

2020年8月7日

各 位

東京都渋谷区代々木二丁目6番5号  
りらいあコミュニケーションズ株式会社  
(コード番号：4708 東証第一部)  
代表取締役社長 網野 孝  
問合せ先 広報・IR室長 岩本 健一郎  
電話 03(5351)7200(代表)

### 「信頼回復に向けた取り組みの基本方針」(大綱)の策定のお知らせ

2020年7月7日付「諮問委員会の設置についてのお知らせ」にてお知らせしました通り、当社は、同種事案の再発防止、早期発見・対処のための方策を検討すると共に、全社的なコンプライアンス向上を目的として、「鹿児島事案を踏まえた再発防止並びに全社コンプライアンス向上のための諮問委員会」を設置しました。同委員会では、鹿児島センターでの不適切な業務運営に留まらず、過去に発生したコンプライアンス事案の検証や、社員へのアンケート、ヒアリング等を通じ、当社の問題点を様々な角度から検証・分析いただき、的確かつ厳しいご指摘を数多くいただきました。

当社経営陣としては、同委員会を通じて得られた社員からの率直な意見を含め、同委員会からの指摘事項を真摯に受け止め、議論を重ねた結果、今回の事案発生の真因を分析の上、その改善策として「信頼回復に向けた取り組みの基本方針」(大綱)を策定いたしました。本日、同委員会の承認を経て、大綱を取締役会にて決議いたしましたので、別紙の通りお知らせいたします。

なお、当社は今後、大綱に基づき具体的なアクションプランを策定しますが、その推進においても、同委員会にてモニタリング及び必要に応じた改善事項の指摘・提言をいただきます。

本件により、不適切な勧誘を行ってしまった消費者の皆様をはじめとしたご関係の皆様に、多大なるご心配とご迷惑をおかけしておりますことを重ねて深くお詫び申し上げます。

以 上

- 別紙資料① 信頼回復に向けた取り組みの基本方針 (大綱)
- 別紙資料② 諮問委員会の活動記録
- 別紙資料③ 経営陣から社員へのメッセージ

別紙資料①

「信頼回復に向けた取り組みの基本方針」(大綱)の公表にあたって

2020年8月7日

りらいあコミュニケーションズ株式会社  
経営陣一同

改めまして、この度の当社鹿児島センターでの深刻なコンプライアンス事案において、当社が不適切な勧誘を行ってしまった消費者の皆様と、委託元企業である東京電力エナジーパートナー様に多大なるご迷惑をお掛けしましたことを心よりお詫び申し上げます。また、当社をご信頼いただいていた多くの委託元企業の皆様、株主の皆様に加え、当社にて誠実に業務に取り組む社員やその家族を含むすべてのステークホルダーの皆様からの信頼を裏切り、失望させてしまったことを深く反省し、心よりお詫び申し上げます。

当社が提供するサービスは、委託元企業のご要望に応えることを目的とするものではありませんが、その目的を真に果たすためには、当社が委託元企業に代わって対応するエンドユーザーである消費者の皆様の利益を尊重することが不可欠であり、消費者の皆様の利益に資することを通じて委託元企業に貢献することが当社の使命と言えます。それにもかかわらず、本件において、当社は、悪質な行為を認識した時点で当該行為を適時に公表し、ご迷惑をお掛けした消費者の皆様に対して謝罪を含む適切な対応を行うことができませんでした。当社の判断は自らの使命に反するものであったと真摯に反省いたします。

当社経営陣としては、本件やこれに先立つ近時の不適切会計事案(2019年2月8日公表)の発生を、当社が抱える本質的な問題の発露と受け止め、当社の企業理念である「使命感」と「四つの誓い」が形骸化しているのではないかと、委託元企業の下請け体質が染みつき、当社自らの創意工夫で消費者の皆様価値ある情報を提供し、真の意味で委託元企業からの信頼を獲得するといった意識が不十分になっているのではないかと危機感を持ち、当社の創業からの理念に立ち返り、当社の存在意義や目指す姿、現状の課題等を改めて議論して参りました。

