

SPNレポート

Security Protection Network Report
Series.

～内部通報制度に関するアンケート～

目次

I. はじめに	2
II. 総括	3
III. 本アンケート調査概要	5
1. 調査概要	5
2. 回答企業の概要	5
IV. 本調査の詳細	7
1. 内部通報制度の導入	7
1-1) 内部通報制度の導入目的	7
2. 内部通報制度を「導入していない企業」の概要	8
2-1) 内部通報制度を導入していない理由	8
2-2) 「未導入企業」における不満、相談等の受付	9
3. 内部通報制度を「導入している企業」の概要	10
3-1) 「導入企業」の業種	10
3-2) 「導入企業」の従業員規模	11
3-3) 正社員の割合	11
4. 内部通報制度を導入している企業の状況	12
4-1) 内部通報制度に関する規程やガイドライン	12
4-2) 内部通報制度導入からの経過年数	13
4-3) 内部通報受付窓口の設置場所	13
4-4) 通報窓口社内設置企業の内部通報担当部署	15
4-5) 内部通報担当者の執務環境	16
4-6) 通報窓口の社外設置先	16
4-7) 社外に窓口を設置しない理由	17
4-8) 社外に窓口を設置するメリット	18
4-9) 社内と社外に窓口を設置する理由	19
5. 内部通報制度の運用の状況	19
5-1) 内部通報担当者の経験業務	19
5-2) 内部通報担当者の担当年数	20
5-3) 内部通報制度導入の効果	21
5-4) 内部通報担当者の性別と人数	21
5-5) 内部通報制度の周知状況	22
5-6) 内部通報制度の周知方法	23
5-7) 内部通報制度への取締役会の関与度	25
6. 内部通報制度の状況	26
6-1) 通報窓口の利用者の範囲 「組織外への拡大」	26
6-2) 通報窓口の利用者の範囲 「組織内への拡大」	26
6-3) 通報窓口の利用者数と通報件数	27
6-4) 通報内容の範囲	28
6-5) 通報内容のカテゴリー	29
6-6) 通報に利用できる手段	30
6-7) 匿名通報の取り扱い	30

6-8) 通報者とのやりとりの記録.....	32
7. 内部通報制度における課題.....	33
7-1) 内部通報制度における課題.....	33
7-2) 通報受付時に苦勞する点（通報受付窓口を社内に設置の場合）.....	34
7-3) 通報の対応で苦勞する点.....	35
7-4) 通報案件に対応する際の相談先.....	36
7-5) 内部通報担当者の社内での認知度.....	36
8. 個別分析.....	38
8-1) 正社員比率の違いによる「通報受付時」の苦勞.....	38
8-2) 正社員比率の違いによる「通報案件に対応する際」の苦勞.....	39
8-3) 「メンタル不調の傾向」.....	40
8-4) 「管理職等の教育が課題」とする企業の特徴として推察されること.....	41
8-5) 自由記述からみえること.....	44
9. 自由記述一覧.....	45
9-1) 通報受付時の改善.....	45
9-2) 通報案件対応時の改善.....	45
9-3) 通報者への素直な気持ち.....	46
9-4) 内部通報制度全般について.....	47
V. 巻末資料.....	48
1. 内部通報に関する Web アンケートの質問項目と選択肢.....	48
1-1) 内部通報制度導入企業.....	48
1-2) 内部通報制度未導入企業.....	56

I. はじめに

「公益通報者保護法」が施行され、今年で10年が経過しました。同法第1条には、「この法律は、公益通報をしたことを理由とする公益通報者の解雇の無効等並びに公益通報に関し事業者及び行政機関がとるべき措置を定めることにより、公益通報者の保護を図るとともに、国民の生命、身体、財産その他の利益の保護にかかわる法令の規定の遵守を図り、もって国民生活の安定及び社会経済の健全な発展に資することを目的とする。」とあります。

「公益通報者保護法」の施行に遡ること3年（2003年7月）、当社は、内部通報制度における受付（第三者窓口）を受託するサービス「リスクホットライン®」を開始しました。「リスクホットライン®」には、これまでに3,000件を超える通報が寄せられており、私たちは、ひとつひとつの通報に対して契約企業（当社に窓口を委託する企業）の内部通報担当者へ調査・是正措置および案件収束後のフォローアップを見据えたアドバイスをしてまいりました。

企業の内部通報担当者とのやり取りの中で、私たちは内部通報制度の運用を支えているのが通報に対応する「内部通報担当者」であるという点に着目するようになりました。そのため、「内部通報制度の整備状況や制度運用上の課題」の調査を目的として「内部通報制度に関するアンケート（以下、「本調査」という）」を実施しました。なお、本調査は「リスクホットライン®」の契約企業のみならず、当社が主催する「SPクラブ」に加入する企業（以下「SPクラブ会員」）を対象としております。

今回のSPNレポートは、本調査と2013年に消費者庁から公表された「公益通報者保護制度に関する実態調査報告書¹」（以下、「消費者庁調査」）を踏まえ、3,000件を超える通報への対応実績と経験に基づき、当社の見解を交えて解説していきます。

2015年からは「コーポレートガバナンス・コード」に内部通報制度が明記され、2016年には「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（素案）」が公表されました。こうした社会の動きは、内部通報制度の役割と企業がとるべき姿をより明確に示していくことでしょう。

すでに内部通報制度を導入されている企業は、自社の内部通報制度の実効性を高めるために、また今後導入を検討しようとする企業は、形式的な制度設計とならないために、本レポートがそれぞれの指標となれば幸いです。

¹ 消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年
www.caa.go.jp/planning/koueki/chosa.../130625zentai_2.pdf

II. 総括

本調査における回答企業の内部通報制度の導入率は 86.4%でした。この導入率は、消費者庁調査²の 46.3%を大きく上回っています。理由としては、2013 年の消費者庁調査からの 3 年間で社会全体として内部通報制度の導入が進んできたことや、SP クラブ会員が危機管理体制構築に積極的な姿勢を持っていることが影響しているものと考えられます。一方で、内部通報制度自体の導入が進むにつれて、内部通報制度自体の「実効性の検証」の必要性が増していることにも着目する必要があります。なぜなら、内部通報制度は一度導入すれば完結するというものではなく、制度・実務面の定期的な見直しを欠いてしまうと、たちまち形骸化してしまう恐れがあるからです。本調査では、「実効性の検証」、ひいては内部通報制度の課題を考察するうえでのポイントが浮き彫りになりました。

具体的な未整備部分の検証ポイントとしては、まず、全社的な体制整備、次に、内部通報制度（窓口）を所管する部署の体制、および、内部通報担当者（通報の受付のみ、通報に対する調査・是正措置・フォローアップを行う者、あるいはその両方を行う担当者の総称）の個人的なスキルが挙げられます。

まず、全社的な体制についての本調査における回答状況は以下の通りです。

- ① 内部通報に関する諸規程（図表 9）について、内部通報導入企業の 79.3%の企業が「明文化された規程やガイドラインがある」と答える一方、17.5%の企業は、文書やチラシによって補完しています。規程だけでは実効性を向上させることはできないとはいえ、内部通報制度運用の前提・拠り所となる規程の整備およびその周知は不可欠です。
- ② 取締役会の関与度（図表 25）は、内部通報制度の運用状況（通報件数、通報内容、ならびに、対応結果）を「定期的に取り締役に報告する」割合が 35.0%、「担当取締役へ対応結果を報告する」割合が 25.0%となります。コーポレートガバナンス・コードの要請にもあるように、何らかの形で取締役会（または担当取締役）への報告が行われることが望まれます。
- ③ 社内に設置された通報受付窓口の状況（図表 12）は、専任の部署を設けているのは 8.0%。それ以外は、何らかの部門と兼務になっています。企業規模や寄せられる通報件数にもよりますが、可能な限り専任部署とすることが望ましいと言えます。
- ④ 内部通報窓口の周知方法（図表 23）は、最多となる「入社時の説明」においても 46.8%と半数以下。次いで、「イントラネットへの掲載」が 38.7%、「定期的な研修会」が 37.1%となります。個別に「カード等の配布」を行う企業に至っては、14.5%にとどまります。周知活動においては、全体発信の重要性もさることながら、周知を社内の全てに広げ浸透させる方法も検討する必要があるでしょう。
- ⑤ 内部通報窓口の利用者の範囲（図表 26 および図表 27）は、「子会社・グループ会社・関連会社」まで含めて導入する企業は 59.0%。一方、「取引先」を含むとする回答は 6.6%、「業務委託先」は 4.9%。また、正社員以外では、「契約社員」が 88.5%、「嘱託社員」が 86.9%、「パート・アルバイト」が 90.2%となる一方、「家族」や「退職者」を含めるとする回答は、それぞれ「家族」が 8.2%、「退職者」が 14.8%となります。「リスク情報の収集」という観点からは、可能な限り内部通報窓口の利用者の範囲を広げることが望まれます。しかしながら、直接の雇用関係に無い範囲にまで広げる場合には、本人確認の困難さ等があることを念頭に置く必要があります。
- ⑥ 通報内容の範囲（図表 29）は、通報できる「内容を限定しない」とする企業が全体の 75.8%

²消費者庁消費者制度課、公益通報者保護法に関する実態調査報告書、2013 年、p.10

となります。通報内容を限定せずにひとつの窓口で全てを受け付ける方法や、複数の窓口を用意し、通報内容の範囲をすみ分けすることが考えられます。いずれにしても、「リスク情報の収集」という観点からは、通報内容を限定しすぎない方向性で検討する必要があります。

- ⑦ 匿名通報への対応状況（図表 32）は、匿名通報を「受け付けない」とした企業は 4.8%にとどまり、多くの企業で匿名通報を受け付けている結果となります。通報者が特定されること自体、そして特定されるによる被通報者、あるいは、関係者からの不利益取扱いを懸念して「匿名希望」とする通報者がいます。そうした通報者も安心して通報できるよう、受付段階では匿名通報を排除しないことが望ましいと言えるでしょう。

次に、内部通報制度（窓口）を所管する部署および内部通報担当者についての回答状況は以下の通りです。

- ① 執務環境（図表 13）については、専用の部屋があるとの回答は 13.3%。50.0%が「特に仕切られていない担当者の自席」となります。内部通報で寄せられる情報には、機微情報が含まれることがあるほか、徒に通報内容が当該担当者以外に漏れることがあってはなりません。そのため、内部通報担当者の情報の取扱などの情報管理体制については、十分な配慮が求められます。
- ② 内部通報制度における課題（図表 34）として内部通報担当者が捉えているのは、「管理職等の教育」が 40.0%で最多です。「通報しやすい社内風土の醸成」（38.3%）、「通報担当の人員の教育」（33.3%）、「担当者の労基法等の知識向上」（26.7%）、「通報案件への対応に関する業務の見直し」（23.3%）、「担当者の人員の確保」（23.3%）と続きます。管理職等への教育を徹底していくことで、職場のトラブルが発生した際に職制のラインを通じた解決を図ること（そもそも内部通報に至らない）、あるいは、通報者の匿名性を確保しながら通報内容の調査・是正措置を進めるための「教育」として課題を位置づけていることが考えられます。
- ③ 社内に通報受付窓口を設置する企業が通報受付時に苦勞する点（図表 35）は、「匿名部分の確認」が最も多く、通報の内容にかかわる「相関関係」、「時系列」、「通報内容の矛盾点」、「通報内容の事実と推測の切り分け」と続きます。また、通報の対応で苦勞する点（図表 36）は、「指導とパワハラとの違いの整理」と「事実確認の方法」との回答が多くありました。図表 35 および図表 36 からは、内部通報制度の運営面での課題と同時に、内部通報担当者のスキルについても課題と捉えていることがわかります。

内部通報制度の実効性の検証においては、全社的な視点として、規程の整備や取締役会の関与、そして内部通報窓口の周知等、内部通報制度への姿勢とともに、窓口利用者の範囲、通報内容の範囲、あるいは匿名通報の取り扱いといった「リスク情報の収集」について検証する必要があるでしょう。

一方、全社的な視点のみならず、内部通報担当部署、そして、内部通報担当者といった視点でも、機微情報が多分に含まれる内部通報案件の執務環境の整備状況、内部通報担当者の適正人員、知識・スキルの向上が課題となっていることも併せて検証が必要です。

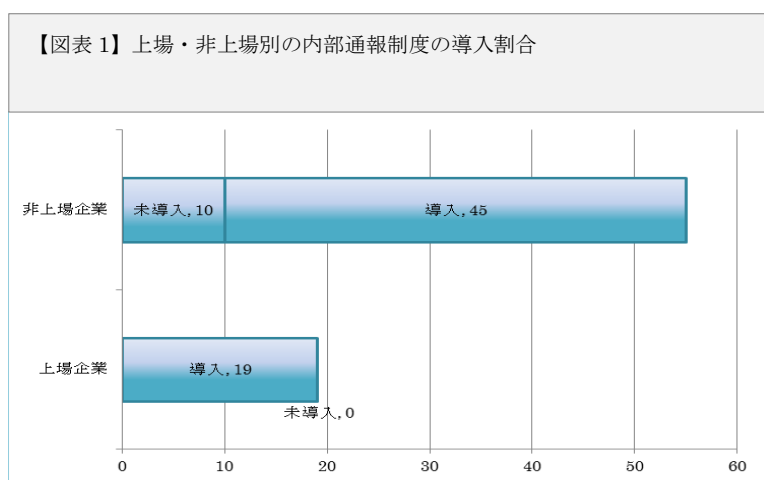
全社的な体制整備と部署・担当者個人レベルでの体制整備・スキルアップは、どちらが欠けても実効性のある内部通報とはなり得ません。自社においてどの部分に課題があるのか、そしてその原因はどこにあるのかを見極め、改善可能な部分から着手することをお勧めします。

Ⅲ. 本アンケート調査概要

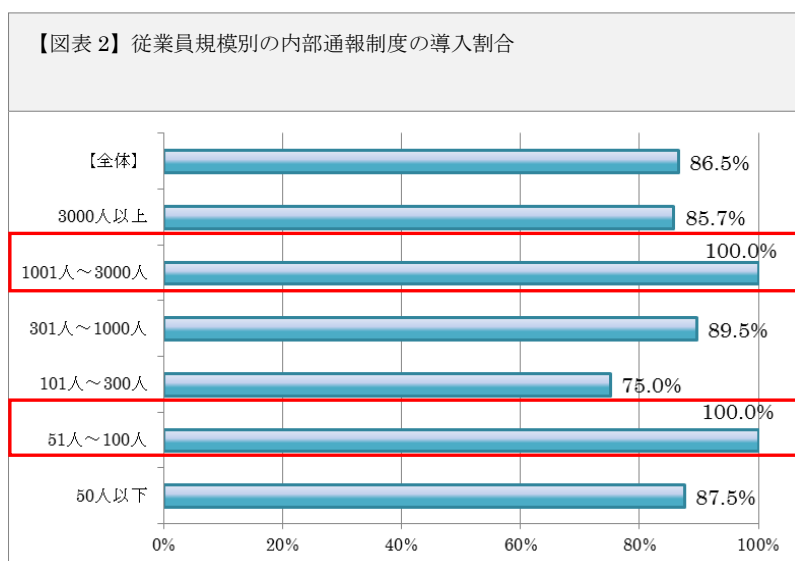
1. 調査概要

- ① 調査期間： 平成 28 年 6 月 9 日～平成 28 年 7 月 8 日
- ② 調査対象： SP クラブ会員（全国 463 社：調査実施日現在）
- ③ 調査方法： Web アンケートシステムによる無記名式調査
内部通報制度を導入している企業、ならびに導入していない企業それぞれのアンケートを用意し、回答者が選択し回答する方法
- ④ 有効回答数： 74 社（有効回答率 16.0%）

2. 回答企業の概要



【図表 1】は、回答企業の内部通報制度の導入割合を、上場・非上場別に表示したものです。回答企業 74 社の内訳は、上場企業 19 社、非上場企業 55 社でした。そのうち内部通報制度を導入する企業は 64 社、その導入率は 86.5%となります。回答のあった上場企業の導入率は 100.0%であり、非上場企業は 81.8%（55 社中 45 社）でした。



【図表 2】は、回答企業 74 社について、従業員（パート・アルバイト、派遣を含む）規模別に、内部通報制度の導入率を示したものです。

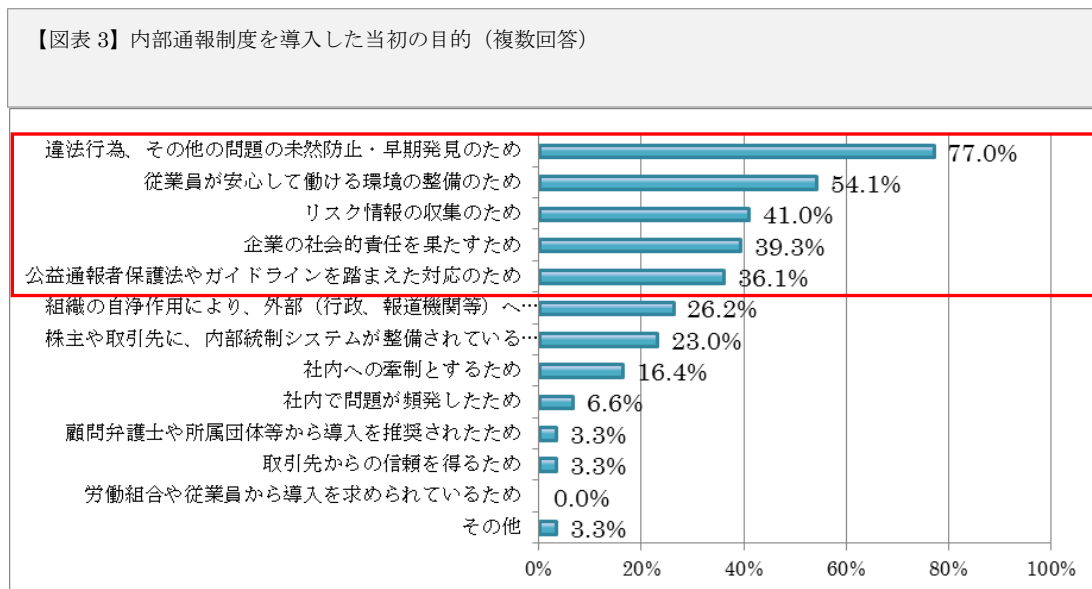
従業員規模が大きい企業ほど内部通報制度を導入している割合が高いという結果になった消費者庁調査³とは異なり、本調査では、その傾向は必ずしも見られません。本調査の対象である SP クラブ会員においては、従業員規模の大小にかかわらず、企業の「リスク情報の収集」への態勢の整備が内部通報制度の導入状況に反映されているものと考えられます。

³消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013 年、p.10

IV. 本調査の詳細

1. 内部通報制度の導入

1-1) 内部通報制度の導入目的



【図表 3】は、内部通報制度を導入している企業（以下、「導入企業」）64社の導入目的を示したものととなります。内部通報制度の導入において、「違法行為、その他の問題の未然防止・早期発見」を目的とする企業が、全体の77.0%を占めました。次いで、「従業員が安心して働ける環境の整備」が54.1%、「リスク情報の収集」が41.0%、「企業の社会的責任を果たすため」が39.3%、「公益通報者保護法やガイドラインを踏まえた対応」が36.1%となりました。

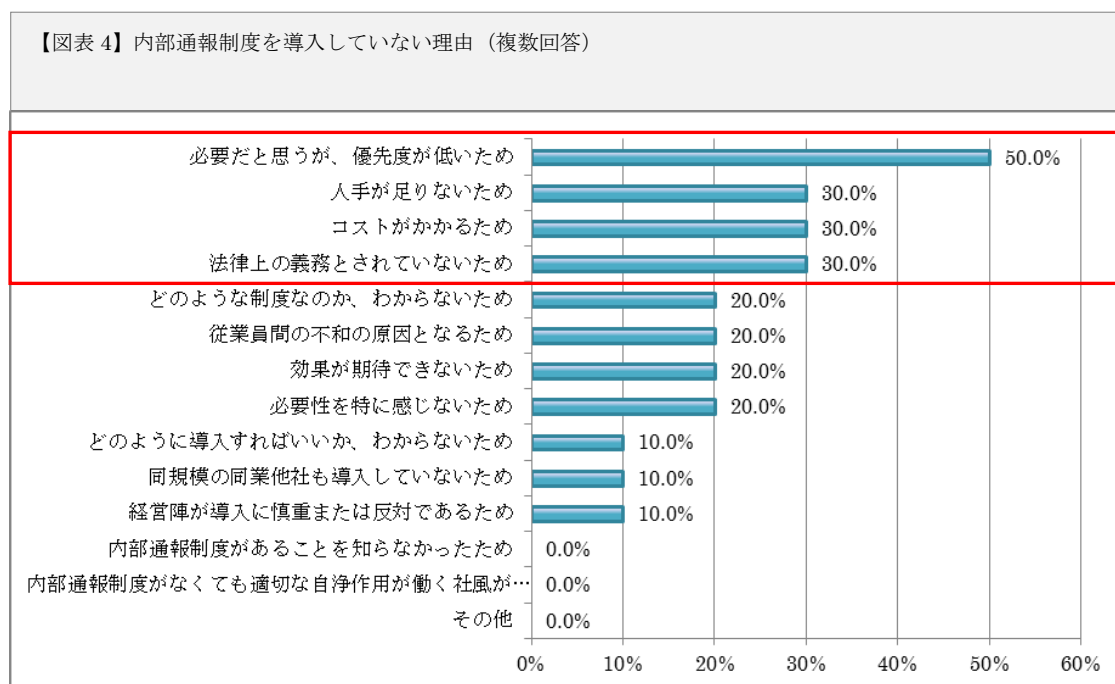
消費者庁調査⁴では、「違法行為その他様々な問題の未然防止・早期発見に資するため」が88.1%となり、「従業員が安心して通報ができる環境の整備をするため」が59.2%、「企業の社会的責任(CSR)を果たしていく上で必要だから」が44.1%と続き、本調査と同様の傾向になります。

