

# 内部通報 調査スキル研修 (新任担当者向け)

ダイヤル・サービス株式会社

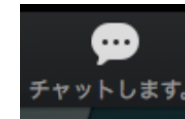
講師の声が聞こえない方は  
手を挙げてください。

## 開始にあたって

- 通常は「ミュート」。講師から指名された時やグループワーク中に発言する時は、「ミュート解除」して発言
- 講師からチャット入力 of 指示があった時は「チャット」から入力し、「全員」に送信
- 通信不具合が発生した時は「チャット」で状況を入力し「講師サポート用 (ホスト)」に送信。



✓ 全員



✓ 講師サポート用 (ホスト)

# 研修プログラム

- 1-1.不正は発生するもの
  - 1-2.不正が発生した場合の企業リスク
  - 1-3.不正を前提とした体制整備
- 2.不正の現れ方
- 3.内部通報制度の意義
- 4.内部通報制度が機能しなかった事例
- 5.内部通報担当者として身につけるスキル
- 6.内部通報の動向
- 7.ハラスメントの全体像の理解
- 8.公益通報者保護法
  - 8-2.公益通報者保護法 法改正(令和2年) 令和4年6月1日施行
- 9.通報処理の流れと調査上の留意点
  - ①チームの編成
  - ②内容の把握・見立て
  - ③調査方針・方法の検討
  - ④調査実施
- 10.ヒアリングをする上での留意点
- 11.グループワーク

# 研修の目的

内部通報の意義について理解する。

不正通報処理の流れや注意点を理解する。

調査の方法を体感してみる。

西方 克巳(にしかた かつみ)

社会保険労務士

ダイヤル・サービス株式会社コンプライアンス部電話相談員

平成15年社会保険労務士試験合格後、勤務社会保険労務士として  
様々な企業の管理部門に従事。

平成30年東京都内に社会保険労務士事務所を開業。

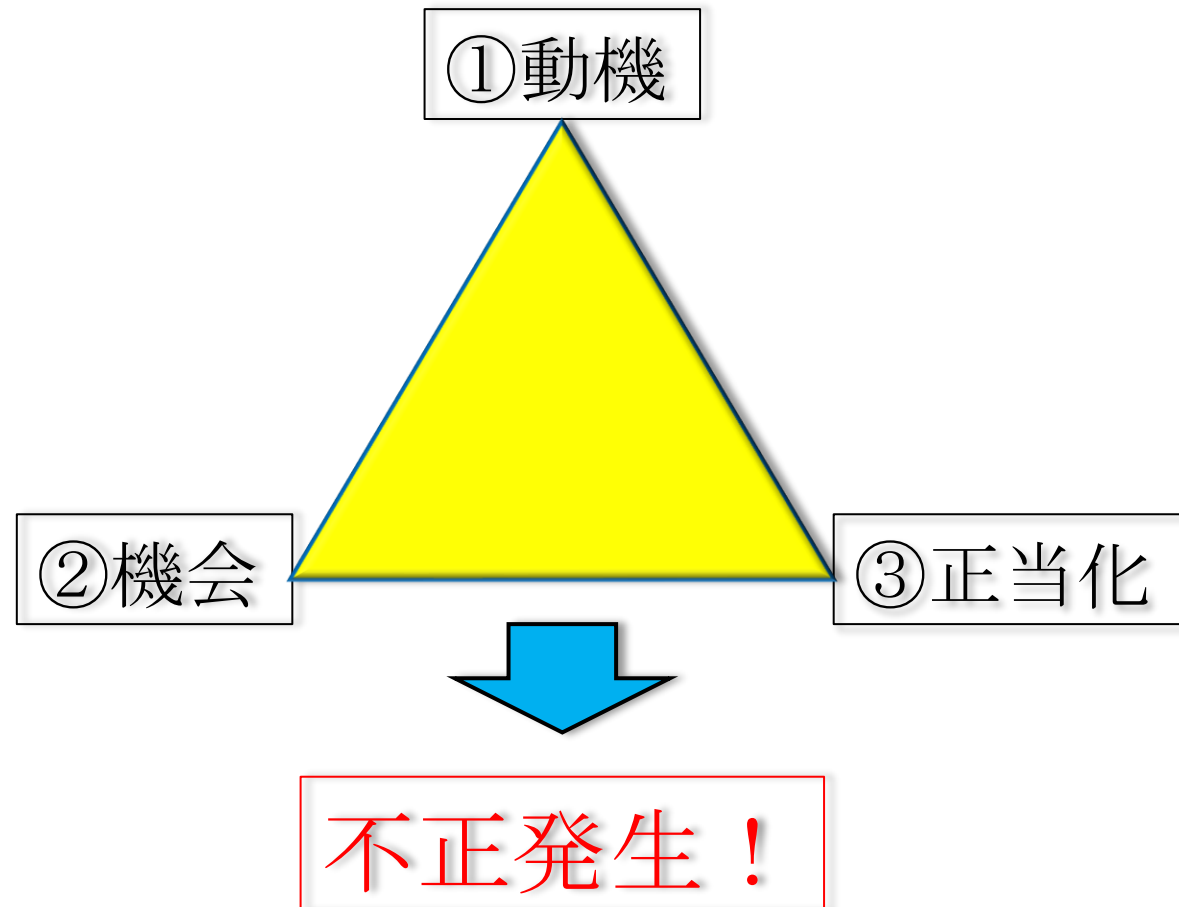
様々な分野の企業の顧問社労士を担当。

傍ら、ダイヤル・サービス株式会社コンプライアンス部で、内部通報に  
関する電話相談員を担当。

# 1-1不正は発生するもの

不正は発生するもの！

不正のトライアングル(米 犯罪学者ドナルド・クレッシー)



