



「内部通報制度を考える日」2026 パネルディスカッション

<司会>

遠藤輝好法律事務所
弁護士 遠藤輝好氏

<講演者>

伯東株式会社
法務部長 石川克己氏

イオン株式会社 理念・ビジョン推進チーム
リーダー 細田真也氏

ダイヤル・サービス株式会社
臨床心理士 鈴木里枝氏

■各社の内部通報制度の概要

※以下敬称略

遠藤:

まずは各社の内部通報制度の概要から伺いたいと思います。

石川:

当社・伯東株式会社の概要ですが、エレクトロニクス商社でありながらメーカー機能も持つ会社です。半導体・電子部品を扱い、年商は約 1,800 億円。三重県四日市にはケミカル工場があり、工業薬品や化粧品原料、さらには化粧品ブランド「TAEKO」まで製造しています。

内部通報制度は一本化された仕組みで、すべての通報がダイヤル・サービスを經由して法務部に届きます。法務部には 4 つのグループがあり、その一つ、コーポレートグループが内部通報の窓口で 2 名体制となっています。加えて、事業部門ごとに従事者を置いていますが、当然のことながら公益通報者保護法上の従事者の要件を備えていただくということで、宣誓書を出してもらっ

ています。また、内部通報がダイヤル・サービスに入る段階で、全ての事案について必ず弁護士にも共有する形をとっています。通報内容が当社の代表取締役社長や法務部の人間をターゲットとしたような通報である時に利益相反が発生するので、その場合は弁護士が前面に出てチームを組成して対応する仕組みになっています。

- 実名通報 → 法務部が初動対応
- 匿名通報 → 可能な範囲で事務局が対応
- 重い案件 → ステアリングコミッティ(人事・総務・経企の部長級)が判断
- 各部門に従事者を配置し、事務局と連携して調査、対応

通報のほぼ9割は人事・ハラスメント系で、人事部門と連携して解決しています。

細田:

イオングループは国内外約300社からなる大規模グループで、内部通報制度「イオンコンプライアンスホットライン」は2004年から運用しています。特徴は、基本理念・未来ビジョン浸透のための業務と内部通報窓口が同じ部署で運営されているという点です。通報件数は非常に多く、国内外で年間4500件超(国内4000件超)となっています。日本でも最大級だと思います。通報の7割以上は人間関係・ハラスメント系で、内部通報に該当する違反性案件は4~5%程度です。海外からの通報は、Web受付 → 翻訳 → 各社へ対応依頼という流れで運用しています。私も含めて6人が受付及び対応をしていますが、イオンの場合は純粋持株会社ですので、我々はあくまでも一時受付という位置づけで、各社の、例えばミニストップの従業員から通報が入った場合はミニストップに従事者を選任していますので、そちらの方に情報を開示して、対応依頼をするという形になります。

実効性向上の取り組みは、

- 認知度向上
- 信頼性向上
- 適正運用

この3本柱で進めています。

■通報制度のサステナビリティとは何か

遠藤:

ここから本題です。

「サステナブルな内部通報制度」とは何か。石川様からお願いします。

石川:

内部通報制度は、会社の内部統制システムの中核です。これが健全に機能しなければ、内部統

制は成立しません。サステナビリティを考える上で、私は 2 つのキーワードが重要だと考えています。

・信頼性

社員が「会社に言っても大丈夫」と思えるかどうか。海外拠点では、「会社が通報の受け手というのはおかしいし、顧問弁護士は会社側の人間だから信用できない」という声もあり、課題があります。

・使い勝手の良さ

昨年、全事業所を回ってヒアリングしたところ、多くの社員がこう言いました。

「内部通報は重い案件しか使えないと思っていた」

「ちょっとした相談で使ってはいけないと思っていた」

制度の“いかめしさ”がハードルになっているのです。

そもそも内部通報制度の役割は、一つは内部通報制度が会社の経営を揺るがしかねないような不祥事の芽をできるだけ早い機会に摘み取るという観点。また、社員が感じている職場の不信感や違和感、ハラスメントのようなものを受け付けていくという観点と両方あると思っています。

