

上場会社向けオンラインセミナー

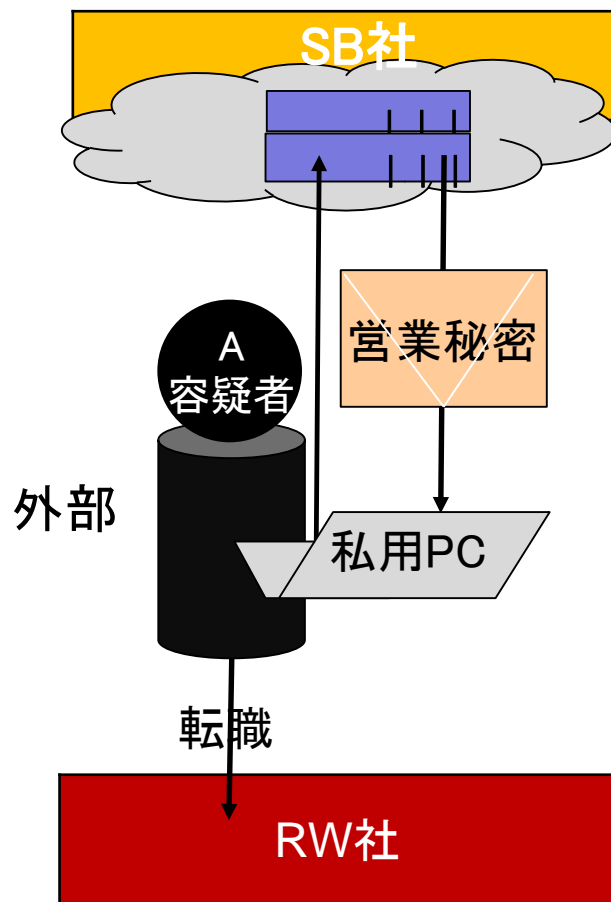
ウィズコロナでの  
コンプライアンス対応  
～ポストコロナも見据えて～

2021年2月25日(木)  
行方国際法律事務所  
弁護士 行方洋一

# はじめに: リスクが高まっている？

## 営業秘密の不正持出し事件

どうすれば防げる  
でしょうか？



携帯電話大手SB社の高速大容量規格「5G」などに関する営業秘密を不正に持ち出したとして、警視庁生活経済課は、不正競争防止法違反（営業秘密の複製領得）の疑いで、同社元社員でRM社に転職したA容疑者を逮捕した。

逮捕容疑では、SB社に勤務していた2019年12月31日、外部から自分のパソコンを使って同社のクラウドサーバーにアクセスし、同社のネットワーク情報ファイルを電子メールに添付して自らに送って保存し、営業秘密を不正に持ち出したとされる。

A容疑者は、営業秘密を持ち出したとされる19年12月31日付で退社し、翌日付でRM社に入社した。同課は、SB社に退職申告した19年11月末から退職するまでの間に、複数回にわたって営業秘密を持ち出したとみており、転職先での情報利用の有無を調べる。

(出所) 東京新聞 TOKYO Web (<https://www.tokyo-np.co.jp/article/79392>) より・一部編集

# 項 目

## I .環境変化とコンプライアンスの進化

1. ウィズ・コロナでの環境変化
2. コンプライアンスの進化

## II . コンプライアンス・リスクの特定・評価

1. リスク管理の全体像
2. 不正・不祥事リスクの特定・評価

## III . リスクの低減＝コンプライアンス

1. コンプライアンス意識を醸成する
2. モニタリング手法を見直す
3. 従業員エンゲージメントを高める

おわりに:コンプライアンスの  
新常態

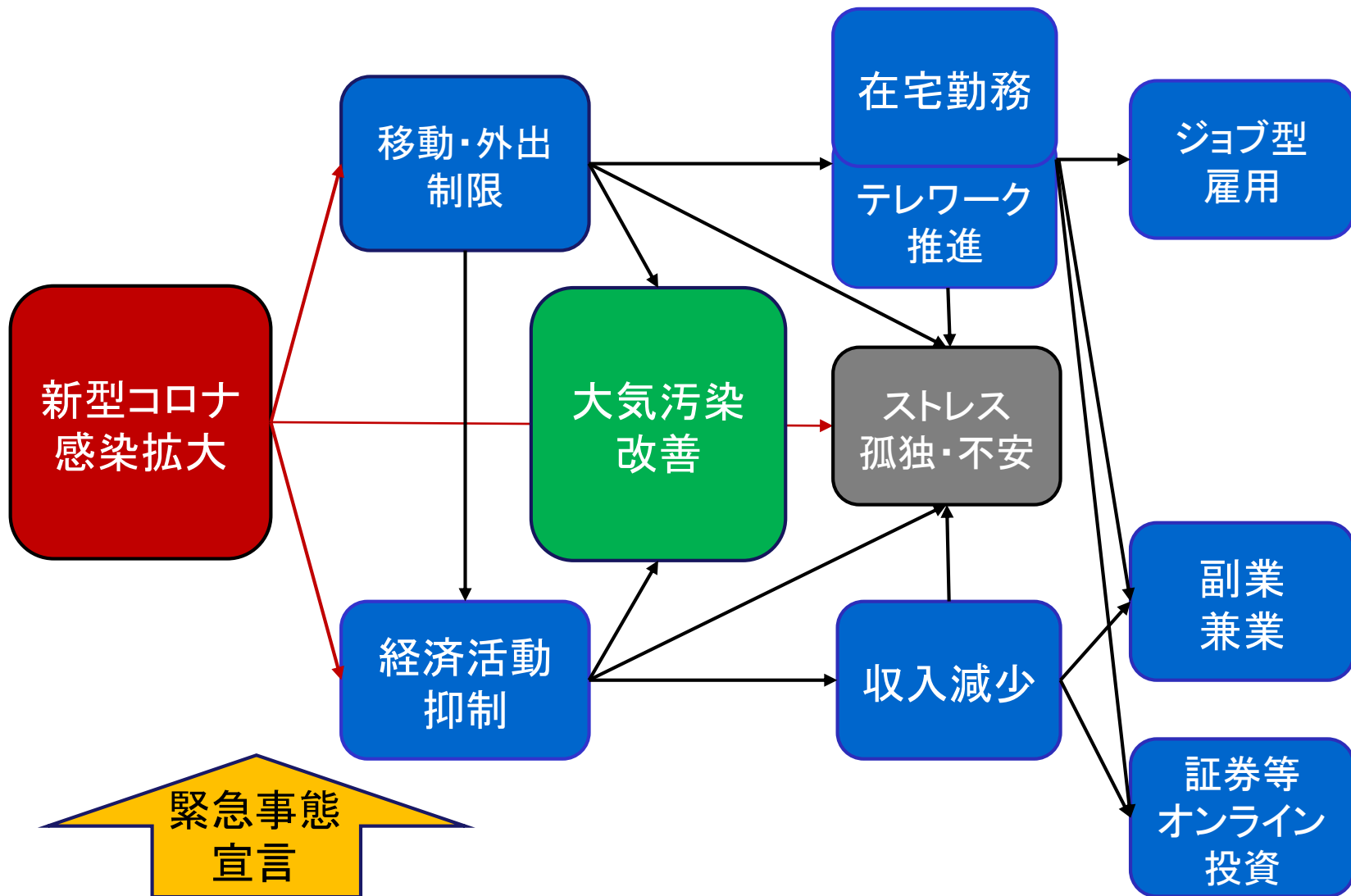
# I . 環境変化とコンプライアンスの進化



# 1. ウィズ・コロナでの環境変化

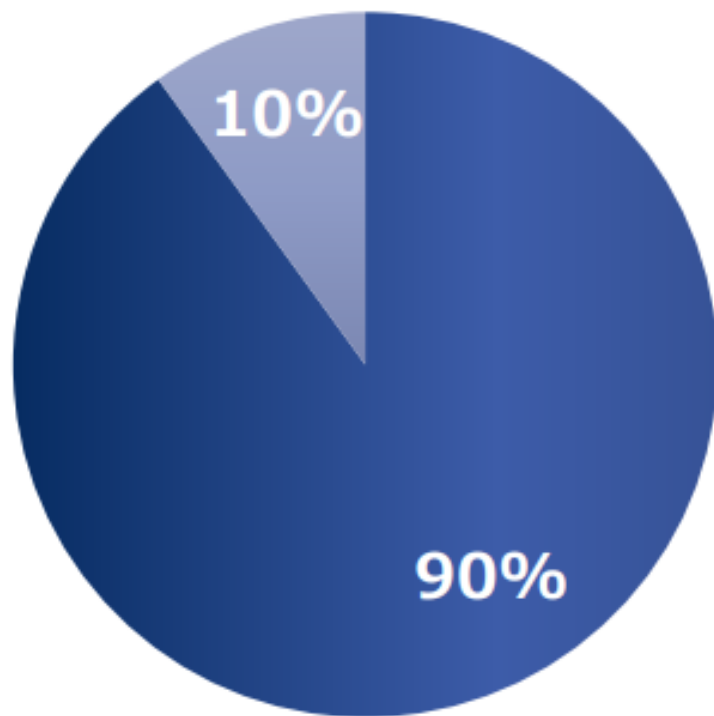
社会・経済

従業員



# 在宅勤務(テレワーク)

在宅勤務(テレワーク)が可能な業務で原則実施しているかどうか



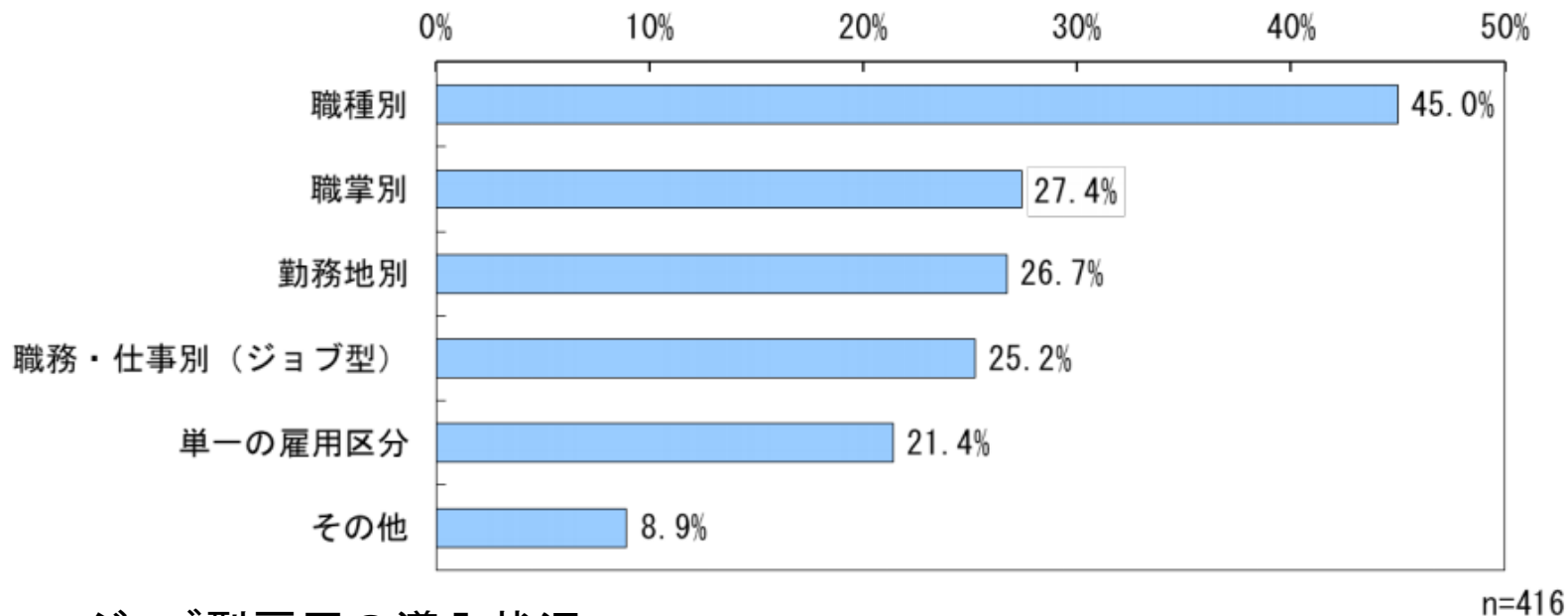
■ 実施している ■ 実施していない

- 緊急事態宣言下において在宅勤務・テレワークが実施可能な業務で、テレワークを実施している企業は**9割**
- 緊急事態宣言に伴うテレワークの推進等により、約87万人の出勤者を削減。これはエッセンシャルワーカー等を除く135万人中**約65%の削減率**
- 9割前後の企業がテレワークに向けたIT環境整備、業務内容・プロセスを改善

