

レイサム アンド ワトキンス
訴訟部門
ホワイトカラー犯罪弁護& 内部調査プラクティスグループ

2022年 9 月 13日 | 第 3006号

[Read this Client Alert in English](#)

パンデミック収束後における企業のコンプライアンス機能の強化

パンデミック収束後、効果的なコンプライアンス・プログラムを構築するには、変化を続ける米国規制当局のアプローチ及び優先事項を十分に把握し、それに基づいて行動する必要があります。

前回の[クライアントアラート](#)でお伝えしたとおり、米国司法省（DOJ）及び米国証券取引委員会（SEC）は、この数か月間多くの政策変更及び公式声明を発表し、企業のコンプライアンス・プログラム及びコンプライアンス担当者に変更する権限及び責任を与えることの重要性を強調しています。米国規制当局は、企業が自社のコンプライアンス・プログラムに関して組織内で十分なリソース、人員、地位及び権限を確保し、より効果的にその強化を進めることを明確に期待しています。また、それと同時にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）やいわゆるゲートキーパー、また悪意のある個人などに対して、企業コンプライアンスに関する責任を課す姿勢も見せています。

今回は、前回のクライアントアラートのフォローアップとして、最高レベルのコンプライアンス・プログラムの構築を目指す企業が、これまでとは異なったチャレンジが求められるパンデミック収束後の環境の中で、どのように自社のコンプライアンス・チームに権限を与え、また責任を課していくべきか、実践的なガイダンスをご提案します。推奨事項としては、以下のようなものが含まれます。

- I. 企業のコンプライアンス・リスクを再評価する
- II. 新たなリスクのみでなく、新たなビジネスの実情にも対応できるようなコンプライアンス・プログラムを構築する
- III. コンプライアンス部門が役割を果たせるようなリソースを確保する
- IV. コンプライアンス部門が役割を果たせるような機会と権限を確保する
- V. コンプライアンス強化にテクノロジーを活用する
- VI. コンプライアンス・プログラムの実効性評価を重点的に行う
- VII. ゲートキーパー及び中間管理職のトレーニングに重点を置く
- VIII. 内部通報者ホットラインが効果的に機能することを保証する

本クライアントアラートでは様々なヒントをご提案していきますが、それが全ての企業に関係し、また必要となる訳ではありません。しかし、米国規制当局の執行に対するアプローチは積極化し¹、企業のコンプライアンス・プログラムに対するその評価の目は厳しさを増しています。またDOJ及びSECは、個人の責任の重要性、そして企業のコンプライアンス・プログラムに権限及び責任を持たせることの重要性について、明確な声明を発表しています。これらを踏まえると、企業にとって現在の状況は、既存のコンプライアンス・プログラムを見直し、必要に応じてその強化に取り組む必要性が高まっている状況であると捉えられるべきであると考えます。

I. 企業のコンプライアンス・リスクを再評価する

効果的なコンプライアンス・プログラムは、会社の主要なコンプライアンス・リスクの把握が基盤となります。実際に、企業のコンプライアンス・プログラムを調査するDOJ検察官の「スタート地点」は、「企業がリスク内容をどのように特定、評価及び定義したか、そしてそのコンプライアンス・プログラムの下で、特定されたリスク領域に対してどの程度の調査の実施及びリソースの確保がなされるのか」を問うことです。² DOJ司法次官補・刑事局長であるケネス・ポリテ Jr. 氏は、最近この点を強調する形で、DOJは「企業がリスクを評価し、特定し、そしてその特定されたリスクに対応するためのリソースが十分確保されるようなコンプライアンス・プログラムを構築する、といった一連のプロセスを厳密に調査する」と述べています。³

しかし、ほぼすべての組織にとって今日のビジネスは3年前から大きく変化しているはずで、企業や従業員の働き方は変化し、廃業、合併、刷新する企業も増え、また顧客人口、サプライヤー基盤、競争環境などはすべて完全に変化しました。企業は、このような根本からの変化を考慮に入れた上で、パンデミック収束後自社にどのようなコンプライアンス・リスクが生じる可能性があるのか理解を進めるために、コンプライアンス・リスクの評価を実施（又は更新）する必要があります。

ビジネスが変化した事実を踏まえ、効果的なリスク評価（又は再評価）を行うためには、特に次のような変化を把握するべきと考えられます。

- 従業員数がどのように変化したか（総従業員数だけでなく、報告ラインの変化など管理体制や組織構造がどのように変化したのかも含めて）
- 従業員の行動や日々の業務遂行の仕方がどのように変化したか
- 主要な顧客プロファイルはどのように変化したか（政府・国有企業顧客及び新規市場顧客の新規獲得又は数の増減はあったか、直接顧客と間接顧客の比率に変化はあったかなど）
- 新たな規制要件で、自社のビジネスに適用されるようなものはあるか
- サプライチェーンに変化はあったか、もしあった場合どのような変化か
- データが保存、共有及び保護されている管轄区域、機能及び方法のアップデート内容

- マーケティング、事業開発、その他社外向け活動（出張、宿泊、対面での接待慣行、イベントのスポンサーシップなど）に対するアプローチの変化
- 自社のビジネスは、厳しさを増すマネーロンダリング防止（AML）及び制裁によって新たなリスクが生じるような分野か
- 会社が利用する金融システム又はその他技術的ツールに変更はあったか

II. 新たなリスクのみでなく、新たなビジネスの実情にも対応できるようなコンプライアンス・プログラムを構築する

組織は、現状のリスク内容のみでなく、パンデミック収束後の環境における今日のビジネスの実情も考慮に入れてコンプライアンス・プログラムを構築することで、メリットを得ることができます。考慮すべきビジネスの実情の具体例としては、以下のような点が挙げられます。

