

2015年（平成27年）3月5日

## 外部ヘルプライン「企業倫理ホットライン」の取り組みと、 運営企業の立場から見た内部通報制度の課題について

ダイヤル・サービス株式会社

代表取締役 今野 由梨

CSRコンサルティンググループ

グループ長 高田奈穂子

### 1. ダイヤル・サービス㈱の「企業倫理ホットライン」の概要

「企業倫理ホットライン」が他の外部ヘルプラインと大きく違う点は、  
通報の約8割が電話で入ることである。

多くの通報者は、通報すること自体についての迷いや、プライバシー確保に関する不安等があって通報を決断できずにいる。そんな通報者の迷いや不安な気持ちを受け止め、通報への後押しができるのは、人が受け止める電話だけであると確信する。また、通報者に安心して通報してもらうことが、企業を守ることにもつながると考える。

#### (1) 「企業倫理ホットライン」開設 2003年1月

(日本で初めての民間外部ヘルプライン)

#### (2) 「企業倫理ホットライン」の目的

- ①企業の外部に敷居の低い窓口を設けることで、内部告発を防ぐ
- ②不正や違反行為を抑止する
- ③CSRの視点から、企業の透明性を確保する
- ④通報者にとっての匿名性を確保する
- ⑤法令違反だけでなく、幅広い通報を受け付け、企業自身が問題解決していくことで、企業の自浄作用を高める
- ⑥小さな問題のうちに通報を受け、初期段階で解決する

#### (3) 外部窓口設置のメリット

- 外部窓口を設置し、より通報しやすい体制を構築することで、通報が埋もれず問題が大きくならないうちに解決することができる。
- 通報者にとっては自分の通報を受け止めてもらうことが大切であり、そのことが通報制度への信頼の第一歩となる。

○弊社では以下のような外部窓口導入のメリットを生かせるよう運用している。

\*法令違反・行動規範違反等を中心に、どのような内容であっても受容感を持って受け付ける敷居の低い窓口

\*グループ各社の状況を統一的に把握できる一次窓口として機能

\*内部窓口の受付管理業務のご負担の軽減

\*通報対応マニュアル等、社内窓口ご担当者向けの各種サポートを提供

#### (4) 「企業倫理ホットライン」のスタンス

①企業と通報者の間に立ち、第三者的な立場で、通報者の不安や迷いを受け止めながら通報を受ける（電話）

②判断やアドバイスはしない

③匿名でも実名でも受け付ける

④厳重な機密保持体制を保持する

#### (5) 契約企業数／約134社（2015年1月現在）

○製造、あるいは製造部門を持つ企業 54%

（建設、食品、電気機器、繊維、化学、金属製品、医薬品 等）

○情報・通信関連企業 8%

○金融・保険関連企業 7%

（銀行、生損保、消費者金融等）

○流通関連企業 6%

（スーパー、卸売等）

○サービス企業 16%

その他、自治体、運輸、派遣を含め、幅広い業種あり

#### (6) 従業員規模別契約企業数

○～300名 10%

○301～1,000名 20%

○1001～3000名 32%

○3001～10,000名 22%

○10,001名～ 16%

#### (7) 通報手段による通報割合（2014年3月～2015年1月統計）

①電話 77%

②WEB 21%

③FAX、郵送 2%

## (8) 通報内容 (2014年4月～2015年1月統計)

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| ①ハラスメント (セクハラ、パワハラ、いじめ等)   | 22% |
| ②人間関係                      | 8%  |
| ③人事労務関係 (残業、休日出勤、評価、手続、等)  | 19% |
| ④職場環境 (分煙、安全管理、危険箇所、等)     | 3%  |
| ⑤不正・違反 (法令、就業規則、業務マニュアル、等) | 14% |
| ⑥問い合わせ (しくみ、プライバシー保護、等)    | 14% |
| ⑦ その他 (勤務態度、会社の対応、個人の問題、等) | 20% |

## 2. 運用上工夫している点

### (1) 窓口は通報につなげ、通報を正しく企業に伝える役割に徹している

外部ヘルプラインの最も重要な役割は、敷居をできるだけ低くし、会社内部には通報できない立場や状況に置かれた人々の通報を迂回させて受け、通報を埋もれさせないことである。外部の窓口において、業界をとりまく法律、就業規則、倫理規定などすべてを網羅した上で通報内容を判断することは、たとえ専門家であっても非常にむずかしいことである。また、調査・解決は企業自身が行うというきり分けをすることで、企業の自浄作用を高め、企業を強くすると考えている。

