日本郵政グループの内部通報窓口その他各種相談窓口等の仕組み及び運用状況等に係る検証報告書

2021 年 **1** 月 **29** 日

JP 改革実行委員会

目次

第１編　検証の概要 1
第１　本検証の経緯等　1
第２　本検証の体制　2
第３　本検証の方針　2
第４　本検証の対象　3
第５　本検証の手順及び方法等　4
１　本検証対象窓口の仕分け　4
２　本検証の方法　6
第２編　Ａ類型に分類した窓口の検証結果 8
第１　改正公益通報者保護法及び本ガイドラインへの適合性　8
１　各社の「内部通報窓口」(5、6、14、15、23、24、36 及び 37) 及びグループ共通の「不適正金融営業通報窓口」(1)　8
２　各社のハラスメント相談窓口（7、8、16、17、25、26、38 及び 39)　11
第２　根本的課題　14
１　民事事件や刑事事件に発展した福岡事案の影響により、日本郵政グループの内部通報制度等に対する信頼が大きく損なわれ、特に通報者・相談者保護に対する社員の不信感や不安感がいまだ払拭されていないにもかかわらず、これに対する抜本的な対策が講じられていないこと　14
２　利用者から見た手続の透明性の確保の観点から、窓口の機能、受付対応者及び相談・通報後の手続等についての必要かつ正確な情報が必ずしも利用者に開示されていないため、利用者が抱える問題等を解決するための最適な窓口を選択することが容易な制度となっていないこと。そのため、通報者・相談者の要望や期待等と実際の受付や調査等の対応との間にギャップが生じるおそれがあること　15
３　通報者・相談者に対する意向確認の重点が調査実施の要否・可否にやや偏っているため、利用者の視点から、可能な限り、通報者・相談者の抱える問題や悩みに寄り添い、多様な意向を正確に把握するという対応が十分とはいえないこと　18
４　通報者・相談者保護の徹底を図るための抜本的な対策が講じられていないこと　18
５　受け付けた通報・相談について、個別事案の調査等の対応にとどまっており、予防コンプライアンスの視点から分析し、リスク管理を含むコンプライアンス経営に有効活用しているとは言い難いこと　19
６　制度の仕組みと運用状況について、定期的に検証し、改善を図る仕組みが構築されていないこと　20
７　外部窓口の信頼性や質を確保するための評価・改善の仕組みが構築されていないこと　20
第３編　Ｂ・Ｃ・Ｄ類型に分類した窓口に係る検証結果の概要 22
第１　Ｂ類型　22
第２　Ｃ類型　22
第３　Ｄ類型　23

第４編　検証結果等を踏まえた当委員会の提言..... 24
第１　内部通報窓口等に寄せられた社員の声の意義について各社の役員の共通認識を形成するとともに、制度に対する信頼回復に向けた改善策を着実に実行すること　24
１　各社の経営陣が、内部通報を含む社員の声は、経営上のリスクの把握等を通じて組織の自浄作用の向上を図り、公正で透明性の高い組織文化を育むとともに、顧客等のステークホルダーの信頼を確保するための貴重な財産であるという共通認識を持ち、グループ各社の社員である利用者が信頼し、安心して利用できる内部通報窓口等とするよう、その仕組みと運用を変えていくための改善策を目に見える形で着実に実行すること　24
２　期限、プロセス、責任部署を明確にした改善計画を策定し、その進捗状況等につき各社が自ら管理を行い、日本郵政において、これらを一元的に統括・管理した上で、当面、当委員会によるモニタリングを受けること　24
３　グループ各社の経営陣が１記載の共通認識を、明確なメッセージとして社員に繰り返し発信すること　25
第２　社員が安心して声を届けることができる高い利便性と堅牢なセキュリティを備えた「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を構築すること　25
１　堅牢なセキュリティを備えた利便性の高いプラットフォームの中で社員が最適な窓口を選択できる仕組みを構築し、その上で、社員に対し、内部通報窓口その他各種窓口の機能、受付対応者及び相談・通報後の手続等について必要かつ正確な情報を開示すること　25
２　通報・相談等の情報へのアクセス可能者を物理的に限定することにより、通報・相談に係る秘密保持の徹底を図ること　26
第３　通報者・相談者保護の徹底と調査・是正措置の適正を確保するために中立・公正な外部専門チームが通報・相談対応を行う仕組みを設け、第２記載のプラットフォームの中で幅広く通報・相談等を受け付けるようにすること　26
第４　通報者探しや不利益取扱いなど、通報者・相談者保護に反する疑いのある行為についての通報・相談を専門に扱う社外窓口を設置すること　27
第５　ハラスメント事案の相談対応及び調査態勢を強化すること　27
１　相談者保護の徹底を含めハラスメント相談手続の統一を図り、グループ各社の本社がハラスメント相談の実態を正確に把握した上で、その実態に即して適切に対応するための態勢及び手続を整備すること　27
２　ハラスメント相談に専従的に対応する人員を配置し、拡充すること及び各職場に配置されているハラスメント相談員のスキルの向上に向けた研修を実施するとともに、その能力等を備えたハラスメント相談員指導者を配置すること　28
第６　グループ各社が、内部通報窓口等の仕組み及び運用状況等について定期的に点検・評価を受け、所要の改善を図る仕組みを構築すること　28

第１編　検証の概要

本報告書は、JP 改革実行委員会（以下「**当委員会**」という。）として、委員である横田尤孝弁護士（以下「**横田委員**」という。）が本件の検証を補助する弁護士により構成する検証補助チーム（以下「**本検証補助チーム**」という。）と共に、2020 年 8 月下旬以降実施してきた日本郵政グループ（日本郵政株式会社（以下「**日本郵政**」という。）、日本郵便株式会社（以下「**日本郵便**」という。）、株式会社ゆうちょ銀行（以下「**ゆうちょ銀行**」という。）及び株式会社かんぽ生命保険（以下「**かんぽ生命**」という。））の内部通報窓口その他各種相談窓口等の仕組み及び運用状況等に係る検証（以下「**本検証**」という。）の結果を踏まえ、改善策の提言を行うものである。

本報告書の第 1 編から第 3 編までは横田委員による本検証の結果を記載し、第 4 編に、当委員会としての改善策の提言をそれぞれ記載した。

第１　本検証の経緯等

かんぽ生命契約問題特別調査委員会（以下「**特別調査委員会**」という。）は、2019 年 12 月 18 日付けの調査報告書において、かんぽ生命保険商品の募集に係るコンプライアンス・リスク管理態勢の問題点の一つとして、不適正募集に係る情報を現場から吸い上げる日本郵政グループの内部通報制度が機能していなかったことを挙げ、これを機に、グループ内部通報制度が機能するものとなるよう見直す必要がある旨指摘した（124 頁）。[1]

また、2020 年 6 月に公布された「公益通報者保護法[2]の一部を改正する法律」（令和 2 年法律第 51 号。以下「**令和 2 年改正法**」という。）は、従業員数が 300 人を超える事業者に対し、内部通報に適切に対応するために必要な体制整備等を義務付けるとともに、「公益通報対応業務従事者」に対し、通報者の特定につながる事項について守秘義務を課し、当該義務違反に対する罰則を定めるなど、通報者保護の強化を図ること等を主な改正内容としており、今後は、この令和 2 年改正法の趣旨に沿った内部通報制度等の構築と運用が事業者に求められている。

さらに、2020 年 7 月末の記者会見[3]において日本郵政増田社長が指摘したように、日本郵政グループの内部通報制度の運用における通報者保護に懸念を生じさせる事例も報道されていた。

以上の点を踏まえ、当委員会は、2020 年 9 月 3 日に開催された第 5 回会合において、横田委員が、同会合における他の委員の意見等を踏まえつつ、本検証補助チームと共に、日本郵政グループの内部通報制度等の仕組み及び運用状況等について、後記第 3 記載の方針に基づき、本検証作業を実施すること、及び同検証作業は 2020 年度内に完了することを目途に

---

[1] 特別調査委員会は、「2014 年度から 2018 年度までの間に、募集コンプライアンスに関わるリスク情報が内部通報制度を通じて、各社の経営層にもたらされないまま、本契約問題が発覚したという経緯に照らせば、かんぽ生命保険商品の募集に係るグループ内部通報制度は機能していなかったと言わざるを得ない。」と指摘した（125 頁）。

[2] 平成 16 年法律第 122 号

[3] https://www.japanpost.jp/publication/2020/20200731.html

進めることとした。

なお、横田委員による本検証結果を報告するための基準日は、2021 年 1 月 20 日である。

第 2　本検証の体制

横田委員及び補助弁護士は、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命のいずれとも利害関係を有していない。

また、本検証は、本検証補助チームを、日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命 4 社の担当に分け、同時並行的に実施した。

第 3　本検証の方針

内部通報制度とは、「企業内部の問題を知る従業員から、経営上のリスクに係る情報を可及的早期に入手し、情報提供者の保護を徹底しつつ、未然・早期に問題把握と是正を図る仕組み」であり、顧客の声（企業外部からの声）及び従業員等の声（企業内部からの声）の双方に真摯に耳を傾け、組織の内部・外部からの情報に適切に対応することによって、リスクの早期把握と自浄作用の向上を図り、もってコンプライアンス経営を推進することが、ステークホルダーからの信頼獲得及び企業価値の維持・更なる向上に資するとされている。[4]

日本郵政は、2020 年 8 月中旬、消費生活相談員による「かんぽ生命保険等電話相談窓口」を開設した。[5]これは、顧客等の社外の声を真摯に受け止めるために必要な情報収集手段であり、他方、日本郵政グループの内部通報窓口その他各種相談窓口等は、社内の声を集めるための重要な手段である。この両者を機能させ、コンプライアンス経営を推進することが、顧客を始めとするステークホルダーからの信頼獲得、ひいては日本郵政グループの企業価値の維持・向上につながるものと考える。

