

2025年5月30日

株式会社ジェイアール東日本企画 御中

調査報告書

外部調査委員会

目次

第1章	調査の概要	6
第1	調査に至る経緯、目的等	6
第2	本件調査の内容、方法等	7
1	本件調査の体制	7
2	本件調査の方法	7
3	本件調査の基準日	8
第2章	jeki の概要及び組織体制	9
第1	jeki の概要	9
第2	組織体制	9
1	現在の jeki の組織体制	9
2	現在の SBD 本部の組織体制	11
3	過去の中央省庁等向けの事業に関する jeki の組織体制	13
第3章	jeki における内部監査及び内部通報の状況等	15
第1	jeki における内部監査	15
1	jeki における内部監査制度の概要	15
2	jeki における内部監査の状況	16
第2	jeki における内部通報	16
1	jeki における内部通報制度の概要	16
2	jeki における内部通報の状況	18
第3	JR 東日本による jeki の内部統制に関する取組み	18
1	JR 東日本としての取組み	18
2	jeki としての対応	19
第4章	補助事業及び委託事業の概要及び業務プロセス	20
第1	補助事業及び委託事業の概要	20
第2	補助対象経費及び委託対象経費の概要	22
第3	jeki における補助事業及び委託事業の業務プロセス	25
1	補助事業の公募、jeki による応募及び交付決定	25
2	補助事業の遂行及び作業時間の記録	26
3	中間検査	27
4	実績報告書の作成・提出、確定検査及び補助金の支払	27
5	事業の繰越し及び概算払	28
第5章	不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求	28
第1	jeki における不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求スキームの概要	28
第2	令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上	

	及び不適切な人件費の請求の事実関係.....	29
1	申請及び交付決定	30
2	令和 4 年度(2022 年度)の想定人件費一覧表の作成及びプロジェクト指定の発 令	30
3	従事時間配分表の配布及び作業時間の入力指示	32
4	事業の次年度への繰越決定及び概算払	32
5	中間検査のための準備及び対応	33
6	確定検査のための準備及び対応	33
7	資源エネルギー庁から jeki に対する補助金の支払	34
第 3	令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上 及び不適切な人件費の請求の事実関係.....	35
第 4	不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われた事業の範囲等..	36
第 6 章	不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われるに至った経緯 .	37
第 1	2012 年頃に jeki が中央省庁等向けの事業を受託し始めた頃の経緯	37
第 2	2015 年の SBD 局パブリックアカウント第三部の設置、2017 年の SBD 局業務サ ポート部の設置頃の経緯	39
第 3	2019 年からの想定人件費一覧表の作成.....	40
第 4	2020 年の内部監査での指摘並びにプロジェクト指定の制度及び工数オプショ ンシステムの導入等について	40
1	概要	40
2	SBD 局に対する内部監査(2020 年 1 月 14 日～同月 27 日)	41
3	SBD 局に対する内部監査から役員連絡会まで(2020 年 1 月下旬～同年 3 月 24 日) 42	
4	SBD 局に対する内部監査結果の正式報告(2020 年 6 月～同年 7 月)	46
5	プロジェクト指定の発令準備及び発令(2020 年 7 月～同年 8 月)	46
6	工数オプションシステムの導入準備～稼働(2020 年 9 月～2021 年 1 月)	47
第 5	令和 3 年度(2021 年度)以降の運用	48
第 7 章	現在及び過去の不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求に関する jeki 役職員の関与・認識範囲.....	49
第 1	2012 年の jeki における中央省庁等向けの事業開始当初から 2019 年頃まで ...	49
1	中央省庁等向けの事業の開始当初(2012 年～2013 年頃)	49
2	SBD 局設立頃(2013 年～2014 年頃)	49
3	パブリックアカウント第三部設立時以降(2015 年～2017 年頃)	50
4	業務サポート部の設立時以降(2017 年～2018 年頃)	50
5	現在の想定人件費一覧表と同様の資料が作成された頃(2019 年頃)	51
第 2	2020 年頃の内部監査での指摘並びにプロジェクト指定の制度及び工数オプ	

	ションシステムの導入等の当時	51
1	当時のSBD局幹部らの関与・認識範囲	51
2	当時の経営陣等の関与・認識範囲	52
第3章	SBD本部設立頃から本件発覚まで(2021年～2024年頃)	56
1	当時及び現在のSBD本部・SBP局幹部らの関与・認識範囲	56
2	当時及び現在の経営陣等の関与・認識範囲	56
第8章	過去の従業員からの問題提起、他社の同種事例があった際の対応状況	57
第1節	過去に従業員からの問題提起があった際の対応状況	57
1	2020年12月のSBD局員からのメール	57
2	2021年1月のSBD局管理職からのメール	58
3	2023年8月のSBP局員からのメール	59
第2節	過去に他社の同種事例があった際の対応状況	59
第9章	2024年の内部通報及び会計検査院の实地検査以降のjekiの対応状況	60
第1節	2024年の内部通報及び会計検査院の实地検査以降の経緯	60
1	2024年7月及び9月の会計検査院によるjekiに対する实地検査	60
2	2024年9月26日の内部通報	60
3	2024年9月26日の会計検査院からjekiに対するA支社へのヒアリング実施の 連絡	64
4	2024年10月中旬から下旬以降の対応	64
第2節	社長や総務局長らの認識	70
第10章	その他の不適切行為(不適切な補助員人件費の計上)	72
第11章	jekiが既に講じた是正策	74
第12章	原因・背景の分析	75
第1節	幹部従業員らのコンプライアンス意識の欠如	75
第2節	経営陣等のリスク感度の著しい低さと「事なかれ主義」の姿勢	76
第3節	中央省庁等向けの事業に関する幹部従業員らの固定化、ブラックボックス化 ..	78
第4節	中央省庁等向けの事業の性質・構造が理解されないまま、SBD本部の評価指標 として売上及び粗利の営業目標が設定されていたこと	78
第5節	問題提起の声が上がりにくい組織風土	80
第6節	現場の従業員のコンプライアンス意識の不十分さ	81
第7節	内部統制機能(内部通報制度及び内部監査制度の運用等)の不十分さ	82
第13章	再発防止策の提言	83
第1節	経営陣等の意識改革	83
第2節	経営陣から従業員に対するメッセージの発信及び教育の拡充	84
第3節	社内での中央省庁等向けの事業の評価指標の見直し	85
第4節	内部統制機能(総務局及び内部監査部門の体制、内部監査制度及び内部通報制	

	度の運用、並びにリスクマネジメントの取組み)の強化.....	85
第5	定期的な人事ローテーションの実施、社内コミュニケーションの円滑化のための研修、対話活動等の実施	86

第1章 調査の概要

第1 調査に至る経緯、目的等

株式会社ジェイアール東日本企画(以下「jeki」という。)は、令和2年度(2020年度)から令和5年度(2023年度)にかけて、経済産業省資源エネルギー庁(以下「**資源エネルギー庁**」という。)から、「災害時に備えた社会的重要なインフラへの自衛的な燃料備蓄の推進事業費補助金(災害時に備えた社会的重要なインフラへの自衛的な燃料備蓄の推進事業のうち自治体における防災の拠点となる施設向け自家用発電設備等利用促進対策事業に係るもの)」(以下「**防災インフラ補助事業**」という。)¹の補助事業者(執行団体)として採択され、補助金の交付決定を受けた。そして、令和4年度(2022年度)(令和5年度(2023年度)への繰越分を含む。)の防災インフラ補助事業において、補助事業に従事していない従業員が作業していたかのように作業時間が計上されていたこと(以下「**不適切な作業時間の計上**」という。)²が、2024年7月以降の会計検査院の検査において判明した。これを受けて jeki は、同年12月4日、外部法律専門家による外部調査委員会(以下「**当委員会**」という。)を設置し、令和4年度(2022年度)及び令和5年度(2023年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上に関する事実関係の解明等を目的とする調査(以下「**本件調査**」という。)を行うこととした。

本件調査の目的は以下のとおりである。

- ① 令和4年度(2022年度)及び令和5年度(2023年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上及び人件費に係る補助金申請に関する事実関係の解明
- ② 令和4年度(2022年度)及び令和5年度(2023年度)防災インフラ補助事業におけるその他の不適切行為の有無、当該補助事業以外の中央省庁、地方自治体又はそれらの外郭団体の委託事業及び補助事業における不適切な作業時間の計上その他の不適切行為の有無に関する調査
- ③ 調査の結果判明した問題が生じた原因・背景の分析及び再発防止策の提言
- ④ その他、当委員会が必要と認める事項

¹ 大規模災害時等に系統電力や都市ガス等の供給が途絶した際に、自治体における防災の拠点となる施設に石油製品等を安定的に供給し、自治体が住民の避難をはじめとする多様な災害対応を確実に実施する体制を確保するため、自家用発電設備等の設置及び当該自家用発電設備等を設置する施設の整備に要する経費を補助し、大規模災害発生時においてその機能の継続性を維持することが必要となる防災拠点施設への石油製品等の安定供給の確保を図ることを目的とするものである。

² 補助事業者は、補助事業に従事した従業員の人件費について、中央省庁等に対して補助金として交付を申請することができる。

第2 本件調査の内容、方法等

1 本件調査の体制

当委員会の構成員は、以下のとおりである。

委員長	落合 義和	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士、元東京高等検察庁検事長
委員	松山 遙	日比谷パーク法律事務所 弁護士、元東京地方裁判所判事補
委員	平尾 覚	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士、元東京地方検察庁検事
委員	勝部 純	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 弁護士

当委員会は、本件調査を実効的に遂行するため、外部法律専門家である西村あさひ法律事務所・外国法共同事業の弁護士³を調査補助者として起用した。

2 本件調査の方法

当委員会は、以下の方法により本件調査を実施した。

(1) 関係資料の精査

当委員会は、jeki に現存する組織図、社内規程、令和4年度(2022年度)及び令和5年度(2023年度)防災インフラ補助事業に関する補助金交付申請、資源エネルギー庁による中間検査・確定検査、社内体制、作業実績等に関する資料、その他の関係資料並びにヒアリング対象者から提出された資料等を収集し、その内容を精査、検証した。

(2) 関係者に対するヒアリング

当委員会は、jeki に所属する又は所属していた役職員合計45名に対するヒアリングを実施した。

なお、一部のヒアリング対象者については、複数回ヒアリングを実施した。

³ 大野憲太郎、鈴木俊裕、西田朝輝、松本佳子、神山大将、内田治寿、鈴木七瑛である。

(3) デジタル・フォレンジック

当委員会は、不適切な作業時間の計上を開始された時期及び経緯や、不適切な作業時間の計上に関する管理職及び役員の認識の有無を確認するため、現在及び過去のソーシャルビジネス・地域創生本部(jeki において中央省庁等向けの事業を担当していた事業部門であり、以下「**SBD 本部**」という。)及びA支社所属の管理職並びに社長を含む役員のうち計17名について、メールサーバに保存されていたメールデータ⁴を保全したほか、上記17名のうち不適切な作業時間の計上に中心的に関わっていたことが疑われた7名の会社貸与PC上に現存していたメールデータを保全した。当委員会は、下記第5章第1の不適切な作業時間の計上の方法を勘案し、保全された合計1,997,115件のメールデータ(添付ファイルを含む。以下同じ。)に対し、キーワード検索によるデータの抽出作業を実施し、それにより抽出された12,576件のメールデータについてデータレビューを実施した。

(4) アンケート

当委員会は、不適切な作業時間の計上に係る事実関係や、不適切な作業時間の計上に類似する事案の有無を確認するため、jekい に現在在籍中の役職員のうち、①全役員(取締役及び監査役)、②現在SBD本部に在籍する従業員、③現在SBD本部以外の本社部門に在籍する従業員のうち、2020年以降に後述するプロジェクト指定を受けたことがある者、及び④現在支社・支店に在籍する従業員のうち、支社長及び2020年以降にプロジェクト指定を受けたことがある者計252名を対象として、アンケートを実施した(以下「**本アンケート調査**」という。)⁵。本アンケート調査の結果、217名から回答があり、回答率は86.1%であった。

3 本件調査の基準日

本件調査の基準日(以下「**基準日**」という。)は、2025年5月29日である。

下記第2章以下は、当委員会が基準日までにを行った調査の結果をまとめたものであり、今後新たな事実等が判明した場合には、その結論等が変わる可能性がある。

⁴ jeki においては、2021年10月にメールサーバの切替えが行われていたため、同月以降のメールデータを保全対象とした。

⁵ 本アンケート調査は、2025年1月28日から同年3月21日までを回答期間として、ウェブアンケート方式・記名式で実施した。アンケート回答は、回答者の匿名性を確保するため、当委員会が jeki を介さずに回答者から直接受領した。本アンケート調査への協力依頼文においては、不適切な問題を自主的に申告した場合には社内処分を減免することがあること(いわゆる裁量型の社内リニエーション)について明記した。

第2章 jeki の概要及び組織体制

第1 jeki の概要

jeky は、東京都渋谷区恵比寿南1丁目5番5号 JR 恵比寿ビルに本店を置き、各種広告の取扱い及びセールスプロモーション並びにパブリックリレーションズに係る業務等を目的とする会社である。

jeky は、1988年5月、東日本旅客鉄道株式会社(以下「JR 東日本」という。)の子会社として設立され、基準日現在も、JR 東日本の100%子会社である。

第2 組織体制

1 現在の jeki の組織体制

現在(2024年7月1日時点)の jeki の組織図⁶は別紙1のとおりである。

2024年7月1日時点で、jeky においては、事業本部として、デジタル本部、第一営業本部、第二営業本部、SBD 本部、メディアソリューション本部、メディア・コンテンツ本部及び企画制作本部が設置されている。各本部の所管業務の概要は下表のとおりである。

部門名	所管業務の概要
デジタル本部	以下の業務を行う以下の局を統括する。 <ul style="list-style-type: none">デジタルビジネス局：クライアント施策に伴う、デジタルに係る企画、提案及び実施に関すること等デジタルプランニング局：デジタルメディアを活用したマーケティング戦略とメディアプランの実施、効果測定に関すること等プラットフォーム開発局：インターネットを活用したアプリケーションの開発及び運用に関すること等
第一営業本部	以下の業務を行う以下の局を統括する。 <ul style="list-style-type: none">JR 第一営業局：JR 東日本及び JR 東日本関連グループ企業を主要クライアントとする、広報・宣伝に係る企画、提案及び実施に関すること等JR 第二営業局：JR 東日本及び JR 東日本関連グループ企業を主要クライアントとする、販売促進に伴う宣伝広告の企画、提案

⁶ 本件調査開始の直近の jeki の組織図である。

部門名	所管業務の概要
	及び実施に関すること等
第二営業本部	<p>以下の業務を行う以下の局を統括する。</p> <ul style="list-style-type: none"> 第一営業局～第五営業局：一般クライアントに係る、販売促進に伴う宣伝広告の企画、提案及び実施に関すること等
SBD 本部	後述
メディアソリューション本部	<p>以下の業務を行う以下の局・センターを統括する。</p> <ul style="list-style-type: none"> MUSTRUM 推進センター：メディアソリューション本部各局・各センターと連携した、統合商品の開発及び販売に関すること等 交通媒体局：交通媒体等に係る商品開発及び広告料金の設定並びに販売管理に関すること等 デジタルサイネージ事業局：デジタルサイネージ導入に関する設置から運用までワンストップでの対応に関すること等 Beyond メディア局：JR 東日本グループの Beyond Stations 構想に係る新しいスペース・メディアの開発のコンサルティング業務に関すること等 デジタルサイネージ推進センター：デジタルサイネージに関する戦略の策定に関すること等
メディア・コンテンツ本部	<p>以下の業務を行う以下の局・センターを統括する。</p> <ul style="list-style-type: none"> OOH メディア局：媒体の確保に関すること等 メディア局：媒体の確保に関すること等 コンテンツビジネス局：コンテンツ業務に係る基本計画の策定に関すること等 メディアマーケティングセンター：データに基づくメディアの統合プランニングに関すること
企画制作本部	<p>以下の業務を行う以下の局を統括する。</p> <ul style="list-style-type: none"> エクスペリエンシャル・プロモーション局：販売促進、イベント、XR・デジタルプロモーション、SP クリエイティブの企画、PR の企画、空間デザイン、建築施工、プロデュースに係る基本計画の策定及び実施に関すること等 コミュニケーション・プランニング局：マーケティングに係る基本計画の策定及び実施に関すること等 クリエイティブ局：クリエイティブに係る基本計画の策定及び実施に関すること等

各事業本部以外に jeki-X、XR&データビジネス事業推進室が設置されており、所管業務

の概要は下表のとおりである。

部門名	所管業務の概要
jeki-X	・ 全社的な DX 事業推進に関する事等
XR & データビジ ネス事業推進室	・ JR 東日本グループにおける XR 関連事業に対する企画提案、事業 化推進、開発投資、事業運営等に関する事

管理部門としては、営業統括局及び総合企画本部が設置され、総合企画本部の傘下に経営企画局、経理局及び総務局が設置され、総務局の傘下に総務・広報部、法務・契約書管理部及び人事部が設置されている。各本部・局の所管業務の概要は下表のとおりである。

部門名	所管業務の概要
営業統括局	・ 全社的観点に基づく営業戦略の具体的施策の構築及び成長戦略 の策定並びに横断的展開の推進に関する事等
総合企画本部	以下の業務を行う以下の局を統括する。 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営企画局：全社的経営戦略に関する事等 ・ 経理局：年度予算実施計画の作成及び執行管理に関する事等 ・ 総務局：社内事務の総合調整に関する事等

また、jeki においては、支社として、首都圏統括支社、高崎支社、水戸支社、千葉支社、仙台支社、盛岡支社、秋田支社、新潟支社、長野支社、北陸支社、中部支社及び関西支社が設置されており、支社の傘下に支店が設置されている場合もある。

2 現在の SBD 本部の組織体制

2024 年 7 月 1 日時点で、SBD 本部には、イノベーションデザインセンター、ソーシャルビジネスプロデュース局(以下「SBP 局」という。)、ソーシャルビジネスソリューション局(以下「SBS 局」という。)、スペースプロデュースセンター及び管理統括センターが設置されており、SBD 本部は、傘下の各組織を統括するものとされている。各センター・局の所管業務の概要は下表のとおりである。

部門名	所管業務の概要
イノベーション デザインセン ター	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルビジネス領域に係わる基本計画及び戦略に関する事 と ・ 官公庁に係る企画・開発に関する事 ・ 地方自治体及び各種団体に係る企画・開発に関する事

部門名	所管業務の概要
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域関連ビジネスに係る企画・開発に関すること ・ 新規事業開発に関すること ・ 新規ソーシャル系クライアントの開発及び業務配分の調整に関すること ・ ソーシャルビジネスに係る情報収集に関すること ・ 業務に係る営業局、支社及び支店の支援に関すること
SBP 局	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官公庁・地方自治体等の広告宣伝・事業の企画提案及び実施運営に関すること ・ 新規ソーシャル系クライアントの開発及び業務配分の調整に関すること ・ クライアントに係る情報の収集、管理及び与信に関すること ・ 業務に係る契約並びに権利の取得及び管理に関すること ・ 業務に係る売上の請求・回収及び管理に関すること ・ 業務に係る営業局、支社及び支店の支援に関すること
SBS 局	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルビジネス領域におけるビジネスソリューションの企画・開発及び事業推進に関すること ・ 大型イベント等の企画提案及び実施運營業務に関すること ・ jeki のデジタルソリューションを活用した企画提案及び実施運營業務に関すること ・ 新規ソーシャル系クライアントの開発及び業務配分の調整に関すること ・ 業務に係る契約並びに権利の取得及び管理に関すること ・ 業務に係る売上の請求・回収及び管理に関すること ・ 業務に係る営業局、支社及び支店の支援に関すること
スペースプロデューサー	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルビジネス領域における空間開発等の企画開発及び事業推進、コンサルティング業務に関すること ・ 官公庁及び民間の空間開発におけるブランディング・プロデューサー、企画開発、コンサルティング、施設運営等に関すること ・ ソーシャル領域に係る街づくり・再開発・地域再生事業等に関すること ・ 業務に係る契約並びに権利の取得及び管理に関すること ・ 業務に係る売上の請求・回収及び管理に関すること ・ 業務に係る営業局、支社及び支店の支援に関すること

部門名	所管業務の概要
管理統括センター	<ul style="list-style-type: none"> ・ SBD 本部内の横断的業務案件に関する調整及び推進に関すること ・ SBD 本部内の業務実績の把握及び情報提供に関すること ・ クライアントに係る情報の収集、開発、管理及び与信に関すること ・ SBD 本部所属各局等及び他部門との調整に関すること ・ 業務に係る契約並びに権利の取得及び管理に関すること ・ ソーシャルビジネスにおける各種研修計画、実施に関すること

SBD 本部傘下のセンター・局のうち、主に売上を計上する部門は、SBP 局及び SBS 局である。

そのうち SBP 局は、傘下に第一部、第二部及び第三部を設置している。

SBP 局第一部、第二部及び第三部の業務内容は、ほぼ同様であるが、担当する官公庁等が異なり、第一部は資源エネルギー庁、厚生労働省、環境省等、第二部は経済産業省、農林水産省等、第三部は地方自治体及び関係機関等を担当している。

SBS 局は、傘下に第一部、第二部及び札幌支店から改称した北海道支店を設置している。

3 過去の中央省庁等向けの事業に関する jeki の組織体制

jeky では、2009 年 4 月 1 日、スタッフ部門である企画制作本部の傘下に SP(セールスプロモーション)開発事業局(以下「**SP 開発事業局**」という。)が設立され、地方創生に関する業務を開始した。その後、2011 年の東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故後の平成 24 年度(2012 年度)に、jeky の営業部門が、資源エネルギー庁が発注者である復興支援事業を受託し、中央省庁等向けの事業を開始した際、SP 開発事業局は、営業部門のスタッフとして共に当該事業を所管していた。SP 開発事業局は、2013 年 4 月 1 日付けで営業本部の傘下に移管されるとともに jeky 内の中央省庁事業をまとめるソーシャルビジネス開発局(以下「**SBD 局**」という。)へと組織変更され、上記復興支援事業をはじめとする中央省庁等向けの補助事業及び委託事業の受託を拡大した。その後、SBD 局は、2021 年 4 月 1 日付けで本部へと格上げされ、SBD 本部へと組織変更された。

