

第 1 4 7 号 令和 3 年 4 月 発行
— 目 次 —

〈特集〉

- ・ 建設法務セミナーの開催概要
「実例で考える 建設業者の重大不祥事対策」 2

〈機構主催の講習会〉

- ・ 機構主催の講習会 51

〈建設業行政等〉

【行政情報】

- ・ 公共工事の円滑な施工確保について 61
- ・ 国土交通大臣に対する建設業の許可申請等に係る都道府県経由事務の完全廃止について（通知） 75
- ・ 技能労働者への適切な賃金水準の確保について 77
- ・ 令和 2 年度 下請取引等実態調査の結果 85

【監督処分情報】

- ・ 監督処分情報（1～3 月） 89

〈建設業の裁判事例紹介〉

- ・ No76 破産者の支払停止の前に締結された請負契約に基づく注文者の違約金債権を自働債権とする相殺が許されるとされた事例 91

〈機構情報〉

- ・ 講習コース 95
- ・ 講習活用事例 97
- ・ 販売図書 100
- ・ 法令遵守ポスター 102

(特 集)

- ・ 建設法務セミナーの開催概要 「実例で考える 建設業者の重大不祥事対策」 2

特 集

建設法務セミナーの開催概要

「実例で考える 建設業者の重大不祥事対策」

当機構は「建設法務セミナー」を東京（3月9日 東京都立産業貿易センター浜松町館）で開催いたしました。

今回は、「実例で考える 建設業者の重大不祥事対策」について取り上げ、多くの参加者が熱心に受講いたしました。

講師は田辺総合法律事務所の弁護士川上善行氏が担当され、不祥事事例の解説に加え、再発防止策について説明されました。



建設法務セミナーの受講風景

今号の特集では、「実例で考える 建設業者の重大不祥事対策」の講演内容を掲載いたします。

実例で考える 建設業者の重大不祥事対策

改めまして、こんにちは。弁護士の川上善行と申します。本日は、ただ今ご紹介いただいたとおり、「実例で考える建設業者の重大不祥事対策」というテーマで90分、一緒に検討していきたいと思います。今回のセミナーの特徴の一つは、他社の外部調査委員会報告書を分析していくということになります。この中で建設業者の外部調査報告書を読んだことあるよって方ってどれぐらいいらっしゃるんですか。あんまりいらっしゃらないですね。なかなか外部調査報告書、長かったり文章が読みにくかったりするってことで、なじみがないって方もいらっしゃると思うんですけど、後ほどお話しするように、これは非常に参考になるものなんで、今回はこれを取り上げていきます。

そしてもう一つの特徴は、建設業者の重大不祥事対策というように、事案を建設業者のものに限定しているんですね。私の知る限り、建設業者に限定してこういうセミナーを開催されたことはありません。一つの理由は、なかなかこういうセミナーで集客するのは難しい。そういう意味では、建設業適正取引推進機構さんならではのテーマといえます。そしてもう一つ、こういうセミナー、なかなか開かれないのはなぜか。こういうテーマについて語る弁護士がないということなんです。ではなんで私がこのテーマについてお話しするのか、簡単に自己紹介も兼ねてお話をさせていただきます。

私は今、先ほどご紹介ありましたとおり、田辺総合法律事務所という東京の丸の内、弁護士が50人ぐらいいる事務所で弁護士をしています。事務所自体は企業法務全般扱っているんですけども、私は建設業に関する取り扱いが多い。なぜかという、私の経歴との関係があります。私、大学出てから8年間、国土交通省で働いていました。そして、特に最後1年半は九州の支局で建設産業課長、つまり建設業の監督を担当させていただいていました。そのこともあって、今でも国土交通省で国土交通大学校という所で行政の方相手に監督処分等の留意点などについてお話をさせていただいています。こういう話をすると、行政寄りの弁護士さんかなって思われるかもしれないんですけども、実際は建設業についてはほぼ専ら業者さんからのご相談で対応させていただいています。

具体的に何をやっているのかといいますと、よく企業の方が建設業絡みで弁護士に相談するっていうと、施工不良だとか、元下関係とか、そういうものが多いんだと思うんですけど、私の場合は建設業法の解釈ですね。実務運用も含めた解釈のご相談だったり、あとは、不祥事対応のご相談が多いです。そして、この不祥事についてのご相談があったときに、非常に参考になるのが他社の外部調査報告書なんですね。なので、これを今回、皆さんと一緒に検討していきたいと思います。

具体的に目次見ていきます。本日は3種類の不祥事を取り扱っていきます。そして、この不祥事のタイプごとに二つの事例を検討していきたいと思います。最

初に取り上げるのは談合などの独占禁止法違反のお話をしていきます。建設業の重大不祥事といえば、独占禁止法違反を思い浮かべる方多いんじゃないでしょうか。そして二つ目、これは最近、急増しているタイプの不祥事です。施工管理技士などの資格を不正取得してしまう。実務経験を偽って取ってしまうというのは最近、非常に増えているパターンになります。最後、これは業種を問わず近年、よくニュースなどで出てくるものなんですけども、データの改ざんというものが最後の不祥事のタイプになります。そして一番最後に、この三つの種類の不祥事に限らず、建設業において外部調査報告書で再発防止策、挙げられるのはどういうものかというものを簡単に見て、1時間半とさせていただきますと思います。

個別の不祥事について見ていく前に、まず最近、どのような不祥事が多いのか。そして、なんで本日、外部調査委員会報告書について考えていくのか。これについて簡単にご説明をいたします。2017年以降、ニュースなどで大きく取り上げられた不祥事をここで挙げています。これは上場企業ないしその子会社、関連会社に関するものだけに絞ってもこれだけあります。例えば2017年でいえば、皆様のご記憶に残っているのはリニア中央新幹線の談合事件ですね。これについて捜査が入ったというようなことが大きく報じられました。2018年になると、アパートの施工不良の問題。大量の物件で施工不良があったと言って、この会社はいまだにこの問題の解消に非常に苦しんでいます。2019年以降は、先ほども少し話をしました資格の不正取得というものが急増しています。

このようにたくさん不祥事がある中で、太字で書いてあるものが実は外部調査委員会報告書があるんです。建設業では外部調査への取り組みが遅いと批判的に指摘されることがあります。確かに他の業界と比べるとやや鈍いかなと感じられることはないではないです。それでも最近、2017年以降に絞っても、これだけの会社が外部調査委員会報告書を作られている。これに着目して自社のコンプライアンスに活用していこうと考えるのが本日のテーマです。

なんで外部調査委員会報告書なんですか。前提として、言葉の説明だけしておきます。まず外部調査委員会報告書、外部調査報告書ということもありますけど、と第三者委員会報告書という言葉があります。これは厳密に言えば使い分けるべき言葉です。第三者委員会というものは条件がいろいろ厳しいんですね。ただ、他社の事例に学ぶという観点でいえば、これどちらか区別する理由ってあんまりないので、きょうの話の範囲内では、ひとまず同じものだと理解して聞いていただいて大丈夫です。

じゃあ、なんで外部調査報告書なんですか。まず左側ですけども、対象はもれなく重大不祥事を対象にしています。例えば、内部統制の有効性に相当の疑義がある。「この会社ってガバナンス効いてないんじゃないか。」と思われてしまうことが起きたとき。企業価値の毀損度合いが大きい。会社にとって大きなダメージを与えてしまったとき。三つ目は事案が複雑だったり社会的影響が大きいとき。社会に大きなご迷惑をお掛けして、説明責任が強く求められる。このように、自

社にとっては絶対に陥りたくない事態に陥った原因、再発防止策などを論じるものなので、非常に参考になります。

とはいえ、こういう事態に陥ったとしても、内部調査報告書で済ますものもあれば、それすらなくて、報道しかないものもある。それでいいじゃないかと思われるかもしれませんが。なんで外部調査委員会報告書なんですかというのと、まず、報道などと比べると調査の徹底具合が違うんですね。取材というのは当然アクセスできる情報にかなりの制限があります。社員だってインタビューに自由に応じたくない。これに対して、外部調査報告書を作るときというのは会社が全面的に協力するのでかなり調査は徹底的に行われます。

それは内部調査報告書でも同じじゃないかと思われるかもしれませんが。ただ、内部調査報告書の場合は、今どきの言葉で言えば、どうしたって忖度が働いちゃうんですよね。外から見ると、「いや、それ何か隠してるでしょ。」そう見えてしまうものが少なくありません。実際、建設業者が作られた報告書の中にはそういう強い批判を浴びてしまったものもあります。これに対して、外部調査報告書というのはそういう忖度が基本的にはないので、他社から見てたくさんの教訓を得ることができることになります。

前置きはこれぐらいにしまして、いよいよ不祥事、三つのタイプについて見ていきます。

まず最初、取り上げるのは独占禁止法違反です。独占禁止法違反は、近年も全然なくなるという感じではありません。ここに主だったものだけ挙げています。2015年、NEXCO 東日本の震災復旧工事で道路関係、建設業者さんが公取の立入検査を受けたということ。そしてその後、道路の合材の価格カルテルについて立入調査を受けたということがありました。さらに、2017年の年末に先ほどお伝えしたりニア談合があったということになります。

実は独占禁止法違反についてはあんまり外部調査報告書って作られてないんですね。私の調べた限り、作られているものっていうのはここに挙げられているもの四つしかありません。そのうちNEXCO 東日本に関するものっていうのは、一般に公開されてるのは、ごく限られた、要約部分などしか公表されていません。そこで、今回はリニア談合についてのA社と価格カルテルについてのB社について取り上げていきます。価格カルテルはぴんときない方もいらっしゃるかもしれませんが。ただ、価格カルテルは独禁法の違反類型としては談合と同じ違反類型に属します。そして、後ほどお話しするように、この問題を考えると、談合の防止を考えるにあたって非常にいい材料になると思いますので、ここで取り上げていきます。

まず最初に取り上げるのは、リニア中央新幹線の談合事件ですね。これは皆さん、よくご存じだと思います。いわゆるスーパーゼネコン4社が当事者になってしまったというものです。最初にお断りしておきますけど、この事件について

はまだ独占禁止法違反が確定したわけではありません。先週、刑事事件の第一審判決が出たというので大きなニュースになっていましたけども、2社はまだ争うという意向のようです。ただ、今回はその独占禁止法違反かどうかという話ではなくって、A社の報告書に従って独占禁止法違反はあったという前提でお話を進めていきます。

この事案、皆さんも大体、内容ご存じじゃないかなと思いますけども、簡単にご説明します。この事案の一つの大きな特徴っていうのは、会社のトップが起点になって始まっているということです。左上にいる副社長、土木本部長、土木部門のトップが最初に他社の執行役員などと話をしている、その会合に部長さんを連れて行って、その後、その部長が受注意欲だったり、見積金額などについて他社と情報交換をしてしまったという問題です。一般的に言えば、スーパーゼネコン4社、通常の建設業者さん以上に厳しいコンプライアンス体制採っているはずなんです。なんでこんなことになってしまったのか。背景として主なもの四つここで挙げています。

一つは、赤字受注の懸念があった。JR東海の発注手続きの進め方がいろいろと、業者からいけばしんどい進め方をしている、事前検討にものすごいお金をつぎ込んでいた。例えば一つの工区で10億円以上つぎ込んでいるようなものもあったけど、それでも取れるかどうか分からない。取れたとしてもかなり買ったたかれそう。そういう状況があったために談合ということに走ってしまったんじゃないかという指摘があります。二つ目、すみ分けが容易だったということです。リニア中央新幹線なんで工区の数が多いですし、金額も大きい。従って、ギブ・アンド・テークの関係が成立しやすいということも指摘されています。三つ目、JR東海関係者の言動として、受注調整を容認するような言動が一部で見られたという指摘もあります。そして最後、他社との関係者ともともと一定の人間関係があった。副社長が他社の執行役員クラスの方と一部、学生時代からの友人だった。そういうことが背景事情にあるといわれています。

ただ、これだけで談合するか。普通はそうはならないはずなんです。特にA社についていけば、業界内でも特に厳格な対策を講じていたと評価されていました。それでもなんでやってしまったのか。大きく私なりに分類すれば、報告書でいっているのはこの四つ。特に重要なのは左側二つですね。まず一つ目、経営幹部へのけん制機能というのも全然、働かせてなかったってことです。まさかトップが積極的に関与してくるとは思わなかった。現場レベルで他社から巻き込まれるっていうことは想定していたけど、トップが積極的に契機になって働くってことは全く想定していなかったんで、それを止める手段っていうのがなかったということが一つです。

二つ目、独占禁止法への理解が不足していたという問題です。実はA社に限らず、一般的な建設業界の方々の常識からしても、この事案が独禁法違反だっというのがすぐに理解できない。実際、私もゼネコンの技術系の方と何人かお話しす

る機会があったんですけども、その方々と話していてもそれを感じました。建設業界において談合というのは談合決別宣言前のがちがちの談合をイメージしちゃってるんですね。そうすると、今回みたいな緩い情報交換は談合にならないんじゃないか。そう思ってしまってる人がいたってことですね。