以上の点及び当委員会における意見を踏まえ、下記の方針により本検証を実施した。

まず、本検証の対象については、狭い意味での内部通報窓口、すなわち、コンプライアンス違反又はそのおそれのある事項を対象とする通報窓口に限定せず、それ以外の様々な名称の相談窓口等も含め、社員から寄せられる情報等の受付窓口を網羅的に検証の対象とした。

そして、本検証を行うに当たり、特に以下の 4 点に焦点を当てた。

①　令和 2 年改正法による改正後の公益通報者保護法（以下「**改正公益通報者保護法**」という。）及び内部通報制度に関連するガイドライン等の趣旨に沿った制度の整備及び運用状況となっているか。取り分け、通報等を受け付けた後の調査や是正措置等の手続において、通報者保護をどのように図っているか。

②　通報や相談に対応する者が、その通報や相談内容への適切な対応に必要とされる適性や専門性等を備えているか。

③　内部通報窓口及びその他の各種窓口に寄せられた社員の声が経営層に届き、経営層がこれを経営に活用しているか。

---

[4] 2019 年 10 月 11 日付け消費者庁消費制度課作成「内部通報制度の実効性向上の必要性」12、16 頁

[5] https://www.japanpost.jp/pressrelease/jpn/20200731_03.pdf

④　内部通報制度等が適切に機能しているか否か等について、第三者が定期的にモニタリングを行い、これを適正に評価するという仕組みを構築し、運用しているか。

第4　本検証の対象

本検証の対象は、第 3 記載のとおり狭い意味の内部通報窓口だけではなく、日本郵政グループの社員から寄せられる情報等を受け付けて対応する合計 49 の相談窓口等（以下「**本検証対象窓口**」という。）であり、各窓口の概要は以下のとおりである。なお、下記一覧表の「分類」に示す「A、B、C 及び D」の内容は、後記第 5 の 1(1)に記載した。

窓口番号	設置会社等	窓口の名称等	分類
1	日本郵政グループ共通	不適正金融営業通報窓口（社外）	A
2		日本郵政グループ社長直通ご意見箱	B
3		日本郵政グループ社員業務相談窓口	B
4		こころとからだの健康相談（社外）	D
5	日本郵政	内部通報窓口（社内）	A
6		内部通報窓口（社外）	A
7		職場のハラスメント相談窓口（社内）	A
8		社外ハラスメント相談窓口（社外）	A
9		勤務時間相談室	C
10		日本郵政・健康情報等相談窓口	D
11		セキュリティ相談窓口	D
12		多重債務問題等に関する法律相談窓口（社外）	D
13		カウンセリングサービス（社外）	D
14	日本郵便	内部通報窓口（社内）	A
15		内部通報窓口（社外）	A
16		職場のハラスメント相談窓口（社内）	A
17		社外ハラスメント相談窓口（社外）	A
18		勤務時間相談室	C
19		健康情報等の取扱いに関する苦情の処理	D
20		意見要望システム	C
21		金融営業の研修に関する意見等受付窓口	B
22		多重債務問題に関する相談窓口（社外）	D
23	ゆうちょ銀行	内部通報窓口（社内）	A
24		内部通報窓口（社外）	A
25		ハラスメント・人権侵害相談窓口（社内）	A

26		ハラスメント・人権侵害相談窓口（社外）	A
27		勤務時間相談室（勤務時間・休暇に関する相談箱）	C
28		投資信託業務等に関する意見収集フォーム（QQ 箱）	B
29		健康情報等相談窓口	D
30		サポートスタッフ	C
31		次世代育成支援	C
32		提案制度	C
33		ゆうちょ銀行社長直通ご意見箱	B
34		多重債務問題相談所（社外）	D
35		社外カウンセリング（社外）	D
36	かんぽ生命	内部通報窓口（社内）	A
37		内部通報窓口（社外）	A
38		ハラスメントおよびその他の人権に関する相談窓口（社内）	A
39		ハラスメントおよびその他の人権に関する相談窓口（社外）	A
40		勤務時間相談室	C
41		期間雇用社員等相談窓口	C
42		健康情報等取扱相談窓口	D
43		かんぽ女性相談窓口（社外）	D
44		性自認に関する相談窓口	C
45		LGBT 相談窓口	C
46		照会・提案等と回答	C
47		かんぽ目安箱	B
48		かんぽ生命保険トータルカウンセリングプログラム（社外）	D
49		多重債務問題相談所（社外）	D

第５　本検証の手順及び方法等

１　本検証対象窓口の仕分け

(1)　４類型への仕分け

本検証においては、本検証対象窓口の所管部署のヒアリング及び提供を受けた資料の分析等を通じて、49 の本検証対象窓口を、設置目的、寄せられる情報の内容及び運用状況等を考慮した更なる検証の要否、及び視点等が異なるものに分類した。その結果は、以下のとおりである。

一般的に、内部通報とは、企業において、法令違反及びその他のコンプライアンス上問題となる事象等を知った会社の従業員等が、社内に設置された窓口等に通報することをいう。しかし、これを定義付ける法令及びガイドライン等は見当たらないため、本検証に当たっては、正確を期する必要がある場合には、「ハラスメントを含むコンプライアンス違反又はその

おそれのある事案に係る事実を申告の上、調査・是正を求める趣旨の情報提供」を、便宜上、「**調査・是正要請通報**」と呼び、以下この用語を使うこととする。

A 類型：設置目的及び運用状況等に照らし、社員から寄せられる情報の主な内容が調査・是正要請通報であり、更に改正公益通報者保護法の定める「公益通報」[6]（以下「**公益通報**」という。）に該当する情報が含まれ得る窓口であって、仕組み及び運用の両面について、通報者等の保護を含め、改正公益通報者保護法及び「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」（以下「**本ガイドライン**」という。）への適合性について深度ある検証を行うことが相当であるもの。

B 類型：設置目的及び運用状況等に照らし、社員から寄せられる情報に、調査・是正要請通報又は公益通報に該当する情報が含まれる可能性が相当程度認められるため、改正公益通報者保護法及び本ガイドラインへの適合性への対応等に焦点を当てて検証を行うことが相当であるもの。

C 類型：設置目的及び運用状況等に照らし、社員から寄せられる情報に、調査・是正要請通報又は公益通報に該当する情報が含まれる可能性が極めて低いため、主に窓口の必要性及び有効性等の観点から、存置の要否等に関する検証を行うことが相当であるもの。

D 類型：設置目的及び運用状況等に照らし、社員から寄せられる情報に、調査・是正要請通報又は公益通報に該当する情報が含まれる可能性が極めて低く、かつ、存置の必要性が認められる窓口であり、更なる検証を要しないもの。

(2)　本検証対象窓口の仕分け結果

上記 49 の本検証対象窓口を上記 4 類型に分類した結果は以下のとおりである。なお、括弧内の数字は第 4 記載の表に記載の窓口番号を意味する。

ア　A 類型（合計 17）

「不適正金融営業通報窓口（社外）」(1)、各社の内部通報窓口（5、6、14、15、23、24、36 及び 37）及び各社のハラスメント相談窓口（7、8、16、17、25、26、38 及び 39）

イ　B 類型（合計 6）

日本郵政グループ共通の「日本郵政グループ社長直通ご意見箱」(2) 及び「日本郵政グループ社員業務相談窓口」(3)、日本郵便の「金融営業の研修に関する意見等受付窓口」(21)、

---

[6] 「公益通報」とは、労働者が、不正の利益を得る目的等の不正な目的ではなく、労務提供先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、当該労務提供先等の通報先に通報することをいう（公益通報者保護法 2 条 1 項）。

上記「通報対象事実」とは①国民の生命、身体、財産その他の利益の保護にかかわる法律として別表に掲げるものに規定する罪の犯罪行為の事実、及び②当該別表に掲げる法律の規定に基づく処分に違反することが①の事実に該当する場合における当該処分の理由とされている事実等を指すものとされている（同法 2 条 3 項）。

上記別表は、刑法、食品衛生法、金融商品取引法等を掲げており、消費者庁のウェブサイトによれば、2020 年 12 月 15 日時点で、通報対象となる法律は 473 である。
https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_system/whisleblower_protection_system/overview/subject/assets/overview_subject_201215_0001.pdf 参照

ゆうちょ銀行の「投資信託業務等に関する意見収集フォーム（QQ 箱）」(28) 及び「ゆうちょ銀行社長直通ご意見箱」(33)、かんぽ生命の「かんぽ目安箱」(47)

ウ　C 類型（合計 12）

C 類型に分類される窓口を、更に以下の 2 種類に分類した。

(ｱ)　社員からの提案及び意見要望等の受付を目的とした窓口（合計 3）

日本郵便の「意見要望システム」(20)、ゆうちょ銀行の「提案制度」(32)、かんぽ生命の「照会・提案等と回答」(46)

(ｲ)　社員向けのその他各種相談窓口（合計 9）

各社の「勤務時間相談室」(9、18、27 及び 40)、ゆうちょ銀行の「サポートスタッフ」(30) 及び「次世代育成支援」(31)、かんぽ生命の「期間雇用社員等相談窓口」(41)、「性自認に関する相談窓口」(44) 及び「LGBT 相談窓口」(45)

エ　D 類型（合計 14）

D 類型に分類した窓口は、社員の福利厚生等を目的とし、相談内容が会社に共有されないものであり、これらを更に以下の 4 種類に分類した。

(ｱ)　社員の心の悩み等を受け付けることを目的として設置された外部相談窓口（合計 5）

日本郵政グループ共通の「こころとからだの健康相談（社外）」(4)、日本郵政の「カウンセリングサービス（社外）」(13)、ゆうちょ銀行の「社外カウンセリング（社外）」(35)、かんぽ生命の「かんぽ女性相談窓口（社外）」(43) 及び「かんぽ生命保険トータルカウンセリングプログラム（社外）」(48)

(ｲ)　各社の「健康情報等相談窓口」（合計 4）

日本郵政の「健康情報等相談窓口」(10)、日本郵便の「健康情報等の取扱いに関する苦情の処理」(19)、ゆうちょ銀行の「健康情報等相談窓口」(29)、かんぽ生命の「健康情報等取扱相談窓口」(42) [7]

