

平成 22 年 3 月 9 日

前田建設工業株式会社
取締役会 殿

前田建設工業株式会社
有識者委員会

委員長 松田 昇
委員 渡邊 顯
委員 樋口 達

活動報告書（第 1 回）

前田建設工業株式会社有識者委員会は、平成 18 年 10 月から平成 21 年 10 月末までの活動について、取りまとめましたので、報告いたします。

活動報告書（第1回）目次

はじめに

- I. 有識者委員会の目的（役割）と位置づけ
- II. 有識者委員会の活動の概要
 1. 有識者委員会の開催
 2. その他の活動
 - (1) コンプライアンス研修への参加
 - (2) 前田社長（当時）との対談
 - (3) 前田製作所での講演活動
 - (4) 現場・現地における視察活動
- III. CSR・コンプライアンス活動と当委員会の審議内容
 1. CSRの推進
 2. CSR推進・コンプライアンス徹底のための主な施策
 - (1) 「MAEDA経営規範」の制定とその浸透への努力
 - (2) CSR・コンプライアンス体制の構築
 - (3) 法令等遵守
 - (4) 教育・啓蒙
 - (5) 社会・地域貢献活動
 - (6) 委員からの主な意見
 3. 前田建設の最近の経営姿勢
～建設業において“環境経営NO.1”と言われる企業を目指す
 - (1) MAEDA環境経営宣言
 - (2) MAEDA環境経営検討ワーキンググループ
 - (3) 委員からの主な意見
 4. 前田建設における最近の不祥事とその対応
 - (1) 入札談合防止に対して
 - (2) 廃掃法違反に対して
 - (3) その他委員会で検討した主な事案について
- IV. 当委員会の若干の提言等について
 1. 不祥事対応の更なる強化について
 2. リスク感覚の鋭敏化について
 3. 誠実ブランドの更なる推進について

◎付属資料

- ・有識者委員会での主な議題

はじめに

平成18年8月、前田建設工業株式会社（以下、前田建設または貴社という）取締役会において、有識者委員会（以下、当委員会ともいう）設置の決議があり、同年10月から本格的な活動を開始した。以来、当委員会は、毎月1回の委員会の開催・審議を中心に活動を継続し、今日に至っている。

この度、当委員会は、貴社からの要請を受け、発足以来約3年間となる委員会活動開始から同21年10月までの当委員会の活動状況（その間の貴社の信頼回復およびCSR・コンプライアンス向上への取り組みを含め）とこの間に感得した所感・提言等を取りまとめ、第1回活動報告として貴社取締役会に報告することとなった。

本報告書は、上記の趣旨に鑑み、大別して

- I 有識者委員会とは何か（その目的（役割）と位置づけ）
- II 当委員会はどんな活動をしているか（その活動の概要）
- III 特に当委員会が重視する前田建設のCSR・コンプライアンス活動（信頼回復、環境経営活動を含む）について、この間貴社がどのように取り組んできたのか、またこれらの課題に当委員会としてどのような評価や検討・審議を行ってきたのか（CSR・コンプライアンス活動等への取り組みと当委員会の審議）
- IV 上記以外に、当委員会が感得した全体的な所感ないし提言があれば、その内容はどんなものか（当委員会の若干の提言等）

という構成で記述している。

なお、当委員会が評価・検討等の対象とした貴社の取り組みや個別の事象等は、当然のことながら、当委員会の席上で報告を受け、あるいは個々の委員が現場視察等で直接見聞したものに限られている。この点にご留意頂きたい。

総じて、企業体質の変革とCSR・コンプライアンスの推進・定着は、その性格上本来時間を要するものでもあり、貴社関係者の努力と一定の成果は評価し得るものの、なお道半ばの感を否定し難い。その意味でこの第1回報告は、貴社及び当委員会の活動の一里塚を示すものと言えよう。

貴社の引き続きのたゆまぬ努力を期待したい。

I 有識者委員会の目的（役割）と位置づけ

1. 設置の経緯

平成 17、18 年頃から、建設業界は、耐震強度偽装、公共工事を巡る談合疑惑等が顕在化したことにより、法令違反・コンプライアンスの欠如を社会から強く非難される状況となった。

前田建設は、それらの社会情勢等を踏まえ、平成 17 年 8 月に、社是の原点に立ち戻りつつ企業体質をより改善して企業価値を高めるべく、「CSR の推進（詳細はⅢで記述）」体制の整備・推進を目指すこととし、法令遵守（コンプライアンス）、コーポレートガバナンス等との一体的強化を打ち出し、その実践に踏み出していた。

他方、同 18 年には、横浜山の内作業所の生活汚水流出問題、新潟市発注工事の同意審決問題等が発生し、貴社の社会的信用の低落、営業への影響等が強く危惧される状況となった。

そこで、前田建設は、同 18 年 8 月の取締役会において、貴社の信頼回復を図りつつ、ガバナンスをより強化し、CSR・コンプライアンスの推進をより確実なものとするため、新たに、（従来無かった）外部有識者のみで構成される有識者委員会（常設）の設置を決議した。

また、同取締役会で、当委員会の委員等として

委員長 松田 昇（弁護士、前預金保険機構理事長、元東京地検特別捜査部長）

委員 渡邊 顯（弁護士、前山一証券法的責任判定委員会委員長）

委員 樋口 達（弁護士、公認会計士）

を選出した。

以上の経緯で、当委員会は設立され、同年 10 月の第 1 回委員会開催を皮切りに、活動を開始する運びとなった。

2. 当委員会の目的（役割）と位置づけ

当委員会の設置当初は、その目的は「コンプライアンスを含む CSR 全般に関して、社会の公器としての在り方についての提言・答申を行うこと」等とされていた。

当委員会は、その趣旨に則り、後述のとおり各種の活動を継続してきたが、貴社は同 19 年 6 月 1 日付けで貴社有識者委員会規程を定め、当委員会の目的（役割）について、

- (1) 有識者委員会は、当社が常に変化する社会の要請に的確に対応して、積極的に CSR・コンプライアンス活動を推進する企業へと体質の変革を図るため、常設機関として設置し、当社取締役会に対する提言および諮問に対する答申、並びに第 4 条に定める事務局に対し、指導・助言を行う。
- (2) 有識者委員会委員長および委員は、社長の要請により、取締役会に出席し意見を述べるができるものとする。

と規定（同規程2条）し、改めてその目的（果たすべき役割の範囲と責任）をより鮮明なものとしている。

これにより、当委員会は、専ら「外部の視点」から、貴社のCSR・コンプライアンス活動に関して、

- 貴社取締役会への提言および答申
- 事務局に対する指導・助言

を行う常設機関として位置づけられている。

なお、当委員会の事務局として、会長、社長、社長が指名する副社長、CSRを担当する役員、CSR・環境部長、総合監査部長、総合企画部長、法務部長が指定され、（同4条）、当委員会に出席（他に社長が必要と認める担当役員も出席出来る（同5条））して、案件や対応策等の説明・報告を行い、問題についての当委員会での審議（質疑応答、提言・助言等）を整理するとともに、必要に応じて当委員会での指摘や提言等を経営にも活かすべく、当委員会と経営との繋ぎ等の役割を果たしている。

II 有識者委員会の活動の概要

当委員会は、発足以降、種々の活動を行ってきたが、その活動は大きく言って、

1. 有識者委員会の開催（それに伴う活動）
2. その他の活動

とに分かれている。以下、その分類に従い、その概要を示すと以下のとおりである。

1. 有識者委員会の開催

- (1) 当委員会の開催は、原則として月1回とされ（必要あれば臨時開催もある）、平成18年10月6日の第1回委員会から同21年10月末までの間に合計34回開催されている。
- (2) 当委員会の開催、とりわけその席上での委員会側からの指摘、指導・助言および提言等は、当委員会活動の中核的なものである。

そこでは、出席した会長、社長、担当役員等の事務局メンバー等から、案件毎に内容と問題点あるいは改善策等について説明・報告がなされたあと、当委員会メンバーからの質問、指導、提言等がなされている。委員長および委員は、設立の趣旨に沿い、つとめて「外部の視点、特に変遷する社会の水準や常識」の立場から問題点等を評価・検討し、忌憚りの無い指摘や率直な意見等を貴社に伝えている。貴社においても、事務局メンバーをはじめとして真摯な対応が継続されていると言うべきであろう。

