

イ パワハラを行ったことについて指導、注意等を受けたにもかかわらず、パワハラを繰り返した職員は、停職又は減給とする。

ウ パワハラを行ったことにより、相手を強度の心的ストレスの重積による精神疾患に罹（り）患させた職員は、免職、停職又は減給とする。  
[https://www.jinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/12\\_choukai/1202000\\_H12shokushoku68.html](https://www.jinji.go.jp/kisoku/tsuuchi/12_choukai/1202000_H12shokushoku68.html)

エ 処分例

2023年7月11日、防衛省は、部下の隊員7人に対して「無能なんですか」「あなたが機能しているとは思えない」などと発言し、うち1人は精神疾患を発症したパワハラ事案について、パワハラを行った海将補に対して、停職2か月の懲戒処分にしたと発表した。

オ 参考として

参考裁判例として、東京地方裁判所令和4年4月27日判決（令和2年（ワ）12730号事件）がある。この事案は、公益財団法人が、その理事を務めていた原告に対して、パワハラにあたる言動を含む善管注意義務違反があったとして、その是正のために、嚴重注意をするとともに始末書の提出を求め、さらに当該処分の内容を同法人の施設に掲示したというものであった。原告は同法人の処分が違法であるとして損害賠償を求めたが、裁判所は同法人の対応に違法はないとして原告の請求を退けている。

この例に従うと、対象会社では、取締役に対する懲戒処分を定めた規定は存在していないとしても、代表者は、対象会社の代表取締役として、対象会社に対し善管注意義務（会社法第330条、民法第644条）を負っている。そして、代表取締役が善管注意義務に違反する行為をした場合に、対象会社が当該代表取締役に対し、嚴重注意をしたり、報告義務（会社法第330条、民法第645条）の一環として始末書の提出を求めたりすることは、善管注意義務違反行為を是正するための事実上の措置として、当然に認められると解すべきであるし、当該措置の内容を内部的に報告し共有することも、一定の範囲で当然に許容されると解するのが相当である。

第7 本件委嘱事項①に係る調査結果

1 代表者の優越的地位に関して

(1) 会社の組織運営の面

ア 代表者の株式保有

代表者（その関係者を含む。）が、対象会社の株式約60%を保有し、対象会社が連結子会社の株式を100%保有していたのに対し、対象会社の他の取締役、監査役で株式を保有している者はおらず、連結子会社において

も、同様であった。よって代表者は、いずれの会社においても役員人事を事実上決めることができる立場にあったといえることができる。

既に述べたとおり役員は頻繁に交代しており、2022年6月時点、対象会社の取締役の中で代表者よりも前から取締役だった者はいない。

イ 代表者の地位

代表者は、2005年1月に対象会社に入社し、2006年6月には代表取締役役に就任した。その後一旦退社したものの、2019年6月には再度代表取締役役に就任して、現在もその地位にある。なお、代表者は、連結子会社の代表取締役でもある。

ウ 申告者の採用

申告者は、2021年12月1日に対象会社に入社しているが、採用を決めたのは代表者である。

申告者が対象会社に入社するに際して、代表者は、申告者に対し、具体的な話はしなかったが、連結子会社の管理をすることと、対象会社の上場を維持するための取り組み等をして欲しいと述べた。ちなみに、雇用条件は以下のとおりであった。

部署及び役職	上場維持対策などを担う部門の責任者
業務内容	企業集団全般の統括等
時間外手当	無し（管理監督者としての勤務体制）
昇給	無し
勤務時間	午前9時00分から午後5時30分（うち休憩時間60分）
休日	土・日・祝日 夏期休暇 年末年始休暇
時間外労働、休日労働有り	

エ 会議の主宰者

対象会社及び連結子会社の会議としては、毎週行われる週次会議、取締役会の前の週に行われる経営会議、取締役会などがあるが、代表者はいずれの会議においても、議長として会議を主宰していた。

(2) 代表者と申告者の関係

ア 年齢

申告者が2022年6月に対象会社の取締役役に就任した際、代表者よりも若年の取締役は申告者のみであった。

イ 代表者と申告者それぞれの執務場所

申告者は、入社当時から一貫して、対象会社及び連結子会社の本店所在地の建物1階の従業員の執務スペース内で執務している。

申告者が入社した当時、代表者が執務する社長室は、同建物1階の従

## 【開示版】

業員や役員の執務スペースと同じフロアにあったが、2022年8月ころに同じ建物の別フロアに移転したため、代表者と申告者は別のフロアで執務するようになった。移転した社長室の詳細は以下のとおりであるが、代表者以外に同社長室で執務をする者はおらず、完全な個室となっており、トイレも室内にある状態であった。

同社長室は、本社レイアウト図面によれば、床面積が約18.1㎡の長方形の部屋であり、什器備品等のレイアウト変更が随時なされているようであるが、基本的には入口から入って左手に給湯室及びトイレのスペースがあり、右手に代表者の座席や来訪者用の席などが配置されている。また、同社長室内には、来訪者が代表者と同じ資料等を閲覧できるように、代表者のパソコンと接続された大型ディスプレイが設置されており、代表者が自身のパソコン上のデータを同ディスプレイに表示することができるようになっている。

### (3) 申告者が入社した当時の対象会社と連結子会社の関係及び申告者の立場 ア 申告者が入社した当時の対象会社の組織と役員

申告者が入社した2021年12月1日当時の対象会社の役員は以下のとおりであった。

取締役 代永拓史、小山脩、逸見基裕

監査役 陣野原博幸、日原仰起、鹿野裕司

業務に関する組織は、経営管理部と経営企画室に分かれ（開示版では中略）ていた。申告者が毎月作成していた（開示版では中略）には、毎回、経営体制及び財務体質を強化し、上場を維持することに関する報告が記載されている。

（開示版では中略）。

申告者は、同年12月9日の取締役会で代表者の後任として（開示版では中略）に選任されたが、前任者である代表者からは現状やこれまでの経過等についての詳細な説明は受けていない。同部署に所属する従業員は申告者のみで部下はおらず、直属の上司は代表者となる。

### イ 申告者が入社した当時の対象会社の状況

当時、（開示版では中略）代表者は連結子会社に関する情報を十分に入手できていないと認識していた。連結子会社の代表取締役であったIは2022年7月15日に解任され、連結子会社の取締役であったHは同年7月20日に辞任している。

代表者は、申告者に対し、連結子会社から情報を入手してくるよう指示していた。しかし、申告者は、連結子会社側から代表者の右腕的な存在と

## 【開示版】

思われていた等の事情もあり、2022年7月にIが連結子会社の代表取締役を解任されるまで、連結子会社の情報を十分に入手することはできない状況にあったとのことである。

### 2 上場維持対策

取締役会議事録、役員らからのヒアリング、代表者と申告者のチャットのやりとり及び二人の間の打合せの録音データ等からは、代表者は上場維持を重要な目標と捉えていたことがうかがえるので、以下、対象会社の上場維持対策について述べる。

#### (1) 上場維持対策に関連する状況

対象会社は、既に述べたとおり、経過措置期間中に「時価総額」および「流通株式時価総額」を基準に適合させるなどの必要な対策を行い、上場維持基準を満たす必要があった。

そのためには株価を大幅に上昇させる必要があったが、唯一の事業会社である連結子会社の売上を大きく伸ばすことは容易でないため、措置期限までに、M&Aや業務提携を成功させることが不可欠であった。

#### (2) 2022年3月24日の取締役会

2022年3月24日の取締役会議事録よれば、(開示版では中略)上場維持に向けた改善計画を出すのであれば、早期に出さなければ間に合わないという意見が出ていた。

#### (3) 2022年5月26日の取締役会

申告者は、M&Aにより売上・利益を取込むことを想定しており、例えば規模感としては売上4億円、営業利益4~5千万円程度の会社などの買収の検討をしていると説明し、M&A以外に自社による新規事業により数字を作ることも並行して行うことが必要であり想定していると述べたが、他の取締役からは、数字はよいとしても、根拠が具体的ではないので、この説明では不足であるという意見が出ていた。

#### (4) 2022年11月11日の取締役会

申告者は、2022年11月11日の取締役会で、(開示版では中略)買収効果による売上計上時期は2022年10月~2023年3月としていたものの、目標を達成することは困難であると報告した。

