2025 年 7 月 15 日

SOMPOリスクマネジメント

損保ジャパンＲＭレポート｜ 272

持続可能なコンプライアンス体制の構築に向けて

―平時の兆候を見逃さず、有事に備えるための対策とは―

横川　夏菜 Kana Yokokawa
GRC コンサルティング部
危機管理・コンプライアンスグループ
主任コンサルタント

梶尾　詩織 Shiori Kajio
GRC コンサルティング部
危機管理・コンプライアンスグループ
上級コンサルタント

概要

不正・コンプライアンス違反リスクは、業種業態や企業規模を問わず、あらゆる企業に存在する。近年の社会的価値観の変化や情報拡散スピードの加速などにより、企業不祥事に対する社会の目はかつてないほど厳しくなっている。

本レポートでは、企業に求められる不正・コンプライアンス違反を「起こさない仕組み」と不正・コンプライアンス違反が「起きた時の動き方」の両輪に焦点をあて、「平時に芽生える小さな異変」をいかに早く察知し、「有事に拡大するリスク」をいかに最小化させるかについて、企業の実例や改正公益通報者保護法への対応をふまえて解説する。

目次

概要 1
1. コンプライアンスとは 3
2. 平時に危機の芽を摘むには 4
2.1. 企業を取りまく環境と構造的課題 4
2.1.1. 働く人・場所の変化による「見逃しリスク」 4
2.1.2. 働く時間の変化による従来と異なるマネジメントの要求 4
2.1.3. 内部通報窓口への不信感 5
2.2. コンプライアンス浸透の取り組みの限界 5
2.3. 危機の芽を摘むための早期覚知のアプローチ 6
2.3.1. 「心理的安全性」確保の取り組み 6
2.3.2. デジタルツールによる予兆抽出 7
2.3.3. 内部通報窓口の信頼度向上 8
2.3.4. 経営層による率先垂範と継続的な姿勢表明 8
3. 有事におけるリスクの拡大を防ぐには 9

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

3.1. 企業が陥りやすい有事対応の「ワナ」と対応の心得..... 10
3.1.1. 社内での相談・通報対応による二次被害..... 10
3.1.2. SNS での内部告発..... 10
3.2. 有事対応体制の構築..... 11
4. 改正公益通報者保護法について..... 11
4.1. 公益通報者保護法の概要..... 12
4.2. 改正公益通報者保護法の概要..... 13
4.3. 人権尊重の観点からも求められる通報窓口の整備..... 15
5. おわりに..... 15
参考文献..... 16

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

1. コンプライアンスとは

本レポートの執筆にあたり、まず「コンプライアンス」の定義を明確に示したい。

コンプライアンス（Compliance）とは、語源的には「応じる、従う、守る」を意味する「Comply」に由来し、一般的には「法令遵守」と訳される。しかし、現代における企業のコンプライアンスは、単なる法令遵守にとどまらず、社会的規範や倫理、社会の要請や期待に応えることを含んだ広義の概念として捉えるべきである。

近年では、明確な法令違反がなくとも「社会通念上許されない」、「現在の倫理観と合致しない」と社会から判断された企業行動が、強い批判や炎上を招く事例が増加している。「社会通念」や「倫理観」は固定されたものではなく、社会情勢や価値観の変化、時代のトレンドにより流動するものであり、企業はこれらの変化に敏感に対応し、柔軟かつ誠実な姿勢を持つことが求められている。

企業に対するコンプライアンス強化の社会的要請が高まっている背景には、相次ぐ検査不正やデータ改ざん、ハラスメント問題の発生、さらには長時間労働による従業員の死亡発生や、従業員の休職・退職などがある。今日では、「法令に違反していないから問題ない」という主張は企業としての正当性を担保する根拠とはなり得ない。法令遵守はもはや当然とされており、企業には「社会的規範や倫理の遵守」さらには「社会からの期待への応答」までを含む対応が求められる。

以上をふまえ、本レポートでは「コンプライアンス」とは、法令遵守のみならず、社会的規範や倫理の遵守、社会の要請や期待に応える姿勢までを含むものとして定義する。次章以降では、こうした広義のコンプライアンスを前提に、平時における企業の取り組みや課題、有事の対応策について述べる。

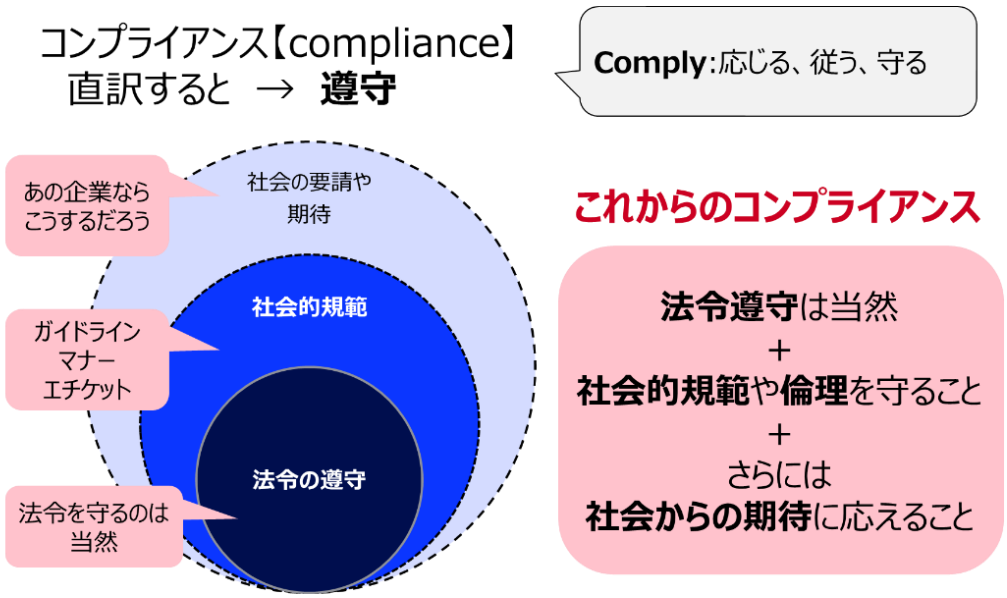

図 1 コンプライアンスの定義[1]

