

## 西村あさひ法律事務所

ダイバーシティ&インクルージョンと企業コンプライアンス  
ー多様性への配慮を欠いた言動による「炎上」リスクの管理ー

企業法務ニューズレター

2022年5月30日号

執筆者:

E-mail✉ [菅野 百合](#)E-mail✉ [細谷 夏生](#)

## 1. はじめに

近年、企業等のトップマネジメントによる言動が、ジェンダーをはじめとする多様性への配慮を欠いているとして批判を受け、いわゆる「炎上」することにより、発言者のみならず発言者が所属する企業等にも大きなダメージを与える事案が増えている。

例えば、国際オリンピック委員会からも「極めて不適切」と指摘された東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会元会長の発言は、国内外のメディアによって連日大々的に取り上げられ、組織委員会のレピュテーションを大きく傷つける結果となった。また、株式会社ディーエイチシーの会長による在日外国人に対する差別的な文章が同社の公式ウェブサイト上に掲載された事案では、複数の取引先が同社に対して説明や見解を求める等の措置をとったとされているほか、同社と災害協定等を締結していた複数の地方自治体が協定の解消等を申し入れるなどしたと報じられている。直近でも、株式会社吉野家ホールディングスの元役員が社外講座で同社子会社のマーケティング戦略を紹介した際の表現がジェンダー・人権の観点から不適切であるとして大きな批判を招き、同社が発言者である元役員を解任した直後には同社の株価が大きく下落した。また、同社は採用活動においても、外国籍であると判断した学生を企業説明会に参加させないなど差別的な取扱いをしていたと報道されており、5月に開催された株主総会の冒頭では役員らが揃って謝罪する事態となるなど、これらの事案は、レピュテーションダメージに留まらない大きな損害を同社にもたらした。

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に対する社会の意識が高まる中、多様性への配慮を欠いた言動が企業にもたらし得る影響はさらに大きなものとなっている。それにもかかわらず、本来は企業価値を高めるべきトップマネジメントによる言動がD&Iの観点から不適切であるとされる例が相次ぐ背景には、社会の価値観の変化により、従来は大きな問題とならなかった言動が不適切であるとされる場面が増えていることや、組織として有効なコンプライアンス体制を構築できていないことがあると考えられる。本ニューズレターでは、D&Iと企業コンプライアンスをテーマに、トップマネジメントによりD&Iの観点から不適切な言動がなされることによる「炎上」リスクの管理方法を検討する。

## 2. D&Iの観点から不適切であるとされる可能性のある言動

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)とは、「多様性を受け入れること」を意味しており、21世紀の社会が目指すべきあり方の1つであるとされるとともに、企業経営・活動の目標でもあるとされている。ここでの多様性とは、人種、性別、宗教、障害の有無、性的指向・性自認等、個人の有する様々な属性が多岐にわたることを意味しており、D&Iとは、個人の属性を理由とした攻撃や不利益な取扱いを行わず、異なる属性を有する者を等しく尊重すること、すなわち、人権の尊重であるといえる。

企業には、単にその構成員が有する属性の種類を増やすだけでなく、社会全体の多様性を尊重することが求められており、特定の属性を否定・攻撃する言動や、特定の属性を有している者をその他の者に比べて軽んじる又は不利益に扱うような言動は、D&Iの観点から不適切であるとされる可能性がある。また、直接的に特定の属性を対象とする言動以外にも、特定の属性にのみ課せられる制約や、属性を理由とした不利益をもたらすような社会・組織のシステムを肯定する又は否定しない言動が、間接的に特定の属性を否定したり当該属性を有する者を不利益に扱っているなどとして、D&Iの観点から不適切であるとされる場合もあることに留意を要する。