(ｳ)　社員の借財の返済等の多重債務問題の早期解決を支援することを目的として、外部の法律事務所に設置された相談窓口（合計 4）

日本郵政の「多重債務問題等に関する法律相談窓口（社外）」(12)、日本郵便の「多重債務問題に関する相談窓口（社外）」(22)、ゆうちょ銀行の「多重債務問題相談所（社外）」(34)、かんぽ生命の「多重債務問題相談所（社外）」(49) [8]

(ｴ)　その他

日本郵政の「セキュリティ相談窓口」(11)

2　本検証の方法

(1)　関係資料の精査・分析等

---

[7] 2019 年 4 月に施行された厚生労働省「労働者の心身の状態に関する情報の適正な取扱いのために事業者が講ずべき措置に関する指針」への対応のために、各社が健康情報等取扱規程を定めるとともに、同規程に基づく相談窓口として 2020 年 4 月に設置した。

[8] 各社が、社員自身の借財の返済など多重債務問題の早期解決を支援することを目的として、外部の法律事務所に設置した相談窓口である。

日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の各窓口の所管部署等から提出を受けた書面及び電子データを精査・分析するなどした。

(2)　ヒアリングの実施

日本郵政、日本郵便、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命の社員等関係者合計142人（実数）のヒアリング等を実施した。その内訳は、以下のとおりである。

①　日本郵政15人
②　日本郵便45人
③　ゆうちょ銀行49人
④　かんぽ生命20人
⑤　その他関係者13人

(3)　役員との意見交換会の実施

グループ各社の役員合計13人（実数）との意見交換会を実施した。その内訳は、以下のとおりである。

①　日本郵政3人
②　日本郵便4人
③　ゆうちょ銀行3人
④　かんぽ生命3人

(4)　視察

以下の関係先合計15か所を視察した。

①　日本郵便の東北支社、南関東支社及び九州支社
②　ゆうちょ銀行の関東エリア本部、南関東エリア本部、埼玉パートナーセンター、東京貯金事務センター、仙台貯金事務センター、横浜貯金事務センター、福岡貯金事務センター及び与野店
③　かんぽ生命の関東エリア本部及びさいたま支店
④　日本郵政及び日本郵便のハラスメント相談窓口（社外）の受付等業務の委託先
⑤　ゆうちょ銀行のハラスメント相談窓口（社外）の受付等業務の委託先

(5)　当委員会宛て情報提供窓口に寄せられた情報の分析

当委員会宛て情報提供窓口（以下「**本情報提供窓口**」という。）の運用を開始した2020年9月29日から同年12月31日までに、合計195件の情報提供があった。このうち内部通報窓口その他各種窓口に関するものが156件、それ以外に関するものが39件である。

内部通報窓口その他各種窓口に関する合計156件のうち、通報者保護に関するものが88件（約56%）、制度に関するものが15件（約10%）、運用に関するものが30件（約19%）、通報者保護・制度・運用以外に関するものが23件（約15%）であった。

上記88件の通報者保護に関する情報提供のうち、「福岡事案」[9]に言及したものが20件であり、通報者保護に関する情報提供の約23%、内部通報窓口その他各種窓口に関する情報提

[9] 日本郵便九州支社管内において、内部通報者である郵便局長らが特定され、報復を受けたとされる事案。民事訴訟（地裁に係属中）及び刑事事件（書類送検済み）にまで発展した。

供全体の約13%を占めている。

なお、本情報提供窓口に寄せられた情報のうち、有益なものは、個人が特定されないよう加工し、適宜、本報告書で引用している。

第2編　A類型に分類した窓口の検証結果

A類型、すなわち各社の内部通報窓口及びグループ共通の「不適正金融営業通報窓口」並びに各社のハラスメント相談窓口の検証結果は以下のとおりである。

第1　改正公益通報者保護法及び本ガイドラインへの適合性

1　各社の「内部通報窓口」(5、6、14、15、23、24、36及び37）及びグループ共通の「不適正金融営業通報窓口」(1)

各社の「内部通報窓口」及びグループ共通の「不適正金融営業通報窓口」の仕組み及び運用状況は、おおむね改正公益通報者保護法及び本ガイドラインに適合していると認められるが、以下の項目につき改善を要すると思われる。

(1)　仕組み及び運用状況

ア　通報者の範囲を拡大する必要があること

令和2年改正法は、公益通報を行うことができる主体として、退職後1年を経過していない者及び役員を追加した。また、本ガイドラインも、通報窓口の利用者の範囲の拡充を推奨し[10]、利用者の範囲の例として、従業員（契約社員、パートタイマー、アルバイト及び派遣社員等を含む。）のほか、役員、子会社・取引先の従業員及び退職者等を挙げている（5頁)。

各社の社内規程は、利用者を期間雇用社員等を含む社員としているが、退職者は含めていない。もっとも、内部通報窓口の中には、実際には退職者からの通報も受け付けて対応しているものもある。

今後は、令和2年改正法の施行に備え、利用者に退職者を含める旨の社内規程の改定が必要である。

イ　経営幹部から独立した通報ルートが整備されていないこと

本ガイドラインは、「コンプライアンス経営の徹底を図るため、通常の通報対応の仕組みのほか、例えば、社外取締役や監査役等への通報ルート等、経営幹部からも独立性を有する通報受付・調査是正の仕組みを整備することが適当である。」としているが（5 頁)、こうした通報ルートの整備を必須とはしていない。

各社は、上記の経営幹部から独立した通報ルートを整備していないものの、当面は、後記第4編第3記載の、会社から独立した調査権限を有する中立・公正な外部専門チームが受付対応等を行う外部窓口を設置することにより対応することが望ましい。

各社においては、令和2年改正法が2022年6月までに施行されることを念頭に置き、その実情に応じて、上記外部窓口とは別途、社外取締役又は監査役等が通報を受け付け、調査

---

[10] 本ガイドラインは、「コンプライアンス経営を推進するとともに、経営上のリスクに係る情報の早期把握の機会を拡充するため、通報窓口の利用者及び通報対象となる事項の範囲については、・・幅広く設定することが適当である。」と指摘している（4、5頁)。

是正を実施する窓口を設置するなど、各社の経営幹部から独立した通報ルートの整備に向けた検討を行うことが望ましい。

⑵　調査・是正措置

ア　通報者対応及び調査対応等につき必ずしも適性を有する人材が配置されておらず、人材育成も十分とはいえないこと

本ガイドラインは、「実効性の高い内部通報制度を運用するためには、通報者対応、調査、事実認定、是正措置、再発防止、適正手続の確保、情報管理、周知啓発等に係る担当者の誠実・公正な取組と知識・スキルの向上が重要であるため、必要な能力・適性を有する担当者を配置するとともに、十分な教育・研修を行うことが必要である。」としている（7 頁）。

内部通報窓口（社内）に寄せられた通報の受付対応等を行う「コーディネーター」と呼ばれるコンプライアンス統括部所属社員の中には、一定水準以上の調査及び事実認定の能力を備えた郵政監察官出身者も含まれていた。しかし、各社の通報対応には、全般的に、内部通報を、部内犯罪や不祥事件等の法令違反等、調査を要する事象の端緒と捉える傾向があると考えられ、その結果、後記第 2 の 3 記載のとおり、通報者の意向確認の重点が調査実施の要否・可否にやや偏っている。

また、支社やエリア本部のコンプライアンス室等[11]に配置された調査担当者は、必ずしも一定水準以上の調査及び事実認定の能力を備えているとはいえない。

ところで、近時、内部通報窓口に寄せられる情報には、明確な法令違反でなくとも、「コンダクト・リスク」[12]の観点からはコンプライアンス・リスクのある事象として取り扱い、潜在リスクを、その大小等も含めて把握することが求められている。

そこで、今後、コーディネーター等の内部通報窓口の受付対応者等は、リスク感度を高め、明確な法令違反等を含むものではなくとも、通報内容に伏在するコンダクト・リスク等を幅広く検知することが求められるが、現状はこれに対応する能力の向上に向けた人材育成は必ずしも十分とはいえない。

今後は、通報者対応及び調査対応等に係る担当者の知識・スキル等の向上の観点から、適性を有する人材の育成を継続的に行い、適切に配置することが必要である。

イ　第三者による検証・点検等を受ける仕組みが整備されていないこと

---

[11] 日本郵便は 13 の支社に「コンプライアンス室」を、ゆうちょ銀行及びかんぽ生命は 13 のエリア本部にそれぞれ「コンプライアンス担当室」、「エリアコンプライアンス室」を設置している。

[12] 2018 年 10 月に金融庁により策定・公表された「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」の 11 頁から 12 頁において、「コンダクト・リスクについては、まだ必ずしも共通した理解が形成されているとは言えないが、リスク管理の枠組みの中で捕捉及び把握されておらず、いわば盲点となっているリスクがないかを意識させることに意義があると考えられる。そのようなリスクは、法令として規律が整備されていないものの、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等につながり、結果として企業価値が大きく毀損される場合が少なくない。」、「コンダクト・リスクが生じる場合を幾つか類型化すれば、金融機関の役職員の行動等によって、①利用者保護に悪影響が生じる場合、②市場の公正・透明に悪影響を与える場合、③客観的に外部への悪影響が生じなくても、金融機関自身の風評に悪影響が生じ、それによってリスクが生じる場合等が考えられる。」とされている。

本ガイドラインは、「通報対応の状況について、中立・公正な第三者等による検証・点検等を行い、調査・是正措置の実効性を確保することが望ましい。」としている（7 頁）。

各社の内部通報窓口及び不適正金融営業通報窓口は、本検証、すなわち、中立・公正な第三者による検証・点検等をまさに受けている最中であり、当面、本報告書における提言等を踏まえた改善を図ることが望まれるところである。その改善の進捗状況等についても、当面、当委員会により検証・点検等が行われることになると思われるが、中長期的には、本ガイドラインに沿って、数年に 1 回程度の割合で定期的に社外専門家又は監査部門等による検証・点検等を受ける仕組みを整備することが望ましい。

