2026年11月9日

各 位

会 社 名 シ ュ ッ ピ ン 株 式 会 社
代表者名 代表取締役社長 CEO 齋藤仁志
（コード番号：3179 東証プライム）
問合せ先 上席執行役員 CFO 園 大典
（TEL. 03-3342-2944）

調査報告書（要約版）の受領及び公表に関するお知らせ

当社は、2026年6月24日付「今後のガバナンス強化および再発防止策について」にて公表いたしましたとおり、初期調査の対象時期以降における取締役会等の会議体の運営状況、ならびに社内外取締役・監査役の意識・行動面等も含めたガバナンス全体の徹底的な調査・検証を進めてまいりました。 この一環として、当社は2026年7月14日開催の取締役会決議に基づき、独立した外部専門家からなる調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、ガバナンス全体の調査および更なる対応策についての検討を委嘱しておりましたが、本日、当委員会より「調査報告書（要約版）」を受領いたしましたので、その経緯および概要を下記のとおりお知らせいたしますとともに、別添のとおり同報告書（要約版）を公表いたします。

記

１．本開示に至った経緯及び調査委員会設置の目的

当社におきましては、当社監査役会が日比谷パーク法律事務所に委託して行った初期調査の結果、当時の代表取締役社長執行役員CEO小野尚彦氏による当社役職員に対する不適切な言動が認められたことを受け、同氏の辞任に伴う経営体制の刷新を行いました。当社は、2026年6月24日付の公表において「既になされた調査の対象時期以降の取締役会等の会議体の運営、社内外取締役・監査役の意識・行動面等も含めたガバナンス全体の調査を行い、調査結果に基づきコーポレートガバナンスの強化に向けて更なる対応を検討する」方針を表明いたしました。これに基づき、当社取締役会は、本件の単なる全容解明にとどまらず、ガバナンス上の責任の所在を明確にすること、並びに初期調査対象時期以降の取締役会等の会議体運営や役員全体の意識・行動面等も含めた当社コンプライアンス体制を抜本的に検証し、実効性ある再発防止策及び提言を得ることを目的として、2026年7月14日付で独立した外部専門家で構成される調査委員会を設置し、調査を委嘱いたしました。

２．調査委員会の構成

・委員長　寺崎　大介（弁護士　シティユーワ法律事務所）
・委　員　岸見　直幸（同上）
・委　員　木下　愛矢（同上）

３．調査報告書（要約版）の受領及び別添資料の開示

当社は、当委員会による慎重かつ公正な調査および分析を経て提出された内容を尊重し、本日、その原本の表記をそのままに、別添資料として全内容を開示・公表いたします。

４．今後の対応方針

当社取締役会および経営陣は、本調査報告書において指摘された認定事実、役員全体の意識・行動面を含むガバナンス上の課題、ならびに責任の所在を真摯かつ重く受け止めております。 経営トップ

および関係役員の責任を明確にするため、本日別途公表いたしました「役員報酬自主返上に関するお知らせ」のとおり、役員報酬の自主返上を受理いたしますとともに、当委員会より示された調査結果および提言を踏まえ、2026年6月24日付で策定・公表した「ガバナンス強化および再発防止策（5分野20項目）」の更なる具体化と着実な履行に全力を尽くしてまいります。

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様に多大なるご心配とご迷惑をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

以上

2026年11月9日

シュッピン株式会社　御中

シティユーワ法律事務所
調査委員会

調　査　報　告　書
（要　約　版）

第１　調査の概要

１　調査開始及び調査委員会設置の経緯

シュッピン株式会社（以下「当社」という。）は、当社監査役会が日比谷パーク法律事務所に委託して調査を行った結果、当時の代表取締役社長執行役員 CEO である小野尚彦氏（以下「小野氏」という。）による当社役職員に対する不適切な言動（ハラスメント行為）が認められたことを受け、2026年7月 14 日に開催された取締役会において、日比谷パーク法律事務所の調査対象となった事象（以下「本件」という。）の全容解明にとどまらず、ガバナンス上の責任の所在を明確にすること、並びに当社におけるコンプライアンス体制の抜本的な検証を通じて、実効性ある再発防止策及び提言を得ることを目的として、調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、調査を委嘱した。

