

## STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026 年 1 月号

### 内部通報対応の実践ガイド

～現場担当者が抱える課題を解決するための  
具体的な手法～



内部通報制度は企業のリスク管理に不可欠な存在となっています。

しかしながら、実効的な内部通報対応を行うためには、高度なスキルや豊富な実務経験を要求されることが多く、実際の対応現場ではマニュアルだけでは対応できない複雑な課題が多く発生します。

本稿では、よくある実務的な課題の解決策を解説することにより、皆様の日常業務の一助となれば幸いです。

## 1. 通報対応の意義と重要性

内部通報制度の主な目的は、企業のリスクを早期に察知し、未然防止や是正措置を行うことです。実際に内部通報窓口は、社員等が企業の不正を把握した場合の相談・報告先として有効活用されています。例えば、消費者庁による実態調査（令和5年度）では、不正発見の端緒として「内部通報」が選択された割合は、内部通報制度を導入済みの事業者の76.8%と最多であり、次点となった「内部監査」が選択された割合52.0%を大きく上回っています<sup>1</sup>。

このように、内部通報制度は、企業の不正発見のツールとして非常に重要となっています。

<sup>1</sup> 消費者庁「民間事業者の内部通報対応 - 実態調査結果概要 -」（令和6年4月）参照。

しかし、実際にこの制度の真価を発揮させるためには、通報者の感情や状況を適切に把握し、それを踏まえた対応を実施することが不可欠です。こうした対応を実現するためには、内部通報担当者の高いスキルと豊富な実務経験が要求されるところです。

## 2. 内部通報対応の標準的なプロセス

内部通報対応の標準的なプロセスとしては、以下のものがあります<sup>2</sup>。

- (1) 通報受付（メール、電話、投書など）
- (2) 通報者の意向確認、追加情報の収集
- (3) 調査方針の決定（調査実施・不実施の判断を含みます。）
- (4) 調査の実施
- (5) 調査結果等の検討（検討結果により追加調査をすることもあります。）
- (6) 是正措置
- (7) 通報者へのフィードバック（加えて通報者のフォローアップを行うこともあります。）

内部通報の対応には、調査の実施のみならず、これと並行して行う通報者との継続的なコミュニケーションが必要となり、通報者へのフィードバックまで（事案によってはフォローアップ終了まで）通報者対応が続くことになります。

## 3. ケーススタディ：具体的な対応方法

ここからは、よくあるケースを通じて内部通報対応の具体的な考え方をご紹介します。

### (1) 家族からの通報対応

多くの会社では、社員本人からの通報を予定しており、社員本人の家族からの通報まで想定していることは少ないのではないかと思います。

社員本人の家族による通報の特徴は、問題となっている事象を直接経験しておらず、社員本人からの伝聞情報を基にした通報となっていることが多いという点にあります。加えて、家族として社員本人を守りたいという気持ちから、どうしても社員本人に有利な方向での憶測を交えて話をして

---

<sup>2</sup> 会社の規模や特色を踏まえ、標準プロセスとは異なる運用もしているところも少なくありません。

しまう危険性をはらみがちだということです。こうしたことから、社員本人からの通報の場合に比べて、その対応に要求されるスキルのレベルが相対的に高くなることもあります。

対応の方向性については、原則論としては、社員の家族に対し、社員本人から直接通報するよう促すことが推奨されます。

他方、実務上、本人が精神的に追い詰められている場合など、社員本人が直接通報できないことに合理的な理由があるケースにも多く直面します。こうした場合には、原則論を貫くとかえって相当ではないことになります。

そのため、家族からの通報に対応する際には、いきなり社員本人に通報するよう促すのではなく、「どうして社員本人が通報していないのか」という点について慎重に確認し、その回答を踏まえて、個別具体的に対応の要否を検討することが必要となります。

## (2) 通報者の謝罪要求への対処

ハラスメント事案や社員間トラブルの事案など一定の種類の通報には、通報者が行為者からの謝罪を求めるケースもあります。しかし、結果的に行為者からの謝罪が得られないことも多く、その場合に内部通報担当者に対して不満が向けられる例もまみられるところです。

