

内部通報制度を利用した労働者の苦情処理
—労働紛争予防の観点から

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
研究員 内藤 忍

《 要 旨 》

労使当事者による企業内の自主的な労働紛争の早期解決、および問題が紛争化する前に防止すること、すなわち労働者の労働関係の苦情・相談への対応は、喫緊の課題となっている。本稿では、公益通報者保護法が企業に設置を期待する内部通報制度・窓口の目的外効果としての労働紛争処理に果たす役割に注目し、既存のアンケート調査や企業ヒアリングを通して、内部通報制度・窓口が労働者の労働関係の苦情や相談を実態として多く受け付けていることを明らかにした。そのうえで、労働者の苦情の処理と相談への対応のために内部通報制度やその窓口を積極的に利用することが、企業内の労働紛争処理システムの選択肢の一つになるとの観点から、そのような内部通報制度の機能を活かすためには、企業の内部通報制度・窓口において労働者の労働関係の苦情や相談についても適切に対応することが必要であること、また、労働者に利用され、問題解決のための制度や窓口として機能するためには、公正・公平な運用、通報にもとづく解雇・不利益取扱いの禁止、秘密保持の徹底などを特徴とした信頼性の高い制度を作ることが重要であること等を指摘した。

(備考) 本論文は、執筆者個人の責任で発表するものであり、独立行政法人 労働政策研究・研究機構としての見解を示すものではない。

目次

第1章	本稿の目的	4
第2章	企業内の苦情と苦情処理のしくみの実態	6
第3章	内部通報制度と同制度における労働者の苦情処理	11
1	内部通報制度の設置を期待する公益通報者保護法とガイドライン等のしくみ	11
2	内部通報制度における労働者の苦情処理に関する企業の取組み事例	15
(1)	エーザイ株式会社	15
ア	企業概要	15
イ	内部通報制度導入の経緯	15
ウ	内部通報制度の基本設計	15
エ	窓口の相談等の受付状況	17
オ	企業倫理推進部が運営する社内窓口の運用	18
カ	グループ会社の従業員からの相談等への対応	19
キ	窓口の利用促進と信頼性確保の方法	19
ク	従業員の相談等を取り扱う他の窓口や把握方法	20
ケ	小括	22
(2)	帝人グループ	22
ア	企業概要	22
イ	内部通報制度の基本設計	23
ウ	窓口の相談等の受付状況	24
エ	内部通報窓口で受け付けた問題の処理の流れ	25
オ	窓口の利用促進と信頼性確保の方法	26
カ	小括	27
(3)	雪印乳業株式会社	27
ア	企業概要	27
イ	内部通報制度導入の経緯	27
ウ	内部通報制度の基本設計	28
エ	窓口の相談等の受付状況	29
オ	内部通報制度の運用	30
カ	窓口の利用促進と信頼性確保の方法	31
キ	グループ会社への支援	31
ク	従業員の相談等を取り扱う他の窓口もしくは把握方法	31
ケ	小括	31

第4章 考察	32
1 使用者が労働者の苦情に対応すべき理由	32
2 内部通報窓口における労働者の苦情・相談の受付状況	34
3 対象事項を拡大する企業の内部通報窓口	37
4 内部通報制度で対応体制の整備が急がれる苦情の種類	38
5 内部通報制度の活用とその機能向上策	42
(1) 労働関係の苦情処理窓口としての内部通報窓口の活用	42
(2) 内部通報制度の機能向上策	42
(3) 苦情対応へのスキル	44
第5章 結語	46
1 まとめ	46
2 政策的示唆	47
3 今後の課題	48
参考文献	50

第1章 本稿の目的

職場で労使の個別労働紛争が生じると、当事者の人間関係がこじれ、労働者は職場にいつらくなって退職せざるをえなくなったり、使用者にとっては労働者の退職によって人的資本投資の回収が困難になったり、別の労働者の採用コストがかかったりする。また、紛争が裁判所などの企業外機関に持ち出されることによって、両当事者に訴訟費用などの金銭のコストがかかったり、使用者にとっては労働紛争が公になることによって社会的なイメージダウンにつながったり、労働者にとっては再就職が不利になることも予想される。さらに、裁判所や都道府県労働局等に持ち込まれる紛争の増加は、国家にとって、紛争処理にかかる公的コストの増大という問題をもたらす。

一方、近年の個別労働関係紛争の増加と紛争内容の多様化を背景として、2001年に「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律」が成立し、当事者による個別労働紛争の早期の自主的解決に関する努力義務が定められた（2条）。また、2007年に成立した労働契約法は、労働契約の自主的かつ適正な運営を促進するための規制を提供し、労使自治の原則を機能させることが目的・理念の一つとされており、労働契約をめぐる紛争の処理についても、企業内における自主的解決に委ねることが同法の理念に適合していると考えられる¹。

このように、労使当事者が企業内の個別労働紛争を自主的に早期に解決できるようなしくみ、ないしは、そもそも紛争を未然に防止するためのしくみを整備することは、実務上からも、制定法の要請という点からも、喫緊の課題となっていると考える。そのためには、労働者から多様な機会に表明される労働関係に関する苦情・相談を、個別労働紛争の予防という視点から捉えて対応することが重要である。

現在、企業内で労働者の苦情を把握・処理するしくみとしては、苦情処理窓口、苦情処理委員会などが苦情一般に関する代表的なものとして挙げられるほか、セクシュアル・ハラスメント（以下「セクハラ」という。）の相談窓口、メンタル・ヘルスの相談窓口、人事評価に関する相談窓口、コンプライアンスに関する相談窓口（内部通報窓口）²、投書箱・目安箱、社員の意識調査、人事担当者等による個人面談、労使協議機関等があると考えられる。

このうち、本稿では、コンプライアンスに関する相談窓口（内部通報窓口）に注目し、この制度・窓口を利用した労働者の苦情処理および労働紛争予防について検討する。本稿が内部通報制度に注目した理由は、第一に、内部通報制度・窓口寄せられる通報のなかには、労働関係に関する苦情・相談が多く含まれているということが、既存のアンケート調査等から浮かび上がっていたからである。この点、企業内紛争処理システムに関する先行研究³におけるヒアリング調査の対象は、人事部門および労働組合による紛争処理のしく

¹ 土田道夫『労働契約法』（有斐閣、2008年）14、731頁参照。

² コンプライアンス窓口、ヘルプライン、ホットラインなど、組織によって名称はさまざまである。

³ 労働政策研究・研修機構（JILPT）『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』労働政策

みを中心であって、法務部門、コンプライアンス・CSRに関する部門、総務部門や独立部門等に設置されている内部通報制度・窓口の労働紛争処理の機能は必ずしも明らかにされていなかった。第二の理由は、内部通報制度については、内閣府や使用者団体等によって、通報・相談者のプライバシーの保護や不利益取扱いの禁止等の制度設計のポイントが示されてきており、実際、大企業を中心にこれを参考にした先進的な制度の導入と運営が進んでいて、問題処理についてある程度の実績が見込まれたからである。

なお、このように、内部通報制度の基本設計についての指針が示されてきたのは、2004年に制定され、2006年に施行された公益通報者保護法が、事業者内部への通報も同法の保護の対象とすることによって、企業に自主的・自律的に内部通報制度を整備させようとするしくみを作ったことがその背景にある。実際、後述するように、公益通報者保護法の制定を機に内部通報制度の設置は加速している。

そこで、本稿では、公益通報者保護法が設置を期待する内部通報制度の目的外効果としての労働紛争処理に果たす役割に注目し、①同窓口には、実態として、公益通報以外に、労働者の労働関係の苦情や相談がどれくらい寄せられているかを、大企業のヒアリング等を通して明らかにしようとする。そのうえで、②労働者の苦情の処理と相談への対応のために内部通報制度やその窓口のリソースを利用することが、企業内の紛争処理システムの選択肢の一つになるとの観点から、そのような内部通報制度の目的外ともいえる機能を活かすためには、どのようなことが必要かを検討するものである。

本稿では、まず、企業内の労働者の苦情の内容と、それを解決する企業内のしくみが現在どうなっているのかについて、既存のアンケート調査からみていく。そして、企業内における苦情処理のメリットと必要性について述べる（第2章）。次に、内部通報制度における労働者の苦情処理についてみていくが、その前提として、公益通報者保護法が企業に内部通報制度の設置を期待するしくみと、行政府や使用者団体により推奨されている同制度の基本設計について触れる。その上で、内部通報制度における労働者の苦情処理に関する企業の取組みを3事例ほど紹介する（第3章）。そして、ヒアリング調査や、内閣府による企業の内部通報制度に関する実態調査のデータをふまえて、考察を行う（第4章）。この考察においては、使用者が労働者の苦情や相談に対応する必要性や義務についても検討する。そして、結語において、考察のまとめ、本研究による政策的示唆と今後の課題について述べる（第5章）。

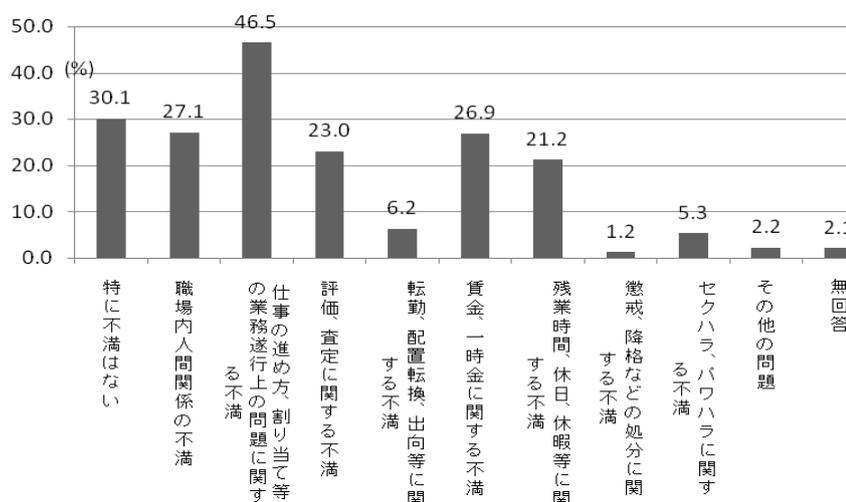
研究報告書 No.98 (2008.5) (<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2008/098.htm> に全文掲載)。同研究は、山川隆一慶應義塾大学教授を座長に2006～2007年度に実施され、筆者も参加した。同研究でおこなったヒアリング調査では企業の人事部門と労働組合を対象におこない、アンケート調査ではこれらに加えて労働者を対象にした。

第2章 企業内の苦情と苦情処理のしくみの実態

まず、労働者の苦情の内容と、それを解決する企業内のしくみが現在どうなっているか、既存のアンケート調査結果をもとに以下簡単にみてみよう。

労働政策研究・研修機構が2007年に行った「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」（以下「JILPT調査」という。）の従業員調査によれば、労働者が抱える不満について、第1位が「仕事の進め方、割り当て等の業務遂行上の問題に関する不満」（46.5%）、第2位が「職場内人間関係の不満」（27.1%）、第3位が「賃金、一時金に関する不満」（26.9%）、第4位が「評価、査定に関する不満」（23.0%）、第5位が「残業時間、休日、休暇等に関する不満」（21.2%）となっており、他には「転勤、配置転換、出向等に関する不満」（6.2%）、「セクハラ、パワハラに関する不満」（5.3%）、「懲戒、降格などの処分に関する不満」（1.2%）が続く（複数回答）。「特に不満はない」を選択したのは30.1%であり、約7割の労働者に不満があることがわかっている（図表1）⁴。

図表1 不満の内容



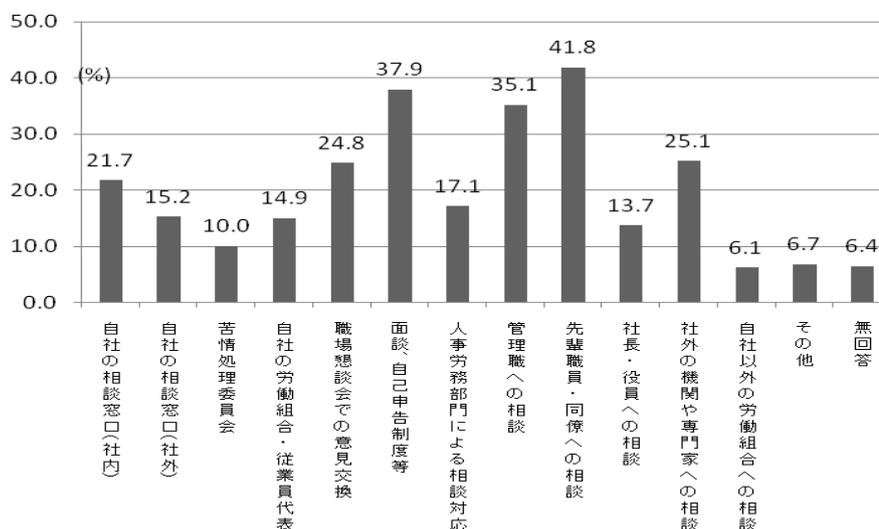
出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」（2007年）

労働者がこのような不満を解決しようと考えるとき、最もふさわしいと考えているのは、「先輩職員や同僚への相談」（41.8%）という手段である（複数回答）。次いで、「個人業績評価における面談等」（37.9%）、「管理職への相談」（35.1%）、「社外の機関や専門家への相談」（25.1%）、「職場懇談会での意見交換」（24.8%）、「自社の相談窓口（社内）」（21.7%）、「人事労務部門による相談対応」（17.1%）、「自社の相談窓口（社外）」（15.2%）、「自社の労働組合・従業員代表」（14.9%）、「社長・役員への相談」（13.7%）、「苦情処理委員会」

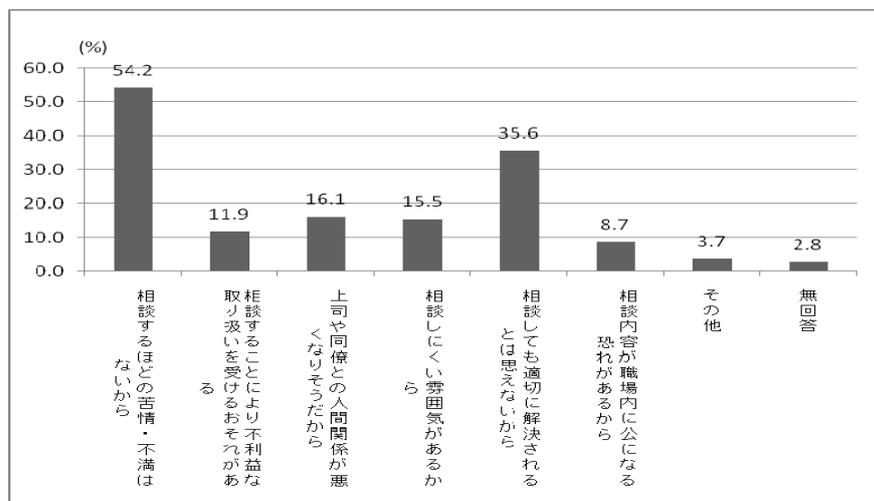
⁴ JILPT・前掲注3）報告書73頁第2-2-55図参照。

(10.0%) と続く (図表 2) ⁵。

図表 2 不満を抱えた場合に利用するしくみや相談先



図表 3 職場での苦情や不満を上司に相談しない理由



両図表とも、出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)

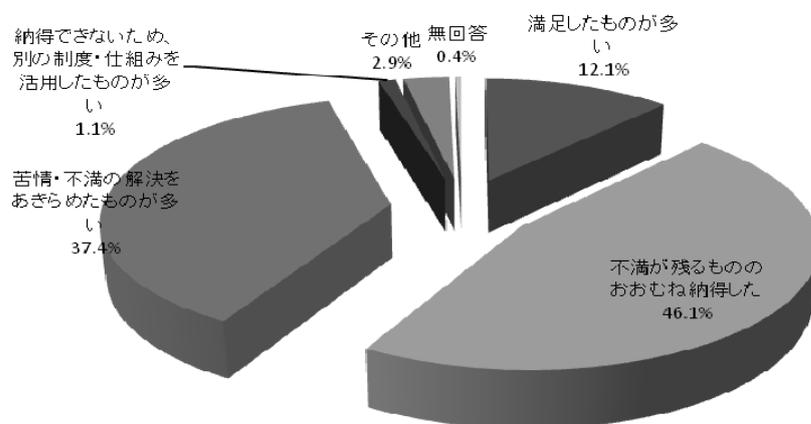
通常、企業においては、職場の苦情や問題がある場合は、上司に相談することとされていることが多い。JILPT 調査の企業調査でも、「不満を抱えた場合に重視する仕組みや相談先」として、「管理職への相談」が第1位 (55.9%) となっているが (複数回答) ⁶、図

⁵ JILPT・前掲注3) 報告書 76 頁第 2-2-60 図参照。

⁶ JILPT・前掲注3) 報告書 43 頁第 2-2-1 図参照。

表 2 のとおり、従業員調査では、「管理職への相談」は第 3 位で 35.1%の従業員しか選択していない。また、従業員調査によれば、職場での苦情や不満を上司に相談しない理由として、「相談するほどの苦情・不満はないから」(54.2%)を除けば、「相談しても適切に解決されるとは思えないから」が 35.6%でトップであり(複数回答)(図表 3) 7、実際に上司に苦情・不満を相談した結果については、「苦情・不満の解決をあきらめたものが多い」が 37.4%など、解決できなかったとするものが 4 割近くを占めている(図表 4) 8。

図表 4 上司に苦情・不満を相談した結果



出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)