- **サードパーティ（第三者）リスク管理**：第三者が関係する多くのビジネスプロセス（コンプライアンス主導ではなくても、倫理上及びコンプライアンスの観点から重要と言えるプロセスも含む）は、COVID関連の課題により延期又は中止されました。結果として第三者リスク管理には、リモート又はハイブリッド型の労働環境において、これまでとは異なる取組みが求められるようになってきました。従来は、品質管理チームや調達チームは、通常のサプライチェーン管理業務の一環として実際にサプライヤーのサイト（翻訳注：サプライヤーの事務所や倉庫などの現場）に足を運んできたでしょう。しかし現在では、多くの企業がこのサイト訪問を停止しているか、頻度を減らしているか、バーチャルで行っているか、又は第三者にアウトソースしています。従来、このようなサイト訪問はコンプライアンス主導の業務ではありませんでした。しかし、サプライヤーとこのような形で接点を持つことにより、当該サプライヤーが認定された適格な業者で、また計画通りサービスを提供しているかどうかを確認することができます。このような（又はその他の）「ビジネス側」の管理が停止されている現状において、コンプライアンス部門は、デュー・デリジェンス、リファレンス・チェック（翻訳注：経歴や評判の照会）及びサイト訪問の厳密化、業務記録の審査の強化など、（特にコンプライアンス・チームが行うデュー・デリジェンスの対象とならないベンダーなどに向けて）追加の取組みを検討する必要があります。
- **従業員エンゲージメント**：パンデミック収束後のすべてのビジネスと同様に、コンプライアンス・プログラムにおいても、臨時雇用の従業員、リモートワークする従業員、またエンゲージメント指数が低いような従業員の行動を、より明確に把握する必要があります。常に従業員にコンプライアンスを順守させるには、以下のような取組みが有効でしょう。
 - **トレーニングプログラムの再考**：近年のDOJのガイダンスと同じく、理解しやすく、共感でき（例えばトレーニング対象者の担当事業と関連性の高い例を使うなど）、実践的で、かつ関心をひくような、短くカスタマイズされたトレーニングが、特にトレーニングを受ける側がオフィスやトレーニングルームに居ない場合、最も効果的であると言えます。⁴ トレーニングをより関心をひく内容にする方法としては、例えば短いトレーニング場면을従業員に演じてもらう、映画の予告編のようなスタイルを採用する、企業又はコンプライアンス部門のノベルティがもらえるような企画を取り入れる、流行語やスローガン、人気の音楽を取り入れる、などが挙げられます。またコンプライアンス部門

は、マーケティング部、人事、企業ブランディング部など、法務やコンプライアンス部門以外の内部リソースを活用して、より関心をひくようなトレーニングコンテンツを構築することも可能です。

- **コンプライアンスの存在感（プレゼンス）**：「去る者は日々に疎し」と言うとおり、リモートワーク環境では、リモートで働く従業員が単にルールを忘れていたり、会社のコンプライアンス文化から切り離されていると感じるなどして、ポリシーや手順に従わないリスクが高まります。このように、コンプライアンス部門は、ビジネスの前面に立って如何にその「存在感」を高められるのか、より創造的に考えることができる立場にいます。例として、ショートメール、企業チャットツール、社内掲示板、その他形式的でない企業内コミュニケーションツールなどを含む、従来とは異なるツールを使用して、コンプライアンスに関する短いリマインダーを送る、ビジネスリーダーに通常の会議で使えるようなコンプライアンスに関する論点をまとめたスライドなどを提供する、タウンホールミーティングやスタッフ会議に出席して通常のコンプライアンス部門としての役割を示す、毎月又は毎週コンプライアンスに関するテーマを決める、近年の執行措置の傾向やコンプライアンスに関するケーススタディを定期的にアップデートする、などが挙げられます。（コンプライアンス機能が企業の拠点全体に行き渡っていることを確認する方法のガイダンスについては、後述のセクションIIIをご参照ください。）
- **コンプライアンスのブランディング**：これに関連して、企業は、コンプライアンス・プログラムをブランディングし、それを組織の考え方や文化に組み入れることも検討すると良いでしょう。コンプライアンスのスローガンを決める、会社の行動規範に特有のタイトルを付ける、コンプライアンスのマスコットを考案する、などがその一例です。このやり方は、会社の特定の規則について従業員の理解を深めることよりも、コンプライアンスが企業の文化に織り込まれ、リモートやハイブリッド型の労働環境下にある従業員に対して、コンプライアンス意識が自然に浸透されていくことを目的としています。
- **コンプライアンスに関するインセンティブ及び罰則**：人々が毎日オフィスに居た時代とは異なり、コンプライアンスに関して従業員に懲戒処分を下したりインセンティブを与えても、その行為には波及効果はありません。従って、リーダーやコンプライアンス部門にとって、従業員が違法行為を犯した場合は従業員自身が責任に問われることをしっかりと認識させることが重要になります（ただしプライバシー要件やそれに伴うリスクにご留意ください）。同様に、倫理やコンプライアンスに関してリーダーシップを発揮した人物に対し、それが公の場で目に見えるような形で評価される方法を確立することで、コンプライアンスはより上手く機能するでしょう。⁵
- **主要なコンプライアンス・プロセスを対象としたリフレッシュトレーニング**：直接人と会うビジネスが再開されるにあたり、従業員の中にはコンプライアンス・プロトコルを忘れかけていたり、入社以来現場に出る機会がなかったような人もいかもしれません。企業は、そんな従業員のために、この初期段階での困難に対応することが望まれます。パンデミック以前は自然に出来ていたこと（例えば、経費報告書を期限通り提出する、社内イベントポリシーに従って出席が記録されていることを確認する、会社の手続き上必要とされる経費については事前承認を求めるなど）が、今は忘れられている（又は学んでこなかった）かもしれません。企業は、この課題に対応するために主要なコンプライアンス・プロセスを対象とした短い「実践的な」リフレッシュトレーニングを従業員に提供し、パンデミック後の環境下にある従業員にプロセス思考の優れた習慣を身に付けさせるべきであると考えます。