[1] 当社作成

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

2. 平時に危機の芽を摘むには

2.1. 企業を取りまく環境と構造的課題

価値観の変化や SNS の普及などにより、企業不祥事に対する社会の目は一層厳しさを増している。その中で、コンプライアンス活動はサステナビリティ経営の一環としてあらゆる企業において不可欠な取り組みとなっている。

不正やコンプライアンス違反は、日頃のコミュニケーションを通じて早期に察知して対処することが重要であるが、企業は以下のような構造的課題にも直面している。

2.1.1. 働く人・場所の変化による「見逃しリスク」

若手層の採用難・早期離職や終身雇用制度の見直しなど、企業によって現状は異なるが、ベテラン人材の高齢化や退職に伴い、職場の世代交代が進み、「働く人の変化」は常に起きている。

さらに昨今では、リモートワークやハイブリッド勤務の定着化、ビジネスチャットの導入といった「働く場の変化」もみられる。出社を前提としない勤務形態の定着により、日常的な対話の機会が減少しているため、偶発的な会話や暗黙知の共有機会が失われている可能性がある。このため、業務上の慣行・マナーが共有されず、業務指示の内容や意図に認識のずれが生じ、職場コミュニケーションの不和が生じるリスクをはらんでいる。

更に、ハラスメントに関する不祥事がネット・メディアで取り上げられることや、コンプライアンス教育の一環としてハラスメント研修が行われることも多いため、世代間の価値観の違い等による何気ない表現がハラスメントと受け取られることを恐れ、あえて積極的なコミュニケーションを控える職場が増えている。ハラスメントが発生し、再発防止策の一環で社内規定が厳格化され、失敗が許されない風土が形成されることで、ますます「失敗」を恐れてコミュニケーションを避ける負の連鎖が起きている職場もある。

結果として、対話や暗黙知を通じて不正・コンプライアンス違反の予兆である違和感を察知する機会が著しく減少している。

2.1.2. 働く時間の変化による従来と異なるマネジメントの要求

働き方改革の一環として時間外労働（残業）の上限規制が設けられたことで、限られた時間内で売上や業績成果を残さなくてはならない「働く時間の変化」への対応に追われている企業も少なくない。前述の働く人・場所の変化に加え、働く時間の変化により、管理職には従来と異なるマネジメントが要求される。なかでも、売り上げや業績成果と労働時間管理の板挟みになりやすいのが、中間管理職である。

厚生労働省の「令和 6 年賃金構造基本統計調査」[2]によると、中間管理職の平均年齢は、部長級 53.0 歳、課長級 49.3 歳、係長級 45.6 歳であり、45～50 歳前後が担っている傾向が見られる。就職氷河期世代とされる彼らは、昭和的な価値観のもとで教育や指導を受けてきたため、上の世代の考え方にも一定の理解を示せる。一方で、男女雇用機会均等法の施行前後に学生時代を過ごし、働き方に対する意識や価値観の変化も肌で感じてきた世代でもある。そのため、20～30 代が重視する「令和的な価値観」にも一定の共感を持ってい

[2] 厚生労働省.”令和 6 年賃金構造基本統計調査 結果の概況“.厚生労働省.2025, https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/index.html, (アクセス日：2025-6-21) .

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

る。

このように、上下両世代の価値観を理解できる立場であるがゆえに、彼らは上層部からの業績重視の圧力と、部下の私生活への配慮のはざまで板挟みになりやすい。さらに、「業務を任せすぎればハラスメントと受け取られるかもしれない」といった不安から、自ら過剰に業務を引き受けてしまうことも少なくない。

上記のような背景から、中間管理職の「プレイングマネージャー」化によって部下の管理業務に割ける時間が減る、世代間ギャップへの対応やハラスメントへの恐れにより指導の萎縮と判断の回避をするなど、中間管理職が不正・コンプライアンス違反の「予兆」を見逃す可能性が高まっている。これは中間管理職個人の資質の問題に帰すべき問題ではなく、構造的な課題といえる。

2.1.3. 内部通報窓口への不信感

内部通報窓口は、本来企業における不正行為や法令違反を早期に発見し、是正するための重要な制度だが、不利益な取扱いや報復への恐れ等から、内部通報窓口に不信感を抱いている従業員が存在している企業もある。当社にてヒアリング調査を実施した企業や、消費者庁「内部通報に関する意識調査[3]（就労者 1 万人アンケート）」においても、勤務先へ相談・通報しない理由として内部通報窓口への不信感が挙げられている。

不信感の具体的な内容は、「会社からの不利益な取扱いのおそれ」、「嫌がらせを受けるおそれ」、「適切に対応してくれないと思う諦め感」などである。過去に通報を理由に人事異動や評価、待遇面などで不利益な扱いを受けた者がいる場合、特に内部通報をためらう傾向が見られる。また同様に、過去に通報者が特定された例や、内部通報窓口が上司に報告した例などが噂で広まると、内部通報窓口の信頼度が低下する。通報者よりも行為者の方が上役の場合、行為者の方が一般的に顔も利くため「言っても無駄だ」、「どうせ握りつぶされる」、「過去に事案を握りつぶされた人がいたと聞いた」などの理由で、報告しても無駄だという閉鎖的空気が漂う。このように内部通報窓口が設置されたものの、信頼性や体制不十分により、機能的に運用できていない事例もある。制度として整っていても、その運用が信頼されなければ、内部通報制度は形骸化してしまう恐れがある。

2.2. コンプライアンス浸透の取り組みの限界

自社で不正・コンプライアンス違反を発生させないための試みとして、経営層によるトップメッセージの発信、社内規程の厳格化、コンプライアンス教育の実施、内部通報窓口の周知を行うケースが多い。しかしながら、これら取り組みに対する見え方は、立場によって異なっているのが実態である。以下、当社の調査において従業員から上げられた声の一部を紹介する。

例えば、トップメッセージの発信の場合、経営層やコンプライアンス部門は現場に届いていると考えていても、実際は「経営層のコンプライアンスに関する取り組みが見えない」、「社長メッセージが動画配信されるものの、工場で視聴するため周囲の音でよく聞こえない」と発信方法に課題がある場合や、「トップメッセージでは、『品質第一』と言っているが、いざとなると、無理な売り上げ目標や短い納期を指示される」など、発言と行動が一致していない点を指摘する声も多い。

[3] 消費者庁. “内部通報制度に関する意識調査-就労者 1 万人アンケート調査の結果-＜全体版＞”. 消費者庁, 2024, https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whisleblower_protection_system/research/assets/research_240229_0002.pdf, （アクセス日：2025-6-17）.

