

ダイヤル・サービス株式会社  
第19回 企業倫理意見交換会

# 海外の通報制度の体制整備について

2024年7月18日

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業

弁護士 藤本 豪





# ケーススタディ・1

**会社概要：** A社（電子機器メーカー）

**地域：** ブラジル

**問題：** A社のブラジル子会社は、内部通報制度の秘密保持や効果について従業員たちが懸念をもっていたため、内部通報制度がほとんど利用されず、有効に機能していなかった。

**背景：** 電子機器メーカーであるA社は、様々な国で子会社を運営している。A社はコンプライアンス経営に強くコミットしており、不正行為を特定し対処するために内部通報制度を導入しているのだが、A社のブラジル子会社では、内部通報制度がほとんど利用されておらず、同子会社のコンプライアンスにつき本社が不安に感じていた。

**課題：**

**守秘や報復の懸念：** 従業員は、自分たちの通報につき秘密が保持されるかどうか疑い、情報の開示や報復の可能性を恐れていた。

**効果への疑念：** 通報された問題について適切に対処してもらえるか、意味のある変化につながるかについて、懐疑的な見方が広まっていた。

**過去の否定的な経験：** 過去において、ある従業員が内部通報を行って不利益を受けたことがあり、それが内部通報制度に対する一般的な不信につながっていた。

## <実施されたソリューション>

### 1. 透明性と教育

**説明会**：内部通報のプロセス、守秘義務を守るための措置、通報の処理方法について説明する説明会を数回実施した。

**詳細なガイドライン**：通報から解決に至るまでの内部通報プロセスのステップに関する詳細なガイドラインを提供し、従業員が何をすべきかを理解できるようにした。

### 2. コミュニケーション

**成功事例**：グループ内の別会社で内部通報が良い結果につながった事例を匿名で紹介し、問題が効果的に解決され、内部通報者が保護されたケースを取り上げた。

**定期的な情報提供**：通報された問題の状況と採られた措置について、通報者に定期的な最新情報を提供し、通報者の懸念が真剣に受け止められ、迅速に対処されていることを示した。

## <実施されたソリューション> (つづき)



### 3. 機密保護の強化

**安全な通報チャンネル**：暗号化されたオンライン・フォーム、専用のフリーダイヤル・ホットライン、第三者機関が管理する電子メールアドレスなど、複数の安全な通報チャンネルを導入した。

**匿名性**：従業員が身元を明かすことなく問題を通報できるよう、匿名での通報を可能にした。

### 4. 内部通報者保護方針

**報復防止方針**：会社の報復防止方針を強化し、内部通報者に対するいかなる報復も容認されず、懲戒処分の対象となることを明確に伝えた。

**支援サービス**：問い合わせ窓口や法的支援など、内部通報者のための支援サービスを利用できるようにし、プロセス全体を通じて支援されることを従業員に伝えた。

## <実施プロセス>



### フェーズ1：評価と計画

調査やフォーカス・グループ（特定の問題についてディスカッションするため多様な従業員が自発的に参加する集まり）を実施し、従業員の具体的な懸念や不信感を把握。

現地の人事チームやコンプライアンスチームと協力し、これらの懸念に対応するためのカスタマイズされたアプローチを設計。

### フェーズ2：制度構築とパートナーシップ

ベンダーの協力を得て、安全で匿名性の高い通報チャネルを構築した。

## <実施プロセス> (つづき)



### フェーズ3：コミュニケーションとトレーニング

ミーティング、ニュースレター、デジタルプラットフォームなどを利用した広範なコミュニケーションキャンペーンを開始し、制度について従業員に啓蒙した。

新しい通報ルートと強化された秘密保護措置について従業員に周知するための研修会を開催した。

### フェーズ4：モニタリングとフィードバック

従業員の意見を継続的に収集し、制度を改善するためのフィードバック・メカニズムを確立した。

定期的な外部監査と内部レビューを通じて、制度の利用状況と有効性を監視した。

## <結果>

- 包括的なアプローチにより、ブラジル子会社の従業員による通報件数が増加した。
- 透明性と教育に向けた努力は、制度に対する信頼と信用を築くことに役立った。
- 秘密保護措置の強化や強力な報復防止方針は、従業員の不安を和らげ、よりオープンで倫理的な職場へとつながった。