- **従業員面接**：面接では、候補者の倫理観や忠誠心などがどの程度自社の企業文化に合っているかをマネージャーや人事の面接官が評価します。対面で面接が行われる場合、候補者の他者との交流の仕方、業務の進め方、その他手がかりとなる行動によって評価が行われます。しかしリモート面接では、このような実体のない資質、また候補者が倫理を守って業務を行う姿勢を持っているかなどを判断するのは困難となります。企業は、これを判断する為に候補者に対し、前職ではどのように倫理及びコンプライアンスに対する姿勢を示してきたか、コンプライアンス上のジレンマがあると仮定してその状況にどのように対応するのか、またコンプライアンスに対する洞察力をその他の方法で圧力をかけてテストするなど、より具体的にかつ積極的に質問することが推奨されます。

III. コンプライアンス部門が役割を果たせるようなリソースを確保する

企業は、自社のコンプライアンス・プログラムにリスク対応力を持たせ、また効果を発揮できるように十分な権限が付与されていることを規制当局に証明するために、自社のコンプライアンス・プログラムに十分なリソースが確保されているのか、しっかりと検証を行うことをお勧めします。コンプライアンス部門が十分なリソースを確保できているかどうかを判断するには、いくつかの要素を検討する必要があります。

- **条件を満たしたコンプライアンス責任者**：DOJ及びSECは、企業のコンプライアンス機能が条件を満たした（翻訳注：経験、資格等の観点からコンプライアンス運営に精通している）社内従業員によって主導されることを期待しています。⁶ 企業の規模に応じて、専任のCCO（又は同等の役職）を置くか、又は他部門でコンプライアンスを主導する人物が兼任するかに分かれるでしょう。専任のコンプライアンス担当を決めることにより、リーダーの役割を担う個人に適切な権限が与えられ、また従業員にとってコンプライアンスの概念がより明確になるでしょう。役職名が何であれ、役割を与えられたコンプライアンス担当者は、効果的にその役割を遂行できるような十分な経験を積んだ条件を満たす人物であり、また該当する場合はその担当者が率いるチームもそのような人員で構成されることが求められます。
- **地域のコンプライアンス・リソース**：特にグローバルに事業を展開する企業にとって、コンプライアンス・チームは、本社だけでなく各地域でも明確な存在であることが重要です。企業がコンプライアンス部門の「存在感」をグローバルレベルで確立する方法は、企業の規模と抱えるリスクの内容によっても異なるでしょう。企業によっては、プレゼンスを確立するということは、国又は地域レベルで現地にコンプライアンス担当窓口を設置することを意味するでしょう。また、別の企業にとっては、現地の連絡先として企業のコンプライアンス部門と緊密に連携する「コンプライアンス・チャンピオン」又は「コンプライアンス・リエゾン」を配属する方が適切かもしれません（同等の規模で、類似のリスク要因を抱える同業他社を対象としたベンチマーキングを行うことで、企業のアプローチが業界の慣行に沿っていることを確認できるでしょう）。いずれにせよ、地域ごとのコンプライアンス・リソースは、そのリソースがレッドフラグを特定及び報告するトレーニングを受けており、主要なコンプライアンス・ルールや要件に精通し、また企業コンプライアンス関係者にアクセスできる立場にある場合において、非常に効果的であると言えます。
- **報酬、役職及び報告ライン**：規制当局が、コンプライアンス部門が十分な地位を確保できているかを評価するもう一つの方法として、コンプライアンス部門が組織内でどの程度の位置に置かれているか、コンプライアンス・チームの報酬を基に判断するというものが挙げられます。言い換えれば、コンプライアンスを主導する者に対し、組織内で十分に尊

重されていることを示すような金額が基本給と賞与という形で補償されているかどうかを調査対象になるということです。⁷ 企業は、コンプライアンス・チームの報酬パッケージを、似たような部門の他チームと（経験、在職期間、地域特性などを考慮し）比較・調査し、コンプライアンス部門の優先順位が正しく報酬に反映されているかどうかを確認すると良いでしょう。この問題は、役職の上下関係にもよく見られ、特に階層的組織においてそれが顕著です。企業は、コンプライアンス・チームがその地位と権限を正しく反映した役職名を付けられているかどうか、評価する必要があるかもしれません。同様に、DOJは、組織内のコンプライアンス部門の地位を評価する際、報告ラインの構造を調査します。コンプライアンス部門の強化を目指す企業は、コンプライアンス部門（特にCCO）が組織内の立ち位置と一致した直接または間接的な報告ラインを持っていること、コンプライアンス部門が（翻訳注：CEOなどの）最高幹部と可能な限り直接的な報告ラインを持っていること、コンプライアンス部門が関連する取締役会及び管理委員会にアクセスできる立場にあることなどを確認すると良いでしょう。⁸

