

「内部通報制度を考える日」 パネルディスカッション

司会：遠藤輝好弁護士

郷原信郎弁護士

富士フイルムホールディングス株式会社
ESG推進部
コンプライアンス&リスク管理グループ
部門長 水野裕介氏

元運輸会社社員 通報経験者
串岡弘昭氏

企業倫理ホットライン相談員
大前智子氏



パネルディスカッションの様子

遠藤弁護士(以下:遠藤):「内部通報制度を考える日」ということですが、内部通報制度は、とくに公益通報者保護法が制定されて以降、主に大企業を中心に幅広く浸透してきました。法律上の位置づけとしての規定がなかったのですが、2022年の改正公益通報者保護法およびその指針によって、企業に内部通報制度体制整備が義務化され、初めて法律上明確に位置づけられました。6月1日はこの改正法の施行日ですので、内部通報制度を考える日にふさわしいと思います。

基調講演の中でお話がありましたが、今国会で成立予定の改正公益通報者保護法、兵庫県の文書問題等々、注目を集めている状況です。本日は基本に立ち返り、大きな視座で、パネリストからご発言をいただきたいと考えております。まずは、それぞれの立場から内部通報制度についてのお考えを聞かせてください。

水野裕介氏（以下：水野）：弊社には ESG 推進部というのがあり、その中にコンプライアンスリスク管理部門が位置づけられ、内部通報体制の設置およびコンプライアンスリスクの調整を行っています。私自身はこの仕事について 15 年、かなり長く担っているというような状況で、内部通報制度については、企業風土の醸成、健全経営に必要不可欠なものであると思っています。弊社では数年前に海外で大きな会計不祥事を起こしました。その時は国内にはあったものの、海外における通報窓口が設置されておらず、実際に通報してきた人間は、上司には相談していましたが、そのまま放置され、その後も数年にわたって、不正会計が行われました。それが明るみになったときには、非常に大きな問題になっていて、その時に通報窓口通報制度が海外にもあれば、大きな問題とはならず、早めに手を打てたと思われる事案でした。この時に改めて、通報制度の重要性を、トップを含め、全社的に認識したという状況でした。

内部通報制度を考える日ということで考えてみたのは、内部通報窓口の周知は非常に大事である一方、企業としての透明性・公平性が重要だということ。従業員にとって窓口だけじゃなく、信頼できる会社であるということが大事だと思います。

郷原弁護士（以下：郷原）：先ほどの講演の中で内部通報、内部告発については、複雑性があるということをお話しましたが、内部通報の制度自体が外形的に評価される場面があるということ、コンプライアンスの体制整備の評価という面も、非常に重要なことだと思います。不祥事が起きた時に、なぜその情報を会社が把握できなかったのかというのが原因究明の中で解明すべきポイントになります。そもそも、内部通報制度がなかったり、対象になってなかったということになると、不祥事、不正の把握を行いようがなかったわけですから、不祥事の対応としては、かなりシビアな評価になる問題だと思います。

また、平常時において、コンプライアンス意識調査などから見えてくる内部通報窓口の機能を評価する場面として、必ず質問項目で「内部通報の内外の窓口を知っていますか？」「その通報窓口を利用しようと思いますか？」と聞きます。この 2 項目が適正な数字となっている組織は、少なくとも内部通報制度を活用しようとする意思があります。かなり重要なメルクマールになるので、企業の状況のある程度判断できることになります。

もう 1 つ重要なことは、外形的に窓口が整備されて、機能する状況になっているということだけではなくて、実質的に丁寧な対応が行われ、公益通報者保護法の趣旨に沿ったしっかりとした対応が行えるかどうかです。ある意味、コンプライアンス担当者など通報を処理する側の技量・センスにもよりますが、それをサポートするものとして、外部の通報窓口がどのように設計・制度化されて、どういう人たちが対応するのかということは、かなり重要だと思います。

