帝国タイムス
明治33年3月3日創業　THE TEIKOKU TIMES
旬刊 2025年（令和7年）8月15日（金曜日）　第13872号

成長のための企業法務

アンビシャス総合法律事務所　弁護士　奥山倫行

第76回

リスクマネジメント（第三者委員会）

Q 不祥事を起こした企業について「第三者委員会による調査が行われた」「第三者委員会が調査結果を報告書として提出した」といった報道を見聞きすることがあります。今さらではありますが「第三者委員会」とはどのようなものでしょうか。現在、当社に具体的な必要性が生じているわけではありませんが、転ばぬ先の杖といいますか、万が一の場合に備えて理解しておきたいので概要を教えてください。

A 企業や団体で、犯罪などの法令違反行為や社会的非難を招くような不正又は不適切な行為（以下「不祥事」といいます）が発生し、又は発生が疑われる場合に、漫然と放置すると社会からの信頼を失い正常な事業活動の継続が危ぶまれる場合があります。

このような場合には、事実関係を調査、確認したうえで、確認された内容を踏まえて、被害者や関係者に謝罪するとともに、行為者に対する処遇を行い、再発防止策を立案することが求められます。この一連の過程で、経営陣の指示を受けて社内のメンバーが単独又は複数で調査することも考えられますが、調査能力が乏しかったり、調査に不慣れであったり、馴れ合いやかばい合いが懸念されて適切な調査が行われないことも予想されます。このような場面で組成されるのが「第三者委員会」という組織です。

不祥事発生時の一つの選択肢として理解しておくことは有益なので、この機会に本稿の内容をご確認ください。

第三者委員会とは

第三者委員会について直接規律する法律はありませんが、不祥事が発生し、又は不祥事の発生が疑われる場面で、調査や今後の対応に関する判断を行う前提として、外部の専門的知見を有する3名以上のメンバーで設置される委員会を「第三者委員会」といいます。第三者委員会の名称は、2010年7月15日に日本弁護士連合会が「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下「日弁連ガイドライン」といいます）を公表したことで広く知られるようになりました。第三者委員会は、企業ばかりではなく、学校、病院、官公庁、その他の組織や団体などでも設置されることがあります。第三者委員会は、当該企業や団体からの依頼で、対象となる不祥事に関する調査の実施、事実認定、評価と原因の分析、調査結果に基づく再発防止策等の提言を行います。

第三者委員会の特徴

不祥事が発生し、又は不祥事の発生が疑われる場面で、社内のメンバーや当該企業や団体と利害関係のある専門家などで調査委員会を設置する場合もあります。このような社内の委員会を内部調査委員会（以下「内部調査委員会」といいます）といいます。他方で、第三者委員会は当該企業や団体と利害関係のない外部のメンバーを中心に設置されるもので、以下のような特徴があります。

(1)調査の独立性・中立性・公平性・公正性・透明性

内部調査委員会による調査では、恣意的な調査が行われる可能性を払拭できません。他方で、第三者委員会は当該企業や団体と利害関係のない外部のメンバーで構成されるため、調査の独立性・中立性・公平性・公正性・透明性が担保されます。このような立ち位置の違いが、調査内容や調査結果の信ぴょう性に影響を与えます。

(2)調査の専門性・客観性

第三者委員会のメンバーには、調査の対象となる事象について、専門的な知見を有するメンバーを招聘する必要があります。それによって、調査内容の専門性が担保されます。また、どの企業や団体にも、その企業や団体特有の慣習や独自ルールがあるものです。内部調査委員会では、その企業や団体特有の慣習や独自ルールの存在を前提とし、それらを尊重した調査や判断がなされがちですが、外部の専門家で構成される第三者委員会はそのような慣習や独自ルールとは無縁のため、調査の客観性が担保されます。

(3)対象となる企業や団体の理解と協力が必要

内部調査委員会は、社内の事情や慣習に精通していますが、第三者委員会は社内の事情や慣習を知らないことの方がほとんどです。そのため、調査を実施するにあたり、企業や団体の内部事情や慣習を社内の人間から説明してもらう必要があります。また、調査の実施にあたり、必要な社内の情報や資料を収集する必要があります。

第三者委員会は外部のメンバーで構成され、情報や資料の収集能力に限界があるため、対象となる企業や団体の全面的な協力が不可欠です。仮に、経営陣の中に調査に非協力的な人がいると、それだけで調査の継続が困難になる場合もあり得ます。

そのため、第三者委員会による調査の場合には、対象となる企業や団体の理解と協力が不可欠です。

（2面に続く）

（1面から続く）

(4)調査費用・調査期間

第三者委員会の調査にかかる費用には、委員に支払う報酬、資料の分析に要する事務費用、交通費や会議室の使用料など様々な費目があります。第三者委員会の委員に支払う報酬については、タイムチャージ（時間×単価）で支払われるケースが多いため、調査期間が長引くとその分費用がかさみます。2～3カ月程度で終了するケースも多いと思いますが、大規模な調査になると調査の業務量も増えますので、半年以上もかかる場合があります。

委員会の設置が望ましい場合

第三者委員会の調査は、企業や団体にとっても負担の大きい手続で、設置には相応の覚悟が必要です。大きな負担がかかったとしても適切かつ充実した調査を実施して企業の信頼回復を図る必要がある重大なコンプライアンス違反や、社内調査では癒着が生じて真相解明を図ることが難しそうな場面で設置を検討することになります。

設置・運営上の留意点

第三者委員会の人選について法令上の決まりがあるわけではありませんので、企業や団体が自ら選定することになりますが、第三者委員会の特徴である独立性や中立性を損なわない人選をする必要があります。また、調査対象になる事象についての専門性も意識しなければなりません。そのような観点から、当該企業や団体と利害関係のない弁護士、公認会計士、税理士、学識経験者等が選任される場合が多いと思います。その他の設置や運営上の留意点は、前述した「日弁連ガイドライン」に詳細が記載されていますので、より詳しく理解されたい方はご参照ください。

札幌市中央区大通西11の4の22 第2大通藤井ビル8F、電話011-210-7501、https://ambitious-gr.jp