

第131号 平成29年4月発行

— 目 次 —

〈特集〉

- ・ 建設法務セミナーの開催概要
「公共工事発注者のためのコンプライアンス」 1

〈機構主催の講習会開催状況〉 22

〈会員紹介〉

- ・ 一般社団法人徳島県建設業協会 26
- ・ オムロンビジネスアソシエイツ株式会社 28

〈建設業の裁判事例紹介〉

- ・ No53 建設工事請負契約の合意解除にあたり請負人が注文者に対し負担することを
約束した前払金返還債務が請負人の保証人の責任範囲に含まれるとされた事例 30
- ・ No54 請負人が第三者に与えた損害につき注文者の注文又は指図に過失が認められな
いとされた事例 34

〈独占禁止法関係〉

- ・ 消防救急デジタル無線機器の製造販売業者に対する排除措置命令及び課徴金納付命令
について 40
- ・ 地方公共団体等が宮城県又は福島県の区域を施工場所として発注する施設園芸用施設
の建設工事の工事業者に対する排除措置命令、課徴金納付命令等について 44
- ・ 壁紙の販売業者に対する排除措置命令及び課徴金納付命令について 48

〈建設業行政等〉

- ・ 国土交通省直轄工事における社会保険等未加入対策の強化について 52
- ・ 建設業法令遵守ガイドラインを改訂～下請代金の支払手段に係る項目を追加～ 55

〈機構情報〉

- ・ 講習コース 60
- ・ 講習活用事例 62
- ・ 販売図書 64

特 集

建設法務セミナーの開催概要

「公共工事発注者のためのコンプライアンス」

当機構は「建設法務セミナー」を3月24日に東京電業会館地下会議室で開催いたしました。

今回は「公共工事発注者のためのコンプライアンス」をテーマに取り上げました。

最近の立法やマスコミの報道などでは、官民ともにコンプライアンスの意識を欠いたまま、昔と同じ仕事のやり方をしては、法的・社会的にも許されないとされるケースが多くなってきています。

コンプライアンスの充実のためには、組織のトップのみならず、役職員の一人ひとりがコンプライアンスの重要性を自覚し、行動していくことも大切です。

当機構では、これらの目的を達成するために、特に公共工事発注機関において必要なコンプライアンスに関する実践的知識を集約し、「公共工事発注者のためのコンプライアンス」を3月に刊行しました。

今回のセミナーは、このテキストを踏まえた内容で、約60名の参加者が熱心に受講されました。



(公財) 建設業適正取引推進機構 啓発指導部長 近江典男

今号の特集では「公共工事発注者のためのコンプライアンス」の概要を掲載いたします。

公共工事発注者のためのコンプライアンス

1 まえがき

近年民間企業においては、会社法の改正等を踏まえ、コンプライアンスの重要性が強く意識されるようになってきております。しかし、当然のことながらコンプライアンスの充実の必要性は、民間企業以上に、国、県、市町村等の公的セクターにおいても、強く要請されております。例えば、国の機関においては国家公務員倫理法等の適確な運用等が推進されております。また、公共工事発注者としては、官製談合防止法、入札契約適正化法等の改正により、契約発注に関するルールの遵守がより強く求められるようになっております。

最近の立法やマスコミ報道などを見ておきますと、一昔前とは時代が変わったと思わざるをえなくなりました。今や、官民ともにコンプライアンスに対する意識を欠いたまま昔と同じような仕事のやり方をやっていると、法的・社会的に許されない場合が多くなってきています（参考1）。

コンプライアンスの充実のためには、組織のトップ自らがその意義を理解し、先頭に立って法令等の遵守を表明し、役職員に明確な指示を与え責任を課していく姿勢が重要です。また、役職員の一人ひとりがコンプライアンスの実践の重要性を自覚し、行動していくことも大切です。

これらのことを踏まえ、公益財団法人 建設業適正取引推進機構では、公共工事発注者の各機関がコンプライアンスの強化の目的達成を図るためにご活用いただくことを目的として、平成29年3月「公共工事発注者のためのコンプライアンス（公共工事発注者のためのコンプライアンス強化に向けて）」を講習会用テキストとして発行しました（参考2）。

本稿は、このテキストの一部について、コンプライアンスの実践に関する内容を中心にしてその骨子を取りまとめたものであり、テキスト導入・利用の検討にあたっての御参考になればと考えております。

第1章 なぜ今コンプライアンスが必要か。

第1節 コンプライアンスとは何か

コンプライアンスは、英和辞書には、「(申出・要求・希望などに) 従うこと、承諾、応諾。(企業の) 法令遵守。」(研究社「新英和大辞典」)と訳されていますが、今、コンプライアンスとして求められていることは、ただ単に「法令を守ればよい」ということにとどまらず、不祥事を未然に防止する、商品やサービスの