以前、取材を受けた際にダイヤル・サービスの外部窓口について話したことがありました。当時の内部通報の窓口は、書面やメールで受け付ける窓口と、電話などで直接コミュニケーションを図る手法でした。私は内部通報対応における双方向のコミュニケーションの重要性を指摘していて、その頃からそのダイヤル・サービスのようなカウンセラー的な対応を通じて、通報者の真意と何を望んでいるのかということをしっかり聞き出すということが大事だと言ってきました。このようなスタイルが企業から評価され、ダイヤル・サービスの窓口が広がっていったと思います。双方向性がなぜ重要なのかというのは内部通報、内部告発が複雑な構図を持つということにも関連します。様々な動機、綺麗事では済まないような通報、クレーマーと紙一重の通報だってあるわけです。そのクレーマー的に思える通報の背後に、組織としてどういう問題があるのか、ということ拾い上げていけないといけない。それが本当の意味の内部通報窓口の機能ということになるのだと思います。

串岡弘昭氏(以下:串岡):私の内部通報制度に対する考えは著書の通りであります。ダイヤル・サービスのような信頼できる外部の通報先、私は最初に新聞社に訴えたわけですが、共通するところがあります。それは公にしてもらいたい、そして社外にも知ってもらいたいという気持ちです。

メディアに通報した際、報復は絶対ありません。それから取材源の秘匿というのは、最高裁で認められており、メディアから漏れるという心配もありません。ただ、告発がすべて報道されるわけではなく、新聞社にとって、内部告発を報道するというのは、ハードルが高いということを聞いています。同様に、ダイヤル・サービスように外部窓口に通報した場合にも情報を漏らされるという心配はないわけですから、安心できると思います。

ここでオリンパス事件について触れます。内部通報の役目を果たしていた公認会計士も不正な会計処理について把握していたにもかかわらず、会計事務所側は指摘できなかった。トップの不正に至りますと監査、公認会計士が揃っていても指摘できない。新社長が就任し、前社長の不正を追及すると、独善的だという理由で瞬く間に解任されてしまった。大企業でこんな状況がありました。

また、2014年に電通の高橋まつりさんが過労自殺した事件。24歳の娘さんが過剰労働により、精神的に追い詰められ自殺をしたものです。その後、母親が裁判に勝訴し、電通に有罪判決が出たわけですが、月の半分以上は日付が変わるまで働いていて、異常な職場環境でした。誰かがこれは異常なことだと言えなかったのか、内部通報制度はあったとしても機能していたのか？ この電通では1日13~17時間も働くことが当たり前であって、このような環境で仕事するのが普通なんだという社員の意識になってしまっていたことが怖いところです。企業はただ儲けるだけではだめで、社員が安心して働ける環境や内部通報などの制度を機能するようにする責任があると思います。

大前智子(以下:大前):私はこれまで金融業界をはじめとし、キャリアを積む中で、「より良い働き方」というものは、どういうものかと考えるようになり、それをきっかけとして、弊社での通報、相談窓口の相談員、また学生・シニア層のキャリア支援、障害や疾患と仕事との両立支

援などを中心に現在活動しています。より良い働き方を考える上で、通報窓口というのは不可欠かつ重要な存在であることを日々の業務の中でも感じています。

通報窓口の制度は社員にとってはもちろんですが、企業にとって、また社会にとっても必要であり、企業の社会的な評価、生産性、取引先のお客様などの満足度の向上にもつながっていると感じています。制度というものは活用され、機能することで存在意義を発揮するものであり、相談員としては、この制度を活用してもらうために、何ができるかということを常に考えております。

通常より不安定な心理状態で通報してくる通報者に、安心して話せる環境づくりをし、本音や気持ちを引き出すことが、相談員としての役目です。会社はどう伝えて、何を理解して欲しいのかということを引き出すかが一番のポイントだと考えています。しかし、そのポイントにまだ気づいていない方が大多数だと思いますので、どうしたいのか、どうありたいのか、それに気づけるように導くのが、相談員の使命だと思っています。

また大事なことは通報者にどのような内容で通報するのか、会社はどう伝えていくのかということと一緒に確認していくことだと思っています。報告した後に、不安を感じる方は多く、もう一度電話をかけてきて、その不安を話す方が多くいます。そのため私たちは通報者が主体性を持って、会社につないでもらうという意識を持ってもらえるように、報告内容の確認を徹底して行っています。ただ、会社の対応というのは、必ずしも相談者、通報者の希望通りにならないことも多くあります。そういった中でも主体性を持った通報というのは、通報者にとって何らかの一步につながると信じて、私ども相談員は対応しています。また、会社にとっても見えていなかった社内の状態を可視化し、会社側が自主的に改善に動いてもらえるように、そしてその動きが社会にもつながっていくよう還元できるように、この制度の発展と定着するための助けになるように努めています。

