

内部通報を通じた再発防止の運用設計の研究 —JR西日本の事例を通じて—

発表者：小野 梓（関西大学社会安全学部 非常勤講師）

研究の問題意識

内部通報は「声を上げさせる」だけで十分か

従来の内部通報研究の中心論点：
「通報しやすさ」

- 通報制度の整備（窓口設計・匿名チャネル）
- 通報者保護・報復防止
- 倫理的組織文化

見落とされてきた問いかけ：

**通報によって得られた情報は、
その後どのように組織的に
活用されているのか？**

通報内容への対応が「個別案件の処理」にとどまるならば、背景要因や構造的課題は汲み取られず、類似事象の再発防止に生かされないおそれがある。

先行研究の到達点と限界

先行研究の主要成果

- Berry (2004)
 - 匿名窓口だけでなく「声を正当化する文化」が必要
- Kaptein (2011)
 - 倫理文化が内部通報行動を規定
- Culiberg & Mihelič (2017)
 - 匿名・秘密保持チャンネルが報復不安を抑制
- 丁子・澤田 (2022)
 - 日本の立法は通報者保護中心の構造

残された課題

通報内容を組織的に分析・共有し、不祥事予防のための知識へ転換するプロセスは、中心的には十分に検討されてこなかった。



安全マネジメントからの視角 — Reasonの「安全文化」論

Reason (1997) が提唱する4つの文化



1. 報告する文化 (Reporting Culture) :
危険・エラー・ニアミスを進んで
報告できる条件



2. 公正な文化 (Just Culture) :
通報者が不当に不利益を受けず、
公正な取扱いの基盤



3. 柔軟な文化 (Flexible Culture) :
重大事象に対して調査・是正・教育など
多様な対応へ柔軟に接続



4. 学習する文化 (Learning Culture) :
通報内容の背景要因・共通課題を抽出し、
制度・運用・教育の改善へ結びつける

Conclusion: 内部通報の実効性を高めるには、
4つの文化が相互に機能することが必要

輸送の安全に関するPDCAサイクル

①経営トップの責務

経営トップは、安全管理体制に主体的かつ積極的に関与し、リーダーシップを発揮



②安全方針

安全方針を策定・周知

③安全重点施策

安全方針に沿って、年度の安全に関する目標とそれを達成するための取組計画を策定・周知

④安全統括管理者の責務

⑥情報伝達及びコミュニケーションの確保

⑤要員の責任・権限

⑦事故、ヒヤリ・ハット情報等の収集・活用

⑧重大な事故等への対応

⑨関係法令等の遵守の確保

⑩安全管理体制の構築・改善に必要な教育・訓練等

P

D

⑫マネジメントレビューと継続的改善

レビューの結果等、安全管理体制の中で明らかになった課題等について、継続的に是正措置及び予防措置を実施



⑪内部監査

自社の安全管理体制の構築・運用状況の社内チェックを少なくとも1年毎に自らチェック(重大事故等の場合は随時)



