

企業 スケッチ

花王株式会社



花王株式会社
法務部門 コンプライアンス推進部
コンプライアンス推進課長

山中 智子 氏

1991年入社。法務部、ブランド法務部を経て、2003年コンプライアンス推進室、法務部を兼務。2006年より法務部の中でコンプライアンス担当。2018年コンプライアンス推進部担当課長、2023年4月よりコンプライアンス推進課長に就任。



花王株式会社
法務部門 コンプライアンス推進部 コンプライアンス推進部長

尾崎 博幸 氏

1991年入社。法務部、会計財務部門(税務)、花王カスタマーマーケティング株式会社法務、ブランド法務課長、監査役スタッフ、内部統制担当部長を経て、2021年よりコンプライアンス推進部長に就任。

企業理念に基づく全社的なコンプライアンス推進体制のもと 社員が通報・相談しやすい環境づくりを追求

2022年に公益通報者保護法が改正され、企業において適切な内部統制・コンプライアンス体制がより求められています。『正道を歩む』という創業以来の企業風土のもと、早期からコンプライアンス推進に取り組む花王グループにおける推進体制や社員が相談しやすい環境づくりなどについて、コンプライアンス委員会事務局を務める法務部門コンプライアンス推進部の尾崎博幸氏と山中智子氏にお話を伺いました。

通報・相談対応を起点に課題に向き合い コンプライアンスを推進

—まずは貴社のコンプライアンスに対する取組体制についてお聞かせください。

尾崎氏: 当社の企業理念である「花王ウェイ」の基本となる価値観として掲げている『正道を歩む』の実践、つまりコンプライアンス意識を健全に維持することが大切ということがグループ全社員の共通認識となっています。そのような環境でコンプライアンスへの取組みを推進できるのは、当社の強みであると思います。

内部統制としては、役員を委員長としたコンプライアンス委員会を年4回(各2時間程度)開催し、そこで内部通報・相談案件を報告し、研究・製造・事業・販売・コーポレートなど花王グループのすべての部門をカバーする経営幹部が意見交換を行いなが

らコンプライアンスの方針を決めて、具体的な活動や社内規程にも落とし込んでいきます。

我々コンプライアンス推進部では10名ほどが、通報・相談の窓口を担当するグループ、通報・相談を受けて全社に向けて啓発を行っていくグループ、会社として取り組むべきコンプライアンスの活動方針などについて全社に発信していくグループのそれぞれを担当しています。実際に会社の中で起こっている通報・相談対応を起点に、この3つのグループで連携してPDCAをしっかりとまわしながら課題にしっかりと向き合い、コンプライアンスを推進しています。

—上層部の報告にも時間をかけて、しっかりと全社で共有できる体制になっているのですか。

尾崎氏: 年に4回の報告だけでなく、現場ごとにコンプライアンス担当者を任命して「コンプライアンス委員会事務局会議」を

毎月実施し、現場の声を聞くための意見交換を行い、課題の洗い出しや改善策を話し合います。

また、グループでは海外にも事業場を持っているので、国ごとや地域横断で専任または兼任のコンプライアンス担当者を配置して、グローバルにも見えています。このようなサイクルを経営幹部も常に認識して、何かがあったときには従業員に対してメッセージを伝えることができる体制になっています。

—コンプライアンスに関する通報や相談はどのくらいありますか。

尾崎氏: 当社はグループ全体で約3万人が在籍していますが、年間400件を超える通報・相談があります。少なくはない件数だと思っていますが、通報や相談が届くのは、社員に通報窓口の存在がしっかりと周知されて機能しているからだだと捉えています。

一番多いのはハラスメント関連の相談ですが、いわゆる世の中でニュースになっているようなレベルまで至らないものが多いです。ハラスメントにまで至らなくても、職場でのちょっとした悩みをカウンセラーに相談できる窓口を各部署や子会社の中に設けていますので、そうした体制を多角的に周知するようにしています。