遠藤:串岡さん、先ほどの基調講演の中で、中小事業者といえども内部通報制度を持つべきだと、強調されていたと思います。今回の法改正との関連で国会でもご発言もされたそうですが、今般の法改正についての評価・所感、見送りとなった中小事業者の義務化についてお話しください。

串岡:日本の 2/3 は中小企業で働く人で、その人たちは大企業のように様々な組織に分かれているわけではなく、トップとの距離も近く、影響をもろに受けるわけです。そんな状況だからこそ、働き甲斐を感じたり、よく理解してもらえると感じる人もいれば、トップによって、強圧的な経営がされていると感じる人もいます。その観点からも、中小企業にこそ内部通報制度がなければならないというのが私の考え方です。従業員 300 人以上の企業で線引きすることは、どのように決めたのか分かりませんが、300 人以下の中小企業への導入義務化をいつまでも先延ばしてはいけないと思います。

ところで、不利益の取り扱いの解雇が刑事罰になった件、通報者の氏名を窓口の担当者が漏らすという件が刑事罰になったということですが、この 2 つのうち、解雇については当時の私に対しても、非常に圧力がかけられましたが、家族も含めて様々な嫌がらせがあっても解雇

はできなかったわけです。ただし、解雇できないことだけを経済界が認めているという姿勢では問題がありまして、内部公益通報した人の不利益というのは何かということは、この法律では全然議論されていません。それは私や仙波さんの例に見られるように、その人の将来を完全に奪うことが、人事行為でできるということ。人事権と通称言っていますが、通報者の生涯を奪うことができるような人事権の乱用にも、刑事罰をかけるべきだと考えます。ただ、通報者の生涯を奪う重大事案であっても、人事権の行使で不利益に扱った人に刑事罰がかかっても、懲役刑ではないはずですから、やはり労働者にとって不利は否めないわけです。人事権の乱用を抑制する効果は、現在の法律にはないんだということに鑑みれば、現時点では内部通報制度というもので、企業を内部から変えていくことのために、声を上げることが重要だと思います。

遠藤:内部通報制度の必要性について、水野さんから海外のケースでご説明いただきましたが、あらためまして内部通報制度の必要性について、企業の立場からどう考えているか、経営層とどんな議論をされているのか教えていただければと思います。

水野:通報制度の必要性ですが、適正に解決できるかがポイントだと思います。当然、職制で解決できれば良いですが、職制にはいろいろな人間がいて、様々なスキルを持っているという中で、本当に職制が適切に解決できるとは思いません。適正な対応ができる組織が対応するというのが望ましく、職制で解決されている場合もあると思いますが、内部通報制度を使って欲しいと考えています。

また、トップがどう思っているかというところはあるかもしれませんが、定期的に通報の内容や件数等々について、取締役会も含めて報告をしています。これについては適切な運用がされているという認識を経営層は持っていると考えます。

遠藤:大前さんは内部通報制度での外部窓口の必要性について、どのように認識されていますか？

大前:内部と外部の窓口をどのように利用したらよいのか、通報者・相談者の方も迷うケースはあると思います。内部だからこそ、役割を果たせることもあると思いますが、全く社内とは関係のない外部窓口の相談員として、オフィシャルな位置づけで、上司と部下の方が面談の中で訴えるよりも外部をクッションとして挟んで、オフィシャルに声を上げると違ってくると思います。あとは内部とは関係ない人に説明することによって、自身の組織の風土や自分がどんな仕事を普段しているのかや、人間関係なども客観的に見ることができ、またそれが新たな気づきにつながっていく場合もあると思います。

遠藤:例えば中小事業者の場合、商店会などの団体ベースで窓口を設置していく方法など、今後検討に値するかと考えます。

次のテーマはインセンティブです。報奨金制度の導入の可否、日本に馴染むかも含めて、方向性というようなものをお考えでしたら、教えていただければと思います。郷原さん、お願いします。

