

CIAフォーラム研究会 発表資料

# 内部通報システムの現状把握と積極活用に関する研究

CIAフォーラム GRC a4 (旧 No37)

2016/01/29

Ver.2.1

## メンバー紹介

---

- 座長 : 石井 秀明 (富士ゼロックス北日本株式会社 執行役員)
- メンバー : 井上 健司 (NPO法人 水産業・漁村活性化推進機構)  
栗原 幸司 (アルプス電気株式会社 コンプライアンス・監査室)  
後藤 昇雄 (富士ゼロックス株式会社 経営監査部)  
高橋 賢悦 (株式会社メイテック 内部監査室長)  
中島 純恵 (日本コロムビア株式会社 内部監査室長)

## 本フォーラムの背景と目的

---

昨今、新聞等を賑わせている会社不祥事等に関連して、発覚のきっかけが内部通報や内部告発であったケースも多く、内部通報システムが改めて脚光をあびている。以前から内部通報システムは企業における内部統制(システム)の重要なプロセスと位置付けられ、積極的に奨励・推進すべきとされてきた。そのため企業は内部通報窓口等を開設し運用してきたが、日本では告げ口的な感覚もありネガティブに捉えられがちで、企業によりバラツキはあるものの活用レベルは低調と評価される状態と思われる。

不正や不祥事等に気付いていながら表面化せず損害が拡大したり、公益通報という形で外部に流出し訴訟やマスコミ等で騒がれる風評被害になるケースも現出しており、不正の抑止力としての期待と現実とのギャップは拡大しているように感じる。内部監査部門としても業務監査に活用すべきであるが、まだまだ内部通報の量や内容において不十分であり課題となっている。

一方で、不正について内部通報があった事実は、経営が不正の兆候を認識したことにもなり、放置することにより経営者が善管注意義務違反を問われ、株主代表訴訟のリスクも含むことになり経営サイドとしても積極的な対応が求められている。

本フォーラムにおいては、日本の内部通報システムの実態調査と活用のための考察を通じて、内部監査部門がどのように係り、モニタリングするかについて幅広く実例をベースにした研究を行う。

## 内部通報システムに関する最近の動向

---

企業の内部通報システムについては、その重要性が改めて確認され、運用強化に向けて以下のような動きがあり、今後の動向についても注意が必要である。

- ・2015年5月1日 改正会社法、同施行規則の施行

監査役に対する報告体制に関して、社員・子会社社員に対する不利益な取扱いを受けない体制の整備(内部通報制度を含むと解釈されている)

- ・2015年6月1日 コーポレートガバナンス・コードの上場規程化

内部通報制度の体制整備(原則2-5、補充原則2-5①)

- ・2015年6月～ 消費者庁 公益通報保護制度の実効性確保に関する検討会発足

公益通報者保護法の改正に向けた審議開始(2015年12月末時点 審議中)

# メンバー各社の状況-1

---

## メンバー各社の状況の発表

2012年3月～2013年2月 8社

## メンバー各社の発表から分かったこと

◎各社とも内部通報制度は整備されているものの活用度は低い

⇒目的:「不正等への抑止と不祥事が発生した場合でも影響を最小化し、会社・当人へのインパクトを極小化する」

◎規程や運用体制は整備されているが、利用実績は少ない

◎実効性に繋がる不正の兆候や事実の通報は少ない(ハラスメント・不平不満の比率が高い)

- ・無いことは良いことなのか? 経営者のマインド確認の必要
- ・社員へ「内部通報の効果」の見える化が必要

◎内部通報の効果の周知……全社員に開示するのか、どの範囲まで開示するのか

⇒業種によるバラツキがある

◎過去に不祥事(独禁法違反など)を経験した企業、リスクの高い企業では、積極的な活用傾向がある

⇒不祥事発生があれば、一時的に盛り上がるが時とともに薄まる傾向

◎活用の条件は社員の認知、抵抗感の排除、通報後の信頼性と推察できる

## メンバー各社の状況-2

---

◎継続的な教育・啓蒙活動が必須であるが、費用対効果が見えにくい

⇒マニュアル、ポケットブック、チラシ等の配布

新入社員、階層別での教育により文化風土化にするための定期的教育が必要

⇒経営環境が厳しい中では、教育などに対する予算的・時間的制約があるため  
E-learningの活用を推進していく必要がある

◎内部通報の各社での生い立ちの違い

セクハラ通報システムから機能追加し、現在の内部通報窓口になっているケースが多い

◎内部通報の窓口は社内、社外とバラツキがある

社内外の窓口を設置、通報内容により窓口が違うケース

主管部門が人事部門のケースもあり、バラツキがある

匿名通報に対する対応のバラつき

⇒社外窓口は通報内容/部門の特定が困難

## メンバー各社の状況-3

---

### ◎通報の調査に対する業務負荷

内部監査と通報窓口を兼務しており、通報事案も監査業務の一部として調査している

### ◎通報による調査完了までには通報者が特定されるリスクが高い

### ◎海外子会社・国内子会社への展開

どこまで対応するのか？また、海外は言語、文化の違いにより内部通報の仕組構築が遅れている

## フォーラム活動の進め方

◎内部通報の積極的活用がなされている企業へのヒアリング

⇒メンバーはベンチマークすべき企業のアクセス手段を持っているのか？

ベンチマークすべき企業は……難度が高く断念

◎活用のための仮説は？（何をすべきであろうか）

- ・窓口
- ・主管部門
- ・体制（レポート先/調査組織……）
- ・教育と社員への周知
- ・不祥事リスクの洗い出し/マッピングの必要性の有無

アンケートで傾向及び  
KFS\*を分析することとした

課題や活用の障害となるもの等の仮説を立てたうえで、内部監査協会会員へのアンケートを実施

\* Key Factor for Success



# フォーラムメンバーでのコンセンサスと仮説

## ◎内部通報制度の目的(確認)

不正の未然防止

内部監査(+監査役)とのシナジー

ガバナンス体制の向上

## ◎活性化するために何をすればよいか ⇒ 活性化の仮説とは(何が障害になっているか)

ex) ・大阪市の例:市長の意思表示によって件数増

・広報活動(通報者保護・改善状況の情宣、認知促進)

・通報義務化の可否(是非)

## ◎活性化議論の視点

① あるべき姿とのギャップ(KPI化、内部監査部門と通報の関係)

② 経営者の意思表示(社内研修、意識調査等)

③ 制度の信頼感(PDCAによる改善・向上)・・・通報者にとっての信頼感

「内部通報のポジショニング」

・コンプライアンスの保証のための1つの手段・スキーム

・内部統制における複数機能の連携

## アンケート内容の検討

---

- 目指すべき内部通報制度とは、どうあるべきか？
- 内部通報制度の運用評価のクライテリア(評価基準)は？
- 内部通報制度が活用されるためには何が必要か？  
また、障害となっていることは何か？
- 通報内容を不正/不祥事に集約するためには？  
→ハラスメント情報は別窓口に集約
- 内部通報制度の担当部門、または仕組みとして良いと考えることは？
- 通報する従業員の内部通報制度に対する認識は？
- 従業員への内部通報制度の浸透、徹底のための仕組みは？
- 活性化した場合のリスクは何か？
- ベンチマーク(内部通報制度が機能している)すべき企業情報は？

