

2017年11月16日

株式会社JPホールディングス 御中

株式会社JPホールディングス 第三者委員会

委員長：弁護士 奥 篤



委員：弁護士 氏原 隆弘



委員：弁護士 大畑 敦子



調査報告書

(要点版)

株式会社JPホールディングス第三者委員会（以下「当委員会」という。）は、2017年11月17日付けの貴社の取締役会決議に基づき、貴社から委嘱を受けて実施した調査（以下「本件調査」という。）について、以下のとおり報告する。

なお、当委員会による本件調査は、日本弁護士連合会「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（2010年7月15日制定、同年12月17日改訂。以下「日弁連ガイドライン」という。）に準拠する。

目 次

第1	本件調査の概要	4
1.	当委員会の設置に係る経緯	4
2.	当委員会の構成	5
(1)	委員長及び委員	5
(2)	補助員	5
3.	本件調査の調査事項	5
(1)	当初委嘱された調査事項	5
(2)	当委員会の自律的判断による調査事項の拡張に関する検討	6
(3)	変更後の本件調査事項	8
4.	本件調査に係る調査期間	8
(1)	調査期間	8
(2)	当委員会における調査期間に関する検討	8
(3)	前代表者に対するヒアリング等の実施のための調査期間の延長の検討	9
5.	本件調査に係る調査方法	11
(1)	関係資料の確認・精査	11
(2)	関係者に対するヒアリング等の実施	12
(3)	対象会社の役職員向けアンケートの実施	12
(4)	当委員会を情報提供窓口とするホットラインの設置	14
(5)	先行する内部調査の結果の引継ぎ	14
6.	本件調査及び報告の前提事項又は留保事項	15
(1)	本件調査の前提事項又は留保事項	15
(2)	本件調査に係る報告の前提事項又は留保事項	17
(3)	その他の前提事項又は留保事項	18
第2	本件調査事項(1)に係る調査結果	18
1.	当委員会が認定した事実	18
(1)	前代表者について	18
(2)	現代表者及びその他の役員について	19
(3)	対象会社におけるパワーハラスメント的環境	19
(4)	対象会社におけるセクシュアルハラスメント的環境	20
2.	評価	20

(1) 対象会社における組織運営状況	20
(2) 対象会社におけるパワーハラスメントの存否	21
(3) 対象会社におけるセクシュアルハラスメントの存否	22
第3 本件調査事項(2)に係る調査結果.....	24
1. 対象会社のコンプライアンス体制の現状及び課題	24
(1) 対象会社におけるコンプライアンス体制の概要	24
(2) 取締役会及び監査役会	24
(3) コンプライアンス委員会	25
(4) 内部通報窓口制度	25
(5) ハラスメントに関する制度.....	26
(6) 内部監査室	27
(7) ヘルスケア対策制度.....	27
(8) 研修制度	27
(9) 新たな取り組み	28
2. 対象会社の役職員向けアンケートの結果.....	29
(1) アンケートの実施の概要	29
(2) 分析	29
第4 再発防止に向けた提言	32

第1 本件調査の概要

1. 当委員会の設置に係る経緯

株式会社 JP ホールディングス（以下「対象会社」という。）は、対象会社の株主である山口洋氏（なお、後記のとおり、山口洋氏は、平成 27 年 2 月まで対象会社の代表取締役であったことから、以下「前代表者」という。）から平成 29 年 9 月 28 日付けで臨時株主総会の招集請求を受け、同年 11 月 7 日付けにて同月 22 日を会日とする臨時株主総会（以下「本件臨時株主総会」という。）の招集を通知した¹。

対象会社は、本件臨時株主総会の招集に先立ち、同年 10 月 17 日開催の取締役会において、対象会社の取締役会としては前代表者が提案する議案のすべてについて反対する旨の意見を決議し、同日付けで「臨時株主総会の開催及び株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」²を公表した。

その際、対象会社は、前代表者が提案する議案に対する意見を表明するとともに、前代表者が対象会社の経営に関与する人物として不適格である旨の見解を表明し、その理由として、前代表者が平成 27 年 2 月 17 日付けで対象会社の代表取締役を辞任した人物であるところ、前代表者が対象会社の代表取締役を辞任した直後に、対象会社が外部の弁護士 3 名の協力を得て行った調査により、前代表者には、当時、対象会社に在籍していた女性に対する重大なセクシュアルハラスメントに該当する事実があったことが判明している旨を公表した。

さらに、対象会社は、上記取締役会において、対象会社の株主による議決権行使に係る判断に資するという観点から、前代表者による重大なセクシュアルハラスメントに該当する事実の存否等について、より客観的かつ公平な第三者の視点による検証を実施すべく、第三者委員会を設置することを決議し、当委員会が設置された。なお、対象会社は、当委員会の設置について、上記意見表明と同日である平成 29 年 10 月 17 日付けで「第三者委員会の設置に関するお知らせ」³によりこれを公表した。

¹ http://www.jp-holdings.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/11/20171106_01.pdf

² http://www.jp-holdings.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/10/20171017_02.pdf

³ http://www.jp-holdings.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/10/20171017_01.pdf

2. 当委員会の構成

当委員会は、下記(1)の委員長及び委員により構成する。

また、当委員会は、下記(2)の補助員を選任し、本件調査を補助させた。

当委員会の委員長、委員及び補助員は、いずれも対象会社から業務を受任したことではなく、対象会社とは何ら利害関係を有しない。なお、当委員会の委員長、委員及び補助員は、いずれも東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンターの第三者委員会部会に所属する⁴。

(1) 委員長及び委員

委員長 奥 範 (弁護士・奥綜合法律事務所)

東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンター副本部長（第三者委員会部会 部会長）

委員 氏原 隆弘 (弁護士・あたご法律事務所)

東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンター 副本部長（第三者委員会部会 所属）

委員 大畠 敦子 (弁護士・エトワール総合法律事務所)

東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンター 委員（第三者委員会部会 所属）

(2) 補助員

補助員 高橋 未紗 (弁護士・千鳥ヶ淵法律事務所)

東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンター 幹事（第三者委員会部会 所属）

補助員 枝廣 恭子 (弁護士・銀座ブロード法律事務所)

東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンター 委員（第三者委員会部会 所属）

補助員 市原 麻衣 (弁護士・弁護士法人 Martial Arts)

東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンター 幹事（第三者委員会部会 所属）

3. 本件調査の調査事項

(1) 当初委嘱された調査事項

当委員会が平成 29 年 10 月 17 日に対象会社から委嘱された調査事項⁵は、

以下のとおりである。

① 前代表者が対象会社の代表取締役に在籍した当時に行ったと対象会社が

⁴ 東京弁護士会リーガルサービスジョイントセンターの第三者委員会部会は、平成 28 年 9 月に新設された部会であり、第三者委員会の適正な組成及び運営のあり方等について研究・啓蒙等の活動を行うことを目的としている。

⁵ なお、対象会社の平成 29 年 10 月 17 日付け「第三者委員会の設置に関するお知らせ」には、③として「調査結果の報告」の記載があるが、調査事項ではないため、本報告書においては表記を割愛した。

指摘している重大なセクシュアルハラスメントに該当する事実及びこれと関連性を有する前代表者の行為に関する事実関係の中立的な調査

- ② 上記①の調査結果を踏まえた対象会社の再発防止策、セクシュアルハラスメントに対する取組み状況についての検証及び評価

(2) 当委員会の自律的判断による調査事項の拡張に関する検討

(a) 当委員会による調査事項の適否の検討

当委員会は、第三者委員会とは、企業等に不祥事等が生じた場合に独立した第三者の立場からその原因を分析し、企業等が株主等のステークホルダーに対する説明責任を果たし、さらには再発を防止するための施策等を提言するため設置されるものであると考えている。

そのため、第三者委員会が調査の対象とすべき事項は、企業等による事業活動の継続のために企業等が株主等のステークホルダーに対する説明責任を果たす意義があると合理的に考えられる事項であることが求められると考えており、単に、企業等が株主等のステークホルダーに発信することを希望する情報について、第三者の調査により確認された事実であるとのお墨付きを付すこと、すなわち、企業等が主張する事実に権威付けをすることが、専らの目的であり、かつ、そのような機能しか有しないような場合には、第三者委員会が設置され、調査を行う意義に欠けるものと考える。

そこで、本件について検討するに、対象会社は、全国で271箇所（平成29年7月1日現在）にのぼる保育園・学童クラブ・児童館といった子育て支援施設を運営するなどの事業を営む上場企業であるところ、対象会社の役員による重大なハラスメント、とりわけセクシュアルハラスメントは、子育て事業を営む対象会社の企業イメージを毀損しかねない。そのため、当委員会としては、このような対象会社において、仮に会社経営に重大な影響を及ぼすようなセクシュアルハラスメント事案の存否が問題となっているような場合には、第三者委員会によってこれを調査し、原因を解明して、再発防止のための提言を行うに意義があると考えた。

