかな漸減カーブ（モデルⅡ）を描くことなく<sup>30</sup>、モデルⅢのように、通報比率が大きく減少したまま低水準で低迷している傾向を示した場合、それは、職場の問題を自律的に解決していこうとする「企業の自浄作用」そのものが機能不全に陥っている兆候と考えることができるのであり、会社の体内に経営リスクという病因が、解消されることなく蓄積されていくことによって、企業として今後の事業継続も危ぶまれる憂慮すべき事態に陥りつつあるという危機感を持つ必要がある<sup>31</sup>。

## 2) 通報比率曲線の各類型

上記1)では、通報比率曲線の典型的モデルとして、「企業の自浄作用」によって生み出される波形を描きながら漸減傾向を志向する「モデルⅠ」を提示した。しかし、通報比率曲線は、当該企業の内部通報制度の運営状況に応じて、様々な形状を取り得る。言い換えれば、通報比率曲線の形状は、当該企業の内部通報制度がどのように運営されているかについて、その実状を反映するものである。従って、内部通報担当者としては、自社の通報比率曲線の形状から自社の内部通報制度の運営状況を「自己診断」し、それによって、自社の内部通報制度の問題点を明らかにして、制度の改善・整備を図らなければならない。

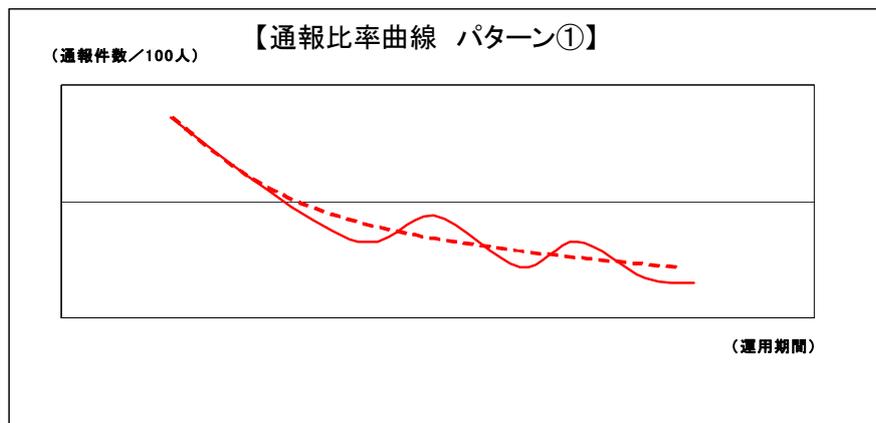
そこで、以下に、通報比率曲線の形状のいくつかのパターンと、各パターンが示唆する内部通報制度の運営状況を提示する。

<sup>29</sup> 但し、モデルⅠは、あくまでRHL契約企業の通報データを総合して導かれたものであり、それが個別企業に一般的にあてはまるわけではない。従って、モデルⅠの波形のサイクル（ $t-1, 2, \dots$ ）が約1年であっても、個別企業のサイクルが1年であるとは限らない。通報比率曲線は、個別企業の特性に応じて、各社特有の形状を描くのであり、各企業の内部通報担当者は、自社の通報比率曲線を分析して、自社の特性に応じた内部通報制度の活性化策を講じる必要がある。

<sup>30</sup> モデルⅡのように、通報比率曲線が、増減作用に伴う波形を描かずに、滑らかな漸減カーブを描いている場合は、内部通報制度に関する従業員の関心が高い水準で常時維持されている結果、職場の経営リスクが効率よく抽出・解消されているという内部通報制度の理想的な運用状況を示している。もっとも、本文で述べたように、実際上は、全社的な周知活動を常時実施していない限り、内部通報制度に対する従業員の関心は時間の経過とともに低下せざるを得ないため、通報比率曲線が、モデルⅡのような理想的な漸減カーブを描くことは難しいであろう。

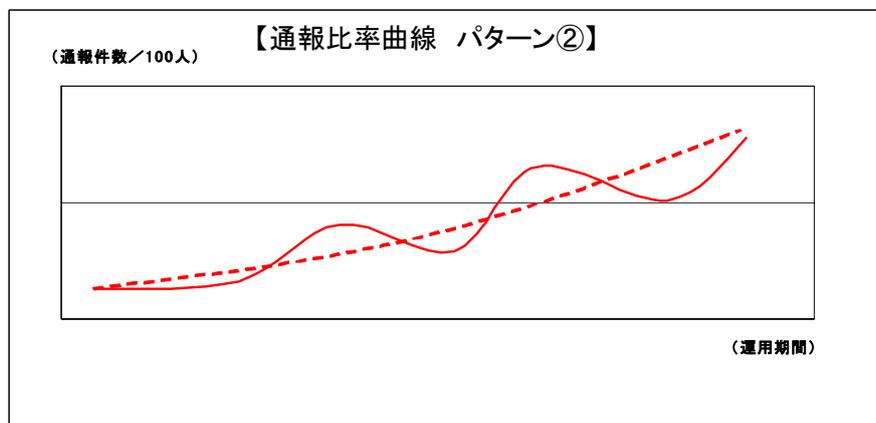
<sup>31</sup> なお、モデルⅢのように、通報比率が、制度導入後から急激に落ち込んで、そのまま低水準（通報件数「0」に近い状態）が続いている場合に、そのことを、「企業の自浄作用」そのものが機能不全に陥っていることを示すのではなく、その反対に、職場内の問題がほとんど解決されて、内部通報する必要もなくなったことを示しているとも考えられないわけではない。しかし、そのような考え方は、あまりに楽観的に過ぎるとともに、自社の置かれた危機的状況をさらに悪化させる致命的過ちとなるおそれがある。

【通報比率曲線 パターン①】



上記【パターン①】は、通報比率曲線の典型的パターンである「モデルⅠ」（破線は、理想的曲線である「モデルⅡ」）である。このモデルのような通報比率曲線を描く内部通報制度の運営状況は、既に述べたとおりである。通報比率が漸減傾向を示していることから、職場に内在する経営リスクが抽出・解消されて、職場が徐々に改善されていることが示されており、また、曲線が波形を描いていることから、「企業の自浄作用」が機能していることが示されている<sup>32</sup>。

【通報比率曲線 パターン②】



上記【パターン②】は、【パターン①】（モデルⅠ、Ⅱ）の傾向とは逆に、波形を描きつつ漸増する傾向を示すものである。このような通報比率曲線を描く場合の内部通報制度の運営状況として、以下のことが考えられる。

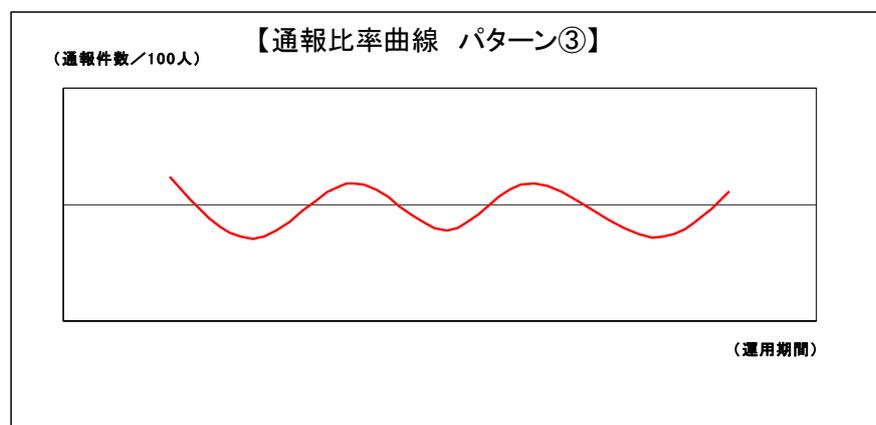
- 制度導入当初の通報比率が低いことから、制度導入時の周知活動がなされていないか、極めて不十分であったことが示されている。もっとも、波形を描

<sup>32</sup> なお、前出（注27）で述べたように、モデルⅠの通報比率曲線は、漸減傾向を志向するものの、最終的には均衡状態に入るため、通報比率が「0」になることはないと考えられる。このため、もし、通報比率が漸減し続けて「0」に近づいている場合には、職場の経営リスクがほとんどなくなったというような楽観的な考えをするのではなく、むしろ、自社の内部通報制度が形骸化して機能不全に陥っているおそれがあるという危機感を持つべきである。

いていることから、「企業の自浄作用」は機能していると考えられる。

- 通報比率が漸増していることは、周知活動によって従業員の問題意識が高まっていることを示唆しており、その点では肯定的な評価をすることができるが、その一方では、内部通報によって職場に潜在する経営リスクを発見・抽出して解消するという「リスク管理システム」の機能が十分でないために、職場における事案の発生頻度に企業の対応・処置が追いついていないということをも示唆しており、必ずしも望ましい状況とは言えない。また、通報比率の漸増傾向は、従業員の問題意識の高まりによるものではなく、むしろ、社内制度・組織に対する従業員の不満の増大、あるいは虚偽通報等の内部通報制度の悪用の増加等が原因となっているおそれもある。
- 上記のように、通報比率曲線が漸増傾向を示している場合は、「リスク管理システム」の処理能力が事案発生に対応できていないというだけでなく、そもそも労務管理体制等の社内システム全体が機能不全に陥っているおそれがある。その場合、経営リスクは、企業の体内に蓄積される一方であり、今後の事業継続に大きな不安があると言わざるを得ない。このため、事業体としての体質改善に向けて、早急に全社的な取り組みに着手する必要がある。

#### 【通報比率曲線 パターン③】

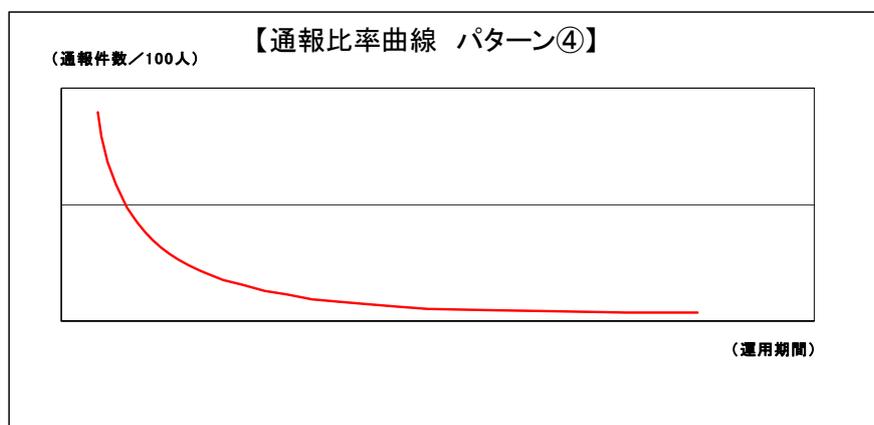


上記【パターン③】は、波形を描きつつも、通報比率が、漸増・漸減いずれの傾向も示さずに均衡した状態にある通報比率曲線である<sup>33</sup>。このような通報比率曲線を描く場合の内部通報制度の運営状況として、以下のことが考えられる。

<sup>33</sup> なお、前出(注27)で述べたように、理想的な通報比率曲線として提示したモデルⅡにおいては、通報比率は漸減傾向を示すものの、長期的には、通報比率が漸増・漸減いずれの傾向も示すことなく均衡状態に入り、一定の低い水準で安定的に推移することになると推測される。しかし、【パターン③】で検討している通報比率の状態は、モデルⅡのように漸減傾向が続いた後の低水準での均衡状態のことではなく、制度導入当初から高い水準で均衡している状態である。このような場合、本文で述べるように、一旦事案処理能力がパンクすれば、職場に急速に経営リスクが蓄積されることになる。なお、制度導入当初から低水準で均衡している場合は、当該企業の内部通報制度が、そもそもはじめから機能していないという疑いがある。

- 定期的な周知活動が実施されることによって、内部通報制度に対する従業員の関心は維持されており、また、波形を描いていることから、「企業の自浄作用」も機能していると考えられる。
- しかし、通報比率が漸増・漸減いずれの傾向も示していないことは、現在の内部通報制度の事案処理能力が既に限界点に達しているということであり、今後、通報比率曲線の波形を押し上げる作用を生み出す要因、すなわち、周知活動等の企業努力、従業員の自律的な問題意識、そして企業を取り巻く経営環境のいずれかが変動して通報比率が上昇すれば<sup>34</sup>、当該企業の内部通報制度の機能はパンクすることを意味する。内部通報制度の機能がパンクして機能不全に陥れば、事案処理能力の急低下により、企業内に経営リスクが急速に蓄積し始めることになろう。また、内部通報制度の機能のパンクを恐れる余り、内部通報担当者の意識が、内部通報を抑制あるいは制限しようとする方向に向かってしまうおそれも否定できない。
- 上記のように、通報比率曲線が、制度導入当初から高い水準で均衡状態にあることは、リスク管理上、決して望ましい状態ではなく、内部通報制度の処理能力を向上させるための組織上・運用上の施策を講じる必要がある。

#### 【通報比率曲線 パターン④】



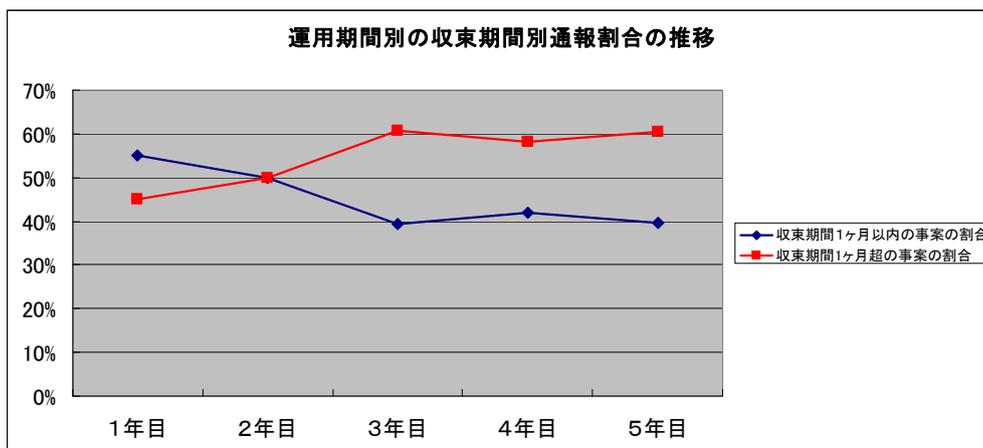
上記【パターン④】は、「モデルⅢ」であり、このような通報比率曲線を描く内部通報制度の運営状況は、既に述べたとおりである。制度導入当初は、制度導入時の周知活動によって通報比率は高い水準にあるが、その後の周知活動を怠ったことにより通報比率が急落したまま低迷し、また、波形も描かれていないことから、「企業の自浄作用」も機能不全に陥っていることが示されている。このような状況にある企業は、その体内に経営リスクが急速に蓄積されつつあると考えられることから、事業体として重態に陥っているおそれがある。

<sup>34</sup> 特に、企業として予測していなかった経営環境の変化（例えば、社会的に関心の高い事件の発生）によって、通報比率が上昇する場合は考えられる。

3) 収束期間別の通報状況<sup>35</sup>

RHL契約企業からの通報事案を、運用期間ごとに、各事案の収束期間<sup>36</sup>で分類した時の通報割合の平均値は、以下のとおりである。制度導入当初は、収束期間1ヶ月以内の事案の割合が高いが、運用期間の経過に伴って、収束期間1ヶ月以内の事案の割合は漸減する一方、収束期間1ヶ月超の事案の割合が漸増し、運用期間2年目以降、両者が逆転する傾向が示されている。

運用期間	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
収束期間1ヶ月以内の事案の割合	55%	50%	39%	42%	40%
収束期間1ヶ月超の事案の割合	45%	50%	61%	58%	60%



上記の運用期間の経過に伴う収束期間別通報割合の推移は、以下の事情を反映していると推測される。

- ① 運用期間1～2年目は、収束期間1ヶ月以内の事案の割合が、収束期間1ヶ月超の事案の割合よりも高い傾向が示されている。この要因としては、以下の事項が考えられる。
  - 内部通報担当部署および担当者の内部通報業務に対する意欲も高く、緊張感をもって事案解決に努める。
  - 会社としても、「リスク管理システム」における内部通報制度の意義を十分に認識して、適性・能力の備わった要員を担当者に充てるとともに、通報事案解決に向けて組織として積極的に対応しようとする。
  - 制度導入当初は、それまでに職場に蓄積されてきた比較的軽微な事案、あるいは事実関係の類似する同種事案に関する通報が多い。
- ② 制度導入以降、運用期間の経過に伴い、収束期間1ヶ月以内の事案の割合は漸減する一方、収束期間1ヶ月超の事案の割合が漸増し、運用期間2年目には両者の割合が逆転している。この要因としては、以下の事項が考えられる。

<sup>35</sup> 各運用期間ごとの各企業の収束期間を集計するにあたっては、各運用期間区分の月数（12ヶ月）に満たない期間のデータは除外するとともに、事案の収束が確認されていないデータは除外した。その結果、797件の事案について集計している。

<sup>36</sup> 事案の初回通報から、事案の終結（事案解決もしくは対応終了）までに要した期間

- 内部通報担当部署および担当者にとって、内部通報自体が日常的業務と化してしまい、制度導入当初の緊張感が弱まると考えられる。
  - 制度導入当初の高い通報比率が低下していくに伴って、会社としても、内部通報制度の「リスク管理システム」における意義や効果をあまり重視しなくなり、会社として通報事案解決のために組織的な対応をしようという積極的な姿勢が弱まると考えられる。その結果、担当者の養成や適任者の選定を怠って、適性・能力の伴わない者を担当者に充てたり、あるいは、担当者に他業務を兼任させて、内部通報業務は片手間的に処置せざるを得ないという状況を生んでしまうということが考えられる。
  - 制度導入当初に多く通報された比較的軽微な事案、あるいは事実関係の類似する同種事案を解決するための対策を講じたことにより、そのような事案を生起させていた職場の問題が解消ないし低減されて、事案の発生そのものが減少する。その結果として、収束期間が比較的短い事案が通報される割合も低下する。
- ③ 運用期間 3 年目以降は、概ね一定の割合（収束期間 1 ヶ月以内の事案の割合が約 4 割、1 ヶ月超の事案の割合が約 6 割）で推移する傾向が示されている。但し、4 年目に、収束期間 1 ヶ月以内の事案の割合がわずかに増加（従って、1 ヶ月超の事案の割合はわずかに減少）していることは注意を要する。なぜなら、この小さな変化は、3 年目までの収束期間の長期化を生んだ内部通報制度の事案処理能力低下に対する危機感による反動作用である可能性があるからである。企業の「リスク管理システム」が健全に機能している限り、内部通報制度の果たす役割の重要性が忘れられることはない。このため、内部通報制度の事案処理能力の低下が進めば、それに対する危機感が社内に生じ、それを動因として、あらためて、会社として内部通報制度の再整備・再強化が図られることになり、その結果、長期化した収束期間は、再び、短期化に転じることになると考えられるのである。言い換えれば、収束期間の長期化の後に、再び短期化傾向を示す場合、それは、企業の「リスク管理システム」が健全に機能していることを示唆している。

上記のように、運用期間ごとの収束期間の推移は、当該企業の内部通報制度の事案処理能力の状況、あるいは会社としての組織的取り組みの実状を反映するものであり、また、当該企業の「リスク管理システム」が機能しているかどうかを判断する資料を提供するものである。従って、各企業の内部通報担当部署ないし担当者としては、通報比率の変化を観察するのと同様に、収束期間の推移についても継続的に観察して、自社の内部通報制度の運営状況を「自己診断」し、その診断結果を自社の内部通報制度の改善に反映させることが望まれる。

### Ⅲ. 企業の取組みの参考事例

#### 1. 参考事例について

内部通報に対する対応の適否は、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、対応を誤ってはならないというプレッシャーの下で、通報への適切な対応に必要な知識・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の向上に努めなければならず、また、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参考事例は、RHL契約企業の内部通報担当者が対応した実際の通報事案を素材としつつ、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、重要テーマ別に、実務上の参考資料として再構成したものである。その意味で、各参考事例は、実例を基にしたフィクションである。しかし、素材となっている実際の通報事案が持つ迫力と臨場感を失わないよう記述には配慮しており、各参考事例の事実経過を検討することにより、実際の通報事案を迫体験することができるものとする。また、各参考事例に付された「コメント」では、各参考事例の検討課題に関する当社としての見解を述べている。

これらの参考事例が、内部通報という企業のリスク管理の最前線に立つ実務担当者の業務の一助となれば幸いである。

#### 2. 参考事例のテーマについて

参考事例のテーマは、以下に見るように、「通報の多い事例編」と「対応に苦慮する事例編」という二つの大きなカテゴリの中から選定した16テーマである。

##### 1) 通報の多い事例編

全体の通報件数に占める割合が比較的多い通報内容、および、今後、リスク管理上の重要性が増すことが予想される通報内容のカテゴリを「通報の多い事例編」として、その中から、特に重要性が高いと考えられる9テーマを選定した。

##### 2) 対応に苦慮する事例編

内部通報制度の運用においては、業務に習熟した内部通報担当者でさえも適切に対応することが困難な通報事案がしばしば生起する。そのような通報事案のカテゴリを「対応に苦慮する事例編」として、その中から、内部通報の現場で生起する可能性が高く、参考事例として提示する必要性が特に大きいと考えられる7テーマを選定した。

3) 参考事例のテーマ（掲載順）

○：通報の多い事例編から選定

◎：対応に苦慮する事例編から選定

No	テーマ	
1	○	「残業問題」事例
2	○	「メンタルヘルス」事例
3	○	「雇止め」事例
4	○	「人事異動」事例
5	○	「セクハラ」事例
6	○	「いじめ」事例
7	○	「違法行為」事例
8	○	「不正行為」の事例
9	○	「有給休暇」事例
10	◎	「事実認定」に困難性を伴う通報事例
11	◎	「会社側の事情」を優先させて事態が悪化した事例
12	◎	「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
13	◎	「虚偽通報」事例
14	◎	「内部通報制度の濫用」事例
15	◎	「不合理な要求」事例
16	◎	「不満や悩み」の相談にリスクが隠れていた事例

## 1. 【通報の多い事例編】「残業問題」事例

### ① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 男性	業種	: 物販
通報手段	: 電話	株式	: 非上場
雇用形態	: 不明	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 完全匿名	RHL 主管部署	: 人事部

### ② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、関東エリア内の某店舗の店長だが、月の労働時間が 300 時間に達することもあるのに、<u>「店長は管理職だから」という理由で、残業代が一切出ていない。</u>「管理職」というのは、経営者の意思決定に参画している等の権限を有する職位のことだと新聞に出ていたが（本件通報当時に係争中の「マクドナルド裁判」の記事を指す<sup>37</sup>）、私には、そんな権限はないのだから、「管理職」には該当しないはずである。</li> <li>また、店長職は、深夜勤務から引き続き「泊まり勤務」となることが、週に 2 回程度ある。この場合、閉店後、翌朝の開店準備までの約 4 時間は店舗内の休憩室で仮眠できることになっているが、実際には、アルバイトのやり残した業務の後片付けや翌日の業務の準備等でほとんど眠れない。けれども、<u>これに対しても、残業代は一切出ない。</u></li> </ul>	
<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>店長は「管理職」には該当しないはずなので、残業代を支払ってもらいたい。</li> <li>また、月に 300 時間の労働時間は過酷であり、店長職の残業が減るように店舗運営体制の改善をしてほしい。</li> <li>「泊まり勤務」の仮眠時間も、実際には働いているのだから、残業代を支払ってもらいたい。</li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報担当者が、本社の人事担当者および店舗運営部長に、店長職の労務管理についてヒアリング調査を実施</li> </ul>	

<sup>37</sup> その後、東京地裁は、日本マクドナルドの直営店店長について、労働基準法第 41 条 2 号の「管理監督者」に該当しないとして、未払い残業代等の支払いを命じた。（東京地裁平 20. 1. 28 判決）

<p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒアリング調査における人事担当者の主張 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 確かに、当社においては、<u>店長職は、管理職として残業代の支払い対象になっていない。</u></li> <li>② 現在、「マクドナルド裁判」で店長職の残業代支払いが争われていることについては承知している。<u>当社としては、当社の店長職が労働基準法上の「管理監督者」に該当するという見解に変わりはない。</u>もつとも、今後、店長職の待遇を含めて、店舗運営体制の改善策を検討していく予定である。</li> </ul> </li> <li>● ヒアリング調査における店舗運営部長の主張 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 各店舗の店長が、週に2回程度、深夜勤務から引き続き「泊まり勤務」にならざるを得ないこと、また、その際に、<u>各店長が、後片付け等のために仮眠時間をほとんど取っていないのが実状であることは、各店長からの業務報告により承知している。</u></li> <li>② しかし、仮眠時間に業務をするかどうかは、<u>各店長の自発的な判断によるものであり、会社として命じているわけではない。</u></li> </ul> </li> <li>● 上記のヒアリング調査から、通報内容が事実であることを認定した。</li> </ul>
--

③ 対応

会社としての対応
<p>➤ 通報者が完全匿名を希望しているため、通報者に直接連絡を取ることができないことから、<u>店長会議において、今後、店長職の待遇を含めて店舗運営体制の改善策の検討を予定している旨を公表した。</u></p>
対応後の状況
<p>➤ 店長会議後、通報者からの連絡を待つも、<u>通報者からの連絡なし。</u></p>

④ コメント

本件通報事案は、残業代の支払い対象となっていない店長職にある通報者が、「マクドナルド裁判」の記事に触発されて、内部通報により残業代支払いを求めたというものであり、「名ばかり管理職」問題の典型的事例である。もつとも、本件通報事案には、以下に見るように、「名ばかり管理職」問題とあわせて、長時間労働問題、仮眠時間の労働時間性に関する問題（「手待時間」問題）も含まれており、内部通報担当者としては、様々な角度から事実関係を検討する必要がある。

まず、本件通報事案において、通報者は、月の労働時間が300時間に達すると主張しており、注意を要する。通報者の主張が事実であれば、明らかな過重労働であり、内部通報担当者としては、労務管理担当者と連携をとり、店長職の過重労働の実態の調査および改善策について対応を協議する必要がある。もし、そのような対応を怠り、過重労働

働が原因となって、店長等が心身の健康を害したり、あるいは自殺に追い込まれたりした場合、会社は、安全配慮義務違反ないしは不法行為責任を厳しく問われることになる。

次に、本件通報事案では、店長職が、労働基準法第 41 条 2 号の「管理監督者」に該当するか否かが問題になっている（「名ばかり管理職」問題）。裁判例においては、労基法上の「管理監督者」に該当するためには、

①経営者との一体性が認められること

（使用者の経営決定に参画している、労務管理に関する指揮監督権限がある等）

②自らの労働時間に自由裁量が認められていること

③賃金・手当等の処遇が地位・職責にふさわしいものであること

という 3 要件を満たす必要があるとされている<sup>38</sup>。本件のヒアリング調査において、人事担当者は、当社の店長職は労基法上の「管理監督者」に該当するという会社側の見解を示しているが、それならば、通報者に対しても、店長職が上記 3 要件を満たしていることを、合理的根拠をもって明確に示すべきである。そうでなければ、通報者が納得するはずがなく、通報者が、訴訟提起や外部機関への告発等の新たな行動に出るおそれがある。

また、本件通報事案では、仮眠時間の残業代支払いも問題となっている（「手待時間」問題）。仮眠時間のような不活動時間が労働時間に該当するか否かについて、最高裁は、次のような判断基準を示している（「指揮命令下説」と称される）<sup>39</sup>。

①労働時間とは、使用者の指揮命令下に置かれている時間をいう。

②労働者が労働からの解放を保障されていない限り、労働者は指揮命令下にある。

③労働契約上の役務提供が義務付けられている場合（黙示の指示を含む）には、労働からの解放は保障されておらず、労働者は指揮命令下にある。

上記判断基準に照らすと、本件において、通報者は、後片付けや翌日の業務の準備のために仮眠時間を取ることができず、そのような実状について店舗運営部長も報告を受けて承知していたというのであるから、仮眠時間中の通報者の労働は、会社による「黙示の指示」に基づくものであり、当該仮眠時間は労働時間に該当する、と評価することも可能であり、仮眠時間中の労働は各店長の自発的判断によるものだと決め付ける店舗運営部長の主張は適切とは言えない。これについても、上記の「名ばかり管理職」問題と同様に、会社としての見解を、合理的根拠をもって明確に示すべきであり、そうでなければ、訴訟提起や外部機関への告発等の新たなリスクを生むことになる。

上記のように、本件通報事案には、残業に関する重要な問題がいくつも含まれている。

<sup>38</sup> 裁判例として、札幌地裁平成 14 年 4 月 18 日判決、東京地裁平成 20 年 1 月 28 日判決 等がある。

また、行政当局も、①昭 22. 9. 13 基基 17 号、②昭 63. 3. 14 基発 150 号、③「多店舗展開する小売業、飲食業等の店舗における管理監督者の範囲の適正化について」（平 20. 9. 9 基発 0909001 号）、④「多店舗展開する小売業、飲食業等の店舗における管理監督者の範囲の適正化を図るための周知等に当たって留意すべき事項について」（平 20. 10. 3 基発 1003001 号）により、裁判例と同様の判断基準を示している。