談合決別宣言前の談合、どういうものか。まず公共工事っていうのが通常、前提になります。そして、入札や見積もりに参加する業者は全員話し合いに入ってきて、万一その話し合いに反するような行動を取ったらそこにはきついペナルティーが待っている。こういうのを談合とするのであれば、今回のはただのちょっとした情報交換じゃないですか。また、発注者だって民間企業じゃないですか。こう言うわけですね。今回の工事というのは4社以外にも別に競争見積もりに参加する業者がいたわけです。こういうことからすると、談合にならないんじゃないか。また、話し合い、情報交換した内容と違う言動をとっても特にペナルティーを課されない。こんなの談合になるはずないじゃないか。こう思ってしまってた人がいたという問題です。

三つ目ですね。監査体制の不備というのは、公共工事については厳しく監査などしていたんだけど、民間工事についてはそこまで十分な配慮がなされていなかったってことですね。さらに、相談窓口に対する信頼感がなかった。「トップが関与してるんですよ。内部通報なんかしたってもみ消されるに決まってるじゃないですか。」そう思われていたってことですね。法務部門になんで相談しなかったかということ、「いや、法務部門って保守的な回答ばかりで業務に役に立つような回答を期待できないですから。」こう思われていたということになります。

じゃあ、この再発防止策、どう考えるかですね。まずA社自身の再発防止策というところでは、これは独禁法違反の防止策の定番ですけども、同業者との接触ルールを今まで以上に厳格化するということが一つですね。二つ目として、独占禁止法の正しい理解の徹底ということもいわれています。一般的な内容を話すだけではなくって、間違いやすいような部分についてしっかりと理解を促すような研修などをしていくということですね。

続いて、違反を行う、見過ごす心理を撤去するというようなことですね。例えば内部通報について、してもいいよということだと怪しいなと思ってもなかなかしないので、これを義務化してしまうというようなこと。また、トップのメッセージとして、うちの会社は不正による利益は求めないんだという意向をはっきりと示すというようなことですね。こういうトップメッセージって抽象的で、意味あるのかなと思われるかもしれません。ただ、ここで第三者委員会がアンケートを採ったところ、実に76パーセントの従業員がこういうものは有効だと答えています。

このような会社自身の取り組みを第三者委員会、おおむね肯定的に評価した上で、追加でこういうことしたらどうですかというような提案もしています。まず経営陣による主体的な取り組みとして、メッセージとして、今後、絶対にこうい

うことを起こさないということを従業員に強く伝えたらどうかということなどが挙げられています。二つ目ですね。具体的な事実関係を公表して、風化を防止していく。これに配慮すべきだということも言っています。例えば研修などで、今回、得られた教訓を生かした内容にしていくというようなことですね。風化の防止というのは不祥事対策として各社さん、いろいろと悩まれています。特に独禁法違反というのは多くても普通の会社はせいぜい数年に一度しか起こらないことなんで、どうしても風化しやすい。そういうことがあるのでこれを考えていくべきだというような指摘がされています。

三つ目ですね。違反に対して厳しい処分をするということ。独占禁止法違反をした従業員は個人的な利益を求めてやるってことは普通は考えられません。思いとしては、会社のためにやっている。それは会社も分かってるので、つい軽い処分で済ませたい。そう考える会社もあります。でも、それをやってしまうと、「会社は結局、独禁法違反って必要悪だと思ってるんじゃないか。」と誤解されかねないんで、そうならないようにするということですね。四つ目として、役員の方に対する理解を徹底させるということ。今回の事例で分かったことは、トップクラスの理解が不十分だとするとなかなか止めるのが難しい。もちろん工夫はするとしても、どうしたって限界がある。なので、間違っても会社の幹部が独禁法違反なんて別にいいんじゃないかっていうような思いを持たないように、ここはしっかり理解をしてもらいたいということ。以上がA社の取り組みですね。

続いて、B社のお話に入っていきます。B社は先ほど言ったように、価格カルテルの事案ですね。これちょっと資料が小さくて申し訳ないんですけど、これは公取の記者発表資料から持ってきています。どういうものだったかという、同業他社との会合、9社で集まって、この9社の間で価格の引き上げについてやりとりをしてしまっていた。本社レベルで確認したことを支店だったり工場などに指示を流していく。そして、工場レベルなどでも場合によっては情報交換がされていたことですね。公取の認定だと、これ2011年からやっていたという認定になっているんですけども、第三者委員会の調査によれば、これは2008年からやっていたというような認定になっています。

この時点、B社にとって初めての独禁法違反かっていうと全然そんなことはなくて、最近のものだけでもこれだけのことで独占禁止法違反だといわれている。2015年以降、NEXCO 東日本の談合、東京都発注工事、成田空港発注工事の談合があって、その後に地域限定で価格カルテルの調査が入って、その後、対象を全国レベルに広げて調査が入ったというものです。なんでB社は談合について第三者報告書を作るわけじゃなくて、価格カルテルにだけ第三者委員会報告書を作らせたのかを考えると、これは恐らく自浄作用の働き方が違ったということがポイントです。それは一番右の欄をご覧ください。談合についてはB社は公取が立ち入る前に自ら課徴金減免申請をしてるんですね。つまり、一定の自浄作用は働いて

たんです。これに対して、価格カルテルはどうだったか。まず地域限定で立入を受けたとき、B社は驚いて調べた。でも、違反が見つからなかった。その後、全国に対象を広げられて調査されたときに再度、調べてようやく違反だと分かって、そこで課徴金減免申請をしたということになります。

なんでこんなに談合と価格カルテルで対応が違ってしまったのかというのを時系列に沿って見ていきます。先ほどお伝えしたように、この価格カルテルが始まったのは2008年だといわれています。これ談合決別宣言が出て、それほど間がたってない時期ですね。このときに独禁法違反对策って何をやってたんですかという、単発的な研修をやってただけです。トップのメッセージも特にありませんでした。その後、世の中が少しずつ独占禁止法違反に対して厳しくなっていく中で、2012年には多少対策を強化した。具体的には毎年、価格カルテルについては研修をやるようになりました。でも、それ以上は特にやってませんという状態です。

さらに、2015年は談合が発覚した後です。種々の独禁法違反对策はするんですけど、それは専ら入札談合を対象にしていた。価格カルテルに関与していた従業員がどう感じていたかっていうと、研修などは他人事だと感じていたということなんですね。

こう見ていくと、価格カルテル、B社は全く想定できなかったのかと思われるかもしれないんですけど、実は30年前に価格カルテルの処分を受けてるんですね。これが風化してしまっていたということも背景として挙げられています。

これを防ぐために何をしていくのかという所ですね。一つ目の大きな柱として、意識改革や法令順守体制の整備をするということですね。法務部員によってちゃんと監査などをしていくということ。二つ目、B社の事案では、メールの破棄など証拠隠しが行われたので、メールのモニタリングなどをやっていかないとなかなか発見できないんじゃないかというような指摘がされています。三つ目、社内リニエンシー制度などについても提言されています。社内リニエンシーっていうのは皆さん、言葉はご存じですかね。リニエンシーっていうのは課徴金減免申請のことで、要するに、自主申告をしたら処分を軽くしてもらおう。それを社内でやるってことは人事処分、懲戒処分を軽くしてもらおう。関与していた人の自主申告を促していくのがこの社内リニエンシーになります。

続いて、制度運用上の見直しとして、まずコンプライアンスの責任者に対して教育をしっかりしていく。これは先ほどA社でも同じような話ありましたね。上のほうの人の意識が緩いと違反ってなかなか防ぐのが難しいというのが、ここの問題意識にあります。二つ目、価格カルテルは会社の利益にならないんだということを周知、徹底していくということです。これもA社においてトップメッセージとして不正による利益は求めないといったことと同じような趣旨ですね。三つ目、これはちょっと珍しいんですけども、従業員に対する適切なフォローというのが挙げられています。これは何かというと、各地の従業員は社内の人間だけで

見ると数が少なく、どうしても孤独を感じる。もともと地元で地盤があるような従業員からすると、孤独になると他社の従業員と不必要な連絡を取り合っちゃうことになるんじゃないか。そうならないように会社として意識してフォローしなきゃいけないんじゃないか。こういうようなことが挙げられています。

以上、A社、B社の事案を見てきましたけど、他の第三者委員会報告書だったり、あるいは、第三者委員会報告書ではないけれども、独占禁止法違反を起こしてしまった会社で再発防止策、どういうものが挙げられているかをここで簡単にご紹介しておくと、大体この辺のものが主要なものになってきます。トップメッセージというのは、第5講でもお話しするとおり、不祥事対策全般についていわれることなんですけども、独禁法違反で一つ特徴的なのは、社内に向けたトップメッセージというだけではなくて、社外、同業他社に向けてもトップメッセージを出すという例があります。うちを巻き込むなっていう意思をはっきり示すということですね。二つ目、三つ目は大きく言えばマニュアルを作ることです。独占禁止法は違反するとダメージが大きいということもありますし、感覚的に違反だと気付きにくい従業員もいるということで、こういうようなマニュアルを作られるということがよくあります。下の三つについては第5講でまとめてお話をしていきます。

以上が一般的なものなんですけど、A社、B社を見た上で、ちょっと特徴的なところを2点だけ挙げておきます。一つ目、会社が想定しないタイプの独占禁止法違反って起こり得るってことです。A社でいえば、トップが起点になる独占禁止法違反なんて全然、考えられませんでした。B社でいえば、価格カルテルなんて全然、考えられませんでした。こういうようなことが起こり得るってことです。従って、あまりにも狭く対象を想定してしまうと独占禁止法違反、想定の外で起こってしまうことになるので、独占禁止法の趣旨もしっかり理解してもらうってことが当然、必要になってくるということです。

もう一つの特徴は、今はもう従業員は堂々と独占禁止法違反はしない。何なら隠そうとするので見つけるのはそんなに簡単ではないってことです。A社は業界内でも厳しい対応をもともと取っていた。それでも見つけられなかった。B社では、メールを破棄されてしまった。そういう隠ぺい行為が行われていた。こういうふうに本人たちが隠そうとするとなかなか見つけられないってことになるので、違和感の吸い上げをどうするか。例えば内部通報で工夫するなどってことがより重要になってくる可能性があります。

以上が独占禁止法違反の話で、続いて資格の不正取得について入っていきます。

資格の不正取得ですね。先ほどお伝えしたように、最近、これ本当に増えていきます。2019年以降、非常に増えていて、特に、実務経験を偽って施工管理技士の資格を取得しようとするものが非常に多いです。実際、20年前、30年前はそういう形で取っちゃってる人たちも少なくなかったっていう話は聞いたことはあり

ます。でも、ここで挙がってる事案っていうのは恐らくそうではなくて、最近までそういうことをやってしまっていたんじゃないかと思われるものです。少なくとも本日、取り上げる2社、C社とD社は2015年、2016年頃までは、実務経験を偽って試験を受けてる人がいたんだろうと、報告書全体の書きぶりからするとそう推測されます。全部匿名で書いてありますけども、その会社だったり親会社だったりっていうのは実はかなり大きな企業です。コンプライアンスがかなりしっかりしていると一般的には恐らく思われている企業がこういうことを起こしてしまっているんです。

個別の内容を見ていく前に、実務経験を偽って試験を受けるってどういうふうに行われるのか簡単に説明しておきます。1級施工管理技士の資格を受けるといふときに、実務経験証明書というのを提出して実務経験を証明します。この実務経験証明書ってどうやって作っていくのか。まず受験者自身が自身の実務経験を書いて、上司などの承認者がそれを承認する。そして、最終的に会社印を押して出すということなんですけど、まず受験者自身が認められない経験を書いてしまう。例えば、確かにそれは工事に関連する業務だけれども、試験機関がそれは実務経験とは認めませんよというのを、受験の手引きに書いてあるようなものを書いてしまう。あるいは、ダブルカウントしてしまう。ある種別の1級施工管理技士の資格を取るときに、その工事の経験を実務経験として使ったら、ダブルで他の種別の試験で使っちゃいけないってことになってるんですけども、それをやってしまう。場合によっては全く経験してない業務を書いてしまうとか、そういうことも会社によってはあったとされています。これを踏まえてC社の事案、D社の事案を見ていきます。

まずC社ですね。これは日本を代表する住宅メーカーがやってしまったものになります。どれぐらいの違反か数字で見えます。施工管理技士ですね。現役の資格者の中で350名以上が実は満たしていないのに取ってしまったということになります。これだけ見るとものすごい多いですけども、全体の数が4000名以上いるので、1割弱にとどまっていると見ることもできます。じゃあ、この事案、非常に悪質なものだったかというのと、少なくとも調査報告書を見る限り、そういうものではありません。「理解が不十分でした。すいません。」という程度のもんです。とはいえ、350人以上がやってるんで、受験者個人の問題というだけで済ませることはできません。

じゃあ、なんでこんなことが起こってしまったのか。まず最初に挙げられているのが、資格取得に対する会社の推進方針ですね。この会社は非常に積極的に資格を取ろうという方針を示していました。例えば社長名で、宅建主任者だったり1級の施工管理技士の資格をどんどん取ろうというような通達を出していたり、技術部門の管理職に昇進するためには1級の建築の施工管理技士の資格プラスもう一個、1級の資格を取らなきゃいけない。こういうように言っていた時期もあるそうなんです。これは、実際はかなり厳しい。こういうかなり厳しい条件を突

