

# 内部調査・初動対応の要点と 「不祥事対応シミュレーション 研修」のすすめ

大江橋法律事務所 弁護士  
村山 小百合

▶ PROFILE

sayuri.murayama@ohebash.com

## 第1 はじめに： 不祥事対応は「最初の違和感」に どう向き合うかで変わる

品質不正、会計不正、ハラスメント、情報漏えいなど、報道される不祥事の中には、社会的な影響が非常に大きいものや、グローバル企業等による本格的な調査・公表事例も多く含まれます。一方で、外部にはほとんど出ない比較的小規模な問題が、様々な企業の内部で静かに生じています。もちろん、こうした小さな問題がすべて大きな不祥事に発展するわけではありませんが、背景に組織文化や制度の欠陥がある場合、放置すれば同様の行為が繰り返され、やがて重大な問題に広がるリスクがあります。

共通しているのは、大きな不祥事も小さな問題も、表面化する前に社内で何らかの小さなサインや違和感が現れることが多いという点です。こうした小さなサインや違和感が現れた際に、「様子を見る」ととどめるのか、「内部調査の可否を検討すべき段階」と捉えるのかによって、その後の展開やリスクは大きく変わってきます。不祥事そのものを完全に防ぐことは難しくても、早い段階で違和感を拾えるか、その時点で冷静に内部調査の一步を踏み出せるか、そして社内外から「誠実に対応している」と評価される動き方ができるかは、初動対応と日頃の備えに左右されるといっても過言ではありません。

では、具体的にどのような対応や備えが必要なのでしょうか。本稿では、内部調査の基本的な考え方とその流れ、初動において特に注意すべきポイント、座学やe-learningだけでは十分に補えない「不祥事対応シミュレーション研修」の意義と進め方について整理し、一例としてご紹介します。

## 第2 内部調査の基本的な考え方と 流れ

### 1 内部調査とは何か

内部調査とは、社内で不正やハラスメント、重大なミス等の疑いが生じたときに、企業自らが事実確認・原因分析・対応及び再発防止策の検討を行うプロセスです。

目的を以下の3つに整理して意識しておく、「形式的に聞き取りをただけ」にとどまらない、より質の高い内部調査につながります。

#### (1) 目的1: 事実をできるだけ正確に把握する

何が、いつ、どこで、誰によって、どのように行われたのかという「5W1H」を意識しつつ、文書やデータ、複数の証言などの証拠に基づいて整理します。

#### (2) 目的2: 原因と責任の所在を整理する

個人のモラルの問題なのか、ノルマや評価制度、職場の雰囲気など構造的な問題なのか、故意によるものなのか、あるいはルールの理解不足や教育の不十分さによるものなのかを丁寧に検討します。

#### (3) 目的3: 企業としての対応・再発防止策を決める

関係者への注意や指導、懲戒の内容を検討するだけでなく、業務フローやチェック体制、評価制度、研修内容などの見直しも含まれます。また、行政機関や取引先、株主、従業員、

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィス構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

社会に対して、どの範囲まで、どのタイミングで説明するかも併せて検討することが重要です。

## 2 内部調査を検討すべきタイミング

内部調査の検討が必要になるきっかけは、必ずしも大事件であるとは限りません。例えば、次のような場合が考えられます。

- 内部通報窓口にて、具体的な事実を記載した通報が寄せられた場合
- 監査・経理・内部統制部門から、数字や取引の不自然さについて報告があった場合
- 相談窓口や日常の管理ラインに、特定の言動についての相談が持ち込まれた場合
- 行政機関から事実関係の照会や立入検査の予告があった場合
- 報道機関や取引先から、特定の事案について説明を求める連絡があった場合

これらの段階では、「不祥事といえるか」はまだ確定できないことも多いものの、内部調査の要否を検討する段階に入ったと捉え、最低限の記録と簡易的なリスク評価を行うことが重要です。

法務部のみで判断が困難な場合や、刑事・行政リスクが高いと見込まれる場合には、この時点で外部弁護士に相談し、調査の進め方や対外対応の方針を併せて検討することが有効な対応策となります。

