

2021年8月31日
パナソニック株式会社

第三者委員会からの調査報告書受領に関するお知らせ

パナソニック株式会社は、2020年11月27日に公表のとおり、連結子会社のパナソニック環境エンジニアリング株式会社（以下、PESENG）およびパナソニックコンシューマーマーケティング株式会社（以下、PCMC）において施工管理技士資格等を不適切に取得していた疑義が発覚したことを受けて、グループ全体としての発生原因の究明及び再発防止策の提言を目的とした調査を第三者委員会に委嘱していましたが、昨日、第三者委員会より「調査報告書」を受領するとともに、国土交通省に対し、既に報告・公表済みのPESENGおよびPCMCを除く当社を含むパナソニックグループ会社における現役社員の保有資格に関する自主調査の結果に加え、第三者委員会より受領した「調査報告書」の内容およびグループ全体としての再発防止策について報告しましたので、お知らせします。

PESENG および PCMC 以外の当社を含むパナソニックグループ会社においても、建設工事の適切な施工を確保するうえで非常に重要な施工管理技士資格の取得に関し、実務経験が不備であるにもかかわらず取得していた事例が数多く確認されたことについて、国土交通省等の行政機関、当社に対して建設工事をご依頼いただいたお客様やお取引先の皆様に多大なご迷惑をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

なお、実務経験の不備者が確認されたグループ会社においては、退職者の保有資格に関する自主調査を行うとともに、実務経験の不備者が主任技術者または監理技術者として配置された物件につきましては、PESENG および PCMC の第三者委員会にて採用されている第三者機関による施工品質の検証を進めてまいります。

記

1. これまでの経緯等について

2006年、当時の松下電器産業株式会社の社内カンパニーであるパナソニックシステムソリューションズ社において、施工管理技士資格や実務経験による監理技術者資格者証を不正または不適切に取得していたという実務経験不備問題（以下、2006年問題）が判明したため、当該問題に関する調査を行い、再発防止策とともに、国土交通省等に対して報告を行いました。

しかしながら、2020年9月10日、PESENGは、社内調査により相当数の実務経験不備問題の疑義が確認されたため、過去に遡って施工管理技士資格又は実務経験による監理技術者資格者証を不正または不適切に取得していた者の有無・範囲を調査すること

も含めて、PESENG の第三者委員会を設置し、当該調査等を委嘱しました。また、当社は、PESENG において実務経験不備問題の疑義が確認されたことを受けて、自主的にパナソニックグループにおいて PESENG と同様の実務経験不備問題の疑義の有無に関する調査を開始しました。その結果、PCMC において、2006 年問題の発生以降に、会社の指示の下で相当数の社員が施工管理技士資格等を不適切に取得していた疑義が確認されたため、PCMC は、過去に遡って施工管理技士資格や実務経験による監理技術者資格者証を不正または不適切に取得していた者の有無・範囲を調査することも含めて、PCMC の第三者委員会を設置し、当該調査等を委嘱しました。

それに加えて、当社は、2006 年問題を再発させた疑義の原因は、個々のグループ会社の問題にとどまらず、パナソニックグループ全体の問題である可能性が高いと考えて、PESENG および PCMC 以外のグループ会社における施工管理技士資格や実務経験による監理技術者資格者証を不正または不適切に取得していた者の有無・範囲の自主的な調査を継続するとともに、パナソニックグループ全体としての原因分析および再発防止策提言を受けることを目的として、当社の第三者委員会を設置し、同第三者委員会に対して当該事項を委嘱しました。

今回のお知らせは、PESENG および PCMC を除く当社を含むパナソニックグループ会社（建設業許可を受けた 41 社）における現役社員の保有資格に関する自主調査の結果に加え、当社が設置した第三者委員会からの報告内容およびそれを受けてのパナソニックグループ全体としての再発防止策についてお知らせするものです。

なお、PESENG および PCMC の調査結果等については、既にそれぞれのホームページで公表しています [1]。

2. 自主調査結果について

PESENG および PCMC を除く当社を含むパナソニックグループ会社における現役社員の保有資格については、当社建設業・安全管理部（以下、当社建安部）および判定担当弁護士による協働体制のもと、実務経験（指導監督的実務経験を含む）要件の不備の有無を調査してきました（以下、自主調査）。なお、当社建安部は、パナソニックグループ全体における建設業法及びその他建設業関連法令の徹底を図ることを目的として設置された部署で、パナソニックグループに属する当社以外の会社に設置された建設業・安全管理担当部門に対して、建設業法及びその他建設業関連法令の徹底にかかる事項について管理しています。また、判定担当弁護士は、PESENG および PCMC の第三者委員会の監督のもとで、それらの判定を行った経験のある弁護士を中心として編成しました。

自主調査の結果は、以下のとおりです。

¹ <https://panasonic.co.jp/ls/peseng/news/img/20210514daisanshahoukoku.pdf>
https://www.panasonic.com/jp/company/pcmc/pdf/announce_002.pdf

(1) 施工管理技士資格

資格判定対象の技術者数と資格数はそれぞれ合計 2,308 名、3,284 資格であり、自主調査の結果、その受験資格の有無についての判定結果は別紙（集計表）のとおりであり、実務経験に不備があると判定されたのは合計 390 名、475 資格でした。

なお、PESENG 及び PCMC において実務経験に不備があると判定された技術者数と資格数を合わせると合計 500 名、622 資格でした [2]。

(2) 監理技術者資格

資格判定対象の技術者数と資格数はそれぞれ合計 251 名、253 資格であり、自主調査の結果、その受験資格の有無についての判定結果は別紙（集計表）のとおりであり、実務経験に不備があると判定されたのは合計 13 名、13 資格でした。

なお、PESENG において実務経験に不備があると判定された技術者数と資格数を合わせると合計 38 名、38 資格でした [3]（PCMC において実務経験に不備があると判定された技術者はいませんでした。）。

(3) 営業所の専任技術者

自主調査の結果、実務経験に不備があると判定された者のうち PESENG および PCMC を除くパナソニックグループ会社の専任技術者として配置された者は合計 58 名、その者が専任技術者として配置された建設工事の種類数は合計 85 個となりました。

実務経験の不備者が主任技術者または監理技術者として配置された可能性のある物件は最大 2,422 件（うち請負金額 500 万円以上の工事は 150 件）です [4]。これらにつきましても、冒頭で説明のとおり、精査の上、第三者機関による施工品質の検証を進めてまいります。実務経験の不備者が主任技術者又は監理技術者として配置された物件のうち、不特定多数の人体／環境に影響を及ぼす可能性がある下記物件 1 件については、発注者等より安全性自体に問題は認められない旨の回答を得ています。

工事名称	業種区分	完成時期	請負金額（税抜）
情報灯、非常電話他工事	電気	1998 年 3 月	約 8,925 万円

² PESENG の退職者調査による 6 名 8 資格の×判定および PCMC の退職者調査による 11 名 14 資格の×判定も含まれています。なお、合格時を基準とした場合には不備が認められないと判定された 9 名 9 資格は含まれていません。

³ PESENG の退職者調査による 2 名 2 資格の×判定も含まれています。

⁴ 2,422 件のうち、主任技術者として配置された可能性のある物件は最大 2,410 件、監理技術者として配置された可能性のある物件は最大 12 件になります。

なお、現在施工中の物件において、実務経験の不備者が主任技術者または監理技術者として配置されている物件はありません。

また、実務経験の不備が認められた者については、国土交通省のご指導のもと、資格を返納する手続を進めてまいります。

3. 第三者委員会による調査概要について

(1) 当社からの主な委嘱事項

- ① 実務経験不備問題に関するパナソニックグループとしての原因および問題点
- ② 特に 2006 年問題が再発したことに関するパナソニックグループとしての原因および問題点
- ③ 上記①②の原因および問題点を踏まえたパナソニックグループとしての再発防止策の提言等

(2) 調査期間

2020 年 11 月 27 日から 2021 年 8 月 30 日

(3) 調査報告書の内容

添付資料のとおりです。

なお、調査報告書のマスキングおよび別紙の省略は、プライバシー等に配慮し、当社の判断と責任で行っています。

(4) 第三者委員会によるパナソニックグループにおける原因分析

パナソニックグループは、前述のとおり実務経験の不備者を多く発生させることになりましたが、そのような事態を招いたグループ全体としての原因の詳細については、添付資料である第三者委員会の「調査報告書」110 頁以下をご参照ください。以下では、2006 年実務経験不備問題前後に分けて、その内容を当社の責任において簡潔に要約しました。

ア 2006 年度以前（2006 年問題前）

2006 年問題の際の報告書等に表れた原因・背景として、①実務経験に関する解釈の違い、②実務経験承認フローの問題点（従業員に対して資格取得を推奨する立場にある事業部門のみで実務経験証明書をチェックおよび承認するため、いわば利益が相反する状況（同証明書のチェックが甘くなるおそれがある状況）が生じていた、裏付け資料を確認せずに同証明書が承認されていた、チェック担当者が一元化されていなかった）がありました。

また、報告書等に表れていない原因・背景として、③技術者不足を背景とす

る行き過ぎた資格取得推奨、④コンプライアンス意識の低さがありました。

イ 2007年度以降（2006年問題後）

(ア) 実務経験承認フローについての問題点

パナソニックグループにおいては、2006年問題を受けて承認フローを改正し、工事管理部門（事業部門）と建設業安全管理部門によるダブルチェック体制を整備しました。しかし、実際にはダブルチェック体制が採られていない会社が存在し、また、ダブルチェック体制が採られている会社においても、ダブルチェック体制の形骸化（実質的にチェックしていない）、建設業安全管理部門の脆弱性（実務経験要件に関する知識不足等）、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性の懸念が生じる会社も存在しました。

加えて、当社建安部は、同部の権限・人員不足もあり、パナソニックグループ各社の承認フローの運用面について監査していませんでした。

(イ) 不正資格取得・不適切資格取得の背景事情とそれに対するグループとしての対応

パナソニックグループ各社には中長期的な技術者養成計画がない会社があり、当社においても、各社から同計画の有無・内容について報告をさせる体制までは採っておらず、このような計画策定の有無について監査等を行わず、策定のための指示・支援を十分に行っていませんでした。

また、当社は、パナソニックグループ各社における建設業の資格取得に関する人事制度が適切なものであるかについて監視・監督を特段行っていませんでした。

加えて、主に製造販売系のパナソニックグループ各社では、①施工を担当しない者が施工に関する知識レベルの証明や施工に関する知識の習得という自己研鑽目的で資格取得が行われたり、②設計・営業業務と施工業務の両方を行う者により資格取得が行われたりしていました。このような場合には、チェックを厳格に行い、業務内容に応じて慎重に実務経験に該当する経験であるか否かを区分して確認する体制を整える必要があるにもかかわらず、当社としてこのような体制を整えることについて指導・支援を行っていませんでした。

(ウ) コンプライアンス意識の低い従業員の存在と人材教育の欠如

パナソニックグループの会社の中には、コンプライアンス意識が低い従業員や、受験の手引き・申請の手引きに対する意識が低く、実務経験のチェックは会社が行うとの甘えの意識を持っている従業員も存在しました。また、当社においても、パナソニックグループ各社における教育等の実施状況について監視・

監督せず、教育に対する支援の仕組みが設けられていませんでした。

(エ) 建設業管理に対する監査の欠如

当社建安部は内部監査の対象とならず、また、同部に対する監査役監査においては、同部がパナソニックグループ各社に対してどのような監査を行っているか等の観点からの監査は行われていませんでした。このことが、当社建安部による監査が十分に効果を発揮しなかったこと（上記（ア））の遠因となっていた可能性も否定できない状況にありました。

(オ) 2006年問題の原因等の展開不足及びその再発防止策に不十分な点があったことによる実務経験不備問題の再発

上記アのとおり、2006年問題の原因・背景として、実務経験に関する解釈の違い、技術者不足を背景とする資格取得推奨およびコンプライアンス意識の低さがありましたが、これらの原因・背景については、パナソニックグループ各社に対して十分に共有がされず、実効性のある再発防止策が策定されませんでした。そのため、2007年度以降も誤った解釈による実務経験不備、技術者不足に対応するために資格取得推奨が行われた結果としての実務経験不備、また、コンプライアンス意識の低い従業員による実務経験不備が認められ、2006年問題の調査で判明した原因と共通するところが認められました。

(5) 第三者委員会による再発防止策の提言内容

上記(4)の原因分析を受けて、第三者委員会より提言を受けた再発防止策は、添付資料である第三者委員会の「調査報告書」147頁以下をご参照ください。以下では、その内容を当社の責任において簡潔に要約しました。

ア 利益相反構造を意識した実務経験要件に関するチェック体制の再構築・強化

グループ各社は実務経験証明書のダブルチェック体制を再構築し、当社は再構築に対する適切な指導・支援およびダブルチェック体制の実効性の有無の検証等を行うべきであるとされました。また、ダブルチェック体制の強化のために、グループ各社はチェックリスト活用等の強化のための取組みを行い、当社はダブルチェック体制強化のための適切な支援（教育機会の提供等）を行うべきであるとされました。加えて、エビデンスの保管とエビデンスに基づく実務経験認定の徹底のために、グループ各社は裏付け資料に基づくチェック体制を構築し、当社はエビデンスに基づく認定が行われているかについてのチェック（チェックのために必要なデータへのアクセス権限付与）、グループとしての実務経験認定の統一ルール・データ管理方法を検討し、支援を行うべきであるとされました。

イ 中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制の構築

グループ各社は将来の事業計画（建設工事受注計画）の見通しを踏まえた中長期的な視点での技術者養成計画の立案を行い、当社はグループ各社から技術者の確保状況について報告を求め、中長期的な技術者養成計画策定のためのノウハウやグループ各社における好事例を紹介する等の支援、技術者不足が発生していないか、中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制がとられているかについて、監視・監督する仕組みの構築を行うべきであるとされました。

ウ 資格取得を過度に重視しない適切な人事制度の構築

グループ各社は、人事制度により資格取得に対して適切なインセンティブを与えつつも資格取得について昇任要件としたり、金銭的インセンティブを与える場合には、実情に合わせて資格保有の有無に偏重しない人事制度を設計・改定し、当社はグループ各社の制度が資格保有の有無に偏重しない人事制度となっているかについて、継続的に監視・監督する仕組みを構築することを検討するべきであるとされました。

エ コンプライアンス意識の向上と教育の徹底

グループ各社はコンプライアンス意識を向上させるための定期的な研修・教育、実務経験要件への理解を深めるための研修・教育や受験の手引のルールを踏まえたチェックリストの活用を行い、当社はグループ各社における教育に対する適切な支援（講師の派遣等）を行うべきであるとされました。

オ グループ会社に対する牽制部門の強化と同部門に対する監査

グループ本社機能として、十分な権能と人員を備えた建設業管理機能を司る部署（建設業管理部門）を設け、当該部門が建設業管理について指導的役割を果たすとともに、技術者データ等の必要な情報を収集した上で、その情報を基に実質的な承認フローの運用面に踏み込んだ監査を行うべきであるとされました。また、当該部門に対しても内部監査等を通じて適切な監視を行い、同部門が十分に牽制機能を果たしているか不断の評価をすることも検討するべきであるとされました。

カ 建設業管理部門と人事部門等の協働の仕組みの構築

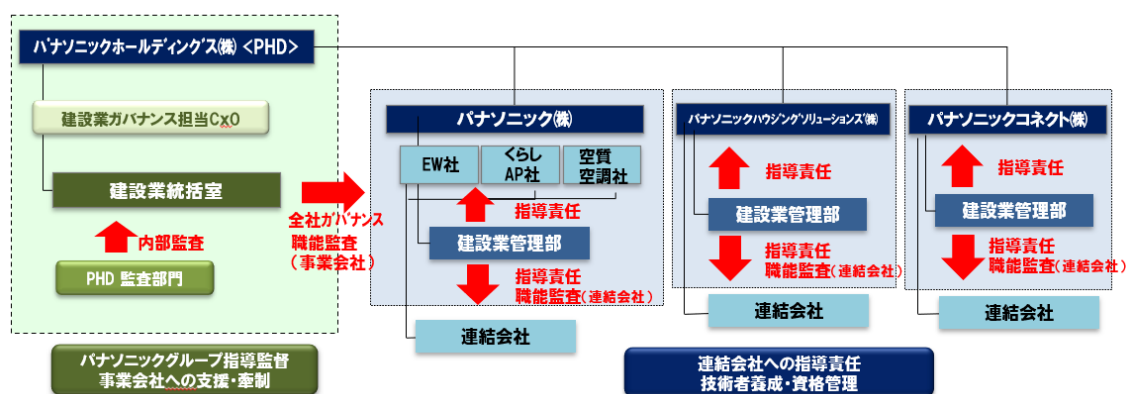
上記オの建設業管理部門は人事部門等と互いの情報を共有する仕組みを構築するべきであるとされました。また、同部門は、監査等を通じて得る技術者情報等を人事部門等と共有して技術者養成の一助とするとともに、人事部門等も人材教育等の取組みを建設業管理部門に共有して、同部門の監査に活かす仕組みが重要

であるとされました。加えて、同部門は監査等を通じて得られる知見を基に、第2ラインとして、第1ラインに対してノウハウの提供等の支援をするべきであるとされました。

4. グループ全体としての再発防止策について

第三者委員会からの再発防止策の提言を受け、以下のとおり、パナソニックグループとしての実効性・永続性のある再発防止策を適切に推進してまいります。

なお、パナソニックグループは、2022年4月の持株会社制への移行に先立ち、2021年10月から現行のカンパニー制を廃止し、新たなグループ体制に再編することを予定しており、そのようなグループ体制の再編も踏まえた再発防止策を講じます。



(1) グループガバナンス体制の確立

パナソニックグループとしては、度重なる不適切な資格取得問題を引き起こしたことによりグループとしての企業価値を大きく損なったことを自覚し、改めて二度とこのような問題を引き起こさないため、建設業を営む各グループ会社には利益相反構造があることを理解した上で、より強固な建設業管理体制を構築することを目指します。

具体的には、建設業を営む各グループ会社に任せきりとするのではなく、当該各グループ会社を管轄する中核事業会社ごとに、実効性のある十分な機能・権限・人員を備えた中核事業会社社長直轄の建設業管理（実務経験要件に関するチェックのみならず、その他の建設業に関する各種管理を含みます。以下、建設業管理）機能を担う「建設業管理部」を設置することによって、中核事業会社による当該各グループ会社に対する支援・牽制機能を強化してまいります。また、中核事業会社も建設業を営むグループ会社でもあるため、当社（2022年4月以降はパナソニックホールディングス株式会社）にも、実効性のある十分な機能・権限・人員を備えた建設業管理機能を担う「建設業統括室」を設置することによって、当社による中核事業会社や各グループ会社に

対する支援・牽制機能を強化してまいります^[5]。そして、これらの部署が実効性のある十分な機能・権限を備えることができるよう、その機能・権限と責任を明確に定めた建設業管理に関する業務規程を制定します。

これらの取組みは、2021年下期から順次実施してまいります。

(2) 実務経験要件に関するチェック体制の再構築・強化等

パナソニックグループにおいては、2006年問題を受けて受験・申請に関する承認フローを改正し、工事管理部門（事業部門）と建設業安全管理部門によるダブルチェック体制を整備してきました。しかしながら、グループ会社の中には、ダブルチェック体制が採られていない会社や、実務経験要件や施工工事に関する知識・経験不足等による牽制機能の脆弱性という共通の課題を持つ会社が一定数ありました。そのため、建設業を営む各グループ会社を管轄する中核事業会社の建設業管理部が、人事部門と連携のもとに技術者の学歴・経歴等のデータも参照しながら当該各グループ会社の社員の受験・申請に関する承認フローに関与することによって、当該各グループ会社内で承認フローを完結させず、中核事業会社による管轄下にある各グループ会社の実務経験要件に関するダブルチェック体制を再構築・強化してまいります。また、当社の建設業統括室からも、中核事業会社による承認フローについて人事部門と連携のもとに技術者の学歴・経歴等のデータも参照しながら支援・監査等を行うことによって、ダブルチェック体制を再構築・強化してまいります。そして、これらの承認フローおよびダブルチェック体制の構築・運用に当たっては、社外弁護士等の外部有識者の知見も必要に応じて活用しつつ、受験・申請可否を適切に判断できる人材を育成してまいります。

これらの取組みは、2021年下期より順次実施してまいります。

(3) 中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制の構築等

パナソニックグループの中には、中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進が行われず、また、建設工事の受注増加による技術者不足に急激に対応するために不適切な資格取得推奨が行われた会社もありました。そのため、このような事例を生じさせることがないように、中核事業会社は、当該各グループ会社の将来の事業計画（建設工事受注計画を含みます。）の見通しを踏まえて、中長期的な技術者養成計画を策定し、決して不適切な資格取得推奨が行われることがないように、計画的に技術者を養成し、資格保有者の維持・確保を支援してまいります。また、中核事業会社は、その管轄する各グループ会社によるキャリア採用や外国人採用を積極的に進めるため、採用

⁵ 当社の建設業統括室の管掌役員は、事業部門からの独立性を確保できる役員とすることを想定しております。

試験等の段階で、実務経験書を提出させ、その内容確認や面談等を通じて適正に資格取得していることを確認できるよう支援してまいります。加えて、パナソニックグループとして、受験教育を含めた技術者養成を目的とした「テクニカルカレッジ」の積極的な活用を進め、技術者養成を全社的なテーマとして進めてまいります。

また、当社の建設業統括室としても、中核事業会社による中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制について人事部門と連携のもとに技術者の学歴・経歴等のデータも参照しながら支援・監査等を行い、中核事業会社の事業推進体制が健全なものとなるよう牽制してまいります。

これらの取組みは、2021年下期より順次検討を開始し、2022年度から始まる次期中期計画にも盛り込むことで確実な実行を推進いたします。

(4) 資格取得を過度に重視しない適切な人事制度の構築

パナソニックグループの中には、一律に施工管理技士を昇任要件とし、役職上の優遇措置や経済的なメリットを与えるような人事制度を設けていたことが不適切な資格取得の背景となっていた会社がありました。そのため、パナソニックグループとして、建設業を営む各グループ会社において、資格取得に対してインセンティブを与える場合であっても、資格取得の有無を過度に重視しない適切な制度設計を推進してまいります。

また、当社の建設業統括室は、建設業を営む各グループ会社の人事制度を尊重しつつも、資格取得を過度に重視していないか、適切な運用となっているかといった点について監査してまいります。

これらの取組みは、2021年下期より順次実施してまいります。

(5) コンプライアンス意識の向上と教育の徹底

パナソニックグループの中には、コンプライアンス意識の低い従業員や、受験の手引き・申請の手引きを十分に理解していない従業員が存在していたことにより、不適切な資格取得が行われていた会社がありました。そのため、外部有識者を講師として招く等の方法により、定期的にコンプライアンス意識を向上させるための研修・教育を行ってまいります。また、当社の建設業統括室としては、年2回開催するグループ連絡協議会（グループ会社全社の建設業管理部署が一堂に会し、年間工事安全方針や重点活動テーマについて協議することを目的とした会議体）での講演やグループ各社に対する監査時に行うオープニング研修等において、今回再発させた不適切な資格取得問題を風化させることがないよう、リスク管理マネジメントや資格取得の考え方・進め方等について啓蒙活動を継続してまいります。加えて、パナソニックグループとして、コンプライアンス意識の向上と教育の徹底等を体現したパナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社の「経営品質啓発センター」を参考にした取

組みを展開し、建設業に従事するパナソニックグループの全社員が体験できるようにすることも検討してまいります。

これらの取組みは、2021 年下期より順次実施してまいります。

(6) 建設業に関する監査機能の構築・強化

パナソニックグループとしては、中核事業会社の建設業管理部がその管轄する各グループ会社に対する監査を行い、また、当社の建設業統括室が中核事業会社やその管轄する各グループ会社に対する監査を行うとともに、それらの監査等を通じて得られる知見を基に、中核事業会社やグループ会社に対してノウハウの提供等の支援を行うことに加えて、当社の内部監査部門が建設業管理部門を含めた間接部門に対して監査を行う等の対応を予定しており、これにより、建設業に関する監査体制を構築・強化してまいります。

これらの取組みは、2022 年度から順次実施してまいります。

以上

パナソニックグループ本社、連結会社
 全社自主検証（実務経験調査） 集計表

【現役：合計2400人3537資格】

資格種別	合計資格数	最終判定結果		
		○	△	×
1級土木施工管理技士	7	4	0	3
2級土木施工管理技士	10	8	0	2
1級管工事施工管理技士	278	242	1	35
2級管工事施工管理技士	870	790	0	80
1級造園施工管理技士	4	0	0	4
2級造園施工管理技士	7	1	0	6
1級電気通信工事施工管理技士	39	38	0	1
2級電気通信工事施工管理技士	30	28	1	1
1級建築施工管理技士	97	88	0	9
2級建築施工管理技士	414	340	4	70
1級電気工事施工管理技士	709	589	2	118
2級電気工事施工管理技士	819	667	6	146
小計	3284	2795	14	475
監理技術者（機械器具）	9	8	0	1
監理技術者（消防施設）	15	15	0	0
監理技術者（電気通信）	229	213	4	12
小計	253	236	4	13
総計	3537	3031	18	488

2021年8月30日

パナソニック株式会社 御中

調査報告書

【公表版】

パナソニック株式会社 第三者委員会

委員長 川 俣 尚 高

委員 本 村 健

委員 長 島 亘

委員 青 木 晋 治

委員 角 野 秀

委員 若 林 功

委員 森 駿 介

【別紙一覧】

別紙 1-1 パナソニック建設業許可保有会社一覧

別紙 1-2 (省略)

別紙 1-3 (省略)

別紙 1-4 (省略)

別紙 1-5 (省略)

別紙 1-6 (省略)

別紙 2-1 技術者集計データ

別紙 2-2 実務経験及び指導監督的実務経験に関する判定の考え方

第1	本調査の概要	10
1.	第三者委員会設置の経緯.....	10
2.	当委員会への委嘱事項.....	11
3.	当委員会の構成等.....	11
	(1) 当委員会の構成.....	11
	(2) 当委員会の開催状況.....	12
4.	当委員会の独立性.....	12
5.	本調査の概要.....	13
	(1) 調査対象	13
	(2) 調査期間	13
	(3) 調査方法	13
	ア. 資料の分析及び検証.....	13
	イ. 書面調査の実施.....	14
	ウ. 役職員及び退職者等に対するヒアリング.....	14
	エ. パナソニック環境エンジ及びPCMC社の各第三者委員会の調査結果の利用.....	14
	オ. 実務経験自主調査の結果の利用.....	14
6.	本調査の限界.....	17
第2	前提事実（パナソニックの概要）	18
1.	パナソニックの沿革.....	18
2.	パナソニックの事業体制及びその変遷.....	19
	(1) 近年のパナソニックの事業体制.....	19
	(2) パナソニックグループの組織の変遷.....	19
	ア. 2006年当時.....	19
	イ. 2008年以降.....	20
	ウ. 2012年以降.....	22
	エ. 2019年度以降.....	23
	オ. 2020年度以降.....	24
3.	パナソニックグループにおける建設業.....	24
	(1) パナソニックグループの建設業許可保有会社.....	25
	ア. パナソニックグループの建設業許可保有会社の概要.....	25
	イ. パナソニックの建設業許可の状況.....	26
	ウ. パナソニックグループによる建設工事の状況.....	27
	(2) 建設工事の完成工事高.....	28
	ア. パナソニックグループの建設工事の完成工事高.....	28
	イ. 建設工事完成工事高から見る業界におけるパナソニックグループの位置づけ	29

(3) 施工管理技士及び監理技術者資格者証の保有者数.....	32
ア. パナソニックグループの施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者数.....	32
イ. 施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者数から見る業界におけるパナソニックグループの位置づけ.....	32
4. 技術検定試験及び監理技術者資格者証について.....	33
(1) 技術検定試験の受験資格.....	33
ア. 概要.....	33
イ. 受験資格.....	33
(2) 監理技術者資格者証の資格要件.....	34
ア. 概要.....	34
イ. 資格要件.....	35
(3) 実務経験及び指導監督的実務経験に関する判定の考え方.....	36
第3 本調査により判明した事実.....	37
1. パナソニックグループにおける建設業管理.....	37
(1) パナソニックグループにおける建設業管理体制の概要.....	37
(2) パナソニック建設業安全管理部による建設業管理.....	38
ア. パナソニック建設業安全管理部の機能.....	38
イ. パナソニック建設業安全管理部による建設業管理の方法.....	39
ウ. パナソニック建設業安全管理部に対する監査.....	40
(3) パナソニック社内カンパニーによる建設業管理.....	40
ア. LS社における建設業管理.....	41
イ. AP社における建設業管理.....	41
ウ. CNS社における建設業管理.....	41
2. パナソニックグループにおける監査体制.....	41
(1) パナソニックにおける監査体制.....	41
(2) 監査役（会）監査.....	42
ア. パナソニック監査役によるグループ全体の監査体制.....	42
イ. 監査の具体的手法.....	43
ウ. カンパニー監査役員による監査.....	43
(3) 内部監査部門による監査.....	44
ア. 内部統制監査.....	44
イ. 経営・業務監査.....	44
ウ. コンプライアンス監査.....	44
(4) 職能部門による監査.....	45
ア. 職能部門による監査の概要.....	45

イ.	職能部門による監査の一つであるパナソニック建設業安全管理部の監査の位置づけ（第2ラインによる監査に近いと評価しうること）	45
3.	パナソニックグループにおける2006年実務経験不備調査及び当時の再発防止策	45
(1)	2006年実務経験不備調査開始前の松下電器産業の建設業を取り巻く状況	46
ア.	1995年頃の技術者不足の発生	46
イ.	松下電器産業における建設工事関連部門・技術者の子会社への移転	47
(2)	2006年実務経験不備調査の概要	47
ア.	2006年実務経験不備調査の開始	47
イ.	2006年実務経験不備調査の対象範囲	48
ウ.	2006年実務経験不備調査の結果	50
エ.	松下電器産業内での実務経験不備の原因分析と国土交通省及び建設業技術者センターに対する報告内容	50
オ.	パナソニックに対する処分	56
カ.	松下電器産業グループ各社における自主調査	56
キ.	PSSJ社における調査及びPSSJ社に対する処分	60
ク.	取締役会での調査報告	61
(3)	2006年実務経験不備調査を受けて松下電器産業・パナソニックにおいて分析された実務経験不備の原因	62
(4)	2006年実務経験不備調査を受けた松下電器産業・パナソニックにおけるグループ全体の再発防止策の策定等の対応	62
ア.	グループ各社に対する実務経験不備調査の結果・原因等の未周知	62
イ.	グループ各社に対する再発防止策の要請等	63
ウ.	松下電器産業内における社内周知	64
エ.	監査役の対応	65
(5)	2006年実務経験不備調査の問題点	65
ア.	2006年実務経験不備調査における対象範囲・調査手法の問題点	65
イ.	2006年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因の展開不足及び再発防止策に関する問題点	66
ウ.	2006年実務経験不備問題に関する問題点の背景	68
第4	原因分析の前提（パナソニック建設業許可保有会社における実務経験不備の実態）	69
1.	はじめに	69
2.	パナソニック建設業許可保有会社の類型分け	69
3.	原因分析の前提となるパナソニックグループの実務経験不備者の分類	70
(1)	実務経験不備の資格数及び不備率についての分析	70
(2)	実務経験不備の類型による分析	71

ア.	実務経験不備の類型による分析の概要.....	71
イ.	実務経験不備の類型による分析の結果.....	73
(3)	2007年度以降に生じた虚偽・不正の実務経験類型（上記④）について.....	74
ア.	概要.....	74
イ.	2007年度以降に虚偽・不正の実務経験類型（上記④）が生じた事情.....	75
ウ.	小括.....	76
4.	各社における実務経験不備の分析.....	76
(1)	パナソニック環境エンジ.....	77
ア.	パナソニック環境エンジにおける建設工事.....	77
イ.	パナソニック環境エンジにおける実務経験不備の類型の分析と承認フロー.....	77
ウ.	実務経験不備の原因分析.....	82
(2)	PCMC社.....	85
ア.	PCMC社における建設工事.....	85
イ.	PCMC社における実務経験不備の類型の分析と承認フロー.....	86
ウ.	実務経験不備の原因分析.....	91
(3)	LS社（松下電工）.....	94
ア.	LS社（松下電工）における建設工事.....	94
イ.	LS社（松下電工）における実務経験不備の類型の分析と承認フロー.....	95
ウ.	実務経験不備の原因分析.....	98
(4)	AP社.....	100
ア.	AP社における建設工事.....	100
イ.	AP社における実務経験不備の分析.....	100
ウ.	松下冷機株式会社における実務経験不備者.....	101
エ.	実務経験不備の原因分析（知識向上・知識の証を動機とする取得）.....	102
(5)	パナソニックリビング各社.....	102
ア.	パナソニックリビング各社における建設工事.....	102
イ.	パナソニックリビング各社における実務経験不備の類型の分析と承認フロー.....	103
ウ.	実務経験不備の原因分析.....	105
(6)	PSSJ社.....	106
ア.	PSSJ社における建設工事.....	106
イ.	PSSJ社における実務経験不備の類型の分析と承認フロー.....	106
第5	パナソニックグループにおける原因分析.....	110
1.	2006年度以前（2006年実務経験不備調査以前）の実務経験不備の原因・背景等110	
(1)	報告書等に表れた原因と再発防止策（実務経験不備を見逃した原因）.....	110
ア.	実務経験に関する「解釈の違い」.....	110

イ.	実務経験証明書の承認フローの問題点.....	111
(2)	報告書等に表れていない原因（実務経験不備が発生する原因）.....	113
ア.	技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨と不正資格取得・不適切資格取得.....	113
イ.	不正資格取得の原因となったコンプライアンス意識の低さ.....	113
(3)	小括.....	114
2.	2007年度以降（2006年実務経験不備調査以降）の実務経験不備の原因・背景等.....	114
(1)	承認フローについての問題点.....	114
ア.	グループ各社における承認フローの問題点.....	114
イ.	パナソニック建設業許可保有会社の承認フローに対するパナソニックのグループとしての対応の不十分性.....	126
ウ.	小括.....	129
(2)	不正資格取得・不適切資格取得の原因、背景となる問題点とそれに対するグループとしての対応.....	129
ア.	技術者不足の問題とそれに対するグループとしての対応.....	129
イ.	資格取得に関する人事制度に対するグループとしての対応.....	134
ウ.	主に製造販売系会社で見られる不正・不適切資格取得の背景事情及びそれに対するグループとしての対応.....	135
(3)	パナソニック建設業許可保有会社におけるコンプライアンス意識の低い従業員の存在と人材教育の欠如.....	137
ア.	不正資格取得の存在が示すコンプライアンス意識の低い従業員の存在... ..	137
イ.	不適切資格取得が示す受験の手引き・申請の手引きに対する意識の低さ、実務経験のチェックは会社が行うとの意識の存在.....	137
ウ.	人材教育に対するパナソニックの取組みの不十分性.....	138
エ.	小括.....	138
(4)	建設業管理に対する監査の欠如.....	139
ア.	内部監査部門による監査の欠如.....	139
イ.	監査役監査の欠如.....	139
ウ.	小括.....	140
(5)	2006年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因等の展開不足及びその再発防止策に不十分な点があったことによる実務経験不備問題の再発.....	140
ア.	実務経験不備の原因の縦展開（共有）の不足、再発防止の未策定による実務経験不備.....	140
イ.	PSSJ社等の再発防止策の好事例について他のグループ各社に共有がなされていなかったことによる実務経験不備.....	141
第6	実務経験不備の背景又は原因に共通する問題点.....	142

1.	構造的な利益相反.....	142
	(1) 原因分析を考える視点となる構造的な利益相反の概要.....	142
	(2) 構造的な利益相反が根本的な原因となっていること.....	142
	ア. 利益相反構造を克服するチェック体制が十分に整備できなかったこと...	142
	イ. 利益相反構造を顕在化させる技術者不足に対する対策の不十分性、行き過ぎた資格取得への牽制の不十分性	143
	(3) 再発防止策の必要性.....	143
2.	製造販売系会社の建設業への意識の低さ.....	143
	(1) 製造販売系会社における建設業に対する意識の低さが生じる背景.....	143
	ア. 建設工事の設計・施工は付随業務となってしまうこと.....	144
	イ. 資格を建設工事に技術者を配置するためではなく、知識向上・知識取得の証として取得する者が多いこと	144
	(2) 建設工事に対する意識が低いことが実務経験不備の共通の背景になっていること	144
	(3) 再発防止策の必要性.....	145
3.	グループガバナンスという意識の低さ.....	145
	(1) グループガバナンスという意識の低さが実務経験不備の共通の背景になっていること	145
	(2) グループガバナンスの意識を持った再発防止策の必要性.....	146
第7	再発防止策	147
1.	再発防止策を策定・実行するにあたっての基本的な視座.....	147
	(1) 再び不正資格取得・不適切資格取得の問題を引き起こすことがあれば、パナソニックグループとしての企業価値を大きく損なうこと.....	147
	(2) 利益相反構造を意識した資格取得への適切な牽制と実務経験証明書のチェック体制の機能強化の必要性.....	148
	(3) グループガバナンスとしての視点の重要性.....	149
	(4) 製造販売系会社に対する支援・監査の重要性.....	150
	(5) 人材育成及び資格管理の観点からの建設業安全管理部門と人事部門等の協働の必要性	150
	ア. 人材育成の観点.....	150
	イ. 資格管理の観点.....	151
2.	再発防止策	151
	(1) 利益相反構造を意識した実務経験要件に関するチェック体制の再構築・強化.	152
	ア. ダブルチェック体制の再構築.....	152
	イ. ダブルチェック体制の強化.....	153
	ウ. エビデンスの保管とエビデンスに基づく実務経験認定の徹底.....	154

エ.	適切な内部監査体制の構築.....	155
オ.	パナソニック建設業許可保有会社における好事例.....	156
(2)	中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制の構築.....	158
ア.	再発防止策.....	158
イ.	パナソニック建設業許可保有会社における好事例.....	159
(3)	資格取得を過度に重視しない適切な人事制度の構築.....	159
ア.	パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策.....	159
イ.	パナソニックにおける再発防止策.....	160
(4)	コンプライアンス意識の向上と教育の徹底.....	160
ア.	再発防止策.....	160
イ.	パナソニック建設業許可保有会社における好事例.....	161
ウ.	再発防止策提言の一環として－パナソニックグループ全体への展開検討.	162
(5)	パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制部門の強化と同部門に対する監査	162
ア.	パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制部門の強化.....	162
イ.	パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制部門に対する監査.....	163
(6)	建設業管理部門と人事部門等の協働の仕組みの構築.....	163
ア.	建設業資格に係る人事データ及び技術者養成計画の共有.....	163
イ.	第2ラインと第3ラインの明確化.....	164
ウ.	組織作りは経営判断.....	164
第8	結語.....	166

第1 本調査の概要

1. 第三者委員会設置の経緯

パナソニック株式会社（以下「パナソニック」という。なお、パナソニックは2008年10月1日付けでその商号が松下電器産業株式会社からパナソニックへ変更されたことから、商号変更前のパナソニックのことを、以下「松下電器産業」という。）は、連結子会社のパナソニック環境エンジニアリング株式会社（以下「パナソニック環境エンジ」という。）及びパナソニック コンシューマーマーケティング株式会社（以下「PCMC社」という。）において、技術検定試験の受験資格である所定の実務経験を充足していない状況にあった従業員が同検定試験を受験し、施工管理技士資格を不適切に取得していた問題が判明したことから、パナソニック及びその関係会社（以下「パナソニックグループ」といい、同グループを構成する会社を「グループ会社」という。なお、2008年10月1日より前のパナソニックグループのことを、以下「松下電器産業グループ」という。）からなるパナソニックグループ全体としての当該問題に関する原因分析及び再発防止策の提言を目的として、2020年11月27日、第三者委員会（以下「当委員会」という。）の設置を決定し、調査を行うこととした。当委員会設置の経緯は以下のとおりである。

- | | |
|-------------|--|
| 2020年9月10日 | パナソニック環境エンジにおける社内調査により、技術検定試験の受験資格である所定の実務経験を充足していない状況にあった従業員が、同検定試験を受験し、資格取得していることが判明したため、同社が第三者委員会（以下「パナソニック環境エンジ第三者委員会」という。）を設置 |
| 2020年11月27日 | 上記のパナソニック環境エンジの事案を受けて始められたPCMC社における自主調査により、一部の従業員が会社の指示の下で施工管理技士資格等を不適切に取得していた疑義が確認されたことから、同社が第三者委員会（以下「PCMC社第三者委員会」という。）を設置 |
| 同日 | パナソニック環境エンジ及びPCMC社について上記の疑義が発覚したことから、パナソニックグループ全体としての当該問題に関する原因分析及び再発防止策の提言を目的として、パナソニックが第三者委員会（当委員会）を設置 |
| 2021年5月13日 | パナソニック環境エンジ第三者委員会が同社に対して調査報告書（以下「パナソニック環境エンジ報告書」という。）を提出 |
| 2021年7月15日 | PCMC社第三者委員会が同社に対して調査報告書（以下「PCMC社報告書」という。）を提出 |

2. 当委員会への委嘱事項

当委員会がパナソニックから委嘱を受けた事項（以下「**委嘱事項**」という。）は、以下のとおりである。

- ① パナソニック環境エンジ及びPCMC社において、技術検定試験における受験資格である所定の実務経験を充足していない状況にあった従業員が同試験を受験し、不正又は不適切に施工管理技士資格を取得している問題に係る一連の経緯（別紙1-1のグループ会社（以下「**パナソニック建設業許可保有会社**」という。）の役員の認識及び当該会社の関与の有無・程度を含む。）。ただし、パナソニックグループとしての原因分析及び再発防止策の提言に係る調査・検討等に限られ、グループ会社の各個社の原因分析及び再発防止策の提言に関する調査等及び施工管理技士資格等の実務経験に関する調査等は含まない²。
- ② パナソニックの監査役が取締役会を通じて、第三者委員会をして調査等せしめることを委嘱することがある場合は、かかる事項。
- ③ その他第三者委員会が調査を必要と認めた一切の行為（当該行為の調査をパナソニックが拒絶することはできない。）。

3. 当委員会の構成等

(1) 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	川俣 尚高	丸の内総合法律事務所	弁護士
委員	本村 健	岩田合同法律事務所	弁護士
委員	長島 亘	丸の内総合法律事務所	弁護士
委員	青木 晋治	岩田合同法律事務所	弁護士
委員	角野 秀	岩田合同法律事務所	弁護士
委員	若林 功	丸の内総合法律事務所	弁護士
委員	森 駿介	岩田合同法律事務所	弁護士

当委員会は、委嘱事項に関する調査（以下「**本調査**」という。）の実施に当たり、下記の弁護士10名を調査補助者として任命し、本調査の補助に当たらせた。これらの者

¹ 2020年11月27日時点のグループ会社のうち、同日時点でパナソニックの連結子会社であり、かつ、建設業許可を保有している会社である。

² 当委員会は、パナソニックと協議の上、パナソニック環境エンジ及びPCMC社以外のグループ会社においてPCMC社と同等の疑義が生じた場合（2007年度以降に、会社の指示の下で、相当数の従業員が施工管理技士資格等を不適切に取得していた疑義が確認された場合）には、当該会社における施工管理技士資格等の不適切な取得の疑義に関する調査も、グループ会社各社より第三者委員会に対し個別に委嘱を受けることとしたところ、当委員会は、グループ会社各社より個別の委嘱を受けることはなかった。

は、いずれも本調査以前にパナソニックから法律事務の委任を受けたことはなく、同社との間に利害関係はない。

丸の内総合法律事務所	弁護士	岩元昭博
	弁護士	木村一輝
	弁護士	堀口佐耶香
	弁護士	加藤将平
	弁護士	佐々木賢治
岩田合同法律事務所	弁護士	石川哲平
	弁護士	藤沼香桜里
	弁護士	伊東夏帆
	弁護士	野口大資
	弁護士	安西一途

(2) 当委員会の開催状況

別紙 1-2 のとおりである。

4. 当委員会の独立性

当委員会は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠して設置された。また、当委員会が独立性を確保し実効的に本調査を行うため、当委員会は、パナソニックとの間で、概略、以下の事項について合意した。

- ① パナソニックは、以下のとおり、本調査に対して全面的に協力する。
 - ・ パナソニックが所有するあらゆる資料、情報、役職員へのアクセスの保証
 - ・ 関係先をして同様のアクセスを保証させること
 - ・ パナソニックは、役職員その他の関係先に対して、本調査の遂行に対する優先的な協力をするを業務として命令すること
 - ・ パナソニックは、当委員会の求めがある場合には、当委員会の業務の遂行を補助するために適切な人数の従業員等による事務局を設置すること
- ② 本調査に係る調査報告書（以下「**本調査報告書**」という。）に関する起案権は当委員会に専属する。
- ③ 当委員会は、必要があると判断する場合には、捜査機関、監督官庁、自主規制機関等公的機関及びパナソニックの会計監査人等の外部機関と適切なコミュニケーションを行うことができる。

5. **本調査の概要**

(1) **調査対象**

本調査の対象は、以下のとおりである。

- ① グループ会社各社で生じている、技術検定試験の受験又は実務経験による監理技術者資格者証の申請に必要とされる実務経験を充足しない従業員が施工管理技士資格又は実務経験による監理技術者資格者証を不正又は不適切に取得していた問題（以下「**実務経験不備問題**」という。）に関するパナソニックグループとしての原因及び問題点に関する調査
- ② 特に、パナソニックでは過去にも、2006年に松下電器産業の社内分社であるパナソニックシステムソリューションズ社（以下「**PSS社**」という。なお、現在はPSS社との名称の社内分社は存在しない。）を中心として実務経験不備問題が判明していることから（以下、かかる2006年に判明した実務経験不備問題のことを「**2006年実務経験不備問題**」といい、これに関する社内調査を「**2006年実務経験不備調査**」という。）、今般、当該問題が再発したことに伴うパナソニックグループとしての原因及び問題点に関する調査
- ③ 上記①②の原因及び問題点を踏まえたパナソニックグループとしての再発防止策の提言等に関する調査

(2) **調査期間**

本調査に係る調査期間は、当委員会が設置された2020年11月27日から2021年8月30日までの期間（以下「**本調査期間**」という。）である。

本調査期間中、別紙1-2のとおり、合計31回にわたり、当委員会を開催するとともに、当委員会の委員らは、委員会とは別に、下記で述べるパナソニックにより実施された実務経験自主調査の結果について報告を受ける等の目的で、パナソニックの職員とともに定期的な打合せを実施した。

(3) **調査方法**

当委員会は、以下に述べる各調査方法により本調査を実施した。

ア. 資料の分析及び検証

当委員会は、パナソニックから開示された、同社及びグループ会社の社内規程、議事録その他各種書類、法定開示書類及び過去の類似事象に関する各種資料を分析及び検証した。

イ. 書面調査の実施

当委員会は、グループ会社における建設業管理の実態等を調査するために、パナソニック建設業許可保有会社に対して、書面調査を実施した（なお、同書面調査に基づいて、下記ウのヒアリングも実施した。）³。

ウ. 役職員及び退職者等に対するヒアリング

当委員会がヒアリングを実施したグループ会社の役職員及び退職者等の氏名及び実施日等は、別紙 1-3 のとおりであり、延べ 111 名に達した。

なお、ヒアリングは、パナソニック、丸の内総合法律事務所及び岩田合同法律事務所の会議室等での開催、又は Web 会議ツールを用いる方法による開催といった形で実施された。

エ. パナソニック環境エンジ及び PCMC 社の各第三者委員会の調査結果の利用

当委員会は、パナソニック環境エンジ第三者委員会及び PCMC 社第三者委員会が調査した資料、ヒアリング結果等の一切の調査結果を利用した。

オ. 実務経験自主調査の結果の利用

(7) 実務経験自主調査の実施とその対象者

パナソニック環境エンジ及び PCMC 社は、実務経験不備問題の発覚を受けて、前記 1（10 頁）のとおり第三者委員会を設置し、同第三者委員会において、同社に所属する施工管理技士資格及び実務経験による監理技術者資格者証の保有者が技術検定試験の受験又は監理技術者資格者証の申請に当たり、資格要件となっている所定の実務経験を有していたか否かの調査を行った。

一方で、パナソニックは、実務経験不備問題の発覚を受けて、パナソニック環境エンジ及び PCMC 社以外のパナソニック建設業許可保有会社について、2020 年 11 月 27 日時点で同会社に所属している役職員を対象として、自主的に、上記と同様の実務経験に関する調査を行った（以下「**実務経験自主調査**」という。）⁴。

³ 2020 年 11 月 27 日時点においては、別紙 1-1 のとおり、パナソニック建設業許可保有会社は 42 社であった。しかし、そのうち、パナソニックリビング株式会社に関しては、その社内分社である首都圏・関東社（以下「**パナソニックリビング首都圏・関東社**」という。）とホームエンジニアリング社（以下「**パナソニックリビング・ホームエンジニアリング社**」という。）とは事業内容が異なるため、当委員会は、これらの社内分社を同一に扱うのは適切ではないと考え、別々に書面調査を実施することにした。そのため、43 社（社内分社を含む。）が書面調査の対象となった。

⁴ ただし、①実務経験自主調査過程での退職者が保有する資格（判定が完了する前までの間に、パナソニック建設業許可保有会社を退職し、パナソニック建設業許可保有会社のいずれの会社にも所属しなくなった者が保有する資格）、②調査不能者が保有する資格、③グループ外前職での取得資格（パナソニック建設業許可保有会社における工事経歴を実務経験として用いておらず、かつ、パナソニック建設業許可保有会社はその実務経験の証明を行っていない資格）及び④2006 年実務経験不備調査の対象資格のうち、PSS 社において 2006 年実務経験不備調査を受けた資格については実務経験自主調査の対象とはされていない。

なお、実務経験自主調査は、パナソニック環境エンジ第三者委員会及びPCMC社第三者委員会が採用した実務経験に関する判定の考え方を前提として、両第三者委員会の事務局として調査に携わった弁護士の援助を得て実施された。

(イ) 当委員会が受領した実務経験自主調査の結果

当委員会は、パナソニックに対して、2021年8月26日時点での実務経験自主調査の結果について提出を求め、パナソニックから受領した調査結果を本調査に利用した。

パナソニックから受領した実務経験自主調査の結果の概要は、別紙1-4のとおりである⁵。なお、当委員会は、原則として実務経験自主調査結果の正確性等について再度調査をすることはしていない⁶。

(ウ) 実務経験自主調査についての疑義と当委員会の対応

a. パナソニックからの実務経験自主調査についての疑義に関する自主的な申告経緯と実務経験の有無にかかる再調査指示

実務経験自主調査の過程において、パナソニックから、パナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社（以下「PSSJ社」という。）に関する実務経験自主調査について、PSSJ社からパナソニックに提出された建設工事業務経歴書の中に、PSSJ社が保管している建設工事業務経歴書の原本と異なる内容が記載されているもの（原本の内容そのものとは言えない部分の記載が追記ないし変更等がなされた建設工事業務経歴書の存在）が確認された旨の申告が、2021年7月15日になされた。

後記第4・4(6)イ(ウ)c(108頁)のとおり、PSSJ社においては、今回の実務経験自主調査とは無関係に、平時より独自に、建設工事業務経歴書の作成を行っていたところ、これまで行ってきた実務経験自主調査では、平時より作成されている建設工事業務経歴書の記載内容から変更はない前提で調査を進めていたが、上記のPSSJ社保管にかかる建設工事業務経歴書（原本）の記載内容と、パナソニックに提出された建設工事業務経歴書の記載内容との間に齟齬がある、という事実の申告がなされたものである。

⁵ 別紙1-4の実務経験不備資格（施工管理技士資格）の年度の内訳は合格時を基準として分類されている。

⁶ 技術検定試験の合格の決定を取り消すためには、「不正の手段によって技術検定を受けた」ことが要件とされているが（建設業法施行令第41条第1項）、実務経験自主調査においては、当該要件の有無は調査の対象としていない。したがって、実務経験自主調査の判定において「×」とされた者でも「不正の手段によって技術検定を受けた」とまではいえない可能性があり、また、実務経験自主調査の判定において「○」とされた者であっても「不正の手段によって技術検定を受けた」とされる可能性が否定できないこととなる。加えて、本調査報告書において「不正資格取得」と述べる場合にあっても、必ずしも「不正の手段によって技術検定を受けた」（建設業法施行令第41条第1項）ことを意味するものではない。

当委員会においては、パナソニック環境エンジ及びPCMC社と異なり、パナソニックが行った実務経験自主調査の結果を踏まえて原因分析を行い、再発防止策の提言をすることを主目的としており、パナソニックの行う実務経験自主調査の方法については、そもそも、当委員会が容喙すべき問題ではない。

しかしながら、今回の実務経験自主調査とは無関係に平時より作成している建設工事業務経歴書の記載内容と、今回の実務経験自主調査に当たり追記や変更等を加えた記載内容とでは、典型的に信用力が異なり、パナソニックの行う実務経験自主調査においても、今回の実務経験自主調査用に追記や変更等された部分については、その旨を明らかにした上で、かかる追記や変更等がなされたことを加味して調査を行わなければならない。そのことを認識せずに行われた実務経験自主調査は典型的に信用力を欠くこととなり、当委員会が行う原因分析及び再発防止策の提言の前提を欠く。

そのため、当委員会は、パナソニックに対して、PSSJ社が保管している建設工事業務経歴書（原本）の記載内容と、今回の実務経験自主調査に当たりパナソニックに提出された建設工事業務経歴書の記載内容とを突合し、記載内容に相違のある資格については、既に実務経験自主調査が終了している資格についても、資料（エビデンス）の再確認・ヒアリングの再実施等によって、実務経験の有無を再調査するように指示した。

b. 当委員会としての調査の実施と再取りまとめまでは不要との判断

念のため当委員会としても、パナソニックと協議の上、独立・中立した立場から、PSSJ社保管にかかる建設工事業務経歴書（原本）の記載内容と、パナソニックに提出された建設工事業務経歴書の記載内容との間に齟齬につき、かかる齟齬が生じた要因や原因につき調査を行った。

