

内部通報拡大シンポジウム（主催：（一社）リーガル・リスクマネジメント研究機構“LR”）

これからの内部通報システム

～消費者庁ガイドラインの改正、公益通報者保護法の改正論議を踏まえて～

第2部 パネルディスカッション 「これからの内部通報システムを考える」

日 時 2017年10月30日（月）午後2時～4時30分
（第1部 基調講演、第2部 パネルディスカッション）



パネリスト 山口利昭（山口利昭法律事務所 代表弁護士）
奥山俊宏（朝日新聞 編集委員）
秋山をね（株式会社インテグレックス 代表取締役社長）
中原健夫（弁護士法人ほくと総合法律事務所 代表弁護士）
モデレーター 結城大輔（のぞみ総合法律事務所 パートナー弁護士）
論点解説 横瀬大輝（弁護士法人ほくと総合法律事務所 弁護士）

1. パネリストのご紹介

【結城】 まずパネリストをご紹介させていただきたいと思います。株式会社インテグレックスの代表取締役でいらっしゃる、秋山をね様です。秋山様は2001年6月、株式会社インテグレックスを設立され、代表取締役に就任されました。2007年には内閣府国民生活審議会臨時委員を務められ、著書として「社会責任投資の基礎知識—誠実な企業こそ成長する」などを出版されていらっしゃいます。そのお隣、先ほど基調講演をいただきました、朝日新聞編集委員の奥山俊宏様です。お隣、先ほど同じく基調講演をいただきました、山口利昭法律事務所代表弁護士でいらっしゃる山口利昭様です。そのお隣が、弁護士法人ほくと総合法律事務所代表弁護士の中原健夫弁護士です。そして全体の司会を務めております、同じくほくと総合法律事務所、弁護士横瀬大輝様です。私モデレーターを務めさせていただきます、弁護士の結城大輔です。よろしくお願いいたします。



社会責任投資の基礎知識—誠実な企業こそ成長する」などを出版されていらっしゃいます。そのお隣、先ほど基調講演をいただきました、朝日新聞編集委員の奥山俊宏様です。お隣、先ほど同じく基調講演をいただきました、山口利昭法律事務所代表弁護士でいらっしゃる山口利昭様です。そのお隣が、弁護士法人ほくと総合法律事務所代表弁護士の中原健夫弁護士です。そして全体の司会を務めております、同じくほくと総合法律事務所、弁護士横瀬大輝様です。私モデレーターを務めさせていただきます、弁護士の結城大輔です。よろしくお願いいたします。

先ほど基調講演でもそうだったのですが、欲張りな性格なもので、一時間ちょっとという時間の中に、ついあれもこれもと入れてしまうため、非常に盛り沢山になると思いますので、早速中身に入っていきたいと思います。まず、このパネルディスカッションの前提として、先程来登場しております、消費者庁の事業者向けガイドラインが改正されました。この改正ガイドラインのポイントについて、簡単に横瀬弁護士から解説をしてもらおうと思います。よろしくお願いいたします。

2. 改正ガイドラインのポイント

<p>改正ガイドラインはどのように定めているのか？</p> <p>① 経営トップの責務</p> <p>例えば、以下のような事項について、明確なメッセージを継続的に発信することが必要</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 内部通報制度の意義・重要性➢ 適切な通報は正当な職務行為➢ 不利益取扱いの禁止➢ 秘密保持の徹底➢ 企業倫理>利益追求➢ 上記は、企業の発展・存亡をも左右し得る	<p>改正ガイドラインはどのように定めているのか？</p> <p>② 仕組み・環境の整備</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 外部窓口の拡充（顧問弁護士以外も）➢ 利用対象者の拡大（グループ全体、サプライチェーン、取引先等、退職者、役員）➢ 透明性の高い職場環境の形成➢ 経営幹部から独立した通報ルート（ガバナンスライン）
<p>改正ガイドラインはどのように定めているのか？</p> <p>③ 担当者の育成・評価</p> <ul style="list-style-type: none">➢ 通報者や調査協力者の協力に対する正当な評価➢ 内部通報制度担当者の意欲・士気を発揚する人事考課	

【横瀬】 改めまして、弁護士の横瀬です。皆さん、消費者庁の改正のガイドラインはご覧になっていらっしゃる方も多いのではないかなと思いますが、本当におさらい程度に簡単に3つのテーマについてポイントを絞って解説させていただければと思います。重要な3つの視点があるという風に考えておりました、1つ目が経営トップの責務の点、2つ目が内部通報に関する仕組みや環境の整備の点、3点目として担当者の育成や評価の点、こちらの3点が重要であると考えております。

1点目として、経営トップの責務について、改正ガイドラインは、一定の明確なメッセージを継続的に発信することが必要であると、こういうことを定めております。どういったことかと言いますと、内部通報制度の意義や、重要であるといったこと、適切な通報は正当な職務行為であるということ、あるいは不利益取り扱いというのは絶対に取り扱ってはいけないということ、また秘密保持、通報者の秘密に関する保持、これは徹底しなければいけないと。次に企業倫理と利益追求、これがぶつかった時には、どちらを優先すべきかということ、企業倫理を優先すべきだということ。これらの諸点が企業の発展や存亡をも左右し得る。まさに先程、奥山様が仰っていたような、内部告発によるダメージ、こういったものを考えるとこういった点が企業の発展や存亡をも左右し得るんだと。こういったことについて明確なメッセージを継続的に発信し続けることが大事だと改正ガイドラ



インは定めております。

2点目ですが、仕組みや環境整備の点について、様々な点を改正ガイドラインでは定めております。例えば外部窓口の拡充、これは顧問弁護士以外の弁護士も起用するという事も含まれております。次に利用対象者を拡大するべきだということです。利用対象者としてはグループ全体、あるいはそれを超えてサプライチェーンや取引先等、更には現職ではなく退職者の労働者の方、あるいは、従業員に限らず役員、こういった方にも利用対象を拡大した方が良い、ということに記載しております。また、内部通報制度そのものに限らず、透明性の高い職場環境、これが大事なんだということも併せて述べられております。更に我々は「ガバナンスライン」と著書では定義づけているんですが、経営幹部から独立した通報ルート、こういったものを構築するということが望ましいと定められております。

3つ目に、担当者の育成や評価の点についてです。内部通報制度を利用した通報者、あるいはそれに協力した調査協力者こういった方達に対して、この協力に対しては正当な評価をすることが必要であると述べておりますし、あるいはこの内部通報制度を支えている担当者の方々、この方々の意欲や士気を発揚する、そういった人事効果そういう積極的な評価をするべきだと、改正ガイドラインでは述べております。

以上駆け足ではございましたが、3つの重要なテーマについて、改正ガイドラインが定めていることを解説させていただきました。

【結城】 ありがとうございます。

このシンポジウムにあたっては、事前に会場の皆さんにご質問をお伺いさせていただきました。その中で、「改正ガイドラインの中でポイントをあえて1つ挙げるとすれば何か」、そして、「それに対する企業の実際の対応例とあるべき姿はどのようなものか」、というご質問がありました。また「それぞれの企業は、実際にどこまで対応しようとしているものなのか」というご質問もありました。

そこで、それぞれのパネリストの方々から、ずばりこのガイドラインのポイントをどのように捉えていらっしゃるか一言ずついただきたいと思います。まず奥山様いかがでしょうか。

【奥山】



私は最近、大学で記者志望の学生を相手に、あるいは、同業の記者の人たちを相手に、調査報道のノウハウを講義するというのを何回かやっております、その中でこの改正ガイドラインからいくつかの項目を抜粋して紹介しています。プロの記者から見ても、このガイドラインで教示されている通報の処理の

方法に参考になるところが多々含まれていると考えるからです。

特に「秘密保持の重要性」がそのポイントです。改正ガイドラインでは、たとえば、内部通報を受け付けて調査するにあたって、内部通報が端緒であるということ秘匿しなければいけない、と示唆されています。あるいは、ダミーの調査を入れることが必要である、とされています。すなわち、内部通報があった部署だけでなく他の部署にも調査を入れて、その調査が内部通報を端緒とするものではなく、通常の調査であるかのように装い、それによって、内部通報がなされたということがわからないようにする、というような工夫も必要だと言っている。このあたりは私どもプロの記者にとっても勉強になります。多くの記者にとって刺激になることだと思って、私はそれを紹介しています。

「ああ、消費者庁というのは、こういうところまでの高い水準を理想として求めているんだ」と感じます。僕たち記者として取材する立場から見て、ダミーの取材を入れるとか、内部告発があったということ秘匿して取材するとか、そういうのは、不可能ではありませんが、かなり難しいです。決して簡単ではありません。やはり「内部告発があった」と相手に伝えて取材した方が取材しやすいという面があります。ですので、この改正ガイドラインに書いてある通りにやるのは現実にはかなり難しいと思います。しかし、一つのベストプラクティスとしてこういうやり方が示されている。ということは、それをよく勉強して頭に入れておき、少なくともそれを選択肢として検討しなければいけないんだなと感じています。

【山口】

私が見る限り、通報者が匿名であっても、また実名で窓口の方だけが秘密を守っても、実際調査をした段階で大体ばれてしまうように思います。100パーセントとは言わないけどほぼ99パーセント誰がしゃべったのか、誰が通報したかはばれる。それは申し上げるまでもなく、内部通報窓口に通報するのが、通



