

1. 通報対応の仕組みと実効化に向けた取り組み

サントリー株式会社

C S R ・ コミュニケーション本部

福本 ともみ

企業において内部通報制度の導入から運営に携わってきた立場から、当社およびグループ会社の通報対応のしくみと制度が実際に有効に機能するために行っている取り組みについて報告する。

1. 内部通報制度導入の背景

当社では、従来から「お客様満足」が第一であることを基本に、品質保証はもちろんのこと、環境保全、法令遵守、適正飲酒等の取り組みをすすめてきたが、1990年代以降の企業不祥事の多発を契機に、企業に対する消費者、社会の要望が大きく変化し、コンプライアンス体制構築の必要性が強く認識されるようになった。また、当社自身も事業範囲が拡大し、グループ経営へと移行するなかで、改めてグループ全体が理念・価値を共有し、その視点で従来からの活動を見直すことが急務と考え、2003年4月、グループ共通の基盤として「サントリーグループ企業倫理綱領」を制定、推進を担う専門部署としてコンプライアンス推進部を設置し、コンプライアンス体制構築の取り組みを改めてスタートした。

当社のコンプライアンス推進の目的は、社員一人ひとりが日々の事業活動を高い倫理観を持って推進できるよう「企業倫理綱領」を意識に定着させることに加えて、問題情報が迅速に共有され、適切な対策や再発防止策につなげることができる風通しの良い組織風土を醸成することを大きな柱としている。法令やルールについての知識を浸透させていくことも重要だが、当社のコンプライアンス活動は、価値を共有し、これに反することがあれば誰もが躊躇うことなく声をあげ、率直な議論ができる組織風土・企業文化を築いていく組織風土醸成活動と位置付けている。

このことから、当社のコンプライアンス体制は、規範・スタンダードとしての「企業倫理綱領」と、これを運用・推進する「組織」とともに、内部通報制度を三つめの重要な柱としており、2003年4月のコンプライアンス体制構築と同時に、グループ全社員が利用できる「コンプライアンス・ホットライン窓口」（以下「ホットライン窓口」）を設置し制度を整備したのである。

問題があった場合、情報は職場の上司に報告・相談され、職場内で、あるいはラインを通じてさらに情報があげられて対策がとられるのが本来の姿である。このことから当社では、「企業倫理綱領」に抵触する行為があることを従業員が知った場合は、まず上司に報告・相談することを基本としている。しかし、これが何らかの理由で難しい場合であっても、

問題を早期に発見し解決するため、通常のラインとは異なる報告のルートとしてホットラインを位置付けている。

2．通報対応のしくみ

(1) 内部通報制度の概要

当社では、グループ共通の窓口として、ホットライン窓口を社内外の二箇所に設けている。社内窓口は、コンプライアンス推進部内に置き、マネジャー3名が対応にあたっている。また、社外窓口は弁護士事務所内に置き、相談内容や通報件数、対応方針について、定期的に情報交換の場を持っている。ホットライン窓口の設置時点で、すでに人事部運営のセクハラ相談窓口等があったが、より多くの声があがる体制としたいとの主旨から、通報者が相談しやすい窓口を選択できるようこれらの窓口も並行して運営している。また、グループ各社にも社内に独自の窓口を設置するよう働きかけ、現在は国内グループ会社約50社のうち12社が独自の窓口を運営している。

利用対象者は、2003年の窓口設置時は国内グループ会社の正社員、嘱託社員、アルバイト等の直接雇用者としていたが、2006年の公益通報者保護法の施行に合わせて適用範囲を拡大、派遣社員、請負会社の従業員に、グループ共通の窓口を周知して、倫理綱領に反する行為や問題発生の恐れがある場合について通報を促している。さらに、一般取引先の従業員にも順次適用を進めているが、制度の主旨や当グループのスタンダードを十分に周知できることを前提に対象を決定している。

通報は、問題の早期発見・早期解決、そして再発防止を目的としていることから実名を原則としているが、実名での通報がどうしても難しい場合のために、弁護士事務所を設置している社外窓口への通報については、通報・相談者の希望があれば、社内窓口や当グループ内には一切匿名とすることが可能としている。