### (2) 受付者は「電話カウンセラー」で、電話では通報時間の制限がない

『第三者的な立場で、迷いや不安を受け止めながら聴き、通報への後押しをする』という弊社のスタンスで通報を受けるために、話を聴く専門家である電話カウンセラーが通報を受けている。また、電話では、通報者自身が、十分に話をすることができるよう、通報時間に制限を設けていない。31分～60分間の通話は、25%、61分以上は120分以上も含めて6%となっている。

### (3) 匿名の扱い

「企業倫理ホットライン」は、弊社までは、匿名、実名両方受け、企業に対しても匿名、実名を通報者が選択できる方式を基本としている。確かに「匿名では情報が少なく調査がむずかしい」場合もあるが、企業内で何が起きているのかは把握できる。また、企業には非開示でも外部窓口連絡先を残す「半匿名」の仕組みも採用し、企業が通報者に、外部窓口を経由して連絡をとることができるようにしている。「半匿名」により調査を適正にすすめることができるため、匿名希望の通報者にはできる限り外部窓口には連絡先を残して戴くように依頼している。

#### (4) 通報後の対応もフォロー

弊社の外部窓口では、できる限り通報者と会社のコンプライアンス担当窓口が直接連絡を取れるよう実名報告をお薦めするが、それが難しい場合は、外部窓口に残すよう依頼する。通報を企業に報告後、通報者と連絡をとる必要がある場合、弊社の外部窓口が間に入って連絡している。

#### (5) 通報者保護

- ・プライバシー保護に関しては十分な配慮を行い、通報受付時には、通報時の情報の扱い方等を必ず説明している。また、企業への報告については、通報者に内容を確認し、報告同意のある内容のみを報告している。また、多くの契約企業でも情報の流れを開示し、通報者が予め安心して通報ができるようにしている。
- ・通報受付は、入退を管理した専用個室で情報が他に漏れない環境の中で行っている。通報者が安心して話せる環境をつくっている。

#### (6) 電話相談46年のカウンセリングノウハウで、通報者の不安や悩みを受け止めつつ、通報の後押しをする

弊社の電話カウンセラーが通報を聴く際には、話を聴いてもらえた、分かってもらえたという気持ちを持っていただけるよう、一対一のコミュニケーションのなかで信頼関係を作り上げている。企業の対応結果によっては通報者が納得できない気持ちを長く引きずり、通報が終結しづらいこともあるため、一次対応の窓口として信頼関係を築き、通報者の伝えたいニュアンスをできる限りご担当者へご報告することで、調査のステップで生かしていただいている。

#### (7) サービスの品質向上

- ・内外の講師による研修、および事例研究を継続して行っている。
- ・社内の品質管理部門による電話対応診断（音声でのやりとりをチェックし、改善点等をフィードバックする）を定期的実施することで、一人ひとりの対応品質向上をはかっている。
- ・メンタルヘルス対応や緊急介入が必要な対応も増えているため、弊社内のEAP、健康分野等の相談ノウハウとの連携を行い、よりよい対応を目指している。
- ・相談員は、企業の内部窓口担当者への研修や、企業担当者との情報交換会を定期的実施している。それにより、社内状況を理解する機会ともなり、よりよい受け付け方につなげている。

### 3. ここ数年のサービスのバージョンアップについて

#### (1) 海外を含めたコンプライアンス経営の支援

- ・WEBによる外国語対応を実施中。(2011年10月に開始し、現在英語、簡体字、繁体字、韓国語等に対応。今後、言語の幅を拡大予定)
- ・電話による英語対応を実施中。(今後、中国語、韓国語、スペイン語、ポルトガル語等、言語の幅を拡大予定)

#### (2) 電話相談サービス提供時間をできるだけ長く

電話窓口開設時間は、通報者の方が相談しやすい就業時間以外の時間帯 月～金：12時～21時、土日祝日も通報を受け付けることで、企業内部の窓口では対応しづらい時間帯をカバーしている。