報者の最初の苦情申立ということはあまりないのですよ。そういう方は一番最初、同僚とか上司とか、もうちょっと別の窓口とかですね、いろいろなところで苦情を言ってそれでもどうにもならないから内部通報窓口にお越しになるわけですから。当然誰がしゃべったのか、通報者が秘密でも大体ばれちゃうと。だから通報があったこと自体まで窓口担当者は秘密にしましょう、とこのガイドラインでも相当強調されています。

もう1点だけ申し上げますと、やはり時代が変わってきて、今までは11年前に民間事業者向けガイドラインができて、その時は内部通報の窓口、ヘルプラインなんていうものはまだなくて馴染みがなかったんで、一生懸命、民間事業者の皆さん、整備していきましょうという訴えかけが重要だったわけですね。ところがもう今は、もうあるのが当たり前、アンケートのとおり、上場会社であれば99パーセント、ヘルプラインは会社にありますよ、と。ある時代に何を今回ガイドラインで訴えるかといいますと、整備より運用ですよ。運用。だからちゃんと多くの会社が今作っているヘルプラインをどう運用していますかという、そこをガイドラインがいろいろ指針を示したい、というのが今回のポイントだと思っています。

【秋山】



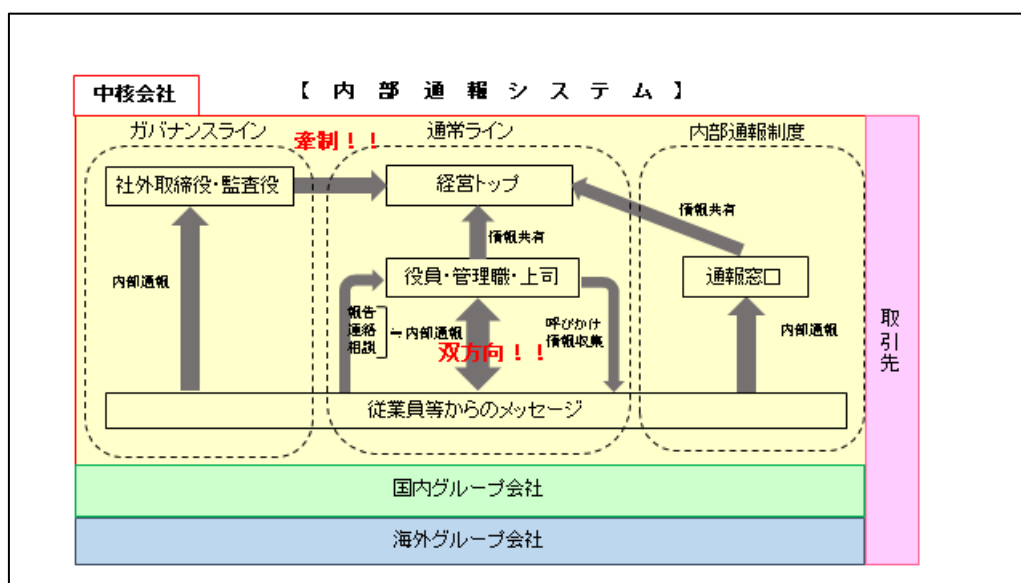
私どもでは2003年から、内部通報制度の外部窓口を受託しております。既に10年以上業務を行っているわけですが、今回のガイドラインにつきましては、細かな指針として具体的な事が書き込まれている非常に参考になるものだと思います。ひとつひとつの細かいところは別にして、基本的には内部通報制度を運用し、機能させるための基本的なポイントが挙げられていると考えております。私どもを10年以上前からお使いいただいている企業は、当時、そういった窓口を外に出すということ自体非常に進んでいたと思いますし、基本的なポイントはほとんど押さえている企業が多いと思います。今日こちらにおいでの皆様も、こういったところで情報を得て、制度をより改善していこうという姿勢の皆様ばかりだと思いますので、基本的なところはほぼ押さえられていると思いますが、ガイドラインでは、かなり細かいところまで書き込まれているということ、そしてまた、通報を受け付けた後の、調査対応に対する情報の共有の範囲ですとか、色々指針としてあります。多くの企業は、制度に関してPDCAを定期的にかけていらっしゃると思いますが、もしかしたら公益通報者保護法ができたときに、制度は作ったけれどもあまり見直しをしていないということもあるかもしれません。こういったガイドラインができたことをきっか

けに、何か1つ制度を改善するとか、何か1つ変えていこうとすることで、PDCAを回すきっかけとしても使っていただけたらいいのではないかと考えております。

【結城】 ありがとうございます。

実際、ガイドラインの改正を踏まえて、我が社ではどこを検討するべきか、などと既に検討を開始していらっしゃる企業をたくさん目の当たりにしているところですね。

では中原さんお願いします。



【中原】 皆様の資料としても配布されている図（上図参照）を解説する形で、私が重要だと思っている点をお伝えしたいと思います。

ガイドラインの中では、透明性の高い職場環境の形成、と書かれているところに尽きます。具体的にはどういうことかと言うと、皆様の会社の中核会社での制度設計を考えた時に、従業員が声を上げる先として、通報窓口を設けていると思いますが、これが内部通報制度であり、今回のガイドライン設計や運用まで微に入り細に入り定められています。ただ、私自身は、この内部通報制度を機能させることも大事だけれども、何よりも企業の中で重要なのは、私どもが書籍の中で「通常ライン」と呼んでいるものを機能させることだと思っています。皆様の会社でも、上司がいて部下がいて、その部下にまた更に部下がいてというラインがあると思いますが、この通常ラインをしっかり機能させること、これに尽きると考えています。日常的に、



部下は上司に対して報告・連絡・相談をする機会があるわけで、この内部というものを仰々しく捉えようとするから、特殊な世界の話のように聞こえやすくなるのですが、「通報」というのは「具体的な事実を他人に対して知らせること」であると法律書籍で解説されているように、部下が上司に対して報告・連絡・相談をする中には、具体的な事実が当然に含まれる場合があって、それを上司に知らせることに他ならないのだから、それ自体が内部通報と評価してもよいものが日常的に存在すると思っています。この報告・連絡・相談をしっかりとやるということは、どの企業でも、手を変え品を変えに上司が部下に対して教育・指導をしていると思います。しかし、この報告・連絡・相談は、ただ単にきちんとすると言っただけできちんと行われるようになるのかというと、必ずしもそうではないという経験は皆様にもあるのではないかと思います。私は、法律事務所の代表者なのですが、自分の法律事務所の中でも、きちんと情報をあげてもらうためには、自分から呼びかける、自分から情報を取りに行くという姿勢を持たなければ、情報はあがってこないと思っています。ここの通常ラインの双方向性というものをいかに発揮できる組織になるかというところがポイントで、これが今回のガイドラインでも、「透明性の高い職場環境の形成」という言葉で表現されていると思っています。

もう1つ今回のガイドラインのポイントを申し上げるとするならば、この図の左側にある矢印の、社外取締役や監査役に対する通報ルートを設定して、経営トップを含む経営陣に対する牽制を効かせていくという点を挙げる事ができます。

これら三位一体のラインを全て揃って機能させる仕組みについて、我々の書籍では内部通報システムと呼んでいます。この内部通報システムを、国内のグループ会社、そして海外のグループ会社、更には取引先との関係ではどうするかを考えていく必要があると考えています。

この内部通報システムを構築しようという企業のインセンティブや動機はどのようなものになるのでしょうか。この点、今回のシンポジウムの最初に奥山様のご講演内容からもご理解いただけたと思います。やはり行政やマスコミに対して内部告発がなされた時に、企業として受けるインパクトが非常に大きなものであるという点になるのだらうと考えています。これは、インパクトのある内部告発を受けた経験のある企業であれば実感できるのかもしれませんが、そのような経験をしてから内部通報システムを構築しようという動きを始めるのでは遅いと思います。既にインパクトのある内部告発を受けた事例はたくさんありますので、それらを題材にして、なんとかして内部告発が企業にもたらすインパクトを経営者にわかってもらい、内部告発を受ける企業になるのではなく、内部通報を促進する企業になるために努力していくというのが大切に

なるのではないかと考えていますし、そのためにガイドラインを活用すべきではないかと思っています。

3. 公益通報者保護法の改正動向

【結城】 先ほどの基調講演の中で、山口様から、改正ガイドライン、公益通報者保護法の改正、そして認証制度・表彰制度というABC3本の柱の解説をしていただきました。ガイドラインの話に入っていく前に、補足的にお伺いしたいと思うのですが、まず認証制度・表彰制度とはどのような制度になっていきそうなのか、という点について、消費者庁では徐々にその具体的な形が見えてきている状況なのでしょうか。

【山口】 民間事業者を望ましい方向に動かすための行政手法として、最近よくこのような制度が採用されるものと思うのですが、ただ、私の消費者庁検討会の議事録に意見として出ていますが、その認証したり表彰するって、一体誰がこの会社の内部通報制度は良くて、この会社は良くないんだとか、それを評価する人間がそもそもいないのではないかっていうことで、形としてはこれからの全体の流れというのはまだ具体化されていないというのが現状なので、そこはまだ具体的にこうする予定ですってというのが進んでいないというのが現状だと思います。