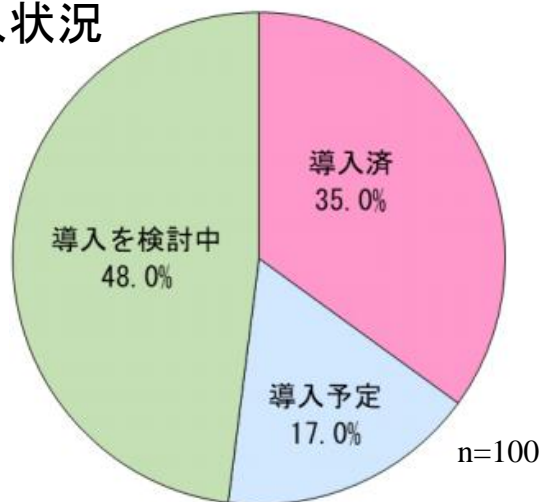
(出所)一般社団法人 日本経済団体連合会(以下「経団連」)  
「緊急事態宣言下におけるテレワーク等の実施状況調査」(2021年1月29日公表)2,3,6頁より

# ジョブ型雇用

## ■ 正社員における雇用区分(導入予定・検討中含む)



## ■ ジョブ型雇用の導入状況

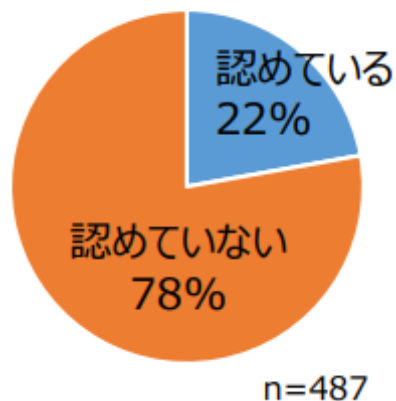


(出所)経団連「2020年人事・労務に関する  
トップ・マネジメント調査結果」(2021  
年1月19日)34, 35頁より

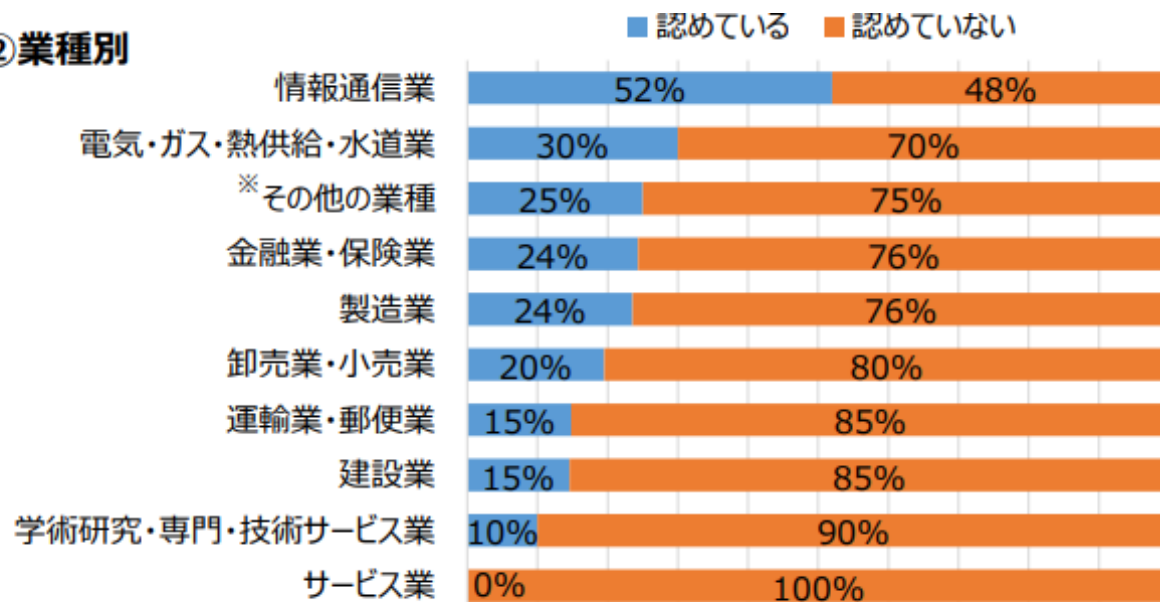
# 副業・兼業

## ■ 企業の方針

### ①全体



### ②業種別



(出所)経団連「2020年 労働時間等実態調査」(2020年9月15日)19頁より

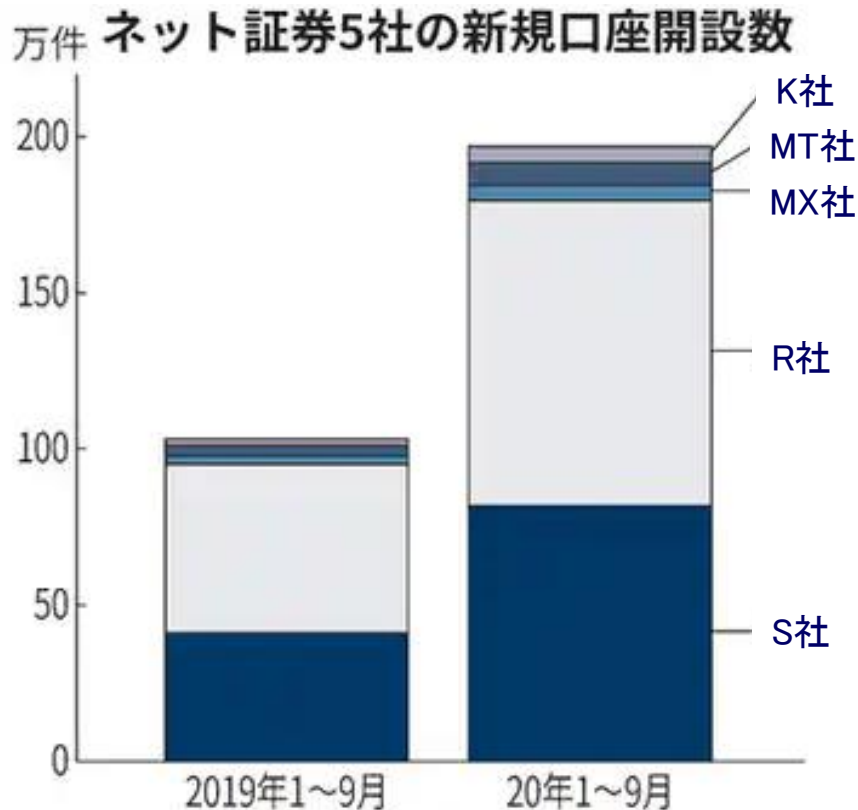
## ■ 環境整備

ウィズ・コロナ、ポスト・コロナの時代の働き方としても、兼業・副業、フリーランスなどの多様な働き方への期待が高い。実態をみると、兼業・副業を希望する者は、近年増加傾向にあるものの、他方、実際に兼業・副業がある者の数は横ばい傾向であり、働く人の目線に立って、兼業・副業の環境整備を行うことが急務である

(出所)政府・成長戦略実行計画(令和2年7月17日)1頁より



# 証券等オンライン投資



- コロナ禍を機に株式投資を始める人が増えている。ネット証券大手5社の2020年1~9月の新規口座開設件数は、前年同期比で約2倍となった。コロナ禍に伴う給付金や、在宅機会が多くなったことが背景にある。
- 20年に投資を始めた人(3777人)にその動機を聞いたところ、50.7%(複数回答)が「自分で老後の資金を確保したいと考えたから」と答えた。「投資で儲けたい」(50.6%)も少なくないが、米国の「ロビンフッター」のようにリスクを取って成長株を買いに向かう動きは乏しい。
- 新人投資家がつみたてNISAで投資している投信は、米国を中心とした先進国株のインデックス投信に偏っている。投資対象の分散を利かせていないため、ポートフォリオは下落相場に弱くなっている可能性がある。

(出所)日本経済新聞「若者の投資デビュー、老後不安とYouTubeが後押し？」(2021年2月2日 2:00)  
より・一部編集

## 2. コンプライアンスの進化

### コンプライアンスの旧常態

#### ■ 法令(等)知識の詰込みと「やらされ感」

- 法令(等)遵守のためにはまず、対象法令を詳細に解説しているコンプライアンス・マニュアルを従業員に熟読させ、知識を身につけさせなければならない。
- コンプライアンスは、統轄部署で決められたことを、とにかくその通りやらせることに尽きる。現場から意見したり、手を加えることなどあり得ない。

#### ■ 「完璧主義」と管理過多

- 遵守事項に優劣はない。すべて完璧に遵守させる必要がある。
- 記録作成や自己点検など、管理業務は年々増えていく。その一方、書類の作成自体が目的化しており、「形だけで、無駄なのではないか」と実は感じている。

「コンプラ疲れ」・・・

# コンプライアンスのバージョンアップ

「コンプライアンス」と「コンプライアンス・リスク管理」は表裏一体

〇〇〇〇を実現するために(Ver.2.0)  
「すべきこと」をする・「してはならないこと」はしない  
⇒プリンシプル\*重視・ベストプラクティスの追求

結果として遵守  
できている

法令等遵守(Ver.1.5)  
法令に加えて、社内規則・企業倫理等  
も遵守

法令遵守(順守)(Ver.1.0)

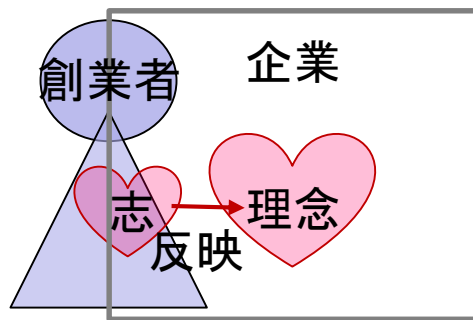
+コンプライアンス・リスク管理  
(Ver.3.0)  
「すべきこと」をしない・「してはならないこと」  
をする(ことでの)リスクの防止  
⇒リスクベースによるメリハリ

