

コンプライアンス委員会報告書

平成30年5月31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

平成29年度は、企業不祥事が多く発生・発覚するとともに、リニア中央新幹線関連などの談合事件の摘発、スポーツ界などでの暴力・パワハラ問題も発生し、コンプライアンスやガバナンスのあり方に注目が集まりました。

企業不祥事については、東芝不正経理問題、iPS研究所データ改ざん問題、商工中金の虚偽融資資料作成問題が前年度から引き続き注目を集めるとともに、

9月には、神戸製鋼、三菱マテリアル、東レ子会社などでの品質管理に係る不正(データ改ざん)、また日産、スバルにおいて無資格者による車両検査が発覚しました。さらに、12月には新幹線のぞみの台車に亀裂が発見され、あわや大事故に発展するところでした。製造工程(溶接)上のミス、不十分な検査、異常時対応のあいまいさが指摘されています。

談合に関しては、9月にNEXCO 2社が外郭環状道路トンネル工事に関して「談合の疑いが払拭できない」として入札手続きを中止したことに続き、12月にはリニア中央新幹線工事に関して検察、公正取引委員会が大手建設会社4社に対して捜査・調査を開始し、本年3月に2社の幹部らが逮捕される事態に発展しました。

また、相撲界における暴力問題やレスリング界におけるパワハラ問題が発生し、改めて暴力、パワハラに対する関心が集まりました。

企業不祥事に関して共通する問題点は「隠す、ごまかす、書換える」というコンプライアンスのいろはであり、企業に対する信用・信頼の低下が懸念される事態となりました。

その原因として、経営トップの関心が業績に偏りがちとの指摘がなされ、

- ・現場をトップが知らず(知ろうとせず)、社内の風通しが悪い
- ・内部通報制度は信頼されておらず、機能せず
- ・内部通報があったにもかかわらず担当部署が十分な調査を行わず

などの報道がありました。

当社の過去の不祥事における課題に重なり、事件から10年、改めて自らの問題として捉える必要があります。

平成29年度は、中期計画2017の最終年度として長時間労働の改善についてはかなりの進展を見ましたが、コンプライアンスとしては原価管理やハラスメントに関して各種課題が明らかとなりました。

第2 委員会の活動と浮かび上がる課題

委員会は、平成29年4月25日の第67回委員会から平成30年3月28日の第81回委員会まで計15回

の委員会を開催しました。

(別添-1「コンプライアンス委員会の開催状況」参照)

コンプライアンス委員長(以下、「委員長」という)は、国内外において、本支社・支店の役員・幹部職員を対象としたコンプライアンス研修「守りのコンプライアンスと攻めのコンプライアンス」を13回実施、各種現場への実査も15回行って幹部、若手職員と懇談しました。また、委員長は取締役会に出席し、適宜委員会活動について報告しました。

なお、10月の役員及び全国の幹部対象研修では、今井和男弁護士を講師に迎え、「コンプライアンス経営の確立～西松建設の企業価値の向上のために～」と題して講演いただきました。

(別添-2「コンプライアンス委員長による研修および現場往査実績」参照)

コンプライアンス推進部は人事部と協力し職場環境ヒアリングを7現場で実施し、職場環境に係る指導・改善を図るとともに、第4回コンプライアンス意識調査を実施しました。

(1) 調査・対策

①パワハラ等疑義案件調査

パワハラに関する通報・相談は昨年度から7件増えて10件と増加しました。パワハラを懸念・心配した通報も含まれ、パワハラ問題への関心が高くなってきたことが伺われます。職員配置のいびつな年齢構成がパワハラ発生の環境要因であると思われ、人事構成に速効性のある解決策が見出せない中、パワハラ対策が特に重大な問題であると認識しています。疑義のある案件については関係者への秘匿ヒアリングにより事実を確認し、把握した事実関係を基に業務上の指導による改善、場合によっては処分を要請し、改善を図りました。

確認できない事案については要観察案件として一定期間継続注視しております。

結束力が要求される現場において暴力暴言が行われていたことに驚くとともに、調査が入るまで周りの誰も気が付かなかった、気付いても声を上げなかったとすれば組織管理上問題です。「現場では教育のためにはある程度の暴力暴言は許される」という意識があったとすれば根絶しなければなりません。

調査を通して、暴力暴言がないため「パワハラである」と即座には認定出来ないものの、若手職員が大きなストレスを感じている(圧迫的とも表現できる)指導形態に如何に対応していくか、が今後の課題であると感じております。