- **コンプライアンス支出**：企業が執行措置に直面している場合、内部リソース及び外部支出（第三者ベンダー、外部弁護士、フォレンジック会計、データサイエンティストなど）の両方について、コンプライアンスのための年間予算を規制当局に提供するように求められる可能性があります。⁹ この金額以上を支出すればよいという明確な基準はなく、当然その実際の費用は特定された年や問題によって変わってきますが、実際にその金額が規制当局の精査対象となります。これに備えるため、企業は、類似する規模とリスク内容を持つ同業他社を対象にコンプライアンス支出のベンチマーキングを行い、その長期的な傾向を把握しておく良いでしょう。

IV. コンプライアンス部門が役割を果たせるような機会と権限を確保する

米国規制当局は、コンプライアンス部門がビジネスの商業的な部分と運用的な部分の両方をチェックする部門として機能するよう、当該部門に**機会**及び**権限**が付与されることを期待しています。コンプライアンス部門は、他と係わりを持たなければ機能せず、主要なビジネスプロセスに組み入れられることで組織内において最適に機能し、様々なリスクを軽減する手助けとなります。

また米国規制当局は、コンプライアンス部門がビジネス上の意思決定において、単なるアドバイザー的な役割以上のものを持つことを期待しています。特に、規制当局は、コンプライアンス部門が適切な場面で必要に応じ、ビジネスに異議を唱える権限（議決権、拒否権、上層部に判断を仰ぐ権利など）を持つことを期待しています。（セクションVIでは、コンプライアンス・プログラムの実効性を評価する一つの方法として、コンプライアンス部門が実際にこの権限を行使するかどうかの検証に焦点を当てていきます。）主要なビジネスプロセスにコンプライアンス部門を組み入れる方法としては、コンプライアンス部門を主要な取引のレビュープロセスやそれに関係する委員会に参加させる、社内リスク許容度の設定に関与させる、リスクの高い取引に関して取締役会レベルの協議に参加させる、などが挙げられます。¹⁰

コンプライアンス部門がこのような重要な機会を確実に得るためには、重要なビジネス上の意思決定に初期の段階から関与することが必要です。コンプライアンス部門は、予定される取引に（社内におけるビジネスに対する熱意やコミットメント、拡大するリソースなどによって）勢いが付き、コンプライアンス部門やその他ビジネス部門が止められなくなる前の段階で、意思決定に関与する必要があります。コンプライアンス部門を最終のレビュー担当部門とすると、予定された業務や取引を方向転換させるようなコンプライアンス部門がもつべき権限が上手く機能しないこととなります。

さらに一歩進めて、コンプライアンス部門は、レビュー及び承認のかなり前の段階で、リスクの高い企業取引（高リスク市場での事業、難易度の高い顧客、疑問を提起するような第三者との関係、重要なターゲットなど）を特定し、関与できるようにする方法を検討すると良いでしょう。早い段階からプロセスに関与することで、コンプライアンス部門は、承認プロセスのみでなく、監視、教育、モニターの機会を得たり、（手遅れにならないよう）リアルタイムの総合的リスク管理プロセスを構築する上で、重要な役割を担うことができます。これを行う最も効果的な方法の一つとして、データ及び分析を活用し、プロセスの早い段階でリスクの高い機会及び見通しを特定する方法が挙げられます。データ分析の詳細については、セクションVをご参照ください。

コンプライアンス強化は、米国政府の期待に対応するためだけでなく、執行措置の対象となっている企業にとっても重要なものです。近年では、CCOによるコンプライアンス・オフィサー証明書がDOJとの司法解決の柱となっているため、¹¹ CCOは、組織のコンプライアンス・プログラムの実効性を証明するためにはアクセス及び権限を持つ必要があります。そもそもDOJが企業にCCO証明書を要請するポイントは、CCOが証明書に署名できるよう、企業にコンプライアンス部門への権限付与を効率的に行わせることにあります。最近、司法次官補ケネス・ポリテ氏は、DOJがCCO証明書を要請する目的は、「コンプライアンス担当者にデータ、アクセス及び発言に関する権限を与え、倫理及びコンプライアンスに焦点を当てたプログラムが組織内に確立されていることを当該担当者やDOJに対して保証することにある。」¹²と述べています。

V. コンプライアンス強化にテクノロジーを活用する

コンプライアンス関連のテクノロジーに投資する企業は、効果的かつ効率的に機能するシステムの構築、自社プログラムが十分なリソースを有していることの規制当局への証明（セクションIII参照）、コンプライアンス関連のデータ及び分析の効果的な利用を可能にするツールの導入を実行しており、米国政府及び業界のいくつかのベンチマークですでに目標を達成しています。これらはコンプライアンスのベストプラクティスであり、またDOJが企業に期待することでもあります。¹³

また、各国の規制当局は既に規制上の違法行為や犯罪行為を発見するためにデータ分析を活用しており、企業がコンプライアンスにテクノロジーを活用していないということは、すなわち（米国及び海外の）政府の対応から一歩遅れをとっていることを意味します。これらのツールは、例えばSECによるインサイダー取引対応、¹⁴ DOJによる医療詐欺対応、¹⁵米国外の規制当局による汚職や脱税の対応などの場面¹⁶で、長い間活用されてきました。最近では、バイデン政権が「腐敗との戦いにおいてイノベーションを活用すること」は、国家安全保障上の主要な「戦略的対象」であると述べました。¹⁷ またバイデン大統領は、腐敗と戦うためにより多くのテクノロジー資源を活用することを約束しました。その一つとして、最先端技術による腐敗防止ソリューション・プログラム（Anti-Corruption Solutions through Emerging Technologies program）が挙げられます。このプログラムでは、政府、市民社会、民間部門など様々な利害関係者が協力して、腐敗を防止・発見する上で生じる様々な総合的課題に対応するため、新規及び既存の技術的ソリューションの追跡、開発、改善及び適用に取り組んでいきます。¹⁸ ポリテ司法次官補も同様に、DOJが犯罪計画の発見及び捜査にデータ分析を活用していることを表明しました。ポリテ氏は、「企業は、法令及びポリシーに関するコンプライアンス順守をモニターし、不正が発覚した場合それに適切に対応するためにはどのデータ分析ツールが活用できるのか、検討を進めるべきである」と述べ、企業のリーダーシップも同様のアプローチを取ることを求めています。¹⁹