表 1 通報制度の概要

設置場所・設置時期	社内窓口：コンプライアンス推進部 2003年4月設置 社外窓口：弁護士事務所 2003年4月設置 各グループ会社 2003年より順次設置
利用対象者	グループ会社 の 従業員、契約社員、・アルバイト グループ会社 の 派遣社員、請負会社社員 取引先（一部）
通報・相談内容	・企業倫理綱領に反する、あるいは反するおそれのあること ※利用対象者への提示：「何かおかしいな」と感じたら相談 ・誹謗中傷などの個人的問題は受け付けない
運用ルール	・通報は実名 ※社外窓口への通報は、希望があれば相談者の名前等は 社内に秘密にされる ・まずは上司に相談する。それが難しい場合ホットラインに相談
ツール	電話・電子メール・手紙・面談 等

（２）規定の整備

内部通報制度導入にあわせて、通報者保護、および調査対応の実効性確保のため、関連規定を整備した。

① 通報者保護

2003 年の制度導入にあわせて就業規則を改定し、「ホットラインへの通報・相談により、通報者が不利な取扱いや報復・差別を受けない」ことを明記した。ホットラインはグループ全社員を対象としているため、グループ会社各社でも同様の主旨で就業規則を改定している。また、同時に制定した「コンプライアンス委員会規程」においても、通報の調査対応にあたってはプライバシーや人権を損なうことのないよう最大限配慮することを定めている。

② 調査対応の実効性確保

「コンプライアンス委員会規定」では、コンプライアンス委員会の調査権限を定めている。「企業倫理綱領」に反することやその恐れがある旨の申告を受けた場合、事実関係の解明や再発防止のために必要な調査をする権限を持つことを定めており、コンプライアンス推進部はその委嘱を受けて調査対応を行なっている。あわせて、同規定では、関係部署はコンプライアンス委員会の指示に従って調査に協力しなければならないことを定めている。

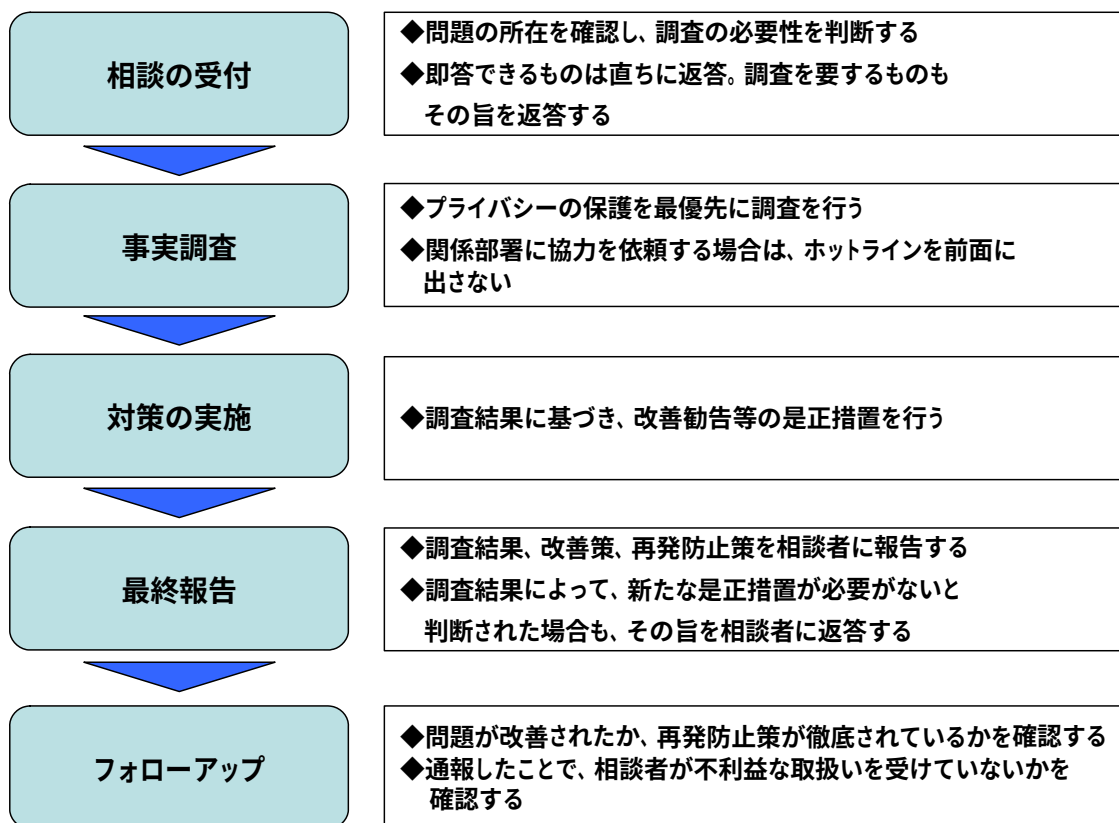
さらに、2006 年 4 月の公益通報者保護法施行にあわせて、「グループ内部通報制度規定」とより詳細な「運用基準」を策定し、相談者への逐次報告や対応終了後のフォローアップ等を明文化、改めて通報対応における通報者保護のための体制を明確にするとともにルールを強化した。

