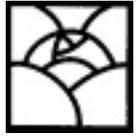


# 労働法学研究会報



最新労働  
事情解説

## 最新版パワハラの実状と対策

—職場のいじめとパワハラ防止の実状、調査、相談事例からみる動向と実態—

株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役：岡田康子

Point 1 増えるパワハラ

Point 2 パワハラの定義

Point 3 パワハラがもたらす経営リスク

最新労働  
事情解説

## 公開会社法構想の動向

—監査役への従業員代表選出義務化（民主党案）の背景とその内容、今後の行方—

日本経済新聞社 編集委員：三宅伸吾

Point 1 公開会社法とは

Point 2 公開会社法をめぐる経緯と現状

Point 3 従業員代表監査役制度の設計に向けた課題

# CONTENTS

4	最新労働事情解説 <b>最新版パワハラの実状と対策</b> —職場のいじめとパワハラ防止の実状、調査、相談事例からみる動向と実態— 株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役：岡田康子
6	1・パワハラとメンタルヘルス
9	2・パワハラの定義
12	3・パワハラがもたらす経営リスク
15	4・パワハラの問題領域
18	5・パワハラ対策の導入
24	最新労働事情解説 <b>公開会社法構想の動向</b> —監査役への従業員代表選出義務化（民主党案）の背景とその内容、今後の行方— 日本経済新聞社 編集委員：三宅伸吾
26	はじめに
27	1・本誌お話しすることの概要
28	2・公開会社法とは何か
29	3・経緯について
30	4・民主党PTの報告書
33	5・欧州モデルの現状
34	6・経済産業省「役員構成の多様化策」との整理
35	7・制度設計に向けたその他の課題

# 最新版パワハラの実状と対策

—職場のいじめとパワハラ防止の実状、調査、相談事例からみる動向と実態—

講師●株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役

岡田 康子 (おかだ やすこ)



## Profile

株式会社クオレ・シー・キューブ代表取締役。中央大学文学部哲学科社会学専攻卒業後、社会福祉法人武蔵野ユートピア、社会産業教育研究所を経て、1990年に東京中小企業投資育成株式会社の新規投資第1号として「メンタルヘルスの支援サービスと各種調査会社」株式会社クオレ・シー・キューブを設立。パワー・ハラスメント専門の相談窓口「パワハラほっとライン」を主宰し、その実態調査にも力を入れている。2001年早稲田大学大学院アジア太平洋研究科修士課程修了（MBA）。著書に『上司殿それはパワハラです』（日本経済新聞社）、『管理職のためのパワーハラスメント論』（共著、実業之日本社）。

「パワハラ」は今や社会問題化しております。指導とパワハラの違いなど非常に曖昧な部分も多く、自覚のないまま、パワハラを行ってしまうなどの問題もあり、社員の心の健康、職場の風土を守るリスクマネジメントの観点からもパワハラ問題への対応は労使双方にとって非常に重要な課題となっております。

また、行政機関においてのいじめ、いやがらせの相談件数や裁判例が年々増加

し、近時では精神疾患の労災認定基準が変更になり、パワハラに該当する項目も増えました。

今回は「パワーハラスメント」という言葉を最初に提唱した株式会社クオレ・シー・キューブの代表取締役岡田康子氏を講師にお招きし、豊富な経験を基にパワハラ問題の今日的特徴を踏まえた今後の企業に求められる知識と実務対応について、ご解説をいただきます。

## 本定例会のポイント

### Point 1 増えるパワハラ

複数の調査を見ると、職場でパワハラが増えていることがわかる。中災防の調査でも「パワハラを受けた社員がパワハラによりメンタル面で何らかの問題を生じていますか？」という問いに対して、「かなり」が8.6%、「ある程度生じている」が74.2%となっている。パワハラとメンタルヘルスの関連については、実務家の関心が高い。ある部署の部長、部下がメンタル不調で倒れ、部門そのものが壊滅してしまう例もあり、会社側としても放置できない問題になっている。

### Point 2 パワハラの定義

クオレ・シー・キューブでは、パワハラを「職権などのパワーを背景にして、本来業務の適正な範囲を超えて、継続的に人格や尊厳を侵害する言動を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義している。上司から部下へのパワハラだけでなく、派遣社員の間先輩・後輩、一般社員同士、さらに取引先と人間関係、こうした関係においてもパワハラは生じうる。

### Point 3 パワハラがもたらす経営リスク

パワハラがもたらす経営上のリスクはいろいろなものがある。労働者の心身の健康度が低下しているということは、会社側としても、大きな損失であり、心身が健康でないと十分に仕事をしてもらえない。また、パワハラがあるような職場からは人材も流出してしまう。しかも仕事ができる人から辞めていってしまう傾向がある。それから、訴訟などによる直接・間接的損失もある。裁判になってしまえば、事件名に企業の名前がついてしまうというリスクもある。

## はじめに

皆さんこんにちは、(株)クオレ・シー・キューブ 代表取締役の岡田康子と申します。今日は、パワーハラスメントの実態と企業の対策というテーマでお話いたします。よろしくお話をいたします。

一口に最近のパワハラと申しましても、いろいろなケースがあります。少し前までは、このような事案がパワハラに該当し、放置することで企業のリスクとしてこうしたものがあげられます、というような話をすれば、事足りていたように思います。また、企業に招かれて管理職を対象に講演をする場合でも、これに似たような話をすることで十分でした。

しかし、最近は、これでは不十分になってきています。パワハラが悪いことであることはわかったが、どのような対応が必要なのか、ということが問題になっています。

どのように対応したらよいのかということですが、それが非常に難しく、その企業がどういった業界なのかなど、諸般の事情を考慮する必要があります。あれもこれもしてはならないということでは、解決になりませんし、企業活動に支障が出ます。

企業の相談窓口担当者から「これってどう見てもパワハラではないですよ」と聞くこともあります。ですが、担当者は相談があれば、それを聞かなければならないので、担当者の悩みは深くなります。放置すれば外部の相談機関に訴えられて、騒ぎが大きくなる心配も出てきます。

# 1. パワハラとメンタルヘルス

## 増える個別労働紛争

現在、個別労働紛争の相談件数は非常に増えています。増え続けている状況です。そのなかにおいて、いじめ、嫌がらせの相談というのは3万件を超えています。

これは統計を見なくても、皆さんの職場でも実感できるのではないかと思います。

2005年3月に、中央労働災害防止協会が「パワーハラスメントの実態に関する調査研究」を行っています。

「パワハラを受けた社員がパワハラによりメンタル面で何らかの問題を生じていますか？」という問いに対して、「かなり」が8.6%、「ある程度生じている」が74.2%となっています。

パワハラとメンタルヘルスの関連については、実務家の関心が高く、私どもが主催したそのテーマのセミナーでも人が大勢集まりました。

SEを抱える会社では、その1割がメンタル不調で会社を休んでいるという会社もあります。

ある企業のシステム部門では、6名の部員がいるそうですが、部長がパワハラをしているそうです。ここでは今休んでいるのが2人、休んでいて復帰した人が1人いるとのことでした。6人のうち半分の具体が悪くなっているのです。

私はこの職場の人から、休んでいる人への対応をどうしたらよいか、部長にパ

ワハラを止めさせるにはどうしたらよいか、と質問されました。職場の事情などから勘案しますと、部長さん自身が相当なプレッシャーを受けているから、そのような職場の雰囲気になってしまっていて、伺ってみると、部長はシステムのことについて、相談できる相手がいなかったそうです。放っておくと部長自身もメンタルの問題で倒れてしまうことがあると思います。

部長が倒れ、システム部門が壊滅してしまうと、これは会社にとっても非常に大きな損失です。こうしたリスクを考えた場合、メンタルの問題として、単に「パワハラを止めましょう」というだけでは済まない組織的な問題になってきているといえます。ある特定の人への過度なプレッシャーがかかり、それ人からパワハラという形で他の人に影響が出ます。ですから、根本的な会社の体制を変えないと是正が困難といえると思います。

## パワハラがもたらす企業への損失

次の質問は「パワハラは企業にどのよ

うな損失をもたらすか？」という問いです。これに対しては、「社員の心の健康を害する」が82.6%、「職場風土を悪くする」が79.9%となっています。

それから、「パワハラ対策は経営上、重要な課題か？」という問いに対しては、「とても」と「やや重要である」を足すと82.3%がそう思っているという回答でした。

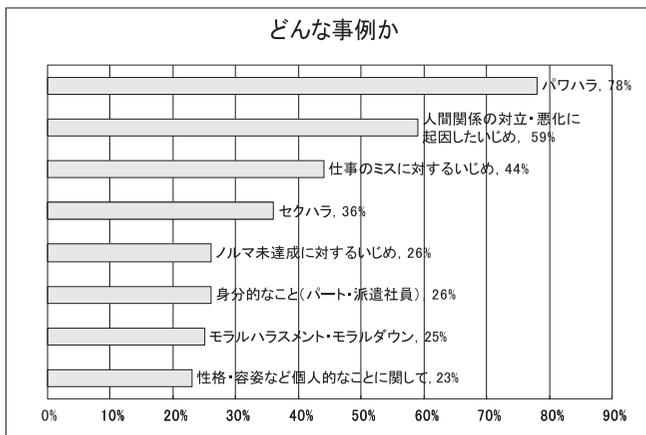
セクハラについては均等法が出来て、教育しなければならない、相談窓口を設けなさい、ということになったのですが、パワハラについては、そうした法の規制がありません。にもかかわらず相当な企業でパワハラの相談窓口が設置されています。それはなぜかという、経営上、パワハラを放置することのリスクが大きいからなのです。

