

※本調査報告書は、消費者庁の委託を受けたDT弁護士法人が調査・分析した結果を取りまとめたものです。



企業不祥事における内部通報制度の実効性に関する調査・分析業務 調査報告書

DT弁護士法人
2024年1月31日



目次

はじめに	3
<hr/>	
1. 本調査の目的・用語の定義	4
<hr/>	
2. 調査・分析のアプローチ	5
<hr/>	
3. 調査・分析結果（指摘事項の分類・提言の概要）	6
<hr/>	
4. 調査・分析結果（提言）	7
<hr/>	
おわりに	14
<hr/>	

はじめに

公益通報者保護法は、労働者の数が300人超の事業者に対して、公益通報に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備等の措置をとるよう義務づけている（同法11条）。また、コーポレートガバナンス・コードは、上場会社に対して、その従業員等が、不利益を被る危険を懸念することなく、違法または不適切な行為・情報開示に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑念が客観的に検証され適切に活用されるよう、内部通報に係る適切な体制整備を行うよう要請している（原則2-5）。

これらの要請は、事業者が内部統制の実効性確保へ向けて、リスク管理に必要な情報収集機能の強化や、違法または不適切な行為の早期発見・是正を図り、適切に事業を運営し社会的責任を果たす上で、内部通報体制の整備が重要な役割を担うことに鑑みて定められている。事業者による実効性ある内部通報制度の整備及び運用は、公益通報者の保護の徹底と法令遵守の推進を通じて、従業員の組織に対する信頼及び満足度の向上に寄与し、人的資本経営の推進にも資するものである。また、組織の自浄作用の向上を通じて企業価値の毀損の回避に寄与し、ステークホルダーや国民からの信頼の獲得にも資するものである。

他方で、近年の不祥事に関する各事業者の第三者委員会調査報告書（特別調査委員会等による調査結果報告を含む。以下「調査報告書」という。）では、内部通報制度がその役割を十分に発揮せず、不祥事案の発見が遅れ、違法行為の継続・拡大と、これに伴う企業価値の毀損やステークホルダーへの負の影響の増大をもたらしている例が散見される。こうした事例は、法令遵守の重要性の認識の欠如や組織文化上の問題など複合的な要因が重畳的に作用して生じている場合が多く、必ずしも内部通報制度の整備・運用上の問題のみに帰結されるものではない。しかしながら、こうした事例において内部通報制度がその役割を十分に発揮できなかった原因を把握・分析することは、他の事業者が、同種の問題を引き起こさないよう、平時から内部通報制度を含めた内部統制のあり方を検証しその機能の確保・向上を図る上で有用な視座をもたらすと期待される。

以上の観点から、本報告書では、近年の調査報告書を概観し、調査報告書における内部通報制度に関する指摘事項から、内部通報制度の実効性確保へ向けた課題を分析し、当該課題への対処に向けた提言を行う。

DT弁護士法人

弁護士 浜田 宰
弁護士 大滝 則和
弁護士 諏訪 貴紘

1. 本調査の目的・用語の定義

本調査の目的

- (仕様書より)
企業不祥事について、近年の各社第三者委員会調査報告書（特別調査委員会等による調査結果報告を含む。以下「調査報告書」という。）における内部通報制度の整備や実効性等の課題に関する指摘事項を調査し、その傾向を分析の上、課題解決のための提言を得ることを目的とする。
- 上記の通り、本調査は、多くの調査報告書を基に、全体的な傾向を分析することを主眼としており、個別の調査報告書の当否や事業者の対応の問題点等を検討するものではないことから、本報告書では、調査報告書を公表した事業者の特定はせず、また、特定ができるような形での言及も行わない。