#### (3) 調査に関する企業ノウハウを共有し担当者の不安や迷いを軽減する

実際の調査の際のノウハウについて不安を持つ企業が多い。時間もかかり、結果として調査手法が良かったのか、と不安を持つ企業担当者の声を多く聞いている。また匿名の場合、どこまで調査するか、できるかの判断にも迷っているようである。そこで、各企業（各大学・各自治体等含む）の担当部門の対応方法や考え方を集めて共有化することで、課題を持つご担当者の一助になると考え、契約企業担当者と「通報・相談対応マニュアル ver.1」を制作、各社へ配布し、役立てていただいている。また現在、ver.2を制作中である。

#### (4) 危機対応ホットラインの開始

企業活動に伴う事件、不祥事等の問題が現実化し、事実調査・マスコミ対応等が必要になった場合に、不祥事対応の経験が豊かな弁護士のワンポイントアドバイスを受けられるサービスを開始。

#### (5) 通報後の調査ヒアリングサービス

通報後の事実関係の調査時、社内の担当者だけでは対応が難しい場合に、弊社の相談員がヒアリング調査のサポートをするサービスを開始予定。ヒアリングした内容の報告書を作成、企業に報告し、次のステップを開始していただくためのサポートを行う。

## 4. 外部ヘルプライン運営者の立場からみた内部通報制度の実効性について

### (1) 積極的な周知活動

- ・周知活動を積極的に行うことで、通報の入り方が違ってくる。  
弊社が契約会社に毎年実施しているアンケートによれば、各企業の周知方法は、①携帯告知カード②LAN③一般職員向け研修④管理職向け研修⑤ポスターの順である。
- ・その他のアイデアとして、コンプライアンス意識の啓発のため、「コンプライアンス研修参加スタンプカード制」「抜き打ちの机上パトロールの結果、ルール違反については“イエローカード”」「社内報を媒体に、コンプライアンスに関するクイズの正解を書いて応募すると粗品がもらえる」など、楽しめる要素を盛り込み、周知活動には工夫をこらしている。

### (2) 担当部門の専任体制

- ・アンケートによれば、専任担当者を配置している企業は少なく、兼任担当者みでの体制が87.3%となっている。人手不足、人材不足など会社全体の要因の場合、異動や人員増を図りづらい状況もある。サブ担当者を配置できないため、一人がかかえざるを得ないというケースもある。
- ・通報対応経験が少ないため、適切に対応できるか分からないという意見も出ているなど、担当者のノウハウ定着も課題となっている。
- ・コンプライアンス推進の専任担当者を置いている企業では、職場の不満などの兆候が少しでも見えると、積極的に現場に出向き、面談で現場の声を聴いているという。従業員からは、コンプライアンス担当者の行動がよく見えるため安心でき、同時に内部窓口への相談も増えているとのこと。専任担当の存在は大きいと思われる。

### (3) 受け付け方

- ・通報窓口へは、「通報して本当に不利益はないのか、会社を辞めなければならなくなるのでは」「対象者に知られて報復されるのでは」といった不安を抱いている通報者は大変多い。そのような場合でも、ベテランの通報受け付け担当者は、しっかりと気持ちを受け止めて話を聴くという姿勢で向き合い、同時に対応の流れの説明をしたり、開示の範囲の確認をすることで、安心してもらうように心がけているという。
- ・匿名、実名に関係なく通報を受け付けるという企業は、クライアントアンケートによれば76.1%となっている。匿名通報で結果報告が出来ないという課題に対するある企業の対策は、社内のグループウェアの掲示板に、受け付けた全ての通報の対応結果を公表しているという。それにより、匿名の通報者にも、対応した内容が伝わるようにしている。