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

コンプライアンス教育についても、「真面目に受けている人ではなく、未受講者こそ教育が必要なのではないか」、「研修が多すぎる」、「教育をすることで『コンプライアンス活動をやったつもり』になっているだけ」といった、教育機会の「量」は十分なものの、「質」やその後の「活用」が伴っていない、改善の余地があるとの厳しい声も聞く。

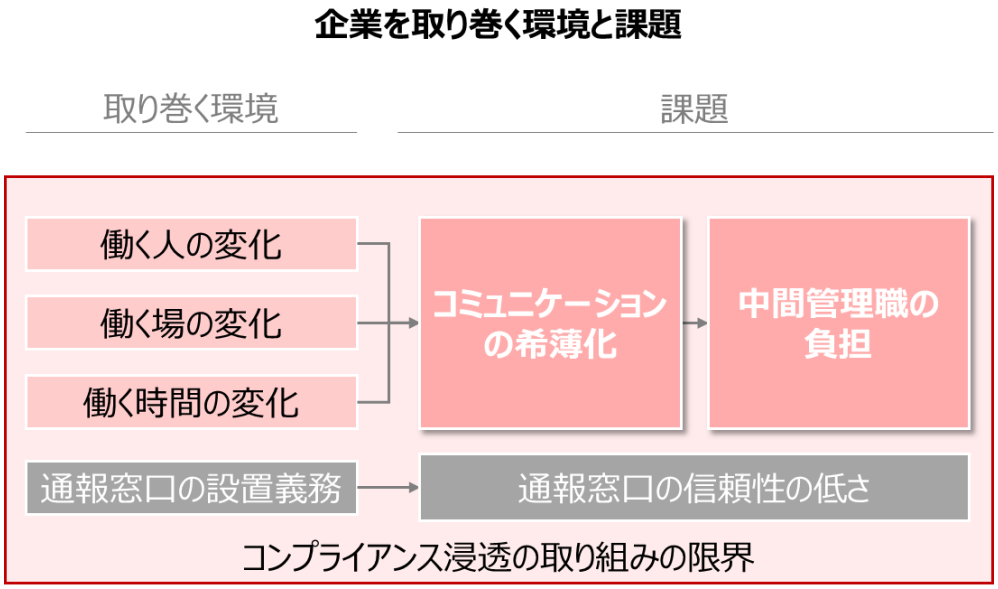

図 2　企業を取り巻く環境と課題[4]

2.3. 危機の芽を摘むための早期覚知のアプローチ

ではこれらの環境と課題を踏まえ、不正・コンプライアンス違反の「小さな異変」を早期に覚知するには、どのような取り組みができるのか。４つの参考事例を示したい。

2.3.1. 「心理的安全性」確保の取り組み

ここ数年、「心理的安全性」という言葉が声高に叫ばれている。「心理的安全性（psychological safety）」とは、1999 年に組織行動学の専門家として知られるハーバード・ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱した心理学用語で、「チームのメンバーが、リスクを冒し、自分の考えや懸念を表明し、疑問を口にし、間違いを認めてもよく、そのいずれをもネガティブな結果を恐れずにできると信じていること[5]」と定義されている。2016 年に Google が「生産性が高いチームは心理的安全性が高い」との研究結果を発表[6]したことから、一気に注目を集めるようになった。

心理的安全性が不足する状況として、「無知と思われること」、「無能と思われること」、「邪魔と思われること」、「ネガティブだと思われること」という 4 要素がある。これらの不安は、以下のようなリスクを抱えている。

---

[4] 当社作成
[5] HARVARD BUSINESS REVIEW. “心理的安全性とは何か、生みの親エイミーC.エドモンドソンに聞く”, エイミー・ギャロ, 2023, https://dhbr.diamond.jp/articles/-/9408, （アクセス日：2025-6-17）.
[6] Google. “Understand team effectiveness”, Google, https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness, （アクセス日：2025-6-21）.

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

- 無知と思われる不安：質問や確認せずに進めることによる認識ギャップの発生リスク
- 無能と思われる不安：弱点や誤りを受け入れないことによるミスの発覚遅延リスク
- 邪魔と思われる不安：他者に忖度（そんたく）し、ユニークな意見が出づらい環境の醸成リスク
- ネガティブだと思われる不安：本来指摘すべき懸念点や疑問が見過ごされるリスク[7]

一方、心理的安全性が確保された環境とは、「話しやすさ」、「助け合い」、「チャレンジできる雰囲気」、「新奇歓迎」が保証された環境である。これらの環境に近づけるべく、コミュニケーション活発化の方策、たとえば 1on1 の実施やオープンクエスチョンで意見を求めるなど、様々な取り組みが各社で実践されている。

心理的安全性は、同僚同士が友達のように仲が良く、多少のミスに目を瞑るようなぬるま湯の環境を指すのではない。疑問や違和感を「発言できる空気」を作り、小さな異変を報告・指摘しやすい環境を作ることが重要である。心理的安全性を全ての社員が感じられることが不正・コンプライアンス違反の危機の芽を早期に摘む土台となる。

2.3.2. デジタルツールによる予兆抽出

在宅勤務など働き方の変化や人手不足、中間管理職の負担などの実態を踏まえると、人の目で全てを監視することには限界がある。また、在宅勤務中の行動監視や個別メール・チャットの監視は、息苦しさによるモチベーション低下や、プライバシー保護の観点から反発の声が上がることもある。

そのような中、PC ログや e-learning データを活用した行動分析、AI によるチャット・メールのモニタリングといった、機械や AI を使って問題行為のみを抽出し、そのデータをふまえて人が対応する手法が注目されている。

多くの企業では、情報セキュリティの観点で、従業員の PC ログデータを収集している。しかし、サイバー攻撃など情報漏洩疑いが発生した場合のみ活用され、表面化しないかぎりは「収集だけ」にとどまっていることが多い。しかし、平時のうちからログ監視を行うことにより、勤怠データや勤務時間中の不就労、転職サイトの閲覧増加、クラウドサービスや印刷ログなどを掛け合わせ、情報持ち出しリスク、転職リスク、内部不正リスクなどリスク要因の高い従業員を特定することが可能である。

