

ESG時代における内部通報制度の重要性

アムール法律事務所
弁護士 大淵 愛子氏

●はじめに SDGsとESG

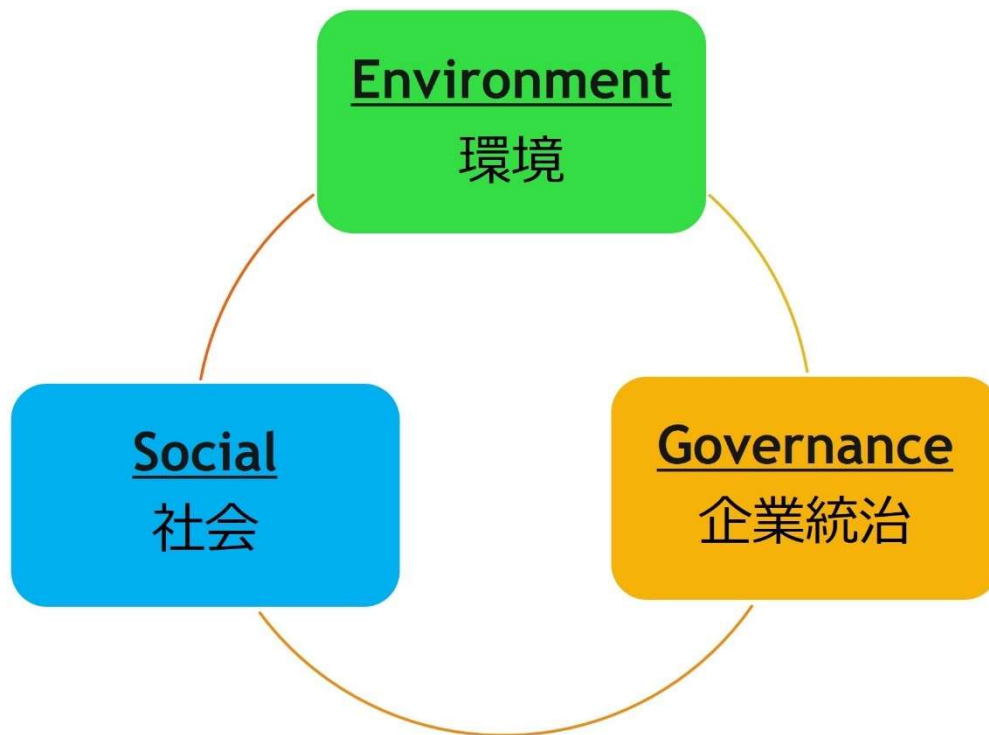
2000年に大学を卒業しまして、その後は中国の方に行きました。ちょうど中国の経済成長が著しい時期で、日本企業もたくさん中国に進出していましたので、語学を学びつつ、現地日本企業のコンプライアンスマニュアルを作る法務サポートをしていました。日本に戻ってきて、2010年独立をした頃は2006年に公益通報者保護法が施行された後で、様々な事件・ニュースがあり、内部通報について関心を持つようになりました。各企業と「どのようにして内部通報を活性化して機能させていくのか」という勉強会を定期的に行いて、情報交換などを通じてアップデートしてきました。公益通報者保護法は2006年に施行されてから2020年まで改正されていませんが、2020年に改正がなされて2022年から施行となりました。

【SDGs】 (Sustainable Development Goals)

- ▶ 2015年に国連サミットで採択された、
「**2030年までに達成すべき 持続可能な世界共通の開発目標**」
- ▶ 基本理念は地球上の「誰一人取り残さない (Leave no one behind)」
- ▶ 17の目標と、169のターゲット（それぞれの目標に10個程度の達成基準）から構成される

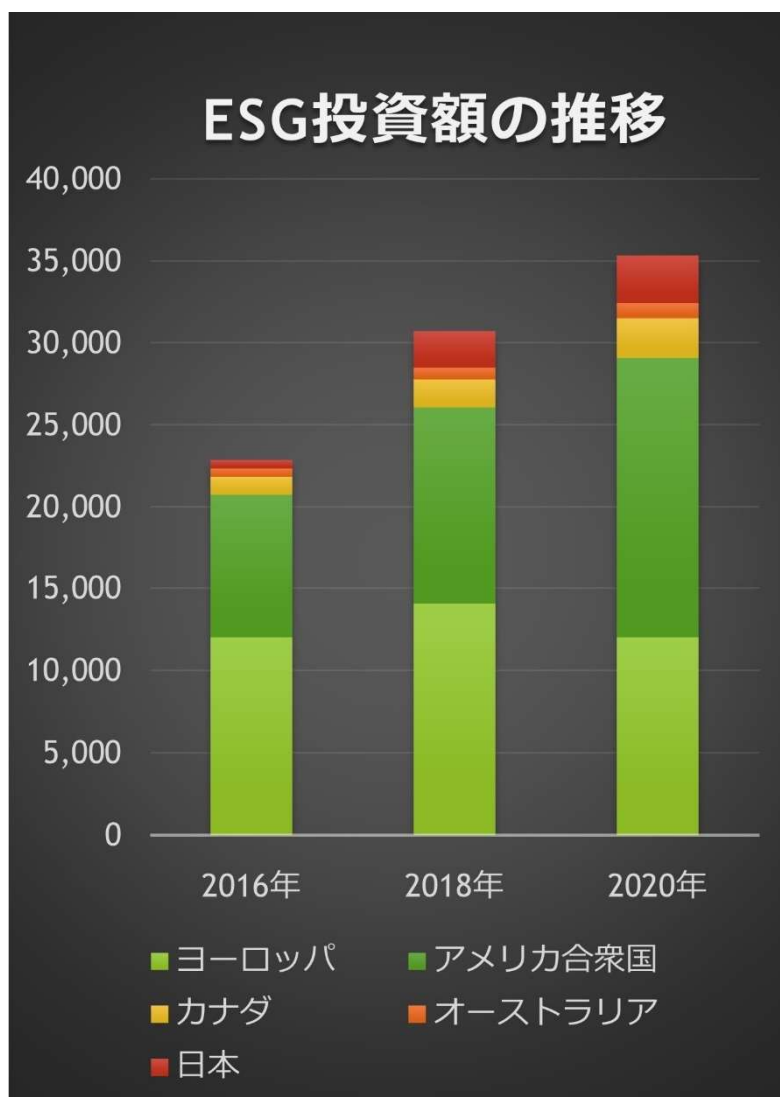
2015年に国連サミットで採択された2030年までに達成すべき持続可能な世界共通の開発目標をSDGsと呼んでいます。基本理念は地球上の誰一人取り残さないと言う素晴らしい理念で、17の目標と169のターゲットから構成されています。SDGsと言うと環境問題の解決という印象がありますが、ジェンダー平等の実現とか、働きがいのある人間らしい雇用といった、人権関係の目標というのも掲げられています。企業はSDGsについて、企業活動を通じた貢献、社会課題を解決することが期待されています。それは慈善活動としてやるのではなく、企業活動と融合させながら、経営戦略の中にSDGsへの貢献を入れていくのが望ましいと言われています。なので、各企業の中で優先課題を決めて、SDGsに取り組まなければなりません。SDGsが重要視されるのは、社会が持続可能な成長を続けていくためには、企業側が短期的な利益のみを追求してはいけないという強いメッセージが込められているからです。

【ESG】 **Environment**（環境） **Social**（社会） **Governance**（企業統治）
企業が持続可能な経営手法に変えていくために取り組むべき課題



ESGというのは「環境」「社会」「ガバナンス」この頭文字から取られていて、企業が持続可能な経営手法に変えていくために取り組むべき課題として、この三つが掲げられています。短期的な利益追求、経済成長だけを求めていくと、企業の持続的な成長ができなくなるという考えが世界にも浸透し、企業が必ず取り組まなければいけないテーマとなっています。

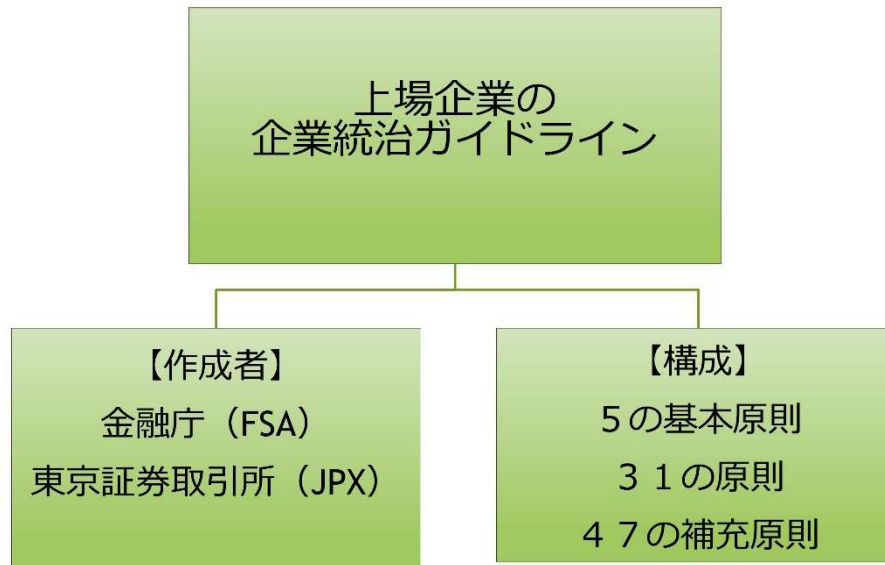
- ▶ 国連が2006年に責任投資原則（Principles for Responsible Investment）を公表
PRIに署名するアセットオーナーや運用機関などの数が増加
- ▶ ESG投資の存在感の増大
ESG投資とは、ESGの観点から企業を評価し、投資する企業を選択する投資方法
- ▶ 2018年～2020年までの2年間で世界全体のESG投資額は15.1%増加35兆3,010億米ドル（約3,900兆円）に到達



なぜ、このESGがそこまで重要視されているのかというと、国連が2006年に責任投資原則（PRI）というのを公表しまして、それを重要視するアセットオーナーや運用機関などの数が増加していることにあります。ESG投資という言葉はESGの観点で企業の評価を行い、投資する企業を選ぶこと。投資企業選定プロセスの中にESG課題への取り組みを評価する投資方法のことを言います。このESG投資の金額が非常に大きくなっていることが、グラフからも見て取れます。全体で見ると少ないですが、日本でも増加傾向です。ESGの要素が投資家の中で重視されていると、企業してもやはりESGを意識せざるをえないというところで、企業の方でもESGへの取り組みが不可欠になってきています。ガバナンスの部分で投資家は特に重視していると言われています。ガバナンスがしっかりしてないと不祥事が起きたり、企業成長が止まったり、淘汰されたりするリスクが非常に高まるので、どのように企業統治がなされているのかということに投資家は注目しています。

●ESG時代における内部通報ルール

【コーポレートガバナンスコード】



上場企業の企業統治ガイドラインである「コーポレートガバナンスコード」は金融庁と東京証券取引所で作成されたもので、構成としては5の基本原則、31の原則、47の補充原則という構成になっています。5の基本原則に関しては、すべての上場企業に適用されるものですが、31の原則と47の補充原則についてはプライムとスタンダードに上場している企業に適用されるものとなっています。

【CGコード【原則2－5】内部通報】

上場会社は、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うべきである。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督すべきである。

コーポレートガバナンスコードの「31の原則」の中の一つに内部通報という項目があり、上場会社はその従業員等が不利益を被ることなく、違法または不適切な行為に関する情報や疑念を伝えることができるよう、また伝えられた情報や疑念が客観的に検証され、適切に活用されるよう、内部通報にかかる適切な体制整備を行うべきであるとされています。取締役会は、こうした体制整備を実現する責務を負うとともに、その運用状況を監督するべきであると定められています。注目すべきは、体制を整備する責務を負うだけでなく、その運用状況を監督するということです。作ってそのまま放置では意味がないわけで、しっかりと運用状況を監

督して、何か不備がないか、通報しにくいようなハードルはないのかと、運用状況を監督しながら改善を繰り返していくことが求められています。実際に作ってもほとんど機能しなければ全く意味がないですし、企業統治も内部統制もなされていないということになるので、効果を出すためにも内部通報制度をしっかりと機能するものにすることが記載されているわけです。

【CGコード 補充原則 2－5①】

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

補充原則にも内部通報の規定があり、重要なポイントは経営陣から独立した窓口ということです。経営陣に従属している窓口であれば、経営陣に対する不正というのは追求しにくく、通報者から見ても経営陣のほうに情報が流れることがわかりますし、従業員の側からわからないとしても、調査する段階でストップがかかったり、隠蔽する方向に向いてしまい、本当に形だけで何の意味もないということになります。今では経営陣から独立した窓口を複数設置する企業も多くなり、社外と社内、社内の中でも何か所も窓口を設けていたり、グローバル窓口も設けているという企業も多くなってきています。多くの窓口を設置することで、従業員側で選択の幅が広がるということはメリットですが、ただ増やせばいいというわけではなくて、設けるデメリットもありますので、どういった形で窓口を設置するのがいいのかということは、各社内でしっかりと議論をして、意思決定を行うべきことだと思います。重要なことは経営人から独立していない窓口ばかりじゃ意味がないということで、例えば顧問弁護士を社外窓口に行っている場合、顧問弁護士というのは、経営陣から近い存在であるとされていて、会社側の代理人として、会社の紛争やトラブルを解決する立場にあり、従業員から通報を受けてしまうと、会社の味方ですから内容によっては利益相反が生じてしまうことになります。弁護士を窓口にするにしても顧問弁護士でないほうが良いというのは一般的に言われています。

【内部通報に関する法律】

- ▶ 企業の不正を早期発見・早期対応をするため、企業自ら不正報告の窓口を設置し、不正報告に対して適切な対応を取るための仕組み

2004年6月18日 「公益通報者保護法」成立

2006年4月1日 同法施行

2020年6月4日 同法改正法が成立

2022年6月1日 同法改正法が施行

- ▶ 最も重要なことは、通報者の保護

企業の不正を早期発見・対応するために、企業が自ら不正報告の窓口を設置し、不正報告に対して適切な対応をとるための仕組みが内部通報制度です。内部通報制度について初めて法律が制定されたのが2004年6月18日、その2年後、2006年4月1日に施行されました。そこから14年の月日が流れ、改正法の成立となります。

