

「E20 中央道を跨ぐ橋梁の耐震補強工事施工不良に関する
調査委員会 報告書」を受けた再発防止策

2021年 7月29日

中日本高速道路株式会社

目 次

はじめに	．．．	1
1 事業計画の策定と執行のプロセスについて	．．．	2
2 組織体制・人材育成について		
(1) 現場の事業執行体制について	．．．	4
(2) 組織間の連携について	．．．	6
(3) 調達に関する認識と体制について	．．．	7
3 ガバナンスについて		
(1) 契約に関する権限・チェック機能について	．．．	8
(2) 例外的な事象が発生した場合の対応について	．．．	11
4 コンプライアンスについて	．．．	15

(はじめに)

当社が発注した橋梁の耐震補強工事で発生した施工不良事案（以下「本件事案」という。）に関して、「E20 中央道を跨ぐ橋梁の耐震補強工事施工不良に関する調査委員会 報告書」（以下「報告書」という。）では、本件事案が発生した原因に応じて、4つの解決すべき課題とそれぞれの再発防止の方向性が示されていることから、これらの課題ごとに再発防止策を取りまとめた。

また、再発防止策を実効性あるものとして着実に実施するために、以下の措置を講じる。

1) 事務所や支社における業務効率化と業務負荷の軽減

これまでも取り組んできているICTの活用や技術開発による工事管理等の現場業務の省力化・省人化、書類の電子化やデータベースの整備等のデジタル化、業務プロセスの見直しなどの取組みをガバナンスを確保したうえでより一層推進し、事務所や支社における業務効率化と業務負荷の軽減を並行しておこなうことにより、再発防止策の着実な実行を支える。

2) 工事受注者等への周知

本件事案を受けて、入札契約に関する手続き（一部しゅん功検査、低入札価格調査等）、施工管理方法や提出書類などに見直しが生じることから、工事受注者等の建設業者やその業界団体に周知するとともに、当該業界団体との意見交換をおこない、設計変更ガイドラインを改訂する。

さらに、再発防止策の実効性を定期的にフォローアップして、合理的かつ効率的な業務実施が可能となるように改善していく。

注) 「しゅん功」と「竣工」の使い分け

当社の規程類では「しゅん功」の用語を使用しているため、「当社の対応策」には「しゅん功」の用語を用いている。一方、報告書では「竣工」の用語が用いられているため「報告書で指摘されている問題点と原因」（枠線内）及び「再発防止の方向性（提言）と当社の対応策」のうち、提言内容（二重枠線内）では、「竣工」の用語を用いている。

1 事業計画の策定と執行のプロセスについて

【報告書で指摘されている問題点と原因】

<背景・原因>

耐震補強工事の完成目標時期厳守という意識

<問題点>

- 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

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

- ①事業を適切にマネジメントするためには、事業計画の策定・執行に係る目標と課題について、本社、支社、事務所間で共通理解を持つことが必要である。そのために、社内の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である。

<風通しの良い組織づくりによる組織間の共通理解の醸成>

- 1) ヒアリング等の場を通じた事業執行上の課題と解決策案の共有
支社が行う事務所ヒアリング、本社が行う支社ヒアリング等において、事務所、支社、本社の各組織で事業執行上の課題と解決策案を定期的に確認し、共有する。
- 2) 社内提案制度「3C*-BOX」の創設（*3C：コンプライアンス、コミットメント、コミュニケーション）
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提案できる社内提案制度「3C-BOX」を創設し、現場の課題を吸い上げて各組織で共有する。

- ②事業計画の執行段階において、外部環境等により計画通りの進捗を得ることが困難な場合が想定される。そのような状況下において事業執行を適切にマネジメントしていくためには、問題の解決を現場任せにするのではなく、難航の原因となる問題の解決に向けて、本社が現場との連携や支援をする、計画自体を見直すなど、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である。

<現場の課題を踏まえた事業計画の立案と柔軟な見直し>

現場の声を反映した事業計画の策定・見直し

- イ) 現在の事業計画について、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、直ちに総点検をおこなう。
- ロ) ヒアリングや「特殊・難航案件等対策会議」などの場を活用して、事業執行上の課題と解決策案を組織間で共有したうえで、目標が達成可能か否かを毎年度末までに検証する。
- ハ) 上記の検証結果を踏まえ、必要に応じて柔軟に目標を見直すとともに、協定に反映すべく、本社が国等の関係機関と協議する。