企業は、コンプライアンス・プログラムにおいて、以下に挙げるような様々な方法でテクノロジーを活用することができます。

- コンプライアンスの主なリスク領域（第三者、贈答品・接待、買掛金、値引き、物流など）のデータ分析（これにより、傾向と外れ値をリアルタイムでプロアクティブに特定し、そのデータを活用してコンプライアンス・プログラムの方向性を決定することができる。）
- コンプライアンスとビジネスのプロセスを統合し、自動化するシステム（ヒューマンエラーや詐欺・違法行為などを減らすことができる。）
- 管理職やコンプライアンス・チームが、リアルタイムでビジネスやコンプライアンスのデータ及び基準を確認できるダッシュボード（ただしダッシュボードそのものが目的となってしまうと本末転倒であるため、企業は、あくまでも基準を行動の指針とすることを意識する必要がある。）

企業は、その業種や規模を問わず、ビジネスや運用上の目的でデータ及び分析を活用しており、その多くはコンプライアンスにおいても活用可能です。多くのプロセスが、リモートワークやハイブリッドワークをサポートするためにオンラインやクラウド上で行われるようになっており、コンプライアンス・チームは、これらの新しいデータセットも同様にコンプライアンス・プログラムのために活用できるでしょう。

コンプライアンス・プログラムにテクノロジーを取り入れようとしている企業の多くは、これをどのように進めれば良いか分からない状態だと思われます。企業がデータや分析をコンプライアンス・プログラムに取り入れるにあたっては、すべての企業に適用できる「万能な」方法はありません。スタート地点としては、最もリスクの高い領域や、企業として既にデータを持っており、かつそのデータをサポートする担当者があるエリアから始めるというのが一つの方法です。企業は、包括的なコンプライアンス・データの分析プログラムを一度にすべて実現する必要はありませんが、リスクに優先順位をつけ、利用可能なデータを活用することで、一つずつ構築していくことは可能です。

VI. コンプライアンス・プログラムの実効性評価を重点的に行う

検察官は、企業のコンプライアンス・プログラムの実効性を評価するとき、そのプログラムが適切に構築されているかだけでなく、それが「実際に機能しているか」も併せて検証します。²⁰ つまり企業は、強力なコンプライアンス・プログラムを机上で構築して「再生ボタン」を押せば、やるべきことはすべてやった、と主張することはできないのです。

企業がコンプライアンス・プログラムの実効性評価に努めていれば、それが実際に機能しているかどうかという問いに答えられるはずですが、ポリテ司法次官補は、「企業がコンプライアンス・プログラムの実効性を**継続的に評価しているか**、つまり常に変わり続けるリスクに持続可能な形で対応するために、コンプライアンス・プログラムを常に改善し、取り入れ、アップデートしているか」がDOJの着目点であると説明しています。²¹

コンプライアンス・プログラムの評価にあたって、企業が導入できるアプローチは多数あります。鍵となるのは、プログラムが実際に機能しているのか、真正面から厳しい目で評価できる方法を見つけることです。その方法は様々ですが、多くの場合、特定の従業員からのフィードバック、積極的な検証と監査、あるいは時間をかけた関連データの比較などによって進められます。企業がコンプライアンス・プログラムの実効性を評価する方法としては、以下のような例が挙げられます：

- コンプライアンス・プログラムの実効性・独立性・自主性に関する従業員アンケート及び退職者面接

- 従業員のトレーニング内容及びポリシーに対する理解度のテスト（両者ともトレーニングの一環として行う。ただし、トレーニング又はポリシーの実施から数か月後に実施することが望ましい。）
- トレーニング又はガイダンスの実施前と実施後の従業員の行動に関する評価²²
- 通報ホットライン及び調査の実効性のテスト（詳細はセクションVIIIをご参照ください。）
- 第三者管理の評価（新規第三者起用の審査・承認の流れ、コンプライアンスによって義務付けられた改善又は管理の順守状況など）
- コンプライアンス・プログラムの実施に特化した内部監査（すなわち、通常の内部監査の一環としてコンプライアンスを監査するだけでなく、コンプライアンス・プログラムそのものを対象とした監査）
- データに基づくコンプライアンス機能の独立性及び権限の付与状況の評価（コンプライアンス部門がどの程度の割合で第三者の起用、取引などに対して拒否権を行使しているかなどを測定）

VII. ゲートキーパー及び中間管理職のトレーニングに重点を置く

米国規制当局は、コンプライアンスの「ゲートキーパー」に特に注目し、執行戦略の重要な部分として個人の責任にますます焦点を当てています。²³ DOJの「企業コンプライアンスプログラム評価」ガイダンス最新版にも同様の内容が示されており、コンプライアンス統制に関わる人員を対象としたトレーニングへの投資をより積極的に行うよう、企業に奨励しています。²⁴ 検察官は、「関連のある統制部門」に属する人員がどのようなトレーニングを受けてきたのか、また、企業が「ハイリスク従業員や統制に関わる従業員に対して、違法行為が発生した領域のリスクに対処するためのトレーニングなど、それぞれの状況に見合ったトレーニングを提供してきたか」について調査を行います。²⁵