### 3 本件各行為及びその時期の対象会社の状況

はじめに、申告者が16件のパワハラ行為があったと主張する2021年12月24日から2023年1月16日までの状況及びそれぞれの行為の時点の状況等について述べる。

## 【開示版】

- (1) 申告者が入社した 2021 年 12 月 1 日から 12 月 29 日の状況
- ア 申告者は、2021 年 12 月 24 日、東京証券取引所に対して「上場維持基準適合に向けた計画書」などを提出した。
- イ 代表者の申告者に対する対応
- 代表者は、上場維持対策等の推進等のため、申告者が自分の右腕、懐刀として稼働してくれることを期待し、申告者に対し、頻繁にチャットでの連絡をとり、対応すること等を求めていた。チャット記録によると、12 月だけで 300 回を超えるチャットのやりとりが確認でき、多い日は約 40 回に達していた。打合せは、予告なしに社長室に来るよう指示することから始まるものもあり、ときには、社内ではなくファミリーレストランや居酒屋に向いての打合せを求めることもあった。
- ウ 残業
- 申告者との雇用契約では、勤務時間は午前 9 時 00 分から午後 5 時 30 分と決まっていたにもかかわらず、代表者は、しばしば時間外にチャットで連絡していることが確認できた。これらの勤務時間外の対応は、出勤簿に記載されていないものが多い。なお、参考として、代表者と申告者間のチャット交信を別紙 2 として添付する（開示版では添付省略）。
- エ パワハラ申告⑩
- 申告者は、2021 年 12 月 24 日（金）21 時 20 分ころ、代表者からの「ちょっと電話できる？」というチャットを受信した。その日はクリスマスイブで、申告者は妻と外食しようとかかかっているときだったが、寒い戸外で 1 時間 15 分もの長時間電話の対応をせざるを得なかったとのことである。
- 申告者によると、このときの電話の内容は、前代表取締役であった代表者の実父がクリエイティブな発想の持ち主であり代表者もそれに似ているという内容等であったとのことである。
- (2) 2022 年 1 月から申告者が取締役就任する 2022 年 6 月 24 日までの状況
- ア パワハラ申告⑪は、2022 年 1 月 26 日の朝の出来事であり、同⑩は同年 3 月 1 日の夜遅くの出来事であり、同⑬は同年 5 月 23 日の夜の出来事である。
- イ この間の対象会社の状況
- 2022 年 4 月 4 日、対象会社はグロース市場の上場会社となった。
- 2022 年 4 月 7 日、対象会社は、前代表取締役であった代表者の実父らに対し、損害賠償請求訴訟を提起した。
- 2022 年 5 月、A が入社し、経営管理部長に就任した。
- ウ パワハラ申告⑫
- 2022 年 1 月 26 日の朝、申告者は、新型コロナ感染が疑われる状況だっ

## 【開示版】

たため、H経営管理部長に相談し、PCR検査をして陰性が確認されてから出社することを決め、その旨を代表者に連絡した。代表者は、まず出社についての規定やルールを確認すべきであると返信し、申告者は代表者の指示どおりにすると答えた。それに対し代表者は、ルールがないことは分かっているが常にルールがあるかどうかを確認することからやってほしいと返信し、申告者が代表者からの指示どおりにすると返信したのである。なお、当時、東京都では、新型コロナウイルス感染症蔓延防止重点措置がとられていた。

### エ 当時の代表者と申告者のチャットの回数、時間帯

このころ、申告者と代表者との間では、一日に何十ものチャットのやりとりがある。

2022年2月22日は深夜23時までチャットのやりとりがあり、2月23日には代表者は深夜23時30分ころに電話及びチャットをし、「例えば、3月末に向け流通株時価総額を上げる必要があり、その対策としてどのようなことをしているのか、見込みはどのようなのかとか、IR/PRとしては、何をどうするのか。ガバナンスも含めて情報管理スキーム構築、ホームページ見直しなど、優先順位をどう考えていて、どのように進めようとしているのか、成長戦略+時価総額対策として、資金調達と事業投資を軸に考えていて、どのようなスケジュール感でやることを考えているのか」などとチャットし、夜中の0時過ぎに更にファイルを送ったため、申告者は夜中の0時30分過ぎまで、代表者からの指示に対応することになった。

### オ パワハラ申告⑭

2022年3月1日、代表者は朝9時台から多数のチャットでの連絡をし、午後には申告者を呼び出して、二人で会議室にて打合せをした。代表者は、17時51分にも申告者に「まだ会社にいる？」とチャットし、22時4分までの間に約20回ものチャットをしている。代表者は、更に22時14分にも「電話してよい？」とチャットし、申告者と電話で打合せをしている。申告者によると、その通話時間は32分ほどであったとのことである。

なお、話の内容は、代表者の質問の繰り返しであったとのことである。出勤簿によると、申告者は18時54分退勤と記載されている。

### カ パワハラ申告⑬

代表者は、2022年5月23日21時43分以降に「今電話していい？」「電話通じないな」などというチャットをし、申告者に電話をしている。さらに、代表者は、申告者からの応答がない状況のまま、23時6分にもチャットを送っている。申告者によると、このとき、申告者は、チャット及び電話には気が付かず、翌日9時7分になって応答をした。

キ 勤務時間外のチャットのやりとり

パワハラ申告には掲載されていないが、申告者が入社当時から夜遅くまで上記時間外勤務していることは既に述べたとおりであるが、勤務時間前や土日も仕事をしていることも明らかである（下記参照）。そして、これらも、出勤簿には記載がなく、時間帯、所要時間からしても、申告者に大きな負担を与えるものであったといえる。

記

時間外チャット交信  
(開示版では省略)

土日チャット交信  
(開示版では省略)

(3) 2022年6月24日の株主総会で申告者が取締役就任してから同年8月31日までの状況

2022年8月までは連日多数回のチャットのやりとりが記録されている。

ア 取締役就任直後のチャットのやりとりの一部

2023年6月30日を例にあげると、代表者は、9時18分に「ちょっときて」とチャットし、申告者は同時刻に「はい」と返信して社長室に行っている。代表者は、同日13時30分にも「ちょっと来れますか？」とチャットし、申告者は「はい伺います」と返信して社長室に向かっている。

このとおり、申告者は、取締役就任後も従業員時代と同様、チャットで代表者からしばしば呼び出されて打合せをしていることがうかがえる。

イ パワハラ申告⑫及び⑪

申告者によれば、パワハラ行為⑫は8月17日午前10時からの出来事であり、同⑪は同日14時からの出来事である。

録音データから、同日午前10時からの代表者と申告者の二人だけで経営会議を行い、その際、以下の会話があったことが確認できる。なお、録音はこの時期から始まっており、録音データについては、当委員会にて、すべて逐語訳を行った。

同訳によると、代表者は申告者に対し、「ええと、まあ、ちょっと・・・大丈夫なのかなというところも、正直あって。」「ちょっと、精神的についているか。」「病んでるんじゃないかなとか、病んでんのかなとか。」と発言している。

## 【開示版】

代表者は、この他にも「そういうところも含めてね、ちょっと意識ずれてるのかなと思ってんですよ。」「で、意識ずれてるところか、ちょっとおかしくなっちゃったのかなと思ってね。」との発言をしている。

パワハラ申告⑩は、同日 14 時から 19 時までの 5 時間、社長室において二人だけで打合せを行ったというものである。その打ち合わせの録音データはないが、チャットのやりとりから、同日の午後、代表者が社長室に来るよう指示していることは確認した。

### ウ パワハラ申告⑩

代表者が、13 時 31 分に「どちら？」とチャットし、申告者が同 32 分に「オフィスにいます。」と返信し、代表者が同 32 分に「ちょっと話せる？」と返信し、申告者が同 32 分に「はい、（開示版では中略）でよろしいですか？」と返信し、その後社長室で打ち合わせを行っている。打合せ時間は、18 時 30 分までの 5 時間、二人だけで行ったとのことである。

### (4) 2022 年 9 月 1 日から 2023 年 1 月までの状況

この時期になると、チャットの回数は減少してきている。申告者からは、パワハラ申告⑨から①までの 9 件のパワハラがあったとの主張がなされており、うち 7 件については録音されている。

なお、この時期になると A 取締役、B 取締役らが参加する会議も増えてきている。

### ア パワハラ申告⑨

2022 年 10 月 4 日、10 時から 12 時 45 分の週次会議と、15 時 30 分から 17 時 15 分間の代表者と申告者の二人だけでの打合せがあったとされている。

申告者は、「執拗に同じ事を繰り返すような形で指導を受けた。一例として、代表者は、今期中に M&A をして売上等の業績に寄与するプランを求める。これは現実的なプランとは到底思えないが、逆らえない雰囲気と威圧感があり」と主張しており、録音データでは次のようなやりとりが確認できる。

申告者が、週次会議において、M&A などの相手として何社も名前を挙げて、これらとの話はあるものの、7~8 か月の時間が掛かると説明したところ、代表者は、「どうして今の可能性を追っかけないの？」と述べ、申告者が、今の事業を見ていると今やるのは難しいと思う旨の回答をすると、代表者は、「もう、だめなんだと。（その）考え方がおかしいと思った方がいいよ、うん。だって、今、何だかんだ言ってさ、結局は「だめです」とかさ、結局「やりません」とかさ、そういう話じゃん。」と述べている。このようなやりとりが長時間にわたって続いており、代表者は申



