

コンプライアンス委員会報告書

平成 22 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

本報告書は、中間報告をも包摂した西松建設コンプライアンス委員会（以下「委員会」という。）のこの 1 年間の活動全般に関して報告するものです。

委員会は、昨年 12 月 18 日に貴取締役会に対して、その半年にわたる活動を通じて委員会が認識した「再発防止策の進捗状況」及び「今後の課題」について、要旨次のような中間報告を提出しました。すなわち、(1)「再発防止策の進捗状況」については、「形」はほぼ出来上がったが、それに「魂」を入れる作業がなお進行途上にあること、(2)「今後の課題」については、諸改革の実施に当たり、危機感の持続、経営陣と現場との双方向対話の向上、迅速かつタイムリーな情報開示に特に留意するよう求めたこと、(3)委員会としては、引き続き旧来慣行との決別および会社の風土改革に重点を置いて再発防止策の実施状況をモニタリングすること、以上の 3 点です。

こうした経緯にかんがみ、本年 1 月以降の委員会の活動は、定期的に改革全般のモニタリングと提言・勧告を続けつつ、その重点を国内と海外の支店・活動拠点への往査と管理職に対するヒアリング、全社員に対する匿名のコンプライアンス意識調査の二本柱にしました。その理由は、中間報告で指摘した「魂を入れる作業」の進捗度を測定評価し、更なる問題点を把握するためには、委員会が少なくとも支店レベルまで足を運んで現場の管理職から生の声を聴くと共に、中立的な第三者による全社員の意見を匿名で調査することが不可欠と考えたことにあります。

第 2 委員会の活動

1. 活動の概況

委員会は、本年に入って本報告までに全体会合を計 6 回（年間で合計 16 回）開催しました。その詳細については、別添 - 1「コンプライアンス委員会の開催状況」の通りです。全体会合と並行して、国内（6 支店）と海外（2 か国）の現地法人と営業所への往査を全部又は一部の委員で実施したほか、上記国内支店往査に先立って本社での支店長会議において全支店長から貴社の風土改革に焦点を絞った予備的なヒアリングを 1 回実施しました。また委員長は、本年 5 月までに開催された 8 回（年間で合計 14 回）の取締役会すべてに出席して、取締役会が十全に機能しているかをモニターすると共に、必要に応じて発言又は提言・勧告を行いました。以下、委員会の往査活動、全社員を対象としたコンプライアンス意識調査、及び全体会合でモニターした再発防止策の進捗状況の順に報告します。

2. 委員会往査

2-1 国内支店往査の概況

上記の予備的な支店長ヒアリングの直後から、2月9日の関東土木支店を皮切りに、東北支店、関東建築支店、関西支店、中部支店、九州支店を対象に委員全員又は一部の委員がコンプライアンス事務局を同行して往査を実施しました。これまでに国内9支店の内、6支店に赴いたこととなります。

支店側の出席者は、支店長から現場所長までの管理職職員とし、それぞれ約3時間から5時間にわたる往査を、原則として全体討議、各委員を交えた分科会、纏めの全体会合という順序で構成し、全員が活発に発言しやすいよう工夫して進めました。共通の議題は、(1)社内風土改革に対する支店の取り組み成果と問題点、(2)委員会に対する注文、(3)昨年10月21日実施の新任5級職研修参加者から見た社内風土の変化、の3点としたほか、昨年7月に大規模な組織再編・統合を実施した関東土木支店、関東建築支店を中心に、それぞれの支店の抱える特殊事情も議論の俎上に乗りました。

もっとも、支店往査は「支店長および5級職以上の管理職」のみを対象にした全員対面方式で行われ、かつ外部のコンプライアンス委員会のヒアリングという性質上、優等生的な「建前」の発言が目立ったことは否定できませんが、どの支店でも前向きで明るい雰囲気の中でまじめな議論がなされたとの印象を受けました。これに対する委員会メンバーの見解は、おおむね以下のように纏められると考えます。

① 社内風土改革の進展

いずれの支店も、社内風土改革のために上下間の双方向かつスピーディなコミュニケーションの重要性を認識し、支店長の積極的なリーダーシップの下に相当の努力を続け、現場の創意工夫を実践していると感じられました。過去の悪弊として指摘された、強圧的な上命下服の横行と上司の責任逃れ、それに対する部下の「長いものには巻かれる」との受身の姿勢は、管理職においては着実に一歩ずつ改善されてきていると認められます。

② 動画による社長メッセージの発信

昨年11月に社員に直接発せられた社長メッセージを好感し、今後も社長の約束どおり続けてほしいとの要望が数多く出されました。このことは、社員一同が、危機状況にある会社の現状に対し、明確な変革の目標・指針と改革の道筋に向けた努力を互いに共有し、共に会社を再生したいという願望の現れであると思われます。会社としては、その願望を受け止め、情報を共有し、連帯感を持って歩むことが必要です。

③ お客様の声

企業先から「西松はコンプライアンスがしっかりしている」と言われたことがあるという意見をはじめ、企業先の反応が変化してきたという意見を聴きました。しかし、他方で「顧客の一部と近隣住民等の反応は依然厳しい」、「西松職員であることを未だ胸を張って名乗れない」との意見がかなりの管理職から出されました。このことは、

貴社のコンプライアンスに対する取組みについて社会の目はまだまだ厳しいものの、一部の顧客からは正しく理解されるようになってきていることの現れであり、今後とも自信を持ってコンプライアンスの充実と実践に取り組むことが必要です。