- 二) 新たな事業計画の策定にあたっては、現場の組織体制、建設業界の工事受注能力、地域特性などを踏まえ、目標の達成が可能なように、事務所、支社、本社が連携して事業計画の原案を作成し、本社が国等の関係機関と協議する。

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が見られた。安全とコンプライアンスは事業進捗とトレードオフの関係にあるのではなく、企業存続の根幹をなすものである。このような社員の共通理解を土台として事業執行がマネジメントされるよう、企業風土を中長期的に改善すべきである。

<トップコミットメント>

グループCEOメッセージの発出と役員による社員への説明

- イ) 本件事案の背景として、事業の完成目標を死守しなければならないという社員の意識や、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が見られたとの指摘を重く受け止め、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、あらためてグループ全体で認識を共有する。また、安全やコンプライアンスの遵守を最優先とするトップメッセージの発信を継続する。
- ロ) 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こなうことで、確実な浸透を図るとともに、形骸化を防ぐ。

<コンプライアンス意識の徹底>

社員等への教育

- イ) 社員及びグループ会社社員がコンプライアンス違反行為を認知した際に、内部通報窓口や公益通報窓口（コンプラホットライン）へ逡巡することなく通報できるように、社員等に対する通報制度の周知・教育をおこなう。
- ロ) 各階層の研修において、コンプライアンスに関するカリキュラムを強化する。
- ハ) eラーニング、コンプライアンス・タイムでの意見交換、顧問弁護士による講演会などを通じて、コンプライアンス意識を徹底する。
- 二) 支社長、部長、所長等の管理職層の研修において、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意識を徹底する。

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がなされていた。こうした運用は全社的に行われており、直ちに改めるべきである。

<一部しゅん功の厳格な運用>

1) 調達に関する基本ルールの理解

調達に関する基本ルールを社員全員が正しく理解するよう、eラーニングの活用などにより社員教育をおこなう。

2) 一部しゅん功の実施に係るルールの徹底

一部しゅん功の実施は、工事目的物について、発注者が設計図書において工事の完成に先だって引渡しを受けるべきことを指定した部分がある場合に限定する。

2 組織体制・人材育成について

(1) 現場の事業執行体制について

【報告書で指摘されている問題点と原因】

<背景・原因>

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

<問題点>

- 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
- 3) これらにより、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

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

①社員の人数や経験の不足を直ちに解決することは難しいものの、限られた経営資源を有効に活用する取組みは急務である。そのために、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、体制を構築すべきである。

<組織体制の見直し>

1) 保全・サービスセンターの体制強化

- イ) 保全・サービスセンターの工事担当課について、配置されている担当者の構成や所内の業務分担などを直ちに確認し、必要に応じて以下のような措置を講じる。
 - a 保全・サービスセンターの工事担当課は、経験の浅い者のみで構成されることがないように、人員を配置する。
 - b 担当課の枠を超えたプロジェクトチームを事務所内に設置、複数の工事担当課で協働した事業実施など、所長が事務所内の業務分担を柔軟にマネジメントする。
 - c 事務所の業務内容や業務量を勘案し、支社や本社の実務に精通した者が支援する仕組みを構築し、実施する。
- ロ) 各保全・サービスセンターにおいて、現場の工事管理等の実務に精通したエキスパート社員（工事管理エキスパート）が若手社員の相談窓口及びOJT担当としての役割を担い、若手社員を育成する。
- ハ) 車線拡幅等の比較的規模の大きい工事、重交通路線における難易度の高いリニューアル工事や耐震補強工事などのプロジェクト型事業については、都市部を中心としてこれらを専門に担う工事事務所の設置や高速道路事務所への体制強化により、日常維持管理及び危機管理対応に専念できる組織体制を構築する。

2) 入札契約に係るガバナンス強化のための本社の体制強化

本社に社長直轄の入札契約指導室（仮称）を新設し、以下の機能を担う。

- a 定期的に支社の契約手続審査委員会に出席することなどにより、その運営等の状況を確認し、必要な指導をおこなう。
- b 支社の契約手続審査委員会の運営状況等について、社長直轄の監査部門と情報共有し、是正が必要な場合は両者が連携して是正措置を講じる。
- c 支社の契約手続審査委員会に対する指導や是正措置などを通じて、各支社の入札契約手続きの運用の統一を図る。