安全性を守るといった倫理的な問題にも、公共工事発注者、会社等がきちんと責任を持って対応していくことです。これらの組織が法律を守るのは当然のことですが、「コンプライアンス」は、それを超えて社会的責任、すなわち、企業倫理や社会規範も含めた観点から考えていく必要があります、次のように、より広い内容のものとして理解する必要があります。

- ・遵守すべきものは法律だけに限られません。組織が遵守すべき倫理までが対象です。
- ・組織として自主的に取り組むべきものです。
- ・長期的な視野に立って組織の健全な活動を促す総合的なプログラムです。
- ・組織にとって利益となる行動ルールです。

民間企業については、コンプライアンスという言葉のほかに、コーポレート・ガバナンスとか CSR という言葉がよく使われますが、それらの言葉とコンプライアンスの関係は、次のとおりです。

(1) コーポレート・ガバナンスとの関係

コーポレート・ガバナンス（企業統治）とは、株主や従業員その他のステークホルダーの利害を反映した行動を、代理人である経営者がとるように仕向けていくこと、また、その仕組みをいいます。コーポレート・ガバナンスには、不祥事の未然防止というコンプライアンスの観点と、企業の収益力・競争力を向上するための効率性の確保という観点の2つの側面があり、コンプライアンスはコーポレート・ガバナンスの1つの柱として位置付けられています。

(2) CSR（企業の社会的責任）との関係

企業は社会的な存在である以上、営利目的の活動をするばかりではなく、社会に対してさまざまな貢献をすることによって、社会的責任を果たす必要があります。すべての人たちから信頼される企業になるための活動として、社会に積極的に貢献することが求められています。

企業は、コンプライアンスを当然の前提としたうえで、社会的な責任を果たすというのが CSR（Corporate Social Responsibility）の考え方です。CSRは、積極的な目標を高く掲げ、企業の責任について、「法的責任」よりもより広い「社会的責任」に焦点をあてています。

第2節 最近の社会経済環境の変化

(1) 日本人の従来意識構造

日本人は、集団的な考え方に同調する傾向が強い国民です。また建前と本音を使い分けることをあまり苦にしない国民でもあります。これは、日本という国が、島国ということや、水害や地震など自然災害の多い国であること等により、共同体意識、相互扶助の精神が強く、争いを好まないという意識構造を育ててきたためかと思われます。このことを表現している言葉が多数存在しています。

例えば「護送船団方式」、「ムラ社会」、「タテ社会」、「世間」、「和をもって貴しとなす」、「みんなで渡ればこわくない」、「空気」、「ウチとソト」、「建前と本音」という言葉です。

このため、往々にして、法律よりも狭い集団内のルールを重視する傾向が見られます。しかしながら、最近の立法や行政の対応の傾向を見ていますと、上記のような意識構造に基づく関係は、家族や友人関係などのプライベートな間では存続するものであっても、組織や団体の行動に対しては、このような考え方に基づく行動が次第に許されなくなってきています。

不祥事は昔からありましたが、関係者以外に知られることが少なかった。その理由は、終身雇用制が主流であり、組織と従業員は運命共同体という考え方が強く、組織の利益のため法律上のルールよりも世間（ムラ社会）の掟を守ることの方が重要視されていたからです。

(2) 最近の社会経済環境の変化

最近の社会経済環境の大変革にともない、コンプライアンスの必要性は高まっており、その具体的な内容は、次のとおりです。

- ・ グローバリゼーションの進展による競争の激化
- ・ インターネットの普及など情報化の進展
- ・ 情報公開と公益通報者保護の動き
- ・ 法律の制定、改正（会社法、私的独占の禁止及び公正取引の確保に関する法律（以下「独占禁止法」という。）、入札談合等関与行為の排除及び防止並びに職員による入札等の公正を害すべき行為の処罰に関する法律（以下「官製談合防止法」という。）、公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律（以下「入札契約適正化法」という。）、公共工事の品質確保の促進に関する法律（以下「品確法」という。）、国家公務員倫理法など）
- ・ ステークホルダー(株主、債権者、従業員、消費者、取引先など)の企業活動に対する関心の高まり
- ・ 終身雇用制の崩壊と雇用の流動化

・国民の価値観の変化

民間企業については、ステークホルダーに対する責任を適切に果たすことが、経営者にとってより重要なものとなってきており、情報公開の必要性も高まっています。企業活動に対して、国内、国外の株式市場等が、敏感に反応するようになっています。

企業内部では、終身雇用制の崩壊や雇用の流動化が進んでいます。このため従業員や関係者間の信頼関係が希薄になっており、信頼関係に基づいた経営管理のあり方に変化が生じてきています。終身雇用制の崩壊や雇用の流動化は、企業の内部告発を生む土壌となっています。