その結果、当委員会の調査では、パナソニックにおける上記調査方針（平時より作成されている建設工事業務経歴書の記載内容は実務経験自主調査にあたって変更されていないとして扱うとの調査方針）がPSSJ社に対して十分に共有されておらず、PSSJ社において建設工事業務経歴書の変更を行った場合においては、その旨を明らかにすべきであるとの認識自体をPSSJ社が有していなかったことが主な要因であると認められた。また、一部において、PSSJ社の建設業安全管理部担当者から、実務経験自主調査の調査対象者に対し、建設工事業務経歴書記載の工事を変更する場合にはエビデンスは不要である旨の連絡や、工種の入替えを示唆するような連絡を行っていることも認められた。

もともと、全く実務経験調査書がない段階から実務経験調査書を作成していたパナソニック環境エンジとは異なり⁷、PSSJ 社においては建設工事業務経歴書の原本自体は保管されているため、今回の実務経験自主調査用に作成された建設工事業務経歴書との間の差分を明らかにし、当該差分について再調査することが可能である。

かかる点を尊重し、当委員会としては、パナソニックに対して、PSSJ 社における実務経験調査書⁸の再取りまとめを指示することまでの必要性はないと判断した。

6. 本調査の限界

当委員会は、本調査の目的を達成するため、最大限の調査を実施する努力を行った。しかしながら、本調査は、強制的な調査権限ないし捜査権限に基づく調査ではなく、あくまで関係者の任意の協力が前提であり、かつ、時間的制約がある中での調査であったこと、パナソニック及びグループ会社において過去の事案に関する資料が網羅的に保管されていなかったこと、過去のメールアドレス等の客観的資料が保存又は保管されていないことがあったこと、及び新型コロナウイルスの感染拡大に伴い政府から緊急事態宣言が発出されたことの影響により現地調査や対面でのヒアリングの実施に制約があったこと、退職者の中にヒアリングを拒否する者がいたこと等もあり、これらに起因する調査の限界が存在したことを付言する。

当委員会の事実認定及び分析結果は、このような限界がある中で行った本調査の結果に基づくものであって、当委員会が収集した資料以外の資料等が存在し、新たな事実関係が発覚した場合等には、本調査における事実認定及び分析結果が変更される可能性を否定しない。

⁷ パナソニック環境エンジにおいては、実務経験自主調査において、対象者が必要とされる実務経験年数を充足していたか否かを確認・検証するため、当該対象者に対し、自身の実務経験に該当する施工管理の経歴等を記載した実務経験調査書の作成を指示していた。

もともと、実務経験調査書の作成過程において、同調査書の取りまとめ担当者による提案・示唆その他の不適切な取りまとめ行為が介在していたことが確認されたため、同社第三者委員会は、取りまとめられた実務経験それ自体の信用性を毀損しかねず、かつ、調査妨害行為とも評価されかねない可能性のある行為が行われたものと判断し、同社に対し、それ以後の実務経験の取りまとめ作業について、同社役職員は（客観性を担保できるセクションに所属する者を除き）関与せず、同社とは関わりの薄い外部の客観的第三者において実務経験の取りまとめを行うよう改善を要求するに至った（同社第三者委員会報告書 11～13 頁）。

⁸ パナソニックは、実務経験自主調査においても、上記のパナソニック環境エンジの調査と同様に、対象者に対して実務経験調査書を作成させていた。

第2 前提事実（パナソニックの概要）

1. パナソニックの沿革

パナソニックは創立以来、複数回の組織再編を繰り返しているが、本調査報告書との関係で必要な限りにおいて、以下でパナソニックの沿革を述べる。

年月	沿革の概要
1918年3月	松下幸之助により松下電器器具製作所（後の松下電器産業株式会社）が創立
1935年10月	松下電器株式会社（後の松下電工株式会社）発足
1935年12月	松下電器器具製作所が松下電器産業株式会社となる
1945年11月	松下電器株式会社が松下電工株式会社となる
1997年4月	松下電器産業株式会社において新たな経営組織体制として社内分社制を導入
2003年1月	松下電器産業株式会社において事業再編により事業ドメイン別の経営管理に移行
2004年4月	松下電器産業株式会社が松下電工株式会社株式の追加取得により、同社及び傘下の子会社を連結子会社化
2008年4月	松下電器産業株式会社の社内分社であるシステムソリューションズ社の事業（大手法人向け営業部門）をパナソニック SS エンジニアリング株式会社に承継させる吸収分割を実施（同社はパナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社に商号変更）
同年10月	松下電器産業株式会社はパナソニック株式会社に商号変更 松下電工株式会社はパナソニック電工株式会社に商号変更
2010年1月	パナソニック株式会社の社内分社であるシステムソリューションズ社の事業をパナソニックコミュニケーションズ株式会社に承継させる吸収分割を実施
2011年4月	パナソニック株式会社はパナソニック電工株式会社を株式交換により完全子会社化
2012年1月	パナソニック株式会社はパナソニック電工株式会社を吸収合併
同年同月	パナソニック株式会社は、事業体制を再編し、システムコミュニケーションズ社、エコソリューションズ社（主にパナソニック電工株式会社が行っていた事業を担当）等の9ドメイン・1マーケティング部門で構成される新事業体制へ移行
2013年4月	ドメイン制を解消して、事業部を基軸とした新たな4カンパニー制（アブリアアンス社、エコソリューションズ社、AVC ネットワークス社、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社）に移行
2019年4月	パナソニック株式会社の社内カンパニーであるエコソリューションズ社が、カンパニー名をライフソリューションズ社に変更

2. パナソニックの事業体制及びその変遷

(1) 近年のパナソニックの事業体制

パナソニックは、1997年4月から新たな経営組織体制として社内分社制を導入していた（AVC社、電化・住設社、エアコン社、モーター社の4社が発足した）ところ、業容の拡大・進展に伴い、組織が重層・複雑化、技術等の分散を招き、事業の領域や消費者に対する責任体制も不明瞭になっていた。同社では、かかる課題等を解決するため、2003年1月の事業再編により、事業ドメイン制を開始し、社内分社及び社内分社に属さない事業部を設置し、事業ドメインごとに事業を行う経営組織体制となった。その後、同社は、2013年4月には事業ドメイン制を解消し、事業部を基軸とした社内カンパニー制を採用するに至った。パナソニックの関連会社は、原則として各社内カンパニー又は事業部の下で事業を行っていた。

(2) パナソニックグループの組織の変遷

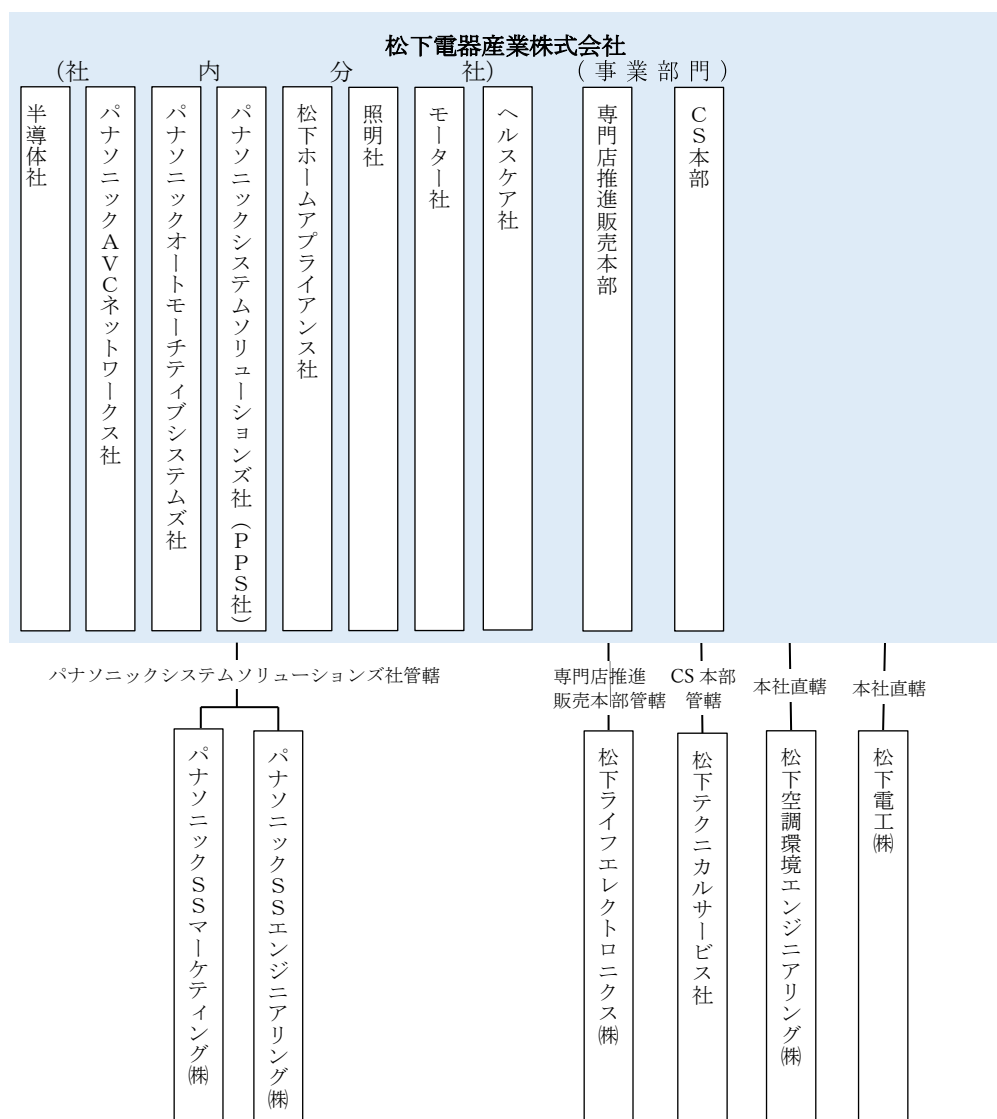
パナソニックグループは過去に複数回の組織再編・事業再編を経ているが、前記第1・5(1)（13頁）のとおり、パナソニックグループにおいては、2006年実務経験不備問題の発覚を受けて、2006年当時、本件と同様に、資格保有者に対する実務経験に関する2006年実務経験不備調査を行っている。そこで、以下では、本調査報告書に必要な範囲において、パナソニックグループの2006年以降の組織再編・事業再編について述べる。

ア. 2006年当時

2006年当時、パナソニックの商号は松下電器産業であり、以下のとおり、事業ドメイン制の下で8つの社内分社が設置されていた。

本調査報告書で取り上げる松下電工株式会社（以下「松下電工」という。）及び松下空調環境エンジニアリング株式会社（後のパナソニック環境エンジ）は、松下電器産業の子会社であった。また、松下ライフエレクトロニクス株式会社（後のPCMC社）は、松下電器産業の子会社として専門店推進販売本部の下で事業を行い、各地方に設置されていた松下テクニカルサービス各社⁹は、松下電器産業の子会社として松下電器産業のCS本部の下で事業を行っていた。2006年4月には、松下ライフエレクトロニクス株式会社が松下コンシューマーエレクトロニクス株式会社等を吸収合併し、PCMC社が発足した。

⁹ 家電等の修理・設置・保守・メンテナンス等を行う会社として、北海道松下テクニカルサービス株式会社、東北松下テクニカルサービス株式会社、首都圏松下テクニカルサービス株式会社、近畿松下テクニカルサービス株式会社、中部松下テクニカルサービス株式会社、中国松下テクニカルサービス株式会社及び九州松下テクニカルサービス株式会社が存在しており、これらの7社をまとめて「松下テクニカルサービス各社」としている。



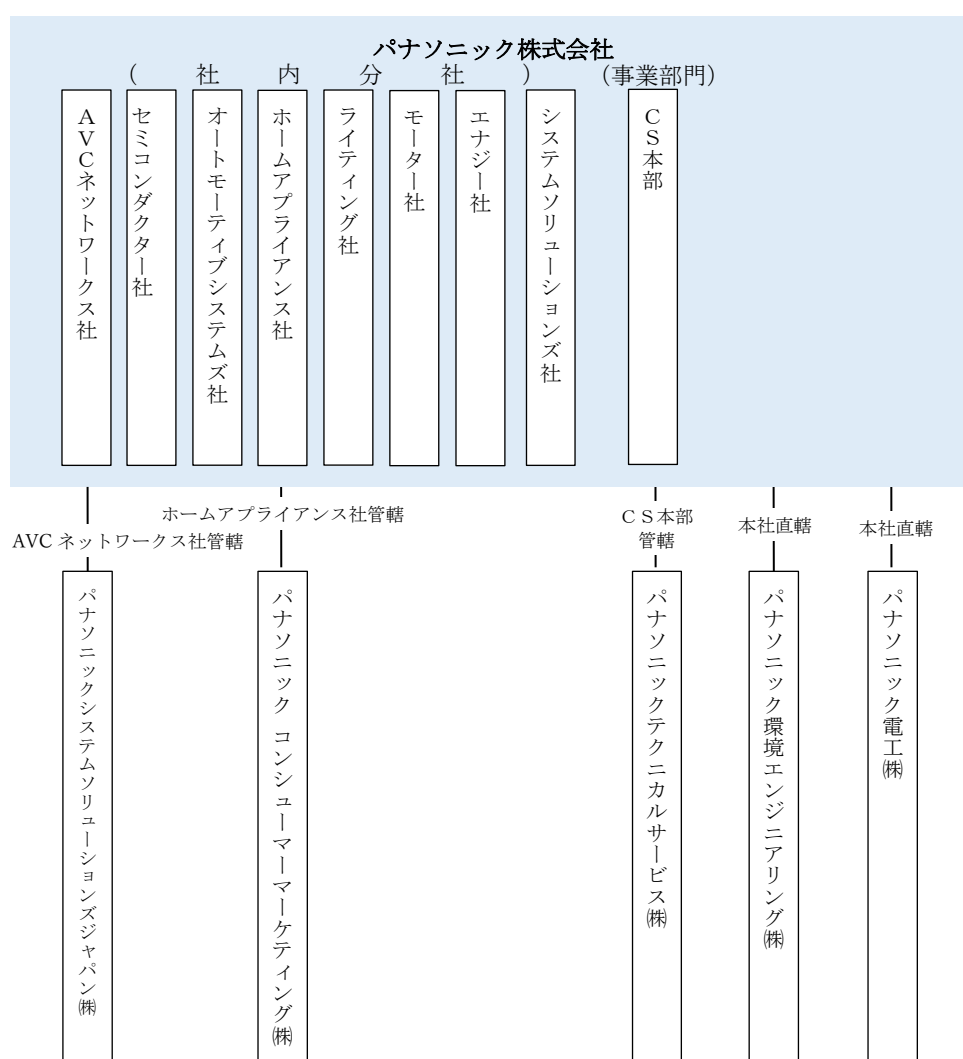
イ. 2008年以降

- (ア) パナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社 (PSSJ 社) の発足
 2008年4月1日、松下電器産業は、同社の社内分社である PSS 社の事業の一部（大手法人向けの営業部門）を、同社の子会社であるパナソニック SS エンジニアリング株式会社（以下「パナソニック SS エンジニアリング」という。）に吸収分割の方法により移管させるとともに、パナソニック SS エンジニアリングはパナソニック SS マーケティング株式会社（以下「パナソニック SS マーケティング」という。）を合併し、商号をパナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社 (PSSJ 社) とした。なお、同社は、松下電器産業・パナソニックの社内分社であるホームアプライアンス社の下で事業を行っていた。

(イ) 松下電器産業等の商号変更等

2008年10月1日に松下電器産業はパナソニック、松下電工はパナソニック電工株式会社（以下「パナソニック電工」という。）、松下空調環境エンジニアリングはパナソニック環境エンジニアリングへと商号変更し、それに伴って社内分社の社名等も以下の図のとおり変更になった。

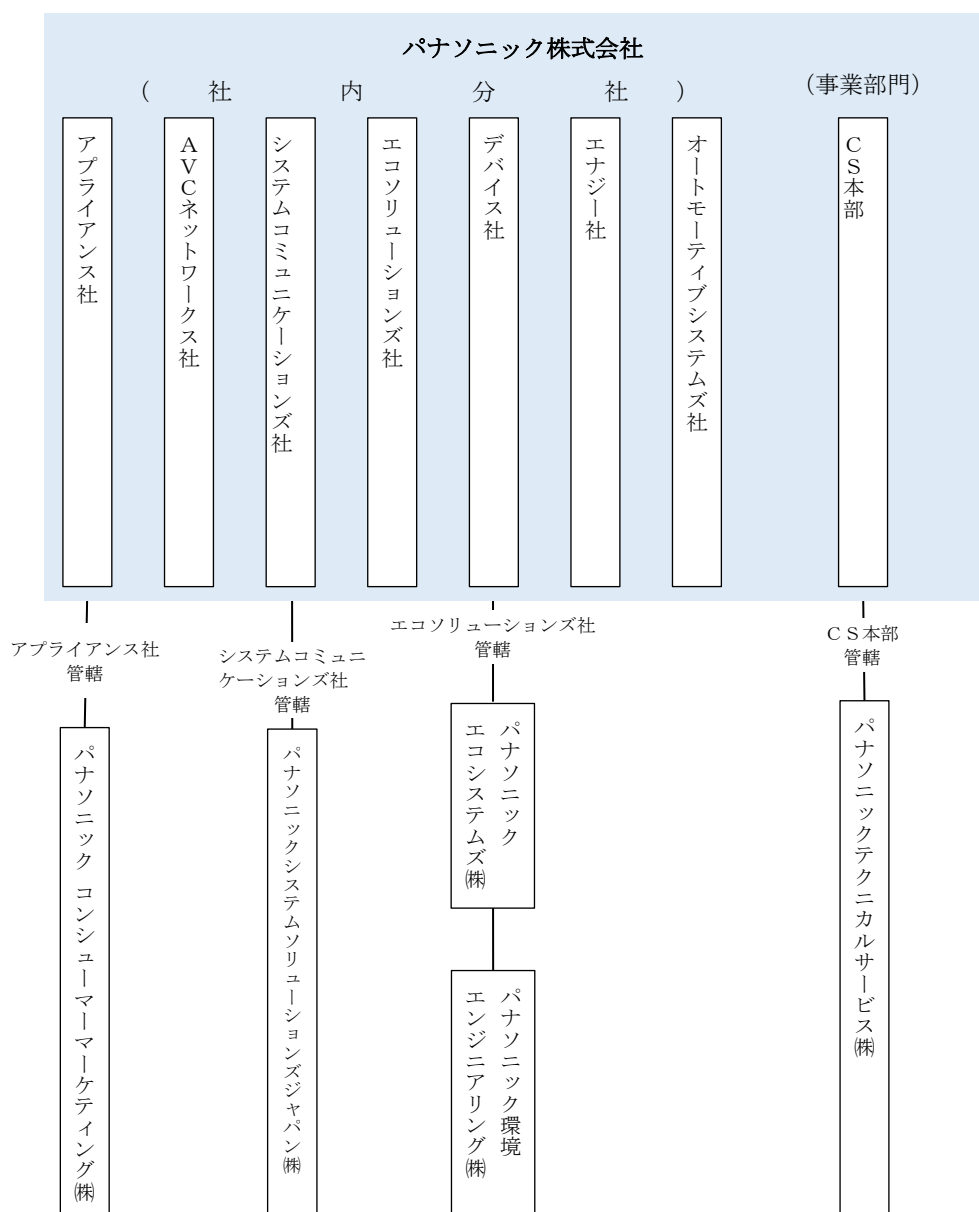
また、PCMC社は、パナソニックの社内分社であるホームアプライアンス社の下で事業を行い、各地方に設置されていた松下テクニカルサービス各社は統合されて松下テクニカルサービス株式会社となり、その後、パナソニックテクニカルサービス株式会社に商号変更して、CS本部の下で事業を行っていた。



ウ. 2012 年以降

2012 年 1 月に、当時パナソニックの完全子会社であったパナソニック電工は、パナソニックに吸収合併され、パナソニックは、システムコミュニケーションズ社、エコソリューションズ社等の 9 ドメイン・1 マーケティング部門で構成される新事業体制へ移行した。パナソニック電工の建設請負工事にかかる事業はパナソニックのドメインであるエコソリューションズ社により承継された。

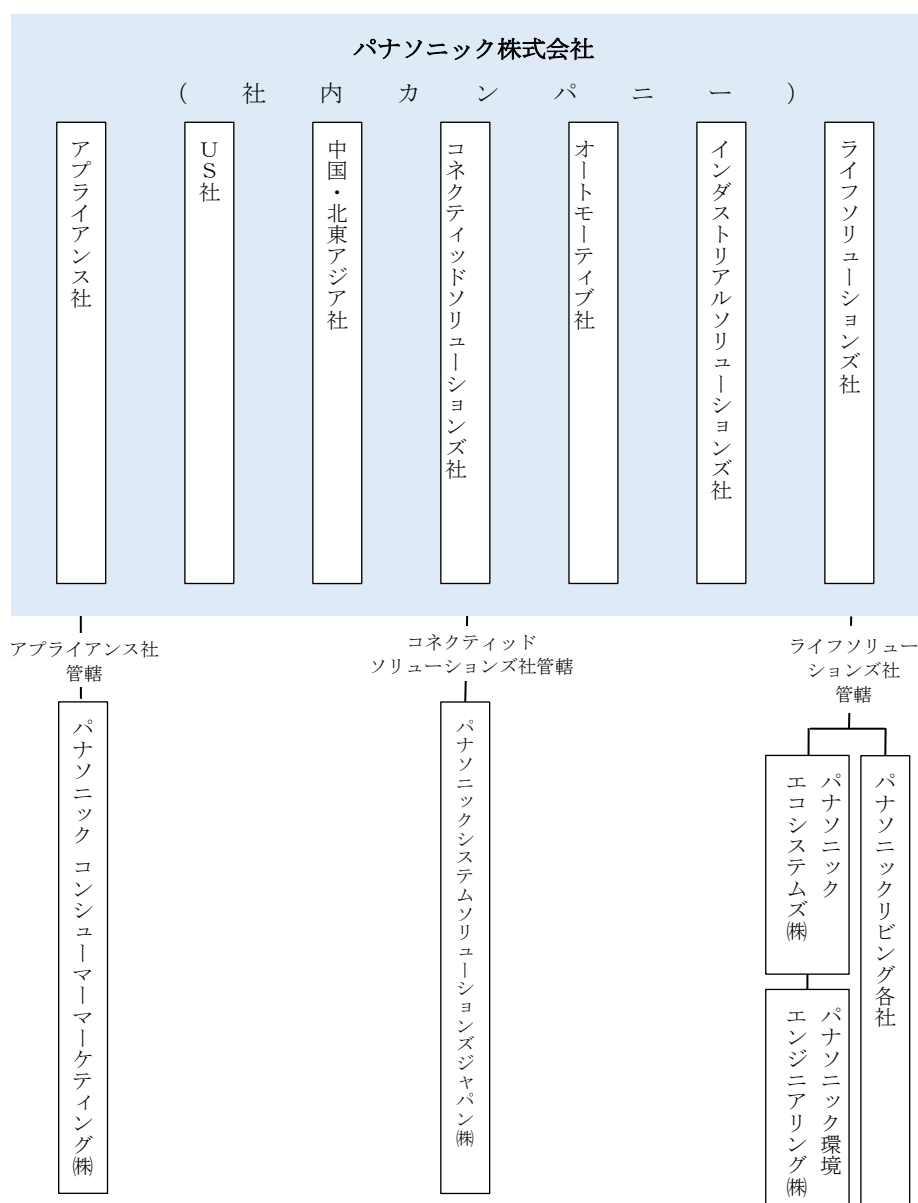
パナソニック環境エンジはパナソニックエコシステムズ株式会社の子会社となり、エコソリューションズ社の下で事業を行い、PCMC 社は、アプライアンス社（以下「AP 社」という。）の下で事業を行っていた。



エ. 2019 年度以降

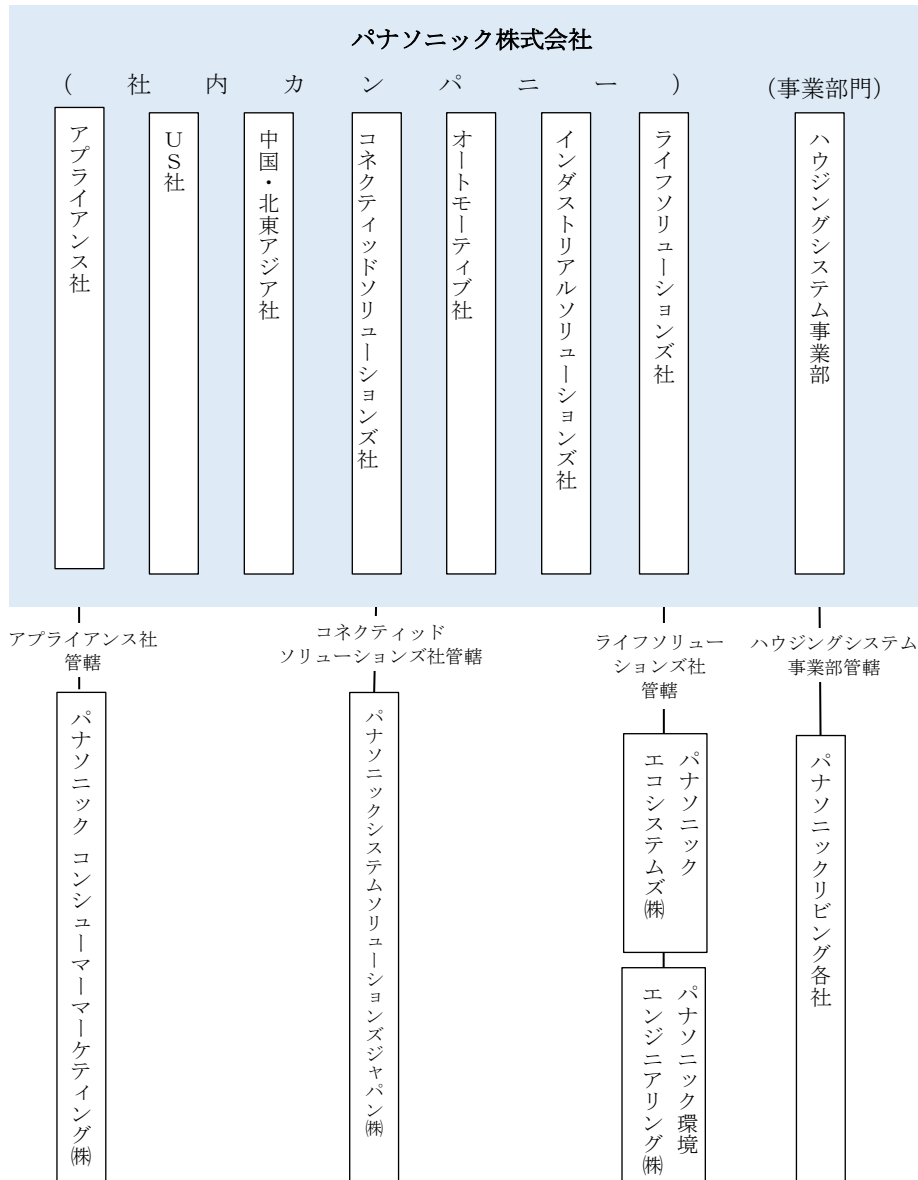
2019 年 4 月 1 日、社内カンパニーであるエコソリューションズ社の名称をライフソリューションズ社（以下「LS 社」という。）と変更する等の組織体制の変更が行われ、以下の組織体制となった。

パナソニック環境エンジは引き続きパナソニックエコシステムズ株式会社の子会社として LS 社の下で事業を行い、PCMC 社は 2013 年にパナソニックテクニカルサービス株式会社を吸収合併した上で、AP 社の下で事業を行っていた。加えて、パナソニックリビング各社（後記第 4・4(5)ア（102 頁）に定義される。以下同じ。）は LS 社の下で事業を行っていた。



オ. 2020 年度以降

2020 年度以降は、パナソニックリビング各社はパナソニックのハウジングシステム事業部の下で事業を行っている。



3. パナソニックグループにおける建設業

本調査の対象は、パナソニックグループにおいて建設業に関わる資格（施工管理技士資格及び実務経験による監理技術者資格）を不正又は不適切に取得していた問題に関する原因分析であるところ、パナソニックグループは、一般的には建設業者としてではなく、大手電機メーカーとして知られている。

そのため、本調査の前提として、以下では、パナソニックグループにおける建設業について概観する。

(1) パナソニックグループの建設業許可保有会社

ア. パナソニックグループの建設業許可保有会社の概要

本調査が開始された2020年11月27日時点で、パナソニックグループにおいて建設業法に基づく許可を受けている会社は、パナソニック及び別紙1-1のパナソニックの連結子会社42社の合計43社である。

なお、パナソニック建設業許可保有会社は、大きく分けて、以下の4つに分類されている。

- ① パナソニックの社内カンパニーであるライフソリューションズ社 (LS社) の下で事業を行っている会社
- ② パナソニックのハウジングシステム事業部の下で事業を行っている会社¹⁰
- ③ パナソニックの社内カンパニーであるコネクティッドソリューションズ社 (以下「CNS社」という¹¹。) の下で事業を行っている会社
- ④ パナソニックの社内カンパニーであるアプライアンス社 (AP社¹²) の下で事業を行っている会社

また、建設業管理の観点からは、以下の3つのグループに分類される。

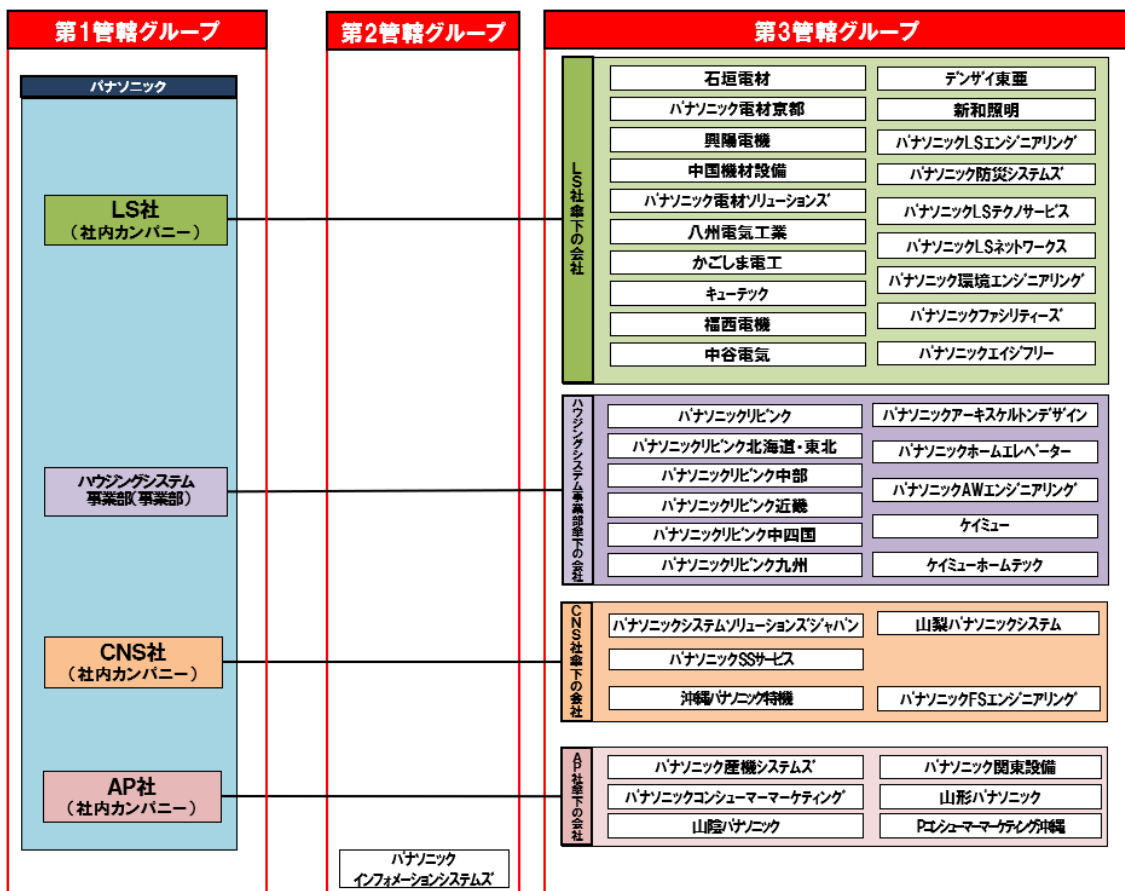
- ① 第1管轄グループ (パナソニックの社内カンパニー)
- ② 第2管轄グループ
- ③ 第3管轄グループ

上記をまとめると、以下のとおりとなる。

¹⁰ 同社は、社内カンパニーとは別に、事業を5つの事業セグメントに分類しているが、ハウジングシステム事業は事業セグメントにおいては「ライフソリューションズ」として分類されている。

¹¹ CNS社は、「流通」「物流」「エンターテインメント」「パブリック」「アビオニクス」「製造」の6つを重点事業領域とし、BtoBの顧客に「つながる価値」を提供することを標榜して事業を行い、関連する会社を傘下に有している。

¹² AP社は、家電、美容、健康などのBtoC事業、業務用冷熱機器、デバイス、エネルギーなどのBtoB事業を領域とし、家庭からオフィス・店舗まで幅広い空間に対応した商品・サービスを提供することを標榜して事業を行い、関連する会社を傘下に有している。



イ. パナソニックの建設業許可の状況

(ア) 2006年実務経験不備調査開始当時の松下電器産業の建設業許可

2006年実務経験不備調査が開始された当時、松下電器産業は、国土交通大臣から建設業（建築工事業、土木工事業、内装仕上工事業、電気工事業、電気通信工事業、管工事業、機械機具設置工事業、水道施設工事業、消防施設工事業）の許可を得て建設業を行っていた。

(イ) 松下電器産業の建設業許可の返上

松下電器産業は、2000年代前半には、会社の方針として、コンプライアンスリスクと建設業許可を有することにより求められる体制維持のコスト増を回避することを主たる理由として、松下電器産業において建設業許可を保有せず、工事請負を子会社で実施することとした。その方針を受けて、2008年4月1日、前記2(2)イ(ア) (20頁) のとおり、松下電器産業は、PSS社の事業（大手法人向けの営業部門であり、建設工事に関する営業部門を含む。）をパナソニックSSエンジニアリングに吸収分割の方法により移管させ、パナソニックSSエンジニアリン

グは商号をパナソニックシステムソリューションズジャパン株式会社(PSSJ社)とした。

その後、2006年実務経験不備調査が終了した後の2009年10月2日に大阪府へ建設業許可の廃業届を提出し、パナソニックは建設業許可を返上した。

(ウ) パナソニックによる建設業許可の再取得

2012年1月、パナソニック電工(旧松下電工)は、パナソニックに吸収合併されたことに伴い、同年同月に建設業許可を返上したが、それ以前は、16種の特定建設業許可を保有し、建設工事を伴う案件に関して、パナソニック電工が当事者として発注者に対する営業や見積書提出を行い、実際の入札及び受注を建設業許可を保有していた子会社において行う方法により事業を行っていた。

パナソニック電工の建設請負工事にかかる事業は、パナソニックとの吸収合併後にパナソニックの社内カンパニーであるエコソリューションズ社(後のLS社)に承継されたが、上記のとおり、パナソニックは建設業許可を保有していなかったことにより、パナソニックとして工事金額の見積書の提出を行うことが建設業法に抵触するとの疑義が指摘されていた。他方で、競合他社においては建設業許可を保有しており、競合他社との間で対等な競争を行うためにはパナソニックの子会社ではなくパナソニック本体として見積書を提出する必要があるとの点が問題となり、エコソリューションズ社の主導の下、パナソニックでの建設業許可の再取得について議論が行われた。パナソニックは、建設業許可を再取得することを決定し、2012年8月8日、大阪府に対して一般建設業許可(電気工事、管工事、電気通信工事)の申請を行い、建設業許可を再度取得した¹³。

なお、一般建設業許可の再取得以降も、パナソニックは発注者に対して営業活動・見積書提出を行うものの、原則として建設工事を自らは受注せず、グループ会社において建設工事を受注している。また、現在のパナソニック重要事項決裁規程運用基準によれば、パナソニックにおいて建設工事を受注する場合には、パナソニックの建設業安全管理部が決裁権者となるものの、決裁願いの写しを社長に報告することとされている。

ウ. パナソニックグループによる建設工事の状況

パナソニックグループが請け負っている主な工事内容については以下のとおりであり(完成工事高はいずれも2019年度の金額)、道路関連工事等の大型公共工事から、家庭用エアコン設置工事等の小規模民間工事まで、多岐にわたる。LS社が管轄している会社において、建設業許可を保有している会社が比較的多く存

¹³ 現在は、電気工事及び電気通信工事に係る建設業許可のみ保有している。

在しているが、他の社内カンパニーにおいても建設業許可保有会社（かつ相当規模の会社）が存在しており、パナソニックグループが実施する幅広い事業において建設業が関わっている。

	主要会社	完工高 (百万円)	主業種 (※2)	主な工事内容
LS社	パナソニックLSエンジニアリング [*]	36,497	電、通、内、管	非住宅建築物の電気設備工事他(照明制御、中央監視設備 等)
	パナソニック環境エンジニアリング [*]	35,532	管、機、と、電	インフラ工事、工場建設・設備工事他(トンネル換気設備工事、排水処理設備工事 等)
	パナソニックLSテクノサービス	4,567	通、消、電	住宅設備の更新・保守メンテ工事他(インターフォン、自火報工事 等)
	パナソニックファシリティーズ [*]	3,488	管、電、内、と	対内建築物の新設・更新・保守メンテ工事(照明、空調、内装工事 等)
	パナソニックエイジフリー	5,210	大、管、内	住宅・施設向け介護リフォーム工事(介護設備工事、バリアフリー工事 等)
	パナソニック電材ソリューションズ [*]	3,230	電、通、管、消	非住宅建築物、マンションの電気設備工事他(照明、監視カメラ、インターホン工事 等)
ハウジングシステム事業部	パナソニックリビング [*] 首都圏・関東社(※1)	30,099	管、機、内、タ	住宅設備工事他(バス、キッチン、空調、太陽光発電工事 等)
	パナソニックAWエンジニアリング [*]	11,133	管、内	アパート・集合住宅設備工事他(バス、洗面工事 等)
AP社	パナソニック産機システムズ [*]	39,560	管、電、絶、通	業務用設備工事他(ショーケース、冷凍冷蔵庫、大型空調工事 等)
	パナソニックコンシューマーマーケティング [*]	10,965	管、電、通、内	住宅設備のリフォーム工事他(バス、キッチン、エアコン、太陽光発電工事 等)
CNS社	パナソニックシステムソリューションズ [*] ジャパン	53,386	通、電	公共工事他(AVシステム工事、監視システム、情報制御工事 等)

※1 パナソニック首都圏・関東社はパナソニックリビング株式会社の社内分社

※2 電=電気工事、通=電気通信工事、内=内装仕上工事、管=管工事、機=機械器具設置工事、と=とび・土工・コンクリート工事、大=大工工事、消=消防施設工事、タ=タイル・れんが・ブロック工事、絶=熱絶縁工事

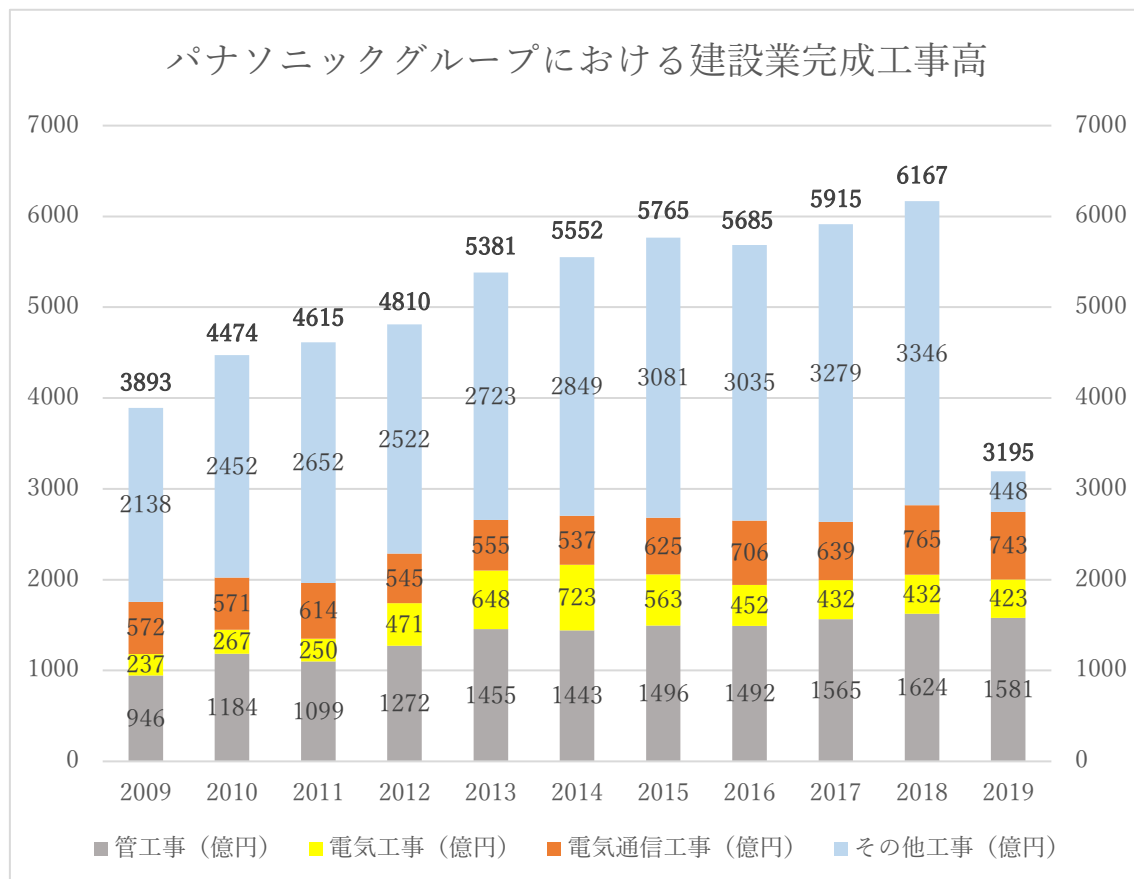
(2) 建設工事の完成工事高

ア. パナソニックグループの建設工事の完成工事高

記録が残る 2009 年度以降のパナソニックグループにおける建設工事の完成工事高は以下のとおりであり、2009 年度から 2018 年度にかけて、パナソニックグループにおいて建設業部門が堅調に売り上げを伸ばしていることが見て取れる¹⁴。なお、2019 年度のパナソニックグループの完成工事高が大幅に減少しているのは、2020 年 1 月に、パナソニックと他社の合弁会社として設立されたプライムライフテクノロジー株式会社¹⁵に、パナソニックの子会社であったパナソニックホ

¹⁴ 完成工事高においては、パナソニックグループ内の企業同士で受発注された建設工事の完成工事高を含んでいる。

ームズ株式会社及び建設ソリューション事業が移管され、同社が非連結となったことによるものである。



イ. 建設工事完成工事高から見る業界におけるパナソニックグループの位置づけ

(ア) 日本全国の完成工事高に占めるパナソニックグループの完成工事高の割合

政府が発表している 2019 年度の「建設工事統計調査」によれば、日本全体の同年度における総合工事業、職別工事業、設備工事業¹⁵を合わせた合計の完成工事高は、94 兆 7059 億 0700 万円（元請工事、下請工事を含む。以下同じ。）であった。また、設備工事業の中には、管工事業、電気工事業、電気通信工事業等が含まれ、2019 年度の設備工事業の全体での完成工事高は 24 兆 3103 億 1100 万円、管工事業の完成工事高は 5 兆 7111 億 2900 万円、電気工事業の完成工事高は 8 兆 9029 億 4500 万円、電気通信工事業の完成工事高は 2 兆 3297 億 5900 万円であった。

¹⁵ 日本標準産業分類において「建設業」は総合工事業、職別工事業、設備工事業に 3 分類されており、建設工事統計調査もかかる分類に従い行われている。

一方で、パナソニックグループ全体における 2019 年度の管工事、電気工事、電気通信工事の完成工事高の合計額は 2747 億円であり、その内訳は、上記のとおり、管工事の完成工事高は 1581 億円、電気工事の完成工事高は 423 億円及び電気通信工事の完成工事高は 743 億円である。

(2019 年度)

工事	完成工事高		%
	日本全体	パナソニックグループ	
全体	94 兆 7059 億 0700 万円	3195 億円	0.34%
設備工事業	24 兆 3103 億 1100 万円	2747 億円	1.13%
管工事	5 兆 7111 億 2900 万円	1581 億円	2.77%
電気工事	8 兆 9029 億 4500 万円	423 億円	0.48%
電気通信工事	2 兆 3297 億 5900 万円	743 億円	3.19%

したがって、2019 年度についてみれば、日本全体の建設工事完成工事高に占めるパナソニックグループの建設工事完成工事高は、全体の完成工事高（94 兆 7059 億 0700 万円）の 0.34%、設備工事業全体の完成工事高（24 兆 3103 億 1100 万円）の 1.13%、管工事業の完成工事高（5 兆 7111 億 2900 万円）の 2.77%、電気工事業の完成工事高（8 兆 9029 億 4500 万円）の 0.48%、電気通信工事業の完成工事高（2 兆 3297 億 5900 万円）の 3.19%を占めている。

(イ) 建設業・設備工事業者の中におけるパナソニックグループの位置づけ

上記のとおり、パナソニックグループは、設備工事業に分類される管工事業、電気工事業及び電気通信工事業において、2019 年度は合計 2747 億円（管工事業 1581 億円、電気工事業 423 億円、電気通信工事業 743 億円）の完成工事高を誇っている。

一方で、2021 年 3 月 26 日付け建設通信新聞の「建設業・設備工事業ランキング」によれば¹⁶、設備工事業の会社の完成工事高のランキングは以下のとおりである。

順位	会社（設備工事業）	完成工事高（百万円）
1 位	関電工	540,202
2 位	きんでん	516,196
3 位	日揮ホールディングス	426,764
4 位	九電工	360,540
5 位	三菱電機ビルテクノサービス	345,509

¹⁶ 同ランキングは、2019 年 10 月から 2020 年 9 月の決算業績について調査したものであり、設備工事業の調査の対象は 312 社、回答率は 59.8%である。

6位	高砂熱学工業	242,951
7位	協和エクシオ	218,305
8位	日本コムシス	214,656
9位	東芝プラントシステム	212,916
10位	トーエネック	191,679

単純比較はできないものの、パナソニックグループ全体の設備工事業(管工事業、電気工事業及び電気通信工事業)における完成工事高の合計額(2747億円)は6位相当であり、パナソニックグループにおける管工事、電気工事、電気通信工事は業界有数の規模を誇っているものである。

また、「建設業・設備工事業ランキング」における建設業(土木建築業)の会社の完成工事高のランキングは以下のとおりである。パナソニックグループ全体における建設業の完成工事高は前記ア(28頁)のとおりであり、名立たるゼネコン業者と比肩するだけの規模を有している。

順位	会社(土木建築業)	完成工事高(百万円)
1位	大林組	1,392,825
2位	大成建設	1,387,028
3位	清水建設	1,356,715
4位	鹿島建設	1,245,655
5位	竹中工務店	1,025,723
6位	五洋建設	541,176
7位	フジタ	469,890
8位	戸田建設	458,550
9位	長谷工コーポレーション	453,411
10位	前田建設工業	374,464
11位	三井住友建設	369,254
12位	西松建設	367,166
13位	熊谷組	352,224
14位	安藤・間	351,527
15位	東急建設	295,034

(3) 施工管理技士及び監理技術者資格者証の保有者数

- ア. パナソニックグループの施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者数
 当委員会がパナソニックより受領した実務経験自主調査の結果は別紙 1-4 のとおりであるが、これに、パナソニック環境エンジと PCMC 社の結果も加えると、調査の対象となった施工管理技士資格及び実務経験による監理技術者資格者証の数（ただし、現役従業員による保有資格に限る。）は以下のとおりである。

資格	保有資格数
1 級及び 2 級施工管理技士資格	4158 資格
実務経験による監理技術者資格者証	313 資格

- イ. 施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者数から見る業界におけるパナソニックグループの位置づけ

前記(2)イ(イ) (30 頁) で述べた設備工事業（管工事業、電気工事業及び電気通信工事業）の会社の完成工事高のランキングのうち、公益社団法人ロングライフビル推進協会(BELCA)の 2020 年 7 月 1 日付「BELCA 診断実施会員リスト」において確認できた順位 1 位、2 位及び 6 位の会社における 1 級管工事施工管理技士及び 1 級電気工事施工管理技士の資格者数と、パナソニックグループ全体の同資格者数¹⁷の関係は、以下のとおりである。

完成工事高 の順位	会社（設備工事業）	施工管理技士の人数	
		管工事	電気工事
1 位	関電工	153	2098
2 位	きんでん	168	1577
6 位	高砂熱学工業	1075	136
パナソニックグループ全体		446	828

また、パナソニック及びパナソニック建設業許可保有会社 42 社の合計 43 社うち、経営事項審査¹⁸を受けている会社は 20 社である。公表されている経営事項審査の結果「経営規模等評価結果通知書 総合評定値通知書」に基づいて、当該 20

¹⁷ パナソニック環境エンジ第三者委員会の調査対象資格数（別紙 1-5）及び PCMC 社第三者委員会の調査対象資格数（別紙 1-6）並びに実務経験自主調査の対象資格数の合計数である。

¹⁸ 公共工事を受注しようとする建設業者が受ける審査。公共工事の各発注機関は、競争入札に参加しようとする建設業者についての資格審査を行うこととされており、当該発注機関は、建設業者の客観的事項と主観的事項の審査結果を点数化し、順位付け、格付けを行う。このうち、客観的事項の審査が経営事項審査であり、「経営状況」と「経営規模」、「技術力」、「その他の審査項目（社会性等）」について数値化し評価する。

社、及び上記(2)において記載した「建設業・設備工事業ランキング」の上位企業(持株会社である日揮ホールディングスを除く。)の技術者数については別紙2-1のとおりである。

経営事項審査では、施工管理技士・監理技術者資格者以外の資格者についても技術者として申請可能であるほか、3業種以上の資格をもつ場合でも申請出来るのは2業種までであること、1資格で2業種の申請が可能ながあること(例えば、土木施工管理技士を有する者を「土木」及び「とび」に申請可能)などから、単純には比較できないものの、経営事項審査を受けているパナソニックグループ会社が抱える技術者数だけでも、設備工事業者・ゼネコン業者に匹敵するものである。

4. 技術検定試験及び監理技術者資格者証について

(1) **技術検定試験の受験資格**

ア. 概要

技術検定試験は、施工技術の向上を図ることを目的とし、国土交通大臣が、指定試験機関をして行わせる国家試験である(建設業法第27条、第27条の2)。

建設業法では、建設工事の適正な施工を確保するため、一定の資格や経験を持つ主任技術者¹⁹又は監理技術者²⁰の設置を求めているところ、1級の施工管理技士資格を得た者は、主任技術者及び監理技術者として認められ、2級の施工管理技士資格を得た者は、主任技術者として認められることとなる。

技術検定試験の内容及び受験手続については、指定試験機関が技術検定試験の種類ごとに受験の手引き(以下「**受験の手引**」という。)を毎年定め、これを公表している。

イ. 受験資格

技術検定試験の受験資格は、建設業法施行令第36条において定められている。原則として、受験種目の工事に関する実務経験が必要とされ²¹、必要とされる期間は、1級と2級で異なるほか、受験者の学歴、受験者が保有する資格、卒業又は修了の学科によっても異なる。例えば、1級の資格については、学校教育法に

¹⁹ 建設業者は、その請け負った建設工事を施工する場合には、請負金額の大小にかかわらず主任技術者を置かなければならない(建設業法第26条第1項)。

²⁰ 発注者から直接建設工事を請け負った特定建設業者は、当該建設工事を施工するために締結した下請契約の請負代金の額が政令で定める金額以上になる場合には、監理技術者を置かなければならない(建設業法第26条第2項)。

²¹ ただし、電気工事施工管理技術検定試験については、第1種電気工事士免状の交付を受けている場合には受験資格として実務経験及び指導監督的実務経験が必要とされないなど、例外的に実務経験及び指導監督的実務経験が必要とされない場合もある。

よる大学又は専門学校の高度専門士の指定学科²²を卒業又は修了したときは、卒業後3年以上の実務経験年数を有し、かつ、この年数のうち1年以上の指導監督的実務経験が含まれていることが必要である。また、2級の資格については、学校教育法による大学及び専門学校の高度専門士の指定学科を修了又は卒業したときは、卒業後1年以上の実務経験を有することが必要である（1級の資格とは異なり、指導監督的実務経験は不要である。）。

受験資格として必要とされる実務経験年数及び指導監督的実務経験年数を有することを証明するため、受験者は、指定試験機関に対し、実務経験証明書を提出する必要がある。実務経験証明書には、実務経験については、所属（部課名）、受験種目に関する実務経験の内容等を、指導監督的実務経験については、工事名、発注者名、工事工期、指導監督的実務経験の内容等を記載しなければならない（施工技術検定規則第4条第1項第3号・様式第2号）。