# 1-2不正が発生した場合の企業リスク

## 法的責任

損害賠償請求等の民事責任  
企業犯罪等の刑事責任  
法令違反を理由とする行政指導・行政処分等

## 信用低下

不正情報の拡散による企業の信用低下

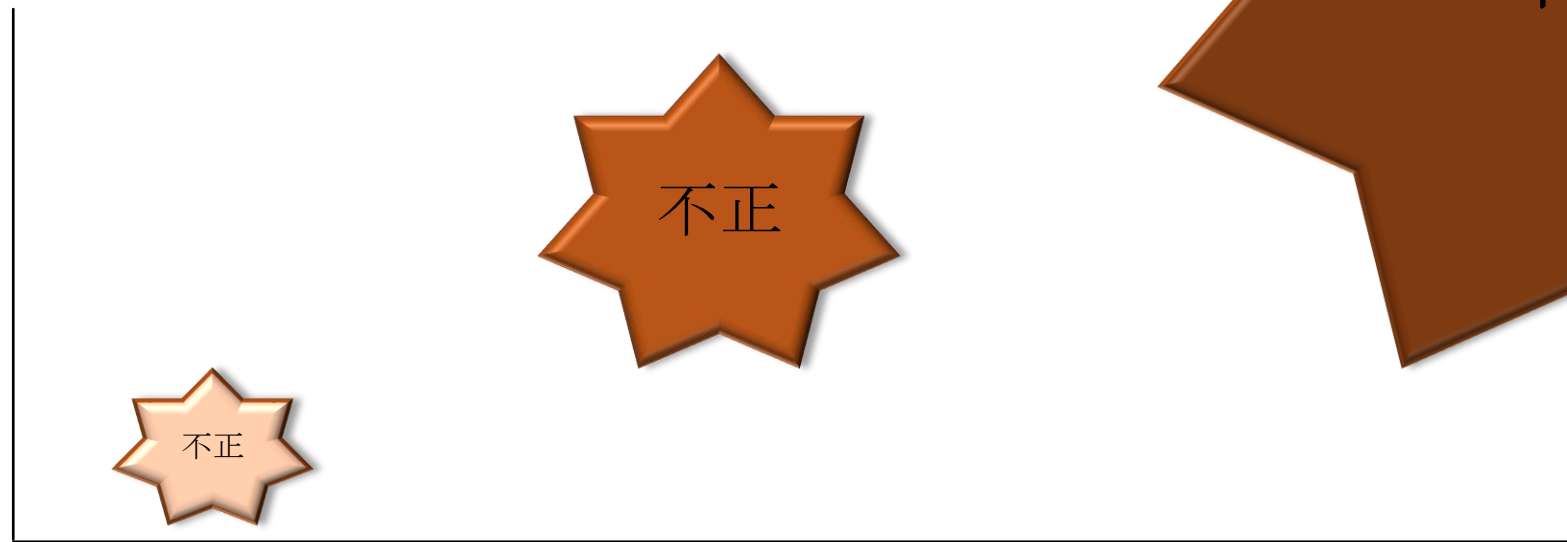
## 内部秩序の崩壊

不正・ルール不遵守の連鎖による企業の内部秩序の崩壊  
労働環境の悪化、生産性の低下



不正のリスクは、時間が経つほど大きくなる

リスク



時間

早期発見が大切

# 1-3不正を前提とした体制整備

1.問題を[ ]に察知する体制

2.問題の調査を[ ]できる体制

3.問題の[ ]ができる体制

## 2.不正の現れ方

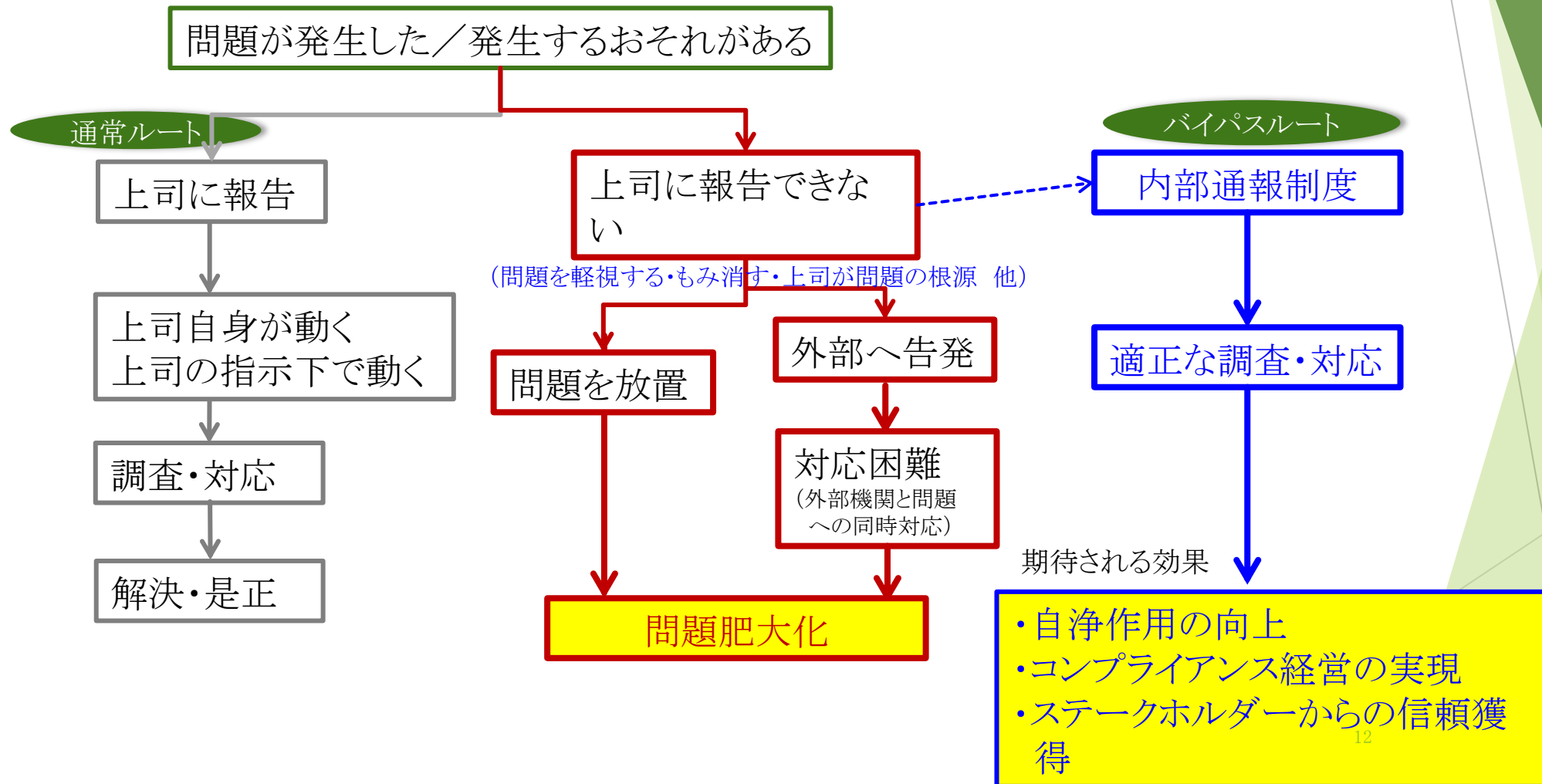
- 1.本人の申告・上司への相談
- 2.社内資料と本人の言動の不一致・業務の引継ぎ時
3. [                      ]
- 4.不正の相手方が外部に相談
- 5.取引先からの通報
- 6.税務調査、会計監査等の監査
- 7.損害賠償の請求を受ける
- 8.取締役当局による調査
- 9.司法による紛争解決手続き(訴訟等)