郷原:先ほどは、報奨金という餌を与えることについて話しましたが、アメリカの場合は、通報すべき義務も課されていて、不正違法行為を発見したら通報しなくてはならないという両面なんです。通報によって利益が得られる場合もあるし、逆に見逃すと責任を問われる。その辺が日本の企業の場合は緩やかで、少なくとも通報義務が課されるというのは取締役レベルまでいかないと出てこない。通報というのは、個人の意思判断に委ねられ、様々な要素が入り交じることになってしまう。日本の社会の成り立ちと日本の社会の特質を考えると、アメリカのように義務と報奨のようなものに持っていくのが適切なのかというと、違うのではないかと思います。通報の動機インセンティブが足りてないということは、ある程度は前提にした上で、しかも通報にはいろんな動機が入り交じっているということを踏まえ、実質を見ていくしかないと思います。内部通報制度という形で、組織の構成員側の意思で通報するという制度だけではなくて、定期的にアンケート・意識調査を実施して、気になることは自由記述に書いてもらえる環境を作ること。双方向のコミュニケーションが可能なアンケート調査の仕組みにしておいて、そこから具体的な問題を拾い上げていくという総合的な仕組みを作る必要性があります。日本の内部通報制度は通報者保護に重点があって、やはりその純粋な気持ちを持って通報した人たちが不利益を受けるといのは許さないという姿勢です。でも、企業の側が末端で起きていることをどうやって把握して、不祥事を抑止・防止していくのかということに関しては、内部通報制度 1 本足打法では、無理ではないかという気がします。

それだけに、他の仕組みと整合的な内部通報制度を作り上げることによって、全体として、コンプライアンスの機能を高めていくことができると思います。先ほど中小企業の話も出ていますが、権利という面で考えると、中小企業に働く人も、大企業に働く人も、純粋な気持ちで公益通報を行う権利を保護してあげないといけないことは当然ですから、その人が意に沿わない仕事をさせられている時に、それを通報して是正するというのを、権利として保護する必要があると思います。しかし、企業の側から考えたときに、例えば従業員 50~100 人程度の企業の場合、組織のトップと末端との関係はかなり近いはずですから、むしろそういう関係性を生かしていくほうが、企業の側から末端の問題を発見するためには、効率的かもしれません。コンプライアンスシステムとしては、中小企業の場合、内部通報制度の強化だけが効果的かという、そうは言えないと思います。

遠藤:公益通報者保護法はまさに「保護法」ですが、これに対して、内部通報制度は先般の改正によって、指針の中で企業が自由に作っていい。もちろん、ミニマムのラインというのは指針によって決められているわけですが、推奨されるようなことに積極的に取り組んでいってくださいという、メッセージが出されたものと理解しています。要するに、保護することと、内部の制度をどう活用していくか、どのような情報をどのような局面でどのように取りたいのかの「すみ分け」という視点を明確に持って、制度設計や運用を行うことが重要だと今日あらためて感じました。

水野さんにはインセンティブという観点で、社内的な工夫等をされているのか、教えていただければと思います。

水野: インセンティブについては導入をしていません。いきなりインセンティブ制度を入れると社内は驚くと思います。日本人にはインセンティブ報酬にはなじみはないのではないのでしょうか。一方で、グローバルで入れたらどうなるかというのですが、おそらくアメリカはすんなり入ると思います。ただ、内部通報の中身を考えると国内は7割ぐらいが人間関係に対する相談で、セクハラパワハラもその中に入ります。一方で、海外、特に東南アジア・中国における通報の中身というのは、人間関係ではなくて、不祥事に対する通報が多く、その中身は誹謗中傷や、他人や上司をおとしめるというような内容が少なくないです。それを考えると、インセンティブをグローバルでやった場合に、結局お金目的の通報が増えるのではないかと思います。

先ほど、内部通報の限界というか、その他の打ち手もあると話がありましたけれども、当社では年に1回エンゲージメントサーベイを行っていて、その中で不祥事・不正・セクハラ等の自由記入欄を入れています。結構記入があります。今までなぜ通報しなかったのかというような内容を皆さん書いていただいている、様々な手法で不正・不祥事等々の芽を摘むというようなことは、行う必要があると思いますが、それはインセンティブではないと思います。