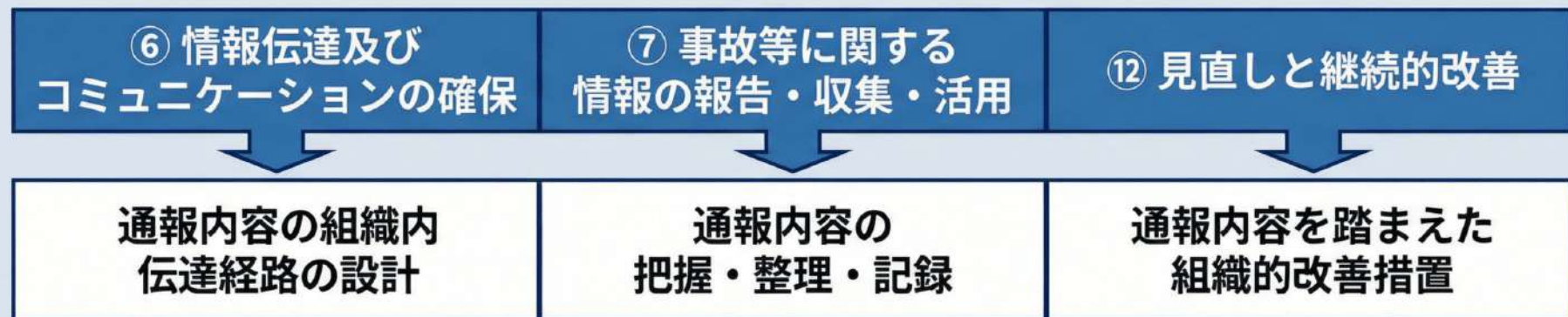
⑬文書の作成及び管理

⑭記録の作成及び維持

運輸安全マネジメント制度が示す「情報活用」の枠組み

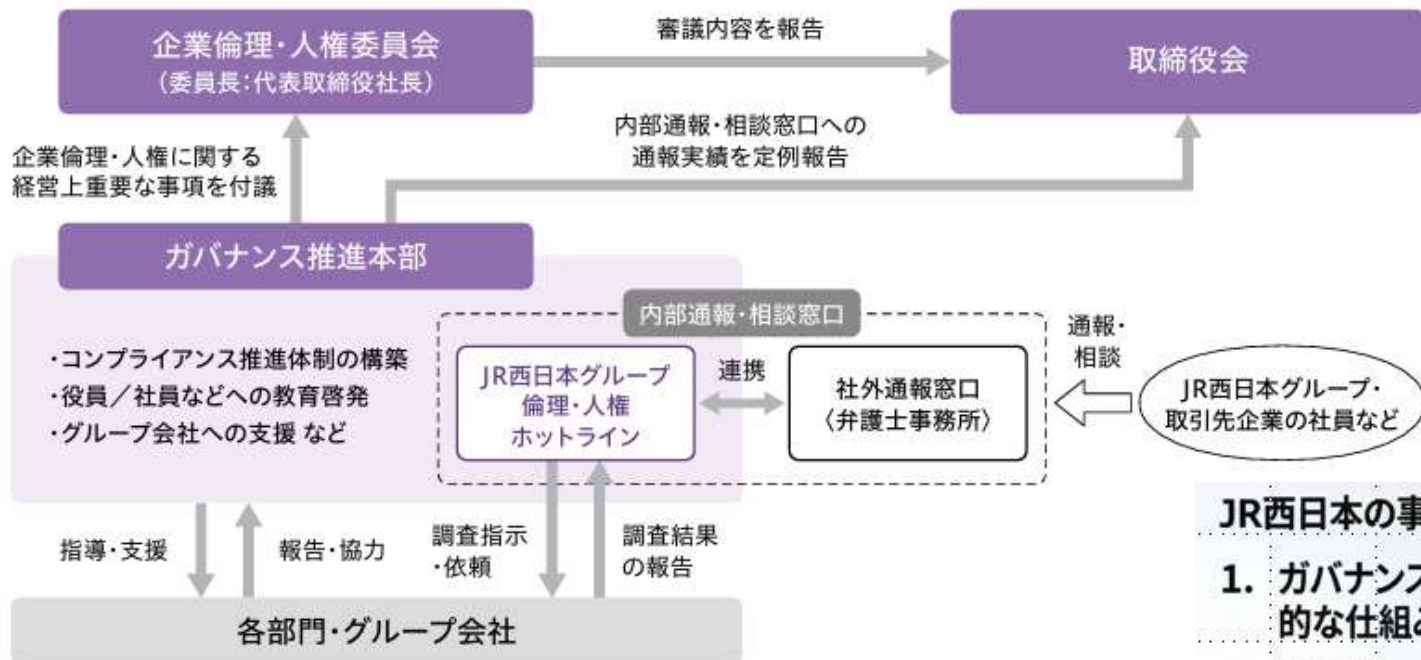
- 2006年施行：陸・海・空の運輸事業者に適用
- PDCAサイクルに基づく安全管理体制の自律的・継続的改善

本論文が注目する3つの論点 (14項目より抽出)