- d 各支社の入札監視委員会と連携し、入札契約の透明性の確保及び監視機能の強化を図る。
- e 入札契約に関す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行為、受注者の違法行為などの例外的な事象を一元的に取り扱う窓口としての機能を担う。(コンプライアンス相談窓口と連携。)
- f 入札契約に係る事務の相談窓口として、事務所及び支社を直接支援する。
- g 支社長及び本社の事業担当本部長から報告を受けた工法変更及び設計変更について、内容の妥当性を確認し、必要な指導をおこなう。

3) 適正な入札契約手続きのための支社の体制強化

各支社に契約担当部長を配置し、契約手続審査委員会の事務局を統括するほか、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する。

②事業を適正に執行するためには、事業に携わる社員の契約手続、積算、工事管理等に係る業務実施能力の質の確保が必要である。そのために、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である。

<工事管理等に関するOJTや実務研修の充実などによる人材育成>

1) エキスパート社員の活用等によるOJTの充実

- イ) 各保全・サービスセンターにおいて、現場の工事管理等の実務に精通したエキスパート社員(工事管理エキスパート)が若手社員の相談窓口及びOJT担当としての役割を担い、若手社員を育成する。**【再掲】**
- ロ) OJTカリキュラムや指導要領を整備し、これに基づいたエキスパート社員による指導を通じて現場における工事管理等に関する実務能力の向上を図る。
- ハ) OJTにあたるエキスパート社員に対しては、本社の関係部門がサポートする。

2) 工事管理等の実務能力に重点を置いた研修の充実

- イ) 対象者のレベル(課長レベル、係長レベル、担当者レベル)に応じたカリキュラムによる研修を実施し、受講者を拡大する。
- ロ) 階層に応じた実践的な業務研修において、工事管理等に関する過誤事例を社員の教育資料として活用する。

3) グループ会社との人事交流によるスキル・ノウハウの習得

グループ会社との人事交流を拡大する方向で引き続き計画的に実施し、当社の若手社員がグループ会社の有する施工管理等のスキル・ノウハウを習得して持ち帰ることなどを通じて、現場における事業執行に係る能力の向上を図る。

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である。

＜将来の事業見通しを踏まえた適正な人員確保等＞

適正な人員確保と施工管理業務の省力化・効率化

- イ) 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み合わせた採用計画を策定する。
- ロ) WEBカメラ、ドローン等を活用したICTの導入、書類等の電子化、業務プロセスの見直しなどを促進し、現場における施工管理業務の省力化・効率化を図る。

(2) 組織間の連携について

【報告書で指摘されている問題点と原因】

＜背景・原因＞

八王子支社と事務所との連携が不十分

＜問題点＞

- 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
- 3) これらは、事務所への有効な支援につながらず

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

- ①短期的には、現行組織体制において全体のパフォーマンスの最大化を図るためには、支社による事務所の支援が効果的と考えられるが、その支援は現場にとって真に必要なとされる内容でなければ効果がない。したがって、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である。

＜支社等による事務所支援の仕組み＞

支社等による支援メニューの明示と事務所からの要請とのマッチング

- イ) 本社と支社で支援メニュー（範囲・内容）をリスト化して作成する。ヒアリング等の場で事務所にリストを提示し、支社は事務所からの支援要請の有無を確認したうえで、要請に合った事務所支援を実施する。
- ロ) 事務所の業務内容や業務量を勘案し、支社や本社の実務に精通した者が支援する仕組みを構築し、実施する。【再掲】
- ハ) 本社は、支社による事務所支援の状況を確認するとともに、好事例を全社で共有して水平展開を図る。

＜事務所における工事管理業務の支援＞

工事管理業務を支援するツールの提供、工事管理業務の効率化

- イ) 「当面の再発防止策」を含め、再発防止策として見直されたルール等を手引き類に反映させるとともに、工事管理の重要点を取りまとめて説明会を実施することなどにより、工事管理のプロセスを分かりやすく周知する。
- ロ) 標準的な工事管理レベルを維持するツール（工種ごとに必要な手続き・書類の一覧、書類のひな型等）を提供し、標準的な書類作成や監督員による確認を支援する。
- ハ) 工事関係提出書類の電子化をより一層進め、工事管理業務の効率化を図る。

