

# 再発防止策の概要

## 1 事業計画の策定と執行のプロセスについて

問題点と原因

- 1) 工事発注段階: 施工条件の変更を予見しながら発注手続続行、競争参加資格要件の不適切な緩和、不十分な低入札価格調査
- 2) 工事施工段階: 改善措置計画の不履行にも関わらず契約解除の検討見送り、工事中事故の未報告
- 3) 一部竣工段階: 拡大解釈した一部竣工の不適切な適用、受注者の問題点(書類の未提出等)を検査員に未伝達、工事成績評定点数の意図的な調整

耐震補強工事の完成目標時期厳守という意識

注) 「竣工」と「しゅん功」の使い分け  
・報告書では「竣工」の用語が用いられているため、「問題点と原因」及び「提言」では、「竣工」の用語を使用。  
・当社では規程類で「しゅん功」の用語を用いているため、「主な再発防止策」では、「しゅん功」の用語を使用。

提言

- ①事業計画の策定・執行に係る目標と課題について社内の各組織で共通理解を持つために、組織間における情報や意思の疎通を風通し良くする取組みを早期に実施すべき
- ②事業計画通りの進捗を得ることが困難な場合においては、会社組織全体として課題解決を図りつつ事業執行をマネジメントしていく体制を早期に構築すべき
- ③与えられた事業計画の達成にこだわるあまり、ルールを軽視する企業風土を中長期的に改善すべき
- ④事業進捗管理を目的とした、本来目的を逸脱した一部竣工の運用は直ちに改めるべき

主な再発防止策

- (1) 事業計画にかかるヒアリング(支社と事務所、本社と支社)において、各組織で事業執行上の課題と解決策案を定期的に確認、共有
- (2) 組織間の意思疎通や事業計画などに関する問題提起を自由にできる社内提案制度「3C-BOX」を創設して、現場の課題を吸い上げ、共有
- (3) 現場の組織体制、業界の工事受注能力などを踏まえた、達成可能な事業計画を作成し、本社が国等の関係機関と協議
- (4) 安全やその前提となるコンプライアンスの遵守を最優先とするグループCEOメッセージを直ちに発出し、改めて認識を共有するとともに、トップメッセージの発信を継続
- (5) 全役員が分担して本件事案における問題点やその背景・原因、これらを踏まえた再発防止策の意義を自らの言葉で社員に直接説明することを継続的に実施
- (6) 一部しゅん功の対象を、工事の完成に先立ち目的物の引渡しを受けるべきことを契約上指定した場合に限定

## 2 組織体制・人材育成について (その1)

### 《現場の事業執行体制について》

問題点と原因

- 1) 施工管理員に依存する工事管理体制において施工管理員が交代
- 2) 施工管理員の交代後、支社による支援が効果的ではなかった
- ⇒ 結果として、発注者側の施工管理(監督・検査)が十分機能しなかった

急激な事業量の増加に対し、保全・サービスセンター社員を約2割増強するも、経験が浅い社員が業務の中心

提言

- ① 限られた経営資源を有効に活用するため、本社、支社、事務所の組織のあり方、部署構成のあり方などを早期に検討し、体制を構築すべき
- ② 事業に携わる社員の業務実施能力の質を確保するため、人材育成の成果が得られるまでに時間を要することを見据え、社員に対する実務研修、OJT、キャリアパス等の見直しに直ちに着手すべき
- ③ 将来的な事業見通し、事業量の変化に対応できるよう、新規採用・中途採用、施工管理員等のベストミックスを考え、中長期的な会社のリソース強化を図るべき

主な再発防止策

- (1) 保全・サービスセンターの工事担当課が、経験の浅い担当者のみで構成されることがないよう、人員配置の見直しや、工事担当課の枠を超えたプロジェクトチームの設置、複数の工事担当課で協働した事業実施などの柔軟なマネジメント
- (2) 難易度の高いリニューアル工事や耐震補強工事など、プロジェクト型事業を主に担当する事務所を都市部を中心として順次設置し、保全・サービスセンターは日常の維持管理や危機管理を担当
- (3) 本社に社長直轄の入札契約指導室(仮称)を新設し、入札契約に係るガバナンスを強化
- (4) 各支社に契約担当部長を配置し、入札契約に係る一連の手続きを専任で審査する体制に強化
- (5) 現場の工事管理等の実務に精通したエキスパート社員が、各保全・サービスセンターでのOJTを担い、若手社員を育成
- (6) 将来的な事業見通しや事業量の変化を踏まえ、新規採用、キャリア採用を適切に組合わせた採用計画を策定

