

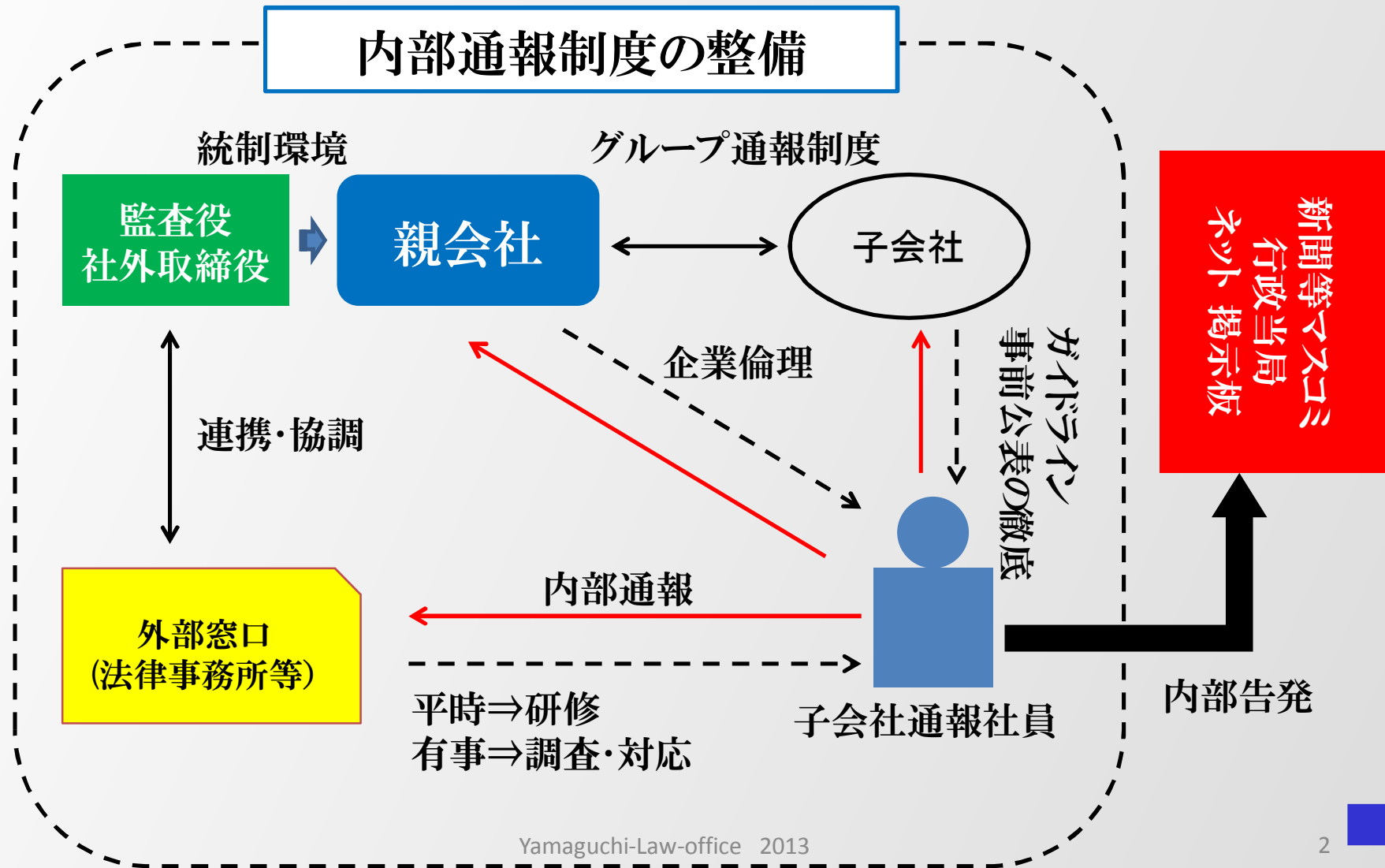
消費者庁主催シンポジウム2014

「二次不祥事」から企業を救う内部通報制度
－外部窓口担当者の視点から－



山口利昭法律事務所
弁護士 山口 利 昭(大阪弁護士会)