２　当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長　寺崎　大介（弁護士　シティユーワ法律事務所）
委　員　岸見　直幸（同上）
委　員　木下　愛矢（同上）

なお、当委員会の補助者として、シティユーワ法律事務所の弁護士が調査に関与している。

３　本調査の目的

当委員会による調査（以下「本調査」という。）の目的は、以下のとおりである。

①本件に係る背景事情の解明
②日比谷パーク法律事務所が調査対象とした時期以降の取締役会、経営会議等の会議体の運営、社内外取締役・監査役の意識・行動面等も含めた当社のガバナンス上の責任の所在の明確化
③当社におけるコンプライアンス体制の抜本的な検証を通じた、実効性ある再発防止策及び提言の策定

４　本調査の前提

本調査は、日比谷パーク法律事務所が行った小野氏による各行為の事実認定及びパワーハラスメントの評価につき、改めて事実認定及び評価を行うものではなく、当該事実認定及び評価を前提とし、

必要な範囲で調査を実施し、事実認定等を補足した上で、ガバナンス上の責任の所在について検討及び評価を行うものとする。

第２　調査の概要及び調査の前提と限界

１　調査手続の概要

当委員会は、2022 年 11 月から 2026 年 5 月（小野氏が当社の代表取締役から取締役に役職変更した時期）までを調査対象期間とし、小野氏及び当社元取締役である岡部梨沙氏（以下「岡部氏」という。）による当社の役職員に対するパワーハラスメント行為に関して、①現旧取締役による職務執行における善管注意義務違反、②現旧監査役による取締役の職務執行の監査における善管注意義務違反の有無を含むガバナンス上の問題点につき、法的な観点から調査・検討を行うために、当社に現存する資料を精査するとともに、小野氏が当社の代表取締役であった期間に当社の取締役又は監査役であった者、小野氏及び岡部氏からパワーハラスメントを受けた疑義がある従業員を中心にヒアリングを実施した。

２　調査の前提と限界

本報告書は、当社の関係者に対して任意での協力を求め、それにより得られた資料・情報等に依拠して可能な限り適切と考える調査及び分析を行った結果をまとめたものであるが、調査実施者には強制力を伴う調査権限がないため調査には制限が存在した。後日、重要な情報等が開示又は提供されていないことが明らかとなった場合には、本報告書における事実認定や評価が変更される可能性があることを留保する。当委員会は、複数回にわたって、小野氏及び岡部氏（以下両名をまとめて「小野氏ら」ということがある。）に対し、ヒアリングの実施を申し入れるとともに日比谷パーク法律事務所がヒアリングを実施した際の録音データ等の提供に関する意向を確認したものの、同人らからは当委員会が設定した期限までにヒアリング及び録音データの提供に応じる旨の回答は得られなかったため、本報告書を作成するにあたって小野氏らの供述は事実認定の基礎としておらず、後日、小野氏らの主張が明らかになった場合には事実認定及びこれに基づく評価が変更される可能性がある。

なお、本調査は、当社取締役会からの委嘱に基づき、前記第 1 の 3 記載の目的で実施されたものであり、本報告書は、当社取締役会に対して報告するために作成するものであって、本件に関する将来の行政当局や裁判所等の判断を保証するものではなく、第三者が本報告書の内容に依拠することはできないものとする。

第３　本調査により判明した事実

１　小野氏に係る事実

⑴　日比谷パーク法律事務所の調査報告書における認定事実

当社においては、2023 年以降、幹部職員に対する降格、役職変更や退職等が複数発生していたところ、経営会議を含む様々な場面における小野氏から役職員に対する複数の言動につき、パワーハラスメントに該当する又は該当する可能性が高いと認定されている。

