

■ 研究論文

日本における内部告発制度の確立と企業の運用

Establishment of Whistleblowing system and practice in Japanese Corporation

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

舟山 宜宏

FUNAYAMA, Takahiro

■ キーワード

内部告発/内部通報/法令遵守/内部通報制度/従業員によるチェック

1 はじめに

今日、世界では、イギリスやアメリカをはじめとする国々で、内部告発者保護法が制定されている。また、国際機関や各国の国内機関が内部告発に関する会議を開いているとともに、各機関が策定したコーポレート・ガバナンス原則（原則）において、企業に対して従業員が取締役などに自由に発言できる制度の構築を要請している。

一方、日本において、2000年前後に、従業員などからの内部告発によって三菱自動車のリコール隠しや東京電力の原子力発電所トラブル隠しなどをはじめとする企業不祥事が、発覚した。そして、2006年に、公益通報者保護法が制定され、内部告発制度の構築が進められている。今日、日本の内部告発制度は、量的拡大から質的拡充が求められ、制度の見直しがなされている。また、企業において、従業員などからの通報や相談を受け付ける制度構築が進められている。この制度は、内部通報制度という通称で呼ばれている。そして、

企業は、内部通報制度を構築することで、企業内で不正行為へ対処しようとしている。

本稿では、(1) 企業において内部通報制度は如何にして実践されているのか、(2) 企業の内部通報制度には如何なる課題が存在するのか、(3) 今後、企業が内部告発制度を構築していくにあたって考慮すべき点、を明らかにし今後の展望を論じることを目的とする。具体的には、まず、第2節で、日本企業において、内部通報制度が構築されはじめた背景を検討するとともに、如何なる制度が構築されているのか検証する。また、第3節と第4節で、内部通報制度を構築して実践している企業を取り上げ、内部通報制度の詳細を検討する。そして、第5節で、第2節と第3節、第4節において検討した内容をもとに、内部通報制度の体系を明らかにする。さらに、第6節で、企業における内部告発制度の課題と展望を明らかにする。

2 日本企業における内部通報制度構築の背景と実態

2.1 日本企業における内部通報制度構築の背景

日本企業において、内部通報制度が整備されはじめた背景は、(1)不正行為が明らかになった際に、企業内部で対処する体制が必要とされていること、(2)不祥事の頻発によって、企業における法令遵守体制の構築が必要とされていること、が挙げられる。まず、(1)であるが、近年発覚している日本企業の不祥事の多くが従業員(元従業員を含む)などによる内部告発によって発覚している。そして、内部告発によって企業不祥事が発覚すると、内部告発者が不利益な扱いを受けていることが明らかになりはじめた。そこで、2006年4月には、内部告発者保護法である「公益通報者保護法」が施行され、企業内部が通報先として定められたことも大きな要因になっている¹。

つぎに、(2)であるが、今日、企業不祥事が起こると、必ずと言っていいほどにコーポレート・ガバナンスが論じられる。コーポレート・ガバナンスは、企業不祥事への対処と企業競争力の強化を、如何にして構築していくべきかに焦点が集まっている。そして、「コンプライアンス(法令遵守一筆者)はガバナンスの基底をなし、企業不祥事の発生を抑止することによって、経営の健全化を図ろうとする²」と指摘があるように、法令遵守は、コーポレート・ガバナンスの基底をなすものであると考えられている。具体的には、企業行動規範や倫理綱領の策定、法令遵守担当の部署の設置がなされている³。こうした背景から、日本企業における内部通報制度は、コーポレート・ガバナンスと関連し、企業不祥事への対処という視点から構築されており、企業が、法令遵守体制を構築していくなかで実践されている⁴。

2.2 日本企業における内部通報制度の実態

日本企業における内部通報制度の実態を検討したものが、表1である。ここでは、内部通報制度を導入している東京証券取引所上場企業を①建設

業、②食料品業、③繊維・パルプ・紙業、④化学業、⑤医薬品業、⑥石油・石炭・ゴム製品・硝子・土石業、⑦鉄鋼・非鉄金属業・金属業、⑧輸送・精密・その他製品業、⑨電気機器業、⑩小売業、⑪銀行・証券・保険業、の11業種に分類し考察した⁵。各企業の、通報制度の名称や通報制度構築の目的、通報制度の構成や通報方法について検討した。

検討した結果として、内部通報制度は、その多くが「内部通報窓口」「(コンプライアンス・企業倫理)ホットライン」「(コンプライアンス・企業倫理)ヘルプライン」「(コンプライアンス・企業倫理)相談窓口」「相談室」といった名称が多く用いられていた。一方で、アサヒビールグループ、雪印グループ、帝人、資生堂、第一三共グループ、タケダ薬品、昭和シェル、HOYA、コクヨ、セブン&アイ・ホールディングス、サークルKサンクス、りそなホールディングスでは、上記のような名称は用いずに企業名を含めるなど独自の名称を用いていた。

つぎに、内部通報制度構築の目的は、法令や行動規範に反する行為を早期に発見し解決することというものが多かった。また、帝人、タケダ薬品、昭和シェルのように、会社を良くするために従業員の意見を聞き、経営に反映することを明示している企業や、第一三共グループやサークルKサンクスのように、公益通報者保護法に対応するシステムを構築すること、を目的としている企業もみられた。そして、内部通報制度の構成は、ほとんどの企業が企業内部に通報窓口を設けるとともに、企業外部に通報窓口を設けられていた。そして、企業外部の通報窓口は、ほとんどの企業が顧問弁護士の法律事務所を通報先としていた。さらに、キリンホールディングス、日本製紙、第一三共グループ、昭和シェル、クリモト、サークルKサンクスが、第三者機関を通報窓口として設置していた。

くわえて、通報方法は、企業の多くが電話やFAX、電子メールや郵送で受け付け、複数の連絡方法を設けていた。帝人やエーザイ、ローソンで

は、イントラネットやホームページからの通報や相談も受け付けており、容易に通報や相談ができるようにしていた。以上のことから、内部通報制度は、業種を問わず構築されていると考えられる。くわえて、企業は、それぞれに異なる目的で制度を構築していることなどから、企業が各々に適したシステムを構築しているといえよう。次節では、

表1の内容を基に、企業内で具体的に如何なる制度が構築されているのかを検討する。そこで、委員会設置会社であるソニーと監査役設置会社である帝人、そして、2000年に、内部告発によってリコール隠しが発覚した三菱自動車の内部通報制度を考察する⁶。

表1 内部通報制度を構築している主な日本企業とその概要

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
	三井住友建設	内部通報制度	組織的あるいは個人的な法令違反行為に関する通報・相談の適正な処理の仕組みを定めることにより、不正行為の早期発見と是正、未然防止に資する体制を構築すること。	通報窓口を総務・法務部および顧問弁護士事務所に設置する。	電話、FAX、E-mail、面談	匿名による通報も受け付ける。
①建設業	三機工業	企業倫理ホットライン	—	(1) 社内窓口はCSR推進部、社外窓口は顧問弁護士事務所に設置する。 (2) 通報内容はすべて企業倫理担当役員に集約される。	—	—
	ミサワホーム	ヘルプライン	不祥事の拡大防止や不正行為の是正などを実施し、グループの社会的信頼を維持する。	・外部と内部に窓口を設ける。	—	実名と匿名いずれの通報も受け付ける。
	大和ハウス	企業倫理ヘルプライン	解決すべき課題の早期発見を目的とする。	—	電話、Web、電子メール、面会、郵送	全従業員を対象とする。
	日本製粉	企業倫理ヘルプライン	コンプライアンス体制強化の一環として、こうした行為（法令違反や社内不正行為）を防止もしくは早期発見し、是正すること。	—	—	グループ全従業員を対象にする。
	キリンホールディングス	相談窓口（ホットライン）	—	社内窓口と第三者機関が窓口の社外窓口を設ける。	—	—
②食料品業	アサヒビールグループ	クリーン・ライン制度	企業活動にともなうリスクの早期発見を促し、重大な問題を未然に防ぐことを目指す。	社内窓口企業倫理委員会事務局、社外窓口は顧問弁護士に設置する。	FAX、電子メール、面会、封書	—
	雪印グループ	企業倫理ホットライン（社内） スノーホットライン（社外）	—	社内と社外に通報窓口を設置する。	電話、電子メール、郵送	法令違反や社内規定違反に関する通報だけでなく、業務上の疑問や相談、提案も受け付ける。

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
③繊維、パ ルプ・紙業	帝人	Corporate Ethics Opinion Box	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 とを目的とする。	グループCSR責任者 (CSRO)、CSR室長へ送 信される。	社内英語版イントラ ネット (海外)	通報内容はプライバシー シナーを守りつつ開示す る。
		企業倫理意見箱		グループCSR責任者 (CSRO)、CSR室長へ送 信される。	社内イントラネット (E-mail、電話、手紙)	
		コンプライアイン ス・ホットライン		法律事務所を通報先と する。通報された内容は (CSRO)、CSR責任者へ 報告される。	E-mail、電話、郵送	
		セクハラ・ホット ライン		外部機関に委託する。通 報された内容はグルー プCSR責任者 (CSRO)、 CSR室長へ報告される。	電話	
		社外通報受付窓口		社外の取引先を対象とし た窓口、実名での通報を 対象とする。	インターネットHP	
		北越製紙		コンプライアイン ス・ホットライン	社内窓口は、総務部に社 外窓口は顧問弁護士に設 置する。通報内容はチー フ・コロンプライアアンス・ オフイサー (CCO) か ら社長へと報告される。	
日本製紙	ヘルプライン	職場における、法令・社会 規範・企業倫理上、問題 になりそうな行為について グループ従業員が職場の指 示系統を離れて直接通報・ 相談でききような体制を構 築する。	社内窓口は、CSR部コン プライアアンス室に、社外 窓口は弁護士事務所と電 話相談受付専門会社に設 置する。	—	—	
王子製紙	企業倫理ヘルプラ イン	法令違反・不正行為 (労務 関係、セクハラ関連を含む) の未然防止あるいは早期発 見による是正を目的とする。	社内窓口は、コンプライ アアンス室に、社外窓口は 弁護士事務所に設置する。	—	—	