ただ、会社としては、行為者に対して謝罪を促すなどの一定の対応は可能ですが、処分や命令によって行為者に謝罪を強制することは困難です。

そこで、内部通報担当者としては、行為者による謝罪を要求するケース（謝罪要求が伏在しているケースを含みます。）については、会社として講じることができる対応に限界があることを踏まえて、通報者に寄り添ったコミュニケーションを図りつつも、企業が実施できる是正措置（注意、指導、懲戒措置）の範囲内でしか対応できないことを丁寧に説明するなどして、通報者の理解を促す工夫が必要となります。

## (3) 通報者が攻撃的な場合の対応

通報者の中には、内部通報担当者とのコミュニケーションを取る際に、ごく一般的な範囲の言動を越えて、攻撃的な言動を用いる者も一定数存在します。

こうした通報者の言動の背景には、「自分が正しい」という強い正義感が存在することが想定されます。そのため、こうした通報者の考え方を否定したり、あるいは、これに疑念を抱いているか

のような発言をしたりしてしまうと、通報者は、「正義を否定する対応をされた」などと受け止めて、内部通報担当者を「悪」とみなしてより強い攻撃言動に出ることも少なくありません。

このような通報者が一定数存在することを理解した上で、こうした通報者の言動の傾向を踏まえ、不用意に感情的な対応をすることや通報者の考え方を否定することを避けることは必須であり、むしろ通報者の考え方に理解を示す姿勢をとることが有効であることがあります<sup>3</sup>。

なお、攻撃的な言動をする通報者との対応は、内部通報担当者に強いストレスをもたらしますので、内部通報担当者に対する負担軽減やケアをするため、専門家への相談をしやすい環境の調整やカウンセリングを受けやすい体制にするなど実務担当者への配慮のための措置を講じることが会社として求められるケースもあります。

#### (4) 通報者が精神的危機にある場合

通報者が、通報時に、内部通報担当者に対して希死念慮を示すなど、精神的に追い込まれていることが伺われるケースも少なからず存在します。

こうした場合、通報者の生命・身体の保護のため、迅速な調査対応をすることのほかにも、通報者の心身を気遣うコミュニケーション、人事部門との連携（場合によっては人事部による緊急的な対応の要請が必要なケースもあります。）、専門家による支援の案内などを積極的に行う必要がありますので、平時からの準備が重要となります。

#### (5) 調査結果への不満対応

通報者が調査結果に対して納得できないと表明するケースはよく見られるところです。

この場合、内部通報担当者としては、通報者に対して詳細な調査プロセスを丁寧に説明することにより、通報者に納得してもらうように努める必要があります。この過程で通報者側の言い分が合理的である場合<sup>4</sup>には、専門家への相談や追加調査を実施するなど通報者の主張に対する丁寧な対応が求められるところです。

---

<sup>3</sup> ただし、通報者の考え方が誤解や偏った考え方であることも少なくありませんので、こうした場合には、通報者の考え方を「肯定」してしまうことは事後的にトラブルになることもあります。そのため、通報者の考え方には一定の理解を示しつつ肯定はしないといったバランス感覚が重要な対応が求められることも多いです。

<sup>4</sup> 例えば、重要な資料の確認をしていない、重要な関係者の話を聞いていないなど通常実施すべき調査を実施していない旨の指摘などが考えられます。

## 最新情報 \*2026/1/15時点

### コンプライアンス無料相談会のご案内

以上のように、内部通報対応には多種多様の論点が含まれておりますところ、これを実務担当者が対応しなければならないため、日頃から実務担当者の皆様のスキル向上・研鑽が重要となる上、それでも対応できないケースが生じた場合の対応策を、会社としては平時から検討しておくことが肝要です。

内部通報制度の実務において課題を感じている方々向けに、専門家による無料相談会を開催しています。個別の具体的な状況に応じた対応策を提供しますので、ぜひご活用ください。

- 日時：毎週金曜日 15:00～17:00（要予約）
- 申込フォーム：[こちら](#)

### Web 掲載記事のご紹介

- 弊所がプロジェクト支援をした大和アセットマネジメント様のコンプライアンスに関する取り組みが Business Lawyers 様に紹介されました。

<https://www.businesslawyers.jp/articles/1510>

### セミナー開催予定

- 【オンライン】ブランド戦略としてのコンプライアンスー近年の企業不祥事を踏まえ、ブランド戦略の視点から企業価値を棄損しないためのコンプライアンスの重要性を解説ー