## 【開示版】

告者が客観的に実現不可能だということを説明しても、その考えはおかしいと述べ、申告者の意見を否定していたことがうかがえる。

また、そうしたやりとりの中で、代表者から申告者に対して「全然、頭が動いてないんじゃないの。頭と体がつって思っただの。」という発言がなされている。さらに、その後のやりとりの中で、代表者が持っているペンで机を叩きつつ、申告者に対して語気を強めながら、説明を繰り返している様子もうかがえる。

### イ パワハラ申告⑧

2022年10月28日、9時から10時ころまで週次会議を行い、その後続けて代表者と申告者で打合せを行っている。

録音データによれば、他の役員を交えた会議の後の代表者と申告者の間で、以下の会話があったことが確認できた。

代表者は、申告者に対し、「何か、何やっでいいか分かんなくなっちゃってんの?」「あれなの? 今、もうぼけちゃってんの?」「な、何か、しご、仕事してんのかなって感じ。」と述べている。

また、打合せ終了後、以下のとおりのチャットのやりとりがある。

代表者は、10時8分に「今はじかんとれるの?」とチャットし、同19分には「メッセージは常時受け取れるようにしてください」とチャットしている。代表者がチャットした時間には申告者は別の仕事をしていたため、同24分に「承知いたしました。10時半からプレス配信業者と打ち合わせ入ってまして、申し訳ありません」と返信し、それに対して、代表者は、同25分に「終わったら言ってください。」とチャットし、申告者は打ち合わせが終わった時点で、11時16分に「伺います」と返信し、その後社長室で二人での打ち合わせが始まっている。

### ウ パワハラ申告⑦

(開示版では省略)

### エ パワハラ申告⑥

申告者は、2022年11月11日午前10時からの取締役会において「取締役会の最中に、取締役会へ提出した資料を後から書き換えるよう指示があった・・・静かだが威圧的かつ命令的に「直せばいい」という強要される発言があった。さらに、「直したくないなら直さなくていい」という発言があった。」と申告している。

録音データによると、取締役会に提出した資料について、「うん。書き換えてほしい、書き換えてほしい。」「直せばいいと思うけどね。いや、いいですよ。直したくないなら直さなくて。」との代表者の発言が確認できた。

オ パワハラ申告⑤

申告者が、2022年12月12日の経営会議の席で、東京証券取引所向けの事業報告の更新の件に関して対象会社のコーポレートガバナンスについて説明する際、問題は二つあり、一つは対象会社の株主構成と潜在的な利益相反リスクを勘案すれば、債権回収の過程や方針判断について透明性確保が必須だという話をし始めたところ、代表者は申告者の話を遮って「何で・・・、社長が勝手にやってんのが問題だ、みたいな話になんのよ。そうだったら担当替えるって話しじゃん。」と発言し、申告者は「あ、ええとー、ごめんなさい。」と述べたことが確認できた。

カ パワハラ申告④

2023年1月11日の打合せの日程調整に関するチャットのやりとりである。

代表者は、1月11日15時ちょうどに、申告者に対し、「17時以降、リモートで打合せ願います。」「夜でも構いません」と立て続けにチャットをし、申告者は、17時34分に「お疲れ様です。すいませんが本日予定がありますので、明朝はいかがでしょうか。」と返信し、代表者は「わかりました」と回答している。

代表者は、1月12日9時56分に、申告者に対し「いつできるの？」と督促し、申告者が10時5分に「本日13時はいかがでしょうか」と返信したところ、代表者は、同時刻に、「朝じゃないの?」「無理です」「夜にしてください」と続けて3回のチャットをした。

申告者が、10時10分に「本日は都合が悪いため、明日9時はいかがでしょうか」とチャットしたところ、代表者は、10時11分に「何時ならいいんですか?」「急ぎます」「なんで時間がとれないのか」「仕事する気あるの?」と4回立て続けにチャットをし、同14分には「朝やるってにおいて、何の理由もなしにできないとはどういうことなのか」チャットした。

申告者が、10時14分に「家庭の事情で調整が必要なのですが、仮で本日19時~20時でしたら大丈夫でしょうか」と返信したところ、代表者は同時刻に、立て続けに「言ってることわかってる?」「自分の言ってることわかってる?」「おかしいと思わないの?」というチャットを送った。

キ パワハラ申告③

代表者と申告者は、2023年1月13日、午前9時から12時30分まで社長室で二人きりで打ち合わせをした。

録音データによると、代表者が一方的に申告者に対して、代表者は、「業績も悪化してる。業績を改善することもやってない。上場維持を目的とし

## 【開示版】

ながら、上場を維持することをやってない。で、株価もどんどん下がって、業績も下がって、じゃ、やるべきことやってるかつつたら、言ったことすらやってない、何回も言ってもやらない」などと述べて、申告者が入社して1年になるのに、上場維持に結びつく成果が上がっていないことを指摘して、申告者にもっと精一杯やるようにという趣旨の内容を述べている。ただ、具体的な行動については述べておらず、申告者が計画を立ててそれを実行して業績を向上させるなどして上場維持できるようにすることを求めている。それに対して、申告者は、ほぼ「はい」としか答えていない。

その会話の中で、代表者から申告者に対し、「もうぼけちゃってんのか?」「会社を乗っ取ってやろうとかね。?」「嫌がらせでやってんのか」「僕を潰そうとしているのか」「首切るしかない」などという発言もなされている。

また、代表者は、申告者と打合せをしながら自身のパソコンに自身の「ボケてるのか」「いやがらせでやってるのか」「会社をつぶそうとしているのか」などの発言内容等をメモとして入力し、申告者が見えるディスプレイ（大型モニター）に表示した。

### ク パワハラ申告②

代表者は申告者に対し、パワハラ申告③があった1月13日の20時2分に、「あの一」「ずっと待っているんですけど」というチャットをし、最後は翌14日の午前1時17分という時間に、社長室に来られるか、というチャットをした。

### ケ パワハラ申告①

代表者は申告者に対し、2023年1月16日の他の取締役もいる経営会議で、強い口調で「なんでぼけてんの。え、え、なんでそんなぼけてんの。」などと発言したことが確認できた。

## 4 パワハラ該当性の判断

### (1) はじめに

申告者からのパワハラ申告（別紙1）では、パワハラ概要として16の各行為があったと主張されている。

パワハラに該当するか否かを判断する手法としては、個別の行為ごとに判断する手法もある。他方で本件は、申告者が2021年12月1日に入社し、2022年6月24日に取締役に就任してから7か月弱という時間的に近接した期間の出来事であること、当事者は申告者と代表者に限られていること、場所も主に対象会社の社長室、会議室という限られた場所での出来事であるこ

と、内容は対象会社の上場維持対策など業務に関するもので一連の業務の流れの中の出来事であること等を踏まえて、必ずしも個々の行為のみに着目せず、入社からパワハラ申告に至る一連の経過を総合的かつ多角的に検討し、パワハラ該当性を判断する手法も考えられるところである。

そこで、まずは、申告者の申告に従って個別に検討し、その後、総体的な視点からも検討を加える。

(2) 優越的地位

職務に関する優越的な関係を背景として行われる言動とは、当該言動を受ける職員が当該言動の行為者に対して抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として行われるものをいう。

本件は、第7の第1項記載のとおり、代表者は、対象会社及び連結子会社のいずれにおいても圧倒的な株式を有し、人事権を掌握している代表取締役であるのに対し、申告者は、一従業員あるいは平取締役であり、チャットの記録からも明らかなように、取締役になってもその立場は変わっていないという状況であるから、申告者が代表者の言動に対して抵抗または拒絶することができない蓋然性が高く、代表者が常に優越的地位にあることは明らかである。

5 本件各行為についての判断

(1) パワハラ申告⑩

代表者がチャットで電話対応を求めた時間が夜の21時過ぎと大幅に所定労働時間経過後であるうえ、既に会社を退社している時間帯にあるので、かかる状況で業務上の対応を求める場合は、そのときに打合せしなければならない緊急性と必要性が求められ、所要時間も必要最小限にすることが求められると思料する。殊に、12月24日はクリスマスイブであり、家族や友人などプライベートな過ごしている可能性が高い日である。しかるに、その電話内容についても、その時間帯でなければならぬ緊急性があったと判断できる資料等はなく、業務上の必要性があったともいえないものであり、また、その所要時間も短時間であったとはいえない。

よって、業務の適正な範囲を超えて行われており、かつ一般的に労働者の就業環境が害されていると評価することができ、パワハラにあたると思料する。

(2) パワハラ申告⑪

2022年1月は、新型コロナ蔓延防止など重点措置が適用された時期である。社内ルールの確認が必要であるとしても、従業員の健康・安全に対する配慮義務が求められる事業主としては、感染の疑いのある従業員が出た場合

は、まず休みを取ってPCR検査で陰性の確認が取れるまでは出社を控えるよう指導するのが相当であろう。

もっとも、代表者の「出社についてどういう規定やルールになっているのかを、まずは確認すべきではないですか」との発言は、H経営管理部長の説明を鵜呑みにするのではなく、まずは自分で確認する姿勢を問うものであり、また対応する規定がないこと自体はチャットのやりとりの中で代表者自身がすぐに申告者に伝えていること等も考え合わせると、申告者の管轄外の業務を求めたとまで言い難い。

