

コンプライアンス委員会報告書

2019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

2018年度は、前年度同様に不正検査案件や品質不正案件が相継いだことに加え、リニア談合事件が年を越えて注目を集めるとともに、日産ゴーン事件、スルガ銀行不正融資事案などガバナンスに関わる企業不祥事が続発した。

リニア談合事件は、リーニエンシーに応じたとされるゼネコン2社の裁判が確定した。O社の第三者委員会報告書では、共謀事実などが赤裸々に記載されているが、根本的問題は人事と権限を一手に握った土木本部長の独裁と機能しなかった取締役会等のガバナンス体制とされている。

日産ゴーン事件は、特別背任事件として捜査が進められており、会社資金の私的流用の成否が焦点となっている。第三者委員会報告書では、ゴーン会長一人への権限集中、取巻きによる人事・報酬決定の独占、重要部署のブラックボックス化、その結果としてトップの独裁に物言えない取締役会など機能しないガバナンス体制が問題として掲げられている。

スルガ銀行不正融資事案も同様に、業績のみを求める経営層は特定幹部の暴走を止めるどころか、黙認容認して被害を拡大させ、取締役・監査役は牽制する機能を果たさず、と指摘されている。

共通する事項は、トップの独裁、実績のみを求める経営者、牽制機能を果たさない取締役・監査役、ほとんどのケースで機能しなかった内部通報、である。

ハラスメントに関しても、金融機関トップの解任に繋がったセクハラ事案、ゼネコン就職担当者によるパワハラ・セクハラ事案などが報道された。

当社にあっては、昨年度に引き続き労働時間、ハラスメント、不公正取引などに関して課題が明らかとなるとともに、不正経理事案が発生した。

第2 委員会の活動と浮かび上がる課題

委員会は、2018年4月19日の第82回委員会から2019年3月20日の第95回委員会の計14回の委員会を開催した。(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「コンプライアンスを頭ではなく、腹に入れる」「パワハラを本当に知るために(パワハラで生産性は上がらない)」を8回実施するとともに、各種現場への往査も7回行って幹部や若手職員と懇談した。また、委員長は全取締役会に出席

し、適宜委員会活動などについて報告した。

10月の役員及び全国の幹部対象研修では、八重洲総合法律事務所 田代政弘弁護士を講師に迎え、「最近の企業不祥事を踏まえたコンプライアンスとガバナンス」と題した講演をいただいた。(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」)

なお、コンプライアンス推進部は、人事部と協力して職場環境ヒアリングを12現場で実施し、職場環境の把握、指導改善を行った。

内部通報や相談等の形態により推進部が新規に認知したコンプライアンス違反疑義情報は20件であり、保秘に留意しながら迅速な調査を実施した。

往査・調査等から判明した実態と浮かび上がる課題は以下の通りである。

(1) ハラスメント関連

ハラスメントに関しては、所長による若手職員に対する暴力を含むパワハラ事案や厳しすぎる管理により部全体の職場環境を悪化、職務意欲を減退させたとして、部長をパワハラ行為者として、副支社長を管理不行き届きとして処分した事案が発生した。未だにパワハラに関する理解、意識がない幹部職員の存在が明らかとなるとともに、率先垂範のあり方、人心掌握の難しさを痛感させられる。

特記すべき事案は、パワハラ等による退職・休職者が発生した現場に対する管理監督責任を問い、役員を処分した事案である。現場所長には、人員不足による不可抗力を加味し、厳重注意がなされるとともに、上部組織責任者である役員に人員増強など現場支援にかかる監督責任を問うたものであり、上部組織の管理責任を明確にしたものである。

また、休職など事実は発生しているものの、調査では明確なパワハラ行為が認定できず、パワハラとしては処分せず、業務管理上の指導として対応した事案も発生している。十分な調査を元に組織として客観的に判断した結果を情報提供者には説明し、理解を求めているところであるが、職員個人の能力、適性、耐性などを十分見極めて配置し、日々の業務上の雰囲気、態度に意を配るきめ細かい管理体制が重要である。

(2) 不公正取引関連

当社にも関係した東北農政局に係る公取の調査は、公取からゼネコンF社に対して取引妨害として排除命令が発せられるとともに東北農政局も関係者処分を行い、終結した。当社としては調査の対象とされたこと自体が問題であると認識し、OBや営業担当者の活動のあり方について「談合行為厳禁は当然、疑われる外形・所作をするな」を内容とする研修を実施した。

こうした中で未だに「公正取引に対する従来の感覚」「建前と本音の使い分け」が見受けられた。司法取引開始を踏まえ、不公正取引に巻き込まれて重大な損害を被る前に、営業担当者の情報収集のあり方など不透明な部分に対して徹底的な意識改革が必要と考える。