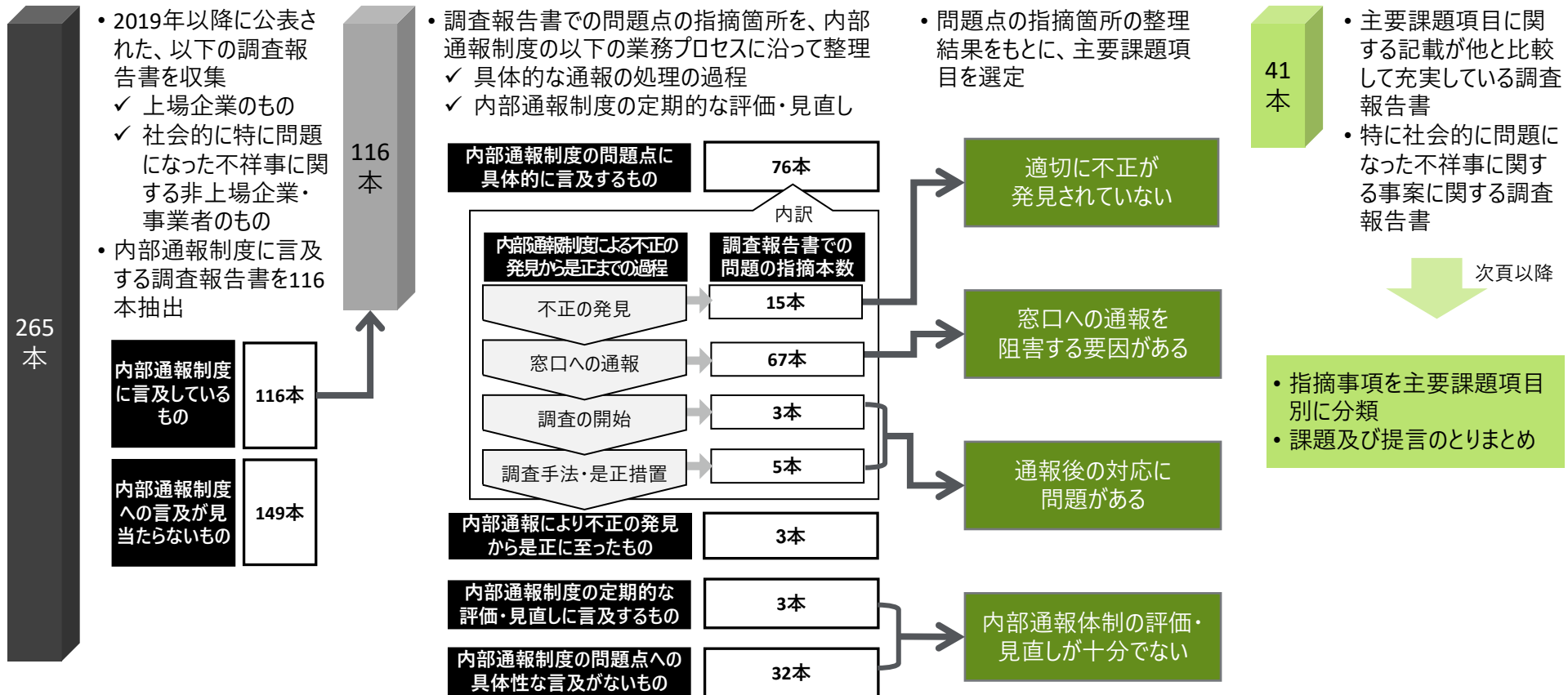
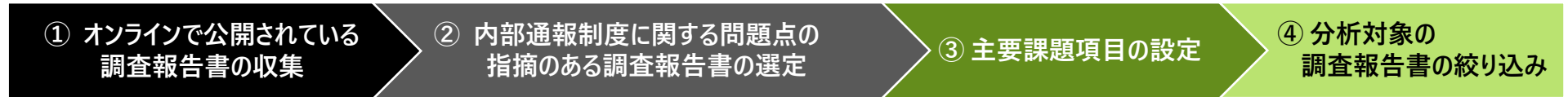
本報告書で用いる用語の定義

用語	正式名
法	公益通報者保護法
指針 ※ 参照部分は全て「第4」のため「第4」省略	公益通報者保護法第11条第1項及び第2項の規定に基づき事業者がとるべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針（令和3年8月20日内閣府告示第118号）
指針の解説	公益通報者保護法に基づく指針（令和3年内閣府告示第118号）の解説
本調査	企業不祥事における内部通報制度の実効性に関する調査・分析業務
調査報告書	近年の企業不祥事に関する各社第三者委員会調査報告書（特別調査委員会等による調査結果報告を含む。）
主要課題項目	内部通報制度の実効的な運用にあたって主要な課題であると考えられる項目として本調査において設定するもの
従業員等	法2条1項に定める「労働者」、「派遣労働者」及び「役員」の総称として用いる

