

ダイヤル・サービス第10回 Monthly Seminar

研究員が語る、 コンプライアンス意識調査データから見る 内部通報窓口の運用のポイント

2025年8月

株式会社日本経営協会総合研究所

1. 心理的安全性を確保するために会社として取り組むべきこととは
2. 従業員から見える「内部通報窓口」のイメージ
3. 「内部通報窓口」と「コンプライアンス意識調査の自由記述」の合致度や客観性
4. 事前質問の回答

当セミナーの資料および講演内容の文章、図表、画像、その他一切の掲載について、
無断での複製、転載、頒布、改変、修正、営利目的使用、その他これに類する一切の行為は固く禁じています。

会社紹介

NOMA総研 紹介

- 名称 株式会社日本経営協会総合研究所
- 略称 NOMA総研 (NOMA Research Institute ,Inc.)
- 設立 1989 (平成元) 年7月1日
1949年社団法人日本事務能率協会 (1971年日本経営協会に改称) 設立
1989年社団法人日本経営協会の事業再編成に伴い、発足
- 資本金 6,000万円
- 従業員数 60名(役員・外部スタッフ含む)
- 所在地 本社 (東京都新宿区)、西日本事業本部

「測定技術力」を強みに 幅広い経営と人事課題を解決に導きます

日本経営協会総合研究所は半世紀にわたり、「人事の最適化（科学的な事実情報の把握）」と「組織機能の最適化（理論や測定技術を通じたありたい組織づくり）」を支援してまいりました。

時代によって変化する経営と人事課題に合わせ、4つの事業が連携しながらお客様をサポートしています。



1997年 従業員意識調査『NEOS』開発
 （監修関本昌秀・慶応義塾大学名誉教授）以降、
 業界大手企業・上場企業を中心に、約1,000社にご利用いただいております。

2009年 コンプライアンス意識調査開発

2010年 安全意識調査開発

2016年 ダイバーシティ意識調査開発

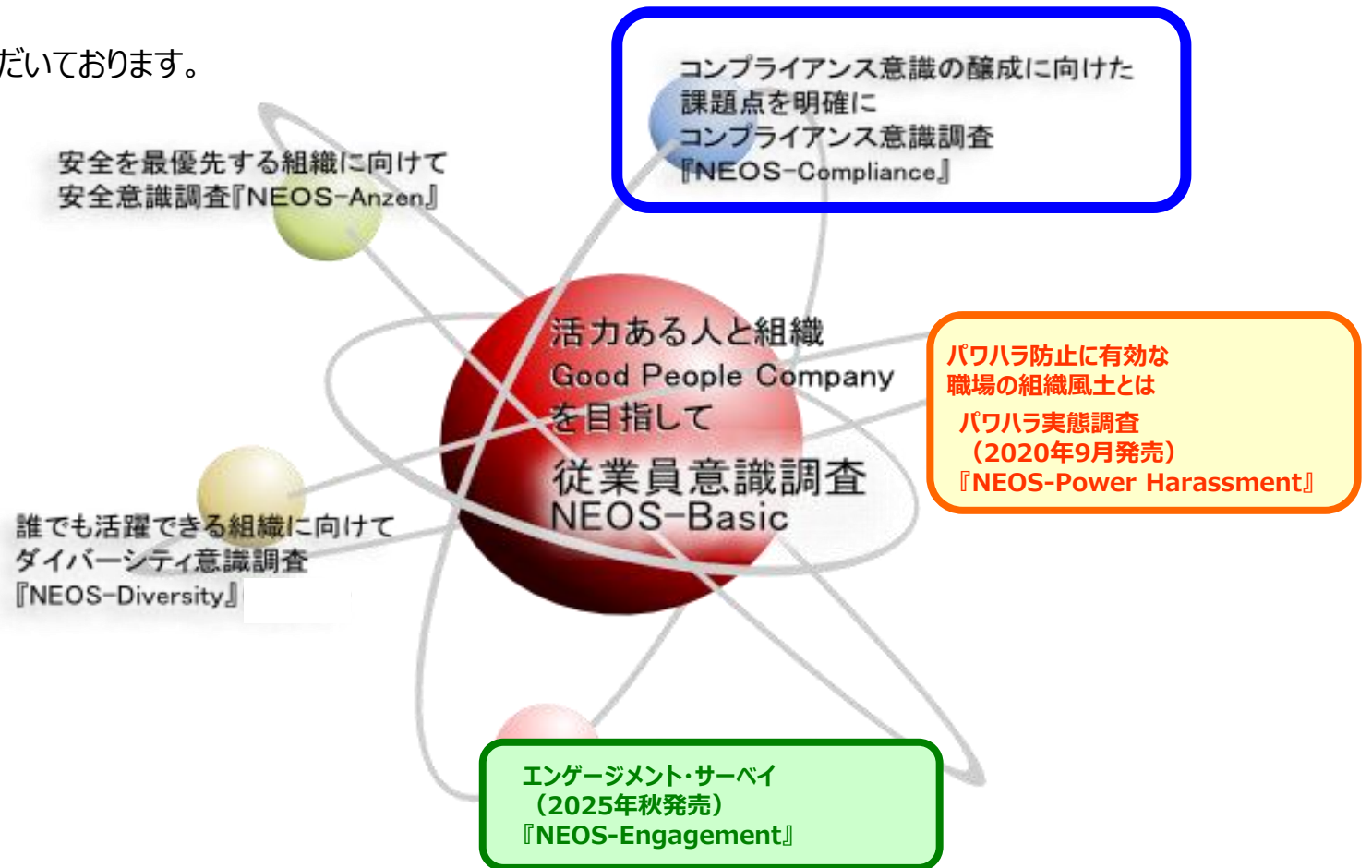
2020年 パワハラ実態調査開発



慶応義塾大学名誉教授
 産業・組織心理学学会常任顧問 関本昌秀
 主な著書に「人事の時代」「新・管理能力の発見と評価」。
 主な論文に「11社の調査分析に基づく帰属意識の研究
 （上・下）」「グッドピープル・カンパニーを目指す経営人事
 戦略」ほか多数。
 ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス誌上でデータ検証に基づく
 人事管理の基本コンセプトを提言。

『Good People Company』を目指す9つのポイント

- 1) 経営人事の確立
- 2) 企業哲学の明確化と全組織的共有
- 3) 人間尊重・個性尊重
- 4) セルフ・マネジメント中心のマネジメント
- 5) 多様性と変化を容認できる柔軟性
- 6) 現実との調和を考えた革新
- 7) 人事の客観性・妥当性・公平性・納得性
- 8) 多面的でオープンなコミュニケーション
- 9) 新しいもの、新しい考え方への挑戦