(3)　通報者保護

ア　各社の規程類は、通報に係る情報の共有範囲を必ずしも明確に定めていないこと

本ガイドラインは、「通報者の所属・氏名等が職場内に漏れることは、それ自体が通報者に対する重大な不利益になり、ひいては通報を理由とする更なる不利益な取扱いにもつながるおそれがある。また、内部通報制度への信頼性を損ない、経営上のリスクに係る情報の把握が遅延する等の事態を招くおそれがある。」とし、通報に係る秘密保持の徹底を図るための措置として

①　情報共有が許される範囲を必要最小限に限定すること

②　通報者の所属・氏名等や当該事案が通報を端緒とするものであること等、通報者の特定につながり得る情報は、通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、情報共有が許される範囲外には開示しないこと

③　これらのことを、経営幹部及び全ての従業員に周知徹底すること

などを挙げている（8 頁）。

各社の社内規程でも、コーディネーター、コンプライアンス部門を担当する役員及び調査者など通報情報を知った者に対して、内部通報窓口事務を処理するために必要な範囲を超えて通報された情報を漏らし又は不当な目的に利用することを禁じるとともに、退職後もこれらの行為を禁じているが、この規定が定める情報の共有範囲は必ずしも明確ではなく、また、マニュアル等も、通報者の所属・氏名等の通報者の特定につながり得る情報を含む通報に係る情報の共有範囲について必ずしも明確に定めていない。

したがって、各社には、その実情に応じ、通報に係る情報の共有範囲を必要最小限とし、かつ明確に定めるなど、本ガイドラインに沿った社内規程、マニュアル等の整備を行うことが求められる。

イ　社外窓口で受け付けた通報に係る情報を、通報者の特定につながり得る情報を含め、通報者の明示の同意を得ないまま、会社に報告している場合があること

本ガイドラインは、外部窓口担当者による秘密保持の点について「通報に係る秘密の保護を図るため」として、①外部窓口担当者による秘密保持の徹底を明確にする、②通報者の特定につながり得る情報は、通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、事業者に対しても開示してはならないこととしている（8、9 頁）。

しかし、各社の社内規程は、社外窓口で受け付けた通報の内容等を各社のコーディネーターに通知する旨を規定しているところ、社外窓口の受付業務を受託する法律事務所の受付担当弁護士は、通報者の同意の有無にかかわらず、受け付けた通報の全ての内容等を日本郵政のコーディネーターに通知し、更に日本郵政のコーディネーターが、通報内容がどの事業子会社に係るものであるかを判断した上、当該通報内容を各事業子会社のコーディネーターに通知している。[13]

こうした社内規程及び運用は、通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、外部窓口担当者が通報者の特定につながり得る情報を委託元に開示してはならないこととする本ガイドラインの趣旨に沿うものとはいえない。

したがって、各社は、社外窓口の受付対応者による秘密保持の徹底を図るという観点から、社内規程及び上記運用を、本ガイドラインの趣旨に適合するよう改善する必要があると思われる。

ウ　調査・是正措置終了後の通報者保護のためのフォローアップが実施されていないこと

本ガイドラインは、「通報者等に対し、通報等を行ったことを理由とした解雇その他不利益な取扱いが行われていないか等を確認する等、通報者等の保護に係る十分なフォローアップを行うことが必要である。」としている（11 頁）。

各社の内部通報窓口の運用を見ると、通報者に対する調査結果を通知する際、通報したことにより不利益を被った場合にはコーディネーターに申し出るよう伝えている。

しかし、それ以降、会社側から一定期間経過後に通報者等に対して不利益取扱いの有無を確認する等のフォローアップまでは行っていない。

この点に関しても、後記第 2 の 4 記載のとおり、内部通報制度等について大きく損なわれたグループの社員の信頼を回復するために、徹底した通報者保護を図るための抜本的な対策を講じることが不可欠である。この観点から、調査結果の回答後も少なくとも数回は、一定の期間をおいて、通報者等が不利益な取扱いを受けていないかをフォローアップとして確認することが相当である。

2　各社のハラスメント相談窓口（7、8、16、17、25、26、38 及び 39）

(1)　概要

厚生労働大臣は、①職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されること（セクシュアルハラスメント）、②職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、労働者の就業環境が害されること（パワーハラスメント）、③職場において行われるその雇用する女性労働者に対する当該女性労働者が妊娠したこと、出産したことその他の妊娠又は出産等に関する事由であって厚生労働省令で定めるものに関する言動により当該女性労働者の就業環

[13] 社外窓口の受付業務を受託する法律事務所は、日本郵政コンプライアンス部門に報告することが不適当な内容の通報である場合、日本郵政監査委員会に報告するなどして対処することとしている。

境が害されること（マタニティハラスメント等）、④職場において行われるその雇用する労働者に対する育児休業、介護休業その他の子の養育又は家族の介護に関する厚生労働省令で定める制度又は措置の利用に関する言動により当該労働者の就業環境が害されること（以下、総称して「**職場におけるハラスメント**」という。）について、事業主が雇用管理上の措置として講じるべき内容を指針として定めた（以下、総称して「**ハラスメント等指針**」という。）。[14]

そして、ハラスメント等指針は、職場におけるハラスメントを防止するために事業主が雇用管理上講ずべき主な措置として、以下の4点を挙げている。

① 事業主の方針等の明確化及びその周知・啓発

② 相談（苦情を含む。）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備

③ 職場におけるハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応

④ ①から③までの措置と併せて講ずべき措置（プライバシーを保護するために必要な措置、不利益な取扱いをされない旨を定める等）

このうちの②について、ハラスメント等指針は、相談窓口の担当者が相談を受けた場合、その内容や状況に応じて、相談窓口の担当者と人事部門とが連携を図ることができる仕組みとすること、あらかじめ作成した留意点などを記載したマニュアルに基づき対応すること、相談窓口の担当者に対し、相談を受けた場合の対応についての研修を行うことなどを掲げている。また、相談窓口について、各ハラスメントの相談を一元的に受け付ける体制が望ましいとしている。

各社は、ハラスメント等指針に基づき、ハラスメント相談窓口を設置し、職場にハラスメント相談員（以下「**相談員**」という。）を配置するなどの相談体制を整備している。

各社のハラスメント相談窓口における相談対象事項は、職場におけるハラスメントであり、各社の社員等は上記窓口にハラスメントに関する苦情及び相談（以下「**ハラスメント相談**」という。）を行うことができる。この相談内容は様々であり[15]、ハラスメント事案に係る事実を申告の上、調査・是正を求める趣旨の情報提供、すなわち調査・是正要請通報に該当するもの、更には暴行や脅迫等を伴うパワハラ等の公益通報に該当するものも含まれる。

このような調査・是正要請通報に該当するハラスメント相談は、本ガイドラインに沿った取扱いが求められるものの、上記のとおり、多様な内容のものがあり、また、受付時には調

---

[14] セクハラについては、事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（平成18年厚生労働省告示第615号）（以下「**セクハラ指針**」という。）、パワハラについては、事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（令和2年厚生労働省告示第5号）（以下「**パワハラ指針**」という。）、マタハラについては、事業主が職場における妊娠、出産に関する言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針（平成28年厚生労働省告示第312号）（以下「**マタハラ指針**」という。）、育児休業・介護休業に関するハラスメントについては、子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置等に関する指針（平成21年厚生労働省告示第509号）（以下「**育児介護指針**」という。）。

[15] 例えば、①ハラスメントの被害を受けている悩みをとにかく誰かに聞いてほしいというもの、②ハラスメント被害を受けたことによる心身の不調を訴え、対応につき助言を求めるもの、③ハラスメント被害を受けていることを前提に上司の人事異動を求めるものなど、様々な内容が含まれる。

査・是正要請通報であるか否かが判然としなかったものが、意向確認の結果、調査・是正要請通報であることが判明し、又は相談者の意向の変化に伴い、調査・是正要請通報に変わる場合もある。

したがって、ハラスメント相談については、調査・是正要請通報を含む可能性がないことが明確な場合を除き、基本的に、受付時から本ガイドラインに沿った対応を行うことが適当と考えられる。

これを踏まえ、各社のハラスメント相談窓口の仕組み及び運用について、改正公益通報者保護法及び本ガイドラインへの適合性を検証した結果、おおむね適合していると認められるが、以下の点については改善を要する。

(2)　運用状況

ア　グループ各社の本社が、支社、エリア本部及び郵便局等におけるハラスメント相談対応等の実態を正確に把握していないこと

本ガイドラインは、「内部通報制度の実効性を向上させるため、例えば、整備・運用の状況・実績、周知・研修の効果、従業員等の制度への信頼度、本ガイドラインに準拠していない事項がある場合にはその理由、今後の課題等について、内部監査や中立・公正な第三者等を活用した客観的な評価・点検を定期的に実施し、その結果を踏まえ、経営幹部の責任の下で、制度を継続的に改善していくことが必要である。」としている（12 頁）。

上記の前提として、各社において、制度の整備及び運用の状況・実績について会社が正確な実態を把握していることが必要となる。

しかし、各社の本社において、必ずしも支社、エリア本部及び郵便局等におけるハラスメント相談対応等の実態を正確に把握していない状況が認められた。

イ　各職場に配置しているハラスメント相談員の人数、適性、専門性等については、なお課題があり、利用者が気軽に相談できるための環境整備が不十分であること

ハラスメント等指針は、事業主において講ずべき措置として、ハラスメントに関する相談窓口において、相談窓口の担当者が、相談の内容や状況に応じ適切に対応できるようにすることを求めている。このことに加え、被害を受けた労働者が萎縮するなどして相談を躊躇する例もあること等も踏まえ、相談者の心身の状況や当該言動が行われた際の受け止めなどその認識にも配慮しながら、職場におけるハラスメントが現実に生じている場合だけでなく、その発生のおそれがある場合や、職場におけるハラスメントに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に対応し、適切な対応を行うようにすることを求めている（セクハラ指針4、5 頁、パワハラ指針7 頁、マタハラ指針6 頁及び育児介護指針5 頁）。