また、会社が労働者の一般的な苦情の処理のために設ける制度として、苦情相談窓口や苦情処理委員会がある。しかし、図表 2 のとおり、これらの需要は従業員調査ではそれほど高くなく、「自社の相談窓口(社内)」(第 6 位)が 21.7%、「自社の相談窓口(社外)」(第 8 位)が 15.2%、「苦情処理委員会」(第 11 位)が 10.0%にとどまっている。また、従業員調査における実際の利用経験に関する問いでも、「相談窓口を利用したことがある」のは 11.5%⁹、「苦情処理委員会を利用したことがある」のは 7.2%のみであった¹⁰。企業調査においても、企業の一年間の実際の利用件数は、相談窓口の場合、第 1 位は「1~3 件」が 36.2%、第 2 位が「0 件」で 24.5%、第 3 位が「4~9 件」で 19.5%と低い数字である(図表 5)¹¹。苦情処理委員会の場合は、さらに利用件数が少なく、第 1 位が「0 件」で 45.6%、次いで、「1~3 件」が 30.3%、「4~9 件」が 10.1%となっている(図表 6)¹²。

7 JILPT・前掲注 3) 報告書 79 頁第 2-2-64 図参照。

8 JILPT・前掲注 3) 報告書 81 頁第 2-2-69 図参照。

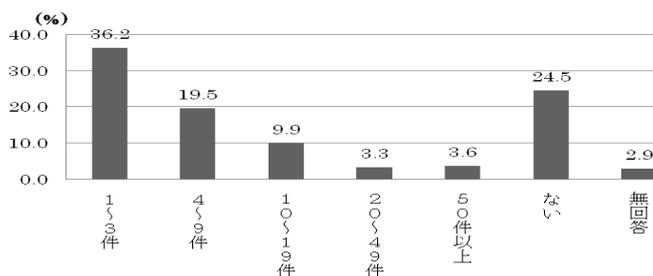
9 JILPT・前掲注 3) 報告書 84 頁第 2-2-75 図参照。

10 JILPT・前掲注 3) 報告書 85 頁参照。

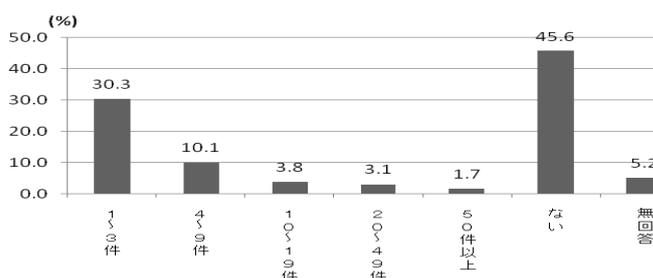
11 JILPT・前掲注 3) 報告書 44 頁第 2-2-4 図参照。

12 JILPT・前掲注 3) 報告書 46 頁第 2-2-8 図参照。

図表 5 相談窓口一年あたりの利用状況



図表 6 苦情処理委員会一年あたりの利用状況



両図表とも、出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」(2007年)

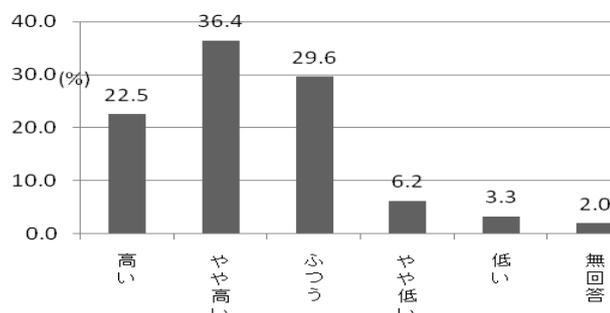
既存のヒアリング調査によれば、企業や労働組合では、労働者の苦情や職場の紛争に関する様々な取組みが行われていることがわかっているが¹³、上で紹介したように、アンケート調査によれば、全体として、企業内苦情処理の制度的なしくみは十分に機能しているとは言い難い状況にあると言える。

しかし、労働者の苦情や職場の紛争を企業内で解決するしくみを整備することは、以下に述べるような様々なメリットがあると考えられ、非常に重要である。第一に、労働者の苦情への対応は労働紛争予防につながる。第二に、たとえすでに紛争といえる状態に至っている問題であっても、企業内で早期の解決を試みれば、当事者の人間関係や信頼関係が修復可能であり、雇用を維持できる可能性が高くなる。第三に、企業内の苦情・紛争処理の場合、各企業の実情に精通した人材によって、その実情に適した解決方法を迅速にとることが容易になる。第四に、企業内で解決すると、紛争が裁判所などの企業外機関に持ち出される場合に両当事者にかかる訴訟費用などの金銭的成本を抑えることができるうえ、使用者にとっては労働紛争が公になることによる社会的なイメージダウンを避けることができる。第五に、裁判所や都道府県労働局等に持ちだされる紛争が増加すると、国家にとって、紛争処理にかかる公的コストの増大という問題をもたらすが、企業内の解決は、このコストを抑制することができる¹⁴。

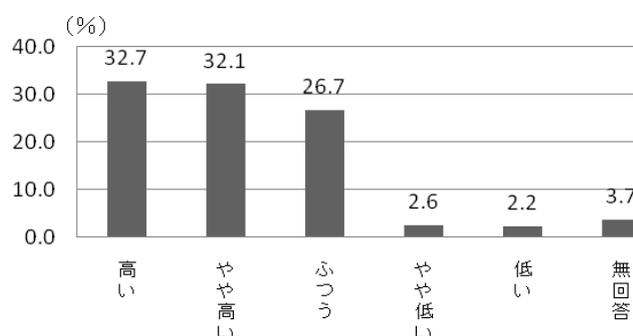
¹³ JILPT・前掲注3) 報告書 141頁以下参照。

¹⁴ 雇用審判所の申立件数が増え、紛争処理にかかる公的コストの増大が問題となっているイギリスにお

図表 7 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ今後の取組みの必要性（企業回答）



図表 8 苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ今後の取組みの必要性（従業員回答）



両図表とも、出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」（2007年）

実際、苦情・不満の解決や発生を未然に防ぐ取組みの必要性については、企業も労働者も、高いと感じている。JILPT 調査の企業調査によれば、企業は今後の取組みの必要性については、「高い」が 22.5%、「やや高い」が 36.4%と 6 割弱が積極的に肯定している（図表 7）¹⁵。従業員調査によれば、今後の取組みの必要性について、「高い」が 32.7%、「やや高い」が 32.1%と、64.8%もの労働者が積極的に肯定している（図表 8）¹⁶。このように、労働者の苦情や職場の紛争を企業内で解決するしきみを整備することは多くのメリットがあるうえ、既に労使にとっても必要性が高いととらえられているのである。

いても、こうした観点からの企業内苦情・紛争処理の取組みは行われている。雇用審判所への申立件数は、1990 年代初頭には年間 3 万件ほどであったが、2007 年度は約 19 万件、2008 年度は約 15 万件に上った。審判所のコスト削減のため、企業内紛争処理手続の前置主義が法定されたが、申立件数の増加を食い止めるどころか、逆に増大させ、この規定は 2009 年 4 月にわずか 4 年半で廃止された。増加する公的紛争処理コストの対応策について引き続き検討されている。

¹⁵ JILPT・前掲注 3) 報告書 71 頁第 2-2-54 図参照。

¹⁶ JILPT・前掲注 3) 報告書 95 頁第 2-2-94 図参照。

第3章 内部通報制度と同制度における労働者の苦情処理

以上のように、企業内の苦情処理・紛争処理のしくみは必要であるのに、企業内の相談窓口や苦情処理委員会は十分に機能しているとは言い難い状況にある。そこで本研究では、相談窓口のうち、公益通報者保護法の2006年の施行に伴って設置が進んでいる内部通報窓口（コンプライアンスに関する相談窓口）に注目し、この内部通報窓口を利用した苦情処理の実態を調べるため、この運用を積極的に始めている先進的企業に対しヒアリング調査をおこなった。

前述のように、内部通報窓口を取り上げた理由は、第一に、内部通報制度・窓口に寄せられる通報のなかには、労働関係に関する苦情・相談が多く含まれているということが、これまでのアンケート調査等から浮かび上がってきていたが、先行研究においては、人事部や労働組合に対するヒアリング調査が主であり、内部通報制度が設置されている部門に対するヒアリング調査はほとんど行われておらず、内部通報制度における労働者の苦情処理の実態については明らかになっていなかったからである。第二の理由は、内部通報制度については、2004年の公益通報者保護法制定前後から、内閣府や使用者団体等によって制度設計の重要ポイントが示されてきており、大企業を中心にこれを参考にした先進的な制度の導入と運営が進んでいて、同制度における問題処理についてある程度の実績が見込まれたからである。

そこで、本章では、まず、公益通報者保護法が企業に内部通報制度の設置を期待するしくみと、内閣府等が推奨する内部通報制度の基本設計について紹介する。そして、その上で、内部通報制度における労働者の苦情処理に関する企業の取組みを3事例ほど紹介する。

1 内部通報制度の設置を期待する公益通報者保護法やガイドライン等のしくみ

近年、国民生活の安心や安全を損なう企業不祥事が相次いだが、これらは事業者内部の労働者等からの通報をきっかけになされたものが多かった。こうしたことを踏まえ、公益通報をした労働者が解雇等の不利益な取扱いを受けることのないよう保護するとともに、事業者による国民の生命、身体、財産その他の利益の保護にかかわる法令の遵守を促進する目的で公益通報者保護法が2004年6月に制定された（2006年4月施行）。つまり、同法は、公益通報¹⁷をする労働者を保護することと、事業者の法令遵守（コンプライアンス）への取組みを促進することを目的とした法律である。同法は、通報の対象となる427本（2009年4月時点）の法律を別表に定めている¹⁸。同法上、これらの法律に違反する行為（「通報対象事実」）に関する通報を、事業者、行政機関、事業者外部のいずれかに所定の

¹⁷ 公益通報とは、①労務提供先に使用され、事業に従事する労働者から、②不正の目的でなく、③公益を害する事実である当該労務提供先の犯罪行為や法令違反行為についてされる通報である。内閣府国民生活局企画課『詳説公益通報者保護法』（ぎょうせい、2006年）27頁参照。

¹⁸ 公益通報者保護法の通報の対象となる法令は、「公益通報者保護法別表第8号の法律を定める政令」を参照。

要件を満たして通報することを公益通報といい、これを行う労働者は同法上保護される。

そして、同法は、事業者に自主的・自律的に内部通報制度を整備させようとするしくみを作った。そのしくみとは、同法が①行政機関や事業者外部（マスコミなど）だけでなく、事業者（労務提供先）をも通報先とし、労働者の保護要件を行政機関や事業者外部に比べて緩和していること（3条）、②事業者内部に書面による通報があった場合には是正措置等を通知する努力義務を規定していること（9条）にみられるように、事業者が自主的に法令を遵守した経営を行い、労働者による事業者内部への通報も同法の保護対象とすること等によって、その派生効果として、労働者等からの法令違反に関する通報を事業者内で適切に処理するしくみを作ることを促進するものである。同法自体が事業者に内部通報制度の設置を直接義務付けるものではないが、事業者への内部通報や行政機関への通報に比べて、事業者外部への通報については、書面での公益通報後 20 日以内に調査を行う旨の通知がないなどの場合にはじめて認められる（3条3号）ため、公益通報への対応が十分でない場合には、これらの要件が認められやすくなるということによって、事業者に対し、内部通報に対応するインセンティブを与えている。

同法制定時の参議院の附帯決議¹⁹を受けて、同法を所管していた内閣府²⁰は、「公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン」（以下「ガイドライン」という。）を 2005 年に作成し、企業における公益通報受付体制の整備の促進を図っている。ガイドラインの概要は次のようなものである。

まず冒頭で「事業者が、本ガイドラインを踏まえ、事業者内部での通報処理の仕組みを整備することは、事業者内部の自浄作用を高めるとともに、事業者外部への通報による風評リスク等を減少させることにもつながる。」としてその効果を述べたうえで、以下のポイントについて指針を示した。

- 経営幹部を責任者とし、部署間横断的に通報を処理する仕組みの整備と適切な運用
- 通報窓口と受付方法を明確に定めることと労働者への十分な周知
- 外部窓口、労働組合を通報窓口指定すること、グループ共通窓口の提案
- 通報処理の仕組みに関する相談窓口の設置
- 内部規程の整備（特に、通報にもとづく解雇や不利益取扱いの禁止の明記）
- 秘密保持の徹底（情報共有範囲の限定など）
- 通報事案の処理における利益相反関係者の排除

¹⁹ 参議院内閣委員会における附帯決議「政府は、本法の施行に当たり、次の事項について適切な措置を講ずべきである。（中略）四 事業者及び行政機関において、通報をしようとする者が事前に相談できる窓口が整備されるよう促進すること。また、公益通報を受けた事業者及び行政機関が、通報対象事実についての調査結果及び是正措置等を公益通報者に通知するよう、公益通報受付体制の整備を図ること。（後略）」（平成 16 年 6 月 11 日）

²⁰ 公益通報者保護法は 2004 年に内閣府所管の法令として成立したが、2009 年 9 月 1 日、消費者庁（内閣府の外局）の設立に伴い同庁に移管された。

- 通報受領の速やかな通知
- 通報内容を公正、公平かつ誠実に検討し、今後の対応について、通報者に通知
- 通報受付時の通報者の個人情報の保護
- 調査時の個人情報の保護（匿名性の確保）
- 通報者への調査中の進捗状況に関する通知と調査後の結果報告
- 是正措置、再発防止策、関係者の処分、関係行政機関への報告
- 通報者への是正結果の通知
- 通報にもとづく解雇や不利益取扱いの禁止
- 通報処理後、法令違反が再発していないか、是正措置等が機能しているか等の確認
- 通報処理後、通報者に対し通報にもとづく不利益取扱いや嫌がらせがないか確認
- 通報処理のしくみと法令遵守の重要性に関する周知
- 通報処理担当者に対する十分な研修等
- 職制を通じた通報の適正処理のための、透明性の高い職場環境作り

また、こうした内部通報制度の基本設計については、日本経済団体連合会（日本経団連）もポイントを示している²¹。その基本的な心構えとして「経営トップは、組織の構成員の日ごろの活動から生まれる疑問、問い合わせ、問題提起といった事柄に対して、相談しやすいさまざまな仕掛けを用意しておく」ことや、「公益通報者保護法の趣旨に鑑み、ヘルプラインの活用が企業のリスク管理に有効であることを認識し……利用を促進する」ことが推奨されている。具体的なアクション・プランの例としては、主に以下のようなものが示されている。

- 窓口の設置場所（社内、社外、両方。社外の場合は、弁護士事務所や専門会社等）
- 受付手段（電話、ファクシミリ、手紙、電子メール、面談等）
- 通報者に関する秘密の保護と情報管理
- 調査過程の通報者に対する一方的な不利益取扱い、誠実な通報者に対する報復の禁止
- 相談内容を速やかに経営トップに伝えること
- 通報者に適宜対応状況を伝達し、信頼と協力を得ること
- 受付窓口の担当者には少なくとも男女 1 名ずつを配置し、人となりや連絡先を公開し、利用者の信頼を得るよう努めること
- 就業時間外の通報も受け付けられるように配慮すること
- 利用対象者の拡大（非正規社員、協力会社社員、取引先、家族まで）

²¹ 日本経済団体連合会「企業行動憲章実行の手引き」（第 5 版）（2007.4）64 頁。なお、日本経団連は、公益通報者保護法が制定される前の 2002 年より、同手引き（第 3 版）（2002.10）において、企業倫理ヘルプライン（相談窓口）の整備を推奨している。

- 通報できる内容等に関する事例集作成
- イントラネットにおける企業倫理ページの公開
- 通報対象事案かどうか迷う場合には相談するよう通常より呼びかけること
- 窓口を定期的に周知すること
- 窓口の利用が低迷する場合、適宜、体制や運用方法を見直すこと

内部通報制度の基本設計については、そのほかにも、弁護士やコンサルタントなどの実務家により、様々な具体的なポイントが示されている²²。

なお、企業の内部通報制度は、必ずしも公益通報者保護法のみによって誘導されたわけではない。同法の制定以前から、企業が組織内の問題を早期に発見し、解決することで経営上のリスクを避ける目的、もしくは、内部統制の一環などの理由で整備することはあった。しかし、日本経団連の調査²³によれば、同連合会の会員企業においては 68.4%の 392 社が、2006 年 4 月の同法の施行に備え、2003 年から 2006 年の間に集中して内部通報制度を設置していた。内閣府が 2007 年に実施した「民間事業者における通報処理制度の実態調査」²⁴（以下「内閣府調査」という。）においても同様で、内部通報制度を導入している民間企業においては、同法成立以前に導入していた企業は 29.6%、同法が成立した 2004 年 6 月～施行された 2006 年 3 月の間に導入した企業は 34.7%、施行された 2006 年 4 月以降が同じく 34.7%であり、約 7 割の企業が同法制定以降に内部通報制度を導入している。したがって、内部通報制度の設置にあたっては、公益通報者保護法の制定が大きな影響を与えているといえる。また、同法が内部通報制度の導入を直接義務付けているわけではないが、制度の整備を促進するしくみになっているという点で、以下論じる企業内における労働関係の苦情処理・労働紛争処理のしくみの促進について検討するにあたっては、政策的に参考になる点が多く、興味深い。

²² なお、土田教授は、こうした内部通報制度の制度設計について、企業内紛争処理システムとも共通しており、十分応用可能なものと指摘している。土田・前掲注 1) 書 733 頁。これに関連して、均等法 11 条において、セクハラに関する措置義務として、セクハラ相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置を講じることが規定され、同規定にもとづく指針では、その措置の内容が示されているが、この内容も企業内紛争処理システムの設計を考えるうえでは参考になると筆者は考える。指針では、(1)事業主の方針の明確化及びその周知・啓発、(2)相談・苦情に応じ適切に対応するために必要な体制の整備として、相談窓口の設置、窓口担当者により適切な対応など、(3)職場におけるセクハラに係る事後の迅速かつ適切な対応として、相談後、事実関係の迅速かつ正確な確認、セクハラが確認された場合は行為者に対する措置及び被害者に対する措置を適正に行うこと、改めて職場における方針の周知等の再発防止措置、また、その他の措置として、相談者等のプライバシーの保護、労働者が相談したこと、調査に協力したこと等を理由として、不利益な取扱いを行ってはならないこととその旨周知すること等が示されている。

