

倫理問題から経営課題へ

—人権尊重を企業経営の中核に据えるために—

2025年2月27日

日本取締役協会 会長 富山 和彦
リスクガバナンス委員会委員長
神林 比洋雄¹

1. はじめに

- 当協会は、2023年10月、芸能事務所元代表者による未成年者に対する性加害事案を受け、経営者が人権尊重に関する企業責任を継続的に果たすための標準ガバナンスコード（以下「本標準コード」という。）を公表した²。本標準コードは、未成年者への性加害事案を契機に策定したものであるが、企業が人権尊重を経営の基本原則として確立し、実効的な企業統治の仕組みを構築するための指針として広く適用され、単なるガイドラインにとどまらず、企業経営の実践の中で活用されることを期待し公表したものである。
- ところが、再び芸能界とマスメディアが関わる領域で、企業における人権尊重の在り方が改めて厳しく問われる事態が生じている。昨年末、週刊誌により、株式会社フジテレビジョン（以下「フジテレビ」という。）の女性従業員に対する男性タレントによる性加害の可能性が指摘されている性的トラブル事案（以下「本事案」という。）が報じられた。当初の報道では、問題となった食事会の設定にフジテレビの別の従業員が関与していたとされていたが、フジテレビ側はこれを否定し、後に週刊誌側もこの点を訂正した。しかしながら、本事案の社会的影響は極めて大きく、男性タレントが出演していた全てのレギュラー番組は終了し、本年1月には本人自ら芸能界引退を発表するに至った。さらに、スポンサー企業において広告の出稿停止を決定する動きが急速に広がり、フジテレビ側においても、CMの差し替えや放送の見合わせなど、事業に深刻な影響が生じている。
- 今月12日、有識者により構成される番組審議会が本事案に関するフジテレビの姿勢を厳しく糾弾したが、その内容はコーポレート・ガバナンスの観点からも本質的な示唆を含むものであった。すなわち、本事案は、性加害という極めて深刻な人権侵害の可能性に加え、当該企業のグループ・ガバナンスにおける構造的な欠陥の存在を浮き彫りにするものであった。企業の社会的責任が厳しく問われる中、本事案を認知した後も、当該男性タレントを1年6か月の長きにわたり番組の主要キャストとして起用し続けたことは、コンプライアンス意識の著しい欠如を示すものであり、人権よりも経済的利益を優先する組織文化が根深く存在して

¹ プロテクトイビティ LLC シニアマネージングディレクター

² 日本取締役協会「未成年者に対する性加害問題に関わる標準ガバナンスコード」（2023年10月12日）
https://www.jacd.jp/news/opinion/231012_content-6.html

いたことを示唆している。

- 本来、内部統制は、第1線（現場におけるコンプライアンス活動）、第2線（コーポレート部門による監督機能）、及び第3線（独立した内部監査部門による検証機能）の三層構造により機能すべきものであり、特に、第3線がその役割を適切に果たすためには、執行部門から独立した取締役会（監査等委員会）への報告経路が確立され実効的に機能していなければならない。しかしながら、本事案は、グループ全体の信頼を根幹から揺るがしかねない重大なリスク事案であったにもかかわらず、放送局を運営する子会社であるフジテレビの執行上層部の独断によって恣意的に処理され、グループ・ガバナンスの要である上場親会社である株式会社フジ・メディア・ホールディングス（以下「FMH」という。）のリスクマネジメント・プロセスに適切にエスカレーションされなかった。すなわち、第1線におけるコンプライアンス不全に加え、第2線に対する情報共有の機能不全、さらには第3線における検証不全に加え監査等委員会への報告も機能しておらず、グループ内部統制システム全体が瓦解していたといわざるを得ない。
- このような深刻なガバナンス上の問題に対処するためには、事案の真因を徹底的に究明し、問題の構造を明らかにする必要がある。第三者委員会は、本事案の表層的な事象にとどまらず、その背後にある組織的要因を深く掘り下げ、グループ全体のガバナンスの欠陥を包括的に検証すべきである。同時に、上場親会社であるFMHの取締役会及び経営陣は、グループ・ガバナンスの機能不全に対する厳格な自己検証を行い、実効性のある改善策を講じることが不可欠である。企業経営において人権尊重が単なるスローガンにとどまらず、実際の経営判断の基軸として確立されることこそが、本事案を契機とした抜本的な改革の要諦である。