前者はその事実を特定して、解決することが必要ですが、後者は職場や人間関係の中で起きていることを解決するだけの問題ではなくて、職場の根に深く存在するだろう原因をいわば内科療法的に時間をかけながら正していくというアプローチが求められていると思います。複線系と呼んでいます。一つは職場風土や文化を時間をかけながら改善をしていくというようなアプローチを行う系統と、もう一つは法令違反、不祥事を特定して、罪人は罰して、二度と起こらないようにするアプローチが必要です。前者は人事系の取扱い、後者は法務コンプライアンス系が中心になって進めていくべきと考えています。二つの仕組みを設けつつ、別個に独立しているものではなくて互いに連携しあって、相乗効果を高めていくという形が必要です。

あと、通報窓口に対する信頼性の問題ですが、内部通報というのは社員が会社に不信感を持ち、通報するのに、それを受ける窓口が会社そのものだということになると信頼は得にくい。これは内部通報という制度の宿命的問題です。これに対応するためには非常に独立性の高い担当者が必要で、顧問弁護士でもない独立性の高い弁護士に対応してもらうなどの体制を同時に作らないと、内部通報制度に対する信頼性というものは 100%担保しきれないというのは私の感覚です。

また、匿名通報に対して、どこまで調査し対応すべきか悩ましいですが、一定の線引きが必要だと思います。ある程度の要件を満たさないものについては門前払いをするよということを内部通報規定などにしっかり書き込んで、そのことも踏まえた上で、通報してもらうことも必要だと考えています。一方で内容が非常に具体的であって、会社にとって大変なことになりそうだというものをどのようにして拾い上げていくのかも重要です。

細田:

持続可能性という観点では石川さんのご発言と同じです。いかに制度自体の実効性を高められるかというのがポイントになるだろうと思います。通報後の対応や改善に至ったか、是正措置が実施されたかを、いかに通報者に実感してもらうかが必要になってくると思います。

また、会社として内部通報制度をどう位置づけるかが重要で、リスクマネジメント、内部統制の機能という位置づけというのはもちろん間違っていないと思います。ただイオンの場合はリスク視点だけではなくて、職場風土改革といった広い視点で制度運用し、改善を行っていますので、サステナブルな制度運用になるだろうと思います。

また、役員を行為者とする専用の弁護士窓口を設置したり、取引先ホットラインを統合して内部通報制度として一体運用したりと、少しずつ進化をさせていますので、そういった取り組みもサステナブルにつながっていくと思っています。

遠藤:

匿名通報について一定の線引きが必要という話がありましたが、その線引きというのは具体的にはどんなイメージを持てばいいですか？

石川:

定量的に示すのは難しいのですが、最終的には先ほど出てきたステアリングコミッティのメンバーで、この匿名通報についてどこまで対応すべきかを十分に議論して方向性を出すしかないと思います。少なくとも何が起きているのか具体的な提示がないものについては、調査もせずに打ち切りにせざるを得ないというふうに思います。ただし、指摘された問題が経営陣を巻き込んだ不祥事や品質不正、会計不正であれば、全社レベルで全ての部門の従事者に声をかけながら調査をすることになるかもしれません。

また、最近では内部通報制度を支えるサービスも進化をしてきていて、匿名通報であっても、その通報者との間でコミュニケーションが取れるというような仕組みが出てきています。当社もこの新しい仕組みを検討中ですが、相手がどこの誰かが分からなくても会話ができれば、何を問題視しているのか、どの辺に問題の核心があるのかといったヒントがもらえ、調査の必要性の判断ができます。

遠藤:

イオンさんの通報制度が職場風土改善という方向に向けられての運用だということでしたが、具体的に他社の運用との違いの具体例があれば教えてください。

細田:

まず内部通報に入ってくる通報というのが職場のトラブルに関することが極めて多いというのが大前提としてあって、公益通報に該当しない違法性がないものほとんどです。しかし、職場風土改革

という観点から、それを従業員からの SOS として捉え、事業責任者に対して情報共有をした上で、対話を通じて改善指導など実施していく運用にしています。

公益通報であろうがなかろうが職場でのトラブルも同じ守秘義務あるいは同じ秘密の情報開示の範囲の義務というのを課して、分けをしていないというのが特徴だと思っています。

