

コンプライアンス委員会報告書

平成24年10月10日

西松建設株式会社取締役会御中

西松建設コンプライアンス委員会

第1 はじめに

1. 本報告書の目的

本報告書は、平成23年7月29日、貴取締役会に提出した報告書を出発点として、この1年間、西松建設コンプライアンス委員会（以下「委員会」という）が行った活動全般について報告することを目的としています。委員会の活動は設立以来、3期目に入りました。

今期委員会は委員長が交代し、その組織構成も大幅に変わり、節目の年となりました。いわば2年間の実績の上に新たなスタートを切ったと言えます。当初2年間の活動は、前代未聞の不祥事を受け、「企業存続が可能か」という緊迫した状況下、コンプライアンス意識の徹底を最優先に事件の再発防止を図ることに重点が置かれました。継続性の観点から、改めて昨年の報告書が指摘した点を紹介します。

昨年の報告書は、「第3 結語と今後の課題」で「普通の会社になるプロセスが引き続き進行しているが、改革の継続性に懸念が残る」、と評価し「3年目でもう一度改革の原点に立ち戻ることが、貴社と委員会双方に求められる」と指摘しました。また、「貴社の企業文化の転換は息の長い取り組みになる。『天は自ら助くる者を助く』という不撓不屈の自助自立精神を持って着実に前進することを期待する」と強調しています。

「自助自立」の考えの延長線上として、今期委員会の構成は、社外委員を委員長と委員各1名とする2名体制から、社外委員は委員長1名のみ、その他の委員は全員社内委員という体制に変更しました。発足当初、委員会は委員長を含む社外委員4名と社内委員1名で構成されていましたが、委員会の構成が、わずか3年で大きく変化したのは新生西松に向けた様々な取り組み、制度・機構改革が実施段階に入り、委員会を取り巻く環境の変化を反映した結果と認識しています。

昨年の報告書は、最大のコンプライアンス懸念事項として「労働時間・賃金」を中心にした労働環境の改善を挙げ、平成22年7月に設置された社長直轄の組織「労働環境改善タスクフォース」（以下「タスクフォース」という）を軸にした「持続的取り組み」だけでなく、貴社最高経営陣の揺るぎないコミットメントを強く要請しました。

兼元俊徳前委員長は退任にあたっての、個人的所感として「2年目はタスクフォース活動のモニターと重要現場の実査に特化した結果、やや内向きになり、現場へのプレゼンスが相対的に下がったかもしれない。それが反省点」と述べました。

2. 3期目の活動重点

以上のような経緯に鑑み、委員会は改めて委員会の活動を全社員に再認識してもらい、「コンプライアンス意識の徹底」を経営トップから現場一線の社員まで求めることを念頭

に、タスクフォース活動に関連して「一線の支社・支店幹部、社員から話を聞き、意見交換する」実査を第一の重点項目にしました。

委員会は昨年5月、コンプライアンス活動の浸透度とその課題を明らかにするため、全社員を対象とした第2回コンプライアンス意識調査を実施しましたが、その結果、明らかになった特記点の一つが「役員等と一般職との上下の意識ギャップはほとんど解消されていない」ということでした。3期目の重点項目を掲げるにあたっては、こうした点も考慮に入れました。

貴社は新生への経営努力として、早期退職優遇制度の実施に始まり、業務の集約化、省力化及び人的経営資源の適正配置による効率化を図った支社制度の導入、職員の賃金体系や昇給・昇格の仕組み等を変えた新人事制度の導入、さらに平成24年4月、営業部門と施工部門を一体化させ、土木事業本部、建築事業本部、開発・不動産事業本部からなる3事業本部制へ移行させるなど、矢継ぎ早の機構・制度改革を実施しました。そして平成24年度（2012年度）から3カ年の「中期経営計画2014」という新たな経営目標を掲げ、不祥事で蒙った打撃をカバーする基礎固めの段階から、今後の3年間を新生西松への「成長期」と位置付けました。

こうした急激な改革が仕事のやり方や、現場で働く社員及びその家族に意識面を含めどのような変化を及ぼしたのか。逆に齟齬や停滞を生んでいないか。不安、不満を内在させていないか確認する必要性がありました。今期「現場の意見を聞く」という実査を重点項目にしたのは、現時点での社員意識を生声でつかみ、コンプライアンス活動の根底を探ることに大きな狙いと目的があったためです。また、コンプライアンス意識を徹底させるには、自由闊達に意見が言え、風通しの良い社内風土が必要不可欠です。「上意下達」の社風は少しは改まったのか。その点を確認する意味もありました。