また、ハラスメントや不正の隠ぺいなどは、口頭のみならず、メールやチャットなどテキストを使用して行われることも多い。不正対策用に特別に学習された AI を使ってメールやチャットを分析し、不正の兆候が見られる場合は、コンプライアンス部門に通知するツールを活用することで、従業員が不正に手を染める直前に阻止でき、危機の火種が小さいうちに「消火」することもできる。データ分析は実際の不正行為などを学習させた AI による監視であり、人の目での確認は問題行為が行われた場合のみであるため、プライバシー保護の観点からも受け入れられやすい。

こうしたツールの導入は、不正の早期覚知はもちろんのこと、ツールを導入したことを従業員に発信することにより、けん制機能としても働くことにもメリットがある。

[7] YouTube. “Building a psychologically safe workplace ｜ Amy Edmondson”, TEDx Talks, https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8, （アクセス日：2025-6-21）.

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

また、既存のコンプライアンス教育等にデジタルツールを活用することで、不正を行うリスクの高い人物を洗い出すことができ、マネジメント業務の効率化にも寄与する。例えば、e-learning を用いた教育を実施している企業では、視聴時間・設問回答を確認できるダッシュボードの活用が考えられる。スライドを切り替えるだけの流し読みや倍速視聴をしている場合、視聴時間が圧倒的に短い。また、確認テストの点数が悪い、テストの複数回答、自由記述の飛ばし回答などをしているリスクの高い人物を洗い出せることもある。既存の教育に対して、どの程度真剣に取り組んでいるかを見ることで、上長承認などの場面においても慎重に確認すべき人を判別し、効率的に高リスク人物を見分けることができる。

2.3.3. 内部通報窓口の信頼度向上

内部通報窓口の信頼性を上げるためには、日ごろの取り組みを地道に続けるほかない。「築城三年、落城三日」と言われるように、信頼が失われるのは一瞬だが、信頼関係を築き上げるには長い時間と努力が必要である。特に、過去に内部通報窓口がうまく機能せず、従業員が不利益を被った場合は、その話が他の従業員に広まっている可能性が高く、コツコツと長い時間をかけて再構築していくことが重要だ。

例えば、社内窓口に加え外部窓口を活用し周知する、内部通報に関する報復禁止ルールを徹底する、内部通報者へのフィードバック体制を構築することなどが挙げられる。特に、内部通報者へのフィードバック体制は重要で、フィードバックがなかったことで「もみ消された」と誤認し、SNS への書き込みや行政への内部告発に発展してしまうリスクもある。内部通報者へはヒアリングをするだけではなく、会社がどのようにアクションしているのか、可能な範囲で進捗を共有する必要があり、通報から事案の終結までの流れについて事前に示すことが望ましい。

内部通報窓口の信頼性がどの程度高まっているか、意識調査をすることも有効である。第三者が意識調査を行い、回答結果を部門や役職などの属性とクロス分析し、その統計的データのみを企業に開示することによって、匿名性を確保しながら内部通報窓口の信頼性を確認することができる。

意識調査の際には、内部通報窓口に関してだけではなく、今までのコンプライアンス教育の浸透度や課題、現在の不正・コンプライアンス違反の発生状況などをあわせて問うこともできる。加えて第三者の調査員によるヒアリング調査を行うことで「従業員の一意見を聞こうとしてくれる前向きな姿勢が嬉しかった」など前向きにとらえてもらえる場合もある。調査終了後は、アンケートやヒアリング結果に対しても誠実な対応姿勢を見せることが大切である。

2025 年 6 月に公布された改正公益通報者保護法により、不利益な取扱いに対し刑罰が導入されるなど通報者保護の実効性が高まる中、各企業は改正法の内容を理解し、法令に則った対応が求められる。改正公益通報者保護法の内容については、第 4 章を参照されたい。

また、内部通報制度を「形だけ」ではなく「信頼される制度」として再構築するには、内部通報窓口の存在を周知するだけではなく、取り組み姿勢を見せることが重要である。そこで重要なのが経営層の率先垂範の姿勢である。

2.3.4. 経営層による率先垂範と継続的な姿勢表明

役職が上がるにつれ、その言動が従業員に与える影響は大きい。とくに経営層が発する一言、ふるまいの一つが現場の空気を作る。経営層が放った何気ない一言を圧力と感じ、忖度した従業員が不正に手を染めて

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

しまうことは、品質不正によく見られる傾向である。だからこそ、経営層がコンプライアンス重視の姿勢を見せ、日々それに従った行動を行うことが望まれる。

経営層の率先垂範の例としては、定期的なトップメッセージの発信だけではなく、「コンプライアンス対応方針」を示すことで経営層の姿勢を明確にするとともに、経営層が現地に赴き積極的にあいさつや声がけをして、従業員とフラットにコミュニケーションをとる機会を持つことが有効である。当社のヒアリング調査においても「まさか自分の名前を知っているとは思わなかった」、「名前を呼んで気にかけてくれて嬉しかった」といった声も少なくなかった。経営層にとっては何気ない行動であっても、従業員に与える印象・影響は大きい。その後の経営層が発信するトップメッセージを従業員が「自分ごと」として受け入れてくれることが期待できる。

また、従業員から上がった声に真摯に対応することも重要である。例えば、コンプライアンス関連のアンケートで鋭い指摘があったとしよう。「痛いところを突かれた」として問題の先送りや場当たり的な対応とするか、現実的な課題として真摯に向き合えるかで、会社や経営層に対する従業員の印象も大きく変わる。「聞いた声にどう向き合うか」こそが重要であり、従業員が「自身の声を聞いてくれる」、「自身の声が反映される」、「意見を述べても不安にならない」という心理的安全性のもと「声を上げられる機会」を作ることが組織の信頼を築き、「小さな異変」に気づくアプローチとなる。