内部通報制度の導入目的は企業ごとに様々であったとしても、一定期間経過後に、当初の導入目的が果たされているのか、果たされていないのであればその阻害要因がどのような部分にあるのかを検証する必要があります。導入目的と実態の乖離を放置することは、内部通報制度の形骸化に直結します。

⁴消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年、p.16

2. 内部通報制度を「導入していない企業」の概要

2-1) 内部通報制度を導入していない理由



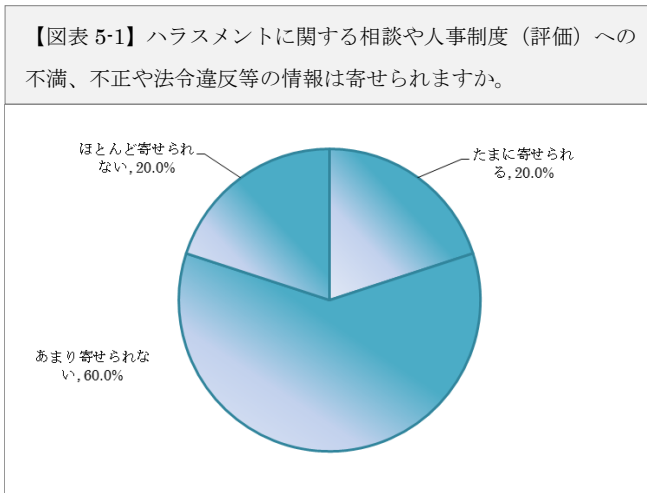
【図表 4】は、現時点で内部通報制度を導入していない企業（以下、「未導入企業」）10社の「内部通報制度を導入していない理由」を示したものです。本調査では当該10社がすべて非上場企業であり、また、いずれも「当面導入はしない」と回答しています。

消費者庁調査⁵においては、内部通報制度を導入していない理由として、「どのような制度なのかわからない」（41.3%）、「どのようにして導入すればよいかわからない」（30.7%）と答える割合が高く、内部通報制度自体への理解が低い状況が読み取れました。

一方で、本調査においては、未導入企業の50.0%が、「必要だと思うが、優先度が低い」としています。2013年の消費者庁調査以後、数々の企業不祥事の報道等を受けて、内部通報制度の認識と必要性が浸透してきたことが窺えますが、それでもなお、何らかの阻害要因の存在が窺えます。具体的には、未導入企業の30.0%が「法律上の義務とされていない」、「人手不足」、あるいは「コストがかかる」との理由を挙げています。制度の必要性自体は認識しつつも、人的・資本的リソースに課題があることが読み取れます。

⁵消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年、p.18

2-2) 「未導入企業」における不満、相談等の受付

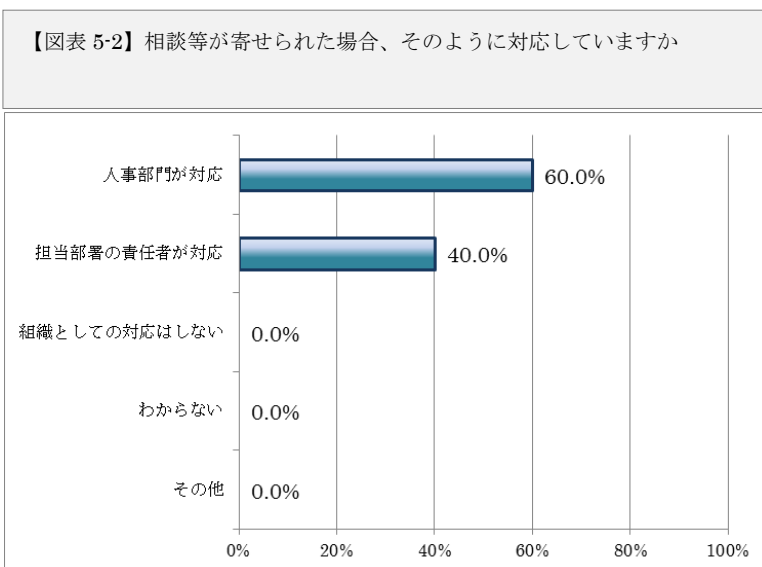


【図表 5-1】は、未導入の企業において、実際に社内から寄せられる相談等の状況を示しています。

「未導入企業」において、「ハラスメントに関する相談」や「人事制度への不満」、「不正や法令違反等の情報」については、「たまに寄せられる」（20.0％）ことはあるようですが、「あまり寄せられない」とする回答と「ほとんど寄せられない」とする回答の合計が 80.0％を占めました。

しかしながら、後述するように、導入企業に寄せられる通報は、「ハラスメント」に関する通報が多いことが示されています（図表 30）。

「導入企業」と「未導入企業」の差異の原因として考えられることは、善意に解釈すれば、「未導入企業」の内部監査機能が適切に働いていると言えるかもしれません。一方で、内部通報制度を導入していないことによって、あるいは、現行の体制においては、社内には存在する「リスク情報の収集」が十分に行われていない可能性も考えられます。



【図表 5-2】では、「未導入企業」にハラスメントに関する相談や人事制度（評価）への不満、不正や法令違反等の情報が寄せられた場合の対応態勢を示しています。これによると、「人事部

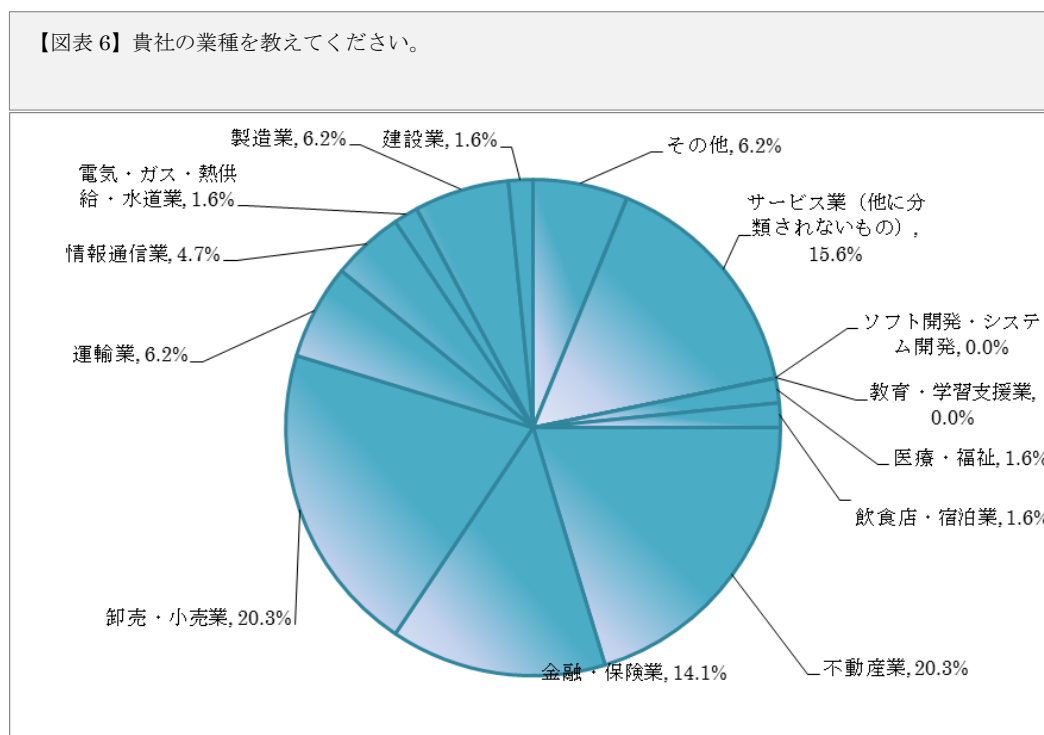
門が窓口となって対応する」(60.0%)、または、「担当部門の責任者が対応」(40.0%) しています。

しかし、こうした態勢には、次のような懸念が残ります。まず、そもそも人事部門や担当部門の責任者に対しては、人事評価における影響を危惧して相談が寄せられない可能性があります。次に、仮に相談が寄せられた場合にも、人事部門や担当部門の責任者の属人的なスキルに依存してしまうことや、相談者(内部通報制度における通報者)によって対応を変えないという「公平性、公正性」の観点、そして、過去に寄せられた相談等との間における判断基準の変容が挙げられます。

当然、「導入企業」においても類似した課題を抱えていることが推察されます。しかし、社内のリスク情報に対して、客観的な視点を保持しつつ相談等を受け付け、調査・是正措置、そしてフォローアップを行うこと、そしてそれらのスキルの向上やノウハウを蓄積していくことは、独立した機関の方が望ましいと言えます。なぜなら、人事部門や担当部署の職務権限を超えた相談や、人事部門の担当者または担当部署の責任者を対象とする相談等が考えられるためです。そうした場合、少なくとも相談等が寄せられた部署だけで対応することなく、会社として方針決定が行われるプロセスを事前に検討しておく必要があるでしょう。

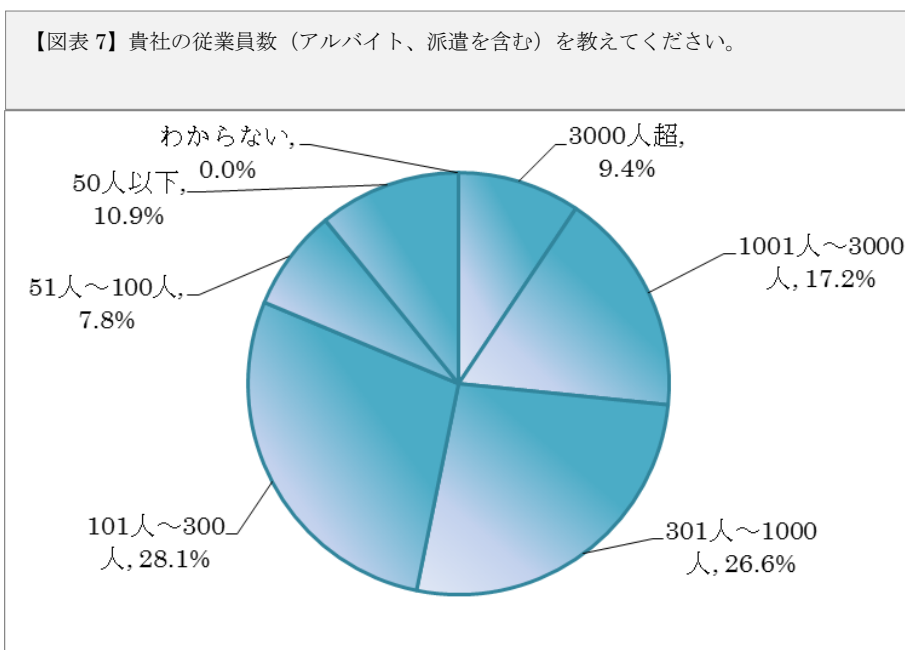
3. 内部通報制度を「導入している企業」の概要

3-1) 「導入企業」の業種



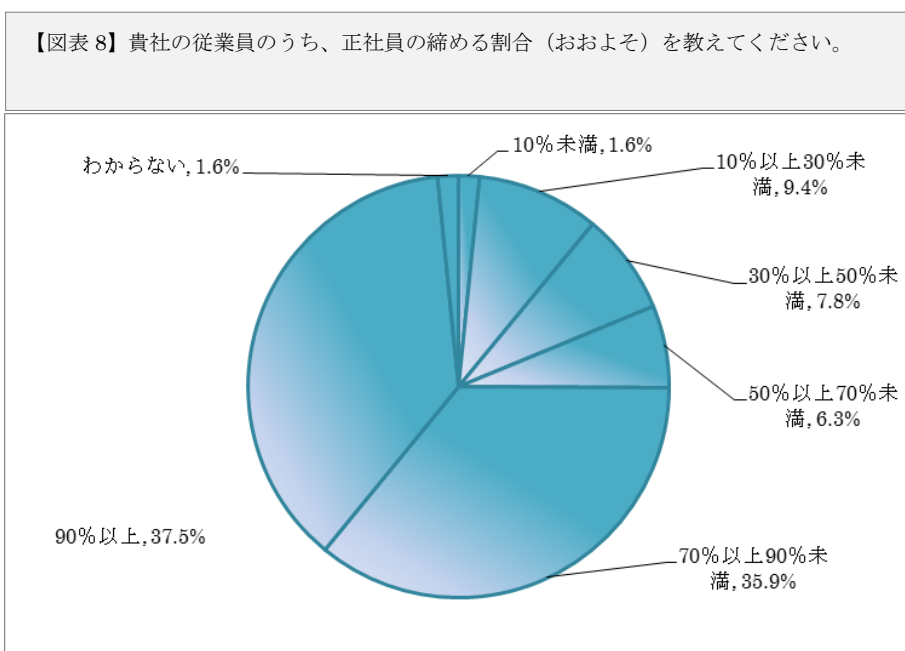
【図表 6】 は、「導入企業」の業種を示したものです。

3-2) 「導入企業」の従業員規模



【図表 7】は、「導入企業」の従業員規模を示しています。300人以下の従業員規模の企業が約半数を占めています。

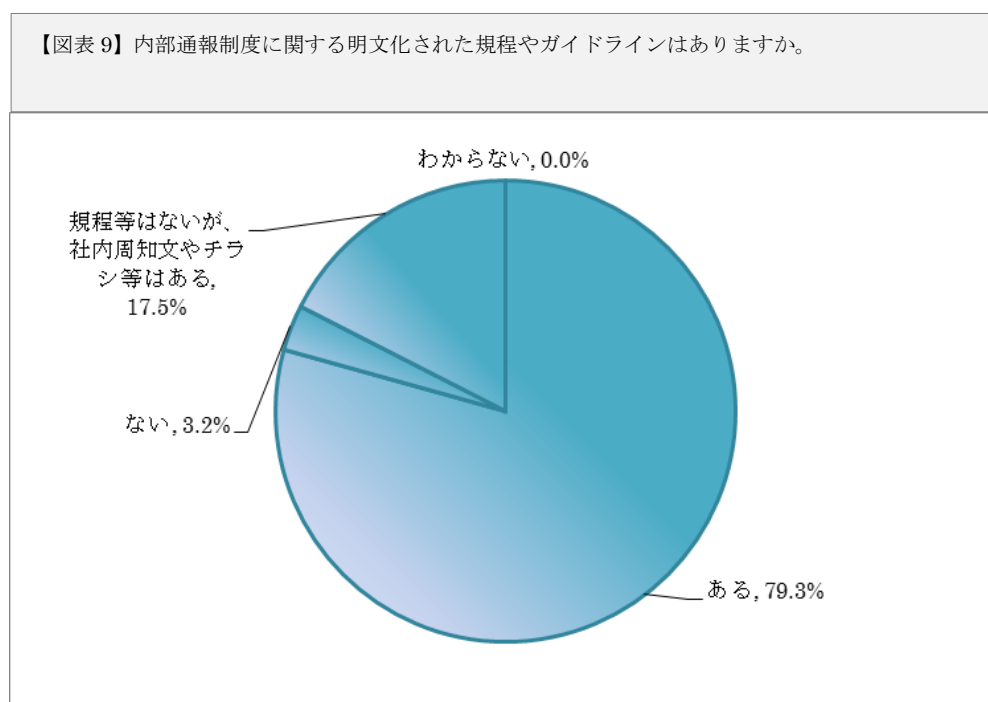
3-3) 正社員の割合



【図表 8】は、「導入企業」について、従業員数に占める正社員の割合を示したものです。正社員が70%以上を占めていると回答した割合は76.6%です。

4. 内部通報制度を導入している企業の状況

4-1) 内部通報制度に関する規程やガイドライン

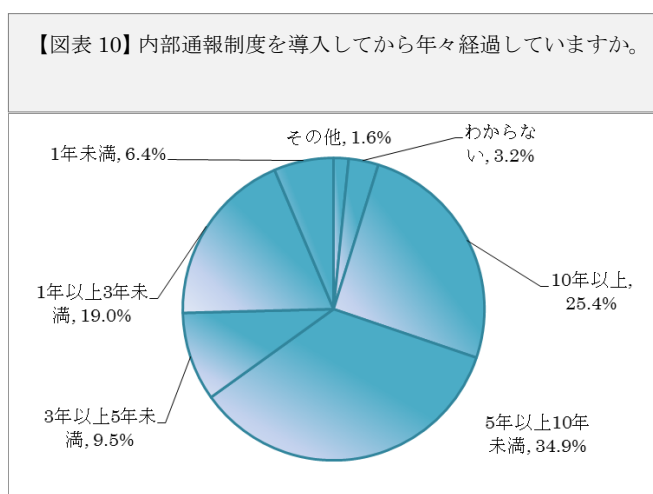


【図表 9】は、内部通報制度に関する規程やガイドラインの整備状況を示したものです。79.3%の企業が「明文化された規程やガイドラインがある」と答えています。一方、17.5%の企業においては、「規程等はないが、社内周知文やチラシ等」により内部通報制度の案内がなされています。

そこで、規程やガイドラインの質問に対して、「ない」または「規程等はないが、社内周知文やチラシ等はある」と回答した企業の取締役会の関与度(図表 25)に着目しました。すると、当該回答の企業のうち「取締役会への定期的な運用状況の報告をしている」と回答する企業は27.3%にとどまりました(同質問に対する導入企業全体の割合は35.0%)。

当然、規程やガイドラインを整備することだけでは内部通報制度の実効性を高めることにはつながりません。しかしながら、内部通報制度の導入目的で挙げられている「違法行為、その他の問題の未然防止・早期発見」や「従業員が安心して働ける環境の整備」を果たすためには全社会的な取組みが不可欠です。その前提となる規程やガイドラインの整備、そして定期的な経営陣の関与について検証する必要があります。特に、内部通報制度の導入から一定期間経過した後、規程やガイドライン等により定めた「制度の目的」と実態の間の乖離の有無を確かめる必要があり、そして乖離がある場合には、「規程やガイドラインに記載の目的自体を変更するのか」、あるいは「目的に即した運用体制にしていくのか」といった点について検討が望まれます。

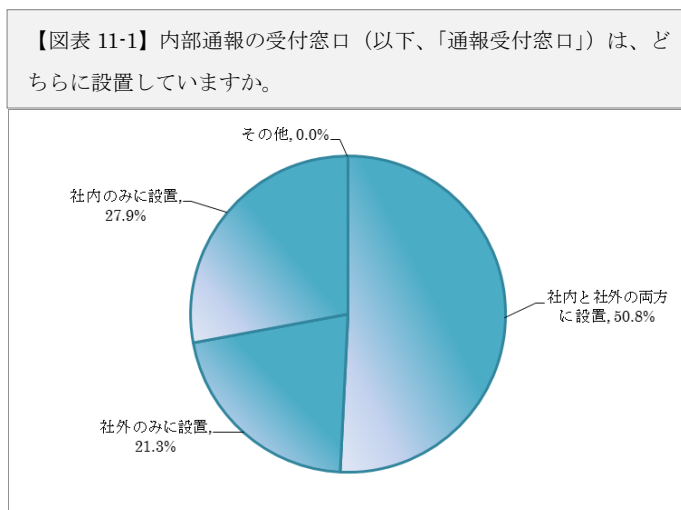
4-2) 内部通報制度導入からの経過年数



【図表 10】は、内部通報制度を導入してからの経過年数を示しています。

公益通報者保護法の施行（2006年）以前に内部通報制度を導入したと思われる企業（10年以上）は、全体の25.4%となり、導入から5年以上10年未満の企業の割合と、直近5年間に導入した企業（「1年未満」、「1年以上3年未満」、「3年以上5年未満」の合計）の割合は、ともに34.9%となりました。

4-3) 内部通報受付窓口の設置場所



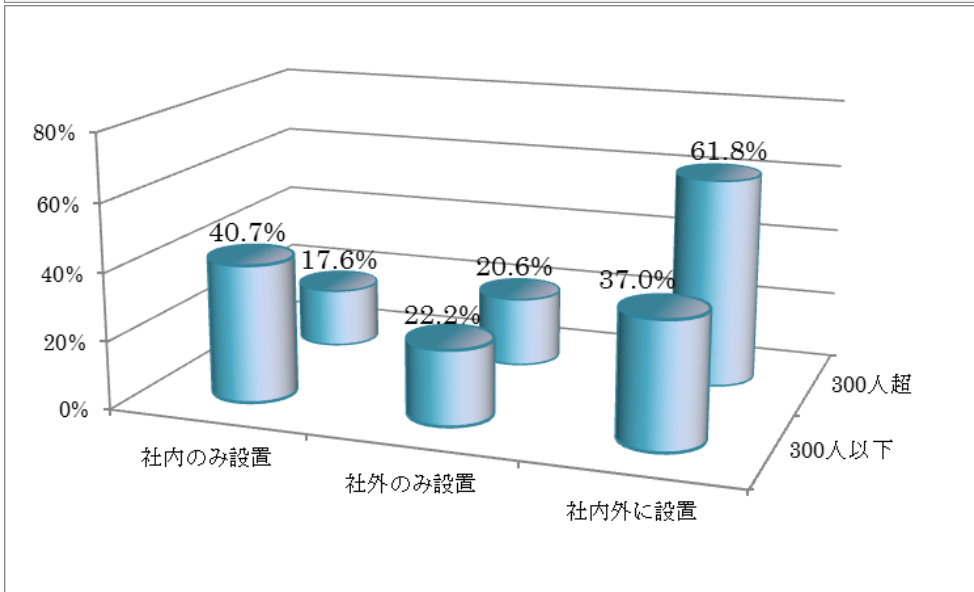
【図表 11-1】は、通報を受け付ける窓口（以下、「通報受付窓口」）の設置する場所を示したものです。