## <ポイント>



**透明性**：内部告発のプロセスに関する明確な情報と、通報された問題に関する定期的な最新情報の通報者への提供は、信頼構築に役立つ。

**コミュニケーションと成功事例**：ポジティブな結果を共有し、オープンなコミュニケーションを維持することは、従業員を安心させ、通報を促すために役立つ。

**秘密保護と報復防止**：恐怖心や懐疑心を克服するためには、内部通報者の身元を保護するための強固な対策と、強力な報復防止方針が不可欠である。



## ケーススタディ・2

**会社概要：** B社（自動車部品メーカー）

**地域：** タイ

**問題：** 調和、対立回避を重視する文化的規範が深く根付いていたため、通報率が極めて低く、内部通報制度の有効性について疑問が生じていた。

**背景：** B社は自動車部品メーカーであり、多くの国で子会社を運営している。B社は倫理的行動とコンプライアンスに強くコミットしており、10年ほど前に、海外子会社において内部通報制度を導入した。しかし、職場の調和を重んじるタイの文化環境は、この制度の利用を妨げる方向に働いた。

**課題：**

**文化的規範：** 集団の調和を重視するタイの文化規範は、従業員が不祥事を通報することを躊躇させた。

**裏切りへの恐れ：** 従業員は、内部通報が会社内の不和を生み、同僚や会社を裏切っているとみなされることを懸念していた。

## <実施されたソリューション>

### 1. 文化的感受性トレーニング

**教育ワークショップ**：倫理的行動の重要性と、内部通報が会社の価値観と長期的成功にどのように合致するかについて従業員を教育するワークショップを実施した。

**文化的適応**：タイの文化的価値観を尊重し、内部通報が会社を守り、より大きな問題を未然に防ぐことで調和が保たれることを強調した。

### 2. 秘密の保護

**匿名通報**：匿名通報の仕組みを強化し、従業員が身元の特定を恐れることなく問題を通報できるようにした。

**信頼できる仲介者**：社内に信頼できる仲介者を任命し、従業員が正式に通報する前に、懸念事項を内密に話し合うことができるようにした。

## <実施されたソリューション> (つづき)

### 3. 信頼と支援の構築

**トップのメッセージ**：会社の誠実さと成功を維持するために内部通報制度が果たす役割を強調し、子会社のトップによるメッセージを発した。

**ピアサポートプログラム**：従業員が訓練を受けた同僚と秘密厳守で悩みを相談できるピアサポート・プログラム（同僚による支援の仕組み）を確立し、協力的な環境を育んだ。

### 4. ポジティブな事例の推進

**匿名の事例紹介**：グループ内の別会社において内部通報が良い結果につながった事例を匿名で共有し、問題を通報することが会社に利益をもたらし、調和を保つことができたことを示した。

## <実施されたソリューション> (つづき)



### 5. 継続的な関与とフィードバック

**定期的な対話：**経営陣と従業員との定期的な対話を促進し、内部通報のプロセスについて話し合い、懸念に対処し、オープンなコミュニケーションを奨励した。

**フィードバックの仕組み：**従業員の意見を継続的に収集し、制度を改善するためのフィードバック・メカニズムを確立し、文化的に配慮した効果的な制度を維持した。

## <実施プロセス>

### フェーズ1：文化的アセスメントと計画

文化的状況の評価を実施し、内部通報に対する具体的な障壁を特定した。