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
④化学業	マンダム	ヘルプラインシステム	コンプライアンス違反に関するリスクの早期発見・未然防止・再発防止を目的とする。	顧問弁護士を含めた考慮規範推進委員16名を交付窓口とする。	電話、FAX、E-mail、郵送	通報内容に関して、考慮規範委員が事実関係の調査、原因究明、違反行為の未然防止、差し止め、再発防止などの解決を行う。
	資生堂	資生堂相談ルーム(社内) 資生堂社外相談窓口(社外)	万が一社内で不正行為があった場合も小さな芽のうちに社内で解決するため設置する。	社内窓口と社外窓口として弁護士事務所に通報窓口を設ける。	—	通報窓口の周知徹底を図り、公正な調査解決ルートや通報(相談)者の不利益扱いの禁止を明示した「資生堂グループ相談窓口規程」を制定する。
	クラレ	社員相談室	コンプライアンス違反を防止、または早期に発見し、解決するために設置する。	相談窓口には、社外弁護士と社外コンサルタントを起用する。	電話、FAX、E-mail、郵送	—
	花王	コンプライアンス相談・通報窓口	法律・倫理違反のおそれがある業務に関する相談・通報窓口として設置する。	(1) コンプライアンス事務局を社内相談・通報窓口とし、弁護士・専門家に委託した社外相談・通報窓口を設置する。 (2) 海外の関係会社へも窓口を設置する。	—	—
⑤医薬品業	協和発酵キリン	ホットライン	社内で法令や倫理に違反する行為などが行われていることは行われようとしていることを発見した場合に、速やかに解決するため。	社内窓口を企業倫理担当役員と法務部企業倫理室の2カ所の設置し、社外窓口を弁護士に設置する。	—	全ての従業員を対象とする。
	第一三共グループ	DS-ホットライン	2006年4月に施行された公益通報者保護法を受けて企業内の内部通報に適切に対応するため。	通報窓口として、社内窓口、第三者機関、社外弁護士 の3つを設置する。	電話、FAX、E-mail、郵送	—
	エーザイ	コンプライアンス・カウンタース	—	社内窓口とともに、弁護士による社外カウンタース・社外相談員が運営するGUIDEA(ガイディア)を設置する。	電話、E-mail、インターネット、郵送	匿名の通報も受け付ける。

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
⑤医薬品業	タケダ薬品	Voice of Takeda System	コンプライアンスに関する質問、通報、提案など、従業員の声を聞き、コンプライアンスの実践に反映させることとともに、公益通報者の保護に資するためのシステムとして設置する。	コンプライアンス事務局が担当し、従業員からコンプライアンスに関する質問や通報、提案を聞き取りに反映させる。	E-mail、社内メール等	—
	昭和シエル	Voice of People	行動原則遵守や人事処遇や職場環境に関する疑問や悩み、会社を良くするための建設的な意見・提案を社員から吸い上げるために設置する。	社内窓口の他に、第三者機関を外部窓口として設置する。	—	行動原則遵守や職場環境に関する疑問や悩み、会社を良くするための建設的な意見・提案を社員から吸い上げるシステムとして設置する。
⑥石油・石炭・ゴム製品・硝子・土石業	東洋ゴム	ホットライン相談室	法令違反行為や当社の行動憲章・行動規範に反する行為等の未然防止を目的として設置する。	社内窓口と顧問弁護士による社外窓口の設置	—	グループを含む全ての従業員と取引先の従業員を対象とする。
	住友ゴム	企業倫理ヘルプライン	「法令遵守・企業倫理の維持は、企業存続の根幹にかかわるものであり、企業として長期的に活力を維持し競争力を高めていくために必要不可欠である」と考えられているために設置する。	(1) 社内窓口にコンプライアンス相談室を設置し、社外窓口を顧問弁護士とする。 (2) 必要に応じて、取締役会・監査役会に報告する。	—	—
⑦鉄鋼・非金属・鉄金属・金業	太平洋セメント	コンプライアンス・ホットライン	—	社内窓口をCSR推進室に設置し、社外窓口を弁護士事務所所に設置する。また、社内窓口は、関係者以外が対入りできないようにしている。	電話・FAX、E-mail	—
	新日本製鐵	コンプライアンス・ホットライン	より広範なリスクへの対応力を強化する観点から設置する。	—	—	全ての従業員ののみならず、その家族を対象とする。
クリモト	企業倫理ホットライン	法令と企業倫理の順守を目的として設置する。	中立な立場の民間相談機関へ設置する。	電話、FAX、Web	匿名での通報も受け付ける。	

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
⑦ 鉄鋼・非鉄金属・金 鉄金属 属業	住友金属	コンプラライアンス・ホットライン制度	グループの社員または派遣社員からの通報を受け、調査は正是正の措置を行うために設置する。	社内窓口を内部監査室へ、社外窓口を弁護士事務所へ設置する。	FAX、E-mail、郵送	従業員から通報を受け、調査は正是正の制度
	三菱マテリアル	社員相談室	—	社内窓口とともに社外窓口を弁護士事務所へ設置する。	—	グループ全体を対象とする。
	三菱自動車	ヘルプライン	不祥事の防止・早期発見ならびに自浄作用を発揮する透明性の高い職場環境をつくるため。	社内窓口とともに社外窓口を弁護士事務所へ設置する。	—	—
⑧ 輸送精密・その他製業	オリンパス	ヘルプライン	—	コンプラライアンス室に設置する。	—	—
	HOYA	HOYAヘルプライン	法令や「HOYA行動基準」に違反する行為があった場合、早期に発見し、トップを構築することで、会社としての迅速で適切な健全性を確保することを目的としている。	社内窓口を専任組織へ、社外窓口を弁護士事務所へ設置する。	—	法令や行動規範の違反行為を、トップ・マネジメントへトマス・ムズに伝達する。
	コクヨ	コクヨホットライン	コンプラライアンスや企業倫理に関する情報、および、職場で発生する可能性のあるさまざまな悩み事に対する相談窓口として設置する。	—	—	(1) 匿名での通報・相談を受け付ける。 (2) 通報者の氏名は本人の了解を得ない限り所属会社に開示しない。 (3) 通報者が不利益を受けなかった場合は厳正に処分する。
⑨ 電気機器業	日立	コンプラライアンス通報制度	違法・不適切行為の防止と早期正是正、自浄能力向上を目的とする。	(1) 社内窓口をコンプラライアンス室へ、社外窓口を弁護士事務所へ設置する。 (2) 取締役へ直接通報もできることのできる設置する。	—	—

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
⑨電気機器業	東芝	リスク相談ホットライン(社内) クリン・パートナー・ライン (取引先)	東芝では法令、社会規範、倫理、社内規程などの遵守をグローバルに徹底し、公正・誠実な競争による事業活動を推進、さらに生活者の視点と立場を重視したお客様の安全・安心を図るために設置する。	取引先専用の通報窓口を設ける。	—	—
	富士通	ヘルプライン制度	行動規範に則って社員が業務を遂行する際、「判断に迷った場合」や「違反の疑いのある行為について通常の職制を通じて報告できない場合」、あるいは「法令や社会規範に照らし、疑問が生じた場合」での運用を想定している。	社内窓口を法務本部・審査法規局へ、社外窓口を弁護士事務所へ設置する。	—	グループ全ての従業員を対象とする。
⑩小売業	ソニー	コンプライアンス・ホットライン	社員のコンプライアンス活動への参画を容易にし、法令や社内規則違反の潜在的なリスクに対して早期に対処するために設置する。	(1) コンプライアンス執行担当役へ直結する。 (2) 通常の指揮命令系統から独立して運営される。	電話、E-mail、郵送	—
	ファミリーマート	ホットライン	—	通報・相談内容をコンプライアンス委員長へ報告し、代表取締役へ報告される。	—	—
	ローソン	相談窓口(社内) ヘルプライン(社外)	社員(従業員一筆者)のかかえるコンプライアンス上の疑問点を収集するために設置する。	社外窓口を弁護士事務所へ設置する。	—	社内LANで相談を通報を行う。
	セブン&アイ・ホールディングス	ヘルプライン制度 ・イエローホイッスル制度 (そごう・西部)	企業行動指針に反する行為の抑制や防止、早期解決を図ることを目的として設置する。	各グループに通報窓口を設けるとともに、施策について情報交換を行う。	—	企業行動指針に反する行為の抑制や防止、早期解決を目的とする。

業種	企業	名称	目的	構成	方法	備考
⑩小売業	サークルKサ ンクス	ES・CSコー ル窓 口	公益通報者保護法に対応す るために、法律、企業倫理 違反や社会道徳の欠如に対 する社内通報制度として設 置する。	どちらも第三者機関に設 置する。	—	(1) ESコールは、社内 で法令違反や規則違反の悪 化についての通報を受け ける。 (2) CSコールは、商品 を製造している工場よ り、食品に関する情報 を収集する。
⑪銀行・証 券・保険業	みずほファイ ンシャルグ ループ	ホットライ ン	財務報告に係る内部統制、 監査に係る不適切な事項に ついて、社内外から通報を 受けるため、に設置す る。	社外の法律事務所へ設置 する。	E-mail、郵送	匿名の通報も受け付け る。
	りそなホー ル ディングス	りそなコン プライ アンス・ホ ットライ ン(社内) りそな弁 護士ホッ トライ ン(社外)	コンプライアンスの浸透に は、従業員一人ひとりの 問題意識と透明なコミュニ ケーションが重要であると の認識から設置する。	コンプライアンス統括部 署へ設置する。 社外の契約弁護士が受け 付ける。	電話、E-mail	匿名による通報・相談 も受け付ける。
⑪銀行・証 券・保険業	野村證券	コン プライ アイン ス・ホ ットライ ン	社内において法令違反の疑 いのある行為などに気づい た場合に、当該情報を各社 の枠を超えて、直接に野村 ホールディングスの経営に 提供し得る手段として設置 する。	執行役や社外取締役、社 外弁護士へも直接通報す ることが可能である。	—	匿名による通報も受け 付ける。
	大和証券	企業倫理ホ ットライ ン	グループ・ブランドを傷つ ける行為、法令・諸規則に 抵触する行為について早期 に発見し、是正するための 制度として設置する。	(1) 社内窓口は企業倫 理担当へ、社外窓口は法 律事務所へ設置する。 (2) 通報内容は最終的 にCEOへ報告される。	電話、E-mail、エ ク ストラネット等	匿名による通報も受け 付ける。