※ その他、法・指針で定義規定が置かれている用語については、その用法に従う。

2. 調査・分析のアプローチ

- 2019年以降に公表された不祥事に関する調査報告書265本を収集・分析し、内部通報制度の実効的な運用にあたって主要な課題であると考えられる項目（主要課題項目）を設定し、分析対象の調査報告書41本を絞り込んだ。



※ 複数の点に言及する調査報告書があることから、各内訳の合計と総数は一致しない。

3. 調査・分析結果（指摘事項の分類・提言の概要）

- 抽出した報告書の分析により、主な指摘事項を主要課題項目ごとに分類し、発見事項・課題を整理した上、それぞれに対する提言を取りまとめた。

	適切に不正が発見されていない	窓口への通報を阻害する要因がある			通報後の対応に問題がある
指摘事項	①規範意識の鈍麻	②内部通報制度の窓口の問題	③内部通報制度に対する認識の欠如	④通報を妨げる心理的な要因	⑤通報後の不適切な対応
発見事項 課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 問題意識の希薄さ ● 同様の行為が繰り返されることによる規範意識の鈍麻 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者の範囲制限（グループ会社、取引先等が通報不可） ● 通報受付手段の不備（対応言語等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員における内部通報制度の認知度の不足 ● 制度に対する誤解の存在 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部通報体制への不信任感 ● 不祥事発覚により自己・事業者が被る不利益のおそれ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当部署の権限不足・担当者の能力不足 ● 意図的な握り潰し
提言	<ul style="list-style-type: none"> ● 問題になる行為に気が付いた従業員等が、通報対象事実該当すると躊躇なく判断できる環境を整備 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 具体的な想定事例の紹介 ➢ 同業他社で発覚した不正行為の周知 ➢ 不利益な取扱いからの保護要件の解説 ● 新規採用者・異動者からの通報を促す施策 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通報窓口の利用者の範囲拡張 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 海外子会社を含むグループ会社の従業員等（現地スタッフを含む） ➢ 取引先の従業員 ● （事業規模等に応じた）利便性向上のための取組推進 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 通報方法・手続きの周知 ➢ 通報窓口の多言語対応 ➢ オンラインでの24時間受付体制 ➢ 匿名性を保ったまま連絡を継続できる体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的かつ継続的な研修・教育の実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 内部通報制度の意義・役割や通報の対象範囲の説明 ➢ ロールプレイング要素を含む研修など、研修手法の工夫 ➢ 確認テスト・アンケート調査等を通じた認知度の定期確認 ➢ 他社における不祥事を題材とする通報の奨励 	<ul style="list-style-type: none"> ● 信頼確保のための取組の実施 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 不利益な取扱いの禁止とその具体的な施策の周知 ➢ 情報の取扱いについての具体的な内容の周知 ➢ 不利益な取扱い等を行った者への厳正な対処 ➢ 外部窓口設置の検討 ➢ 社外取締役等の関与 ● 社内リエンジニアの導入 ● 内部通報の意義についての組織の長からの発信 	<ul style="list-style-type: none"> ● 内部通報窓口及び調査担当部署の能力向上 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 適切な人選、研修・教育 ➢ 調査権限・独立性の付与、調査協力の重要性の周知 ● 恣意的な握り潰しを防止する体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ➢ スクリーニング調査の実施等 ● 内部通報窓口以外への報告・通報の適切な処理のための全部署を対象とした研修・教育
内部通報体制の評価・見直しが十分でない					
指摘事項	⑥定期的な評価・点検が不十分			⑦調査報告書における内部通報制度への言及の不足	
発見事項 課題	<ul style="list-style-type: none"> ● 指針で求められている定期的な評価・点検について言及する調査報告書はごくわずかであり、むしろ、見直しが行われていなかったことを問題点として指摘する調査報告書が存在 ● 内部通報制度の機能発揮に向けて有益な示唆が得られた手法 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 通報実績の分析／ヒアリング・アンケート調査 			<ul style="list-style-type: none"> ● 調査報告書の中には、内部通報制度の有無・運用状況について全く言及していないものや、内部通報制度が機能しなかった原因・課題及び今後の対応策について十分な言及のないものも少なくない 	
提言	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的な評価・点検の質の向上のための取組を推進 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 積極的に行われるべきもの：通報実績の分析・アンケート調査 ● 運用実績の概要、評価・点検の結果の積極的な外部公表 ● 上記の取組を推進するための公表資料（アンケート調査の実施例、運用実績の集計・分類手法等）の用意 			<ul style="list-style-type: none"> ● 調査報告書の作成にあたり、内部通報制度の整備・運用状況と課題の有無・内容を、社内規程の検討やアンケート・インタビュー等の手法を通じて調査し、深度ある分析を行うことが期待 ● 内部通報制度の課題とその解消へ向けた対応策について提言を行い、対象企業等における不祥事の早期発見・是正につなげていくことを推奨 	