遠藤: いわゆるカビ型のケース、自分も不正に手を染めているが、これを通報して明るみにした場合には懲戒処分を免れるといった、社内リニエンシー制度は、ちょうど保護とインセンティブの間に位置づけられる制度なのかなと思いました。この社内リニエンシーについて、郷原さんはどう評価をされていますか？

郷原: カビ型不正において、一般的な法令順守的な社内システムの強化が、逆に不正・不祥事を潜在化させ、隠蔽の方向に働いてしまいます。自分も関わっていますから、法令順守思想、隠蔽・改ざん・ねつ造はけしからんということを徹底的に会社から叩き込まれると、恐ろしくて、とても通報などできない、社内処分が怖いということになります。

ですから、そういうカビ型不正に関しては、コンプライアンス対応としてリニエンシー的な処分の軽減は不可欠だろうと思います。ただ、リニエンシーだけで潜在化したカビ型不正をあぶり出せるかという点で難しい。何十年にもわたって、組織内で潜在化し、カビ化している問題行為というのは、上層部もある程度認識しているわけです。品質データ改ざん問題などはほとんどそうで、実際に私もやらされているんですよと、会社の内部で問題にしたとしても、放置されてしまう。しかも、恒常的に非常に大きな広がりを持っているものは、それに対して徹底的な措置を取ろうにも、もう様々なところにカビが広がっていますから、事業を止めることになってしまいますし、サプライチェーンというレベルで考えると、とんでもないことになってしまう。そう考えると、通報制度を工夫するだけでは解決しない、他の仕組みを考えていかないとはいけませんが、カビ型だと思います。

そういう意味では内部通報制度を考える上で、どのあたりを守備領域として考えていくのか、ということをおおきく想定しておかないと、効果的な内部通報制度にならないという気がします。

遠藤:水野さんの会社では匿名通報について内部で議論をしているそうですが、この点についてお聞かせください。

水野:匿名には2つあって、完全匿名なのか、一時窓口であるダイヤル・サービスには顕名で報告して、企業には匿名である半匿名があります。私たちが議論しているのは完全匿名で、当社内部通報の件数としては、グローバルで年間約350~400件の通報があり、完全匿名の割合というところ約4割になります。私たちグループのモットーとして、丁寧に対応すること、事実を確認するというのを活動の柱にしていますが、どうしても匿名ですと調査に限界が出てきます。匿名の通報の中には、看過できない内容もあって、調査をしなければいけない、通報者を救わなければいけないというような内容もありますが、匿名だと限界がある場合があります。では、本当に匿名は必要なのかと考えると、一方で、火のないところに煙は立たないということもあって、その組織で何か起きているんじゃないかと推測できる面もあります。なので、完全に匿名をやめて、顕名だけで調査し、くすぶっているようなものについて、見過ごしてしまうということにつながってしまう危険性もあるので、匿名を完全にやめる判断には至っていません。

先ほどのエンゲージサーベイの中では通報制度を認識していますか？ 実際何か起きたら通報制度を利用しますか？ という設問を入れていますが、通報制度を知っているというのは、ほぼ100%なんですけど、一方で利用したいというのは、数十%ぐらいにとどまっているというようにもあって、通報制度の信頼度ということもある中、匿名について考える前に、内部通報制度の透明性や信頼性を高めていくことが大事じゃないかなと考えています。

遠藤:私も窓口業務を行いますけど、匿名通報になじむ案件となじまない案件とがあり、窓口の段階である程度切り分けて、説得もしながら、顕名で行くべきというように促すような場面もありました。担当者間で匿名通報のメリット・デメリットについて申し合わせ、明確にしておくというのも1つだと思いました。大前さんは外部窓口として匿名や半匿名通報が行われる理由というのは、どのように考えていますか？

大前:匿名を希望される理由で多いのが、会社を信頼できるのか？ 会社に必ず守ってもらえるのか？ 名前を告げるとどんな状況が起こるのか？ それを切々と訴えられます。

まずはその気持ちを受け止めて、匿名のメリット・デメリット、そして顕名のメリット・デメリットを状況に応じて一緒に考え、整理をしていき、整理した内容をしっかりと通報者本人に理解していただくということが、一番大切だと思います。また通報によって、会社への要望の中身、どう改善していきたいのか、さらにどうありたいのか、それによって会社の担当者が匿名で、皆さんの要望することに対応できるかどうかを、客観的に考えていただく時間を必ず設けるように