(3) 調達に関する認識と体制について

【報告書で指摘されている問題点と原因】

<背景・原因>

- 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が不十分

<問題点>

- 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

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

- ① NEXCO 中日本の事業のほとんどは、建設工事や設計などのサービスの調達（procurement）で成り立っていることを鑑みると適切な調達が事業の本質であるといっても過言ではない。そのため、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である。
- ② 例外的な処理を正しく行うためには契約の専門能力の高い人材を適所に配置することが重要であるが、その育成には時間を要することから、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である。

<調達に関する能力の向上>

- 1) 調達に関する基本ルールの理解 **【再掲】**
調達に関する基本ルールを社員全員が正しく理解するよう、eラーニングの活用などにより社員教育をおこなう。 **【再掲】**
- 2) 調達に関する専門家社員の育成、エキスパート社員の活用等
 - イ) 調達実務に関する専門家社員（Sコース・NSコース）を育成する。
 - ロ) 本社及び支社において、調達実務に精通した社員（エキスパート社員など）が、若手社員や未経験者を指導して、調達実務に関する能力を向上させる。
- 3) 事務所の所長、工事長・工事担当課長へのキャリアパス
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（契約部門、技術管理部門若しくは事業実施部門での実務経験又は支社の積算ワーキンググループへの参加などの実務経験）を積むことを原則とする。
- 4) 支社長、部長、所長等の管理職層の調達に関する能力の向上
 - イ) 調達に関する実務経験が少ない者に対し、研修等で能力を向上させる。
 - ロ) 所属長は、部下の調達に関する実務経験を把握し、部署内で適切な業務分担と協働がおこなえるよう、マネジメントする。

③調達に関する社内ルール等を現場の社員が正しく理解し、適切に運用することが必要である。そのため、事業執行に携わる社員に対する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である。

<調達に関する規程類の周知、適用の支援>

- 1) 調達に関する規程類の分かりやすい掲示、適正な手続きの支援
 - イ) 数多く存する調達に関する規程類を掲示板において検索しやすくするため、一覧表を整理して周知する。
 - ロ) 社員が容易に確認できるように、一連の手続きの目的や留意点などを取りまとめたハンドブックを作成し、支援する。
 - ハ) 工法変更、新単価の決定等に関する書類等の作成、チェックに活用できる資料集、統計資料などを提供し、事務所や支社における適正な手続きの実施を支援する。
- 2) 事務所及び支社における実務にあたっての相談窓口の設置
 - イ) 入札契約指導室（仮称）が入札契約に関す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行為、受注者の違法行為などの例外的な事象を一元的に取り扱う窓口としての機能を担う。（コンプライアンス相談窓口と連携。）【再掲】
 - ロ) 入札契約指導室（仮称）が入札契約に係る事務の相談窓口として、事務所及び支社を直接支援する。【再掲】

3 ガバナンスについて

(1) 契約に関する権限・チェック機能について

【報告書で指摘されている問題点と原因】

<背景・原因>

- 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

<問題点>

- 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
- 3) これらにより、不適切な契約変更を実施

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

- ①契約手続を適正に進めるためには、入札契約、契約変更の各段階において、それぞれの意思決定プロセスにおいてガバナンスを確保することが必要である。そのために、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あり方も含めて検討し、直ちに改善すべきである。
- ②契約手続を適正に進めるためには、意思決定を審査するための仕組みもあわせて重要である。そのために、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である。加えて、契約変更の適正化を図るため、第三者機関による監視機能についても検討し、早期に見直すべきである。

＜入札契約手続きにおけるガバナンスの強化＞

1) 当初発注時の発注内容の精緻化等

イ) 施行決定時における手続きの徹底

- a 現場の状況により施工条件に大きな変更が生じる可能性のある案件については、現場状況を的確に把握し、施工計画、対外協議などを精緻なものとする。
- b 支社及び本社は施行決定の手続きにおいて、大幅な設計変更が生じない発注となるよう、予め定めたチェックポイントに基づいて審査する。

