

平成 28 年 10 月 28 日

各 位

東亜建設工業株式会社

地盤改良工事の施工不良等の問題を踏まえた再発防止策
(信頼回復に向けて)

東亜建設工業株式会社（以下、「当社」という）は、地盤改良工事に関する諸問題に関し、平成 28 年 7 月 26 日付の「平成 27 年度 東京国際空港 C 滑走路他地盤改良工事における施工不良等に関する調査報告書」に記載した再発防止策について、社内体制を強化し、実効性を高めるとともに、改めて外部の意見も加えて、「再発防止策実行計画」を策定しましたのでご報告いたします。

地盤改良工事に関する諸問題では、ステークホルダーの皆さま、施設利用者の皆さま、ならびに国土交通省、関係当局に多大なるご迷惑をおかけしたことを、改めて、深くお詫び申し上げます。

今回の地盤改良工事に関する施工不良・虚偽報告問題を真摯に反省し、二度とこのような問題を引き起こすことのない企業体質の構築と再発防止に取り組み、信頼回復に向けて努めてまいります。

地盤改良工事の施工不良等の問題を踏まえた

再発防止策実行計画

平成28年10月28日

東亜建設工業株式会社

目 次

<u>I 不祥事発生の原因と課題</u>	
1) 当該工事の概要	・・・ 3
2) 当該工事に係る問題点	・・・ 4
<u>II 再発防止策の実行により目指す姿</u>	・・・ 5
<u>III 再発防止策の策定</u>	
1) 再発防止策の策定の考え方	・・・ 8
2) 地盤改良工事の施工不良等の問題に関する有識者委員会による指摘	・・・ 9
3) 再発防止策 策定委員会の発足	・・・ 9
<u>IV 個別の再発防止策</u>	
第1 開発技術に対する審査の強化	・・・ 10
1. 開発技術の審査基準、手続きの是正	・・・ 10
2. 開発技術に関する施工能力の把握	・・・ 11
3. バルーングラウト工法の今後について	・・・ 12
第2 現場の見える化・現場情報の共有化	・・・ 13
1. 現場の見える化の推進	・・・ 13
2. 現場情報の共有の取り組み	・・・ 14
3. 現場と支店の情報共有	・・・ 15
第3 当社TFT (Task Force Team) の活動強化	・・・ 16
第4 役職員の意識改革とコンプライアンスの徹底	
1. 経営陣の取り組み	・・・ 17
2. コンプライアンス教育の再徹底	・・・ 19
3. 公益通報制度の強化	・・・ 19

第5 内部統制システムの再構築	
1. 品質マネジメントシステムに関する対策	・・・20
1) 品質監査室の新設	・・・20
2) CSR推進部の新設	・・・21
2. 取締役会の活性化	・・・23
第6 諸制度の改訂	
1. 職務権限規程・決裁基準の見直し	・・・24
2. 人事制度の改訂	・・・25
3. 人事異動の活性化	・・・26
4. 工事原価管理システムの見直し	・・・27
<u>V 今後の進捗管理および公表について</u>	・・・28
<u>VI 再発防止策の工程表</u>	・・・28

I 不祥事発生の原因と課題

1) 当該工事の概要

当社は、国土交通省より受注した下記5つの地盤改良工事において、工事ごとにその態様程度は異なるものの、仕様書通りの施工を実施せず、地震発生時の液状化を防ぐ薬液注入の為の削孔および注入量データを改ざんし、設計通りに完成したと国土交通省に対して虚偽報告を行った。

年度	工事名称	工法
平成 25	東京国際空港H誘導路東側他地盤改良工事	鉛直削孔+斜め削孔、バルーングラウト
平成 26	福岡空港滑走路地盤改良工事	曲り削孔、バルーングラウト
平成 26	松山空港誘導路地盤改良工事	曲り削孔+鉛直削孔、バルーングラウト
平成 27	福岡空港滑走路地盤改良工事	曲り削孔、バルーングラウト
平成 27	東京国際空港C滑走路地盤改良工事	曲り削孔、バルーングラウト

また、「平成 26 年度八代港(外港地区)岸壁(-12m)(改良)工事」では、仕様書通りに施工したが、強度試験で虚偽の報告を行った。

年度	工事名称	工法
平成 26	八代港(外港地区)岸壁(-12m)(改良)工事	鉛直削孔、バルーングラウト

- 各工事の不正行為発生の経緯など詳細は、平成28年7月26日付の「平成27年度東京国際空港C滑走路他地盤改良工事における施工不良等に関する調査報告書」にまとめた通りである。

2) 当該工事に係る問題点

(1) 諸問題の概要

① バルーングラウト工法開発上の問題点

- ・ 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なかった。
- ・ バルーングラウト工法については、本社エンジニアリング事業部防災事業室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、未成熟な状態で工事に適用された。

② 受注・施工上の問題点

- ・ バルーングラウト工法については、本社が当社全体の施工能力を十分に把握していない状態で同時期に複数工事を受注したため、当社の施工能力を越えた。

③ 施工管理に関する問題点

- ・ 品質マネジメントシステムの施工管理要領に定める支店土木部による現場管理および支援が、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を専有していたため、行われなかった。
- ・ 品質マネジメントシステムに定められている、現場から支店、支店から本社への施工不良発生時における報告がなされなかった。

④ 改ざんに使用したシステム

- ・ 本来は異常値の補正を目的として開発したシステムを目的外使用した。
- ・ プログラムの修正に際しては、品質マネジメントシステムの業務要領に則っていなかった。

⑤ 判断を誤った背景

- ・ バルーングラウト工法の専門性の高さ、部門間の非連携、他現場への影響、先行する他社との競争、受注面での上司からのプレッシャー等が原因となって、上部組織や上司への相談・報告が行われなかった。

⑥ 経営の責任

- ・ 事態が発覚するまで本工法に関するさまざまな不備を承知していないなど、経営陣には、内部統制に関する責任がある。

(2) 課題の総括

① 組織における仕組みや管理体制の不備の看過

- ・ 当社の品質マネジメントシステムに照らして検証したところ、品質マネジメントマニュアルおよび各部署の業務要領にいくつかの不適合が確認された。
- ・ また、システムの規程に従わず、業務を遂行するという業務不適合も確認された。

