

# コンプライアンス委員会報告書

平成 23 年 7 月 29 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

### 1. 本報告書の目的

本報告書は、昨年 5 月 28 日に貴取締役会に提出した報告書を出発点として、この 1 年間の西松建設コンプライアンス委員会（以下「委員会」という。）の活動全般について報告することを目的としております。

昨年の報告書は、その第 3「結語と今後の課題」として、以下の 4 点を指摘しました。

- ① 総括的な評価 コンプライアンスの「形」が一通り整い、それに「魂」を入れる実体的な改革が進行中で、「普通の会社」になりつつあること。しかし、管理職と一般従業員の間でコンプライアンス意識の顕著な「乖離」とリスクが存在しており、このギャップをいかにして埋めるかが、今後の最大の課題であること。
- ② 信頼回復と優良会社復帰を目指した全社的な努力 もっとも必要なことは、危機感の持続と全社的な努力の継続であり、そのためには経営層と管理職に、組織を「頭から変える」強いリーダーシップが求められること。最大の試金石は「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」ことであること。
- ③ 経営課題としての労働環境改善の取り組み 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と共に、貴取締役会において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たこと。
- ④ その他の課題 「研修の改善」として、「タテ型」研修の導入とコンプライアンス意識調査の総合評価書を研修教材の活用などを求めたこと。また、迅速かつタイムリーな情報開示と、「簡にして要を得た」文章を起案者に求めたこと。

貴取締役会は、上記③の提言を受けて、平成 22 年 6 月 29 日に社長直轄の組織として「労働環境改善タスクフォース」（以下「タスクフォース」という。）の設置を決議されました。

### 2. 2 年目の活動重点

以上のような経緯にかんがみ、委員会はその第 2 年目の活動重点を、第 1 に労働環境改善活動のモニタリングとし、タスクフォースの会合にオブザーバーとして出席して意見を述べると共に、長時間労働問題を抱えた主要な現場 3 箇所の往査を実施しました。

さらに委員会は、第 2 の重点として前年に引き続きコンプライアンス活動の浸透度とその課題を明らかにするために、全社員を対象とした第 2 回コンプライアンス意識調査を実施すると共に、各種の研修を実施しました。

以下、第 2. 委員会の活動、第 3. 結語と今後の課題の順に報告いたします。

## 第 2 委員会の活動

### 1. 委員会の構成と経営環境の変化

委員会の活動について述べる前に、委員会の構成員変更及び貴社を取り巻くコンプライアンスと経営環境における 2 つの重要な変化について述べておきます。

第 1 に、委員長を含む 4 名の社外委員と 1 名の社内委員で発足した委員会は、第 2 年目からその構成を、委員長を含む 2 名の社外委員と副委員長を含む 3 名の社内委員に改めました。その理由は 2 つあります。第 1 に、2 年目の委員会活動の重点のひとつをコンプライアンス事項であると同時に、優れて「経営事項」でもある労働環境改善としたことです。タスクフォース委員長と経営管理担当執行役員に委員として加わっていただきました。第 2 に、コンプライアンス活動を真に定着させるためには、会社の経営層が委員会活動にこれまで以上に直接に関与することが望ましいと考えたためです。

第 2 に、第 1 回のコンプライアンス意識調査以降に発生した、コンプライアンスと経営環境に大きな影響を与えると見られる出来事を時系列で列挙します。修正中期経営計画と早期退職優遇制度の発表と実施（平成 22 年 3 月 19 日）、支社制度の創設を含む本支店組織の再編（同年 7 月 1 日）、中国支店に広島中央労働基準監督署が臨検に入り、労働時間管理等に対する是正勧告と指導を受ける（同年 10 月）、東日本大震災（平成 23 年 3 月 11 日）、会社から職員組合に、「平成 23 年度の基本給改訂は行わない」、「夏期賞与は支給せず、冬期ないしは年度末に会社業績を勘案して支給する」との申し入れ。同時に新人事制度（主にキャリアパス制度、賃金制度、人事評価制度の見直し）の導入に関する申し入れ（同年 4 月）。委員会の活動全般及びタスクフォースの活動と第 2 回のコンプライアンス意識調査は、こうした重要な出来事を背景として行われました。特に意識調査の総合評価に当たっては、新人事制度が全ての社員に周知される前に行われたことに留意しました。