ロ) 契約の基本的な条件に変更が生じた場合の対応の徹底

- a 既に手続きに入っているものも含め、施工時間帯の大幅な変更など、契約の基本的な条件に変更が生じた場合は、速やかに手続きを一時中止する。
- b 工程を含む発注内容の見直しをおこない、支社の契約手続審査委員会での審議後、本社の事業担当本部長の承認を得たうえで手続きを進める。

ハ) 工事の内容等を勘案し、現場の施工条件に大幅な変更が生じる可能性の低い案件については、概略発注とすることも検討する。

2) 工法変更に関する事務所及び支社の権限の限定並びに本社承認の追加

金額、完成時期、工期、施工条件など、工法変更に関し事務所及び支社の権限を限定するとともに、本社承認要件を追加する。

3) 契約変更手続きに係る意思決定プロセスの見直し

イ) 支社承認を要する工法変更、設計変更は全て支社の技術管理担当部の審査を受けることとする。

ロ) 支社承認を要する案件のうち、一定の要件に該当する案件については、支社の契約手続審査委員会での審議することとする。

ハ) さらに、支社の契約手続審査委員会での審議を要する契約変更案件のうち、一定の要件に該当する案件は本社に上申し、事業担当本部長の承認を受けることとする。

＜入札契約手続きの全社統一的な運用＞

1) 明確かつ具体的な運用マニュアルの充実、全社共有

その時々事務所、支社、本社の各責任者による恣意的な判断に基づく運用がなされないよう、明確かつ具体的な入札契約手続き運用マニュアルを充実させるとともに、専用ポータルサイトを作成して共有し、全社で統一的な運用を徹底する。

2) 支社の契約手続審査委員会の運営等の確認、是正措置

イ) 入札契約指導室（仮称）が定期的に支社の契約手続審査委員会に出席することなどにより、その運営等の状況を確認し、必要な指導をおこなう。【再掲】

ロ) 入札契約指導室（仮称）が支社の契約手続審査委員会の運営状況等について、社長直轄の監査部門と情報共有し、是正が必要な場合は両者が連携して是正措置を講じる。【再掲】

ハ) 入札契約指導室（仮称）による支社の契約手続審査委員会に対する指導や是正措置などを通じて、各支社の入札契約手続きの運用の統一を図る。【再掲】

＜入札契約手続きの監視機能の強化＞

入札監視委員会による監視機能の強化等

低入札価格重点調査を実施した契約及び契約変更の手続きについても入札監視委員会による監視をおこなう。

③適正な事業マネジメントのためには、工事発注段階での施工条件等の明確化が重要であるが、全体工程に余裕がなければ、今回の事象の繰り返しが想定される。したがって、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である。

<現場の課題を踏まえた事業計画の立案と柔軟な見直し>

現場の声を反映した事業計画の策定・見直し【再掲】

- イ) 現在の事業計画について、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、直ちに総点検をおこなう。【再掲】
 - ロ) ヒアリングや「特殊・難航案件等対策会議」などの場を活用して、事業執行上の課題を組織間で共有したうえで、目標が達成可能か否かを毎年度末までに検証する。【再掲】
 - ハ) 検証結果を踏まえ、必要に応じて柔軟に目標を見直すとともに、協定に反映すべく、本社が国等の関係機関と協議する。【再掲】
- 二) 新たな事業計画の策定にあたっては、現場の組織体制、建設業界の工事受注能力、地域特性などを踏まえ、目標の達成が可能なように、事務所、支社、本社が連携して事業計画の原案を作成し、本社が国等の関係機関と協議する。【再掲】

④契約手続に係る社内決裁においては、複数の部署や役職者が関与する場合が多い。その結果、確認を他の者に依存する意識が生まれ、チェック機能がかえって低下する場合も考えられる。よって、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である。

<入札契約手続に係る社内決裁の見直し>

社内決裁における審査者の役割の明確化等

- イ) 決裁時の審査・確認項目を決裁者ごとに統一・明確化するとともに、決裁者の負担軽減も視野に、効果的・効率的に審査・確認できる決裁書類のひな型や役割分担を整備する。
- ロ) 入札契約手続に係る決裁にあたり、全ての決裁者が当事者意識をもって間違いのない決裁をおこなうため、各決裁者は自身の審査事項等について必要に応じてコメントを記載することとする。(電子決裁においても同様に、各決裁者は必要に応じてコメントを記載する。)
- ハ) 工法変更、新単価の決定等に関する書類等の作成、チェックに活用できる資料集、統計資料などを提供し、事務所や支社における適正な手続の実施を支援する。【再掲】

