

再発防止と信頼回復への決意

当社は昨年5月、一連の地盤改良工事における施工不良および虚偽報告についての事実を公表し、その直後より社内調査委員会を設置して、事実関係の確認、原因の究明、ならびに再発防止策の策定に取り組んできました。当社は今回の不祥事を深く反省し、二度とこのような事態を繰り返さないため、企業体質の改善と、役職員の意識改革を徹底して行い、「新生東亜建設工業」に生まれ変わります。

再発防止策実行計画の改訂

当社は、地盤改良工事に関する諸問題に関しまして、2016年7月26日に公表しました「地盤改良工事における施工不良等に関する調査報告書」において再発防止策を策定し、これを具体的に推進するための「再発防止策実行計画」を2016年10月28日に公表しました。

その後、「公共性の高い施設等の建設に多く携わる会社でありながら、社会的責任を果たすという意識が役職員に欠けているのではないか」など、さまざまな指摘、ご意見を賜りました。

そのような指摘、ご意見を踏まえ、当社が不祥事を起こした原因をあらためて見直すとともに、再発防止策の実行計画についても追加・修正を行い、改訂版として、2017年6月16日に公表いたしました。

*詳細は、東亜建設工業ホームページをご覧ください。

不祥事の主たる要因

社内外からのご意見・ご指摘や、再発防止策を遂行していくなかで判明したことなどを踏まえて、今回の不祥事が発生した要因について、以下のように整理しました。

(1) 社内・関係者等の都合や事情、個人評価を優先する価値基準が役職員にあったこと

- ①コンプライアンスよりも内部(社内・関係者等)の評価を優先して思考・判断する、あるいは、内部の都合や事情を優先する価値基準(意識・体質)が役職員のなかにありました。
- ②内部(社内・関係者等)にとって不都合な情報はそこで止めてしまう隠い体質がありました。そのため、危機対応においても自身を含む限られた関係者で解決しようとし、上位者への情報伝達が円滑になされませんでした。
- ③職務権限規程や人事制度等の社内制度における短期的な成果への偏重等が、役職員の意識の形成に影響していました。

(2) 経営陣による内部統制が適切に行われていなかったこと

- ①内部統制の根幹である品質マネジメントシステムについては、マニュアルの不備に加え、運用面に問題があるなど、十分に機

能していませんでした。経営陣はこの状況、特に情報共有の仕組みに不備がある状態を放置し、「問題情報」が共有されない管理体制をそのままにするなど改善を行いませんでした。また、不正を防止する監視機能も十分ではありませんでした。

- ②取締役会への付議事項が少なく、社外取締役・社外監査役の意見を十分に取り入れることができいませんでした。また、技術審査等でも「社外からの意見」を取り入れる仕組みがありませんでした。

- ③内部統制に関する規程・基準およびその運用において、以下の問題がありました。

- 職務権限規程・決裁基準に不備があって、全社の施工能力を超える受注を行いました。経営陣はその問題を認識していませんでした。
- 職務権限規程に定められた権限を誤認して、権限を越えて職務を遂行したケースもありました。
- 従来の原価管理の体制、システムでは不正の兆候を察知できませんでした。

- ④公益通報窓口等の不正防止に資するシステムが機能しておらず、会社として問題情報を早期に共有できませんでした。

(3) 施工管理・施工支援に問題があったこと

- ①地盤改良工事など不可視部分が多くトレーサビリティが重要な工種において、関係者間でのデータ共有体制が十分ではありませんでした。
- ②バルーングラウト工法については、本社開発グループが技術や施工に関する情報等を専有していたため、支店土木部、本社土木事業本部等による現場管理および支援が十分に行われませんでした。

(4) 開発技術の審査に問題があったこと

- ①品質マネジメントシステムにおいて、新たに開発した工法の完成度や、現場への適用に関する評価・審査・承認を実施するシステムがありませんでした。
- ②バルーングラウト工法については、本社開発グループと本社技術研究開発センターとの連携が欠如し、工法開発に関する審査・評価が形骸化したことで、未成熟な状態のまま現場に適用されていました。
- ③開発技術審査について取締役会が関与するシステムになっていませんでした。

