

## ガバナンス研究部会（第268回）議事録

日時：2020年9月18日（金）午後3時～5時

出席者：（WEB会議参加者）板垣、井上、今井、遠藤（元）、勝田、河口、小林、嶋多、戸村、中嶋、永井（郁）、浜辺、林、水尾、山本、（PCによるQ&A参加者）山脇  
合計16名

### 【報告事項】

今井部会長より、9月12日開催の学会第172回理事会の概要について報告があった。また、当部会の今年作成の年報について、学会から補助金が交付された旨報告があった。あわせて、学会の新ジャーナル誌「サステナビリティ経営研究」に積極的に投稿するよう要請があった。

### 【定例研究発表】

#### 1. 「公益通報者保護法改正と企業のコーポレート・ガバナンス」（遠藤元一部会員）

<概要説明>

- 公益通報者保護法の施行から14年経過した本年6月12日、その一部を改正する法律が成立し、公布された（以下「改正法」という）。違法・不正行為を告知する内部通報（その一部は改正法を含め公益通報保護法の保護の対象である）は、それを契機に企業が自発的に違法・不正を正し、企業の健全性の確保につながることを期待できるという意味で、公益通報者保護法はコーポレート・ガバナンスの役割を果たすことが期待されるが、公益通報者保護法が通報者を十全に保護することができない脆弱性を抱えているため、通報者が必ずしも適切に保護されない実態が生じたり、通報者の通報意欲を減退させ、違法・不正行為が早期に明るみにならない現状を招いている
- 今回の改正法と英国の改正公益開示法およびEU公益通報者保護指令とを①通報対象事実、②通報先と各々の保護要件、③公益通報に関する規定の整備義務、④報復からの保護範囲・報復に対する救済、⑤通報への報復をした者に対する制裁、⑥資料収集の刑事責任、⑦不利益取扱いが通報を理由とするものの立証責任、⑧通報を受付けた者の守秘義務、⑨通報者の支援体制の9つの視点で比較すると、改正法は、公益通報者が安心して通報できる仕組みを確立するという面では、まだ課題が残されている。
- その中でも、公益通報を促進するには通報者の保護の実効性を担保することが不可欠であり、一般予防、特別予防の見地から有用なエンフォースメント手段である刑事罰という形で事業者に対する規律付を働かせることは極めて重要と考えられる。改正法附則5条に基づく施行後3年を目処とする見直しで導入されることが期待される。
- また、改正法では、通報対象事実の拡大、通報者の範囲の拡大等のほかに、真実相当性の要件を満たさない場合でも自らの氏名等を記載する方法で2号通報を行うことが認められることになったため、改正前より2号通報が増えることが予測される。したがって、企業経営者は、内部通報に適時的確に対応しないと、2号通報がなされる可能性が高くなることを理解した上で、内部通報に対して真摯かつ迅速に対処することが求められ、真摯かつ迅速に対処しなければならず、業務従事者が内部通報を受け付け、調査業務・是正措置業務を進める局面や、役員として通報に係る対象事実を検

討するような局面では、役員が採りうる選択肢・手段について認められる裁量が相当に狭められ、通報を契機として違法・不正を調査し、是正あるいは損害発生防止のための措置を講じることが従来よりも促進されることが想定される。

#### <討議・意見>

- 内部通報者への不利益取り扱いを刑事罰に処すべきという意見が出されているが、内部通報を自由に出させるという大目的が確保できるのか疑問がある。むしろ、悪い企業からすれば、不利益取り扱いをした特定の個人を処罰させて、“とかげの尻尾切り”に矮小化するのではないか。
- 内部通報者を保護するために、不利益取り扱いをさせない仕組みは必要。刑事罰も早く検討されるべきだ。
- 刑事罰に反対だ。とかく勤務成績の芳しくない者が、それゆえの不利益を内部通報したからだとすり替えることもある。企業秩序にとって大きな問題。
- 内部通報者に係わる守秘義務も、問題事象を関係者から調査することで、おのずから通報者が具体的に分かってしまうという現実がある。事実の確認と通報者の秘匿は相いれないときがある。結局通報者自身にそのリスクを説明したうえで判断させることになる。
- 内部通報制度の拡充に主務官庁の消費者庁は腰が引けているように見える。なぜ消費者庁のような力のない官庁が担当しているのだろうか。
- もともと、内部通報制度は内閣府が担当していたが、消費者問題と関係が深いということで、消費者庁のテリトリーになった。
- 内部通報制度の問題を法的な枠組みや法律論だけで検討するのは限界がある。企業の社会的責任や倫理的な問題を踏まえた議論が必要。
- 企業側に刑事罰がないため、内部通報しても振り返りに会おうと思えば誰も通報しない。しかし、今回の改正で2号通報の保護要件である真実性相当性が外れたことは、公正取引委員会という行政機関に対し司法取引を行いやすくした。「日産」のカルロス・ゴーン事件のように。