「グループ内部通報制度規定」の主な内容は以下のとおりである。

- ・迅速、誠実な対応
- ・通報・相談者への各段階での報告
- ・通報・相談者の不利益取扱の禁止
- ・個人情報の保護（通報者、被通報者、調査協力者）
- ・フォローアップの実施
- ・通報・相談および対応内容の記録

（３）対応フロー

通報対応の流れと、通報者保護のためのポイントは以下のとおりである。



3. 実効化に向けた取り組み

内部通報制度が実際に機能し、制度本来の目的である問題の早期発見、早期解決につなげるためには、以下三点が必要条件であると考えている。

- (1) 利用対象者が制度を正しく認識する
- (2) 気軽に相談できるようアクセシビリティを高める
- (3) 誠実で的確な運営により制度・窓口の信頼を確保する

それぞれの切り口から、当社が実施している具体的な取り組みを紹介する。

(1) 利用対象者の認識向上

まずホットライン窓口の存在を対象者全員に周知しなければならない。当社では、ホットライン窓口の連絡先と運用ルール、通報対応の流れを、対象者約 13,000 名に配布している『コンプライアンス・ハンドブック』や社内のイントラ・ネットに掲載し、必要な時に閲覧できるようにしている。

制度が本来の主旨にあって利用されるためには以下二点が重要と考えている。一点は、経営理念、企業倫理綱領が十分に周知されていること。グループ全社員がめざすところと行動の規範・スタンダードが共有され、どのような価値基準に反する時に、またどの道からそれてしまう恐れがある時に通報しなければならないのか理解されていることが大前提である。二点目は、ホットラインの意味合いが十分に認知されていること。内部通報や内部告発には後ろめたさが伴いがちだが、問題情報は組織として適切な判断をするために不可欠な「必要情報」であり、これを報告することが社員に求められていること、誹謗中傷や告げ口の場合ではないことを社内研修等を通じて繰り返し伝えている。

また、2年に1回実施している社員意識調査の中で、社員が内部通報制度についてどのようなことを感じているかを確認し、そこから出てきた疑問や不安にこたえるかたちで、イントラネット上のコンプライアンスのページに「ホットラインQ&A」を掲載している。

(2) アクセシビリティの向上

二点目は、窓口を身近なものとし、相談・通報へのハードルを低くすることであると考えている。当社では、社内窓口と社外窓口、グループ共通と各社窓口、人事部担当の窓口とコンプライアンス推進部の担当窓口など複数窓口を設定し、通報者が相談しやすい窓口を選択できるようにしている。また、通報した時に対応する担当者の顔が見えていることも重要と考え、担当者を特定するとともに、社内のイントラ・ネットに顔写真を掲載している。社外窓口の弁護士の先生にも社内報に登場いただいたり、社内研修の講師をお願いする等距離を縮める工夫している。また、利用対象者のおよ

その四分の一は女性であることから、窓口担当者に1名は女性を配置するようにしている。

通報・相談内容を社員にどのように案内するかという点もハードルの高低に関わる。「法律違反」や「経営に関わる重大リスク」ではなく、「何かおかしいな」と感じた場合に通報・相談するよう呼びかけ、迷った時のために次のような問いかけを提示している。

- ・法律やサントリーグループの行動規範に反していませんか？
- ・家族や公平な第三者に恥じることなく話せますか？
- ・自分が第三者としてそのニュースに接したらどう思いますか？