② 責任感・倫理観の欠如

- ・ 何よりも重大な問題は、多くの社員が不正を認識しながら上位者への報告を行わず、通報等も行わなかったことについては、当社役職員のコンプライアンスに対する意識が低かったということである。
- ・ 内部統制システムの整備とコンプライアンスの徹底を十分に行わなかった経営陣の責任は重い。

Ⅱ 再発防止策の実行により目指す姿

当社は、下記に記した『社是・三則』を会社の経営理念に掲げ、永く職員一致して事業活動を展開してきたが、今回の不祥事は、この理念の浸透がおろそかになっていたと反省せざるを得ない。

これからの信頼回復に向けては、特に『三則』のなかの「誠実な施工で永い信用を築く」を役職員一同で再確認し、改めて『社是・三則』の理念に立脚した企業を目指して、再発防止に取り組んでいく必要があると考えている。

○ 『社是・三則・五訓』

(昭和56年制定)

社是 『 高い技術をもって、社業の発展を図り、健全な経営により社会的責任を果たす 』

三則

1. 着実な計画経営により競争に打ち勝つ
2. 誠実な施工で永い信用を築く
3. 個人の能力を伸ばし組織の力を生かす

五訓

1. まず、その道のエキスパートを目ざせ
2. 仕事のポイント、タイミングを外すな
3. 仕事には、日々改善の余地が生ずると思え
4. 常に自分の意見を持って、示せ
5. 議論を尽くせ、結論は責任をもって実行せよ

* 社是 … 経営を行っていくうえでの根本的な思想

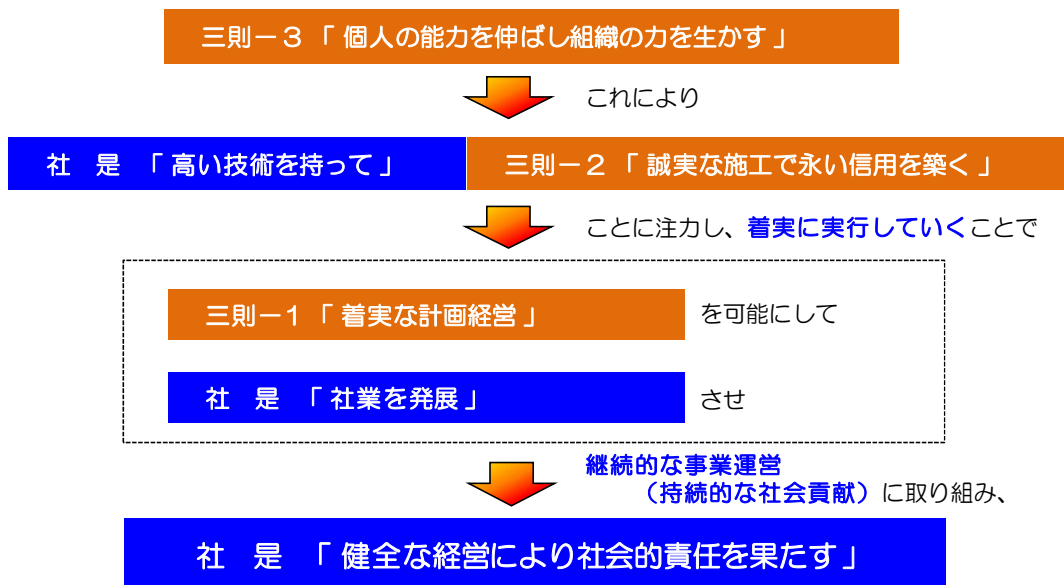
* 三則 … 経営の基本方針

* 五訓 … 仕事に対する心構え

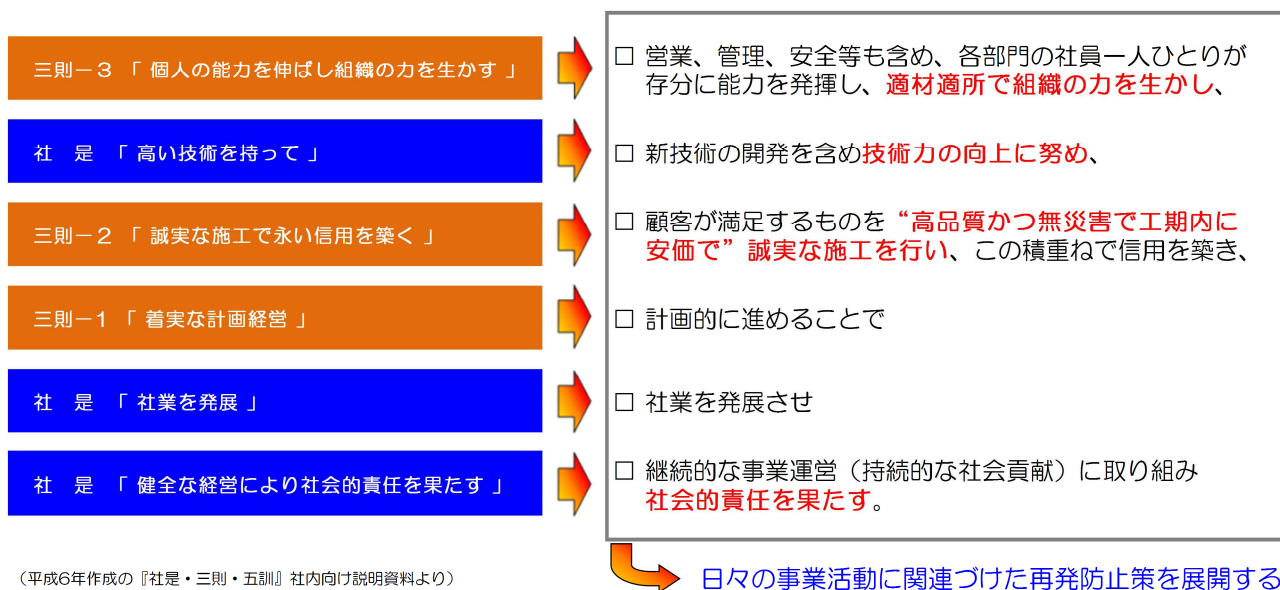
そのうえで、社会インフラ整備の一翼を担う企業として顧客や地域社会、株主、協力会社などステークホルダーからの信用を取り戻し、今後も“持続的に社会に貢献できる企業”となることを目指す。