## アンケートの目的と成果物

### <確認された方向性>

- ① 仮説が検証でき、参考になる仕組みの分析
- ② 当フォーラムにおける議論の裏付け(根拠となる数字等)は必要  
= 一定母数のあるアンケートの実施

### 【スケジュール】

上記方向性のもと、以下のスケジュールを進める

2014年	3~5月	内部通報制度のあるべき論、ポジショニングの議論
	6~7月	内部通報制度の活性化に向けた仮説(⇔障害)の抽出
	8月	仮説のまとめ(FIX)
	8月	質問票の作成
2015年	1月	1次アンケートの実施
	2~3月	1次アンケートの結果集計 & 2次アンケート先選定
	5月	2次アンケート実施
	6~12月	アンケート結果・データの集計・分析
	12月	内部監査部門・監査役とのシナジー効果についての分析・提言 (成果物)

## アンケートの概要(1次、2次)

- 目的 : ①日本国内における内部通報システムの現状把握  
②内部通報の活性化を阻むもの  
③ベンチマークすべき会社の探索
- 対象先 : 日本内部監査協会のSAM研メンバー+関西地区監査研究会メンバー
- 内容 : 内部通報システムの領域で、企業不正に関するもの  
(セクハラ/パワハラ/苦情・相談を除く)
- 実施方法 : 日本内部監査協会のWebアンケート (1次/2次)
- 調査内容 : ①1次アンケート: 会社及び内部通報システムの概要調査とアンケート2次アンケートの対象候補先の絞り込み (2015.1月)  
②2次アンケート: 内部通報システムの詳細(内容記述)の調査 (2015年5月)
- 作業手順 : ①対象企業への1次アンケート発信(日本内部監査協会)  
②1次アンケート回収先より2次アンケート実施先選定(フォーラムメンバー)  
③選定先への2次アンケート発信(日本内部監査協会)  
④アンケート内容の分析と報告書の作成(フォーラムメンバー)  
④アンケート結果の開示と報告

## アンケート対象先と回収社数

---

### 【1次アンケート先】

①SAM研メンバー(約230社) + ②関西研究会(約150社) (約380社)

### 【回答いただいた社数】

100社 Webでの回答

11社 用紙(大阪分)

24社 用紙(東京分)

2社 フォーラムメンバー追加

合計137社(回答率約37%)



### 【2次アンケート先】

①SAM研メンバー + ②関西研究会 (51社) 1次アンケート結果より選定

### 【回答いただいた社数】

18社 18社を分析

# アンケート内容(イメージ)

## アンケート依頼文

2015年4月28日

SAM 研修会会員各位

一般社団法人日本内部監査協会  
CIA FORUM 研究会 No.37

**CIA FORUM 研究会 No.37 第2次アンケートへのご協力をお願い**

謹啓

時下ますますご清祥の段、お慶び申し上げます。

過日は、私ども CIA FORUM 研究会 No.37 よりお願い致す「内部通報制度に関するアンケート」にご回答いただきまして、大変有難うございました。つきましては、過日のアンケートご回答者の中から、内部通報制度に関すると思われる会員の方に（注、活用状況等の詳細をお伺いのご回答をお願い申し上げます。

記

1. 名称  
「内部通報制度に関する第2次アンケート」

2. 目的  
第1次アンケートを受けて、各社の内部通報制度の運用状況、内部監査部門としての内部通報制度へどのようにかわり合いを検討するための基礎データとする。

CIAフォーラム研究会 No. 37

CIAフォーラム研究会 No.37では、「内部通報システムの現状把握と積極活用のために」をテーマに活動しております。過日は、1次アンケートにご協力いただきまして、ありがとうございます。つきましては、貴社の内部通報制度の詳細についてお伺いしたいことがありますので、下記内容について、記入いただきますようお願いいたします。  
尚、ご回答いただいた方には、本アンケート結果についての情報を提供させていただきます。

質問	回答
A 内部通報制度（以下「本制度」）の現状について、以下の観点からコメントをお願いします。	
① 本制度に対する経営者の姿勢（関心、積極性、従業員への働きかけなど）	
② 本制度に対する従業員の認識および従業員からの信頼度	
③ 本制度を担当する部門の体制（整備状況、担当者の充足度、定期的報告など）	
B 本制度を活性化するために障害となっているものがあれば、コメントをお願いします。	
C 目指すべき内部通報制度について、以下の観点からコメントをお願いします。	
① 本制度が活性化しているかを評価するための尺度は何かですか。また、評価基準は何がよいと考えられますか。	
② 通報対象者への本制度の浸透を図るためには、どのような仕組みが必要と考えられますか。	
③ 本制度をさらに活性化するために、運営体制や運営方法の面で改善すればよいと考えられることはありますか。	
④ 通報件数が増加した場合のリスクは何か考えられますか。	
⑤ 不正・不祥事に関する通報を促進させ、本制度を不正の発見・防止により役立てるための有効な方法は何か考えられますか。	
⑥ 上記以外で、本制度が活用されるため必要と思われることは何か考えられますか。	

## 日本内部監査協会WEBアンケートイメージ

「内部通報制度に関するアンケート」  
CIAフォーラム研究会№37では、「内部通報システムの現状把握と積極活用のために」をテーマに活動しております。このたび、日本内部監査協会会員各社の内部通報制度の活用状況を調査したく、アンケートを作成いたしました。ご多忙の折、お手数をおかけいたしますが、下記アンケートにご協力をお願いいたします。

貴社の概要について

最初に貴社の概要について、プルダウンメニューから選択してください。

\* 1. 業種  

 その他

\* 2. 従業員数  
 その他 (具体的な数値を記入)

「内部通報制度に関するアンケート」  
CIAフォーラム研究会№37では、「内部通報システムの現状把握と積極活用のために」をテーマに活動しております。このたび、日本内部監査協会会員各社の内部通報制度の活用状況を調査したく、アンケートを作成いたしました。ご多忙の折、お手数をおかけいたしますが、下記アンケートにご協力をお願いいたします。