(3) 労働時間に関する事案

労働時間削減の前提は適正申告であり、この信頼性を確保する必要がある。この数年来の努力

により、適正申告の理解、実施度は格段に高くなっていると言えるが、未だにグレーな行為が発覚している。

往査等において、現場の管理職に不可解な時間登録が散見された。本来若手職員の見本であるべき管理職なのに、時間外手当支給対象にならないことから意識が薄く、調整している可能性がある。若手職員にあっては、「人事評価が悪くなるのでは」「このままでは仕事が残ってしまう」などの理由で、不適切な方法での登録等が認められた。

建設業における労働時間新基準 2024 年 4 月適用を見据えて、本年 4 月から現場工務革新センターが本格運用され、労働の平準化、効率化による労働時間減少に繋がることが期待されているが、こうした状況下で「現場が時間削減の期待に応えるために数字を操作する」ことが心配される。「ごまかし、虚偽」に対して監督官庁は世論を踏まえ厳しい処分をする可能性が大きく、社会的ダメージは非常に大きいものと思料される。管理職も含めた労働時間の適正申告定着を早急に図る必要がある。

(4) 経理に関わる事案の発生

会計経理に関わる処分事案が発生した。

一つ目は飲食に絡む不適切経理処理であり、行為者複数名が処分されるとともに、上司のチェック不足が問題を拡大、長期化させたとして副支社長らが処分された。

二つ目は若手職員が社内預金システムを不正操作し使い込み、免職となった。経理のシステム化が進められる中、実質的に管理や操作がその若手職員一人に任され、ダブルチェックなどの組織的管理がなされていなかったことが発生の大きな原因である。

企業にとって、適正経理は当たり前であり、社会的信用に関わる問題である。原価移動と同じく、税法違反、さらには犯罪行為になることを十分に認識させる必要がある。

(5) 労働災害、品質事故、その他

労災関係では、所長が企業先を含む必要部署への確な報告をしなかったとして処分された。

また、建築現場で発生した作業員の死亡事故は現在警察が捜査中であるが、作業員へのきめ細かい指示連絡の重要性が痛感される。

品質事故に関しては、独断で工事内容を変更し陥没事故を発生させた所長が処分された。

また、警察から業務に関して協力依頼を受けながら、会社に報告することなく、複数回事情聴取に応じていた事案が発生した。行政・司法機関などからの要請については、すみやかに必要部署へ連絡し、その指示を受け組織的に対応することが組織管理、危機管理の基本である。

労働災害、品質事故、行政対応などについて、改めて「基本の再確認、遵守」が求められる。

第3 本年度における重点的対応事項

① 労働時間の適正申告徹底

各事業本部、各支社が指導を継続するとともに、それぞれが所有するグレー情報をまとめて、その動機、手法などを分析把握し、その結果を全現場に水平展開し、対策を強化することにより徹底を図っていくことが必要である。

② ハラスメントに対する理解、対策

パワハラ法制化やセクハラ対策強化が報道されている状況にあって、時勢に乗り遅れないよう対応を強化することが必要である。各種研修によりハラスメントに対する理解を深め、所長クラスの自覚を高めることに加え、内部通報を機能させて初期の段階で察知し、適切な関与が出来るようにすることが重要である。そのために、社内に対してハラスメント事案に関する情報をより適切に伝達拡大を進めていくことにより、その有効性、通報者に不利益がないことなどを理解させて通報制度への信頼向上を図る（下記④参照）。

加えて、最近のパワハラ事案調査に際して、現場を統括する本社や支社の幹部に「少々パワハラでなければ厳しい工事はできない、ある程度は仕方がない、」という意識があるのではと危惧している。「パワハラで生産性は上がらない、職員は育たない」を心に刻み、注意を必要とする現場や中間層がいない職員構成の現場に対して、上部組織によるきめ細かい職場状況視察、要支援の判断が要請される。

③ 公正取引への理解浸透、行動抑制

不公正取引のもたらす重大な結果を理解させるために、司法取引のもたらす最悪の想定をも含めた具体的な研修を継続するとともに、入札業務についてウォークスルー監査を実施するなどして意識の定着を確認する。

営業のあり方についてはマニュアルに説明されているが、「当たり前と言いながら、そうとはなっていない現実」があると思われる。〇社策定の取組み（同業他社との飲み会参加や団体参加に厳しい制限）が公開されている現状において、幹部自らが「グレー行為の厳禁、正当な受注」を宣言し、改めて営業担当の認識を刷新することが必要である。なお、関連して社内リーニエンスの導入可否を検討する必要がある。

④ 内部通報制度の浸透

全ての不祥事に共通することは「内部通報は機能しなかった、遅かった」である。

最後の自浄作用発揮の機会である内部通報制度の重要性について、これから当社を支えていく若手職員を重点対象として、まずはハラスメントを例に理解浸透を図る。

システムに対する信頼は機能している事実を知ることにより深まると考えられるため、講習会において過去にあった通報内容や調査概要に加えその結果を具体的に説明し、若手職員から通報に対するアレルギーを取り除くとともに「安心して通報できる」という信頼感を醸成していく。幹部クラスに対してはタイムリーに発生時案を伝達し、若手職員への展開を依頼する。