²³ 日本経済団体連合会企業行動委員会「企業倫理への取組みに対するアンケート調査結果」（2008 年 2 月 19 日発表）5 頁。

²⁴ 「民間事業者における通報処理制度の実態調査」（平成 19 年、内閣府国民生活局）。委託先は、みずほ総合研究所株式会社。同調査について『民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書』（2007.10）参照。なお、本稿脱稿後に内閣府国民生活局『平成 20 年度民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書』（2009.6）に接した。

2 内部通報制度における労働者の苦情処理に関する企業の取組み事例

本節では、内部通報制度の整備と運用に積極的に取り組んできた3企業の事例を紹介する²⁵。3社のいずれの内部通報制度においても、労働関係の苦情が多く寄せられ、これへの対応を積極的に行っているのが特徴的である。この点を重点的に紹介する。

(1) エーザイ株式会社²⁶

ア 企業概要

エーザイ株式会社は、1941年設立の医薬品製造販売業を営む企業である。資本金は450億円、売上高は7,800億円（うち海外約60%）である。本社は東京にあり、その他全国に67の営業拠点を持ち、国内外に生産拠点、研究所を持っている。国内の関連会社は13社、連結子会社は国内外45社、従業員数は連結で約11,000人（国内約7,000人）である。企業別労働組合として、組織率99%以上のエーザイ労働組合がある。

イ 内部通報制度導入の経緯

1999年9月、アメリカで同社のビタミンEの販売に関する反トラスト法違反事件が発生し、司法省と司法取引を行い、多額の罰金を支払った。この教訓から、コンプライアンス・プログラムの再構築を行った²⁷。具体的には、同年10月に、コンプライアンスの推進を統轄する企業倫理担当役員（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）を任命し、コンプライアンスを推進する専任部署として、企業倫理推進部を設置した。同11月には企業倫理担当役員の諮問機関として外部の法律専門家を中心に組織したコンプライアンス委員会を設けた。そして、2000年4月、企業行動憲章および行動指針の発効と同時に、内部通報窓口として、「コンプライアンス・カウンター」（以下「カウンター」という。）を設置した。

ウ 内部通報制度の基本設計²⁸

同社グループのカウンターには、2種類の社内窓口と1つの社外窓口が設定されている。社内窓口は、エーザイ本体の企業倫理推進部が運営する窓口と、各エーザイネットワーク

²⁵ 本研究の実施にあたって、5組織（4民間企業、1地域経済団体）と研究者1名（田中宏司元立教大学教授）に聴き取り調査を行ったが、本章では中心的な3企業の紹介にとどめ、残りの2組織と研究者への聴取結果については、必要な箇所で触れている。聴き取りにご協力いただいた方々に謝意を表す。特に、2企業の実務担当者をご紹介いただいた田中元教授には大変感謝している。

²⁶ 以下の記述は、エーザイ株式会社企業倫理推進部に対する聴き取り調査、その際にいただいた資料、及び公表資料にもとづくものである。同部への調査は2009年2月2日10:00～12:00に同社社屋にて筆者が行った。また、同部部長（当時）およびガイディア担当者には、2008年1月24日に、JILPT「企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究」の研究会において同社のオンブズマン・システムを中心にご報告いただいた。今回のヒアリングは同報告を踏まえておこなったものである。ご協力いただいた方々には謝意を表す。なお、同社に関する記述は、2009年4月末時点の情報に基づくものである。

²⁷ コンプライアンス・プログラムの再構築の取組みについては、田中光明「エーザイにおけるコンプライアンス・プログラムの構築と実践状況」経営倫理 No.22（2001年）27頁以下参照。

²⁸ 同社の内部通報制度全般については、内閣府国民生活局・前掲注24）報告書48頁以下のヒアリング調査結果も参照。

企業（以下「ENW」という。）が運営する窓口がある。企業倫理推進部が運営する窓口は、ENW のすべての役員（取締役、執行役（員）、監査役）と従業員（社員、アルバイト等 ENW と雇用関係にある者および派遣社員等）が利用できる。各 ENW が運営する窓口は当該 ENW に所属する役員と従業員のみが利用できる。相談・通報者は、原則として本人の所属・氏名を明らかにした上で（どうしても氏名等を知られたくない場合は匿名も可能）、電話、イントラウェブ上のフォーム、E メールまたは封書など所定の手段を用いて連絡を行う。

社外窓口は法律事務所に設けられており、国内 ENW のすべての役員と従業員が利用できる。この社外窓口へは、本人の所属・氏名を明らかにした上で（匿名不可）、E メールまたは封書のいずれかの手段を用いて連絡を行う。

カウンターについては、全役員・社員に配布される「コンプライアンス・ハンドブック」²⁹において、コンプライアンスの問題について相談するための同社のリソースの一つとして紹介され、かつ、同ハンドブックの別冊³⁰において、その概要（利用目的、利用対象者、コンプライアンス相談・通報の対象事項、連絡先等）が記載されている。「コンプライアンス・ハンドブック」においては、ENW 企業行動憲章および ENW 行動指針が示されており、同社グループにおける「コンプライアンス」は、法令の遵守のみならず、企業行動憲章、行動指針、ENW 各社のポリシーおよびルールの遵守を含むことと書かれている。労働関係のコンプライアンスについては、企業行動憲章において、「10. 私たちは、従業員一人ひとりの人権と人格を尊重して公正に処遇し、職場環境の安全を確保します。」と書かれ、この中身について、行動指針では具体的に、人種、性別、年齢、身体の障害、国籍、宗教、性的志向、配偶者の有無、その他法により禁じられている事項にもとづく差別の禁止、ハラスメント行為の禁止、および、健康かつ安全な職場環境の確保等と説明されている。

同社グループのカウンターでは、コンプライアンス違反の通報³¹と、コンプライアンスに関する相談を受け付けている。前者のコンプライアンス違反については、自らもしくは周囲のコンプライアンス違反を感知した場合には通報することが義務とされている。後者については、具体的には、自らの行動がコンプライアンスの基準に従っているかどうか疑問がある場合や、企業行動憲章、行動指針、各種規則、マニュアル類に関する質問がある場合や、自らの行動が違反かどうか判断に迷う場合には相談することが勧められている。

基本的な約束事項として、業務とは無関係な個人的な法律相談や、コンプライアンスとは無関係な会社の施策等に関する提言や批判、中傷などは対象外とされているが、内容を聞いてみないとわからないものもあるため、実際は、拒まず受けているという。したがっ

²⁹ コンプライアンス・ハンドブック（第5版、日本語版）（2007.10）は同社ウェブサイトにて公表されている。<http://www.eisai.co.jp/pdf/company/handbook.pdf>

³⁰ コンプライアンス・カウンターについて記したコンプライアンス・ハンドブックの別冊は以下にて公表されている。<http://www.eisai.co.jp/pdf/company/handbook2.pdf>

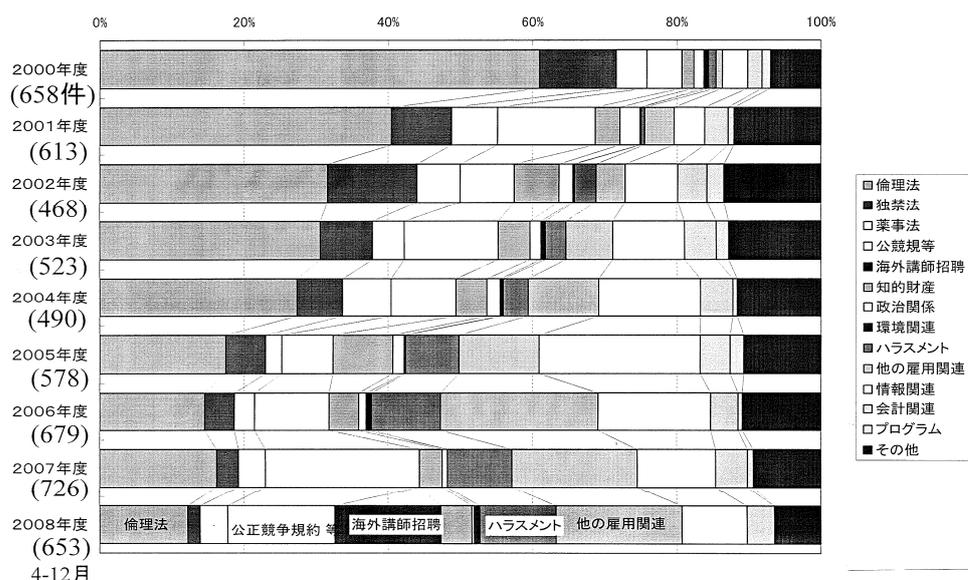
³¹ なお、同社では、コンプライアンス違反の通報を「連絡」と呼んでいる。

て、受け付ける内容は、実態として非常に多岐にわたっている。

エ 窓口の相談等の受付状況

カウンターで受け付けている相談・連絡（通報）（以下「相談等」という。）は、2008年1～6月でみると、国内外のENW全体で月70～80件ほどである。内容としては、多い順に、「公正競争規約等」（同期138件、27%）、「雇用関連（ハラスメントを除く。）」（79件、15%）、「国家公務員倫理法関連」（73件、14%）、「ハラスメント」（56件、11%）、「情報関連（個人情報、秘密情報）」（39件、8%）、「薬事法関連」（29件、6%）、「会計関連」（23件、4%）、「知的財産権関連」（19件、4%）等となっている。労働関係の苦情である「雇用関連（ハラスメントを除く。）」と「ハラスメント」は現在、相談等の約1/4（26%）を占めるほどになっていることが指摘できる。これらの事項は、カウンター開設以来の推移でみると、開設年の2000年度にそれぞれ2～3%を占める程度であったが、ここ数年非常に多くなっているという（図表9）。

図表9 エーザイのコンプライアンス・カウンターで受け付けた相談等



出所：企業倫理推進部より提供。

「ハラスメント」が急増した理由は、ここ数年、女性営業職を増やしたことによってセクハラが増えたこともあるが、それ以上にパワー・ハラスメント（以下「パワハラ」という。）に関する相談が増えており、2007年度はセクハラ17件のところ、その他のハラスメントは48件と、セクハラの2.8倍、ハラスメント全体の約3/4を占めるに至っている（2000～2002年度においては、セクハラとその他のハラスメントはほぼ同数であった）。なお、セクハラについては、専門に受け付ける窓口も本部と各支部に用意しており、それらの窓口で相談が入った場合は、相談者が拒まない限り、カウンターに連絡し、企業倫理

推進部において処理されることになっている。

「雇用関連（ハラスメントを除く。）」には、人間関係に関する相談、長時間労働に関する相談、営業職のみなし労働制に関する疑問、年俸制従業員の時間外手当に関する相談、派遣社員の契約に関する相談などのほか、女性営業職（MR＝医薬情報担当者）の取引先との交流活動（接待）におけるルールの確認も多いという³²。ほかには、就業規則や個別の制度（法制度を含む。）の内容に関する質問もこの分類に含まれている。なお、2008年1～6月の半年に国内外のENWで受け付けた相談等513件のうち、コンプライアンス違反の通報（同社では「連絡」と呼んでいる。）は、27件（約5%）のみであった。

カウンターは、弁護士事務所に社外窓口も設置しているが、弁護士事務所という従業員には敷居が高いようで、同窓口には、月1～2件ほどの相談等しかないという。この理由について、社内窓口のほうが利用しやすいこと、また、社内窓口で相談すれば、必要がある場合には、弁護士と一緒にきちんと対応することを従業員が理解しているからではないかと考えている。

オ 企業倫理推進部が運営する社内窓口の運用

ここでは、カウンターのうち、今回、ヒアリング対象とした企業倫理推進部が運営する社内窓口の運用について取り上げる。

ア) 窓口の対応

企業倫理推進部が運営する社内窓口の場合、相談等がきたら、まず部員が対応する。もし対応に不安を感じる事があれば、必ず同部部長に相談してから対応するようにしている。なお、同部部員は現在7名（うち女性3名）である。この時点で、適切な他の窓口等を紹介されることもある。

イ) 相談等への対応の流れ

相談等が窓口へ寄せられたら、調査、事実確認、通報者への説明、そしてコンプライアンス上問題がある場合には、行為者の人事的措置の実施を検討してもらうため人事部に報告する。調査は、通常事前に連絡をとってから当該部署に行くが、証拠隠滅や口裏合わせなどの可能性がある場合は、連絡をせずに向かうこともある。

セクハラの場合を例に以下、具体的な解決プロセスを説明する。まず、被害者本人から窓口へ相談が寄せられたら、企業倫理推進部の担当者がじっくり話を聞く。そして、相談者の意向にもとづき、どのように取り扱うか同部で検討する。その際、必要に応じて、契約している社外の弁護士などの専門家にも相談する。社内調査を行うことについて本人の了解がとれたら、調査を慎重に行う。まず、加害者とされる人（以下「Aさん」という。）の周囲の人々への聴き取りを行う。その結果、相談者へのセクハラ行為があったと推測される場合には、Aさんに対するヒアリングを実施することについて相談者本人に了解をと

³² 後述のように、セクハラでは相手が社外の事案が多いので、その発生を防ぐため、女性MRが取引先と交流活動（接待）を行う場合は、上司または上司の認めた社員が同行するようルールとして定めている。

る。この際、Aさんからの報復措置を絶対許さないことを相談者に伝え、安心させる。企業倫理推進部は、Aさん本人へのヒアリングを実施し、セクハラ行為を確認したら、その事実関係を人事部に報告する。企業倫理推進部では、人事異動や懲戒処分の起案部署ではないので、この事実関係をもとに、人事部が適切に対処してくださいというリコメンデーションを出す。そして、相談者にその旨説明するとともに、もしもAさんから報復と感じる行為を受けたらすぐにカウンターに連絡するよう伝える。フォローが必要な場合は、一定期間後、本人に確認している。

なお、同社では、ここ5年間くらいに女性の営業職（MR）を、ほとんどゼロから全営業職の1/3くらいまでに急増させており、それが近年セクハラが増加した背景となっている。女性営業職が多いことから、セクハラ相談の過半数は、相手が取引先である事案となっている。その場合、直接、人事的措置は取れないが、それ以降は常に上司と同行させる、もしくは担当を変更するなどの対処をしているという。また、代理店などの取引先の管理職に話をしたり、取引先の要請に応じてセクハラ研修を実施したりすることもあるという。

カ グループ会社の従業員からの相談等への対応

2008年上期（1～6月）の総計では、国内ENW（エーザイ本体を除く）の従業員からの相談等は全部で61件（グループ全体の12%³³）であるが、受け付けた場所で見れば、企業倫理推進部で受け付けた相談等が46件で、各ENWで受け付けたものが15件であり、自社窓口より、親会社の窓口の利用のほうが多かった。小さい会社では相談しにくいために、まず親会社の企業倫理推進部に相談するということが多いのではと同部では考えている。

キ 窓口の利用促進と信頼性確保の方法

企業倫理推進部では、定期的に、コンプライアンスに関する意識調査³⁴を行って、その中でカウンターの認知度や印象を聞いている。最新の調査は2008年10月である。これによって、特にアジアのENWでは企業規模が小さいこともあってか、カウンターの認知度が低いことがわかったため、「エシックス・ポイント」という翻訳システムを2008年下期から導入した。これは、自国語で相談等を行うと、エーザイ企業倫理推進部に英語か日本語に訳した形で届けられるというサービスである。

同部では、国内の全役員・社員に向けて全員必修のeラーニングによる自己学習を提供

³³ なお、エーザイ本体の従業員からの相談等は、2008年上期に313件（グループ全体の61%）、海外ENWからは126件（同25%）であった。

³⁴ 同調査において、エーザイ本体の全社員に「カウンターについてどのような印象をお持ちですか」と聞いたところ、「相談しにくい雰囲気がある」との回答が、2005年の14.8%から2008年は15.4%に増えている。また、カウンターを利用した人のなかで「対応が丁寧でない」と回答した人が0.5%、「対応が遅い」と回答した人が0.8%で2005年度の調査時より増えているという。また、「相談しても期待する返答がない」という回答も若干増えている。こうした否定的な回答の割合は大きいものではないが、調査の分析を通して、窓口の利用促進・対応改善等につなげようとしているという。

している。問題編と行動編があり、後者の一つとして、「コンプライアンス・カウンターの利用編」を用意している。同編ではセクハラのケースを取り上げ、セクハラの問題が起こりカウンターに相談した場合、どのようなステップで企業倫理推進部は対応していくのかを順を追って示しており、前述したセクハラ相談における対応の流れが詳しく描かれている。同編では特に、通報に対する報復行為を許さない点について強調している。

また、社長は、同社にとってコンプライアンスが非常に重要な事項であることを従業員にきちんと伝え、また、企業理念として「*hbc* & コンプライアンス」を掲げている。コンプライアンスを重要視する経営陣の姿勢は、企業倫理推進部や同部の運営する内部通報窓口・制度の認知度、地位、信頼性を高めているという。

企業倫理推進部では、3、4年前から、同社の各部門から20名前後を集め、コンプライアンスに関するリスク・アセスメント活動というプロジェクト形式の1日～1日半の研修を年15～16回行っている。この研修には、従業員にカウンターに相談しやすいと思ってもらうために、企業倫理推進部のメンバーをよく知ってもらうという目的もあるという。

ク 従業員の相談等を取り扱う他の窓口や把握方法

従業員の相談・苦情を取り扱うその他の窓口として、社外オンブズパースンのGUIDEA（ガイディア）を導入している。ガイディアは2006年4月に開設され、コンプライアンスに直接関連する内容だけでなく、社員の仕事や職場の悩みを相談できる社外窓口として、国際オンブズマン協会（IOA）の倫理規程にしたがい、4つの原則（守秘、中立、独立、非公式）で運営されている。ガイディアでは、国際異文化マネジメント修士号を取得し、IOAのプログラムを修了している担当者が、相談に対し、話をよく聞き、解決のための選択肢を提示して、相談者の問題解決を手助けしている。