スピーカーの紹介

山根 郁子 株式会社日本経営協会総合研究所 組織開発部 主席研究員

【プロフィール】

奈良女子大学文学部卒業後、大手サービス業にて支社勤務を経て、経営企画、内部監査を担当。同社退社後、NOMA総研に入社。主に、従業員意識調査、コンプライアンス意識調査を担当。内部監査の経験を生かし、仕組みや制度にとどまらない、健全な組織風土と個人の自律を支援している。筑波大学大学院人間総合科学研究科修了。修士（カウンセリング）。公認不正検査士（CFE）。ハラスメント防止コンサルタント。経営倫理士（15期）。産業カウンセラー。SCT初級取扱士。

【専門分野】

- 産業・組織心理学、組織論、カウンセリング心理学
- 不正に関する倫理、心理学的なアプローチ

【主な指導実績】

- コンプライアンス意識調査 500社超
- コンプライアンス研修、カウンセリング研修 200事業所への出向
- 従業員意識調査 150社超 現場フィードバック100事業所への出向

Q1

心理的安全性を確保するために 会社として取り組むべきことは

心理的安全性とは

心理的安全性とは

- メンバーが安心して自分の考えや意見を表現し、他者の反応に怯えることなく、協力し合って物事を進め、問題を解決することができる状態

チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態であり、チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態
エイミー・C・エドモンドソン（2021）「恐れのない組織―「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす」

心理的安全性を
高める3つのメリット

1. 生産性の向上

2. イノベーションの促進

3. 離職率の低下

心理的安全性が低いチームに存在する4つの不安

1. 無知だと思われる不安

「ここでこんなことを質問したら無知だと思われないかな？」

2. 無能だと思われる不安

「こんなこともできないのか！」と怒られそうだな・・・

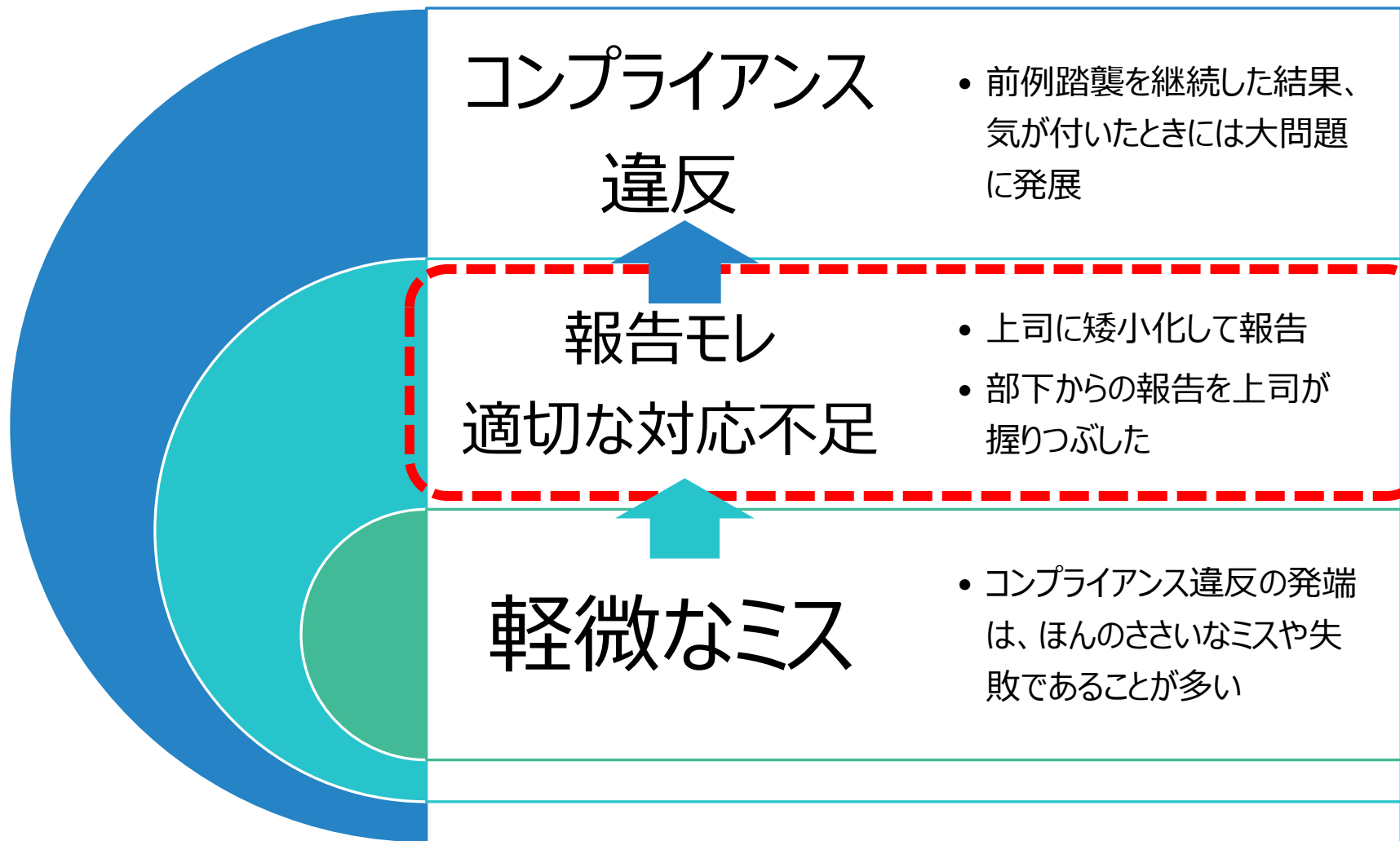
3. 邪魔をしていると思われる不安

「今、これを言ったら空気が悪くなるかな？」

4. ネガティブだと思われる不安

「これを指摘したら怒られるかな？」

コンプライアンス違反の発端は、ほんのささいなミスや失敗



心理的安全性が保たれていれば回避できたのではないか？

心理的安全性を高める方法

ポイント1 安心して発言できる環境づくり

上司が積極的に声をかけ、メンバーが気軽に相談できる環境を整える

ポイント2 フィードバック文化の醸成

互いに尊重し合い、建設的な批判や提案を交換することで、信頼関係が構築される

ポイント3 失敗を許容する風土

失敗を責めず、原因を分析し改善策を話し合うことで、安心して新しいことに挑戦することができる

ポイント4 上司の率先垂範

上司が自分の弱みや失敗を共有することで、メンバーも安心して自分を表現できるようになる

コンプライアンス意識調査でよく指摘する項目

自分の意見や思っていることを
言えないのはなぜか？
「否定される」
「聞いてもらえない」
「言ってもムダ」

属人思考を測る項目のひとつ。
「誰が担当か」に帰結せず、
原因を追及する雰囲気があるか？
特定の業務に特定の担当者が
長く従事していないか？
「あの人に聞けば分かる」
「あの人なら問題ない」