<sup>39</sup> 最高裁平成 19 年 10 月 19 日判決

このため、内部通報担当者としては、各問題点を抽出して、会社側担当者に問題の所在を説明するとともに、妥当性のある対応策を提示する必要がある。その点で、本件通報事案の対応は、店舗運営体制の改善策の検討を予定しているというだけで、会社側見解の根拠も、通報者の要望に対する具体策も、何ら示されておらず、極めて不十分と言わざるを得ない。店長会議後の通報者の沈黙は、会社の対応に対する無言の抗議と考えられるのであり、今後、内部通報制度による自社の自浄能力に失望した通報者が、訴訟提起、外部機関への告発等により、本件通報事案を社外問題化するリスクは大きい。もっとも、本件通報事案に対する会社の対応が不十分なものとなった背景には、本件通報事案の残業代未払いという問題が、内部通報担当部署である人事部自身の所管する問題であったという事情もあると考えられる。いかに会社のために内部通報を担当する部署であっても、自らの組織防衛本能を捨てることはないと考えられるのであり、人事部の責任問題になりかねない問題について、人事部自身が主体的に改善に取り組むことを期待することは困難である。このため、内部通報担当部署を、業務上のラインとは一線を画した独立的部署（例えば、コンプライアンス室等）に設置したり、あるいは、内部通報担当部署自身の所管する問題については、その通報内容に応じて、一時的に、他の部署に通報対応権限を移管する等の対策を講じておく必要があると考えられる。

-----

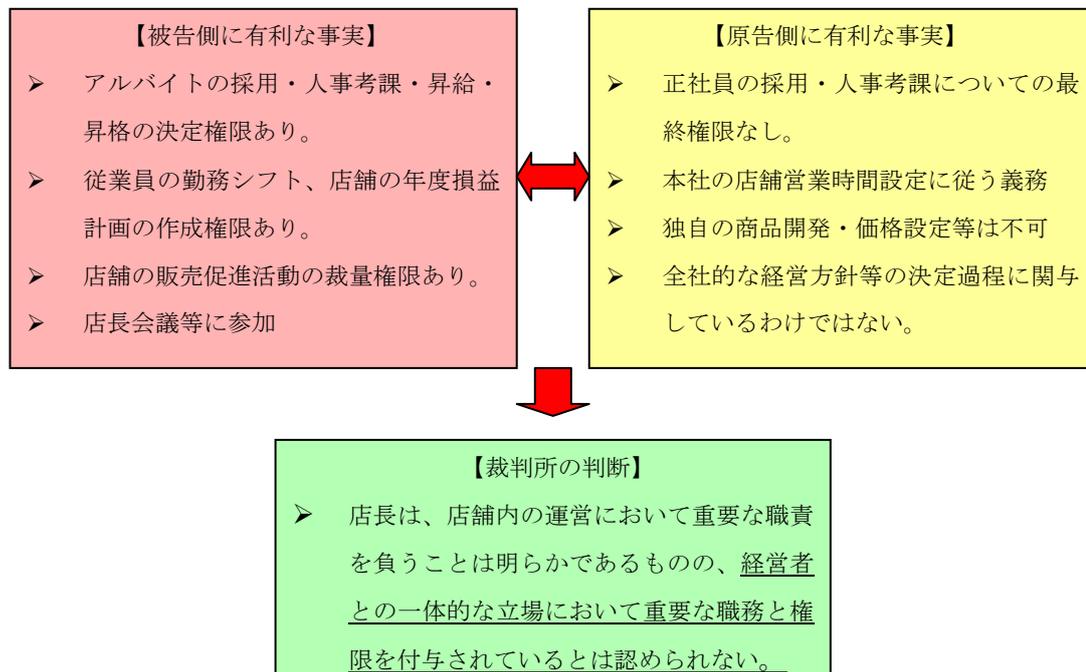
【参考】「マクドナルド裁判」（東京地裁平成 20 年 1 月 28 日判決）

上記本文中で述べたように、本件通報事案は、店長職にある通報者が、社会的に注目された「マクドナルド裁判」の新聞記事に触発されて、残業代の支払いを求めて内部通報するに至ったものであり、社会的関心の高い事件の発生が、内部通報の動因として作用することを示す好例である。このため、内部通報担当者としては、社会的関心の高い事件に関して、恒常的な情報収集に努めるとともに、万一、自社が、その事件の当事者となった場合には、どのように対応すべきかという問題について、危機意識を強く持って検討する必要がある。

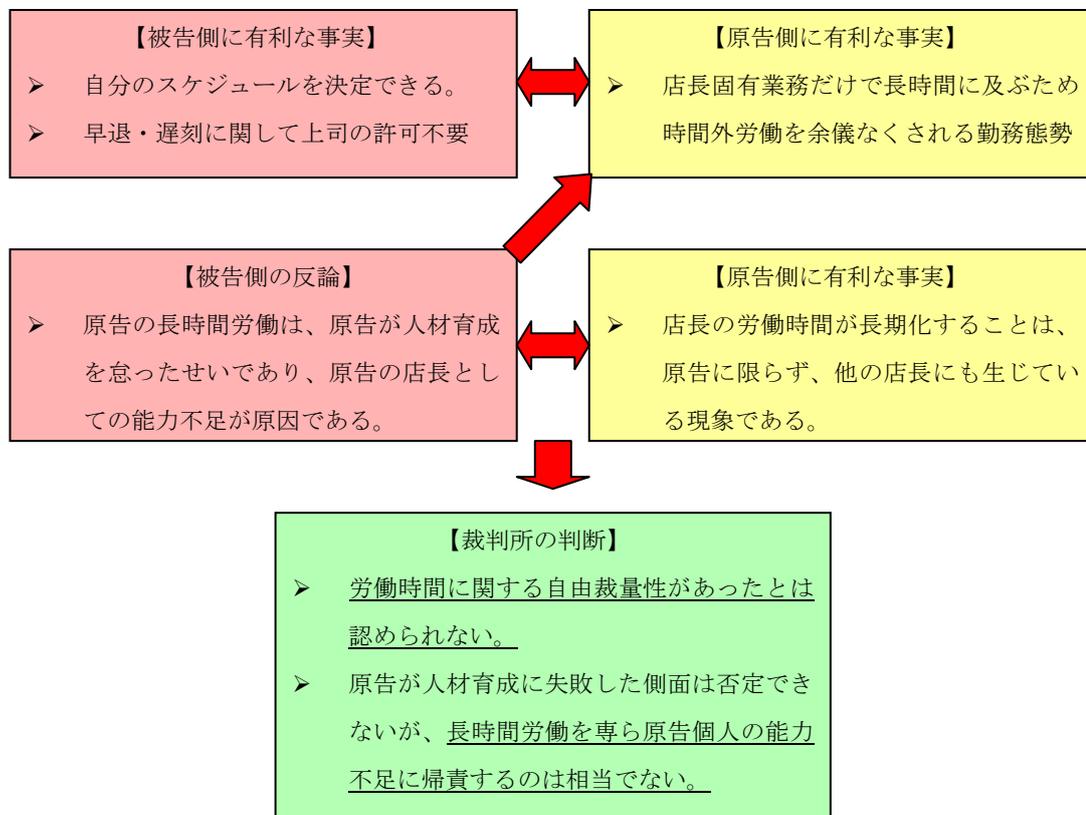
上記「マクドナルド裁判」では、「管理監督者」（労基法第 41 条第 2 号）の該当性が争われたが、裁判所は、従来の判断基準（本文中で述べた 3 要件）を踏襲した上で、原告の店長は「管理監督者」に該当しないと判断し、原告勝訴の判決を下した<sup>40</sup>。判決において、裁判所は、原告店長が「管理監督者」に該当するかどうかについて、各要件ごとに詳細に検討している。以下は、その検討内容を要約したものである。

<sup>40</sup> なお、会社側は、この判決を不服として東京高裁に控訴したが、その後、和解が成立した。和解条項には、①控訴人（会社）と被控訴人（店長）は、両者間の雇用契約において、被控訴人が「管理監督者」（労基法 41 条 2 号）に該当しないことを確認、②控訴人は、被控訴人に、和解金 1 千万円余を支払う、③控訴人は、被控訴人が本件訴訟を提起したことを理由として降格・配転・減給をしない、等の条項が含まれている。

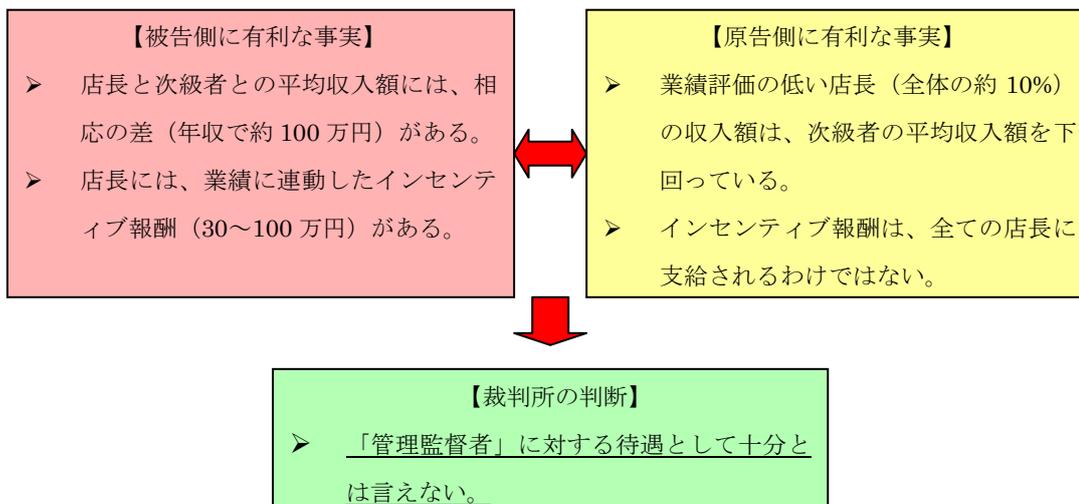
① 「経営者との一体性が認められること」についての該当性判断



② 「自らの労働時間に自由裁量が認められていること」についての該当性判断



③ 「処遇が地位・職責にふさわしいものであること」についての該当性判断



上記のように、本件裁判において、裁判所は、「管理監督者」の各要件ごとに詳細な事実認定を行った上で、3要件の全てについて該当性を否定した。事実認定においては、証拠調べの結果が大きく影響する。下表は、本件裁判において、「管理監督者」の該当性を争う原告・被告のそれぞれが証拠として提出した主な文書である。

**主な原告側証拠(甲号証)**

No	標目	内容
1	就業規則	・被告企業の就業規則
2	原告給与明細書	・原告店長の給与
3、4	出退社時間・時間外勤務一覧表(勤務表)	・原告店長の出勤・退勤時刻、休憩時間、時間外勤務時間の記録
9	陳述書(原告の妻)	・原告の過重労働状況、家庭状況および家族の苦悩
11の1、2	社内メール	・店舗スタッフの人事に関する原告店長と上司とのやり取り
11の3	社内メール	・店舗の勤務シフト表作成に関する上司から原告店長への指示
12	マネージャースケジュール	・原告店長が作成した店舗の勤務シフト表(上司に提出し承認を得る必要あり)
14	店長業績評価	・上司による原告店長の人事考課の結果
16	店舗予算作成指示	・予算作成に関して、原告店長上司から細かく指示されている内容
17	社内メール	・本社から店長に出された次年度予算作成指示
18	社内メール	・上司から原告店長に出された予算の訂正の指示
20、21	社内メール	・本社から各店舗に出された営業時間の指示
24の1～7	給与所得の源泉徴収票	・原告店長の給与
26	クル一応募用紙	・全店舗共通のアルバイト応募用紙
41	陳述書(原告)	・経歴、業務内容等
42	陳述書(元店長A)	・自己の経験から店長は「管理監督者」にはあたらないと主張
43の1、2	予算管理運用基準	・予算実行のための決裁・支払い手続き(店長の決裁権限は限定的)
44	店長非生産業務一覧表(元店長A作成)	・店長が会社から命じられている店長固有業務(月150時間程度に達する)
45	店長用「ポケットガイドブック」	・店長業務マニュアル
47	販売価格の決裁権限一覧	・商品販売価格の決裁権限(店長に決裁権限なし)
48	人事異動計画書	・社員昇格の決裁権限(店長に決裁権限なし)
50	マネージャーペーパーワーク一覧	・店長固有業務の種類と所要時間
54	日本マクドナルドユニオンに対する会社側回答書	・店長の時間外労働の実態の社内調査結果(月平均39.28時間)
57	メンテナンス・カレンダー	・店舗内メンテナンスのチェックシート
58	2006オピニオンサーベイ	・店舗スタッフに対する店舗アンケート結果
59	時間外労働・休日労働に関する協定届	・36協定の労基署長への届出フォーム(雛形)(使用者欄に店長が署名)
60	社内報「ビズスマイル」の記事	・被告側証人Bが優秀店長に選ばれている記事

主な被告側証拠(乙号証)

No	標目	内容
2	就業規則	・被告企業就業規則
3、4	出退社時間・時間外勤務一覧表(勤務表)	・原告店長の出勤・退勤時刻、休憩時間、時間外勤務時間の記録
5	リクルーティングブック2005「ミッション」	・店長の職責・権限・事業内容等の紹介
6	履歴書フォーム(正社員用)	・正社員の採用選考用履歴書用紙(店長コメント欄あり。但、店長には最終的な決裁権限はない。)
7、8	パフォーマンスレビュー	・店長がアルバイトスタッフの人事考課するためのチェックリスト
9の1、2	ファーストアシスタントマネージャー業務評価	・店長が正社員スタッフの人事考課するためのフォーム(但、店長は、1次考課のみ)
10	社員・クルーの勤務スケジュール表(各日)	・店長が作成する店舗スタッフの各日スケジュール表
11	時間外労働・休日労働に関する協定届	・36協定の労基署長への届出フォーム(雛形)(使用者欄に店長が署名)
12	就業規則意見書	・従業員代表が会社に提出する就業規則意見書の実例(会社を代表して店長が受領している)
13	就業規則(変更)届出フォーム	・就業規則(変更)の労基署長への届出フォーム(雛形)(使用者欄に店長が署名するよう指示)
14	賃金控除協定	・賃金控除協定(労基法24条1項但書)の実例(使用者欄に店長が署名している)
15	P&L修正プラン	・店長が店舗の売上計画や予算を策定することを示す社内通知
16、17	フードセーフティチェックリスト	・食材チェックシート(店舗内の食材チェック(衛生管理)は店長の権限)
18	メンテナンス・カレンダー	・店舗内メンテナンスのチェックシート(店長が最終チェック)
20	キャッシュチェックシート	・店舗内金銭のチェックシート(店長が最終チェック)
21	合同店長会議議事録	・地域の店長会議の議事録
22	2004マネージャーコンベンションアジェンダ	・全国の店長が参加する会議の案内(新規導入システムの紹介、営業戦略等の情報提供)
23	2004キックオフミーティングアジェンダ	・全国の店長が参加する会議の案内(全社的な戦略・目標、店舗営業の成功事例等の情報提供)
24、25	業務連絡書「新報酬制度について」	・新しい給与制度に関する社内通知
28の1～5	MSM企画書	・店長が実施する各店舗独自の販売促進活動の企画書(但、本社の承認が必要)
29	業務連絡書「解雇予告手当支払の件」	・店長の判断で解雇したアルバイトスタッフに対する解雇予告手当を支払い申請
30	時間外労働・休日労働に関する協定届	・36協定の労基署長への届出フォーム(雛形)(使用者欄に店長が署名)
31	ストア・インフォメーション申請書	・店舗営業時間の変更のための店長の届出
34	陳述書(原告店長の上司)	・原告の店長固有の業務に介入したのは、原告をトレーニングするためだったと主張
35	陳述書(現職店長B)	・原告店長の長時間労働は、原告が人材育成を怠ったせいであり、原告は店長失格と主張
37	陳述書(現職店長C)	・原告店長は人材育成を怠っており、店長としての能力がないと主張
38	陳述書(現職店長D、原告の元部下)	・原告店長は人材育成を怠り、部下として苦労したと主張
44	従業員人数リスト(2007.9末)	・社内の役職別の人員数
48	マネージャーガイド(クルー教育マニュアル)	・店舗内の人材育成マニュアル
53	ビジネスマネジメントプログラム	・店長候補者の研修内容(店長にはアルバイトスタッフの解雇権がある旨の記載あり)
55～59	業務連絡書「社員各位 2004年全社業績拡大に向けて」	・インセンティブ報酬制度の概要を告知する業務連絡
60	従業員給与データ(人事部作成)	・店長と店舗内次級者の平均給与の比較
61～63	マンスリーオペレーティングレポート	・原告店舗等の月別財務データ
64の1～7	店長業績評価	・原告店長の人事考課の結果
65	原告の属するOMエリア内の各店長の能力・行動評価の推移	・原告店長と他店長との能力・行動評価の比較

原告・被告ともに、上記の文書について「書証」(文書の証拠調べ)の申出をしているほか、それぞれの陳述書を作成した元店長あるいは現職店長たちを証人とする「証人尋問」の申出をしている。そして、これらの証拠により、原告・被告双方は、2年間にわたって、原告店長の「管理監督者」の該当性を争った。このことは、言い換えれば、「管理監督者」の該当性を争う裁判の当事者になった際には、上記のような文書あるいは証人を証拠として準備する必要があることを意味している。

上記の原告・被告双方の提出した証拠および裁判所の判断から、以下のようなリスク管理上の検討事項を挙げることができる。

1) 被告側の争い方から見たリスク管理上の検討事項

- 被告側は、原告店長が「管理監督者」に該当することを主張するために、各種社内文書フォームあるいはマニュアルによって、店長が経営上・店舗運営上の様々な権限を有していることを立証しようとしている。しかし、それらの権限は、最終権限を伴わない限定的なものであったり、会社の指示に従っているだけで実質的な権限を伴わないものが多い。また、店長の平均報酬が高いことも主張しているが、これも名目的なものであり、実際には、店長職の約 10%が、平均収入が店舗内次級者の平均収入を下回っている。そして、裁判所は、このような形式上の権限、あるいは名目上の待遇しか与えられていない店長職は、「管理監督者」に該当しないという判断を示した。すなわち、「管理監督者」に該当するためには、「管理監督者」の3要件（①経営者との一体性、②労働時間の自由裁量性、③十分な処遇）を、実質的に満たすものでなければならない。従って、「管理監督者」に関する内部通報に対応する場合、内部通報担当者としては、各種規程・マニュアル等の文書上・制度上の「管理監督者」の該当性を確認するだけでなく、実際の運用面、あるいは社内慣行等、現場の実態についても詳細な事実調査を行い、自社内の「管理職」の実状を把握した上で、通報者の主張を検討する必要がある。
- また、被告側は、3名の現職店長の陳述書で、原告店長の長時間労働は、原告が人材育成を怠ったせいであり、原告の店長としての能力不足が原因である旨を主張している。このような被告側の主張は、「管理監督者性」を正面から争うよりも、むしろ原告店長の「無能さ」を強調した方が有利と判断したためと考えられるが、既に述べたように、裁判所は、このような主張を認めなかった。確かに、訴訟上の戦術としては、このような主張も意味があるであろうが<sup>41</sup>、リスク管理の観点から見た場合、会社は、自ら、自社内に、大きなリスク要因を形成してしまったおそれがある。なぜなら、原告店長は、退職しているわけではなく、今後も、「管理職」として社内にとどまるのであり、そのような原告店長に対して、同僚店長あるいは元上司・元部下が、たとえ訴訟戦術上の必要性があつたにせよ、徹底して「無能」呼ばわりをしていることは、当事者同士の感情的不和を生むだけでなく、店長職の「会社派」（多くは、残業が比較的少なく報酬も多い「優秀」な店長であろう）と「原告店長派」（残業と低収入に不満を持つ店長が中心となろう）の対立を深め、その

<sup>41</sup> なお、原告の人材育成が十分でなかったという事情は、「管理監督者性」に関する争いでは、裁判所の判断に影響しなかったが、付加金額（労基法 114 条）の決定においては斟酌されて、付加金額を減額する方向に作用した。その点では、被告が、原告の能力不足を主張したことにも意味はあった。

結果、本件裁判の火種を、店長職同士の階層間対立という、より深刻化した経営リスクとして残してしまっただけがあるからである。従って、「管理監督者」に関する内部通報に対応する場合、内部通報担当者としては、会社と通報者とが決定的に対立することになる訴訟という事態を回避するための努力を尽くすとともに、やむを得ず訴訟で争わざるを得なくなったとしても、リスク管理担当者として、裁判中、あるいは裁判後の社内状況について予測し、リスク評価をした上で、会社の訴訟追行方針の決定過程に積極的に参加して、リスク管理の観点に基づく意見・対応策を訴訟戦術に反映させるように努める必要がある。

## 2) 原告側の争い方から見たリスク管理上の検討事項

- 原告側は、原告店長の「管理監督者性」を否定するために、原告店長が会社・上司の指示やマニュアルに従っているだけの立場に過ぎないことを主張し、その証拠として、各種社内文書フォームあるいはマニュアルのほか、社内メールの記録も提出している。実際の業務において送受信された社内メール等の業務指示の記録は、すなわち、現場の日常業務の実態を反映するものであり、各種規程・マニュアル等の制度面を見るだけでは分からない運用面の状況を検証する上で重要な情報を含むことがある。従って、上記 1) で述べたように、「管理監督者」に関する内部通報を受けた内部通報担当者は、実際の運用面、あるいは社内慣行等、現場の実態について事実調査を行う必要があるが、その際には、事案関係者に対するヒアリング等の調査とあわせて、社内メールをはじめとする日常業務の記録を確認する必要がある。
- また、本件裁判において、原告側は、被告会社を退職した元店長Aの陳述書を提出している<sup>42</sup>。このことは、退職者の協力が原告にとっての重要な武器になり得ることを示唆している。特に、会社に対して強い不満を抱きつつ退職した者の場合は、それだけ、会社と争う原告に協力しようとする傾向が強くなると考えられる。従って、内部通報担当者としては、内部通報に対応する際には、まず、通報者の満足のいく事案解決を図るとともに、やむを得ず通報者の要望に反する対応を取らざるを得ない事態となった場合でも、そのような対応を取るに至った理由について、通報者に対して誠意を尽くして説明し、通報者の理解を得るように努める必要がある。そして、もし、そのような努力を怠ったために、通報者が、会社の対応に不満を抱いたまま退職する事態を招いた場合は、その後、通報者本人による訴訟提起等のリスクだけでなく、他の訴訟の協力者として会社に敵対することも有り得るということに注意する必要がある。

<sup>42</sup> 元店長Aは、店長職だけでなく、店長職を統括する役職も経験した後、早期希望退職により退職している。なお、元店長Aは、店長職経験者としては原告側の唯一の証人として証人尋問にも応じている。

## 2. 【通報の多い事例編】「メンタルヘルス」事例

### ① 基本情報

通報者	所属企業
性別 : 男性	業種 : サービスその他
通報手段 : 電話	株式 : 上場
雇用形態 : 社員	規模 : 従業員 1000 人以上
匿名性 : 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署 : 総務部

### ② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S 店に勤務する社員である。</li> <li>Y 店長は、2 年前に、私が入社して、S 店に配置されて以来、ずっと、私のことが気に入らないようだ。私を完全に無能扱いして、もはや眼中にないという感じだ。社員として重要な仕事を任せてもらうことはなく、毎日、アルバイトスタッフとともに、同僚社員の指揮下で作業をするように指示されている。その作業指示も、Y 店長が自分で言うのではなく、わざわざ副店長に言わせている。副店長がいない時は、メモ紙を机の上に置くという徹底ぶりだ。私としては、Y 店長に、それほどひどい迷惑をかけた覚えは別になく、なぜ、あそこまで徹底的に嫌われたのか訳が分からず、あきれるばかりだ。もともと、私としても、自分を嫌っている人間を好きになるわけではないので、<u>最近では、毎朝、Y 店長の顔を見るだけで、いらいらして気分が悪くなり、勤務意欲がなくなる。</u>あんな人間を店長職につけている会社の考えが、全く理解できない…</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>(注：ここで、通報の電話中に、通報者が泣き出す。)</u></p> <p>…あんな店長は、直ちに解雇すべきだ。<u>一社員に過ぎない私の要望など、どうせ、会社は聞くつもりはないだろうが、一応、通報者としての要望を言っておく。</u>私の要望は、直ちに、あの Y 店長を解雇することである。もう、あいつの顔も見たくない…</p> <p style="text-align: center;"><u>(注：ここで、通報者が、しばらくの間、沈黙)</u></p> <p>…とにかく、Y 店長を即刻解雇してもらいたい。<u>もう、限界だ。毎日が苦痛だ。</u>もう、いい加減にしろ。馬鹿じゃないか。会社は何を考えてるんだ…</p> <p style="text-align: center;"><u>(注：ここで、再び、通報者が泣き出し、通話終了)</u></p> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Y 店長の解雇</li> </ul>

## 事実調査によって認定された事実関係

### ➤ 事実調査の方法

- 本件通報事案に関連する過去の通報記録の調査

### ➤ 認定された事実

- 本件通報者は、2年前に2件の内部通報していた。
- 通報①（約2年前）

#### ① 通報内容

- i. 私は、今年入社してS店に配置されたばかりの社員だが、業務スケジュールを間違えて、取引先にご迷惑をかけてしまい、Y店長に厳しく指導された。
- ii. Y店長は、「こんな初歩的なミスは初めてだ。小学生だってやらないミスだ。もう、二度と、おまえには、仕事は任せない！」と激怒して、それ以来、本当に、仕事をさせてもらえず、この1週間、パソコンの前に座って、ぼんやりしているだけだ。これは、パワハラ行為に該当すると思うのだが、元々、自分のミスが原因なので、何も言えずにいる。こんな状態が続くのなら、仕方がないので、退職しようかとも考えている。

#### ② 通報後の経過

- i. 本社の店舗運営部長、通報者およびY店長の3者が話し合い、Y店長に、通報者に対するパワハラ行為をしないように約束させた。
- ii. 上記の話し合いの後、通報者から、内部通報窓口に、会社の対応に感謝する旨の所感が寄せられた。

- 通報②（約1年前）

#### ① 通報内容

- i. 私は、S店に勤務する社員である。
- ii. 去年の人事アンケートで、他店舗への転勤を熱望すると書いたのだが、転勤の話が来ないのはどういうわけか。記入した人事アンケート用紙は、Y店長に提出したのだが、Y店長が握りつぶしているんじゃないのか。

#### ② 通報後の経過

- i. 人事担当者が、社員は、同一店舗に、少なくとも2年以上は勤務させるという会社の人事方針を伝える。
- ii. 通報者からの連絡なし

③ 対応

会社としての対応
▶ 通報で主張されている Y 店長のパワハラ行為について、事実関係を確認するため、通報者との面談を要請（通報者拒否）
対応後の状況
▶ 通報者から、以下の内容の連絡があったため、 <u>対応打ち切り</u> <ul style="list-style-type: none"><li>● <u>会社には、何も期待していない。</u></li><li>● 今回の通報を取り下げる。</li></ul>

④ コメント

近年、労働者が、業務によるストレス<sup>43</sup>が原因となって精神障害を発症するケースが増加する傾向にあり<sup>44</sup>、このため、企業には、労働者の「心の健康」（メンタルヘルス）を保持・増進するための積極的な取り組みが要請されているところである<sup>45</sup>。また、企業が、労働者の「心の健康」の保持・増進のための施策（メンタルヘルスケア）を十分に講じなかったために、労働者が精神障害を発症した場合には、安全配慮義務違反もしくは職場環境配慮義務違反として損害賠償請求責任を負う可能性がある。もともと、労働者が「心の健康」に不調を来たしたとしても、それを外部から把握することは決して容易ではない。このため、メンタルヘルスケアにおいては、まず、労働者自身がストレスに気づき、これに対処することが重要であり（セルフケア）、また、会社側としては、日常業務や従業員の意見等を通じて職場環境の実状を把握し、職場に潜在するストレス要因を抽出・解消するとともに、労働者の行動様式の変化に目を配り<sup>46</sup>、あるいは労働者の相談に耳を傾けて、労働者の精神障害の兆候の早期発見・早期対応に努める必要がある（ラインケア）。

本件通報事案は、通報内容そのものとしては、Y店長のパワハラ行為が問題となっている事案であるが、以下に見るように、本件通報者の過去の通報記録から判断して、本件通報者の「心の健康」に不調を来たしていることが疑われるため、通常の通報とは異なる配慮が必要となる。

<sup>43</sup> 厚生労働省「平成 19 年労働者健康状況調査結果の概況」（平 20. 10 月）によれば、労働者の約 6 割が、仕事や職業生活に関して「強い不安、悩み、ストレス」があると回答し、その内容は、「職場の人間関係」（38. 4%）、「仕事の質」（34. 8%）、「仕事の量」（30. 6%）、「会社の将来性」（22. 7%）の順となっている。

<sup>44</sup> 厚生労働省「脳・心臓疾患及び精神障害等に係る労災補償状況（平成 19 年度）について」（平 20. 5 月）によれば、精神障害等に係る労災請求件数および支給決定件数は、平成 15 年度から 19 年度までの間に 2 倍以上増加している。