- (3) 当委員会開催のテーマは、概観すると
 - ① 各種の法令遵守違反およびその再発防止等にかかわるもの
 - ② それ以外のコンプライアンス違反およびその再発防止等にかかわるもの

③ 社会貢献やCSR活動等の具体的実践にかかわるもの（良好な進捗状況等の報告を含む）

④ 近時の「環境経営No.1企業」にかかわるもの
等が多い。

その個別の開催日とそこでのテーマ等については、付属資料 をご参照頂きたい。

2. その他の活動

(1) コンプライアンス研修への参加

当委員会の松田委員長は、貴社が企画した委員長を講師とする2回のコンプライアンス研修において次のとおり講演した。

▶ 第1回講演

平成18年12月18日、貴社内で「コンプライアンスの原点」をテーマに、貴社役員、本店の部門長、関係会社幹部など173名に対する講演を行った。

その要点は、①何故今コンプライアンスなのかを理解すること、②コンプライアンスとは何か（法令遵守のみならず社会の企業に寄せる要請に誠実に応えること、その欠如は企業の命運を左右するおそれがあること）を肌身に沁みこませること、③研修や内部通報等の体制整備にとどまらず、コンプライアンス意識を持って行動出来る人間づくりが肝要であること、④コンプライアンスの真価は危機時に問われるので、「風通しの良い職場づくり」と「トップの社会の変化を感知するセンスと判断力、実行力」が必要とされることであった。

その上で、前田建設に期待することとして、

- 1) 新しいビジネスモデルへの挑戦をすること
- 2) 技術力競争に打ち勝つこと
- 3) 身を削るようなコスト削減

を実行し、新生MAEDAとして社会的責任を全うすること等を期待していると述べた。

▶ 第2回講演

同19年10月16日、貴社内で「衆知を集めてプラスワン」をテーマとして、役員、経営幹部56名を対象とした「役員コンプライアンス研修会」で講演した。

その要旨は、自己の預金保険機構理事長当時の経験をもとに、①金融機関の破綻の多くが経営者のおごりやモラルハザードに起因するものであったことを紹介した上、経営幹部の心構えとして、貴社においても常に緊張感を持ちつつ社会が建設業者としての貴社に求めている要請をしっかりとらえて、誠実に業務を執

行していく必要があること、②そのためにも、事後規制社会に移行してルール違反が厳しく問われ、その制裁（行政上、刑事・民事上等）が企業の存否すら影響を与えかねないという時代の変化を自覚すること、③リーダーシップを発揮して、法令違反はもとより社会に共生を拒否されるようなコンプライアンス違反を回避し、企業と自らの生活基盤を護る気概を持つこと、④他方、企業は人であるから、部下職員個々の志気の高さ、責任感そして能力の向上が全ての基礎であることを肝に銘じて、管理者として部下の人づくりとその結集である業績のプラスワンを心掛けること等であった。

(2) 前田社長(当時)との対談

当委員会の松田委員長は、平成19年7月、前田社長と「信頼回復に向けて」をテーマに対談した。その内容等は、ホームページおよび2007年版CSR報告書に掲載された。

その対談で、松田委員長は、①コンプライアンスの不徹底が不祥事を生み、貴社が大事にしてきた信用・信頼を傷つけたこと、②過去の不祥事の原因を解明して反省するとともに、強力に改革を継続することが重要であること、③コンプライアンスの確立は結局人づくりであり、研修等は反復継続が不可欠であること、④もともと前田建設は実力、先見性、独自性に富む素晴らしい企業であり、「新生MAEDA」に向かい役職員全員がコンプライアンスを自らのものと考え主体的に行動することを希望したいこと、⑤改めて新ビジネスへの挑戦、高い技術力、コスト削減による新生MAEDAへの生まれ変わりを期待したいこと等を述べている。

(3) 前田製作所での講演活動

当委員会の松田委員長は、平成19年12月、前田製作所において、同社主催の幹部研修会の講師として招かれ、コンプライアンス確立の重要性等について講演した。

(4) 現場・現地における視察活動

当委員会のメンバーは、平成18年10月以降、合同もしくは個別で次のとおり現場等を視察した。

① 貴社の現場・現地

- 香港支店 ストーン・カッターズ橋施工現場
(海外の大型工事 施工状況視察)
- 大型ダム工事 施工現場視察

(土木の大型工事 施工状況視察)

- 高層集合住宅 施工現場視察

(建築の大型工事 施工状況視察)

- 施工不具合発生施設の現場視察 2箇所

② 貴社グループ会社の現場・現地

- 前田製作所 現地視察

(前田グループ企業視察)

- 篠ノ井ゴルフパーク 現地視察

(前田グループ企業視察)

- ホテルカデンツァ光が丘 現地視察

Ⅲ. CSR・コンプライアンス活動と当委員会の審議内容

1. CSRの推進

貴社は、社是「誠実・意欲・技術」を事業活動の基本姿勢として、「良い仕事をして顧客の信頼を得る」ことを旗印にして、これまでいわゆる「誠実ブランド」を培ってきた。

しかし、企業不祥事の多発化を背景に、市民の企業を見る目が厳しくなるとともに、企業行動が社会に与える影響が大きくなってきた。このため、貴社は「誠実ブランド」の更なる社会的認知を目指して、平成17年8月1日、社長通達「CSR推進と『MAEDA 企業行動憲章』の制定に当たり」を、全社に対して通知した。

そこでは、CSRの推進は、創業理念・社是の実現であるから、「MAEDA 企業行動憲章」、およびその行動基準としての「MAEDA 行動規範」「MAEDA 倫理要綱」を具体的に実践することを呼びかけている。

さらに、以下の4点を重点に活動することが宣言されている。

- 優れた建造物・建設サービスの提供
- 環境保全への取り組み
- 企業市民としての社会・地域貢献活動
- 法令等遵守（コンプライアンス）

また、貴社は、CSRへの取り組み姿勢や具体的な活動を社内外へ示すため、業界他社に先駆けて、「CSR報告書2005」を発行した。

2. CSR推進・コンプライアンス徹底のための主な施策

貴社の、CSR推進、コンプライアンス徹底のための主な施策を挙げると、以下のとおりである。

(1) 「MAEDA 経営規範」の制定とその浸透への努力

上述の「MAEDA 企業行動憲章」「MAEDA 企業行動規範」「MAEDA 倫理要綱」等を、「MAEDA 経営規範」として携行用小冊子に整理し、全役職員に配付した。また、貴社全役職員及び前友会会員各社から、企業行動憲章の実践を約した誓約書を受領している。

さらに、①「CSR・コンプライアンスレター」の発行（現在まで34号まで発行）や、②CSR・コンプライアンスの時間を設けた、新入社員研修、3・5・10年次の研修、中級管理者・幹部研修の実施、③全役職員対象のeラーニングの実施、などを通じて、MAEDA 経営規範の浸透に努めている。

(2) CSR・コンプライアンス体制の構築

貴社は、平成17年9月にCSR推進体制として、社長を委員長とする「CSR戦略会議」を設置し、CSR担当役員を配置するとともに、CSR推進部を設置するなど体制を整備し、具体的な活動を開始した。

その後、平成18年4月、CSR・コンプライアンスの諸活動について、支店長・本店部門長を補佐するため、各支店・部門に、社長直々の任命によるCSR・コンプライアンス委員を配置している。各委員は、各組織でのコンプライアンス意識の浸透を目指し、活動計画を立てた上で、その実践をしている。

CSR戦略会議においては、設置当初は、談合を二度としない体制作りなどコンプライアンス徹底のための議論が主であったが、最近では「環境経営NO.1企業」に向けた議論が中心になっている。

貴社のみならず、グループ会社においても同様に、CSR・コンプライアンス体制の整備に努めている。各グループ会社からも、CSR・コンプライアンス委員会会議に参加し、委員相互の活発な意見交換がなされている。