(3) 制度・窓口の信頼確保

内部通報制度が機能する大前提であり、制度の根幹となるのは「信頼」である。一つは通報・相談者のプライバシー、匿名性が確保され、通報したことが原因となって不利益を受けることがないという安心感である。また、通報・相談者の目的は問題の解決であるから、通報・相談した問題に対して公正な判断がなされ、会社として適切な対応がとられることに対する信頼を得ることも重要である。

① 通報・相談者の保護

通報者の氏名や所属など個人の特定につながる情報（以下「通報者の個人情報」）は、通報受付部署であるコンプライアンス推進部以外には一切秘匿としている。これには、社長を含めて例外は一切ない。調査の段階で、関連部署に協力を依頼する場合も、通報者の個人情報はもちろんのこと、問題情報の出所がホットライン通報であるということも極力前面に出さないようにしている。例えば、セクハラ、パワハラなど個人を特定しなければ調査や対策が実施できないケースの場合、ダミー調査で職場環境調査を行いそこから抽出された問題として対応策をとったり、定期的な業務面接の場を利用してヒアリング調査を行い状況判断につなげる等の工夫をしている。それでも、結果的に個人が特定されるリスクのある場合は、通報者にその旨を説明し、本人の承諾を得たうえでアクションを起こしている。また、対応関連部署や協力者には「犯人探しをしない」ことを必ず念押ししている。対応協力者等の推測が噂として広まってしまうリスクもあることから、ホットライン窓口の対応担当者だけでなく、あらゆる部署のマネジャーやグループ会社の幹部に、ホットラインの主旨を理解してもらい、通報者保護に対する高い意識を持ってもらうことが重要である。

また、公益通報者保護法施行時に策定された「民間事業者向けガイドライン」を参考に、通報対応後のフォローアップを実施することとした。原則として通報対応

の半年後に、問題が再発していないか、通報者が通報を理由に不利益扱いを受けていないかを確認することを規定化している。あわせて、通報者に対応の最終報告をする際に「また問題が発生したらいつでも連絡する」よう伝え、相談しやすい環境を作るようにしている。

尚、通報の記録は、社内の「情報セキュリティガバナンス規定」に従い、厳重な管理を行い、コンプライアンス推進部の中でも対応担当者以外は通報者の個人情報を閲覧できない体制をとっている。

② 問題解決に対する信頼確保

通報が、公正・適切な解決につながるという信頼を得るためには、何より、一件一件の通報に迅速・誠実に対応していくことが基本である。電子メールで通報があった場合は受領当日か翌日には少なくとも受領通知を行うことや、調査や対応に時間を要する場合は予めその旨を説明し了解をとることとしている。また、些細な相談でも聞く耳を持つことを運用基準の対応の原則として明記し、担当者の心得としている。ただし、問題の判断はあくまで中立の立場で予見をまじえないことが適切な判断のために必要であることは言うまでもない。

問題解決への信頼を確保するために最も説得力があるのが、実際の通報対応事例や実績の開示である。通報対応事例を具体的な対応方法を含めて集合研修で紹介するほか、年に一回発行しているレポートにも通報件数や内容分類を掲載している。当然ながら、通報者の守秘、プライバシーが最優先であるため、通報者の個人情報はもちろんのこと、会社名や部門名等が一切分からないよう、どこでも共通で起こりうる内容にして伝えている。

4. グループ会社における通報対応

(1) 制度の導入状況

グループ共通の社内外窓口に加えて、グループ会社には、各社の判断で独自の社内窓口（以下「各社窓口」）を設置しており、現在は12社が窓口を運用している。各社窓口を設置している会社は、会社規模別に見ると従業員数200人以上の会社が大半であり、また外食会社に見られるように物理的に離れた拠点を多く持っている点が特徴である。設置の判断基準は主に二点あると思われる。ひとつは、現場情報を日常のコミュニケーション範囲や通常のラインで吸い上げることができるかどうかについての認識、二点目は、窓口を運営するための体制や要員が確保できるかどうかである。

ただし、グループ会社の社員が自社に通報することへの不安は非常に大きいものがあることから、各社窓口を設置している会社にも、グループ共通の窓口を必ず周知し、通報者に複数の選択肢を提示するよう求めている。