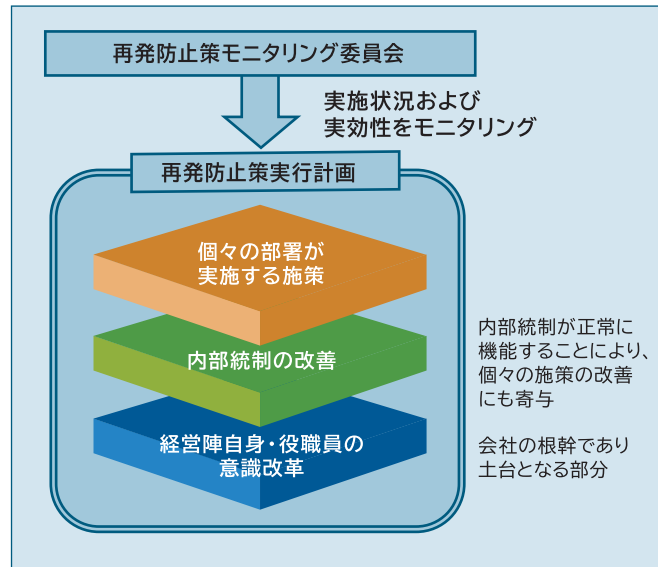
再発防止策モニタリング委員会の設置

当社は、再発防止策が着実にかつ実効性をもって実施されているかを「社外の眼」で監視するために、当社と利害関係のない弁護士、技術専門家等を委員とする「再発防止策モニタリング委員会」を設置しました(2017年6月)。

本委員会は、主として以下の項目をモニタリングし、再発防止策の実効性および妥当性を検証します。

- a) 経営理念の浸透や役職員の意識改革に関する施策
- b) 取締役会の活性化など内部統制の改善に関する施策
- c) 品質マネジメントシステムの有効性
- d) 受注・応札判断や現場支援など受注・施工に関する施策
- e) 技術開発に関する審査プロセスの有効性に関する施策
- f) 公益通報制度ならびに公益通報者保護制度の運用状況
- g) 品質監査室、CSR推進部における監査の実効性

本委員会は、検証の結果を3ヶ月ごとに報告書のかたちで経営陣に報告します。経営陣は、報告書の指摘内容を確実に実行し、再発防止策の継続的な改善に努めます。



再発防止策のめざす姿

今後、信頼回復に向けて、経営陣・役職員は、『社是・三則』の理念に立ち返り、全員の意志と力を結集し、再発防止に取り組んでいきます。

そのうえで、社会資本整備に携わる企業として、誠実な施工

を継続することにより、施設等の利用者、顧客、株主、取引先、協力会社など、関係者からの信用を取り戻し、“社会的な責任を果たす企業”となることをめざします。

一つひとつ誠実な仕事を積み上げるために、営業、管理、安全等、経営全般にわたる総合力を強くする、すなわち

三則-3 「個人の能力を伸ばし組織の力を生かす」

▼ ことにより

社是 「高い技術をもって」

三則-2 「誠実な施工で永い信用を築く」

ことを着実に実行 ▼ していくことで

三則-1 「着実な経営計画」 を可能にして

社是「社業を発展」 させ

継続的な事業運営 ▼ (持続的な社会貢献) に取り組み、

社是 「健全な経営により社会的責任を果たす」

再発防止と信頼回復への決意

再発防止に向けた取り組み

1 経営陣・役職員の意識改革

経営陣自身ならびに役職員の意識改革

当社には、「社会的責任を果たす」という公共への貢献の意識や、誠実な施工への心がけをうたった『社是・三則・五訓』の精神が存在していたにもかかわらず、経営陣および役職員が、内部における自身に対する評価を優先して思考・判断する、あるいは、内部の都合や事情を優先するといったように、価値基準が変容してしまいました。

この反省を踏まえ、経営理念に立ち返り、いかなる場合においても、役職員が「社会的責任を果たす」ことを最優先して思考・判断を行えるように、経営陣が先頭に立ち、経営理念である『社是・三則』の浸透を徹底します。

クレドカードの配布、創立記念日における社長メッセージの発信、役職員が議論する場の創設などあらゆる機会を通じて経営理念の浸透を図っています。特に経営陣が役職員に直接メッセージを伝えるフォア・フロント・ミーティングを重視しており、経営陣と役職員とのコミュニケーションを充実させ、現場の意見を積極的に施策に反映させることに努め、役職員と一体感をもって適正な事業活動を行っていきます。