また、2022年から2023年にかけて、小野氏から、意見が対立していた当時の当社監査役2名に対し、監査役が有する役割・機能を十分に理解しないまま、監査役としての資質を問うなどとして、任期途中の辞任要求のみならず解任を示唆する等の言動を行ったことが認定されている。

⑵　経営会議におけるパワーハラスメント

日比谷パーク法律事務所の調査報告書における認定事実以外にも、本調査の結果、2024年1月から2026年3月までに開催された経営会議において、小野氏は、役職員に対し、複数回にわたり、当社に生じた損害の個人補填を示唆する発言、役職員の人格及び当社における存在意義を否定するかのような屈辱感を与える発言等のパワーハラスメントに及んでいたことを認定した。

⑶　監査役の活動を牽制する言動等

日比谷パーク法律事務所の調査で認定された言動以外にも、小野氏が当社監査役に対し、複数回にわたり、監査役の資質を問題視する言動、監査役による情報収集を妨げ、又は監査役の活動を牽制する言動等に及んでいたことが確認された。

⑷　その他の認定事実

その他、本調査においては、取締役会において行われた、小野氏の当社取締役（現当社代表取締役）である齋藤仁志氏（以下「齋藤氏」という。）に対する一部の言動はパワーハラスメントに該当すると認定した。また、当社において2021年以降退職者が頻発していたこと、さらに、2023年以降の当社における人事異動が相次いでいたことについて、小野氏らが不適切に関与していたことがうかがわれる事例も確認された。

2　岡部氏に係る事実

本調査では、岡部氏が、複数回にわたり、経営会議において他の役職員に対してパワーハラスメントを行っていた小野氏に同調し、小野氏によるパワーハラスメントを制止するどころか、これに加担あるいは助長する言動に及んでいたと認定した。

また、本調査において、岡部氏は、小野氏に同調するなどしていた場合以外にも、単独で当社役職員に対するパワーハラスメントに該当する言動を行っていたことを認定した。

第4　当社のガバナンス上の問題点

1　ガバナンス上の問題点に関する検討

⑴　監査役に対する辞任要求、解任の示唆

小野氏が、当社監査役に対し、解任に相当するような事由の存在は認められない中で、辞任を要求し、解任を示唆する言動を取ったことは、監査役に対する圧力として、監査役の独立性を脅かし得るものであり、ガバナンスの観点からも看過できない問題である。

この点、社外取締役らは、一時は小野氏と監査役との仲裁に入っていたものの、その後の両者間の対立再燃時に、小野氏による監査役解任請求等への言及そのものを問題視して是正を求めたり、社外取締役間で協議して監視・監督の体制を構築したりするなどの組織的な対応が行われた形跡はなく、牽制機能が必ずしも十分ではなかったと評価し得る。

⑵　小野氏によるパワーハラスメントに該当する言動

小野氏は、経営会議等において、当社役職員に対し、パワーハラスメントに該当する言動を行っていたところ、経営会議への参加等を通じて上記の小野氏の言動を見聞きしていた常勤取締役及び常勤監査役が、その場で小野氏に対して是正を促したり、取締役会にこれを報告する等の具体的な行動に出た形跡は見当たらない。かかる事実は、常勤取締役・常勤監査役による監督機能が実質的に発揮されていなかったことを示すものであり、ガバナンス上の問題があるといえる。

⑶　幹部役職員の退職等

2023年から2024年にかけて、執行役員や本部長・部長クラスの幹部職員が相次いで退職しており、とりわけ同年11月から2025年2月には、営業部の要職の退職が続き、幹部職員の退職が続いていた。そのような中、当時の取締役・監査役としては、以下⑷で指摘する従業員アンケートの実施等を通じて、全社的な原因調査を行い、必要に応じて是正措置を講じることが適切であったといえるが、当時の取締役がそのような調査の実現に踏み切らず、監査役としてもそのことについて特段異論を述べなかったことは、ガバナンス上の問題があるといえる。