### 3. D&I の観点から不適切な言動がなされることを防ぐための方策

#### (1) ポリシー・ガイドラインの策定

トップマネジメントが多様性への配慮を欠いた言動をした場合の企業への悪影響は深刻なものとなり得るが、トップマネジメントによる対外的な言動の全てを事前に社内で確認し、コントロールすることは現実的ではない。そのため、トップマネジメントが D&I の意義と重要性を正しく理解し、自らの言動に反映することが、多様性への配慮を欠いた言動が行われることを防ぐために最も有効であると考えられる。もっとも、D&I の考え方には定まった正解等はなく、また、理念を理解したとしても、日々の言動に正しく反映することも容易ではない。そのため、多様性への配慮を欠いた言動を防ぐためには、各企業において、自社が D&I をどのように捉え、発信するかについて、社内で議論・検討を行った上で、その結果を明確なポリシーとして設定するとともに、かかるポリシーに照らして適切な言動・不適切な言動とはどのようなものであり、意図せずして不適切な言動を行わないためにはどのような点に留意する必要があるかをわかりやすい言葉でまとめたガイドラインを作成するなどし、トップマネジメントを含む役職員らに周知徹底することが有効であると考えられる。

#### (2) 社内人材の多様性確保

トップマネジメントによる実際の言動を事前にチェックすることは現実的ではないが、多様性への配慮が十分でない場合、対外的な言動のみならず、社内での日頃の言動からも不十分さを見て取れる可能性が高い。そのため、他の役職員が、トップマネジメントによる日頃の言動を D&I の観点から常にチェックし、配慮を欠いた言動に対してはその場で理由も含めて指摘することにより、トップマネジメントの D&I への意識を改善し、対外的な場面において多様性への配慮を欠いた言動が行われることを防ぐ効果が期待できる。

D&I に関する感じ方は、人によって異なる部分が比較的大きいと考えられることから、上記チェックを有効に行うためには、トップマネジメントと日頃接するマネジメント層に多様性を確保し、トップマネジメントの言動を常に多様な感性にさらすことが重要である。この点、2021 年 6 月に公表された改訂コーポレートガバナンス・コードにおいては、有効なコーポレートガバナンスを確保するための手段の 1 つとして、取締役会は多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきであるとされているほか、中核人材(管理職層)の登用等においても多様性の確保が求められている。改訂コーポレートガバナンス・コードにおいては、多様性の確保は取締役会等の実効性確保の前提条件の 1 つとして、将来の経営陣等候補にもなり得る中核人材(管理職層)の多様化は将来の取締役会の多様性確保に向けた有効な手段として位置付けられていることが読み取れるが、同時に、トップマネジメントに日頃接する機会が多いと考えられる役員や管理職層の従業員に多様性を確保することにより、トップマネジメントによる日頃の言動に対する社内の監視に実効性を確保することにもつながると考えられる。

#### (3) 情報収集・分析と社内アップデート

上記(1)のとおり、多様性への配慮を欠いた言動を防ぐためには、ポリシーやガイドラインの策定と社内周知が有効であると考えられるが、D&I に関する近時の社会の意識の変化は極めて速く、年に一度程度の研修による周知や、ガイドラインの見直し等では必ずしも必要な内容を十分にカバーできない可能性がある。そのため、法務はもとより、広報、マーケティング、コンプライアンス等、関連する各部門において、どのような言動が D&I の観点から不適切であるとされる可能性があるか、常に情報収集を行い、自社の組織や事業に合わせて具体的なリスクを分析した上で、その結果を適時に社内で周知し、ガイドライン等のツールもアップデートしていくことが必要である。

また、社内で D&I の観点から不適切であるとされる可能性がある言動がなされた場合には、当事者に対して指導等を行うことに加え、法務・コンプライアンス部門においてその内容等を集約し、いわゆる NG 事例として研修やガイドライン等の内容に反映することも有効であると考えられる。

### 4. トップマネジメントによる言動が D&I の観点から不適切であるとの指摘を受けた場合の対応

自社のトップマネジメントによる言動が多様性の観点から不適切であるとの指摘を受けた場合、まず行うべきことは正確な事実関係の把握である。指摘を受けた言動を行ったトップマネジメント自身から事情を聴取することはもちろんであるが、記憶が不正確であったり、意図的に問題を矮小化するような申告がなされたりする可能性もあるため、可能な限り、同席者など第三者からも