実査で得た問題点を委員会内部で検証、検討するばかりでなく、コンプライアンス規程に則り、委員長自ら必要に応じ取締役会に報告、提言、または勧告し、委員会としての発信力を高めることも重点項目でした。そうした積み重ねが委員会活動を社内外に認知してもらい、「風通しの良い社内風土」という新生西松への大枠づくりに貢献するとの確信からでした。

重点項目のもう一つの柱は、タスクフォースです。タスクフォースは2期目に入りました。長年、建設業界の悪弊と言われてきた長時間労働の改善に率先して取り組み、新生西松にふさわしい「ワーク・ライフ・バランス」を実現していく。社員に労働の対価に見合った賃金をきちんと支払うという企業経営の根幹である「コンプライアンスの遵守」。その姿勢を堅持して社員のやる気を引き出す。これまでの惰性或慣習を排して仕事のやり方にメスを入れ、積極的に見直す。「業務の効率化、省力化」を追求し、永続的な健全経営を志向する。そうした側面もあります。

いずれも「言うは易く、行うは難い」労務及び経営上の課題です。そういった事情もあり、2期目は各職場で管理職が「時間外労働をきちんと把握し、管理する」というごく基礎的な作業を重点的にせざるを得ませんでした。しかし、この正確な把握、報告なくして「改革は絵に描いた餅に終わる」という強い危機感から、関東建築支社では現場で撮影した写真を支社の専門部署で一括整理し、現場の負担を減らすという業務支援活動を始めました。そのほかにも若手社員が新しい情報ツールを活用して現場の作業を省力化、スピー

ド化しようという取り組みを始め、新しい芽が育ち始めています。

以下、「第2 委員会の活動」、「第3 結語と今後の課題」の順に報告します。

第2 委員会の活動

1. 活動の概況

委員会は、新体制になった平成23年8月4日の第1回委員会で平成23年度の活動計画を検討し、①危機感を忘れず継続して活動すること、②取締役会にもメッセージを発信していくこと、を確認しました。この会議を含め平成24年7月まで計12回の委員会を開催しました。その詳細については別添-1「コンプライアンス委員会の開催状況」の通りです。

タスクフォースの会議にも出席して、その活動をモニターするとともに、議論にも積極的に参加して意見を述べました。また国内外で6回にわたり実査を実施しました。その詳細は別添-2「現場実査及び労働環境改善タスクフォース会議一覧表」の通りです。

委員長は平成23年8月9日から平成24年6月30日までの計17回の取締役会のうち14回に出席し、適宜、委員会活動について報告、提言、勧告したほか、コンプライアンス環境としての貴社の経営状況をモニターしました。以下、タスクフォース活動に関する委員会の活動、コンプライアンス活動について具体的に述べます。

2. タスクフォース活動モニター

委員会は、タスクフォースが開いた今期10回の会議（テレビ会議）全てに全部または一部の委員がオブザーバーとして出席し、月ごとに報告される支社・支店別の申告残業時間一覧、時間外労働削減と現場支援業務の取り組み状況、業務遂行の見直し・点検、問題点・課題の整理、検討など活動全般をモニターし、必要な助言を行いました。

タスクフォースは平成23年度から平成25年度の3カ年で、①年間の平均残業時間を「月45時間以下とする」、②社員の「4週8休」の完全取得、③現場の「4週6閉所」以上の推進、の3つの目標を実現すべくスタートしました。平成23年度は、本格的な取り組み時期と位置付け、①平均残業時間月45時間以下を50%以上、②4週8休（土・日・祝日・休暇を含む）の取得を50%以上、③現場の4週6閉所以上の実施を30%以上、の達成を目標としました。取り組みの結果として①、③はクリアできましたが、残念ながら4週8休に関しては48%で、わずかながら未達成に終わりました。なお、社員による残業時間の報告は、現場実査での若手社員の訴えや各支社のタスクフォース委員からの話などから推認すると、実際とかい離している可能性が捨てきれません。西松建設職員組合が実施した外勤組合員の平均残業時間と数値に差が生じているのも事実です。

こうした状況下、平成23年12月関東土木支社の現場で、平成24年5月関東建築支社の現場で、勤務実態についての労働基準監督署の立ち入り調査を受けました。両現場ともに勤務時間の過小申告を指摘され、修正申告して適正な時間外手当を支払いました。

貴社においては平成22年10月、労働基準監督署が中国支店に立ち入り調査を行い、是正勧告を受けて時間外手当の不足分を支払ったケースがあります。今回を含めると、平成22年以降、毎年、労働基準監督署の立ち入り調査を受けるという事態になっています。これら3つのケースから推察できることは全国の他の事業所でも同様の実情があるという