また、実務経験証明書に記載された実務経験の証明は、受験申込書類の作成時点で受験者が所属している会社が行い、代表者等の署名及び押印が必要とされる²³。受験者が受験申込書類の作成時点で所属している会社ではなく、過去に勤めていた会社での実務経験及び指導監督的実務経験を同証明書に記載する場合にも、過去に勤めていた会社による証明（押印）は不要であり、受験時点で所属している会社が証明（押印）すれば足りるとされている。

なお、受験者が再受験する場合に、以前に受験した当該技術検定試験の「受験票」又は「不合格通知」のいずれかの原本を指定試験機関に提出したときは、再受験に際して実務経験証明書の提出を省略することができる²⁴。

(2) 監理技術者資格者証の資格要件

ア. 概要

監理技術者とは、建設業法第26条第2項に基づき、元請の特定建設業者が、元請として受注した建設工事を施工するために締結した下請契約の請負代金総額が4000万円以上（建築一式工事は6000万円以上）になる場合に、当該建設工事現場に配置することが必要とされる施工の技術上の管理を司る技術者のことをいい、一定の重要な建設工事²⁵に配置する監理技術者は、工事ごとに専任の者

²² 国土交通省令で定められている学科をいう。

²³ 令和3年度の受検申請からは、実務経験証明書における証明印としての押印は廃止されている。

²⁴ 学科試験の合格者は、種目及び級を同じくする次回の技術検定試験においては、実務経験証明書の提出を要しないこととされている（施工技術検定規則第4条第3項）。

²⁵ 建設業法施行令第27条第1項は、当該重要な建設工事に該当する工事として個別に、工事の対象となる工作物や施設等を列挙しているが、概ね個人宅を除く工事で請負代金の額が3500万円（建築一式工事については、7000万円）以上の建設工事がこれに該当するとされている。

でなければならないとされている（建設業法第 26 条第 3 項）。かかる専任の監理技術者は、監理技術者資格者証の交付を受けている者であって、監理技術者講習²⁶を受講した者のうちから選任しなければならない（建設業法第 26 条第 4 項）、監理技術者資格を有する者は、指定資格者証交付機関に申請することにより、監理技術者資格者証の交付を受けることができる（建設業法第 27 条の 18、第 27 条の 19）。

この点、指定建設業²⁷における監理技術者資格は、1 級国家資格等の一定の資格を保有している場合に限り認められるが、指定建設業以外の 22 業種（大工事業、左官工事業、とび・土木工事業、石工事業、屋根工事業、タイル・れんが・ブロック工事業、鉄筋工事業、しゅんせつ工事業、板金工事業、ガラス工事業、塗装工事業、防水工事業、内装仕上工事業、機械器具設置工事業、熱絶縁工事業、電気通信工事業、さく井工事業、建具工事業、水道施設工事業、消防施設工事業、清掃建設工事業及び解体工事業）については、1 級国家資格等の一定の資格を有している場合、一定の資格を有していることに加えて一定の実務経験及び指導監督の実務経験を有する場合及び資格を有していなくとも一定の実務経験及び指導監督の実務経験を有する場合に監理技術者資格が認められている（以下、一定の実務経験及び指導監督の実務経験を有することを要件として認められる監理技術者資格を「**実務経験による監理技術者資格**」という。）。

監理技術者資格者証の申請資格、手続等については、指定資格者証交付機関が「資格者証交付申請書『作成の手引き』」（以下「**申請の手引き**」という。）を毎年定め、これを公表している。

イ. 資格要件

実務経験による監理技術者資格は、建設業法第 27 条の 18 第 1 項において定められている²⁸。

実務経験による監理技術者資格において必要とされる実務経験の年数は、申請者が保有する資格の種類、学歴及び卒業学科によって異なる。例えば、学校教育法による大学、短期大学、高等専門学校（5 年制）又は専修学校の専門課程を卒業し、かつ、指定学科を履修した者（ただし、専修学校の専門課程卒業者は、高度専門士又は専門士の称号を持つ場合）は、卒業後 3 年以上の実務経験が必要とされ、学校教育法による高等学校又は専修学校の専門課程を卒業し、かつ、指定

²⁶ 建設業法第 26 条の 4 から第 26 条の 6 までの規定により国土交通大臣の登録を受けた講習をいう。

²⁷ 土木工事業、建築工事業、電気工事業、管工事業、鋼構造物工事業、舗装工事業及び造園工事業の 7 種類が指定されている。

²⁸ 「第 7 条第 2 号イ若しくはロに規定する実務の経験若しくは学科の修得若しくは同号ハの規定による国土交通大臣の認定があり、かつ、第 15 条第 2 号ロに規定する実務の経験を有していること」とされている。

学科を履修した者は5年以上の実務経験が必要とされている。他方で、実務経験による監理技術者資格において必要とされる指導監督的実務経験はいずれの場合も2年以上とされている。

実務経験による監理技術者資格において必要とされる実務経験及び指導監督的実務経験を証明するため、申請者は、監理技術者資格者証の交付申請をするに当たり、指定資格者証交付機関に対し、実務経験証明書を提出する必要がある²⁹。同書には、申請者が経験した工事について、工事名、工期、経験した工事の主要な内容、指導監督的立場として行った実務経験の内容等を記載する必要がある。これらの内容については、当該工事を経験したときに所属していた会社が証明することを要し、複数の会社で実務を経験している場合には、会社ごとに別々の実務経験証明書が必要となる（すなわち、上記(1)イで述べた技術検定試験で提出する実務経験証明書と異なり、現在の所属先の会社が申請者本人の全ての工事経験を証明することはしない。）。

(3) 実務経験及び指導監督的実務経験に関する判定の考え方

前記第1・2(11頁)のとおり、グループ会社各社の実務経験に関する調査は、当委員会の委嘱事項の対象範囲には含まれておらず、パナソニックにおいて実務経験自主調査として実施された。かかる実務経験自主調査は、パナソニック環境エンジ第三者委員会及びPCMC社第三者委員会が採用した実務経験に関する判定の考え方を前提として、両第三者委員会の事務局として調査に携わった弁護士の援助を得て実施されている。そして、当委員会は、当該実務経験自主調査の結果の提供を受け、当該結果を前提として本調査を実施したものである。

なお、実務経験自主調査において前提とされた実務経験及び指導監督的実務経験に関する判定の考え方は、別紙2-2のとおりである。

²⁹ 建設業法施行規則第17条の32第2項第1号において、資格者証交付申請書に「監理技術者資格を有することを証する書面」を添付すべきことが定められていることによる。

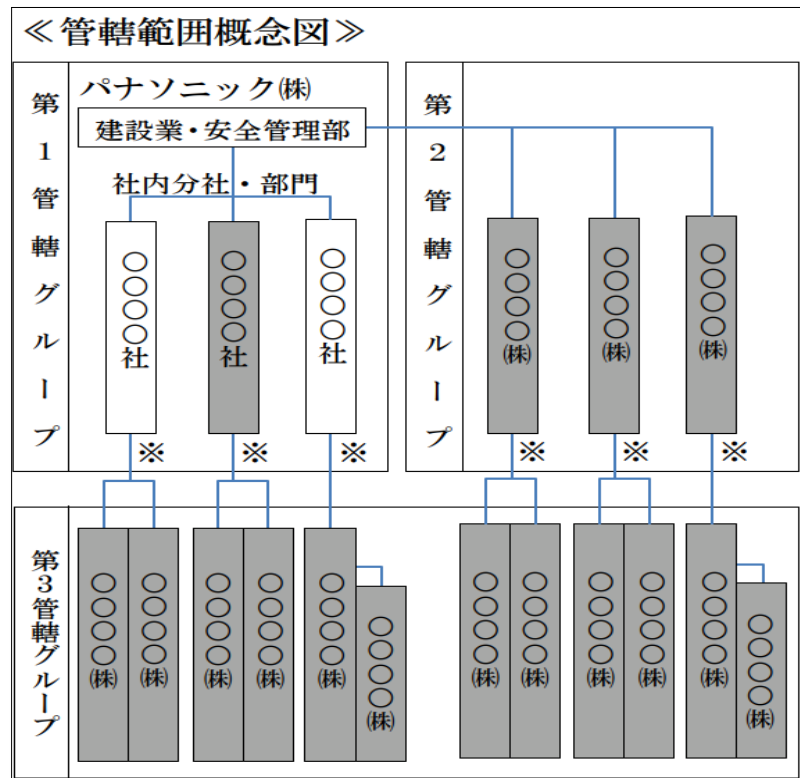
第3 本調査により判明した事実

1. パナソニックグループにおける建設業管理

(1) パナソニックグループにおける建設業管理体制の概要

パナソニックグループにおいては、グループ内の建設業管理について定めた建設業運営基準を設け、2006年実務経験不備調査を開始した2006年度以降は、概ね、以下の体制により、建設業管理が行われている。

<建設業管理体制の概要図>



建設業管理体制の概要	
①	パナソニックに建設業安全管理部（以下「パナソニック建設業安全管理部」という。）を設置し、同部が建設業許可を有するグループ会社の「統括管理」を行う。また、以下の第1管轄グループの社内分社・社内カンパニー・部門又は第2管轄グループの会社から報告を受ける。なお、「管轄グループ」との呼称のほか、「行政グループ」との呼称も用いられる等、名称の変遷が見受けられるが、以下では「管轄グループ」と総称する。
②	パナソニックの社内分社・社内カンパニー・部門（建設工事に関与する社内分社・社内カンパニー・部門）を「第1管轄グループ」などと呼称し、同社内分社・社内カンパニーに建設業安全管理部門を設置し、同部門が同社内分社・社内カンパニー内・部門の建設業管理を行う。

	う。パナソニック建設業安全管理部は、第1管轄グループの社内分社・社内カンパニー・部門に対して「指導監督責任 ³⁰ 」を有する。
③	建設業許可を有するグループ会社のうち、規模が大きい等の基準で選定された会社を「第2管轄グループ」などと呼称し、同社に建設業安全管理部門を設置し、同部門を通じて同社の建設業管理を行う。パナソニックの建設業安全管理部は、第2管轄グループの会社に対して「指導 ³¹ 」を行う。
④	第1管轄グループの社内分社・社内カンパニー・部門が管理する建設業許可を有する会社又は第2管轄グループの下で事業を行う建設業許可を有する会社を「第3管轄グループ」などと呼称し、第1管轄グループの社内分社・社内カンパニー・部門又は第2管轄グループに属する会社の建設業安全管理部門が「指導監督責任」をもって第3管轄グループに属する会社の建設業管理を行う ³² 。

上記のとおりであり、パナソニックグループにおいては、パナソニック建設業安全管理部を中心とし、同部がその第1管轄グループ又は第2管轄グループを指導監督ないし指導し、第1管轄グループ又は第2管轄グループが自社又はその下で事業を行う第3管轄グループに属する会社の建設業管理を行う体制になっている。

なお、上記のパナソニックグループ全体の建設業管理とは別に、各社内分社・社内カンパニー内（各社内分社・各社内カンパニー及び同社内分社・同社内カンパニーの下で事業を行うグループ会社）においても、建設業管理も行われている。

(2) パナソニック建設業安全管理部による建設業管理

ア. パナソニック建設業安全管理部の機能

上記のとおり、パナソニックには建設業安全管理部が置かれており、同部によりグループ全体の建設業管理が行われている。

もっとも、実際には、社内分社・社内カンパニーの建設業安全管理部門が、パナソニック建設業安全管理部の「実務機能について・・・代行する」（パナソニック建設業運営基準）とされていた。すなわち、上記のとおり、第1管轄グループに属する社内分社・社内カンパニー・部門及び第2管轄グループに属するグループ会社には建設業安全管理部門を設置するとされているところ、第1管轄グループに属する社内分社・社内カンパニー・部門のうち、建設業について最も有力である社内分社・社内カンパニー・部門の建設業安全管理部門に所属する者がパナソニック建設業安全管理部を兼務し、かつ、当該社内分社・社内カンパニーの建

³⁰ 「指導監督」とは、本社監査による牽制や現場パトロール等、管理水準の維持向上との意味である。

³¹ 「指導」とは、本社監査等の牽制機能はなく、行政から出されている指導の連絡等を行うことを意味するとされる。

³² 現在は、パナソニックインフォメーションズ株式会社を除き、パナソニック建設業許可保有会社はすべて第3管轄グループである。

設業安全管理部門がパナソニック建設業安全管理部の「実務機能」を「代行」して、グループ全体の建設業管理を行っていた。

なお、2006年実務経験不備調査当時においては、松下電器産業の社内分社であるPSS社の建設業安全管理部（以下「**PSS 建設業安全管理部**」という。）が松下電器産業建設業安全管理部の機能を代行するとともに、PSS建設業安全管理部に所属する者が松下電器産業建設業安全管理部を兼務していた（松下電器産業建設業安全管理部の部長は松下電器産業取締役兼PSS社社長が兼務していた。）。また、現在は、パナソニックの社内カンパニーであるLS社の建設業統括部（以下「**LS 建設業統括部**」という。）がパナソニック建設業安全管理部の機能を代行するとともに、LS建設業統括部に所属する者がパナソニック建設業安全管理部を兼務し、LS建設業統括部がグループ全体の建設業管理を行っている。

イ. パナソニック建設業安全管理部による建設業管理の方法

パナソニック建設業安全管理部においては、様々な取り組みを通じて、各社に対して建設業管理を行っているが、かかる取り組みのうち、以下では、①同部による監査、②全社連絡協議会について概観する。

(7) パナソニック建設業安全管理部による監査

パナソニック建設業安全管理部は、2006年実務経験不備調査を受けて、それ以降グループ各社に対して、店社監査及び件名監査を実施している。なお、かかる監査は、後記2(4)（45頁）の職能部門による監査の一環と位置づけられるものである。

a. 店社監査

(a) 店社監査の概要

店社監査とは、グループ各社の営業所（建設業法第3条に基づき許可を受けた営業所）に対して行う監査であり、①建設業法の遵守状況、②安全管理体制の状況、③品質その他の状況についての監査が行われていた³³。主に、上記①から③に関する仕組みがあるか否かについて、パナソニック建設業安全管理部（その機能を代行する社内分社・社内カンパニーの建設業安全管理部門）の担当者が営業所を訪問して監査を行っている。

店社監査の対象となり得るのは、建設業許可を保有するグループ会社全社の全営業所である。監査担当者のリソース等との関係で、その年々で店社

³³ 店社監査の記録が十分に保管されていなかったことから、どの会社に対してどのような指摘事項があったのか等は不明である。

監査の対象としない営業所もあったものの、大部分の営業所に対して店社監査が行われていた。

(b) 2015 年度以降の店社監査の限定

もともと、パナソニック建設業安全管理部は、2015 年度以降、順次、店社監査の対象となる会社を限定している。上記のとおり、店社監査が仕組みの有無のチェックに重点を置いたものであったため、仕組みが整ったと判断された会社については、順次、店社監査の対象から除外し、以下の件名監査に重点を置くようになっていった。

b. 件名監査

実際に、建設業許可を有するグループ会社が行っている個別の具体的な工事件名について、建設業法等の遵守状況等に関する各種の監査を行うものであり、パナソニック建設業安全管理部（その機能を代行する社内分社・社内カンパニーの建設業安全管理部門）の担当者が営業所を訪問して行っている。

(4) 全社連絡協議会

年 1 回、年度末にパナソニック建設業安全管理部が主宰して開催される。なお、現在は、第 1 管轄グループであるパナソニックの社内カンパニー（LS 社、AP 社及び CNS 社）並びに AP 社及び LS 社の下で事業を行っている建設業許可保有会社の建設業管理担当者を集めて、その年に行われた店社監査・件名監査の結果等について総括する等している。

ウ. パナソニック建設業安全管理部に対する監査

パナソニック建設業安全管理部は、パナソニックの組織であるが、上記のとおり、現在は、LS 建設業統括部がその職務を代行している。パナソニック建設業安全管理部による監査（店社監査、件名監査の実施状況や内容を含む。）の実施状況等に対しては、後記 2(3)（44 頁）の内部監査部門による各種監査の対象とはされていない。

(3) パナソニック社内カンパニーによる建設業管理

上記のとおり、社内カンパニーにおいても、傘下に建設業許可を保有する会社があれば、当該会社に対してカンパニーとしての建設業管理を行っている。

現在、傘下に建設業許可を有する会社がある社内カンパニーは、上記のとおり、LS 社、AP 社及び CNS 社である。

ア. LS社における建設業管理

LS社は、LS建設業統括部を設けており、また、年度ごとに1回、上記の全社連絡協議会とは別に、LS建設業統括部が主宰し、LS社傘下の建設業許可を保有する会社の建設業管理担当者を集めて、LS社傘下の会社に焦点をあてて、その年に行われた店社監査・件名監査の結果等について総括する等している。

イ. AP社における建設業管理

AP社においては、LS建設業統括部のように建設業管理を専門とする部署がなく、法務事案に対応するリーガルセンターが建設業法を所管している。

なお、AP社としても、連絡協議会を設けているものの、少なくとも近年、活動している形跡は見当たらなかった。また、パナソニック建設業安全管理部は、上記の店社監査・件名監査の監査結果をAP社リーガルセンターにも送付するが、AP社リーガルセンターは、パナソニック建設業安全管理部が自ら直接AP社の傘下の会社に対して指導等を実施していることから、原則として、パナソニック建設業安全管理部から受けた監査結果を踏まえて、傘下の会社に対して改善を指導し、改善策について報告を受ける等の活動はしていない。

ウ. CNS社における建設業管理

CNS社は、建設業安全管理部を設けており、パナソニック建設業安全管理部がCNS傘下の会社に対して行う監査に同席し、パナソニック建設業安全管理部から指摘事項があれば、当該会社と相談の上、是正策を検討する。また、日常的な建設業管理に関する相談を受けて、これに対し回答する等している。

2. パナソニックグループにおける監査体制

(1) パナソニックにおける監査体制

パナソニックにおける監査体制は、大要、以下の6つに整理される。

	監査主体・名称	監査目的
①	監査役（会）監査	経営者の職務執行の適法性監査
②	会計監査人監査	財務諸表の適正性監査、財務報告に係る内部統制が有効に機能しているかを監査
③		財務報告に係る内部統制が有効に機能しているかを監査
④	内部監査部門による監査	経営合理化及び経営効率増進のために行われる経営・業務監査
⑤		重大な法的不正リスクの発見・対応のために行われるコンプライアンス監査
⑥	職能部門による監査	法令順守、業務適正化・向上、不正発見・対応のために行われる職能部門による監査

(2) 監査役（会）監査

ア. パナソニック監査役によるグループ全体の監査体制

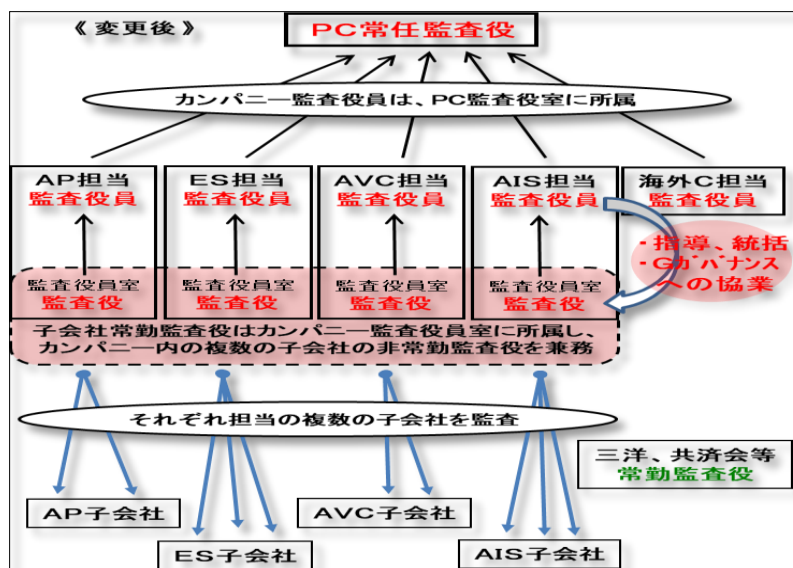
パナソニックは監査役会設置会社であり、監査役が監査を行っているが、数多くの関係会社を抱えるパナソニックグループにおいて、パナソニック監査役が直接的に全てを監査することは現実的に難しいため、後記の各カンパニーの監査役員による監査、グループ各社の監査役による監査（当該グループ会社及びその子会社に対する監査）等、複数の監査を重畳的に行い、これを通してパナソニック監査役がグループ全体の監査を行っている。

(7) 現在のパナソニック監査役とカンパニー監査役員、子会社監査役の関係

パナソニックでは、監査役会設置会社として監査役が選任されている他、社内カンパニー制度の下、各社内カンパニーにカンパニー監査役員（常勤監査役員）が設置され、グループ各社においては監査役が選任されている。

各カンパニー監査役員はパナソニック監査役室の所属とされ、パナソニック監査役から指示を受けて、各カンパニー及びその傘下の会社に対する監査を行っている。なお、各カンパニーにもカンパニーの監査役員室が設けられている。

また、グループ各社にも監査役が設置されているが、グループ各社のうち、大会社に該当する等の重要な子会社の監査役は、カンパニーの監査役員室に所属して「監査役員」と呼ばれている³⁴。



³⁴ 本文中の図は 2015 年 10 月当時の資料であり、カンパニー名等は現在と異なる。

(イ) 監査方針の徹底等

パナソニックグループにおける監査体制としては、以下のような会議体が設けられ、パナソニックグループ全体の監査方針の徹底、その他情報共有、意見交換等が行われている。

会議体	参加者	開催頻度
監査役会	・パナソニック常任監査役 ・パナソニック社外監査役	月1回
グループ監査役全体会議	・パナソニック常任監査役 ・常勤監査役員 ・子会社監査役 ・監査役スタッフ	年2回 (7月/3月)
常勤監査役会議	・パナソニック常任監査役 ・常勤監査役員	随時
カンパニーグループ監査役会議	・常勤監査役員 ・監査役員 ・カンパニー傘下の子会社監査役	各カンパニーに おいて設定

イ. 監査の具体的手法

パナソニックにおいては、監査役監査基準が定められており、当該監査基準においては、監査役会が監査方針を立て、会計監査人及び内部監査部門等とも協議・意見交換の上、監査対象、監査の方法、実施時期、重点監査項目等を含む監査計画を作成することが定められている。

かかる監査方針及び監査計画の下、監査役は、①取締役等の経営幹部との意見交換、②重要会議への出席、③監査役会での取締役等からの実態聴取、④パナソニック事業部門からの実態聴取、⑤内部監査部門や会計監査人との連携のほか、常任監査役が行う各カンパニー及びグループ会社に対する往査、各部門からの報告等の手法により監査を行っている。

ウ. カンパニー監査役員による監査

(ア) 監査の概要

カンパニー監査役員は、パナソニック監査役が定めた方針等に従って、カンパニー及び同カンパニーが管理する関連会社の監査を行っており、監査の一環として、およそ半年に1回の頻度で、同カンパニー内の執行部門から報告を受けるとともに、ヒアリングを行い、かかる報告及びヒアリング結果をパナソニック監査役に対して報告する等していた。

(イ) LS 建設業統括部に対する監査

このカンパニー監査役員による監査の一環として、LS 監査役員により、LS 建設業統括部に対する監査が行われている。具体的には、LS 建設業統括部は、およそ半年に1回の頻度で、LS 監査役員に対して活動報告を行っていた。また、LS 監査役員は、今般の実務経験不備問題が判明する前は、およそ半年に1回の頻度で、上記の活動報告を受けて、LS 建設業統括部に対してヒアリングを行っていた。ヒアリングにおける主な確認事項は、災害発生状況等の安全に関する事項、会計に関する事項、人材育成等の資格者の配置に関する事項であった。なお、今般の実務経験不備問題が判明する以前に同部がパナソニック建設業許可保有会社に対してどのような監査を行っているのか等について報告・ヒアリングが行われた形跡は見当たらなかった。

なお、かかる報告及びヒアリングの結果は、LS 監査役員によって、パナソニック監査役に対して報告されていた。

(3) 内部監査部門による監査

パナソニックグループにおいては、内部監査部門による監査として、内部統制監査、経営・業務監査及びコンプライアンス監査があった。

ア. 内部統制監査

内部統制監査については、財務報告に係る内部統制が有効に機能していることを監査するため、内部統制推進室、カンパニー監査部門、地域統括会社の監査部門が主体となって、毎年又は3年に1回の頻度で行われている。

イ. 経営・業務監査

経営・業務監査については、経営合理化及び経営効率増進のための監査であり、監査部が主体となって、事業部、子会社などの拠点は5年に1回、重要拠点は3年に1回の頻度で監査が行われている。経営・業務監査により発覚した問題点については、改善報告会、フォロー監査による改善の見届け等を行っている。

ウ. コンプライアンス監査

コンプライアンス監査については、コンプライアンス監査部が、重大な法的不正リスク（贈収賄等）に特化した監査として、2019年度より監査を行っている。

(4) 職能部門による監査

ア. 職能部門による監査の概要

職能部門による監査は、法令遵守、業務適正化・向上、不正発見・対応を目的とした監査であり、社内各職能部門が主体となって、監査が行われている。職能部門による監査における法令遵守に係る監査のうち、建設業安全管理監査に関しては、パナソニック建設業安全管理部が主たる監査人とされており、建設業許可を保有する会社の営業所に対して年1回の頻度で監査を行うとされている（そのため、パナソニック建設業安全管理部によるパナソニック建設業許可保有会社に対する店社監査及び件名監査は、かかる職能部門による監査の一環として行われるものである。）。

イ. 職能部門による監査の一つであるパナソニック建設業安全管理部の監査の位置づけ（第2ラインによる監査に近いと評価しうること）

パナソニックにおいては、このように職能部門による監査の一つとして建設業安全管理監査が存在し、パナソニック建設業安全管理部が主たる監査人となり監査が行われていた。

なお、パナソニック建設業安全管理部による監査は、実質的には、内部監査部門（第3ライン）による監査（すなわち、事業部門（第1ライン）及び管理部門（第2ライン）から独立した立場で、それぞれの業務を評価し、その適切性を保証するほか、必要な助言を提供するという機能を有する監査）というよりも、事業部門（第1ライン）による自律的なリスク管理に対して、独立した立場から牽制すると同時に支援をするという機能を担う管理部門（第2ライン）による監査に近いものであると評価し得る。

3. パナソニックグループにおける2006年実務経験不備調査及び当時の再発防止策

パナソニックグループにおいては、2006年に、松下電器産業の社内分社であるPSS社において、技術検定試験の受験又は実務経験による監理技術者資格者証の申請に必要とされる実務経験を充足しない従業員が施工管理技士資格又は実務経験による監理技術者資格者証を不正又は不適切に取得・申請していたという、2006年実務経験不備問題が判明した。そして、パナソニックグループでは、かかる2006年実務経験不備調査を受けて、過去にも、2006年から2010年にかけて、技術検定試験の合格者及び受験者並びに監理技術者資格者証の保有者が必要な実務経験を充足しているかに関する2006年実務経験不備調査が実施されていた。

本調査は、今般パナソニックグループにおいて再発した実務経験不備問題に関する原因分析を行い、かかる原因分析に基づき実務経験不備問題の再発防止策を提言することを目的としている。そのため、パナソニックグループにおいて2006年実務経験不

備問題が判明した際に実施された 2006 年実務経験不備調査の経緯、内容及び結果並びに当時策定・実行された再発防止策の内容は、本調査の目的を達成するために、調査及び分析することが必要不可欠な事実関係であると考えられることから、以下では、2006 年実務経験不備調査の経緯等に関して、本調査により確認された事実を記載する。

(1) 2006 年実務経験不備調査開始前の松下電器産業の建設業を取り巻く状況

2006 年実務経験不備調査の開始前においては、松下電器産業の建設業を取り巻く状況は以下のとおりであった。

ア. 1995 年頃の技術者不足の発生

1995 年に専任義務がある技術者の配置を厳格に確認すること等を目的とした建設業法の改正が行われたが、当該改正等を契機として、松下電器産業においては、技術者の増員に乗り出していた。すなわち、専任義務がある技術者の配置を厳格にすれば、これまで複数の工事現場に配置できていた技術者を複数の工事現場に配置できなくなり、技術者不足が生じることになるため、技術者の増員のための活動を行った。具体的には、下記の松下電器産業の社内資料にあるとおり、1995 年度において「⇒ (工事件数 > 技術者)」、すなわち、工事件数が技術者数を上回って技術者不足が発生したことから、「■施工管理技術者の増員」「変身大学 (スキルチェンジ)³⁵と関係会社からの転籍による技術者の確保・育成 (280 名)」、「営業社員等の資格取得推奨」により、技術者を大幅に増加させた。

³⁵ 変身大学とは、1995 年頃に松下電器産業の官公需営業本部に置かれ、建設業の技術者を養成し、資格取得させる目的で他部門の従業員が集められていた。同大学に集められた従業員は、1 年の期間で、建設業に関する座学、商品の勉強、実務経験を積むために工事現場へ派遣されるなどしていた。

秘
【無期限】

建設業法の強化と当社対応の経緯

年度	建設業法の強化	当社の対応(再編含む)	資格者(延)
1995年	■施工管理技術者の現場毎の専任化	⇒(工事件数>技術者) ■施工管理技術者の増員 (・変身大学(スキルチェンジ)と関係会社からの転籍による技術者の確保・育成(280名) ・営業社員等の資格取得推奨)	630
1997年	■コリンズ登録制度スタート (技術者の現場専任制を確認する為の登録制度)		+670
2001年	■入札契約適正化法 施行 (現場施工体制の確認強化)	■施工現場毎の技術者配置徹底	1300
2002年	■不正行為等に対する監督処分の強化 (不良不適格業者⇒営業停止)		1300
2005年		■自治体営業窓口の変更に伴う技術者の転籍等(▲400名) ■建設及びエレベータ営業の再編に伴う技術者の転籍等(▲200名)	900
		2006年9月末現在 ⇒	700

イ. 松下電器産業における建設工事関連部門・技術者の子会社への移転

一方で、前記第2・3(1)イ(イ) (26頁) のとおり、松下電器産業においては、2000年代前半には、工事請負は子会社で実施することとして、松下電器産業における建設工事関連部門及びその技術者を子会社に移転する方針をとり、それを進めていた。上記の資料にもあるとおり、2005年度においては、「自治体営業窓口」(自治体からの公共工事の受注に関する窓口) を子会社に移転したり、「建設及びエレベータ営業の再編」としてこれらに関する同社の機能を子会社に移転するなどし、併せて、これらに関する技術者についても子会社に移転させていた。

(2) 2006年実務経験不備調査の概要

ア. 2006年実務経験不備調査の開始

2006年1月、国土交通省近畿地方整備局(以下「近畿地方整備局」という。)に対して松下電器産業グループにおける資格の不正取得等を告発する投書がなされたことが契機となり、松下電器産業は、近畿地方整備局から、以下の①～③の各問題について指摘及び調査指示を受け、同社において2006年実務経験不備調査が開始された。

なお、本調査報告書においては、本調査の対象事項との関係から、各問題のうち、下記①の2006年実務経験不備問題について取り上げる。

2006年1月に近畿地方整備局より指摘を受けた問題点	
①資格不備問題	PSS社において、技術検定試験の受験及び監理技術者資格者証の申請に必要な実務経験を充足しない従業員が技術検定を受験又は監理技術者資格者証を取得している疑義が判明したという2006年実務経験不備問題
②専任性不備問題	PSS社において、建設業法第26条第3項により専任すべきとされる技術者（主任技術者又は監理技術者）について、実態は専任していなかったのではないかという問題
③近畿松下テクニカルサービス株式会社の建設業許可申請の問題	松下電器産業の子会社である近畿松下テクニカルサービス株式会社（以下「近畿松下テクニカルサービス」という。）が2005年10月5日付で建設業法第15条に基づく特定建設業許可（電気通信工事）の許可申請を行っていたが、同社が専任技術者（一定の実務経験が必要）として申請書に記載した者の実務経験について疑義が判明したという問題

イ. 2006年実務経験不備調査の対象範囲

(ア) 2006年実務経験不備調査の対象範囲

2006年実務経験不備調査は、松下電器産業（主に建設工事を多く行っていた社内分社であるPSS社）の従業員が対象となったが、その調査範囲については国土交通省の指示を受けて順次拡大していった。その概要は以下のとおりである。

なお、当時の資料等によれば、調査対象の拡大は国土交通省の指示に基づいて行われたものであり、松下電器産業が自主的に拡大したものではなかった。

調査フェーズ / 時期	調査対象
第一次調査 2006年1月頃 ～2006年3月頃	【技術検定・施工管理技士資格】
	松下電器産業における2005年度の受験者の当該受験における受験資格（松下電器産業における2005年度の経営事項審査技術職員名簿に登載された者に限る）
	【監理技術者資格者証（実務経験による監理技術者資格者証保有者）】
	① 松下電器産業における2002年度から2004年度の取得資格（松下電器産業の2005年度の経営事項審査技術職員名簿に登載された者の資格に限る）
	② 松下電器産業における2005年度の取得資格 ³⁶

³⁶ 経営事項審査は、原則として申請をする日の直前の事業年度終了日が審査基準日となる。松下電器産業

第二次調査 2006年4月頃 ～2006年10月頃	【技術検定・施工管理技士資格】 ① 松下電器産業における2003年度から2004年度の技術検定での取得資格及び2005年度受験者の当該受験における受験資格（松下電器産業における2005年度の経営事項審査技術職員名簿に登載された者の資格及び受験資格に限る） ② 上記①以外のPSS社の人事データに登録されている2003年度から2004年度の技術検定での取得資格
	【監理技術者資格者証（実務経験による監理技術者資格者証保有者）】 ① 松下電器産業における全ての監理技術者資格者証（松下電器産業の2005年度の経営事項審査技術職員名簿に登載された者の資格に限る） ② 上記①以外のPSS社の人事データに登録されている全ての監理技術者資格者証
	第三次調査 2006年10月頃 ～2008年9月頃
第三次調査 2006年10月頃 ～2008年9月頃	【技術検定・施工管理技士資格】 上記第二次調査の対象となる資格保有者（技術検定の合格者）のうち104名109資格について、2003年度から2005年度に限らず、全ての資格について対象とした。
	【監理技術者資格者証（実務経験による監理技術者資格者証保有者）】 上記第二次調査の対象となる監理技術者資格者証について、同資格者証申請時に申告した実務経験が監理技術者資格に係る実務経験の要件を満たしているかについても再調査した。
第四次調査 2008年9月頃 ～2010年3月頃	【技術検定・施工管理技士資格】 松下電器産業における2002年度以前の技術検定での取得資格（松下電器産業の2005年度の経営事項審査技術職員名簿に登載された者の資格に限る）

- (イ) 2006年実務経験不備調査の対象とならなかった者
上記のとおり、調査の対象者が拡大していったものの、以下の者は調査対象にならなかった。

は3月決算であるため、2005年度に申請書を提出した経営事項審査（2005年度の経営事項審査）における技術職員名簿は2005年3月31日時点の技術者を登載するため、2005年度の監理技術者資格者証の取得者は2005年度の名簿には登載されていない。

調査対象外の者
<p>技術検定合格者・受験者</p> <p>第一次調査から第三次調査の対象となった 2003 年度から 2005 年度の技術検定合格者・受験者については、2005 年度の経営事項審査技術職員名簿に登載されていない者が保有する PSS 社の人事データにも登録されていない資格（例えば、技術職員名簿にも登載されていない者であり、かつ、PSS 社以外の社内分社に所属している者の資格）</p> <p>また、第四次調査の対象となった 2002 年度以前の技術検定合格者については、2005 年度の経営事項審査技術職員名簿に登載されていない者の資格（例えば、PSS 社に所属しているが同名簿に記載されていない事務系職員が保有する資格）</p>
<p>監理技術者資格者証（実務経験による監理技術者資格者証保有者）</p> <p>2005 年度の経営事項審査技術職員名簿に登載されていない者が保有する、PSS 社の人事データにも登録されていない資格（例えば、PSS 社以外の社内分社に所属し、かつ、技術職員名簿にも登載されていない者の資格）</p>

ウ. 2006 年実務経験不備調査の結果

松下電器産業における上記第一次調査から第四次調査までの結果をまとめる
と以下のとおりである。なお、下記実務経験不備者は資格の返納等の手続きを行
った。

調査	実務経験不備者		備考
	施工管理技士	監理技術者資格者証	
第一次から 第三次調査	18 名 43 資格	127 名 145 資格	施工管理技士資格については 2003 年度から 2004 年度の 合格者及び 2005 年度受験者
第四次調査	103 名 155 資格	—	2002 年度以前の施工管理技 士資格保有者

エ. 松下電器産業内での実務経験不備の原因分析と国土交通省及び建設業技術者セ
ンターに対する報告内容

(ア) 松下電器産業内における原因分析

PSS 社内では、以下のような文書が作成されており、実務経験不備の原因の一
つとしては、技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨があると分析されていた。

なお、当時の PSS 社の資料によれば、PSS 社社長（松下電器産業取締役・同社
建設業安全管理部長を兼務）は、2006 年実務経験不備調査が行われていた時に開
催された PSS 社の会議において、「当時は、工事技術者の数よりも受注案件が多
くなってしまふ可能性があり、社員の皆さんに資格取得を強く推奨しました。そ

れに無理がありました。」と述べており、同社も社内での技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨が実務経験不備の原因となっていたことを認めていた。また、当時の調査担当者も技術者不足が原因であったと述べている。

- a. PSS 社のエンジニアリングセンター（技術者が所属していた部署）作成の 2006 年 2 月 15 日付「資格取得経緯調査報告書」

実務経験不備が発生した原因として、「1. 過度な資格取得推進」、「2. チェック機能の不備」と記載され、対策として、「1. 申請窓口の集約」、「2. 審査部門の独立化」、「3. 複合審査」と記載されていた。

- b. PSS 建設業安全管理部作成の 2006 年 3 月 24 日付「松下電器グループ建設業法違反に対する是正取り組みについて（案）」

同文書は、PSS 建設業安全管理部が作成した国土交通省に対する報告書案であるが、原因について以下の 3 点が挙げられていた³⁷。

- ① 一部部門において、やや行き過ぎた資格取得推進があった。
- ② 部門毎に資格取得の許可を行う仕組みとなっており実務経験の確認にレベル差があった。
- ③ 社員毎の実務経験を管理し資格取得時に検証する仕組みがなかった。

- c. 2006 年 11 月 2 日付顛末書の下書き

PSS 社は 2006 年 11 月 2 日付顛末書を国土交通省に対して提出している。その下書きと思われる資料においては、「会社としての関与と考え方、過失の有無」として「施工管理資格の取得推奨を行ってまいりましたが、一部部門におきましてやや行き過ぎた資格取得の推奨がありました。また、資格取得にあたり実務経験を検証する仕組みが不十分であったと深く反省いたしております。」「今回の事実を厳粛に受け止め、二度とこの様な法令違反を再発させないように再発防止の取組みを構築いたします。」と記載されていた。

³⁷ 同報告書案においては、実務経験不備の問題のほか、コリンズ登録に関して「コリンズ登録で技術者変更しているにもかかわらず未変更の件名があった」として「コリンズ登録の変更手続き不備是正のため、コリンズ登録の管理を一元化し変更手続きの管理を強化致します。」との記載も存在する。

なお、パナソニック環境エンジ第三者委員会の調査においても、同社の技術本部環境ソリューション技術ユニット内で、当該工事に全く関与しない者を担当技術者としてコリンズ登録し、同人が実務経験を積んだよう仮装する行為が行われていたことが確認されている（同社第三者委員会報告書 13～14 頁）。また、同第三者委員会が 2018 年以降に竣工した案件及び今後竣工する案件について、実態の有無（当該技術者の従事期間として登録されている期間について、当該技術者の継続的な関与が存在するか）を確認した結果、実態を確認できなかったコリンズ登録が存在したことが判明した（同社第三者委員会報告書 53 頁）。

(イ) 国土交通省及び建設業技術者センターに対する報告書の記載内容

PSS 社は、上記第一次から第四次調査の過程で、複数回にわたって、国土交通省又は一般財団法人建設業技術者センター（以下「建設業技術者センター」³⁸という。）に対して、報告書等を提出している。これらの報告書等はほぼ共通の内容であり、これらをまとめると、提出された報告書等の内容は以下のとおりである。

松下電器産業・パナソニックの報告の概要	
会社としての関与と考え方、過失の有無	結果として、実務経験に対する解釈の違い等により、必要とされる実務経験年数が不足したまま、施工管理技士・監理技術者に関する資格を取得するという事態を、一部の部門といえども発生させたことに対し、資格の申請時の実務経験を検証する仕組みと社内管理体制が不十分であったと深く反省しております。
原因	<p>① 社内の部門毎に、施工管理技士・監理技術者に関する資格取得の申請と実務経験証明書の発行ができる体制になっていたため、部門によって、実務経験に関する解釈の違いが生じてそのまま放置されるなど、実務経験の確認レベルについても会社として整合性のとれた運用ができていなかった。</p> <p><実務経験の認定に対する解釈の違いとは、請負工事の営業業務や施工現場への支援スタッフ業務（営業所内での、技術者配置管理業務・安全管理業務・付保業務・施工管理書類の作成業務・積算や工事発注業務・帳簿作成業務等）を実務経験として解釈³⁹。また、主たる工事に従事しながら従たる工事（付帯工事）を実務経験期間のダブルカウントする（ママ）⁴⁰等実務経験期間の認定に対する解釈の違い></p>

³⁸ 監理技術者資格者証の交付及びその更新に関する事務を行う指定資格者証交付機関である。

³⁹ 別紙 2-2 のとおり、技術検定に係る実務経験は「施工に直接的に関わる技術上の経験」である必要があり、また、監理技術者資格に係る実務経験は「建設工事の施工に関する技術上のすべての職務経験」である必要がある。そのため、「請負工事の営業業務や施工現場への支援スタッフ業務」はこれらの実務経験とは認められない。

⁴⁰ 別紙 2-2 のとおり、技術検定に係る実務経験は同一時期に、技術検定 7 種目のうち複数種目の工事を並行して行っている期間がある場合、その期間について当該複数種目の工事を重複して実務経験として申請することはできないとされている。また、監理技術者資格に係る実務経験は、同一時期に、複数の申請対象となる種類の工事を並行して行っている場合、その期間について当該複数種類の工事を重複して実務経験として申請することはできないとされている。したがって、例えば、主たる工事に従事した期間を、ある資格の実務経験として使用すれば、同一期間に行っていた従たる工事（付帯工事）を他の資格の実務経験としてダブルカウントすることは認められない。

	<p>② 社員一人ひとりの実際の実務経験を会社として管理し、資格取得の申請時に検証する仕組みと体制が不十分だった。</p>
対策	<p>2006年3月1日より、新規の資格取得者について、以下のとおり実務経験を検証する仕組みを構築し、実施している。なお、資格の更新者についても2006年10月1日より、同様の手続きを実施している。</p> <p>① 施工管理技士又は監理技術者に関する資格取得を申請する時は、本人が上司の承認に基づき、エンジニアリングセンターに対して、資格の申請承認手続きを行う。</p> <p>② 資格の申請承認手続きの具体的な内容は、本人から実務経験の実績（内容・期間等）を証明できる書類の提出を義務付け、会社側で社歴との照合を行い、実務経験を検証し、不整合がないかどうかを確認する。会社としての実務経験の検証は、エンジニアリングセンター及び建設業・安全管理部の2部門においてダブルチェックを行う。</p> <p>③ 資格申請時に必要となる実務経験証明書の証明者を、エンジニアリングセンター所長に一元化し、それ以外の者による証明を会社として認めない。</p> <p>2008年4月1日の体制変更により、以下のとおり実務経験を検証する仕組みを構築し、実施している。</p> <p>① 施工管理技士に関する資格取得を申請する時は、本人が上司の承認に基づき、PSS 社本社建設業安全管理部に対して、資格取得の申請承認手続きを行う。</p> <p>② 資格取得の申請承認手続きの具体的な内容は、本人から実務経験の実績（内容・期間等）を証明できる書類の提出を義務付け、会社側で社歴との照合を行い、実務経験を検証し、不整合がないかどうかを確認する。会社としての実務経験の検証は、PSS 社本社建設業安全管理部が行う。</p> <p>③ 実務経験証明書の証明者を、PSS 社社長に一元化し、それ以外の者による証明を会社として認めない。</p>

(ウ) 報告書には記載されなかった実務経験不備の原因・違法性の認識

a. 技術者不足による行き過ぎた資格取得推進が原因であること

上記のとおり、PSS 社が提出した報告書等においては、実務経験不備の原因は「解釈の違い」などとされており、上記のPSS 社内で分析された、技術者不足による行き過ぎた資格取得推進は記載されなかった。

b. 違法であるとの認識

上記のとおり、2006年11月2日付顛末書の下書きと思われる資料においては、「今回の事実を厳粛に受け止め、二度とこの様な法令違反を再発させないように再発防止の取組みを構築いたします。」として、実務経験不備が違法であるとの認識が示されていたが、上記のとおり、PSS社が提出した報告書等においては、違法であるとの認識は示す記載はなされなかった。

(エ) 実務経験がないことを認識して資格取得した者を記載しない方向への報告書の記載内容の変遷

上記のPSS社が提出した報告書等では、実務経験がないことを認識した上で資格を取得した者が存在することについて正面から言及されていない。しかしながら、実際には、行き過ぎた資格取得推奨が行われた結果として、実務経験がないことを認識した上で資格を取得した者が複数存在した（当委員会に対して、実務経験がないことを認識していたのみではなく、上司から自分が経験していない工事件名が記載された紙を渡されて、当該工事件名を実務経験証明書に記載して受験したと述べる者も存在した。）⁴¹。また、会社としても、このような実務経験がないことを認識した上で資格を取得した者が存在することを認識していた⁴²。しかし、各種報告書においては、実務経験不備者ごとの不備理由が記載されていたものの、その記載は、以下のように変遷があり、実務経験がないことを認識した上で資格を取得した者の存在を正面から認める記載が削除されていった。

a. 2006年2月17日付実務経験調査報告書

PSS社は、2006年2月17日、近畿地方整備局に対し、「監理技術者資格者証および国家資格受験者 実務経験調査報告書」（以下「**2006年2月17日付実務経験調査報告書**」という。）を提出し、監理技術者資格者証保有者について8名11資格（他2000年の取得者1名）、施工管理技士資格について14名15資格（うち合格者（学科合格を含む。）は6名7資格）の実務経

⁴¹ 当委員会の調査に対して、複数の者が、「技術者不足を背景として、適切ではない資格取得がなされていた」、「会社が監理技術者資格者証をとるため経験を作ってくれた」と述べていること、PSS社の社内文書などにおいて行き過ぎた資格取得推奨が原因としてあげられていること及び2006年実務経験不備調査において、PSS社には多数の実務経験不備が判明していることから、その態様の詳細は不明であるものの、技術者が不足したことに対応するための行き過ぎた資格取得推奨及びこれによる実務経験がないことを認識した上での資格取得が行われていたと言わざるを得ない。

⁴² 2006年実務経験不備調査において、実務経験がないことを認識した上で資格取得をしたことを調査担当者に認めたと述べる者がいたことに加えて、当時の調査担当者も実務経験がないことを認識した上で資格取得をした者がいたと考えていた。

験不備があった旨を報告した。その中では、実務経験不備者ごとに、実務経験不備の理由が記載されていたが、これらをまとめると、以下のとおりである。

なお、当時の調査担当者によれば、「関与が認められず」とは、実際には実務経験がないにもかかわらず、資格取得・申請が行われたことを意味するとのことである。

不備理由	
技術検定合格者・受験者 (不備者 14 名 15 資格、うち合格者(学科合格を含む。)は 6 名 7 資格)	① 「一部在籍異なる。関与認められず」、「実務への関与が認められず」・・・12 資格 ② 「一部他工種と重複」「他工種と重複」・・・2 資格 ③ 「在籍異なる」・・・1 資格
監理技術者資格者証保有者 (不備者 8 名 11 資格、他 2000 年取得者 1 名)	① 「一部在籍異なる。関与認められず」、「実務への関与が認められず」、「関与認められず」・・・8 資格 ② 「一部関与認められず」、「一部に関与認められず」、「一部のみ関与」・・・4 資格

b. 2006 年 10 月 10 日付実務経験調査報告書

PSS 社は、2006 年 10 月 10 日、近畿地方整備局に対して、第一次調査と第二次調査の結果をまとめた「監理技術者資格者証および国家資格受験者実務経験調査報告書」(以下「**2006 年 10 月 10 日付実務経験調査報告書**」という。)を提出し、監理技術者資格者証保有者について 26 名 29 資格、施工管理技士資格について 8 名 9 資格の実務経験不備があった旨を報告した。

同報告書では、実務経験不備者ごとに不備理由が記載されているが、2006 年 2 月 17 日付実務経験調査報告書に実務経験不備者として記載されていた者の不備理由を比較すると、一部の者について不備理由が変更されていた。すなわち、上記のとおり、2006 年 2 月 17 日付実務経験調査報告書には不備の理由について、「実務への関与が認められず」又は「一部のみ関与」等と具体的に記載されていた者について、2006 年 10 月 10 日付実務経験調査報告書では、抽象的かつ一律に、「経験年数不足」と記載された。

c. 2008 年 3 月 31 日付報告書

PSS 社は、2008 年 3 月 31 日、監理技術者資格者証についてのこれまでの調査結果を「実務経験により(ママ)監理技術者資格者証取得者 実務経験再調査結果」(以下「**2008 年 3 月 31 日付再調査結果**」という。)にまとめ、

国土交通省及び建設業技術者センターに対して提出した。当該調査結果には、上記 2006 年 2 月 17 日付実務経験調査報告書及び 2006 年 10 月 10 日付実務経験調査報告書に記載された監理技術者資格者証保有者を含めた合計 116 資格について実務経験の不備があることが記載されていた。また、各実務経験不備者についてはその理由が記載されているが、全員について「経験年数不足」とされていた。

d. 2008 年 9 月 12 日付報告書

PSS 社は、2008 年 9 月 12 日、国土交通大臣に対して、第一次調査から第三次調査の施工管理技士資格についての調査結果をまとめた内容の報告書を提出した。同社は、添付資料として、施工管理技士資格についての実務経験不備者の氏名、不備理由等を記載した一覧表を併せて提出したが、当該一覧表に記載された実務経験不備者の不備理由としては、上記 2006 年 2 月 17 日付実務経験調査報告書及び 2006 年 10 月 10 日付実務経験調査報告書に記載された実務経験不備者も含めて、以下のとおり記載され、「本人の勘違い」が原因とされた。

実務経験不備者の不備理由の類型 / 資格数	
「本人の勘違いにより、●●工事の付帯設備工事（■■工事）を●●工事の工期のまま実務経験として記載していたが、一部が実務経験期間とは認められず実務経験が×年×ヶ月不足した」	24 資格
「本人の勘違いにより、●●業務に従事していた期間を実務経験として記載していたが、一部が実務経験とは認められず実務経験が×年×ヶ月不足した」（●●には、「営業」等の工事に直接的に関わる技術上の職務経験と言えないため、実務経験と認められないと解される業務が記載されている）」	20 資格

オ. パナソニックに対する処分

当委員会が確認した社内資料によれば、パナソニック（2008 年 10 月に松下電器産業から商号変更）は大阪府から 2009 年 8 月 24 日に、「技術者の資格取得をする際に実務経験を適正に確認するように」口頭指導があったとされているが、その詳細については不明である。

カ. 松下電器産業グループ各社における自主調査

(ア) グループ各社における自主調査の開始

松下電器産業建設業安全管理部は、第一次調査及び第二次調査を受けて、また、2006年10月13日頃、同社の2006年実務経験不備問題が報道機関により報道されたこともあり、松下電器産業グループの建設業許可を保有するグループ会社に対しても同様の調査を実施することとした。

これを受けて、松下電器産業建設業安全管理部は、2006年10月17日、「マスコミに報道された技術者資格の不適切な取得に関する経過説明と再発防止策について」との開催目的を掲げ、緊急の全社工事安全衛生連絡協議会及びPSS工事安全衛生連絡協議会を共同開催した⁴³。

同協議会議事録等によれば、同協議会において、松下電器産業建設業安全管理部の部長（松下電器産業取締役・PSS社社長）から、協議会委員である参加者に対し、PSS社社長としてのお詫びと松下電器産業の会長、社長、副社長等の経営幹部からの指示事項（『『スーパー正直』に正々堂々と仕事をする』等の指示）があったことの説明が行われ、担当者からは再発防止策の策定と以下の実務経験の調査要請が行われた。

松下電器産業グループの建設業許可保有会社に対する調査指示	
①	実務経験資格による監理技術者資格者証取得者全員並びに1級及び2級の施工管理技士合格者のうち2003年度から2006年度の合格者全員を対象にして実務経験について調査を行う
②	調査の結果、資格不適合者の存在が発覚した場合は、工事件名担当から除外させるとともに、監督する国土交通省地方整備局等に該当者を報告すること（当局の指示に基づき資格を返上）
③	資格取得の申請時における実務経験年数並びに担当工事件名の実績について、会社記録と照合・チェックを行うこと

(イ) 2002年度以前の施工管理技士資格への調査不拡大

当委員会として、グループ各社の調査対象について網羅的な裏付け調査まで行っていないものの、松下電器産業の上記指示の調査を前提とすれば、2002年度以前の技術検定合格者・受験者⁴⁴は、2006年実務経験不備調査の対象には含まれていなかったことになる。

なお、PSS社においては、第一次調査から第三次調査までの間においては、施工管理技士資格については、2003年度以降の資格が対象となった。その後、PSS

⁴³ 参加していたのは、第1管轄グループ、第2管轄グループ及び第3管轄グループ各社のうちPSS社の下で事業を行っている会社のみであり、PSS社以外の下で事業を行っていた第3管轄グループの会社は参加していない。