き付けられると従業員はどうしたって前のめりになってしまう。これは、従業員からすると、ある意味しょうがない面もあります。

ただ、このように会社が資格取得について攻めの方針を強く打ち出すのであれば、違反しないように守りの対策も講じなきゃいけないはずですができていませんでしたねっていうのが右側の話です。社内体制の不備ですね。例えば受験者に対して実務要件、どうなっているかっていうようなことは全然、注意喚起などはされていなかった。また、システム上、業務経験っていうのは記録されているけれども、試験を受けたときの実務経験とその業務経験がどうリンクしているか全然、分からない。そうすると、受験者は分からないのはもちろん、承認者である上司の方も正直言って判断がしようがありません。そして、はんこを押す手続きについても総務責任者が形式的に押してるだけでした。そして最後、一番右ですね。受験者本人も資格者も受験の手引きもあんまり読んでませんでしたということですよ。

これを再発させないためにどうすればいいかという所で、報告書はこのようなことを挙げています。まず一つ目、計画的な資格取得プランをちゃんと設定しなさい。違反を直接防止する対策というよりも、まず背景としてあんまり無理なことを従業員に求めるということ自体がよくない。従業員が前のめりになり過ぎないような計画を立てなきゃいけないというのが一つですね。二つ目、資格を管掌する部門がちゃんと役割を果たしなさいと。これだけ多くの資格者が出る会社なんだから、その辺のところはしっかりと注意喚起などをやるようにすべきだというようなことが指摘されています。

三つ目として、システムの問題ですね。先ほど言ったように、システム上の実務経験が受験の際にどう評価されるのかっていうのがひも付いて分かるようにすれば、受験者だって承認者だって勘違いしないだろう。そういうような指摘がされています。あと、最後はチェックリストのようなもの。この試験の資格のように、形式的に判断できるようなものっていうのでチェックリストなどを用意しておけば、かなりの程度防げるんじゃないかということになります。以上がC社の話で、これと対照的なのがD社の話ですね。

D社というのは会社の規模はC社に比べるとずっと小さな会社です。ただ、この会社、今回のテーマとは直接関係ないんですけど、上場子会社で、親会社は大手の繊維メーカーになります。この会社、どれぐらいの違反だったか。まず数字で見ると、これはカウントの仕方がC社と違って、受験者の数。資格者の数じゃなくて受験者の数しか出てないんですけども、1級の資格の技術検定について102名、経験が足りないで受けちゃいましたという人がいました。この人数だけで見ると、C社よりだいぶ少ないと感ずけますけれども、母集団はどうかっていうと、150人ちょっとしか受けてない。つまり、3分の2ぐらいが経験がたりていないのに、受けちゃったということになります。

なんでこんなことが起きてしまったのか。C社のようにみんなうっかりでやっ

てしまったのかということ、全然そんなことじゃないんですね。まずD社というのは受験指導を会社が非常に熱心にやっていて、受験マニュアルなども用意していました。これ自体は全然まずいことじゃないんですけども、その作成に強く関与していた役員、A氏と呼ばれてますけど、このAさんが認められない実務経験を書いてもいいよと読めるように記載していた。それだけじゃなくって、不適切な記載がばれないようにいろいろな隠蔽工作を講じていたってことなんですね。受験の手引きなどを読めば、これって本当はいけないことだと受験者のほとんども分かったはずなんですね。ところが受験者自身も、「先輩も同僚もみんなやってるよね。だから自分も。」っていうことでどんどん受けちゃったということになります。

なんでこんなことが起きてしまったのかということですけども、まず受験者側の事情として挙げられているのがプレッシャーや同調圧力です。このプレッシャーというのは先ほど挙げたC社と同じような事情ですね。会社がどんどん取れと言っている。特にD社においては監理技術者が将来、大幅に不足するんじゃないか。こういう懸念があってかなり強く言っていたようです。そのために、従業員の中には社歴が実務要件に必要な年数と重なるタイミングでもう受験しろって言われてたっていうんですね。社歴がその年数と一緒に言ったとしても、実務経験としてカウントされない期間っていうのは絶対あるはずなのに、それでも受けろって言われると、それって不正をしろって言われてるように受験者側としては感じてしまうということになります。

経営陣の側ですね。こういうことが起きないように対策を講じていたかということ、ほとんど講じられていない。現業部門においては、ちゃんと必要な実務経験年数を踏ませようと配慮をした形跡がほとんどないというようなことが指摘されています。一方で、管理部門などはちゃんとチェックできていたかっていうと、驚くべきことなんですけど、取締役管理部長自身が不正を促すようなメールを転送してしまったりしてたんですね。なので、これはかなりしんどい事案だということができます。

こんなことがなんで起きてしまったのか。その原因として挙げられているのは特定部門が強過ぎるってことです。ここではプラント事業部のある課が具体的に記載されていて、この部署が強過ぎて、他の部門がなかなか口出しできなくなってしまったんじゃないか。そういう指摘がなされています。会社の不祥事って得てして権限が強い部署で起こりやすいです。数字をものすごく上げている部署とか、あるいは、個人だったりすることもあります。ここをうまく止められないと今回のような事態になりかねないってことですね。

あとは補足的な話ですけども、はんこの管理も極めていいかげんでした。先ほどお伝えしたように、本来であれば実務経験証明書っていうのは内容が記載された後にはんこを押す。これが当然のプロセスなんですけども、D社ではそれは面倒くさいと。実務経験証明書の様式にあらかじめ会社印押してしまって、それ

を受験者に渡して書いてもらってた。こうなってくると、もうそれってチェックされないよねってことを言ってるようなもんですね。しかも、受験期間に提出する資格証明書、コピーも会社では控えていなかったんで、不正をやったかどうかってことも検証がしようもないというようなことになってきます。

もう一つ、原因とちょっと離れるんですけど、内部通報の対応について少しだけご説明をしておきます。このD社の事案っていうのは、報告書では断言していないんですけども、経営陣のうち相当部分の方々も実はこの不正を知ってたんじゃないかってと感じられる記述があります。

仮に「経営陣が全然それは知らなかった。完全な一部の暴走です。」と言うのだとしたら、明らかに不適切な対応があります。それが内部通報への対応ですね。

この事案っていうのは最終的には去年の2月、マスコミの取材によって世の中に明らかになりました。ところが、それをさかのぼること5年前に、社長や常務など宛てに現役の従業員から告発書という内部通報があったんです。このときに適切に対応していれば今回のようなことにならなかったかもしれない。じゃあ、社長や常務はどう対応させたかっていうと、事業部長に任せた。その事業部長、どうしたかっていうと、本人からヒアリングをしました。ところが根拠となる資料が出てこなかったんで、それ以上は調べませんでしたというものです。それで不正が止められずに続いてしまったってことですね。

この対応、ちょっとおかしい点が二つあります。一つ目は、事業部長に調査を任せてしまっているということです。告発書の内容からすると、これはかなり大規模なものなんじゃないか。当然、分かったはずです。そうすると、事業部長だって場合によっては不正の当事者の疑いだってあり得るわけです。その人に任せてしまったというのが一点目。もう一つは、本人が根拠となる資料を出してこなかった。それで調査をやめてしまうってことですね。私も内部通報窓口を多数の会社でやっていますが、会社の方って得てしてこういう対応しがちなんですね。通報者が根拠資料、証拠を出してこないから、それ以上調べない。もちろん通報の内容によってはそれで済ませざるを得ないこともあります。ただし、大規模な不正などの可能性があるのであれば、本人が具体的な根拠を提供してこなかったとしても、自ら会社のほうで調査しないと今回のように問題がさらに大きくなってしまいます。

続いて、再発防止策について簡単にお話をしていきます。D社についてはかなり問題の根が深いので、全部ご紹介することができないんですね。柱として全部で10本挙げられています。ただ、実は最初の一つ目はC社が一つ目に挙げているものと同じなんですね。受験うんぬんという以前に会社があまりに無理な要求をしてるんじゃないか。プレッシャーを不当にかけているんじゃないか。これを改めるように計画的な人事、資格取得プランっていうのを作るべきじゃないかっていうことを挙げています。時間の関係もあるので、この次のスライドですね。

特徴的なものとして内部通報制度です。今回は、先ほどお伝えしたように、経営陣に通報しても、要はもみ消されてしまったとも評価できる事案です。こうならないように外部の経営陣から独立した窓口をつくるべきじゃないか。こういうような指摘もなされています。もう一つ、人事のローテーションですね。今回は特定の部署が強過ぎたということが一つの原因になってます。これは、先ほど言ったように、よくある話ではあるんですね。そして、そういう部署の常識が社会の常識はおろか会社内の他の部署の常識からも離れてしまう。こういうこともあるので、人事のローテーションをすることによって他の部署に行かせる、あるいは、他の部署から人が入ってくるってことによって常識が離れているということに気付けるようにするために行うことがあります。

今回、取り上げたのはC社、D社だけですけれども、この講の最初にお伝えしたように、資格の不正取得というのは非常に最近、多発していて、国土交通省も問題視しています。去年の11月にはこのことについて検討会で報告書が出されているので、この辺の所を不安な方は一読されることをお勧めします。資格の不正取得に限らず、どうしても人繰りが厳しいというところもあって、最近、技術者関係のご相談っていうのは増えています。今後は国土交通省、行政の動きも見ながら対応いただければと思います。

続いて、第4講に入っていきます。

第4講、データの改ざんなどですね。これは製造業など他の業界でも起こっているんですけども、建設業関係も例外ではありません。ここには主なもの、建設業関連、厳密に言えば建設業者以外のもので建設関連のものを挙げています。社会的に大きなニュースになったのは、例えば一番上の免震ゴムのデータの改ざんですね。あとは、横浜の傾斜マンション事件。最終的にはデータ流用してたということが大きく着目されたりもしました。その他にも幾つかあって、実はここに挙げてあるものっていうのは全て調査報告書が出てるものなんですね。

ただ、建設業者じゃないものだと参考にならない部分があったりとか、内部調査報告書だったりするっていうのもあるんで、ここでは他社から見ても学びが多いものとしてE社、横浜マンション事件の話ともう一つ、C社、これは先ほど出てきたC社ですね。同じ会社なんですけども、型式適合認定への不適合という問題について取り上げていきます。型式適合認定って言葉として知らないよって方、もしかしていらっしゃるかもしれません。この言葉についてはまた後ほどお話をいたします。

まず取り上げるのはE社、横浜傾斜マンション事件です。この事案については皆さんよくご存じだと思いますけども、簡単に事案全体を見ておきます。横浜の大規模マンション、施主は大手デベロッパーですね。この建設工事を準大手ゼネコンに発注した。そして、そのうち杭工事について一次下請け、二次下請けと流れてきて、E社は二次下請けとして受注したというものです。この工事がさまざま

まな問題があった。技術者の配置の問題とか施工管理の問題があつて、実はこれは元請け、一次下請け、二次下請け、3社全てが国土交通省から監督処分を受けているという珍しい例になります。実際にマンションが傾いてしまって、杭の未達も発覚して、その因果関係っていうのは必ずしも明らかじゃないまま施主が建て替えをして、その費用、500億円を超える費用について4社で裁判になったということでも非常に有名な事例ですね。

ただ、ここで着目するのはその全体像ではなくて、E社が行った杭のデータの流用です。これが非常に重要なものなのに流用してしまったってことですね。なんでこの杭のデータが重要だったか。この工事で採用された施工方法、杭の工法というのは杭の到達を客観的に示すためにはこの杭のデータしかなかったそうなんですね。従って、国土交通省でもこのデータは重要だということで指針でもちゃんとこのデータは注文者に提出しなさい。そういうことが定められていた。非常に重要なものであったにもかかわらず現場の責任者が別の杭のデータを流用してしまったり、複数の杭のデータを切り貼りして、貼り合わせて提出してしまったり、そういうことをやっていたってことですね。

なんでこんなことが起きてしまったのかということですが、これはもちろん現場責任者の意識が低いというのはあるのですが、それは個人の問題にとどまらず、会社自身に問題があったんじゃないかということですね。まず一つ目、前提として、ハード面の問題があった。例えば電流計と杭打機が連動していない。電流計を動かしてデータを取らなきゃいけないのに杭打機だけ勝手に始められる。従って、電流計についてしっかりとスイッチを入れていないとデータが取れてないっていう状態が生じてしまうということです。二つ目、これも素人から見るとちょっと驚くんですけども、非常に重要なデータのはずなんですけども、それを電子データとして保存する仕組みができてない。どうしてたかっていうと、現場責任者が手書きで記録用紙に書き落としてた。現場責任者の責任、非常に重い。

じゃあ、それをしっかりやるだけの余裕、現場責任者に与えられていたかっていうと、残念ながらそうではない。それが二つ目ですね。まず現場責任者、非常に忙しくて、なかなか全てちゃんとやるっていうのは難しい。しかも、この横浜のマンションの現場って現場責任者になってた人の一人っていうのは下請け業者からこの工事のためだけに出向で来てた人なんですね。そのために他の施工人員とうまくコミュニケーションがとれないので余計余裕がなくなってしまうということです。

三つ目、流用したくてもできない環境であつたら当然しないわけですが、できる環境だったということです。まずデータを記録した原本について現場責任者が保管する。そうすると、改ざんしようと思えばできてしまうということですね。また、先ほどお伝えしたように、データというのは発注者に提出しなきゃいけないんですけども、そのデータをちゃんと元請けや一次下請けがチェックしていな