なお、本件は、調査対象となる不祥事が判明した時期とかかる不祥事の公表の時期の間に時間的離隔があり、かつ、公表が不祥事の主体である前代表者による株主総会招集請求を契機としているという点において特殊な事案であるといえる。しかしながら、当委員会としては、どのような時期に公表さ

れたものであっても、実際に不祥事が公表された以上は、上記のとおり、第三者委員会によってこれを調査する意義が生じていると考える。

(b) 行為主体の拡張

上記(a)のとおり、当委員会としては、本件は、第三者委員会として調査をするべき意義を有していると考えているが、行為主体については、変更の必要があると考えた。

すなわち、対象会社が当初委嘱する上記(1)①は、前代表者の行為のみを対象としている。この点、前代表者は、すでに2年半以上前に取締役辞任により対象会社の経営から離れているものではある⁶が、当時の代表取締役であり、かつ、対象会社の創業者兼大株主として、創業から20年以上にわたって対象会社の経営に従事し、その企业文化を作り上げてきた人物であり、現在に至るまで、対象会社の会社経営について絶大な影響力を有していた人物であるといえる。そのため、前代表者の行為が対象会社の会社経営に与える影響は大きいと考えられ、前代表者の行為が調査対象に含まれるというべきである。

他方で、対象会社の株主等のステークホルダーの関心事の中心は、現在の対象会社の経営状況であるから、現在の対象会社の役員の行為を、調査の対象から除外する理由はないというべきである。そのため、行為者を特定の個人、すなわち前代表者に限定するのではなく、広く一般に、対象会社の会社経営に重大な影響を及ぼす事案を対象とすることが適当であると考えるに至った。

(c) 行為の類型の拡張

当委員会が本件調査を進める過程において、対象会社の役員によるセクシュアルハラスメントへの該当が疑われる行為について、パワーハラスメント的な職場環境が影響している可能性が高いことが窺われた。

そのため、調査対象となる行為の類型について、セクシュアルハラスメントのみならず、ハラスメント全般に拡張することが適当であると考えるに至った。

⁶ なお、対象会社は、平成29年10月17日付け「臨時株主総会の開催及び株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」(注2)において、前代表者が「少なくとも何らかの形で当社の経営に関与しようとする姿勢は明らか」と主張している。

(3) 変更後の本件調査事項

当委員会は、上記(2)の検討の結果、本件調査事項を変更することとした。

変更後の本件調査事項は、以下のとおりである。なお、当委員会は、かかる変更について、平成29年11月13日(月)に、対象会社に対し、本件調査の結果の報告予定日の設定を通知するとともに通知し、対象会社は、これを翌14日(火)に公表した⁷。

- ① 対象会社において、過去に対象会社の会社経営に重大な影響を及ぼすようなハラスメント事案が存在したか否か（以下「本件調査事項(1)」という。）
- ② 対象会社のハラスメント対策に対する取組み状況の検証及び評価（以下「本件調査事項(2)」という。）

4. 本件調査に係る調査期間

(1) 調査期間

平成29年10月17日(火)から平成29年11月16日(木)まで

(2) 当委員会における調査期間に関する検討

上記1の「当委員会の設置に係る経緯」に記載のとおり、対象会社は、当委員会を、平成29年11月22日(水)を会日とする本件臨時株主総会における株主による議決権行使に係る判断に資するという観点から設置した旨を公表しており、そのため、当委員会に対しても、本件臨時株主総会の議決権行使が可能な時期までに調査を完了して欲しい旨、強く要望していた。

この点、対象会社の上記要望は別として、当委員会は、調査の目的との関係において検討するに、対象会社のステークホルダーの一つである株主にとっては、対象会社が要望するように本件臨時株主総会の会日前に、本件調査の結果を知り得ることが有益であると考え、かつ、本件調査に対し、対象会社の最大限の協力を得ることにより、同期間内に必要な調査を終えることは可能であると判断した。

そして、実際のところ、対象会社の役職員は、極めて迅速かつ的確に、当委員会が要請する大量な資料提供の依頼、ヒアリング対象者のスケジュール調整、

⁷ <http://www.jp-holdings.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/11/20171114.pdf>

その他の手配を行ったため、当委員会としては、上記期間内に本件調査を終えることが可能なスケジュールで本件調査を進めていた⁸。

(3) 前代表者に対するヒアリング等の実施のための調査期間の延長の検討

当委員会は、対象会社を経由してヒアリング等の実施を依頼する一方で、当委員会として独自に、外部関係者（対象会社に在籍しない関係者。最終的に依頼した外部関係者の人数は 10 名）にヒアリング等を依頼し、殆どの外部関係者とは、平成 29 年 11 月 2 日（木）までに連絡を取ることができた。

この段階において、当委員会は、前代表者のヒアリング等を除き、本件調査として予定しているほぼすべての作業について同年 11 月 10 日（金）頃を目指として終えることができる見通しであり、かつ、前代表者のヒアリング等について実現の目途が立っていないから、当初のとおり同年 11 月 16 日（木）を報告予定日として設定することを想定していた。

すると、同年 11 月 6 日（月）に、前代表者から当委員会宛に電話連絡があり、前代表者は、ヒアリング等に応じることを検討することは吝かではないが、同日を含む週の予定はすでにすべて埋まっており、翌週についても予定を入れるのが難しい旨を述べた。当委員会は、前代表者に対し、本件調査の調査期間を同年 11 月中旬までとしていることから、同年 11 月 15 日（水）頃までにヒアリング等の実施を申し入れたが、この段階では前代表者の応諾を得ることはできなかった。当委員会としては、前代表者のヒアリング等を実施するために、対象会社と協議のうえで調査期間を延長することも検討したが、前代表者のヒアリング等について具体的な実施の目途が立っていない段階で調査期間を延長することは適当ではないと考え、引き続き、同年 11 月 15 日（水）頃までのヒアリング等の実施を要請していくとともに、報告予定日を同年 11 月 16 日（木）とすることを維持することとした。

その後、同年 11 月 8 日（水）午後 1 時 30 分頃に、前代表者のアドバイザーに就任した郷原信郎弁護士（以下「郷原弁護士」という。）及び新倉栄子弁護士から、当委員会宛に連絡があり、前代表者が当委員会のヒアリング等に応じるか否かを判断する前提として、当委員会による本件調査の目的や進め方、具体的なヒアリング事項等について説明を受けたいとの申出があった。当委員会は、

⁸ なお、上記 3 のとおり、本件調査の調査事項を変更し、調査対象を大幅に拡張したものであるが、調査期間の開始から比較的早期の時点で拡張する必要性を認識し、調査を進めていた。

同日午後 5 時 40 分頃、郷原弁護士に連絡をとって速やかな説明機会の設定を求めたが、郷原弁護士が同月 13 日(月)まで都合がつかないと理由により、同月 13 日(月)午後 2 時 30 分に説明機会を設けることとなった。

当委員会は、同月 13 日(月)午後 2 時 30 分から、郷原総合コンプライアンス法律事務所において、当委員会が行っている本件調査及び当委員会が想定するヒアリング等について説明した。その際、郷原弁護士は、当委員会に対し、当委員会が日弁連ガイドラインに準拠した適正な第三者委員会であるといえるか疑わしいと考えている旨、当委員会の調査スコープについて承服できず、このままでは前代表者のヒアリング等を実施することはできない旨及び調査期間が短期間に過ぎるので延長すべきである旨を述べた。

当委員会は、郷原弁護士との面談を経て、前代表者のヒアリング等を実施することは困難であると判断し、同日、対象会社に対し、本件調査の結果の報告予定日の設定を通知した。なお、当該通知において、併せて、調査事項の変更についても通知し、対象会社は、これを翌 14 日(火)に公表した⁹。

これに対し、郷原弁護士から、同年 11 月 14 日(火)午後 1 時 20 分頃、当委員会に対し、翌 15 日(水)午前 10 時から正午まで及び同日午後 3 時 30 分以降であれば、前代表者のヒアリングに応じる予定がある旨の連絡があったことから、上記日程にて前代表者のヒアリングが実現する見通しとなった。

当委員会は、11 月 15 日(水)午前 10 時から正午まで前代表者のヒアリングを実施した。続いて、当委員会は、同日午後 3 時 30 分から午後 4 時頃まで、前代表者と郷原弁護士との間でヒアリングの継続について協議したが、前代表者は、当委員会が、前代表者が指摘する外部関係者に対するヒアリングを実施しなければ、当委員会に対する不信感を払しょくすることができない旨を述べ、一部の質問事項についてヒアリングの実施を留保した。この間、前代表者及び郷原弁護士は、一貫して、当委員会がその自律的判断により調査期間の延長を決断すべきである旨の意見を主張していた。当委員会としては、実施済みの前代表者のヒアリングにおいて顕出された事実は、それまでに当委員会が本件調査の過程で把握していた事実に概ね沿う内容の事実であって、当該時点において想定された調査結果に大きな変更をもたらす事実ではなかったことから、対象会社の株主等のステークホルダーに明示した調査期間を延長してまで追加

