

コンプライアンス委員会報告書

2021年5月28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

2020年度は、2019年末から拡大し始めた新型コロナウイルス対策として4月当初に緊急事態宣言が発出されるという未曾有の環境変化から始まった。マスク、手洗い、三密回避、在宅・テレワーク導入、出張・集合対面研修の縮小中止等など、ニューノーマルと言われてもすぐには対応できず、もどかしい日々が続いた。現場では工事一時中断や過密化防止策の導入にもかかわらず、工期は必ずしも延長とはならないことから、労働時間にプレッシャーがかかり、ストレスの増加とハラスメント発生が懸念された。

コロナ禍報道が目立たなかったが、世間では相変わらず企業不祥事やコンプライアンス事案が発生した。その中でも特にオリパラ組織委員会会長の女性蔑視発言が国際的関心を集めた。組織として解任もせず辞任させ、加えて新会長選任過程のドタバタがより騒ぎを大きくしたが、国際的に非難されたのは「蔑視発言を問題視せず、無言の容認」「周辺者が直ちに反応しなかった感度の鈍さ」であったと思われる。ハラスメントにおける「見て見ぬ振り」「見てもハラスメントと感じない鈍感さ」と同じ構造と言えよう。

委員会の2020年度テーマ「コンプライアンスを自ら実践する」は2019年度までの反省を踏まえて設定した。「『コンプライアンスは業績に優先する』というスローガンは名目と化していた」は不祥事企業に共通する。「コンプライアンスは本社の仕事（研修）であり、内部通報制度は窓口さえ作っておけば足りる」という雰囲気の流れでは元も子もない。これは「コンプライアンスは誰の仕事なのか？」という本質的問題である。

2020年度は、社長を始め幹部が自らの言葉でコンプライアンスの意義を語り、当面の目標を設定した。これを2021年度の活動目標「コンプライアンスを隅々まで浸透させる」につなげていきたい。

第2 委員会の活動と浮かび上がる課題

(1) 委員会の活動

委員会は、2020年4月開催の第112回から2021年3月開催の123回まで定例会12回、臨時会1回の計13回開催され、内部通報等事案について審議及び対応を行った。（別添-1「コンプライアンス委員会の開催状況」参照）

委員会は2020年度の重点課題として、2019年度に引き続き

- ① 労働時間適正申告
- ② ハラスメント撲滅
- ③ 不公正取引排除

④ 内部通報制度浸透及びコンプライアンス対応の確立

を掲げ、10月の本社役員・幹部研修及び5回の支社支店研修を実施した。(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) 幹部研修では「自ら実践する」として社長、副社長、支社長がコンプライアンスについて訓話した。また、支社支店訪問時にコンプライアンス監査を実施し、幹部に対して不公正取引防止に対する意識・体制を聴取するとともに、入札関係業務・資料について実地に監査を行った。

(2) 往査・調査等から判明した実態

①労働時間適正申告に関して

・適正申告

これまでの各種施策が功を奏していることもあり、適正申告はかなり浸透したと見られるが、残業時間の上限規制を視野に入れると、効率化の進捗状況によっては再び付度・調整が増えることが懸念される。

・長時間労働職員に対する対策

各支社・支店幹部によるチェック及び現場幹部や当事者への指導により、当該個人の長時間労働は改善されているが、「他にしわ寄せがいっただけ」であれば根本的解決にはならない。職場環境ヒアリングにおいても「支社支店の呼出し指導が面倒だから、何とかごまかしている」等一部で本末転倒の声があったことも踏まえ、事業本部による長時間労働要因の解明(働き方改革推進課による個別ヒアリング実施)を基にした根本的対策が期待される。

②ハラスメント撲滅に関して

・パワーハラスメント

2020年度に発覚したハラスメント事案13件について調査を行った結果、その内パワハラ3事案は懲戒処分、その他事案は厳重注意や指導にて対応した。通報者に関しては、協力会社を含む部外と見られる通報及び派遣社員と見られる通報が合計8件、また被通報者に関しては次席～課長クラスが合計8件で、協力会社や派遣社員、職員では次席クラスの関与が目立つという傾向が見られた。

・セクシュアルハラスメント

セクハラについては、女性派遣社員に対する飲酒下での暴力及びセクハラ発言、私的領域への口出し(おせっかい)行為について苦情通報があり、厳しく処分した。

③不公正取引排除に関して

・不公正取引排除

支社支店のコンプライアンス監査では入札業務の各段階において必要なチェックがなされていることが確認され、不公正な入札手続きになりかねない積算等の省略は見られなかったが、入札に関する留意事項について認識があいまいな幹部も散見された。過去の疑義事実を風化させないよう引き続き実地説明及びチェックを継続する必要がある。