過剰・乖離したものは、積極的に改廃

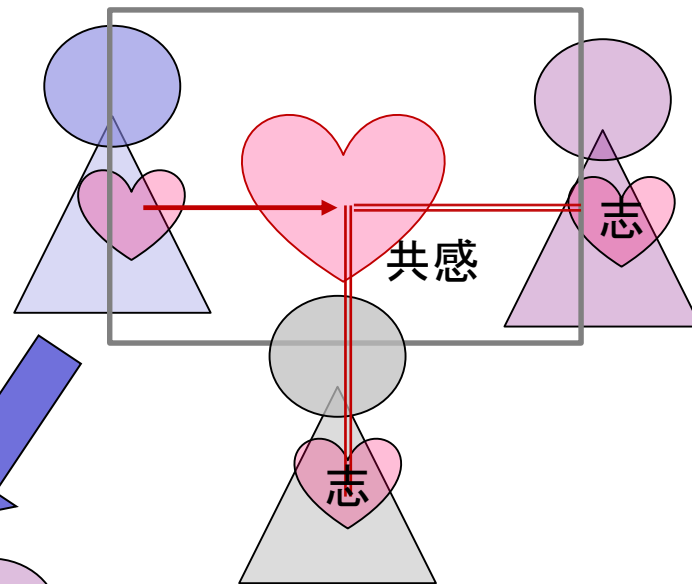
\* ルールの基礎にあり、業務を行う際に尊重すべき主要な行動規範・行動原則

# 経営理念を実現するために

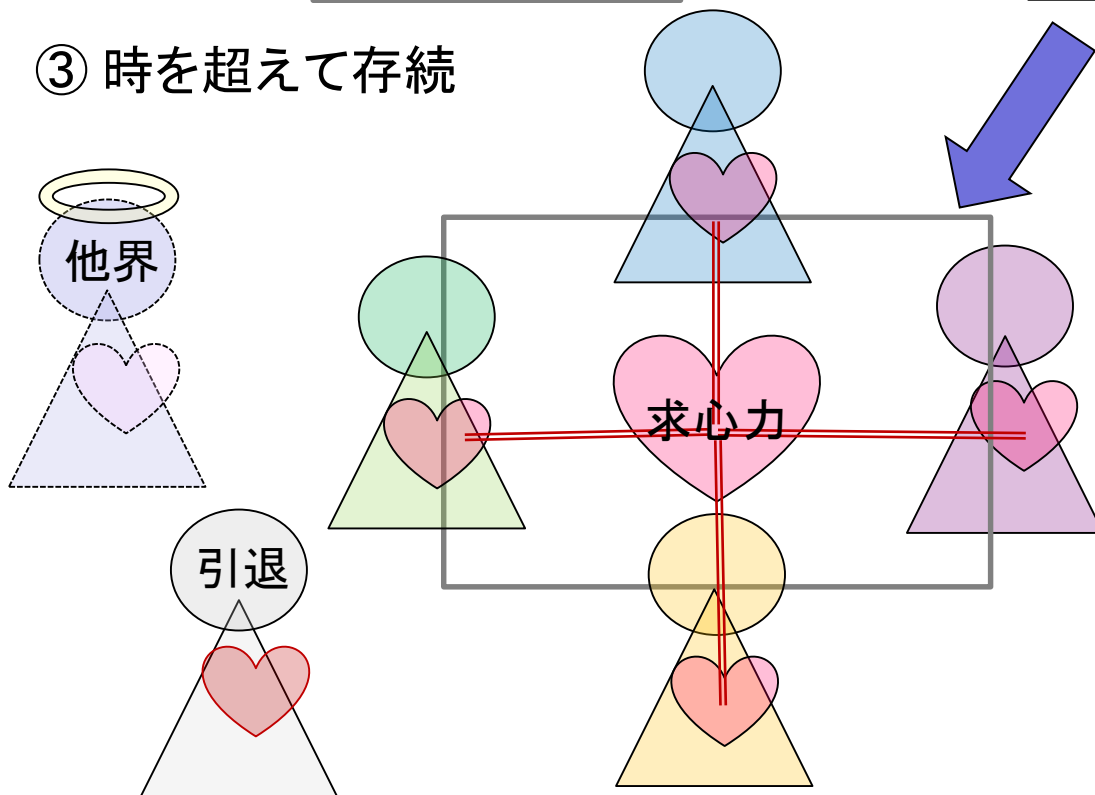
## ① 創業者の志・想いが反映



## ② 他者(構成員等)からの共感



## ③ 時を超えて存続



持続可能な経営の実現のためには、地域金融機関が自らのあるべき姿を表す経営理念等を組織全体として明確化し、経営陣から営業現場の職員まで、同一の志を持って職務に当たることが重要

(出所)金融庁「金融仲介機能の発揮に向けたプログレスレポート」(令和2年10月)4頁より

# 「すべきこと」をする

## 経営理念

お客様に信頼され、選ばれる企業であり続ける

## 行動指針

**お客さまのために**

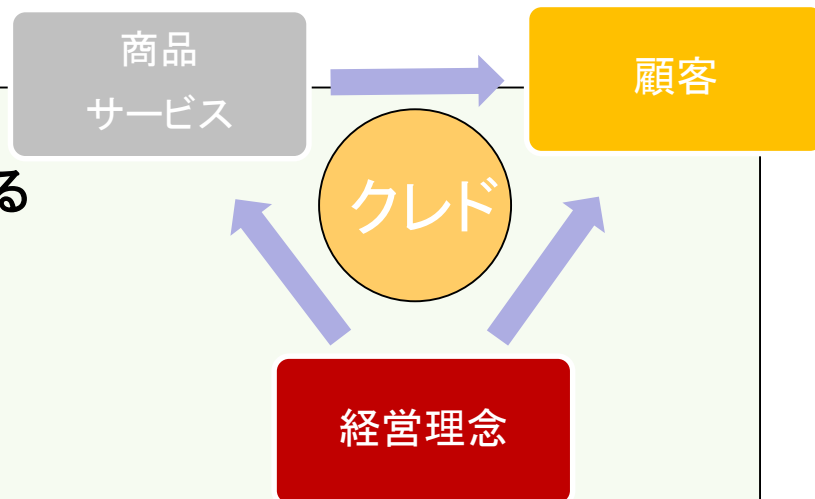
一人、一人の「いちばん」でありたい

**お客様第一**

常に、お客様の立場に立ち、まごころを込めて、アドバイスをを行います。

**良質なサービス**

社会や市場の変化に対応し、質の高い商品やサービスを提供します。



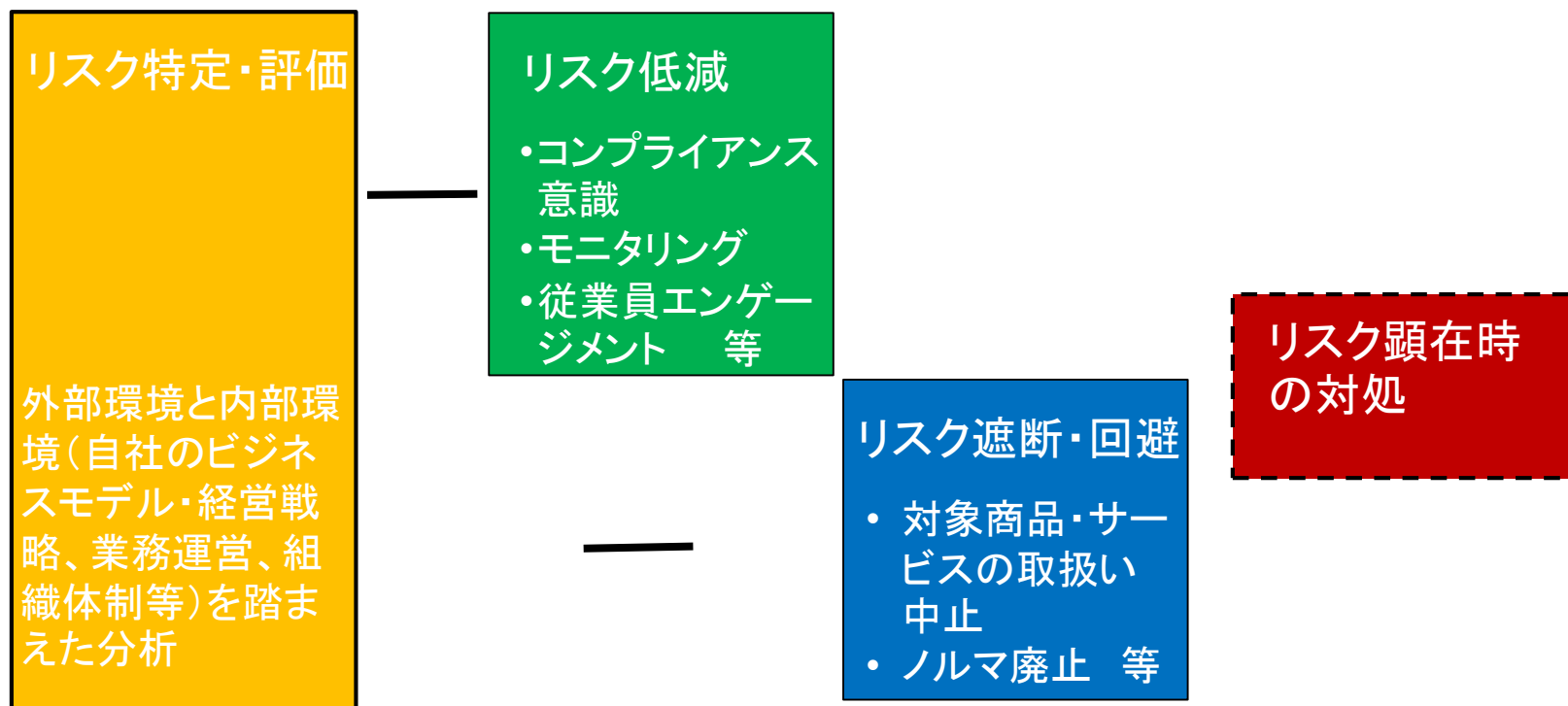
(出所) I証券 クレドより抜粋

I証券では、内容が複雑で理解が難しいと思われる商品や明らかに中長期の資産形成にそぐわないと思われる商品などは、たとえ売れ筋商品であっても取扱わないとの方針を社内外に明確にするとともに、こうした方針に基づいて選んだ商品を顧客ニーズに沿って提案していく取組みを長年に渡り継続していくことで、顧客本位の業務運営の考えを販売員に浸透させていこうとする取組みが見られた。

(出所) 金融庁「投資信託等の販売会社による顧客本位の業務運営のモニタリング結果について」  
(令和2年7月3日)5頁より・一部編集

## Ⅱ. コンプライアンス・リスクの特定・評価

### 1. リスク管理の全体像



※金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方」、日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」などを参考に作図

