



内部通報制度とは

制度の運用・構築から見直しポイントまでの手引き

はじめに

コンプライアンスを重視した経営の観点から、内部通報制度の必要性が指摘されてきました。最近では、2018年12月に、政府が、横領など企業内における不正を通報する人を守る法律「公益通報者保護法（2016年6月18日施行）」に、常時雇用する労働者が300人超の企業は内部通報制度を設けることを義務づける、保護対象となる人に退職者や役員も含めるといった内容を盛り込んだ報告書をまとめ、法改正に向けた動きを見せています。

また、やや遡りますが、2016年12月9日には、消費者庁から「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」が公表されました。

これによりますと、内部通報制度を導入している企業は、およそ46.3%です。3,000人以上の従業員がいる場合は、ほとんどの企業で内部通報制度を導入しています。しかし従業員50人以下の企業では、7割以上の企業が今後も導入をすることを考えていない状況です。

このような企業の中には、内部通報制度の必要性が叫ばれていることをニュースなどで知りつつも、内部通報制度の必要性やメリットがわからない、どのように制度を構築・運用すればいいのかわからないという方もいらっしゃるかもしれません。

そこで今回は、内部通報制度の基本的な知識や制度の構築・運用についてご紹介します。

目次

1. 内部通報制度とは
2. 内部通報の必要性
3. 内部通報制度を設置する目的 | リスクの早期発見と対応
4. 設置前に心得ておきたい内部通報制度のよくある問題点
5. 制度設計の基本事項
6. 制度運用の基本事項
7. 内部通報制度をよりよく運用するために
8. 制度の見直し・改善を図るときは
9. まとめ

1. 内部通報制度とは

内部通報制度とは、企業内における法律に違反する行為が発生することを未然に防止、リスクを最小限に留めることを目的に、組織内部や外部の人に“法律に違反と思われる行為”を申告（通報）してもらう制度です。

内部通報制度を通して、企業として受けることが有益と考えている通報には、例えば以下のよう
なものがあります。

- ・ 不正な売上の計上
- ・ 仕入先、外注先などの対する架空請求
- ・ 横領、背任
- ・ パワハラ、セクハラ
- ・ その他、法令や社内規程に違反する行為

内部通報制度を導入している企業では、上記のような行為を通報の対象としていることが一般的
です。

2. 内部通報の必要性

(1) 不祥事のリスク

企業内で問題の早期発見ができないと、最悪の場合、倒産などに追い込まれる場合もあります。
倒産までは至らなくても、従業員や取引先などからの評判が落ち、経営困難に陥るケースも考
えられます。

このことは、近年起きた次のような事件からも明らかではないでしょうか。

- ① 不正に会計上の利益を水増ししていたことが発覚し、経営危機に陥った結果、事業の切り売
りなどを余儀なくされた東芝の粉飾決算事件
- ② 不動産投資に関する融資を実行するに当たり、審査書類を改ざんするなどして不正な融資を
行っていたことが発覚し、金融庁から不動産投資向けの新規融資を6か月間禁じる一部業務停止

命令等を受けたスルガ銀行の「かぼちゃの馬車」不正融資事件

③ CEO が、報酬を偽っていたとの有価証券報告書虚偽記載を理由に逮捕され、その後、背任罪でも起訴されたことにより、業績の悪化が続く日産自動車のカルロス・ゴーン事件

これらの事件からも明らかなように、近年、企業のコンプライアンス経営が重視されており、一度投資家、取引先及び消費者からの信頼をなくすと取り戻すのは至難の業です。

(2) 内部通報による不祥事の早期発見

そこで、内部通報制度を設け、通報者を保護する仕組みを調えることにより、社内でリスクを早期に発見できるようにすることで、問題が大きくなる前に解決でき、また、再発防止にもつながっていきます。

通常、内部通報制度では、通報に関する秘密が保持される仕組みが取り入れられておりますので、不当な被害を受ける事を恐れて通報できなかった人も通報しやすい環境が作れます。