疑いであり、このような状態を放置しておくことは「CSR経営」を掲げる新生西松として許されません。このままでは社員のモチベーションは上がらず、「中期経営計画2014」は一部実体を伴わない計画になる恐れもあります。現経営陣が危機感を持ってこの問題を見据え、リーダーシップを発揮して抜本的な解決策を見いだすよう努力されることを要請します。

3. 現場実査

現場実査は平成23年9月、関東建築支社の建築現場を皮切りに、北日本支社・札幌支店、九州支社、西日本支社・関西支店、海外支社・香港営業所、北日本支社・東北支店の延べ6支社・支店と7現場を訪問しました。支社・支店では労働環境改善への取り組み、業務遂行の見直し、社内制度改革の現況と要望、労災事故防止の取り組みの問題点、再発防止策の確認と社内風土改革の現状など多岐にわたって事情を聴きました。また会議後、支社・支店・出張所幹部との懇談会の席を必ず設け、分け隔てなく西松の現況認識について意見交換しました。

現場実査では若い社員などから「ボーナスがなくなり、待遇も切り下げられて苦しい。同期で辞める人間も多く、数年先の西松はどうなるのだろうか」「会社の状況を考慮して、自分を犠牲にして、我々は頑張っているのだ」「職場の構成が老壮青ではなく、調整役がいなため職人気質のベテラン所長から一方的に叱られることが多い」「週末に発注先から突然、書類を週明けに提出するよう指示されることがあり、休日を取得するのが難しい」など率直な声を聴きました。3年前の不祥事に関しては「お前の父親は西松に勤めているのか、と子供が学校でいじめられた」「営業で取引先を接待し、レジで精算して領収書を貰う際、「西松建設」と声を出して言えず、そっと名刺を差し出した」など胸の痛む話も聞かせてもらいました。

一方、若手所長が所員と相談しながら1カ月半以上も前から年末年始の休暇表を作成・実践しているケースも現認し、幹部の「コミュニケーション（意志疎通）力」が問題解決の特効薬と再認識しました。長期工事でなかなか休暇を取れなかった副所長が異動の内示を受け、休暇を取れないまま次の異動先の挨拶回りに出かけるケースも現認し、取締役会への報告の中で、「すぐやれる」こととして異動の際の休暇取得の義務付けを再確認してもらいました。

現場実査では、厳しい条件下、総じて西松には「実直で優秀な社員が多い」という印象が最大の収穫で、新生西松の在り様を考える上で、大変参考になりました。

今後の西松の事業戦略を考える上で重要だと思われる海外支社・香港営業所の実査を個別に選び、概略報告します。コンプライアンス委員会の香港営業所実査は平成22年4月以来、ほぼ2年ぶりで、2泊3日の日程の中、ローカルスタッフを含むヒアリングを4回実施し、地下鉄工事現場2カ所を視察しました。香港営業所は開設以来、平成24年で半世紀を迎え、現香港国際空港建設など「サイション」の名で知られる貴社が過去、大きな実績を残してきたことに驚かされました。社員約50人、雇用ローカルスタッフ約600人の陣容です。

視察した大規模な地下鉄工事はいずれも工期が短く、町中で発破作業を行わざるを得ないなど難工事で、労災事故発生も懸念されました。工事の進捗状況の正確な把握と人の手

当など本社サイドの丁寧なバックアップが重要と認識しました。ローカルスタッフ幹部は、今後も10年間、香港政庁による大規模な工事の発注が続く見通しを述べると同時に、「西松は土木事業のみの保守的な姿勢から脱し、リスクを検討しながら新たな事業展開に乗り出すべきだ」と強く主張しました。取締役会への報告では①英語、広東語の語学力を加味した組織的、系統だった海外事業展開に必要な早期の人材育成、②外国企業を参考にマネジメントに徹した適材適所の人材配置と営業所の運営、などを提言しました。

4. コンプライアンス活動

a 内部通報

事件再発防止策の一環として平成21年3月、新設されたNishimatsuホットライン（内部通報制度）に関しては、平成24年1月から「本支店幹部職員の定期異動」についての内部通報がありました。通報の概要は、「本社の経理、総務、人事など広範な部署において事務系職員の定期異動が実施されず、長期固定化した人事が存在する。事件の発端となった一部役職員の会社の私物化は続いている」という指摘です。委員会は通報内容を検討した上、委員長が3月の取締役会で経緯を報告しました。その後、委員会で14年間にわたる部署別管理者人事異動履歴表を作成し、独自に調査した結果、業務の専門性、継続性などを勘案しても「定期的に管外への人事異動を実践する」との改善策が本社中枢の相当な部署で実施されているとは言い難い、という結論を得ました。「透明性、公平性を重視した人事政策の見直し」を委員長が5月の取締役会に勧告しました。調査結果からすると、これまでの人事政策は3年前の不祥事以前から続いている、いわば貴社の慣行と見なさざるを得ませんし、社風と言えるかもしれません。