(注)「-」は、詳細が不明であったことを表す。
(出所) 各企業のホームページおよび報告書を基に筆者が表を作成する。

3 日本企業における内部通報制度構築の実践

3.1 ソニーにおける内部通報制度の実践

2003年5月に、ソニーは、グループ行動規範として『ソニーグループ行動規範（ソニー原則）』を策定した。ソニー原則では、法令遵守に加え、人権尊重、製品・サービスの安全、環境保全、企業情報開示など、ソニーグループの企業倫理や事業活動にかかわる基本方針を定めている⁷。ソニー原則では、【条項1-5】に「ソニーグループでは、全てのソニー役員・社員に対して、会社の方針、事業活動あるいはその他の行為が、法令・規則またはこの行動規範を含む社内規則・方針に違反している（もしくは違反のおそれがある）と確信する場合、その旨を速やかに報告することを奨励します。ソニーグループは、このような懸念が速やかに報告され、またその報告が適切に処理されるよう、通常の指揮命令系統から独立した社内通報制度を構築し、維持していきます。ソニーグループは、かかる情報を基に誠実に通報を行ったソニー役員・社員を、公正にまた丁重に取り扱います。ソニーグループは、かかる通報者が違反行為に加担していない限り、かかる通報者に対する一切の報復措置を許容せず、また、かかる通報者の匿名性を可能な限り維持することに努めます⁸」と、内部通報に関する規定を定めるとともに、社内通報制度を整備し、従業員からの通報を奨励している。

つぎに、ソニーでは「ソニーグループ・コンプライアンス・ホットライン（ソニー・ホットライン）」の名称で内部通報制度を構築し、海外子会社や関連会社を含めた、全従業員が企業内の不正行為などに関する懸念を通報できるように整備している。ソニー・ホットラインの概要を示したものが、図1である。ソニー・ホットラインは、通報者が電話や郵便、電子メールなどの通報手段を用いて米州、欧州、日本、東アジア、パンアジアの各地域に設置されている通報窓口へ通報できる体制を整備している⁹。

くわえて、ソニー・ホットラインでは、コンプライアンス担当執行役に直結する窓口として、通常の指揮命令系統から独立して運営され、通報内容や内部通報制度の運用状況などが、経営陣および監査委員会に報告される。そして、受け付けた通報は、所定の手続きに則って取り扱われ、ソニー原則に規定しているように、通報を行った者が不利益な扱いを受けないように整備されている。

3.2 帝人における内部通報制度の実践

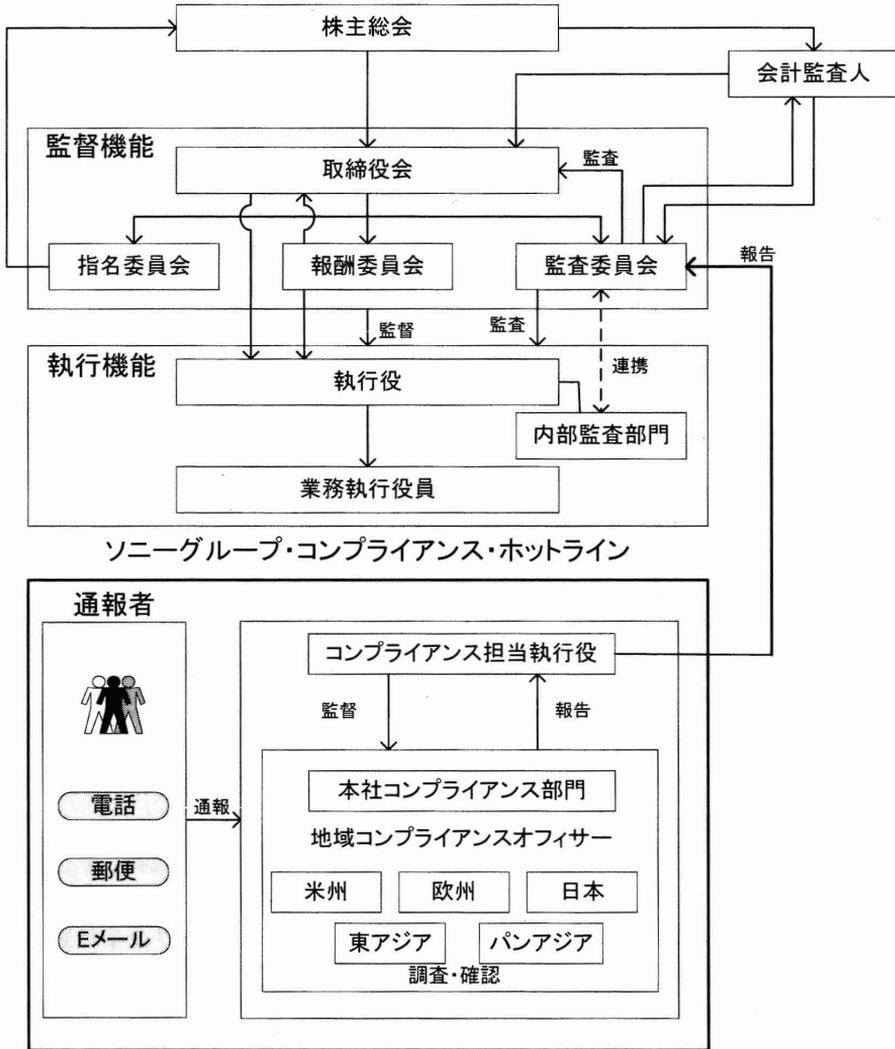
帝人は、企業活動の基本として「企業倫理の徹底」を掲げ、「企業行動規範」や「企業行動基準」を定め実践してきた¹⁰。まず、帝人は、1998年に策定した『帝人グループ企業行動基準』を2007年に改定した。そして、【5 ステークホルダーへの情報開示】を「私たちは、ステークホルダーに対し、企業経営と事業活動に関する情報を適時・

表2 ソニーグループ行動規範における内部通報制度に関する内容

条項	内容
1-5	ソニーグループでは、全てのソニー役員・社員に対して、会社の方針、事業活動あるいはその他の行為が、法令・規則またはこの行動規範を含む社内規則・方針に違反している（もしくは違反のおそれがある）と確信する場合、その旨を速やかに報告することを奨励します。ソニーグループは、このような懸念が速やかに報告され、またその報告が適切に処理されるよう、通常の指揮命令系統から独立した社内通報制度を構築し、維持していきます。ソニーグループは、かかる情報を基に誠実に通報を行ったソニー役員・社員を、公正にまた丁重に取り扱います。ソニーグループは、かかる通報者が違反行為に加担していない限り、かかる通報者に対する一切の報復措置を許容せず、また、かかる通報者の匿名性を可能な限り維持することに努めます。