⑷　従業員アンケートの不実施

2024年12月13日の取締役会において、従業員エンゲージメントやES（従業員満足度）に関するアンケート（以下「従業員アンケート」という。）の実施が決定されたものの、2025年1月17日の取締役会で従業員アンケートの実施を見送ることが決定され、その後、従業員アンケートの実施について取締役会等において再検討されることはなかった。

関係者へのヒアリングによれば、一度は取締役会で実施を決定した従業員アンケートについて、その翌月にはこれを見送る決定をした背景として、当社の2025年第4四半期の業績が悪化し、業績見通しが厳しい状況にあったという事情はうかがわれるものの、取締役会での決定を覆して実施を見送るだけの重要な事情の変化等の合理的な理由があったとまでは認められないことも踏まえると、役員自らが、上記の当社の組織内の課題を把握し、是正を図るための機会を放棄し、問題の先送りをしたものと評価せざるを得ず、ガバナンス上の問題があるといえる。

⑸　小野氏の言動に関する内部通報に基づく調査

当社は、上記の従業員アンケートの実施の見送りがなされた後の2025年5月、小野氏及び岡部氏の個別の言動がパワーハラスメントに該当する旨の内部通報を契機に、社外取締役及び社外監査役のみで構成される調査チームを組成して調査を実施した。その結果、小野氏及び岡部氏の当該言動がパ

ワーハラスメントに該当するとは認定されなかったものの、業務上の指導として、必ずしも適切とはいえない言動も認められたとの指摘がなされた。そこで、社外役員から小野氏に対し、具体的な問題点を挙げた上で、口頭による注意がなされたが、その後の小野氏の言動の改善状況についてフォローアップがされることはなく、当該調査結果を契機として、小野氏の他の言動について件外調査等が行われることはなかった。

2023年以降、幹部職員の退職が相次いでいたこと、2025年1月に従業員アンケートの実施が見送られていたことなどの背景事情等を合わせ考慮すれば、社外役員としては、内部通報を契機に調査の幅を広げ、小野氏の言動が退職の原因となっていないか、他にハラスメントに当たるような言動がなかったか等を調査することが適切であったといえる。そのため、社外役員が内部通報の対象事象のみに調査範囲を限定し、個別の言動のハラスメント該当性の判断にとどまり、件外調査を実施しなかったことには、ガバナンス上の問題があるといえる。

2　善管注意義務違反に関する検討

日比谷パーク法律事務所の調査及び本調査で判明したガバナンス上の問題点に係る事項について、①各役員が小野氏及び岡部氏の違法行為等を認識し、又は認識し得たか、②認識し又は認識し得た場合に、当該役員の地位・職責、業務又は監査への関与状況及び認識していた事実の内容・程度等を踏まえ、違法行為等を阻止又は是正するために必要な対応を講じたか、という観点から、各役員の監視義務違反又は監査義務違反（善管注意義務違反）の有無及びその程度を検討する。なお、本項における「違法行為等」には、法令違反行為のみならず、パワーハラスメントその他の不適切な言動や監査役の独立性を害する行為等、会社の業務の適正を害する行為を含むものとして検討する。

⑴　取締役の監視義務

ア　常勤取締役について

常勤取締役（本報告書において岡部氏は除くものとする。以下同様。）は、経営会議の構成員として、小野氏及び岡部氏による経営会議におけるパワーハラスメントに該当する言動を直接見聞きしていた事実が認められる。そのため、常勤取締役は、小野氏らに対し、パワーハラスメントに当たる言動を改めるよう是正を促す、経営会議等において現に小野氏らからかかる言動がなされた場合にはそれを制する、あるいは、それでも是正されない場合には、取締役会への報告、社外取締役や監査役への情報提供・相談等を通じて、是正に向けた具体的な対応を講じることが期待されていた。しかしながら、常勤取締役がそのような具体的な指摘や是正措置を講じ、小野氏らが是正するに至った事実は確認されていない。

以上によれば、常勤取締役の対応は、小野氏らによるパワーハラスメントを阻止又は是正するための監視義務の履行として不足があった点は否定できず、監視義務違反（善管注意義務違反）があったものと認められる。もっとも、常勤取締役に比して圧倒的に優越的な地位にあった小野氏に常勤取締役が異を唱えることは事実上極めて困難な状況にあり、常勤取締役も小野氏からパワーハラスメント

