



2025 年 10 月 30 日

各 位

会 社 名 伊 澤 タ オ ル 株 式 会 社

代 表 者 名 代 表 取 締 役 社 長 伊 澤 正 司
(コード番号：365A 東証スタンダード市場)

問 合 せ 先 取 締 役 CFO 兼 管 理 本 部 長 三 好 拓 人
TEL. 06-6690-1338

第三者委員会による調査結果、処分および再発防止策に関するお知らせ

当社は、本日開催の取締役会において、当社の代表取締役社長である伊澤正司（以下、「伊澤氏」とする。）によるパワーハラスメント等の事実（以下、「本件」とする。）が第三者委員会による調査で確認されたことを踏まえ、次のとおり、当社役員に対する処分および再発防止策を決議いたしましたので、お知らせいたします。

この度の事態につきまして、ハラスメントを受けた方々にご心労をおかけしましたことを、心より深くお詫び申し上げます。

並びに全ての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、重ねて深くお詫び申し上げます。

1. 本件の調査結果の概要

この度、第三者委員会より、2025 年 10 月 24 日に調査報告書および 2025 年 10 月 27 日に調査報告書（公表版）（以下、「調査報告書」とする。）を受領いたしました。取締役会での協議を踏まえ、処分と再発防止策を併せて開示することが適切であると判断し、本日付けでの開示といたしました。

調査報告書では、伊澤氏の従業員に対する言動が、パワーハラスメント等に該当すると認定されました。本件は、企業風土、組織運営体制、およびガバナンスの不備を背景に発生したものと結論付けられています。

報告内容の詳細につきましては、別紙「調査報告書（公表版）」をご参照ください。

2. 当社役員に対する処分

当社取締役会は調査報告書の内容について大変重く受け止めております。

取締役会として伊澤氏の処分について、代表取締役の退任も含めて十分な時間を尽くして慎重に議論いたしました。主に、次の点について検討いたしました。

- 代表取締役として率先して順守すべきハラスメント防止の責務を果たせていなかった点
- 伊澤氏がハラスメントを二度と起こさないための経営体制の刷新
- 伊澤氏は単に代表権を有するだけにとどまらず、タオル製造における高度な専門性を有し、タオルの技術開発、協力工場に対するきめ細やかな技術指導、さらには主要な取引先との間に築き上げた強固な人的ネットワークなど当社の事業推進において代替不可能な役割を果たしているという事実

検討の結果、当社の競争優位性の源泉である伊澤氏個人の知見やノウハウの他者への継承は一朝一夕に可能なものではなく、伊澤氏が代表取締役を辞任した場合の当社の財政状態および経営成績に多大なる影響を及ぼす可能性を排除するため、引き続き伊澤氏を代表取締役としての任に当たらせることを取締役会として決定いたしました。

本件の発生に対する責任を明確にするため、当社役員に対し次の処分を実施いたします。

役職	対象者	処分内容
代表取締役社長	伊澤正司	月額報酬の 50%を 6 か月間、自主返納
常勤取締役・常勤監査役	全員	月額報酬の 10%を 3 か月間、自主返納

3. 再発防止策の決定

第三者委員会の提言を真摯に受け止め、二度とハラスメントを発生させない組織とするため、取締役会において次の再発防止策を決議いたしました。

取締役会として、これら再発防止策を推進し、当社の企業価値の更なる向上、およびステークホルダーの皆様への責務を果たして参ります。

① 経営体制とガバナンスの抜本的強化（組織改革）

項目	実施内容	目的
機関設計の移行	指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社の双方を視野に入れ、機関設計の移行を 2026 年 5 月の定時株主総会に上程することを目指す。	取締役会による監督機能を抜本的に強化する。
取締役会の構成	上述のいずれの機関設計に移行する場合でも、取締役会の独立性を高めるため、取締役会における社外取締役の割合を過半数とする構成とする。	独立性の高い社外取締役による実効的な監督体制を確立し、経営の透明性を確保する。
任意の委員会の強化	・当社独自の任意の指名・報酬委員会について、社外監査役 1 名を委員に追加する。【実施済】 ・常勤取締役 1 名、独立役員 3 名体制とし、取締役選任や伊澤氏を含む役員の報酬決定プロセスにおける監督機能を強化する。	独立役員による監督を強化し、伊澤氏の圧倒的優位性に対する牽制機能を維持する。
権限集中の是正および執行体制の強化	・C00 を選任し、権限の更なる分散を図る。【実施済】 ・代表取締役社長の後継者計画を 3 年以内に立案する。	伊澤氏への権限集中の是正を図る。
コンプライアンス管理体制の強化	・リスク・コンプライアンス委員会の委員長を伊澤氏から変更した上で、伊澤氏を同委員に選任しない。 ・同委員に社外役員を選任する。 ・再発防止施策の進捗は当面同委員会で毎月議論し取締役会に報告して進捗を図る	本件の継続的モニタリングを、同委員会で実施するため。
予実管理体制の変更	定例の営業会議に伊澤氏は出席せず、営業本部の本部長・グループリーダーから別途報告を受ける体制とする。	本件を踏まえ、予実管理における伊澤氏の直接的な業務指示を抑制する。

② ハラスメント防止への施策

項目	実施内容	目的
外部専門家によるハラスメント研修	・弁護士によるハラスメント研修を、全役職員を対象に定期的かつ継続的に実施する。 ・伊澤氏に関しては、研修会場にて参加した後、その習熟度を確認する。	ハラスメントを含めたコンプライアンスに対する全役職員の意識改革と知識定着を改めて徹底する。
通報制度の改革	・外部弁護士窓口、および社外役員窓口を新たに追加設置する。 ・通報者の秘密が保護され、不利益な取り扱いを受けないことを全従業員に改めて周知徹底する。	多様な通報体制を具備する事で、従業員のハラスメント通報時の利便性を向上させる。

4. 従業員に対する対応

当社は従業員の心理的安全性確保を最重要事項のひとつと捉え、次の施策を定期的を実施することを検討いたします。

- ・ 産業医等専門家による面談（フォローアップ面談含む）
- ・ 全社員アンケート
- ・ 上述の結果の取締役会への報告

5. 今後の見通し

当社は、再発防止策を最優先事項として速やかに実行し、二度とこのような事態を発生させないよう、全社一丸となって、透明性の高い企業文化、実効性のあるガバナンス体制の構築及び従業員の心理的安全性の高い組織運営を行ってまいります。併せて伊澤氏が担っていた領域の人材強化を更に図ってまいります。

上述3にある再発防止策のうち、機関設計の移行等の内容とその実施時期に関する事項については、詳細が決定次第、別途開示いたします。

なお、第三者委員会設置に関する費用は第3四半期決算において約7百万円を計上する見込みです。

以 上

令和7年10月27日

伊澤タオル株式会社 御中

調 査 報 告 書（公表版）

伊澤タオル株式会社第三者委員会

委員長 弁護士 小鍛冶 広 道

委員 弁護士 宇 野 由 隆

委員 弁護士 池 田 知 朗

委員 弁護士 柏 戸 夏 子

委員 弁護士 金 澤 康

目次

第1 調査の概要.....	4
1 第三者委員会設置の経緯.....	4
2 当委員会の構成	4
3 当委員会への委嘱事項	4
4 調査実施期間.....	5
5 実施した調査の概要	5
(1) 関係資料の確認及び精査	5
(2) アンケートの実施	5
(3) ヒアリングの実施	6
(4) その他の資料について.....	6
6 留意事項	6
第2 伊澤タオルの概要及び沿革等	7
1 概要.....	7
2 沿革.....	7
3 事業内容	8
(1) 事業の特徴	8
(2) 製・商品及びサービスの特徴.....	9
4 コーポレート・ガバナンス体制.....	10
第3 調査の結果判明した事実等	13
1 伊澤氏について	13
2 朝礼及び営業会議における伊澤氏のパワーハラスメントについて.....	13
(1) パワーハラスメントの定義	13
(2) 朝礼及び営業会議の概要	14
(3) 認定できる朝礼及び営業会議における伊澤氏の言動	15
3 年次有給休暇の取得に係る言動.....	20
(1) 本件報道の概要.....	20
(2) 認定できる事実.....	20
(3) 評価	21
4 新型コロナウイルス等に罹患した従業員への対応について.....	22
(1) 本件報道の概要.....	22
(2) 認定できる事実.....	22
(3) 評価	22
5 類似事案（その他の伊澤氏によるハラスメント・問題行動等）について.....	23
(1) 差別的言動	23

(2) クレーム処理に関する言動	23
(3) マタニティハラスメントについて	24
第4 問題発生の原因・背景等	24
1 伊澤氏の圧倒的優越性	24
2 伊澤氏の行動傾向等	25
3 ガバナンス上の問題	26
4 伊澤タオル全体のハラスメントに係る基本的理解不足	27
5 相談窓口等の機能（信頼性）が十分ではなかったこと	28
第5 再発防止に向けての提言	28
1 組織改革等について	28
2 営業会議等の見直し・モニタリング強化	30
3 外部の専門家によるハラスメント研修等の実施	31
4 ハラスメント相談窓口の機能の強化	31

第1 調査の概要

1 第三者委員会設置の経緯

令和7年7月11日、週刊文春電子版において、伊澤タオル株式会社（以下「伊澤タオル」という。）代表取締役伊澤正司氏（以下「伊澤氏」という。）によるパワーハラスメント、その他コンプライアンス違反の疑いに関する記事が報道された（以下「本件報道」という。）。

伊澤タオルは、本件報道を受け、本件報道に関する事実関係の解明、本件報道が事実であった場合の原因の分析、再発防止策の提言等を目的とし、伊澤タオルと利害関係がなく、独立した立場にある外部の専門家で構成される第三者委員会を設置することとし、伊澤タオル株式会社第三者委員会（以下「当委員会」という。）が設置されるに至った。