意識改革を目的とした人事制度の見直し

① トータル人事制度の見直し

当社には、内部の評価を優先して思考・判断する、あるいは、内部の都合や事情を優先する価値基準が役職員のなかにあったということを再認識しましたが、これには、職務権限規程や人事制度をはじめとする規程(基準)・制度およびそれらを運用していくなかで形成された役職員の価値基準(意識)が影響しています。

人事制度全般について見直しを行うことによって価値基準の改善を図ります。

② 適切な人事異動

今回の事案では、一部の社員が同一部署に長期間在籍していたことが、技術や施工に関する情報等の専有につながりました。

この反省を踏まえ、同一部署の長期在籍を原則として認めず、情報や問題意識の共有を図ることで不正を防止し、現場支援等を適切に実施します。

また、キャリアプラン(育成方針)や全社的な見地などを総合的に勘案し、適材適所に配する適切な人事異動を実施することで、組織の活性化を図り、三則の「個人の能力を伸ばし、組織の力を生かす」を実現させます。

コンプライアンス教育の再徹底

① 経営陣・役職員を対象とする研修

当社の研修は中堅・若年社員を対象とするものが大半であり、役員研修は実施していませんでしたが、今後は役員・幹部の研修を行うとともに、既存の階層別研修等にもコンプライアンス教育を組み込み、役職員のコンプライアンス意識の向上を図ります。

2016年12月、役員・支店長を対象とするコンプライアンス等の研修を実施しました。2017年度は新任役員を対象に実施するだけでなく、新任幹部職にも対象を拡大していきます。

階層別研修では、ケーススタディも交えて、技術者倫理とコンプライアンスの徹底を図っています。2017年度以降は、対象となる研修を拡大していきます。

② e-learningならびに座学研修によるコンプライアンス教育

役職員のコンプライアンス意識を向上させるために、コンプライアンス全般について社内とは別の視点からわかりやすく学習できるよう、アニメーションの映像によるケーススタディを中心とした外部e-learningを導入しました。

また、コンプライアンスに関する外部講師による座学研修は、これまでの年1回の実施を年2回に増やします。



役員・支店長を対象とした研修を2016年12月に実施

2 経営陣による内部統制の改善

今回の不祥事の要因の一つが、経営陣による内部統制が適切性を欠いていたことの責任を重く受け止め、経営陣自らが、事業活動の全般に関して、管理監督、指導、判断を適時・適切に行うとともに、システムや規程の見直し等を継続的に実施し、内部統制システムを改善していきます。

情報収集(共有)に関する制度・手段等の改善

① 問題発生時の報告の速報体制

土木事業本部には、問題発生時に報告書を提出する制度がありましたが、対応が遅れてしまったり、支店・現場等の判断で本社に提出されなかったりするケースがあったことが判明しました。今後は、概要を「速報」として即時報告することを徹底し、

問題情報を経営陣が速やかに共有できるように努めます。

② 経営陣と本社各部との定時ミーティング

難易度が高い工事や研究開発の進捗状況等の情報を、経営陣が本社各部と共有するために、従来は不定期に実施していたミーティングを今後は定期的に(2ヶ月に1回)行うこととし、実施状況だけでなく、組織間の連携や情報共有に問題がないかなどの観点からも確認を行います。

③ 現場との情報共有の取り組み

「3. 施工管理・施工支援」に関する改善策に記載の各種施策を推進し、現場との情報共有と問題発生時の早期対応に努めます。

内部通報・相談等に関する制度の充実

不祥事の発覚後、顧問弁護士事務所も窓口とするとともに、社外からの通報にも対応するという改訂を行い、公益通報制度を拡充しましたが、実績はなく現場社員からは、「本社や弁護士には相談しづらい」、「証拠書類等を整えることが難しい」という意見が出されました。

このため、従来の公益通報制度に加え、どのような相談も気

軽にできるよう、以下の2つの内部通報・相談の窓口を新設し、情報収集に関する制度を充実させます。(フロー図参照)

いずれの制度を利用しても相談者が不利益を被らないよう情報の取り扱いに十分注意し、慎重に対応します。

① 社内相談窓口の新設

社員が利用しやすい「仕組み」にすることを最優先とし、本社および各支店が開設している社内ホームページに匿名でも利用可能な「社内相談窓口」を2017年4月に設置しました。