2. 本事案を他山の石とする－実効的な人権デュー・デリジェンスの継続的实施－

- 本事案は、単なる個別のスキャンダルに留まらず、企業が人権にどのように向き合い、いかなる責任を果たすべきかを改めて問い直す契機とすべきものである。企業経営者が、事業活動における人権侵害リスクを適切に管理し、予防・是正の措置を講じることが、単なる社会的責務を超えた、企業の持続的成長を実現するための経営責任そのものである。以下では、本標準コードの趣旨に照らし、本事案に内在する本質的な問題点を明らかにするとともに、企業経営者が人権に対していかなる姿勢をもって臨むべきかについて改めて述べる。
- 企業には、人権侵害のない社会の実現に向け、責任ある対応を継続的に実施することが求められる。そのために必要となるのが、人権デュー・デリジェンス（以下「人権DD」という。）である³。人権DDとは、企業が自らの事業活動や取引先との関係において、人権侵害のリスクを特定し（Plan）、それを防止・軽減し（Do）、その実効性を評価し（Check）、必要に応じて改善や情報開示を行う（Action）というPDCAサイクルを構築し、これを継続するプロセ

³ 本標準コード基本原則3参照

スを指す。形式的な方針策定や一過性の対応に留まることなく、組織全体で継続的かつ実効的に運用されることが求められる⁴。

- 特に、人権リスクの特定については、人権侵害において企業が直接的か間接的かを問わず、事業を通して何らかの関わりがある場合には、そのすべての人権リスクが事業上のリスクになると認識する必要がある。何が人権リスクとなりうるかについては、国連の人権指導原則など世界的にも日本国内でも一般に認められている考え方をベースに、企業自らが事業特性を十分に考慮した人権リスクシナリオの網羅性を更新し続けなければならない。
- FMHにおいても人権方針の策定や人権 DD の実施は行われていたとされており、また、当該企業がに行った調査では、食事会等における出演者からの不適切な行為に関する報告はなかったとされているが、現実には本事案が発生している。少なくとも経営幹部の記者会見コメントからは彼らが性的トラブルの発生は認識していたことは明らかになっており、これを経営上の重大なリスク事案として第2線、第3線の監査ラインから親会社の監査等委員会にエスカレーションしなかったということは、人権 DD は形式的には実施されていたものの、その実効性には大きな疑問符がつく。まさに仏作って魂入れずの状況であったと言わざるを得ない。本事案が示すのは、人権方針や人権 DD それ自体の有無ではなく、それが実際に機能していたか否かが問われなければならないという点である。特に、メディア企業には、人権侵害の実態を社会に伝えるという責務がある以上、自社のガバナンスの在り方にも厳格な目が向けられるべきである。単に人権 DD を実施したと公表するのみでは不十分であり、PDCAサイクルが適切に機能しているかを常に検証し、必要に応じた改善を行い、実効性を担保する姿勢が求められる。また、こうしたプロセスが適切に継続されているかについて、メディア自身が報道機関としての責任を果たし、社会に対して適切な情報発信を行うことも不可欠である。
- このことは特定のメディア企業だけに限られた問題ではない。我が国の上場企業の多くは既に人権方針を策定し、人権 DD を実施しているといわれているが、それが真に機能しているかは別の問題である。日本においては、人権に関するビジネス上の規律がソフトローによって定められており、同調圧力の高い我が国の社会においては、人権尊重の取組みがブルー・ウォッシュに陥りやすい嫌いがある。人権尊重は、単なる観念論や精神論ではなく、企業活動の中に仕組みとして組み込まれ、実効的に運用される必要がある⁵。例えば、卑劣な性加害に関与した企業とは一切取引を行わないというゼロ・トレランス・ポリシーを明確に定めること⁶、さらに、その実効性を担保するための契約条項を整備し、実際の取引プロセスにおいて厳格に適用することで⁷、人権方針を実態として機能させなければならない。