貴社の内部通報制度の概要について

\* 3. 内部通報制度は設置して何年経ちますか。  
 未設置  1年以上5年未満  10年以上  
 2014年4月以降  5年以上10年未満

## アンケート内容(イメージ)

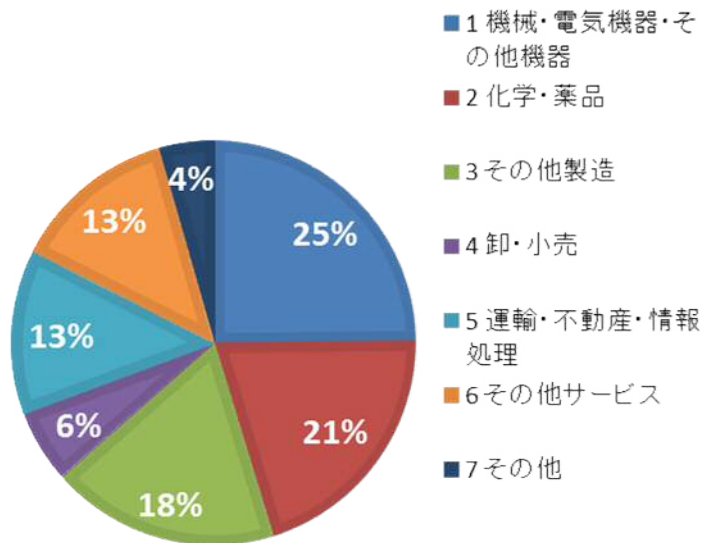
---

# 1次アンケート結果

# 1次アンケート結果①

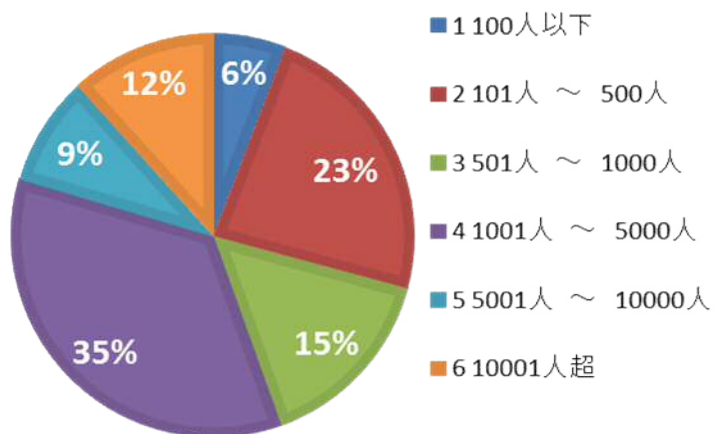
業種		
No		件数
1	機械・電気機器・その他機器	34
2	化学・薬品	28
3	その他製造	25
4	卸・小売	8
5	運輸・不動産・情報処理	18
6	その他サービス	18
7	その他	6
計		137

業種



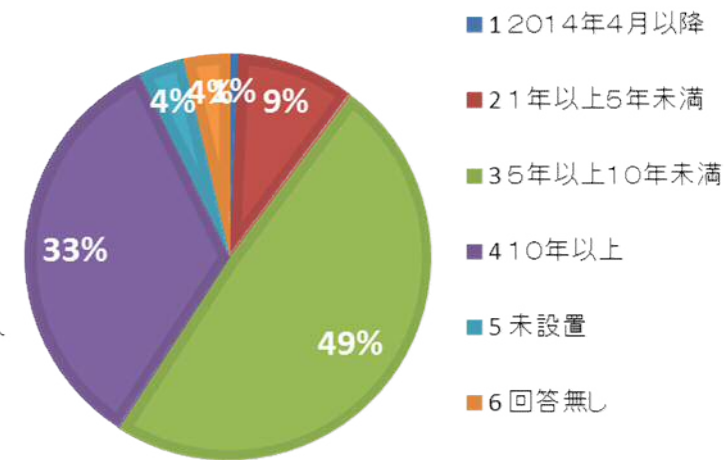
従業員数		
No		件数
1	100人以下	8
2	101人 ~ 500人	32
3	501人 ~ 1000人	21
4	1001人 ~ 5000人	48
5	5001人 ~ 10000人	12
6	10001人超	16
計		137

従業員数



1.内部通報制度は設置して何年経ちますか。		
No		件数
1	2014年4月以降	1
2	1年以上5年未満	13
3	5年以上10年未満	67
4	10年以上	46
5	未設置	5
6	回答無し	5
計		137

1.内部通報制度の設置経年

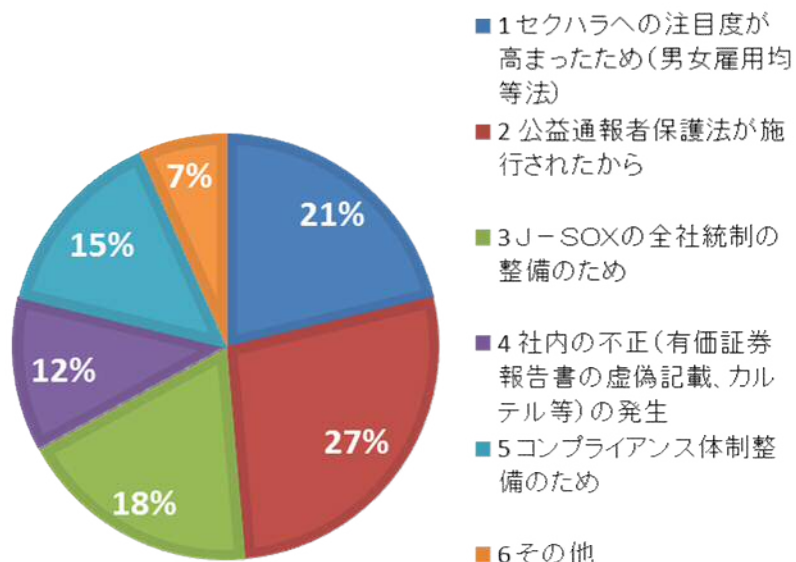




# 1次アンケート結果②

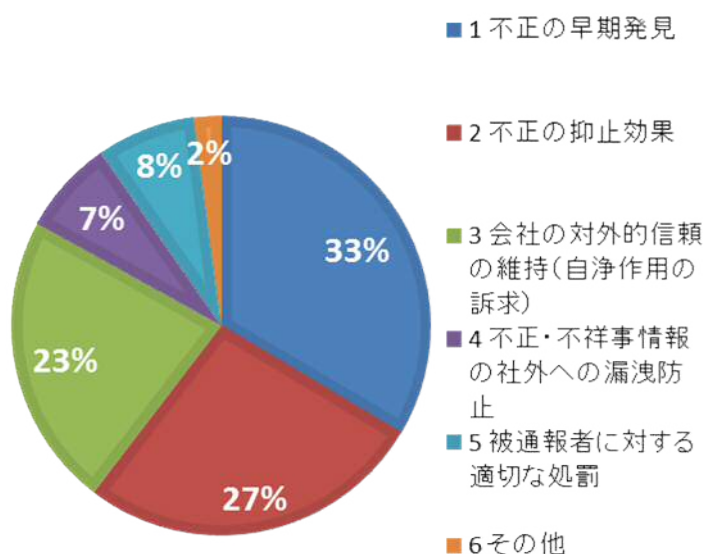
2.内部通報制度を設置した背景 (複数回答可)		
No		件数
1	セクハラへの注目度が高まったため (男女雇用均等法)	38
2	公益通報者保護法が施行されたから	49
3	J-SOXの全社統制の整備のため	33
4	社内の不正(有価証券報告書の虚偽記載、カルテル等)の発生	21
5	コンプライアンス体制整備のため	26
6	その他	12
計	複数回答あり	179

2.内部通報制度設置の背景



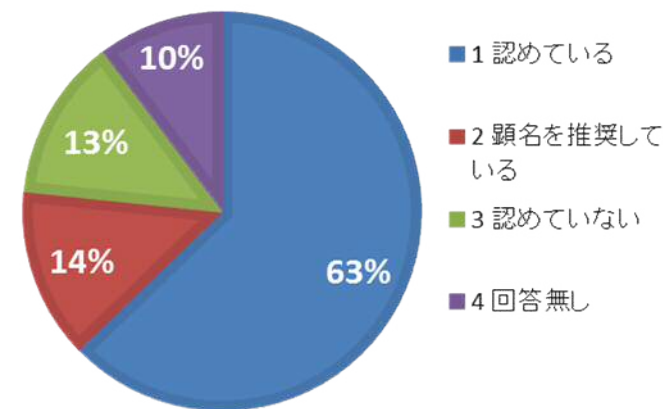
3.内部通報制度の目的(複数回答可)		
No		件数
1	不正の早期発見	111
2	不正の抑止効果	89
3	会社の対外的信頼の維持(自浄作用の訴求)	75
4	不正・不祥事情報の社外への漏洩防止	24
5	被通報者に対する適切な処罰	25
6	その他	7
計	複数回答あり	331