本ガイダンスに照らし、企業は、ゲートキーパー向けに適切にカスタマイズされたトレーニングの開発を進めることをお勧めします。対象となるゲートキーパーは企業によって異なると思われるが、財務チーム、コンプライアンス部門、法務チーム、監査役、人事部、調達責任者、その他主要なゲートキーパーなどがその対象となるでしょう。ゲートキーパーが、トレーニングを単なる「書面上の簡単な演習」ではなく、自分の業務に関連する実践的なものとして受け止めれば、そのトレーニングは非常に効果があったと言えるでしょう。（リモートワークにおける効果的なトレーニングのガイダンスについては、セクションIIをご参照ください。）

また企業は、コンプライアンスに関して中間管理職の教育及び権限付与に力を入れることが推奨されます。DOJは、検察官に対し特に「中間管理職がどのように（コンプライアンス）基準を強化し、従業員のコンプライアンス順守を促してきたか」を調査するよう指示しています。²⁶ トップの姿勢は重要ですが、通常第一線に立つ社員と直接関わるのは中間管理職であり、よって企業は「中間管理職の姿勢」にも注意を払う必要があります。²⁷ 中間管理職が、最高幹部やコンプライアンス部門が発信するコンプライアンスに関するメッセージを把握し、それをチーム内で共感を呼ぶようなやり方で部下に伝えられるようになるためには、トレーニングの提供、そして権限の付与が必要です。さらに、中間管理職は、従業員がコンプライアンスに関して質問がある場合（コンプライアンス部門、人事又は内部通報者ホットラインに連絡をする前に）最初の連絡先となることがよくあります。²⁸ そのため中間管理職は、特に基本的なコンプライアンス・プロセス（文書管理、記

録管理、承認など)に関する質問に答えられるような知識を持っていることが望ましいと言えます。これにより、従業員がより迅速に回答を得られるだけでなく、コンプライアンス・スタッフの事務上の負担も軽減されます。

VIII. 内部通報者ホットラインが効果的に機能することを保証する

内部通報者ホットラインはこれまでも存在してきましたが、従業員が常にオフィスにいるわけではなく、気軽に質問をしたり懸念を報告したりすることができない今日のビジネス環境においては、その存在が特に重要なものになってきます。強力なコンプライアンス・プログラムにおいては、従業員が、違法行為やその可能性について報復を恐れることなく通報したり、又はガイダンスを求めることができるような、機密性の高い通報メカニズムが確立される（またそれを従業員に周知させる）必要があります。²⁹ しかし、従業員の多くがリモートで働く現状において、コンプライアンス・チームは、休憩室にポスターを貼るといった従来の手法ではなく、よりクリエイティブな周知方法を考える必要があります。例えば、以下の様な方法が具体例として挙げられます。

- 全社向けの電子メール又は（翻訳注：コンプライアンス担当者の）署名欄に、内部通報者ホットラインに関するリンクを挿入する
- 従来とは異なる企業のコミュニケーションツール（ショートメール、チャット、ソーシャルメディア、社内掲示板など）を利用してリマインダーを送る
- コンピュータの「ロック画面」又はイントラネットのホームページにホットラインの詳細を掲載する
- ポスターにQRコードを載せ、従業員がオフィスにいるときにホットラインに簡単にアクセスできるようにする

規制当局は、ホットラインの周知を図るだけでなく、ホットラインから得られるデータをコンプライアンス・プログラムの推進に活用することも企業に期待しています。言い換えれば、当局は、企業がホットラインの通報にただ対応するだけでなく、その通報に内在する様々なデータを活用しているかどうかを見ています。その活用例としては、ある通報が結果的に重要案件となった場合にそのトピックに関連するガイダンスを作成する、通報と関連性のあるマーケットを監査対象とする、通報がない部署を調べ、コンプライアンス部門にその部署に集中的にホットラインの周知徹底を促すよう促す、通報に傾向があるか分析する（例えば、通報の種類や通報が多いマーケットの種類など）、などが挙げられます。ホットラインへの通報にはコンプライアンスに関連するデータが豊富に含まれており、DOJは、企業がこれらのデータを有効活用してコンプライアンス・プログラムを改善することを期待しています。³⁰

これに関連して、DOJは、企業がホットラインの実効性（セクションVI参照）を定期的に検証することを期待しています。方法としては、例えば、ホットライン通報のスタートから終了までのタイムラインをチェックする（翻訳注：報告されてから調査・最終解決までどの程度の時間がかかっているかをランダムに抜き出して確認するなど）、ホットライン通報、調査のプロセス及び報復禁止に関するポリシーについて従業員アンケート、ワーキンググループ又はインタビューを実施・調査する、改善の進み具合を追跡する、退職者面談から得たデータを活用し、ホットライン通報と退職者面談で報告されたコンプライアンス違反の可能性との違いを検証する、などが挙げられます。³¹

内部通報プログラムが機能していない場合、企業に重大な結果がもたらされる可能性があります。近年の執行措置から、規制当局は、内部通報を受けても適切な対応を取らない企業に対して特に厳格に対処していることが伺えます。³² 例えば、DOJは最近の執行措置において、従業員からレッドフラグレポート（翻訳注：内部通報を含む、何らかの問題があることを示唆する従業員からの報告）を受けていたにも関わらず、それに対する適切な調査や対応を何度も怠ったとして、ある企業幹部を非難しています。