(出所) ソニー原則を基に筆者作成。

図1 ソニーにおける内部通報制度



(出所) ソニー株式会社ホームページ<http://www.sony.co.jp/>とソニー [2009]を基に筆者が一部修正した。

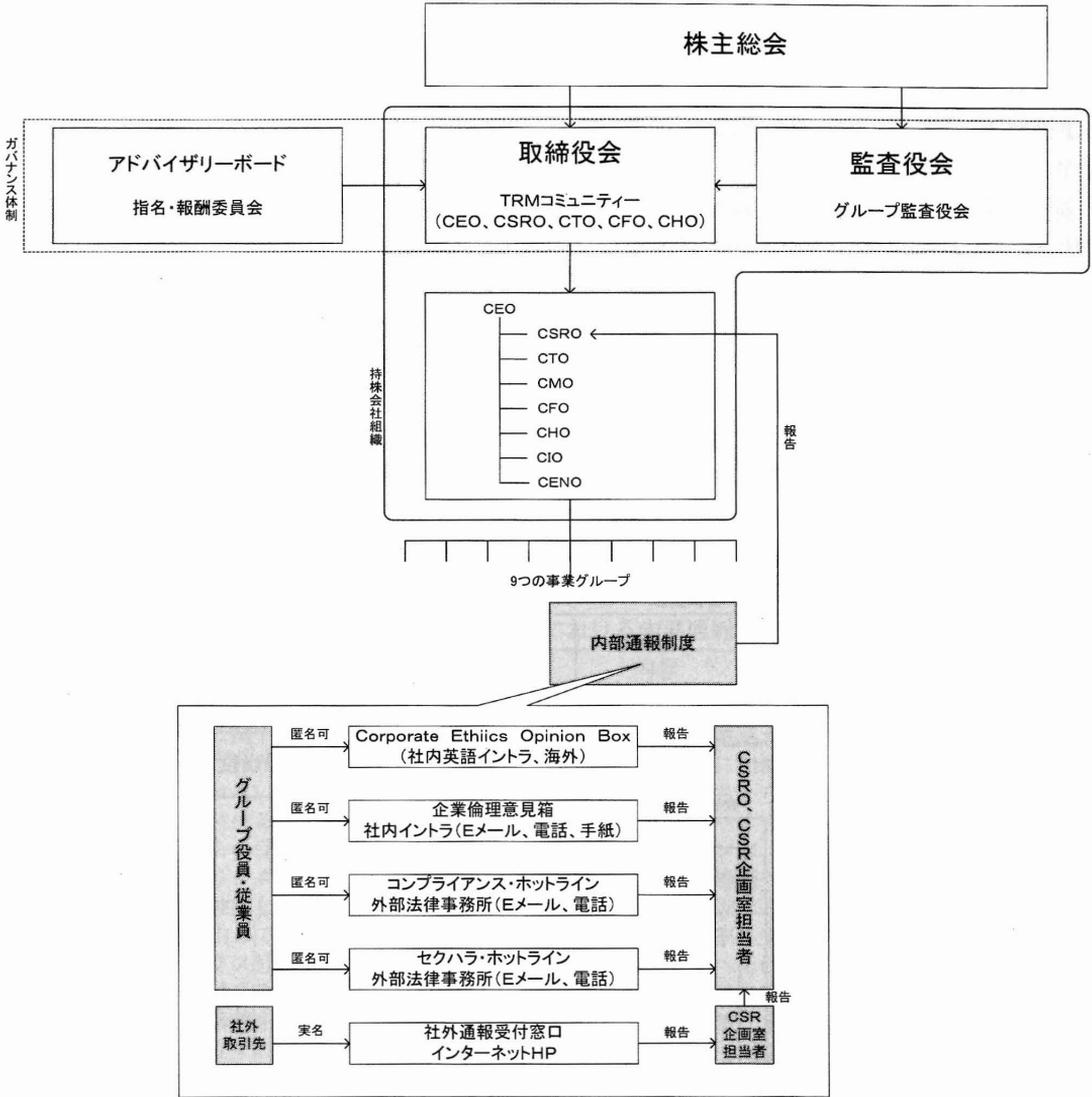
適切に開示します。また、ステークホルダーからの意見や情報提供に対しても誠実に対応します¹¹⁾とし、ステークホルダーからの通報を含む情報提供に対する対応基準を追加している。

つぎに、帝人は、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内で解決することを目的に内部通報制度を構築している¹²⁾。帝人グループの相談・通報制度は1999年にイントラネットおよび外部委託機関に窓口を設けて開始¹³⁾

した。帝人の内部通報制度を示したものが、図2である。帝人の内部通報制度は、図2のように、グループ役員と従業員を対象とする「Corporate Ethics Opinion Box」と「企業倫理意見箱」、「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」、そして、社外取引先を対象とする「社外通報受付窓口」の5つが構築されている。

くわえて、帝人における5つの内部通報制度は、以下の特徴がある。まず、「Corporate Ethics

図2 帝人における内部通報制度



(出所) 帝人株式会社ホームページ<http://www.teijin.co.jp/index.html>と帝人[2009]を基に筆者が一部修正した。

Opinion Box」と「企業倫理意見箱」は、英語と日本語のイントラネットを利用し、Eメールや電話、手紙などで匿名の通報も受け付けている。また、「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」は、企業外部の法律事務所や委託期間へ、Eメールや電話などで匿名の通報も受け付けている。そして、「社外通報受付窓口」は、インターネット上で通報を受けて受け付けて

いる。くわえて、通報内容は、グループCSR責任者（Chief Social Responsibility Officer, CSRO）の基に報告される。さらに、企業に重大なリスクを与える可能性のある通報は、取締役会内にあるTRMコミティー（トータルリスクマネジメント委員会）へも報告され、経営者らが対処する仕組みになっている。

経由で、コンプライアンス・オフィサーへ相談や通報を行う、(2) コンプライアンス・オフィサーへ相談や通報を行う、(3) ヘルプライン（社員相談室と弁護士事務所）へ相談や通報を行う、(4) コンプライアンス・オフィサーが、企業に重大な影響を及ぼす可能性があると判断した場合は、企業倫理担当役員に報告する、など大きく4つの方法で通報内容を受け付け報告がなされる。

くわえて、通報を受けて企業倫理担当役員がコンプライアンス・オフィサーへ通報内容に関する対処方法を指示するとともに、コンプライアンス・オフィサーの監督を行う。コンプライアンス・オフィサーは、コンプライアンス部へ、具体的な施策を指示する。くわえて、企業倫理委員会は、企業倫理担当役員から報告を受け、CSR推進本部やコンプライアンス部へ指導や助言を行うとともに、

取締役会へ意見や提言をする体制が構築されている。

4 日本国外の企業における内部通報制度の実践

4.1 ゼロックスにおける内部通報制度の実践

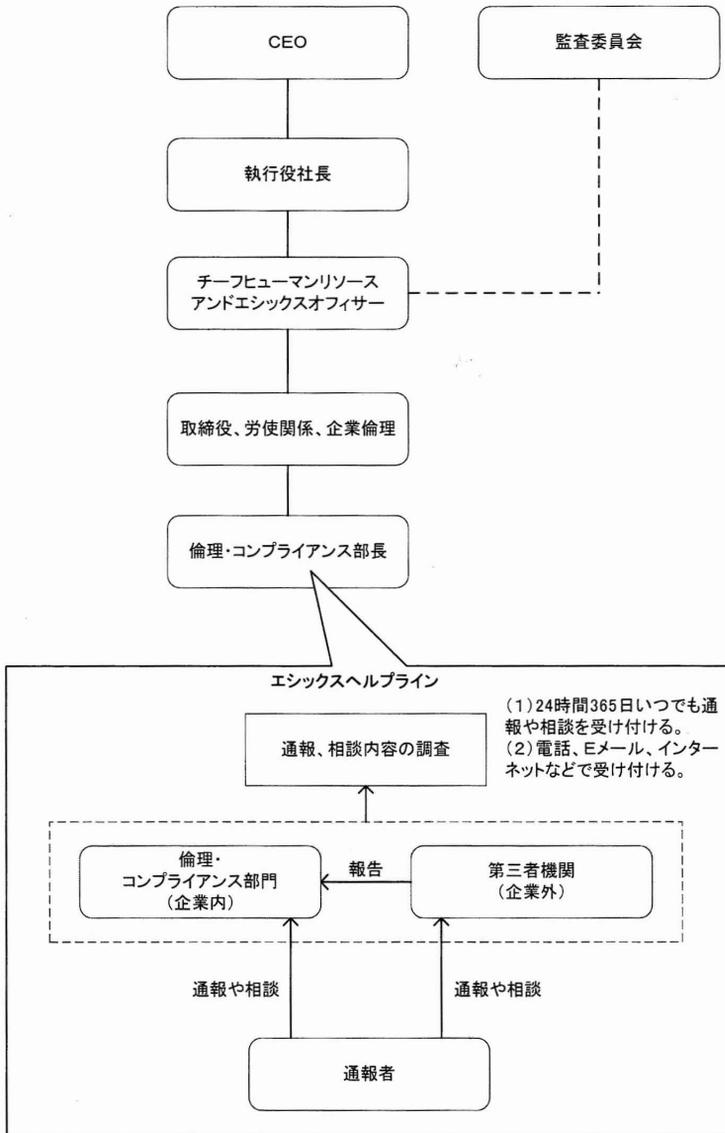
ゼロックスは、倫理と法令遵守に関する問題を、適切に対処することを意図して『企業行動規範』を策定している。企業行動規範では、【5 報告と指導】や【6 報復行為の禁止】の箇所、内部通報制度に関する内容を明記している。まず、【報告と指導】では、「倫理違反と法令違反に関して報告する必要がある。または、誠実に倫理違反や法令違反に関する懸念や相談を報告しなければならない。電話または別の報告経路によって報告された内容は、情報の乱用や第三者による意識的に偽情報をファイルするために容認されない。我々は、従業員やサプライヤー、顧客たちから複数の経路で相談や通報を受け付ける。これらの経路は、電子メールなどインターネット経由で企業内部と企業外部からの受け付けも含まれる。エシックスヘルプラインは、世界中で24時間利用可能なフリーダイヤルを介して受け付ける。また、第三者機関への報告ツールもある。我々は、独立した第三者機関と契約し、ヘルプラインで管理する報告を専用の報告経路などを経由して報告する。第三者機関からの報告は、専門家と文書レポートを経由して、ゼロックス社の倫理・コンプライアンス部門においてすべての報告が適切に対処される。もし、懸念や違反を報告するならば、徹底的な調査や応答を可能にするために、正確で完全な情報を提供することが奨励される。初期データにおける省略か誤りが報告した内容に存在すれば（誰が/何を/いつ/どこで）、調査に遅れを引き起こすか、延着するなど、調査の過程に影響を与えるかもしれません。ヘルプラインは、機密性を維持しながら、通報者と捜査官が現地語で情報交換をするかもしれません。もし、匿名による通報を選ぶなら、その件を調査する能力は減少するかもしれません。そして、私たちは完全にあなたの関心に応えることはできないかもしれません。通報は、匿名で報告されるか否かに関係なく、機密性が保持されるか、申し立てられた違反の詳細な調査を行うか適切な行動がとられるなど対処される。