【結城】 公益通報者保護法の改正に関しては、平成30年は無理ではないかというお話があったのですが、とはいえ本格的な法改正がなされる可能性は依然として高いということでしょうか。

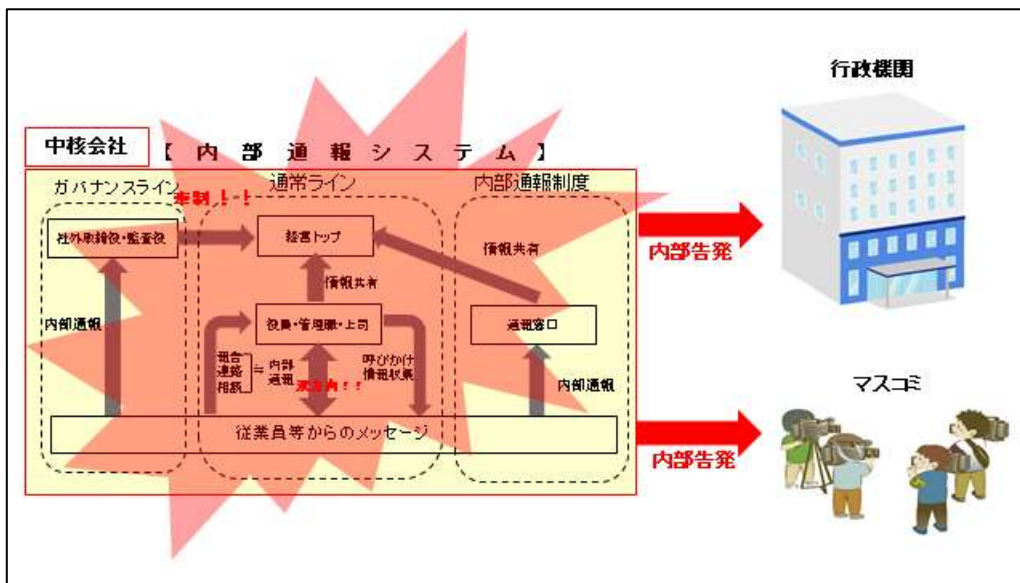
【山口】 そうですね。やはり、ご承知の方も多いかもしれませんが、今回の消費者庁の検討委員は、法改正に前向きな方がとても多くて、できるだけソフトに今日は表現するつもりなので、消費者庁から出ていくときの提言はかなり勇ましいものになるかもしれませんが、やはり経済団体等でかなり反対意見なども出て、最終的には修正事項が減少してしまうということはあるのですが、少なくともやはり通報者の範囲は法改正によって広がるでしょうね。

先ほどもでてきましたけど退職者、それから会社の役員、こういう方々は、今はですね公益通報をできる立場にはないと解釈されていますが、まず公益通報をできる立場になるでしょうね。それから取引先従業員というのは法改正の中では含まれない見込みかなと思います。それから皆さん方の関心になっている、もし通報者に対して会社が不利益を与えた場合、会社がペナルティを受けるのか、行政上もしくは刑事罰になるのかと、刑事罰はないと思うけども、委員の中ではやはり何らかの行政上のペナルティを課すということはかなり多数の委員

の意見としては賛同意見が多かったですね。

私なんかは、正直消費者庁という非常に小さな省庁で、とてもじゃないけど民間事業者にペナルティを課す場合の審査なんか人的資源の関係で難しいのではないかと思うんですけど、やはり委員の方々の多くが、やっぱりそういう公益通報をやった人間に何らかの不利益を与えた会社は、せめて公表措置をすべきだとの意見が強いです。そういう行政処置を盛り込むということには前向きな意見が現在は多いっていうのはお伝えしておきたいと思います。

4. 内部告発と内部通報



【結城】 続いてお聞きしたいのが、「内部告発の脅威」についてです。基調講演や先ほどの中原弁護士のお話でも、行政機関や報道機関など、企業・組織の外部に告発をしていくということの大きな脅威を考えると、企業・組織の内部で通報を受け止める内部通報の取組みにより一層注力していかなければならない、という指摘がなされていました。

奥山様は先ほど基調講演の中で、予定されていたパナマ文書についてのお話時間が時間の関係で触れていただけませんでした。無理を言いますが2分位で(笑)パナマ文書についてお話しいただけませんか。

【奥山】 公益通報者保護法の改正の論点のうち、山口先生が先ほどのお話の中で触れられなかった論点の一つに「内部資料持出しに係る責任の減免」があります。公益通報に伴って組織の内部の文書を証拠資料として外部に持ち出す、という行為を免責するかどうか、というのが大きな論点としてあります。有識者検討会では、場合によっては免責すべしという意見が大勢を占めたというふうに思っています。

裁判例では既に、「公益通報のために必要な証拠書類を持ち出す行為も、公益通報に付随する行為として、公益通報者保護法による保護の対象となる」という解釈が示されています。法律の条文にそれを書くかどうかはともかくとして、組織の内部の文書を外部に持ち出して、行政に持っていったり、あるいは、場合によっては報道機関に持っていったりすることが、違法性を阻却され、適法行為であるとみなされうるといふ時代になってきたんだな、というのが今回の検討会の議論を見ていて感じたところです。

それに符合する事例として、パナマ文書に対する社会の反応があります。私自身、その取材・報道に直接携わったので、ここで特に触れたいと思いますが、パナマ文書というのは、中米のパナマにある「モサック・フォンセカ」という法律事務所の内部の電子ファイルで、それが洗いざらい2.6テラバイト、何者かによって外に持ち出されて、それが南ドイツ新聞に提供され、私ども世界各国の記者がそれを共有し、それをいろいろと分析したり取材したりして記事を書いた、という事例です。で、それに対して、モサック・フォンセカは「自分たちはハッキングの被害者なんだ」と主張しましたが、その主張はほとんど相手にされず、結局、モサック・フォンセカの創業者2人はパナマ当局に資金洗浄（マネーロンダリング）の容疑で身柄を拘束されることになり、モサック・フォンセカは壊滅的な打撃を受けました。一方、パナマ文書を持ち出して新聞記者に提供した匿名の人物に対しての非難はほとんどありませんでした。非難がないどころか、アメリカ政府のオバマ大統領は記者会見で、「パナマから流出した大量のデータは、租税回避がグローバルな大問題であることを思い起こさせてくれた」と言い、流出を前向きにとらえた。非常に良い問題提起だったという趣旨の発言でした。また、欧州委員会、EUの行政執行部ですが、そこはパナマ文書を取り上げて、租税回避などの不正を明らかにするためのより強力な内部告発者保護法制が求められているとして、「内部告発者保護を拡充するため、さらなる措置の必要性を検討する」と表明しました。パナマ文書を新聞記者に提供した人は逮捕されたり起訴されたりすることなく、むしろ、社会から称賛されています。ずいぶん世の中が変わったなと思いました。あれだけの電子ファイルを法律事務所の意に反してその管理下から奪い取って新聞記者に提供する行為が、非難されるどころか国家権力の側にいる人たちを含めて社会の大勢から称賛されているのを見て、私は、本当に時代が変わったな、というふうに感じました。

過去、アメリカ国防総省の機密文書を持ち出して暴露したペンタゴンペーパーズ事件というのがありました。あるいは、エドワード・スノーデンというアメリカ国家安全保障局の契約職員だった人が内部の電子ファイルを大量に持ち出して新聞記者に提供する事件がありました。そういう内部の資料を持ち出して記者に提供した人たちというのは過去、司直の手に追われて、逮捕・起訴されたり、あるいは指名手配されて亡命せざるを得なくなったりだとかそういうことになっております。また、社会の受け止め方もさまざまでした。そういうことを明らかにしたのはヒーローだと前向きに受け止める人たちもたくさんいますが、一方で、国家に対する裏切りだとか、組織に対する反逆だとか、そういうネガティブな見方もたくさんありました。その点、パナマ文書については、称賛一色だった。それがとても印象的でした。そして、内部告発された側の組織の受けた打撃は非常に大きかった。大量の資料の持ち出しを伴う内部告発のインパクトは、

資料のない口頭での内部告発のインパクトの数倍から数十倍どころか数万倍になる、と思います。

公益通報者保護法の改正で、証拠資料の持ち出しの免責が議論されているのは、時代の変化の表れの一つなんだと思いますし、内部告発の威力を飛躍的に増大させる土壌をつくることにもなると思いました。（このあたりの考察は奥山俊宏近刊著書『パラダイス文書 ―― 連鎖する内部告発、パナマ文書を経て「調査報道」がいま暴く』（朝日新聞出版）に詳しい。）

【結城】 今、時代が変わった、内部告発、外部への情報資料の持ち出しについての考え方がずいぶん変わってきた、というお話がありました。山口様は、実際にいろいろな立場から内部告発や内部通報に関する案件を扱ってきていらっしゃると思います。例えば内部通報を受け付ける企業の経営陣による、通報者・告発者に対する考え方は、本当に変わってきたのでしょうか。最近の大型の企業不祥事をご覧になる中で感じられる点をご指摘いただけませんか。