なぜ報告できないのか？
「怒鳴られる」
「責任が押し付けられる」
「仕事が増える」
報告できない人だけの問題ではない

上司の言動は、職場の集団規範になる。
部下は上司の一挙手一投足を見ている。
真面目にコンプライアンスを遵守する人の
モチベーションを下げる

No.	質問項目	質問文	他社平均		
			スコア	分布 +-	
Q31	遠慮なく言い合う	あなたの職場では、職場の人達が、お互いに自分の意見や思っていることを遠慮なく言い合っていますか	3.48	56.3	15.2
Q48	「悪い情報こそ隠さずに速やかに報告」の実践	あなたの職場では、「悪い情報こそ隠さずに速やかに報告」を実践していると思いますか	3.71	65.9	9.5
Q52	原因より誰の責任か※	あなたの職場では、問題やトラブルに対し、「原因が何か」よりも「誰の責任か」を問う雰囲気がありますか	3.48	53.7	16.7
Q38	上司の倫理的行動	あなたの上司は、企業倫理・コンプライアンスに応じた行動ができていますか	3.86	72.9	7.5

他社平均概要	
調査実施年	2024年度
企業規模	従業員数300名以上の企業
業種および社数	33社（陸運、石油、化学、インフラ、建設、メンテナンスなど） 約80,000名のデータ

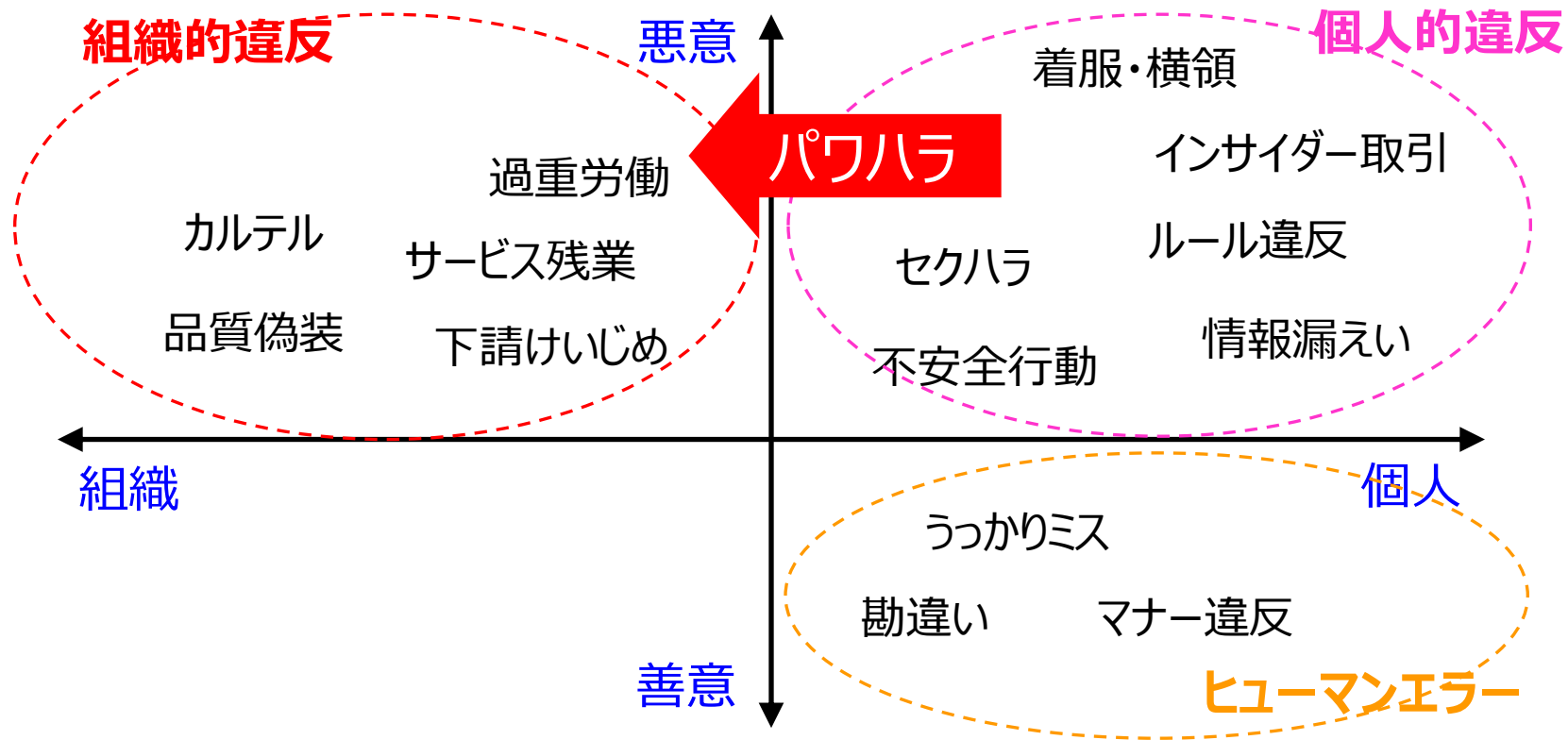
【ヒント】

コンプライアンス違反の要因

組織的違反と個人的違反で要因は異なる

コンプライアンス違反とは

- ポイント
- コンプライアンス違反には、『組織的違反』と『個人的違反』がある。
 - 『個人的違反』には、悪意のものと善意のものがある。善意のものはヒューマンエラーである。