④内部通報制度浸透及びコンプライアンス対応の確立に関して

・内部通報制度

内部通報制度に関しては、2020年度は総数としては33件(内ハラスメントは13件)、組織

的調査を実施した通報事案は19件であった。

- ・懲戒処分の周知

内部通報制度への理解信頼を深める前提である「懲戒処分の周知」が進められた。

懲戒事案については経営会議において管理本部長から事案の説明、留意事項の指示がなされるようになり、本社幹部と支社長に事案の内容がタイムリーに伝達できるよう改善された。同時に委員会から支社支店のコンプライアンス担当者に情報提供し、現場への浸透を図ることとした。加えて、指導注意を行った事案についても、支社支店訪問時に幹部に概要、留意事項を説明し、教養に役立ててもらったこととした。

- ・繰り返される不正行為に対する「処分の厳正化」

数現場にわたり継続していた不適切な会計処理が、関係職員の相談申告から発覚した。

同種事案に係る懲戒処分が社内で繰り返し公表研修されているにも関わらず、当該案件では多数の職員が関与し、長期にわたり継続していた。リーニエンシーの初適用として自浄能力を発揮できたことは幸いであったが、水平展開や研修実施だけでは意識変革に至らず、処分の厳格化、社内公表の充実が必須と思料されたため、委員会として不適切な会計処理に対する厳正な処分を社長本部長会議に要請し、処分の厳正化、昇格昇進時の本社チェックが実施されることとなった。今後同様事案が発生した場合は、上部組織の監督指導を含め厳格な責任追及となることも含め周知していきたい。

- ・コンプライアンス対応（制度）の認証登録を継続

当社の内部通報に係る体制は、2020年3月13日付で消費者庁所管の内部通報制度認証（WCMS認証）に登録されたが、今年も継続となった。より緻密な運用を図りたい。

（3）内部通報事案から伺える根深い課題

①当社の実態に関する「耳の痛い」通報

派遣社員・協力会社など、西松職員以外からと見られる「元請として情けない実態」の通報が目立った。

例えば、コロナ禍における元請主催の現場行事を疑問視する通報があり、社長本部長会議に「現場における行事の在り方」を提言し、各現場に対して通知を依頼した。また、「元請の内部はどうなっているのか？雰囲気が悪く事故につながりかねない。」と西松職員間のコミュニケーション不足を訴える通報もあった。

複数の派遣社員が相談して「こうするしか手が無い」と上司への苦情相談となり、ハラスメントの存在が明らかになった案件もあった。「内部通報は知っているものの、派遣社員が使っているものかどうか、迷っていた」と言う。また「派遣だからとしても扱いがひどすぎる」という通報もあった。

通報内容が全て事実ではないとしても、指摘内容は耳の痛い内容であり、早急に対策を講じる必要がある。更に危惧されるのは、このような案件について認知しているはずの西松職員から発信が無いことである。「無言の容認」になっていないだろうか、危惧される。

②周知のパワハラや職務怠慢が放置されていた事案

長期にわたり支社幹部によるパワハラ発言が継続し職場環境が悪化していたにもかかわらず、その状況を認識していた周辺幹部も特段注意することもなく、退職を決意した職員からの通報がきっかけで公然化した案件があった。同様に、現場所長の怠慢が支社支店に相談されながらも通報があるまで措置されなかった案件も判明した。

放置されてきた案件に共通する担当幹部の発言は

- ・「口は悪いけど、仕事は良くやるからなあ」
- ・「彼しかあのポストは務まらないからなあ、仕方ないなあ」
- ・「そんなひどいことになっているとは思わなかった」

であり、この意識の一掃が必要である。

③現場職員間における不調和

当社職員間のコミュニケーション不足による誤解や不調和が解消できず、業務に支障が出ている旨の通報事案も目についた。双方に問題があると思料されるが、結局は「所長が職員をまとめ切れていない」ということである。

第3 本年度における重点対応事項

2021年度のコンプライアンス委員会活動方針については、2020年度の振返りを踏まえ、「コンプライアンスを隅々にまで浸透させる」とし、重点課題については社長が本社役員幹部研修で改めて提起した ①パワハラ撲滅、②不適切な会計処理の一掃、としたい。

また、③働き方改革推進、④不公正取引、⑤内部通報制度浸透及びコンプライアンス対応の確立は引続き継続することとしたい。

①パワハラ撲滅

加害者、被害者双方のロスは会社にとって損害であると同時に、「風通しの良い明るい職場」は生産性向上にとって不可欠である。コロナ禍故に Zoom 等のウェブ会議を生かしてグループ研修を実施し、パワハラを発生させないための予防措置につなげたい。社内システムを活用して「コンプラたより」を展開してきたが、全社員に対して同一内容を発信することは非効率であるため、階層別のウェブ研修に切り替える。