SBD 本部に組織変更される前の 2020 年 7 月 1 日時点の jeky の組織図は別紙 2 のとおりである。SBD 局及びその傘下の各室・部・営業所の所管業務の概要は下表のとおりである。

部門名	所管業務の概要
SBD 局	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官公庁・地方自治体等の宣伝広告の企画提案、実施及び新規開発並びに情報収集、管理、与件調査に関する業務 ・ 上記に関連した企業・団体に関する戦略営業サポート業務 ・ 上記に関連した JR 東日本グループとの連携業務 ・ 上記に関連した大型受注案件を施行するための事務局運営に関する業務 ・ 新規クライアント開発の事業企画に関する業務 ・ 地域活性化ビジネス、環境ビジネスに係る企画・開発に関する業務 ・ 各種スペース活用・活性化に係る企画・開発に関する業務 ・ 公共施設等の受託運営・管理に関する業務 ・ 販売催事に係る企画・提案・管理に関する業務 ・ 地域関連の業務・興行型展示会事業に関する業務 ・ 新規ビジネスモデル構築に関する業務 ・ 新コンサルティングに関する業務
ソーシャルイノベーション室	<ul style="list-style-type: none"> ・ ソーシャルビジネスの中長期戦略の策定業務 ・ 官公庁情報の収集・分析業務 ・ 新規事業開発業務
ソーシャルビジネスサポート室	<ul style="list-style-type: none"> ・ 支店・支社、営業局ソーシャルビジネス領域業務支援 ・ 支店・支社向け官公庁情報共有業務 ・ 企画提案支援業務
業務サポート部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官公庁・地方自治体等の宣伝広告の企画提案、実施及び新規開発並びに情報収集、管理、与件調査に関する業務
管理部	<ul style="list-style-type: none"> ・ 局の事業計画及び予算の策定 ・ 局の総務・人事・経理及び庶務に関する業務 ・ 与信管理・営業売上統計等の営業支援業務
札幌営業所、北陸営業所	<ul style="list-style-type: none"> ・ 官公庁・地方自治体等の宣伝広告の企画提案、実施及び新規開発並びに情報収集、管理、与件調査に関する業務 ・ 上記に関連した企業・団体に関する戦略営業業務 ・ 地域関連ビジネスに係る企画・開発に関する業務 ・ 新規クライアント開発の事業企画に関する業務 ・ 各種スペース活用に係る企画・開発に関する業務

第3章 jeki における内部監査及び内部通報の状況等

第1 jeki における内部監査

1 jeki における内部監査制度の概要

jeky においては、監査室長を監査責任者として、監査室が、jeky の全部門及び子会社を対象とする内部監査を実施している。内部監査は会社の経営方針に基づき、一切の業務活動及び諸制度について独立の立場から検証・評価し、改善のための適切な助言・勧告を行うことにより、業務運営の円滑化、コスト削減等経営効率の向上に資するとともに、内部統制の能率的有効な運営を実施することを目的としており、jeky で実施される内部監査には、定期監査と臨時監査がある。

定期監査は、主に業務効率の改善を目的として実施されるものである。監査室は、前年度の終わりに次年度の監査対象部門及び監査テーマを定め、監査計画を策定し、社長の承認を得た上で、当該監査計画に基づき、定期監査を実施している。また、臨時監査は、主に会社の方針・規程・規則等に従って業務が運営されているか、前回の監査で指摘された事項の改善策が実施されているかを確認することを目的として、社長の指示の下実施されるものである。いずれの監査も、原則として実地監査の方法で実施され、必要に応じて書面監査も併用される。

監査責任者は、監査終了後、監査対象、監査範囲、監査結果及びこれに対する意見勧告事項を記載した監査報告書を作成して、社長、常勤監査役⁷及び担当役員に提出し、必要に応じて被監査部門の長にも提出する。監査報告書に基づき改善が必要であると認められる事項がある場合、社長は、被監査部門の責任者に対し、改善を命じる。改善を命じられた被監査部門の責任者は、改善措置を講じた上、改善状況報告書を作成し、担当役員及び監査責任者を經由して社長に報告する。また、監査責任者は、改善状況報告書を受領した場合、改善措置の実施状況について適宜調査し、必要に応じてその状況を社長に報告する。一方、常勤監査役は、監査報告書の提出を受けた後、改善が必要であると認められる事項について監査責任者にコメントする。また、常勤監査役は月に一度、社長との意見交換を実施しているところ、その際に内部監査で検出された点について意見を述べることもある。

監査担当者は、次回の監査時、前回の監査で指摘された事項の改善状況を確認する。

⁷ 取締役会の開催の数日前に、常勤監査役及び非常勤監査役の間で監査役連絡会が開催されており、非常勤監査役には、当該監査役連絡会で、常勤監査役から、内部監査の結果が共有される。

2 jeki における内部監査の状況

jeki の監査室には、現在、5 名(室長 1 名、室員 4 名(うち専任 3 名、総務局との兼務 1 名))が所属している。

監査室では、各部門に対して、少なくとも 3 年に 1 回は定期監査を実施することができるよう、監査計画を策定することを目指しているものの、新型コロナウイルス感染症流行の影響を受けて以降、当該サイクルの実現が困難となっている。近年は得意先との取引が存在する営業局や支社等、前回監査から間隔が開いている部門、前回監査で問題が見つかったため改善状況を継続的に確認する必要がある部門に対して優先的に内部監査を行っている⁸。定期監査における主な監査事項は、営業業務、管理業務及び情報セキュリティの検証である。①営業業務の検証としては、受注から回収までの執行状況、異常値取引(低粗利等)の取扱状況、得意先及び協力会社の取引実態、各種契約の履行状況が、②管理業務の検証としては、関係諸法令・社内規程等の遵守状況、勤務全般の管理状況、部門管理経費の執行状況、内部統制の機能状況が、③情報セキュリティの検証としては、情報資産の管理状況等が、それぞれ監査事項とされている。定期監査の中で問題のある事象が見つかった場合は、当該部門に対する定期監査の期間を延長し、一通りの検証が終了するまで定期監査を続け、当該部門の後に予定されていた部門に対する定期監査は後ろ倒しにするという方法で対応している。このように、何か問題が見つかった場合は定期監査の手続の中で対応しているため、jeki では近年臨時監査はほとんど実施されていない。

SBD 局が発足した平成 25 年度(2013 年度)以降、SBD 局に対し、平成 26 年度(2014 年度)、平成 29 年度(2017 年度)及び令和元年度(2019 年度)の 3 回にわたり定期監査が実施されているが、令和 3 年度(2021 年度)に SBD 本部が発足して以降、SBD 本部に対する定期監査は未だ実施されていない。なお、下記第 6 章第 4 の 2 のとおり、中央省庁等向けの事業における従事日誌等の確定検査資料の検証が行われたのは、令和元年度(2019 年度)の SBD 局に対する定期監査のみであった。

第 2 jeki における内部通報

1 jeki における内部通報制度の概要

jeki においては、内部通報窓口として、総合企画本部総務局が運営する社内窓口(以下「社内窓口」という。)、JR 東日本が運営するコンプライアンス相談窓口(以下「JR 東日本コンプライアンス相談窓口」という。)及び外部業者が運営する社外のコンプライアンス相談窓口(以下「外部業者のコンプライアンス相談窓口」という。)の 3 種類の窓口が設置されて

⁸ 例えば、営業本部第六営業局に対しては、平成 29 年度(2017 年度)から 3 年度連続で内部監査を行っている。

いる。社内窓口に通報がなされた場合、総務局長及び総務・広報部長が対応し、JR 東日本コンプライアンス相談窓口又は外部業者のコンプライアンス相談窓口に通報がなされた場合、jeki の総務局長及び同局総務・広報部長に通報内容が共有される。

社内窓口及び JR 東日本コンプライアンス相談窓口への通報は、電話、電子メール又は書面の方法で行うこととされ、匿名での通報も可能である。他方、外部業者のコンプライアンス相談窓口への通報は、電子メール又は書面の方法により、顕名で行うこととされている。もっとも、外部業者のコンプライアンス相談窓口に顕名で通報がなされた場合、外部業者が総務局長及び総務・広報部長に通報内容を共有する際には、通報者が同意した場合を除き、通報者の氏名や所属部署等の情報は提供しない。

上記各内部通報窓口で内部通報があった場合、総務局長は、被通報部署の所属長⁹に対して調査を指示することができる。当該指示がされた場合、調査を指示された被通報部署の所属長は、調査実施後、調査結果及び是正措置を報告書に取りまとめ、総務局長及び同局総務・広報部長の確認を経た後、jeki として当該是正措置を講じる。是正措置の実施後、総務局長又は総務・広報部長は、同様の事案が発生していないかの確認を行い、必要に応じてこれらに対する是正措置を講じる。

総務局長は、調査完了後、被通報部署を所管する担当役員に対し、調査結果及び是正措置の内容について報告を行い、法令違反や、管理職によるハラスメント等、重大な事案については社長及び常勤監査役に対しても報告を行う¹⁰。また、総務局長は、半期に 1 度、取締役会又は常務会¹¹で、通報窓口で受け付けた通報の内容、調査結果及び是正措置の内容について報告を行う。さらに、総務局長は、取締役会や常務会での報告とは別途、四半期に 1 度程度、常勤監査役に対して上記の内容についてまとめて報告を行う。当該報告を受けた常勤監査役は、口頭で、総務局長に対し、報告を受けた内部通報の調査結果や是正措置の内容についてコメントがあれば伝える。また、常勤監査役が受けた報告内容は、監査役連絡会で、非常勤監査役にも共有される。

jeki では、社内のイントラネット及び jeki の子会社を含む jeki グループ内部のイントラネットに、内部通報窓口について案内する資料を掲載し、内部通報制度の周知を行っている。当該資料には、匿名でも通報できる旨、郵送でも受付が可能である旨、内部通報窓口の連絡先等が記載されている。これに加えて、年に 1 度実施される全従業員向けのコンプライアンス研修で、内部通報窓口について周知している。また、jeki の従業員の業務用

⁹ 原則として被通報部署の所属長に対して調査の指示がされるが、被通報部署の所属長自身が被通報者であった場合等、被通報部署の所属長に対して調査の指示をすることが適切でないと考えられる場合は、当該所属長の上司等、他の従業員に対して調査の指示がされる。

¹⁰ なお、総務局長は、重大な案件については、調査途中でも社長や常勤監査役に対して報告を行っている。

¹¹ jeki において、常務会とは、経営に関する重要事項について審議を行い、もって経営の機動的かつ円滑な遂行に資することを目的とする会議体であり、常務取締役以上の取締役及びその他の一部の取締役等が出席し、監査役が陪席する。

PC は、起動時に自動で各部署からの連絡事項が掲載されたポップアップウィンドウが表示されるところ、当該ポップアップウィンドウに、月に数回の頻度で、内部通報窓口の案内を掲載している。

2 jeki における内部通報の状況

令和 3 年度(2021 年度)から令和 6 年度(2024 年度)までの通報件数は、社内窓口への通報が 11 件、JR 東日本コンプライアンス相談窓口への通報が 6 件、外部業者のコンプライアンス相談窓口への通報が 2 件であった¹²。これらの通報の大半は、労務管理や倫理(ハラスメント等)に関する相談であり、下記第 9 章第 1 の 2 のとおり、2024 年 9 月に至るまで、不適切な作業時間の計上に関する通報は確認できなかった。

第 3 JR 東日本による jeki の内部統制に関する取組み

1 JR 東日本としての取組み

ア JR 東日本マネジメント監査部による監査

JR 東日本マネジメント監査部は、グループ会社に対して約 3 年に 1 度の頻度で監査を実施している。

JR 東日本マネジメント監査部は、監査実施年度の前年度に監査計画を策定して JR 東日本の社長の承認を受けた上、実地監査、書面監査その他必要と認められる方法により監査を実施する。主な監査事項は、法令の遵守状況、収入・支出に係る業務の執行状況、その他の業務執行、情報セキュリティ等である。

JR 東日本マネジメント監査部は、監査の実施後、監査結果を報告書に取りまとめ、監査対象のグループ会社に共有する。そして、監査の中で改善が必要であると認められた事項がある場合、監査対象のグループ会社において、改善措置を講じた上、取締役会及び JR 東日本に報告するとともに、当該グループ会社の内部監査においても監査事項として取り上げ、同種事案の防止を図る。

¹² 令和 3 年度(2021 年度)から令和 6 年度(2024 年度)までで最も通報件数が少なかった令和 4 年度(2022 年度)は 0 件、最も多かった令和 6 年度(2024 年度)は 8 件であった。

イ 「リスク対応表」等の提出要請

JR 東日本は、令和 3 年度(2021 年度)以降¹³、グループ各社に対し、年に 2 回、リスクマネジメントの運用状況及び内部統制の運用状況を「リスク対応表」及び「会社法内部統制の整備・運用状況チェックシート」に記載して報告することを要請している。各グループ会社は、上記の要請に応じ、自社の経営に係る可能性のあるリスクを検討し、「リスク対応表」に、具体的なリスクの内容、最終的な目標、目標達成のための計画、計画に対して実行した内容等を記載し、JR 東日本に提出する。また、各グループ会社は、上記の要請に応じ、「会社法内部統制の整備・運用状況チェックシート」に記載された各テーマ¹⁴のチェック項目について、実施状況及び次年度の取組みを記入し、JR 東日本に提出する。

2 jeki としての対応

ア JR 東日本マネジメント監査部による監査

JR 東日本マネジメント監査部は、jeki に対し、SBD 局が発足した 2013 年以降、2016 年 2 月、2018 年 12 月、2021 年 12 月及び 2024 年 12 月に、監査を実施している。上記各監査においては、法令の遵守状況として主に労働基準法、下請代金支払遅延等防止法、建設業法及び建築士法等の法令違反が指摘されており、不適切な作業時間の計上が指摘されたことはなかった。

イ 「リスク対応表」等の提出

jeki の SBD 本部では、管理統括センターが具体的なリスクの内容、最終的な目標、目標達成のための計画までを記入した「リスク対応表」の叩き台を作成し、SBD 本部の各部署(各

¹³ それ以前の期間について、資料が確認できた平成 26 年度(2014 年度)から令和 2 年度(2020 年度)までは、時期によって名称が異なるものの、JR 東日本は、グループ各社に対して、現在の「会社法内部統制の整備・運用状況チェックシート」に相当する資料の提出を求めており、他方、現在の「リスク対応表」に相当する資料の提出は求めていなかった。

¹⁴ 「会社法内部統制の整備・運用状況チェックシート」のテーマとしては、JR 東日本グループにおける取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制、取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、JR 東日本グループにおける損失の危険の管理に関する規程その他の体制、JR 東日本グループにおける取締役等の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制並びにグループ会社から JR 東日本への職務の執行の報告に関する体制、監査等委員会の職務を補助すべき使用人に関する事項、監査等委員会の職務を補助すべき使用人の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性及び当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項、JR 東日本グループにおける JR 東日本監査等委員会への報告等に関する体制、監査等委員である取締役の職務の執行について生ずる費用等の処理に係る方針に関する事項、その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制が挙げられている。

センター及び各局)に送付し、各部署の主に次長クラスや部長クラスの従業員が、計画に対して実行した内容を記入していた。その後、管理統括センターは、JR 東日本とのやり取りの窓口になっている総合企画本部経営企画局(令和 4 年度(2022 年度)以前は CSR 局)に上記の内容を送付し、同局が jeki 全体の分を取りまとめて JR 東日本に「リスク対応表」を提出していた。

SBD 本部は、令和 3 年度(2021 年度)以降、「リスク対応表」において、「補助金や助成金を不正に水増し請求」というリスク項目を挙げ、最終的な目標として「適正、適法な補助金受給」、目標達成のための計画として「申請時に管理職、管理統括センター長(管理担当部長)、所属長が確認」、計画に対して実行した内容として「JR 東日本コンプライアンスアクションプランの徹底指導と決裁承認の多重チェック/WF 承認プロセスによるチェック」と記載するなど、SBD 本部内において、不正請求が行われないよう、適切な対策を講じているかのような記載をしていた。

また、jeki は、資料を確認できた範囲では、平成 26 年度(2014 年度)から令和 6 年度(2024 年度)まで「会社法内部統制の整備・運用状況チェックシート」及びその前身の資料等において、各テーマのチェック項目について、「リスク対応表、会社法内部統制の整備運用状況チェックシート、セルフチェック表等を用いて損失の危険を管理する体制を構築している。」等と記載して JR 東日本に提出しており、これらの資料上、不適切な作業時間の計上が行われていることについて、疑義を生じさせる記載は見受けられなかった。

第 4 章 補助事業及び委託事業の概要及び業務プロセス

第 1 補助事業及び委託事業の概要

補助事業とは、中央省庁が交付する補助金の対象となる事業であり、補助金の交付を受けた事業者(以下「**補助事業者**」という。)が当該補助金の目的である事業を直接実施するものと、補助事業者が、当該補助金を原資として、他の事業者(以下「**間接補助事業者**」という。)に対して当該補助金の交付の目的に従って給付金(以下「**間接補助金**」という。)を交付し、間接補助事業者において事業を実施するもの(以下「**間接補助事業**」という。)とに分けられる。

委託事業とは、中央省庁が自らの事務又は事業等の一部について、執行の効率性等を考慮して、民間事業者等に委託をして当該事務又は事業等を実施させるものである。

補助事業の流れは以下のとおりである。

補助事業においては、まず、補助金を所管する中央省庁(以下「**所管省庁**」という。)によって補助事業者の公募が行われ、jeki は所管省庁に対して、申請書等を提出して応募を行っている。

所管省庁によって jeki の申請が採択された場合には、jeki が所管省庁に対して補助金交付申請書を提出し、その後、所管省庁から jeki に対して補助金交付決定通知書が交付される。

所管省庁によって補助金交付決定が行われると、補助事業者である jeki は、補助事業を開始し、事業が完了すると、所管省庁に対して、当該事業の内容、成果及び経理処理等を整理した実績報告書を提出する。また、補助事業の適正な執行を確保するために、所管省庁による書面検査及び現地調査が行われる。現地調査には、中間検査及び確定検査がある。中間検査とは、当該事業終了前に必要に応じて行う検査であり、事業期間中に、経理処理手順や社内統制の体制等を確認することにより、年度末における額の確定行為の負荷の分散及び誤認識、誤処理等の速やかな是正等を目的とするものである。確定検査とは、当該事業終了後、実績報告を受けた後に行う検査であり、実績報告書に基づき、当該事業の成果、経理処理の反映状況等を確認し、当該検査をもって補助金の額が確定されるものである。

所管省庁は、実績報告書等の書面検査及び必要に応じて現地調査等を行って交付すべき補助金額を確定した上で、補助事業者である jeki に対して通知し、jeki に対する補助金の支払が行われる。

委託事業も基本的には補助事業と同様の流れで事業が行われる。

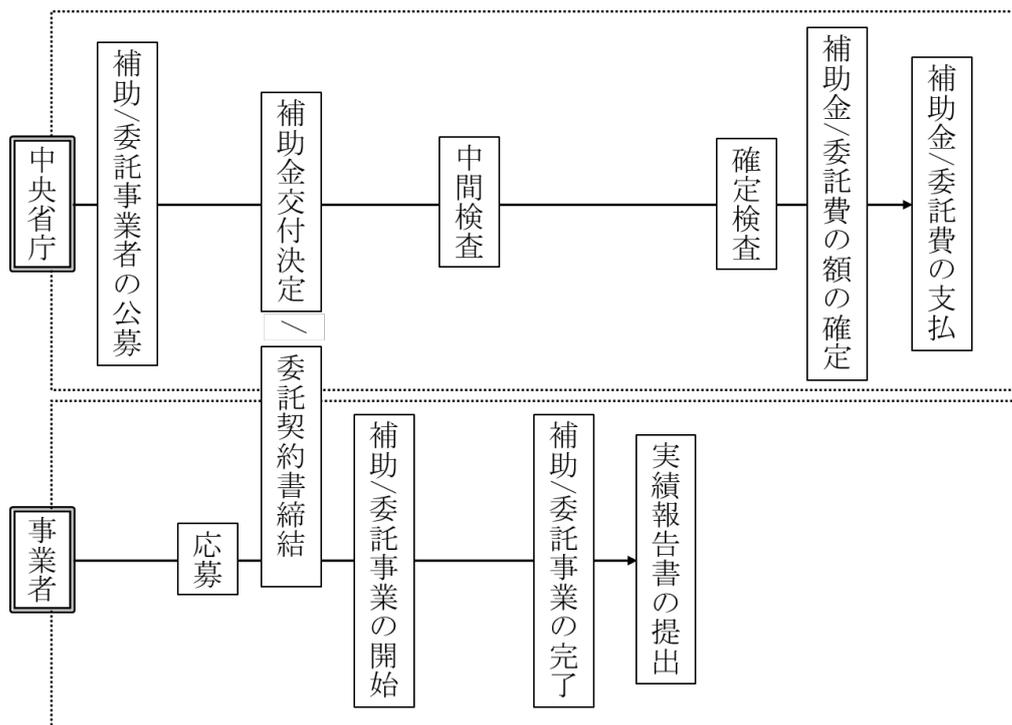
委託事業においては、まず、委託を行おうとする省庁(以下「**委託省庁**」という。)によって受託者の公募が行われ、jeki は委託省庁に対して、企画提案書及び総事業費が記載された入札書や見積書等を提出して応募を行っている。

委託省庁によって jeki が落札者として決定された場合には、jeki は委託省庁に対して、入札額の内訳を記載した見積書を提出した上で、委託省庁との間で委託契約書を締結する。

jeki は委託省庁と委託契約書を締結した上で、受託した業務を開始し、業務が完了すると、委託省庁に対して、委託業務完了報告書及び実績報告書等を提出する。

また、委託事業の適正な執行を確保するために、委託省庁による書面検査及び現地調査が行われることとされている。現地調査には、中間検査及び確定検査がある。

委託省庁は、実績報告書等の書面検査及び必要に応じて現地調査等を行って支払うべき委託費を確定した上で、jeki に対して通知し、jeki に対する委託費の支払が行われる。