かったということです。監督処分を受けるぐらいだったんで、そこは適切な管理ができていなかったということです。そして3点目、データがうまく取れなかった場合の対応方法が定められていないということです。失敗した場合のプランが用意されていないというのは問題を深刻化させる一つの典型例ですね。失敗したときのルールが定められていないと、人によってはどうしたって隠そうと動いてしまうということになります。

そして最後、管理体制などの不備。これ会社全体についてですけども、左に挙げたような問題点について会社がそもそも十分認識していなかった。そして、教育も適切に行われていなかったことが挙げられています。

これに対して、再発防止策としては、まず一つ目。当たり前のことながら、データの取得、保管のための措置をしっかりと取ろうということです。例えば、ちゃんと記録可能な装置を導入したらいいじゃないか。これ技術的には実はできたんですね。技術的にはできたものをやっていたというところに問題があるわけです。

二つ目として、取得失敗したときの措置、どう対応するかっていうのをしっかりと決めておこうということです。三つ目、会社全体の管理体制として、例えば教育をしっかりとやる。単にこういうことをしてくださいと言うだけではなくって、この工法においてデータは非常に重要なものなんですよということを理解してもらおうような教育をすることが重要だというような指摘がなされています。以上が横浜傾斜マンション事件におけるE社の事案ですね。

続いて、C社の事案ですね。先ほども出てきた大手ハウスメーカーのC社の事案について見ていきます。これは何をやったかということ、先ほどお話しした型式適合認定の不適合というものなんですけども、そもそも型式適合認定って何かというものなんですけど、ごく簡単に説明します。平成12年に導入された比較的新しい制度ですね。あらかじめある仕様について認定を受けていれば、その認定どおりの仕様であれば、建築確認を簡略化して受けることができるという制度です。ただ、注意しなきゃいけないのは、認定を受けた仕様とちょっとでも違うようなものであったら、通常建築確認を取らなきゃいけない。こういうルールになっていました。

ところが、C社では認定を受けた仕様でないのに、簡略化された手続きでどんどん建ててしまった。違反した種類は複数あるんですけど、例えば独立基礎の不適合についていえば1800棟以上不適切な手続きで建ててしまった。独立基礎の高さ、認定は620ミリで受けていたそうです。そうすると、620ミリ以外の高さであれば、ちゃんと普通の建築確認手続きを取らなきゃいけないのに取ってなかったってことです。1800棟もそういうことが起こっているんだったらよほど悪質なことじゃないか。そう思われるかもしれません。ところが、これはそうではなかったっていうのが報告書の認定なんですね。

なんでこんなことが起こってしまったのか。報告書の中では、「あまりにもうか

つな集団的な誤信」という表現が使われています。現場で設計を担当する担当者、独立基礎の高さなんて現場の状況によって多少上下することなんて当然だと。現場のニーズは当然、開発部門も分かっているはず。開発部門っていうのがこの認定を受ける手続きをする部署らしいんですけども、開発部門も分かっているはずだから、これは大丈夫に決まっているって言って、確認を取らずにどんどんやっちゃったっていうことなんですね。

なんでこんなことが起きてしまったのか。一言で言えば、コミュニケーションが足りてませんでしたということです。一つ目として、法令順守体制の運用上の問題ということがあります。これは重要な法改正であるにもかかわらず、現場の担当者レベルまでしっかり理解が及んでいなかったってことです。研修などをやっていたんだけど、それは設計の責任者には研修をしていたけども、その責任者が各担当者にちゃんと理解をさせる。そこまで会社として落とし込めていなかったという問題です。これは型式適合認定の問題に限らず、重要な法令改正一般にあり得る落とし穴といえます。

二つ目、事務所と本社のコミュニケーション不足です。特に現場のニーズを本社のほうが十分理解できていなかった。現場の設計担当者からいえば、あまりにも画一的な基準だったらそれは非常に使い勝手が悪い。そのことが本社で共有されていなかったという問題ですね。三つ目、これはシステム上の問題ですね。認定を受けてない仕様になるのであれば、設計担当者がちゃんと気付けるような仕組みになってればよかったんですけども、C社ではここがケアされていなかったということも指摘されています。

この再発防止策ですね。一つ目として、全社的な法令順守体制の再構築ということで、先ほどお伝えしたように、重要な法令改正について知るべき人がちゃんと知られるような仕組みを作るってことです。例えばそれは事業所ごとの研修など、いろんな手法はあるでしょうが、いずれにせよそこはしっかりやっておくというのが一つのポイントです。

二つ目、双方向のコミュニケーションの強化です。C社は巨大企業なので特にこれが当てはまるんですけども、組織が大きくなればなるほど意識してコミュニケーションをとらないと、どうしたってコミュニケーションは不足しがちになります。こう報告書は指摘しています。そこで、意見交換会などを制度化することも考えられるというような指摘がされています。そして最後、設計図書作成のチェック体制の強化という所で、認定を受けてない仕様だということが気付けるようなシステムにしてあげればいいじゃないか。不正をシステムで防げるようなものであれば、手当てをしましようというようなことが提案されています。

以上が再発防止策なんですけども、最後にC社に関してもう一件だけお話をしておきます。内部通報への対応ですね。C社の事案というのは最終的には国土交通省に外部通報までいってしまった事案です。ただ、それをさかのぼること約2年前に実は会社で内部通報があったんですね。C社はこれを握りつぶしてたわけ

ではありません。ただ、C社は施工件数が膨大にあります。どうも22万件調べなきゃいけなかったということだそうで、この調査に時間がかかってしまったこともあり、外部通報までいってしまったってことですね。その結果、最終的には初動対応が遅かったと、ガバナンス上の問題があったということ言わざるを得なくなってしまったということです。

C社の事案はやむを得ない面がある事案なんだろうと思います。ただ、一般論としていえば、せっかく内部通報が来てきちっと対応するつもりであっても、対応が遅れてしまうと自浄作用が働いたって印象が薄くなってしまいますね。今回の外部通報が内部通報した人かどうかっていうのは分からないんですけども、一般論として、時間がたつと、内部通報した人が外部通報してしまうってことになりかねません。内部通報が来たときは、早めに対応しないとせっかく情報が得られたのにもったいないということになります。

続いて、このデータ改ざん等の原因と再発防止策っていうのは、建設業に限らず、一般的にこういうことがいわれますという話なんですけども、きょうはちょっと時間の関係で省略をさせていただきます。

最後、第5講として、不祥事の再発防止策について考えていきたいと思います。

ここからご説明する内容は、不祥事を起こしてしまった会社にとっては再発防止策ですけども、そうでない会社にとってもどうやって予防するか、また、仮に発生したとしても、どうやって早期に発見して重大事にしないかということを考える上でも非常に参考になるものです。まず建設業における第三者報告書、分析してみると、対策は、大きく分けると予防のためのものと発見のためのものに分かります。予防のためのものとしては、職務権限や業務プロセスなどの見直しはもちろん中心になります。二つ目として、教育、研修などの充実ということが挙げられます。他方、発見策は、本日も幾つかお話をしてきた内部通報制度の充実ということと監査などの強化ということが挙げられることが多いです。そして、これらの対策の前提として意識改革などが挙げられるというのが一般的になります。

これらの対策について以下では具体的に見ていくんですけども、本日は監査等の強化というところの説明は省略します。というのは、監査等の強化っていうのは何を防ごうとするかによって全然、内容が違って来るからです。そしてもう一つ、発見のためには内部通報が有効なんじゃないかと思われるからです。それは次のスライドを見ながら考えていきます。本日、六つの事例をご説明してきました。これらの事例で会社がどういう経緯で不祥事を認識したかをまとめたのがこの表になります。

まず独占禁止法違反、これは残念ながら捜査機関の捜査などによって初めて分かったというもので、発見のプロセスにおいては残念ながら会社の自浄作用は働いていないということになります。資格の不正取得、まずC社は内部通報があっ

たということが報告書の中で明記されています。D社、最終的には新聞社の取材なんですけども、これは個別にお話ししたように、実はその5年前に内部通報があったと評価できる事案になります。データの改ざんなどのうち、横浜傾斜マンション事件のE社は報告書などを読んでもよく分かりません。ただ、かなり経緯が特殊なんで、これはいったん置いて考えることにします。型式適合認定のC社もつい先ほど見たように内部通報あった事案なんですね。こうやって見てみると、意外に内部通報がある事案って多いと思いませんか。なので、本日は内部通報について少し厚めにお話しして、その代わり監査等の強化について省略させていただきます。

まず取り上げるのが、意識改革などですね。特に社会の意識から見て遅れている業種、企業にとっては重要だと考えられます。そして、残念ながら建設業、他の業界から比べると、会社によってはちょっと遅れてるんじゃないか。そう感じられることがあります。ここで一つの報告書を引用しています。これは2014年に工事原価の付替えについて問題となって作られた第三者委員会報告書です。「本件のような不正行為に対する社会的評価が今日ほど厳しくなかった時代の昔ながらの意識を持つ役職員が少なくない現実を前提にした場合には、社会におけるコンプライアンスの意識の変化を根気強く理解してもらう必要がある」といわれています。

これはもちろん2014年当時のこの会社に向けて発せられたメッセージなんですけども、2021年、現在においても当てはまってしまう、そう感じられる会社さん、あるんじゃないでしょうか。これをどうやって意識改革していくかですね。トップメッセージが重要だということはよくいわれます。「不正による利益は認めない」ということは、哲学の問題になるので、なかなかボトムアップでやっていくのは難しいので、トップがしっかりと伝える必要があります。また、改革とは少し離れますけども、過大な要求をトップが課してしまうと、結局、不正を命じないにしても、どうしたって従業員はゆがんだ行動に出てしまうことになりかねない。これは資格取得についてC社、D社、再発防止策出していたものからも理解できるかなと思います。

続いて、コミュニケーションですね。特に現場のニーズなどをしっかりと理解できるような仕組みを構築する。特に強調していたのは型式適合のC社の所でしたけども、他の報告書などでもよく挙げられます。部門間のコミュニケーションだったり、本社と現場のコミュニケーションだったり、その不足があるために、本社がむちゃなことをやってしまうというようなことをよく指摘されます。

続いて、職務権限、業務プロセスの所です。これも実はどういう不祥事を念頭に置くかによって全く内容が変わってくるんですけども、まとめると、この辺のことが挙げられることが多いです。まず職務権限の見直しとして、特定の部署などに権限を集中させ過ぎない。権限を集中させるにしても、チェックできるようにしておくことはよく挙げられます。二つ目、業務プロセスの見直しなどと

して、例えばマニュアルを作ったり、チェックリストを作ったり、簡単な法令違反を防止するって意味では、こういうものは非常に重要だと考えられます。

あと、記録化ですね。これは職務権限が一つの所に集中し過ぎてるときによく提案されるものになります。つまり、裁量がどうしてもある部門、人っていうのは自由に何でもやれてしまう。そうすると、不正をするってことになりかねないので、後でおかしなことをしてたら検証できるように何かしらの形で記録化すべきじゃないか。こういうような提案をされることが多いです。

続いて、人事のローテーションですね。これはD社の所で挙げたもので、比較的良好に挙げられるものですね。特定の部門が暴走してしまうような不祥事を防ぐためにはこういうものが有効だといわれることがあります。あとは、処分厳格化ですね。これは独占禁止法違反のA社の所でお伝えしましたが、独占禁止法違反に限らず、不正をやってしまった従業員、会社のためを思ってということも考慮しても、あまり甘いことをし過ぎると会社の姿勢が問われかねません。

続いて、教育、研修の充実です。ここにいらっしゃる皆さんの会社は、「教育、研修で、ちゃんとルールについては従業員に伝えてます。」っていう会社がほとんどだと思います。ただ、それは恐らく、本日挙げた六つの事例の会社もやっているはずですね。なんでそれでも不祥事起きてしまったのかということですね。まず一つ目としてしばしばいわれることとして、ルールを伝えるだけじゃ足りない。もしここで違反をしてしまったら、どういう事態に陥るか。会社がどういう損害を被るか。社会や取引先にどういう迷惑を掛けるかっていうことをしっかり腹落ちして理解させるってことですね。

例えば、独占禁止法違反をしてしまった場合、課徴金が課せられるぐらいは恐らく説明されてるんだと思うんですけども、建設業者にとってしんどいのはそこから先ですよ。指名停止を受けて、営業停止処分を受けて、経審の点を下げられて、そして、営業停止期間中に得意先を失ってしまう可能性だって十分あるわけですね。そういうことまでしっかり理解すれば独占禁止法違反なんてそんなに簡単にできないんじゃないか。例えばそういう話です。

続いて、対象者、方法などの見直しですね。まず責任ある人にはしっかりと法律を理解してもらってことですね。細かいルールまで理解してもらってということではなく、法令違反をしてもいいんじゃないと間違っても思わないように、肝の部分だけでもしっかりと理解してもらってというのが大事です。2点目は、今の話と少し逆になりますけども、必要な法律制度については必要な人にちゃんと伝えるようにするってことですね。重要な法改正があったんで、例えば、各支店1人ずつ来て研修をやるのかというだけでは十分じゃないことがあるということですね。最後、外部講師の活用。「うちの会社の常識って社会からちょっと離れてるよね。でも、会社の人間が伝えてもなかなかそれ分かってもらえないよね。」というときに外部講師を使うべきじゃないかというような提案をされることがあります。