企業を取り巻く環境と課題、早期覚知のアプローチ

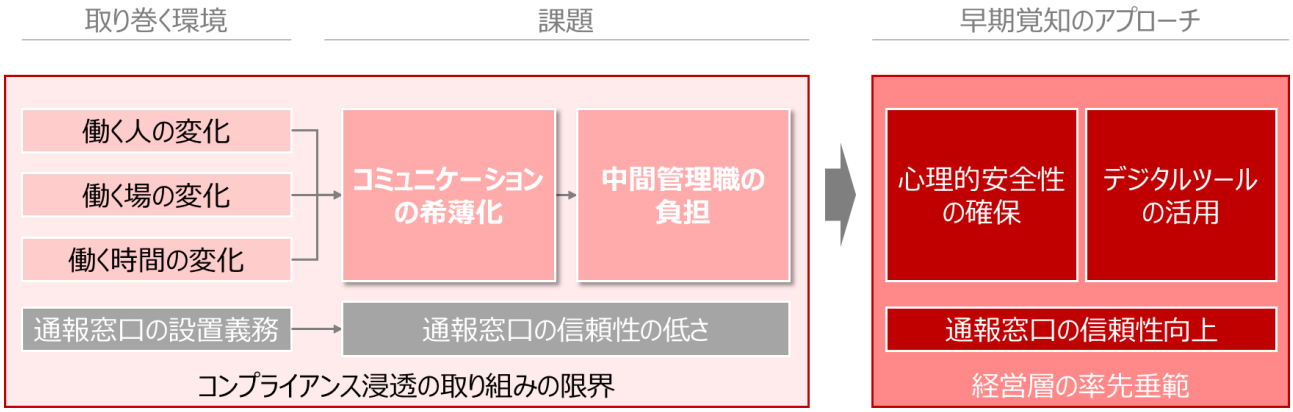

図 3　早期覚知のアプローチ[8]

3. 有事におけるリスクの拡大を防ぐには

どんなに対策を講じていてもリスクはゼロにできない。だからこそ、「万が一の事態」に備え、有事対応の体制をあらかじめ整えておくことが、迅速かつ的確な判断や初動対応につながる。不正・コンプライアンス違反発生時の対応として、絶対的な正解はない。しかし、発生した事実に誠実に向き合うこと、コンプライアンス違反に至る関係者の深層心理を理解すること、そして隠蔽ではなく膿を出し切ることが重要である。

[8] 当社作成

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

3.1. 企業が陥りやすい有事対応の「ワナ」と対応の心得

有事における初動対応は、企業の信頼を左右する極めて重要なフェーズである。しかし、実際には「正しいつもり」で対応した結果、かえって火種を広げてしまうケースも少なくない。本節では、企業が陥りやすい有事対応の「ワナ」と対応の心得について具体例を基に解説する。

3.1.1. 社内での相談・通報対応による二次被害

不正・ハラスメントなどの通報・相談を受けた際に、真っ先に求められるのは「相談者の信頼を守る姿勢」である。しかし、現実には次のような対応がよく見られる。

例えば、相談者から相談を受けた担当者が「これはあなたの部門の問題だから、あなたが解決すべき課題だ」として、相談者への確認なく無断で上司や関係者に内容を共有してしまうことがある。このような対応は、相談内容が相談者の知らないところで広まってしまい、相談者に「裏切られた」、「もう誰にも話せない」といった不信感を抱かせ、社内での相談そのものができない環境になってしまうリスクがある。また、場合によっては上司や関係者が相談内容を悪くとらえてしまった場合、今まで以上に業務のやりづらさを感じてしまうリスクもある。相談を受けた際は、相談者が望むこと、望まないことを明らかにしておくことが重要である。

また、在宅勤務やハイブリット勤務により、オンラインでの相談や調整も増加している。共有カレンダーツールで設定された会議の「件名」や「出席者情報」から相談の事実が他者に察知されてしまうケースも発生している。相談者の機微な情報を不用意に露呈させないよう、会議設定を非公開設定にするなど、オンライン上のコミュニケーションにおいても慎重に配慮していく必要がある。

3.1.2. SNS での内部告発

近年、不正やコンプライアンス事案の企業対応に不満を抱いた従業員が、SNS で内部告発を行うケースが増えている。本来は社内で早期に検知・是正すべき問題が、SNS 上で拡散されてから認知されるといった「後手対応」に陥るケースは、企業の評判（レピュテーション）に大きなダメージを与える。

加えて、SNS 上での拡散は、不特定多数の目に留まることで、当該投稿以外にも過去の関連投稿の発掘や、企業の意図や事実とは異なる情報の流布にもつながりやすく、炎上が連鎖的に拡大する事態にもなりかねない。だからこそ、炎上を見越した対策が必要である。

このようなリスクをふまえ、個人の SNS 利用に関するガイドラインの策定と周知を実施している企業が近年増えている。もちろん、表現の自由の観点から、従業員のプライベートアカウントに対して企業が具体的な拘束力を及ぼすことは不可能かつ不適切である。しかし現在、SNS 上で炎上した場合には、容易に個人が特定され、どの企業に所属しているかも明るみになる。とすれば、企業の一従業員として、SNS 上においても節度ある振る舞いへの配慮を促すガイドラインを策定し周知することは、企業と従業員の双方を守る大切な予防策となる。

加えて、公式アカウントを保有していない企業では、自社に関する投稿をモニタリングする体制が整っておらず、SNS 上の異変にすぐには気づけないことが多い。SNS モニタリングは、単に SNS 上の炎上検知にとどまらず、製造業における製品不具合の早期検知、人事領域での不満の抽出、またマーケティングの観点から顧客視点での改善ニーズの発見といった多面的な効果が期待できる。現代では、内部通報窓口やお客様相談

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

室に相談を入れるよりも、SNS 上に匿名で投稿をする方が心のハードルが低いと感じる人もいる。これにより、不正やコンプライアンス違反に関しても、本来内部通報されるべき内容が外部に漏えいし、これをインフルエンサーが広めることで炎上につながる。だからこそ、日頃から SNS 上の論調を把握することで、有事対応の初動を迅速化し、企業のレピュテーションリスクを最小化することに繋がる。危機の早期発見と、火種が小さいうちの早期収束に有効な手段である。

また、SNS 上のトラブル対応には、事実確認とあわせて広報・法務・有事発生部門が連携することが求められる。これらの体制を平時から構築しておくことで、初動の混乱を防ぎ、迅速な対応が可能となる。