第2 補助対象経費及び委託対象経費の概要

補助事業においては、補助事業に要する経費に対して補助金が交付される。間接補助事業の場合は、補助事業者から間接補助事業者に対して交付される間接補助金や、補助事業者が補助金執行団体としての業務を行うための経費に充てるため、補助事業者に対して補助金が交付される。

委託事業においては、受託者が委託省庁から受託した業務の対価として、受託者は委託費の支払を受ける。

補助事業において補助金の交付の対象となる経費(以下「**補助対象経費**」という。)又は委託事業において委託費の対象となる経費(以下「**委託対象経費**」といい、補助対象経費と委託対象経費を総称して「**対象経費**」という。)は、事業により異なるが、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業を例にとると、補助金交付決定における補助対象経費の区分及び額は以下のとおりである。

補助対象経費の区分	内訳	補助対象経費の額
事業費 ¹⁵	(令和3年度(2021年度)からの繰越分) 1,125,410,000円 (令和4年度(2022年度)の新規採択額) 1,102,392,246円	2,227,802,246円
管理費①	1. 人件費 80,671,995円 うち主任研究員 35,246,925円 うち研究員 45,425,070円 〔中略〕 6. 一般管理費 管理費①(一般管理費を除く。)×8% 10,325,759円	139,397,754円
管理費②	委託・外注費	32,800,000円
総額		2,400,000,000円

また、令和5年度(2023年度)原子力発電施設等立地地域基盤整備支援事業を例にとると、委託契約書における委託対象経費の区分及び額は以下のとおりである。

¹⁵ 事業費は間接補助金として間接補助事業者に交付されるものである。

委託対象経費の区分	内訳	委託対象経費の額(税抜)
人件費	人件費 うち主任研究員 48,672,000 円 うち研究員 60,133,500 円	108,805,500 円
事業費	印刷費、広告掲載費、専門家謝金費、会場・出展費、会議費、出展補助費・旅費、旅費、専門家旅費、補助人件費、消耗品費	62,558,137 円
再委託費・外注費	外注費	231,000,000 円
一般管理費	(人件費＋事業費)×10%	17,136,363 円
総額		419,500,000 円

対象経費のうち、人件費とは、事業に従事する者の作業時間に対する給料その他手当である。

経済産業省の補助事業事務処理マニュアル及び委託事業事務処理マニュアルにおいては、通常の勤務形態である一般職を前提として¹⁶、人件費は、以下の計算式で計算するとされている。

$$\text{人件費} = \text{時間単価} \times \text{作業時間数}$$

時間単価については、複数の算出手法が認められているところ、そのうち jeki においては以下の実績単価計算の手法により時間単価を算出していた。

$$\text{時間単価} = (\text{年間総支給額} + \text{年間法定福利費}) \div \text{年間理論総労働時間}$$

作業時間数についても、複数の算出手法が認められているところ、そのうち jeki においては当該事業に従事した時間と具体的な従事内容等を記載した従事日誌を作成する方法により作業時間数を算出していた¹⁷。

¹⁶ 管理職や就業時間の縛りが無い裁量労働制などの場合については、補助事業者における個々の実情を踏まえた個別の取扱いが必要となる場合があるとされている。

¹⁷ ただし、下記第 5 章のとおり、jeki においては、実態としては、従事日誌には、実際の作業の有無・内容にかかわらず、各日の作業時間及び従事内容が記載されていた。

また、対象経費のうち、一般管理費とは、補助事業においては間接補助金を交付する事業における事務局業務を行うために必要な経費、委託事業においては当該委託事業を行うために必要な経費であって、当該事業に要した経費としての抽出・特定が困難なものであり、補助金交付決定時又は委託契約締結時の条件に基づいて一定割合¹⁸の経費を計上することが認められている。

上記のとおり、補助事業及び委託事業においては、事業者は、人件費、(再)委託・外注費その他の経費及び一般管理費等を中央省庁に対して請求することができるが、このうち、人件費は、事業者が従業員に対して実際に支払った給与等のうち従業員が当該事業の遂行に従事した部分に対応する部分とほぼ同額となると考えられる。また、(再)委託・外注費その他の経費は、事業者が実際に支出した費用の実費精算を受けるものである。そのため、営業利益の観点から見た場合、補助事業及び委託事業において、事業者の利益の源泉となり得るのは、一定割合で認められた一般管理費のみであるといえ、しかも、事業者の実際の一般管理費のうち当該事業に対応する部分(ただし、人件費は含まない。)が、この一定割合で認められた一般管理費を超える場合には、営業利益は生まれにくいこととなる。なお、委託事業については、従前から一般管理費の請求が認められていたが、補助事業については、経済産業省の補助事業事務処理マニュアルの2022年2月改訂において一般管理費に関して追記が行われ、一般管理費の請求が認められるようになったものであり、それ以前は一般管理費の請求は認められていなかった¹⁹。

第3 jeki における補助事業及び委託事業の業務プロセス

jeky における補助事業及び委託事業の業務プロセスは基本的に同様であり、以下では補助事業(特に間接補助事業)の業務プロセスについて説明する。

1 補助事業の公募、jeky による応募及び交付決定

補助事業においては、所管省庁によって補助事業者の公募が行われるところ、jeky(以下、本項においてSBP局を想定して説明する。)は、当該公募に係る情報を所管省庁との間で実施する意見交換会、所管省庁のウェブサイト、及び公募の開始後に所管省庁が実施する説明会等を通じて収集している。SBP局の担当者が当該情報を入手して部長と相談し、

¹⁸ 補助事業の場合は事務局経費(管理費①(一般管理費を除く。))、委託事業の場合は直接経費(人件費+事業費)の10%(公募要領等において別途指定する大規模事業の場合は8%)又は所定の計算式によって算出された率のいずれか低い率とされている。

¹⁹ 上記のとおり、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業においては、一般管理費は管理費①(一般管理費を除く。)の8%の金額とされていた。

受託見込みや社内体制として受託する余裕があるか等を検討した上で、応募するか否かを判断している。補助事業の公募に応募するに当たっては、所管省庁に対して、申請書、提案書、及びその他必要書類(会社概要、及び直近の財務諸表など)を提出する必要があり、提案書には実施体制や補助金申請額(jeki の人件費を含む。)の見込み等を記載する必要がある。そのため、jeki では当該案件をプロジェクトマネージャー(以下「PM」という。)として担当する予定の従業員がこれらの申請書類等を準備して部長及び SBP 局長の承認を得た上で、応募を行っている。

jeki による応募後、申請の採否が決定されるまでの間に、所管省庁との間で人件費等に関する折衝が行われることは基本的にない。

jeki による申請が採択された場合には、所管省庁から jeki に対して、その旨の通知が行われる。jeki は、当該通知を受けて、所管省庁に対して補助金交付申請書を提出する。補助金交付申請書には、上記の提案書と同様に、実施体制や補助金申請額(jeki の人件費を含む。)等を記載する。また、並行して jeki 内部において、当該プロジェクトにおいて実際に作業を行うプロジェクトメンバーを選定するとともに、間接補助事業の場合には間接補助金に関する交付規程を作成する。その後、所管省庁から jeki に対して、補助金交付決定通知書が交付される。

2 補助事業の遂行及び作業時間の記録

間接補助事業の場合には、jeki が補助金を原資として他の事業者に対して間接補助金を交付することになるため、jeki のウェブサイトにおいて間接補助事業者の公募を行うことになる。jeki は間接補助事業者から提出された申請書の確認を行い、jeki が設置した第三者委員会が採択基準を満たす応募者の中から間接補助金の交付先を決定する。jeki は、採択された間接補助事業者に対してその旨を通知するとともに、ウェブサイト上で公表をしている。jeki は、ウェブサイトでの公表後に、採択した間接補助事業者から補助金交付申請書の提出を受け、間接補助事業者に対して交付決定通知書を送付する。

また、上記第 2 のとおり、jeki においては、人件費の請求に当たって、当該事業に従事した時間と具体的な従事内容等を記載した従事日誌を作成する方法により作業時間数を算出しているところ、経済産業省の補助事業事務処理マニュアルにおいては、人件費の対象となっている従事者ごとの従事日誌を整備するものとされ、従事日誌の記載は従事者本人が毎日記載するものとされており、数週間分をまとめて記載することや、本人以外の者が記載をすることは、事実と異なる記載が行われるおそれがあることから、認められていない²⁰。

²⁰ しかし、下記第 5 章のとおり、jeki においては、実態としては、従事日誌に記載される作業時間及び従事内容は、数か月分まとめてシステムに入力されており、また、従事日誌には、実際の作業の有無・内容にかかわらず、各日の作業時間及び従事内容が記載されていた。

3 中間検査

中間検査においては、jeki で業務を行っている派遣社員(補助職員)が、jeki の中央省庁等向けの事業の従事者が作業時間等を入力するシステム(jeki において出退勤システムに「工数オプション」と呼称される機能を付加して作成された作業時間の入力システムであり、以下「**工数オプションシステム**」という。)に入力された情報等を基に、従事日誌、全体総括表、科目別総括表²¹等の提出資料を作成及び出力しており、PM 及び SBP 局の部長が紙ベースで確認をした上で、所管省庁に対して提出している。所管省庁の担当者からの質問等に対しては PM が対応をしている。

また、間接補助事業の場合には、jeki も間接補助事業者に対して中間検査を実施しており、間接補助事業者から提出された書類の確認等を行っている。

4 実績報告書の作成・提出、確定検査及び補助金の支払

間接補助事業の場合には、jeki は、間接補助事業者から実績報告書の提出を受けた上で、間接補助事業者に対して確定検査を実施しており、間接補助事業者から提出された実績報告書等の書類の確認等を行っている。そして、jeki は、上記の実績報告書に基づいて、間接補助事業者に対して補助金額の確定及び通知を行っている。その後、jeki の総合企画本部経理局が、間接補助事業者が登録した口座に補助金の支払を行っている。

補助事業が完了した段階で、jeki は、所管省庁に対して実績報告書を提出し、所管省庁は、確定検査を行って補助金額を確定し、jeki に対して通知した上、補助金を支払う^{22 23}。

確定検査においても、中間検査と同様に、jeki で業務を行っている派遣社員(補助職員)が、工数オプションシステムに入力された情報等を基に従事日誌、全体総括表、科目別総括表等の提出資料を作成及び出力しており、PM 及び SBP 局の部長が紙ベースで確認をした上で、所管省庁に対して提出し、所管省庁の担当者からの質問等に対しては PM が対応をしている。

²¹ 補助事業について要した費用を記載した資料であり、全体総括表には事業費及び管理費の内訳が、科目別総括表には管理費の内訳(人件費、謝金等、委員旅費、事務局旅費、補助人件費、業務委託費)が、それぞれ記載されている。

²² jeki は、間接補助事業者に対する間接補助金等の補助対象経費の支出を行い、補助金額の確定後にそれらの補助対象経費に係る補助金を受領しており、その間は一時的に資金負担をしている。

²³ 後述する概算払がなされている場合には、確定額から概算払額を差し引いた金額が支払われる。

5 事業の繰越し及び概算払

間接補助事業者の事業が年度内に完了せず、これにより補助事業者の事業が年度内に完了しないことが明らかとなった場合、jeki は、所管省庁に対し、その旨を記載した事故報告書を提出し、所管省庁から、補助事業を次年度内に完了するよう努めることを指示され、補助事業が次年度に繰り越される。

この場合、jeki は、年度末に概算払請求書を所管省庁に提出し、年度内に生じた費用について補助金の概算払を受ける²⁴ ²⁵。

第5章 不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求

第1 jeki における不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求スキームの概要

本件調査の結果、jeki において、令和4年度(2022年度)及び令和5年度(2023年度)の防災インフラ補助事業を含め、中央省庁等向けの委託事業及び補助事業に関し、実際には事業に従事していないにもかかわらず、当該事業の作業をしていたかのように作業時間が計上され、また、当該事業に従事しているとしても実際の作業時間とは異なる作業時間が計上され(不適切な作業時間の計上)、そして、実態と異なる人件費が計上され、中央省庁等に対し、人件費が過大に請求されていたこと(以下「**不適切な人件費の請求**」という。)が判明した。

具体的には、SBD 本部において、年度初めに、「想定人件費一覧表」と呼称される資料(以下「**想定人件費一覧表**」という。)が作成されていた。想定人件費一覧表の列には当該年度に補助金交付決定を受けた補助事業及び受託した委託事業が記載され、想定人件費一覧表の行には SBD 本部及びその傘下部門、支社・支店、本社のスタッフ部門等の従業員の氏名が記載されていた。そして、SBP 局の部長から指示を受けた、SBP 局の営業リーダーであった従業員等により、各事業において人件費を計上する対象従業員(以下「**人件費計上対象従業員**」という。)が選定された上で、各人件費計上対象従業員の「想定年間時間」及び「想定人件費」の欄に数字が記載されていた(例として、令和4年度(2022年度)の想定人件費一覧表の様式につき**別紙3**参照)。人件費計上対象従業員並びに「想定年間時間」及び「想定人件

²⁴ 告示である補助金交付要綱において、確定検査が終了し、補助金の額が確定した後に補助金を支払うことが原則であるとされているものの、必要があると認められる経費については、概算払することができる。とされている。

²⁵ 概算払が行われる場合も、jeki は、間接補助事業者に対する間接補助金等の補助対象経費の支出を行い、概算払請求後にそれらの補助対象経費に係る補助金を受領しており、その間は一時的に資金負担をしている。

費」は、各事業について中央省庁等との契約等²⁶において請求し得る人件費の上限額(想定人件費一覧表において「契約人件費」と記載されていたが、以下「**想定人件費**」という。)にできるだけ近付けるように選定・記載されており、人件費計上対象従業員による実際の作業の有無・内容にかかわらず、選定・記載されていた。

そして、想定人件費一覧表に記載された各人件費計上対象従業員の「想定年間時間」を基にして、各人件費計上対象従業員について、個別に、当該従業員が作業時間を計上する補助事業・委託事業名、当該年度の毎月の「想定作業時間数」が記載された「**従事時間配分表**」と呼称される資料(以下「**従事時間配分表**」という。)(様式につき別紙 4 参照)が作成されていた。各補助事業・委託事業の PM が、人件費計上対象従業員に対して、従事時間配分表を配布するとともに、年に数回、最低限、「想定作業時間数」に記載された作業時間を工数オプションシステムに入力するよう依頼し、依頼を受けた人件費計上対象従業員は、実際には当該事業に従事していない者においては、当該事業の作業をしていたかのように作業時間及び従事内容を工数オプションシステムに入力し、また、当該事業に従事している者においては、実際の作業時間とは異なる作業時間を工数オプションシステムに入力していた²⁷。

さらに、jeki の支社・支店及び本社の SBD 本部以外の部門に所属する人件費計上対象従業員については、人事部が、SBD 本部からの依頼に基づき、毎年 8 月頃、SBD 本部の中央省庁等向けの事業への兼務を命ずる「プロジェクト指定」と呼称される人事発令(以下「**プロジェクト指定**」という。)を行っており、プロジェクト指定を受けた従業員は、上記のとおり、実際の作業時間等とは異なる内容を工数オプションシステムに入力していた。

jeki においては、年度初めに、営業統括局が、各営業部門に対し、営業目標として売上及び粗利を通知しているところ、SBD 本部として、年度初めに通知された目標どおりに売上・粗利を確保する目的で、実態とは異なる作業時間を計上していた²⁸。

第 2 令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の事実関係

以下、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業を例にとり、不適切な作業時間の計

²⁶ 委託事業における中央省庁等との契約及び補助事業における補助金交付決定を意味する。以下同じ。

²⁷ 実際に作業を行っていた者の中には、作業時間及び従事内容を手帳や Outlook に記載しており、かかる記載を基に、実際の作業時間及び従事内容を工数オプションシステムに入力していたと述べる者もいた。

²⁸ なお、上記第 4 章第 2 のとおり、営業利益の観点から見た場合、補助事業及び委託事業において、事業者の利益の源泉となり得るのは、一定割合で認められた一般管理費のみであるといえ、しかも、事業者の実際の一般管理費のうち当該事業に対応する部分(ただし、人件費は含まない。)が、この一定割合で認められた一般管理費を超える場合には、営業利益は生まれないこととなるが、jeki においては、従前、営業利益は営業目標とはされず、売上及び粗利が営業目標とされてきた。

上及び不適切な人件費の請求の事実関係について詳述する。

1 申請及び交付決定

2022年2月15日、資源エネルギー庁により令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の公募が行われた。SBP局第一部長は、SBP局第一部の従業員の中から、防災インフラ補助事業のPMを指名し、PMとして指定された従業員(以下「**防災インフラ補助事業 PM**」という。)は、補助金交付申請書、提案書及び人件費の概算見積額が記載された見積書等の応募資料を作成し、同局第一部長及びSBP局長の決裁を受けた上、同年3月18日、資源エネルギー庁に提出した。補助金交付申請書及び見積書において、補助対象経費のうち、人件費の金額は合計80,671,995円とされ、その算出基礎については、主任研究員について7,245円×695時間×7名=35,246,925円、研究員について4,054円×1,245時間×9名=45,425,070円とされていた。この金額は、募集要領上の管理費の上限である192,000,000円から、事業を実施するための必要経費(外注費や旅費等)を除いた額を目安として設定されていた²⁹。

2022年3月18日、jekiは、資源エネルギー庁により、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の補助事業者として採択され、同年4月1日、資源エネルギー庁からjekiに対して、補助金交付申請書どおりの補助金の交付決定通知が行われた。

2 令和4年度(2022年度)の想定人件費一覧表の作成及びプロジェクト指定の発令

2022年5月、SBP局第一部長は、従前の運用に倣って、SBP局の確定検査対応の担当者(以下「**確定検査担当者**」という。)に対して、令和3年度(2021年度)の想定人件費一覧表について、令和4年度(2022年度)の従業員の在籍状況を踏まえた更新と、令和3年度(2021年度)の賃金台帳に基づいた時間単価への更新をすることを依頼し、確定検査担当者は、当該更新をして、令和4年度(2022年度)の想定人件費一覧表のフォーマットを作成した。そして、SBP局第一部長は、SBP局第二部長、SBS局次長に対し、想定人件費一覧表に、SBP局第二部及びSBS局の令和4年度(2022年度)における、補助金交付決定済みの補助事業及び受託済みの委託事業並びに補助金交付決定見込みの補助事業及び受託見込みの委託事業について、事業名、担当PM、事業期間、人件費計上対象従業員の情報を記入するよう依頼

²⁹ なお、jekiが補助事業者として採択された、令和2年度(2020年度)防災インフラ補助事業においては、募集要領において、補助金の上限額が2,000,000,000円、うち管理費の想定額が20,000,000円とされ、令和3年度(2021年度)防災インフラ補助事業においては、募集要領において、補助金の上限額が2,700,000,000円、うち管理費の想定額が27,000,000円とされていたが、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業においては、募集要領において、補助金の上限額が2,400,000,000円、うち管理費の上限額が192,000,000円とされており、管理費の上限額が大幅に増額されていた。ただし、jeki側からの要望を受けて増額されたものではないとのことである。

した。また、SBP 局第一部長は、SBP 局第一部の営業リーダーであった従業員等に指示し、事業ごとに人件費計上対象従業員を選定した上で、想定人件費、各人件費計上対象従業員の想定作業時間数を想定人件費一覧表に記入させた。令和 4 年度(2022 年度)の想定人件費一覧表において、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業については、想定人件費は 8064 万円と設定された³⁰。

2022 年 6 月、SBP 局第一部長は、想定人件費一覧表に記載されている事業につき、人件費計上対象従業員の選定及び想定作業時間数等について確認を行った。作業時間の上限としては、1500 時間が目安とされていたところ³¹、SBP 局第一部長が試算した結果、SBD 本部の全従業員が 1500 時間作業した場合の人件費は約 5 億円であった。他方、その時点での想定人件費一覧表に記載されている事業の想定人件費の合計額は約 5 億 7000 万円であり、SBD 本部の全従業員が 1500 時間作業したとしても、想定人件費に到達しない状況であった(加えて、年休、単価減少等で更に人件費が減る可能性があった。)。そこで、SBP 局第一部長は、人件費を最大限請求できるようにするため、SBP 局長、SBP 局第二部長、SBS 局次長らに対し、SBD 本部以外の局及び支店・支社の従業員を人件費計上対象従業員に加えることを提案した。その結果、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業については、合計 49 名³²が人件費計上対象従業員として選定された。

2022 年 7 月、SBP 局第一部長及び第二部長は、想定人件費一覧表の最終確認を行い、SBD 本部以外の局長及び支社長に対して、令和 4 年度(2022 年度)の中央省庁等向けの事業名及び当該事業へのプロジェクト指定を予定している従業員名を連絡し、当該局長及び支社長の了承を得た。その後、SBD 本部から人事部に対して、事業ごとにどの従業員を人件費計上対象従業員とするかについて情報提供がなされ、同年 8 月 1 日、人事部が、当該情報に基づいて、プロジェクト指定を発令した³³。

2022 年 8 月から 10 月にかけて、補助事業及び委託事業の事務局(補助職員)となっている派遣社員の責任者(以下「**事務局責任者**」という。)が、各人件費計上対象従業員の従事時間配分表を作成するとともに、想定人件費一覧表の修正を行った。従事時間配分表の作成に当たっては、各従業員の作業時間が毎月同じにならないように調整が行われた。

2022 年 10 月、SBP 局及び SBS 局の各 PM に対して、工数オプションシステム入力の説明会が開催され、SBP 局第一部長が、工数オプションシステムの入力方法等に関するマニュアルに沿って、工数オプションシステムへの入力の際の留意点について説明を行った。当

³⁰ 上記のとおり、補助金交付申請書において、人件費の金額は合計 80,671,995 円とされていた。

³¹ 過去、経済産業省から、1 日に計上できる作業時間の上限は 7 時間である旨の指摘を受けたことを踏まえ、想定人件費一覧表において、従業員 1 人当たりの稼働上限時間は 1680 時間(7 時間×240 日)とされていた。