2 当委員会の構成

当委員会は、以下の5名で構成される。

委員長 弁護士 小鍛冶 広 道

委員 弁護士 宇 野 由 隆

委員 弁護士 池 田 知 朗

委員 弁護士 柏 戸 夏 子

委員 弁護士 金 澤 康

上記各委員は、日本弁護士連合会が策定した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠して選定された、伊澤タオルとの間に利害関係を有しない弁護士である。

3 当委員会への委嘱事項

当委員会が、伊澤タオルから委嘱を受けた調査項目は、次のとおりである。

- ① 本件報道に掲載された伊澤氏によるパワーハラスメント行為の有無
- ② 本件報道に掲載された従業員の年次有給休暇の取得に関する事実の有無
- ③ 本件報道に掲載された新型コロナウイルス等に罹患した従業員への対応に関する事実の有無
- ④ ①に類似する事案の有無¹
- ⑤ 判明した問題に係る背景、原因分析（伊澤タオルにおけるガバナンス上の問題点を含む。）
- ⑥ 判明した問題に係る再発防止策の提言

¹ 伊澤タオルが旧伊澤タオル株式会社とインタークラフト通商株式会社を吸収合併し、現在の商号に変更した令和4年3月1日以降のものを対象とすることとした。ただし、本件調査の過程においては、それ以前のエピソードであっても、本件調査の趣旨に照らし本報告書に記載すべきと思料されるエピソードが複数確認できたため、それらについては、調査報告の対象とすることとした。

⑦ その他、当委員会が必要と認めた事項

4 調査実施期間

令和 7 年 7 月 18 日から同年 10 月 24 日まで

なお、当初は、同年 8 月末を調査実施期間の目途としていたが、調査の過程において、追加調査の必要が生じたため、上記のとおり、調査期間を同年 10 月 24 日まで延期することとした。

5 実施した調査の概要

(1) 関係資料の確認及び精査

当委員会は、以下の関係資料の提供を受け、確認及び精査をした。

- ・ 本件報道に係る記事・音声
- ・ 就業規則
- ・ 賃金規程
- ・ 役職員行動規範
- ・ リスク・コンプライアンス基本規程
- ・ 稟議規程(別表)「取締役会付議基準及び職務権限基準表」
- ・ ハラスメントダイヤルの利用に関する案内文書
- ・ 組織図(令和 3 年 10 月～令和 7 年 7 月までのもの)
- ・ 役員名簿(令和 3 年 6 月～令和 7 年 7 月までの変遷が分かる資料)
- ・ 役職員名簿
- ・ 従業員の年次有給休暇の取得状況の記録
- ・ 勤怠管理システムに係る資料
- ・ 伊澤タオルにおいて過去に実施したハラスメント研修、コンプライアンス研修に係る資料
- ・ 入社時のガイダンスに係る資料
- ・ その他、本件に係る資料

(2) アンケートの実施

当委員会は、令和 7 年 7 月 24 日、「ハラスメント・コンプライアンス違反及び職場環境に関するアンケート」と題し、伊澤氏を除く伊澤タオルの全役職員を対象とする社内アンケート(以下「本件アンケート」という。)を実施した。

本件アンケートの質問事項は、事務局を通じて全役職員に配布し、回答は、当委員会において作成したメールアドレスに宛てて回答を記載したワードファイル等を送信する方法又は、アンケート回答用紙に直接記入し、当委員会宛てに郵送する方法によるものとした。

本件アンケートにおいては、所属部署名欄及び氏名欄を設けつつも、匿名での回

答も可能であることを明記し、また、個別の回答内容をそのまま伊澤タオルの役職員に見せることは一切ないことを明記した。

また、調査報告書の中で回答内容を紹介する場合においても、匿名化し、個人の特定がされないように配慮すること、回答内容は第三者委員会による調査目的以外には一切使用しないこと、回答内容に関して回答者が不利益を受けることも一切ないことを明記した。

アンケートは、92名を対象としたところ、74名からの回答があった。

(3) ヒアリングの実施

当委員会は、伊澤タオルの従業員21名、役員6名及び伊澤氏からヒアリングを実施した。ヒアリングは、原則として対面で実施した。

また、当委員会は、調査の経過を踏まえ、伊澤タオルを退職した従業員からもヒアリングを実施することとし、ヒアリングの協力に応じた2名の元従業員を対象としてヒアリングを実施した。

(4) その他の資料について

当委員会は、匿名の人物から、当委員会のメールアドレス宛てに、伊澤タオルの朝礼ないし営業会議における音声の記録の提供を受け、その内容も精査した。

6 留意事項

当委員会は、上記の各資料、ヒアリングの結果等に基づき、事実認定及び評価を行ったものであるが、当委員会による調査には、調査実施期間による時間的制約から全ての従業員に対してヒアリングを実施したのではなく、任意調査であることによる資料収集方法の制約も存在する。また、ヒアリング対象者の意向を尊重して、具体的な裏付け調査ができなかったり、事実確認ができて本報告書への記載ができなかった事情も存在する。

仮に、今後、他の機関等が調査を行い、新たな資料等が確認されたり、ヒアリング対象者が事実開示の可否に関する意向を変更するなどした場合は、当委員会の認定と異なる事実関係及び評価がされる可能性がある。

また、本公表版における非開示部分（黒塗り部分）は、伊澤タオルが、公序良俗の観点からWEBサイトなどでの公表に適さない表現や、社員個人の人権に関わる表現が含まれると考え、不開示とすることを要望した箇所であり、当委員会としても伊澤タオルの当該意向を踏まえ、事案の性質等を総合的に勘案して不開示とすることとした箇所である。

当委員会は、伊澤タオルから依頼を受けて、本調査を行い、その結果を伊澤タオルに報告したものであるが、本調査及びその結果について、伊澤タオル以外の第三者に対して何らの責任を負わない。

第2 伊澤タオルの概要及び沿革等

1 概要

伊澤タオルの令和7年9月時点の概要は次のとおりである。

社名	伊澤タオル株式会社
設立	令和3年6月1日
代表者	代表取締役 伊澤正司
本店所在地	東京都渋谷区恵比寿西1丁目26-6
上場市場	東京証券取引所スタンダード市場
資本金	30百万円
事業内容	タオル製品等の企画・製造及び輸出入・販売
従業員数	80名
事業年度	毎年3月1日から翌年2月末日まで
会計監査人	三優監査法人

2 沿革

伊澤タオルの前身は、昭和46年4月に設立された伊沢タオル株式会社（以下「旧伊澤タオル」という。）であり、旧伊澤タオルは、伊澤氏の父である伊澤正美氏（以下「正美氏」という。）が昭和45年10月に創業後、大阪から東京へ活動の場を広げてきた。

平成9年4月に二代目である伊澤氏が代表取締役社長として旧伊澤タオルの経営を引き継いでからは、タオルのマスマーケットを意識したマーケティングやタオルの素材・製法に関する研究、ファブレスメーカーであることの強みを活かしたアセットライトなビジネスによる低コスト経営を徹底することで順調に業績を伸ばした。平成28年6月には、香港に100%出資子会社 IZAWA TEXTILE CO.,LIMITED を設立したほか、国内においては、平成29年5月に東京営業所を本社（二本社制）として渋谷区に移転し、平成30年11月には「タオル研究所」ブランド製品の販売を開始した。

その後、旧伊澤タオルは事業パートナーとしてジャフコグループ株式会社（以下「JAFCO」という。）を迎え、JAFCO はレバレッジド・バイアウト（LBO）方式による旧伊澤タオル株式取得を目的として令和3年6月に JAFCO を無限責任組合員とするジャフコ SV6 投資事業有限責任組合が設立した特別目的会社である株式会社伊澤タオル HD を設立し、同年8月に同社が旧伊澤タオルの株式を100%取得した。

そして、令和4年3月1日付で、株式会社伊澤タオル HD を存続会社として旧伊澤タオル及びインタークラフト通商株式会社を吸収合併し、商号が伊澤タオル株式会社に変更され、現在の伊澤タオルとなった。

現在の事業体制となった後、令和7年1月には、米国に100%出資子会社 IZAWA TOWEL INC を設立し、同年6月に、東京証券取引所スタンダード市場へ上場した。

3 事業内容

(1) 事業の特徴

伊澤タオルは、消費者目線を第一として日用品としてのタオルの使い心地にこだわり続け、「悩んだらこのタオルを買えば間違いない」というタオルのグローバル・スタンダードを創ることをビジョンに掲げている。

そして、小売店やキャラクターIP 事業者へのタオル製品の企画・販売及び EC サイト・Amazon 内における自社ブランド「タオル研究所」を軸に、「タオル製品等の企画、製造及び販売」の単一セグメントで事業を展開している。

伊澤タオルの主な販売先は、CVS（コンビニエンスストア）、IP 事業者（玩具メーカー）、EC 事業者、DS（ディスカウントストア）、HC（ホームセンター）、GMS（総合スーパー）、DgS（ドラッグストア）等である。伊澤タオルは幅広いターゲット層に対し、ニーズに基づいた日用品タオルを生産する「ODM 生産²」、IP 企業と連携し高品質なキャラクタータオルを提供する「キャラクターIP 製品」、自社ブランドを展開する B2C ビジネス「EC 販売」の 3 分野に注力をしている。とりわけ、EC 販売において「タオル研究所」ブランドのタオルは、令和 7 年 2 月 28 日時点の Amazon のタオル売れ筋ランキングで第一位から第三位を占めている。「タオル研究所」では伊澤タオルが独自に企画・開発したタオルを取り扱っており、そこで得た販売動向や消費者からの声などの情報を利用して、各販売チャネルの製品開発にも反映させることで強みを発揮している。