最後に、内部通報の充実についてお話をします。われわれ弁護士が調査委員会などで調査をするとき、不正に関与した従業員の方に必ず聞く質問があります。それは「なんで内部通報しなかったんですか。」という質問です。そのときに返ってくる答えっていうのは大体、四つに分けることができます。一つ目は「内部通報なんて全然、頭に浮かんでできませんでした」というもの。二つ目は、「いや、内部通報なんかしたら、いくら匿名でやっても、誰が通報したか探されて、不利益を受ける。復讐される。そんなことできるわけじゃないじゃないですか。」というもの。

三つ目は「いや、内部通報って法令違反があった場合に通報するものでしょ。違反かどうかははっきり確信持てなかった。周りのみんなは当然のようにやっているのに、自分は法律の専門家でもないのに、そんな判断できませんよ。」。そして最後は「いや、内部通報なんかしたって自分には何のメリットもない。いろいろと調査に協力させられて、負担が増えるだけだからそんなのやりたくありません。」。大体この四つの理由が挙げられることが多いです。この四つを全てつぶせるような工夫が報告書の中で挙げられていきます。ここでも一つ一つ簡単に見ていきます。

まず、「頭に浮かんでできませんでした」という人をなくすためには周知徹底をするということしかないですね。周知回数を増やしたり、イントラネットの分かりやすい所に掲示するというようなことが挙げられます。二つ目、「復讐されるのが怖い」という恐れを解消するにはどうしたらいいかということです。これは私自身、内部通報窓口をやっていて感じますけど、通報してくる人っていうのはここを心配されることが多いです。従って、ここの不安を解消しないとなかなか通報は上がってこないということになります。

そこで、よく挙げられるのが外部通報窓口とか社外役員を窓口にするというようなことです。この外部通報窓口との関係で少しだけ補足してお話をしていきます。それは顧問弁護士の事務所を外部通報窓口にするものの是非ですね。内部通報のガイドラインでは、中立性に疑義が生じる恐れのある法律事務所などは避けるべきだと書いてあって、これを根拠に顧問弁護士はやめるべきだと言う人もいます。私自身はそれは取り越し苦労なんじゃないかと思っていました。

ところが、数年前に不祥事の調査をしました。これ建設業とは全然、関係ないんですけども、トップから指示をされて不正行為をさせられた人に定番の質問、「なんで内部通報しなかったんですか。」ということを知ったら、その人はこう答えました。「私もしようと思いましたが。でも、外部通報窓口の法律事務所、調べたら顧問弁護士だったんです。顧問弁護士で経営陣とつながってる。もし顧問弁護士が経営陣に私の通報を伝えたら、私は組織にいられなくなります。なので通報できませんでした。」って言ったんですね。本気で悩む人はここまで考えて通報するかどうか判断するんだなと感じました。実際、そうはいつでも、顧問弁護士以外はなかなか見つけられないというのであればしょうがないんですけども、余裕があるんだったらそういう考え方もあるんだということは頭の片隅に入れてお

いていただければと思います。

続いて、通報対象の拡大。これは「違反だと確信が持てないから通報しませんでした。」という理由をなくすための取り組みですね。とはいえ、皆さんの会社も「違反と確信しなきゃ通報しちゃいけない。」とは言ってないと思うんですよね。ところが、結構こういう理由って従業員の方からヒアリングすると挙がってきます。ここで参考になるのは、これ建設業とは全然関係なく、再発防止策としても挙げられてるわけじゃないですけど、野村証券の野村グループです。このグループは行動規範をインターネット上に公表しています。「世の中に知られても批判を受けませんか。家族などに胸を張って説明できますか。この質問に対して疑問を感じるようなことがあったら、社内の誰かに相談してください。」こういうことが行動規範に書いてるんですね。ここまで書き込んでおけば、違反だと確信が持てないから行動しませんでした。こういう理由はなくなっていくと考えられます。

最後、「面倒に巻き込まれるだけだから通報したくない。」という人に対しては、義務を課したり社内リニエンシーというメリットを与えることによって通報を促していくというようなことをする。これもしばしば提案される内容になります。

以上、建設業における報告書の中でよく出てくる再発防止策についてお話をしてきましたけども、最後に、当たり前ですけど重要な点を一点だけ確認しておきます。それは、他社の取り組み、特に厳しい取り組みをそのままコピーして使えばいいってわけじゃないってことですね。その弊害、幾つかあるんですけども、大事なものとして、従業員の理解を得られないことです。

A社のアンケート、A社の独自の取り組みにおいてこういう声も挙がってきました。「万引を防止するためにコンビニに入るな。そんな非現実的なルールを作られたら事業が前に進まないじゃないか。」「そんな対策って単に会社が対策を講じているという証拠づくりの意味しかないんじゃないか。」こういう声が上がってくる場合があります。いくら理屈上は立派な対策でも、従業員の理解が得られなければ形ばかりのものになって、実効性は失われてしまいます。従って、従業員の思いなども踏まえた上で自社なりの対策を考えていただければと思います。

以上で本日、お話ししたい話は全てになります。建設業における報告書の中で、重大不祥事起こしてしまった会社、どうやってこの問題を再発防ぐか。何となく勘所をつかめてきたんじゃないでしょうか。より深く知りたい方はぜひ報告書などをご自分で読んでみられることをお勧めします。例えば「A社の報告書読みたいけど、具体的な会社名教えてほしい。」など、今日の内容について何か質問等あれば、お気軽にメールでお問い合わせいただければお答えするようにいたします。この90分が皆さんの会社のコンプライアンスに何かしらお役に立てば本当にうれしく思います。緊急事態宣言再延長された中、これだけの皆さんに会場にお越しいただいたこと、本当にありがたく思っております。本日はどうもありがとうございました。

実例で考える 建設業者の重大不祥事対策

～他社の外部調査委員会（第三者委員会）報告書の分析を通じて

弁護士 川上善行

1

講師プロフィール

川上 善行 (かわかみ よしゆき)

弁護士(田辺総合法律事務所パートナー)／米国NY州弁護士

経歴

- ① 1998年～ 東京大学法学部卒業後、国土交通省で8年間勤務。
九州地方整備局 計画・建設産業課長（建設業者監督等）（ほか）
- ② 講師 2016年～ 国土交通大学校（建設業研修等）
2018年～ SMBCコンサルティング（ほか）
- ③ 執筆 『建設業法遵守のポイント』（Business Law Journal 2017年11月号）
『行政機関に企業の法令違反が発覚したら』（同誌 2015年4月号）
『中小企業の法律トラブル対応』（3月19日発売予定）（ほか）
- ④ 所属 第一東京弁護士会 建築紛争研究部会、東京都中小企業診断協会建設業経営研究会

主な取扱分野

- 建設業・不動産業関連の会社法務
 - ・ 建設業法などの法令解釈
 - ・ 法令違反・不祥事対応
 - ・ 元請・下請間のトラブル対応
 - ・ 設計・施工瑕疵対応 など



2

本日の目次

- 第1講 総論
- 第2講 独占禁止法違反
- 第3講 資格不正取得
- 第4講 データ改ざん等
- 第5講 再発防止策（予防・発見策）

第1講 総論

1. 最近の建設業関連の主な不祥事
2. 外部調査委員会（第三者委員会）報告書に着目する理由

1-1 最近の建設業関連の主な不祥事

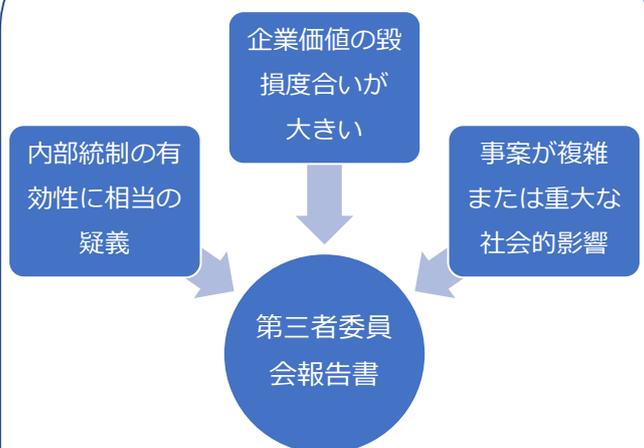
表面化時期等		内容
2017年	2月	道路舗装のアスファルト合材の価格カルテル （公取委立入調査）
	9月	建設廃材不法投棄（逮捕）
	12月	リニア中央新幹線談合 （東京地検特捜部捜索）
2018年	5月	アパートの小屋裏等界壁の施工不備
	10月	免震・制振用ダンパーの検査データ改ざん
	10月	免震・制振用ダンパーの検査データ改ざん
2019年	1月	防火設備検査委員資格の不正取得
	4月	戸建住宅等の型式適合認定の不適合
	12月	施工管理技士資格の不正取得
2020年	6月	施工管理技士資格の不正取得
	7月	マンション（福岡県）の杭未達問題で謝罪
	9月	壁の中から大量の廃棄物の発見（廃棄物処理法違反の可能性）
	11月	施工管理技士資格の不正取得

※建設業者以外の企業が主体となっているものを含む（以下同じ）
太字は外部調査委員会（第三者委員会）報告書があるもの

5

1-2 外部調査委員会（第三者委員会）報告書に着目する理由

① 重大不祥事を対象



※日本取引所自主規制法人
「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」参照

② 他社にも参考になる内容

	調査の対象	内容の中立性
内部調査報告書	○	×
外部調査委員会報告書 （第三者委員会報告書）	○	○
報道	△	○？

6

第2講 独占禁止法違反

1. A社
2. B社
3. まとめ

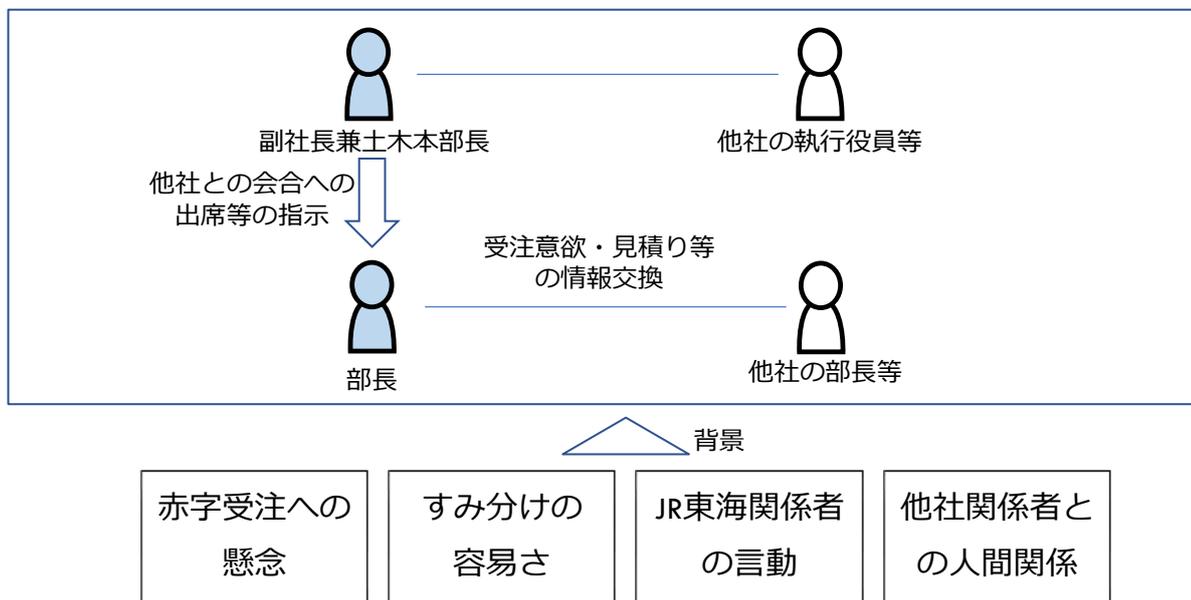
2-序 最近の事案

表面化等時期	内容	対象者数	外部調査委員会報告書の公表
2015年1月	NEXCO東日本東北支社 発注工事談合	10社	L社（要約のみ） M社（再発防止策の評価・提 言のみ）
2016年3月	NEXCO東日本関東支社 発注工事談合	8社	なし
2017年2月	全国での道路舗装のアス ファルト合材価格カルテル	9社	B社
2017年12月	JR東海発注リニア中央新 幹線談合	4社	A社

2-1 A社 (2019年1月第三者委員会報告書) - 事案の概要

JR東海発注リニア中央新幹線談合

企業概要 総合建設業者 (直近の完成工事高 1兆円超)