消費者庁調査⁶では、「社内・社外いずれにも設置」が55.5%、「社内のみ設置」が38.0%、「社外のみ設置」が6.1%となっています。一方、本調査では、通報受付窓口を「社内と社外の両方に設置」する企業が50.8%、「社内のみ設置」が27.9%、そして「社外のみ設置」が21.3%となりました。

⁶消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年、p.11

2013年の消費者庁調査と比較すると、「社内のみ設置」の割合が減少し、「社外にのみ設置」とする割合が増加しており、全体に社外への委託が進行しているものと推測されます。背景として、社外に通報受付窓口を設置した方が、内部通報制度そのものの「独立性」、「中立性」を内外（従業員、株主、取引先等）に示すことができると考える企業が増えているものと考えられます。

【図表 11-2】 内部通報の受付窓口（以下、「通報受付窓口」）は、どちらに設置していますか。



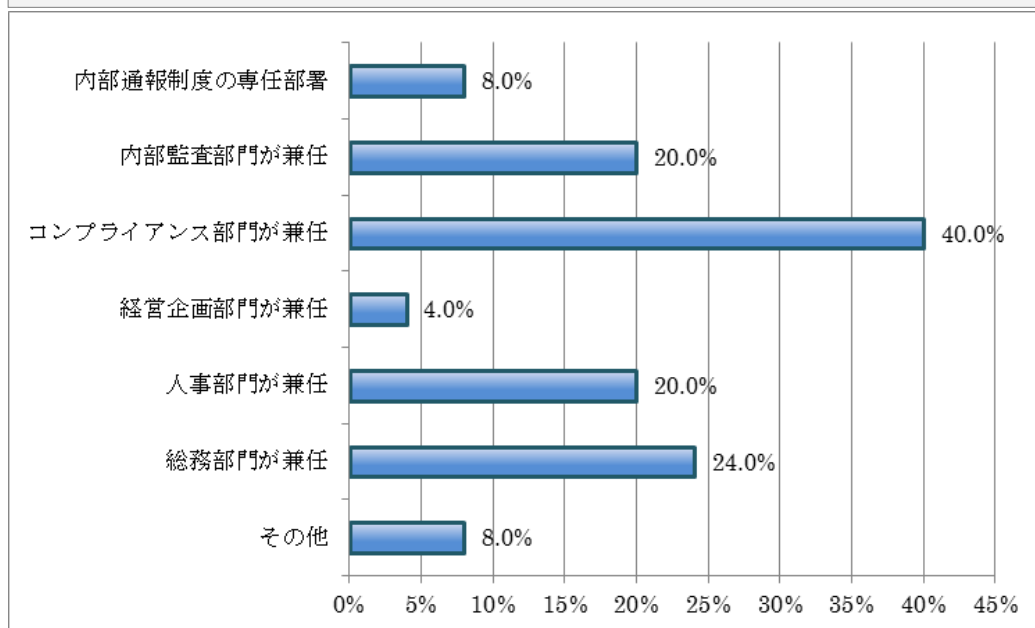
【図表 11-2】は、従業員規模別（300人超と300人以下で区分）の通報受付窓口の設置場所を比べたものです。

通報受付窓口の設置場所をみると、従業員規模300人超の企業では、「社内のみ設置」が17.6%、「社内外に設置」が61.8%であるのに対し、300人以下の企業では、前者が40.7%、後者が37.0%となりました。このことから、従業員規模が大きいほど、社内外の窓口を併用して設置する割合が高くなる傾向が読み取れました。

通報受付窓口を社外に設置することは、費用面の問題があることが推察されますが、従業員規模が小さい企業ほど、「社内のみ設置」の場合には、通報者が匿名を希望していても通報者の特定につながる可能性が高まります。すなわち、メールによる通報であれば、ヤフーやGmailといったフリーのメールアドレスを使用すれば、通報者の匿名性がある程度確保されますが、電話通報の場合は、（従業員規模が小さいことから）声などで特定されてしまうことが懸念されます。また、そのことを懸念して通報を躊躇する従業員がいるのであれば、そもそもの内部通報制度の目的を果たすうえでの阻害要因となりかねません。そのため、費用面の問題から社内か社外の「どちらかに」通報受付窓口の設置を検討する場合には、匿名通報における通報者の匿名性確保の観点からは、社外に設置することが望ましいと言えます。

4-4) 通報窓口社内設置企業の内部通報担当部署

【図表 12】 通報受付窓口を「社内だけに設置」している場合、担当部署はどちらですか。(複数回答)

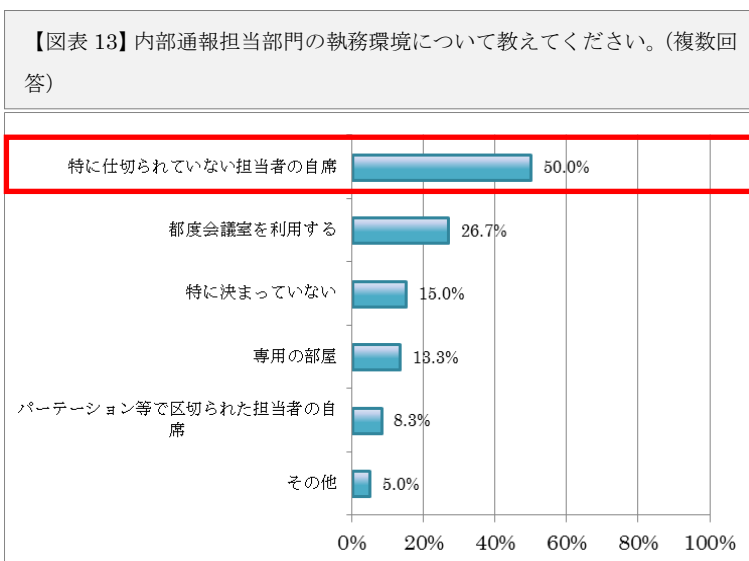


【図表 12】は、通報受付窓口を社内だけに設置している企業の担当部署を示したものです。

通報受付窓口を「社内だけに設置」する企業において、専任の部署を設けているのは、わずか 8.0%にとどまりました。それ以外は、何らかの部門業務との兼務となっています。具体的には、コンプライアンス部門で兼務するケースが 40.0%と最も高く、次いで総務部門 (24.0%)、人事部門ならびに内部監査部門が、それぞれ 20.0%でした。

通報受付後の対応 (調査・是正措置、フォローアップ) が長期間にわたる場合や、複数の部署に記録 (勤怠記録や稟議書、各種申請書等) の照会を求めることが必要になる場合、あるいは被通報者 (場合によっては通報者) の情報を収集するために、複数の関係者にヒアリングの必要性が生じる場合などがあります。加えて、匿名通報であれば通報者の特定を防ぐために相当な慎重さや、時間・労力を要することもあり、内部通報担当者が他部署との兼務する状況で通報への受付と対応を行うことは大きな負担となり得ます。また、兼務する部署 (部署全体、部署内の責任者や担当者を含む) に対する通報が寄せられた場合の懸念が残ります。専任の部署を設けることは、費用面・人材面で解決すべき課題が多いことが考えられますが、現在他部署との兼務で行われている場合でも、将来的に (従業員規模の拡大に応じて) 専任部署設置について検討する必要があると言えます。

4-5) 内部通報担当者の執務環境

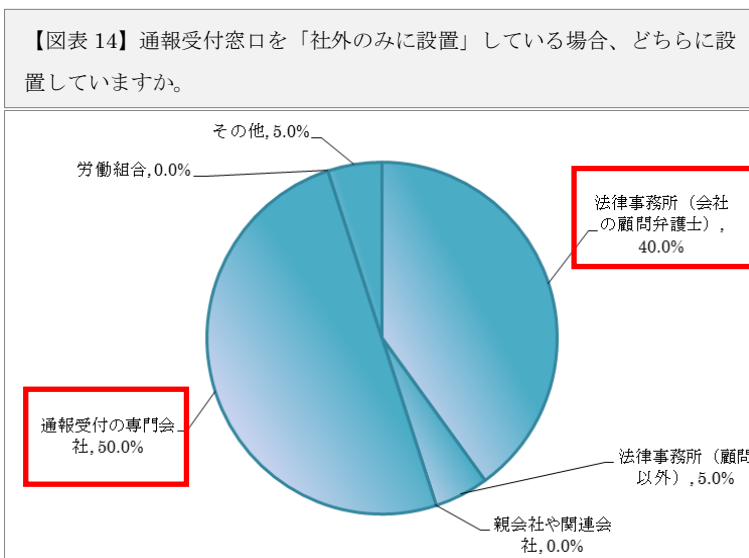


【図表 13】は、内部通報担当部署の執務環境について聞いた結果を示しています。

内部通報担当者の執務環境について、専用の部屋を持つのは 13.3%にとどまり、50.0%が「特にならされていない担当者の自席」にて通報業務を執り行っています。

内部通報で寄せられる情報には、通報者や被通報者の個人情報だけでなく、内密に調査が必要な重要案件や機微な情報なども含まれることから、内部通報担当者の情報の取扱などの情報管理体制については、十分な配慮が求められます。

4-6) 通報窓口の社外設置先



【図表 14】は、通報受付窓口を「社外にのみ設置している」場合の設置先(委託先)を示しています。

前述(図表 11-1)の通り、「導入企業」のうち通報受付窓口を「社外にのみ設置」と回答した企業は 21.3%でした。

消費者庁調査⁷においては、通報受付窓口を「法律事務所(顧問弁護士)に委託している」と答える割合が58.0%であるのに対し、本調査では40.0%となりました。一方、「通報受付の専門会社」とする割合は、消費者庁調査が14.1%であるのに対し、本調査では50.0%となりました。

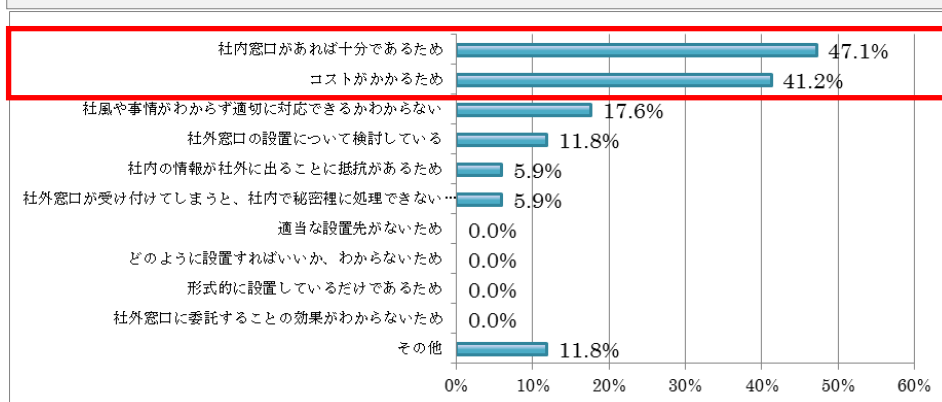
図表14に関する質問については、消費者庁調査が複数回答であり、本調査が単数回答であるため、単純に比較することはできません。

それでも、「法律事務所(顧問弁護士)」および「通報受付の専門会社」に表れた差異について見ていきたいと思えます。前者法律事務所(顧問弁護士)に関しては、通報者にとって「顧問弁護士は、基本的には会社を擁護する立場である」との認識を持ち、言い換えれば利益相反関係となることを危惧して、通報することを躊躇することも考えられます。会社の顧問弁護士が所属する法律事務所に通報受付窓口を設置する場合には、内部通報制度を有効に機能させる阻害要因とならないよう、当該法律事務所との綿密な打ち合わせとともに、従業員への説明と理解を得る努力が必要となります。具体的には、顧問弁護士と内部通報を受け付ける弁護士を明確に区分するなどの工夫が必要と考えます。

他方、後者の通報受付の専門会社については、本調査の対象企業がSPクラブ会員であり、また回答企業には、当社サービス「リスクホットライン[®]」の契約企業が含まれていることから、当然の結果であると言えます。さらには、消費者庁調査から3年が経過し、徐々に「通報受付の専門会社」の認知度が高まってきていることも考えられます。

4-7) 社外に窓口を設置しない理由

【図表15】 通報受付窓口を「社内のみを設置」している場合、社外に設置されていない理由について教えてください。(複数回答)



【図表15】は、通報受付窓口を「社内のみを設置している」企業が、社外に設置しない理由を示したものです。

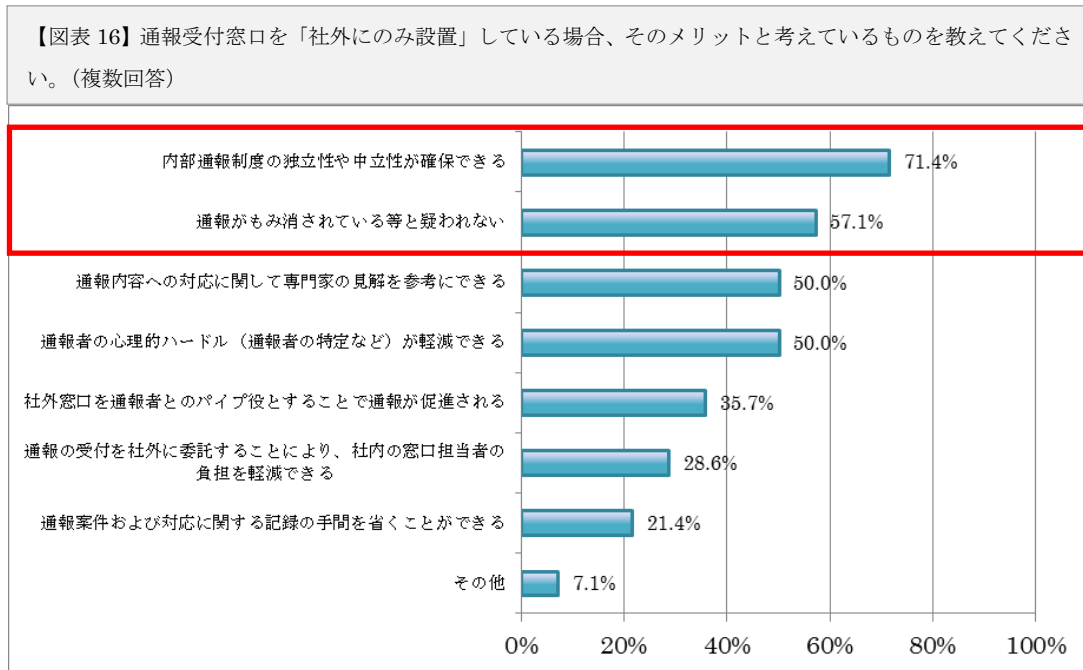
通報受付窓口を「社内のみを設置」している企業が「社外に設置しない」理由としては、「社内の窓口で十分」と答える企業が47.1%あり、次いで、「コストがかかるため」(41.2%)となりました。一方で、通報受付窓口を「社内のみを設置」している企業のうち、11.8%の企業において、「社外窓口の設置」について検討していることがわかりました。

通報受付窓口を社内のみ設置することによる懸念点は前述の通りです。すなわち、匿名を希望する通報者の匿名性確保、通報受付窓口が他部署との兼務である場合の担当者の業務負荷、通報受付窓口を担当する部署を対象とする通報への対応、あるいは、通報受付時の執務環境などです。とはいえ、「コストがかかるため」とする回答が多いことから、全ての懸念点を同時に払拭

⁷消費者庁消費者制度課、公益通報者保護法に関する実態調査報告書、2013年、p.13

することは困難でしょう。自社の状況に応じて、一つひとつ解決していくことが望まれます。

4-8) 社外に窓口を設置するメリット



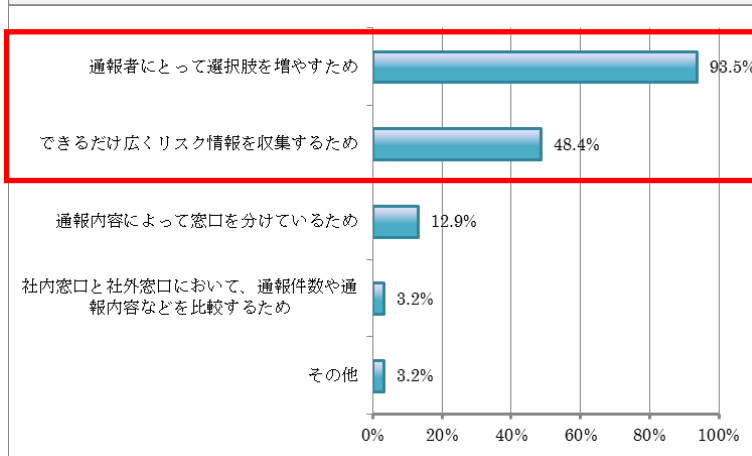
【図表 16】は、通報受付窓口を「社外にのみ設置している」企業が社外に設置するメリットと捉えている点を示したものです。

「内部通報制度の独立性や中立性の確保」の割合が 71.4%と最も多くなりました。また、通報受付窓口を社外に委託することによって、「社内の窓口担当者の負担が軽減できる」(28.6%)や「案件および対応に関する記録の手間を省くことができる」(21.4%)という理由も示されました。なお、通報の受付や対応における「記録」については、「6-8) 通報者とのやり取りの記録(図表 33)」で言及します。

また、「社外にのみ設置」している企業のうち、「社外窓口を通報者とのパイプ役とすることで通報が促進される」と回答した企業(35.7%)に対して追加の質問をしています。当該企業が社外の受付窓口に求める役割としては、「通報者の感情を落ち着かせること」、「通報者への回答に第三者の視点を入れる」、あるいは「通報案件の終了判断のための通報者への確認」という、通報受付後の対応段階へのサポート機能に期待する回答が見受けられました。

4-9) 社内と社外に窓口を設置する理由

【図表 17】 通報受付窓口を「社内と社外の両方に設置している」場合、その理由を教えてください。(複数回答)



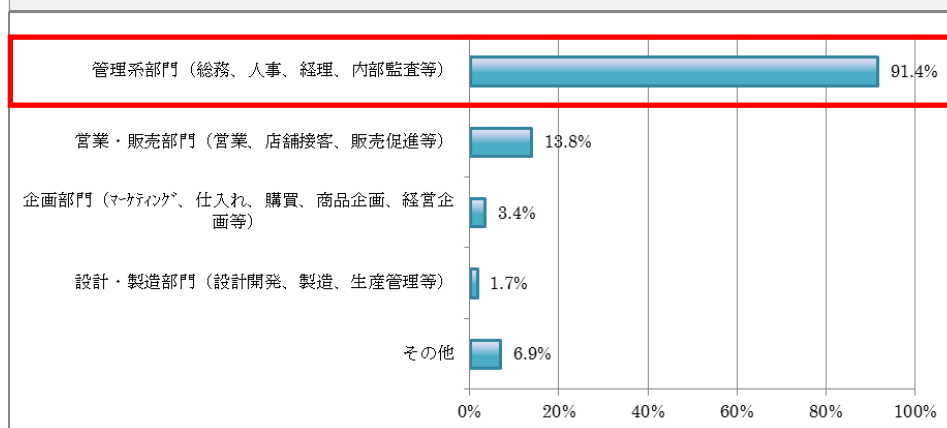
【図表 17】は、通報受付窓口を社内外に併設する企業が、「社内および社外の両方に設置」する理由を示したものです。

「通報者にとって選択肢を増やすこと」(93.5%)が最多となり「できるだけ広くリスク情報を収集」(48.4%)が続きます。

5. 内部通報制度の運用の状況

5-1) 内部通報担当者の経験業務

【図表 18】 内部通報担当者(「通報の受付」や「通報案件への対処」のいずれかまたは両方を担当する方)は、社内でのどのような業務を長く経験されましたか。(複数回答)