### 2. 活動の概況

委員会は、第 1 年目の活動報告書を貴取締役会に提出後、本日までに 13 回の会合を開催しました。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」のとおりです。これと並行して、委員会はタスクフォースの会合にも出席して、その活動をモニターし、意見を述べると共に、重要な現場の往査を実施しました。その詳細は、別添 - 2「労働環境改善タスクフォース会議一覧表」のとおりです。また、委員長は平成 22 年 6 月 23 日から同 23 年 6 月 29 日までの 24 回の取締役会に 13 回出席し、取締役会に

対して適宜委員会活動に関して報告、提言、勧告したほか、コンプライアンス環境としての貴社の経営状況をモニターしました。以下、タスクフォース活動に関する委員会の活動、第 2 回コンプライアンス意識調査、その他のコンプライアンス活動とその結果について述べます。

## 2-1 タスクフォース活動モニターと現場往査

委員会は、タスクフォースが開いた全ての会議（全メンバー会合又は TV 会議）に全部又は一部の委員がオブザーバーとして参加し、労働時間の現状把握と課題整理、具体的な取組策提案から全社的な水平展開までの活動全般をモニターし、必要な助言を行いました。また、委員会として独自に、代表的な土木と建築の現場各 1 箇所と、労働基準監督署の是正勧告を受けて時間外労働時間の削減に取り組んでいる中国支店の、計 3 箇所を往査して、管理者と従業員から直接時間外労働の実態と削減の取組みについて聴取しました。

こうした経緯から、委員会はタスクフォースの活動成果である上記報告書の問題意識を全面的に共有し、その取組みの方針を支持すると共に、今後のタスクフォースの活動を側面から支援する所存です。以下において、委員会として指摘ないし確認すべきことを申し述べます。

その第 1 は持続的な活動です。タスクフォースは、これまで建設業界において「解決不可能」とされてきた長時間労働問題に、「コンプライアンス遵守」、「職員の健康と職場の安全確保」、そして「業務の効率化による会社の健全経営」の 3 つの目標を同時に達成すべく、初めて真正面から取り組むために設置された組織です。業界でも画期的な取組みであるだけに、その目標の高さに比例した未曾有の困難が待ち受けています。そのため、今後とも本社の最高経営陣がその活動を全力でリードし続けられない限り、たちまちモメンタムを失い、社員の大きな失望を買うことは不可避です。したがって、当初は 1 年限りの措置として活動を始めましたが、その報告書にあるように「タスクフォースは 1 年間の有期の活動という位置付けでスタートしたが、この 1 年間の活動を通してこの問題を解決するためには継続的な活動が必要である・・・今期の活動を準備段階と位置づけ、2 年目から労働環境改善に向けた本格的な取組を継続することが必要であると判断した。」ことは、自明の結論と言えます。委員会としてもこの方針を強く支持すると共に、問題解決をタスクフォースに丸投げしないよう貴社最高経営陣の揺るぎないコミットメントを求めます。

その第 2 は、コンプライアンスの観点から見た長時間労働問題の核心は、「働いた時間に対しては、対価を支払う」ことです。この自明のことが「永遠のテーマ」と化しているのが、建設業界です。しかしながら、この 1 年のタスクフォース活動に参加して言えることは、「時間外労働にきちんと対価を支払うシステムを確立することこそが、時間外労働の削減と業務の効率化を達成することにつながる」ということです。昨年