2-2 国内支店往査から看取された問題点

以上のポジティブな社内風土の改善を確認したうえで、同時に残された問題も少なくないことを指摘しなければなりません。以下に、それらの要改善点を列挙します。

① 本社の対応の迅速化とベスト・プラクティスの発信と共有

支店と本社の双方向のコミュニケーションの問題です。これは、貴社に限らない、いわば普遍的ともいえる問題ですが、本社の対応全般について依然としてタテ割りでかつスピード感が極度に乏しいとの指摘が全支店でなされました。委員会も同じ認識を全面的に共有します。その典型事例として、新しい名刺、新しい会社のロゴなど、昨年約束されたことが半年以上たってまだ実行されておらず*、現場で顧客の皆さんに「西松が変わりました」と訴える具体例がなく、困っているとの指摘がいずれの支店でもなされました。これに対しては、「たかが名刺、ロゴ」と片付けるのではなく、現場における貴社の信用回復努力を強く後押しすることに加えて、貴社を永らく支配してきた、「言いつばなし」「聞きつばなし」の企業文化の代表例として、謙虚に耳を傾け、改善策を早急に講ずることが必要です。

これと関連して付言すれば、支店や現場ではそれぞれの工夫で「新生西松」を対外的にアピールする努力をしていましたが、そうした「ベスト・プラクティス（好事例）」の多くは支店限りに留まり、当該支店から本社には勿論、他の支店に対しても「ベスト・プラクティス」として発信・共有するイニシアティブがとられていなかったことも認められました。このように、支店と本社、支店相互間、タテ・ヨコいずれの方向においても「タコツボ文化」は牢固として残っていると思われます。積極的な情報共有の意識を、あらゆる面において本社から現場の隅々まで浸透させることを、今後の課題として日常的な改善努力を求めます。

*名刺の新しいデザインは、本年4月に暫定版を使用中、社内のコンペを経て選ばれた新たなデザインを7月1日から使用する予定です。

② 動画による社長メッセージの継続発信

「綸言汗の如し」。昨年11月27日の社長メッセージで今後も継続すると約束されたビデオ・メッセージがその後は音沙汰なし*との指摘も全支店でなされました。「言ったことは実行する」という風土改革が求められているのは、支店だけではなく、まず本社であるとの自覚を実際の行動で示さなければ、現場は改革への熱意を共有・持続することが出来ないと思われます。最初の社長メッセージに対する社員の好感度、期待度の高さにかんがみて、委員会としては少なくとも四半期の業績開示発表の直後をひとつの目処に、早急に上記の約束を履行することを強く求めます。

*3月19日修正中期経営計画発表の際に第2回目の社長メッセージが出されました。

③ 信頼回復と企業存続のための問題への取組み強化

支店と現場は、建設業を取り巻く厳しい経営環境の中で、貴社の失われた信頼の回復および利益確保とコンプライアンスの両立という二つの難問で苦悩しています。本社がこの問題について、支店と現場をもっと具体的かつ迅速にサポートしてほしいとの要望が数多く出されました。特に後者は古くて新しい問題であり、3月19日の修正中期経営計画において発表された大幅な人員削減と組織改革が実施されるに伴い、より深刻さを増すことが危惧されます。本社は、まず現場任せにしないとの原則を明確にした上で、本社と支店・現場が様々な問題について共に考え、具体的かつ迅速な解決策を組織の経験として蓄積する努力が必要です。また、本社の法務・広報などの体制強化に取り組む必要があります。

④ 経営課題としての労働環境の改善への取組み

一部の支店において、残業問題が解決すれば現場の雰囲気は良くなるという、労働時間管理についての極めて重要な問題提起がありました。管理職とそれ以外の社員（以下、「一般従業員」という。）の関係に係わる最も重要な問題のひとつが管理職レベルから出されたことは、委員会が最も歓迎すべきことであり、また社内風土の変化を象徴する出来事といえます。同時に、「全社員に対する匿名のコンプライアンス意識調査」の自由記述欄に、かなりの数の社員が同じ問題について強い現状批判と改善要望を記述していることと併せ考えると、貴社と委員会はこれを重く受け止めなければならないと考えます。この問題には、後のコンプライアンス意識調査の結果分析・評価を踏まえて詳しく触れることといたしますが、ここで委員会として申し上げなければならないことは、これまでの貴社と委員会双方のコンプライアンス推進活動は、ヨコ割の階層別研修にとらわれて、経営層、管理職及び一般従業員をタテに切った研修や意見交換の重要性を見落としてきたのではないかと、という強い反省です。「双方向のコミュニケーション」を謳うのであれば、経営層・管理職とそれ以外の一般従業員との間に厳然と残っている「厚く硬い壁」の打破は、風土改革の最も重要な課題と考えます。

⑤ その他の課題

その他の課題について纏めて記述します。職員の間にはまだまだ事件の後遺症が残っており、「メディアは別にしても、顧客の一部と近隣住民等の反応は依然厳しい」「西松職員であることを未だ胸を張って名乗れない」との意見がかなりの管理職から出されました。この事実は、「新生西松」をあらゆる機会を捉えてアピールすることが、依然喫緊の課題であることを端的に示しています。他方、コンプライアンス研修の進捗と並行して、一部の管理職が自信を失い、部下に言うべきことを言えずに迎合的になるリスクの指摘も見られました。前者は、一度失われた信用の回復は長期にわたる持続的な努力によってのみ可能であることを、また後者は、企業コンプライアンスの向上は経営トップから一人ひとりの社員に至るまでの全社員が、強い危機感を持って信