⁹ <http://www.jp-holdings.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/11/20171114.pdf>

の調査を行う必要はないと判断した。もっとも、一部の質問事項を除き、実施することができた前代表者のヒアリングを完遂することは重要であると考え、報告予定日を維持したままで、前代表者が提示する条件を受諾し、翌16日(木)午後3時から前代表者が指摘する当該外部関係者のヒアリングを実施し、かつ、同日午後4時から留保された質問事項に関する前代表者のヒアリングを続行することとした。

当委員会は、翌16日(木)の午後3時頃から上記の外部関係者のヒアリングを、前代表者のアドバイザーである新倉栄子弁護士の同席の下で実施した（なお、当該外部関係者が同弁護士の同席を承諾していることを当委員会は確認している。）。その後、午後4時頃から、郷原弁護士及び新倉弁護士の同席の下、前代表者のヒアリングを再開した。前代表者は、当該ヒアリングにおいて、前日に回答を留保していた一部の質問事項については「相手方のプライバシーに關することであるため回答しない。」と返答したため、当委員会はヒアリングを終了した。

以上の次第により、当委員会は、前代表者及び郷原弁護士が、当委員会に対し、その自律的判断により調査期間の延長を決断すべきである旨の意見を主張していたものの、対象会社のステークホルダーの一つの類型である株主が、本件臨時株主総会の会日前に、本件調査の結果を知り得ることの便益を優先し、上記(1)の調査期間を維持したものである。

5. 本件調査に係る調査方法

(1) 関係資料の確認・精査

当委員会は、本件調査のため、以下の資料を確認・精査した。なお、本報告書（要点版）では、資料の詳細についての表示は割愛する。

- ・就業規則、職務分掌を定める規程、その他の内部規則（セクシュアルハラスメント規程を含む。）
- ・対象会社の組織図
- ・取締役会議事録
- ・監査役会議事録
- ・コンプライアンス委員会議事録（一部につき音声データを含む。）
- ・経営会議・業務改善会議議事録

- ・内部監査資料
- ・人事資料（採用に関する資料、懲戒処分に関する資料を含む。）
- ・保育園、学童・児童園の業務マニュアル
- ・社内研修の実施状況に関する資料
- ・職場環境満足度調査に関する資料
- ・カウンセリング（社外相談窓口）に関する資料
- ・社内電子メール（関連するもの）
- ・その他関連する資料

(2) 関係者に対するヒアリング等の実施

当委員会は、以下の関係者 33 名について、面談、スカイプ利用会議又は電話会議により、合計 38 回のヒアリング等を実施した。ヒアリング等の実施にかかる総時間は、34 時間 6 分である。

- ・対象会社の役員 5 名
- ・対象会社の従業員 18 名
- ・対象会社の役職員以外の者（対象会社の退職者を含む。） 8 名
- ・前代表者（なお、前代表者のアドバイザーである郷原弁護士及び新倉栄子弁護士が同席している。） 1 名
- ・前代表者の手配による外部関係者（なお、当該外部関係者の承諾の下、前代表者のアドバイザーである新倉栄子弁護士が同席している。） 1 名

(3) 対象会社の役職員向けアンケートの実施

当委員会は、対象会社の役職員を対象として、対象会社のセクシュアルハラスメントの状況、パワーハラスメントの状況を調査するためのアンケート調査（以下「本アンケート」という。）を実施した。実施方法は、以下のとおりである。

(a) 実施形式

無記名式アンケート

(b) 対象者

対象会社及びその関連会社（株式会社日本保育サービス、株式会社ジェイキッキン、株式会社ジェイキャスト、株式会社ジェイ・プランニング販売、株式会社日本保育総合研究所、株式会社アメニティライフ）（以下、「対象会

社及び関連会社」と総称する。)の合計7社のすべての役職員3,089名

(c) 告知方法

平成29年10月25日(水)に、対象会社及び関連会社の役職員に対し、当委員会を発信者とするアンケートの告知文書を配布し、アンケート回答への協力を求めた。

なお、上記告知文書においては、①当委員会が、対象会社のグループ会社内のハラスメントの実態等を調査することを目的として対象会社により設置された第三者委員会であること、②第三者委員会は、企業等が株主や顧客その他の利害関係人に対する説明責任を果たす目的で設置する機関であり、企業等から独立した立場において中立・公正で客観的な調査を実施し、事実認定を行い、これを評価して分析する機関であること、③回答内容は当委員会限りとし、回答者の匿名性が確保されること、④回答者が回答内容を理由に不利益な取扱いを受けることがないことなどを付言した。

(d) 回答方法

以下の①及び②の方法により回答を可能とした。

① WEBサイトにアクセスして回答する方法

告知文書に、当委員会が管理するWEBサイト(スマートフォン対応)をURL及びQRコードにより表示し、回答者がパソコン又はスマートフォンにより直接に当該WEBサイトにアクセスし、回答する方法

② FAX送信により回答する方法

告知文書に、当委員会が管理するFAX番号を表示し、回答者がFAXにより直接に当委員会のFAX番号にアンケート回答を送信することにより回答する方法

(e) アンケート期間

平成29年10月25日(水)から同年11月2日(木)まで

但し、同年11月15日(水)までに回答があったものは集計の対象とした。

(f) 質問項目

別紙1のとおり。一般的に職場において生じ得る典型的なセクシュアルハラスメント行為及びパワーハラスメント行為を掲げ、直近2年間に体験し、又は見聞きした事例の有無、行為者の属性、対象会社のハラスメント対策への取組み姿勢についての評価等を問うもの。なお、厚生労働省の公表するアンケート例に依拠した。

(g) 回答数

合計 2,211 件（WEB サイト宛の回答：1,860 件、FAX による回答：351 件）の回答があった。

上記の回答数は、アンケート対象者（対象会社及びその関連会社のすべての役職員）3,089 名の約 71%に該当する。

(4) 当委員会を情報提供窓口とするホットラインの設置

当委員会の専用メールアドレスを設けて、当該メールアドレス及び当委員会の連絡先（電話番号及び FAX 番号）を、上記(3)のアンケートの実施の告知とともに告知し、職場実態の具体的な事項や問題点について個別の情報提供を求めた。

(5) 先行する内部調査の結果の引継ぎ

上記 1 の「当委員会の設置に係る経緯」に記載のとおり、対象会社は、前代表者が対象会社の代表取締役を辞任した後である平成 27 年 4 月 21 日に、下記の委員構成による特別調査委員会（以下「特別調査委員会」という。）を設置し、内部調査を行った。

委員長 竹内 朗（弁護士・プロアクト法律事務所）
委員 五味祐子（弁護士・国広総合法律事務所）
委員 渡邊宙志（弁護士・プロアクト法律事務所）
委員 指輪英明（対象会社の社外監査役）
委員 内山 学（対象会社の常勤監査役）

特別調査委員会による調査は、日弁連ガイドラインに可能な限り準拠して実施されたとのことであり、特別調査委員会は、対象会社から提供を受けた資料を検証し、関係者延べ 22 名から合計 47 時間 40 分のヒアリングを実施したことである。

当委員会は、対象会社の内山学監査役（特別調査委員会の委員）から、特別調査委員会の作成に係る調査報告書（以下「特別調査委員会報告書」という。）の開示を受けることができたが、同氏からは、ヒアリングメモ等の原資料の開示を受けることができなかつたため、特別調査委員会（委員長：竹内朗弁護士）に対し、ヒアリングメモ等の原資料の提供を求めた。

しかしながら、特別調査委員会は、①原資料の処分権は、特別調査委員会が

専有するのが原則であり、これを曲げてまで原資料を提供する理由がない。②特別調査委員会の調査対象者らは、特別調査委員会の調査に協力するために必要と判断して供述し、資料を提出したのであり、これらを対象会社を含む第三者に開示することはできない、③特別調査委員会の成果物は、特別調査委員会報告書がすべてであり、どのような原資料からどのような事実を認定したかは特別調査委員会の専権であって一切の権限と責任が帰属する、との理由により、原資料の提供には応じられない旨を回答した。

そのため、当委員会は、特別調査委員会からは、特別調査委員会報告書に記載の限度で、調査結果の引継ぎを受けたにとどまり、特別調査委員会が行った調査におけるヒアリングメモ等の原資料の開示を受けることはできなかった。

6. 本件調査及び報告の前提事項又は留保事項

(1) 本件調査の前提事項又は留保事項

当委員会は、本件調査を行うにあたり、以下の各事項を前提とし、又は留保する。

① 対象会社による公表の時期及び手法の当否を調査対象としないこと

上記 1 の「当委員会の設置に係る経緯」に記載のとおり、当委員会の設置に先立ち、対象会社の取締役会は、前代表者には、当時、対象会社に在籍していた女性に対する重大なセクシュアルハラスメントに該当する事実があったことが判明している旨を公表することを決定し、平成 29 年 10 月 17 日付け「臨時株主総会の開催及び株主提案に対する当社取締役会の意見に関するお知らせ」¹⁰を公表した。