10月に貴社中国支店において、広島中央労働基準監督署の臨検と是正勧告を受けて、時間外手当の不足分を支払ったことが、一方で中国支店での時間外労働の削減努力の追い風になり、他方で本社による人事政策の全般的見直しが始まり、職員組合との合意を経て7月1日から実施されたことなどの抜本的改革の契機になったことは、このことを裏付けています。また永年の課題であった、ノー残業デーの実施と定着化、半日有休・代休制度の導入などの目に見える制度的改善も進みました。逆説的ですが、給与費の増加圧力こそが、上記の3つの目的を達成するための第一歩にほかなりません。タスクフォースと貴社経営陣のこれまでの取組み方向は真っ当であり、引き続きこの方針を堅持されることを強く望みます。

その第3は、現場の労働力配置の不均衡が、時間外労働の不均衡への不満を醸成しているのではないかということです。特に委員会の往査で看取されたことのひとつとして、現場に配置されている人材が、量と質の両面にわたって顕著な不均衡を抱えており、これが一部の現場に極端な時間外労働を余儀なくさせている原因ではないかと思われることです。確かに貴社は前年度に大幅な人員削減を実施した半面、受注量もそれ以上に減少しているため、マクロ的には時間外労働が増えることは考えにくいのですが、同時に日々変化する現場の労働力の不均衡に対して、貴社全体が機動的に対応しかねていることは否定できません。後に見るように、意識調査においてコンプライアンス懸念事項のトップに「労働時間・賃金」が挙げられ、かつ同業他社に比較しても圧倒的にその比率が高いことは、この問題を現場任せにすることなく、不平等感の払拭のためにも会社全体としての対応が求められていることを裏付けていると見られます。

その第4は、昨年の報告書においても求めたように、「迅速かつタイムリーな情報開示」の重要性です。第2で述べたように、確かに広島中央労働基準監督署の臨検と是正勧告に対して、貴社経営陣は適切な対応とフォローアップをされましたが、同時に貴社最高経営陣が取られた情報共有への消極的な姿勢については疑問を呈さざるを得ません。広島中央労働基準監督署の臨検と是正勧告に始まって、本年2月の貴社の最終対応までの約4ヶ月間、委員長と社外委員はその事実を知らされませんでした。委員会としては、まさに労働環境改善問題を活動の最重点事項として取り組んできていただけに、こうした事態はまことに残念なことです。貴社監査役もタスクフォース委員長も同様な情報のブラックアウト状況におかれていましたが、関係3者のうち、最後に知らされたのが委員長と社外委員でした。「情報共有の重要性」におけるこのような言行不一致こそが、不祥事発生以来全社を挙げて改めようと努めた社内風土が、いまだに肝心なところで変わっていないことを如実に示しています。昨年の委員会の中間報告では「形だけではなく魂を入れる」改革の必要を強調しましたが、少なくともこうした事態を見る限りでは、まだ「魂は入っていない」と判断せざるを得ません。この問題は取締役会でも取り上げていただきましたが、本報告書においても委員長と社

外委員はあらためて、貴社最高経営陣に対して今後二度とこういうことを起こさないことを求めます。

最後に、既に触れたように貴社のタスクフォースの取り組みは建設業界としても画期的なものであり、タスクフォース報告書の内容は、長時間労働が常態化している業界に対しても解決の手掛かりを与えてくれるものと思われます。長時間労働は貴社 1 社にとどまる問題ではなく、貴社経営陣がタスクフォース報告書を業界全体に対する問題提起の材料として活用されることを強くお勧めします。

## 2-2 第 2 回コンプライアンス意識調査

昨年に引き続いて、コンプライアンス活動の浸透度とその課題を明らかにするために、社員全員を対象にした第 2 回コンプライアンス意識調査を、平成 23 年 5 月 9 日から同 23 日まで実施しました。今回の調査では、新たに同業他社との比較分析が可能となり、業界の中での貴社の「普通度」を図ることも可能になりました。なお、この調査の前に早期退職優遇制度が実施されたために調査対象者が減少し、また回答率も低下するという調査環境の変化が見られましたが、その点を考慮してもなお第 1 回調査結果と比較することは十分意味があると考えられます。