<sup>45</sup> 労働安全衛生法第 69 条第 1 項

厚生労働省「労働者の心の健康の保持増進のための指針」（平 18. 3. 31）

厚生労働省「事業場における労働者の健康保持増進のための指針」（平 19. 11. 30）

<sup>46</sup> 「心の健康」の不調の兆候を示す行動様式の変化としては、遅刻・早退の増加、無断欠勤、残業の不自然な増加、能率・思考力・判断力の低下、報告・会話の減少（あるいはその逆）、元気がなくなる（あるいはその逆）、不自然な言動、ミスの増加、服装の乱れ等がある。（厚生労働省「職場における心の健康づくり」（平 20. 9 月））

まず、本件通報で問題とされているY店長のパワハラ行為に関しては、既に、約2年前の通報①において通報されている。さらに、通報①から1年後の通報②でも、「(通報者の転勤の希望を) Y店長が握りつぶしているんじゃないのか」と、Y店長に対する不信感を露わにしており、また、人事アンケートにおいて通報者がS店からの転勤を熱望していることは、Y店長のパワハラ行為が継続していたことを示唆している。そして、これらの過去の通報内容と共通する内容の通報が、今回もまた通報されてきたことは、過去の問題が解消されることなく継続していたことを強く示唆しており、過去の通報における会社の対応が不徹底なものであり、また、対応結果の確認と対応後のモニタリングも怠っていた疑いがある。本件通報において、通報者が、「一社員に過ぎない私の要望など、どうせ、会社は聞くつもりはないだろう」、「会社には、何も期待していない」等と、会社を強く批判していることは、通報者が、過去の通報における会社の対応ぶりに、失望と怒りを抱いていることを伺わせる。

また、本件通報において、通報者が、通報の電話中に何度も泣き出したり、沈黙したりしていることは、注意を要する。なぜなら、これらの言動は、通報者が心理的に追い詰められていることを示すものであるとともに、既に通報者の「心の健康」に不調を来たし始めていることを疑わせるからである<sup>47</sup>。もっとも、通報①では、通報者は、会社の対応に感謝している。しかし、既に述べたように、会社の不徹底な対応によって、通報者は、その後も引き続き、Y店長のパワハラ行為によるストレスに苦しんできた疑いがあり、その場合、本件通報者の「心の健康」は、長期にわたる心理的負荷によって既に損なわれているおそれがある。

そして、本件通報者の「心の健康」が既に不調を来たしている場合、最も心配されるのが、通報者の自殺である。このため、内部通報担当者としては、たとえ通報者が希望していないとしても、それで対応を打ち切ってしまうのではなく、会社として、S店舗内のパワハラ行為に関する事実関係を調査し、徹底した問題解決を図るとともに、社内健康管理担当者、人事担当者、産業医等と連携して、健康診断・健康相談・産業医面談等により本件通報者の健康状態を確認し、症状に応じて、休職等の適切な措置を講じる必要がある。

上記のように、本件通報は、過去の通報において、徹底した対応策の策定・実行および結果の確認という基本的な手続きを怠ったために、問題が継続し、通報者の精神障害を惹起したことが疑われる事案であり、今後の対応を誤れば、通報者の自殺という最悪の事態を招くおそれもある。このため、内部通報担当者は、通報者の通報時の不自然な様子に細心の注意を払いつつ、通報者の言葉に誠実に耳を傾けて、通報者の心が発する「サイン」を見逃さないように努める必要がある。

<sup>47</sup> 「うつ病」の典型的な症状として、気分が沈む、涙もろくなる、自分を責める、仕事の能率が落ちる、仕事が手につかない、大事なことを先延ばしする、決断が下せない、これまで関心があったことに興味がなくなる等がある。(厚生労働省「職場における自殺の予防と対応」(平20.10月)

### 3. 【通報の多い事例編】「雇止め」事例

#### ① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 女性	業種	: 物販
通報手段	: 電話	株式	: 上場
雇用形態	: パート	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: CSR 関連部署

#### ② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S店で、約5年間働いているパート社員である。</li> <li>先月、Y店長から、今年度いっぱいS店が閉鎖される予定であり、S店舗スタッフ全員を、Q店もしくはR店に転勤させることになるとの説明があった。</li> <li>その後、業務のやり方について、Y店長とちょっとした口論になった際に、感情的になったY店長が、「エリア担当部長から、<u>S店のパート社員はもう要らない</u>と言われている。」と口走った。</li> <li>Y店長の発言内容が事実だとすれば、S店のパート社員4名は、S店閉鎖と同時に解雇されるということになり、<u>先月のY店長の説明は嘘だったことになる。</u></li> <li>私を含め、S店のパート社員は、各人とも5～10年勤務しており、店舗業務についてはベテランと言って良く、<u>正社員以上に仕事をしてきたつもりなのに、「パート社員はもう要らない」</u>などという言葉で切り捨てられるのは納得できない。</li> </ul>	
<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S店閉鎖と同時にS店のパート社員が解雇する予定であるというY店長の発言内容が事実かどうかを知りたい。</li> <li>Y店長の発言内容が事実であった場合、以下の事項を要望           <ol style="list-style-type: none"> <li>解雇予定の事実を隠し、Q店もしくはR店に転勤させるという虚偽の説明をしたY店長を、注意・指導するとともに、Y店長本人には、虚偽の説明をしたことについて謝罪してほしい。</li> <li>パート社員を解雇するという方針を撤回してほしい。</li> </ol> </li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報担当者が、Y店長、エリア担当部長および人事担当者に面談の上、ヒアリング調査を実施</li> </ul>	

- 認定された事実
- ヒアリング調査における Y 店長およびエリア担当部長の主張
    - ① S 店閉鎖に伴う S 店のパート社員の取り扱いについて
      - ✓ 会社としては、S 店閉鎖に伴い、S 店舗スタッフ全員を、Q 店もしくは R 店に転勤させることを原則としている。
      - ✓ 但し、全社的に業績が低迷していることから、S 店のパート社員については、今後、雇用契約を更新しない方向で調整していく予定であり、その旨を、エリア担当部長から Y 店長に指示している。「エリア担当部長から、S 店のパート社員はもう要らないと言われている。」という Y 店長の発言は、そのことを指している。
    - ② Y 店長の説明について
      - ✓ 先月、Y 店長が、「S 店舗スタッフ全員を、Q 店もしくは R 店に転勤させる」と説明したのは、会社としての原則（上記①）を説明したものであり、虚偽の説明を意図したわけではない。
      - ✓ もっとも、Y 店長が、パート社員の雇用契約を今後更新しないことについて説明しなかったことは事実であり、説明として不十分であったと認識している。
  - ヒアリング調査における人事担当者の主張
    - ① S 店閉鎖に伴う S 店のパート社員の取り扱いについての会社の方針は、Y 店長およびエリア担当部長の言うとおりでである。
    - ② 通報者を含め、S 店のパート社員は、各人とも、1 年ごとの「期間の定めのある」雇用契約を、5～10 回更新している。
    - ③ 本件通報者のような更新を反復している期間雇用労働者の雇止めについて、「解雇権濫用法理」（労働契約法第 16 条）が類推適用される場合があることは承知している。しかし、期間雇用労働者の雇止めは、正規労働者の整理解雇に比べて、比較的緩やかに認められると理解している。
  - 上記のヒアリング調査結果から、本件通報における通報者の主張について、事実と認定した。

③ 対応

会社としての対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ パート社員の雇用契約を今後更新しないという会社の方針を説明しなかったことについて、Y 店長がパート社員全員に対して謝罪</li> <li>➤ 雇用継続を希望するパート社員については、あらためて検討する。</li> </ul>

対応後の状況
<p>▶ 通報者に対応経過を確認したところ、以下の回答があった。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 先日、Y 店長から説明不足だったことについて謝罪があり、雇用継続を希望するパート社員については、今後の勤務について検討するため、近いうちに個別面談を行うということだった。</li> <li>● そこで、個別面談を待っているのだが、あれから一週間にもなるのに、<u>Y店長は、何もしようとしない。</u>もう、Y店長にも、この会社にも、あきれたので、退職するすることにした。</li> <li>● <u>今回の会社のやり方に対する疑問と怒りは、この先も忘れない。</u></li> </ul>

#### ④ コメント

本件通報事案は、「期間の定めのある」雇用契約の更新を反復してきたパート社員について、会社が、雇用契約の更新を拒絶しようとした事案であり、いわゆる「雇止め」問題の典型的事例である。もっとも、本件通報では、「雇止め」問題だけでなく、正社員と同等の業務に従事してきたパート社員の処遇という「擬似パート」問題も複合的に関連しているため、内部通報担当者としては、事実関係を整理して、問題の所在を見誤らないように注意する必要がある。

まず、本件通報においては、通報者を含むパート社員が会社との間で5～10回にわたり反復更新してきた「期間の定めのある」雇用契約について、会社側が、会社の業績の悪化を理由として、今後の雇用契約の更新を拒絶したことが問題となっている（「雇止め」問題）。「期間の定めのある」雇用契約関係は、雇用期間満了になれば当然に終了するというのが民法上の原則である。しかしながら、裁判上、以下のような場合には、「期間の定めのある」雇用契約関係に、「解雇権濫用法理<sup>48</sup>」（労働契約法第16条）が類推適用されることがある<sup>49</sup>。

##### ①【実質無期契約タイプ】

短期労働契約が反復更新されて常用化しており、実質的には「期間の定めのない」雇用契約と同視できると言えるような場合（形骸化した手続きによる更新反復等）

##### ②【期待保護タイプ】

上記①のような場合でなくても、雇用継続（更新）に対する労働者の期待に合理性があると言えるような場合（更新反復の事実、更新が前提となっている契約等）

「期間の定めのある」雇用契約関係の実態が、上記①もしくは②に該当する場合、更新拒絶（雇止め）は、「期間の定めのない」雇用契約における「解雇」と同視されることになり、その妥当性が、「解雇権濫用法理」の法的規制に従って、厳しくチェックされ

<sup>48</sup> 本件のように、会社の業績を理由とする整理解雇として「雇止め」をした場合には、「解雇権濫用法理」の派生法理である「整理解雇濫用法理」が類推適用されることになる。

<sup>49</sup> 最高裁昭49.7.22判決、最高裁昭61.12.4判決  
労働省労働基準局監督課「有期労働契約の反復更新に関する調査研究会報告」（平12.9.11）

ることになる<sup>50</sup>。そこで、これを本件について見るに、通報者を含むパート社員たちは、長期間にわたって、5～10回の反復更新をしていることから、雇用継続（更新）に対する通報者らの期待には合理性があるとして（上記②）、「解雇権濫用法理」が類推適用される可能性がある。もつとも、正規労働者と期間雇用労働者とでは、「解雇権濫用法理」による保護の程度が異なり、期間雇用労働者は、正規労働者に比して、雇用調整のために整理解雇されることが比較的緩やかに認められている<sup>51</sup>。そこで、本件の人事担当者は、パート社員の「雇止め」について「解雇権濫用法理」が類推適用されるとしても、会社の業績悪化に伴う整理解雇として認められるはずだと主張しているのである。

しかしながら、ここで、「正社員以上に仕事をしてきたつもり」という通報者の主張に注意する必要がある。なぜなら、正規労働者と業務内容が同一のパート社員（「擬似パート」）については、均等待遇の理念に基づき、差別的取り扱いが禁止されており<sup>52</sup>、整理解雇としての「雇止め」に対する「解雇権濫用法理」の類推適用に際しても、正規労働者と同様に、その妥当性が厳しくチェックされると考えられるからである。その場合、本件の「雇止め」は、転勤・配置転換等の解雇回避努力を尽くすことなくパート社員全員を「雇止め」しようとしていること、パート社員の雇用契約を今後更新しないという会社の方針をY店長が説明しなかっただけでなく、個別面談も放置しているという不誠実な対応等から、整理解雇権の濫用と判断される可能性がある。従って、本件においては、通報者を含むパート社員たちの業務内容が、正社員と同一と言えるものかどうかについて、職務の内容、雇用契約関係、人事運用の実態等の事実調査によって確認する必要があったのであり、また、それこそが、本件通報事案の核心である。しかし、本件事実調査においては、この核心部分が確認されておらず、その結果として、その後の会社側の対応も、危機感のない漫然かつ不誠実なものになったと考えられる。

上記のように、本件では、核心となる問題の所在が見過ごされ、対応策も不十分なまま放置されたために、通報者が退職するに至っただけでなく、会社に敵意を抱く通報者による訴訟提起やレピュテーション低下等の社外リスク要因まで生み出す結果になってしまった。しかし、そもそもの原因は、内部通報担当者が、「正社員以上に仕事をしてきたつもり」という通報者の一言の重要性に気がつかなかったことにあり、内部通報担当者には、問題の所在を明らかにする判断力とあわせて、通報者の一言一言に注意深く耳を傾ける真摯な姿勢が必要とされよう。

<sup>50</sup> なお、期間雇用労働者の「雇止め」問題に類似するものとして、派遣労働者の派遣労働契約の更新拒絶（「派遣切り」）がある。しかし、派遣労働契約の場合、派遣労働者と派遣先企業との間には、原則として労働契約関係は生じないので、「解雇権濫用法理」が類推適用されることもない。但し、派遣労働契約の場合であっても、派遣労働者の採用や賃金額の決定権が派遣先企業にある等の特別な事情がある場合には、派遣労働者と派遣先企業との間に「黙示の労働契約」が成立しているとされることがあり、その場合には、「派遣切り」に対しても、「解雇権濫用法理」が類推適用されることに注意する必要がある。

<sup>51</sup> 最高裁昭 61. 12. 4 判決

<sup>52</sup> 長野地裁上田支部平 8. 3. 15 判決

「短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パート労働法）」第 8 条

#### 4. 【通報の多い事例編】「人事異動」事例

##### ① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 男性	業種	: サービスその他
通報手段	: 電話	株式	: 非上場
雇用形態	: 社員	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: 内部監査室

##### ② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S店に勤務する社員だが、先月、副店長以下社員全員が、<u>Y店長から、他店舗への異動を打診された。</u>理由は、業績悪化のため、S店舗を閉鎖するためとのことで、<u>他店舗への異動に応じないのなら、「解雇する」と言われた。</u></li> <li>そこで、私を含め、ほとんどの社員が、S店から一番近くにあり、業績も全社トップクラスのT店への異動を希望したが、<u>T店には社員ポストの空きはないということ、誰も認めてもらえなかった。</u></li> <li>T店以外では、S店に一番近い店舗はR店であるが、たとえR店への異動が認められても、<u>通勤に片道 2 時間以上かかるし、だからと言って、今住んでいる実家を出て、R店の近くに引越した場合、今の給料では経済的にやっていけない。</u>そこで、仕方なく、退職を選択する旨をY店長に話した。</li> <li>ところが、最近になって、<u>A主任がT店に異動することが決まっているという噂話が、店舗内に広まっている。</u>もし、これが本当なら、T店には社員ポストの空きがないというY店長の説明は、<u>私たちに嘘をついていたことになる。</u></li> </ul>	
<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A 主任だけ T 店への異動を認めた理由の説明</li> <li>T 店への異動の可否についての再検討</li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報担当者が、Y 店長および人事担当者に対して、ヒアリング調査を実施</li> </ul>	
<p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング調査から、以下の事実を認定した。</li> </ul> <p>① A 主任について、T 店に異動することを決定していたことは事</p>	

実である。その経緯は、以下のとおりである。

- ✓ S店の業績が悪く、近い時期に閉鎖する予定である。このため、社員全員の異動を打診するとともに、異動を希望しない者については退職を勧奨した。
- ✓ 但し、A主任については、今後、店長候補として期待される優秀な人材であることから、他の社員への説明に先立って、業績良好なT店に異動させることが決まっていた。

② A主任のT店への異動を決めた結果、T店の社員ポストの空きはなくなった。従って、社員への説明時に、T店には社員ポストの空きがないと言ったのは、虚偽の説明ではない。

③ なお、A主任がT店に異動する旨の噂話が広まった原因は、最近、急に、T店長からA主任に電話が架かってくるようになったことにあると考えられる。

③ 対応

会社としての対応
<p>➤ Y店長が、A主任以外のS店舗の社員全員に、以下の事項を説明</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A主任にだけT店への異動を認めた経緯</li> <li>● あらためてT店への異動を希望する者がいるなら、T店を希望する事情を勘案の上、異動を認める場合もあること</li> </ul>
対応後の状況
<p>➤ 通報者から、以下の内容の所感が寄せられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店長から、T店への異動を認めることもあるという説明があったが、いかにも恩着せがましい言い方で、かえって腹が立った。</li> <li>● <u>こんな会社は何の末練もないので、このまま退職してもいい。</u></li> </ul>

④ コメント

本件通報事案は、他店舗への異動か退職かという二者択一を迫られた通報者が、異動を断念して退職を選択したところ、他の一部の同僚が、好条件での異動を特別に認められていたというものであり、以下に見るように、人事異動に際しての会社の権限行使の在り方に関して、検討すべき多くの問題を含んでいる。

まず、本件においては、Y店長が、S店舗の経費削減を理由として、同店舗の社員に対して、他店舗への異動もしくは退職という、労働者にとって厳しい二者択一を迫っており、その妥当性が問題となる。

他店舗への異動（転勤）に関しては、会社は、就業規則に転勤を命ずることがある旨の定めがあり、かつ、従業員と勤務地を限定する個別合意を締結していない限り、従業員に対して配置転換や転勤を命じる「配転命令権」を有する。従って、本件においても、会社は、通報者等に対して、異動先の希望を聞くまでもなく転勤を命じ得るのは当然で

ある。もっとも、配転命令権の行使が常に許されるわけではなく、

①業務上の必要性がない場合（企業の合理的運営に寄与することがないこと）

②業務上の必要がある場合でも、

i. その命令が、他の不当な動機・目的による場合

ii. 労働者が、通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を受ける場合

という場合に該当するときは、配転命令権の濫用として、違法・無効な命令となる<sup>53</sup>。

そこで、これを本件について見るに、本件の異動打診は、S店舗の経費削減のためであるから業務上の必要性があり、また、通報者を敢えて苦しめるといような不当な動機・目的があったわけでもないので、通報者が、本件異動によって著しい不利益を受けたと言えるか否かが問題となるが、通勤に片道2時間以上かかることをもって著しい不利益にあたるとは言えないであろう。従って、本件で、通報者を含む社員一同に他店舗への異動を打診したこと自体には違法性は認められない。

しかしながら、異動打診と合わせて、退職を打診していることについては、より慎重な検討を要する。なぜなら、本件通報者の退職に関して、会社側の主張では「退職を勧奨した」とされている一方で、通報者側の主張では「解雇と言われた」として、一方的な解雇告知であったかのような表現がなされており、いずれが事実であるかによって、今後、通報者が本件退職の是非を裁判で争う際の主張が全く異なるからである。仮に、会社側の主張のとおり、これが「退職勧奨」であった場合、通報者は、任意で雇用契約を合意解約したことになるため、「整理解雇濫用法理<sup>54</sup>」の保護を受けられない。このため、通報者としては、錯誤無効（民法第95条）等により退職の無効を争うか、不法行為による慰謝料請求をするしかない。一方、通報者側の主張のとおり、これが会社による一方的な解雇告知であった場合、通報者は、違法解雇されたとして訴訟を提起して、従業員としての地位の確認を求めたり、解雇期間中の賃金支払いを請求できるし、その際には、「整理解雇濫用法理」の保護により、解雇の妥当性が厳しくチェックされることになる。従って、本件事実調査においては、通報事実の検証という観点だけでなく、通報者が本件退職の是非を裁判で争った場合の会社としての対応策を検討する上でも、本件の退職の打診が、「退職勧奨」だったのか、それとも一方的な解雇告知だったのかを確認する必要があったのであり、その点で、本件事実調査は、不十分と言わざるを得ない。もっとも、本件においては、通報者自身は、「こんな会社に何の未練もない」として、本件退職の是非を裁判で争わなかったため、本件事実調査の問題点が顕在化することはなかった。しかし、今後、通報者の意思がどう変化するかは分からないのであ

<sup>53</sup> 最高裁昭 61. 7. 14 判決

<sup>54</sup> 「解雇権濫用法理」（労働契約法第16条）から派生した法理として、「整理解雇濫用法理」が、裁判上形成されており、労働者を整理解雇する場合には、①人員削減の必要性があること（経営不振、不況等）、②解雇回避努力義務を尽くしていること（配置転換、転勤、退職勧奨等）、③解雇者の客観的・合理的な選定基準、④解雇者との誠実な協議・説明義務を尽くしていること、という4要件を満たす必要がある。これらの要件を満たさない整理解雇は、整理解雇権の濫用として、違法・無効となる。

り、内部通報担当者としては、本件通報事実の中に、会社に大きなダメージを与えかねないリスクが潜在していることに注意しなければならない。

また、本件において、会社は、AとBにはT店への異動を認める一方で、他の社員については、T店の社員ポストはないとの説明を行っており、その妥当性が問題となる。

まず、AとBについてのみT店への異動を認めたことに関しては、会社は、就業規則の定めの有無にかかわらず、当然の権限として、従業員を、その能力に応じて職務・ポストに配置する「人事権」を有しており、従って、本件において、AとBをT店に配置する一方で、他の社員の異動は認めないということも、会社の人事権行使として、当然許される。もっとも、人事権の行使も、常に許されるわけではなく、裁判上、

①業務上・職務上の必要性の有無・程度

②労働者が、その職務・地位にふさわしい能力・適性を有するかどうか

③労働者の受ける不利益の性質・程度

等の事項を総合的に考慮して、人事権の裁量権限を逸脱すると判断される場合（例えば、辞職させるために元経営幹部を受付に配置する等）は、違法・無効となる。そこで、これを本件について見るに、店長候補として期待される人材であったAとBをT店へ優先配置したこと自体については、人事権の濫用を伺わせる事情はない。

しかしながら、Y店長が、社員一同に対して、T店の社員ポストはないとの説明をしたことについては、既に述べた退職打診の妥当性と直結する問題がある。と言うのも、本件の退職打診が「退職勧奨」であれ、一方的な解雇告知であれ、その際の会社側の説明が、通報者の主張するように虚偽の説明であった場合、退職が無効になる可能性があるからである。まず、本件退職打診が「退職勧奨」であった場合、通報者は、虚偽の説明を信じて雇用契約の合意解約に応じたのだとして、錯誤無効（民法95条）を主張する可能性がある。また、本件退職打診が一方的な解雇通知であった場合は、既に述べた「整理解雇濫用法理」における「解雇回避努力義務」や「解雇者との誠実な協議・説明義務」を尽くしていないとして、整理解雇の濫用として解雇無効になる可能性がある。従って、本件事実調査においては、Y店長の説明時点において既にAとBのT店への異動は決定していたという会社の主張が事実かどうか、人事関係書類等から客観的に検証する必要があるのであり、その点でも、本件事実調査は不十分である。

上記のように、本件においては、「配転命令権」や「人事権」といった会社の権限行使それ自体には問題はないものの、これらの権限行使と抱き合わせでなされた退職打診の仕方については、その妥当性が強く疑われるところであり、会社に強い不信感を抱きつつ退職した通報者による訴訟提起やレピュテーション低下等の社外リスクは、解消することなく依然として潜在している。このため、内部通報担当者としては、今後も事実調査を継続して、本件通報事実に関連するリスクを抽出するとともに、それぞれのリスクが顕在化する可能性およびその際の会社に及ぼすダメージの程度を検討した上で、それぞれのリスクに応じた対応策を準備しておく必要がある。

## 5. 【通報の多い事例編】「セクハラ」事例

### ① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 女性	業種	: サービスその他
通報手段	: 電話	株式	: 上場
雇用形態	: パート	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: 総務部

### ② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 本件通報に先立つ事前通報について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>匿名の女性社員から、本件通報に関する事前通報があった。</li> <li>事前通報の内容           <ol style="list-style-type: none"> <li>S 店の女性パートスタッフが、閉店後、Y 店長に食事に誘われて、その後、Y 店長の自宅に誘い込まれ、セクハラを受けたらしい。被害を受けた女性パートスタッフは、短期大学を卒業して今年入社したばかりの新人である。</li> <li>私は、被害者である女性パートスタッフの同僚であり、今後の対応について本人から相談を受けたのだが、私だけでは判断できない問題なので、内部通報させてもらった。</li> <li>被害者本人は、内部通報したことを Y 店長には知られたくないようである。</li> </ol> </li> <li>事前通報に対する対応と結果           <ol style="list-style-type: none"> <li>内部通報窓口から通報者に対して、以下の事項を回答               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ セクハラ事案の場合、<u>被害者本人に事実関係を確認することが不可欠である。</u></li> <li>✓ また、会社側の対応に関して、<u>被害者本人の意向を確認する必要がある。</u></li> <li>✓ このため、<u>あらためて被害者本人から通報するように、被害者本人に伝えてもらいたい。</u></li> </ul> </li> <li>上記①の回答に対して、通報者から、被害者本人に、あらためて通報させる旨の回答があった。</li> <li>事前通報から 3 日後、<u>被害者本人から、本件通報があった。</u></li> </ol> </li> </ul> <p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>先日、私が相談した女性社員から通報があったはずだが、その女性社員に勧められて、自分で通報した。</li> <li>Y 店長は、しばしば、閉店後に、店舗スタッフを食事に誘っていた。</li> </ul>

その日も、Y店長が、店舗スタッフに声をかけて、私と、もうひとりの男性スタッフの3人で食事に行くことになった。ところが、一緒に行く予定だった男性スタッフが別の用事で行けなくなったため、Y店長と2人だけで食事することになり、閉店後、Y店長と2人で、近くの居酒屋に行った。

- 居酒屋でお酒を飲んだ後、カラオケボックス店に行って、楽しく過ごしているうちに、終電の時間になったので、帰ろうとすると、Y店長が、「終電の心配なんかなくていい。ここは朝までやってるんだから。眠くなったら、そこのソファで寝てればいい。ちゃんと起こしてやるよ。」と言ったので、そうすることにした。これまで、Y店長について悪い評判を聞いたことはなかったし、私も、親切でやさしい店長だと信頼していたので、全く警戒しなかった。
- その後も、しばらくは歌ったりおしゃべりをしたりしていたが、そのうち、私は眠くなって、ソファにもたれてうつらうつらしていると、隣に座っていたY店長が、突然、私を抱きしめて、無理矢理にキスをしてきた。私は驚いて、思わず「やめて！」と言ってもがき、Y店長を押しつけた。
- すると、Y店長は、「冗談だよ。冗談。」とへらへら笑いながら、私から離れた。私は、「やっぱり、帰ります。」と言って、タクシーで帰ることにした。帰り際に、カラオケ代を渡そうとすると、Y店長は、「いらないよ。俺のおごりだよ。」と言いながら、先刻の私の拒絶に懲りた様子もなく私の手を握りしめてきたので、気持ち悪くなって逃げるように帰った。
- あんな店長とは、もう、店で顔を合わせるのも苦痛だ。毎日が憂鬱で、頭がおかしくなりそうだ。このため、店を辞めようと思って、仲の良い女性社員に相談したところ、「何で、何も悪くないあなたが辞めなくちゃならないの。店長こそ、罰を受けるべきよ。」と言って、先日、私に替わって、通報してくれたのである。

➤ 通報者としての要望

- Y店長を、異動させるか、解雇してほしい。

事実調査によって認定された事実関係

➤ 事実調査の方法

- 内部通報担当者および人事担当者が、店舗外において、通報者本人にヒアリング調査実施（なお、通報者の希望により、通報者の相談を受けて事前通報した女性社員が同席）
- 店舗統括部長、内部通報担当者および人事担当者が、本社において、

<p>通報対象者である Y 店長本人に、ヒアリング調査実施</p>
<p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Y店長が、<u>通報者の主張しているセクハラ行為を全面的に認めたため、通報内容を事実と認定した。</u></li> </ul>

③ 対応

会社としての対応
<p>➤ <u>Y店長を降格の上、異動させることを決定</u></p> <p>➤ また、Y 店長に対して、以下の事項を通告</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 異動後は、S 店舗への立入りを禁止</li> <li>● <u>通報者への報復行為の厳禁および遵守状況の監視</u> (報復行為を認めた場合は、会社としてさらに厳しい処分をする)</li> </ul>
対応後の状況
<p>➤ 通報者から、以下の内容の所感が寄せられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報担当者は、私の話を親身になって聞いてくれただけでなく、報復行為からも守ると約束してくれたので、安心している。</li> <li>● 今回の会社の対応には、とても感謝している。</li> </ul> <p>➤ なお、対応から数日後、Y 店長が退職申し出（受理）</p>

④ コメント

本件通報事案は、店長が、自店の女性スタッフにセクハラ行為をしたという事案であるが、通報の第一報が、被害者本人でなく、被害者から相談を受けた第三者からなされているということ、また、そのセクハラ行為が、終業後に、業務とは無関係に行われたものであるということに特徴がある。このため、以下に見るように、通常のセクハラ事案ではあまり問題とされない点についても配慮する必要がある。

まず、本件通報事案においては、被害者本人の通報に先立って、匿名の女性社員による第三者通報がされている。これに対して、本件内部通報担当者は、以下の理由から、あらためて被害者本人から通報するように伝えてもらうように要請している。