# 副業・兼業に内包されるコンプライアンス(等)リスク

## 副業・兼業を認めない理由

0% 20% 40% 60% 80% 100%

(兼業・副業先との)労働時間通算が困難となるため



社員の長時間労働の助長につながるため

情報漏えいの懸念があるため

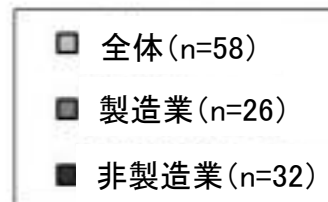
(兼業・副業先での)労働災害への対応が難しいため

利益相反となる懸念があるため

人材の流出の懸念があるため

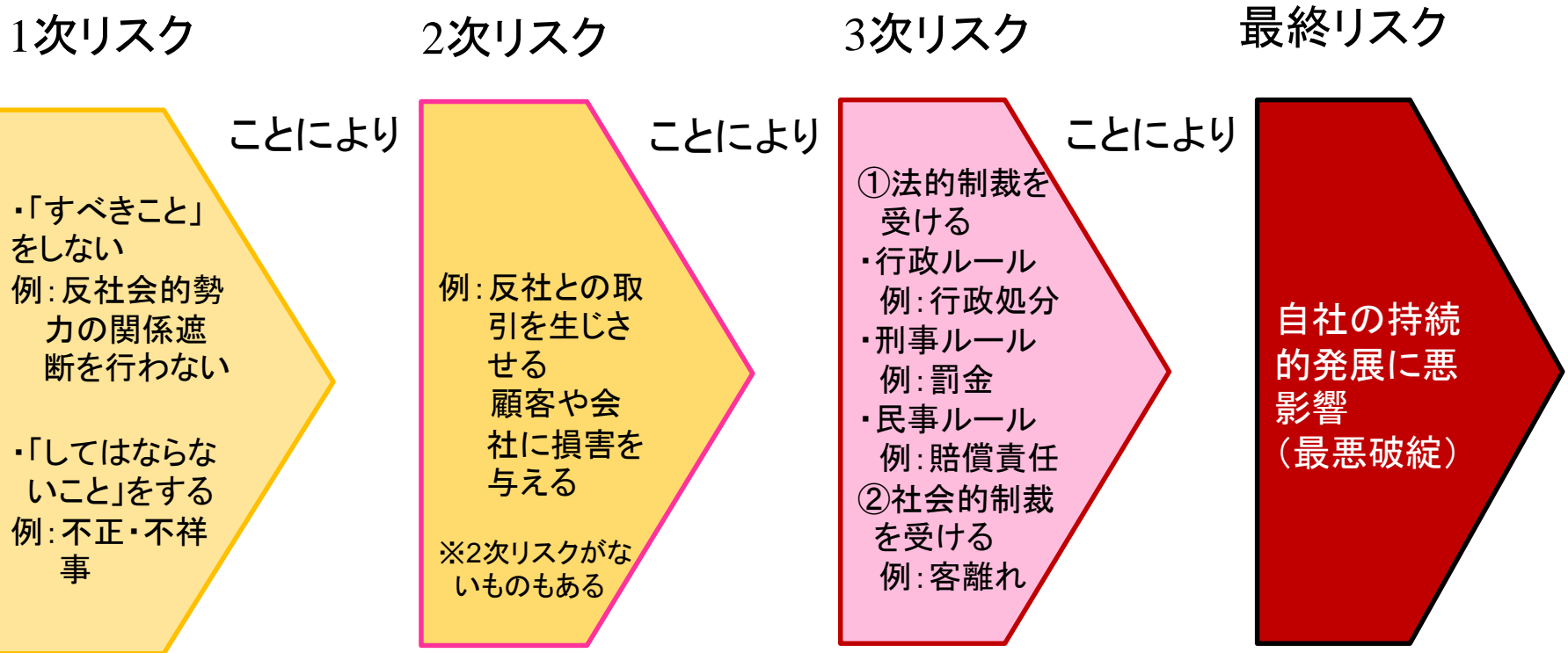
(兼業・副業に)関心がない

その他



(出所)公益社団法人経済同友会「多様な人材の活躍に向けた現状認識と課題 ～兼業・副業の促進と特定技能制度の定着などを中心に～」(2020年7月)4頁より

# コンプライアンス・リスクの連鎖

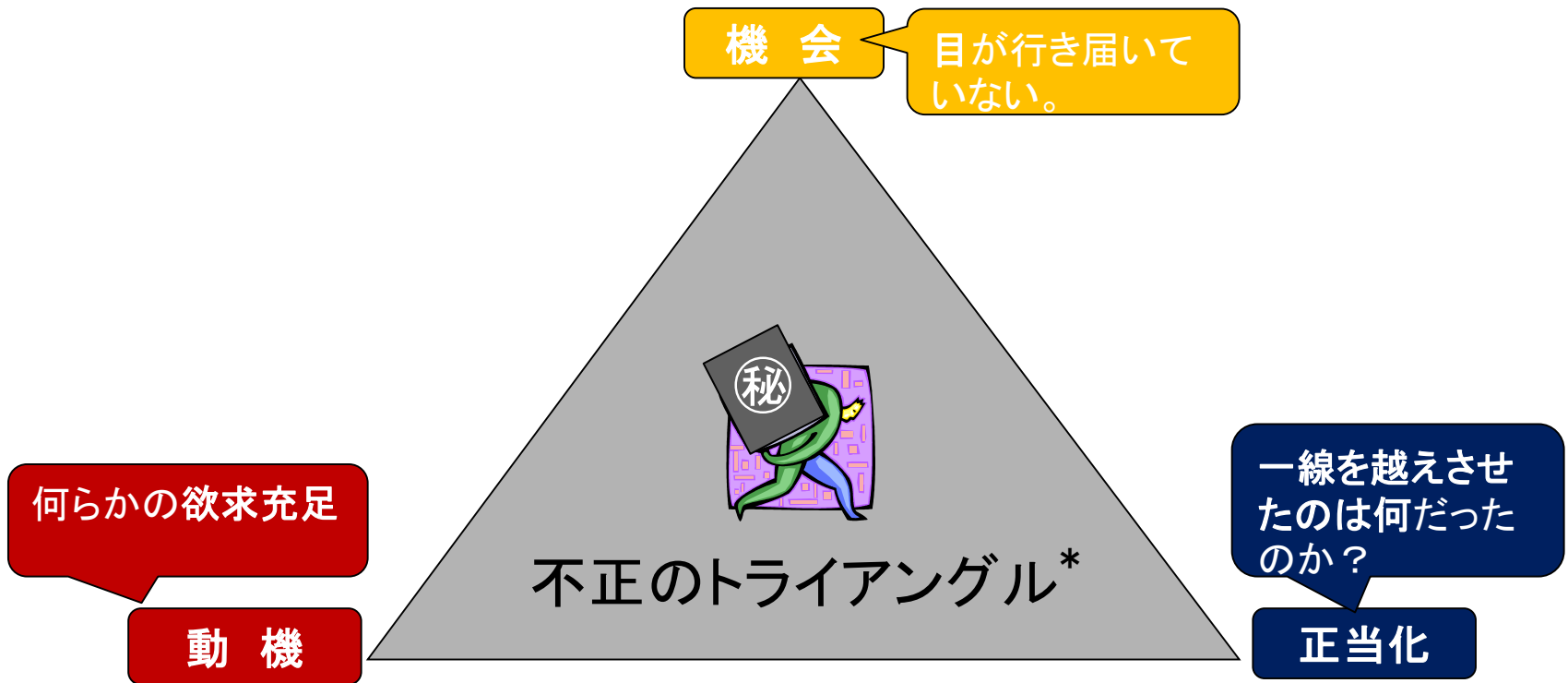


特定・評価・低減の対象



## 2. 不正・不祥事リスクの特定・評価

従業員は、「してはならないこと」と知りながら、なぜ秘密情報を持ち出したのでしょうか？



\* アメリカのドナルド・R・クレッシー教授が提唱した、業務上横領の発生要因から分析された不正の仕組みに関する理論

# リスクの特定・評価

## 発現可能性(例)

不正の3要素 発現可能性	動機	機会	正当化
高	<ul style="list-style-type: none"><li>金銭問題</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>単独での業務</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>評価・処遇に不満</li></ul>
中			
低			

「高」から優先的に  
「リスク要因」を洗出し

## 影響度(例)

「大」から優先的に「リスク要因」を洗出し

情報 \ 影響度	小	中	大
質			「営業秘密」、「重要事実」、マイナンバー
量			大量・多数

# 総合評価(例)

影響度

発現可能性

	小	中	大	
高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭問題</li> <li>・単独業務</li> <li>・処遇不満等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭問題</li> <li>・単独業務</li> <li>・処遇不満等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・金銭問題</li> <li>・単独業務</li> <li>・処遇不満等</li> </ul>	<p><b>最優先で管理</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「営業秘密」</li> <li>・「重要事実」</li> <li>・大量・多数等</li> </ul> <p>例：金銭問題を抱え、評価・処遇に不満のある者が、単独業務で「営業秘密」を多数取り扱っている。</p>
中			<ul style="list-style-type: none"> <li>・「営業秘密」</li> <li>・「重要事実」</li> <li>・大量・多数等</li> </ul>	
低			<ul style="list-style-type: none"> <li>・「営業秘密」</li> <li>・「重要事実」</li> <li>・大量・多数等</li> </ul>	

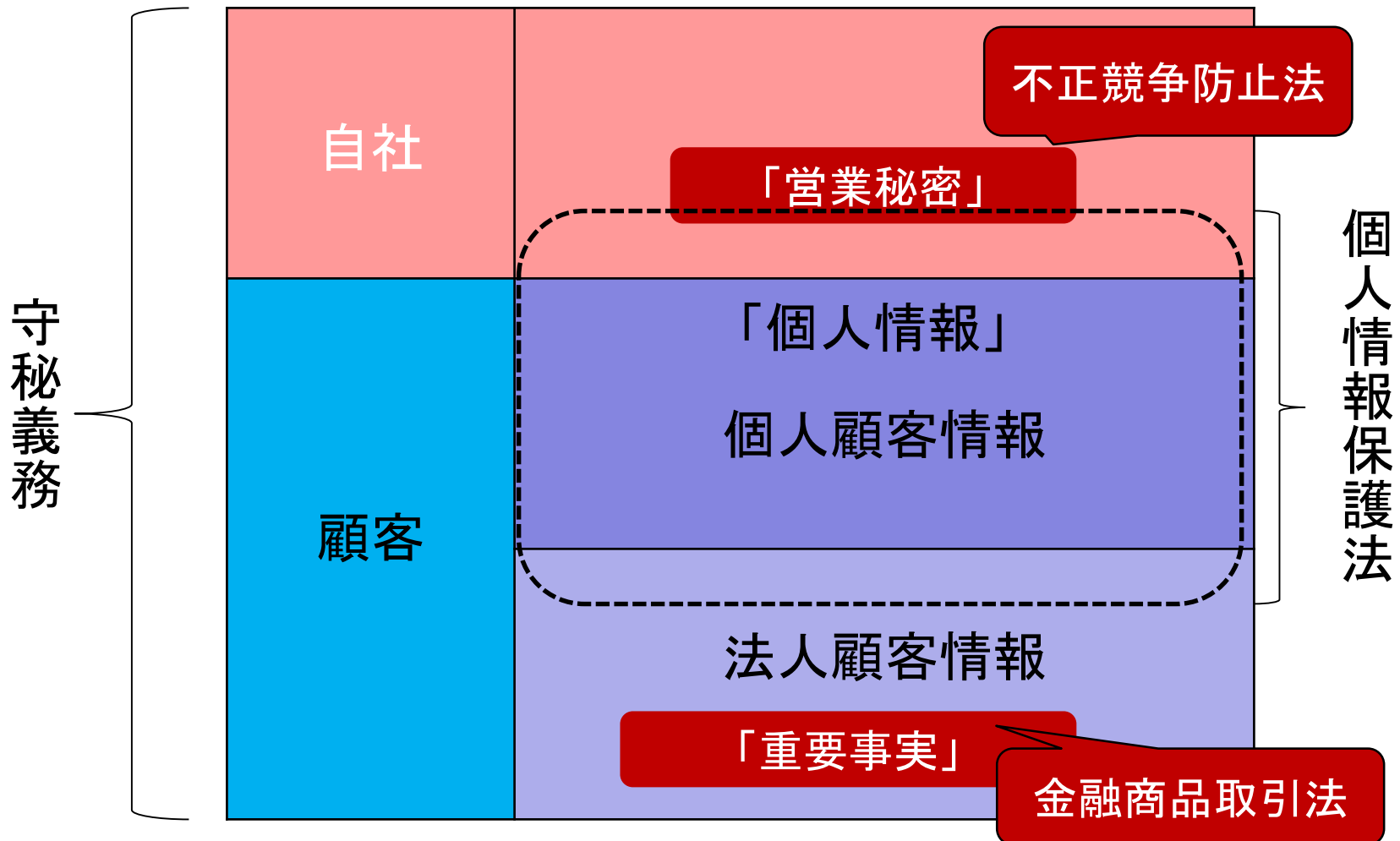
# Ⅲ. リスクの低減＝コンプライアンス

## 1. コンプライアンス意識を醸成する

法令知識の詰め込みに陥っていませんか？

情報提供者

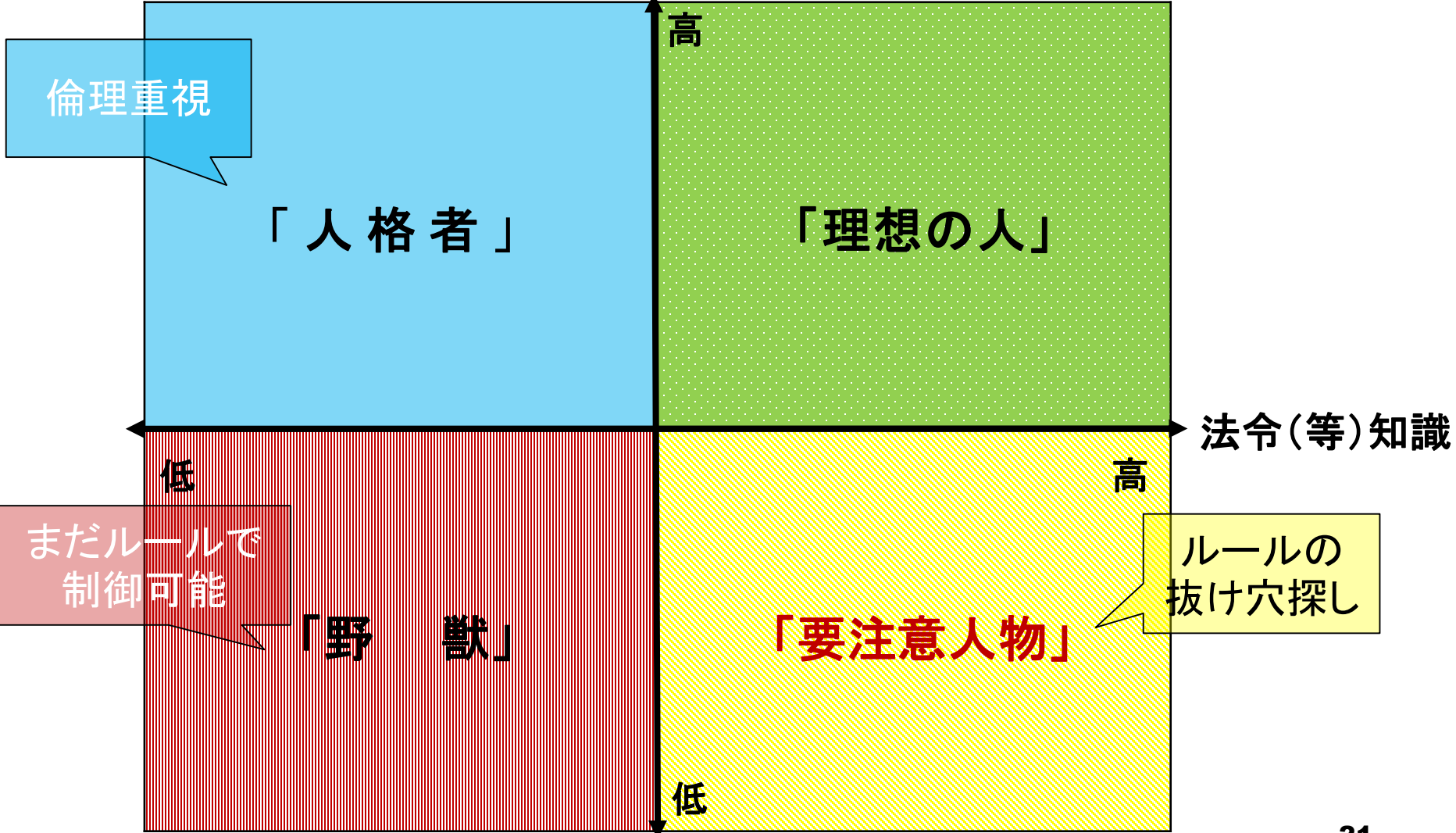
管理対象情報



# 知識の前に意識

コンプライアンス「意識」とは何でしょうか？

コンプライアンス意識



営業秘密侵害罪：  
10年以下の懲役  
もしくは2000万円  
以下の罰金（また  
は両方）

# 「野獣」の調教一守らなかったら罰(バツ)

## 秘密保持に関する誓約書

この度、私は、貴社に採用されるにあたり、下記事項を遵守することを誓約いたします。

### 記

#### 第1条(在職時の秘密保持)

貴社就業規則及び貴社情報管理規程を遵守し、次に示される貴社の秘密情報について、貴社の許可なく、不正に開示又は不正に使用しないことを約束いたします。

- ① 製品開発に関する技術資料、製造原価及び販売における価格決定等の貴社製品に関する情報
- ② (以下略)