内部通報が、不正の早期発見に繋がる

# 3.内部通報制度の意義

リスクの早期発見・早期対応／未然防止



## 4.内部通報制度が機能しなかった事例

せっかく通報が入ったものの・・・

**A社**

料金過大請求

子会社で問題発覚。親会社は当該子会社のみ調査・対応し、他の拠点を調査せず。実際には全国の拠点で常態化していた。

トップの判断の甘さ

**B社**

営業秘密の侵害

上司が重要取引先の社員を引き抜こうとしているのを知り通報。通報者は数回に渡って不当に配置転換された。

不利益な取り扱い

**C社**

内部通報責任者に責任追及  
調査結果を通報者に伝えたものの納得せず、内部通報責任者を追及

通報窓口の役割

**D社**

ハラスメントのもみ消し

会社がハラスメントは偽造されたものとして、内部通報調査者を解雇

通報のもみ消し

従業員の声

- ・ 通報してもどうせ揉み消される
- ・ 通報したら犯人捜しされる・飛ばされる
- ・ 通報しても会社は変わらない

# 5.内部通報担当者として身につけるスキル

内部通報担当者は[ ]通報内容を**知る**立場



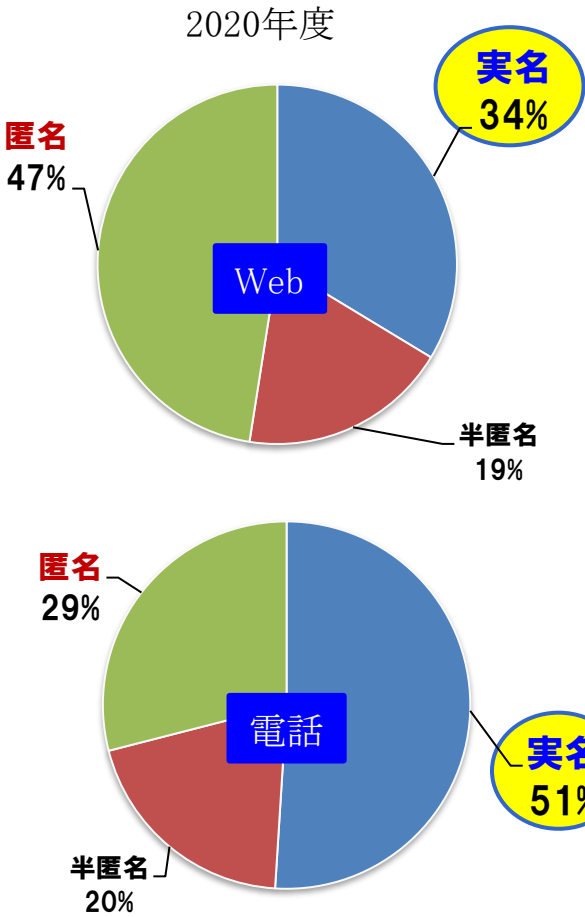
**敏感**に対応し、**情報管理を厳密**に行う必要がある

- ★相談者と信頼関係を構築する力
- ★正確に事情確認する力
- ★問題を発見する力
- ★適正に調査する力
- ★事実を認定する力

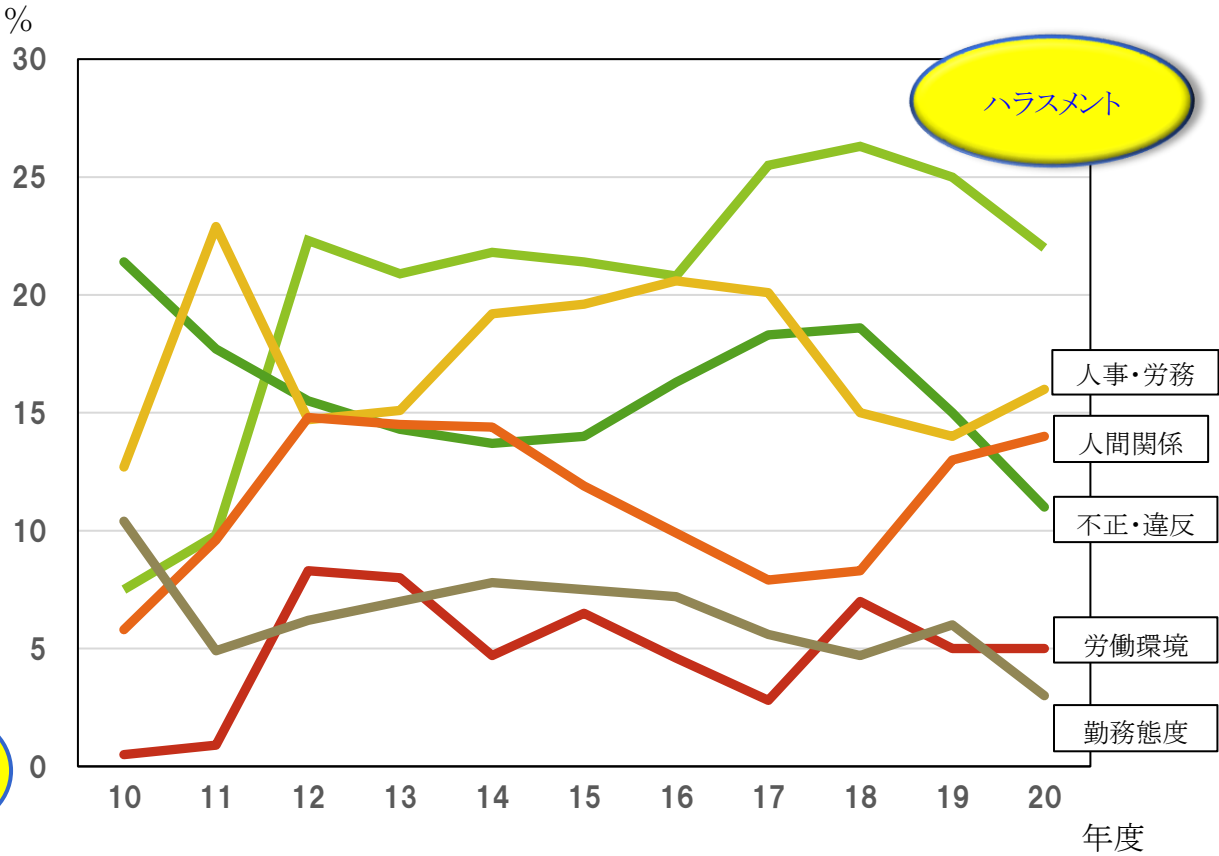
5つの力  
が必要

# 6.内部通報の動向(当社扱い)

実名・匿名 比率

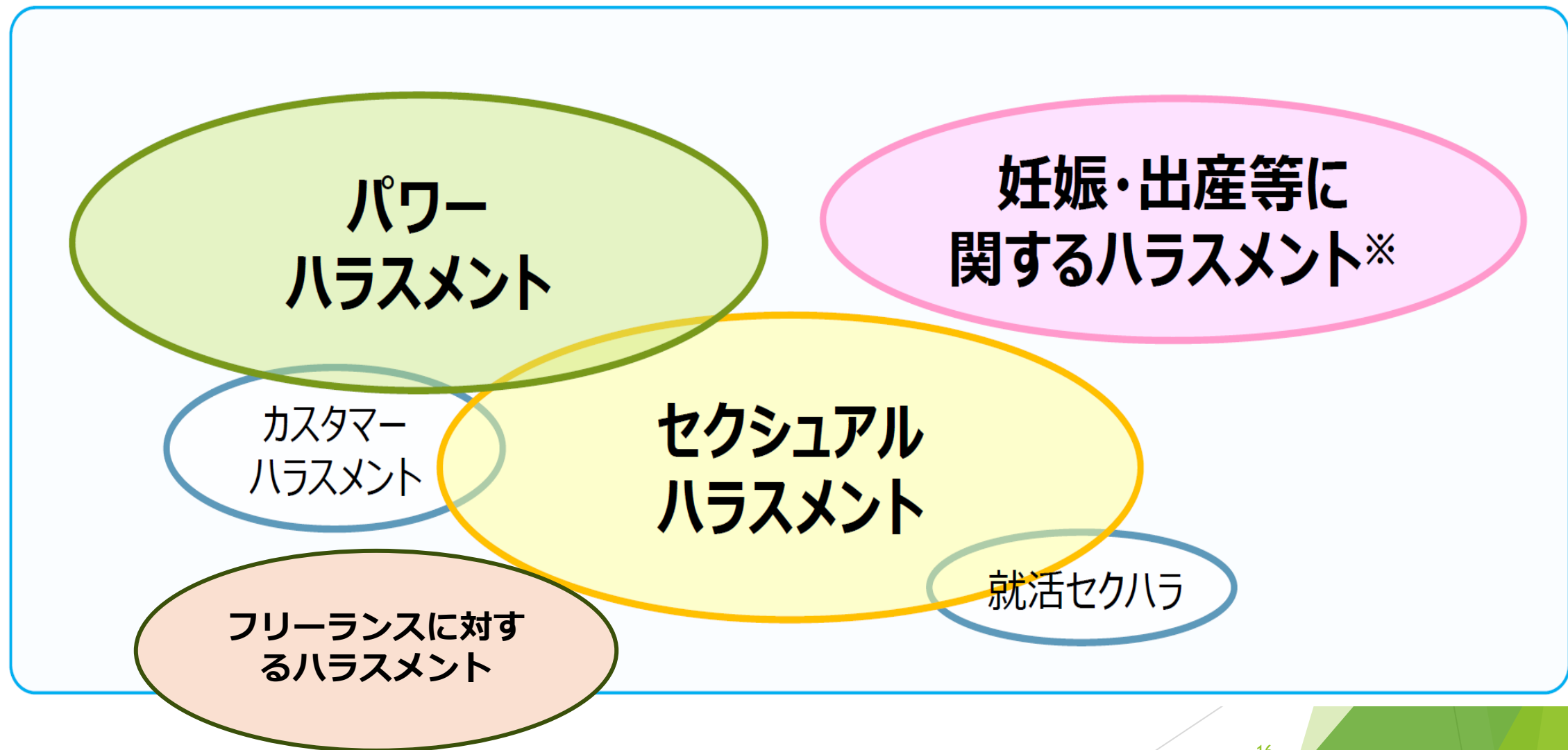


通報内容別(推移)



ハラスメント	不正・違反	人事・労務	人間関係	労働環境	勤務態度
パワハラ セクハラ他	法令・社内規則・社会倫理	労働時間 雇用条件	ハラスメント以外 の人間関係	喫煙・空調・ 安全衛生	秩序乱し 周囲への迷惑

## 【職場におけるハラスメントの例】





# 7. ハラスメントの全体像の理解

▶ パワハラ防止法で定義される3つの要件

再確認  
しよう

[ ]において行われる

① [ ]を背景とした言動であって、

② [ ]必要かつ相当な範囲を超えたものにより、

③労働者の[ ]ものであり、

①～③の要素をすべて満たすもの

- ①身体的な攻撃
- ②精神的な攻撃
- ③人間関係からの切り離し
- ④過大な要求
- ⑤過小な要求
- ⑥個の侵害

職場のパワーハラスメント  
6類型

# ● パワハラ防止法 事業主の措置義務

(労働施策総合推進法第30条の2第1項)

「事業主は、…パワハラがないよう、当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の、雇用管理上必要な措置を講じなければならない。」