迅速な対応につなげるためには まずは声を上げることが重要

山中氏: 窓口は、社内と社外を含めて様々なかたちで設けています。当社では、通報・相談窓口に対する印象を和らげるために、「コンプライアンスホットライン」という名称で活動しています。“あなたを守ります”というメッセージを込めたやさしい顔のイメージロゴも作成しました。グローバルに使用できるよう、ロゴは英語表記にしています。



コンプライアンスホットライン イメージロゴ

—社内窓口は、コンプライアンス委員会が対応されているのですか。

尾崎氏: コンプライアンス委員会の責任のもと窓口が設置され、コンプライアンス推進部の通報・相談の窓口を担当するグループが対応します。メンバーは様々な経歴を持つ経験豊富な社員なので、現場の状況を理解しやすいという部分において利点があると思います。ただ、社員は勤務時間帯の中でしか相談を受けることができないため、その時間帯だけでは利用しにくいという声もありました。そこで、今年から一次受付窓口を外部に委託し、就業時間後や土日祝日に産業カウンセラーや臨床心理士の有資格者による対応をお願いしています。

社内窓口には言いにくいと感じた場合であっても相談しやすいよう、社外の弁護士に相談できる「弁護士ホットライン」や、社外カ

ウンセラーが対応する「相談ルーム」等も用意しています。

併せて、すぐに相談先に連絡できるように「コンプライアンスヘルプカード」を社員カードと一緒に常に首から下げて携帯できるようにするなど、できるだけ声を上げることへのハードルを低くするための工夫をしています。

—多様な窓口を設けられていますね。相談の種類や内容によって窓口を分けているイメージでしょうか。

尾崎氏: 相談の内容による垣根は全くありません。どこに相談してもらってもいいし、ダイレクトにコンプライアンス推進部で相談を受けることもあります。まずは通報や相談がしっかりと上がってこないことには何も始まりません。重大な通報があったり、事故が発覚したときには、当然その部署の責任者が注意を受けたり、場合によっては懲罰を伴う責任を問われることになります。だからと言って「見なかったことにしよう」、「知らなかったことにしよう」というのは、悪いサイクルに陥ることになります。この点は特に重要だと捉え、現場で起こったミスや不備から違反・違法に近いものもすべて速やかに窓口へ上がるようにして、迅速に対応できる体制づくりに取り組んでいます。社員には、まず声を上げることが大事だということを、時間がかかっても啓発し続けていくことが重要だと考えています。

—相談者の性別に応じて、相談を受ける担当者の性別は配慮されているのでしょうか。

尾崎氏: 基本的に性別で何かを判断することはしないようにしています。当然、要望があれば対応しますし、話を聴く中で、同性でなければ話しにくいような踏み込んだ内容の場合は、同性の担当者だけで対応することもあります。逆に、同性同士では嫌だということにも応じます。

相談件数が多いのは悪いことではなく、 窓口が機能していると捉える

—相談内容として、最近の傾向はいかがですか。

尾崎氏: 相談件数は増加傾向にあります。世間的な風潮として、我慢しないで言うという意識が高まってきていることも相談が増えているひとつかもしれませんし、相談へのハードルが下がってきたとも言えると思います。ここ数年はコロナ禍で在宅勤務が増え、社員同士が顔を合わせて仕事をする機会は間違いなく減少しています。対話が少なくなったが故に、コミュニケーション不足から来る不満も増えているように感じます。

ただ、相談件数を減らそうという考えは基本的にないので、通報するのは悪いことだ、相談件数が多いのは悪いことだという雰囲気にはしないようには、特に意識して取り組んでいます。

—窓口の利用状況などは定期的に把握されているのですか。

尾崎氏:毎年実施している全社員対象の意識調査の中で、窓口が利用しやすい状況になっているかどうかの確認を行っています。例えば、「窓口は信用できますか」という設問では、多くの社員が「はい」と回答していますが、12～13%が「いいえ」という回答です。フリーコメント欄を見ると、窓口自体が信頼できないということではなくて、上司に伝わってしまうと自分が会社にいらなくなるのではないかと不安であったり、実際にそうした状況を見聞きしたことがあった等、様々な理由が窓口への不信感につながっていると考えています。これらの結果は全社員にそのまま伝えた上で、我々の思いや実際の取組みについて改めてイントラネットを通して伝えるようにしています。