4. 調査・分析結果（提言）①規範意識の鈍麻

発見事項・課題

- 調査報告書の一部では、内部通報が行われなかった原因として、そもそも不正行為者の周囲の者が、当該行為に気付いていなかったという事情が挙げられている。この場合には、内部通報を促しようがないことから、内部通報制度の実効性の問題というよりは、より大きな組織のガバナンスの問題である。
- また、調査報告書の中には、問題となる行為自体には気付いていたものの当該行為が問題視されない又は正当化されると考えた主張する従業員等、言い換えれば当該行為が法令に違反することの確信を持たなかった従業員等の存在を指摘し、その要因として下記の点を挙げるものがある。
 - 問題となった会計処理に関する問題意識の希薄さ
 - 従前から同様の行為が繰り返されていたことにより、その行為を問題視しない又は正当化する当該部署独自の規範意識の形成（規範意識の鈍麻）
- 上記の主張は、内部通報をしなかったことの単なる言い訳である可能性もあるが、従業員等は法律の専門家ではなく、違法かどうかの判断をすることが難しいことを考慮すると、法令に違反するとの確信が持てなかった場合に¹通報を躊躇することは致し方ない面もあると思われる。

提言

- 事業者においては、以下のような取組を通じて、従業員等全体に向けた定期的かつ継続的な研修・教育を行うことで、従業員等が、どのような行為が法令に違反するのか、法令に違反するとの判断にどのくらいの確度があれば公益通報として保護されるのか、の具体的なイメージを持てるようにすることで、問題になる行為に気が付いた従業員等が通報対象事実に該当すると躊躇なく判断できる環境を整備するべきである。
 - 自社の業務内容を踏まえて、想定される具体的な不正行為の事例の紹介
 - ※ 全社共通のものに加えて、各部署ごとの固有の問題点に対応するもの
 - 同業他社で発覚した不正行為の周知
 - 解雇その他不利益な取扱いからの保護要件の詳細な解説
 - ※ 特に、内部公益通報であれば、「通報対象事実が生じ、又はまさに生じようとしていると**思料する場合**」（法3条1号）でよく、高すぎるハードルではないことの周知
- 特定の部署で不正行為が繰り返されている場合には、当該部署に長くいる者よりも、新たに配属になった者の方が、問題意識を持ちやすいことから、例えば、新規採用・異動からある程度の期間が経過した時点で業務に関する違和感や問題意識がないかアンケート調査やヒアリングを実施するなど、新規採用・異動者からの通報を促す施策も有効である。

1 通報を躊躇する要因としては、自らが不正行為へ関与しており、処分の対象となるリスクを懸念すること等も要因として考えられるが、それらについては別の項目で言及する。

4. 調査・分析結果（提言） ②内部通報制度の窓口の問題

発見事項・課題

【通報窓口の利用者の範囲の制限】

- 指針の解説では、コンプライアンス経営の推進と経営上のリスクに係る情報の早期把握機会の拡充のため、内部公益通報窓口の利用者として、法2条1項各号が定める従業員等に加えて、以下のように幅広く設定することを推奨している（II1(3)④）。

