

STRATEGIC COMPLIANCE INSIGHTS / 2026 年 7 月号

「この会社には言えない」はいつ
決まるか～内部通報窓口の対応が、
会社への信頼を左右する～



I. はじめに

内部通報制度が機能しない理由として、「制度の設計が不十分だから」「規程が整備されていないから」といった声をよく耳にします。しかし、企業の社外通報窓口として多数の通報対応を担ってきた立場から振り返ると、制度が形として整っていても機能しないケースは少なくなく、その原因が規程の不備にあることは実はそれほど多くありません。

数多くの通報窓口対応をする中で、一貫して感じることは、人が「話すか、話さないか」を決める瞬間の一つが、通報対応の最も初期の段階にあるということです。

本稿では、通報者が「この会社には話せない」と判断する分岐点がどこにあるのかを、窓口対応の実態に即して考察し、担当者が実務上留意すべき点を整理したいと思います。

II. 通報者からの「信頼」は、制度ではなく対応で決まる

企業は、内部通報制度を整えることで、従業員が声を上げやすい環境を作ろうとします。専用の窓口を設け、規程を整備し、制度の存在を周知することは、制度の「器」を作る上で不可欠です。もちろん、「器」を整備することは非常に重要です。

しかし、通報を実際に検討している従業員にとって最も重要なポイントは、「この会社の規程は適切か」ではありません。「窓口で話したら自分はどうなるか」「秘密は守られるのか」「ちゃんと取り合ってもらえるのか」という自身の具体的な不安について、どのように対応されるのかとい

うことです。この不安は、規程を読んだり、制度の概要を説明する研修を受けたりしたからといって解消されるものではありません。

社外通報窓口として多くの通報に対応してきた中で感じるのは、通報者が「ここなら話してもいい」あるいは「ここではもう話せない」という判断を下す瞬間の一つが、窓口担当者とのやり取りの非常に初期の段階にあるということです。例えば、担当者から真っ先に「証拠はありますか」と問われた通報者は、「自分が疑われている」「信じてもらえない」と感じる場合があります。「匿名では対応が難しいです」という一言で、それ以上話すことをやめてしまう人もいます。これらはいずれも、形式的な手続の点から見れば何ら問題のない対応です。証拠の有無を確認することは調査の端緒として自然な問いかけであり、匿名通報の限界を説明することも誠実な情報提供といえます。しかし通報者にとっては、そうした言葉が「組織に守ってもらえない」「取り合ってもらえない」と受け取られることがあります。

ここで重要なのは、その対応が正しいかどうかではなく、通報者がどのように受け止めるかということです。担当者としては丁寧に説明したつもりであっても、通報者は「やはり言わなければよかった」と感じて窓口を離れてしまうことがあります。

一度「ここでは話せない」と判断した従業員が再び社内窓口を頼ることは、経験上、ほとんどありません。そのとき失われるのは一件の通報だけでなく、会社への信頼そのものです。不正事案が内部通報を通じて自浄作用により解決される場合と外部通報を契機として表面化する場合とでは、企業価値の毀損の程度に大きな差が生じます。窓口対応の質は、その分岐点に直接影響しているのです。

Ⅲ. 「寄り添うこと」と「迎合すること」は違うー窓口担当者が直面するジレンマ

内部通報窓口の担当者には、相反する二つの要請が同時に課せられています。一つは、通報者の不安を受け止め話しやすい環境を作ること、もう一つは、会社として公正・中立な立場を維持し適正手続を確保することです。研修や実務書では「まず通報者に寄り添いましょう」と言われますし、その姿勢は非常に重要なものです。しかし、「寄り添う」という言葉の意味を誤解していると、窓口対応において別の問題を引き起こすことがあります。

「通報者に寄り添う」ことを「通報者の主張をそのまま受け入れる」こととして誤解してしまう担当者は少なくありません。しかしこれは寄り添いではなく迎合であり、会社にとっても通報者にとっても結果的に不利益をもたらします。例えば通報者が「今すぐあの人を懲戒してほしい」「異

動させてほしい」と求めても、事実確認を経ない処分は被通報者の権利を侵害しうだけでなく、会社が法的責任を問われる事態にもなりかねません。通報者の感情に寄り添うことと、通報内容を事実として取り扱うことは、まったく別の話です。この区別が曖昧なまま対応を続けると、通報窓口は通報者にとっても会社にとっても機能する場所ではなくなっていきます。

それでは「寄り添う」ために必要な聴取とはどのようなもののでしょうか。まず、通報者が語る内容には事実・感情・解釈・推測が混在していることが多く、窓口担当者には、それらを丁寧に整理しながら聴取する能力が求められます。「この人は何を経験し、何に傷ついているのか」という寄り添いの観点からの関心と、「事実として確認できることは何か」という冷静な整理を、同時に行う必要があります。通報者が「正しく聞いてもらえている」「この人は自分の話を理解しようとしている」と感じるかどうか、その後の語りの深さを決定的に左右します。これは表面的なコミュニケーションスキルの問題ではなく、相手の置かれた状況に対する真摯な関心と、適切な聴取手法から生まれるものです。

寄り添いと中立性を両立させるには、「通報者の感情には寄り添いながら、事実の確認は中立的に行う」という二層の対応を意識することが出発点となります。具体的には、まず通報者の置かれた状況や不安を、評価を加えずに受け止めることです。「それは大変でしたね」「よく話してくださいました」という言葉は、事実を認定しているのではなく、相手の経験を受け止めているということです。その上で、「何があったのか、順を追って確認させてください」と、事実確認のフェーズに移行します。このように、感情的なサポートと事実確認を意識的に区別することが、窓口対応における「適切な距離感」の核心です。