1) 信頼回復のために、当社には不退転の決意と努力が求められている。当社の経営理念である『社是・三則』は、いかなる時にも当社が進むべき道を示す道標のようなものと考えられ、再発防止に取り組むにあたっては、役職員全員の意と力を結集すべく、『社是・三則』の理念の再認識が必要である。

一つ一つ誠実な仕事を積み上げるために、経営全般にわたる**総合力を強くする**、すなわち



2) 『社是・三則』の理念は、日々の事業活動に深く関連づいている。



再発防止策の実行にあたっては、日々の事業活動に関連づけた施策とすることで、役職員全員が当社の原点である理念を再認識する。

Ⅲ 再発防止策の策定

1) 再発防止策の策定の考え方

当社は平成28年7月26日付の社内調査委員会による調査報告書において、下記6項目の再発防止策を掲げた。

- 第1 開発技術に対する審査の強化
- 第2 現場の見える化・現場情報の共有化
- 第3 当社 T F T 活動の強化
- 第4 役職員の意識改革とコンプライアンスの徹底
- 第5 内部統制システムの再構築
- 第6 諸制度の改訂

諸問題の原因とその背景にある課題を総括し、『社是・三則』の原点に立ち返り、“持続的に社会に貢献できる企業”を目指すためには、品質確保や工法開発の面からの再発防止策の検討に加え、今回の事案の背景にある“組織体質の改善”にも対策を講じる必要があると考え、次の二つの観点から再発防止策に取り組むこととした。

○ A：再発防止を品質確保や工法開発の面から講じる施策

- 第1 開発技術に関する審査の強化
- 第2 現場の見える化・現場情報の共有化
- 第3 当社 T F T 活動の強化
- 第5 内部統制システムの再構築のうち
1. 品質マネジメントシステムに関する対策

Aについては、専門部署の設置等を通じて、社内で個別かつ具体的に対策を講じる。

○ B：再発防止を組織体質の改善の面から実現する施策

- 第4 役職員の意識改革とコンプライアンスの徹底
- 第5 内部統制システムの再構築のうち
2. 取締役会の活性化
- 第6 諸制度の改訂

Bについては、当社役職員の品質に関する認識やコンプライアンス遵守姿勢が問われて

いることから、現状の不備を是正することに加え、組織体質の改善に向けて、今一度、役職員の意識に訴求し、意識改革まで踏み込む必要があるため、社内制度や教育・研修制度の再検討を行い、『社是・三則』の理念の再認識と理念の浸透をはかるべく対策を講じる。

2) 地盤改良工事の施工不良等の問題に関する有識者委員会（以下、「有識者委員会」という）による指摘

国土交通省の有識者委員会の平成28年8月2日付の中間報告書においても、今回の不祥事の原因として以下の3点を指摘されている。

- イ) 新たな工法の技術開発審査と現場適用の不適切さ
- ロ) 施工不良が生じた場合の対応の不適切さ
- ハ) 不正を防止できなかった社内の意識

また、下記の項目についての視点を踏まえて、再発防止策を策定し確実に実施する必要があるとの指摘を受けており、社内調査委員会で掲げた『第1 から 第6』の再発防止策に反映させている。

- ① 社内における品質管理のあり方
 - ・ 新しい技術や工法を工事に適用する際の技術の完成度の評価のあり方
 - ・ 施工能力（人材・機材）の適切な把握
 - ・ 施工不良時の情報の共有化および解決に向けた組織的な対応の在り方
- ② 役員および従業員の品質に対する認識の有り様
- ③ 会社としてのコンプライアンス・ガバナンスの有り様
- ④ 役員の問題発生時の取り組みに係る率先垂範の姿勢・高い責任感
- ⑤ 現場代理人（監督技術者）が監督職員に率直に相談する意識

3) 再発防止策 策定委員会の発足

有識者委員会で受けた指摘を反映させつつ、再発防止策策定の考え方を具体化し、より実効性ある施策を策定するために、平成28年8月22日付で、社長を委員長とし社内メンバー6名からなる「再発防止策 策定委員会」（事務局；経営企画部）を組織した。

組織体質改善の観点から取り組む再発防止策については、外部の意見も加える必要があると判断し、社外コンサルタント（日本経営システム株式会社）の助言を受けながら検討を進めた。

IV 個別の再発防止策

第1 開発技術に対する審査の強化

1. 開発技術の審査基準、手続きの是正

バルーングラウト工法について、当社が定める品質マネジメントシステムにおける新工法の開発に関する業務フローに従った審査を受けず、未成熟な状態で現場に適用されたことが今回の不祥事における原因の一つである。今後は、新工法の開発に関する審査を一層強化するべく、現行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するとともに、厳密な運用を行う。

(1) 改善策

再発防止に向けて、以下の通り開発技術に対する審査の手順等を改訂する。

- ① 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する。
- ② 上記フローでは、案件毎に編成される「開発技術審査チーム」が審査を行う。
 - ・ 開発技術審査チームは、技術系ライン部長を中心とする固定メンバーと、対象とする工法に詳しい技術者等から選定する変動メンバーとを組み合わせ構成し、必要に応じて外部有識者を加える。
- ③ 開発技術審査チームは、新工法・新技術に関して以下の項目について審査を実施し、審査結果を土木（建築）事業本部長および品質監査室長へ報告する。品質監査室長は審査結果を社長に報告する。
審査項目は以下の通りとする。
 - ・ 技術情報や基礎実験等のデータの信頼性
 - ・ 実規模実験等の実証レベルでのデータの信頼性（実験立ち合いなどで）
 - ・ 計測機器、管理装置の精度や作動の妥当性
 - ・ 現場への適用条件や制約事項等の確認