ガイディアを開設した背景は、企業倫理推進部の実施したコンプライアンスに関する意識調査で、カウンターについて、「相談しにくい雰囲気がある」との回答が、エーザイ本体と国内ENWを合わせて18.4%（2005年調査）もあり、「相談したことが他人に伝わるのではないかと不安」との回答も22.5%、「報復の心配なしに間違っている行動について連絡できると感じている」もしくは「多少の報復の心配はあるが連絡できる」が、本体と国内ENW合わせて85.3%であり、残り15%弱は「連絡できない」と感じているという実態があった。つまり、従業員はカウンターから情報が周囲に漏れる可能性を懸念し、また、報復を恐れて相談等ができないと感じている割合が高かった。このままでは、会社の中にある潜在的なリスク・問題が隠されてしまう可能性があると考えたという。

また、カウンターでは、雇用（職場に関することも含む）に関することやハラスメントなど、人間関係に関する相談が増加しているが、特に、ハラスメントのような相談については、会社に相談することに抵抗を感じるケースが多く、そのため、初期の段階から対応していれば、問題になる前に未然に防ぐことができたものに対しても対応できていないという問題があった。また、人間関係の問題を会社に相談してもいいものかどうかというよ

うなことを悩んでいる従業員も多いと考えた。そのため、会社の正式な相談機関（コンプライアンス・カウンター）以外の窓口を設置し、受け皿を作る必要があると考え、ガイディアを開設したという。

ガイディアの仕事として一番重要なことは、役員または従業員が抱える問題に対し、その問題解決の選択肢を見つける手助けをすることである。したがって、最終的なアプローチの決定は相談者が行う。そのほか、必要があれば、カウンター（社内窓口（企業倫理推進部と各 ENW 相談窓口）、社外窓口（弁護士）、人事部、法務部、メンタル・ヘルス外部相談窓口、労働組合など、適切な社内部署、外部の専門機関などを紹介する。この場合、ガイディアでは紹介するだけで、利用するかどうかは相談者の任意である。本人が同意する場合は、ガイディアからそれらの部署等へ直接伝達したり、働きかけたりすることもできる。そのほか、コーチング、シャトルディプロマシー、ファシリテーションという方法を使うこともある。相談に対して情報を集めることも仕事の一つである。相談者の中には、カウンターに相談したいが、こんな相談をしていいのか、相談した場合どのような流れで動いてもらえるのかということに心配してくるケースもあるので、その場合は、相談者が特定されないような形でカウンターにその場合の対応を確認し、相談者に伝え、どうするか判断してもらうということもあるという。

ガイディアの利用は増えている。2007年の月平均は約4件であったが、2008年第3四半期の10月は10件、11月が9件、12月が5件であった。担当者が各事業所に説明に行くと、相談担当者の人となりが見えるためか、相談が増加するという。

ガイディア開設から1年8か月間（2006年4月～2007年12月）の全85件の相談内容は、上司や経営職以上にあたる地位の人が行った決定や行動などに関する「リーダーシップ」が最も多く、32%となっている。次に、「倫理」に関する相談が26%、第3位が職場内での人間関係（同僚との関係のみ。上司との関係は「リーダーシップ」に分類）、コミュニケーションの問題、異なった働き方などに関する相談である「職場環境」で16%、第4位が「給与、手当、福利厚生」（賞与、休暇、保険を含む。）で13%、第5位が業務内容の評価、就業時間に関する「職務」で8%となっている。「その他」には、会社や仕事には直接関係していない個人的なことであるが、そのために仕事に集中できない、仕事に関わるといった内容の相談が含まれているという（5%）。

カウンターを運営する企業倫理推進部では、ガイディアについて、人間関係の問題など「白黒つけるような問題」ではない相談についてうまく処理してくれていると評価している。また、いろいろな雇用問題の相談のうち、「労働紛争の種的なものを解決する1つのツール」になっているという。

ガイディアは、会社の機関ではなく独立した機関であり、また、相談者や他人に危害が及ぶなど緊急の危機があるなどの極めて限定的な場合を除き、秘密が厳守され、会社にも連絡されないため、公益通報者保護法2条の「労務提供先等」には該当しない。したがっ

て、ガイディアに相談しても、それは同法による保護を受ける内部通報を構成しないが、同社としては、内部通報制度を含む同社のコンプライアンス・プログラムの中に位置付けているという。なぜなら、ガイディアでは、本人が解決できるような問題ではないと判断した場合、企業倫理推進部のカウンターに相談したほうがいと相談者に勧めたり、時には、相談者の名前や部署などを伏せた状態で、もしこういう問題があったらどう対応するのかを同部に確認し、本人に伝え、本人が納得した段階で、カウンターに連絡してきて、それで対応するという流れができてきているからである。

従業員の相談・苦情を取り扱うその他の窓口や把握方法としては、前述の労使の窓口担当者によるセクハラ窓口、EAP (Employee Assistance Program : 従業員支援プログラム) の「メンタル・ヘルス外部相談窓口」、人事部による「個人答申書」や「自己申告書」、労働組合による「生活労働実態アンケート」や人事評価に関する「フィードバック・アンケート」等がある。

ケ 小括

第一に、同社の内部通報窓口の受付件数が多い理由の一つとして、コンプライアンス違反を感知した場合は、その旨を連絡することが義務とされ、また、自らの行動が違反かどうか判断に迷う場合には事前に相談することが強く勧められているということ、また、カウンターの利用が業務上の手続として組み込まれていることなどが挙げられる。

第二に、同社の内部通報制度の窓口であるコンプライアンス・カウンターでは、ハラスメントなど多くの労働関係の問題に関する相談を受け付けていることがわかった。もっとも、ハラスメントについては、同社ではコンプライアンス違反とされており、当然にカウンターの対象事項とされているものである。一方、労働関係では、コンプライアンス違反にあたらぬ、当事者で解決できるような人間関係の問題（ハラスメントを除く）に関する相談も増えている。同社では、このような相談については、コンプライアンス・プログラムの中に社外オンブズパースンのシステムを導入し、解決にあたらせようとしている。

第三に、制度の信頼性を高めるという観点からは、窓口担当者と労働者のコミュニケーションの機会を設定している点が参考になる。また、労働者の苦情や相談を扱う社外オンブズパースンは一定の対応スキルを身につけており、こうした窓口の担当者の高い相談対応能力は制度の機能を高めている可能性がある。

(2) 帝人グループ³⁵

ア 企業概要

³⁵ 以下の記述は、帝人株式会社 CSR 企画室（2009年4月に改称した現在の名称。聴き取りを行った当時の名称は「CSR室」であった。本稿では、すべて現在の名称を記載することとする。）に対する聴き取り調査および公表資料にもとづくものである。同室への調査は2008年12月19日15:30～18:30に同社社屋にて筆者が行った。ご協力いただいた同室には謝意を表す。同社に関する記述は、2009年5月時点の情報にもとづく。なお、本稿脱稿後に、『2009年帝人グループCSR報告書』（2009.6）に接した。

帝人株式会社（以下「帝人(株)」という。）は、1918年創立の企業である。現在では、帝人(株)と約160社のグループ会社が「合成繊維」「化成品」「医薬医療」「流通・リテイル」「IT」などの多彩な分野で事業活動を進めている。帝人グループは2003年に持株会社制に移行し、持株会社である帝人(株)は新規事業の研究以外の事業活動を行わず、もっぱらグループ企業の管理・監督・監視を行っている。現在の従業員数は、帝人(株)は300人強、グループ全体では約19,000人である。以下では、帝人(株)だけでなく、帝人グループ全体として内部通報制度における労働者の苦情処理がどうなっているかを聞いている。

イ 内部通報制度の基本設計³⁶

帝人グループでは、日本の大手企業では珍しく、社員が職場で違反行為を発見した場合の「職制報告」について規程に定めており（グループ企業倫理規程³⁷8条）、通報の基本は職制とされているが、並行して、ホットラインとよぶ内部通報制度を運営しており、それを通じた通報も可能となっている（同規程9～12条）。同グループのホットラインの目的は、「グループ全体の企業倫理を向上させ、また、グループ内における法令違反や倫理違反の早期の是正や解決等を図ること」、「グループ内の法的、倫理的に不適切な問題の発生に対して、組織の自浄作用を働かせて組織内で解決すること」、もしくは「悩んでいる相談者を救済するとともに、企業倫理に関わる問題が大きくなる前に責任部署が対応し、企業が自らの意志で早期の問題解決を図ること」などと説明されている。そして、同社はホットラインについて、「企業のリスクマネジメント機能に加え、悩んでいる相談者に解決の手がかりを与えるためにも大いに役立っている」と評価している³⁸。

ホットラインは、社内相談窓口として「企業倫理意見箱」（海外の社員のための英語版も用意）、外部相談窓口として「コンプライアンス・ホットライン」と「セクハラ・ホットライン」の3つの窓口を用意して、帝人グループの役員・社員からの相談・通報・要望・提言等を受け付けている（図表10）。さらに、帝人グループの委託先またはその他の取引先からの通報・相談を受け付ける取引先相談・通報制度をインターネットの帝人ウェブサイトに設けている。

企業倫理意見箱、コンプライアンス・ホットライン、セクハラ・ホットラインの3つの窓口は、匿名での相談等を受け付けている。ただし、匿名の相談等の場合、社内調査等の対応が困難な場合が少なくないという。これらの窓口の対象者はグループ社員（契約、派遣、アルバイト等を含む。）である。グループ企業倫理規程では、相談・通報者が相談等を行うことによって、不利益な取扱いを受けないことが保障されている。

³⁶ 帝人グループの内部通報制度のしくみについては、星野邦夫「一企業における相談通報制度の仕組みと運営状況」内閣府国民生活局『社会全体として公益通報者保護制度等の更なる整備推進に向けた提言—民間企業における公益通報者保護制度その他法令遵守制度の整備推進に関する研究会報告書』（2008年3月）37頁以下参照。

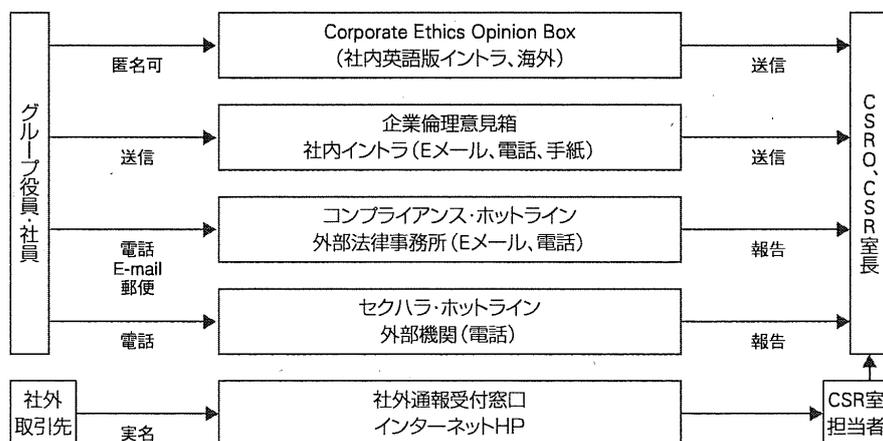
³⁷ 帝人グループ企業倫理規程（抜粋）は、同社CSR企画室星野邦夫氏の内閣府研究会配布資料15頁以下参照（<http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/19kenkyukai/02siryou06.pdf>）。

³⁸ 『2008年帝人グループCSR報告書』（2008.6）（<http://www.teijin.co.jp/eco/eco08.html>）40頁。

企業倫理意見箱は、グループの社内イントラネットの企業倫理ホームページに設置されており、イントラネット上のフォームに相談・通報を記入し送信する。また、Eメール、電話、手紙も可能となっている。イントラネットの英語版にも企業倫理意見箱は置かれており、イントラネットへのアクセス権をもつ海外の社員が英語で投稿できるようになっている。イントラネット上で企業倫理意見箱に記入し送信された相談・通報は、持株会社である帝人(株)の CSR 担当チーフオフィサーである CSRO (Chief Social Responsibility Officer) と CSR 企画室長の 2 名のみが届く。名前が記入されている場合には、送られた相談・通報が本当に本人のものであるかどうかを確認する。企業倫理意見箱に対する相談等を受けた CSRO および CSR 企画室長は、相談者の承諾がない限り、その氏名や所属を他の役員・社員に決して開示しない。

コンプライアンス・ホットラインは、電話、Eメール、郵便によって外部法律事務所に相談・通報できる窓口である。同事務所が受けた相談・通報は帝人(株)CSR 企画室長に報告される。この法律事務所は会社の顧問弁護士ではなく、特に内部通報窓口を委託したものであり、会社の代理人にも相談者の代理人にもならない公平・中立な窓口として機能している。同ホットラインは、国内グループ会社における法令遵守を含む企業倫理全般に関して、通報・相談を受け付ける。セクハラに関しては、セクハラ・ホットラインの利用を原則としている。

図表 10 帝人グループのホットライン



出所：『2008年帝人グループ CSR 報告書』（2008年6月）40頁。

セクハラ・ホットラインは専門会社のカウンセラーが電話でセクハラ相談を受ける外部窓口として、1999年から設けている。同社が受けた相談は帝人(株)CSR 企画室長に報告される。現在は、セクハラ以外のハラスメントやいじめの相談等が半分を占める。

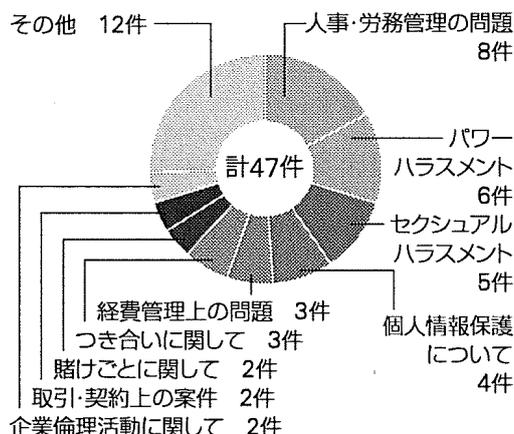
なお、上述した外部法律事務所と専門会社は、相談・通報者が氏名や所属を帝人(株)に

知られるのを希望しない場合は、その氏名や所属を帝人(株)に開示せず、相談・通報者の匿名性を保持して帝人(株)に相談・通報事案を報告する取り決めとなっている。

ウ 窓口の相談等の受付状況

2007年度に、同グループの各種通報窓口寄せられた、社内外からの相談・通報内容は以下の図表 11 のとおりである。最も多いものは、人事・労務管理の問題が 8 件で、続いて、パワハラが 6 件、セクハラが 5 件、個人情報保護が 4 件、経費管理上の問題が 3 件等となっている。合計 47 件のうち、労働関係の苦情や紛争と考えられるものが上位 3 位までに並び、相談等の全体の 4 割を占めている。人事・労務管理の問題には、業績評価への不満、賃金に関する疑問、人員削減への疑問がそれぞれ 1 件ずつ含まれている。また、近年、ハラスメント、特にパワハラではないかという相談が増加しており、2004 年度はパワハラ 1 件、セクハラ 6 件、2005 年度はそれぞれ 3 件と 4 件、2006 年度は 8 件と 5 件、2007 年度は 6 件と 5 件、2008 年度上期は 5 件と 1 件であった。ただし、帝人グループの場合、相談者がパワハラを主張しても、結果的には必ずしもパワハラとまでいえず、コミュニケーションや職場マネジメントの問題であったものが非常に多いということである。

図表 11 帝人グループ 2007 年度の社内・社外からの相談・通報内容



出所：『2008 年帝人グループ CSR 報告書』（2008 年 6 月）40 頁。

エ 内部通報窓口で受け付けた問題の処理の流れ

CSR 企画室で相談等を受けるときは、誠実に対応すること、中立の立場で話を聞くこと、匿名性の確保に最大限配慮すること、本人の意思を確認すること等を重視して対応し、内部通報制度の信頼度を高めようとしている。また、特にハラスメント等の相談は、スピーディではなくなるが、慎重に物事を進めることを重視しているという。

相談等を受けたら、相談者の承諾を得られるかぎり必要に応じて事実確認のため調査を行う。原則として、CSR 企画室は窓口として事案対応のプロセスにおけるコーディネーター役、サポート役に徹するという。通常、事案内容に応じてもっとも適切な調査体制を編

成する。調査は問題の発生した事業グループ内で行う。たとえば、問題の発生した事業グループ長、当該グループ会社の社長、コンプライアンス・リスク・マネジメント推進責任者、事業所所長、事務室長が調査を担当する。また、事案に応じて必要な経理、IT、人事、法務、内部監査などの専門スタッフの責任者も調査に関与し、さらに、調査にあたり弁護士
の助言を得ることもある。助言は、事案に応じて、顧問弁護士だけでなく、ホットライン委託弁護士、労働法専門弁護士等からも得る場合がある。

調査にもとづく違反事実の有無について判定の最終責任者は CSRO である。そして、違反の起こったグループ会社または事業所等は、是正アクションを策定し、また、違反者の処分を決定し、グループ会社社長や事業所長等が CSRO に報告する。人事処分の決定にあたっては、帝人(株)の人事担当役員または人事部門との協議を経る場合がある。会社に重大な影響のありうる案件の場合、対外的な情報開示について CSRO が最終判断する。

オ 窓口の利用促進と信頼性確保の方法

認知度を高め、利用を促進するためのその他の方法としては、カード、イントラ、ポスター、社内報、研修においてたびたび周知を行っている。日本国内のグループ社員の 1 割を対象に行った「倫理意識調査アンケート」(2007 年)では、3 つのホットラインについて「よく知っている」が 18%、「大体のことは知っている」が 61%で、合わせて 8 割弱の認知度であった。

また、帝人グループでは、相談・通報の個々の内容と対応を、年 2 回、社内イントラと社内報(社内報では全体概況と主なトピックスのみ)で公開している。個々の相談内容については、通報者の匿名性の維持および該当する職場・関係者のプライバシーに配慮してかなり抽象化して記載している。