【山口】 やっぱ、最近例えば神戸製鋼さんの件とか無資格運転の自動車メーカーさんの件とかそういう表に出ると、最近是不祥事が多いねと話をするんだけど、我々は、例えば内部告発をする人の代理人とか、会社から危機対応について依頼を受けて改良するというものを行っており、我々弁護士は世の中に公表される事例以上の数の対応をしているわけですね。

だから、ちゃんと対応したからマスコミに、たとえば奥山さんにいじめられずに済んだケースもたくさんある。逆に言うとそっちの方が数が多いわけです。

だけど多分今日ご覧の方は知らない訳です、公表せず、またマスコミにも知られずに不祥事の対応を行っている企業を。我々は実際に請け負っているわけですから、公表せずにうまくいってる企業もたくさん知っている訳です。だからよく社外取締役とか監査役の方々が、監査機能が不全に陥っていたとしていろいろな人から非難されるけど、実際には機能して早期対応ができたからこそ、マスコミにも公表されずに自浄能力を発揮できた事業者もいっぱいあるわけですね。そう思うと、例えばこの内部通報ということの一つとっても社外役員の意識が非常に高くなってきたなという感覚は持ちます。

先ほども冒頭の基調講演の中でもお話ししましたがけれども、社外役員の方々が、例えば内部通報の窓口いわゆる公式にオフィシャルに窓口だったとしても、もしくはオフィシャルには窓口にはなくなってなくても、最近やっぱりすごく届く

んですよ、いろんなものが。それこそ取引先も含めて、会社の社外取締役さんはビジネスの世界をおわかりだからわかってくれるよね、みたいな形ですね。それはやはり今までだったら経営陣の中で大したことないよね、って言われていたものが、「社長は大したことないかもしれないけども、一般の目からみたら大変なことだよ、これ」と仰って、いろんな抜本的な対策やいろんな調査がなされたっていうケースが増えているんですね。そう思うと、やはり先程もご紹介がありましたけど、ガバナンスライン、そういうところでの内部告発の取り扱いってというのは、割と機能しているケースが多いのではないかなと私は感じています。

5. 通報者の秘密の保護

GLⅢ.1.(1) 秘密保持の重要性

○ 通報者の所属・氏名等が職場内に漏れることは、それ自体が通報者に対する重大な不利益になり、ひいては通報を理由とする更なる不利益な取扱いにもつながるおそれがある。また、内部通報制度への信頼性を損ない、経営上のリスクに係る情報の把握が遅延する等の事態を招くおそれがある。このため、以下のような措置を講じ、通報に係る秘密保持の徹底を図ることが重要である。

- 情報共有が許される範囲を必要最小限に限定する
 - 通報者の所属・氏名等や当該事案が通報を端緒とするものであること等、通報者の特定につながり得る情報は、通報者の書面や電子メール等による明示の同意がない限り、情報共有が許される範囲外には開示しない
 - 通報者の同意を取得する際には、開示する目的・範囲、氏名等を開示することによって生じ得る不利益について明確に説明する
 - 何人も通報者を探索してはならないことを明確にする
 - これらのことを、経営幹部及び全ての従業員に周知徹底する
- なお、実効的な調査・是正措置を行うためには、経営幹部や調査協力者等に対して通報者の特定につながり得る情報を伝達することが真に不可欠である場合には、通報者からの上記同意を取得することに加えて、
- 伝達する範囲を必要最小限に限定する
 - 伝達する相手にはあらかじめ秘密保持を誓約させる
 - 当該情報の漏えいは懲戒処分等の対象となる旨の注意喚起をする等の措置を講じることが必要である。

【結城】 では、改正ガイドラインの話に進んでいきたいと思います。

先ほどから改正ガイドラインのポイントとして通報者に関する秘密や、通報があったこと自体の秘密の保護というお話がありました。

改正ガイドラインは、匿名性の確保や通報者の秘密の保護についてかなり細かく規定しているわけですが、事前質問でもこの匿名通報についてはたくさんのご質問をいただきました。例えば、本当に匿名は守られるのか、など匿名性に関する不安もあれば、匿名の通報では結局、それに関する調査が十分にできないのではないか、などという匿名通報に対する懐疑的な見方もあります。

この点に関し、秋山様から、インテグレックスでは匿名通報に関連してどのようなサービスを提供されているのか、お話しいただきたいと思います。

【秋山】 通報者の匿名性の確保については、外部機関をうまく利用するというのが一つの方法としてあると思います。弊社の業務において弊社が果たす役割としては、

通報者からの通報を受け付けて、通報者の希望によって通報内容から個人情報
を削除して、通報の内容を企業に伝えるというのが、ひとつの大きな役割になっ
ています。

弊社のような外部機関が第三者機関として中に入ることによって、通報者の
匿名性を守ることができるとともに、弊社には通報者の例えば氏名であったり
連絡先といった情報がありますので、その後のやりとり、追加の質問であったり、
実際に対応するに当たって、更に情報が必要であるといった場合には、通報者と
のやりとりができるということがあります。

また、通報者にとって安心、通報しやすいだろうという要素としまして、第三
者の中に入りますので、例えば入ってきた通報を企業が無視するとか、放置する
とか、忘れてしまうとか、対応はしたけれども通報者に連絡することを怠ってし
まうとか、そういったことも第三者として見ていますので、企業としても、その
ようなことなくきちんと対応し、連絡を行うことになります。そして、連絡がな
い場合には、私どもの方から、しばらく連絡がないですがどんな状況ですか、と
いうような働きかけをしていくようなことも可能です。このような形で、匿名性
確保と連絡の両面で、うまく外部機関を使うということがあるかなと思います。

【結城】 一つの考え方として、外部の窓口を使って、通報者の匿名性を保護していくと
いうお話をいただきました。

山口様にお伺いしたいのですが、匿名通報を外部で受け付けても内部で受け
付けても、受け付けた後には、調査がありますよね。そうすると、一定の調査を
行っていくと、おのずから通報者が誰なのか、あるいは、通報を端緒とする案件
だということがわかってしまうということも当然でてくるのではないかと思う
のです。このような場合についてどう考えればよいのか、特に、どのようにして
通報する人に安心感を与えていったらよいのか、お考えをお聞かせください。

【山口】 実際内部通報制度をきちんと運用していて30件か40件やって1件位では
ないでしょうか。匿名であれ、実名であれ、またこの人だってというのが、大体や
ってる人ならわかる。またあの人だ、なんかしょうもない相談事ばかり、かな
わかないな、ていうのがほとんどの中に、やっぱり30件か40件やって1件、こ
れはまずいなと。これは放置できないなというのはあるって、そういう受け付けて
いて、実際匿名でという、ハラスメント関係、ハラスメント関係はセクハラ、パ
ワハラ、マタハラ、とかですよ典型的なのは。これは、どれをとっても深刻な
訳です、事業者にとっては。

配属先を離すとか、いわゆる、2人を同じところにさせないとか、そういう事
で対応できる範囲であれば、匿名性を確保したままでなんとかするということ

もうまくできるケースもあるんですね。

最近のパワハラが、同じ部署の被害者じゃない同じ部署の第三者が精神的な疾患を負っているというケースも増えているわけですね。これは2人の間を離すだけじゃだめで、加害者に対して処分をしないといけない。

処分をするとすると、社内処分であっても絶対ヒアリング必要ですよ。

このヒアリングをした瞬間に、誰が通報したかということが匿名でもばれちゃう、というのが通常なので。

私は自分の今までの失敗談からして、私は弁護士ですから絶対漏らさないわけですよ、人に。でも漏れた結果から見たら、私が漏らしたという評判になるんです。

私が弁護士であるにもかかわらず、名前を漏らした、と。

そういうトラブルはよくあるので、まずはやはり起こり得るリスクは、なるべく同意をいただくような形でですね、本当の意味で調査をする気があるんだったら、単なる社内配属を変えるというのならいいけど、社内処分を行うというレベルの問題になってきた場合には、匿名性はなかなか確保できないと思って、例えばそういうリスクの顕在化の可能性についても被害者の方、通報者の方から同意をいただくとかですね、そういったことは対応としてはやっていますね。

【中原】 私も通報窓口を担ったり、通報窓口でなくても個別の事案の調査で相談を受けたりする立場になるのですが、今回のガイドラインを読みながら、規程を考えたり、運用を考えたりしています。そのような立場から、少し悩ましいと感じることがあって、山口先生にお話をお伺いしたいのですが、よろしいでしょうか。

今、山口先生がおっしゃられた、起こり得るリスクを説明して同意をとって調査をする、ということについて、スムーズに同意をいただければよいのですが、頑なに同意を拒まれてしまう、というケースが発生することがあります。

もちろん、内部通報されている情報は、まだ調べていないので、それが真実かどうかはもちろんわからないのですが、それが真実だとしたら、企業としてはそのまま放置するわけにいかないという状況に陥ることがあると思います。そのようなケースでは、状況を説明してなるべく理解を得て同意をもらうという方向で進められるよう努力はするのですが、どうしても同意が得られない場合もありうると思います。