(2) 各社窓口の運用状況

各社窓口を設置している会社の運用状況を見ると、各社窓口に多くの通報があり、グループ共通窓口に通報がない会社と、各社窓口には通報がなく共通窓口によくある会社に分かれる。前者と後者の違いは、従業員数や窓口の認知率では必ずしも説明できなかったが、各社の窓口担当者にヒアリングを行ったところ、窓口が機能している会社には以下の共通点が見られた。

① 会社のコンプライアンスに対する姿勢

一つめの共通点は、本来のコンプライアンス活動を会社として着実に推進しており、その姿勢を社員が認識している点である。会社がコンプライアンスに対して前向きな姿勢を持ち、自浄作用があることへの信頼感がなければ、問題を公正・適切に解決してくれるという信頼感を持つこともできない。自分の上司に言っても駄目だけれども組織全体としては信頼に値すると思うからこそ会社の窓口相談するのである。

コンプライアンスへの取り組みの本気度が社員に伝わっている会社は、必ずしも体制やルール等のかたちが整備されているわけではなく、トップが意志を持って、繰り返し自分の言葉でコンプライアンスの必要性を語っていたり、トップが問題に対して信賞必罰を明確にしている会社であった。

② 社員一人ひとりへの周知

二つめの共通点は、全社員を対象に、繰り返し内部通報制度の周知やハードルを低くするためのアプローチを行っている点である。集合研修の実施に加えて、メンバーに周知するためのポスターを拠点に掲示したり、携帯用のカードを全員に配布するなど、情報が一人一人にまで行き渡る工夫をしている。物理的制約からマネージャーのみを対象に集合研修を実施する場合も、内容を必ず現場に説明するよう依頼し、これが確実に行われているかを監査で確認するところまで徹底して行っていた。

③ 通報者保護の徹底

各社とも重要要件としてあげたのは、守秘の徹底による通報者の保護である。特に従業員数の少ないグループ会社では最重要要件である。窓口が有効に機能している会社では、通報窓口の担当者を特定するとともに情報共有の範囲を明確にしている。ある会社では、コンプライアンス担当役員が全国の拠点を足回してコンプライアンスやホットラインに関する研修を行うことで顔を見せ、通報があれば自ら出向

いて調査対応を行うことで対応への信頼につなげている。一方十分に機能していない会社は、本社と現場の間に距離があり、規定は整備されていても現場の人にはなかなか浸透していない現状が見られた。

(3) 各社窓口のサポート

法令に関する情報提供や対応のノウハウ提供等の面で、コンプライアンス推進部が、グループ会社の各社窓口の運営をサポートしている。

「内部通報制度規定」はグループ共通規定として制定し、各社がそのまま適用できるようにしている。また、各社が新たに窓口を設置する際には、コンプライアンス推進部で作成した具体的な「運用基準」に沿って、体制整備や対応上の留意点を説明するほか、通報対応を記録するフォーマットや社内に制度を周知する際の説明資料などのツールを提供している。

5.まとめ

グループ共通窓口、各社窓口ともに、実効化のために必要とされるのは、利用対象者の前向きで正しい認識と、通報対応窓口が相談しやすく信頼を得ていることであった。

一方で、ホットラインは、問題を早期発見・早期解決するための様々な施策のひとつに過ぎず、より広範にアンテナを張っておく必要があると考えている。お客様コミュニケーション部門に寄せられるお客様やお取引先様からの情報や、2年に1回グループ全社員を対象に実施している意識調査を現場の課題を吸い上げる機会としても活用している。通常のラインを通じて速やかに情報があがる風通しのよい組織風土の醸成が基本であることは言うまでもない。

また、内部通報制度は単独で機能するものではなく、前提として、会社がコンプライアンスを本気で推進する姿勢を示していることこそが重要な要件であると考えている。問題があれば情報が迅速に共有されて適切な策が打たれる“自浄作用”を会社が持っていなければ、社員は安心して通報・相談できない。コンプライアンスが組織風土として浸透していることが、制度が機能するための土台である。