- 通報の日から1年より前に退職した労働者等、子会社・取引先の従業員（退職した者を含む）及び役員

- 調査報告書の中には、利用者の範囲の制限を不正の発見が遅れた理由の一つとして指摘するものがある。調査報告書で問題視された事例は以下のとおり。

- グループ会社の従業員等が親会社に直接内部通報をできなかった
- 海外子会社の現地スタッフを利用者に含めていなかった
- 取引先を対象にした内部通報制度が存在していなかった

【通報受付手段の不備】

- 調査報告書には、以下の通り、通報受付手段の不備を指摘するものがある。

- 日本語による通報を想定して運用されており、海外子会社の従業員にとって通報が困難であった
- 上司への報告が内部通報の前提条件であると誤解されるような形での制度の周知

提言

【通報窓口の利用者の範囲の拡張】

- 事業者は、指針の解説での推奨に沿って、海外子会社を含むグループ会社の従業員等（現地スタッフを含む）、取引先の従業員等からの通報も受け付ける体制を構築することが望まれる。

【通報の利便性の向上】

- 事業者は、その事業規模等に応じて、通報受付手段の不備を除去し、利便性を向上するための取組を推進するべきであり、具体的な取組の例としては、以下のようなものが考えられる。

- 内部通報の具体的な方法、手続きの周知（前提条件があると誤解されない、わかりやすい形での周知）
- （グローバルな事業展開をしている事業者等の場合）通報窓口の多言語対応体制
- オンラインでの通報窓口の設置（24時間の受付体制）
- 通報者が、メールアドレス等の個人特定情報を入力せず、匿名性を保ったまま通報窓口とコミュニケーションできる体制の構築¹

1 「匿名で公益通報者と事業者との間の連絡を仲介するサービスを提供する事業者も存在する。」（指針の解説・脚注21）ことから、こうしたサービスも活用し、通報に限らず、証拠データ共有などの情報提供や、調査結果の通知もオンライン上で完結させることができる仕組みを構築できれば、内部通報の利便性は大きく向上するが、費用面等の問題もある。

4. 調査・分析結果（提言） ③内部通報制度に対する認識の欠如

発見事項・課題

- 指針は、法及び内部通報制度について、役職員及び退職者に対して教育・通知を行うこととしている（3(1)ロ）。
- 指針の解説は、この教育・周知のあり方について、十分かつ継続的な取組が必要であること、内部通報の意義や組織にとっての重要性が伝わるよう、実効的な方法を創意工夫により検討・実行すること等が求められるとしている。
- 他方で、調査報告書では、内部通報制度の不利用の背景として、以下の要因から、内部通報制度の存在を従業員が認識していなかったと述べる事例がある。
 - 内部通報制度に関する説明が従業員の入社時にしか行われていないなど、周知の方法・頻度に課題があったとみられる事例
 - 従業員に対する社内アンケートで、内部通報制度を知っているとの回答割合が有意に低かった事例
 - 内部通報制度の通報実績が不自然に少なく、内部通報制度の周知が不十分であることが窺われる事例
- 以上のほか、内部通報制度の対象はパワハラ等の労働問題であって、問題となった不祥事は対象外であると誤解していたと従業員が述べる事例が存在する。

提言

- 従業員及び役員に対して十分な内部通報制度の周知を図る観点からは、企業において、以下のような取組を通じて、定期的かつ継続的な研修・教育を行うことが重要である。
 - 単に制度の存在を周知するだけでなく、内部通報の意義・役割や通報の対象範囲などもあわせて説明する。
 - イン트라ネットへの掲載やポスターの掲示、携行カードの配布、ゲーミフィケーション・ロールプレイング要素を含む研修の実施など、周知方法に様々な工夫を図る。
 - 研修の最後にテストを実施したり、定期的にアンケート調査を行う等の手法を通じて、従業員における内部通報制度への理解の浸透度を定期的に確認し、研修の開催回数や内容の見直しに反映する。
 - 他社で不祥事が生じた場合に、当該不祥事は自社の内部通報制度の対象範囲に含まれていることを改めて従業員に周知する。
- 事業者による教育・周知活動の徹底を促す観点からは、例えば、消費者庁において、指針のうち「教育・周知に関する措置」の内容をより具体的かつ明確なものとするのが望まれる。