(2) 例外的な事象が発生した場合の対応について

【報告書で指摘されている問題点と原因】

<背景・原因>

いくつもの例外的な事象が発生

- イ) 受注者は書類や立会検査願の未提出が多数
- ロ) 施工体制にかかる虚偽書類の提出や下請への未払い
- ハ) 国交省職員を介した国会議員からの問合せ

<問題点>

- 1) 例外的処置（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

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

- 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にはリスクと限界がある。したがって、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である。

<例外的な事象への組織的・専門的な対応>

1) 例外的な事象についての経営陣までの情報共有

通常の業務処理では対応が困難な例外的な事象が発生した場合、これを事務所、支社、本社で共有し、必ず経営陣まで情報を上げることを徹底する。

2) 「特殊・難航案件等対策会議」の適用拡大

事務所（所長ほか）、支社（支社長ほか）及び本社（本部長ほか）で構成する「難航案件等対策会議」について、通常の業務処理では対応が困難な例外的な事象も適用対象に加えて「特殊・難航案件等対策会議」とし、会社全体で事案への対応方針を定めて対応することを徹底する。

3) 入札契約に関する例外的な事象の一元的な管理等

- イ) 入札契約指導室（仮称）が入札契約に関す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行為、受注者の違法行為などの例外的な事象を一元的に取り扱う窓口としての機能を担う。（コンプライアンス相談窓口と連携。）【再掲】
- ロ) 入札契約指導室（仮称）が入札契約に関する例外的な事象を一元的に管理するとともに、専門弁護士との連携を強化して、自ら処理する又は支社や事務所が処理する場合の指導をおこなう。

②例外的な事象の対応を有効に機能させるためには、例外的な状況を社員が正しく認識できる必要がある。そのために、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である。

<例外的な事象への対応事例の共有>

1) 対応事例の蓄積

過去の例外的な事象、その対応プロセス等をリスト化し、「リスク対応事例集」として掲示板等で共有し、正しい認識を持てるように支援する。

2) 対応スキルの向上

管理職層（支社長、部長、所長、課長等）などを対象とした研修において、「リスク対応事例集」等を活用し、対応スキルの向上を図る。

③（一部）竣工検査の確実性を高めるためには、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べきである。加えて、日常の施工管理を効率的に行うための手法として 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である。

※以下の当社の対応策のうち、薄灰色の着色部分は、「中間とりまとめ」で指摘された施工不良発生
の直接的な原因に対し、「当面の再発防止策」として既の実施しているもの。

直接的な原因： 受注者の施工上の重大な問題（書類の未提出、立会検査の未受検、施工体制の虚偽等）、当社の施工管理（監督・検査）体制の脆弱性、入札時における不適切な業者選定等

<施工管理体制の強化>

1) 監督業務の強化 [2021年3月から実施中]

はじめて当社の工事を受注した企業、低入札価格調査対象となった企業等は、施工体制台帳・施工計画書の内容の詳細なヒアリングや、四半期に1回以上の頻度で副監督員による施工体制台帳等の重点確認を実施する。

2) 立会検査の強化 [2021年3月から実施中]

イ) 週間工程表の提出等

- a 受注者は、週間工程表を作成し監督員に提出することを義務化。
- b 受注者より提出された週間工程表は、工程会議等を活用し受発注者双方で共有する。
- c 監督員は工事情報共有・保存システム（Kcube2）を活用して立会検査の方法（立会検査又は自主検査後の資料検査）を受注者に通知する。
- d 受注者の現場管理及び工程把握が不十分と判断される場合、監督員は書面により是正措置を指示する。

ロ) 原則立会検査の実施

- a 受注者による自主検査を極力回避し、当該工事における確認行為は、立会検査することを原則とする。
- b 省力化の観点から、ウェアラブルカメラ等を用いた遠隔臨場についても、立会検査と同様の確認行為として取り扱う。