実際、通報窓口を設置したことで、企業内における不祥事が明らかになったケースもあります。最近の事例では、大和ハウス工業におけるレオパレス 21 の不良施工問題は、内部通報を端緒として発覚しました（ただし、同社は通報を 1 年半にわたり放置していたという報道もあります。）。

(3) 内部告発との違い

ところで、内部告発というのは、企業内で法令違反や、不祥事など反社会的な行為や違法行為を、外部に対して通報することをいいます。行政やマスコミなど様々なケースがあります。内部告発は実名でされることが多く、告発者に解雇などの不当な扱いを受けるリスクがあります。

これに対し、内部通報制度は、企業内で従業員が、法令違反などの行為を、企業により設置された担当窓口へ、通報や相談することをいいます。

もともとは、この窓口が企業内部に設置されることが多かったため、「内部」通報制度と呼ばれていましたが、現在では、外部に設けられた専門の窓口が設置されることも増えており、このような外部窓口に対する通報も内部通報に含まれます（監督行政機関やマスコミに対する通報が外部通報です。）。

この制度では、匿名でも相談することができるため、通報者が不当な扱いを受けるといったリスクは、内部告発に比べると低いといえますが、運用次第では通報者にリスクが生じることがありますので、そのようなことが起きないように、制度設計には十分注意する必要があります。

3. 内部通報制度を設置する目的 | リスクの早期発見と対応

内部通報制度を設置する目的は、企業内の不正リスクを早期に発見し、早めの対応をすることで被害を最小限に抑えることにあります。問題が大きくなってから発見するのではなく、企業内で不正を発見しコンプライアンス経営へとつなげていくのです。このことを続けていくことにより、企業は健全な経営ができますし、社会的な評価も得られます。

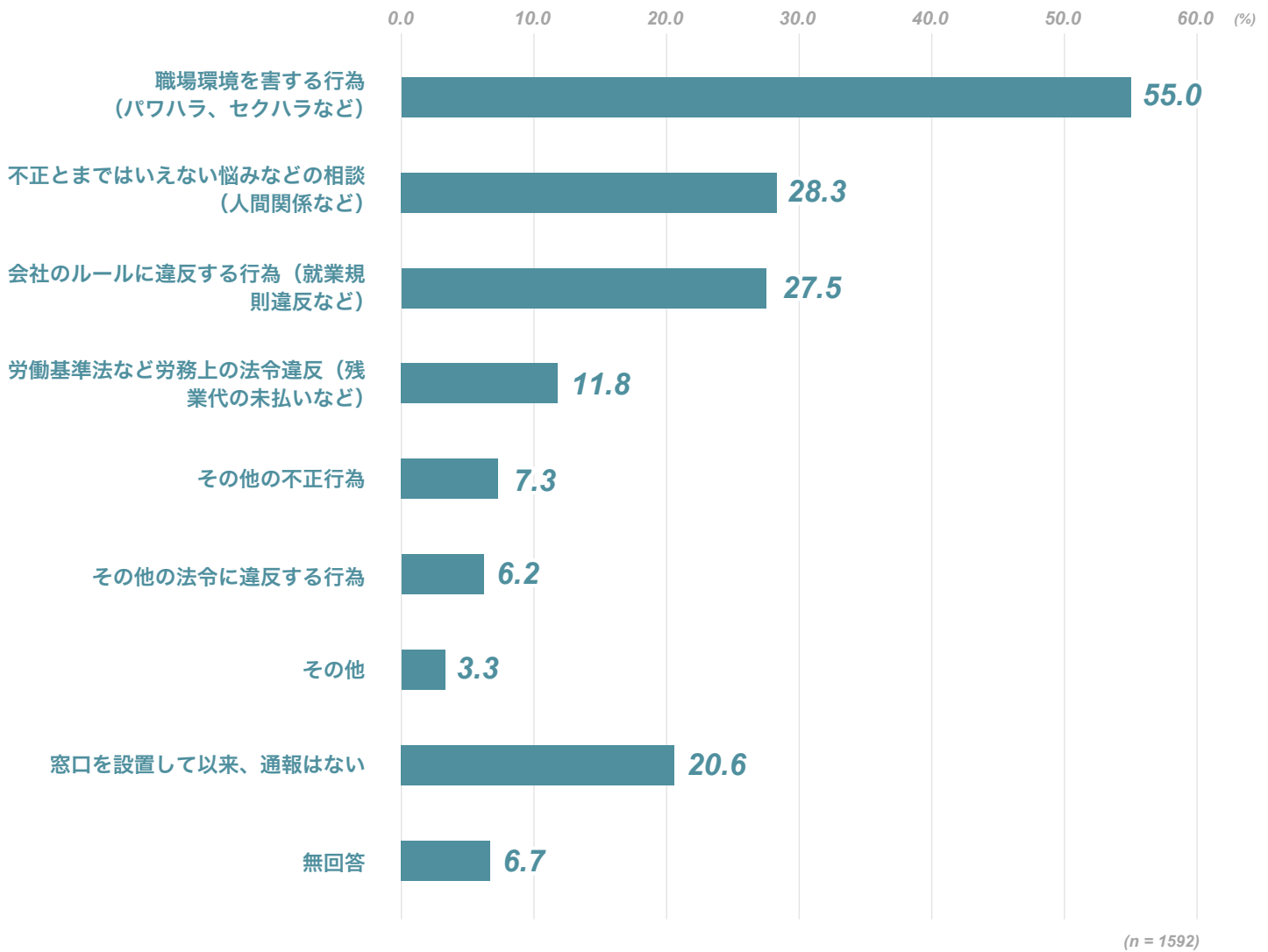
また、内部通報制度がしっかり整っていると、外部の取引先などから見ても、コンプライアンスの面でも安心という判断につながります。したがって、内部通報制度の整備は、取引機会の拡大にも有益といえるでしょう。