従って、過剰な要求があったとまで判断できるものではなく、業務上の必要かつ相当な限度を超え、就業環境を害する言動とも評価しがたいことから、パワハラに該当するとまではいえない。

(3) パワハラ申告⑭

代表者がチャットした22時14分という時間帯は、帰宅して家族や友人と過ごしているか、休んでいるなどプライベートな時間帯である。パワハラ申告⑯と同様、既に所定労働時間を大幅に過ぎているだけでなく、同日午後二人だけで打合せをした後、このような時間帯に電話での更なる打合せをするのであれば、そのときに打合せしなければならない緊急性や必要性が求められ、所要時間も必要最小限にすることが求められるものと思料する。

しかるに、本件では、代表者からはそのような緊急性を裏付けるような事実は主張されておらず、また、客観的にもそのような事実の存在を裏付ける事実は認められない。

よって、パワハラ申告⑭は、業務の適正な範囲を超えて行われており、一般的にみて労働者の就業環境が害されていると評価することができることから、パワハラに該当するものと思料する。

(4) パワハラ申告⑬

パワハラ申告⑭と同様、代表者からはそのような緊急性を裏付けるような事実は主張されておらず、客観的にもそのような事実の存在を裏付ける事情は認められないため、代表者が21時43分以降に電話を求めるチャットをしたこと及びその後の架電行為等は、問題がある。しかしながら、申告者がこれらに気付かなかったことに対して、代表者が電話を頻回掛けたとも言い難く、代表者が発信したチャットも3度にとどまり、3度目のチャットの文言も備忘のためのメッセージに過ぎないこと等からすれば、申告者に即座の応答を強いたものとはいえず、執拗なものとも評価できない。

よって、パワハラ申告⑬は、業務上不適切な時間帯になされた連絡ではあるものの、これが就業環境を害するとまでは評価できず、パワハラに該当するとまではいえない。

(5) パワハラ申告⑫

代表者は、「精神を病んでいるんじゃないか」、「ちょっと意識がずれてんのかなと思ってね。で、意識ずれている（どころか）ちょっと、おかしくなっちゃったのかなと思ってね」と発言しており、かかる発言は人格を傷つけるものであり、当該言動は、業務上の必要性も相当性もなく、かつ一般的にみて労働者の就業環境を害するものと評価することができる。

よって、パワハラに該当する。

(6) パワハラ申告⑪

代表者は申告者に対し、パワハラ申告⑫のパワハラ行為を行った日の午後、テーマも決めずに申告者をチャットで呼び出し、他の誰も入らない社長室で、二人だけで14時ころから19時ころまでの打合せをさせたものである。仮に打ち合わせるべき事項があったとしても、午前中の会議に加えて、さらに長時間の打合せをする必要性は乏しいと考えられる。その結果、申告者は、長時間にわたり、退席しようにも退席することが事実上困難な状態で社長室に滞在せざるを得なかったものである。

よって、パワハラ申告⑪も業務上の必要性と相当性があるといい難く、客観的にも就業環境が害されているということができ、パワハラに該当すると思料する。

(7) パワハラ申告⑩

チャットの記録によれば、代表者がテーマも告げずいきなりチャットで申告者を呼び出したうえで、相当長時間、社長室で二人きりで会議を続けたことがうかがわれる。

よって、かかる行為は、上記(6)と同様、パワハラ行為に該当すると思料する。

(8) パワハラ申告⑨

上記認定のとおり、それまでの間、パワハラ行為が繰り返されていたうえでのパワハラ申告⑨であることを念頭に置くべきである。

代表者は午前中の会議の際、申告者に対して「頭が動いていないのではないか」との発言をし、さらに机をペンで叩きながら、申告者を追い詰め、相当高圧的に質問や叱責をしている。極めて多数回のチャットのやりとりや、この時点で継続的にパワハラ行為がなされていることからすれば、代表者が申告者の考えを否定し、その考えを改めさせるために、長時間の打合せを行い、その中で侮辱的な発言や威圧的な態度に出ているとこのいうことができよう。

従って、パワハラ申告⑨の代表者の言動の中には、申告者を精神的に攻撃するものがあり、これらは、業務上必要あるいは相当といえる範囲を逸脱し、かつ社会通念上、就業環境を害するものと評価できる。

よって、パワハラに該当する。

(9) パワハラ申告⑧

代表者は、「ぼけちゃってんの?」「仕事してんのかな、って感じ」と発言しており、これらの発言は、相手を侮辱し、人格を傷つける発言と解することができる。

従って、パワハラ申告⑧の代表者の言動の中には、申告者を精神的に攻撃するものがあり、これらは、業務上必要あるいは相当といえる範囲を逸脱し、かつ社会通念上、就業環境を害するものと評価できる。

よって、パワハラに該当する。

(10) パワハラ申告⑦

(開示版では省略)

(11) パワハラ申告⑥

取締役会において、提出された資料を修正して改めて出し直しを求める行為は、議事進行や議事録作成のあり方として問題がないとはいえないが、一般にそういう場合もないとはいえず、また、他の取締役、監査役も異議を述べていない。

この点、代表者が議事録に記載するのではなく、提出資料そのものの修正を何度か求め、議事録に書いて残すべきとの意見を述べる申告者に対して、「直したくないなら直さなくても」という発言をしている点などは、逆に申告者に対して資料自体を直すよう強い圧力をかけているようにも考えられなくはない。しかし、当該修正作業をすること自体が業務上、不相当であるとまで認定することは困難である。さらに、代表者は、資料の書き直しを強制しているわけではないものであり、やはり社会通念に照らして、業務上必要あるいは相当といえる範囲を逸脱した言動とまでは評価できず、また、就業環境を害するともいえない。

よって、パワハラに該当するとまでは認定できない。

(12) パワハラ申告⑤

代表者は、経営会議の場において、他の役員もいる前で、申告者に対して、突然声を荒げ、申告者の説明を遮る形で、「そんだったらやりゃいいじゃねーかよ。何言ってんだよ。」等の発言をしている。

この点、仮に、代表者がそのような認識から注意するのであれば、他の役員の前で声を荒げて叱責する必要は全くなく、冷静かつ端的にその考えを伝えるべきである。「何で、そんなもん、コーポレートガバナンスで問題なんだよ。そんだったらやりゃいいじゃねえかよ。何言ってんだよ。」という発言は、高圧的な発言であり、業務の目的を達成するための手段として適切であるとは言い難い。

もともと、パワハラ申告⑤は、申告者の人格を直接的に否定するような発言ではなく、対象会社のコーポレートガバナンス等の業務に関連した発言としてなされていることや執拗に怒鳴り続けているというものではないこと等に照らせば、この一事のみをもって就業環境が害されるとまで評価されるものではなく、不適切な言動ではあるものの、パワハラであるとまではいえないものと思料する。

ただ、前述のとおり、代表者が申告者に対して、パワハラと評価されうる言動を継続的に行ってきた経緯及び背景の中にあつては、他の役員の面前で声を荒げて叱責する行為も、その延長線上にあるものと評価しうる部分があるため、パワハラとまでは評価できないとしても、やはり不適切な言動であることに十分注意すべきである。

(13) パワハラ申告④

チャットのやりとりを見ると、代表者は、申告者に対して早期の打合せを求める中で、申告者との打合せの日程が合わないこと及び申告者が事前に伝えてきた日程を何度か変更を重ねて、その打合せの調整もつかないこと等に苛立っていたことがうかがわれる。

チャットのやりとりからは代表者が矢継ぎ早に申告者に打合せ日程を入れさせようとする様子も見受けられるが、上記の申告者側の提示した日程での調整もかなわなかった等の事情もあることから、パワハラ申告④に係る代表者のチャットでの発言が、社会通念上、業務上必要かつ相当な範囲を逸脱したと評価することは難しく、また、就業環境を害するとも言い難い。

よって、これを単独でパワハラ行為と認定することには躊躇を覚える。

(14) パワハラ申告③

これは、2023年1月13日の社長室における代表者と申告者の打合せの際の発言である。

代表者の「もうぼけちゃってんのか?」、「会社を乗っ取ってやろうとかね?」「嫌がらせでやってんのか」、「僕を潰そうとしているのか」、「首切るしかない」という発言は、いずれも申告者を侮辱し、傷つける表現を用いて非難するものである。さらに、代表者は、「ボケてるのか」、「いやがらせでやってるのか」、「会社をつぶそうとしているのか」ということを記載したメモデータを大型ディスプレイに表示して申告者に見せていること、約3時間30分にも及ぶ社長室での二人だけの会議の中で行われていること等も考え合わせれば、こうした言動が相手に与える精神的苦痛は大きいと言わざるを得ない。