また、本ガイドラインは、「調査・是正措置の実効性の確保」の項目の一つとして、「担当者の配置・育成等」を挙げ、「実効性の高い内部通報制度を運用するためには、通報者対応、調査、事実認定、是正措置、再発防止、適正手続の確保、情報管理、周知啓発等に係る担当者の誠実・公正な取組と知識・スキルの向上が重要であるため、必要な能力・適性を有する担当者を配置するとともに、十分な教育・研修を行うことが必要である。」旨定めている（6、7 頁）。

各社では、職場単位で管理者を含めた2名を相談員として選定することとしており、このうちの管理者については総務課長など人事管理等を含む本務に従事する役職者を指名している。こうした選定方法は、ハラスメント相談の解決策として人事異動等が必要な場合もあることを考慮すると、ハラスメント被害者の迅速な救済を可能とする点で一定の合理性があると認められる。

しかし、相談者の抱える多様な問題等に対し、相談者に寄り添い、適切な解決方法を一緒に模索するという観点からは、相談員を含めた現在のハラスメント相談態勢は、相談者が気軽に相談できるための環境の整備として不十分である。

今後、各社は、中長期的には、相談員の増員、相談員の選定基準の見直し及び産業カウンセラー等の資格を有する専門職を配置するなどして、ハラスメント相談態勢を強化することが望ましい。

(3)　各社の規程類は、相談に係る情報の共有範囲等を明確に定めていないこと

1(3)ア記載のとおり、本ガイドラインは、通報に係る秘密保持の徹底を図るための措置として、①情報共有が許される範囲を必要最小限に限定すること、②通報者の特定につながり得る情報は、通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、情報共有が許される範囲外には開示しないこと、③これらのことを、経営幹部及び全ての従業員に周知徹底することを挙げている（8頁）。

しかし、各社には、相談員が受け付けたハラスメント相談に係る情報の共有範囲等を明確に定めた規程類は見当たらない。

したがって、各社には、その実情に応じ、相談に係る情報の共有範囲を必要最小限とし、かつ明確に定めるなど、本ガイドラインに沿った社内規程、マニュアル等の整備を行うことが求められる。

第2　根本的課題

1　民事事件や刑事事件に発展した福岡事案の影響により、日本郵政グループの内部通報制度等に対する信頼が大きく損なわれ、特に通報者・相談者保護に対する社員の不信感や不安感がいまだ払拭されていないにもかかわらず、これに対する抜本的な対策が講じられていないこと

本情報提供窓口に寄せられた情報（以下「**本提供情報**」という。）を分析した結果、福岡事案が、内部通報窓口等に対する社員の不信感の醸成に相当影響を及ぼしていること、特に通報者保護について相当強い不安感が存在することが認められた。

この点に関し、本提供情報の中に、「社員が職場の問題点について把握しているのに通報できない要因として、通報者の秘匿について信ぴょう性がないことが挙げられる。会社は、通報者の秘匿は十分に担保されていると再三言うが、それならばなぜ、今回九州管内で通報者についての情報漏えいが発生したのか。」、「現行の通報窓口・相談窓口は、被通報者の役職によっては機能していないと思う。そのため現場では、通報窓口・相談窓口に情報を上げても意味がないし、むしろ福岡事案のような情報漏えいが心配であるという意識になっている。」

というように、福岡事案に言及しつつ、日本郵政グループの内部通報制度等に対する不信感や不安感等を訴えるものがあった。

また、「内部通報窓口が形式的には存在するものの、通報を受けて調査を担当するコンプライアンス部門には真の独立性が担保されている必要がある。現状の調査は、結果が予定調和になりがちであるし、解決までにスピード感が欠けることもある。一定の権限を有する独立した組織や委員会により、内部通報事案を管理すべきであると思う。」というように、内部通報を受け付けた後の調査に対して、社外の独立した組織等による調査を求める声もあった。

このように、内部通報制度そのものに対する社員の信頼が大きく損なわれている深刻な現状に鑑みれば、社員の信頼回復を得られるよう、通報者・相談者の情報秘匿の徹底をはじめとした内部通報窓口及びその他の窓口について抜本的な対策を講じることが必要である。

そのためには、会社側の都合ではなく、徹底して利用者である社員の視点に立ち、社員が信頼し安心して利用できる制度の整備と運用に変えていくとの基本姿勢に立つことが必要である。

これまで通報を受ける会社側は、内部通報をコンプライアンス違反事象に係る調査の端緒として捉える意識が強く、具体性を欠く通報や匿名通報については有用性が乏しいと捉えていたことは否定し難いと思われる。

内部通報制度等を社員から信頼されるものに変えるためには、まずは各社の経営陣において、社員の声は、経営上のリスクや改善点を発見するための貴重な財産であって、積極的に声を寄せることを推奨するという意識改革を図るとともに、社員に向けてこのように転換する旨のメッセージを明確に発信することが必要である。社員の立場に立ち、経営陣の内部通報制度等に対する姿勢が明らかに変わったということを目に見える形で表現することが、制度への信頼回復に向けた第一歩となろう。

その上で、単に改正公益通報者保護法や本ガイドラインへの適合性の観点からの改善にとどまることなく、利用者本位の視点から、内部通報制度及びハラスメント相談窓口を含む相談体制の仕組み及び運用について抜本的な見直しを行い、速やかに実行に移すという発想が不可欠である。

2　利用者から見た手続の透明性の確保の観点から、窓口の機能、受付対応者及び相談・通報後の手続等についての必要かつ正確な情報が必ずしも利用者に開示されていないため、利用者が抱える問題等を解決するための最適な窓口を選択することが容易な制度となっていないこと。そのため、通報者・相談者の要望や期待等と実際の受付や調査等の対応との間にギャップが生じるおそれがあること

(1)　利用者である社員の視点に立った制度設計となっていないこと

現在のグループ各社の内部通報制度及びハラスメント相談窓口を含む相談体制に関し、利用者である社員の視点に立った手続の透明性が十分に確保されていない状況が認められた。例えば、社員が抱える問題を解決するためにどの窓口を選択したらよいのか、窓口間にどのような違いがあるのか、通報・相談に対応するのは誰であるのか、窓口に通報・相談した後

の手続はどのようなものか、通報者・相談者の情報はどのように保護されるのか、通報・相談した結果を知ることはできるのかなど、社員が相談・通報する際に必要な情報が、社員に対して必ずしも十分に周知されていないのが現状である。

以上の点に対し、各窓口の所管部署からは、本検証のヒアリングにおいて、「社員の通報や相談が複数の受付窓口で受けられるような制度が望ましい。」、「所管部署としては窓口の周知を図ってきたつもりであるが、なかなか社員には浸透していない。」との意見が多く見られた。

しかし、これらの意見は、所管部署による縦割り業務の意識に基づく意見であるとの認識が希薄であるように思われる。すなわち、各窓口の所管部署には、自ら所管する窓口と同一の事項を受け付ける他部署の所管窓口との関係性、機能及び手続の相違点等について、社員の視点に立って俯瞰的に考えた場合に、どのような制度設計や運用が望ましいと言えるのかという発想が欠けているように思われた。

そこで、こうした通報・相談を受け付ける側の事情から見た窓口の仕組みや運用の在るべき姿という発想から脱却して、利用者である社員が信頼し、安心して手軽に利用できる窓口になっているかとの観点から、各窓口の手続の透明性を確保するための課題を認識する必要があると思われる。

⑵　窓口の機能、受付対応者及び相談・通報後の手続等についての必要かつ正確な情報が必ずしも利用者には開示されていないこと

まず、利用者である各社の社員にはハラスメント相談窓口の機能及び相談後の手続等についての情報が必ずしも十分に開示されていない。

また、日本郵便の内部通報窓口では、通報の内容等を考慮して通報内容を支社等に提供してその後の対応を委ねる取扱い、すなわち、「支社等対応」としているケースが多く見られる。しかし、コーディネーターが通報者に対して「支社等対応」という手続及びその内容を十分に説明しているとは言い難い。その結果として、通報者が、通報を行った後の手続や対応等に関する情報を踏まえた上での最適な窓口の選択を行うことができていない場合が一定数あることは否定できない。この点につき、本提供情報の中にも「支社等対応」について同様の意見を述べるものがあった。

さらに、各社の内部通報を受け付けるコーディネーターの役職及び氏名は社員に開示しておらず、通報者にも開示していない。そのため、通報者は、通報後も受付対応者の役職や氏名を知らないまま、調査等に関する意向確認等に対応せざるを得ない。

以上の点に関し、本ガイドラインでも、通報窓口の整備については「通報窓口及び受付の方法を明確に定め、それらを経営幹部及び全ての従業員に対し、十分かつ継続的に周知することが必要である。」とし（4 頁）、また、「安心して通報ができる環境の整備」の手段についても「内部通報制度の運用実績（例えば、通報件数、対応結果等）の概要を、個人情報保護等に十分配慮しつつ従業員に開示することにより、制度の実効性に対する信頼性を高めることが必要である。」としている（5、6 頁）。

この点に関して、本提供情報の中に、「窓口の連絡先等は周知されているが、連絡するハードルが高いと感じている者もいる。こんなことで相談してよいのだろうかと一歩踏み出せないケースもあると思う。他にも同様の悩みを持った人がいて相談窓口を活用していることをお知らせするために、各窓口の受付件数等を定期的に社員に分かりやすい形で周知するのがよいのではないか。」というものがあった。[16]

(3) 各窓口に係る必要かつ正確な情報開示と適切な体制の整備をする必要があること

利用者の視点に立った手続の透明性が十分とはいえない現状を踏まえると、今後、各窓口の機能、手続及び当該窓口でどのような対応が可能なのかなどについて必要かつ正確な情報を利用者に開示し、利用者の抱えている問題や悩み等の解決につながる最適な窓口を選択できるよう、各窓口に係る情報開示と適切な体制の整備を検討することが求められる。