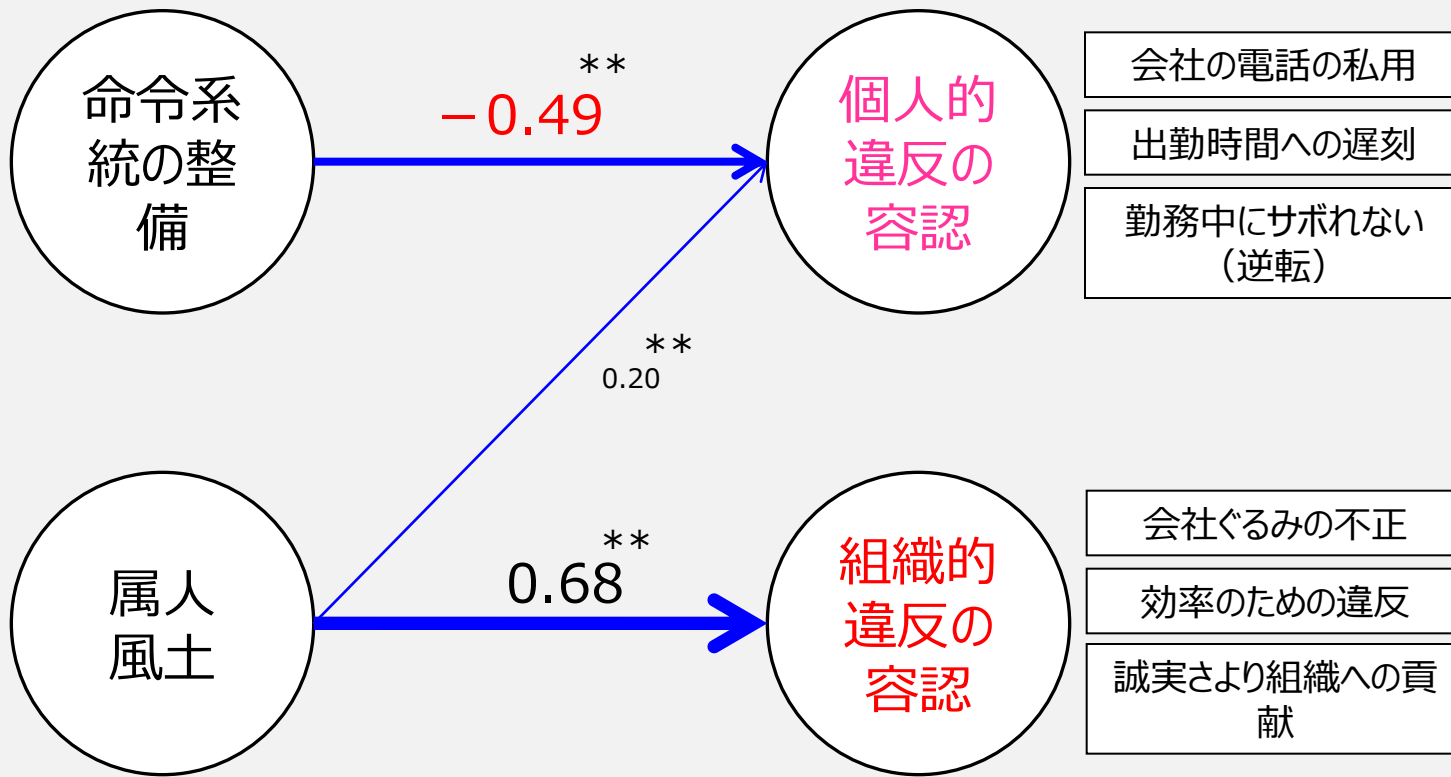


山根（2013）を改変

組織的違反の要因

【調査概要】

2001～02年実施、関東地域有職者対象、有効回答数310名



$\chi^2 = 149.73$, GFI=0.94, AGFI=0.91, RMSEA=0.06

岡本・鎌田（2006）より一部改変

岡本・鎌田（2006）からの知見

1. 組織的違反と個人的違反の原因は**全く別物**である。

2. 組織的違反の要因は、『**属人風土**』である。

『属人風土』とは、“物事”でなく“人”を基準に意思決定を行う、組織内の考え方・価値観である。

属人風土とは

- 『属人風土』とは、権威主義が日本の職業文化に適合する形に変形したものである。
- 権威主義とは、権威の正当な範囲を超えて、相手に服従を強いるもの。

全体主義的風土	団体への忠誠心や所属感を強く要求する
因習主義的風土	「前例がない」を理由にする
形式主義	ささいな問題をあげつらう
家庭的な職場	公私のけじめがつけにくい

- 権威主義的人格とは、複雑な事柄を単純に認知しようとする認知スタイルを持つ。

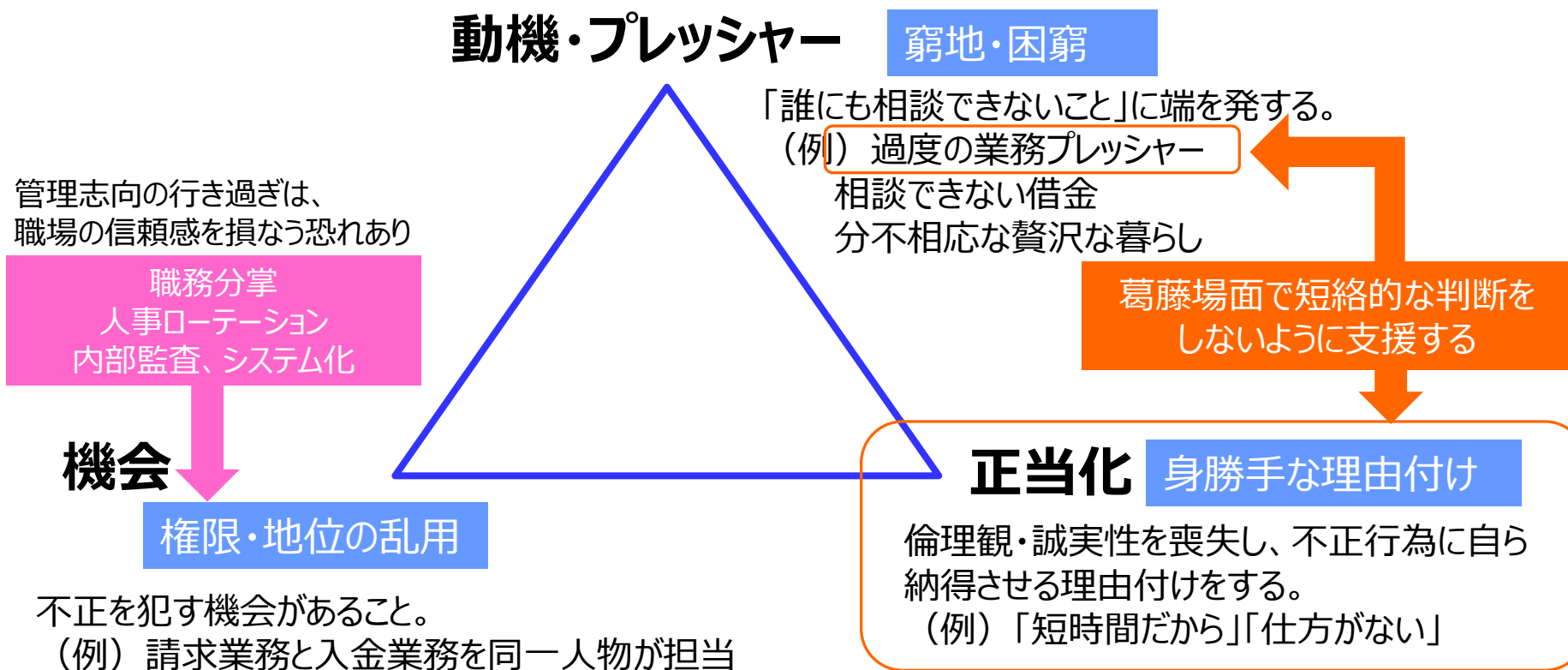
行動面	あいまいさへの耐性が低い（葛藤に耐えられない）
認知面	反応が硬い（状況が変わっても、従来 of 行動を続ける）