## 増えるパワハラの訴え

図表1は、産業カウンセラー協会が、産業カウンセラー440名に対して2007年に行った調査です。

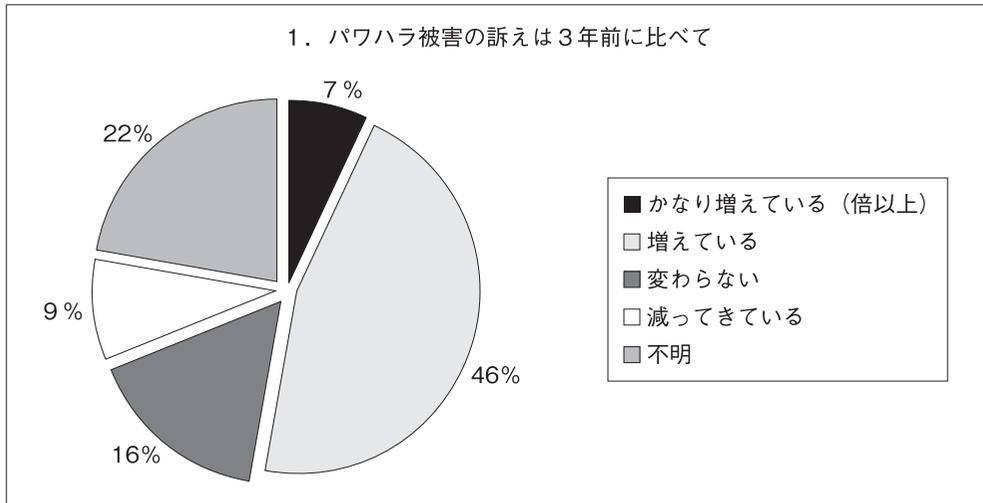
具体的に、どのような職場のいじめを見てきたかということを知っているの

図表1 職場のいじめ実態



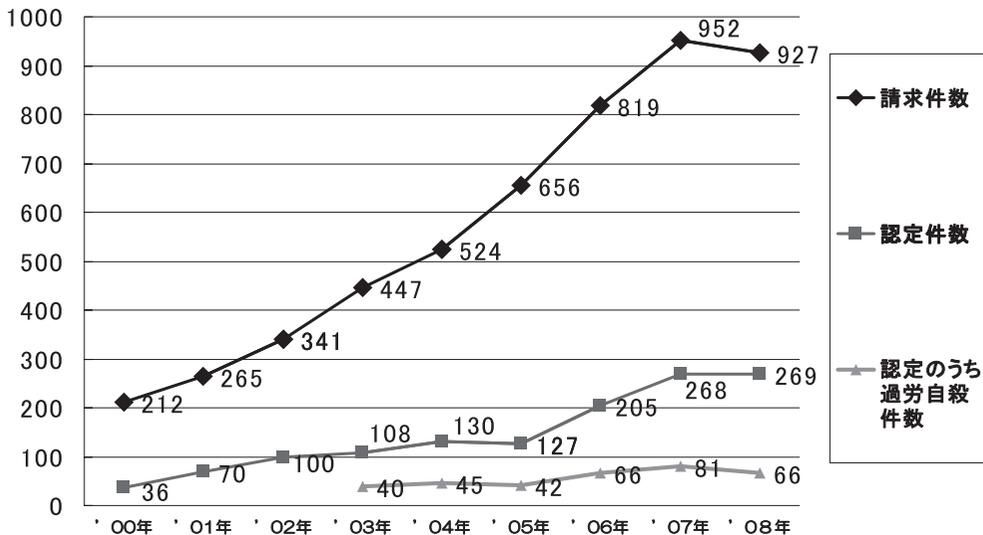
職場のいじめ実態 産業カウンセラー440名 2007年

図表2 パワハラ被害の訴えの推移



2009年 (株)クオレ・シー・キューブ 会員企業アンケート

図表3 精神障がいのある労災請求と認定



すが、いちばん多いのがパワハラです。セクハラ以上にパワハラが増えてきているというのが、一般的な職場の実情だと思います。

次に、私どもが会員企業に対して行ったアンケートをご紹介します(図表2)。2009年に実施したのですが、ここで聞いているのは、パワハラ被害の訴えは3年前に比べて増えているか、減っている

かということです。この調査では、46%の企業で、かなり(倍以上)増えているという回答がありました。

図表3は皆さん、すでにご存知だと思いますが、2008年までの精神障がいのある労災請求と認定の件数を示しています。請求件数はぐんぐんと伸びているのに対して、認定件数はそれほどの伸びをみせていません。その背景には、今までよほど

ひどいケースでないと労災として認められていなかったということがあると思います。しかし、2009年4月から、パワハラに関する労災の認定基準が変更されました。判断基準に「ひどい嫌がらせ、いじめ、又は暴行を受けた」という項目が加わりました。これは負荷の強度「Ⅲ」といういちばん負荷が強いものとして考慮されることになっています。新規に基準に盛り込まれて、いきなり、強度「Ⅲ」にされるということですから、いじめを理由とする労災請求が労災と認定される可能性が高くなると考えられます。認められることが多くなれば、それでは請求してみましょうということで、請求件数も増えていくと思います。この統計は毎年6月頃に公表されますが、2009年の数字に注目したいと思います。

労災申請をするようなケースでは、併せて会社の民事上の責任を問う訴訟を提起されることがありますが、これも多くなってくると思います。

## 2・パワハラの定義

### 「上司から部下」だけではない

では、そもそもパワハラとは何なのでしょう。

私どもは「職権などのパワーを背景にして、本来業務の適正な範囲を超えて、継続的に人格や尊厳を侵害する言動を行い、就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」と定義しています。割といろいろな企業で受け入れられている定義だと思います。

パワハラは上司から部下へなされるものと考えられがちですが、それだけではありません。

企業がパワハラ対策をする場合には、パワハラとはこういったものですよということを周知しなければなりません。その際に上司が部下にするものと定義すると、一般の社員は「私は管理職ではないから関係ない」と思ってしまうのです。ですから、研修などで話をしても管理職はよく聞いているのですが、一般社員は無関係だからということで聞いてくれません。

上司と部下という関係だけでなく、派遣社員の間先輩・後輩、一般社員同士、さらに取引先と人間関係、こうした関係においてもパワハラは生じます。ですから定義では「上司から部下」と狭くとらえてはいません。

### 「職権など」とは何か

定義の中で「職権」とありますが、これはまず、報酬に与える力やら人事権です。「俺の言うことを聞かない奴はいつ辞めてもらってもかまわない」という発言は人事権をチラつかせてパワハラを行っています。

それから、仕事を与えすぎたり、全く与えなかったりすることも、パワハラになる可能性は高くなります。

定義では「職権など」としてはいますが、この「など」には集団による力が含まれます。

また、専門的な知識を持っている人が、それを持っていない人へパワハラをするということがよくあります。専門的な知識などを持っているということは、もち

ろん、いけないことではありません。それを鼻にかけて、相手を馬鹿にはしていないということです。

それから正当性を主張しながら行われるパワハラもよく見かけます。教育関係、福祉関係の職場でありがちですが、世のため、人のために働いていて、「私が世のため人のために働いているのだから、あなた（同僚など）もそうすべきだ」と強制するようなケースがあります。これに対して、「そこまではできないよ」などと反論すると、「あなたは冷たい人間だ」と再反論されるのです。正当性を盾にするということは、こうしたケースです。「相手よりも自分のほうが優位だな」と思っている人がその力の差を利用して行うハラスメントをパワハラの一つだと理解してください。

こうしたパワーを使ってはいけないのかというと、そうではありません。管理者はそうしたパワーを使って部下を引っ張っていかねばなりません。本来の業務を行ううえで適正な範囲でパワーを行使するならよいのです。その範囲を超えてはいけません。その範囲がどこからどこまでかというのが、非常に悩ましいところです。この範囲は職業の種類、会社によって、まちまちなのだろうと思います。たとえば消防士の場合、火事の現場などでは、急を要しますので、つい「何やってんだ！」などと大声で怒鳴るということもあるでしょう。こうしたパワーを行使してでも部下を上司の意に沿って働かせなければならないという場面もあると思います。これは一般の企業にも同じことがいえます。

## 「継続的に」の意味合い

定義のうち「継続的に」という部分もポイントです。

1回だけ部下を「バカヤロー」と怒鳴っただけではパワハラにならないと思います。ただ、毎日毎日怒鳴られれば、怒鳴られるほうは参ってしまいます。

パワハラを3ヶ月以上継続して受けた人の2割は精神科に通っているというデータもあります。このデータを見るまでもなく、継続してパワハラを受けるということは大変なことです。

配転を拒否した社員を人事部の外に置いてしまって、何も仕事を与えなかったというケースがあります。これは労災認定を受けたケースです。この社員だけが労災認定されたというのではなく、同じような仕打ちをされた同僚もやはり精神面で参ってしまったようです。ですから、精神面の弱い人がパワハラによるメンタル不全になるということではなく、誰でも継続的なパワハラを受ければメンタル面が参ってしまう可能性があるといえると思います。

## 「言動」には無視も含まれる

それから、「言動」についてです。職場ではさまざまなパワハラに該当するような言動がなされています。昔は殴る、小突く、胸倉をつかむ、灰皿を投げる、こうした行為がありました。しかし、これらはさすがに減ってきています。ただ、肉体労働が伴うところ、営業ノルマが厳しいところでは、こうした行為が残っています。

言葉については、「どうしてそんなに

クリエイティブになってしまうの？」と聞きたくなくなってしまいうらい、いろいろな暴言が吐かれています。

全国共通の暴言が「バカヤロー」「給料泥棒」「いつ辞めてもらってもかまわない」です。こうした暴言よりもひどいのが、無視です。同じ職場の人間に、3ヶ月間、顔を合わせてもらえない、目をあわせてもらえない、口をきいてもらえないというケースがありました。これは過酷です。

私たちは、職場に仕事をしに行くだけではありません。同僚と達成感を味わうことなどが働き甲斐につながっているのだと思います。無視されてしまえば、こうしたことが感じられなくなりますので、職場という場所が非常につらいところになってしまうと思います。

こうした言動をしながら「就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」をパワハラと定義づけています。

最近ではパワハラでないことをパワハラだとかいって来る労働者や、パワハラかどうかを判断する場合に迷うことが多くなっていると思います。その場合にこの定義を思い出してみてください。

## 実質的な力関係に注目

職権という部分では、加害者と被害者の間にパワーの実質的な差がどのくらいあるのかを見てください。地方の営業所なんかですと、そこで30年くらい継続して働いている人がいたとします。そこへ、本社から30歳くらいの若い人が地方営業所長などという肩書きでやってきます。そして、年上の部下に向かって指導して

波風が立つと、実質的には、地方で30年勤続している人のほうが強いのです。地方採用の人達を先導して反抗するようにすれば、本社から来た若い社員は、地元グループから何も教えてもらえないというハラスメントにあうことになります。

先述しましたように、派遣社員間のパワハラもあります。派遣社員は、そもそも雇用が不安定です。派遣として働いていて、職場が人員不足で新しい派遣労働者を受け入れるということになったとします。そうすると、以前から働いていた人は、自分は要らなくなってしまうのではないかと考えてしまうわけです。普通、正社員の場合は、新入社員が入ってくるということは、今やっていた仕事を新人に渡して、上に行くチャンスなのです。そう思えないのが派遣社員のつらいところです。ですから先輩の派遣社員は後輩の派遣社員に仕事を教えると、自分の居場所がなくなるのではないかと、心配するわけです。そこで後輩に仕事を教えないという形でのパワハラが生じるのです。

パワハラの相談がありましたら、職場における実質的な力関係を必ず把握してください。

## 業務量は適正か？

さきほど、「本来業務の適正な範囲」と申しました。その職場で本来の業務とされていることは何かと、当事者に聞いてみることも大事です。

そして、同僚に比べて仕事を与えずにいないか、また逆に仕事を全く与えていないということがないかということもチェックしてください。

継続的かどうかとも問題になりますので、そうした言動がどのくらいの期間にわたっているのかも把握すべきでしょう。

ある会社の話ですが「上司に恫喝されている」という相談を受けてその上司に事情を聞きましたら「ミスしたら叱るのは当然でしょ」といっていてパワハラがあったのかどうかわからなくなったという話はよくあります。一般に被害者は自分に都合の悪いことはいわなかったりします。このケースでまずかったのは、「恫喝」という言葉に反応してしまったという点です。それが本当に「恫喝」だったのかどうか、その場所はどこだったのか、周囲に人はいたのかどうか、これらをしっかり聞く必要があります。

また加害者とされる側の表情なども重要です。表情や態度が周りの部下にとってはプレッシャーになります。ただ、こうして周囲にプレッシャーをかけている人というのは、意外に、自分ではそうした認識がないのです。それから声の大きさや調子によっても威圧感を与えます。

### セクハラとの違い

そして、「就労者の働く環境を悪化させる、あるいは雇用不安を与えること」という点がポイントとなります。

就業規則に怒鳴ってはいけないと書いてあれば別ですが、毎日上司が怒鳴っているというだけでは、その上司を処分することはできません。怒鳴られた結果、どういった影響が出ているのかという点が重要です。この悪影響がなければ、その上司に対しては「少し軽率な言動がありましたね」という軽い注意程度しかで