表3 ゼロックスの企業行動規範における内部通報制度に関する内容

条項	内容
5 報告と指導	倫理違反と法令違反に関して報告する必要がある。または、誠実に倫理違反や法令違反に関する懸念や相談を報告しなければならない。電話または別の報告経路によって報告された内容は、情報の乱用や第三者による意識的に偽情報をファイルするために容認されない。我々は、従業員やサプライヤー、顧客たちから複数の経路で相談や通報を受け付ける。これらの経路は、電子メールなどインターネット経由で企業内部と企業外部からの受け付けも含まれる。エシックスヘルプラインは、世界中で24時間利用可能なフリーダイヤルを介して受け付ける。また、第三者機関への報告ツールもある。我々は、独立した第三者機関と契約し、ヘルプラインで管理する報告を専用の報告経路などを経由して報告する。第三者機関からの報告は、専門家と文書レポートを経由して、ゼロックス社の倫理・コンプライアンス部門においてすべての報告が適切に対処される。もし、懸念や違反を報告するならば、徹底的な調査や応答を可能にするために、正確で完全な情報を提供することが奨励される。初期データにおける省略か誤りが報告した内容に存在すれば（誰が/何を/いつ/どこで）、調査に遅れを引き起こすか、延着するなど、調査の過程に影響を与えるかもしれません。ヘルプラインは、機密性を維持しながら、通報者と捜査官が現地語で情報交換をするかもしれません。もし、匿名による通報を選ぶなら、その件を調査する能力は減少するかもしれません。そして、私たちは完全にあなたの関心に応えることはできないかもしれません。通報は、匿名で報告されるか否かに関係なく、機密性が保持されるか、申し立てられた違反の詳細な調査を行うか適切な行動がとられるなど対処される。
6 報復行為の禁止	通報者が、身元を明らかにするか否かに関係なく、相談や通報は機密性を保持して扱われ、フィードバック過程として調査の内容をできる限り知らせます。企業倫理部門とのコミュニケーションについて高い機密性を保持し、直接指示がない限りだれにも話すべきではありません。行動規範や他の指針にそって、倫理違反や法令違反を報告することは、企業の利益になり、従業員の期待する対応がなされるであろう。そうした過程で、違反に関して報告した従業員に対して如何なる報復もしてはならない。

(出所) xerox[2008]を基に筆者作成。

図4 ゼロックスにおける内部通報制度



(出所) xeroxホームページ<http://www.xerox.com/>とxerox[2008]を基に筆者作成。

報告された内容は、情報の乱用や第三者による意識的に偽情報をファイルするために容認されない。我々は、従業員やサプライヤー、顧客たちから複数の経路で相談や通報を受け付ける。これらの経路は、電子メールなどインターネット経由で企業内部と企業外部からの受け付けも含まれる。エシックスヘルプラインは、世界中で24時間利用

可能なフリーダイヤルを介して受け付ける… (省略)」としている。

つぎに、【報復行為の禁止】では「通報者が、身元を明らかにするか否かに関係なく、相談や通報は機密性を保持して扱われ、フィードバック過程として調査の内容をできる限り知らせます。企業倫理部門とのコミュニケーションについて高い

機密性を保持し、直接指示がない限りだれにも話すべきではありません。行動規範や他の指針にそって、倫理違反や法令違反を報告することは、企業の利益になり、従業員の期待する対応がなされるであろう。そうした過程で、違反に関して報告した従業員に対して如何なる報復もしてはならない」としている。

くわえて、ゼロックスでは、「エシックスヘルプライン」の名称で内部通報制度を構築し、従業員や供給先、顧客などから倫理違反や法令違反に関する通報や相談を受け付けている。エシックスヘルプラインの仕組みを示したものが図4である。エシックスヘルプラインは、企業内の倫理・コンプライアンス部門と企業外の第三者機関へ通報する2つの方法が設けられている。第三者機関へ通報された内容は、倫理・コンプライアンス部門へ機密性を保持しながら報告される。くわえて、エシックスヘルプラインは、24時間365日いつでも通報や相談を受け付け、電話やEメール、インターネットなどで受け付けている。さらに、電話での通報は、子会社などがある148の国々に、通報制度が設けられている¹⁷。こうした流れから、報告された内容が調査される。

4.2 ロイヤル・ダッチ・シェルにおける内部通報制度の実践

ロイヤル・ダッチ・シェル（シェル）は、誠実に尊敬される企業を目指して『企業行動規範』を

策定している。企業行動規範では、倫理や法令遵守に関する相談や通報を受け付ける内部通報制度に関する内容を明記している。まず、シェルは、「グローバルヘルプライン」の名称で、全ての従業員と請負業者を対象に、倫理や法令遵守に関する通報や相談を受け付ける制度を構築している。それまで、シェルでは、子会社や関連会社がある国ごとに、ヘルプライン（ホットラインやホイッスルブローイングライン、スピークアウトラインのような名称で）が既に構築されていた¹⁸。これらを、一貫した方法で誰でも簡単に利用できる制度として、グローバルヘルプラインと入れ替えたのであった。

つぎに、グローバルヘルプラインをどのような場合に利用すべきであるのかを示したものが表4である。グローバルヘルプラインは、表4のように、(1) 独占禁止法や競争法違反に関すること、(2) 収賄や政治活動に関すること、(3) マネーロンダリングや財務報告に関すること、(4) 健康や安全、環境などに関すること、(5) ハラスメントや薬物乱用に関すること、(6) 輸出・輸入統制、制裁、ボイコットに関すること、(7) 知的財産や個人情報、ITリソースの使用に関すること、(8) 資産の窃盗や詐欺、偽造や乱用に関すること、の大きく8つを例示している。

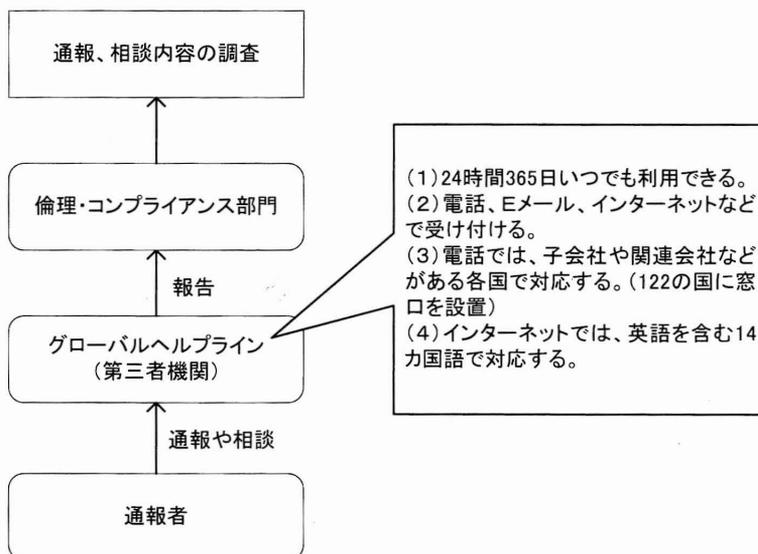
くわえて、グローバルヘルプラインは、図5のように示すことができる。グローバルヘルプラインは、図5のように、(1) 24時間365日いつでも

表4 グローバルヘルプラインの利用例

	内容
(1)	独占禁止法や競争法違反に関すること。
(2)	収賄や政治活動に関すること。
(3)	マネーロンダリングや財務報告に関すること。
(4)	健康や安全、環境などに関すること。
(5)	ハラスメントや薬物乱用に関すること。
(6)	輸出・輸入統制、制裁、ボイコットに関すること。
(7)	知的財産や個人情報、ITリソースの使用に関すること。
(8)	資産の窃盗や詐欺、偽造や乱用に関すること。

(出所) Shellグローバルヘルプライン<https://www.compliance-helpline.com/>を基に筆者作成。

図5 ロイヤル・ダッチ・シェルにおける内部通報制度



(出所) Shellホームページ<http://www.shell.com/>やShellグローバルヘルプライン<https://www.compliance-helpline.com/>を基に筆者作成。

利用できる、(2) 電話、Eメール、インターネットで受け付ける、(3) 電話では子会社や関連会社などのある各国で対応する(122の国に窓口を設置)、(4) インターネットでは、英語を含む14カ国語で対応する、ことが特徴として挙げられる。くわえて、法的な理由により、現在、オーストラリア、ベルギー、フランス、ドイツ、イタリア、ルクセンブルグ、オランダの各国から利用できない¹⁹。さらに、グローバルヘルプラインへの通報や相談は、シェル内部の倫理・コンプライアンス部門へ報告され、調査が進められる。このように、シェルでは、経営活動がグローバルに展開されていることから、子会社や関連会社などが設置されている国々をも対象に、一貫した通報制度を構築している。

5 企業経営における内部通報制度の役割

5.1 内部通報制度の共通点と特徴

前項において企業の内部通報制度に関する実践を考察したが、法律では、内部通報制度を構築

しなければならないとは定めていない²⁰。そこで、企業ごとに多様なシステムが構築されている。内部通報制度に関する共通点は、表5のように、(1) 従業員などからの通報や相談の受け付け、(2) 経営者やコンプライアンス委員会などへの報告、(3) 通報内容や相談内容の調査と対処、の3つが挙げられる。

まず、(1) は、①不正行為に関する通報の受け付け、②法令遵守に関連する相談の受け付け、といった特徴がある。これは、企業内における法令や行動規範に反する行為に関する通報や相談を受けるシステムであるといえよう。また、(2) は、①通報内容を報告する、②通報内容に関する行動の支持を受ける、といった特徴がある。これは、企業の業務執行とも関係するシステムであるといえよう。そして、(3) は、①通報内容を調査する、②関連部署へ対処方法を指示する、といった特徴がある。これは、通報に対して企業内で対処することを目的としたシステムであるといえよう。

このような特徴から、内部通報制度は、企業における不祥事の芽をつみ取るとともに、法令や行

表5 内部通報制度の共通点と特徴

共通点	内容	詳細
(1) 従業員などからの通報や相談の受け付け	①不正行為に関する通報の受け付け	おもに法令や行動規範に反する行為に関して通報を受け付ける。
	②法令遵守に関連する相談の受け付け	おもに法令遵守や行動規範について、どのように行動するべきであるのかについて相談を受け付ける。
(2) 経営者やコンプライアンス委員会などへの報告	①通報内容を報告する	経営者やコンプライアンス委員会など、企業内の法令遵守に係る機関へ通報内容を報告する。また、通報者に不利益のないように考慮しながら報告される。
	②通報内容に関する行動の支持を受ける	報告した内容に関して、どのような対処をするべきであるか指示を受ける。
(3) 通報内容や相談内容の調査と対処	①通報内容を調査する	受け付けた通報内容について調査を行うとともに、取締役会および監査役会、コンプライアンス委員長などへ報告する
	②関連部署へ対処方法を指示する	法令や行動規範に反する行為が行われていると確認した場合に、関連部署や担当者に是正措置をとるなどの対処をする。