①セクハラ事案の場合、被害者本人に事実関係を確認することが不可欠であること

②また、会社側の対応に関して、被害者本人の意向を確認する必要があること

「セクハラ」あるいは「パワハラ」事案のように、被害者がどのように感じたかという主観的要素が判断基準に含まれる場合、その通報が虚偽通報か否かを検証するためには、被害者本人に事実関係を確認するしかない。言い換えれば、「セクハラ」や「パワハラ」事案は、虚偽通報に利用されやすいという特性を有しているため、第三者通報だけで性急な対応をすることは危険である。上記①は、このような配慮によるものと考えられる。また、「セクハラ」事案は、被害者の性的プライバシーに深く関わる場合があるため、会社が事案を解決しようとすることによって、かえって被害者のプライバシー侵害という二次被害を招く危険性が大きい。このため、内部通報担当者としては、会社の対応方

針および予想される対応結果について、被害者本人に説明するとともに、被害者本人の意向を確認しておく必要がある。上記②は、このような配慮によるものと考えられる。そして、通報してきた被害者本人に対しては、面談によるヒアリング調査を受けるように要請しているが、その際、被害者本人の不安を解消するために、事前通報した友人の女性社員が、ヒアリング調査に同席できるように調整している。このように、本件においては、「セクハラ」事案の有する特性に配慮した一連の処置により、被害者本人から事実関係および対応への意向を確認することに成功しており、本件内部通報担当者が極めて高度な事案処理能力を有していることを示している。

次に、本件通報事案において問題とされているセクハラ行為は、職場<sup>55</sup>以外（カラオケボックス）において、終業後に、業務とは無関係に行われている。そこで、内部通報担当者としては、このようなセクハラ行為について会社はどのような責任を負うのか、言い換えれば、本件セクハラ行為に潜在する経営上のリスクを抽出する必要がある<sup>56</sup>。

まず、Y店長本人については、通報者に対して「強制わいせつ」（刑法第176条）に該当する行為に及んでおり、民事上は、不法行為（民法第709条）が成立し、損害賠償請求訴訟を提起されるおそれがある。店長職がセクハラ行為で訴えられれば、それだけで会社のレピュテーション低下は必至であるが、さらに、このようなY店長の不法行為について、会社が使用者責任（民法第715条）を負うかが問題となる。使用者が、被用者の不法行為について、使用者責任を負うためには、その不法行為が「事業の執行について」なされたものである必要があるが、その判断基準としては、裁判上確立したものとして、「外形理論」と「密接関連性基準」の二つの基準がある。「外形理論」とは、「その行為の外形から見て、あたかも被用者の職務の範囲内の行為に属すると見られる場合」には、使用者責任を認めるというものである。これを本件について見ると、Y店長が通報者を食事に誘って、その後、自宅で休憩中にセクハラ行為に及んだことをもって、「外形上、Y店長の職務の範囲内の行為に属する」とは言い難い。従って、「外形理論」上は、Y店長のセクハラ行為について、会社は、使用者責任を負わないと考えられる。次に、もう一つの「密接関連性基準」とは、「会社の事業の執行行為を契機とし、これと密接

<sup>55</sup> 男女雇用機会均等法第11条は、事業主に、「職場」における性的言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置を取ることを求めている。ここで言う「職場」には、業務を遂行する場所であれば、通常就業している場所以外の場所であっても、取引先の事務所、取引先と打合せをするための飲食店（接待の席も含む）、顧客の自宅（保険外交員等）の他、取材先（記者）、出張先及び業務で使用する車中等も含まれる。なお、勤務時間外の「宴会」等であっても、実質上職務の延長と考えられるものは職場に該当するが、その判断に当たっては、職務との関連性、参加者、参加が強制的か任意か等を考慮して個別に行うものとされる。（「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律の施行について」各都道府県女性少年室長あて労働省女性局長通達（平10.6.11女発168号））

<sup>56</sup> なお、男女雇用機会均等法第11条の定める事業者の義務は、努力義務にとどまる。従って、仮に、企業がセクハラ対策を講じていなかったとしても、それ自体で、損害賠償等の法的責任が生じるわけではないが、行政指導（第29条）や企業名公表（第30条）の対象となる可能性がある。また、セクハラ被害者本人が、会社に責任を問う場合には、均等法上の責任を問うのではなく、本文中で述べるように、不法行為の使用者責任や債務不履行責任等の私法上の責任を問うことになる。

な関連性を有すると認められる行為」には、使用者責任を負わせるというものである<sup>57</sup>。  
例えば、事実上参加が強制されているような職場の宴会等における上司のセクハラ行為  
の場合は、事業の執行行為との「密接関連性」が認められるとして、会社が使用者責任  
を負う可能性が大きいと考えられる<sup>58</sup>。 もっとも、本件の場合、通報者本人が、Y店  
長の食事の誘いに自発的に応じたものであり、Y店長が職務上の地位を利用して食事に  
連れ出したわけではないこと、カラオケボックスで休憩中の強制わいせつ行為に業務と  
の密接な関連性までは認められず、Y店長の個人的行為と認められること等の理由から、  
「密接関連性基準」においても、会社は使用者責任を負わない可能性はある。

上記のように、本件において、会社は、Y店長の強制わいせつ行為そのものには使用  
者責任を負わない可能性がある。しかしながら、ここで、通報者が、「あんな店長とは、  
もう、店で顔を合わせるのも苦痛だ。」と主張していることに注意する必要がある。本  
件通報者は短期大学を卒業したばかりの新人であり、信頼していた上司からの強制わい  
せつ行為によって、強い心理的ダメージを受けたと考えられるのであり、その張本人で  
あるY店長と、毎日職場で顔を合わせることが甚だしい苦痛であろうことは想像に難く  
ない。会社は、労働契約上の付随義務として、従業員が働きやすい職場環境を保つよう  
に配慮すべき義務（「職場環境配慮義務」）を負うことが裁判上確立しており、本件通報  
者が甚だしい苦痛を感じていると主張しているにもかかわらず、その改善措置を怠った  
ならば、「職場環境配慮義務」を尽くしていないとして債務不履行による損害賠償義務  
を負う可能性がある。従って、内部通報担当者としては、本件のように、職場外で業務  
とは無関係になされたセクハラ行為に関しても、会社に使用者責任はないと安心するこ  
となく、その後の対応を誤れば会社を被告とする訴訟提起やレピュテーション低下とい  
った社外リスク要因となるおそれがあることを社内の各担当者に説明し、会社として、  
危機感を持って、迅速・適切に対応するよう方向付けていく必要がある。

もっとも、本件においては、会社として、Y店長に対する厳しい措置を迅速に決定す  
るとともに、対応後のY店長による報復行為を心配する通報者のために、会社として報  
復行為を許さないこと、そのために、今後もY店長の行動を監視する旨を通告して、Y  
店長に釘を刺してもいる。この結果、通報者の満足できるかたちで事案を解決するに至  
っており、本件内部通報担当者の対応は、高く評価できるものである。

上記のように、本件においては、内部通報担当者が、「セクハラ」事案の特性を踏ま  
えた上で、事実調査においても、また、対応においても適切な措置を講じた結果、本件  
通報事案が社外リスク要因になることを防止するとともに、通報者（被害者）が満足で  
きるかたちで事案を解決しており、「セクハラ」事案の対処要領としては模範的な事例

<sup>57</sup> 「密接関連性基準」により、使用者責任を認めた著名判決として、最高裁昭 44. 11. 18 判決（建築現場  
での作業員同士の喧嘩による負傷について会社の使用者責任を肯定）、最高裁平 16. 11. 12 判決（暴力団  
抗争における組員の殺傷行為について組長の使用者責任を肯定）等がある。

<sup>58</sup> 大阪地裁平 10. 12. 21 判決等

と言えよう。

## 6. 【通報の多い事例編】「いじめ」事例

### ① 基本情報

通報者	所属企業
性別 : 不明	業種 : 物販
通報手段 : 携帯メール	株式 : 非上場
雇用形態 : 不明	規模 : 従業員 1000 人以上
匿名性 : 完全匿名	RHL 主管部署 : 人事部

### ② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● S店のY等の女性社員数名は、勤務中に、会社のパソコンを使って、今年入社した女性社員Aを中傷するメールをやりとりして面白がっている。メールの内容は、Aが無能であること、性格が悪いことなどを面白おかしく誇張したもので、メールを見た者たちは、Aに視線を向けながら、にやにや笑っている。</li><li>● Aも、中傷メールに気が付いているはずだが、<u>我慢しているようだ</u>。しかし、<u>最近は元気がなく、言葉数も少なくなった</u>。</li><li>● このような「いじめ」行為が職場で行われていることは極めて不快なので、Aにかわって通報した。</li></ul> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 「いじめ」行為をしているY等の女性社員を処分してほしい。</li></ul>
事実調査によって認定された事実関係
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● S店長に対して、匿名通報があったとして、ヒアリング調査を実施</li><li>● S店長のヒアリング調査後、内部通報担当者の依頼を受けて、システム担当者が、<u>メールサーバー上のデータ調査を実施</u></li></ul> <p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ヒアリング調査におけるS店長の主張<ol style="list-style-type: none"><li>① Y等の女性社員数名が、Aを中傷するメールをやりとりして面白がっていたかどうかについては知らない。</li><li>② もっとも、理由は分からないが、Yは、新人のAを気に入らなかつたらしく、<u>些細なミスに対しても、感情的になって叱責していた</u>。</li><li>③ Yは、S店の女性社員の中では最古参のリーダー格であり、このため、<u>Yに嫌われている</u> Aは、<u>S店舗の女性社員全体の中で孤立</u></li></ol></li></ul>

していたようだ。

- メールサーバー上のデータ調査の結果
  - ① Aを中傷する内容のメールのデータを確認するとともに、関与した女性社員4名を特定
  - ② 中傷メールは、全てYが送信していたことを確認

③ 対応

会社としての対応	
▶	内部通報担当者が、Y等の女性社員4名と面談の上、メールサーバー上のデータ調査結果を提示して、事実関係を確認したところ、全員が事実を認めた。なお、面談の際、 <u>Yが、内部通報担当者に対して、メールサーバーの調査はプライバシーの侵害であるとして、強く抗議した。</u>
▶	就業規則に基づき、Yを戒告処分（懲戒事由：企業秩序・風紀を乱す行為をしたこと）に付した他、関与した女性社員3名を嚴重注意
対応後の状況	
▶	懲戒処分に対して、Yが退職申し出（受理）

④ コメント

本件通報事案は、社内メールによる「いじめ」行為について、被害者本人ではなく、同じ職場の第三者による内部通報によって問題が発覚し、事実調査によって通報事実を確認した上で通報対象者を懲戒処分に付した（その後、通報対象者は自主的に退職）という事案であり、結果的には何の問題もなく収束した事案である。しかし、それは、言わば、たまたま運が良かったからであって、本件通報事案には、以下に見るように、様々な問題が潜んでいることに注意しなければならない。

まず問題とされるべきは、なぜ、本件の被害者Aは、自ら通報しようとしなかったのかということである。もちろん、それは、Aの性格上の問題かも知れない。ヒアリング調査結果によれば、Aは、中傷メールに気が付いていたにもかかわらず、それを我慢していたというのであるから、Aの性格として、職場内の争いが顕在化するのを好まずに、内部通報を控えたということは十分に有り得ることである。しかし、ここで内部通報担当者が考慮すべきは、Aの性格のことではなく、内部通報制度がAのような新入社員に十分に周知徹底されていなかったのではないかということであり、また、内部通報制度が周知されていたとするならば、Aは、内部通報制度を信頼していなかったのではないかということである。このため、内部通報担当者としては、本件通報事案を契機として、Aのような新入社員に対する内部通報制度の周知徹底の方策は十分と言えるか、また、内部通報制度に対する従業員の信頼がどの程度なのか等について、アンケート調査等により検証する必要があるだろう。

次に、問題とされるべきは、S店長の管理職としての管理能力である。本件の「いじめ」行為は、第三者による内部通報がなければ発覚することなく継続していたであろう

ことは、ほぼ確実である。しかし、ヒアリング調査結果によれば、S店長は、中傷メールそのものには気が付いていなかったものの、Yが、Aを気に入っておらず、些細なことでも激しく叱責していたこと、Aが、S店舗の女性社員の中で孤立してしまっていること等については承知していたというのである。このことは、S店長が、S店舗内の職場環境がAにとって働きにくいものになっていることを承知しながら、何ら対策を講じることなく放置していたということの意味する。会社は、従業員に対して、「労働契約上の付随義務」として、従業員が働きやすい職場環境を保つように配慮すべき義務（「職場環境配慮義務」）を負うことが、裁判上確立している。本件におけるS店長の怠慢は、この「職場環境配慮義務」違反であり、会社は、Aに対して、労働契約上の債務不履行責任ないしはS店長の不法行為についての使用者責任を問われる可能性がある。さらに、本件通報によれば、Aは、最近元気がなく、言葉数も少なくなったとあり、Aの心身に不調を来し始めていることを示唆している。仮に、Aが体調不良に陥っており、その原因が、職場環境の悪化によるものであるとすれば、S店長の怠慢は、会社が従業員に対して負う「安全配慮義務」違反とされる可能性もある。もっとも、本件においては、Aは、会社に対して、「職場環境配慮義務」違反も、「安全配慮義務」違反も問うことはなかったため、S店長の怠慢の問題は顕在化することはなかった。しかし、それは、たまたま運が良かっただけであり、仮に、Aが、Y等の「いじめ」行為によって、精神疾患や自殺に追い込まれていたならば、会社は、訴訟の負担、レピュテーションの低下等の重大なダメージを受けていたであろう。その点で、本件通報事案において、S店長に何の処分もなされていないのは、対応として不十分であると言わざるを得ない。

また、本件通報事案において実施されたメールサーバーの調査の妥当性についても検討の必要がある。会社が、職場における誹謗・中傷メールの事実確認のために、事前告知をすることなく、メールサーバーの調査をすることは、企業秩序定立権に基づく調査権限として、裁判でも認められているが、但し、その際には、

①その調査が、企業の円滑な運営上、必要かつ合理的であること

②調査の方法・態様が、労働者の人格・自由に対する過度の支配・拘束でないこと

という要件を満たしている必要があることに注意しなければならない。この要件を欠いた調査は、従業員の精神的自由を侵害するものとして不法行為となるおそれがある<sup>59</sup>。本件において、Yは、「メールサーバーの調査は、プライバシー侵害だ」と抗議しているが、決して苦し紛れの屁理屈を言っているわけではない。会社としては、本件通報事案を契機として、社内パソコンの使用規程の中に、会社がメールの調査権限を有することを明示しておく等のリスク回避措置を講じておく必要がある。

上記のように、本件通報事案には、「いじめ」行為をめぐる様々な問題が、顕在化することなく隠れている。内部通報担当者としては、結果が良かったからといって安心することなく、潜在する問題点を抽出・摘示するとともに対策を講じて、今後のリスク発

<sup>59</sup> 東京地裁平 14. 2. 26 判決

生を事前に防止すべく努力する姿勢が求められる。

7. 【通報の多い事例編】「違法行為」事例

① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 男性	業種	: サービスその他
通報手段	: 電話	株式	: 上場
雇用形態	: アルバイト	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 氏名のみ開示	RHL 主管部署	: 総務部

② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S店に勤務するアルバイトであるが、<u>今月末で退職する予定である。</u>退職に際して、S店舗内の実状を会社に知ってもらいたくて、通報した。</li> <li>S店のY店長は、賞味期限切れのために廃棄する食材の量が多いと、「このまま廃棄するのはもったいない。」等と言って、廃棄することなく冷蔵庫に戻してしまう。この結果、翌日の客には、<u>1~2日程度賞味期限を経過した食材を材料とした料理を出すことになる。</u>それでも廃棄用の食材が余った場合には、冷凍庫で冷凍させて、従業員の「まかない」の材料にするのだが、団体客などが来店して材料が足りなくなった時には、この<u>賞味期限がいつ切れたのかも分からないような冷凍食材を使うこともある。</u></li> <li>Y店長の行為は、お客の信頼を裏切るものであり、許せない。私は、もうすぐ退職するが、S店舗のこのような実状を知った以上、今後、<u>S店を自分の知人にすすめようとは決して思わないし、自分が客として行くことも絶対にない。</u></li> <li><u>なお、今後の会社の対応について自分に連絡してもらう必要はないし、事実調査に協力するつもりもない。</u></li> </ul>	
<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Y店長を、解雇・降格といった厳しい懲戒処分に付してほしい。</u></li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>店舗統括部長が、食材管理体制の調査という名目で、S店のY店長およびA副店長に対して、<u>ヒアリング調査を実施</u></li> </ul>	
<p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング調査の結果、賞味期限切れの食材を客用に使用したこと</li> </ul>	

について、以下の事実を認定した。

- ① Y店長が、「このまま廃棄するのはもったいない。」等と言って、賞味期限切れの食材を廃棄することなく冷蔵庫に戻してしまうことがあるのは事実である。しかし、それは、その食材を客用に使うためではなく、翌日の「まかない」用の材料として使うためである。
- ② また、過去、S店において、賞味期限切れの食材を客用に使用したことがあったことも事実であるが、それは、①の「まかない」用の食材を、スタッフが誤って客用に使用したためであり、Y店長の指示によるものではない。
- ③ 「まかない」用の食材が余れば、冷凍庫で冷凍することもある。しかし、その冷凍食材を客用に使用したことはない。もっとも、「まかない」用に解凍して調理場に置いていた食材を、スタッフが誤って客用に使用したことは有り得る。

③ 対応

会社としての対応
➤ 食材管理に関して、店長として店舗スタッフの指導・監督が不十分であるとして、 <u>Y店長を注意・指導</u>
➤ 全店舗に対して、 <u>食材管理の徹底を求める通達を发出</u>
対応後の状況
➤ 通報者は退職（その後の連絡なし）

④ コメント

近年、食の安全に関する事件が頻発しており、社会的な関心も高まっている。本件通報事案では、賞味期限切れの食材の使用が問題となっているが、消費期限・賞味期限の改ざんや期限切れが問題となった事件について見ても、以下のように、多くの著名な事件を挙げることができる。

■ 「不二家」消費期限切れ食材使用事件

- 2007年1月、マスコミへの内部告発で発覚
- シュークリームを製造する際に、消費期限が切れた牛乳を使用
- 生産・販売中止（約2ヶ月）、社長退任
- 経営再建のため「山崎製パン」との業務・資本提携をすすめた後、2008年11月に「山崎製パン」の子会社となる。

■ 「ミートホープ」食肉偽装事件

- 2007年6月、マスコミへの内部告発で発覚
- ミンチ肉の品質表示偽装、消費期限改ざん
- 2007年7月、破産手続き開始申立て、同10月、元社長・工場長らが、不正

競争防止法違反で逮捕される。

- 「石屋製菓・白い恋人」賞味期限改ざん事件
  - 2007年8月、行政当局への内部告発で発覚
  - 売れ残り商品の賞味期限改ざん
  - 全商品自主回収・本社工場操業停止（約100日）、社長退任
- 「赤福」消費期限不正表示事件
  - 2007年10月、行政当局への内部告発で発覚
  - 製造年月日の改ざん
  - 営業禁止処分（約4ヶ月）、会長退任
- 「船場吉兆」食品偽装事件
  - 2007年10月、行政当局への内部告発で発覚
  - 賞味期限・消費期限の改ざん、食べ残しの使い回し
  - 2008年5月廃業
- 「日本マクドナルド」賞味期限切れ食材使用事件
  - 2007年11月、外部の情報提供に基づく社内調査で発覚
  - 賞味期限切れの食材を使用したシェイク等を販売
  - 社長謝罪会見・FC4店舗を直営化

これらの事件から言えることは、そのほとんどが、マスコミあるいは行政当局に対する「内部告発」で発覚しているということ、また、事件が経営に及ぼす影響は、会社の存続を左右するほどの極めて大きなものであるということである。本件通報事案も、外食業者が賞味期限切れの食材を使用していたという事案であり、本件通報事案が「内部告発」により社外問題化した場合には、会社の経営に極めて大きなダメージを与えるおそれがあるということに留意して、強い危機感を持って対応にあたる必要がある。

まず、本件通報では、「賞味期限」が問題となっている。類似したものに「消費期限」があり、いずれも、「農林物資の規格化及び品質表示の適正化に関する法律(JAS法)」に基づく「加工食品品質表示基準」および「食品衛生法」に基づく「食品衛生法施行規則」によって表示が義務付けられているが、両者は、以下のように区分される<sup>60</sup>。

①「消費期限」

- 「品質が急速に劣化しやすい食品又は添加物」について「定められた方法により保存した場合において、腐敗、変敗その他の品質の劣化に伴い安全性を欠くこととなるおそれがないと認められる期限」のこと
- 消費期限を過ぎた食品を販売することは、衛生上の危害を発生させるおそれが高いことから、行政指導の対象となる<sup>61</sup>。

<sup>60</sup> 厚生労働省医薬食品局食品安全部基準審査課、農林水産省消費・安全局表示・規格課「加工食品の表示に関する共通Q&A 第2集：消費期限又は賞味期限について」（平15.9月、平20.11月一部改正）

<sup>61</sup> 「食品衛生法施行規則等の一部改正について」各都道府県知事・各政令市市長・各特別区区长あて厚生

## ②「賞味期限」

- 「その他の食品又は添加物」について「定められた方法により保存した場合において、期待されるすべての品質の保持が十分に可能であると認められる期限」のこと
- 賞味期限を過ぎた食品を販売しても直ちに食品衛生上問題が生じるわけではないが、期限内に販売することが望ましい。

上記のように、「消費期限」と「賞味期限」とでは、意義も取り扱いも異なっており、本件通報で問題になっている「賞味期限切れ」の食材の使用については、衛生上の危害を及ぼすおそれがない限り、特に法的問題が生じるわけではない<sup>62</sup>。しかしながら、本件通報で問題となっている経営上のリスクは、そのような法的リスクではなく、「賞味期限切れ」の食材を出していたことによる顧客の信頼の喪失と、レピュテーション低下である。冒頭で列挙した著名事件の結果から明らかなように、たとえ健康には影響がないとしても、「賞味期限切れ」の食材を提供していたという事実だけで、顧客離れが生起するのは確実であり、通報者の「S店舗のこのような実状を知った以上、今後、S店を自分の知人にすすめようとは決して思わないし、自分が客として行くことも絶対にならない。」という主張は、多くの一般的な消費者の感覚を代弁したものと考えて良いだろう。従って、会社としては、つとめて早期に、本件通報事実を、自主的にマスコミ等に公表することが望ましいが<sup>63</sup>、公表のタイミングおよび公表方法の決定は、全社的なリスク対応として高度な経営判断を必要とする。このため、内部通報担当者としては、通報者に対して、会社として真摯に反省している姿勢を明確に示すとともに、社内規程や食材管理体制の見直し、あるいは社員教育の実施等、徹底した再発防止策を提示して、会社に対する通報者の信頼を獲得する必要がある。そうでなければ、本件通報者は、会社にはもはや自浄能力がないと失望して、独自に、「内部告発」によりマスコミや行政当局等の外部機関に事件を公表しようとするであろう。

上記のような観点から、本件通報に対する対応過程について検討すると、まず、事実調査においては、「賞味期限切れ」の食材使用を事実と認定したものの、それは、「まかない」用の食材をスタッフが誤って使用しただけであったと結論付けており、その結果、引き続き対応においても、Y店長をスタッフの指導・監督が不十分という理由で注意・指導し、食材管理について注意喚起する通達を発出しただけで終わっている。「賞味期限切れ」の食材が「まかない」用であったことや、スタッフが誤って客用に使用した

---

省生活衛生局長通知(平7.2.17衛食31号)

<sup>62</sup> 健康被害のおそれのある食品を販売すれば、食品衛生法に基づき、立入検査、営業禁止・停止および企業名公表等の処分を受けることになる(食品衛生法第26条、55条、63条等)。

<sup>63</sup> 既に述べた「不二家」消費期限切れ食材使用事件では、期限が切れた牛乳を使用していたことについて、2007年11月時点で社内調査によって判明していたにもかかわらず、経営に及ぼす影響の大きさを懸念して自ら公表することなく隠蔽し、2ヵ月後の2008年1月になって、マスコミへの内部告発により発覚した。このため、「不二家」は、期限切れの食材を使用したことだけでなく、その隠蔽体質に対しても、強い批判を受けることになった。

けであり、店長の指示に基づく組織的な行為ではなかったなどという会社側の事情をいくら強調したところで、責任逃れの自己弁護に過ぎず、かえって、開き直った態度として、通報者の反感を買うだけであろう。従って、今後、本件通報者が、マスコミ等に対して「内部告発」するリスクは依然として残存していると考えられる<sup>64</sup>。このため、内部通報担当者としては、本件通報における事実関係をあらためて検討して、本件通報者が「内部告発」するリスクがどの程度残存しているのかを見積もり、会社として本件を公表するタイミングおよび方法に関する経営判断の資料として提示する必要がある。

もっとも、本件においては、通報者が「内部告発」するリスクは、それほど高くはないと推測される。なぜなら、以下の理由から、本件通報者の真の目的は、退職に際して、「賞味期限切れ」の食材使用という事実を利用して、Y店長に報復することにあつた疑いがあるからである。

- ①「賞味期限切れ」の食材使用を強く非難する一方で、今後の会社の対応について連絡する必要はなく、事実調査に協力するつもりもないと述べており、通報動機と矛盾する態度をとっていること
- ②本件通報者の主張は、「賞味期限切れ」の食材を客用に使用したことがY店長の指示に基づくという印象を強める表現になっており、Y店長への悪意が感じられること
- ③Y店長個人への厳しい懲戒処分を特に要望していること

上記のような疑いがあることから、内部通報担当者としては、今後、退職した通報者とY店長との関係がいかなる状況であつたのかを確認するための追加的な事実調査を実施して、上記の疑いを検証し、通報者が「内部告発」するリスクの程度をより正確に判定する必要がある。

上記のように、本件通報事案は、「内部告発」による社外問題化という大きなリスクを内在するものであり、今後、会社として公表するための経営判断も含めて、全社的なリスク対応が不可欠である。このため、内部通報担当者には、会社のリスク管理担当者として、専門的見地から、本件通報に内在するリスクの程度を検証・判定し、会社の対応方針の決定過程に積極的に寄与することが望まれる。

<sup>64</sup> 在職中の従業員が「内部告発」をした場合、それは、形式的には、企業の名誉・信用を毀損する行為であり、労働契約上の誠実義務違反として懲戒処分の対象となり得る行為であるが、その一方で、内部告発者保護の要請もある。このため、裁判上、「内部告発」における懲戒事由該当性阻却事由が形成されており、①告発内容が真実か、あるいは真実と信じる相当の理由があること、②法律違反・不正の是正等、公益を図る目的であること、③告発方法が相当性を有すること、という三要件を全て満たす「内部告発」は、懲戒処分の対象にならないとされる。（大阪地裁堺支部平 15.6.18 判決参照）

上記の三要件のうち、③については、内部通報制度等、社内制度として、法律違反・不正の是正のためのルートが整備されている場合には、まず、この社内制度を使用することが求められており、いきなり外部のマスコミ等に告発することは懲戒処分の対象となり得る。もっとも、たとえ社内制度があつても、それが自浄能力を有しないと判断される場合には、マスコミ等の外部機関に告発することが認められる。なお、労基法上の保護規制違反行為を行政当局に申告することについては、労基法が不利益取り扱いをすることを禁止しており（労基法第104条）、刑事罰が発動される違法行為を通報することについては、公益通報者保護法が通報者保護規定を定めている。従って、内部告発者は、その通報内容に応じて、①労基法上の保護、②公益通報者保護法による保護、③裁判上の懲戒事由該当性阻却事由、という三つのルートによって保護されており、これらを混同しないように注意する必要がある。

8. 【通報の多い事例編】「不正行為」事例

① 基本情報

通報者	所属企業
性別 : 女性	業種 : サービスその他
通報手段 : 電話	株式 : 非上場
雇用形態 : パート	規模 : 従業員 1000 人以上
匿名性 : 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署 : 内部監査室

② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S 店に勤務するパート社員である。</li> <li>S店のY副店長は、<u>会社が費用を負担する店舗スタッフの懇親会を、自分の知人Pが経営する飲食店Qで開催し、領収書の金額を書き換えて清算して、差額分を着服していたらしい。着服した金は、その知人Pの経営するスナックRの支払いに充てたようだ。</u></li> <li>領収書の改ざんの件については、3ヶ月前に退職した経理担当のAから聞いた。Aは、Y副店長の不正行為に薄々気がつき、係わり合いになるのが嫌で、退職したようだ。</li> <li>本来なら、まず、店長に相談するべきかとも思ったのだが、Y副店長は、店長と顔をあわせている時間が多いので、店長の様子から、自分の不正行為が問題になっていることをすぐに察知するおそれがあったため、内部通報という手段を選んだ。</li> <li>Y副店長は、本社にも知り合いが多いし、店舗内に保管してある領収書等の証憑類を閲覧できる立場でもあるので、<u>自分の不正行為が社内で問題になっていることを察知したならば、問題を握りつぶすように関係者に根回しをしたり、証憑類の証拠隠滅を図るに違いないと心配している。</u></li> <li>今回の通報は、<u>店舗内のスタッフ有志で話し合った結果</u>であり、Y副店長と仲の良いBやCといった一部のスタッフを除き、S店舗スタッフ全体の考えを代弁するものと考えてもらいたい。私たちは、会社側の事実調査に全面的に協力するつもりである。</li> </ul> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>Y副店長に対する厳正な処分</u></li> <li>今後、ヒアリング等の事実調査を実施する場合は、Y副店長本人はもちろん、Y副店長と仲の良いBやCにも、通報に基づく調査であることを察知されないような対策を講じてもらいたい。</li> </ul>