しています。それでも匿名を希望する方は多くいます。なぜ匿名なのかというところの理由をお話していただいて、できる限り担当者の方にそれを伝え、担当者が可能な範囲で対応ができるように、また通報者が通報してよかったと思えるような流れに結びつけていくということに努めています。ただ匿名というところの守られているというような感覚は、通報者の皆様の多くが持っているのかなというのは感じています。

遠藤:串岡さんは、顕名にて通報を行ったということですが、その時はどのような思いでいらしたのか、匿名の制度がどういうものであれば使う余地があったのかなど教えてください。

串岡:私が内部告発したのはもう50年前で、当時の新聞や投書なんかを見ますと、名前を出して内部告発した人たちが載っていますので、現在のように通報者保護法ももちろんないですし、匿名ということが強く求められる時代でもなかったし、会社は調べようと思えばすぐ調べられる時代だったと思います。私の顕名の通報に対し、どう会社から非難されたかという、売名行為だと言われ、もし匿名にしていれば、密告者呼ばわりされたと思います。匿名だった場合を考えると、内部で独禁法違反を告発し、それを非難されても反論ができなかったでしょう。何よりも自分の会社から率先して50社のカルテルをやめるべきじゃないかという動機があったので、顕名であっても、公平な人事で扱われるのであれば、匿名でなくてもよいと思います。匿名にする理由は、告発後の会社内での居づらさというものから、匿名にするケースが多いと思います。

遠藤:最後のテーマですが、大前さんから、より良い働き方ということで、内部通報というものが「何かの一步」になるといった趣旨のご発言がありました。この内部通報制度の「何かの一步」になるといえるものはどんなことなのか、まさにこの内部通報制度を考える日に、どうことを考えたいのか、本日のまとめも含めて発言いただければと思います。

大前:通報する行為には、大きな決断が必要だということに対応していて常に感じます。言葉の裏に不安を抱えていることが伝わってくるのですが、通報者の決断はたとえ個人として小さくても、この通報する行為が意味のあることだと。通報によって、連鎖的に大きな影響・変化を及ぼすこと、結果的に企業が動いた状況や変化が目に見えた時に強く感じます。

バタフライエフェクトという言葉がありますが、通報者本人は気づいてはいないけれど、小さな羽ばたきが企業、そして社会に大きな影響を与えるということ。電話する前に比べて、電話を切った後に常に何かしらの気づきを得られるということが大切なのかなと。そのために私たちは、通報・相談された方の何かしらの一步になるように、いつも心がけて対応しています。

串岡:日本人の考え方で改めるべきだと思うのは、不祥事が起きた時に人と違うことを言っただけはいけないという協調主義という倫理観、道徳観です。本当に声を上げるべき時、いつまでも協調主義であってはいけない時に、非難を受けるという懸念を乗り越えて、我慢せず、勇気を持って声を上げるべきです。また、下意上達によって内部通報制度を確立していく重要性も付け加えておきます。

郷原: 今話題になっている兵庫県問題。これを内部通報制度、そして公益通報者保護の観点から、どう考えるかの典型例として、改めて受け止める必要があります。1人の県幹部職員が、少なくとも一定の告発の動機はあったことは間違いないわけで、そういう文章を外部にばらまいたという公益通報者保護法の枠組みからすると非常に微妙な事案をどうするのかということについて、組織としての明確なポリシーも、マニュアルも全くできてないわけです。そうすると、大統領的権限を持つ県知事の思うがままになってしまう。一旦そういうことが行われた場合に、公益通報者保護法でそれを是正するということは、なかなか容易なことではなく、告発者の信用性をとことん否定する、という動きが出てくるわけです。これが告発をめぐる複雑性というもので、複雑性があるから、マイナスの方向に告発を位置づけることもできるわけです。徹底的にそういう方向で探索し、それをあぶり出していけば、告発があっても、相手にしないでもいいという方向に持っていける。結局その両方の動きが対立の発端になって、その対立は1年以上経った今も続いているわけです。そのぐらい告発通報制度の組み立てというのは、ものすごく微妙で複雑だということ。それを念頭に、各企業などの組織で、自分たちはそういう問題に対して、どのようなポリシーで、どのように臨むのかを、企業の特徴に合わせて考えておく必要があると思います。大統領的な権限を持つトップというわけじゃないですから、一般企業はそれと同じようなものを作る必要はない。ということで、兵庫県の問題なども念頭に置きながら、改めてこの問題を考えていくべきだと思います。