今回の調査で明らかになったことを要約すると、以下のように纏められます。

- ・ 大幅ではないが、コンプライアンス意識の全般的な改善が認められる。
- ・ 所属や役職、内外勤など属性別のコンプライアンス意識の格差が縮まる「平準化効果」が見られるものの、役員等と一般職との上下の意識ギャップはほとんど解消されていない。
- ・ コンプライアンス事項の重要度（違反懸念、管理実施、学習希望）について、違反懸念事項としては、「労働時間・賃金」が 2 位以下の「労働安全」と「セクハラ・パワハラ」を大きく引き離して断然 1 位。また、学習希望事項としても 1 位。「労働時間・賃金」への回答では、一方で問題への対応がなされていることの認識度を示す管理実施事項での「労働時間・賃金」の順位は低い。また前回調査結果との比較でも、「労働時間・賃金」の回答率が違反懸念事項、学習希望事項で上昇しているのに対し、管理実施事項では低下している。さらに、違反懸念事項について、同業他社と比べた結果を見ても、貴社の「労働時間・賃金」の回答率は圧倒的に高くなっている。
- ・ 自由回答の中の個別事象に関する意見も、労働時間に関すること（労働時間の把握漏れ、長時間労働の放置等）が 1 位。
- ・ 前回調査報告書の「総合評価」で指摘した 3 点、すなわち(a)コンプライアンス意識のギャップ、(b)労働環境の改善への問題提起、(c)経営層・管理職層から現場社員への働きかけと現場社員の動機付けの強化については、今回調査において

も同じ傾向が現れており、依然として重要な問題との位置づけは変わらない。

以上を要するに、貴社のコンプライアンス意識は、①全般的に、緩やかな意識の改善が見られるが、②主要課題である役員等と一般職の意識ギャップ解消に顕著な進捗は見られず、③労働時間・賃金問題への対応がいつそう喫緊の課題となってきた、というのが現状の鳥瞰図といえます。このような認識は今後の貴社と委員会の活動に一定の指針を与えてくれますので、それを以下に述べます。

第 1 は、上記①に関するもので、コンプライアンス意識の改善ペースが落ちてきているとすれば、その原因の一端は、タスクフォースの取組みが直ちに成果を挙げることができない状況下で、それ以外の「再発防止策」に掲げた活動のレベル低下にあるのではないかと疑われます。その判断の可否は措くとして、改革 3 年目に入る本年度は、あらためてその原点に立ち返るときではないかと考えます。これを委員会の活動について見ると、意識調査の評価点が下落しています。このことは 2 年目はタスクフォース活動のモニターと現場往査に特化した結果として、風土改革や研修などに関して現場への委員会のプレゼンスが相対的に下がったことを反映したものであり、自らの反省事項と認識しています。

第 2 は、②及び③に関して、意識ギャップは一朝一夕には解消しないことを認めたくえで、現時点での最良のアプローチは、労働時間・賃金問題を通じた役員等と一般職員との対話を強化することではないかと思料します。昨年 6 月には、会社の状況と修正中期経営計画の説明と支社制度導入の説明のために、社長が全国 12 箇所を訪れて全役職員と対話されました。貴社の企業風土からして画期的な出来事でした。今年は、さる 7 月 1 日に新人事制度が発足しました。多くの社員の勤務条件に甚大な影響を与える、重大な改革です。発足前の説明だけで改革の影響を受ける社員の疑問の全てに答えたとは考えられません。今一度会社の現状を直接社員に伝えると共に、制度実施で浮上する問題に責任を持って回答をするために、昨年同様のトップや最高経営陣によるタウンミーティングのような社員との対話の場をできるだけ多く設けることが強く望まれます。意識調査の自由回答の中に回答者が特定される懸念がある旨の意見がありましたが、こうした対話の場を確保することこそが、そうした懸念を払拭する絶好の機会を提供してくれるものと思われまます。