若い世代だけでなく、一般の人の考え方や価値観が大きく変わってきています。会社に望むことが、売上げや利益などの経済的なことだけでなく、環境や社会に対して貢献すべきだとする考え方が、強くなってきています。

このような状況を踏まえ、公共工事発注者に対する国民の視線もますます厳しいものとなっています。

事前規制型社会から事後規制型社会への転換

我が国では、社会経済活動についての規制が、事前規制型社会から事後規制型社会へ転換されてきています。事前規制型社会とは、役所の規制が幅広く行われる社会であり、事後規制型社会とは、役所の規制が緩和され自己責任で行動する社会です。

市場主義経済は、透明・公正な市場ルールに基づく自由競争と自己責任の原則の下で事業活動を行うことを前提としています。従来の許認可が大幅に廃止又は縮小されて、自由な企業活動が保証されるようになりました。例えば、従来は、株式会社の設立には、1,000万円以上という最低資本金制度が設けられていましたが、会社法では最低資本金規制がなくなりました。会社の設立運営について、原則自由が基本理念になっており、多様な組織や仕組みが保証されるようになってきています。会社設立などの入り口は広げられましたが、企業活動に対する責任が重くなり、ルール違反に対しては、厳しい措置がとられるようになっていきます。

第3節 違法行為・不祥事の発覚の可能性の増大と厳しい制裁

(1) 違法行為・不祥事に対する社会的非難

組織の違法行為や不祥事に対する世間の目が厳しくなっています。「違法行為・不祥事は悪である」という意識が国民全体に広まり、組織に違法行為や不祥事があればマスコミは大きく報道します。市民オンブズマン、NPOなどは、眼を凝らして監視しています。裁判所も組織の違法行為に対して世の中の意識の変化を踏まえた判決をするようになりました。

(2) 発覚の可能性の増大

組織の違法行為や不祥事は、秘密裏に行われることが多く、発覚しないことも多いと考えられてきましたが、そのような状況は今や一変しています。

① 国民の意識の変化等

地域住民や消費者を始めとする国民の間に、少しの不正も見逃さないという意識が強くなりました。また、インターネット等による情報化社会の進展により、不祥事の実態が広範に広がり、その発覚につながっています。

② 内部告発の急増

組織内の違法行為や不適切な事実が、組織の内部から取締役当局等に通報されることが増えています。その理由としては、終身雇用制が崩壊したこと、非正規社員が増えたこと、若年層の離職率が高いこと、リストラの機会が多くなっていること、インターネットの普及により、メールの大量発信による通報が容易になったことなどがあげられます。

③ 内部通報者を保護する制度

公益通報者保護法が、組織の不正行為を外部に通報した者を保護しています。(平成18年4月施行)

④ 自首した企業への課徴金減免制度(リニエンシー制度)

独占禁止法に、カルテルや談合などをしていたことを自主的に通報した民間企業に対して、課徴金を減免する制度が導入・拡充されています。(平成18年1月施行)

この制度を利用した公正取引委員会への通報(減免申請)件数は、平成27年3月末現在836件であり、課徴金の免除又は減額を受けた企業は、平成27年3月末現在延べ245社になります。

⑤ 検察庁、公正取引委員会等の活動の活発化等

不祥事に対する国民の意識の変化やマスコミの厳しい対応を受けて、全国の検察庁や公正取引委員会等の取締機関が、違法行為の摘発の動きを活発化させています。

また、その他の官公庁も、所管する不祥事により迅速かつ厳格に対応するようになっています。

(3) 厳しい制裁

違法行為・不祥事をしていた行為者及び組織は、さまざまな形で莫大な損失をこうむることになります。「違法行為は割に合わない」ということを認識する必要があります。

(主として発注者に科されるもの)

① 行為者に対する懲戒処分等 (一例)

国家公務員の倫理法違反行為に関する懲戒基準 (人事院規則 2 2 - 1)

利害関係者から金品の贈与を受けた場合・・・免職、停職、減給又は戒告

利害関係者から供応接待を受けた場合・・・減給又は戒告

免職	公務員関係からの排除 (最も重い処分・原則退職手当不支給)
停職	1年以下の期間、職務に従事させず、給与も支給しない (昇給・期末手当・勤勉手当に影響等)
減給	1年以下の期間、俸給の月額 $\frac{1}{5}$ 以下相当額を減額→昇給及び勤勉手当に影響等
戒告	その責任を確認し、将来を戒める→昇給及び勤勉手当に影響等
公表	収入減少、仕事や社会生活に支障
新聞掲載	家庭崩壊の可能性

(人事院資料から作成)