人事政策は経営の根幹です。優秀な人材を登用し、幅広く活用するとの観点から、また将来にわたって貴社をより強固にするため、この問題に真摯に取り組まれることを強く要請します。

b 反社会的勢力への対応

「暴力団等反社会的勢力を社会から締め出し、その資金源を絶とう」という機運が、最近とみに高まっています。その象徴が各都道府県による暴力団排除条例の制定・施行であり、平成22年4月、福岡県を皮切りにスタートしたこの動きは平成23年10月、東京都、沖縄県を最後に、すべての都道府県で施行されることになりました。特に、コンプライアンス重視の立場から企業が暴力団等反社会的勢力との関係を絶つことは、今や社会的要請であり、企業防衛の立場からも必須の課題です。これに違反した企業に対しては、社会から厳しい非難が寄せられ、企業社会からの退場も余儀なくされる情勢と理解しています。

福岡県北九州市では大手ゼネコンの工事事務所で社員が銃撃されたり（平成23年2月）、建設会社役員が撃たれて死亡する（同12月）、など地元暴力団の犯行とみられる凶悪事件が相次ぎ、建設業界のみならず一般市民を不安に陥れています。福岡県で暴力団排除条例がいち早く制定、施行されたのも、こうした情勢を反映しています。

しかし、暴力団、えせ同和、総会屋など反社会的勢力の影響力を企業活動から実際に排除していくには社挙げての粘り強い取り組みが不可欠で、一筋縄で解決できる問題ではありません。特に建設業界は歴史的経緯から付け入れられ易い業種といわれ、きれい

事では済まされません。西松建設では本社総務部を窓口平成10年、「暴力団対策法～暴力を恐れないために」の対応マニュアル冊子を発行したほか、「西松建設企業行動規範」(昭和58年4月制定、平成18年2月改定)、「内部統制システム構築の基本方針」(取締役会決議事項、平成18年5月制定、平成21年5月改定)で、この問題に対する西松建設の基本姿勢を定め、対応してきました。しかし、実務は現場まかせ、個別対応で、処理を一部の幹部だけが行っていたケースもあり、そうした会社の体質が不祥事の遠因をつくっていったと言えるかもしれません。

暴対法施行から20年が経ち、暴排条例が全国的に施行されたのを機会に、西松建設がこれまでの取り組みを総括し、新たな意識と情勢認識で改めて対応づくりを急ぐことが求められています。

c 労災事故防止

平成23年度の労災事故は25件発生し、この4年間で過去最悪でした。死亡事故も2年ぶりに平成23年12月に沖縄県内で発生しました。コンプライアンス委員会は、年度始めから労災事故が続き、8月は4件も起きたため、9月の定例会に安全環境品質部長の出席を求め、事故原因の分析結果について説明を受けました。詳しく、かつ分かりやすい分析結果でしたが、「重大事故が起きる警告かもしれない」と再発防止策を徹底するよう要望しました。それだけに死亡事故の発生は委員会として「残念至極」と指摘せざるを得ません。

国内外の現場実査で、大変気になったのが安全管理に関する危惧の声でした。共通して聞かれたのが「安全管理に関する人手が不足している」との指摘でした。安全管理において適正な対応ができるように安全教育等を講じることを要望したいと思います。宮城県内被災地の解体工事において、3次下請け業者が平成23年12月に発生した4次下請け作業員の負傷事故を隠していたことが発覚し、労働基準監督署より、元請である西松建設に対して是正勧告書が発せられました。震災復興工事という社会的に注目される事業において、結果としてこのような事態が起きたことに関して、元請負人としての統括管理のあり方を厳しく指摘されました。

今年是他社の事例ではありますが、岡山、新潟両県で重大死傷事故が発生しました。「他山の石」とし、改めて「命を大切にすること」を肝に銘じるべきだと考えます。「中期経営計画2014」を順調に推進していくためにも、その覚悟が問われると考えます。

d その他のコンプライアンス活動

委員会は、本年も昨年と同様に再発防止策の進捗状況をモニターしてきました。これについては、別添-3「再発防止策の実施状況」の通りです。また、コンプライアンス意識の向上のため、取締役、監査役、執行役員および幹部職員を対象とした委員会主催のコンプライアンス研修を実施しました。