を受けていた対象者であったことから、小野氏に異を唱えることが事実上極めて困難な心理的抑圧状況に置かれていたことに鑑みると、その違反の程度は軽微というべきである。

他方、人事部門を所管していた岡部氏は、従業員の退職理由を把握してその原因を是正すべき立場にあったにもかかわらず、経営会議等において小野氏によるパワーハラスメントに加担あるいは助長する発言に及んでいたのであって、少なくとも岡部氏の取締役就任後の期間については監視義務違反があったと認められ、違反の程度も決して軽微とはいえない。

その他の事象に関しては、常勤取締役の対応が監視義務違反を構成するとまでは評価できない。

イ　社外取締役について

社外取締役は、経営会議に出席しておらず、回覧される経営会議議事録にも小野氏らの発言の詳細は記載されていなかったため、経営会議における小野氏らの具体的な言動を把握することは困難な状況にあった。その他、常勤監査役から情報共有を受けていた内容を踏まえても、パワーハラスメントに該当する個別の発言の内容について、社外取締役が認識できるほどの報告がなされていたとまでは評価できない。また、社外取締役は、常勤監査役と社外役員との連絡協議会での議論を通じて2024年8月頃において部長職の従業員の退職等が相次いでいることの認識は有していたといえるものの、その原因が小野氏によるパワーハラスメントにあることを個別具体的に認識し得るまでの情報には接していなかったと認められる。取締役会における小野氏の齋藤氏に対するパワーハラスメントについては、社外取締役も直接認識し得る状況にあったものの、齋藤氏自身が当該発言を重く受け止めている様子は見受けられなかったことや営業担当の取締役に対して所管業務に関連する事項を厳しく指摘することは取締役会における議論として一定程度想定されるものであり、取締役会の議論の前提となる経営会議に出席していない社外役員にとっては小野氏がそのような発言に至った背景を把握し難い側面もあったと考えられること等を考慮すると、社外役員が、小野氏の当該発言から、経営会議その他の場面において小野氏が齋藤氏以外の役職員等に対してもパワーハラスメントに該当する言動に及んでいるとの具体的な認識を有することまでは難しかったものと思料する。

以上から、小野氏によるパワーハラスメントに該当する言動等への対応に関し、社外取締役に監視義務違反があったとまでは認められない。

その他の事象に関しても、社外取締役の対応が監視義務違反を構成するとまでは評価できない。

⑵　監査役の監査義務

ア　常勤監査役について

常勤監査役は、経営会議の構成員として、小野氏らによる経営会議におけるパワーハラスメントに該当する言動を直接見聞きし得る立場にあり、小野氏によるパワーハラスメント及びこれを一因とする幹部職員の相次ぐ退職を認識していたものと認められる。そのため、常勤監査役としては、小野氏らに対し、かかる言動を改めるよう是正を促し、小野氏の言動を制する、あるいは、それでも是正されない場合には、常勤監査役として取締役会への報告、社外役員への情報提供・相談等を通じて、是正に向けた具体的な対応を講じることが期待されていた。しかしながら、常勤監査役がそのような具

体的な指摘や是正措置を講じ、小野氏が是正するに至った事実は確認されておらず、監査義務の履行として不足があったといえ、監査義務違反（善管注意義務違反）があったものと認められる。ただし、常勤監査役の一部については、小野氏から解任を示唆されるなど強い圧力を受けており、退職予定者へのヒアリングを試みるなど、原因把握に向け一定の努力を行っていたと認められる。また、常勤監査役の一部については、監査役就任後の期間も比較的短期間であり、経営会議における個々の発言の経緯や背景を把握し、是正措置を講じることは現実的には容易ではない面があったことは否めない。これらの事情に鑑みると、常勤監査役らに認められる監査義務違反（善管注意義務違反）については、その違反の程度はいずれも軽微というべきである。

