



2022 年 10 月 25 日

「LT 会」会報第 22-13 号（総 238 号）

LT グループ

「内部通報制度」導入のポイント

ACFE¹の調査によれば、企業内の不正摘発のうち約 42%が通報によるものであり、その過半数は従業員によるものである。実際に、現在内部通報制度を導入する企業は増加してきた。しかし、多くの企業は内部通報制度の初期導入時に社内に通報窓口を設置する傾向がある。社内通報窓口には独立性に問題があり、通報者の個人情報漏洩などが発生しやすい。このため、内部通報制度を導入しても望ましい効果が出ていないケースもあった。そこで近年は、社外に通報窓口を設置する企業が増えてきている。

弊社は、2012 年よりクライアント企業に対し「内部通報社外窓口」サービスを提供してきた。現時点では、数十社のクライアントに当該サービスをご利用いただいている。そこで、弊社の過去 10 年にわたる実務経験から、内部通報制度導入のポイントを取りまとめた。実務のご参考に供していただきたい。

一、企業環境が通報行為に与える影響

従業員の通報行為に影響する企業環境要因としては、職場環境の平等性・公正性、内部通報プロセスの整備度合い、通報に対するフィードバック、通報者への守秘・保護措置などが挙げられる。従業員による通報行為を定着させるにはこれらを適切に構築する必要がある。

1. 職場環境の平等性・公正性

平等性・公正性のある職場環境は、内部通報制度の実効性に影響する根本的な要素と言える。そのような職場環境の構築には、従業員が思う存分に意見し、かつそれに対して適切に対応できる企業文化を醸成させることが肝心である。そうすることで、従業員の企業に対する信頼感を育み、真の意味での意思疎通も可能となる。

2. 内部通報プロセスの整備度合い

誰にでもわかりやすい明確な内部通報プロセスがあれば、従業員の安心感やモチベーションを大幅に高めるだけでなく、通報事案の対応効率や効果を改善することもできる。弊社の実務経験から言えば、企業が社内窓口又は社外窓口のどちらか片方のみを設置した場合、導入当初において通報件数が多すぎることや、対応効率が低いことなどが問題となることがあった。その原因は、従業員が通報窓口を通じて上司や会社に対する個人的な不満（例えば、昇格昇給への不満）を訴えようとする傾向が大きいためである。

そのため、次の 2 点に重点を置くことを勧める。

(1) 社内窓口と社外窓口を同時に設置する。社内窓口では従業員の不満に関する通報に対応させ、社外窓口では不正行為に関する通報に対応させるようにする。

¹ 「ACFE」：米国公認不正検査士協会

(2) 上記 (1) のような内部通報のプロセスについて、従業員に対して社内広報を徹底し、その認識を高めるようにする。

3. 通報に対するフィードバック

企業が通報者から不正行為に関する通報を受けた後、しかるべき調査やフィードバックを怠ると、通報者は通報しても適切に対応してくれないと思うだけではなく、不公正な企業だと考えてしまう可能性がある。そうすると、次に不正行為を発見しても見て見ぬふりをしたり、直接マスコミや司法機関に通報してしまったりするため、企業に悪影響を与えかねない。

弊社の経験では、フィードバックをしっかりと実施している企業の約 8 割は従業員から毎年継続的に通報を受けられるのに対し、フィードバックをあまり実施しなかった企業では、内部通報制度の導入 2 年目から、通報を受けられなくなったケースが多い。したがって、**「通報を受けたら必ずフィードバックする」という原則を堅持**し（ただし、通報者がフィードバックを望まない場合を除く）、明確なフィードバック制度を制定して従業員の通報行為に対するモチベーションを維持していくことが極めて重要である。

4. 通報者への守秘・保護措置

弊社は以前、ある通報行為について、企業が守秘できなかったことにより被通報者から報復され、退職を余儀なくされたとの訴えをその通報者から受けたことがある。実際に、社内の不正行為には管理職が関わっているケースが多く、部下が通報した場合に通報の事実が漏洩されると、被通報者から職権を利用して報復される可能性がある。企業が通報者を保護できないと、通報者の企業に対する信頼を失墜させるばかりか、従業員の忠誠心も低下させてしまうことになりかねない。そのため、**通報者への守秘・保護措置を強化**し、安心して不正行為・不正痕跡を通報できるような環境整備をすることが重要である。

二、従業員の認識・意識が通報行為に与える影響

従業員の内部通報の重要性に対する認識や、社内の不正行為を敏感に察知できる意識は、通報行為に大きく影響する。このため、そうした認識・意識レベルを全社的に向上させることが必要不可欠である。具体的には、**広範囲の意識調査やコンプライアンス調査、定期的・継続的な教育研修を実施**することが挙げられる。

三、内部通報制度とその他不正対策の並行実施

前述した要点を意識しながら実施すれば、内部通報制度の効果を最大限に発揮することが可能となる。当然ながら不正対策としては内部通報だけでは不十分である。外部監査機関による監査やマネジメントレビュー、継続的データモニタリングなどの統制手段も望まれる。いくつかの手段を組み合わせることで、より速やかに社内の不正リスク・不正行為を洗い出し、社内不正の深刻化を未然に防止することが期待できる。

以上