伊澤タオルの事業の特徴は大きく 2 点あるとされている。1 点目はファブレスモデルを採用している点である。伊澤タオルは自社工場をもたず、主に海外の協力工場に製造委託をしている。製品の設計や製造工程の開発に関しては伊澤タオルが担っており、詳細にわたって協力工場に指示をすることで品質を保証しつつ大量生産を可能としている。2 点目はファブレスモデルを活かしつつ、研究・開発から、企画、製造委託、販売までの商流を一気通貫でマネジメントしている点である。これにより消費者のニーズを踏まえた機動的な生産に対応できる体制を整えている。

伊澤タオル製品の商流における各工程の特徴については以下のとおりである。

i 研究・開発

伊澤タオルは、R&D（Research and Development の略であり、研究開発を意味する。）にも注力するタオルメーカーであり、従来の枠にとらわれない製造方法や素材、設計等新たな開発を実施している。また、タオルの使い心地の数値化や、使いやすいタオルを科学的に実証、試作、検証することで開発力を高めている。タオルに関する特許取得にも注力し、自社のみでの研究・開発にとどまらず、大学との共同研究、大手メーカーとの共同開発など、タオル専門の研究員が中心と

² ODM は「Original Design Manufacturing」の略であり、委託側からの要望に基づいて製品の設計から製造までを一貫して行うことを意味する。

なって、素材・製法の両面から様々な開発・特許取得を進めており、令和 7 年 4 月 30 日時点で 18 件の特許を保有している。

ii 企画

日本を代表する大手小売企業との PB 商品開発で培った企画ノウハウが社内に蓄積されており、数多くの製品の販売実績を背景とした製品企画が可能とされている。単発のアイデア製品に依存するのではなく、過去の販売データやベシックながらも、長期的な大量販売が期待できる分野の企画力を強みとしている。

iii 製造委託

タオル製造は装置産業であり、製造工程において大型の機械（装置）を保有する工場が必要であるところ、伊澤タオルは、自社工場をもたない代わりに、紡績・製織・加工・裁断・染色といった、糸から製品までのタオル製造の全工程を一貫して対応可能な装置を有する大規模工場へ委託している。また、伊澤タオルは複数の大規模工場とのコネクションがあることから、製造するタオルに応じた工場を選定することで費用・製造時間両面での効率的な生産を可能にしている。

iv 販売

伊澤タオルでは、営業販売と購買を一体の組織としており、営業担当者が顧客の企画段階からコミュニケーションを重ねつつ、製造委託先ともスペックやコストを交渉し販売・仕入両面を一貫して担当している。

また、伊澤タオルでは、過去の様々な ODM 製品の実績データを下に、価格×スペック×デザインのバランスを最適化するノウハウを社内システム化しており、営業担当者が顧客の要望に応じた製品とその最適な価格を提案することが可能とされている。

(2) 製・商品及びサービスの特徴

ODM 生産では、顧客である CVS（コンビニエンスストア）、EC 事業者、DS（ディスカウントストア）、HC（ホームセンター）、GMS（総合スーパー）、DgS（ドラッグストア）等において、日用品として購入しやすい価格のベシックなタオルから、技術を生かした高価格設定のタオルまで、幅広いプロダクトを展開している。

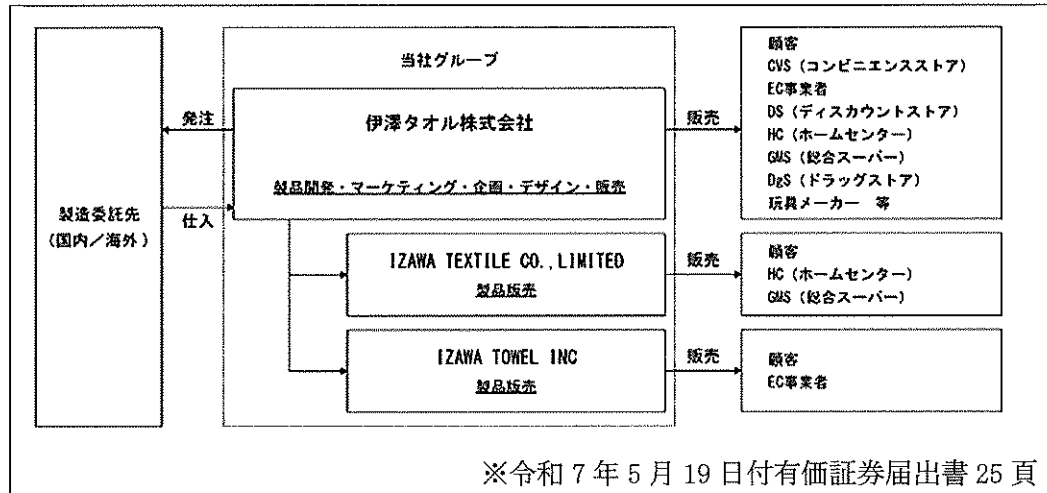
キャラクターIP 製品は、顧客である大手玩具メーカー向けに、キャラクター柄を配したタオル製品や雑貨を供給している。キャラクター製品は、その表現や配色等に関して著作権保有者及び販売元等のチェック体制が必要となるところ、ナレッジを活用しつつ管理体制を構築しており、ニーズに対して的確な製品を製造供給することが強みとされている。

EC 販売に関しては、EC サイト・Amazon で自社ブランド「タオル研究所」のタオル製品を販売している。現在、機能・サイズ等の異なるラインアップが展開されている。また、EC サイト・Amazon では、大手キャラクターライセンサーとのライセンス契約を締結し、「タオル研究所」ブランドとキャラクターのコラボ製品も展開さ

れている。

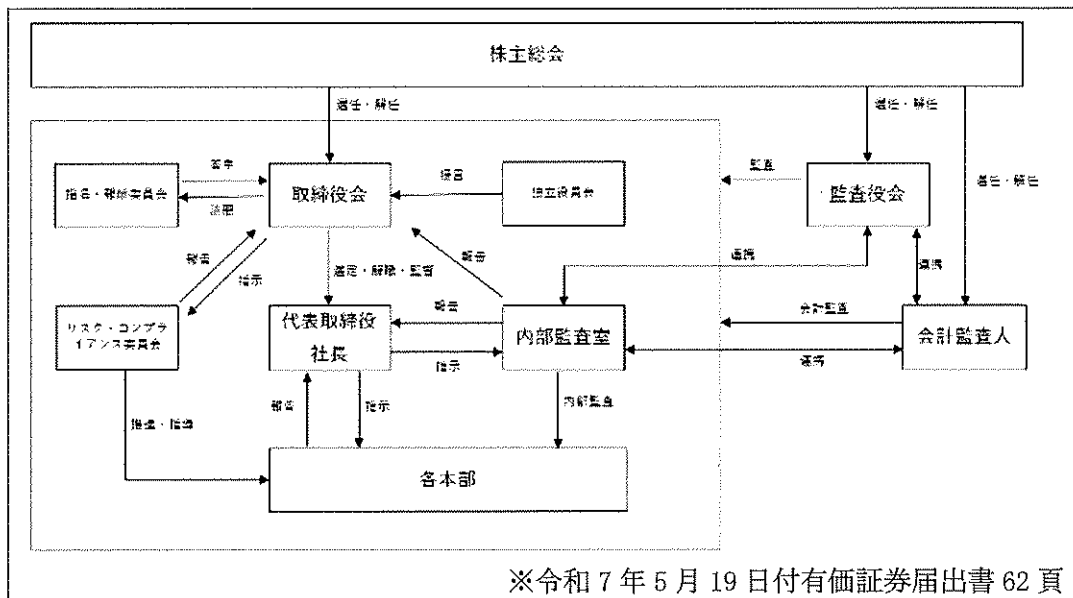
なお、売上高比率は令和7年2月期において、ODM生産が56.6%、キャラクターIP製品が26.5%、EC販売が16.9%となっている。

以上をまとめた伊澤タオルの事業系統図は、以下のとおりである。



4 コーポレート・ガバナンス体制

令和7年5月19日付有価証券届出書によると、伊澤タオルのコーポレート・ガバナンス体制は、以下のとおりである（令和7年5月19日現在）。



i 取締役会

取締役会は、伊澤氏（議長・代表取締役社長）、國元恵子氏（取締役兼製品本部長）、藤田有香氏（取締役兼営業本部長。以下「藤田氏」という。）、三好拓人氏（取締役CFO兼管理本部長。以下「三好氏」という。）、甫天和宏氏（取締役兼経営企画室長兼内部監査室長。以下「甫天氏」という。）、田内常夫氏（社外取締役）、