そうだとすれば、代表者のパワハラ申告③に係る代表者の言動の中には、申告者を精神的に攻撃するものがあり、これらは、業務上必要あるいは相当



といえる範囲を逸脱し、かつ社会通念上、就業環境を害するものと評価できる。

よって、パワハラに該当する。

(15) パワハラ申告②

これは、上記(14)記載のパワハラ行為があった日の夜のチャットのやりとりである。

同日午前中のパワハラ行為があり、かつそれは今までの長い間のパワハラ行為の延長としての行為であること、社長室で打合せをするということは、今までの経過からして、密室で、深夜に、長時間拘束されることを意味しているといえる。

従って、申告者にそのような対応を求めることは、業務上必要かつ相当な範囲内にあるとはいえず、就業環境は害するものであると評価できる。

よって、パワハラに該当すると思料する。

(16) パワハラ申告①

代表者は、経営会議の中で他の役員の面前で強い口調で申告者のみに対して叱責を繰り返し、その際に申告者に詰め寄るようにペンで机を叩くという高圧的な態度をとっており、加えて「ぼけてんの？」という侮辱的な発言をしている。

従って、これらの代表者の言動は、業務上必要かつ相当な範囲内にあるとはいえず、就業環境を害するものであると評価できる。

よって、パワハラ申告①は、一体としてパワハラであるといえる。

6 全体的考察

(1) はじめに

前述のとおり、16件の行為を個別に判断した結果、パワハラ申告④、⑤、⑥、⑦、⑬及び⑮については、パワハラ行為と認定するのに躊躇を覚えるが、それ以外は個別的に判断してもパワハラ行為に該当すると思料する。

しかし、ここで更に個別の行為だけではなく、これら一連の経緯を全体としてみることで本件の根本的な原因を明らかにするうえで必要であると思料するので、以下、概説する。

(2) 総体的視点からの検討

ア 代表者は、申告者に対して、しばしば突然の打合せに対応することを求め、二人だけで長時間の打合せを行っている。殊に2022年8月ころに社長室が移転してからは、密室に近い空間で打合せが行われていた。

しかも、チャット履歴を見ると、議題も提示されず、「ちょっと来て」などと呼ばれて、長時間の打合せとなることも頻発していた。

## 【開示版】

イ 代表者が申告者に対して求めていることは、客観的に見て、申告者が単独で実現することはもちろんのこと、仮に全社をあげて対応したとしても相当な困難を伴うものであったといえる。

すなわち、代表者は、対象会社の「時価総額」および「流通株式時価総額」を基準に適合するように改善して、グロース市場への上場を維持することが経営上至上命題と考えており、それを実現するにはM&Aや業務提携などの抜本的な対策が必要な状況であったが、資金面、時間面、人員の面からして、初めからかなり難しい状況にあったものと思われる。それにもかかわらず、代表者は入社間もない申告者一人に負担させていたといえることができる。

代表者の申告者に対する要求自体が過大であったと言わざるを得ない。

ウ 対象会社と申告者の関係は、2021年から2022年6月までは雇用契約であるから、雇用条件に時間外労働があることが明記されているとしても当日でなければならぬ緊急の状況もない中、夜遅くに仕事をするのを申告者に求めるのは問題である。内定通知書・就業条件明示書や雇用契約書では、管理監督者であるため、残業代はないと記載されているが、22時以降仕事をした場合は、深夜残業手当の対象になるはずである。

2022年6月に申告者が取締役就任して以降は、労働時間の制限がないとしても、代表者は、申告者が抵抗又は拒絶することができない蓋然性が高い関係を背景として退社後や休日に仕事をするを求めており、この点も問題であると言わざるを得ない。

エ 既に個別に検討したとおり、代表者の言動には、申告者を侮辱し、人格を否定するようなものや申告者を追い詰めるようなものもみられる。

オ 2022年1月17日、申告者は医師により、「適応障害」との診断を受けている。同診断書には「本日受診。徐々に進行し、持続する抑うつ気分、不安、意欲・集中力の低下等を認め、上記診断とする。心理的負担により悪化する恐れがあるため、本日より1か月間休職し、自宅療養を要する。」との医師の意見が記載されている。

また、同年2月15日の診断においても、申告者は「適応障害」との診断を受けている。同診断書には「上記診断により、2023年2月15日より1か月の自宅療養を要する。」との医師の意見が記載されている。

このように、申告者が健康を害していることが認められる。

### (3) 結論

以上を総合すれば、一連の経緯を総体としても、代表者には、申告者に対するパワハラがあったと認定できる。

これらについては、代表者と申告者の関係を中心に論じてきたが、その

背景には対象会社の組織の問題等も存在している。かかる問題点については、次項以下で検討し、提言する。

## 第8 本件調査事項②に係る調査結果（結論と原因分析）

### 1 結論

本件調査事項②は、「仮にパワハラ等と判断した場合の、その後の処分の当否とその内容につき、適正な対応は何かについて答申すること」とされている。当委員会は、これに関して、いかなる処分が妥当か否かを判断するのは、基本的には対象会社における内部の定め・判断によるべきであり、その定めがない場合にまで当委員会が独自に判断基準を定めることはないことを予め述べている。

よって、対象会社は、この調査事項について、本調査報告書第6の第2項を参考にして対応されたい。ただし、当委員会で、これまで検討した事項に関し、以下のとおり敷衍する。

### 2 代表者の弁明について

#### (1) 代表者の弁明の要旨

代表者は、同人作成の意見書において、大要、次のように弁明する。

- ① 申告者が入社した当初、対象会社は業績が向上していたものの、東京証券取引所の市場区分変更により上場廃止の危機にあった。
- ② 申告者は、経営企画及び投資・M&A等の経験とスキルをアピールし、取締役として対象会社の建て直しをアピールしたため即戦力の人材として相応の待遇で採用した。
- ③ 申告者が担当する部署は会社の舵取りを担う最重要セクションであり、現状を認識したうえでの施策案の策定等が求められるにもかかわらず、十分に機能していなかった。
- ④ それどころか、進捗状況や何が障害となっているのかという点すら、情報共有されず、会社案内の完成時期の見通しすら立たない状況であったため、代表者からすれば、申告者は、「いくら言われてもやろうとしない」ものと認識せざるを得なかった。
- ⑤ 代表者は、申告者とは、さまざまな事項について話をしていたが、代表者が繰り返し、その重要性や必要性も含めた説明や指示を行っても、申告者は指示を受けた内容等を実施しようとしせず、進行の見通しすら立たない状況であった。
- ⑥ 代表者は、最重要セクションを主管する申告者の言動が理解できないため途方に暮れていることを認識させて、(申告者の)行動理由を明らかにす

る必要があった。

(2) 代表者の心情

確かに、対象会社は、東京証券取引所の市場区分の見直しに際し、「時価額」と「流通株式時価総額」については基準を充たしていない旨の通知を受けたため、2021年12月24日に「上場維持基準の適合に向けた計画書」を提出したことにより、当分の間、経過措置を適用される状況であったうえ、対象会社及び連結子会社の2023年3月31日(第48期)の売上は、前年度よりも減少することが予想されていた。

経過措置が適用される「当分の間」は、2023年1月30日に「2025年3月1日以後に到来する上場維持基準に関する基準日から本来の上場維持基準を適用する」と公表されたことから、まだ2年ほどの猶予期間があることになったものの、期限である2023年1月30日までの間、代表者が、一日でも早く上場維持基準の適合を実現させて上場廃止を回避したいとの焦燥感にかられていたことは容易に想像できる。

また、申告者のアピールを信用して、即戦力として相応の待遇で採用し、取締役に登用したものの、申告者の業務内容や結果が、その客観的評価は別として、必ずしも、代表者の望むものでなかったことも理解できる。

(3) 背景事情は情状要素

対象会社や代表者が置かれていた背景事情は理解できるものの、ある行動がパワハラに該当するか否かの判断は、前述した3要件を充足するか否かを客観的に判断して行われるため、代表者が弁明で述べる背景事情は情状の一つとして考慮できるに止まり、パワハラ認定を左右するものではないと解される。

3 原因分析

(1) 代表者の原因分析

ア 代表者は、甲弁護士意見書①において不適切な言動とされた点については問題があったと認識し、反省し、改めたいと考えている等と反省の弁を述べるが、例えば、2021年12月24日21時20分過ぎに、申告者にチャットしたうえで、申告者が拒否しないことを奇貨として、約1時間15分も電話で会話したり(パワハラ申告⑯)、2022年3月1日午後10時14分に、申告者にチャットで「電話してよい」と連絡して、折り返しの電話を依頼して30分ほど電話で会話したり(パワハラ申告⑭)、さらに、同年5月23日午後9時43分には、申告者に対して、チャットで「今電話していい」とか「電話つうじないな」と連絡をするなどしている(パワハラ申告⑬)。