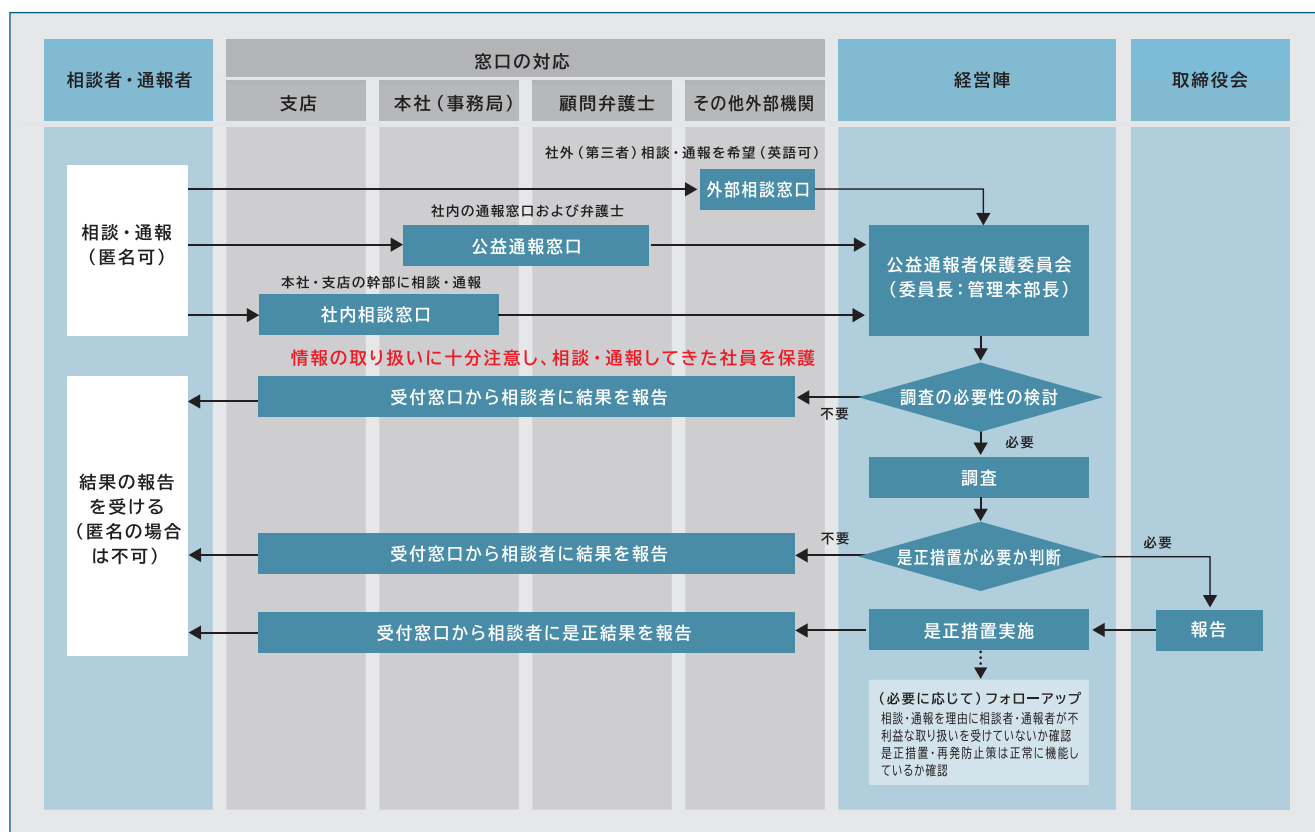
② 外部相談窓口の新設(英語にも対応)

公益通報制度、社内相談窓口を補完するため、社外の企業が運営する通報・相談対応の制度を2017年6月より導入しました。

当社は海外プロジェクトでの施工も行っているため、英語での通報・相談についても対応できるようにしました。

③ 公益通報者保護監査

会社におけるすべての通報者・相談者に対する保護プログラムとその遵守状況について、社長が任命する公益通報者保護監査責任者が定期監査・臨時監査を行うことにより、公益通報制度全体を監視しています。



公益通報フロー図 社内相談窓口と外部相談窓口を新設

再発防止と信頼回復への決意

取締役会の活性化

取締役会の議題を拡充することにより、社外取締役・社外監査役という「外部の視点」が経営の意思決定に十分に反映されるようにするとともに、経営の監督においても活用し、内部統制を充実させます。