▶ 内部通報と内部告発の関係





内部通報制度が不祥事企業を救った事例 – 私の経験から

トップメーカーH社の性能偽装(試験データ改ざん)事件

事件概要

- H社ヘルプラインに匿名通報(長年、試験データを改ざんして行政当局に資料を提出している)
- H社窓口担当者から担当役員へ通報事実の連絡
- ただちに外部窓口担当者(弁護士)を入れて社内調査
- 数週間後、マスコミからの取材申込(性能偽装の件とのこと)
- 内部資料を入手している(と思われる)記者と広報担当者が面談
- H社の調査状況を丁寧に説明、公表予定であることも説明
- 社内調査後、不祥事公表、謝罪、再発防止策の提言

⇒なぜスクープにならなかったのか？

⇒なぜ大きな不祥事として報道されなかったのか？



内部通報制度が不祥事企業を救った事例 – 私の経験から

トップメーカーH社の性能偽装(試験データ改ざん)事件

⇒なぜ記者はスクープにしなかったのか？

内部通報へ真摯に対応したH社の姿勢
社内調査に公正な第三者(弁護士)が関与
調査には時間を要したものの、不祥事に向き合う姿勢、隠さない姿勢が明らか

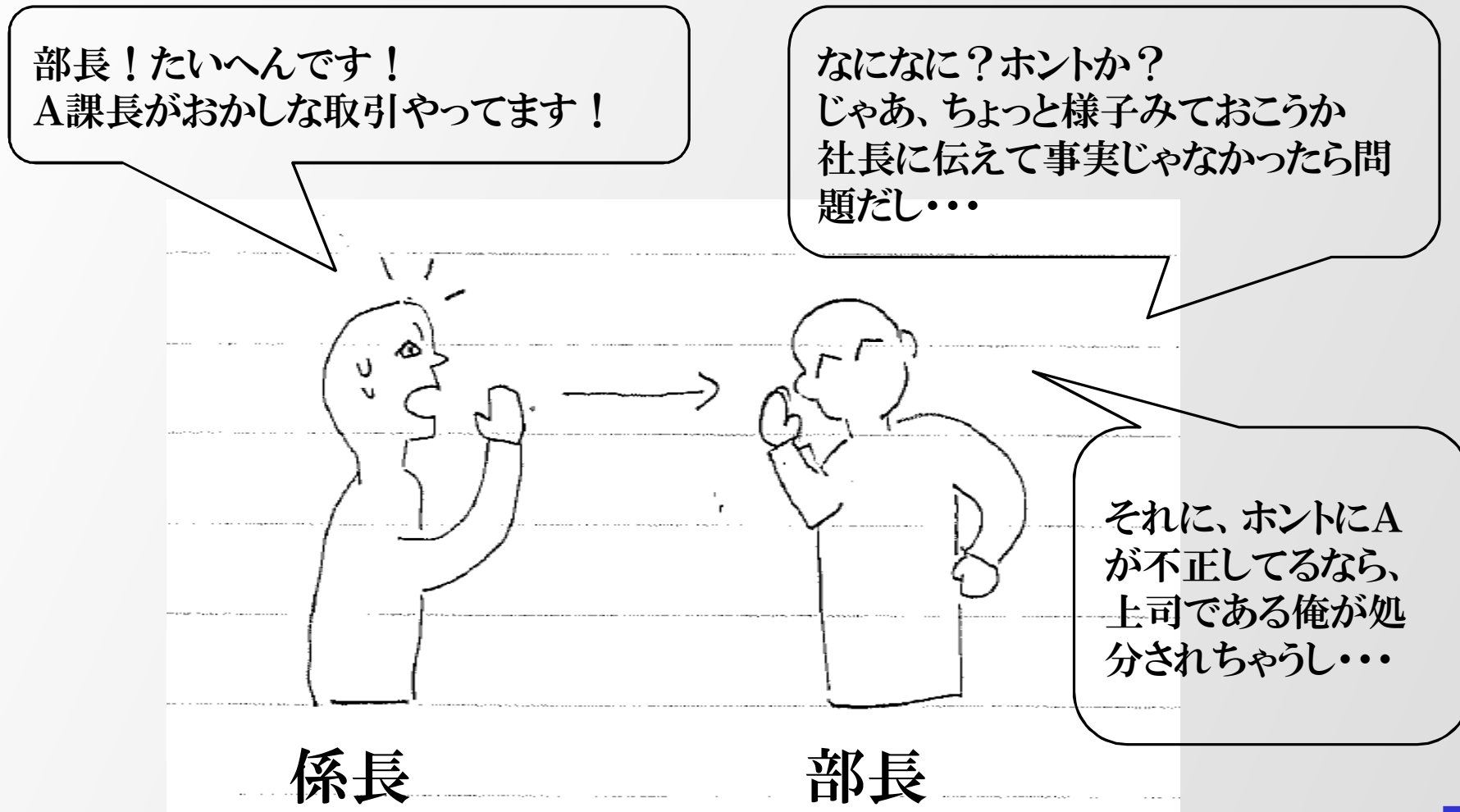
内部告発の事実が不正確であったことが判明

⇒なぜ(公表後)大きな不祥事として報道されなかったのか？

企業の自浄能力が認められた

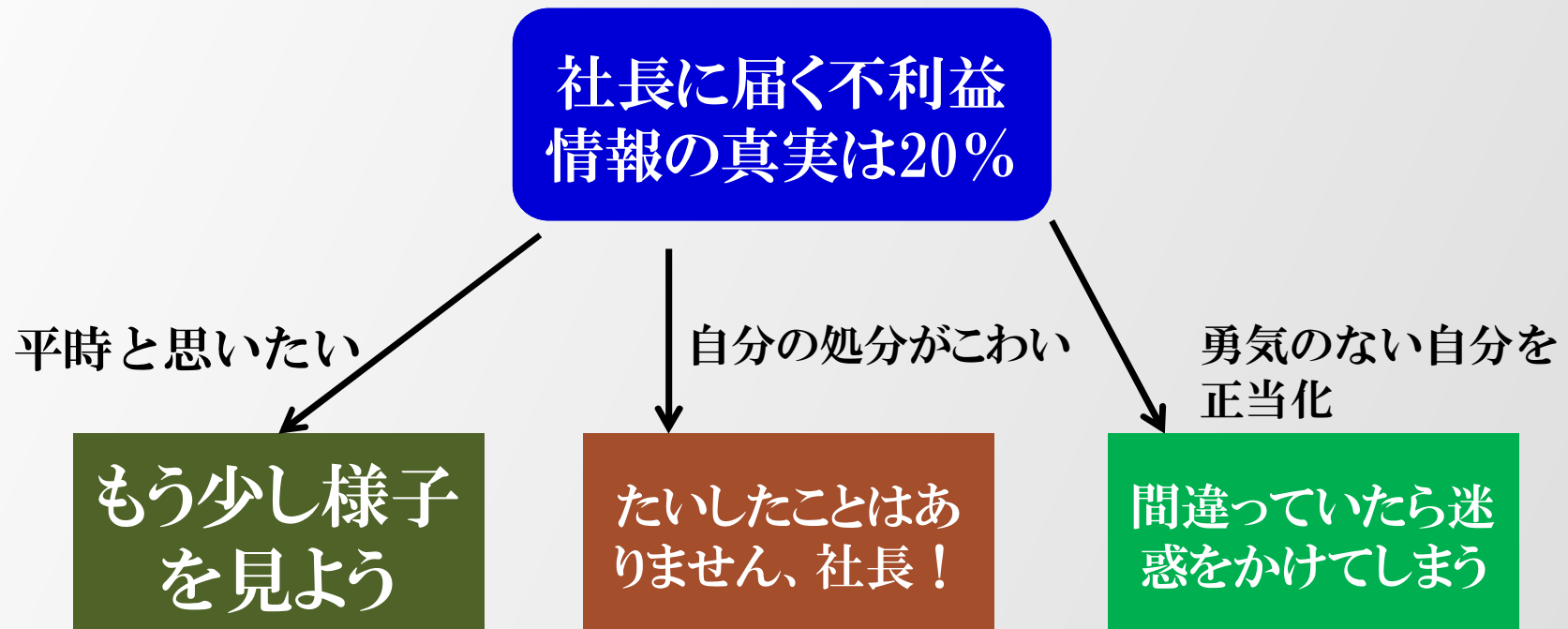
ヘルプライン→通報→社内調査→監督官庁報告→
原因究明→再発防止策検討→社内処分→公表