八塩圭子氏（社外取締役）の計7名で構成されており、業務執行の最高意思決定機関として、法令、定款及び社内規程に基づき、経営方針等の経営に関する重要事項の意思決定や業績の進捗確認、取締役の職務執行の監督を行うとされている。取締役会は原則として月1回の定例取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会が開催される。

ii 監査役会

監査役会は山川信行氏（議長・常勤社外監査役）、久島伸昭氏（社外監査役）、三浦紗耶加氏（社外監査役）の計3名で構成されており、3名全員が社外監査役である。監査役は取締役会に出席し、取締役会での意思決定事項、各取締役の業務執行に関する監視機能を果たすとともに、原則として月1回の監査役会を開催し、監査の実施状況の報告や監査役間の協議等を実施するとされている。また、内部監査室や会計監査人とも連携し、監査の実効性向上を目指すことが予定されている。

iii 指名・報酬委員会

伊澤タオルは、指名委員会等設置会社（会社法2条12号）ではないが、任意の機関として指名・報酬委員会を設置している。この指名・報酬委員会は、独立社外取締役である田内常夫氏を委員長とし、委員は代表取締役社長である伊澤氏、独立社外取締役の田内常夫氏及び八塩圭子氏の計3名で構成されており、必要に応じて臨時に開催されている。取締役の指名・報酬等に関する手続きの公正性・透明性・客観性を強化し、伊澤タオルのコーポレート・ガバナンスの充実を図るため、取締役会より諮問を受けた事項について審議を行い、取締役会に答申を行う。

iv 独立役員会

社外役員で構成される任意の機関として独立役員会を設けており、伊澤タオルの事業及びコーポレート・ガバナンスに関する事項等について幅広く意見交換・議論を行うものとされている。

v 会計監査人

会計監査人は三優監査法人を選任し、同監査法人から会計監査を受けている。

vi 内部監査室

内部監査室は、2名が配置されている。法令及び社内規程の遵守状況並びに業務活動の効率性等について、伊澤タオルの各本部に対し内部監査を実施し、代表取締役社長である伊澤氏のほか、取締役会及び監査役会に結果を報告している。また、被監査本部に対して業務改善に向け勧告を行い、業務の適正化を進める。

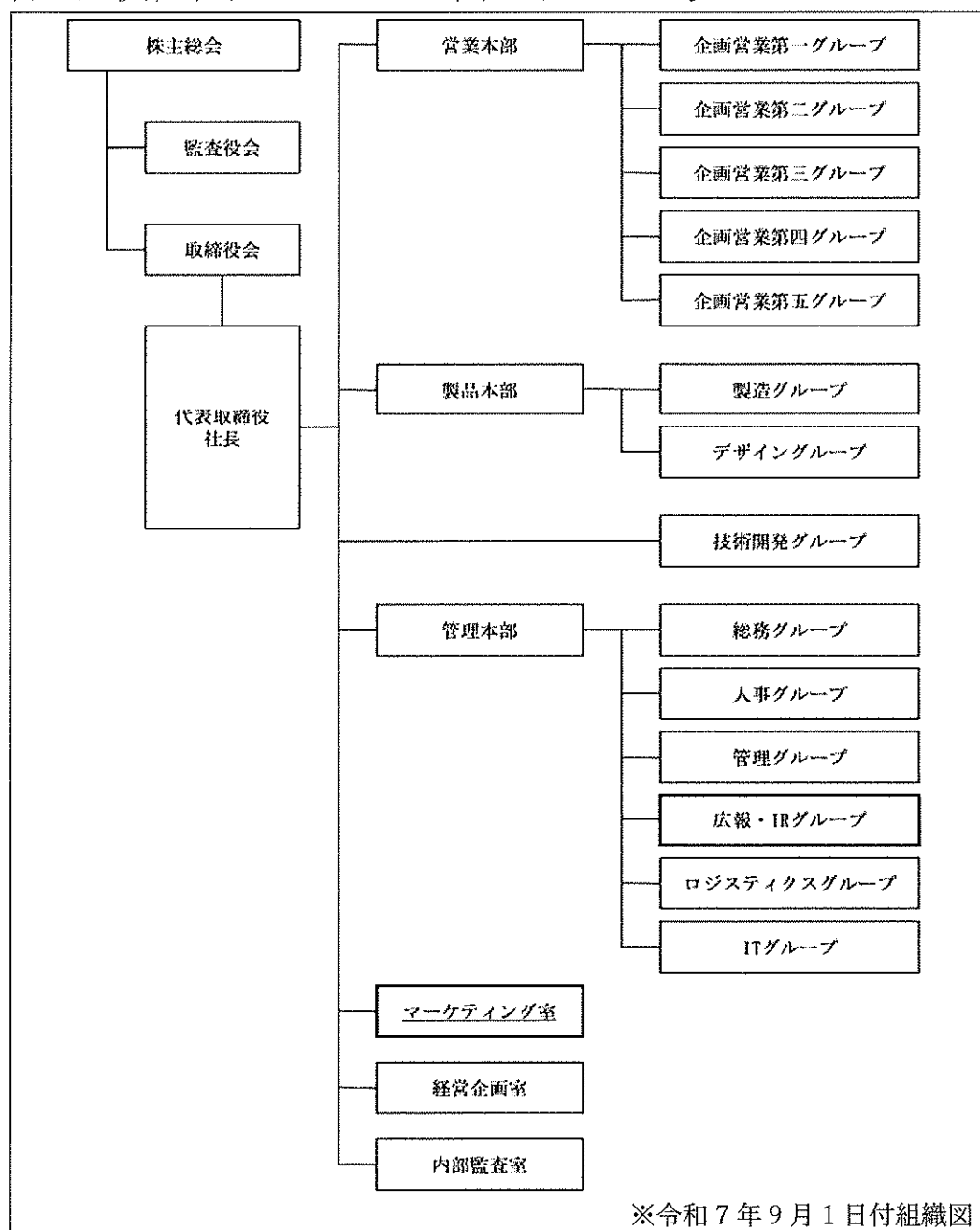
vii リスク・コンプライアンス委員会

リスク・コンプライアンス委員会は代表取締役社長、経営企画室長、管理本部長及び代表取締役社長が指名する者で構成されている。委員会は、3ヶ月に1度の定期開催と必要に応じて臨時開催を行い、伊澤タオルの全リスクの統括管理及びコンプライアンスに関する個別課題について協議・決定を行う。

令和7年10月現在は、代表取締役である伊澤氏、経営企画室長である甫天氏、管理本部長である三好氏のほかに、グループのである氏、グループのである氏及びグループである氏で構成されている。

viii 各本部（室）

各本部（室）は、令和7年9月1日付組織図によれば、営業本部、製品本部、管理本部、マーケティング室、経営企画室によって構成されている。また、各本部には、複数のグループが存在している。なお、技術開発グループのみ、代表取締役社長である伊澤氏直下のグループとして位置づけられている。



第3 調査の結果判明した事実等

1 伊澤氏について

- (1) 伊澤氏（昭和 39 年 12 月 23 日生）は、大学卒業後、三喜商事株式会社というアパレル関係の会社にて 2 年程勤務した後、昭和 63 年 4 月に、父親である正美氏が経営していた旧伊澤タオルに入社した。当時の旧伊澤タオルは、5、6 人規模の家族経営の会社であり、伊澤氏は、入社当初は、業務部として商品の出荷・荷造り等を担当していたが、正美氏の下で販売・営業の補助を行うこともあった。また、伊澤氏は、タオルの商品開発・研究の業務にも携わっていた。

平成 9 年 4 月、正美氏の死去に伴い、当時営業課長であった伊澤氏が伊澤タオルの代表取締役就任した。その当時も、従業員数は 7、8 名程度であり、伊澤氏は、代表取締役就任後も、しばらくは自ら営業を担当していた。

その後、伊澤氏は、タオル業界におけるマスマーケットを構築するという戦略の下、市場分析や、タオルの素材・製法等に関する研究などに注力するとともに、ファブレスメーカーの強みを活かしたアセットライトな低コストの経営を徹底するなどした結果、伊澤タオルは、業績を伸ばし、事業を拡大し、従業員数も増加していくこととなった。

- (2) 本報告書作成時点における伊澤氏の各事業所に対する基本的な出勤状況は、月曜日は大阪本社に出勤、火曜日、水曜日及び木曜日は東京本社に出勤、金曜日の午前には東京本社に出勤し、午後に大阪本社に出勤する、というものである。

2 朝礼及び営業会議における伊澤氏のパワーハラスメントについて

(1) パワーハラスメントの定義

ア パワーハラスメントの定義・判断基準等

「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」（令和 2 年厚生労働省告示第 5 号）においては、職場におけるパワーハラスメントについては、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素をすべて満たすものとされている。

同指針では、②「業務上必要かつ相当な範囲を超えたもの」に該当するか否かは、当該言動の目的、当該言動が行われた経緯や状況、当該言動の態様・頻度・継続性、労働者の属性や心身の状況、行為者との関係性等を総合的に考慮し、社会通念に照らして判断するとされており、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しないとされている。

また、同指針では、③「労働者の就業環境が害される」とは、当該言動により

労働者が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指すとされ、この判断に当たっては、「平均的な労働者の感じ方」、すなわち、同様の状況で当該言動を受けた場合に、社会一般の労働者が、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかを基準とすることが適当であるとされている。

本報告書においても、上記の考え方に沿って、パワーハラスメント該当性を検討することとする。

(2) 朝礼及び営業会議の概要

各関係者に対するヒアリングの結果によれば、次の事実が認められる。

ア 朝礼

伊澤タオルにおいて、朝礼は旧伊澤タオル時代、伊澤氏が代表取締役役に就任する前から長年にわたり行われているものである。ただし、その形式については、様々な変遷を経ている。

リモート会議のシステムが整っていなかった頃は、東京と大阪の合同ではなく、別々で朝礼を実施していたが、リモート会議のシステムが整った頃（10 年程前とかがわれる。）から、リモートで東京と大阪を繋ぎ、合同で実施するようになった。

本件報道のあった令和 7 年 7 月当時、朝礼は、東京本社、大阪本社及び梅田支社のそれぞれの拠点をリモート（Google meet）で繋ぎ、毎朝午前 9 時から実施されていた。朝礼には基本的に全従業員及び全常勤役員が出席しており、それぞれの拠点の役職員が一つの部屋に一同に会して、一つのカメラで全体を映して行われていた。

伊澤氏が出席するのは、基本的に月曜日の朝礼のみであり、伊澤氏は、月曜日の朝礼に大阪本社から出席していた。

伊澤氏が出席しない朝礼（火曜日から金曜日の朝礼）は、その日の連絡事項等を確認するなどして短時間で終わることが多かったが、伊澤氏が出席する月曜日の朝礼は、前半に従業員の報告、後半に社長の講話等があり、概ね 1 時間から 1 時 30 分程度の時間を要していた。