きないと思います。

ところで、セクハラとパワハラの違いはどういった点にあるのでしょうか。

セクハラの場合、被害者が「性的に不快な思いをした」という点が重要になります。本人の不快か否かという主観が判断基準になるのです。

一方、パワハラは被害者本人が主観的に「上司に叱られ、参りました」と思えば、「はい、それはパワハラですね」というわけにはいきません。本人にとっては不快だけでも、本来の業務であるからこなししてほしい、ミスをしたから叱らなければならない、このようなケースはよほど言い方に問題がない限りパワハラになりません。

## 3. パワハラがもたらす経営リスク

### 人材の流出

パワハラがもたらす経営上のリスクはいろいろなものがあります。

経営上のリスクの話をする前に、パワハラに遭った本人がいかに変であるかお話しておきたいと思います。

大手の量販店に勤める30代の男性から相談を受けたことがあります。上司が業績を上げているかのように見せるために、「自家製品を買え」といつてくるそうです。これも問題なのですが、もっと問題なのが「業績が上がっていないのだから、お前たちは、残業をしても残業代を請求するな」と部下にいつていたことです。この男性が残業代をつけようとし

たところ、耳に装着しているレシーバーを介して、その上司から「帰れ、帰れ」といわれたそうです。

その帰れコールが頭で渦巻いて、布団に入っても眠れなかったそうです。眠るためにお酒を飲んでいたのですが、その後、うつ病と糖尿病にかかってしまいました。

最終的に裁判になり、労働者側が勝ったのですが、50万円しか勝ち取ることはできませんでした。

上司のせいで耳が聞こえない、上司のせいで首が回らないといった症状を訴える人もいます。これは何がしたいのかといいますと、上司のいうことを聞きたくない、顔を見たくないと思っていて、その思いを心に抱えてその限界を超えますと、体のほうが勝手に見えないように、聞こえないようにしてしまうのです。

ここまで行くのはよほどのケースだと思いますが、上司からのストレスでおなかが痛くなるというようなことは、結構あると思います。

上司のハラスメントが理由で会社に行けないとはいづらいと思いますが、「今日はおなか痛くて会社に行けない」という程度ならいえると思います。自分をごまかしてでも、心を守るように、知らず知らずのうちになってくるのです。それが人間の心と体のメカニズムです。心身症という病気です。

心で起きたことを症状で表すということです。産業医に聞くと、内科に受診してくる方の7割くらいは心因性だそうです。必ずしもパワハラがらみとはいえませんが、影響していると思います。

労働者の心身の健康度が低下している

ということは、会社側としても、大きな損失です。心身が健康でないと十分に仕事をしてもらえませんが、仕事がソフト化、サービス化の中で、労働者がいかによりサービスを提供するかが儲けの源泉になってきています。その中で各労働者が暗い顔をしていたり、頭がさえないような状態で働くということは企業にとっても大きな損失です。

それから、パワハラがあるような職場からは人材も流出してしまいます。しかも仕事ができる人から辞めていってしまいます。仕事が専門化している時代ですから、労働者を一人育てるのもなかなか大変です。一人前に育てて、現場に配属したとたん上司のパワハラに遭い、辞めてしまうなんてことになったら、大きな損失になります。半年、1年などの期間にわたって給料を払いながら教育だけをする会社も少なくありませんが、ある業界では教育にかかるコストは1000万円くらいかかるそうです。

## 職場の士気の低下

それから、職場の士気が下がるというリスクもあります。

これはパワハラ被害者だけでなく、その周りの労働者にも悪影響が及ぶということなのです。

ある上司の下に男女の部下がいた場合、一般的に男性のほうには強く当たるケースが多いようです。上司が男性の部下に強く当たっても、男性は我慢し、やがて慣れていくのですが、これを見ている女性のほうがメンタル面で参ってしまうというケースが結構あります。同じ言動に対して、パワハラだと感じる感覚を

男女で比べますと、同じ言動でも女性のほうが、男性に比べると、パワハラだと感じやすい傾向があります。

## 訴訟などによる直接・間接的損失

訴訟などによる直接・間接的な損失もあります。パワハラが原因となって自殺ともなれば会社としても大変です。こうした事態が頻発することはありませんが、軽い事案でもいざ発生すれば、調査に時間が取られたり、当該職場のケアもしなければなりません。

被害者、加害者だけでなく、コンプライアンスの担当者、人事担当者についても、事後処理等で他の仕事ができなくなってしまいます。こうしたコストは目に見えにくいのですが、大きな損失です。

訴訟が始まると、何年もそれに対応しなければなりません。

## ブランド力の低下

企業のイメージダウンというリスクも避けられないと思います。ブランド力のある企業ほど、早い時期からパワハラ対策に取り組んでいる傾向にあります。

企業名が報道されてしまえば、実態がパワハラでなかった場合であっても訴えられただけで、非常に大きなダメージになります。せっかく広告、宣伝費をかけてブランドイメージを築きあげてきたのに、その努力が水の泡になってしまいます。

また、判例になってしまえば、事件名に企業の名前がついてしまいます。

## 隠蔽体質の醸成による事件・事故

自由な発言を抑圧するというパワハラをすることで、隠蔽体質が醸成され、それがまた別の事件、事故を招いてしまうということが懸念されます。

部下から問題の報告を受けた上司が「何だお前たち、そんなことも自分たちで解決できないのか」と問題を突き返したというケースがあります。上司はその問題が自分の責任になってしまうことを恐れて、全部を現場の責任にしてしまいます。そうすると現場は何も言わなくなります。

こうしたことを繰り返していると、気づかなくなってしまいます。

大きな事件、事故の背景には多くのヒヤリとする出来事、ハットする出来事があるといわれています。1件の大事故の裏には、300件のヒヤリ・ハット事案があるといわれていますが、こうしたことに鈍感になってしまうのは非常に怖いことです。

部下のほうも、上司に報告したのに放置されれば、それがストレスになってしまいます。だから感じないようにしてしまうこの姿勢が大きな事故につながってしまうのだと思います。

情報化時代といわれて久しいわけですが、いくら大きい企業でもパワハラのような社会の常識に背くような事件を起こすようであれば、あっという間に苦境に立たされてしまいます。

以上がパワハラがもたらす経営上のリスクだといえます。

## 4. パワハラの問題領域

実際に相談を受けていますと、そんなことはパワハラではない、というものや、そんなことがいまだに行われているんですか、ということもあります。

図表4に示したように、パワハラの問題領域としては、上の法的責任の問題になるものと、マネジメント上の問題になるものに大別できます。

### 刑法などの問題

法的問題の中でもいちばん上にあるのが刑法に関する問題です。

殴る蹴る、違法行為の強要が行われていけば、それは即刻解決しなければなりません。

私たちの外部相談窓口にも、こうした悪質なことが行われている職場から被害

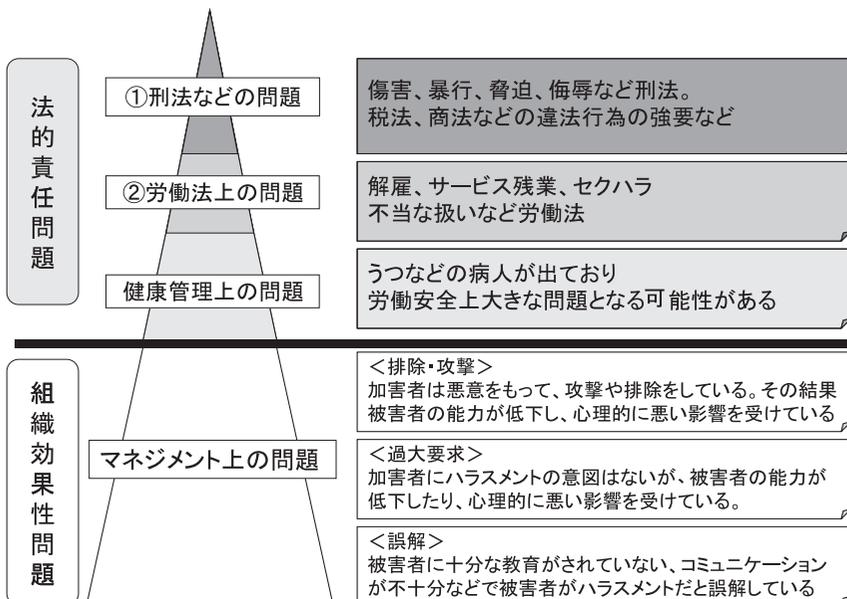
者が相談をしてくるときには、「職場を調べないでください」というようなことをいわれます。

犯人探しをされて、自分が告げ口をしたと疑われることを恐れるわけです。

だからといって、「それでは様子を見ましょう」ということでは困ります。パワハラは企業の存続を揺るがす大きな問題に発展しかねないのです。

ですから、「あなただけの問題ではなく、会社全体の問題として扱わせてください」と訴えてきた人をお願いしています。その段階で、その方に対しては、法律も会社もあなたを守ってくれるということをおっしゃいます。こうすることで、透明性を確保しつつ、問題解決をしていくことが大切なのです。かえって、騒ぎを小さくしようと、当事者間だけで丸く治めようとしても決して治まりません。逆に大きな問題になってしまうことが多いといえます。

図表4 パワハラの問題領域



## 労働法上、健康管理上の問題

刑法上の問題は、誰がどう見ても問題があるとわかります。しかし労働法上の問題の場合は、すぐに問題だとはわかりません。

職場でおかしいということがあったら、何もすぐに外部に告発するというのではなくて、人事部に相談してもらうようにしておくのがよいでしょう。

次が健康管理上の問題です。労働者が病気になってしまった場合、病気になってしまったからといって、それがすべて会社の責任ではありません。本人側の事情もいろいろとあるはずですが。しかしパワハラが原因ということになると、会社の安全配慮義務あるいは職場環境整備義務違反となります。

図表の真ん中から上については、「それはわが社でパワハラとはいいません」という主張はできませんので、こうした問題が起きないようにする必要があります。

## マネジメント上の問題

真ん中から下は、法に抵触する程ではありませんが、マネジメント上、疑問符がつくケースです。3つ、代表的な例があります。

その1つ目が排除・攻撃です。加害者は悪意をもって、攻撃や排除をしています。その結果、被害者の能力が低下し、心理的に悪い影響を受けています。

2つ目は、過大要求というケースです。これは、加害者にハラスメントの意図はないのですが、結果的に被害者の能力が低下したり、心理的に悪い影響を受けて

いるというケースです。

3つ目は、誤解に基づくケースです。被害者に十分な教育がされていない、コミュニケーションが不十分などで被害者がハラスメントだと誤解しているというケースです。マナーがなっていない、組織のルールを守らないという部下がいれば、上司は注意せざるをえません。お客様のところへ行く営業社員が不潔な服装をしていれば、当然、上司は注意をします。注意したのに改善されないと上司のほうも「どうして一度注意したのに直さないのか」と思って、イライラがつのります。やがて「あいつはもうダメだ」と諦めてしまいます。上司はパワハラをする気がないのに、部下の行動によって、だんだんと怒りの気持ちに火がつき、パワハラを「させられてしまった」というケースも少なくありません。