**【参考】当社企業理念**

(使命感)

より多くの人や企業と感動を共有し、会社の成長を通じ、従業員とその家族の幸福及び社会の発展に貢献します

(四つの誓い)

- 一、私たちはお客様を大切にし お客様から信頼されるよう 絶えず心掛けます
- 一、私たちは調和を尊び 自由闊達な社風作りを目指します
- 一、私たちは絶えず挑戦と 創造を目指します
- 一、私たちは礼儀礼節を大切にし 自主管理と基本動作の錬磨に努めることを誓います

この議論を通じ、当社の事業は、人と社会を繋げる社会インフラの一部を担う重要な役割（社会的使命）を有していることを再認識しました。新型コロナウイルスの感染拡大による緊急事態宣言下において、国民生活に必要な業務を担い続けたことも、当社事業の重要性を自らが再確認した出来事でありませ

しかしながら、これまで当社では、会社が成長する過程において、その成長を数値面で牽引する組織や社員を経営陣が評価し重用してきたことから、社内に過度な競争意識が生まれ、行き過ぎた数字優先の考え方が強まっておりました。これと同時に、社員への企業理念に基づく行動規範の徹底を怠ったことで、部下もその上司の結果至上主義を見習う等、望ましくない人事登用サイクルや人財育成がなされました。この流れはプロセスの軽視につながり、不都合なことを正面から受け止めず、見て見ぬふりや、部下や現場に丸投げする「逃げる上司」を生み出していきました。一方、現場では、自分たちだけで何とかしなければ認めて貰えないという風潮が蔓延り、それが行き過ぎると、隠したり、誤魔化したり、適当にやり過ごすといった行為に発展し、上司と部下の関係性が希薄化しておりました。

本件の発生原因としては、脆弱な品質管理や IT 基盤等の管理・統制環境が挙げられますが、より根本的な原因としては、以上の歴史的な背景に基づく当社の悪しき企業文化により、数字への意識が強まる一方で現場管理者が上司に相談することができず、孤立してしまったことが挙げられるものと考えております。

このように、当社鹿児島センターでの事案は、当社の悪しき企業文化の一つの現れに過ぎないものと捉えるべきものであり、今後の同種事案の再発防止並びにコンプライアンス向上の取り組みにあたっては、当社事業が有する社会的使命を今一度深く認識し、これまでに染みついた悪しき企業文化を断ち、企業理念に立ち返った人や課題と向き合うマネジメントスタイルへの変革と、強固な経営基盤を早急に整備することが必須であるとの認識に立ち、当社は今般、「信頼回復に向けた取り組みの基本方針」（大綱）を取りまとめました。今後、大綱に従って、消費者の皆様、委託元企業の皆様をはじめとした全てのステークホルダーの信頼回復に取り組んで参ります。

以 上

## 信頼回復に向けた取り組みの基本方針（大綱）

### （ 要 旨 ）

#### 1. 当社が抱える根本的な問題

##### (1) 企業文化の問題（不正を引き起こす心理・意識）

当社の事業は、規制緩和等、法制度の施行・改正や、新製品・サービスの発売等、社会の変化から生じる様々な消費者対応ニーズを捉えて拡大し、その過程においては、特定の部門が突出した業績を上げることがあった。過去の当社では部門ごとの営業領域が区別されていなかったことも起因し、社内において部門間に過度な競争心が生じていた。経営陣も業績を牽引し数字を上げる部門・社員を無条件に評価し、重要ポジションに登用したことで、行き過ぎた数字優先の考え方や、過度な部門間競争の意識を更に助長してしまった。これと同時に、社員への企業理念に基づく行動規範の徹底を怠ったことで、見て見ぬふりや、部下や現場へ丸投げする「逃げる上司」を生み、現場との信頼関係が損なわれていった。