また、社員と社長および担当役員とのコミュニケーションツールとして、Mコミ (Net版社員ミーティング) を運用している。

(3) 法令等遵守

貴社は、自らの事業に関わる法令200余を「法令マップ」として整理し、その条文を簡単に検索できるようにしている。また、貴社職員であれば知っておくべき法令を解説した「かんたん法令解説」を発行して職員を啓蒙するなど、「知らなかったでは済まされない法令違反」を防ぐための努力をしている。

加えて、平成18年4月1日に施行された公益通報者保護法に対応するために、平成15年1月に開設していた「企業行動ヘルプライン」を、「企業行動ヘルプライン・ホットライン」として改編した。

その後、平成19年10月には、独禁法違反に関わる通報に対して調査するしきみを加えた。平成20年12月には、“より多くの情報が寄せられる窓口”にするため、通報対象者の拡大 (グループ会社役職員、協力会社役職員、一般)、受付窓口の拡大 (外部HP)、すべての通報に匿名を許容するなどの改善を行なった。相談・通報には適宜対応し、法令違反等への早期対応に努めている。

(4) 教育・啓蒙

コンプライアンス意識向上のため、毎年、年次研修を実施している。また、平成18年12月および平成19年10月には、当委員会委員長である松田昇弁護士を講師とする

コンプライアンス研修会を実施し、グループ会社役員を含めて、のべ 229 名が受講している。

また、社内報「m&m」やCSR報告書、各種のレターを発行するなど、役職員の意識変革のための啓蒙を行なっている。

特に、創立 60 周年記念事業の一環として編纂・発行された「前田建設箴言集」には、先人が社会的使命をしっかりと認識して事業活動を行い、「誠実ブランド」醸成の魂と、今のCSR推進に通ずる礎がこめられている。

(5) 社会・地域貢献活動

CSR推進の柱である社会・地域貢献活動に関しては、「現在、十分には収集できていない各部署の活動実績を、網羅的・継続的に把握の上、小さな活動もこまめに全社に紹介し、意識の向上を図ることで、貢献活動を草の根的に全社に浸透させたい」という基本方針のもと、以下の活動を行なっている。

1) 社会・地域貢献活動登録のためのDB(データベース)開設

平成18年8月7日以降、登録件数1,048件（平成21年10月31日）に及んでいる。

2) 『社会・地域とのつながりを育て』の発行

平成18年9月19日以降、第28号まで発行された。

また、平成19年11月においては、「増刊号『社会・地域とのつながりを育て』」を発行した。ここでは、より多くの事例紹介のため、月次の登録事例名を紹介し、紹介の各事例にジャンプするようなくみにしている。

3) CSR活動奨励賞を創設

平成20年12月19日以降、第4回まで実施した。

(6) 委員からの主な意見

上記の活動について、当委員会にて委員より以下の意見があった。

【Mコミ(社員と社長・役員室とのコミュニケーションツール)について】

- ① 良いことであるが、職員が気安く言えるしくみにするべきである。内部情報は大事であり、言いたいのに言えない状況であることは問題であるから、匿名で簡便にできるようにするなど、気安く言えるしくみも考えるとよい。

- ② 実際のMコミ画面の質問と回答を見ると、「質問がまじめで、建設的な意見交換をしている」という社風的一端を見る思いがする。

【CSR・コンプライアンス委員会議と各委員の活動計画について】

- ① 各自がそれぞれの立場で、自分で考えてどんな小さいことでもやってみてフォローして反省して、次の活動に活かすということは良いことだ。また、各自の活動計画が一覧にされているが、この資料は、他の支店などの計画なども記載されており、こういう観点もあるということでみんなの参考になる。
- ② 第5回CSR・コンプライアンス委員会議資料の「【討議】 安易・軽率 と思われる判断による不祥事の発生を防ぐには<意見のまとめ>」に記してある各委員から出ている意見は、レベルが高い内容になっていると思う。これからの具体的な実践で定着させていかねばならない。日常的な仕事の中で、各委員に活躍してもらうことが大切である。

【企業行動ヘルプライン・ホットラインについて】

- ① ホットラインは、受け取る方の対応が重要で、イヤという顔をしたらダメである。ありがとうと言うべきである。職員から、何か心配だという「懸念」を報告して貰うことが大切である。また、投稿者に対して、不当な扱いを受けないように、ヒアリングなどしてよくフォローすること。
- ② 匿名通報は、一般にねたみ、中傷が多いと言われているが、その中でも会社のためになる通報が混じることがある。それを取り出して、対応することが大切である。

3. 前田建設の最近の経営姿勢

～建設業において“環境経営 NO.1”と言われる企業を目指す

(1) MAEDA 環境経営宣言

貴社は、平成21年4月の新社長の就任を機に、「建設業として“環境経営 NO.1”と言われる企業を目指す」ことを目標に掲げ、「MAEDA 環境経営宣言」として、その実施方針を示した。

MAEDA 環境経営宣言は、以下のとおりである。

【MAEDA 環境経営宣言】

- ① 全事業領域、全社員・家庭を含めた全生活領域で環境活動を推進する。
- ② ものづくりの技術を通して、顧客とともに地球環境に貢献していく。
- ③ 環境活動とその成果を、利益等と同様の最重要社内評価軸に設定する。
- ④ 自らの環境活動を、経営情報と同様に見える形で社会に公開していく。
- ⑤ 利益の一定割合を、「地球への配当」として拠出・還元する。

この中でも、『利益の一定割合を、「地球への配当」として拠出・還元する。』こととして、「地球も MAEDA の大切なステークホルダー」として位置づけ、純利益の 2%を目安として、「MAEDA グリーンコミット」に拠出することになっていることは特筆すべきであろう。

(2) MAEDA 環境経営検討ワーキンググループ

現在、「MAEDA 環境経営宣言」の具体的実践に向け、環境浸透WG、現場環境WG、オフィスWG、環境技術WG、環境システムWGの5つのワーキンググループを結成して、各テーマの検討を行い、実施してきている。WG等の検討により、以下の施策が具体化されてきている。

① 環境活動賞

貴社にて行われている各分野の表彰に加え、「環境活動賞」が創設された。

環境活動賞は、全ての事業所や個人・グループに対して、環境版 MAEDA ルールの実施や改善提案、および地域社会貢献活動状況に応じて、年度ごとに表彰するものであり、継続的なモチベーションの向上などを目的にしている。

② 前田版エコポイント制度

前田版エコポイント制度は、「業務外で、家族と共に環境活動を、楽しく継続的・自主的に行ってもらい、それを社会に伝えていく仕組みが必要」という背景のもと、運用準備がなされているものである。

役職員・家族が、所定の「エコアクション」を実施し、その実施内容を申請することによって、エコポイントを貯めることが出来る。貯めたポイントは、エコ商品などに交換できるほか、MAEDA グリーンコミットに拠出することが出来るようになっている。

③ 環境版 MAEDA ルール

環境版MAEDAルールは、「環境経営NO.1」へ向けて、全ての作業所で確実に実施する最低限の項目と、状況に応じて積極的に行う項目を定めたものであり、CO2・廃棄物の削減や社会貢献をねらっている。

必須事項の主なものは、以下の通りである。

- i) 『環境保全取り組み宣言』：メッシュシート・ステッカーや環境掲示板の設置
- ii) 代替工法や環境配慮型材料の提案
- iii) 産業廃棄物の分別品目（特定建設資材の8分別）実施
- iv) オフィス活動の実施
- v) 社会貢献活動（地域環境、地域活動、環境保全、情報公開などの社会貢献活動や『ECOキャップ回収運動』への参加）

④ 「グリーンコミット」啓発ポスター・啓発メッシュシート

貴社では、平成21年6月に、社内における「環境への取り組み意識の喚起」と、社外に対するアピールを目的に、ロゴなど掲示できるデザイン募集がなされた。

その結果、MAEDAの環境理念「地球もMAEDAの大切なステークホルダー」と「MAEDAグリーンコミット」をアピールした啓発ポスター・啓発メッシュシートが完成し、その展開がなされているところである。