9

2-1 A社 - 原因

従来の対策は業界内でも最も厳格な部類と評価されていたが…

① 経営幹部へのけん制機能の欠如等

- 従来の対策は、経営幹部の関与を想定せず

② 法への理解不足

- 典型的な談合との違いから生じる油断・誤解等

③ 監査体制の不備

- 民間工事はウォークスルー監査の対象外

④ 相談窓口等への信頼感不足

- 通報のもみ消し、報復への不安
- 法務相談への回答は保守的になりがち

10

2-1 A社 –再発防止策

会社が追加策定した内容

①同業者との接触ルールの厳格化

②独占禁止法の正しい理解の徹底

- ・ 誤解しやすい事柄、判断に迷う事柄を中心に解説資料 等

③違反を行う・見過ごす心理的要因の除去

- ・ 内部通報の義務化、制度の周知徹底
- ・ トップメッセージとして、不正行為による受注は一切求めないこと等の追加等

④監視機能の強化

- ・ 全店コンプライアンスヒアリングの実施 等

11

2-1 A社 –再発防止策（続）

第三者委員会が提案した内容

①経営陣による主体的な取り組み

②具体的な事実関係などの公表と風化の防止

③違反に対する厳正な対応・処分

④役員の独占禁止法に対する理解を担保する仕組み

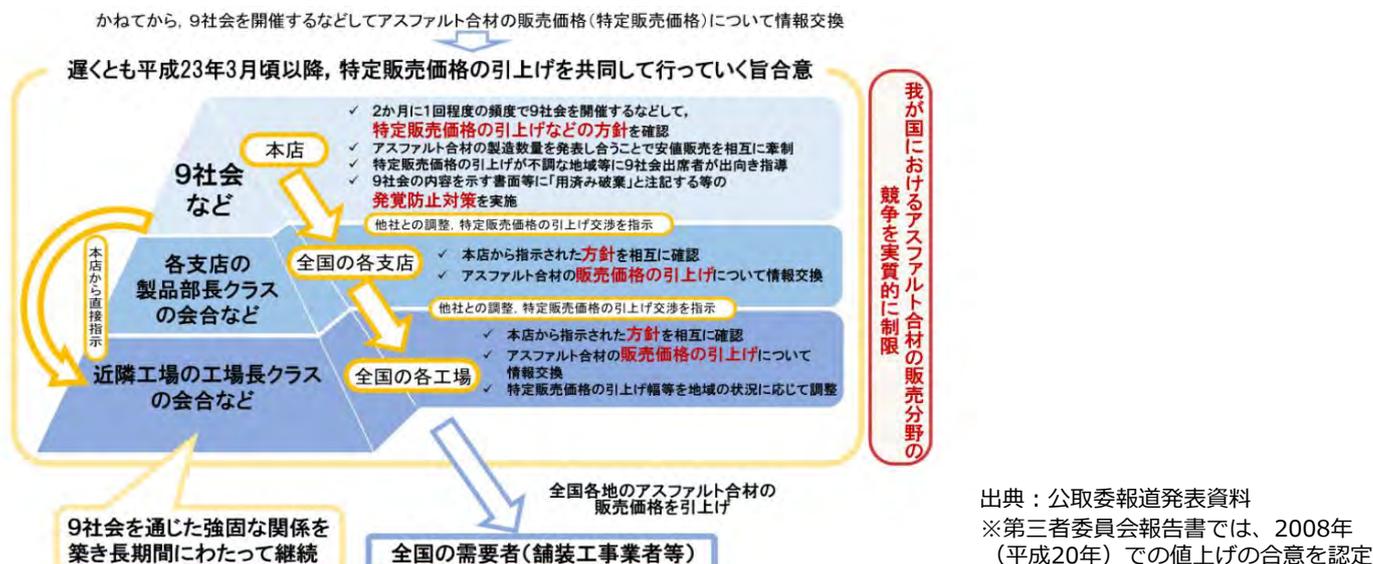
⑤決裁権者をけん制する仕組みづくり

12

2-2 B社 (2019年12月調査委員会報告書) - 事案の概要

アスファルト合材価格カルテル

企業概要 道路舗装等を主業務とする建設業者 (直近の完成工事高 500~1000億円)



13

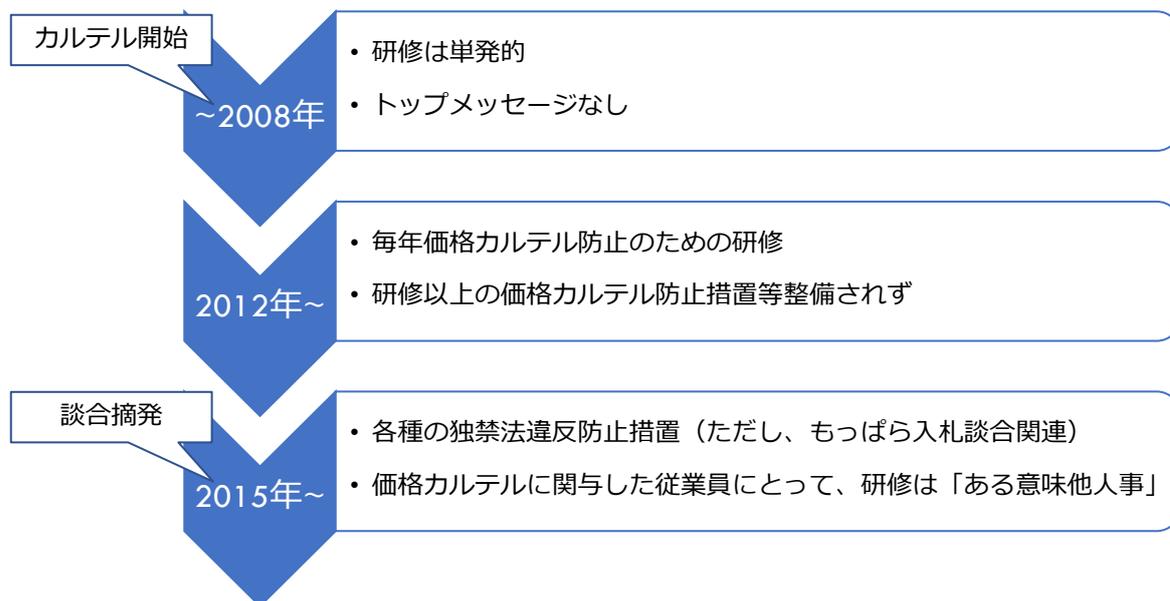
2-2 B社 - 近年の道路舗装業者関連違反事案

事案	公取委の立入時期	B社の対応
NEXCO東日本東北支社 発注工事談合	2015年1月	立入検査前の課徴金減免申請
NEXCO東日本関東支社 発注工事談合	2016年3月	立入検査前の課徴金減免申請
東京都発注工事談合	2016年8月	立入検査前の課徴金減免申請
成田国際空港発注工事談合	2016年8月	立入検査前の課徴金減免申請
神戸市等でのアスファルト 合材の価格カルテル (→全国での価格カルテル の一部として処理)	2016年9月	立入検査後、内部統制推進部が社内関係者へのヒアリング等を行ったが、違反事実確認できず
全国でのアスファルト合材 の価格カルテル	2017年2月	立入検査当日、社内調査の上、課徴金減免申請

14

2-2 B社-原因

一言でいえば、価格カルテルを想定していなかったこと



15

2-2 B社 -再発防止策

①意識改革・遵守意識の徹底・法令遵守体制の整備

- 法務担当者・第三者による定期的な監査
- 情報交換を行っていないことを監視するための体制の整備
- 社内リニエンシーに関する規程の整備、周知徹底

②制度運用上の見直し

- 支店・営業所のコンプライアンス推進責任者に対する研修
- 価格カルテルは会社の利益にならないということの周知・徹底
- 従業員に対する適切なフォロー
(各地域の従業員を孤立させないように対応すべき)
- 値上げ活動の監視体制の整備

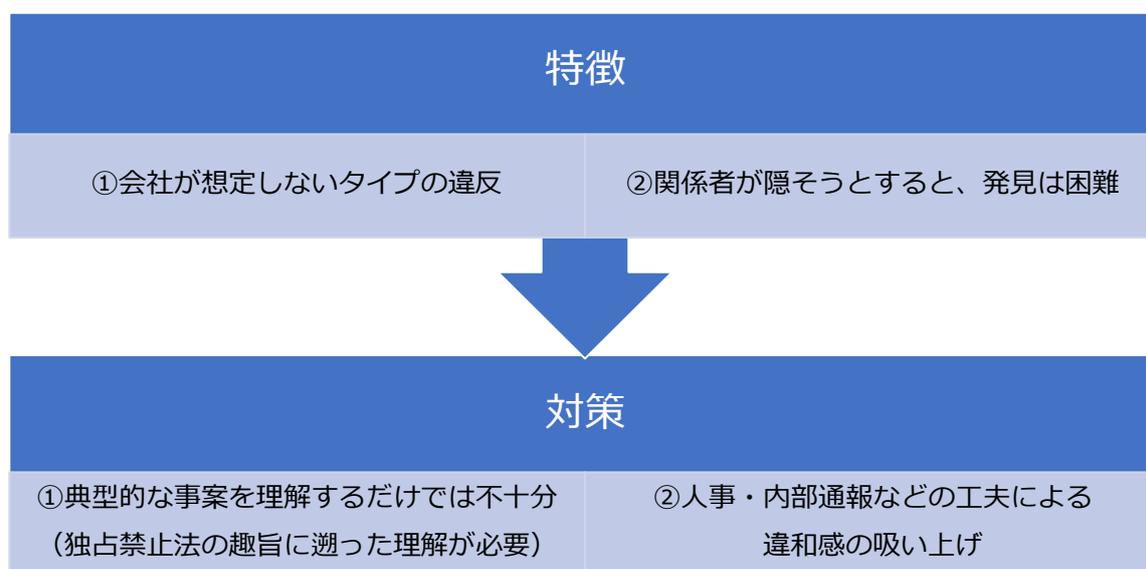
16

2-3 まとめ①一般的な独占禁止法違反对策



17

2-3 まとめ②最近の独占禁止法違反事案の特徴と対策



18

第3講 資格不正取得

1. 不正のパターン
2. C社
3. D社
4. 国土交通省検討会提言

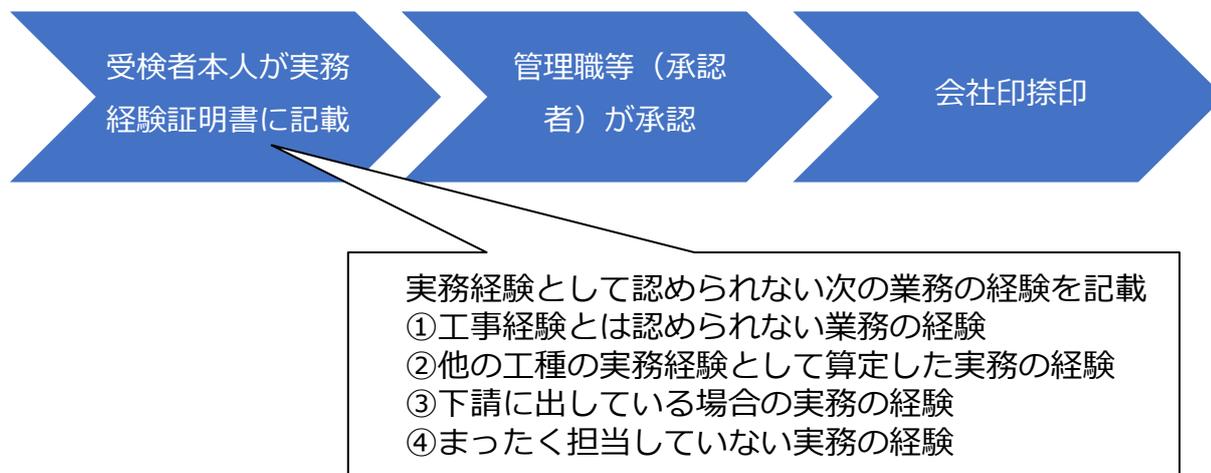
3-序 最近の事案

近年発覚が急増している違反類型

表面化時期	企業	不正に取得した時期
2019年 1月	住宅設備機器業社の子会社N社	不明
2019年12月	住宅総合メーカーC社	不明～（早くとも）2015年頃？
2020年 3月	水処理エンジニアリング業者D社	（短くとも）1998年頃～2016年頃？
2020年 6月	鉄道事業者等を傘下にもつ持株会社の子会社O社等	不明
2020年12月	電機メーカーの子会社P社	不明

3-1 不正のパターン

施工管理技士の検定試験における実務経験の不正



21

3-2 C社（2020年4月外部調査委員会報告書）- 事案の概要

認識のない違反

企業概要 住宅総合メーカー（直近の完成工事高 1兆円超）

実務経験を充足していない状況で技術検定を受検し、施工管理技士の資格を不正に取得
 ・現職社員357名（資格保有者4189名中）
 ・退職社員14名（資格保有者35名中）

不正取得のため、資格要件を満たさない者を監理技術者・主任技術者として配置
 ・16工事

関係者の認識等

受検者・承認者の著しい
 ルールの認知不足

22

3-2 C社 -原因

①資格取得に対する 推進方針

社風、人事制度との結びつき
資格取得の自己目的化

②社内体制の不備

- ・ 受検者への注意喚起等が不十分
- ・ システム上の業務経歴は実務経験要件を意識せず
- ・ 承認者の承認後は、事務所内の総務責任者が形式的に捺印するのみ

③実務要件に関する 認識不足

- ・ 受検者本人・承認者が受検の手引きを精読せず

23

3-2 C社 -再発防止策

①計画的な資格取得モデルプランの設定

②資格を管掌する技術本部の機能等の見直し

- ・ 実務経験要件の周知、注意喚起など実務経験要件を統括
- ・ 受検者からの事前照会を受けるなど、実務経験証明書の内容をチェック

③実務経験の証明に必要な情報管理体制の構築

- ・ 受検者・承認者が実務経験などを一目で確認できるシステムの構築

④実務経験の自己確認ツールの提供

- ・ チェックリストの提供など

24

3-3 D社 (2020年9月第三者委員会報告書) - 事案の概要

多数の者が認識していた事例

企業概要 水処理エンジニアリング業者 (直近の完成工事高 (グループ) 100~500億円)