2016年度に取締役会付議基準を拡大し、社外取締役2名と社外監査役3名による意見交換会を定期的に開催することで取締役会が活性化されました。引き続き改善を続け、取締役会での意見を再発防止策に積極的に反映させていきます。

内部統制に関する規程・基準等の改訂

① 職務権限規程、決裁基準の改訂

一定規模の案件および新工法・新技術を含む特殊な工法を使用する案件への応募については、事前に本社の了解を得ることを条件とするように職務権限規程、決裁基準を改訂しました。

本社は施工能力を超える受注を未然に防ぐため、全社的な施工能力の観点から応募の可否を厳格に判断します。

② 工事原価管理システムの見直し

原価管理(管理部門)の側面から内部牽制あるいは問題情報の把握が行われなかった反省を踏まえ、内部牽制・不正防止機能が充実した工事原価管理システムにリニューアルします。

2016年9月に検討委員会を設置し、システムの導入目標を2018年4月として検討を始めています。

3 施工管理・施工支援に関する改善策

現場の見える化の推進

地盤改良工事は地中部の施工であるため、その状況を直接確認することができませんが、施工中に適正に改良されているか



Webカメラ等の活用により施工情報を「見える化」

が重要です。今後は、不可視部分が多くトレーサビリティが重要な工種を対象に、Webカメラ等を活用して“見える化”を推進して、関係者による“見える化”したデータ等の共有を進めます。

具体的には、以下に例示するツール等を使用します。

- Webカメラ(気中部)
- 3Dソナー、音響カメラ(水中部)
- 土質調査結果と施工管理システム情報の一体化(土中部)

2016年度は3工種(地盤改良工、浚渫工、護岸工事の被覆石均し工)で試行運用を実施し、実フィールドでのWebカメラによるリアルタイム監視等の運用を実証できました。引き続き、データの保存・管理方法や、共有化・公開方法、セキュリティの確保方法等の標準化に向けた課題の解決に取り組んでいきます。

現場情報の共有についての取り組み

全社内での専門家および経験者15~20名程度からなる専門部会を設置し、特殊工法を用いる工事を主に支援し、現場情報を集約しています。その現場情報を全社的に活用して、社員の技術力の底上げを図ります。

2016年7月に以下の6専門部会を設置、開催することで、専門部会メンバーや管轄支店等の関係者間での現場情報の共有が進展しました。(〔 〕内は2016年度の活動回数)

- 総合評価専門部会 [5回]: 総合評価対応力の強化
- 海上施工専門部会 [9回]: 海上施工技術の集約と継承
- 基礎工専門部会 [9回]: 杭打ち地盤改良技術の集約と継承
- 山岳トンネル専門部会 [6回]: 山岳トンネル技術の集約と継承
- コンクリート専門部会 [26回]: コンクリート工に関する技術力向上
- CIM専門部会 [11回]: CIMに関する技術力向上

現場と支店の情報共有

部下と上司、現場と支店、それぞれが持つ情報を共有し、問題点の早期共有と迅速な課題対応を図るため以下のような施策に取り組みます。

また、経営陣は、全国土木部長会議等の社内会議を通じて、各支店・現場での運用実態を把握し、適宜見直しを図ります。

① 複数現場を統括する社員に支店の役職兼務を発令

現場所長のうち複数現場を統括する立場の社員に支店役職との兼務を発令します。発令を受けた社員は、現場と支店とのコミュニケーションの向上を図り、現場の課題の早期把握に努め、現場と支店の情報共有を進めます。

2017年3月15日に8支店21名の役職兼務者を支店土木部担当部長、担当課長として新たに指名する人事通達を発令し、2017年4月1日より運用を開始しました。

②支店と現場が協働で施工計画書を作成

支店の土木課長と現場社員・技術系専門部署の社員が、協働で施工計画書を作成します。複数の視点から管理ポイントやリスクを抽出し、現場力の向上を図ります。また事前に現場と支店が課題について共通認識をもつことで、支店の現場支援の有効性を高めます。

③「1サイクル立会い」の実施

施工計画会議で整理された課題について、現場と支店が情報を共有し、コミュニケーションを向上させ、支店による現場支援をより有効にするため、該当工種の立ち上がり時に、支店土木部長が指名する社員が「1サイクル立会い」を実施します。
(例)数十本の杭打ち工事のうち、最初の1本目は、打設開始から完了まで立ち会います。