▶ 社長通報ルートによって「情報のつまり」を防ぐ！



▶ 社長通報ルートによって「情報のつまり」を防ぐ！

情報はなぜ正しく社長に伝わらないのか？



情報の滞留が企業の二次不祥事を招く！

▶ 内部通報制度を活用するためには？

内部通報制度を有効に活用するためには？

1. グループ全体への通報制度の周知徹底
(通報制度が企業を救うことへの理解を広める)
2. 通報事実の内容(何を通報したらいいの?)
気づきを大切に
(おかしいと思ったこと、不正のおそれ、社内の非常識)
3. 不利益を受けないことの保証
(匿名でもいいの? 間違ってもいいの?)
パワハラは受けないの?)
4. 企業の自浄能力の真剣度
(内部告発ではなく、内部通報を推奨する)



**社長が自分の言葉で社員に伝えて！
(企業風土の形成が必要)**

▶ 内部通報制度の効用について(まとめ)

不祥事発覚に至るまでの各段階で機能する内部通報制度

未然防止	早期発見	信用回復
内部通報制度が有効に機能している、と役職員が認識していることが、不正への動機を減退させ、不正行為の機会を喪失させる(役職員への浸透が必要)	不正が発生した時点において、内部通報が機能することで早期に不正への対応が可能となり、いわゆる「二次不祥事」を未然防止できる	たとえ不祥事件を公表したとしても、自らの手で対処したことで自浄能力を発揮することとなり、レピュテーションリスクを最小限度に抑える

内部通報制度の実効性を高めることが必要！

▶ 内部通報制度の現状について(ご参考)

・従業員はなぜ内部通報をするのか？ (外部通報窓口の経験より)

通報者の意図	通報の特徴
不平不満型(労務コンプライアンス)	時間外労働、賃金問題、人事問題
職場環境配慮不全型	パワハラ・セクハラ
SOS発信型(不正関与者の苦悩)	会計不正等 少数だが重大問題
リニエンシー型(自己申告免責)	懲戒処分の減免(近時の判例あり)
愛社精神型(内部告発に共通)	企業の理想像を追い求める
内紛型	会社と従業員のトラブル 支配権争いの道具として活用
不誠実目的型(虚偽申告等)	海外子会社事案等に多い

▶ 大きく報道された企業不祥事の共通点

最近の以下の事件では、なぜ企業はマスコミから批判をうけているのか？

みずほ銀行反社会的勢力 融資事件	反社会的勢力への利益供与 (融資実行とその放置)
カネボウ化粧品事件	顧客らに、不適切成分入りの 化粧品による白斑様症状被 害
阪急・阪神ホテルズ 食材偽装事件	食材とメニューの表示上の食 い違い
アクリフーズ	食品に農薬混入



情報共有体制の不備→もし経営トップがすぐに情報を入手していたら？



企業の信用を毀損する「二次不祥事」

情報共有体制の不備は二次不祥事である←組織への評価

みずほ銀行反社会的勢力 融資事件	なぜ担当役員止まり、と報告 したのか
カネボウ化粧品事件	なぜ最初の苦情から2年半も 公表しなかったのか
阪急・阪神ホテルズ 食材偽装事件	なぜ社長の記者会見で全て の不祥事が明らかにならな かったのか
アクリフーズ	なぜ最初の苦情から1カ月半 も公表が遅れたのか？

グループ企業内部通報制度が機能した事例

F薬品子会社社長横領事件

当社100%子会社の元社員の逮捕について(お詫び) 2013年1月24日
<http://www.fujiyakuhin.co.jp/20130124.pdf>

F薬品子会社O社の社長(銀行出身→親会社から出向)が、経理課長と共に業務上横領罪容疑で強制捜査を受ける。子会社O社の代表者および経理課長から領収書の偽造を命じられた社員が、この事実を親会社(F薬品)に通報し、子会社の調査を進めたうえで警察署へ相談、刑事告訴に及んだ。

平成24年7月に内部通報があり、平成22年からの不正が発覚。平成24年8月に両名とも懲戒解雇処分。会社資金はすべて経理課長が管理していた。
告訴金額は300万円だが、会社の損害額は約1億円とのこと。