【「公益通報者保護法」改正法の概要①】

第11条第1項

公益通報を受け、通報対象事実の調査をし、是正に必要な措置をとる業務に従事する者（公益通報対応業務従事者）を定めること

第11条第2項

公益通報者の保護を図り、公益通報に応じ適切に対応するために必要な体制の整備その他必要な措置をとること

改正法の重要な条文が11条の1項と2項になります。公益通報対応業務従事者を定め、公益通報者の保護と体制の整備、その他必要な措置をとることが新たに定められました。ここで書かれている体制整備の具体的な内容としては窓口の設置、調査体制、情報漏えいの防止などに関することになりますが、ガイドラインのほうに詳しく内容が載っています。前出のコーポレートガバナンスコードにも同じような内容がありますが、従業員300名以下の企業については努力義務となっていて、301名を超える企業はすべて適用となります。超えてなくても努力義務はありますので、しっかり整備するように努めていただければと思います。

【「公益通報者保護法」改正法の概要②】

第16条

これらの義務の履行状況について、行政機関が報告を求め、又は助言、指導若しくは勧告をすることがある。勧告を受けた事業者が勧告に従わなかった場合には、その旨公表することができる。

第21条

公益通報対応業務従事者が公益通報対応業務に関して知り得た事項であって公益通報者を特定させるものを漏洩した場合には、30万円以下の罰金に処する。

第22条

報告を求められても報告をせず、又は虚偽の報告をした者は、20万円以下の過料に処する。

次のポイントは行政処分が定められたことです。「内部通報制度を整備していない」と勧告をし

たにもかかわらず、従わないということを世間に公表されると、企業にとってダメージが大きく、対外的信用がガタ落ちとなりますので、強力な行政処分として定められたことは、大きな意味を持っていると思います。そして21条では情報公益通報者を特定させる情報を漏洩した場合には30万円以下の罰金に処するとされていて、これは刑事罰になり、前科がついてしまうかもしれないということで、強力な規定になっています。また、22条では行政が報告を求めた場合に拒否したり、それが虚偽だったりすると20万円以下の過料に処するというので、行政罰が定められました。16条が行政処分を、21条が刑事罰を、22条が行政罰を定めていることとなりますが、2004年に制定された公益通報者保護法にはこういった罰則が全く定められていませんでしたので、そういう意味ではすごく大きな変化になっています。罰則があることで、緊張感を持った対応が必要になり、公益通報に従事する者に対する教育の必要性を認識させるものになっています。

● 「公益通報者保護法」改正法の成立に繋がった オリンパス内部通報訴訟

この改正法成立に際しては重要な訴訟の存在がありました。公益通報者保護法の改正法の成立につながったオリンパス内部通報訴訟について概要をお話していきます。

【オリンパス内部通報訴訟①】

- ①2007年、オリンパス株式会社の社員（以下「当該社員」）がコンプライアンス内部通報窓口で上司の不正疑惑を内部通報
- ②当該社員の氏名が無断で漏洩され、未経験の部署への3度の違法な配転命令やパワーハラスメントなど、内部通報を理由とした組織的報復が行われる
- ③2008年、当該社員が会社にとどまったまま会社と上司を相手に訴訟提起
- ④さらにパワーハラスメントがエスカレート

内部通報をしたことや通報者情報が社内に漏洩され、組織的な報復が起こったという案件です。この当該社員は通報してから1年後の2008年に、会社に残ったまま、会社と上司を相手に訴訟を起こすという行動に出ました。普通であれば、反省点などを検証して、パワーハラスメント等をやめるように社内に対応がなされるはずなのに、さらにパワーハラスメントがエスカレートするという事態に陥りました。

【オリンパス内部通報訴訟②】

- ⑤2010年1月、第一審：オリンパス側の勝訴判決
- ⑥2011年8月、第二審：当該社員側の逆転勝訴判決
- ⑦2012年6月、最高裁：オリンパス側上告棄却判決により第二審判決確定
- ⑧会社での処遇や権利が改善されなかったことから当該社員が再び訴訟提起
- ⑨2016年、勝訴的和解にて8年に及ぶ会社と当該社員の係争が終了

2010年1月、第一審のオリンパス側の勝訴判決が下されました。配置転換などの会社裁量は非常に大きいので、そこを違法だと判断が出るのは難しいこと、しかも内部通報したことで配置転換の因果関係を証明するというのは至難の業だと考えられていました。しかし2011年の8月、第二審で逆転勝訴判決が出ました。事実を積み重ね、時系列で証拠を検証すると、通報をした時、通報者の情報が漏れた時を境に扱いが異なっているということが明らかでしたので、高裁ではオリンパス側の敗訴、当該社員側の勝訴という結論にいたりました。オリンパス側も上告をしましたが高裁で2012年の6月に棄却され、第二審の判決が確定しました。この判決はニュースでも報道され、各方面から画期的な判決だということで注目を集めました。その後、会社での処遇や権利が改善されないと、再度訴訟を起こすという流れになりましたが、オリンパス側も態度を変え、改めて勝訴的和解にて8年に及ぶ会社と当該社員との係争が終了しました。ちょうどこの頃、並行してオリンパスの粉飾決算もニュースになっていて、世間を騒がせていたわけですが、膿を出し切って、変わるんだと全社挙げて改革に乗り出したことで、その後、再生を果たし、企業改革の成功例として今は語られています。最終的には会社にとってもすごく意義のある訴訟となりました。多くの人が通報をあきらめてしまうようなことであったとしても、こういった結論が出て、成功例が出ることによって、会社を良くしたい、不正は絶対許さないぞという思いがある人の中で、積極的に内部通報しよう考える人が増えてきています。企業研修では会社を良くしたい、このままじゃダメだという思いを抱えている人や、自分が手を染めることになってしまうかもしれないという不安を抱えている人、日々のハラスメント等で苦しんでいる人と出会います。会社の方が曖昧な調査、甘い調査で済ませてしまうと、大きな事になってしまうという事例も増えていますので、この改正法をきっかけにして、体制の見直しや運用状況の監督をすることで、通報体制が機能しているか、自浄作用をもたらすものになっているのかどうかぜひ検証して欲しいです。

日本における内部通報の実態から学ぶ 制度構築の注意点

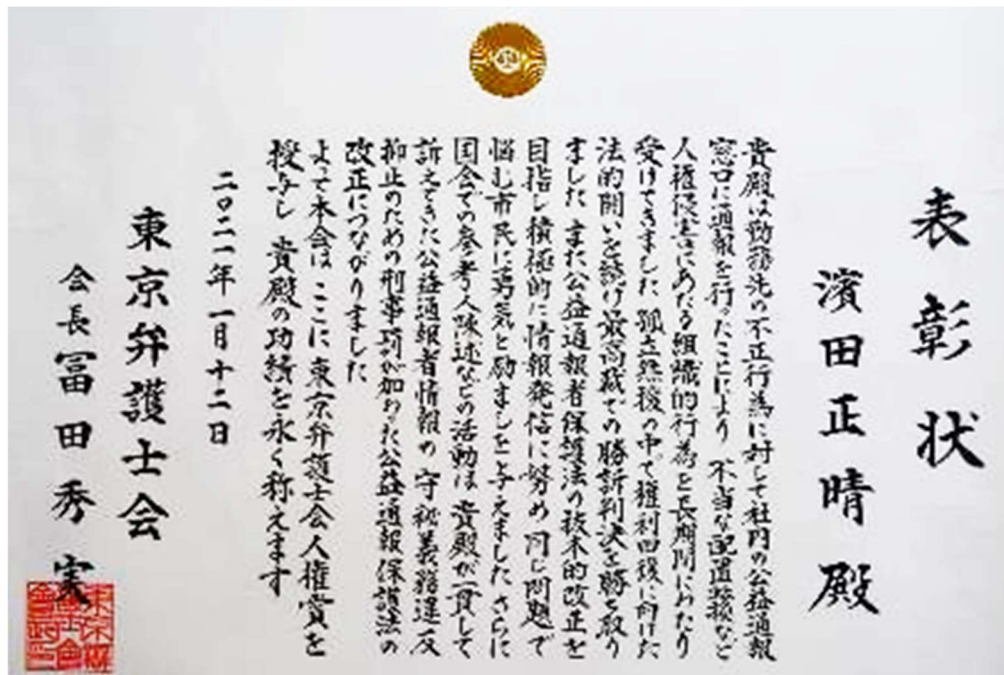
アムール法律事務所
企業研修講師 濱田 正晴氏

●はじめに

オリンパス株式会社 OB の濱田正晴です。現在はアムール法律事務所で、企業研修の講師として主に内部通報制度に取り組んでおります。大淵弁護士からの講演は専門的見地からでしたので、私からは実体験をキーワードにして、制度構築の注意点をお話したいと思っております。

オリンパス光学工業株式会社(現在のオリンパス株式会社)には 1985 年に入社し、カメラの研究開発、工場生産の立ち上げ、国内営業販売を担当。その後、1999 年に米国赴任を命じられ、マンハッタンを中心とした地域において、映像機器のセールスを担当。2001 年度の全米ナンバーワントップセールスアワードとして表彰されました。ここまでは順風満帆のオリンパス人生を歩んでいましたが、2004 年に帰国してから、オリンパス内部通報事件に遭遇してしまいました。2008 年から 16 年まで 8 年もの間、内部通報をしたことを理由とした不利益処分に対して、主張立証を重ねて、最高裁で勝訴判決の決定をいただきました。その後、会社として処遇改善を明確にしていくということが困難だったようで、再度裁判することになるのですが、根本的な目標会社は円満に和解し、元のサラリーマンに戻ることでしたので、それをやり抜きました。和解した後は、会社側の配慮もあって人事部門に配属され、グローバル教育、教育統括部署のリーダー職を任されました。結局、円満に定年退職というところまで、お互いに漕ぎ着けることができました。その後、企業研修講師として、現在、アムール法律事務所に所属しています。

私が改正公益通報者保護法成立に、大きく影響を与えたと思っているのが、オリンパス現職時代に国会へ行って、私の体験談及び公益通報者保護法の問題点について意見陳述をしたことです。各国会議員からは、このような経験をしてきた私でなければ答えられない部分についての質問が多数ありましたので、それに対して丁寧に説明をさせていただき、衆議院・参議院の両院で可決し、その後、2022 年 6 月に施行となりました。答弁自体は意見陳述および質疑応答で構成されたもので全体的にとっても長いものでした。マスメディアでも取り上げられたりしましたが、このように国会の場で、国民の権利・利益及び我が国の健全な経済の発展に資する、公益通報者保護法改正に大きな影響を与えたということで、東京弁護士会から人権賞として 2021 年 1 月 12 日に表彰いただき、著書(オリンパスの闇と闘い続けて)も出版させていただきました。



私は、勇気をもって公益通報というアクションを起こした人は絶対に守られなければならないという考えを貫いてきたので、NHKの「逆転人生」という番組で取り上げられ、一年ぐらいかけて作られたミニチュア版の再現ドラマも放映されました。私としても、あの順風満帆なサラリーマン生活から一転して、会社に身を置きながら、会社と戦わざるを得ないという選択をして、それでいろいろあったけれども、会社と和解しました。オリンパスも粉飾決算とか、裁判での敗訴など、当時はダメな企業でしたが、その後は全社一丸となって改革を進めているので、私としては現在のオリンパスに大変満足していますし、さらにオリンパスに更に発展してもらいたいと思っています。私もビジネスパーソンとして、オリンパスに40年近く勤めてきましたので、日本企業の健全な発展を願う「応援部隊」として、このような案件に対して、さまざまな企業に向けていろいろと発信し、アドバイスしていきたいと思っています。

●日本における内部通報の実態

公益通報者保護法は、内部告発のパイオニアと言われている串岡弘昭さんが公益通報の重要性や意義を訴え、その後、本法制定に大きく寄与された法律です。

公益通報者保護法が生まれた時は、企業の不祥事があったり、さまざまなことがあって、どちらかというと、とりあえずやってみようみたいな、こじんまりとした船出だった気がします。私が内部通報した2007年には、公益通報者保護法がすでに施行されていたので、法律を信じて内部通報したのに、こんな目に遭うとは想像もしていなかったというのが実態です。

その前後、多数の企業不祥事が起きまして、スライドはその一部ですけれど、大阪トヨタ架空販売事件、スルガ銀行不正融資事件、日産自動車有価証券報告書の虚偽記載、私が裁判で和解をした後も、様々な事件が起きているという印象です。

施行後の主な内部告発・内部通報事件

■大阪トヨタ架空販売事件（2006）

- 売買契約書捏造による販売実績水増し
- 窓口を務めた弁護士事務所が社員の氏名を大阪トヨペットに報告（守秘義務違反）
- 大阪トヨペットは社員に対して10日の自宅待機命令を下す

■スルガ銀行不正融資事件（2016）

- シェアハウス等の不動産投資向け融資の審査を通りやすくするため、書類改ざんなどの不正
- スルガ銀行お客様相談センターが、投資先の不動産業者が不適切である旨の内部告発文書を受信
- その後も当該の支店で、ダミー会社による偽装等により投資・融資が継続され、2018年4月、不動産業者がオーナーへの賃料支払を停止して事業破綻

■日産自動車有価証券報告書の虚偽記載(2018)

- 2015年3月期まで5年間のゴーン会長の報酬を、有価証券報告書に50億円過少に記載
- 社内では不正な資金工作の告発
- 日産側から情報提供をうけ、地検特捜部が捜査、会長逮捕に至る

今回、改正法を施行するまでに、14年間という長い年月がかかりましたが、政府の方々の、立法の方々の、あとは裁判所も含めて努力があって、難産ではありましたが、非常に意義のある改正法になったと思っています。特に、大阪トヨタ架空販売事件に関しては、「守秘義務違反」という言葉が書かれていますが、通報者情報を守らなければ、この制度自体が成り立ちませんから、そういう意味でトヨタの事件は、公益通報対応業務従事者になっている人、これから当てはまる人は充分注意をして欲しいと思っています。

私の内部通報関連事件当時、オリンパスにはコンプライアンスヘルプラインという内部通報制度があり、改正法前の公益通報者保護法の施行の後に、会社から従業員に対して、このようなカードが配られていました。

オリンパス内部通報制裁人事事件（2007）

コンプライアンス室長による守秘義務違反および内部通報者情報の無断漏えい

- ✓ 上司が秘密裏に進めていた、取引中の取引先社員の立て続け引き抜き行為に関して**不正競争防止法違反**の疑いを感じた
- ✓ コンプライアンスヘルプライン内部通報窓口指定電話へ通報
- ✓ コンプライアンス室長から面談の申し入れがあり社外のカフェにて対応（通報者情報の守秘義務は守られると信じていた）