—匿名の通報があった場合の対応が難しいという話もよく聞かれますが、御社ではどのような対応をとられていますか。

尾崎氏:通報・相談のうち、約半数が匿名での相談です。そういう意味では、約半数が自分の名前を名乗って相談していることになり、窓口を信頼してもらっていると思っています。名前は名乗れないけれども解決してほしいという要望もあるのですが、対象者や部署が特定できなければ事実かどうかの調査実施が難しいため、具体的な対応はできないことを伝えています。社員からすれば「せっかく相談したのに」となってしまいますが、本当のことかどうか分からないままハラスメントの行為者であると決めつけられるのは誰でも嫌ですね。ですから、会社の違法・不適切行為についての通報の場合は別ですが、ハラスメントのような個人として救済を求める場合には、匿名では事実確認ができないこともあるということをきちんと説明した上で、事実確認と問題解決のためにもできるだけ情報開示の協力をお願いするとともに、安心して窓口を利用してもらうための取組みを伝えるようにしています。

多言語併記のポスターでグローバルにメッセージを伝える

—窓口がしっかりと機能されるためには、社員への周知も重要だと思います。工夫されていることは何でしょうか。

尾崎氏:年度ごとにテーマを決めて、コンプライアンス委員長からメッセージを発信しています。今年度は、何か変だと組織の中で気づいたら放っておかずアクションを起こしてもらいたいという意図で、「なんか変? 気づいた心ほっとかない」というキャッチコピーを作成してポスターにしました。



ポスターには18の言語を併記

山中氏:海外グループの事業所だけでなく、国内にも様々な国籍の社員が在籍しています。海外勤務の経験を持つコンプライアンス委員長のアイデアも取り入れ、英語版メッセージ「See something wrong? Speak up!」も作成しました。メッセージをできるだけ短くして、そのぶん英語メッセージを含む18の言語を併記することで、当社で働く社員が誰一人として置いていかれることのないように意識しました。

尾崎氏:新たな発信ツールとしては、できるだけ多くの社員が一目でハッとするような内容を目指して、四コマ漫画形式の啓発ポスター『STOP! コンプラ違反』を作成しました。ハラスメント行為はNGだと伝える「どんなハラスメントも許さない!」という内容と、今年度のテーマにもなっている「どんなハラスメントもほっとかない!」という内容の2つのパターンで掲示しています。

—国内と海外で相談の違いが見られたりするのでしょうか。

尾崎氏:海外においても、社内・社外の窓口を設けています。ただし、現状ではほとんどが日本国内からの相談で、海外からはほぼありません。現地の担当者の話を聞くと、コミュニケーションについては日本以上に重視しているようで、対話の中で解決できていることが多いのだと思います。また、海外では、日本のように一社で終身雇用という働き方は当たり前ではなく、転職が当たり前な環境です。業績を上げられなかったり、部下から評価されないようであれば、当然、管理職であっても解雇されることも往々にしてあるので、我慢して働き続けるという考えにはなりづらくなるのかもしれないですね。

山中氏:ただ、今年度は委員長から「Speak up! (声を上げよう)」というメッセージをグローバルに周知したこともあって、海外では昨年度まで年間4、5件ぐらしか相談がなかったのですが、今年度は30件以上となっています。コロナ禍以降、海外においても不満に対して声を上げる風潮になってきているという話も聞きます。

イントラネットを一方的な発信の場にせず双方向のコミュニケーションツールとしても活用

尾崎氏:情報発信の場としては、実際に届いた声や通報・相談を受けた事案からコンプライアンス・ケーススタディに落とし込んで月に1、2回イントラネット上で発信しています。

まず、イントラネットが更新されたときに、新着情報にコンプライアンスのアイコンが表示されるようにしています。また、表示されたときに目につく見出しには特に気を配っていて、「なんか面白そうだな」と思ってもらえるように工夫しています。