②会計処理に関する調査

国税局による税務調査において指摘のあった複数の工事について調査を実施し、原価移動の事実を確認したことから関係者の処分を要請しました。事態を重く認識した社長は根絶のために通達を発出し、西松建設協力会に対しても協力を依頼しました。また、現場担当者と事務担当者が共にチェックシートを活用して処理を確認するシステムも導入され、管理が強化されました。

指摘事実は数年前のものであり、現在は担当者の意識も変わり、既に改善がなされているものと期待していますが、適正な会計処理は企業活動の基本であることを改めて全役職員に認識していただきたいと思っております。

③コンプライアンス意識調査

役職員の現状のコンプライアンス意識を把握して今後の施策に取り入れ、コンプライアンスレベルの向上を図るため、8月に第4回意識調査を実施しました。

調査結果の概要としては、総合評価点は1.25（他社比較ではかなりの高得点）で平成27年度の前回調査よりも0.1ポイント上昇しました。内部通報手続周知の設問についての評価点は0.97で前回調査よりも0.18ポイント上昇しましたが、評価点の基準値である1.0（肯定的回答が概ね80%以上）には届いていないため、引き続き研修等で内部通報制度の重要性について周知していきます。

（2）浮かび上がる問題点

①時短推進とそれに伴う弊害

適正申告及び時短に関しては、社長自ら全国を回り訴えるなど組織を挙げた活動により、適正申告にはかなりの進展があったものと思われ、実質的に残業削減は進んでいるものと見られます。

しかしながら、時短推進に伴う2つの弊害、パワハラ増幅の恐れと若手職員の技術習得（伝承）低下の恐れが危惧されます。

現場視察時の懇談や通報事案の調査等から窺い知る実態を踏まえますと、30歳代が少ないという職員の年齢構成のいびつさが所長等現場幹部と若手職員とのコミュニケーション不足を招いていることに加え、時短によりじっくりと教える（指示する）時間が不足することから、パワハラが発生しやすくなっているのではないかと、という恐れがあります。

また、時短に絡み、所長等幹部は「予定時刻に帰さねばならず、教える時間もなく、作業経験も積ませられない。必要な技術力をどのようにして身に付けるのか？将来やっていけるのか？」という不安を抱き、若手社員は「このまま仕事を残して帰宅すると作業はたまるばかりである。現場で勉強したいが時間がない、技術が身に付かない。」という不安、ストレスを抱えています。

「西松らしさ」「技術の西松」を確実に世代間移転していくための更なる工夫が必要と感じます。

半ば強制的に時短を実施した結果の時短ではなく、生産性向上、効率化による結果としての時短を如何に実現するかは、将来にも影響する大きな課題であります。

②ハラスメントの初期段階での察知

業務執行ラインでパワハラ発生が報告相談されるケースが増えてきていることは健全で望ましい変化ではありますが、初期段階にまで眼が行き届いているとは言いがたいと思われ、

現場訪問視察の折には、工事進行状況、品質管理、安全対策確認に加え、職場の雰囲気や職員の顔色にも十分留意していただきたいと思えます。加えて病休や退職案件についてはハラスメントが潜在していないかという角度からの原因確認も必要です。

さらに人手不足が常態化していることを踏まえると、事故や大きなトラブル発生時に係わらず、緊急に人手が必要と予想される場合には、上部組織と現場双方が緊密に連携し、応援派遣などの人員調整を更に進めていただきたいと思えます。

③若手職員とコミュニケーション

パワハラの原因として、いじめ体質によるパワハラは皆無であると思われませんが、若手職員のコミュニケーション能力などヒューマンスキル不足がきっかけとなって発生する齟齬、パワハラ疑義行為はかなりあるのでは、と感じられます。若手職員を始めとして各級職員対象の研修を強化することは当然ですが、まずは所長等現場幹部に「自分たちの若い頃は・・・」は脇に置いて「かんで含める」対応をとっていただくようお願いしたいと思います。

第3 本年度の重点対策

働き方改革が加速化される状況下、最重要課題は生産性向上・効率化による労働時間短縮であり、これなくして職場環境改善、パワハラ撲滅は不可能であると思います。それゆえ、生産性向上対策を第一として、加えて現場環境チェックの感度向上、初期研修強化などについては関係部署に引き続き対策をお願いしたいと思います。

