

2025年12月2日 人事院国家公務員倫理審査会
令和7年度倫理に関するWeb講演

相談・通報は、組織を強くする

不正予防に向けた相談・通報制度が機能する組織風土とは



山口利昭法律事務所

弁護士 山 口 利 昭（大阪弁護士会）



本日の講演の概要

- 1 非営利組織のガバナンスへの社会的関心の高まり
- 2 不正予防に向けた相談・通報制度が機能する組織風土
- 3 ガバナンス不全の背後にある非営利組織の特質
- 4 内部通報制度が機能する組織風土とは？
- 5 通報・相談に必要な組織風土改革
「暗黙の了解(無意識)」に働きかける方策



1 非営利組織のガバナンスへの 社会的関心の高まり

不正リスクマネジメントの手法(解決方法)をいくら学んでも、そもそも「何が問題なのか」を知らなければリスクマネジメントの向上にはつながらない

「何が問題なのか」(具体例として)
組織が平時なのか、それとも有事なのかわからないこと

- 思考の偏り

- 正常性バイアス 現状維持バイアス

- 判断の偏り

- 認知バイアス(あの人にかぎって) 成功体験バイアス



1 非営利組織のガバナンスへの 社会的関心の高まり

非営利組織における「一次不祥事」は従来から重大な課題とされてきた

しかし、近時の非営利組織における不正・不祥事は、当該非営利組織のガバナンス不全に基づく「二次不祥事」に注目が集まり、当該組織の社会的信用を大きく毀損するケースが目立つ

※「二次不祥事」・・・「一次不祥事」を隠蔽する、虚偽報告を行う、証拠を廃棄する、見て見ぬふりをする、といった組織としての構造的欠陥(構造的不備)を指す



1 非営利組織のガバナンスへの 社会的関心の高まり

公務員組織の組織風土の特色(良い面もあれば悪い面もある)
→組織風土改革の際に注意すべき

クレッシーの法則で考える組織不祥事の発生要因

動機	機会	正当化根拠
組織の無謬性	縦割り組織 (ブラックボックス)	組織の同質性
・緊張感をもった職務遂行 ・ただしミスをしたら隠す傾向 ・現場のミスや不正を報告しない	・長年の慣行に基づく組織防衛力 ・組織横断的な監視機能の不全 ・誰も手を出さない組織領域の存在	・価値観を共有して効率的な行政サービスを提供できる ・暗黙の了解(不正やミスは自組織で処理) ・誰も外部に不正やミスは漏らさない安心感



2 不正予防に向けた 相談・通報制度が機能する組織風土

当職の経験に基づく特徴

- 1 内部通報制度の最終目的が組織内のレポートラインの健全化にあることを理解している組織
- 2 不正やミスに対して「見て見ぬふり」をすることが大きな問題であることを理解している組織
- 3 法令違反だけでなく組織の理念に反する行動についても声を上げることが大切だと理解している組織



3 ガバナンス不全の背後にある 非営利組織の特質

(1) 組織の無謬性

「無謬性」は組織の誇りであり、仕事を行うインセンティブを生む。

民間企業においては、不正防止だけでなく「不正はどうしても起きるものだから、できるだけ早く発見して、早期に是正しなければならない」という思想でガバナンスを構築する。たとえば「内部通報制度を機能させるための土壌作り」である。

しかし「無謬性」を優先する非営利組織では「不正は起きる」という発想は許されず、「不正は起こしてはいけない」という発想のみでガバナンスの仕組みを構築するケースが多い。目の前で不正を発見した場合には「発生してはいけない」事態なのでどうしても隠す方向に気持ちが動いてしまう。



3 ガバナンス不全の背後にある 非営利組織の特質

(2) 組織の同質性

「同質性」は組織の目的達成に向けた効率的な活動に必要であり、組織の強みである。

しかし、

組織の目的達成に向けて価値観の多様性は求められず、その結果としてトップの権限が強大なものとして運用されるケースが多い。民間企業においてはダイバーシティ&インクルージョンが意思決定機関に要請される時代となったが、非営利組織においてはあえて経営トップに権限を集中して活動目的を達成させる傾向がある。そうすると経営トップを忖度する関係者が増えて、誰も不正を止めることができなくなる。あるいは止めようとする者は組織から排除される。つまり同質性が求められるがゆえに、組織全体における心理的安全性は低い。



3 ガバナンス不全の背後にある 非営利組織の特質

(3) 組織の存在意義

(触れてはいけない深い闇―「聖域」の温床)
組織の継続性は、社会に対する存在意義が周知されているからこそである。

しかし、民間企業とは異なり、非営利組織では外部からのモニタリングが弱く、また経営における透明性を向上させるべきインセンティブが働かないことから、どうしても組織内に聖域(ブラックボックス)を作ってしまう。そして「誰も触れてはいけないが、そこに組織の大切な存在意義が示されている」ような闇の部分が潜んでいるように思われる。これ自体は非営利組織の存在意義に関わるものとして一概に悪いものとは言えない。しかし、このような聖域を組織の要職者が悪用した場合には、誰もこれに触れることができず、不正やミスは永続的に隠ぺいされることになる。