(出所) 筆者作成。

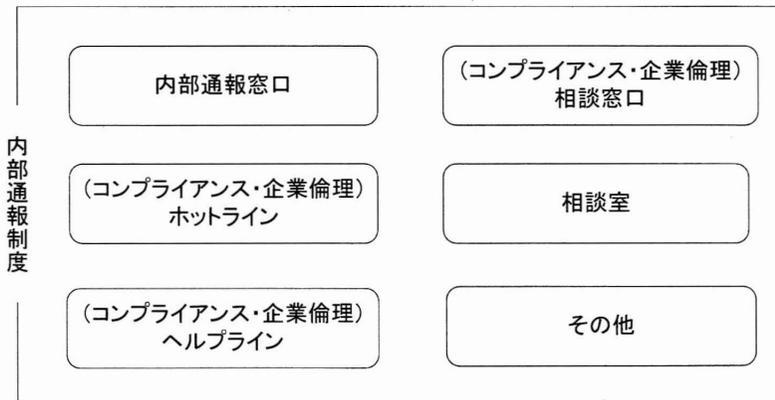
動規範に反することが行われていた場合に、早期に発見し解決を図ろうとする制度といえよう。また、企業は、従業員に対して内部通報制度の利用を推奨し、企業内へ浸透するよう取り組んでいる。具体的には、行動規範への明文化やパンフレットの作成、社内教育などが実施されている²¹。内部通報制度は、企業ごとに異なるシステムを構築しているが、共通点も持ち合わせている。そこで、

各企業の内部通報制度が持つ共通点を踏まえながら、具体的な構造について詳しく論じていく。

5.2 内部通報制度の機能

内部通報制度は、筆者が調査した限りでは、図6に示したように、「内部通報窓口」「(コンプライアンス・企業倫理) ホットライン」「(コンプライアンス・企業倫理) ヘルプライン」「(コンプラ

図6 内部通報制度の名称



(出所) 著者作成。

表6 内部通報制度の構造

機能	特徴
(1) 目的	① 企業内の不正行為などに関して対処する。
	② 法令や企業行動指針に反する行為の抑制や防止をする。
	③ 法令や企業行動規範に反する行為の早期解決を図る。
	④ 企業の自浄能力の向上を図る。
	⑤ 企業のリスク情報を把握する。
(2) 役割	① 法令や行動指針に反した行為に関する通報を受ける。
	② 法令遵守に関する判断が難しい場合に相談を受ける。
	③ ①や②以外の疑問や相談、提案などを受ける。
	④ 通報や相談の内容を経営者や各委員会（コンプライアンス委員会、企業倫理委員会、CSR委員会など）に報告する。
	⑤ 通報者や相談者への回答
(3) 組織	① 多くの企業でコンプライアンス委員会や企業倫理委員会、CSR委員会などに窓口が設置されている。
	② 企業内の法令遵守に関する部署に設置されている。
	③ 社外に窓口を設けている企業もあり、顧問弁護士や第三者機関を窓口としている。
(4) 連絡手段	① 電話やE-mail、FAXをする。
	② 郵送をする。
	③ 面会をする。
	④ イン트라ネット等の利用による。
	⑤ 弁護士や第三者機関など社外に設置された通報窓口へ通報する。

(出所) 筆者作成。

ィアンス・企業倫理) 相談窓口」「相談室」「その他(企業名を入れるなどした独自の名称)」といった名称が用いられて設置されている²²。また、内部通報制度の機能を、(1) 目的と(2) 役割、(3) 組織と(4) 通報手段に分類し、分析すると内部通報制度の具体的な構造は、表6のように考えられよう

まず、(1) 目的は、①企業内の不正行為などに関して対処する、②法令や企業行動指針に反する行為の抑制や防止をする、③法令や企業行動規範に反する行為の早期解決を図る、④企業の自浄能力の向上を図る、⑤企業のリスク情報を把握する、などが挙げられる。つぎに、(2) 役割として、①法令や行動指針に反した行為に関する通報を受ける、②法令遵守に関する判断が難しい場合に相談を受ける、③①や②以外の疑問や相談、提案な

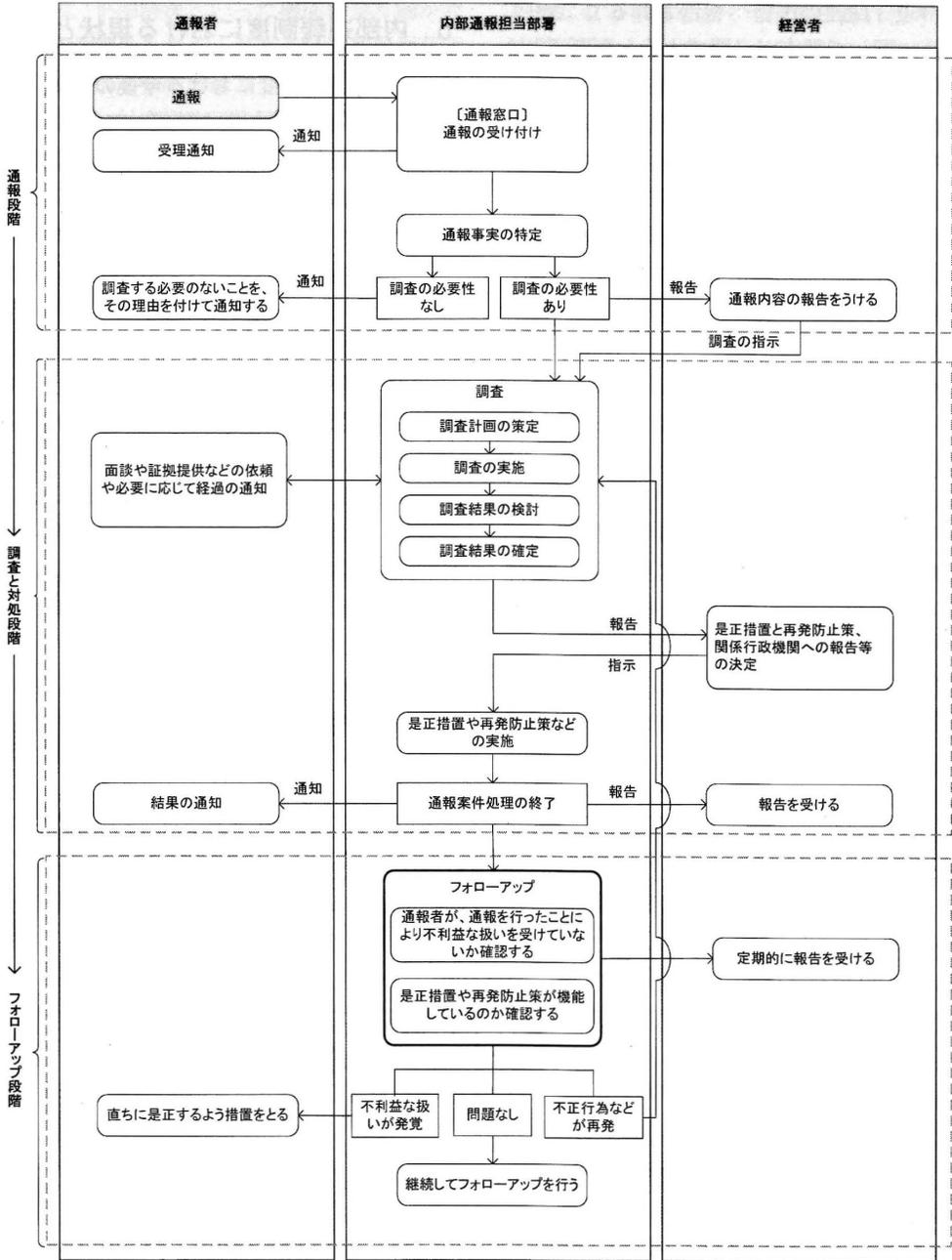
どを受ける、④通報や相談の内容を経営者や各委員会(コンプライアンス委員会、企業倫理委員会、CSR委員会など)に報告する、⑤通報者や相談者への回答、が挙げられる。

つぎに、(3) 組織として、①多くの企業でコンプライアンス委員会や企業倫理委員会、CSR委員会などに窓口が設置されている、②企業内の法令遵守に関する部署に設置されている、③社外に窓口を設けている企業もあり、顧問弁護士や第三者機関を窓口としている、などが挙げられる。つぎに、(5) 連絡手段として、①電話やE-mail、FAXをする、②郵送をする、③面会をする、④イントラネット等の利用による、⑤弁護士や第三者機関など社外に設置された通報窓口へ通報する、などが挙げられる。

5.3 内部通報制度の役割

な流れで表されよう。内部通報制度は、図7のよう
内部通報に関する対処は、おおむね図7のよう
うに、通報段階、調査と対処段階、フォローアップ

図7 内部通報対処のフローチャート



(出所) 内閣府国民生活局 公益通報者保護制度ウェブサイト <http://www.caa.go.jp/seikatsu/koueki/minkan/files/nagare.pdf>を参考に作成する。

ブ段階の大きく3つに分けられよう。1つ目の通報段階は、企業内部もしくは企業外部に設置している通報窓口で通報を受け付け、通報内容の特定がなされる。通報内容は、通報窓口を設置している法令遵守関連の部署へ報告される²³。さらに、通報内容に関して調査が必要であると判断された場合に取締役会へ報告がなされる。

