

2022年5月31日

コンプライアンス委員会報告書

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

2021年度の日本は、2019年末から拡大し始めた新型コロナウイルスが沈静化せず、緊急事態宣言が断続的に発出される等不自由な社会活動が続くとともに、未曾有の金融緩和は継続され、株・不動産の価格上昇、為替の変動など予測困難な経済環境が続いた。

当社にとっての2021年度は、いわゆる村上グループによる株買い占めとTOB、さらには伊藤忠商事との提携・協業、高層マンションの施工不備等の発覚など、まさに内憂外患の一年であった。太平安泰・業績拡大と思っていた世に、極端な株主至上主義を説く黒船と足元で拡大していた空洞に足をすくわれたとも表現でき、あらゆる面で一からの見直し、原点回帰が必要である。

委員会は2020年度にはテーマ「コンプライアンスを自ら実践する」を設定し、社長をはじめ幹部が自らの言葉でコンプライアンスの意義を語り、目標を掲げた。昨年度は、これを踏まえて「コンプライアンスを隅々まで浸透させる」を活動目標として設定したが、実践・浸透にははるか及ばず、「しみ込んだ体質」という岩盤があることを思い知った一年であった。

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、2021年4月開催の第124回から2022年3月開催の136回まで定例会および臨時会合わせて計16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)

2021年度のコンプライアンス委員会の重点課題は、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扫、の2点とし、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、は継続課題とすることとした。

内部通報に関しては、総数としては28件(内ハラスメントは15件)、組織的調査を実施した通報事案は19件であり、審議の上懲戒要請など必要な対応を実施した。ハラスメント事案15件については、パワハラ2事案およびセクハラ1件は懲戒処分、その他事案は嚴重注意や指導にて対応した。また、施工不備事案の調査分析にあたった。

◆10月の本社役員・幹部研修では、従来とやり方を変え、役員、部長、課長の3段階に分けて、重点を絞り意識変革を訴えた。

・役員向け研修

「コンプライアンスを本気でやるつもりですか？」

- ・部長向け研修

「やるべきことをやるのが部長 嫌なことでもやらなければならないのが部長」

- ・課長向け研修

「課長だからといって、自分に溜め込むな」

◆全所長クラスを対象とする Web による研修を実施し、ハラスメントと不適切な会計処理の一掃を訴えた。

- ・ハラスメント（パワハラに加えてセクハラも）

厳しい教育指導とパワハラの境界に悩む所長に対して、少なくとも社会人としてやってはならない所作について説明し、万が一にも感情が先走りパワハラに陥らないよう自重を求めた。

- ・不適切な会計処理

故意による不適切な会計処理については、今後は厳罰に処せられることと、リーニエンシーについて詳細に説明した。

◆国内の 5 支社 6 支店で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、入札関係の業務や資料について実地監査を行った。（別添-2 「コンプライアンス委員長による研修および往査実績」参照）

◆職員意識調査（2019.7→2021.7）でコンプライアンス意識レベルが低下したとの結果が出された。判定結果からは、本社職員間でコミュニケーション不足の恐れ、支社社員および派遣社員の意識レベルが低いなど、今後留意すべき分野が判明した。

（2）浮かび上がる課題

① 隠れていたハラスメントが徐々に発覚

- ・パワーハラスメント

これまでのパワハラはほとんどが所長ら管理職と若手職員の間であったが、昨年度は「部長」と「課長等」幹部間のパワハラ 2 件が通報され、厳しい懲戒処分がなされた。

知識経験が不十分な若手職員ではなく、期待される業務レベルに届かない管理職に対して厳しく注意指導することは上司の当然の業務であるが、その場合の表現や TPO については慎重さが求められる。同時に職場環境についても、「きっちり仕事をする」ことが、やり方によっては「出勤したくない職場」に陥らせてしまう危険性があることに対して注意が必要である。

- ・セクシュアルハラスメント

派遣社員に対するセクハラは 2020 年度に 2 件発生し厳しく処分されたが、2021 年度も派遣社員から悪質なセクハラ行為が通報された。行為者は懲戒処分となったが、当初に訴えを受けた上司は、行為の悪質さに応じた対応を取れず問題を先送りする結果となり、被害者はその後退職した。

セクハラについては、近年派遣社員等の弱者的立場に対するセクハラが浮上表面化してきた感があり、厳しく処分すると同時に、不十分であった支社社員および派遣社員の方々への内部通報に関する研修を充実させる必要がある。

② 不適切な会計処理の一掃は未だ出来ず

若手職員が「これくらいはいいか」と軽く考えた私的流用や原価付替えが発覚したことに加え、協力業者といわゆる「べったりの関係」になった所長が私的流用や過剰なゴルフ接待を受けていた事案が発覚した。