事実調査によって認定された事実関係

➤ 事実調査の方法

- 本件通報事案に関連する過去の通報記録の調査
- 定期的な店舗環境調査の一環として、以下の調査を実施
  - ① 店舗環境アンケートという名目で、通報事実に関して、店舗スタッフ全員に対するヒアリングを実施（なお、通報の秘匿に留意して、面談では、定例のアンケート項目に付随させるかたちで、通報事実に関連する質問をした。）
  - ② 飲食店Qで開催された過去のS店舗スタッフ懇親会について、本社保管の懇親会参加者名簿、懇親会当日のタイムカード、ヒアリング調査時のスタッフの証言、飲食店Qのメニュー表等から、本社独自に適正料金を見積もった資料を作成し、S店舗内に保管されている懇親会領収書との突合調査を実施
- 退職したAに、通報内容の確認のための面談を申し入れ（A拒否）

➤ 認定された事実

- 本件通報対象者であるY副店長については、本件通報以外に、過去2年間で4件の内部通報がなされている。（なお、①②は、YがK店勤務時の通報、③④は、現在のS店勤務後の通報）
  - ① Yのセクハラ行為に悩んでいると、被害者本人（女性アルバイト）から通報があった。被害者本人に対するヒアリング調査を実施したが、被害者本人が通報を取り下げたため、対応を保留。
  - ② Yのパワハラ行為に悩んでいると、被害者本人（男性アルバイト）から通報があった。パワハラ行為については、被害者本人に対するヒアリング調査を実施したが、事実関係を確認できず、対応を保留した。しかし、事実調査の過程で、Yが、会社のパソコンを使って、勤務中に、社外の友人等と私用メールを送受信していたことが確認されたため、S店への異動となる。
  - ③ Yのセクハラ行為に悩んでいると、被害者本人（女性アルバイト）から通報があった。但し、通報から間もなく、被害者本人が退職したため、事実調査をすることなく、対応打ち切り。
  - ④ Yが、女性スタッフと不倫関係にあり、職場内で平気でいちゃついて、職場環境が悪くなっていること、また、気に入らない男性アルバイトに、毎日、悪口を浴びせる等のいじめ行為、パワハラ行為を繰り返して、退職に追い込んだことについて、匿名の第三者通報があった。但し、通報者との連絡が途絶えたため、事実調査をすることなく、対応打ち切り。

- 事実調査の結果、会社として、以下のように判断した。
  - ① 複数名のスタッフが、通報内容に関する噂があることを承知しており、Y副店長が、通報者の主張する不正行為を行っていたことが、強く疑われる。
  - ② しかしながら、証憑類の突合調査では、領収書の改ざん行為があったことを裏付ける証拠は確認できず、また、A 本人の証言も取れなかった。
  - ③ Y副店長の不正行為に関する客観的証拠が確認できない以上、会社としては、Y副店長を処分することは困難である。

③ 対応

会社としての対応
<p>➤ <u>事実調査の過程で判明した怠慢な勤務態度について、注意・指導（不正行為に関しては、<u>処分を断念して、対応打ち切り</u>）</u></p>
対応後の状況
<p>➤ 通報者から、以下の内容の所感が寄せられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>注意・指導だけで、処分ができないということだが、<u>今後も、Yは、不正行為を繰り返すと思う。</u></u>しかも、さらに用意周到に、証拠を残さないかたちでやると思う。</li> <li>● 会社には、Yに不正行為を繰り返させないために、<u>徹底した監視を継続してもらいたい。</u></li> </ul>

④ コメント

本件通報事案は、不正行為をしている疑いのある Y 副店長について、事実関係を確認できなかったために、有効な処分をするには至らなかったという事案であり、以下に見るように、内部通報担当者として注意すべき多くの問題点を含んでいる。

まず、本件においては、通報対象者であるYの過去の通報歴が注目される場所である。過去2年間に4件の通報があり、このうち、通報①②は、以前の職場であるK店勤務時の通報で、「セクハラ」および「パワハラ」に関する事案、また、通報③④は、現在の職場であるS店に異動後の通報で、職場内の「セクハラ」、「不倫」および「パワハラ」に関するものである。「セクハラ」や「パワハラ」に関する通報は、被害者がどのように感じたかという主観的要素が判断基準に含まれるために、事実調査による客観的な検証が難しく、上記通報①～④においても、「セクハラ」や「パワハラ」行為が事実であったかどうかは確認されていない。このため、逆に、Yが、「虚偽通報」の被害者かも知れないという可能性がないわけではない。しかし、通報①②では、通報者である被害者本人に対してヒアリング調査を実施し、詳細な証言を聴取しており、これが「虚偽通報」であった可能性は小さいと判断される。また、通報③④については、通報①②で「セクハラ」や「パワハラ」行為を行っていたことが強く疑われるYが、異動先のS店

でも、懲りることなく「セクハラ」や「パワハラ」といった類似行為を繰り返すということは、いかにも有りそうなことである。客観的に通報事実を検証するための事実調査において、通報対象者の過去の経歴や性癖から安易な予断を持つべきではないが、過去の通報事案と類似性の高い問題行為を繰り返しているとの通報が、過去の通報事案とは関連性のない者から通報されている場合には、内部通報担当者としては、通報内容が真実である可能性が高いという判断の下に、事実調査によって、社内に潜在するリスクを抽出する必要がある。この点について、通報③④では、事実調査をすることもなく対応を打ち切っており、Yに関するリスクを放置・潜行させてしまったおそれがある。もっとも、通報③④では、通報者の退職、あるいは通報者との連絡途絶という通報者側の事情により対応を打ち切っており、通報者の意向を尊重した結果と言うこともできる。しかし、内部通報制度は、被害者の救済だけでなく、社内に潜在するリスクの顕在化とその解決を目的としており、たとえ通報者が会社の対応を望まない意向を表明しても、会社として対応が必要と判断される場合には、通報者に迷惑をかけない限りで、会社独自の調査・対応を継続すべきである。

上記のように、Yの過去の通報においては、事実関係が確認されることなく対応が打ち切られてしまったために、結果として、Yに関するリスクを潜行させてしまったおそれがある。そして、本件についても、事実関係は確認できず、通報で主張された不正行為自体に対する対応は打ち切られている。本件通報で主張されている不正行為は、会社に対する詐欺罪(刑法第246条)を構成するが<sup>65</sup>、目撃者の多い暴力事件等とは異なり、人目を憚って密かに行われる犯罪行為であるため、当事者以外には何が真実が分からないものである。このため、「セクハラ」や「パワハラ」に関する通報と同様に、不正行為に関する通報は、通報対象者を中傷する「虚偽通報」として悪用されやすいという特性がある。そこで、内部通報担当者としては、まず、その通報が「虚偽通報」か否かを確認するために、徹底した事実調査を行う必要があるが、その一方で、通報者保護の要請により、通報者が特定されるような調査方法は回避する必要があり、また、通報対象者による証拠隠滅のおそれもあることから、調査目的を対象者に察知されないように配慮する必要もあるため、不正行為事案に関する事実調査の手段および範囲は大きく制約されざるを得ない。本件においても、通報者が、Y副店長による証拠隠滅のおそれが大きいことを理由に、通報の秘匿を強く希望したため、店舗スタッフ全員に対するヒアリ

<sup>65</sup> 本件においては、経理担当のAが、Yの詐欺行為に加担していた疑いがあるが、仮にそうだとすれば、Aは、詐欺の幫助の罪に問われる可能性がある。

また、仮に、Aが、Yの詐欺行為に積極的に加担したわけではなく、ただ見て見ぬふりをしていただけであったという場合であっても、経理担当者としての職務上、会社財産を保護する義務があるにもかかわらず何ら対処しなかったとして、「不作為の幫助」に問われる可能性がある。このため、Aは、会社からの面談の申し入れに応じようとはしなかったものと考えられる。

なお、金銭出納に関係しない職務に従事する従業員が、たまたまYの詐欺行為に気がついた場合に、上司や警察に通報する等の犯罪防止措置をとる法的義務があるか否かについては、犯罪実行が確実・明白な場合を除き、従業員という地位にあるというだけでは、犯罪防止義務があるとは言えないと考えられる。(東京高裁平11.1.19判決 参照)

ング調査では、定例の店舗環境アンケートの中で間接的なかたちで通報事案に関する証言を引き出すという方法を選択せざるを得なかった。このような調査方法は、通報者保護や証拠隠滅防止の観点からは妥当であったが、詐欺行為に関する確証を得るには至らず、会社としては、Yの詐欺行為に強い疑いを抱きつつも、Yの懲戒処分を断念した。懲戒事由該当性を確認することなく懲戒処分を行えば、客観的に合理的な理由を欠く処分となり、懲戒権濫用として無効になる可能性がある。従って、通報内容が事実であることを示す決定的な証拠を確認できなかった以上、Yの懲戒処分を断念した会社の判断は妥当であろう。しかし、Yに対する懲戒処分を断念せざるを得なかったからと言って、全ての対応を打ち切る必要はないのであり、以下に見るように、本件の対応打ち切りは、過去の通報と同様に、Yに関するリスクを潜行させてしまったおそれがある。

既に述べたように、Yは、以前勤務していたK店舗において「セクハラ」や「パワハラ」行為を行っていたことが強く疑われており、また、現在のS店舗に異動となっても、「セクハラ」等の類似行為に関する複数の通報があったことから、Yが、副店長という店舗幹部としての資質に欠けることが相当程度疑われるところである。そして、本件においても、事実調査の過程で、勤務態度が怠慢であることが認定されており、Yの店舗幹部としての資質の欠如を裏付ける結果となっている。また、通報③④および本件通報があったこと自体が、Yをめぐって、S店舗スタッフの間で対立状況が生起していることを示唆している。これらの状況から見て、Yは、S店舗運営上のリスク要因として位置づけることができるのであり、本件のように、事実関係が確認されなかったからと言って、全ての対応を打ち切ってしまうと、本件内部通報によってせつかく顕在化したYというリスク要因を、再び深く潜行させてしまうことになる。そして、Yに関するこれまでの通報が事実であったとすれば、Yの非違行為は、「セクハラ」や「パワハラ」行為から、詐欺という明白な犯罪行為へと、より悪質化していく傾向を示しており、今後、Yを放置していたならば、より悪質な不正行為によって会社に経営上の大きなダメージを与えるおそれがある。このため、内部通報担当者としては、本件の対応を打ち切るのではなく、本件通報者が所感で述べているように、Yの動向について、今後、会社として徹底した監視を継続していく必要がある。

上記のように、本件通報事案の今後の対応としては、徹底した継続監視が望まれるところであるが、しかし、内部通報制度に本来期待されることは、対象者の動向監視という受動的対応ではなく、潜在的リスクを積極的に探索・抽出して解消し、経営上のダメージを未然に防止するという能動的対応である。本件についても、過去の通報において対応を打ち切ることなくYを厳正に処分していたならば、そもそも本件通報事案は生起していなかった可能性もある。このため、内部通報担当者には、通報者の意向や事実調査上の制約を理解・尊重しつつも、それによって視野を限定することなく、会社のリスク管理を担当する者としての専門的見地から問題の所在を見極め、所要の対策を策定することが求められる。

9. 【通報の多い事例編】「有給休暇」事例

① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 男性	業種	: 不動産
通報手段	: 電話	株式	: 非上場
雇用形態	: 不明	規模	: 従業員 500~1000 人
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: 総務部

② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇の申請書を、Y店長に提出したところ、Y店長は、「<u>申請書の理由欄には、『私用』というだけではなく、具体的に書いてもらいたい。</u>」と言って、申請書の書き直しを求めた。そこで、申請理由として、「<u>自宅で休養</u>」と書いて、申請書を再提出した。</li> <li>申請書を提出した翌日、Y店長に、「<u>有給休暇の件だが、その日は、君に、本社で行われる人事管理研修に出席してもらいたい。自宅でごろごろしているよりは、研修に出席した方が、今後の君のためになると思うし、わざわざ必要もない休暇を取って精勤手当をふいにすることもないだろう。</u>」と言われて、結局、有給休暇を認めてもらえず、人事管理研修に参加した。</li> <li>有給休暇中に、自宅でごろごろしようが、<u>何をしようが、私の勝手のはずであり、Y店長にとやかく言われる筋合いはない</u>と思う。</li> <li>また、人事管理研修は、<u>店長や副店長といった各店舗の管理職のために毎年実施されるものであり、平社員の私が出席しなければならない理由が、さっぱり分からない。</u>店長は、自分が出席するのが面倒で、私に研修を押し付けたとしか思えない。</li> <li>また、有給休暇は欠勤とは違うのだから、有給休暇を取得したことで<u>精勤手当が減額される制度もおかしい</u>と思う。</li> </ul>	
<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>有給休暇の申請書に申請理由を書かせている現行制度の廃止</li> <li>有給休暇取得による精勤手当の減額規程の廃止</li> <li>なお、Y店長には、通報者が自分であることは秘密にしてほしい。</li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報担当者が、人事担当者に対して、ヒアリング調査を実施</li> <li>就業規則、有給休暇申請書、人事管理研修記録等の文書確認</li> </ul>	

<p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒアリング調査における人事担当者の主張 <ul style="list-style-type: none"> <li>② 有給休暇の申請書に申請理由を書かせている趣旨 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 同時期に複数の従業員から有給休暇の申請が出されて、全ての申請を認めることができない場合には、会社としては、優先順位をつける必要があり、そのため、申請理由を具体的に書くように求めている。</li> <li>✓ また、申請理由が疲労や体調不良等の場合は、会社として労働環境の改善を図る等の対策が必要となる。</li> <li>✓ このように、<u>申請理由を書いてもらっているのは、会社として労務管理上必要な情報を提供してもらうためであって、決して有給休暇取得を妨害する意図はない。</u></li> </ul> </li> <li>③ また、有給休暇の申請書に申請理由を書くことは、<u>強制ではなく、あくまで任意である。</u>もともと、<u>申請理由を書いてもらえない場合には、優先順位が低くなるということは有り得る。</u></li> </ul> </li> <li>● 文書確認の結果 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 精勤手当てに関する定め <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一律月額 5,000 円</li> <li>✓ <u>休暇・欠勤 1 日：2,500 円、休暇・欠勤 2 日：なし</u></li> </ul> </li> <li>② 通報者の提出した有給休暇申請書の記載および人事管理研修記録から、通報内容が事実であることを確認</li> </ul> </li> </ul>
--

③ 対応

会社としての対応
<p>➤ 有給休暇の申請書に申請理由を書くことは任意であることを、文書によって全店舗に周知徹底（申請理由の記載自体は、現行制度を維持）</p> <p>➤ 有給休暇取得による精勤手当の減額を廃止</p>
対応後の状況
<p>➤ 通報者から、以下の内容の所感が寄せられた。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ホットラインの対応には感謝するが、これ以上はもう期待しない。</li> <li>● <u>今後は、労基署に相談する等により、独力で対応する。</u></li> </ul>

④ コメント

本件通報事案において、通報者本人は、休暇申請手続きや精勤手当の減額規程といった制度面に関する改善を要望している。しかし、本件通報内容からは、Y店長の時季変更権の行使という運用面についても問題があったことが示されており、内部通報担当者としては、制度面と運用面の両面から対応を検討する必要がある。

まず、制度面については、通報者の要望にあるように、休暇申請書に申請理由を書か

せていることと、休暇取得による精勤手当での減額規程が問題となっている。

申請理由については、年次有給休暇の利用目的は労働者の自由であり使用者の干渉は許されないという「年休の自由利用の原則」が判例上確立している。従って、労働者は使用者に有給休暇の申請理由を告げる必要はないし、申請理由と異なる目的に休暇を利用しても何らかまわらない。これに対して、本件ヒアリング調査における人事担当者は、「申請理由を書くように求めているのは労務管理上の必要な情報を提供してもらうためであり、また、申請理由を書くことは強制ではなく任意である」として、現行制度の正当性を主張している。確かに、人事担当者の主張するように、会社が労働者に休暇申請理由を尋ねることが許される場合もある。それは、労働者が指定してきた時季に休暇を認めてしまうと「事業の正常な運営を妨げる」（労基法第 39 条 4 項）ことが予想されるという場合に、会社としては時季変更権を行使したいのだが、申請理由の内容次第では時季変更権を行使しないこともある、という労働者に対する配慮から申請理由を質問する場合である<sup>66</sup>。本件においても、人事担当者は、会社が労働者に申請理由を尋ねている趣旨として、休暇申請が競合した場合に会社が労働者間に優先順位を設定することを挙げているが、それが、上記のような「労働者に対する配慮」を意味しているのであれば、申請理由を任意で書かせることも許されるであろう。

もつとも、たとえ労働者に対する配慮から申請理由を質問することが許される場合でも、その質問に答えるか否かは労働者の自由である。人事担当者は、「申請理由を書いてももらえない場合には、優先順位が低くなることも有り得る」旨の見解を述べているが、使用者の時季変更権の行使は、あくまで、「事業の正常な運営を妨げる」という場合にのみ許されるのであり、そのような事業運営上の影響の程度について検討することなく、申請理由を書いたか書かないかという理由だけで優先順位に差をつけることは許されない。本件通報事案において、内部通報担当者は、申請理由の記載に関する対応策として、申請理由を書くことが任意であることを全店舗に周知徹底しているが、それだけでなく、店長等の管理職をはじめとして、全社的に、有給休暇制度に関する十分な理解を図るとともに、申請理由の記載の有無によって優先順位に差をつけてはいけぬ等の運用上の準則についても、周知徹底する措置を講ずる必要がある。

また、休暇取得による精勤手当での減額規程については、労働基準法第 136 条が、年休取得による不利益取り扱いをしないように求めていることから、精勤手当や賞与の計算において年休取得日を欠勤日扱いすることは一切許されないという見解がある一方で、最高裁は、労基法第 136 条は使用者の努力義務を定めたものにとどまるとした上で、精勤手当での減額規程について、労働者の有給休暇を取得する権利の行使を抑制し、労基法が労働者に右権利を保障した趣旨を実質的に失わせると認められる程度のものでない限り無効とはならないとして、月給に占める割合が 2%程度の精勤手当での減額

<sup>66</sup> 最高裁昭 57. 3. 18 判決

を認めている<sup>67</sup>。従って、本件における精勤手当での減額規程（休暇・欠勤1日：2,500円）についても、その金額から見て、有給休暇取得を一般的に抑止する力はないとして認められる可能性はある。もっとも、上記最高裁判例にかかわらず、労働行政当局は、年休取得日を欠勤日扱いすることは一切許されないという見解を支持しており、会社としては、あえて労基署と対立するメリットも少ないことから、精勤手当での減額規程を見直す方が穏当であろう。本件通報事案の対応策においても、通報者の要望に沿うかたちで精勤手当での減額規程が廃止されており、妥当な判断と評価できる。

次に、運用面については、Y店長が、時季変更権を行使して、通報者を人事管理研修に参加させたことが問題となる。

時季変更権の行使に際して、使用者が「事業の正常な運営を妨げる場合」であることを主張するためには、その前提として、労働者が指定した時季に休暇が取得できるように、状況に応じた配慮（例えば、勤務割の変更、代行者の確保等）を尽くしている必要がある。もっとも、配慮の対象となる業務の内容が日常業務ではなく、本件のように、特別な研修という場合は、通常、その者が参加しなければ研修目的が達成できないという「非代替性」があるとともに、その研修を受講する業務上の「必要性」も大きい。このため、最高裁は、「非代替性」や「必要性」の認められる研修に関しては、その労働者が研修を欠席しても知識・技能の修得に不足は生じないと認められない限り、時季変更権の行使が認められるとしている<sup>68</sup>。しかし、本件通報者の主張によれば、人事管理研修は、本来、店長や副店長といった各店舗の管理職のために毎年実施されるものであり、従って、本件通報者には、上記の「必要性」も「非代替性」も認められないのであり、通報者の主張にあるように、本件においては、本来研修に参加すべき立場にあるY店長が、研修を通報者に安易に押し付けたという疑いがある。そうだとすれば、本件におけるY店長の時季変更権の行使は、配慮義務を尽くしていないものとして違法である。もっとも、本件においては、通報者は、Y店長に対しては匿名を希望しており、通報者の匿名性確保のため、Y店長本人に対する直接的対応は回避せざるを得ないが、既に述べたように、有給休暇に関する制度面、運用面の両面にわたる全社的な教育・啓発活動等により、再発防止を図る必要がある。

上記のように、本件においては、有給休暇に関する制度・運用の両面に問題が有り、また、複雑な法律問題も関係してくるため、対応策の策定も容易ではないと考えられるが、内部通報担当者に与えられている時間は少ない。と言うのも、本件対応後、通報者は、「今後は、労基署に相談する等により、独力で対応する」として、労基署への通告や訴訟提起等により、本件事案を社外問題化させることを示唆しているからである。このため、内部通報担当者としては、今後早急に、追加の対応策を策定し、通報者に提示して、内部通報制度に対する信頼を回復する必要がある。

<sup>67</sup> 最高裁平 5. 6. 25 判決

<sup>68</sup> 最高裁平 12. 3. 31 判決

10. 【対応に苦慮する事例編】「事実認定」に困難性を伴う通報事例

① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 女性	業種	: 物販
通報手段	: 電話	株式	: 上場
雇用形態	: パート	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: CSR 関連部署

② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● S店のY店長は、私たち店員に対して何の思いやりもなく、すぐに感情を態度に出して、気に入らないことがあると大声で怒鳴ったりするため、<u>店員は皆、戦々恐々の思いで仕事をしている。</u></li> <li>● Y店長は、機嫌が悪い時は、顧客に対しても失礼な態度をとることがあり、<u>店員は皆、あきれている。</u></li> <li>● また、Y店長は、以前に、S店舗の誰かが内部通報窓口に通報した際に、通報のせいで自分の評価が低くなると怒って、<u>誰が通報したのかを調べたことがあるらしい。</u></li> <li>● このような店長として問題のあるY店長に、このまま店舗運営を任せるならば、<u>S店の店舗内の環境がさらに悪化するの</u>は<u>確実</u>であり、<u>店員は皆、勤務意欲がどんどん低下している</u>という有様だ。</li> </ul> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社として、Y店長に<u>厳しく注意・指導</u>して頂きたい。</li> <li>● できることならば、S店から<u>異動</u>させてほしい。</li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業推進部長が、S店舗の実態調査を担当</li> <li>● 通報者が特定されないように、定期的実施される店舗内勤務環境調査の一環として、S店の複数のスタッフに対して、店長の勤務状況についてのヒアリング調査実施</li> <li>● <u>なお、本件通報の翌日にも、本件通報者とは別の女性スタッフから、本件通報と同内容の通報があった。</u></li> </ul> <p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Y店長が、<u>感情的になりやすく、大声で怒鳴ったり、顧客に対しても失礼な態度をとることがある</u>ということについては、複数のヒアリング対象者から証言を得たことから、事実と認められる。</li> </ul>	

- 以前に誰かが内部通報窓口に通報した際に、Y 店長が、誰が通報したのかを調べたということについては、以下の事実が認められる。
  - ① 約 1 年前に、S 店の女性スタッフ A から、同店の男性スタッフ B が、A を含む女性スタッフに対して、卑猥な話をしたり、しつこく食事に誘う等のセクハラ行為をしているとの通報があった。
  - ② 上記セクハラ通報事案の経過
    - i. 営業推進部長が、店舗内勤務環境調査の一環として、S 店の店舗スタッフに対して、店舗内のセクハラ行為に関するアンケート調査を実施して事実を確認
    - ii. B に対する部長の指導により、B のセクハラ行為は収束
  - ③ Y 店長の通報者捜しに関する事実
    - i. 上記セクハラ事案において、通報者 A は、通報後、B のセクハラ行為について通報したことを、Y 店長には報告していた。従って、Y 店長は、通報者が誰なのかを知っていた。
    - ii. 上記セクハラ事案の通報後、B は、通報者が誰なのかを周囲の女性スタッフから聞き出そうとしていた。このことを女性スタッフから相談された Y 店長は、通報者捜しをやめるように B に注意をしている。(その後、B は他店舗に転勤)
  - ④ 上記①～③から、上記セクハラ通報事案において、Y 店長が、「通報者捜し」をしたという事実は認められず、B の行為が、Y 店長の行為として混同されている可能性が高いと判断される。

③ 対応

会社としての対応
<p>➤ 営業推進部長が、Y 店長と面談の上、以下の事項を指導した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 店長としての自覚と思いやりを持って、店舗スタッフに接すること</li> <li>● 顧客に対して失礼な態度をとることは絶対に許されないこと</li> <li>● 今後、今回と同様の問題が生じた場合には、店長としての能力に疑問があると評価せざるを得ず、転勤あるいは降格等の人事上の処分を下すことも有り得ること</li> </ul> <p>➤ 上記の指導を実施した旨を、通報者に通知した。</p>
対応後の状況
<p>➤ 通報者から、<u>会社による指導後も、Y 店長の勤務態度は通報前と何も変わっておらず、会社の対応は甘すぎる旨の所感が寄せられた。</u></p>

④ コメント

本件通報事案は、威圧的で、店長としての資質に欠ける Y 店長について、会社による注意・指導ないし異動を求めたという事案であり、一見すると、単純な事案であるか

のようである。しかし、本件通報事案の事実認定は、それほど簡単ではない。

まず、本件事実調査中に、本件通報者とは別の女性スタッフから、Y店長に関して、本件通報とほとんど同内容の新規通報があったことは注意を要する。この新規通報は、本件通報者の何らかの作為を示唆するものだからである。同時期に、同店舗のスタッフから、同内容の通報があったなら、通報者同士で示し合わせてなされたと考えるのが自然である。この場合、本件通報およびその後の新規通報は、当初からY店長をS店から「排除」することを企図した誇張的な内容である可能性が高い。その点で、「店員は皆、戦々恐々の思いで仕事をしている。」「S店の店舗内の環境がさらに悪化するの確実」等の通報者の主観的見解が、ヒアリング調査で検証されていないことは、事実調査として不十分である。本件対応後に、本件通報者は、「会社による指導後も、Y店長の勤務態度は通報前と何も変わっておらず、会社の対応は甘すぎる」旨の所感を寄せているが、この所感についても、Y店長の異動に固執する通報者の誇張的表現である可能性は否定できず、慎重な事実調査を要する。通報者は、弱者とは限らないのであり、しばしば、内部通報制度を利用して自らの敵を積極的に攻撃・排除しようとする。

また、本件通報では、Y店長が、以前のセクハラ通報事案において「通報者探し」をしていたと主張されている。「通報者探し」は、内部通報制度の根幹を支える匿名性を無効化するものであり、Y店長が「通報者探し」をしたことが事実とすれば、極めて重大な問題である。もっとも、会社は、事実調査の結果、Y店長の「通報者探し」の事実はなかったと認定した。しかしながら、セクハラ通報事案においては、直接の通報者であるA以外にも、複数の女性店員が、Bのセクハラ行為に悩んでいた。従って、Aは、これら被害者で話し合った末に、被害者代表として通報した可能性が高い。Y店長は、Aが通報者であることは当然知っていたが、A以外の被害者（言わば、「共同通報者」）が誰なのかまで知っていたかどうかは記録上明らかでない。仮に、Y店長が、A以外の被害者が誰なのかを調べたとすれば、それは、まさに「通報者探し」に他ならない。しかし、本件事実調査においては、そこまでは調査されず、対応措置にも反映されなかった。「通報者探し」という重大案件に対する調査としては不十分と言わざるを得ない。

また、本件通報およびセクハラ通報事案の状況から推測するに、S店舗においては、女性スタッフが共同して内部通報することが常習化している可能性があり、注意を要する。内部通報制度の集団的な共同利用は、各人の当事者意識を希薄化させるため、内部通報制度が、集団的な要求を主張するための道具として安易に利用される危険性がある。

本件通報の対象者Y店長には、通報内容どおりではないにしても、店長としての資質に欠ける面があったことは疑いない。そして、そのせいで、一部の女性スタッフに嫌悪され、S店舗からの「排除」が画策されたと推測される。しかし、どのような対応措置をとるかは、公正・中立な立場から、会社が判断することである。このため、内部通報担当者としては、関連する事実関係を広範に調査し、通報者の意図、職場の人間関係等、通報の背景事情についても勘案した上で、適切な対応措置を選択する必要がある。

11. 【対応に苦慮する事例編】「会社側の事情」を優先させて事態が悪化した通報事例

① 基本情報

通報者	所属企業
性別 : 女性	業種 : サービスその他
通報手段 : 電話	株式 : 非上場
雇用形態 : 社員	規模 : 従業員 500 人以下
匿名性 : 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署 : 総務管理部

② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、1 年前に入社して、総務管理部に配置されたが、ストレスから、うつ病になった（【診断書】参照）。このため、このまま勤務するのは困難だと考えて、所属部署の長である Y 総務管理部長と話し合った結果、<u>自己都合による退職を口頭で申し出た。</u></li> </ul> <p style="text-align: center;">【診断書】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. 病名：うつ状態</li> <li>ii. 付記：上記疾患にて通院加療中、<u>就労困難な状態</u></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>Y 総務管理部長との話し合いの直後、会社の就業規則（【就業規則】参照）を読んだところ、<u>休職制度を利用できることを知ったので、同日中に、退職の申し出を撤回して、休職の申し出をした。</u></li> </ul> <p style="text-align: center;">【就業規則】</p> <p>第××条 休職事由</p> <p>従業員が次の各号に該当するときは、休職を命じることができる。</p> <p>1. <u>業務外の傷病により、完全な労務提供ができず、その回復に一定の期間を要するとき</u></p> <p>第××条 休職期間</p> <p>勤続年数 1 年未満の者：6 ヶ月</p> <p>第××条 復職</p> <p>休職期間が経過後も、休職事由が消滅しない場合は、休職期間満了をもって退職とする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私の休職の申し出に対して、Y 総務管理部長は、「今日の話し合いで、退職すると言ったじゃないか。もう、遅いよ。それに、君の場合は、就労困難な状態がどれだけ続くか分からないのだから、休職は認められないよ。」と回答した。</li> </ul>