#### 第2条(退職後の秘密保持)

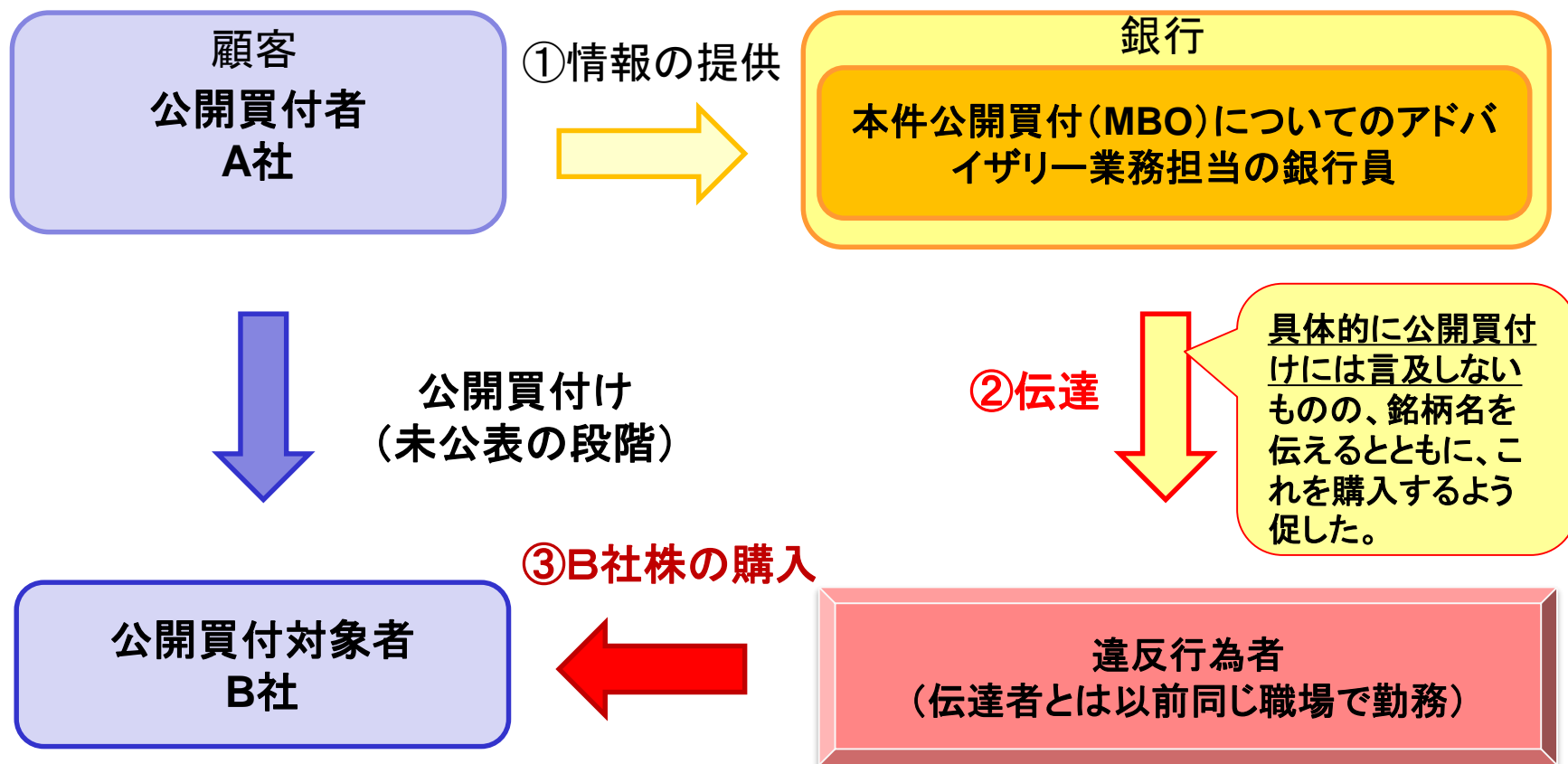
前条各号の秘密情報については、貴社を退職した後においても、不正に開示又は不正に使用しないことを約束いたします。退職時に、貴社との間で秘密保持契約を締結することに同意いたします。

#### 第3条(損害賠償)

前二条に違反して、第一条各号の秘密情報を不正に開示又は不正に使用した場合、法的な責任を負担するものであることを確認し、これにより貴社が被った一切の被害を賠償することを約束いたします。

# 「要注意人物」だった…

この銀行員は、おそらく“知識”は持っていた。しかし、“意識”は…？



(出所)証券取引等監視委員会「課徴金事例集(平成22年6月)」(事例19)より一部編集・加工



# 「理想の人」を目指すには・・

## スーパーホテルでの取り組み

- ・ 従業員は常に「Faith(フェイス)」(同ホテルの価値観や原則を共有するためにあるシート)を携帯すると共に、毎日欠かさず朝礼で読み合わせを実施し、具体的な自分の仕事と経営理念をどのように結びつけるかを考えるきっかけづくりを行っています。

(出所)スーパーホテル・LOHAS REPORT 2012 5頁より(下線は講師)

- ・ 各店舗では毎回担当者を決めて、フェイスの感想やフェイスに従った行動の成果などを発表し、支配人が講評を述べている。

(出所) Business Journal「一泊5千円で究極の感動提供するスーパーホテルがヤバい！  
極限まで客の快適さ追求経営」(2016.07.30 00:11)より(下線は講師)

# 意識を起点とした情報管理

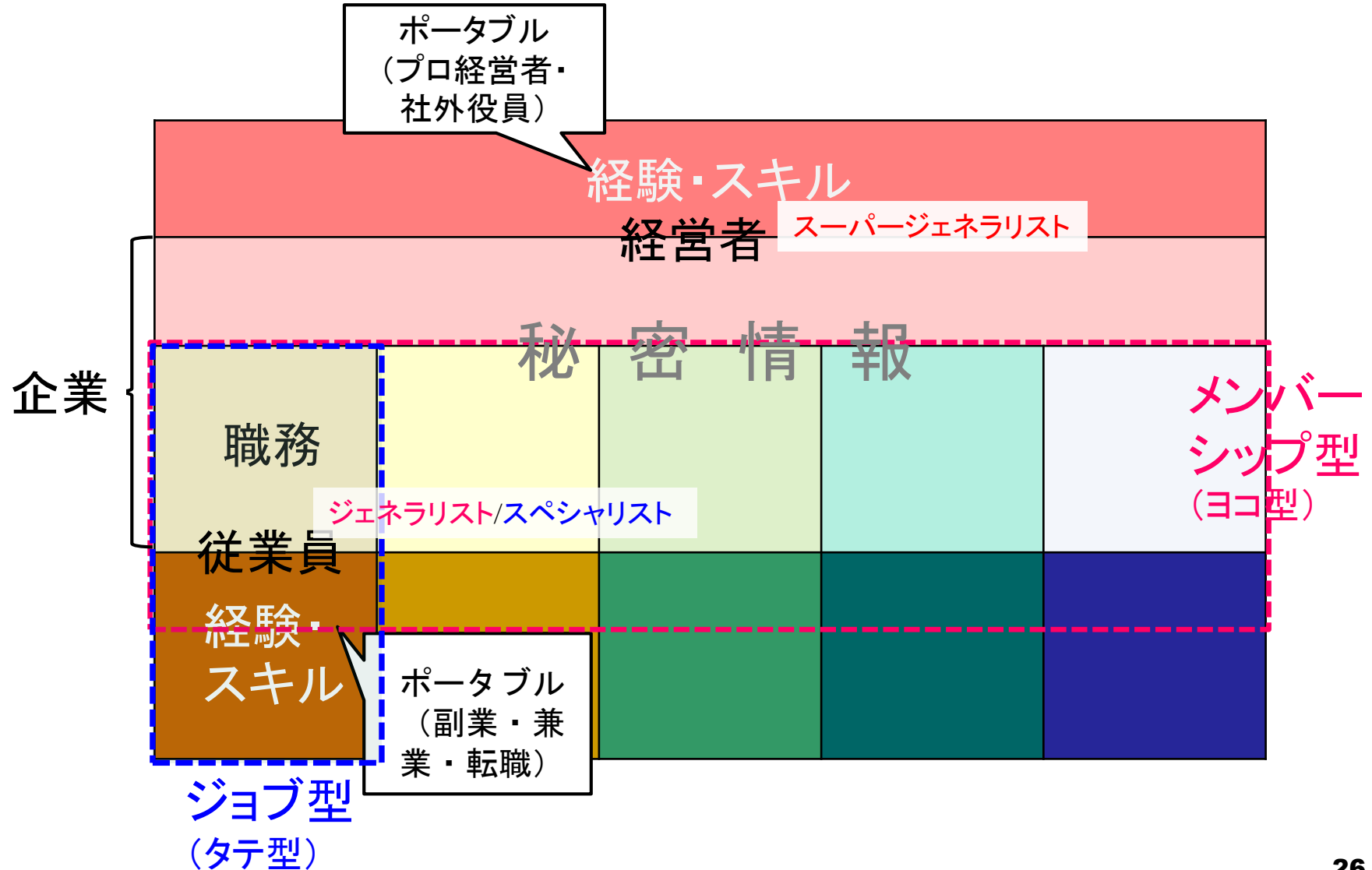
情報提供者の信頼に応えるために・

	社 内	社 外
漏えい・開示	<p>“Need to Know”                      (業務上必要な人だけに伝達)                      ⇒「営業秘密」・「重要事実」                      マイナンバーの管理</p>	<p>誤送付等</p>
目的外利用	<p>・個人情報の利用目的の                      特定・明示                      ・要配慮個人情報の取扱い                      等</p>	<p>紛失                      誤廃棄                      ・不正持出し                      ・インサイダー取引等</p>