2004 年 4 月、前年度に受け付けた相談・通報の情報開示を初めて行ったが、その目的は、①「個人のプライバシーを守りつつ、問題解決に取り組んでいる姿勢を明らかにすることで、安心して相談できるシステムであることを知ってもらうこと」、②「相談・通報事項を紹介することによって同様の違反行為や不祥事を抑制すること」、③「グループ内で自主的に問題を解決する意識を高めること」というものであった。現担当者としては、この情報開示が、ホットラインの運営を社員に説明して信頼を得るためにとても役立っており、このような土台を最初に経営トップが作ってくれたことに対し非常に助かるとの思いがあり、一方で、だからこそ、ホットラインへの信頼をより一層高め、会社と社員個人の双方の「幸せ」のために有効に機能しつづけるよう、つねに窓口対応に気を引き締めて臨んでいるという。なお、前出の 2007 年の「倫理意識調査アンケート」では、ホットラインの運営状況の情報開示について、「良いことだ」とする人が 67%、「良くない」が 2%、「どちらとも言えない」が 29%、「関心がない」が 2%であり、おおむね肯定的にとらえられている。

カ 小括

帝人グループの内部通報制度・窓口の特徴の第一は、実際の受付内容が、人事・労務管理の問題、ハラスメントの問題で通報・相談全体の4割を占めるなど、労働者の労働関係の相談・通報が多いという点である。そのうち、特にパワハラではないかとの相談が増加している。

企業倫理意見箱の対象としている事項は、企業倫理に関することであるが、その形式は、相談、通報、要望、意見、提言等とされている。これは、もともと企業倫理意見箱が2003年に設置される前から、帝人グループの社内イントラネットでは社長が直接社員の意見・要望・提案等を聞いて答える窓口（「スピークアウト」）が運営されていた背景もあって、窓口の間口は広く、敷居は低く設定されている。そのために労働者にとっては相談しやすくなっており、労働関係の問題についても多く寄せられているものと思われる。

特徴の第二は、相談事案の処理におけるCSR企画室の役割である。帝人(株)のCSR企画室は、中立の立場で窓口機能を果たすために、基本的には、相談事案の対応プロセスにおけるコーディネーター役、サポート役であって、調査、違反の判定、処分の決定を直接行っていない。

特徴の第三は、ホットラインの運営状況に関する情報の開示である。同グループでは、内部通報制度や窓口の信頼性の確保等のために、同情報の開示を積極的に行っているが、これは従業員にはおおむね肯定的にとらえられている。

(3) 雪印乳業株式会社³⁹

ア 企業概要

雪印乳業株式会社は、1925年創業の乳製品・油脂の製造販売などを事業内容とする企業である。資本金は148億円、売上高は2,869億円（連結）、1,418億円（単体）である。本社は東京と札幌にあり、その他全国に14支店、9工場、5研究所を持つ。国内の関係会社は40社で、うち、雪印種苗（株）、ビーンスターク・スノー（株）などの連結子会社は14社である。従業員数は個別で1,376人、連結で2,644人である。企業別労働組合として、雪印乳業労働組合がある。

イ 内部通報制度導入の経緯

2000年6月に大阪工場製造の低脂肪乳などにより集団食中毒事件が発生したことを受けて、2001年4月、内部通報制度「コンプライアンス事務局ホットライン」を導入、総

³⁹ 以下の記述は、雪印乳業株式会社CSR推進部に対する聴き取り調査と公表資料にもとづくものである。同部への調査は2008年12月18日14:00～16:00に同社社屋にて筆者が行った。ご協力いただいたCSR推進部の部長と課長には謝意を表す。なお、2009年10月1日に雪印乳業と日本ミルクコミュニティが経営統合し、雪印メグミルク株式会社というホールディング会社が設立された。これに伴って、雪印乳業のCSR推進部は雪印メグミルク株式会社のCSR部に移行しているが、本稿は、同社に関する2009年5月時点の情報に基づき記述している。また、本稿脱稿後に、『活動報告書2009—雪印グループCSRの確立に向けて』（2009.6）に接した。

務部に設置されたコンプライアンス事務局に窓口を置いた。しかし、2002年1月、子会社である雪印食品（株）による牛肉偽装事件（詐欺事件）が発生し、同年6月、社外の有識者および労働組合の代表を含むメンバーで構成する「企業倫理委員会」が取締役会の諮問機関として発足した。委員より内部通報制度の機能強化の指示を受け、周知、受付方法の多様化などに取り組んだ。2003年10月にはグループ会社の役員社員も対象にした社外窓口である「スノーホットライン」を設置した。

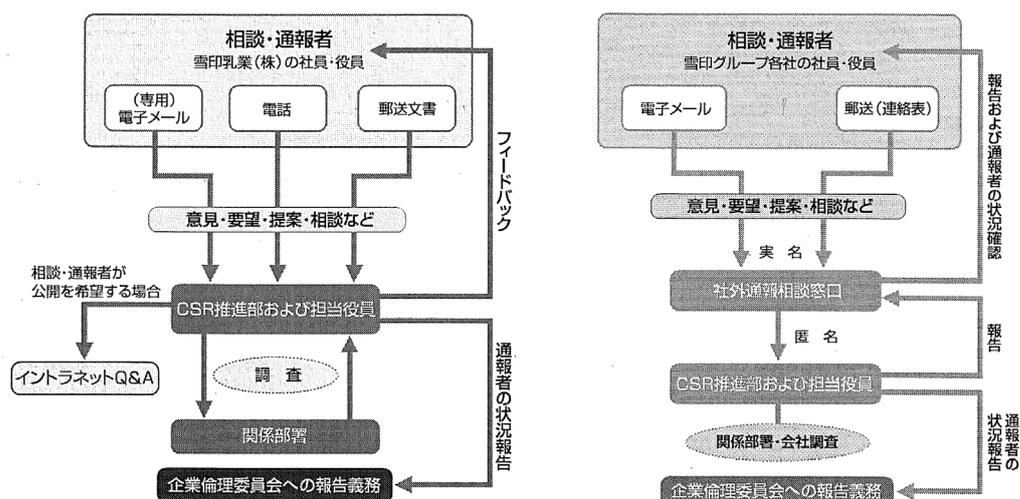
ウ 内部通報制度の基本設計⁴⁰

雪印乳業では、現在、役員社員向けに、社内通報相談窓口「企業倫理ホットライン」、雪印グループ会社共用の社外通報相談窓口として、「スノーホットライン」を設置している。なお、グループ会社のうち、雪印乳業以外に、雪印種苗、ニチラク機械、エスアイシステム、甲南油脂の4社にも、独自の社内通報相談窓口（社内ホットライン）が設置されている。いずれのホットラインとも、利用できるのは、役員・正社員のほか、準社員・派遣社員・パート社員等の非正規社員である。

雪印乳業の企業倫理ホットラインは、CSR推進部（旧コンプライアンス部）に設置され、イントラネット上に設けた専用メール、電話、郵送により相談・通報を受け付けている。匿名も可能である（図表12）。

スノーホットラインは、窓口を社外の専門会社インテグレックスに委託している。同窓口では、メールと郵送により相談・通報を受け付けている。同窓口へは匿名でも可能であるが、実名で受け付けたものでもCSR推進部には匿名にして連絡される（図表13）。

図表12 雪印乳業の企業倫理ホットライン 図表13 雪印グループのスノーホットライン



出所：雪印乳業『活動報告書 2008—雪印グループ CSR の確立に向けて』（2008年7月）12頁。

⁴⁰ 同社の内部通報制度全般については、内閣府・前掲注24）報告書79頁以下のヒアリング調査結果も参照。

2つのホットラインとも、公益通報や公益通報以外の法令違反、社内規定違反や社会から非難を受ける恐れのある重大な行為が発生した場合だけでなく、業務上のちょっとした疑問・相談・提案・意見・要望など、制限を設けず受け付けている。このことは、雪印乳業行動基準にも書かれている。ただ、基本的には問題は職場内で解決することになっており、上司や同僚には相談できないことや、相談しても解決することが難しいと判断した場合には、ホットラインを利用することができるというしくみになっている。対象者が直属の上司というケースが多く、そのような場合やプライバシーを気にするケースなどはホットラインを利用するという。また、年2回、上司と部下の面接制度の機会があり、そこでは様々な問題について話すことができる。

内部通報制度に関しては、社内規程として、「内部通報規程」と「公益通報や相談通報に関するガイドライン」を持っている。「内部通報規程」は、2つのホットラインに関する社内規程であり、組織体制や通報者保護、調査実施権限、違反者に対する処分等について定めている。後者の「ガイドライン」は、公益通報者保護法の説明、通報・相談をする際の手引き、通報処理の基本的な流れ、通報者の保護、経営職（管理職）が通報を受ける際の手引きを掲載している。

エ 窓口の相談等の受付状況

両ホットラインの受付状況は図表14のとおり、ほとんどの年において、企業倫理ホットラインのほうが多く、2007年度は同ホットラインが28件、スノーホットラインが10件であった。今はほとんど法令違反はなく、最も多い内容は、「人間関係について」となっており、17件（両ホットライン合計）と半数近くを占めている。この「人間関係」には、人間関係の問題のほか、ハラスメントや人権問題も含まれているという。ハラスメントについては、セクハラはもうほとんどなくなったが、パワハラは減っていないという。ただし、人によってパワハラと受け取るか微妙なものも含まれているという。

図表14 雪印のホットラインの受付状況

内容	2004年度		2005年度		2006年度		2007年度	
	スノー ホットライン	企業倫理 ホットライン	スノー ホットライン	企業倫理 ホットライン	スノー ホットライン	企業倫理 ホットライン	スノー ホットライン	企業倫理 ホットライン
人間関係について	4	10	2	3	2	9	4	13
品質について	0	0	0	1	0	1	0	1
風土改革について	1	1	0	0	0	2	0	0
コンプライアンスについて	1	3	6	1	2	9	2	4
コンプライアンス活動への提案	0	2	0	0	0	0	0	0
その他	0	0	1	0	0	1	4	10
合計	6	16	9	5	4	22	10	28

出所：雪印乳業『活動報告書 2008—雪印グループ CSR の確立に向けて』（2008年7月）12頁。

図表 14 の「その他」の分類には、人事考課、異動、仕事の割り振りに関するものが含まれている。人事考課については、多くはないが、評価の公平性に関する疑問が中心である。異動については、やはりこれも多くはないが、自分が希望していないところへの異動や、家庭の事情の考慮に関しての不満などがあるという。仕事の割り振りに関しては、人によって仕事の偏りなどの問題を指摘するものがあるという。

オ 内部通報制度の運用

(ア) 窓口の対応

企業倫理ホットラインは、情報管理を徹底するため、受付は同部の部長、課長の 2 人が行っている。CSR 担当役員（取締役）も受付者の 1 人とされているが、現在のところ、運用上、上記 2 人の判断で問題がないものについては、2 人からの報告を受ける形で関与している。社外の専門会社に設置されたスノーホットラインで受け付けたものは、CSR 推進部の部長あてにメールで連絡される。

(イ) 相談等への対応の流れ

ホットラインに寄せられた相談等については、他部署に話を聞いたりすることはあるが、ホットラインは独立しているため、他部署などに処理を依頼することはない、どのような案件であっても、CSR 推進部（と担当役員）が主導権を握って調査をし、処理をしていく。それは、グループ会社の労働者からの相談がスノーホットラインに寄せられた場合であっても同様である。対応は調査を含め、CSR 推進部の 2 人が単独で行う。その労働者が所属するグループ会社の担当者に事情を調べてもらうなどの協力をしてもらうことはあるが、調査は CSR 推進部で責任を持って行う。

直属の上司と部下間の問題の場合は、その上の上司に協力を依頼することもある。対応の過程で面談が必要になったときは、当人たちのプライバシーを守るため、この通報に関わっていない他の人の面談も同時に行うようにしてもらっている。

現代は、ハラスメントなどのパーソナルな問題が増えているため、プライバシーの観点から、調査などの過程で、匿名性を高めることが重要となっている。そのため、調査にあたっては、問題となっている部署や工場が特定されないように注意している。

(ウ) 相談・通報の報告

雪印乳業では、毎週月曜日に、「リスク連絡会」という会議を行っており、そこでは、経営トップに対し、前週の様々な分野のコンプライアンスリスクが報告される。出席者は、社長、副社長、担当役員、CSR 推進部長のほか関連部署の部長である。ホットラインの案件もあれば出すが、その際、通報者名や部署は決して明らかにせず、事案の概要と処理方法について報告する。また、月に 1 回は、前述の「企業倫理委員会」が開かれ、ここでも事案の概要と処理方法について報告している。

(エ) 相談者本人へのフォローアップ

相談者に対し、相談や通報したことを理由として不利益を受けていないか、不当な異動

が行われたりしていないかなどを確認している。また、企業倫理委員会では、6 か月ごとに、相談者について、人事異動などの状況を調べて報告することになっている。

カ 窓口の利用促進と信頼性確保の方法

窓口の利用促進活動を粘り強く行っている。窓口の運営で一番苦労している点だという。

同社では、解決事例の公表を定期的には行っていないが、メールで配信されている「かわら版」で3つの事例対応を紹介したことがあった。これは、全従業員対象のアンケート調査の自由記述欄で、ホットラインを使わない理由として、解決されているかどうかわからないという意見があったため、これに対応して公表したものであり、グループ会社にも情報発信している。

またアンケートの自由記述では、プライバシーが守られるかどうかわからないという意見もあったため、それに対し、CSR 推進部では、通報者のプライバシーを必ず守ることを改めて上記「かわら版」で周知したという。相談や通報を受け付けた後、調査や経営への報告等においては、通報・相談者のプライバシーの保護（匿名性の確保）に特に気をつけている。制度の信頼性に関わるからである。最近では相談の内容が非常にパーソナルなことが多くなってきているので、プライバシーの観点から、匿名性の要請が大きくなってきているという。

また、ホットラインが、実際に機能するためには、経営者の理解が必要であると話す。他には、一方的な思い込みをせずに誠実に対応していくこと、相談者への途中経過などの報告、相談者の意思・意向の確認、処理後に不利益な扱いをされていないかのチェックなども制度の信頼性を高めるためには重要であると考えている。

キ グループ会社への支援

前述のように、グループ会社には、雪印種苗、ニチラク機械、エスアイシステム、甲南油脂の4社にも、独自の社内通報相談窓口（社内ホットライン）が設置されている。雪印乳業でCSRを担当した社員が雪印種苗に出向して、雪印種苗のCSR室に配属され、社内通報相談窓口の運用を担当するという人事がここ数年なされている。

グループ会社の役員・社員のスノーホットラインの利用は2007年度10件のみと、あまり進んでいない。企業規模が小さいことで、通報者の個人特定につながりやすいという懸念が労働者にあって通報しづらいのかもしれないという。グループ会社の役員・社員の利用については、雪印乳業のCSR推進部からも啓発活動を行ったり、各グループ会社のCSR推進担当者に利用促進をお願いしたりしている。

ク 従業員の相談等を取り扱う他の窓口もしくは把握方法

従業員の相談・苦情を把握するその他の方法として、CSR推進部では、全従業員を対象に年1回行うコンプライアンスに関するアンケートがある。約90%の回収率があり、多くの人が労働関係の苦情を含め、自由記述欄に様々な問題点などを記入する。その内容を10ぐらいに分類して、その結果をイントラで公表している。しかし、これは匿名のアンケー

トであるので、「ホットラインで拾いきれない部分の補完」として位置づけているという。

ケ 小括

雪印乳業の内部通報制度・窓口の特徴は、第一に、通報・相談される内容は、人間関係に関するものが多いということである。2007年度は全通報件数38件のうち17件と半数近くを占めた。これには、人間関係の問題、ハラスメント等が含まれている。セクハラはほとんどなくなったが、パワハラは減っていない。内容の分類で次に多いのは、「その他」であり、2007年度は14件であった。このなかには、労働関係の問題では、人事考課、異動、仕事の割り振りに関するものが含まれている。

第二の特徴は、企業倫理ホットラインとスノーホットラインで受け付けた相談等については、他部署にふりわけることなく、CSR推進部が責任をもって単独で対応するということである。調査も同部が主導権を握って行う。

第三に、グループ会社を含めた内部通報制度利用促進の取組みが挙げられる。同社は、グループ会社における内部通報制度運用の支援、および、グループ会社役員・社員が共通に利用できるスノーホットラインの利用の促進を積極的に行っている。

第4章 考察

1 使用者が労働者の苦情に対応すべき理由

本章では、以上の企業事例、内閣府調査およびJILPT調査の結果から、内部通報制度・窓口を利用した労働者の苦情処理および労働紛争予防について考察を行う。その前提として、本節では、使用者がなぜ労働者の苦情や相談に対応しなければならないのかについて検討する。

使用者が労働者の苦情や相談に対応すべき理由は、第一に、それが労働紛争の予防につながるからである。苦情が紛争となり、たとえば裁判所など外部紛争処理機関に持ち出されると、使用者にとっては、紛争コストのみならず、社会的イメージの低下なども招くが、苦情の段階もしくは紛争の早期に解決できれば、このような問題は回避できる。なお、苦情処理や労働紛争の防止は、労働者にとっても、重要なものである。労使の信頼関係を維持することにより、労働関係を持続させることが可能となり、転職コストを生じさせずに済むというメリットがある。また、労働紛争の予防は、国家にとっても、裁判所や都道府県労働局等に持ち込まれる紛争の処理にかかる公的コストを増大させずに済む。問題を苦情の段階で解決することは、労働者、使用者、国家にとって大きな意味がある。

第二に、人事考課、配転など、使用者の人事権の問題は、一見、コンプライアンスと関係ないようにみえても、差別など、法令違反や企業倫理違反の場合がありうるため、内部通報窓口の対象事項に相当しないとして受け付けないもしくは対応しないということは適切ではないと思われる。

