

コンプライアンス委員会報告書

西松建設コンプライアンス委員会

第1 はじめに

① ロシアのウクライナ侵攻に伴い、前年から始まっていた物価上昇がさらに激化するとともに、海外現場での品質事故を受け、業績が悪化した。こうした社会情勢の変化をも踏まえ、企業として直面する本質的課題に対応するために中期経営計画2025、西松-Vision2030を策定し、収益改善を図るとともに体質改善に向けた活動も本格化させた。

② コンプライアンス上の問題としては、一部の所長等グループによる不適切な会計処理や経費流用等が発覚し、厳しい処分がなされた。また、協力会社との懇親を全面的に否定するものではないが、固定されたメンバーと費用の負担が不明瞭なまま繰り返し懇親するなど、時代錯誤も甚だしい事案も発覚した。

ハラスメントについては、再び処分や注意を受けた事案等、留意すべき事案も発覚した。また、来年4月から罰則適用となる時間外労働については、不適正申告が排除されたとは言えない状況であり、組織を上げた対策が求められる。

③ 某電気メーカーの大規模品質不祥事が耳目を引くとともに、ゼネコン業界としては、ビルの解体・建て直しを必要とする大規模品質事故や、本年に入り、新幹線トンネルの品質検査における虚偽報告が報道されている。綿密なチェックリストを作成していたとしても、多忙を理由に手抜きをされては何の役にも立たず、「現場での基本ルール厳守」の重要性を痛感させられた。

第2 各種コンプライアンス活動と浮かび上がる課題

委員会およびコンプライアンス推進部は、定例の委員会開催、通報事案対応、コンプライアンス監査、10月の幹部研修、各階級の研修、職場環境ヒアリング等の活動を実施した。特に「職場環境ヒアリング」では、主に現場若年層の離職防止等を目的として、土木6現場と建築5現場の計11か所で、係長以下の非管理職および現場所長へヒアリングを実施した。

こうした活動を通して把握された職場の実情、喫緊の課題は以下のとおりである。

(別添-1「コンプライアンス委員会の開催状況、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)

(1) 職場の実情

① 人員不足等に伴うパワハラや不正報告発生の恐れ

◆現場では人員不足、特に30代の係長・主任クラスの職員不足が強く指摘されるが、人的サポ

ートが追い付いていない。派遣社員を増やそうにも、経験豊富な派遣人材自体が不足しており、逆に未経験者の育成やフォローで職員の負担が増えているのが実情と見られる。

◆若手職員の教育も担当している係長・主任クラスの職員に、大きな負担がかかっている状況である。その中でも「働き方」に対する意識の違いがあり、20代後半から30代前半の職員（時間外の上限規制が始まる前に入社し、事実上労働時間に縛られず厳しい教育・指導を受けてきた世代）には「これ位出来て当然だ」「若手職員にはやる気が感じられない」という思いが強く感じられ、パワハラ連鎖が危惧された。

◆職場内のコミュニケーションについては、他の職員に自分の意思をしっかりと伝えられない若手職員が散見され、幹部クラスからは「理解出来ているのか？指導が不十分なのか？」等、若手職員との意思疎通に悩んでいる状況が見られた。離職につながる可能性も高く、早い段階で個別のコミュニケーション指導を検討すべき状況にある。

◆勤務時間については依然として不適正申告の恐れがある。

不適正申告で指導された職員は「36協定以内に収めるには自分で何とかするしかない」など発言し、所長の指示内容をこなせない自己の業務能力と時間規制の間で悩み、不正行為に及んでいるものと見られる。

所長には「適正申告の重要性を再確認させるとともに、個人で問題を抱えさせない」よう指導を要請すると同時に、支社支店を上げて労働時間を正確に把握した上で、具体的な対策の検討が必要である。

◆時間外労働時間を削減する中で、若手のスキルアップの為の時間確保については、管理職、非管理職を問わず「両立は難しい」「技術のレベル低下が心配」として強い危機感が示された。

◆10月の幹部研修では、役員・部長・課長級管理職は対面もしくはZoom視聴で実施（ほぼ完全受講）し、非管理職に対しては自主的なアーカイブ視聴を呼びかけたが、視聴率は1割程度と想定される。非管理職については、「自主参加研修」を受ける時間的・精神的余裕がなく、所長ら幹部を通した「義務的研修」でなければ受講は難しい状況と想像される。

② ハラスメント等の通報状況および留意事案

◆2022年度「Nishimatsu ホットライン」の運用結果は45件で、昨年度実績（28件）から大幅に増加している。通報のほぼ半分が実名通報であり、周辺者からの通報も散見された。