イ　社外監査役について

社外監査役は、社外取締役同様、経営会議に出席しておらず、小野氏らのパワーハラスメントに当たる言動について個別具体的に認識し得るまでの情報には接していなかったと認められる。また、社外監査役は、常勤監査役と社外役員との連絡協議会での議論を通じて 2024 年 8 月頃において部長職の従業員の退職等が相次いでいることの認識は有していたといえるものの、その原因が小野氏によるパワーハラスメントにあることを個別具体的に認識し得るまでの情報には接していなかったと認められる。取締役会における小野氏の齋藤氏に対するパワーハラスメントについて、社外監査役も直接認識し得る状況にあったものの、上記⑴イに記載した理由から、社外監査役においても、小野氏の当該発言から、経営会議その他の場面において小野氏が齋藤氏以外の役職員等に対してもパワーハラスメントに該当する言動に及んでいるとの具体的な認識を有することまでは難しかったものと思料する。以上から、小野氏によるパワーハラスメントに該当する言動等への対応に関し、社外監査役に監査義務違反（善管注意義務違反）があったとまでは認められない。

その他の事象に関しても、社外監査役の対応が監査義務違反（善管注意義務違反）を構成するとまでは評価できない。

第５　原因分析

小野氏らによるパワーハラスメントが繰り返されていた背景には、小野氏らのパワーハラスメントに対する認識・理解が不十分であったことが原因と認められるものの、同人らの個人的な問題として収斂させずに、ガバナンス上の責任を検討する観点からは、当社が組織としてパワーハラスメントを防止できず、是正を果たせなかった原因は以下のとおりに分析できる。

１　小野氏の圧倒的優位性を背景とした権限集中

小野氏による不適切な言動が社内において度々問題視されていたにもかかわらず、効果的な是正措置が講じられることなく長期にわたって問題事象が継続した背景には、小野氏の当社内における圧倒的優位性があり、特に、小野氏は社内外あるいは役職の有無を問わず、自身の意向に反する意見を述べた者を敵視し、対立する者を解任あるいは解雇することを直接示唆するなどしていたことに照らせ

ば、自由闊達な議論が抑止され小野氏の顔色を窺う傾向の強い閉鎖的な組織体制となっていたことが指摘できる。

2　小野氏らに対する牽制機能の不全

当社の取締役及び監査役は、就任した時期と常勤であるか否かにより、小野氏らの問題行動に対する認識に差異があったことは否めないものの、常勤取締役及び常勤監査役においては小野氏らの言動に問題があることを認識していたと認められ、他方、社外の取締役及び監査役においても、小野氏の個別の言動に関する内部通報を契機とした調査に際して、問題の表層のみを見るのでなく、当社における実態やそのような実態が生じた背景を深掘りすることを通じて適切な対策を講じることが期待されていたといえる。

この点、従業員アンケートの実施を見送ったことや、小野氏の個別の言動に関する調査に際して、調査対象を限定し件外調査の実施には至らなかった背景には、取締役及び監査役が相互に牽制して監視・監督義務を果たすことにより実効的な牽制を及ぼそうとする意識が希薄であったと指摘せざるを得ない。また、役員としては、コンプライアンスの問題と経営課題を区別して適時適切に取り組むことが必要であったものの、目先の経営課題への取組みを優先する流れを止められず牽制不全となっていたといえる。

そして、小野氏らによる問題行動が認められた当時、指名委員会及び報酬委員会が有名無実と化していたことは、取締役らに対するガバナンスを及ぼすための体制整備という面では不十分であったとの評価を免れず、小野氏らへの権限集中に対する抑止になり得なかったといえる。

3　ハラスメントを含むコンプライアンスに対する意識の鈍麻

コンプライアンス教育の徹底が不十分であり、パワーハラスメントが繰り返されていたにもかかわらず、問題の根本的な解決に向けて組織全体として議論がなされていた形跡は存在せず、問題であることを指摘する者がいてもこれに追随して改善を図る機運が高まることはなかった。特に、代表取締役であった小野氏及び小野氏と共通の意見を発信する機会の多かった岡部氏の意向や立場を過度に忖度し、問題提起できなかった背景には、風通しの悪い組織風土が存在していたと評価できる。

