

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たし、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よと謳っているの、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しますが、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、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。やはり人事権を持つ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、どういふ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。限定的であつ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つていい、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つていく。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つ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つ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て、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つて、末端の職務があるわけで、すべてつながつていふ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、経営者が自覚することが大事です。消費者庁には単にPR活動だけじゃなくて、上位方針から内部監査、外部監査とつながつていく流れを作つていくかどうかを、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、信頼性も上がつていくし、監査を嫌がらつていられないという空気になれば、アデコさんのやつ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だから、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、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には通報者がいて、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つとあつていいと思います。

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つたとしても、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、こつちは違ふんですよと分ける必要性はないですか？

村上: 通報の話聞く立場から言つと、分けたらもう何も言えなくなつ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。「あの人が断られたらいいよ」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います。

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う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思って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對するのは、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、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います。

● 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いいということで、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いうところまで、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たずに、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り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、他の人に言うてはならない」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。