## ◆ パワハラ指針(令和2年厚生労働省告示第5号)

- ・パワハラの内容、パワハラはあってはならない旨の方針の明確化と周知・啓発
- ・行為者への厳正な対処方針、内容の規定化と周知・啓発
- ・[ ]の設置
- ・相談に対する適切な対応
- ・事実関係の迅速かつ正確な確認
- ・当事者に対する適正な措置の実施
- ・再発防止措置の実施
- ・当事者等のプライバシー保護のための措置の実施と周知
- ・相談、協力等を理由に[ ]を行ってはならない旨の定めと周知・啓発

\*都道府県労働局 雇用環境・均等部(室)

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000596904.pdf>

# 8.公益通報者保護法＜消費者庁＞

公布:2004年／施行:2006年／改正:2020年

再確認し  
ましょう

## 概要

公益通報をしたことを理由とする公益通報者の**解雇の無効**  
並びに公益通報に関し事業者及び行政機関がとるべき措置  
を定めることにより、**公益通報者の保護**を図る

## 公益通報とは

**労働者**が、**不正の目的**ではなく、労務提供等について**通報対  
象事実**が生じ又は生じようとする旨を**通報先に通報**すること

## 通報者の保護

公益通報したことを理由とする[ ]の**無効**、  
[ ]の**禁止**

## 8-2.公益通報者保護法 法改正(令和2年)令和4年6月1日施行

①事業者自ら不正を是正しやすくするとともに、安心して通報を行いやすく

○事業者に対し、内部通報に適切に対応するために[ ]等  
(窓口設定、調査、是正措置等)を義務付け。具体的内容は指針を策定

※中小事業者(従業員数300人以下)は努力義務

○その実効性確保のために行政措置(助言・指導、勧告及び勧告に従わない場合の公表)を導入

○内部調査等に従事する者に対し、通報者を特定させる[ ]を義務付け  
→違反者に対する刑事罰を導入※30万以下の罰金

## ②行政機関等への通報を行いやすく

### ○権限を有する行政機関への通報の条件

(改正前)

信じるに足りる相当の理由がある場合の通報

(改正後)

氏名等を記載した書面を提出する場合の通報を追加

### ○報道機関等への通報の条件

(改正前)

生命・身体に対する危害

(改正後)

財産に対する損害 (回復困難又は重大なもの)を追加

通報者を特定させる情報が漏れる可能性が高い場合を追加

### ○権限を有する行政機関における公益通報に適切に対応するために必要な体制の整備等

### ③通報者がより保護されやすく

○通報者の範囲

(改正前)

労働者

(改正後)

[ ]、[ ]を追加

○保護される通報

(改正前)

刑事罰の対象

(改正後)

行政罰の対象を追加

○保護の内容

(改正後)