■今回の改正法への対応について

遠藤:

改正法への対応というのは現在どのような形で進められていますか？

石川:

大きく2つの課題があり、整理はできているので、あとは規定や仕組みに落とし込む段階です。課題の一つはフリーランス対応で、社員であれば人事部に全てのデータが揃っているのですが、瞬時に情報をリストアップし、通報制度のリマインドなど案内ができますが、フリーランスの場合はそのような仕組みにはなっていません。各部門ごとに必要に応じてフリーランスを雇い入れるので、契約情報などは事業部門の担当しかわからない実態があるわけです。本来ならばフリーランスや正社員、派遣社員あるいは契約社員なども含めて同じように内部通報制度の対象者であるべきというような問題意識もあって今回の法改正になっているのだと思われます。私個人としてはこのフリーランスを準社員のような扱いができるように、人事部でいつでも正しい情報を把握できる仕組みを整備するのが望ましく、将来的にはそれをベースに内部通報制度を周知させる体制にしたいと思っています。もっとも、人事部からは、フリーランスも所管しろというのは無理ですと言われるかもしれません。そこで、当面の対応として、法務部の仕事に契約書チェックというのがあり、個人フリーランスの方とのすべての契約の際に必ず法務部を通るので、情報を把握ができるという状況にあることを踏まえた対応が可能かと思っています。ただし、契約当事者が事業者の形をとって人が入れ替わる場合、その度に法務部を通るわけではないので、課題が残っています。

あと、通報後1年以内の懲戒や解雇は通報が理由と推定されてしまう規定についての対応ですが、当社では内部通報のステアリングコミュティの中に人事部長が含まれています。

したがって、細かい案件も含めてステアリングコミュティに全件すべて報告をすることで、人事部長が内部通報に入ってきた案件情報をすべて把握することになります。これにより、人事部が主導する懲戒委員会のような場が開かれるときに内部通報の対象になった人だということがおのずと分かるような仕組みになっています。

細田:

前回の改正時にかなり規定を変えたので、特に大きな変更は考えていないのですが、懸念あるとすれば通報妨害に関する記載で 当社の場合は「まずは上司に相談しましょう」といった条項が入

っていて、これが通報妨害に該当しかねないという指摘があり、書き方を含めて整理をする必要があるだろうというところ。あとは従事者の指定に関して、イオン本社から各社の従事者について名簿で管理をしていますが、実態として、例えば店舗からの通報であれば、店舗を所管する会社の従事者に対して情報を共有した後、その従事者は店長等の現場の責任者へ情報共有します。その際の従事者の指定は、対応依頼のメールに従事者の義務などの情報を付記するなどして、都度指定をするという形で運用しているのが現状です。このあたりは、統一フォーマット等により、よりわかりやすい運用を検討しています。

遠藤:

かつて、第三者委員会が立ち上がった企業の不祥事調査の中で、不祥事が発覚しなかった原因として、「まずは上司に相談し、その後にレポートラインへ」という通報に関する案内文言が通報の足かせになった、という調査結果がありました。序列が設けられているように受け取られる表現は変えていく必要があると思います。

■従事者のサステナビリティ

遠藤:

従事者のサステナブルという観点から従事者の心のケアや留意点などをプロの目線からお話してください。

鈴木:

担当者個人のメンタルの強さとかストレス発散ではなく、構造で個人を守る方法を制度として組み込んでいくときに必要な観点、まずは疲弊の原因についてです。

・感情労働の範囲が非常に広い

怒りや不安、被害者感情や不信感といった多様な感情を一手に引き受けるという状況が発生するので、精神的に幅広い負荷がかかりやすい。

・最終的に誰かにとっての不満が必ず残る

対応について正解がないということが負担になります。

・個人の負荷が可視化されない

一人で抱え込ませないということ、負担を見える化することが重要で、案件数や難易度、判断の重さもしくは経営層との関わりの頻度などが負荷の強弱の判断基準として考えられます。