② 刑事罰

違法行為の内容によっては、刑事罰が科される場合もあります。

③ 組織活動への影響

検察庁や官公庁による調査等が開始されると、業務資料が押収され、担当者が長期間の事情聴取のため仕事から離れ、業務に支障をきたすほか、弁護士費用など高額な審判、訴訟の費用が必要になることもあります。

また、組織の評判が下落し、場合によっては、組織の存亡の危機となる可能性もあります。

④ 住民訴訟（地方自治法第 242 条の 2）

違反行為の損失について、住民訴訟による損害賠償請求が行われることも多くなっています。

（主として受注者（建設会社等）に科されるもの）

⑤ 入札への参加停止（指名停止）

違法行為を行っていた建設会社は、その後全国各地で行われる公共工事の入札に一定期間参加できなくなります。入札参加停止（指名停止）期間は、平成 20 年 6 月以降、従来に比べ非常に長くなり、国の機関では、最長 3 年となりました。

入札参加停止（指名停止）処分は、会社の一営業所・一支店限りの違反であっても、会社全体が対象とされます。また、舗装工事業のみといった一部の業種の違反であったとしても、原則としてその会社の全業種が対象とされます。入札参加停止（指名停止）情報はインターネット等で全国に伝わり、違反企業は国の機関及び地方自治体の入札から長期間閉め出されることとなります。

⑥ 監督処分（営業停止）

違法行為を行っていた建設会社は、建設業法の監督処分庁（国土交通大臣又は都道府県知事）から、建設業法に基づく監督処分を受けます。監督処分は、建設業法に違反した場合のみでなく、他法令に違反した場合も科されます。例えば、独占禁止法違反で排除措置命令を受けた場合は、建設業法の監督処分庁（国土交通大臣又は都道府県知事）から、建設業法に基づく監督処分を受け、原則として、30 日以上の営業停止処分がなされますが、違反を繰り返したり、役員等が談合等で刑事罰を受けた場合は、より厳しい処分がなされます（最高 1 年間の営業停止処分）。

⑦ 課徴金

独占禁止法等に違反した会社には、課徴金が課される場合があります。例えば、談合の場合では、談合をしていた期間の売上高（消費税込みの受注額）の 10%（中小企業は 4%）が国に徴収されます。支払った課徴金は、税法上の損金としては認められません。

⑧ 損害賠償請求

会社が、違法行為・不祥事により、取引先、発注者等の第三者に損害を与えた場合には、損害賠償が請求されます。

⑨ 発注者からの違約金請求等

建設会社が談合をしていた場合は、発注者からは、あらかじめ締結した契約の違約金条項にもとづき、契約額の10%~30%の違約金が請求されます。

発注者である地方公共団体が落札した事業者に対して損害賠償請求を行わないときは、住民が地方公共団体に対し、損害賠償を求める訴訟提起を請求することができます。

⑩ 株主代表訴訟

会社役員は、役員としての責任を果たしていないときは、株主代表訴訟によって個人的に賠償責任を負わされることも覚悟しなければなりません。株主代表訴訟の提訴のための手数料が大幅に引き下げられて、提訴が容易に行えるようになっています。

第4節 コンプライアンスが強化された最近の法令の改正等

近年、コンプライアンスを一層必要とする法令の制定、改正等が、多く行われています。その中でも重要なものは、会社法、独占禁止法及び官製談合防止法の改正、公益通報者保護法の制定、建設業法、入契法及び品確法の改正（いわゆる「担い手三法」の改正）等であり、これらに関する制度改正の内容については、十分な情報の確保と内容の理解が必要です。

第2章 コンプライアンスの実践

第1節 組織としての倫理の確保の必要性

国民に求められる行政のあり方（透明性の確保（情報公開、アカウントビリティ）、国民目線の行政（国民と行政の感覚のズレを是正）、効率的な行政（国民の税金を有効に使う）、公共の利益（省益よりも国益））が必要とされています。

（1）倫理意識の高い組織風土の構築

倫理意識を高めるためには、職員の意識の改革（慣習に流されない、感覚の麻痺を防ぐ、国民の目線による判断）、違反を許さない健全な組織風土の構築（業

務手法の見直し、悪弊の排除（不正経理、官製談合）、職場内でお互いの倫理感を高める努力が必要です。

実際に倫理的判断に迷ったケースについては、同僚と話し合うことが有益です。

① マネジメント（組織管理・業務管理・人事管理）意識

マネジメントは、管理・監督者の重要な責務であり、業務のやり方を見直し、職場における規律の確保、不祥事に対するリスクマネジメント、倫理感の高い職場の確立、部下の倫理感の高揚、部下の育成が必要となります。