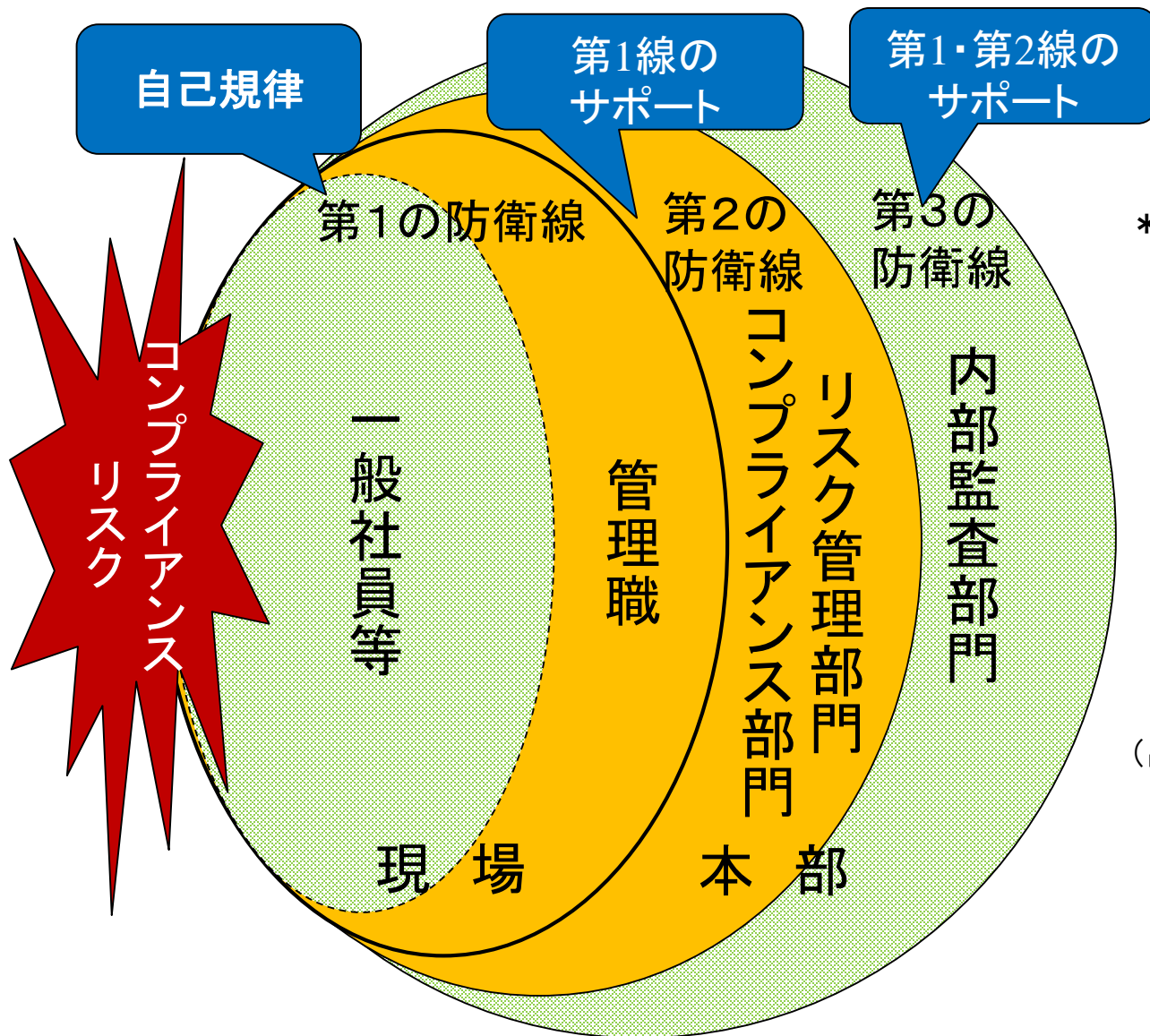
グループ会社、  
 家族・友人も  
 「社外」  
 Cf.業務委託先

⇒業務上知り得た情報は、社内外を問わず、目的内でのみ利用し、業務上必要ある者のみで共用する。貴重品として大切に扱う。

# メンバーシップ型(ヨコ)とジョブ型(タテ)



# 「三つの防衛線」\*



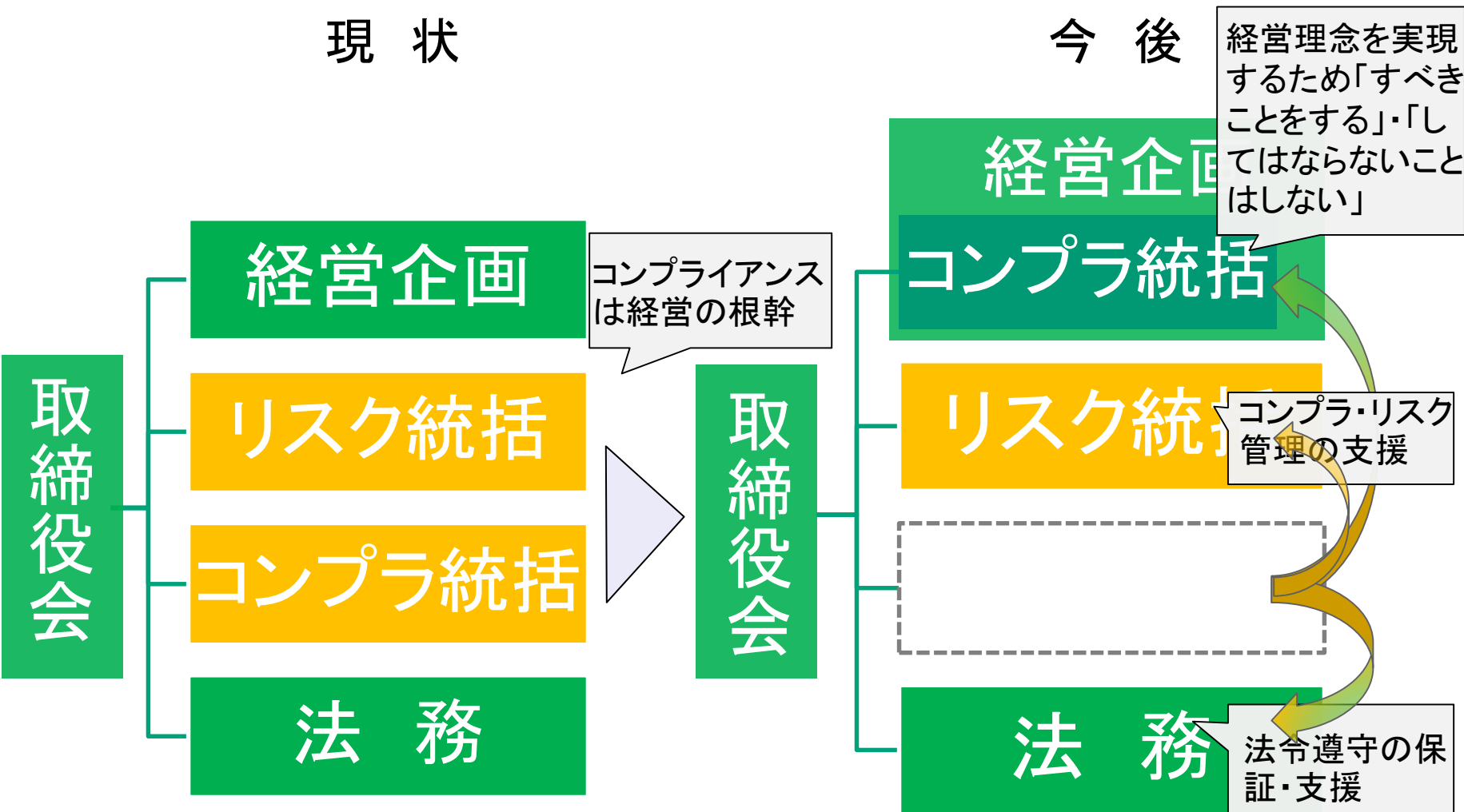
\* 第1の防衛線は、フロント部門が業務上の各種リスクを認識した上で自らリスク管理を行い、第2の防衛線であるリスク管理部門・コンプライアンス部門が、第1線の管理の支援と第1線による管理の実効性を検証する。さらに、第3の防衛線として内部監査部門が第1・第2の防衛線が有効に機能しているか検証・評価する考え方

(出所)証券取引等監視委員会  
「平成28事務年度証券モニタリング基本方針」より

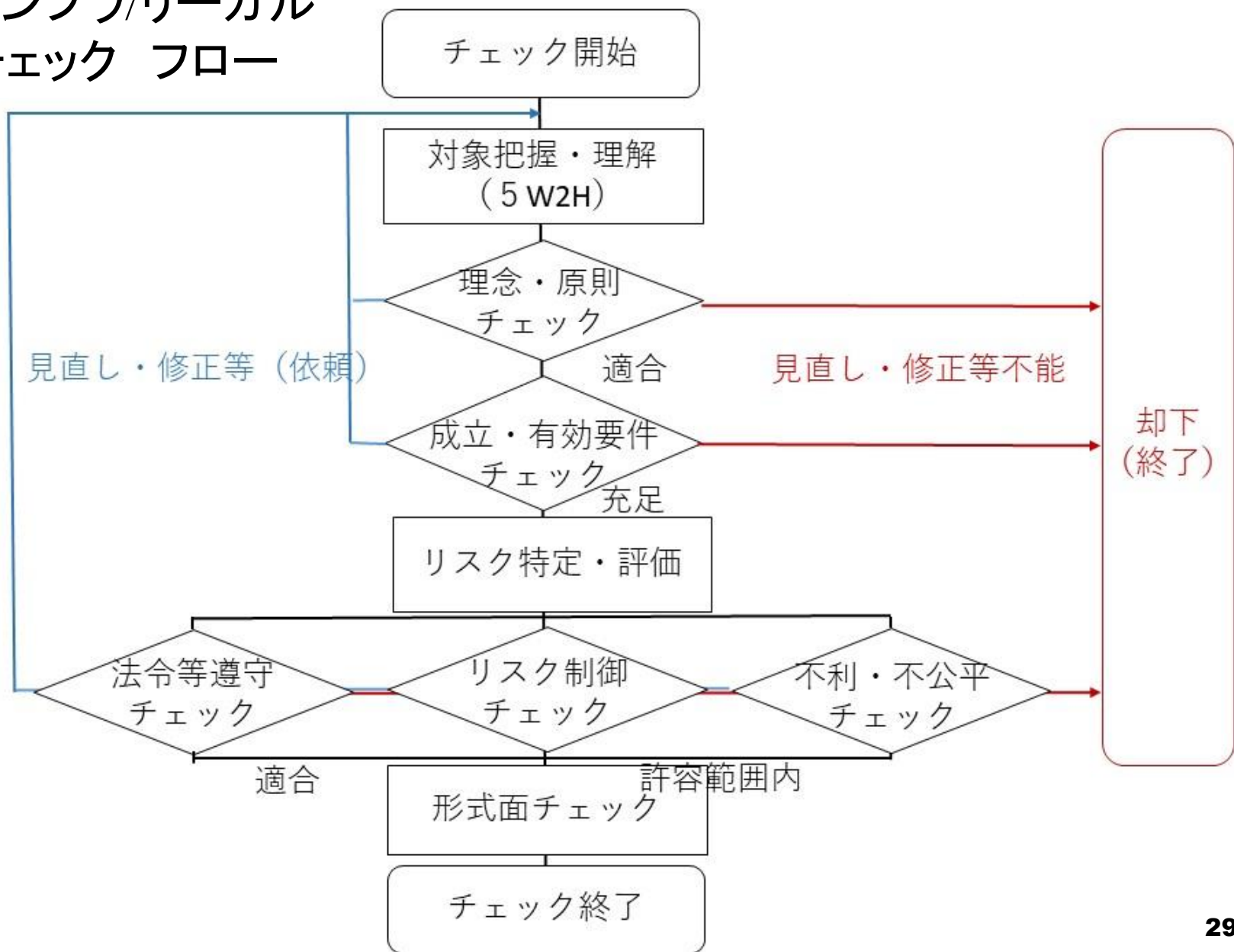
# 第2線組織の新常態？

現 状

今 後

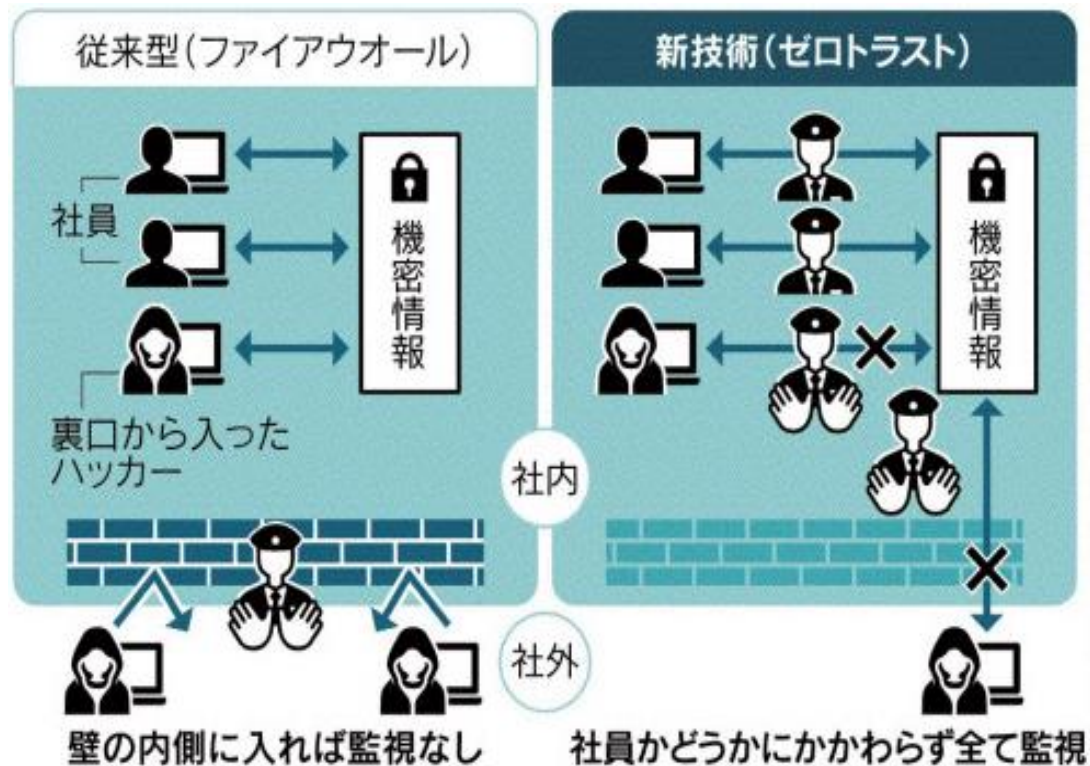


# コンプラ/リーガル チェック フロー



## 2. モニタリング手法を見直す

### 「ゼロトラスト」\*



\* あらゆる人物や端末を信用せず、データへのアクセスがあるたびに認証するセキュリティー対策

- 多くの企業はこれまでファイアウォールなどで壁を築き、社外からの攻撃を防いできた。一方で、社内の通信は安全と見なし監視が甘くなるため、侵入者が壁の内側に入り込むと広範囲に動き回れる。
- コロナ禍でのテレワークの普及が拍車をかけた。従業員の私物パソコンなどが接続されるケースが相次ぎ、社内ネットワークに侵入できる「裏口」が増えた。
- 「ゼロトラスト」では、データへのアクセスを試みる人物や端末を徹底的に疑い、その都度ゼロベースで認証する。不審な動きをリアルタイムで監視し、万が一のときも被害を早期に抑え込める。