このような点について、山口先生はどのようにお考えでしょうか。

【山口】



やはり、事案に依るから、例えば内部通報の窓口で、通報を受け付けた場合に、企業にとって本当に重要な問題というのは、やはり端緒に徹する。情報入手の端緒に徹するとすれば、本人の同意なくして、やはり調査を続けるというのはあり得るのではないのでしょうか。

これは反対意見もあるかもしれませんが、私がトラブルになったのはそれでも突き進めて、私が同意しないのになぜその調査を進めたんだ、と。

あなたが調査を進めたことで、私は会社の中でこういうことをやったということが広く広まって、次の就職すらもうできない状況になってしまったと。こういうその人自身のリスクもある訳ですよ。

ただ、この話を会社の人にすれば、それは重大なものであればあるほど、会社にとっては内部通報窓口があくまでも事実調査の端緒なんだと、だから本人が後で取り下げたいとか後で不同意だとかいうことがあってもやるべきだ、という意見があったんですけど、こればかりはなかなか100パーセントこちらが正しいというのも答えとしてはでないので、事案とかその時のその状況によって、何を一番優先的に配慮すべきかは、事案によって検討するしか仕方ないのかなと思うんですけども。

【秋山】

私どもをお使いいただいている会社で、ひとつの例としてですが、その会社は一切通報者の個人情報をとらないのです。通報者から通報が入ると、私どもの所には通報者の個人情報は入りますが、その企業では一切個人情報は要らないということで、通報者の個人情報無しで、通報内容のみで調査をします。

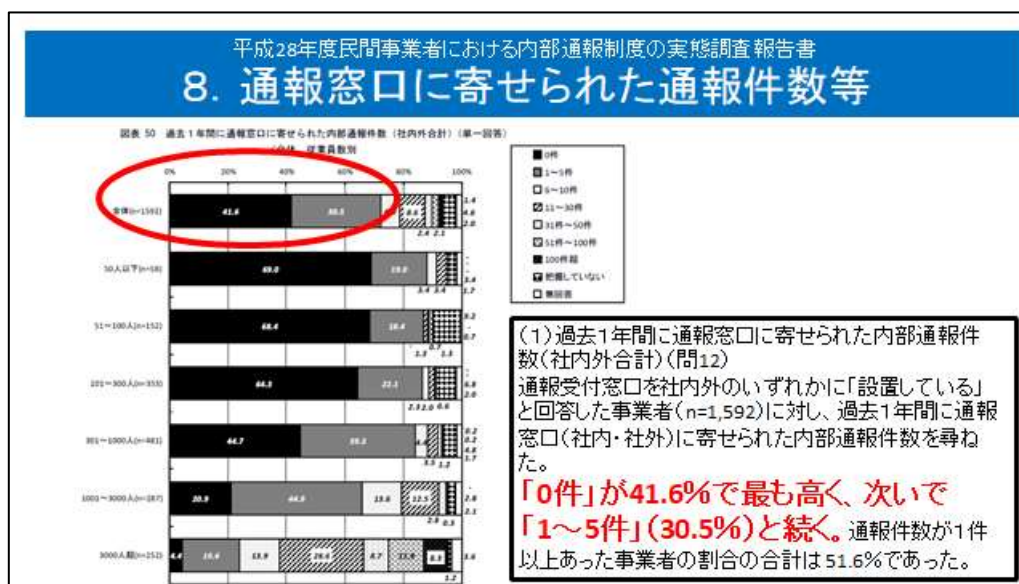
なので、場合によってはこの人が通報者かもしれないという推測をされる可能性はもちろん否定はできないのですが、担当窓口は一切知りませんということで押し通して、ある意味公平に徹底的に調査ができると。もちろん社内の理解を得るには、ある程度の時間が必要ですが、それを続けていくことによって社内では、ここの担当部署は誰が通報者かを全く知らない、個人情報をある意味無視、ということにもなるんですけども、そういう信頼感が得られると、そもそも誰が通報者か推測してもしようがないみたいな形になっている、というようなこともあります。

【中原】

ガイドラインでは情報の共有範囲を社内規則で定めるべきとされており、定めた範囲を超えて情報提供するには内部通報者や調査協力者の同意が必要であるとされていますので、そのように社内規則に定めたとします。

ただ、そこでいう同意は、あくまで情報提供の範囲についての同意であって、企業として調査をするかしないかということについての同意ではないと私は理解をしています。その点をきちんと区別しておかないと、あたかも調査の同意が必要であるかのように運用されてしまい、結局、企業として調査が必要だと考える案件であっても、同意を得られずに調査ができないという状態を作り出してしまいかねないと思います。しかし、それはおかしなことであって、やはり内部通報を受けた以上は、情報共有の範囲は別として、内部通報者や調査協力者の同意が得られなくても、調査それ自体は進めていくことができると割り切れば良いのかなと考えています。

6. 内部通報の件数



- 【結城】 続いては通報の件数についてお話しいただきたいと思います。
- 事前の質問でも、「通報の件数が少ないが、これを増やすにはどうすればよいのか」というものが複数ございました。
- 消費者庁の実態調査でも、件数が非常に少ない実態や、通報があってもその内容が人間関係や人事上の不平不満などに比較的集中している様子が明らかになっていると思います。
- 通報の件数を増やしていきたい、通報制度をより活発に機能させたいというときに、どのあたりがポイントになるか、山口様はどのように考えていますか。
- 【山口】 外部の窓口で法律事務所を選定したということを広報しただけでは増えない、やはり従業員の方に外部窓口なら外部窓口の方の顔と人となり、顔と性格、一番

良いのは社員研修の講師をやれば良いですね、その弁護士が。その弁護士が社員研修をして、その弁護士はこういう考え方で、こういう立場でこの通報窓口をやっているんだということが社員の方にわかれば、一気に通報が増えますよ。

その中に本当に重要な問題があるかどうかは別にして、いろいろな問題がその窓口に来るというのを過去にも経験してますし、要は、窓口の方がどういう人が窓口でどういう形でそれをぶつけるのかという安心感があるかないかということが、やはり件数を増やすという事を目的とすれば、大事になってくると思いますし、そのあたりは工夫されている会社もあれば、あまり工夫せずにそれこそ先ほど申しあげましたように整備だけされてあまり関心がないっていう会社さんはそんなには件数が増えてないんじゃないかと思います。

【結城】 秋山様は、件数についてどのようなお考えをお持ちですか。

【秋山】 最近内部通報制度の重要性が注目されるに従って、例えば取締役会で通報件数を報告するですとか、件数を気にされるということが多くなっていると思います。

もちろん、今、山口先生が仰ったように件数を増やす努力は大切ですがけれども、いろいろ工夫をしたうえで、あえて私が申し上げたいことは、件数は気にしないで下さい、ということです。

実際に件数の多い少ないよりも、大切なのは、従業員が制度を知っているということ、そして知っている上で何かあったらその制度を使おうと思っていることです。制度を使おうと思っている従業員がほとんどであれば、たとえ件数は少なくても問題はないという風に考えます。

もちろん周知をするなど、制度が使いやすいようにいろいろ工夫をすることは大切ですがけれども、こういったモニタリングを定期的を実施して、制度についてきちんと検証していくことも非常に重要だと思います。

7. グループ会社への拡大

GL II .1 (1) 通報対応の仕組みの整備(抜粋)

(通報窓口の拡充)

○ 通報窓口を設置する場合には、例えば、以下のような措置を講じ、経営上のリスクに係る情報を把握する機会の拡充に努めることが適当である。

➤ グループ企業共通の一元的な窓口を設置すること

(通報窓口の利用者等の範囲の拡充)

○ コンプライアンス経営を推進するとともに、経営上のリスクに係る情報の早期把握の機会を拡充するため、通報窓口の利用者及び通報対象となる事項の範囲については、例えば、以下のように幅広く設定することが適当である。

➤ 通報窓口の利用者の範囲: 従業員(契約社員、パートタイマー、アルバイト、派遣社員等を含む)のほか、役員、子会社・取引先の従業員、退職者等

【結城】 次の論点に進みたいと思います。先ほど改正ガイドラインのポイントのひとつとして、通報制度の利用者の範囲の拡大というところで、グループ会社にこれを拡大する、というお話がありました。

グループ会社の役職員も利用対象者に含めるといえるときには、どのような問題を検討すればよいのか、あるいは、実際これに関する事案を扱っていてどういった点に実務上の悩みや難しさがあるのかについて、山口様からお願いします。

【山口】 グループ会社の問題もそうなんですけど、今、私がやっているとある意味限界にきているかなと思うのは、特にグループ会社通報制度なんかをいろいろいじりだしてから限界を感じている。

縦割り社会、縦割り主義、だから例えば労務とかコンプライアンスとか、そのあたりの話ならまだわかりやすいんですけど、会社の中の本当に重要ないろいろな不正というのは、その部署でないと重要性がわからない。他の部署の人が例えば内部監査や内部通報の窓口をしても、例えば従業員の方々の不正に関する通報があっても重要性がわからない。

ましてや最近よくあるのが、M&Aで取得したグループ会社の従業員の方が内部通報をして、「これは重要です、こんな大変な事が起きた」と言っても、親会社の担当者は、なぜこれが重要なかがわからない。やはり全然違う部門、違う分野の仕事のことについていろいろ不正について通報したって法令違反かどうか位はわかるけど、それが本当に重大か、会社にとってグループ会社にとって重要な問題かどうかかわからないというのは、こういう制度を運用していく中では、ちゃんと真面目にやればやるほど限界というかそういう問題があるなと

