

# コンプライアンス委員会報告書

2020年5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

2019年度も企業不祥事が相変わらず発生したが、その中でも企業中枢のコンプライアンス不在、ガバナンス欠如が目立った。

◆郵政グループのかんぽ生命保険不適切販売問題と発覚後の対応のまずさ。(報告書より)

- ・リスク感度の低さに起因し、リスク事象を探知した際、根本原因の追究と抜本解決を先延ばしにし、問題を矮小化する組織風土であった。

- ・縦割り意識に起因する部門間の連携不足と情報伝達が目詰まりが生じていたこと。

◆レオパレス 21 の建築基準法違反問題から見えるオーナー企業特有のガバナンス不在。

◆一連の吉本興業問題から見える興行界のコンプライアンス不在、ガバナンス機能欠如。

◆関西電力最高幹部のガバナンス欠如。(報告書より)

- ・(多額の金品受領行為、事前発注約束など) 異常な関係を 30 年以上も続けてきたことは明らかなコンプライアンス違反であり、かつ、ガバナンス観点からも重大かつ深刻な事態。

- ・原因として、経営陣が問題と正面から向き合い是正する決断力を欠いたこと、コンプライアンス優先意識の欠如、身内に甘く閉鎖的で脆弱なガバナンス意識。

- ・不都合な真実と向き合わない内向きの企業体質。

特に注目されるのが関西電力の独善的・事なかれ主義的体質である。

社長、会長などの最高幹部、監査役、社外弁護士が事実を認識しながら、公になることを危惧し「不適切ではあるが違法性まではない」と理屈をこねて取締役会に報告もしなかったという企業体質が実態であるとすれば、企業社会で盛んに聞かれるコンプライアンス強化やガバナンス強化は、まず企業トップの言行一致から始めなければならないと言えよう。

## 第2 委員会の活動と浮かび上がる課題

委員会は、2019年4月17日の第96回から2020年3月17日の111回まで計16回の委員会を開催した。(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2019年度の重点課題として、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6回の支社支店研修を実施するとともに、内部通報等事案について協議及び対応を行った。(別添-2「コンプライアンス委員長による研修および現場往査実績」参照)

また、不公正取引排除の観点から、コンプライアンス監査において支社支店の幹部に対して不

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・資料について確認を実施した。

往査・調査などから判明した実態と浮かび上がった課題は、以下の通りである。

### (1) 労働時間適正申告に関して

#### ・適正申告はかなり浸透

パソコンのログチェックに対する不正行為などは発見次第一掃されるなど、これまでの各種施策が功を奏しつつあり、適正申告はかなり浸透したと見られる。

しかしながら、残業時間の上限規制を視野に入れて「減らす努力をしてほしい」旨の指示が現場では「減らせ」と受け取られ、調整されている懸念があるなど、厳しい環境の現場には「付度」風評が付きまとっている。

#### ・長時間労働職員に対する対策

長時間労働職員に対して、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がなされており、当該長時間労働は改善される傾向にある。しかし、職員増員以外の場合にその原因が解決されたかどうかは明確ではなく、更に潜った可能性は否定できない。職場環境ヒアリングにおいても、時短に伴う若手の実力低下や管理職への重圧が課題との声が引き続き多いことに加え、不正行為を暗示するような発言もあり、引き続き監視が必要である。

### (2) ハラスメント撲滅に関して

・2019年度に発覚したハラスメント事案6件について調査を行った結果、懲戒に値する事案はなく、嚴重注意や指導にて対応した。しかし、「若年層間の教育指導において、明確なパワハラ行為はないが、若手職員がメンタルダウンに陥る」というグレー事案が発生した。中堅職員に「指導が厳しすぎる」という認識がないことがネックであり、所長を含め職場全員による感度アップで支えることが必要と考える。

・セクハラについては、コンプライアンス意識調査アンケート等から潜在している可能性が高いにもかかわらず、幹部等へのヒアリングでは「うちの支社支店には無いと思う」との回答が多かった。繰り返し意識刷新を図る必要がある。

・支社支店のコンプライアンス担当者との速やかな情報共有に進展が見られると同時に、メンタル不調の職員に対する情報が本社を含めてより共有されるようになった。

### (3) 不公正取引排除に関して

・コンプライアンス監査において、支社支店の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・資料について確認を実施した。結論としては、各段階において必要なチェックがなされ、不公正な入札手続きに成りかねない積算等の省略は