現地の人事チームおよびコンプライアンスチームと協力し、文化に配慮した戦略を策定した。

### フェーズ2：通報手段の強化

匿名通報の仕組みを強化し、信頼できる第三者通報窓口を導入した。

ピアサポート・プログラムを確立し、通報しやすい環境を整備した。

## <実施プロセス> (つづき)



### フェーズ3：トレーニングとコミュニケーション

教育ワークショップとカスタマイズされたトレーニングプログラムを展開した。

内部通報制度と企業価値との整合性を促進するためのコミュニケーション・キャンペーンを開始した。

### フェーズ4：継続的改善

継続的な対話を促進し、従業員からのフィードバックを収集した。

良い結果を生んだ事例を匿名で共有し、制度を促進した。

## <結果>



- 文化に配慮したアプローチにより、タイ子会社の従業員による通報件数が徐々に増加していった。
- 教育的ワークショップとニーズに合わせた研修プログラムは、内部通報が会社を守り、調和を保つという文化的価値観に沿うものであることを示し、認識の転換に役立った。
- 匿名での通報が可能であり、また、信頼できる仲介者がいることで、従業員は安心して、報復の恐れも軽減された。
- 内部通報者を評価し、良い結果につながった事例を共有することで、制度に対する肯定的な見方が醸成された。
- 全体として、タイ子会社では内部通報制度への取組みが改善され、より倫理的で透明性の高い職場風土が形成された。

## <ポイント>



**文化的感受性**：内部通報制度を効果的に実施するためには、現地の文化的規範を理解し尊重することが極めて重要である。

**教育と連携**：内部通報が文化的価値観や企業目標にどのように合致するかを従業員に教育することで、反発や抵抗を克服することができる。

**匿名通報**：強固な匿名通報オプションと信頼できる第三者通報窓口を提供することで、従業員を安心させ、通報を促すことができる。

**積極的な強化**：成功事例を紹介することで、内部通報制度を肯定的にとらえることができる。

**継続的な関与**：文化に配慮した効果的な内部通報制度を維持するためには、継続的な対話とフィードバックが不可欠である。



## ケーススタディ・3

**会社概要：** C社（工作機械メーカー）

**地域：** インド

**問題：** C社のインド子会社は、内部通報制度の導入に対して現地経営陣から大きな反発及び抵抗を受けた。この反発及び抵抗は、内部通報が業務を混乱させ、チームの結束を損なうという考えから生じていた。

**背景：** 工作機械メーカーであるC社は、世界中で多数の子会社を運営している。同社は高い倫理基準とコンプライアンスを重視しているため、強固な内部通報制度が必要だった。しかし、インドの子会社は、現地の経営陣がこの取り組みに消極的だったため、独自の課題に直面していた。