感じます。

おそらくグループ会社で内部通報制度をグループで広げていこうと考えていらっしゃる会社さんも多いと思うんですけど、共通のそういった認識というのはあるんじゃないかなと思います。

【結城】 だからこそ本来の職制のラインが重要、ということですね。その現場、その部門でこそ、何が問題なのかがわかる。だからこそ、当該部門や現場での相談や通報が、内部通報受付窓口と同じようにきちんと機能していかなければ、うまくまわらないということなんでしょうね。

【山口】 内部通報制度だけ聞いているとすごく良いもののようにも見えるんだけど、さっき中原さんが仰ったように、本当はもっとこの問題が社長のところに真実が届くためには、重要性もきちんと理解された人のところに届いて、社長のところに行かないと真実は届かないと思うんです。

本当は同じセクションの中の上司のところに行くのがベストであって、それがどうしても届かない、奥山さんの前半の基調講演でも半分しか東京電力に届かなかったという、あんなのが現実だと思うんですね、それをやはり補完するために内部通報制度を活用するという風に考えていた方が現実には良いんじゃないかと思う。

【結城】 奥山様は、グループ会社間、親子会社間での通報に関する難しさについて、どのようにお考えでしょうか。

【奥山】



去年取材した事例をちょっとご紹介したいと思うんですけども、大田区にある圧力計測器のメーカーで、長野計器という会社があります。その子会社で、フクダという会社がありまして、去年の7月1日付で、親会社でコンプライアンスを担当していた人が、その子会社フクダに役員として着任しました。するとそ

の三日後に「うちの会社では架空の売上を計上しております」と従業員から通報がありました。その二日後には別の従業員からも同じような通報があった。調べてみると、10年前から会社ぐるみで粉飾決算を続けていたことが判明した。親会社ともども社内調査チームを作って調査をした。というようなことを記事にしました。

調査の結果、次のようなことが分かりました。親会社としてはグループでコン

プライアンスマニュアルの雛形を作って、これを基にそれぞれ作ってくださいということで子会社に配布していた。そのコンプライアンスマニュアルには、例えば会計基準を守らないといけないとか、そういった項目もあったそうなんですけど、その子会社フクダでは会計基準の遵守の項目は削除されていました。あるいは、内部通報の窓口として、親会社の法務・コンプライアンス部と外部の弁護士事務所の双方を通報先にすると雛型ではなっていたんですけど、子会社はそこをあえて外して、内部通報の窓口は自分の会社の管理部のみ、というマニュアルにしていた。しかも、そのマニュアルを社員に周知徹底していなかった。そういうようなことがその後調査したところわかったということがありました。

先ほど、オリンパスの副社長が内部通報制度を、半ば意図的に骨抜きにしたという事例を紹介しましたがけれども、やっぱり会社上層部で不正をやっている場合には、きちんとした内部通報制度の運用はできません。内部通報制度を意図的に骨抜きにしたり、非常に後ろ向きな態度をあえてとったりする経営層があるんだとすれば、それはその経営層に何か後ろ暗いことがあるのかなと勘ぐらざるを得ないと思いました。

それと同時に、そこに、本当に信用のおける人が内部通報の担当のところにすれば、内部通報制度はその途端に生き始める。フクダのケースでは、親会社のコンプライアンスを長年担当していて、それなりにグループの中では知られた人だったそうなんですけど、そういう人が着任したら、そういう人のところにとたんにパタパタと通報が来た。ということは、内部通報っていうのは、その制度を運用する人、あるいは最終的に運用の責任を負っている人、経営層っていうことになると思うんですけど、そこが信用できるとなれば、寄せられるものなんだ、といえると思います。

8. 海外のグループ会社への拡大

【結城】 グループ会社の悩ましさという意味では、海外ですね。海外の子会社、海外のグループ会社からの通報を受けて調査する態勢をどう整備するのか、という論点があります。非常に多くの企業で悩み、取り組んでいるところだと思います。実際、日本の企業・親会社が海外のグループ会社・子会社におけるコンプライアンスの問題に本腰を入れて取り組むようになったのは、まだわずか数年くらい前というところが実感ではないでしょうか。

山口様は、日本企業が海外のグループ会社からの通報を受け付ける際にどのような法的論点に留意すべきとお考えでしょうか。

【山口】 私もあまり得意でないので、正直インテグレックスさんのような、外部にきちんとした窓口をもった業者さんにお任せしていることとか、あとはやはり海外の案件について強い法律事務所の方々にご相談をいただいた方が良いでしょうと正直に言います。なぜかという、結局自分の失敗談みたいになっちゃうけど、2つあるんですね、意味合いが、海外が難しいぞっていうのが。



海外が難しいっていうのは2つ意味があって、1つは各国によって法律の扱いが違うわけです。個人のプライバシーの感覚、ご承知の通り、フランスだったら、たとえ不正であってもそれを通報するっていうことは個人のプライバシー侵害だという風に捉えられる傾向があります。一方で韓国やアメリカのように奨励金だしましょうという国もあって、まず国と風土が違うということだから、それを知らずに、通報窓口が情報の扱いを間違ったら、それは法的な問題になっちゃう、という問題です。

もうひとつは、例えば中国と日本で、例えば贈賄でもいいですよ、性能偽装でも何でもいいですよ、そういうことに対して悪いというイメージの、何が悪いっていうことですね。それを例えば納期を守るために、性能偽装をあえてやるなんていうことを、悪いというような一言で捉えるとしても日本人の悪いと中国人の悪いというのは意味が違う訳ですね。そこをわからずにいくら話を聞いたって、次の行動をしくじるわけですね。

ここでちゃんとやらなかったら、次にこの人たちがどんな行動に出るか、ひとつ間違えたら大きなデモになる訳ですね。

そういうことにつながるのかつながらんないのかっていうのはやっぱり日本人が思う良い悪いと、中国の方々の思う良い悪いとは意味が違うというか、その辺も理解しないといけないということになると、これはやっぱり本格的にやるんだったら、中国にある程度きちんとした人員を配置している法律事務所もしくはそこと提携している事務所にお任せして効果的に運用をお任せした方がよいのではないかという風にもなるので、そこはやっぱりすごくリーガルリスクが高いものかなって感じています。

【結城】 ひとつのソリューションとしてインテグレックス様のような外部の企業に依頼するというお話が出ました。秋山様から、インテグレックス社がどのようなサービスを提供しているのか、お話しいただけますでしょうか。

【秋山】 今お話にできましたように、国内の場合は、できるだけ通報の範囲を広く取って、

ハードルを下げて、様々なたくさんの通報を受け付けて、30もの40もの通報の中からひとつでも重要な通報があれば、というスタンスが一般的かと思えます。しかし、海外でそれをすると大きなリスクになる、というのが現実です。国によっては、その国の外に流出させてはいけない情報が厳しく規制されている国があります。例えば中国で言いますと、政治や共産党関連の情報、中には地図情報もアウトというような国もあります。また、雑多な通報が来ても、実際に日本から対応ができない場合も多く、そういった意味では海外からの通報制度を作るときには、やはり作り込みが非常に重要になってきます。



個人情報についてもありますね。ご存知のように、EUの場合は、個人情報を域外移転してはいけません。なんの手当てもせずに日本でEUの個人の情報を受け取ると、それだけで法令違反になるというようなこともあります。

現実には、私どもでは様々な国の規制をクリアできるような形で、最初にWEBサイトに通報者に入っていて、通報に関して自己チェック・登録をしていただくというような一つの段階を設けています。通報者がサイトに登録をして、国外に出してはいけないような情報が通報に含まれていないということをチェックしていただいたり、特にEUの場合は通報範囲が決まっていますので、通報する内容がその範囲内であるというようなことを確認していただいたりとか、国内と比べると、かなり通報のハードルが上がるんですけども、そういった制度の作り込みをしています。

【奥山】 海外の事例ということで、私がいろいろな事例の中で思い出すのは、例えば東京電力のケースがあります。アメリカの原子炉メーカー、ゼネラル・エレクトリック（GE）の元社員が日本の通産省に検査記録の改竄を内部告発したという事件です。検査結果を改竄するなんていうことは、もしアメリカの原発でそれをやれば刑務所送りになる、と知って、その人自身は拒否したそうですが、そういう改竄が東京電力の原発ではまかり通っていた。日本ではそれが犯罪にはならない。そういう規範の違いがアメリカと日本の間にあった。元GE社員の内部告発に基づいて通産省が改竄の疑いを指摘したときの反応は、東電とGEで如実に違っていた。東電は鈍かったけど、GEはすぐに反応した。

同じような事例として、大和銀行のニューヨーク支店の巨額損失事件があります。1995年7月に、大和銀行のニューヨーク支店の行員が頭取宛の手紙の中で、1100億円の損失を隠しています、ということを告白しました。