第三は、そもそも使用者の人事権に関する苦情については、使用者にこれに対応する義

務があるのではないか、という点である。

使用者の人事権の一つとされる人事考課について、成果主義人事である場合、人事考課の公正さは、人事権行使の必須の要件と解すべきだと学説では考えられている⁴¹。土田教授によれば、賃金は労働の対価であると同時に、労働者の重要な生活原資であるところ、その先行手続である人事考課を公正に行うことは、使用者の賃金支払義務に内在する責務となる。また、成果主義の下では、人事考課が、賃金・処遇を決定する重要な手続であること、賃金の短期的変動性を高めることから、公正な評価の要請が一層高まるとしている。そして労働条件対等決定の原則（労基法2条1項、労働契約法3条1項）からも、公正な人事考課は当然の法的要請であるとしている。こうして、「人事考課はもはや使用者の自由裁量ではなく、使用者は、労働者の納得が得られるよう公正に評価する義務（注意義務）を負う」と考えられるのである。「成果主義を標榜しつつ、労働者のクレームに応える窓口を設けないことは公正といえ（ず）……、紛争処理制度は、人事考課制度の重要な要素を成すと解すべきである」。したがって、成果主義人事のもとで行われる人事考課については、苦情処理窓口を設けることが使用者の注意義務の一つと考えられる。これを整備していない場合は、反証がない限り、制度の不公正さが推定され、使用者の人事権濫用が肯定されることになる。

また、配転に関しても、差別など法令違反の可能性に加え、労働契約上の合意に反する場合や人事権濫用の場合が考えられるうえ、労働者の職業上・生活上の利益に関する影響が大きいため、判例上も⁴²実定法上も⁴³、使用者には一定の配慮義務があるとされている。したがって、使用者は配転させようとする労働者に対する意向聴取など、一定の手続を必要とすると考えられる。

また、職場の人間関係の問題は、軽微な問題のようにみえても、悪質な場合はハラスメントと評価される問題となりえるものである。両者はまったく別個の問題ではなく、連続的なものと考えられる。ハラスメントについては、判例上、労働者の職場環境の利益に対応して、使用者が働きやすい職場環境を保つよう配慮する義務を負うことを、不法行為上の注意義務もしくは労働契約上の付随義務（債務不履行構成）として認めている。したがって、職場の人間関係の問題についても、ハラスメントの場合の義務ほどは重くないが、一定の職場環境配慮義務が存在しているとも考えることも可能かもしれない。

一方、近年の個別労働関係紛争の増加と紛争内容の多様化を背景として、2001年に「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律」が成立し、当事者による個別労働紛争の早期の自主的解決に関する努力義務が定められている（2条）。本条により、紛争当事者である労使には、早期に誠意をもって話し合うことが必要となるが、立法担当者によれば、この

⁴¹ 土田・前掲注1) 書259頁参照。

⁴² 帝国臓器製薬事件・最判平11.9.17 労判768号16頁ほか。

⁴³ 育児・介護休業法26条。

ような話し合いを促進するためには、努力義務の具体的内容として、使用者は、労働者から苦情が申し立てられた場合に対応するだけでなく、あらかじめ企業内において労働者からの苦情を受け付けて処理するためのしくみを整備しておくことが望ましいとされている⁴⁴。

また、2007年に成立した労働契約法は、労働契約の自主的かつ適正な運営を促進するための規制を提供し、労使自治の原則を機能させることが目的・理念の一つとされている。労働契約をめぐる紛争や苦情の処理についても、企業内における自主的解決に委ねることが同法の理念に適合しており、したがって使用者には労働契約法からも労働者の苦情に対応すべき理由が存在すると考えられる。

このように、使用者には、人事考課、配転、人間関係を含む労働者の苦情や相談に対応すべき理由が存在するのであり、場合によっては義務と考えられるものもある。このことを踏まえて、以下では、使用者の内部通報制度・窓口における労働者の苦情や相談に対する対応の実態をみて、問題点を探ることとする。

2 内部通報窓口における労働者の苦情・相談の受付状況

次に、内部通報窓口においては、労働者の苦情や相談はどれくらい、また、どのようなものについて寄せられているのだろうか。内閣府調査⁴⁵において、内部通報制度を導入している民間企業 1,310 社に、内部通報制度を運用する上での課題や実務上の負担を尋ねている。最も多い回答は、「特にない」(31.9%)であるが、感じている場合の具体的内容をみると、「通報というより、不満や悩みの窓口となっている」(24.0%)が「制度の周知が進まない」(24.4%)に次ぎ、上位に並んだ(図表 15)。しかも、「通報というより、不満や悩みの窓口となっている」については、3,000 人超の企業で 44.9%ととても高い割合になっている。本設問は、運用上の課題等を聞くものであり、窓口に実際に寄せられた通報や相談等の内容について尋ねたものではないが、「不満や悩み」には、實際上、労働者の仕事上の不満が多く含まれていると推察される。内部通報制度・窓口には、通報より、多くの労働者の不満や悩みなどの相談が寄せられているということがわかる。

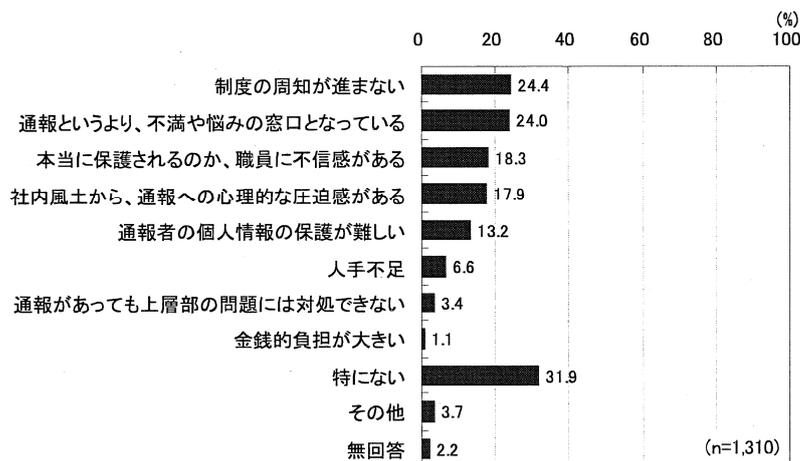
また、約 110 社(2007年10月時点)の内部通報制度の社外窓口を受託している専門会社ダイヤル・サービス株式会社によれば、2006年8月～2007年2月に社外窓口寄せられた通報の内容は、第1位が「人間関係(セクハラ、パワハラ(いじめ)、人間関係)」で31%、第2位が「人事労務関係(残業、休日出勤、評価、手続等)」で18%、第3位が「職場環境(分煙、安全管理、危険箇所等)」で15%、第4位が「違反(法令、就業規則、業務マニュアル等)」で11%、第5位が「不正(隠ぺい、漏えい、改ざん等)」で9%、第6

⁴⁴ 厚生労働省大臣官房地方課労働紛争処理業務室編『個別労働紛争解決促進法』(労務行政研究所、2001年)106頁。同書では、このしくみの具体的な方法として、苦情処理のしくみを明確化して労働者に周知する、不満・苦情を受け付ける担当者・窓口を設ける、紛争処理機関を設置するなどの方法を例に挙げている。

⁴⁵ 内閣府・前掲注24)調査。

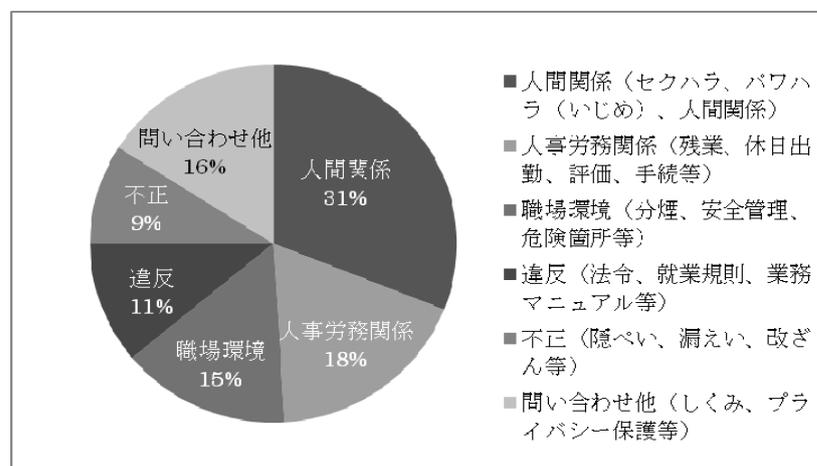
位が「問い合わせ他（しくみ、プライバシー保護等）」で16%であった（図表16）⁴⁶。つまり、「人間関係」、「人事労務関係」、「職場環境」のすべてと「違反」や「問い合わせ」の一部が労働者の労働関係の通報・苦情・相談に該当すると考えられ、これらは社外窓口で受け付ける通報・苦情・相談の約7割を占めるほどになっている。

図表15 運用上の課題や実務上の負担（複数回答）



出所：内閣府「民間事業者における通報処理制度の実態調査」（2007年）

図表16 社外通報窓口で受け付けた通報等の内容（ダイヤル・サービス㈱の場合）



出所：内閣府「民間企業における公益通報者保護制度その他法令遵守制度の整備推進に関する研究会」配布資料の数値より筆者が作成

⁴⁶ ダイヤル・サービス㈱「外部ヘルプライン「企業倫理ホットライン」受託企業の立場から見た公益通報者保護制度の意義と課題について」（内閣府「民間企業における公益通報者保護制度その他法令遵守制度の整備推進に関する研究会」における2007年10月29日第4回研究会配布資料）
<http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/chosa-kenkyu/files/19kenkyukai/04shiryo03.pdf> 2頁。

内部通報窓口には、労働関係の苦情・相談が多く寄せられていることは、今回のヒアリング調査でも明らかになっている。エーザイでは、労働関係の苦情である「雇用関連（ハラスメントを除く。）」と「ハラスメント」は現在、相談等の約 1/4（26%）を占めるほどになっている（図表 9）。これらの事項は、窓口開設年の 2000 年度にそれぞれ 2~3%を占める程度であったが、ここ数年非常に多くなっている。「ハラスメント」では、セクハラに関する相談も増えているが、それ以上にセクハラ以外のハラスメントに関する相談が増えており、2007 年度はハラスメントの約 3/4 を占めている。「雇用関連（ハラスメントを除く。）」には、人間関係に関する相談（ハラスメントを除く。）、長時間労働に関する相談、営業職のみなし労働時間制に関する疑問、年俸制従業員の時間外手当に関する相談、派遣社員の契約に関する相談などのほか、女性営業職の取引先との交流活動（接待）におけるルールの確認も多いという。就業規則や個別の制度（法制度を含む。）の内容に関する質問もこの分類に含まれている。なお、2008 年度上期に国内外の関係会社で受け付けた相談等のうち、コンプライアンス違反の通報は、約 5%の 27 件のみであった。

帝人グループの内部通報窓口の場合、最も多く受け付けているものは、人事・労務管理の問題が 8 件（17%）で、続いて、パワハラが 6 件（13%）、セクハラが 5 件（11%）等となっている。合計 47 件のうち、労働関係の苦情や紛争と考えられるものが上位 3 位までに並び、全体の約 4 割を占めている（図表 11）。人事・労務管理の問題には、業績評価への不満、賃金に関する疑問、人員削減への疑問がそれぞれ 1 件ずつ含まれている。また、ハラスメントについては、2004 年度はパワハラ 1 件とセクハラ 6 件、2005 年度は同 3 件と同 4 件、2006 年度は 8 件と 5 件、2007 年度は 6 件と 5 件、2008 年度上期は 5 件と 1 件と、近年、ハラスメント、特にパワハラに関する相談が増加している。

雪印乳業の場合は、最も多い内容は、「人間関係について」の 17 件で、全体の半数近くを占めている（図表 14）。これには、人間関係の問題のほか、ハラスメントや人権問題も含まれている。ハラスメントについては、セクハラに関する相談は現在ほとんどなくなったものの、パワハラに関する相談が減っていない。ただし、実際はパワハラにあたるのか微妙な問題も多く含まれているという。そのほか、労働関係の苦情としては、人事考課、異動、仕事の割り振りに関するものがある。人事考課については、評価の公平性に関する疑問、異動については、自分が希望していない異動に関する苦情、仕事の割り振りについては、仕事が偏って与えられていることに対する苦情が中心である。

このように、大企業のヒアリング結果等から明らかになったのは、第一に、内部通報窓口には、労働者から労働関係の苦情・相談が多く寄せられていることである。そして、第二に、その内容として、3 社ともパワハラに関する相談が多く内部通報窓口へ寄せられており、かつ近年増加しているということである。第三に、ハラスメント以外の人間関係に関する相談が多く寄せられていること、第四に、その他の労働関係の問題としては、①人事考課・業績評価、異動などの人事処遇に関する問題、②長時間労働、のみなし労働時間制、

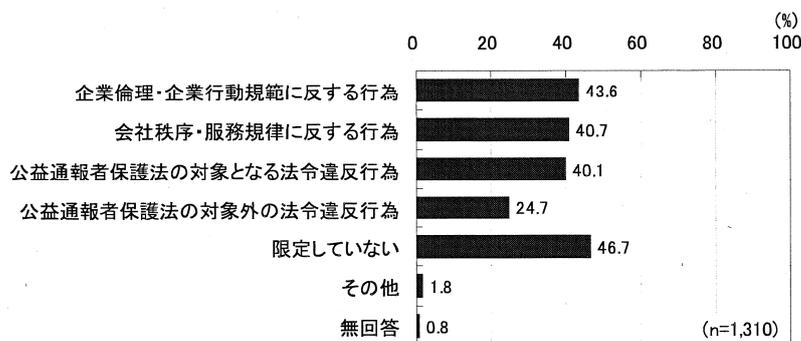
賃金、時間外手当などの労働条件に関する問題、③仕事の割り振りなどの業務の運営に関する問題、の3種類の問題に関する苦情や相談が主に内部通報窓口寄せられていることがわかった。

一般的な苦情処理制度・窓口ではなく、目的外利用となるにも関わらず、多くの労働者が、内部通報窓口で労働関係の苦情・相談を持ち込む理由について、一つには、ガイドラインで示されているような信頼性の高いしくみを内部通報制度が持っている、もしくは持っていると感じていることが挙げられるのではないかと考えられる。すなわち、労働者への十分な周知、内部規程の整備、通報にもとづく解雇・不利益取扱いの禁止の明記、秘密保持の徹底、調査中・後の報告等といったしくみによって、労働者が利用しやすいと感じたのではないかと考えられる。とすれば、これらのしくみのポイントは、内部通報制度以外の苦情処理のしくみの構築に当たっての示唆となる。

3 対象事項を拡大する企業の内部通報窓口

多くの企業では、経営上のリスク回避のため、法令遵守に限定しない「広義のコンプライアンス」の違反を内部通報窓口の対象事項として設定することが多くなっている。前項で述べた点に加え、企業における内部通報制度の対象事項の拡大の動きは、同窓口で多くの労働関係の苦情・相談が寄せられるもう一つの要因となっていると思われる。ここでは、企業が制度上設定している通報・相談の対象事項をみてみよう。

図表 17 「通報対象事実」の範囲（複数回答）



出所：内閣府「民間事業者における通報処理制度の実態調査」（2007年）

前述したように、内部通報制度が発展してきたのは、公益通報者保護法の制定が大きく影響しているのであるが、内部通報制度を導入している多くの企業においては、公益通報者保護法が定める、同法の保護する通報の対象となる427本（2009年4月時点）の法律違反の行為（＝同法上の「通報対象事実」）以外の事項についても、内部通報窓口の対象事項としていることがわかった。図表17のように、制度上、通報対象事実の範囲として、

半数近くの企業が「限定していない」（46.7％）と回答している。限定している場合であっても、「企業倫理・企業行動規範に反する行為」を範囲に含めるとするものが43.6％、「会社秩序・服務規律に反する行為」を範囲に含めるとするものが40.7％との結果が出ている（複数回答）。

今回のヒアリングにおいても、エーザイの場合、同社の内部通報窓口であるコンプライアンス・カウンターでは、法令違反のみならず、企業行動憲章、行動指針、ENW 各社のポリシーおよびルール違反に関する通報・相談を受け付けることとされている。なお、このうち、労働関係のコンプライアンスについては、企業行動憲章と行動指針において、人種、性別、年齢、身体の障害、国籍、宗教、性的志向、配偶者の有無、その他法により禁じられている事項にもとづく差別の禁止、ハラスメント行為の禁止、および、健康かつ安全な職場環境の確保等が含まれるとされている。

帝人グループの場合も同様に、法令遵守を含む企業倫理全般に関する意見、要望、相談等を同社の内部通報窓口で受け付けることについて、グループ企業倫理規程に明記されている。労働関係の企業倫理としては、企業行動規範と企業行動基準において、人権の尊重と差別・いやがらせの禁止、社員の人格と個性の尊重（社員個人の能力開発、ワークライフバランスの向上、多様な人材の活用）が含まれるとされている。

雪印乳業の場合ももっと広く、公益通報や公益通報以外の法令違反、社内規定違反や社会から非難を受ける恐れのある重大な行為が発生した場合だけでなく、業務上のちょっとした疑問・相談・提案・意見・要望など、制限を設けず受け付けている。このことは、雪印乳業行動基準にも書かれている。なお、雪印乳業行動基準では、労働関係の行動基準として、公平で公正な処遇、働きがいのある職場環境作り、いやがらせ・ハラスメントと不当な差別の禁止等が明記されている。

内閣府が2007年に行った10組織を対象としたヒアリング調査⁴⁷においても、受付内容を限定しないとした組織が5社、ほかの組織も、「コンプライアンス全般」、「企業倫理やコンプライアンスに関すること」、「法令、社内規程、行動規範に反する行為」「コンプライアンスマニュアルに関する事項全般」「法令、組織内規程に反する行為、人の生命・健康もしくは安全を害し、又は重大な影響を与える恐れのある事実、その他業務に係る不正な事実」などを受付内容としている。

このように、ほとんどの企業において、規程上、公益通報者保護法の対象となる法令違反行為以外の事項についても、内部通報窓口の対象事項としていることがわかった。企業では、「コンプライアンス」の意味内容に、法令遵守だけではなく、企業倫理等の遵守も含めることが多く、こうした法令遵守に限定しない「広義のコンプライアンス」の違反を内部通報窓口の対象事項として設定していることが多くなっている。