3.2. 有事対応体制の構築

有事対応体制が不十分であると、初動対応が遅れ、属人的な対応となることで、混乱や更なる危機の拡大につながる恐れがある。加えて、報告・連携体制が不明確な場合、機微情報が漏えいする可能性もある。SNS 炎上や行政による調査が入った場合は、さらに即応的な対応が求められるが、組織としての判断や対応に一貫性を欠くことで、適切な説明責任を果たせず、レピュテーションリスクが深刻化する可能性もある。加えて、対応の記録や検証が不十分となり、再発防止策が適切に講じられない可能性も高まる。

そのため、平時のうちから有事対応体制を構築しておくことを推奨する。具体的には、リスクごとに危機レベルを設定し、レベル別に主管部門（発生部門内、コンプライアンス担当部門内、全社的対応など）を定め、どの段階で誰が、誰に対して、何を行うかを明文化しておくことが望ましい。

また、組織的な不正・コンプライアンス違反事案と想定される場合は、関与している疑いのある管理職や役員を除外して内部調査を進める必要があるなど、一般的な危機対応とは異なる報告フロー・会議体を設定すべき場合もある。不正・コンプライアンス違反事案は、通報者保護の観点から慎重に対応することが求められるため、これらの留意点をマニュアルに記載し、円滑に対応できるようにしておくことが望ましい。

加えて、マニュアル策定後は、実効性を高めるためにシミュレーション訓練を行うことが望ましい。訓練を行うことで、参加者が「自分ごと」として事案を認識することができ、また訓練の参加を通じて、マニュアルの抜け漏れを確認する機会にもつながる。冒頭で記載した通り、社会的規範や倫理、社会の要請や期待は流動的であるため、定期的なマニュアルの見直しと訓練を実施することで、有事対応の意識をアップデートしていくことが望まれる。

4. 改正公益通報者保護法について

本レポートでは、職場内における不正の察知・覚知について述べてきた。2023 年度に消費者庁が行った調査[9]の結果、不正発見の端緒は、「(窓口や管理職などへの) 内部通報」が最多で 77%に上り、「内部監査」や「上司による業務チェック」を上回っている。他の調査[10]においても、不正の発見の 43%は「通報」であり、その半数以上が従業員によるものであるとされている。このことから、職場で行われる不正の多くは職場内の他者に察知され、通報されている可能性が高いと推察される。そこで、企業において不正・コンプライア

[9] 消費者庁. “令和５年度 民間事業者等における内部通報制度の実態調査 報告書.” 消費者庁, https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whisleblower_protection_system/research/assets/research_240418_0002.pdf, (アクセス日:2025-06-13).

[10] 日本公認不正検査士協会,”2024 年度版　職業上の不正に関する国民への報告書.” https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2024/07/RTTN_2024_JP1-.pdf（アクセス日:2025-06-13）.

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

ンス違反を社内で覚知する「最後の砦」である内部通報窓口に深く関連する公益通報者保護法の改正について述べる。

2.1.3 節、2.3.3 節および 3.1.1 節においても触れたように、通報を行った結果として不利益を被る、いわゆる「二次被害」への懸念が強く、結果として通報に踏み出せない従業員は少なくない。実際に、公益通報者保護制度検討会の報告書[11]においても、上司や同僚に身元が特定され不利益を受ける懸念が通報を躊躇または断念させる要因としてあげられている。

このような通報者の不安を払拭して通報者の保護を強化するとともに、制度の実効性を高めるべく、公益通報者保護法が改正された。これにより、一定の抑止力と信頼性向上が期待される。

本章では、公益通報者保護法改正の経緯とその主要な改正点を概説するとともに、企業が今後どのような点に留意して内部通報制度を構築・運用すべきか、制度が単なる形式的なものとならず、実効的かつ信頼される仕組みとして機能するために、企業が果たすべき取り組みと責務について検討する。

4.1. 公益通報者保護法の概要

公益通報者保護法は、勤務先の不正を通報した人を保護する法律として 2006 年に施行されている。本法は常時使用する労働者の数が 300 人超の事業者に通報制度の整備を義務付けているが、そもそも「公益通報」とは何か、改めて定義を示す。公益通報とは、企業などによる一定の違法行為を、労働者（パートタイム労働者、派遣労働者や取引先の労働者なども含む）・退職後 1 年以内の退職者・役員が、不正の目的でなく、組織内の通報窓口、権限を有する行政機関や報道機関などに通報することをいう。すなわち、内部通報だけではなく内部告発であっても、「公益通報」に該当する可能性がある。

表 1　公益通報の定義[12]

公益通報の定義		①労働者などが、 ②役務提供先の不正行為を、 ③不正の目的でなく、 ④一定の通報先に通報すること	
①	通報する人 （通報の主体）	労働者	正社員、派遣労働者、アルバイト、パートタイマー、 公務員
		退職者	通報の日前 1 年以内に勤務先で働いていた者
		役員	法人の取締役、執行役、会計参与、監査役、理事、監事及び清算人 法人の経営に従事している者
②	通報の内容	役務提供先	・雇用元で働いている場合：雇用元（勤務先）の事業者 ・派遣労働者として働いている場合：派遣先の事業者 ・役員を務めている場合：役員を務めている事業者

[11]消費者庁. “公益通報者保護制度検討会 報告書 －制度の実効性向上による国民生活の安心と安全の確保に向けて”. 消費者庁,
2024, https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/meeting_materials/review_meeting_004/assets/consumer_partnerships_cms205_250109_01.pdf（アクセス日：2025-06-27）

[12] 公益通報者保護法　を基に当社作成

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

			（勤務先）
		不正行為	一定の法令違反行為（対象となる法令は決まっている）
③	通報の目的が不正の目的でないこと	不正の利益を得る目的、他人に損害を加える目的、 その他の不正の目的で通報した場合は、公益通報にはならない	
④	通報先	ⅰ）事業者内部＝内部通報窓口 ⅱ）権限を有する行政機関 ⅲ）その他の事業者外部 ※通報先ごとに保護を受けるための要件は異なるため注意	

企業が設置する内部通報窓口の多くは、個人的な不満や感情の表明や、法令違反にはならないが社内規程に違反している旨の通報など、「公益通報」に該当しない通報・相談を受け付けている場合もあるように、内部通報窓口に寄せられる通報・相談がすべて「公益通報」に該当する訳ではない。また、前述のとおり、公益通報者保護法によって体制整備が求められるのは常時使用する労働者の数が 300 人を超える事業者であって、それ以外の事業者にとっては制度の整備は努力義務にとどまっている。しかし、通報した人を保護する仕組みが整っていなければ、不正などのネガティブな情報が外部に漏れたり、内部の不正が放置されたりするなどのリスクを抱えることになるため、公益通報者保護法に則り、内部通報制度の整備をすることが求められる。