(2) 実施計画

業務フロー、および、技術研究開発センターで運用されていた審査基準の改訂は既に完了し、現在開発中の新工法から適用する。

2. 開発技術に関する施工能力の把握

新工法・新技術を実際の施工に適用するにあたり以下の手順を確立し、施工現場への導入を円滑に進める。

- i) 新技術の完成度(1)や適応力(2)の評価手順
- ii) 当該工法等を用いる工事への応募の可否判断に関する手順

(1)完成度 … 新技術の完成度を現場で評価したもの

(2)適応力 … 当社および協力会社の能力、体制(人員・機材)

(1) 改善策

- ① 完成度と適応力の評価手順を確立、適用する。
 - ・ 新たに導入したチェックリストと評価表により、新工法・新技術を評価する。
 - ・ 完成度については、技術研究開発センターおよび本社土木事業本部の技術者が立ち会い、改善ポイントを抽出して適時対応し新工法・新技術の円滑な導入を図る。
- ② 工事案件への応募の可否判断手順を確立、適用する。
 - ・ 新たに導入したチェックリストと評価表により、新工法・新技術を評価する。
 - ・ 協力会社の能力、体制は、協力会社が保有する機械設備の稼働予定についてもヒアリングにより把握し、適切な施工体制が組成できるか検討する。

(2) 実施計画

現在開発中の新工法から適用する。

3. バルーングラウト工法の今後について

今回の不祥事の原因であるバルーングラウト工法について、施工不良の原因・結果を分析し、施工技術改善に必要な改良や協力会社を含めた総合的な対策実施の必要性を精査し、施工に適用することができる技術であるか否かを検証する。

(1) 品質管理確保の確認手法

- ① 試験施工計画の策定
- ② 試験施工の実施
 - ・ 試験施工では、他の工法も併行して行い、データを収集して比較分析する。
- ③ 工法の適用是非判断
 - ・ 実績に基づく検討と実証実験を踏まえた検討を行う。

(2) 実施計画

- ① 試験施工計画は、平成28年度11月までに策定する。
- ② 試験施工は、平成28年度中に実施する。
- ③ 工法の適用是非判断は、施工実績、実証実験の両データを収集・分析し平成30年度までに結論づける。

第2 現場の見える化・現場情報の共有化

1. 現場の見える化の推進

地盤改良工事などでは、地下での作業があるため施工状況を把握することが難しい。今後は、不可視部分が多い重要な工種を対象に“見える化”を推進し施工品質を高めるとともに、関係者が“見える化”したデータ等を共有する。

(1) 改善策

- ① 東亜標準ICT化（Information and Communication Technology：情報化施工技術）を推進する。
具体的には、「CIM専門部会」が中心となり、不可視部分が多くトレーサビリティが重要な工種を含む工事を対象として、施工状況や情報の「見える化」を行う。
- ② 「見える化」は以下に例示するツール等により実施する。
 - ・ 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）

(2) 実施計画

- ① 平成28年7月に「CIM専門部会」を設置。
- ② 今回の施工不良事案に関する修補工事は、当社が施工管理を行う場合は、全件を対象とする。
- ③ 平成28年度は、上記②の修補工事以外に、グラブ浚渫および水中の均し・ケーソン据付から各種1工事を選定して試験導入する。
- ④ 平成29年度以降は、進捗確認および効果測定を踏まえて、適用工種と件数を見直す。

2. 現場情報の共有の取り組み

特殊工法の施工が主要工種となる工事において、特定職員による情報の専有を防ぎ、集約した現場情報を全社的に活用することで、技術力の底上げを図る。

(1) 改善策

- ① 全社内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、定期的に部会を開催して現場情報を集約する。
- ② 新たな工事着手時には、専門部会から支店土木部と現場に技術情報を提供し、全体の技術力向上を図る。

(2) 実施計画

- ① 平成28年7月に6専門部会を設置した。

- | | |
|--|--------------------|
| ・ 総合評価専門部会 | : 総合評価対応力の強化 |
| ・ 海上施工専門部会 | : 海上施工技術の集約と継承 |
| ・ 基礎工専門部会 | : 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 | : 山岳トンネル技術の集約と継承 |
| ・ コンクリート専門部会 | : コンクリート工に関する技術力向上 |
| ・ CIM (Construction Information Modeling) 専門部会 | : CIMに関する技術力向上 |

- ② 2ヶ月に1度の目安で専門部会を開催している。
- ③ 年3回開催される技術委員会（5月、11月、3月に開催。各専門部会を統括する委員会組織）に専門部会の活動内容を報告する。

◎ 専門部会の活動実績事例

部会	部会開催日	活動概要
総合評価	平成28年10月6日	中国支店 技術提案反省会（既提案の分析、今後の取組み等）
海上工事	平成28年9月27日	常陸那珂港区廃棄物埋立護岸工事（鋼板セル）の検討支援
	平成28年10月13日	沈埋トナ工の現場見学会および専門部会（沈埋トンネル分会）
基礎工	平成28年9月20日 平成28年9月22日	小名浜杭打工事（RSプラス工法） 根固部強度確認方法の検討会
山岳トンネル	平成28年6月～8月	小槌第2トンネル工事 置換えコン地耐力不足対策の支援
コンクリート	平成28年8月16日 平成28年10月4日	東京支店 南北線沈埋函製作工事 高流動コン配合支援
CIM	平成28年8月23日	現場の見える化に向けての検討#1（Webカメラ導入検討など）
	平成28年10月11日	現場の見える化に向けての検討#2（モデル現場への導入検討など）

3. 現場と支店の情報共有

今回の不祥事では、施工不良という重要な情報が部下から上司に、下部組織から上部組織に適切に報告されなかったことが明らかになった。

今後は、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。

(1) 改善策

- ① 現場所長のうち、複数現場を統括する立場の社員に支店の役職兼務の発令をする。
これにより、支店と現場の間の垣根を低くする。
- ② 施工計画書を支店と現場と一緒に作り上げる形にする。支店の土木課長と現場社員・専門的な社員（設計部門の社員・研究開発担当者等）が協働で施工計画書を作成する。
- ③ 施工計画会議で整理された課題については、現場の立ち上がり時に、支店土木部長が指名する社員が「1サイクル立会い」を実施する。
(例) 数十本の杭打ち工事のうち、最初の1本目は、作業の開始から終了まで立ち会う。