(3) 委員からの主な意見

上記の活動について、当委員会にて委員より以下の意見があった。

【環境経営 NO.1 企業を目指す姿勢について】

- ① 積極的に「環境経営No.1」企業へ向かっていくのは素晴らしいと思う。
ただ、相当の決意・覚悟で働きかけて行かないと、他社と差別化できる、環境経営No.1にはなれない。期待している。
- ② 「環境でメシが食えるか」と、当事者意識の無い発言が出ないようにしなければならない。
むしろ、「環境でメシが食えるか」と言ったら、罰金、降格というくらい、愚直に取り組むことが大切である。「環境でメシが食えるか」というような発言を出さない施策が必要だ。

- ③ 環境保全と、環境による営業活動の両者に取り組む必要がある。
- ④ 前田グループは、ダムから道路、海までといった広い分野で仕事をしているので、それを活かしてグループで協働していくと、他社には無い特長が出てくるのではないかと。投資・予算・人を考えると大変な事だが、WGは本気で取り組んで頂きたい。
また、拡がりをもたせる意味で、WGに関連会社も入ってもらったらどうだろうか。
- ⑤ 企業であるから、採算性とのバランスを考慮しながら、「環境経営No.1」といわれる企業を目指してほしい。

【地球への配当について】

- ① 素晴らしい考え方だ。額の多寡にとらわれることなく、大きくPRしても良いのではないかと。環境・資源に係わる大変良いメッセージになるばかりでなく、従業員の帰属意識、誇りも高まると思う。

【環境活動賞について】

- ① 「環境経営No.1」を目指すために、まず現場の作業所に浸透させるという意味において、作業所を対象に評価するという方針も納得できる。
やれることから取り組むことが大切である。

4. 前田建設における最近の不祥事等とその対応

貴社は、CSRの推進を図る一方で、この間に発生した不祥事に真摯に向き合い、体質を改善すべく対応策をとってきている。その主な内容は以下のとおりである。

(1) 入札談合防止に対して

1) 主な事案

- ① 「新潟市発注工事に係わる独禁法違反事件」 平成18年5月
新潟市の発注工事において、独禁法違反で平成16年10月に排除勧告が行われ、平成18年5月同意審決を申し出た。この結果、貴社は、新潟県の区域内において15日間の営業停止処分を受けた。

②「名古屋高速鉄道工事に係る独禁法違反事件」 平成19年3月

名古屋市交通局の発注工事で、平成17年12月に独禁法違反行為があったとして平成19年3月に貴社及びその社員が起訴され、平成19年10月有罪判決を受けた。貴社に対しては、課徴金、罰金等を科されたほか、愛知県など4県の区域内において、30日間の営業停止処分を受けた。

③「防衛施設庁発注工事に係る独禁法違反事件」 平成19年6月

平成16年防衛施設庁発注の建築工事において、独禁法違反があったとして、平成19年6月に公正取引委員会より排除措置命令を受けた。課徴金のほか、全国において、15日間の営業停止処分を受けた。

④「北海道開発局札幌開発建設部発注工事に係る競売違反事件」平成20年6月

貴社の元社員が、平成18年2月に施行した工事において談合したとして、平成20年6月札幌簡易裁判所に略式起訴された。貴社においては、違約金の支払等のほか、北海道の区域内において30日間の営業停止処分を受けた。

なお、本件は、貴社の談合決別宣言（平成18年1月）にもかかわらず、談合が行われたことを示している。この事態を憂慮した貴社の要請（平成20年5月取締役決議）に基づき、当委員会メンバーを委員として特別調査委員会を設置し、その原因究明、再発防止策の検討を行って、平成20年9月に提言を行っている。

2) 再発防止

貴社においては、以下に示す再発防止策を継続的に実施してきた。

平成18年12月には、「MAEDA 入札談合防止方針」を制定し、再発防止の取り組みを具体化してきた。

① 平成18年11月 以前の施策（「MAEDA 入札談合防止方針」制定以前）

“法令等遵守（コンプライアンス）”を促進するため、組織体制としてCSR戦略会議およびCSR推進部を設置、CSR担当役員やCSR・コンプライアンス委員の配置など体制整備を行っている。

また、行動の基軸を示す「MAEDA 経営規範」の制定とその遵守を誓約する書面の作成、社内研修・eラーニング等を用いて、コンプライアンス意識向上を行ってきた。加えて、内部監査体制強化のための総合監査部の設置、相談・通報制度としての企業行動ヘルプライン・ホットライン設置、などを行ってきた。

一方、談合防止の観点から、疑いをもたれる他社の営業担当者との接点を断ち切るべく、官庁営業担当役員および営業担当者の配置転換を実施した。

このように、貴社においては、コンプライアンス体制を強化し、法令遵守を徹底するよう努めていたものの、一部にコンプライアンスの意識が十全でない者がいたことにより、独禁法違反事件が数件発生した。

② 平成18年12月以後の施策（「MAEDA入札談合防止方針」制定以後）

上記のような状況に対応するため、貴社においては、上記の施策に加えて、組織の末端までコンプライアンスを徹底させる対策および方策を実施した。

すなわち、適正な受注活動のための業務運営方法の改善を図るため、同業他社の営業担当者相互の接触に関する規範を整備した、「MAEDA入札談合防止方針」「入札談合防止規程」を制定し、それに基づく以下の施策を実施している。

- イ) 入札談合をしない旨の誓約書の提出
- ロ) 入札談合防止に係る総合監査部による監査の実施
- ハ) 入札談合防止をメインとした研修会の継続開催
- ニ) 同業他社の営業担当者が出席する会合等に参加する場合の事前承認
- ホ) 入札価格決定事由とその真正確保のためのプロセスの記録
- ヘ) 独禁法違反に係わる社内通報制度の見直しと社内調査制度の設置
- ト) 独禁法違反者に対する懲戒処分の明確化

3) 委員からの主な意見

上記について、当委員会において、委員から以下のような意見があった。

【入札談合防止方針、入札談合防止規程に基づく活動について】

- ① 今回の談合防止の取り組みは、二度と談合をしないという会社方針が示され、また具体的に運用がなされており、良い方向であると思われる。しかし、今後とも、社内への浸透度を見極めながらしくみの改善をするなど、法令遵守に努められたい。
- ② （入札価格決定事由とその真正確保のためのプロセスの記録について）
全ての入札案件について、見積もり額を決定後、切手を貼り、郵便局で消印を受けることにしていることについては、手間も掛かり大変と思うが、励行して癖をつけることが大切である。

【意識付け、営業活動時の相談体制について】

- ① 談合は法令違反でやってはいけないことはもちろんだが、詰めていけば、業績の評価と法令遵守をどう両立させるか、ということになる。しかし、談合はビジネスモデルとして収支が合わない、むしろ会社の損失を招くということを今後とも徹底しなければならない。
- ② なぜ当社の談合決別宣言が徹底しなかったのかということの原因を調べるとともに、多くの受注機会を失うという損害が現実には発生しているのだ、ということを知周徹底しなければならない。現状の管理体制の中で、会社としての指示が届いていないという状況であったと思うが、これからはそう言ってもらえない。会社方針に合わない方はやめて貰うしかないのではないかと思います。

(2) 廃掃法違反に対して

1) 事案の概要

横浜支店建築作業所において、未処理のし尿が混入している汚水を海に排出していたとして、平成18年4月、廃掃法違反容疑で家宅捜査を受け、大きく報道された。同年9月、現場職員と会社が起訴され、平成20年6月に、会社と職員に対し判決がなされた。

貴社は、「本件は、管理疎漏があったかもしれないものの、過失によるものであって故意は無かった」として控訴したものの、平成21年5月東京高等裁判所から控訴棄却の判決があった。貴社は、刑事処分を受けたことに伴い、東京都、神奈川県など関東9都県の区域内において3日間の営業停止処分を受けた。

2) 再発防止

貴社は、本事案の原因は、

- ① 職員の仮設浄化槽に係わる一連の法的知識がほとんど無かったことから、浄化槽設置とその維持管理を専門業者に頼りすぎ、業者リードを放置してしまったこと
- ② 本店、支店の現場点検、フォロー体制が弱いこと

にあると分析している。

そのため、仮設浄化槽の管理、環境全般に関する教育・点検として以下の諸施策を実施した。

① 仮設浄化槽の管理

- ・「仮設浄化槽取扱規則」を18年6月に制定し、厳重に取り扱っている。
- ・「仮設浄化槽登録データベース（以下DB）」を制定し、浄化槽の管理状況を作業所、支店、本店でモニターしている。