⁴⁴ 監理技術者資格者証（実務経験による監理技術者資格者証保有者）については、調査対象外の者は存在しなかったことになる。

社は第四次調査において、2002 年度以前の資格についても自主調査を行うこととし、2010 年 3 月 25 日付報告書において、2002 年度以前の実務経験不備として 103 名 155 資格を報告した。ところが、他のグループ各社においては、2002 年度以前の技術検定（施工管理技士資格）に係る調査を実施することはなかった。

(ウ) 自主調査の結果

松下電器産業グループにおいて建設業許可を保有していたグループ会社（第 2 管轄グループ所属会社 6 社及び第 3 管轄グループ所属会社 19 社の計 25 社）は、2006 年 10 月 30 日から 11 月 30 日にかけて松下電器産業建設業安全管理部（PSS 建設業安全管理部）に対して自主調査の結果をそれぞれ報告した。自主調査の結果として報告されたグループ会社における実務経験不備資格数は、以下のとおりである。

会社名		実務経験不備資格数	
		技術検定	監理技術者 資格者証
第 1 管轄 グループ	パナソニックモバイルコミュニケーションズ	0	8
	日本ビクター	0	7
第 3 管轄 グループ	近畿松下テクニカルサービス	0	4
	パナソニック SS マーケティング	1	1
合計		1	20

(エ) グループ各社における実務経験調査の問題点

- a. 2006 年実務経験調査時点から実務経験不備であることがわかっていたが隠ぺいされた実務経験不備資格

パナソニック環境エンジ第三者委員会の調査により、パナソニック環境エンジにおいては、2006 年実務経験不備調査において実務経験不備資格が発見されていたにもかかわらず、パナソニック環境エンジから松下電器産業建設業安全管理部（PSS 建設業安全管理部）や国土交通省等の関係機関に報告されず、隠ぺいされていたことが判明した。

ただし、同社第三者委員会の調査では、2006 年実務経験調査当時に、パナソニック環境エンジにおいて隠ぺいされた実務経験不備者の人数や該当者を特定するには至らなかった（以上につき、同社第三者委員会報告書 61～65 頁）。

- b. 2006 年実務経験不備調査に不備があったため（意図的か否かは不明であるものの）当然に気が付くべきであったが見逃された実務経験不備資格

(a) パナソニック環境エンジ

パナソニック環境エンジンで行われた 2006 年実務経験不備調査においては、対象者が自身の実務経歴を記入した「施工管理資格取得実務経験調査報告」を提出することにより調査が行われたが、その実務経験に対する裏付け資料の収集等が十分に行われていなかった例が判明した（なお、裏付け資料の収集等が十分に行われなかった者が、同社第三者委員会の調査に対して、同人の「施工管理資格取得実務経験調査報告」について自分が経験していない虚偽の実務経験を記載したものであることを認め、同社第三者委員会の調査によっても虚偽の実務経験による取得であったと認定された者がいた。）。

また、同社で行われた 2006 年実務経験不備調査によって実務経験に不備があると判断されるべき者について、同調査対象者を担当した当時の同社の建設業安全管理部門及び調査対象者の上司により見落とされていた例が散見された。例えば、重複禁止要件（別紙 2-2 参照）が見落とされた例や、工事の請負金額が 330 万円であって金額要件を満たさないにもかかわらず⁴⁵、当該工事の経験を指導監督的実務経験として認めて、実務経験には不備がないと判定した例（いずれの例においても同社第三者委員会の調査により実務経験不備と判定されている。）が発見されている（以上につき、同社第三者委員会報告書 65～70 頁）。

(b) PCMC 社

PCMC 社における 2006 年実務経験不備調査においては、同社の設備・リフォームセンターのセンター長の指示により、同センター所属の担当者が主に調査を担当した。同担当者は、調査対象者の所属する各拠点の責任者から情報を入手するなど、一定の調査を行ったことが認められるものの、技術検定試験に関する知識を十分に有しておらず、調査対象者が担当した件名の工期が分かれば良いという認識の下、調査を行っていた。

また、後に PCMC 社に合併される松下テクニカルサービス各社における 2006 年実務経験不備調査においては、近畿松下テクニカルサービスを除き、

⁴⁵ 別紙 2-2 のとおり、2006 年実務経験不備調査が行われた当時は、監理技術者資格に係る指導監督的実務経験は請負代金の額が政令で定める金額である 4500 万円以上である工事の経験でなければならないとされていた。そのため、請負金額が 330 万円の場合には、この条件を満たさず、指導監督的実務経験とはならない。

簡易なヒアリングを実施するに留まっており、そもそも調査としての実態を備えていなかった（以上につき、同社第三者委員会報告書 50～72 頁）。

- (オ) グループ各社の調査結果に対する松下電器産業建設業安全管理部（PSS 建設業安全管理部）の対応

松下電器産業建設業安全管理部（PSS 建設業安全管理部）は、2006 年 10 月 30 日から 11 月 30 日にかけて、グループ各社から、実務経験不備調査の結果を受領した。しかしながら、同部は、グループ各社に対して、調査手法について確認したり、調査結果について精査することをしなかった。そのため、上記のような調査の問題点を見落としていた（パナソニック環境エンジ及び PCMC 社を始めとして、2006 年実務経験不備調査の対象となったパナソニック建設業許可保有会社においては、2006 年度実務経験不備調査の対象者から多数の実務経験不備者が判明している。）⁴⁶。

- キ. PSSJ 社における調査及び PSSJ 社に対する処分

- (ア) PSSJ 社における調査

前記第 2・2(2)イ(ア) (20 頁) のとおり、2008 年 4 月 1 日に PSSJ 社が発足したが、同社発足前、PSSJ 社の前身であるパナソニック SS エンジニアリングは、PSS 社の監理技術者資格者証保有者の多くを転籍者として受け入れていた。そのため、パナソニック SS エンジニアリングは、前記カ(ウ) (58 頁) のとおり、グループ各社による自主調査では実務経験不備者が判明しなかったが、PSS 社から、再調査の指示を受けていた。パナソニック SS エンジニアリングは、再調査を行い、2008 年 7 月 4 日、建設業技術者センターに対して、62 名 62 資格（電気通信工事）の実務経験不備を報告した⁴⁷。

- (イ) PSSJ 社に対する処分

PSSJ 社は、2009 年 8 月 21 日、国土交通省関東地方整備局長から建設業法第 28 条第 1 項に基づき指示処分を受け⁴⁸、同日付「指示書」をもって、再発防止策の策定及び報告を指示された。これを受け、PSSJ 社は、2009 年 9 月 14 日、再発防止措置報告書を同地方整備局長に提出し、実務経験証明に当たってのトリプルチェック等をはじめとした以下の再発防止策を報告した（なお、当該再発防止策の実際の運用については、後記第 4・4(6)イ(ウ) (107 頁) 参照）。

⁴⁶ パナソニック環境エンジ第三者委員会報告書 60～61 頁及び PCMC 社第三者委員会報告書 49～50 頁参照。

⁴⁷ この実務経験不備者の中には、パナソニック SS エンジニアリングにおいて、2006 年秋頃に実務経験不備調査が実施された後に、PSS 社からパナソニック SS エンジニアリングに転籍していた者も存在した。

⁴⁸ 監理技術者資格者証の携帯が必要とされる工事において、資格要件を満たさない者を専任の監理技術者として配置していたことが建設業法第 28 条第 1 項第 2 号に該当するとされた。

再発防止策の要旨	
周知徹底	<p>下記内容で周知徹底しました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 8月21日指示書受領日に、社長から、建設業・安全管理部を通じて全役員に事件の内容及び処分内容をメール・電話にて報告し徹底するとともに、建設業・安全管理責任者に対して再発防止策を指示した。 2. 8月24日付で社長及び建設業・安全管理責任者より事業場長に再発防止を通達した。 3. 当社イントラホームページに上記通達と指示書を掲載し、全社員に対し、処分内容及び再発防止を徹底した。 4. 社長より事件の内容及び処分内容につき、8月27日の緊急役員会で全役員に再度徹底した。
業務監督体制の整備	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資格取得要件のチェックにつき、仕組みを強化し下記内容で実施します。 <ol style="list-style-type: none"> ① 監理技術者資格者証に関する資格取得を申請する時は、本人が上司の承認に基づき、本社・地域社管理部門に対して、資格者証の申請承認手続きを行う。 ② 資格者証取得の申請承認手続きの具体的な内容は、本人から実務経験の実績（内容・期間等）を証明できる書類の提出を義務付け、会社側で社歴との照合を行い、実務経験を検証し、不整合がないかどうかを確認する。 会社としての実務経験の検証は、地域社・施工センター・建設業・安全管理部の3部門において、トリプルチェックを行う。 2. 技術職員管理ファイルを作成し、技術職員名簿を整備します。 3. 工事件名の引き合い時など受注前に監理・主任技術者など資格要件を確認し適正配置を検討したうえで配置します。 4. 工事件名の技術者配置は、技術職員名簿に基づき情報システムに事前登録した技術者のみ配置できるようにします。
研修等	<ol style="list-style-type: none"> 1. 安全大会・災害防止協議会・安全衛生協議会を通じて全役員及び全社員はもとより、関係請負人を含め計画的に研修を実施します。 2. 建設業・安全管理部と教育部門で建設業法及び関係法令の遵守教育を継続的に実施します。 今回の違反内容の詳細と再発防止策の説明・建設業法及び関係法令の遵守を徹底する研修を、全役員及び技術者配置を決定する責任者に実施します。

また、PSSJ 社はこの指示処分を受けた結果、多数の官公庁・自治体等から指名停止処分を受けた。

ク. 取締役会での調査報告

2009年10月30日、パナソニックの取締役会で「建設業法に基づく工事関連技術者資格に対する処分 報告の件」が上程された。

当該取締役会議事録及び取締役会資料によると、以下のとおり再発防止策等について報告されているものの、①実務経験がないことを認識した上で資格を取得した者が存在したこと、及び、②会社として行き過ぎた資格取得推奨があったことについては言及されていない。

なお、当該取締役会以外で、パナソニックの取締役会において 2006 年実務経験不備問題について報告・議論された形跡は見当たらなかった。

再発防止策の要旨	
原因	当社グループ会社の部門ごとに資格取得の承認を行う仕組みのため、部門によって実務経験に関する解釈の違いや実務経験の確認レベルに差があった。
今後の対応	(1)実務経験確認体制を構築する（2006年3月から導入済み） ・申請時のダブルチェックを義務づけ ・裏付け書類による確認と証明責任者（押印者）の一元化 （2006年10月、パナソニックグループ会社へも確認体制の構築を要請済み） (2)グループ会社への建設業法令順守の周知徹底 ・本社建設業・安全管理部によりグループ会社への監査指導を強化 （2008年度から監査指導を開始）

(3) 2006 年実務経験不備調査を受けて松下電器産業・パナソニックにおいて分析された実務経験不備の原因

上記のとおり、松下電器産業・パナソニックにおいては、2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因について、以下のとおり分析していた。

すなわち、実務経験不備の原因として

- ① 松下電器産業が国土交通省等に提出した報告書等に記載されたように、実務経験要件について「解釈の違い」があったこと、
- ② 同様に報告書等に記載されたように、実務経験証明書の押印承認手続（以下「承認フロー」という。）に問題があったこと、
- ③ 前記(2)エ(ア)（50 頁）のとおり、PSS 社の社内文書に記載されているが、国土交通省等に提出した報告書等には記載されなかったものとして、技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨が行われていたこと、及び、
- ④ 同様に報告書等で記載されなかったものとして、実務経験がないことを認識して資格取得した者が存在することに象徴されるようなコンプライアンス意識の低さの問題があったこと

が分析されていた。

(4) 2006 年実務経験不備調査を受けた松下電器産業・パナソニックにおけるグループ全体の再発防止策の策定等の対応

ア. グループ各社に対する実務経験不備調査の結果・原因等の未周知

当委員会の調査によっても、松下電器産業・パナソニックが、グループ各社に対して、2006 年実務経験不備調査の結果や、上記(3)の 2006 年実務経験不備調査

で明らかになった実務経験不備の原因（例えば「解釈の違い」及びその具体的な内容）について、グループ各社に対して周知した形跡は見当たらなかった⁴⁹。

むしろ、2006年実務経験不備調査の際のパナソニック環境エンジ、PCMC社における調査担当者すら、松下電器産業・パナソニックにおける実務経験不備の原因について知らなかった旨を述べており、両社や松下電工に所属していた従業員の中には同実務経験不備調査の存在すら知らないと回答した者も一定数存在したことから、実務経験不備調査の原因・調査結果等について、共有がされていなかったことが窺われる。

イ. グループ各社に対する再発防止策の要請等

当時の松下電器産業は、2006年10月、グループ会社に対して、①ダブルチェック体制の構築（工事管理部門（事業部門）と建設業安全管理部門によるダブルチェック）、②裏づけ書類による実務経験の確認、③証明責任者（押印者）の一元化を柱とする再発防止策を要請した（当委員会は、グループ会社がPSS建設業安全管理部に対して、各社でとられた再発防止策を報告したことを確認したが、一部のグループ会社からの報告については確認できなかった。）。また、松下電器産業は、松下電器産業建設業安全管理部によるグループ各社への監査指導を強化することとした。

その後、パナソニック建設業安全管理部は、「全社工事安全衛生連絡協議会」及び「システム社グループ工事安全衛生連絡協議会」（システム社とは、PSS社から名称変更した社内分社である。）宛てに2009年8月27日付「パナソニックグループの監督処分について」（以下「**全社工事安全衛生連絡協議会宛通達**」という。）を発出した。

同通達においては、PSSJ社に対する指示処分の処分内容（指示処分を受けたこと）及び処分理由（監理技術者資格者証の携帯が必要とされる工事において、資格要件を満たさない者を専任の監理技術者として配置していたことにより指示処分を受けたこと）とともに、グループ各社に対して、以下の取り組みを行うこととされていた。

もともと、実務経験不備調査の結果、上記(3) (62頁)の2006年実務経験不備調査で明らかになった実務経験不備の原因のうち、実務経験に関する「解釈の違い」やその具体的な内容、技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨及びコンプライアンス意識の低さ並びにPSSJ社における再発防止策に関しては、通達に記載されなかった。

⁴⁹ 全社工事安全衛生連絡協議会の構成員に対して原因等について通達が出ていた旨を述べる者がいるが、この通達等は確認されなかった。

全社工事安全衛生連絡協議会宛通達の内容

- 1 社内の監理技術者等の施工管理資格の資格要件及び実務経験を検証する仕組みの構築
 - ① 実務経験の検証は可能な限りエビデンスに基づき行うこと
(エビデンスが入手できない場合は面談を行い実務経験を正しく確認する)
 - ② 最終の検証は各社本社に一元化すること
 - ③ 証明者は各社の社長等の代表者に一元化すること
 - ④ 技術者個人毎の実務経歴書の整備と検証を行うこと
- 2 技術者の適正配置を確実にを行う
 - ① 現場配置予定技術者の保有資格の検証を行うこと
 - ② 技術者配置管理表の作成と定期的更新管理を行うこと

ウ. 松下電器産業内における社内周知

(ア) 技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨が原因であったことについての PSS 社内での周知

2006年10月18日、PSS社は、役員、事業場長、事業責任者、関係会社社長、支店長、SBU長その他関係部門責任者を集めた緊急経営責任者会議を開催した。同会議議事録によれば、PSS社社長が「当時は、工事技術者の数よりも受注案件が多くなってしまいう可能性があり、社員の皆さんに資格取得を強く推奨しました。それに無理がありました。無理が祟って、今回のような結果が生まれたと認識しており、強く反省しています。」「再発防止策の徹底を行います。まずは資格者の状況を関連会社毎に調査させた上で、不正な取得があった場合には、資格を返上していくことになります。」と発言していることが確認された。

(イ) 承認フローの改正に関する周知

また、松下電器産業、PSS社、本社人事グループ及び本社建設業安全管理部の連名で作成された2008年4月1日付「施工管理の実務経験認定方法について」と題するPSS社各位に宛てられた通達では、2008年4月1日以降を実施日として、技術検定受験、実務経験による監理技術者証の新規取得並びに更新申請に際しての認定フロー（上司及び建設業安全管理部のダブルチェック体制）の運用について案内がされていることが確認された。

(ウ) 松下電器産業内での実務経験不備の原因・調査の結果の未周知

上記(ア)のほかには、松下電器産業内において、2006年実務経験不備調査の調査結果及び上記(3) (62頁)の2006年実務経験不備調査で明らかになった実務経験不備の原因について周知した形跡は見当たらなかった。

エ. 監査役の対応

(7) 松下電器産業の執行部門と同社監査役の意見交換、報告

2006年10月の松下電器産業の監査役に対する報告内容を記載した書面には、経理部門と監査役との間で「不正国家資格」問題等について意見交換を行ったこと、法務本部から2006年実務経験不備問題について監査役に対して報告され、監査役からPSS社の資格問題は「現在は全て基準に照らして明確に対応・・・上記問題共に社外監査役の関心高い」とのコメントがあったことが記載されている。

このように、詳細は不明であるが、松下電器産業の管理部門と監査役との間で意見交換が行われたり、管理部門から監査役に報告が行われていたことがわかる。ただし、2006年10月以降、実務経験不備問題に関して松下電器産業・パナソニック監査役に対する報告等が行われた形跡は見当たらなかった。

(4) PSS社監査役員から松下電器産業監査役への報告

2007年4月18日、監査役の定例活動報告会記録によれば、PSS社監査役員（松下電器産業の社内分社であったPSS社の監査を行う者）は、定例活動報告会において、松下電器産業常任監査役に対して、実務経験不備問題に関して「工事技術者不適切資格一国交省へ顛末書提出、管理（ママ）技術者資格返上（47名）」との報告を行った。もっとも、詳細は不明である。

(5) 2006年実務経験不備調査の問題点

上記のとおり、松下電器産業グループにおいて2006年実務経験不備調査が実施されたが、当該調査については、以下のような問題点が認められた。

ア. 2006年実務経験不備調査における対象範囲・調査手法の問題点

(7) 調査範囲が限定されていたこと

前記(2)イ(イ) (49頁) 及び前記(2)カ(イ) (57頁) のとおり、2006年実務経験不備調査について、松下電器産業及びグループ各社における調査においては、調査の対象外となった者が存在していた。そのため、本調査の結果、当時の2006年実務経験不備調査において調査対象外だった者について、多数の実務経験不備資格が判明している。

特に、松下電器産業においては施工管理技士資格の調査範囲が2002年度以前に拡大されたにもかかわらず、松下電工を含むグループ各社においては、施工管理技士資格の調査対象範囲は2002年度以前には拡大されなかったため、本調査の結果、グループ各社において、2002年度以前に取得された施工管理技士資格に係る実務経験不備が多数判明している（別紙1-4参照）。

(イ) 調査が不十分であったこと

上記の調査範囲の問題のほか、2006年実務経験不備調査の対象範囲であった者に対する調査自体も不十分な調査であったことが認められた。すなわち、パナソニック環境エンジ及びPCMC社においては、前記(2)カ(エ) (58頁) で述べたとおり、2006年実務経験不備調査において、実務経験不備資格が隠ぺいされたり、明白な実務経験不備が見逃されたり、審査能力を十分に有しない者が調査を担当しているなど、不十分な調査しか行われておらず、また、前記(2)カ(オ) (60頁) のとおり、松下電器産業としても、調査手法について確認したり、調査結果について精査することをしなかった。

そのため、本調査の結果、2006年実務経験不備調査の対象範囲に含まれていた者についても、多数の実務経験不備が判明している（パナソニック環境エンジ第三者委員会報告書60～61頁、PCMC社第三者委員会報告書49～50頁参照）。

(ウ) 調査の過程において見られるコンプライアンス意識の低さ

前記(2)カ(エ) (58頁) のとおり、パナソニック環境エンジにおいて実務経験不備者が発見されていたにもかかわらず、その事実が隠ぺいされていたことが典型的に示しているように、実務経験不備者本人のみならず、2006年実務経験不備調査の担当者ですら、コンプライアンス意識が低かったと言わざるを得ない。

イ. 2006年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因の展開不足及び再発防止策に関する問題点

(7) 実務経験不備の原因の縦展開（共有）の不足並びに再発防止策の未策定

松下電器産業は、上記(3) (62頁) のとおり、2006年実務経験不備調査で明らかになった実務経験不備の原因としては、①実務経験に関する解釈の違い、②実務経験証明書の承認フローの問題点、③技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨、④コンプライアンス意識の低さがあると分析されていた。

このうち、松下電器産業が国土交通省等に対して提出した報告書等においては、①実務経験の「解釈の違い」及び②実務経験証明書の承認フローの問題点という、実務経験不備を見逃した原因にクローズアップすることに終始し、なぜ実務経験不備が発生したのかという、実務経験不備を生じさせた原因である技術者不足及びコンプライアンス意識の低さの問題点については、報告書において実務経験不備の原因として明示的に記載しなかった（上記(2)エ(エ) (54頁) のとおり、松下電器産業は、実務経験がないことを認識して資格取得を行った実務経験不備者の存在を記載しないような方向で報告書を修正していた。）。

また、②実務経験証明書の承認フローの問題点についてはグループ各社において一定の再発防止策が講じられ、再発防止策の周知とともに、グループ各社に実

務経験不備の原因として一定の周知がされたと評価できる。しかしながら、①解釈の違いについては、再発防止策は講じられておらず、また、グループ各社に対しても解釈の違いの具体的な内容について縦展開（共有）しなかった。加えて、③技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨、④コンプライアンス意識の低さについては、報告書等に記載されず、その結果として、これらの原因は明らかとはされず、これらの原因についてグループ各社に縦展開（共有）しておらず、また、再発防止策も策定しなかった。

以上をまとめると、以下のとおりとなる。

2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因	報告書等の記載の有無等のパナソニックの対応	再発防止策
解釈の違い	報告書等に記載されたが、松下電器産業内で共有されず、かつ、グループ会社に縦展開（共有）されなかった	再発防止策を講じなかった
実務経験証明書の承認フローの問題	報告書等に記載され、再発防止策の周知とともに一定の周知がされた	一定の再発防止策が講じられた（上記(4)イ（63頁））
技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨	報告書等に記載されず、また、PSS 社内で一定の周知はなされたが、グループ会社に縦展開（共有）されなかった	再発防止策を講じなかった
コンプライアンス意識の低さ	報告書等に記載されず、また、松下電器産業内で共有されず、かつ、グループ会社に縦展開（共有）されなかった	再発防止策を講じなかった

- (イ) PSSJ 社等の再発防止策の好事例について他のグループ各社に共有がなされていなかったこと

上記(2)キ(イ)（60頁）のとおり、PSSJ 社においては、2006 年実務経験不備調査を経て関東地方整備局長より指示処分を受けたことから、トリプルチェック体制等のグループ各社がとった再発防止策（ダブルチェック体制等）よりも厳格な再発防止策を策定して実行していたが、このような厳格な再発防止策についても他のグループ会社に共有されていなかった。

ウ. 2006年実務経験不備問題に関する問題点の背景

(7) 2006年実務経験不備問題を正面からとらえる姿勢の欠如

上記の問題点の背景は、パナソニックにおいて、意識的に又は無意識のうちに、2006年実務経験不備問題をPSS社（ないしPSSJ社）の問題であるとして、同問題をグループ全体の問題として、正面から捉えなかった点にあると考えられる。だからこそ、上記のように、2006年実務経験不備調査自体に問題があったり、実務経験不備の原因（技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨、コンプライアンス意識の低さ）について深い検討がされずに、再発防止のための方策がとられなかったり、自ら報告書に記載した実務経験不備の原因（解釈の違い）ですらグループ会社に共有しなかったのである。特に、当該問題の対応にあたっていた松下電器産業建設業安全管理部においてすらこのような意識があったことが、松下電器産業の正面から実務経験不備問題を受け止めなかった姿勢を象徴している。

なお、2006年実務経験不備調査の時期は、上記第2・3(1)イ(イ)（26頁）の松下電器産業における建設工事関連部門及びその技術者を子会社に移転する方針の推進により、松下電器産業が建設工事から距離をおく（最終的には2009年10月2日に建設業許可を返上）ようになった時期と重なる。このような事情が上記の姿勢の背景となった可能性がある。

(4) 松下電器産業建設業安全管理部とPSS建設業安全管理部との未分化

上記のほかに、2006年実務経験不備調査を実施し、グループとしての再発防止策を策定した松下電器産業安全管理部がPSS建設業安全管理部と未分化であったことが挙げられる。すなわち、上記1(2)ア（38頁）のとおり、当時の松下電器産業建設業安全管理部はPSS建設業安全管理部がその機能を代行していたが、PSS建設業安全管理部はあくまで、松下電器産業の社内分社であるPSS社の組織に過ぎなかった。そのため、PSS社以外の松下電器産業の社内分社・事業部との関係は「横」の関係となっていた。また、他の松下電器産業の子会社との関係では、同部はPSS社の一組織であって、グループ全体の建設業管理を行う立場ではなかったことから、「縦」のラインでグループ全体を統制する、との考え方が生じにくかったと考えられる。

なお、この点、松下電器産業建設業安全管理部の部長を兼任していたPSS社の社長は、「グループ各社に対して、調査結果、実務経験不備の原因等を横展開した記憶はない、特に松下電工については上場企業であり松下電工の社長は自分よりも5段上という印象であって、横展開は難しかった」と述べている。

第4 原因分析の前提（パナソニック建設業許可保有会社における実務経験不備の実態）

1. はじめに

当委員会は、パナソニックグループにおいて生じている実務経験不備問題について、パナソニックグループとしての原因及び問題点に関する調査及び分析を行うものである。特に、前述のとおり、パナソニックでは過去にも、2006年に松下電器産業の社内分社であるPSS社を中心とした2006年実務経験不備問題が判明していることから、今般、当該問題が再発したことに関するパナソニックグループとしての原因及び問題点に関する調査を行うものである。

そのため、以下では、その前提として、下記（i）及び（ii）による資格判定結果を踏まえて、パナソニックグループにおける実務経験不備の実態について述べる。

- （i） パナソニック環境エンジ第三者委員会及びPCMC社第三者委員会が実施した、パナソニック環境エンジ及びPCMC社における施工管理技士資格及び実務経験による監理技術者資格者証の保有者（退職者を含む。）を対象とする実務経験不備調査に基づく資格判定結果（別紙1-5及び別紙1-6）
- （ii） パナソニックが実施した、パナソニック建設業許可保有会社（パナソニック環境エンジ及びPCMC社を除く）における同資格の保有者を対象とする実務経験自主調査に基づく資格判定結果（別紙1-4）

なお、本調査における実務経験不備の調査対象は、パナソニック建設業許可保有会社における施工管理技士資格又は実務経験による監理技術者資格者証の保有者であるが、以下で「**パナソニックグループ**」「**グループ会社**」等と表記するものは、別段明記しない限り、主としてかかるパナソニック建設業許可保有会社を念頭に置いてパナソニックグループ全体を総称するものとして使用する。

2. パナソニック建設業許可保有会社の類型分け

以下では、パナソニック建設業許可保有会社において実務経験不備問題が生じるに至った背景事情を踏まえた原因分析を行うための便宜の観点から、パナソニック建設業許可保有会社を、以下のとおり大きく2つの類型に分けて原因分析を行う。

- ① 大規模な建設工事の施工等を主たる事業の一つとする会社（以下「**エンジニアリング系会社**」という。）
- ② 大規模ではない建設工事を行う又は商品、サービスの製造及び販売等を主たる事業とし、従たる事業の一つとして、商品、サービスの製造及び販売等に付随して建設工事の施工等を行う会社（以下「**製造販売系会社**」という。）

なお、パナソニック建設業許可保有会社各社は、以下のとおり分類される。

パナソニック建設業許可保有会社の類型	
エンジニアリング系会社	製造販売系会社
大規模な建設工事の施工等を主たる事業の一つとする会社	大規模ではない建設工事を行う又は商品、サービスの製造及び販売等を主たる事業とし、従たる事業の一つとして、商品、サービスの製造及び販売等に付随して建設工事の施工等を行う会社
パナソニック環境エンジ パナソニック LS エンジニアリング株式会社 パナソニック防災システムズ株式会社 パナソニック LS ネットワークス株式会社 パナソニック産機システムズ株式会社 パナソニック関東設備株式会社 PSSJ 社 パナソニック SS サービス株式会社 ⁵⁰ (計 8 社)	左記以外のパナソニック建設業許可保有会社 (計 35 社 ⁵¹)

3. 原因分析の前提となるパナソニックグループの実務経験不備者の分類

別紙 1-4、別紙 1-5 及び別紙 1-6 のとおり、パナソニックグループ全体においては、実務経験不備資格が 669 資格あることが判明した。そのうち、2006 年実務経験調査開始前（2006 年度以前）と 2007 年度以降に取得された資格に係る実務経験不備資格数は、下記(1)の表のとおりである。

(1) 実務経験不備の資格数及び不備率についての分析

パナソニックグループにおいては、上記のとおり、2006 年実務経験不備調査が行われ、当時、実務経験不備問題に対して一定の再発防止策が策定及び実施されているが、それぞれの時期における総資格数に対する実務経験不備資格数の割合（実務経験不備率）は以下のとおりである⁵²。

⁵⁰ パナソニック SS サービス株式会社は、PSSJ 社の子会社であり、小規模な建設工事を行っているものの、同社は PSSJ 社からのみ建設工事を受注していることから、PSSJ 社と一体的な事業を行うものとして、エンジニアリング系会社とした。

⁵¹ パナソニック建設業許可保有会社は 42 社であるものの、パナソニックリビング株式会社に関しては、その社内分社であるパナソニックリビング首都圏関東社とパナソニックリビング・ホームエンジニアリング社とでは事業内容が異なるため、以下ではパナソニックリビング首都圏関東社とパナソニックリビング・ホームエンジニアリング社をそれぞれ別の「会社」とする。

⁵² 実務経験自主調査の対象となる会社については、2020 年 11 月 27 日時点での現役従業員の結果であり、パナソニック環境エンジ及び PCMC 社においては、現役従業員だけではなく、退職従業員を含む。また、パナソニック環境エンジにおいては受験者を含む。

【グループ全体（パナソニック建設業許可保有会社）】

		2006年実務経験不備調査以前（2006年度以前）	2006年実務経験不備調査以降（2007年度以降）	不明	合計
総資格数		2223	2386	7	4616
実務経験不備資格数		527	138	4	669
内 訳	パナソニック環境エンジ	82	24	4	110
	PCMC社	32	39	0	71
	実務経験自主調査対象会社	413	75	0	488
実務経験不備率		23.71%	5.78%	57.14%	14.49%

【エンジニアリング系会社】

		2006年実務経験不備調査以前（2006年度以前）	2006年実務経験不備調査以降（2007年度以降）	不明	合計
総資格数		941	878	4	1823
実務経験不備資格数		147	49	4	200
内 訳	パナソニック環境エンジ	82	24	4	110
	実務経験自主調査対象会社	65	25	0	90
実務経験不備率		15.62%	5.58%	100.00%	10.97%

【製造販売系会社】

		2006年実務経験不備調査以前（2006年度以前）	2006年実務経験不備調査以降（2007年度以降）	不明	合計
総資格数		1282	1508	3	2793
実務経験不備資格数		380	89	0	469
内 訳	PCMC社	32	39	0	71
	実務経験自主調査対象会社	348	50	0	398
実務経験不備率		29.64%	5.90%	0.00%	16.79%

上記のとおり、2007年度以降（2006年実務経験不備調査後）においては、実務経験不備資格数及び実務経験不備率の割合が大幅に減少していることがわかる。

(2) 実務経験不備の類型による分析

ア. 実務経験不備の類型による分析の概要

パナソニック環境エンジ第三者委員会及びPCMC社第三者委員会における実務経験不備調査並びにパナソニックによる実務経験自主調査は、過去に実務経験不備者が技術検定試験の受験又は監理技術者資格者証の申請に際して社内の承認者に対して提出した実務経験証明書の正確性について、網羅的に調査を行ったものではない。

しかしながら、本調査における原因分析の結果を踏まえ、実効性のある再発防止策を提案するためには、実務経験不備者が過去に作成及び提出した実務経験証明書において、どのような不備が存在し、それが承認者によってどのように見過ごされたのかを検討し、その原因を分析することが有用である。

パナソニック環境エンジ第三者委員会及び PCMC 社第三者委員会においては、可能な限りで、実務経験不備者が過去に承認者に対して提出した実務経験証明書においてどのような不備が存在したかにつき、以下の分類⁵³に従って分類を行っている。そのため、当委員会は、パナソニックに対して、実務経験自主調査により判明した実務経験不備者についても、以下の分類に従って分類するように求め、パナソニックより、その結果を受領した。

実務経験不備の類型		
①	実務経験が認められない工事経験	不適切資格取得
②	実務経験の重複	
③	下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請 (別紙 2-2 参照))	
④	虚偽・不正の実務経験	不正資格取得
⑤	その他 ⁵⁴	

なお、本調査報告書においては、(i) 実務経験証明書に、虚偽の工事経歴があることを認識しながら虚偽の工事経歴を記載して技術検定試験の受験又は監理技術者資格者証の申請(以下、個別に「不正受験」、「不正申請」という。)をしたことが確認できた事例を、上記④の「虚偽・不正の実務経験」に分類した(以下、かかる不正受験及び不正申請に基づき資格を不正に取得したことを「不正資格取得」という。)。また、(ii) 不正資格取得とまでは言えないが、技術検定試験に係る実務経験又は監理技術者資格に係る実務経験を満たしていないにもかかわらず行われた技術検定試験の受験又は監理技術者資格者証の申請(以下、個別に「不適切受験」、「不適切申請」という。)を、上記①から③に分類した(以下、不適切

⁵³ 同類型は、国土交通省が設置した「技術検定不正受検防止対策検討会」の第1回検討会に提出された2020年8月4日付「実務経験不備事案の概要について」に記載された実務経験不備のパターンに従ったものである。

⁵⁴ 「その他」は、実務経験不備者本人としては技術検定試験に係る実務経験を満たしていると考えているものの、自身の実務経験を証明するために十分な資料が手元にないことを理由として調査において実務経験に係る認定を受けることを諦めたと述べたことにより実務経験不備と判定されたため、上記類型に分類できなかった実務経験不備者等である。

受験及び不適切申請に基づき資格を不適切に取得したことを「不適切資格取得」という。)

イ. 実務経験不備の類型による分析の結果

上記の両第三者委員会の調査結果及び当委員会がパナソニックより受領した調査結果をまとめると以下のとおりである⁵⁵。なお、技術検定（施工管理技士資格）については、合格年度を基準としている。

【グループ全体（パナソニック建設業許可保有会社）】

実務経験不備の類型	2006年実務経験不備調査以前（2006年度以前）		2006年実務経験不備調査以降（2007年度以降）		不明	
	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）
① 実務経験が認められない工事経験	383	20	93	6	0	1
② 実務経験の重複	42	0	13	0	0	0
③ 下請に出している場合の実務経験（建築工事等における電気工事下請）	0		2		0	
④ 虚偽・不正の実務経験	48	7	20	0	0	2
⑤ その他	25	2	4	0	1	0
合計	498	29	132	6	1	3

【エンジニアリング系会社】

実務経験不備の類型	2006年実務経験不備調査以前（2006年度以前）		2006年実務経験不備調査以降（2007年度以降）		不明	
	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）
① 実務経験が認められない工事経験	54	16	31	6	0	1
② 実務経験の重複	20	0	6	0	0	0
③ 下請に出している場合の実務経験（建築工事等における電気工事下請）	0		1		0	
④ 虚偽・不正の実務経験	31	6	3	0	0	2

⁵⁵ パナソニック環境エンジ第三者委員会は、その調査で判明した実務経験不備資格（110資格）のうち、同社以外の会社（パナソニックグループ内の前職であるか、パナソニックグループ外での前職であるかを問わない）が実務経験証明書の証明を行っている資格を除外した100資格について、上記①から⑤の分類を行っている。また、PCMC社第三者委員会は、その調査で判明した実務経験不備資格（71資格）のうち、同社以外の会社（パナソニックグループ内の前職であるか、パナソニックグループ外での前職であるかを問わない。）が実務経験証明書の証明を行っている資格を除外した67資格について、上記①から⑤の分類を行っている。もっとも、この表においては、その差（パナソニック環境エンジにおける10資格及びPCMC社における4資格）については、「その他」に分類した上で計算している。

⑤ その他	19	1	2	0	1	0
合計	124	23	43	6	1	3

【製造販売系会社】

実務経験不備の種類	2006年実務経験不備調査以前（2006年度以前）		2006年実務経験不備調査以降（2007年度以降）		不明	
	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）	技術検定（資格数）	監理技術者資格者証（資格数）
① 実務経験が認められない工事経験	329	4	62	0	0	0
② 実務経験の重複	22	0	7	0	0	0
③ 下請に出している場合の実務経験（建築工事等における電気工事下請）	0		1		0	
④ 虚偽・不正の実務経験	17	1	17	0	0	0
⑤ その他	6	1	2	0	0	0
合計	374	6	89	0	0	0

上記から、エンジニアリング系会社であるか製造販売系会社であるかを問わず、また、2006年実務経験不備調査の前後を問わず、上記①（実務経験が認められない工事経験）が不備理由として最も多いことが認められる。この点についての詳細は、下記において、各社における実務経験不備の分析の中で述べることとする。

(3) 2007年度以降に生じた虚偽・不正の実務経験類型（上記④）について

本調査の結果、上記のとおり、パナソニックグループにおいて、2006年実務経験不備調査を経て再発防止策が策定された2007年度以降においても、虚偽・不正の実務経験類型（上記④）に該当する不正資格取得が判明した。そこで、以下では、2007年度以降に生じた虚偽・不正の実務経験類型（上記④）について分析する。

ア. 概要

パナソニックグループにおいて2007年度以降に生じた虚偽・不正の実務経験（上記④）による不正資格取得とされたのは、以下の5社（20資格）である。

2007年度以降の虚偽・不正の実務経験類型	
会社名	不備資格数
パナソニック LS エンジ株式会社（以下「パナソニック LS エンジ」という。）	1
パナソニックリビング中部株式会社（以下「パナソニックリビング中部」という。）	1
パナソニックリビング株式会社（同社のうち社内分社であるパナソニックリビング・ホームエンジニアリング社）	1

パナソニック環境エンジ	2
PCMC 社	15

もつとも、これらの会社において、2007 年度以降に、会社による指示の下で、相当数の従業員が施工管理技士資格等を不正又は不適切に取得していたという事例は、PCMC 社を除いては確認できなかった。

イ. 2007 年度以降に虚偽・不正の実務経験類型（上記④）が生じた事情

まず、LS エンジニアリングにおける不正資格取得者は、「自分が関与していない工事リストを上司から渡されて、当該工事を実務経験証明書に記載して受験した。資格者が足りなかったのではないかと述べている。また、当委員会は同社における当時の承認フローの詳細までは確認できなかったものの、当該不正資格取得者は実務経験証明書に記載の実務経験についてチェックを受けることなく同社の押印を得た旨述べている。

次に、パナソニックリビング中部における不正資格取得者は、「会社から資格取得推奨が行われて受けた」、「受験資格を満たさないのではないかと、と思いつつ受験した」と述べている⁵⁶。また、パナソニックリビング中部においては、本調査開始以降に建設業安全管理部門によるダブルチェック体制が整えられており、同社における上記の不正資格取得はダブルチェック体制が整えられていない中で発生したものである。

そして、パナソニックリビング・ホームエンジニアリング社における不正資格取得者は、上司から推奨を受けて資格取得したものの、前職における実務経験を記載した、受験要件を満たしていたのかについて深く考えていなかった旨を述べている⁵⁷。

最後に、パナソニック環境エンジにおける不正資格取得者は、自ら資格を取得したい旨を上司に伝えたところ、当該上司から自分が関わっていない工事を実務経験証明書に記載するように勧められた旨述べている。なお、後記 4(1)イ(ウ) (80 頁) のとおり、パナソニック環境エンジにおいては、2008 年頃に実務経験証明書についての建設業安全管理部門によるダブルチェック体制が整えられていたが、

⁵⁶ 当該実務経験不備者は、パナソニックリビング中部の建設業管理を行う部署の担当者に実務経験の有無を個人的に確認し、実務経験を満たす旨の回答を得ていたが、上記のとおり、実務経験要件を満たさないのではないかと考えていた。

⁵⁷ パナソニックリビング・ホームエンジニアリング社は 2020 年 1 月に発足しているが、この虚偽・不正の実務経験類型（上記④）による不正資格取得は同社発足前に行われたものである。

この不正資格取得者がダブルチェックを受けていたのかは明らかにならなかった⁵⁸。

なお、PCMC 社における不正資格取得者については、会社として実務経験がないことを認識していながら資格取得推奨を行って不正資格取得が行われた事例であるため、後記 4(2)ウ(ア) (91 頁) で述べる。

ウ. 小括

上記のヒアリング結果等からは、PCMC 社を除けば、パナソニック建設業許可保有会社において会社の指示の下で相当数の従業員が不正又は不適切に取得していた事実は窺われず、グループ各社の実務経験不備者の傾向からも、2007 年度以降、ある特定の年度だけ多数の実務経験不備資格が発生しているというものでもない。その他、本調査においては、後述する PCMC 社を除き、2007 年度以降に、会社の指示の下で相当数の従業員が施工管理技士資格等を不正又は不適切に取得していたことは確認できなかった。

また、2007 年度以降においても、上記の LS エンジニアリングの虚偽・不正の実務経験類型は技術者不足が原因となっていた可能性があり、PCMC 社においては、後記 4(2)ウ(ア) (91 頁) のとおり、技術者不足を背景とした不正資格取得が存在していたことが判明した。その他、パナソニックリビング中部のように、2006 年実務経験不備調査を受けて講じられたはずの再発防止策が採られておらず、建設業安全管理部門によるダブルチェック体制の整備が未了の中で、当該従業員が関与していない工事が記載された実務経験証明書に押印がなされた例も存在した。

4. 各社における実務経験不備の分析

当委員会は、上記のとおり、その委嘱事項としてパナソニック建設業許可保有会社の個社ごとの実務経験不備に関する原因分析を網羅的に行うものではないが、以下のとおり、(i) 当委員会の調査の端緒となったパナソニック環境エンジ及び PCMC 社、(ii) パナソニックによる実務経験自主調査において実務経験不備資格が多数判明した、LS 社 (ライフソリューションズ社)、AP 社 (アプライアンス社) 及びパナソニックリビング各社、並びに、(iii) 2006 年実務経験不備調査を受けて 2009 年 8 月 21 日

⁵⁸ パナソニック環境エンジにおいては、2007 年度以降に虚偽・不正の実務経験類型 (上記④) による不正資格取得が 2 資格判明している。しかしながら、そのうち 1 資格については、初回受験年度が 2007 年度以前の施工管理技士資格である。技術検定試験においては、再受験の場合に当該技術検定試験の「受検票」又は「不合格通知」のいずれかの原本を提出したときは、実務経験証明書の提出を省略することができるものとされているため、複数回、技術検定試験を受験している者は、その初回受験の際に実務経験証明書を提出し、その後の受験の際には提出していないことが通常である。そのため、当該実務経験不備資格についても、2007 年度以前に実務経験証明書が承認されたものと考えられ、本項ではとりあげない。

に国土交通省関東地方整備局から建設業法に基づき指示処分を受けた PSSJ 社の各社の実務経験不備について、下記(1)以降において、それぞれ述べる。

	会社名	グループ会社の類型
(1)	パナソニック環境エンジ	エンジニアリング系会社
(2)	PCMC 社	製造販売系会社
(3)	LS 社 (ライフソリューションズ社 (旧松下電工))	
(4)	AP 社 (アプライアンス社)	
(5)	パナソニックリビング各社	
(6)	PSSJ 社	エンジニアリング系会社

(1) パナソニック環境エンジ

ア. パナソニック環境エンジにおける建設工事

パナソニック環境エンジは、空調システム (工場の換気送風、空調換気設備等)、土壌事業 (土壌汚染対策工事等)、水処理事業 (工場等で必要となる水の供給設備や排水処理設備、薬液再生システム等) 等の分野での調査、分析、設計、施工、監理及びメンテナンス等を行う会社である。

同社においては、上記事業における工事を元請業者又は下請業者として受注し、下請業者の協力の下、工事の施工管理を行って工事を実施している。そのため、同社においては、上記工事を実施するために主任技術者又は監理技術者となる者が必要となる。

イ. パナソニック環境エンジにおける実務経験不備の類型の分析と承認フロー

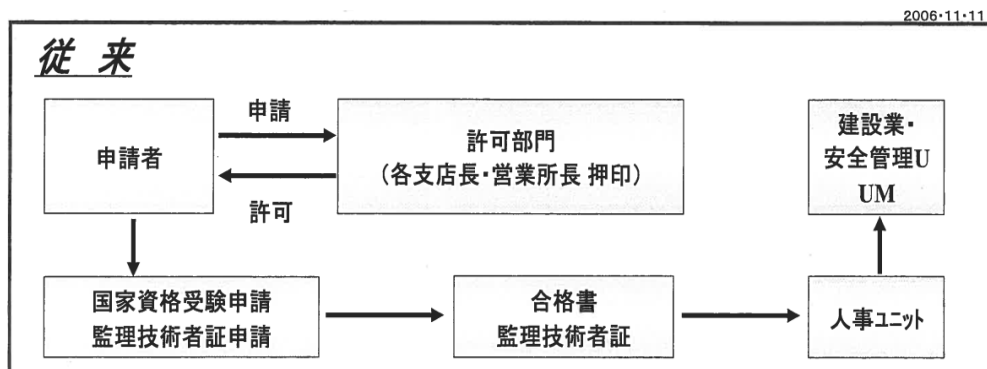
(ア) 全体の実務経験不備者

パナソニック環境エンジにおいては、同社第三者委員会の調査により、下記のとおり実務経験不備者が判明している⁵⁹。

⁵⁹ パナソニック環境エンジ第三者委員会は、その調査で判明した実務経験不備資格 (110 資格) のうち、同社以外の会社 (パナソニックグループ内の前職であるか、パナソニックグループ外での前職であるかを問わない) が実務経験証明書の証明を行っている資格を除外した上で、100 資格について、各実務経験不備資格がどの類型に該当するかについて調査し、表のとおりまとめたものである。

実務経験不備の種類	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	30	18
② 実務経験の重複	23	0
③ 下請に出している場合の実務経験（建築工事等における電気工事下請）	1	
④ 虚偽・不正の実務経験	15	6
⑤ その他 ⁶⁰	6	1
合計	75	25

- (イ) 2006年実務経験不備調査以前の承認フロー（改正前）及び実務経験不備者
パナソニック環境エンジにおいては、2006年実務経験不備調査を受けて2008年頃に承認フローを改正しているが、それ以前は、下記図に示されるような承認フローとなっていた。すなわち、申請者がその所属する各支店の支店長又は営業所の営業所長に申請を行い、支店長又は営業所長が確認の上、承認するフローであった。



⁶⁰ 「その他」は、①退職者や、②実務経験不備者本人としては技術検定試験に係る実務経験を満たしていると考えているものの、自身の実務経験を証明するために十分な資料が手元にないことを理由としてパナソニック環境エンジ第三者委員会の調査において実務経験に係る認定を受けることを諦めたことにより実務経験不備と判定されたため、上記類型に分類できなかった実務経験不備者等である。

上記承認フローは、事業遂行のために施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者を確保したいというインセンティブを有し、従業員に対して資格取得を奨励する立場にいる支店長、営業所長において、資格取得しようとする従業員の提出する実務経験証明書の適正性をチェックするという立場も兼ねることになる点において、いわば利益が相反する状況（すなわち、資格保有者を増やしたい場合、実務経験証明書の実務経験要件のチェックが甘くなり、牽制機能が有効に機能しなくなるおそれがある状況）が生じており⁶¹、この承認フローの下、実務経験証明書のチェックが行われていた。パナソニック環境エンジ第三者委員会の調査により、上記承認フローが改正された 2008 年より前の実務経験不備が以下のとおり判明している⁶²。

なお、2006 年実務経験不備調査の際には、パナソニック環境エンジにおいても調査が行われているが、前記第 3・3(2)カ(イ) (57 頁) のとおり、当時の施工管理技士資格の調査が 2002 年度以前を対象としていなかったことに加えて、前記第 3・3(2)カ(エ) (58 頁) のとおり、2006 年実務経験不備調査の際に実務経験不備が隠ぺいされたり、調査に不備があり実務経験不備が見逃されたために、パナソニック環境エンジ第三者委員会による調査において、2006 年度以前においても多数の実務経験不備資格が判明している。

【2008 年まで】

実務経験不備の類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	24	14
② 実務経験の重複	21	0
③ 下請に出している場合の実務経験（建築工事等における電気工事下請）	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	14	6
⑤ その他	4	0
合計	63	20

また、上記表①（実務経験が認められない工事経験）については、社歴＝実務経験として実務経験に算入できない経験まで実務経験に算入した者、設計等の実務経験に算入できない経験を実務経験に算入した者、工期のすべてを実務経験と

⁶¹ パナソニック環境エンジ第三者委員会報告書においても、繰り返し利益相反の状況があったことが述べられており、本報告書においては、第 6・1 (142 頁) で詳細を述べる。

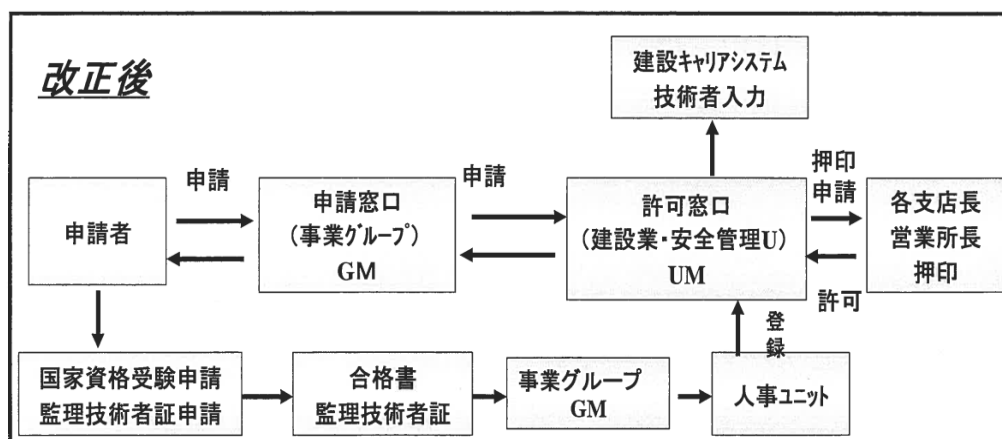
⁶² 技術検定（施工管理技士）は初回受験時を基準として分類されている。以下パナソニック環境エンジは同様。

して算入したが当該技術検定又は監理技術者資格に係る経験はその工期の一部に過ぎなかった者（例えば、1件の工事のうち、その工期の半分しか管工事の要素がないのに、工期全体を管工事に係る実務経験として算入した者）、「補助員」の立場による経験等の指導監督的実務経験と認められない実務経験を指導監督的実務経験に算入した者等がいた。

(ウ) 2006年実務経験不備調査以降の承認フロー（改正後）及び実務経験不備者

上記のとおり、パナソニック環境エンジにおいては、2006年実務経験不備調査を経て、2008年頃に下記図に示されるとおり承認フローが改正された。すなわち、事業グループのグループマネージャー（GM）を「申請窓口」とし、建設業安全管理部門を「許可窓口」として実務経験証明書のチェック部門と位置づけた。その上で、実務経験証明書を作成した実務経験証明書申請者は、①自身が所属する事業グループのグループマネージャー（GM）に実務経験証明書を提出し、グループマネージャー（GM）の確認を経たのち、更に、②パナソニック環境エンジの建設業・安全管理ユニット（U）のユニットマネージャー（UM）に実務経験証明書を提出し、建設業・安全管理ユニットにおいても確認（ダブルチェック）を行い、そこで実務経験証明書に記載された実務経験に問題がなければ、最後に、③当該実務経験証明書申請者が所属する支店又は営業所の支店長又は営業所長に対して押印申請が行われるとの承認フローとされていた。

なお、部署名等は変更されているが、現在においても、概ね以下のとおり承認フローは運用されている。



上記のような承認フローは、営業責任を有しない建設業安全管理部門において実務経験証明書のダブルチェックを行う点で、上記の改正前の承認フローよりも改善されたものであった。上記承認フローの下で実務経験のチェックが行われて

いたが、同社第三者委員会の調査により、上記承認フローが改正された 2008 年以降の実務経験不備については、以下のとおり判明している⁶³。

【2008 年以降】

実務経験不備の種類	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	6	4
② 実務経験の重複	2	0
③ 下請に出している場合の実務経験（建築工事等における電気工事下請）	1	
④ 虚偽・不正の実務経験	1	0
⑤ その他	2	0
合計	12	4

上記のとおり、2008 年以降は、2008 年より前と比較して、大幅に実務経験不備資格の数が減少している。また、下記のとおり「社歴＝経験」として実務経験に算入する等の単純な不備が減少していることから、再発防止策が一定程度、機能していたと言える。

もっとも、承認フロー改正後も、実務経験要件及び工事施工に関する知識、経験を建設業安全管理部門の担当者に習得させるための十分な制度がなく、それを補い、実務経験不備の見逃しを防ぐための体制も十分ではなかった。加えて、建設業安全管理部門が行うチェックについては、内部監査部門による監査及び監査役等による監査の対象とはされていなかった。

なお、上記表①（実務経験が認められない工事経験）の実務経験不備については、社歴＝実務経験として実務経験に算入する等の単純な勘違いは存在せず、工期のすべてを実務経験として算入したが当該技術検定又は監理技術者資格に係る経験はその工期の一部に過ぎなかった者（例えば、1 件の工事のうち、その工期の半分しか管工事の要素がないのに、工期全体を管工事に係る実務経験として算入した）、指導監督の実務経験と認められない実務経験を指導監督の実務経験に算入した者等がいた。