**課題：**

**管理職の抵抗：**

現地の管理職たちは、内部通報制度が監視の目を強め、自分たちにも影響が及ぶ可能性があり、チームワークが混乱することを恐れて、内部通報制度に不安を抱いていた。

**意識の欠如：**

効果的な内部通報制度の利点や、それが会社の価値観やコンプライアンス目標にどのように合致するかについて、管理職の認識や理解が不足していた。

**報復への恐れ：**

従業員は、上司からの報復を恐れ、内部通報制度の利用をさらに控えるようになった。

## <実施されたソリューション>

### 1. リーダーシップの支持

**本社幹部の支持**：グループ運営における内部通報制度の重要性を伝えることで、本社の幹部からの強力な支持を確保した。

**現地トップの関与**：1 on 1ミーティングを通じて現地のトップを巻き込み、会社を守り、評判を高めるという内部通報制度の役割を強調した。

### 2. ワークショップとトレーニング

**倫理・コンプライアンス・ワークショップ**：組織の健全性、コンプライアンス、リスク管理における内部通報の利点を強調するワークショップを現地経営陣向けに実施。

**管理職向けトレーニング**：管理職に対し、内部通報制度の仕組みや責任、通報への適切な対応の仕方などを説明。

## <実施されたソリューション> (つづき)

### 3. 管理職へのインセンティブ

**業績評価基準**：内部通報支援と倫理的行動を管理職の業績評価指標と評価に組み入れた。

**表彰プログラム**：内部通報制度を積極的に推進・支援する管理職に報いる表彰制度を設け、積極的な事例を紹介した。

### 4. 匿名の通報メカニズム

**秘密保護措置の強化**：独立した第三者によるホットラインやオンライン通報システムなど、匿名での通報手段を強化し、従業員が身元を特定される心配なく問題を通報できるようにした。

**内部通報者の身元保護**：内部通報者の身元を保護するための厳格な機密保持プロトコルを確保し、違反した場合は厳しい処罰を課すことにした。

## <実施されたソリューション> (つづき)

### 5. 継続的なサポートと監督

**定期的な更新とフィードバック**：内部通報の結果について、経営陣と従業員の双方に定期的な最新情報を提供し、透明性を維持するとともに、制度の有効性を実証した。

## <実施プロセス>



### フェーズ1：初期評価と戦略

現地経営陣の具体的な懸念や反発・抵抗を理解するための初期評価を実施。

これらの懸念に対処し、現地経営陣の賛同を得るための戦略を策定。

### フェーズ2：関与とトレーニング

現地の経営幹部や管理職とのエンゲージメント・セッションを開催し、彼らの支持を確保。

内部通報制度およびその利点について経営幹部及び管理職を教育するためのワークショップおよびトレーニング・プログラムを展開。

## <実施プロセス> (つづき)

### フェーズ3：内部通報制度の強化とコミュニケーション

強固な匿名通報制度を導入し、内部通報制度を強化した。

制度を普及させ、従業員を安心させるためのコミュニケーション・キャンペーンを開始した。

### フェーズ4：モニタリングと継続的改善

管理職やその他の従業員からのフィードバックを収集し、システムを継続的に改善し、懸念事項に対処した。

## <結果>



- 的を絞ったアプローチにより、内部通報制度に対する現地経営陣の態度は大きく変化した。
- 経営陣の支援と個別の研修により、現地の管理職は、倫理基準を維持し会社を守るための内部通報制度の価値を理解し始めた。
- インセンティブや表彰制度の導入は、現地経営陣の支持をさらに後押しした。
- 匿名での通報制度が強化されたことで、従業員は安心し、内部通報制度の利用頻度が高まった。
- 全体として、同子会社では倫理的な行動が改善され、より透明な職場環境が実現した。

## <ポイント>



**経営幹部の関与**：現地経営陣の反発・抵抗に打ち勝つには、グローバルの経営幹部及びローカルのトップからの賛同を確保することが極めて重要である。

**教育と研修**：管理職が内部通報制度の利点とそれをサポートする役割を理解できるよう、個別のワークショップや研修プログラムを実施する。

**インセンティブと表彰**：倫理的行動を業績評価指標に組み込み、内部通報制度を積極的に推進・支援する管理職を表彰することで、前向きな変化を促すことができる。

**匿名での通報**：従業員を安心させるためには、匿名通報の仕組みを強化し、秘密を厳守することが不可欠である。

**継続的な改善**：管理職やその他の従業員からのフィードバックを収集することで、透明性を維持し、制度の継続的な改善を行うことができる。



## ケーススタディ・4

**会社概要：** D社（化学品メーカー）

**地域：** ドイツ

**問題：** D社のドイツ子会社は、現地の厳しいデータ保護法およびプライバシー法、特に一般データ保護規則（GDPR）に準拠した内部通報システムを確立する上で、大きな課題に直面していた。

**背景：** 化学品メーカーであるD社は、世界各地で子会社を運営している。同社は高い倫理基準とコンプライアンスの維持に努めており、そのため効果的な内部通報制度が必要とされていた。しかし、データ保護とプライバシーに関する厳しい法的要件のため、ドイツでこの制度を導入するのは複雑であることが判明した。