<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>休職を認めないというY総務管理部長の回答は納得できない。</u></li> <li>● 会社は、うつ病の私を厄介者扱いして、無理にでも退職させようとしているとしか思えない。<u>会社に私の休職を認めさせてほしい。</u></li> </ul>
<p>事実調査によって認定された事実関係</p>
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報担当者 A（総務管理部所属）が、Y 総務管理部長および通報者本人と面談して、通報事実を確認</li> </ul> <p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事実関係に争いなし（通報者の主張する事実関係を認定）</li> </ul>

③ 対応

<p>会社としての対応</p>
<p>➤ 内部通報担当者Aの対応方針として、<u>当初から、会社側（総務管理部長）の意向に沿い、通報者を退職させる方向で対応策を検討</u></p> <p>➤ 内部通報担当者Aが、会社の顧問社会保険労務士および労働基準監督署の見解を確認<sup>69</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧問社会保険労務士の見解 「休職を認めるべきである。」</li> <li>● 労働基準監督署の見解 「休職、退職いずれの措置でも、法的には問題ない。」</li> </ul> <p>➤ 内部通報担当者Aが、通報者と面談して、<u>退職を勧奨</u></p>
<p>対応後の状況</p>
<p>➤ 面談時、退職を勧奨する内部通報担当者 A に対して、通報者が、「私の要望は一体どうなったのか」、「内部通報窓口は、従業員の権利を守ってくれるんじゃないのか」等と強く抗議</p> <p>➤ 面談の翌日、<u>通報者が、退職届を正式に提出（受理）</u></p>

④ コメント

本件通報事案は、内部通報担当者 A が、会社側の意向に沿うかたちでの事案の収束を図ったために、通報者が反発して、怒りにまかせて退職してしまったという事案である。通報者が退職したことで、結果的には会社側の意向が実現されたが、その反面、以下のように、多くの問題が残されることになった。

まず、本件通報事案においては、退職申し出の撤回の可否が問題となっている。退職申し出の撤回については、雇用契約の合意解約（依願退職）の場合と、労働者による一

<sup>69</sup> 本件通報事案の法的問題に関して、顧問社労士の見解が通報者の要望に沿うものである一方、労基署の見解が会社側の方針に沿うものとなっている。この原因としては、労基署の見解が、内部通報担当者 A による会社側に都合の良い説明（通報者の病状が重症等）に基づくものであったことが考えられる

方的解約（辞職、民法 627 条）の場合とで、取り扱いが異なる。合意解約の場合、退職承認権限者<sup>70</sup>の「承諾」の意思表示があるまでは、退職申し出の撤回は自由である<sup>71</sup>。本件においては、通報者は、Y総務管理部長と話し合いの上、退職申し出をしているので、合意解約に該当する。従って、Y総務管理部長が退職承認権者でない限り、本件退職申し出の撤回は自由のはずであり、この点を何ら考慮しようとしていないY総務管理部長の態度には法的に問題がある。

さらに、Y総務管理部長は、通報者の休職を認めないと回答している。しかし、就業規則を見る限りでは、通報者の病状は休職事由に該当しており、Y総務管理部長の回答は妥当性を欠く。Y総務管理部長としては、通報者の病状は、休職制度の適用によって解雇を猶予するまでもなく、もはや労務提供不能として解雇するしかないと言いたかったのかも知れない。しかし、その場合は、解雇権濫用法理（労働契約法 16 条）による法規制が働くから<sup>72</sup>、いずれにせよ、Y総務管理部長の回答は法的に問題がある。

また、本件通報の対応にあたった内部通報担当者Aは、当初から、会社側の意向に沿うかたちでの事案の収束を対応方針とした。仮に、それが、自分の上司であるY総務管理部長に遠慮したためだとすれば、内部通報制度に対する従業員の信頼を大きく損なうものである。内部通報制度の主管部署の役職員が通報対象者となった場合には、他の部署（例えば、監査役、指定された常務取締役等）が通報に対応するということを明確に制度化して、内部通報制度に対する従業員の信頼を確保しておく必要がある。

上記のような対応に対して、通報者は強く反発し、退職届を正式に提出するに至るが、退職した通報者は、会社に対して敵意を抱き続けることは確実であり、今後、訴訟提起やレピュテーション低下等の社外リスク要因となるおそれがある。また、仮に、本件通報者が、本件通報事案における内部通報担当者Aの一方的な対応を、職場の同僚等に話していたりすれば、そこから噂が伝播して、全社的に、内部通報制度そのものへの不信感が醸成されるおそれもある。

本件通報事案において、会社は、結果的には、通報者を退職させるという目的を達成した。しかし、目的達成に性急なあまり、法的に問題のある対応を強行して、内部通報制度に対する従業員の信頼を損ない、社外リスク要因を形成するという、最悪の事態を招いてしまった。内部通報の対応において、「会社側の要求」を優先させることが、必ずしも会社の利益になるとは限らないことの典型的事例と言えよう。

<sup>70</sup> 退職承認権者の判断基準としては、退職願の最終決裁者かどうか、固有の職務権限として退職を承認できる権限規程があるかどうか等があるが、多くの場合、人事部長がこれに該当するだろう。

<sup>71</sup> 一方的解約（辞職）の場合は、辞職する意思表示が使用者に到達した時点で解約告知の効果が生じるため、原則として撤回不可とされる（2週間経過後に契約終了）。

<sup>72</sup> 解雇権濫用法理による解雇規制により、使用者が労働者を解雇するためには、(1)客観的な合理的理由、(2)社会通念上、解雇が相当と認められること（解雇相当性）という二つの要件を満たす必要がある。疾病による労務提供不能は、要件(1)を満たすが、さらに要件(2)を満たすためには、①症状が重大な程度に達していること、②会社として解雇回避のための努力を尽くしたといえること等の要件を満たす必要がある。これらの要件を満たすことなく解雇すれば、解雇権濫用として解雇無効となる。

12. 【対応に苦慮する事例編】「通報者の要望」よりも会社の判断を優先して事態の悪化を防止した事例

① 基本情報

通報者	所属企業
性別 : 男性	業種 : サービスその他
通報手段 : 電話	株式 : 上場
雇用形態 : 不明	規模 : 従業員 1000 人以上
匿名性 : 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署 : 総務部

② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私が勤務しているS店舗では、先月赴任してきた店長のYが、店舗スタッフAに対して、毎日のように暴力をふるっている。その暴力行為も、段々エスカレートしており、最近では、Aがちょっとしたミスをしただけでも激怒して、<u>Aの顔面を殴りつけたり、腹部を蹴り上げたりする。つい先日も、Y店長に殴られて、Aが鼻血を出していた。A本人は、我慢しているというよりも、もはや、Y店長を怖がって反抗できない心理状態にまで追い込まれている。</u></li> <li>また、<u>Y店長は、女性スタッフBに対しても、セクハラ行為をしている。</u>しつこく食事に誘ったり、急ぐ必要のない作業の残業を命じて無駄話の相手をさせたりしている。</li> <li>現在、直接被害を受けているAおよびBと、私を含むS店舗内のスタッフの有志とで、<u>今後、どう対応していけばいいのかを話し合っているところだ。</u></li> </ul> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>今回は、具体的な要望があって通報したというわけではない。<u>内部通報制度がどのようなものなのかを確かめるために、取りあえず電話させてもらっただけである。</u></li> <li>今回の通報内容については、<u>通報窓口の担当者だけでとどめて、会社には、まだ知らせないでもらいたい。</u>もし、通報内容が会社側に知られてしまうと、<u>逆に私たちの方が、S店で働けなくなるかも知れないし、通報したことを知ったY店長から、どういう仕返しをされるかも知れない。</u></li> <li>今後、S店舗内のスタッフ有志で話し合った上で、会社に対する具体的な要望が出て来れば、内部通報制度を通じて、あらためて連絡させてもらう。</li> </ul>

事実調査によって認定された事実関係	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事実調査の方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報担当者が、本件通報内容を秘匿した上で、S 店舗を含む各店舗を頻繁に訪れている営業部所属の社員 M に、各店舗状況についてヒアリング調査実施</li> <li>● 通報者（内部通報窓口に対しては、氏名・連絡先共開示）に対して、店舗外での面談を提案（但し、通報者から、断る旨の回答あり）</li> </ul> </li> <li>➤ 認定された事実 <ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒアリング調査における M の主張 <ol style="list-style-type: none"> <li>① Y店長の言動について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 一度、<u>Y店長が、若い店員を平手打ちするのを目撃したことがある。私と同行していたKさんも見ている。相当な力でたたいていたと思う。たたかれた店員の方は、「すみません、すみません」と何度も謝っていたから、何かミスをして怒られていたようだ。</u></li> <li>✓ Y店長は、私と業務に関する話をしている途中でも、<u>若い女性スタッフに「今晚、飲みに行こう」などと声をかけた</u>りする。</li> </ul> </li> <li>② S店舗内の状況について <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Y店長と店舗スタッフの関係はうまくいってないようだ。Y店長と店舗スタッフが、楽しそうに話しているのを、唯の一度も見たことがない。<u>店舗スタッフは、明らかに、Y店長を迷惑がっている。</u></li> </ul> </li> </ol> </li> <li>● 上記のヒアリング調査結果から、本件通報において、通報者が主張した Y店長の暴力等の行為について、事実と認定した。</li> </ul> </li> </ul>	

③ 対応

会社としての対応	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>内部通報担当者から、内部通報担当部署の長である総務部長に報告</u></li> <li>➤ <u>総務部長から、人事調査委員会に報告</u></li> <li>➤ 人事調査委員会が、Y店長の非違行為の存否について調査した結果、これを事実と認定し、Y店長に弁明を求めたところ、Y店長は、非違行為の事実を認めるとともに、<u>退職申し出（受理）</u></li> </ul>	
対応後の状況	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 通報者に対応経過を通知したところ、以下の回答があった。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社には通報を知らせないという約束だったはずだが、結果的には会社が良い対応をしてくれたので、取りあえず満足している。</li> </ul> </li> </ul>	

#### ④ コメント

本件通報事案は、通報者が、通報内容を通報窓口でとどめて、会社には知らせないことを希望していたにも関わらず、内部通報担当部署の長である総務部長の判断で、本件通報を人事調査委員会に報告し、結果として通報対象者を退職させるに至ったという事案であり、内部通報制度にとって不可欠な匿名性の確保を、内部通報担当者自らが敢えて破るといふ、内部通報制度の根幹にかかわる問題を含んでいる。

まず、本件通報の特徴的な問題として、本件通報者が、会社側を全く信用していないという問題がある。通報者は、通報内容が会社側に知られた場合に、逆に通報者たちの方がS店で働けなくなったり、Y店長から仕返しされることを懸念しており、このことは、通報者が、会社を全く信用しておらず、内部通報しても、会社がY店長側に立って通報者側を処分すると考えていることを意味する。このため、通報者たちは、S店舗内の問題について、会社を頼らずに、店舗内の「有志」で対応を協議してきたものと考えられる。そのような状況にある通報者が、内部通報窓口に通報してきたことは、店舗内の「有志」だけで対応することが困難であるとして、内部通報窓口に助力を求めていること、そして、その前提として、内部通報窓口が、自分たちの味方になってくれるのか否かを確認していることを示唆している。実際、本件通報者は、本件通報が、内部通報制度がどのようなものなのかを確認するためのものだと言っており、本件通報が、内部通報窓口が敵か味方かを見極めるためのものであったことを示している。

上記のような通報を受けた内部通報担当者は、事実調査にあたって、S店舗内の事情を知っている他部署の社員にヒアリング調査をするとともに、通報者本人に対しては、店舗外での任意の面談を要請している。このような事実調査の方法は、できるだけ通報者の匿名性を確保しようとする配慮を示すものであり、高く評価できよう。また、事実認定においても、S店舗内の問題に対しては第三者的立場にあるMの証言に基づいて、客観的に判断されており、妥当なものと言えよう。

しかし、本件通報事案の問題は、その後の対応にある。

まず、本件内部通報担当者は、本件通報の対応として、内部通報担当部署（総務部）の長である総務部長に本件通報内容を報告しており、この報告の是非が問題となる。なぜなら、本件通報者の言葉をそのまま受け取れば、総務部長に報告することも、通報者の匿名の希望に反することになるからである。もっとも、内部通報担当部署が総務部である以上、本件内部通報担当者が本件通報を総務部長に報告したことをもって、通報者の匿名性を破ったと非難することは、本件内部通報担当者にとって酷であろう。内部通報の実務担当者が、通報内容について、内部通報担当部署の長に報告するのは当然であり、実務担当者の判断で当該通報の報告を差し控えるということは、指揮系統を混乱させるものとして許されないことであり、また、そのようなことを認めれば、かえって、実務担当者に判断責任を負わせることになるので、認めるべきでもない。従って、本件通報事案においても、内部通報担当者が、通報内容を総務部長に報告したこと自体を問

題とすることは妥当ではなく、内部通報窓口を会社組織内に設置する以上は避けられない内在的制約と言うほかないであろう。しかし、この報告行為が、会社組織の内在的制約として正当化されるとしても、本件通報者の匿名の希望に反しているという問題は残っているものであり、通報者の匿名性の確保を徹底しようとするのであれば、内部通報窓口を、会社の経営組織から独立的な地位にある部署（内部監査室、コンプライアンス室等）に担当させたり、あるいは、通報窓口を社外の第三者機関（弁護士事務所、内部通報サービス提供会社等）に設置すること等を検討する必要がある。

次に、本件通報の対応として、内部通報担当者から報告を受けた総務部長は、本件通報内容を、社内の人事調査委員会に付議しており、その是非が問題となる。この総務部長の行為は、上記の内部通報担当者の報告とは異なり、総務部長の判断により、敢えて実行したものである。すなわち、総務部長は、言わば確信犯的に、通報者の匿名性の確保の要請を破ったのであって、その意味では、総務部長の行為は、内部通報制度の趣旨に反する行為として非難されることになる。しかし、ここで、本件事案の特性に注目する必要がある。と言うのも、通報事実によれば、Y店長は、Aに対して、明らかに傷害罪に該当する犯罪行為を行っており、しかも、それは、現在も継続しているという状況であり、会社としては、緊急に対応する必要があるからである。そして、既に述べたように、そのような店舗内の緊急事態に対して、店舗スタッフは、独力で対応すべく協議をしている一方で、独力で解決に困難を感じて、内部通報窓口に通報してきたと判断されるのであり、本件通報は、緊急事態に置かれた店舗スタッフから内部通報窓口に送られた「救難信号」であった可能性がある。そうだとすれば、本件通報において、通報者の言葉をそのまま受け取って匿名性の確保を優先するあまり、店舗内で現に犯罪行為が進行しているにもかかわらず会社としての対応を控えることは、かえって、通報者の真意に反する結果になっていたおそれがある。本件通報の対応にあたった総務部長も、上記のような判断に基づき、本件通報の対応には一刻の猶予も許されないとして、本件通報を人事調査委員会に付議したものと推測される。

上記のように、本件通報事案は、通報内容の緊急性から、通報者の匿名性の確保の要請を敢えて破ったという事案であり、対応の結果次第では、内部通報制度に対する従業員の信頼を一気に失うおそれもあった。しかし、内部通報制度の目的は、社内に潜在するリスクの顕在化と、その解決にこそあり、匿名性の確保は、その手段であるに過ぎない。匿名性の確保を尊重する姿勢は必要だが、それに固執する余り、対応に躊躇して、事態の悪化を傍観したり、事案解決の機を失するようなことがあれば、それこそ本末転倒であり、内部通報制度の趣旨に反する。このため、内部通報担当者には、画一的・形式的な対応基準に縛られることなく、各事案ごとの特性に応じた対応をするための柔軟な思考および判断力が求められるのであり、本件における総務部長の判断は、現に犯罪行為が進行している等の緊急性が認められる事案において、通報者の匿名性の確保よりも対応を優先するという臨機の処置をとったものとして、高く評価できよう。

13. 【対応に苦慮する事例編】「虚偽通報」事例

① 基本情報

通報者	所属企業
性別 : 男性	業種 : サービスその他
通報手段 : 電話	株式 : 非上場
雇用形態 : 社員	規模 : 従業員 1000 人以上
匿名性 : 連絡先のみ開示	RHL 主管部署 : 担当取締役

② 事実

通報者の主張した事実関係
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● S店のY副店長は、店舗スタッフに対して、意味もなく叩いたり、小突いたり、「死ね!」、「おい、そこの馬鹿!」等と言ったりする。</li> <li>● Y副店長本人は、部下とのスキンシップあるいはコミュニケーションのつもりかも知れないが、部下にとっては、<u>不愉快極まりない「パワハラ行為」</u>である。実際、パートの女性スタッフの1人は、「Y主任のことが嫌でたまらない。」と言って、入社してわずか1ヶ月で辞めてしまった。<u>Y副店長の言動は、店舗内の雰囲気を変悪化させ、店舗スタッフの和を著しく乱している。</u></li> <li>● Y副店長の言動について、A店長は、気が付いていないのか、気が付いているのに知らない振りをしているのか、Y副店長に何も注意しようとしめない。このため、何を言っても無駄だと思うので、A店長には何も相談していないし、今後も相談するつもりはない。</li> </ul> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社として、S店のために、Y副店長を注意・指導してほしい。</li> </ul>
事実調査によって認定された事実関係
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部通報担当者が、S店の店舗スタッフからの匿名通報があったとして、本社においてA店長と面談の上、ヒアリング調査を実施</li> <li>● 内部通報担当者が、本件通報とは別個の労務施策上の調査として、S店のパート、アルバイト数名と面談の上、社員スタッフとの関係や問題点についてヒアリング調査を実施</li> <li>● 通報者（匿名、連絡先メールアドレスのみ開示）に対して、店舗外での面談を提案（<u>通報者からの回答なし</u>）</li> </ul> <p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ヒアリング調査におけるA店長の主張 <ul style="list-style-type: none"> <li>① 通報にあるようなY副店長の「<u>パワハラ行為</u>」はない。</li> </ul> </li> </ul>

<p>② S店においては、最近、店舗スタッフ間において、事あるごとに、<u>「内部通報するぞ」などという言葉が交わされており、店舗内</u> <u>がギスギスしている。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリング調査におけるパート、アルバイト数名の主張</li> </ul> <p>① Y副店長の言動が<u>乱暴で、「パワハラ行為」にあたると認識した</u> <u>ことはない。</u></p> <p>② Y副店長の「パワハラ行為」のために、パートの女性スタッフ が入社1ヶ月で辞めたという話も知らない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上記のヒアリング調査結果から、<u>本件通報内容の真実性について疑</u> <u>いを生じたものの、通報者が匿名で面談にも応じないため、通報者</u> <u>本人から事実関係を確認することができず、事実関係について確証</u> <u>を得られないまま事実調査が頓挫</u></li> </ul>
--

③ 対応

会社としての対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 事実調査が頓挫したため、対応策を打ち出すことができないまま、通報から3ヶ月余が経過</li> <li>➤ 通報者に対しては、1ヶ月ごとに、「現在、事実関係を調査中につき、しばらくお待ち頂きたい。」旨のメールを送信するが、<u>何ら回答なし。</u></li> </ul>
対応後の状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 会社として、あらためて、A店長に事実関係を確認したところ、<u>「会社は、通報内容を信じて、店長である自分の言うことは信じないのか！」</u> <u>と感情的になり、事実調査の必要性を説明しても理解を得られなかった。</u></li> <li>➤ 上記から1ヵ月後、<u>A店長は依願退職した。</u>会社として極力慰留したものの、本人の退職の意思は固く、会社に対する不満の強さが伺われた。</li> <li>➤ A店長の退職を区切りとして、本件通報事案については、事実関係を確認できないとして、<u>会社としての対応を打ち切った。</u></li> <li>➤ 対応打ち切り後も、<u>通報者からの連絡なし。</u></li> </ul>

④ コメント

本件通報事案は、事実関係につき真偽不明の通報に対して、通報者の匿名性により、事実調査が進展せず、有効な対応策がとれなかったばかりか、会社として高く評価していた人材を失うに至ったという事案である。内部通報制度は、通報者の保護が保障されてはじめて成立する。そして、通報者保護にとって、通報者の匿名性の確保は不可欠である。しかし、以下に見るように、この通報者保護の要請に基づく匿名性が、かえって、内部通報制度の適正な運用を妨げる場合がある。

まず、本件通報事案においては、事実関係が明らかでなく、事実調査をしても、事実認定ができないという問題がある。もっとも、会社として、徹底的に事実関係を明らか

にしようとするならば、企業秩序定立権に基づく調査権限を行使して、S店舗スタッフ全員に強制的なヒアリング調査を実施することも不可能ではない。しかし、そのようなことをすれば、通報者が特定される危険性が高く、通報者保護の要請に反する。本件においても、会社は、通報者保護のため、通報者の特定のおそれがある調査方法を回避するとともに、通報者が自発的にヒアリング調査に応じることを期待して、通報者に対して店舗外での面談を提案している。このような会社の措置は適切なものとして高く評価できよう。しかし、通報者からの回答はなく、事実調査は頓挫するに至り、結果的に、本件は対応打ち切りとなった。会社としては、通報者保護を図らねばならない一方で、通報者保護を徹底すると内部通報事案の適切な解決が困難になるというジレンマがある。このため、通報者に対して自主的な協力を求めざるを得ないのであり、会社の協力要請に応じられない事情のある通報者に対しては、会社としての対応を打ち切らざるを得ない場合もあるということを事前に承知しておいてもらう必要がある。

また、本件通報事案は、A店長およびアルバイト等のヒアリング調査の結果から推測するに、そもそも虚偽通報であった可能性がある。通報内容が虚偽か否かは、事実調査によって客観的に検証することが原則だが、「パワハラ行為」や「セクハラ行為」のように、被害者がどのように感じたかという主観的要素が判断基準に含まれる場合は、通報者（被害者）本人に事実関係を確認して検証する必要性が生じる。しかし、本件においては、通報者の匿名性のために事実関係の検証ができず、ついに通報の真偽を確認することができなかった。言い換えれば、「パワハラ行為」「セクハラ行為」に関する事案は、匿名性を利用することで、比較的容易に虚偽通報できるという危険性がある。しかし、たとえ虚偽の疑いのある通報であったとしても、通報があった以上は、会社としては、通報対象者等の関係者に対する事実調査を実施せざるを得ない。そして、その事実調査の過程で、関係者の社内的地位・評価に悪影響を与えるおそれがあるのみならず、業務阻害要因を生むおそれもある。本件においても、ヒアリング調査対象となったA店長が、会社に対して不信感を抱いて退職してしまった。このため、虚偽通報に対しては、事実調査によって検証するという事後的対策だけでは不十分であり、内部通報制度の制度趣旨について定期的に社員教育を実施するとともに、匿名性を悪用した虚偽通報者等は懲戒処分を付すことを就業規則に明示する等の事前の抑止策が不可欠である。

上記のように、本件は、虚偽の疑いのある1件の通報によって、会社および関係者が振り回された事案と言える。しかし、仮にそれが虚偽通報であったとしても、虚偽通報だからといって放置してしまったのでは、会社の対応として極めて不十分である。虚偽通報があったということは、S店舗内において、虚偽通報の原因となる、より深刻な問題が生起していることを強く示唆しているからである。その意味で、虚偽通報も、会社にとって有意義な情報を多く含んでいるのであり、内部通報担当者としては、今回の通報を契機として、S店舗の動向を引き続き調査・監視し、Y副店長に関する虚偽通報がなされるに至ったそもそもの原因の所在を明らかにする必要がある。

14. 【対応に苦慮する事例編】「内部通報制度の濫用」事例

① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 不明	業種	: サービスその他
通報手段	: 携帯メール	株式	: 非上場
雇用形態	: 不明	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 連絡先のみ開示	RHL 主管部署	: 担当取締役

② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● S店のY店長とX主任は、気に入らない店舗スタッフに対して、乱暴な口調で指示を出したり、気分次第で指示を変えたりと、<u>いじめ行為としか思えない行為をしている。</u></li> <li>● Y店長とX主任の影響を受けて、一部の社員スタッフも、気に入らない店舗スタッフに対して、<u>いじめ行為をするようになった。</u></li> </ul> <p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Y店長とX主任は、S店の店舗環境を著しく悪化させており、早急に異動させてほしい。</u></li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本件通報事案に関連する<u>過去の通報記録の調査</u></li> <li>● <u>店舗スタッフ全員と面談の上、ヒアリング調査を実施</u></li> </ul> <p>➤ 認定された事実</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本件通報事案に関連する通報事案           <ol style="list-style-type: none"> <li>① 約半年前にも、<u>Y店長に関する匿名の通報メール</u>があった。</li> <li>② 上記のY店長に関する匿名通報の内容               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Y店長は、気に入らない店舗スタッフを無視する。</li> <li>ii. Y店長の行為は、パワハラ行為であり、異動させてほしい。</li> </ol> </li> <li>③ 上記のY店長に関する匿名通報の経緯               <ol style="list-style-type: none"> <li>i. 当時の店舗運営部長が、事実関係を確認するため、<u>S店舗内の正社員スタッフ全員に対して、店舗環境アンケートを実施</u></li> <li>ii. アンケート調査の対象者全員が、<u>Y店長が真面目であり、店舗統括者として優れている旨の回答をした。</u></li> <li>iii. <u>事実関係を確認できず、虚偽通報と判断、対応打ち切り</u></li> </ol> </li> </ol> </li> <li>● ヒアリング調査から、以下の事実を認定した。           <ol style="list-style-type: none"> <li>① <u>S店舗内では、X主任を中心とするグループと、派遣社員Mを中</u></li> </ol> </li> </ul>	

<p><u>心とするグループとが対立している状況にある。</u></p> <p>② X主任と、Y店長は、以前、別の店舗でも一緒に勤務したことがあり、プライベートでも仲が良く、つきあいも長い。このため、<u>M派としては、Y店長をX派の「黒幕」と見なしている。</u></p> <p>③ 本件通報事案は、X派とM派の店舗内の争いを、「いじめ問題」として内部通報してきたものであり、<u>内部通報制度を派閥争いに利用しようとする意図に基づくものと判断される。</u></p>
---

③ 対応

会社としての対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Y店長はもともと定期異動が予定されており、このままでは、Y店長という後ろ盾を失ったX主任がS店舗内で孤立してしまうおそれもあることから、X主任も定期異動として他店舗に異動させることを決定</li> <li>▶ 通報者に対しては、両名の異動が通報とは関係ない定期異動であること、また、両名の定期異動に伴い、本件通報対応を打ち切ることを通知</li> </ul>
対応後の状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 社員スタッフにヒアリングしたところ、<u>両名の異動の発表後、M派の従業員の間で、「やっと邪魔者がいなくなる」旨の発言が聞かれたとのこと</u></li> </ul>

④ コメント

本件通報事案は、形式的には「いじめ問題」に関する通報事案であるが、実質的には店舗内派閥争いのために内部通報制度を利用したものであり、「内部通報制度の濫用」事例といえることができる。これと類似した通報形態として「虚偽通報」があるが、「虚偽通報」の場合は、そもそも通報事実が存在しないのに対して、「内部通報制度の濫用」の場合は、通報事実が実際に生起している。このため、当該通報が、内部通報制度の趣旨に沿う適正な通報なのか、それとも別の目的のために内部通報制度を濫用した通報なのかを見極めることは容易ではない。もっとも、本件においては、以下に見るように、内部通報担当者的確な事実認定により、本件通報が内部通報制度の濫用であるとの結論に至っている。

まず、本件通報事案においては、Y店長やX主任等による「いじめ行為」が通報事実として主張されている。ヒアリング調査結果によれば、S店舗内では、X派とM派とが対立していたのであるから、「いじめ」に該当する行為もあったであろう。このため、通報事実のみに視野を限定してしまうと、「いじめ」行為を理由として通報対象者を処分して一件落着としてしまうおそれもあった。しかし、本件の場合、過去のY店長に関する「虚偽通報」事案の存在が、本件通報事案に対する内部通報担当者的対応姿勢を慎重なものにしたと考えられる。これにより、内部通報担当者は、ヒアリング調査においても、通報事実調査範囲を限定せず、むしろ通報の背景となるS店舗内の人間関係について

重点的に調査して、前回の「虚偽通報」事案の際には判明しなかった店舗内の派閥争いの存在を解明することができた。もっとも、直接対面式のヒアリング調査において、ヒアリング対象者から所属組織内の人間関係に関する証言を得ることは、通常、極めて難しい。人間関係に関する質問をした途端に、ヒアリング対象者は、たちまち分厚い自己保身の壁の中に閉じこもってしまうからである。このため、人間関係に関する証言を得るためには、その前提として、ヒアリング実施者に対する強い信頼感を醸成しておくことが不可欠である。本件において店舗内の人間関係を解明した内部通報担当者も、常日頃から、従業員の信頼を得るために努力していたものと思われる。