内部通報プログラムが機能していない場合、内部通報者が直接規制当局に通報するなど、社外に助けを求める行動につながる可能性があり、結果として、自社内で内部通報制度を整備するよりもより高額な調査や潜在的な執行コスト（翻訳注：弁護士費用、罰金やその他の司法解決で合意した内容を履行するためにかかる費用）につながる可能性があります。2021年度、SECは12,200件を超える内部通報者からの通報を受けました。これは過去にSECが一年間に受け取った件数としては最多であり、また、過去二番目に多かった2020年度よりも76%近い増加となっています。³³ また、同年SECは5億6400万ドルの報奨金を108名の内部通報者に支払っています。³⁴ これは、一年間の支払額、支払い対象者の人数としては共に過去最多の記録です。SECは、2021年の一年間で過去すべての支払額の合計を上回る報奨金を内部通報者に支払っています。

この傾向は米国に限ったことではありません。2019年、欧州連合（EU）は公益通報者保護指令（Whistleblower Protection Directive）を可決しました。これによりEU加盟国は、一定の企業に対して最低限の内部通報者保護基準を設定することが要求されます。そのため、各EU加盟国の公益通報者保護指令が施行され次第、EU加盟国の従業員は会社の外部に新たな通報手段を持つこととなります。

内部通報による報酬を得られる可能性は、従業員にとって（そして告発文のドラフト作成をサポートする法律事務所にとっても）魅力的です。よって従業員は、最初に社内に懸念事項を通報するという選択肢が与えられるべきです。企業は、従業員にホットラインの存在を知ってもらい、通報した場合には適切に調査が行われ、報復を恐れる心配もないと信頼してもらえるような体制を整える必要があります。

結論

本クライアントアラートは、変化を続けるビジネス・リスク、リモート又はハイブリッド型労働環境における課題、及び米国規制当局の期待などに照らして、企業はコンプライアンスについてどのように考えるべきかヒントを提供しています。リスクを抱えている領域、リスク許容度、リスク軽減のための適切なコンプライアンスに対するアプローチは企業によって異なり、ここで提案したすべての案があらゆる企業に適用できるわけではありません。レイサム アンド ワトキンスのホワイトカラー犯罪弁護 & 内部調査プラクティスグループは、コンプライアンスの規制について豊富な経験を有する専門家、被告側弁護士として長年専門的に活動している者、また政府弁護士として高いポジションに就いていた者などの布陣を揃えており、企業にとって効果的で、業界のベストプラクティスや規制当局の期待に沿った実践的なコンプライアンス・プログラムを構築する方法について、最良のアドバイスを提供させていただきます。

本クライアントアラートに関するご質問がありましたら、下記本クライアントアラートの著者又は通常ご連絡いただいている弁護士までお問い合わせください。

藤 かえで

kaede.toh@lw.com
+81.3.6212.7809
Tokyo

Christopher D. Frey*

christopher.frey@lw.com
+1.212.906.1732 +1.415.395.8279
New York / San Francisco

Joseph Bargnesi

joseph.bargnesi@lw.com
+1.202.637.2114
Washington, D.C.

Daniel J. Dominguez

daniel.dominguez@lw.com
+1.202.637.2225
Washington, D.C.

Erin Brown Jones

erin.brown.jones@lw.com
+1.202.637.3325
Washington, D.C.

Nathan H. Seltzer

nathan.seltzer@lw.com
+44.20.7710.1020
London

Katherine A. Sawyer

katherine.sawyer@lw.com
+1.213.891.8839
Los Angeles

Savannah K. Burgoyne

savannah.burgoyne@lw.com
+1.202.637.1069
Washington, D.C.

Catherine A. Rizzoni

cat.rizzoni@lw.com
+1.415.395.8271
San Francisco

* Not admitted to practice in California. Admitted to practice in New York.

クライアントアラート (Client Alert) は、レイサムアンドワトキンスがクライアント及び関係者へのニュース配信サービスとして発行しているものであり、法的アドバイスを行うことを意図したものではありません。本書のテーマについての詳細な分析又は説明が必要な場合には、通常ご連絡いただいている当事務所の弁護士へお知らせください (当事務所の弁護士が資格を有しない法域の法律事務につき勧誘するものではありません)。レイサムアンドワトキンスが発行したクライアントアラートの一覧は、www.lw.com からご覧ください。お客様のご連絡先やレイサムアンドワトキンスから受け取る情報について変更をされたい場合には、<https://www.sites.lwcommunicate.com/5/2399/forms-english/subscribe.asp> にて、当所のクライアントメーリングプログラムにご登録ください。

参照

¹ *DOJ Announces Policy Changes to "Invigorate" Efforts to Combat Corporate Crime*, LATHAM & WATKINS LLP (Oct. 29, 2021), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202905%20final.pdf>.

² THE WHITE HOUSE, UNITED STATES STRATEGY ON COUNTERING CORRUPTION 2 (December 2021) [hereinafter UNITED STATES STRATEGY ON COUNTERING CORRUPTION], <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/12/United-States-Strategy-on-Countering-Corruption.pdf>.

³ *Transcript: Kenneth Polite Jr. keynote address at Compliance Week 2022*, COMPLIANCE WEEK (May 17, 2022), <https://www.complianceweek.com/regulatory-enforcement/transcript-kenneth-polite-jr-keynote-address-at-compliance-week-2022/31698.article>.

⁴ *Updated DOJ Guidance on Corporate Compliance Programs Emphasizes Technology, Real-Time Compliance Data, and Lessons Learned*, LATHAM & WATKINS LLP (June 4, 2020), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202753.v2.pdf>.

⁵ See U.S. DEP'T OF JUSTICE, EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS 13-14 (Updated June 2020) [hereinafter EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS], <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.

⁶ *Id.* at 12 (“Do compliance and control personnel have the appropriate experience and qualifications for their roles and responsibilities?”).