当社TFT活動の強化

バルーングラウト工法は、専門性が高いことを理由として、TFT(※)活動の対象から除外していました。これにより、同工法の問題点および今回案件における施工不良の状況を、一部の関係者以外は察知できなかったことが、今回の不祥事の原因の一つとなっています。

今後は、トラブルの未然防止、重大化防止を徹底すべく、専門性の高い工事もTFT活動の対象とし、難度の高い施工現場の支援および現場管理を行います。選定基準を改訂し、専門性が高い工事も含めてすべての工事を選定の対象とし、対象工事数を従来より5割程度増やした年間30件以上とします。2016年度は32件の工事でTFT活動を実施しました。

(※)Task Force Team:特定課題に取り組むために、本社技術部門の組織を横断的に編成した特別チーム

品質監査室による監査

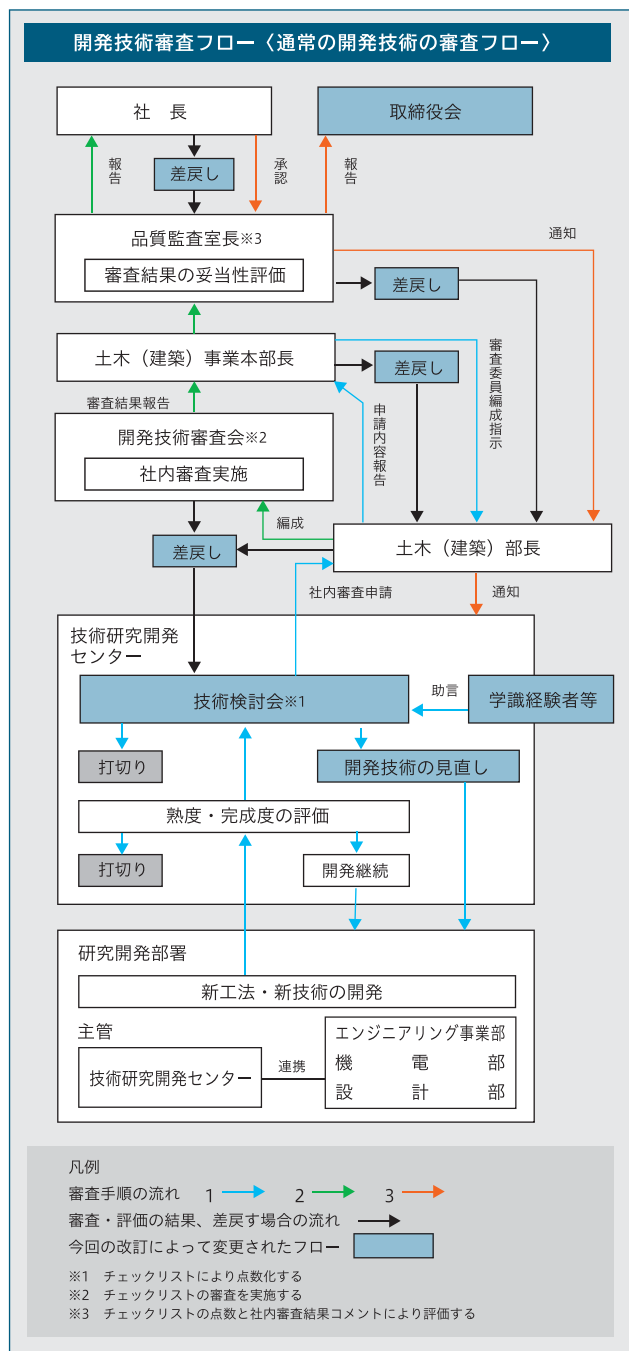
建設工事における不正行為等を未然に防止するため、社長直属の独立組織として「品質監査室」を新設し、必要な監視活動を行っています。

2016年度は54現場の監査を実施し、対象現場において不正行為がないことを確認し、経営陣に報告しました。2017年度も継続して実施します。

4 開発技術に対する審査の強化

新工法・新技術の開発に関する審査をいっそう強化すべく、従来の品質マネジメントシステムにおける審査手続きの不備を是正し、適正に運用します。

品質マネジメントシステム業務要領に、新工法・新技術を現場に適用することの可否を決めるフローを追加し、運用を開始しています。



再発防止と信頼回復への決意

5 保有工法の技術的レビュー

今回の不祥事の発覚後、その原因であるバルーングラウト工法について、各種実験を踏まえた技術的なレビューを行いました。その結果を水平展開する形で、バルーングラウト工法を含む当社の保有工法全般につき、あらためて技術的レビューを行い、施工不良等の問題再発の防止に努めます。