**課題：**

**GDPRの遵守：** 内部通報制度は、データ処理を規制し、個人のプライバシーを保護するGDPRを厳守する必要があった。

**現地のデータ保護法：** GDPRに加え、ドイツのデータ保護法や規制が、制度の導入をさらに複雑にしていた。

**従業員の懸念：** 従業員は、自分の個人情報不正に扱われたり、漏洩したりすることを懸念し、内部通報制度の利用を躊躇していた。

## <実施されたソリューション>

### 1. 法律の専門家を巻き込む

**現地法務コンサルティング**：GDPRとドイツのデータ保護法を専門とする現地の法律専門家を起用し、内部通報制度の構築と実施を指導した。

**継続的な法的サポート**：変化する規制への継続的なコンプライアンスを確保するため、現地の法律専門家との継続的な関係を確立した。

### 2. 強固なデータ保護対策

**データの最小化**：内部通報を処理するために必要な情報のみを収集する、データ最小化アプローチを実施した。

**暗号化**：レポートの機密性と完全性を保護するため、すべてのデータ送信と保存にエンドツーエンドの暗号化を採用した。

**アクセス管理**：厳格なアクセス制御を設定し、権限を与えられた担当者のみが内部通報に関する情報にアクセスできるようにした。

## <実施されたソリューション> (つづき)

### 3. GDPRへの対応

**同意管理**：GDPRの要件に沿って、内部通報者およびその他の従業員からデータ処理について明示的な同意を得るシステムを開発した。

**データ主体の権利**：システムが、個人データへのアクセス、修正、消去の権利を含む、データ主体のGDPRの権利の行使に対応可能であることを確認した。

**データ保護影響評価 (DPIA)**：内部通報制度に関連する潜在的なプライバシーリスクを特定し、軽減するために、DPIAを実施した。

## <実施されたソリューション> (つづき)



### 4. 従業員教育と保証

**トレーニングプログラム**：従業員に対し、GDPR、同規制に基づく権利、および内部通報制度が同法にどのように準拠しているかについて教育する包括的な研修プログラムを実施した。

**透明性**：データを保護するための対策や、通報内容等の情報を機密扱いにするための厳格なプロトコルについて明確に伝えた。

### 5. 定期的な監査とモニタリング

**外部監査**：外部の法律専門家に内部通報システムの定期監査を依頼し、GDPRおよびその他の関連規制への継続的なコンプライアンスを確保した。

**内部モニタリング**：データ保護の実践を継続的に見直し、改善するために内部監視チームを設けた。

## <実施プロセス>



### フェーズ1：評価と計画

GDPRおよび現地のデータ保護要求に関する包括的な評価を実施した。

現地の法律専門家およびコンプライアンス・チームと協力し、現地法に準拠した内部通報制度を設計した。

### フェーズ2：システム構築

ITチームおよび法務チームと協力し、堅牢なデータ保護対策とGDPRコンプライアンス機能を組み込んだシステムを構築した。

システムを広範囲にテストし、潜在的なコンプライアンス上の問題を特定し、対処した。

## <実施プロセス> (つづき)

### フェーズ3：トレーニングとコミュニケーション

GDPR、データ保護、内部通報プロセスに焦点を当てた従業員向け研修セッションを開始した。

システムの機密性と法令遵守について従業員を安心させるためのコミュニケーション・キャンペーンを実施した。

### フェーズ4：継続的なモニタリングと改善

継続的なコンプライアンスを確保するため、定期的な外部監査と内部レビューを実施した。

従業員からのフィードバックを収集し、改善すべき点を特定し、システムが従業員のニーズや懸念に対応するようにした。

## <結果>



- 綿密なアプローチにより、ドイツ子会社での内部通報システムの導入に成功した。
- GDPRと現地のデータ保護法を厳格に遵守することで、D社のドイツ子会社は、従業員が自信をもって利用できる信頼に足るシステムを構築することができた。
- 定期的な監査と透明なコミュニケーションにより、通報の機密性と合法性に関する従業員の不安が消え、制度の利用が増加した。

## <ポイント>



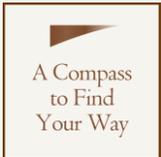
**法律の専門知識が不可欠**：複雑な法規制の状況を理解し、それに準拠した制度をつくるためには、現地の法律専門家の関与が不可欠である。

**強固なデータ保護**：暗号化やアクセス制御など、厳格なデータ保護対策を導入することは、コンプライアンスと信頼構築に不可欠である。

**GDPRコンプライアンス**：同意の管理やデータ主体の権利など、GDPRの要求をシステムが確実にサポートすることが必要である。

**従業員教育**：データ保護法およびデータ保護のための措置について従業員を教育することは、懸念を緩和し、通報を促すのに役立つ。

**継続的なモニタリング**：コンプライアンスを維持し、システムを改善するためには、定期的な監査と内部モニタリングが必要である。



A Compass  
to Find  
Your Way

**Creative Thinking  
& Innovative Solutions**

*As* 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業  
Atsumi & Sakai

ご清聴ありがとうございました

ご清聴いただき  
誠にありがとうございました

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業  
〒100-0011 東京都千代田区内幸町2-2-2  
富国生命ビル（総合受付 16階）  
Tel: 03 5501 2111（代表） Fax: 03 5501 2211