結果として、企業理念や倫理感より結果が優先され、上司に相談できず隠す・誤魔化す・適当にやり過ごすといった悪しき企業文化が形成されていってしまった。

##### (2) 個別最適を重視するあまり全社的な標準化を怠ったことに起因した問題（不正を誘引する環境要因）

当社は、創業以来、委託元企業のニーズに合わせたオペレーションセンターを構築し、サービス品質を高める個別最適の業務運営を行ってきた。また 2009 年には、より高い専門性を持ったサービス提供と、過度な部門間競争を抑制するため、営業から業務運営までを一気通貫で担う、業界別に組織した産業本部制を敷いた。しかしながら、本部間の人事異動や全社視点での業務標準化を怠ったため、個別最適の業務運営が過度に加速し、品質管理や IT 基盤も業務毎に設計・構築され、全体最適の観点からは、ばらつきのある業務運営基盤に陥っていた。

また、数字優先の考え方により、本来的に現場支援機能や牽制機能を持つべきコーポレート等の間接部門への投資が行われなかった。

この結果、人財の固定化や、オペレーションセンターの陸の孤島化、ローカルルールの横行、属人化によるブラックボックス化が進み、現場に依存した脆弱な業務運営環境が構築されていった。

#### 2. 問題改善のための主要施策

##### (1) 企業文化の問題に対する改善施策

###### <改善の基本的な方向性>

隠す・誤魔化す・適当にやり過ごす、結果のみを評価するといった考え方のままでは、会社の存続や信頼回復は為し得ないという経営陣の危機感を社員一人一人に問い、それを最終的に会社全体にまで浸透させるためには、会社の中核を成し、将来の会社経営を担っていくミドルマネジメント（本部長、事業部長、室長、室長代理）とその危機感を共有し、共通の価値観でそれを打破し、新たな企業文化の礎を築いていく必要がある。そのためには、まず経営陣が覚悟を持って意識を変え、自らが率先垂範してミドルマネジメントの業務に深く関与することで、企業理念に基づいた人や課題と向き合う企業文化を醸成していく。この推進においては、当社の社会的使命を真に果たすこと

を価値基準とし、課題から逃げず、委託元企業、エンドユーザーである消費者と向き合っていくよう、経営陣があらゆる施策に関与し、自らが先陣を切って挑み、やり遂げる姿勢を示していく。この経営陣の行動を通じ、ミドルマネジメントの社員自身が自らの意思でそうした行動が取れるようになる（「逃げない上司」になる）と共に、その部下達にそれが継承されていくサイクルを確立し、新たな企業文化を会社全体に浸透させていく。

また、企業理念に基づく企業文化を社内に定着させるため、及び本件を風化させないためにも、役職員全員を対象に企業理念を体現する行動規範について話し合うワークショップや研修にて、役職員全員が自由に意見を述べ合う機会を作り、その取り組みを通じて寄せられた社員の声を基に新たな行動基準を策定していく。

更に、人事制度見直し等を図り、企業理念や行動基準を大切に守りながら、異なる環境で育ちながらも同じ価値観を持つ社外人材の登用を推進し、その普遍的価値をより発展的に進化させていく。

#### <具体的な改善施策>

- A. 人や課題と向き合う企業文化の醸成（マネジメントスタイルの変革）
  - a. 経営陣（経営会議メンバー）のリーダーシップに基づく施策の推進
  - b. 社外からの管理職起用を含む人材の多様化の推進
  - c. 企業理念浸透のための取り組みと、それを通じた新たな行動基準の策定
    - ① 役職員全員を対象とした企業理念の浸透を目的としたワークショップの実施と、社員の声に基づく新たな行動基準の策定
    - ② 現場管理者以上を対象とした意識改革・リスク感度向上のための研修の実施
    - ③ 全社員を対象とした役割別の研修の実施
- B. 人事施策の推進
  - a. 全社統一的な基準での役割の明確化と任用基準の見直し
  - b. 人事制度等の見直し
    - ① 倫理観や人間力が評価される人事制度への見直し
    - ② 人材ローテーションの継続実施
    - ③ 定期的な従業員満足度（ES：Employee Satisfaction）、コンプライアンス調査の実施