頼回復に向けて一丸となって取り組むことの重要性を端的に示しています。

2-3 海外拠点往査の概況

海外拠点往査は、タイ王国の現地法人「泰国西松建設」と本社海外支店の傘下にある「香港営業所」を対象に、4月5日から10日まで実施しました。この2箇所を往査先に選定したのは、内部調査委員会の調査報告書「第3章海外裏金問題」において中心的な役割を果たしたと指摘された海外拠点であったためです。委員会の往査の重点は、国内支店往査と同様に「新生西松」に向けて2つの海外拠点が実施している再発防止策と社内風土改革の進捗状況を調査し評価することに主眼をおきましたが、事柄の性質上、事件発覚後の現地対応と教訓にも議論が及んだことは言うまでもありません。具体的には、昨年12月実施の監査役会と監査室の往査結果を参考に、現地の日本人幹部（各拠点長を含む5~7人ずつ、計12人）とローカル幹部職員（同じく各5~6人、計11人）からの個別のヒアリング（各人約1時間）を実施しました。以下その結果を報告しますが、タイと香港では、コンプライアンスの外部環境と、両拠点の法的地位（前者は現地法人、後者は本社海外支店傘下の営業所）に大きな違いがあるため、共通点と相違点に分けて説明します。

① 共通の問題点について

事件発覚以後から現在もなお続いている課題のひとつが、本社と海外拠点の間のコミュニケーション・ギャップです。

昨年5月15日の調査結果と再発防止策の公表までは、いずれの海外拠点もほとんどメディア情報のみに依拠して、現地判断で当局、顧客、現地職員などに向けて危機管理的対応を余儀なくされたことは国内と大同小異でした。しかし、両拠点とも、拠点長のリーダーシップの下に、忠誠心が高く良質な幹部ローカル・スタッフ等のサポートを得て、先手を打った適切なダメージ・コントロールを行ったと評価されます。

むしろ往査の中で看取された今後の問題は、依然残っていると見られる現地の「情報過疎」です。一例を挙げると、再発防止策が現地職員に対して十分な背景説明のないままに唐突に実施されていると見られることです。内部調査報告書は日本語のみで公表されているためか、ヒアリング対象の現地職員からは、背景と必要性について英語又は現地語で明確な説明のないまま、再発防止の各種施策（新しい社是等に基づくコンプライアンス研修、本社の組織改革や決裁プロセス透明化のための事務処理手続きの変更など）が実施されたことへの違和感、それに伴う業務量増加への不満が表明されました。香港ではこの問題をさらに一般化して捉える地元のマネジメント・レベル職員から、貴社の情報の「隔離」体質を重大視し、今後の課題として、情報の共有・国籍を超えた透明性の確保の必要性を強調する発言がなされました。

こうした問題は、現地日本人職員と少数の優秀な幹部ローカル・スタッフの知恵と努力で、ある程度は解決されていると見られます。しかし、上記国内支店往査に関連して述べたように、**本社はこれら現地の声を真摯に受け止め、面倒がらずに、英語や**

現地語による「簡にして要を得た」メッセージを伝達することが、貴社の将来の海外戦略を考える第一歩ではないかと思料します。

委員会はこうした経緯から、「まず隗より始めよ」で本報告書の要約版を英訳して海外拠点に提供します。

② 相違点について

まず、香港営業所の基本的な認識は次のようなものです。「香港はシンガポールと並んで、公務員が高い倫理観を保持するために厳格なルールを課され、かつ ICAC (Independent Commission Against Corruption－廉政公署) が目を光らせ、違反には厳しい制裁が科されるために、コンプライアンス問題はそれほど意識しなくともよい」「当局の言うことをきちんとやっていたら、それ以上の特別な対策の必要性は少ない」「したがって現場管理の中心は、工事現場の安全、環境、品質の確保の3点セットと近隣対策に格別に神経を使うことにある」というものでした。しかしながら、営業面でのコンプライアンス・リスクはゼロということはありませんので、現地企業との営業活動には格別の注意を払う一方、若い日本人スタッフのコンプライアンス研修と **Facilitation Payment** (円滑化のための支払) や慣習のルール化、文書化に急いで取り組んでいます。なお、裏金作りの手段となった現地のペーパーカンパニーの整理状況は、「第2の4. その他の再発防止策の進捗状況と評価」で触れます。

香港とは対照的なコンプライアンス・リスク環境にあるタイにおいては、事件後に顧客を日系企業に限るという本社の方針でリスクを限定的にする一方で、以下のような諸施策を実施中です。

- i) 新しい社是・経営理念・行動規範をタイ語に翻訳して現場にまで掲げ、ローカル職員の研修を実施。上司心得もタイ語訳を作り、研修教材に利用。現地職員の面接においても、研修が実施されている事を確認。
- ii) 西松事件についてはタイ語の壁もあって、拠点長から本部勤務のマネジャークラスの幹部に直接説明し、彼らから現地職員に説明をするという間接的手法で実施。
- iii) 週1回のマネジャー会議を新設、双方向コミュニケーションを実施。
- iv) ローカル幹部を含むコンプライアンス委員会の設置準備中。6月運用開始予定の内部通報制度と併用してタイ語の「目安箱」(Suggestion Box) を現地法人本社と重要な現場に設置予定、提案された事項は上記委員会にて協議。
- v) 財務上のリスク管理体制強化(改竄不可能の電子承認制－原価管理、購買管理、会計管理用。本社でもモニター可能)のため、本年4月から統合業務パッケージ(ERP)の試験運用開始。タイについても、香港と同じく **Facilitation Payment** や慣習のルール化、文書化を実施。

最後に一言すれば、本社海外支店の直接の指揮下にある香港営業所と異なり、タイの現地法人は、その社長が最終でかつ最高の意思決定者であるという制度的、あるいはガ

バランス環境リスクを内在していることです。この1年余りで貴社が蒙った手痛い経験を忘れない限り、このリスクが顕在化することは考えにくいのですが、念のため貴社経営層に注意喚起をしておきます。