かかる対象会社の上記公表の当否については、様々な議論があることが想定される。実際、前代表者のアドバイザーである郷原弁護士は、上記公表行為を極めて問題がある行為であると批判し、当委員会に対し、当委員会がその自律的判断により調査スコープを拡張し、かかる対象会社の上記公表の当否について調査し、評価を公表すべきである旨を主張していた。

しかしながら、当委員会としては、かかる事項を調査の目的に含めることは、対象会社から委嘱された当初の調査事項との同一性を損ないかねないこと、当委員会がかかる事項を調査し、評価することがまさに対象会社の現

¹⁰ http://www.jp-holdings.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2017/10/20171017_02.pdf

経営陣と前代表者の対立構造に真正面から介入することとなりかねないと判断したことから、かかる論点には立ち入ることは適当ではないと判断した。当委員会としては、上記3(2)(a)に記載のとおり、(対象会社によって指摘されたものではあるが) 対象会社の会社経営に重大な影響を及ぼすようなセクシュアルハラスメント事案の存否が問題となり、対象会社の株主等のステークホルダーの重大な関心事となるに至っている以上、第三者委員会としてこれを調査することに意義があると判断したことから、本件調査を開始するのであって、本件調査は、対立する対象会社の現経営陣と前代表者のいずれのためにも行うものではない。そのため、当委員会としては、対象会社の上記公表の時期及び方法の当否の論点には立ち入らず、本件調査の対象とはしない。

② 当委員会の事実認定の程度

当委員会の調査した事案には、古いものでは約10年前に遡るものもあつた。そのため、時の経過による証拠の散逸、関係者の記憶の低下による影響は否定できない。

当委員会としては、時間的な制約がある中で、多角的な方法及び視点から各種証拠を十分に吟味し、合理的に必要と考える調査を実施した結果、一定の事実認定が可能であると判断したものに限り、報告の対象としており、相応の客觀性を担保できているものと思料している。

もっとも、当委員会の事実認定については、法律上の証明による厳格な事実認定をもってなし得る事実認定のみならず、疑いの程度を明示した灰色認定や疫学的認定により心証を形成した事実認定¹¹が含まれていることをあらかじめ留保する。

③ 行為の相手方の認識確認を必須としないこと

本件調査が対象とした行為の中には、相手方のある行為が含まれるところ、これらの行為には、行為の相手方にとって、高度にセンシティブであり、かつ、高度なプライバシー情報を包含するものも含まれる。当委員会としては、本件調査にあたり、当該相手方及びその心情に対し、慎重な配慮が必要であると考えており、いたずらに本件調査への協力を求めるることは適当ではないと判断したものがある。

¹¹ 日弁連ガイドライン第2部第1.1(2)②参照

そのため、当委員会は、本件調査にあたり、対象会社の役員等による行為の相手方について、当該相手方の認識を確認する作業を必須の前提とはしていないものであることをあらかじめ留保する。

(2) 本件調査に係る報告の前提事項又は留保事項

当委員会は、本件調査の結果を報告するにあたり、以下の各事項を前提とし、又は留保する。

① 報告書の種類

当委員会は、本件調査の報告にあたり、詳細版と要点版の二つの報告書を作成し、要点版のみ公表を予定するものとする。

② 要点版における個々の行為の記載について

当委員会は、前代表者及び対象会社の役員の行為について、多角的な方法及び視点から調査し、一定の事実認定及び評価を行っているが、対象となった個々の具体的な行為の詳細については、行為者及び行為の相手方にとって、高度にセンシティブなプライバシー情報を包含するものであるから、個々の行為の詳細については、公表を予定する報告書（要点版）には記載しない。

なお、前代表者及び郷原弁護士は、前代表者に対するヒアリングにおいて、対象会社の役員の行為について、具体的な情報提供を行い、これらの情報について、報告書に具体的な記載をするように求めたが、上記の理由から、報告書（要点版）にはこれらの具体的な情報を記載しない。

③ 詳細版における個々の行為の記載について

当委員会が作成する報告書のうち、詳細版については、公表を予定しないものであることから、当委員会が行った一定の事実認定及び評価の対象となった個々の具体的な行為について、一定程度、詳細に記載することとする。

しかしながら、上記②に記載のとおり、これらの詳細は、行為者及び行為の相手方にとって、高度にセンシティブなプライバシー情報を包含するものであるから、報告書（詳細版）を閲覧することができる者の範囲は、対象会社の取締役会のメンバー及び対象会社のコンプライアンスの維持及び確保のために真に必要な者に限ることとする。

(3) その他の前提事項又は留保事項

本件調査に係る調査期間中及びその前後において、本件に関連する事実その他の情報が公表されているが、当委員会の名義により公表された情報を除き、当委員会は、何ら閲知していない。

第2 本件調査事項(1)に係る調査結果

1. 当委員会が認定した事実

(1) 前代表者について

(a) 前代表者は昭和36年生まれ、大和証券株式会社を経て、平成5年3月に対象会社（当時は有限会社ジェイ・プランニング）を名古屋にて設立、平成27年2月17日に辞任するまでの間、対象会社の代表取締役社長の役職にあるとともに、対象会社の主要子会社（株式会社日本保育サービス、株式会社日本保育総合研究所、株式会社四国保育サービス）の代表取締役を兼務していた。また、対象会社の発行済株式総数に対する前代表者が所有する株式数割合は23.83%であり対象会社の大株主である（平成29年3月31日現在）。

前代表者は、証券会社出身ではあるが、対象会社設立後に聖徳大学大学院で児童学を学び、修士号を取得するなど保育の現場に精通しており、内閣府や行政、地方自治体の保育関連の委員を多く勤めており、保育の現場を知る経営者として、業界から一目置かれていた。

(b) 前代表者は対象会社の創業者であり、設立時から代表取締役として対象会社及び関連会社の絶対的なトップであった。また、対象会社の決裁権限基準においても、多くの決裁権限が社長にあるとされていたうえ、基準上は決裁権限が部長等にあるとされている事項であっても、事実上は前代表者の承認を要しており、組織運営上、前代表者に権限が集中していた。

加えて、前代表者の、自らの掲げる理念（現場主義）や、何事も自分が知った上で自ら判断を下したいと考える性格も相まって、役職員は、逐一、直接前代表者に対して報告相談し、決裁を仰ぐという方法によって組織の運営がなされていた。そして、前代表者の有する創業者としてのカリスマ性や能力、知識、経験、実績等に裏打ちされた判断を絶対視する傾向があり、役職員が前代

表者の判断や行動に対して、正面から異を唱えることはほとんどできない状況にあった。

(2) 現代表者及びその他の役員について

現在の対象会社の現在の代表取締役は荻田和宏氏（以下「現代表者」という。）である。現代表者は、昭和40年生まれ、大和証券株式会社を経て、平成11年に対象会社に入社し、平成13年に取締役、平成19年からは常務取締役として対象会社のナンバー2の地位にあり、前代表者の片腕として対象会社の経営に携わっていたが、前代表が平成27年2月17日に辞任したこと受けて、代表取締役社長に就任した。

現在の対象会社の取締役は、現代表者のほかに、4名の社内取締役と3名の社外取締役（内1名は弁護士）で構成されており、社内役員は、前代表者に見いだされて取締役に就任している。

(3) 対象会社におけるパワーハラスメント的環境

本アンケートの結果では、17.63%が直近2年間において、対象会社においてパワーハラスメントを体験し又は見聞きしたことがあると回答しており、具体的な態様として男女ともに最も多かったのは、「脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言（精神的な攻撃）」であった。ヒアリングその他の調査の結果でも、特に、前代表者及び現代表者についてパワーハラスメントがあったという申告が複数存在している。

前代表者についてのパワーハラスメントとして複数人から数多くの指摘があったのは、日常的に、東京支社のフロアに響き渡るような大声で役職員を怒鳴りつけ、ときには手元の書類やペットボトル等を投げつける、役職員に対して、時に侮蔑的・差別的発言をする（具体的な文言については公表を差し控える。）、些細なミス（前代表者からの電話に対して3コール以内に出なかつたなど）で始末書を頻繁に書かせるというものであり、周囲の従業員は、前代表者を怒らせたくないという気持ちから委縮し、前代表者の機嫌を伺って行動をする（前代表者に怒鳴られないようどうすればいいかを最優先に考える）という状態になっていた。

他方、現代表者についてのパワーハラスメントとして複数人から指摘があったのは、前代表者と比較すると頻度はかなり低いものの、役職員に対して怒鳴

りつけるというものであり、代表者が役職員に対して怒鳴りつけることが容認されているという点では、（程度の問題はあるが）前代表者と違いがないという指摘がなされていた。