通報に伴う[ ]の免除を追加

## 不利益な取扱とは



通報者:通報したことを理由として  
関係者:調査協力したことを理由として



地位の喪失

退職願の強要、契約更新拒否、他

人事上

降格、不利益な配置転換、他

経済待遇上

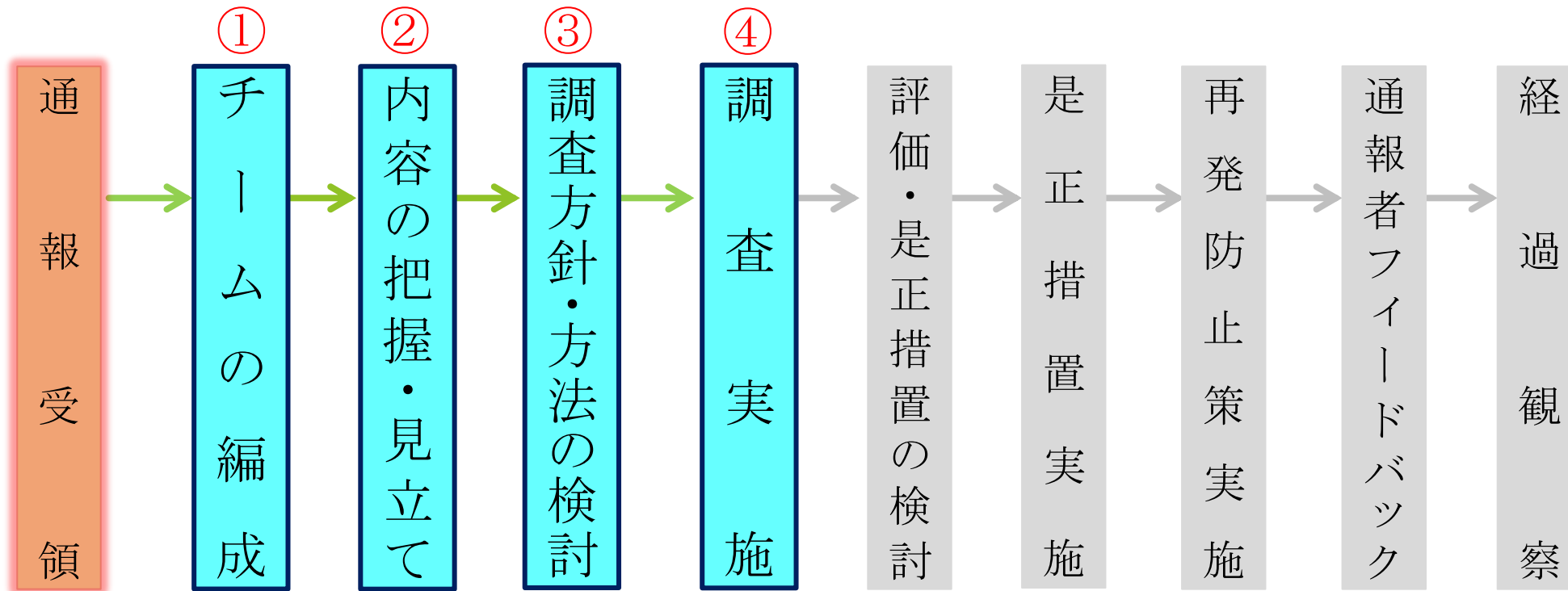
減給、損害賠償請求 他

精神上生活上

事実上の嫌がらせ 他

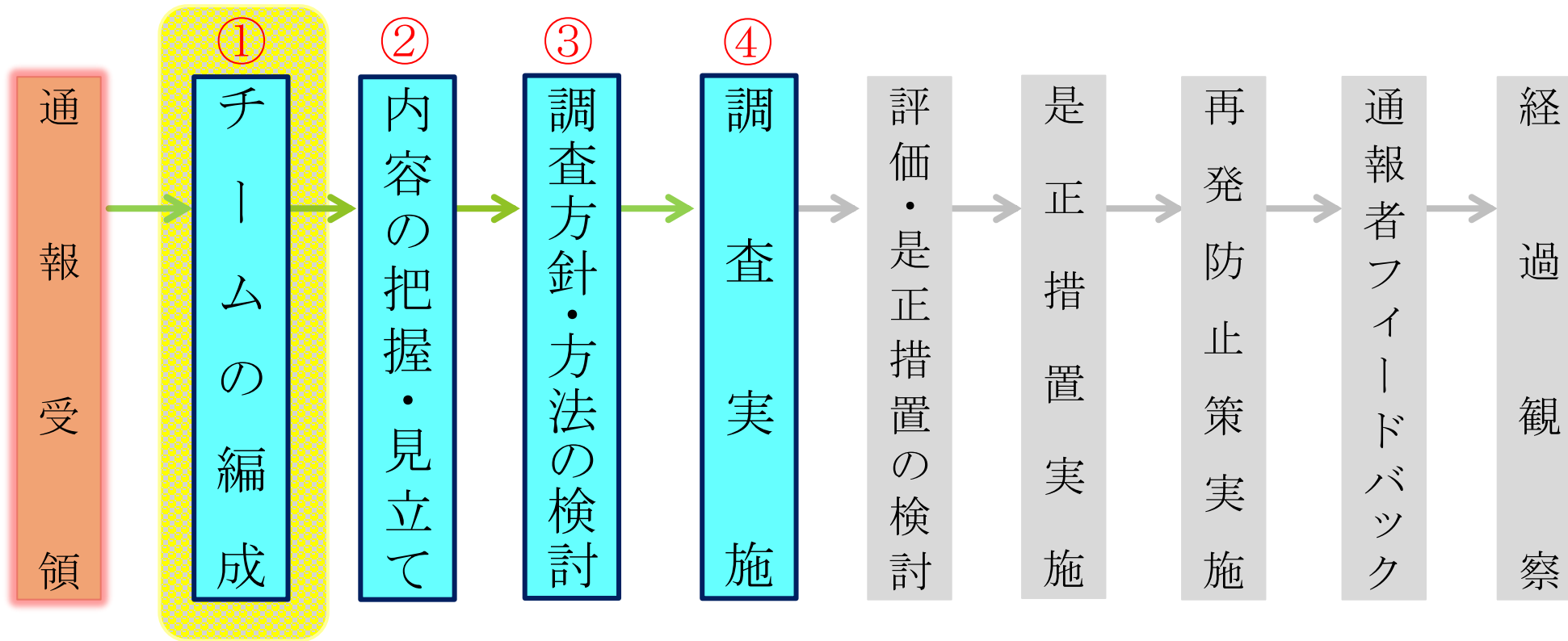
# 9.通報処理の流れと調査上の留意点

## 標準的な通報処理の流れ





## 標準的な通報処理の流れ



# ①チームの編成

内部通報窓口に通報された情報には、徹底した[ ]が要求される。



従業員の内部通報制度への[ ]を失う恐れ



調査チームを結成

調査チームのみで通報内容や調査結果を共有、内部通報があったことを含めて他の従業員には一切の情報を漏らさない。

※公益通報者保護: 内部調査等に従事する者に対し、通報者を特定させる情報の守秘を義務付け

# 調査チームの役割

## ◆社内調査チームの役割

- ・事実関係の解明
- ・認定した事実の法的・社内規則上の評価
- ・被害拡大防止措置の検討
- ・再発防止策の検討
- ・不祥事を起こした者の人事上の処分
- ・不祥事を起こした者に対する法的責任の追及