② 人事評価制度

公務員倫理が評価基準の一つとなっており、マネジメントの重要なツールとしての活用が期待されています。

③ 率先垂範

「率先垂範」→上司の姿勢が与える部下への影響

部下職員に職務と責任を自覚させる。

部下は上司の行動を見ている。

部下は上司の行動を真似する（部下は上司を映す鏡）。

④ リーダーの強い意志

組織風土改革の第一条件は、リーダー自身の強い意志です。

・進むべき方向を明確に提示

トップ自らが直接、平易な言葉で分かりやすく、何度でも繰り返すことが重要です。

・意識・行動を変える仕組の構築

トップ直轄の組織・制度で、古い体制・慣習を断ち切ることが重要です。

⑤ 職員一人ひとりの意識の変革

厳正な処分による抑止効果（信賞必罰）を期待し、迅速な調査と厳正な処分が必要です。

(2) 内部通報制度

・内部通報制度は、深刻な事態になる前に早期に対応でき、信用失墜の程度を最低限に抑える効果又は違反行為に対する抑止力として期待されます。

・多様な通報手段・方法を認めること、通報窓口の周知を図ること、外部窓口を設置（ヘルプライン）することが、有効であり、国家公務員倫理審査会

もその一つです。

第2節 コンプライアンス・プログラム策定の必要性

(1) コンプライアンスの不徹底がもたらす損失

公共工事の発注者の不祥事として特に問題となるのは、官製談合、刑法犯罪(収賄罪)、暴力団対策等です。

業務処理においては、様々な誘惑等がありこれらに対する備えを放置すれば、不祥事が生じることになります。これからは、公共工事発注者等の組織は徹底したコンプライアンスを実施していかないと、不祥事が組織を破綻させるほどの大きなダメージを与え、役職員個人も、莫大な損害を負わなければならなくなります。特に、業務活動を行う際に、従来は組織のためにやっていたということで大目にみられていた行為が、今は法令が厳しくなり、それが絶対に許されないこととなっていることに注意する必要があります。

不祥事を起こした時の典型的な弁明理由の多くは次のようなところにあります。

- ・問題の情報がトップにあがってこなかった。
- ・問題を放置してはいけないという感覚が希薄だった。
- ・何を守らなければならないのかが、解っていなかった。
- ・責任と権限が不明確だった。特に管理責任の理解・自覚がなかった。
- ・自分勝手に問題の軽重を判断していた。
- ・ラインの管理者にまかせきりで、チェック機能がなかった。
- ・問題発生時の対応方法がわからず、問題を大きくしてしまった。
- ・コンプライアンス対策が形式に流れていた。

これらの違法行為を行った職員は、組織に大損害を与えたということで、懲戒処分の対象となり、場合によっては退職金が支給されないということになります。

第3節 コンプライアンス体制の具体的な取組み

コンプライアンス体制を構築するためには、次のような手順を踏む必要があります。

(1) 効果的なコンプライアンス・プログラム

- ・トップによる基本方針の確立と説明
- ・責任ある組織の設置
- ・行動指針又は倫理綱領の策定
- ・実用的なコンプライアンス・マニュアルの作成

- ・相談窓口及び内部通報窓口の設置
- ・職員研修の実施
- ・違反行為に対する責任の明確化
- ・不祥事が起きたときの対応策の考え方
- ・事後のフォローアップ

(2) 効果的なコンプライアンス体制の取組み

① トップによる基本方針の確立と説明

組織における最高方針として、コンプライアンス（法令遵守の最優先）宣言を行うことが重要です。

トップがコンプライアンスの基本方針を表明し、自ら先頭に立ち、役員を含む管理者に明確な指示を与え、責任を課すことが大切です。組織体質を強化するためには、コンプライアンスの中で競争に積極的に立ち向かうことが組織自体にとってプラスであること、コンプライアンス違反行為が反社会的であること、コンプライアンス違反のペナルティが非常に大きくなっていることを役職員に、はっきりと示し、理解させなければなりません。

② コンプライアンスに責任を持つ組織整備

コンプライアンスを全組織に浸透させるためには、トップを含めた各部門の責任者で構成する委員会を組織し、コンプライアンス基本方針、行動基準等の策定、コンプライアンス体制の整備、マニュアルの作成、研修、質問や照会への対応等が必要です。

③ 行動指針又は倫理綱領の決定及び実施

トップの方針が確定すれば、役職員の一人ひとりが業務を遂行するにあたり、社会的良識をもって行動できるように遵守すべき基本的な方針を行動指針又は倫理綱領として定め、全役職員への周知徹底を図る必要があります。

④ 実用的なコンプライアンス・マニュアルの作成

実用的なコンプライアンス・マニュアルを作成し、役職員が具体的にどのように行動すればよいのかを明らかにします。各部門で業務を行う上で直面する具体的な場面を想定し、その場面ではならない行動と取るべき行動をわかりやすく掲げ、日々の業務の中でルールブックとして使えるものにします。