▶ グループ企業内部通報制度が機能した事例

実務へのフィードバック(教訓)

経営者不正に対する内部通報・内部告発のリスクは高い	大がかりな不祥事を数名の役員だけで行うのは不可能。オリンパス事件でも、内部資料や現役職員の証言によると幹部職員数十名が関与していた (「サムライと愚か者」山口義正著194頁)
子会社トップが関与する不正についてはグループ内部通報制度が効果的	経理課長から指示された経理担当職員が、不正への関与を免れるためには親会社への通報を容易にする工夫が必要 親会社も、子会社調査のためには、子会社社員による協力が不可欠
内部通報制度が機能したからこそ、被害拡大を未然に防止できた	本件のように、子会社の経営者と経理責任者が共謀すれば内部統制システムを無効化され、隠ぺいは容易 →早期発見のための「最後の切り札」として内部通報制度が有効



内部通報制度の実効性を高めるための課題

1 内部通報制度とガバナンスの組み合わせが必要ではないか

社外役員、監査役制度が機能しなければ通報事実が隠ぺいされ、通報者が事実上の制裁を受けるリスクが否定できない

2 パワハラ通報の奨励

不正を訴えたことでパワハラ被害を受けるケースが多い。パワハラ事例については広く通報を促し、調査を通じて不正行為の有無についても情報を入手する

3 予防(不幸な社員を出さない)思想に基づく制度運用へ

社員の「気づき」を大切にする制度と捉える。たとえば「不正」ではなく「不正のおそれ」、「社内と社外の常識のズレを感じたこと」、「社内ルールに反すると感じること」があれば通報することを求める等。



内部通報制度の実効性を高めるための課題

4 不誠実な通報への対応

どんなに立派な通報制度を作っても、整備しただけでは絵に描いた餅であり、なんら機能しない。しかし認知度が高まり活用されるようになると、今度は「とんでも通報」が増え、関係者が疲弊する。

⇒市交通局の選挙支援職員リスト疑惑事件

2012年3月26日大阪市は、内部告発の根拠とされた職員リストが嘱託職員によってねつ造されたものであることが判明したと公表

⇒何が「不誠実な通報」なのか？（具体例）

- 派閥争い等、組織に不満を持つ社員役員による通報合戦
（自ら弁護士を立てずとも、会社が調査してくれることに期待する）
- 気に入らない上司を集団で「パワハラ」「セクハラ」通報
（虚偽の事実を申告する）
- 調査を開始して対応しようとする「もういい」と言われる
- 通報ではなく、単に「法律相談」「悩み相談」が増える



内部通報制度の実効性を高めるための課題

4 不誠実な通報への対応

⇒いつ「不誠実」とわかるのか？

- 形式審査の時点で「不誠実」と判断することは危険！！
- 外部窓口弁護士の陥るミス(つい会社側に立ってしまうおそれ)
- 調査時点で「不誠実」と判断する根拠(具体例)
 - ☞ヒアリングの内容がいつまでもあいまい、事実が特定できない
 - ☞ヒアリングのたびに内容が二転三転、前回内容との矛盾(調書作成が重要なのは、こういったことがあるため)
 - ☞連絡が途切れる、途絶える、約束した日時に連絡してこない
 - ☞「不正事実」とは無関係な人間関係上の不満を長々と話す

5 窓口の在り方に工夫をこらす

- 法律事務所、リスクコンサルタント会社の外部窓口
- セクハラ・パワハラ専用窓口　メンタルヘルス専門家による窓口
- 受理すべきものを「通報事実」と「相談・苦情」に分けて、窓口担当者の負担を軽減することも工夫すべきではないか