## 3 内部調査の基本手順(5ステップ)

企業や事案によって細部は変わりますが、内部調査のおおまかな流れは、以下の5つのステップに整理できます。

### (1) ステップ1: 事案の整理と調査方針の決定

最初の一步は、「何が問題とされているのか」を落ち着いて言

語化することです。通報や指摘内容は原文を基に整理し、事実の主張と主観的な評価を区別して読み取ります。その上で、関係者を仮にリストアップし、関係する部署や期間、金額、影響の規模を把握します。さらに、関連しそうな法令や社内規程(就業規則、コンプライアンス規程など)を確認しておくことも重要です。

こうした整理を踏まえ、調査のゴールを明確にします。事実確認までとするのか、原因分析や再発防止策の提言まで含めるのかを決定し、調査体制も検討します。社内チームのみで行うのか、外部弁護士や専門家を加えるのかをこの段階で判断します。

ここでの整理が曖昧なままだと、「結局何をどこまで調べるのか」が不明確なまま時間だけが過ぎてしまうおそれがあります。

### (2) ステップ2: 証拠(データ・書類)の確保及び保護

初動で最も重要なのは、証拠を失わせないようにすることです。まず、対象となる期間を定め、その期間のメールやチャット、各種ログが削除や上書きされないよう、IT部門に依頼します。業務用端末や共有フォルダにある関連データについても、消失や改ざんを防ぐため、一時的に保護してもらう必要があります。さらに、契約書、稟議書、議事録、検査記録などの紙資料がある場合には、それらをまとめて回収し、後から確認できるよう安全な場所に保管します。

この際、IT部門に調査内容が過度に広がらないよう配慮することも重要です。調査の概要や目的は必要な範囲に絞って伝え、保護すべき期間や対象システムを具体的に示しながら、個人情報や業務への影響についても相談します。こうした工夫により、「守秘性」と「実務上の実行可能性」の両方を確保しやすくなります。

また、刑事・行政リスクが高い事案では、この段階で外部弁護士に相談し、どの範囲・粒度で記録を残すべきかについて助言を受けることも検討に値します。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましても、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

### (3) ステップ3:関係者へのヒアリング

ヒアリングは、事実を立体的に再現するために欠かせない作業です。

まず、聞きたい論点を整理しておくことが重要です。時系列を基盤としつつ、業務の流れやお金・物の動き、人間関係といった項目別の視点も加えると、情報を網羅的に把握しやすくなります。

また、ヒアリングの冒頭では、調査の趣旨や守秘義務、ヒアリングによって不利益を受けないことを明確に説明し、安心して話してもらえる環境を整えます。

質問は、「いつのことですか」、「あなたはどうしましたか」といった、5W1Hを意識した誘導的でない形式を心掛けると効果的です。

実施にあたっては、対面でもオンラインでも、できるだけ静かな環境と十分な時間を確保し、メモや録音で記録を残します。録音する場合は、事前に同意を得ることが大切です。さらに、重要な点については要約し、相手に確認することで、認識の齟齬を防ぎます。

### (4) ステップ4:事実認定と評価

証拠やヒアリング結果を突き合わせ、まずは事実を整理します。間違いない事実、不確かな事実、そして推測や主観を明確に区分することが重要です。その上で、法令違反に該当し得るか、社内規程や企業方針に照らして違反または不適切といえるか、さらに問題が個人にとどまるのか、組織の構造や風土に起因する部分が強いかといった観点から評価を行います。

こうした評価を踏まえ、企業としてのスタンスを検討します。判断が難しい部分や、社外への説明に大きく影響しそうな事項については、外部弁護士による追加確認(セカンドオピニオン)を得ることで、より確実な判断が可能となります。

### (5) ステップ5:対応・再発防止策の決定

最後に、調査結果を踏まえて、次のような事項について具体的な対応策を決定します。この判断は、社内外からの評価に直結するため、慎重な検討が求められます。

#### (i)関係者への人事対応の方向性

事実関係や悪質性・影響の程度等に応じて、注意・指導、懲戒処分など適切な措置を検討します。過去の事例との公平性にも配慮することが重要です。

#### (ii)再発防止策の検討(仕組みやルールの見直し)

不祥事が起きた背景を踏まえ、業務フローやチェック体制を改善します。例えば、手順が複雑すぎて実質的に誰も確認できない部分がある場合には、手順を分けて「誰がどこまで責任を持つのか」を明確にします。必要に応じて、教育・研修の強化や内部通報制度の改善なども検討します。