事情を聴取したり、録画や録音ファイル等の客観的裏付けを取得したりすることが重要である。また、最近では SNS により情報が拡散されることも増えているため、削除済の投稿のスクリーンショットや隠し撮りされた音声、動画等、企業が把握していない証拠が SNS 上にアップロードされていないかどうかを確認する必要がある。

事実関係の把握後は、指摘を受けた言動が実際に D&I の観点から不適切であると言えるのか、理由も含めて検討を行うこととなるが、検討に当たっては、当初の指摘内容は十分踏まえた上で、その当否の判定のみに留まることなく、自社のポリシー等にも照らして全方位から適切性を検討する必要がある。近時、一たび問題となった言動は SNS を含む様々なメディアで瞬時に拡散され、当初指摘された以外の観点からも追加の指摘を受ける場合があるためである。同様の理由から、検討を行うメンバーに多様性を確保することも必須となる。


検討の結果は、内容に応じて適切な方法で対外発信することとなるが、その際には、指摘を受けた言動の内容やどのような状況で行われたものであるかを端的かつ正確に記載するとともに、当該言動のどのような点がなぜ D&I の観点から不適切であると判断したかや被害回復(被害が生じている場合)・再発防止に向けた対応方針についても明確に説明することが必要である。また、指摘を受けたからといって必ずしも全ての言動を不適切であるとする必要はなく、自社の D&I の考え方に照らして不適切ではないと考える場合には、その旨を発信することとなる。いずれの場合にも、結論のみでなく、判断の理由とその根拠となる自社の D&I の考え方をきちんと示した上で、指摘を行った者だけに留まらないステークホルダー全体を意識した丁寧なコミュニケーションを行うことが最も重要である。そして、そのようなコミュニケーションを迅速かつ効果的に行うためには、日頃から自社の D&I の考え方を明確に整理するとともに、社内人材の多様化を進めることにより指摘を受けた言動に対する多様な観点からの検証を可能とする体制を整えておくことが鍵となる。

なお、体制整備に当たっては、本ニュースレター執筆担当者らによる企業法務と D&I に関する連載記事<sup>1</sup>も参照されたい。

以上

当事務所では、クライアントの皆様のビジネスニーズに即応すべく、弁護士等が各分野で時宜に合ったトピックを解説したニュースレターを執筆し、随時発行しております。N&A ニュースレター購読をご希望の方は [N&A ニュースレター 配信申込・変更フォーム](#) よりお手続きをお願いいたします。また、バックナンバーは [こちら](#) に掲載しておりますので、あわせてご覧ください。

本ニュースレターはリーガルアドバイスを目的とするものではなく、個別の案件については当該案件の個別の状況に応じ、日本法または現地法弁護士の適切なアドバイスを求めていただく必要があります。また、本稿に記載の見解は執筆担当者の個人的見解であり、当事務所または当事務所のクライアントの見解ではありません。

西村あさひ法律事務所 広報室 [E-mail](#) 

<sup>1</sup> 『企業法務とダイバーシティ&インクルージョンの現在地(第 1 回) 総論 - 企業活動における D&I 課題の見取り図 各論(1) - 広告・情報発信における『炎上』リスクの管理』(NBL No.1199(2021 年 8 月 1 日号))

『企業法務とダイバーシティ&インクルージョンの現在地(第 2 回) 各論(2) - 人事・組織の多様性確保(前編)』(NBL No.1201(2021 年 9 月 1 日号))

『企業法務とダイバーシティ&インクルージョンの現在地(第 3 回) 各論(2) - 人事・組織の多様性確保(後編)』(NBL No.1203(2021 年 10 月 1 日号))

『企業法務とダイバーシティ&インクルージョンの現在地(第 4 回・完) 各論(3) - D&I への取組みと企業価値向上戦略』(NBL No.1205(2021 年 11 月 1 日号))