不適切な会計処理は、会社に金銭的損害を与え、社会的評価を貶めることを改めて周知しておく必要があり、委員会としては「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、役員など最高幹部に「古い体質との決別、撲滅を図る本気の覚悟」を求めて行く。

③ 予想だにできなかった施工不備事案の発覚

優良現場と評価されていた大型マンションで多数の施工不備が発見され、全面的な改修工事を実施することとなり、住民や施主をはじめ関係者に多大なご迷惑をかけることとなった。「関係者の誰もが予想だにできなかったことが、現実には起きた」に表されるような「安易な思い込み」を排除し、品質管理の怖さ・重要性を改めて肝に銘じる必要がある。

委員会としては、事業本部による根本的な品質管理業務見直しの実効性と浸透状況をチェックしていく。

(3) 浮かび上がった課題の分析

共通する事項は「幹部が幹部らしくやるべきことをきっちりやって、若手職員の模範となっているか」ということ

① なぜ不適切な行為が繰り返されるのか？

<処分厳正化だけでは一掃できない、その本質の理解が必要>

数現場にわたる不適切な会計処理事案（2020年度発覚）を題材に、所長に対する直接研修を実施したが、現実には新たな不適切な会計処理事案が発覚した。

「処分の厳正化・周知」を図ると同時に、「なぜ少額でも原価付替えは厳禁なのか？会社の儲けは同じなのに」という誰でも感じる疑問に対して「不適切経理は会社を内から腐らせるからだ」と自信をもって答えられる企業経理への理解、それを組織体質にまで徹底していく厳しい経営姿勢が求められる。

② 幹部による業務管理が出来ているのか？

<チェック責任は誰にあるのか？その実効性確保は？>

・施工不備事案は

関係者全員が「問題なく出来ている」と思い込んでいた。

責任ある立場にもかかわらず「他人を当てににして」大丈夫と思い込み、自ら確認しない体質は品質管理の最大の敵である。

・不適切な会計処理は

管理監督者である支社支店幹部の重点が受注、工期（進捗）、利益にあれば、品質管理が抜け

落ち、また、原価管理や協力業者との関係に目が届かない。幹部の職責は現場の業務管理全般を含むことを再認識させるとともに、不十分な場合はその管理監督責任を問い、さらにその実効性をチェックする本社の機能など、重層的な仕組みを構築する必要がある。

③ 幹部は姿勢を正すべし、模範となるべし

- ・昨年度は若手と思われる職員から

度を越した協力業者のゴルフ接待を受ける幹部

社有車を独占私的使用しながら通勤手当を受給する幹部

という辛辣な通報があった。

部下職員は幹部の行い一部始終をよく見ていることを管理職は再認識し、その模範となるべく身を正すべきである。

第3 本年度における重点対応事項・・・本年度が勝負所である

① ハラスメント対策は継続

- ・対策内容が現場事務所まで行き渡っていない現状を踏まえ、通報システムの浸透を図る。

新たな「懲戒事案等の概要やポイントを説明する手法」を検討の上、事業本部長および支社長を責任者として周知・意識変革に取り組み、委員会としては「確実にPDCAが実行されていること」を確認する。

- ・風通しの良い職場、働き甲斐向上に向けて、その阻害要因を改めて分析し、ピンポイントに対策を打つ。

職員意識調査の結果によれば、本社内でのコミュニケーションに関しても上司部下で評価に違いがあるなど「…やっているつもり」が蔓延している可能性がある。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であり、人財企画部実施の研修制度との連携・調整により抜け落ちている部分の補強を実施する。

② 不適切な会計処理

- ・ルールを守れない組織風土を醸成した背景の深堀りを基に、第一に幹部自らが事実を踏まえて、如何になすべきか協議することを要請する。

- ・再度所長クラスに対して「西松から不適切な会計処理をなくす」を訴え、処分の厳格化及びリーエンシーを周知すると同時に、監督責任を含め関与者の降格など毅然とした処分を要請する。

- ・「所長になる前」、管理職手前の段階で企業経理の本質に対する理解を確実にする必要があり、今後研修計画を調整する。

③ 不公正取引排除、労働時間適正申告、内部通報制度の理解浸透の項目は引き続き継続していくこととしたい。

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、精神論ではない具体的で実効性ある対策を見つけ出し、それを全員で実行すること（見ないふりをしない）が必要である。』

以上は昨年度の報告書に記載した内容であるが、本年度も心して二つのコンプライアンス事象に対して意識改革を進めたい。

- ・ハラスメント対応コンプライアンス

これは現場所長や本社支社幹部が主体になる問題である。ハラスメントは生産性向上の敵であり、良好なコミュニケーションは「幹部自らが変化しなければ成功しない」ことを十分自覚させる。