上記のように、本件においては、過去のY店長に関する「虚偽通報」事案の存在が事案解明の契機になったと考えられるが、そもそも、前回の「虚偽通報」事案の段階で、S店舗内で派閥争いを解明すべきであったろう。たとえ「虚偽通報」と判断される場合でも、そのような「虚偽通報」がなされるに至った原因の追及を継続していれば、派閥争いの兆候を探知できた可能性がある。また、前回通報事案が「虚偽通報」であったという判断自体にも疑問がある。なぜなら、本件のヒアリング調査結果から推測するに、S店舗内の派閥争いは、「X主任グループ」vs「派遣社員Mグループ」という個人的グループ間の争いと言うよりも、むしろ、「正社員」vs「派遣社員・アルバイト等」という雇用形態間の構造的な争いである可能性があるからである。そうだとすれば、前回通報事案において、正社員に限定したヒアリング調査をしても、「正社員」グループのリーダー格であるY店長に不利な証言が出てくるはずがない。前回の通報事案も、実は「虚偽通報」ではなく、本件と同じく、「内部通報制度の濫用」事案であった可能性がある。

上記のように、通報があった場合に、それが「内部通報制度の濫用」か否かを見極めることは容易ではなく、内部通報担当者は、通報事実に調査範囲を限定することなく、常に広い視野をもって慎重に事実調査にあたる必要がある。

もっとも、「内部通報制度の濫用」事案の場合、事実調査よりもさらに内部通報担当者を悩ますのが、対応策の策定である。既に述べたように、「内部通報制度の濫用」事案の場合、実質的な問題は、通報事実とは別のところにある。本件においても、形式的な通報事実は「いじめ」問題であるが、実質的な問題は「派閥争い」である。このため、「いじめ」行為について通報対象者を処分しても、事態をさらに悪化させるだけであり、両派閥による内部通報合戦にもなりかねない。本件でも、当面の方策として、S店長とK主任の異動が決定されたものの、そのような緊急避難的な施策だけでは「派閥争い」の根本的解決にならないのは明らかである。内部通報担当者としては、今後も引き続き、S店舗の調査・監視を継続し、S店舗内の派閥争いの原因（個人的なものか、構造的なものか）を慎重に見極めた上で、人事担当者、労務管理担当者等とともに、実質的な問題の解決のための対応策を策定する必要がある<sup>73</sup>。

<sup>73</sup> なお、本件対応後、中心人物Xの異動により、X派は解体した。また、M派についても、その後、派遣社員Mの派遣契約期間満了に際して、会社が契約を更新しなかったことから、中心人物を失ったM派は

15. 【対応に苦慮する事例編】「不合理な要求」事例

① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 女性	業種	: 物販
通報手段	: 電話	株式	: 上場
雇用形態	: パート	規模	: 従業員 1000 人以上
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: CSR 関連部署

② 事実

通報者の主張した事実関係	
<p>➤ 通報内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S 店舗に、2 年前から勤務するパート社員である。</li> <li>前職では大手アパレルメーカーに勤務しており、<u>衣料品販売の知識・経験があったので、入社以来ずっと衣料品担当である。</u></li> <li>先日、Y 店長から、「今度実施される衣料品販促定例セミナーには、必ず参加してもらいたい。参加しないなら、衣料品担当を他の者に替えることになる。」と言われた。</li> <li>私は、入社時に、<u>当時のS店長のMさんから、セミナーについては、正社員同様、任意参加で良いと言ってもらっている。</u></li> <li>また、私は、以前、一度だけ、セミナーに参加したことがあるが、<u>あまりにも初歩的な内容で、私には全く参考にならなかった。</u></li> <li>それに、私は、保育園の子供を迎えに行く必要があるため、セミナーの全部のプログラムに参加することは困難である。Y店長にこのことを話すと、途中退席も認めるとのことだったが、<u>セミナーでは、グループ実習があり、途中で私が抜けると、そのグループに迷惑をかけてしまうため、実際問題として、途中退席はできない。</u></li> </ul>	
<p>➤ 通報者としての要望</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><u>セミナーに参加しなくても、衣料品担当を続けさせてほしい。</u></li> <li>以前、別の件で通報した際に、<u>当時のS店長のNさんに、私が通報したことを知られて、関係が悪くなったので、今回は、Y店長に通報したことを知られないようにしてほしい。</u></li> </ul>	
事実調査によって認定された事実関係	
<p>➤ 事実調査の方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本件通報事案に関連する<u>過去の通報記録の調査</u></li> <li>店舗運営部長に、ヒアリング調査を実施</li> </ul>	

解体した。この結果、S 店舗内の派閥は自然消滅した。

- 通報者本人に対し、店舗外での面談を提案  
(但し、通報者が面談を拒否したため、メールにより意見聴取)
- 認定された事実
  - 本件通報事案に関連する通報事案
    - ① 約 1 年前に、本件通報者から、当時のS店長Nに関する通報メールがあった。
    - ② 上記の N 元店長に関する匿名通報の内容
      - i. N店長は、気に入らない店舗スタッフを無能扱いしたり、馬鹿にして面白がる等のパワハラ行為をしている。
      - ii. N店長を異動させてほしい。
    - ③ 上記の N 元店長に関する通報の経緯
      - i. 当時の店舗運営部長が、通報者および S 店舗スタッフに対して、ヒアリング調査を実施
      - ii. ヒアリング調査の結果、N店長に部下を選び好みする傾向があることは確認されたものの、通報にあるようなパワハラ行為の事実は確認できなかった。
      - iii. 事実関係を確認できなかったため、対応打ち切り
  - ヒアリング調査における店舗運営部長の主張
    - ① 確かに、通報者が、衣料品販売の知識・経験が十分にあるということで、入社時に、M元店長から、セミナーについては、正社員同様、任意参加で良いと言われたことは承知している。
    - ② しかし、現実問題として、通報者の担当するS店舗の衣料品売上成績は、全店舗で最低クラスであり、担当者の販売スキルのアップが必要と判断し、通報者に対して、今回のセミナー参加を指示したのである。
    - ③ 通報者は、セミナーの途中退席はできないと心配しているようだが、主催者側で配慮するので心配しないでもらいたい。
    - ④ また、以前、セミナーに参加したが、全く参考にならなかったということだが、そうだとすれば、会社としても改善策を早急に検討したいので、どういう点を改善すればいいか、是非、ご意見を伺いたい。
    - ⑤ まずは、上記①～④の事情を、通報者に伝えてもらいたい。
  - 上記の店舗運営部長の主張に対する通報者の意見（メール）
    - ① 会社の主張は、S店舗の衣料品の売上げが悪いことが、まるで私のせいだと言わんばかりだが、冗談じゃないと言いたい。S店舗は、そもそも立地条件が悪すぎて、衣料品だけでなく、店舗全

体の業績が悪いのである。私は、衣料品に関しては、この会社の誰にも負けないだけの自信を持っている。

② セミナーの改善点について意見を聞きたいとのことだが、改善などは不可能なほど、お粗末な内容なのである。全くの初心者のアルバイト用の研修としてならともかく、それ相応の実務経験のある衣料品担当者が、わざわざ時間を割いて参加するような内容ではない。

③ それでも、セミナーに参加する必要があるというなら、社員も参加させるべきだ。パート社員は強制参加なのに、なぜ、社員は任意参加なのか。アルバイト程度の知識・経験しかない社員こそ、セミナーに強制参加させる必要があると思う。

④ 私の要望は、あくまで、セミナーに参加しなくても、衣料品担当から外されないようにしてほしいということであり、あんなセミナーに参加するつもりはない。

- 上記の事実調査およびメールにより、本件通報内容が事実であることを確認した。

### ③ 対応

会社としての対応
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ メールにより、セミナーに参加するように説得（通報者拒否）</li><li>▶ 結局、通報者が、セミナーに参加しなかったため、<u>通報者を衣料品担当から外した。</u></li></ul>
対応後の状況
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 衣料品担当を外されて一週間後、<u>通報者が退職申し出（受理）</u></li></ul>

### ④ コメント

本件通報事案は、一義的には、衣料品販促定例セミナー参加を命じる業務命令の妥当性が問題となっている。しかし、本件においては、以下に見るように、業務命令の妥当性問題とは異なる問題が潜んでいる可能性があり、注意を要する。

まず、本件業務命令の妥当性であるが、会社は、原則として、就業規則の合理的な規定に基づく命令である限り、業務の遂行全般について労働者に対し必要な指示・命令を発する広範な権限（「業務命令権」）を有している。もっとも、広範に認められる業務命令権の行使も、常に許されるわけではなく、その業務命令が、懲罰目的で出されているような場合には、業務命令権の濫用として無効になる。また、当該従業員が、労働契約において、就業規則の定めよりも当該従業員にとって有利な特約を会社と締結していた場合には、会社は、その特約に反する業務命令を出すことはできない（労働契約法第7条）。そこで、これを本件について見るに、セミナーに参加せよと言う業務命令が、通

報者に対する懲罰目的であることを示す事情は何ら認められない。また、通報者は、入社時に、当時の店長Mから、セミナーには参加しなくても良いと言われているが、それは、通報者の衣料品販売の知識・経験が十分にあるという判断から、M元店長の権限として、通報者のセミナー参加を免除したに過ぎないと考えられるのであり、セミナーに参加しないことが、会社と通報者の間の労働契約上の特約として合意されていたとは認め難い。従って、本件通報者に対してセミナーに参加するように命じることは、業務命令権の行使として当然に認められるところであり、本件セミナーが、たとえ通報者の指摘するように、実務担当者にとって参考にならない内容のものであったとしても、通報者は、労働契約上の義務として、この業務命令に従わなければならない。

上記のような判断から、会社は、本件通報者に対して、セミナーに参加するように説得し続けたものと考えられる。もっとも、会社も、一方的にセミナー参加を求めるだけでなく、セミナーを途中退席できるように配慮することや、セミナー内容を改善する意向を示す等、会社としても可能な限りの譲歩を示しており、その対応姿勢は、決して不誠実なものではない。これに対して、通報者は、一方的に会社側を非難するばかりであり、会社としては、言わば、お手上げの状態であったと考えられる。そして、結局、セミナーに参加しなかった通報者を、当初の方針通りに、衣料品担当から外したのであり、業務命令違反者に対する対応としては、やむを得ないものと考えられる。

しかしながら、本件には、上記のような対応では見落とされてしまう問題が潜んでいることに注意する必要がある。と言うのも、本件対応の過程では、本件通報者が、なぜ、そこまで頑なに、業務命令に従うことを拒絶したのか、ということについての検討が全くなされていないからである。本件通報者が、退職してでも要求を貫徹しようとしたからには、それ相応の理由がなければならない。そして、その理由を推測するに、以下のことから、S店舗内における「店長・社員」グループと、「パート」グループとの確執があったことが疑われるのである。

- ①約 1 年前の通報において、本件通報者は、当時のS店長Nの勤務態度を非難しているが、事実は確認されず、店長を中傷する虚偽通報であった可能性があること
- ②衣料品に関する知識・経験に自信があることを強調する一方で、知識・経験の乏しい正社員のセミナー参加が任意であることを非難しており、このことは、パートよりも知識・経験が少ないにもかかわらず、パートの上司となる店長・社員に対する反発を示唆していること

仮に、S 店舗内で、上記のような雇用形態間の確執が生起していたとすれば、問題は、S 店舗内にとどまらず、全店舗にわたる可能性が高く、全社的な対応が必要となる。しかし、本件においては、本件通報者本人の「不合理な要求」に注目する余り、その背景事情を検討するには至らなかった。

上記のように、本件では、業務命令の妥当性問題については適切に対応したものの、その背景事情の検討をしなかったために、全社的に潜在する問題を解決するチャンスを

逃したおそれがある。このため、内部通報担当者には、当面の問題だけでなく、さらに一歩を進めて、事案の奥に潜むリスクを探求する姿勢が求められる。

16. 【対応に苦慮する事例編】「不満や悩み」の相談にリスクが隠れていた事例

① 基本情報

通報者		所属企業	
性別	: 男性	業種	: サービスその他
通報手段	: 電話	株式	: 非上場
雇用形態	: 社員	規模	: 従業員 500 人以下
匿名性	: 氏名・連絡先共開示	RHL 主管部署	: 担当取締役

② 事実

通報者の主張した事実関係	
➤ 通報内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>私は、S 店に勤務する社員である。</li> <li>先日、Y 副店長が、アルバイトスタッフとの雑談で、「出会い系サイト」で出会った女性とデートしたことを面白おかしく自慢しているのを、たまたま耳にしたのだが、<u>話の内容から推測して、相手の女性は未成年者で、「援助交際」を疑わせるものだった。</u></li> <li>そこで、翌日、私は、Y 副店長の話の内容を A 店長に報告した。けれども、その後、この件がどうなったのか、全然、分からない。A 店長も、Y 副店長も、何事もなかったかのように勤務しており、A 店長は何も指導していないんじゃないかと疑わしくなる。そうかと言って、A 店長に、「あの件はどうなりました？」などと聞くわけにもいかないし、気持ちが落ち着かず、仕事も手につかない。</li> <li>私は、社員として、会社の名誉を守ろうとしたのである。副店長という店舗幹部が、「援助交際」などで逮捕されでもしたら、それこそ、会社のイメージが台無しになるからだ。それなのに、<u>当の Y 副店長は何事もなかったかのように平気でへらへら笑いながら毎日を楽しく過ごし、私の方が、まるで密告者のように苦しんでいる。こんなことなら、余計な報告などしなければ良かったと後悔している。</u></li> </ul>
➤ 通報者としての要望	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>会社に何かをしてほしいというわけではない。私は、社員としての義務を果たしたに過ぎない。ただ、今の私の理不尽な思いを、誰かに伝えたかったのである。</u></li> </ul>
事実調査によって認定された事実関係	
➤ 事実調査の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>本件通報事案に関連する<u>過去の通報記録の調査</u></li> </ul>

- S店のA店長が別件で本社を訪れた際に、ヒアリング調査を実施
- 通報者に対して、面談を提案（通報者希望せず）

➤ 認定された事実

- ヒアリング調査結果から、以下の事実を確認
  - ① A店長が、本件通報者から、「出会い系サイト」に関する報告を受けたことは事実である。
  - ② 本件通報者の報告後、A店長は、通報者の名は伏せて、事実関係をY副店長に確認している。その際、Y副店長は、「出会い系サイト」で出会った未成年者と飲酒したことは認めたものの、「援助交際」については否定した。
  - ③ A店長は、未成年者と飲酒したことについて、Y副店長を口頭で注意・指導したが、本社に報告はしていない。
- 本件通報者は、過去2年間で、以下の4件の内部通報をしていた。

（\* 対応期間：初回通報から対応終了までの期間）

  - ① R店のM主任は、上司にはペコペコとへつらうが、部下には威張り散らし、自分の意見に従おうとしない者には返事もしない有様で、店舗環境を著しく悪化させているとして、M主任に対する厳しい指導を要望する通報をしてきた。このため、事実調査をしたものの、事実関係が確認できなかったため、通報者本人との面談を要請したところ、通報者は、面談を拒否するとともに、M主任の勤務態度が改善されてきたとして、対応の終了を希望した。このため、対応終了。（対応期間：約3ヶ月）
  - ② S店のA店長は、人の好き嫌いが激しく、嫌いなスタッフに対しては、些細なミスで怒鳴ったり、無視したりするパワハラ行為をしているとして、A店長を異動させる等の処分を要望する通報をしてきた。このため、事実調査をしたものの、事実関係が確認できなかったため、通報者本人との面談を要請したところ、通報者が、ストレスによる体調不良を理由に、通報を取り下げたため、対応終了。（対応期間：約3ヶ月）
  - ③ S店のA店長は、新たに着任したB副店長と仲が悪く、事あるごとに言い争いをして業務がストップしてしまうため、他のスタッフは困惑しているとの通報をしてきたが、会社に対する要望はなく、その後の連絡も途絶えたため、対応打ち切り。（対応期間：約1ヶ月）
  - ④ スタッフ間の雑談内容から、S店の一部のスタッフが、「出会い系サイト」を使って「援助交際」をしている疑いがあるとの通

報をしてきたが、会社に対する要望はないとのことであったので、対応打ち切り。(対応期間：約 2 週間)

③ 対応

会社としての対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 未成年者と飲酒したという Y 副店長については、今後、懲罰委員会において非違行為の程度・態様等を確認し、就業規則に基づいて処分する。</li> <li>▶ また、会社として、社員教育等の再発防止策を講じる。</li> </ul>
対応後の状況
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 会社の対応方針を知らせたところ、通報者から、以下の内容の所感が寄せられた。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Y 副店長は、「援助交際」していたに違いないのだが、会社が不問に付すと言うのであれば、別に、構わない。</li> <li>● <u>ひどい徒労感を感じている。正直言って、もう、どうでもいい。</u></li> </ul> </li> </ul>

④ コメント

内閣府の実施した実態調査<sup>74</sup>によると、内部通報制度を導入している民間企業等の約 26%が、内部通報制度の運用上の問題として、「通報と言うより、不満や悩みの窓口となっている」ことを挙げている<sup>75</sup>。確かに、内部通報制度の主たる目的は、通報を契機として、社内に潜在する経営上のリスクを探索・抽出して解消し、会社経営に対するダメージを未然に防止することであり、通報者の不満や悩みの相談相手となることではない。しかし、その一方で、通報者の個人的な不満や悩みの中に、経営上のリスクの兆候が示されている場合もあり、注意を要する。本件通報事案も、以下に見るように、内部通報窓口が、通報者の「不満や悩みの相談相手」として使用される一方で、潜在するリスクが示唆されていた事例である。

まず、本件においては、通報者が、過去 2 年間で 4 件の通報をしており、言わば、通報の「常連」であったことが注目される。その通報内容は、店舗環境の悪化 (通報①)、パワハラ (通報②)、店舗内の争い (通報③)、援助交際 (通報④) と様々であるが、全ての通報において事実関係は確認されておらず、また、通報者本人が、対応の終了を希望し (通報①)、通報を取り下げ (通報②)、あるいは連絡をしなくなったため (通報③)、会社としての対応も中途半端なかたちで終わっている。これらの過去の通報状況から、通報者は、会社に通報事案を解決してもらうために通報しているのではなく、通報者が職場で感じた不満や疑問について話を聞いてもらうためだけに通報している疑いがある。そして、そのことは、本件における「ただ、今の私の理不尽な思いを、誰かに伝え

<sup>74</sup> 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)

<sup>75</sup> なお、運用上の問題として最も多かったのが、「通報と言うより、不満や悩みの窓口となっている」(26.2%)であり、以下、「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%)の順となっている。

たかったのである。」という通報者本人の言葉に、端的に示されている。

上記のように、本件通報者は、過去の通報を含めて、内部通報窓口を、通報者の「不満や悩みの相談相手」として使用していた可能性が大きい。また、過去の通報では事実関係が確認されなかったことから、通報者本人にその意図があったかどうかは別として、「虚偽通報」に該当する疑いもある。もっとも、本件通報者に右のような疑いがあることについては、通報②を受けた頃から、会社側も認識するようになっており、それまでは、通報窓口としても、長期間にわたって通報者と電話やメールのやりとりをして、懇切な対応に努めていたが（対応期間は、通報①②ともに、約3ヶ月）、その後は、通報者に対して面談を要請することもなく、1ヶ月以内に対応を打ち切っており（通報③④）、会社側の姿勢が、当初の真摯な対応から、「どうせ話をしたいだけの虚偽通報だろう」といった、言わば「狼少年」に接するような態度に変化したことが示されている。

しかし、既に述べたように、通報者の個人的な不満や悩みの中に、経営上のリスクの兆候が示される場合があり、本件通報でも、Y副店長が未成年者と飲酒した事実が確認されて、結果的には、職場に潜在するリスクを発見することができた。また、本件通報で問題となった買春行為（「援助交際」）については、既に、通報④において、S店のスタッフの中に、「援助交際」している者がいる可能性が指摘されていた。もっとも、通報④は、事実調査もせずに、わずか2週間で対応が打ち切られている。この対応打ち切りの判断が妥当であったかどうか、どうせ「虚偽通報だろう」という予断がなかったかどうか、検証が必要である。仮に、通報④において、安易な予断により対応を打ち切っていたとすれば、S店に潜在していた「援助交際」のリスクの兆候を見逃したことになる、それが、今回のY副店長の「未成年者との飲酒」というかたちで顕在化したおそれがある。このため、内部通報担当者としては、「不満や悩みの相談相手」になることは内部通報窓口の趣旨ではないとして、通報窓口の「間口」を狭くするのではなく、いかなる内容の通報であれ受け付けて、できる限り広範囲にわたり、リスクの兆候を探索することが望ましい。もっとも、そのためには、内部通報担当部署の通報処理能力の強化が不可欠であり、会社として、人的・物的資源の整備・拡充に取り組む必要がある。

また、通報②において、通報者がストレスによる体調不良を主張していることは、注意を要する。なぜなら、このことは、これまで通報者が不満や悩みを訴えてきた一連の通報が、職場でのストレスによる精神的な健康障害を原因としてなされていた可能性を示唆しているからである。仮に、そうだとすれば、会社は、通報者の健康障害について、安全配慮義務違反あるいは職場環境配慮義務違反を問われて、労働契約上の債務不履行に基づく損害賠償責任を負う可能性がある。このため、内部通報担当者としては、今後、社内の衛生管理者等の健康管理担当者や産業医等と連携して、通報者本人の健康状態についても、慎重に監視していく必要がある。

上記のように、通報者の単なる「不満や悩み」に過ぎないような通報の中にも、会社に潜在するリスクが示唆されている場合がある。このため、内部通報担当者には、たと

えそれが、事実関係も疑わしい「愚痴」のような通報であっても、面倒くさがったり軽視したりすることなく、根気強く通報者の話しに付き合う誠実な態度が求められよう。

#### IV. 総括

##### 1. 「内部通報制度」の運営主体

既に述べて来たように、「内部通報制度」は、指揮系統とは別ルートの情報収集システムとして、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ものであり、企業は、「内部通報制度」を導入・運営することによってはじめて、職場に潜在する経営リスクを漏れなく発見・抽出し、これをリスク管理の一連のプロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）に載せることが可能になる。従って、「内部通報制度」を導入することは、企業の「リスク管理システム」が機能するために不可欠の前提条件と言っても過言ではない。しかし、その一方で、たとえ「内部通報制度」を導入しても、それを適正に機能させるためには、組織上、運用上の様々な困難を伴うため、企業としては、自社内に内部通報窓口を設置・運営するだけでなく、社外通報受付窓口を併設したり、あるいは、内部通報専門機関のアドバイスを受ける等の対策が必要となってくる。当社の提供する第三者通報窓口「リスクホットライン®」のサービスもまた、全社的なリスクマネジメントの観点から、企業の「内部通報制度」の適正な運営をサポートするものである。

もっとも、上記のように、たとえ社外通報窓口を設置したり、内部通報専門機関のアドバイスを受けても、これらの社外機関は、当該企業の「内部通報制度」の運営をサポートすることはできても、当該企業に替わって、当該企業の経営リスクを引き受けることは決してできない。それは、例えば、病気の治療・アドバイスをする医師が、病気になった患者に替わって、自分がその病気を引き受けることができないのと同じである。経営リスクは、最終的には、経営主体が責任をもって管理するしかないのであり、内部通報窓口の設置形態にかかわらず、「内部通報制度」の運営主体は、あくまで、企業自身である。このため、各企業は、「内部通報制度」の運営主体として、以下に見るように、自社の「内部通報制度」を適正に運営していくための様々な組織上、運用上の考慮事項を検討し、対策を講じる必要がある。

##### 2. 組織上の考慮事項

###### 1) 担当部署について

企業が「内部通報制度」を導入・運営していくためには、当然のこととして、内部通報担当部署を設置しなければならない。そして、既に述べたように、「内部通報制度」は、企業内に潜在する経営リスクに関する情報を網羅的にカバーするという情報収集機能によって、全社的な「リスク管理システム」の適正な運営を可能にしている。従って、情報を網羅的に収集できない「内部通報制度」では、十分なリスク

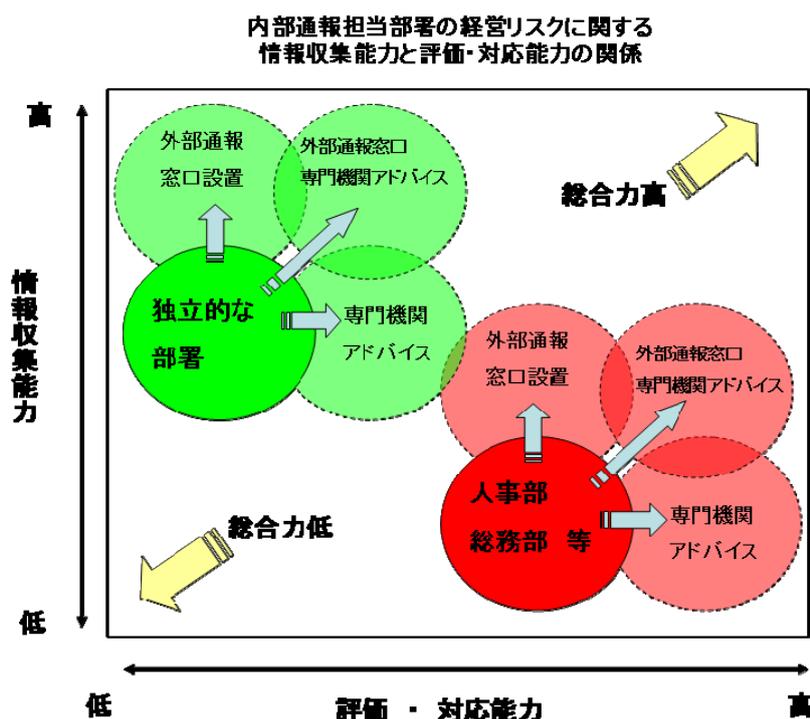
管理が実現できないおそれがあり、「内部通報制度」として求められる役割を果たすためには、経営リスクの存在を示唆する端緒情報を迅速かつ広範に収集すること、言い換えれば、従業員が、経営リスクに関する情報を積極的に通報してくる環境を提供することが必要不可欠である。このため、リスク認識機能を担当する部署としては、従業員が通報を躊躇するような部署を回避する必要があるが、既に述べたように、自社内に内部通報担当部署を設置した場合には、通報者が特定され易く、その後の不利益取り扱いや報復行為に対する懸念から、従業員が通報を躊躇するおそれ大きい。そこで、社外の第三者機関に通報窓口を設置する等の対応策が講じられることになるが、たとえ社外に内部通報窓口を設置しても、そこに寄せられた通報内容は、いずれにせよ社内の内部通報担当部署に連絡されて社内では置かれることになるのであるから、その通報内容から、結局、通報者が特定されてしまうという懸念は、小さいながらもやはり残るのである。従って、通報を受け付ける通報窓口を社内・社外のいずれに設置するにせよ、「内部通報制度」に期待される役割を果たすためには、不利益取り扱いや報復行為に対する従業員の懸念を可能な限り低減できる部署、例えば、コンプライアンス担当部署、内部監査室等、会社の業務系統から独立的な地位にあり、かつ、その公平性・廉潔性について従業員の信頼を比較的獲得し易い部署に、内部通報業務を担当させることが望ましい。

もっとも、企業のリスク管理は、一連のプロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）によって実施されるのであり、内部通報を契機として発見・抽出された経営リスクは、その後、経営に及ぼす影響度と発生可能性に基づいて重要性と優先順位を判断され、対応策の策定・実施によって解消ないし低減されてはじめて完結する。そこで、内部通報担当部署に、リスク認識だけでなく、リスク評価・対応を含めたリスク管理業務を一括して実施させる場合には、内部通報担当部署に、経営リスクの重要性・優先順位を適正に評価した上で、その対応策を策定し、さらに、それを全社的に実行させるだけの能力および権限が必要になる。このため、経営リスクに効率的・効果的に対応するためには、人事、労務、あるいは職場環境等、内部通報されることの多い問題領域を所掌する人事部や総務部に、内部通報業務を担当させる方が望ましいという考え方もできる。しかし、その場合、これらの部署が業務系統上の権限を有するだけに、不利益取り扱いや報復行為に対する従業員の懸念を低減することは困難になる。そこで、内部通報業務は、コンプライアンス担当部署等の独立的部署に置きつつ、社外の内部通報専門機関のアドバイスを受けることによって、経営リスクの評価・対応能力を補完することも考えられる。

上記のように、内部通報を社内のどの部署に担当させるかという問題は、経営リスクに関する情報を網羅的に収集するという「内部通報制度」の果たすべき役割と、経営リスクに効率的・効果的に対応するという企業のリスク管理上の要請とのバランスをいかに図るかという問題に帰着する。いくら多くの情報が収集されても、そ

の情報を経営リスクとして適正に評価・対応することができなければ何の意味もないが、逆に、経営リスクの評価・対応能力がいかに高くても、そもそも経営リスクに関する情報が収集されなければ、やはりリスク管理としての意味はない。そして、この経営リスクに関する情報収集能力および評価・対応能力は、社外に通報窓口を設置したり、内部通報専門機関のアドバイスを受けることによってある程度補完することができる。