(4) 対象会社におけるセクシュアルハラスメント的環境

本アンケートの結果では、直近2年間でセクシュアルハラスメントを受け又は見聞きしたことがないとの回答が90%以上を占めている。

しかしながら、ヒアリングその他の調査によると、前代表者に関しては、在任中に、特定の女性従業員と食事にでかける様子が頻繁に目撃されており、前代表者が女性従業員と交際をしているとの複数の噂があった（なお、前代表者は、当委員会のヒアリングに際し、交際の事実については明確に否定している。）。周囲の役職員は、前代表者とそれらの女性従業員が交際しているものと認識し、そのような状況を受け入れていた。また、業務時間外の食事や社員旅行において、前代表者が、同席した女性従業員の前で性的な話をしたり、女性従業員の身体に過度に接触する行為をしているところを、役職員からしばしば目撃されている。また、役職員は、これらの宴席で前代表者の機嫌を損なわないように、前代表者の側に女性社員を配置する等の配慮をして、立ち回っていたとのことである。

他方、現代表者及びその他の男性取締役についても、前代表者と比較すると頻度はかなり低いものの、業務時間外の食事や社員旅行において、同席した女性従業員と過度に身体へ接触している行為が役職員から目撃されたり、特定の女性従業員を頻繁に食事に誘ったりするなどの行為があったことが窺われる。

2. 評価

(1) 対象会社における組織運営状況

企業において、代表者に決定権限と情報が集中し、代表者が役職員を自らの意見に従わせて会社経営を行っていることについて、他の者が実質的には何ら反対意見を述べることができないような状況は、個人商店、中小企業、個人創業から間もなく、ガバナンスが未成熟な会社などで、いわゆるワンマン会社として、ときに見受けられるところである。

対象会社については、上場会社として要求されるコーポレート・ガバナンス及び内部管理体制が整備されていたものの、上記のような前代表者の立場と他

の役職員との関係性等から、前代表者在任当時はいわゆるワンマン会社と呼ぶにふさわしく、その運用において、代表者に問題が生じた場合に代表者に対する牽制機能等が発揮されにくい状況にあったといえるが、このような状態にあること自体は、必ずしも法的な問題を伴うことではない。

この点、対象会社におけるコンプライアンス上の観点からの問題点、当該問題点に対する改善に向けた取り組み、及びその改善状況については、後述するところである。

(2) 対象会社におけるパワーハラスメントの存否

(a) 前代表者在任当時におけるパワーハラスメントの存否

前代表者の組織運営手法ないし役職員に対する影響力の行使方法は、役職員の人格権を侵害するパワーハラスメントに該当する行為を用いるものであって、当該行為の意図や目的に正当性が認められるとしても、不適切という評価を超えて、違法性を帯びた行為であると評価せざるを得ないものであった。

すなわち、前代表者は、①日常的に東京支社のフロア全体に響き渡るような怒声を発する、②しばしば物を投げつけて自らの感情を表現する、③日常的に脅迫的・攻撃的な言辞を用いて叱責する、④差別的・侮蔑的発言によって役職員の人格を貶める、⑤理不尽・不合理な理由によって頻繁に始末書を作成させることで、自らの絶対性ないし優位性を誇示し、役職員を威嚇し、萎縮させていた。（なお、前代表者は当委員会のヒアリングに際し、大きな声を出して叱責することがあった限度で認め、その他の上記行為についてはいずれについても明確に否定している。）。

これら前代表者の手法ないし方法は、前記のような組織運営状況を背景にして、日常的に用いられていたものであり、その結果、役職員は、前代表者に対して萎縮し、前代表者の機嫌を損なわないよう配慮したり、複数人で対応するなど機嫌を損ねた場合に備えたりしていた。

このような前代表者の行為によって、対象会社や役職員に以下のような影響が出ることが強く懸念されるところであり、かかる観点からは、前代表者のパワーハラスメント的行為は会社経営上重大な影響を与える可能性のあるハラスメントと認められる。但し、当委員会による本件調査においては、対象会社において、以下に掲げる悪影響が現実に生じていたとまでは認めら

れなかった。

- ① ハラスメントを受けた対象者からの訴訟リスク
- ② ハラスメントを受けた対象者の心身等、健康状態の悪化
- ③ モチベーションやモラル意識、組織に対する忠誠心の低下、及びそれらに伴う業務パフォーマンスの低下
- ④ 有能な人材の流出（離職者の増加）
- ⑤ 企業評価や信用の失墜

(b) 現代表者及びその他の役員によるパワーハラスメントの存否

現代表者についても役職員に対して怒鳴ることがあるという指摘がなされているところ、前述のような前代表者のパワーハラスメントにさらされた現代表者自身が、その行為の頻度が少ないとはいえ、前代表者退任後の組織運営のなかでパワーハラスメントに該当する可能性がある行為やそれと疑われる行為を行っていることは、極めて遺憾である。

一般論として、パワーハラスメントは、対象者の人格を傷つける違法な行為であって、とりわけそれが企業の代表者の行為であるときは、上記(a)①乃至⑤のような事態を引き起こしかねず、会社経営に重大な影響を与えるかもしれない。

もっとも、現状では、現代表者が役職員を怒鳴りつけており、これがパワーハラスメントに該当しうるという指摘が複数なされているものの、それらの頻度としては比較的少ないと加えて、業務上の叱責や非難という外形を有していることから（従って、その発言の意図や目的、行為前後の言動、相手方の立場や感情への配慮の有無、教育ないし指導的な性質を有するか否か等との兼ね合いにより評価が異なる可能性があるため）、現時点では、パワーハラスメントに該当しうる行為が存在すると指摘するにとどめるものである。

(3) 対象会社におけるセクシュアルハラスメントの存否

(a) 前代表者によるセクシュアルハラスメントの存否

前述のとおり、前代表者による女性職員に対する性的言動は、終業後の食事や社員旅行など飲酒を伴う場面において、しばしば目撃されていたところ、このような場面においては、上記(1)(b)で述べた背景のもと、役職員らは、前代表者が機嫌を損ねないよう気を配っていたため、代表者が好ましいと思つ

ていると思われる女性職員が前代表者に応対することが多く、また、前代表者による性的発言にも拒絶的な対応を強く露わにすることはなかった。このような状況は、前代表者が、自らの性的言動が許容されているものと思い込みやすい状況であったといえる。

もちろん、前代表者の性的言動を意に介さない女性従業員がいたことも事実であるが、その一方で、後日、前代表者による性的言動に対し拒絶感を示して他の職員に相談する女性従業員も一定数存在しており、飲食を伴う場面における前代表者による性的言動の中には、セクシュアルハラスメントと評価される行為があったと評価せざるを得ない。

また、前代表者と頻繁に食事に出かけたり、交際関係があると噂される女性従業員については、女性従業員自らが望んでそのような関係に発展したと思われる事例もある。しかし、周囲から見れば、それは他の役職員に対する絶対的優位性を有する前代表者に取り入ろうとした結果であるともいえ、そのような女性従業員と親しくしていること（あるいはそのような噂を招いたこと）によって、職場環境が害されていると評価できる。このような、対象会社内における前代表者と特定の女性職員との関係の存在やその噂は、断続的に、繰り返し明るみに出ていたものであり、そのことによって、職場の風紀秩序が乱され、職場環境の悪化がもたらされていたことは明らかである。

前代表者は、代表取締役として、対象会社の職場の風紀秩序の維持、職場環境の向上に努めるべき立場にあるにもかかわらず、過去数年間のうちに、繰り返し、あるいは断続的に特定の女性との親密な関係が取りざたされてきたものである。そして、それらの関係は、前代表者の対象会社内における立場や上記(2)記載の手法等によって構築した他の役職員に対する絶対的優位性を背景に行われたものであり、上記(2)(a)①乃至⑤と同様の影響が懸念されるところである。このような前代表者による職場内の特定の女性との関係の構築は、上記のセクシュアルハラスメントと評価される行為と相俟って、会社経営上の重大な影響を与えるものであると認められる。

何より前代表者は既婚者であるところ、対象会社の代表取締役と役職員という間柄において、特定の女性従業員と親密な関係に発展することに対する社会的非難は強い。特に、役職員の大半を女性が占めている対象会社及びそのグループ会社は子育て支援事業を中心としており、その創業者であって、自らの子育て支援に対する理念を掲げて事業を展開運営してきた対象会社

の代表取締役に対する非難は大きく、その影響は重大であると言わざるを得ない。

(b) 現代表者及び役員によるセクシュアルハラスメントの存否

前記 1(4)の通り、本件調査によれば、前代表者在任当時、現代表者を含む役員について、セクシュアルハラスメントに該当する可能性がある行為の存在が疑われている。また、前代表者退任後においても、対象会社の現代表者による、セクシュアルハラスメントに該当し得る行為が認められる。但し、当該行為によって対象会社の職場環境を害しているとまでは認められない。