まず、ハラスメント事案に係る調査・是正要請通報については、内部通報窓口及びハラスメント相談窓口のいずれに対しても通報・相談が可能であるところ、利用者が最適な窓口を選択することができるよう、その機能及び受付後の調査等の手続の流れ等も含めた必要かつ正確な情報開示が必要である。これに加え、利用者が安心して利用することができるよう、個人情報保護等に十分配慮しつつも内部通報制度等の運用実績の概要を社員に開示することも有用であると考えられる。

次に、内部通報窓口とコンプライアンス・ラインの関係性について、グループ各社のコンプライアンス基本規程は、社員がコンプライアンス違反の発生及びそのおそれのある事案を発見した場合に、コンプライアンス・ライン、すなわち、コンプライアンス部門を担当する執行役、コンプライアンス統括部の社員及びコンプライアンス責任者[17]等に対する報告を義務付けた上で、この報告が困難な事情がある場合には、内部通報窓口に対する通報をもって、上記コンプライアンス・ラインへの報告に代えることができるとしている。[18]また、社員への内部通報制度の周知の際にも「自分の職場のコンプライアンス責任者・管理者等へ報告しにくい事情がある場合」に「内部通報窓口」へ通報することができる旨を説明している。利用者である社員は、コンプライアンス違反の事実等を見聞きしても、そのことについて内部通報を行う前に職場のコンプライアンス責任者や管理者等の上司に報告することが義務付けられていると受け取る可能性があり、このことが内部通報を躊躇させる要因となることが懸念される。

---

[16] 日本郵便は、2021 年 1 月 7 日から、個人情報保護に配意しつつ、内部通報制度の運用実績等を社員に開示する試みとして、社内ポータルサイトに「週 1 研修」と題して、通報件数及び対応結果等の概要を掲示する取組みを始めたが、今後、この取組みが本ガイドラインの趣旨に沿ったものとなっているかについては、引き続き、注視が必要である。

[17] 各所属部署等におけるコンプライアンス推進の責任者として、各所属部署等に配置されている者をいう。

[18] 例えば、日本郵政のコンプライアンス基本規程は、「コンプライアンス違反の発生及びそのおそれのある事案を発見した場合においては、直ちに、コンプライアンス・ラインに報告しなければならない。ただし、業務報告など所管部署経由で報告がなされる場合などは、この限りでない。」（10 条 3 項）と定めるとともに、「第 3 項の報告は、社内外に設置する内部通報窓口に行うことができる。」（同条 5 項）としている。

そのため、内部通報ができる場合が限定されているように利用者が受け取れるような形で内部通報とコンプライアンス・ラインを関連付けること自体を見直すとともに、社員に対する周知内容も抜本的に見直す必要がある。

3　通報者・相談者に対する意向確認の重点が調査実施の要否・可否にやや偏っているため、利用者の視点から、可能な限り、通報者・相談者の抱える問題や悩みに寄り添い、多様な意向を正確に把握するという対応が十分とはいえないこと

本ガイドラインは、「通報を受け付けた場合、調査が必要であるか否かについて、公正、公平かつ誠実に検討」することを求めるとともに（6 頁）、「秘密保持の重要性」として、「通報者の所属・氏名等や当該事案が通報を端緒とするものであること等、通報者の特定につながり得る情報は、通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、情報共有が許される範囲外には開示しない」、「通報者の同意を取得する際には、開示する目的・範囲、氏名等を開示することによって生じ得る不利益について明確に説明する」ことを求めている（8 頁）。

このように本ガイドラインは、調査の実施に先立ち、通報者に調査実施を希望するか否かの意向確認をすることを必ずしも求めていない。

しかし、各社の内部通報窓口及びハラスメント相談窓口では、おおむね、調査を実施するか否かの判断に際して、意向確認の結果、通報者・相談者本人に調査の意向があることを重視する傾向にある。

このように通報者・相談者が調査の実施を希望するか否かが、調査を実施するか否かに大きな影響を及ぼす仕組みとしていることもあり、各社の受付対応者等による意向確認の重点が、調査実施を希望するか否かという点にやや偏っている状況が見受けられる。

しかし、第 1 の 2 記載のとおり、ハラスメント相談窓口に寄せられる相談は、多様であり、その中には、潜在的には調査・是正要請通報である相談も含まれている。そのため、相談員には、相談の受付段階において、相談者である社員の視点に立って、社員が抱えている問題や悩み等について虚心坦懐に耳を傾け、相談の動機、希望や要望等を誠実かつ丁寧に確認し、その過程で事実関係についても正確に聴き取ることが求められている。このことは、内部通報窓口の受付対応者等についても同様に当てはまる。

4　通報者・相談者保護の徹底を図るための抜本的な対策が講じられていないこと

(1)　本ガイドラインが求める対応

1 記載のとおり、内部通報制度等に対する社員の信頼が大きく損なわれているところ、今後、社員の信頼を回復するためには、徹底した通報者保護を図るための抜本的な対策を講じることが不可欠である。

本ガイドラインも、通報者・相談者に対し、内部規程や公益通報者保護法の要件を満たす通報や通報を端緒とする調査に協力（以下、本項において「**通報等**」という。）したことを理由として、解雇その他不利益な取扱いをしてはならないとしている（10 頁）。

加えて、「フォローアップ」として、「通報者等に対し、通報等を行ったことを理由とした解雇その他不利益な取扱いが行われていないか等を確認する等、通報者等の保護に係る十分なフォローアップを行うことが必要である。その結果、解雇その他不利益な取扱いが認められる場合には、経営幹部が責任を持って救済・回復するための適切な措置を講じることが必要である。」としている（11 頁）。

各社の内部通報窓口の通報を受け付けるコーディネーターは、運用上、通報者等に対する調査・是正措置に係る通知をするまでに、適宜、通報者等に対して、不利益な取扱いを受けた場合には速やかに連絡を行うよう要請している。

今後は、徹底した通報者保護を図るための抜本的な対策を講じることが不可欠であるとの観点から、内部通報窓口及びハラスメント相談窓口では、通報・相談を行った者に対して、調査・是正措置に係る通知後も事案に応じて、例えば引き続き 3 か月ごとに不利益な取扱いを受けたことはないか、その後の職場環境の状況はどうであるか等のフォローアップを継続することが望ましい。

⑵　現状の内部通報制度等に対する社員の信頼が大きく損なわれているという事情に鑑み、徹底した通報者保護を図るために考えられる抜本的な対策

内部通報制度等に対する社員の信頼が大きく損なわれているという深刻な現状を踏まえ、今後、制度への信頼回復のために、中立・公正な立場から、①コンプライアンスに係る通報・相談を幅広く受け付け、基本的には会社側に通報・相談内容を共有せず、独立して調査等を実施する外部対応機関を設置すること、②通報者保護に反する事項を対象とする専用の外部相談・通報窓口を設置し、外部専門家が独立して調査等を実施する仕組みを構築すること、③役員、通報・相談窓口の受付対応者等が被通報者・被申告者となる場合も想定して、これらの役職員を被通報者・被申告者とする専用の外部相談窓口を設置し、これが独立して調査等を実施する仕組みを構築することが必要と考える。

この点に関し、本提供情報の中にも、下記のような意見があった。

①「社外のハラスメント相談窓口に支社の社員からパワハラの被害に遭ったことを相談したところ、社外窓口の相談員からは、私の相談内容は、自分の所属する支社に引き継がれて支社で調査すると説明された。私は、支社の社員からのパワハラ被害について通報しているのに、その支社で調査するのはおかしいと指摘したが、聞いてもらえなかった。こうした事案では、最初から最後まで、社外で対応してほしい。」

②「これまで『通報者探しは絶対にしてはいけない』と再三指導を受けているが、実際に罰せられることがない。そのため、通報者探しが蔓延するのではないかと思う。通報者探しをした社員は必ず罰せられる、その実例を作ることも必要ではないか。」

5　受け付けた通報・相談について、個別事案の調査等の対応にとどまっており、予防コンプライアンスの視点から分析し、リスク管理を含むコンプライアンス経営に有効活用しているとは言い難いこと

本ガイドラインは、内部通報制度の意義について、「公益通報者保護法を踏まえ、事業者が実効性のある内部通報制度を整備・運用することは、組織の自浄作用の向上やコンプライア

ンス経営の推進に寄与し、消費者、取引先、従業員、株主・投資家、債権者、地域社会等を始めとするステークホルダーからの信頼獲得に資する等、企業価値の向上や事業者の持続的発展にもつながるものである。」、「内部通報制度を積極的に活用したリスク管理等を通じて、事業者が高品質で安全・安心な製品・サービスを提供していくことは、企業の社会的責任を果たし、社会経済全体の利益を確保する上でも重要な意義を有する。」としている（3 頁）。

日本郵政グループ、取り分け日本郵便の内部通報窓口では、コンプライアンス上の課題の重点が部内犯罪の摘発や郵便物の放棄・隠匿等の発見に置かれており、内部通報は、これら部内犯罪を含む法令違反の事案の調査の端緒として取り扱われている。そのため、内部通報に対しては、個別事案についての調査等の対応を行うにとどまっている。

このように各社では、内部通報窓口等に寄せられた社員の声等の情報を、分析してコンプライアンス上の課題や伏在するリスクを早期検知するという予防的なコンプライアンスの視点からは活用していない。また、経営陣への報告も、受付件数、その類型、調査件数、調査の結果、発覚したコンプライアンス違反事案の件数及びその類型等が中心であり、上記のようにコンプライアンス・リスク情報をコンプライアンス経営に有効に活用するには至っていない。

今後は、社内及び社外の内部通報窓口等に寄せられた社員の声を分析することを通じて、伏在するリスクやコンプライアンス上の課題を把握し、その原因を分析して、その対策を立て、実行する必要がある。

6　制度の仕組みと運用状況について、定期的に検証し、改善を図る仕組みが構築されていないこと

本ガイドラインは、「内部通報制度の評価・改善」として「内部通報制度の実効性を向上させるため、例えば、整備・運用の状況・実績、周知・研修の効果、従業員等の制度への信頼度、本ガイドラインに準拠していない事項がある場合にはその理由、今後の課題等について、内部監査や中立・公正な第三者等を活用した客観的な評価・点検を定期的に実施し、その結果を踏まえ、経営幹部の責任の下で、制度を継続的に改善していくことが必要である。」としている（12 頁）。