見られなかったが、最近の「巻込まれ談合防止」等、入札に関する留意事項が必要な幹部に行き届いていないケースが散見された。

#### (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

- ・内部通報制度に関しては、2019年度は総数としては30件（内ハラスメントは6件）、調査を実施した通報事案は25件であった。

社内SNSを活用して「コンプラたより」を展開中であり、係長以下の職員を重点対象に内部通報の具体例やその調査の在り方などを解りやすく説明し、理解を深めていきたい。

支社社員、派遣社員に対する簡略的研修は各支社で実施の見通しである。また、中途採用職員については、適宜コンプライアンス推進部で実施している。

- ・コンプライアンス対応（制度）の確立

パワハラ法制化に合わせ、関係規程を整理拡充するとともに、ハラスメント防止宣言などをリニューアルし、社内リーニエンシーも導入した。

なお、当社の内部通報に係る体制が、3月13日付け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。基本方針、組織、システムが外部からも評価されたものであり、より緻密な運用を図っていきたい。

#### (5) 内部通報事案の調査から判明した新たな課題

- ・業務管理の在り方（教養・指導も含め）

若手職員による独断行為が発見された。その原因として若手職員の内向性（上司に相談もせず、「大丈夫だろう」と自己を納得させる）や、管理職が若手の現場作業実態について不知であったことがあげられる。

若手職員全てが同じ傾向であるとは言えないものの、入社1～2年目という短い業務経験を踏まえると、管理指導側にきめ細かい配慮が求められる。現実のケースでは、現場所長や指導担当者が個別面談や飲み会を含む会合を実施しており、管理指導の形式的要件は満たしていると言えるが、若手職員の心理状態を含む実態を把握するには至っていないことが判明した。また、管理職側が若手職員の現場作業を形式的には把握しているが、その実態を直接現認・指導することはしていなかった。

前述した「若年層間の教育指導において、明確なパワハラ行為はないが、若手職員がメンタルダウンに陥る」というグレー事案も同様に業務管理不足（感度不足）が問題と言える。「指導する中堅職員に「厳し過ぎる」という認識がないこと」や「見た目は普通（元気）だが中身はダウン寸前」を含め、現場所長ら幹部全員による感度アップで兆候を捕捉、注意喚起を行っていくことが必要と考える。

### 第3 本年度における重点対応事項

2020年度のコンプライアンス委員会活動方針については、2019年度の問題点を踏まえ、テーマ「コンプライアンスを自ら実践する」とし、重点課題については2019年度を継続し、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、の4項目としたい。

### (1) 労働時間適正申告

- ・コンプライアンス意識調査アンケートでも、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。

### (2) ハラスメント撲滅

- ・引き続き「ハラスメント撲滅」を重点課題とするとともに、隠れたハラスメントを明るみに出す内部通報の重要性、匿名性、簡易性を浸透させていきたい。
- ・管理職の役割とは業務（業績）管理と組織（人事）管理であり、そのためには管理職個々の具体的な責任範囲をきっちり取決めることがまず必要である。責任の所在が不明確（誰かがやるだろう、やっているだろう）ということが業務上、人事上の事故発生に繋がる。業務管理の在り方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、
  - ・若手職員の作業実態と心身状態を把握する管理職担当者を明確化
  - ・管理職全員で声掛け等により若手職員の表情・態度の変化に対する感度をアップ
  - ・若手職員の指導教養については、管理職全員で方針を決定し、分担して組織的に実施することが必要と考える。それに資するため「自分の職場はどうか？何が不足か？」という自らが考える研修を行い、管理職（特に現場所長等）の意識改革を図っていきたい。

### (3) 不公正取引排除

- ・教養研修の実施  
各研修において、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研修を実施し、万が一のためにリーエンスのシステム、手順などについて講習していく必要がある。
- ・幹部に対する注意喚起  
業界では入札に関する不祥事案が発生しており、引き続き適宜入札手続き・関連書類について確認を実施していくとともに、幹部に対して注意喚起（基本の徹底、チェック）をしていく必要がある。

### (4) 内部通報制度浸透及びコンプライアンス対応の確立

- ・2019年度は実態として本格的な調査を必要とする案件が多かった。各支社支店のコンプライアンス担当者との連携を強化するとともに、今後とも危機管理規程等の各種規程に沿っ

た対応及び記録化を進めていくこととしたい。

- ・内部通報制度の理解浸透を進めるため、より対応事案の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、適宜支社長会にて説明するとともに、支社支店のコンプライアンス担当者に情報提供し、現場への浸透を図ることとしたい。また、「コンプラたより」を活用し、タイミング良く情報を発信していくこととしたい。
- ・繰り返される不正行為に対する処分の強化  
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チェック事項の確認を求めている。PDCA+S（標準化）の実行が重要であり、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を周知させるべきである。

#### 第4 まとめ

「コンプライアンスは業績に優先する」という姿勢が浸透しているか、口だけか？」は企業不祥事に共通する事項である。「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を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「コンプライアンス浸透は誰の任務か」という本質的問題である。