⁷ EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 12 (「コンプライアンス部門は、地位、報酬レベル、ランク・役職、報告ライン、リソース、及び主要な意思決定者へのアクセスに関して、社内の他の戦略的部門とどのように比較されるか。」)。

⁸ *Id.* at 11 (「社内のどこにコンプライアンス部門があるか (例：法務部内、事業部の下、もしくはCEO及び/又は取締役会に報告する独立した部門として)。コンプライアンス部門の報告先はどこか。」); 12 (「コンプライアンス部門及び関連する管理部門には、取締役会及び/又は監査委員会のいずれかのメンバーに直接報告するラインがあるか。彼らはどのくらいの頻度で取締役と会議をする機会があるか。これらの会議に上級管理職メンバーも出席しているか。」)。

⁹ EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 12 (「コンプライアンス担当者が効果的に監査、文書化、分析を進め、コンプライアンスの取組みの結果に基づいて行動するために、十分な人員が配置されているか。また、会社はこれらのために十分な資金を割り当てているか。」)。

¹⁰ *Id.* at 10-11.

¹¹ *US Regulators Increase Focus on Corporate Compliance and Its Gatekeepers*, LATHAM & WATKINS LLP (Aug. 1, 2022), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202986.pdf>.

¹² *Transcript: Kenneth Polite Jr. keynote address at Compliance Week 2022*, COMPLIANCE WEEK (May 17, 2022), <https://www.complianceweek.com/regulatory-enforcement/transcript-kenneth-polite-jr-keynote-address-at-compliance-week-2022/31698.article>.

¹³ *Updated DOJ Guidance on Corporate Compliance Programs Emphasizes Technology, Real-Time Compliance Data, and Lessons Learned*, LATHAM & WATKINS LLP (June 4, 2020), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202753.v2.pdf>.

¹⁴ See, e.g., Press Release, U.S. Secs. & Exch. Comm’n, SEC Files Multiple Insider Trading Actions Originating from the Market Abuse Unit’s Analysis and Detection Center (July 25, 2022), <https://www.sec.gov/news/press-release/2022-129>.

¹⁵ See, e.g., *Health Care Fraud Unit*, U.S. DEPT OF JUSTICE, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/health-care-fraud-unit>; see also

U.S. Dep’t of Justice, *Fraud Section Year in Review 2017 10* (2017), <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1026996/download> (announcing the 2017 launch of the Health Care Fraud Unit’s Data Analytics Team).

¹⁶ See, e.g., Alfredo Collosa, *Use of Big Data in Tax Administrations*, INTER-AMERICAN CENTER OF TAX ADMINISTRATIONS (Sep. 1, 2021), <https://www.ciat.org/use-of-big-data-in-tax-administrations/?lang=en>; TRANSPARENCY INTERNATIONAL, *OPEN DATA AND THE FIGHT AGAINST CORRUPTION IN BRAZIL* (2017) http://webfoundation.org/docs/2017/04/2017_OpenDataBrazil_EN-2.pdf.

¹⁷ UNITED STATES STRATEGY ON COUNTERING CORRUPTION, *supra* note 2, at 35.

¹⁸ *Id.*

¹⁹ *Transcript: Kenneth Polite Jr. keynote address at Compliance Week 2022*, COMPLIANCE WEEK (May 17, 2022), <https://www.complianceweek.com/regulatory-enforcement/transcript-kenneth-polite-jr-keynote-address-at-compliance-week-2022/31698.article>.

²⁰ EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 2.

²¹ *Transcript: Kenneth Polite Jr. keynote address at Compliance Week 2022*, COMPLIANCE WEEK (May 17, 2022), <https://www.complianceweek.com/regulatory-enforcement/transcript-kenneth-polite-jr-keynote-address-at-compliance-week-2022/31698.article> (emphasis added).

²² 「検察官は企業がトレーニングカリキュラムの実効性をどのように確認しているのかも評価しなければならない。」EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 5.

²³ *US Regulators Increase Focus on Corporate Compliance and Its Gatekeepers*, LATHAM & WATKINS LLP (Aug. 1, 2022), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202986.pdf>.

²⁴ *Updated DOJ Guidance on Corporate Compliance Programs Emphasizes Technology, Real-Time Compliance Data, and Lessons Learned*, LATHAM & WATKINS LLP (June 4, 2020), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202753.v2.pdf>.

²⁵ *Id.*

²⁶ EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 10.

²⁷ See, e.g., *Prioritizing Corporate Culture: Lessons for Companies from the Major League Baseball Sign-Stealing Investigation*, LATHAM & WATKINS LLP (Jan. 17, 2020), <https://www.lw.com/admin/upload/SiteAttachments/Alert%202579.v5.pdf>.

²⁸ LATHAM & WATKINS LLP, *CULTURE – A PRACTICAL FRAMEWORK FOR SUSTAINABLE CHANGE* (3d ed. 2021), <https://www.lw.com/en/insights/culture-framework-sustainable-change>.

²⁹ EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 6.

³⁰ EVALUATION OF CORPORATE COMPLIANCE PROGRAMS, *supra* note 5, at 6-7.

³¹ *Id.*

³² *Risks of Tuning Out Company Whistleblowers: Ignorance Is Not Bliss*, FORBES (June 15, 2022), <https://www.forbes.com/sites/insider/2022/06/15/risks-of-tuning-out-company-whistleblowers-ignorance-is-not-bliss/?sh=2ae174f16571>.

³³ 2021 ANNUAL REPORT TO CONGRESS: WHISTLEBLOWER PROGRAM, U.S. SEC. & EXCH. COMM'N 2 (2021), <https://www.sec.gov/files/owb-2021-annual-report.pdf>.

³⁴ *Id.* at 1.