4. 調査・分析結果（提言）④通報を妨げる心理的な要因

発見事項・課題

【内部通報体制への不信感】

- 指針は、公益通報者を保護する体制の整備として、「不利益な取扱いの防止に関する措置」（2(1)）、「範囲外共有等の防止に関する措置」（同(2)）を求めている。
- また、指針は、体制の整備として、「組織の長その他幹部からの独立性の確保に関する措置」（1(2)）を求めている。
- 調査報告書の多くが、内部通報体制への不信感があったことを指摘している。指摘される懸念の主な中身は、概ね以下の2つにまとめられる。
 - 匿名性：通報者として特定され、不利益を被る懸念¹
 - 独立性：不正行為に関与している者やそれに近い者が内部通報を担当することから、実効的な調査がなされない懸念

【不祥事が発覚することで自己・会社が被る不利益のおそれ】

- 内部通報を妨げる心理的な要因として、不正行為が発覚した際の影響への懸念を指摘する調査報告書がある。主な懸念の内容は、概ね以下の2点にまとめられる。
 - 不正行為に自らが関与しており、懲戒処分等の対象となる懸念
 - 不正行為が発覚することで会社の業績に影響を与える懸念

提言

【信頼確保の取組】

- 事業者は、以下のような取組を通じて、内部通報体制への信頼の確保に努めるべきである。
 - 不利益な取扱いを禁止していること及びそのための具体的な施策の周知
 - 情報共有の範囲、管理方法等の具体的な内容の周知
 - 不利益な取扱い・範囲外共有・通報者の探索を行ったものに対する厳正な対処²と、可能な範囲での開示
 - 内部公益通報窓口を事業者外部に設置の検討
 - 社外取締役や監督機関等の関与
- 上記のような信頼確保の取組が十分でない事業者の従業員等においては、行政機関やその他の外部通報先への通報を積極的に検討することが推奨される。

【不利益取扱いのおそれの払拭】

- 指針の解説で推奨されている、いわゆる社内リニエンシー制度（II(3)④）の導入が推進されるべきである。
- 組織の長が、内部通報によりリスクが早期に発見されることで、問題が大きくなる前に対処できるという組織にとっての意義を、従業員等に積極的発信すべきである（トーン・フロム・ザ・トップ）。

1 通報者が不利益な取扱いを受けて裁判でその当否を争った場合、保護要件を充足することの立証責任を負担するのは通報者である。この点、不利益を被る懸念に影響を与えている可能性も考えられる。

2 指針では、「行為態様、被害の程度、その他情状等の諸般の事情を考慮して、懲戒処分その他適切な措置をとる。」（2(1)ロ・(2)ハ）としているが、本調査では、実際にこうした措置をとったことを指摘する調査報告書は見当たらなかった。

4. 調査・分析結果（提言）⑤通報後の不適切な対応

発見事項・課題

- 指針は、正当な理由がある場合を除いて、必要な調査を実施することを定めており（1(3)）、調査報告書においても、通報を受けて社内調査を行い、不正行為を明らかにした上で、是正に必要な措置をとったことを指摘するものもある。¹
- 他方で、以下の通り、通報があったにもかかわらず、適切な対応がなされなかった事例も報告されている。
 - 担当部署の権限不足・担当者の能力不足と思われるもの
 - ✓ 外部の弁護士に依頼したが、必要な基礎資料が関係部署から提出されず、関係者の聴取もできなかったことから、十分な調査ができなかった
 - ✓ 人事上の不満を主張するものと安易に考えて調査を担当する部署に回付しなかった
 - ✓ ホームページのお問い合わせフォームにより送信された通報を受け取った部署が、調査担当部署以外の部署に回付した結果、回付先の部署でのヒアリングのみで根拠のない通報であると結論付けられた
 - 意図的な握り潰しと思われるもの
 - ✓ 職制上のレポーティングラインでの報告を受けた者が、事態が大事になるのを避ける目的で、取締役等への報告を行わなかった