本検証は、中立・公正な第三者による客観的な評価・点検に位置付けられるものの、今後も定期的に、中立・公正な第三者による検証と改善を図る仕組みを構築することが望ましい。

7　外部窓口の信頼性や質を確保するための評価・改善の仕組みが構築されていないこと

本ガイドラインは、外部窓口の評価・改善に関して、「外部窓口の信頼性や質を確保するため、外部窓口の運用状況について、中立・公正な第三者等による点検、従業員への匿名のアンケート等を定期的に行い、改善すべき事項の有無を把握した上で、必要な措置を講じることが望ましい。」としている（9 頁）。

しかし、各社には、中立・公正な第三者による点検、従業員への匿名のアンケート等を定期的に実施し、改善すべき事項の有無を確認するなどの仕組みが存在していない。そのため、

今後は、こうした外部窓口に対する信頼性や通報者・相談者への対応の質の確保の観点から、上記仕組みを設けることも検討に値すると思われる。

第３編　Ｂ・Ｃ・Ｄ類型に分類した窓口に係る検証結果の概要

第１　Ｂ類型

B 類型の窓口には、調査・是正要請通報が寄せられ、この中には、公益通報に該当し得るものが含まれており、また、今後も寄せられる可能性がある。その場合、各窓口の受付対応者等は改正公益通報者保護法及び本ガイドラインにより求められる通報者保護の措置等を講じることを求められるが、現行の各窓口の受付態勢等に鑑みれば、調査・是正要請通報又は公益通報を受理し、適切に処理することは困難である。

これに対しては、B 類型の窓口は設置目的等に照らすと、調査・是正要請通報及び公益通報を受け付けるものではないことを、社員が明確に認識できるよう周知徹底することにより、調査・是正要請通報及び公益通報の受理を極力回避するよう努めることが必要である。それでもなお、調査・是正要請通報及び公益通報に該当する情報が寄せられる場合があり得ることに備え、このような情報を受理した場合には、内部通報窓口において受理したものとして取り扱う旨を、社員が明確に認識できる形で周知することが必要である。

第２　Ｃ類型

C 類型の窓口には、調査・是正要請通報に該当する情報及び公益通報に該当し得る通報はほとんど寄せられておらず、設置目的、利用実績及び社員に対する周知内容等に照らしても、今後、これらの通報等が寄せられる可能性は極めて低いと思われる。また、C 類型の窓口の中には、窓口間で設置目的や制度趣旨がほぼ共通し、社員への周知内容もほぼ同様のものが散見される。

複数の窓口間で設置目的や制度趣旨が共通し、窓口を複数存置する必要性に乏しいものは、利用者の利便性向上の観点から、整理・統廃合することが望ましい。

具体的には、各社の「勤務時間相談室」を廃止し、同室の相談対象事項を内部通報窓口の対象に含めることが考えられる。また、ゆうちょ銀行の「次世代育成支援」は利用実績が極めて少ないため、これを廃止し、「サポートスタッフ」[19]によって補完することが考えられる。

他方、かんぽ生命が設置した各種の相談窓口については、相談対象事項が細分化され、利用者である社員にとっては、自分の抱える悩み等をどの窓口に相談すればよいのかが分かりづらくなっていると考えられる。そこで、その運用実績も踏まえ、「性自認に関する相談窓口」及び「LGBT 相談窓口」は、これらを全て包含する「ダイバーシティ相談窓口」（仮称）に統合することが望ましい。[20]

---

[19] ゆうちょ銀行の定年後再雇用の貯金事務センターの所長や店長経験者がサポートスタッフとして、社員（本社社員を除く。）の職場環境、キャリア、育児、介護、メンタルヘルスなどに関すること全般について、毎月、各エリアの店舗を回って利用者の業務や職場全般の相談に対応し、助言を行う制度である。

[20] かんぽ生命の「照会・提案等と回答」は、提案機能が「かんぽ目安箱」と重複していたが、2020 年 11 月以降、「照会・提案等と回答」の相談対象事項とされている「照会」を除く「意見・要望」及び「提案」について、「かんぽ目安箱」に投稿するように社内で周知を行うなど、改善がなされている。

第３　Ｄ類型

Ｄ類型の窓口には、調査・是正要請通報又は公益通報に該当する情報は寄せられておらず、また設置目的及び社員への周知内容等に照らしても、これらの通報等が今後寄せられることは基本的に想定されない。

また、Ｄ類型の窓口のうち、社員の福利厚生等を目的として設置された外部窓口については、それぞれ独自の必要性に基づいて設置されたものであることから、複数の窓口間で設置目的や制度趣旨が重複する状況は見受けられない。また、社内窓口である各社の健康情報等相談窓口は厚生労働省が定めた「労働者の心身の状態に関する情報の適正な取扱いのために事業者が講ずべき措置に関する指針」に対応して設けられたものであり、日本郵政の「セキュリティ相談窓口」も専門性の高い情報セキュリティに関する相談を受け付けるために設けられたものであって、設置目的や制度趣旨が重複する状況は見受けられない。

以上より、Ｄ類型の窓口については、今後も存置させることが相当であり、運用面の改善の措置も特段必要はない。

第４編　検証結果等を踏まえた当委員会の提言

当委員会は、第３編までに記載した検証の過程で認められた要改善事項への対応が行われるべきと考えるが、横田委員による検証結果等を踏まえ、以下の改善策を提言する。

第１　内部通報窓口等に寄せられた社員の声の意義について各社の役員の共通認識を形成するとともに、制度に対する信頼回復に向けた改善策を着実に実行すること

１　各社の経営陣が、内部通報を含む社員の声は、経営上のリスクの把握等を通じて組織の自浄作用の向上を図り、公正で透明性の高い組織文化を育むとともに、顧客等のステークホルダーの信頼を確保するための貴重な財産であるという共通認識を持ち、グループ各社の社員である利用者が信頼し、安心して利用できる内部通報窓口等とするよう、その仕組みと運用を変えていくための改善策を目に見える形で着実に実行すること

第２編第２記載のとおり、社員から信頼される内部通報制度等に変えていくためには、まずは会社の経営陣が、内部通報等の社員の声は、経営上のリスクや改善点を発見し、これらを通じて、組織の自浄作用の向上を図り、公正で透明性の高い組織文化を育むとともに、顧客等のステークホルダーの信頼を確保するための貴重な財産であるという共通認識を持つことが重要である。こうした共通認識を持つ前提として、内部通報等に対する後ろ向きな捉え方や、内部通報制度は会社がコンプライアンス違反等の事案の調査を行うための端緒であるといった会社側の都合による発想から脱却することが必要である。これができなければ、日本郵政グループが一丸となって、社員等から信頼される制度を構築することは不可能である。こうした共通認識を各社の経営陣が持つことが、「改革」の出発点となる。

その上で、各社の経営陣が、各社の社員である利用者が信頼し、安心して利用できる内部通報窓口等の仕組みと運用を抜本的に見直すことを決意し、以下に述べる改善策を、社員の目に見える形で着実に実行していくことが不可欠である。

その際、制度の仕組みや運用を、改正公益通報者保護法や本ガイドラインに適合させるのみならず、利用者である社員の視点に立ち、内部通報制度及びハラスメント相談窓口を含む相談体制の仕組み及び運用に対する信頼を取り戻すために改善を進めるという発想が必要である。

２　期限、プロセス、責任部署を明確にした改善計画を策定し、その進捗状況等につき各社が自ら管理を行い、日本郵政において、これらを一元的に統括・管理した上で、当面、当委員会によるモニタリングを受けること

１ 記載のとおり、利用者である各社の社員が信頼し、安心して利用できる内部通報窓口等の仕組みと運用に変えていくという「改革」を、社員にとって目に見える形で着実に実行していく必要がある。そのためには、各社が、期限、プロセス及び責任部署を明確にした改善計画を策定し、自らその進捗状況を管理するとともに、日本郵政においても、各社による改善計画の策定状況やその進捗状況等を一元的に統括・管理した上で、当面、当委員会によるモニタリングを受けることが望ましい。

3　グループ各社の経営陣が 1 記載の共通認識を、明確なメッセージとして社員に繰り返し発信すること

本ガイドラインは、経営トップの責務について、公正で透明性の高い組織文化を育み、組織の自浄作用を健全に発揮させるためには、単に仕組みを整備するだけではなく、経営トップ自らが、経営幹部及び全ての従業員に向け、例えば、

①　コンプライアンス経営推進における内部通報制度の意義・重要性

②　内部通報制度を活用した適切な通報は、リスクの早期発見や企業価値の向上に資する正当な職務行為であること

③　内部規程や公益通報者保護法の要件を満たす適切な通報を行った者に対する不利益な取扱いは決して許されないこと

④　通報に関する秘密保持を徹底するべきこと

⑤　利益追求と企業倫理が衝突した場合には企業倫理を優先するべきこと

⑥　上記の事項は企業の発展・存亡をも左右し得ること

等について、明確なメッセージを継続的に発信することが必要であるとしている（3 頁）。

日本郵政グループの内部通報制度等に目を向けると、第 2 編第 2 記載のとおり、内部通報制度そのものに対する社員の信頼が大きく損なわれているという深刻な現状にあることに鑑みれば、社員から信頼される内部通報制度等に変えていくためには、各社の経営陣が、内部通報を含む社員の声を経営上のリスクや改善点を発見するための貴重な財産と捉え、社員が声を寄せることを推奨するという発想への転換を図り、社員に向けて、1 記載の共通認識を明確なメッセージとして繰り返し発信することが必要である。

第 2　社員が安心して声を届けることができる高い利便性と堅牢なセキュリティを備えた「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を構築すること

1　堅牢なセキュリティを備えた利便性の高いプラットフォームの中で社員が最適な窓口を選択できる仕組みを構築し、その上で、社員に対し、内部通報窓口その他各種窓口の機能、受付対応者及び相談・通報後の手続等について必要かつ正確な情報を開示すること