## 2 組織体制・人材育成について (その2)

### 《組織間の連携について》

問題点と原因

- 1) 支社が施工管理員の交代を一方向的に判断
- 2) 支社からの支援が事務所ニーズとミスマッチ
- ⇒ 事務所への有効な支援につながらず

八王子支社と事務所との連携が不十分

提言

- ① 組織全体のパフォーマンスの最大化を図るため、支社は事務所のニーズに即応できるしくみを早期に構築すべき

主な再発防止策

- (1) 本社と支社で支援メニューをリスト化し、事務所の要請とマッチングさせて支援
- (2) 本社と支社が工事管理の重要点を取りまとめて説明会を実施するなど、工事管理プロセスをわかりやすく周知

### 《調達に関する認識と体制について》

- 1) 工事発注段階: 施工条件の変更を予見しながら発注手続続行、競争参加資格要件の不適切な緩和、不十分な低入札価格調査
- 2) 工事施工段階: 改善措置計画の不履行にも関わらず契約解除の検討見送り、工事中事故の未報告
- 3) 一部竣工段階: 拡大解釈した一部竣工の不適切な適用、受注者の問題点(書類の未提出等)を検査員に未伝達、工事成績評定点数の意図的な調整

- 1) 耐震補強工事の目標期限内完成への強い意識
- 2) 社員の調達に対する認識とルールへの理解が不十分

- ① 会社の業務の大半が調達で成り立っているため、調達に関する理念および基本的ルールを社員全員が正しく理解することが必要
- ② 例外的な契約処理を正しく行える専門性の高い人材の育成には時間を要するため、調達に係る知識の確保に主眼をおいた能力開発や任用のあり方を早期に検討すべき
- ③ 事業執行に携わる社員が調達に関するルールを正しく理解し運用できるよう、調達ルールの分かりやすい提示や適用をサポートする仕組みを早期に充実すべき

- (1) eラーニングの活用等による調達に関する基本ルールの理解促進
- (2) 調達に関する専門社員を育成するとともに、調達に精通したエキスパート社員が本社、各支社において経験の浅い社員を指導
- (3) 事務所の所長、工事長・工事担当課長へのキャリアパスとして、調達に関する実務経験等を積むことを原則
- (4) 本社に調達事務に関する相談窓口(入札契約指導室(仮称))を設け、支社、事務所を支援

### 3 ガバナンスについて (その1)

#### 《契約に関する権限・チェック機能について》

問題点と原因

- 1) 八王子支社と八王子保全・サービスセンターの関係者間の誤った共通認識、トラブル回避の心理、工程進捗を優先する心理、杜撰な決裁処理等
- 2) 契約変更の意思決定プロセスで、重要なポイントの確認行為がされていない  
⇒ 不適切な契約変更を実施



- 1) 発注手続の権限と契約変更手続の権限とに明らかな差異が存在
- 2) 決裁プロセスにおいて、多くの社員が関与することで他の社員に依存する負の面が顕在化

提言

- ① 契約手続の各段階、特に契約変更段階における事務所、支社、本社の役割分担や技術審査会・契約手続審査委員会等のあり方も含めて検討し、直ちに改善すべき
- ② 契約手続の意思決定を審査する仕組みも重要であることから、事業を推進する実施部門ではない立場の、契約手続に関する知識を持った者による審査機能を早期に確立すべき  
契約変更手続について、第三者機関による監視機能についても検討し、早期に見直すべき
- ③ 工事発注段階での施工条件等の明確化に必要な期間を見込んだ事業スケジュールへの見直しに直ちに取組むべき
- ④ 契約手続にかかる係る社内決裁において、審査する者が果たすべき役割と責任の明確化に直ちに取組むべき

主な再発防止策

- (1) 金額、完成時期、工期、施工条件など、工法変更に関する事務所及び支社の権限を限定し、本社承認を追加  
(一定の要件に該当する契約変更は、契約手続審査委員会での審議や本社事業担当本部長の承認手続きを付加)
- (2) 支社承認を要する契約変更にあつては、事業実施部門ではない部署(技術管理担当部署)による審査を追加
- (3) 入札監視委員会において、契約変更手続や低入札価格重点調査を実施した契約等を扱い、監視機能を強化
- (4) 現在の事業計画が、事業執行体制や外部環境等に照らして達成可能な計画となっているか、直ちに総点検を実施し、必要に応じて柔軟に計画を見直し
- (5) 入札契約手続きに係る社内決裁時の審査、確認項目を決裁者ごとに統一化・明確化し、決裁者は自らの審査事項等をコメントで記入