一般的に言えば、組織の長は業務管理の一部として職業倫理（コンプライアンス）を自らも講義指示し、これを十分やっていたとしても、特別の免責事由がない限り不祥事発生に関して監督責任を免れることはない。

加えて、昨今米国を中心として「企業コンプライアンス・プログラムに対する評価」（プログラム自体に対する評価、実施に対する評価、運用に対する評価）が注目されている。例えば米国司法省であれば検察官がこの評価に応じて量刑するという考え方で、ガイドラインも公表されている。日本においても、この流れに沿い、公取など監督官庁が処分を検討する際に「対象企業が従前どのようにコンプライアンス方針、体制を構築し、実際に如何に活動し、効果を出したか」をエビデンスで報告を求め、それを処分判断の要素とする傾向にある。

こうした点を踏まえ、各リスクに対して対応部署が各段階で具体的に点検・教養活動を強化し、改めて「コンプライアンスは誰の仕事か」を考えることで会社全体でのコンプライアンス強化を図ることを目指していきたい。

よって、本年度のテーマを「コンプライアンスを自ら実践する」とし、活動方針及び重点課題については基本的には2019年度を継続して実施することとしたい。

新型コロナウイルス禍の社会、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企業が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96回 2019年4月17日

- ・2019年度コンプライアンス委員会活動方針(案)について説明
- ・第11期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・2018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>

- ・2018年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況報告は、具体例の書き方を再検討することとした。

第97回 2019年5月8日

- ・第11期コンプライアンス委員会報告書(案)の検討
- ・2018年度「Nishimatsu ホットライン」運用状況の報告
- ・2019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11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。
- ・2018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98回 2019年6月12日

- ・コンプライアンス意識調査計画(案)について説明
- ・2019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

<主な提言・指導事項>

- ・コンプライアンス意識調査は、人事部の「満足度調査」が実施されることから、双方で話し合って進めていくこととした。
- ・2019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99回 2019年7月17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
- ・2018年度コンプライアンス理解度テストについて報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

<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100回 2019年8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101回 2019年9月11日

- ・コンプライアンス意識調査回答率について報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての報告と協議

第102回 2019年10月9日

- ・「内部通報制度認証」の登録及び内部通報制度のトップメッセージの説明
- ・職員就業規則の改定及び新たなハラスメント防止宣言についての説明
- ・その他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>

- ・職員就業規則の改定については、社内リニエンシー、及び内部通報の義務に対する意見を踏まえて再検討することとした。
- ・その他規程の改定については、再検討することとした。

第103回 2019年10月18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104回 2019年11月13日

- ・職員就業規則の改定について説明
- ・コンプライアンス意識調査の報告
- ・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は、取締役会、経営会議にて報告後、社内イントラに掲載することとした。

第105回 2019年12月18日

- ・第12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」登録申請の報告
- ・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>

- ・第12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106回 2019年12月20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107回 2020年1月15日

- ・職場環境ヒアリングの報告
- ・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実施により見えてきた様々な問題点については、支社・支店の総務部長にも話し、個別の案件については、各事業本部と相談することとした。

第108回 2020年2月12日

- ・平成30年度新任管理職研修事後アンケート結果の報告
- ・コンプライアンスに関する事象についての協議

第109回 2020年2月20日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての協議

第110回 2020年3月11日

- ・2019年度コンプライアンス監査の報告
- ・2020年度コンプライアンス委員会(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

<主な提言・指導事項>

- ・2019年度監査報告は、社内イントラに掲載することとした。

第111回 2020年3月17日(臨時)

- ・コンプライアンスに関する事象についての協議

以上

コンプライアンス委員長による研修及び現場往査実績

区分	開催月日	主な議題
研修	2019/8/2	関東土木支社で研修及び意見交換 ・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」) 及び意見交換
研修および 往査	2019/9/17 ～9/19	ベトナム営業所で研修・意見交換及び現場往査 ・営業所にて委員長による研修及び意見交換 ・現場往査及び意見交換
研修	2019/9/25	本社で研修（第1回目） ・役員、幹部職員向けに委員長及び外部講師による研修
研修	2019/9/27	九州支社で研修及び意見交換 ・支社幹部会にて委員長による研修及び意見交換
研修	2018/10/3	本社で研修（第2回目） ・役員、幹部職員向けに委員長及び外部講師による研修
研修	2019/11/7	西日本支社で研修及び意見交換 ・支社幹部会にて委員長に研修及び意見交換
研修	2018/11/20	関東建築支社で研修及び意見交換 ・支社幹部会にて委員長に研修及び意見交換
研修	2019/12/7	北日本支社で研修及び意見交換 ・支店幹部会にて委員長による研修及び意見交換

以上