マニュアルは、次のようなものであることが必要です。

- ・職員にわかりやすく記述されたものでなければならない。

- ・マニュアルは、具体的な行動指針となるものでなければならない。
- ・マニュアルは、あまり厚くしないで、適度なボリュームにまとめた効果的なものでなければならない。
- ・マニュアルは、標準的なテキストを参考にしながら作成するとしても、各組織に合うように、調整、修正して実行可能なものでなければならない。

⑤ 相談窓口及び内部通報窓口の設置

違反行為が行われていた場合の内部通報窓口を組織内に整備します。有効な内部通報制度を整備することにより、組織内の違法行為の抑制が期待されるほか、早期に不正の是正策を講じることができます。

良い情報はすぐトップに伝わるが、悪い情報はなかなか伝わりません。このため、リスク情報がトップにすぐ上がるように、業務執行から独立したヘルプライン又は相談窓口を設けることが重要です。業務執行ラインから独立し、専門の担当部門を設置することが重要です。少なくとも担当窓口を決めておくことが重要です。

コンプライアンスにふれる問題であるかどうか判断の難しい事項については、事前に直属上司や担当部門に相談するよう義務づけることが重要です。

⑥ 職員研修の実施

コンプライアンスを全ての役職員に浸透させるためには、研修の実施が重要です。

研修については、次のことが重要です。

- ・管理者層、担当者層等の階層別の研修とする。
- ・毎年継続的に行うよう定期的な研修として構築する必要がある。
- ・総務、経理、発注など、専門分野別の研修も望ましい。
- ・研修は、組織内で企画・実施することもできるが、当機構などが実施する外部の研修を積極的に活用することにより一層研修効果を上げることが期待できる。

⑦ 違反行為に対する責任の明確化

役職員に対して、いかに適切な内容の行動基準を示しても、これに従わない者があった場合に責任を追及しなければ、行動基準としての意味を失います。このため、法令違反に関与した者、行動基準等に示された義務に違反した者に対しては、違反行為に対する責任を明確にすることが重要です。

⑧ 不祥事が起きたときの対応策の考え方

不祥事が起きたときの対応策として、次の事項を整備します。

- ・リスク管理の基本方針とマニュアルを定める。
- ・リスク管理を統括する部門を設ける。
- ・起こりそうなリスクの洗い出しと分析評価を実施しておく。
- ・リスクの程度に対応した対処方針を構築しておく。

不祥事が発生したときには、必ず直ちに組織としてのコメントを求められることとなります。メディアからの問い合わせに対し、「広報関係者がいない。」というような逃げの姿勢を示すことは、組織の評価をさらに貶めることになるので、絶対に避けなければなりません。

不祥事発生時の対応に際しては、広報対応が非常に重要となるので、リスク発生時の対処方針は広報対応を念頭に構築しておく必要があります。平時においても、トップと広報部門の緊密な関係を確立しておくことが望まれます。

不祥事対応についての広報窓口は一本化した上で、広報窓口は関係部門と情報を共有しつつ、トップと調整のうえ、組織としての事実関係を把握している場合には、

- ・不祥事を起こしたことについての謝罪
(法的責任について議論がある場合であっても、少なくとも道義的責任について)
- ・事実関係の詳細を把握したうえで必要な場合には、できるだけ早い段階でトップの記者会見を行うことを、明確に示す必要があります。

組織として事実関係を十分に把握していない場合には、

- ・報道されたことや調査・捜査を受けたことについては厳粛に受け止めているということ
- ・調査、捜査については、組織として全面的に協力するということ
- ・組織としても事実関係の調査を徹底的に行い、できるだけ早く発表するということ
- ・必要な場合にはトップが記者会見に応じる用意があることを、表明することが基本的に要請されます。

トップが記者会見に臨む際には、記者の背後に世間の厳しい眼があることを十分に意識しておく必要があります。記者会見におけるトップの不適切な発言が、国民の批判を招き、さらに問題を大きくさせることもあるので注意する必要があります。

⑨ 事後のフォローアップ

コンプライアンスは常にその内容を見直し、レベルの向上を図ることが必要です。

そのためには、常に社会の状況に注意を注ぐことが必要です。また、不祥事が発生した場合には、不祥事に関係した部門とは独立したコンプライアンス担当部局がその原因を十分に調査して改善すべき事項を検討し、コンプライアンスのレベルを向上させることが重要となります。

第4節 コンプライアンス・マニュアルに盛り込むべき内容

コンプライアンス・マニュアルは、各組織ごとにその実情に合わせて作成することが必要ですが、少なくとも次のような内容を盛り込んでおくべきです。

(1) トップによる法令遵守の表明

トップにより表明された法令遵守の基本方針が、まず示されなければなりません。

(基本方針の例)