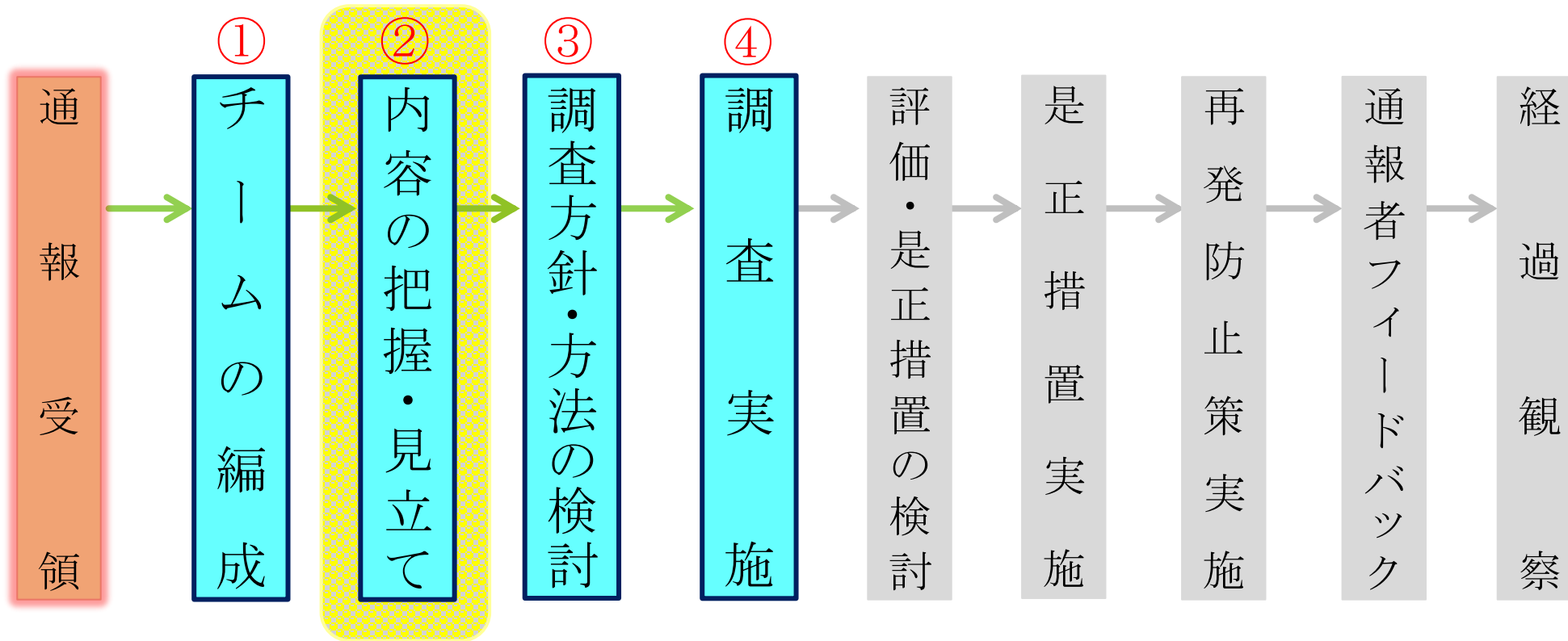
➡ これらの対応に必要な証拠は何か、解明すべき事実は何か…

※法的な分析、検討は弁護士や会計士等の専門家に依頼し、資料収集や検討結果の社内へのフィードバックに徹する場合もある。

## ◆社内調査チームのスタンス

[ ]・[ ]を保つ必要

## 標準的な通報処理の流れ



## ②内容の把握・見立て

②

内容の把握・見立て

前提

- ・通報者の精神状態が不安定
- ・情報が整理されていない状態で通報

- 感情が前面に出ているため事象や問題が見えにくい
- 背景に誹謗中傷や悪意があるように見える

ポイント

※問題ないように見える／でも問題が潜んでいるかもしれないという意識が必要

把握

通報内容の全体像を把握・理解する

- ・調査に必要な項目の確認→不足の有無

- まず、通報の全体の状況、流れ、何が起きているのかを理解する
- 調査に必要な項目が含まれているかチェックする
- 不足項目の入手方法を検討する  
(通報者へ追加質問／会社側で収集／関係者から入手／他)

ポイント

見立て

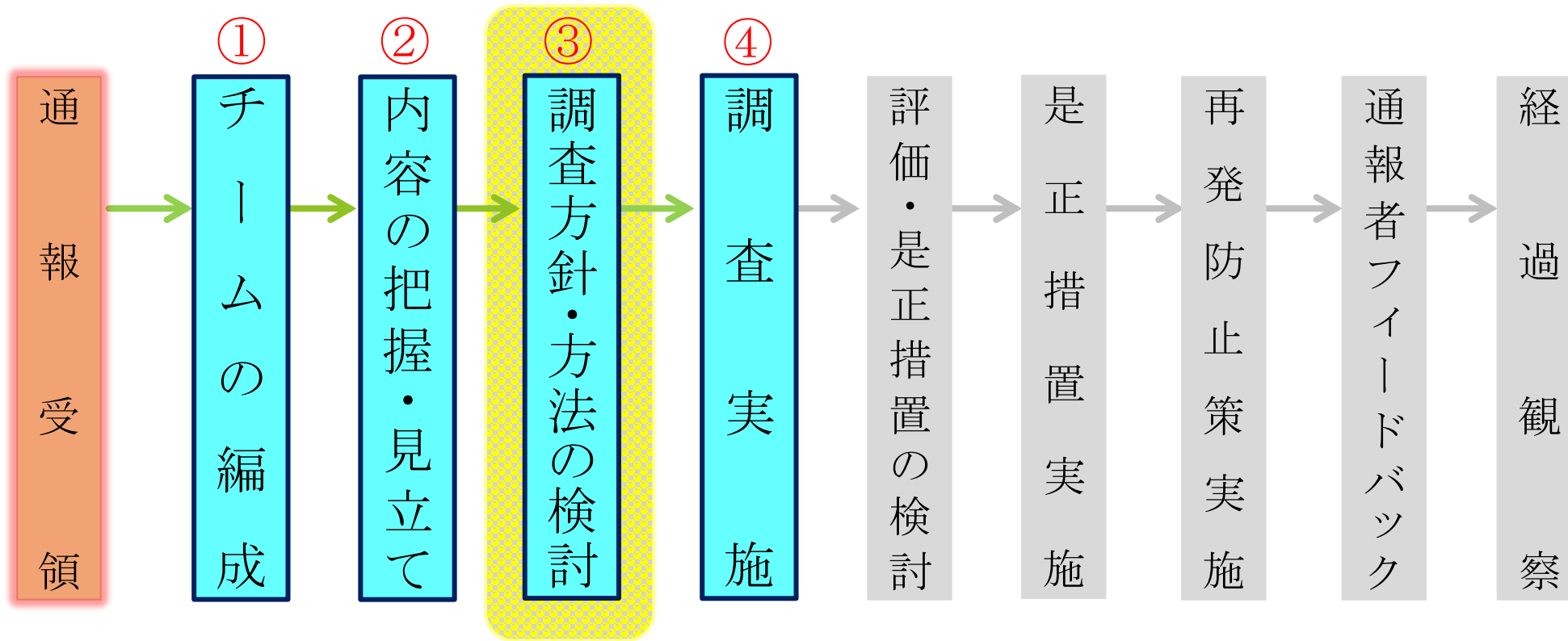
- ・[ ]は何か、何を言いたいのか
- ・[ ]は何か、どうしてほしいのか
- ・[ ]に何かありそうか／本音が隠れていそうか

- 主訴を見立てる際、通報者の感情や付帯情報に左右されず、客観的視点で捉える
- 要望を可視化・具体化する
- 主訴や要望は本音なのか、背景に何かありそうかを推察する
- 問題の重要度・緊急度を推測する

ポイント

調査に必要な項目	補足
対象者の <b>所属、氏名</b> 、通報者との <b>関係</b>	通報者の関係に問題発生背景がある可能性
問題が起きた <b>時期、場所、状況、頻度</b>	なるべく具体的に把握
その問題が起こった <b>理由</b>	通報者は理由をどのように考えているのか
証拠をもっているか(資料、メール、音声他)	調査に必要なものであれば提出依頼
<b>他に</b> この問題を知っている <b>人</b> がいるか	関係者ヒアリングの対象になりうる
通報者はその時どのように <b>感じたか</b>	問題の深さ、あるいは通報者自身の問題有無が把握できる
通報者はその時どのように <b>対応したか</b>	同上
通報者以外にも <b>被害者</b> はいるか	関係者ヒアリングの対象になりうる
<b>誰かに</b> 相談したか(上司、同僚、家族他)	関係者ヒアリングの対象になりうる
問題は <b>今も</b> 続いているか	問題の重要度判断の一要素(単発か継続か)
通報しようと思った <b>動機、理由</b>	人間関係、職場環境が見える
通報内容をどこまで <b>開示</b> してよいか	通報者の要望を最優先
会社への <b>要望</b>	問題の解決に繋がる？通報者の都合？