3.内部通報制度の目的



4.匿名での通報を認めているか		
No		件数
1	認めている	86
2	顕名を推奨している	19
3	認めていない	18
4	回答無し	14
計		137

4.匿名での通報を認めているか

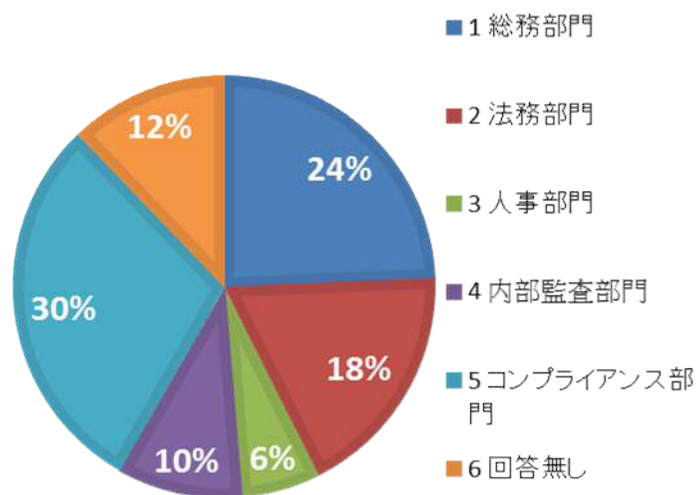


# 1次アンケート結果③

5.社内で内部通報を受け付ける窓口(ハラスメントを除いて)はどの部門に属していますか。

No		件数
1	総務部門	28
2	法務部門	21
3	人事部門	7
4	内部監査部門	11
5	コンプライアンス部門	34
6	回答無し	14
計	複数回答あり	115

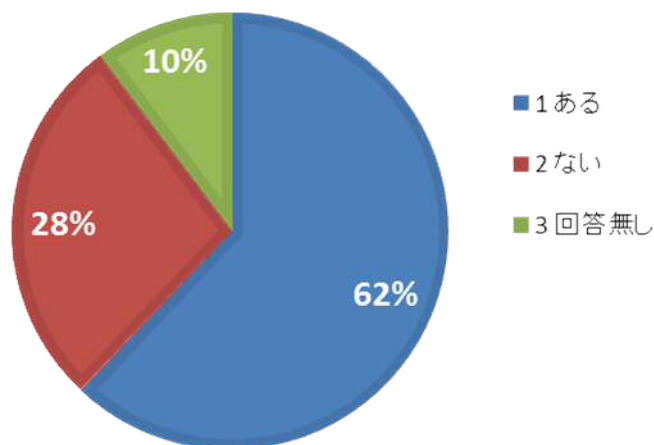
5.受付窓口の所属部門



6.通報内容は監査役に伝達されるルートはありますか。

No		件数
1	ある	85
2	ない	38
3	回答無し	14
計		137

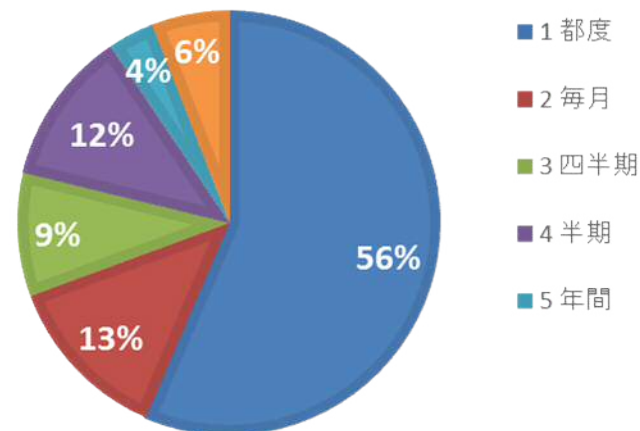
6.通報内容の監査役への伝達



6.「ある」と答えた方へ質問です。伝達頻度はどの程度ですか。

No		件数
1	都度	48
2	毎月	11
3	四半期	8
4	半期	10
5	年間	3
6	回答無し	5
計		85

6-1.伝達頻度

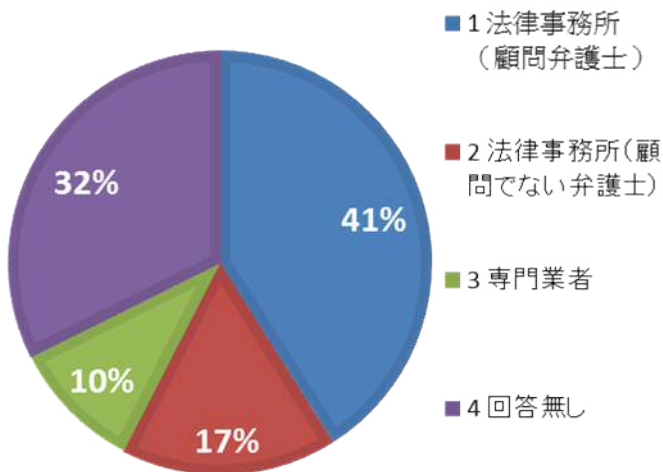


# 1次アンケート結果④

7.外部に通報窓口を設置している場合、どこに設置していますか。

No		件数
1	法律事務所（顧問弁護士）	57
2	法律事務所（顧問でない弁護士）	23
3	専門業者	14
4	回答無し	45
計	複数回答あり	139

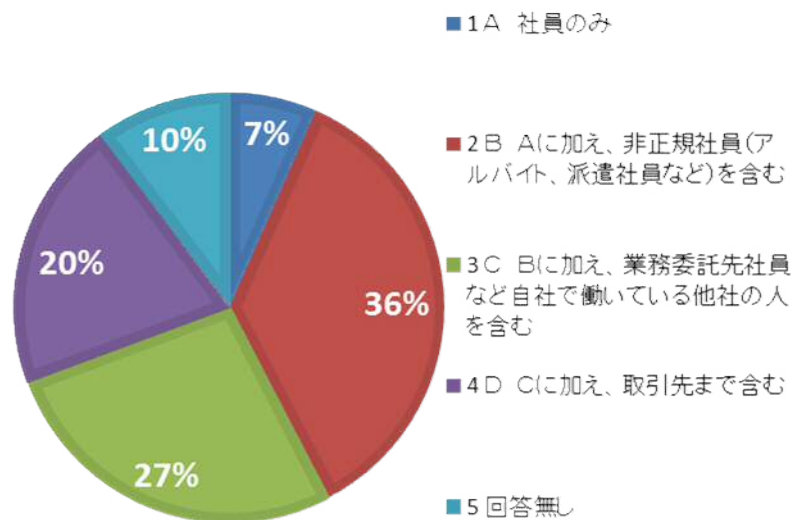
7.外部通報窓口の設置場所



8.だれを対象に内部通報制度を整備していますか。

No		件数
1	A 社員のみ	9
2	B Aに加え、非正規社員（アルバイト、派遣社員など）を含む	49
3	C Bに加え、業務委託先社員など自社で働いている他社の人を含む	37
4	D Cに加え、取引先まで含む	28
5	回答無し	14
計		137