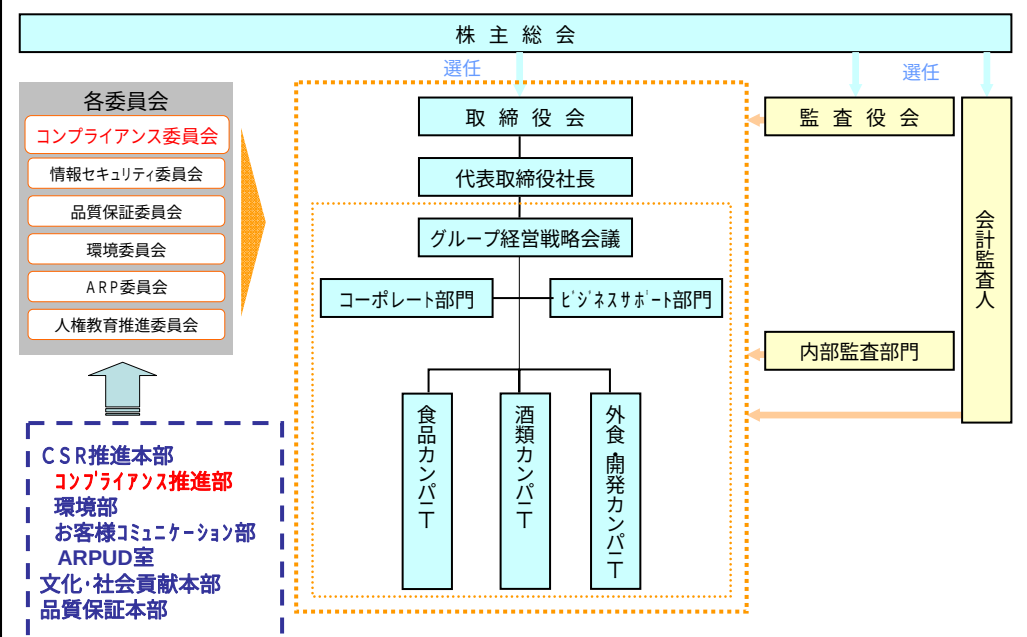
会社の姿勢は、トップはもちろんのこと、経営層やマネジャーの日頃の言動や判断から正直に伝わるものであり、グループ会社を含めた全社への定期的な周知啓発活動を継続していくことが、通報・相談に一件一件誠実に対応していくこととともに求められている。