(2) 実施計画

- ・ 改善策①については、平成29年4月1日の定時異動より実施する。
- ・ 改善策②、③については、平成28年11月開催予定の全国土木課長会議で周知し、12月より実施する。

第3 当社TF T (Task Force Team) 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TF T活動の対象から一律で除外していた。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、一部の関係者以外が察知する機会を逸したことが、今回の不祥事の原因の一つである。

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う。

* 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

(1) 改善策

- ① 毎月TF T活動報告会を開催して施工状況を確認するとともに、TF T対象とする工事案件について検討する。
- ② 選定基準を改訂し、全工事を対象として選定するとともに、対象工事数を現行から5割程度増やし、年間30件以上とする。
- ③ (「2. 現場情報の共有の取り組み」で述べた) 6専門部会がTF T活動へ参画して現場支援活動に取り組む。

(2) 実施計画

- ・ 平成28年8月25日付の社内連絡文書により、TF T選定基準を改訂した。
- ・ 平成28年8月25日付でTF T担当者の選定が完了。TF T活動拡充のため担当者を増強し(6専門部会のメンバーも参画)、対象工事についての支援活動を継続的に実施している。

◎ TF T対象工事の事例と支援項目

支店名	工事名称	発注者	支援項目
横浜	市道戸塚第420号線 戸塚町地内道路改良工事 (その5)	神奈川県横浜市	【最優先項目】 ・ 施工方法：函体けん引工、路面沈下について ・ 設計変更：B3函体の築造工事では、坑内作業となるため打設方法およびコンクリート材料の変更(高流動コンクリートに変更)
東京	東京港臨港道路南北線沈埋函 (2・3号函)製作・築造工事	関東地方整備局	【最優先項目】 ・ 施工方法：浮遊打設ヤード、艀装品仮置きヤード整備計画 ・ 設計変更：沈埋函(2号函)製作に関わる設計図書の変更 【優先項目】 ・ 工程：床掘(トレンチ)の実施時期 ・ 調達：鋼殻製作場所(横浜・千葉ドック)の元請職員配置 ・ 安全：クラブ浚渫船の夜間停泊 ・ 総合評価：提案内容の履行に関する現場の見解

第4 役職員の意識改革とコンプライアンスの徹底

1. 経営陣の取り組み

経営陣は、今回の不祥事が社会に与えた影響と、その責任を重く受け止め、再発防止策を実効性があるものにするために、「企業倫理の遵守無くして企業の存続はあり得ない」という決意の下、危機感を持ってコンプライアンスを徹底するため、積極的かつ継続的な取り組みを率先垂範する。

(1) 改善策

① 経営陣と社員のコミュニケーションの促進

経営陣は「風通しがよく、上司にも意見が言える会社」と評価していたが、実態としては経営陣と社員とのコミュニケーションが十分ではなかった。そのような企業風土が原因の一つと考えている。

従って今後は、あらゆる機会を通じて、可能な限り経営陣と社員とのコミュニケーションを促進していく。

i) はじめに、社内調査報告書の結果を踏まえて、経営陣がきめ細かく全社を回り、原因および再発防止策、コンプライアンス等について詳しく説明したうえで、社員の声を聴く。

ii) 将来に亘って、従来から実施してきたフォア・フロント・ミーティング（経営陣と現場社員の懇談会）を一層充実させる。

② 創立記念日の取り組み

- ・ 企業文化や社風を全社的に見つめ直すため、創立記念日にあわせて毎年懇談会を開催する。

③ ホームページによる再発防止の取組みの説明

- ・ 当社のホームページに再発防止に向けた取り組み等を掲載し、十分に説明を尽くす。

④ 役員を対象とする研修

- ・ 役員を対象とするコンプライアンスおよびガバナンスに関する研修を今年度中に実施する。
- ・ 新任役員を対象としてIR上必要とされる基礎知識、会社経営に関係が深い法令などについての講義を行う研修など、役員を対象とする研修を充実させる。

(2) 実施計画

改善策の実施にあたっては担当部門を明確にし、取組みを推進する。

◎ 社長と社員とのダイレクトミーティング（懇談会）

- ・ 社内調査報告書を踏まえて、社長が全社を回り、原因および再発防止策、コンプライアンス等について詳しく説明したうえで、社員の声を聴く活動を実施中。
- ・ 平成28年8月1日から10月14日の間に、20か所で開催。

<社員からの質問・意見事例>

- ・ 顧客から厳しい反応があったか。
- ・ 健全な企業風土の構築に向けて、どのように取り組んでいくのか。
- ・ 業績の回復、信頼の回復には時間がかかると考えている。
- ・ 新卒の採用に影響は出ているか。

今回の取組みを通じて、社員からさまざまな意見が出た。また、経営陣あるいは本社の考えが正確に伝わっていない事例があり、ミーティングの重要性が認識された。また、企業風土改革には時間がかかることが分かった。

これまでも、経営トップによるミーティングは、毎年数回実施してきたが、今回の実績を踏まえて、回数を増やすなどの改善を図っていく。

2. コンプライアンス教育の再徹底

今回の不祥事を踏まえ、コンプライアンス推進・定着のために教育内容の見直しを行う。

(1) 改善策

e-learning（イントラネットを利用した社内教育）および外部講師によるコンプライアンス教育の充実を図る。

教育内容については、外部の専門家のアドバイスも取り入れつつ、企業行動規範、内部統制についての再教育を含めた見直しを行う。

(2) 実施計画

管理本部を担当部門として改善策に取り組む。

- ・ コンプライアンス教育の充実を優先した e-learning システム導入に向け、委託先等を選定中。

3. 公益通報制度の強化

公益通報制度がより着実に機能し、問題の発生をより早く的確に把握するため、公益通報の仕組みの見直しを図る。

(1) 改善策

- ① 社内に設置していた公益通報の相談・通報窓口を、社外（顧問弁護士事務所）にも併設する。
- ② 社外からの相談・通報も受け付ける制度であることを改めて周知する。