つぎに、2つ目の調査と対処段階は、通報内容に関して調査されどのように対処すべきであるかが判断される。法令遵守関連の部署は、調査が必要であると判断された場合に、取締役会からどのように対処するか指示を受ける²⁴。そして、取締役会から受けた指示のもとで、関係部署などへの調査がなされ是正措置をとる。通報内容は、そのようにして対処がなされ、通報に関する対処が終了される。さらに、通報社が実名である場合は、通報者に対して通報内容に関する結果を報告がなされる。

そして、3つ目のフォローアップ段階は、(1)通報者が通報を行ったことにより不利益な扱いを受けていないか、(2)是正措置や再発防止策が機能しているか、について検討される。そして、不利益な扱いを受けていた場合は、直ちに是正され、不正行為などが再発した場合は、再び調査や

対処といった是正措置がとられる。一方で、問題がない場合は、定期的にフォローアップが行われる。

6 内部通報制度における現状と課題

6.1 内部通報制度における今後の課題

企業が内部通報制度を整備していくなかで、いくつかの課題が考えられる。内部通報制度における主な課題は、表7のように、大きく3つ存在していると考えられる。1つ目は、通報を行った従業員が不利益な扱いを受けないように規定されているが、現実的に不利益な扱いを受ける恐れがあることである。多くの企業では、内部通報制度とともに、不利益な扱いを行わないとしている。しかし、実際には、オリンパスの事例のように、そうした行為は行わないと規定してあるにもかかわらず、通報したことによる報復人事とみられる行為が行われることも考えられる²⁵。そのため、通報者の安全を保証することについては注意を払う必要がある。つまり、内部通報制度の信頼性に不安が残るということである²⁶。

つぎに、2つ目は、経営者が主導になり不正を行っていた場合に、はたして内部通報制度が機能

表7 内部通報制度における現状と課題

課題	内容	詳細
課題1	通報を行った従業員が不利益な扱いを受けないように規定されているが、現実的に不利益な扱いを受ける恐れがあること	多くの企業では、内部通報制度とともに、不利益な扱いを行わないとしている。しかし、現実として、オリンパスの事例のように、不利益な扱いと思われる行為が行われていることから通報者の安全を確保することについては注意を払う必要がある。
課題2	経営者が主導になり不正を行っていた場合に、はたして内部通報制度が機能するのかということ	多くの企業では、通報内容を経営者に報告し、指示を出す場合が多い。そのため、経営者が主導して不正を行っていた場合に、内部通報制度が目的としている不正行為の抑制や防止、早期解決といった機能が全く働かなくなることが考えられる。
課題3	通報窓口へ寄せられる内容が、上司のセクハラやパワハラ、処遇の不满などのような、企業経営にとって大きな意味を持たない内容がほとんどであるということ	通報窓口へ寄せられる内容として、通報者個人に関係する問題が多く、企業全体に関係するような内容ではなく、想定しているような機能は働かないと考えられる。

(出所) 筆者作成。

するのかということである。多くの企業では、通報内容を経営者に報告し、指示を出すことが多い。そのため、経営者が主導して不正を行っていた場合に、内部通報制度が目的としている不正行為の抑制や防止、早期解決といった機能が全く働かなくなるが考えられる。たとえば、久保利英明[2004]は、「内部通報制度は万一のときに社長（経営者一筆者）と対立する可能性もある（社長が違法行為を自ら行っていたような場合）。したがって独立性について格別の配慮が求められる²⁷」と指摘している。つまり、経営者が率先して、違法行為をしていた場合に、はたして内部通報制度が機能するのかということである²⁸。

そして、3つ目は、通報窓口寄せられる内容が、上司のセクシャル・ハラスメントやパワー・ハラスメント、処遇の不满などのような、企業経営にとって大きな意味のない内容がほとんどであるということである。内閣府国民生活局[2007]によると、通報窓口寄せられる内容として、通報者個人に関係する問題が多く寄せられている²⁹。つまり、企業全体に関係するような内容ではなく、想定しているような機能が働いていないと考えられる。

6.2 内部通報制度における今後の展望

内部通報制度は、企業内に潜む不祥事の芽をつみつつ、不祥事が起きた場合に早期に対処して解決することができることを目的としている。また、従業員らから情報を集めることは、企業経営の健全性を確保するうえで有用なものであると考えられる。しかし、内部通報制度には、表7で示した課題のように、はたして想定しているような機能が働くのかという点について疑問が生じる。たとえば、行動規範などにおいて通報者に対して不利益な扱いは行わないと規定しているとしても、そうした扱いを受ける可能性があるならば、通報が行われることは少ないであろう。

そして、従業員は、内部通報制度の信頼性に対して、少なからず疑問を抱いていると解すことができよう。くわえて、内部告発には、「密告」や

「裏切り」といった負の印象を持たれる場合が多い。これは、日本だけでなく諸外国においても同様のことがいえよう。さらに、内部告発が行われることは、社会からの信頼を失い、企業の存続が困難になる事態を招く可能性が高いと考えられる。内部告発には、そうした負の部分も存在することについても理解しておく必要がある。

このようなことから、企業が制度を整備しても、想定しているような機能が働くことは難しいであろう。企業経営の健全性を高めるためには、制度のあり方そのものを検討し直す必要があると考えられる。そこで、従業員に企業経営をチェックする役割を持たせ、経営者に対して不正に関する懸念を自由に報告できるような制度を構築していくことが、有効な手段の1つになるのではないかと考えられる。

7 おわりに

本稿では、(1) 企業において内部通報制度は如何にして実践されているのか、(2) 企業の内部通報制度には如何なる課題が存在するのか、(3) 今後、企業が内部告発制度を構築していくにあたって考慮すべき点、を明らかにし今後の展望を論じることを目的としてきた。まず、(1) であるが、内部通報制度は、企業によって異なるシステムが構築されていたが、おおむね、従業員などから受けた相談や通報を経営者らに報告し、企業内で調査し対処する仕組みであるといえよう。くわえて、内部通報制度は、企業の自浄能力を高めて、違反行為を抑制もしくは早期に解決するという目的のもとで設置された機関であるといえよう。

また、(2) であるが、内部通報制度は、制度の信頼性や独立性、実効性の3点から見直していく必要があろう。内部通報制度を実践していくうえで、①通報者が、不利益な扱いを受けないことを保証すること、や②経営者の主導によって、不正行為がなされていた場合に、如何にして対処するのかということ、③通報窓口が通報者の不満の

はけ口となっているとの指摘があり、果たして内部通報制度は機能するのかということ、を解決していく必要がある。

そして、(3)であるが、内部通報制度のように、従業員から企業内の不正行為に関する情報を集めることは、企業経営の健全性を確保していくうえで有用なものであろう。しかし、内部通報制度には、検討していくべき課題も存在している。そこで、今後は、内部通報制度の課題の解決を図りながら、健全な企業経営を行っていくためには、如何なる制度を構築していくべきであるかを解明しなければならないであろう。その一形態として、従業員に、企業経営をチェックする役割を持たせ、経営者に対して不正に関する懸念を自由に報告できるような制度を構築していくことが、有効な手段になるのではないかと考えている。

注

1 公益通報者保護法2条において、「この法律において「公益通報」とは、労働者（労働基準法（昭和二十二年法律第四十九号）第九条に規定する労働者をいう。以下同じ。）が、不正の利益を得る目的、他人に損害を加える目的その他の不正の目的でなく、その労務提供先（次のいずれかに掲げる事業者（法人その他の団体及び事業を行う個人をいう。以下同じ。）をいう。以下同じ。）又は当該労務提供先の事業に従事する場合におけるその役員、従業員、代理人その他の者について通報対象事実が生じ、又はまさに生じようとしている旨を、当該労務提供先若しくは当該労務提供先があらかじめ定めた者（以下「労務提供先等」という。）、当該通報対象事実について処分（命令、取消しその他公権力の行使に当たる行為をいう。以下同じ。）若しくは勧告等（勧告その他処分に当たらない行為をいう。以下同じ。）をする権限を有する行政機関又はその者に対し当該通報対象事実を通報することがその発生若しくはこれによる被害の拡大を

防止するために必要であると認められる者（当該通報対象事実により被害を受け又は受けるおそれがある者を含み、当該労務提供先の競争上の地位その他正当な利益を害するおそれがある者を除く。次条第三号において同じ。）に通報することをいう。」とされている。つまり、労務提供先とは、企業の場合、企業内部への通報と考えられる。

2 平田光弘[2008]82頁。

3 会社法において、法令遵守に関する規定が盛り込まれ、企業は遵法経営を行う体制を構築していくことが求められている。（会社法348条4項、362条4項6号、416条1項ホ）

4 平田光弘[2008]によると、法令遵守体制には、「第1に、担当する職務の権限を明確にし（例えば、融資部門と決裁部門の分離）、第2に、その職務遂行の監督権限を明確にし、第3にそれを支援する専門部署（例えば、コンプライアンス統括部署）を設置する必要がある。…（中略）…さらに、第4に、社員からの法令遵守に関する問合わせ、相談、問題の通報、告発等に対する相談窓口（相談・申告制度、ヘルプデスク、ホットライン、ヘルプライン、通報制度ともいう）を整備し、第5に不正等の法令遵守違反に対する適正な処分、再発防止等を含む罰則を明確にし、第6に、法令遵守経営の実施状況に関する評価方式を整備することも必要となる」と述べられている。くわえて、平田光弘先生は、こうした法令遵守体制づくりに加えて、従業員に対する法令遵守教育が必要であると論じている。

5 表1で取り上げた企業については、(1)行動規範などで通報・相談者に不利益な扱いを行わないことを定めているか(2)企業内部と企業外部に通報窓口を設けるなど複数の通報ルートを設けているか、(3)通報・相談内容に関して速やかに対処する体制が構築されているか、といった点から検討した。