第3 結語と今後の課題

本報告の結びとして、これまでに述べてきたことを踏まえ、第1に「総括的な評価」、第2に「今後の課題」について述べます。

1 総括的な評価

新しい体制となった委員会は、3期目の在りようを模索しつつ、二度と不祥事を起こさない企業体質にするため、貴社が直面しているコンプライアンス問題に積極的に取り組み、適切な解決策を探るべく活動してきました。貴社は新生への経営努力として、業績回復のための思い切った施策、古い体質から脱皮し、新しい企業環境に対応しようとする制度・機構改革を短期間に実施に移してきました。これらの試みは定着に向け過渡期にあり、全社を挙げた結果を出すには見直しを含む懐深い対応が欠かせないと思います。こうした経営環境の中、貴社のコンプライアンス問題は古い体質に根差すものと、新生への体質転換に伴うものがあります。問題解決には経営陣のリーダーシップが俟たれるケースもあり、名実ともに新生西松と胸を張れるには、「まだ道半ば」と言わざるを得ません。しかし、コンプライアンスについて関係者の議論は地に着いたものになり、本質的な問題解決を図ろうという主体的な動きも表れてきています。問題から逃げず、改革への強い決意を継続すれば評価に値する結果も生まれるのではないかと期待します。

2 今後の課題

タスクフォースの残業時間の問題は労働基準監督署の立ち入り調査が続く事態となったため、悠長に構え、いつまでも問題解決を先延ばしにしている訳にはいきません。タスクフォース委員会が核となり、適切な対応策を講じるため関係者との十全な議論を段階的に詰めていかなければなりません。タスクフォース活動をモニターする中で注目すべきは、受注する工事費を決める際、人件費と残業代が適切に算出され、反映されてきたのか、という意見が出てきたことです。コスト削減が叫ばれ、厳しい価格競争下、誰しものが意識しながらなかなか言い出しにくいアプローチです。現場の努力だけでは如何ともし難い段階に来たとも言え、経営判断も関わるものと考えます。

また2年間の取り組みを総括する形で、年間の平均残業時間を「月45時間以下とする」という目標設定が元々高すぎ、職場環境の実情とかけ離れているのではないかと、という意見もあります。関係者はこれらの意見を切り口に粘り強く、かつ大胆に問題解決に当たってほしいと思います。

コンプライアンス問題にかかわる情報は、これまでスムーズに委員会にもたらされた訳ではありません。以前よりは確実に情報の数、鮮度は上がってきています。しかし、関係部署止まりのケースも多く、タイミングを失っている例も見受けられます。なるべく穏便に処理しようという意図からか、情報開示に消極的な姿勢が気になります。「実直だが、内向き」という社員評と関連していると考えます。コンプライアンスにかかわる問題は危機管理に直結します。まず初報を上げる。事実関係が判明してきたら随時、続報を上げる。そして関係者が多角的な視点で問題を検討し、スピーディーに結論を出す。そうした意識と行動が貴社の社風を「風通しの良い会社」に必ず変えていきます。「西松の作風」とすべく全社的に努力してもらいたい、と思います。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第1回 平成23年8月4日

- ・コンプライアンス委員の紹介及び委員会規程改定の報告
- ・平成23年度コンプライアンス委員会活動計画の検討

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス委員会構成は社外から2名を1名、社内から3名を4名に変更する。
- ・危機感を忘れず継続して活動していくこととし、委員長が取締役会にもメッセージを発信していく。

第2回 平成23年9月7日

- ・安全成績についての報告
- ・社内制度改革の概要と現況報告(支社制度及び新人事制度)
- ・平成23年度コンプライアンス委員会活動計画の検討
- ・第4回取締役、監査役、執行役員他コンプライアンス研修計画の報告

<主な提言・指導事項>

- ・労働災害については、再発防止に関する取組状況も含め監視していくこと。

第3回 平成23年10月12日

- ・第4回取締役、監査役、執行役員他コンプライアンス研修計画の確認
- ・平成23年度コンプライアンス委員会活動計画の決定
- ・コンプライアンス研修計画・監査計画の報告

<主な提言・指導事項>

- ・第4回コンプライアンス委員会は、取締役、監査役、執行役員他コンプライアンス研修をもって代行する。
- ・コンプライアンス研修は、コンプライアンスとCSRの2本立てで行う。
- ・コンプライアンス監査は例年通りであるが、現場への対応を監査室と連携して行うこと。