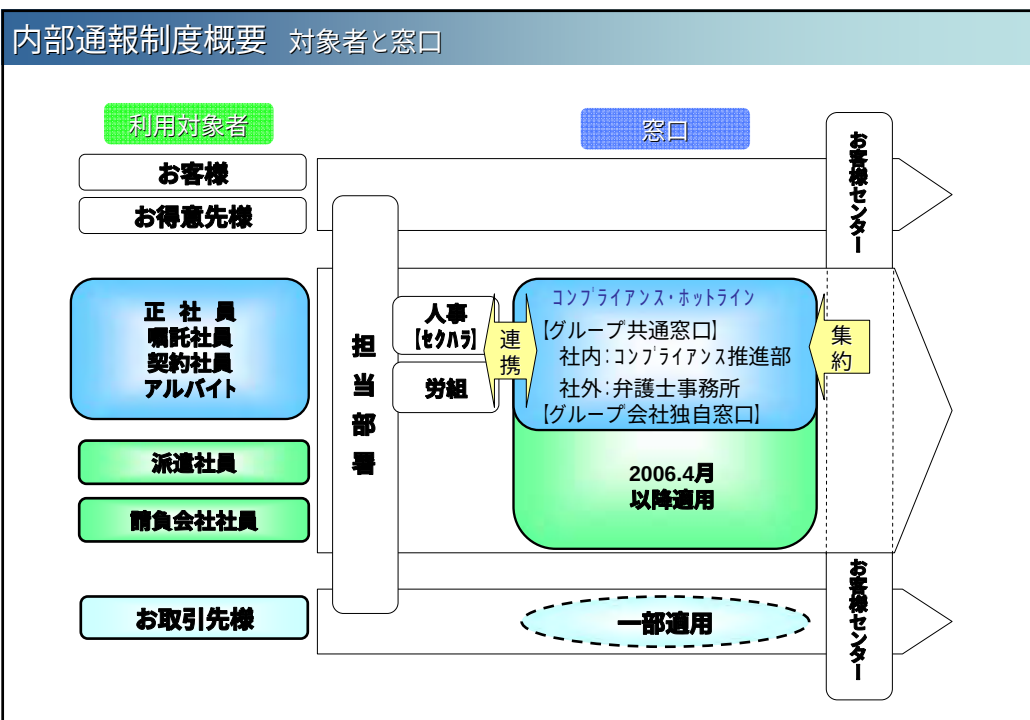
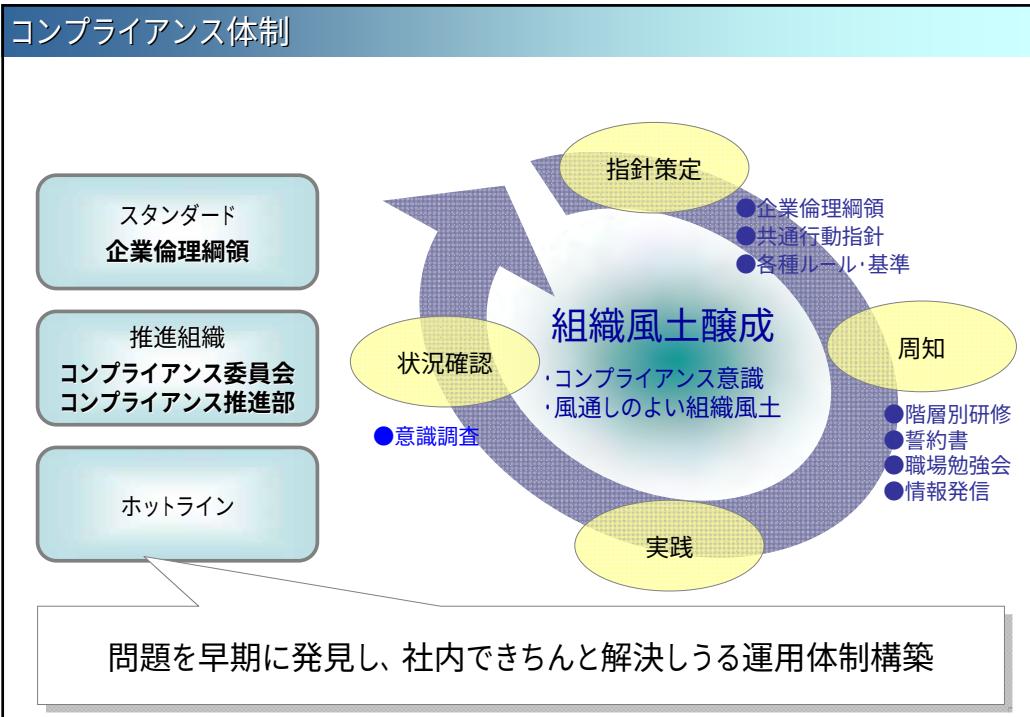
07年8月22日
公益通報者保護制度研究会報告

サントリーグループの 内部通報制度

SUNTORY

コンプライアンス推進組織





内部通報制度概要 運用ルール

前提要件

- 経営理念・行動規範・行動指針等が整備されており、啓発・教育プログラムが実施されていること
- ホットラインの意味が対象者に十分認知されていること

ルール

- 実名が原則
 - 匿名でも調査・対応の必要があれば対応
 - 社外窓口に通報した場合、希望すればサントリーグループには匿名で対応
- 誹謗中傷は対応しない
- まずは上司に相談
 - 上司には相談し難い、あるいは相談できない場合は、ホットラインへ相談