4. 設置前に心得ておきたい内部通報制度のよくある問題点

内部通報制度を設置する際にぶつかりがちな3つの問題点について説明します。

(1) 法令違反に関するものではなく人間関係に関する通報に偏りやすい (図表1)

図表1 通報窓口寄せられた通報の内容（複数回答）／全体



引用 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

消費者庁が公表している「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」によると、内部通報制度を設置しても、人間関係での悩みに関する通報が多く、法的な不正行為に関する通報は少ないということがわかります。

さらに、パワハラやセクハラなどの相談も多く、これらは一見すると法的な不正に関する相談のように見えますが、その中には人間関係（特に上司との関係）の悩みに帰着するものが少なくなく、これらの対応に追われ、本来、拾い上げたい法的な不正行為に関する通報を受けられないといった事態に陥るケースもあります。

(2) 通報する人がいない、通報件数が少ない

そもそもコンプライアンスや内部統制の運用が適切になされているため、内部通報の必要がない

という場合もあるでしょうが、制度が企業内で認知されていないため通報する人がいないケースもあります。また、通報したくても、通報したことにより不当な取り扱いを受けるのではないかと不安になる人も多いようです。

(3) 人員や時間が必要

内部通報制度を有用なものにするには、通報を受付して対策をする人員と時間が必要です。通報の多くは、仕事内容や人事上の不満や人間関係の不満に関するものが想定されます。そのため、社内で部署を設置する以外に、弁護士などの社外の専門家に通報窓口を任せることも検討する必要があります。

5. 制度設計の基本事項

内部通報制度を設計する際に押さえておきたい基本事項は5つあります。

(1) 内部通報の受付窓口

内部通報制度を有益なものにするためには、通報窓口が重要です。通報窓口は社内に担当部署を設置する場合と、社外に設置する場合があります。

まず、社内に内部通報窓口を設ける場合には、できるだけ特定の事業部と関係を持たない部署が望ましいという見地から、下記のような部署に設ける例が多いといえます。

もっとも、例えばコンプライアンス部門が原則的な窓口になるとしても、コンプライアンス部門で生じた不祥事等に関しては、総務部門や社外監査役に通報できるようにする等の対応が必要となる点に留意する必要があります。もちろん、はじめから複数の社内窓口を設けておいても構いません。