水野: 世の中では様々な不祥事が起きている中で、通報することによって、不利益を得てしまうと思っている従業員が多いのではないかと思います。まずは勇気のある一步が自分たちの職場の風土醸成につながっていく、会社を良くしていくということを発信していくことが大事だと考えています。

● 質疑応答

質問者①: 匿名の廃止について検討されたことがあるという話がありました。弊社での現状は匿名・半匿名・実名とすべて可能にしています。匿名の場合ですと、特にメールに関しては対応できない場合があり、結果的に不受理扱いにするようなケースもあります。社内ではメールに関しては、半匿名でキャッチボールができる仕組みを残しつつ、実質匿名で通報ができるという仕組みにして、電話だけは匿名を残すという運用は将来的には検討してもよいのではないかという話が出ていますが、アドバイスを頂けますか？

水野: メールになればなるほど、身勝手な内容が多くなるのは事実です。最近はメールでの通報が多くなっているのも事実で、それを考えるとメールでは匿名なしということも検討するべきかもしれません。ただ、雑多なメールの中でも、問題が含まれているものもありますので、それを見過ごすということが、会社にとって致命的になる可能性もあります。匿名廃止の議論はしているものの、今のところ完全に匿名をやめるという判断にはなっていません。

大前: 確かにまるで SNS に投稿するような通報を実際に見かけることはあります。ただ、メールでも電話でも、匿名じゃないと声を上げられないという方は存在しますので難しい

問題だと思います。対人間とのコミュニケーションですから、匿名・半匿名という制度で、内容にふるいがかけられるのかどうかはすごく難しいと思います。通報をすることに、どのような意味があるのか、会社の担当者がどのように対応を考えながら通報を受け取るのか。仕組みの説明とともに、対応する側の立場などもお伝えすることで、顕名なのか匿名なのか、単に匿名なら守られることではないことだけではなく、相談員として伝えるしかないと考えています。

質問者②: 私どもホールディングスの下には何十社もあって、それぞれ男女の担当者を置き、何十人体制で、皆さん苦労しながら対応していますが、メンタル上の問題も出てきている状況です。先ほどインセンティブの話がありましたが、逆バージョンとして、窓口の担当者にも何かのインセンティブをあげたい、この内部通報制度を考える日に合わせて、担当者も慰労して欲しいと考えているのですが、ご意見をいただきたいです。

水野: 我々の窓口にも担当者が非常に苦しい思いをしている通報が度々あります。まずは職場の風土を風通し良くしたうえで、とにかく抱えるなということを常に言っていまして、この相談者の対応は難しいだろうな、その面談の日は大変だろうなと思った後には、必ずフォローしています。また、その対応はホールディングスだけじゃなく、それぞれのグループ会社でも同様にしています。一方で、担当リーダーが最近言っているのは、カウンセリングの活用です。いくら風通しが良くても、重い相談を受けたときには、内面的には苦しい思いをしている人たちも中にはいますので、定期的なカウンセリングの取り入れも考えています。

あと、ダイヤル・サービスさんの相談員の方は対応スキルが高く、ノウハウの教育とか、セルフケアを学んでいると聞きました。長年の対応経験の蓄積があると思うので、ぜひみんなで一緒にレクチャーを受けたいと思っています。

郷原: 私が想像するに、カビ型の問題はものすごく悩ましい。特に BtoB です。お客さんが消費者ではなく企業ですから、型通りの話では済まないところがあって、通報を受けて、取引をすべてやめさせられるかといえ、それはできない。とても悩ましいところです。

通報を受ける側に褒章や利益を与えてあげてもいいとは思いますが、社内的には通報だけではなく、ラインでも不正防止義務を負っているわけですから、難しいと思います。実際、ややこしい問題であればあるほど、通報対応の負荷がかかることは間違いないと思いますが、負荷がかかった状態での努力を会社として評価して、人事上も報いてあげることしかないと思います。