好き嫌いで人を判断する
竹を割ったような性格（二分法的思考）

個人的違反の要因

- ポイント
- クレシーの「不正のトライアングル」から、個人的違反の要因を考える。
 - 不正は以下の3つの要因が重なると、発生しやすい。



普段からこのような発言をしていませんか？

- ポイント
- そう言ってしまう理由に何がありますか。
 - 言われた側は、どのように感じるか考えてみましょう。

● 上司から部下への、指示の【三禁句】

その1.「どうにかしろ！」

⇒部下なりに“どうにか”“うまく”やってしまう

その2.「いいから、言われたとおりにやるんだ！」

⇒二の句が継げず、疑問があっても上司に聞けなくなる

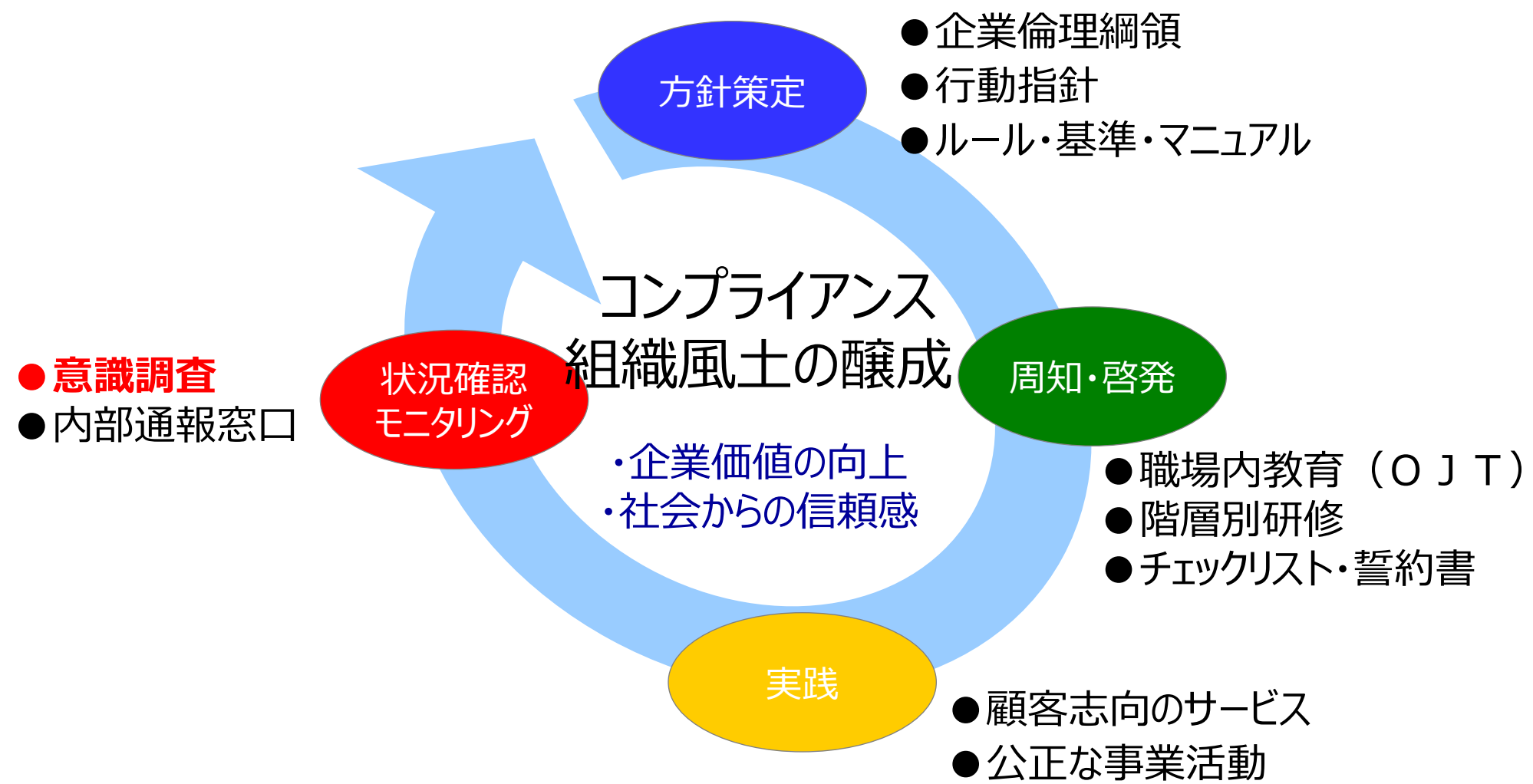
その3.「社長の指示って言っているだろ！」

