

「内部通報制度を考える日」2026 持続可能な内部通報窓口を支える「人」 担当者の心理的安全性が制度の実効性を決める

ダイヤル・サービス株式会社
臨床心理士 鈴木里枝氏

■はじめに

私はこれまで 専属相談員として 12 年、特にハラスメント領域を中心に、数多くの相談者様の声を聴いてきました。現在は 法人サービス課の課長として、窓口運用全体のマネジメント を担当しています。今日は、現場のサービスマネージャーとしての視点から、「制度を持続可能にするために、何を守るべきなのか」というテーマでお話します。

■内部通報制度で一番守るべきものは何か？

- 制度そのもの
- 規程
- 通報者保護

もちろん、それらはとても大切ですが、私が現場で長く相談を受けてきた経験から、もう一つ、決定的に重要なもの があると感じています。それは「担当者の心理的安全性」です。内部通報制度の実効性を左右するのは、制度そのものではなく、制度を運用する“人”が安全に働けるかどうかです。

■心理的安全性がコンプライアンスを支える

＜コンプライアンスを支える土台である＞

心理的安全性とは、不安や恐れなく、意見・懸念・疑問を表明できる状態のことです。心理的安全性が高い組織では、小さな違和感やグレーな問題が早い段階で表に出てきます。これは不正の

早期発見に直結し、コンプライアンス順守の根幹を支えます。逆に、どれだけ立派な制度や規程があっても、心理的安全性が低い組織では、制度は機能しません。

■担当者が抱える「孤独な重圧」

内部通報の担当者は、実は非常に心理的負荷の高い仕事を担っています。多くの担当者様が共通して感じる負荷は大きく3つあります。

① 利害関係の板挟み

中立性を求められながら、同じ組織の人間関係の中で調査を行う。大企業のように独立部署があるケースは稀で、多くは社内の力関係の中で動かざるを得ません。

② 経営層からの圧力

報告書を提出すると、「この内容では上に報告できない」「上が何と言うかわからない」といった声が返ってくることもあります。上層部からの反応に対して緊張感を常に抱えています。

③ 社内の孤立化

担当者は、通報者とも非通報者とも関係が悪化するリスクを抱えています。

- 信頼していた上司が加害者として通報される
- 仲の良い同僚が被害者として相談してくる

こうした状況で調査を進めるのは、想像以上に負荷が高いものです。担当者の方から、「僕らが行くと嫌がられるんですよ」「社内の嫌われ者なんです」と苦笑混じりに言われることもあります。その裏にある本音を思うと、胸が痛くなることもあります。

■心理的安全性が崩れると起きる「形骸化」

< 制度の「形骸化」>

担当者の心理的安全性が損なわれると、制度は次のように形骸化していきます。

- 通報を受けることが苦痛になる
- 調査が表面的になり、深掘りを避ける
- 問題が解決せず、火種だけが残る

規程もマニュアルもある。窓口も設置されている。それでも制度が機能しない。こうしたケースは、現場では決して珍しくありません。

■構造で担当者を守る

<個人の努力ではなく「仕組み」で守る>

担当者の心理的安全性は、担当者の“覚悟”や“やる気”で守れるものではありません。必要なのは構造で守ることです。

●構造で守るためのポイント

① 組織図上の独立性の確保

経営層の不正介入を防ぐ明文化も含める

② 複数担当制

属人化を防ぎ、一人で抱え込ませない

③ 担当者保護規定

報復禁止、調査妨害禁止、安全確保措置の明文化

④ 「チーム対応」の宣言

個人ではなく、組織として対応する姿勢を徹底する

■通報者の期待と制度の目的のギャップ

<担当者が疲弊する最大の原因>

通報者が求めているものは、

- 分かってほしい
- 聞いてほしい
- 納得したい
- 相手に対する処罰感情

一方、担当者に求められるのは、

- 事実確認
- 制度運営
- リスク管理

この期待のギャップが、担当者を最も疲弊させます。担当者の役割は、通報者の希望を叶えることではありません。内部通報制度は、感情を解消する制度ではなく、事実確認と是正の仕組みです。ここを明確にしないと、担当者は必ず疲弊します。

■外部リソースの積極活用

<「頼れる先がある」ことが心理的負担を劇的に軽減する>

担当者だけでは手に余るケースがあります。そのときに重要なのが外部リソースです。

- 弁護士など専門家による助言、調査の一部委託
- 担当者向けEAP(メンタルパフォーマンス支援)を目的とした相談窓口
- 「困ったときに頼れる先がある」という制度的後ろ盾

「困ったときに頼れる手段がある」この事実だけで、担当者の心理的負担は大きく変わります。担当者が高いパフォーマンスを発揮するためにも、心理的安全性の確保は欠かせません。

■制度は「運用する人」で決まる

制度は規程ではなく、運用する“人”によって支えられています。

- 人が疲弊すれば、制度は形骸化する
- 人が守られていれば、制度は機能する

内部通報制度を守るとは、人を守ることです。