ハ) 自主検査（検査及び立会いの省略）の回避

- a 検査及び立会いを省略するか否かの判断は、受注者から施工管理記録、写真等の資料が確実に提出できる状況であることを前提に、工事目的物の重要度、工事完成後の外観からの明視度又は確認方法の有無、仮に手直しがあつた場合の供用工程への影響度等を検討のうえ、決定する。
- b 省略する場合は、受注者に対して施工管理記録、写真等の提出を求め、確認する。

3) 支社からの支援を含めた立会検査体制の構築 [2021年3月から実施中]

監督員は、集中工事や昼夜連続工事など特殊な施工条件により、立会検査の体制が不足する場合は、施行担当者（支社の事業担当部長）と協議のうえ、立会検査体制を構築する。

4) 施工管理員への業務指示方法の徹底、課題等の共有 [2021年2月から実施中]

月次業務内容依頼書による施工管理員への業務指示を徹底するとともに、施工管理員の月間業務報告書において、現状課題等を記載させ状況を把握する。

< 契約解除判断の目安の明示 >

契約違反に関する解除判断の目安の明示 [2021年4月から実施中]

受注者が次のいずれかの事項に該当し、監督員等からの指導、改善措置請求を行っても状態が改善されない場合を契約違反に関する解除判断の目安として明示。

- a 現場管理体制の不備：提出された施工体制台帳に記載された施工体制が取られず、適切な工事の現場管理に著しい支障が生じる場合。
- b 手続の不備：共通仕様書において定める立会検査等の手続を経ずに施工が実施されている場合など、必要な手続を経ずに工事が進められている場合において、適切な工事の施工に著しい支障が生じる場合。
- c 提出書類の不備：契約関係書類に定められた提出義務のある書類に不備、未提出がある場合など、適切な工事の品質管理、工程管理に著しい支障が生じる場合。

< 契約の適正性の確保 >

1) 入札不調による再発注における発注単位、工程の見直し等の実施

[2021年1月から実施中]

入札不調時の再発注においては、安易に競争参加資格要件を緩和せず、可能な限り発注単位、工程の見直し等をおこなう。

2) 土木補修工事及び橋梁補修工事に等級区分を設定 [2021年3月から実施中]

発注方式、発注規模、技術的難易度等に応じた適切な発注を実施するため、土木補修工事及び橋梁補修工事に等級区分（A・B ランク）を設定。

3) 適切な競争参加資格要件の設定 [2021年6月から実施中]

イ) 競争参加資格における地理的条件

工種及び工事規模に応じた地理的条件（本店、支店又は営業所）の設定例を規定化。

ロ) 企業に求める同種工事の施工実績

発注規模・技術的難易度を適切に反映した競争参加資格要件となるように、発注工事の内容に応じた設定例を規定化。

4) 低入札価格重点調査の対象拡大 [2021年3月から実施中]

低入札価格重点調査について、重点調査価格未満の入札がおこなわれた場合だけでなく、当社発注工事の施工実績がない者による重点調査価格以上、調査基準価格未満の入札がおこなわれた場合も調査対象とする。

5) 経営事項審査結果の活用 [2021年3月から実施中]

低入札価格重点調査において、総合評定値通知書の写し（審査基準日が、入札日の1年7ヶ月前の日以後のもの）の提出を要請し、当該資料の内容を確認する。

6) 配置予定技術者等名簿の見直し [2021年3月から実施中]

イ) 配置予定技術者等名簿の様式の見直しを行い、現場代理人、主任技術者、監理技術者、専門技術者だけでなく、現場管理費（現場に配置される社員に対する費用）に計上したその他の技術者についての記載も求める。

ロ) その他、過去5カ年に従事した公共工事について記載した経歴書の提出を求めること、担当技術者については、契約対象工事で担当を予定している業務の記載を求めることを追加し、適切な技術者の配置であることを確認する。

7) 監督及び検査体制の強化 [2021年3月から実施中]

イ) 従来、低入札価格重点調査を実施した工事に限定していた「施工体制台帳の内容に係るヒアリング及び施工計画書の内容に係るヒアリング」について、低入札価格調査を実施したすべての工事を対象として拡大。