火曜日から金曜日の朝礼は、短時間で終わるため全員が起立し、月曜日の朝礼は、東京本社及び梅田支社の出席者は着席しているが、大阪本社の出席者は、椅子やスペースの問題で基本的に起立して参加していた。

令和 7 年 7 月当時、朝礼の司会は、 の である 氏が務めていた。

なお、伊澤氏は、本件報道以後、朝礼への出席を自粛している。

イ 営業会議

令和 6 年 2 月頃までは、月曜日の朝礼内において、営業本部の従業員により予算の達成状況等についての報告が行われており、月曜日の朝礼の大部分が当該報告によって占められていた。

そして、令和 6 年 2 月頃、全従業員に営業の数字に関するやり取りを聞かせる必要性がないのではないかという意見が役員から述べられるなどしたことをきっかけに、同月頃以降、当該報告は朝礼から分離され、独立した営業会議において実施することとなった。

営業会議は、月曜日の朝礼終了後に、営業本部の各従業員及びその他一部の従業員・役員が別の会議室に移動し、東京本社、大阪本社をリモートで繋いで実施されていた。

営業会議は、本件報道のあった令和 7 年 7 月当時は、冒頭に製造グループや技術開発グループ等からの連絡・報告が行われた後、営業本部の従業員が予算の達成状況等について報告を行っていた。なお、製造グループの担当者は、自身の報告後は退席することが多く、技術開発グループの担当者は報告後も退席せずに残っていることが多かった。

伊澤氏は、営業会議の冒頭は出席せず、営業本部の従業員が報告を行うタイミングから出席することが多かった。

営業本部の従業員は、1 年間の予算（目標）を立て、それを前提とした毎月の予算を立てているところ、営業会議においては、その達成状況や、自らの提案・企画の内容等について報告を行っていた。報告を行うのは、外勤と呼ばれる顧客を持っている営業本部従業員であった。

営業会議の進行は、 グループの である 氏が務めていたが、伊澤氏の出席するタイミング以降は、伊澤氏が仕切ることが多かった。

営業会議は、朝礼終了後の午前 10 時～午前 10 時 30 分頃に始まり、昼食休憩などは挟まずに午後 1 時を過ぎることが多く、午後 2 時頃まで続くこともあり、遅い場合は、午後 3 時頃まで続くこともあった。

営業会議は、月曜日の朝礼後以外にも、不定期に招集され、実施されることもあった。

(3) 認定できる朝礼及び営業会議における伊澤氏の言動

ア 総論

関係者へのヒアリング及び音声データを含む各関係資料によれば、伊澤氏は、朝礼又は営業会議において、不特定多数の従業員に対し、侮辱的な表現や差別的な表現等を用いながら、激しく叱責・罵倒することが頻繁にあったと認められる。なお、伊澤氏の激しい叱責・罵倒は、個人ではなく、従業員全体・営業本部全体などを対象として行われることもあったが、特定の従業員個人を個別に対象とし

て行われることもあったと認められる。

特に、営業本部の従業員が予算の達成状況を報告する場面においては、報告が不十分なことや、予算を達成できていないことにつき、激しい叱責・罵倒が行われていた。

なお、その頻度等について、ここ1、2年は以前に比べると激しい叱責・罵倒の頻度は減ったと述べる者もいたが、特段頻度は減っていないと述べる者や、むしろ伊澤タオルとして売上が伸び悩んだここ最近の方が厳しかったなどと述べる者もいた。

以下、本件報道に係る言動について認定できる事実及びその評価を述べた後、その他の具体的に認定できる伊澤氏の言動及びその評価について述べる。

イ 本件報道に係る言動について

(ア) 事実認定について

本件報道において報道された伊澤氏の言動については、録音した音声データに基づくものであり、また、ヒアリングの結果、複数の従業員が、具体的な時期は特定できないものの当該言動について記憶している旨述べていたことなどからしても、本件報道に掲載された下記のとおり言動があったものと認めることができる。

(認定できる言動)

- ①「許されへんよこれ、なんやねんこれー。」「世間や言うてみろ、世間や世間お前ら世間！お前ら世間にこんだけ不義理しとってお前らいい死に方せえへんで。何考えてんねん、これほんまにどうするんや。」
- ②「ふざけるのもええ加減にせえよ。お前らお遊戯やってんのかここ！親父とお袋にみせるだけのお遊戯やってんのか、お前ら。達成の見込みつくまで、朝礼終わらんよ。5時間でも6時間でもやるよ。ぼけえ、お前、アホか。」
- ③「お前ら、何年生きる気やねん？500年くらい生きるんか？お前らののろまな対応を見てたら、一つのことやるんでも、もう4年5年もかかるやつもおるし。何年生きる気やねん。」
- ③「自分たちで自分の生活、命をどうやって保つんや。見てたら、お前、 ちやうかな思うもん。ほんまに。(中略)なんや、これだけの人間がおって。社長、何か一言お願いします、こんなやつだ一れもおれへん！非常に不本意な成績でございしますが、社長一言お願いします、年度の初め、3月1日、お言葉をいただきたいです、というやつも一人もできへんやろ。アホやろ。●●●●
()やんけ！」
- ④「全員立て、何座とんねん、お前らアホ。人がこんな熱入れて喋とんのに、何座ととるねん。話の途中でも、立て！おいわかったか、お前ら。」

(補足説明)

本件報道に記載された言動は、複数の朝礼ないし営業会議の場面の録音が組み合わさったものとうかがわれ、かつ、伊澤氏が朝礼ないし営業会議において激しい叱責・罵倒をするのは日常的であったと答える従業員が多かったため、上記言動の具体的な時期を特定することは困難であった。もっとも、上記③については、その内容及び関係者へのヒアリングの結果、令和３年３月頃のものである可能性が高いことが判明した。

また、上記④の「●●●●」とされる部分については、「[REDACTED]」であると認められた（後述するとおり、伊澤氏は、「[REDACTED]」という発言を頻繁に用いていた。）。

（イ）評価

上記各言動は、朝礼又は営業会議における言動であり、かつ、代表取締役から従業員への言動であるという点を踏まえると、職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であることは明らかである（①）。

また、上記各言動の内容・態様としては、大きな声で、「ぼけ」「あほ」という侮辱的な表現をもって高圧的に怒鳴りつけるように叱責しており、さらにその内容には、「[REDACTED]」「[REDACTED]」といった差別的な表現、「いい死に方せえへん」などという不適切な表現を含んでいる。業務において、このような表現を用いたコミュニケーションが正当化される場面はおよそ考えられず、本件報道に係る言動は、社会通念に照らし、業務上の必要性、相当性を逸脱したものであることも明らかである（②）。さらに、「平均的な労働者の感じ方」を基準として、その言動の対象となった従業員や朝礼又は営業会議に参加していた従業員に大きな精神的苦痛を与えるものであるといえ、労働者の就労環境を著しく害する言動であることも明らかである（③）。

したがって、本件報道に係る言動は、パワーハラスメントに該当することが明らかである。また、「[REDACTED]」「[REDACTED]」などの差別的な表現も含むものであることを踏まえると、パワーハラスメントの中でも相応に悪質性の高いものと評価できる。

ウ 朝礼又は営業会議におけるその他の言動

関係者のヒアリング及び提供を受けた音声データ等によれば、本件報道に係るもの以外にも、伊澤氏の朝礼又は営業会議における激しい叱責・罵倒として、次の言動が認められた。

（ア）認定できる言動①

令和元年頃の朝礼において、特定の営業本部従業員を叱責した際、「[REDACTED] [REDACTED]」という旨の発言をした。

（認定理由）

上記言動について、伊澤氏は否認しているものの、複数の従業員が証言してい

る。当該発言内容は、通常の叱責においておよそ発言されることがあり得ない印象的なものであり、複数の従業員らが聞き間違える、記憶違いをすることも考え難い。また、[] こととも整合しており、これらの事情に照らすと、伊澤氏が否認していることを踏まえても、事実であると認定することができる。

(評価)

多くの従業員の前で特定の従業員に対し [] する、という著しく不適切な言動であり、たとえ本気で当該指示をしたものではないとしても、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものとして、パワーハラスメントに該当することは明らかである。

(イ) 認定できる言動②

令和 7 年 6 月頃、夕方に臨時で招集された営業会議において、[] 氏が売上に関する報告をした際、伊澤氏は、[] 氏を叱責し、椅子を蹴り、その椅子が [] 氏に当たった。

(認定理由)

上記言動について、伊澤氏は覚えていない旨供述するが、直接の目撃者を含む複数の関係者の供述が認められ、比較的最近の出来事であることからすれば、上記供述が記憶違い等とは考え難く、事実であると認定することができる。

(評価)

椅子を蹴って人に当てるという行動は、身体的攻撃として典型的なパワーハラスメントに当たる。なお、伊澤氏が故意に [] 氏に椅子が当たるように蹴ったのかまでは定かではないが、椅子を蹴ること自体が、業務上の必要性及び相当性を逸脱していることは明らかである。

したがって、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものとして、パワーハラスメントに該当することが明らかである。

(ウ) 認定できる言動③

伊澤氏は、朝礼又は営業会議において、成績が悪い特定の従業員に対して、「給与カットするぞ」「ボーナス返納とかあるやろ」などと給与やボーナスの返金や減額を求めて叱責することが頻繁にあった。なお、伊澤氏のこのような発言を受けて、実際に返金をした従業員は確認できなかった。

(認定理由)