#### (iii)内外への説明

不祥事の内容や対応・防止策について説明する際は、「必要性・内容・時期・手段・担当者」を共通の観点として整理し、社内向けメッセージ、主要取引先への説明、行政機関への報告・相談、株主・顧客・社会への公表といった対象ごとに検討すると良いでしょう。

これらの対応策は、一度に全てを完璧に決める必要はありませんが、「誰が・いつまでに・何をするか」まで具体化しておくことで、対応の抜け漏れを防ぎやすくなります。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィス構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。

## 第3 初動で特に注意したい3つのポイント

続いて、内部調査の現場で特に注意しておきたい初動のポイントを整理すると、次の3つに集約できます。

### (1) 証拠を適切に保全する

善意であっても、メールやチャットを削除したり、古いデータだからと通常処理で廃棄したりしてしまうと、後に証拠隠滅と評価されるリスクがあります。「どの情報を・どの期間・どの形式で保全するか」を早期に決め、不要な削除や上書きを避けることが重要です。

### (2) 情報の取扱いを慎重にする

調査方針が固まる前に、関係者の名前や一部の情報だけが社内で広まると、職場の信頼関係が損なわれたり、証拠の改ざんや口裏合わせを誘発したりするおそれがあります。また、通報者や関係者が「話したことを後悔する」と感じる状況になり、今後の通報が抑制されるリスクもあります。そのため、誰にどこまで情報を伝えるか、共有する内容の範囲をあらかじめ明確に決め、安易に話題にしないことが大切です。

### (3) 「問題なし」の結論を急がないこと

「大きな話にたくない」、「忙しいから早く終わらせたい」といった心理から、十分な確認をする前に、「誤解だった」や「個人的な人間関係の問題に過ぎない」などと結論づけてしまうケースがあります。しかし、一度社内向けに「問題なし」とのメッセージを出してしまうと、後から新たな事実が判明した際に「最初からきちんと確認していなかったのではないか」と受け止められるおそれがあります。そのため、結論を急がず、十分な確認を行った上で判断することが重要です。

以上、内部調査や初動対応の基本を確認しました。ここからは、これらの基本を単なる知識にとどめず、実際の現場で活かせるようにするための方法として、「不祥事対応シミュレーション研修」について提案してみたいと思います。

## 第4 不祥事対応シミュレーション研修とは何か

### Ⅰ 「未病」の視点で考える不祥事対応の重要性

医療の世界には、症状が出る前に体調や生活習慣を整える「未病」という考え方があります。不祥事対応も同様で、問題が顕在化する前にリスクを想定し、対応の筋道を整えておくことが極めて重要です。不祥事は、発生後に慌てて対応しても、被害や混乱を最小限に抑えることが難しい場合が多くあります。企業の信頼やブランド、業績、社員の士気に与える影響は大きく、回復に長期間を要することもあります。そのため、事前に起こり得るリスクを整理し、対応の手順や判断の流れを体系的に検討しておくことが不可欠です。

こうした「未病」の視点での準備とは、具体的には、想定される事案の進行や関係者の動き、情報管理や報告の手順などをシミュレーションし、組織内で対応力を磨くことを指します。このような準備をしておくことで、実際の問題発生時に迅速かつ確かな判断が可能となり、被害の拡大や混乱を防ぐことができますし、準備をする中で、自社が抱える問題点に気付いて早期の対応が可能になる場合もあるかもしれません。

### Ⅱ 研修方法のモデル

筆者は刑事弁護分野で、法廷弁護技術研修に参加・指導した経験があります。この研修では、刑事弁護の経験豊富な弁護士が

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。



講師となり、実際の事件類型を参考にした架空事例を事前に作成し、当日は受講者（弁護士）が尋問や弁論を実演します。講師は進行役を務め、実演に対するコメントや改善点を提示し、必要に応じてミニ講義も行います。

このような研修は、単に知識を増やすだけではなく、「分かったつもり」と「実際にできる」のギャップに気付けることや、自分では意識していなかった癖や弱点を録画やフィードバックを通じて客観的に把握できること、さらに、経験豊富な講師から具体的な改善のヒントを得られることなど、多くの点で非常に効果的でした。