(出所) 日本経済新聞「『社内は安全』死角を突く 対策はゼロトラスト」(2021年1月12日朝刊)より・一部編集

# コロナ禍での「往査」

監査 新型手法 コロナ	インタビュー	記録・文書 閲覧		観察	立会	実査
ビフォー	リアル・現場での実施が ベター 不可					
ウィズ	オンライン (十分)可能		電子 紙 可能 スキャンして送る等	リモートでも 難しいが ウェブカメラ・分身ロボットの活用等		(は) 不可 人員・期間を絞り込む等

\* 往査品質<感染拡大防止

ただし、リスク評価が 感染拡大防止<不正等防止 の場合にはリアル往査



# どこまで監視すべき？

## テレワークで活用されている監視機能



- パソコンやスマートフォンの利用状況を把握するソフトの活用が広がっている。新型コロナウイルス下のテレワークの普及で、2つの課題が浮き彫りになったからだ。
- まずは在宅勤務の従業員の働きぶりをどう把握し、評価するかだ。メールの送受信履歴などを基に在宅勤務の生産性を把握し、内蔵カメラなども労務管理に使う。
- もう一つの課題は、テレワークで使うパソコンを経由した情報漏洩だ。テレワークを推進しつつ情報漏洩を未然に防ぐために欠かせない。
- 過度な監視は、プライバシー侵害と紙一重

(出所) 日本経済新聞「働きぶり、ソフトで丸見え 在宅勤務普及で導入進む、NECやサイバーアーク」  
(2021年2月2日朝刊)より・一部編集

### 3. 従業員エンゲージメントを高める

「セコム、してますか」？

「不正を防止するにはどうすべきか。真剣に考えた上での結論だが、法令順守をいくら教育しても防げない。

すべては**上司と部下の関係**にかかっている。

自らも一生懸命に働き、部下の面倒も良くみる上司がいれば、部下は「あの人には迷惑はかけられない。」と不正を思いとどまるはずだ。トップから現場まで、こうした関係の連続だったら不祥事は起きなかった。」

(出所)セコム取締役最高顧問 飯田亮 日本経済新聞「こころの玉手箱」(2006年10月30日)  
より

# 北風と太陽

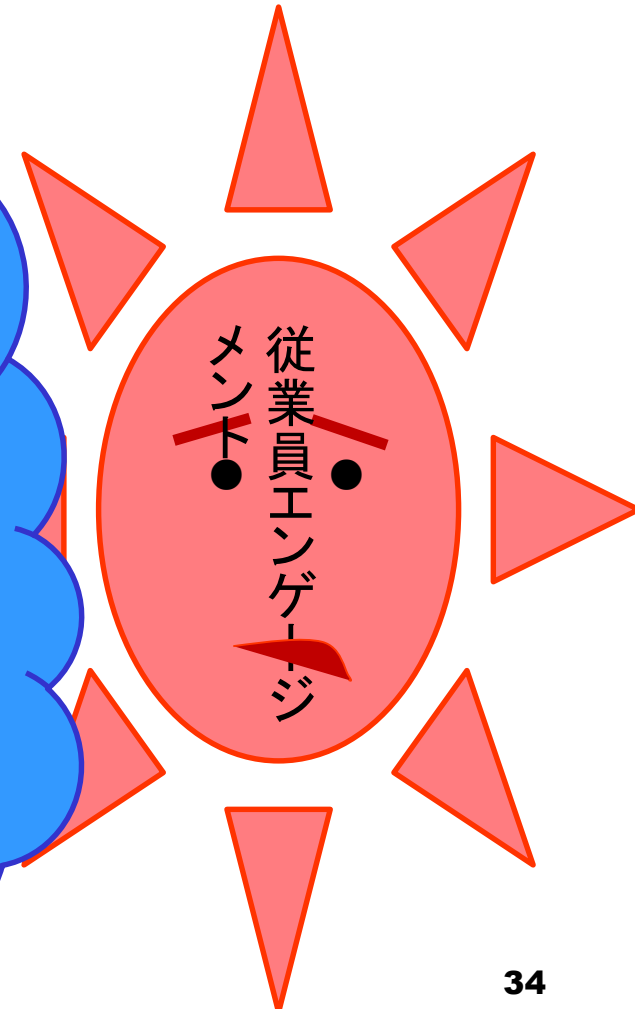
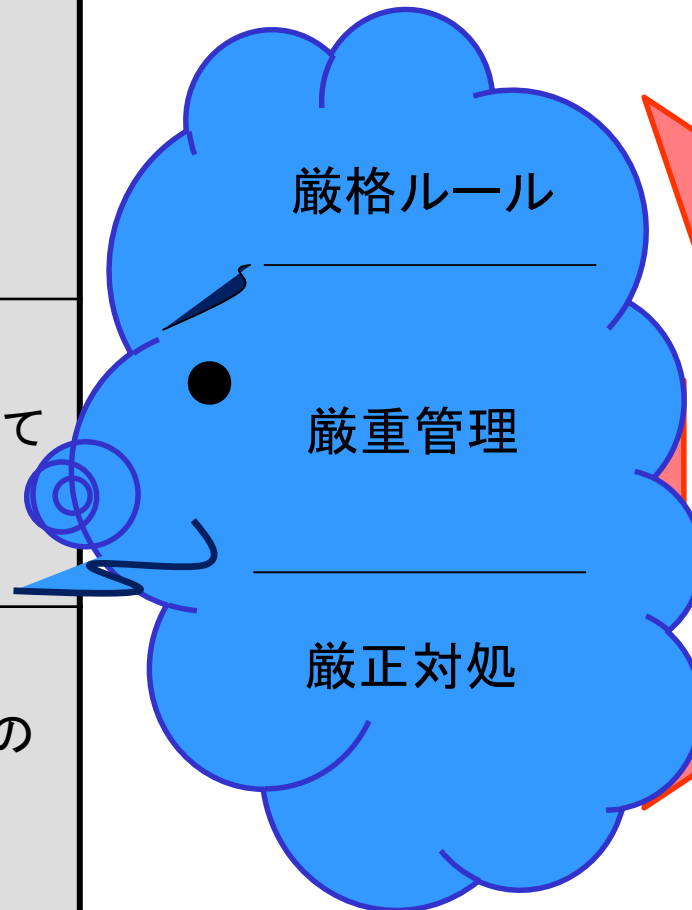
北風ばかり、強くなってませんか？

不正の3要因

「北風」型

「太陽」型

動機	金銭問題など
機会	目が行き届いていない
正当化	評価・処遇への不満など



# 従業員エンゲージメント

エンゲージメント：実践的には高業績につながる企業と個人の強い結びつきを意味する。

## ■ 重視される背景

- 優秀な人材の定着（リテンション）
- 働き方改革による労働生産性向上における仕事の内容的側面改善の推進（働きがい）
- SDGs（持続可能な開発目標）目標8「働きがいも経済成長も」の達成——が求められている

## ■ 日本の現状

「熱意あふれる社員（エンゲージメントの高い社員）」の割合は、日本は6%（139カ国中132位）と極めて低い（米ギャラップ社の2017年調査）。

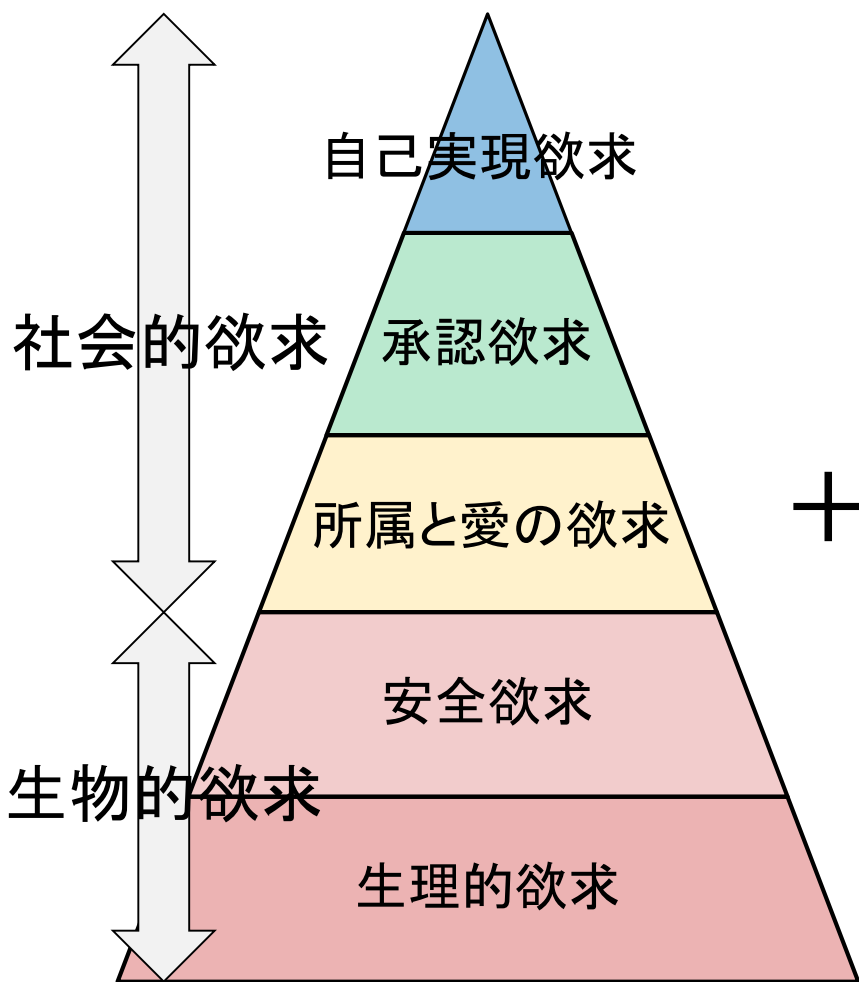
## ■ エンゲージメントを高める取り組み

- 上司の資質向上が必須。相手に合わせた励ましや教育指導とともに、部下の状態を見ながら権限委譲を行うことが求められる。
- 社員の頑張りや成果を認める施策も有効。具体的には、表彰制度や職務提案報奨金、ピアボーナス（社員同士が少額の金銭や感謝のメッセージを送り合う制度）の実施が考えられる。
- スキルの見える化も効果が期待できる。スキルの向上度が明らかになることで周囲から評価され、エンゲージメントの改善につながる。
- 経営トップが能力開発の重要性についてメッセージを発信することや、上司が部下に対して、研修等で新たに身につけたスキルを活用する機会を提供することも不可欠。