- ・ 総務部門
- ・ コンプライアンス部門
- ・ 人事部門
- ・ 監査部門

- ・ 経営トップ（社長等）直轄
- ・ 内部統制の統括部門
- ・ 役員（社外監査役又は社外取締役外の役員）直轄
- ・ CSR 部門
- ・ 経営企画部門
- ・ 社外監査役又は社外取締役

次に、社外に内部通報窓口を設ける場合は、下記の者や団体が指定されることが一般的です。

なお、会社の顧問弁護士が内部通報窓口となっている例が多いのですが、顧問弁護士は経営者との距離が近いことも多いため、通報者への対応に当たって中立性が確保される仕組み（同じ法律事務所の中で、会社の顧問としての相談を担当する弁護士とは別の弁護士が内部通報窓口を担当するなど）を設ける必要が高いといえます。

- ・ 顧問弁護士
- ・ 顧問ではない弁護士
- ・ 親会社や関連会社
- ・ 通報受付の専門会社
- ・ 労働組合

なお、不正の通報窓口は社外、人事評価や上司との人間関係などに関する不満の通報先となる窓口は社内というように、通報の性質によって窓口が社内と社外の双方にまたがって設置されることもあります。

（2）通報者の範囲

通報者の範囲は、正社員や派遣社員、アルバイトはもちろん、退職者や従業員の家族、取引先の従業員、更には扱っている商品の消費者が該当することもあります。

また、従来、役員は内部通報を受ける立場であると考えられてきましたが、役員も通報者の範囲に含める企業が、特に大企業を中心に増えてきています。

（3）通報方法

通報手段は、電話や手紙などの郵送、Eメールやファックスの他、筆談も必要になることがあります。通報者が通報しやすいよう、様々な通報方法を準備している企業がほとんどです。

(4) 受付する通報内容

受付した通報は様々な内容があり、緊急性があるか、信憑性があるか、追加調査が必要か、などの評価をする必要があります。この評価によって、今後の対策などが大きく変わってきます。

通報内容から一見して違法性がないと判断できるものを除いては、ほとんどのケースで通報者と面談して詳細な事情を聴取します。その上で、通報者の希望を汲みながら、追加調査の要否を判断することとなります。

なお、追加調査が必要と思われるケースでも、通報者が特定されることをおそれて調査を望まないことがあります。難しいところですが、違法性が特に高いと認められるような事情がない限り、通報者保護を第一に考えて対応することになります。

(5) 匿名性の確保

通報者が通報対象や所属企業から不当な取扱いを受けないようにするために、まずは社外の窓口担当者以外には通報者が特定されないよう、匿名性を確保しておく必要があります。内部調査委員会又は第三者委員会などを設置する場合でも、匿名が原則です。

もちろん、通報された不正事実の真否を確認するためには、通報者の匿名性を保つことができないケースも多々あり（例えば、セクハラ事案で被害者が1人しかいないようなケースを考えてみてください。）、ここは内部通報制度の運用上、悩みの多いところです。社外の内部通報窓口を担当する弁護士としては、できるだけ通報者を説得はしますが、通報者の承諾がない限り、真実の追求よりも匿名性の確保を優先するようにしています。

6. 制度運用の基本事項

内部通報制度を設置する目的は、企業内の不正リスクを早期に発見し、早めの対応をすることで被害を最小限に抑えることにあります。問題が大きくなってから発見するのではなく、企業内で不正を発見しコンプライアンス経営へとつなげていくのです。このことを続けていくことにより、企業は健全な経営ができますし、社会的な評価も得られます。

(1) 通報内容の仕分け

通報内容が、“通報”なのか“相談”なのか、また何の法律に違反しているのかなどを仕分けする

必要があります。例えば、人間関係の悩みなどの相談と法的な違反行為の通報とでは、その後の対応フローが変わってきます。

(2) 調査

通報内容を判断し、調査が必要であるかどうかを判断します。もし、調査が必要な場合は調査の時期や、対応方法を判断する必要があります。調査する場合には、情報が漏れないよう管理が重要です。調査の内容によっては、監査法人や弁護士などに依頼する必要もでてくるでしょう。