コンプライアンス チェック

オリンパスグループに勤務するみなさんは、日常の業務を行う上で、常に次のことを意識し、コンプライアンスに留意してください。

その行動は、

1. 法令に違反していませんか？
2. あなた自身が行っている行為が、他人に迷惑を及ぼす行為ではないですか？
3. 公衆の面前でも顔を隠して話すことができますか？
4. オリンパスに対する信頼を失わせないように努めますか？
5. 家族・友人に知られても恥ずかしくありませんか？

ヘルプライン連絡先

1. E-Mail: compliance@olympus.co.jp

2. 郵送または面談: 〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 三菱モリスビルディング5F 三菱モリスビルディング5F 三菱モリスビルディング5F

3. 電話: /内線: /

コンプライアンス ヘルプライン

あなたが、オリンパスグループ企業行動憲章及び行動規範に関わる問題やそれらに反する行為を知った場合、職務を通じて相談、連絡を行うことが原則です。ただし、何らかの理由で職務を通じてのアクションができない場合には、「ヘルプライン」を活用してください。

相談や申告の事実と内容は、秘密の厳守が保証され、通報者が不利益な処遇を受けることは一切ありません。

赤のアンダーラインで示しているように、「相談や申告内容は秘密の厳守が保証され、通報者が不利益な処遇を受けることは一切ありません」と書いてあります。当然、従業員はこれを信じるわけですから、信じた私がバカだったということになるのですが、その当時はこのような状況で、このカードに騙されたなと思っています。これを社員に配布したり、周知するのであれば、この部分は内部通報制度の根幹として、一番重要なポイントです。

改正法では、無断漏洩した窓口担当者である内部公益通報対応業務従事者には刑事罰が科せられる可能性がある」と規定されています。

自身の体験（無断漏えいによる人権侵害の長期継続）

報復人事① 不当な配置転換

通報後、内部通報の報復としての、不当な動機による業務上の必要性がない3度に渡る違法配転命令

報復人事② 不当な業務

- ・無意味な業務の強要
- ・[濱田君教育計画]などの新入社員向け教育とテストの反復継続

報復人事③ 不当な人事評価（内部通報後の評価が急降下）

長期病欠者レベルのありえない内部通報に対する報復人事評価
理不尽な特別面談における罵倒の継続

自身の体験として、8年間の法廷闘争の中で、一番辛かったのは配置転換命令と内部通報をしたこととの因果関係を立証することでした。通報したから違法な配置転換をしたということに立証ができないと、企業の裁量権の範疇となるということです。東亜ペイント裁判事件というのがありまして、これは配置転換命令を争った最高裁の判例ですが、因果関係だけではなくて、不当な動機による配置転換であったこと、業務上の必要性がない配置転換であったこと

と、通常受け入れるべきレベルを著しく超える不利益だったこと、この三つを労働者側が立証しなければいけないとされています。結果的に私は立証できたわけですが、立証といっても企業の裁量権なので、企業側の管理職や経営者は甘く見がちなんです。私の事例があって、無断漏洩から会社が敗訴したというのは、高裁での確定判決になって、最高裁で決定していますので、これは判例として、後の裁判の結果のゆくえに、大きく影響することになります。そういう意味でも、改正公益通報者保護法のもとで、内部通報制度を構築・運用していくうえで、私の判例は、企業側も従業員側も、しっかりと見ておく必要があると思っています。

配置転換、業務命令、人事評価、これらはすべて会社側に裁量権があるにもかかわらず、違法性があると認められました。したがって、これは当時、東京弁護士会からオリンパスに対して、重大な人権侵害として、最も重い警告が発せられましたが、通報者情報の漏洩は人格権侵害にあたるということを東京弁護士会が認定していますので、そのレベルの重大な問題であると認識する必要があります。内部通報制度に関して、通報者の情報はまさに人権そのもののなのです。

当時、読売新聞が一面トップ記事で、「オリンパス社内告発で制裁人事 窓口担当者 通報者名漏らす 企業に罰則なし疑問も 人権救済申し立てへ」との見出しでスクープし、最高裁での勝訴確定時には、今度は産経新聞が同じく一面トップ記事で、「内部通報配転 初の違法判断 オリンパス社員勝訴確定 最高裁」との見出しで、同時に社会面でも「オリンパス社員 浜田さん 司法信頼 闘争5年 不遇の日々に終止符 楽しく安心な職場に」「内部通報 企業整備も…罰則規定なく社員萎縮」との見出しで大きく報じました。読売新聞のスクープは、私が内部通報してからしばらくした非常に苦しい時に、想像を絶するインパクトで社会に出たものです。

読売新聞の「窓口担当者 通報者名漏らす」というところと、「企業に罰則なし 疑問も」というところ、あとは「人権救済申し立てへ」と、この3つすべてに裁判所として、また東京弁護士会として違法性があるなどと認定しました。結局、この読売新聞の一面トップが確定判決になったと言えます。また、産経新聞の「罰則規定なく社員萎縮」というところ、今までは萎縮していたが、罰則規定ができたぞということで、経営者と管理職、コンプライアンス関係のセクションの方、皆さんに注意点として強調しておきたいのは、改正法が施行された今は、社員が萎縮することはないと思って、制度構築や運用に心がけなければならないということです。

●制度構築の注意点

やるべきこと①

■ただ形を整えるだけでは全く機能しない！実際に機能させるために必要なことは何か？

✓社内風土改革による内部通報体制の信頼度向上

- ・改正法についての職場内で話をする機会を義務として増やす。
- ・老舗一流企業オンパースでも、内部通報報復制裁人事・人権侵害を招いた事実から、その原因などを社内でディスカッションしてみる。

✓社内だからこそ調査がスムーズに行える体制づくり

- ・外に通報しても、それがたとえ社外顧問弁護士窓口であっても調査できないことを正直に社員にいう。
- ・社内での調査しかできないことを社員に正直に説明しつつ、社員と一緒に考えて対応策を考える。
- ・外部窓口が通報を受けた場合の調査手法の確認（役員や担当者に説明の機会を設ける）

✓全社あがての発想の転換

- ・新聞社等のマスコミは、守秘義務違反しないこと、取材源の秘匿を守ることが、報道機関存続基盤であることを社員に教える。
- ・逆に、報道機関は、企業に与える風評被害を与える大きなパワーがあることを社員に話し、会社を守ることは内部通報が最も効果的と労使共有する。

制度構築に関して、ビジネスパーソン観点、実体験観点から考える注意点を話します。やるべきこと①に関して、簡単に言えば「教育」です。改正法に定められていますが、一般の従業員に対しても、対応業務従事者に対しても、改正法に関してとか、その仕組みとか、様々なことを教育しなければいけない。社内風土を改革し、通報者は守られるということを経営トップからしっかり伝えて、信頼性を向上させていかなければならない。もう一つは、今回の改正法では行政への通報、マスコミへの通報と違って、内部通報制度をしっかりと運用すべきということを企業に対して強く求めています。要は内部通報制度を大きく変化させて、この法律に合わせなさいということだと思いますが、そうすることによって、内部通報するとスムーズにいろいろな課題が解決できるし、いろいろな相談ができるということを、従業員にしっかりとPRして、形だけでなく、実質的に中身を伴った運用をしていくということですね。あとは全社挙げての発想の転換という部分ですが、会社というのは従業員の生活を守るという役割がありますから、マスコミなど外部へ通報されると風評被害などで、従業員の生活が破壊される危険性があることを知っておく必要があるということです。

やるべきこと②

■ ただ形を整えるだけでは全く機能しない！実際に機能させるために必要なことは何か？

✓ 社員と経営者・管理職の信頼関係のさらなる向上

- ・内部通報窓口担当者の過失での無断漏洩は刑事罰対象外である説明を確実に社内共有する。
- ・たとえ過失漏えいであっても、内部通報体制義務を重視する改正法では、会社が行政罰の対象となってしまうことを全社で共有する。

✓ “もの言える”企業風土づくりへの変革

- ・「透明化してのランダムな社員等の選出」による、社員等とのコンプライアンス通報窓口担当者や外部窓口弁護士等との本音の課題だしの実施。その結果を包み隠さず社内全員に公開する。

✓ 内部通報体制義務違反と認定された場合、 会社としての説明責任が必須となる認識・危機感の醸成

- ・他社の昨今の内部告発等による不祥事の事例やその結末が社員の生活へも影響することの共有。
- ・広報部など、マスコミ対応窓口となるセクションメンバーへの、改正公益通報者保護法の趣旨やその骨子を理解させる。

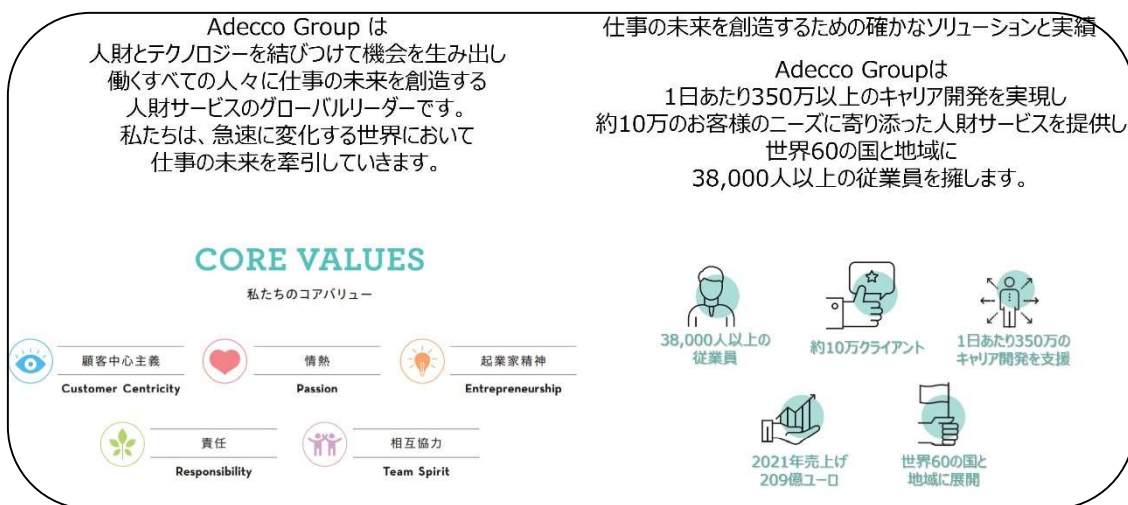
改正公益通報者保護法をきっかけに、もう一度、自社の体制を見直して、社員と経営者・管理職の信頼関係の向上目指して欲しいと思います。「ものを言える」企業風土づくりへの変革については、各社でばらつきがあるとは思いますが、発言を躊躇したり、発言するのが怖いというような雰囲気はなくなっていくことが重要です。あと、外部窓口の弁護士についてですが、今回の改正法では、この人たちが内部公益通報対応業務従事者になると、当然刑事罰の対象になるし、弁護士会においても、様々なルールの中で、通報者は準依頼者という位置づけで考えるのが相当であるとされているので、そのあたりも充分踏まえながら、どのように変わるのかということを社員全員に公開していく必要があります。会社と職場というのは生活の基盤ですから、そこを守るためにも内部通報というのは重要だということ。あとは広報部など、マスコミ対応をするような窓口のメンバーといったところまで広げて、この改正法に対する教育をしていくことが重要だと思っています。

私の体験をベースとして、大事だと思っているのは、内部通報制度もそうですが、企業側も従業員側も生き生きと働ける職場環境づくり、昨今のパワーハラスメントや、セクシャルハラスメントの問題解決です。そして、企業そのものをより一層発展させるものが改正公益通報者保護法であり、構築されるべき内部統制だと思っているので、それを強調して、私のお話を終わりたいと思います。

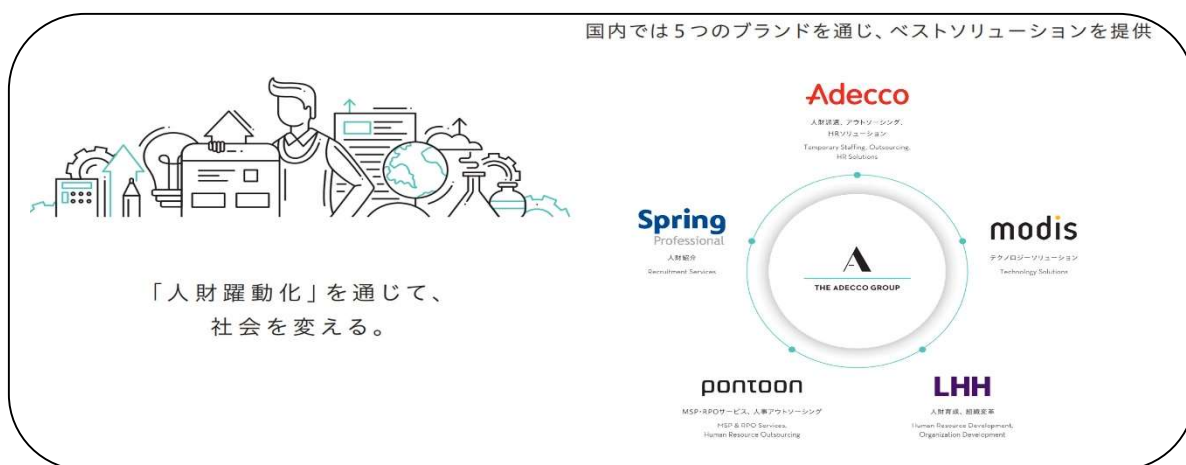
通報への対応ノウハウの蓄積

アデコ株式会社
リーガル&コンプライアンス本部 渉外室
幡野 陽子氏

●Company Profile



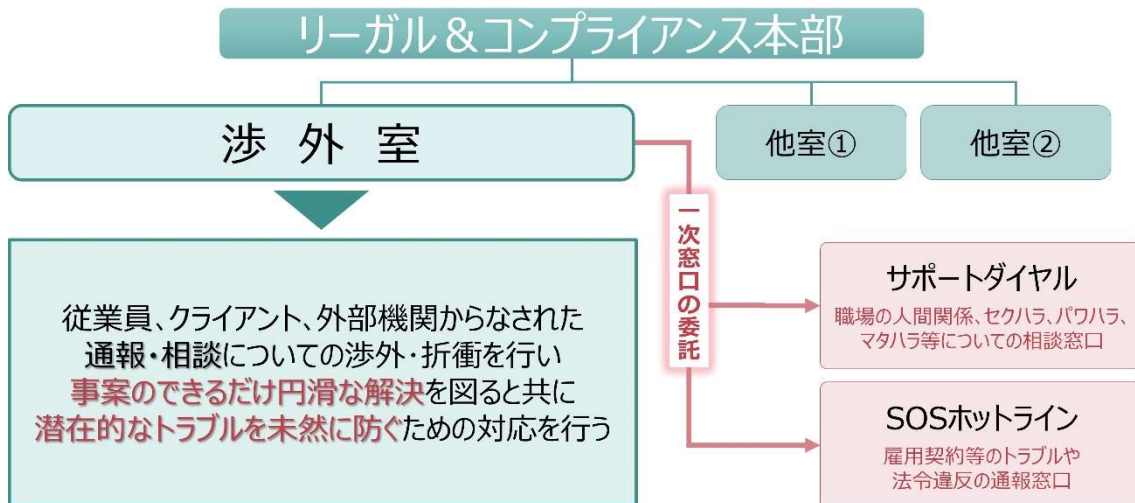
社内通報窓口の受付対応に従事する担当者として、これまで私が経験してきたことからお話をさせていただきます。まず、当社アデコグループは人材とテクノロジーを結びつけて、機会を生み出し、働くすべての人々に仕事の未来を創造する。そして、急速に変化する世界において、仕事の未来を牽引する。こういった理念の会社になります。1日あたり350万人以上のキャリアを開発し、約10万のお客様のニーズに寄り添った。人材サービスを提供し、世界60の国と地域に38,000人以上の従業員を擁しています。