上記の趣旨の発言については、複数の従業員が供述している。また、後記(エ)(オ)のとおり、音声データにおいても、伊澤氏が「給料泥棒」などという言動を用いていることが確認できることからしても、上記の趣旨の発言があったとい

う従業員の供述は信用できるから、事実であると認定できる。

(評価)

従業員に対し、代表取締役が給与やボーナスの返納を求めるというのは、社長という優越的な立場を背景として、従業員に対して給料を受領する資格がないという評価を示して精神的な圧力をかけるものであり、業務上の必要性及び相当性を逸脱した言動であるとともに、労働者の就業環境が害される言動である。

したがって、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものとして、パワーハラスメントに該当することが明らかである。

(エ) 認定できる言動④

伊澤氏は、具体的な時期は特定できないが、朝礼又は営業会議において、特定の営業本部従業員に対し、「さっさと出ていけ。ルール守られへんのやったら、出ていってくれる？まじで気持ち悪いから、出ていけ。今すぐに出ていけ。」「遊びに来てんのやったら来るな。盗っ人。泥棒。」と激しく叱責した。

(認定理由)

従業員から提供を受けた音声データより認定することができる。

(評価)

「盗っ人」「泥棒」という発言は、従業員個人の名誉・尊厳を毀損する人格否定的発言であり、かつ、社長という優越的な立場を背景として、従業員に対して給料をもらう資格がないという評価を示して精神的な圧力をかけるものであり、業務上の必要性及び相当性を著しく逸脱した言動である。また、「気持ち悪い」「出ていけ」などという発言も、精神的攻撃に当たる著しく不適切な言動である。これらを踏まえると、発言を受けた従業員や周囲で聞いていた従業員の就業環境が害されることも明らかである。

したがって、これらの言動は、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものとして、パワーハラスメントに該当することが明らかである。

(オ) 認定できる言動⑤

伊澤氏は、具体的な時期は特定できないが、朝礼又は営業会議において、売上が芳しくなかったことを理由に、営業本部の複数の従業員に、「さぼっていました。」「詐欺をしていました。」「給料泥棒です。」と言えと激しく叱責し、当該従業員らにそのような発言をさせた。

また、同じ朝礼又は営業会議において、

- ・「仕事してるふりしやがって。うそつき。くそ。」
- ・「こんなあほみたいなやつと仕事せなあかんねん」

ろである。

伊澤タオルは、令和 4 年 4 月に就業規則を全面的に改訂して年休の申請先を所属長とし、また、同年秋頃からは、年休申請方法について、紙での申請から勤怠管理システムによる電子申請に変更した。これらの変更により、伊澤氏が年休取得の承認をするということとはなくなった。関係者へのヒアリングによれば、上記の就業規則改定及び申請方法の変更により、年休を取りやすくなったと回答する者が多かった。

伊澤タオルより提供を受けた年休取得状況に係る資料によると、令和 4 年以降の従業員全体の取得率（取得日数／付与日数×100）は、次のとおりである。

- ・令和 4 年 4 月 11 日～令和 5 年 4 月 10 日：29.6%
- ・令和 5 年 4 月 11 日～令和 6 年 4 月 10 日：61.6%
- ・令和 6 年 4 月 11 日～令和 7 年 4 月 10 日：60.7%

イ 年休取得に係る伊澤氏の言動について

関係者のヒアリングによれば、伊澤氏は、年休取得についてネガティブな発言をすることがあり、特に全体朝礼がある月曜日や連休の谷間の平日等に年休を取ろうとすると怒ったり、苦言を呈すことがあったと認められる。また、伊澤氏は、具体的な時期は特定できないものの、年休で出勤していない者について、他の従業員の前で「さぼりか」などと述べたり、年休を取得することについて、「権利ばかり主張して」「権利ばかり主張するやつは■■■■」などと批判したことがあったと認められる。

加えて、伊澤氏が、年休を取ることにについて、「評価に反映させる」「ボーナス下げる」などの発言をしたことは複数の関係者が供述するところであり、事実であったと認められる。もっとも、実際に伊澤氏が年休の取得状況を人事評価に反映させていた事実までは認められなかった。

(3) 評価

関係者のヒアリングによっても、伊澤氏が従業員の年休権の行使を明確に拒否した又は認めなかったという具体的なエピソードまでは確認できなかったが、上記(2)イのとおり、伊澤氏は、年休の取得について「さぼりか」「権利ばかり主張して」「権利ばかり主張するやつは■■■■」などとネガティブな発言をしており、また、年休の取得に対し、「評価に反映させる」「ボーナス下げる」などの不利益な取扱いを示唆する発言もしていた事実が認められるところである。これらの発言は、従業員の年休権の行使を阻害するものとして労働基準法 39 条、労働基準法附則第 136 条の趣旨に照らしても不適切な言動と言わざるを得ない。

なお、伊澤タオルでは、上記(2)アのとおり、令和 4 年 4 月の就業規則改定以前は、実態として、東京本社在籍者については年休の取得につき「お許し」（許可）が必要であったことは事実であり、その頃までの年休取得状況は芳しくなかったものと

いえるが、上記就業規則改定及び同年 11 月の申請方法の変更に伴い、年休の取得状況が大幅に改善されているところであり、令和 6 年以降の年休の取得率は、卸売業・小売業の取得率の平均値（60.6%）レベルに達している³。したがって、本件報道にあるような、年休取得に伊澤氏の「お許し」が必要で、年休が取りにくいという状況は、現在は大きく改善されているものといえる。

4 新型コロナウイルス等に罹患した従業員への対応について

(1) 本件報道の概要

本件報道においては、「コロナに罹患しても別室で仕事をしている社員もいた」「コロナ禍でも出社が強制されていた」との指摘がされている。

(2) 認定できる事実

関係者のヒアリングによれば、伊澤タオルにおいては、コロナ禍にあった令和 2 年～令和 3 年頃でも、基本的に在宅勤務は認められておらず、出社が求められていたと認められる。

そして、令和 2 年又は令和 3 年頃、東京本社の従業員が新型コロナウイルス（以下「コロナ」という。）に罹患しながらも、別室において隔離状態で勤務していた事実があったことが認められた。

もっとも、この点については、伊澤氏の指示があったのではなく、コロナに罹患しながらも症状が治まった従業員が自主判断により隔離状態で勤務をしていたものであり、伊澤氏や上長の指示により、隔離状態で強制的に勤務をさせられていたものではなかったと認められた。

また、伊澤氏が、コロナに罹患しながら隔離状態で勤務していた従業員の存在を認識していたとまでは認められなかった。

ただし、伊澤氏は、コロナ禍初期の令和 2 年頃（伊澤氏自身がコロナに罹患する前）、「XXXXXXXXXX」などとコロナに罹患する者を批判しており（なお、伊澤氏は、このような言動をとったことについて否認をするが、虚偽供述の動機がない複数の従業員が、当該言動があったと述べており、相互に信用性を補強しているため、事実として認定できる。）、伊澤氏のこのような発言から、コロナに罹患しても欠勤しにくい雰囲気があったと述べる従業員もいた。

(3) 評価

伊澤タオルにおいて、コロナ禍でも在宅勤務ではなく、出社を基本としていたのは、社内に在宅勤務のための環境設備等が整っておらず、また、タオルの生地の確認等の在宅ではできない業務が多かったことが背景にあると認められ、それ自体は違法・不当とは認められない。

また、上記(2)のとおり、令和 3 年頃、コロナに罹患しながらも別室で勤務してい

³ 令和 6 年就労条件総合調査の概況（厚生労働省）

た従業員がいたことは事実であるが、伊澤氏自身、または上長の指示により、コロナに罹患しながら出社を義務付けられていたという事実は認められなかった。

ただし、そのようにコロナに罹患した従業員が出勤していた背景には、伊澤氏がコロナ罹患者を蔑視するような発言をしたことがうかがわれるところである。また、改めて指摘するまでもなく、伊澤氏の当該発言は不適切なものであったといえる。

5 類似事案（その他の伊澤氏によるハラスメント・問題行動等）について

(1) 差別的言動

ア 認定できる事実

関係者へのヒアリングによれば、伊澤氏は、本件報道にある「[] ちゃうかな」という発言のほかにも、従業員に対する叱責等の際に、[] に例えて揶揄するような差別的言動を頻繁に行っていることが認定できた。

伊澤氏がしたと認められる差別的発言は次のとおりである。伊澤氏は、この中でも、「[]」、「[]」、「[]」という言葉については、頻繁に用いていたものと認められる。

- ・「[]」
- ・「[]」
- ・「[]」
- ・「[]」
- ・「[]」（[]を指す言葉）

イ 評価

上記言動は、いずれも著しく不適切な差別的言動であり、いかなる状況下においても業務上の必要性・相当性が認められることはあり得ない。受け手や周囲の従業員の就業環境が害されることも明らかである。

したがって、これらの言動は、職場において行われる①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものとして、パワーハラスメントに該当することが明らかである。

(2) クレーム処理に関する言動

ア 認定できる事実

関係者へのヒアリング及び関係資料によれば、伊澤氏は、クレーム案件が発生した場合に、会社ではなく担当者個人の問題であるとして、その費用を会社ではなく従業員個人に負担させようとしたり、従業員個人で「何とかしろ」などと指示することが複数回あったと認められる。

具体的には、令和6年8月に大阪でクレーム事案が発生した際、伊澤氏から、「お前らで何とかしろ」「ボーナスは払ってやるから」と指示され、東京の担当

者3名（従業員2名・役員1名）がお盆の休暇中であつたにもかかわらず、その交通費と宿泊費（6万円程度）を自費で負担してクレーム処理をしたという出来事があつたと認められる。

イ 評価

クレームの発生につき、仮に担当者に責任があるとしても、その処理に係る出張旅費は業務上必要な経費であり、出張旅費規程に従い、伊澤タオルが負担すべきであり、従業員に自己負担させることは同規程に違反するものである。