## 【開示版】

申告者を「時間外労働あり、休日労働あり」との雇用条件で採用しており、また、代表者が申告者を唯一の味方だと考えていたとしても、申告者が退社した当日の21時過ぎになって(雇用条件上、勤務時間は「午前9時00分～午後5時30分」となっている)、緊急性、必要性、相当性があるとは思えない事柄について、チャットで連絡したうえで、電話での対応を求める代表者の行動は、申告者の状況(とりわけ、家庭生活)に対する配慮を欠くものである。

イ また、代表者は、申告者と「心のケア」について話し合っていたと主張しているところ、仮にこうした事実があったとしても、結果的には、申告者の「心のケア」に失敗したといえる。このことと、本件調査報告書の作成基準日(2023年3月31日)時点において、代表者が、対象会社で行われているコンプラ研修を未受講であること、代表者が対象会社において株式保有率の点から、いわゆるオーナーと目されること、さらに、対象会社の役員が頻繁に交代していること等を併せ考えれば、代表者には、コンプラ研修を受講していないことによるパワハラ問題に対する理解が不十分な面があり、かつ自身がオーナーであるが故に自身を、ある意味、特別視しているところがうかがえる。

ウ 代表者の不適切な言動は、そのような代表者の「意識」や「行動」の延長線上にあるということができ、単に、表現が不適切であったという問題に矮小化するべきではないと解される。

### (2) 対象会社の原因分析

ア 申告者が申告したパワハラ被害は、その多くは、代表者と申告者が二人きりの場面で生じているが、中には、取締役会や週次会議、経営会議等、両名以外の者が同席している場合にも生じている。上記のとおり、本件のパワハラの原因が、代表者の「意識」や「行動」にあることを考えると、他の役員等も、そのような場面に遭遇しているはずである。つまり、代表者の言動に問題があることについては、申告者以外の者も把握し得たのであり、これを契機に対象会社として、適宜、適切な対策を講じていれば、今回のような事態が発生することを防止できたとも思われる。

しかし、結果的に、対策は講じられなかったのであり、そのことについて、対象会社にも相応の原因が存在すると考えざるを得ない。特に、対象会社では、平成30年(2018年)に、過年度の会計処理が不適切であることの指摘を受け、第三者委員会を設置しており、その調査報告書(以下、「平成31年調査報告書」という。)において、「規範意識を欠く役員が存在するものと言わざるを得ず、企業トップらのコンプライアンス意識改革が急務である」と指摘され、その改善策として、「まず、企業トップに意見を進

言できる経営陣を構成する必要がある、そのためには、対象会社と独立した社外取締役の選任が急務である。また、対象会社は、内部監査室、コンプライアンス委員会、及びリスク管理委員会を設置しているものの、形骸化していると言わざるを得ないため、独立した専門家や有識者の参加により、実質的な機能を有する企業統治体制とする必要がある」と提言されているのである。

イ 平成31年調査報告書における事件と今回の事件とは、当事者も事件内容も異なるものの、いずれも企業トップが関与する事件であるうえ、平成31年調査報告書において、企業トップに意見を進言できる経営陣の構成の必要性や内部監査室、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会の形骸化が指摘されていることを考えると、対象会社の代表者や役員は、平成31年調査報告書の教訓を学んでいるとは言い難いといえよう。

ウ いわゆるオーナー企業には、プラスの面とマイナスの面が混在する。

プラスの面では、オーナー＝経営者であるためリスクを取った経営判断を迅速に行うことができる。他面、マイナスの面は、オーナー経営者に付度して異論を唱えられない場合が多い。

本件において、対象会社の役員らが、代表者の「意識」や「行動」に気づいていながら、その点を指摘していないのであれば、本件では、オーナー企業のマイナス面が表れたものといえる。

#### 4 まとめ

対象会社において、代表者のパワハラ言動について、処分するにあたっては、以上の種々の事項を総合的に勘案の上、再発防止という一般予防にも配慮しつつ、さらに代表者にも酌むべき情状があったことも考慮して、パワハラ処分に関する先例などを参考にしながら、慎重に判断すべきである。

### 第9 本件調査事項③に係る調査結果（再発防止に向けた提言）

#### 1 代表者

##### (1) はじめに

本件について、当委員会は、申告者が申告した代表者の行為（パワハラ申告①～パワハラ申告⑩）のうち、10件の事実をパワハラであると認定し、6件の事実はパワハラとは認定しなかった。

もっとも、パワハラと認定しなかった6件の中にも、代表者の行為として配慮に欠けた部分はみられ、今後、是正が必要であると思料している。

加えて、前述のとおり、一連の経緯を総体としても、代表者には、申告者に対するパワハラがあったと認定できる。

(2) 代表者の意識改革

代表者の本件パワハラ言動を今後防止するためには、まず、代表者の意識改革が必要である。

代表者は、申告者を「連結子会社から情報を取りにくい代表者に代わり、連結子会社の事業の現状を的確に把握し、現状分析を行い、事業計画を立案していくことを期待し、申告者を対象会社及び連結子会社の事業の情報を提供してくれる唯一の味方と捉えていた」とのことであり、しかも、申告者とは「心のケア」について話し合っていたという。

では、何故、唯一の味方と捉えており、しかも、「心のケア」をしていたはずの申告者から、本件のようなパワハラ被害を申し立てられるに至ったのか。その原因は何処にあるのか、自身にあるのか、それとも申告者にあるのか、また、仮に、自身にあるとすれば、何処にどのような問題点があり、どのように改善すべきか等について、代表者自身が自問自答し、さらには、自身が信頼する者にアドバイスを求める等して、自ら意識改革を行い、行動を改めていくべきである。

(3) パワハラ防止法制の再認識

労働施策総合推進法は、「事業主は、優越的言動問題に対するその雇用する労働者の関心と理解を深めるとともに、当該労働者が他の労働者に対する言動に必要な注意を払うよう、研修の実施その他の必要な配慮をするほか、国の講ずる前項の措置に協力するように努めなければならない。」（同法第30条の3第2項）、「事業主（その者が法人である場合にあっては、その役員）は、自らも優越的言動問題に対する関心と理解を深め、労働者に対する言動に必要な注意を払うように努めなければならない。」（同法第30条の3第3項）と定めている。

そして、同法の規定に基づいて、厚生労働省は、2020年1月15日に、事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針を定めて公表している。

これらによれば、本来、代表者には、対象会社の総責任者として、率先してパワハラ言動の防止と一旦パワハラ被害が生じたときには改めて職場におけるパワハラに関する方針を周知・啓発する等の再発防止に向けた措置を講ずる責務がある。

このような責任のある立場にある代表者自らが、パワハラ言動の加害者になることは許されない。

そもそも、パワハラが禁止される所以は、パワハラは3要件にみるとおり、それが、労働者の就業環境を害し、その結果、労働者の能力の発揮に重大な支障等を生じさせるからであるが、それは、単に、当該労働者個人の問題に

止まらず、最終的には、折角、雇用した労働者の能力を活用できないという会社の損失に繋がる問題である。

(4) 会議方法の改革

対象会社においては、週次会議、経営会議、取締役会等の会議が行われており、その主宰者は代表者であるが、各会議とも、同じことが繰り返されるというのは参加者の共通認識である。

そのため、代表者は、対象会社における会議や打合せに関して、

- ① 会議の目的を事前に設定すること
- ② 原則として時間外の突発的な会議をしないこと
- ③ 会議時間は合理的な範囲にとどめ長時間会議をしないこと
- ④ 書面指示に徹し口答による指示はその補充とすること
- ⑤ 長時間、密室での相対による会議は行わないこと
- ⑥ 勤務時間外に連絡する際には、その緊急性、必要性、相当性を十分吟味すること

などを心がけるべきである。

2 対象会社

(1) はじめに

このような代表者の言動を放置した対象会社にも幾つかの問題点を指摘することができ、その点を改善していくことが望ましい。特に、対象会社では、平成31年調査報告書でも、企業トップに意見を進言できる経営陣を構成し、かつ内部監査室、コンプライアンス委員会及びリスク管理委員会が形骸化していると指摘されているから、これらの組織が形骸化しないような取り組みが求められるうえ、経営陣においても、今回のパワハラを他人事と捉えない取り組みも求められよう。

(2) 把握能力及び注意喚起能力の涵養不足

申告者の申告は、申告者が対象会社に入社して約1年2か月後、取締役就任して約半年後に行われている、そして、その中には、申告者が入社後、1か月足らずのうちに経験した代表者の行為（パワハラ申告⑩）をパワハラと認識している。

ところが、申告者が対象会社に対し、これらの被害申告をするまでの約1年2か月間、対象会社の役員等は、パワハラが発生しているという意識を持たず、それに該当する代表者の言動を結果的に放置して、申告者に対する救済をしていない。少なくとも、申告者の勤怠管理が正確になされていれば、申告者の時間外や土日の労働を把握できたはずであり、申告者の時間外等の労働内容からパワハラ的一端も認識可能になったはずである。