また、パナソニック環境エンジにおいて、その役員が、不正資格取得、不適切資格取得を認識していたと認めることはできなかった。

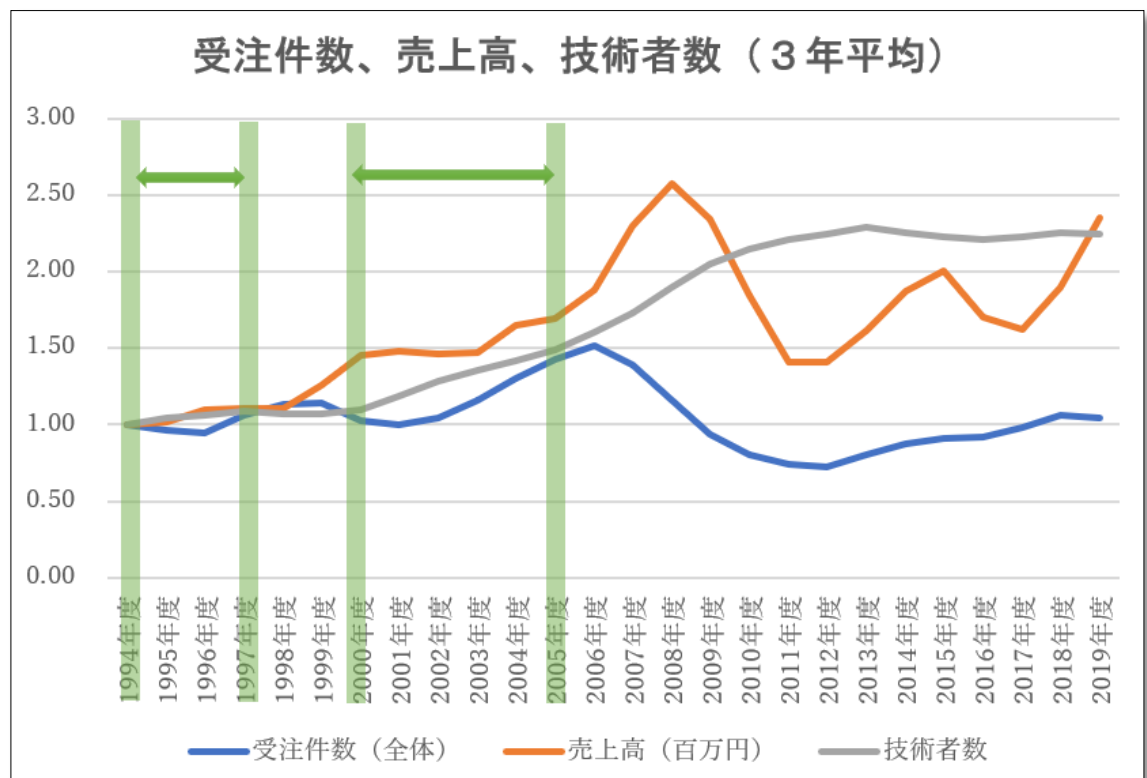
⁶³ 同社の実務経験不備の 1 資格が 2008 年より前か後かが不明であった。

ウ. 実務経験不備の原因分析

(7) 技術者不足を原因とする不正、不適切な資格取得推奨

a. 技術者不足を原因とする不正、不適切な資格取得推奨

パナソニック環境エンジでは、特に、1995年度から1998年度及び2001年度から2007年度にかけて、建設工事の受注件数が増加しており、1998年度以降は、受注件数の増加に合わせて技術者数も増加させなければ直ちに技術者不足を招くような状況にあったという意味において、慢性的に技術者不足の状態が発生していたことが窺われた。具体的には、建設工事の受注件数、同社全体の売上高及び技術職員名簿に記載された施工管理技士等の数について3年平均をとり、1994年度を1とした場合のそれぞれの比率を示すと以下のとおりである。特に1995年度から1998年度及び2001年度から2007年度にかけてその建設工事の受注件数が増加したが、それに応じて技術者が増加しなかったため、1998年度以降は、慢性的に技術者不足の状態が発生していた。



同社では、このような技術者不足を原因として、「社歴＝実務経験」であるとの安易な考え方により、個々の従業員の実務経験の内容を確認せずに、

機械的に資格取得が推奨されていたこと等の不適切な資格取得推奨が行われていたことが窺われた。このことは、下記のパナソニック環境エンジの人事ユニットから事業を行う各ユニットマネージャーに対して発出された通達において、実務経験の内容を問題とすることなく「●●年定期採用者は、今回受験資格を満たします」と入社年月日を基準に一律に従業員に対して資格取得推奨がされていることに象徴されている。

2006. 3. 14

UM以上責任者各位

人事ユニット

2006年度 国家資格(建設業法関連)の取得推進について

標記の件、すでにご承知の通り、業界における事業活動を推進する上で、各業種の建設業法関連の国家資格を保有することは、必要不可欠条件です。
毎年、そうした資格取得に向け、各事業グループ・部門で推進いたがいておりましたが、本年度もその活動を加速していくため下記のとおり取り組んでいきますので、ご協力いただきますようよろしくお願いいたします。

記

1. 本年度活動方針

(1)建設業法関連国家資格のない人で、受験資格(学科・経験年数)を満たす人につきましては、原則として全員取得にチャレンジするものとします。

特に、①2003年度定期採用者は、今回受験資格を満たしますので、必ず受験いただきますよう本人への動機付け並びにフォローをお願いします。
②2005年度定期採用者は、今回2級の受験資格を有しますので、同様に本人への動機付け並びにフォローをお願いします。

資格保有状況は別紙をご参照ください。

① 別紙①『2005年度受験登録・2006年度受験登録一覧 / 事業G・支店営業所別 建設業法関係資格保有状況』
* 責任者限定(個人情報が掲載されていますので、取扱いにご注意ください)
② 別紙②『事業G・支店営業所別 建設業法関連資格保有者数』
③ 別紙③『2005年度合格者数まとめ 2006.3.1現在』

(2)2006年資格試験日程、受験者一覧を見える化し、情報を受験者・上司・人事で共有し全社で受験合格に向けフォローアップしていきます。

(3)今年度受験される方につきましては、自助努力を基本としつつも、社外の研修会や社内勉強会など会社として研修の場を設けて支援体制をとっていきます。

(4)当社としてトータルソリューション事業を志向していく中で、複数の資格取得の推奨も併せて実施。
(現在、主任昇格時にいずれかの業法資格1級を必要条件⇒将来的にさらに上位特称昇格時には複数資格を必要条件とする等、検討中)

(5)建設業法以外、業務を遂行する上で必要不可欠な資格・技能についても別紙④『当社の求める人材について』に整理しておりますので、併せて推奨ください。

さらに、同社においては、「上司から会社で当時施工していた工事件名のリスト（自分が経験していない工事経験を含む。）を渡され、その中から工事をピックアップして実務経験の資料を作成した。・・・当時所属していた部署は公共工事を行う部署であり、その時に資格者が足りなかったのだ

と思う。」等と、技術者不足により、不正資格取得を勧めるような態様で資格取得の推奨を受けたと述べる者が複数いた。

b. 資格取得の目的

上記のとおり、パナソニック環境エンジにおいては、資格取得の目的は、主に技術者不足の解消、すなわち、工事現場に監理技術者等として配置するとの点にあった。なお、パナソニック環境エンジにおいては、事務系従業員の実務経験不備は判明していない。

(イ) 個人の実務経験を十分に考慮しない人事制度の影響

また、2002年度から2007年度においては、技術職、営業職の全部又は一部では、個々人の経歴・職種に応じたものではなく、一律に施工管理技士等の資格保有を昇任要件としていたため、1級施工管理技士の資格取得が昇任するための有力な選択肢となっていた（なお、営業職のように、施工部門以外に所属した経歴を持つ者は、入社以来施工部門に所属していた者に比べて、技術検定試験に必要な実務経験を満たすことは通常は困難である。）。このような人事制度は、従業員に対して、従業員の技術・能力そのものを評価するのではなく、資格取得・保有資格を重視するというメッセージを与えるものとなった可能性があり、それが資格を重視する風潮を生み、不正資格取得・不適切資格取得を招来させた動機ないし背景事情の一つとなったことは否定できない。さらに、同社においては、昇任は当該従業員が就く役職に関係するだけでなく、基本給の増加、基本給の増加に伴う残業代の増加、賞与の増加、資格責任者手当の増加という経済的なメリットを従業員に与えるものでもあったため、上記のような人事制度と経済的利益が結びつくことで、より不正資格取得・不適切資格取得の発生を促すこととなったと考えられる。

(ウ) 実務経験証明書の承認フローの不十分性

加えて、パナソニック環境エンジにおける2006年実務経験不備調査を受けた承認フロー改正前においては、前記の利益相反構造の問題から十分な実務経験証明書のチェックが行われておらず、また、承認フロー改正後においては、建設業安全管理部門のチェックが行われることになり利益相反状況は改善されたが、同部門所属の実務経験証明書のチェック担当者に対して実務経験要件及び工事施工に関する知識・経験を習得させるための十分な制度がなく、それを補い、実務経験不備の見逃しを防ぐための体制も十分ではなかった。同社では、承認フロー改正後も、件数は多くないものの、主として実務経験要件に対する理解不足を原因とする実務経験不備が引き続き発生しており、一部の建設業安全管理部門所属

の従業員においては、実務経験証明書のチェックに関して事業部への牽制が完全には働いていないという認識を有する者もいた。

さらに、この承認フローに対する内部監査部門及び監査役の監査も実施されていなかった。

(エ) 不正資格取得・不適切資格取得を正当化する社内の意識

さらに、パナソニック環境エンジにおいては、不適切な資格取得推奨があったことがうかがわれ、実際に不正資格取得者が存在しているように、一部の従業員において、資格取得に関する規範意識の低さがうかがわれた。また、受験の手引き・申請の手引きを十分に確認していなかった者が存在する等、受験の手引き・申請の手引きに対する意識の低さも認められる。加えて、会社としても実務経験要件に関する全社的な教育・啓蒙活動等は特段行っていなかった。むしろ、同社では資格保有を重視するような風潮があったことがうかがわれ、これらの事情が、パナソニック環境エンジにおいて不正資格取得・不適切資格取得を止められなかった（正当化してしまった）要因であった。

(オ) その他

上記の他に、パナソニック環境エンジにおいては、会社が資格取得を奨励する一方で実務経験をチェックするという立場に置かれており、いわば利益が相反する状況にあったが故に、建設業安全管理部門による牽制機能が有効に機能せず、2006年実務経験不備問題の際に行われた社内調査により実務経験不備者が判明していたにもかかわらず、その存在を隠ぺいしたこと等により、実務経験不備問題に対して再発防止策を講じるための好機を逃すこととなった。このことも、実務経験不備問題が再発した原因の一つであった。

(2) PCMC 社

ア. PCMC 社における建設工事

PCMC 社は、主にパナソニック及びその関連会社を取り扱う商品及び役務を販売し、導入から保守メンテナンス等を行う会社であり、地域電器専門店及びエンジニアリング部門（LE 社）、家電量販店部門（CE 社）、生活業態部門（VE 社）、e コマースビジネスユニット（eCBU）、修理及びサービス部門（CS 社）並びにシステムソリューションズビジネスユニット（SSBU）の各部門を有している。

同社においては、上記の事業において、主に、エアコン工事、キッチン工事、トイレ工事、浴室工事、洗面工事、内装工事、屋根工事（塗装）、外装工事、給湯器設置工事、屋内配線工事、コンビニエンスストア太陽光設備工事、インターネ

ット導入工事、マンションインターホン更新工事等を元請工事業者として受注し、これらの工事において主に主任技術者となる者が必要となる。

イ. PCMC 社における実務経験不備の種類の分析と承認フロー

(7) 全体の実務経験不備者

PCMC 社においては、同社第三者委員会の調査により、下記のとおり実務経験不備者が判明している⁶⁴。

【全体】

実務経験不備の種類	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	41	0
② 実務経験の重複	5	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	20	0
⑤ その他	1	0
合計	67	0

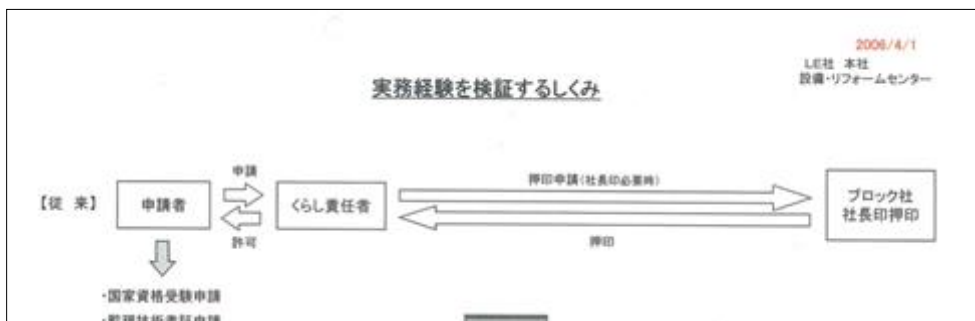
(イ) 2006 年実務経験不備調査以前の承認フロー（改正前）及び実務経験不備者

PCMC 社においては、2006 年 4 月 1 日付けの「実務経験を検証するしくみ」と題する社内資料において、承認フローを変更することが示されており、それ以前には、以下のような承認フローとなっていた。すなわち、実務経験証明書申請者は、①自身が所属するブロック社（地域別の支社）のくらし責任者⁶⁵に対して国家資格受験申請又は監理技術者資格者証申請を行い、次に、②ブロック社社長に

⁶⁴ PCMC 社第三者委員会は、その調査で判明した実務経験不備資格（71 資格）のうち、同社以外の会社（パナソニックグループ内の前職であるか、パナソニックグループ外での前職であるかを問わない。）が実務経験証明書の証明を行っている資格を除外した上で、各実務経験不備資格がどの類型に該当するかについて調査し、表のとおりまとめたものである。

⁶⁵ 各ブロック社のオール電化やリフォーム事業の推進を担当していた部署の責任者を指す。該当する部署の名称はブロック社ごとに異なっており、例えば、2006 年 4 月の時点で、LE 北海道・東北社では、商品営業グループの「設備・リフォーム営業チーム」、LE 中四国社では営業本部の「くらしサポートセンター」がこれに該当するものであった。

対して押印申請が行われるという承認フローとされており、ブロック社内部において承認フローは完結していた。



上記のような承認フローは、事業遂行のために資格保有者数を増やしたいとのインセンティブを有するくらし責任者が実務経験証明書のチェックを行う点で、従業員に対して資格取得を奨励する立場にいる責任者において、資格取得しようとする従業員の提出する実務経験証明書の適正性をチェックするという立場も兼ねていることにより利益相反状況が生じていた。

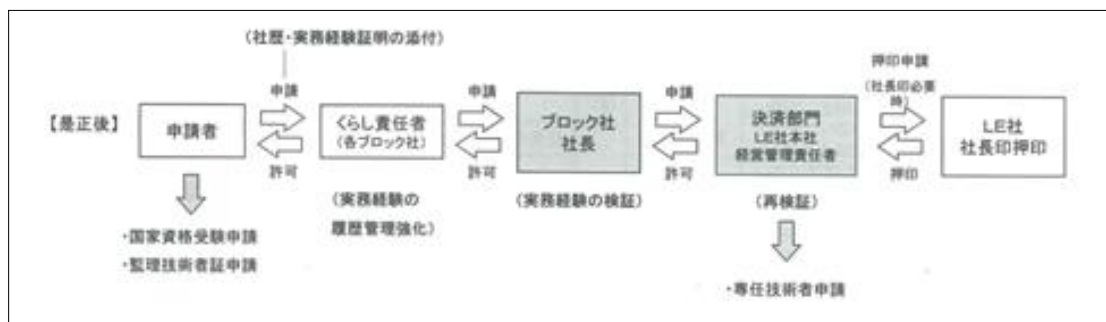
なお、2006年実務経験不備調査の際には、PCMC社の前身である松下テクニカルサービス各社等においても調査が行われているが、前記第3・3(2)カ(イ) (57頁) のとおり、当時の施工管理技士資格の調査が2002年度以前を対象としていなかったことに加えて、前記第3・3(2)カ(エ) (58頁) のとおり、調査に不備があり、実務経験不備が見逃されたために、PCMC社第三者委員会による調査において、2006年度以前についても多数の実務経験不備資格が判明している。

(ウ) 2006年実務経験不備調査以降の承認フロー（改正後）及び実務経験不備者

a. 2006年4月改正後の承認フロー

上記のとおり、PCMC社においては、2006年4月1日付けで以下のとおり承認フローが改正された。すなわち、実務経験証明書申請者は、①各ブロック社のくらし責任者に社歴・実務経験証明書を添付して、国家資格受験申請又は監理技術者証申請を行い、②ブロック社社長の検証を経た後、③PCMC社のLE社本社において、経営管理責任者⁶⁶が実務経験の内容の検証を行った後、④PCMC社のLE社社長に対して押印申請が行われることとされた。

⁶⁶ 建設業法施行規則第7条第1号に定めるいわゆる経営業務管理責任者を指す。



上記のような承認フローにおいては、事業遂行のために資格保有者数を増やしたいとのインセンティブを有するくらし責任者、ブロック社社長、LE社本社経営管理責任者が実務経験証明書のチェックを行う点で、引き続き利益相反状況が生じており、同社第三者委員会の調査により、上記承認フローが改正された2006年4月1日以降であっても、2007年度から次に大幅に承認フローが改正される2009年度までのPCMC社のLE社においては、実務経験不備が以下のとおり判明している⁶⁷⁶⁸。

【2007年度から2009年度まで】

実務経験不備の類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	6	0
② 実務経験の重複	0	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	0	/
④ 虚偽・不正の実務経験	13	0
⑤ その他	0	0
合計	19	0

b. 2013年度以降の承認フロー

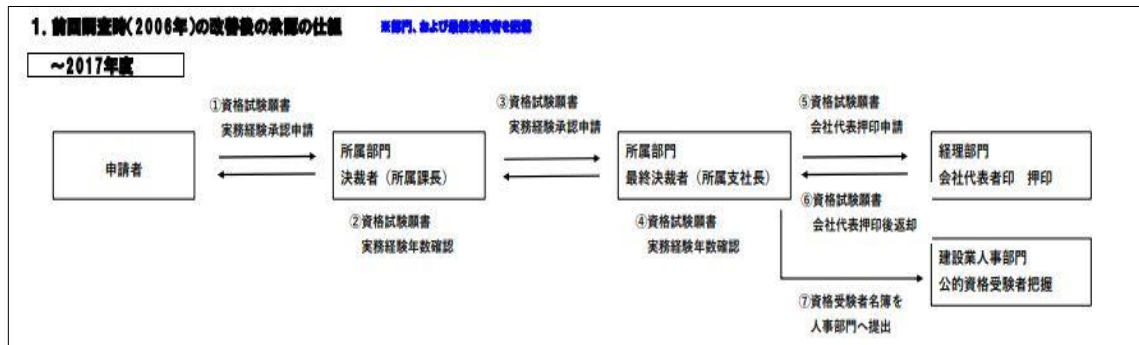
(a) 2013年度から2017年度までの承認フロー

⁶⁷ 2008年10月1日には、再び承認フローが改正された。すなわち、従前のフローにおける③PCMC社のLE社本社経営管理責任者に代わり、PCMC社本社の設備・リフォームセンターが再検証を行うものとされた。

また、2009年7月1日には、再び承認フローが改正された。すなわち、①リフォームセンター専任技術者、②ブロック社のリフォームセンター長に加えて、③決裁部門であるPCMC社本社経営業務の管理責任者代理が順次その内容の検証を行った後、PCMC社社長に対して押印の決裁申請が行われることとされた。

⁶⁸ 技術検定（施工管理技士）は初回受験時を基準として分類されている。以下、PCMC社は同様。

PCMC 社において確認されている 2013 年度から 2017 年度までの承認フローは、以下のとおりであり、①所属部門決裁者（所属課長）、②所属部門最終決裁者（所属支社長）が順次、願書に記載の実務経験年数の確認を行うものとされ、その後、③経理部門に対して会社代表印の押印申請がなされ、④資格受験者名簿が建設業人事部門⁶⁹に提出されるものとされていた。

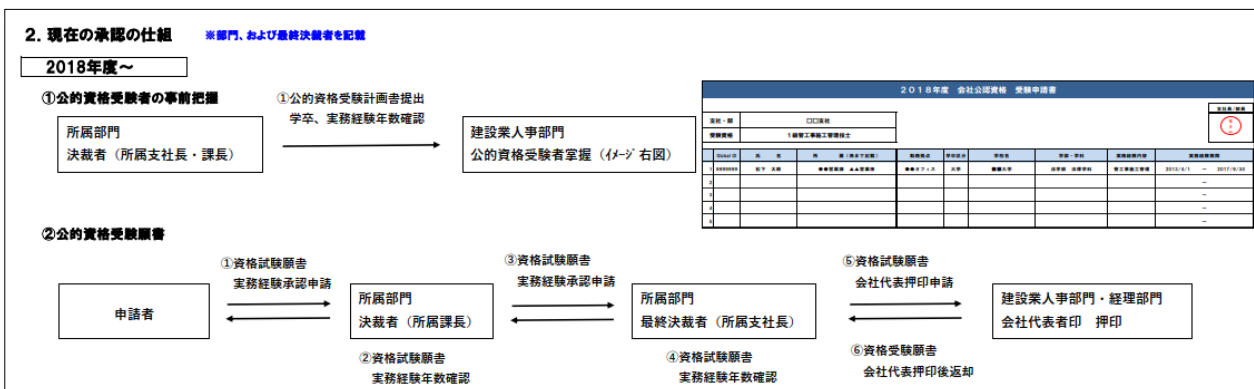


上記のような承認フローは、事業遂行のために資格保有者数を増やしたいとのインセンティブを有する所属部門の課長及び支社長のみが実務経験年数を確認するものとされ、また、2013 年度までは行われていた本社部門における実務経験の確認すらなされなくなっており、利益相反状況が継続していた。

(b) 2018 年度以降の承認フロー

2018 年度以降の承認フローは、以下の図のとおりであり、①公的資格受験者の事前把握として、所属部門決裁者（所属支社長・課長）が建設業人事部門に対して公的資格受験計画書を提出し、「学卒」及び「実務経験年数」の確認を行い、さらに、②公的資格受験願書について、(ア)申請者（受験者）が所属部門決裁者（所属課長）に対して、資格試験願書の実務経験承認申請を行い、所属部門決裁者（所属課長）が資格試験願書の実務経験年数確認を行う、(イ)所属部門決裁者（所属課長）から所属部門最終決裁者（所属支社長）に対して、資格試験願書の実務経験承認申請を行い、所属部門最終決裁者（所属支社長）が資格試験願書の実務経験年数確認を行う、(ウ)所属部門最終決裁者（所属支社長）から建設業人事部門・経理部門に対して、資格試験願書への会社代表押印申請を行うというものとなっている。

⁶⁹ 建設業人事部門とは、PCMC 社本社人事部門のうち、PCMC 社において建設業を担当する部署の人事を所管する部門を指し、現在は、PCMC 社本社人事センターの SSBU 担当及び LE 社人事部担当がこれに該当する。



上記のような承認フローは、建設業人事部門（PCMC 社のうち建設業を担当する部署の人事を所管する部門）という工事管理部門（事業部門）から独立した、事業遂行のために施工管理技士資格の保有者数を増やしたいというインセンティブを有しない組織が関与している点で、上記の利益相反状況を一定程度抑制できる可能性があるものであった。上記承認フローの下、実務経験証明書のチェックが行われることとされていたが、実際には、建設業人事部門は各支社の受験者数の把握及び受験費用補助の申請者と受験申請者との照合は行うものの、学歴や実務経験についての再検証は行っておらず、建設業人事部門の担当者にそうした再検証を行い得るだけの知見を習得させるための十分な制度はなく、それを補い、実務経験不備の見逃しを防ぐための体制も十分ではなかった。加えて、建設業人事部門が行うチェックについて内部監査部門及び監査役による監査は実施されていなかった。

(c) 2013 年度以降の実務経験不備資格

なお、同社第三者委員会の調査により、上記承認フローが改正された 2013 年度以降の実務経験不備が以下のとおり判明している。

【2013 年度以降】

類型	技術検定試験 （資格数）	監理技術者資格者証 （資格数）
① 実務経験が認められない工事経験	5	0
② 実務経験の重複	2	0
③ 下請に出している場合の実務経験 （建築工事等における電気工事下請）	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	0	0
⑤ その他	0	0
合計	7	0

ウ. 実務経験不備の原因分析

(7) 技術者不足を背景とした不適切な資格取得の推奨（2007年度以降の虚偽・不正の実務経験について）

PCMC社の社内分社であるLE社においては、2008年頃技術者が不足しており、資格保有者を確保することが急務であったという理由から、実務経験要件について十分考慮せずに、工事に携わった経験が全くなく、実務経験要件が充足していないことが明らかである者に対しても施工管理技士の資格取得を指示していたことがうかがわれており、PCMC社において実務経験要件を軽視した資格取得推奨が行われていたことを示している。

すなわち、同社は、従前、家電製品の販売事業を主として行っており、自社で主任技術者の配置が求められる工事の施工を請け負うことはなかったが、遅くとも2000年頃からは、家電製品の販売から業務を拡張し、リフォームやオール電化の事業の展開を進めるようになった。そこで、2004年には電気工事業及び管工事業の建設業許可を取得し、自社においてそのような工事の施工を行うことができる体制の構築を進めるようになった。

上記のような流れを受けて、LE社が同社の各地域を束ねる社内組織として設けていた各ブロック社に対して実施した建設業・安全管理監査の際、LE社は、監査に基づく是正指示書において、LE北海道・東北社、LE中四国社及びLE九州社の各ブロック社に対して主任技術者となりうる者の養成が急務である等として、資格保有者増員の指示を行った⁷⁰。また、同時期には、LE中四国社の経営会議において資格取得を推奨する動きが強く見受けられる等、施工管理技士資格受験者の選定及び受験指示（受験推奨）が行われている状況にあった。

このような中で以下のような事象が発生しているが、いずれの事象についてもPCMC社の当時の役員がこれらを認識していたとは認められなかった。

a. PCMC社のLE中四国社における虚偽・不正の実務経験

LE中四国社の2008年4月度経営会議に用いられた資料においては、「建設業法関連公認資格取得計画」として「各営業拠点に『2級管工事施工管理技士』と『2級電気工事施工管理技士』の配置が必要」とされるとともに、「公認資格者の育成が急務」、「☆印欄⁷¹推薦頂きたい。（社命で取得研修参

⁷⁰ LE北海道・東北社に対して、「主任技術者の増員並びに後継者育成が急務（各県単位に管工事・電気工事各1名配置）」、LE中四国社に対して「主任技術者（有資格者）の遵法対応には後継者育成が急務。（各県単位に管工事・電気工事各1名配置が必要）」、LE九州社に対して「九州社の各地に配置されている主任技術者（55歳以上）後任者について未検討で技術体制先細りが懸念される。」と指摘した。

⁷¹ 当該資料によれば「☆印欄」は2級管工事施工管理技士又は2級電気工事施工管理技士資格を有する主任技術者の氏名を記載する空欄を指している。

加になります) 推薦条件は、30歳台～50歳台前半でお願い致します」とあり、資格取得の推奨がなされていた。

建設業法関連公認資格取得計画

◆背景 オール電化等、施工込み事業拡大にする中、公認資格者の育成が急務
「建設業法」における技術者配置の要件をクリアしご販売店への支援を図り
LE中四国社・販売店の継続成長への一翼を担う

◆現状 ●建設業法における令3条使用人 (見積書・契約書類等の発行が出来る拠点)
管工業 専任技術者
電気工事業 専任技術者 現状0
主任技術者 現状0
現場代理人 現状0
各営業拠点に「2級管工事施工管理技士」と「2級電気工事施工管理技士」の配置が必要
各県に配置が必要(現場の管理及び、安全管理)

★印公認資格者の育成が急務

◆07年度の状況 ●「2級管工事施工管理技士」取得活動の中、4名の合格者
くらし推進G
TD設備担当
法人G

●労働安全衛生法での「職長」の育成⇒「新職長研修」実施
修了者23名 (現場代人とし各県2～3名の配置が可能になった。)

◆今後の展開 ●主任技術者の確保
【2級管工事施工管理技士】 各県で1名以上
【2級電気工事施工管理技士】 各県で1名以上

	専任技術者		主任技術者		現場代理人	備考
	2級管工事	2級電気工事	2級管工事	2級電気工事		
本社						
岡山営業G						
広島営業G						
山口営業G						
四国営業G	香川					2級管工 事(実地の み)
	愛媛					
	徳島					
	高知					

★印欄推薦頂きたい。(社命で取得研修参加になります)
推薦条件は、30歳台～50歳台前半でお願い致します

上記のような資格推奨の結果、合計 25 名の研修受講者が選出されているが、そのうち 10 名が PCMC 社第三者委員会の調査により実務経験不備者と判明した。また、これらの 10 名の実務経験不備者の中には、同第三者委員会のヒアリングにおいて、「営業関係のとりまとめ、本社からの施策の徹底等、雑務が主だった。販売した商品の設置工事をする事はなかった。内勤の仕事のみで工事とかはしていない。」等と工事に関わった経験が全くないにもかかわらず受験したと述べている者が複数いた。これらの 10 名の実務経験不備者のうち 3 名は、実務経験証明書は自分で記載しておらず、会社が用意したと述べている⁷²。

このように、LE 社においては、2008 年頃技術者が不足しており、資格保有者を確保することが急務であったという理由から、実務経験要件を十分に検討せずに、工事に携わった経験が全くなく、実務経験要件が充足してい

⁷² これらの受験者に受験を指示したとされる上司らは、当該受験者が受験をしたこと自体記憶がないか、実務経験証明書を誰が作成したかについては分からないと述べている。

ない者に対しても施工管理技士の資格取得を指示していたことがわかれており、LE 社において実務経験要件を軽視した資格取得推奨が行われていたことを示している。

b. PCMC 社の LE 北海道・東北社における虚偽・不正の実務経験

LE 北海道・東北社においては、2008 年から 2010 年までの間に技術検定を受験した 4 名が、当時、リフォーム関連業務を担当する職にあった上司から受験するよう指示を受けた旨、その 4 名のうち 1 名が当該上司は受験資格（実務経験年数）を満たしていないことを認識していたと思う旨、別の 1 名が自身では実務経験証明書に実務経験を全く書けなかったため、その内容は当該上司に準備してもらった旨、別の 1 名は「実務経験がないけど大丈夫か」と当該上司に尋ねたところ、「大丈夫」との回答を得た旨を述べており⁷³、同上司が受験者の実務経験の有無を問わず、LE 北海道・東北社の複数の従業員に技術検定試験を受験させていた可能性が高いと考えられる。

(イ) 実務経験証明書の承認フローの不十分性

また、PCMC 社では、上記のとおり、2006 年度から 2017 年度までの承認フローに前記の利益相反構造の問題があり、十分な実務経験証明書のチェックが行われていなかった。2018 年度以降は、工事管理部門（事業部門）から独立した建設業人事部門におけるチェックが行われ、利益相反状況を一定程度抑制できる可能性があるものであったが、実務経験を適切に確認するためには、工事内容や施工管理に対する一定の知見を有していることが必要であるため、純粋な人事経験者のみによって実務経験の確認を行うことには限界が存在した。さらに、実際には、建設業人事部門担当者は、学歴や実務経験について検証しておらず、承認フローが不実施又は不徹底となっていた。

さらに、この承認フローに対する内部監査部門及び監査役による監査も実施されていなかった。

(ウ) 不正資格取得・不適切資格取得を正当化する社内の意識

さらに、PCMC 社においては、上記のとおり、不適切資格取得者が存在するほか、実務経験要件を軽視した資格取得推奨が行われており、一部の従業員において、資格取得に関する規範意識の低さ、上司からの指示に漫然と従う規範意識の低さがうかがわれた。また、受験の手引きを十分に確認していなかった者が存在する

⁷³ 当該上司は、受験指示や受験を促すような活動をしたことはなく、受験者に実務経験が不足しているという認識はなかった旨述べているが、4 名がこれと矛盾する供述をしているため、当該上司の供述の信用性は低い。

等、受験の手引きに対する意識の低さも認められる。加えて、会社としても実務経験要件に関する全社的な教育・啓蒙活動等を特段行っていなかった。この事情も、PCMC 社において不正資格取得・不適正資格取得の発生を止められなかった（正当化してしまった）一因であった。

(エ) その他

上記のほかに、PCMC 社は 2006 年実務経験不備問題の際に行われた社内調査において、建設業を軽視する風潮を背景として、また、受験資格に関する正確な知識を持ち合わせていなかったことにより、十分な社内調査体制を構築することなく社内調査を実施し、同調査により発見されるべき実務経験不備者が複数見落とされ、実務経験不備問題を認識し、再発を防止するための好機を逃した。

そして、上記のとおり、2008 年 9 月に PCMC 社の LE 社により行われた建設業・安全管理監査において、実務経験の検証方法がないことを指摘されたにもかかわらず、実務経験不備問題の発生を防ぐための手立てがとられることなく、実務経験不備問題を解決する機会を逃した。

(3) LS 社（松下電工）

ア. LS 社（松下電工）における建設工事

(7) LS 社（松下電工）における事業の概要

LS 社は、パナソニックの社内カンパニーであり、松下電工が行っていた建設請負工事にかかる事業を承継した社内カンパニーである。

松下電工の事業内容は、電機・電子機器等、主に、電材事業（照明（住宅用照明器具、ビル・工場施設用照明器具、屋外用照明器具等）、情報機器事業（配線機器、電路機器、防災・ビル管理等）、電器事業（美・理容商品、健康商品等）、住宅建材事業（水まわり設備、システムキッチン、内装建材、外装建材等）、電子材料事業（プリント配線材料、半導体封止材）、制御機器事業（制御部品、制御システム機器等）等の製造・販売であり、松下電工は、これら事業における商材の製造、販売、施工及び各種のサービス提供を行う会社であった。同社は 2012 年 1 月にパナソニックに吸収合併され、同社の建設請負工事にかかる事業はパナソニックの社内カンパニーであるエコソリューションズ社(ES 社)に承継され、同社は、その後、ライフソリューションズ社 (LS 社) と名称変更された。そのため、LS 社においては、現在でも、ライティング事業部において電材事業（照明等）を、エネルギーシステム事業部において電材事業（配線機器や防災・ビル管理等）を、マーケティング本部がこれらの電材事業の主たる営業窓口を担当している。なお、現在、住宅建材事業については、主にパナソニックのハウジング事業部が行っている。

(イ) LS社（松下電工）の建設業との関わり

a. 建設工事を受注しない場合

(a) 商材販売のための営業活動における元請業者等との関わり

松下電工においては、建設業許可を保有していたが、上記各事業ともに、主に商材を製造・販売（売買）することに注力していた。そのため、松下電工が元請として建設工事を受注することは少なく、元請業者・ゼネコン若しくはその下請業者・サブコンに代理店を通して、又は直接に商材を販売（売買）することが多かった。

なお、建設工事に係る商材の販売の場合には、発注者が発注する住宅、施設等に自社が販売する商品を設置してもらうため、又は発注者から受注を受けた元請業者・ゼネコン、これらから発注を受けた下請業者・サブコンに自社が販売する商品を設置してもらうために、発注者、発注をうけたゼネコン・サブコン、設計会社等に対して営業を行っていた。

(b) 建設工事を受注しない場合の工事現場における助言・指導等での関わり

建設工事を受注せず、商材を販売するだけの場合であっても、実際には単に商材を販売するだけではなく、配線の方法等の商材の設置方法等、照明の配置場所等の商材の効果的な使用のために設置場所等、設置した後の各種調整等について、工事現場等において、実際に施工を行う建設業者に対して助言・指導（建設工事の請負契約の履行としてではなく、単なる販売契約のサービスとして実施された助言・指導）をする等していた。

b. 建設工事を受注する場合における工事態様

一部工事においては、松下電工が建設工事（元請工事を含む。）を受注した上で、松下電工の商材を使用し、実際の施工は松下電工の子会社であるエンジニアリング会社等に発注することがあった。

イ. LS社（松下電工）における実務経験不備の類型の分析と承認フロー

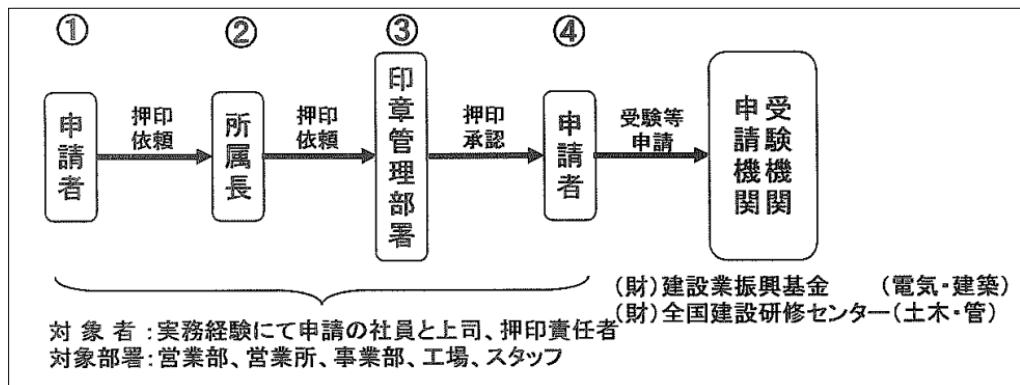
(ア) 全体の実務経験不備者

LS社においては、パナソニックによる実務経験自主調査により、下記のとおり実務経験不備者が判明している。なお、下記の実務経験不備資格のうち大部分は当該資格者が松下電工に在籍した時に取得したものであるため、以下では、松下電工の実務経験不備について分析する。

【全体】

類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	246	4
② 実務経験の重複	8	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	3	1
⑤ その他	1	0
合計	258	5

- (イ) 2006年実務経験不備調査以前の承認フロー（改正前）及び実務経験不備者
 LS社の前身である松下電工においては、2006年実務経験不備調査を受けて2006年秋頃に承認フローを改正しているが、それ以前は、以下のとおり、申請者が所属長に申請を行い、印章管理部署が押印する承認フローであった。



上記承認フローは事業遂行のために資格者を確保したい所属長が実務経験証明書のチェックを行う点で、上記のパナソニック環境エンジニア及びPCMC社と同様に、利益相反状況が生じていた。2006年度以前はこの承認フローの下で実務経験証明書のチェックが行われていたが、実務経験自主調査の結果により、2006年度以前の実務経験不備が以下のとおり判明している⁷⁴。

なお、2006年実務経験不備調査の際には、LS社の前身である松下電工においても調査が行われているが、前記第3・3(2)カ(イ)(57頁)のとおり、当時の施工管理技士資格の調査が2002年度以前を対象としていなかったために、今般の

⁷⁴ 技術検定（施工管理技士）は合格時を基準として分類されている。以下、LS社（松下電工）は同様。

実務経験自主調査により、2006 年度以前においても多数の実務経験不備資格が判明している。

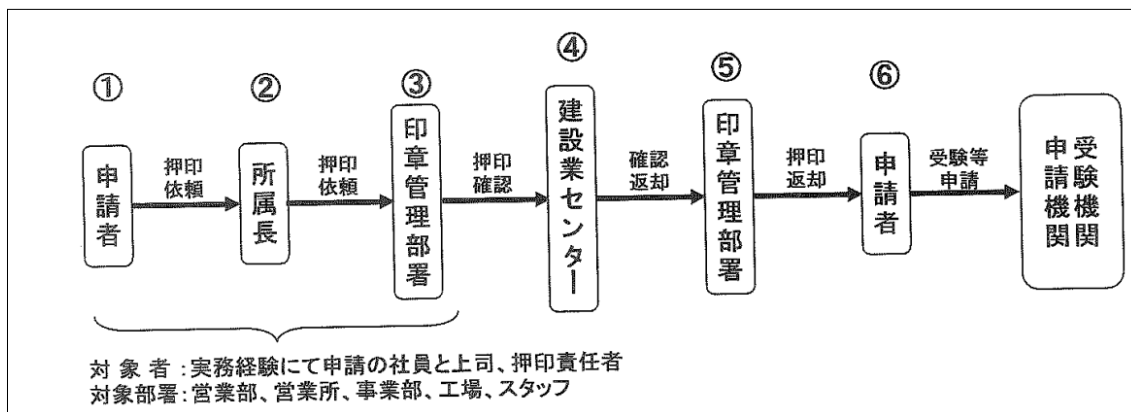
【2006 年度まで】

類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	241	4
② 実務経験の重複	7	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	3	1
⑤ その他	1	0
合計	252	5

なお、2006 年度以前の実務経験自主調査対象資格は 429 資格であるが、そのうち、上記のとおり 257 資格が実務経験不備と判定されている。そのため、実務経験不備率が 59.9%と極めて高く、同社においては、実務経験証明書のチェックが機能していなかったことを示している。

(ウ) 2006 年実務経験不備調査以降の承認フロー（改正後）及び実務経験不備者

上記のとおり、松下電工においては、2006 年実務経験不備調査を経て、以下のとおり承認フローが改正された。すなわち、申請者が所属長に申請し、所属長はヒアリング等で実務経験証明書の内容を確認し、押印依頼を受けた印章管理部署は、建設業・施工管理センター（下記の図では「建設業センター」とされている。）に確認をとり、同センターにおいて申請者の実務経験を確認し、問題がなければ押印するとの承認フローとされていた。



上記のような承認フローは、営業責任を有しない建設業・施工管理センター（建設業安全管理部門）において実務経験証明書のダブルチェックを行う点で、上記の改正前の承認フローよりも改善されたものであった。上記承認フローにおいて実務経験のチェックが行われていたが、今般の実務経験自主調査により、上記承認フローが改正された 2007 年度以降の実務経験不備が以下のとおり判明している。

【2007 年度以降】

類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	5	0
② 実務経験の重複	1	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	0	0
⑤ その他	0	0
合計	6	0

上記のとおり、2007 年度以降はそれ以前と比較して大幅に実務経験不備資格の数が減少している。また、2007 年度以降の実務経験自主調査対象資格は 36 資格であるが、そのうち、上記のとおり 6 資格のみが実務経験不備と判定され、実務経験不備率が 16.66%であったことから、再発防止策が一定程度、機能していたと言える。

ウ. 実務経験不備の原因分析

(ア) 実務経験不備の原因

当委員会は、上記のとおり、LS 社（松下電工）の個々の実務経験不備者の原因分析を行ってはいないものの、当委員会が本調査において行ったヒアリング等によれば、実務経験不備の原因としては、以下のような事情があると考えられる。

a. 知識向上・知識の証を動機とする資格取得

松下電工は、主に製品・サービスの製造・販売に注力しており、松下電工が建設工事を受注するための技術者を確保する必要性は高くなかった。もっとも、実務経験不備者の中には、前記ア(イ)a(a) (95 頁) のとおり、松下電工においては建設工事を受注しない場合でも、商材販売のための営業活動や工事現場での助言・指導を行っており、当該営業活動や助言・指導にあ

たつて、建設工事の施工に関する知識を持つ元請業者等と話をする際には施工管理に関する知識も必要であるため、資格取得のための勉強を知識向上の手段とした（すなわち、その勉強の成果として資格を取得した）旨を述べる者（このような者の多くは「自己研鑽」として資格を取得した旨を述べた。）や、資格保有が営業上有利に働くため、営業等で活かす動機で取得した（すなわち、資格を知識の証とする動機で取得した）旨を述べる者が多数いた。また、このような者は、上記の営業活動や助言・指導を実務経験として認められるものと勘違いした者が多くいた。

なお、当委員会におけるヒアリングにおいて、これらの者は、建設工事に工事担当者として派遣されるわけではないため、工事に必要との理由で資格を取得したものではない旨や資格取得以降に技術者（主任技術者又は監理技術者）として建設工事の現場に配置されるという形で資格を使用したことはない旨述べている。

b. 建設工事を受注するために必要な技術者確保を動機とする資格取得

LS社（松下電工）の実務経験不備者の多くは、資格取得の動機について、上記の知識向上・知識の証とするためと述べたものの、一部には、技術者確保を動機として資格取得をした実務経験不備者も存在した。すなわち、同社では、1990年代頃から、元請工事を含む建設工事を受注し、建設工事は他の下請業者に行わせ、松下電工の製品を納入するとの方法により売上げを伸ばす方針をとった。この頃の実務経験不備者には、建設工事を受注するための必要な資格者の確保を動機として、上司等から資格取得推奨を受けたことや、同僚から自分が経験していない工事の実務経験を示されて、それを実務経験証明書に書き写した旨を述べる者もいた。また、これらの者の中には、建設工事の現場に出て施工管理をしたことがなかった者もいたが、多くの者が上記のような営業担当者として現場に出た経験が実務経験として認められると誤信していた。

c. 資格取得の推奨

なお、この頃、松下電工では、職種ごとに「職務基準書」を制定しており、その一部の職種においては「目標となり、・・・スキル取得の参考となる公的資格」として1級及び2級の電気工事施工管理技士、建築施工管理技士等を挙げていた。このことから、松下電工では、会社としても資格取得推奨を行っていたことが認められる。

(イ) 2007 年度以降に生じた実務経験不備の原因

LS 社（松下電工）においては、2007 年度以降、上記のように承認フローが改正されていたが、それでも 2007 年度以降で実務経験不備資格が 6 資格発生している。これらの者の中には資格取得の推奨を受けて資格を取得したと述べた者がいたが（なお、これらの者については、虚偽・不正の実務経験の類型に該当すると認めるに足りる事情は明らかにはならなかった。）、これらの者が上記のダブルチェックを受けたか否かは明らかにならなかった。

(4) AP 社

ア. AP 社における建設工事

AP 社は、パナソニックの社内カンパニーであり、松下電器産業の専門店販売推進本部及び CS 本部（カスタマーサービス本部）で行っていた事業を承継した社内カンパニーである。

専門店販売推進本部及び CS 本部は、洗濯乾燥機等の家電、冷蔵庫等の調理家電、テレビ等の AVC 家電及びドライヤー等の美容・健康家電等の消費者に身近な商品について、主に販売を行う部門であった。そのため、2006 年実務経験不備調査当時においては、上記のような消費者に身近な商品について専門店を通じて販売していた松下ライフエレクトロニクス株式会社（後の PCMC 社）は専門店販売推進本部の管理を受けており、また、上記のような消費者に身近な商品の設置、修理、保守、メンテナンス等を行っていた松下テクニカルサービス各社⁷⁵は CS 本部の管理を受けていた。

これらの本部においては、建設工事を受注するような案件はなく、当該本部が管理する松下ライフエレクトロニクス株式会社、松下テクニカルサービス各社等において建設工事が行われていた。そのため、AP 社において実務経験自主調査の対象となった 63 資格の中で、専門店販売推進本部若しくは CS 本部又はその流れを汲む AP 社に在籍していた時に取得された資格は存在しない。

イ. AP 社における実務経験不備の分析

AP 社においては、パナソニックによる実務経験自主調査により、下記のとおり、実務経験不備者が判明している⁷⁶。

⁷⁵ 松下テクニカルサービス各社は、2007 年に吸収合併により各社統合されて松下テクニカルサービス株式会社に商号変更した後、2008 年にパナソニックテクニカルサービス株式会社へと商号変更し、その後、2013 年に PCMC 社により吸収合併の方法で承継された。

⁷⁶ 技術検定（施工管理技士）は合格時を基準として分類されている。

実務経験不備の類型	2006年実務経験不備調査 以前（2006年度以前）		2006年実務経験不備調査 以降（2007年度以降）	
	技術検定 （資格数）	監理技術者 資格者証 （資格数）	技術検定 （資格数）	監理技術者 資格者証 （資格数）
① 実務経験が認められない工事経験	45	0	1	0
② 実務経験の重複	0	0	0	0
③ 下請に出している場合の実務経験 （建築工事等における電気工事下請）	0	/	0	/
④ 虚偽・不正の実務経験	1	0	0	0
⑤ その他	0	0	0	0
合計	46	0	1	0

もっとも、上記のとおり AP 社の在籍時に資格取得を行った者はおらず、実務経験不備資格について、受験時又は申請時の主な所属会社で分類すると、松下電器産業が最も多く、次に松下冷機株式会社（以下「松下冷機」という。）が多かった。なお、松下電器産業は 2006 年実務経験不備調査の対象となっているが松下冷機は建設業許可を保有していなかったことから、2006 年実務経験不備調査の対象とならなかった。また、上記①の類型に該当する実務経験不備の内容としては、下記ウの実務経験不備者を除くと、単に営業として工事現場に出た経験（営業者として、製造・販売した製品の設置方法等を建設工事の現場で説明する等の経験）、設計の経験等を実務経験と認められると誤信した者が多い。

ウ. 松下冷機株式会社における実務経験不備者

上記のとおり、AP 社においては、松下電器産業及び松下冷機出身者の実務経験が多く、松下電器産業については前記第 3・3（45 頁）で述べたため、以下では松下冷機の実務経験不備について分析する。

松下冷機は、冷蔵庫・自動販売機・コンプレッサー・冷熱部品等の製造・販売を行う会社であり、2008 年にパナソニックに合併され、その事業をパナソニックに承継した会社である。

同社は、製品の製造・販売を行う会社であり、建設工事を受注することはなく、建設業許可を保有していたこともなかった。もっとも、当委員会のヒアリングにおいて、「資格をもって受注するとかそういうことではなく、資格を得ることで、設備の知識を得るという考え方があった。営業相手である設計者とある程度、対等に話をするために資格を通じて知識を得ることをやっていた。」と述べる者がいた。また、建設業許可を保有していないため、建設業管理を行っていた形跡が

なく、実務経験不備者においても実務経験証明書についてチェックされた記憶はないと述べる者がいることから、同社において同証明書について十分なチェックはされていなかったと考えられる。

なお、同社に所属していた実務経験不備者は、同社が主力商品としていた空調設備等の販売にあたって、営業担当者として現場に出た経験（営業者として、製造・販売した製品の設置方法等を建設工事の現場で説明する等の経験）が実務経験として認められると誤信した者が多く存在した。

エ. 実務経験不備の原因分析（知識向上・知識の証を動機とする取得）

当委員会は、上記のとおり、AP社の個々の実務経験不備者の原因分析を行ってはいないものの、当委員会が本調査において行ったヒアリング等によれば、同社における実務経験不備の原因としては、以下のような事情があると考えられる。

すなわち、AP社の実務経験不備者のうち、松下冷機所属時に資格取得した者が多数存在するが、同社においては、上記LS社と同様に、発注者、受注を受けたゼネコン・サブコン、設計会社等に対して営業をしていたため、当該営業にあたって、施工管理に関する知識も必要だとの動機から、知識向上・知識の証として技術検定を受験した者が多かった。また、販売にあたって、営業担当者として工事現場に出た経験が実務経験にあたり誤信した者が多かったことに加えて、同社においては実務経験証明書のチェックがほとんど行われていなかったため、実務経験不備が発生したものと考えられる。

(5) パナソニックリビング各社

ア. パナソニックリビング各社における建設工事

パナソニックにおいては、ハウジングシステム事業部の下、ハウジング事業（ビルの照明・エアコン等の建築設備やユニットバス等の住宅資材の販売及び設置）を実施している。なお、これらの事業は、主に、建設業者等から、建築資材・住宅資材の設置工事の依頼を受けて、同建設業者等の下請工事業者として、建築設備や住宅資材の設置工事（建設工事）を行うものである。

もともと、実際に、このような事業を行っているのはパナソニックではなく、各地域に設立された会社（以下「パナソニックリビング各社」という。）である。すなわち、現在は、パナソニックの子会社であるパナソニックリビング株式会社が、パナソニックリビング各社を束ねる持株会社としての機能を持ち、同社の社内分社であるパナソニックリビング首都圏・関東社が首都圏・関東地域で事業を行うとともに、同社の別の社内分社であるパナソニックリビング・ホームエンジニアリング社も上記の事業に関する建設工事の施工を行っている。また、各地域

に設立されたパナソニックリビング株式会社の子会社が各地域で事業を行っている。

以上のとおり、パナソニックリビング各社は、各地域に分けて同様の事業を行っていることから、以下でパナソニックリビング各社としてまとめて取り上げる。

パナソニックリビング各社	
パナソニックリビング北海道・東北株式会社	
パナソニックリビング株式会社 首都圏・関東社	
パナソニックリビング株式会社 ホームエンジニアリング社	
パナソニックリビング中部株式会社	
パナソニックリビング近畿株式会社	
パナソニックリビング中四国株式会社	
パナソニックリビング九州株式会社	(計 7 社)

イ. パナソニックリビング各社における実務経験不備の類型の分析と承認フロー

パナソニックリビング各社においては、パナソニックによる実務経験自主調査により、下記のとおり、実務経験不備者が判明している。

類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	31	0
② 実務経験の重複	4	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	1	
④ 虚偽・不正の実務経験	3	0
⑤ その他	0	0
合計	39	0

パナソニックリビング各社は、2006 年実務経験不備調査が行われていなかった⁷⁷。また、前記第 3・3(4)イ (63 頁) のように、パナソニックグループにおいて

⁷⁷ ただし、2006 年実務経験不備調査の当時、松下電工ホームエンジニアリング株式会社という会社が存在し、2006 年実務経験不備調査の対象とされていた。同社は、2006 年実務経験不備調査の後、複数回の事業の統廃合を経て、その事業及び従業員の一部は PCMC 社又はパナソニックリビング株式会社の社内分社であるパナソニックリビング・ホームエンジニアリング社等に合流している。

ては、2006 年実務経験不備問題における再発防止策の一つとして建設業安全管理部門によるダブルチェック体制の構築が掲げられたものの、パナソニックリビング各社が建設業安全管理部門によるダブルチェック体制を整えたのはそれぞれ以下の時期であり、特に、パナソニックリビング首都圏・関東社、パナソニックリビング中部株式会社、パナソニックリビング近畿株式会社、パナソニックリビング九州株式会社においては、近年に至るまで、ダブルチェック体制が構築されず、このことが要因となって、実務経験不備が見逃されていたと考えられる。