#### (2) 個別最適を重視するあまり全社的な標準化を怠ったことに起因した問題に対する改善施策

##### <改善の基本的な方向性>

当社では、従来、委託元企業のニーズに柔軟に応えるため、個別業務ごとの業務設計・運営を行ってきたことから、現場ごとに品質管理方法も多種多様で、個々の品質管理担当者の能力に依存した運営となっていた。加えて、現場の品質管理に対するチェック・牽制機能が、産業本部の管理下にあることで、品質管理機能はコストであるとして、軽視される傾向にあった。

しかしながら、人と社会を繋げる社会インフラの一部を担うという当社事業の公的な役割からすると、特にコンプライアンスの観点からはもちろんのこと、消費者の皆様の利益に資する観点からも、全社的に一定レベルの標準化を積極的に行うべきであり、そこに必要なコストをかけて高い品質を担保することは、当社が提供するサービスの価値を高め、ひいては当社の発展にも資するもの

である。

このような認識の下、委託元企業のニーズに柔軟に応えるサービスを維持しつつも、不適切勧誘や虚偽報告、音声編集、データ改ざん等を二度と発生させないため、更には消費者の皆様には価値ある情報を提供する機能をより向上させるため、品質管理機能や IT 基盤を中心に抜本的な強化と全社的な標準化を進める。

また、コーポレート等の間接部門を強化することで、現場に対する放置や過剰な負荷を回避するための見積提案時の審査機能や、支社・支店における産業本部（現場）への支援・補完機能、業務運営品質の適正性を担保するための牽制機能等、経営基盤を整備する。

#### <具体的な改善施策>

- A. 全社統一のポリシー・基準の策定と、標準化された運用の実現
  - a. 現場での業務運営に関する品質管理機能向上のための取り組み
  - b. 音声編集やデータ改ざん等に関する厳格な情報セキュリティポリシーの策定と、堅牢な IT 基盤の構築
  - c. 個別最適を助長し、全社的な標準化を妨げた諸制度の見直し
    - ① 指揮命令系統を曖昧にする社内での部署間の業務委託制度の廃止
    - ② 人事の固定化・孤立化を引き起こしやすい専用センターの廃止
- B. 支社・支店やコーポレート部門の強化、制度の見直し
  - a. 案件受託時の審査機能及びモニタリング機能の強化
  - b. 産業本部を支援・補完する支社・支店の強化・仕組みの構築
  - c. コーポレート部門・各種社内委員会の強化

### 3. その他の改善施策

上記 1 及び 2 の改善施策につき万全を期す観点、また、今般の事案の発生を通じて認識したその他の当社の問題点につき改善する観点から以下の施策を実施する。

- a. 委託元企業に対する報告内容の総点検と、必要に応じた見直し
- b. リスクの高い契約条件や業務内容を中心に、適正性の調査と、必要に応じた見直し
- c. 今後のコンプライアンス事案が発生した場合の開示姿勢を含む対応の見直し

以 上

## 別紙資料②

### 諮問委員会の活動記録

#### 1. 諮問委員会の名称

鹿児島事案を踏まえた再発防止並びに全社コンプライアンス向上のための諮問委員会

#### 2. 諮問委員会の目的

当社鹿児島センターにおける不適切な内容の電話勧誘、及び当該電話勧誘時の録音音声の不正な編集事案を受け、同種事案の再発防止、早期発見・対処のための方策を検討すると共に、全社的なコンプライアンス向上を目的として、以下の内容を取締役会に対し、答申・提言を行う。