4.2. 改正公益通報者保護法の概要

前述のとおり、公益通報者保護法は一定規模の事業者に対し内部通報制度の整備を求めているが、この義務に従わず体制整備を怠る事業者も存在した。また、ガバナンスや人権尊重の観点から、企業の内部通報の実効性に対するステークホルダーからの関心は高まっているものの、他の先進国と比較し、日本の公益通報者保護制度は弱い状況にあった。これらの課題を受け、2025 年 6 月 4 日に改正公益通報者保護法が参議院本会議で可決・成立し同月 11 日に公布された。公益通報者保護法は 2022 年にも改正されているが、前回の改正同様、今回の改正もまた、通報者の保護が強化された。主な改正点は以下の 4 点である。

１．事業者が公益通報に適切に対応するための体制整備の徹底と実効性の向上

通報制度の整備が義務付けられている事業者に対し、法令に則った体制整備を行わない場合、立入検査の可能性や刑事罰が新設された。また、公益通報対応体制についての周知義務も明示された。これまで、事業者が従事者指定義務や体制整備義務を一切履行せず、不正について内部で指摘があったものの、特段の対処をせず、是正までに時間を要した事案があったことが前述の検討会より報告されており、改正法によって体制整備がより一層徹底されるものと考えられる。また、体制を整備するだけではなく、整備した通報窓口については従業員に周知する必要がある。

２．公益通報者の範囲拡大

通報の主体は前項に記載のとおりであるが、これが業務委託関係にあるフリーランスにも拡大された。これは、従来の従業員等の内部者による通報に加え、より多角的な視点からのリスク検知を可能にし、企業に

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

とっては内部からは把握しにくい不正やコンプライアンス違反に早期に気づく契機となる可能性を有する。フリーランスからの通報を単なる法対応として捉えるのではなく、組織の健全性を維持・向上させるための有効な手段として積極的に活用することが望ましい。

３．公益通報を阻害する要因への対処

これまでも、従業員が事業者との間で公益通報をしない旨の契約や合意を締結するよう要求された場合には、民法第 90 条により公序良俗に反して無効となると考えられたが、従業員にとっては必ずしも明らかではなく、通報をためらう要因となっていたと考えられる。例えば、アメリカ、イギリス、フランス、ドイツ、韓国では通報妨害の禁止規定や妨害する趣旨の合意を無効とする規定があるが、これまで日本の公益通報者保護法にはこの類の規定がなかった。今回の改正で、事業者が従業員に対し、「通報しない」との合意を求めることの禁止が、法律上明記された。

また、事業者が正当な理由なく、通報者を特定する行為も禁止された。通報者探索の防止については、体制整備義務の具体的措置として法定指針に規定されていたが、事業者に十分理解されていない懸念があった。公益通報がなされた後、事業者内で公益通報者の探索行為が行われることは、公益通報者自身が脅威に感じることはもちろん、公益通報を行うことを検討している他の者を萎縮させるなどの悪影響があり、公益通報を躊躇する要因になる。このため、正当な理由がなく、従業員などに公益通報者である旨を明らかにすることを要求する行為など、公益通報者を特定することを目的とする行為を禁止する規定が設けられた。

４．公益通報を理由とする不利益な取扱いの抑止・救済の強化

通報後、1 年以内の解雇又は懲戒は公益通報を理由としてされたものと推定されることになった。これまで、通報後に解雇され解雇無効の訴訟を起こした場合、解雇された側が解雇は公益通報を理由としたものであることを立証する必要があったが、立証責任が転換され、今後は企業側が解雇は公益通報によるものではないことを証明しなければならない。

また、公益通報による不利益な取扱いについての罰則が厳格化された。公益通報を理由とする不利益な取扱いは、法の趣旨を損なう加害行為であり、かつ、不正を覚知した者の通報を躊躇させる。このような理由から公益通報を理由とする不利益な取扱いには強い抑止力が求められるが、今回の改正で公益通報を理由とした解雇・懲戒を行った者には刑罰が科されることとなった。

以上、改正の要点について述べたが、公益通報を受け付けた事業者にはより一層、慎重かつ法の趣旨を認識した対応が求められる。今後、法定指針等の改訂も行われると考えられるため、指針等も確認し、体制の整備を進められたい。