② 教育、点検

- ・所長安全環境教育の実施（作業所キーマンの教育）
- ・全社eラーニング（環境）の実施（平成21年2月実施）
- ・理解が容易な「法規制等リスト（点検表）」を作成し、自己点検を容易にした。
- ・eパトロール（本店、支店主体）を通じ、点検のほか作業所に環境法令の規制事項を説明した。

3) 委員からの主な意見

本件事案について、当委員会において、委員から以下のような意見があった。

- ① 本社や支店の日常的なマネジメントには問題なく、この作業所固有の問題で発生した、との会社の考えであるが、もう一度同様の事件が起きたらおしまいである。その点を十分に認識して、再発防止を採ってほしい。

(3) その他委員会で検討した主な事案について

当委員会において、前述のほか様々なトラブルについても報告され、委員から意見が出された。そこに共通する内容は、以下のとおりである。

その骨格となるのは、「時代が変わったことについての認識が不十分で、対応が甘い」ということ、法律を守ることについては「必ず」実行しなければならないということである。

① 下請契約について

最初にきちんと契約内容を確定して、契約書を作成することである。実際に仕事をしていく中での変更はあるので、それについても相手方にきちんと説明し、合意を得ておく。そして、そのプロセスを記録しておく。今までと違って、下請にとって何か

不都合なことがあるとすぐに訴える、というような時代になっている。このため、やるべき手続きはきちんとして、後から問題が起こらないようにしなければならない。

② 「通達による指示」のあり方について

通達で指示をしても、実行する側が行動の基準となるコンプライアンス意識が鋭敏でないと、通達の意味を理解して実行に移すことが出来ない。

日常的な繰り返しの教育・啓蒙で、リスクに対する感度を高めていくことが大切である。

③ 施工中のミスについて

職員の緊張感、現場内および現場・支店・本店の相互チェックが甘いと言わざるを得ない。本来、手順を守って順次にやるべきことが、「任されているからいいだろう」という少しずつの気のゆるみが重なって、トラブルとして表面化している。みんなが漫然と見ているのではなく、それぞれの立場でチェックするという責任をハッキリさせないといけない。また、万一ミスが発見されたなら、速やかに上位者やトップまで報告し、機動的・組織的に対応をしなければならない。

④ 記録の重要性について

今までは、過去からの習慣として、最後に良いものを作って納めてしまえばそれでよかったし、何かあったらきちんとやりますよ、ということで記録を取らなくても済んで来たかも知れない。

しかし、時代の基盤が変わったので、設計図書どおり建設したという記録はきちんと残しておかなければならないし、発注者や監理者との協議で設計図書を変更する場合は、その協議内容など重要な記録は残しておかねばならない。記録により、会社を防衛することができる。

⑤ 念書の差出について

念書は法律的には契約書と同じ効力を持っているから、その発行リスクを考えると、いささか不十分であったと言わざるをえない。リスクに対応するセンスを養わなければならない。

IV. 当委員会の若干の提言等について

以上のとおり、ⅠないしⅢにおいて、個々の案件・テーマを中心に、貴社のCSR・コンプライアンスや信頼回復・企業体質の変革等に向けた取り組み等と当委員会の対応（評価・提言等）を記述してきた。

ここでは、本報告を提出するに当たって、視点を変え、現時点までの貴社の同活動振りの全体を概観（評価）しつつ、当委員会の活動全般の中で感得し改めて強調しておきたい事項を記述し、ⅠないしⅢを補足する全体的な提言としたい。

この提言は、殊更目新しいものではなく、既に個別적으로는記述されている点等を含んでいるが、当委員会としては、この提言が貴社における今後のCSR・コンプライアンス活動の充実・強化あるいは不祥事の発生抑止また発生した際の危機対応（発生リスクの最小化）等の場面で参考とされ、その対応に資することになればと願っている。

さて、前田建設のCSR・コンプライアンス活動を通じた信頼回復や企業体質の変革は、現時点を基準に考えると、これまで述べてきたように当委員会の設置を含めたガバナンスの強化、ⅡおよびⅢで詳述したような貴社の積極的な体制づくりと不祥事等の再発防止策の策定また各種研修等の実施等により、徐々にではあるが体制づくり等は着実に進行しており、その整備等の状況は、当委員会設置当時に比べると相当に進捗していると認めることができ、その進捗振りに一定の評価を与えることができよう。関係役職員の真摯な努力を多としたい。

しかし、だからと言って決して油断は許されない。

本来、CSR・コンプライアンス活動は、窮極のところ組織の役職員個々の心と行動の基準であり意識の改革に繋がるものであるから、一朝一夕には到達し難いものである上、現実の問題として同活動を通じて企業体質変革の理念や必要性が現段階で貴社組織の末端まで浸透しているか等の観点からすると、この活動の進捗には前述のとおり一定の評価を与え得るものの、今なお冒頭でも触れたように「道半ば」と言うべきであろう。またこの種の活動は、事柄の性格上、一旦安易に活動を停止させると一気に逆戻りし兼ねないおそれすらある。貴社の更なる取り組みの継続が必要不可欠であろう。

加えて、厳しい諸情勢のもとで、「環境経営No.1」を目指す新しいビジネスモデルへの挑戦も始まっている。CSR・コンプライアンスを更に進めながら一層の経営努力の継続が期待されている。

上記の現状認識を踏まえ、当委員会としては次の3点を指摘し、ここでの提言としたい。

その1は、不祥事対応の更なる強化についてである。

前述のとおり、CSR・コンプライアンスの体制づくり等の進捗には一定の評価が与えられるが、その一方で、当委員会には、コンプライアンス尊重の本社方針が必ずしも現場に浸透せ

ず、不祥事が発生した事例や施工・交渉等の過程で品質問題等にかかわるトラブル等が発生した事例等の報告がなされている。それらの事例は、当委員会に「もう少し意識を高めて注意深く対応出来なかったのか」というもどかしさと（その2参照）、国内外に多くの拠点を持ち多数の役職員等を有する貴社にとってコンプライアンス意識の浸透・定着がそう容易ではないことを改めて強く印象付けるものであった。

しかし、不祥事等が引き起こす多大な損失とその信頼回復に向けたエネルギーの大きさ（ロス）等は明らかである。まして、CSR・コンプライアンス活動を通じて企業体質の変革を目指す貴社にとって、これらの不祥事等の発生防止と万一起きた場合の適切な取り組み（危機対応等）は、依然として重大な課題の一つであろう。

では、どうすべきであろうか。順次考えてみたい。

1. まず、不祥事の発生抑止についてである。

即効策がない以上、一度原点に立ち戻って考える必要がある。

平凡で繰り返しになるが、CSR・コンプライアンス、とりわけコンプライアンスとは何かの点からその意義や、役割を見直すとともに、出来る限り実践的で実効性のある方法を用いてその意識の徹底を図り、窮極の目的であるコンプライアンスを尊重する意識・感性を持ちそれを実現できる人間づくりに励むことではないかと思う。

では、コンプライアンスとは、何であろうか。

それは、法令遵守（新聞用語）にとどまらず、

『社会がその企業に寄せる期待や要請に誠実に応えること』

である。法令遵守はその期待の中核であるから、法令違反は企業として許されない。しかしそれだけでない。法令等の背後にある社会的要請（例えば顧客、取引先、株主等のステークホルダー等の要請）に誠実に応えることが必要とされる。またそれにより企業は企業市民（誠実な企業）として社会で共生が許される。そしてその「企業の誠実さ」は、個々の役職員の誠実な行動によってのみ実現する。役職員の意識の改革（コンプライアンス意識の醸成や徹底）が求められる所以はそこにある。

そして、このコンプライアンスは、CSR活動はもとより、コーポレートガバナンス、内部統制、リスク管理にとっても共通の基盤となるものであり、密接で不可欠のものとされている。企業の存続にとって必須のものであり、真摯な取り組みが欠かせないことを深く認識すべきである。