- ・基本は職場内のコミュニケーション向上による相互理解

過去のパワハラ処分事例を活用し、所長（パワハラ予備軍の自覚）、若手（指導教育を受ける側のあり方）それぞれに対して「考える、顧みる」研修を実施したい。

現場所長は少数グループによるウェブ研修を実施し、当社事例を詳細に説明した上で行き過ぎの自覚が無いまま程度を超えた指導を行う」を基に自らを振り返るとともに、ハラスメント予備軍入りへの注意も促したい。

若手職員については年次単位のウェブ研修（1～3年次）で隠れたハラスメントを明るみに出す内部通報の意義・やり方、「見て見ぬふりをしない」ことの重要性、高い匿名性と徹底した保護措置を直接訴えていきたい。

- ・本社、支社支店幹部の意識改革（幹部の旧態然たる深層意識との決別）

「あの所長は、口は悪いけど仕事はできるからな」及び「そこまでひどいとは思わなかった」

という深層意識の一掃を図る。

ハラスメント行為を認知した以上は、幹部として、まずは支社支店業務担当部長や人材育成課との情報交換による実態把握をしっかりとやり、直ちに本社コンプライアンス推進部と連携をとるよう意識付けを図りたい。「三猿」はハラスメント容認に等しく、上級幹部ほど「見て見ぬふりをしない」覚悟が必要である。

・所長の役割の再認識

管理職の役割とは業務（業績）管理と組織（人事）管理であり、そのためには部下職員個々の具体的な責任範囲をきっちり取決め、全員に理解させることが必要である。不明確な責任の所在が業務上、人事上の事故発生に繋がる。

業務管理の曖昧さがハラスメントを含む事故や職場環境の悪化を生み出さないよう、表面上で済ませることなく、個々の職員の業務実態、心身の健康状態の把握を部下職員の協力を取り付けながら実施した上で、把握された部下職員の問題は個人で抱え込まず、人事的に必要な措置は書面化の上支社支店担当と十分に共有し、必要な支援が受けられるようにすべきである。

②不適切な会計処理の一掃（業界風土との決別、撲滅を図る）

会計上の不適切処理は、所長など権限ある者の完全な独断行為であり、万が一の場合流用された資金を回収できず会社に損害を与えるだけでなく、国税の重加算税処分は会社の社会的評価を貶めると同時に無用の支出をさせていることを改めて周知しておく必要がある。

委員会としては

- ・事業本部、経理部、コンプライアンス推進部で実施中の対策について実施状況を確実にチェック
- ・全現場所長及び次席クラスへのピンポイントのウェブ研修により、事業本部の幹部による明確な基本事項表明、リーニエンシーを含めた指示事項の確認、決別の確約
- ・管理職昇格時の研修において原価管理の重大性を再確認することを依頼

等により、「不適切な会計処理の誘惑が無くなることはない」ことを念頭に、繰り返し意識付けを行っていきたい。

③労働時間適切申告

2024年4月から建設業にも適用される時間外労働の上限規制を踏まえると、残業時間の削減は当社にとっての最重要課題である。コンプライアンス意識調査アンケートでは、時短を踏まえて職員が「職場環境悪化の恐れ」を懸念していることが窺われる。根本的には体制強化（増員）、仕事の取捨選択、効率化しか手がなく、今後、現場工務革新センターの活動成果が数字に表れることが期待される。

本年度も引き続き「適正申告」を重点課題とし、現場の実態を深く掘り下げていくとともに、現場工務革新センター会議等に参加して情報を共有していくこととしたい。

④内部通報制度浸透及びコンプライアンス対応の確立

・内部通報制度の理解浸透

内部通報制度の理解浸透を進めるため、対応事案の更なる周知を図ることが必要である。懲戒事案に加えて、指導注意を行った事案についても、適宜支社長支店長に説明するとともに支社支店のコンプライアンス担当者に情報を提供し、現場への浸透を図ることとしたい。

- ・コンプライアンス委員会としての活動強化

委員会においては、過去に発生した不正行為を念頭に適切な時期に業務担当委員をして水平展開の実効性チェックを求めて行きたい。PDCA+S（標準化）の実行が重要であり、同様の事案が発生した場合には、上部組織の監督指導を含め厳格な責任追及となることを周知していく。

- ・派遣社員への一斉教養及び採用時個別研修の確実な実施

派遣社員は、配置が流動的なことから完全な研修実施が困難であったが、派遣社員の内部通報に対する消極的意識を踏まえ、全国の現場に在籍している派遣社員への一斉教養を実施した上で、その後の新規採用に際しても個別研修の確実な実施を求めていきたい。