⇒なぜやらなくてはいけないのか、自分の言葉で具体的に

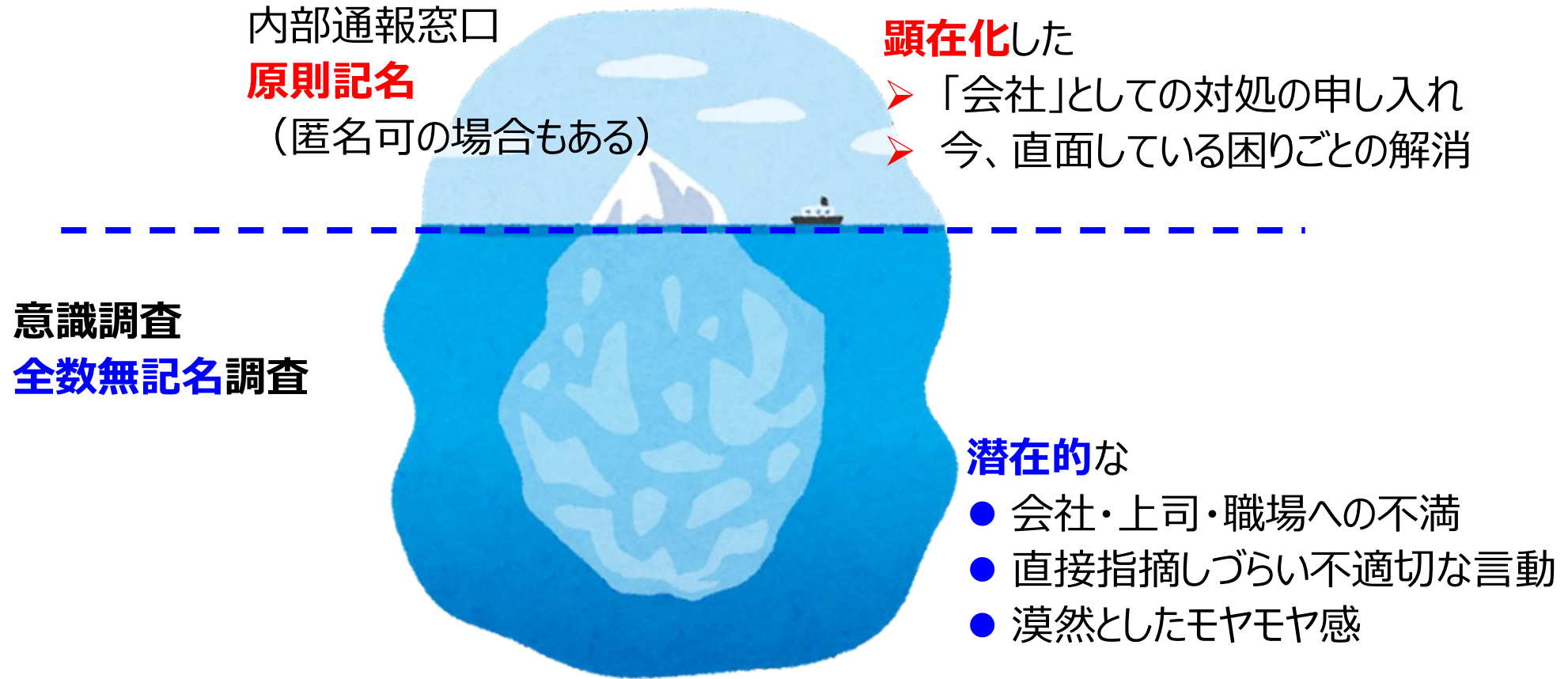
Q2

従業員から見える「内部通報窓口」のイメージ

コンプライアンスのPDCAサイクル



意識調査と内部通報窓口の関係

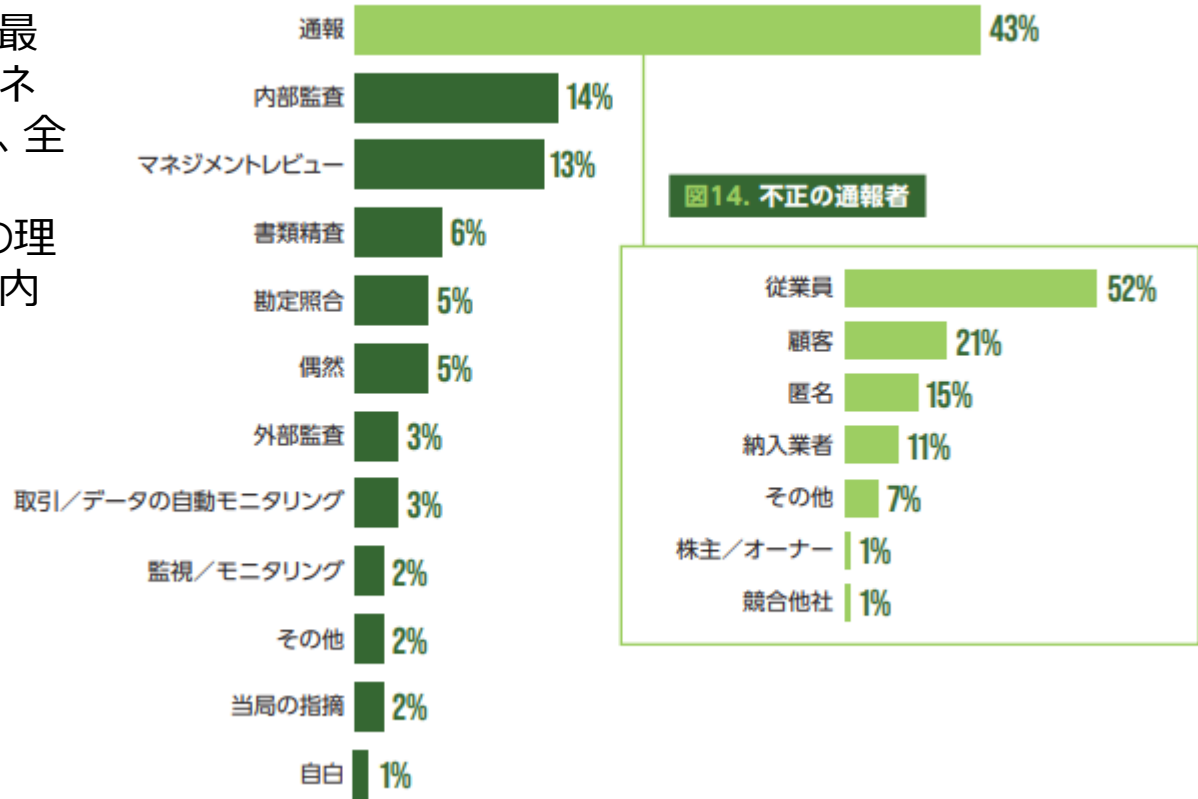
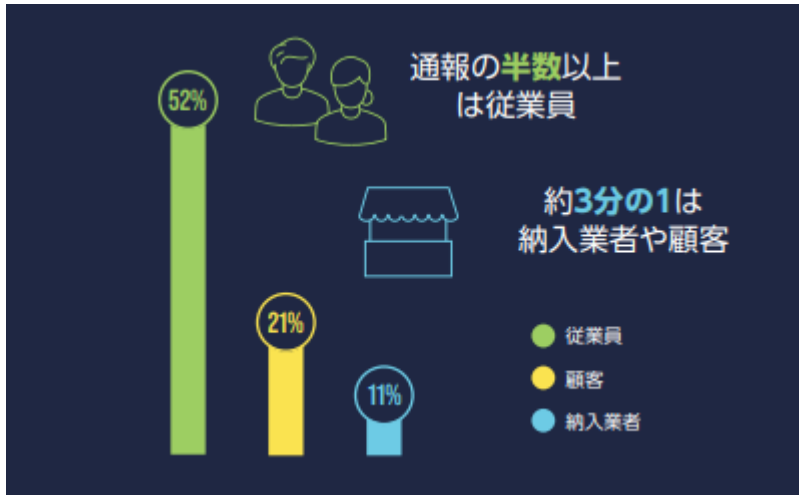


通報による不正発見が第1位

不正発見の最も一般的な方法は通報であり、調査事例の43%が通報によって発見された。

これは、他の発見手段の3倍以上の件数である。通報による不正発見が最も多かった。その他の一般的な発見手段には、内部監査（14%）やマネジメントレビュー（13%）などがある。以上3つの発見手段を合計すると、全体の70%を占める。