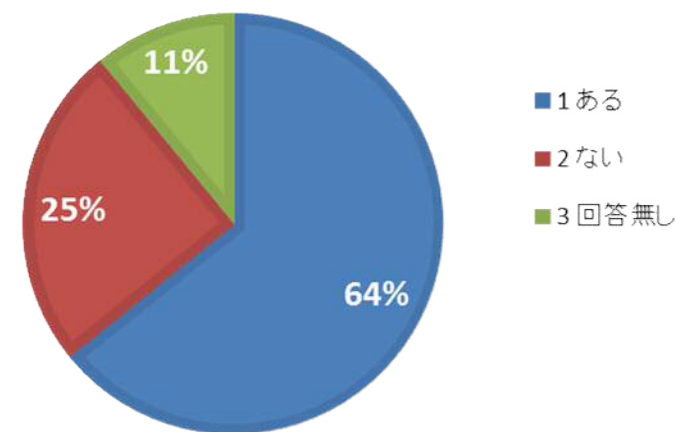
8.内部通報制度の対象



9.グループ企業としての内部通報制度（親会社等が統括管理しているもの）がありますか。

No		件数
1	ある	88
2	ない	34
3	回答無し	15
計		137

9.グループ全体の制度の有無

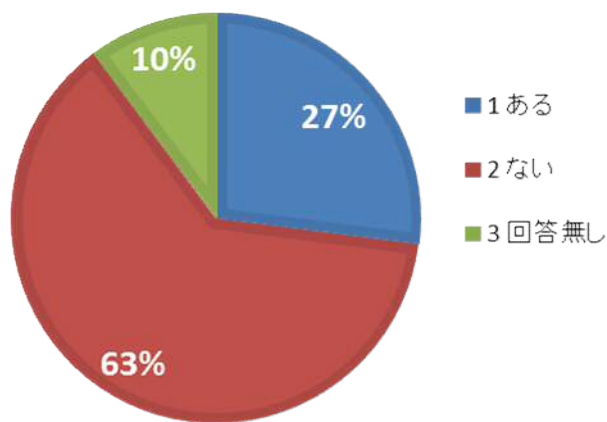


# 1次アンケート結果⑤

10. 貴社の内部通報制度の整備および運用状況をテーマ監査として、内部監査もしくは監査役監査が実施されたことがありますか。

No		件数
1	ある	37
2	ない	86
3	回答無し	14
計		137

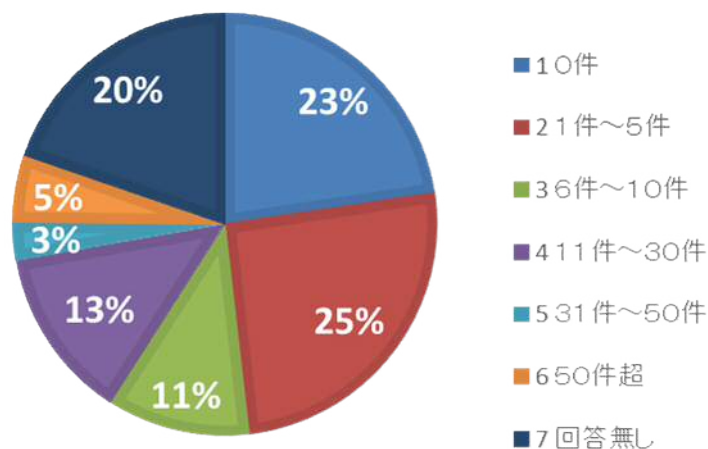
10. 制度に対する監査の有無



11. 年間の通報は平均何件ありましたか。

No		件数
1	0件	31
2	1件~5件	35
3	6件~10件	15
4	11件~30件	18
5	31件~50件	4
6	50件超	7
7	回答無し	27
計		137

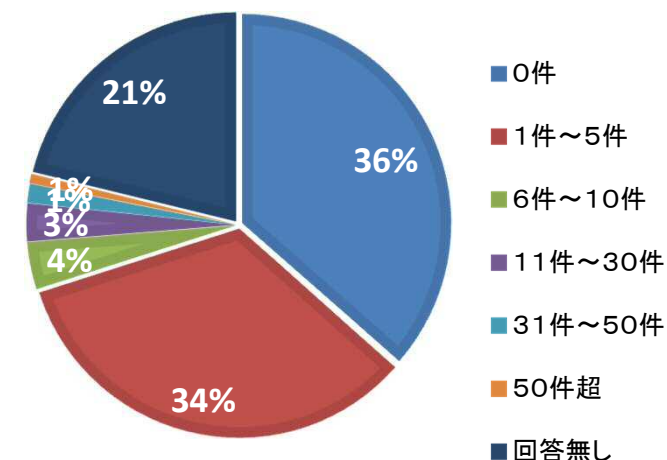
11. 年間の通報件数



12. 不正(ハラスメントや相談は除く)に関するものは平均何件(年間)ありましたか。

No		件数
1	0件	50
2	1件~5件	46
3	6件~10件	5
4	11件~30件	4
5	31件~50件	2
6	50件超	1
7	回答無し	29
計		137

12. 不正に関する件数

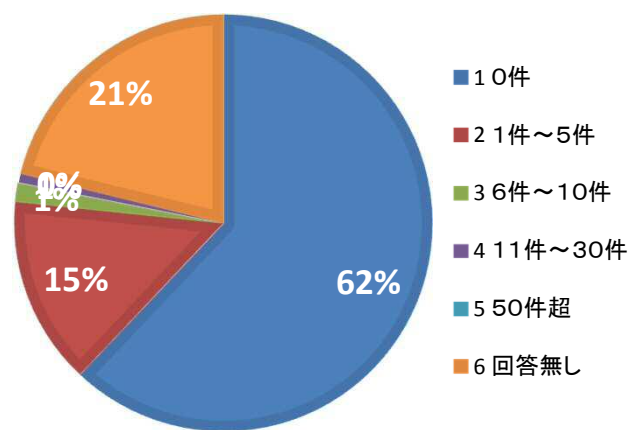


# 1次アンケート結果⑥

13. 経営者(役員)を対象とした通報は何件(累計)ありましたか。

No		件数
1	0件	85
2	1件~5件	20
3	6件~10件	2
4	11件~30件	1
5	50件超	0
6	回答無し	29
計		137

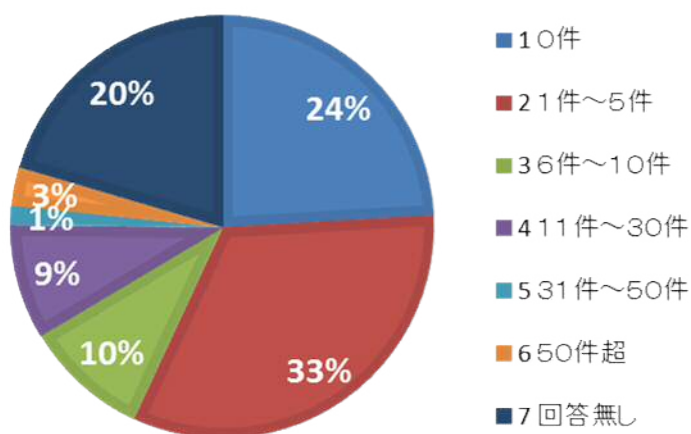
13. 経営者を対象とする通報



14. 内部通報により、調査を実施したものは平均何件(年間)ありましたか。

No		件数
1	0件	33
2	1件~5件	45
3	6件~10件	13
4	11件~30件	12
5	31件~50件	2
6	50件超	4
7	回答無し	28
計		137