2-4 海外拠点往査の結び

以上、海外往査の報告とそれに基づく提言を述べました。いずれの拠点でも、拠点長の強いリーダーシップの下に、再発防止策の具体化と現地への浸透が確認されました。近い将来この地域における事業の拡大を図るにあたっては、コンプライアンスが戦略的な重要性を持っていることは言うまでもありません。当面はタイと香港での事業に伴う海外事業コンプライアンス・リスクにかかる再発防止制度の充実と経験蓄積及び日本人並びに現地の人材の養成・訓練の継続が急務であることを指摘して結びとします。

3. 全社員のコンプライアンス意識調査の結果と評価

3-1 コンプライアンス意識調査の目的―「入魂」の測定評価

委員会は、実施途上にある「コンプライアンス意識の徹底」の取り組みがどの程度まで全社員に浸透しているかを明らかにする目的で、民間の調査機関と大学教授の協力を得て貴社の全社員*1対象の匿名意識調査を3月1日から12日まで実施しました。

この調査は、完全な匿名性のもとで貴社の全社員を対象に初めて行ったもので、高い回答率*2と自由記述欄に現れた多数の忌憚のない意見*3からも、社員のこの問題に関する強い関心が窺えました。また建設業界で最初の試みであるため、建設業全体が抱える大きな問題の一端も垣間見ることが出来ました。さらに、他業種における同種の既往調査*4が多数存在するおかげで、それらの「平均値」を物差しとして本調査結果を客観的に判定評価することが一定程度可能になったと考えます。以下同調査機関による「コンプライアンス意識調査報告書総合評価（以下、「総合評価書」という。）」で指摘された貴社におけるコンプライアンス意識の現状と課題及び今後の対策と改善策の2点を要約し、それらを委員会の活動結果と比較検討したうえで、貴社にとって今後優先度の特に高いと委員会が考える対応策について述べます。また委員会としては、「統計からはいかなることも証明できる」という戒めに従って、統計数字の示唆する多面的な問題点を可能な限り注意深く吟味したことを付言します。

*1：全社員とは、総合評価書は、経営層（役員等）やマネジメント層（管理職）、それ以外の社員（一般従業員）と定義している。

*2：回答率は83.5%（回答対象者3,410名に対して回答者総数2,849名）。

*3：実質的な意見・指摘が、全回答者数の16.3%にあたる465件に上っている。

*4：同一の調査機関による既往調査平均回答率75.3%（既往調査対象企業72社、回答対象者約23,500名、回答者総数約17,700名）に比して、本調査は8ポイント以上高くなっています。

3-2 西松建設におけるコンプライアンス意識の現状と課題

総合評価書は、まず調査結果の数値を指標別に既往調査と詳細な比較検討を行ったうえで、「新生西松」のコンプライアンスの取り組みが、経営層や管理職を中心に、特に「対外部」を意識したコンプライアンス活動の重要性を十分に認識させたと肯定的に評価した上で、次の3つの主要問題を指摘し、その原因とあるべき対応策を挙げています。

① コンプライアンス意識のギャップ

- ・経営層や管理職に比べて一般従業員のコンプライアンス意識が低くなることは一般的な傾向であるが、本調査においては既往調査と比較して、特に経営層と一般従業員との間で評価点の乖離が目立ったこと。
- ・但しその原因としては、一方ではコンプライアンス意識の向上した経営層の意気込みや意識の高さほどには、一般従業員の意識が成熟していない可能性と、その反対にコンプライアンス活動推進の結果一般従業員の意識も向上して、その結果としてより厳しい視点から現状を評価している可能性の二つが考えられること。

② 労働環境改善への問題提起

- ・調査では定型的なコンプライアンス関連の質問のほかに、貴社向けのカスタム・メイドの質問数項目と自由記述欄を設けた。その結果から、特に支店の一般従業員が「新生西松」の取り組みを冷めた視点で見えており、自らの生活（労働環境、賃金）にかかわるコンプライアンスの課題解決に向けた取り組みを後回しにする経営に不信を募らせる層が一部に生まれているとみられること。
- ・その背景に建設業全体における長時間労働の常態化があり、長時間労働への対応は、貴社のみならず建設業界全体で取り組むべき喫緊の課題である。しかし、同時に貴社のこれまで取り組んできたコンプライアンス活動等を背景に、全体的なコンプライアンス意識が高まる中、「対外部」を意識したコンプライアンスの取り組みの強化と比して、「対内部」つまり「社内の社員を守る」ためのコンプライアンスに対する貴社の取り組みの遅れに対する一般従業員の厳しい視線が経営層に向けられていること。
- ・各人にとって最も身近なコンプライアンスである自らの労働環境についての関心の高まりは、貴社のコンプライアンス・リスクであると同時に、そのままこれを放置することは、一般従業員の不満や不安を生み出し、コンプライアンス上のさまざまな不正を発生させるリスクが、さらに高まることをはっきりと認識すべきこと。

③ 西松建設におけるコンプライアンスの取り組みの現状と課題

- ・「組織の上層部－経営層・管理職」と「現場－支店を中心とした一般従業員」との間に存在するコンプライアンス意識の乖離は、一方で経営層の強い働きかけにより経営層と管理職との双方向のコミュニケーションは強化されたが、他方で管理職と現場の一般従業員との双方向のコミュニケーションは未だ十分とはいえない現状に根ざすものと認識されること。

- ・理由は、管理職からの現場の一般従業員への働きかけ、経営トップから一般従業員への働きかけが未だ脆弱であるためと推測されること。
- ・こうした現状を改善するためには、特に経営トップからのメッセージが社員一人ひとりに直接届き、かつ社員から経営トップにも直接意見が届くような恒常的な仕組みを作るなどの具体的な対応と、他力本願に陥りがちな現場の一般従業員に対する動機付けを強化することが、経営層にとって喫緊の課題であること。