通報による不正発見が最も多数であるため、誰がどの手段で通報したかの理解が重要となる。図14が示すように、通報の半数以上（52%）が組織内の従業員によるものであった。



出典：一般社団法人 日本公認不正検査士協会（2024）2024年度版 職業上の不正に関する国民への報告書

内部通報窓口

内部通報窓口の存在

Q,59.あなたは、要望・苦情・提言等を行うことができる、「ホットライン（内部通報制度）」があることを知っていますか

回答項目	他社平均
① 知っている	88.3
② 知らない	11.6

内部通報窓口の相談事項の有無

Q,60.あなたは、現在、「ホットライン（内部通報制度）」へ相談（通報）したいと思っていることがありますか

回答項目	他社平均
① ある（相談したい）	2.1
② あるが相談しないつもりである	11.1
③ ない	86.7

内部通報窓口の認知度が低いケース

- 従業員の新卒年数が中程度の人（逆に短い人・長い人は認知度が高い）
- 多様な雇用形態、人員の入れ替わりが多い会社
- 内部通報窓口が、「複数」「相談内容によって通報先が異なる」場合

内部通報窓口を利用しない理由

Q,61.「ホットライン（内部通報制度）」を利用しない理由は何ですか

※「ホットライン（内部通報制度）」へ相談（通報）したいことが「あるが相談しないつもりである」と回答した方のみ

回答項目	他社平均
① 職場内で解決したいから	7.0
② 相談したことが職場内に知られ、かえって職場内の雰囲気が悪くなるから	20.0
③ 相談したことが上司に知られ、人事評価が下がるかもしれないから	9.6
④ 相談しても、大して状況が変わらないため	53.6
⑤ その他	9.5

主な自由記述（抜粋）

- 職場内で相談したことはすぐにわかってしまい、かえって人間関係が悪化する。（人間関係が問題で退職された人を知っている為）
- 相談したい内容が、コンプライアンスに該当するのか不明だから。
- 他の人が利用したが、状況が何も変わらなかったので信用していない
- 相談しても、社内の連絡受ける部署でもみ消されるので意味がないから。
- そこに時間をかけるのがもったいない。状況や問題の質疑等に多くの時間を取られそう。
- 証拠が少ない。必要なことだと言われた際に論破できるほどの証拠がない。
- 窓口が違ふとたらい回しにされたと聞いたため

Q3

「内部通報窓口」と 「コンプライアンス意識調査の自由記述」の 合致度や客観性

定量データと定性データによる多角的分析

定量データ
5件法

標準項目56項目
回答率平均93.0%
他社平均比較
経年比較
客観性・公平性に優れている
(統計処理(多変量解析)に最適)