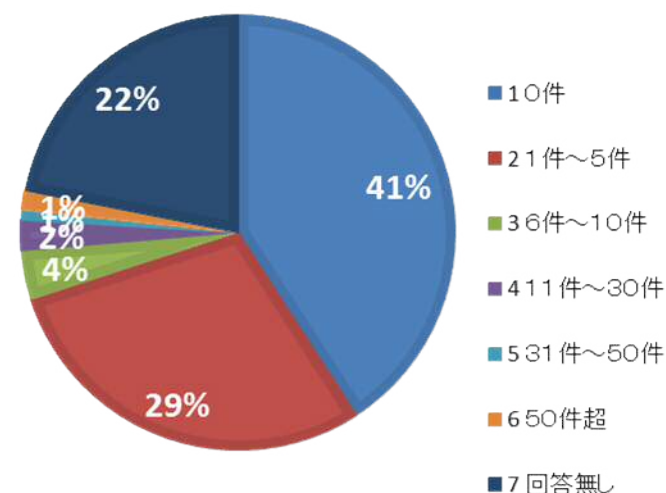
14. 通報から調査に至った件数



15. 不正行為の発見に至ったのは何件(累計)ありましたか。

No		件数
1	0件	56
2	1件~5件	40
3	6件~10件	5
4	11件~30件	3
5	31件~50件	1
6	50件超	2
7	回答無し	30
計		137

15. 不正行為の発見に至った件数

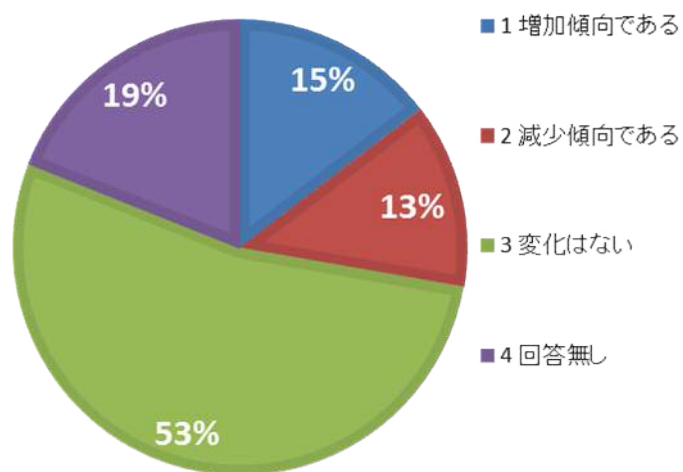


# 1次アンケート結果⑦

16. 通報件数の増減についてお答えください。

No	件数
1 増加傾向である	20
2 減少傾向である	18
3 変化はない	73
4 回答無し	26
計	137

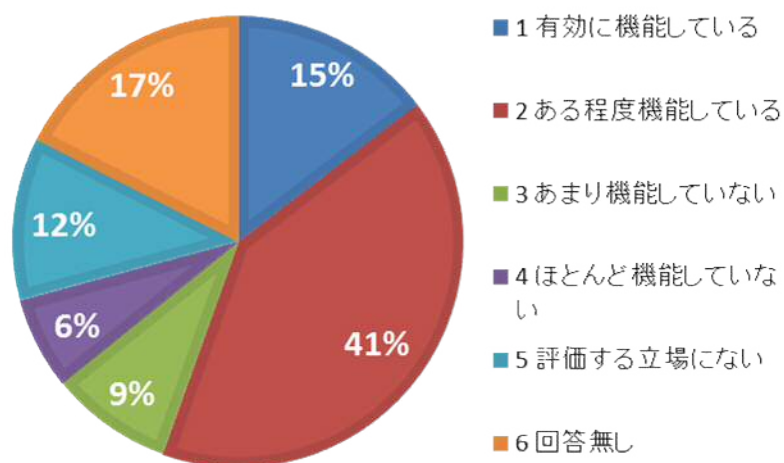
16. 通報件数の増減



17. 貴社の本制度活用実績について、どのように評価されていますか。

No	件数
1 有効に機能している	20
2 ある程度機能している	56
3 あまり機能していない	12
4 ほとんど機能していない	9
5 評価する立場にない	16
6 回答無し	24
計	137

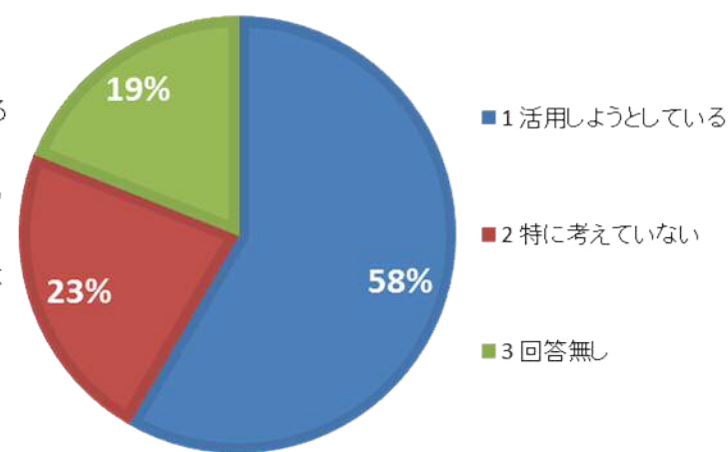
17. 制度活性化の評価



18. 貴社（もしくは貴殿）は内部通報制度を積極的に活用しようとしていますか。

No	件数
1 活用しようとしている	80
2 特に考えていない	31
3 回答無し	26
計	137

18. 制度の積極的活用



## 1次アンケートから分かったこと

---

- ① 未設置企業5社(約3.6%)あったものの大半の企業で設置済み。未設置企業では従業員数100人~500人で3社あった
- ② 設置から5-10年の会社が半数弱(67社/49%)で、10年以上の会社が1/3(46社/33%)であり、公益通報者保護法の施行を契機に整備した会社が多かった
- ③ 内部通報システム設置の目的は、不正の早期発見(111社/33%)、不正の抑止効果(89社/27%)会社の対外的信頼性の維持(75社/23%)で88%を占めた
- ④ 内部通報制度の対象者は非正規社員を含めている会社が大半(114社/83%)であった
- ⑤ 通報内容の監査役への伝達に関しては、「あり」との回答が多く(85社/62%)、「ない」との回答もあり(38社/27%)、監査役との連携という観点では課題もあった

## 1次アンケートから分かったこと

- ⑥ 内部通報制度を内部監査の対象としている会社もあるが(37社/27%)、対象としていない会社(86社/63%)もあり、その会社の進化、改善という観点では問題と考える。
- ⑦ 年間の通報件数は、1-5件が最も多く(35社/25%)、次いで0件(31社/23%)で、両者を合わせて半数。通報件数の推移は変化はないと回答する会社が半数強あり(73社/55%)、増加傾向と減少傾向との回答がともに15%あった。この結果から内部通報制度は設置したものの、あまり活用されていない会社が多いと推察される。
- ⑧ 通報により不正行為の発見に至った実績があると回答した会社が37%あり、不正発見に有効に機能している例もあった。
- ⑨ 内部通報システムの評価については、有効に機能している(20社/15%)、ある程度有効に機能している(56社、41%)を合わせて56%に達しており、通報件数の多寡とは連動していない。