3-3 今後の対策と改善策

総合評価書は、以上の分析・評価に基づいて次の5つの施策の立案・実行を提言しています。

- ① 経営トップから現場まで全社員が一丸となった信頼回復への取り組み。外部向けの建前だけでは、一般従業員は動かない。
- ② 現場管理職の活性化と一般従業員参加による、社会の要請に機敏に対応できる組織作りと個々の社員のコンプライアンス意識の醸成。
- ③ 経営理念を含む経営トップのメッセージが継続的に全社員に確実に届くシステム整備と、プロセスを含めた丁寧な説明を通じた会社と社員の信頼構築。
- ④ 支店と現場の一般従業員の声が支店の管理職に留まることなく、経営トップに届くボトム・アップの情報伝達の仕組み整備。
- ⑤ 全社員に公平な就労環境と働き甲斐のある職場作りと共に、高い生産性を実現する組織整備。

3-4 総合評価書に対する委員会の所見

以上要約的に引用した総合評価書の「貴社におけるコンプライアンスの現状と課題」及び「今後の対策と改善策」は、問題の背景となるコンプライアンスをめぐる最近の動向と建設業をめぐる厳しい経営環境を的確に認識した上で、調査結果の数値と既往調査との比較を中心とする多面的かつ深い分析と評価に基づいて、貴社のコンプライアンス推進活動がこれまでに達成した成果と今後の主要な課題を具体的に示したものであると認められます。したがって、委員会はその見解を高く評価すると同時に、コンプライアンス活動の進捗度を評価するため、来年もコンプライアンス意識調査を実施します。

4. その他の再発防止策の進捗の現況と評価

委員会は、本年も引き続き中間報告の「第3の2. 委員会の開催」の項で述べましたように、再発防止策全般にわたりその進捗状況をモニターしてきました。その進捗状況は別添2「再発防止策の実施状況」に表示されている通りです。ここでは、コンプライアンスを重点として、コーポレート・ガバナンスはコンプライアンス・リスクに関連する問題に絞って述べます。

① 内部通報制度

本年2月8日から英語版外部窓口が開設されました。4月1日からは、協力会社通報制度の運用も開始されました。これによって、Nishimatsu ホットラインが、海外拠点と国内協力会社まで拡大されたこととなります。この制度の運用成果は貴社社内イントラ及びホームページに掲載されています。

② 人事政策の見直し

委員会は、中間報告の中で「旧来の慣行との決別の中で最も重要な政策は、経営陣が現在進めている人事政策全般の見直しです。」と述べ、特に管理部門の人事が長期固定化していたことが今回の不祥事を招いた主因の一つと位置づけて、新経営陣の下での公正、公平な人事制度の策定とその運用に強い期待を表明しました。コンプライアンス意識調査でも同様な意見の記述が少なからず見られました。その一部は4月1日付人事異動において実施されましたが、本年7月1日の支社制導入やCSR推進室設置などを含む全社的組織改革に伴う人事異動で、全体像が明らかになる見通しです。委員会は、今後もこの問題について引き続き注意深くモニターを続けます。

③ 結果よりプロセス重視

コンプライアンスの基本理念である社是とそれを具体化した各種の行動規範が定着してきたことは意識調査でも確認されています。しかし、これはもっぱら事件のショックとその後の全社的な研修の結果と見るべきで、その制定のプロセスにかんがみると社員の血肉となっているとはまだ言えないと考えます。時の経過と共に思考停止のお題目や金科玉条にならないためには、内外の環境変化に対応して見直しを続けることが不可欠です。その際に特に留意すべきことは、総合評価書で指摘されているように、現場を担う管理職の立案段階からの参画と、一般従業員参加を確保することです。社員一人ひとりに至るまでコンプライアンス・マインドを定着させるには、結果よりプロセスがはるかに大切です。

④ 戦略としてのCSR

上記支店往査の項で触れたように、貴社に対する社会の目には依然として厳しいものがあり、現場では「新生西松」を理解してもらうために苦闘しています。信頼回復のための重要な方法として、今年は5月14日を「新生西松の日」として、各部署でCSR活動が行われ、本社にCSR推進室も設置されることになりました。

しかしながら、言うまでもなくCSR活動は不祥事を起こした企業の信頼回復のためにのみ存在するものではありません。そのような近視眼的な目的のみで行われるCSR活動は、良くて惰性的になるか、さもなくば遠からず自然消滅の運命にあるといっても過言ではありません。特に支店と海外拠点の往査から学んだこととして、委員会が貴社に期待するCSR活動は、次の3点に要約されます。戦略性、持続性、ベスト・プラクティス（社内は勿論、他の企業からも創意工夫を学びあうこと）です。持続性とベスト・プラクティスは自明のことですから、ここでは戦略性についてのみ一言しておきます。的確なCSR戦略のない企業はその企業イメージのみならず存立そのものを

危うくする危険があります。また、CSR 戦略はコンプライアンス・リスクをも視野に入れたものでなければなりません。その例として、社員の最大関心事である労働時間管理と下請けに対する優越的地位の濫用を挙げておきます。新設の CSR 推進室が真にその任務を果たすには、何よりも貴社としての CSR 戦略を、総合評価書が強調するように「全社一丸」となって練り上げることから始まると考えます。

⑤ IT 活用による再発防止システム整備

社会から信頼される業務プロセスの再構築を目指した「業務改革プロジェクト (RN21 システム)」を平成 23 年 4 月稼働を目途に実施中です。これにより資金管理状況の透明化と、不透明な資金捻出防止が期待されます。