通報窓口で全てを解決するのではなく、通報制度を運用するなかで、様々な機会をとらえて通報制度の透明性、守秘義務の徹底等を訴求し、信頼性の向上に努めている。

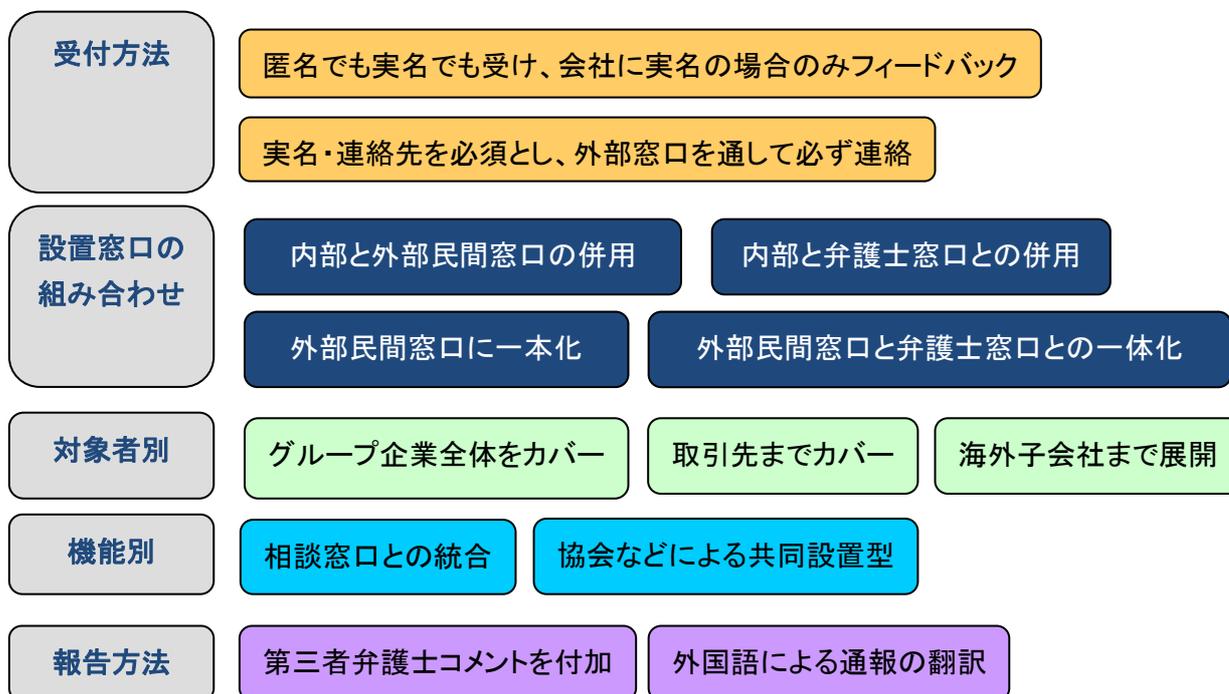
#### (4) 担当者の真摯な姿勢

「報復を恐れて何も言えない状態の職場環境では、通報窓口に連絡することも相当の勇気が必要であることを、対応の経験を通じて実感した。さらに通報制度を周知して、従業員の声を聴く姿勢を示すことが必要だと思った」、という担当者の意見も聞く。窓口担当者の、見えてきた問題を誠意を持って解決しようとする姿勢は、通報制度の信頼性に直結すると思われる。

#### (5) PDCAサイクル

・コンプライアンス部署が中心となっていく、意識調査→課題の把握→課題解決のための研修等→改善・実行のチェックのための内部監査・通報窓口の設置、など、コンプライアンス部署のPDCAをきちんと実施している企業は、実情にあった次の一手を考えやすいようだ。

#### (6) 各社に合った内部通報制度の設置パターン



上記パターン例のように、各社の状況にあわせて通報制度を選択し、さらにステップアップすることで、より利用しやすい制度とすることが望ましいと思われる。

## 5. 中小規模の企業への内部通報制度の普及策

### (1) トップが社内外に対して継続的な啓蒙活動を行う

内部統制、CSRを推進するにはトップの強い意思が必要である。そして、トップの考え方を折りある毎に社内外に啓蒙することが、内部通報制度の定着にも大きく寄与すると考える。現状では、中小規模企業のトップの社内外への啓蒙には、企業により温度差があるように感じている。

「経営陣の理解があると、大きな目標があるので担当者の発案が受け入れられやすくなり、コンプライアンス施策を進めやすい」という担当部署の声も参考となる。

### (2) 業界団体や商工組合などが中小規模企業への普及の音頭を取る

- ・業界団体や商工組合は、内部通報制度の啓蒙活動と自社単独ではヘルプラインを設置できない中小規模企業のために、外部ヘルプラインの紹介活動を積極的に行うべきである。
- ・中小規模企業では法務担当部門の体制がない場合が多く、情報入手が遅れる場合があると予想される。そういったことを考慮した例として、東京商工会議所では、中小企業向けに法務向け（特に契約事項）の簡易マニュアルを作成し、今春に中小企業の多くに配布予定である。取り扱うテーマは内部通報制度とは違うが、このような積極的な活動は各業界団体においても参考にすべきである。
- ・ある業界団体では、業界内勉強会にて「内部通報制度の重要性」をテーマとしたセミナーを実施、外部窓口事業者の紹介も行った。こういった活動に踏み込んだきっかけは、業界の理事が弊社のサービスを導入済みで、理解が深かったためと思われる。