(3) マタニティハラスメントについて

ア 認定できる言動

関係者のヒアリングによれば、伊澤氏は、従業員の妊娠・出産及び育児休業等について否定的な態度を示しており、これらの取得者に対して、否定的な言動を用いることが複数回あつたと認められる。

具体的には、妊娠・出産及び育児休業を取得した者（退職者）に対して、「休みやがって」と発言する、復帰後も本人を目の前に「誰やそいつ」などといない者として扱う、他の従業員に当該従業員には「話しかけるな」などと申し向け組織から孤立させようとする、時短勤務の申出につき「やる気がない」などと発言するなどの言動があつたものと認められる。

これらの言動について、伊澤氏は否定するものの、複数の従業員が上記のような言動を直接聞いた旨証言しているところであり、事実であつたと認定できる。

イ 評価

上記の各言動は、妊娠・出産・育児休業の制度の利用を理由とする嫌がらせないし制度利用を阻害する言動であり、いわゆるマタニティハラスメント⁴に該当するものであることが明らかである。

第4 問題発生の原因・背景等

1 伊澤氏の圧倒的優越性

伊澤氏は、代表取締役就任後、一代にして伊澤タオルを家族経営の小規模な企業から、従業員80名、売上100億円規模の上場企業にまで発展させたところ、その最大の要因が、伊澤氏の優れた企業戦略、営業能力、タオルに関する知見など、伊澤氏個人の属人的な能力・経験等にあつたことは、伊澤タオルの役員・従業員が一様に認めるところであり、客観的に見ても明らかであるといえる。

⁴ マタニティハラスメント（妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント）の定義・解釈については、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律11条の3、育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律25条1項、事業主が職場における妊娠、出産等に関する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（平成28年厚生労働省告示第312号）、子の養育又は家族の介護を行い、又は行うこととなる労働者の職業生活と家庭生活との両立が図られるようにするために事業主が講ずべき措置に関する指針（平成21年厚生労働省告示第509号）参照。

そして、現在においても、伊澤氏の企業戦略、営業能力、タオルに関する知見については、他の役員・従業員に比べて圧倒的に優れていると述べる関係者も数多く存在し、その能力・経験等の優越性はなおも歴然と存在していることがうかがえる。

上記のような背景もあり、伊澤タオルの役員・従業員においては、「伊澤タオル＝伊澤氏の会社」という認識が根付いており、それゆえに伊澤氏が言うことは絶対であり、逆らえないという風土が蔓延していたことが認められる。

また、伊澤氏においても、上記のような背景に裏付けられた自身の圧倒的優越性について認識しているからこそ、役員・従業員が自身に逆らうことなどない・許されないという認識を強く持っていたものと考えられる。このことは、朝礼ないし営業会議において、役員が伊澤氏に言い過ぎではないかなどと進言した際には、「黙れ」「出ていけ」などと強い反発を見せていたことから裏付けられる（このエピソードは、複数の役員・従業員の供述から認められる。）。

なお、伊澤氏の従業員に対する接し方につき、親が子を躾けるような接し方であると評価する関係者がいたことや、伊澤氏自身も従業員に対して「この子を何とかしてやりたい」という思いで接していたなどと述べていることから、伊澤氏は、従業員を自身の監護下にある「子」に近い感覚で接していたことがうかがえるところであり、伊澤氏における優越性の認識を裏付けるものといえよう。

以上のとおり、伊澤氏が、上記第3において述べたパワーハラスメント等の問題行動を繰り返していた原因・背景には、上記のような伊澤氏の役員・従業員に対する圧倒的な優越性があったものといえる。

2 伊澤氏の行動傾向等

伊澤氏は、売上目標への未達、従業員の報告が自身の意に沿わない等、自身の思い通りにいかない場面においては、感情のコントロールができず、激昂する行動傾向があり、感情の起伏が極めて激しい性格であると認められる。

また、「 」「 」等の差別的言動や「 」「 」などの を促す著しく不適切な言動については、上記の感情の起伏の激しさのみでは説明できないものであり、伊澤氏の根本的な規範意識・道徳意識にも相応に問題があったことがうかがえる。

なお、伊澤氏は、当委員会におけるヒアリングにおいても、例えば「 」という発言については「 」であるとか、「泥棒」という発言については、同じ商品を他社より廉価で売買して販売して顧客を獲得することを「泥棒」と表現していたなどと述べており、複数の証言や音声データから認定できる事実と明らかに反した不合理な弁解をしており、自身の問題性を理解している・真摯に向き合っているとは言い難いといえる。

以上のとおり、伊澤氏が、上記第3において述べたパワーハラスメント等の問題行

動を繰り返していた原因・背景には、上記のような伊澤氏の行動傾向等の問題もあったものといえる。

3 ガバナンス上の問題

(1) 伊澤氏への権限の集中

関係者のヒアリングによれば、仕入価格の決定・仕入の許可等の取引に係る各種決裁は、伊澤氏が決裁権者となっており、営業本部従業員は、直接伊澤氏に決裁を取る形式となっていたことが認められ、営業本部は、営業本部長は存在するものの、実質的には社長直轄型の組織となっていたと認められる。

また、営業本部のみならず、技術開発グループや、管理本部（人事グループ）などの他部門においても、基本的に伊澤氏の許可・決裁を前提に業務を進めていたことが認められた。

従業員へのヒアリングでも、「伊澤タオルはナンバー2がいない会社」「後継者になるような人物は存在しない」という趣旨を述べる者が多く存在していたことから分かるように、伊澤氏と伊澤氏以外の役員とでは、その存在感・影響力においても歴然とした差があり、伊澤氏に権限が集中していたことがうかがわれる。

(2) 役員・牽制機関による牽制機能の欠如

上記1に述べた伊澤氏の圧倒的な優越性は、従業員との関係のみならず、各役員との間でも認められるものであった。

伊澤タオルは、取締役会設置会社であり、伊澤氏の業務執行につき監視義務を負う取締役・取締役会、及び監査義務を負う監査役・監査役会が存在しているが、これらの者による監視・監査機能は、上記の圧倒的な優越性・権力の集中を背景に、職場内における伊澤氏の言動との関係においては、ほぼ機能していなかったといえる。その他にも、伊澤タオルには、リスク・コンプライアンス委員会や内部監査室も存在していたが、これらについても、職場内の伊澤氏の言動に対する監督機能を果たしてはいなかった（なお、リスク・コンプライアンス委員会は代表取締役社長である伊澤氏自身が構成メンバーとなっている。）。

これらのことは、以下の事実等からも明らかである。

- ① 関係者のヒアリングによれば、伊澤氏は、基本的に各常勤取締役・常勤監査役を呼び捨てし、時には、常勤取締役に対しても激しい叱責をすることがあったこと。
- ② 朝礼又は営業会議に常勤取締役・常勤監査役が出席しており、上記第3・2において述べた、伊澤氏によるパワーハラスメントであることが明白な言動を実地に見聞していたにもかかわらず、誰かがこれを制止するということはほとんどなく、ほぼ黙認状態であったこと。
- ③ 取締役会や、役員も関与しているリスク・コンプライアンス委員会、内部監査

室からの報告においても、伊澤氏のハラスメント等の問題行動につき、問題提起されることはなかったこと。

- ④ 従業員のアンケートにおいては、「役員が社長のイエスマンばかり」、「役員は社長側の人間」などの意見が複数述べられており、役員がその牽制機能を果たしていなかったことをうかがわせる意見が多く寄せられていたこと。

- (3) 以上のとおり、伊澤氏が、上記第3において述べたパワーハラスメント等の問題行動を繰り返していた原因・背景には、伊澤氏に権限が集中するとともに、伊澤氏の行動を監視・牽制するガバナンス体制がほぼ機能していなかったという点もあったといえる。

4 伊澤タオル全体のハラスメントに係る基本的理解不足

上記第3・2において述べた朝礼又は営業会議における伊澤氏の激しい叱責・罵倒については、伊澤タオル内において周知の事実と化していたと認められるところ、従業員の中には、それらの言動が当たり前のものであり、ハラスメントであるとは思っていなかった、どのような言動がハラスメントであるのか理解していなかった、などと供述する者が複数あり、また同趣旨のアンケート回答も複数存在していた。

すなわち、上記第3・2において述べた伊澤氏の言動は、いわゆる「グレーゾーン」などではなく、「典型的」ともいえるパワーハラスメントであるにもかかわらず、これらの言動を日々目の当たりにしながら、パワーハラスメントと認識して（できて）いなかった従業員が相応に存在していた事実が認定できるのであって、当該事実からは、伊澤タオルにおいては、従業員の中でもパワーハラスメントについての基本的理解が十分に浸透していなかったことがうかがわれる。

伊澤タオルにおいては、令和5年11月に、人事担当者によるハラスメント研修が行われたことが確認されているが、確認できる研修はその1回のみであり、各従業員に知識を定着させるために十分なものとは言い難い。

また、伊澤氏の行動を監視・監査すべき取締役・監査役においても、伊澤氏による激しい叱責に関して、営業本部従業員の問題点、能力不足によるところが大きいなどとして、従業員側の要因を指摘し、伊澤氏を擁護する者が多く見られた。仮に、従業員側に能力不足・問題があり、注意指導の必要性があったとしても、伊澤氏の言動は、注意指導としての必要性・相当性を著しく逸脱しており、パワーハラスメントと評価されるべき言動であったことは極めて明白であったのであるから、これら伊澤氏の言動につき従業員側の要因を指摘・強調する取締役・監査役については、正確な事実認識がなかったか、あるいは、「被害者側に問題があるとしても言っていること悪いことがある」というのがパワーハラスメントの本質であることを正しく理解できていないものと評価せざるを得ない。