定性データ
自由記述

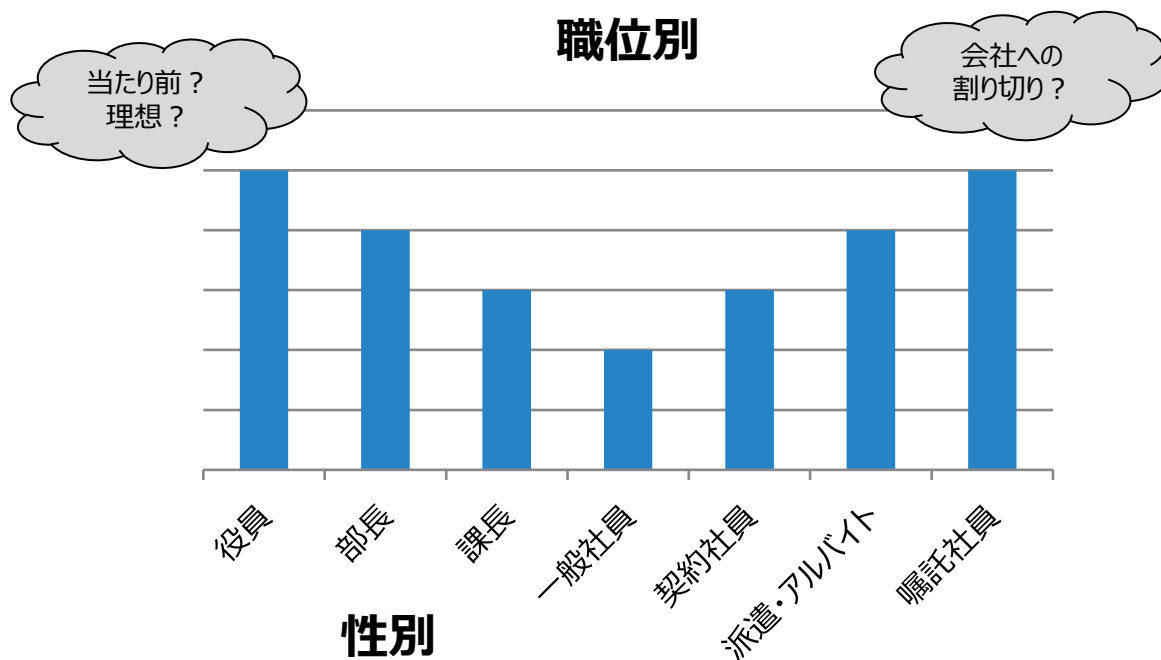
多肢選択10項目に5枠付属
回答率平均18.0%
属人性・具体性が高い

定量データ
多肢選択

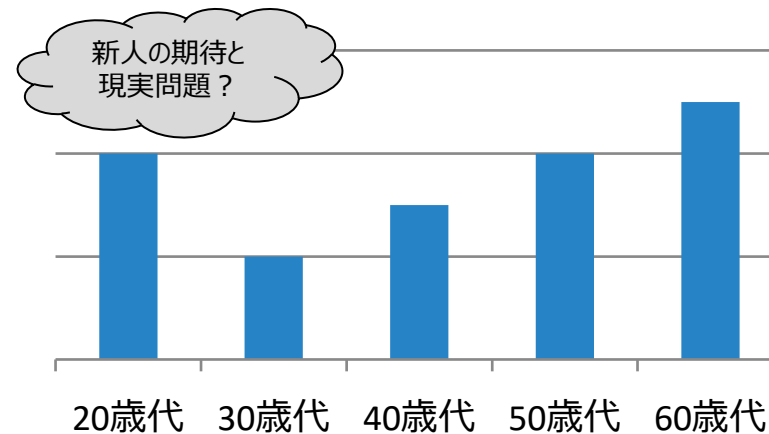
標準項目10項目
他社平均比較
経年比較

定量データにおける属性別傾向

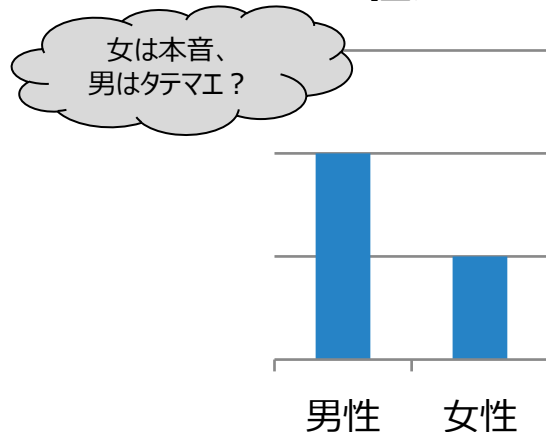
職位別



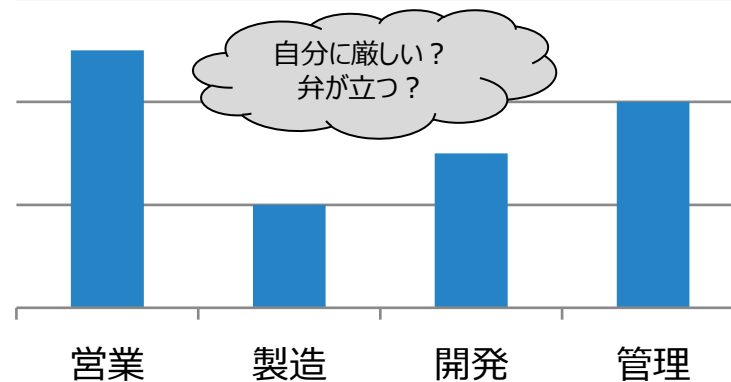
年代別



性別



職種別



※注意
当グラフは、属性の違いによる
回答傾向の違いを視覚的に表現し
たものであり、低スコア＝コンプライア
ンス違反が多いということを示すもの
ではありません。

弊社蓄積データにみる自由記述の傾向と分類

- 自由記述件数 = 有効回答数の約15～18%（社風、設問方法によって異なる）
 - 自由記述記入者の1人当たり記述数 = 約1.5件
- ⇒ 定量データの回収率約90%と比較すると、自由記述データは属人性が強く、かつ記入者は、一言では済まないということが示されている。

● 記入内容の内訳

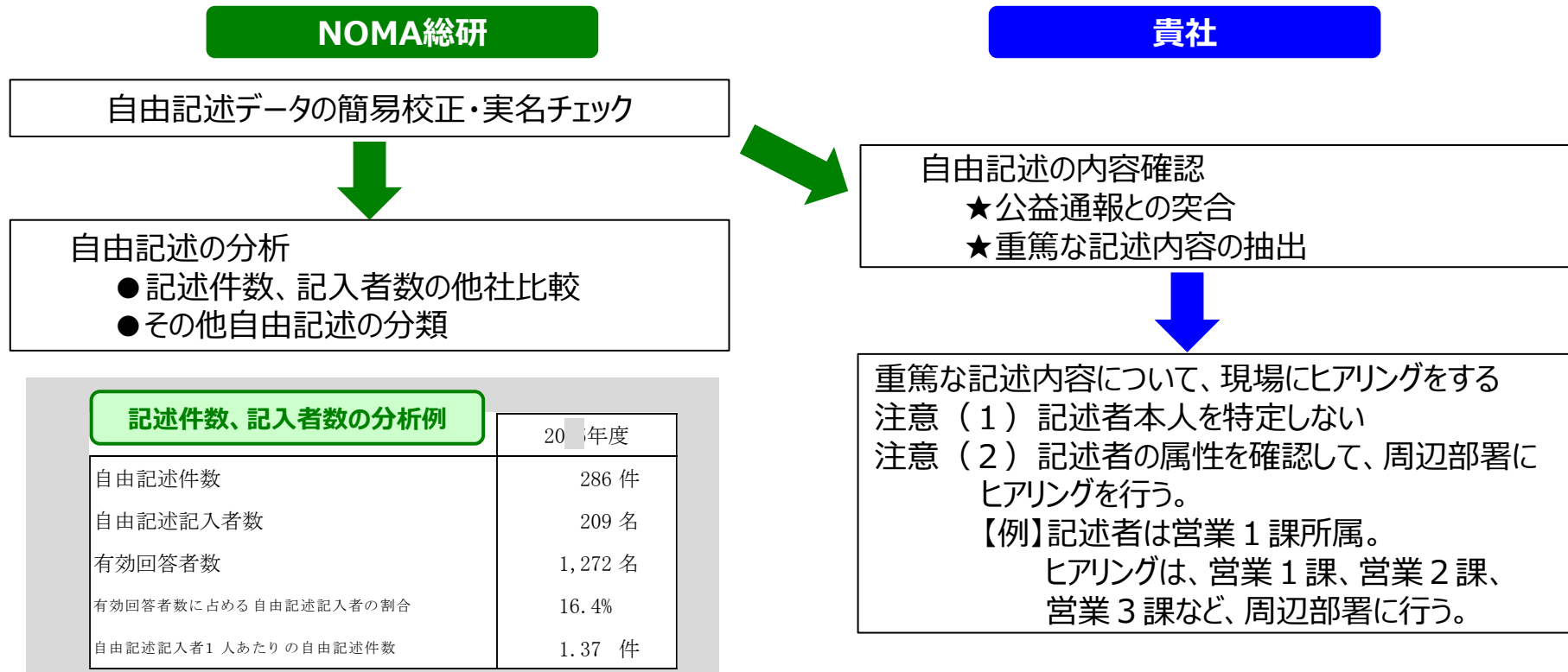
領域名	具体的な内容（例）	記述件数全体に占める割合
組織的不正に関すること	組織ぐるみの不正（偽装など）	1～3%前後
個人的不正に関すること	セクシュアルハラスメント 職場内のルール違反（着服など）	15%前後
職場の悩み・相談	上司への不満、処遇の不満 労働時間に関すること	80%前後

- ⇒ 自由記述への対応をスムーズにするために、
- ①「記述内容を判断して類型化する」
 - ②「不正行為の類型を示し選択させる」（NOMA総研標準項目Q58）
 - ③「理由を聞きたいものは自由記述に誘導する」
- などの手法により、自由記述活用ของアドバイスを行っている。

自由記述分析の際に留意すべき点

自由記述分析の際に、留意すべき点

- 自由記述の内容は真実とは限らない。ただし、重複する自由記述は、真実の場合が多い。
- 他社担当者によると、自由記述≧内部通報窓口である。特に、「実名入りの記述はすでに公益通報済のものが多い」「平均スコアが低い所属ほど、自由記述が多い」との意見が寄せられている。



Q4

事前質問の回答

ご清聴ありがとうございました

株式会社 日本経営協会総合研究所
(NOMA総研)

組織開発部 henkaku@noma.co.jp

<https://www.noma.co.jp>