コミュニケーション不足は若い世代を中心に結構見られます。若い人は、上司は忙しいのではないかと、勝手に空気を読んでしまうのです。何か問題があってもなかなか上司にいわずに我慢します。我慢が限界になると相談窓口に訴えます。窓口の担当者が「その問題について上司と話し合ったことがあるのか」と聞くと、「そんなことは一度もない」というケースもあります。いうべきことをいわないで上司はわかってくれないという、コミュニケーション不足というケースもよくあります。

## パワハラとメンタルヘルスの関係

以下ではパワハラとメンタルヘルスの関係で、皆さんがお悩みであろうという

課題を、ケースを通じて見てみます。

タイプ1は、パワハラでストレスでメンタルヘルスに発展するケースです。これは毎日上司が怒鳴っていて、メンタル不調になるケースです。特に説明不要だと思います。

タイプ2は、メンタルヘルス問題を抱える部下にパワハラをするケースです。最初は、自分の原因でメンタル面の病気になってしまい、その結果、仕事の能率が下がるということがあるかと思えます。そうすると上司が「なに怠けているんだ」などと叱責します。ちょっと弱っている人にパワハラをしてしまうのがこのタイプ2です。部下のこうした変調に対してどうしたらよいか管理職の教育をしていくことが重要だと思います。

タイプ3は、メンタルヘルス問題が生じた結果、パワハラに理由を求めるケースです。こんな相談がありました。ある通信系の企業は残業が非常に多く、月の残業時間が100時間を超えるという実態が3ヶ月以上続いていました。この方は、自分はエリートコースに乗っているから、このくらいの仕事をこなさないとダメだと思込んでいました。上司は「そんなに働かないで休め」といっているのですが、「いや私は頑張れます」といって仕事をし続けていました。その結果、その方は病気になってしまいました。人間というのは、「自分の意思で働きすぎて倒れたんだから仕方ないな」というふうにはなかなか思えないようです。この方は、「倒れたのは上司のパワハラのおかげなのではないか」と思い始め、原因を探り始めました。探してみると、パワハラに「なりそうなもの」というのは結構

見つかるものなのです。そして相談を受けた人が「それはパワハラではないか」というように背中を押すということがあるとさらにこじれてしまいます。

タイプ4は、メンタルヘルスで休職し、職場復帰をしたが、仕事の与え方や説明が不十分でパワハラと訴えるケースです。これも結構多いのです。従来、うつになるのは、生真面目なタイプに多いといわれていました。生真面目なため、限界まで頑張っていて、それを越えてパタッと倒れてしまいます。生真面目ですから、早く完全復帰したいと思うわけですが、職場ではあまり無理しないように配慮をします。この配慮の際に本人にきちんと説明をしておかないと、「自分は干されたのではないか」と思われてしまいます。復帰する本人に十分な説明をしながら配慮をしていくというのが、望ましいといえます。

タイプ5は、加害者がメンタルヘルス問題を抱えており、行動が異常でパワハラとなっているケースです。これへの対応も結構大変です。処分をするにしても調査をしなければなりません。処分をしてしまったら、かえって逆上し事態が大きくなるのではないかと、担当者も手が打てない、ということがありません。

このようにパワハラとメンタルヘルスの関係は、その人がどのように働いてきたか、職場の状況はどうだったかということまでを調べてみないと、起きているエピソードだけではなかなか判断が難しいと思います。

## 5・パワハラ対策の導入

### 認知期

ここからは企業がどのようなパワハラ対策をしてきたかということをお話したいと思います。

私は図表5に示しましたように、3つの段階に区分できると考えています。

「認知期」では、アンケート調査をし、実態を把握し、それを元にトップ教育などが行われます。その後に、規則の改定と周知、ガイドブックの配布、DVD・eラーニングの実施といったことをお勧めしていますが、トップ研修を実際にやっている企業はそれほど多くありません。

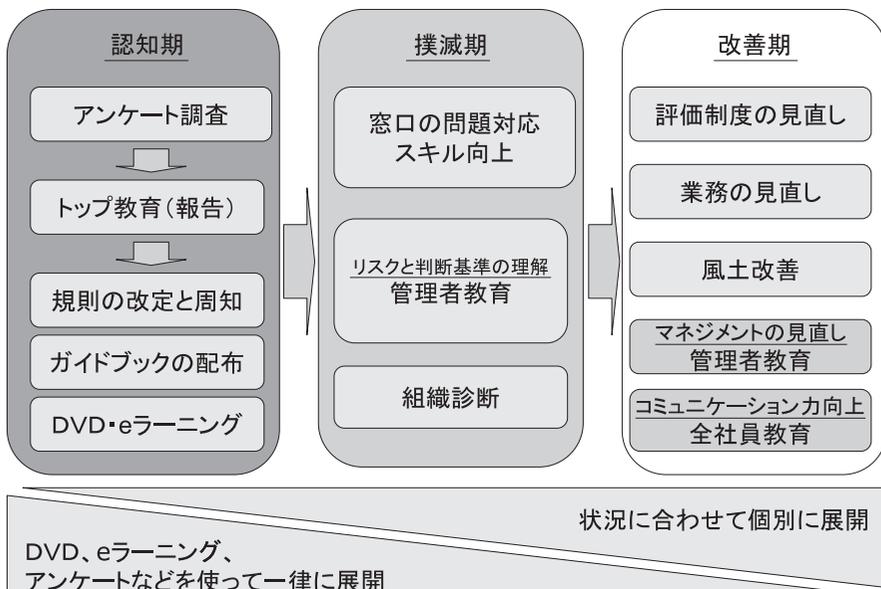
アンケートをしている企業は結構あるようですが、「パワハラがありますか」と聞いただけでは、実態は掴めません。具体的な例をあげて、「こういうような

パワハラはありませんか」と聞くことが大切です。例えば、「毎日上司が怒鳴っている」とか「無視された」と具体的な行為を聞くことが重要です。このように聞いていかないと、どのような対応が必要なのか、見えてきません。ただ、あるかないかで質問して「8割の社員がパワハラがあると答えている」ということがわかって、具体的な対策が講じられません。アンケートは具体的に聞き、どの程度深刻なのかを判断することが大切です。

図表には「トップ教育（報告）」と書きました。トップ教育というと、ちょっとやりにくいかもしれませんが、アンケート報告会としておけば、やりやすいはずです。報告会では、社会一般の話をするのではなくて、同業他社ではここまで対策をしているようです、などという話をするとうツツが動き出すかもしれません。

なぜツツに教育が必須なのでしょう

図表5 ハラスメント対策の導入



か。管理職にも、一般社員にもパワハラ対策の教育をして、相談窓口も設けたとします。実際に苦情があり、加害者を処分しようとし、懲罰委員会に諮るとします。懲罰委員会にはトップも出席しています。その場でトップが加害者のことを「パワハラの件はあるが、あいつは仕事ができるから」といって擁護してしまつては、すべてが水の泡、社員からの信頼を失います。その意味でトップ教育が重要になってきます。トップに、パワハラは経営上のリスクでもあることを十分に知っておいてもらうことが大切です。

ある会社では全国から営業部長を集めて会議をするそうです。会議では、成績の順番で席順が決まるそうです。そうすると、営業部長は「部下のせいで恥をかかされた」と感じるかもしれません。営業部長は会社に戻ると、その恥を部下にぶつけます。成績がその人の人格と結びついてしまいます。会社はこうした慣習から変えていく必要があります。過剰なサービス競争、値下げ競争などで社会が経営にプレッシャーを与え、それが働いている人に大きなプレッシャーを与えていると思われまふ。

トップ教育の次の段階として、規則の改定と周知があります。

これがなぜ必要なのでしょう。いくらパワハラ防止と叫んでも、実際に営業部長か何かのパワハラをして、不問に付されれば、「偉くなるには、パワハラに該当することくらいやらなければならないのだな」という雰囲気醸成されてしまいます。

突然窓口が出来て、相談が来て調査をしたら、どうもパワハラと思われる事案

があったとします。そして、その加害者を呼びつけて、いきなり「あなたを処分します」というわけにはいきません。まずは規定を変えましたと周知することが大切です。

この周知を欠きますと「いきなり処分といわれても、去年までは、別にこうした言動は問題にならなかったではないか」と反論をされても、それに再反論をするのが難しいでしょう。「教育もしましたよね。規定改定の通知もしましたよね」と伝えることで規律違反を理由に処分も可能となるわけです。

## 撲滅期・改善期

教育が行き届くと相談が増加します。そのために、窓口で問題に対応する場合のスキル向上が求められます。

改善期に移ってきますと、仕事の見直しが必要になってくると思います。具体的には、評価制度、業務、風土の改善です。成果主義の見直しも重要です。部下をどれだけ育てたか、周りどれだけ協調したかということに重きを置いた評価方法を検討すべきかもしれません。

そして、ムリムダがないかなどマネジメントの見直しやコミュニケーション能力の向上を進めていくことでハラスメントをなくしていくことが大切です。

## 企業の対策の変化

私は、2001年にパワハラという言葉を経世の中に出しました。マスコミにパワハラという言葉が注目されたのが2003年でした。

2001年も、職場をめぐる環境が変わり始めていた時期ですが、それが2010年に

は、もっとひどくなるというか、激化していると思います。

経済環境の変化もどんどん進んでいますし、IT化、業界再編、技術ノウハウの空洞化も加速度的に進行しています。

2001年ごろのパワハラ問題は、人権啓発室が、とり組み始めました。ひどいパワハラについては、人権侵害になりますから、それは止めましょうという教育がなされていました。ちょっとした防止のための冊子を配布する企業もありました。

こうした動きからコンプライアンスの視点へと一歩前に進み、ひどいパワハラを放置することは企業にとって大きなリスクであるということが理解されるようになりました。そしてコンプライアンス部門は「法に触れるようなことがあれば、とにかく相談してきなさい」という対応をとるようになりました。

現在は、こうしたとり組みを人事、研修部門が推進するようになっていきます。図表4の真ん中より上にあった法に抵触するような「誰が見てもパワハラ」というケースは減ってきていると思います。しかし、真ん中より下のパワハラと思われるようなケースは少なくありません。それはマネジメントの問題でもあることから、教育・研修部門が「ではどうやって部下を育てていきましょうか」ということで頭を悩ましているのです。

それから、就業規則にパワハラの規定を盛り込む企業も増えてきました。規定がないことにより処分ができないというケースもありますので、やはりこれは設けたほうがよいと思います。

私どもも最近、パワハラ規定のモデル

を検討し、原型となるものを提供しています。

それから、相談体制の強化、窓口担当者教育にも力を入れることが必要だと思います。

前者については、セクハラ相談窓口でパワハラ相談も受けられるようにしているとか、相談窓口を内部だけでなく外部にも設けるといったことが具体例としてあげられます。

担当者教育については、ロールプレイングをしながらする教育があると思います。

私どもでは、3ヶ月に1度くらい、担当者スキルアップ講座というものをやっています。毎回、大勢が参加されますので、関心の高いテーマだと考えています。

教育については、具体的に行うことが重要で、部下指導やメンタルヘルスなどと関連づけて実施されています。

また、パワハラを受けないためにどうすべきかを考えないと、なかなかパワハラは減っていかないと思います。仕事のとり組み方やコミュニケーションのとり方などを教育していくことも重要です。

対策が進んでいる会社では、関連会社、取引会社への通達、教育も実施していると聞いています。ある派遣元はお客さん側である派遣先に対しても、きちんとパワハラが生じたら、お互いに解決していきましょうということを徹底しているそうです。