## お問い合わせ

弁護士 藤本 豪  
（第二東京弁護士会）

E-mail:  
[go.fujimoto@aplaw.jp](mailto:go.fujimoto@aplaw.jp)



※ 本セミナーの内容は、一般的な情報提供を目的としており、個別案件についての法的助言ではありません。お問い合わせ等は、上記弁護士までご連絡くださいますようお願い申し上げます。

## 当事務所に関するリーガル・ノート

### 1. 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業について

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（当事務所）は、①渥美坂井法律事務所弁護士法人（第二東京弁護士会所属、代表社員弁護士渥美博夫）（以下「当弁護士法人」といいます。）と当事務所に所属する多くの外国法事務弁護士とが、外国弁護士による法律事務の取扱いに関する特別措置法（以下「外弁法」といいます。）に定める外国法共同事業を行い、②当弁護士法人と、日本の民法上の組合である渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（代表弁護士坂井豊）（以下「組合組織」といいます。）の各弁護士とが、共同事業を行い、法律事務所を共にするものです。さらに当弁護士法人と、組合組織の各弁護士は、ヤンセン外国法事務弁護士事務所のマークス・ヤンセン外国法事務弁護士（ドイツ連邦共和国法）と外弁法に定める外国法共同事業を行います。当事務所とその外国法共同事業は、日本の弁護士（イングランド及びウェールズ事務弁護士である者を含みます。）に加え、ニューヨーク州、カリフォルニア州、中華人民共和国、大韓民国、インド、スリランカ民主社会主義共和国、連合王国\*、オーストラリア、クインズランド州の法を原資格国法とする外国法事務弁護士を擁しています。州法を原資格国法とする外国法事務弁護士はその国の連邦法についても助言を提供することができます。当事務所では、弁護士と、それぞれの登録に係る原資格国法に関する法律事務を行うことを職務とする外国法事務弁護士とが協働して業務を行っています。

当弁護士法人はまた、ロンドンオフィスとして英国子会社たるAtsumi & Sakai Europe Limited（Director: 金久直樹日本国弁護士）を有するとともに、ブリュッセルオフィスとしてAtsumi & Sakai Brussels EU（代表パートナー：亀岡悦子ブリュッセル弁護士会Bリスト弁護士・ニューヨーク州弁護士\*\*）、ニューヨーク提携オフィスとしてAtsumi & Sakai New York LLP（代表パートナー：パニー・L・ディクソン外国法事務弁護士（ニューヨーク州法））をそれぞれ有し、これらのオフィスを通じても助言を提供しています。また日本においてA&S福岡法律事務所弁護士法人（パートナー：臼井康博弁護士）と提携関係を有するとともに、フランクフルトオフィスたるドイツ連邦共和国における法務・税務サービス提供法人たるAtsumi & Sakai Europa GmbH - Rechtsanwälte und Steuerberater（現地代表：フランク・ベッカー ドイツ連邦共和国弁護士）とも提携関係を有しています。

\*渥美坂井法律事務所弁護士法人はイングランド及びウェールズのソリシターズ・レギュレーション・オーソリティによる規制の適用を受けていません。

\*\*日本における外国法事務弁護士の登録はありません。

### 2. 法律問題に関する助言等について

当事務所による別段の明示がない限り、法律問題に関する当事務所のいかなる助言その他意見の表明も、(i) 日本法、又は当事務所の外国法事務弁護士の登録に係る原資格法以外の外国法に関するものは当事務所の特定された弁護士の、(ii) かかる原資格国法に関するものは当該法をその登録に係る原資格国法とする当事務所の特定された外国法事務弁護士の、判断においてされるものです。