4 内部通報制度が機能する 組織風土とは？

(1) グレーゾーンの存在を認める

現場で迷ったら上司に相談する体質はあるか？

→組織風土が健全であることの証拠

コンプライアンスマニュアルに書いてあるような事例ではなく、
本当に対応に迷うケースについて

→無謬性、同質性による「正常性バイアス」がグレーゾーン
への対処を困難にする

→大事(おおごと)になってからでは遅い



4 内部通報制度が機能する 組織風土とは？

具体例 グレーゾーンリスク(人間は弱い生物である)
ー社内の常識と社外の常識の差はなかなか埋められない
例)社内からみれば「演出」だが、社外からみたら「やらせ」

強度偽装	トクサイ	取引先の承認を得て値引きするトクサイという言葉が、いつしか強度不足の製品にも使われていった
改ざん	数値補正	品質保証部門に許されている試験結果の数値補正については、どこまでが補正でどこからが改ざんなのか
やらせ	演出	テレビ番組制作では、視聴率を高めるための演出は許されるが、過剰な演出は「やらせ」である



4 内部通報制度が機能する 組織風土とは？

(2) 対外的コミュニケーションに前向きである

なぜ「対外的コミュニケーションが大切なのか」
「誰でも気軽に通報・相談できるための組織風土」の形成
→トップが推奨したり、マニュアルを策定して「あるべき姿」
を浸透させても通報制度の実効性向上には限界がある
→唯一成功するのは、そもそも組織内で「あたりまえ」と感じ
ている当該組織の価値観を変えることができた場合



対外的コミュニケーションは、その「組織内であたりまえの価値観」が組織外の価値観と違うことを意識させてくれる
(具体例 ハラスメント)



4 内部通報制度が機能する 組織風土とは？

(3) 内部通報制度の整備・運用責任者を決める

- ・令和7年改正公益通報者保護法における「通報対応体制の整備」において、もっとも重要なのは「窓口」「調査」「是正措置」の責任者、社内周知の責任者、そして対応業務従事者の指定責任者を決めること

⇒有事になってからでは遅い

- ・責任者は社内ルールの整備・運用に責任を持ち、常にブラッシュアップに努めること、いくつかの窓口が部署ごとに分かれている場合には、それぞれの窓口の責任者を決定すること



4 内部通報制度が機能する 組織風土とは？

(4) 組織改革への中間管理職の自主的参加意欲

- 某電機メーカーの品質不正事件からの反省
 - 再発防止策でもっとも組織風土改革に有効だったのが組織横断的な中間管理層による風土改革チームの活動
 - 経営トップがこれを支援
 - 現場社員に「本気度」が伝わる
- 通報制度を取り巻く社会環境の変化を認識する
 - 内部告発の方法としてSNSを活用する手法が急増
 - 不正やミスはSNSで拡散する、その証拠は画像や録音データで誰でも閲覧できる



5 通報・相談に必要な組織風土改革 「暗黙の了解(無意識)」に働きかける方策

- 1 想像力の欠如を補う
→「二次不祥事」のおそろしさを知る
- 2 通報や相談は「不正・ミスのおそれ」まで広げて受領する
→法律の専門家でないと不正やミスと断定できない
- 3 自身の倫理観を疑う
→迷ったら自身の倫理観よりも組織の理念や行動規範を優先する
- 4 ルール違反に対する処分は透明・公正・公平に
→組織風土がもつとも壊れやすい場面であることに留意



講師の略歴



山口利昭法律事務所 山口利昭(代表弁護士)
大阪府立三国丘高校 大阪大学法学部卒業
大阪弁護士会所属(平成2年登録 42期)
同志社大学法科大学院講師(～2010年3月)
ニッセンホールディングス社外取締役(2016年11月)
大東建託株式会社 社外取締役(～2023年6月)
大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社 社外監査役(～2022年6月)
大阪市高速電気軌道株式会社 社外監査役(～2023年6月)
株式会社 りそな銀行 社外取締役(現任)
財務省 再生プロジェクト推進会議メンバー(～2024年6月)
財務省 コンプライアンス推進会議アドバイザー(～2024年6月)
日弁連 司法制度調査会 社外取締役ガイドライン特別委嘱(現任)
金融庁 企業会計審議会 臨時委員(～2025年3月)
消費者庁 公益通報者保護制度検討会委員(2024年3月～)
日本ガバナンス研究学会理事(現任)
日本コーポレートガバナンス・ネットワーク理事(現任)
CFE(公認不正検査士)
三菱電機ガバナンス検証委員会委員長、アイアールジャパン第三者委員会委員長、フジメディアホールディングス・フジテレビ第三者委員会委員等、調査委員会委員を多数歴任。