「人財躍動化」を通じて、社会を変える。これはアデコが掲げているビジョンで、インテグリティ (Integrity:「誠実」「真摯」「高潔」などの意) という考え方に通じるものです。アデコグループは

国内人材派遣やアウトソーシングの Adecco、テクノロジーソリューションの Modis、人材育成・組織変革の LHH に人事アウトソーシングの Pontoon、そして人材紹介の Spring という、これら 5 つのブランドを通じて、ベストソリューションを提供しています。

● 渉外室の役割



私が所属している渉外室はリーガル＆コンプライアンス本部という、いわゆる法務部門の中にあり、従業員やクライアント、あるいは外部機関からの通報・相談についての渉外折衝を行い、円滑な解決を図るとともに、潜在的なトラブルを未然に防ぐといった役割を担う部署です。また、ダイヤルサービス様に通報・相談の一時窓口としてサポートダイヤル SOS ホットラインをお願いしています。

● 渉外室の業務内容

カテゴリ	内 容
従業員からの クレームの受付・対応	従業員からの相談・クレーム対応 支社・営業担当との調整
従業員に関わる 紛争の対応	従業員に関連するトラブル・紛争の解決のための対応 (和解交渉、ユニオン対応、あっせん、労働審判、訴訟等)
従業員に関わる 外部機関からの問合せ対応	従業員に関連する外部機関（警察、外部の弁護士等）からの問合せ対応
従業員向けの 教育・情報発信	ハラスメント、トラブル対応等に関する情報発信・従業員への教育研修

法務部門の中には、契約を担当する部署や、労働法・派遣法等の業法やコンプライアンス関係を担当する部署があり、わが渉外室では従業員からの相談・クレームを電話や対面、ある

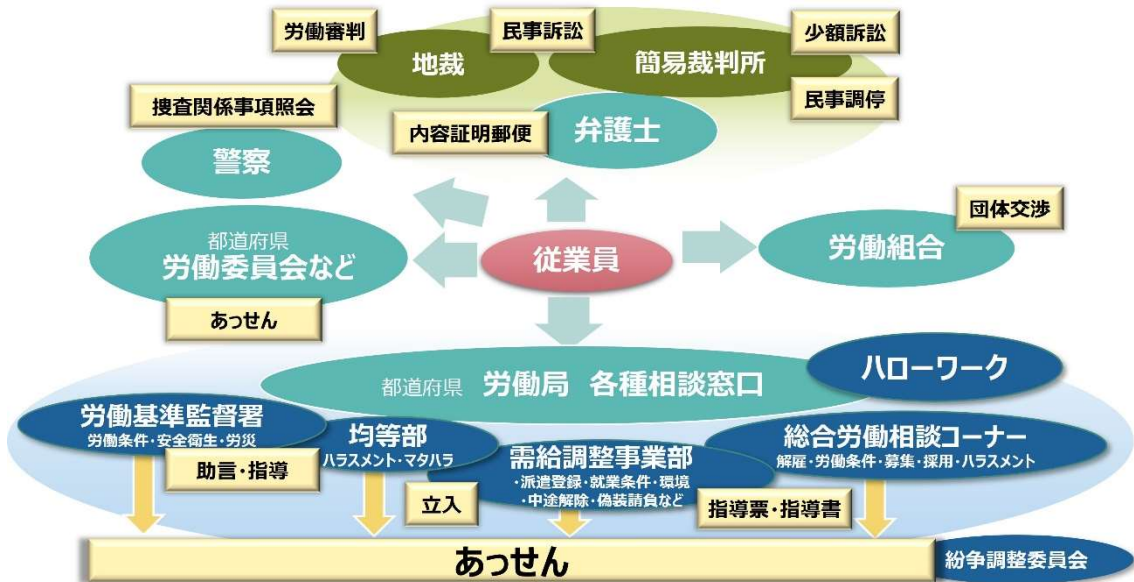
いは書面等さまざまな形で受け付けを行っています。その後、相談を受けたことを関係者に共有したり、今後の対応や方針の検討のするために必要な関係者を集めて打ち合わせを行ったりもしています。

また、従業員に関するトラブル・紛争解決のための和解交渉、ユニオン対応、斡旋、労働審判、訴訟などの対応もしており、一昨日もユニオンとの団体交渉に行っていました。また、おとしの夏に、まずはあっせんになったものの、不調に終わり、裁判に発展した案件が、つい先日ようやく収束した、というようなこともございました。そのほか、従業員に関する照会、例えば検察や警察からの個人情報照会への対応も当室が窓口になって対応しますし、警察から従業員が逮捕されているという連絡を受けることもあります。このように、渉外室には様々な知見が集まってくるので、その知見を生かしたハラスメントやトラブル対応等に関する情報発信や、従業員への教育研修も私たちの業務となっています。

そういった対応が一年間で実に 2000 件弱にもなります。これらの案件に対応する当室のメンバーは、室長 1 人と担当者が 4 人、この 5 人です。実際に担当するのが室長を除いた 4 人なのですが、最近 1 人増えたばかりなので、直近までは 3 人でこの件数を処理していました。一口に 2000 件と言っても多いと思うか、少ないと思うかは人によると思いますが、2000 件を単純に 3 人で割ると、1 人だいたい年間 700 件あまり。稼働日を仮に 250 日ぐらいとすると、1 日 2~3 件ぐらいです。2~3 件と聞くと、そんなもんなのかなと思う方もいるかもしれませんが、先ほど説明したように、関係者への報告・共有、対応方針の検討、相談に対する実際の調査などといった事にも対応しますので、あくまで私の感覚値ですが、新規が 2 件入ると、個人的には今日はパツパツであると感じます。

毎年、新規ベースで 2000 件の相談が入ってくるのは、相談のチャネルを幅広く設けていて、ダイヤルサービス様をお願いをしているサポートダイヤルや SOS ホットラインの他にも、当室のフリーダイヤルや専用のお問い合わせフォームなどもあります。あえて間口を広げて、多くの件数を拾っているのですが、その内容は「担当者クレーム」、「契約内容・職場環境、労働条件」、「人間関係・パワーハラスメント」などが多いです。。

●問題発生時に、従業員の相談先として想定される外部の窓口



何故、我々が敢えて多くの通報・相談を拾っているのか。それはこの図のように、従業員が相談する先として、これらの窓口を想定しているからです。これらの全ての窓口と実際に対応したことがあります。仮に従業員側に「会社に相談しても握りつぶされるんじゃないか？」という不安や、「こんなこと相談しても受け付けてくれるのか？」という気持ちがあったら、おそらく会社には相談できないのではないのでしょうか。そう感じている状況で、相談する先を探した場合、今は比較的簡単にネットなどでこういった窓口を見つけられますので、外部への相談に至ることは、実際によくあることだと思います。また、社内で相談を受けた担当者から、「相談内容に法的な問題がなかったから、その要望・要求を突っぱねていいですか？」という相談が私たちの窓口にくることがありますが、たとえ法的に問題が無いからといって「突っぱねていいですよ」とは決して言えません。なぜなら、外部への相談になってしまうと、法律がどうのこうのという話だけでは済まなくなってしまうからです。例えば、先程、団体交渉に参加してきたという話をしましたが、団体交渉では多くの場合、法律論だけで問題は解決しません。また、ユニオンの場合、レピュテーションリスク（風評被害）というのもありますし、裁判の場合だと、関係者への調査も必要となり、状況を深掘りされることから始まって、実際に裁判に参加する中で、精神的に苦痛を受けることだってありますし、多くの手間と工数がかかるだけでなく、弁護士に相談してその費用がかかったりもする等、マイナスの部分が大きいです。あっせんから裁判に発展し、ようやく最近決着がついたという話もしましたが、あっせんは不調に終わり、訴訟になり、1審は当社の勝訴、2審で結審して、当社が勝ったのですが、「勝った。やったー！」とはなかなかありません。「ああ、やっと終わった…」という徒労が募るだけで、得るものはほとんどないのです。そのため、法的に問題ないと思われる相談を受けた際にも、まずは当事者間で、また社内の関係者間で、しっかりと解決を図ることをお勧めします。その場合、通報者が納得できずに終わってしまい、結果として通報者たる従業員が、外部の何らかの窓口へ駆け込むということも当然ありますが、会社としてすべきことを、きちんと全力でやっていれば、会

社としてのリスクは非常に限定されます。もちろんそれは、決して握り潰そう、隠蔽しようということではありません。きちんと誠実に対応することが、総合的に判断したときに最も会社にとって良い方法であり、また、通報者あるいは対応者、その両者にとって最もよい決着が得られる方法が、社内での「解決」だと思っているからです。

●相談受付体制について ～ 従業員専用窓口 (Adecco 派遣 HP より) ～

スタッフ専用相談窓口

職場の人間関係・ハラスメント

派遣社員の皆さまは、短期間で職場の雰囲気や業務に慣れていく中で、職場の方々へ気を使う場面も多いのではないのでしょうか。皆さまが、職場でより気持ちよくお仕事を進められるよう、専門のカウンセラーが職場の人間関係全般のご相談を承るサポートダイヤルをご用意しています。

サポートダイヤルの特徴

- 専門のカウンセラーがご相談に応じます。
- 就業時間後に電話で相談いただけるよう、平日の夜間や土日祝も開設しています（Webでは24時間受け付けています。ご利用方法はMyPageでご確認ください）。
- ご相談内容の秘匿は厳守します。匿名でのご相談も承ります。

ご相談内容

- 同僚や上司、顧客など就業先での人間関係やコミュニケーションに関するご相談
- 就業先でのハラスメントに関するご相談

サポートダイヤル

0120-
受付時間 平日 12:00～21:00 土日祝 9:00～17:00

契約に関するトラブル・法令違反行為についてのご連絡

Adeccoでは、契約に関するトラブルのご相談や法令違反行為についてのご連絡を受け付ける相談窓口をご用意しています。

※ ご相談内容の守秘義務は厳守します。匿名でのご相談も承ります。

ご相談内容

- 当社との雇用契約等に関するトラブルのご相談
- 当社の法令違反行為に際してのご連絡

SOSホットライン

0120-
受付時間 平日 12:00～21:00 土日祝 9:00～17:00

※ Adeccoで就業中の方のみご利用いただけます。

※ この窓口は、Adeccoがダイヤル・サービス株式会社に業務を委託して運営しています。ダイヤル・サービス株式会社は、当社の基準に基づき選定した委託先です。

この窓口は、Adeccoがダイヤル・サービス株式会社に業務を委託して運営しています。ダイヤル・サービス株式会社は、当社の基準に基づき選定した委託先です。

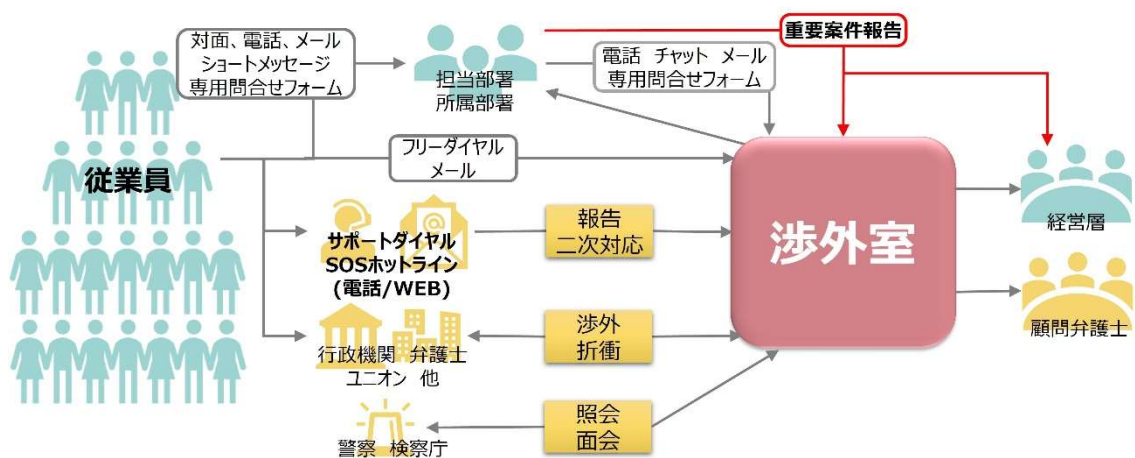
通報する際に、窓口がどこにあるかわからないとか、窓口に対する信頼感がなかったり、あるいは社内で相談しても仕方がないという気持ちがあると、おそらく通報には結びつきません。当社では通報を促進するために相談内容に応じて連絡先を分けていたり、手段を複数持つようにしています。例えば、ダイヤルサービス様にお問い合わせをしている2つの窓口ですが、職場の人間関係・ハラスメントに対してフリーダイヤルがありますし、契約に関するトラブル、法令違反行為について別途フリーダイヤル持っています。当然、従業員からの相談を受けるところですので、従業員に合わせて対応できるように平日の12時から夜の21時まで、土日祝日も開設しています。また、電話で話すこと自体がづらいと言う従業員がいることを想定して、24時間365日webからも相談できるという体制になっています。