## 【開示版】

さらには、経営会議や取締役会において、代表者のパワハラ発言などの不穏当な発言があった場合、同席している他の役員が代表者を諫めるなどの対応が必要である。そのような対応がなかったということは、役員個人にも問題が潜んでいると言わざるを得ない。

### (3) 被害申告手続が不明瞭

申告者側からみると、対象会社において、パワハラ問題が惹起した際、就中、代表者がパワハラ行為者であるという場合に、どの部署に被害申告をすれば良いのかも不明確であったといえる。

### (4) まとめ

どのような企業も従業員や役員等の構成員に対するパワハラ問題を発生・放置・看過することは絶対に許されない。

その観点から検討すると、対象会社においては、取締役会・監査役会・コンプライアンス委員会・内部監査室の体制及び運営に問題があったと言わざるを得ない。

それを是正するためには、パワハラ問題に対する社内研修を実施して、企業全体の意識改革をすることが重要である。

また、被害が発生した場合に、被害申告ができる常設の窓口を創設することも必要である。

そのようにして、パワハラ問題が発生しない企業風土を確立しなければならない。

## 3 問題点の解消策

対象会社のガバナンスを十分に整備・機能させるためには、まずは上記各組織の充実を図ることである。

しかし、どのような組織を構築したとしても、基本的に、組織は「人」で動くものである。従って、単に、組織の充実を図るのみでなく、組織を機動的に機能させる人材を育成又は登用すべきである(換言すれば、組織が未整備でも、意欲ある人材であれば、組織を機動的に、かつ柔軟に機能させることはできよう)。特に、本件がパワハラであることを考えれば、パワハラ問題に関する日常の教育が不可欠である。

このほか、対象会社としては、従業員の勤怠管理を徹底し、そこに内在する問題点などを常に管理監督できる体制を維持していくことも考慮すべきである。

#### 4 提言

##### (1) はじめに

対象会社の問題点としては、代表者のパワハラ言動を遅滞なく覚知しなかったこと、パワハラ言動を直ちに制止しなかったこと及び遅滞なくその事後対策を執行しなかったことがあげられる。ここでは、主として、パワハラ言動を遅滞なく覚知すること、パワハラ言動の発見時の対応方法、パワハラ言動の発見と解決を奨励する企業風土の形成などについて、述べることにする。

##### (2) 概括

ア これまで調査を進めてきた所感は、対象会社には種々の役員・監査・統制に関する規程が設けられているにもかかわらず、本件に関しては、これらの組織が機能しなかった面があるということである。その理由は対象会社の過半数の株式を実質的に保有する代表者の言動であったため、ガバナンス体制が機能しにくかったという面がある。

しかし、平成31年調査報告書の事案が、オーナー経営者のマイナス面が表面化した事案であることを考えると、対象会社においては、オーナー経営者の経営がマイナスに出た場合の対策が必要であり、特に、代表者は、上場企業におけるコンプライアンス体制の重要性を再認識することが肝要である。

イ 以下に述べる対象会社の組織の問題点を解消するために必要なことは、まず、第1に、代表者の認識とその実行力である。

対象会社の以下に示す各組織が機動的に活動して、パワハラ防止に尽くそうとする際には、最終的には必ず対象会社の株主の協力が必要になる。

対象会社では、代表者及びその関係者が過半数の株式保有していることから、どの場面においても代表者の影響力が優先することになるという特有の問題がある。

そこで、対象会社の組織が機動的に活動するためには、コンプライアンスを常に意識した代表者の理解と協力が必要不可欠であることを忘れてはならない。

ウ 他方、対象会社の取締役・監査役の多くは、本件において、パワハラ言動の覚知が申告者の申告までできていなかったと供述する。しかし、パワハラ申告⑩にあるように、申告者の入社直後からパワハラ言動が継続していたわけである。そして、前述のとおり、各取締役・監査役が同席している会議においても、パワハラ言動が存在していたから、その言動を覚知できていなかったということでは、問題解決への道りは険しいと言わ

ざるを得ない。

各取締役・監査役全員が、オーナー会社における取締役、監査役の役割を再認識するとともに、パワハラとは何かということについて、継続的な研修をすべきである。

(3) 取締役会・監査役会などの対応

ア 既に述べたとおり、申告者から被害申告を受けたA取締役は、2023年1月19日に申告者から事情聴取し、同月23日にE監査役とともに代表者から事情聴取している。この迅速な対応は評価できる。

しかし、その後の取締役会・監査役会の対応は、迅速・具体的な対策であるとは評価しづらい面がある。

すなわち、2023年1月26日の取締役会は、「本件の対応については、当社取締役が関係する事案であり、かつ社内に規程や基準がないため、第三者としての弁護士の中立的な調査・意見に基づき、会社として適切な対応を行う。」と決議した。この「第三者としての弁護士の中立的な調査・意見に基づき、会社として適切な対応を行う。」としたこと自体は、正しい選択の一つではある。しかし、後述するように、対象会社には、コンプライアンス委員会等々の委員会もあるし、そもそも取締役・取締役会の管理監督義務も存する。それらを発動することができなかった対象会社の組織に問題があるといえる。

さらに、2023年2月22日の取締役会は、「調査の結論はパワハラがあったことを認める内容で、本取締役会としてはそれを真摯に受け止め、パワハラ的事实を認め問題解決に取り組む。今回の被申告者（代表者）への処分は、社内規定「就業規則」等に照らし厳正に検討し、今後取締役会で決定する。同時に今後このようなことが起こらないよう、再発防止に向けた社内整備を行う。」と決議している。しかしながら、その後の取締役会では、第三者委員会の指摘を受けて整備することにしただけで、本件パワハラ問題に関する社内整備が進んだ様子は見られない。

イ 一方、監査役会は、その議事録による限り、申告者の被害申告に関し、当初は議題にすることもなかった。そして、2023年4月10日の監査役会で「第三者委員会の答申（本パワハラ事案の分析、処分、開示、再発防止の提言）を、中立性・公正性を最大限確保した最終結論として受け入れ、基本的に答申内容に基づいた取締役会決議等の必要な対応を行うものとされたい。」などという意見書を作成したにすぎない。

ウ このような対応に鑑みると、対象会社においては、今後、取締役会の活性化、監査役の役割認識、そしてそれらの活性化・機動化が望まれる。

以下、機関毎に指摘する。

(4) 取締役・取締役会

ア 役割

取締役会が設置されている会社の取締役には、「業務遂行の監督」、「経営に関わる意思決定」、「ワンマン経営防止のための監査」の役割がある。特に、株主総会で選任された取締役が、企業経営に眼を光らせることで、ワンマン経営の防止に大きな役割を果たすことになる。

このような見地から、取締役は、企業経営や業務遂行に関する意思決定が、実際に適切に進行しているかどうかについて監督する責務を担っているし、業務遂行を担う立場にもある。さらには、代表取締役や業務執行取締役の職務執行を監督して、計画どおりに経営を進めなければならない。このため、取締役には、企業が法令や株主総会の決議に違反していないかを監査するため、報告要求、財務調査、違法行為差止請求権といった権利も認められている。

イ 評価

本件パワハラ問題に関しては、遅くとも週次会議に出席していた取締役は、パワハラ申告⑨（2022年10月4日）の週次会議の時点では、その被害状況を確認しているはずである。このとき、代表者は、執拗に同じことを繰り返すような形で申告者に対し高圧的に指導をし、机をペンで叩きながら威圧的に話していたからである。

この点には、各取締役の業務懈怠があったものといえる。

ウ 提言

取締役及び取締役会は、強い権限を持つ代表者が暴走したり、企業を腐敗させたりしないように監督する役割を果たしていくことが肝要である。

そのためには、各取締役が監督権限を十分に理解・自覚しなければならない。また、取締役会においても、監督機能中心の取締役会に改善していくことが望まれる。このほか、対象会社のリスク管理規程・内部統制規程を活用した事後統制をはかることも可能であった。

さらには、意思決定手続において、公正性・客観性・透明性などを確保することである。具体的な議案を上程、会議の獲得目標を事前に設定、会議時間の設定（エンドレス会議にしない）、円滑・迅速な議事進行等々を念頭に置くことも必要である。取締役会の議長は、客観的な評価という観点から、取締役会規程を改程して、代表取締役以外が務めることも一案である。

このほか、取締役会以外の場面において、取締役の監督機能が発揮できる仕組みも検討すべきである。そのためには、構成員のうち社外取締役が過半数を占める委員会を設置して監督するのも一方法である。

## 【開示版】

本件パワハラ問題に関しては、早期にパワハラ言動を覚知することはもちろんのこと、これを覚知した後は、さらなるパワハラ言動が惹起しないように制止していかなければならない。また、既に生じているパワハラ言動に関する救済や申告者のアフターフォローの視点で、1年間など期限を決めて申告者に対するパワハラの有無を注視していくことも検討すべきである。