したがって、伊澤氏の上記第3において述べたパワーハラスメント等の問題行動を

誰も制止できなかった原因・背景には、伊澤タオルの役員・従業員全体において、ハラスメントに関する基本的理解・本質的理解が十分でなかったという点もあったとうかがわれる。

5 相談窓口等の機能（信頼性）が十分ではなかったこと

伊澤タオルには、ハラスメントに関する相談窓口として、人事グループの相談窓口と、令和5年12月頃から設置された外部委託先の社外相談窓口が存在するが、人事担当者によれば、これらの相談窓口が活用された例はない、とのことであった。

社外相談窓口の存在については、社内ポータルサイトにおいても示されており、アンケート結果では7割以上がその存在を知っていたとされ、相応の周知がされていたものといえる。

もっとも、関係者のヒアリング及びアンケート結果によれば、伊澤氏の言動については、代表取締役ということもあり、人事や、相談窓口に相談しても意味がないと感じていた旨述べる者が複数おり、相談窓口の存在を知りつつも活用しようとする者がほとんどいなかったことがうかがわれる。

したがって、上記第3において述べた伊澤氏のパワーハラスメント等の問題行動について誰も声を上げなかった原因・背景には、ハラスメント等に関して安心して相談できる相談窓口が十分に機能していなかったという点もあったとうかがわれる。

第5 再発防止に向けての提言

1 組織改革等について

- (1) 上記第4・1において述べた伊澤氏の圧倒的優越性に係る認識は、伊澤氏及び各役員・従業員にそれぞれ根強く染みついているものであり、到底払拭することはできない。また、上記第4・2において述べた伊澤氏の行動傾向等の問題は、伊澤氏自身において自覚が乏しく、可塑性があるとは言い難い。

このような点に鑑みると、現在の組織体制の下で、伊澤氏に対してハラスメント研修や、他の取締役・監査役等からの注意・勧告等を実施しても、伊澤氏の行動変容は俄かには期待できず、実効的な再発防止は困難であると言わざるを得ない。

したがって、再発防止のためには、抜本的な組織改革が不可避であるとする。

- (2) 伊澤氏によるハラスメント等の再発防止という観点のみを考慮すれば、伊澤氏が代表取締役を辞任し、別の者が代表取締役となることが最も効果的であることは言うまでもないが、伊澤タオルは、伊澤氏の属人的な能力・資質に極めて強く依存した会社であり、伊澤氏が直ちに代表取締役を辞任すると、事業活動が全体として機能不全に至り、伊澤タオル自体が存続の危機に陥る現実的リスクが存することは否定できない（現にそのように述べる役員・従業員が複数名いる。）。

当委員会としては、伊澤氏の言動から、伊澤氏の代表取締役としての適格性・資

質について深刻な懸念を抱くところではあるが、上記のような伊澤タオルの状況に鑑み、伊澤氏が業務執行者として続投することを前提にどのような改革があり得るかにについて提言を試みることにする。

なお、当委員会としては、下記提言に係る施策のうち少数をつまみ食いの実行に移せば再発防止を実現できるとは考えておらず、下記提言のうち複数を有機的に組み合わせて実行することが、再発防止の実効性を高めていくためには必須であると思料しているところであるので、その旨付言する。

(3) 抜本的組織改革に係る提言 1 - 指名委員会等設置会社への移行

指名委員会等設置会社は、①取締役会、②指名委員会等（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）、③執行役の各機関が設置されるところ、②の各委員会は取締役により構成されるがその過半数が社外取締役でなければならないとされ（会社法 400 条 3 項）、各委員会は、それぞれ、業務の監査・監督に関する法定の職務権限を取締役会から独立した立場から行使する。指名委員会等設置会社は、社外取締役を中心とする各委員会に、監査・監督の重要な機能を担わせることにより、経営の監督が実効的に行われることが期待できる仕組みであるといえる⁵。

伊澤タオルにおいては、現状、各取締役との関係でも、伊澤氏の圧倒的な優越性が存在し、各取締役による伊澤氏に対する監督機能は期待し難い状況にある。したがって、伊澤氏の職場内の言動に関し、取締役会の監督機能はほぼ期待できない状況にある。

この点、指名委員会等設置会社に移行することにより、経営と監督を制度上分離した上で、伊澤氏による圧倒的な優越性の影響を受けにくい社外取締役を中心とした取締役会・各委員会による実効的な監督を行わせることが可能となり、後記 2 の「営業会議等の見直し・モニタリング強化」等と併せて行うことで、再発防止に資するものと思料される。

(4) 抜本的組織改革に係る提言 2 - CXO（最高〇〇責任者）の新設による権限集中の解消

上記第 4・3 において述べたとおり、伊澤氏がハラスメント等の問題行動を繰り返していた背景には、伊澤氏への権限の集中・牽制機能の欠如という面があったと認められる。

そこで、新たに伊澤氏の他に CXO（最高〇〇責任者）などのポストを設置し、伊澤氏と共に代表権を有し、業務執行に責任を持つ役員を設置し、権限集中の解消を図るとともに、伊澤氏への牽制を図ることが考えられる。

(5) その他の組織改革に係る提言

ア リスク・コンプライアンス委員会によるモニタリング強化

現在のリスク・コンプライアンス委員会は 3 か月に 1 度程度開催されているが、

⁵ 田中亘『会社法』第 5 版・340 頁以下参照。

その委員長が伊澤氏ということもあり、伊澤氏の言動に係る監督機能は全く果たせていない状況である。

再発防止のためには、リスク・コンプライアンス委員会の委員長を伊澤氏から別の社外取締役等に交代し、また伊澤氏を委員にも選任せず、伊澤氏から完全に独立した組織（複数の社外取締役を委員とする組織）とした上で、後記2の「営業会議等の見直し・モニタリング強化」を実行することを前提として、同委員会における議題の必須項目としても「伊澤氏の言動に係る問題点」等という項目を設け、定期的に伊澤氏の言動についてモニタリングしていくことが有効であると考ええる。

イ 営業本部従業員に対する予実管理体制の変更

現在、営業本部従業員に対する予実管理は、営業本部長やグループリーダーにより行われるという建付けになってはいるものの、実態としては、営業会議や各種決裁によって、伊澤氏が直接、個々の営業本部従業員の予実管理を行う体制になっている。

伊澤氏によるハラスメントの多くは、予算（計画した売上）を達成していない営業本部従業員に対して行われており、また、伊澤氏は、そのような営業本部従業員に対して叱責する場面において特に感情的になる傾向が認められる。

以上からすれば、営業本部長やグループリーダーに名実ともに予実管理権限を委譲し、伊澤氏が、直接に個々の営業本部従業員に関する予実管理を行い、予算を達成できなかった従業員を指導するのではなく、営業本部長やグループリーダーを介して間接的に予実管理等を行う体制が有効であると考ええる。

2 営業会議等の見直し・モニタリング強化

上記第3・2において述べたとおり、伊澤氏が出席する営業会議や朝礼は、伊澤氏のパワーハラスメントの温床となっていたと認められるところ、再発防止のためには、これらについての見直し・モニタリング強化を徹底することが有効であると考ええる。

具体的には、次のような措置が考えられる。

- ① 伊澤氏及び従業員が同時に出席する会議又は朝礼には、やむを得ない事由がある場合を除き、社外取締役又は社外監査役のうち最低1名の出席を義務付け、会議を途中で終了、中断できる権限を付与する。
- ② 伊澤氏及び従業員が同時に出席する会議又は朝礼の様子は全て録音し、これを社外取締役・社外監査役に提出し、保管させる。
- ③ 営業会議の司会進行は伊澤氏以外の者が担当し、同会議には伊澤氏はオブザーバー参加とすることとし、個々の従業員に対する直接的な指示・指導等を行わない。

3 外部の専門家によるハラスメント研修等の実施

上記第4・4のとおり、伊澤氏によるパワーハラスメント等の問題行動が繰り返された背景には、伊澤タオルの役員・従業員全体において、ハラスメントに関する基本的理解が十分でなかったという点もあったといえるから、再発防止のためには、弁護士等のハラスメントについて専門的知見を有する者によるハラスメント研修や、コンプライアンス研修を定期的・継続的に実施することが有効であると考ええる。

なお、当然のことながら、伊澤氏に対しても同様にハラスメント研修等を受講させることが相当であり、全役員・従業員を対象にハラスメント研修等を実施する際には、伊澤氏も他の役員・従業員と一緒に、オンライン受講ではなく研修会場にて受講しなければならないものとすべきである。また、伊澤氏に対しては、単に研修を実施するのみならず、その習熟度をチェックするテストを実施するなどして、ハラスメント・コンプライアンスに関する理解度を定期的に監督していくことが相当であると思料する。

4 ハラスメント相談窓口の機能の強化

上記第4・5において述べたとおり、伊澤氏によるパワーハラスメント等の問題行動が繰り返された背景には、伊澤タオルのハラスメント相談窓口が十分に機能していなかったという点もあったと認められる。

現在は、伊澤タオルは、外部の委託業者が運営しているハラスメントダイヤルを活用しているが、今後は、外部弁護士等の相談窓口の設置や、社外取締役・社外監査役等の相談窓口等を設けることも考えられる。なお、この相談窓口担当者を上記2②の録音の保管者と兼任させることも、モニタリング強化の観点から、効果的であると思料する。

また、相談窓口の使いにくさにつき、秘密の漏えい等を懸念する声も聴かれたことから、相談窓口の利用については秘密が保持されること、相談を理由に不利益取扱いを受けることがないことなど、窓口の存在のみならず、その意義・ルール等についても十分に周知することが必要であろう。

以上