⁴ 本標準コード補充原則 3-2 の「考え方」①参照

⁵ 本標準コード基本原則 1 の「考え方」参照

⁶ 本標準コード補充原則 3-1③参照

⁷ 本標準コード補充原則 3-1⑥参照

- 企業が自ら人権侵害を惹起 (cause) した場合又はそれを助長 (contribute) した場合に適切な対応が求められるのは当然のことである。しかし、それだけにとどまらず、企業は自社の事業・商品・サービスと直接関連 (directly link) する人権問題についても対処する責任を負う。企業の責任は自社の直接的な行為に限定されるものではなく、バリューチェーン全体を通じて人権リスク管理に及ぶことを改めて認識しなければならない⁸。例えば、本事案においては、問題となった食事会の設定にフジテレビの別の従業員が関与していたかどうか争点化されているが、人権問題をめぐる企業責任の本質はそこにはない。自ら惹起し、又は助長したとは必ずしも評価されない人権侵害であっても、それが自社の事業・商品・サービスと直接関連するものなのであれば、企業は正しくこれに対処する責任を負うことを今一度認識頂きたい。
- これは、当該メディアに広告を出稿するスポンサー企業についても同様である。スポンサー企業は、単に広告を掲載する立場にあるだけではなく、自社のブランドやレピュテーションの預け先であるメディア・プラットフォームにおいて発生した人権侵害について正しくこれに対処する責任を負う。したがって、スポンサー企業もまた、当該メディア企業に対し、透明性のある対応や是正を要求し、自社の人権方針と整合性のあるメディアを選定することが求められる。単に広告出稿の見直しにとどまらず、人権尊重に関する方針を明確に打ち出し、社会に対して積極的に発信していくことも企業の責任の一つである。

3. 精神論に終始しない組織文化の改革を含めた真の内部統制の構築

- 本事案は、企業のコーポレート・ガバナンス及び内部統制の在り方を根本から問い直すものである。人権 DD とそれに基づく人権侵害への対処は、まさに内部統制の中核をなす問題であり、単なる法令遵守の枠を超えた、経営課題そのものである。内部統制の本質は、企業にとって“ミッション・クリティカル”なリスクを事前に特定し、企業活動の中で継続的かつ適時に検知・評価し、取締役会へ迅速かつ正確に報告し、「是正を促す」体制を構築することにある。人権侵害の発生は、本事案が物語るように、企業のレピュテーションを毀損するだけでなく、ステークホルダー全体からその責任を厳しく問われ、最終的には事業の存続に影響を及ぼすことになる。中でも性加害事案は、企業のブランド価値や社会的信用を根幹から揺るがすものであり、取締役会において“レッドフラッグ”を立てるべき重大リスクである。このような重大リスクに関する情報が取締役会やコンプライアンス部門へ適切に共有されない状況は、内部統制が機能していない証左である。実効性のある内部統制を構築するには、取締役会に対するレポーティング・ルートを明確に定め、経営陣が即時に対応できる体制を整えることが不可欠である。
- なお、日本社会ではこのような事案が生じた場合、「誰が悪者か」に世論の焦点が当たることが多い。経営責任を問う声が高まり、スケープゴートを見つけることで問題が解決したかの

⁸ 本標準コード基本原則2の「考え方」参照

ように扱われることは少なくない。しかし、日本型の不正事案においては、単に個人の責任を問うだけでは問題の本質に迫ることはできない。多くの日本企業における不正は、ゲマインシャフト（共同体）的な論理に基づく不正であり、組織全体に浸潤した閉鎖的な企業文化が不正の隠蔽体質を生み出している以上、経営トップの交代のみでは再発防止には至らないことがほとんどである。日本企業に代表されるゲマインシャフト的不正を根本から正すためには、トップの首を挿げ替えることよりも、人の本質を「性弱説」と捉えた上で、組織を形作る corporate culture の変革に取り組みなければならない。組織経営論において「culture」というのは、いわば「行動パターン」ともいうべきもので、単なる精神論ではなくインセンティブ設計や評価基準による規律付けが可能なものを意味する。

- 所属する組織のために努力し成果を出した人やグループに相応に報いることが組織倫理であるが、そもそも組織理念や目標、さらに日々の行動が、社会的規範とずれていないかを常に見極めることが経営者及びガバナンスの役割である。今や、「人権尊重から行動へ」と言われるように、人権リスクは経営理念の問題であり、行動規範の問題でもあり、その実効性が厳しく問われているのである。組織に属する者の行動パターンが、個人や共同体の利害よりも社会的規範を優先するようにインセンティブ構造を変え、構成員に浸透させることこそが経営の責任である。現場末端からのボトムアップによる意識改革に委ねるといった無責任な打ち手ではどうにもならない。全社的なインセンティブ構造のリ・デザインが必要であり、経営陣がトップダウンで陣頭指揮を執らなければならない。
- 本事案を契機として、全ての企業は人権尊重に対する認識を改め、グローバル・スタンダードに適合したコーポレート・ガバナンスと内部統制の強化を進めるべきである。

以上