関係者の認識等

実務経験を充足せずに技術検定を受検し施工管理技士の資格を取得等

- ・ 技術検定 102名
(受検経験のある現役職員157名中)
- ・ 監理技術者資格者証 57名
(資格を有する現役職員105名中)

不正取得のため、資格要件を満たさない者を配置

- ・ 監理技術者・主任技術者 221工事
- ・ 専任技術者 15営業所

※子会社分含まず

役員「A氏」が、実際の工事経験に基づかない内容を記載することを許容する指導

不正が指定試験機関に発覚しないよう対策

多くの受検者が「先輩や同僚も実際に経験していない工事を記載して受検しているから、自分も同様の記載をしても構わない」と認識

3-3 D社 - 原因

根本原因は資格が求める本質への不理解

①受検者の事情

同調圧力、プレッシャー
手引の精読等なし

②経営陣の事情

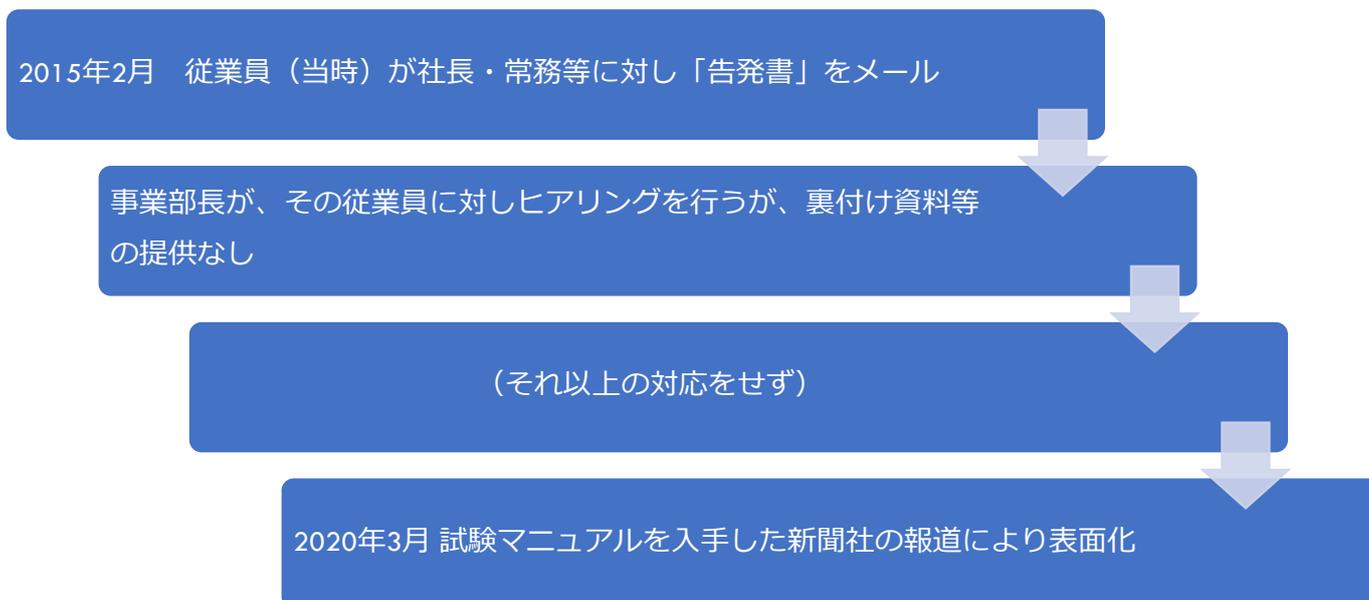
- ・ 現業部門と管理部門における体制整備が不十分
- ・ 特定部門が絶大な権限・地位

③その他

- ・ 不適切な印章管理
- ・ 工事経験把握体制の不備
- ・ 内部監査・監査等委員会監査にも問題

3-3 D社 -原因 (続)

内部通報への対応



27

3-3 D社 -再発防止策

①適切な資格取得奨励と人材育成

- 資格取得を昇格の必須要件とすることの当否の検討

②受検資格等の有無を確認する社内体制の構築

- 受検資格の有無を判断する部署の創設
- 情報管理体制の構築の検討

③適切な印章管理

④適切な受検指導の実施

28

3-3 D社 –再発防止策（続）

⑤チェック体制の構築

- 承認者の承認手続の履行の徹底等

⑥内部監査部門の充実

⑦コンプライアンス部門新設と情報の速やかな共有と判断

⑧内部通報制度の見直しと周知徹底

⑨人事ローテーションと人材育成

⑩コンプライアンス教育の徹底

29

3-4 国土交通省検討会提言

「技術検定不正受検防止対策検討会」提言（2020年11月）

理解不足による申請ミスの防止対策

- 証明者による受検者経歴等の根拠資料の保有の周知徹底
- 所属企業ごとに実務経験の証明を求め方法への見直し
- 「受検の手引き」の記載内容の改善
- チェックリストの活用

受検者及び所属企業による不正の抑止

- 受検申請書類の電子申請化と既存データベースとの連携
- 試験問題の見直し
- 実務経験の証明に関する立入検査の実施
- 企業名公表
- 企業へのペナルティの明確化

30

第4講 データ改ざん等

1. E社
2. C社
3. まとめ

4-序 最近の事案

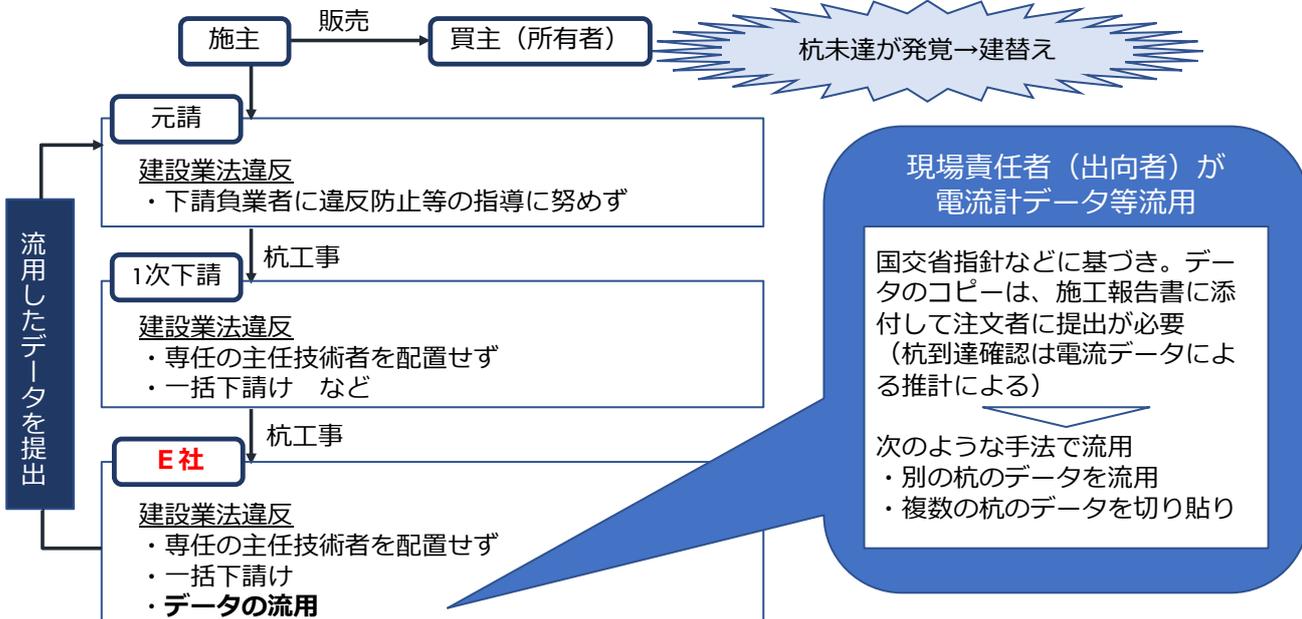
主なデータ改ざん、施工不良等

表面化時期	企業	概要
2015年2月	Q社	免震積層ゴム検査データ改ざん
2015年10月	E社	横浜傾斜マンション等での杭データ流用
2016年4月	R社	工業地盤改良工事施工不良・データ改ざん
2018年5月	S社	アパートの小屋裏等界壁の施工不備
2019年4月	C社	戸建住宅・賃貸マンションでの型式適合認定への不適合
2019年10月	T社	免震・制振用オイルダンパーの検査データ改ざん
2019年10月	U社	免震・制振用オイルダンパーの検査データ改ざん

4-1 E社 (2016年1月外部調査委員会中間報告書) - 事案概要

いわゆる横浜傾斜マンション問題

企業概要 基礎工事の請負等も行う建材業者（直近の完成工事高 不明）※大手化学メーカー子会社



33

4-1 E社 - 原因

ひとことでは「データの軽視」

①電流系のハード面の不備

- ・電流計と杭打機が連動せず
- ・電子データとして記録する仕組みがない

②現場における体制面の不備

- ・現場責任者の多忙
- ・現場責任者と施工人員の連携不足

③流用が可能な環境

- ・データ記録し原本を現場責任者が保管
- ・元請・一次下請も含め、事後のチェックの甘さ
- ・データが提出できなくなった場合の対処方針不明確

④管理体制・教育体制の不備

- ・データ取得の問題点を改善せず
- ・主任技術者を通じた施工現場の管理が不十分
- ・教育が不十分

34

4-1 E社 –再発防止策

①データの取得・保管のための措置

- 電子データとして記録可能な装置の導入
- 現場作業人員の適切な配置と役割分担

②データ取得失敗時等の措置

③適切な管理体制・教育体制の構築

- データの重要性等に関する定期的な教育
- 施工店（下請業者）との定期的な情報交換等

35

4-2 C社（2019年6月外部調査委員会報告書） -事案概要

戸建住宅・賃貸マンションでの型式適合認定への不適合

企業概要（再掲） 住宅総合メーカー（直近の完成工事高 1兆円超）

型式適合認定制度

- 認定を取得した仕様通り → 建築確認が簡略化
- その仕様から少しでも外れる → 一般的な建築確認が必要

	柱の仕様の不適合	独立基礎の不適合
期間	2001～2010年	2000～2013年
棟数	200棟	1878棟

（2019年4月会社発表資料より）

商品開発部が、当然認定
を取得しているだろう



事業所の設計担当者

36

4-2 C社 -原因

ひとことでは「コミュニケーション不足」

①法令順守体制の運用上の問題

- ・ 通達・研修会は設計責任者のみを対象
- ・ 一部の現場の設計担当者は制度の理解が不十分

②事務所と本社のコミュニケーション不足

- ・ 技術本部・商品開発部門が、現場における、認定と異なる仕様の必要性を認識せず
- ・ 各事業所は、型式適合認定を取得済みと誤信

③設計図書作成のプロセス上の問題

- ・ CADシステムでの仕様制限が機能せず

37

4-2 C社 -再発防止策

①全社的な法令遵守体制の再構築

- ・ 設計者1人1人が確実に関連法令を理解できるような体制
- ・ 例えば、重要な法律改正については、事業所ごとの勉強会開催を義務付け

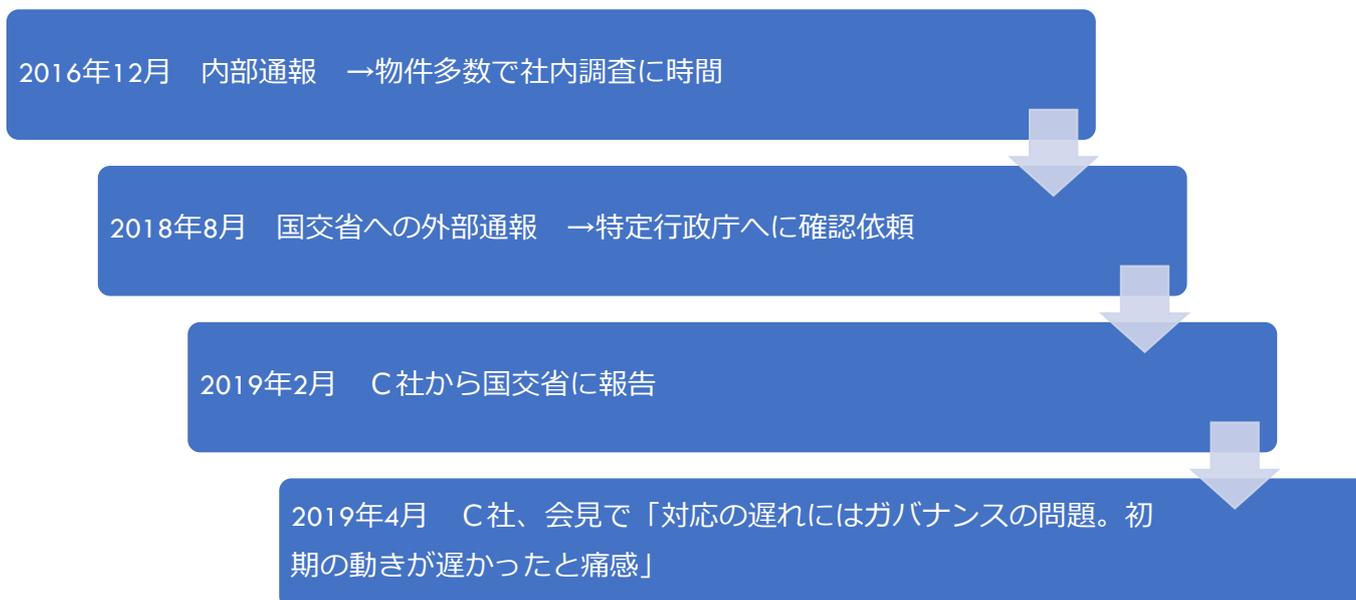
②双方向の情報伝達機能の強化

- ・ 組織が巨大になると、自然にコミュニケーションは不足しがち
- ・ 特に、事業所から本社への円滑な情報伝達が重要
- ・ 例えば、意見交換会や交流会の制度化