安全情報と内部通報情報は同一ではないが、「通常の管理過程では捉えにくい現場情報を収集し、記録・共有・改善につなげる」という基本構造は共通している。

JR西日本グループ コンプライアンス推進体制

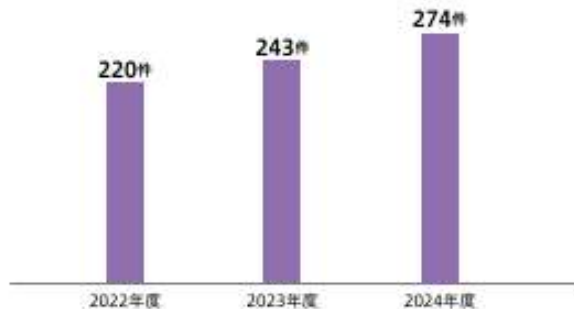


JR西日本の事例に見られる3つの特徴：

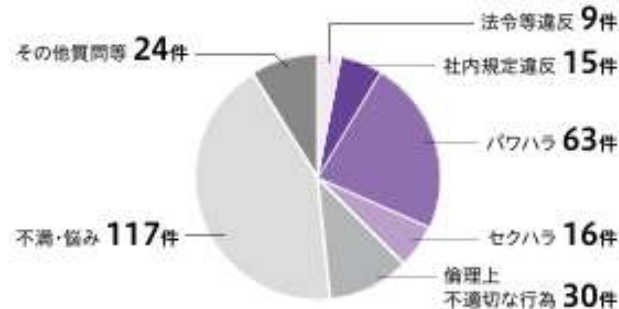
1. ガバナンス推進本部による組織横断的な仕組みとして運用
2. 通報内容の類型化と傾向把握による組織的課題の分析
3. 企業倫理・人権委員会および取締役会という経営レベルの議論への接続

内部通報の状況等

■ 通報・相談件数の推移(過去3年)