- ① 既存の各種施策の内容及びその運用の妥当性に対する評価・指摘・提言
- ② 更なる追加的な施策の指摘・提言
- ③ 各種施策のモニタリング及び必要に応じた改善事項の指摘・提言

#### 3. 諮問委員会の構成

委員長	竹内 朗	(弁護士・公認不正検査士 プロアクト法律事務所)
委員	林 稔	(公認会計士 株式会社 KPMG FAS)
委員	由佐 美加子	(当社独立社外取締役)
オブザーバ	古賀 博之	(当社取締役 CFO 兼 CCO 兼 CPO、海外・コーポレート管掌)
オブザーバ	黒川 等	(当社取締役 CIO 兼 産業本部・オペレーション管掌)
オブザーバ	丸岡 利彰	(当社常勤監査役)

なお、委員会の補助者として、プロアクト法律事務所所属の弁護士 2 名、株式会社 KPMG FAS 所属の公認会計士ら 2 名が委員会の補助に当たった。

#### 4. 諮問委員会のこれまでの主な活動内容

2020 年 7 月 7 日の設置以降、これまで、事実調査、合計 4 回の会議体での議論、随時のメール・電話等によるコミュニケーションを通じ、当社鹿児島事案及びその他の過去のコンプライアンス関連事案、当社のビジネスモデル、組織構造等から考察される当社の根本的な問題点及びこれらを踏まえた再発防止、早期発見・対処のための施策につき議論及び当社への指摘（上記 2.①②）を行った。

なお、諮問委員会が行った事実調査の概要は以下のとおりである。

##### (1) 関連資料の分析

鹿児島事案を含む、当社で発生した過去のコンプライアンス関連事案に関する資料、当社の組織に関する資料、委託元企業との契約関係等、委員会が必要と認めた資料の分析を実施した。

##### (2) 役職員ヒアリング

鹿児島事案関係者、当社のコンプライアンスを担う立場の役職員等、委員会において必要と認め

た役職員に対してヒアリングを実施した。

(3)従業員アンケート・ホットラインの設置

委員会の目的に関連すると認められる一定の職位の従業員に対してアンケートを実施した（回答者数 4,565 名、回答率 9 割強）。また、当該従業員に対して、匿名での通報が可能なホットラインを設置し、広く情報提供を求めた。

5. 諮問委員会から当社への主な指摘

- (1)本年の鹿児島事案への対応策にとどまることなく、昨年の不適切会計事案やその他大小のコンプライアンス事案も含め、より広く深い根本原因を探求されたい。
- (2)当社の一連のコンプライアンス事案を並べてみると、そこには「隠す、誤魔化す、適当にやり過ぎす」という行動様式や、こうした行動様式を許容する悪しき企業文化が垣間見える。その根底には、社員の中に、当社の存在意義やアイデンティティ、社員の仕事に対する誇りや自尊心が薄れていることが窺われる。これら（社員にとっての拠り所となるもの）の再生に向けた取組みを経営陣の強力なリーダーシップで推進されたい。
- (3)お仕着せの再発防止策をこなしていくだけでは何も変わらないので、諮問委員会は再発防止策をお膳立てすることはしない。経営陣が内省を深め、本音をぶつけ合って徹底的に議論する中で、「新生りらいあ」のビジョンを明確に描き出し、そこに至る道のを全社員に指し示して牽引していくプロセスこそが、再生への第一歩である。
- (4)経営陣が議論する際には、当社に業務を委託される委託元企業との関係性についても、正面から向き合い、あるべき健全な関係性やその構築方法について徹底的に議論されたい。

6. 諮問委員会の今後の活動

今後、会社は大綱に基づき具体的なアクションプランを策定する予定であり、当該アクションプランの策定及びその後の運用についても、モニタリング及び必要に応じた改善事項の指摘・提言を行う予定である。