今日、様々な組織において不祥事が相次ぎ、今まさに「コンプライアンスの実践」が求められています。従って、積極的にこれを踏まえた活動を行うことが社会に対する責務と考えます。コンプライアンスには、単に法令を守るだけでなく組織としての倫理を守ること含まれています。

このため、当組織としてはコンプライアンスの実践を組織経営の最重要課題として位置づけ、体制の強化とその実践に取り組むことにしました。

役職員は、法令違反による不当な利益の獲得よりもコンプライアンスを実践することがより重要であることを念頭において行動して下さい。

私をはじめとする管理陣が率先して真摯にコンプライアンスに取り組むとともに、すべての職員が法令等を遵守した行動をとることにより不祥事の発生を防止し、より一層社会から信頼される組織になることをここに宣言いたします。

職員一人ひとりが法令等を遵守し、いかなる事情や理由があろうとも、これに違反する行為は絶対に行わないで下さい。

(2) 役職員の行動基準

コンプライアンス・マニュアルには、役職員の行動基準を、具体的に書くとともに、法令違反に該当しそうな場面に出会ったときに相談・通報できる窓口を明確にしておくことが必要です。

① 守るべきルール

守るべきルールは、たくさんありますが、その中で関係が深そうな行為で重大なリスクに結びつくおそれがあるものを取り上げて、役職員の具体的な行動基準となるように、分かりやすく説明しておく必要があります。

遵守すべきルール等の中から、各組織の特性により絞り込んで、具体的に役職員の行動基準になるようなことを、簡潔に説明しておく必要があります。

② 相談窓口

役職員が、日常の業務の過程で、コンプライアンスの観点から疑問が生じる場面に出会ったときに早めに相談できる窓口を明確にしておく必要があります。

③ 内部通報窓口

相談窓口とは別に、内部通報窓口を明確にしておく必要があります。内部通報は、匿名のものも受け付けること、メール、電話、面談、書面等なんでもよいこと、セキュリティに配慮し、通報者の氏名は開示しないこと等、利用しやすい方法として定めます。これらの情報は、組織のトップが速やかに把握できるようにしておく必要があります。

(3) 違反者に対する措置

コンプライアンス違反をした者は、以下のような方針で厳重に処分することをマニュアルに明記しておく必要があります。

コンプライアンス違反をし、組織に対し経済的、社会的に損失を与えた職員に対しては、法令等により処分します。

監督者としての責任がある役職員についても、厳正に対応します。

(参考) 内部統制の一般的な枠組み (COSO フレームワーク)

内部統制は、経営者の自己規律を高めるための内部管理の枠組みを示すものであり、組織活動のあらゆる業務を対象としているものです。なお、実際の適用に当たっては、それぞれの組織規模、業種といった組織を取り巻く諸条件に応じて異なります。一般的な内部統制の枠組みとしては、トレッドウェイ委員会支援組織委員会で示された COSO フレームワークがあります。COSO フレームワークは我が国における各種内部統制に関連する法制度の基本的な考え方を構成しており、上場企業に対する金融商品取引法や会社法における内部統制の具体的要件としても、その考えが取り入れられています。

なお、COSO フレームワークの具体的な考え方は、次の3つの目的と5つの構成要素から組織内部における適切なけん制を機能させることで、健全な経営目的を実現するこ

ととしています。

【COSO の目的】

- ・適切な業務活動：日常の業務の有効性、効率性を高めること
- ・適切な財務報告：財務諸表作成に関連する情報の信頼性を高めること
- ・法令遵守：業務に関する法令や規範を遵守し、促進すること

【内部統制の構成要素】

- ・統制環境：経営者、社員全ての人に対して、統制に対する意識を高めていくための環境
- ・リスク評価：経営目標の達成を阻害する要因を評価して適切な対応を行う一連のプロセス
- ・統制活動：経営者の方針が定められ、適切に実行されるための手続
- ・情報と伝達：必要な情報が適切に処理され、社内、社外の関係者に伝達される仕組みを確保
- ・モニタリング：内部統制の活動が有効に機能していることを評価する一連のプロセス

COSO フレームワークでは、3つの経営目的を実現するにあたって、5つの構成要素（「統制環境」、「リスク評価」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング」）を踏まえた組織体制を整備することで、経営プロセスを透明化させ、結果として3つの経営目的を適正な業務運営のもとに実現させるための仕組みづくりとなります。なお、これら5つの構成要素は、経営目的を実現するために必要なプロセスを構成したものであり、言い換えれば品質改善における Plan（統制環境とリスク評価）—Do（統制活動と情報伝達）—Check（モニタリング）—Act と考え方は基本的に同じとなります。

(参考1)