クオレ・シー・キューブのホームページをご覧いただければ導入企業の声ということで、対策を取られている企業の実例を掲載しています。

## 対策推進上の課題と留意点

パワハラ対策を推進する中で、課題となる点と留意点はどのあたりにあるのでしょうか。

これは、繰り返しになりますが、経営トップのコミットメントと宣言が重要です。

それから、継続的な取り組みによって、会社の本気度を示すこともポイントとなります。

相談窓口の教育という点では、何でも調査してしまうという姿勢には注意が必要です。ハラスメントの問題をいきなり調査してしまうと、かえって問題が大きくなりかねません。窓口の担当者が相談を受けた場合には、その場でそれがパワハラであるかどうかを判断しないことです。「これはパワハラですよ？」と相談してくる人は結構います。そして、「パワハラです」と答えてしまうと、相談者は「これは、窓口も認める立派なパワハラ問題なんだ」ということで、加害者との対立構造が出来てしまいます。こうした対立が出来てしまうと、関係修復が困難になります。

窓口担当者は事実関係をきちんと把握しないと加害者を処分できません。いつどこで何が起こったかという、いわば警察の取調べのようなことが必要になることもあります。逆に当事者の気持ちを聞くというカウンセラーのような役割も求められます。被害者の気持ちをじっくり聴くことで、自信をとり戻したり不満が小さくなるということもよくあります。

私どもは企業の外部相談窓口という仕事を請け負っていますが、そこでは匿名

での相談を受け付けています。「完全に上司が悪いのでどうかしてください」という相談もあります。怒りで一杯になった感情を表に出すことで「あれ？自分にも落ち度があるな」と気がつくことも結構あります。こんな事案に遭遇すると「聴くこと」の力の大きさをあらためて感じます。

このように、窓口担当者は2つの面の能力を求められますので、そのためのトレーニングをしてもらいたいと思います。

そのトレーニングの一環として、ケース検討が有効です。これは私どもで、いろいろな企業の担当者にケースを持ち寄ってもらって、あなたの企業ではどうですか、うちではこうしてますなどといったことを実施しました。こうした検討会はクローズな場所でないといけません。これが担当者には好評でした。

管理者教育については、パワハラを恐れずにキチンとした指導ができる方法を学んでもらうことが必要だと思います。

なぜパワハラが起きるかという、管理者自身のストレスが原因になっているケースが少なくありません。管理職のストレスを軽減させるために、業務量や責任の偏り、社内の価値観の見直しなどが求められる場合があるかと思います。

一般社員教育としては、被害を受けたら相談窓口を使いましょうと伝え、プライバシーを守り、不利益措置を受けないこと、相談者の意向を汲むことということも伝えます。それから、根も葉もない中傷を訴えた場合には、相談者自身が処分されうることも伝えます。

もっと大事なものは、被害を受けないために従業員がどうすればよいかということこ

録を加筆・整理したものです。文責・編集室)

とです。同じ上司の下で働く部下であってもパワハラを受ける人と受けない人がいます。

上司がパワハラをする理由の一つとして、「不安」があります。部下に1週間後の金曜日までに仕事を仕上げることを命じ、木曜までに何も報告してこないで、金曜の午後になって、「提出できません」といってこられたら、上司がキレるのも理解できます。上司の不安をなくすためには、火曜や水曜に「こんな進捗状況ですが、いかがでしょうか」とお伝えすることが大事だと思います。部下側としても、上司にパワハラをさせないための知恵というか、工夫があるはずです。こうした部下としての対応については、組合指導の下で実施されている場合があります。

組合の活動で言えば「管理者にパワハラを教育を受けさせること」を使用者側への要求事項とするところがあります。

それから、相談窓口などには文句ばかりいって来る人もいます。よく話を聞いてみると、上司と部下の間の仕事の進め方、価値観、こういったものから対立が起きている場合があります。労働者は法律で権利が保障されている一方で、果たさなければならない義務もあります。好きとか嫌いとかではなく指示に従わなければならないこともあるのです。どうも最近、義務と権利、自由と責任のバランスが悪い人が多いのではないかという気がします。

私からの話は以上です。

ご清聴ありがとうございました。

(本稿は平成22年4月21日(水)に開催しました第2517回労働法学研究会例会の講演

●ご担当者またはご関係者にお返し下さい。

労働開発セミナー

# 初任者・管理者のための職場のメンタルヘルス対策

## ～担当者は何をすべきか、相談事例とすぐに実務に役立つQ&AをDr. 山本が解説～

社会経済環境の厳しい変化や職場の人間関係、仕事上の悩み等様々な原因で、心の病気にかかる人が増え続け、新型うつ病などの症状も増加しています。また、年間の自殺者も3万人を超え高止まりのまま、一向に減る気配を見せません。心の病は特に30代、40代の働き盛りの世代に多く、またその原因もハラスメントや長時間労働などの可能性もあり、企業側に損害賠償責任が生じたり、イメージダウンにもつながる可能性があります。企業は、コンプライアンス対策として、さらには業務の円滑な遂行をするためにも心のトラブルを正しい知識の下で考え、その対応策、予防策を講じることが求められています。

今回はこうした問題の指導にあたり、豊富な臨床経験と職場の場面について深い理解をお持ちで数多くの書籍でも著名な山本晴義先生を講師にお招きし、こうした問題の実務対応について学ぶセミナーです。総務・人事労務ご担当者、健康管理スタッフの方々ぜひご参加ください。

講師： 山本晴義 氏 横浜労災病院 勤労者メンタルヘルスセンター長

### 1. 職場のメンタルヘルスの現状とその対応

- ・職場のメンタルヘルスの現状
- ・押さえておきたい職場に多いメンタルヘルスの病気とその対応
- ・国の対策の流れと職場のメンタルヘルス体制
- ・上司と人事労務担当者は何をすべきか

### 2. メンタルヘルス相談事例と実務に役立つQ&A

- ・ケースごとの相談事例（精神的・身体的な症状、ハラスメントに関する相談、産業医と主治医の意見の相違 他）
- ・実務に役立つQ&A  
(うつ病の疑いのある部下を酒の席に誘って聞いてもいいか？うつ病の通院歴がある者の中途入社は？病院に行きたがらない部下をどうするか？家族の協力を得るには？単身赴任者の自宅療養は？ 他)

### 3. 職場復帰支援のポイント

- ・職場復帰支援に関して検討すべき事項と休業開始と休業中のケアに関する相談

### 4. その他、質疑応答

◆会期/8月20日(金) 13:30～16:45

◆会場/日本教育会館 第三会議室

東京都千代田区一ツ橋 2-6-2

都営新宿線・東京メトロ半蔵門線「神保町」駅A1出口より徒歩3分

◆聴講料/会員様:16,800円(税抜16,000円)

一般様:27,300円(税抜26,000円)

(1名様についての料金です。テキスト代込(メンタルヘルス対策の本:労務行政)

- 聴講料には消費税・テキスト・資料を含みます。
- 会場内での録音、配布した資料の複製・頒布は禁止させていただきます。
- 聴講料の払戻しは原則として致しません。  
ご都合の悪い方は、代理の方がご出席下さい。
- お申し込みの際、ご提供いただく個人情報は厳重に管理し、ご同意なしに第三者に開示・提供いたしません。  
またセミナー等のご案内や連絡・訪問等の営業活動に際して利用させていただきます。

◆主催・お問い合わせ/株式会社労働開発研究会

〒162-0812 東京都新宿区西五軒町 8-10

TEL 03-3235-1861 MAIL rkk@roudou-kk.co.jp

※必要事項をご記入の上、FAXまたはHPよりお申込み下さい。

◆FAX03-3235-1865◆

◆<http://www.roudou-kk.co.jp/>◆

職場のメンタルヘルス対策	
会社・団体名	
所在地 〒	
所属・役職	氏名
Eメール	@
所属・役職	氏名
Eメール	@
TEL	( )
FAX	( )
会員 ・ 一般 ・ 不明	

# 公開会社法構想の動向

—監査役への従業員代表選出義務化（民主党案）の背景とその内容、今後の行方—

講師●日本経済新聞社 編集委員 三宅 伸吾 (みやけ しんご)



## Profile

1986年早大政治経済学部卒、1989年～1990年米コロンビア大学留学、1995年東大大学院法学政治学研究科了。

1986年日本経済新聞社入社。2003年東京本社産業部、経済部、政治部の各記者を経て、編集委員に（経済法制担当 証券部 兼 政治部）。

主な著書

「ドキュメント・日米法務戦争」（日本経済新聞社、1991年）

「弁護士カルテル—ギルド化する「在野」法曹の実像」（信山社出版、1995年）

「知財戦争」（新潮新書、2004年）

「乗っ取り屋と用心棒—M&Aルールをめぐる攻防」（日本経済新聞社、2005年）

「市場と法 いま何が起きているのか」（日経BP社、2007年）

民主党は昨年の衆院選に向けた政策集において、上場会社などを対象とする特別法として「公開会社法の制定」を提唱しましたが、その柱の一つが監査役に従業員代表の起用を義務付ける等の企業統治改革です。

本年2月24日、法務大臣は同省法制審議会に会社法制見直しを諮問し、1年以上の審議の上で、改正法案を提出する方針を固めました。

今回は早くから同法案構想を取材してこられた日本経済新聞社編集委員の三宅伸吾氏をお招きし、公開会社法案の背景と内容および今後の動向についてご解説をいただきます。

## 本定例会のポイント

### Point 1 公開会社法とは

公開会社法とは、主に上場会社を対象にしたルールで、狭義（一般的）には、新たな特別法を指す。公開会社法構想は、会社法と金融商品取引法の関連規律を整理統合し、特別法として切り出すことを目的とする。

また、広義（実質的な議論の対象）は上場規制などのソフトローを含めて公開会社法といわれている。民主党の公開会社法プロジェクトチーム（PT）は、公開会社法の特別法が出来ればよいと考えているが、一部には、必ずしも特別法が出来なくてもいいのだという考えもある。これは、何も法律で規制しなくても、他のルールで同じ効果が得られるのであればそれでもよいのだという意見である。

### Point 2 公開会社法をめぐる経緯と現状

2009年7月、民主党公開会社法PTは、報告書を取りまとめ、衆院選前に、公開会社法の検討ということで、政策集INDEX2009に明記した（マニフェストには盛り込まれていない）。

2010年4月28日には、法制審議会「会社法制部会」で初会合が開かれ、当面は旧商法、現在の会社法の改正議論をすることが決まっている。現状では、狭義の公開会社法構想は先送りという状況である。

### Point 3 従業員代表監査役制度の設計に向けた課題

員数、被選任資格者、選挙方法をどうするか等課題は山積している。

被選任資格者については、従業員に限るのか、外部者（労組の専従書記など）も含めるかという検討課題がある。選挙方式については、ドイツのように、従業員数8000人以上は間接選挙制とするのか（従業員90人に1人の割合で選挙人を選出）、8000人未満は直接選挙制にするのかといった検討課題がある。

また法的責任については、善管注意義務（忠実義務）は株主に対して負うのか、それとも、従業員に対して負うのか等という検討課題がある。

## ・はじめに

### アメリカの現状との共通点

皆さん、こんにちは。日経新聞の三宅と申します。本日は公開会社法構想の動向というテーマでお話いたします。どうぞよろしくお願いたします。

公開会社法の議論は実は世界経済の動きと大きくかかわっています。

今年4月16日、アメリカの証券取引委員会（SEC）は、投資銀行大手ゴールドマン・サックスを、同社がサブプライムローンを中心に設計、販売した金融商品について、虚偽の表示等があったとして、民事訴訟を起こしました。『ウォール・ストリート・ジャーナル』では、連日この裁判の関連記事が2、3本掲載されるなど議題を集めました。