主催：企業研究会 開催日：2026 年 2 月 3 日（火）

<https://form.bri.or.jp/public/seminar/view/84174>

- 【オンライン】企業が今知るべき人的資本経営とインテグリティー継続的な企業価値向上のために～  
主催：金融財務研究会 開催日：2026 年 2 月 12 日（木）～（全 3 回）

[https://www.kinyu.co.jp/seminar\\_detail/?sc=k260427](https://www.kinyu.co.jp/seminar_detail/?sc=k260427)

### 開催済みセミナー

- 中野真弁護士（パートナー、東京弁護士会）が、2025 年 12 月 17 日、Business Lawyers 様において内部通報を契機とする調査についてセミナーを実施しました（845 名の方にお申し込みいただきました）。

<https://www.businesslawyers.jp/seminars/520>

- 中野真弁護士（同上）が、2025 年 11 月 28 日、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン様の腐敗防止分科会において内部通報制度に関する講演をしました。

## 執筆者・お問い合わせ先



弁護士 福田 政人（パートナー、第二東京弁護士会）

E-mail: [masahito.fukuda@aplaw.jp](mailto:masahito.fukuda@aplaw.jp)

2014年から検事として多数の捜査・公判に従事。2020年弁護士登録。検事のキャリアや上場企業のコンプライアンス・リスク部門への出向経験を活かし、不正調査・不祥事対応、内部通報案件を多数担当。上場企業やグループ会社、中小企業等、幅広い会社の内部通報案件に対応し、累計数千件に上る内部通報に係る相談へのアドバイスを実施。また、内部通報の対応実務FAQについて、ネット記事を連載中。

\*\*\*

本ニュースレターに関する一般的なお問い合わせは、下記までご連絡ください。

渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 不正調査・リスクマネジメントプラクティスグループ

Email: [crmpg@aplaw.jp](mailto:crmpg@aplaw.jp)

当事務所のニュースレターをご希望の方は[ニュースレター配信申込フォーム](#)よりお手続きをお願いいたします。

また、バックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

このニュースレターは、現行の又は予想される規制を網羅的に解説したものではなく、著者が重要だと考える部分に限って、その概要を記載したものです。このニュースレターに記載されている意見は著者個人の意見であり、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業（「渥美坂井」）の見解を示すものではありません。著者は明白な誤りを避けるよう合理的な努力は行いましたが、著者も渥美坂井もこのニュースレターの正確性を保証するものではありません。著者も渥美坂井も読者がこのニュースレターに依拠することによって生じる損害を賠償する責任を負いません。取引を行う場合には、このニュースレターに依拠せずに渥美坂井の弁護士にご相談ください。

### 東京オフィス | Tokyo Head Office

〒100-0011 東京都千代田区  
内幸町 2-2-2  
富国生命ビル（総合受付：16F）



### 大阪提携オフィス |

Osaka Affiliate Office  
（A&S 大阪法律事務所）  
〒530-0005 大阪府大阪市北区  
中之島 2-3-18  
中之島フェスティバルタワー16階

### 福岡提携オフィス |

Fukuoka Affiliate Office  
（A&S 福岡法律事務所）  
〒810-0001 福岡県福岡市中央区天神  
2丁目 12-1 天神ビル 10階



### ニューヨーク提携オフィス |

New York Affiliate Office  
1120 Avenue of the Americas,  
4th Floor  
New York, New York 10036



### ロンドンオフィス | London Office

85 Gresham Street,  
London EC2V 7NQ, United Kingdom



### フランクフルト提携オフィス |

Frankfurt Affiliate Office  
OpernTurm (13th Floor)  
Bockenheimer Landstraße 2-4,  
60306 Frankfurt am Main, Germany



### ブリュッセルオフィス |

Brussels Office  
CBR Building, Chaussée de la Hulpe  
185, 1170, Brussels, Belgium



### ホーチミンオフィス |

Ho Chi Minh Office  
10F, The NEXUS building, 3A-3B Ton  
Duc Thang Street, Sai Gon Ward, Ho  
Chi Minh City, Vietnam