上記のような法廷弁護技術研修の構造は、不祥事対応シミュレーション研修にも応用可能です。研修では、想定事案を素材に、参加者が対応手順や判断を体験し、講師がフィードバックを行います。これにより、知識と実践のギャップを認識し、改善点を把握できるため、不祥事が実際に発生した際の被害や混乱の拡大を防ぐことにつながります。

### 3 運営体制と参加者の範囲

不祥事対応シミュレーション研修は、企業が主体となって実施することを基本とします。ただし、後述する外部弁護士のサポートを活用すれば、運営負担を軽減しつつ、より実践的な内容にすることが可能です。

運営体制は、法務・コンプライアンス部門を中心に、広報、人事、総務、必要に応じて内部監査やリスク管理部門などの関係部署と連携して構築します。これにより、情報共有や意思決定がスムーズになり、研修の実効性が高まります。

参加者は、取締役や執行役員、本部長・部門長クラスをはじめ、法務・コンプライアンス・広報・人事・内部監査の責任者層を中心に構成します。さらに、必要に応じて実務を担うマネージャー層や特定事業部の管理職も加えることで、意思決定層から現場まで幅広く関与でき、組織全体でリスクを把握し、対応力を高めることが期待されます。

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスは想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましても、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスをとお受け頂ければと存じます。

なお、研修内容は各企業の事情や目的に応じて、テーマや深さ、時間配分を柔軟に調整することが適切です。本稿では、こうした進め方や役割分担の一例を提案するにとどめます。

### 4 外部弁護士のサポートによる負担軽減

不祥事対応シミュレーション研修の効果を高め、運営負担を軽減するためには、外部弁護士のサポートを活用する方法があります。企業側は研修の目的やテーマの設定、日程や参加者の調整などに集中でき、一方で外部弁護士は、企業のニーズに応じて研修シナリオの作成支援、当日の進行やファシリテーション、講師としての専門的な解説やコメント、受講者へのフィードバックなどを担うことが可能です。

このように、外部弁護士を講師兼ファシリテーターとして位置付けることで、研修は単なる座学にとどまらず、実務に直結する高い効果を得ることができます。

## 第5 おわりに： このニュースレターを踏まえた 「次の一步」

最後に、「不祥事対応体制を少しずつ強化したい」と考える企業に向けて、検討しやすい3つのステップを提案します。

#### (1) 提案1: 内部調査初動メモを作成する

通報や指摘を受けた際に「誰が・何を確認するか」をA4用紙1枚程度にまとめ、たたき台として関係部署と共有しながら整備することを提案します。

#### (2) 提案2: 重点リスクを3つ挙げる

品質、会計、ハラスメント、情報漏えいなどから、今後議論

すべき重点リスクを3つ選定し、今後の研修やシミュレーションの優先課題にすることが望ましいと考えます。

### (3) 提案3:半日程度のシミュレーション研修を試行してみる

取締役や主要部門責任者を対象に、ハラスメント通報対応や品質不正発覚時の初動など自社にとって重要なテーマで、半日程度の研修を試すことを検討してみてください。実施により課題や改善点が明確になり、次年度の規程改定や研修計画に活用できます。

以上、本稿で述べた内容は一つの提案にすぎず、会社の規模や業種、文化によって適した方法は異なります。しかし、「内部調査の基本を押さえること」、「紙や画面上の学習だけでなく、実際に考え動く場を設けること」は、多くの企業に共通して有意義です。本稿が、各社における議論や実務の一助となり、状況や特徴に応じた不祥事対応を検討する際の参考になれば幸いです。

以上

本ニュースレターの発行元は弁護士法人大江橋法律事務所です。弁護士法人大江橋法律事務所は、1981年に設立された日本の総合法律事務所です。東京、大阪、名古屋、海外は上海にオフィスを構えており、主に企業法務を中心とした法的サービスを提供しております。本ニュースレターの内容は、一般的な情報提供に止まるものであり、個別具体的なケースに関する法的アドバイスを想定したものではありません。本ニュースレターの内容につきましては、一切の責任を負わないものとさせていただきます。法律・裁判例に関する情報及びその対応等については本ニュースレターのみに依拠されるべきでなく、必要に応じて別途弁護士のアドバイスを御受け頂ければと存じます。