---

# 2次アンケート結果

## 2次アンケート先の要件(抽出条件)

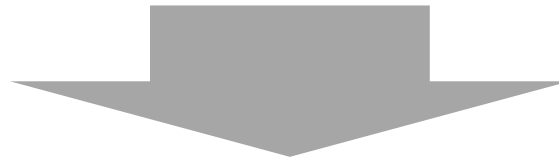
---

要件1 不正に関する通報があり、内部通報制度に関わっている

要件2 内部通報システムを活用しようとしている

要件3 内部通報システムの窓口を担当している

要件4 内部通報システムの監査を実施したことがある



- 一次アンケート回答137件から、4つの要件に合致する会社51社を選定し、二次アンケートを依頼  
内、18社から回答

## 2次アンケートの回答結果(1)

A. 内部通報制度(以下「本制度」)の現状について、以下の観点からコメントをお願いします。

①本制度に対する経営者の姿勢(関心、積極性、従業員への働きかけなど)

No	件数
1 経営者の関心が高い	11
2 相談しやすい環境作り	3
3 積極的である	5
4 定期的な委員会等へ報告	5
5 関心がない	1
6 積極的でない	1
7 その他	1
計 複数回答あり	27

②本制度に対する従業員の認識および従業員からの信頼度

No	件数
1 認識は上がっている	17
2 信頼度は上がっている	9
3 認識は上がっていない	1
4 信頼度は上がっていない	2
5 その他	5
計 複数回答あり	34

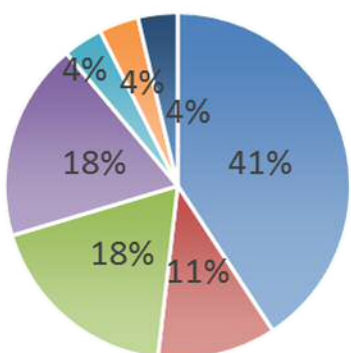
③-1 本制度を担当する部門の体制(専任か件認か)

No	件数
1 専任がいる	3
2 兼任である	13
3 不明	2
計 複数回答あり	18

③-2 本制度を担当する部門の体制(定期報告の有無)

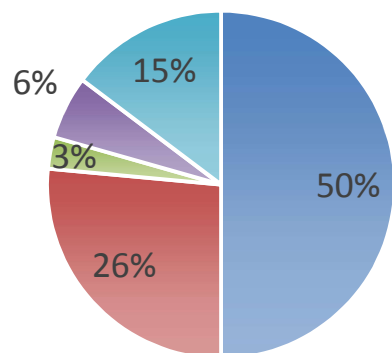
No	件数
1 定期報告あり	15
2 定期報告なし	1
3 解答なし	2
計 複数回答あり	18

①本制度に対する経営者の姿勢



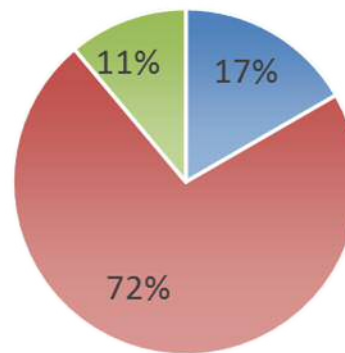
- 経営者の関心が高い
- 相談しやすい環境作り
- 積極的である
- 定期的な委員会等へ報告
- 関心がない
- 積極的でない
- その他

②本制度に対する従業員の認識および従業員からの信頼度



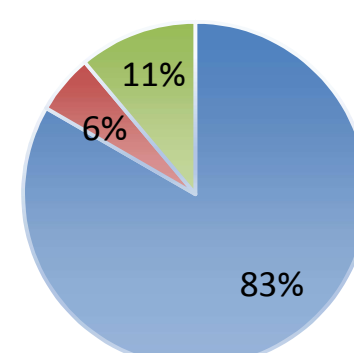
- 認識は上がっている
- 信頼度は上がっている
- 認識は上がっていない
- 信頼度は上がっていない
- その他

③本制度の運用は専任or兼任



- 1 専任がいる
- 2 兼任である
- 3 不明

3-2 定期報告の有無



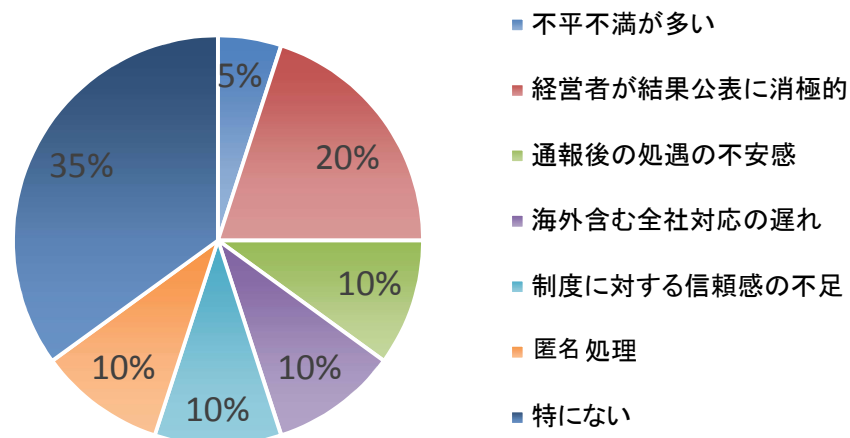
- 1 定期報告あり
- 2 定期報告なし
- 3 解答なし

## 2次アンケートの回答結果(2)

B. 本制度を活性化するために障害となっているものがあれば、コメントをお願いします。。

No		件数
1	不平不満が多い	1
2	経営者が結果公表に消極的	4
3	通報後の処遇の不安感	2
4	海外含む全社対応の遅れ	2
5	制度に対する信頼感の不足	2
6	匿名処理	2
7	特にない	7
計	複数回答あり	20

### B.活性化するために障害



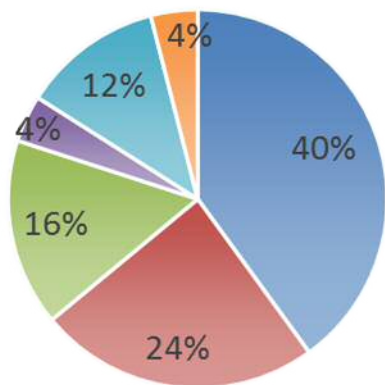
## 2次アンケートの回答結果(3)

### C. 目指すべき内部通報制度について、以下の観点からコメントをお願いします(続き)。

①本制度が活性化しているかを評価するための尺度は何ですか。また、評価基準は何がよいと考えられますか。

No		件数
1	通報件数	10
2	問題発見の件数	6
3	制度の認知度合	4
4	定期的なTOPへの報告数	1
5	通報者の満足度	3
6	基準は知らない	1
計	複数回答あり	25