SECが提出した訴状によれば、ゴールドマンが2007年に販売したサブプライムローン関連の金融商品について、投資家に対して事前の情報開示を怠ったことが証券法などに違反している、ということです。

この金融商品は低所得者向けのいわゆるサブプライムローンをベースにした多数の担保証券をパッケージにし、これを参照資産とする合成CDO（債務担保証券）です。ゴールドマン・サックスが独自のIKBという銀行に売りつけました。その過程で、ゴールドマン・サックスが、商品設計の段階で、買い手つまりIKBと逆の投資姿勢を取るヘッジファンドのポールソンが設計作業に関与していたことをIKBに告げずに売りつけたという点

が、訴えの一因になっています。

つまり、買い手と、逆の相場観を持っている人間が作った商品であることを秘匿して、売りつけたことが詐欺的行為にあたるというのが訴因の1つです（追記。この金融商品ABACUS-2007AC1は、米住宅ローン市場が暴落すれば、ポールソンが儲かり、逆の場合はIKBが利益を得るという仕組み）。

これに対して、ゴールドマン・サックスは、開示義務がなかったと反論をしています。

さて、なぜ「4月16日に」訴訟が提起されたのでしょうか。

アメリカの議会では、金融危機を招いた背景に規制が緩かったのではないかという反省があり、80年ぶりともいわれる金融規制の一大強化法案が議論されています。民主党・オバマ政権はこの法案を通そうと躍起になっています。金融危機の被害者は、どちらかという、民主党の支持者でして、訴状の1ページには、金融危機を増幅させた詐欺商品に関する訴訟であるという趣旨の表現があります。

金融危機を招いた制度を是正する法案を議論する際に、SECによれば金融危機を増幅させたアメリカでいちばん儲かっている投資銀行が不正をしたという民事訴訟を提起したという流れになっています。

政治的な訴訟、つまり（民事ではありませんが）国策捜査、という面が無きにしても非ずという感じがします。

なぜ、こうした話をしたかと言いますと、日本の民主党の公開会社法構想も、同じような根っこから議論が発出して

るからです。

日本が受けたリーマンショックの影響は、先進国の中では比較的小さいと指摘されていますが、それでも影響は小さくありませんでした。

世界中が金融の暴走に悩む中、民主党内で公開会社法の構想が生まれました。そして2009年9月には政権交代という流れになりました。

その意味で公開会社法の話とゴールドマン・サックスが訴えられたという話は根っこが同じといえます。

しかし、公開会社法が議論のとおりを実現するかは未知数です。

その理由の1つとして、まず、公開会社法の定義があいまいであることがあげられます。詳細な議論を重ねずに民主党から要綱が発表されたとの批判があります。

もう1つの理由は参議院選挙後の政局がどうなるかわからないということです。参院選で民主党が単独過半数を取れなくても、衆議院では、圧倒的多数を持っていますので、民主党が与党でなくなることはないでしょう。

ただ、連立政権ですので、郵政関連法案をめぐるドタバタを見ていれば理解できるとおり、例えば、亀井大臣がイヤといえば、話が進みません。尾っぽが本体を引きずり回すということになります。こうした事情がありますので、民主党やその支援団体だけの意向で法律がすなりと成立するという状況ではありません。

構想がどうなるか未知数だから、本日、ここでテーマに取り上げても意味がないのではないかとお叱りを受けるかもしれ

ませんが、公開会社法が議論されていること自体は、非常に有意義だと考えています。

## 1. 本日はお話しすることの概要

### 公開会社法とは

公開会社法とは、主に上場会社を対象にした、狭義（一般的）には、新たな特別法です。会社法と金融商品取引法の関連規律を整理統合し、特別法として切り出すことを目的としています。

また、広義（実質的な議論の対象）は上場規制などのソフトローを含めて公開会社法といわれています。

民主党の公開会社法プロジェクトチーム（PT）は、公開会社法の特別法が出来ればよいと考えていますが、一部には、必ずしも特別法が出来なくてもいいのだという考えもあります。何も法律で規制しなくても、他のルールで同じ効果が得られるのであればそれでもいいのだという意見です。

例えば、上場会社は社外取締役を必ず3名以上入れなければならないという場合、これを会社法で規制しても、金融証券取引法で規制してもいいのです。もちろん公開会社法という特別法で規制してもいいのです。また東証の上場基準や行動規範によって規制する方法もあるでしょう。どのような方法であっても実が取ればよいとい考えです。

公開会社法という特別法が出来ればいちばんよいが、特別法が出来なくても、

狙っている規制が可能となる何らかの規律が出来ればそれで十分だと漏らす民主党議員もいます。

## 公開会社法をめぐる経緯と現状

2009年7月、民主党公開会社法PTは、報告書を取りまとめ、衆院選前に、公開会社法の検討ということで、政策集INDEX2009に明記しました（マニフェストには盛り込まれていない）。

そして、この講演の翌日、2010年4月28日には、法制審議会「会社法制部会」で初会合が開かれます。当面は旧商法、現在の会社法に関する議論をすることが決まっています。

現状ということで申しますと、公開会社法構想は先送りという状況になっています。

狭義の公開会社法を作ろうとしますと、金融庁所管の金商法と、法務省所管の会社法を整理統合するわけです。従業員代表にまで話が及べば厚生労働省にも話に参加してもらわなければなりません。

「従業員代表監査役」制度の創設構想は会社法制の枠内で可能です。これは、法制審の会社法制部会で検討課題になることは必至です。

「広義の公開会社法制」の見直し議論は、今後も延々と続くものと思います。株式の上場市場がある限り、上場企業をいかにたくましくし、なおかつ悪いこともしないように、ということを確認しなければなりません。完璧な規律を作っても、時代や環境が変われば、また別の規律を考えなければならないからです。

## 民主党PT報告書への批判

民主党PT報告書に対しては、「現行法」の視座からの批判、疑問が多々あります。民主党、連合、かかわった学者、こうした人たちを除けば、同報告書に対しては、否定的な見方が多いと思います。

特に、「従業員代表監査役」制度について、会社法の学者百人に意見を聞けば、99人が批判的だと思います。

ただ、数多くの批判が「現行法の枠組み」からの批判であることには注意が必要です。枠組みを変えれば、別の見方もできないわけではないといえます。

狭義の公開会社法になろうと、広義の公開会社法になろうと、上場企業は日本の経済を引っ張るエンジンであることは間違いありません。そのような認識の下で「従業員代表監査役」が必要だといえるのであれば、問題ないと思いますが、グローバル経済の中で日本の上場企業が生き残っていく上で、「従業員代表監査役」がマイナスだということになれば、けしからんということになります。

## 2・公開会社法とは何か

### 特別法が出来なくてもよい

さきほど、狭義の公開会社法と広義の公開会社法があると申しました。

民主党は「政策集INDEX2009」（2009年7月23日）の中で、次のようにいっています（政策集はマニフェストではありません）。

「株式を公開している会社等は、投資

家、取引先や労働者、地域など様々なステークホルダー（利害関係者）への責任を果たすことが求められます。公開会社に適用される特別法として、情報開示や会計監査などを強化し、健全なガバナンス（企業統治）を担保する公開会社法の制定を検討します」

大久保勉参院議員は、「公開会社法は法務省と金融庁の共管の、会社法と金融商品取引法の特別法というイメージ」だと語っています（2009年11月25日、TMI総合法律事務所セミナー）。

繰り返しになりますが、広義の（実質的な議論の対象）公開会社法という意味では、広範な新たな規律の包囲網のことであり、上場規制などのソフトローを含めるといえることです。

これも繰り返しになりますが、民主党の公開会社法PT関係者は、「仮に特別法ができなくても、公開会社法の議論を通じて様々な規制のルールの見直しで同一の規律が確保できればそれで構わない」と話していました。

## 3・経緯について

### 2009年7月の連合の意見書

民主党PTの報告書が出されたのが2009年7月でしたが、その前の月に、連合の「政策・制度 要求と提言」が出されました。これは毎年この時期に出される連合の提言です。

そこには、「多様なステークホルダーの利益への配慮も含む企業統治や企業再編時の労働者保護を実現するための会社

法制を整備する。また、企業の不祥事や法令違反を抑止するために、監査役・監査委員会の構成員に労働組合代表あるいは従業員代表を含める等、監査の機能および権限の強化をはかる。なお、現行の株主代表訴訟制度については、ガバナンスを効かせるために維持する」と書かれています。

ここに出てくる監査委員会とは、委員会設置会社のなかの3つの委員会の1つです。

民主党の報告書には、この監査委員会が抜けています。つまり、伝統的な監査役設置会社について、その監査役に従業員代表を入れろというのが、民主党PT報告書です。連合の「要求と提言」とは表現が変わっています。

### 法制審での諮問

そして、先述のとおり、民主党PT報告書が2009年7月に出されました。これを受けて、今年の2月24日の法制審議会での諮問という流れになりました。

「諮問第九十一号 会社法制について、会社が社会的、経済的に重要な役割を果たしていることに照らして会社を取り巻く幅広い利害関係者からの一層の信頼を確保する観点から、企業統治の在り方や親子会社に関する規律等を見直す必要があると思われるので、その要綱を示されたい。」

この諮問は、短い文章ですが、奥深い文章です。

「会社を取り巻く幅広い利害関係者からの一層の信頼を確保する観点から」という文言が非常に重要です。「幅広い利害関係者から」という文言が、いかにも

民主党政権下での諮問であるという気がします。つまりここでは、「株主のためだけではない」という意味がにじんでいるということなのです。

会社法制部会には連合の逢見直人副事務局長が名を連ねています。商法関係の法制審に連合の関係者が入ったことはなく、今回が初めてです。

それから、商法関係の部会と比べて、学者の数が2人くらい減っていると思います。政権交代の余波がここにも及んでいるというわけです。

3月10日の参議院本会議では、民主党の大久保勉議員が「公開会社法を巡る議論は、単なる会社法の見直しという形で始まろうとしている。国家戦略上、重要な問題を多く含むのに、省庁縦割りの検討では対応できないと考えるが……」と発言しました。

これに対し、仙谷由人大臣らの政府側答弁として、「決して縦割りにならないよう議論する」「大久保議員と問題意識を全面的に共有する」「幅広い利害関係者からの一層の信頼を確保する観点から検討する」という発言がありました。

## 公開会社法構想の現状

現状ということで申しますと、先述のとおり、特別法構想は先送りとなりました。

ただ、「従業員代表監査役」制度の創設構想については、会社法制の枠内で十分に議論が可能で、検討課題になることは必至といえます。

2009年7月の民主党の報告書に対して、古賀伸明・連合会長は、「従業員は企業経営にとって大事な利害関係者。そ

の従業員が推薦する人が監査役に選任されるのは極めて重要なことではないだろうか。取締役（の現状）は経営の執行機関であり、そこに従業員代表がなるのは適切ではない。新制度は組合の組織率を高める効果もあるだろうが、真の目的は集団的労使関係の安定を通じて、社会の安定を図ることにある。労働分配率など労働条件に直結するものだけの向上を狙っているわけではない。企業の社会性を担保するための制度と位置づけており、法制審などでも我々の考えを引き続き主張していく」と発言しています（2010年3月22日、日本経済新聞 朝刊、16ページ）。