⑥ 関連会社、特にペーパーカンパニーの統合・整理

子会社で一連の事件に関与した松栄不動産（株）の分割・統合や不適切な融資等の疑惑を招いた国内西松 O B 関与会社の清算は、一部を除いて、ほぼ終了しました。また、海外非連結グループ会社や事件に関与したペーパーカンパニーについては、貴社の支配が及ばないフィリピンの現地法人以外清算手続き中か、又は終了し消滅しています。

第 3 結語と今後の課題

本報告書の結びとして、この 1 年間の委員会活動全般、とりわけ後半の活動の二本柱である「支店と海外拠点の往査」と「総合評価書」に基づいて、中間報告で述べた「形」を作り上げ、それに「魂」を入れる作業、「入魂」がどこまで進んだかを評価したうえで、今後継続して取り組むべき重要な課題を述べます。

① 総括的な評価

総括的な評価としては、貴社の改革の前途にはなお多くの切所と困難な課題が待ち受けていますが、この 1 年間でコンプライアンスの「形」は一通り整い、それに「魂」を入れる実体的な改革の進捗度は、「他の模範には程遠いが、反面教師にもならない」、つまり「普通の会社」になりつつあると言えます。しかしこの評価は、総合評価書が指摘する、広義の管理職と一般従業員の間が存在するコンプライアンス意識におけるかなり顕著な「乖離」とそれに伴うリスクを内包したものであるとの強い留保を付した上での判断です。このギャップを埋めることが、今後の改革の最大のテーマといっても過言ではありません。「そのために何をなすべきか？」から今後の課題を考えてみます。

② 信頼回復と優良会社復帰を目指した全社的な努力

最も必要なことは、危機感を持続しつつ、信頼回復と優良会社復帰を目指した全社的な努力の継続です。中間報告では貴社の経営層と管理職に対して「組織は頭から腐る」と述べましたが、ここでは「組織は頭が変われば、変わる」と言い換えておきます。したがってそのカギは、何よりも経営トップの強いリーダーシップの下に、総合評価

書に述べられている社員が「自らが変わろう」とする動機付けをも目指した「双方向型対話」、それもタテ、ヨコ、ナナメといわば全方位型のそれを目指すことにあります。

「言うは実に易く、行うは極めて難い」貴社の企業文化の大転換とも言える事業です。その成否の最大の試金石は、既に触れた社員一人ひとりの労働環境や賃金、とりわけ長時間労働などの労働時間管理の問題を可視的なプロセスと結果で改善することにあると考えます。そこで、次にこの問題への取り組みの必要性とアプローチについて委員会として考えることを述べます。

③ 経営課題としての労働環境改善の取り組み

適切な労働時間管理は企業一般と行政にとって共通のコンプライアンス問題ですが、とりわけ建設業界では、熾烈な競争とその業態の特殊性に由来する事情から他業種に比べて改革が遅れていることは周知の事実です。コンプライアンス意識調査の自由記述項目において少なくない数の社員が、長時間労働を中心にして強い改善要求を書いていること、また支店往査において同じ問題が管理職から提起されたこと自体が、問題解決の困難さと特に現場の作業に携わる社員たちの苦悩を端的に表しています。また、総合評価書は「2. コンプライアンスをめぐる最近の動向」の中で、「なかでも、長時間労働の問題は、多くの企業・業界に共通する課題として、その改善に対する社会的要求がとて強くなっています。平成22年4月には、改正労働基準法も施行され、労働行政からの監視も強化されています。」と述べています。また、建設業をめぐる厳しい経営環境を背景に、「社員一人ひとりにとっては、自身の就業環境や労働条件の悪化に対し、懸念や不安が広がっていることも事実です。」として、業界全体の大きな問題であることを認めつつも、「企業としては、当該企業としての具体的な対応策や取り組みを、自社の従業員にしっかりと見せる努力が求められる」と個別企業の努力の必要性を強調しています。

委員会は、以上のような直接、間接に見聞した状況にかんがみて、労働環境、特に長時間労働の改善を次の1年の委員会活動の最重点のひとつとすることを提案します。また、この問題の複雑性と個別性を考慮して、これまでのコンプライアンス委員会方式では可視的なプロセスと有効な結果が得られないと危惧されますので、貴社においては、この問題に本格的に取り組む経営判断と必要な体制、及び委員会の関与のあり方について可及的速やかに検討し、迅速に実行することを求めます。

④ その他の課題

その他の課題はまだありますが、ここでは特に2点取り上げて本報告書の結びとします。その第1は「研修の改善」であり、二つあります。ひとつは、ヨコ割り一辺倒の階層別研修に、各階層の社員を混在させた「タテ型」研修を一部持ち込むことです。これは、支店往査と総合評価書から委員会が得た反省に基づく提案です。もうひとつは、総合評価書を研修教材として用いることです。社員の階層を越えた忌憚のない双方向の意見交換にとって、これ以上の豊かな教材は考えられません。

第 2 は、迅速かつタイムリーな情報開示に加えて、その内容の質的向上です。支店往査と総合評価書のいずれにおいても、貴社のイントラ等に開示する文章が通り一遍かつ無味乾燥で、本当に何が起きているのか理解できないという趣旨の批判が少なからず出されました。情報過多の時代であるがこそ、読者の立場に立った「簡にして要を得た」文章が求められていることに思いをいたし、特に起案者と校閲者はその文章の質を向上させることに特に意を用いることを求めます。