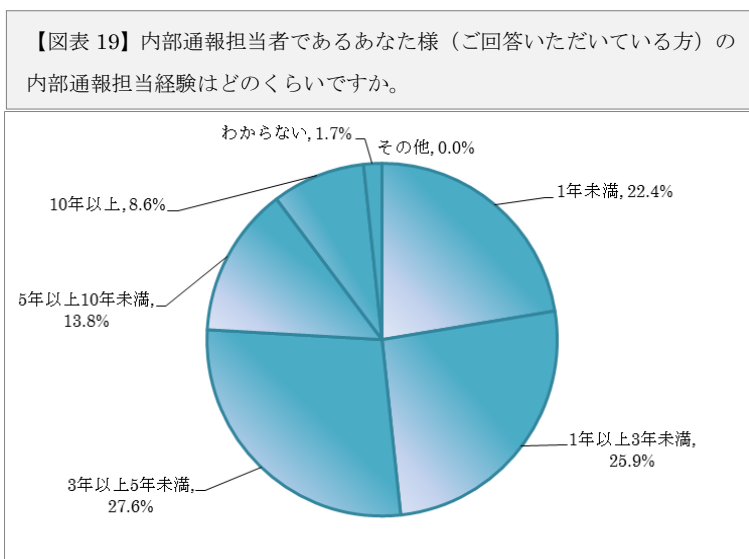
【図表 18】は、内部通報担当者の過去経験した業務を示したものです。

内部通報担当者の社内での業務経験は、総務、人事、経理、内部監査などの管理系部門の経験者が最も多く、91.4%を占めています。

内部通報で寄せられる事案には、人事労務に関するものや法令違反にとどまらず、現場からの

改善提案や、現場でのローカルルールを指摘するものも多く、また、通報者も正社員から現場のパート・アルバイトまで幅広くあります。そのため、実際の通報を受け付け、その対応に携わる内部通報担当者には、管理系業務の経験者のみならず、営業などの現場経験を有する担当者が含まれることも望ましいと考えられます。一方で、内部通報担当者には、過去の業務経験を生かすことはもちろんのこと、さらに全社・全部門の業務に精通した知識が求められます。

5-2) 内部通報担当者の担当年数



【図表 19】は、内部通報担当者の担当年数を示したものです。3年以上5年未満とする回答が27.6%、1年以上3年未満とする回答が25.9%と続きます。

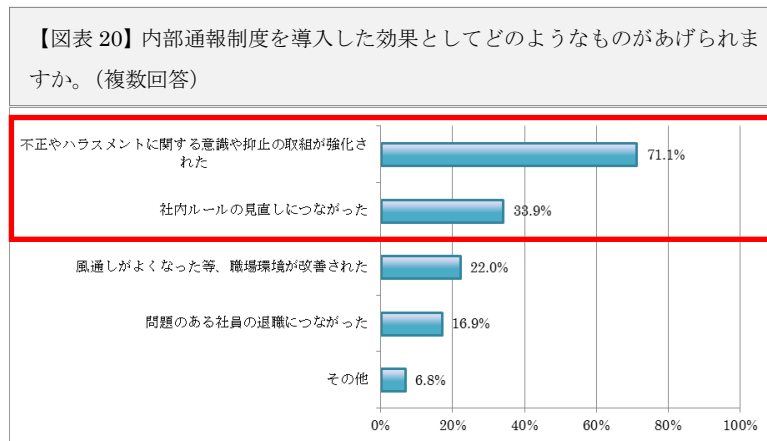
（参考）【内部通報担当者の担当年数と内部通報制度導入年数】

担当年数 \ 導入年数	1年未満	1年～3年未満	3年～5年未満	5年～10年未満	10年超
	n=3	n=7	n=6	n=19	n=16
1年未満	100.0%	42.9%	0.0%	10.5%	25.0%
1年～3年未満		57.1%	50.0%	26.3%	18.8%
3年～5年未満			50.0%	26.3%	31.2%
5年～10年未満				36.9%	6.2%
10年超					18.8%

上表は、内部通報担当者の担当年数と企業が内部通報制度を導入してからの期間を整理したものです。仮に企業が内部通報制度を導入した当初から担当者が代わらなければ（他部署へ異動しなければ）、導入年数と担当年数が同じ（青く表示した部分が100.0%）になるはずですが。実際には、そのようなことはなく、企業の導入年数の経過に応じて「導入年数＝担当年数」となる担当者の割合が逡減していくことがわかります。つまり、内部通報担当者は定期的に異動（ジョブローテーション）していることが読み取れます。図表 18 に示したように、内部通報担当者の経験業務は管理系業務に偏重している傾向が見られます。繰り返しになりますが、定期的なジョブロー

テーションを実施し、社内の幅広い業務経験を持つ内部通報担当者を育成していく必要があると考えます。

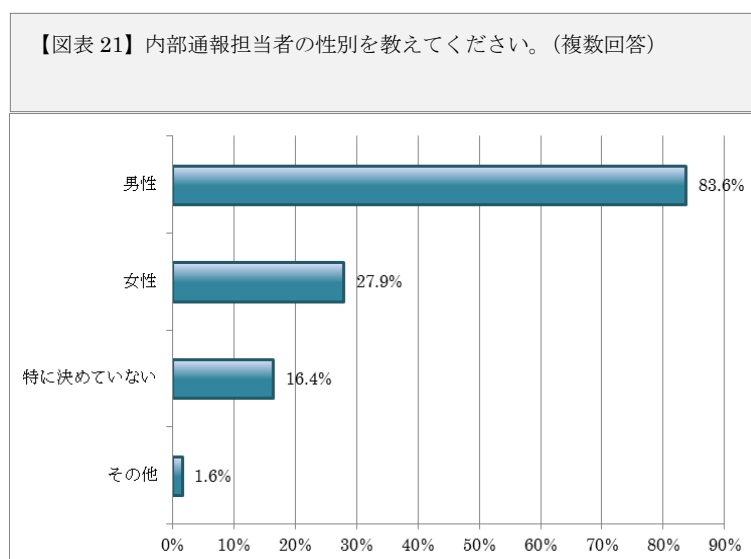
5-3) 内部通報制度導入の効果



【図表 20】は、内部通報制度を導入した「効果」を示したものです。「不正やハラスメントに関する意識や抑止の取組が強化された」とする企業が全体の 71.2%を占め、次いで「社内ルールの見直しにつながった」(33.9%)、「職場環境が改善された」(22.0%)と続きます。

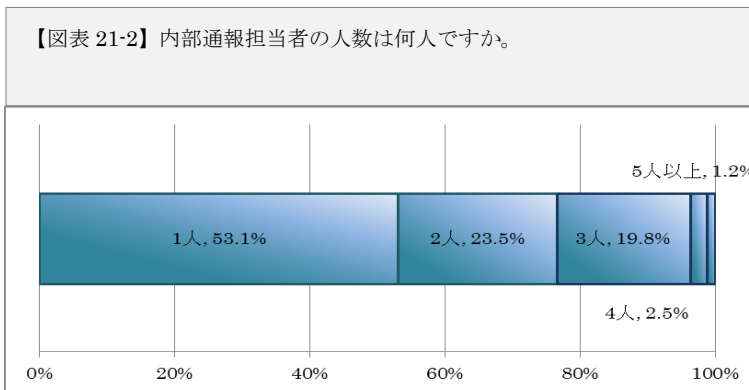
また、16.9%の企業が「問題社員の退職」につながったと回答しました。当初、内部通報制度の導入目的に問題社員を把握して、これを退職させようとする意図はなかったと思われます。しかしながら、結果的に「問題社員の退職」につながったようです。問題とされる社員の「問題」がどの程度であるかは別として、少なくとも、内部通報を発端として、「問題とされる社員」に関する情報が収集され、その弊害が明るみに出ることによって、退職等具体的な動きが促されたものと思われます。

5-4) 内部通報担当者の性別と人数



【図表 21】は、内部通報担当者の性別について聞いたものです。内部通報担当者の性別は、

男性（83.6%）、女性（27.9%）でした。

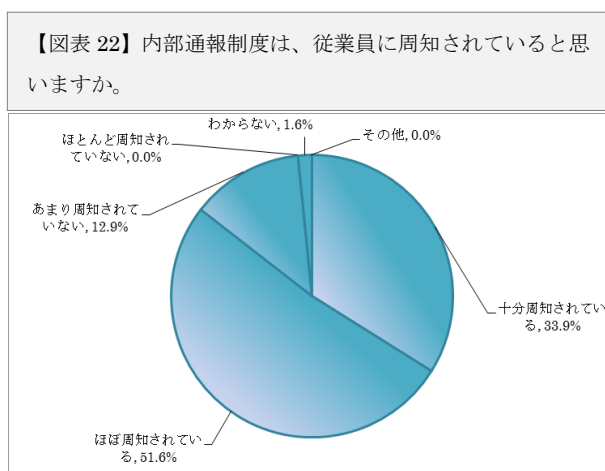


【図表 21-2】は、内部通報担当者の人数を示しています。2名以下と回答する企業が、全体の76.6%を占めました。

当社では、内部通報担当者は複数（可能であれば3名以上）が望ましいと推奨しています。理由としては以下の点が挙げられます。

- ① 通報内容に対する調査の段階で、通報者、被通報者、あるいは、周辺の関係者に対して面談にてヒアリングする際、担当者が1名であると、いわゆる「言った言わないの水掛け論」となる懸念があるため
- ② 内部通報担当者から通報者に対して、通報内容の調査結果や被通報者への是正措置の結果等をフィードバックする際、メールで回答する場合には「外部流出すること」を前提とした内容の精査（複数の目での確認）が必要であるため
- ③ 内部通報担当者が1名である場合、当該内部通報担当者を被通報者とする（対象とする）通報が寄せられた場合に対応が困難となることや、第三者から「もみ消し」を疑われる余地を残してしまうため
- ④ 通報件数が多く寄せられる場合、同時に2件以上の通報が寄せられると対応が不可能となるため
- ⑤ 担当者が1名である場合、内部通報担当者が通報の受付や対応における内容を相談する相手がいなくなってしまうため

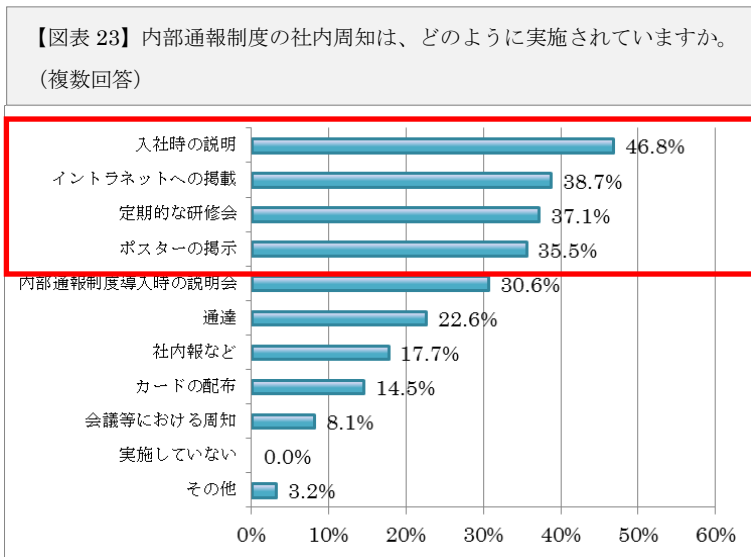
5-5) 内部通報制度の周知状況



【図表 22】は、内部通報制度の社内への周知度合いを示したものです。従業員に対して、内

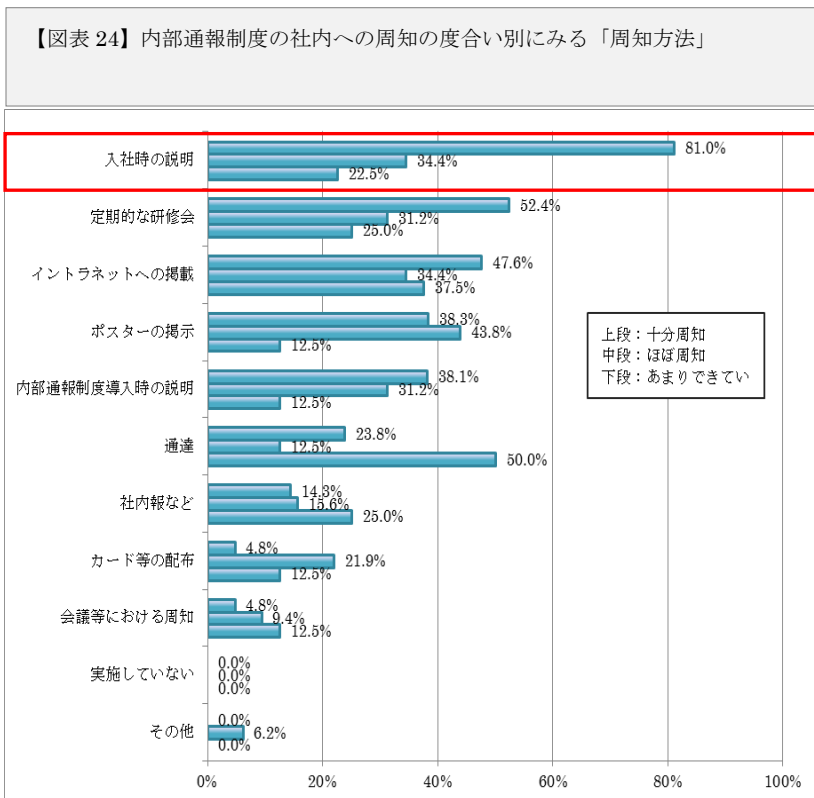
部通報制度が「十分周知されている」と答える企業は、33.9%となります。

5-6) 内部通報制度の周知方法



【図表 23】は、内部通報制度の社内周知の方法を示したものです。

従業員への通報制度の周知方法は、「入社時の説明」と回答する企業の割合が最多（46.8%）となります。次いで、「イントラネットへの掲載」（38.7%）、「定期的な研修会」（37.1%）と続きます。一方、個別に「カード等の配布」を行う企業は14.5%にとどまります。



【図表 24】は、「十分周知されている」と回答する企業と「あまり周知されていない」と回答

する企業を比較したものです。

「十分周知されている」と回答する企業の周知手段は、「入社時の説明」(81.0%)が最も高く、「ほぼ周知されている」(34.4%)、「あまり周知されていない」(22.5%)と比べ、大きな開きがあります。さらには、「十分周知されている」と回答する企業では、「定期的な研修会」(52.4%)、「イントラネットへの掲載」(47.6%)と、積極的に周知活動を行っていることが窺えます。

一方、「あまり(周知が)できていない」企業は、「通達」(50.0%)と「イントラネットへの掲載」(37.5%)が優先され、「入社時の説明」は、17.5%と最も低い結果となっています。内部通報制度の社内の周知度合いを高めるには、「入社時の説明」、「定期的な研修会」ならびに「イントラネットやポスターでの掲載・掲示」が有効と思われます。

(参考)【周知度合いとその他の質問項目との比較】

比較する項目(図表番号)	周知がされている企業 (「十分周知されている」または「ほぼ周知されている」とする企業)	周知が不足している企業 (「あまり周知されていない」または「ほとんど周知されていない」とする企業)
①内部通報制度の導入目的に「従業員の安心できる環境の整備」が含まれる(図表3)	55.8%	37.5%
②明文化された規程が「ある」(図表9)	81.8%	62.5%
③周知の方法(通達)(図表23)	32.1%	50.0%
④周知の方法(入社時説明)(図表23)	50.0%	12.5%
⑤取締役会への「定期的な報告」(図表25)	37.7%	14.3%
⑥取締役会には「報告しない」(図表25)	9.4%	28.6%

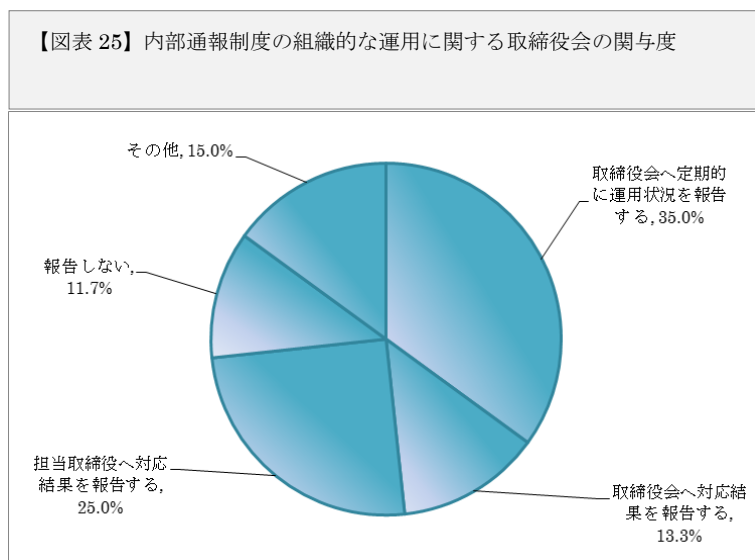
上表は、図表22における内部通報制度の周知がされている企業(「十分周知されている」または「ほぼ周知されている」とする企業)と、周知が不足している企業(「あまり周知されていない」または「ほとんど周知されていない」とする企業)のその他の質問項目における回答を比較したものです。

- ① 内部通報制度の周知に積極的な企業の方が、内部通報制度の目的に「従業員の安心感の醸成」が含まれる割合が多くなります。
- ② 周知に積極的な企業の方が、内部通報制度の前提となる「規程の整備」がなされている割合が高くなります。
- ③ 内部通報制度の周知が不足している企業の方が、周知方法に通達を選択している割合が多くなります。周知方法として通達は有効な手段と考えますが、通達だけを行うのではなく、説明会等との併用による周知が望まれます。
- ④ 一方、周知に積極的な企業の方が、入社時の説明をしている割合が高くなります。ひとり一人の従業員に周知するためには、有効な手段と考えます。
- ⑤ および⑥からは、取締役会への報告は、周知に積極的な企業の方が多くなる傾向があります。

周知が不足していると回答した企業の回答者の自由記述(P.41「9.自由記述一覧」参照)では、「会社を良くする意見がもっと増えればいい」や「最低限聞くことはできるので、一人で悩まず制度を利用してもらいたい」と、内部通報制度の積極的な浸透と利用を望む声が聞かれます。一方で、上表の比較からは、周知が進まない理由として、周知方法自体の消極性の問題(通達に依存する傾向など)もあるものの、内部通報制度の運用状況についての取締役会の関与が低く、会社として内部通報制度の有効な活用に消極的な姿勢が、その根底にあるのではないかと考えられます。

す。

5-7) 内部通報制度への取締役会の関与度



【図表 25】は、内部通報制度の組織的な運用について、取締役会がどの程度関与しているかを示したものです。

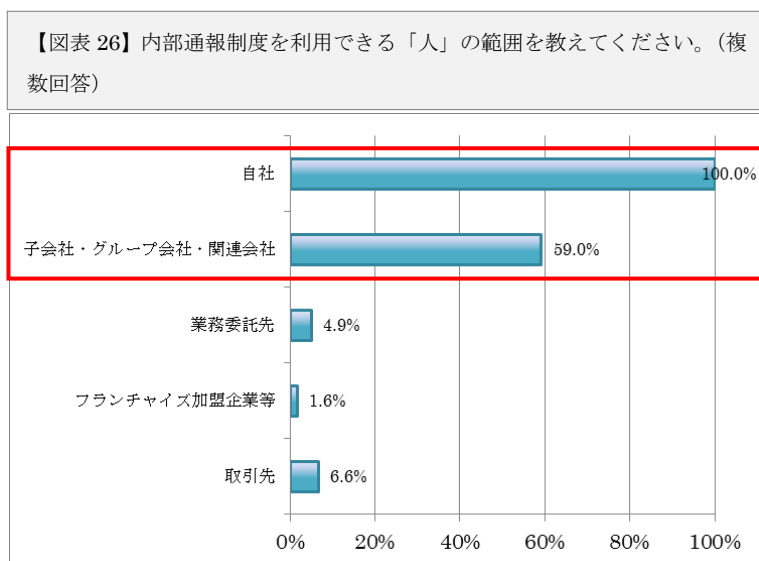
内部通報制度の運用状況（通報件数、通報内容ならびに対応結果）について、「定期的に取り締役に報告する」割合は、回答企業全体の 35.0%でした。次いで、「担当取締役へ対応結果を報告する」（25.0%）、「取締役会へは対応結果を報告する」（13.3%）と続きます。全体の 73.3%は、何らかの形で取締役が内部通報制度の運用に関与していることが読み取れました。

回答企業のうち上場企業のすべてにおいて、定期・不定期にかかわらず、取締役会または担当役員の関与があり、「取締役会に報告しない」とする企業はありませんでした。その意味で、コーポレートガバナンス・コード（原則 2-5）において求められる「取締役会による内部通報制度の『運用状況』の監督」の要請を満たしている状況にあるものと推測されます。

しかし、非上場企業においては、その 17.1%が「取締役会への報告はしない」と答えており、内部通報制度の運営において、全社的な取り組みに至っていない懸念があります。

6. 内部通報制度の状況

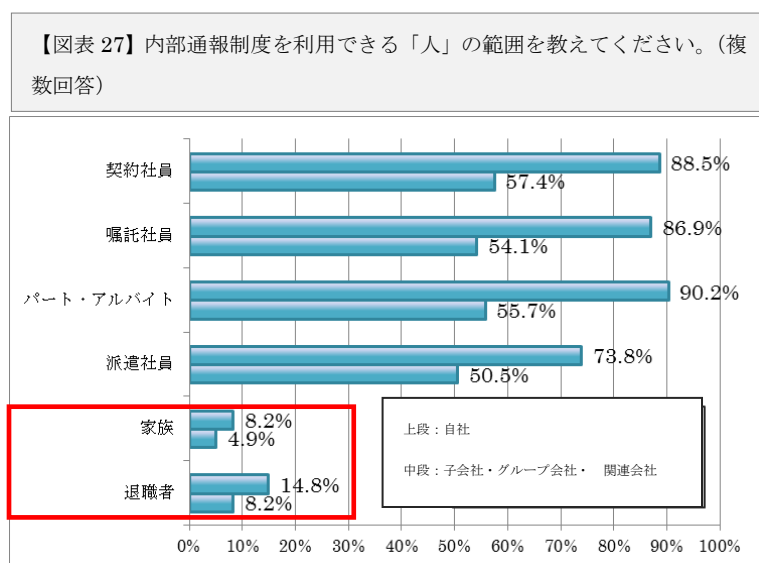
6-1) 通報窓口の利用者の範囲 「組織外への拡大」



【図表 26】は、内部通報制度を利用できる「人」のうち、自社以外の組織への拡大について聞いたものです。

内部通報制度を、「子会社・グループ会社・関連会社」まで含めて導入する企業は、59.0%となります。一方で、「取引先」は6.6%、「業務委託先」は4.9%となりました。消費者庁調査⁸において「取引先の従業員」を含めるとする回答が20.6%であったことと比べると、まだまだ少ないことがわかります。