この認識をもとに、貴社でも種々の取り組みがなされているが、その意識改革を促進するものとして強調したいのは以下の点である。

- (1) 何よりも簡潔に、コンプライアンス尊重の行動（誠実な行動）こそが
『企業(ステークホルダーを含む)と役職員自ら(家族を含む)を守り、救うことだ』

ということ、全役職員の肌身にしみこむまで強く徹底させなければならないことである。そのことが職場に「**不祥事を起こさない。起こさせない**」という行動の強い動機となるからである。またそれが誠実な行動を促し、より注意深い誠実な判断を行う力をつくる。そしてはじめてコンプライアンスは他人事ではなく、身近な自分自身の問題となる。

(2) しかし、その意識を徹底させ、不祥事発生防止を図るためには種々の工夫も必要となる。既に実施しているものもあろうが、例えば、

① 研修においては、コンプライアンス違反（例えば粉飾決算等）の行為により、それが発覚して企業を破綻させ、大量の失職者を出し、顧客、取引先、株主等に多大の損失を与え、関与会計事務所等の解散（会計士の失職）等をも招き、同時に違反者等が民事上・刑事上の重い制裁等を受けた等の事例（築城3年落城1日、例えばエンロン社等）等を教材にして、具体的にコンプライアンス違反の怖さ、影響の大きさ等を感じ得るよう指導すること。

② また、別の角度から、近時のコンプライアンス違反（例えば法令違反）に予定されている各種の制裁が、時代の流れを受けて一段と強化されつつあることを具体的に教育すること。

例えば、独禁法違反の場合は、指名停止等の措置、課徴金・違約金・罰金等の支払い（企業の存続に影響を与えかねない金額にもなる）のほか、信用の失墜（信頼回復は多大の日時とエネルギーが必要）、刑事上の身柄拘束とそのコスト、役員等に対する賠償責任の追及等があることをよくよく理解させること。またリニエンシーの導入で発覚の可能性が増大していることを周知させること。それにより時代の変化を判らせること。

③ 上記とは逆に、コンプライアンスを尊重する誠実な社風と役職員の意識等が、不祥事を出さないばかりか、起きた危機を誠実な行動で切り抜け、社会の信頼を得て「誠実ブランド」を確立させていることをやはり事例（J&J社等）で具体的に教えること。

④ 研修は人間づくりに資するものであるもので、粘り強く反復・継続する必要があること。また、研修は受講者の階層別に重点項目を絞り、特に上下のつなぎ役である中間管理者層の教育に注力すること（彼らが意識浸透の柱になるからである）。

⑤ 他方、コンプライアンスの体制づくりについては、あくまでそれが人間づ

くりの手段であり、手段の進行が即人間づくり（コンプライアンス意識の各個人への浸透）の完成とならない点に難しさがあることを強く意識すること、人間づくりにふさわしいものかという観点から常に点検し、必要に応じて改善を加えること（「形作って魂入れず」にしてはいけない）。

- ⑥ 内部通報の手続きは、それがあつこと自体、違反を抑止する力となるので、その周知は100%を期すこと。

等の諸点に留意する必要があると考える。

2. 次は、一旦発生した不祥事にどう対応するか、危機時の対応（クライシス・マネジメント）のあり方についてである。

コンプライアンスは、平時にあつては企業リスクの発生防止を目的とするが、その真価が問われるのは、生じたリスク（不祥事等はいかに備えても起こり得る）をいかに最小限にとどめ得るかという危機対応の場面である。起こした不祥事もさることながら、その後の対応如何がリスクを拡大させ、企業の信用・信頼を更に低下させ、大きなダメージを与える結果となつた事例は少なくない。

そこでの要諦（有事対応3原則）は、

- (1) トップに情報（特に悪情報）が迅速かつ正確に伝わること
- (2) トップの適切な判断
- (3) その迅速・的確な実行

にあると考える。なお、ここでの「トップ」とは、最終的には経営トップを指すが、規模の大小はあれ一定の組織と部下を持つ幹部も同じである。

1) まずは、原則(1)の「情報伝達の重要性」である。

これが無ければ危機対応の全ては始まらないし、その不十分さがその後の不適切な対応等に直結する事例も多い。そして、情報伝達をスムーズにするためには、通常

- ① 悪情報をも受け入れるトップの姿勢（下は見ている）
- ② 風通しの良い職場・企業風土の醸成

が必要と考えられ、その有無が鍵となる。

いずれも言うは易く行ふは難いが、①のトップの姿勢は、まずブレてはいけない。トップは自らのコンプライアンス重視の姿勢を折に触れメッセージとして届けるこ

とが肝要であろう。それにより、信頼感が生まれ定着する。また②の企業風土の問題は、自由にものが言える職場づくりが基本となる。トップに直言する部下がいれば耳をかたむけ、内部通報の活用方も周知させながら、上意下達、下意上達、活発な議論等が実効あらしめるよう粘り強く環境整備に当たる必要がある。それにしても強調したいのは、「見て見ぬ振りはしない、させない」という職場づくりである。不祥事の周辺には、それを感知しながらまたは懸念を持ちながら、発信しない、発信させないという曖昧な風土があるとすれば問題であり、その一掃を心掛ける必要がある。

そして情報は発信者がいてこそ成り立つ。コンプライアンスの原点（目的）でもある「人間づくり」の重要性はそこにある。目先の利益等にまどわされることなく、社会から共生を許される誠実な企業の一員として、社会が貴社（建設業）に寄せている期待等にどう応えるべきかを考え、職場（企業）と自己（家族を含む）を守り・救うため行動する人材の育成こそが大事なのである。コンプライアンスがお題目でなく、身近なもの（行動基準）として浸透・定着させなければならない理由もそこにある。

2) 次に原則(2)の「**トップの判断**」についてである。

通常、危機対応時の判断は、①（不祥事の）発生原因の究明、②再発防止策の策定、③けじめ、④信頼回復等を対象とすることが多い。そして問題はその判断が基本に戻ってコンプライアンスの原点とされる

『社会が当該企業に寄せる期待や要請に誠実に応えること』
という要件を充足しているか否かにかかっている。

そして注意すべきことは、この「**社会の期待・要請**」の内容の**変化**である。

時代の変化により、事後規制社会化とグローバル化が進み、ルール違反に対する社会の批判等の厳しさと各種の制裁の強化は従前と比べ物にならない程レベルが上がっている。しかも近年、企業に寄せる期待等がステークホルダー、マスコミおよび国内外の行政等と多様化し、しかも日々高水準となる傾向は否定し難い。特に品質の安心・安全等にかかる社会からの要請の程度は極めて高いものがある。トップには、この期待や要請の水準を的確にとらえ、自らの判断が社会にどう受け取られるか等についての洞察力、感性が必要とされる。それに基づく判断でなければ社会は誠実な企業の判断とは見なさないおそれがあり、それを軽視してはいけない。造り提供する側の内側の目線だけではなく、外部（社会）の目線に立っての判断も必要である。

以上の状況の変化を感知しないまま、従来の枠の中にとどまって安易な判断を下し、企業の信用を一度に低落させ、また破綻させた事例は多くある。用心深い適切な対応が必須であろう。

3) 原則(3)の「迅速・的確な実行」についてである。

決定された判断等は、迅速かつ的確に実行する必要がある。そこでは、透明性を持つことと、広報活動の重要性は強く認識すること、出来る限りトップが対外的場面（記者会見等）でも自ら説明等に当たること等が肝要である。その姿勢が、社内に対しても、社外のマスコミ、ステークホルダー等に対しても、企業の誠実さと真摯さを感じてもらい信頼回復の機会となるからである（但し、不十分な準備等のトップの対応がかえって企業イメージを損ね大きなマイナスをもたらした実例もあるので、要注意のこと）。「指揮官先頭」は苦境でも、いや苦境であればこそ求められていると思われる。

その2は、リスク感覚の鋭敏化についてである。

当委員会の審議を通して、しばしば広い意味でのリスク感覚の不十分さまたはその欠如等を感得することがあった。この問題は不祥事対応（その1参照）にも関連するが、ここではリスク感覚の面からとらえてみたい。

現場等の第一線では、発注者、関係業者、近隣者等との間で前田建設を代表する立場で行動するのは、その現場等の責任者等の幹部である。その行動の適否は、直ちに貴社の信用等とCSR・コンプライアンス等への評価とつながることが多い。