- ・組織管理上の不適切事案対応コンプライアンス

これも先ず幹部の問題であり、組織管理の徹底、悪しき体質の排除を目指す。

そのためには、管理監督責任を含め責任所在の明確化、不明確な決裁ルート・不十分な文書管理の改善、「…分かっているはずだ」発言の一扫、確認する文化の徹底等課題は山積している。

今年度 2022 年度は『改めて原点を問い直し、その原点への回帰』を目指したい。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第 124 回 2021 年 4 月 21 日

- ・新コンプライアンス委員会メンバー紹介
- ・2020 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>

- ・2020 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 125 回 2021 年 5 月 26 日

- ・第 13 期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・2021 年度コンプライアンス関係研修計画(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報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・第 13 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。

第 126 回 2021 年 6 月 23 日

- ・コンプライアンス意識調査計画(案)について
- ・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>

- ・コンプライアンス意識調査については、確実に追い回しをして、「業務である」ことを認識させて回答させることとしたい。

臨時 2021 年 7 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 127 回 2021 年 7 月 28 日

- ・2020 年度 e ラーニング「理解度テスト結果報告書」について
- ・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
- ・2021 年度職場環境ヒアリング実施について説明
- ・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。

第 128 回 2021 年 8 月 25 日

- ・第 14 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 129 回 2021 年 9 月 1 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 130 回 2021 年 9 月 15 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 131 回 2021 年 10 月 13 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 2021 年 10 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 132 回 2021 年 11 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 133 回 2021 年 12 月 8 日

- ・コンプライアンス意識調査結果の報告
- ・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>

- ・コンプライアンス意識調査結果報告書は、社内イントラに掲載することとした。

第 134 回 2022 年 1 月 19 日

- ・第 14 回役員・幹部職員コンプライアンス研修実施の報告
- ・2021 年度職場環境ヒアリング実施の報告
- ・2022 年度コンプライアンス委員会開催予定の開示
- ・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 14 回役員・幹部職員コンプライアンス研修実施報告書は、社内イントラに掲載することとした。

第 135 回 2022 年 2 月 9 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 136 回 2022 年 3 月 16 日

- ・2021 年度コンプライアンス監査の報告
- ・2022 年度コンプライアンス委員の開示
- ・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 2022 年 3 月 23 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

以上

コンプライアンス委員長による研修および往査実績

区分	開催月日	主な議題
研修	2021/7/13、 7/15、7/20	関東土木支社現場管理職向け研修 ・支社現場管理職員へ委員長によるコンプライアンス研修(以下「研修」) (zoom 接続)
研修	2021/7/27	営業部長向け研修 ・支社、支店の営業部長へ委員長、井上建築事業副本部長、松友土木 事業副本部長による研修 (zoom 接続)
研修	2021/8/3、 8/4	営業所長および営業所職員向け研修 ・営業所長および営業所職員へ委員長、井上建築事業副本部長、松友 土木事業副本部長による研修 (zoom 接続)
研修	2021/8/17、 8/24、8/26	関東建築支社現場管理職向け研修 ・支社現場管理職員へ委員長による研修 (zoom 接続)
研修	2021/9/22、 9/27、9/28	北日本支社現場管理職向け研修 ・支社現場管理職員へ委員長による研修 (zoom 接続)
往査	2021/9/29	関東建築支社コンプライアンス監査
研修	2021/10/11、 10/12、10/15 10/22、10/27 10/28、10/29	西日本支社現場管理職向け研修 ・支社現場管理職員へ委員長による研修 (zoom 接続)
研修	2021/10/13	役員・幹部職員向け研修① ・取締役を含む役員(支社長、支店長を含む)へ委員長による研修 (Zoom 接続)
研修	2021/10/14 午前	役員・幹部職員向け研修② ・2～4 級職ほかへ委員長による研修 (zoom 接続)
研修	2021/10/14 午後	役員・幹部職員向け研修③ ・5 級職ほかへ委員長による研修 (zoom 接続)
往査	2021/10/19	西日本支社コンプライアンス監査
往査	2021/10/20	中国支店コンプライアンス監査
往査	2021/10/25	四国支店コンプライアンス監査
往査	2021/11/4	札幌支店コンプライアンス監査
往査	2021/11/19	中部支店コンプライアンス監査
研修	2021/11/24、 11/30	九州支社現場管理職向け研修 ・支社現場管理職員へ委員長による研修 (zoom 接続)
往査	2021/11/25	北日本支社コンプライアンス監査

往査	2021/12/2	関東土木支社および北陸支店コンプライアンス監査
往査	2022/1/14	沖縄支店コンプライアンス監査
往査	2022/1/27	九州支社コンプライアンス監査

以 上