(2) 実施計画

- ① 平成28年6月1日に併設済みであり、今後継続的に運用する。
- ② ホームページ等を通じて周知を図っている。

第5 内部統制システムの再構築

1. 品質マネジメントシステムに関する対策

1) 品質監査室の新設

建設工事における不正行為等を未然に防止し、品質を確保することを目的として、社長直属の独立組織として「品質監査室」を新設する。

(1) 改善策

- ① 品質監査室による監査を充実させる。
- ② 品質監査室による監査の結果、不正行為を発見した場合、または不正行為の疑いがある場合は、以下の手順に従う。
 - ・ 内部監査室および必要に応じて弁護士と連携の上、取締役会および経営会議に報告し
 - ・ 書類の提出等、税務調査における査察に類する調査を早急を実施した上で
 - ・ 品質監査室を中心に不正行為のあった対象部署と連携のうえ拡大防止・再発防止策を講じる。
- ③ 品質監査室は、開発技術に関する審査（再発防止策の第1）において、独立した立場で審査結果の妥当性を評価する。

(2) 実施計画

平成28年6月1日付で「品質監査室」を新設し、実務対応に着手した。

◎ 品質監査室による品質監査実績

- ・ 平成28年6月16日から10月1日の間に、23件（土木10件、建築13件）の監査を実施。
- ・ 監査結果の社長（経営陣）への報告は毎月実施。取締役会への報告は年4回。

2) CSR推進部の新設

コンプライアンス・内部統制の強化、徹底並びにリスクマネジメントの強化を目的として、社長直属の独立組織として「CSR推進部」を新設する。

(1) 改善策

CSR推進部では、以下の再発防止策について取り組む。

① 品質マネジメントシステム（MS）の見直し

- ・ 今回の施工不良で明らかとなった原因を踏まえ、再発防止のために、品質マネジメントシステムを見直す。

② CSR委員会の見直しおよび強化

CSR委員会には、下部組織としてコンプライアンス・内部統制部会およびリスクマネジメント部会があり、下記のテーマに関して主管部署が定められている。

《コンプライアンス・内部統制部会のテーマ》

- ・ コンプライアンスに関する事項
- ・ 内部統制に関する事項

《リスクマネジメント部会のテーマ》

- ・ 労働安全衛生に関する事項
- ・ 環境マネジメントシステムに関する事項
- ・ 品質マネジメントシステムに関する事項
- ・ 情報セキュリティに関する事項
- ・ BCM（事業継続マネジメント）に関する事項

CSR推進部は、CSR委員会の事務局として、各部会のテーマについて主管部署から提出された、年度の計画および達成結果の報告を取りまとめる。

また、支店CSR委員会からの報告についても同様に取りまとめ、全社のCSR委員会を開催し、結果を経営陣に報告する。

CSR委員会の運営活性化および実質的な活動効果の継続に向け、平成28年度中に部会構成、各部会での主な議題設定、開催時期における重点確認事項、開催頻度を検討する。

(2) 実施計画

平成28年8月1日付で「CSR推進部」を新設した。

① 品質マネジメントシステム（MS）の見直しに着手した。

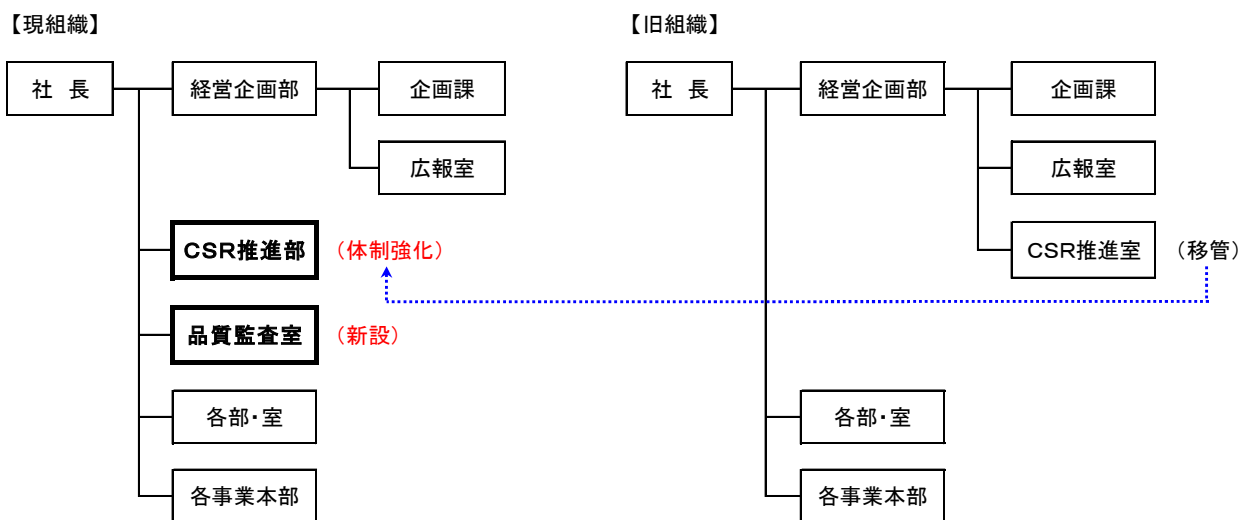
- ・ 平成28年度中に全社の業務要領をチェックし、現行のMS運用上の課題を分析し、必要に応じて平成29年度上期までに修正し、下期から全社運用開始する。
- ・ 品質マネジメントシステム業務要領に、新工法・新技術を現場に適用することの可否を決めるフローを追加した。（再掲：「1. 開発技術の審査基準、手続きの是正」）