³² SBD 本部の従業員 4 名、SBP 局の従業員 13 名、SBS 局の従業員 17 名、イノベーションデザインセンターの従業員 5 名、B 支社の従業員 3 名、C 支社の従業員 2 名、D 支社の従業員 5 名。

³³ 令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業については、B 支社の従業員 3 名、C 支社の従業員 2 名、D 支社の従業員 5 名を対象としてプロジェクト指定が発令された。

該説明会では、令和 3 年度(2021 年度)同様、従事時間配分表には想定人件費一覧表の想定作業時間を月ごとに割り当てた時間が事前に入力されているため、PM がそれをベースに微修正し、人件費計上対象従業員へ入力指示する旨や、計上時間は毎月同じにならないように微修正することが望ましい旨等が説明された。

3 従事時間配分表の配布及び作業時間の入力指示

2022 年 11 月、防災インフラ補助事業 PM は、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の人件費計上対象従業員宛に、工数オプションシステムの入力方法等に関するマニュアルと、各人件費計上対象従業員が従事した業務内容として工数オプションシステムに入力する業務名(従事内容)が記載された一覧表(以下「**従事内容一覧表**」という。)等を添付し、jeki のクラウドストレージ上に保存している各自の従事時間配分表を参照して 2022 年 4 月～12 月末分までの作業時間の入力を 2023 年 1 月 18 日までに行うことを依頼するメールを送付した。従事内容一覧表には、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の人件費計上対象従業員のうち、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業について作業を行っている者については、実際に行っている業務名(従事内容)が、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業について作業を行っていない者については、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の事業内容や当該従業員の役職に照らして、従事していたとしても不自然ではないと考えられる業務名(従事内容)が記載されていた。また、当該メールには、留意事項として、「1 ヶ月ごとの従事時間表を作成しておりますが、最低入力いただきたい時間となりますので、時間ピッタリではなく、その時間を下限としてバラバラな数字の入力をお願いします」、「1 業務あたりの業務時間は最長でも 4 時間以内を目安に入力をお願いします(例：打合せ 3h、資料作成 4h)」などと記載されていた。

上記の防災インフラ補助事業 PM からの連絡を受け、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の人件費計上対象従業員は、実際の作業の有無・内容にかかわらず、工数オプションシステム上で、各自の従事時間配分表に記載された各月の作業時間を目安として、各日の作業時間を入力し、また従事内容一覧表に基づき、当該時間に従事した業務名(従事内容)を入力した。

4 事業の次年度への繰越決定及び概算払

2023 年 1 月 20 日、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業について、間接補助事業者の一部が令和 4 年度(2022 年度)中に事業を完了できず、補助事業について当該年度中に完了させることができないことが判明したため、jeki は資源エネルギー庁に対し、その旨が記載された事故報告書を提出した。これを受け、2023 年 3 月 23 日、資源エネルギー庁は、jeki に対し、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業について、2024 年 3 月 31

日までに事業を完了するように努めることを指示し、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業は次年度に繰り越されることになった。

2023年3月31日、jekiは、資源エネルギー庁に対し、事業を円滑に実施するに当たり、概算払を必要とするとして、それまでに令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業に要した経費について合計259,727,799円(事業費が158,581,976円、管理費①が89,453,823円(うち人件費が70,866,057円)、管理費②が11,692,000円)の概算払請求を行った。同年4月、上記jekiの請求に基づき、概算払請求額と同額の概算払がなされた。

5 中間検査のための準備及び対応

2023年1月頃より、事務局責任者が、人件費計上対象従業員による工数オプションシステムへの入力状況を確認し、作業時間や業務内容の記載が不自然でないか精査した上で、不自然な記載がなされていた場合には入力内容を修正するなどした。その後、防災インフラ補助事業PMが、修正後の入力内容の確認を行った。

2023年2月、事務局責任者が工数オプションシステムに入力された情報等を基に令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の従事日誌、全体総括表、科目別総括表等、中間検査に必要な資料を準備し、防災インフラ補助事業PMが確認を行った。

2023年3月、防災インフラ補助事業PMが、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の人件費計上対象従業員に対して、2023年1月～同年2月末までの作業時間を同年3月9日までに工数オプションシステムに入力するよう依頼するメールを送付した。

2023年6月、防災インフラ補助事業PM及び事務局責任者が、中間検査に必要な資料について、最終確認及び調整を行った。

2023年7月12日及び同月13日、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の中間検査が実施された。資源エネルギー庁の検査担当者は、jeki本社に来社し、2022年4月から2023年3月までの令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の従事日誌、全体総括表、科目別総括表等の資料を確認した。その際、当該検査担当者から、人件費に関し、一部資料について入力漏れがある等の指摘があったものの、特段作業実態について疑義がある等の重大な指摘はなく、防災インフラ補助事業PM及び事務局責任者が当該指摘を踏まえて資料を修正し、資源エネルギー庁に対して提出した。

6 確定検査のための準備及び対応

2023年9月頃から2024年3月にかけて、数度にわたり、防災インフラ補助事業PMが、令和4年度(2022年度)防災インフラ補助事業の人件費計上対象従業員に対して、作業時間を工数オプションシステムに入力するよう依頼するメールを送付した。

また、2024年2月頃から、事務局責任者が、工数オプションシステムに入力された情報

等を基に令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の中間検査実施以降に係る従事日誌、全体総括表、科目別総括表等、確定検査に必要な資料を準備し、防災インフラ補助事業 PM が確認を行った。

2024 年 4 月 3 日、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の確定検査が実施された。資源エネルギー庁の検査担当者は、jeki 本社に来社し、2023 年 4 月から 2024 年 3 月までの令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の従事日誌、全体総括表、科目別総括表等の資料を確認した。その際、当該検査担当者から、人件費に関して指摘はなかった。

7 資源エネルギー庁から jeki に対する補助金の支払

2024 年 4 月 5 日、jeki は、資源エネルギー庁に対し、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の実績報告書を提出するとともに、全体総括表及び科目別総括表を提出した。実績報告書において、補助事業に要した経費の実績額は、合計 1,335,450,927 円(事業費が 1,188,417,865 円、管理費①が 133,501,182 円、管理費②が 13,531,880 円)とされていた。全体総括表において、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の人件費の金額は、合計 100,866,163 円(令和 4 年度(2022 年度)分の 70,866,057 円及び令和 5 年度(2023 年度)分(繰越分)の 30,000,106 円)³⁴ ³⁵とされていた。また、科目別総括表において、令和 4 年度(2022 年度)分については合計 47 名³⁶、令和 5 年度(2023 年度)分(繰越分)については合計 40 名³⁷が、人件費計上対象従業員として記載されていた。このうち、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業に関する打合せや資料作成等の直接的な作業に実際に従事して

³⁴ 令和 5 年度(2023 年度)の想定人件費一覧表において、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業(令和 5 年度(2023 年度)への繰越分)の想定人件費は 3000 万円とされていた。かかる金額は、管理費①の補助金の上限額(139,363,200 円)から概算払において管理費①として支払われた金額(89,453,823 円)を控除した残額から、残りの事業を実施するための必要経費(旅費等)を除いた額を目安として設定されていた。

³⁵ 令和 4 年度防災インフラ補助事業の補助金交付申請書において、管理費①の内訳の 1 つである人件費の金額は合計 80,671,995 円とされていたが、実際に資源エネルギー庁に対して請求された人件費の金額は 100,866,163 円であった。このように、実際に請求する人件費の金額については、補助金交付申請書における内訳額を超える場合であっても、管理費①の補助金の上限額の範囲内であれば許容されていたが、内訳額を超える場合はその理由について中央省庁等に対して説明が必要であった。

³⁶ SBD 本部の従業員 2 名、イノベーションデザインセンターの従業員 4 名、SBP 局の従業員 13 名、SBS 局の従業員 17 名、管理統括センターの従業員 2 名、C 支社の従業員 2 名、D 支社の従業員 5 名、B 支社の従業員 2 名。

³⁷ SBD 本部の従業員 2 名、イノベーションデザインセンターの従業員 6 名、SBP 局の従業員 5 名、SBS 局の従業員 10 名、管理統括センターの従業員 2 名、jeki-X の従業員 1 名、A 支社の従業員 5 名、E 支社の従業員 4 名、D 支社の従業員 5 名。

いた従業員³⁸は SBP 局の従業員 4 名のみであった。

2024 年 4 月 17 日、jeki は、資源エネルギー庁から、実績報告書の内容を精査した結果、補助金額を 1,335,450,927 円に確定した旨の通知を受け、その後、概算払額合計 259,727,799 円を差し引いた 1,075,723,128 円が支払われた。

第 3 令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の事実関係

令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業における不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の流れについても、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業におけるものと基本的には同様である。

なお、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業においては、募集要領において、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業と同様、補助金の上限額が 2,400,000,000 円、うち管理費の上限額が 192,000,000 円とされていた。そして、jeki が資源エネルギー庁に提出した補助金交付申請書及び見積書において、補助対象経費のうち、人件費の算出基礎については、合計 81,500,000 円(主任研究員について 7,300 円×418 時間×10 名=30,514,000 円、研究員について 3,922 円×650 時間×20 名=50,986,000 円)とされていた。

また、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業においては、合計 65 名³⁹が jeki に於いて人件費計上対象従業員として想定されていた。このうち、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業に関する打合せや資料作成等の直接的な作業に実際に従事していた従業員⁴⁰は SBP 局の従業員 3 名のみであった。

2024 年 2 月 14 日、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業は、間接補助事業者の一部が令和 5 年度(2023 年度)中に事業を完了できず、補助事業についても当該年度中に完了させることができないことが判明したため、jeki は、資源エネルギー庁に対して、その旨が記載された事故報告書を提出し、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業は次年度に繰り越されることになった。

2024 年 3 月 29 日、jeki は、資源エネルギー庁に対し、それまでに令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業に要した経費について合計 990,318,153 円(事業費が 875,546,091

³⁸ 令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業に関して承認等を行っていた SBP 局の決裁者や経理処理や確定検査のサポート等に関与していた SBD 本部の従業員の当該作業については、令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業の直接的な作業には含めていない。

³⁹ SBD 本部の従業員 2 名、イノベーションデザインセンターの従業員 7 名、SBP 局の従業員 12 名、SBS 局の従業員 13 名、スペースプロデュースセンターの従業員 8 名、管理統括センターの従業員 2 名、A 支社の従業員 5 名、C 支社の従業員 2 名、E 支社の従業員 4 名、D 支社の従業員 6 名、F 支社の従業員 1 名、B 支社の従業員 3 名。

⁴⁰ 令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業に関して承認等を行っていた SBP 局の決裁者や経理処理や確定検査のサポート等に関与していた SBD 本部の従業員の当該作業については、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業の直接的な作業には含めていない。

円、管理費①が 101,111,194 円、管理費②が 13,660,868 円)の概算払請求を行った。同年 4 月、上記 jeki の請求に基づき、概算払請求額と同額の概算払がなされた。

2024 年 6 月 4 日、令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業の中間検査が実施された⁴¹。資源エネルギー庁の検査担当者は、jeki 本社に來社し、2023 年 4 月から 2024 年 3 月までの令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業の従事日誌、全体総括表、科目別総括表等の資料を確認した。その際、当該検査担当者から、人件費に関し、科目別総括表と従事日誌の作業時間に差異がある、祝日に作業時間が計上されている等の指摘があったものの、特段作業実態について疑義がある等の重大な指摘はなく、防災インフラ補助事業 PM 及び事務局責任者が当該指摘を踏まえて資料を修正し、資源エネルギー庁に対して提出した。

令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業の確定検査は 2025 年 4 月に実施された。

第 4 不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われた事業の範囲等

令和 4 年度(2022 年度)防災インフラ補助事業及び令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業に限らず、想定人件費一覧表(遅くとも令和元年度(2019 年度)以降の想定人件費一覧表の存在が確認されている。)には多くの中央省庁等向けの補助事業、委託事業が記載されており、これらを含む他の中央省庁等向けの補助事業、委託事業についても、同様のスキームで不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われていた可能性が高いと考えられる。

令和元年度(2019 年度)ないし令和 5 年度(2023 年度)に jeki が受託した人件費請求が行われる形態の事業⁴²の事業数、当該事業を所管する中央省庁等をまとめると下表のとおりである。

年度	人件費請求が行われる 形態の事業数	事業を所管する中央省庁等
令和元年度 (2019 年度)	16	文化庁、農林水産省、経済産業省、資源エネルギー庁、特許庁、中小企業庁、環境省
令和 2 年度 (2020 年度)	12	文化庁、経済産業省、資源エネルギー庁、特許庁、中小企業庁
令和 3 年度 (2021 年度)	18	厚生労働省、農林水産省、経済産業省、資源エネルギー庁、特許庁、環境省

⁴¹ 令和 5 年度(2023 年度)防災インフラ補助事業については、令和 5 年度(2023 年度)内に事業が完了せず、次年度も事業が継続されることになったため、令和 6 年度(2024 年度)に中間検査が実施された。

⁴² 想定人件費一覧表に記載のない事業も一部含まれている。

年度	人件費請求が行われる形態の事業数	事業を所管する中央省庁等
令和4年度 (2022年度)	19	内閣府、厚生労働省、農林水産省、水産庁、経済産業省、資源エネルギー庁、特許庁、中小企業庁、環境省
令和5年度 (2023年度)	20	こども家庭庁、厚生労働省、農林水産省、水産庁、経済産業省、資源エネルギー庁、特許庁、中小企業庁、環境省、国土交通省、観光庁
計	85	

第6章 不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われるに至った経緯

上記第5章で述べた中央省庁等向けの事業における不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求スキームについては、2020年から2021年にかけて、jekiにおいて、後述するプロジェクト指定の制度や工数オプションシステムの導入が行われてから確立されたものであった。しかし、それ以前にも、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、実際の作業の有無・内容にかかわらず、各人件費計上対象従業員の従事日誌を作成し、人件費を請求することが行われていた。

以下では、2012年頃にjekiが中央省庁等向けの事業を受託し始めた頃以降の経緯について述べた後(第1～第3)、2020年から2021年にかけてプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムが導入され、現在の不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求スキームが開始し、定着するに至る経緯について述べる(第4及び第5)。

第1 2012年頃にjekiが中央省庁等向けの事業を受託し始めた頃の経緯

jekiは、2011年の東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故後の平成24年度(2012年度)に、資源エネルギー庁から原子力発電施設広聴・広報等事業(未来への「じまんの一品づくり」プロジェクト)を受託し、中央省庁等向けの事業を開始した。当時は、営業部門である営業本部第二営業局(以下「**第二営業局**」という。)とスタッフ部門であるSP開発事業局が東日本大震災の復興支援事業を所管し、上記の原子力発電施設広聴・広報等事業も所管していた。

当時の第二営業局担当者や当時のSP開発事業局長らは、平成24年度(2012年度)に資源エネルギー庁から受託した原子力発電施設広聴・広報等事業について、資源エネルギー庁との契約において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、当該事業の人件費計上対象従業員の氏名、作業時間及び人件費の金額並びにそれらの合計が記載された

表(「労務費計算書」と呼称されており、以下「**労務費計算書**」という。)、及び各人件費計上対象従業員の業務内容と作業時間の割振りが記載された表(「労務費内訳書」と呼称されており、以下「**労務費内訳書**」という。)を作成した⁴³。そして、同人らは、各人件費計上対象従業員の実際の作業の有無・内容にかかわらず、あらかじめ作成された労務費計算書及び労務費内訳書を基に、各人件費計上対象従業員の作業時間及び従事内容を記載した従事日誌を作成した。それ以降、jeki が中央省庁等向けの事業を受託した際には、同様に、各人件費計上対象従業員の実際の作業の有無・内容にかかわらず、労務費計算書及び労務費内訳書を基に、各人件費計上対象従業員の作業時間及び従事内容を記載した従事日誌が作成されるようになった。

当時の中央省庁等向けの事業の事務局担当者⁴⁴は、ヒアリングにおいて、このような運用を開始した理由に関して、「この当時、中央省庁等向けの事業においては、基本的に(再)委託・外注費率が、総事業費の 50%を超えてはならないことになっており、(再)委託・外注費率が、総事業費の 50%を超えた場合、中央省庁等に対して実際に支払った(再)委託・外注費の全額を請求することが認められない場合があった。jeki では、ほとんどの中央省庁等向けの事業において、(再)委託・外注費が総事業費の 50%を超過しており、実際にかかった(再)委託・外注費の全額を中央省庁等に対して請求することは難しかったため、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けることで、(再)委託・外注費の超過分を補っていた。」旨述べている⁴⁵。また、当時の当該担当者は、ヒアリングにおいて、この当時、中央省庁等向けの事業においては、補助事業においては一般管理費の計上は認められておらず、また、委託事業においては直接経費(人件費＋事業費)の10%までしか一般管理費を計上できないとされており⁴⁶、会社として採算を取るためにも、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、人件費を過大に計上していたと述べている。

⁴³ 当該事業の所管部門である第二営業局及び SP 開発事業局の従業員だけではなく、スタッフ部門の従業員についても人件費計上対象従業員として含まれていた。

⁴⁴ 現 SBP 局員であり、当時は外部の会社に所属し jeki に常駐していた。

⁴⁵ 経済産業省の補助事業事務処理マニュアル(2021 年 1 月版、2022 年 2 月版及び同年 6 月版)には、委託・外注費について、事務局業務に係る経費のうち 50%以上を委託・外注する場合には、事業実施に関するガバナンスを確認する観点からその理由書を作成し提出する必要がある旨記載されており(なお、委託事業事務処理マニュアル及び上記より前の版の補助事業事務処理マニュアルには同様の記載はない。)、おそらく、2012 年頃の当時も同じ理由から(再)委託・外注比率を 50%までとする一定の運用上の制限があったものと思われる。この点、jeki では、50%を超えて(再)委託・外注しなければ事業を受託・遂行できる人員がいなかったため、(再)委託・外注費の 50%を超える部分を人件費に振り替えて請求していたのが実態であると思われる。

⁴⁶ 一般管理費について上記第 4 章第 2 参照。

第2 2015年のSBD局パブリックアカウント第三部の設置、2017年のSBD局業務サポート部の設置頃の経緯

2015年7月、中央省庁等向けの事業の事務局サポート業務(中間検査や確定検査に提出する資料の準備等)を行う部署として、SBD局パブリックアカウント第三部が新設された。

当時のパブリックアカウント第三部の部長は、当時の同局パブリックアカウント第一部の部長代理⁴⁷らとの間で、資源エネルギー庁向けの事業に加えて他の中央省庁等向けの事業も含んだ、事業ごとに従業員らの想定作業時間を割り振った人件費表⁴⁸のやり取りを行った。また、当時のパブリックアカウント第三部長は、部下と共に、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、出出勤システムから出力した各人件費計上対象従業員の勤務日報及び月報を参照し、各人件費計上対象従業員に作業時間及び従事内容を割り振り、エクセルで各人件費計上対象従業員の従事日誌を作成していた。パブリックアカウント第三部長らは、従事日誌を作成するに当たって、各人件費計上対象従業員の実際の作業時間及び従事内容は把握しておらず、それらとは無関係に各人件費計上対象従業員の従事日誌を作成していた。

同じ頃、当時のパブリックアカウント第三部長が、中央省庁等向けの事業の案件数が増え、経済産業省以外の中央省庁等向けの事業についてSBD局において人件費を計上する人員が足りなくなったことを当時のSBD局長に相談したところ⁴⁹⁵⁰、当時のSBD局長は、スタッフ部門の従業員の「名前を借りる」ことを指示し、マーケティング戦略や広告等、何らか中央省庁等向けの事業に関与しているスタッフ部門の従業員の下承を得た上、当該従業員についても人件費計上対象従業員とし、実際の作業の有無・内容にかかわらず、従事日誌を作成することとされた⁵¹。

2016年4月、SBD局において3部制が廃止されることとなり、パブリックアカウント第三部も廃止されたが、引き続き、元パブリックアカウント第三部担当者が、上記の運用を

⁴⁷ 上記第1の第二営業局担当者である。

⁴⁸ 本件発覚時に使用されていた想定人件費一覧表とほぼ同じ形式であった。

⁴⁹ 脚注31のとおり、過去、経済産業省から、1日に計上できる作業時間の上限は7時間である旨の指摘を受けていた。

⁵⁰ 脚注43のとおり、経済産業省向けの事業については事業開始当初からスタッフ部門の従業員についても人件費計上対象従業員として含まれていた。

⁵¹ これらの内容は、当時のパブリックアカウント第三部長がヒアリングにおいて説明した内容である。一方、当時のSBD局長は、ヒアリングにおいて、「何らかの中央省庁等向けの事業に関与している他局の従業員を対象に本人の下承を得た上で計上の協力を行うよう指示した。」と述べている。この点につき、パブリックアカウント第三部長のヒアリングでの説明内容を直接裏付ける客観的資料は見当たっていないものの、当時のパブリックアカウント第三部長は、ヒアリングにおいて、「人事部長に対し、CcにSBD局長を入れ、『相談したいことがある。』とメールを送信したところ、SBD局長から『やり取りを残すな。後で君の責任になるぞ。』等と口頭で言われた」などと具体的な供述をしており、当該やり取りからすると関連メールを削除していた可能性も十分にあることから、当時のパブリックアカウント第三部長の説明は信用できるものと考えられる。

継続した。

2017年4月、SBD局パブリックアカウント第三部の規模を拡大した部署である、SBD局業務サポート部が設置されたが、引き続き、当時の業務サポート部の担当者が、上記の運用を継続した。

第3 2019年からの想定人件費一覧表の作成

上記第1及び第2のとおり、2018年頃までは、中央省庁等向けの事業において、事業ごとに、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、実際の作業の有無・内容にかかわらず、各人件費計上対象従業員の従事日誌が作成されていたが、受託事業数の増加に伴って、複数の事業間で人件費計上対象従業員が重複し、その場合に、当該従業員が担当している複数の事業において計上された作業時間を合算すると、1人当たりの年間使用可能時間としてSBD局内で設定された1500時間⁵²を超過する事態が生じていた。そのため、2019年5月頃、SBD局幹部らの間で、各人件費計上対象従業員の作業時間について、中間検査や確定検査で中央省庁等から指摘を受けまいよう、複数の事業間で人件費計上対象従業員の作業時間を調整することが議論された。そして、SBD局幹部らは、複数の事業に関する想定作業時間及び想定人件費が記載された想定人件費一覧表のフォーマットを作成した上、各事業のPMらと共に、各事業について想定作業時間及び想定人件費の積上げ及び調整を行い、令和元年度(2019年度)の想定人件費一覧表を作成した。