6-2) 通報窓口の利用者の範囲 「組織内への拡大」



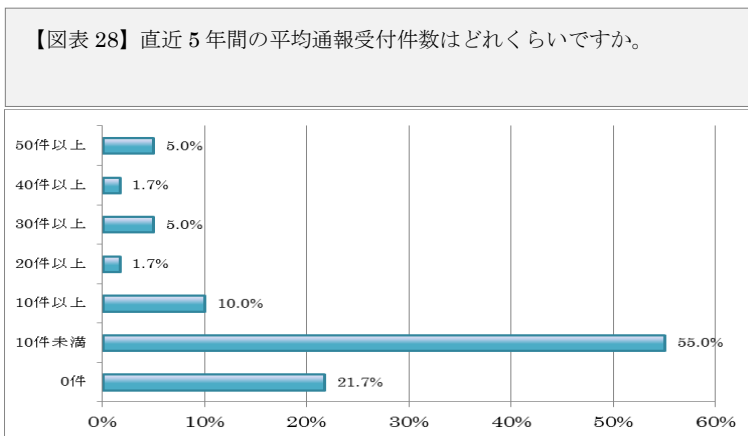
⁸消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年、p.20

【図表 27】は、内部通報制度を利用できる「人」がどこまで拡大されているかを、自社内ならびに子会社・グループ会社等について示したものです。

正社員以外では、「契約社員」が 88.5%、「嘱託社員」が 86.9%、「パート・アルバイト」が 90.2%と高い割合を示しています。しかし、それぞれ「家族」は 8.2%、「退職者」は 14.8%と低い割合を示しました（なお、消費者庁調査において、退職者は 18.8%）。

従業員を始め通報者となり得る方のメンタル不調を身近に感じることのできるのは家族です。また、退職によって「しがらみ」のなくなった退職者からは、在職時に言いたくとも言えなかったリスク情報が寄せられることが考えられます。そのため、通報窓口の利用者の範囲に家族や退職者を含めることには意義があると言えます。内部通報制度を導入している企業においては、自社の状況と見比べつつ、内部通報制度の導入目的に照らして、通報窓口の利用者の範囲を「家族」や「退職者」にまで拡大するかを検討することも重要と思われます。

6-3) 通報窓口の利用者数と通報件数



【図表 28】は、直近 5 年間の平均通報受付件数別の割合を示したものです。

消費者庁調査⁹では調査対象企業の 45.9%が「直近 1 年間の通報件数が 0 件」と回答していました。一方、本調査の対象企業のうち、通報がなかったとするのは 17 社（21.7%）であり、消費者庁調査と比較すると、「通報件数 0 件」の割合が少ないことが分かります。

通報件数の多寡だけで内部通報制度が有効に機能しているかどうか判断することはできません。また、従業員規模や通報できる内容の範囲などによっても通報件数に違いが生じることもあり、通報件数や比率（従業員規模等、通報窓口の利用者数に占める通報件数の割合）自体には客観的な適正値はないと言われています。しかし現在は、「通報窓口の利用者数に比例して通報は一定数あるほうが健全」という考え方が主流です。そのため、内部通報が有効に機能しているかどうかを判断するために「通報件数」はひとつの重要な指標となりつつあります。実際に、「件数の多さは社内のオープン度の高さを示している」¹⁰という見方もあることから、「直近 5 年間の平均通報受付件数が「0 件」とする企業においては、さらに内部通報制度の社内周知を始めとして制度の実効性をあらためて検証する必要があります。

本調査の対象企業は、消費者庁調査時点の対象企業と比べて、通報件数 0 件の割合が少ないことから、上記視点においては、内部通報制度が有効に機能している可能性があると考えられます。一方で、「通報件数 0 件」とする企業においては、「リスク情報の収集」という内部通報制度の目的に鑑み、すでに通報に至るような事象が発生しているということを前提として、いかにして従

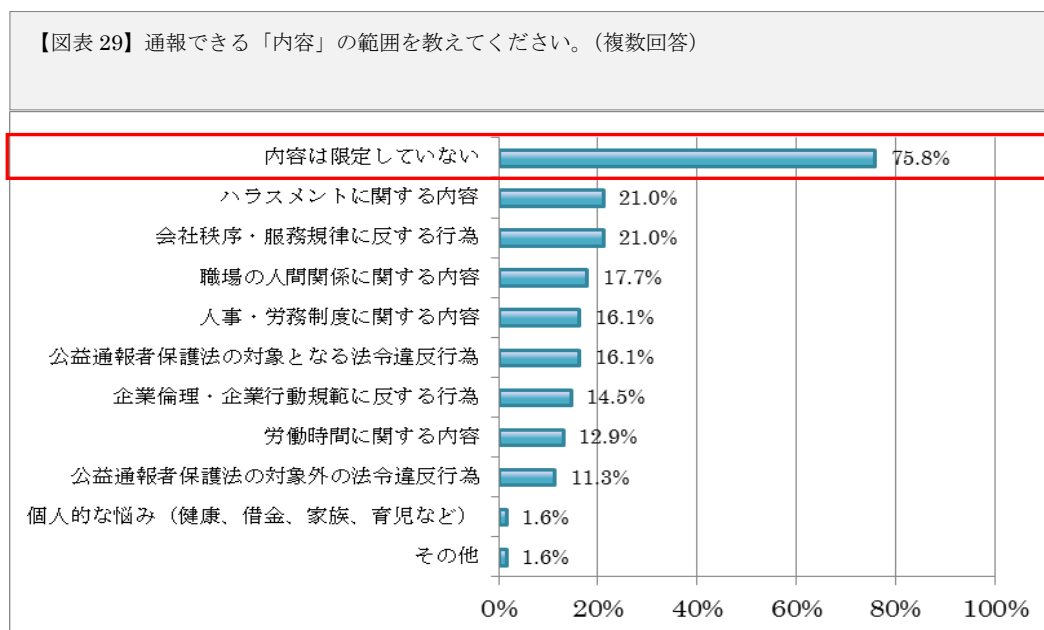
⁹ 消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年、p.31

¹⁰ 東洋経済オンライン「最新！『内部通報が多い』100社ランキング」2016年、p.1

業員が通報しやすい風潮を醸成するかが重要な課題となると思われます。

なお、当社「リスクホットライン®」の2015年の年間通報受付実績においては、通報が0件であった企業の割合は20.0%となり、本調査と同様の結果となりました（年の途中からリスクホットラインを導入した企業を含む）。

6-4) 通報内容の範囲



【図表 29】は、通報できる「内容」について聞いたものです。

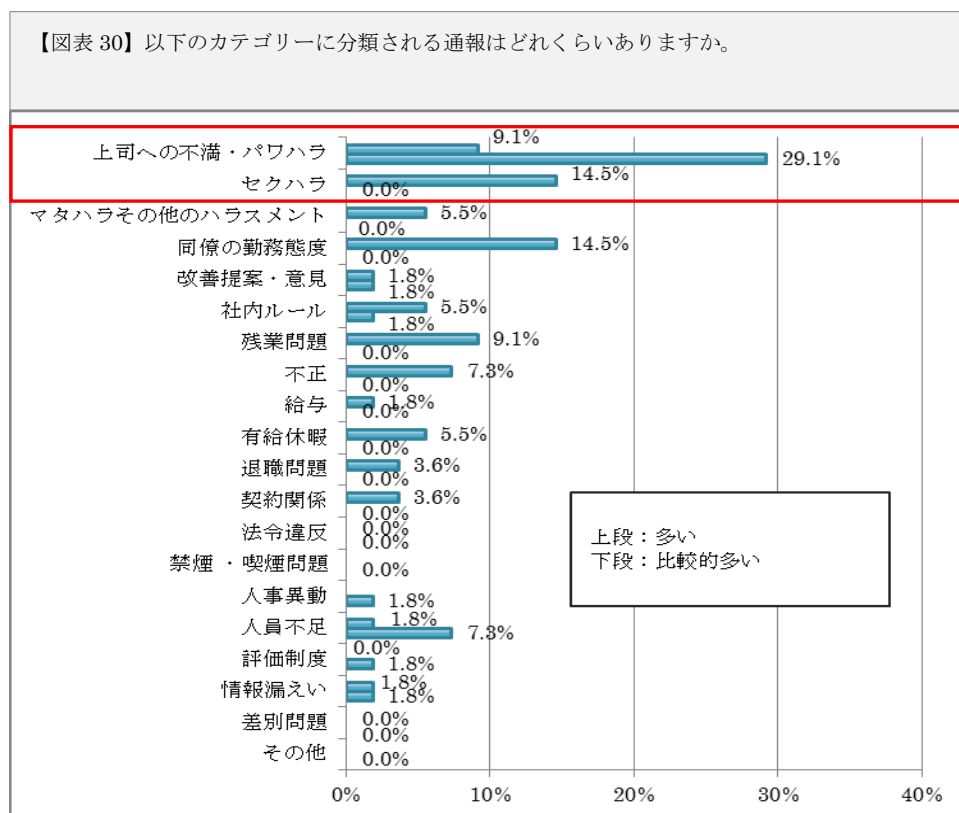
「通報できる内容を限定しない」とする企業は、75.8%となります。次いで、「ハラスメント」（21.0%）、「会社秩序・服務規律の違反」（21.0%）、「職場の人間関係に関する内容」（17.7%）となります。なお、消費者庁調査¹¹では、通報内容を「限定していない」とする割合は31.1%となりました。

通報内容を限定しないことは、「リスク情報の収集」の視点において特に有効です。通報窓口の利用者は、自身が問題視している（あるいは被害を受けている）事象を躊躇することなく通報することができます。しかしながら、内容を限定しないことは、業務に関連のない、例えばプライベートの恋愛関係の内容等が寄せられることがあります。そのため、通報内容を限定し、窓口を複数用意（「ハラスメント等職場のトラブル」を主に扱う窓口や「法令違反・不正行為等」を主に扱う窓口）し、内容を限定しつつも幅広く通報を受け付けることも考えられます。

いずれにしても、通報内容の範囲は、通報窓口の利用者の範囲と併せて、内部通報制度の目的の根幹を成すものであり、これらの範囲は収集しようとする「リスク情報」の範囲であるとも言えます。

¹¹消費者庁消費者制度課「公益通報者保護法に関する実態調査報告書」2013年、p.29

6-5) 通報内容のカテゴリー



【図表 30】は、直近5年間の平均通報受付件数をもとに、「多い」、「比較的多い」と答えのあったものを示したものです。

本調査では、回答企業の通報受付窓口の利用者数等の影響を避けるために、上記の各カテゴリーに対して、通報が「多い」「比較的多い」「比較的少ない」「少ない」という選択肢で回答を得ることとしました。

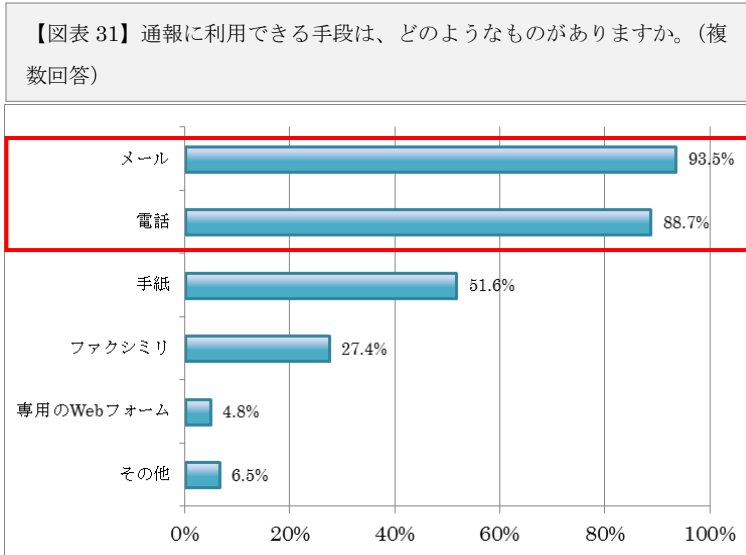
選択肢のうち、「多い」と「比較的多い」の合計で比較すると、「上司への不満・パワハラ」が38.2%（「多い」9.1%、「比較的多い」29.1%）と、最も通報の多いカテゴリーとなりました。続いて、「セクハラ」および「同僚の勤務態度」がいずれも14.5%（「多い」0%、「比較的多い」14.5%）と続きます。

こうした点には、内部通報制度導入当初の目的との乖離が顕在化しがちです。すなわち、「違法行為、その他の問題の未然防止・早期発見」を目的とする企業が、全体の77.0%を占めることは図表3において示した通りですが、こうした当初の目的とは裏腹に、寄せられる通報は「人間関係に起因するもの」が多いというギャップがあります。こうしたギャップがある場合には、そこに何らかの手を打つ必要があります。具体的には、内部通報制度の目的のひとつとして、こうした人間関係に起因するトラブルを解消し、職場環境を改善していくことを含め、管理職者・一般職者を問わずハラスメント等の研修を通じて、ハラスメント等人間関係に起因するトラブルの低減に努めることが考えられます。また、仮にこうしたトラブルが生じた場合にも、内部通報を利用する前に、職制のラインを通じて適切に解決が図れるよう、管理職者に対して研修を実施することも有効でしょう。

なお、「リスクホットライン®」の3,000件を超える通報実績との比較では、「上司への不満・パワハラ」が最も高く43.2%を示し、続いて「同僚の勤務態度」11.3%、「改善提案・意見」8.8%

と、本調査と同様の傾向を示しました。この「リスクホットライン®」における通報実績の傾向は、同サービスが開始された2003年からほぼ変わらずに続いています。

6-6) 通報に利用できる手段

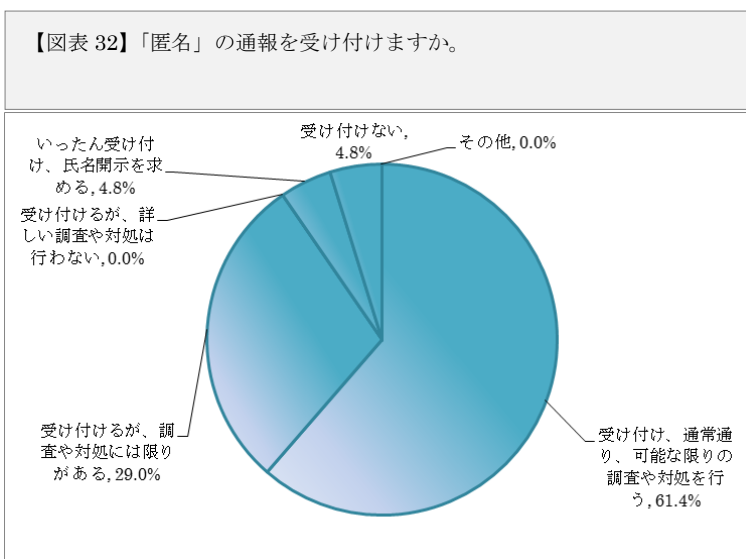


【図表 31】は、内部通報を行う際に利用できる手段を示したものです。

通報に利用できる手段は、「メール」および「電話」がそれぞれ、93.5%、88.7%となります。「ファクシミリ」ならびに「手紙」は、それぞれ51.6%、27.4%と、「メール」や「電話」に比べて低い結果となりました。

「ファクシミリ」や「手紙」は、情報漏洩の危険性があるため、個人情報ならびに機密情報が多く含まれる通報内容の管理については、慎重な取扱いが求められます。

6-7) 匿名通報の取り扱い



【図表 32】は、「匿名」の内部通報の受付状況を示したものです。

「匿名」の通報を受け付けるか否かの質問に対して、「受け付けない」とした企業は 4.8%にとどまりました。「調査には限界がある」(29.0%)、「いったん受け付けるが、氏名開示を求める」(4.8%)を含めて、95.2%の企業においては、匿名であっても通報を受け付ける体制があるといえます。

(参考) リスクホットライン®に寄せられる通報の「匿名性」の区分

匿名性	件数	比率
氏名・連絡先とも開示	1,925	59.8%
連絡先のみ開示	694	21.6%
氏名のみ開示	114	3.5%
完全匿名	486	15.1%
合計	3,219	100.0%

(2003年7月～2016年10月の累計)

参考として、当社「リスクホットライン®」がサービスを開始した2003年7月から2016年10月までに受け付けた3,219件の通報における匿名性の内訳を上表に示します。

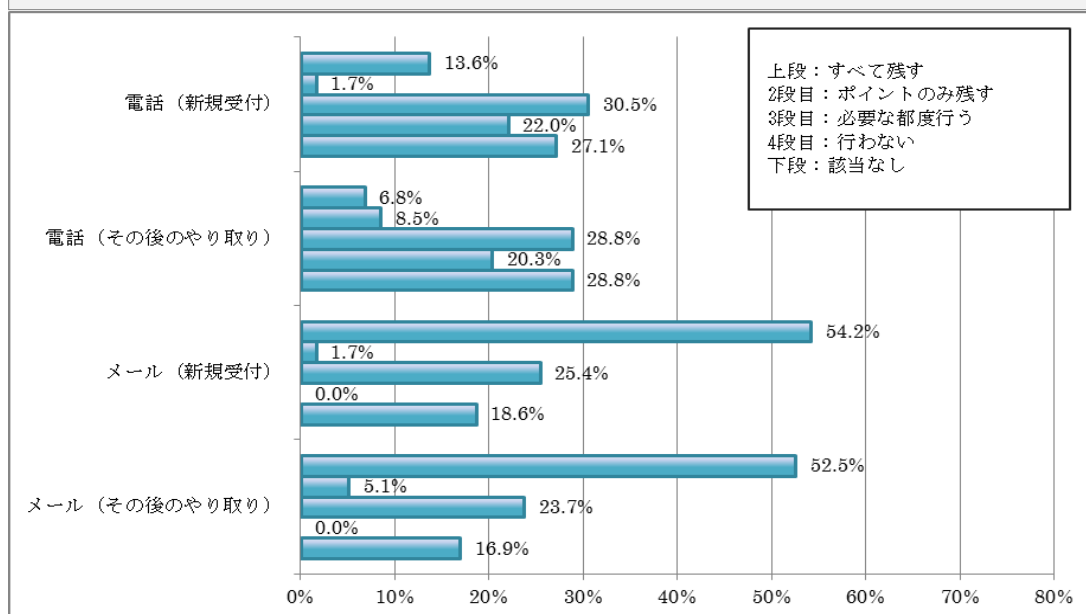
実際の通報においては、通報者のほとんど（電話では90%以上）が、通報時点で「匿名」を希望します。しかしながら、当初「匿名」希望であった通報者であっても、当社の通報受付担当者から、「(契約企業の)通報者保護ならびに報復行為の禁止の姿勢」を説明し、通報内容によっては「氏名開示をいただければ、具体的な対応ができない」ことを併せて説明することによって、会社（リスクホットライン®契約企業）への氏名開示や、そこまで至らなくても当社受付担当者限定して氏名もしくは連絡先を開示することに通報者の承諾を得たケースも少なくありません。

そのため、結果的に「完全匿名」による通報が15.1%にまで低下する結果となっています。当社受付担当者が可能な限り通報者に対して情報開示を促すのは、「完全匿名」の通報の中には、重大なリスクに関する情報が含まれており、通報受付後の対応（主に調査）のためには、通報者に（氏名等の）情報を開示してもらう必要があると考えるためです。

このことは通報受付窓口を社内に設置する場合でも同様だと思われます。最初の通報段階では「匿名」希望であっても、受付窓口担当者のヒアリング力や傾聴の姿勢によって、通報者から氏名開示の承諾を得ること、もしくは、たとえ匿名であっても、少なくとも通報内容の事実確認や対応ができる程度の情報を収集することが必要となります。