また、当社独自の取り組みとして、重要案件報告という仕組みもあります。社内に生じているリスクの顕在化、経営層へのリアルタイムの情報共有、適切かつ迅速な初動の実現、報告基準の明確化、フローの統一化を目的としています。個人情報・機密情報の事件事故、従業員・クライアントからのクレームまたはトラブル、そして労働局または労基署の立ち入りなどの案件が対象となり、3時間以内に報告をしなければなりません。

仮に、ある従業員が何かおかしいと感じ、一人で悩んでいたり、上司に相談しても、上司も個人で全ての関係者に展開するには多くの時間がかかります。しかしこの仕組みを使うことで自動的に且つ速やかにリスクを関係する各部門に一斉に共有・展開し、ここに報告することで、最適な対応の為に、部門を横断して各部署から必要な人員が自動的に対策チームに組まれる仕組みとなっています。

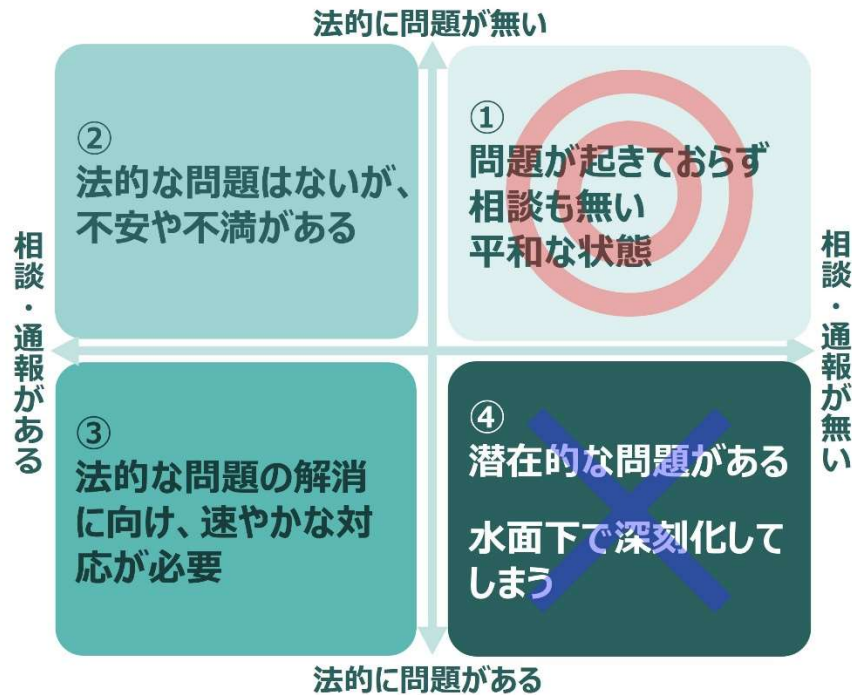
また、報告したとしても、透明性は確保されるのか、場合によっては潰されるんじゃないかという不安を抱えている人もいると思いますが、この仕組みは、まず法務に相談が入り、少なくとも法務が適切と判断したところに共有を行いますので報告先は厳選されており、また、一斉に展開されるため、誰か一人の意志で握りつぶすということは難しい仕組みになっています。それでも不安だと言うのであれば、匿名でも通報は出来ますし、匿名の通報でも部署など特定できる情報があれば、しっかりと対応されます。

●繋がる複数のチャネル、迅速な報告・対応の仕組み



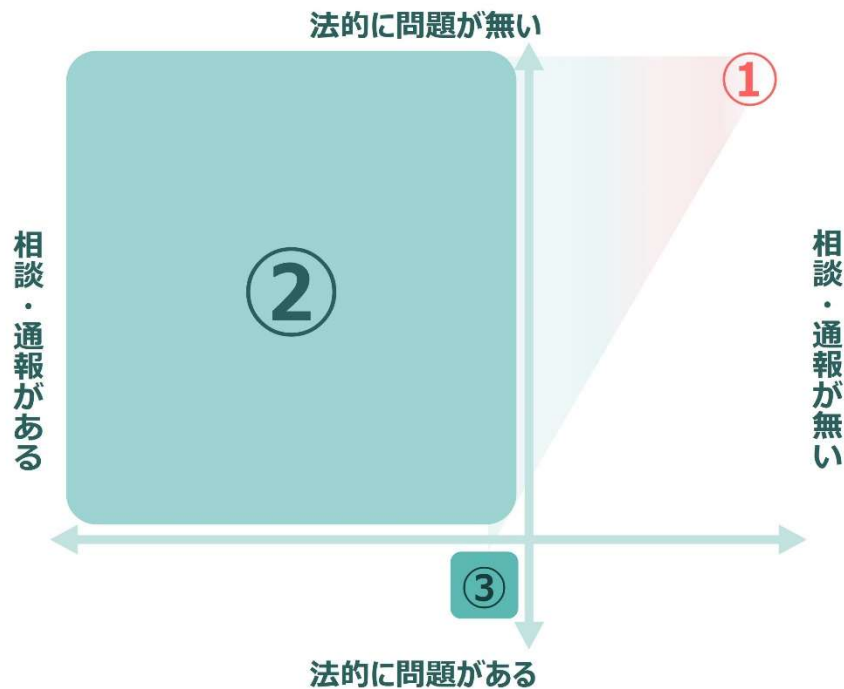
そういう、状況をまとめたものがこの図です。従業員にはさまざまな通報や相談に対するチャネルがあり、従業員から見ると複数の窓口があって、どこに何を相談すればいいかが、社内でしっかり共有・周知されていて、どのチャネルを使ったとしても、きちんと私たち渉外室に情報が共有・集約されています。集約された情報は内容によっては経営層に共有され、法的な問題やトラブルであれば、顧問弁護士にも相談したり、事案に応じてスペシャルなチームを結成して事案の解決を図る体制が構築されています。

●相談・通報 4つのフェーズ



そうやって広く集めた年間 2000 件あまりの相談を、分析し、分類したものがこの図です。法的な問題の有無という縦軸と、通報・相談の有無という横軸で、4つのフェーズに分類をしました。会社として一番怖いところは、右下の④の状態です。法的な問題があるのに潜在化してしまっていて、水面下でどんどん深刻化してしまう状態。そこに危機が明確にあるにも関わらず、通報も相談も入らないので、理解することも把握することもできない。大きなトラブルに発展する可能性もあり、一番避けたいところです。当社もこういったところからスタートしています。そして、私たちが現在目指している状態は右上の①。問題は起きておらず、起きたとしてもどこに相談すればいいのか、あるいはどんなタイミングで相談をすればいいか、そういったことが周知・理解されている状態です。相談先に対する信頼、安全性がしっかりと担保されているので、安心して相談ができる体制が整っている。けれども、そもそも相談するよう事案が発生していないため、相談・通報もない状況です。こういう状態が、安心して会社を運営できる最も理想的な状態であり、理想だと思っています。

●当社の現状

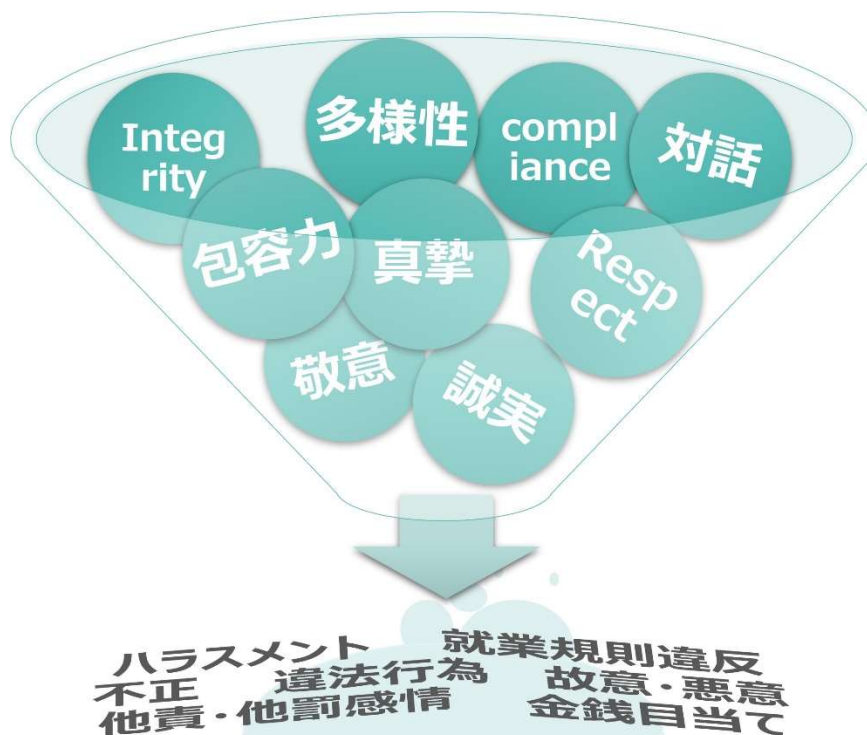


そしてこれが当社の現状ですが、2000 件もの相談の多くは左上の②、法的には問題はないという②に該当しています。法的には問題はないが、何か改善できる点はあるんじゃないか？ 問題になった言動は、法的には問題ないが、別の言い方はなかったのか？ もっと適切かつ最適な言動があったのではないか？ こういった問題やトラブルが相談の多くを占めています。法的に問題のある③は限りなく減っており、あっても会社を揺るがすようなリスクのあるものではなく、あくまでも当社のビジョンである人財躍動化という見方をしたときに、これではビジョンの実現は難しいのではないか、ビジョンの実現の阻害要因になっているのではないかというレベルのものです。2000 件もの相談を拾うことで、今のフェーズとしては、何かあればすぐ相談ができるという、そういった段階にきていると思っています。問題が深刻化し、法的な問題に変化する前、図左上の②の段階で拾えているので、そうなると左下の③のような法的に問題があり、通報に至るような事案も自然に減ってきます。また、私たちはさまざまなチャネルで相談・通報を受けていることをしっかりと露出していますし、1 件 1 件きちんと対応することによって、何かあった時には、しっかり向き合って対応してくれる、適切に取り扱ってくれる、ここに相談した場合に不利益な取り扱いを受けることはない、といった私たちへのこういった一定の信頼を得られていると感じています。そのため、何かトラブルがあれば、速やかに相談、通報が入り、しかもそれが早期に入ることで、問題が重症化したり炎上する以前、つまり法的に問題となる以前の「懸念がある」「心配だ」「噂に聞いた」という段階で入るため、自然と③の状態は減ってくる。

ただ、今でも社長あてに書面が届くということはあるし、私たちはそれを確認する部門なので、封を切るときは毎回ドキドキしながら開けていますが、それを開けたとき右下の④のフェーズに該当する全く知らず、法的に問題がある事案はありません。会社としてきちんと対応

したものの、相談者側がどうしても納得ができず、しかし会社からは、やり尽くしたと言われてしまっていたために、仕方なく外部に相談した、こういったケースはあるものの、全く「寝耳に水でした」という連絡は、この部署に配属されて5年になりますが、ありません。私たちが対応する中で、各部署の関係者、通報者・相談者の方に対して、法的問題の有無に関わらず、より最善な対応は何だったのか、あるいは実際に対応する義務がなかったとしても、何かできることがあったんじゃないか？ だったら、そうやっていこう、そういった考えで常に対応しています。このような考え方が浸透していくことで、渉外室に相談をしなかったとしても、場合によっては、問題が深刻化する前に相談を上げるだけではなく、自分たちで解決ができる、あるいは周囲の人にそういった懸念がある時には、その収束に対して手を貸すことができる人も増えてきたと思います。

●GOAL イメージ

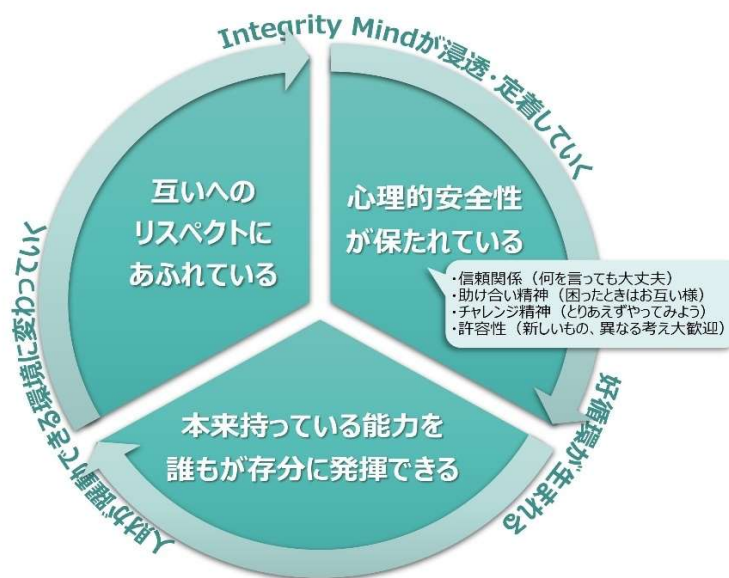


このスライドは、私たちが掲げているゴールのイメージです。会社の中ではどこに相談するか、これはもう定着しており、相談ができる状態にもなっている。私たちは問題を整理するために、あえて2000件もの相談を拾い、それを検証し、現在は問題が可視化され、顕在化されています。早い段階で相談が入るので、すでに炎上していたり、法的に問題があるということもありません。むしろ、私たちがビジョンとして掲げている全ての労働者が「躍動化できる社会」、こういった視点で見た時に、反省点があった、もっとできることがあった、こういう温度感の相談が多くを占めている状態は、もう法律、就業規則、あるいは服務規律、こういったものを守れば防げるものは、すでに防げるようになっていると思います。ただ、法律や規則だけ