最近の組織不祥事について、平成19年以降10年間の主な事件を掲げます。これを見ると、多くの分野にわたって組織不祥事が発生しており、コンプライアンスがあらゆる組織で必要とされていることがわかります。

(1) 最近の組織不祥事の事例

発覚年月	事 件
平成19年	名古屋市営地下鉄土木工事談合事件 防衛施設庁土木・建築工事談合事件 「白い恋人」賞味期限偽装事件
平成20年	再生紙古紙配合率偽装事件 使用済注射器等の廃棄物処理法違反事件 船場吉兆産地偽装・使い回し事件 ヤマダ電機優越的地位の濫用事件 札幌市下水処理施設電気設備工事官製談合事件
平成21年	日立冷蔵庫不当表示事件 セブン-イレブン優越的地位の濫用事件
平成22年	郵便不正事件の押収品改ざん事件
平成23年	九州電力やらせメール事件 タレントS過去の暴力団関係者との交際を理由に引退 オリンパス損失隠し事件 日本トイザラス優越的地位の濫用事件
平成24年	高知県土木工事等談合事件
平成25年	柔道界で暴力問題発覚 JR 北海道でレール異常放置、データ改ざん事件 検察事務官による守秘義務違反事件 ホテル食材の偽装表示事件 楽天市場で割引率過大偽装表示事件 みずほ銀行による暴力団組員への融資事件 東京電力送電工事受注調整事件 徳州会からの借金問題で東京都知事辞職
平成26年	関西電力送電工事受注調整事件 千葉県土木工事等談合事件 北陸新幹線消融雪設備工事談合事件

自動車運送業務を行う船舶運航事業者による価格カルテル事件
横浜マンション基礎くい工事事件
平成 27 年 東洋ゴム工業建築用免震積層ゴム偽装事件
東芝不適切会計処理事件
J R 貨物汚職事件
平成 28 年 東日本大震災に係る舗装災害復旧工事談合事件
三菱自動車工業(株)燃費試験データ不正事件
羽田空港滑走路工事データ偽装事件

(参考2)

公共工事発注者のためのコンプライアンス (目次)

第1章 なぜ今コンプライアンスが必要か

第1節 コンプライアンスとは何か

- (1) コーポレート・ガバナンスとの関係
- (2) CSR (企業の社会的責任) との関係

第2節 最近の社会経済環境の変化

- (1) 日本人の従来意識構造
- (2) 最近の社会経済環境の変化

第3節 違法行為・不祥事の発覚の可能性の増大と厳しい制裁

- (1) 違法行為・不祥事に対する社会的非難
- (2) 発覚する可能性の増大
- (3) 厳しい制裁

第4節 コンプライアンスが強化された最近の法令の改正等

- (1) 会社法
- (2) 独占禁止法
- (3) 官製談合防止法
- (4) 国家公務員倫理法
- (5) 公益通報者保護法
- (6) 建設業法
- (7) 公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律
- (8) 公共工事の品質の確保の促進に関する法律
- (9) 暴力団排除条例

第5節 不祥事はどれほどのリスクをもたらすか

- (1) 最近の組織不祥事の事例
- (2) 不祥事の実例と当該事例から得られる教訓

第2章 公共工事発注者が遵守すべきルール

第1節 公共工事発注者の守るべきこと

- (1) 公共工事発注者の使命
- (2) 公共工事発注者の心構え

第2節 建設業法

- (1) 工事発注者等が守るべきルール
- (2) 建設工事請負契約の締結に関するルール

第3節 公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律

- (1) 内容

(2) 適正化指針

第4節 公共工事の品質の確保の促進に関する法律

(1) 内容

(2) 基本方針

第5節 官製談合防止法

(1) 制定の背景及び目的

(2) 入札談合等関与行為

(3) 職員による入札等の妨害の罪

(4) 手続き

第6節 刑法

(1) 収賄罪

(2) 談合に関する刑罰

第7節 暴力団対策法

(1) 内容

(2) 建設工事からの暴力団の排除

(3) 暴力団排除条例

第8節 その他の法令

(1) 労働関係法

(2) 廃棄物処理法

(3) 建設リサイクル法

(4) 独占禁止法

第3章 コンプライアンスの実践

第1節 組織としての倫理の確保の必要性

(1) 倫理意識の高い組織風土の構築

(2) 内部通報制度

第2節 コンプライアンス・プログラム策定の必要性

(1) コンプライアンスの不徹底がもたらす損失

第3節 コンプライアンス体制の具体的な取組み

(1) 効果的なコンプライアンス・プログラム

(2) 効果的なコンプライアンス体制の取組み

第4節 コンプライアンス・マニュアルに盛り込むべき内容

(1) トップによる法令遵守の表明

(2) 役職員の行動基準

(3) 違反者に対する措置