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

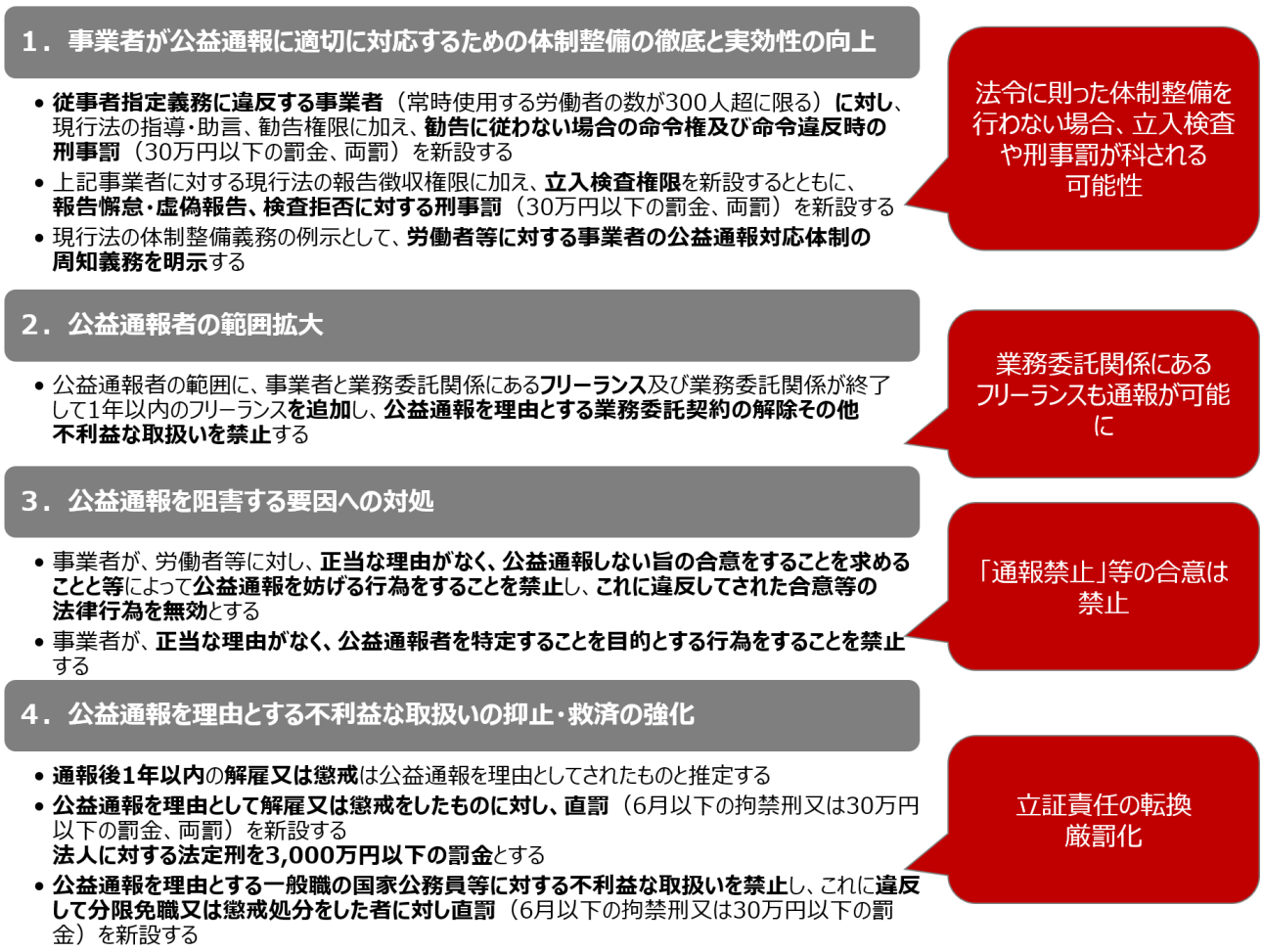

図 4　改正公益通報者保護法の概要[13]

4.3. 人権尊重の観点からも求められる通報窓口の整備

ここまで述べてきたように、公益通報者保護制度の改正は、通報者の保護を強化することを重要な目的としている。これは、昨今改めて企業に求められる、従業員の人権尊重という趣旨からも非常に重要である。日本では 2022 年に「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」が定められ、企業に人権尊重の取り組みが求められている。企業に求められる取り組みの一つには、人権侵害から「救済へのアクセス」を確保する手段として、内部通報制度などの「苦情処理メカニズム」の整備がある。人権尊重の取り組みは自国内の法令を遵守することから始まるため、改正公益通報者保護法に対応した内部通報の仕組み作りが求められる。

5. おわりに

不正・コンプライアンス違反リスクは、法令・規範・社会的要請等の基準が社会状況や価値観の変化に伴い不断に変化し続ける性質を有するため、これを完全にゼロとすることは困難である。このような前提に立てば、コンプライアンス違反を組織において一定の確率で生じ得るものとして平時から備えるという視点が重要である。職場の心理的安全性を確保するのは大前提としながらも、人的要因を含めた現実的なリスクを

[13] 公益通報者保護法の一部を改正する法律　を基に当社作成

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.

想定し、早期発見と再発防止を可能とする仕組みを平時から構築することが、持続可能なコンプライアンス体制の構築に資するといえる。

参考文献

厚生労働省．”令和 6 年賃金構造基本統計調査 結果の概況“．厚生労働省.2025, https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2024/index.html, （アクセス日：2025-6-21）．

消費者庁．“内部通報制度に関する意識調査-就労者 1 万人アンケート調査の結果-＜全体版＞”．消費者庁，2024, https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whisleblower_protection_system/research/assets/research_240229_0002.pdf, （アクセス日：2025-6-17）．

消費者庁．“令和５年度 民間事業者等における内部通報制度の実態調査 報告書．” 消費者庁, https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/whisleblower_protection_system/research/assets/research_240418_0002.pdf, （アクセス日:2025-06-13).

消費者庁．“公益通報者保護制度検討会 報告書 －制度の実効性向上による国民生活の安心と安全の確保に向けて”．消費者庁，2024, https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_partnerships/meeting_materials/review_meeting_004/assets/consumer_partnerships_cms205_250109_01.pdf（アクセス日：2025-06-27）

HARVARD BUSINESS REVIEW．“心理的安全性とは何か、生みの親エイミーC.エドモンドソンに聞く”，エイミー・ギャロ，2023，https://dhbr.diamond.jp/articles/-/9408，（アクセス日：2025-6-17）．

Google．“Understand team effectiveness”，Google，https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness，（アクセス日：2025-6-21）．

YouTube．“Building a psychologically safe workplace ｜ Amy Edmondson”，TEDx Talks，https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8，（アクセス日：2025-6-21）．

日本公認不正検査士協会，”2024 年度版 職業上の不正に関する国民への報告書．” https://www.acfe.jp/wp-content/uploads/2024/07/RTTN_2024_JP1-.pdf（アクセス日:2025-06-13）．

執筆者紹介

横川 夏菜 Kana Yokokawa
GRC コンサルティング部
主任コンサルタント
専門はコンプライアンス、危機管理体制構築（国内・海外）、SNS リスク

梶尾 詩織 Shiori Kajio
GRC コンサルティング部 兼サステナビリティコンサルティング部
上級コンサルタント
専門はコンプライアンス、リスクマネジメント、ビジネスと人権

ＳＯＭＰＯリスクマネジメントについて

ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社は、損害保険ジャパン株式会社を中核とするＳＯＭＰＯホールディングスのグループ会社です。「リスクマネジメント事業」「サイバーセキュリティ事業」を展開し、全社的リスクマネジメント（ERM）、事業継続（BCM・BCP）、サイバー攻撃対策などのソリューション・サービスを提供しています。

本レポートに関するお問い合わせ先

ＳＯＭＰＯリスクマネジメント株式会社
マーケティング部 広報担当
〒160-0023 東京都新宿区西新宿 1-24-1 エステック情報ビル
TEL：03-3349-3500

Copyright © 2025 Sompo Risk Management Inc. All rights reserved.