## 標準的な通報処理の流れ



# ③調査方針・方法の検討

③  
調査方針・方法の検討

## 調査方針

- ・ チーム内の[                    ]
- ・ 情報開示の[                    ]
- ・ 調査の[                    ]
- ・ 通報者・対象者・関係者への調査上[                    ]

## 方針を検討する上でケース別の留意点

ケース	留意点
通報者が被害者の場合	まず通報者の気持ち・感情に寄り添って理解する 通報内容は通報者の感情が土台になっていること を認識の上、通報者の気持ちを尊重しつつ客観的に対応する
第三者が被害者の場合	通報内容が通報者の感情・考え方がベースになっている 可能性が高いので、通報者を介して当該第三者から 直接話を聴くようにする
第三者の不正を訴えている場合	通報者と当該第三者との利害関係の有無を考慮する
通報者が匿名の場合	通報者に内容を確認できないため、通報内容が情報の 全てになる 通報の重要度により、調査範囲をどこまで広げるか
通報の存在を伏せることを望む場合	調査の過程で、通報の存在を知られないよう配慮する
対象者が役員の場合	一般社員間で噂拡散や空気が浮足立つ可能性がある ので、迅速かつ秘匿に進める



案件によって  
工程を変更・  
省略・追加  
する

## 標準的な流れ

通報者ヒアリング



客観的情報収集



通報内容の精査



関係者ヒアリング



情報整理



対象者ヒアリング



総合判断・是正措置・再発防止策・通報者フィードバック・経過観察

## 通報の存在を隠す場合

### 間接的な調査

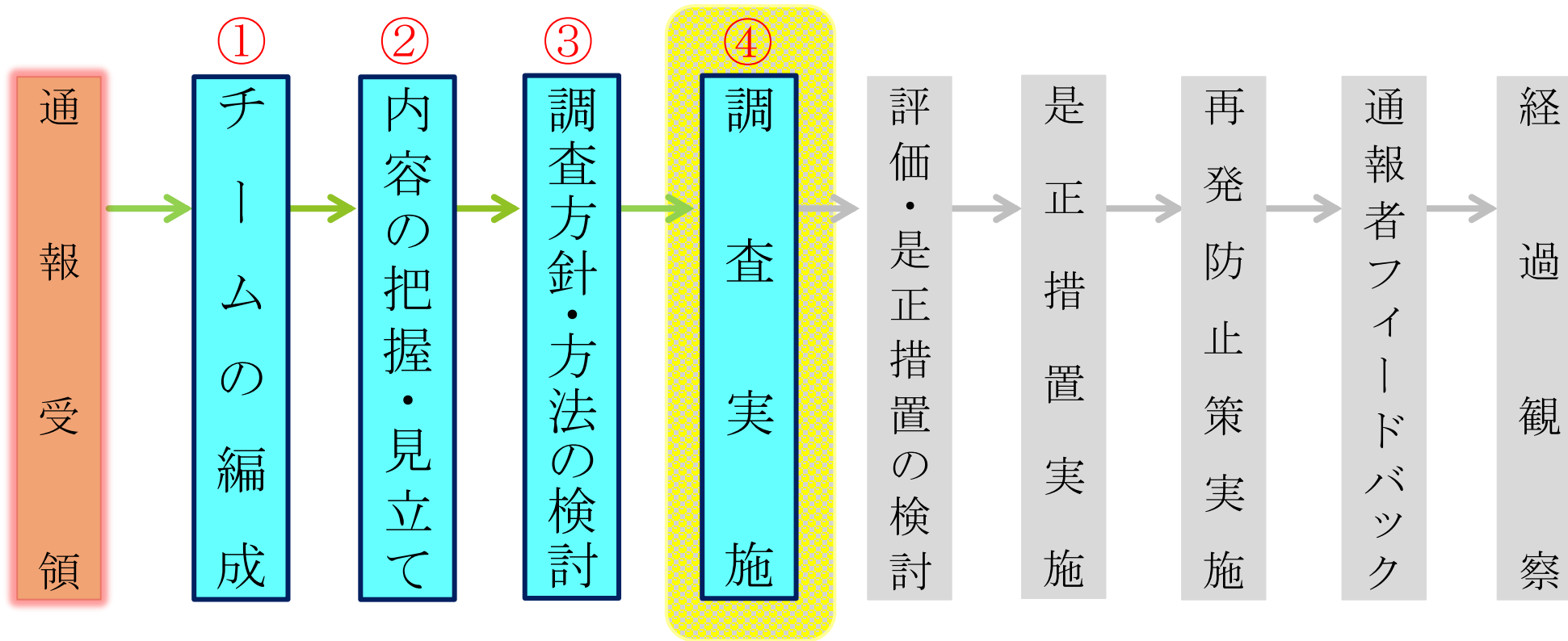
通報の存在を認識させない工夫  
(例)

- ・定期監査に組み込む
- ・抜き打ち監査
- ・別の目的で調査
- ・該当部署＋他部署(ダミー)
- ・周辺部分から調査
- ・アンケート
- 他

③

調査方針・方法の検討

## 標準的な通報処理の流れ



# ④調査実施

④

調  
査  
実  
施

通報者ヒアリング

詳細聴取・質問

注意  
点

- 担当者はなるべく男女で対応
- 日時・場所・具体的行為・経緯
- 他にヒアリングしてほしい人がいるか
- 通報者の要望

留意点

- ベースは[ ]  
→ 事実確認のために通報者の協力が必要なことを説明する
- 通報者を追い詰めないように留意する
- 事前に見立てた[ ]・[ ]について確認する
- 通報者の話の中に、別の問題・背景・本音が見え隠れしていないか注視する

客観的情報収集

関係者に接触せずに取得できる情報を集める

- [ ][ ]
- 通報者・対象者の[ ]
- 職場の繁忙状況
- 職場の見取り図なども

注意  
点

- 通報者の話をもとに必要な情報を収集する
- 対象者の行動履歴

- 情報収集者は最小限にし、周囲に気付かれないよう留意する
- 他部署に情報取得を依頼する際、通報の存在を伏せる
- 問題拡大の可能性を推測し、収集する範囲を検討する  
但し、通報の重要度を勘案して範囲を決める

④

## 調査実施

## 通報内容の精査

収集した情報をもとに通報内容の精査

- ・通報内容の事実分別(暫定)  
: 事実／事実確認できず／グレー
- ・調査関係者選定  
ヒアリング方法(面談者等・順番)  
ヒアリング項目(通報内容／収集情報から)
- ・その他調査の要否判断

## 関係者ヒアリング

事実確認

- ・上記ヒアリング項目
- ・それ以外の情報も得られるよう努める

注意  
点

- ・(セクハラ)通報者の指定した人(必要最低限)
- ・秘密保持の徹底を依頼

## 情報整理

情報整理

- ・調査・ヒアリングした内容の整理
- ・通報内容の事実分別  
: 事実／事実確認できず／グレー
- ・対象者へのヒアリング項目作成

## 留意点

- 通報内容を[ ]・[ ]に整理
- 人間関係、背景の整理

(例)