第4 2020年の内部監査での指摘並びにプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムの導入等について

1 概要

jekiでは、2020年にプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムが導入された。プロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムの導入に至った経緯の概要は以下のとおりである。

2020年1月、jekiの監査室がSBD局を対象として実施した内部監査(以下「**本件内部監査**」という。)において、監査室は、SBD局において様々な従業員名の印鑑約150本が保管されており、SBD局の特定の担当者が、従業員本人に無断で、これらの印鑑を中央省庁等向けの事業の確定検査用に作成される各従業員の従事日誌の確認印の欄に押印していたこと、また、SBD局以外の部門に所属する従業員は従事日誌の存在すら知らなかったことを

⁵² 1日に計上できる作業時間の上限は7時間であることを前提に、目安として設定されていた。

指摘した(以下「**不適切な印鑑の取扱い**」という。)

当時の SBD 局幹部らは、本件内部監査での指摘を踏まえた対応として、プロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムを導入することとした。プロジェクト指定の導入については 2020 年 3 月の役員連絡会⁵³で報告され、同年 8 月には初めてのプロジェクト指定の発令が行われ、同年 12 月から 2021 年 1 月にかけて工数オプションシステムが稼働し始めた。

下記 2 以下で詳述するとおり、プロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムが導入された当初から、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、想定人件費一覧表を基に、人件費計上対象従業員ごとの従事時間配分表が作成され、各人件費計上対象従業員は当該従事時間配分表に基づいて工数オプションシステム上で作業時間を入力する運用とされていた。

2 SBD 局に対する内部監査(2020 年 1 月 14 日~同月 27 日)

上記第 3 章第 1 のとおり、jeki では、主に業務効率の改善を目的として、監査室が、各部門に対して、少なくとも 3 年に 1 回は定期監査を実施することができるよう、監査計画を策定し、定期監査を実施している。監査室は、この定期監査の一環として、2020 年 1 月 14 日から同月 27 日にかけて、SBD 局を対象として本件内部監査を実施した。本件内部監査の実施に当たっては、当時の内部監査担当役員でもあった当時の常務取締役総務局長から、当時の監査室長に対して、中央省庁等向けの事業に関して jeki が確定検査において提出している資料の検証も含めるようにとの指示があったことから、当該資料の検証も監査事項に含めることとなった。

本件内部監査において内部監査担当者が、経理局が経費精算等のために保管している証憑の印影と確定検査用に作成されていた従事日誌の印影を突合したところ、印影が異なっており、従事日誌に押印された印鑑が従業員本人の印鑑ではない疑義が生じた。内部監査担当者が更に調査を行い、下記の事実を把握し、当時の監査室長に報告した。

- ・ 中央省庁等から受託した事業の確定検査用に、各従業員の人件費の証憑として従事日誌が作成されていたが、次のとおり不適切な方法により押印されていた。
- ・ 業務に従事したとされる従業員(SBD 局以外の従業員を含む。)の印鑑や、各部署の局長・次長等の印鑑が押印されていたが、本人のものではない印鑑が使用されているケースが散見された。
- ・ 6~7 年前から随時購入していた様々な名前の印鑑約 150 本と印鑑リストがキャビネットに保管されていた。

⁵³ jeki において、役員連絡会とは、各局・各支社が行う取組み・施策・その他話題を共有する場であり、常務取締役以上の取締役及びその他の一部の取締役等が出席し、監査役が陪席する。

- ・ 保有している多数の印鑑を使用し、従事日誌の確認印欄へ、特定の担当者が各従業員本人になりすまして無断で押印していた。
- ・ SBD 局以外の部門に所属する従業員は従事日誌の存在すら知らなかった。

この時、内部監査担当者は、指示により SBD 局の特定の担当者が他の従業員本人に成り代わって従事日誌に押印するという不適切な印鑑の取扱いに焦点を当てて調査を行っており、従事日誌に記載された作業時間は実際の作業時間とは異なるのではないかと、その結果、人件費の請求が不適切に行われているのではないかとといった視点で検証するまでには至らなかった。

3 SBD 局に対する内部監査から役員連絡会まで(2020 年 1 月下旬～同年 3 月 24 日)

(1) 2020 年 1 月下旬～同年 3 月中旬の SBD 局幹部らと常務取締役総務局長らとのやり取りの経緯

2020 年 1 月 28 日、jeki の役員連絡会において不適切な印鑑の取扱いの事実について報告が行われ、また、SBD 局が当時の常務取締役総務局長から局としての対応方針を問われたことから、当時の SBD 局幹部らは、今後の対応方針について議論を開始した。

2020 年 2 月初旬、当時の SBD 局幹部らは、SBD 局としての対応方針を記載した、「中央省案件における人件費請求のあり方について」と題するペーパーを作成した。当該ペーパーは、順次改訂が加えられ、以降の議論の際に用いられた。

当該ペーパーには、「現行の課題」として、「①業務拡大により換算できる人件費が不足していること」、すなわち、収益計画で定めた粗利水準を達成できるよう、多くの人件費を積算する必要が生じており、スタッフ部門を関与させたいが、スタッフィングを含め十分なスタッフ部門のサポートを得られていないことが記載され、また、「②アナログ対応により社内運用ルールが統一されていないこと」、すなわち、SBD 局の業務サポート部が各従業員の有給休暇・出張などの状況を考慮してプロジェクトへの従事時間を振り分けていること、従事日誌の押印欄について統一されたルールがないまま所属長印や担当者印を押していること等が記載されていた。そして、「今後の改善案」として、jeki 社内での中央省庁等向けの事業への理解を醸成し、社内協力体制のコンセンサスを得るために、他部署の所属長等に事前承認を得た上で当該部署の従業員を人件費の計上対象とすることが記載され、また、従事日誌には SBD 局長による押印を行うことに統一し、その旨を内規化すること、出退勤システムとは別に中央省庁等向けの事業の作業時間を記録するシステムを導入すること等も記載されていた。

このように、当時の SBD 局幹部らによって、本件内部監査での不適切な印鑑の取扱いに関する指摘への対応として、従事日誌には SBD 局長による押印を行うことに統一し、その

旨を内規化する方向で検討が行われたが、この時に SBD 局幹部らが主眼を置いたのは、中央省庁等向けの事業の受託を更に拡大し、その場合にも収益計画で定めた粗利水準を達成するということであり、その観点から、広く SBD 局以外の部門に所属する従業員の人件費を請求するための正式な社内ルールを設けることや、従業員自らがシステム上で作業時間を記録するシステムを導入することが検討されていた。

また、当該ペーパーには、「受託した委託事業・補助事業(2019 年度は売上が約 25 億円)において当社として粗利益を確保するにあたり、事業に関った直接労務時間に加えて間接的な管理経費を含めて人件費換算をおこない請求している。」、「機能提供する部局の人員を人件費換算(稼働有無を問わず)することになっている。」とあり、直接的な作業を行っていない SBD 局以外の部門に所属する従業員についても中央省庁等に対して人件費を請求している状況に関する記載されていた。

2020 年 2 月初旬、当時の SBD 局幹部らは、当該ペーパーに基づいて当時の常務取締役総務局長及び当時の人事部長に対して SBD 局の対応方針について説明を行ったところ、当時の常務取締役総務局長から、人件費の計上対象とするために部署間・担当者間で交渉するのではなく、人事部による人事発令(プロジェクト指定)を行って、SBD 局以外の部門に所属する従業員の人件費の計上対象として指定することが提案された。また、当時の常務取締役総務局長から、「機能提供する部局の人員を人件費換算(稼働有無を問わず)することになっている。」という点について、実態を優先させ、実際の作業を行っていない SBD 局以外の部門に所属する従業員については人件費を請求すべきではない旨の指摘がなされた⁵⁴。

当時の常務取締役総務局長からの上記指摘を受け、2020 年 2 月 24 日、当時の SBD 局次長は、他の SBD 局幹部らに対して、「人件費換算という裏目的(最大の目的)をなるべく水面下に沈め、なおかつ〔当時の常務取締役総務局長〕の仰る『実態作り(人事的にも、1 を 2～10 にはできるけど、ゼロは 1 にできないよ)』の道筋を整理しました。」と記載したメールを送付するとともに、「中央省案件における人員体制の強化・全社的バックアップについて」と題するペーパーを当該メールに添付して送付した。当該ペーパーにおいて、「検討の背景」として、「jeki 中期計画の重要戦術のひとつに含まれるソーシャルビジネスの拡大にあたり、アカウントの中心にある中央省庁からの委託事業・補助事業が 2019 年度時点で売上 25 億円(局としては 50 億円)を上回る状況となり、全社的なバックアップ体制の整備が喫緊課題として挙げられる。」、「なお、中央省庁事業の請求では、関わった部局の労務を人件費として換算請求することになっているため、体制強化により対象人員を確保することでより大きく利益創出する構造を作ることが可能となる。」と記載されていた。また、「今後の対応策」として、「人事施策として『プロジェクト指定(もしくは兼務)』を発令することで、一般営業局・企画制作本部・メディアコンテンツ本部が柔軟に参画できる人事

⁵⁴ 当時の常務取締役総務局長は、多数の SBD 局以外の局・支社・支店の従業員が人件費計上の対象とされていることを認識し、そのため、上記指摘を行ったのではないかと考えられる。

環境を目指していく。」と記載されていた。当時のSBD局幹部らは、当該ペーパーについても当時の常務取締役総務局長及び当時の人事部長に共有し、協議を行った。

2020年2月下旬から3月中旬にかけて、当時のSBD局幹部らは、「実態を優先させ、実際の作業を行っていないSBD局以外の部門に所属する従業員については人件費を請求すべきではない」旨の当時の常務取締役総務局長からの指摘に関して、実際の作業を行っていないスタッフ部門の従業員の人件費を計上対象外とする一方で、粗利額がSBD局に設定された粗利目標額を上回るように、実際の作業を行っていない者であっても、SBD局及び支社・支店の従業員については引き続き人件費の計上対象とし、また、当時SBD局内で人件費として計上可能な従業員の人件費を追加で計上して、令和元年度(2019年度)の粗利額の試算を行った。その結果、粗利額の減額幅は合計約2200万円に収まり、粗利目標額を上回る試算とすることができた。

2020年3月中旬、当時のSBD局幹部らは、当時の常務取締役総務局長と打合せを行い、上記状況について報告した。当該打合せにおいて、令和元年度(2019年度)については、実際の作業を行っていないSBD局以外の部門に所属する従業員については人件費計上を控え、令和2年度(2020年度)については、作業実態があることを前提として、SBD局以外の部門に所属する従業員の人件費計上を行う方針が当時の常務取締役総務局長によって認められたと考えられる。

(2) 2020年3月中旬～同月24日の役員連絡会までの経緯

2020年3月中旬、当時のSBD局幹部らは、SBD局の上記方針について経営陣の合意形成を図るべく、役員連絡用の説明資料を作成するとともに、当時の常務取締役営業本部長に対する説明を行った。

その後、2020年3月24日、当時のjekiの代表取締役社長及び各常務取締役等が出席する役員連絡会が開催され、当時の常務取締役営業本部長が、以下の記載を含む役員連絡会資料に基づいて、中央省庁等向けの事業について、人件費請求の対象人員の確保の必要性や今後の方針について説明を行った。

検討の背景

- 当社中期計画の重要戦術に含まれるソーシャルビジネスの拡大にあたり、中央省庁からの受託事業・補助事業について、2019年度の売上見込額が25億円を突破する状況となり、次年度については既に50億円を超える見込みとなることから、**全社的な支援体制の整備が喫緊の課題**として挙げられる。
- 中央省庁事業の請求では、基本的に関わった部局・スタッフの労務を明確にし、人件費として換算することが大前提であり、対象人員を明確にすることで**当社利益を確実に確保することが可能**となる。

- 更に 2020 年度は、コロナウィルスの影響もあり、国費が市場へ投入される案件も増加することが想定され、事業規模・範囲が広がる可能性を勘案し、当局以外においても事業サポートできる営業要員・スタッフ要員を柔軟に取り入れられる人事施策を検討することをお願いしたい。

今後の対応策(案)

【体制強化の方法】

- 案件ごとに関連する部門メンバーに対して「プロジェクト指定(または兼務)」の人事発令を行う。

発令対象：営業本部・企画製作本部・メディアコンテンツ本部・支店・支社

【具体的な運用方法】

- ①案件ごとに対象部門・メンバーを当局にて選定・提案
- ②対象部門と案件内容、選定メンバーについて協議(部門長ならびにライン長)
- ③調整後、対象メンバーに対して、「プロジェクト指定(または兼務)」の人事発令を行う。

※4 月中に概ね受注案件が見える為、5 月 1 日付を見込む

※期中での追加案件獲得も十分あるため、その際は適宜上記に沿って運用する。

【運用上の注意】

- (1) 売上額、内売額などの定量数値化

①営業部門

プロジェクト指定の営業局、支社・支店・営業所には、事業関与度に見合う売上をシェアもしくは譲渡するなど、営業部門として協業体制が明確になるような環境を作る。

②スタッフ部門

プロジェクト指定で生じる業務については内売として扱い、部門としての内部収入貢献をきちんと実績として残せる環境を作る。

- (2) プロジェクト指定に伴う従事時間の定量数値化

国への請求項目(当社利益)となる人件費について、対象の人員を明確化することも目的であり、プロジェクト指定メンバーは年間利益分(工数)の従事時間を勤務記録として残すこととする。ただし、メンバーの業務負担を考慮し当局の業務サポート部がとりまとめを行う。

上記役員連絡会において、プロジェクト指定の制度の導入について異論が述べられることはなかった。また、上記役員連絡会において、本件内部監査の結果判明した不適切な印鑑の取扱いに関して議論されることはなく、従事日誌に記載された作業時間は実際の作業時間とは異なるのではないかと、その結果、人件費の請求が不適切に行われているのではな

いかという問題提起がされることもなかった。

4 SBD局に対する内部監査結果の正式報告(2020年6月～同年7月)

2020年6月3日、当時の監査室長は、当時の社長に対して本件内部監査の結果がまとめられた監査報告書を提出した。当該監査報告書には、上記2の不適切な印鑑の取扱いに関する事実関係が記載されていた。

2020年7月7日、当時のSBD局長は、改善状況報告書を当時の社長に対して提出した。当該改善状況報告書では、不適切な印鑑の取扱いの改善状況として、以下の記載がなされていた。

国の事業で確定検査対象の人件費に関して、総務局との協議を行い、2020年度以降は事業ごとに事業該当社員に対して、人事部において兼務発令やプロジェクト指定を行い、事業参画を明確にして事業を行うこととした。対象事業全般、透明性と正当性を確保することを前提に体制を整えたい。また、対象案件の増加による専門人材(派遣)の増強とシステムによる労働時間管理を導入すべく検討を行っている。

2020年7月10日、常務会において、監査室より、令和元年度(2019年度)の監査総括の報告が行われ、不適切な印鑑の取扱いについて、「受託した事業の外部検査用に、人件費の証憑(従事時間・日数等を記録)を作成していたが、当該業務に従事した社員及びその所属長等の印を無断で押していた。このために準備した印鑑は約150本に及ぶ。」と報告された。

上記のとおり本件内部監査の結果判明した不適切な印鑑の取扱いに関して、正式な社長への報告及び常務会への報告が行われたが、従事日誌に記載された作業時間は実際の作業時間とは異なるのではないかと、その結果、人件費の請求が不適切に行われているのではないかとといった問題提起がなされることはなかった。

5 プロジェクト指定の発令準備及び発令(2020年7月～同年8月)

当時のSBD局幹部らは、2020年7月中旬、令和2年度(2020年度)の想定人件費一覧表を作成し、人件費のシミュレーションを行った上、同月下旬、当該想定人件費一覧表に記載されている一般営業局、スタッフ局及び支社・支店の従業員をプロジェクト指定の対象者とした。そして、同月下旬、当時のSBD局幹部らは、当該想定人件費一覧表について、「※PJ 毎対象人員を明確化することが目的で、時間数などはあくまで目安(=総務局長のご指導のとおり)の基本方針です。」とメール本文に記載した上、当該想定人件費一覧表を添付し、当時の常務取締役総務局長及び当時の人事部長に対してプロジェクト指定の対象者に

ついて報告を行ったところ、当時の常務取締役総務局長や当時の人事部長からはプロジェクト指定の対象者について異論等はなかった。

2020年7月下旬から同年8月上旬にかけて、当時のSBD局幹部らは、一般営業局、スタッフ局及び支社・支店の所属長に連絡し、当該部署の従業員をプロジェクト指定の対象とすることについて了承を取り付けた。

2020年8月中旬、当時のSBD局幹部らは、一般営業局、スタッフ局及び支社・支店の所属長に対して、中央省庁等向けの事業の拡大に伴う人員体制の強化について、中央省庁等への人件費請求及び利益確保に当たり、案件に関わっている従業員についてプロジェクト指定することにより、「可視化・適正化を図る」旨、今後、稼働状況などで新たな人員追加等が生じた際には、その都度プロジェクト指定の追加等の対応を行うことになる旨などを案内するメールを送信した。当該メールのCcには当時の常務取締役営業本部長も含まれていた。

そして、2020年8月25日、初めてのプロジェクト指定の発令が行われた。

6 工数オプションシステムの導入準備～稼働(2020年9月～2021年1月)

2020年9月上旬、SBD局業務サポート部が、工数オプションシステムの導入についての決裁の立案を行った。当該立案においては、工数オプションシステム導入の趣旨として、「官公庁事業について人件費を算出するために現在の出退勤システム(TIME-3)を改修し、その中に『工数入力システム』を付加したいと思います。このシステムを導入することにより、官公庁事業のプロジェクトメンバーがどの事業に何時間業務したかを能動的に入力することが可能となり、そのデータを確定検査の従事日誌として出力することが出来るようになります。またプロジェクト毎の総人件費等もシステムから出力できるようになるため効率的であり正確な証憑となります。」と記載されていた。当該立案については、当時のSBD局長、当時の常務取締役営業本部長、当時の社長によって承認及び決裁された。

2020年11月中旬、当時のSBD局次長が、SBD局員に対して、工数オプションシステムに関して疑問点や改善要望点があれば連絡するように指示したところ、当時のSBD局担当部長から、「工数オプションシステムは本人が入力することになると思いますが、これから作成する個人個人の年間の従事時間配分表(選択式の業務内容も含め)を基に入力する流れでしょうか。」という質問があり、これに対して、当時のSBD局次長は、「担当プロジェクトが絞られている方はある程度実態どおりかと思いますが、特に複数プロジェクトに分割されてる管理職や中央省庁等向けの事業の担当チームではないSBD局員は従事時間配分表に基づいて記録を残すこととなります。」と回答した。このように、あらかじめ作成する従事時間配分表に合わせて工数オプションシステム上で作業時間を入力することが前提とされており、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように人件費の請求を行っていくことが、SBD局において想定されていた。

2020年12月1日、工数オプションシステムが稼働可能な状況となった。2020年12月上旬、SBD局において中央省庁等向けの事業を担当するチーム内で打合せが行われ、令和2年度(2020年度)の想定人件費一覧表における作業時間の配分の調整を行った上、人件費計上対象従業員ごとの従事時間配分表を作成することが決定された。

2020年12月22日、工数オプションシステムに関するSBD局員への説明会が開催され、当時のSBD局幹部らが、確定検査で提出する人件費の証憑作成の効率化の意味もあって工数オプションシステムが導入されたこと、プロジェクト指定を受けている他局等の従業員にもSBD局員同様に作業時間を入力してもらう必要があること、各人件費計上対象従業員に作業時間を割り振る従事時間配分表を作成していること、中央省庁等との契約等の際の作業時間の見込みに近い数字で作業時間を配分していること、従事時間配分表に従って作業時間を入力してもらうことになること等を説明した。

2020年12月23日、当時のSBD局次長が、SBD局員に対し、各人件費計上対象従業員の従事時間配分表及び工数オプションシステムのマニュアルを送付して、工数オプションシステムでの作業時間の入力を開始するよう指示し、指示を受けたSBD局員は、各々自らの従事時間配分表を確認し、それに従って令和2年度(2020年度)の作業時間の入力を開始した。

2021年1月下旬、当時のSBD局次長が、SBD局以外の各局長、支社・支店長に対して、SBD局以外の各局・支社・支店の従業員にも工数オプションシステムの準備が整った旨、詳細は同年2月に各PMより説明する旨を連絡した。

以上のとおり、工数オプションシステムが導入された当時から、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額に近付けるように、想定人件費一覧表を基に、人件費計上対象従業員ごとの従事時間配分表が作成され、各人件費計上対象従業員は従事時間配分表に基づいて工数オプションシステム上で作業時間を入力する運用とされていた。

第5 令和3年度(2021年度)以降の運用

2021年4月1日、SBD局は本部へと格上げされ、SBD本部へと組織変更が行われた。

令和3年度(2021年度)においても、SBP局幹部らによって令和3年度(2021年度)の想定人件費一覧表が作成され、SBP局幹部らから人事部に対してプロジェクト指定の対象者が連絡され、人事部により2022年8月にプロジェクト指定の発令が行われ、同年9月より従事時間配分表の作成が行われ、同年10月頃に各PMから各人件費計上対象従業員に対して工数オプションシステム入力の案内が行われた。そして、令和3年度(2021年度)以降、想定人件費一覧表の作成、プロジェクト指定の発令、従事時間配分表の作成、工数オプションシステムへの入力案内という、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の運用が定着した。

第7章 現在及び過去の不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求に関する jeki 役職員の関与・認識範囲