第4回 平成23年11月10日

- ・コンプライアンス委員長等によるコンプライアンス研修を実施した。
- ・第2回コンプライアンス意識調査結果を報告して、今後の取組み方針を確認した。

第5回 平成23年12月7日

- ・社内研修(タテ型研修)の中間報告

- ・コンプライアンス委員会開催日程修正の報告

<主な提言・指導事項>

- ・労働災害防止に努めるとともに、震災関連で労働災害が増加しないように、引き続き注意喚起を徹底すること。
- ・第6回コンプライアンス委員会は、平成24年1月26日～27日の西日本支社 関西支店及び西山トンネル出張所への実査にて代行する。

第6回 平成24年1月26日～27日

- ・西日本支社、関西支店及び西山トンネル出張所実査
- ・コンプライアンス委員によるヒアリング及び労働環境改善取組み状況の確認を実施した。

第7回 平成24年2月22日

- ・内部通報事例報告とその対応に対する検討
- ・新会計システム RN-21 に対する改善項目と今後の対応の検討
- ・支社・支店、現場実査結果の報告
- ・コンプライアンス・CSR「タテ型」研修の実施報告

<主な提言・指導事項>

- ・RN-21 については全国的に浸透しつつあるが、研修による更なる周知徹底とシステム改善に向けた取組みの必要性を提言した。
- ・新たに導入、運用した新人事制度等の全社員に対する説明を、今後とも実施するように指導した。

第8回 平成24年平成3月14日

- ・平成23年度コンプライアンス監査実績の報告
- ・グループ会社統廃合実績の報告

<主な提言・指導事項>

- ・一連の制度改革(支社制、RN-21、新人事制度導入)に伴って、社内風土は風通しが良くなり改善されているが、業務改善に向けた取組を強化する必要がある。
- ・ライン管理職ローテーション廃止に対する問題点を、3月の取締役会に提出・説明することとした。

第9回 平成24年4月11日

- ・平成23年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況の報告
- ・平成23年度コンプライアンス推進室活動の報告
- ・平成23年度労働環境改善タスクフォース活動の報告

<主な提言・指導事項>

- ・内部通報制度の利点である匿名での利用数が増加しており、今後とも活用できるように信頼感の醸成に努めるように指導した。
- ・eラーニングによるコンプライアンス研修強化と、視聴率アップに向けた取組を指導した。

第10回 平成24年5月9日

- ・コンプライアンス委員会規程の改訂
- ・具体的なコンプライアンス事例の検証

<主な提言・指導事項>

- ・組織変更に伴いコンプライアンス委員会構成メンバー、任期及び委員会規程について変更した。
- ・過去のコンプライアンスに関する具体的な事例を題材に、その対応や情報開示について検証して、迅速な情報開示の必要性を注意喚起した。
- ・本支店幹部職員の定期異動制度に関する事例及び過去のコンプライアンスに関する具体的な事例について、5月の取締役会に提出・説明することとした。