内部通報制度と公益通報者保護法との関係

内部統制の構築・・・・・・・・内部通報制度
 労働者保護法制・国民生活の安定(法令遵守)・・・・・・・・公益通報者保護法

	公益通報者保護法	内部通報制度との比較
目的 第1条 参照	労働者保護(通報者の職務上の地位確保)・法令遵守 法令遵守体制の整備	法令遵守(コンプライアンス) 企業リスク管理の徹底
通報先 第3条 参照	主体は労働者 (正社員、パート社員、派遣労働者等含む)および下請会社従業員、公務員 緩やかな要件→労務提供先 (グループ企業親会社等含む) 中間的要件 → 労務提供先 +行政機関 厳格な要件 → 労務提供先 +報道機関等 (消費者団体、労働組合ほか)	内部通報窓口 主体は限定なし(匿名可) 従業員 取引先 退職者 関連会社従業員等
対象事実 第2条 参照	限定的 対象事実は法令により列挙 (2014年1月時点で435本の法律が対象)	無限定(企業の自由裁量) セクハラ相談、ストレスカウンセリング、脱税情報、処遇の不平等等



内部通報制度と公益通報者保護法との関係

・内部通報制度運用にあたり留意すべき公益通報者保護法

書面による通報者に対する是正措置通知制度(第9条 ただし努力義務)
→電子メールによるものも「書面」に該当

匿名通報についても、公益通報者保護法の適用あり
→労働者保護法制のため、匿名性が貫徹された場合には問題なし
→後日、匿名者が特定され、処分の対象となる場合には要注意

従業員の家族も通報できるか？
→「代行」的行動は認められるが、「代理」的行動は認められない

公益通報を受領する「労務提供先」には直属の上司も含むか
→直属の上司も含む。上司の行動に留意。

正当な理由なく労務提供先への通報に対して調査をしない
→外部機関への内部告発が容易になされてしまう(後述新聞記事参照)



内部通報制度と公益通報者保護法との関係

・内部通報制度の整備と、公益通報者保護法適用上のメリット

A大理事長を告発 資金運用 数十億円損失か

(2012年11月22日 東京新聞朝刊)

大学の資産運用規定に基づかずにデリバティブ(金融派生商品)取引を行い、多額の損失を与えたとして、名古屋市弁護士二人が21日、A大のS理事長・学長(54)を背任の疑いで名古屋地検特捜部に告発状を提出した。

告発した両弁護士によると、S理事長は2007年～08年7月、経営担当の副学長として資金運用を担当。大学に財産上の損害を与える恐れがあると知りながら、07年12月～08年1月、極めてリスクの高い金利スワップ一件と通貨スワップ2件の取引を契約し、解約や担保提供で大学に損害を与えたとしている。

両弁護士は、大学の複数の教職員から依頼を受け、10月に大学に内部通報したが、公益通報者保護法に定める20日間を経ても調査するとの回答がなかったという。

関係者によると損失額は数十億円に上る疑いがある。A大は08年秋のリーマン・ショック以降、通貨スワップ5件の解約により、118億円の損失を出した。このため今年4月に名古屋市S地区にオープンした新キャンパスの計画を縮小したり、一部建物の完成の延期を余儀なくされた。A大広報課は「理事長は不在で、事実関係を確認しており、現段階ではコメントできない」としている。



内部通報制度と公益通報者保護法との関係

内部通報外部窓口業務経験者からみた公益通報者保護法

公益通報者保護法自体、未だ経営者には認知されていない

自社のヘルプラインと公益通報者保護制度との関係についても理解困難

ただし、内部告発リスクについては企業社会に浸透しつつある

公益通報者保護法における保護要件(なにが通報事実なのか、まちがっていたら保護されるのか、誰に対して通報すればよいのか)があまりにも厳格なので、使い勝手が悪い(ただし、法制定の背景に「解雇権濫用の法理の明確化」の趣旨が存在することに留意→労働者保護としては一歩前進)

企業担当者としても、公益通報への対応に苦慮するケースが目立つ

匿名通報は現実としてはほとんど実名がばれるー公益通報者保護法の存在意義



ご清聴ありがとうございました！

〒530-0047

大阪市北区西天満5丁目1番9号 新日本曾根崎ビル8階

T E L 06-6367-5381 F A X 06-6367-5382

toshi@lawyers.jp

山口利昭法律事務所 弁護士 山口 利 昭

日本弁護士連合会 業務改革委員会 委員

同 司法制度調査会 社外取締役ガイドラインPT幹事

大阪弁護士会 弁護士業務改革委員会 委員

日本内部統制研究学会 理事

日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN) 理事

株式会社ニッセンホールディングス (東証1部) 社外取締役

大東建託株式会社 (東証1部) 社外取締役