時期	事象	事実	根拠
○月×日	朝礼時の罵声	○	同席者の証言

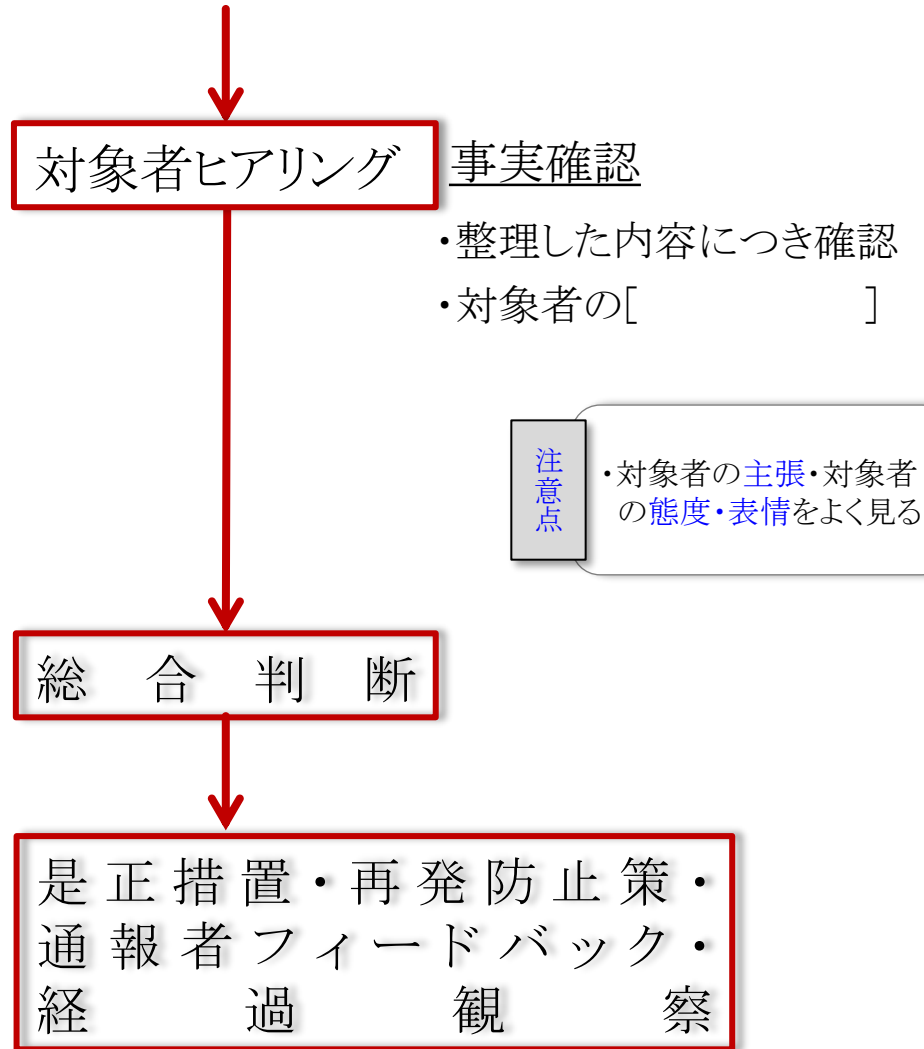
- 情報開示は[ ]にする  
(通報内容をすべて伝える必要はない、その関係者に必要な情報開示・質問のみ)

調査協力へのお礼

- 暫定で整理した内容を改めて確認する

④

調査実施



留意点

- 通報内容に応じて、ヒアリング方法を決める  
(例)①調査結果を1点1点確認する  
②対象者に自由に話させて  
調査結果との差異を確認する
  - 「問題を起こした」と決めつけるような発言や態度、逆に、対象者を庇うような発言や態度を控え、冷静に進める
  - 対象者の主張を十分に聴く
  - 対象者の話し方、態度、話す内容に不自然さ・矛盾がないか注視する
- ※ 明らかに重い懲戒処分に該当すると判断した場合は、調査段階で対象者を自宅待機させることもある
- ※ ハラスメントの場合も、被害者と対象者を離す措置が必要な場合もある

# 10.ヒアリングする上での留意点

通報者

対象者

関係者

ヒアリングする上での留意点

## < 共通 > 聴き方の基本

### ◇傾聴とは

～相手に寄り添って、じっくりと話を受け止める姿勢～

- :相手を尊重し、話をさえぎらずにありのままを受け止める
- :相手の価値観や、相手が何を思い・感じながら話しているのかを理解する(感じる) → 同意ではない

### ◇傾聴の効果

- 尊重されていると感じ、担当者に対する  が生まれる
- ↓
- 本心が話しやすくなる
- ↓
- 担当者は、相手が本当に言いたいことを掴むことができる

< 当社研修 >  
「『聴く』ための基本スキル研修」

38

## 通報者 ヒアリングする上での留意点

### ➤事前準備

- 通報者が証拠となる資料があれば持参するよう依頼する
- なるべく面談で行う(表情から得るものが多い)
- 他者に見られない場所を用意する
- 担当者はなるべく2名で行う(聞役・メモ役など) ※セクハラ案件など、片性だけにする等配慮

### ➤開始時に伝えること

- 通報者の了解を得て録音する(記録のためであり外には出さないと約束)
- [ ]の保護、通報者に[ ]が生じない
- 会社は事実確認の調査を行い、客観的・総合的に判断する(中立)
- 通報者は通報したことを自ら第三者に漏らさない(通報者保護のため)

### ➤終了時に伝えること

- ヒアリングした内容と要望を確認する
- 今後の流れを説明する (ex.調査を開始し〇週週間後を目途に連絡します)
- 協力のお礼と、今後、追加情報や不安があれば連絡するよう伝える
- 通報したこと・ヒアリング内容を第三者に漏らさない(再度伝える)

## 対象者

### ヒアリングする上での留意点

#### ➤事前準備

- なるべく面談で行う(表情から得るものが多い)
- 他者に見られない場所を用意する
- 所定労働時間に行う(セクハラはケースバイケース)
- 担当者はなるべく2名で行う

#### ➤開始時に伝えること

- 対象者の了解を得て録音する(記録のためであり外には出さないとの約束)
- 協力へのお礼
- 趣旨説明(簡単に)
- 会社は事実確認のための調査を行い、客観的・総合的に判断する(中立)
- 通報者を[ ]してはいけない、分かったとしても[ ]や[ ]を与えてはいけない。違反した場合[ ]の可能性がある
- 通報の存在、ヒアリングを受けたことや内容を第三者に漏らしてはいけない

#### ➤終了時に伝えること

- ヒアリング内容を確認し、追加・修正の有無を確認する
- 協力へのお礼
- 通報の存在、ヒアリング内容を第三者に漏らしてはいけない(再度伝える)



## 関係者

### ヒアリングする上での留意点

#### ➤事前準備

- なるべく面談で行う(表情から得るものが多い)
- 他者に見られない場所を用意する
- 所定労働時間に行う(セクハラはケースバイケース)
- 担当者はなるべく2名で行う

#### ➤開始時に伝えること

- 関係者の了解を得て録音する(記録のためであり外には出さないと約束)
- 協力へのお礼
- 会社は事実確認のための調査を行う
- プライバシーの保護、関係者に不利益が生じない
- ヒアリングを受けたことや内容を第三者に漏らしてはいけない

#### ➤終了時に伝えること

- ヒアリング内容を確認し、追加・修正の有無を確認する
- 協力への[       ]
- ヒアリング内容を第三者に漏らしてはいけない(再度伝える)

# グループワークへ入ります