第11回 平成24年6月13日

- ・コンプライアンス委員会報告書（案）の説明
- ・労働環境改善タスクフォース活動の報告

<主な提言・指導事項>

- ・「コンプライアンス委員会報告書」を7月の取締役会に提出・説明することとした。

第12回 平成24年7月11日

- ・コンプライアンス委員会報告書（案）の説明と質疑応答
- ・労働時間管理に関する取組状況と問題点の報告

<主な提言・指導事項>

- ・社員のモチベーションを上げるためにも、長時間労働問題に対して経営層トップが継続して取組む必要があることを指導した。

以上

現場実査及び労働環境改善タスクフォース会議一覧表

区分	開催月日	主な議題	出席したコンプライアンス委員
第 13 回	H23/7/19	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 目標値のモニタリング報告 労働環境改善タスクフォース報告書作成	鈴木委員 土屋委員
第 14 回	H23/8/25	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 目標値のモニタリング及び特別承認申請の運用状況報告 2011 年度労働環境改善タスクフォース活動計画(案)報告	江畑委員長
現場往査 ①	H23/9/26	関東建築支社・武蔵小杉再開発出張所及び現場 実査と労働環境改善タスクフォース活動のヒアリング	江畑委員長 合田委員長補佐
第 15 回	H23/9/28	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 本社土木部、建築部の業務標準化への取組み報告 「労働環境改善タスクフォース報告書」に対する職員の意見報告	江畑委員長
現場往査 ②	H23/10/13 ～10/14	北日本支社・札幌支店及び桜岱出張所 実査と労働環境改善タスクフォース活動のヒアリング	江畑委員長
第 16 回	H23/10/26	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 目標値のモニタリング及び特別承認申請の運用状況報告 平成 23 年度啓発用ポスター開示	江畑委員長
研修会	H23/11/10	第 4 回取締役、監査役及び執行役員コンプライアンス研修 「第 2 回コンプライアンス意識調査」結果から見えてくること 業務改善活動への強いリーダーシップとは	江畑委員長 高嶋副委員長 合田委員長補佐
現場往査 ③	H23/11/11 ～11/12	九州支社及び浜の町病院出張所 実査と労働環境改善タスクフォース活動のヒアリング	江畑委員長
第 17 回	H23/11/28	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 目標値のモニタリング報告及び特別承認申請の運用状況報告 労働環境改善タスクフォース活動の新しい取組み内容検討	江畑委員長
現場往査 ④	H24/1/26 ～1/27	西日本支社・関西支店及び西山トンネル出張所 実査と労働環境改善タスクフォース活動のヒアリング	江畑委員長 高嶋副委員長 合田委員長補佐
第 18 回	H24/1/30	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 目標値のモニタリング報告 関東建築支社での支援取組み内容説明	江畑委員長

区分	開催月日	主な議題	出席したコンプライアンス委員
現場往査 ⑤	H24/2/8 ～2/19	海外支社・香港営業所、香港地下鉄觀塘延伸線工事事務所及び南 港線地下鉄出張所 実査と労働環境改善タスクフォース活動のヒアリング	江畑委員長 高嶋副委員長
第 19 回	H24/2/29	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 労働安全書類 ASP「グリーンサイト」導入説明 現場での IT 活用事例報告	江畑委員長
第 20 回	H24/3/29	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 労働環境改善タスクフォースの活動内容と分析 長時間労働の解消に向けた具体的施策の提案	江畑委員長
現場往査 ⑥	H24/4/25 ～4/26	北日本支社・東北支店及び名取出張所 実査と労働環境改善タスクフォース活動のヒアリング	江畑委員長
第 21 回	H24/4/27	新年度におけるタスクフォース委員の変更 労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 長時間労働の解消に向けた具体施策の提案(2)	江畑委員長
第 22 回	H24/5/24	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 2012 年度技術戦略 WG 活動計画(モバイル端末活用の実証実験) 現場運営ルール・基本五ヶ条の啓蒙と普及	江畑委員長
第 23 回	H24/6/26	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 労働環境改善タスクフォース報告書(案)の説明	江畑委員長