第1 2012年の jeki における中央省庁等向けの事業開始当初から2019年頃まで

本件調査の結果、jeky が中央省庁等向けの事業を開始した2012年から2019年頃までの間、当時の代表取締役社長及び中央省庁等向けの事業を所管していた取締役等の当時の経営陣等が不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について認識していたことを窺わせる事実は認められなかった。

2012年から2019年頃までの間、中央省庁等向けの事業における不適切な作業時間の計上について、SBD局幹部等の関与・認識範囲は以下のとおりであった。

1 中央省庁等向けの事業の開始当初(2012年～2013年頃)

上記第6章第1のとおり、当時の営業本部第二営業局担当者は、平成24年度(2012年度)に資源エネルギー庁から受託した原子力発電施設広聴・広報等事業について、当時のSP開発事業局長と相談の上、資源エネルギー庁との契約において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、労務費計算書及び労務費内訳書をあらかじめ作成し、これらのデータを基に各人件費計上対象従業員の作業時間及び従事内容を割り振り、各人件費計上対象従業員の従事日誌をまとめて作成する運用を開始した⁵⁵。

2 SBD局設立頃(2013年～2014年頃)

jeky では、2013年4月1日にSBD局が設立され、2014年3月末までは同局イノベーション開発部が、同年4月以降は同局パブリックアカウント第一部及びパブリックアカウント第二部が中央省庁等向けの事業を所管するようになった。SBD局長には、上記1のSP開発事業局長が就任した。また、上記1の2012年当時の第二営業局担当者は、SBD局パブリックアカウント第二部に異動となり、引き続き、中央省庁等向けの事業を担当していた。

⁵⁵ これらの内容は、労務費計算書を作成した当時の第二営業局担当者がヒアリングにおいて説明した内容である。この点につき、当時のSP開発事業局長は、ヒアリングにおいて、「SP開発事業局はスタッフ局であったため、経済産業省の売上管理や人件費の計上及び請求業務を担当していなかった。第二営業局が営業担当として人件費の計上及び請求業務を行っており、スタッフ局は第二営業局から事業にかかる経費のみを預かりその金額内で業務を行っていたため、その時の人件費の計上手法は理解していなかった。」と述べている。もっとも、一般社員であった当該第二営業局担当者の一存で労務費計算書等を用いた不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求を開始することを決定できたとは考えにくいこと、当該第二営業局担当者が当該原子力発電施設広聴・広報等事業の事務局メンバーに対して、作成すべき従事日誌の見本として当時のSP開発事業局長用の従事日誌をサンプルとして示していることからすると、当時のSP開発事業局長と相談の上で当該運用を開始した旨の当該第二営業局担当者の説明は信用できると考えられる。

SBD 局設立以降も、当該パブリックアカウント第二部担当者は、中央省庁等向けの事業において、SBD 局長から一任されて、労務費計算書及び労務費内訳書を用い、上記 1 記載の不適切な従事日誌作成及び人件費の請求の運用を行っていた。

また、当時の SBD 局長は、必ずしも実態どおりではない想定作業時間に基づいて中央省庁等に対して人件費の請求が行われていることを認識していた。

3 パブリックアカウント第三部設立時以降(2015 年～2017 年頃)

上記第 6 章第 2 のとおり、jeki では、2015 年 7 月、中央省庁等向けの案件の事務局サポート業務(中間検査や確定検査に提出する資料の準備等)を行う部署として、SBD 局パブリックアカウント第三部が新設された。当時のパブリックアカウント第三部の部長は、当時の同局パブリックアカウント第一部の部長代理⁵⁶らとの間で、資源エネルギー庁に加えて他の中央省庁等も含むプロジェクトごとに従業員らの想定作業時間を割り振った人件費表のやり取りを行った。また、当時のパブリックアカウント第三部長は、部下と共に、出退勤システムから出力した従業員の勤務日報及び月報を基に、各従業員に想定作業時間を割り振り、エクセルで各従業員の従事日誌を作成しており、従事日誌を作成するに当たって、各従業員の実際の作業時間は把握していなかった。このように、上記のパブリックアカウント第一部部長代理やパブリックアカウント第三部長らは、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、実際の作業時間及び従事内容にかかわらず、各人件費計上対象従業員の従事日誌をまとめて作成していた。

また、当時の SBD 局長⁵⁷も、プロジェクトごとに従業員らの想定作業時間を割り振って従事日誌を作成し、必ずしも実態どおりではない想定作業時間に基づいて中央省庁等に対する人件費の請求が行われていることを認識していた。

同じ頃、当時のパブリックアカウント第三部長が、経済産業省以外の中央省庁等向けの事業において人件費を計上する人員が足りなくなったことを当時の SBD 局長に相談したところ、当時の SBD 局長は、スタッフ部門の従業員の名前を借りることを指示していた。

4 業務サポート部の設立時以降(2017 年～2018 年頃)

上記第 6 章第 2 のとおり、jeki では、2017 年 4 月に、SBD 局パブリックアカウント第三部の規模を拡大した部署である、SBD 局業務サポート部が設置された。当時の業務サポート部の担当者は、出退勤システムから出力した従業員の勤務日報及び月報を基に、各従業員に想定作業時間を割り振り、エクセルで各従業員の従事日誌を作成しており、従事日誌

⁵⁶ 上記 2 のパブリックアカウント第二部担当者である。

⁵⁷ 上記 2 の SBD 局長であり、2016 年 6 月以降は執行役員も兼務していた。

を作成するに当たって、各従業員の実際の作業時間は把握していなかった。そして、当時の業務サポート部長⁵⁸も当該運用を認識していた。したがって、当時の業務サポート部長は、必ずしも実態どおりではない想定作業時間に基づいて国に対する人件費の請求が行われていることを認識していたと考えられる。

また、当時の SBD 局長⁵⁹も、引き続き、必ずしも実態どおりではない想定作業時間に基づいて中央省庁等に対する人件費の請求が行われていることを認識していたと考えられる。

5 現在の想定人件費一覧表と同様の資料が作成された頃(2019年頃)

上記第6章第3のとおり、2019年頃、複数の事業について想定作業時間及び想定人件費が記載された想定人件費一覧表が作成され、想定人件費一覧表に基づいて想定作業時間の調整が行われるようになった。

当時の SBD 局の次長、部長、担当部長らが中心となって、令和元年度(2019年度)の想定人件費一覧表を作成しており、当該想定人件費一覧表の作成に関するメールのやり取りには当時の SBD 局担当局長も含まれていた。したがって、当時の SBD 局の担当局長、部長、担当部長らは、実際の作業の有無・内容にかかわらず、中央省庁等に対して請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように想定人件費一覧表を作成していたと考えられる⁶⁰。

また、当時の SBD 局長⁶¹は、上記のメールのやり取りには含まれていなかったものの、引き続き、必ずしも実態どおりではない想定作業時間に基づいて中央省庁等に対する人件費の請求が行われていることを認識していたと考えられる。

第2 2020年頃の内部監査での指摘並びにプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムの導入等の当時

1 当時の SBD 局幹部らの関与・認識範囲

上記第6章第4のとおり、当時の SBD 局幹部ら(局長、担当局長、次長、部長、担当部長ら⁶²)は、プロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムが導入された当初から、中

⁵⁸ 上記3のパブリックアカウント第三部長とは別の者である。

⁵⁹ 上記3の SBD 局長である。

⁶⁰ ただし、ヒアリングにおいて、当時の SBD 局の担当局長は、当時の明確な記憶はない旨述べている。

⁶¹ 上記4の SBD 局長である。

⁶² 上記第1の5の者らである。

央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、想定人件費一覧表を基に、人件費計上対象従業員ごとの従事時間配分表を作成し、各人件費計上対象従業員が従事時間配分表に基づいて工数オプションシステム上で作業時間を入力する運用を開始した。

この点、当時の SBD 局長は、ヒアリングにおいて、プロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムが導入された当時、上記のように、実際の作業の有無・内容にかかわらず、想定作業時間を割り振って作業時間の計上が行われているという認識はなかった旨述べている。しかし、当時の SBD 局長は、当時の SBD 局次長が「担当プロジェクトが絞られている方はある程度実態どおりかと思いますが、特に複数プロジェクトに分割されてる管理職や中央省庁等向けの事業の担当チームではない SBD 局員は従事時間配分表に基づいて記録を残すこととなります。」と記載したメールの宛先に含まれていること、「各人件費計上対象従業員に作業時間を割り振る従事時間配分表を作成していること、中央省庁等との契約等の際の作業時間の見込みに近い数字で作業時間を配分していること、従事時間配分表に従って作業時間を入力してもらうことになること」等が説明された 2020 年 12 月 22 日の工数オプションシステムに関する SBD 局員への説明会にも出席していること等からすると、当時の SBD 局長の上記供述は信用し難く、当時の SBD 局長も上記の運用について認識していたと考えられる。

2 当時の経営陣等の関与・認識範囲

上記 1 のとおり、2020 年 1 月に実施された本件内部監査における不適切な印鑑の取扱いに関する指摘を契機として、当時の SBD 局幹部らの間で、本件内部監査での指摘を踏まえた対応として、工数オプションシステム及びプロジェクト指定の導入に関する検討が行われた。本件の特徴的な点は、本件内部監査での指摘を受けて、従事日誌に記載された作業時間が実際の作業時間とは異なり、その結果、人件費の請求が不適切に行われているという点が jeki 内で問題とされるどころか、プロジェクト指定により、直接的な関与を行っていない者も含め、他局・支店・支社の従業員について人件費計上対象となる者を増やすことを組織立って行えるようになり、かつ、勤怠管理と結びついた工数オプションシステムを導入することにより、jeky の自主事業や中央省庁等向けの他事業に従事した場合の不整合を確定検査等の際に中央省庁等から指摘されるという問題を解消できた点である。すなわち、プロジェクト指定の制度と工数オプションシステムの導入とは、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が拡大し、かつ、発覚しにくいスキームを導入したものであって、本件内部監査を踏まえて通常対応されるべき方向性とは全く逆行する結果となっている。

その際の SBD 局幹部らの考え方を端的に表しているのが 2020 年 2 月 24 日の SBD 局幹部らの間でやり取りされたメールである。同メールには、「人件費換算という裏目的(最大の

目的)をなるべく水面下に沈め、なおかつ〔当時の常務取締役総務局長〕の仰る『実態作り(人事的にも、1を2~10にはできるけど、ゼロは1にできないよ)』の道筋を整理しました。」とあり、その整理の結果が、SBD 局幹部らが作成した、「中央省案件における人件費請求のあり方について」と題するペーパー及び「中央省案件における人員体制の強化・全社的バックアップについて」と題するペーパーである。

「中央省案件における人件費請求のあり方について」と題するペーパーには、SBD 局の扱っている中央省庁等向けの事業の現状について、「受託した委託事業・補助事業(2019 年度は売上が約 25 億円)において当社として粗利益を確保するにあたり、事業に関した直接労務時間に加えて間接的な管理経費を含めて人件費換算をおこない請求している。」、「機能提供する部局の人員を人件費換算(稼働有無を問わず)することになっている。」と記載されている。かかる記載の意味について、当時の SBD 局次長は、ヒアリングにおいて、「中央省庁等の事業についてミーティング等を行い、資料を作成している現場担当者以外にも、特定の案件に関与していなくても、管理部門、上位管理職、行政業務を受託している支社・支店、色々な役割分担を行っている本社スタッフ部門の業務も含め、人件費を請求していることについて記載している。」、「ある案件の担当者がいる場合、当該担当者の上長、当該上長の上長などの管理職は決裁などに関わっており、また、部門全体も当該案件に関わっているため、スタッフ部門として提供している機能に対する人件費を計上しているという意味である。」旨説明している。上記メールの内容からすると、当時の SBD 局次長は、当時の常務取締役総務局長ら経営陣に対しては、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、実際の作業の有無・内容にかかわらず想定作業時間を割り振って従事日誌を作成しているなどの実態は秘して、「間接的な管理経費」についても人件費として請求していることについて説明をしたものと思われる。

その後の 2020 年 3 月 7 日の SBD 局幹部ら間のメールでは、当時の常務取締役総務局長が SBD 局幹部らに対して「スタッフ稼働実態に応じた対応は本年度から取り組むべき」という示唆を行った旨の記載がある。かかる記載の意味について、当時の SBD 局次長は、ヒアリングにおいて、「直接案件に関わっていない部門についての人件費請求に関する話があり、その部分を差し引くことが必要であると当時の常務取締役総務局長に言われたため、資源エネルギー庁案件のチームと共に、当該部分を差し引いた際に年度内で得られる利益や人件費の検証を行った。」ものであり、その結果、「この時点の予算実績の管理を踏まえた上、差し引くべきところは差し引くこととしたが、その後、元どおり、直接案件に関わっていない部門についても人件費請求の対象とする運用に戻ってしまった。」と説明している。

上記を踏まえ、当時の jeki の経営陣等の認識について検討すると、少なくとも、人事や内部監査を所管していた当時の常務取締役総務局長は、「間接的な管理経費」を人件費請求している SBD 局の考え方について問題があると認識し、「間接的な管理経費」を人件費の請求対象から除外するように指示していたものと思われる。

当委員会は、当時の常務取締役総務局長に対してヒアリングを実施することができなかつたため⁶³、当時の常務取締役総務局長がどのような理由で「間接的な管理経費」を人件費の請求対象から除外すべきと考えたのか、正確なところを把握することはできないが、当時の常務取締役総務局長は、多数の SBD 局以外のスタッフ部門・支社・支店の従業員が人件費計上の対象とされていることを認識し、そのため、間接的な関与にとどまる SBD 局以外の部門に所属する従業員の人件費を請求することに問題意識を有していたのではないかと考えられる。他方で、これを超えて、当時の常務取締役総務局長が、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、実際の作業の有無・内容にかかわらず、想定作業時間を割り振って従事日誌を作成しているといった実態を認識していたことを窺わせる事実は認められなかつた。上記第 6 章第 4 のとおり、当時の常務取締役総務局長は、2020 年 2 月から 3 月頃にかけての当時の SBD 局幹部らとのやり取りにおいて、令和 2 年度(2020 年度)については、作業実態があることを前提として、スタッフ部門を含めた SBD 局以外の局・支社・支店の従業員の人件費計上を行う方針を認めていたと考えられること、同年 7 月から 8 月にかけてのプロジェクト指定の導入に当たっても、当時の常務取締役総務局長は、当時の SBD 局幹部らから、当時の常務取締役総務局長の指示に従ってプロジェクト指定対象者を選定しているとの説明を受けていたものであり、これを踏まえると、当時の SBD 局幹部らは、当時の常務取締役総務局長に実態を秘して、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求を継続していたと考えられる。

一方、当時の常務取締役総務局長の上記の問題意識が、SBD 局を所管していた当時の常務取締役営業本部長及び当時の代表取締役社長に共有されていたことを窺わせる事実は見当たっていない。

当時の常務取締役営業本部長は、ヒアリングにおいて、「各従業員について正確な従事時間を把握できておらず、従事日誌の作成担当者が考慮して従事時間を決めていたことがあったと認識しており、これを改善するという議論をした記憶はある。具体的には、当該案件について、稼働のあるスタッフを把握する仕組みを整備し、各部署の上長に了解を得た上で人事発令(プロジェクト指定)を行うという体制を整備した記憶である。」、「稼働の有無を問わず、人件費を計上していたという認識はなかつた。」旨説明しており、また、証拠上、当時の常務取締役営業本部長が不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について認識していたとまでは認められなかつた。上記第 6 章第 4 のとおり、2020 年 8 月中旬、当時の SBD 局幹部らは、一般営業局、スタッフ局及び支社・支店の所属長に対して、プロジェクト指定の制度の導入について、案件に関わっている従業員についてプロジェクト指定することにより、「可視化・適正化を図る」といった趣旨説明を行う旨のメールを送信しているところ、当該メールの Cc には当時の常務取締役営業本部長も含まれてお

⁶³ 当委員会は、jeki を通じて当時の常務取締役総務局長に対してヒアリングの依頼を行ったものの、当時の常務取締役総務局長からは、既に jeki を退職しており記憶がないことからヒアリングは辞退させてほしい旨の返答があり、ヒアリングを実施することができなかつた。

り、これを踏まえると、当時の SBD 局幹部らは、上長である当時の常務取締役営業本部長に実態を秘して、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求を継続していたと考えられる。

また、当時の代表取締役社長は、ヒアリングにおいて、「役所側としては、jeki が信用に足るようなエビデンスを作り、役所が満足するような成果物を納入するのであれば、予算を使い切ってもよいという意識であったと思う。」旨述べ、また、「2020年3月24日の役員連絡会の資料に記載のある、『中央省庁事業の請求では、基本的に関わった部局・スタッフの労務を明確にし、人件費として換算することが大前提であり、対象人員を明確にすることで当社利益を確実に確保することが可能』という方針は、案件に関与する従業員を兼務としたり、プロジェクトに指定してその構成員であると示したりした方が、説得力のあるエビデンスになると思い、自らが当時の常務取締役営業本部長に提案した。」、「2020年3月24日の役員連絡会では、案件への従事時間について日々正確な記録をどのように残すかという点は特に問題とならなかった。性悪説に立つリーダーならばその点を問題視したのかもしれないが、自分は部下を信用していたことから、運用の正確性を確認したり、誤った運用が行われた場合について釘を刺したりはしなかった。」、「工数オプションシステムの導入に際し、あらかじめ個々の従業員に割り振られた作業時間を各々が入力するなどという運用がされるとは全く予想していなかった。また、実際に工数オプションシステムの運用が本格的に開始したのは自分が代表取締役社長を退任した2021年6月以降のことであったこともあり、システムに関する詳細な話を聞く機会はなかった。」などと説明している。このように、当時の代表取締役社長のヒアリングからは、確定検査を問題なくやり過ごすことができるエビデンスがあれば中央省庁等の予算は使い切るのが当たり前であるという感覚が窺われた一方で、証拠上、当時の代表取締役社長が不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について認識していたとまでは認められなかった。

さらに、当時の常勤監査役は、2020年1月に実施された本件内部監査の後、同年7月7日に監査室長から本件内部監査の結果の報告を受けている。もっとも、本件内部監査で指摘された不適切な印鑑の取扱いに関し、当時の常勤監査役が従事日誌の正確性や実態と異なる人件費の請求の有無について質問したり深掘り調査を指示したりした事実は確認できなかった。また、当時の常勤監査役は、2020年7月8日に当時の代表取締役社長との定期的な意見交換を実施し、その中で、「SBD局監査結果の報告を受けたが、問題が多い。」、「フォロー体制をしっかりと整えて、検査があってもしっかりと説明できるようにしておくことが必要。ハンコの問題だけではない。」と注意喚起した事実が確認された⁶⁴。もっとも、当時の常勤監査役が従事日誌の正確性や実態と異なる人件費の請求の有無について言及した事実は確認されなかった。さらに、2020年9月28日、当時の常勤監査役は、当時の非常

⁶⁴ ただし、当時の常勤監査役及び非常勤監査役はいずれも jeki を退職済みであり、ヒアリングを実施することができず、「ハンコの問題だけではない。」とコメントしたことに関し、具体的に他にどのような問題があることを指摘しているのかは確認できなかった。

勤監査役に対し、本件内部監査の結果を報告したものの、当時の非常勤監査役が従事日誌の正確性や実態と異なる人件費の請求の有無について質問した事実は確認されなかった。

以上のとおり、証拠上、2020年頃の本件内部監査での指摘並びにプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムの導入等がなされた頃、当時の経営陣等が不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について認識していたとまでは認められなかった。しかし、本件内部監査の結果、中央省庁等に対して人件費を請求するための証憑である従事日誌について、約150本の印鑑を使用して無断で押印され、しかもSBD局以外の従業員は従事日誌の存在すら知らなかったこと等が判明したことについて、当時の経営陣等は報告を受けて認識しているのものであって、従事日誌に記載された作業時間は実際の作業時間とは異なるのではないかと、その結果、人件費の請求が不適切に行われているのではないかとという問題意識を持って然るべきであったといえる。当時、かかる問題意識を踏まえた是正対応が徹底されていれば、今回の事態に至らなかったと思われ、当時の代表取締役社長及びその他の経営陣等のリスク感度に関する問題点や内部監査に関する問題点については下記第12章第2及び第7で述べる。

第3 SBD本部設立頃から本件発覚まで(2021年～2024年頃)

1 当時及び現在のSBD本部・SBP局幹部らの関与・認識範囲

上記第6章第5のとおり、2021年4月1日、SBD局が本部へと格上げされ、SBD本部へと組織変更が行われた後も、SBD本部傘下のSBP局の局長⁶⁵、次長兼第二部長⁶⁶、第二部長⁶⁷等のSBP局幹部らは、令和3年度(2021年度)の想定人件費一覧表の作成、人事部に対するプロジェクト指定の対象者の連絡、従事時間配分表の作成、各PMを通じた各人件費計上対象従業員に対する工数オプションシステム入力のご案内等を行い、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の運用を定着させた。SBD本部設立時に、上記第2の1のSBD局長は、SBD本部副本部長に就任し、SBP局での役職には就かなかったが、引き続き、SBP局を中心とした不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の運用について認識していたと考えられる。

2 当時及び現在の経営陣等の関与・認識範囲

2021年4月1日にSBD本部が設立された際、当時の常務取締役営業本部長がSBD本部長

⁶⁵ 上記第2の1のSBD局担当局長である。

⁶⁶ 上記第2の1のSBD局次長である。

⁶⁷ 上記第2の1のSBD局担当部長である。

に就任し、その後、2021年6月より、現在の jeki の代表取締役社長が社長に就任した。また、2024年6月に当時の常務取締役 SBD 本部長が jeki を離れた際、現在の代表取締役社長が SBD 本部長を兼務するようになった。

当時の常務取締役 SBD 本部長や現在の代表取締役社長は、ヒアリングにおいて、プロジェクト指定の制度や工数オプションシステムの導入後、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われていることは認識していなかった旨述べており、当時の常務取締役 SBD 本部長や現在の代表取締役社長を含め、当時及び現在の経営陣等が不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について認識していることを窺わせる事実も認められなかった。