6 上記の3社を選択した理由として、表1で選定した理由とともに、ソニーと帝人は、それ

- ぞれ委員会設置会社と監査役設置会社として、積極的にコーポレート・ガバナンス改革を行っている企業であり、内部通報制度に関しても同様のことが伺えたことが挙げられる。また、三菱自動車は、2000年にリコール隠しが内部告発によって発覚した企業であり、内部告発によって企業不祥事が発覚した企業が如何にして、不祥事が発生することを不正でいるのかを検討すべきであると考えたことが挙げられる。
- 7 ソニーホームページ <http://www.sony.co.jp>
 - 8 ソニー原則[2003]6頁.
 - 9 ソニーのホームページによると、担当地域はつぎのようになる。
日本（日本、韓国、台湾）
東アジア（中国本土、香港）
パンアジア（東南アジア、中近東、アフリカ、オセアニア）
 - 10 帝人ホームページ <http://www.teijin.co.jp/>
 - 11 帝人[2007]
 - 12 帝人[2009]
 - 13 帝人[2009]42頁.
 - 14 三菱自動車 <http://www.mitsubishi-motors.co.jp/>
 - 15 三菱自動車[2007]10頁.
 - 16 三菱自動車 <http://www.mitsubishi-motors.co.jp/>
 - 17 Xerox <http://www.xerox.com>
 - 18 Shellグローバルヘルプライン <https://www.compliance-helpline.com/>
 - 19 Shellグローバルヘルプライン <https://www.compliance-helpline.com/>
 - 20 公益通報者保護法において、当該労務提供先（企業内部・筆者）が通報先として定められているが、内部通報制度を整備することは定められていない。
 - 21 その他にも企業によって、内部通報制度の周知に向けたさまざまな取り組みが行われている。
 - 22 今回調査を行った企業のなかには、企業の名称を含んだものや、「ヘルプラインシステム」や「ホットライン制度」など多様な名称が存在したが、おおむね図4に示した名称が用いられた制度名が多かったため、図4のようにまとめた。
 - 23 たとえば、コンプライアンス室やコンプライアンス事務所といった名称で設置されているものが多くみうけられる。
 - 24 企業によっては、法令遵守に関する委員会などを経営者がトップを務めている場合がある。また、取締役会以外に、監査役会やチーフ・コンプライアンス・オフィサーへ報告を行う制度としている企業もある。
 - 25 オリンパスの従業員が、企業内の不正に関して内部通報を行ったところ、報復人事とみられる措置が行われた訴訟が行われた事例である。オリンパスは、内部通報制度を設置しており、企業行動憲章である『オリンパスグループ行動規範』において、「なお、相談や申告の事実と内容は、その秘密の厳守が保証され、報告や照会などの結果、相談者が報復などの不利益な処遇を受けることは一切ありません。」というように内部通報者に不利益な扱いを行わない旨を明記していた。
 - 26 『朝日新聞』2006年3月25日付。
トナミ運輸の闇カルテルに関して内部告発を行った申岡弘昭氏は、公益通報者保護法は、訴えるには危険すぎる場所に、真っ先に通報することを義務づけていることが問題点であると指摘している。そのように、内部告発者も企業の内部通報制度に対して悲観的に捉えている。
 - 27 久保利英明[2004]200頁.
 - 28 くわえて、経営者支配が確立しているといわれる今日の企業経営において、はたして内部通報制度が健全に機能するのかという問題が考えられる。
 - 29 内閣府国民生活局[2007]のアンケート結果（有効回答数1,281社）によると、内部通報制度運用上の課題や実務上の負担として、制度

の周知が進まない(25%)、通報というより、不満や悩みの窓口となっている(24.5%)、本当に保護されるのか、職場に不信感がある(18.7%)というように、実情として不満や悩みの窓口となっていることが考えられる。

参考文献

邦語文献

- 大内伸哉他著[2004]『コンプライアンスと内部告発』社団法人日本労務協会。
- 奥山俊宏[2004]『内部告発の力』現代人文社。
- 小澤徹夫[2002]「企業の内部告発システムの構築」『NBL』第750号,商事法務研究会,40-49頁。
- 角田邦重・小西啓文編著[2008]『内部告発と公益通報者保護法』法律文化社。
- 菊池敏夫・平田光弘編著[2000]『企業統治の国際比較』文眞堂。
- 申岡弘昭[2002]『ホイッスルブローアー』桂書房。
- 久保利英明[2004]「内部統制システムの構築とホットライン」稲上毅・森淳二朗編著『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新聞社。
- 久保利英明[2000]「コンプライアンス経営」『資本市場』181号,資本市場研究会,87-98頁。
- 久保利英明他著[1998]『日本型コーポレートガバナンス』日刊工業新聞社。
- 小島大徳[2008a]「経営学と株式会社論」『国際経営論集』第35号,神奈川大学経営学部,13-25頁。
- 小島大徳[2008b]「市民社会論と利害関係者論—研究者からの批判や意見への回答—」『国際経営フォーラム』第19号,神奈川大学国際経営研究所,163-186頁。
- 小島大徳[2008c]「コーポレート・ガバナンス原則の隠れたる任務と使命」『国際経営フォーラム』第19号,神奈川大学国際経営研究所,55-77頁。
- 小島大徳[2007]『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂。
- 小島大徳[2004]『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂。
- 小島愛[2008]『医療システムとコーポレート・ガバナンス』文眞堂。
- 小西啓文[2006]「公益通報者保護法の概要と検討課題」『時の法令』第1766号,朝陽会,59-67頁。
- 齋藤実[2005]「我が国における内部告発者保護制度への提言-内部告発者保護制度を通じてのコンプライアンス確立の試み」『産能短期大学紀要』第38号,産能短期大学紀要審査委員会,61-71頁。
- 境新一[2003]「内部告発者保護制度に関する諸問題—経営と法律の観点から—」『東京家政学院大学紀要』第43号,東京家政学院大学・東京家政学院短期大学,27-46頁。
- ソニー [2003]『ソニーグループ行動規範』ソニー株式会社。
- 多田健象[2003]「コーポレート・ガバナンスにおける内部告発(公益通報)の役割」『企業法学』第10号,企業法学会,336-352頁。
- 田中宏司[2005]『コンプライアンス経営—倫理綱領の策定とCSRの実践—』生産性出版。
- 田中宏司[2003]「公益通報者保護制度の必要性和立法化の論点」『月刊国民生活』第33巻第5号,国民生活センター,14-17頁。
- 田中宏司[2000]「コーポレート・ガバナンス論議の経営倫理からの考察—「経営倫理志向型経営」による革新—」『日本経営倫理学会誌』第7号,日本経営倫理学会,3-10頁。
- 出見世信之[2003]「企業における倫理的行動の促進条件」『明大商学論叢』第85巻第2号,明治大学,389-400頁。
- 出見世信之[2002]「コンプライアンス経営の意義」『高圧ガス』第39巻第4号,高圧ガス保安協会,280-283頁。
- 出見世信之[2000]「企業における倫理法令遵守制度」『社会科学論集』第99・100号,埼玉大学経済研究室,141-155頁。
- 帝人[2009]『CSR報告書2009』帝人株式会社。
- 帝人[2007]『帝人グループ行動基準』帝人株式会

- 社.
- 内閣府国民生活局[2007]『平成19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』内閣府区民生活局.
- 平田光弘[2008]『経営者自己統治論-社会に信頼される企業の形成-』中央経済社.
- 水尾順一[2003]『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房.
- 水谷英夫[2004]『「内部告発」と労働法』『日本労働研究雑誌』第46巻第9号, 労働政策研究・研修機構, 11-23頁.
- 三菱自動車[2007]『三菱自動車企業倫理』三菱自動車株式会社.
- 宮本一子[2003]『内部告発は企業文化をどう変えるか』『世界』第710号, 岩波書店, 298-305頁.
- 宮本一子[2002]『内部告発の時代—組織への忠誠か社会正義か』花伝社.
- 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[2008]『社会全体の公益通報者保護制度等の更なる推進に向けた提言』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.
- 吉森賢[2007]『企業統治と企業倫理』放送大学教育振興会.
- リチャード・T・ディジョージ著 永安幸正他訳 [1995]『ビジネス・エシックス』明石書店.
- 外国語文献**
- Andrew Pendleton[2001], *Employee Ownership, Participation and Governance*, Routledge.
- Anne J. Davis and Emiko Konishi [2007], *Whistleblowing in Japan*, *Nursing Ethics*, Vol.12 No.2, Sage Publication, pp.194-202
- Brent R. MacNab and Reginald Worthley[2007], *Self-Efficacy as an Intrapersonal Predictor for Internal Whistleblowing: A US and Canada Examination*, *Journal of Business Ethics*, Volume 79 No.4, Springer, pp.407-421.
- David Lewis [2002], *Whistleblowing procedures at work: What are the implications for human resource practitioners?*, *Business Ethics : A European Review*, Volume 11 Number 3, Blackwell Publishing, pp.202-209.
- Falco C. Daub[2007], *New Whistleblowing Regulation in the USA*, VDM Verlag Dr. Muller.
- John Bowers[2007], *Whistleblowing : law and practice*, Oxford University Press.
- Margaret M. Blair and Mark J. Roe[1999], *Employees & Corporate Governance*, Brookings Institution Press Washington, D.C.
- OECD[2004], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD[2000a], *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD[2000b], *Whistleblowing to Combat Corruption*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD[1999], *OECD Principles of Corporate Governance*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Shell[2006], *SHELL CODE OF CONDUCT*, Shell International Limited.
- Wim Vandekerckhove[2006], *Whistleblowing and organizational social responsibility : a global assessment*, Ashgate.
- Xerox[2008], *Code of Business conduct*, Xerox.