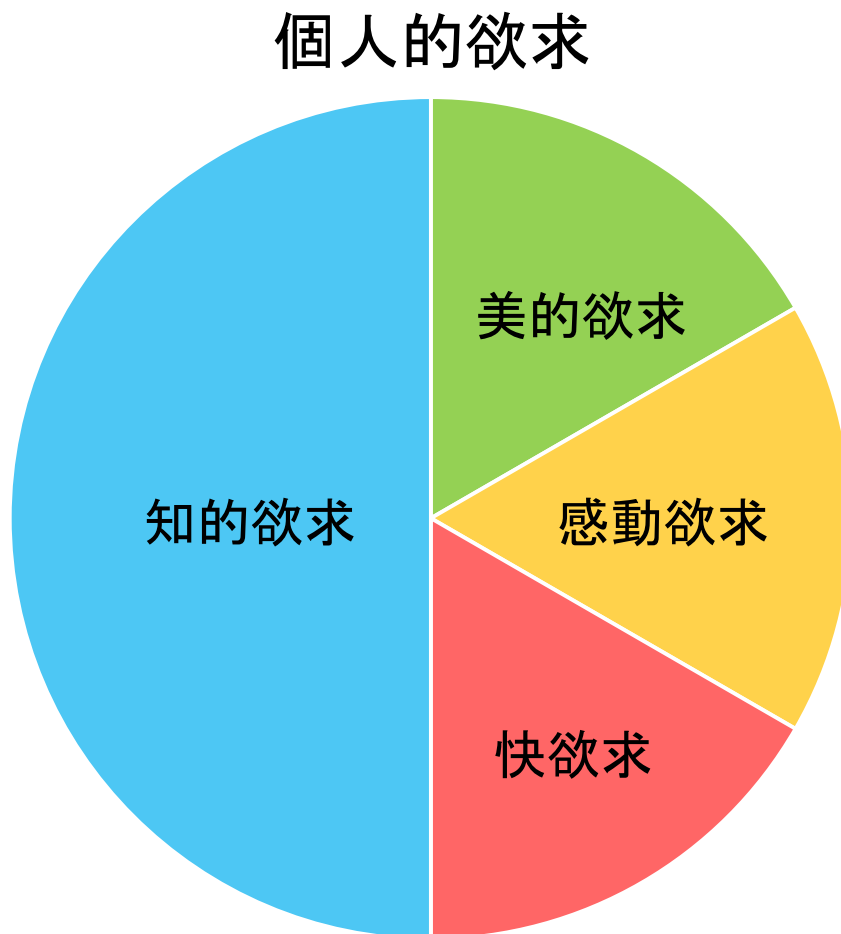
（出所）週刊 経団連タイムス 2019年11月14日 No.3431「エンゲージメントの向上」より抜粋・編集

# 欲求の充足

## マズローの欲求5段階説



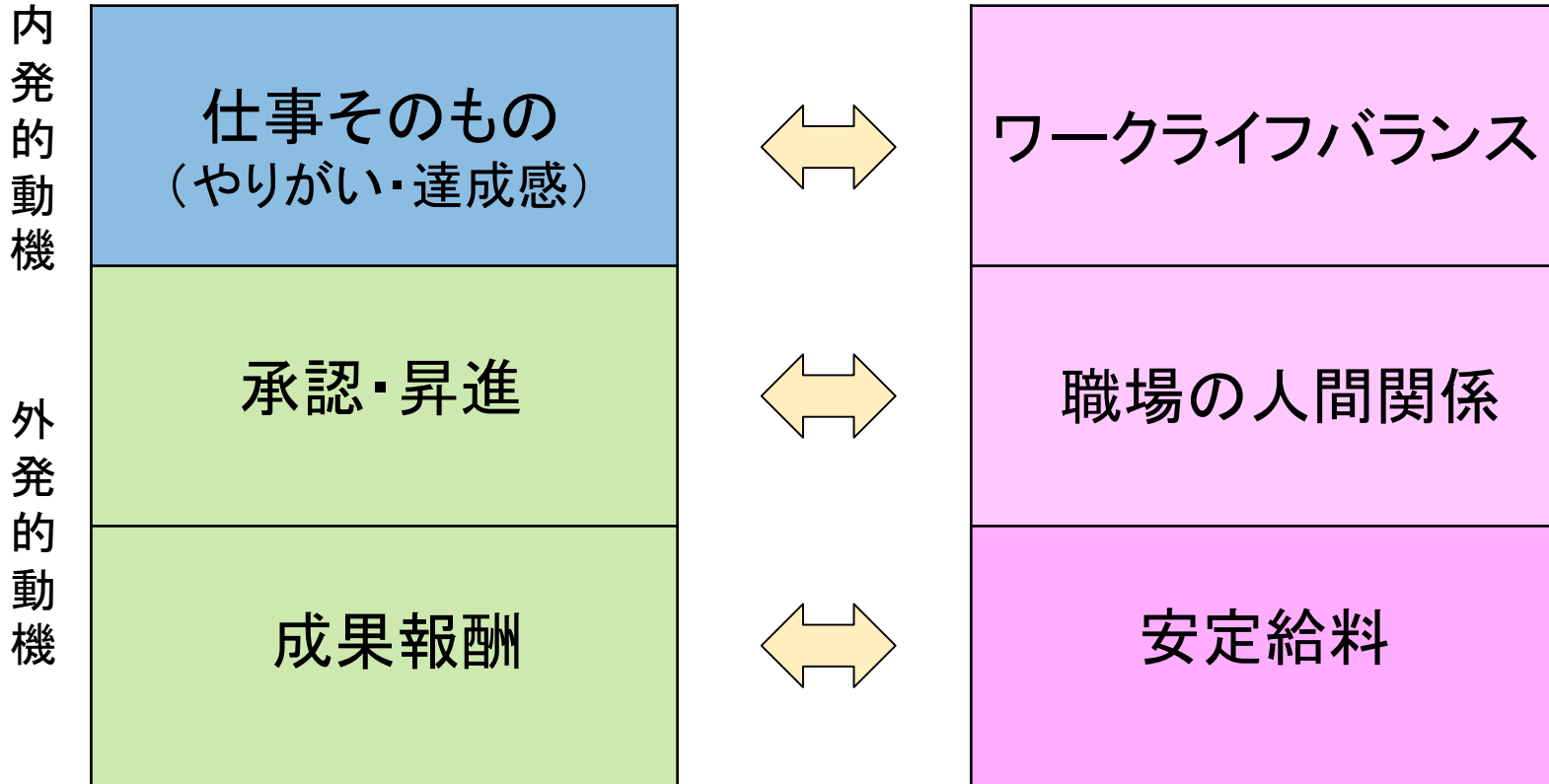
## 欲求ポートフォリオ



# 従業員幸福(EH)

働きがい

働きやすさ



承認・自己実現欲求

生理的・安全・所属と愛の欲求

# 「株主至上主義」からの脱却

信用・公正取引

- **サプライヤー**を公平に、倫理的に扱う: 規模の大小を問わず、他の企業と良いパートナーになるために尽力する。それはミッションを達成することにもつながる。

「顧客本位」

- **顧客**への価値提供: 我々は顧客の期待に応え、さらにその期待を上回ることによって道を切り開いていく(というアメリカ企業の伝統を推進していく)。

従業員幸福

- **従業員**への投資: 従業員への投資は、従業員を平等に保障し、重要な恩恵を与えることから始まる。急速に変化する世界で生き残るために、新たな技術を習得する手助けとなる訓練や教育を行い、従業員を支援する。ダイバーシティとインクルージョン、尊厳と尊敬を育んでいく。

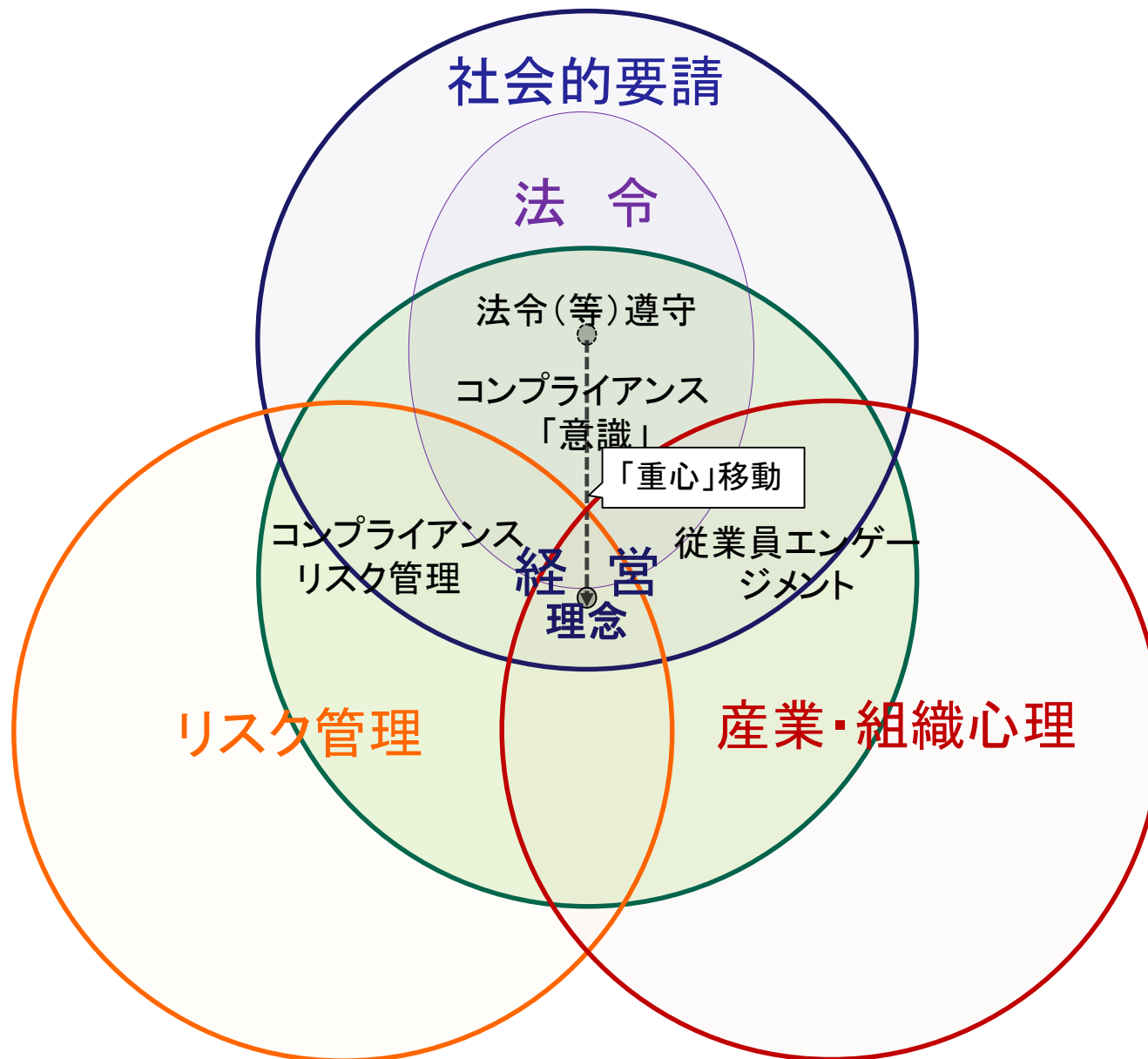
地域発展に貢献

- 事業を行う**地域社会**を支援: ビジネス全体を通して持続可能な取り組みを行うことで、地域社会の人を尊重し、環境を保全する。

投資リターン

- 企業が投資し、成長し、改革を行うための資本を提供してくれる**株主**の長期的価値を創造: 株主に対し、透明性の確保と効果的なエンゲージメント(対話)を行う責任を果たす。

# おわりに:コンプライアンスの新常態





ウィズコロナを生き延び、ポストコロナにおいてサステナブルに成長する企業は、最も大きく強いところではなく、外部環境の変化を踏まえたビジネスモデル・経営戦略や業務の変革、それに伴うコンプライアンス・リスクの変化にも、最も上手く適応したところである。

ご参加いただき、誠にありがとうございました。

行方国際法律事務所 弁護士 行方 洋一 (Yoichi Namekata)

住所：東京都港区西新橋1丁目18番6号 クロスオフィス内幸町11階

電話：03-6205-4956

E-mail：y-namekata@y2.dion.ne.jp

URL：https://namekata-law.github.io/

Blog：http://amakarasenichi.seesaa.net/

Twitter：https://twitter.com/amakara\_senichi

1996年弁護士登録。1999年から2003年までメリルリンチ日本証券株式会社（シニア・カウンセラー兼コンプライアンス・マネージャー）。2003年から2006年まで金融庁検査局（専門検査官・専門教育担当官として金融証券検査および検査官教育等の業務に従事）。ベーカー&マッケンジー法律事務所（外国法共同事業）、ブレイクモア法律事務所（パートナー弁護士）などを経て2013年8月より現職。