⁴⁷ 内閣府・前掲注24) 調査43頁以下参照。

公益通報者保護法の目的の一つは、企業による法令遵守の促進であり、企業が「広義のコンプライアンス」に取り組むことまで求めるものでは必ずしもなかった⁴⁸。しかし、多くの企業が「広義のコンプライアンス」をも制度の対象とし、内部通報窓口の敷居は低く設定したのは、企業側から見れば当然のことといえるかもしれない。なぜなら、企業は経営上のリスクを回避、もしくは早期に把握し、解消するために、リスクに係る情報をできる限り早く多く収集したいと考えているからである。こうした内部通報制度の対象事項の拡大は、前節でみたような多くの労働関係の苦情・相談が窓口寄せられる一因となっている。

4 内部通報制度で対応体制の整備が急がれる苦情の種類

このように、企業が内部通報窓口の対象事項を拡大した結果、多くの労働関係の苦情や相談が内部通報窓口寄せられる状況となったが、寄せられる労働関係の苦情や相談は、企業が設定する窓口の対象事項に応じて、3つの種類に分類できると考えられる（以下の図表18の①②③）。まず、どの企業の内部通報窓口においても当然に対象事項に該当するだろうと思われるのは、①公益通報者保護法が対象とする法令違反行為（同法上の「通報対象事実」）に該当する、労働関係の法律の違反行為の場合である。すなわち、労働基準法、労働組合法、労働関係調整法、労働者派遣法、育児介護休業法、労働安全衛生法、労働者災害補償保険法、家内労働法、雇用対策法、雇用保険法、最低賃金法、賃金の支払の確保等に関する法律等⁴⁹に違反する行為である。これらの法律に違反する行為は、公益通報者保護法に対応するための窓口であれば、当然に窓口の対象事項となっているはずのものである。

次に、窓口の対象事項を、企業倫理等を含む「広義のコンプライアンス」に関するものとしているか、もしくは対象を限定しないとする企業においては、②ハラスメント、差別禁止、人権の尊重といった、公益通報者保護法が対象とする法律違反行為ではないが、企業倫理等に反すると考えられる行為に関する苦情・相談についても、窓口で当然に受け付け、対応することになる。

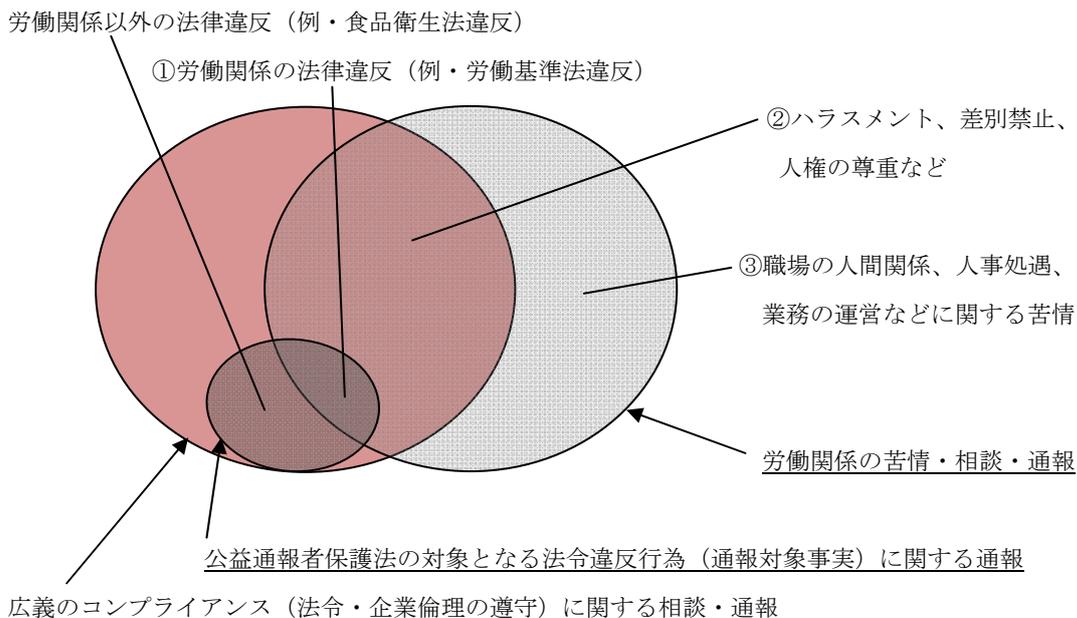
しかし、言うまでもなく、労働者の苦情・相談は、こうした内容にとどまるものではないし、前述のとおり、窓口の対象事項を限定しないとしている企業も半数近く存在する。したがって、上記①②以外の内容の苦情や相談も内部通報窓口寄せられる。これらの問題としては、主に、③人間関係に関する問題（ハラスメントを除く。以下同じ）、人事考課

⁴⁸ もっとも、立法担当者によれば、同法は、「すべての事業者に通用の最低限のルールを定めるものであり、個々の事業者が自主的な取り組みとして通報対象の拡大や通報者保護の拡大をすることを妨げるものではない。」として、「広義のコンプライアンス」等を対象事項から排除しようとするものではない。内閣府国民生活局企画課・前掲注17) 書77頁。また、ガイドラインには「なお、本ガイドラインは、各事業者において一層充実した通報処理の仕組みを整備、運用することを妨げるものではない。」と書かれている。

⁴⁹ 注18) 参照。

や配転などの人事処遇の問題（差別など、「広義のコンプライアンス」に該当するものを除く。以下同じ）、仕事の割り振りなどの業務の運営に関する問題などが挙げられる。以上の①②③の3分類を図示すれば以下のようなになる。

図表 18 労働者から内部通報窓口寄せられる苦情・相談・通報の内容



これら3分類のうち、①の労働関係の法律の違反行為に関する苦情(通報)については、法令違反行為が内部通報窓口の取り扱うメインの対象事項であることから、企業は積極的に処理に取り組みやすい。また、②のハラスメント、差別の禁止、人権の尊重といった、企業倫理に関する苦情・相談についても、企業倫理を含む「広義のコンプライアンス」を窓口の対象事項とする企業においては積極的に処理されると考えられる。特にセクハラについては、昨今の増加傾向からも、また、均等法上、相談への対応体制の整備等の措置が義務付けられた(11条)ことから、各社で対応準備が進められていることが推測される。しかし問題は、企業倫理に通常含まれない、③の人間関係に関する問題、人事考課や配転などの人事処遇の問題、業務の運営に関する問題等が内部通報窓口寄せられた場合、適切な対応や処理がなされるかどうかということである。これらの問題については、企業の内部通報窓口において、人材やしきみなどの点で、適切な対応体制がとられていない可能性がある。前述のとおり、企業内における苦情処理のメリットは大きく、労使ともにその必要性を認めていること、また、企業には労働者の苦情に対応すべき理由が存在することからも、実際に内部通報窓口寄せられている労働者の労働関係の苦情・相談に関し、企業は、これを労働者の苦情処理の好機ととらえ、かつ、労働紛争予防の観点から、これへ

の適切な対応体制を整え、苦情等を解決することによりいっそう積極的に取り組むことが重要であると考えます。

この点で参考になるのが、今回ヒアリングしたエーザイにおける社外オンブズパーソン・システムである。これは③の問題のうち、特に、人間関係やハラスメントに関する相談への対応として検討されたものであった。同社は、社員のアンケートで、内部通報窓口相談したことが周囲に漏れる可能性を心配する労働者が2割ほど存在したことから、守秘を運営原則の一つとするオンブズパーソン制度を導入した。内部通報制度を運用する同社企業倫理推進部は、当事者の努力や考え方で解決するような問題については、オンブズパーソンによるコーチングなどの手助けで有効に処理されており、労働紛争の予防につながっていると考えている。反対に、相談者本人が解決できるような問題ではない場合、オンブズパーソンは内部通報窓口の利用を相談者に勧めたり、場合によっては、相談者の名前や部署などを伏せ、匿名性を確保した形で、そうした事案に対する窓口の対応を企業倫理推進部に確認し、それを本人に伝え、納得したうえで、窓口相談してきて、対応に入るといった流れができつつあるように、内部通報窓口との連携で苦情対応にあたることもある。そのため、同社としては、オンブズパーソン・システムを同社のコンプライアンス・プログラム(これには内部通報制度も含まれる。)の中に位置付けているという⁵⁰。同社のオンブズパーソン・システムは、内部通報制度の中に位置づけられているわけではないが、内部通報窓口を運用する企業倫理推進部と密な連携をとって苦情処理にあたっていることから、同窓口との連携によって人間関係の苦情を解決するための対応体制の一つとして参考になると考えられる。

東京商工会議所に対するヒアリング調査⁵¹によれば、同所では2008年12月下旬に職員が利用できる内部通報制度を導入したところである。制度の設計にあたっては、通常の組織的もしくは個人的な法令違反の事案以外に、職員からの労働関係の苦情や相談も寄せられるであろうことを想定して、内部通報窓口の受付担当者として、コンプライアンス担当の課長や部長だけでなく、こうした問題の処理に慣れている人事課長も任命している。従来人事課もしくは人事課長に持ち込まれ、人事課長が対応していた苦情の処理ルート以外に、内部通報制度のなかでも労働関係の苦情や相談に人事課長が対応できるようなくみとなっている。同制度のなかで、人間関係、人事処遇、業務の運営等に関する問題についても、人事課長がこれまでの苦情処理で積み上げてきたノウハウを活かして、適切に処理

⁵⁰ ただし、同社のオンブズパーソン・システムは、会社から独立した機関であるため、公益通報者保護法2条の「労務提供先等」には該当せず、相談したことは同法上の保護を受けるわけではない。

⁵¹ 東京商工会議所への調査は、2009年2月25日10:00~12:00に同会議所内にて筆者が行った。ご協力いただいた総務統括部組織運営課の主査と副部長(兼組織運営課長)には謝意を表す。同団体は、2008年12月下旬に内部通報制度を導入したところであり、運用実績がまだないため、参考のため、制度についてのお話を伺うにとどまった。内規やQ&A集なども作成しており、今後の運用が期待される。なお内部通報窓口の受付担当者は、人事課長、組織運営課長および両課長の上司である総務統括部長の3人とされている。なお、同所に関する記述は2009年4月末時点の情報に基づく。

していくことが可能となるかもしれない。同所では内部通報制度の運用実績はまだ存在しないものの、内部通報窓口における労働関係の苦情への対応体制の点からは興味深く、参考になる。

5 内部通報制度の活用とその機能向上策

(1) 労働関係の苦情処理窓口としての内部通報窓口の活用

ここまで、企業の内部通報窓口に寄せられている労働者の労働関係の苦情・相談について、それらが増えていること、しかし、労働関係の一部の種類之苦情については適切な対応体制がとられていない可能性があることを指摘し、先進的にこれらの問題に取り組んでいる事例を紹介した。

一般的な苦情処理制度については、国がガイドラインや指針を示していないこともあり⁵²、企業においては必ずしも設けられているわけではない。一方、内部通報窓口は、公益通報者保護法が制定されたこともあり、基本設計のポイントが企業においてある程度共有され、制度導入が進んでいる。既に機能しつつある既存の内部通報制度・窓口の対象を拡大し、労働関係の苦情処理の窓口としても利用することは、労働紛争予防の観点から有用であると考えられる。前節でみたように、内部通報制度・窓口では、現状でも既に、労働関係の法律の違反行為に関する苦情（通報）はもちろん、ハラスメント、差別、人権などの企業倫理に関する苦情・相談についても対象事項とされて対処がなされていることを考えると、今後特に適用を拡大すべき対象事項は、職場の人間関係に関する問題、人事考課や配転などの人事処遇の問題、業務の運営に関する問題（図表 18 の③）となる。

(2) 内部通報制度の機能向上策

ところで、こうした内部通報制度を利用した労働者の苦情処理を提言する前提として、同制度が労働者にとって利用しやすい制度となっていることが必要である。しかし、内閣府調査によれば、過去 1 年間に通報がない企業が 42.7%、1～10 件の企業が 39.5%と、10 件以下の企業が全体の 8 割以上を占め、実際の通報件数は非常に少ないものとどまっている⁵³。したがって、窓口の利用を促進する方法を検討する必要がある。

同じ内閣府調査で、内部通報制度を導入している企業に、運用上の課題や実務上の負担を聞いたところ、少なからぬ企業が「本当に保護されるのか、職員に不信感がある」(18.3%)や「通報者の個人情報の保護が難しい」(13.2%)と回答している（図表 15 参照）。

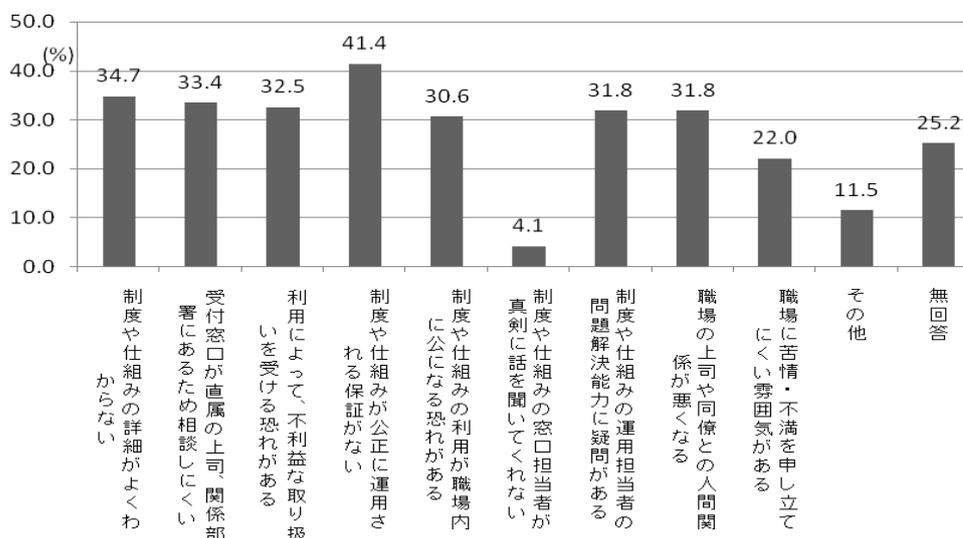
また、企業内の苦情処理制度に関するものであるが、JILPT 調査（従業員調査）では、不満はあるが、苦情・相談窓口や苦情処理委員会の利用経験がない理由として、第 1 位に「制度や仕組みが公正に運用される保証がない」(41.4%、複数回答)が挙げられている。

⁵² 前出の「個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律」第 2 条の努力義務についても、指針は作成されていない。

⁵³ 内閣府・前掲注 24) 調査 40 頁参照。

また、「利用によって、不利益な取り扱いを受ける恐れがある」も 32.5%、「制度や仕組みの利用が職場内に公になる可能性がある」も 30.6%もの回答があった（図表 19）⁵⁴。

図表 19 相談窓口、苦情処理委員会の利用経験がない理由



出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」（2007年）

これらの調査結果からは、内部通報や労働者の苦情・相談が取り扱われる制度のしくみに労働者が不信感を持っていて、これが制度の利用を妨げていることがうかがわれる。この不信感を払拭するには、ガイドラインにも示されているような、制度の公正・公平な運用、制度利用にもとづく解雇・不利益取扱いの禁止、相談後の調査過程における匿名性の確保などの条件を備えた、信頼性の高い制度づくりが求められる。そしてこれらのポイントを備えることは、労働者の利用を促進し、内部通報制度の機能を高めると考えられる。

この点に関し、今回のヒアリング先企業においては、制度の信頼性を高める方法として、プライバシーの保護、相談者の意思の尊重、公平・公正な処理、相談等を行ったことにもとづく不利益取扱いを受けないこと、相談者への時機を得た適切なフィードバック、窓口運用の規程化、eラーニングを用いた窓口対応のプロセスの周知・確認、窓口担当者を信頼して相談してもらえるようにあらかじめコミュニケーションをとる機会を設けること、コンプライアンスに対する経営陣の姿勢を示すこと、窓口の運営状況に関する情報開示などが行われていることがわかった。

また、JILPT 調査の上述の設定問では、「制度や仕組みの詳細がよくわからない」との回答が 34.7%（第 2 位）も存在した（図表 19）。この点について、全ヒアリング企業におい

⁵⁴ JILPT・前掲注 3) 報告書 89 頁第 2-2-84 図参照。

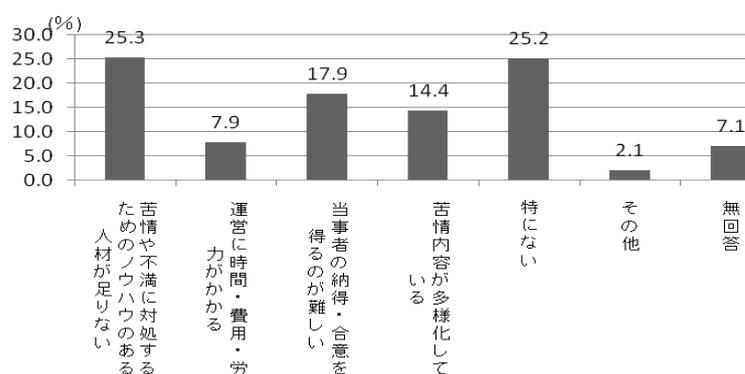
て、コンプライアンス研修など、さまざまな機会をとらえての窓口の周知を行っていた。利用を促進する他の方法として、母国語が日本語でない労働者に対する相談等の翻訳システムの導入、窓口利用に関するアンケート調査の実施とその分析等の取組みを行っている企業も存在した。

したがって、既存のアンケート調査と今回のヒアリング調査の結果にもとづけば、①ガイドラインに示すような、解雇・不利益取扱いの禁止、匿名性の確保などの特徴を備えた制度を構築すること、②それらを内部規程に設け、周知すること、③実際に窓口で苦情や相談が寄せられた場合には、規程に沿って公正・公平に運用すること、④プライバシーに配慮しつつ運用実績について一定の公表をすること、が制度の信頼性を確保するために重要であるといえよう⁵⁵。