③設計図書作成でのチェック体制の強化

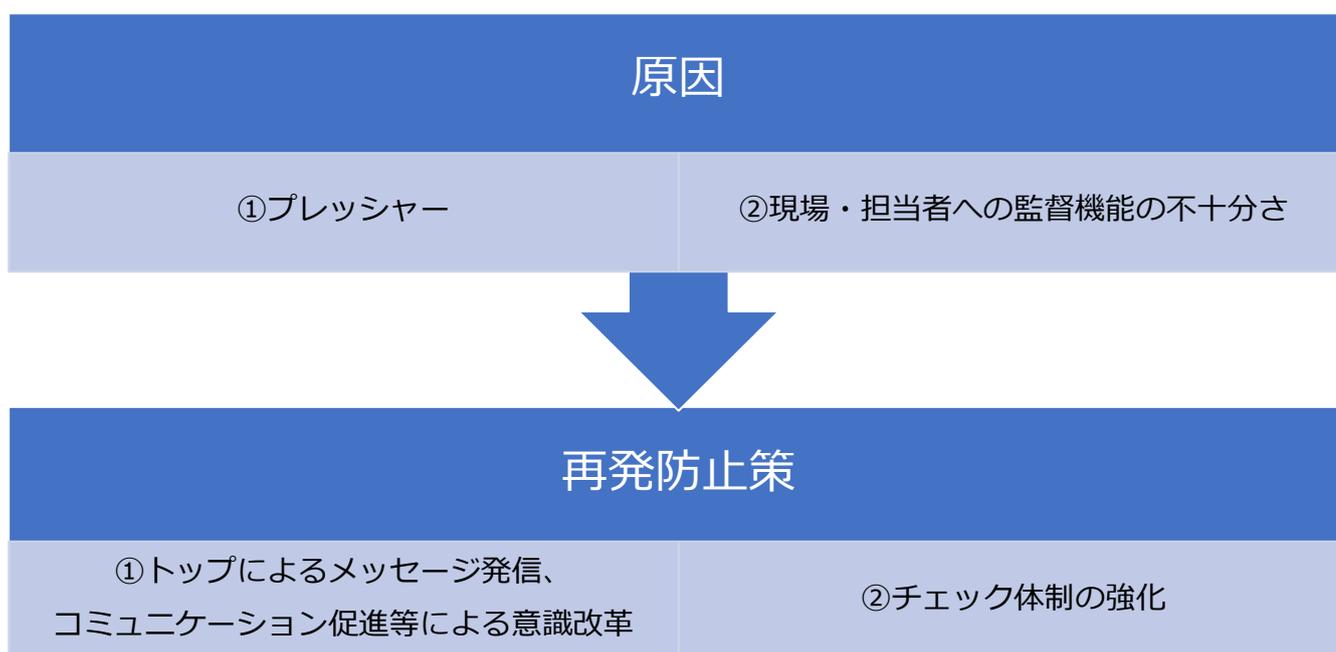
38

4-2 C社 -内部通報への対応



39

4-3 データ改ざん等の原因と再発防止策



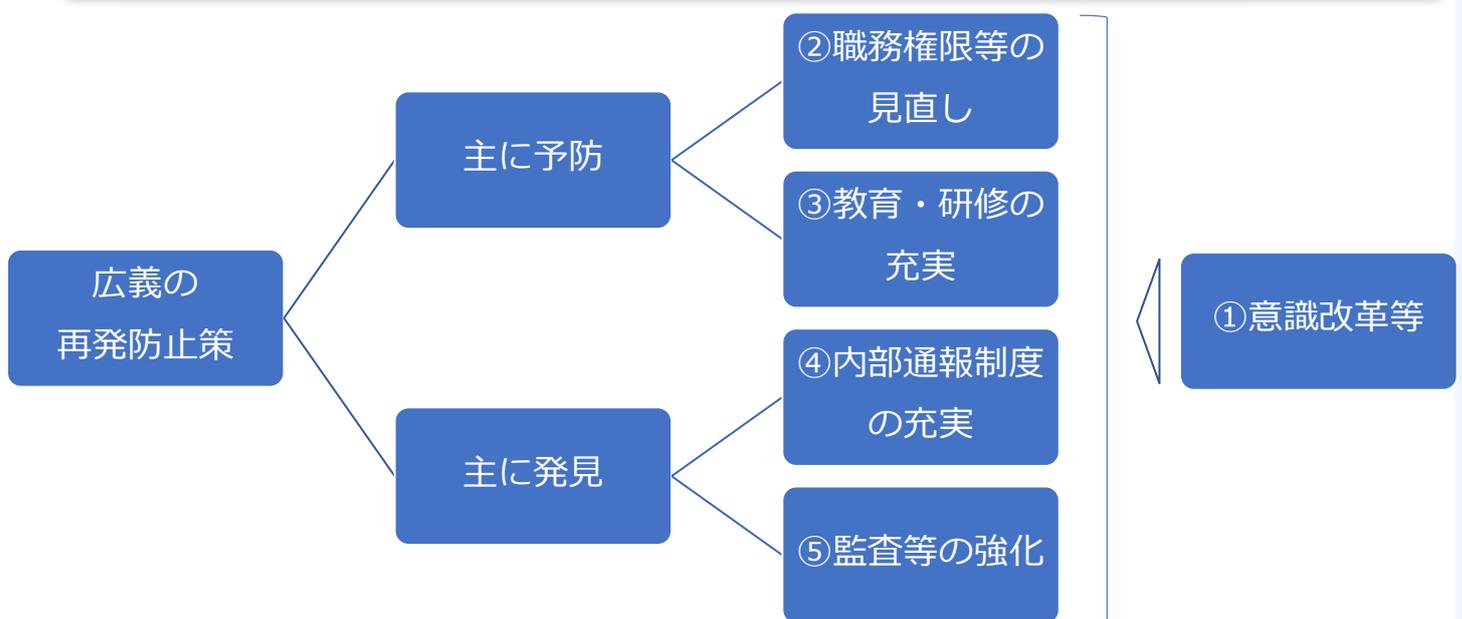
40

第5講 不祥事の再発防止策（予防・発見策）

1. 再発防止策の全体像
2. 不祥事認識の経緯
3. 各種施策
4. 策定にあたっての留意点

5-1 再発防止策の全体像

よく挙げられる再発防止策



5-2 不祥事認識の経緯

不祥事の種類	企業	経緯
独占禁止法違反	A社	東京地検特捜部の強制捜査
	B社	公取委の立入検査
資格不正取得	C社	内部通報
	D社	新聞社による取材？
データ改ざん等	E社	？ (マンションの傾斜が話題になった後に発覚)
	C社	内部通報

43

5-3 各種施策①意識改革等

「本件のような不正行為に対する社会的評価が今日ほど厳しくなかった時代の、いわゆる昔ながらの意識を持つ役職員が少なからず存在する現実を前提にした場合には、社会におけるコンプライアンスに対する意識の変化を根気強く理解させる必要がある」
(V社 [工事原価付替])

トップメッセージ等

- 不正による利益を求めないこと (A社) 等
- 過大な計画・目標等の見直し (C社 [資格不正取得])

コミュニケーション

- 現場などとの情報交換の仕組化 (B社、C社 [型式不適合]、E社)
- 誓約書 (B社) ・ アンケート

44

5-3 各種施策②職務権限・業務プロセス等の見直し

職務権限の見直し

- 業務分担の見直し（L社〔談合〕（本店機能の強化））

業務プロセスの見直し

- マニュアル作成（B社）、チェックリスト（C社）、ルール化（E社）
- 記録化（A社、E社、T社〔データ改ざん〕）

人事ローテーション

- 人事の固定化防止（D社、T社〔データ改ざん〕）

処分厳格化

45

5-3 各種施策③教育・研修の充実

内容等の見直し

- 違反した場合に陥る事態を伝える（M社〔談合〕、Q社〔データ改ざん〕）
- 典型例以外の事案（A社、B社）への対応も意識

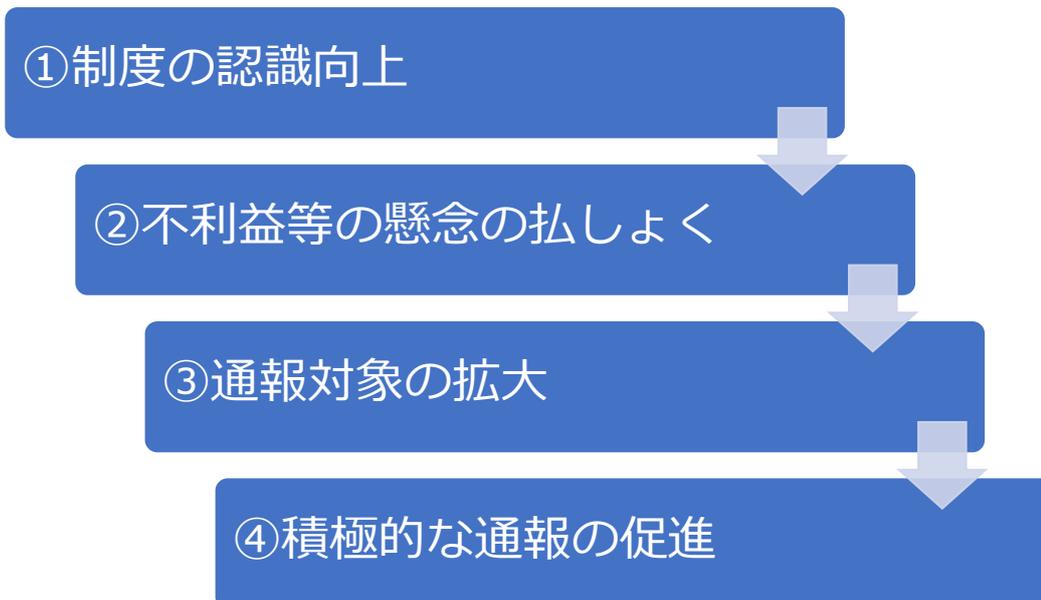
対象者・方法の見直し

- 役員・コンプライアンス推進責任者等へのより充実した教育（A社、B社）
- 現場の担当者への周知（C社〔型式不適合〕）
- 外部講師の活用（D社、V社〔原価付替〕）

46

5-3 各種施策④内部通報制度の充実

期待する効果



47

5-3 各種施策④内部通報制度の充実（続）

①制度の認識の向上

- 趣旨や内容を周知徹底（D社）
- 周知回数の増加（A社）

②不利益等の懸念への払しょく

- 外部通報窓口の設置
中立性に疑義が生じるおそれがある法律事務所等は避けるべき
(内部通報ガイドライン)
- 社外役員などを窓口とする（A社）

- 通報者は強く懸念
- 不適切な対応の実例もある

48

5-3 各種施策④内部通報制度の充実（続）

「確実に違法かわからないので通報しない」傾向への対応

③通報対象の拡大

- ・ 確証のない段階での通報等を促進（Q社 [データ改ざん]）

（参考）野村グループ行動規範
 （「世の中に知られても批判を受けませんか?」「家族や親友に胸を張って説明できますか?」等につき）
 「疑問や懸念がある場合は一人で判断せず上席者、内部管理責任者、業務管理者またはコンプライアンス部署に相談してください」

④積極的な通報の促進

- ・ 義務化（T社、Q社）
- ・ 社内リニエンシーの導入（A社）

49

5-4 策定にあたっての注意点

他社の対策をそのまま取り入れればよいわけではない

万引きを防止するためにコンビニに入店するなというルールは事業継続を困難にする

単に会社が防止策を講じていたという証拠づくりの意味しかない

（A社の従業員アンケート）

社員に納得感がなければ形骸化の危険
 趣旨の周知や、社員からの意見聴取などの配慮が重要

50

本日はありがとうございました。

弁護士 川上善行

田辺総合法律事務所

電話 03 (3214) 3811

Email kawakami@tanabe-partners.com

※ご質問等がありましたら、お気軽にお問い合わせください。