## 4・民主党PTの報告書

### 報告書の展望

そもそも2009年7月の民主党の報告書では、何が盛り込まれていたのでしょうか。

「民主党公開会社法プロジェクトチーム提言」は2009年7月X日に出されました。原本でも「X日」となっています。同PTは、顧問が峰崎直樹議員、平岡秀夫議員、座長は鈴木克昌議員、事務局長は大久保勉議員です。

同報告書のポイントは、1. 情報開示の徹底、2. 内部統制の強化、3. 企業集団の明確化です。これを主な要素とする「公開会社法」（仮称）を制定し、よりいっそう透明で責任のある経済社会を構築することを目的としています。

報告書の「公開会社法PTの経緯と展

望」という部分には以下の記述がありません。

「この間、いわゆる「サブプライムローン問題」が発生し、米国で大手の証券会社や自動車会社が破たんするなど、世界経済は大混乱に陥る。この過程で、公開会社における情報開示のあり方や企業統治システム、企業集団のとらえ方など、本PTで検討していた課題が、日本のみならず、当時先進的とみられていた米国や英国においても未成熟だったことが、図らずも明らかになった。

このことは、これまで世界を支配していたアングロサクソン型の市場主義のルールが揺らいでいるともいえる。ここで日本が「公開会社法」（仮称）を制定することは、わが国が日本型資本主義を新しい世界標準のひとつとして押し上げる可能性を秘めている。」

こうした記述とゴールドマン・サックスの事件とは根底でつながっていると思いましたが、冒頭に同事件について触れたわけです。

## 「公開会社法」制定でどのように変わるか

民主党の「公開会社法」（仮称）制定でどのように変わるかということですが、具体的には、（１）公開会社にふさわしい情報開示のあり方が明確になること、（２）内部統制を強めること（３）企業集団を基本単位とすることで、分かりやすくなる、とPT報告書は説明しています。

（２）について、より踏み込んで申しますと、社外取締役の条件を強めることにつながります。社外取締役が親会社か

ら天下ってきている場合、取引先との関係で就任している場合もあります。しかしこうした社外取締役は、アメリカでは社外取締役とはみられません。なぜかという点で独立性がないからです。東証でも、独立役員を１人配置せよという規制を設けています。ただ、「アングロサクソン型の市場主義のルールが揺らいでいる」と言いながら、アメリカ流の独立・社外取締役の方向性をとるのか、という疑問がわいてきます。これを善意に解釈しますと、さきほどの「アングロサクソン型」というのは、強欲資本主義を指しているのかもしれない。

さらに報告書は「監査役の一部を従業員代表から選任する」と書いてあります。

報告書には、監査委員会の取締役ということは書かれていません。委員会設置会社には監査委員会はありますが、監査委員会のメンバーは監査役とはいいません。従いまして、PTの報告書では従業員代表の監査役は、従来型の監査役設置会社を念頭に置いたものであるということになります。

それから、監査役の独立性、機能性を強化するという点で、公認会計士、監査法人の監査役会等に対する報告義務を設けるということも盛り込まれています。

## 企業集団を規律の単位に

次に（３）についてです。連結経営時代ですが、取締役の責任と義務は日本の場合は法人格単位になっています。純粋持ち株会社を認めたのであるから、もう少し企業グループ全体でガバナンスを会社法上検討したらよいのではないかと

うことを提案しているわけです。

わかりやすい例でいうと、ある会社が持株会社を作って、持株会社だけを上場したとします。一般の株主は上場持株会社の株主です。しかし、実際に事業をしているのは、上場持株会社の子会社の事業会社となります。事業子会社の事業運営が上場持株会社の株価に大きく反映されるわけですから、その影響を、上場持ち株会社の一般株主が受けるわけです。

しかしながら、子会社である事業会社の取締役がある不祥事をしたとします。子会社の取締役に対して、上場持株会社の一般株主は、株主代表訴訟を起こさないというのが、現在の会社法の枠組みです。

二段階株主代表訴訟といいますが、これを認めてはどうかというのが、ここでいう「企業集団を基本単位とすることで、分かりやすくする」ということです（子会社の取締役を被告として、親会社である上場持株会社の一般個人株主が株主代表訴訟を起こせるということ）。

それから、子会社債権者に、親会社および親会社取締役に対する損害賠償の請求を認めるとか、いろいろと議論があります。

会社法の世界では結合企業法制というのですが、昔から日本の商法学者の間では、企業集団を、法人格とっては語弊がありますが、1つのリーガル・エンティティととらえて、ガバナンスをしろという議論がありました。

1997年に独禁法が改正され、純粹持株会社が認められました。そのときにセットにして会社法上の企業集団としての規律を整備すべきであったという議論があ

ったのですが、結局は純粹持株会社だけが、解禁されてきて、企業結合法制が整備されませんでした。この未整備状態をきちんとしようというのが、民主党PTの提言です。

従業員代表監査役については、会社法学者のほとんどが反対しています。企業結合法制については、細部について異論はありますが、ベクトルは会社法学者も民主党PTの報告書も同様です。金融庁の多くの人も、企業集団としてきっちりガバナンスを会社法がきかせてくれと考えているようです。企業結合法制を整備するという点では、法務省も金融庁も学者も一致しています。一致していないというか、反対しているのが財界です。

日経新聞の「経済教室」で早稲田大学の上村達男教授、中央大学の杉謙一教授が公開会社法について、論稿を寄せています。

ごく簡単にいえば、上村先生は民主党PT報告書に賛成の立場で、杉先生は否定的な立場です。

## 「現行法」の視座からの批判、疑問

「従業員代表監査役」制度などは様々な批判が可能です。ですが、数多くの批判は「現行法の枠組み」からの批判であることは先述のとおりです。

ですから、枠組みを変えれば、別の見方の可能性も否定はできません。例えば「株式会社は専ら労働者の利益のために存在する」と強引に割り切ってしまうと、従業員代表監査役も一理あるということになります。

ですから、哲学といえますか、枠組み

をどう考えるかという問題なのかもしれません。

## 5・欧州モデルの現状

### ドイツの従業員代表

従業員代表監査役のモデルはヨーロッパにあるとされているわけですが、では、ヨーロッパではどうなっているのでしょうか。

ドイツには1976年共同決定法という法律がありまして、従業員2000人以上の株式会社等に、監査役会の2分の1を労働者代表とするというルールがあります。

ドイツの監査役会は「SUPERVISORY BOARD」というそうですが、これは、日本の「監査役会」とは大きく異なります。ドイツの場合、株主総会の下に「SUPERVISORY BOARD」があって、その下に執行役会というものがあります。つまり、3層構造になっています。

ドイツの監査役会は、執行役会の執行役を選ぶ権利を持っています。それから、経営の重要事項については同意権といえますか、事実上の拒否権を持っています。執行役会に対して拒否権を持つ監査役会の、メンバーの半分が労働者代表だということになります。

メンバーの半分が労働者代表ということで、賛否が同数になったらどうするのかが問題となりますが、この場合は、会長が2票を持つことになり、最終的には経営側が勝つということになっています。

ドイツでも、労働者代表監査役はあま

り役立っていない、もっといえば、経営の効率の足を引っ張っているという議論は今でも根強くあると聞いています。しかし、制度を止めてしまえという現実的な動きはないそうです（後記：ドイツの労働側代表の監査役には、当該企業の従業員と、産業別労働組合の代表者がいるため、あわせて「労働者代表」としておく。簡潔にまとめた解説として「商事法務1900号」を参照されたい）。

### 何のための導入か

なぜ、こうした制度を日本で導入するのでしょうか。

「経営効率の向上のためか?」、「コンプライアンスの強化のためか?」、「労働者保護のためか?」、「労働者の地位向上のためか?」、「労働貴族の地位向上のためか?」。

このようにいろいろな理由が思い浮かびます。

ドイツでは、大企業の「SUPERVISORY BOARD」に、産業別労働組合の人が入っています。会社からもらう報酬を組合に戻して、研修費用に使うのが望ましいといわれています。

日本でも従業員代表監査役が出来た場合に、大きな組合のトップの方が、いろいろな会社の監査役になるということがあるかもしれません。その場合、報酬が年収1000万円になることがあると思います。この報酬に批判が生じることも考えられますので、そうした批判が出ないような制度設計をする必要があります。

## 6. 経済産業省「役員構成の多様化策」との整理

### 積極的擁護論

経済産業省が従業員代表監査役制度をどうとらえているかということですが、役員構成の多様化という見方をしています。

これに関する積極的擁護論として、大久保勉議員らの発言を拾い、レジュメに並べておきました。

「持ち合い株式が日本企業の社長の独裁を支えてきた。持ち合い株の時価評価などで規制を加えようとしたものの、うまくいかなかった。従業員代表監査役などによるチェック機能に期待している」(大久保勉参院議員 2009年11月25日、TMI総合法律事務所セミナー)

「うまく制度設計すれば現場のインセンティブが高まり、経営効率の向上にも役立つ」

(2009年8月18日付け日本経済新聞朝刊「一目均衡」菊沢研宗教授)

それから、派遣切りや未払い残業代、「名ばかり店長」問題など、特に労働関連法規のコンプライアンスに有効である、企業が社会的責任を果たすように誘導する上で有益とする意見もあります。

金融危機に際して多くのドイツ企業が解雇を回避してワークシェアリングを実施できたのは共同決定方式を通じて醸成された労使の信頼関係によるところが大きいとの指摘もあります。

欧州では、ドイツと同じとはいえないまでも、オーストリア、オランダ、ルク

センブルクなどにも共同決定法と類似の仕組みがあります。ウォール街的なものの考え方が否定され、社会民主的な考え方のほうがいいのではないかという空気の中で考えるならば、大陸ヨーロッパ型の社会のほうがいいのではないかという意見があります。だから、日本でも従業員代表監査役を取り入れるべきだという見解なのかもしれません。

### 否定派

今の会社法の枠組みからすると、従業員代表監査役という制度はおかしいと批判されているということは、再三申し上げてきました。

従業員代表監査役の否定派からは、仮に、この監査役の一部に従業員代表を入れるとすれば、それ以外の監査役とのいわば「共同監査」ということになりますが、独立性、公平中立性が求められる監査役に期待される役割が従業員代表の監査役に客観的に期待できるかどうかは疑問、といった意見があがっています。

単純化して言いますと、民主党側の考えとしては、株主を重視しすぎて、誤った経営を企業がしているから、従業員を含めた幅広いステークホルダーのことも考えるべきである、ということなのだろうと推測します。株主重視が行き過ぎたという前提で、そのバランスを修正するために労働者というステークホルダーも重要視しなさいということなのだろうと思います。

ただ、私は「株主を重視しすぎた」とは思っておりません。逆に少数株主保護という視点が欠けているのではないかというのが、私の意見です。もっとも、私

は子会社上場を全面禁止することには賛成できません。

米国ではストックオプションをバンバン出して、「株主さんを儲けさせたから、私も多額の報酬をもらいます」というような報酬体系を過度にしいたため、短期の利益を追求しすぎたり、過度にリスクをとりすぎて会社がおかしくなると批判されます。日本が総じてそうなっているかという、そうではないと思います。

日本の一部の会社がオーナーつまり株主である自分の私欲のために、不祥事を起こした例はあります。ただ、一部の突出した弊害だけを見て、制度設計をすると、まともな企業が被害を受けるわけです。日本では総じてみれば株主重視が足りないというのが私見で、株主を重視しすぎというのが民主党側の考えだと思います。