当委員会としては次の項目について重点的に推進していきます。

① パワハラ研修の強化

所長等幹部の意識変革を狙い、「パワハラを本当に知るために」と題して研修を実施していますが、更に発生事案の分析、詳細説明を組込むなど強化継続していきます。

コンプライアンス推進部でも、昨年度の若手職員(SV2, ST1)に続き、本年度は若手職員(ST1, ST2)を対象に予防対策も含んだパワハラ研修を実施する予定です。

② 内部通報制度の周知・信頼獲得

平成29年度は、通報15件、相談14件の合計29件の情報提供がありました。情報提供の質量から見ると、内部通報制度が着実に浸透・活用されつつあると感じております。

しかし、コンプライアンス意識調査では、他社と比較して良好な数字ではありますが、役職員のうち20%が内部通報制度を信用していないという結果が出されています。また、不祥事が発生した企業では、繰返し研修を行うもいずれも内部通報制度が機能しなかった、という事実を重く受け止める必要があります。

内部通報を最後の自浄作用発揮の機会として捉え、職員の更なる信頼獲得に勤めることが、不祥事による損害発生を最小限に抑えるために重要であります。

そのためには、委員会活動および活動結果の周知が必要であり、関係者処分についてより詳細に公表されるようになったことも踏まえ、各種研修においてコンプライアンス違反对応(秘匿調査、通報者保護、改善対策)の説明を強化し、信頼確保に努めていきます。

③ 談合など業務上のコンプライアンス違反に関する研修強化

司法制度改革(司法取引)の実施を踏まえ、リニア関連談合事件の推移を見守りながら、事業規模の大小に関わらず、公正取引の精神に外れない受注活動をしていくための留意事項をしっかりと担当レベルに浸透させていく必要があると思いますので、研修を強化していきます。

第4 まとめ

働き方改革の加速が要請され、数年後からは残業時間の上限規制が建設業界にもかかってくる予定であります。生産性向上による結果としての時短であれば問題はありませんが、人員不足が常態化した中、時短による時短が進められるならば、パワハラ増幅と技術習得（伝承）低下が懸念されます。

「守りのコンプライアンス」「パワハラで生産性は絶対上がらない」を掲げ、まずは不祥事を発生させないための研修を一年間実施してきました。パワハラを直ちに根絶できるとは思いませんが、パワハラ退職は重大な問題であり、社としてゼロを目指さねばなりません。そのためには周りの眼による早期の気付きが大切であり、内部通報や相談制度の活性化が不可欠であります。

また、司法取引が本年6月から運用され、ほとんどの経済犯罪が対象となります。談合や不当な取引制限に当社が絶対に関わることがないようにあらゆるレベルで意識の向上を図る必要があります。

ここ数年の大量採用者を将来の戦力に育て上げるには、これからの5年が勝負どころであります。会社の中長期ビジョンでは、成長投資の重要項目として人財戦略を掲げ、組織も改変しました。時短を実現しながら、将来の技術力を確保していくため、職員個々が段階的に着実に実務能力を付けていくという着眼で、人財戦略の構築、運用を着実に進めてもらいたいと思います。

当社の不祥事からほぼ10年が経過した本年度は、トップが交替し、新たな3ヶ年中期計画を開始する年であります。組織に、職員個々の気持ちに「緩み」が出てきていないか? 「まさか!」が足元に潜んでいないか? 改めて「風通しのよい職場」の意義を確認し、「コンプライアンスを腹に入れる」ことを目指して活動を進めていきたいと思ひます。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第 67 回 平成 29 年 4 月 25 日

- ・新委員長および新委員紹介
- ・平成 28 年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況の報告
- ・平成 28 年度新任管理職コンプライアンス研修事後アンケートの報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・平成 28 年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況報告は、社内イントラに掲載することとした。
- ・新任管理職コンプライアンス研修事後アンケートは、今後も実施していくこととした。

第 68 回 平成 29 年 5 月 17 日

- ・第 9 期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・平成 29 年度コンプライアンス委員会活動方針(案)および実査計画(案)について説明
- ・平成 29 年度コンプライアンス関係研修計画(案)について説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・第 8 期コンプライアンス委員会報告書(案)の一部修正後、取締役会に報告することとした。
- ・日建連 4 月 19 日付文書「コンプライアンスの徹底について」を改めて周知徹底することとした。

第 69 回 平成 29 年 6 月 15 日

- ・第 4 回コンプライアンス意識調査計画(案)について説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第 70 回 平成 29 年 6 月 21 日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第 71 回 平成 29 年 7 月 20 日