以上

### 別紙資料③

社員の皆さんへ

経営会議メンバー一同

今回の不祥事により、普段より誠実に業務に取り組んでいる社員の皆さんとそのご家族を不安にさせ、また同時に失望させてしまったことを心よりお詫び申し上げます。また、多くの社員の皆さんが今回の事案を新聞報道で初めて知ることになったことについても、深く反省しております。経営陣が社員を信用し、社員が経営陣を信用するという根本的な信頼関係を語る上で、本来あるべき情報共有の在り方について改善していく必要があることを改めて認識しております。

当社は、日本におけるコンタクトセンター市場の黎明期から培ってきたノウハウや、委託元であるお客様企業への誠実な対応、優れた対応品質や現場管理力等、多くの強みを有しています。その一方で、大綱に記載した通り、行き過ぎた数字優先の考え方や現場任せのマネジメント、希薄な上司と部下の関係性と言った悪しき企業文化も、会社の成長過程で生まれてしまいました。今回の重大事案は、正にそうした悪しき企業文化の中から発生したものであり、それと同時に品質管理機能や情報セキュリティ基盤をはじめとする経営基盤の脆弱性も課題として浮き彫りになりました。

こうした悪しき企業文化や脆弱な経営基盤の状況を見直してきてきたこと、誠実に業務に取り組んでいる社員の皆さんの声に十分に耳を傾けることができていなかったこと、更なる成長を促す教育機会が十分に提供できていなかったこと、そして何より当社企業理念である「使命感」と「四つの誓い」に基づく行動規範の全社への徹底を怠ってきた点において、歴代を含む経営陣に大きな責任があると深く反省しております。

当社は失った信頼を取り戻すために、経営陣をはじめとする全役職員が、大綱に記した課題と施策を自分事としてとらえ、会社の改革に向けて取り組んでいく必要があります。それにあたり、社員の皆さんにお願いがあります。

当社は三大ポリシーの一つとして「お客様企業第一主義」を掲げておりますが、これはお客様企業に盲従するという意味ではなく、プロフェッショナルなサービスを提供するということです。一方、これまで本来お客様企業と相談すべき状況、協議すべき状況において、そこから逃げるような判断がされてしまっていたことが少なからずあったのではないかと考えています。特に、本部長、事業部長、室長においては、そうした状況を現場任せにするのではなく、現場に関わり、改善へ共に取り組むことを改めて意識して頂きたいと思えます。適正な業務運営に向け、様々な状況や課題から逃げずに確りと受け止め、当社としての正しい倫理観、意思に基づく判断と行動に繋げ、それをやり遂げて欲しいと思えます。大綱に記載した通り、経営会議メンバーは、それらの取り組みに積極的に関与していくと共に、結果ではなく、社員の皆さんの業務に向き合う姿勢や行動を確りと見ていきます。

当社の現状は、業務運営品質維持のために必要な機能、産業本部を支える横串部門や IT を含むコーポレート部門、支社・支店の機能が圧倒的に不足し、このままでは現在の事業規模が維持できないどころか、会社自体が存続できないところまで来ています。そのためには、大綱に掲げた改革遂行に向け、役職員の意識改革やマネジメントスタイルの変革に加え、上述の機能を担う部門への人財補充（社外か

らの採用と、社内からの異動)を進めます。これに伴い産業本部(事業部)側で発生する人財不足に対処するため、苦渋の決断となりますが、一部の受託業務からの撤退も覚悟のうえ、本当に品質に強い現場運営の復活に向け推進していく方針です。

最後に、全役職員には、お客様企業とその先のお客様であるエンドユーザーを信頼の輪で繋ぐことが、当社の使命であることを改めて認識して頂き、当社サービスが社会インフラの一翼を担っていることに誇りと責任をもって業務に向き合ってもらいたいと思います。フェアで誠実な「新生りらいあ」の実現に向け、共に邁進して頂きますよう、宜しくお願いいたします。

以 上