頭取はすぐに日本の大蔵省には報告したんですけども、アメリカの監督当

局や捜査当局には報告しなかった。アメリカ当局に報告したのは2カ月後の9月で、その2カ月間、損失を隠蔽し、重罪を隠匿したということで、大和銀行のニューヨーク支店長は逮捕されてアメリカの刑務所で服役させられ、大和銀行もアメリカから358億円の罰金をとられて追放されるという悲惨な結末になってしまった。

実は、早い段階で、米国留学の経験のある行員が「アメリカの法令は思わぬところで厳しいことがある。すぐに米国の法令を調査する必要があると思います」と進言し、米国の法律事務所に相談する方針が決まりかけました。すると、頭取がストップをかけたそうです。「情報漏れの危険があるのでアメリカの弁護士に相談するのはしばらく待て。情報を職員レベルまで下ろすのもまかりならない」

アメリカでは「銀行は、犯罪の疑いを知った場合は7日以内に報告書を当局に提出する必要がある」そうなのですが、大和銀行の首脳たちがこれを知ったのは9月になってからだったそうです。

これなんかも、日本で大蔵省となあなあでやっていた日本の銀行のメンタリティからすると、2カ月、損失を言わなかったことを隠蔽ととられるということは理解できなかったというふうに思います。

最後に1点、オリンパスでも同様の事例があります。医療機器をお医者さんに売り込むのがオリンパスの営業マンの仕事で、その過程でお医者さんを接待したりだとか、納入契約の見返りに病院に研究費を寄付したりだとか、医師の旅費を出したりだとか、そういうことをオリンパスのアメリカ法人でやっていました。それらの多くについて、日本では違法でもなんでもない。実質的に許されている。当たり前のように蔓延している。一方、アメリカでは犯罪行為として摘発される。そういう規範の違いがあります。日本ではアメリカよりも医者の倫理の規範が15年も遅れているそうなのですが、日本では違法ではなく適法であっても、アメリカでは犯罪になってしまうということが現実にある。オリンパスのアメリカ法人の幹部社員が、アメリカの司法省に内部告発をして、アメリカの司法省が捜査し、罰金など740億円をオリンパスからとったという事件がありました。

国によって規範が大きく異なります。日本の規範が世界の規範であると思って内部通報に対応していると、とんでもないことになります。東電にせよ、大和銀行にせよ、オリンパスにせよ、その例の一部に過ぎない。そのことは覚えておいた方がいいと思います。

【秋山】 今のお話にありますように、結局内部通報制度だけの問題ではないと思うんですね。内部通報制度だけの話ではなくて、内部通報制度を海外にも展開しようとするためには、その前提として、グローバルリスクマネジメント体制をきちんと

作らなければいけない。グローバルの内部統制、あるいは世界の地域別でも良いですけれども、少なくとも海外での内部統制をしっかりとらなければ、いくら内部通報窓口を設置しても意味がないということだと思います。

仮に通報を受けても、受け手のリスク感覚が鈍かったとかそういうことになると意味がないことになるので、前提としてコンプライアンス体制をグローバルにどう作っていくかということが一番根本的に必要なことだという風に思います。

9. 経営幹部から独立した通報ライン

GL II .1(2) 経営幹部から独立性を有する通報ルート

○ コンプライアンス経営の徹底を図るため、通常の通報対応の仕組みのほか、例えば、社外取締役や監査役等への通報ルート等、経営幹部からも独立性を有する通報受付・調査是正の仕組みを整備することが適当である。

CGコード補充原則2-5①

上場会社は、内部通報に係る体制整備の一環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべきであり、また、情報提供者の秘匿と不利益取扱の禁止に関する規律を整備すべきである。

【結城】 次に我々が「ガバナンスライン」と呼んでいる、経営から独立した通報ラインについてお伺いしたいと思います。奥山様は、内部告発がなされた企業を見ていて、経営から独立した通報ラインがあれば機能したはずだとお考えになりますか。ガバナンスラインは、重要なのでしょうか。

【奥山】 少なくとも経営層が関わっているような不祥事については、経営から独立したラインでなければ機能しえない。オリンパスの事例なんかをみているとそう思います。オリンパスの事例でご紹介した中国のシンセンでの不明瞭な支払い、あれについては、一応経営からは独立した監査役に情報が行き、監査役が音頭を取って内部調査をするということになりました。外部の弁護士を入れて会長や社長らをも対象に調査が行われ、「ガバナンス上の問題があった」と指摘する報告書がまとめられました。そういう独立したところでないと経営層に対するチェック&バランスは無理だろうと思います。

オリンパスの社外取締役の一人は次のように言っていました。「監査役は独任

制なので、監査役の一人でも『おかしい』と思えば、取締役会で発言できますし、その調査のための費用を設定することも可能です」

なお、監査役が音頭をとって始まったその内部調査の結果をまとめた報告書は、残念ながら公表されませんでした。なので、内部告発者がその報告書を報道機関に提供せざるを得なくなった。ですので、監査役や社外取締役が万能であるとは思っていません。思っていませんが、会社の執行部だけで閉じた通報ラインよりは、はるかにましであることも事実です。

【結城】 山口様はいかがですか。

【山口】 先ほども申し上げましたけれども、私はガバナンスラインは比較的機能しているんじゃないかと、自分が会社の修羅場にやっぱり関わっていて、やはり今の社外取締役制度ってまんざらでもないかと、世の中でいろいろ騒がれる事件というのは、社外取締役・監査役は何やってたんだ、という風に言われるけど、意外とちゃんと企業が対応できた事件というのは、やっぱり私から言うと、特に社外取締役ですね、社外取締役の方々が、やはり経営者に物が言える立場にあって、例えば会社の中の執行役員とか監査役とかもしくはグループ会社の方が、こういう問題に関しては親子会社としてはこういう対応をとるべきですと、そういう従業員に代わって社外取締役から社長に説明してなんとか実現するということはよく見聞きするので。

そういう意味においては、内部通報制度というものにおいても、全体の何パーセントかわかりませんが、中には非常にガバナンスに関わるような問題も出てくるかも知れませんが、そこでやはりそういった関与というのをシステムとして認めている方が良いんじゃないかなという風に思います。

【結城】 秋山様、外部の専門業者として、このガバナンスライン、経営から独立した通報サービスの提供というのは可能なのでしょうか。

【秋山】 実際に、既にある社内の通報ラインとは別に、監査役に通報される監査役ラインを設ける会社が今増えてきています。当然社内に既存の窓口があるというのは前提ですけども、受け付ける情報については既存ラインとの交通整理が必要であるということで、監査役へのラインで受け付ける情報は、経営陣に関するものだけというような形で周知を行って、2つのライン、監査役ラインと通常の担当部署へのラインを設ける会社が現実が増えてきております。

【結城】 中原さん、監査役や社外取締役へのガバナンスラインを整備するという場合に、

実務上留意すべきポイントについて補足していただけますか。

【中原】 今の話にも出てきましたが、大きく分けると、設計の問題と運用の問題に分かれると思っています。設計の問題とは、どの範囲の情報を誰が受け付けるのか、という点になります。秋山様のお話にもあったように、経営陣に関するもの、というように限定した方が、私も良いと思っています。この点、例えば、有



価証券報告書の虚偽記載に当たりうるものというように、種別で受付範囲を区別することも少し考えてみたのですが、そもそも通報の受付段階で本当にそのような事案に当たりうるのかという点が通報者としても理解できないし、通報を受け付ける側としても正確には理解できないのではないかと思います。では、他方で、監査役や社外取締役が、どのような通報であっても受け付けるとするのが良いのかというと、これもまたそうではないだろう、と思います。そのため、経営陣に関するものを受け付けるというように設計するのがひとつのアイデアではないかと思います。また、通報を誰が受け付けるのか、つまり、社外取締役や監査役が直接受け付けるのか、それとも常勤しているわけではない社外取締役や監査役のための外部窓口を設けて、その窓口が社外取締役や監査役に対してレポートするのか、という設計の問題があると思いますが、個人的には後者が現実的ではないかと思っています。

次に、運用とは、実際に窓口が利用されたときに、どう対応するかという話になります。この点、例えば、経営陣に関するものではない案件が通報され、通常の通報窓口に通報された場合と同様に調査を行った方がスムーズであるというケースもあり得ると思います。私が社外取締役や監査役の外部窓口を務めていれば、そのような場合には、内部通報者に対して説明したうえで、社外取締役や監査役自身が調査を行わず、通報された内容の調査に適した部門が調査を行う方が望ましいこと、但し、社外取締役や監査役は調査プロセスを確認することを説明して、理解を得て進めることになると思います。他方で、本当に社外取締役や監査役の通報窓口がスコープにしている経営陣に関する重要な案件が通報されてきたときは、社外取締役や監査役が調査の責任主体となると思います。ただ、その場合でも、社外取締役や監査役自身で全て調査できるかというところではないので、あらかじめそのような場合に備えて、社内のリソースを使えるように経営陣と合意しておく、時には社外のリソースを使えるように経営陣と同意しておく、ということが重要であり、いざ経営陣に関する重要な案件が通報されてきたときにバタバタしないのではないかと考えています。

10. 経営トップの責務

GL I .2 経営トップの責務

公正で透明性の高い組織文化を育み、組織の自浄作用を健全に発揮させるためには、単に仕組みを整備するだけではなく、経営トップ自らが、経営幹部及び全ての従業員に向け、例えば、以下のような事項について、明確なメッセージを継続的に発信することが必要である。