② CSR委員会の見直しおよび強化を進める。

- ・ 平成28年度中にCSR委員会の活動内容を見直す。
- ・ 年2回のCSR委員会定期開催を確実に推進し、活動を強化する。

◎ CSR推進部の新設

- ・ 品質監査室のように新しく立ち上げた組織ではなく、経営企画部（CSR推進室）から社長直属の独立組織へ再編した部署である。



2. 取締役会の活性化

再発防止策を徹底しコンプライアンスの推進・定着を図るため、率先垂範の姿勢を示すべく取締役会の活性化を図る。

(1) 改善策

- ① 議題の拡充を図るために、付議基準を見直す。
- ② 社外取締役2名と社外監査役3名による意見交換を定期的に行う。

(2) 実施計画

- ① 平成28年度中に付議基準を見直し、平成29年度から運用を開始する。
- ② 取締役会の定期開催にあわせ、社外取締役と社外監査役との意見交換の回数を増やすなど充実させる。
 - ・ 意見交換の第1回目は平成28年7月20日に実施、第2回目は平成28年10月25日に実施した。
- ③ 改善策の実施状況は、年に1回確認する。

第6 諸制度の改訂

1. 職務権限規程・決裁基準の見直し

今回の事案では、十分な施工体制が取れないにもかかわらず、同じ時期に複数の受注をしたことが、今回の不祥事における原因のひとつである。

今後、当社が全社の状況を適正に把握するために、職務権限規程・決裁基準の見直しを行う。

また、これに合わせて、組織・体制についても見直しを行う。

(1) 改善策

- ① 職務権限規程・決裁基準の見直しを行う。
- ② 役割、責任の検証を行う。
- ③ 組織体制の見直しを行う。

今回の事案を踏まえて、職務権限規程・決裁基準の見直しを行う。

上記の規程見直しに際して、組織・体制についても見直しを行うとともに、主に各役位の役職員に求められる役割について、あわせて検証を行う。

(2) 実施計画

- ① 職務権限規程・決裁基準については、平成29年4月1日から新規の運用をスタートする。
- ② 組織体制の見直しについては、平成30年4月1日から新体制に移行する。
- ③ 担当は管理本部人事部長とする。

2. 人事制度の改訂

役職員の意識、価値観といった個々人の内面の問題点、さらにはこれが集合し、時間をかけて醸成される企業風土についても、背景として、今回不正が発生した原因のひとつである。

今後は、人事方針を見直し、諸制度の改訂を行い、時間をかけて企業体質の改善に取り組むとともに、永続的かつ定期的に反復して指導・教育を行い、風化を防ぎ、高い意識を保ち続ける。

(1) 改善策

① 人事考課制度の改訂

- ・ 等級基準（格付）、賃金規程、人事考課制度、目標管理制度など、トータル人事制度の見直しを行う。
- ・ 人事制度の見直しには、前述した職務権限規程・決裁基準及び役割・責任、権限、さらには組織体制の見直しも複合的に関連するので、それぞれを関連付けて見直す。

(2) 実施計画

- ① 副社長を委員長として、人事制度の見直しを行う委員会を立ち上げ、外部専門家の助言を得ながら検討に着手する。
- ② 平成30年4月に運用を開始し、平成30年4月以降に追加改訂の必要性を検討する。

3. 人事異動の活性化

一部の社員が同一部署に長期間在籍したこと、それを会社が容認したことにより、技術やノウハウを一部の社員が専有することになった。これにより、適切な現場支援が行われず、また、統制機能が十分に働かなかったことも、不正が行われた原因のひとつである。

今後は、適材適所の人事異動を確実に実施する。

(1) 改善策

- ・ 原則として、長期在籍は認めないこととする。
- ・ 本人の意向、本人と上司が考えるキャリアプラン、全社的な見地（適材適所）などを総合的に勘案し、適切な異動を実施する。

(2) 実施計画

平成29年度4月の定時異動から、人事異動の活性化を図る。

4. 工事原価管理システムの見直し

再発防止策を踏まえて不正防止等の観点から工事原価管理システムを見直し、システム対応だけでなく原価データや帳票の不備や不正を排除する業務環境に変える。

(1) 改善策

- ・ はじめに、各部門（国内土木、国内建築、海外）の現場における全ての帳票、処理手順を調査し、現状を把握する。
- ・ パッケージソフト、同業他社のシステム等と比較検討する。
- ・ 不正防止・効率化・情報の有効活用、システムのアフターメンテナンスの確実性等の観点から、見直しを進める。

(2) 実施計画

- ① 本件の責任者は土木事業本部長とし、システムの導入目標は平成31年4月とする。
- ② 平成28年9月30日に検討委員会設置（事務局；土木事業管理室）を設置し、見直しに着手。

V 今後の進捗管理および公表について

今回策定した再発防止策実行計画には、既に実施済みのもの、実施中のもの、実施に向けて準備・検討を行っているものがある。

今後、各推進部門において計画、実行、進捗確認、必要に応じて軌道修正をしながら着実に進めるとともに、平成28年10月24日付で立ち上げた「再発防止部」が主管となって以下の役割を推進する。また、「再発防止策支援委員会」がその支援を行う。

- ・ 定期的に進捗を確認し、必要に応じて軌道修正を行い、着実な実施につなげる。
- ・ 施策実施の狙いと実施効果について社内に周知し、改善への取組みが持続するよう随時必要な施策を追加する。(風化しない対策とする)
- ・ 各施策の進捗状況を取締役会に報告する。