第8章 過去の従業員からの問題提起、他社の同種事例があった際の対応状況

第1 過去に従業員からの問題提起があった際の対応状況

1 2020年12月のSBD局員からのメール

上記第6章第4の6のとおり、2020年12月23日、当時のSBD局次長が、SBD局員に対し、各人件費計上対象従業員の従事時間配分表及び工数オプションシステムのマニュアルを送付して、工数オプションシステムでの作業時間の入力を開始するよう指示した。このSBD局次長の指示を受けたSBD局員の一人は、SBD局次長に対し、①虚偽の記録を付けること、すなわち、中央省庁等向けの事業において実際の稼働時間にかかわらず従事時間配分表に記載された作業時間数を工数オプションシステムに入力することによって中央省庁等に対して本来請求できない人件費を請求することは問題ではないか、②工数オプションシステムの開発に当たってはシステム部門に対しても上記①のような虚偽の記録を付けることを目的に含むことを説明しているのか、会社ぐるみで虚偽の記録を作成するという判断なのか、③虚偽の記録が発覚した場合誰が責任を取るのか、などと質問した上で、「リスク、大きくないですか?」とコメントするメールを送信した。

この質問に対して、SBD局次長は、従事時間配分表に基づく工数オプションシステムでの作業時間の計上について、「虚偽」とは考えていないとして、以下の記載等をしたメールを返信した。

国の仕事に直接関わっている関わっていないに限らず、SB局内の業務はすべて相互関係にあります。
国事業の実績があるから Maas や JR インバウンドの仕事が当局に回ってきましたし、コンベンション・駅イベントという受け皿や実績があるから国の事業が受託できています。

つまりこの局で営業活動・事業活動をおこなう一人一人の貢献度、そしてかかる経費：人件費や家賃光熱などの間接管理経費をもって、国の委託事業・補助事業を執り行うことができるという考えです。

従ってSB局の人員として給与を貰い受け、時間を労働に費やしている限り、組織運営上の大きな収益源である国事業に対して相乗効果の濃淡はあれど関与していなければなりません。

SBD 局次長は、上記返信メールの送信に当たり、当時の SBD 局幹部らを Cc に入れており、これらの SBD 局幹部らも SBD 局員からの上記メールを目にしていたが、このような指摘を踏まえても、従事時間配分表に基づく作業時間の入力を行うことの是非について再考することはなかった。逆に、SBD 局次長の上記返信メールの Cc に入っていた当時の SBD 局の担当局長は、SBD 局次長に対して、上記回答は的確な返答内容と思うと伝えた上、このような質問(疑問)は他の局員から出されることも想定されるため、Q&A として説明することが必要かもしれないという内容をメールで連絡しており、また、当該メールの Cc には上記の SBD 局幹部らが入れられていた。

上記指摘を行った SBD 局員は、ヒアリングにおいて、SBD 局次長の上記回答について理解に苦しむ内容だと感じたため、同人にそれ以上の説明等を求めることを諦め、指示どおりに作業時間を入力することとしたと述べている。jeki には、当時から内部通報制度は存在していたが、当該 SBD 局員は上記のとおり指示どおりに作業時間を入力することとしたことから内部通報を行うことはなかった。

2 2021 年 1 月の SBD 局管理職からのメール

2021 年 1 月下旬、SBD 局次長が、SBD 局員らに対して、工数オプションシステムへの作業時間入力を行うよう改めてメールで連絡した際に、当時の SBD 局管理職が、SBD 局次長に対して、自身が実際に担当していた事業以外については協力したくても入力できるものがない旨を返信したことがあった。この相談に対しても、SBD 局次長は、SBD 局の担当局長をメールの Cc に入れ、メールで上記 1 の SBD 局員に対する回答と同様の回答を当該 SBD 局管理職に対して行った上、当該回答について「皆さんの問いに答える定型文につき、ちょっと堅い言い回しになりますがお容赦を」と述べており、また、「入力できるものがない」との解釈を広げ、中央省庁等向けの事業以外の事業で出張している時間等を避けつつ、中央省庁等向けの事業ごとに各月に作業時間を振り分けて入力してもらいたい旨、当該 SBD 局管理職に対して依頼していた。当該 SBD 局管理職は、別途、SBD 局の担当局長からも同趣旨の説明を受けたこともあり、それ以上、工数オプションシステムへの作業時間の入力に疑義を呈することはなく、従事時間配分表に従って作業時間の入力を行うこととした。

3 2023年8月のSBP局員からのメール

上記1及び2の他にも、2023年8月に、従事時間配分表の送付を受けたSBP局員が、SBP局次長に対して、自身が全く分からない事業の担当となっているのは間違いではないかと疑義を呈するメールを送るなどしていたが、従事時間配分表に基づく作業時間入力の運用は引き続き継続された。

第2 過去に他社の同種事例があった際の対応状況

本件の発覚以前に、他社による中央省庁等向けの事業における不正請求が発覚して受託者が指名停止等の処分を受け、その旨が広く報道されることがあった。

例えば、jekiにおいてプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムが導入された直後の時期である2021年3月から4月にかけて、三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社は、環境省向け事業について人件費の不適切な過大請求を行っていたことを理由に、環境省を含む複数の中央省庁から指名停止処分を受けた。この際、当時のSBD局次長は、2021年4月初め頃、このニュースを、「危機管理に関する事象」として、当時のSBD局幹部らにメールで共有したが、これらの者の間では、jekiで行っていた従事時間配分表に基づく工数オプションシステムへの作業時間入力についても同様の問題になり得るため止めるべきであるとの議論等を行われなかった。この点、当時のSBD本部副本部長は、ヒアリングにおいて、伴走型の地域に寄り添った事業は苦労も多く、中央省庁に請求可能な1日当たりの7時間を超過して勤務することもあり、その補填として、別に作業時間を計上して請求することは中央省庁側も理解していると認識していた旨を述べている。

また、2023年5月、総務局長は、自身の役割の一部として、他社によるコンプライアンス違反事例を各部門に共有し、jeki内で類似事案が発生していないか警鐘を鳴らし、仮にコンプライアンス違反が見つかった場合はそれが重大な事案になる前に対処することが含まれていると考えていたことから、当時のSBP局幹部に対して、その頃に発覚した近畿日本ツーリスト株式会社(以下「**近畿日本ツーリスト**」という。)による地方自治体に対する人件費の過大請求事案についてメールで共有したり、当時の支社長らに対して、株式会社電通北海道及び委託先による地方自治体に対する人件費の過大請求事案についてメールで共有したことがあった。特に、総務局長は、2023年5月に近畿日本ツーリストの事例について共有する際に、SBP局長に対して、人件費の過大請求はjekiの補助事業でもあり得ることかと質問をした。これに対して、SBP局長から総務局長に対して、jekiが交付決定を受けている補助事業は全て国の事業である旨、国による確定検査は厳しいためjekiでは工数オプションシステムから出力した資料等の詳細な資料を提出している旨、他方で地方自治体による確定検査は緩い旨、及び近畿日本ツーリストは地方自治体から受託した事業について甘く考えてあり得ない人件費を請求したのではないかと想像する旨などの回答があった

ことから、総務局長は、jeki では人件費を適切に請求しているものと理解し、それ以上の確認等を行うには至らなかった。

第9章 2024年の内部通報及び会計検査院の实地検査以降の jeki の対応状況

第1 2024年の内部通報及び会計検査院の实地検査以降の経緯

1 2024年7月及び9月の会計検査院による jeki に対する实地検査

2024年7月26日、会計検査院による防災インフラ補助事業に関する jeki に対する实地検査が行われた。

同年8月19日、会計検査院より、jeki に対して、防災インフラ補助事業の体制図に記載されている従業員に対して、個別に実施した業務に関するヒアリングを実施したい旨の要望がなされた。これを受け、SBP 局長、SBP 局次長、SBP 局第一部長は、対応について相談を行った。体制図に記載のある従業員の中で防災インフラ補助事業に実際に従事している者は少なく、ヒアリングによって不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が発覚するリスクがあったため、SBP 局長らは、実際に防災インフラ補助事業に従事している者と、実際には従事していないものの防災インフラ補助事業の内容を理解している管理職やその他の従業員をヒアリング対象の候補者として選定した上、同年9月2日及び3日、これらの候補者に対して防災インフラ補助事業の業務内容に関するレクチャーを実施した。結果として、防災インフラ補助事業に実際には従事していない者の多くがヒアリングを辞退し、同月5日に行われた会計検査院のヒアリングにおいては、実際に従事している者5名と、実際には従事していない者1名が対応を行った。

2 2024年9月26日の内部通報

2024年9月26日、jeki の内部通報窓口に対して、SBD 本部における中央省庁等向けの事業に関して、本社在勤の従業員(以下「**本件内部通報者**」という。)から頭名での内部通報(以下「**本件内部通報**」という。)がなされた。本件内部通報の通報文書には、大要、以下の内容等が記載されていた。

- ・ おそらく本部内で当たり前になってしまっており、いつから行われているかは不明であるが、官公庁の事業に携わっていない者の人件費を名目上計上して請求している。
- ・ 一度も作業を行ったことがない官公庁の事業について工数オプションシステムへ虚偽の作業時間を入力するよう依頼がきた。官公庁の事業と関係がなく、営業部

門でもない部門に所属する自分に突然依頼メールが送信されていることから、誰の指示であるかは不明であるが、上長も事案を把握していると思われる。

- ・ 虚偽の作業時間の入力を社員にさせないでもらいたいし、会社が不正な請求をしている事実は社員として悲しく、この事案が公になれば会社の損害にもなる。

本件内部通報の通報文書には、工数オプションシステムへの入力依頼を行う PM からのメールが添付されていた。当該 PM は、当該メールにおいて、本件内部通報者に対して、中央省庁等向けの事業における人件費請求のために jeki 従業員に対して、名目上、当該事業を割り当て人件費を計上している旨の説明を行っていた。

内部通報の担当部署である総務局の総務局長は、2024 年 9 月 27 日、SBD 本部の本部長代理⁶⁸に対して、本件内部通報の通報文書及び添付メールを共有し、事実関係の調査を行うよう指示した。同日、SBD 本部長代理が、SBP 局長及び SBP 局次長に対して事実確認を行ったところ、中央省庁等向けの事業においては、直接的に作業に従事している従業員の人件費に加え、「間接的な貢献」をしている従業員の人件費を請求していること、「間接的な貢献」に関しても人件費を請求するのは業界慣行であること等の説明を受けた。SBD 本部長代理は、事実関係をきちんと確認する必要があると考えたとともに、本件内部通報者に対して jeki が対応を行っていることを示すため、同日中に工数オプションシステムへの入力をいったん止めるよう、SBP 局長らに対して指示を行った。しかし、この段階では、SBP 局長は、「間接的な貢献」をしている従業員を人件費計上の対象としているのは本社だけである旨説明し、支社・支店も同様な人件費計上を行っていることを説明していなかったため、SBD 本部長代理の SBP 局長に対する指示の対象には支社・支店は結果的に含まれていなかったことになる。

また、本件内部通報が寄せられた直後、総務局長から、常勤監査役に対し、口頭で本件内部通報の内容及び本件内部通報を受けて社内で調査中である旨が共有された。常勤監査役は、ひとまず社内調査の結果を待つこととし、調査方針等については特段のコメントはしなかった。2024 年 10 月 2 日、常勤監査役は、社長との意見交換会を実施した。その際、社長から、常勤監査役に対し、SBD 本部に関して内部通報があり、今後しっかりと調査しなければならない旨伝えられた。常勤監査役は、社長に対し、最近では SBD 本部への定期監査が行われていなかったため、そろそろ定期監査の対象とした方がよいと思う旨伝えた。

2024 年 10 月 3 日、SBD 本部長代理は、SBP 局長、SBP 局次長及び SBP 局第一部長に対して、事実関係等について報告書の形でまとめるように指示した。

また、この頃、SBD 本部長代理は、社長に対して、本件内部通報の内容や、SBP 局長らか

⁶⁸ 2024 年 6 月に当時の SBD 本部長が jeki を離れ、社長が SBD 本部長を兼務するようになった際、SBD 本部長代理に着任した者であり、SBD 本部の実質的な責任者であった。

ら受けた上記説明内容について報告し⁶⁹、社長は、SBD 本部長代理に対して、本件内部通報の通報者の保護に留意して対応を行う旨などを指示した。

2024 年 10 月 7 日及び 8 日、SBP 局長らは、SBP 局員に対して、コンプライアンスの観点から、中央省庁等向けの事業の作業に直接携わっていない SBD 本部の従業員については人件費の計上対象から除外する旨の説明を行った。一方で、SBP 局長らは、SBP 局員に対して、支社・支店の従業員にはプロジェクト指定を行うので、これまで以上に支社・支店の従業員の協力を仰ぐ形で中央省庁等向けの事業運営をしてほしい旨述べた。

2024 年 10 月 8 日、SBD 本部長代理は、社長及び総務局長に対して進捗状況の報告を行った。

2024 年 10 月 8 日、SBP 局長、SBP 局次長及び SBP 局第一部長は、報告書の内容について打合せを行い、当該打合せ後、SBP 局次長が、SBP 局長及び SBP 局第一部長に対して、次の内容のメールを送信した。

背景なのか、経緯なのか、原因的なことなのか、書きぶりは難しいのですが、昼しゃべったことをいったん言語化してみました。

本部における事業拡大の源泉となっている国事業の収益については、直接作業をおこなう営業担当部門の人件費だけでなく国事業の受託・推進に貢献する地域創生事業に関わる他部門の間接的作業を含めることで本部全体の取り組みとして費用計上を考えてきた。

しかしながら、昨今の会計検査院の動向や他社の(指名停止措置につながる)不適切事例を鑑みたところ、より精緻な実態反映が必要と判断し、勤務実態として表現しにくい別部門の間接的な関りを原則として対象から除外し、直接作業に関わる部門のみとする改善措置とした

これまでに過剰請求といったことはしていないという前提であり、かつ、社内的には SBD 本部総体で地域創生事業として「最大収益源：国事業」に取り組んできていること、結果的に間接的に関わる別部門(SBP 局以外)も人件費対象としてきたが、近年の事業拡張でその関与度の極めて薄いスタッフも含まれるようになったので、この際に見直しを図ることとした、というストーリーかと思います。

その後、SBP 局長、SBP 局次長、SBP 局第一部長らは、上記内容を踏まえて報告書の叩き台を作成し、SBD 本部長代理に対して提出した。SBD 本部長代理は、当該報告書叩き台及び

⁶⁹ 社長は、ヒアリングにおいて、当時、本件内部通報の通報文書は見えていたものの、当該通報文書に添付されていたメールについては見ていなかったと述べている。

SBP 局長らに対する事実確認結果を踏まえて、「中央省庁等の事業における人件費請求について(報告)」と題する報告書案を作成した。2024年10月17日時点の当該報告書案には、以下の記載がなされていた。SBD 本部長代理は、当該報告書案を総務局長にも共有した。また、SBD 本部長代理は、当該報告書案を持参し、その内容を社長に報告した。

1. 現 状

中央省庁等の事業にかかる人件費は、当社がソーシャルビジネス・地域創生事業を開始した2013年から経産省「委託事業事務処理マニュアル」に則り実績単価を用いて請求している。

事業が拡大してきた2020年4月より、先行してソーシャルビジネス事業を開始していた同業他社に倣い、事業は組織全体で推進しているとの考え方に基づいて、事業によっては直接的に担当している社員に加え、間接的に受託・推進・サポート等に貢献している社員の人件費を計上する方式を会社として採用することとした。あわせて提出書類作成作業の効率化を目的として、出退勤システムに紐づく入力システムも導入し、現在に至っている。

【中略】

3. 対象事業

間接的に貢献している社員の人件費を計上している事業は次のとおり⁷⁰。

- ・2024年度受注19事業のうち12事業が該当
- ・12事業のうち間接的に貢献している社員の割合が3割を超える事業は6事業

4. 今後について

(1) 対象者の精査

今年度の事業ごとの対象者を再精査し、事業関与度の高い担当者のみで人件費請求をおこなう

(2) 応札する事業の選定

事業を拡張してきたが、次年度より事業を内容及び利益率等を鑑みた戦略的な応札をおこなっていく

(3) 受託単価の活用

今後の事業の応札については、社員ごとの利益率を高めるために、実績単価ではなく今年度あらたに導入した受託単価での応札を基本としていく

⁷⁰ 本従業員のみを対象として「間接的に貢献している社員の人件費を計上している事業」の検討が行われており、支社・支店の従業員については対象に含まれていなかった。

3 2024年9月26日の会計検査院から jeki に対する A 支社へのヒアリング実施の連絡

本件内部通報が行われたのと同じ日である2024年9月26日、SBP局は、会計検査院から、令和4年度(2022年度)(令和5年度(2023年度)への繰越分を含む。)の防災インフラ補助事業に係る業務実態に関して、実地検査として、同年11月11日にA支社従業員4名を対象とするヒアリングを実施する旨の連絡を受けた。同年9月26日、SBP局長は、A支社長に対して、上記実地検査が行われる旨、ヒアリング対象者に対してはSBP局が事前にレクチャーする旨を連絡した。

その後、A支社長が、A支社従業員に対して、防災インフラ補助事業に関する業務実態について確認したところ、A支社では、SBP局からの指示を受け、防災インフラ補助事業を含む中央省庁等向けの事業について作業時間を工数オプションシステム上で入力しているが、実際の作業は行っていない旨の報告を受けた。これを踏まえ、A支社長は、SBP局長に連絡し、実際の作業は行っていない中で、業務の実態について会計検査院から質問を受けると、A支社従業員に虚偽の回答を強いることになるため、会計検査院に正直に報告すべきである旨述べた。これに対して、SBP局長は、A支社長に対して、A支社長の懸念は承知したため本社内で検討する旨述べた。

その後SBP局からの連絡がなかったため、2024年10月17日、A支社長は、SBP局長に連絡し、会計検査院のヒアリングについては社長や経営陣にも内容は説明済みであるのか質問した。SBP局長は、社長にはSBD本部長代理から、総務局にはSBP局長から報告をしている旨回答した。

4 2024年10月中旬から下旬以降の対応

(1) 2024年10月中旬から下旬頃の会計検査院によるA支社に対するヒアリングへの対応方針の検討

2024年10月中旬から下旬頃、総務局長及びSBD本部長代理は、会計検査院が同年11月11日に防災インフラ補助事業の業務実態に関してA支社従業員に対してヒアリングを実施する予定であることをそれぞれ把握した。

SBD本部長代理は、SBP局長らに対して、防災インフラ補助事業に関するA支社従業員の勤務実態について確認したところ、当初はA支社従業員にも防災インフラ補助事業の業務を手伝ってもらうつもりでいたが、事情により手伝ってもらう仕事がなくなってしまった旨の説明を受けた。そこで、SBD本部長代理は、SBP局長らに対して、A支社従業員へ防災インフラ補助事業に関する資料の共有をしていなかったか、確認を行うように指示した。

2024年10月24日、SBD本部長代理が、社長に対して、会計検査院による防災インフラ

補助事業に関する A 支社従業員へのヒアリングについて報告を行った。この際、SBD 本部長代理は、本来は A 支社の従業員が対応すべきことを本社の従業員が急いで対応する必要があり、その分を A 支社に付け替えていた可能性があること、ただし A 支社が対応すべき資料が共有されていたかを確認中であることを伝えた。社長からは、A 支社が作業をしていないのであればその旨を会計検査院のヒアリングで話してもらって構わないが、A 支社のノウハウ蓄積といった付加価値分を請求できないかという話があり、SBD 本部長代理は、会計検査院へは「間接的な関与」として説明できないかを検討することを伝えた。

2024 年 10 月 26 日、総務局長が、A 支社長に対して、SBD 本部長代理が作成した報告書案や SBP 局長からその頃受けていた説明内容を基に、事実関係の確認を行うメールを送信し、同月 28 日、A 支社長は、総務局長の下記「●」の事実認識について、下記「⇒」の回答を含むメールを送信した。

- 2020 年 4 月より、同業他社に倣い、事業は組織全体で推進しているとの考え方に基づいて、事業によっては直接的に担当している社員に加え、間接的に受託・推進・サポート等に貢献している社員の人件費を計上する方式を会社として採用することとした。
⇒当時の SBP 局から支社宛にきたメールにより知得していましたが、「間接的に」貢献する社員の人件費内容、つまり案件ごとに具体的にどのようなものを計上するのは、わからなかった。
- A 支社在勤の担当者は 4 名で、年度初に本社担当部署が当該事業の担当者(支社等も含む)に指定して兼務発令を行い、本社担当部長の指揮命令で業務に従事した。
⇒上記のとおり、発令をもって対象社員は承知していたが、本社担当部長の指揮命令での具体的業務内容、実績、実態については把握していない。
- 担当者から労働時間及び従事作業内容の作業の報告もされているが、間接的に貢献している社員の場合は従事していることの実感が薄く、実態も本社担当部署の指示内容に基づき、労働時間や従事作業内容を報告している。
⇒間接的に貢献しているという社員は、従事している実態、実績がないので、実感が薄いというより、実感はない。対象社員の労働時間及び従事作業内容はすべて本社からの指示で工数入力している。
- 今回、A 支社で検査対象となっている業務は、A 支社管轄エリア外の地域の防災事業にかかる申請内容を確認するというもの(いわゆる、原稿の「てにをは」チェック)

⇒具体的な対象業務については把握できない。

- 当該業務の実作業は本社担当部署で行ったが、本社担当部署では時間外で行ったため実績報告をせず、一方、A支社担当者は間接的に貢献したとして実績報告している。

⇒本社 SBP 担当者から指示により、A支社が入力する工数が、本社でどのように解釈して報告されているかは把握できない。本社担当者の時間外作業を、工数入力対象となっている支社社員の作業へ振り替えているということだが、全く当支社は関知していないし、できないことであり、この理屈、理由、つまり当支社へ時間外工数を付け替えていたという事実を、会計検査院に理解していただくとするのであれば、本来これらの説明は本社担当者からすべきものと考ええる。

- 今般、会計検査院に対しては、A支社担当者が当該業務を行った旨、報告する予定である。（あるいは、事業は組織全体で推進しているとの考え方に基づいて、間接的に受託・推進・サポート等に貢献している社員の人件費として計上した旨、報告する予定である。）