また、社外の内部通報窓口を担当する専門家は、社内の事情に詳しくないことが多く、しかも会社によっては社内ではしか通用しない特有の用語が使われていることもあるため、社内の担当者と連携して調査に当たることが望ましいといえます。

(3) 是正・再発防止

調査の結果、法的な違反行為が発覚した場合は、是正をして再発防止策を講じる必要があります。

(4) 報告

通報の内容から、調査、再発防止に至るまで、コンプライアンス委員会や経営陣、また報告者への報告を行います。

7. 内部通報制度をよりよく運用するために

内部通知をよりよく運用するためにはどのようなことに注意すればよいでしょうか。

(1) 内部通報制度設置の認知を上げる、目的を伝える

経営者、従業員、また取引先など内部通知制度に取り組んでいることを認知してもらう、制度を設置する目的を伝える必要があります。組織内外での認知度を上げるため、ポスターやリーフレットなどを使い、工夫している企業は多くあります。

(2) 通報に対して真摯な対応に努める

通報者が不法な報復を受けないよう、できる限り匿名性を確保することや、逆に通報対象者から

一方的な手続で処断されたとのそしりを受けないよう、適正な手続により調査や是正、再発防止策の 実行を進めることに努めましょう。要は、法令や規程に従って真摯な対応を行うことが重要です。

(3) 公開しても良い内容は社内に公表する

公開しても良いと判断できる内容は社内に公表し、改善のために取り組んでいること、経過や結果を伝えることは大切です。また同じことが起こらないよう、組織全体で意識して再発防止に取り組みましょう。

8. 制度の見直し・改善を図るときは

内部通報制度の見直しや改善を図る時はどのような点を見直しすればよいのでしょうか。

(1) 規程やシステムの再整備

通報が少ない場合には、前述のようにコンプライアンスや内部統制の運用がうまく回っているということもあるかもしれませんが、規程やシステムの再整備を検討するべき場合も少なくありません。その際には、秘密保持の重要性や不利益な取り扱いの禁止を第一に考え、通報ルートや通報に対する対策、再発防止など、項目ごとに見直しをしていく必要があります。

特に、社内の内部通報窓口に通報した情報が、通報の対象者（違法行為が疑われる者など）に漏えいしてしまった、というようなことが一度でもあると、内部通報制度は従業員からの信頼を失ってしまいます。このような場合は、外部に通報窓口を依頼することによって、信頼を回復することが望ましいといえます。

(2) 通報受付窓口の見直し

通報しにくい、窓口を作ることにより人手が割かれて経営が円滑に回っていないなどの問題があった場合は、通報受付窓口の見直しをする必要があります。通報受付窓口は社内である必要はありません。社内窓口への通報が少ない場合やリソースが不足している場合は、弁護士など外部に依頼することをお勧めします。

(3) 匿名性が確保されているか見直す

通報者が企業から解雇、降格、異動といった報復を受けている例はあとを絶ちません。通報窓口に通報した経験のある人のうち、半数弱が不利益を受けたと回答しているのです。

これは、通報者の匿名性が確保されていないことにも原因があるといつてよいでしょう。

通報者が報復を受けることを内部通報規程において禁止することはもちろん、これを制度的にも保証するため、匿名性を確保することも大切です。

(4) 不利益取扱いの防止

二重帳簿だった、取引先から賄賂を受け取っていたなどのケースにも内部通報制度は有効な制度です。これらの行動を見つけた方が通報したために解雇されるなど、通報を理由とした不利益取扱いがなされますと、内部通報制度が機能しなくなることは明らかです。こうした不利益取扱いを防止するため、内部通報規程に不利益取扱いの禁止条項を設けることが一般的ですが、これを守って正しく制度を運用することが重要であることはいうまでもありません。