6-8) 通報者とのやりとりの記録

【図表 33】 通報者とのやりとりの記録について教えてください。



【図表 33】は、通報者とのやりとりの記録について示したものです。

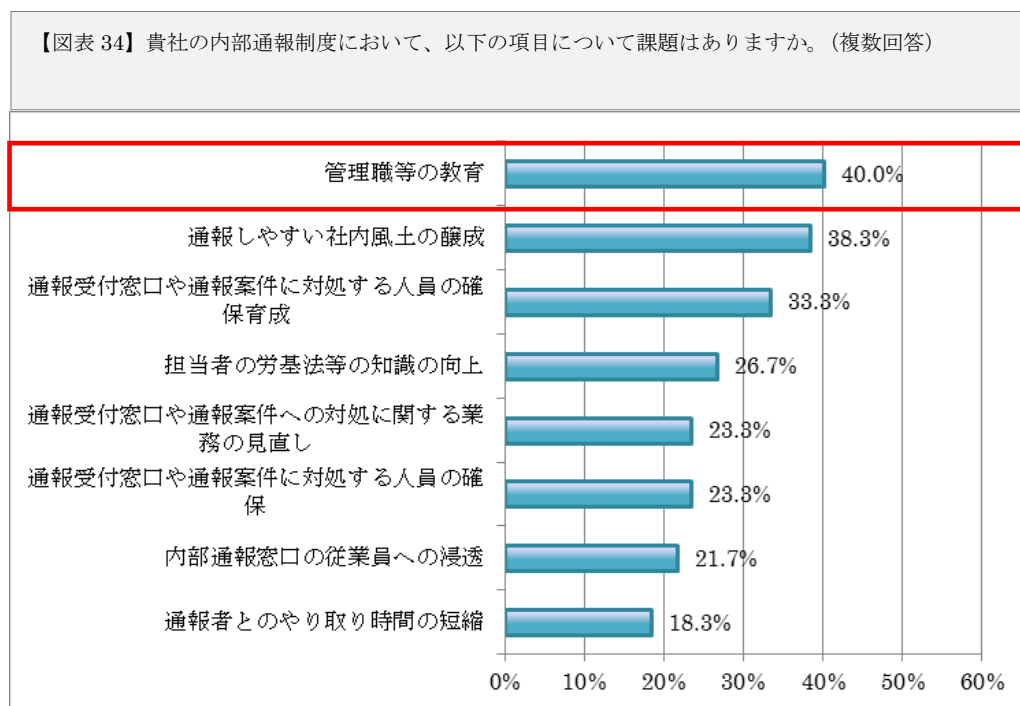
新規通報の内容を全て残すと回答した企業は、電話の場合には 13.6%、メールにおいては 54.2%となりました。通報者との（新規受付後の）やりとりにおいて内容を全て残すと回答した企業は、電話の場合 6.8%、メールにおいては 52.5%となりました。

当社「リスクホットライン®」では、電話やメールなどの通報手段にかかわらず、通報者とのやりとりの経緯について、すべてを記録に残し適宜契約企業へ提供しています。そのことにより、対応の経緯がいつでも確認できる状態にしています。

一方で、通報には、機微な個人情報や重大な機密情報が含まれていることが多く、その記録をどこまで残すか（もしくはどの段階で削除するか）、またはどうやって保管・管理するかについて、情報管理の観点からルールを定めることが必要です。

7. 内部通報制度における課題

7-1) 内部通報制度における課題



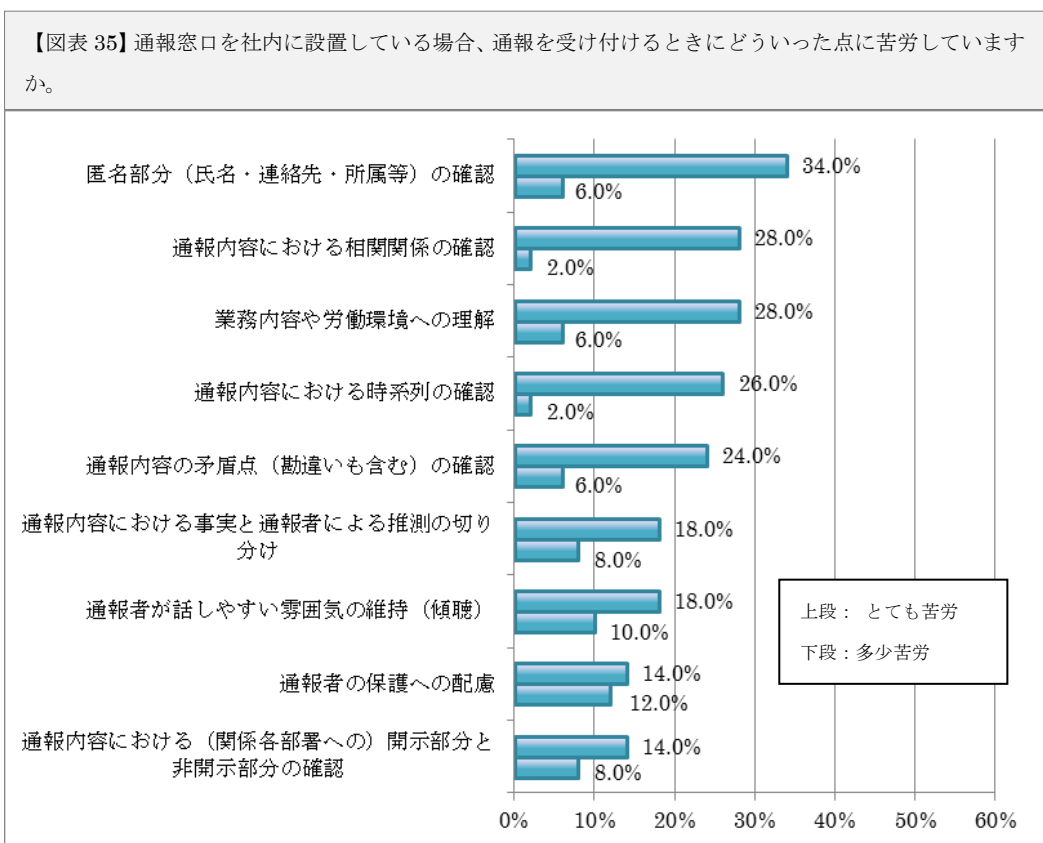
【図表 34】は、内部通報制度について「課題がある」と回答があった企業の課題別割合を示したものです。

通報担当者の40.0%が「管理職等の教育」を挙げています。これは、前述（図表 30）において、通報の多いカテゴリーとして「上司への不満・パワハラ」が最も多かったことと呼応していると考えられます。

一方、内部通報制度の運用面では、「通報しやすい社内風土の醸成」（38.3%）、「通報案件への対処に関する業務の見直し」（23.3%）、「従業員への制度の浸透」（21.7%）、「通報者とのやり取り時間の短縮化」（18.3%）と続きます。

また、内部通報担当部署の課題としては、「通報担当の人員の教育」（33.3%）に続き、「担当者の労基法等の知識向上」（26.7%）、「担当者の人員の確保」（23.3%）となり、人材面での課題が比較的多くあげられています。

7-2) 通報受付時に苦勞する点（通報受付窓口を社内に設置の場合）

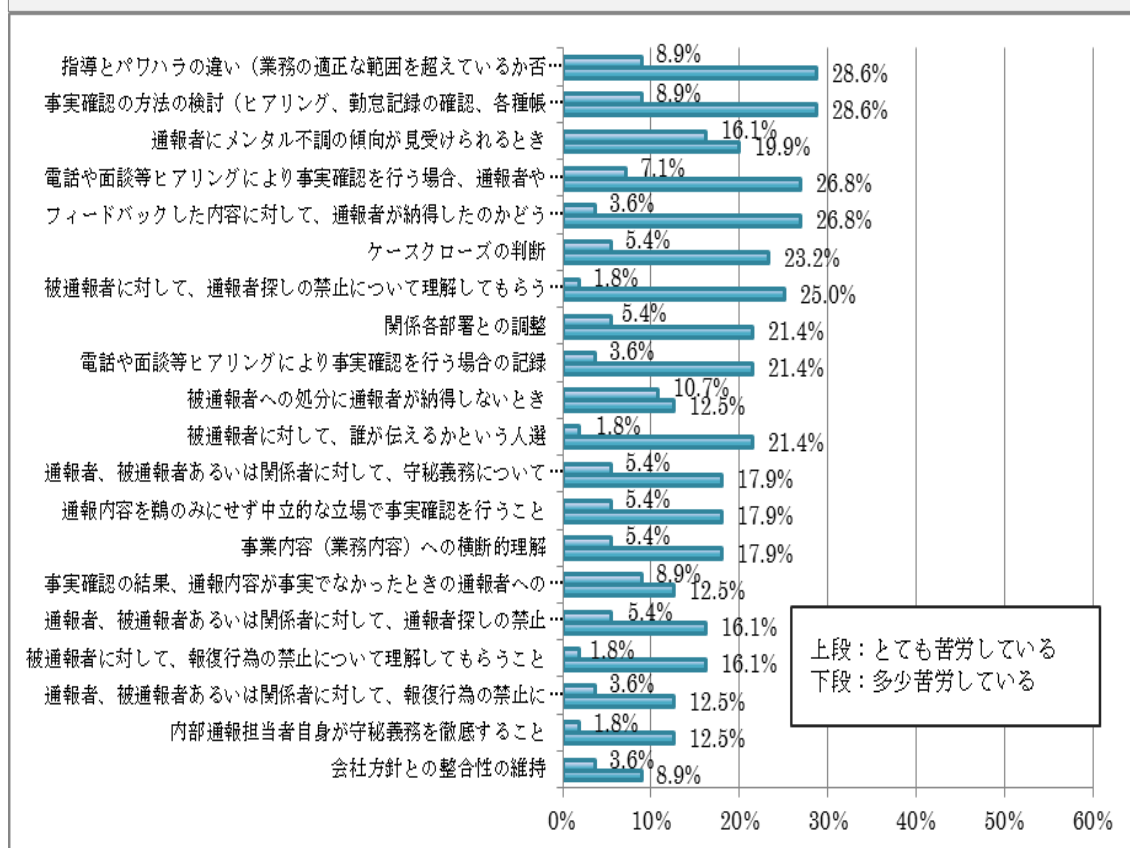


【図表 35】は、社内に通報窓口を設置している企業の、通報受付時に「とても苦勞する」または「多少苦勞している」と回答のあった項目を「とても苦勞する」割合が多い順に示しています。

通報受付時に「とても苦勞する」点としては、「匿名部分の確認」が34.0%と最も高く、通報の内容にかかわる「相関関係の確認」（28.0%）、「業務内容や労働環境への理解」、「時系列の確認」、「通報内容の矛盾点の確認」と続きます。

7-3) 通報の対応で苦勞する点

【図表 36】 通報案件に対応される際には、どういった点に苦勞していますか。



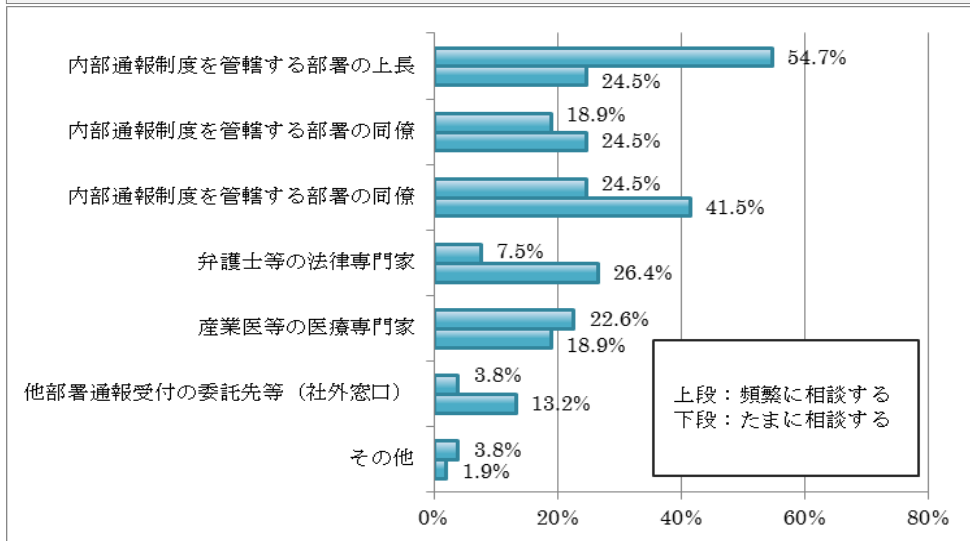
【図表 36】は、内部通報担当者が通報受付後の対応時（調査・是正措置、フォローアップ）に、「とても苦勞する」「多少苦勞する」と回答のあった項目を「とても苦勞する」割合が多い順に示しています。

通報対応で苦勞するポイントは、「指導とパワハラとの違いの整理」と「事実確認の方法」でした。どちらも「とても苦勞する」が8.9%、「多少苦勞する」が28.6%の割合を示しました。

さらに、「とても苦勞する」とする回答に着目すると、「通報者にメンタル不調の傾向が見受けられる」が16.1%となります。

7-4) 通報案件に対応する際の相談先

【図表 37】 通報受付時や通報対応時、判断に迷う場合、どちらに相談しますか。

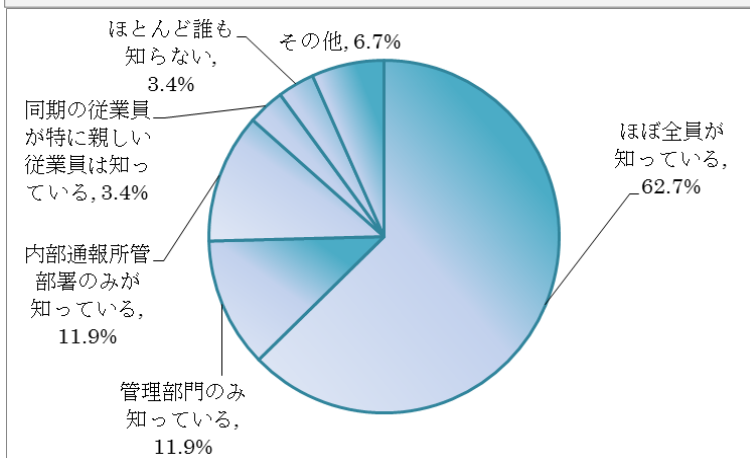


【図表 37】は、通報受付時や対応時に、対応に関する判断の相談先を「頻繁に相談」「たまに相談」と回答のあった項目をその多い順に示しています。

通報への受付や対応に際して、判断のための相談先として、「通報制度を管轄する部署の上長」(54.7%)が最も多い割合を示しました。また、「産業医等の医療専門家」に「頻繁に相談する」割合が22.6%と多いことから、前述(図表 36)の「通報者にメンタル不調の傾向が見受けられる」場合の通報への対応には、内部通報担当者が苦勞することを反映していると考えられます。

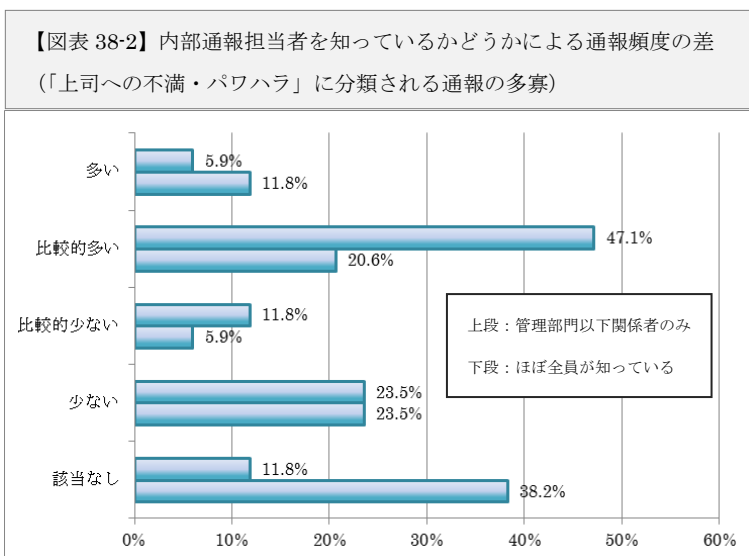
7-5) 内部通報担当者の社内での認知度

【図表 38-1】 貴社の従業員のうち、内部通報制度の存在を知っている方は、あなたが内部通報の社内担当者だということを知っていますか。



【図表 38-1】は、内部通報担当者が、社内でどれほど認知されているかを示したものです。「誰が内部通報担当者であるか」について社内で知られているかの質問に対して、従業員の「ほ

「ほぼ全員が知っている」と答えた割合が62.7%と最も高くなりました。



【図表 38-2】は、【図表 38-1】で通報窓口の利用者が「内部通報担当者を知っているか否か」によって、通報の頻度に影響を与えるかを考察するため、「通報者をほぼ全員が知っている」と回答した37社と、「管理部門や担当部門以外は知らない」と回答した18社とを、通報の頻度が多い「上司への不満・パワハラ」について比較しました。

これによると、内部通報担当者を「ほぼ全員が知っている」場合、「(管理部門以下関係者以外)知らない」場合に比べて、「上司への不満・パワハラ」に関する通報が少なくなる傾向が見受けられます(ただし、本調査においては、サンプル数が少ないため、確定的な傾向であると断定できません)。

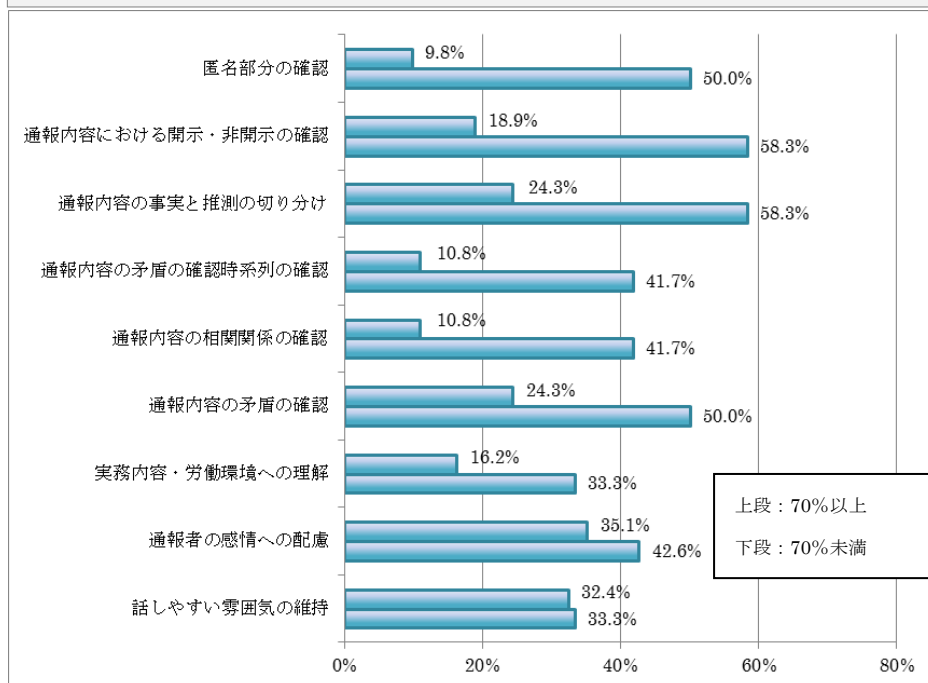
通報者にとって、内部通報担当者の顔が見えることは、「誰が担当しているのかが分かる安心感」があります。その点で、内部通報を促すポジティブな要因になると考えられる一方で、顔を知っていることにより、上司への不満などについて通報した場合に、「匿名性や中立性が保たれないのではないか」という不安から、通報することにためらいが出るというネガティブな要因となりうることも考えられます。

通報件数の多い・少ないは、様々な要素が関係していますが、仮に内部通報担当者の「顔を知っている」ことが、通報者を安心させるための「通報の匿名性保持」や「中立性」に悪影響を与え、その結果として通報件数が少なくなっているとの傾向が見られるのであれば、内部通報担当者のあり方(対応の仕方や姿勢)に何らかの見直しが求められる可能性も考えられます。

8. 個別分析

8-1) 正社員比率の違いによる「通報受付時」の苦勞

【図表 39】 正社員比率の違いによる「通報受付時」の苦勞



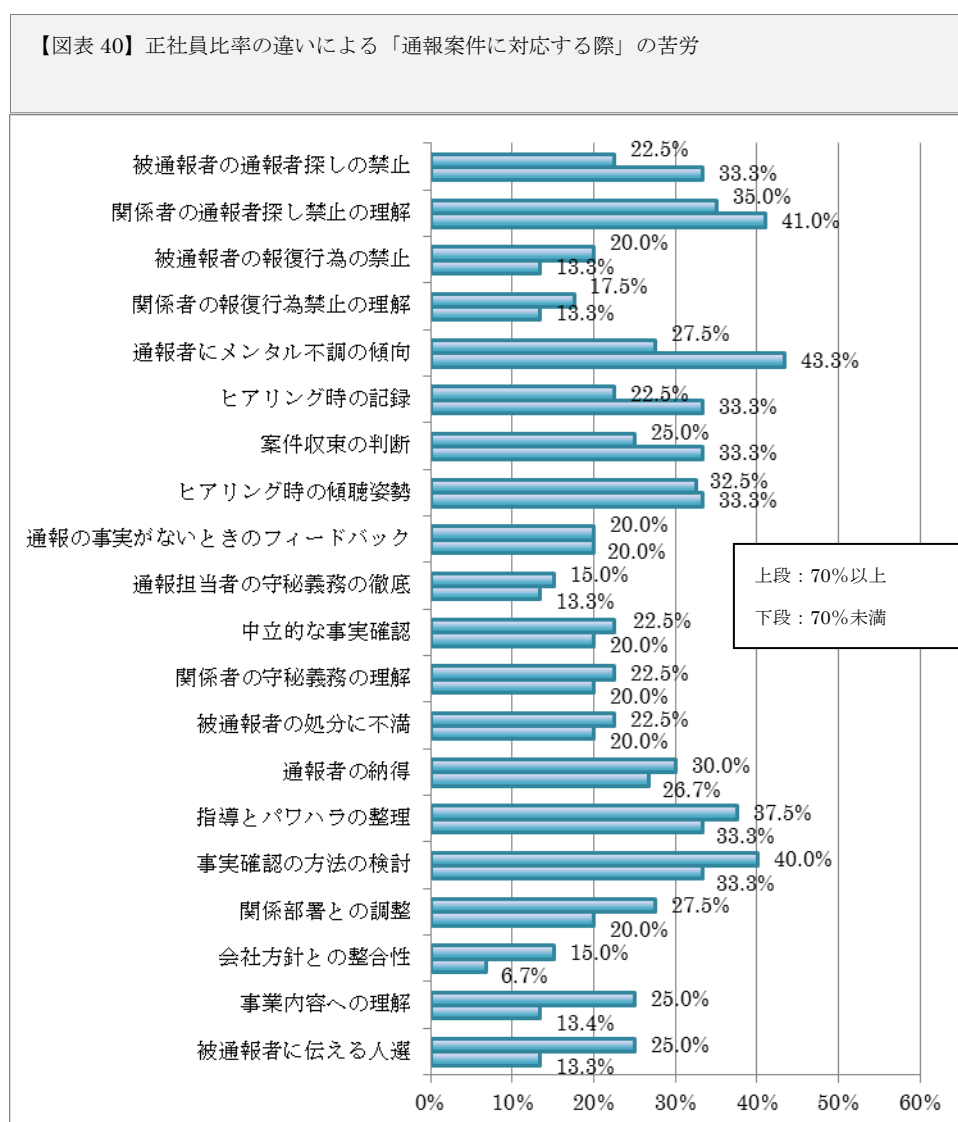
【図表 39】は、従業員数に占める正社員の割合の違いによって、内部通報担当者の通報受付時の苦勞がどう変わるかについて、その差が大きい順に示したものです。