### 3 ガバナンスについて (その2)

#### 《例外的な事象が発生した場合の対応について》

問題点と原因

- 1) 例外的処理(改善措置請求や建設業法違反の通知など)が必要なケースは、個人レベルで適切な対応は困難
- 2) 組織的・専門的な体制が必要



- いくつもの例外的な事象が発生
  - ・受注者は書類や立会検査願の未提出が多数
  - ・施工体制にかかる虚偽書類の提出や下請への未払い
  - ・国交省職員を介した国会議員からの問合せ

提言

- ① 例外的な事象の対応を個人や担当部署が通常の体制で対応することがないよう、外部専門家(弁護士等)の力も借りながら会社として組織的・専門的に対応できる体制を早期に構築すべき
- ② 例外的な状況を社員が正しく認識できるようにするため、事例の蓄積や社員への例示などにより、社員の意識改革と判断のばらつき解消を早期に進めるべき
- ③ (一部)竣工検査の確実性を高めるため、日常の施工管理(監督・検査)の適正性の確認に着目した検査手法に直ちに改めるとともに、日常の施工管理を効率的に行う手法としてi-ConstructionなどのICTの活用を積極的に進める必要がある
- ④ 受注者が契約を適正に履行しない場合も想定した施工管理(監督・検査)の体制を早期に構築すべき

主な再発防止策

- (1) 例外的な事象が発生した場合は、必ず経営陣まで報告が上がる仕組みとするとともに、事務所、支社、本社からなる全社的な「特殊・難航案件対策会議」において対応方針を決定
- (2) 契約手続に係る社内での不適切な命令、談合情報、事業者等からの不当な要求、受注者の違法行為など例外的な事象は、本社に新設する入札契約指導室(仮称)において一元的に取扱い、弁護士等の外部専門家と連携を図る
- (3) 過去の例外的事象やその対応記録を社員に共有し、正しい認識を持てるように支援
- (4) (一部)しゅん功検査における必要書類をリスト化し、書類に不足がないことを検査員が確認
- (5) Webカメラ、ドローン等を活用したICTIによる現場の工事管理の効率化、書類の電子化、事例集やデータベースの整備等による業務の効率化
- (6) 受注者の現場管理、工程管理が不十分な場合、監督員がすべき手続きを明確化

## 4 コンプライアンスについて

### 問題点と原因

- 1) 本件工事において、コンプライアンスの遵守よりも事業の進捗、トラブル回避という点が優先され、設計変更における過大積算、不適切な一部竣工が行われた
- 2) 本件事案に関してコンプライアンスホットラインへの通報はなかった



アンケート結果では、コンプライアンスが「社会的要請への適切な対応」と認識している社員が95%いる一方、NEXCO中日本がコンプライアンスの遵守よりも事業の推進を優先していると感じている社員が約3割  
また、事業者等から不当な働きかけを受けた社員が41名いたにもかかわらず、報告等がなされていなかった

### 提言

- ① 安全と並び、コンプライアンスは会社の事業運営の大前提であり、事業推進のためのコンプライアンス軽視は絶対にしてはならないとのトップコミットメントを直ちに発出するとともに、その浸透は継続的に取り組んでいく課題であることに留意すべき
- ② コンプライアンスに対する社員の理解の程度に差がみられ、NEXCO中日本に対する社会的要請の理解も社員によりさまざまであるため、会社として社会的要請をどう捉え、何を優先するのかを、明確に社員に伝え、適正な水準への底上げを図るべき
- ③ コンプライアンス相談体制を有効に機能させるための方策として、窓口の整理および社員への周知などに早期に着手するとともに相談体制が機能しなかった原因をNEXCO中日本において分析の上、有効な対策を講じるべき
- ④ 社内のみならず取引先や受注者等も含めた、ハラスメント防止対策を含むコンプライアンス施策を早期に実施すべき

### 主な再発防止策

- (1) 安全やその前提となるコンプライアンスの遵守を最優先とするグループCEOメッセージを直ちに発出し、改めて認識を共有するとともに、トップメッセージの発信を継続
- (2) 全役員が分担して本件事案における問題点やその背景・原因、これらを踏まえた再発防止策の意義を自らの言葉で社員に直接説明することを継続的に実施
- (3) 各階層の研修でのコンプライアンスに関するカリキュラムの強化、eラーニングの活用、講演会等によるコンプライアンス意識の徹底
- (4) 社員等が逡巡なく通報できるよう、コンプライアンス相談窓口と入札契約に関する例外的な事象の一元的な取扱窓口(入札契約指導室(仮称))との関係性を社員等にわかりやすく周知
- (5) 取引先や工事受注者等からの相談窓口(公益通報窓口)に関する案内をホームページ等でわかりやすく周知