それらを踏まえ、リスクの面から見た問題点を当委員会の目でみると、いささか断片的ではあるが以下のとおりである。

1. リスクを考える行動について

当委員会が報告を受けた案件の中に、前にも触れたが、一部の現場責任者等が労務管理（労災問題）、工事の施工やトラブル後の接渉の過程等で、幹部として「自らの言動が企業にリスクを発生させるかもしれない」という意識を持ちより注意深く行動さえしていれば、リスクの発生または拡大も防げたのではないかと思料される案件が散見出来た。それは当委員会に、ある種のもどかしさとはがゆさを感じさせるものでもあった。

何故、CSR・コンプライアンスを重視する貴社において、このようなことが起こるのであろうか。

それは、仮にその現場責任者達の性格等に由来する固有の問題があるとしても、総じて言えば、既述したようにコンプライアンス意識が組織末端まで徹底されていない（徹底するのに時間がかかる）ことの証左のように思われる。しかしそれだけではなく、それに加え時代が変わりつつあることに気づかず、漫然と旧来からのしきたり・慣習から容易に抜け出せず、「現場のことは現場で解決するのがベスト」とか「従来のやり方で先輩もやっていた」とか「とりあえずミスは隠したい」とか「目先の損得や保身を考える」とか「上部もこの位なら許してくれていたという甘え」とか等のいわ

ゆる社内だけで通用する「タコつぼ文化」等に依存して、極めて安易にしかも独断的に決定し行動しているのではないかということが窺われる。リスクが発生等するかもしれないことをも想定し、それにどう対応しようかと考えた上での行動とは認め難い。

これまで述べてきたように、社会が企業（ここでは建設業者である貴社）を見る目は厳しくなり、貴社内部でもコンプライアンスやリスク管理の確立が叫ばれている現状からすると、リスク意識を植え付けることは急務というべきであり、この点を中心とした中間管理者層の実践的研修が必要と思われる。そこでは、旧来のやり方はもはや通用せず、その不用意な言動がかえって貴社の信用を下げ損失をもたらす、自己にも不利益処分がくるおそれ（リスク）があることを自覚させ、行動の前に世間から見たらどうなるかという外部の目線で考えてみることを徹底させることが求められよう。それにより、もう一度リスクもよく考えてから判断し行動することが習慣化されることを望みたい。

2. 連絡・相談等の不十分さについて

当委員会の審議中、「難しい決定等をする前に、本・支店等と現場間等でもっと相談すべきでなかったか」と思料される事例の報告があった。

この問題は、リスク感覚を欠く点で前記1と共通しており、他方風通しの良い職場づくりの点では前記のその1に関連する課題でもある。

どうして相談等がなされないのか。やや理解し難い場面もあった。もう一度、「報(告)、連(絡)、相(談)」の重要性を思い起こして、本・支店と現場等間の連絡等のスムーズさを阻害する要因の有無等を、本・支店・現場ともに、相談等しない側の固有事情の存否を含めて検証し、対策を講じることが必要と思う。

他方、本社方針が現場に十分浸透せず、現場が不祥事を起こした事例の報告もあった。この事例では、現場サイドから本社サイドへ確認（相談）しているが、結局本社の方針が明確に現場へ伝わらなかったと思われる。事柄の重大さ等からすると、両者の相談、内容確認は、双方とも思い違いが生じないようそのリスクをよく考え、その内容が明確になるまできちんと詰めるべきではなかったかと悔やまれる。

いずれにせよ、厳しい状況下を考えると今後貴社の運営は、本・支店および現場とも、難しく微妙な判断や対応が必要とされる案件が増加すると思われる。本・支店、現場とも、その情勢の厳しさを念頭においてリスク意識を磨きながら、関係する部門間では積極的に情報を交換し相談し、その結果をクリアに把握して行動するというビジネススタイルを確立すべきではあろう。組織として、意思決定等に齟齬があってはならないからである。既述の「風通しの良い職場づくり」がその後押しをすることになろう。両者間に連絡・相談を阻害する壁やためらい感があってはならない。

3. 記録（証拠）の重要性について

当委員会は審議の中で、現場等で、施工やトラブル発生後の交渉経緯等についてその重要点を記録していない、あるいは記録等が現存していないという報告を受けた。

このことは、かつてそう関心をもたれたことでなかったようであったが、近時の法社会化、訴訟社会化、グローバル化の流れと関係者（発注者等）の権利意識の高まり等を考えると、記録の重要性とリスクの大きさ等を見逃している点において、いかにも無防備の感を否めない。記録が無ければ、担当者や貴社の主張が客観性（証拠）を欠き、信頼性に疑問を生じさせるおそれがあるからである。本来、工事等の進捗状況等を正確に記録しておくことは、工事等の進捗状況等を管理する上で必要であり、また後に有効な検証（監査等を含む）をする上でも当然必要なことである。

そのことを念頭に置き、無用なリスクを生じかねないこのような仕事振りは早急に改めるべきである。役職員は、記録を残すことが相手方の不当な主張等から貴社と担当者を守るとともに、適正な作業の進捗等を進める上で不可欠であることを意識し、日常の仕事振りの基本動作の中にそれを習慣づけるよう徹底すべきである。そしてこのことは、現場に限らず、本・支店にも（ここでも不備が窺える）拡大すべきことは言うまでもない。

ところで、当委員会は、上記との逆のケース、すなわち現場サイドが独断でトラブルの相手方へ所謂「念書」を作成・手交していた事例についても報告を受けた。この念書は契約書同様の法的効果を持つと考えるべきで、関係者の法的リスクへの意識は極めて低い。その意味でも貴社は、法的リスクの啓蒙活動を行うに当たって、少なくとも念書等の発行・交付に当たっては、事前に専門部門（本社法務部等）の事前チェックを受けるよう指導される必要があると考える。

その3は、誠実ブランドの更なる推進についてである。

これまでCSR・コンプライアンス活動を中心に、不祥事対応や気づいた是正点等について所感を述べてきた。貴社がそれを参考として採るべきところは採り入れ着実に実践されることを願っている。

さて、**CSR活動**（コンプライアンスも含まれていると史料）の**レベル**について、

1. 「法令遵守」のレベルでの取り組み（第一レベル）
2. 「法令遵守を超えた社会的良識の範囲での活動」のレベルでの取り組み（第二レベル）
3. 「持続可能な社会の創造に向けた活動」のレベルでの取り組み（第三レベル）

とする調査がある。

貴社の活動レベルはどうであろうか。

言うまでもなく、貴社は、「最も信頼される企業」を目標に、2007年の中期経営計画等においても「CSRに徹する企業」を掲げ、その持続的発展と企業価値の向上に向け、「環境経営No.1」の建設会社を目指している。それは、企業として社会への貢献と企業の発展（非営利性と営利性）の両立を図り、「社会との共生」はもとより、より根源的な「地球・環境との共生」を目指すものであり、まさに前田建設は第三ステージで活動中ということになる。

となれば、貴社におけるCSR活動の根底にあるコンプライアンスの意義は、これまで不祥事対応等（その1参照）で強調した「それが会社と己を守る、また救う」に加え、「それが会社と己を**発展させる**」という意義をも持つことになる。CSR・コンプライアンスは、貴社の企業活動中にいわばとけ込み、その発展を支える主要な柱となっているのである。この意識は役職員全員が共有しなければならない。

さて、貴社を取り巻く情勢を見ると、第三ステージで「環境問題」を今後の活動分野とする企業も多く、我国市場での競争の激化、外需における新興国の台頭問題のほか、公共予算の縮減、デフレ状況、金融の不安定等の問題をかかえているほか、本来建設業は公共財（ダム等）をつくりまた個人にとっては高額なものとなる建築を請け負う仕事であってやり甲斐がある一方、発注者等の要請・注文の程度も高く、これからその傾向は強まることはあっても弱まることはない予想されるなど、その状況は依然厳しいものがあると思われる。そしてその中でCSR・コンプライアンス活動も「**誠実ブランド**」をキーワードに推進させなければならない。正念場はこれからである。