### 2-3 その他のコンプライアンス活動

委員会は、本年も昨年と同様に再発防止策の進捗状況をモニターしてきました。これについては、別添 - 3「再発防止策の実施状況」に表示されている通りです。また、昨年の意識調査結果を経営層や幹部職員に説明することにより、コンプライアンスの向上のための改善活動を推進する目的で、取締役・監査役・執行役員および幹部職員を対象とした委員会主催の研修を実施しました。

### 第3 結語と今後の課題

本報告の結びとして、これまでに述べてきたことを踏まえて、第1に総括的な評価および第2に今後の課題について述べます。

#### 1. 総括的な評価

昨年の報告書では、実体的な改革の進捗度は「普通の会社になりつつある」と評価しました。2年目を終えた現在では、「普通の会社になるプロセスが引き続き進行しているが、改革の持続性に懸念が残る」と評価します。上記2-2で述べたように、3年目でもう一度改革の原点に立ち戻ることが、貴社と委員会双方に求められると思料します。その契機は、最大のコンプライアンス懸念事項としての「労働時間・賃金」を中心に据えた労働環境の改善に持続的に取り組むことにあります。

#### 2. 今後の課題 自助自立の精神を

貴取締役会は、現コンプライアンス委員会と協議の上、委員会の活動が第3年目に入るときにその構成を改めて、社外から委員長を、その他の委員は全員社内からと決定されました。この措置は、第2年目に社外委員を委員長と委員1名とし、社内委員を3名としたことの延長線上にあるものです。その心は、言うまでもなく貴社とその社員の方々に対してこれまで以上の「自助自立」を求めるためです。

貴社はこれまで建設業界の中でも、家族的な居心地のいい会社として知られてきました。委員会の活動の過程で、こうした貴社の古き良き時代の美徳を備えた多くの社員の方々に出会いました。しかしながら、建設業界をめぐる経営環境が激変した現在、こうした会社のカルチャーだけではもはや企業として存続していけないことは自明になっています。貴社を存亡の淵に立たせた2年半前の大不祥事は、こうした企業文化の大転換を貴社の経営陣はもちろんのこと、社員一人ひとりに迫ったものと言えます。そして事件後の貴社の徹底した自己点検・省察によって、今後進むべき方向はすでに明らかになっています。ただ、2年間の再発防止策の実行の過程で、こうした自己変革が個人にとってもまた会社にとっても、きわめて長く、苦痛に満ちた困難なプロセスであることも、次第に明らかになってきました。こうしたことから、貴社の企業文化の転換は息の長い取り組みとなると思われますが、「天は自ら助くる者を助く」という不撓不屈の自助自立精神を持って、一步一步着実に前進されることを期待し、本報告の結びといたします。

以上

## コンプライアンス委員会の開催状況

(第16回以前は平成22年5月28日付け報告書参照)

### 第17回 平成22年6月9日

- ・コンプライアンス委員会組織及び活動計画の検討
- ・社長より依頼された労働環境改善組織の検討

#### <主な提言・指導事項>

- ・現行の体制とは別に、労働環境改善タスクフォースの設置を提言した。

### 第18回 平成22年6月24日

- ・コンプライアンス委員会組織及び活動計画の検討
- ・労働環境改善組織の検討

#### <主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス委員会の構成は社外4名から2名とし、社内を1名から3名に変更する。
- ・労働環境改善タスクフォースは、現場に目を向けた、スピード感を持った活動とし、目に見える改善を出すため、組織および活動内容を社長に提言した。