内部通報制度概要 規定の整備

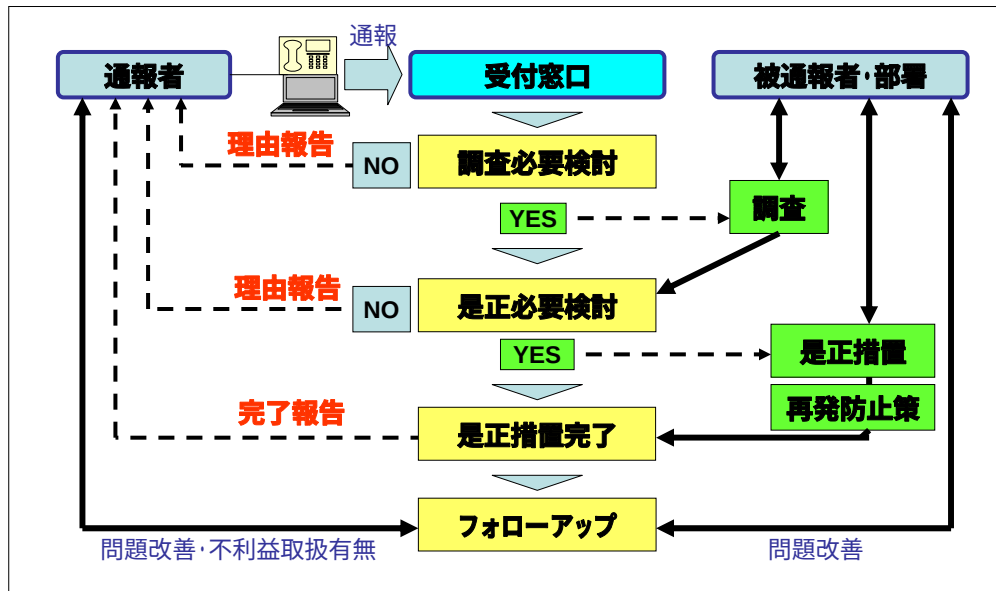
- ホットラインへの照会・通報により、通報者が不利な扱いや報復・差別を受けないことを明文化
 - ⇒ 就業規則

- 通報者のプライバシー・人権配慮
 - ⇒ コンプライアンス委員会規定

グループ内部通報制度規定、運用基準により強化
(2006.4月)

通報・相談者の保護、個人情報の保護、誠実な対応
通報・相談者への報告、フォローアップ

内部通報制度概要 対応フロー



内部通報制度が機能するために

間口は広く、敷居は低く

- 相談者が窓口を選択できるよう複数窓口を設置
- 窓口担当者を特定。女性担当者を置く
- 相談内容を限定しない
 - × 法律違反
 - × 経営に関する重大リスク
 - 「おやっ？」と思ったり、「何かおかしいな」と感じたら・・・
 - 法律やサントリーグループの行動規範に反していませんか？
 - 家族に恥じることなく話せますか？
 - 自分が第三者としてそのニュースに接したらどう思いますか？
- 周知活動

信頼確保

匿名性の確保

- － 氏名は受付窓口部署以外は秘匿。対応に必要な場合は本人の承諾を得る
- － 調査は原則としてホットラインを前面に出さない
- － 犯人探しをさせない

「迅速」「誠実」な対応

- － 「迅速」 最も真摯さが伝わる要素
- － 「誠実」 些細な相談でも聞く耳を持つ

フォローアップ

対応事例共有

- － プライバシーへの配慮が大前提

グループ会社における内部通報制度

グループ会社従業員からの通報総件数（2006年）
共通窓口：32件 各社窓口：30件

表-① 会社規模別窓口設置状況および通報件数（共通窓口）

	会社数	設置会社数	平均通報件数 (1社あたり)
～50 人	14 社	1 社	0.14 件
50～100	5	0	0.6
100～200	8	0	0.75
200～500	10	5	1.5
500～1000	2	2	4
1000～	4	4	6.75

➡ 窓口を設置しているのは従業員数200人以上の会社

1、会社の本気で取り組む姿勢

- 経営層の姿勢
- 継続的な周知活動

2、一人ひとりにいきわたる周知活動

- 研修、カード配布、イントラネット、ポスター
- コンプライアンス監査で周知を確認

3、守秘の徹底（信頼関係）

- 窓口担当者を限定 「顔が見えている」
- 誠実に対応 「対応状況を通報者に報告」
- 実績からくる信頼 「問題を解決してくれる」
「情報が洩れていない」
- 規定が整備されている
- 情報取り扱いに対する姿勢

ホットライン運営支援

■ グループ共通基準

グループ内部通報制度規定
グループ内部通報制度運用基準

■ 運用ノウハウ共有

窓口設置時説明
対応ツール・研修ツール提供
担当者連絡会
日常的な対応相談

水と生きる
SUNTORY