全ての項目において、正社員率 70%未満の企業の内部通報担当者の苦勞の割合が高くなっていきますが、特に差が大きくなったのは「匿名部分の確認」です。

非正規従業員が多い場合、職場単位での採用であったり、不定期に入れ替わる場合があったり、通報後にすでに雇用関係が終わっていたりする状況があり得ます。加えて、店舗など少人数の組織である場合には、通報者の特定を避けるためにも、匿名部分の確認を慎重に行わざるを得ないものと考えられます。

また、同様に、通報内容の「事実と推論の切り分け」、「時系列の確認」、「相関関係の確認」、「通報内容の矛盾の確認」いずれも、正社員率 70%未満の企業において高い割合が示され、通報内容の正確な把握に苦勞している様子がうかがえます。

8-2) 正社員比率の違いによる「通報案件に対応する際」の苦勞



【図表 40】は、従業員数に占める正社員の割合の違いによって、通報受付担当者の通報への対応時の苦勞がどう変わるかについて、示したものです。正社員比率が70%未満、すなわちアルバイト・パートや派遣社員が多い企業は、被通報者による「通報者探し」の問題だけでなく、パート・アルバイトや派遣社員などの正社員以外の従業員（関係者）による「通報者探し」を懸念しているものと推測されます。実際に正社員比率70%未満と70%以上において、最も大きな差がみられたのが、「関係者の通報者探し禁止の理解」でした（70%未満企業41.0%、70%以上企業15.0%）。さらに、正社員比率が70%未満の企業は、70%以上の企業に比べて、被通報者や関係者による「報復行為」よりも、被通報者や関係者による「通報者探し」のポイントが高い傾向を示しています。

当社「リスクホットライン®」に寄せられる通報の中でも、店舗に勤務する正社員や、パート・アルバイトからの「ハラスメント」に関する通報は多い状況であり、通報者の多くは、狭い職場内での「通報者探し」や「報復」を恐れるがゆえに「匿名」を希望する傾向があります。

問題の解決や対応のためには、ある程度具体的な事実（証拠）に基づいて、被通報者らに確認

(ヒアリング)する必要がありますが、匿名通報の場合には、被通報者らに「通報者が誰であるか」を悟られない(通報者が特定されない)ようにする必要があります。そのため、当社「リスクホットライン®」においても、契約企業の内部通報担当者においても、匿名性の確保には最大限の配慮をし、細心の注意を払っています。

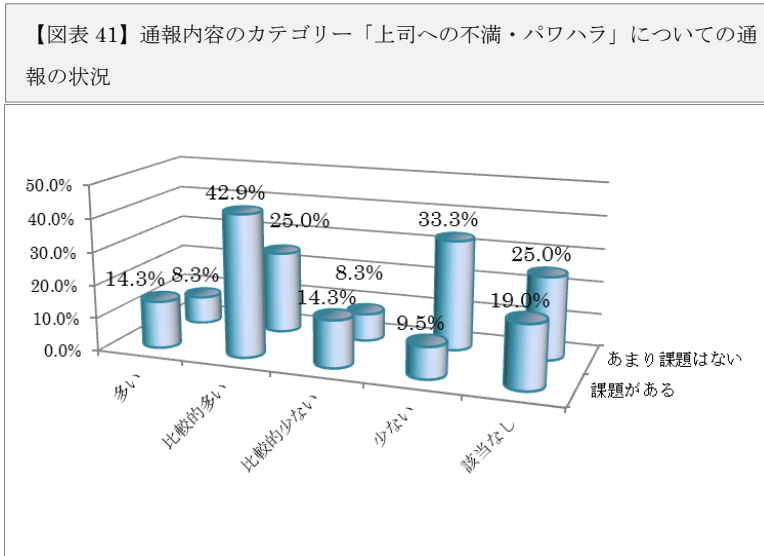
8-3)「メンタル不調の傾向」

「7-3) 通報の対応で苦勞する点(図表 36)」では、内部通報担当者が通報案件に対応する際、「通報者にメンタル不調の傾向がある」ことによって「とても苦勞している」(13.3%)、「多少苦勞している」(40.0%)と高い割合を示しました。「リスクホットライン®」の通報受付の現場にでも、通報者に「メンタル不調の傾向」が認められるケースがあり、その対応には細心の注意を払っています。特にハラスメント関係の通報の場合、通報しようとするまでの間、通報者が単独で我慢していることがあり、通報者が精神的に参っている様子が見受けられることも少なくありません。

また、我慢していた期間が長いほど、通報者にとっては、ハラスメントによる直接のダメージに加え、その状況を放置されたことによる職場環境の悪化がもたらすダメージに苦しんでいることがあります。「通報者にメンタル不調の傾向が見受けられる」通報を受け付けた場合は、通報案件自体への対応(通報者への直接的なケア)にとどまらず、それを放置していた職場環境の状況と、案件収束後のフォローアップ、具体的には、継続的な通報者のメンタル面の状態確認や、適切なフォローが重要となります。

ここで、注意したい点は、「メンタル不調は通報者だけではない」ということです。日々、通報を受ける担当者においては、業務として通報対応を行っている知りつつも、通報者の悲痛な、または激高した叫びに耳を傾ける中で、少なからず精神的なダメージを受けています。有効に機能する内部通報制度を継続するためにも、内部通報担当部署の責任者は、(部下の)内部通報担当者の心のフォローにも気配りが必要であることを念頭に置いていただきたいと思います。

8-4) 「管理職等の教育が課題」とする企業の特徴として推察されること



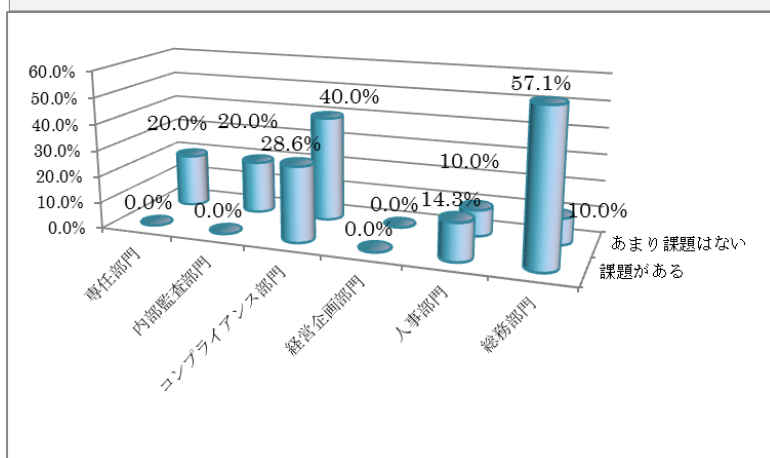
【図表 41】は、「6-5) 通報内容のカテゴリー (図表 30)」の項で述べた「上司への不満・パワハラ」の通報の多寡について、「7-1) 内部通報制度における課題 (図表 34)」で内部通報制度の課題として「管理職等の教育に課題がある」と回答した企業と「あまり課題はない」と回答した企業に分けて比較したものです。

「管理職の教育に課題がある」と回答した企業は、「あまり課題はない」と回答した企業と比べて、「上司への不満・パワハラ」に関する通報の頻度が高い傾向があります。

「内部通報制度における管理職等への教育」には、2つの意味があります。まず、管理職等への教育を徹底していくことで、職場のトラブルが発生した際に職制のラインを通じた解決を図ること (そもそも内部通報に至らない) を目的とするもの、次に、通報者の匿名性を確保しながら通報内容の調査・是正措置を進めるための「教育」としての位置づけが考えられます。

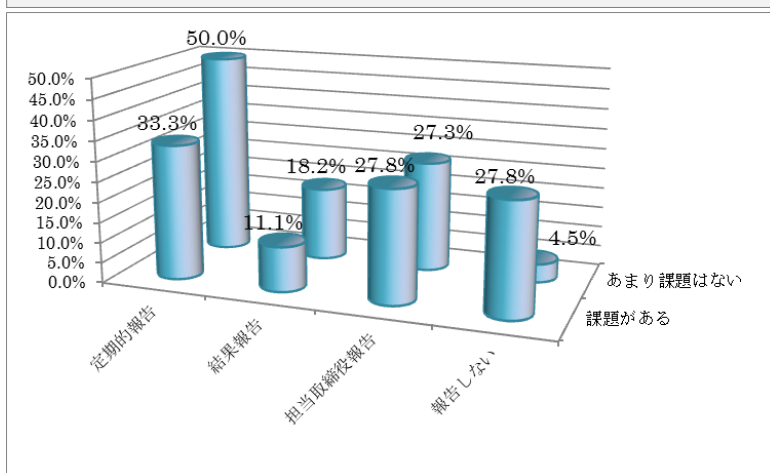
さらに、「管理職等の教育に課題がある」と答えた企業と「あまり課題はない」と答えた企業の相違点を探るため、その他の質問項目について比較してみたところ、「社内の内部通報窓口の設置部署」、「内部通報制度に関する取締役会の関与度」、そして「内部通報制度の社内周知の状況」に違いがありました。

【図表 42】 内部通報窓口の社内設置場所



【図表 42】は、「7-1)内部通報制度における課題(図表 34)」で、「管理職等の教育に課題がある」と回答した24社と、「あまり課題はない」と答えた25社のうち、社内に通報受付窓口を設置している企業が、どの部署を窓口としているかを示したものです。社内に通報受付窓口を設置している企業のうち、「管理職等の教育に課題がある」と答えた企業において、「総務部門」に通報受付窓口を設置する割合が高い傾向がうかがえます。

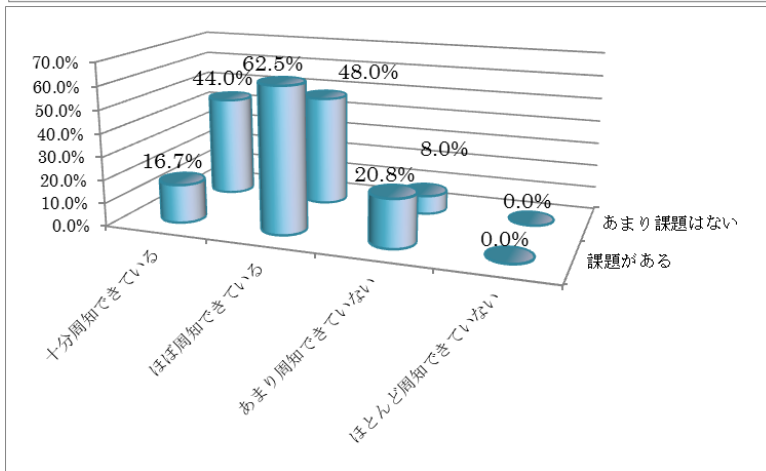
【図表 43】 内部通報制度の運用に対する取締役会の関与度



また、【図表 43】は、「管理職等の教育に課題がある」と回答した企業と「あまり課題はない」と回答した企業について、内部通報制度の運用に対する取締役会の関与度を示したものです。

「取締役会への報告はしない」割合は、「管理職等の教育に課題がある」と回答した企業(27.8%)の方が、「あまり課題はない」と回答した企業(4.5%)より高くなっています。

【図表 44】 内部通報制度の社内周知の状況



さらに【図表 44】では、内部通報制度の社内周知の状況を比較してみました。「管理職等の教育に課題がある」と回答した企業は、「あまり課題はない」と回答した企業に比べて、若干周知の度合いが低い（「十分周知できている」と「ほぼ周知できている」の合計で比較すると、「課題がある」と回答した企業が 79.2%、「あまり課題はない」と回答した企業が 92.0%）傾向が見られます。

【図表 41】から【図表 44】の結果から、「管理職等の教育に課題がある」と回答した企業には、以下の特徴・意識がある可能性が懸念されます。

- ・ とりあえず内部通報制度導入したものの取締役会による関与度が低い。
- ・ 社内で周知状況に改善の余地がある。
- ・ 通報受付窓口については、（誤解を恐れずに申し上げれば）「とりあえず総務に兼任」させている。
- ・ 上記特徴・意識により、「上司への不満・パワハラ」に関する通報が多いのは、管理職等に問題があることから「管理職等の教育」をしなくてはならないと考えている。

繰り返しとなりますが、内部通報制度において「管理職等への教育」を検討する際には、まず、職場のトラブルを職制のラインを通じて解決できるようにするための教育が必要です。また、それだけにはとどまらず、実際に内部通報が寄せられた際、通報者の匿名性を確保しつつ通報への対応（調査・是正措置、フォローアップ）に対して主体的、または内部通報担当者の補助的な立場で協力することへの教育（説明）の視点が求められます。

8-5) 自由記述からみえること

本調査は、内部通報制度の運営に実際に携わっておられる方々を対象としたものです。

その結果は、内部通報制度の実態を表しているとともに、自由記述からは、内部通報窓口担当者が、実際の運営の中で苦勞されている点や、日頃考えられている改善策や課題、さらには本音などがダイレクトにあらわれています。

まず、内部通報制度を有効に機能させるために、担当者としての「レベルアップ」に苦心している姿があります。通報の受付時に、通報者の感情に配慮しつつも、そこから情報を引き出すヒアリング能力の向上、その後続く通報案件に対して適切な対応をするための労働基準法等の法的知識の習得と、さらには、それらテクニックの向上にとどまらず、実務経験を積み重ねることによる経験値のアップなど、内部通報担当者としての責務を真摯にとらえられている姿がありました。ことに、「メンタル不調者」による通報が数多くあがってくる昨今の事情から、これら通報者に対する対応に苦勞している声も聞かれます。

また、内部通報制度そのものの信頼性を確保するための課題として最も重要な「通報者保護」については、内部通報制度の主旨を社内で十分理解してもらうことを粘り強く社内で説明しつつ、通報者に「安心感」を与えるために、案件に対する客観的な判断を維持することが重要であると考えられています。

実際の通報にあたっては、内部通報担当者としては、上がってくる通報のいくつかは、「職場内のコミュニケーション不足」に起因することを知っており、「職制で解決できることは、職制で解決すべき」と、的確に問題の本質を指摘しています。

さらには、「匿名で、単なる不満や中傷には、正直うんざりする」気持ちや、「内部通報制度が会社にとって必要なのはわかるが、多くの件数があがってくることは望まない」と、本音の部分も吐露されていました。

しかしその一方で、通報者に対して「一人で悩まないで通報してほしい」と望む声や「まずは通報者の気持ちを理解してあげたい」と、通報担当者として必要な資質（やさしさ）を示すコメントもありました。

内部通報担当者においては、内部通報制度は、会社を良くしていくための重要な機能であるとの認識があり、そのためには、通報者への適切な対応のために担当者のレベルアップは必須と考えつつも、会社や関係者の協力があって成り立つ制度であると考えています。しかしながら、そもそも「職場内におけるコミュニケーションの不足」に起因することを感じており、その問題をいかに解消していくかが根本的な課題であるとしています。

9. 自由記述一覧

9-1) 通報受付時の改善

【設問】 通報窓口を社内に設置している場合、通報を受け付ける時の苦労は、どのようにすれば改善され则认为ていますか。
個人の属性情報の秘密をきちんと守ることを粘り強く説明するしかない (卸売・小売業／非上場／3000人超)
事例の共有方法も含む知見の向上で殆ど解決できるはずという認識です (その他／非上場／3000人超)
受付者の習熟度、経験値アップ (卸売・小売業／非上場／3000人超)
研修等による担当者のヒアリングスキル向上 (サービス業(他に分類されないもの)／非上場／101人～300人)
通報した情報・内容がどこ(部署・人)まで共有され、どのように情報・内容が回るかを全従業員へ周知させ、秘密・プライバシーは守られること、安心感を与えることで利用を躊躇させない風土を作る (不動産業／非上場／101人～300人)
通報受付担当者の実務経験を重ねることと法律や社内規程への精通 (卸売・小売業／上場／301人～1000人)
二人でのヒアリング・事実認定による誤解防止と客観性の担保 (製造業／上場／3000人超)
内部は相談しにくいのか、内部への相談はなし (金融・保険業／非上場／1001人～3000人)

9-2) 通報案件対応時の改善

【設問】 通報案件に対応する際に苦労する点は、どのようにすれば改善され则认为ていますか。
より多くの方へ判断を仰ぎ、単独では判断しない (卸売・小売業／非上場／3000人超)
完全に通報者が望む状態(例えば被通報者への処分内容)にも限界があることを理解してもらうために、通報内容を確認した段階で、事実確認し、それを是正させることが主な目的であり、被通報者に対して処分を下すことがメインの目的ではないことを丁寧に説明し、理解を求める (不動産業／非上場／101人～300人)
関係者の秘密保持契約書署名による守秘義務の徹底 (製造業／上場／3000人超)
事象の記録化を基にしたガイドラインのブラッシュアップ (その他／非上場／3000人超)
丁寧な説明を心がけるしかない (卸売・小売業／非上場／3000人超)
内部通報受付担当者としての、経験の蓄積 (卸売・小売業／上場／301人～1000人)

9-3) 通報者への素直な気持ち

<p>【設問】内部通報担当者として、通報者に対して、あなたの素直なお気持ちをお聞かせください。</p>
<p>より具体的な話を聞かせてもらいたい。 (卸売・小売業／非上場／3000人超)</p>
<p>一方的な申し出ということもあり得るので、聴取はするも事実確認をしたうえで判断したいと考えている。 (金融・保険業／非上場／1001人～3000人)</p>
<p>噂話程度の内容は、職制を通じて上長経由にて改善への対応をしてほしい。それでも、らちがいかない場合は、内部通報という手段をとってもよい。 (卸売・小売業／上場／301人～1000人)</p>
<p>傾聴し先ずその思いを理解してやりたい。 (製造業／上場／301人～1000人)</p>
<p>最低限聞くことは出来、一人で悩む必要がなくなるので利用していただきたい。 (卸売・小売業／非上場／301人～1000人)</p>
<p>自力もしくは自職場内で解決できないコンプライアンス問題は早めに通報してほしい。 (製造業／上場／3000人超)</p>
<p>職場内におけるコミュニケーション不足が問題となっている。 (運輸業／上場／301人～1000人)</p>
<p>真に有効な仕組みへステップUPさせるためには、今後の課題が多いと感じている。 (不動産業／非上場／50人以下)</p>
<p>制度はあるが、ほとんど通報が無い。社内に通報すべきことが全くないとは言えないと思うので、外部を利用することも検討したい。 (サービス業（他に分類されないもの）／非上場／101人～300人)</p>
<p>相談等の案件がなく安心している。 (金融・保険業／非上場／51人～100人)</p>
<p>大多数の方には感謝しているが、匿名で特定個人への不満、中傷を繰り返して通報してくるケースには正直うんざりする。 (卸売・小売業／非上場／3000人超)</p>
<p>担当を始めてからは、通報が無いので不安はあるが、きっちり説明する事で解決すると思います。 (卸売・小売業／非上場／101人～300人)</p>
<p>通報をもっと活用して会社を良くする意見が増えればよい。 (不動産業／非上場／101人～300人)</p>
<p>通報者の中には、「では結局あなたはどのようにしてほしいのですか？」という問いに対して、あまり明確な考えをもっていない人がたまに見受けられるので、通報事実とは別にどう改善してほしいのかについて少しは考えてほしいところもある。 (不動産業／非上場／101人～300人)</p>
<p>特にメンタル不調者からの通報は、思い込みも強く、厄介な事案が多いと感じるが、担当者に知見がなく、対応に苦慮することが多い。 (サービス業（他に分類されないもの）／非上場／101人～300人)</p>
<p>悩んでいるのならば、まず相談してみたい。 (卸売・小売業／上場／301人～1000人)</p>
<p>理不尽な通報者を含め、皆「自分は正しい」と信じていると思うので、過度に信用したり疑ったりすると解決に向かわない。適切な対応をしないと様々な点でリスクが拡大する可能性がある。</p>

(卸売・小売業／上場／1001人～3000人)
力になりたくても実質的な権限は与えられておらず、形式的な対応しかできないのが大変申し訳ないです。
(サービス業（他に分類されないもの）／非上場／1001人～3000人)