### 第19回 平成22年8月18日

- ・第2回取締役、監査役、執行役員他コンプライアンス研修の確認
- ・平成22年度コンプライアンス委員会活動計画の検討

#### <主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス委員会活動として、労働環境改善タスクフォース活動を重点項目の一つとし、オブザーバーとして参加することとした。

### 第20回 平成22年8月27日

- ・平成22年度コンプライアンス研修計画の報告
- ・平成22年度コンプライアンス監査計画の報告

#### <主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス研修は労働環境改善タスクフォースと共催で実施するよう指導した。

### 第21回 平成22年9月24日

- ・平成22年度コンプライアンス委員会活動計画の決定
- ・労働環境改善タスクフォース活動状況の確認

<主な提言・指導事項>

- ・労働環境改善タスクフォース委員会が報告会とならないよう、メンバーである支社部長の意見を引き出せるように、聞きたいことを事前に伝えておくよう指導した。

第 22 回 平成 22 年 11 月 8 日

- ・労働環境改善タスクフォース活動状況の確認

<主な提言・指導事項>

- ・労働環境調査結果より問題のある現場については委員会としてヒアリングすることとした。

第 23 回 平成 22 年 12 月 10 日

- ・労働環境改善タスクフォース活動状況と今後の取組みの確認
- ・平成 22 年度コンプライアンス委員会活動計画の確認
- ・支社、支店、現場ヒアリング実施計画の検討

<主な提言・指導事項>

- ・活動が後退しているように捉えられるタスクフォース中間報告書（案）の文章表現の修正を助言した。

第 24 回 平成 23 年 3 月 1 日

- ・労働環境改善タスクフォース活動状況の確認

<主な提言・指導事項>

- ・労働基準監督署の臨検内容の迅速かつ正確な情報開示の必要性を強く指導した。

第 25 回 平成 23 年 4 月 15 日

- ・グループ会社統廃合実績の確認
- ・第 2 回コンプライアンス意識調査実施要領の確認
- ・平成 22 年度コンプライアンス監査実績の報告
- ・支社・支店および現場往査要領の確認

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス活動の今後について、目に見える工程表を入れるように指導した。

第 26 回 平成 23 年 6 月 3 日

- ・第 2 回コンプライアンス意識調査（5/9～23）速報値の報告
- ・平成 22 年度コンプライアンス推進室の活動報告

<主な提言・指導事項>

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

第27回 平成23年6月17日

- ・第2回コンプライアンス意識調査中間報告の説明

第28回 平成23年7月1日

- ・第2回コンプライアンス意識調査報告の説明

第29回 平成23年7月12日

- ・第2回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7月の取締役会に提出・説明することとした。

以上

### 労働環境改善タスクフォース会議一覧表

回数	開催月日	主な議題	備考
第1回	H22/7/27	近藤社長挨拶、高嶋委員長趣旨説明 勤務時間報告書（差異理由書）の事前分析結果報告他	
研修会	H22/8/24	労働環境改善タスクフォース主催取締役、監査役、執行役員、 本社幹部職員を対象 外井弁護士による「過重労働と健康管理」	
第2回	H22/8/27	今後の活動計画（案）の検討 支社・支店・現場ヒアリング要領他	
研修会	H22/9/15	労働環境改善タスクフォース主催 関東建築支社幹部 職員を対象 外井弁護士による「過重労働と健康管理」	
調査実施	H22/9/16～ H22/10/15	業務サイクル（時間・内容）調査実施 現業部門の約20%相当の394名を対象	
ヒアリング	H22/9/22	職員組合幹部との意見交換会実施 中央執行委員長、副中央執行委員長、書記長	兼元委員長 齋藤人事部長
第3回	H22/9/24	業務サイクル（時間・内容）調査の実施状況と解析要領（案） の検討 平成22年度コンプライアンス研修カリキュラムの検討	
研修会	H22/9/24	労働環境改善タスクフォース主催 関東土木支社幹部 職員を対象 外井弁護士による「過重労働と健康管理」	
研修会	H22/10/21	労働環境改善タスクフォース主催 西日本支社幹部職 員を対象 外井弁護士による「過重労働と健康管理」	
第4回	H22/11/8	労働環境改善タスクフォース会議の現況と今後の取組の検討 平成22年度コンプライアンス委員会活動計画 支社・支店・現場ヒアリングの実施予定	
第5回	H22/11/30	業務サイクル（時間・内容）調査結果速報 今後取り組むべき改善策の検討	
第6回	H22/12/17	業務改善策のまとめ スローガンと具体的なアクションプラン	