- コンプライアンス経営推進における内部通報制度の意義・重要性
- 内部通報制度を活用した適切な通報は、リスクの早期発見や企業価値の向上に資する正当な職務行為であること
- 内部規程や公益通報者保護法の要件を満たす適切な通報を行った者に対する不利益な取扱いは決して許されないこと
- 通報に関する秘密保持を徹底すべきこと
- 利益追求と企業倫理が衝突した場合には企業倫理を優先すべきこと
- 上記の事項は企業の発展・存亡をも左右し得ること

【結城】 最後の論点として、経営陣の意識改革、経営層がどのようにこの問題に取り組むのか、について、それぞれのパネリストからお伺いしたいと思います。

実際に経営トップ、すなわち社長が本気になってこの問題に取り組むと企業は変わるのか、内部通報のこの仕組みはうまく機能するのか、それぞれコメントいただきたいと思います。

【山口】 今日の講演でもしゃべりましたが、内部通報は通報を受け付けて完結ではなくて、社内調査やって、それからおかしい時はおかしいと声をあげないと意味ないんですよね。例えば監査役が窓口やっても社外取締役が窓口でも、その人たちは業務執行できないんですよ、調査まではしないんですよ。誰か動かさないと調査もできない。調査やってみた、調査できたときにああおかしいぞと誰か言えます？社長に。「そんなの、おまえやめろよ。間違っていたらどうする？」と言われるのを覚悟で「社長おかしいよ」という風に言えるか。ここは最後はやっぱりその会社の持っている文化がないと、そういう本当の意味での機能はしないんじゃないかと。やっぱりこういう内部通報制度をある意味コストだとみるのは仕方ない。何の利益も生まれないじゃないかお金出したって、ってなるけど、やはりそこに長い目で見たら会社の価値を上げるものなんだということを、どうやって我々が社長に理解してもらおうかがこれからの課題かなと思います。頑張ろうと思っています。

【結城】 今山口様から「文化」という言葉が出ました。奥山様、基調講演の中でもコミ

コミュニケーションとかカルチャーのお話に触れていらっしゃいましたが、その点も含めて、経営陣がどのようにこの問題に向き合うべきか、という点についてコメントいただけますでしょうか。

【奥山】 私、取材のなかで、いろいろな会社の広報部の人と話をすることが多々あります。実は、会社によって対応が相当違います。取材に対するレスポンス、切れ味が異なります。まさにそれはその会社のカルチャーなのかなという風に感じます。聞いたことに対してすぐ回答を返してくる会社もあれば、何カ月もかかって返してくる会社も本当にあるんです。東京電力なんかはその一例なんですけども、聞いたことに対して1カ月半後に返してくる、そういう会社もあります。

ある会社の広報部の方が以前、次のように言っていました。

「会社に関する悪い情報、例えば不良債権をどこそこに抱えているとか、そういう情報をぜひ記者さんたちは広報部に持ってきてください。そういうのを厳しく取材して欲しい。広報部の背中を押してほしい、蹴ってほしい。記者さんたちの取材は、私たち広報部が社内でそうした疑惑について問いただす力になるんです。それによってうちの会社は良くなるんです。記者さんたち、どんどん追及して私たちの背中を蹴ってほしい」

良い会社というのはそういう会社なんだな、と思いました。実際、その会社は、その人が広報部を取り仕切り、部長から役員へと昇進していく間に、生まれ変わったように、エクセレントな会社として世間でも見られるようになっていきました。

これは、私たち外部からの取材への対応の話ですが、内部からの公益通報への対応についても、同じなんだろうと思います。外部の声にせよ、内部の声にせよ、それに、「打てば響く」ような対応ができるかどうか。

これを逆に言えば、そこにいる人たちによってそうした対応は変わり得るものなんだ、ということです。たしかに社長とか経営層の理解がなければ文化が変わるというのはなかなかありえないことだとは思いますが、でも、文化というのは人が作っているものですから人によって変えることもできる、ということを感じました。

【結城】 秋山様は、経営層のコミットメントに関してどのようなお考えやご経験をお持ちでしょうか。

【秋山】 内部通報制度が機能するかにしても、そもそも会社のコンプライアンスが機能するかにしても、やはり一番大切なのは経営トップ、経営トップの本気度という部分が非常に大きいかと思います。

現実に、内部通報制度を、外部に出そうとして担当者が熱心に進めていた会社が、最後の最後に経営者が反対してひっくりかえって外に出せなかったということもあります。経営者をどうしたらその気にさせることができるのか、と言いますと、外の力を利用するというのが一つ方法としてあるのかなと。今社外役員の話もずいぶん出ましたが、例えば社外取締役が、経営層にきちんといろんなことを言えるというような状況を作る、ですとか、あるいは、外のいろんな機関が、会社の評価を行っています。そういった外の評価を、社長に見せることによって、うちは外からこういう風に見られているんですよ、ここをもっと改善しなければいけないんですよ、というようなことを言うですとか、先ほどの記者さんの話もそうだと思うんですが、なかなか中からだけ声をあげても聞いてもらえないということもあるかもしれませんが、うまく外の力を利用して、担当部署が言いたいようなことを、少しずつトップに伝えるような工夫もあるのかなという風に思います。

11. 最後に

【結城】 あっという間に70分が経って時間となってしまいました。最後に1分ずつ(笑)、まとめのコメントをいただければと思います。

【中原】 先程から経営トップの姿勢が重要であるという趣旨のお話が出ていますが、私も非常に重要だと思っています。では、どのような姿勢で臨むのが重要かということ、自ら情報を取りに行く、呼びかけに行く、という姿勢が非常に重要だと思っていて、役員向けのコンプライアンス研修を行う時にも、そのような説明に時間を割くようにしています。人間というのは、自分が言ったことと違うことをやることはなかなかハードルが高いと思っていますので、自分の口で真っ当なことを言ってもらうということが非常に重要だと思っています。そのことは、経営トップだけではなく、役員・管理職に加えて、部下を持つ者に全て当てはまると思っています。例えば、上司が部下に対して「何か問題があるなら、自分に言ってきてほしい。自分に言えなければ、通報窓口と言ってほしい。そして、自分や通報窓口に言ってきたことを理由として不利益に取り扱うようなことはしないし、それは会社が求めていることである」という趣旨を日頃から説明するような文化・風土を根付かせることができれば、企業は変えられるのではないかと思います。

【山口】 私は今日のガイドラインのことについて一言だけ申し上げますけど、ガイドラインは知っている人は知っているんですけど、大変長い文章ですけども、たくさん項目がある中で、「重要である」「必要である」で終わっている文章は消費者

庁の中でも是非各企業で進んでやってほしいということなので、そこを是非ちょっとみていただきたいと思います。こんなたくさんこんなことやれないよという声がたくさん聞こえているんですけども、私はリスクアプローチで、やれるところからやっていただければ結構じゃないかなという風に思っていますし、なるべくですね、できればやれることからあまり横並び意識せずに、参考にしていただければと思っています。

【奥山】 私は現役の記者ですので、きょうのレジュメにも私のメールアドレスを書いております。良い内部告発があるのならば、私に寄せていただくと非常に有難い（会場笑）。朝日新聞でも窓口をこの10年本当に充実させてきております。最近週刊文春にいろんな内部告発が全部いってしまっているのかなという感じがしないでもないんですけども（会場笑）、報道機関同士でも、内部告発の宛先として互いに競争しているという意識でおります。そして、そのことが各事業者、企業さんなり役所なりにおいて、それぞれの内部通報の制度をより良いものにしようというインセンティブになる、つまり、マスコミに負けなくらい魅力的な内部通報窓口をつくり、より良く運用して、内部通報を自浄に生かしていこうというふうに思っていたいただければ、とても良い循環になります。そうなれば、それに勝るものはないと思っています。

【秋山】 先ほど山口先生も仰っていましたが、内部通報制度で実は重要な案件が入ってきて解決されている例というのはいくつもあります。

ただそれは公表されない、あるいは事件化しないので、あまりみんなに知られていないんですね。なので、できれば差し支えない範囲で良いですけども、例えばこういう案件が内部通報窓口に入って解決しましたということを、是非まずは社内で共有していただきたいというのと、できれば、外にも本当は言っていたきたいという、もちろん通報者の保護とかいろいろあると思いますけれども、差し支えない範囲でこういう通報があつて自ら自浄作用を発揮しましたと。そういったことを発信していくことによって、通報制度の機能も上がると思いますし、世の中での内部通報制度に対する理解も進むと思います。内部告発ではなく、やはり内部通報を機能させることが大切だと思っています。内部告発ではなく内部通報を増やして、そして企業の中で問題解決をしていくという、それが一番重要なことだと思いますので、良い事例をできればたくさん公表していただけるといいな、という風に思っております。

【結城】 ありがとうございます。

つたない司会ではございましたが、少しでも皆様の参考になるお話を聞き出せたことを願っております。

それではこれもちまして、本日のパネルディスカッション・内部通報拡大シンポジウムを終了とさせていただきたいと思えます。

パネリストの皆様に盛大な拍手をお願いします。ありがとうございます。



以上

掲載日：2017年12月15日