感情の処理と事実確認というのを分けて考えていくということも大事です。弊社では担当者様のための「聞くスキル研修」や「調査スキル研修」などで、まずは「感情を受け止めましょう」というところから入ります。感情を受け止めるというのは相手の要求を受け入れることではないこと、相手の感情は否定しないこと、そして同意したり、全面承諾する状況にはしないことなどです。感情を受け止めることの目的は感情を落ち着かせるのではなく、心理的に安全な状況・環境を作って、情報を整理して事実確認を進めやすくすることです。

また、孤立化を防ぐということも大事で、相談できる安全な場の確保やチーム体制を取ることで対処できますが、秘密保持契約や個人情報の漏洩の防止などの観点で相談が難しいケースもあるでしょう。私どものような外部窓口を利用いただく方法もありますが、責任の分散化や一人で抱え込まないように相談先を確保したりすることでケアの体制を作ることができます。

細田:

当社チームではエスカレーションルールを明確化しています。対応に苦慮する案件は一旦保留にして違う担当者に引き継ぐ対応を行っています。

あと、担当ローテーションです。当社の場合はメールやダイヤル・サービス窓口、電話やファックスで受け付けていますので、定期的にその主担当をローテーションさせて、各受付においてポイントになることを学んでもらうようにしています。

また、役割分担を明確化すること、チームワークを大事にして、メンバー同士が仲良くしているというのは非常に大きいところだと思います。定期的なコミュニケーションの時間を取るようにもしています。

石川:

構造で個人を守るというご指摘は部分的に当社も課題を感じていますが、現状は専ら上司・法務部長と事務局の担当者とのコミュニケーションの中で、できるだけ解消していこうという取り組みをしています。特に徹底しているのは、通報が入ると担当者が初動対応方針を立案するのですが、上司と部下間で共有し、ある程度噛み砕いた上で、事案の進め方の道筋を描くようにしていること。二人の間で共有をすることからスタートし、初動対応方針について上司のお墨付きを得て、通報者と直接コンタクトを図るフェーズに入っていきようにしています。

また、比較的ベテランの方が通報の対応をしていたという話が出ていましたが、当社においても導入の検討をしまして、通報者と直接向かい合う立場になる方の拡充方法を考えています。例えば人事部のOBであればコミュニケーション能力も高く、通報者のため込んでいる不満や感情、思いを吐き出させてあげるような対応ができるのではないかと思います。マンパワーを社外・OBに求めていく方法も解決手段の一つになるでしょう。

■ 濫用的通報への対応について

遠藤:

濫用的通報というテーマが改正法で残された課題だと認識していますが、例えば納得しない通報者に対しての向き合い方について、知見をご披露いただければと思います。

鈴木:

そもそも通報者の納得というのが業務の範囲内なのかという問題があると思います。納得しないのが制度の問題ではなく、個人の心理的な構造による場合もあり、納得させることが仕事ではないと考えています。特に匿名や半匿名ではない「顕名の通報者」は勇気を持って通報してきていますので、会社が自分の味方をしてくれるという期待値がとても大きいと思います。だからこそ、窓口の中立的な立場での対応に不満を持ってしまうわけです。できること、できないことを明確にし、納得を目指すのではなく、あくまで理解してもらうことを目指すことが着地点になっていくと、担当者の負担も軽減できます。また、これ以上の対応はできないという場合、提示した調査結果に納得してもらうのを待つしかないというケースもあります。時間が解決する場合もありますが、諦めてくれる場合もあります。ある程度の線引きは必要になるでしょう。

遠藤:

例えば会社側の調査結果に不服申立てをするようなケースがあると思いますが、通報制度というのは個人の権利を実現するための場ではなくて、会社が自浄作用を発揮するためにコストをかけて運用している制度ですので、不服申立てという概念には実はなじまないと思います。各社では不服申立てについて、どのような運用でカバーしていますか？

細田:

不服申立てというよりも、リピート通報が入る場合があります。その際に一番有効な解決方法は時間をかけることだと思いますし、結論が出ているのであれば肅々と進めるしかないでしょう。それを担当者に一人に任せず、会社として、窓口として進めることが大事だと思います。

石川:

感情の問題と会社として捉える問題をどう切り離して考えていくかですが、その間には大きなギャップがあり、どうやって埋めていくかの問題になります。私が大事にしているのは、最終的に通報者の納得を得ましたという記録を残してファイルクローズすることを徹底することで、案件としては解決しているが、通報者が納得していないのでファイルがクローズしていないという状況が半年、1年続くということは確かにあります。これは時間をかけながら解決していくという方法と同じです。ちなみに不服申立て制度は近い将来取り入れることも考えていて、匿名通報で取扱いに苦慮するものや水かけ論が続いてどうにもならない場合に、ステアリングコミティの審議で打ち切りを宣言

することを決議できる仕組みを入れるべきではないかと考えています。ただし、その場合は不服申立て制度をセットで検討すべきで、社内的に透明性の高い手続きを設けて、そこで審理できるような制度を考えています。

遠藤:

最後にまとめて代えて、今日のご感想をお願いします。

石川:

内部通報制度というのは絶対解があるわけではないと思いました。会社というのは人間組織ですから、最後は人が大事であり、人を守ることが内部通報制度を守ることにつながる、そこに尽きるのだと感じました。これを心にしっかり刻みながら取り組んでいけば、内部通報制度のサステナブル化につながるのだと思います。

細田:

実務者の皆さんに私がお伝えをしたいのは、スキルと知識が身を守るということ。いろいろなオプションやバリエーションを持っておけば、解決へのスピードが圧倒的に違います。また、内部通報制度をご自身がどういうものとして捉えているかも大事で、面倒くさいトラブル処理と捉えるか、会社のリスクが一つ減り、会社の価値が少し上がると捉えるのかによって全く違ってくるだろうと思います。内部通報制度というのは従業員のための制度であり、会社のための制度であり、会社を良くしていくための制度であるという意識で、向き合ってほしいと思います。

鈴木:

実際の窓口対応のデータを見ると、コンプライアンス違反や不正の相談の件数というのは本当に少ないのですが、通報が入ってくるということ自体に、内部通報窓口の意義があるわけで、使いやすさですとか、窓口を身近に感じてもらえることは大事です。改善を求めて雑多な相談が入ってくるということ自体が、健全な職場風土の反映かなとも思います。私たち現場の窓口としては担当者様の負担が少しでも減るように、より正確な情報をできるだけ正確にヒアリングして報告させていただくことで、組織のリスクを未然に防ぐ橋渡しをできるように頑張っていかなければということに改めて強く思いました。

■参加者質問コーナー

■社内の研修方法についてアドバイスを

石川:

従事者に指名した方を対象とした研修プログラムがあって、担当弁護士から内部通報の仕組みや手順、従事者の役割、事例研究などをレクチャーしていただきます。内部通報事務局の窓口業務については、いわゆる OJT で行っていて、先輩格である人と一緒になって案件をこなしていく中で学んでいます。

細田:

OJT が基本にはなりますが、新人については 2 日間のオリエンテーション中で、実際に担当者が電話対応する姿を見せて学んでもらいます。あと知識をつけるために外部の専門会社の基礎講座を着任した年に全員が受けるようにしています。各社の実務従事者に対しては、従事者勉強会という形で研修を半期に 1 回実施したり、従事者向けのマニュアルがありますから、それを使って各社の中で OJT をしている状況です。

■営業部署に配置している従事者向けのマニュアルなどについて

石川:

従事者の方に対して従事者向け研修というプログラムを準備していて、その中で内部通報規定や仕組みなど伝えています。具体的な通報事案が生じた場合の流れ、通報がどういう部門をどういう順序で流れていくのか、クロー징の判断などプログラムの中に全て盛り込んでいます。

質問者:

ちなみに現場の営業担当の方に対応していただくにあたって、ある程度時間が割かれてしまうようなことがあるかと思いますが、本業への影響というのは発生しないのでしょうか。

石川:

少なくとも私が知る限り、事業部門の中で調査等に従事される方が時間を取られてしまって、本業の方に時間が割けないという話は聞いたことはないです。おそらく、入ってくる通報のほとんどがそれほど重大なものではないからだというふうに考えています。