以上

コンプライアンス委員会の開催状況

第1回 平成21年5月28日

- ・コンプライアンス委員会運営規程の検討

<主な提言・指導事項>

- ・取締役会は、委員会の提言・勧告を尊重し実行することとした。

第2回 平成21年6月12日

- ・コンプライアンス委員会運営規程の検討

- ・再発防止策実施状況の説明

<主な提言・指導事項>

- ・委員会の構成は独立性の観点から社外4名、社内1名の合計5名体制とした。
- ・委員会と監査役会とは緊密な連絡を取ることにした。

第3回 平成21年7月10日

- ・内部調査報告書の概略説明

- ・再発防止策実施計画の確認

<主な提言・指導事項>

- ・研修課題を抽出するために、取締役、執行役員との個別ヒアリングを開始することとした。
- ・①取締役、監査役及び執行役員を対象としたコンプライアンス研修、同じく②新任5級職（現場所長クラス）を対象としたものを、委員会が主催することとした。

第4回 平成21年7月27日

- ・内部調査報告書の補足説明

第5回 平成21年8月19日

- ・監査室監査計画の説明

- ・監査役、監査室及び会計監査人等との意見交換

第6回 平成21年8月21日

- ・コンプライアンス委員会活動計画の決定

- ・コンプライアンス監査計画の確認

<主な提言・指導事項>

- ・委員会の活動計画として、以下の3つの優先課題に取り組むことを次回の取締役会で説明することとした。

- ①コンプライアンス研修
- ②旧来慣行との決別・社内風土改革・社内規程の見直し
- ③内部統制システムの再構築と関係会社の管理
- ・平成22年3月までに「重要な欠陥」の治癒を活動目標に掲げる。

第7回 平成21年9月17日

- ・コンプライアンス研修の計画及び実施状況の報告
- ・内部通報制度上半期実績の報告

<主な提言・指導事項>

- ・再発防止策の実施状況を具体的にかつ迅速に社外に情報開示することとした。
- ・内部通報内容に対して、会社としてどのように対応したのかを、社内外に開示することとした。

第8回 平成21年10月28日

- ・リスク管理体制の再構築・リスク管理計画の説明
- ・関係会社の整理状況の説明
- ・特別支出金の支出プロセスの説明
- ・取締役等（取締役・執行役員等）を対象にしたコンプライアンス研修の計画

<主な提言・指導事項>

- ・「社内風土改革」を推進するためには、社員と経営者の双方向のコミュニケーションが大切であると指導した。

第9回 平成21年11月19日

- ・取締役等を対象にしたコンプライアンス研修の計画
- ・コンプライアンス委員会中間報告（案）の検討
- ・会社規則、社内規程等の見直し内容の説明
- ・海外支店監査の日程と重点監査ポイントの説明

<主な提言・指導事項>

- ・「社内風土改革」を推進する支店長会のモニタリングを今後実施することとした。
- ・海外活動拠点の現地監査の際に、重点監査項目の事前レビューを行い、必要な助言をした。
- ・取締役等を対象にしたコンプライアンス研修の総括として、社長に経営者トップの社内風土改革に対する決意表明をお願いした。また、その決意表明は早期に社員へ発信するべきと勧告した。

第10回 平成21年12月8日

- ・コンプライアンス委員会中間報告（案）の検討
- ・取締役等を対象としたコンプライアンス研修の総括

第 11 回 平成 22 年 1 月 21 日

- ・コンプライアンス意識調査の計画
- ・海外支店監査の概要報告
- ・海外赴任予定者研修プログラムおよび研修の説明
- ・協力会社を対象とした内部通報制度導入についての説明

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス意識調査は全社員を対象として 3 月に実施することを決定した。
- ・支店長会および支店ヒアリングを実施することを決定した。
- ・協力会社を対象とした内部通報制度について、守秘義務を含め信頼性を確保する等必要な助言をした。

第 12 回 平成 22 年 2 月 18 日

- ・人事政策全般の見直しの報告
- ・コンプライアンス意識調査実施要領の検討
- ・業務改革プロジェクトの進捗状況等の説明
- ・内部通報制度英語版導入の報告

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス意識調査について、役職員への広報方法を含め実施要領を決定した。
- ・海外にて内部通報制度を運用するリスクについて注意するように指導した。
- ・広報部と法務部の組織を強化するよう指導した。

第 13 回 平成 22 年 3 月 19 日

- ・関係子会社の整理状況の報告
- ・現況財務システムにおける不正防止措置の説明
- ・内部統制委員会の活動中間報告
- ・国内外の財務報告に係る内部統制監査の途中経過報告

第 14 回 平成 22 年 4 月 2 日

- ・コンプライアンス意識調査中間報告の説明
- ・コンプライアンスマニュアル海外実践版の説明

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンスマニュアル海外実践版の「少額の円滑化のための支払」等について必要な助言をした。