項目別では「ハラスメント等に関する事項」が最も多く、昨年（15件）から3件増加して18件（内12件が実名通報）となり、ハラスメント要素が含まれている通報はさらに7件あった。その内懲戒処分となった3件は、どれも管理職および係長・主任による、入社3年以内の若い職員に対するパワハラであった。

若手職員の指導も任される係長・主任クラスは現場で一番負担がかかっており、そのストレス

が蓄積され、パワハラと言う形に出ている。指導教育も必要だが、まずは負担の低減を如何に図るか、事業本部も含めて個別の具体的対策の検討が急務である。

初期段階での通報が、行為者・被行為者および職場環境全てにとって有益であり、離職者をも減少させることにつながることから、通報制度に関する周知活動を継続していく。

◆留意すべき事案への対策が必要

所長らが別現場で再び同様のパワハラを犯して処分を受けた事案や、所長が同様の不作為（部下の監督不十分）で再び注意を受けた事案が発生した。指導や処分が本当に機能しているのか、改めて確認が必要である。

また、支社支店の部長クラスがハラスメントを認知しながら具体的対応を取らず、曖昧にしてしまう事案も散見された。

③ 不適切な会計処理事案の発覚

支社幹部を含むグループが、長らく協力会社と不適切な癒着関係に陥っていたことが発覚した。流出していた会社資産は回収したが、その間不適切な会計状態にあったことは否めない。また、協力業者と尋常とは言い難い懇親を繰り返すといった事案も発覚し、それぞれ厳しい処分を受けた。

特定業者と深く結びつき、癒着も囁かれるような「協力業者との特殊な関係」は、協力会社グループ内にも不協和音を生み出し、甘い査定にもつながりかねない。「地元との関係や配置上、異動させられない」という安易な判断が長期にわたる配置に繋がっており、固定された人間関係を作り出す一因となっている。人事配置上の縛りをつけるなど適切な対応を検討する必要がある。

（２）浮かび上がる課題

① 人的構成に加え時間外削減がもたらすストレスがパワハラ連鎖に

中堅職員の一部には「役に立たない若手職員は鍛えないといけない。自分もしごかれて、ここまで出来るようになった」という意識があるようであり、間違った使命感や正義感から発生するパワハラ連鎖に注意する必要がある。

加えて、指導すべき所長ら幹部にも「やられた方も悪い。パワハラも致し方ない」と行為者を擁護・共感するような言動もあり、古い体質を一掃する必要がある。

② 懲戒処分や厳重注意は再発防止に効いているのか？

パワハラ再犯や不作為再犯のケースを見るに、「懲戒処分等が本人の腹に落ちているのか？」

「関係者が問題を共有し、管理監督しているのか？」という疑問が生じる。

処分指導する側に「仕事はよくやってくれているのに、災難だったな」「処分したからと言って不祥事が無くなるわけではない」という意識が未だに残っている感があり、意識・体質の改善が必要と考える。

加えて、懲戒処分後のシステム（監督、報告、評価等）が整理されていないことにも一因があ

る。組織原則は適正評価（調査）に基づく信賞必罰であり、当人も、周りも「納得・腹落ちするように」システムを整える必要がある。

「故意による不適切な会計処理に関しては原則降格」という会社の姿勢が示されたことは大きな進歩であるが、信賞必罰の実効性確保を進めることが、潜在する諦め感および無力感の一掃にもつながるものと期待する。

③ 潜在する諦め感、無力感

従業員満足度調査やコンプライアンス意識調査において、回答率が上がるとその分だけ賛同率や理解率が低下する傾向がある。また、研修についても強制的に受講させないと受講率を確保できない。

「コンプライアンス研修を聴いても、幹部が変わらない、何も変わらない」故に無関心になっている可能性が高い。例えば「パワハラは判定が難しいですね」「セクハラなんて受ける人で違いますからね」と、無意識に発言してしまう幹部が見受けられる。人員不足等に伴うパワハラや不適正申告を見れば、あらゆる問題が現場にしわ寄せされており、コンプライアンス意識の浸透など言える状況にない。

「結局何も変わらないことから生まれる諦め感、無力感」が潜在化し、活力減になっているとするならば、小さくとも具体的な行動を積み重ね、示していくことが必要である。

第3 体質改善に向けて

「しわ寄せが現場に行き、現場が苦しんで不正に走っている」「上司に訴えても、何もしてくれない」という現実や不満を直視し、具体的な行動で答えなければならない。また、幹部の無意識発言を見るに、幹部自身にコンプライアンス意識が浸透定着しているとは言い難く、自己を律すべきである。そうでなければ、若い社員は落胆し、やる気をなくしていく。