また、パワーハラスメントの問題を含むコンプライアンス上の課題が生じた場合でも、経営課題を優先し、コンプライアンスの課題への取組みが進まなかった根本的な原因は、役職員個々においてコンプライアンスに対する意識が鈍麻していたことにあったと考えられる。

4　内部通報制度の機能不全

当社はコーポレート戦略本部の人事部に通報窓口を設置していたものの小野氏に同調していた岡部氏が管掌する人事部に小野氏に関する通報をすることに躊躇があったことは想像に難くなく、小野氏のパワーハラスメント行為との関係では当該通報窓口は機能していなかったといえる。また、外部弁護士への相談窓口が存在しないなど、代表取締役が関与する問題について安心して通報あるいは相談できる仕組みや適切な調査につなげるフローが確立されていなかった。

パワーハラスメントについて事情を知る役職員にとっては、小野氏らの言動に問題意識は持っていても通報を躊躇するような運用となっており、内部通報制度が機能不全に陥っていたことから、適切な是正措置を講じることができず、適切にガバナンスを及ぼすことができなくなっていた。

第６　再発防止策の提言

１　特定の取締役に対して過度に権限が集中する体制の刷新

小野氏らによるパワーハラスメントが是正されずに長期間にわたって繰り返された背景には、特定の取締役に権限が過度に集中しており、両名の意向に抗い難い体制が長く続いていたことが指摘できる。かかる事態を回避するためには、取締役相互の監視・監督機能のみならず、監査役が取締役の職務執行について執行側の論理によらずに独自の立場から監督機能を果たすことが肝要である。特定の取締役に権限が集中しない体制にするためには、自由闊達な議論を通じて相互に監視・監督義務を果たす体制を構築し、不断の見直しによりこれを維持することを目指すべきである。

２　牽制機能を果たし得るガバナンス制度の構築

適切に内部統制を及ぼすためには、役員らが牽制機能を果たすことが必要となることはいうまでもないが、特に利害関係の少ない社外役員がしがらみに囚われずに独立した立場から職責を果たすことが求められる上、内部監査室のように社内での牽制機能を期待される部署には各種ハラスメントに十分に対応し得る能力及び経験を持つ人材を配置し、実効性をもって牽制し得るガバナンス体制を構築する必要がある。

３　コンプライアンス意識の涵養

当社では、これまで役職員を対象とする研修は実施してきたものの、それでもコンプライアンス意識が十分に浸透してこなかったことから、ハラスメントに特化したコンプライアンス研修を継続的に実施することによりコンプライアンス意識の涵養を図り、職場環境を害するハラスメント等が厳しく処分されることにつき周知することが有効であると思料する。

また、コンプライアンス違反事案が生じた場合には、懲戒処分等を実施することを通じて実績や役職を問わずに信賞必罰を徹底することにより、パワーハラスメント事案の問題解決を先送りにせずに即時に対応することとし、パワーハラスメントに対する抑止力とすべきである。

４　通報窓口の運用の変更

通報窓口への通報を躊躇させていたことの反省から、取締役から独立した組織として社内の内部監査室に通報窓口を設置するほか、これまで社内に設置していた通報窓口の運用が奏功しなかった反省に鑑み、社内の通報窓口に加え外部法律事務所にも個別の外部通報窓口を設置することにより、問題が複雑に拡大する前に内部通報を通じて自浄作用を及ぼし、適切に運用することが期待される。

当社においては、小野氏の特定の言動に関する内部通報を受けて社内調査を実施したことはあったものの、調査対象を限定し、件外調査を実施せず、パワーハラスメントの発覚までに時間を要した反

省に立ち、パワーハラスメントの疑義が生じた場合には、問題の本質と背景事情を把握するために徹底した調査を実施し、的確な是正措置を講じる必要がある。

以上