ロ) 副監督員による重点確認の実施を四半期に1回以上の頻度で行うこととし、監督及び検査体制の更なる強化を図る。

< (一部) しゅん功検査の実施 >

1) 一部しゅん功の実施に係るルールの徹底【再掲】

一部しゅん功の実施は、工事目的物について、発注者が設計図書において工事の完成に先だって引渡しを受けるべきことを指定した部分がある場合に限定する。

【再掲】

2) (一部) しゅん功検査の実施プロセスの見直し

イ) (一部) しゅん功検査の実施に至るプロセスとして、予め作成したチェックリストにより監督員が日々の立会検査の実施状況などを確認する仕組みをルール化する。

ロ) 検査実施部門は、検査実施の決裁書類に監督員によるチェックリストを添付する。

ハ) (一部) しゅん功検査における必要書類をリスト化し、検査員は書類に不足がないことを確認したうえで、このリストから抽出して検査を実施する。

ニ) WEBカメラ、ドローン等を活用したICTの導入、書類等の電子化、業務プロセスの見直しなどを促進し、現場における施工管理業務の省力化・効率化を図る。【再掲】

4 コンプライアンスについて

【報告書で指摘されている問題点と原因】

<背景・原因>

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

<問題点>

- 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、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）

●再発防止の方向性（提言）と当社の対応策 ※二重枠線内が提言内容

- ①コンプライアンスを事業推進の妨げと考える限り、社会から信頼される会社にはなり得ない。このため、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、直ちに発出すべきである。なお、トップコミットメントの浸透については、継続的に取組んでいく課題であることに留意すべきである。
- ②コンプライアンスに対する社員の理解は、狭義の法令遵守から広義の社会的要請まで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。会社としてコンプライアンスをどう捉え、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である。

<トップコミットメント>

グループCEOメッセージの発出と役員による社員への説明

- イ) 本件事案の背景として、事業の完成目標を死守しなければならないという社員の意識や、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が見られたとの指摘を重く受け止め、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、あらためてグループ全体で認識を共有する。また、安全やコンプライアンスの遵守を最優先とするトップメッセージの発信を継続する。【再掲】
- ロ) 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おこなうことで、確実な浸透を図るとともに、形骸化を防ぐ。【再掲】

<コンプライアンス意識の徹底>

社員等への教育【再掲】

- イ) 各階層の研修において、コンプライアンスに関するカリキュラムを強化する。【再掲】
- ロ) eラーニング、コンプライアンス・タイムでの意見交換、顧問弁護士による講演会などを通じて、コンプライアンス意識を徹底する。【再掲】

ハ) 支社長、部長、所長等の管理職層の研修において、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意識を徹底する。【再掲】

③コンプライアンス相談体制が整備されていても、社員が有効に活用しなければ体制は機能しない。このため、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である。

<入札契約に関する例外的な事象の一元的な取扱い窓口の設置>

入札契約に関する例外的な事象のレポートラインの明確化

入札契約指導室（仮称）が入札契約に関す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行為、受注者の違法行為などの例外的な事象を一元的に取り扱う窓口としての機能を担う。（コンプライアンス相談窓口と連携。）【再掲】

<コンプライアンス意識の徹底>

1) 社員等への教育【再掲】

社員等がコンプライアンス違反行為を認知した際に、内部通報窓口や公益通報窓口（コンプラホットライン）へ逡巡することなく通報できるように、社員等に対する通報制度の周知・教育をおこなう。【再掲】

2) コンプライアンス相談体制の改善

社員等が逡巡することなく通報できるように、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い窓口（入札契約指導室（仮称））との関係性を社員等に分かりやすく示し、周知する。

④コンプライアンスに関する事案は、社内で完結するとは限らない。社内のみならず取引先や受注者等を含めたコンプライアンス施策（ハラスメント防止対策を含む。）も早期に実施すべきである

<取引先や受注者等への対応におけるハラスメント防止>

社員等への教育、相談窓口の周知

イ) 取引先や工事受注者等に対してもハラスメントと受け取られかねない行為とならないよう、社員及び施工管理員へのハラスメント教育において徹底する。

ロ) 取引先や工事受注者等からの相談窓口（公益通報窓口）について、ホームページへの情報掲載等を充実させることにより、取引先や工事受注者等への周知徹底を図る。

以 上