で、全てのトラブルが防げるわけではありません。例えば、人の好き嫌いや、人間関係といったものは、何かしらを明文化してトラブルを防ぐということは難しいと思います。

「相談できるけど、そもそも問題が起こらない」という、次のステップに進むために その法律、就業規則、服務規律規程だけでは判断できない場面において、何を指針にすればいいのか、という場合にインテグリティという考え方だったり、躍動できる環境とはと考えた時に多様性だったり、対話、安心、誠実、敬意、許容されているといった気持ちや考え方が風土として定着したときには、ハラスメントだったり、就業規則違反だったり、不正や違法行為、あるいは「あの人を貶めてやろう」といった他罰感情は、そもそも起こりづらくなってきます。そういったマインドを持っている人というのは周囲から浮いてきますし、浮いてきている自分に気づいて周囲に同化していくか、もしくは居づらくなってそういう環境から少しずつ排除されていく。私たちがハラスメントをなくそうとか、不正をしないようにしよう、ということを行わなくても、「人材が躍動している」状態であれば、働くことが楽しくてしょうがない、この職場に貢献したい、自分が頑張った成果があって、ちゃんと評価される、人からも尊敬される、というような風土になり、そうなるとハラスメント自体は起こりづらくなり、やがて起こらなくなる。起こっても潜在化しないようになる。私たちはそういう答えに行きつき「人材躍動化」をビジョンとして掲げて、インテグリティやリスペクトをキーワードとして、取り組んでいるところです。

●「人材躍動化」を通じて、社会を変える。



「人材躍動化を通じて社会を変える」これが当社のビジョンですが、その状態を表したのがこの図です。しっかりと心理的安全性が保たれている。言いたいことを言っても大丈夫で、何か問題があった時には相談できる、安心して働けるような職場。この状態になれば、個々人が

本来持っている能力を存分に発揮できるようになり、そういう環境だと、おのずと互いへのリスペクトが生まれてくる。そうすると、さらに安心・安全な職場がさらに強く担保されて、ますます活躍できて、能力を発揮でき、もっと相手への尊重や尊敬の気持ちがあふれてくる。こういった好循環が生まれてくる、こういった状況が人材が躍動できる環境だと思っています。また、すでに法律を守らなくてはならないなんてことは当然わかっており、そういった状況の中で、リスペクトに溢れた、あるいはインテグリティなどをキーワードとして、次のステップを目指す取り組みをしているところです。

まとめると、当社のこれまでというのは、さまざまな相談の窓口＝入り口を作って、それをしっかり可視化し、露出をした上で潜在化させず、なるべく早い段階で顕在化することを目指し、渉外室に集まってきた相談を分析した上で、今は、その先にある躍動できる社会を目指しています。私たちはその取り組みに、現在進行形で取り組んでいる最中ですがけれども新たなアイデアだったり、アドバイスだったり、何かそういったところで意見交換などができればと思っていますので、何かございましたら、ビジネスを含めてお声掛け頂ければと思います。

企業倫理ホットラインの役割

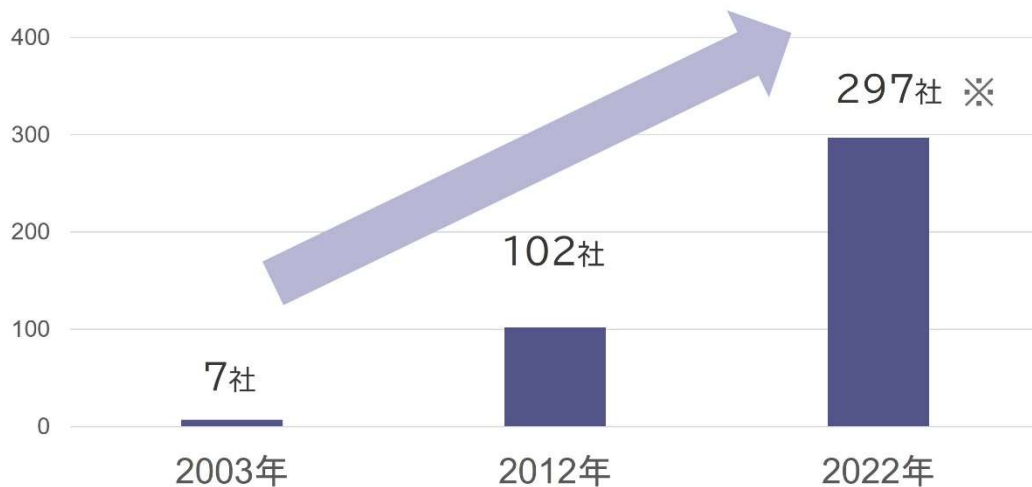
ダイヤル・サービス株式会社
コンプライアンスグループ
チーフ相談員 村上 隆志氏

●ダイヤル・サービスとは…

ダイヤル・サービスは 1969 年の創業、1971 年に日本初の電話相談窓口として育児相談赤ちゃん 110 番を開始しました。相談者に寄り添い、相談者が新たな一歩を踏み出せるよう、ひとりひとりと対話するというスタイルが特徴となっています。

●企業倫理ホットライン

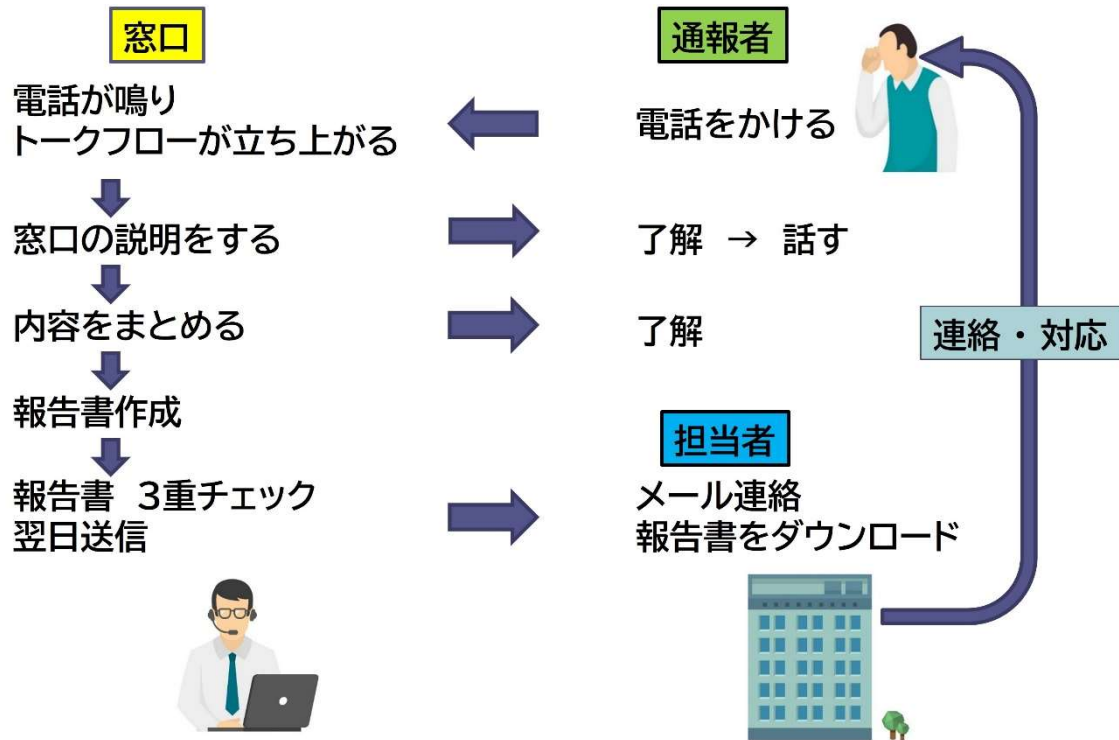
企業倫理ホットライン ご契約社数の推移



※ 2021年4月～2022年3月中の最大契約企業数
ご利用社数は約3000社超

企業倫理ホットラインの窓口は 2003 年 1 月にスタートし、今年 21 年目になります。297 社の契約と利用社数 3000 社以上となっています。161 万人を超えるサービス対象者、2021 年度の通報総数は 6700 件ほどとなっております。

●窓口の仕組み



窓口の仕組みですが、通報者側からの電話は、どういう窓口か知らずにかけてくる人も多いので、まずは窓口の説明を行って質問があればそれに答えます。通報者が納得したら、相談を聞き取って、内容をまとめて通報者の了解を取ります。それを報告書にまとめて、概ね翌日になりますが、担当部署に報告書を送付するという流れになります。通報の受付窓口という位置づけになっています。

●通報を受けるときに心がけていること

- ・ ひとりひとりの通報者と向き合った、オーダーメイドの対応
- ・ 自由に話してもらう。事柄だけでなく、気持ちも受け止める
- ・ 何を伝えるか、どう伝えるか、要望は何かを確認する
- ・ 通報内容を読み上げて、確認してもらい、了承を得る
- ・ 通報者の信頼を得る

通報の聞き方についてご説明します。私たちはひとりひとりの通報者と向き合った、オーダーメイドの対応を心がけています。通報者には、この報告書の作り方で良いと納得していただくことが大切だと思っています。始めの段階では、通報者の訴えたいことを自由に話してもらうために、話しやすい雰囲気を作るようにしています。相談内容だけではなく、通報するに至っ

た心情を汲み取ることで、通報者は自分の思いが伝わったと安心しますし、心情は通報の意図や要望ともつながっています。次の段階では、通報者の心情を踏まえて、具体的に何をどう伝えるか、要望は何かを確認し、どのように報告するかを相談しながら決めていきます。そして最後に通報者の要望を含んで、どのように報告するか、具体的に内容を読み上げて通報者に聞いてもらっています。通報者にとって、このプロセスは意義深い出来事になります。恐る恐る話すうちに、自分の思いが言葉になるのを体験して、最後に客観的に自分の訴えを聞くことで、その時、自分はこんなことを思っていたのかと気づいたり、頭の中が整理されたりする人もいます。自分の気持ちを再確認し、通報の決心を固めて、名前を明かす決断をする人もいます。通報者がどのように通報したいか、理解して形にすることで通報者の信頼を得ます。そして、それを企業の担当者の方へと引き継げるようにしております。

●外部に通報受付窓口を作ることの利点

- ・ 第三者なので、会社への伝え方を相談できる
- ・ 第三者なので、報告の迂回ルートを作っておける
- ・ 第三者なので、半匿名が可能
- ・ 業務時間外や休日の受付ができる
- ・ 第一報の受付には労力を要することがある
- ・ 受付窓口の水準は維持されやすい
- ・ 報告書には通報者が会社に伝えたいことが詰まっている

次に、外部に通報窓口を設けることの利点を説明したいと思います。会社に報告する前に、通報者と一緒にどのように会社に伝えるかを相談し、考えることが可能になるため、不安を抱える通報者にとっては通報のハードルが下がります。また、担当者や役員が対象者となる場合に備えて、報告の迂回ルートを設けておくことができます。

また、会社には匿名にして、私たちにだけ連絡先を残すことができ、通報経路の半分だけ匿名にするという意味で半匿名と名付けています。半匿名の通報者には確認や了解を取ることができますが、匿名だと情報が足りないから、対応できないのだということを通報者に理解してもらうことができます。

業務時間外や休日でも受け付けるので、通報のしやすさが向上します。最初の受付時は、通報者も興奮して感情的になっていることも多く、ある程度話を聞かないと収まらない場合には時間がかかり、報告書にまとめるのに、労力を要することがあります。こういった部分も軽減することができます。企業側の担当者は2年ぐらいで交代ということもありますが、事例や対応について引き継ぎされても、経験とか慣れや技術が必要な話を聞くという部分で、また一から学ばなければならないということもあります。しかし、外部窓口の受付であれば、一定水準を維持することができます。報告書は、通報者の話した内容だけでなく、どのような通報者なのかも伝わるように、通報者の言い方や話し方の特徴を残して、箇条書きではなく、文書の形で

作成しています。実は、本日講演いただいたアデコさんに伺って、情報交換をさせていただいたことがあるのですが、その時のお話で大変印象に残っている言葉があります。「私たちは報告書を読みながら、この表現は何を伝えようとしているのか、この書き方は何を意味するのかと考えながら読んでいます。また、報告書を書いている人の傾向をつかんでおいて、この相談員がこう書くときは、こんな意味があると思って読んでいます」といったお話でした。相談者の癖まで読み取っていただいていることに驚くとともに、身の引き締まる思いがしたのを覚えています。

●対応についての通報者の意識

<知られた！>

- ・ 通報内容を対象者が知ってしまい、職場にも知れ渡った
- ・ 通報の翌日、上司が通報内容を知っており、周りにしゃべっていた
- ・ 親しい人にしか話していないのに、職場のみんなが知っている

<不安だ！>

- ・ 通報の翌日、上司から面談すると言われた。その時、対象者が目の前に現れた。通報内容を知っているのかと不安になった
- ・ 昨日通報したが、どうなるのかわからず、気が変になりそう
- ・ みんなが通報したことを知っているようだ
- ・ 対象者が変な目で見ていた、通報のことを知っているのではないか？
- ・ 通報の翌日、対象者である上司の態度が急に変わった。何か対応されたのか？

通報した後の通報者の意識について少しお話したいと思います。通報者が対応中に口にしたことをピックアップしてみました。通報者には不利益を受けるのではないかという不安や恐れが強くなります。そのため、通報の翌日に周囲で起こったことを、通報と関連付ける傾向があります。上司のちょっとした仕草に、不利益の兆候だと疑うほど疑心暗鬼になっていたりします。また、黙っていられなくて、同僚に通報したことを話してしまう。その行為で通報したことが広まってしまったのに、会社が情報を流したと思っている人もいました。

<不利益だ！>

- ・ 通報したと思われると、不利益な人事異動をさせられる
- ・ 対象者をサービス残業で通報したら、対象者は嚴重注意を受けた。また、同様のことをしていたので通報したら、上司から「他人のことを言うな」と言われた。対象者に注意はなく、通報者が異動になった
- ・ 対象者ではなく、通報者が異動になる
- ・ 対象者のパワハラが認められたが、そのまま現場にいる。通報者は、休職明けに、その現場に戻される

通報者には、会社は通報する事を快く思っていないのではないかという疑念が根強くあり、通報後の異動は多くの場合、不利益と捉えられているようです。

<対応が不満だ！>

- ・ 通報したと思われると、不利益な人事異動をさせられる
- ・ 具体的な内容を周囲にヒアリングされると通報者が特定される
- ・ 確認に20日間かかると言われた。どうしてそんなにかかるのか
- ・ 別の窓口にも電話したが、高圧的で、決めつけでものを言ってきて、ちゃんと話を聞いてくれなかった
- ・ 通報後、何の連絡もないままである
- ・ 匿名で通報し、責任者がヒアリングに来たが、正直に話すと通報者が特定されるので、何も言えなかった
- ・ 通報後、会社の担当者から連絡があったが、こちらの質問には、まったく答えてもらえなかった