第3 本件調査事項(2)に係る調査結果

1. 対象会社のコンプライアンス体制の現状及び課題

(1) 対象会社におけるコンプライアンス体制の概要

対象会社は、会社組織上、取締役会及び監査役会を設置する機関設計を採用している。そして、役職員のコンプライアンスに関する意識の向上を図り、コンプライアンスを円滑かつ効果的に実施するための組織体制及び運営方法を定めるものとしてコンプライアンス規程を定め、審議機関としてコンプライアンス委員会を設置している。さらに、コンプライアンス委員会における調査の端緒となる、役職員からの法令や内規違反の行為の通報を受けつける窓口として、内部通報窓口を設けている。

また、セクシュアルハラスメントについての独自の相談窓口、ヘルスケアに対応する社外相談窓口を設け、ハラスメント対策の研修を実施するなど、ハラスメントの防止及び対策の観点から役職員をサポートする制度を構築・運用している。

以下、対象会社における各制度の概要と現状、その課題について述べる。

(2) 取締役会及び監査役会

対象会社は、取締役会及び監査役会を設置しているところ、取締役会の構成員 8 名のうち 3 名が社外取締役であり、監査役会の構成員 5 名のうち 3 名が社外監査役である。

平成 28 年 6 月の定時株主総会までは、取締役が 8 名でそのうち 2 名が社外取締役であり、監査役は 4 名でそのうち 2 名が社外監査役という構成であった。また、平成 29 年 6 月の定時株主総会において監査役を新たに選任し、監査役会の構成員は 5 名となった。

直近 2 年の間に、社外取締役の割合を増やし、監査役の人数を増やすことで、ガバナンス体制の強化を図っている。

(3) コンプライアンス委員会

顧問弁護士及び社外監査役を外部委員、役職員を社内委員とするコンプライアンス委員会を設置し、毎月 1 回、定例会議を開催している。

コンプライアンス委員会は、対象会社のコンプライアンス体制の要として、内部通報窓口を通じた通報案件のほか、対外的な紛争案件、社内の労務問題等のコンプライアンス上の問題が集約され、審議される場として、一定の機能を果たしていることが認められる。

一方で、関連規程において、委員の指名方法、運用等に関する規定が必ずしも十分ではなく、さらなる整備が必要であると思われる。もっとも、この点については、コンプライアンス委員会において課題として認識されており、現在、改訂作業が進められている。

また、コンプライアンス研修への取組み（啓蒙・教育）、全社的なコンプライアンス規範の共有といったことにまでは及んでいないようであり、その点も課題として存在する。

(4) 内部通報窓口制度

対象会社は、対象会社の役職員から、法令や内部規程に違反する行為に関する情報を集めるルートとして、顧問弁護士が担当する内部通報窓口を設置している。

内部通報窓口を担当する弁護士の連絡先等が記載された案内文が、各部署・各施設の更衣室等に掲示され、研修等でも通報窓口に関する案内が継続的になされてきたため、内部通報窓口制度の存在について従業員への認知度は、従前から極めて高いと認められる。また、窓口を通じた通報が一定程度寄せられていることが認められる。

通報があった事案については、通報窓口を担当する弁護士が、コンプライア

ンス委員会において通報の事実及び内容を報告し、委員会で議論をした上で適宜、担当部署に対応の指示を行う仕組みとなっており、内部通報窓口制度は、コンプライアンス体制の強化のために相応の役割を果たしていると評価できる。

他方で、内部通報窓口制度の存在についての認知度は極めて高いものの、その利用方法に関しては、役職員において必ずしも十分な理解がないものと思われ、対象会社のコンプライアンス上の課題のすべてについて、受け皿になりえているとまでは認められること、通報者へのフィードバック体制が体系的に整備されていないことなどの点について、今後の検討課題が認められる。

対象会社では、現在、かかる問題点の解消に向けて、コンプライアンス委員会において、内部通報規程の改訂が、コンプライアンス規程の改訂と合わせて審議されているとのことである。

(5) ハラスメントに関する制度

(a) セクシュアルハラスメント

対象会社では、従前より、就業規則に基づいて「セクシュアルハラスメントに関する相談及び苦情の窓口」が設置されていたところ、平成28年12月に法令に則って就業規則を改訂し、「妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント及びセクシュアルハラスメントの防止に関する規程」を制定して、セクシュアルハラスメントにとどまらず広く規定するとともに、「セクシュアルハラスメントに関する相談及び苦情の窓口」の担当者を明確にした。

しかし、セクシュアルハラスメントの相談窓口について、役職員に対して周知してこなかったために、制度自体が十分に認識されておらず、活用されていないという問題がある。また、窓口で相談を受けた後の対応方法に関するマニュアル等に不十分な面があり、なお、制度の整備が必要といえる。

(b) パワーハラスメント

パワーハラスメントについても、就業規則には一定の行為を禁止する旨の規定があるが、専用の相談窓口は設けられていない。そのため、内部通報窓口がその役割を果たすことが期待される。

しかし、役職員の中で、内部通報窓口を利用してパワーハラスメントを通報することができる旨の認識が共有されているとは認めにくい。今後、内部通報規程の改訂の作業の中で、パワーハラスメントについての窓口の明確化

した上で、役職員への周知徹底及び研修による意識改革が必要といえる。

(6) 内部監査室

内部監査室は代表取締役社長直属の独立した機関として、年度ごとの監査計画に沿って、各部署や各施設の監査を実施している。

全ての施設について年に一回は訪問して、経理・書類等の事務処理面のチェックを行っており、監査の担当者によって手法が変わらないよう、詳細なチェックリスト等を作成して進めるなどの仕組みを構築しており、内部監査的役割は十分に機能している。一方、内部統制面については、必ずしも内部監査室の職域として意識されておらず、その機能が十分に果たされていない。この点は、業務改善チームで検討を重ね、内部監査対象を拡大する方向で検討を進めているところである。

(7) ヘルスケア対策制度

従前は、メンタルヘルスケアの窓口として、一般社団法人産業カウンセラーアソシエーションが認定する資格を有する従業員が常駐していた。現在は、外部機関にカウンセリング業務を委託し、同機関を社外相談窓口として、役職員が直接 WEB 又は電話により申し込むことにより、無料でカウンセリングを受けることができる制度が設けている。同機関は、会社が実施しているセルフチェックの提出先になっていることや、適宜社内で制度の案内していることから、社外相談窓口のことは社内で周知されており、外部機関であることから利用しやすいと受け止められている。

また、東京支社内には、看護師が在籍しており、ハラスメントにより従業員に心身不良が生じた場合に、対応できる体制を整えていると評価できる。

(8) 研修制度

対象会社では、従前は、ハラスメントに特化した研修は実施されていなかつたが、平成 27 年 8 月にパワーハラスメントに関する研修を実施した。

平成 29 年 12 月には、本部職員・園長・施設長を対象として、それぞれ、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、マタニティハラスメントの対策を含む研修を実施することが予定されている。

対象会社は、繰り返し研修を実施することにより、社内のハラスメント防止

に取組んでいるといえる。

(9) 新たな取り組み

(a) 経営理念・行動準則（コレド）の制定

従前、対象会社では、コンプライアンスに関する統一的な規範は存在しなかつたが、平成27年6月、経営企画会議において、経営理念・行動準則（コレド）を策定し、社内に周知するとともに、対象会社のWEBサイト（ホームページ）等を通じて社外にも公表し、企業姿勢を明確にした。

これら経営理念・行動準則（コレド）は役職員に周知徹底され、東京支社の役職員の朝礼ではコレドの読み合わせにとどまらず、朝礼担当がコレドに基づく考えを発表して議論したりするなど、役職員に浸透させる取り組みを継続的に進めている。

(b) 組織の再編成と職務分掌

前代表者の体制のときには、東京支社は、いわゆる文鎮型の組織構造、すなわち前代表者と担当者の間に管理職が存在しない（もしくは管理職が設置されていても、実質的には前代表者が幅広く決裁権限を有していた）といった構造となっていた。そのため、前代表者が担当者から直接、相談や報告を受け、指示を出すことが必然となり、部下の意思決定が許されないという前代表者一強の状態が作り出されていた。

現代表者の就任後は、持続可能性のある経営組織の構築を目指し、組織構造を再編し、部長や課長にも権限を与えるなどの職務分掌を行っている。その結果、対象会社に相応しい社内体制が整いつつある。

(c) 良い職場推進委員会

良い職場推進委員会は、内部通報制度を利用して通報することに敷居が高いと感じる従業員の苦情や不満を吸い上げることを目的として平成28年7月に設置された。

寄せられた苦情や不満に対しては、委員会内で担当を決め、解決するまで適宜、フォローアップをしており、現場の苦情や不満の吸い上げに効果的な機能を果たしている。さらに、1～2か月に1回、良い職場推進委員会の委員が出席して、毎回場所を変えて、従業員（特に保育士）が参加可能な「ジョブ会」という名称の食事会を、会社が一部費用を負担する形で実施している。目的は、新規の規定やルールを直接に従業員に伝えるためであり、本部