(3) 苦情対応へのスキル

内部通報や労働者の苦情・相談が取り扱われる制度の機能を高めるには、運用にあたり、一定の能力を具備した人材が必要と考えられる。この点に関し、企業内の苦情処理制度に関する JILPT 調査（企業調査）によれば、相談窓口の運営にあたって苦勞していることとして、4社に1社が「苦情や不満に対処するためのノウハウのある人材が足りない」（25.3%）と回答している（図表 20）⁵⁶。また、相談窓口の担当者にとって重要な能力や資質として、「対人関係能力、コミュニケーション能力」（77.4%）、「問題解決能力」（52.1%）などを上位に挙げている（複数回答）⁵⁷。必要な能力や資質のうち特に現在不足しているものは、「苦情処理に関する専門知識（労働法、メンタルヘルスなど）」（62.3%）、「苦情処理の経験」（49.1%）などとなっている（複数回答）（図表 21）⁵⁸。

図表 20 相談窓口の運営で苦勞していること



出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」（2007年）

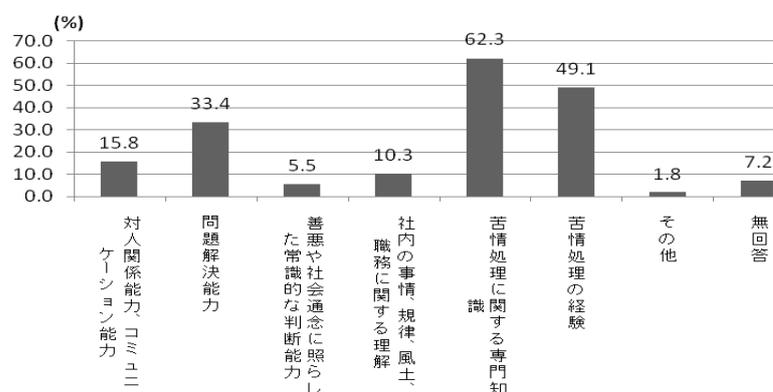
⁵⁵ 相談のしくみ・制度における信頼性の構築の重要性を説くものとして、土屋直樹「企業内における不満、苦情への対応」日本労働研究雑誌 581号（2008）35頁がある。

⁵⁶ JILPT・前掲注3）報告書 55頁第2-2-23 図参照。

⁵⁷ JILPT・前掲注3）報告書 54頁第2-2-20 図参照。

⁵⁸ JILPT・前掲注3）報告書 54頁第2-2-21 図参照。

図表 21 相談窓口の担当者に現在不足していると思われる能力や資質



出所：JILPT「職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査」（2007年）

本研究のヒアリング調査では、エーザイが労働者の苦情や相談を取り扱う窓口の一つとして社外オンブズパースン・システムを導入し、担当者として、国際オンブズマン協会（IOA）のプログラムを修了している者を選定していた。担当者に対しては、運用に入る前に半年間の研修期間を設け、エーザイ社内の事情、規律等に関する理解に充てさせた。同制度は、IOAの倫理規程にしたがい、守秘、中立、独立、非公式の4原則で運営され、オンブズパースンとして重要なスキルは、担当者によれば、傾聴やコミュニケーション能力、自己管理能力・自己解決能力（守秘義務があるため）、苦情処理に関する専門知識（労働法など）であり、実際の相談受付時には、コーチング、シャトルディプロマシー、ファシリテーションなどのスキルも用いて相談者が問題解決の選択肢を見つける手助けを行っている。同システムの利用は順調に増えており、同社では労働紛争予防につながっていると考えている。

したがって、苦情や不満に対処するためには担当者に一定のスキルおよびノウハウが必要であり、それらは、傾聴を含むコミュニケーション、コーチング、ファシリテーションなどの能力・スキル、労働法や社内規程などの苦情処理に関する専門知識などであると考えられる。

しかし、JILPT調査によれば、現状では、企業内の苦情処理窓口の担当者に対して何らの研修を行っていない企業が約半数（44.6%）であり、その理由として、「どんな研修をすればよいかわからない」との回答も15.8%の企業にみられる⁵⁹。現状では、紛争や苦情の処理に関わる人材に必要なスキル等についての情報が企業に不足していると考えられる。

⁵⁹ JILPT・前掲注3）報告書69頁参照。

第5章 結語

1 まとめ

以上の考察をまとめると以下のようなものになる。

(a) 労働者の苦情や職場の紛争を企業内で解決するしくみを整備することは多くのメリットがあるうえ、既に労使にとっても必要性が高いととらえられている。

(b) 使用者には、判例上および実定法上、人事考課、配転、人間関係の苦情に対応すべき理由もしくは義務が存在すると考えられる。

(c) 内部通報窓口には、労働者から労働関係の苦情・相談が多く寄せられている。そして、その内容としては、パワハラに関する相談が多く、かつ近年増加している。ハラスメント以外の人間関係に関する相談も多く寄せられている。その他の労働関係の問題としては、①人事考課・業績評価、異動などの人事処遇に関する問題、②長時間労働、みなし労働制、賃金、時間外手当などの労働条件に関する問題、③仕事の割り振りなどの業務の運営に関する問題、の3種類の問題に関する苦情や相談が主に内部通報窓口寄せられている。

(d) 公益通報者保護法やガイドラインの目的からすれば、必ずしも当然ではなかったが、多くの企業においては、現在、経営上のリスクを回避するために、規程上、公益通報者保護法の対象となる法令違反行為以外の事項についても幅広く内部通報窓口の対象事項としており、これが多くの労働関係の苦情・相談が同窓口寄せられる一因となっている。

(e) 内部通報窓口寄せられる労働関係の苦情のうち、特に、上記①②③の問題に対しては、規程上対象事項とされていないことが多く、適切な対応体制がとられていない可能性があるが、これらの問題を含め、企業の内部通報窓口寄せられている労働者の労働関係の苦情・相談に関し、企業は、これを労働者の苦情処理の好機ととらえ、かつ、労働紛争予防の観点から、これへの適切な対応体制を整え、苦情等を解決することによりいっそう積極的に取り組むことが重要である。

(f) 内部通報制度の機能を向上させるためには、制度の信頼性を高め、労働者の利用を促進することが必要である。制度の信頼性を高めるには、公正・公平な運用、通報もとづく解雇・不利益取扱いの禁止、匿名性の確保等のしくみについて、規程化、適正な運用及び運用実績の公表が必要と考える。

(g) 苦情処理担当者には傾聴を含むコミュニケーション、コーチング、ファシリテーションなどの能力・スキル、労働法や社内規程などの苦情処理に関する専門知識など一定のスキル、ノウハウが必要であると考えられるが、現状では、約半数の企業が担当者に研修を行っておらず、また、必要なスキル等についての情報が不足している。

2 政策的示唆

労働関係の苦情や相談を解決したり、労働紛争を防止したりするなど、内部通報制度が

実態として果たしている機能をさらに有効に働かせるためには、その大前提として、まず内部通報制度を導入していることが必要である。その観点から最も支援が必要なのは、制度導入の進んでいない中小企業である⁶⁰。内部通報制度は3,000人超の大企業でこそ8割以上の導入を誇るものの、全企業で見れば約4割程度しか導入しておらず、50人以下の企業に至っては12.5%、51~100人の企業でも17.3%しか導入していないなど、企業規模が小さくなればなるほど、導入が進んでいない⁶¹。

中小企業では、一般に、制度を整備・運用するためのマンパワーやノウハウが不足していること、コスト負担が重いことなどが指摘されている⁶²。したがって、まずは、コスト負担を困難に感じる中小企業に対し、補助金等の形で財政的支援を行うことが考えられる。

そして、より重要なこととして、第二に、有効に機能する制度とするために、主に中小企業に対して制度運営上のノウハウや内部通報や労働者の苦情処理の担当者に必要なスキルに関する情報を伝授することである。既に精緻な内部通報制度を整備している大企業の実務担当者は、内部通報制度に関する定期的な研究会等⁶³でさらに勉強し、情報交換の機会を持っていることが多い。このような情報交換の場が大企業だけでなく、希望する中小企業にも与えられる方法が検討されるべきであると考え⁶⁴。また、内部通報制度が実際に機能するためには、職場の実態に合わせて自主的・自律的に制度を作り上げる必要があるため、モデル内部規程だけではなく、様々な特徴をもつ職場における実際の制度運用を紹介した好事例集も参考となろう⁶⁵。

そして、第三に、国は、企業が内部通報制度に寄せられた労働問題を適切に処理することができるようなしくみや対応体制に関する提案やサポートをしていくことが必要だと考える。たとえば、ガイドラインに、「広義のコンプライアンス」に対する取組みの重要性や、労働紛争予防の視点を導入することも一つの手である。具体的には、内部通報窓口においては、公益通報者保護法が対象とする法律違反以外の事項、たとえばハラスメントや差別のような問題についても対象事項とすることが企業倫理上望ましいものであること、それ

⁶⁰ 内閣府・前掲注36) 報告書でも、中小企業における制度整備の促進を図る上で、行政機関(国)の支援が重要であることが指摘されている。具体的には中小企業の特質に適した制度のあり方についての検討と、複数企業による共同窓口設置のモデル事業を実施することにより、実効性ある制度の整備、運用のノウハウ等の情報提供を行っていくことが必要とされている。15頁。

⁶¹ 内閣府・前掲注24) 調査13頁。

⁶² 内閣府・前掲注36) 報告書7頁。なお、同報告書10頁においては、企業グループ、地域単位や業種単位での共同窓口の設置が提案されている。これについては、「ガイドライン」においても推奨されている。本研究のヒアリング調査においても3社すべてにおいて、グループ企業である子会社や関連会社の労働者も親会社の内部通報窓口を利用できるしくみとしていた。

⁶³ 例えば経営倫理実践研究センター(BERC)のヘルプラインに関する研究会や分科会など。なお、同センターの活動は日本経営倫理学会から全面的な協力と支援を受けている。

⁶⁴ この点に関連して、内閣府・前掲注36) 報告書においても、企業間、企業担当者間の情報共有、意見交換の機会を行政機関(国)が提供していくことが重要であるとの指摘がなされている。15頁。

⁶⁵ この点に関連して、内閣府・前掲注36) 報告書においては、行政機関(国)は、「継続的に各企業における制度の整備・運用の実態や事例、経験を把握し、それに基づいてノウハウやモデルに関する情報提供を行っていく」ことが提案されている。15頁。

から、法令遵守や企業倫理に関する事項でなくても、労働紛争予防の観点から、人間関係に関する問題、人事処遇の問題、業務の運営に関する問題等についても、敷居を低くして⁶⁶、内部通報窓口において受け付け、適切に対応する体制を整備することをガイドラインで推奨することが考えられる。

3 今後の課題

1 点目は、中小企業における内部通報制度の運用の問題である。中小企業にとっても法令遵守の重要性は同じであり、昨今の企業不祥事の例をみても、大企業ばかりというわけではないから、経営上のリスク管理の観点からもコンプライアンスの理念や内部通報制度の導入・整備は必要と考える。しかし、ヒアリングでは、中小企業においては、内部通報制度が導入されたとしても、匿名性が保障されにくいという問題があるために利用が進まないのではないかという懸念が示された⁶⁷。また、企業規模が小さいグループ会社では通報者の個人特定につながりやすいという懸念が労働者にあることも指摘されている。したがって、今後の課題としては、中小企業の内部通報制度における匿名性の保障などの運用上の課題について、中小企業を対象にした調査を行って検討することが必要であろう⁶⁸。

2 点目は、全社的な苦情処理のしくみの把握の必要性である。本研究においては、労働者の労働関係の苦情や相談が、企業内において、人事部門や労働組合⁶⁹のみならず、内部通報制度・窓口を通じても多く届けられていることがわかったが、今回は、内部通報制度が設置されている部門に対するヒアリング調査にとどまったため、ヒアリング先企業における全社的な苦情処理のしくみを把握するには至らなかった。労働者の苦情処理の点において、人事部門、労働組合、内部通報制度、法務部門やその他の部署や制度が相互にどのような役割を果たしているのか、そして当該企業において全社的にはどのような苦情処理のしくみになっているのかを検証するために、各企業におけるより深く、かつ、多面的な

⁶⁶ 敷居を低くすること自体については、内閣府・前掲注 36) 報告書においても以下のように提案されている。「内部通報制度においては、公益通報者保護法上の公益通報という狭い範囲に限定せず、悩みや判断に迷ったときなどの相談機能を含め、通報者にとって敷居の低い制度に設計することは、重大な問題情報を収集する上で極めて有効である点にも留意が必要である。」13 頁。目的は異なるが（筆者が本稿で敷居の低い制度を目指すべきだと論じるのは「労働紛争予防のため」である。もっとも、労働紛争を経営上のリスクととらえるならば目的は同じであることになる。）、方向性については賛成である。

⁶⁷ このご意見は、株式会社ふくやの S 取締役によるもの。ふくやへの調査は、2008 年 12 月 22 日 13:00～15:00 に同社社屋内にて、中小企業における内部通報制度の導入・運用上の課題の参考とするため、筆者がお話を伺った。ご協力いただいた S 取締役には謝意を表す。なお、中堅企業である同社（従業員数約 600 名）では 2003 年に内部通報制度（目安箱）を導入したが、職制を通じた通報や労使コミュニケーションが非常によく機能しており、内部通報制度はほとんど利用されていないというお話であった。職制を通じた通報については、今回のヒアリング対象の全 3 社（エーザイ、帝人グループ、雪印乳業）においても、優先的に利用することが推奨されている。

⁶⁸ 本研究においても、中小企業（従業員 300 人未満の企業）における内部通報制度運用上の課題を探るため、同制度を有する中小企業へのヒアリング調査の可能性を様々なルートで模索したが、結局応じてくれる企業が見つからず、断念した。

⁶⁹ 人事部門と労働組合による苦情処理のしくみについては、JILPT・前掲注 3) 報告書参照。

調査と分析が必要であると感じた。

そして、このためには、苦情処理を行う部門や制度を利用した労働者を対象に、その苦情の性質と利用動機を探ることが必要と考える。本研究において明らかになったように、内部通報窓口には、ハラスメントや人間関係の問題など、多くのパーソナルな問題が寄せられているため、労働者にとって内部通報制度は匿名性のより高い制度としてとらえられている可能性があるなど、苦情・相談の内容によって、制度・窓口が使い分けられている可能性があるからである。それぞれの部門や制度に寄せられる苦情の特徴と苦情処理の有効性を見極めたうえで、新たな政策的なサポートの方向性を検討すべきだと考える。

*本稿執筆に当たっては、JILPT 内外の研究者諸氏からきわめて有益なご助言をいただいた。特に、貴重なコメントをくださった山川隆一慶應義塾大学大学院法務研究科教授、島田陽一早稲田大学法学学術院教授（本研究の外部共同研究者）、浅尾裕JILPT主席統括研究員、小倉一哉JILPT主任研究員、JILPTアシスタント・フェローの鈴木誠氏には記して感謝を申し上げます。本稿にかかる責任はもちろんすべて筆者に帰す。

参考文献

- エーザイ『コンプライアンス・ハンドブック』（第5版）（2007年）
- エーザイ『アニュアル・レポート2008』（2008年）
- エーザイ『環境・社会報告書2008』（2008年）
- エーザイ『環境・社会報告書2009』（2009年）
- 厚生労働省大臣官房地方課労働紛争処理業務室編『個別労働紛争解決促進法』（労務行政研究所、2001年）
- 新町敦志「中堅・中小企業向け通報処理の仕組みについて」内閣府国民生活局企画課『詳説公益通報者保護法』（ぎょうせい、2006年）269頁
- 鈴木瑞穂「労使紛争を未然防止する重要ツールとしての苦情処理制度～コンプライアンスの観点からみた労使コミュニケーションの重要性～」関西経協63巻3号（2009年）24頁
- 田中光明「エーザイにおけるコンプライアンス・プログラムの構築と実践状況」経営倫理No.22（2001年）27頁
- 土田道夫『労働契約法』（有斐閣、2008年）
- 土屋直樹「企業内における不満、苦情への対応」日本労働研究雑誌581号（2008）35頁
- 帝人『2008年帝人グループCSR報告書』（2008年）
- 帝人『2009年帝人グループCSR報告書』（2009年）
- 東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査結果」（2005年）
- 東京証券取引所「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査結果」（2003年）
- 内閣府国民生活局『民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書』（2007年）
- 内閣府国民生活局『社会全体として公益通報者保護制度等の更なる整備推進に向けた提言―民間企業における公益通報者保護制度その他法令遵守制度の整備推進に関する研究会報告書』（2008年）
- 内閣府国民生活局『平成20年度民間事業者における通報処理制度の実態調査報告書』（2009年）
- 内閣府国民生活局企画課『詳説公益通報者保護法』（ぎょうせい、2006年）
- 日本経済団体連合会「企業倫理・企業行動に関するアンケート集計結果（概要）」（2005年）
- 日本経済団体連合会「企業行動憲章実行の手引き」（第5版）（2007年）
- 日本経済団体連合会「企業倫理への取組みに関するアンケート調査結果」（2008年）
- 日本総合研究所「わが国企業のCSR経営の動向2008（2008年度「わが国企業のCSR経営の動向」アンケート調査結果）」（2009年）
- 星野邦夫「一企業における相談通報制度の仕組みと運営状況」内閣府国民生活局『社会全

体として公益通報者保護制度等の更なる整備推進に向けた提言—民間企業における公益通報者保護制度その他法令遵守制度の整備推進に関する研究会報告書』(2008年) 37頁

「雪印乳業株式会社 苦い経験を糧に内部通報制度「ホットライン」を整備。社員全員の倫理意識の向上めざす」人事マネジメント 145号 (2003年) 36頁

雪印乳業「《新生・雪印ブランド》確立に向けた危機管理体制の構築—外部監査を強化した安全性管理、公正で透明な企業活動を目指して」月刊 HACCP95号 (2003年) 38頁

「雪印乳業株式会社 社内・グループの2つの通報窓口 処理内容を毎月企業倫理委員会に報告」スタッフアドバイザー192号 (2006年) 101頁 101頁

雪印乳業『雪印乳業行動基準』(2007年)

雪印乳業『活動報告書 2008—雪印グループ CSR の確立に向けて』(2008年)

雪印乳業『活動報告書 2009—雪印グループ CSR の確立に向けて』(2009年)

労働政策研究・研修機構 (JILPT)『企業内紛争処理システムの整備支援に関する調査研究』労働政策研究報告書 No.98 (2008年)