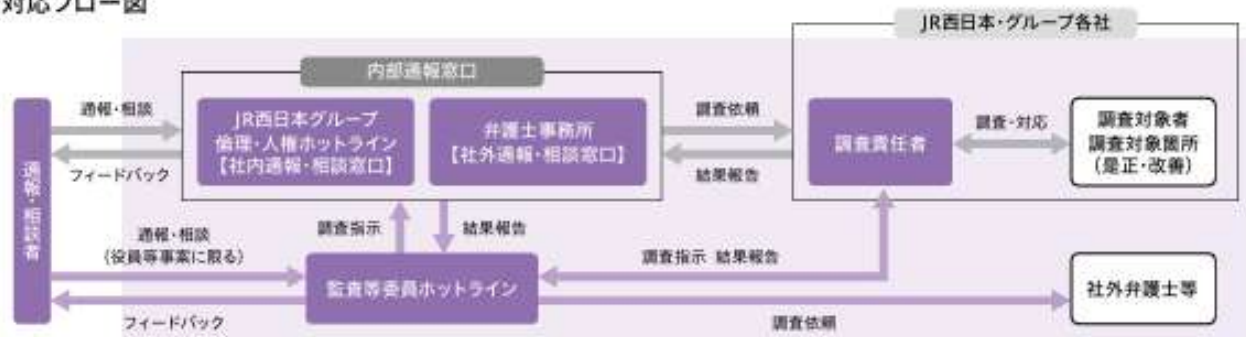


■ 2024年度通報・相談件数の内訳



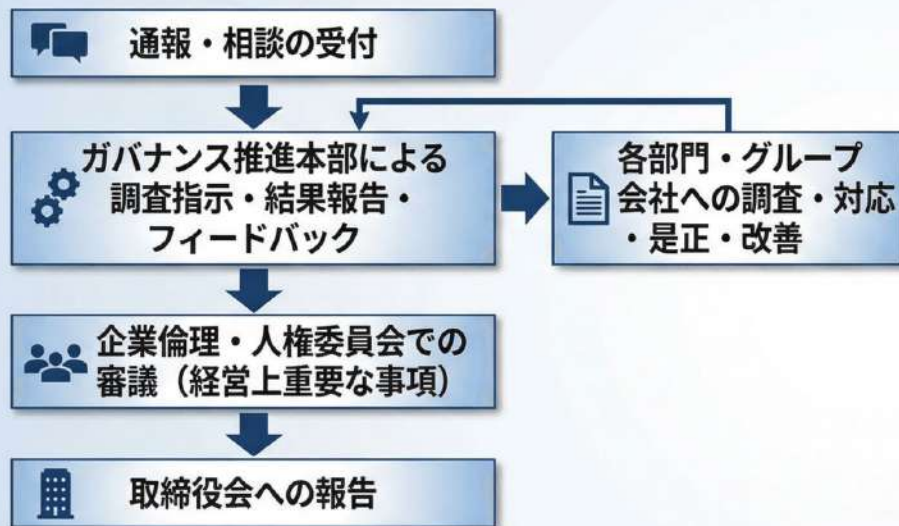
※通報・相談件数は、ホットラインおよび社外相談窓口へ寄せられたものに加え、「JR西日本仕事と家庭の両立支援・ハラスメント相談室」への通報・相談も含まれます。
 ※なお、事実として認定された件数とは異なります。

■ 対応フロー図



JR西日本の事例 — 経営レベルへの接続が実効性を高める

内部通報の情報フロー



JR西日本の事例に見られる3つの特徴：

1. ガバナンス推進本部による組織横断的な仕組みとして運用
2. 通報内容の類型化と傾向把握による組織的課題の分析
3. 企業倫理・人権委員会および取締役会という経営レベルの議論への接続

結課：内部通報制度の実効性は、通報件数の多寡や窓口の形式的独立性だけで測られるものではなく、得られた情報が経営レベルで共有され、組織的な課題認識と改善行動に結びつくかどうか本質的である。

考察：組織学習の資源としての再定位

JR西日本の事例が示す実践的意義

- ・「声を上げさせる仕組み」を超えた、「上がってきた声から何を学ぶか」という組織学習の視点

安全マネジメントとの対応関係

安全マネジメントプロセス	JR西日本の事例における対応
ヒヤリ・ハット情報の収集	→ 通報・相談の受付と類型化
情報の組織的分析	→ ガバナンス推進本部による分析
経営レベルへの報告	→ 企業倫理・人権委員会・取締役会への報告
継続的改善	→ 各部門・グループ会社への是正・改善指示

残された課題：

- ・分析結果が具体的にどの施策に反映されたか、現場レベルの行動変容や再発防止効果については、なお検討の余地がある。

結論 — 内部通報研究の論点拡張

本論文の貢献

- 内部通報研究の中心論点を「通報しやすさ」から「通報内容の組織的活用」へと拡張

理論的含意

- 安全マネジメントの知見を内部通報研究に応用する分析視角の提示
- 内部通報を不祥事予防のための「組織学習資源」として捉える理論的枠組みの構築

実践的含意

- 通報内容の類型化・傾向把握による予防的介入の可能性
- 経営レベルへの情報接続による組織的課題認識の促進
- 内部通報制度の実効性評価基準の再考（件数・独立性から「学習への接続」へ）

今後の課題

- 改善措置の具体的内容と再発防止効果の検証、他企業・他業種への比較分析

参考文献

- Reason, J. Managing the risks of organizational accidents. Ashgate, 1997.
- Berry, B. Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16-1, 2004.
- Kaptein, M. From Inaction to External Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 98, 2011.
- Culiberg, B. & Mihelič, K.K. The Evolution of Whistleblowing Studies. *Journal of Business Ethics*, 146, 2017.
- 丁子基彦・澤田雄介「内部通報制度にかかわる我が国の立法変遷と報奨金制度について」『日本経営倫理学会誌』第29巻、2022年。
- 木下典男『運輸安全マネジメント制度の解説』成山堂書店、2019年。
- 運輸安全マネジメント態勢構築に係るガイドライン等検討会「安全管理規程に係るガイドライン」2006年。