下図は、上記の関係をモデル化したものである。



上図のように、コンプライアンス担当部署等の独立的な部署と、業務系統上の人事部・総務部等とは、内部通報担当部署としての経営リスクに関する情報収集能力および評価・対応能力において特性上の差がある（その差は、各企業ごとに異なる）。そして、情報収集能力の位置は、外部の第三者通報窓口を利用することによって、また、評価・対応能力の位置は、内部通報専門機関からアドバイスの提供を受けることによって、それぞれ上方にシフトすることが可能である（外部通報窓口と専門機関のアドバイスの両方を利用すれば、両方の効果により上方シフトする）。

従って、企業が、「内部通報制度」を導入する際に、その担当部署を自社のどの部署に置くかを決定するにあたっては、

- ① まず、内部通報担当部署の候補となる各部署の経営リスクに関する情報収集能力および評価・対応能力が、上図のどの位置にあるかを見積もる。
- ② 次に、外部通報窓口や専門機関のアドバイス等の能力補完施策を講じた場合の各能力の位置の上方シフト効果を検討する。

③ 最終的に、「内部通報担当部署」としての総合力が最も高くなる部署を選定という段階的な検討が必要と考えられる。

## 2) 担当者について

上記のように、内部通報業務は、経営リスクに関する情報収集能力および評価・対応能力の総合力が高い部署が担当することが望ましいが、そこで実際に通報に対応するのは、言うまでもなく、内部通報担当者個人である。そして、以下に見るように、内部通報担当者の負担には、様々なものがある。

### ① 心理的負担

- 通報者および通報対象者のプライバシーにわたる深刻な通報内容に接することによる心理的負担
- 通報への対応を誤り、事態をさらに悪化させて、企業に経営上のダメージを与えたり、内部通報制度に対する従業員の信頼を損なってしまうことへの不安とプレッシャー
- 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、会社のリスク管理を担当する者として、会社の利益のために経営判断に参画していかなければならない職責を有しており、いずれかをやむを得ず優先したり、あるいは両者のバランスを図ろうと苦心することによる心理的負担

### ② 能力的負担

- 通報内容を理解し、適切な対応策を講じるため、社内の業務内容・各種規程・マニュアル類に精通するとともに、業法・労務関係法規をはじめとする各種法令、行政規則・通達・指針類、関連裁判例、あるいは社会的関心の高い事件・事故等に関して最新の知識を常に収集・蓄積していかなければならないという知識面の負担
- 通報内容の真偽、通報者の意図、通報の背景等を見極め、それに応じた対応策を適時適切に策定・実行していくために必要となる判断力、洞察力および決断力を常に向上させていかなければならないという資質面の負担
- 全社的なリスク対応を可能にするため、社内人脈の形成、社内ネットワークの構築に恒常的に努めなければならないという人間関係上の負担

### ③ 体力的負担

- 通報件数の増加・通報内容の複雑化に伴う事実調査の長期化・対応策策定の困難化による業務の量的・質的増大の負担
- 他業務を兼任していることによる体力的負担

上記のように、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、この

ような内部通報担当者の負担を軽減する施策を講じることは、会社の適正なリスク管理にとって不可欠と言わなければならない。なぜなら、もし、このような対策を怠った場合には、内部通報担当者として社内で適任者を選任することが困難となり、あるいは、たとえ選任しても、長期間の職務に堪えられないため、業務への習熟が困難となって、その結果、「内部通報制度」、ひいては「リスク管理システム」全体が機能不全に陥るおそれがあるからである。

このため、内部通報担当者の人選・運用に際しては、内部通報担当部署内の問題としてではなく、全社的なリスク管理問題として、以下のように、組織的な対策を講じる必要がある。

- 人選にあたっては、能力的負担(②)を考慮して、知識・技能に優れているのみならず、内部通報担当者としての資質にも恵まれた人材を、内部通報担当部署内に限らず、全社内から選定する必要がある。また、適任者を継続的に確保できるように、研修やOJT等、要員を社内で養成するシステムを制度化する必要もある。
- 運用にあたっては、身体的負担(③)を低減するために、他業務を兼任させたりせずに内部通報業務に専念できる環境を整えたり、内部通報担当者を複数配置して組織的に運用する等の対策が必要となる。また、心理的負担(①)を軽減するために、通報事案への対応を担当者個人の判断に任せるのではなく、会社としての対応方針を明確に示すとともに、内部通報担当部署が組織として対応することによって、担当者が個人として悩まないようにする配慮も必要であろう。

また、上記の各負担は、社外の第三者通報窓口を利用したり、内部通報専門機関からアドバイスの提供を受けることによって、以下のように、ある程度軽減することができる。

- 社外の第三者通報窓口を利用することによって、内部通報担当者は、いつあるか分からない通報に備えて常時待機していることによる緊張感を軽減することができる。また、電話やメールによって寄せられた通報内容を、第三者通報窓口のスタッフが専門的な見地から整理・分析して文書化した資料として取得することができるので、通報者と直接対応しつつ多種多様な通報内容を理解していく心身の負担を軽減できるとともに、通報内容および事案の経過に関する社内報告書の作成等の事務作業量も軽減できる。
- 専門的な見地から事実調査や対応策についてアドバイスを受けることによって、内部通報担当者の能力的な面を補完できるとともに、それによって、内部通報担当者の心身の負担を軽減することができる。

上記のように、内部通報担当者を選・運用する際には、会社として組織的に対

応策を講じるとともに、あわせて、外部通報窓口や専門機関のアドバイスの利用を検討し、その大きな負担をできるだけ軽減するように努める必要がある。

### 3. 運用上の考慮事項

#### 1) 通報への対応

既に述べたように、外部通報窓口を設置したり、専門機関のアドバイスを利用しても、「内部通報制度」の運営主体は、あくまで、企業自身であり、社内の内部通報担当部署および担当者を適切に運用することによって、通報を契機として発見・抽出された経営リスクを解消ないし低減し、経営上のダメージを可能な限り回避していかなければならない。「内部通報制度」の適正な運用のために考慮すべき事項としては、リスク管理の各プロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）ごとに、以下のようなものが考えられる。

##### ① リスク認識

電話やメールによって従業員から寄せられる内部通報は、職場に潜在する経営リスクの存在を示唆する端緒情報であり、それによってはじめて、それまで気付かれることのないまま放置されていた経営リスクを発見・抽出し、リスク管理プロセスに載せることが可能になる。もっとも、通報内容から経営リスクが即座に明らかになるとは限らないのであり、内部通報担当者は、通報内容を様々な角度から吟味して、経営リスクの端緒情報となる要素を引き出さなければならない。このため、以下の事項に留意する必要がある。

##### ● 誠実な傾聴

通報を受けたならば、その通報内容が、通報者の単なる愚痴に過ぎないように思われるものであったり、取り留めのないものであったり、論旨が混乱して不明確なものであったりしても、決して軽視することなく、誠実に傾聴する必要がある。なぜなら、このような、一見したところ重要性の低いように思われる通報内容の言葉の端に、重大な経営リスクの兆候が示唆されていたり、通報者のメンタルヘルス不全の特徴が現れていたり、あるいは他の通報事案との関連性が示されていたりすることがあるからである。「内部通報制度」は、指揮系統では捕捉できなかった経営リスクに関する情報を網羅的にカバーすることによって「リスク管理システム」が適正に機能することを可能にしているものであり、いかなる内容の通報であれ、経営リスクの発見・抽出につながる貴重な情報資料であるという姿勢で臨む必要がある。

##### ● 経営リスクの予測

上記のように、あらゆる通報内容に対して、誠実に傾聴するとしても、ただ傾聴しているだけでは、その通報内容から経営リスクを発見・抽出することは決してできない。通報内容から経営リスクを発見・抽出するため

には、その前提として、受け手である内部通報担当者の側に、その通報内容から示唆される経営リスクについての知識と予測がなければならない。通報内容の中に、経営リスクを示唆する端緒情報が含まれていても、その「受け皿」がなければ、その情報は汲み取られずに、こぼれ落ちてしまうだけである。このため、内部通報担当者は、通報を受けたならば、通報に対応しながら、同時に、そのような通報内容が示唆することになる経営リスクを網羅的に予測し、さらに、そのような経営リスクの端緒情報となる事実関係としてはどのようなものがあるかを予測した上で、そのような事実関係を決して聞き漏らさないように最大限の注意を払いつつ、あるいは、そのような事実関係の有無を通報者にあらためて確認しつつ、通報を傾聴しなければならないのである。このような通報対応は、経験の蓄積によってはじめて身につく極めて高度な専門技術を必要とするだけでなく、経営リスクと、その端緒情報に関する様々な知識が要請されるのであり、既に述べたように、それだけ内部通報担当者の負担は大きいものとならざるを得ず、その負担軽減のための施策を講じることが必要不可欠となる。

- 通報の背景事情に関する情報収集

上記のように、通報を受けた内部通報担当者は、通報に対応しながら、同時進行的に、そのような通報内容が示唆することになる経営リスクを網羅的に予測することになるが、その場合に、担当者を特に悩ませるのが、その通報が、「虚偽通報」あるいは「内部通報制度の濫用」である場合である。なぜなら、これらの場合、通報内容と、通報内容が示唆する経営リスクが一致しないからである。「虚偽通報」の場合は、当然、通報内容自体は無意味であり、むしろ、そのような「虚偽通報」を生み出すことになった通報の背景（通報者の意図、職場の人間関係等）にこそ、経営リスクが隠れているのであり、また、「内部通報制度の濫用」の場合も、他の目的のために通報を利用しているだけであるから、通報内容自体は特に重要性はなく、問題の所在は、「虚偽通報」と同じく、そのような通報をするに至った背景事情にこそある。特に、「セクハラ」や「パワハラ」等、通報者（被害者）がどのように感じたかという主観的要素が判断基準に含まれるカテゴリーの通報の場合は、「虚偽通報」あるいは「内部通報制度の濫用」として悪用されることが多いことから、注意が必要である。また、「虚偽通報」や「内部通報制度の濫用」に限らず、通報の背景事情は、通報事案に関連する他の経営リスクの端緒情報となることが多い。このため、内部通報担当者としては、通報に誠実に対応しつつも、その通報が「虚偽通報」あるいは「内部通報制度の濫用」であった場合に備えて、また、通報事案に関連する他の経営リスクの端緒情報の収集のために、通報内容だ

けでなく、そのような通報がされることになった背景事情に関する事実関係についても、細大漏らさず傾聴に努める必要がある。

- **徹底した事実調査と通報者の匿名性確保**

通報において通報者本人の主張する事実関係は、経営リスクを示唆する端緒情報として必ずしも十分ではなく、また、そもそも事実と反している場合もある。このため、内部通報担当者は、通報者の主張する事実関係の真偽の確認あるいは補完のため、事実調査を必ず実施しなければならない。もっとも、事実調査を実施する際には、調査事項、調査対象、調査方法それぞれについて、以下のことに留意しなければならない。

- **調査事項**

事実調査を行うに際しては、通報内容を、単にやみくもに調査しても時間と労力を浪費するだけであり、調査すべき事項を明確に特定してピンポイントで効率的に実施する必要がある。そして、この場合に重要になるのが、既に述べたように、そのような通報内容が示唆することになる経営リスクの予測であり、そのような経営リスクの端緒情報となる事実関係の予測である。このような予測があってはじめて、経営リスクの発見・抽出のために調査すべき事実関係を特定することができるのであり、それによって、調査すべき事項を具体的に決定することが可能になる。

但し、このような予測をする際には、安易な予断や画一的思考をしないように注意しなければならない。一見すると類似する事案であっても、事実関係には各事案ごとの特性が必ずあり、その特性を反映して、各事案の経営リスクの種類・程度も決して同一ということはないのであり、類似する過去の事案のパターンにそのままあてはめて、現在の事案の経営リスクを即断してしまうことは危険である。このため、経営リスクの予測に際しては、通報された事実関係の細部にまで注意を払って、当該事案に特有の経営リスクを予測するように努める必要がある。また、通報された当初の事実関係は、通報者側の立場から提供された情報に基づくものであり、事実調査の進展に応じて新たに収集された情報から、通報者の主張とは異なる事実関係が現れてくることも少なくない。そのような場合、当初の事実関係から予測した経営リスクを速やかに修正・変更するとともに、新たな予測に基づいて事実調査の方向変換を図らなければならない。このため、経営リスクの予測に際しては、当初の予測に拘泥することなく、状況の変化に応じて問題の所在を見極めていく柔軟な思考が求められる。

- **調査対象**

事実調査の対象としては、まず、通報者および通報対象者という通報事案の当事者のほか、通報事案あるいは通報の背景事情を知っていると思われる当事者の上司・同僚等の職場の関係者、あるいは親族・友人等が挙げられる。また、各種社内規程類・証憑類等の文書類のほか、社用パソコンやサーバー上の電子的データも調査対象となる。これらの調査対象の中で、最も慎重な配慮が必要となるのが、当事者に対する事実調査である。なぜなら、当事者に対する事実調査は、通報者の特定に直結するため、通報者の匿名性の確保という要請に反するからである。通報者の匿名性の確保は、「内部通報制度」の根幹を支える通報者保護の要請に基づくものであり、最大限の尊重が求められる。このため、当事者に対する事実調査に際しては、まず、通報者の意向を必ず確認して、決して無理強いしないようにしなければならない。特に、「セクハラ」事案のように、通報者の重要なプライバシーにわたる通報内容の場合、事実調査によって、二次的被害を生むおそれが大きく注意を要する。もともと、内部通報担当者としては、通報者の匿名性の確保のための施策を講じつつ、通報者に対して事実調査に協力してもらえようように説得に努めるべきである。しかし、それにもかかわらず、通報者が、事実調査には協力できない意向を明確に示したならば、事実調査は断念するほかないであろう。

➤ 調査方法

事実調査を実施する場合の方法を検討する場合にも、通報者の匿名性の確保に配慮する必要がある。通報者が匿名性にこだわらない場合は、直接面談することになる。しかし、通報者が、匿名性の確保のために事実調査に協力したがる場合には、通報者が通報したことを通報対象者に察知されないように、社外の喫茶店等で内部通報担当者とのみ面談したり、店舗監査等の他の機会を利用して面談したり、あるいは、アンケート調査によって間接的に情報を収集する等、通報者の匿名性の確保に配慮した方法を提案して、通報者に事実調査に協力してもらえようように説得しなければならない。

② リスク評価

● 経営に及ぼす影響度の見積もり

事実調査を経て発見・抽出された経営リスクについては、それが顕在化した場合に経営に及ぼす影響度について、その経営リスクが顕在化した場合の経営上のダメージの程度と、その経営リスクが顕在化する可能性の両面から検討する必要がある。そして、経営リスクが顕在化した場合の経営上のダメージの程度については、自社の過去の記録のほか、他社で生起し

た同種の事故・事件の事例を参考にしつつ、さらに、最新の社会的動向を踏まえた上で判断する必要がある。また、その経営リスクが顕在化する可能性については、既の実施した事実調査の結果に基づいて、あるいは補足的な事実調査をあらためて実施して、希望的観測を交えることなく努めて客観的な根拠に基づいて判断するように留意する必要がある。また、複数の経営リスクが問題となっている場合には、それぞれの経営リスクの影響度に応じて優先順位をつける必要も生じる。

- 残存リスクの評価

経営リスクの評価に際しては、新規に発見・抽出された経営リスクの影響度を見積もるだけでなく、既に対応策が講じられている既存の経営リスクについても、その影響度を見積もる必要がある。なぜなら、経営リスクは、いかに効果的な対応策を講じようとも、それが完全に解消されることは極めて困難であり、くすぶり続ける小さな火種となって職場内に残存していると考えられるからである(残存リスク)。このような残存リスクは、それ自体が顕在化して経営上のダメージを与えるおそれがあるだけでなく、新規の経営リスクと相互に作用して、お互いの顕在化を促進したり、あるいは経営上のダメージを増大させたりするおそれもある。このため、内部通報担当者としては、過去の通報事案についても、既に解決済みとして安心することなく、継続的に注意を払っていく必要がある。

③ リスク対応

- 通報者の意向の確認と臨機の処置

経営リスクの影響度を見積もったならば、社内の関係機関と連携して、経営リスクを解消ないし低減するための対応策を、速やかに策定・実行し、経営リスクが顕在化して経営上のダメージを受けることを未然に防止しなければならない。但し、対応策の実行に際しては、その内容を通報者に打診して、対応策を実行することの是非について、通報者の意向を確認しておく必要がある。なぜなら、事実調査においても問題となったように、対応策の実行によって、通報者の匿名性の確保が維持できなくなるおそれがあり、特に、「セクハラ」事案のように、通報者の重要なプライバシーにわたる事案の場合、対応策を実施することによって、二次的被害を生むおそれが大きいからである。

但し、通報者あるいはその関係者が、現に犯罪行為に巻き込まれている等、緊急事態であることが認められるような場合には、臨機の処置として、通報者の意向よりも対応策の実行を優先することも許されることが考えられるのであり、内部通報担当者は、画一的・形式的な対応基準に縛られることなく、各事案の実態に応じた的確な状況判断に基づく柔軟な対応をする

ことが必要である。もつとも、緊急事態において、機を失することなく臨機の処置をとるためには、その前提として、内部通報担当者に一定の判断権限が付与されているか、もしくは、判断権限のある役職者あるいは部署との速やかな連携がとれる社内体制が構築されている必要がある。緊急事態であればあるほど経営リスクも深刻なのであり、内部通報担当者が臨機の処置を適時適切に実施できるように、会社としても組織的にバックアップする体制を整えておくことが必要である。

- 会社固有の要請

上記のように、対応策の策定・実行にあたっては、原則として、通報者の意向を確認する必要があるが、「内部通報制度」は、職場に潜在する経営リスクを発見・抽出して、これを解消ないし低減することを目的とする制度であり、通報者の匿名性の確保や利害関係に影響を及ぼさない限りでは、たとえ通報者が反対の意向を示していたとしても、リスク管理という会社固有の要請に基づき、対応策を策定・実行しなければならない。

- 対応後の処置

対応策を策定・実行したならば、問題が解決されるに至ったかどうか、通報者は満足しているのかどうか等、対応策の効果について確認し、今後の対応策の策定に反映させていく必要がある。また、既に述べたように、経営リスクを完全に解消することは困難であり、その残存リスクを引き続き監視・評価していかなければならない。

また、通報者の保護の観点からは、通報者が不利益を受けていないかどうか、報復行為を受けていないかどうか等についても、会社として組織的に配慮する必要がある。特に、会社自身が、通報者に対して報復行為を行うような場合には、内部通報制度に対する従業員の信頼を完全に失って、内部通報制度の機能が停止するだけでなく、報復行為を受けた通報者が、自社の自浄作用に失望して、訴訟の提起、マスコミへの内部告発等の手段に出る可能性がある。その場合、会社は、職場のリスク要因の発見につながる内部通報という貴重な情報ルートの信頼性を著しく損ね、その機能が麻痺する可能性があるとともに、訴訟の負担、行政当局による勧告、あるいはレピュテーションの低下等、大きな経営上のダメージを受けるおそれがある。このため、内部通報担当部署および担当者としては、事案への対応中だけでなく、事案が収束した後も、通報者との連絡を維持しつつ、通報者が、通報対象者から、あるいは会社自身から、不利益な取扱いや報復行為を受けていないかどうか、継続してモニタリングを実施する必要がある。また、このようなモニタリングを実効性あるものにするためにも、内部通報業務は、業務系統から独立的な部署が担当する方が望ましいと考え

られる。

また、通報者側の観点だけでなく、通報対象者側の観点からも、対応後の状況をモニタリングする必要がある。通報対象者が、当該事案における自らの非を認めて反省し、会社の決定した措置・処分に従って改善等が認められるのであれば問題ないが、必ずしも全ての通報対象者が会社の対応に納得しているとは限らないのであり、あくまで自己を正当化するなどして、通報者や会社の対応に対して、不満（逆恨み）を抱いているという場合もあるであろう。また、会社の事実調査が不十分であったために無実の罪を負わされたり、軽度の非違行為に対して過重な処分や不公平な取扱いを受けたりしたことに対する正当な不満・怒りを抱いているという場合もあると考えられる。そして、このような通報対象者側の不満を放置した場合には、通報者への報復行為、職場環境の悪化、あるいは、不満や怒りを抱えたままの通報対象者の退職、あるいは、それらと前後した訴訟の提起・内部告発等に至るおそれもまた大きいと考えられる。このため、内部通報担当部署および担当者としては、通報者だけではなく、通報対象者の動向についても、事案対応後の監視を怠らないように注意するとともに、新たな事実が判明するなどして通報対象者の抱く不満に正当な理由があると判断した場合には、速やかに処分を撤回して、会社からの謝罪や名誉・地位回復のための措置を講じるなど柔軟な対応をする必要がある。

上記のように、内部通報制度は、職場に内在するリスク要因を発見・抽出するというリスク管理上不可欠の機能を果たしている一方で、同時に、内部通報制度がなければ生じなかったであろう別のリスク要因を発生させてしまう危険性も有している。このため、内部通報制度の運用にあたっては、内部通報制度が、このような危険性を有していることを自覚した上で、誰もが安心して利用できる制度になるように、日頃から各方面に十分な配慮をしつつ、慎重かつ厳格に運用していくことが求められる。

- 記録の作成

事案が収束したならば、自社の「内部通報制度」の改善に役立てるため、事案の一連の経過について正確に記録した報告書を作成するとともに、データ化し、社内資料として整備・保管する必要がある。

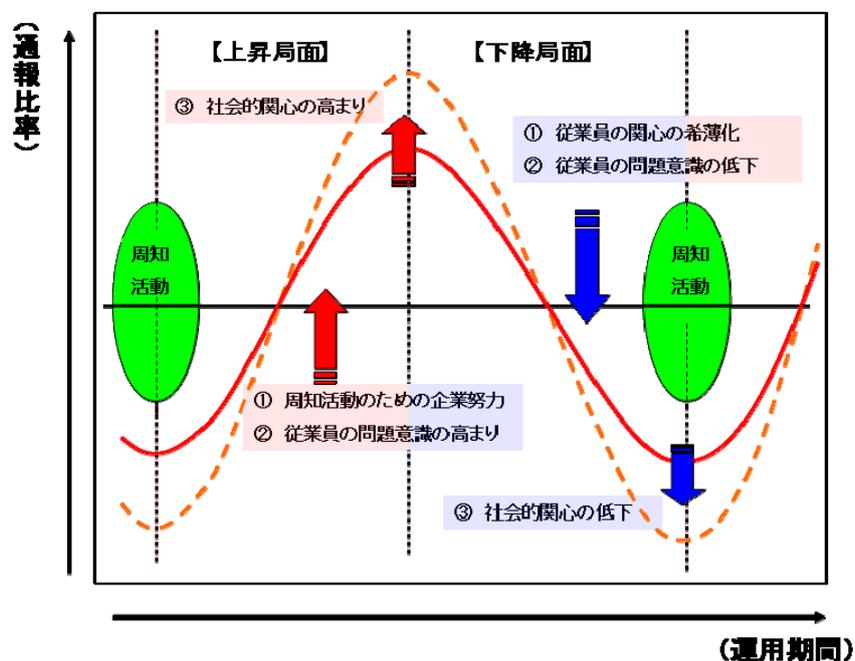
## 2) 周知活動の実施

上記のように、内部通報担当部署および担当者は、「内部通報制度」の適正な運用のために、リスク管理の各プロセス（リスク認識→リスク評価→リスク対応）に応じた考慮事項を検討しつつ業務にあたる必要があるが、いかに内部通報担当部署および担当者が適切な対応を心がけたとしても、そもそも通報が寄せられなければ、「内部通報制度」を設けた意味がない。そして、既に述べたように、「内部通報制度」

に対する従業員の関心や期待は、時間の経過とともに希薄化するため、内部通報担当部署および担当者が中心となって、全社的な周知活動を定期的を実施することにより、「内部通報制度」に対する従業員の関心と期待を回復しなければならない。そして、そのような周知活動のための企業努力と、周知活動によって触発された従業員の自律的な問題意識によって、低下傾向にあった通報比率が上昇傾向に転じ、その結果、通報比率曲線上に波形が現れることになる。

下図は、上記の通報比率曲線上の波形を生み出す要因と作用の関係をモデル化したものである。

通報比率曲線の波形の要因と作用



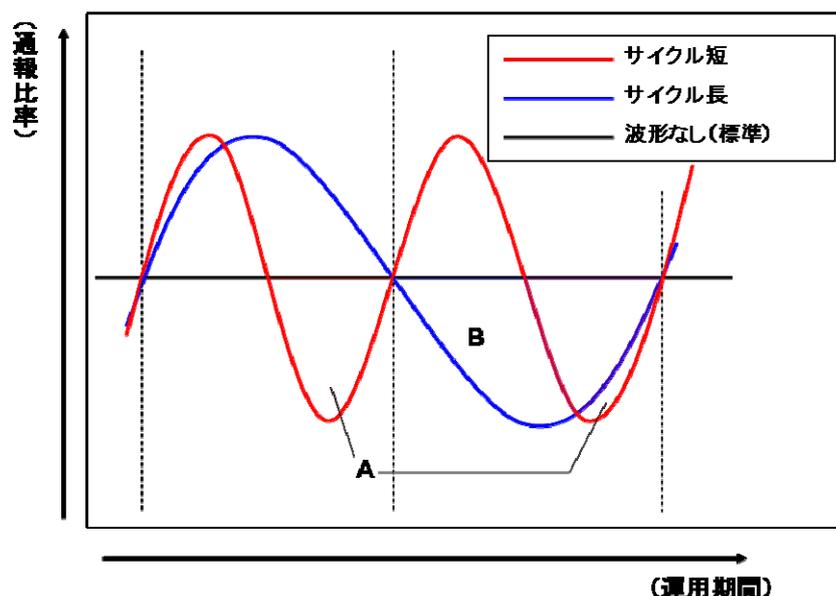
上図のように、通報比率が低下した時期に周知活動を実施することにより、職場に蓄積された問題を「内部通報制度」によって解決していこうとする従業員の自律的な問題意識が触発されて、通報比率を押し上げる作用を生むと考えられる。当該問題に関する社会的関心が高い場合には、この上昇作用はさらに増幅されるであろう。しかし、周知活動から時間が経過するに従って、「内部通報制度」に対する従業員の関心あるいは期待が希薄化し、また、職場の問題も減少することから、従業員の問題意識が低下して、通報比率を引き下げる作用を生むと考えられる。当該問題に関する社会的関心が低い場合には、通報比率はさらに落ち込むことになろう。このため、あらためて、周知活動が必要になると考えられるのである。

このように、周知活動は、自社の通報比率曲線の波形のサイクル期間に応じて、定期的実施する必要があるが、逆に言えば、この波形のサイクル期間は、当該企

業がいつ周知活動を実施するかによって形成されるものと考えられる。従って、周知活動を頻繁に実施する企業であれば、波形のサイクルも短くなり（従って、波も小さくなり）、通報比率は安定的に推移するが、一方、周知活動を数年後ごとに実施しているような企業の場合は、波形のサイクルが大きくなる（従って、波が大きくなる）と考えられる。そして、波が大きくなるほど、経営リスクが長期間にわたって見逃されてしまう危険性が大きくなってしまふことに注意しなければならない。

下図は、上記の経営リスクを見逃してしまう危険性をモデル化したものである。

### 経営リスクを見逃す危険性



上図の各通報比率曲線は、波形のサイクルが長い場合と短い場合、そして、波形のない場合の曲線である。波形のない通報比率曲線とは、すなわち、恒常的な周知活動によって「内部通報制度」に対する従業員の関心が高い水準で常時維持されているという理想的状態（モデルⅡ）である。従って、波形が、このモデルⅡの標準よりも下回っている領域（A および B）の大きさは、現実の通報比率曲線が波形を描かざるを得ないことから、理想状態よりも経営リスクを見逃してしまっている危険性の大きさを示すものである。上図から明らかなように、波形のサイクルが長い場合（B）の方が、波形のサイクルが短い場合（A）よりも、より長期にわたって経営リスクを見逃すことになる。経営リスクは、企業という事業体にとっての病因であり、放置される時間が長くなるほど悪化して、事案として顕在化した場合の経営上のダメージがより深刻化してしまうおそれが大きい。従って、企業としては、できるだけ頻繁に、周知活動を実施するように努力する必要がある。そして、それにより、職場に蓄積された問題を自律的に解決していこうとする従業員の意識を間断なく触発して、「企業の自浄作用」を恒常的に機能させることが可能となるのであり、

その結果、経営リスクという病因を企業の体内から取り除いて、企業の健康体を維持していくことができると考えられるのである。

**SPNレポート**  
Security Protection Network Report  
Series.2  
～企業における内部通報制度の取組み編～

第2版 発行

2009年9月



**編集・発行 株式会社エス・ピー・ネットワーク**

本社：東京都杉並区上荻 1-2-1 インテグラルタワー

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

E-Mail [info@sp-network.co.jp](mailto:info@sp-network.co.jp)

このレポートは、株式会社エス・ピー・ネットワークが作成したものであり、著作権は、株式会社エス・ピー・ネットワークに帰属します。

資料の全部又は一部を無断で複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き禁止されています。複製複製を希望する場合は株式会社エス・ピー・ネットワークにご連絡下さい。

また、このレポートは、複製・複製以外の無断使用(編集・配布・抜粋・引用・資料化・広告などの一切を含む)を禁止しています。