提言

- 事業者は、以下のような取組を通じて、内部通報窓口及び調査担当部署の能力向上を図るべきである。
 - 内部通報公益通報対応業務従事者について適切な人選を行い、十分な研修・教育によりその能力の向上を図る。
 - 調査担当部署に十分な調査権限や独立性を付与した上、他部署に対し、調査への協力の重要性を周知する。
 - ※ 内部通報から調査・是正措置の実施までの一連の流れについてモデルケースを用いたガイドライン等の手引きが公表されれば、上記取組の推進に有益であると考えられる。
- 事業者は、通報案件の定期的なスクリーニング調査を実施するなどして、内部通報窓口及び調査担当部署による恣意的な運用を防止する体制を構築することが推奨される。この際、客観的な評価のために、社外役員又は外部弁護士に依頼することも有効である。
- 事業者においては、職制上のレポーティングラインでの報告・ホームページのお問い合わせフォームへの連絡等、内部通報窓口以外への報告・通報が適切に処理されるよう、全部署を対象として、定期的かつ継続的な研修・教育を行うことが重要である。

¹ なお、本調査の対象となった調査報告書中で、内部通報により是正に至った事例に関するものは極めて少なかった。この理由を本調査だけで特定することは困難であるものの、内部通報制度が実効的に機能して問題行為を早期発見・是正できていることで、第三者委員会等の設置に至らずに済んでいる（つまりは、第三者委員会の設置等に要する人的・金銭的・時間的コストが削減できている）との推論もあながち不合理なものではなく、実効的な内部通報制度の整備が企業価値の維持・向上につながる証左と見る余地もあるのではないかとされる。

4. 調査・分析結果（提言） ⑥定期的な評価・点検が不十分

発見事項・課題

- 指針は、「内部公益通報対応体制の定期的な評価・点検を実施し、必要に応じて内部公益通報対応体制の改善を行う」ことを求めている（3(3)ロ）。
- 指針の解説は、定期的な評価・点検の方法として、アンケート調査、担当従事者間の意見交換、外部専門家等による改善点の確認等を例示している（II3(3)④）。
- しかし、定期的な評価・点検の手法について言及する調査報告書はごくわずかであり、むしろ、見直しが行われていなかったことを問題点として指摘する調査報告書が存在する。
- 調査報告書の中には、以下のような評価・点検手法により、内部通報制度の機能発揮に向けて有益な示唆が得られた旨を述べる調査報告書が存在する。
 - 通報実績の分析
 - ✓ 内部通報制度の活用度合や通報分野の偏りが明らかになる（通報実績がほぼない、同業他社と比べて少ない、パワハラ等の特定分野に偏っている等）
 - ヒアリング・アンケート調査
 - ✓ 内部通報制度の認知度や従業員からの信頼性の程度が明らかになる（アンケート調査をきっかけとして、他の不正行為に関する情報提供が促されたと指摘する調査報告書もある）

提言

- 事業者は、定期的な評価・点検の質の向上のための取組を推進する必要がある、少なくとも、下記の事項は積極的に行われるべきである。
 - 通報実績の分析
 - ✓ 通報実績が少ない場合には、通報を促す施策を実施するとともに、その効果測定も行うべきである。
 - アンケート調査（以下の利点がある）
 - ✓ 個別の回答により、具体的な問題が明らかになる
 - ✓ アンケート調査自体が周知度の向上につながる
 - ✓ アンケート調査を契機とした通報を促す効果あり
- 運用実績の概要や内部公益通報体制の評価・点検の結果の外部公表は、以下の利点があることから、積極的に行われるべきである。
 - 外部の目を意識すること自体で質の向上につながる
 - 運用実績の同業他社等との比較が可能となり、分析の質が高まる
 - 他社の評価・点検の手法を知ることができ、評価・点検の高度化に資する
- 以下のような公表資料があれば、上記の取組を推進に資すると思われる。
 - 具体的な実施手法（以下は例示）のモデルや実施例
 - ✓ アンケート調査の項目・調査対象者の選別
 - ✓ 運用実績の集計・分類手法