### (3) 調査に関しての企業担当者の不安や迷いを軽減する

通報制度を設けたことで様々な案件が入ってくるが、実際の調査の際のノウハウについて不安を持つ企業が多い。「通報への対応・調査」は制度の信頼性の確保のために大変重要であるため、企業等での対応経験者が、対応へのアドバイスを教えられるような仕組みがあると、中小規模の企業も安心して取り組みの検討ができるのではないか。

### (4) 周知の幅を広げる

通報制度の利用対象者は従業員であるが、従業員の家族向けにも通報制度のあり方などをお知らせしておけば、従業員本人は通報しづらい場合であっても、通報制度のことを理解した家族が、本人の後押しをすることができると思われる。

## (5) 通報窓口設置の義務化

セクシュアルハラスメント防止のための相談窓口が義務化となっているように、通報制度や通報窓口設置の(段階的)義務化が、企業を動かす強い原動力になると思われる。

## (6) 従業員数が少ない企業でも内部通報制度は必要

学校での子どものいじめの問題、福祉・高齢者施設でのクローズドな部屋での虐待事件など、小規模人数の集団であっても問題は起きている。よって、従業員数が少ない企業だからといって、全てに目が届き、問題のない職場であるとは言い切れない。また、一つの職場に種々の雇用形態の、様々な価値観の従業員が混在している場合もあり、大規模企業であれば異動することで問題の解決となることもあるが、異動ができない小規模企業では人間関係の問題がこじれる場合には、退職せざるを得ないのではないかと。問題が小さいうちに、声をあげられる仕組みが必要である。

## (7) 通報者が判明することが必ずしもデメリットではない

従業員数の少ない企業では、誰が通報したか事実上容易に判明してしまうので内部通報制度は機能しないのではないかとといった声がある。確かに、「職場に女性が少ないので性別は伝えないでほしい」、「店名を明らかにすると人数が少ないので必ず分かってしまう」、などの恐れを抱いている通報者が大変多い。しかし、現状を改善したいという強い意志をもった通報者や、他に言うところがないので通報窓口で連絡した、上司は話をきいてくれず、他に言うところがないので通報窓口で連絡した、という通報者は、外部窓口の客観的立場に期待を持っており、問題を埋もれずに吸い上げる役目を果たしているのではないかと。従業員規模に関わらず通報の仕組みは必要と考える。

## 6. 公益通報者保護法について

- ・弊社が契約企業の外部窓口として通報を受ける中では、通報者は内部通報制度が、公益通報者保護法に基づいた窓口という意識はあまりなく、会社が設置したハラスメント、よろず相談のように思っているようである。しかし、会社が対応しないのなら、行政機関(特に労基署)や会社外部に通報するといった通報者も比較的多く、公益通報者保護法に基づく通報先については理解されているようである。また保護法には触れなくても、不正や違反通報の場合にどのように保護されるかを詳細に確認される通報者もいる。
- ・匿名を希望する理由として、必ず犯人探しが行われる、といった声も聞く。通報が入った時点で、実名と匿名のメリット・デメリットを説明して、最

終的には本人の意思で選択をすることになる。企業担当者によれば、「犯人探しをされないか不安」という通報者に対しては、「そのようなことがあったらまた連絡を下さい。犯人探しは禁止されている行為であり、そういったことがあれば罰します。」と回答し、毅然とした態度で通報者に安心してもらうよう心がけているという。また、調査に入る時、調査対象者、ヒアリング対象者に通報者探しは禁止であると伝えているとのこと。企業ではペナルティを科すことを規定化している。

- ・報道機関など企業外部への通報のハードルを下げるとよいのではないか、という意見があるが、現状では通報を受け付けた窓口の、その後の対応内容などがはっきりしていない。通報後の取り扱いが広く周知される必要がある。

また、企業は、様々な法的要請に基づき、通報制度を整備し、通報者に不利益を生じさせないように、守秘義務の徹底、公平性、迅速性などに配慮した取り組みを続けている。職場内で解決すべきと思われる問題についても、真摯に対応している。一つひとつの通報に誠実に向き合っている担当者、担当部署のモチベーションは、「会社を良くすること」。

まずは、企業内でいち早く情報を吸い上げ対応するしくみが必要と考える。

### <参考／「企業倫理ホットライン」しくみ図>