通報者には、細かな連絡や説明が必要だと思います。不安や心配が根っこにあるために、いろいろなことが不満につながりやすい傾向があるようです。

<半匿名にした！>

- ・ 内容の開示範囲について許可を求められたが、どんな情報を、どのように開示するのかわからないので、判断できない
- ・ 電話をくれという連絡が来た。大丈夫か？ 何が起こるかわからず怖い

- ・ 会社から対応について、いくつかの提案がされた。そのようにしてほしい
- ・ 連絡方法を教えてほしいと言われたので、匿名のまま、会社に連絡方法を教えることにする
- ・ 不利益を受けるのが怖いので、匿名にしたい。匿名のままでも、会社からの回答をもらいたい。

これは半匿名にした通報者からの問い合わせ、あるいは会社への回答の一例です。こうしたやりとりを通じて信頼関係を構築できれば、名前を明かすことにつながる場合もあります。

<対象者になった！>

- ・ ハラスメントで訴えられ、ハラスメントはなかったという判断になった。しかし、噂や誤解が広まってしまった。コンプライアンスは、私を守ったり、ケアをしてくれない
- ・ 通報者のやっていることは、誹謗中傷である。通報者を調べてほしい
- ・ 自分は、通報されたいが、上司は一切話を聞きに来ない。このまま対処されるのはおかしい
- ・ 上司が違反行為者を注意したら、行為者の方が上司をパワハラで訴えた。上司に聞き取りはなく、調査もされないまま、上司は注意された。さらに、行為者は、上司を辞めさせるよう要望している

最近、少しずつ増えているのが、通報された側からの電話です。対象者になった人から、通報者の意見ばかり聞いて、通報された側の意見は全く聞いてもらえない、という通報が入ります。言ったもの勝ちですか？と言われるたりします。特に、ハラスメントなど人間関係の問題で対象者になった人への配慮というのは、もっと必要になってくると思います。

●電話相談の実例

【電話がつながったとたん、「もう辞めなければいけない」と大声で泣きだした】

- ・ 通報者の切羽詰まった心情に配慮する
- ・ 通報者はいろいろな状況を抱えている
- ・ 会社は秘密を守り、配慮してくれることを説明する

最後に事例を少しご紹介します。これは電話がつながった途端、もうやめなければいけないと言って大声で泣き出したものです。やがて落ち着いてきたので、話を聞いていくと、数人しかいない部署で誰が通報したすぐ分かってしまうということでした。助けてもらいたいけれど、通報すると会社を辞めなくてはいけなくなってしまうと思って、板挟みの気持ちだったようです。電話の呼び出し音を聞きながら、電話がつながったら、自分は終わりだというふうに、切羽詰まった気持ちでいたために、つながった途端に泣き出したことが分かりました。電話してきたときに、すでに切羽詰った心境の人もいるのだから、そうした気持ちに配慮して、寄り添うように聞かなければいけないと思っています。また、通報者が置かれている状況もさまざまで、そうした状況も想像しながら、話を聞いていくことが大切だと思っています。通報者の信頼を得られたならば、会社もまた秘密を守り、通報者に配慮してくれるということを説明しています。この通報者は名前を明かしての通報になりました。

また、別の通報者の例ですが、なんとか自分の言い分を認めてもらおうと、法律を持ち出して説明するんですが、余計に分かりづらくなっているものでした。通報者は自分でもうまく説明できていないと感じるのか、同じことを繰り返して、こんがらがっていくようでした。そこで、一つ一つ確認をするように聞いていくと、だんだんと通報者が伝えたいことが見えてきました。最後に、こちらが理解してまとめた内容を読み上げると、「そうです。そのようにまとめてもらえるなら言うことはありません」と、ほっとするとともに歓迎したように言いました。通報者は自分の話がどのように伝わるか非常に不安に思っています。そこで通報者の言ったことをきちんとまとめて、なるべく通報者の言葉を使って、読み上げて聞いてもらっています。通報者にとって、分かってもらえた、思いを伝えることができたというのは、一種のカタルシスであり、それが別の人生の出発点になることもあります。この通報者は通報の後、別の道に進む決心をしました。

次は通報者が、同僚から陰で悪口を言われていると、話し始めた例です。やがて仕事の話になり、どんなに自分がお客様を気遣って、うまく仕事をしているかという話になってきました。それを聞いている中で、「あなたはお客様に愛されているんですね」と伝えたところ、通報者は息をのんで絶句しました。しばらくして通報者は笑いながら、「言いたいこと言って、辞めるつもりでしたが、辞められなくなりましたね」と言いました。この通報者は仕事を継続する決心をしました。



通報することは、通報者にとっても対象者にとっても一大事なことで、通報者・対象者にとっては、この通報が仕事人生のターニングポイントになるかもしれません。私たちはその大切なポイントに立ち会っているんだという事を忘れないように、努めてまいりたいと思っております。

パネルディスカッション

司会：大淵愛子弁護士
濱田正晴氏
幡野陽子氏
村上隆志氏



▲写真右より、大淵愛子弁護士、濱田正晴氏、幡野陽子氏、村上隆志氏

大淵弁護士(以下:大淵): 日本企業の中では内部通報制度がなかなか機能しないという話をよく聞きますし、あるけれども形骸化している、あるだけで誰も知らないし、誰も通報しないというような企業も少なくないと思います。なぜ内部通報制度が日本企業において形骸化しがちなのかということをお伺いしたいです。

濱田正晴氏(以下:濱田): 日本の文化というか、みんな足並みを揃えるという文化があるので、自分だけちょっと変わったことをするのが内部通報だと思いがちで、目立つことするのを躊躇する、自然にそうなってしまうというのがあると思います。あと反面、清水の舞台から飛び降りる気持ちで通報するという時には、私はどうなってしまうんだろうとか、心配症なところも文化の一つかなと。そういうことが通報を難しくしてるんじゃないかと思います。

大淵:そうですね。通報を受けた側も、通報を歓迎するムードはなかなか作れないし、通報受けるの嫌だなと思ったり、なるべく隠したいとか、曖昧にしたいとか、そういう心理がどうしても働いてしまうと思います。

幡野陽子氏（以下：幡野）：「企業風土」というところが大事だと思います。実は私、今の会社に入ったときに一番びっくりしたのが、社長をはじめ役員の誰かが毎週各拠点を回って、社員と直接コミュニケーションをとるウィークリーコミュニケーションということをやっていたんです。事前に質問を募集していて、事前だから匿名でも構わないんですけど、結構いろんな質問が出ます。「え、今それを社長に聞くの？」みたいなことを言っても必ず「言ってくれてありがとう」という回答が返ってくる。会社の方針に反発する人も当然いて、「なぜこんなことやらずにちゃいけないんですか？」的な質問に対しても、しっかりと意味を説明してくれたり、それが良い意見だったら、ちゃんと検討すると答えたりと。必ずプラスの回答が返ってくるので、この会社は声を上げやすいなと思っていました。あと、そういった場で「何かあったら早めに声をあげて」という発信をしてくれていますので、従業員としてすごく安心して声を上げることができるんだなと思いました。また、私のような相談や通報を受ける立場の者も、例えば「会社のために隠蔽しなくちゃいけないだろうか？」みたいな不安はなく、正しいことを正しく行おうと素直に思えまして、そういう環境なので上司にも気軽に相談できるのは、こういった風土が大きく影響していると感じています。

大淵:そうですね。やはり全社挙げて取り組まないと。通報に対する考え方が人それぞれになると、どうするのが会社にとっていいんだろうと、対応する人も迷いというか、悩みが出てしまう。このミーティングは理想の最先端ですね。濱田さんの訴訟の後、オリンパスもだいぶ変わってきたと思いますが、企業風土の変化はどう感じました？

濱田:会社もそうですけど、一社員と8年間も裁判をするということは、それに関わる人たちがいっぱいいて、職場環境がおかしくなったら、もうそれは辞めたいという思いが一つと、もう一つが並行して粉飾決算が同じ時期にありまして、内部通報制度と粉飾決算の問題はセットになっているという認識から、こういった不祥事は二度と起こさせないという気持ちでした。内部通報制度も今はグローバルレベルで行っていると、オリンパスはホームページで公開していますから、大きく考え方が変わったと私は思っています。

大淵:粉飾の件も外部への通報ですけれども、内部告発が発端となっていたということですよ。多くの不祥事は紐解いてみると、ほとんどが内部通報であったり、マスコミへの告発がきっかけで明らかになっています。

濱田:ただ、不祥事のニュースは出るんですけど、それが何故わかったのかは報道されない。マスコミの人や弁護士から聞いた話では、そこを報道すると、結局犯人捜しになってしまうから、不祥事だけが報道されて、通報者の保護のために、何故わかったのかは伏せていると言います。通報者保護という観点では仕方がないことかもしれませんが、それも文化ですかね。

大淵: 正当な行為として評価されれば恐れることもないわけですけど、悪いことだとか、通報者は誰なんだ、そいつが悪いんじゃないかとか、通報者に何か問題があるんじゃないかっていう方向に日本の企業は向きがちですね。日本の社会もそうですけれども、そういうところがあって、やはり風土を変えていくということがすごく大事で、それには思い切った全社的な取り組みじゃないと、担当レベルでは難しいと思います。利用促進策や内部通報のハードルを下げる取り組みのなかで、アデコさんの取り組み例がありました、特にこれは効果があったとか、紹介したい例があれば取り上げていただけますか？

幡野: 私のパートでも紹介しましたが、「トップの声」が大きく影響すると思っています。トップから発信してくれているだけじゃなくて、会社の行動規範として、正しいことは正しくやろうと謳っている、私たち窓口担当者が1件1件地道に草の根活動でやるよりも、一気にそういう風土が定着・浸透していくんだと思います。

大淵: ただ、行動規範はあっても、社内の人が知らなかったり、周知されてなかったりすることがありますが、こういったものに社員がアプローチできるようになっていますか？

幡野: 例えば、年始のキックオフのような YEARY コミュニケーションの中で、行動規範の映像が流れたり、解説を社長自らがしたり、日々、折に触れて社員の目に入ります。

大淵: そこも大事ですよ。作ったはいいいけど知らないとか、一回広報して終わりという、皆さん忘れてしまうし、日々多忙な中で、頭の中から抜けてしまいますが、折に触れて目にすると定着してくると思います。

濱田: ただ、社長が解任されるような状態は、もうこの次元じゃないですね。オリンパスも表面的にはこういった風土ではあったんですよ。経営層に不祥事があるとすると、担当者レベルの方々は一生懸命やっているけど抑止効果はない。経営トップが関与しなければ、大きな不祥事は起こらない、関与しているから大きな不祥事になると、オリンパスの経験を通じて感じました。やはり経営層を含めての内部通報制度であるということを、改正法をベースとして構築していくことが重要だと思っています。

大淵: まさに企業統治の分野、経営層に対する監督という部分ですね。アデコさんでは通報ルートがたくさんあって、例えば経営層の不正を指摘するならどこがいいかっていうのは、従業員の方で選べる形になっていますか？

幡野: 例えば重要案件報告は、まずは法務に届くんですね。法務は日本法人の社長がトップではなく、グローバルの方が管轄している部門なので、独立性が保たれていますし、ほかにもグローバルに直結している別の通報窓口も選べます。場合によってはリーダーズダイアログという、経営層と社員が直接会話をする場があって、みんなの前で発言することもできます。そのほかにも透明性が担保された窓口が複数あり、もみ消しされるという不安はないと思います。この環境なら、声を上げようと思った時には、安心して声を上げられる環境であると、考えています。

大淵:そうですね。そのレベルに達するためには、かなり風土を変えていく努力が必要ですし、維持していくのも大変です。

濱田:アデコさんのように、このレベルに到達している企業はあまりないと思います。日本の企業文化・風土というところから見ると、外資系ということもありますが、傑出しています。

大淵:改正法が施行されたという話を先ほどもしましたが、アデコさんのように、もともとグローバル基準で内部通報制度を運用していた会社にとっては、改正法があったからって、変化はあまりなかったと思いますが、改正法が施行されたから変わったことって何かありますか？

幡野:内部通報の規程は今回の改正法に準じて変わった部分があり。ただ従事者の独立性や、不利益取り扱いの防止といった機能は既に備わっていたので、目に見えて変わったというところはなかったですね。

村上隆志氏(以下:村上):改正法が施行されて、何か大きな変化があるかという、通報者の話を聞いている限りではあまり感じないです。相談件数はずっと増え続けていますが、急激には増えてはいません。

大淵:改正法はまだ周知されていないと感じますね。濱田さんは国会での意見陳述などを行い、改正立法に関わった立場として、この改正法についてはどう評価されていますか？

濱田:端的に言うと、改正法では通報教育を社員に行うことは義務になっているのに、そこをまだわかってない企業が多いと思いますね。11条2項の「体制の整備」の中に教育も入っています。通報窓口の話の中で、改正法のことを知らないという例もあると聞きましたが、教育が一番重要であり、それに対応業務従事者だけが理解しているのではなく、従業員側も理解しておく必要があるのです。

幡野:通報者を見ると、従事者という概念自体をあまり意識してはいないと思いますが、どこに相談すればいいのかを社員も知っていて、対応する法務や人事がどのように対応しているのかが常に見えている状況であれば、例えば、この人が担当になりましたということに、通報者側から「この人はやめてください」ということにはならないんじゃないかなと思います。

濱田:人事という話が出ましたが、今回の法律、国会での審議の過程においても、人事というところに懸念が出ています。やはり人事権を持ってる人に通報すると、何かしら不利益があるかなと思ってしまうので、推奨されているのは専門家のところですけど、人事とあとは独立性がある窓口を持ち、通報者が選択できるようにすることが望ましいです。人事でもいいし、こちらでもいいですよと配慮して、選択させてあげるといいう制度は必要ですし、対応業務従事者や通報体制に対して、内部監査や外部監査を入れて、きちんとその体制が運営されていることを監査することも重要です。

大淵:法律改正は大きな前進ですが、公益通報にあたる通報が限定的ですので、アデコさんなんか年間 2000 件の通報があったとしても、公益通報は微々たるものだと思います。対

象となる通報は少ないし、どういうことを周知徹底するべきか等の具体性も欠けていて、法律としてももう少し踏み込んでもらったら、企業側も対応や周知をしやすいものになると思います。ただ公益通報者保護法に関してだけ周知しても、従業員側からすると関係無いなと思ってしまふ。限定的であって専門性が高いというところで、周知できていない部分もあるという気がします。そもそも公益通報とそれ以外の通報を分けているかどうか、アデコさんはどうですか？