## 2. 「環境激変下、監査監督にも求められるダイナミック性」(山本 正部会員)

#### <概要説明>

- 企業戦略のイノベーションが進まず、また企業不祥事が頻発していることには、監査監督のガバナンスの在り方が関係しているのではないか。時代の要請に応じたダイナミック性が必要ではないか。
- 有識者によれば、日本企業は、分析過剰、計画過剰、法令順守過剰という、三つの過剰による“3大疾病”に陥って活力を失い、組織能力の弱体化が進んでいる(野中)、これまでの企業経営は失敗を避けるリスクマネジメント型が主流(鴨居)、コンプライアンスの基盤となるのは、社員の誇り・プライド(国廣)という。
- 監査監督によるCGの現状(デファクトスタンダード)と課題であるが、デファクトスタンダードは、日本監査役協会の「要領」であり、経営者の暴走防止、不祥事防止を目的に過去の不祥事事例をもとに合理的に作られている。しかし、経営不祥事防止を目的としたエージェンシー理論とルールベースを基準にしているため、不安

定な事態には臨機応変に対応できない。イノベーションの足枷になっている。

- 自己利益のために合理的に意思決定することを前提とするエージェンシー理論と、金銭目的でない人間の内生的な高次元欲求で、経営者は意思決定とするステewardシップ理論がある。CGCは、前者を主に、後者の理論も取り込んでいる。
- これからの監査監督のCGは、ステewardシップ理論、プリンシパルベースを取り入れるべき。知の創造（本来のダイバーシティ、SECI理論の実践等）も進む。役職員とも、生きがいをもとにプリンシパルベースで身を処することで、不祥事は極小化されるはずだ。監査監督の主要な役割は、経営者のSSの発揮を応援すること。
- CGCは、プリンシパルベースで、Comply or Explainを謳っている。各企業が自社に最善のCGを構築し、Explainすることで信用力をアップすると同時に他企業の参考に資することで、日本企業全般のCGの質向上、持続的発展、付加価値向上（GDP増、格差是正、社会問題の是正等）が期待できる。

#### <討議・意見>

- 取締役求められるダイナミック性は理解できるが、監査役にも同様のダイナミック性が求められるか疑問である。
- 現在では、監査役には事後監査としては適法性監査が求められるものの、予防監査としては妥当性監査も求められていると理解すべきだ。
- 日本企業が、分析過剰、計画過剰、法令遵守過剰という3つの過剰に陥っているという指摘に同感である。
- コンプライアンスが形骸化し過ぎているという面があるかもしれないが、実質的な法令遵守の趣旨についての理解が不足している事例が多く、法令遵守過剰ということは事実と反するのではないか。
- 経営判断の原則に関して、アパマン株主代表訴訟事件の最高裁判決は、会社に寄りすぎており、原則論から外れると思われる。これでは経営の無責任を許容しかねず、ずさんな経営に歯止めがかからなくなる。取締役に責任ありとした高裁判決が妥当ではないのか。
- アパマン訴訟では、最高裁判決は経営者の裁量を現実に即して認めており、取締役の立場から言えば、むしろ好ましい。ただ、経営判断の原則はオールマイティではなく、あくまでも、法違反を問われないための最低限の概念にとらえるべきだろう。
- コンプライアンスは、性善説、性悪説ではなく、性弱説に基づいて検討する必要がある。どんないい人間でも、追い込まれるととんでもないことをする存在だ。
- 今回の発表はガバナンスの制度と運用に焦点を当てているが、制度論は大体行きわたっており、今後監査監督のダイナミック性を追求するには、経営者の良心、倫理観、能力、やる気、情熱といった分野に切り込む必要があるのではないか。

【次回開催日】10月16日（金）午後3時 開催方法、場所未定