⑤不公正取引排除

本支社支店の幹部及び営業担当者には「ちょっとした立ち話が意図せず談合に巻き込まれてしまう怖さ」について繰り返し教養するとともに、注意喚起（基本の徹底、チェック）をしていく。万が一に備えリーニエンシーのシステムや手順などについて研修するとともに、今年度も入札手続き・関連書類について実地確認を実施していく。

第4 まとめ

コンプライアンスという概念は抽象的であるが故に、問題の排除を訴える精神論だけでは「研修監査山積みにして不祥事頻発」になりかねない。コンプライアンス意識が職員全員に浸透されるには、具体的なリスクマネジメントに取り組む過程において、リスクの根本原因をみんなで考え、精神論でない具体的で実効性ある対策案を見つけ出し、それを全員で実行すること（見て見ないふりをしない）が必要である。

今年度 2021 年度はテーマを「コンプライアンスを隅々まで浸透させる。」として、まずは重点 2 項目であるパワハラ撲滅と不適切会計の一扫を目指し、続いて 2022 年度からは働き方改革完成につなげていきたい。

昨今十分なコンプライアンス体制・対応が企業の存続要件として扱われるようになってきており、この傾向はますます強まるものと思料される。新型コロナウイルス禍が社会、経済に及ぼす影響は計り知れず、厳しい環境下では企業の真の姿が露わになる。「幹部は厳しい環境下でこそ『コンプライアンスは業績に優先する』を実行できるかどうか」が企業の存続に関わることを肝に銘じ、職員全員で風通しの良い職場作りに努めていただくことを期待している。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第 112 回 2020 年 4 月 8 日

- ・ 2020 年度コンプライアンス委員会活動方針(案)について説明
- ・ 2019 年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況の報告
- ・ コンプライアンスマニュアル改訂版について説明
- ・ 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 >

- ・ 2019 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 113 回 2020 年 5 月 13 日

- ・ 第 12 期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・ 2020 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 12 期コンプライアンス委員会報告書(案)の一部修正後、取締役会に報告し、社外 HP、社内イントラに掲載することとした。
- ・ コロナ禍での在宅勤務中においてもコンプライアンスの重視を再確認することとした。

第 114 回 2020 年 6 月 17 日

- ・ 2020 年度職場環境ヒアリング計画(案)について報告
- ・ コンプライアンスに関する事象についての報告と協議
- ・ 役員改選に伴う、コンプライアンス委員会メンバー変更についての説明

< 主な提言・指導事項 >

- ・ 2020 年度職場環境ヒアリングは、人事部、各事業本部と連携して進めていくこととした。

第 115 回 2020 年 7 月 15 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
- ・ コンプライアンスに関する事象についての報告と協議
- ・ コンプライアンス委員会での協議項目についての説明

< 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、及びコンプライアンス理解度テストは、社内イントラに掲載することとした。
- ・ コンプライアンス委員会での協議項目については、引き続き検討することとした。

第 116 回 2020 年 8 月 26 日

- ・ 第 13 回役員・幹部職員コンプライアンス研修開催についての説明
- ・ コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第 117 回 2020 年 9 月 16 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

臨時 2020 年 10 月 26 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 118 回 2020 年 10 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 119 回 2020 年 11 月 18 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 120 回 2020 年 12 月 16 日

- ・第 13 回役員・幹部職員コンプライアンス研修アンケートの報告
- ・「トップメッセージ」のポスター製作、配布について説明
- ・「内部通報制度認証」の更新についての説明
- ・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>

- ・第 13 回役員・幹部職員コンプライアンス研修アンケートは、社内イントラに掲載することとした。

第 121 回 2021 年 1 月 21 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

<主な提言・指導事項>

- ・職場環境ヒアリング結果は、現場名を伏せて、支社・支店幹部に開示することとした。

第 122 回 2021 年 2 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 123 回 2021 年 3 月 17 日

- ・コンプライアンス監査結果についての報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議
- ・2021 年度コンプライアンス委員(案)の開示
- ・コンプライアンス委員会の 2021 年度活動方針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実績

区分	開催月日	主な議題
研修	2020/8/28	関東土木支社で研修 ・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」） （支店・現場は Zoom 接続）
研修	2020/9/14	関東建築支社で研修 ・支社幹部会で委員長による研修（現場は Zoom 接続）
研修	2020/9/18	北日本支社で研修 ・支社幹部会で委員長による研修（支店・現場は Zoom 接続）
研修	2020/9/25	九州支社で研修 ・支社幹部会で委員長による研修（支店・現場は Zoom 接続）
研修	2020/10/7	本社で研修（第 1 回目） ・役員、幹部職員向けに委員長および高瀬社長による研修
研修	2020/10/16	本社で研修（第 2 回目） ・役員、幹部職員向けに委員長および一色副社長による研修
研修	2020/11/10	西日本支社で研修 ・支社幹部会で委員長による研修（支店・現場は Zoom 接続）

以 上