4. 調査・分析結果（提言） ⑦調査報告書における内部通報制度への言及の不足

発見事項・課題

- 内部通報制度は、国内外の調査において不正発見の端緒の第1位を占める最も有用な制度であり、不祥事の早期発見・是正を促進し、法令遵守や組織の自浄作用の向上に寄与するものである¹。
- このような内部通報制度の重要性に鑑みれば、不祥事の発生した企業等において、その原因分析や再発防止策の検討を行う上では、内部通報制度に対する深度ある課題分析と、実効性ある対応策の提言を行うことが期待される。
- 調査報告書の一部では、過去の内部通報制度の利用状況の調査や従業員へのアンケート・インタビューを通じて不祥事の防止にあたり内部通報制度が機能しなかった原因の分析を行っている。その上で、内部通報制度の存在の周知不足、従業員からの内部通報制度への信頼の不足、組織文化上の制約等の課題を特定し、その解消へ向けた対応策を指摘している。
- 他方で、調査報告書の中には、内部通報制度の有無・運用状況について全く言及していない報告書や、内部通報制度が機能しなかった原因・課題及び今後の対応策について十分な言及のない報告書も少なくなかった。

提言

- 調査報告書の作成者は、対象企業等における内部通報制度の整備・運用状況と課題の有無・内容を、社内規程の検討やアンケート・インタビュー等の手法を通じて調査し、深度ある分析を行うことが期待される。
- 調査報告書において内部通報制度のあり方について指摘・提言を行う際には、例えば以下の点についての調査・分析結果を言及することで、内部通報制度の課題とその解消へ向けた対応策について提言を行い、対象企業等における不祥事の早期発見・是正につなげていくことが推奨される。
 - (1) 組織における内部通報制度の利用状況
 - (2) 内部通報制度の存在・意義・対象範囲に関する従業員の認識
 - (3) 役職員等の内部通報制度に対する信頼性における課題の有無及び内容
 - (4) 内部通報制度の運用における課題の有無及び内容

1 消費者庁「平成28年度民間事業者における内部通報制度の実態調査報告書」によれば、内部通報は不正発見の端緒の58.8%を占めている。この比率は、内部監査が端緒となる割合(37.5%)を上回っており、不正発見の端緒の第1位である。また、2020年に行われた国際的な調査によれば、職業的不正のうち43%は内部通報により発見されており、内部監査による発見の割合(15%)を上回っている (see Association of Certified Fraud Examiners, 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse)。

5. 終わりに

内部通報制度は、不祥事の早期発見と対処を可能とすると共に、役職員が不祥事に及ぶことを思い留まらせることを通じて、企業の法令遵守及び企業価値の向上にも貢献する。また、不幸にして重大な不祥事が発生し、役員の責任が問題視された場合において、平時から役員が適切な内部統制を構築していたと判断される上での考慮要素ともなり得る。

こうした内部通報制度の重要性にも関わらず、本調査の対象である調査報告書の大半において、内部通報制度の整備・運用に複数の不備が指摘されている。内部通報制度の存在が従業員に適切に理解されていないケースや、内部通報制度に対する信頼性が低いという問題も、多くの調査報告書で指摘されている。

本調査の対象である調査報告書の大半は、上場企業の第三者委員会等により作成されたものである。その中には、日本を代表する企業も含まれている。こうした事業者における内部通報制度の整備・運用状況上の課題を、重大な不祥事を起こした事業者のみに偏在する病理現象として捉えることは、必ずしも適切ではない。むしろ、他の事業者にも同様の課題が幅広く存在している可能性を念頭に置きつつ、我が国における内部通報制度のあり方を見直す契機とすべきである。

今後は、我が国の事業者において、本調査の結果を踏まえ、内部通報制度の意義と役割を再認識すると共に、内部通報制度の整備・運用状況の点検・見直しと、制度の機能発揮へ向けた取組が推進されていくことが期待される。また、消費者庁においては、本報告書の内容を踏まえて、公益通報者保護法及び指針の見直しへ向けた点検及び検討を進めることが期待される。さらに、不祥事の調査報告を行う際には、内部通報制度の整備・運用状況と課題の有無・内容について、深度ある分析を行うことが期待される。

Deloitte. Legal

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ グループ 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301