うがった見方をしますと、昨年4月頃、総選挙を控えた野党（民主党）が、リーマンショックの影響を受けて大変だった経済情勢を背景に、連合の強い要望と有権者をひきつけるためにPRとして、従業員代表監査役の導入に走ったのではないかとも思えます。

民主党PT報告書は、「株主を重視しすぎた」という前提から、問題の本質を見誤っているのではないかと思います。

## 7. 制度設計に向けたその他の課題

### 山積する検討課題

制度設計に向けた課題としては、員数、

被選任資格者、選挙方法をどうするか、といった点などがあります。

被選任資格者については、従業員に限るのか、外部者（労組の専従書記など）も含めるかという検討課題があります。

選挙方式については、ドイツのように、従業員数8000人以上は間接選挙制とするのか（従業員90人に1人の割合で選挙人を選出）、8000人未満は直接選挙制にするのかといった検討課題があります。

また法的責任については、善管注意義務（忠実義務）は株主に対して負うのか、それとも、従業員に対して負うのか、という検討課題があります。ドイツでは従業員代表監査役も株主に対して忠実義務を負うとされています。違法ではない「従業員の利益には反する」取締役の行為について差止請求権を認めるのか、従業員代表監査役は労働法上の「従業員」となるのかなど、山ほど検討課題があります。

### 結合企業法制

先述のように、2010年2月24日の法制審議会の諮問事項に、「親子会社に関する規律等を見直す必要がある」という文言があります。

ということは、企業結合法制について議論して、法改正をするということです。

また、公開会社法という特別法が出来なくても、上場企業を規制するルールが出来ればそれはそれでよいという考えがあることも、すでにお話しました。その規制をするのが金商法であれば金融庁の金融審議会になります。

自民党時代の金融審議会スタディグループは、2009年6月17日に金融審議会金

融分科会で報告をまとめています。同報告には、『～上場会社等のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて～』というタイトルが付いています。

この報告書を読むと、公開会社法構想と同じようなことを金融庁でも議論されていたことがわかります。その議論の中で何がいわれていたかといいますと、第3者割当増資、キャッシュアウト（現金対価による少数株主の締め出し）、子会社上場、株式持ち合いなどです。

この報告書が議論している範囲は民主党PTとほぼ変わりません。

金融庁の報告書は、上場子会社問題について、弊害になっていることを是正するために何が必要かと、東証に宿題を出しています。これに対し、東証の上場制度整備懇談会は2010年3月31日に「とりまとめ」を出しました。

支配株主を持つ会社の上場を継続して認めながらも、少数株主の締め出し（非公開化）を目的とする株式交換などについては少数株主保護のために弊害防止策を講じると、そのとりまとめには記述されています。

この取りまとめは、今年の夏までには具体的なルールになると思います。

上場子会社が親会社と取引をする場合に、親会社を儲けさせようとするときがあります。例えば子会社の製品を親会社に安く売って、親会社が高く売れば親会社が儲かることになります。これを上場子会社の一般株主から見れば困ったことになります。

こうした弊害をなくすために、親子間の重要な取引については、その価格などについて、第三者の意見書をとることを

義務付け、利益相反取引を予防してはどうかといったことが議論されています。

## 役員報酬の開示規制「1億円ルール」

金融審議会の2009年6月の報告書では、役員報酬の開示について真剣な議論をしようという記述があります。

2010年3月期決算から役員報酬が1億円以上になると、氏名、内訳を開示するということになっています。

こうしたルール作りも広義の公開会社法といえます。

役員報酬は企業経営上のインセンティブになっています。そのインセンティブの仕組みがおかしくなっていると、会社経営はうまくいきません。そのためそれを開示しろというのが、金融庁の報告書のスタンスです。

金融庁が具体的にどういっているかといいますと、報酬等の額が1億円以上である者は役員ごとの報酬等の種類別の金額を開示しなさいというわけです。

ここでいう「1億円」の算定基準は、主要な連結子会社の役員である場合には、当該連結子会社から受ける役員報酬等の額を含みます。

こうしたルールが出来ると、「1億円以上なら名前が公になるのがイヤだ」ということも起きます。そこで、従業員兼務役員ということにしておいて、従業員部分の報酬を増やして、役員報酬を減らして、1億円基準を免れようとする人も出てくるでしょうね。

金融庁の以上のような案が出たのが今年の2月12日でした。そして3月15日までがパブリックコメントの期間でした。

しかし、この期間が終わる前に、この案は必ず実行されますよというメッセージが出てしまいました。

パブリックコメントを求めておきながら、「でもこの案でいきますよ」という姿勢を大臣が示すのはいかがなものかと思いますが、3月31日には、原案どおり適用されるということが発表されました。

なぜこうしたことになったのかという背景について、お話したいと思います。

2009年6月の報告書は、「役員報酬については、経営者のインセンティブ構造等の観点から株主や投資者にとって重要な情報であると考えられる。また、非常に高額な報酬やストックオプションが経営者の経営姿勢を過度に短期的なものとするおそれなどの指摘もあり、「役員報酬の決定方針が定められている場合にはその開示を求めていくとともにストックオプションなども含めた報酬の種類別内訳についても開示を求めるなど報酬の開示の充実が図られるべきである」と書かれています。

実際に、2010年6月頃の株主総会後から開示されるわけですが、どこにも1億円以上とは書かれていません。

この議論をしているときに、ここでいう「高額」とは10億円ぐらいを念頭においているのだととらえられていました。しかしふたを開けてみれば1億円が高額だと金融庁は決めたわけです。

## 透明性は高いが…

日本では、役員報酬について、総枠規制がなされています。株主に総会が定款でご承認を頂いた範囲で割り振るという

ことになっています。

日産自動車の2008年度取締役及び監査役の報酬等の額がインターネット上で公表されています。それによると、取締役10名が25億8100万円（うち社外取締役1名、200万円）、監査役6名が9100万円（うち社外監査役4名が6500万円）となっています。

海外の状況がどうなっているかといいますと、イギリスでは、Director全員の個別開示がなされているようで、アメリカでは、CEO、COOと上位3人（結局、上位5人）の開示がなされているようです。ですから個別開示がグローバルスタンダードだといえなくもありません。

ただし、総枠について株主の了承を得て、その上でさらに個別開示というのはあまり他国にも例がないようです。

## なぜ1億円か

さて、どうして「高額」が「1億円」になったのでしょうか。

結論から申しますと、なぜだかよくわかりません。

金融庁は、2010年3月31日にHPでパブリックコメントに対する回答を公表しています。それによりますと、日本の上場会社の取締役の平均報酬は2500万円であること、高額報酬批判のある米上場企業のCEOの報酬額の中央値は190万ドルであること、と書かれています。そして、最頻値は40-60万ドルで、1億円前後に多くの企業が分布しているため、「1億円」になる、ということです。

こうした説明があるわけですが、なぜ、米CEOを基準にするのかという疑問が出てきます。しかしこの点について、金

融庁からの説明はありません。

## 日本における役員報酬の問題

日本における取締役の報酬のどこが問題なのかと考えますと、このようなことがいえるのではないのでしょうか。

個々の取締役への具体的な配分は取締役会にゆだねられ、具体的な決定を代表取締役に一任されています。これが社長の権力の源泉になっています。社長の権力といいますか裁量を統制するために、役員報酬の決め方を開示させるというのが、金融庁の狙いのようです。

私は、この1億円が報酬として高額だという、一種の相場感がついてしまうことをいちばん心配しています。

1億円を基準とするならば、1000万円を基準にすることや、全員開示としたほうが、よっぽどよいと思います。

1億円が高額というので開示され、監視を受けるのであれば、この水準が天井になり、報酬に上限をつける効果があるのではないかと思います。頑張った人が、多くもらいやすくなる制度とはいえ、私はあまりいい開示基準とは思いません。

## まとめにかえて

広義の公開会社法としては、いろいろな方法で規律しようということは、先述のとおりです。

法律も大事、ソフトローも大事ですが、もっと大事なのはソフトローも含めた法律を使う人間が、世の中をよくしていくように、法を執行する・しない、するとしても、弊害が生じないようにするという姿勢を持っていませんと、誤った方向

に行ってしまうます。

こうした話をすると、三宅はライブドアには、法執行をしなかったほうがよいと思っているのか、といわれそうですが、私はライブドアのケースについて、まず、イエローカードということで対応するのがよかったのだろーと思います。

事件が摘発される前から、事件発生の萌芽はあったのだろーと思います。事件になる前にどうして、誰も警告を発することができなかったのでしょうか。いきなりレッドカードを出すというよりも、イエローカードから出したほうがよかったのではないかと思います。

冒頭の話につながりますが、今後も民主党政権が続くとすれば、以下のことがいえると思います。

自民政権時代は、経団連が菟旗を掲げ断固反対する政策課題は実現しなかったのです。しかし、民主党政権時代になると、経団連が反対しても実現することになります。経団連が反対すればするほど、政府与党が主張するということもあるかもしれません。私からの話は以上です。ご清聴ありがとうございました。

(本稿は平成22年4月27日(火)に開催しました第2518回労働法学会研究会例会の講演録を加筆・整理したものです。文責・編集室)

# 季刊労働法

アップデートな労働法、  
労働問題の争点を探る!



## 229号 特集 「民法改正議論と労働法」

- 民法改正と労働法の現代化 山口浩一郎
  - 民法改正と労働法制 加藤雅信
  - 労働法から見た民法(債権関係)改正について 水口洋介
  - 使用者側から見た民法改正と労働法 和田一郎
- 第2特集 5年目を迎えた労働審判の課題
- 現場裁判官から見た労働審判の現状と改善点 多見谷寿郎
  - 労働審判の現状と問題点 後藤潤一郎
  - 使用者側代理人からみた労働審判 峰 隆之



## 228号 特集 「介護労働と法の現在」

- 介護事業の規制緩和と介護労働の法的課題 林 和彦
  - 派遣労働者・有償ボランティアと介護労働 大場敏彦
  - 介護労働者の雇用と能力開発をめぐる課題 皆川宏之
  - 介護事故と介護事業者の法的責任 阿部未央
- 第2特集 注目分野別の判例動向
- 配転・降格をめぐる最近の判例動向 新谷真人
  - 近年における男女差別賃金に関する注目判例の動向 山田省三
  - 期間途中の労働契約の解除と賃金 坂本宏志



## 227号 特集 「近時改正法令の意義と課題」

- 労基法改正の企業実務への影響 廣石忠司
  - 育児・介護休業法改正の意義と立法的課題 神尾真知子
  - 2009年雇用保険法改正によるセーフティネットの再構築 丸谷浩介
  - 職場における心理的負荷評価表の改正とその影響 水島郁子
  - 企業年金連合会「DCあり方検討会」の最終報告書と実務ポイント 上田憲一郎
- 座談会
- 労働時間規制の現状と課題 島田陽一・和田 肇・小倉一哉・鶴 光太郎・長谷川裕子・荻野勝彦



〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10

年間購読料: 9,240円 (税込・送料当社負担)  
当社までTEL・FAXにてお申込みください。

TEL:03-3235-1861 FAX:03-3235-1865

労働法学会研究会報 No.2482 半年間購読料56,700円(税・送料込み)

編集発行人 江曾 政英 発行所 労働開発研究会

〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10 白井ビル5F TEL 03-3235-1861 FAX 03-3235-1865

ISSN 1342-5064

禁  
転  
載