あわせて、通報者には「できること」と「できないこと」を早い段階で正直に伝えることも重要です。「今この場で懲戒処分を約束することはできませんが、調査を行います」という誠実な説明は、通報者を一時的に失望させるようで、実は信頼を育てます。根拠のない安心感を与えることよりも、誠実な説明の方が、長期的には制度への信頼につながっていくのです。

IV. 窓口対応に潜む法律問題―「丁寧に聞く」の裏側

内部通報の窓口対応は、コミュニケーションの問題であるように見えて、実際には複数の法的論点が同時に動いている場面です。担当者が気づかないまま対応を進めると、後になって法的リスクが顕在化することがあります。

例えば、「従事者」の守秘義務の問題が考えられます。公益通報者保護法は、内部公益通報対応業務に従事する者（「従事者」）に対し、通報者を特定させる情報を漏らしてはならないという守秘義務を課しており（同法 12 条）、違反した場合には刑事罰の対象となります。窓口担当者は、自身が聞き取った内容を、どの範囲の人物に、どこまで伝えてよいのか、しっかりと理解しておかなければなりません、この選別は時に非常に難しいものとなり、窓口担当者の心理的な負担を増やすこともあります。

また、通報者への情報提供の範囲という難問もあります。通報者に経過を丁寧に説明することは制度への信頼維持に重要ですが、調査の進捗を詳細に共有しすぎれば被通報者の権利や調査の中立性を損なうリスクが生じます。逆に秘密保持を徹底して経過報告をしない場合、通報者は「何も進んでいない」と感じて不信感を強めます。会社によって、また事案の性質によって適切なバランスは異なり、「一律にこうすれば正解」というマニュアルは存在しません。こうした判断を担当者一人に委ねることには限界があり、初動対応の段階から法律専門家と連携した体制を平時から構築しておくことが不可欠です。

V. まとめ

内部通報制度の実効性は、規程の完成度ではなく、通報者が最初に窓口と言葉を交わした瞬間の質によって大きく左右されます。「この会社なら話してもいい」という感覚は制度の説明を読んだときに生まれるのではなく、担当者とのやり取りの中で形成されます。

他方で、「信頼される窓口対応」の実践は容易ではありません。通報者に寄り添うことと公正な手続を維持すること、迅速な対応と丁寧な事実確認の必要性などは現場で常に緊張関係にあり、その背後には複数の法的論点が同時に走っています。

通報者の声を窓口担当者が適切に受け取れるかどうか、従業員の声を組織の自浄作用につなげられるかどうかを左右します。内部通報窓口は単なる「受付業務」ではなく、法律知識・聴取技術・人としてのコミュニケーションが交差する専門的な役割です。「自社の窓口では、通報者が最初にどんな言葉をかけられているか」を、ぜひ一度立ち止まって考えていただければと思います。

こうした課題への具体的な取り組み方にご関心をお持ちの方は、末尾でご案内するセミナーや、当プラクティスグループへのご相談もご活用ください。

最新情報 *2026/7/16時点

コンプライアンス無料相談会のご案内

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](#)**

セミナー開催予定

- **【研究会】内部通報企業実務研究会**

主催：株式会社商事法務 開催日：2026年7月21日(火)

講師：中野真弁護士（パートナー、東京弁護士会）

<https://www.shojihomu.co.jp/notice/details/530>

- **【会場およびオンライン（配信）】ベーシック公益通報者保護法**

主催：株式会社商事法務 開催日：2026年8月18日(火) 15:00-17:00 配信：同年9月1日(火)-11月4日(水)

講師：中野真弁護士

<https://www.shojihomu.co.jp/seminar/details?cd=3670&scd=11260818>

- **【会場およびオンライン（後日配信あり）】「事業を委縮させない」独禁法リスク管理の実務
～摘発強化の時代に、法務が果たすべき役割とケーススタディ～**

主催：株式会社金融財務研究会 開催日：2026年9月11日(金) 13:30-16:30

講師：三浦悠佑弁護士（パートナー、第一東京弁護士会）

https://www.kinyu.co.jp/seminar_detail/?sc=k262535

掲載記事のご紹介

- 『月刊監査役』7月号（日本監査役協会）
「価値創造の物語を支える監査の真髄：不正防止策を「成長のストーリー」へ統合する」
執筆：三浦悠佑弁護士
<https://www.kansa.or.jp/news/post-14866/>

執筆者・お問い合わせ先



弁護士 光山 夏貴 (A&S 福岡法律事務所* パートナー、福岡県弁護士会)

E-mail: natsuki.mitsuyama@aplaw.jp

2013年に検事任官。東京地検、大阪地検等において、企業犯罪や財産犯など多様な事件の捜査・公判に携わる。2022年弁護士登録。現在は、企業の不正・不祥事対応、内部通報対応、コンプライアンス、当局対応などを中心に取扱う。検察官として培った調査・分析力を活かしながら、法的な論点だけでなく企業の実情にも寄り添い、平時の予防から有事対応まで、実践的なリーガルサポートを提供している。

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

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。

* A&S福岡法律事務所弁護士法人（主たる法律事務所の名称：A&S福岡法律事務所）は、渥美坂井法律事務所弁護士法人と提携関係にありますが別法人であり、渥美坂井法律事務所弁護士法人の従たる事務所ではありません。

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
Barckhausstraße 1 (8th Floor), 60325
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