- ・コンプライアンスマニュアル実践版、海外実践版の改訂についての報告
- ・平成 29 年度コンプライアンス理解度テスト実施報告
- ・第 4 回コンプライアンス意識調査計画(案)の設問について説明
- ・職場環境ヒアリングについての報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンスマニュアル実践版、海外実践版は一部修正後、社内イントラに掲載することとした。

第72回 平成29年8月25日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第73回 平成29年9月13日

- ・委員長による研修および往査の報告
- ・第4回コンプライアンス意識調査結果速報の報告
- ・第10回役員、幹部職員コンプライアンス研修実施(案)について説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・第4回コンプライアンス意識調査結果については、詳細分析終了後に自由記述を含めた対応策と共に社内イントラに掲載することとした。

第74回 平成29年10月18日

- ・第4回コンプライアンス意識調査報告書についての説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・次回(第5回)の意識調査を実施した際に改善が見られるように、コンプライアンス委員会で今後の方策を検討、取組んでいくこととした。

第75回 平成29年11月15日

- ・第4回コンプライアンス意識調査報告書における自由筆記について説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第76回 平成29年12月13日

- ・委員長による研修および往査の報告
- ・第10回役員、幹部職員コンプライアンス研修報告(案)について説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・第10回役員、幹部職員コンプライアンス研修報告は、社内イントラに掲載することとした。

第77回 平成30年1月23日

- ・職場環境ヒアリングについての報告
- ・平成29年度新任管理職コンプライアンス研修事後アンケートの報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・社内イントラ等で、コンプライアンス委員会の具体的な活動を発信していくことを検討することとした。

第78回 平成30年2月14日

- ・コンプライアンスに関する社外ホームページの構成についての報告
- ・平成30年度コンプライアンス委員会開催予定について説明

- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンスに関する社外ホームページの構成については、現行通りとすることとした。

第79回 平成30年2月27日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての協議

第80回 平成30年3月13日

- ・委員長による研修および往査の報告
- ・コンプライアンス監査の報告
- ・SV2職、ST1職研修アンケートの報告
- ・平成30年度コンプライアンス委員(案)について説明
- ・平成30年度コンプライアンス委員会活動方針(案)について説明
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・平成29年度コンプライアンス監査報告書は、社内イントラに掲載することとした。

第81回 平成30年3月28日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

以上

コンプライアンス委員長による研修および現場往査実績

区分	開催月日	主な議題
往査	H29/5/12	関東土木支社現場の往査 ・コンプライアンス委員長（以下「委員長」）による現場往査および職場環境他に関する意見交換（以下「往査および意見交換」）
往査	H29/5/15	関東建築支社現場の往査 ・現場往査および意見交換
往査	H29/7/18	関東土木支社現場の往査 ・現場往査および意見交換
研修	H29/7/25	関東土木支社で研修および意見交換 ・支社幹部会にて委員長によるコンプライアンス研修（以下「研修」）および意見交換
往査	H29/7/26	関東土木支社現場の往査 ・現場往査および意見交換
研修および往査	H29/7/27～7/28	西日本支社、関西支店で研修・意見交換および現場往査 ・支社幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
往査	H29/8/9	関東建築支社現場の往査 ・現場往査および意見交換
研修および往査	H29/9/4～9/5	札幌支店で研修・意見交換および現場往査 ・支社幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
往査	H29/9/6	関東建築支社現場の往査 ・現場往査および意見交換
往査	H29/9/13	関東土木支社現場の往査 ・現場往査および意見交換
研修および往査	H29/9/14～9/15	九州支社で研修・意見交換および現場往査 ・支社幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修および往査	H29/9/26～9/27	中国支店で研修・意見交換および現場往査 ・支店幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修	H29/10/5	本社で研修（第1回目） ・役員および幹部職員向けに委員長による研修
研修	H29/10/19	本社で研修（第2回目） ・役員および幹部職員向けに委員長による研修

研修および 往査	H29/12/4～ 12/5	北日本支社で研修・意見交換および現場往査 ・支店幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修および 往査	H29/12/6～ 12/7	四国支店で研修・意見交換および現場往査 ・支店幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修	H29/12/22	関東建築支社で研修および意見交換 ・支社幹部会にて委員長による研修および意見交換
研修および 往査	H30/2/5～ 2/6	中部支店で研修・意見交換および現場往査 ・支店幹部会にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修および 往査	H30/2/14～ 2/17	泰国西松で研修・意見交換および現場往査 ・泰国西松にて委員長による研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修	H30/3/28	関東土木支社で研修 ・支社幹部会にて委員長による研修

以上