① バルーングラウト工法に関する技術的課題のさらなる検証

今回発生した施工不良の原因・結果の分析結果をもとに、バルーングラウト工法の技術的課題を整理したうえで、技術的改良の可能性や協力会社を含めた施工能力などを総合的に精査し、バルーングラウト工法の適用性を検証していきます。

② 再発防止策への展開

「3.施工管理・施工支援に関する改善策」や「4.開発技術に対する審査の強化」に取り入れた各種の再発防止策を実施する際には、バルーングラウト工法に関する技術的レビューにより得られたさまざまな知見を水平展開し、その実効性を高めていきます。

③ 他の保有工法に関するレビュー

当社が保有するバルーングラウト工法以外の技術に関して、以下の観点で技術的レビューを行い、施工不良等の問題発生時の再発防止に努めます。

- 開発段階での実験状況および検討内容、ならびに技術課題への取り組み状況
- 現場に適用された技術の場合、技術的課題の有無および課題への対応状況

2016年9月より、土木に関する保有工法・技術220件について、レビュー対象技術の選定と対象技術のレビューを始めており、2017年度は、土木技術のレビュー結果を整理するとともに、建築技術についても同様のレビューを実施していきます。

再発防止策実行計画の進捗状況

再発防止策実行計画の進捗状況については、再発防止策モニタリング委員会による検証および報告を踏まえて、ホームページを通じて四半期ごとに公表を行います。

再発防止策実行計画の進捗状況 (2017年6月現在)

再発防止策	
1	<p>経営陣・役職員の意識改革(社会的責任を最優先に考える)</p> <p>(1) 経営陣自身ならびに役職員による意識改革の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社長による社員への社内調査報告書の説明会 ○ クレドカード、ポスターの作成・配布 ○ フォア・フロント・ミーティング ※1 ○ 創立記念日の取り組み ○ 「企業行動規範」の見直しと周知徹底 ○ 経営理念に則った中期経営計画 <p>(2) 意識改革を目的とした人事制度の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ トータル人事制度の見直し ○ 人事異動の活性化 <p>(3) コンプライアンス教育の再徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営陣・役職員を対象とする研修 ○ e-learningならびに座学研修によるコンプライアンス教育の推進
2	<p>経営陣による内部統制の改善</p> <p>(1) 品質マネジメントシステムの見直し</p> <p>(2) 情報収集(共有)に関する制度・手段等の改善</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 問題発生時の報告の速報化 ○ 社長・副社長の本社内各部署との定時ミーティング <p>(3) 内部通報・相談等に関する制度の充実</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 公益通報窓口の強化 ○ 「相談窓口」の新設 ○ 外部相談窓口の新設(英語対応) <p>(4) 取締役会の活性化</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 議題の拡充を図るために付議基準を見直し ○ 社外取締役2名と社外監査役3名と定期的に意見交換 <p>(5) 品質監査室による監査</p> <p>(6) 内部統制に関する規程・基準類の改訂</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 職務権限規程・決裁基準の改訂 ○ 工事原価管理システムの見直し
3	<p>施工管理・施工支援に関する改善策</p> <p>(1) 現場の見える化の推進</p> <p>(2) 現場情報の共有の取り組み</p> <p>(3) 現場と支店の情報共有</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 複数現場を統括する社員に支店役職業務を発令 ○ 支店と現場が協働で施工計画書を作成 ○ 「1サイクル立会い※2」の実施 <p>(4) 当社TFT(Task Force Team※3)活動の強化</p>
4	<p>開発技術に対する審査の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 開発技術に対する審査の強化
5	<p>「バルーングラウト工法」の技術的レビューと再発防止策への展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ バルーングラウト工法のレビュー ○ バルーングラウト工法以外の工法のレビュー
再発防止策モニタリング委員会の設置	
<ul style="list-style-type: none"> ○ 再発防止策モニタリング委員会の設置 	

■ より良いものをめざして、実施事項は追加・修正の可能性があります。
 ■ 赤字：再発防止策実行計画(2016年10月28日)策定後に追加した再発防止策