再発防止策の実施状況 【平成24年5月31日現在】

作成:西松建設コンプライアンス委員会

No.		再発防止策を実施する理由(本件の原因)	実施の内容と今後の課題
■ コーポレートガバナンス関連 ■			
1	内部統制システムの再構築	コーポレート・ガバナンスが機能不全であった。	「内部統制システム構築の基本方針」を改定(H21.5月)し、現在運用中。
2	取締役会の有効性及び効率性の確保	取締役会の経営監視機能が十分でなかったため、トップとその周辺が不正を行い、かつ不正を長期間にわたり発見できなかった。	取締役会の機能強化 ①社外取締役の招聘(H21.6月) ②指名委員会・報酬委員会の設置(H21.7月) ③役員定年制の導入(H21.6月) ④支店長会の設置(H21.7月)⇒支社長会(H22.7月)
3	リスク管理体制の再構築	リスク管理に関する規程等が明確になっていなかった。 ◎過去の失敗や不正取引を上層部のみの情報とし、社内に隠そうとする体質 ◎上層部をはじめとした、役職員の違法性への認識、リスク管理意識の無さ ⇒不正取引の容認・捜査開始以後の対応の遅れ	内部統制委員会の組織一新 ①内部統制委員会規程の改定(H21.7月) ②リスク管理規程の制定(H21.8月) ③リスク管理基本マニュアル等の作成(H21.9月) ④取締役会へリスク管理状況の報告(四半期毎) ⑤リスク管理のPDCAを継続運用中
4	全社組織の見直し	企業グループにおける業務の適正と経営管理が確保できていなかった	①本社組織の見直し実施(H21.7月)、支社制の導入(H22.7月) ②子会社・関係会社の統廃合の完了(H23.3月) ③不適切な取引を指摘された各社の清算手続きは完了(H23.3月)
5	業務改革プロジェクト実施	◎国内外での関連会社・下請会社などを利用した不正取引(リアルタイムに管理できない) ◎隠蔽体質による社内の風通しの悪さ	業務改革を実施し、透明性の高い、社会から信頼される業務プロセスを再構築する ①「新生西松」業務改革プロジェクトチームの結成(H21.4月) ②新システム稼働(H23.6月)
6	社内規程の見直し・拡充	◎職務権限規程が曖昧であったために、過大な権限が個人に付与されてしまい、指揮命令系統を逸脱した行為を行わせてしまった。 ◎稟議規程等規程が不足していたために、長年の慣行により稟議制度が運用されていた。また子会社が行なう重要取引の審査も、慣行で行なわれていた。	役割に応じた責任および職務権限の明確化 ①規則及び規程等(会社規則、執行役員規則、稟議規程、業務分掌規程、職務及び権限規程、関係会社管理規程等)の改訂及び新設(H21.10～12月) ②支社制の導入による職務権限の定義変更(H22.7月) ③新システム稼働による職務、権限規程等の改訂(H23.5月)
■ コンプライアンス関連 ■			
1	社是の見直しとコンプライアンス基本方針の制定	コンプライアンス意識の欠如 ⇒ 不正行為への協力⇒不正行為の隠蔽	①社是の見直し(H21.3月) ②コンプライアンス基本方針の制定(H21.3月)
2	コンプライアンス体制の強化	コンプライアンス意識の欠如 ⇒ 不正行為への協力⇒不正行為の隠蔽	①コンプライアンス推進室発足(H21.3月) ・コンプライアンスマニュアル実践版の作成と更新(H21.3月、H23.6月までに5回更新) ・コンプライアンスカードの配布(H21.8月) ・コンプライアンス監査の実施(H21.10月から毎年) ・コンプライアンスマニュアル海外実践版の作成(H22.4月、H23.6月更新) ②コンプライアンス委員会の設置(H21.7月) ③CSR・コンプライアンス推進部に統合(H24.4月) ④新たに社長室を設置して、CSR・コンプライアンス推進部、経営企画部、広報部を統括する(H24.4月)
3	研修プログラムの強化	コンプライアンス意識の欠如 ⇒ 不正行為への協力⇒不正行為の隠蔽	①コンプライアンス研修の実施(H21.4月～毎年) ②コンプライアンス委員会による研修の実施 ・新任5級職(課長・現場所長クラス)を対象としたコンプライアンス研修の実施(H21.10月) ・取締役・監査役・執行役員を対象としたコンプライアンス研修の毎年実施(H21.11月、H22.8月、H23.11月) ③海外赴任予定者用研修プログラムの作成(H22.1月) ④タテ型グループ討議主体のコンプライアンス研修の実施(H22.9月から毎年) ⑤映像教材を利用したeラーニングによるコンプライアンス研修の実施(H23.6月から継続中)
4	内部通報制度の再整備	不正行為に気づいても通報できる窓口がなかった⇒不正行為の隠蔽	①Nishimatsuホットライン(内部通報制度)の新設(H21.3月) ②Nishimatsuホットラインに英語版窓口の増設(H22.2月) 香港、タイ、ベトナム、マレーシア、シンガポールで順次説明会開催 ③協力会社通報制度の新設(H22.4月)
5	人事政策の見直し	◎管理部門の人事が長期固定化 ⇒一部の役職員が自分の業務範囲を聖域化 ◎評価を気にして上司にものを言えない(イエスマン化)	①役職定年制の導入(役職定年規程の新設(H21.10月)) ②懲戒制度の確立(懲戒委員会規定の新設(H21.10月)) ③人事制度の改定(管理職定年制、管理職の昇格に必要な要件としてのローテーション経験、評価制度)(H23.7月)
6	社内風土の改革	隠蔽体質・風通しの悪さ	①コミュニケーションの充実をどう実践するか等支店長会(現支社長会)にて討議中(H21.7月～適宜実施) ②社内風土改革に関する支店長会(現支社長会)基本方針の決定(H22.2月)
7	旧来の慣行との決別	受注や利益を優先し、旧来からの慣行を断ち切れない	①政治献金禁止を決定(H21.5月) ②中元・歳暮の全面禁止(H21.5月) ③特別支出金プロセスの明確化(違法性、取扱者、使途目的、支払先及び支払事実の確認)
■ その他 ■			
1	社会貢献活動の実施	他人事という意識⇒過去の反省が活かされない	①「新生西松の日」を5月15日に決定 ②5月と11月を「社会貢献月間」と位置付け、本支社・支店・現場等の周辺地域における清掃活動等の実施(H21.11月、H22.5月から毎年) ③CSR推進室の新設(H22.4月)