

グローバル企業に不可欠な「内部通報窓口」の最前線（第3回） グローバル内部通報制度の設計と運用

2025 年 6 月
OAL International Pte Ltd

はじめに：実効性のある制度のために
グローバルに展開する企業にとって、内部通報制度の設計と運用は、国内だけの制度とは異なり、多くの法的・文化的な要素を考慮する必要があります。効果的な制度を構築するためには、戦略的なアプローチが不可欠です。本章では、グローバル内部通報制度の設計とその運用のポイントについてご説明します。



第1. 制度設計の重要ポイント

1. 通報チャネルの選定と多言語対応

従業員が安心して通報できるよう、複数の通報窓口を用意することが重要です。一般的には、社内窓口と、弁護士事務所や専門業者などの「外部窓口」の両方を設置することが推奨されます。社内とは異なり、外部窓口は会社から独立しているため、公正な調査が期待できると言われています。また、グローバル企業では、多言語対応が必須です。世界中のどこからでも 24 時間 365 日通報を受け付けられるシステムを導入することで、利便性を高めることができます。

2. 匿名性の確保と通報者保護

通報者の匿名性を守り、報復から保護することは、制度の信頼性を高める上で最も重要です。情報が漏れると、通報者は報復を恐れて通報なくなり、貴重な情報源を失ってしまいます。これを防ぐには、通報者の個人情報を本人の同意なしに開示しない「厳格な秘密保持」と、「報復措置の禁止」が不可欠です。匿名通報のオプションを提供し、固有 ID でコミュニケーションを継続できるシステムも有効です。

3. 規程類の作成と現地法レビュー

制度導入にあたっては、通報の受付方法、調査手順、是正措置、通報者保護など、詳細なルールを定めた「規程類」を作成し、導入する各海外拠点の現地法をレビューすることが不可欠です。特に、グローバル内部通報制度においては、個人情報が国境を越えて移転することが想定されるため、各国の「個人情報保護法」（例：EU の GDPR、中国の個人情報保護法など）の遵守は非常に重要です。ロシアでは個人情報を現地サーバーに保管する義務があるなど、国によって特別な規制があるため、現地法に合わせた対応が必要です。また、作成した規程は、現地役職員が理解できるように正確に現地語に翻訳する必要があります。

4. グループ全体での統一性と柔軟性

グローバル内部通報制度の構築には、グループ全体での統一した方針と、各拠点の状況に合わせた柔軟性のバランスが求められます。例えば、「セクハラ」という言葉を一つとっても抽象的な意味では同じなのに、その具体的な内容（セクハラが成立するケース）は国ごとによって異なることが往々にしてあります。そのため、従業員に対して教育を行う際に、何が現地の法律に違反するケースに該当するのか、ということを現地法や実務に沿って伝える必要があります。他方で、本社とし

ては必ず遵守すべき最低ラインはきちんと規程により定義づけし、グループ全体の方針を統一しておくことも重要です。各社の規模や事業内容に合わせて最適な体制を選ぶ必要があります。

第2. 運用上の課題と解決策

1. 通報件数の増加とハラスメント案件への対応

制度の周知が進むと、通報件数は増えますが、その多くはハラスメント関連の事案ばかりとなってしまう、重要な不正の通報が埋もれてしまうことがあります。

その解決策として、通報の「重要性判断基準」をグループ全体で確立し、人命・安全、収益への影響、法令違反などを基準に対応の優先順位をつけることが挙げられます。また、「不正の通報窓口」と「ハラスメント相談窓口」を分けて、それぞれ専門の担当者を置くことも有効です。AIを活用して通報を分析し、リスク判定を効率化することも可能です。

2. 調査権限の制約とクロスボーダー調査

海外拠点での不正調査は、調査権限の制約、データ移転の課題、現地法の複雑さなど、多くの困難を伴います。特に、現地経営陣が関与する不正の場合、本社主導での調査が難しいことがあります。その解決策として、現地法規制や商慣習に詳しい弁護士や専門家を積極的に活用し、中立性・公正性を確保することが考えられます。通報内容を現地調査担当者に共有する際には、匿名化を行うなどの対策も必要です。

3. 文化的な違いが通報行動・調査に与える影響

各国の文化や商慣習は、内部通報行動や調査に大きな影響を与えます。例えば、日本の「和を乱さない」文化と同様に、アジアの多くの国では、上司や同僚の不正を告発することに抵抗感がある場合があります。海外子会社では、贈収賄が慣習となっている地域もあり、不正の発見を困難にすることがあります。

これについては、上記と重なる所になりますが、匿名で通報できる仕組みや、外部の第三者機関を通報窓口として活用することが、文化的な抵抗感を軽減し、通報を促進する鍵となります。また、グローバル行動規範の徹底や、コンプライアンス研修の継続的な実施を通じて、倫理的な行動を奨励し、内部通報制度の重要性を文化として根付かせることが不可欠です。

4. 担当者の人員不足・ノウハウ蓄積と属人化の防止

内部通報窓口の運営には専門知識が必要ですが、特に中小企業や海外拠点では、担当者の人員不足やノウハウ不足、対応の属人化が課題となりがちです。これについても内部通報窓口の運営をなるべく外部の弁護士などの専門家に委託することで、専門的なサポートを受け、法務リスクを最小化できます。また、内部通報に関するマニュアルを整備し、定期的な研修を行うことで、対応の属人化を防ぎ、ノウハウ共有を促進します。

第3. 成功事例と失敗事例から学ぶ教訓

内部通報制度の実効性を高めるためには、過去の成功事例と失敗事例から学び、その教訓を自社の制度設計と運用に活かすことが不可欠です。

1. 成功事例の分析

内部通報制度の成功は、単に通報件数が多いだけでなく、通報が適切に処理され、不正の是正と再発防止につながっているかによって評価されます。

例えば、某大手自動車はグローバルで「SpeakUp」システムを導入し、高い通報件数を維持しています。国内大手重工メーカーの事例では、グローバル内部通報プラットフォームを活用し、外部専門家の活用とシステム導入による効率化が成功要因となりました。

全拠点で一斉導入するのではなく、リスクの高い特定の拠点で試験的に導入し、経験値を高めながら段階的に導入を進める方法も有効です。

2. 失敗事例の分析と教訓

内部通報制度は、運用を誤るとかえって問題を悪化させる危険性があります。

(1)通報者の保護を徹底する: 通報者の秘密が守られず、報復を受けた事例があります。個人情報をも本人の同意なしに開示しない厳格なルールを整備し、報復措置を禁止することが不可欠です。

(2)徹底した事実調査を行う: 調査が不十分で不正の全容解明に至らず、後に問題が拡大した事例があります。迅速かつ徹底した調査が重要です。

(3)経営陣からの独立性を確保する: 経営陣が不正に関与していた場合、公正な調査が期待できず、制度が形骸化する大きな要因となります。外部の専門家を起用するなど、独立した運用体制の構築が求められます。

(4)実効性のある再発防止策を講じる: 形式的な対策では根本的な問題解決には繋がらず、同様の問題が繰り返し発生した事例があります。PDCA サイクル（計画・実行・評価・改善）を回すなど、継続的な改善努力が不可欠です。

第4. 最後に

内部通報制度自体は、各会社内の具体的な状況、各国の規制等を踏まえて設計・運用することが重要ではあるものの、他社事例等も参考にしながら、不正やハラスメント防止のために、うまく制度を活用していくことが望ましいと考えられます。

以 上

お問い合わせ：info@oneasia.legal