若手職員からと見られる通報には「幹部は自分たちに甘いくせに、若手には厳しい」等の厳しい意見があふれる。「自分の将来も、会社の将来も先が見えない」に繋がっていくことを危惧する。

具体的な行動を例示すると、

① 時間外労働管理

「時間外の不適正申告を注意だけで終わらせない。結果を見届けるまで、支社支店が伴走する覚悟」をもって、事業部および総務部と合同で、現場ごとに時間外の適正申告チェックを速やかに実施し、同時に若手職員のフォローとハラスメント予備軍の抽出を行い、若手職員の離職防止に向け、具体的対策を実施共有していく。

② ハラスメント

「パワハラは成否にかかわらず職場環境を悪化させる」ことを心に刻み、支社長、支店長ら人事権者が自ら叱責反省を促した上で、その改善状況を組織的にチェックすべきものであり、基本的なシステムを整理していく。

③ 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は「儲けたら勝ち意識が抜けていない」「言った者負け」になることへの恐怖不安にあるものと思料する。

行為者には「会社のカネを個人的に動かすことは実損を与えかねない違法行為」という危機意識がなく、「バレなきゃ大丈夫」でやってきたものと思われる。

監督責任を含め、関与者処分の厳格化を浸透させると同時に、「やってはいけないことには絶対に手を染めない、染めさせない」という組織的気構えを醸成し、若手職員をこうした体質に染まらせないようにしなければならない。

第4 まとめ

2021年度は「コンプライアンスを隅々まで浸透させる」をテーマに活動、2022年度は「企業文化、組織風土、体質まで踏み込み、幹部職員の自覚・変革を目指したい」としたが、体質という壁（例えば、パワハラに対する意識、処分に対する意識）に突き当たり、跳ね返された。

本年度は「体質、企業文化は形状記憶合金、すぐ元に戻る」ことを肝に銘じながら、コンプライアンス活動とエンゲージメント強化活動を協調させ、コンプライアンス意識の浸透、体質改善を図っていきたい。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第 137 回 2022 年 4 月 20 日

- ・新コンプライアンス委員会メンバー紹介
- ・2021 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＞

- ・2021 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。

臨時 2022 年 4 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 138 回 2022 年 5 月 18 日

- ・第 14 期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・2022 年度コンプライアンス関係研修計画(案)についての説明
- ・内部通報規程の改定についての説明
- ・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 14 期コンプライアンス委員会報告書(案)は 5 月 31 日の取締役会に報告し、社外 HP、社内イントラに掲示することとした。
- ・改定版「内部通報規程」は 5 月 31 日の取締役会に報告することとした。

第 139 回 2022 年 6 月 15 日

- ・懲戒処分、公表の在り方について検討
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

＜主な提言・指導事項＞

- ・「懲戒処分・公表の在り方」は、6 月 30 日の経営会議に上程することとする。

第 140 回 2022 年 7 月 20 日

- ・2021 年度 e ラーニング「理解度テスト結果報告書」についての報告
- ・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
- ・2022 年度職場環境ヒアリングについての説明
- ・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＞

- ・e ラーニング「理解度テスト結果報告書」、及び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。

第 141 回 2022 年 8 月 24 日

- ・第 15 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 142 回 2022 年 9 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

臨時 2022 年 9 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 143 回 2022 年 10 月 12 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 144 回 2022 年 11 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

第 145 回 2022 年 12 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 146 回 2023 年 1 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 147 回 2023 年 2 月 15 日

- ・2022 年度職場環境ヒアリング実施報告書についての報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第 148 回 2023 年 3 月 15 日

- ・2022 年度コンプライアンス監査報告書についての報告
- ・2023 年度コンプライアンス委員(案)についての報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<主な提言・指導事項>

- ・2022 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。

以上

コンプライアンス委員長による往査実績

区分	開催月日	主な議題
往査	2022/9/16	中部支店コンプライアンス監査
往査	2022/9/27	西日本支社コンプライアンス監査
研修	2022/10/3	役員・幹部職員向け研修 ・取締役を含む役員(支社長、支店長を含む)、2級職～5級職へ 委員長による研修 (Zoom 接続)
往査	2022/10/6	沖縄支店コンプライアンス監査
往査	2022/10/17 ～10/21	シンガポール及びタイで委員長による意見交換
往査	2022/11/2	九州支社コンプライアンス監査
往査	2022/11/14	関東土木支社・北陸支店コンプライアンス監査
往査	2022/11/16	関東建築支社コンプライアンス監査
往査	2022/12/12	四国支店コンプライアンス監査 (Zoom 接続)
往査	2023/1/11	中国支店コンプライアンス監査
往査	2023/1/13	北日本支社コンプライアンス監査
往査	2023/1/25	札幌支店コンプライアンス監査

以上