さらに最近の企業不祥事を参考に、内部通報を含めた危機対応としてのレベル別の対応フローの作成し、秘匿性・独立性の確保など改善を図っていく必要がある。

第4 まとめ

日産ゴーン事件は、10年前の西松事件を思い出させる。人事・予算権限の集中による独裁、それを抑止制御できない形式のみのガバナンスシステム、もの申せない雰囲気、機能しない内部

通報制度など全てが重なる。こうした事案のもたらした損害、被害を思い起こすに、二度と発生させてはならないと心するも、企業不祥事は「ゆで蛙」と比喻されるように気が付かない間に拡大し手が出せない状況になっていくのが常である。

2020 中期計画の 2 年目、現場工務革新センター本格始動の年に当たって、コンプライアンス委員会と各支社支店担当者が連携を保ち、3 つの重点項目（労働時間適正申告、ハラスメント撲滅、不適正取引排除）それを担保する内部通報機能向上を掲げて、小さなコンプライアンス問題から地道に解決し、全役職員にコンプライアンスの意義を浸透させていきたい。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第 82 回 2018 年 4 月 19 日

- ・第 10 期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・平成 29 年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況の報告
- ・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 29 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。

第 83 回 2018 年 5 月 16 日

- ・第 10 期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・平成 30 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 10 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。

第 84 回 2018 年 6 月 20 日

- ・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 85 回 2018 年 7 月 19 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 30 年度コンプライアンス理解度テスト実施報告
- ・平成 30 年度職場環境ヒアリング計画(案)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、社内イントラに掲載することとした。
- ・職場環境ヒアリング実施現場は、長時間労働などの問題がありそうな現場のほか、各事業本部からの実施希望現場とすることとした。

第 86 回 2018 年 8 月 22 日

- ・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 87 回 2018 年 9 月 20 日

- ・コンプライアンスマニュアル実践版一部改訂についての報告
- ・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は社内イントラに掲載することとした。

第 88 回 2018 年 10 月 17 日

- ・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 89 回 2018 年 11 月 21 日

- ・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 90 回 2018 年 12 月 19 日

- ・第 11 回役員、幹部職員コンプライアンス研修報告(案)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>

- ・第 11 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 91 回 2019 年 1 月 16 日

- ・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
- ・2019 年度コンプライアンス委員会重点対応課題(案)の説明

<主な提言・指導事項>

- ・2019 年度コンプライアンス委員会重点対応課題(案)については、次回委員会で再度検討することとした。

第 92 回 2019 年 2 月 13 日

- ・平成 30 年度委員長往査報告書の説明
- ・2019 年度コンプライアンス委員会重点対応課題(案)の説明と検討
- ・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 93 回 2019 年 2 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 94 回 2019 年 3 月 13 日

- ・平成 30 年度コンプライアンス監査報告についての報告
- ・平成 30 年度新任管理職研修事後アンケート結果についての報告
- ・2019 年度コンプライアンス委員(案)についての報告
- ・コンプライアンス規程の改定(案)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協議

<主な提言・指導事項>

- ・平成 30 年度コンプライアンス監査報告は、社内イントラに掲載することとした。
- ・コンプライアンス規程の改定については、組織改編に伴う事案なので発信時期を総務部と検討することとした。

第 95 回 2019 年 3 月 20 日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての協議

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
研修および 往査	2018/8/2～ 8/3	西日本支社、関西支店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 関西支店現場の往査 ・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」)
研修および 往査	2018/9/9～ 9/13	シンガポール営業所で研修・意見交換および現場往査 ・営業所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 ベトナム営業所で往査及び意見交換 ・現場往査および意見交換
研修および 往査	2018/10/2 ～10/3	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	2018/10/10	本社で研修(第1回目) ・役員および幹部職員向けに委員長及び外部講師による研修
研修	2018/10/18	本社で研修(第2回目) ・役員および幹部職員向けに委員長及び外部講師による研修
研修および 往査	2018/11/5 ～11/6	中国支店で研修・意見交換および現場往査 ・支社幹部会にて委員長に研修および意見交換 ・現場往査および意見交換
研修	2018/11/19	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研修および意見交換
往査	2018/11/25 ～11/27	沖縄営業所で現場往査 ・現場往査および意見交換
研修および 往査	2018/12/4 ～12/5	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	2018/12/7	関東土木支社で研修および意見交換 ・支店幹部会にて委員長による研修および意見交換
往査	2018/12/11	関東土木支社現場往査 ・現場往査および意見交換
研修	2018/12/21	九州支社で研修および意見交換 ・支店幹部会にて委員長による研修および意見交換

以上