先ほどお話ししたような匿名での相談の場合は、各部署のコン

プライアンス担当者から職場の様子を確認した上で、問題がありそうだということであれば一般的な啓発活動を行うこともありますが、部署が特定できないときには、イントラネットのケーススタディを通じて全体的な意識啓発につなげることもあります。



コンプライアンス・ケーススタディ (一例)

—ケーススタディの閲覧数はどのくらいですか。

尾崎氏:最近では、重複閲覧を除いて1万人を超える結構なアクセス数になりました。内容にも興味を引いてもらえるよう、Q & A 方式で考えながら理解してもらいやすい工夫をしています。個別の閲覧に限らず、例えば部内の月次会議の最初の15分にケーススタディを共有する等、多くの部署で活用してもらえているようなので、ありがたいですね。

山中氏:過去には、ケーススタディから「こういうことはあなたの職場でもありますか」というアンケートを求める発信をしたところ、結構コメントがあり、反響が大きかったですね。次の更新のときに回答状況や主なコメントをまとめて共有しました。委員会からの情報というのは、掲示板としての一方的な発信だけで終わりがちだと思いますが、こちらが呼びかければきちんと反応が返ってきて双方向のコミュニケーションが成り立つこともわかりました。ある意味、いい循環をしていると思っています。

—ハラスメントや法令違反までに至らないような人間関係の悩みなどについての相談があった場合、御社ではその後どのような対策を取られているのでしょうか。

尾崎氏:「誰かに話せて良かったです」と、それで終わるケースというのは逆に少数です。匿名にせず、きちんと対応してほしいという気持ちで相談する社員も多くいますので、上司や部署内からも話を聞いて対応することの了解を得ることができればしっかりと話を聴いて、具体的にどこかに問題があったのか、それとも問題なかったのかということを検証します。人間関係が原因でコンプライアンス違反の問題ではないと判定されるケースもあります。ただ、その場合であっても職場環境が良くない状態であれば、指導を行った上で様子を見ながら、例えば半年後にヒアリングをして職場の状況を確認することなどもしています。

—管理職側への意識啓発などについてはいかがでしょうか。

尾崎氏:最近の風潮として、わりと管理職のほうが「これもハラスメントになってしまうのでは?」と考えてしまっていて、部下に言いにくいという意識になっています。特にここ1～2年でその傾向が強くなってきています。ですから、「部下がミスしたら、上司はちゃんと叱っていいんです。ハラスメントではないので、業務の中で注意してあげてください」と伝えるようにしています。

注意せずにそのままの状態が積み重なると、結果としてかえって問題が大きくなってしまったりします。会社にいられないような最悪の事態になってしまうことのほうが不幸です。そんな視点のケーススタディも発信しています。それがきっかけで、管理職側は安心して適切な指導ができる。部下の側も自分がそう思ったらパワハラではなく必要な指導の場合もあるということを理解してもらえればと思っています。お互いに受け止められるような環境であることが望ましいと思います。そのためにも会社の中で起こっていることを委員会だけで抱えるのではなく、社員からの通報や相談を起点にした情報発信をはじめとする意識啓発を継続することで、社員一人ひとりに気づきをもってもらえる契機となればと考えています。

—どうもありがとうございました。

花王株式会社

KaO

創 業 : 1887年(明治20年)6月
資 本 金 : 854億円
本 社 所 在 地 : 東京都中央区日本橋茅場町1丁目14番10号
事 業 所 : 国内3事業場、10工場、4研究所他
事 業 内 容 : 「ハイジーン&リビングケア」「ヘルス&ビューティケア」「ライフケア」「化粧品」のコンシューマープロダクツ事業、ケミカル事業等
従 業 員 数 : 単体8,403人(男性5,974人、女性2,429人)、グループ連結35,411人
平 均 年 齢 : 単体40.9歳(男性41.4歳、女性39.9歳)
平均勤続年数 : 単体17.6年(男性18.5年、女性15.3年) ※正社員
※2022年12月末現在