①活性化しているかの評価尺度

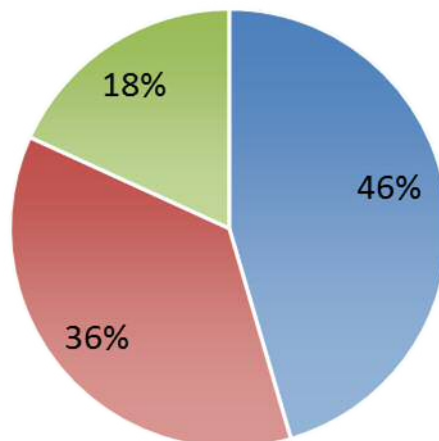


- 通報件数
- 問題発見の件数
- 制度の認知度合
- 定期的なTOPへの報告数
- 通報者の満足度
- 基準は知らない

②通報対象者への本制度の浸透を図るためには、どのような仕組みが必要と考えられますか。

No		件数
1	利用状況の報告(内容含む)	10
2	認知度のアップ	8
3	不安感の払拭	4
計	複数回答あり	22

②報対象者への本制度の浸透

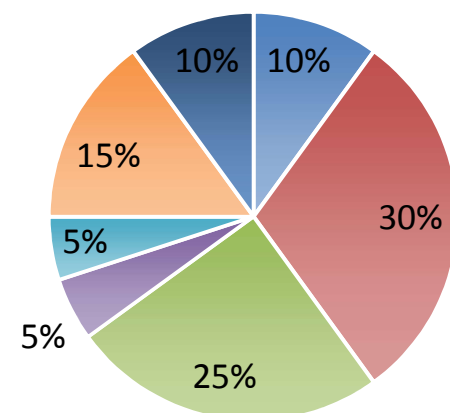


- 利用状況の報告(内容含む)
- 認知度のアップ
- 不安感の払拭

③本制度をさらに活性化するために、運営体制や運営方法の面で改善すればよいと考えられることはありますか。

No		件数
1	匿名通報の受付	2
2	通報者の保護の整備・強化	6
3	相談しやすい風土	5
4	TOP直下の受付	1
5	社外窓口の整備	1
6	内容の公表	3
7	特になし	2
計	複数回答あり	20

③運営体制や運営方法の面で改善



- 匿名通報の受付
- 通報者の保護の整備・強化
- 相談しやすい風土
- TOP直下の受付
- 社外窓口の整備
- 内容の公表
- 特になし

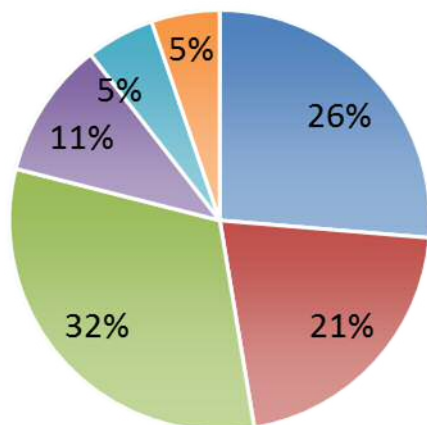
## 2次アンケートの回答結果(4)

### C. 目指すべき内部通報制度について、以下の観点からコメントをお願いします(続き)。

④通報件数が増加した場合のリスクは何か考えられますか。

No		件数
1	目的外通報の増加	5
2	窓口担当者の対応業務の増加	4
3	増加してもリスクはない	6
4	対応品質の悪化	2
5	コンプライアンス意識の低下	1
6	その他	1
計	複数回答あり	19

④通報件数が増加した場合のリスク

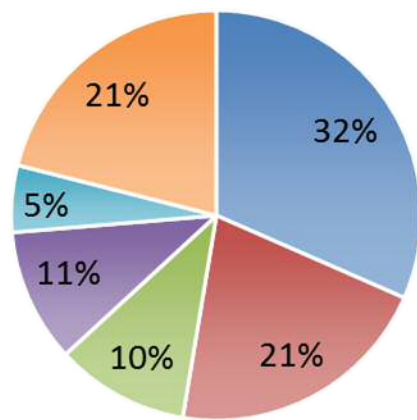


- 目的外通報の増加
- 窓口担当者の対応業務の増加
- 増加してもリスクはない
- 対応品質の悪化
- コンプライアンス意識の低下
- その他

⑤不正・不祥事に関する通報を促進させ、本制度を不正の発見・防止により役立てるための有効な方法は何か考えられますか。

No		件数
1	解決事例の周知	6
2	コンプライアンス教育による意識向上	4
3	不正を許さない風土づくり	2
4	通報しやすいインフラ整備	2
5	通報報奨金制度の導入	1
6	特になし	4
計	複数回答あり	19

⑤ 通報を促進させる有効な方法

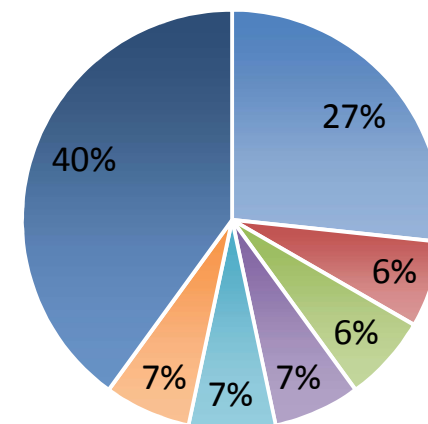


- 解決事例の周知
- コンプライアンス教育による意識向上
- 不正を許さない風土づくり
- 通報しやすいインフラ整備
- 通報報奨金制度の導入
- 特になし

⑥上記以外で、本制度が活用されるため必要と思われることは何か考えられますか。

No		件数
1	通報制度の信頼性の向上	4
2	不利益のないことの周知	1
3	通報窓口の信頼性	1
4	日常的なコミュニケーションの活性化	1
5	社員モラルの、責任感の醸成	1
6	通報者へのインセンティブ	1
7	特になし	6
計	複数回答あり	15

⑥本制度が活用されるため必要なこと



- 通報制度の信頼性の向上
- 不利益のないことの周知
- 通報窓口の信頼性
- 日常的なコミュニケーションの活性化
- 社員モラルの、責任感の醸成
- 通報者へのインセンティブ
- 特になし

## 2次アンケートからのメッセージ(まとめ)

内部通報システムの窓口や担当は、活性化のキーは解決事例の周知と考えており、経営側や委員会等に定期的に報告されているが、経営側は内容の公表には消極的な傾向もあった。経営者の関心と従業員への周知は進んできたと評価しているが、更なる活用には通報者の保護と相談しやすい風土が必要と考えている。

一方で、現行の通報システムの障害・課題になっているものでは、

- ① 社員の通報システムへの不安
- ② 社員の通報システムへの信頼感が薄い
- ③ 海外の通報システムの遅れ

等があげられたが、「特に無い」が一番多く、システムに対する関心を高める必要がある。

又、現行システムの問題点についての質問にも、「特に無い」が多く、課題やPDCAについての関心は高いとは言えず、社会や会社の進度に合わせた改善の工夫が必要と思われる。

通報窓口は兼任体制が主流であり、経営に直接資する事は無いが、レピュテーションリスク等を考慮すれば体制強化も検討の必要がある。特に通報システムが活性化した場合には、担当者の負荷増大と目的外通報の増加を懸念しており、従業員への教育も重要なファクターになる。

評価指標については、通報件数、次に問題発見件数と続いており、本来の問題の早期発見や未然防止に資する指標に進化させる必要がある

## 今回のフォーラム活動からのリコメンド

---

- ◎内部通報システムという仕組みは作ったが、まだ自律した内部通報の仕組みまでには至っておらず、PDCAの回る仕組みを検討する必要がある
- ◎企業のガバナンス体制と関連付けて構築、運用する必要がある。
  - ⇒ 経営者に関する不正が隠蔽されたり、通報者が不利益を受けない体制
- ◎経営者が建前での「有効」から本気で有効だと社員に語る事が内部通報システムの活性化には重要である
- ◎監査役との連携が弱い会社もあり、密なるコミュニケーションが必要である
- ◎コンプライアンス教育、内部通報の周知と活用事例の展開により、通報システムの有用性を認知させる活動を継続させることが重要である

重大な不正リスクに関する通報が増えることが望ましいが、まずは通報件数を増やす取組みに注力すべきである。昨今は、通報がない、あるいは企業規模に比べて少ない場合は、制度として機能していないとの考え方が主流になりつつある





**END**