と現場のミスコミュニケーションの解消に一役買っている状況である。

まだ活動として小規模ではあると思われるが、継続的かつ発展的な活動がなされれば、コンプライアンス体制の強化の一助となりうる制度である。

2. 対象会社の役職員向けアンケートの結果

(1) アンケートの実施の概要

(a) 概要

当委員会が実施したアンケートの実施の概要は、第 1 の 5(3)(a)乃至(g)に記載のあるとおりである。

(b) 質問項目

別紙 1 のとおりである。厚生労働省の公表するアンケート例¹²に依拠した。

(c) 質問対象とする時期

直近 2 年間を質問の対象とした。他の機関による同種のアンケート例では、直近 3 年間を対象期間とするものが散見されたが、本アンケートにおいて対象期間を直近 3 年間に設定することは、前代表者の退職時期をまたぐ形となり、対象会社の現在の状況を把握するのに適当でない。加えて、対象会社では、以下の分析結果にもあるとおり、保育士を中心に 20 代の従業員が多く、また短期間で退職する者も一定数みられるところである。そこで、本アンケートでは、質問対象とする期間をより短く、直近 2 年間に限定することに合理性があるものと判断した。

(d) 結果

別紙 2 のとおりである。

(2) 分析

(a) 総括

回答者の約 87%が女性である（おおよその男女比は、男性 1 : 女性 9）。年齢層としては、20 代が約半数を占めており、次いで多い 30 代と併せて、回答者全体の約 3 分の 2 を占める。本アンケートの対象者は、対象会社及びその子会社の役職員（アルバイト含む。）全 3,089 名であり、その男女比はおおよそ 1 : 8 となっているところ、本アンケートの回答者の状況も概ねこれと合致

¹² <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/00.pdf>
https://no-pawahara.mhlw.go.jp/jinji/download/#pawahara_manual

する結果となった。したがって、本アンケート結果は、対象会社の縮図として、その結果に依拠することに一定程度の合理性のある内容となっているものと判断できる。

直近2年以内に何らかのセクシュアルハラスメントを受けあるいは見聞きしたことがある者(Q3)は107人(6.43%)。内訳は男性8.70%[18人]、女性6.06%[87人]¹³、パワーハラスメントを受けあるいは見聞きしたことがある者(Q5)は307人(17.63%)。内訳は男性15.89%[32人]、女性17.73%[267人])であり、単純合計で対象者の24.06%が何らかのハラスメント行為を確認している。セクシュアルハラスメントの割合が他企業と比較してことさら高いということはできず、またパワーハラスメントについては他企業を下回る水準にとどまっている¹⁴。

(b) セクシュアルハラスメント

実際に受け又は見聞きしたセクシュアルハラスメントとしては、男性では「性的な冗談、からかい、質問をされた」とするものが(5.31%)、女性では「性的な冗談、からかい、質問をされた」(2.65%)と並んで「仕事に関係ない食事、デートにしつこく誘われた」(1.60%)とするもの多かった。また、男性には見られない「性的関係を強要された」とする回答が、女性では3件見られた。

その行為者(Q4)は、男性では「上司、役員」とするものが最も多い一方(4.37%)、女性では「上司、役員」(2.87%)と「同僚」(2.95%)がほぼ同数

¹³ なお、各設問ごとに、未回答のものが一定数含まれる。本文に挙げたパーセンテージは、いずれも各設問に対し回答があったものを母数として算出しておらず、未回答を考慮していない。

¹⁴ 他企業において、過去3年間にセクシュアルハラスメントを受けたことがあるとするものは3.2%であるが、男女比でみると、男性が1.6%にとどまるのに対し、女性は10.9%と、他企業におけるセクシュアルハラスメント体験者の割合が対象会社を上回っている(以上、平成28年日本労働組合総連合会「生活アンケート調査結果報告書」れんごう政策資料No.238、98頁)。このように、対象会社において女性に対するセクシュアルハラスメントが他企業より少ない回答結果となったのは、当該アンケートの設問が回答者自身がセクシュアルハラスメントを受けたケースに限定していることはもとより、対象会社の役職員構成として女性が圧倒的に多く、男性から女性に対するセクシュアルハラスメントが起きにくい環境にあることにも一因があるものと推測される。パワーハラスメントについては、過去3年間にパワーハラスメントを受けたと感じたことがあるものは、他企業では32.5%に上る(以上、平成28年度厚生労働省委託事業「職場のパワーハラスメントに関する実態調査報告書」89頁)。

<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisaku-0000164176.pdf>

であった。

(c) パワーハラスメント

以上に対し、パワーハラスメントについては、直近2年間において、82.37%が、対象会社においてパワーハラスメントを体験し又は見聞きしたことがない回答した（Q5）。

実際に受け又は見聞きしたパワーハラスメントとしては、男女ともに「脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言（精神的な攻撃）」が最も多く、いずれも約8%（男性7.94%、女性8.63%）に上った。次いで多いのは、男女ともに「仲間外し、無視」（男性4.67%、女性7.37%）、「業務上明らかに不要・不可能・理不尽なことの強制、仕事の妨害」（男性5.14%、女性5.38%）である。

その行為者（Q6）は、男女ともに「上司、役員」（男性10.85%、女性11.89%）とするものがともに10%を超えており、次点の「同僚」（男性4.25%、女性5.19%）を大きく引き離している。

(d) 対象会社内における対応状況

上記(b)及び(c)によれば、対象会社内におけるハラスメント事案は、過去2年間において一定数発生していることが窺われる。

これらの対象会社内における対応状況であるが（Q7）、対象会社のセクハラ相談窓口等専用窓口を使用したとの回答は0.59%であって、窓口の活用にはまだ課題がある。「相談したかったが、誰に相談したらよいかわからなかった」とする回答が、男性で6.01%、女性で5.69%にのぼることや、同僚にだけ相談をしたというものが男性で11.56%、女性で12.80%にもなっていることに鑑みても、早急な対策が求められよう。

他方で、上司、役員への相談をしたとの回答は、男女ともに14%以上に上るが、相談をした結果として、具体的対応がされたとするものと、そうでないものがほぼ同数になっており、対象会社においてハラスメント事案の相談後の処理についても、課題が残されている。

(e) 対象会社についての現状認識

以上のとおり、個別の問題はあるものの、対象会社が他の職場と比べてハラスメントが多いと感じるか（Q8）については、「思わない」及び「あまり思わない」の合計が実に約78%に上っており、この点は一定の評価に値する。このような回答状況は、上記(a)に指摘した他企業との比較状況とも矛盾しない。このような状況を踏まえてか、対象会社のハラスメント対策への積極性（Q9）

については、男女ともに「どちらでもない」が最も多い（男性 43.53%、女性 56.38%）。

最後に、直近2年間とそれ以前との比較について（Q10）であるが、セクシュアルハラスメントについては、「以前より悪くなった」とする回答がほとんど見られない（0.34%）点は指摘しておく必要がある。これに対し、「変わらない」とするものは 8.71%（男性 10.81%、女性 8.49%）、「良くなつた」とするものは 9.28%（男性 13.96%、女性 9.48%）である。少なくとも、悪化したとの認識は持たれていない。一方、パワーハラスメントについては、「以前より悪くなつた」とする回答が 2.49%（男性 1.35%、女性 2.50%）見られるのに対し、「変わらない」とするものは 12.66%（男性 13.51%、女性 12.44%）、「良くなつた」とするものは 16.90%（男性 16.22%、女性 17.05%）である。

以上からすれば、対象会社内においては、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントとともに、環境はやや改善したと評価されているものといえ、特にパワーハラスメントの改善について、役職員から、より積極的な評価がされているといえる。

第4 再発防止に向けた提言

対象会社のセクシュアルハラスメント及びパワーハラスメントが、今まで生じてきた原因は、前代表者在任中の時代から続く、パワーハラスメント及びセクシュアルハラスメントがまかり通ってしまう職場環境にあると考えられる。

特に対象会社に長く在籍している役職員（なかでも本社や東京支社の従業員）は、前代表者によるハラスメントに慣れ過ぎてしまったことによって、ハラスメントの感覚が鈍磨し、ハラスメントによる問題点を直ちに感じることができない傾向がある。もっとも、この傾向は、対象会社の従業員の大部分を占める現場保育園の保育士等にまで及んでいるとは認められず、全社的な傾向であるとは言えない。

対象会社の上記のような傾向を改善し、ハラスメントを許さない職場環境を整備するためには、まずは、現代表者及び役員といった上層部を筆頭に全体的な意識改革を行うことが必須である。そのうえで、ハラスメント問題に関する案内