会社名	建設業安全管理部門によるダブルチェック体制が構築された時期 ⁷⁸
パナソニックリビング北海道・東北株式会社	少なくとも 2012 年度以降は体制が構築されていた
パナソニックリビング株式会社 首都圏・関東社	本調査開始後
パナソニックリビング株式会社 ホームエンジニアリング	2020 年 1 月の発足時から体制が構築されていた
パナソニックリビング中部株式会社	本調査開始後
パナソニックリビング近畿株式会社	本調査開始後
パナソニックリビング中四国株式会社	少なくとも 2018 年度以降は体制が構築されていた
パナソニックリビング九州株式会社	2017 年頃

なお、上記①（実務経験が認められない工事経験）に該当する実務経験不備の類型としては、営業や受発注管理等の事務系の業務を実務経験として認められるものと誤信したり、2 級建築施工管理技士（建築）における実務経験は建築工事一式の経験である必要があるところ、建築工事一式以外の工事を建築工事一式であると誤解して実務経験に算入する等があった。また、2010 年代以降であっても、工事現場に全く行かない事務系の業務を実務経験として算入したり、在籍期間＝実務経験期間と誤信した等、実務経験要件の基本的な考え方すら理解していないことによる実務経験不備が発生している。

⁷⁸ 会社として、建設業安全管理部門による実務経験証明書のチェックがなければ実務経験証明書を承認（押印）しないとする制度・運用とされることまでには至らなかったものの、パナソニックリビング各社の中には、本文中の表の「建設業安全管理部門によるダブルチェック体制が構築された時期」に記載の時期よりも早く、事実上、従業員が建設業安全管理部門に実務経験要件を確認していた例もある。

ウ. 実務経験不備の原因分析

当委員会は、上記のとおり、パナソニックリビング各社の個々の実務経験不備者の原因分析を網羅的には行ってはいないものの、当委員会が本調査において行ったヒアリング等によれば、実務経験不備の原因として、以下のような事情が認められた。

(7) 事務系職員による取得（知識向上・知識の証としての取得）

パナソニックリビング各社においては、施工管理を行うエンジニアリング系従業員（主として建設工事の施工を業務とする従業員）と、営業を含む事務系職員の双方が資格取得を行っている。

もともと、営業を含む事務系職員の中には、実際に工事現場で施工管理を行っている者も多い。すなわち、パナソニックリビング各社は個人住宅からビルのような非住宅物件まで幅広く建設工事を扱うため（個人住宅の一画の工事から、ビル全体の照明工事まで幅広い工事を扱っている。）、多数の工事を受注する。これを全てエンジニアリング系従業員だけで施工管理することはできないため、事務系職員であっても、小規模かつ簡易な工事であれば、施工管理を行う必要がある。なお、このような場合であっても、エンジニアリング系従業員が主任技術者となり、事務系職員がこの補助を行っていることが多く、事務系職員は技術者として工事現場に配置されることを目的としているというよりも、施工管理や営業にあたって、施工管理に関する知識があった方が良いとのことで、知識取得及び知識の証として資格取得をする者も多い。

また、このような事務系職員の中には、営業している期間を実務経験として算入したり、受発注業務等の直接施工に関係ない経験を実務経験として算入する例が見られた。

(4) エンジニアリング系従業員による実務経験要件を誤認した取得

エンジニアリング系従業員においては、2級建築施工管理技士（建築）における実務経験は建築工事一式の経験である必要があり、この要件を認識していたものの、建築工事一式の経験であると考えた工事が建築工事一式ではない等、実務経験に関する工種間違いが多く見られた（なお、そもそも上記の要件を認識していない者も存在した。）。

このような誤信の理由は様々であるが、パナソニックリビング各社においては、システムキッチン・バス等の水回り工事、照明工事、内装工事、建築工事一式など幅広い工事を受注し、エンジニアリング系従業員も様々な工事を担当するため、自ら担当した工事が建築工事一式であり、2級建築施工管理技士（建築）の要件を満たすと誤信した等が考えられる。

(6) PSSJ 社

ア. PSSJ 社における建設工事

PSSJ 社は、2008 年 4 月にパナソニック SS エンジニアリング、パナソニック SS マーケティング株式会社、及び PSS 社の営業部門等が統合されて発足した会社であり、防災行政無線システム等の公共・社会インフラ事業、搬送ロボット等の物流・製造事業、電子棚札システム等の流通・決済事業等において、システム・機器等の設置・施工、保守・メンテナンス、運用サービスなど一連のサービスを提供している会社である。

同社においては、上記の事業における工事を元請業者又は下請業者として受注し、PSSJ 社の下請業者の協力の下、工事の施工管理を行って工事を実施している。そのため、同社においては、上記の工事を実施するために主任技術者又は監理技術者となる者が必要になる。

イ. PSSJ 社における実務経験不備の種類の分析と承認フロー

(ア) 全体の実務経験不備者

PSSJ 社においては、パナソニックの実務経験自主調査により、下記のとおり実務経験不備者が判明している。なお、下記の実務経験不備はいずれも 2006 年度以前のものであり、実務経験不備者が PSSJ 社発足後に取得したのではなく、松下電器産業、PSSJ 社の前身であるパナソニック SS マーケティング、パナソニック SS エンジニアリング等に所属していた時に取得したものである。

類型	技術検定試験 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	18	2
② 実務経験の重複	1	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	0	
④ 虚偽・不正の実務経験	15	2
⑤ その他	4	0
合計	38	4

(イ) 2006 年実務経験不備調査以前の承認フロー（改正前）及び実務経験不備者

PSSJ 社は、前身であるパナソニック SS エンジニアリングにおいて、2006 年実務経験不備調査を受けて 2006 年 12 月に承認フローを改正したが、その前には、社内の本部・地域社ごとに実務経験証明書の承認を行っていた。

上記承認フローは事業遂行のために資格者を確保したい本部・地域社において実務経験証明書のチェックを行う点で上記のパナソニック環境エンジ等の各社と同様に利益相反状況が生じていたという問題があり、この承認フローの下、実務経験証明書のチェックが行われていたが、パナソニックによる実務経験自主調査により、2006年度以前に上記のとおり実務経験不備が判明している。

なお、2006年実務経験不備調査の際には、PSSJ社の前身であるパナソニックSSエンジニアリングにおいても調査が行われているが、前記第3・3(2)カ(イ)(57頁)のとおり、当時の施工管理技士資格の調査が2002年度以前を対象としていなかったため、今般の実務経験自主調査により、上記のとおり2006年度以前において多数の実務経験不備資格が判明している。

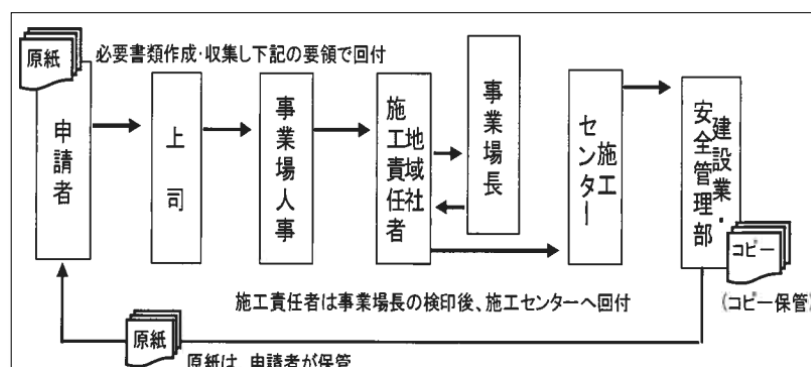
(ウ) 2006年実務経験不備調査以降の承認フロー（改正後）及び実務経験不備者

上記のとおり、PSSJ社の前身であるパナソニックSSエンジニアリングにおいては、2006年実務経験不備調査を経て、2006年度末に承認フローが改正され、その後、PSSJ社が発足し、2009年度からは以下のとおり、承認フローが変更され、承認フロー変更の他にも、再発防止策が講じられた。

a. 承認フローの変更

すなわち、①申請者（実務経験証明書の作成者）が所属長に対して申請に係る必要書類を提出し、同所属長、同申請者が所属する本社・地域社のエンジニアリング責任者、同申請者が所属する事業場の人事担当者を経由して、当該申請者が所属する事業場に設けられている「安全担当」に必要書類が提出された後に、同安全担当者により第一次チェックが行われ、②PSSJ社本社に設置されている施工センターの担当者により第二次チェックが行われ、③PSSJ社本社に設置されている建設業・安全管理部により第三次チェックが行われる。

なお、部署名等は変更されているが、現在においても概ね以下のとおり承認フローは運用されている。



上記のような承認フローは、営業責任を有しない建設業安全管理部門において実務経験証明書のトリプルチェックを行う点で、上記の改正前の承認フローよりも改善されたものであった。

b. 実務経験証明書に記載の実務経験の裏付け資料の提出

PSSJ 社は、実務経験証明書の押印申請にあたっては、申請者が作成した実務経験証明書に加えて、以下の書類の提出を必要とした。

PSSJ 社において実務経験証明書申請者が申請時に求められる提出書類		
①	技術者管理ファイル	技術者の学歴・資格保有状況等が記載された「技術者経歴書」、技術者が経験した建設工事が記載された「建設工事業務経歴書」及び技術者の社歴・保有資格等が記載された「資格取得経歴（兼）社内経歴チェック表」からなるファイル
②	実務経験年数チェック表	申請者が、エクセルで作成されたチェック表のフォームに当該申請以前の資格取得で使用した工事経歴及び今回の当該申請で使用する工事経歴を入力する。なお、申請をチェックする担当者は必要に応じて、当該申請者が過去に申請した実務経験証明書の写しを参照しながら、当該実務経験年数チェック表に誤りがないかを確認することができる。

c. 技術者個人ごとの実務経歴書の整備と検証

同社は、以下の3点を備えた技術者ごとの管理ファイルを作成し、技術者情報を管理していた。

① 技術者経歴書

・・・当該技術者の学歴、取得している資格、技術検定又は監理技術者資格における指定学科該当性等が記載されている。なお、指定学科である旨を記載する場合には、卒業証明書の提出をしなければ記載が認められない。

② 建設工事業務経歴書

・・・当該技術者本人が経験した工事の件名、金額、工種、従事期間（月単位）、指導監督的実務経験であるか否か等が記載されている。なお、この建設工事業務経歴書に工事経歴を記載する場合にはそれを裏付ける資料の提出が必須とされており、記載のた

めに必要な裏付け資料の種類が以下の「実務経験エビデンスパターン表」のとおり、あらかじめ類型化されて定められている。また、現在は、同経歴書は毎年、技術者が更新した上で裏付け資料を添付して PSSJ 社の建設業安全管理部に提出し、同部が下記「実務経験エビデンスパターン表」を基にチェックを行っている。

実務経験エビデンス パターン表					
実務経験エビデンス(指導監督的実務経験、実務経験)					
指導監督的実務経験は申請者本人が、部下・協力会社を工程・品質・安全管理など工事全般について、技術面を総合的に指示・指導・監督し施工管理を実施した内容が客観的にわかること(施工主の技術的以外の打合せ・協議は原則 該当しません)					
行政(国土交通省等)では、現場代理人は契約履行する役目で、土木・建築業界では技術面を担当していないものと解しています。指導監督的とは、現場所長・現場監督・現場主任のような立場を指しますが、当社では現場主任など呼称がありませんので、エビデンスを確認し申請することを要請されています。					
■ 指導監督的実務経験(下記のパターンのいずれかを揃えてください)			■ 実務経験		
現場代理人・主任(監理)技術者・副現場代理人・現場主任・現場監督【注1】			ランクB、C、D のいずれかひとつ 但しLFS職能の場合はランクFでも可		
パターン1	A + B からひとつ				
パターン2	A + C からひとつ + D からひとつ		【注1】副現場代理人・現場主任・現場監督は		
パターン3	A + C からひとつ + E		A + D からひとつ + E でも可		
* 提出いただいた書類の内容に不備がある場合には、追加資料を提出いただくことがありますのでご了承ください。					
・記録は押印のあるものを原則とする					
NO	書類名	ランク	現場代理人 主任(監理)技術者	副現場代理人 現場主任 現場監督	電気工事士用
1	契約書(写)	A	○	○	○
2	コリンズ登録工事カルテ(写)(現場代理人名・主任技術者名あり)	B	○	○	○
3	コリンズ登録工事カルテ(写)(担当技術者あり)	B	○	○	○
4	経費工事経歴書(写)	B	○	○	○
5	委嘱状(写)	C	○	○	○
6	現場代理人届(写)	C	○	○	○
7	主任(監理)技術者届(写)	C	○	○	○
8	施工体制台帳(現場代理人名・主任(監理)技術者名あり)	C	○	○	○
9	施工体系図(現場代理人名・主任技術者名あり)	C	○	○	○
10	機下請通知書(現場代理人名・主任技術者名あり)	C	○	○	○
11	施工計画書の施工体制表(現場代理人名・主任技術者名あり)	C	○	○	○
12	施工計画書の施工体制表(副現場代理人・工区責任者名等あり)	C	○	○	○
13	工事管理台帳(現場代理人名・主任技術者名あり)	C	○	○	○*1
14	緊急時の連絡表(本人の名前があるもの)	C	○	○	○
15	施工要領書(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
16	検査報告書(押印等があるもの)	D	○	○	○
17	社内検査記録等(指導監督の記録あり)	D	○	○	○*2
18	議事録・打合せ簿等(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
19	工程表(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
20	安全衛生教育(講師など指導監督の記録あり)	D	○	○	○
21	安全ハットコントロール点検表(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
22	作業報告書(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
23	作業指示書(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
24	施工図(承認印等、指導監督の記録あり)	D	○	○	○*3
25	作業日報(指導監督の記録あり)	D	○	○	○
26	その他書類(指導監督的関与がわかるもの)	D	○	○	○
27	建設工事業務経歴面談実施報告書(指導監督的関与がわかるもの)	E	○	○	○
28	新規 建設工事業務経歴面談実施報告書(指導監督的関与がわかるもの)	E	○	○	○
29	F5用 作業依頼書	F	○	○	○
30	F5用 作業報告書	F	○	○	○
*1「電気工事業の適正化に関する法律」に規定された内容					
*2絶縁抵抗、電圧確認、相回転、設置抵抗等の試験調整内容が記載されていること					
*3電気設備回路図					

③ 資格取得経歴(兼)社内経歴チェック表

・・・当該技術者の社歴、保有資格、資格取得時期が記載されている。

d. 2007 年度以降の実務経験不備者

PSSJ 社においては、上記再発防止策の下で実務経験のチェックが行われており、パナソニックによる実務経験自主調査により、2007 年度以降の実務経験不備は存在しないことが確認された。

第5 パナソニックグループにおける原因分析

以下では、前記第4で述べたパナソニック建設業許可保有会社における実務経験不備の実態を前提として、パナソニックグループにおける実務経験不備問題についての同グループとしての原因分析を行う⁷⁹。

1. 2006年度以前（2006年実務経験不備調査以前）の実務経験不備の原因・背景等

前記第3・3(3)（62頁）のとおり、松下電器産業は、2006年実務経験不備調査において判明した実務経験不備の原因を、①実務経験に関する解釈の違い、②実務経験証明書の承認フローの問題点、③技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨、④コンプライアンス意識の低さと分析した。

しかし、これを受けて松下電器産業が国土交通省等に提出した報告書等においては、2006年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因について、実務経験に関する「解釈の違い」及び従業員の実務経験を「会社として管理し、資格取得の申請時に検証する仕組みと体制が不十分だった」（上記②の実務経験証明書の承認フローの問題点）と報告した。また、再発防止策について、（i）建設業安全管理部門によるダブルチェック体制の構築、（ii）裏付け資料の確認、及び（iii）実務経験証明書のチェックの一元化を挙げており、上記②の実務経験証明書の承認フローの問題点について一定の再発防止策が講じられた。

前記第4・3(1)（70頁）のとおり、かかる再発防止策の実施後の2007年度以降においては、それ以前と比較して実務経験不備資格数及び実務経験不備率の割合が大幅に減少したことから、当該再発防止策は一定の効果があったと評価できるものであった。もっとも、上記のうち、①実務経験に関する解釈の違い、③技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨及び④コンプライアンス意識の低さについては、再発防止策が講じられていなかったことが、今般の実務経験不備問題の再発に繋がっていると考えられる。

以下では、まず、2006年実務経験不備調査における報告書等に記載された実務経験不備の原因と再発防止策について整理した上で（下記(1)）、次に、当時認識されていたにもかかわらず、報告書等には記載されなかった実務経験不備の原因（下記(2)）について説明する。

(1) 報告書等に表れた原因と再発防止策（実務経験不備を見逃した原因）

ア． 実務経験に関する「解釈の違い」

⁷⁹ パナソニック環境エンジ第三者委員会の報告書及び PCMC 社第三者委員会報告書においては、動機、機会、正当化の観点から原因分析がなされており、両会社において、それぞれ、動機、機会、正当化の事由が認められた。当委員会は、両社における原因分析も基礎として、本調査報告書において原因分析を行っている。

上記のとおり、松下電器産業は、報告書等において 2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因として実務経験に関する「解釈の違い」を挙げ、その具体的な内容について、「請負工事の営業業務や施工現場への支援スタッフ業務（営業所内での、技術者配置管理業務・安全管理業務・付保業務・施工管理書類の作成業務・積算や工事発注業務／帳簿作成業務等）を実務経験として解釈。また、主たる工事に従事しながら従たる工事（付帯工事）を実務経験期間のダブルカウントとする等実務経験期間の認定に対する解釈の違い」、すなわち、施工に直接関わる経験ではない経験を実務経験とカウントすることによる実務経験不備や重複禁止要件での実務経験不備と報告した。

このことに加えて、第 4・3(2) (71 頁) のとおり、パナソニックグループ全体でも 2006 年実務経験不備調査以前の実務経験不備の理由として、実務経験不備の類型のうち、「実務経験が認められない工事経験」が圧倒的に多いことから、2006 年実務経験不備調査前においては、実務経験に関する「解釈の違い」が直接の原因となった実務経験不備者が多数存在したと考えられる。

イ. 実務経験証明書の承認フローの問題点

上記のとおり、松下電器産業は、報告書等において 2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因として従業員の实務経験を「会社として管理し、資格取得の申請時に検証する仕組みと体制が不十分だった」とした上で、再発防止策として建設業安全管理部門によるダブルチェック体制の構築を挙げており、実務経験不備の原因として、グループ各社における承認フローに問題があったとの分析を行っていた。

すなわち、従業員が技術検定試験の受験又は監理技術者資格者証の申請にあたって作成する実務経験証明書は、受験者・申請者自らによる誓約（押印）に加え、所属する企業による証明（会社の代表者等の押印）が求められるところ、2006 年実務経験不備調査前のグループ各社の実務経験証明書の承認フローについては、以下の 3 つの問題点があった。

2006 年実務経験不備調査以前のグループ各社における承認フローにおける問題点	
①	実務経験証明書のチェックが受験者・申請者の上司等の事業部門のみによって行われていたこと（下記(ア)）
②	実務経験証明書に記載された実務経験について裏付け資料の確認をせずに実務経験証明書の承認が行われていたこと（下記(イ)）
③	実務経験証明書のチェックが事業部門ごと、上司ごとに行われており、チェック担当者が一元化されていなかったこと（下記(ウ)）

(7) 実務経験証明書のチェックが受験者・申請者の上司等の事業部門のみによって行われていたこと

a. 事業部門のみの承認フローにおける利益相反状況の発生

2006年実務経験不備調査前のグループ各社においては、実務経験証明書のチェックは受験者・申請者の上司等の事業部門が行うことが多かった。例えば、前記第3・3(2)エ(イ) (52頁) のとおり、PSS社においては「社内の部門毎」に実務経験証明書の承認を行っていた。

しかしながら、受験者・申請者の上司等の事業部門が実務経験証明書の証明を行えば、資格者を必要とし、従業員に対して資格取得を推奨する立場にある事業部門において、資格取得をしようとする従業員の作成する実務経験証明書をチェックするため、いわば利益が相反する状況（すなわち、資格保有者を増やしたい場合、実務経験証明書のチェックが甘くなり、牽制機能が有効に機能しなくなるおそれがある状況）が生じることになる。かかる利益相反性を有する事業部門のみに実務経験証明書のチェックをさせていたという承認フロー体制には問題があったと指摘することができる。

b. 再発防止策とそれに対する評価

パナソニックは、グループ各社に対して、再発防止策として、実務経験証明書の承認フローについて、工事管理部門（事業部門）によるチェックに加え、建設業安全管理部門によるダブルチェックを行う体制とするように要請した。

従前は、工事管理部門（事業部門）における十分なチェックが行われていなかった実態を踏まえて、「ダブルチェック体制」を敷き、工事管理部門（事業部門）に対してチェック機能を改めて明示的に与えた。また、「ダブルチェック体制」であるため、建設業安全管理部門は、工事管理部門（事業部門）が実務経験証明書のチェックを行っているかを確認したり、実務経験証明書の記載上のミスがないか等の形式的なチェックを行うに留まらず、工事管理部門（事業部門）とは独立して、実務経験証明書の中身をチェックする部門としての役割が与えられたものである。

このような工事管理部門（事業部門）及び建設業安全管理部門によるダブルチェック体制の構築により、資格取得を推進する工事管理部門・事業部門（アクセル側）と承認フローの要となる建設業安全管理部門（ブレーキ側）が分離し、相互の牽制作用が期待される体制となった。そのため、この再発防止策は、利益相反構造の解消という観点からも正しい方向の再発防止策であったと評価できる。

- (イ) 実務経験証明書に記載された実務経験について裏付け資料の確認をせずに実務経験証明書の承認が行われていたこと

2006年実務経験不備調査前は、パナソニックグループとして、実務経験証明書に記載された実務経験のチェックに際して、実務経験証明書申請者に対していかなる裏付け資料を求めるかについて社内ルールが決められていなかったほか、会社側において、どのような裏付け資料が必要であるかについて十分な検討すら行われていなかった。そのため、グループ各社においては、裏付け資料を十分に確認することなく実務経験証明書の承認が行われていた。

これを受けて、パナソニックは、グループ各社に対して、再発防止策として、裏付け資料の添付により、実務経験を厳格に確認するように要請した。

- (ウ) 実務経験証明書のチェックが事業部門ごと、上司ごとに行われており、チェック担当者が一元化されていなかったこと

2006年実務経験不備調査前には、実務経験証明書のチェックは事業部門ごと、上司ごとに行われていたため、上司の数だけ実務経験に関する解釈があるとともに、資格管理との点でも問題があった。

そのため、パナソニックは、グループ各社に対して、再発防止策として、証明責任者（押印者）の一元化をするように要請し、これにより、実務経験に関する解釈の統一及び資格管理の徹底が図られることとなった。

(2) 報告書等に表れていない原因（実務経験不備が発生する原因）

- ア. 技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨と不正資格取得・不適切資格取得

前記第3・3(2)エ(ア) (50頁) のとおり、2006年実務経験不備調査以前は、PSS社においては技術者不足による行き過ぎた資格取得と不正資格取得・不適切資格取得が行われていた。これに加えて、前記第4・4(1)ウ(ア) (82頁) 及び第4・4(3)ウ(ア)b (99頁) のとおり、パナソニック環境エンジニア及びLS社（松下電工）においても、技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨及びそれによる不正資格取得・不適切資格取得が行われていた。

- イ. 不正資格取得の原因となったコンプライアンス意識の低さ

前記第3・3(2)エ(ア) (50頁) 及び第3・3(2)エ(エ) (54頁) のとおり、2006年実務経験不備調査以前は、PSS社においては、技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨が行われ、実務経験不備を認識しながら資格取得した者が存在していたのであり、コンプライアンス意識の低さが実務経験不備の原因の一つとなっていた。

また、例えば、パナソニック環境エンジにおいては、部下に対して行き過ぎた資格取得推奨を行った上司の存在が窺われたことや、グループ全体で見ても、本調査の結果、2006年実務経験不備調査以前に発生した不正資格取得が合計55資格も判明していることなどからすれば、グループ全体の問題として、コンプライアンス意識が低かったと指摘せざるを得ない。

(3) 小括

以上のとおりであり 2006年実務経験不備問題にかかる松下電器産業の報告書等に記載のとおり、①実務経験に関する解釈の違い、②実務経験証明書の承認フローの問題点、③技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨、④コンプライアンス意識の低さは、他のグループ会社でも認められる事情であり、パナソニックグループ全体としても、2006年実務経験不備調査前の実務経験不備の原因は上記4点であったと考えられる。

なお、上記第3・3(5)イ(ア) (66頁) のとおり、これらの原因は2006年実務経験不備調査において判明していたが、②実務経験証明書の承認フローの問題点を除き、再発防止策は講じられず、また、松下電器産業はグループ各社に対して縦展開（共有）しなかった。

2. 2007年度以降（2006年実務経験不備調査以降）の実務経験不備の原因・背景等

前記第4・3(1) (70頁) のとおり、2007年度以降は実務経験不備資格数及び実務経験不備率は2006年度以前と比較して大幅に減少しているが、それでもなお、2007年度以降においても、合計138資格の実務経験不備資格が発生している。

そこで、以下では、2007年度以降の実務経験不備の原因・背景等について述べる。

(1) 承認フローについての問題点

ア. グループ各社における承認フローの問題点

前記第3・3(4)イ (63頁) のとおり、2006年実務経験不備調査を経て、グループ各社において承認フローの改正が行われたため、承認フロー体制としては一定の改善が図られた。それにより、2007年度以降は実務経験不備資格数及び実務経験不備率は2006年度以前と比較して減少に転じたものの、上記のとおり、2007年度以降においても、実務経験不備資格が発生している。これは、以下に述べるように、2006年実務経験不備調査を受けて講じられた再発防止策をもってしても、なお承認フローの問題点が完全には解消されていないことを示している。

(7) 2007年度以降に生じた実務経験不備の類型ごとの分析

以下では、下記表のとおり、パナソニック建設業許可保有会社において2007年度以降に生じている実務経験不備について、実務経験不備の類型ごとに、承認フローの問題点の観点から原因分析を行う。なお、下記のとおり、2007年度以降に生じている実務経験不備は、技術検定に係る実務経験不備が大多数を占め、監理技術者資格に係る実務経験不備は極僅かに留まるため、以下では技術検定に係る実務経験不備を中心に述べる。

実務経験不備の類型	2007年度以降	
	技術検定 (資格数)	監理技術者資格者証 (資格数)
① 実務経験が認められない工事経験	93	6
② 実務経験の重複	13	0
③ 下請に出している場合の実務経験 (建築工事等における電気工事下請)	2	0
④ 虚偽・不正の実務経験	20	0
⑤ その他	4	0
合計	132	6

a. 実務経験が認められない工事経験（上記表①）

2007年度以降においても、実務経験が認められない工事経験を実務経験としてカウントしたことを理由とする実務経験不備が判明している。この類型に該当するとされた実務経験不備にも様々なものがあるが、以下では、代表的な類型について述べる。

(a) 工種間違いによる検定種目に該当しない工事の算入

例えば、ある工事を電気通信工事と考えて電気通信工事技術検定に係る実務経験として算入したが、実際には当該工事は電気通信工事ではなく、電気工事であった場合等、そもそも工種の選択を間違えたものである。なお、受験の手引きにおいては、検定種目に該当する工事でなければ実務経験として算入できないことが記載されている。

パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理担当者の中には、工種の選択に迷うことは多く、パナソニック建設業安全管理部や国土交通省等に確認することがある旨を述べた者もいた。

(b) 工事期間を按分しないことによる検定種目に該当しない工事の算入

例えば、一つの工事において、管工事に係る工事期間と土木工事に係る工事期間が分かれているにもかかわらず、当該工事の工期全体を管工事の技術検定に係る実務経験として算入した場合等、当該検定種目に該当しない期間の工事まで算入したものである。なお、上記のとおり、受験の手引きにおいては、検定種目に該当する工事でなければ実務経験として算入できないことが記載されている。

(c) 2級建築施工管理技士（建築）における建築工事一式以外の工事の算入

2級建築施工管理技士においては、建築、駆体、仕上げの種別があり、そのうち2級建築施工管理技士（建築）を受験する場合の実務経験は工種が「建築工事一式」の経験である必要があるが、建築工事一式ではないにもかかわらず、2級建築施工管理技士（建築）の実務経験として算入したものである。なお、このような実務経験要件については、受験の手引きに記載されている。

もっとも、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理担当者の中には、このような建築工事一式以外の工事の算入ができないことを知らない旨を述べた者もいた。

(d) 建設工事の請負契約が伴わない経験の算入

保守やメンテナンスを請け負う等、建設工事の請負契約を伴わない経験を算入したり、製品の販売契約に付随して製品の設置方法を説明したにすぎない経験を算入したものである。

なお、実務経験自主調査においてはPCMC社第三社委員会における取扱いを踏まえて、工事請負契約を締結せず、サービスとして技術的指導を行っていたとしても、そのような経験は「施工に直接的に関わる」経験とはいえず、技術検定に係る実務経験に該当しないと取り扱っている。

もっとも、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理担当者の中には、このような請負契約を伴わない経験を実務経験として算入ができないことを知らない旨を述べた者もいた。

(e) 機器の設計業務等の施工に直接的に関わる技術上の経験ではない経験の算入

施工に直接的に関わる技術上の経験とは言えない機器の設計業務や営業に関する業務等を実務経験として算入したものである。また、設計業務・営

業と施工の両方を行っている者が設計業務・営業の期間も含めて実務経験として算入する例もある。

なお、技術検定に係る実務経験が施工に直接的に関わる技術上の経験である必要があることは受験の手引きに記載されている。

(f) 指導監督の実務経験ではない経験の指導監督の実務経験としての算入

技術上の経験ではない経験を指導監督の実務経験に算入することに加えて、「補助員」等の立場で下請業者や部下等を指導した経験を指導監督の実務経験として算入したものである。

なお、受験の手引きにおいては、指導監督の実務経験として認められる実務経験は、現場代理人、主任技術者、工事主任、施工監督等の指導監督的な立場での経験である必要がある旨が記載されている。

b. 実務経験の重複（上記表②）

2007 年度以降に生じている実務経験の重複を理由とする実務経験不備としては合計 13 資格が判明している。この点、従前の受験の手引きにおいては重複禁止要件について明記されていなかったものの、2009 年度ないし 2010 年度からは重複禁止要件について受験の手引きにも記載されるようになっていた（別紙 2-2 参照。なお、2010 年度以降においても実務経験の重複による実務経験不備は 5 資格判明している。）。

なお、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理担当者の中には、重複禁止要件については理解していた者が多かったが、実務経験証明書のチェックの際に、過去の実務経験証明書と照らし合わせをする等して、実務経験の重複がないか確認する、又は本人に重複がないかを確認する等の重複禁止要件への抵触を防止するための対応を行っていない会社が多かった。また、少数ながら、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理担当者の中には、実務経験の重複禁止要件について知らなかったと述べる者もいた。

c. 下請に出している場合の実務経験（上記表③）

2007 年度以降に生じている、電気工事を下請に出している場合の実務経験（電気工事下請除外要件（別紙 2-2 参照）に該当する実務経験）を実務経験としてカウントしたことを理由とする実務経験不備としては 2 資格が判明している。

電気工事下請除外要件についても受験の手引きに記載されているが、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理担当者の多くは、電気工事下請除外要件について認識していなかった。

d. 虚偽・不正の実務経験（上記表④）

2007年度以降に生じている虚偽・不正の実務経験については、前記第4・3(3)（74頁）のとおりである。

e. 小括

2007年度以降に生じている実務経験不備の典型例は上記のとおりであり、改めて2007年度以降における承認フローの問題について整理すると、以下の3パターンに分類することができ、2006年実務経験不備調査を受けた再発防止策を経てもなお、下記のような問題があったことが示されている。

実務経験不備の類型からみる 2007年度以降における承認フローの問題点	
①	建設業安全管理部門が実務経験要件について認識していなかったために阻止できなかった実務経験不備 【具体例】 実務経験が認められない工事経験（そのうち、2級建築施工管理技士（建築）における建築工事一式以外の工事の算入等）、電気工事を下請に出している場合の実務経験（電気工事下請除外要件）については、いずれも受験の手引きにより技術検定に係る実務経験に算入できないことが明示されており、受験の手引きを熟読する等していれば防止できた可能性が高い。
②	建設業安全管理部門が実務経験要件について認識していたにもかかわらず、これを正しく解釈・適用できていなかったために阻止できなかった実務経験不備 【具体例】 実務経験が認められない工事経験（そのうち、職種間違い、工事期間を按分しないことによる検定種目以外の工事の算入、指導監督的実務経験ではない経験を指導監督的実務経験として算入等）については、受験の手引きを正しく解釈・適用（正しい工種を選択、工事期間の按分等）していれば防止できた可能性が高い。
③	建設業安全管理部門が実務経験要件について認識していたにもかかわらず、適切な仕組みがなかったために阻止できなかった実務経験不備 【具体例】 実務経験の重複禁止要件は多くの建設業安全管理部門の担当者が認識していたのであり、過去の実務経験証明書を適切に保管し、確認する等の実務経験の重複禁止要件違反を防止する適切な仕組みがあれば防止できた可能性が高い。

(イ) 2007 年度以降の建設業安全管理部門におけるチェック体制の不存在及び形骸化の問題

2006 年実務経験不備調査を受けて建設業安全管理部門によるダブルチェック体制等の承認フローを整備した 2007 年度以降においても、上記のとおり、なお実務経験不備が発生している。この原因としては、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理部門による承認フローのダブルチェック体制において、

(i) そもそもダブルチェック体制が整えられていなかった会社が存在すること、及び (ii) ダブルチェック体制は整えられていたものの、ダブルチェック体制が形骸化していた会社等が存在すること等が考えられる。

2007 年度以降における承認フローの問題点	
①	工事管理部門（事業部門）とは別の部門（建設業安全管理部門）によるダブルチェック体制が整えられていない会社の存在（下記 a）
②	工事管理部門（事業部門）とは別の部門（建設業安全管理部門）によるダブルチェック体制が整えられている会社における、以下のような問題点の存在（下記 b） a. ダブルチェック体制の形骸化 b. ダブルチェックを行う建設業安全管理部門の脆弱性 c. ダブルチェックを行う建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性の懸念

a. 工事管理部門（事業部門）とは別の部門（建設業安全管理部門）によるダブルチェック体制が整えられていない会社の存在

当委員会は、パナソニック建設業許可保有会社において、今般の実務経験不備問題が判明する前の時点における承認フローのチェック体制について調査を行ったところ、建設業安全管理部門によるチェック体制が整えられていない会社の存在が認められた。

例えば、2007 年度以降の実務経験不備が多数判明したパナソニックリビング各社においては、前記第 4・4(5)イ（103 頁）のとおり、最近まで、事実上、実務経験証明書申請者が所属する支店の支店長等の上司に確認を受けるだけで、建設業安全管理部門による実務経験証明書のチェックが行われない体制となっていた会社が存在した。

このように、そもそも、工事管理部門とは別の部門（建設業安全管理部門）によるダブルチェック体制が整えられておらず、また、その代替となるような措置も講じられていない会社が存在した。

- b. 工事管理部門（事業部門）とは別の部門（建設業安全管理部門）によるチェック体制が整えられている会社における問題点

(a) ダブルチェック体制の形骸化

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、原則として、2006年実務経験不備調査を受け、再発防止策として工事管理部門（事業部門）と建設業安全管理部門によるダブルチェック体制が整えられていたが、本調査を通じて、ダブルチェック機能を担う建設業安全管理部門によるチェックが裏付け資料の確認をせずに行われており、チェックが形骸化している事例が発見された。

すなわち、当委員会がパナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理部門に対して、実務経験証明書に押印するにあたって実務経験証明書について裏付け資料を確認しているかを調査したところ、2021年4月1日時点で、下記のとおり、43社中8社が実務経験証明書について確認をしていなかったことが判明した。これは、パナソニック建設業許可保有会社において、ダブルチェック体制の要である建設業安全管理部門によるチェックが形骸化していることを示している。

グループ会社類型	裏付け資料		合計
	チェックしている	チェックしていない	
エンジニアリング系会社	7社 (87.5%)	1社 (12.5%)	8社
製造販売系会社	28社 (80%)	7社 (20%)	35社
合計	35社 (81.4%)	8社 (18.6%)	43社

(b) ダブルチェックを行う建設業安全管理部門の脆弱性

パナソニック建設業許可保有会社の中には、ダブルチェックを行う建設業安全管理部門の脆弱性が認められる会社もあった。具体的には、建設業安全管理部門の担当者において、実務経験要件についての知識及び工事施工に関する知識・経験が十分ではない等の事例が発見された。

i. 実務経験要件に関する知識不足

2007年度以降に生じた実務経験不備の中には、上記(ア)e (118頁)の①のように、受験の手引きを熟読する等していれば防止できるような実務経験不備や、上記(ア)e (118頁)の②のように、実務経験要件を正しく適用・解釈していれば防止できるような実務経験不備が散見されている。これはパナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管

理部門においてですら、受験の手引きに記載されている実務経験要件について十分な理解が進んでいなかったことを示すものである。

なお、このような知識不足は教育により補うこともできるが、パナソニック建設業許可保有会社における建設業安全管理部門に対する2021年4月1日時点における教育の実施状況は以下のとおりであり、建設業安全管理部門に対する教育不足が認められる。

グループ会社類型	建設業安全管理部門の担当者に対して		合計
	教育をしている	教育をしていない	
エンジニアリング系会社	1社 (12.5%)	7社 (87.5%)	8社
製造販売系会社	3社 (8.6%)	32社 (91.4%)	35社
合計	4社 (9.3%)	39社 (90.7%)	43社

ii. 実務経験要件のチェック担当者における工事経験不足

前記(ア)e (118頁)の②のうち、工種間違いを防止したり、工事期間を按分する必要があるのかの判断等においては、工事に関する一定の知識が必要となる(実務経験証明書に記載された工事がどのような工事であるかを理解して、複数の工事要素があるか等を判断する必要がある。)

しかしながら、実務経験不備が発生したパナソニック建設業許可保有会社における実務経験証明書の審査担当者の中には、工事経験を有しない者も存在した。

iii. 実務経験要件をチェックするツールの不足

前記(ア)e (118頁)の③の実務経験の重複禁止要件(別紙2-2参照)については、パナソニック建設業許可保有会社の多くの建設業安全管理部門の担当者が認識していたが、同会社の中には、実務経験が重複していないかについて確認するために、過去の実務経験証明書を保管する等をしておらず、実務経験の重複について確認する仕組みが整備されていない会社も存在した。

また、工事経歴の实在性や受験者・申請者が実務経験証明書に記載した工事に関与しているか等については、技術者配置、損益管理のための工事システム又は工事台帳を確認している会社が多かった。もっとも、実務経験不備が判明した会社においては、このようなシステムが構築され、又は工事台帳が整備されたのは最近であるとする会社があり、このような会社においては、システム構築・工事台帳

の整備前、又は整備後であっても整備前の実務経験については適切かつ十分なチェックが行われていたかについて疑問がある。

(c) 建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性の懸念

パナソニック建設業許可保有会社の中には、ダブルチェックを行う建設業安全管理部門が工事管理部門（事業部門）から独立しているかとの点について懸念がある例も見られた。

上記のとおり、工事管理部門（事業部門）とは別の建設業安全管理部門が実務経験証明書をチェックすることにより、アクセルとブレーキが分離し、より実効性の高いチェックが行えるようになるものである。しかし、当委員会がパナソニック建設業許可保有会社に調査を行ったところ、2021年4月1日時点で、建設業安全管理部門が工事管理部門（事業部門）の内部組織又は下部組織であったり、工事管理部門（事業部門）を管轄する役員が建設業安全管理部門を管掌している会社が見られ、組織の構成上、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）からの独立性の確保に疑義がある会社が複数存在した⁸⁰。

類型	会社数
① 建設業安全管理部門が工事管理部門（事業部門）の中に存在又は従属する会社	15社（35.7%）
② （上記①には該当しないが）建設業安全管理部門の管掌役員が工事管理部門（事業部門）も管掌している（ただし、経営トップが管掌している場合を除く。）会社	12社（28.6%）
③ 上記①及び②に該当しない会社	15社（35.7%）

(ウ) 2007年度以降にパナソニック建設業許可保有会社において発生した具体的事例

a. パナソニック環境エンジ

前記第4・4(1)イ(ウ)（80頁）のとおり、パナソニック環境エンジにおいては、2006年実務経験不備調査を受けて講じられた再発防止策としての承認フローの変更が行われた2008年頃以降は、実務経験証明書申請者により作成された実務経験証明書の確認は、当該申請者が属する本社、支店又は営業所を担当する建設業安全管理部門の担当者によって行われることになった。かかる実務経験証明書の確認業務は、年によって変遷はあるものの、多

⁸⁰ 無回答1社

いときでは7名から8名程度の担当者により行われていた（本項につき、
同社第三者委員会調査報告書71～75頁、113～118頁）。

(a) ダブルチェック体制の形骸化

同社においては、建設業安全管理部門においても実務経験証明書のチェックが行われ、裏付け資料の確認も行われていた。

同部門のチェックは、実務経験証明書に記載された工事が社内の工事管理システムである建設キャリアシステム⁸¹に登録されているか、技術者として当該受験者・申請者が登録されているか否かを中心に行われていた。ところが、承認フローの変更後の建設業安全管理部門の担当者の中には、建設キャリアシステムに登録されていない工事については、配置の問題は究極的には工事の責任者しか分からないことから、事業部に聞いて配置しているとの回答であれば認めてよい（建設キャリアシステムに工事自体が掲載されていないからといって、実務経験を認めないということにはならない）という運用をしており、建設業安全管理部門が完全に牽制ができていたかという、できてはいなかったとの旨を述べる者もいた。

(b) ダブルチェックを行う建設業安全管理部門の脆弱性

パナソニック環境エンジにおいて実務経験証明書のチェックを行う建設業安全管理部門の担当者の大半は、工事経験を有する者であり、また、施工管理技士資格や監理技術者資格者証の保有者であった。そのため、工事の施工や実務経験要件に関する知識・経験のレベルは、他のパナソニック建設業許可保有会社と比較すれば、高いレベルにあったと言える。

それでも、同社の建設業安全管理部門には、工事の経験がない者も存在し、このような者は、自ら工事現場に出向く等の自助努力によって必要な知識を蓄えるしかなかった。また、同社の建設業安全管理部門には、実務経験要件のチェックのためのマニュアルやチェックリスト等は存在せず、会社として、担当者に対する実務経験要件に関する教育や指導等も特段行っていなかった。

そのため、同社においても、実務経験要件の適正なチェックのために十分な知識を習得していたのか、習得しているとしても習得するまでの期間において、過誤なく適切かつ十分な判断ができていたかについては疑義が残る部分がある。

⁸¹ 建設キャリアシステムには、その役職員の保有資格、工事経歴（工事名、得意先名、工事種別、元請・下請の別、契約工期、担当期間、請負金額及び職務（地位））等が記録されている。

(c) 建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性の懸念

同社の建設業安全管理部門は、2020年4月1日時点においては、事業サポート部の中におかれており、当該事業サポート部の部長は内部統制担当等の管理部門を中心に管掌しており、事業部門を主担当として管掌していることはなかった。

もっとも、同社第三者委員会の調査の過程において、同部門の独立性について懸念を生じさせる事象が発生した。すなわち、同社では、本調査に先立ち、社内調査において、施工管理技士資格保有者の実務経験要件の充足の有無を確認・検証するため、同資格保有者に対し、自身の実務経験を記載した実務経験調査書の作成を指示していたところ、その取りまとめ作業の担当者（建設業安全管理部門に属する担当者）において、実務経験不備を指摘されることを避けるために不適切な取りまとめ行為が行われていたことが認められた（同社第三者委員会調査報告書11～13頁）。このように、本来は工事管理部門（事業部門）を牽制する役割を担うべき建設業安全管理部門において、かかる不適切な取りまとめ行為が行われたことは、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性に疑義があることを示している。

b. PCMC社

PCMC社においては、2006年4月1日付けで承認フローの変更が行われ、その後、数次の変更を経ているものの、以下のような問題点があった（本項につき、同社第三者委員会調査報告書53～60頁、87～93頁）。

(a) 十分なダブルチェック体制の不存在・ダブルチェック体制の形骸化

前記第4・4(2)イ(ウ)a(87頁)のとおり、PCMC社においては、2006年4月以降はくらし責任者、ブロック社長、LE社本社経営管理責任者等の工事管理部門（事業部門）のみでチェックが行われていたが、これらの部署はいずれも事業遂行のために資格保有者数を増やしたいというインセンティブを有する部門であり、十分なダブルチェック体制が存在しなかったと言える。

また、前記第4・4(2)イ(ウ)b(88頁)のとおり、2013年度以降は、受験者・申請者の所属部門決裁者（所属課長）、所属部門最終決裁者（所属支社長）の工事管理部門（事業部門）によりチェックが行われ、かつそれ以前に行われていた本社チェック（LE社本社経営管理責任者のチェック）もなく、所属支社で完結する承認フローであった。これらの部署はいずれも事業遂

行のために資格保有者数を増やしたいというインセンティブを有する部門であり、十分なダブルチェック体制が存在しなかったと言える。

さらに、前記第4・4(2)イ(ウ)b(b) (89頁)のとおり、2018年度以降は、工事管理部門とは独立し、事業遂行のために施工管理技士資格の保有者数を増やしたいというインセンティブを有しない部門である建設業人事部門(PCMC社の人事部門のうち建設業を担当する部署の人事を所管する部門)が、受験者の事前把握の段階で関与することとされていたが、実際には、建設業人事部門による学歴や実務経験についてのチェックは行われていなかった。

上記のとおりであり、十分なダブルチェック体制が存在していないばかりか、くらし責任者、ブロック社社長、経営管理業務責任者の立場にあった者のうち複数名が、「実務経験証明の申請書類が自分のところにあがってきたことはなかった。」、「ブロック社社長に検証結果を提出した記憶はない」等と述べて承認フロー自体が形骸化した実態があった旨を示唆しており、そもそも承認フロー自体が形骸化していたことは否定できない。

(b) ダブルチェック体制を行う部門の脆弱性

上記(a)のとおり、PCMC社の承認フローについては、実務経験要件等について十分な知識を有するとは言い難い、ブロック社長、LE社本社経営管理責任者、建設業人事部門等がチェックをしているのであり、脆弱性があることは否定できない。

(c) 建設業安全管理部門(建設業人事部門)の工事管理部門(事業部門)に対する独立性の懸念

上記のとおり、2018年度の承認フローの改正までは、事業遂行のために資格保有者数を増やしたいというインセンティブを有する工事管理部門(事業部門)のみで実務経験証明書のチェックが行われており、建設業安全管理部門(建設業人事部門)の工事管理部門(事業部門)に対する独立性以前に、建設業安全管理部門(建設業人事部門)の牽制がなされていなかった。

(エ) 承認フローに対する監査役又は内部監査部門による監査が行われていないこと

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、必ずしもチェック体制が十分ではない会社も存在するものの、基本的には社内において承認フローに従い実務経験要件のチェックが行われている。しかし、当委員会の調査によれば、社内の承認フローが実効的に機能しているか否かに関して、監査役又は内

部監査部門による監査の対象とされていたと評価できるパナソニック建設業許可保有会社は存在しなかった。

なお、当委員会としては、承認フローに対して監査役又は内部監査部門による監査の対象とはされていなかったことが直ちに実務経験不備の原因の一つであるとするものではないが、後述するように、実務経験不備問題に対する監査の在り方については今後の課題の一つであると考えます。

イ. パナソニック建設業許可保有会社の承認フローに対するパナソニックのグループとしての対応の不十分性

(7) 承認フローに関するパナソニック建設業安全管理部による監査の問題点

a. パナソニック建設業安全管理部による承認フローの運用面(実質面)についての監査不足

パナソニック建設業安全管理部は、パナソニック建設業許可保有会社に対して監査を実施しており、承認フローに対する一定の監査が行われていた。すなわち、同部が実施していた店社監査においては、監査項目の一つとして、「技術者の実務経験を検証し資格取得の一元化と牽制機能の仕組みが確立され取得許可・管理が行われている。」との項目が設定されており、承認フローの仕組みに関して監査が行われていた。また、同部は、新たな建設業許可を取得する会社等に対して、工事管理部門(事業部門)と建設業安全部門によるダブルチェック体制を整えるように指導する等して、ダブルチェック体制の構築に尽力してきた。

しかしながら、パナソニック建設業安全管理部の監査においては、パナソニック建設業許可保有会社から、承認フローの順序が記載された書面が提出され、当該書面において、「牽制機能の仕組み」としてダブルチェック体制が整えられていることが記載されていれば、上記項目については問題ないと判断していた。そのため、建設業安全管理部門によるダブルチェック体制が実質的に機能していると言えるのかについてまでは確認が行われていなかった。すなわち、実際に、建設業安全管理部門がチェックを行っていたとしても、同部門の工事管理部門(事業部門)に対する独立性がどの程度確保されているのか、裏付け資料等の十分な確認、実務経験要件の適切な解釈に基づいて承認フローが適切に運用されているのか(承認フローの仕組みは構築したものの、形骸化していないか)といった実質面についてのチェック(すなわち、不正資格取得・不適切資格取得を見逃してしまうような運用になっていないかを実態に踏み込んでチェックすること)までは、パナソニック建設業安全管理部による監査において十分に行われていなかった。

b. 承認フローの監査を行う権限・人員の不足

上記のとおり、パナソニック建設業安全管理部の監査においては承認フローの実質に踏み込んだチェックが行われていなかったが、その一因としては、パナソニック建設業安全管理部（ないしそれを代行する社内分社・社内カンパニーの建設業安全管理部門）の権限・人員不足がある。

現在、パナソニック建設業安全管理部を代行するLS社建設業統括部において、監査に従事できる者は12名であり、この12名で建設業許可を有するパナソニック建設業許可保有会社42社の建設業管理を一手に引き受けているのであり、人員が十分とは言い難い。また、同部が承認フローの実質についてチェックをしようにも、同部の監査や承認フローに対する監査について明確な権限を定める規程は見当たらず、各社の人事データ（実務経験証明書の審査に必要となる人事データのことをいう。以下同じ。）、各社が運用している工事管理システム等にアクセスする権限や保管する実務経験証明書の提出を求める明確な権限も与えられていないため、かかる体制を前提とした場合、承認フローについて実質的なチェックまですることができるかは疑問である。

(イ) 建設業安全管理部門に対する支援の不十分性

前記ア(イ)b(b) (120頁) のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、建設業安全管理部門の脆弱性の問題点（担当者の知識不足・工事経験不足、実務経験要件をチェックするツールの不足）があるが、これらに対し、パナソニックから、教育機会の提供、人材の補充等の支援は十分には行われていなかった。

また、前記ア(イ)b(c) (122頁) のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性に懸念がある会社もあるが、独立性を確保することが人的、物的にも難しい会社に対して、その代替的な措置について指導したり、支援したりする仕組みは構築されていなかった。

なお、前記1(1)イ(ア)b (112頁) のとおり、承認フローのチェックについては、工事管理部門（事業部門）による第一次的なチェック機能も期待されているのであり、工事管理部門（事業部門）に対する必要な支援も求められることは言うまでもない。

(ウ) パナソニック建設業安全管理部による実態に踏み込んだ監査、支援の欠如が顕著に表れた事例

a. パナソニックリビング各社に対する監査

前記第4・4(5)イ(103頁)のとおり、パナソニックリビング各社においては、実務経験証明書の承認フローに関して、最近まで、事実上、受験者・申請者が所属する支店の支店長等の上司に確認を受けるだけで、建設業安全管理部門によるダブルチェックが行われない体制となっていた。パナソニック建設業安全管理部は同各社に対して店社監査を行っていたが、ダブルチェック体制が整えられていないことを是正できなかったためであり、この事実は、「建設業安全管理部門によるダブルチェック体制」の有無について十分な監査が行われていなかったことを示すものである。

b. 2008年頃のPCMC社に対する監査

2008年8月7日、パナソニック建設業安全管理部がPCMC社のLE首都圏社に対して監査を行った。当該監査においては、監査の総括として、「貴社における建設業・安全管理は、重大な問題やリスクに不備があります」とされており、早急な取組みを要請する事項として「一括丸投げの状態(元請/一次/二次)であり、施工体制の見直し及び施工管理体制の強化を図ること」との指摘の他、6点の指摘がなされた。また、上記の点についての具体的な違反として、「主任技術者の実質関与ができていない」等と指摘されている。さらに、「技術者の資格取得の管理(実務経験の検証)のしくみが構築されていない」との指摘があり、同社における承認フローが実効的に機能していないことについて指摘されていた。

しかし、PCMC社は、2004年1月30日に電気工事業及び管工事業に係る一般建設業許可を取得したばかりであり、建設業法やそれに関連する技術検定についての十分な知見がない可能性が高いばかりか、上記のように、多数かつ基本的な建設業法違反、実務経験証明書の承認フローの問題点が指摘されている等、建設業管理について十分な知見と能力がなく、実務経験不備が発生しやすい状況にあることは明らかであった。それにもかかわらず、パナソニック建設業安全管理部は、かかる監査による指摘を超えて、PCMC社に対する教育等の十分な支援を与えたり、実務経験証明書の承認フローを厳格に運用するようにより具体的な指示・指導・確認をした形跡は見当たらなかった。