9-4) 内部通報制度全般について

【設問】 内部通報制度全般についてのご意見
グループ会社へのコンプライアンスの周知徹底が必要である。 (運輸業／上場／301人～1000人)
クレームなどの上司に報告しにくい内容を収集できるようになればよい。 (不動産業／非上場／101人～300人)
コンプライアンス問題の未然防止と早期発見・早期解決に内部通報は有効な施策である。 (製造業／上場／3000人超)
どうにもならない時に駆け込めるところでありたい。 (卸売・小売業／上場／301人～1000人)
会社として必要だが、内部通報の内容も件数は多くを望まない。 (金融・保険業／非上場／51人～100人)
社内窓口では安心感が与えられていない可能性もあるため、第三者の外部窓口があったほうが、会社全体のリスクを拾えると思う。 (不動産業／非上場／101人～300人)
法令違反にとどまらずに広くコンプライアンスに関する情報が担当部署に集約するように努めている。近年の企業不祥事における内部通報の重要性について、もっと社内周知をはかり、より風通しよい企業風土の醸成に努めていきたいと考えています。 (金融・保険業／非上場／51人～100人)
制度は制定したが、通報者が年間で1名であり、問題が無いのか、または制度が浸透していないのか迷うところである。 (サービス業（他に分類されないもの）／非上場／301人～1000人)
制度発足後、ほぼほぼ1年というところではありますが、各担当者からの情報集約ができていないという現状となっております。 (卸売・小売業／非上場／101人～300人)
通報後の不安（評価に影響を及ぼすのではないかと、匿名でも特定されてしまうのではないかなど）の方が大きいのではないかと感じられます。 (卸売・小売業／非上場／301人～1000人)
通報者の利益より、組織のリスクヘッジが優先される制度であるととらえられており、実質的にはあまり機能していないように感じられます。 (サービス業（他に分類されないもの）／非上場／1001人～3000人)
通報制度そのものではなく、問題対処と防止に関する姿勢・方針の問題と認識しています。 (その他／非上場／3000人超)
当社では、内部通報制度に関する説明会等を定期的実施しており、社内へは浸透されていると理解しているが、通報件数はさほど多くはない。 (卸売・小売業／上場／301人～1000人)
内部通報制度より優先度の高い業務が多くあり、なかなか手がかからない。 (不動産業／非上場／50人以下)

V. 巻末資料

1. 内部通報に関する Web アンケートの質問項目と選択肢

1-1) 内部通報制度導入企業

Q1 貴社の業種を教えてください。

- ・ 建設業
- ・ 製造業
- ・ 電気・ガス・熱供給・水道業
- ・ 情報通信業
- ・ 運輸業
- ・ 卸売・小売業
- ・ 金融・保険業
- ・ 不動産業
- ・ 飲食店・宿泊業
- ・ 医療・福祉
- ・ 教育・学習支援業
- ・ ソフト開発・システム開発
- ・ サービス業（他に分類されないもの）
- ・ その他

Q2 貴社の従業員数（アルバイト、派遣を含む）を教えてください。

- ・ 50 人以下
- ・ 51 人～100 人
- ・ 101 人～300 人
- ・ 301 人～1000 人
- ・ 1,001 人～3,000 人
- ・ 3,000 人超
- ・ わからない

Q3 貴社の従業員のうち、正社員の占める割合（おおよそ）を教えてください。

- ・ 10%未満
- ・ 10%以上 30%未満
- ・ 30%以上 50%未満
- ・ 50%以上 70%未満
- ・ 70%以上 90%未満
- ・ 90%以上
- ・ わからない

Q4 貴社は上場していますか。

- ・ はい
- ・ いいえ

Q5 内部通報制度に関する明文化された規程やガイドラインはありますか。

- ・ある
- ・ない
- ・規程等はないが、社内周知文書やチラシ等はある
- ・わからない

Q6 内部通報制度を導入してから何年経過していますか。

- ・1年未満
- ・1年以上3年未満
- ・3年以上5年未満
- ・5年以上10年未満
- ・10年以上
- ・わからない
- ・その他

Q7 内部通報の受付窓口（以下、「通報受付窓口」）は、どちらに設置していますか。

- ・社内にもみ設置している
- ・社外にもみ設置している
- ・社内と社外の両方に設置している
- ・その他

Q8 通報受付窓口を「社内にもみ設置」している場合、担当部署はどちらですか。

- ・内部通報制度の専任部署
- ・内部監査部門が兼務
- ・コンプライアンス部門が兼務
- ・経営企画部門が兼務
- ・人事部門が兼務
- ・総務部門が兼務
- ・その他

Q9 内部通報担当者（「通報の受付」や「通報案件への対処」のいずれかまたは両方を担当する方）は、社内でどのような業務を長く経験されましたか。

- ・管理系部門（総務、人事、経理、内部監査等）
- ・営業・販売部門（営業、店舗接客、販売促進等）
- ・企画部門（マーケティング、仕入れ、購買、商品企画、経営企画等）
- ・設計・製造部門（設計開発、製造、生産管理等）
- ・その他

Q10 内部通報担当者であるあなた様（ご回答いただいている方）の内部通報担当経験はどのくらいですか。

- ・1年未満
- ・1年以上3年未満
- ・3年以上5年未満

- ・ 5 年以上 10 年未満
- ・ 10 年以上
- ・ わからない
- ・ その他

Q11 通報受付窓口を「社外にのみ設置」している場合、どちらに設置していますか。

- ・ 法律事務所（会社の顧問弁護士）
- ・ 法律事務所（顧問以外）
- ・ 親会社や関連会社
- ・ 通報受付の専門会社
- ・ 労働組合
- ・ その他

Q12 内部通報制度を導入した当初の目的を教えてください。

- ・ リスク情報の収集のため
- ・ 違法行為、その他の問題の未然防止・早期発見のため
- ・ 企業の社会的責任を果たすため
- ・ 公益通報者保護法やガイドラインを踏まえた対応のため
- ・ 組織の自浄作用により、外部（行政、報道機関等）への告発・流出を防ぐため
- ・ 株主や取引先に、内部統制システムが整備されていることを示すため
- ・ 顧問弁護士や所属団体等から導入を推奨されたため
- ・ 労働組合や従業員から導入を求められたため
- ・ 従業員が安心して働ける環境の整備のため
- ・ 社内で問題が頻発していたため
- ・ 取引先からの信頼を得るため
- ・ 社内への牽制とするため
- ・ その他

Q13 内部通報制度を導入した効果としてどのようなものがあげられますか。

- ・ 社内ルールの見直しにつながった
- ・ 風通しがよくなった等、職場環境が改善された
- ・ 問題のある社員の退社（自己都合退職、解雇含む）につながった
- ・ 不正やハラスメントに関する意識や抑止の取組みが強化された
- ・ その他

Q14 通報受付窓口を「社内のみ設置」している場合、社外に設置されていない現時点の理由について教えてください。

- ・ 社内窓口があれば十分であるため
- ・ 適当な設置先がないため
- ・ どのように設置すればいいか、わからないため
- ・ 形式的に設置しているだけであるため
- ・ コストがかかるため
- ・ 社外窓口に委託することの効果がわからないため
- ・ 社内の情報が社外に出ることに抵抗があるため

- ・ 社外窓口が受け付けてしまうと、社内で秘密裏に処理できないため
- ・ 社外窓口では、自社の社風や事情がわからず適切に対応できるかわからないため
- ・ 社外窓口の設置について検討している
- ・ その他

Q15 通報受付窓口を「社外にのみ設置」している場合、そのメリットと考えているものを教えてください。

- ・ 通報の受付を社外に委託することにより、社内の窓口担当者の負担を軽減できる
- ・ 通報案件および対応に関する記録の手間を省くことができる
- ・ 通報がもみ消されている等と疑われない
- ・ 内部通報制度の独立性や中立性が確保できる
- ・ 社外窓口を通報者とのパイプ役とすることで通報が促進される
- ・ 通報内容への対応に関して専門家の見解を参考にできる
- ・ 通報者の心理的ハードル（通報者の特定など）が軽減できる
- ・ その他

Q16 前の質問において、「社外窓口を通報者とのパイプ役とすることで通報が促進される」とお答えになった方へお聞きします。社外窓口にパイプ役として求める役割はどのようなものですか。

- ・ 通報者の感情を落ち着かせ、通報内容を整理すること
- ・ 会社側の回答を通報者へ伝える前に、第三者の視点を入れること
- ・ 通報を放置しないようにすること（会社側の回答し忘れの防止）
- ・ 通報内容だけでは内部通報として取り扱うか判断に迷うとき、通報者へ詳細情報を聞くこと
- ・ 会社側回答に対して、通報者の返答が遅いとき、通報者に対して催促すること
- ・ 案件収束（ケースクローズ）の判断に迷うとき、通報者に対して状況を確認すること
- ・ その他

Q17 通報受付窓口を「社内と社外の両方に設置している」場合、その理由を教えてください。

- ・ 通報内容によって窓口を分けているため
- ・ 通報者にとって選択肢を増やすため
- ・ 社内窓口と社外窓口において、通報件数や通報内容などを比較するため
- ・ できるだけ広くリスク情報を収集するため
- ・ その他

Q18 内部通報担当者の性別を教えてください。

- ・ 男性
- ・ 女性
- ・ 特に決めていない
- ・ その他

Q19 前の質問でお聞きした内部通報担当者のうち、男性は何名ですか。

Q20 内部通報担当者のうち、女性は何名ですか。

Q21 内部通報制度は、従業員に周知されていると思いますか。

- ・ 十分周知されている
- ・ ほぼ周知されている
- ・ あまり周知されていない
- ・ ほとんど周知されていない
- ・ わからない
- ・ その他

Q22 内部通報担当部門の執務環境について教えてください。

- ・ 専用の部屋がある
- ・ パーテーション等で仕切られた担当者の自席で受けている
- ・ 特に仕切られていない担当者の自席で受けている
- ・ 都度会議室等を利用する
- ・ 特に決まっていない
- ・ その他

Q23 内部通報制度の社内周知は、どのように実施されていますか。

- ・ 内部通報制度導入時の説明会
- ・ 定期的な研修会
- ・ 入社時の説明
- ・ 社内報など
- ・ 通達
- ・ ポスターの掲示
- ・ カード等の配布
- ・ イン트라ネットへの掲載
- ・ 会議等における周知
- ・ 実施していない
- ・ その他

Q24 内部通報制度の組織的な運用全般に関して、取締役会の関与度を教えてください。

- ・ 定期的に運用状況（通報件数、通報内容、対応結果）について報告する
- ・ 取締役会へは対応結果を報告する
- ・ 担当取締役へ対応結果を報告する
- ・ 報告しない
- ・ その他

Q25 人事部以外の部署が内部通報制度を主管している場合、発生した通報事案への対応について人事部門の関与度を教えてください。

- ・ 通報内容にかかわらず、人事部門に共有する
- ・ 通報内容によっては、人事部門に共有する
- ・ 基本的に人事部門と共有することはない
- ・ その他

Q26 内部通報制度を利用できる「人」の範囲を教えてください（正社員、契約社員、嘱託社員等、パート・アルバイト、派遣社員、家族、退職者）。

- ・ 自社
- ・ 子会社・グループ会社・関連会社
- ・ 業務委託先
- ・ （貴社がフランチャイザーである場合）フランチャイズ加盟企業等
- ・ 取引先

Q27 前の質問における人数はどれくらいですか。

Q28 直近5年間の平均通報受付件数はどれくらいですか。

Q29 通報できる「内容」の範囲を教えてください。

- ・ 内容は限定していない
- ・ ハラスメントに関する内容
- ・ 職場の人間関係に関する内容
- ・ 人事・労務制度に関する内容
- ・ 労働時間に関する内容
- ・ 公益通報者保護法の対象となる法令違反行為
- ・ 公益通報者保護法の対象外の法令違反行為
- ・ 企業倫理・企業行動規範に反する行為
- ・ 会社秩序・サービス規律に反する行為
- ・ 個人的な悩み（健康、借金、家族、育児など）
- ・ その他

Q30 以下のカテゴリーに分類される通報はどれくらいありますか（多い、比較的多い、比較的少ない、少ない、該当なし）。

- ・ 上司への不満・パワハラ
- ・ セクハラ
- ・ マタハラ等その他のハラスメント
- ・ 同僚の勤務態度
- ・ 改善提案・意見
- ・ 社内ルール
- ・ 残業問題
- ・ 不正（疑いも含む）
- ・ 給与
- ・ 有給休暇
- ・ 退職問題
- ・ 契約関係
- ・ 法令違反（疑いも含む）
- ・ 禁煙・喫煙問題
- ・ 人事異動
- ・ 人員不足

- ・評価制度
- ・情報漏洩（疑いも含む）
- ・差別問題
- ・その他

Q31 通報に利用できる手段は、どのようなものがありますか。

- ・電話
- ・ファクシミリ（FAX）
- ・メール
- ・手紙（封書）
- ・専用のWebフォーム
- ・その他

Q32 「匿名」の通報を受け付けますか。

- ・受け付け、通常通り、可能な限りの調査や対処を行う
- ・受け付けるが、調査や対処には限りがある
- ・受け付けるが、詳しい調査や対処は行わない
- ・いったん受け付け、氏名開示を求める
- ・受け付けない
- ・その他

Q33 通報者とのやり取りの記録について教えてください（すべて残す、ポイントのみ残す、必要な都度行う、行わない、該当なし）

- ・通報（新規受付時）の電話内容の録音
- ・通報者との電話内容（新規受付後のやりとり）の録音
- ・通報（新規受付時）メールの保存
- ・通報者とのメール（新規受付後のやりとり）の保存

Q34 貴社の内部通報制度において、以下の項目について課題はありますか（課題がある、あまり課題はない、該当なし）。

- ・通報受付窓口や通報案件に対処する人員の確保
- ・通報受付窓口や通報案件に対処する人員の育成
- ・通報受付窓口や通報案件への対処に関する業務の見直し
- ・担当者の労基法等の知識の向上
- ・通報しやすい社内風土の醸成
- ・内部通報窓口の従業員への浸透
- ・管理職等の教育
- ・通報者とのやり取り時間の短縮

Q35 通報窓口を社内に設置している場合、通報を受け付ける時にどういった点に苦勞していますか（とても苦勞している、多少苦勞している、あまり苦勞していない、問題なく実施している、該当なし）。

- ・通報者が話しやすい雰囲気維持（傾聴）
- ・通報者の感情への配慮

- ・業務内容や労働環境への理解
- ・通報内容における時系列の確認
- ・通報内容における相関関係の確認
- ・通報内容における事実と通報者による推測の切り分け
- ・通報内容の矛盾点（勘違い含む）の確認
- ・匿名部分（氏名・連絡先・所属等）の確認
- ・通報内容における（関係各部署への）開示部分と非開示部分の確認

Q36 前の質問でうかがった苦勞する点については、どのようにすれば改善されると考えていますか。ご自由にお書きください。

Q37 通報案件に対応される際には、どういった点に苦勞していますか（とても苦勞している、多少苦勞している、あまり苦勞していない、問題なく実施している、該当なし）。

- ・事実確認の方法の検討（ヒアリング、勤怠記録の確認、各種帳票の確認など）
- ・事業内容（業務内容）への横断的理解
- ・通報内容を鵜呑みにせず、中立的な立場で事実確認を行うこと
- ・電話や面談等ヒアリングにより事実確認を行う場合、通報者や被通報者あるいは目撃者、同僚、取引先等（以下、「関係者」）に対する傾聴
- ・電話や面談等ヒアリングにより事実確認を行う場合の記録
- ・内部通報担当者自身が守秘義務を徹底すること
- ・通報者、被通報者あるいは関係者に対して、守秘義務について理解してもらうこと
- ・通報者、被通報者あるいは関係者に対して、通報者探しの禁止について理解してもらうこと
- ・通報者、被通報者あるいは関係者に対して、報復行為の禁止について理解してもらうこと
- ・関係各部署との調整
- ・会社方針との整合性の維持
- ・指導とパワハラの違い（業務の適正な範囲を超えているか否か）についての整理
- ・（被通報者へどなたが伝えるのかという意味での）人選
- ・被通報者に対して、通報者探しの禁止について理解してもらうこと
- ・被通報者に対して、報復行為の禁止について理解してもらうこと
- ・フィードバックした内容に対して、通報者が納得したのかどうか分からないとき
- ・事実確認の結果、通報内容が事実ではなかったときの通報者へのフィードバック
- ・被通報者への処分に通報者が納得しないとき
- ・通報者にメンタル不調の傾向が見受けられるとき
- ・ケースクローズ（案件収束）の判断

Q38 前の質問でうかがった苦勞する点については、どのようにすれば改善されると考えていますか。ご自由にお書きください。

Q39 通報受付時や通報対応時、判断に迷う場合、どちらに相談しますか（頻繁に相談する、たまに相談する、あまり相談しない、全く相談しない）。

- ・内部通報制度を管轄する部署（所属部署）の上司
- ・内部通報制度を管轄する部署（所属部署）の同僚

- ・弁護士等の法律専門家
- ・産業医等の医療専門家
- ・通報受付の委託先等（社外窓口）
- ・他部署
- ・その他

Q40 貴社の従業員のうち、内部通報制度の存在を知っている方は、あなた様（ご回答いただいている方）が内部通報の社内担当者だということを知っていますか。

- ・ほぼ全員が知っている
- ・管理部門のみ知っている
- ・内部通報所管部署のみ知っている
- ・同期の従業員や特に親しい従業員は知っている
- ・ほとんど誰も知らない
- ・その他

Q41 内部通報以外のルートで、社内の「噂話」はどの程度入ってきますか。

- ・多くの従業員が知っているくらいの噂話しか知らない
- ・当事者とその周辺の関係者が知っている程度の噂話を知っている
- ・ほとんどの噂話は把握できていると思う
- ・わからない
- ・その他

Q42 内部通報担当として、通報者に対して、あなたの率直なお気持ちをお聞かせください。

Q43 内部通報制度全般についてのご意見など、ご自由にお書きください。

1-2) 内部通報制度未導入企業

Q1 貴社の業種を教えてください。

- ・建設業
- ・製造業
- ・電気・ガス・熱供給・水道業
- ・情報通信業
- ・運輸業
- ・卸売・小売業
- ・金融・保険業
- ・不動産業
- ・飲食店・宿泊業
- ・医療・福祉
- ・教育・学習支援業
- ・ソフト開発・システム開発
- ・サービス業（他に分類されないもの）
- ・その他

Q2 貴社の従業員数（アルバイト、派遣を含む）を教えてください。

- ・ 50 人以下
- ・ 51 人～100 人
- ・ 101 人～300 人
- ・ 301 人～1,000 人
- ・ 1,001 人～3,000 人
- ・ 3,000 人超
- ・ わからない

Q3 貴社の従業員のうち、正社員の占める割合（おおよそ）を教えてください。

- ・ 10%未満
- ・ 10%以上 30%未満
- ・ 30%以上 50%未満
- ・ 50%以上 70%未満
- ・ 70%以上 90%未満
- ・ 90%以上
- ・ わからない

Q4 貴社は上場していますか。

- ・ はい
- ・ いいえ

Q5 内部通報制度の導入を検討していますか。

- ・ 導入することは決まっているがまだ開始していない
- ・ 導入を検討している
- ・ 当面導入はしない
- ・ その他

Q6 内部通報制度を導入していない理由を教えてください。

- ・ どのような制度なのか、わからないため
- ・ どのように導入すればいいのか、わからないため
- ・ 内部通報制度があることを知らなかったため
- ・ 内部通報制度がなくても、適切な自浄作用が働く社風があるため
- ・ 従業員間の不和の原因となるため
- ・ 効果が期待できないため
- ・ 必要だと思うが、優先度が低いため
- ・ 必要性を特に感じないため
- ・ 人手が足りないため
- ・ コストがかかるため
- ・ 同規模の同業他社も導入していないため
- ・ 法律上の義務とされていないため
- ・ 経営陣が導入に慎重または反対であるため
- ・ その他

Q7 社内の「噂話」はどの程度入ってきますか。

- ・多くの従業員が知っているくらいの噂話しか知らない
- ・当事者とその周辺の関係者が知っている程度の噂話を知っている
- ・ほとんどの噂話は把握できていると思う
- ・わからない
- ・その他

Q8 ハラスメントに関する相談や人事制度（評価）への不満、不正や法令違反等の情報は寄せられますか。

- ・頻繁に寄せられる
- ・たまに寄せられる
- ・あまり寄せられない
- ・ほとんど寄せられない
- ・わからない
- ・その他

Q9 前の質問のような相談等が寄せられた場合、どのように対応していますか。

- ・人事部門などが窓口となって対応している
- ・担当部署の責任者が対応している
- ・組織としての対応はしていない
- ・わからない
- ・その他

Q10 内部通報制度全般についてのご意見など、ご自由にお書きください。



編集・発行 株式会社エス・ピー・ネットワーク

本社：東京都杉並区上荻一丁目2番1号インテグラルタワー

TEL 03-6891-5556 FAX 03-6891-5570

E-Mail info@sp-network.co.jp

このレポートは、株式会社エス・ピー・ネットワークが作成したものであり、著作権は、株式会社エス・ピー・ネットワークに帰属します。

資料の全部又は一部を無断で複写複製(コピー)することは、著作権法上での例外を除き禁止されています。複写複製を希望する場合は株式会社エス・ピー・ネットワークにご連絡下さい。

また、このレポートは、複写・複製以外の無断使用(編集・配布・抜粋・引用・資料化・広告などの一切を含む)を禁止しています。