等の配布、研修・教育等の啓発活動の積み重ねを継続し、ハラスメントを許さない意識を企業風土として浸透させることが肝要である。

この点、第3において述べた通り、対象会社においては、コンプライアンス委員会を始め、内部通報窓口制度、セクシュアルハラスメント通報窓口、基礎的な研修体制の実施等、上場会社に相応しい組織体制や制度設計が備わり、その運用をさらに改善しているところである。

本件調査において、現代表者就任後に認められたハラスメント行為（ハラスメントと疑われる行為やハラスメントに該当しうる行為を含む）は、対象会社の経営に重大な影響を与えると認めるには至らないものである。

今後は、既存の制度を効果的に活用し、ハラスメントのない働きやすい職場環境を構築できるよう、今後の企業努力を期待したい。

以上

職場におけるハラスメントに関する実態調査アンケート

第三者委員会の実施・管理するアンケートです。

※職場のセクシャルハラスメント及びパワーハラスメントについての環境調査をするものです。

※回答は無記名です。

※回答内容は当委員会限りとし、調査結果の報告にあたっては匿名性を確保します。

※回答者の個人情報や所属等が、行為者や職場の同僚等に伝わることはありません。

※本アンケートを理由に、回答者自身が不利益な取り扱いを受けることは一切ありません。

1. あなたの性別を教えて下さい。

※ハラスメントは、異性間のみならず、同性間でも起こり得るもので。また、当委員会では、性的マイノリティの方へも配慮しています。

男性 女性 その他 答えたくない

2. あなたの年齢は？

20～24歳 40～49歳
25～29歳 50～59歳
30～39歳 60歳以上

3. あなたは、直近2年間ほどの間に、職場で次のような行為を受けた、あるいは見聞きしたことがありますか。（複数回答可）

性的な冗談、からかい、質問をされた
ヌード写真等を見せられたり、不愉快な視線を送られた
性的含みのあるメール、電話、手紙を受け取った
仕事に関係ない食事、デートにしつこく誘われた
体に触られた
性的関係を強要された
行為を受けたことも、見聞きしたこともない

（→4. は「回答不要」を選択して下さい）

その他（具体的に）



4. その行為をした人は誰でしたか。 (複数回答可)

- 上司、役員
- 同僚
- 部下、後輩
- 回答不要 (3.で「行為を受けたことも、見聞きしたこともない」を選択した方はこちらにチェックして下さい)
- その他 (具体的に)

[]

5. あなたは、直近2年間ほどの間に、職場で次のような行為を受けた、あるいは見聞きしましたことはありますか。 (複数回答可)

- 暴行、傷害 (身体への物理的な攻撃)
- 物を投げる、叩く、壊す (身体以外への物理的攻撃)
- 脅迫、名誉毀損、侮辱、ひどい暴言 (精神的な攻撃)
- 仲間外し、無視
- 業務上明らかに不要・不可能・理不尽なことの強制、仕事の妨害
- 合理的な理由なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を明示、又は仕事をさせないこと
- 私的なことに過度に立ち入ること
- 行為を受けたことも、見聞きしたことない (→ 6. は「回答不要」を選択して下さい)

- その他 (具体的に)

[]

6. その行為をした人は誰でしたか。 (複数回答可)

- 上司、役員
- 同僚
- 部下、後輩

回答不要（5.で「行為を受けたことも、見聞きしたこともない」を選択した方はこちらにチェックして下さい）

その他（具体的に）

〔 〕

7. 3や5で伺ったようなセクハラ、パワハラ行為について、職場で相談をしましたか。（複数回答可）

上司・役員に相談して、具体的な対応をしてもらった

上司・役員に相談したが、話を聞いてくれただけだった

上司・役員に相談しようとしたが、聞いてもらえなかつた

職場のセクハラ相談窓口その他専用の窓口に相談して、具体的な対応をしてもらった

職場のセクハラ相談窓口その他専用の窓口に相談したが、話を聞いてくれただけだつた

同僚にだけ相談した

相談したかったが、誰に相談したらよいかわからなかつた

相談しなかつた

その他（具体的に）

〔 〕

8. あなたの職場は、他の職場と比べて、ハラスメント（セクハラ、パワハラの双方を含む）が多いと感じますか。

とても思う

思う

あまり思わない

思わない

わからない

9. あなたから見て、会社は職場でのハラスメント問題（セクハラ、パワハラの双方を含む）にどの程度積極的に取り組んでいると感じますか？

- とても積極的
- まあ積極的
- どちらでもない
- 積極的とは言えない

10. 直近2年間と、それ以前を比べて、職場のハラスメントに関する体制・環境（セクハラ、パワハラの双方を含む）は変わりましたか。（セクハラ、パワハラ双方についてご回答下さい）

- セクハラについては以前より良くなった
 - セクハラについては以前より悪くなった
 - セクハラについては変わらない
 - セクハラについてはわからない
-
- パワハラについては以前より良くなった
 - パワハラについては以前より悪くなった
 - パワハラについては変わらない
 - パワハラについてはわからない

以上

本アンケートに関する事項で、さらに詳しい情報をご提供いただける方は、第三者委員会の下記連絡先までご連絡下さい。

<第三者委員会（弁護士 奥 国範 宛）>

TEL : 03-5641-5936 / FAX : 03-5641-5938 / Mail : harassment@oku-law.jp

職場におけるハラスメントに関する実態調査アンケート

<別紙2>

調査期間:2017/10/25～2017/11/2

	小計
1. あなたの性別を教えて下さい。	
男性	268
女性	1906
その他	2
答えたくない	12
未回答	11
2. あなたの年齢は？	
20歳未満	25
20～24歳	514
25～29歳	505
30～39歳	484
40～49歳	327
50～59歳	228
60歳以上	104
未回答	13
3. あなたは、直近2年間ほどの間に、職場で次のような行為を受けた、あるいは見聞きしたことがありますか。(複数回答可)	
性的な冗談、からかい、質問をされた	51
ヌード写真等を見せられたり、不愉快な視線を送られた	1
性的含みのあるメール、電話、手紙を受け取った	2
仕事に関係ない食事、デートにしつこく誘われた	25
体に触られた	16
性的関係を強要された	3
行為を受けたことも、見聞きしたこともない	1553
その他	36
未回答	540
4. その行為をした人は誰でしたか。(複数回答可)	
上司、役員	50
同僚	47
部下、後輩	11
回答不要	1474
その他	13
未回答	613
5. あなたは、直近2年間ほどの間に、職場で次のような行為を受けた、あるいは見聞きしたことがありますか。(複数回答可)	
暴力、傷害(身体への物理的な攻撃)	8
物を投げる、叩く、壊す(身体以外への物理的な攻撃)	33
脅迫、名誉棄損、侮辱、ひどい暴言(精神的な攻撃)	149
仲間外し、無視	125
業務上明らかに不要・不可能・理不尽なことの強制、仕事の妨害	93
合理的な理由なく、能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を明示、又は仕事をさせないこと	34
私的なことに過度に立ち入ること	43
行為を受けたことも、見聞きしたことない	1432
その他	44
未回答	405
6. その行為をした人は誰でしたか。(複数回答可)	
上司、役員	199
同僚	85
部下、後輩	34

回答不要	1378
その他	34
未回答	512
7. 3や5で伺ったようなセクハラ、パワハラ行為について、職場で相談をしましたか。(複数回答可)	
上司・役員に相談して、具体的な対応をしてもらった	66
上司・役員に相談したが、話を聞いてくれただけだった	62
上司・役員に相談しようとしたが、聞いてもらえなかつた	10
職場のセクハラ相談窓口その他専用の窓口に相談して、具体的な対応をしてもらった	1
職場のセクハラ相談窓口その他専用の窓口に相談したが、話を聞いてくれただけだった	4
同僚にだけ相談した	98
相談したかったが、誰に相談したらよいかわからなかつた	51
相談しなかつた	508
その他	112
未回答	1084
8. あなたの職場は、他の職場と比べて、ハラスメント(セクハラ、パワハラの双方を含む)が多いと感じますか。	
とても思う	3
思う	83
あまり思わない	359
思わない	1282
わからない	329
未回答	108
9. あなたから見て、会社は職場でのハラスメント問題(セクハラ、パワハラの双方を含む)にどの程度積極的に取り組んでいると感じますか？	
とても積極的	175
まあ積極的	451
どちらでもない	1142
積極的とは言えない	308
未回答	110
10. 直近2年間と、それ以前を比べて、職場のハラスメントに関する体制・環境(セクハラ、パワハラの双方を含む)は変わりましたか。(セクハラ、パワハラ双方についてご回答下さい)	
セクハラについては以前より良くなつた	178
セクハラについては以前より悪くなつた	7
セクハラについては変わらない	153
セクハラについてはわからぬ	1114
未回答	249
パワハラについては以前より良くなつた	296
パワハラについては以前より悪くなつた	45
パワハラについては変わらない	221
パワハラについてはわからぬ	1119
未回答	237