また、明らかな報復である“解雇”や“降格”ではなく、通常の人事異動を装った報復は、必ずしも違法とはいえないため、企業の対応を法的に争う手段すら通報者から奪うものであり、悪質です。このような事態が生じないよう、十分注意して内部通報制度を運用する必要があります。

しかも、近年では、内部通報の重要性、公益性、有用性の見地から、法令上の対応も求められていることに留意してください。

例えば、消費者庁が主管している公益通報者保護法では、公益通報（一定の対象となる法律に違反する犯罪行為又は最終的に刑罰につながる行為を発見した労働者による、一定の機関又は窓口に対する通報）をした者に対する不利益取扱いを防止するため、以下のような規定があります。

公益通報者保護法（平成十六年法律第百二十二号）

（解雇の無効）

第三条 公益通報者が次の各号に掲げる場合においてそれぞれ当該各号に定める公益通報をしたことを理由として前条第一項第一号に掲げる事業者が行った解雇は、無効とする。

一～三（略）

（労働者派遣契約の解除の無効）

第四条 第二条第一項第二号に掲げる事業者の指揮命令の下に労働する派遣労働者である公益通報者が前条各号に定める公益通報をしたことを理由として同項第二号に掲げる事業者が行った労

働者派遣契約（労働者派遣法第二十六条第一項に規定する労働者派遣契約をいう。）の解除は、無効とする。

（不利益取扱いの禁止）

第五条 第三条に規定するもののほか、第二条第一項第一号に掲げる事業者は、その使用し、又は使用していた公益通報者が第三条各号に定める公益通報をしたことを理由として、当該公益通報者に対して、降格、減給その他不利益な取扱いをしてはならない。

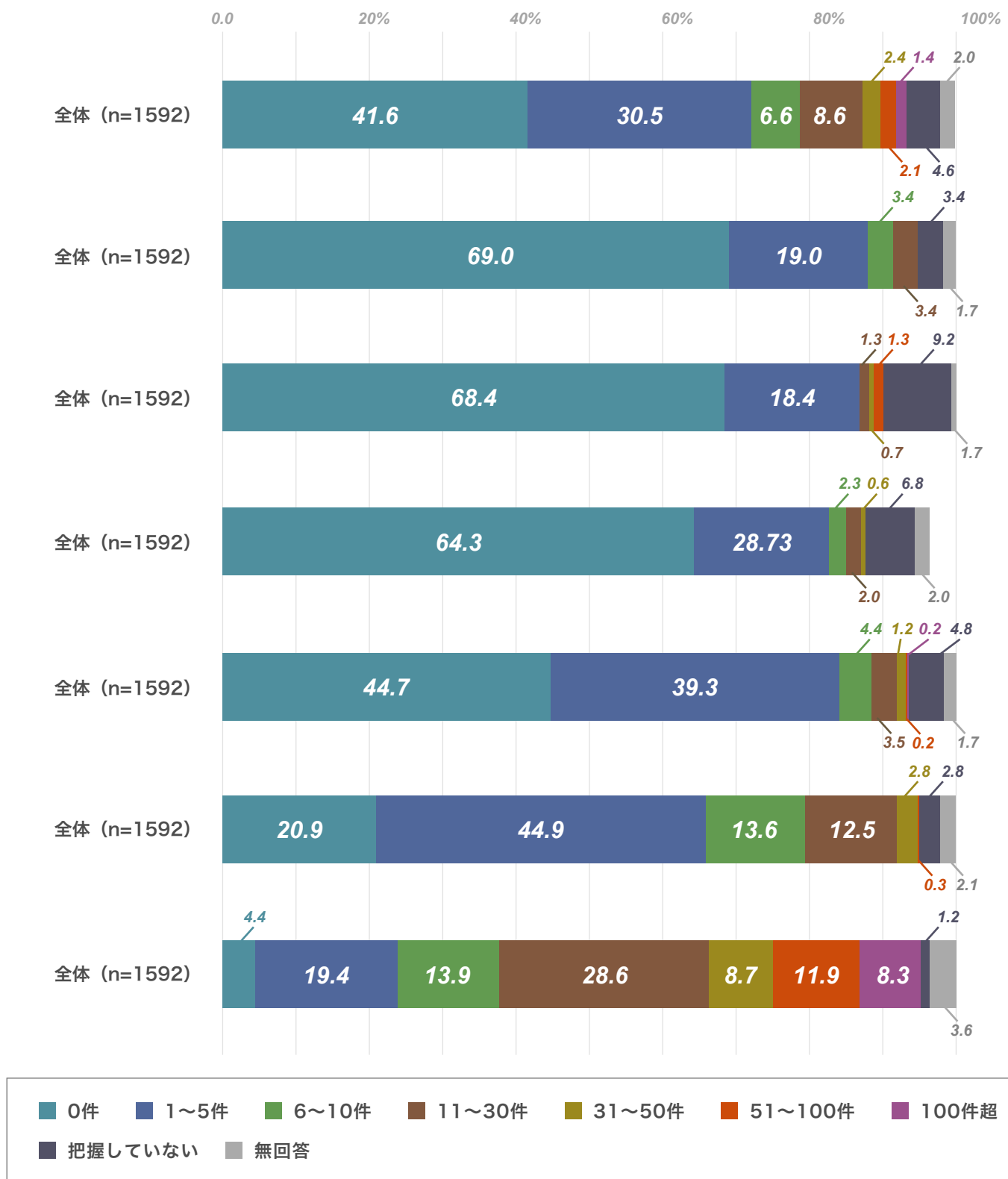
2 前条に規定するもののほか、第二条第一項第二号に掲げる事業者は、その指揮命令の下に労働する派遣労働者である公益通報者が第三条各号に定める公益通報をしたことを理由として、当該公益通報者に対して、当該公益通報者に係る労働者派遣をする事業者に派遣労働者の交代を求めることその他不利益な取扱いをしてはならない。