取締役会は、各施策の進捗状況を踏まえ、再発防止策として機能するよう再発防止部に適切な指示を与え、実行を徹底させる。

施策の進捗状況については、ホームページを通じて四半期ごとに公表を行う。

◎ 再発防止策の推進と管理体制

- ・ 平成28年10月24日付で「再発防止部」を新設した。
- ・ 再発防止部が主管となり、全社に亘る再発防止策への取組みを積極的に推進する。

VI 再発防止策の工程表

(別添) 再発防止策の工程表

以 上

■ 再発防止策の工程表（第1～第3）

再発防止策	実施事項の概要	担当部門	制度・枠組みの整備状況	第1ステージ（2016～2018年度）						第2ステージ				
				2016年度						2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
				10月	11月	12月	1月	2月	3月	上期	下期			
第1 開発技術に対する審査の強化														
1. 開発技術の審査基準、手続きの是正	「開発技術審査チーム」を新設													
1) 審査目的の設定	「新規工法・新技術に対するチェック体制」確立のために、業務要領に適用の可否を決めるフローを追加して、品質マネジメントシステムの審査の強化を図る	—	完了											
2) 実施方法の設定	開発技術審査フロー、土木部と技術研究開発センターの業務要領（業務フローと要領）を見直す	土木/建築/研開	完了											
3) 審査手順の設定	① 審査基準の設定（選定基準；自社保有工法登録予定技術） ② 審査基準を開発技術審査要領に織り込む	土木/建築/研開	完了											
		土木/建築	完了											
2. 開発技術に関する施工能力の把握	① 完成度と適応力の評価手順を確立（実際に現場で評価する手順を想定） ② 工事案件への応募の可否判断手順を確立（入札時）	土木/建築/研開 土木/建築	完了 完了											
3. BG工法の今後について	品質管理確保の確認手法													
	① 試験施工計画の策定	土木/研開/Iソ												
	② 試験施工の実施（諸条件比較検討、BG工法のデータ取得・整理）	土木/研開		*11月中旬開始										
	③ 工法の適用是非判断（これまでの実績、新たに実施する試験施工を踏まえた検討）	土木/研開												
第2 現場の見える化・現場情報の共有化														
1. 現場の見える化の推進 (東亜標準ICT化の推進)	① 専門部会の設置 ・活動方針と活動計画の策定	土木	2016年7月 部会設置											
		土木												
	② 見える化ツールの施工現場導入 a) 修補工事（当社が施工管理を行う場合） b) グラブ浚渫 c) 水中の均し・ケーソン据付工事	b) c) は各種1工事を選定して試行		※2016年9月30日 建築部と協議 → 建築は2018年頃から試行予定										
		土木								*今後の推進計画策定				
土木			*1工事に試験導入			*工種、件数の見直し			*今後の推進計画策定					
	③ 進捗確認及び効果測定	土木		*2017年度以降に適用工種と件数を見直す						*今後の推進計画策定				
2. 現場情報の共有の取り組み	① 6専門部会の設置（総合評価、海上工事、基礎工、山岳トンネル、コンクリート、CIM）	土木	2016年7月 部会設置											
	② 専門部会の開催（2ヶ月に1度の頻度目安）	土木												
	③ 専門部会の活動内容を技術委員会への報告（技術委員会は年3回開催）	土木												
3. 現場と支店の情報共有	支店・現場の意思疎通を活性化するために、素案をもとに検討中	土木/建築		*検討		*試行、見直し・修正			*実施					
第3 当社TF T（Task Force Team）活動の強化														
1. TF T対象工事の見直し	体制の強化、対象範囲の拡充を実施（TF T活動対象工事：20件 ⇒ 30件/年）	土木		*継続的に実施										
2. 専門部会の設置とTF T活動への参画	現場支援強化のために、専門部会がTF T活動に参画	土木		*同上										



*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
 *研開：技術研究開発センター
 *Iソ：エンジニアリング事業部

※ より良いものを目指して、実施事項は追加・修正の可能性があります。

■ 整備完了、運用（実施）中 ■ 準備中、整備中

再発防止策	実施事項の概要	担当部門	制度・枠組みの整備状況	第1ステージ（2016～2018年度）						第2ステージ					
				2016年度						2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
				10月	11月	12月	1月	2月	3月	上期	下期				
第4 役職員の意識改革とコンプライアンスの徹底															
1. 経営陣の取り組み（率先垂範）	組織体質の改善に向けた取り組み。再発防止策の全社展開、コンプライアンス推進・定着 ○ 経営陣と社員のコミュニケーション促進 ○ 役員対象のコンプライアンス、ガバナンス、マネジメント研修	再発防止部 — 管理本部	2016年10月 組織新設	* 推進中											
2. コンプライアンス教育の再徹底	研修プログラムの充実（教育メニューの追加・実施） ・ e-learning教育プログラムの充実	管理本部													
3. 公益通報制度の改善	相談・通報窓口を社外（弁護士事務所）にも併設	総務	窓口併設	* 2016年6月より窓口を併設し、範囲拡大、継続運用											
第5 内部統制システムの再構築															
1. 品質マネジメントシステムに関する対策	1) 品質監査室を新設 ・ 品質確保を目的に監査活動を実施し、取締役会に報告 2) CSR推進部を新設 ① 品質マネジメントシステムの見直し ・ 業務要領の精査 ② CSR委員会の見直しおよび強化 ・ CSR委員会の活動内容見直し ・ 定期開催	品質監査室 — CSR — CSR	2016年6月 組織新設 — 2016年8月 組織新設	* 継続的に実施											
2. 取締役会の活性化	① 付議基準の見直し ② 社外取締役と社外監査役による意見交換の定期開催	取締役会事務局 —		* 見直し						* 見直し後の運用開始					
第6 諸制度の改訂															
中心となる施策 <会社の体質改善に向けた取り組み> … 経営理念の浸透、役割・責任権限の見直し、人材育成の仕組み追加整備など				第1ステージ（1年目から3年目）						第2ステージ					
				<体質改善に向けた制度・枠組みの整備>						<制度の改善・再試行 → 定着>					
1. 職務権限規程・決裁基準の見直し	職務権限規程・決裁基準の見直し、役割・責任の検証、組織体制の見直しなど	人事部		* 見直し						* 運用開始（規程）	* 運用開始（組織体制）				
2. 人事制度の改訂	人事考課制度・目標管理制度の見直しなど	人事部		* 制度の見直し							* 試行運用・追加改訂				
3. 人事異動の活性化	運用を見直しし、適時適切なローテーションを実施	人事部								* 実施開始					
4. 工事原価管理システムの見直し	不正防止等の観点から工事原価管理システムの見直し	事務局；土木	2016年9月 検討委員会設置	* 見直し								* 試行運用・追加見直し			

※ より良いものを目指して、実施事項は追加・修正の可能性があります。