なお、これら取締役について講ずることは、監査役についても同様である。

### (5) 監査役・監査役会

#### ア 役割

監査役は、取締役の職務の執行を監査する役割を担う（会社法381条）。従って、監査役の職務が財務上のリスクや財務諸表の監査だけではないことを自覚しなければならない。

監査役会は、すべての監査役で組織される（会社法390条）。企業経営が複雑化してきたため、単独の監査役だけで取締役や取締役会を監視することが難しいという理由により監査役会制度が創設されている。従って、監査役会はその期待に応えなければならない。

このように、監査役や監査役会は、取締役や取締役会を監視する役割を担っている。

これらは、取締役や取締役会から独立したコーポレートガバナンス強化のための専門機関として設置されるものである。このため、監査役は取締役会に出席して意見を述べることができる。つまり、企業においては、業務執行に対する監視・監督を取締役会と監査役会の双方が行い、かつ監査役会は取締役会に対しても監視・監督機能を持つということである。

監査役会に所属する監査役には、不正の発見、内部統制の評価、法規制の遵守などの役割がある。監査役会は、不正を発見したならば、迅速に監査作業に着手することになる。つまり、単に取締役が行うビジネスを監視して問題点を指摘することだけが仕事ではないのである。

監査役会の構成員である監査役は、「いつでも取締役などに対して事業の報告を求め、会社の業務及び財産の状況を調査することができる」（会社法381条2項）し、監査役は取締役会に対し、取締役の不正行為などを報告する義務がある（会社法382条）。

#### イ 評価

監査役・監査役会が、企業において不正を発見したならば、直ちにその調査に着手しなければならない。

本件においては、申告者が、遅くとも2023年1月19日に被害を申告した

## 【開示版】

時点で、上記調査に着手することは可能であった。また、出席した監査役は、パワハラ申告⑨（2022年10月4日）の週次会議の時点以後、パワハラ問題の調査に着手できたと推認できる。

また、申告者の申告があった直後から3回開催された監査役会（2023年1月26日、2月22日、3月23日）では、パワハラ問題を議題にしていなかった。

これらの点には、各監査役の業務懈怠があったものといえる。

なお、監査役会は、本件パワハラ問題について、2023年4月10日、意見書を発出している。

### ウ 提言

今後、監査役・監査役会が、取締役の職務の執行を監査する役割（会社法381条）を担っているということを十二分に自覚して、その任にあたるべきである。監査役が具体的に講ずる事項は、取締役・取締役会の提言で論及している。

## (6) 内部監査室

### ア 役割

内部監査とは、企業内の独立した監査組織が財務会計や業務などについて調査・評価し、報告と助言を行うことである。内部監査は、全従業員を対象とした業務実態を把握するために実施される点で、取締役や監査役の監査・監督との違いがある。

内部監査は、企業が信用を失いかねないリスクの低減と不祥事の防止を目的としている。また、調査と評価が正しく行われることによって、管理体制の強化・改善をはじめ、業務の有効性や効率性の向上にも役立つなど、企業にとって多くのメリットがある。

### イ 評価

対象会社においても、内部監査室が設置されている。しかし、本件においては、内部監査室は何らの活動をしていない。

内部監査室が設置されているにもかかわらず、同室が活動しなかったことは問題ではあるが、内部監査規程によると、内部監査室は「社長直轄」とされていて、監査区分は、定期監査と「社長の特命により随時行う」特命監査の定めしかない。

そうすると、今回のような、代表者の問題については、社長の特命がなければ監査が発動できなかつたともいえよう。

### ウ 提言

折角、内部監査規程を定め、内部監査室を設置しているのであるから、対象会社内で発生したあらゆる問題に内部監査室が対応できるように内部監査規程を見直すべきである。

(7) コンプライアンス委員会

ア 役割

一般に、コンプライアンスとは、会社規則や法令、倫理憲章、社会的規範などを遵守できているかという意味で使用されている。

そのため、コンプライアンス委員会は、コンプライアンスの基本方針や規程、マニュアル、研修などの体制整備や運用が行われているか、また社内規程や業務マニュアルに準拠して業務が遂行されているかなどを確認することになる。また、コンプライアンスについては、経営陣だけでなく全従業員にその遵守に対する意識と理解があるかどうかも重要視される。

パワハラ言動については、コンプライアンス面でも、当然に問題視されることになる。

対象会社では、コンプライアンスマニュアルが存在し、コンプライアンスに関しては、同マニュアルに則って手続が行われることになっている。

イ 評価

対象会社では、コンプライアンス委員会が取締役らで組織されているが、本件パワハラ言動については、申告者の申告があるまで、これを覚知していない。また、申告者の申告後、2023年3月20日に初めてコンプライアンス委員会が開催されているが、取締役会及び監査役会に具体的な提言はされていない。

なお、コンプライアンス委員会は、2022年8月30日にパワハラ研修を対象会社全員が受講することを決定している。

ウ 提言

コンプライアンス委員会がパワハラ言動を早期に覚知するためには、何がパワハラ言動に該当するかを常日頃から把握しておく必要がある。

そして、パワハラ被害者が、その被害状況を申告しやすくするような窓口を設置する必要がある。コンプライアンスマニュアルには、「コンプライアンス相談窓口（勇気の扉）」の規定があるが、本件においてパワハラ言動の当初（2021年12月24日）の時点で、被害申告ができていないことの問題解明をすべきである。対象会社は、パワハラ言動を防止するとともに、そのような言動を早期に覚知し、これを制止し被害者を救済する体制をとるべきである。その意味で、コンプライアンス委員会の活性化も望むところである。この事後対応については、まずは覚知時の対応方法を事前に定めて明確化すべきであるし、パワハラ言動の発見とその解決を奨励する気風を対象会社内に形成し、それを発見した者が人事上も不利益を受けなくする制度を構築することも必要であると考えられる。

(8) その他の提言

ア 役員選任ルール の 確立 (指名委員会の創設等)

以上のとおり、取締役・取締役会、監査役・監査役会などの役割の重要性について論及してきた。このような重要な役割を担う取締役及び監査役については、必要十分な適格を有する資格者を選任する必要がある。そうだとすると、近年、例を見る指名委員会を設置して、同委員会による代表取締役やCEOの選定を委嘱することも考慮の余地がある。そして、同委員会を設置した場合は、同委員会の決定を取締役会が尊重する必要がある。

もとより、取締役会が承認した人事案は株主を拘束するものではなく、これに反対する株主は、自ら株主提案権を行使して、株主が希望する人事案を提案することができ、これは、オーナーであっても同様である。しかし、いやしくも、上場企業において、オーナーが取締役会の一員である場合には、オーナーは、取締役会が提案した人事案を尊重すべきであり、もし、これに反する人事案を、株主提案権を行使して提案した場合には、市場の信任を失うことになりかねないことに留意すべきである。

イ 外部関係者の活用 (顧問弁護士等)

既に述べてきたように、取締役・取締役会、監査役・監査役会の役割は、重要である。本件パワハラ問題の背景には、取締役・監査役が、パワハラ言動への対応に躊躇してしまった感がみられる。早期に、顧問弁護士等に気軽に相談していると迅速に対応ができたものと思われる。

また、対象会社が、申告者からパワハラ被害申告を受けた際には、顧問弁護士等に早期に相談すべきである。顧問弁護士は、対象会社の取締役間の紛争に直接関与することには限界があるが、対象会社のどの組織が、どのように動くことがベストであるかといった法的助言をすることは可能である。

ウ 内部通報保護制度など

パワハラ被害の申告制度の確立も必要である。その一環が、内部通報保護制度の確立である。パワハラ言動を受けている旨の申告を受け、これを公益通報取扱規程の内部通報として扱い、ヒアリング調査等を行っていくと良い。このほか、対象会社の構成員で協議会及び懇談会等を開催するなどして、普くコミュニケーションの機会を作るのも一方法である。さらには、パワハラ言動とは何かを構成員全員が理解するために、定期的に研修の受講を義務づけし、義務を履行しなかった場合のペナルティも定めることも考えられる。

(9) 役員懲戒処分の明文化 (抑制作用を期待)

対象会社には、役員 の 懲戒処分規程が存在しない。その場合でも、前述し



## 【開示版】

たとおり、役員に対する一定の処分は許容される余地もある。しかし、役員  
の懲戒処分規程を含む役員就業規則を明文化しておいた方が明確に手続を  
進めることができる。また、これを明文化することにより、役員の不祥事を  
抑制することもできる。

なお、代表者の処分については、裁判例や処分例（人事院規則）等（第6  
の第3項）を参考にして、対象会社で決定するしかない。

明文化の際には、最終手段として、代表取締役・CEOを解職できる場合  
を明確にした制度を考慮すると良い。

### 第10 終わりに

当委員会としては、提言に示した取締役・監査役等々の役割を再認識して  
いただき、今後、本件のような問題が発生しないこと、及び、仮に、問題が  
発生したとしても、早期に問題を収束できる組織になることを期待している。

以上

別紙1 （開示版では添付省略）

別紙2 （開示版では添付省略）