引用 通報を理由とする不利益取扱いに対する行政対応・刑事罰

(5) 経営陣の姿勢を明示する

次の図表にもありますとおり、内部通報制度を導入しても、年間の通報は5件以下と回答している企業が8割近くも存在しています。

図表2 過去1年間に通報窓口寄せられた内部通報件数（社内外合計）（単一回答）



そのため、社内に内部通報制度のポスターを張る、報復をされないような仕組み作りを載せたガイドラインを作るなど、経営者が率先して、企業としての取り組みであることを全役員、全従業員に伝えていく必要があります。

やはり、内部通報制度を効果的なものとしていくためには、経営者が内部通報制度の重要性を理解し、いかなる通報者であっても不利益な取扱いを許さないという確固たる意思を持って、これを企業内に周知していかなければなりません。逆に、経営者にこのような覚悟がない場合には、内部通報制度は形骸化してしまいがちです。

9. まとめ

繰り返しになりますが、今はコンプライアンスが重要視される時代であり、リスクの早期発見、早期解決は必須ともいえます。内部通報制度を導入し、状況をいち早く把握し適切な対応をとる、再発防止に取り組むことは、リスクを最小限に止めるだけでなく、他の企業や従業員からの信頼度向上にも寄与していくことでしょう。

もし、外部に通報窓口を設けることを希望される場合には、内部通報の窓口対応を継続的に3年以上行っている法律事務所に依頼されることをお勧めします。そのような法律事務所であれば、違法行為の是正案や内部通報制度自体の改善提案を含む適切な対応を期待することができます。



監修：升村 紀章（弁護士）

慶應義塾大学法学部法律学科を卒業後、東証一部上場企業（メーカー）、外資系金融機関の法務担当者等として勤務。司法修習修了後、企業法務を中心に扱う法律事務所での勤務を経て、2017年7月ベリーベスト法律事務所に入所。M&A、金融法務、租税訴訟から離婚、相続紛争まで幅広い経験を積みつつ、近年はIT法務、知財法務（著作権・商標権）、会社組織再編を中心に手掛ける。）