第 15 回 平成 22 年 4 月 26 日

- ・コンプライアンス意識調査報告書（案）の説明
- ・コンプライアンス推進室の活動報告
- ・コンプライアンス委員会報告書（案）の検討

<主な提言・指導事項>

- ・「Nishimatsu ホットライン（内部通報制度）」運用状況報告の内容について必要な助言をした。

第 16 回 平成 22 年 5 月 7 日

- ・コンプライアンス意識調査報告書の説明
- ・コンプライアンス委員会報告書（案）の検討

<主な提言・指導事項>

- ・「コンプライアンス委員会報告書」を 5 月の取締役会に提出・説明することとした。

以上

No.	再発防止策を実施する理由(本件の原因)	実施の内容と今後の課題
■ コーポレートガバナンス関連 ■		
1	内部統制システムの再構築 コーポレート・ガバナンスが機能不全であった。	「内部統制システム構築の基本方針」を改定(H21.5月)し、現在運用中。
2	取締役会の有効性及び効率性の確保 取締役会の経営監視機能が十分でなかったため、トップとその周辺が不正行い、かつ不正を長期間にわたり発見できなかった。	取締役会の機能強化 ①社外取締役の招聘(H21.6月) ②指名委員会・報酬委員会の設置(H21.7月) ③役員定年制の導入(H21.6月) ④支店長会の設置(H21.7月)
3	リスク管理体制の再構築 ◎リスク管理に関する規程等が明確になっていなかった。 ◎過去の失敗や不正取引を上層部だけの情報とし、社内に隠そうとする体質 ◎上層部をはじめとした、役職員の違法性への認識、リスク管理意識の無さ ⇒不正取引の容認・捜査開始以後の対応の遅れ	内部統制委員会の組織一新 ①内部統制委員会規程の改定(H21.7月) ②リスク管理規程の制定(H21.8月) ③リスク管理基本マニュアル等の作成(H21.9月) ④取締役会へリスク管理状況の報告(H21.12月) ⑤リスク管理のPDCAを継続運用中
4	全社組織の見直し 企業グループにおける業務の適正と経営管理が確保できていなかった	①本社組織の見直し実施(H21.7月)、支社制の導入(H22.7月予定) ②子会社・関係会社の統廃合に向けた方針の承認と整理実施中(H22.3月までにほぼ完了) ③不適切な取引を指摘された各社と協議し清算手続き中(H22.3月までにほぼ完了)
5	業務改革プロジェクト実施 ◎国内外での関連会社・下請会社などを利用した不正取引(リアルタイムに管理できない) ◎隠蔽体質による社内の風通しの悪さ	業務改革を実施し、透明性の高い、社会から信頼される業務プロセスを再構築する ①「新生西松」業務改革プロジェクトチームの結成(H21.4月) ②H21.6月より要件定義、H22.4月より詳細設計実施中(H23.4月稼働予定) ③業務改革プロジェクト稼働までの間、現行システムを改良し不正取引を監視中(H23年3月まで)
6	社内規程の見直し・拡充 ◎職務権限規程が曖昧であったために、過大な権限が個人に付与されてしまい、指揮命令系統を逸脱した行為を行わせてしまった。 ◎稟議規程等規程が不足していたために、長年の慣行により稟議制度が運用されていた。また子会社が行なう重要取引の審査も、慣行で行なわれていた。	役割に応じた責任および職務権限の明確化 ①規則及び規程等(会社規則、執行役員規則、稟議規程、業務分掌規程、職務及び権限規程、関係会社管理規程等)の改訂及び新設(H21.10～12月) ②支社制の導入に向けて職務権限の定義変更中(H22.7月から実施予定)
■ コンプライアンス関連 ■		
1	社是の見直しと コンプライアンス基本方針の制定 コンプライアンス意識の欠如 ⇒ 不正行為への協力⇒不正行為の隠蔽	①社是の見直し(H21.3月) ②コンプライアンス基本方針の制定(H21.3月)
2	コンプライアンス体制の強化 コンプライアンス意識の欠如 ⇒ 不正行為への協力⇒不正行為の隠蔽	①コンプライアンス推進室発足(H21.3月) ・コンプライアンスマニュアル実践版の作成(H21.3月) ・コンプライアンスカードの配布(H21.8月) ・コンプライアンス監査の実施(H21.10～12月) ・コンプライアンスマニュアル海外実践版の作成(H22.4月) ②コンプライアンス委員会の設置(H21.7月)
3	研修プログラムの強化 コンプライアンス意識の欠如 ⇒ 不正行為への協力⇒不正行為の隠蔽	①全役職員を対象としたコンプライアンス研修の実施(H21.4月～12月) ②コンプライアンス委員会による研修の実施 ・新任5級職(課長・現場所長クラス)を対象としたコンプライアンス研修の実施(10/21) ・取締役・執行役員・監査役を対象としたコンプライアンス研修の実施(11/27) ③海外赴任予定者用研修プログラムの作成(H22.1月) ④新規研修プログラムによる研修の検討(H22.6月までに作成予定)
4	内部通報制度の再整備 不正行為に気づいても通報できる窓口がなかった⇒不正行為の隠蔽	①Nishimatsuホットライン(内部通報制度)の新設(H21.3月) ②Nishimatsuホットラインに英語版窓口の増設(H22.2月) ③協力会社通報制度の新設(H22.4月)
5	人事政策の見直し ◎管理部門の人事が長期固定化 ⇒一部の役職員が自分の業務範囲を聖域化 ◎評価を気にして上司にものを言えない(イエスマン化)	①役職定年制の導入(役職定年規程の新設(H21.10月)) ②定期異動の実施(本支店幹部定期異動に関する運用規程の新設(H21.11月)) ③懲戒制度の確立(懲戒委員会規定の新設(H21.10月)) ④人事考課(総合評価)の変更(H21.10月)
6	社内風土の改革 隠蔽体質・風通しの悪さ	①コミュニケーションの充実をどう実践するか等支店長会にて討議中(H21.7月～適宜実施) ②社内風土改革に関する支店長会基本方針の決定(H22.2月)
7	旧来の慣行との決別 受注や利益を優先し、旧来からの慣行を断ち切れない	①政治献金禁止を決定(H21.5月) ②中元・歳暮の全面禁止(H21.5月) ③特別支出金プロセスの明確化(違法性の無、取扱者、使途目的、支払先及び支払事実の確認)
■ その他 ■		
1	社会貢献活動の実施 他人事という意識⇒過去の反省が活かされない	①「新生西松の日」を5月15日に決定 ②本社・支店・現場の周辺地域における清掃活動等の実施(H21.11.18) ③CSR推進室の新設(H22.4月) ④5月を「新生西松月間」と位置付け、本社・支店・現場の周辺地域における清掃活動等の実施(H22.5月)