このように、PCMC社の上記事例は、パナソニック建設業安全管理部の監査が外形的であり、また、各社の自主的な是正に委ねる方針が採られ、パナ

ソニックとしてグループ各社に対して実態に応じた十分な支援を与えていないことを示唆するものである。

ウ. 小括

以上のとおりであり、パナソニック建設業許可保有会社においては、2006年実務経験不備調査を受けて講じられた再発防止策として承認フローを改正し、工事管理部門（事業部門）と建設業安全管理部門によるダブルチェック体制の整備に努めたこと、承認フローにおいて裏付け資料の確認を強化することとしたことは認められたが、一方で、再発防止策のとおりダブルチェック体制が整えられていない会社も存在し、また、ダブルチェック体制が整えられている会社においても、ダブルチェック体制の形骸化、建設業安全管理部門の脆弱性、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する独立性の懸念が生じていた。

加えて、パナソニックとしても、パナソニック建設業許可保有会社に対する監査や支援が十分に行っていなかった。

このような承認フローにおける各種の問題点により、不正資格取得・不適切資格取得が見逃がされ、これらの問題点が今般の実務経験不備の原因の一つとなったと考えられる。

(2) 不正資格取得・不適切資格取得の原因、背景となる問題点とそれに対するグループとしての対応

当委員会は、委嘱事項との関係から、パナソニック建設業許可保有会社各社の固有の不正資格取得・不適切資格取得の事案について調査をしたものではないが、本調査において、2007年度以降にも不正資格取得・不適切資格取得が生じている原因、背景として、以下のような事情が認められた。

ア. 技術者不足の問題とそれに対するグループとしての対応

前記のとおり、2006年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因の一つとして技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨があったほか（前記 1(2)ア（113頁））、PCMC社における2007年度以降に生じた不適切資格取得の背景に技術者不足があったこと（前記第4・4(2)ウ(ア)（91頁））、2007年度以降に生じた不適切資格取得者に対するヒアリング結果（前記第4・3(3)（74頁））等を踏まえると、2006年実務経験不備調査以降においても、技術者不足という問題が、不正資格取得・不適切資格取得を招く原因の一つとなっており、今後も同様に技術者不足の問題が実務経験不備の原因となる潜在的风险があると考えられる。

技術者不足の直接的な原因としては、理論上、①建設工事の受注件数が増加することによる技術者不足、又は、②技術者の退職等による技術者数の減少を理由

とする技術者不足の2点が考えられるが、過去の不正資格取得・不適切資格取得においては、主に上記①による技術者不足が原因であった。上記①又は②による技術者不足を確実に防止するためには、中長期的な技術者養成計画を立て、当該計画に従って技術者を養成していくことが必要であるが、パナソニック建設業許可保有会社各社においてはこのような計画が存在しなかったことにより、建設工事の受注件数の増加もあいまって、技術者不足が発生していた会社もあった。

(7) 技術者不足を防止するために中長期的な技術者養成計画が必要であること及びパナソニック建設業許可保有会社における技術者養成計画の欠如

a. 技術者不足を防止するために中長期的な技術者養成計画が必要であること

建設工事の受注件数が増加することによる技術者不足及び技術者が減少することによる技術者不足を防止するためには、建設工事の受注計画に基づいて、中長期的に必要な技術者数を割り出すとともに、社内の技術者の退職予定時期等も踏まえて、現在の技術者で今後中長期的に必要な技術者をまかなうことができるかについて検討する必要がある。また、技術者が不足することが見込まれる場合には、技術者の不足が生じると予想されるときまでに、技術者を養成する、すなわち実務経験要件を満たすための実務経験を積ませる必要がある。

特に、①資格取得のために実務経験要件として求められる実務経験は長期間にわたることに加えて、②パナソニック建設業許可保有会社の中には、その事業構造等から、実務経験を積ませるための工事が必ずしも継続的に存在するものでもなく、実務経験を積ませるためには、実務経験要件として定められている年数よりも更に長期間の年数が必要になる会社もある。

上記①に関しては、下記のとおり⁸²、建設業法上、施工管理技士資格を取得するために必要となる実務経験は、その学歴等に応じて卒業後1年から15年、監理技術者資格者証（実務経験によるもの）を取得するために必要となる実務経験は3年から10年（一定の国家資格等を保有している場合は2年から5年）であり、長期間の実務経験を積みなければ資格を取得することはできない。そのため、技術者不足が判明したとしても、中長期的な計画をもって技術者の養成（必要な実務経験の積上げ）をしなければ、技術者不足の解消は間に合わないのであり、かかる観点から、中長期的な視点から技術者養成計画（将来予測を踏まえた中長期的な技術者の割出し及び検討）が必要となる。

⁸² 2020年11月27日時点の制度に基づいて必要な実務経験年数である。

【1 級施工管理技士】

学歴等	受験に必要な実務経験年数 ⁸³	
	指定学科	指定学科以外
大学	卒業後 3 年以上	卒業後 4 年 6 ヶ月以上
短期大学、高等専門学校	卒業後 5 年以上	卒業後 7 年 6 ヶ月以上
高等学校	卒業後 8 年以上 ⁸⁴	卒業後 11 年 6 ヶ月以上
上記以外	卒業後 15 年以上	
2 級技術検定合格者	2 級合格後 3 年以上 ⁸⁵	

【2 級施工管理技士】

学歴等	受験に必要な実務経験年数		
	指定学科		指定学科以外
	学科試験	実地試験	
大学	条件なし	卒業後 1 年以上	卒業後 1 年 6 ヶ月以上
短期大学、高等専門学校	条件なし	卒業後 2 年以上	卒業後 3 年以上
高等学校	条件なし	卒業後 3 年以上	卒業後 4 年 6 ヶ月以上
上記以外	条件なし	8 年以上	

【実務経験による監理技術者資格者証】

学歴又は資格	受験に必要な実務経験年数 ⁸⁶	
	実務経験	指導監督の実務経験
大学・短期大学・高等専門学校・専修学校の専門課程を卒業し、かつ指定学科を履修した者	卒業後 3 年以上	2 年以上 (左記年数と重複可)
高等専門学校・専修学校の専門課程を卒業し、かつ指定学科を履修した者	卒業 5 年以上	2 年以上 (左記年数と重複可)
一定の国家資格等を有している者		
技術検定 2 級又は技能検定 1 級等を有している者		2 年以上
平成 16 年 3 月 31 日以前に技術検定 2 級等を有している者	合格後 1 年以上	2 年以上 (左記年数と重複可)
平成 16 年 4 月 1 日以降に技術検定 2 級等を有している者	合格後 3 年以上	
電気通信主任技術者資格者証を有している者	交付後 5 年以上	

⁸³ 実務経験の年数には、指導監督の実務経験 1 年以上が含まれていなければならない。

⁸⁴ 実務経験の年数には、5 年以上の実務経験の後に専任の監理技術者の下での実務経験 2 年以上又は専任の技術者としての実務経験 1 年以上が含まれていなければならない。含まれていない場合には、更に 2 年の実務経験が必要となる。

⁸⁵ 実務経験の年数には、5 年以上の実務経験の後に専任の監理技術者の下での実務経験 2 年以上又は専任の主任技術者としての実務経験 1 年以上が含まれていなければならない。含まれていない場合には、さらに 2 年の実務経験が必要となる。

⁸⁶ 実務経験の年数には、指導監督の実務経験 1 年以上が含まれていなければならない。

上記以外の者	10年以上	2年以上 (左記年数と重複可)
--------	-------	--------------------

また、上記②に関しては、特に、LS 社や PCMC 社のような製造販売系会社を中心として、受注工事が基本的に小規模な工事であることや、現場で施工管理を行う従業員においてもメンテナンス等の工事の施工に関係しない業務も担当している等の理由で、必要な実務経験を積むためには実務経験要件を満たすために必要とされる年数よりも長い期間を要することも少なくない。そのため、技術者不足が判明したときには、技術者の養成（必要な実務経験の積上げ）が必要な時期までに間に合わない可能性もあり、そのようなケースにおいては、より一層、中長期的な技術者の割出し・検討並びに養成計画策定の必要性が高いと言える。

上記のとおりであり、上記の実務経験要件も踏まえた中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進が行われなければ、いつまた技術者不足が発生しても不思議ではなく（特に、後記(イ)b (133 頁) のとおり、グループ各社において、技術者の高齢化と一定時期における定年退職が予想されることから近い将来において技術者不足の問題が顕在化する蓋然性が高いものと思われる。）、そのような場合、技術者数を超える建設工事の受注が行われ、又は当該工事を行う能力を有する技術者がいないにもかかわらず建設工事を受注することとなり、いわば対処療法的に、会社の方針として自社の従業員に対して資格取得奨励の方針を打ち出し、行き過ぎた資格取得推奨及び実務経験不備者を招くというかたちで、実務経験不備問題が再発する一つの原因になる。

以上から、パナソニック建設業許可保有会社においては、中長期的な技術者養成計画に基づき事業推進を行うことが肝要である。

- b. パナソニック建設業許可保有会社各社においては中長期的な技術者養成計画の欠如があること

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては中長期的な技術者養成計画が必要と考えられるが、少なくとも上記で述べた技術者不足が判明したパナソニック環境エンジニア及び PCMC 社においては、これまでに適切な中長期的な技術者養成計画が立てられていなかった。

また、当委員会がパナソニック建設業許可保有会社各社に対して、2021 年 4 月 1 日時点における中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進の有無について調査を行ったところ、以下のとおり、40%を超える会社において中長期的な技術者養成計画がなかった。加えて、中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進があると述べた会社の中には、あくまで 1 年後の事業計画か

ら必要な技術者を割り出したりするにすぎない会社もあり、当委員会が望ましいと考えている中長期的な技術者養成計画に値しないものもあった。

グループ会社類型	中長期的技術者養成計画		合計
	計画がある	計画がない	
エンジニアリング系会社	5社 (62.5%)	3社 (37.5%)	8社
製造販売系会社	20社 (57.1%)	15社 (42.9%)	35社
合計	25社 (58.1%)	18社 (41.9%)	43社

(イ) 技術者不足に対するパナソニックグループとしての対応の問題点と今後の再発防止策の必要性

a. パナソニックグループとしての対応の問題点

パナソニックグループでは、パナソニック建設業許可保有会社が、自社の技術者数を自社の事業を管理するパナソニックの事業部門や社内分社・社内カンパニー、及びパナソニック建設業安全管理部に対して報告する運用がなされていたが、報告内容は自社の技術者数に留まり、将来必要な技術者の数、技術者不足の有無・状況、中長期的な技術者養成計画の有無・内容等については報告事項とはされていなかった。また、これらの事項について、パナソニックの事業部門や社内分社・社内カンパニー、又はパナソニック建設業安全管理部において、自らが管理するパナソニック建設業許可保有会社に対して監査を行い、中長期的な技術者養成計画が策定されていない場合には策定することを要請する等の指導をすることは行われていなかった。

そして、パナソニックは、パナソニック建設業許可保有会社に対して、技術者不足が発生しないように、中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進を行うようにといった指示・支援（ノウハウの共有等）は特段行っていなかった。加えて、パナソニック建設業許可保有会社において技術者不足が生じた際に、機動的な人事異動、技術者獲得のためのノウハウの共有や金銭的援助等により技術者不足を解消するための物的・人的支援も特段行われておらず、技術者不足の問題に対する対応については各社任せとなっていた。

b. 今後も技術者不足が見込まれることによる再発防止策の必要性

上記のとおり、技術者不足においては、①建設工事の受注件数が増加することによる技術者不足、又は②技術者の退職等による技術者数の減少を理由とする技術者不足の2点が考えられるところ、当委員会が行ったパナソニック建設業許可保有会社に対する書面調査結果によれば、パナソニック建設業許可保有会社のうち、25社が技術者の高齢化、若手技術者不足等に

よる技術者不足を当該会社における今後の建設業の課題として挙げている。パナソニック建設業許可保有会社のうち少なくない数の会社において、上記②による技術者不足が生じることが見込まれているため、技術者不足の問題への対策は、今後ともパナソニックグループにおける継続的な課題であり続けると想定される。

(ウ) 小括

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、建設工事の受注件数の増加とそれに伴う技術者不足の問題が行き過ぎた資格取得推奨が行われる原因となり、実務経験不備を生じさせる原因となり得るものであったが、パナソニック建設業許可保有会社における技術者不足の問題に対するパナソニックグループとしての対応は十分なものではなかった。

イ. 資格取得に関する人事制度に対するグループとしての対応

(7) 資格取得に関する人事制度に対するグループとしての対応の必要性

前記第4・4(1)ウ(イ) (84頁) のとおり、パナソニック環境エンジにおいては、2006年実務経験不備調査前に不正資格取得・不適切資格取得が生じた背景として、同社において個人の実務経験を十分に考慮しない人事制度が存在した点が挙げられる。本調査においては、2007年度以降にパナソニック建設業許可保有会社において、そのような人事制度が不正資格取得・不適切資格取得の背景事情となったことまでは認定するに至らなかったが、パナソニック建設業許可保有会社各社においては、2020年9月時点で従業員の資格取得に対してインセンティブを付与する人事制度が存在する（昇任要件とする会社3社、一時金や毎月の手当等の経済的なインセンティブを付与する会社32社）。当然のことながら、資格取得に対してインセンティブを付与する人事制度が直ちに不正資格取得・不適切資格取得に繋がるものではないが、人事制度は、その設計次第で、不正資格取得・不適切資格取得の契機となるような不適切なインセンティブを与えてしまうリスクもあり得るため、ここで、人事制度に対する対応について述べる。

(4) パナソニックグループとしての対応の状況

パナソニック建設業許可保有会社各社における人事制度は、各社の実情に応じて、各社において設計されたものである。

しかしながら、前記第4・4(1)ウ(イ) (84頁) のパナソニック環境エンジのように、個々人の経歴・職種に応じることなく一律に施工管理技士等の資格を昇任要件とするような人事制度となれば、会社に資格を重視する風潮を生み、不正資格取得・不適切資格取得を招来させる動機ないし背景事情の一つとなり得るもの

であるため、パナソニックとしては、不正資格取得・不適切資格取得を予防する観点から、パナソニック建設業許可保有会社においてこのような不適切なインセンティブを生じさせる人事制度が導入されていないかについて、監視・監督を行うことも考えられるところである。

なお、少なくとも現在において、パナソニックは、パナソニック建設業許可保有会社各社における建設業の資格取得に関する人事制度が適切なものであるかについて監視・監督を特段行っていない。

この点、一般論として、自社の技術者不足を解消する等の理由で、会社の方針として資格取得推奨の方針を打ち出し、資格取得を昇進要件としたり、経済的なインセンティブを与える等の施策を設けること自体は、それが適切な内容であれば、むしろ企業として当然の経営判断であり、何ら問題となることはない。あくまで、その学歴や個々人が積んだ実務経験の内容次第で、資格保有のために必要な実務経験を充足するまでに要する時間に大きな差が生じることを全く考慮しない人事制度をとることは不正資格取得・不適切資格取得の背景となりうるものである。

ウ．主に製造販売系会社で見られる不正・不適切資格取得の背景事情及びそれに対するグループとしての対応

(ア) 知識向上・知識の証を動機とする資格取得

当委員会のヒアリングにより、2006年実務経験不備調査前においては、前記第4・4(3)ウ(ア)a(98頁)及び前記第4・4(4)エ(102頁)のとおり、LS社(松下電工)及びAP社を中心とする製造販売系会社に所属する相当数の実務経験不備資格者に共通する資格取得の動機として、施工を担当していない者が(工事現場に技術者として配置されることを目的として資格取得するとの動機ではなく、)施工に関する一定水準の知識を有していることを証明するものとして資格を捉え、自身の営業活動等に役立てるとの動機があることが判明した。また、2007年度以降においても、前記第4・4(5)ウ(ア)(105頁)のとおり、パナソニックリビング各社において、上記のような動機による資格取得が行われている。

すなわち、前記第4・4(3)ア(イ)a(a)(95頁)で述べたLS社等のように一部の製造販売系会社においては、建設工事を受注しない場合でも、商材の販売のための営業活動や、工事現場において建設業者に対して当該業者が採用した自社製品の設置方法等を助言・指導する等の工事現場における活動において施工の知識が必要ないし有用になるため、資格取得のための勉強を知識向上の手段とし(その勉強の成果として資格を取得し)、また、自らの施工に関する知識レベルを証明するものとして資格取得が行われた。加えて、工事現場に技術者として配置されることはなく、かつ、上記のように営業活動や現場での助言・指導等にかかわる

ものではないが、会社として資格取得奨励をしていたことも契機となり、例えば自己の携わる設計業務等の業務は、施工に関する知識があった方が良いため、当該知識の習得という自己研鑽を動機として資格取得が行われたという事例も複数認められた。施工を担当していないものの、このような動機で資格取得する者は、上記のような施工知識を使用する各種の業務上の経験を技術検定又は監理技術者資格に係る実務経験として認められるものと誤信しており、また上記のような形態で関与した工事を実務経験証明書に記載していた。

このような動機での資格取得自体が直ちに否定されるものではないが、このような動機での資格取得者は、上記のとおり施工を担当していない者が多く、ひいては、技術検定又は監理技術者資格に係る実務経験として認められる経験を有しない可能性が高いものである。そのため、このような動機で工事の施工を担当しない者が資格取得を行う場合には、実務経験不備である可能性があるため、実務経験証明書のチェックは厳格に行われる必要があるところ、かかる製造販売系会社においては、上記のとおり多くの実務経験不備者を生じさせている。パナソニックとしては、製造販売系会社のこういった背景事情を踏まえ、実務経験証明書に対するチェックを厳格に行う体制を整えるように指導・支援するべきであったが、これらの指導・支援を行っていなかった。

(4) 営業・設計と工事施工が未分化であることによる実務経験不備とパナソニックグループとしての対応

前記(1)ア(ア)a(e) (116頁) のとおり、建設業許可保有会社においては、設計・営業業務を実務経験として認められるものと誤信したことによる実務経験不備が数多く存在したが、その中には、一人の者が設計・営業業務と施工業務の両方を行う場合があり、そのような者が自身の業務を、技術検定又は監理技術者資格に係る実務経験に該当しうる施工業務と、営業等の該当しない業務に分けることなく実務経験に算入している例が散見される。

特に、製造販売系会社が行う工事は、商材の販売に伴う建設工事（例えば住宅資材であるバス・電気照明等の設置工事）であり、大規模な工事ではないことから、営業担当者・設計担当者でも施工管理を行うことができる。また、このような商材販売に伴う建設工事は小規模であり、かつ、多数の工事があることから、施工担当者だけではなく、営業担当者・設計担当者も施工業務の支援を行わなければ、技術者の数が不足する。そのため、一人の者が設計・営業業務と施工業務の両方を行う場合も多い（過去には、このような例が多かった。）。このような者は、施工業務を行っているため、技術検定又は監理技術者資格に係る実務経験に該当する経験はあるものの、自身の業務を技術検定又は監理技術者資格に係る実

務経験に該当しうる施工業務と、実務経験に該当しない営業等の業務に分類することに思い至らず、全ての業務を実務経験として算入する場合がある。

そのため、様々な業務を担当する者が資格取得を行う場合には、業務の内容に応じて、技術検定又は監理技術者資格に係る実務経験に該当する経験であるか否かを慎重に区分して確認する体制を整える必要があり、パナソニックとしては、製造販売系会社のこういった背景事情を踏まえ、これらの体制を整えるように適切に指導・支援するべきであったが、これらの指導・支援を行った形跡は見当たらなかった。

(3) パナソニック建設業許可保有会社におけるコンプライアンス意識の低い従業員の存在と人材教育の欠如

ア. 不正資格取得の存在が示すコンプライアンス意識の低い従業員の存在

前記1(2)イ(113頁)のとおり、2006年実務経験不備調査以前に発生した実務経験不備の原因の一つとしてコンプライアンス意識の低さが認められた。

また、前記第4・3(3)(74頁)のとおり、2006年実務経験不備調査以降も、不正資格取得が生じており、PCMC社においては、実務経験要件を充足していない者に対しても実務経験要件を軽視した資格取得推奨が行われていた。

このようなことから、2007年度以降の実務経験不備の原因として、パナソニック建設業許可保有会社における、コンプライアンス意識の低い従業員の存在を指摘せざるを得ない。

イ. 不適切資格取得が示す受験の手引き・申請の手引きに対する意識の低さ、実務経験のチェックは会社が行うとの意識の存在

前記第4・3(2)(71頁)のとおり、実務経験不備の類型の①である実務経験が認められない工事経験(そのうち、2級建築施工管理技士(建築)における建築工事一式以外の工事の算入等)、②の実務経験の重複、及び③の下請に出している場合の実務経験のように、受験の手引きに明確に実務要件として認められない旨の記載がなされている経験を実務経験と誤解した受験者・申請者については、受験の手引き・申請の手引きに対する意識が低いと指摘せざるを得ない。実際に、パナソニック環境エンジ及びPCMC社の実務経験不備者の中には、両社の第三者委員会の調査において、受験の手引き・申請の手引きを確認しなかったと述べた者も相当数存在した。

また、両社の第三者委員会の調査におけるヒアリングの中で、会社がチェックしているから実務経験要件を満たすと思った旨を述べた者がいたことから明らかなように、実務経験のチェックは会社が行うとの甘えも実務経験不備を招いた一因となったと考えられる。

ウ. 人材教育に対するパナソニックの取組みの不十分性

パナソニックグループとしては、グループ会社に対してコンプライアンス研修の実施を促したりする等の方法でコンプライアンス意識の醸成に努めてきたことはうかがわれる。しかし、実務経験不備問題又は実務経験要件に関しては、教育・支援が十分に行われていなかった。具体的には、当委員会がパナソニック建設業許可保有会社に対して調査した結果、少なくとも2021年4月1日時点では、43社のうち37社が実務経験要件に関する教育若しくは啓蒙活動等を行っていなかった。

グループ会社類型	コンプライアンス又は実務経験要件の教育等		合計
	教育・啓蒙活動等をしている	教育・啓蒙活動等をしていない	
エンジニアリング系会社	2社 (25%)	6社 (75%)	8社
製造販売系会社	4社 (11.4%)	31社 (88.6%)	35社
合計	6社 (14%)	37社 (86%)	43社

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社において教育・啓蒙活動等が行われていなかった会社があることから明らかなように、パナソニックとして、パナソニック建設業許可保有会社が従業員に対して実務経験要件の教育等の実施状況について監査・監督をしていなかった。また、パナソニック建設業許可保有会社において教育を行う人材がないという場合には、実務経験不備問題の再発防止の観点からは、パナソニックグループとして適切な支援を行う仕組みが設けられることが望ましいところ、2006年実務経験不備調査以降においても、そのような仕組みは特設設けられていなかった。

エ. 小括

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社において、コンプライアンス意識が低い従業員や、受験の手引き・申請の手引きに対する意識が低く、実務経験のチェックは会社が行うとの意識を持っている従業員の存在を指摘せざるを得ない。パナソニックにおいても、特にパナソニック建設業許可保有会社が行う実務経験不備問題や実務経験要件に関する教育について監査・監督・支援を十分に行っておらず、このことが、今般、実務経験不備問題が再発したことの要因となったといえる。

(4) 建設業管理に対する監査の欠如

パナソニックグループにおいては、前記第3・1(1) (37頁) のとおり、パナソニック建設業安全管理部がパナソニックグループの建設業管理を中心として、建設業管理を行う体制となっている。かかる建設業管理の一環として同部によりパナソニック建設業許可保有会社に対する監査（承認フローに関する監査も含む。）が行われていたにもかかわらず、前記(1)イ(ア)a (126頁) のとおり、同部のパナソニック建設業許可保有会社に対する監査には、承認フローの運用面（実質面）についての監査不足という問題点があった。

この点、以下のとおり、パナソニック建設業安全管理部に対する監査（内部監査部門による監査及び監査役監査）は行われていなかったが、監査が適切に行われていれば、同部によるパナソニック建設業許可保有会社に対する当該承認フローに関する監査の不十分さについて気付きを与え、改善が図られた可能性もあった。

ア. 内部監査部門による監査の欠如

前記第3・2(4)イ (45頁) のとおり、パナソニック建設業安全管理部のパナソニック建設業許可保有会社に対する監査は、第2ラインとしての監査に近いと評価しうるものであり、技術者を抱えて事業を行うパナソニック建設業許可保有会社に対して、専門知識をもって、独立した立場から牽制をすると同時に支援するものである。

このパナソニック建設業安全管理部による監査に対して、パナソニックグループの内部監査部門（第3ライン）による監査は行われていなかった。すなわち、第3・2(3) (44頁) のとおり、パナソニックにおける内部監査部門による監査には、内部統制監査、経営・業務監査、コンプライアンス監査があるが、内部統制監査は建設業安全管理とは関係がない監査であった。また、経営・業務監査は、事業場又は子会社に対する経営管理等の観点からの監査が主たる目的となっており、パナソニック内部の管理部門組織である建設業安全管理部は監査の対象外となっていた。加えて、コンプライアンス監査においても、建設業安全管理部は監査の対象外となっていた。

その他、パナソニックの内部監査部門からパナソニック建設業安全管理部に対する監査は行われていなかった。

イ. 監査役監査の欠如

前記第 3・2(2)ウ(イ) (44 頁) のとおり、パナソニック建設業安全管理部の機能を代行する LS 社建設業統括部に対しては、パナソニック監査役の補助をする LS 社監査役員による監査が行われていた。

しかし、LS 社監査役員による監査は、LS 社建設業統括部から専ら、建設業安全に関する報告を受けるものであり、同部がパナソニック建設業許可保有会社に対してどのような監査を行っているのか、という観点からの監査までは行われていなかった。

ウ. 小括

上記のとおりであり、パナソニックグループにおいては、経営管理等に対する監査は監査部が担い、建設業管理に対する監査はパナソニック建設業安全管理部が担う等、監査体制の縦割りが行われ、パナソニック建設業安全管理部に対する牽制部門が存在していなかった。このことが実務経験不備に直結したものと直ちには評価できないが、パナソニック建設業安全管理部によるパナソニック建設業許可保有会社に対する監査が十分に効果を発揮しなかったことの背景となっていた可能性は否定できない。

(5) 2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因等の展開不足及びその再発防止策に不十分な点があったことによる実務経験不備問題の再発

前記第 3・3(5)イ (66 頁) のとおり、2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因等のグループ会社に対する展開不足及びその再発防止策に不十分な点があったことが、2007 年度以降に生じた実務経験不備を防止することができなかつた一因となっている。

ア. 実務経験不備の原因の縦展開（共有）の不足、再発防止の未策定による実務経験不備

前記第 3・3(5)イ(ア) (66 頁) のとおり、2006 年実務経験不備問題に係る報告書等において原因として記載された「実務経験に関する解釈の違い」（請負工事の営業業務や施工現場への支援スタッフ業務を実務経験として認められると誤って解釈したことや、主たる工事に従事しながら従たる工事（付帯工事）について実務経験期間をダブルカウントすることが認められると誤って解釈したこと等）が、グループ各社に適切に縦展開（共有）されず、また、これに対する再発防止策も策定されなかつた。そうしたところ、前記(1)ア(ア)a(115 頁)のとおり、2007 年度以降においても、実務経験に関する解釈の違いを原因とする実務経験不備資格が発生しているのであり、2007 年度以降に生じた実務経験不備問題と

2006 年実務経験不備調査で判明した実務経験不備の原因には共通するところがある。

また、前記第 3・3(5)イ(ア) (66 頁) のとおり、パナソニックにおいては、2006 年実務経験不備調査を実施した当時、技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨が行われた結果、実務経験不備が生じたこと、及びコンプライアンス意識の低い従業員の存在が実務経験不備の原因となっていたことが認められた。しかし、これらの原因等について、グループ各社に適切に縦展開（共有）されず、また、再発防止策も策定されなかった。そうしたところ、前記(2)ア (129 頁) のとおり、2007 年度以降も技術者不足による行き過ぎた資格取得推奨が行われ、それが一つの原因となり不正資格取得・不適切資格取得が生じていることや、前記(3) (137 頁) のとおり、コンプライアンス意識の低い従業員の存在が認められるのであり、2007 年度以降の実務経験不備の原因と 2006 年実務経験不備調査前の実務経験不備の原因には共通するところがある。

上記のとおりであり、2006 年実務経験不備調査以前の実務経験不備と 2007 年度以降の実務経験不備の原因には共通するところがあり、2006 年実務経験不備調査の際に、「実務経験に関する解釈の違い」の具体的な内容、技術者不足及びコンプライアンス意識の低さの問題点について、正しくグループ各社に対して縦展開（共有）されるとともに、各グループ会社において再発防止策が適切に策定・実行されていれば、2007 年度以降の実務経験不備資格の再発を防止できた可能性は高い。

- イ. PSSJ 社等の再発防止策の好事例について他のグループ各社に共有がなされていなかったことによる実務経験不備

前記第 3・3(5)イ(イ) (67 頁) のとおり、PSSJ 社等の再発防止策の好事例について他のグループ会社に共有されなかったが、PSSJ 社で実施されたような厳格な再発防止策がパナソニック建設業許可保有会社に共有され、各社において同様の再発防止策が実施されていれば、その後の実務経験不備の発生を防止することができた可能性があった。

第6 実務経験不備の背景又は原因に共通する問題点

1. 構造的な利益相反

(1) 原因分析を考える視点となる構造的な利益相反の概要

技術検定試験の受験及び監理技術者資格者証の申請の際に受験者・申請者である従業員により作成される実務経験証明書においては、従業員自らによる誓約（押印）に加え、所属する企業による証明が行われるものであり、これによってその内容の信頼性を担保する制度となっている。そのため、これまでに繰り返し述べているように、会社が技術者不足の課題を抱え、自らの事業遂行のために施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者の増加を企図する場合は、（i）会社として事業遂行のために施工管理技士資格及び監理技術者資格者証の保有者数を増やしたいというインセンティブを有する立場（アクセル側）である一方で、それと同時に、（ii）会社として、実務経験証明書申請者の提出する実務経験証明書の適正性をチェックするという立場（ブレーキ側）にも置かれていることとなる、という利益相反構造が生じることになる。

したがって、会社は、従業員に対して資格取得の推奨を行うにあたっては、利益相反構造によりただですら実務経験証明書のチェックが甘くなりかねないため、適切に資格取得の推奨を行うように殊に留意しなければならない。また、実務経験証明書の適正性チェックにおいては、利益相反構造があるため、チェックが甘くならないように、厳格なチェック体制をとる必要がある。

(2) 構造的な利益相反が根本的な原因となっていること

ア. 利益相反構造を克服するチェック体制が十分に整備できなかったこと

前記第5・1(1)イ(ア)a(112頁)のとおり、パナソニック建設業許可保有会社における承認フローは、2006年実務経験不備調査前は、事業部門のみでチェックを行うフローとなっていた。そのため、同事業部門が資格保有者を増やしたいというアクセル側と実務経験証明書をチェックするというブレーキ側を兼ねることになり、このような利益相反構造の影響を受けて、実務経験証明書のチェックが十分に行われていなかった。

また、前記第5・1(1)イ(ア)b(112頁)のとおり、2006年実務経験不備調査後の承認フローは、事業部門と建設業安全管理部門においてダブルチェックを行うフローとなったため、アクセル側とブレーキ側の分離が図られたが、ブレーキ役ですらブレーキ役を果たしていない会社もあった。すなわち、前記第5・2(1)ア(イ)(119頁)のとおり、ダブルチェック体制が整えられていない、整えられていても形骸化する等している、前記第3・3(5)イ(66頁)のとおり、パナソニックから2006年実務経験不備調査において判明した実務経験不備の原因が十分に周

知されていない等の事情により、ブレーキ役が十分に力を発揮できず、利益相反構造の完全な克服に至っていない会社もあった。

なお、形骸化を予防するためには適切なフォローアップやモニタリング等が必要となるところ、前記第5・2(1)イ(126頁)のとおり、パナソニックグループとしてそのようなフォローアップやモニタリング等が十分に行われておらず、適切な支援等もなされていない。

イ. 利益相反構造を顕在化させる技術者不足に対する対策の不十分性、行き過ぎた資格取得への牽制の不十分性

さらに、前記第5・2(3)ア(137頁)のとおりコンプライアンス意識の低い上司の存在により、行き過ぎた資格取得推奨が行われた例や、前記第5・2(2)ア(129頁)のとおり建設工事の受注件数が増加する中、中長期的な事業計画(受注計画)に基づく技術者養成計画がなかったこと等による技術者不足を原因の一つとして、従業員に対して行き過ぎた資格取得推奨が行われる例が発生しており、資格取得推奨にあたって、十分な牽制が行われていなかった。

(3) 再発防止策の必要性

パナソニック建設業許可保有会社においては、現時点において事業拡大や資格保有者の高齢化により、近い将来に技術者不足に陥ることが予想される会社もあり(第5・2(2)ア(イ)b(133頁)参照)、かかる技術者不足の課題が再び不正資格取得・不適切資格取得を招くリスク要因となる可能性がある。そのため、再び利益相反構造を原因とする不正資格取得・不適切資格取得が発生する可能性があることが予期される以上、速やかに、グループとしての人的・物的な資源を投入して、パナソニック建設業許可保有会社各社において技術者不足が深刻とならないように手を打つとともに、資格取得推奨に対して適切な牽制、ダブルチェック体制が有効に機能するための施策を行うことが喫緊の課題である。

2. 製造販売系会社の建設業への意識の低さ

(1) 製造販売系会社における建設業に対する意識の低さが生じる背景

本調査により、製造販売系会社においては、以下の事情があり、ともすれば、建設業管理については、多くのリソースが割かれることもなく、また、会社として十分な経験・知識の蓄積が行われなくなり、承認フローが形骸化したり、承認フローが脆弱になって実務経験不備が再発する可能性があることが判明している。

ア. 建設工事の設計・施工は付随業務となってしまうこと

製造販売系会社における主な事業は商材・役務の製造・販売であり、建設工事の設計・施工は付随業務となるため、建設工事を主たる業務とするエンジニアリング系会社と比較して、建設工事に対する意識が低くなりやすい可能性がある。

また、前記第4・4(2)ウ(ア) (91頁)のPCMC社においてみられたように、商品・役務の製造・販売を行っていたところ、それだけでは会社としての利益が十分ではないと考えて、後から業務を拡張し、建設工事の設計・施工に乗り出すことも多く、このような場合には、建設工事に対する意識の低さが、実務経験不備問題へと結びつくリスクが高いと言える。

イ. 資格を建設工事に技術者を配置するためではなく、知識向上・知識取得の証として取得する者が多いこと

前記第5・2(2)ウ(ア) (135頁)のとおり、製造販売系会社においては、建設工事の技術者として配置されることを目的とするのではなく、知識向上・知識取得の証として資格を取得する者が多い。建設工事の技術者として配置することを目的とした取得であれば、仮に実務経験要件を満たさない場合には、建設業法に定める技術者を配置しなかったとして厳しい行政処分も予定されるため(2006年実務経験不備調査の際のPSSJ社に対する指示処分がその最たる例である。)、より慎重に資格管理をするインセンティブが生じる。一方で、知識向上・知識取得の証としての取得が多い場合には、建設業法に定める技術者配置についての問題は生じないのであり、特に会社側の意識の問題として、技術者配置を目的とする場合に比べ、慎重に資格管理をするインセンティブは生じにくくなる。

(2) 建設工事に対する意識が低いことが実務経験不備の共通の背景になっていること

前記第4・3(1) (70頁)のとおり、製造販売系会社の方がエンジニアリング系会社よりも全体として実務経験不備率が高い。また、前記第4・4(2)イ(ウ) (87頁)のとおり、PCMC社においては、2006年実務経験不備調査を経験したにもかかわらず、2017年度までは再発防止策であるダブルチェック体制が整えられることはなく、さらに、2018年度以降についても、建設業人事部門の担当者が承認フローに関与していたものの、実際にはチェックが行われていなかった。加えて、前記第4・4(5)イ (103頁)のとおり、資格者が多い製造販売系会社であるパナソニックリビング各社等においては、本調査開始後にダブルチェック体制を整えた会社もあるなど、パナソニックグループとしては2006年に実務経験不備調査を経験し、当時、グループ全体に対して再発防止策として承認フロー体制を整備したはずであるにもかかわらず、ダブルチェック体制が整えられた時期は総じて遅かった。さらに、上記のとおり、建設業安全管理部門に対する教育(前記第5・2(1)ア(イ)b(b)i (120頁))及び中長期的な技術者養成計画の策

定（前記第5・2(2)ア(ア)b(132頁)）については製造販売系会社の方が実施率が低く、製造販売系会社の方がエンジニアリング会社よりも建設業管理に対して割くリソースが少ない可能性を示唆していた。

このように、建設業に対する意識が低いことに伴い、建設業の資格管理に対して割かれるリソースも少なかったことにより、不正資格取得・不適切資格取得を防止することができなかつた可能性がある。

(3) 再発防止策の必要性

上記のとおり、パナソニックグループにおいては、製造販売系会社34社が建設業許可を保有しているため、今後も、このような会社において建設業管理に対する十分な意識が向かない可能性があり、また、その知識も十分であるとは言えない状況が発生する可能性がある。そのため、パナソニックとしては、建設業許可の取得・維持にあたっては、製造販売系会社は建設業管理に対する意識が低くなる傾向がある会社であるということを確認した上で、三度目の実務経験不備問題が引き起こされることがないよう、エンジニアリング系会社に対する支援・監視の方法・程度とは別の視点で、より一層の支援・監視を行わなければならない。

3. グループガバナンスという意識の低さ

(1) グループガバナンスという意識の低さが実務経験不備の共通の背景になっていること

本調査においては、以下のとおり、パナソニックグループにおいて、この不正資格取得・不適切資格取得に関するグループガバナンスという意識の低さが垣間見え、これが不正資格取得・不適切資格取得の一因となっていると考えられる。

なお、グループガバナンスの発想は近年において注目を集めているものであるが、松下電器産業時代から、多数の子会社を抱えるパナソニックとしては、2006年実務経験不備問題が判明した時から、グループ全体としての再発防止という観点を強く意識しなければならなかつたにもかかわらず、各社の自主責任経営を重視した結果、グループとしてガバナンスをはかるという意識が低かつたと指摘せざるを得ない。

まず、不正資格取得・不適切資格取得に対する対応について基本的にグループ各社任せとなっており、それに対して、適切な支援が行えていなかつた。すなわち、前記第3・3(5)イ(66頁)のとおり、2006年実務経験不備調査においては、その原因についてグループ各社に対して十分な縦展開(共有)がなされなかつたことに加えて、PSSJ社等が行った再発防止策の好事例を展開することもなく、グループ全体で、不正資格取得・不適切資格取得を防止するとの意識が乏しかつた。また、技術者不足に対する対応、人事制度による経済的インセンティブの設定、建設業安全管理部門によるダブルチェック体制を始めとした承認フローの構築等においては、グループ会社任せとな

っていた。そのため、パナソニックとして、各社において不足する人的・物的なリソースがないか等について把握することもなく、必要な支援を有効・的確に行うことができなかった。

次に、グループ会社に対するモニタリングの意識が不十分であり、2006年実務経験不備調査を受けて講じられた再発防止策について適切なモニタリングを行うことができなかった。すなわち、パナソニックにおいては、前記第3・3(2)ク(61頁)のとおり、2006年実務経験不備問題について、承認フローにおけるダブルチェック等を骨子とする承認フローの変更に加えて、「パナソニックは本社建設業・安全管理部によりグループ会社への監査指導を強化」を再発防止策として、2009年10月30日の取締役会に報告した。実際に、2015年度以降から対象が限定されたものの、上記の取締役会報告のとおり、パナソニック建設業安全管理部はパナソニック建設業許可保有会社に対して店社監査を行い、同監査においては、ダブルチェック体制の仕組みの有無についての監査は行われていたのであり、モニタリングに対する意識付けが行われていた。しかしながら、前記第5・2(1)イ(ア)a(126頁)のとおり、パナソニック建設業安全管理部による監査においては、ダブルチェック体制の実質についてのチェックは行われておらず、これが再発防止策の形骸化を招いた一因でもある。このように、再発防止策の実行のモニタリングに対する意識がなかったとは言えないが、十分なものではなかった。

(2) グループガバナンスの意識を持った再発防止策の必要性

上記のとおり、グループガバナンスに対する意識が低かったために、2006年実務経験不備調査の際に実務経験不備の原因について縦展開(共有)等がなされず、前記第5・2(5)ア(140頁)のとおり、それが2007年度以降の実務経験不備の原因となっている以上、今般の実務経験不備問題に対しては、グループガバナンスの意識をもった再発防止策の策定が必要である。

なお、不正資格取得・不適切資格取得に関して言えば、以下のようなグループガバナンスの視点が必要である。すなわち、①技術者不足等の解消のためにグループとして支援する等、グループ全体の人的・物的な資源を投入して不正資格取得・不適切資格取得の原因・背景となる事情の発生を防止するための仕組み作り、②各社によって承認フローに対して割ける資源の違いを把握した上で、各社における承認フローの整備・運用を基本として監視・監督を行うにとどめるのか、各社の承認フローの機能の一部を親会社が担う等、一体的に整備・運用するかも含めた適切な承認フローの設計、③教育機会の提供、適切な人員の補充等のグループの経営資源を投入した各社の適切な承認フローの運用に対する支援の視点が必要である。

第7 再発防止策

1. 再発防止策を策定・実行するにあたっての基本的な視座

当委員会は、後記2において、実務経験不備問題に関する再発防止策を提言するものであるが、その前提として、パナソニックグループ全体の再発防止策を策定し、実行するにあたって、パナソニックが拠って立つべき基本的な視座を示す。パナソニックにおいては、以下の基本的視座を踏まえて、パナソニックグループとしての実効性・持続性のある再発防止策を策定し、これを適切に実施することが期待される。

(1) 再び不正資格取得・不適切資格取得の問題を引き起こすことがあれば、パナソニックグループとしての企業価値を大きく損なうこと

パナソニックにおいては、グループ会社による度重なる不正資格取得・不適切資格取得の問題はパナソニックグループとしての企業価値を大きく損なうことを自覚し、改めて、二度とこのような問題を引き起こさないようにしなければならない。

グループ内の不祥事は、子会社において生じたものであっても、グループ全体のレピュテーションの問題として企業価値を毀損する可能性があるものである。パナソニックグループにおいては、2006年実務経験不備調査を経て再発防止策を講じたにもかかわらず、わずか15年で、再びグループ各社において不正資格取得・不適切資格取得の問題を引き起こしたことにより、パナソニックグループの建設業に対する信頼は大きく失墜しかねない状況に陥っている。また、今般の実務経験不備問題が判明してから、グループ全体で実務経験不備調査が実施されたが、グループ各社に所属する多数の関係者が、実務経験自主調査ないし第三者委員会の調査に多くの時間を割くこととなり、その損失は少なくない。

このようなパナソニックグループを取り巻く状況にもかかわらず、次に多数の不正資格取得者・不適切資格取得者を生じさせることになれば、それがたとえパナソニックグループにおける子会社の一つで生じたものであったとしても、パナソニックグループの建設業に対する信頼が損なわれ、パナソニックグループは強い社会的非難を受けてその信用・レピュテーションを失墜させ、グループとしての企業価値を大きく損なうことが容易に想像される。

さらには、このようなレピュテーションリスクに留まらず、パナソニックグループとして、実務経験不備問題という全く同種の不正問題を三度も引き起こすということが万が一にも生じた場合には、当該事象は、パナソニックのグループ内部統制システム構築義務違反（取締役の善管注意義務違反）の問題ともなり得ることになる。

パナソニックグループは、これらのことを心に深く刻みつつ、実効性のある再発防止策を策定し、実行するようしなければならない。

(2) 利益相反構造を意識した資格取得への適切な牽制と実務経験証明書のチェック体制の機能強化の必要性

実効性のある再発防止策の策定のためには、利益相反構造を意識した資格取得への適切な牽制と実務経験証明書のチェック体制の機能強化が必要である。

前記第6・1(142頁)において述べたとおり、実務経験不備問題の根本的な原因は、利益相反構造にある。会社が資格保有者を増やしたい場合は、会社による資格取得推奨に関して適切な牽制が働きにくく、従業員に対する不適切な資格取得の推奨に繋がるとおそれがあり、また、従業員の作成する実務経験証明書への実務経験要件のチェックが甘くなり、牽制機能が有効に機能しなくなるおそれが生じる。すなわち、会社は、アクセルを踏む立場とブレーキをかける立場を兼ねることとなるため、ここに一種の利益相反構造が生じることになる。

したがって、実務経験不備問題については、かかる利益相反構造が存在することを理解した上で、資格取得の推奨にあたっては、それが適切に行われるように殊に留意する必要がある。実務経験証明書のチェックにおいては、厳格・適正なチェック体制が担保されるよう、チェック機能を有する建設業安全管理部門の工事管理部門(事業部門)からの独立性の確保を含め、チェック体制の機能強化を図る必要がある。

このように、実務経験不備問題の背後にある利益相反構造という根本原因を十分に理解した上で、真摯に再発防止に取り組まなければ、将来、また技術者不足に陥り、事業遂行のために資格保有者を増加させることが会社にとっての最重要課題となった場合に、同様の問題が再発するおそれが否定できない。

パナソニックグループが、2006年実務経験不備調査を受けて、再発防止策を講じたにもかかわらず、今回また実務経験不備問題を引き起こしてしまった最大の原因の一つは、再発防止策において、承認フローのダブルチェック体制という仕組みを各社に構築させるというテクニカルな面に終始し、上記の根本原因の理解とその原因の除去に意を用いていなかったこと、また、そのために、グループ会社に対しても、本問題の根本原因の周知が不徹底となってしまうことにあると考えられる。

したがって、過去の失敗から学び、今般の実務経験不備問題の再発防止の観点からは、本調査で明らかとなった実務経験不備問題の上記の根本原因(なぜ、実務経験不備問題が生じてしまうのか、どこにそのリスクがあるのか)を十分に理解し、かかる根本原因をグループ全体にも十分に周知・教育することが肝要である。これらの指導(周知・教育)をしないままに、組織体制のみを整える対策を講じたとしても、前回の二の舞となるおそれが否定できず、実務経験不備問題の根本的解決とはならないであろう。

(3) グループガバナンスとしての視点の重要性

実務経験不備問題については、上記の利益相反構造を意識した上で再発防止策を講じる必要があるが、利益相反構造を意識した資格取得への適切な牽制と実務経験証明書のチェック体制の機能強化を行うに当たっては、グループガバナンスとしての視点が重要となる。

多くのパナソニック建設業許可保有会社においては、建設業安全管理部門が存在し、これがいわゆる第2ラインとして、工事管理部門（事業部門）を牽制しており、その牽制の一環として、実務経験証明書のチェックが行われている。もっとも、パナソニック環境エンジ第三者委員会及び PCMC 社第三者委員会による調査により明らかになったことに加え、本調査においても、多くのパナソニック建設業許可保有会社において、工事管理部門（事業部門）に対する建設業安全管理部門による牽制機能の弱さという共通の課題（すなわち、管理部門（第2ライン）における事業部門（第1ライン）に対する牽制機能の確保に対する課題）があることが判明している。かかる課題に対しては、パナソニック建設業許可保有会社が各社において牽制機能の強化（管理部門（第2ライン）の実効的な機能発揮のための、管理部門（第2ライン）の事業部門（第1ライン）からの実質的な独立性の確保）に取り組むことが第一義的には考えられる。

もっとも、それに加え、パナソニックがパナソニックグループという企業集団を形成していることの強み（グループ全体として保有している人材等のリソースや日々発生している問題に対して対処してきた多数の経験等）を活かし、経済産業省が策定した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）」（以下「グループガイドライン」という。）等を参考として、グループガバナンスの観点から取り組むことが有効である。すなわち、パナソニックにおいては、グループ本社機能として、実効性のある十分な権能と人員を備えた建設業機能を司る部署を設け（パナソニックにおいて第2ラインとしての機能を持つ）、当該部署が建設業管理について主導的役割を果たすことを通じて、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理部門の牽制機能を補充・強化するという（例えば、個社内において、管理部門と事業部門との間でのレポートラインや人事評価権者等を可能な限り分離し、グループ本社の管理部門と子会社の管理部門を直接のラインとして通貫させる（いわば「タテ串」を通す）ことにより、事業部門からの不当な影響を排除すること等）が、上記の利益相反構造という根本原因の解消に資するであろうと思料される。

なお、パナソニック建設業許可保有会社は42社存在し、各社ごとに社内における建設事業の重要性や建設業管理体制の整備状況も、また、建設事業に対する監査役監査又は内部監査の整備状況も異なり、グループ本社からの建設業管理（資格管理）に関する支援・監査の必要性の程度等も様々であることから、グループガバナンスの設計としては、パナソニック建設業許可保有会社を一律にとらえるのではなく、各社の実

情に応じて、柔軟に最適なグループガバナンスの方法・体制を構築することが求められるであろう。

(4) 製造販売系会社に対する支援・監査の重要性

パナソニックグループは、一般的には建設業者としてではなく、大手電機メーカーとして広く知られている。実際に、パナソニック建設業許可保有会社の中においても、商品・サービスの製造・販売等を主たる事業とし、従たる事業の一つとして、商品・サービスの販売等に付随して建設工事の施工等を行う会社（製造販売系会社）が多い。

ここで、グループガバナンスの観点からは、グループ子会社の管理・監督については、各社の規模や事業特性等に応じたリスクベースで合理的な区分を行い、その区分ごとに適切に管理・監督の強度・方法を検討すべきであるが、製造販売系会社に対しては、建設業管理及び実務経験不備問題の再発防止の観点から、特に重点的に支援・監査を行うことが重要である。すなわち、製造販売系会社においては、建設工事の設計・施工は主たる事業ではなく、付随業務としての位置づけとなるため、承認フローを始めとした建設業管理の体制整備については会社としての優先度が低くなりがちである。その結果として、ともすれば、建設業管理については、多くのリソースが割かれることもなく、また、会社として十分な経験・知識の蓄積が行われなくなり、時間の経過とともに承認フローの形骸化・脆弱化を招き、実務経験不備問題が再発する可能性がある。

そのため、パナソニックグループとして、このように予想されるリスクを回避するため、製造販売系会社に対して、特に重点的に支援を行うとともに、継続的な監査を行うことも検討に値するであろう。

(5) 人材育成及び資格管理の観点からの建設業安全管理部門と人事部門等の協働の必要性

ア. 人材育成の観点

上記(3)のとおり、グループガバナンスの視点は実務経験不備問題の再発防止策を考える上で重要である一方、それ以上に重要な視点として、人材育成の観点も忘れてはならない。

建設業法上、資格取得のためには長期間の実務経験を積む必要があるため、会社として建設事業を成長させるために、安定的に資格保有者を確保するためには、中長期的な技術者養成計画を立案することが必要である。また、前記のコンプライアンス意識の低い従業員の存在も人材教育が必要であることを示している。

かかる技術者養成計画を適切に立案し、計画に従い技術者養成をすることや、的確に資格者の人材配置を行うこと、また、コンプライアンス教育については、

パナソニック建設業安全管理部のみが一部門で遂行すべき問題ではなく、人材育成を所管する人事部門等と協働することが必須であろう。

少子高齢化が急激に進展した我が国において、資格保有者の高齢化問題や、新たな建設業従事者の不足とそれを補うであろう外国籍人材の採用の必要性といった問題の対応策も組み込んだ中長期的な技術者養成計画及び人材育成計画は、ただグループ各社のみでの自主責任経営に委ねるのではなく、パナソニックグループにおいて、グループ全体の人材育成の喫緊の課題として捉え、パナソニック建設業安全管理部と人事部門等とが協働して取り組むべき最大の課題である。

さらには、技術者養成の観点からは、人事制度の一環として、従業員の資格取得に対して適切なインセンティブを与えること（不正資格取得・不適切資格取得の契機となるようなインセンティブを与えないこと）にも考慮する必要があり、この点についても、パナソニック建設業安全管理部と人事部門等との協働体制をもって取り組むことが有効であると考えられる。

昨今の我が国のグループガバナンスの議論では、企業経営における内部統制の意義は、コンプライアンスや不正防止としての「守りのガバナンス」に留まらず、「事業戦略の確実な執行のための仕組み」（取締役会等が決定した事業計画等の実行・管理）として捉え直すという視点も強調されている。実務経験不備問題を受けて内部統制を考えるに当たり、当該問題の再発防止としての守りのガバナンスの視点に留まることなく、建設業の人材育成という事業戦略に関する観点も併せて考えることが有益となろう。

イ. 資格管理の観点

また、資格管理の観点についても、建設業安全管理部門と人事部門等との協働の発想が有益であろう。現在、パナソニックグループにおいては、建設業に係る資格管理の責任部署はパナソニック建設業安全管理部とされているが、パナソニックグループ全体における建設業に係る資格管理は、パナソニック建設業安全管理部が現在の人員及び権限をもって単独で全てを対応できる業務ではないため、パナソニックグループ及びパナソニック建設業許可保有会社における人事部門等と協働して管理する体制を構築することも重要であると考えられる。

2. 再発防止策

当委員会は、上記1の(1)ないし(5)の各視座及び本調査の結果を踏まえ、(i)パナソニック建設業許可保有会社において検討・実施すべき再発防止策と、(ii)パナソニックがグループガバナンスの観点から検討・実施すべき再発防止策とを分けて、以下のとおり、提言する。

(1) 利益相反構造を意識した実務経験要件に関するチェック体制の再構築・強化

ア. ダブルチェック体制の再構築

(7) パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

本調査により、パナソニック建設業許可保有会社の中には、実務経験証明書のダブルチェック体制がそもそも整備されていない会社やダブルチェック体制が形骸化している会社があることが判明した。

そのため、改めて、工事管理部門（事業部門）だけではなく、同部門から独立性を有し、かつ、実務経験要件について十分な知識・経験を有する建設業安全管理部門により、実務経験証明書の内容をダブルチェックする体制を構築すべきである。建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）からの独立性に疑義が生じるとすれば、ダブルチェック体制の肝である建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）に対する牽制機能が画餅に帰すこととなるため、建設業安全管理部門に対する工事管理部門（事業部門）からの影響力を可能な限り排除すべく、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）からの独立性を確保することが肝要である。