第 2 編第 2 の 2 記載のとおり、内部通報窓口及びハラスメント相談窓口の仕組み及び運用に係る根本的課題は、窓口の機能、受付対応者及び相談・通報後の手続等に関する必要かつ正確な情報が社員に必ずしも十分に開示されておらず、社員が抱える問題等を解決するために最適な窓口の選択が難しいこと、その結果、調査や相談対応等の運用面で社員の要望や期待等とのギャップが生じるおそれがあることである。そこで、今後は、内部通報窓口等について、社員が信頼し、安心して手軽に利用できるよう、その手続の透明性を確保する必要があると思われる。

そのためには、通報・相談の方法（対面、電話、電子メール）及び通報・相談対象事項等が窓口ごとに異なっている現行の窓口受付等の態勢に代えて、今後は、基本的には社員が通

報・相談に当たって最適な窓口を自ら選択できるよう、社員からの通報・相談を一元的に受け付ける「ワンストップ相談・通報プラットフォーム」を構築することが必要である。

その際、同プラットフォームは、既存の各通報・相談窓口よりも幅広く個人情報やプライバシー情報を取り扱うことになるため、同プラットフォームの担当者に対しては個人情報保護と秘密保持を徹底する必要がある。また人為的なミスによるものか意図的なものかを問わず、情報漏えいを防止する必要から、同プラットフォームのセキュリティシステムを堅牢なものとすることが求められる。

また、社員が、同プラットフォームでの受付後、通報・相談がどのように処理されるのか、通報・相談の内容等がどの範囲で共有されるのかなど、通報・相談後の手続について見通しを立てられるよう、社員に対して必要かつ正確な情報開示を行うことが必要である。

2　通報・相談等の情報へのアクセス可能者を物理的に限定することにより、通報・相談に係る秘密保持の徹底を図ること

各社の窓口に寄せられる調査・是正要請通報については、内部通報窓口では主に電子メール又は郵送で受け付けている。ハラスメント相談については、社内窓口では面談、電話又は電子メールにより、社外窓口では主に電話又は電子メールにより受け付けている。

上記の受付方法のうち、電子メールについては、仮に受付専用アドレスを設けたとしても、受付対応者における他の業務用メールと混在するリスクを排除できず、また、他の者による閲覧、操作ミスによる転送、更にはマルウエア感染による拡散のリスクも否定できない。

そこで、通報・相談等に係る情報の秘密保持を徹底するため、堅牢なセキュリティを備えることに加えて、そもそも当該情報にアクセスできる者を明確に定めた上、それ以外の者は物理的にアクセスできない仕組みを構築する必要がある。

改正公益通報者保護法は、従業員数が 300 人を超える事業者に対し、内部通報に適切に対応するために必要な体制の整備等を義務付けるとともに、公益通報対応業務に従事する者を定め、通報者を特定させる情報の守秘を義務付け、この義務違反に対する刑事罰を導入するなど、通報者の保護の強化を図っている。

そのため、改正公益通報者保護法上の守秘義務が課される「公益通報対応業務従事者」の範囲について、今後消費者庁により策定されるガイドライン等に沿って限定を行うことに加えて、通報・相談等に係る情報にアクセスすることが認められた者以外のアクセスを物理的に制限することにより、通報・相談に係る秘密保持の徹底を図ることが必要である。

第 3　通報者・相談者保護の徹底と調査・是正措置の適正を確保するために中立・公正な外部専門チームが通報・相談対応を行う仕組みを設け、第 2 記載のプラットフォームの中で幅広く通報・相談等を受け付けるようにすること

通報者・相談者保護の徹底と、調査・是正措置の適正を確保するためには、中立かつ公正な外部専門チームが相談・通報対応を行う仕組みを設け、かつ、その仕組みにおいては第 2

の1記載のプラットフォームを活用することで、同チームが社員からの通報・相談等を幅広く受け付けるようにする必要がある。

また、調査実施の適正を確保するための手段として、通報者・相談者の意向を踏まえ、通報・相談等の性質に応じて、上記外部専門チームのみで調査を実施し、そうでない場合も、必要に応じて各社のコンプライアンス統括部又は人事部等の協力を得ながら、外部専門チームが主導して調査の実施等に取り組むことにより、早期に社員の内部通報制度等に対する信頼と安全の確保を図ることが望ましい。

第4　通報者探しや不利益取扱いなど、通報者・相談者保護に反する疑いのある行為についての通報・相談を専門に扱う社外窓口を設置すること

通報者・相談者の特定を試みるいわゆる通報者探し、通報者・相談者に係る情報の漏えい、通報者・相談者に対する不利益取扱い等、通報者・相談者保護に反する疑いのある行為を通報・相談対象事項とする専門の社外窓口を設置する必要がある。

同社外窓口では、可能な限り、外部専門家のみで徹底的な調査を実施することとし、そうでない場合も、必要な範囲において会社のコンプライアンス統括部又は人事部等の協力を得るなどして、外部専門家が強く関与する方法で調査を実施することが望まれる。

また、会社への通報・相談対応の過程で通報者・相談者保護に反する行為が認められた場合、行為者等に対して厳格な対応をとるよう同社外窓口が会社に勧告する仕組みとすることも考えられる。

第5　ハラスメント事案の相談対応及び調査態勢を強化すること

1　相談者保護の徹底を含めハラスメント相談手続の統一を図り、グループ各社の本社がハラスメント相談の実態を正確に把握した上で、その実態に即して適切に対応するための態勢及び手続を整備すること

各社の相談員が受け付けるハラスメント相談は、調査・是正要請通報、更には公益通報を含む可能性があることに鑑みると、内部通報窓口に関する検討において指摘したのと同様、相談に係る情報の取扱い、特に所属や氏名等の相談者の特定につながり得る情報の取扱いについては、各社において速やかに実態を把握した上で本ガイドラインに適合した内容に改善する必要がある。

そのための方法として、社内規程類にハラスメント相談窓口において調査・是正要請通報及び公益通報並びにこれらに該当する可能性のある相談（以下「**調査・是正要請通報等に該当する可能性のある相談**」という。）を受け付けた場合の手続及び対応上の留意点等を明確に定め、これらの内容を研修等を通じて相談員等に周知徹底することが考えられる。

他方で、各社の職場に配置された相談員が、調査・是正要請通報等に該当する可能性のある相談の受付及び対応を統一的かつ適切に行うことが困難と思われる場合には、①当該相談の受付をせず、当該相談を内部通報窓口（社内・社外）に移管して内部通報として取り扱うこと、又は、②ハラスメント事案に係る調査・是正要請通報の受付窓口として、ハラスメン

ト相談窓口とは別に、例えば、「ハラスメント通報窓口」というような名称を付した窓口を設置し、内部通報として取り扱うことも考えられる。これらのうち、いかなる方策が適切であるかは、各社の実情に応じた対応を検討すべきである。また、社内に「ハラスメント通報窓口」を設置する場合、同窓口を本社に設置した上で、支社・エリア本部等にも設置するなど、各社が実情に応じた態勢を構築することも一考に値する。

2　ハラスメント相談に専従的に対応する人員を配置し、拡充すること及び各職場に配置されているハラスメント相談員のスキルの向上に向けた研修を実施するとともに、その能力等を備えたハラスメント相談員指導者を配置すること

相談員の数は、各職場の規模等を問わず2名を配置することとしているが、職場によっては相談員が不足している状況が見受けられるため、配置された相談員の数が十分とはいえない職場についてはその増員が必要である。

また、各社は、総務課長等の役職者を相談員に指定して選任しており、その選任については相談員としての専門性及び適格性の観点から行っているとは必ずしも言い切れないことから、今後は、相談員の選任基準を見直すことが望ましい。その際、産業カウンセラー等の資格を有する相談員を配置することも検討に値するであろう。

さらに、第2編第2の3記載のとおり、相談者の意向確認の重点が調査実施の要否にやや偏っている状況を改め、相談の受付対応者において、相談者の多様な意向や要望を傾聴し相談者に寄り添いつつ、その多様な意向を正確に把握することに重きを置いた運用に変えていく必要がある。そのためには、相談者の対応に係るマニュアル等を見直すとともに、受付対応者・相談員の育成等に関して、模範事例を用いたロールプレイングの実践等を内容とする研修プログラムを策定し実行することが必要である。

加えて、ハラスメント相談対応の豊富な経験等を有する指導者を配置し、相談員が相談対応に関して相談を行うことができる態勢を整備することが望ましい。

第6　グループ各社が、内部通報窓口等の仕組み及び運用状況等について定期的に点検・評価を受け、所要の改善を図る仕組みを構築すること

本ガイドラインは、「内部通報制度の評価・改善」として「内部通報制度の実効性を向上させるため、例えば、整備・運用の状況・実績、周知・研修の効果、従業員等の制度への信頼度、本ガイドラインに準拠していない事項がある場合にはその理由、今後の課題等について、内部監査や中立・公正な第三者等を活用した客観的な評価・点検を定期的に実施し、その結果を踏まえ、経営幹部の責任の下で、制度を継続的に改善していくことが必要である。」としている（12頁）。

本提言を踏まえ、各社の内部通報窓口及びハラスメント相談窓口その他の各種窓口について、仕組みの再構築及び運用の改善が着実に実行されることが期待されるところ、その実行状況及び改善状況は、当面、当委員会によるモニタリング対象となると思われるが、中長期的には、外部専門家又は社内の内部監査部門等による定期的な点検・評価を受けて、改善を

図る仕組みを構築することが望ましい。

この過程において、各社の内部通報窓口については、内部通報制度認証制度（自己適合宣言登録制度）[21]に基づく登録を目指すことも有用であろう。

以上

[21] 事業者が自らの内部通報制度を評価して、本ガイドラインに基づく内部通報制度認証基準に適合している場合、当該事業者からの申請に基づき指定登録機関がその内容を確認した結果を登録し、所定のWCMS（Whistleblowing Compliance Management System の略）マークの使用を許諾する制度である。https://wcmsmark.secure.force.com/