幡野: 分けていないですね。別に公益通報じゃなかったら不利益に取り扱っていい、中立性が担保されなくていいということではないので、全ての相談通報に対して真摯に適切に扱っていく。これが徹底されていれば、特に対応を変える必要はないと思っています。

大淵: 結局、公益通報がカバーしないところは内部規定でカバーして、対応されているところだと思いますが、基本的にはそこを分けて扱っている企業はほぼないと思います。公益通報に当たらないから通報者の情報を漏らしますっていう会社はないと思うので、そういう意味ではどのような通報であれ、この公益通報者保護法で要請されているようなレベルの体制を整えておくというのが、正しい姿勢だと私は思います。

濱田: すべての企業活動は上位方針からきているわけで、個々の職務が上位方針から展開されているかどうかという視点で内部監査するわけです。社長からの上位方針からつながって、末端の職務があるわけで、すべてつながっているということを上位がちゃんとそこを認識して、不祥事を防ぐということを、経営者が自覚することが大事です。消費者庁には単にPR活動だけでなく、上位方針から内部監査、外部監査とつながっていく流れを作っているかどうかを、きちんと監督して、ちゃんと機能させることを監査に要求すべきです。普通にやれば、信頼性も上がっていくし、監査を嫌がっていられないという空気になれば、アデコさんのやってるようなことを皆さんがやれるようになると思います。

村上: 通報者とのみ接しているので、通報者の話ばかり聞いているんですが、感じるのは通報者が通報制度を知らないということです。相談電話をかけて、自分は今何をしていて、それが会社にどう受けられるのか、そのへんが全然理解されてない時があります。やっぱり通報というのは通報者がいて、そのシステムが成り立つわけで、制度を理解した通報者をいかに育てるかという話をもっとあっていいと思います。

大淵: 対応業務従事者とか上司管理職の方も意識が高い人が多いと思いますが、通報を受ける側は意識が高くなったとしても、通報する側の意識を高める活動が少ないので、温度差がすごくあります。内部通報制度に対する意識や知識を高めることができてないと感じます。

濱田: 窓口担当者の皆さんにとって、セクハラ・パワハラ、不平不満、人事のあれとかこれとか、冗談じゃないというような相談がある中で、これは公益通報なので法律で保護されますが、こっちは違うんですよと分ける必要性はないですか？

村上: 通報の話を聞く立場から言うと、分けたらもう何も言えなくなってしまう可能性があると思います。全部聞いて、そこから企業側で分けるのはありでしょう。一方、通報者側も通報するということは、それなりの責任が生じることぐらいは意識する必要はあるし、ある程度のル

ールはあるんだとは知ってほしい。相談だったら何でもかんでも言えばいいんだってことじゃなくて、「通報」しているという意識は必要だと思います。

大淵: 正解があるわけじゃなくて、異なる意見も多々あると思いますが、重要な通報とそうじゃない通報とを分ける必要もあるんじゃないかっていう意見。担当者が大変になったり、漏れたり、パニックになるようなことが起きるかもしれません。そして、通報者も通報内容を区別するなんて普通できないから、そうすると自分の中であれ、おかしいと思った時に通報できない。これはしていい通報なのか、しちゃいけない通報なのかを迷ったり、間違っていそうだなと思うと通報できなくなりますね。そういう意味では、ハードルを下げるところから始めたうえで、通報を受ける側で選別する。これが取り上げるべき問題なのか、聞くだけで終わる問題なのかを受け手側で判断するほうが、活性化という面ではいいと思います。アデコさんには、さまざまな通報が大量にきますよね？

幡野: 私たちが聞いても「えっ？」思うようなものや、予想外のもの、まるで2時間ドラマ見てるのかな？みたいな俄かには信じがたいような相談も実際あったりしますが、私たちが年間2000件も相談を受けてきたのは、ハードルを下げて、どんな声でもまずは拾って、可視化できない部分を無くそうとしているからです。もし、私たちが「そんな話を聞くところではありません」とシャットダウンしてしまうと、問題の潜在化がどんどん始まってしまいます。「あの人断られたらいいよ」とか、「私も(相談しても)ダメなんだ」ってなるくらいなら、まずは受け入れる。ダイヤルサービス様には全部聞いてくださいとお願いしていて、その上で私たちが受け取ったときも、そこで選別はしないです。え？と思うようなものでも、まずはクローズまで対応した上で、本当だったら、これってこういうところに相談するのが適切だったとか、こういう考え方だったり、こういう受け取り方をしたら、あなたの見え方や受け取り方も変わっていたんじゃないかっていうことを、伝ええることができればいいと思っています。そうすると相談者側の質も相談を重ねるうちに変わってきたり、周知されていきます。教育はわざわざ教室形式で行うよりも、そういう実体験の中で、身に付くほうが強いと思っているので、通報者や相談者の教育につながる対応も、私たち窓口の役割だと思ってます。

大淵: そのためには社内規定の通報対象を広げておかないといけないし、すでにすごく広がっているんです。多くの企業の内規では、公益通報の対象事実ではなくて、より広範囲の対象事実を対象と定めているために、法律に書かれた内容以外のことであっても慎重に扱う必要があります。

濱田: オリンパスにはそれで勝ったわけですから。私は公益通報者保護法のいわゆる範囲に入ってはいなかったけど、会社が内部通報規定で通報対象事実を広げた範囲に入っていたから勝訴できた。覚悟を持って、会社ごとにしっかりと判断が必要です。対象事実を内部規定に書いたら、従業員から訴訟があれば負けちゃうよって、私とオリンパスとの訴訟の判例があり、こういったリスクもあることは言っておかないといけません。

大淵: 間口を広げてハードルを下げるっていうのは理想だけでも。

幡野:「インテグリティ」がまさにそうですけど、そういった気持ちで、そもそも問題が起こらない、相談が入らない状態を目指しているの、いつまでも何でもかんでもウェルカムではない。ずっとそういう状態でいいわけではなく、次の段階としてインテグリティ文化が醸成されていく中で自浄作用が働くようにしていかなければならないと思います。

大淵:時間も労力もかかりますが、その通報に法的問題が無さそうだなと思うものが多くても、基本的には調査はされるんですね？

幡野:調査を希望されない方も一定数います。その場合はまず受け止めて、それだけで「はい、終わりです」ということではなく、「(やっぱり調査してほしい)気が変わったら、いつでもまた相談ください、その時は調査しますから」という形で、クローズではなく、一旦保留にします。そして実際に調査することになった段階では必要なところ、例えば、当社だと社内だけではなく、ビジネスパートナーである派遣先にも依頼をしたうえで、きちんと調査をしてもらって、書面や口頭で回答をいただき、それを相談者にフィードバックしています。相談者も調査結果に対して不満はあるかもしれませんが、調査を尽くしたということに対して、やってないでしようと言う人はいませんね。

大淵:調査をしてもらったということ、プロセスには満足しているということですね。調査を望む場合にはすべて調査を行いますか？ 調査の必要ないなとお話することもありますか？

幡野:通報者の主張については、調査をし尽くすべきだと思っているので、基本的には調査をします。その後、何度も同じことを言ってきた場合には、すでに調査が終わったことを伝えます。新たな材料もないまま同じことを何度も調査しても、結果は一緒なので。ただ、客観的に通報者の言うことが事実だとわかるような新たな証拠や新たな事実の説明があれば、再調査しますが、そう何度も調査を実施できるとは限らないため、「他に主張や材料はないか」を確認し、通報者側の主張を出し尽くしてもらうようにしています。そうではなく新たな材料もなく、同じ主張を繰り返すだけなら、前回既に回答した通りであるとお伝えすることになります。

大淵:村上さんは通報を受けて、その後、企業に対して報告するというお仕事だと思うんですけど、通報者の意向を汲んで企業側に伝えたり、伝えなかったりしているんですか？

村上:伝えるか、伝えないかっていうのと、何を伝えたいか、どう伝えて欲しいか、どんな要望を持っているかっていうところを聞きこんでいくことになります。こういった調査を希望するのかまで要望があればそれを書きます。基本的には、あとは企業の判断ということになります。

大淵:村上さんだけに聞いて欲しいという通報者もいるかなと思うんですけど、そういう場合は？

村上:指名はできないので、電話を取ったものが受けるという形ですね。とにかく聞いて欲しいというのは結構あります。会社にはまだ言わなくていいとか。ただ、聞いていくと、話をしながら自分の言い分がはっきりしてきて、これ伝えてくださいってなる方もいますし、これは言う

べきか言うべきじゃないかという判断もできてくるので、まず聞くっていうことをします。通報者の主張を整理してあげるということも窓口の役割だと思います。

濱田: 顧問弁護士が窓口になることは、改正法の議論においても、利益相反の面などから問題となっていますから、外部業者として、柔軟性を持って対応できるから、ダイヤルサービスさんなど、いわゆる外部委託で相談を受ける企業というのは、ますます重要な役割になってくると思いますね。中立性があるって、会社と相談者の間に入っているから、そういう意味で意義深い活動ですね。聞いてもらえないかもしれない、社内窓口だと否定されたり、証拠を隠滅されるんじゃないかっていう不安が薄らぐかもしれません。弁護士という専門家と相対するのは、ビジネスパーソンから見れば会社の味方だと思うし怖いですよ。外部委託窓口であれば同じ目線で聞いてくれるという安心感があるから通報は増やせるのではないのでしょうか。

大淵: 弁護士も味方になってくれると思ってもらえればいいのですが、会社側の人間だと思われる弁護士には話す気にはならないですよ。そういう観点でも窓口の設置をどうするのかというところを見直していただければと思います。
最後に今後、内部通報制度を機能・進化させていくために、どういう取り組みをしていきたいのか、おひとり一言ずつをお願いします。

濱田: 私は企業研修講師として、企業の方々にどうすれば改正法のもとで、魂の入った内部通報制度ができるかということを、実体験を基に話していきたいと思っています。

幡野: 窓口担当者として、1件1件の対応だけに目を向けずに、その対応に関わったすべての人たちが相談にかかわったことによって、より高い視野・視座を持つことができれば、良いと思います。そういったことを心がけて対応していきたいです。

村上: 通報者の話をずっと聞いていると、なんか変だなと感じる時があるんですね。居酒屋から電話を掛けてきたり、電車やバスの中からだったり。これは問題だと思うんですけど、やっぱり通報者にも守秘義務がちゃんとあるし、通報者としての勉強・教育が必要だと思います。そこを出発点にして、通報者がもっと増えていくことで、良くなっていくのだと思います。

大淵: 担当者向けとか従事者向けの研修というのが多いんですが、やっぱり全社員向けの研修は少ないです。だから今後は、全社員の方に内部通報のことをもっと知ってもらって、考えてもらえる取り組みをしていきたいと思ってます。

●質疑応答

【質問1】

通報者が通報窓口で匿名を希望しているにもかかわらず、本人が通報したことを言いふらしているケースがあります。通報者が通報窓口で匿名を要請しているが、現場では本人が通報したと言っている。そういった場合に、通報者本人に通報窓口からあなたの名前が漏れることはないから、あなた自身も話さないで欲しいと話していますが、これはリスクにならないですか？

【回答】

幡野: 私たちはむしろ相談者は社内窓口以外にも相談している、それが当たり前だと考えています。自分が困っている時に周りの人に相談するのは自然なことですし、会社に相談しながら、同じことを同時に労働局にも相談している人も多いです。そう考えれば、あくまでも私たち(社内の相談窓口)がきちんとその相談者が希望した範囲への共有に留めていて、きちんと対応できていればいい。相談者側を特に規制する必要はないと思います。

濱田: 基本的には対応業務従事者は守秘義務を守っていればよいということで、過剰に心配する必要はない。

大淵: 漏洩していることに関して、もし責任追及されるとしたら、証拠が無ければ責任も認められませんので、周囲が知ってしまっても、従事者が漏洩していなければ問題ないということで、胸を張っていただければいいと思いますし、本人が通報したことを周りに漏らしているのは決して珍しいことではありません。

【質問2】

通報者が通報窓口ではなく、上司などに通報したケースで、上司が通報者を漏らしてしまうリスクについて懸念しています。

【回答】

大淵: 担当者とか従事者は規定のこともよくわかっているし、守秘義務違反したら刑事罰が科されるかもしれないところまで、従事者に指定されている人は認識しているわけですけど、上司は通常のコミュニケーションの中で受けてしまうので、なかなかそこまでの意識が持てずに、それを何人かに言ってしまったとか、チームに共有してしまったということもあるのではないかと思います。

幡野: (そのような事象は)あまり聞いたことはないですが、会話の中で「相談」されたことに気づかず、聞いた話として相談内容を漏らしてしまうということは、実際にあり得ると思います。また、「相談」だと受け取ったとしても、よりよい回答を持つであろう人に良かれと思って再相談をしたつもりが、結果、元の相談者の望まない共有となることもあるため、その点の確認ができていない場合は危険だと思います。また、「相談内容を他の人に言うことによって、相談

者の就業に支障が生じる可能性があるなら、他の人に言ってはならない」と、普通の場合は、判断が働くかと思います。にもかかわらずその判断を超え、あえて他者に漏らした場合には、公益通報者保護法以前に、おそらく就業規則や服務規律規程などによる、処分の対象になったりすると思います。ただ、(事後に)処分を実施したからといって、このリスクを防ぐこととは別の話ですが…。

大淵:そこを防げるかどうかは別ですね。そこを防ぐためにも、上司や通報を受ける可能性がある人に対する教育というものも重要になってくると思います。常に通報を受けるという認識でいるわけじゃないと思いますが、日常会話の中で、そういったものを受けた場合、どうするかっていうのも、管理職研修などに入れていく必要があると思います。

濱田:私のケースは、まさに上司に通報したけど動かないから、コンプライアンスに言ったということですから。段階を踏むとすれば、まず上司に言いますよ。その時に上司がちゃんと動かなかったから、大きな事になったわけで、重要なのは日頃の相談とか、その内容に関して真摯に受け止めて、誠実に対応して、あくまで企業活動に対しては問題ないか、倫理上の問題はないかとか、きちんと丁寧に相談者に対応することです。ちゃんと対応しないと問題が起きるということですね。それが私の事例です。最高裁で相当の内部通報をしなければいけない、相当の切迫感もあり、相当の根拠があると認定されいてるわけですから、相談の時点で上司からコンプライアンスに相談するとか、通報者を然るべきところにちゃんと上げるなどの対応をすれば良かったわけです。ただ、上司が不正を行っていた張本人だったんで無理でしたね。そういったケースもありますから、そういったときはどうするかという流れも構築しないといけないと思います。