## 労働環境改善タスクフォース会議一覧表

回数	開催月日	主な議題	備考
情報開示	H23/1/12	労働環境改善タスクフォース中間報告書公表 新生西松に相応しい「ワーク・ライフ・バランス」の実現へ	高嶋委員長
研修会	H23/1/26	取締役、監査役、執行役員 CSR 研修 経営と一体の CSR 推進を体験する	兼元委員長 土屋委員出席
第 7 回	H23/1/31	労働環境改善タスクフォース中間報告書 改善策の実施要領 の検討 今後の活動計画の検討	
第 8 回	H23/3/1	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 労働環境改善タスクフォース中間報告書 改善策の実施要領 の検討	
第 9 回	H23/4/8	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 最終目標の設定、特別承認制度についての意見交換 支社・支店における現場支援部署の立ち上げの検討	
第 10 回	H23/4/25	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 最終目標の設定、特別承認制度についての意見交換 共通業務の標準化の検討	
現場往査	H23/5/12	関東土木支社 新東名相模出張所 職員 12 名の土木現場、取組内容と改善上の課題	
支店往査	H23/5/20	西日本支社 中国支店 支店幹部及び現場所長 労働監督署臨労働監督署臨検以降の取組内容と改善上の課題	
現場往査	H23/5/27	関東建築支社 渋谷南平台出張所 職員 22 名の大規模建築現場、取組内容と改善上の課題	
第 11 回	H23/5/31	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 最終目標の設定、特別承認制度の運用 来期の労働環境改善タスクフォース活動内容の検討	
支社長会	H23/6/3	労働環境改善タスクフォース活動についての報告 協力・支援の要請	高嶋委員長 水分室長出席
全国土木 部長会議	H23/6/7	労働環境改善タスクフォース活動についての報告 2010 年度活動報告と 2011 年度活動計画	高嶋委員長 水分室長 戸田課長出席
第 12 回	H23/6/27	労働時間管理の強化に関する支社の活動状況報告 労働環境改善タスクフォース報告書作成 2011 年度活動計画の目標値のモニタリング方法	

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
<b>■ コーポレートガバナンス関連 ■</b>		
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)⇒支社長会(H22.7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(四半期毎) 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) ②子会社・関係会社の統廃合の完了(H23.3月) ③不適切な取引を指摘された各社の清算手続きは完了(H23.3月)
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) ②新システム稼動(H23.6月)
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支社制の導入による職務権限の定義変更(H22.7月) ③新システム稼動による職務、権限規程等の改訂(H23.5月)
<b>■ コンプライアンス関連 ■</b>		
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と更新(H21.3月、H23.6月までに5回更新) ・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月、H22.10～H23.1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、H23.6月更新) 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(H21.10月) ・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(H21.11月、H22.8月) ③海外赴任予定者用研修プログラムの作成(H22.1月) ④タテ型グループ討議主体のコンプライアンス研修の実施(H22.9月～11月) ⑤映像教材を利用したeラーニングによるコンプライアンス研修の実施(H23.6月から)
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) ②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懲戒制度の確立(懲戒委員会規定の新設(H21.10月)) ③人事制度の改定(管理職定年制、管理職の昇格に必要な要件としてのローテーション経験、評価制度)(H23.7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(現支社長会)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(現支社長会)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、取扱者、使途目的、支払先及び支払事実の確認)
<b>■ その他 ■</b>		
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 ②5月と11月を「社会貢献月間」と位置付け、本支社・支店・現場等の周辺地域における清掃活動等の実施(H21.11月、H22.5月、H22.11月、H23.5月) ③CSR推進室の新設(H22.4月)