もっとも、パナソニック建設業許可保有会社は、その会社の規模や会社内における建設業の重要性、建設業管理に割けるリソースの有無・程度等、各社の事情は様々であることから、その実情に応じて各社において適切なダブルチェック体制を構築すべきである。例えば、(i) 本社の中に第一次チェックを行う工事管理部門（事業部門）と第二次チェックを行う建設業安全管理部門がある場合には、建設業安全管理部門と工事管理部門（事業部門）を組織として同一の管轄下に置かず、実質的にも独立させる、(ii) 第一次チェックを各地におかれている工事管理部門（事業部門）で行うのであれば、第二次チェックは本社で行う、(iii) 第一次チェックを子会社が行い、第二次チェックを親会社又は当該子会社を管理する社内分社・社内カンパニーが行う等の様々なダブルチェック体制の在り方が考え得るのであり、形式を重視して画一的な体制にすることに拘ることなく、各社の実態に応じた実効性のある最適なダブルチェック体制の構築を目指すべきである。

(4) パナソニックにおける再発防止策

パナソニックにおいては、パナソニック建設業許可保有会社におけるダブルチェック体制の再構築に対して適切な指導・支援を行い、パナソニック建設業許可保有会社各社の実態に応じた実効性のある最適なダブルチェック体制が構築されているかについて検証を行うべきである。

また、パナソニック建設業許可保有会社における人的リソースの観点から、建設業安全管理部門の工事管理部門（事業部門）からの独立性確保が困難であると

認められる会社に対しては、グループガバナンスの観点から、社内カンパニー内における適切なレポート体制の構築や人的配置・人的支援を行う等、工事管理部門（事業部門）に対する牽制機能を確保するための代替的な手段について必要な支援をするべきである。

イ. ダブルチェック体制の強化

(7) パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

パナソニック建設業許可保有会社においてはダブルチェック体制に関して、実務経験要件や施工に関する知識・経験不足等による牽制機能の脆弱性という共通の課題を持つ会社が一定数見受けられた。

そのため、ダブルチェック体制を維持しつつ、これを強化するための取組みを行うべきである。具体的方法としては、実務経験証明書の審査をする際のチェックリストを作成し、それを活用して実務経験証明書の審査を行うことにより、個々の審査担当者の実務経験要件の知識不足や人為的なミスが発生等を補う方法が考えられる⁸⁷。また、建設業安全管理部門内においても、審査担当者に対して実務経験要件に関する理解を向上させる取組み（教育の機会等）を設けることや、知識の共有化を図るような仕組みを設けることも考えられる。

(4) パナソニックにおける再発防止策

パナソニックは、パナソニック建設業許可保有会社のダブルチェック体制強化のためにも適切な支援を行うべきである。

具体的には、パナソニック建設業許可保有会社の中には、自社のリソースのみで必要十分な教育を行うことには限界がある会社もあるため、パナソニックはダブルチェック体制の強化を図るために、建設業安全管理部門に対する教育の機会の提供等の支援をするべきである。

また、実務経験要件については、個別の事例によっては解釈が困難なものもあり、そして、同要件は抽象的であって具体的な工事に当てはめるには一定程度の建設業及び施工に関する知識が必要である。そのため、実務経験要件について、グループとしての統一的な見解を整理し一元管理することや、パナソニックグループにおいて実際に行われる各種具体的な工事に応じて、実務経験要件の解釈を具体化すること、パナソニック建設業許可保有会社において実際に実務経験要件の解釈について問題となった事例（本調査により明らかになった第5・2(1)ア(7)a（115頁）の事例を含む。）をグループ全体で共有すること等を通じて、解釈の誤

⁸⁷ このようなチェックリストの活用は、国土交通省が設置した「技術検定不正受検防止対策検討会」によって取りまとめられた令和2年11月10日付け「技術検定不正受検防止対策検討会【提言】」においても提言されるものである。

りによる実務経験証明書のチェックミスを防止する仕組みの構築を検討すべきである。加えて、受験の手引き・申請の手引き等については改訂がなされることもあるため、かかる情報についても、パナソニックグループにおいて一元管理してグループ会社に対して共有するという仕組みを設けることも有効であろう。なお、このような取組みを行う場合には、パナソニックが国土交通省、指定試験機関等と緊密に連絡をとり、照会をかけることや、制度変更への対応やパナソニック建設業許可保有会社の共通の疑問点の解消を主導する等の積極的な役割を担うことが期待される。

ウ. エビデンスの保管とエビデンスに基づく実務経験認定の徹底

(7) パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

パナソニック建設業許可保有会社においては、改めて、実務経験証明書のチェックにおける客観的な裏付け資料の重要性に思いを致し、裏付け資料をもって実務経験証明書の内容をチェックする体制を構築すべきである。

実務経験要件を満たすかは、学歴（必要な実務経験年数は学歴によって異なる。）及び実務経験の内容（学歴に応じて必要な実務経験年数だけ、必要な内容の実務経験があるのか）により判断される。

そのため、まず、前者の学歴の点については、実務経験証明書をチェックするパナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理部門に対して、学歴を確認するための人事データへのアクセス権を与えることを検討すべきである。

また、後者の実務経験の内容については、建設業安全管理部門が工事管理システムを活用すべきである（なお、システムを活用する場合には、当該システムに情報を入力する際の正確性の担保にも注意を払う必要がある。）。これに加えて実務経験認定に当たり必要な情報を不足なく反映すべく工事管理システムの改修等のデータ管理体制に必要な改善を検討すべきである。さらに、PSSJ 社のように、実務経験を認定するために必要なエビデンスのルール（何があれば会社として実務経験要件の充足を認めるかについての方針等）を定めておくことも考えられる。

(4) パナソニックにおける再発防止策

パナソニックにおいては、パナソニック建設業許可保有会社の建設業安全管理部門においてエビデンスに基づく実務経験の認定が行われているかについて、その実質に踏み込んだ監査を行うべきである。なお、監査の実効性を確保するために、かかる監査を行う部署に対しては、パナソニック建設業許可保有会社の人事データ及び工事管理システム等の必要なデータにアクセスする権限を与えるべきである。

また、パナソニックにおいては、実務経験を認定するために必要なエビデンスのルールやエビデンスとなるデータの管理方法等についても、各社の行う工事内容に応じた配慮を行いつつ、各社に全面的に委ねるのではなく、パナソニックとして統一ルール・あるべき管理方法を検討し、必要に応じてこれらに関する内部規程を定めることのほか、当該統一ルールや管理方法について、各社への適切な指導・支援を行うべきである（その際には、PSSJ社が定める実務経験を認定するために必要なエビデンスのルール等も参考として活用することが考えられる。）。

そのほか、本調査においては、パナソニックグループの過去の組織再編に伴い消滅した会社のデータが承継されずに消失していたために必要なデータが入手できなかった事例もあったことから、かかる組織再編の過程で過去のエビデンスやデータが消失してしまわないように情報管理の継続性が担保された仕組み作り（情報管理に関する社内規程の整備等）についても考慮する必要がある。特に、パナソニックグループには多数の会社があり、そして、今後も事業戦略のためにグループ内組織再編を繰り返してその時々には適合した事業体制が構築されることが想定されるため、付言する次第である。

エ. 適切な内部監査体制の構築

(7) パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

パナソニック建設業許可保有会社においては、実務経験証明書のダブルチェック体制が実効的に機能しているか（すなわち、各社における建設業安全管理部門による工事管理部門（事業部門）に対する牽制・監査が有効に機能しているか）否かに関する内部監査については十分に行われていなかった。

この点、いわゆるリスクベースド・アプローチの観点からは、内部監査において、実務経験証明書のダブルチェック体制の運用状況について内部監査対象とすることの期待可能性は必ずしも高くなく、これまでの間、これを監査対象外としていたことについては、直ちに不適切であったとまでは言うことはできないと考えられる。

もっとも、今般の実務経験不備問題の再発を受け、これまで法令遵守体制が有効に機能していなかったという現状の問題点を踏まえれば、リスクベースド・アプローチの観点から、今後は同様の問題が再発しないようにするためにも、内部監査の監査項目に実務経験要件のチェック体制に関する事項（サンプリング調査等）を盛り込むことを検討することに加え、内部統制システムの構築に留まらず、内部統制システムの運用面における定期的なモニタリングをすることも含め、パナソニック建設業許可保有会社各社の事情に応じて、内部監査体制の構築及び実行についても各社において検討するべきである。

(イ) パナソニックにおける再発防止策

パナソニックとしては、パナソニック建設業許可保有会社が内部監査体制の構築・実施をするに先立って、グループとしての内部監査のあり方について検討すべきである。その上で、当該内部監査のあり方に従って、パナソニック建設業許可保有会社各社の実情に応じた無理のない内部監査体制等を構築するよう各社における検討を支援すべきであり、パナソニックグループとしても、いかなる内部監査体制を構築するかを、検討することが望まれる。なお、グループガイドラインにおいても、子会社業務の内部監査については、各社の状況に応じて、(i) 子会社の実施状況を監視・監督するか、(ii) 親会社が一元的に実施するかが適切に判断されるべきであるとされており、いかなる体制を構築するかは経営判断の範疇であることが示唆されているが、いずれにせよ、グループとして最適な内部監査体制を構築することの重要性について言及されている。

また、企業規模や人的リソース等の観点から自社で単独で適切な内部監査体制を構築することが事実上困難な会社に対しては、これを補完するべく、グループガバナンスの観点から、例えば、グループの別のパナソニック建設業許可保有会社等から当該個社に対する内部監査を及ぼす体制の構築等について、グループの全体最適を考えて機動的な人的支援を行う等、必要な検討を行うべきである。

オ. パナソニック建設業許可保有会社における好事例

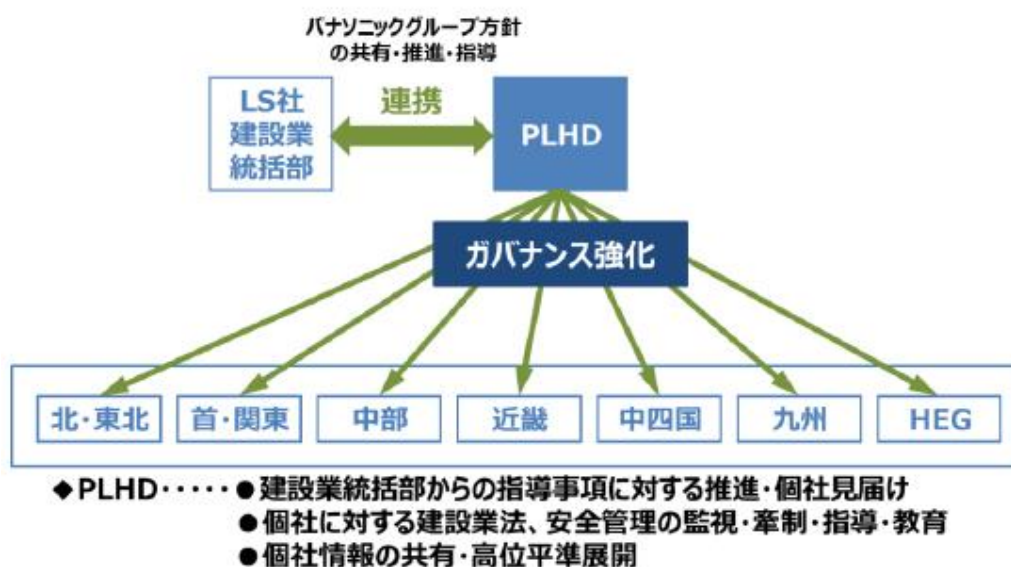
実務経験要件に関するチェック体制の再構築・強化について、当委員会は、本調査の過程で、パナソニック建設業許可保有会社における好事例にも接したので、以下参考として紹介する。

(ア) チェック側の人材育成

前記第4・4(5)ア(102頁)のとおり、ハウジングシステム事業部が所管するパナソニックリビング株式会社は、社内分社として、パナソニックリビング各社を束ねる持株会社としての機能を有している(以下、当該機能を有する社内分社を「パナソニックリビングホールディングス社」(PLHD)という。)。パナソニックリビング各社とパナソニック建設業安全管理部(LS建設業統括部)は、パナソニックリビングホールディングス社傘下のパナソニックリビング各社がパナソニック建設業安全管理部(LS建設業統括部)に対して個別に相談をしたり、同部からパナソニックリビング各社が監査を受けたりする関係だったところ、下図のとおり、パナソニックリビングホールディングス社とパナソニック建設業安全管理部(LS建設業統括部)が連携をして、パナソニックリビングホールディングス社がパナソニックリビング各社に対する指導事項を推進したり、見届けたりする態勢を執っている。

また、2021 年度からは、パナソニックリビングホールディングス社がパナソニックリビング各社の監査を行う際には、パナソニック建設業安全管理部（LS 建設業統括部）とパナソニックリビングホールディングス社のみならず、監査対象となっていない他のパナソニックリビング各社を監査の主体に加えて監査を行っている。パナソニックリビング各社が、自社以外のパナソニックリビング各社に対する監査に参加することで、監査で得た知見を共有し、当該知見の横展開も図っている。

上記の取組みは、パナソニック建設業許可保有会社各社の知見を共有する場を常に設け、パナソニック建設業許可保有会社各社のチェック能力の底上げすることによって、落ちこぼれてしまう会社を作らないために、重要かつ有効な取組みであると考えられるため、紹介する次第である。



(4) 立場に応じた技術検定制度の教育

建設業法に関する教育を行っている会社は複数社存在しているが、技術検定制度について立場に応じた教育を実施している会社も存在しており、例えば、①安全担当者向けに実施している教育のメニューとして、技術検定制度及び社内の実務経験証明書の承認フローに関する事項を取り入れる、②各拠点に配置されている資格取得の推進を行う担当者に対して、受験申込が行われる前のタイミングで技術検定制度に関する教育を実施する、③現場関係者向けの研修・教育の中に技術検定制度に関する教育を行う（実務経験の考え方を踏まえた具体的な実務経験証明書の記載方法の説明を含む。）といった実例も確認された。

上記の取組みは、実務経験をチェックする立場の者、受験を推進する立場の者、受験者本人それぞれに対して、それぞれに必要な教育(それぞれに関係する教育)を行っていくことで、より高い教育効果が期待できるものであり、他のパナソニック建設業許可保有会社に共有することも有用であると考えため、紹介する次第である。

(2) 中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制の構築

ア. 再発防止策

(7) パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

前記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進が行われずに、建設工事の受注増加による技術者不足に急応に対応するために行き過ぎた資格取得推奨が行われた事例が認められた。

そのため、パナソニック建設業許可保有会社は、将来の事業計画(建設工事受注計画)の見通しを踏まえて、中長期的な目線での技術者養成計画を立案し、無理を来すことのない合理的な計画内容をもって、適切に技術者の養成を行い、資格保有者の維持・確保を図る方策をとるべきである。一例としては、事業部門ごとに、所属する従業員において考えられる適切な資格取得のモデルプランを設定する等して、自社において、どのように技術者を養成し、人材を育成すべきかについて、適切な人材育成計画の検討を行うこと等も考えられる。

(4) パナソニックにおける再発防止策

パナソニックは、過去の失敗例から、パナソニック建設業許可保有会社における技術者不足は実務経験不備問題の要因となるリスクであり、それが個社だけの問題ではなく、パナソニックグループとしてのコンプライアンスリスクとなり得ることを自覚し、パナソニック建設業許可保有会社から技術者の確保状況について報告を求め、中長期的な技術者養成計画策定のためのノウハウやパナソニック建設業許可保有会社における好事例を紹介する等の支援を行い、また、技術者不足が発生していないか、中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制がとられているか、中長期的な技術者養成計画が実行されているか(計画に基づく実績)について、監視・監督する仕組みを構築するべきである。

さらに、技術者不足が発生した場合には、グループ全体において適切な人員配置を行う等により、技術者不足を解消するための直接的な支援をすることも考えられる。

イ. パナソニック建設業許可保有会社における好事例

中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制について、当委員会は、本調査の過程で、パナソニック建設業許可保有会社における好事例にも接した。

例えば、LS社においては、2019年7月にLSエンジニア技術者採用センターを設置し、LS社傘下の各社が採用自体は各社で行うものの、採用業務を同センターに委託することにより、LS社として各社の技術者の過不足を把握し、必要な人員を確保できる体制とする一方で、安定的な施工のプロフェッショナル人材の育成・確保を目的として、2020年度より建築施工科・設備施工科を有する社内職業訓練校（LS社テクニカルカレッジ エンジニアリング学部）を設立している。また、パナソニック産機システムズ株式会社においては、2019年より、建設業安全管理部門の責任者が中長期的な施工管理技士育成計画を策定し、必要人数に不足することが予測される施工管理技士数を算出の上、育成候補者を選定し、当該育成候補者に対して受験に必要となる実務経験を積むことができるような配置を行い、資格取得に向けたサポートを行っている。

パナソニックグループ内においても中長期的な技術者養成計画に基づく事業推進体制の構築に向けて、既に好事例が実施されているのであり、このような好事例を拾いあげ、パナソニック建設業許可保有会社に展開することが望まれる。

(3) 資格取得を過度に重視しない適切な人事制度の構築

ア. パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

前記のとおり、一部のパナソニック建設業許可保有会社においては、一律に施工管理技士を昇任要件とし、役職上の優遇措置や経済的なメリットを与えるような人事制度を設けていたことが不正資格取得・不適切資格取得の背景となっていた。

そのため、パナソニック建設業許可保有会社は、自社の実情に応じて、人事制度により、資格取得に対して適切なインセンティブを与えつつも、資格保有の有無に偏重しない制度の設計をする必要がある。例えば、昇任における資格保有要件や技術手当及び資格取得奨励金の支給要件は、実務経験及び指導監督の実務経験の蓄積が可能な者のみに適用されるものとし、これらの蓄積が困難な者に対しては、上記に代わる制度により、適切にその経験や実力が評価されるような公平性が担保された仕組みとすることが考えられる⁸⁸。また、実務経験及び指導監督の実務経験の蓄積の可否は、工事の受注状況や社内の人員配置等により年々変動し得るものであるから、昇任における資格保有要件や技術手当及び資格取得奨励

⁸⁸ 例えば、パナソニックリビング・ホームエンジニアリング社においては、間接部門に従事する従業員に対しては、施工管理技士資格を取得しても昇進に必要なポイントを獲得できない仕組みとする一方、間接部門に有用な資格を取得することにより昇進に必要なポイントが獲得できる仕組みとなっている。

金の支給要件を設ける場合には、逐次その実態を把握し、実情に合わせて適時、人事制度の改訂を行うことも必要である。

なお、一般論として、資格取得推奨の方針を打ち出し、昇進要件としたり、経済的なインセンティブを与える等の施策を設けること自体は、それが適切な内容であれば、むしろ企業として当然の経営判断であり、何ら問題ではないことを再度、付言する。

イ. パナソニックにおける再発防止策

パナソニックは、各社が構築した人事制度を尊重しつつも、資格保有の有無に偏重しない制度となっているか（実務経験不備問題を生じさせるリスクがあるような不適切なインセンティブを与える制度となっていないか）について、継続的に監視・監督する仕組みを構築することを検討すべきである。

(4) コンプライアンス意識の向上と教育の徹底

ア. 再発防止策

(7) パナソニック建設業許可保有会社における再発防止策

前記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においては、コンプライアンス意識の低い従業員（不適切資格取得・不正資格取得に関わった受験者・申請者及び上司が典型である。）及び受験の手引き・申請の手引きに対する意識が低い従業員が存在し、また、実務経験要件に関する教育又は啓蒙活動等が行われていなかった。

そこで、パナソニック建設業許可保有会社においては、外部から講師を招く等の方法により、定期的にコンプライアンス意識を向上させるための研修・教育を行うべきである。かかる研修・教育においては、業務にかかわる最低限の法律知識、コンプライアンスの観点から求められる対応及び心構え、並びにコンプライアンス違反が会社に対して与える影響（資格取得との関係で言えば、仮に会社のためと思って資格取得を行ったとしても、不正資格取得・不適切資格取得であれば法令違反として会社が強い非難を受けることになるため、不正資格取得・不適切資格取得は会社のためにならないこと）についても触れるべきである。

また、施工管理技士資格等を今後取得する従業員に向けて、実務経験要件への理解を深めるための研修・教育を行うべきである。さらに、技術検定試験の受験や監理技術者資格者証の申請を検討する者を対象として、実務経験の考え方に係る講習会を開催したり、個別の質問等を受け付ける窓口を設置したりすることも考えられる。かかる研修・教育等においては、実務経験及び指導監督の実務経験が認められる場合と認められない場合の事例紹介や不適切受験をした場合には一定の制裁があり得る旨等の説明も行われるべきである。

加えて、実務経験証明書を作成するのは資格取得を希望する従業員であるため、まずは本人による実務経験要件の自己診断ができるよう、受験の手引・申請の手引きのルールを踏まえたチェックリストを作成し、活用をするべきである。さらに、かかるチェックリスト上の表記において、実務経験要件の不備により生じる問題等についての啓蒙教育を併せて行うことも検討するべきである。

(イ) パナソニックにおける再発防止策

上記のとおり、パナソニック建設業許可保有会社においてはコンプライアンス教育、啓蒙教育等を行うべきであるが、全てを自前でまかなえるものではない。そのため、パナソニックにおいて、講師の派遣等を含めて、各社における教育に対して適切な支援をするべきである。

また、各社における教育の実施状況についても適切に把握し、指導・監督する仕組みを構築することを検討するべきである。

加えて、建設業法や同法に基づく資格等の業法分野は専門性が高く、建設業安全管理部門による判断が尊重されてきたところ、パナソニックにおいても、施工管理技士資格・監理技術者資格についてはリーガル、コンプライアンス部門の関与がほとんど認められなかった。施工管理技士資格・監理技術者資格を含めた建設業法の分野についても、同部門が持つリーガル、コンプライアンス重視の視点を活かしてコンプライアンス意識の醸成をはかることができると考えられる。そのため、これらの資格に関しても、リーガル、コンプライアンス部門が一定の関与をするための仕組み作りも検討するべきである。

イ. パナソニック建設業許可保有会社における好事例

コンプライアンス意識の向上と教育の徹底について、当委員会は、本調査の過程で、PSSJ 社が設置した経営品質啓発センター（以下「啓発センター」という。）における取組みに接した。啓発センターは、当時様々な事故や品質問題が発生していたことを踏まえ、PSSJ 社における取組みとして、2016年に設立されたものである。

(ア) 展示内容等

啓発センターは、展示方法としては、問題事例を紹介したパネル、製品の実物（製品の品質が問題となった事案の場合）に加え、重要な問題については再現ビデオ、解説ビデオを作成の上、PSSJ 社設立前の1992年以降の事象から、問題を経験していない従業員の理解を促すべく、発生した問題及び対策の他、当該対策が必要な理由についても説明を加える形で、発生した問題事例を紹介している。

パナソニック環境エンジ及び PCMC 社で発生した今般の実務経験不備問題についても、PSSJ 社以外のグループ会社での発覚事象であるにもかかわらず、既に、新たなパネルが掲載されており、迅速な展示がなされている⁸⁹。

(イ) 従業員への浸透方法等

PSSJ 社は全国に 70 拠点が存在しているところ、啓発センターは神奈川県横浜市に設置されているため、2 年に 1 回、全国の拠点に当該センターと同様の設備を用意して、各拠点の役職員をして当該センターを体験可能とするほか、2020 年 10 月よりオンライン上でも啓発センターを体験できる措置を講じている⁹⁰。

また、従業員に定期的に訪問・体験させるべく、展示内容は年に 2 回リニューアルするとともに、訪問・体験者を記録している。

ウ. 再発防止策提言の一環として－パナソニックグループ全体への展開検討

この PSSJ 社における取組みは、2006 年に生じた松下電器産業における不祥事（実務経験不備問題）を包み隠すことなく、分かり易く展示することにより、過去の不祥事を風化させることなく再発を起こさない取組みとして評価に値する内容である。不正資格取得・不適切資格取得に限らず、役職員のコンプライアンス意識の向上に大きな効果を期待できるものと評価できよう。

啓発センターを各グループ会社において設置することとすれば、大きな負担となる会社もあろうが、少なくとも建設業にかかる実務経験不備問題を、全社統一的に、建設業等に従事するグループ会社及び従業員全体に展開することは、有益であると考えられる。それ故、パナソニックグループ全体として、このような取組みを全社統一的に展開する方法を、本好事例を参考に検討し、展開することが期待される。

(5) パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制部門の強化と同部門に対する監査

ア. パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制部門の強化

パナソニックとして行うべき上記のような再発防止策を実行あらしめるとともに、グループガバナンスの観点からは、グループ本社機能として、十分な権能と人員を備えた建設業管理機能を司る部署（建設業管理部門）を設け、当該部門が建設業管理について指導的役割を果たすことが必要である。

⁸⁹ 展示内容については、当委員会の提言並びに当該提言に基づくパナソニック建設業許可保有会社及び PSSJ 社における対策内容に沿った形で改良することが期待される。

⁹⁰ オンライン体験が可能となったことにより、2020 年度は PSSJ 社従業員の 100%が啓発センターを訪問又は体験したとのことであった。

パナソニックグループにおいては、エンジニアリング系会社から製造販売系会社まで、社内における建設業の位置づけ・重要性も異なる多数の建設業許可を保有する子会社があるため、強い指導力による統率がないと、再び建設業管理に十分に意を用いない会社が出てきても不思議ではない。そのため、グループ管理規程等を設け、当該部門における権限と責任を明確に定めた上で、当該部門が強い指導力をもってパナソニック建設業許可保有会社に対する牽制機能を実効的に働かせるとともに、上記の利益相反構造を意識した実務経験要件に関するチェック体制の強化、コンプライアンス意識の向上と教育の徹底について主導するようになるべきである。

また、パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制機能を実効的に働かせるためには、同部門においては、人事データ等の必要な情報を収集した上で、承認フロー体制の有無だけではなく、その運用面の実質に踏み込んだ監査まで行うべきである。そして、前記2(1)で述べた観点からは、情報収集手段の一つとして、同部門に対して、合理的に必要な範囲でグループ各社における人事記録へのアクセス権限を与えること等が必要である。

イ. パナソニック建設業許可保有会社に対する牽制部門に対する監査

上記のとおり、現在のパナソニック建設業安全管理部に対しては、パナソニックの内部監査が十分に行われていない。そのため、上記アの建設業管理部門に対しても、より一層牽制機能を担保する観点から、内部監査等を通じて、適切な監視を行い、同部門が十分に牽制機能を果たすことができているかについて不断の評価をすることも検討すべきである。

(6) 建設業管理部門と人事部門等⁹¹の協働の仕組みの構築

ア. 建設業資格に係る人事データ及び技術者養成計画の共有

上記(5)のとおり、パナソニックにおいては、十分な権能と人員を備えた建設業管理を司る建設業管理部門を設ける必要があるが、単に牽制部門となるのではなく、技術者育成及び資格管理の観点から、中長期的な技術者養成計画の立案、資格取得を過度に重視しない人事制度の構築等で中心的な役割の一翼を担うべき人事部門等と互いの情報を共有する仕組みを構築するべきである。牽制に関わる効果の実をあげるためには、繰り返しになるが、人事データや技術者養成計画

⁹¹ 建設業に関わる国家資格について、受験の前提となる技術者人事データや技術者養成計画等の事項につき、管掌する部門、それらの事項について機能的に役割を發揮する部門という意味においては、いわゆる人事部門だけでなく、経営企画部門や、法令充足牽制及び支援にかかる第2ラインとしての法務部門等も関係する。このことに鑑みて、また我が国有数の企業集団であるパナソニックグループにおいて、上記の機能・権能等は、会社によって、様々な部門が管掌しており、その名称等も相当に異なると思われることから、本項では広く、「人事部門等」と表現している。

にアクセスする必要がある、また、牽制だけではなく、監査知見に基づく技術者養成等に関わる支援機能の発揮が大いに期待されるからである。

上記のように考える由縁は、次にも述べるとおり、建設業管理部門が、第2ラインとして第1ラインへの牽制及び支援機能を十全に発揮させ、第3ラインとしての内部監査部門による監査等の効果の実を上げるためにある。

イ. 第2ラインと第3ラインの明確化

事業部門（第1ライン）が申請してくる実務経験具備の試験受験対象者と会社が証明する実務経験証明書の確からしさを、第2ラインとしての建設業管理部門がチェック・検討する。第2ラインの同部門においては、学歴及び工事経歴にかかわる人事データ等にアクセスできることが最低限必要である。そして、過大な工事受注や将来を視座する技術者養成計画がないこと等に起因する技術者不足等が、不正・不適切な資格取得の要因（動機）の一つとなっている以上、上記(5)で述べた建設業管理部門が、監査等を通じて得るグループ会社の技術者情報等を人事部門等と共有して人事部門等の技術者養成の一助とするとともに、人事部門等も人材教育、人材配置についての取組みを建設業管理部門に共有して同部門の監査等に活かす仕組みが重要となる。そして、かかる牽制機能を通じて得られる知見に基づき、第2ラインは、技術者養成計画等にかかる第1ラインに、ノウハウなどを支援することが可能となり、第2ラインとしての支援機能の発揮となる。

そのうえで、前記(5)イで述べたとおり、第3ラインに位置づけられる内部監査部門においては、監査対象としていなかった建設業管理に関わる事項につき、監査計画をより充実させることが求められる。

ウ. 組織作りは経営判断

このような建設業管理部門と人事部門等の協働を推し進めていく中で、協働するために必要な仕組み（意思疎通の仕組み、共通の施策の検討の仕組み等）及び建設業管理部門の人事部門等に対する牽制機能（人事部門等の技術者養成計画の立案等に関して、建設業管理部門が人事部門等の立案状況や立案された計画が各社の実情に応じたものか等について確認する等）を構築することも考えられる。

あるいは、人事部門等が持つ建設業に関する機能（技術者養成計画の立案等の機能）と建設業管理部門が持つ資格チェック機能（承認フローにおけるチェック機能）を一体化し、例えば「建設業資格者育成・判定センター」のような組織を設立することも考えられる。

もっとも、現状、パナソニックグループにおいては、持株会社化を進めているとのことであり、持株会社、中核事業会社、その子会社と重層的な構造となることが予想される。これら、重層的な構造の中で建設業管理部門と人事部門（ある

いは経営企画・法務部門⁹²を含む管理部門)との協働を、どのレベルで進め、また、どの上位会社から牽制を行うのかについては、グループ会社間における権限分配の観点も関連し、無限の可能性が考えられるところである。組織・制度設計は、パナソニックのグループ経営の仕組みに等にかかる経営判断マターであり、当委員会として何かを推奨することは、我が国有数の企業集団における経営判断に関わることであるため、避けるべきである。

ただし、三度目となる実務経験不備問題を発生させない仕組みとしては、グループ本社機能である建設業管理機能を司る部署(建設業管理部門)が十分な権能と責任を備えた上で、グループ各社に対して指導的役割を果たすことを基本形として、前記の利益相反構造に当該建設業管理部門が飲み込まれないことを絶対条件に、人事データや中長期的な技術者養成計画の立案に関与できる仕組みを確保することが肝要である。実務経験不備問題に対する実効的かつ永続的な再発防止策に資する仕組み・組織の在り方について検討することが期待される。

⁹² そもそも建設業に関わる国家資格の不正資格取得・不適切資格取得は、法令違反を構成する。かかる国家資格取得を目指す際の受験・申請資格を具備するかの判断は、改変される受験・申請要件(受験の手引き・申請の手引きの改訂等)及び受験を志す従業員とその上司のコンプライアンス意識にも関わる以上、リーガル、コンプライアンス部門の深い関与が不可欠であり、この点は前記のとおりである。

第8 結語

チェック体制（牽制体制）と表裏となる中長期人材育成の視点

実務経験の証明をしたのは、会社自身である。それ故、正しくない実務経験を証明することは法令違反行為を犯してしまったことに帰し、会社の責任は重いというべきである。パナソニックグループは、発生してしまった問題の根本原因を改めて深く直視し、その三度目の発生がない仕組みを構築しなければならない。

しかしながら、牽制機能重視の仕組みだけでは、実務経験不備問題は根絶しない。換言すれば、実務経験の充足にかかるチェックや牽制体制の構築に傾注するだけでは、実務経験不備問題は根絶しない。むしろ再発する恐れがある。少子高齢化の一方、インフラの維持が急務である我が国の状況を捉え、建設業関連従事者の適切なる確保の観点や個人のキャリアプランの観点をも意識し、従業員に寄り添ったかたちで再発防止策を検討し、適切に遂行していくこと（例えば、個社の中長期的な技術者養成計画やその支援等）が求められている。

パナソニックグループに期待すること

紛れもなく、パナソニックグループは、我が国を代表する企業集団である。そして、そのパナソニックグループは、我が国最大手の電機メーカーであるとともに、建設業でも相応の地位を占め、かつ、様々な工事等に関与し、建築物の建設や設備工事等に深く関与している。すなわち、本調査報告書にも記載したとおり、パナソニックグループ全体としての総和とみるべき建設業の仕事量及び構成人員は、準大手ゼネコンに比肩し、かつ、電気工事等の専門業者のトップクラスとも伍す、我が国有数の規模といえ、まさに社会的存在である。パナソニックグループ全体として、製品等の開発製造及び供給に加えて、これに付加価値を与える工事等を伴う重要な仕事をしていることを踏まえれば、建設業資格の管理及び技術者・人材の育成に関し、（現状、パナソニックグループにおいて、持株会社化を進めている状況の下、持株会社、中核事業会社、その子会社それぞれにつき、あるべき姿を提案することは困難であるが）改めて、個社における建設業安全管理機能を担う部署の権限、個社における内部監査の在り方、中核事業会社の機能及び権限、そして、グループ本社における建設業安全管理機能を担う部署の役割と権限の再定義につき、効率的なグループガバナンスの観点から、十全に検討する必要がある。

もとより、どのような組織を作るかは、まさに経営判断の範疇であり、本調査報告書に求められる範囲を超える。しかしながら、繰り返しになるが、仮に万が一将来、同様の問題が発生した場合、「全く同種の問題にかかる」「三度目の不祥事」をパナソニックグループが引き起こすこととなる。

そもそも、本調査で問われていることの一つとして、二度目となる建設業資格問題—実務経験の不備による不正又は不適切な資格取得問題—が何故に、パナソニックグループにおいて発生してしまったかである。その原因については、これまで述べてきたとおりであるが、パナソニックグループにおいては、2006年実務経験不備問題について、その傘下となる企業群全体に充分展開しなかったことにもその原因が求められると当委員会は判断している。それ故、今後、仮に個社（子会社等）の一つでも、資格偽装や不適切な資格取得問題が発生したとすれば、当該個社ないし子会社の問題に留まらない、強い社会的批判を伴う形で、パナソニックグループ全体に跳ね返ってくる。それは防がなければならない。どのように防ぐかは、グループ再編途上にあるパナソニックに課せられた宿題であり、本調査報告書中の再発防止策の提言も斟酌して、制度・仕組みを構築してほしい。

広く我が国の社会生活に必要な不可欠な仕事を提供しており、重要な社会的存在であるパナソニックグループが、建設業にかかる重要性を再度、十二分に認識し、人材育成体制をも念頭においた実務経験の確認及び支援体制を、グループ全体として如何に構築していくかにつき全社的に取り組むことを強く期待したい。

以上

パナソニック建設業許可保有会社一覧

1. パナソニック L S エンジニアリング株式会社
2. パナソニック防災システムズ株式会社
3. パナソニック L S テクノサービス株式会社
4. パナソニック L S ネットワークス株式会社
5. パナソニック エイジフリー株式会社
6. パナソニック ファシリティーズ株式会社
7. パナソニック インフォメーションシステムズ株式会社
8. ケイミュー株式会社
9. ケイミューホームテック株式会社
10. パナソニック リビング北海道・東北株式会社
11. パナソニック リビング株式会社
12. パナソニック リビング中部株式会社
13. パナソニック リビング近畿株式会社
14. パナソニック リビング中四国株式会社
15. パナソニック リビング九州株式会社
16. パナソニック アーキスケルトンデザイン株式会社
17. パナソニック AW エンジニアリング株式会社
18. 石垣電材株式会社
19. パナソニック電材ソリューションズ株式会社
20. 福西電機株式会社
21. 中谷電気株式会社
22. パナソニック電材京都株式会社
23. 八州電気工業株式会社
24. 興陽電機株式会社
25. 株式会社キューテック
26. 株式会社デンザイ東亜
27. 新和照明株式会社
28. パナソニック産機システムズ株式会社
29. パナソニック関東設備株式会社
30. 山形パナソニック株式会社
31. 山陰パナソニック株式会社
32. パナソニック コンシューマーマーケティング沖縄株式会社

33. パナソニック システムソリューションズ ジャパン株式会社
34. パナソニック S S サービス株式会社
35. 山梨パナソニックシステム株式会社
36. 沖縄パナソニック特機株式会社
37. パナソニック FS エンジニアリング株式会社
38. 中国機材設備株式会社
39. かがしま電工株式会社
40. パナソニック エレベーター株式会社
41. パナソニック 環境エンジニアリング株式会社
42. パナソニック コンシューマーマーケティング株式会社

実務経験及び指導監督的実務経験に関する判定の考え方

第1 技術検定試験に係る実務経験及び指導監督的実務経験**1. 技術検定試験に係る実務経験****(1) 定義**

建設業法施行令第36条においては、受験しようとする種目に関する実務経験と定められている。受験の手引きにおいて、技術検定試験に係る実務経験の定義は、①「検定種目に該当する工事」の②「施工に直接的に関わる技術上のすべての職務経験」と具体化されている^{1,2}。なお、上記実務経験は、日本国内での経験に限ると解されている³。

(2) 当該技術検定試験の検定種目に該当する工事か否か（要件①）について

いかなる工事が当該技術検定試験の検定種目の工事に該当するかについては、受験の手引きに記載されている「実務経験として認められる工事種別・工事内容」の表や「実務経験とは認められない工事等」の表、建設業許可事務ガイドライン⁴の「許可業種区分の考え方について」等を参照して判断を行った。

(3) 「施工に直接的に関わる技術上のすべての職務経験」か否か（要件②）について

ア. 概要

実務経験は、検定種目に関するものであることを要するところ、建設機械施工管理技術検定試験を除き、検定種目はいずれも特定の種類の工事の施工管理であることから、「施工に直接的に関わる経験」であることが要件とされている。

施工管理とは、工程管理、品質管理、安全管理等を工事現場で行うことが想定されている⁵ところ、指定試験機関における審査実務においては、「施工に直接的

¹ 建設省の通達（昭和47年3月18日建設省計建発46号）においては、建設業法第7条第2号の「実務の経験」は「建設工事の施工に関する技術上のすべての職務経験」をいう旨が示されているが、これと比較すると、施工への関与が「直接的」である旨の要件が付加されている。

² 受験の手引きによれば、建設機械施工管理技術検定試験に係る実務経験は、建設工事の施工に当たり、建設機械を適確に操作するとともに、建設機械の運用を統一的かつ効率的に行うために必要な技術上の全ての職務経験をいうとされている。

³ 2020年4月からは、国外の建設工事の実務経験を有する者も、個別に国土交通大臣の認定を受けることにより、受験資格が認められることとなった（建設業法施行令第36条第1項第4号、第2項第1号ロ(5)、第2号ロ(3)）。

⁴ 平成13年4月3日国総建第97号。最終改正：令和2年12月25日国不建第311号。

⁵ 例えば、国土交通省の通達（平成30年12月3日国土建第309号）においても、監理技術者等は、建設工事を適正に実施するため、当該建設工事の施工計画の作成、工程管理、品質管理その他の技術上の管理及

に関わる経験」は、仮に、工程管理や品質管理に該当する職務経験を工事現場ではない場所で行ったとしても、工事現場における施工管理を行っていないならば、施工に「直接的に」関わる経験ということはできず、実務経験とすることができないと解釈されている⁶。そのため、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。ただし、工事現場外での業務であっても、受注工事の工期中に施工の一連の流れの中で行う施工計画の作成や契約工程表作成等については、技術検定試験に係る実務経験に含まれるものと解釈されるため、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。

イ. 請負契約を締結せずに工事に関与した場合

グループ会社においては、設備の販売を行うものの、その設備の設置やリフォーム等の工事は、他社が実施し、当該他社が最終顧客と請負契約を締結することがあった。

そこで、このような工事への関与が「施工に直接的に関わる」経験といえるかが問題となるが、実務経験自主調査においては、工事請負契約を締結せず、サービスとして指導を行っていたとしても、そのような経験は「施工に直接的に関わる」経験とはいえないと取り扱った。

ウ. 設計担当者の業務について

工事の仕様を決めるために行う設計は、施工管理の実務経験には含まれないものの、設計により定まった仕様を、請負者（施工者）の立場で現場の状況や施工の進捗に応じて詳細化し又は修正して、施工図等の図面を作成する業務は実務経験に含まれるものと解釈できる。また、設計担当者の立場で施工図等のおり施工されているか否かを現場で検査する業務も実務経験に含まれると解釈できる。一方で、工事現場に赴くことなく適宜問い合わせ等に対応する業務は、施工管理の実務経験に含まれない。

したがって、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。

び当該建設工事の施工に従事する者の技術上の指導監督の職務を行う役割を担っていることから、当該工事現場にて業務を行うことが基本との考え方が示されている。

⁶ 受験の手引きにおいても、かかる取扱いを示す記載は存在するが、検定種目によりその記載ぶりには差異がある。

2. 技術検定試験に係る指導監督の実務経験

(1) 定義

技術検定試験に係る指導監督の実務経験の定義は、「現場代理人、主任技術者、工事主任、施工監督等の立場で、部下や下請業者等に対して工事の技術面を総合的に指導監督した経験」と具体化されている^{7, 8}。

受験の手引きによれば、指導監督の実務経験は、当該技術検定試験の検定種目に該当する工事であることに加え、以下の2要件を充足する経験とされており、「受注者の立場における経験のほか、発注者側の現場監督技術者等として、総合的に指導・監督した経験」も含まれるものとされている。

- ① 現場代理人、主任技術者、工事主任、施工監督等の指導監督的な立場（以下「指導監督的立場」という。）での経験であること
- ② 部下や下請業者等に対して工事の技術面を総合的に指導監督した経験であること

(2) 指導監督的立場（要件①）について

指導監督の実務経験と認められるためには、指導監督を行うべき立場から工事に関与していることが必要である。このような指導監督を行うべき立場の者であれば施工体制台帳、施工体系図等に氏名が記載されるものであり、そのような工事書類に何らの記載もなされていない者を指導監督的立場にあると認めることは難しいものと考えられる。

しかし、過去の工事については、施工体制台帳、施工体系図等の工事書類が必ずしも残されていない工事もあることから、実務経験自主調査においては、その他の資料も踏まえて、施工当時において指導監督的立場が明確にされていたと認められるか否かにより判断を行うものとした。

なお、1級電気工事施工管理技術検定試験及び1級建築工事施工管理技術検定試験の受験の手引きには、指導監督的立場の例として、「設計監理者」との記載がなされているが、「設計監理者」とは、設計者の立場での工事監理業務を行う者を意味する。「設計監理者」が指導監督の実務経験に関する立場として挙げられているのは、建築工事及び建築物内の電気工事については、建築基準法及び建築士法の定めにより、発注者

⁷ 建設省の通達（昭和47年3月18日建設省計建発46号）においては、建設業法第15条第2号の「指導監督的な実務の経験」は「建設工事の設計又は施工の全般について、工事現場主任者又は工事現場監督者のような資格で工事の技術面を総合的に指導監督した経験をいう」旨が示されている。

⁸ 受験の手引きによれば、建設機械施工管理技術検定試験については、指導監督の実務経験は、実務経験の中で、現場代理人、主任技術者、施工監督、工事主任などの立場で、部下等に対して、建設機械の操作を初め、工事の技術面を総合的に指導監督した経験をいうとされている。

に代わって設計者が工事監理を行うことが多いためであり、かかる記載があることをもって、請負者における設計担当者が指導監督的立場にあることが認められているわけではないものと解釈される。そこで、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。

(3) 工事の技術面を総合的に指導監督した経験（要件②）について

工事の技術面の指導監督は総合的に行うことが求められているため、施工管理の一面のみに関して指導監督がなされていたとしても指導監督の実務経験とは認められないものと考えられる。例えば、設計担当者が品質管理に関して、現場の技術者や下請業者に指導監督を行っていたとしても、直ちに「工事の技術面を総合的に指導監督した。」と評価できるものではない。

3. 重複

受験の手引きによれば、同一時期に、技術検定7種目のうち複数種目の工事を並行して行っている期間がある場合、その期間について当該複数種目の工事を重複して実務経験として申請することはできないとされている（以下、同一期間について複数種類の工事の実務経験として申請することができないことを「**重複禁止要件**」という。）。

なお、重複禁止要件は、1級・2級土木施工管理、2級建築施工管理、2級電気工事施工管理、1級・2級管工事施工管理及び1級・2級造園施工管理の技術検定試験については2009年度の受験の手引きから公表され、1級建築施工管理及び1級電気工事施工管理の技術検定試験については2010年度の受験の手引きから公表されているが、同一期間について当該複数種類の工事を重複して実務経験として申請することはそれ以前から禁止されており、重複禁止要件に係る記載は注意的なものにすぎないと解釈される。そこで、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。

4. 電気工事に係る下請除外要件

2020年度の電気工事施工管理技術検定試験の受験の手引きによれば、「建築一式工事等で請け負った工事のうち、電気工事を下請けに出した場合は、原則として元請会社の技術者は、電気工事施工管理の実務経験の申請は認められません。」（以下「**電気工事下請除外要件**」という。）、「但し、元請会社で電気工事業の許可を持ち、設備部門の技術者として配置されている場合は、当該技術者は電気工事施工管理の実務経験として申請できます。」（以下「**電気工事下請除外例外要件**」という。）とされている。

電気工事下請除外例外要件のうち、「元請会社で電気工事業の許可を持ち」との要件について、実務経験自主調査においては、事業者（会社）として、電気工事業の許可

を有しておればよく、問題となる電気工事の受注に係る営業所が当該許可の範囲に含まれていることは要しないものとして取り扱った⁹。

また、電気工事下請除外例外要件のうち、「設備部門の技術者として配置されている」との要件について、電気工事を下請に出した場合、元請会社の立場で電気工事の実務経験が認められるのは、電気工事の技術者として現場に配置された場合に限られ、専ら電話やメール等で遠隔的に現場に対する指示又は指導を行うような場合は「配置されている」とは認められないと解釈される。したがって、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。

なお、2019年度の受験の手引きには、電気工事下請除外例外要件と同趣旨の記載は見受けられず、電気工事下請除外例外要件は、2020年度の受験の手引きから明記されたものと認められる。もっとも、電気工事下請除外要件の趣旨は、電気工事を下請に出して実質的な施工管理を行わない場合を実務経験から除外する点にあると考えられ、電気工事下請除外例外要件に該当する場合にまで実務経験から除外することに合理性はなく、電気工事下請除外要件が明記された2009年度以降の受験においても、電気工事下請除外例外要件を認めない趣旨とは考えにくいことから、実務経験自主調査においては、2009年度から2019年度においても電気工事下請除外例外要件に該当すれば電気工事の実務経験を認めるものと判断した。また、2008年度の受験の手引きにおいては、電気工事下請除外要件が明記されていないことから、実務経験自主調査においては、同年度以前において電気工事下請除外要件がないものとして実務経験の判断を行った。

第2 監理技術者資格に係る実務経験及び指導監督の実務経験

1. 監理技術者資格に係る実務経験

(1) 定義

監理技術者資格に係る実務経験については、申請の手引きによれば、「資格者証の交付申請を行う建設業の種類に該当する『工事』の経験であること」が要件とされている。また、監理技術者資格として必要とされる「実務の経験」（建設業法第27条の18第1項、第15条第2号ロ、第7条第2号）について、建設業許可事務ガイドラインによれば、「建設工事の施工に関する技術上のすべての職務経験」をいうとされている。なお、上記実務経験は、日本国内での経験に限ると解されている¹⁰。

以上のことからすれば、監理技術者資格に係る実務経験については、以下の2点が要件となる。

⁹ 建設業の許可は、各事業者が、建設工事の種類ごとに受けるものとされており（建設業法第3条第1項、第3項）、営業所ごとに許可を受けるわけではないため、受験の手引きの文理解釈としても、このような解釈が導かれる。

¹⁰ 国外の建設工事の実務経験を有する者も、個別に国土交通大臣の認定を受けることにより、監理技術者資格が認められている（建設業法第7条第2号ハ、第15条第2号ハ）。

- ① 監理技術者資格者証の交付申請を行う建設業の種類に該当する工事の経験であること
- ② 建設工事の施工に関する技術上の全ての職務経験であること

(2) 監理技術者資格者証の交付申請を行う建設業の種類に該当する工事か否か（要件①）について

申請の手引きによれば、「建設工事の種類・内容・例示一覧」及び「建設工事の区分の考え方」が記載されているため、これらの記載を参照しつつ、当該要件の判断を行った。

なお、実務経験自主調査においては、実態と異なると疑われる事情がない限り、許可行政庁に提出する工事経歴書に記載した工事の種類、経営事項審査において売上を計上した工事の種類、発注者から監理技術者を求められた工事の種類等により、当該要件の判断を行うべきものと判断した。

(3) 建設工事の施工に関する技術上の全ての職務経験か否か（要件②）について

建設業許可事務ガイドラインによれば、実務経験には「建設工事の雑務のみの経験年数は含まれないが、建設工事の発注に当たって設計技術者として設計に従事し、又は現場監督技術者として監督に従事した経験、土工及びその見習いに従事した経験等も含めて取り扱うものとする。」とされているほか、申請の手引きには、実務経験として認められない経験が例示されている。

なお、実務経験自主調査においては、請負契約の工期において行われた職務経験であることが実務経験の前提として必要であると取り扱った。

2. 監理技術者資格に係る指導監督的実務経験

(1) 定義

建設業法第 27 条の 18 第 1 項、第 15 条第 2 号ロによれば、監理技術者資格者証の交付に必要な指導監督的実務経験は、監理技術者資格者証の交付申請をしようとする種類の建設工事で、発注者から直接請け負い、その請負代金の額が政令で定める金額以上であるものに関する経験であることが必要とされている。また、監理技術者資格に係る「指導監督的な実務の経験」（建設業法第 27 条の 18 第 1 項、第 15 条第 2 号ロ）について、建設業許可事務ガイドラインによれば、「建設工事の設計又は施工の全般について、工事現場主任者又は工事現場監督者のような立場で工事の技術面を総合的に指導監督した経験をいう。」とされている。

以上より、監理技術者資格に係る指導監督的実務経験には、監理技術者資格者証の交付申請をしようとする種類の建設工事の経験であることに加え、以下の 5 要件が必要とされる。

- ① 発注者から直接請け負った工事の経験であること
- ② 請負代金の額が政令で定める金額以上であること
- ③ 建設工事の設計又は施工の全般についての経験であること
- ④ 工事現場主任者又は工事現場監督者のような立場での経験であること
- ⑤ 工事の技術面を総合的に指導監督した経験であること

(2) 発注者から直接請け負った工事の経験であること（要件①）について

監理技術者資格に係る指導監督の実務経験は、発注者から直接請け負った工事の経験に限定されており、下請工事の経験は指導監督の実務経験とは認められないと判断した。

(3) 請負代金の額が政令で定める金額以上であること（要件②）について

申請の手引きによれば、かかる政令に定める金額は、以下のとおりとされている（建設業法施行令第5条の3参照。ただし、単価契約の場合は下記金額以上であっても原則として指導監督の実務経験には該当しない。）。

1984年9月30日まで	: 1500万円以上
1984年10月1日から1994年12月27日まで	: 3000万円以上
1994年12月28日以降	: 4500万円以上

(4) 建設工事の設計又は施工の全般についての経験であること（要件③）について

監理技術者資格に係る指導監督の実務経験は、建設業許可事務ガイドラインにおいて、「設計又は施工の全般について…指導監督した経験」をいうとされており、施工についての経験だけでなく、設計についての経験も認められると解釈される。そこで、実務経験自主調査においては、設計についての経験も指導監督の実務経験として認めるものと判断した。

なお、申請の手引きには、「指導監督の実務経験は、監理技術者を除いて、原則として1工事1人」と記載されているものの、上記の点からすれば、工事担当者及び設計担当者の双方に指導監督の実務経験を認めることは否定されないものと思料される。

(5) 工事現場主任者又は工事現場監督者のような立場での経験であること（要件④）について

監理技術者資格に係る指導監督の実務経験においては、原則として、工事現場主任者又は工事現場監督者のような指導監督的立場が必要であるが、設計についての指導監督の実務経験については、実質的に設計に係る実務について指導監督的役割を果たしていたと認められれば足りると解釈される。また、指導監督的立場が認められる場合において、設計担当者が、設計図又は施工図に従って施工が行われているかを監理

するため継続的に施工現場を訪れて確認をしているような場合は、現場施工工事の期間全体についても指導監督的実務経験に算入できると解釈される。したがって、実務経験自主調査においては、継続的に施工現場を訪れるなどして、設計担当者が、設計図又は施工図に従って施工が行われているかを継続的に監理している場合には、指導監督的実務経験として認める取扱いとすべきものと判断した。

(6) 工事の技術面を総合的に指導監督した経験であること（要件⑤）について

申請の手引きにおいては、工事の一部に係る技術面の責任者としての経験や建設工事の施工に係る見習の技術的経験は、指導監督的実務経験には該当しない旨が記載されている。

(7) 重複

申請の手引きによれば、同一時期に、複数の申請対象となる種類の工事を並行して行っている場合、その期間について当該複数種類の工事を重複して実務経験として申請することはできないとのことであったため、実務経験自主調査の判定においても、そのように取り扱った。