その中で当委員会が救いとし、また力強い支えとしてきたのは、貴社のこれまでの活動実績とそれを支えた役職員の努力である。

振り返れば、前田建設においては、社是に「誠実、意欲、技術」を持ち、以来一貫して誠実（その実践）等を主要な柱とする経営がなされてきた。そして、貴社の企業の公器性を重視する姿勢（創業者の「正義たり得る事業」等参照）は、CSR・コンプライアンス活動の推進に活かされ、前述のとおり「CSR経営に徹する企業（誠実）」として、現在も真摯な取り組みが進んでいる。また歴代トップも業界団体のとりまとめ役をやってこられている。その意味では貴社は誠実ブランドの先進企業とも言い得る。この伝統と実績は今後も活かさなければならない。

加えて、前田建設にはこの「誠実ブランド」に加え、当委員会の知る限りでも、個性とも言うべき高い技術性（例えば、ストーンカッター橋等、3D技術、マルチジェット工法等）、独自性（TPM、原価開示方式、ファンタジー営業部等）、先見性（環境経営、リテール事業等）という貴社ならではの優れた技術と工夫等があり、今後の展開を支えてくれよう。

当委員会としては、以上を総括し、外部の視点から、

『全ての役職員が、前田建設のこれまでの取り組みや実績に誇りを持ち、誠実ブランドの更なる推進を図りつつ、危機感とスピード感を共有して、正念場となる今後の事業展開に全社一

致で当たること』

を強く期待している。そして、そこから更なる道が開けるのではあるまいか。「**新生MAEDAへその一歩**」は、そうあってこそ、**二歩**となり**三歩**となる。

(以上)

付属資料

有識者委員会 主な議題一覧

平成 21 年 10 月末 現在

【第1回】平成 18 年 10 月 6 日

有識者委員会の運営について

【第2回】平成 18 年 10 月 19 日

当社の活動状況について

【第3回】平成 18 年 11 月 17 日

過去の不祥事・トラブル事例の説明

【第4回】平成 18 年 12 月 12 日

(1) 入札談合防止への取り組みについて

① 入札談合防止方針 ② 入札談合防止規程

(2) その他

① 全社標準の見直しについて ② 各支店における「関係法令・条例マップ」の整理

③ CSR・コンプライアンス標語の紹介

【第5回】平成 19 年 2 月 20 日

(1) 「入札談合防止方針」及び「入札談合防止規程」の制定と談合防止取り組み状況に対する監査の強化について

(2) Mコミ（Net版 社員ミーティング）について

(3) 法令マップの活用について

【第6回】平成 19 年 4 月 18 日

(1) 入札談合防止の取組について、実施状況と課題について

① 施策の実施状況

② 入札談合防止に係る監査の実施状況

(2) 活動近況報告

① 名古屋市営地下鉄独禁法違反容疑に係る国土交通省勧告書への報告書について

② 防衛施設庁発注工事入札に関する公正取引委員会からの通知書について

⑤ 支店「CSR・コンプライアンス研修」について

⑥ CSR・コンプライアンス委員会議開催について

【第7回】平成 19 年 5 月 22 日

- (1) 防衛施設庁発注工事入札に関する公正取引委員会からの通知書への対応について
- (2) 「入札談合防止研修会」の実施について
- (3) 第 63 期全社リスク評価について
- (4) C S R ・コンプライアンス教育の実績と今期の計画について

【第8回】平成 19 年 7 月 10 日

- (1) 防衛施設庁発注工事に係る公正取引委員会の行政処分に関する当社対応について
- (2) 活動報告
 - ① C S R ・コンプライアンス研修会（支店研修及び中堅管理職研修）報告
 - ② 「かんたん法令解説」の発行

【第9回】平成 19 年 8 月 27 日

- (1) 横浜生活用汚水流出事故、名古屋市営地下鉄発注工事独禁法違反容疑について
- (2) 環境保全への取り組みに関する現状と今後の方向性
- (3) その他
 - ① 品質不具合について

【第10回】平成 19 年 9 月 18 日

- (1) 社員ミーティングの実施について
社員ミーティングのねらい
社員ミーティングでの主な意見と本社対応（書類の簡素化）等
- (2) その他
 - ① グループ会社 C S R ・コンプライアンス研修会開催
 - ② 当社の品質保証体制について（品質保証体系、品質保証曲線）

【第11回】平成 19 年 10 月 16 日

- (1) 名古屋市営地下鉄工事独禁法違反事件の判決について
- (2) 「建設業者の不正行為等に対する監督処分基準」改正について
- (3) 「公取委排除措置命令（防衛施設庁関連）に関する再発防止措置に伴う諸規定の改訂」

【第12回】平成 19 年 11 月 5 日

- (1) 当社の技術開発の歩みと今後の取り組み
- (2) 「C S R 報告書 2007」の読了アンケート結果について
- (4) 品質マネジメントシステム（MS）、環境MSの審査結果について
- (5) 第 63 期上期の外部ホームページへの投稿について
- (6) 第 4 回 C S R ・コンプライアンス委員会議 開催報告

【第13回】平成19年12月3日

- (1) 平成20年3月期中間決算について
- (2) 横浜支店山の内(作)廃掃法違反容疑の裁判状況について
- (3) 名古屋市地下鉄工事談合に係る排除措置命令について

【第14回】平成20年1月15日

- (1) 建築作業所における地下埋設物破損事故について
- (2) 土木工事の不具合発生について
- (3) コンプライアンス実施事項及び「過去の事例に学ぶ」～平成18年の事例について

【第15回】平成20年2月8日

- (1) “防耐火用建材性能不足”の当社施工への影響について
- (2) 金融商品取引法の施行に伴う財務報告に係る内部統制システムの構築
～当社における取組の現状（報告）

【第16回】平成20年3月21日

- (1) 日本財団のCSR報告書情報公開度評価について

【第17回】平成20年4月7日

- (1) 第64期社長方針について
- (3) 2008年度 CSR報告書編集方針（案）

【第18回】平成20年5月8日

- (1) 安全管理活動の第63期実績及び第64期の計画
- (2) 「中期環境計画」について

【第19回】平成20年6月9日

- (1) 横浜山の内作業所裁判の判決について
- (2) 「書類簡素化」の結果について
- (3) 「ISO認証継続の是非」検討結果について

【第20回】平成20年7月7日

- (1) 当社元社員の競売等妨害罪に関する対応について
- (2) 私有パソコン・私有記録媒体の業務使用禁止について
- (3) 社外からの感謝状等の受賞について

【第21回】平成20年8月8日

- (1) 北海道開発局発注工事に係る営業停止について
- (2) 環境会計について

【第22回】平成20年9月8日

- (1) 土木・建築工事不具合への対応について（再発防止策）

【第23回】平成20年10月6日

- (1) CSR・コンプライアンス委員の活動計画紹介
- (2) 企業倫理月間への対応

【第24回】平成20年10月24日

- (1) 内部通報制度の改訂の素案について

【第25回】平成20年12月8日

- (1) 内部監査 第64期上期の結果について
- (2) 「CSR活動奨励賞」の創設について

【第26回】平成21年1月14日

- (1) 裁判員制度への対応
- (2) 第1回CSR活動奨励賞の結果について

【第27回】平成21年2月10日

- (1) 環境経営度ランキングについて

【第28回】平成21年3月9日

- (1) 環境経営NO.1に向けて ～社長方針、本部長方針等

【第29回】平成21年4月6日

- (1) 第65期社長方針について
～社長方針、本部長方針等

【第30回】平成21年5月11日

- (1) 建築工事における調停報告
- (2) 新型インフルエンザへの対応について
- (3) 「環境経営NO.1企業」に向けた取り組み
- (4) 2009年度CSR報告書の編集方針
- (5) 平成20年度 内部監査報告、平成21年度内部監査計画

【第31回】平成21年6月8日

- (1) 第65期 リスク管理委員会報告
- (2) “環境経営NO.1企業”に向けた活動状況（第2回）

【第32回】平成 21 年 7 月 6 日

- (1) 建築工事調停に係る再発防止策（案）について
- (2) 環境経営「地球への配当」について

【第33回】平成 21 年 8 月 7 日

- (1) 環境経営 NO.1 企業に向けた活動状況（第 3 回）
- (2) 土木作業所における労働災害の発生について

【第34回】平成 21 年 9 月 7 日

- (1) 第 3 回 C S R 活動奨励賞の紹介

以上