⇒担当者 4 名中 3 名が一般社員であり、適切な対応ができるか極めて不安である。上記の通り、そもそも勤務実績、実態、実感がない社員が、事前レク、想定問答等対応しても、検査員の執拗な突っ込み、更問に対し、持ちこたえられるかも極めて不安である。一般社員 3 名の今回の対応が、会社の要請として実施すること、実施したことに対しては、当社にとって将来にわたる不安の種を抱えて行くことになる危惧がある。

2024年10月28日、総務局長は、上記のA支社長への確認結果の内容も含む、「会計検査院対応に向けての事実関係メモ」と題するペーパーを作成し、SBD 本部長代理及び SBP 局長に共有した⁷¹。

(2) 2024年10月終わりから同年11月初め頃の会計検査院への説明方針の検討

2024年10月29日、総務局長は、会計検査院への対応に関して外部弁護士への相談を行うこととし、当該外部弁護士に対して打合せ依頼を行うメールを送った。当該メールにおいて、総務局長は、当該外部弁護士に対して、SBD 本部が作成した同月17日時点の「中央省庁等の事業における人件費請求について(報告)」と題する報告書案を共有するとともに

⁷¹ 当該ペーパーは社長には共有されていなかった。

に、SBD 本部から A 支社に対する指示内容及び相談事項について以下のように記載した。

【本社担当部署の指示内容】

- ・ 今回、A 支社で検査対象となっている業務は、A 支社管轄エリア外の地域の防災事業にかかる申請内容を確認するというもの(いわゆる、原稿(申請書等)の「てにをは」チェック(校正))
- ・ 当該業務の実作業は本社担当部署で行ったが、本社担当部署では時間外で行ったため実績報告をせず、一方、A 支社担当者は実作業の実績はないが、間接的に業務に貢献したとして、本社からの指示で実績報告している。
- ・ 会計検査院には、A 支社担当者が業務を行っている前提で対応する予定である。
(あるいは、事業は組織全体で推進しているとの考え方に基づいて、間接的に受託・推進・サポート等に貢献している社員の人件費として計上した旨、報告する予定である。)

【相談事項】

- ・ そもそも、直接的に従事作業している社員に加え、間接的に受託・推進・サポート等に貢献している社員の人件費を計上する方式は国のマニュアルの趣旨に反しているか。
- ・ 「A 支社担当者が業務を行っている前提で対応する」というのは、コンプライアンス上、問題ないか。
- ・ 会計検査院に対しては、どのような対応すべきか。(そのために、どのような準備をすべきか。)

2024 年 10 月 31 日、総務局長、SBP 局長らが、当該外部弁護士への相談を行い、当該相談において、総務局長らは、防災インフラ補助事業における A 支社の関与について、A 支社の行う予定であった「バック業務(補助金の申請書の「てにをは」チェック)」を、「フロント業務」を担う本社従業員が所定時間外に実施し、資源エネルギー庁に対して人件費の請求をすることはできないと考え、その部分を A 支社従業員の人件費として請求した旨の説明を行った⁷²。当該外部弁護士からは、仮に事前に資源エネルギー庁に対して提出していた人件費の見積金額の範囲内に収まっているとしても、実際に業務に従事していない従業員

⁷² 総務局長によれば、2024 年 10 月 31 日の外部弁護士への相談当日、SBP 局長から、総務局長に対し、「間接的に貢献」している従業員の人件費の計上の考え方は本社所属の従業員に当てはまる考え方であり、A 支社等の支社の場合には直接の人件費計上しか行っておらず本社の場合の考え方とは異なる旨の説明と、外部弁護士に事案を分かり易く説明するために「フロント業務」、「バック業務」という言葉を用いることの提案があったため、「フロント業務」、「バック業務」という説明を外部弁護士への説明事項に急遽加えたとのことである。

員が「業務をした」として従事日誌を資源エネルギー庁に提出して補助金を得たことは正当化できないとして、会計検査院による A 支社従業員のヒアリング前に会計検査院に謝罪と説明をするのが望ましい旨のアドバイスがあった。

2024 年 10 月 31 日から同年 11 月 1 日にかけて、総務局長及び SBP 局長は、「会計検査院への説明イメージ」のペーパーを作成し、当該ペーパーは SBD 本部長代理にも共有された。当該ペーパーには以下の記載がなされていた。

- ・ 検査対象の防災インフラ補助事業においては、バック(支社)、フロント(本社)という役割分担の中で、本来であれば、資料確認業務はバックがすべきもので、業務効率の観点(※)からフロントの方で行ってしまった。(※申請自治体から交付決定を早期に出すことを求められた。)
- ・ フロントで請求すべきものであったが、当該業務が時間外で行われたために、本来行うべきバックのメンバーの実績として報告してしまった。

2024 年 11 月 1 日、SBD 本部長代理及び SBP 局長が、社長と打合せを行い、上記の外部弁護士への相談結果に関する資料と「会計検査院への説明イメージ」のペーパーを持参して、その内容について報告を行った。

2024 年 11 月 5 日、総務局長、SBD 本部長代理及び SBP 局長が、「会計検査院に対する説明(案)」と題するペーパーを作成し、会計検査院に対する説明方針を固めた。当該ペーパーには以下の記載がなされていた。

- ・ 今回、検査対象の防災インフラ補助事業においては、バック(支社)、フロント(本社)という役割分担の中で、本来であれば、今回の検査対象となった業務である資料確認業務はバック(支社)がすべきものとして当初計画していた。
- ・ しかしながら、申請自治体から補助金交付決定を早期に出すために、書類作成を前倒しで行うことを求められたこともあり、業務効率の観点から実際の業務はフロントである本社で行った。
- ・ したがって、人件費の請求もフロント(本社)で発生した費用として請求すべきところ、当該業務が時間外で行われており、これをそのまま報告することが出来なかったために、役割分担上、当該業務を本来行うべきであったバック(支社)のメンバーの実績として、報告してしまった。
- ・ なお、請求させていただいた金額は、当然のことながら、当初エネ庁に提出していた見積金額の枠内である。

(3) 2024年11月5日の本件内部通報者に対する回答

2024年11月5日、総務局長は、本件内部通報者に対する回答方針について社長に報告し、同日、本件内部通報者に対して以下の内容を含む回答を行った⁷³。

このたびご指摘をいただいた件につきましては、先行して事業をおこなっていた他社の計算方法を参考にして、人件費の請求を行うようにしてきました。しかし、法令遵守をより一層徹底していく昨今の状況を踏まえ、これを見直すことにしました。

そのような方針の中で、今回、すべての事業において実態をもとに工数を入力する対象者の精査をおこない、あらためて訂正させていただきました。

(4) 2024年11月8日の会計検査院に対する説明

2024年11月8日、総務局長、SBD本部長代理、SBP局長は、会計検査院との打合せを行い、上記の説明方針に沿って、フロント(本社)、バック(支社)では役割分担があり、補助金申請書類のチェックはバック(支社)で行う計画であったが、補助金申請者に補助金交付の決定を急かされたためにバック(支社)が行うはずであった書類チェック業務をフロント(本社)が行った旨、本来、フロント(本社)で人件費計上すべきところ、バック(支社)の人件費として従事日誌を作成しており、結果として従事日誌が虚偽であった旨、人件費の付け替えになるかもしれないが二重取りはしていない旨等を説明した。

(5) 2024年12月13日の会計検査院に対する報告

2024年12月12日に jeki 本社において会計検査院の現地検査が行われた際、会計検査院担当者から SBP 局長らに対して、jeky 本社と A 支社における作業時間の付け替えのスキームについては他の支社・支店においても同様の事象があったのではないかと疑問がある旨の指摘や、jeky 本社として支社・支店の稼働についてどのように考えているかとの質問が行われ、SBP 局長らは、まだ各支社長・支店長にヒアリングできていないので不明である旨回答した。同日、SBP 局長は、総務局長に相談を行い、その際、実態としては、jeky 本社の作業時間を A 支社に付け替えたのではなく、想定人件費一覧表と従業員ごとの従事時間配分表を作成して、各人件費計上対象従業員にあらかじめ作業時間を割り振っていた旨、各人件費計上対象従業員は、実際の作業の有無・内容にかかわらず、従事時間配分表を参照し、自分に割り振られた作業時間について工数オプションシステムに入力していた

⁷³ 総務局長は、本件内部通報者に対する回答方針について、監査役には報告は行っていなかった。

旨を打ち明けた。総務局長は、SBP 局長に対し、上記実態を会計検査院に報告する必要がある旨述べた。翌 13 日、SBP 局長は、会計検査院に対して、上記実態について報告し、その際、支社・支店ではほぼ稼働の実態はなく、本社でも明確に稼働を認識しているのは PM だけであり他は個人ごとに精査が必要という認識を伝えた。

第 2 社長や総務局長らの認識

上記第 1 のとおり、本件内部通報を端緒として、SBD 本部長代理が主導して、中央省庁等向けの事業における人件費請求に関して調査を行い、報告書案を作成している。この点、当該調査は、本件の不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の当事者である SBP 局長らが行ったため、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、実際の作業の有無・内容にかかわらず、想定作業時間を割り振って従事日誌を作成しているなどの実態は伏せられていたが、上記報告書案には、「間接的に受託・推進・サポート等に貢献している社員の人件費を計上する方式を会社として採用」しているという限度で事実関係の記載がなされ、実際の作業に従事していない従業員についても人件費計上の対象とされていることが示されていた。

他方、2024 年 11 月 8 日に総務局長、SBD 本部長代理及び SBP 局長が会計検査院に対して行った、防災インフラ補助事業に関する A 支社の業務実態に関する説明においては、「フロント(本社)、バック(支社)では役割分担があり、補助金申請書類のチェックはバック(支社)で行う計画であったが、補助金申請者に補助金交付の決定を急かされたためにバック(支社)が行うはずであった書類チェック業務をフロント(本社)が行った」、「本来、フロント(本社)で人件費計上すべきところ、所定時間外に当該業務を行ったため、バック(支社)の人件費として従事日誌を作成しており、結果として従事日誌が虚偽であった」、「人件費の付け替えになるかもしれないが二重取りはしていない」旨説明されており、実際の作業に従事していない従業員についても、「間接的な貢献」をしているとして人件費計上の対象としていることは説明されていない。これは、防災インフラ補助事業に関する A 支社の業務実態については、補助金申請者に補助金交付の決定を急かされたという事情を背景とする局所的な人件費の付け替えであったと説明すれば、その点を是正すれば解決するのに対して、「間接的な貢献」をしている従業員についても人件費計上の対象としていることを説明すれば、中央省庁等向けの事業全般について、過去から継続的に不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われてきたことが問題とされることを懸念し、敢えて事案を矮小化して会計検査院に対して説明したのではないかとの疑問が生ずる。

この点について、総務局長及び SBD 本部長代理は、ヒアリングにおいて、「間接的な貢献」をしている従業員について人件費計上の対象とすることは業界慣行であると SBP 局長らから説明を受けており、中央省庁等に対して人件費の過大請求や架空請求が行われているという認識には至らなかった旨、「間接的な貢献」をしている従業員について人件費計上の

対象としていることは jeki 本社の状況に限られたものであって支社・支店には当てはまらなないと SBP 局長らから説明を受けていた旨、上記の防災インフラ補助事業に関する本社から A 支社への人件費の付け替えについては、SBP 局長らからそのように説明を受け、会計検査院に対する説明は実態に沿った内容であると認識していた旨、会計検査院に対して事案を矮小化して説明しようとする意図はなかった旨などを述べている。

また、社長は、ヒアリングにおいて、上記の防災インフラ補助事業に関する本社から A 支社への人件費の付け替えについては、SBD 本部長代理からそのように説明を受け、会計検査院に対する説明は実態に沿った内容であると認識していた旨、会計検査院に対して事案を矮小化して説明しようとする意図はなかった旨、今振り返ってみると、本件内部通報の通報文書は全社的かつ継続的に人件費の過大請求や架空請求が行われていることを窺わせる内容であったものの、当時、通報者保護に焦点を当てて指示をしており、通報の内容について掘り下げて検討しておらず、中央省庁等向けの事業全般について、過去から継続的に人件費の過大請求や架空請求が行われている可能性について思いが至らなかった旨などを述べている。

これらの供述を前提とすると、結局、総務局長は、2024 年 12 月 12 日に至って、SBP 局長から想定人件費一覧表及び従事時間配分表に従って従業員に作業時間を割り振っていた旨の説明を受けて、また、社長は、その旨の報告を受けて、本社従業員からあった本件内部通報と A 支社の業務実態に関する A 支社長からの確認結果が共通の問題であると理解したことになる。

かかる供述と直接的に矛盾するような客観証拠は見当たらず、かかる供述について直ちに否定することはできない。しかしながら、本件内部通報の通報文書及び添付メールからは、SBD 本部内で、組織的に、実際に作業に従事していない従業員についても工数オプションシステムに作業時間を入力させていることが窺われること、A 支社長の回答において、A 支社の従業員は中央省庁等向けの事業に従事している実態、実績がないので、関与している実感はなく、作業時間・従事内容も全て本社からの指示で工数オプションシステムに入力している旨が述べられていることからすると、他の支社・支店及び本社の他局も含め、過去から継続して、組織的に、実際に作業に従事していない従業員についても作業時間を計上し、過大又は架空の人件費を請求している事案であるとの考えに至ることも可能であった(むしろ、そのような考えに至るのが自然であった)ように思われる。上記から窺われる社長及びその他の経営陣等のリスク感度の問題点や内部通報に対する対応の問題点については下記第 12 章第 2 及び第 7 で述べる。

なお、常勤監査役は、ヒアリングにおいて、本件内部通報が寄せられた直後、その内容を口頭で共有された際には、本社内で上司から部下に対して、実際に作業に従事していない時間についても工数オプションシステムに作業時間を入力するようにと指示されていたという事案だと理解していた旨述べている。また、常勤監査役は、会計検査院に対する説明内容や本件内部通報者に対する回答方針を事前に共有されたことはなく、引き続き調査

中の段階であると理解しており、また、総務局長、SBP 局長らが、会計検査院への対応に関して外部弁護士への相談に行く直前に、同人らから外部弁護士への相談内容について共有を受け、その後、2025年4月21日に当委員会の調査結果の進捗について共有を受けた以外は、調査内容について共有を受けたことはなかった旨を述べている。

第10章 その他の不適切行為(不適切な補助員人件費の計上)

本件調査において、中央省庁等向けの事業につき支出した補助員人件費⁷⁴の全部又は一部を、当該事業とは別の中央省庁等向けの事業における補助員人件費として計上し、請求していたことが判明した(以下「**不適切な補助員人件費の計上**」という。)

具体的には、中央省庁等向けの委託事業及び補助事業においては、委託事業又は補助事業を実施するために必要な補助員(アルバイトや派遣社員等)に係る経費を対象経費として請求することが認められているところ、jeki において中央省庁等向けの事業に従事する各派遣社員は、各事業のPMの指示に基づき、基本的にはそれぞれ特定の1事業を主担当として従事することが多かったものの、各事業のPMの指示に基づき、主担当以外の事業に従事することがあった。

このように派遣社員が複数の事業に従事する場合には、本来、その派遣社員に係る補助員人件費について、事業ごとの従事時間に応じて按分した額を事業ごとに計上し、それぞれの事業を所管する中央省庁等に請求すべきである。

しかし、jeki においては、各派遣社員が複数の事業に従事する場合に、どの派遣社員がどの事業にどの程度の時間従事したかを管理していなかった。また、jeki が派遣会社から派遣料金の請求を受けるときも、各派遣社員分の派遣料金が一括して請求され、どの派遣社員がどの事業にどの程度の時間従事したかは明示されていなかった。そのため、SBP 局の部長や各事業のPMは、各派遣社員の事業ごとの従事時間を正確に把握できておらず、複数の事業に従事する派遣社員に係る補助員人件費について、事業ごとの従事時間に応じて按分することが困難であった。

そこで、各事業のPM等は、SBP 局第一部長と相談するなどした上で、複数の事業に従事する派遣社員に係る補助員人件費について、事業ごとの従事時間に応じて按分することなく、当該派遣社員の主担当の1事業に全額計上することがあった。また、各事業のPM等は、担当する特定の事業における補助員人件費の実績が中央省庁等に請求し得る補助員人件費の上限額⁷⁵を超えてしまいそうな場合において、当該事業につき支出した補助員人件費の全部又は一部を、補助員人件費の上限額に余裕がある他の事業のPM等やSBP 局第一部長と相談の上、当該他の事業における補助員人件費として付け替え、計上することがあっ

⁷⁴ 補助員人件費とは、委託事業又は補助事業を実施するために必要な補助員(アルバイト等)に係る経費である。

⁷⁵ 具体的には、入札段階で中央省庁等に提出していた補助員人件費の見積額である。

た⁷⁶。一例として、令和6年度(2024年度)の中小企業庁向けのある事業のPMは、当該事業における補助員人件費の実績が中小企業庁に請求し得る補助員人件費の上限額を超える見込みであったことから、当該事業につき支出した補助員人件費の一部を、令和6年度(2024年度)の資源エネルギー庁向けのある事業のPMやSBP局第一部長と相談の上、当該資源エネルギー庁向け事業における補助員人件費として付け替え、計上し、これを資源エネルギー庁に請求した。

また、派遣社員の中には、主担当の事業が決まっておらず、様々な事業の各種資料のコピーや経費精算等といった作業を担当する者がいた。各事業のPM等は、そのような派遣社員は特定の事業に従事しているわけではない以上、そのような派遣社員に係る経費(派遣費用)を特定の事業における補助員人件費として計上し、中央省庁等に請求することはできないだろうと認識していた。そこで、各事業のPM等は、SBP局第一部長と相談の上、そのような派遣社員について、補助員人件費の上限額に余裕がある特定の事業に従事したことにして、補助員人件費を計上し、中央省庁等に請求することがあった。

さらに、jekiは、事業を受託する以前(補助事業についてjekiによる申請が採択される以前、委託事業についてjekiが落札者として決定される以前)に、当該事業を受託できる可能性が高いと見込まれる場合には、受託後に事業を円滑に開始できるよう、準備作業を行う場合があった。そして、派遣社員の中には、各事業のPM等から指示を受け、かかる準備作業に従事する者もいた。この場合、各事業のPM等は、派遣社員の当該準備作業に係る経費(派遣費用)を、当該事業における補助員人件費として計上し、中央省庁等に請求することはできないだろうと認識していた。そこで、各事業のPM等は、SBP局第一部長と相談の上、そのような派遣社員について、既に受託済みであり、かつ補助員人件費の上限額に余裕がある他の事業に従事したことにして、補助員人件費を計上し、中央省庁等に請求することがあった。

SBP局第一部長は、ヒアリングにおいて、不適切な補助員人件費の計上が行われるようになった時期及び背景について、「2019年度から2020年度にかけ、工数オプションシステムの導入等を進めていた頃、SBD局が人員不足に陥っていた。しかし、直ちにjeki正社員の数を増やすこと等は難しいため、派遣社員の数を増やすことで対処することになった。これに伴い、派遣社員の事業ごとの従事時間を正確に把握することができなくなり、また、中央省庁等に請求する補助員人件費も増えていき、不適切な補助員人件費の計上が行われるようになったと思う。」などと述べている。

不適切な補助員人件費の計上に関し、SBP局長以上の管理職等の関与は確認できていない。

⁷⁶ なお、PM等は、具体的にどの派遣社員に係る補助員人件費をどの事業にどの程度の額を計上するかを検討するに当たって、jekiで経理業務を担当する派遣社員に叩き台となる資料を作成させていた。

第 11 章 jeki が既に講じた是正策

jeki は、本件調査開始後、基準日に至るまでの間に、以下の是正策を講じた。

① 工数オプションシステムの入力方法等に関するマニュアルの改訂

上記第 5 章第 2 の 2 及び 3 の工数オプションシステムの入力方法等に関するマニュアルには、ある程度の期間についてまとめて作業時間を工数オプションシステムに入力することや、従事時間配分表に基づいて作業時間を入力すること等、不適切な作業時間の計上を指示する内容が記載されていた。

そこで、2025 年 1 月、jeki は、当該マニュアルを改訂し、同月より改訂後の当該マニュアルに基づく運用を開始した。当該マニュアルの主な改訂内容は以下のとおりである。

- ・ 工数オプションシステムには、日々実際に業務に従事した時間を入力することを明記した。
- ・ 従事時間配分表を廃止することを明記した。
- ・ 毎月、SBD 本部管理統括センターが工数オプションシステムへの作業時間等の入力状況を確認し、SBD 本部において決裁権限を有する部長及び局長・所属長が承認することを明記した。

jeki は、中央省庁等向けの事業に携わる本社及び支社・支店の従業員に対して、jeki において不適切な作業時間の計上が行われていたことが判明したこと及び外部調査委員会を設置して調査中であることを説明した上、今後は改訂後の当該マニュアルに沿って日々実際に業務に従事した時間を入力するよう説明を行った。

② 工数オプションシステムの仕様変更

工数オプションシステムについて、従前、1 日 7 時間を超える作業を行った場合や、公休日・特休日に作業を行った場合、当該作業時間に係る人件費については中央省庁等に請求できないことから、工数オプションシステムの仕様上、1 日 7 時間を超える作業時間を入力したり、公休日・特休日に作業時間を入力したりすることはできない仕様とされていた。そのため、従業員の中には、1 日 7 時間を超える作業を行った場合や、公休日・特休日に作業を行った場合、工数オプションシステムに、他の日に作業を行ったこととして作業時間を入力する者もいた。

そこで、jeki は、従業員に対し、実態どおりに作業時間を入力する意識を醸成・促進させるため、2025 年 3 月、工数オプションシステムの仕様を変更し、上記のような入力制限を撤廃した。

③ コンプライアンス全社員教育における職場ディスカッションの実施

JR 東日本グループでは、年 1 回、コンプライアンス全社員教育を行っているが、これまで jeki では従業員が動画を視聴する方法により実施していた。しかし、本件を踏まえ、現場も含む全従業員のコンプライアンス意識を引き上げるため、2025 年 1～3 月に実施したコンプライアンス全社員教育においては、従業員が動画を視聴することに加え、jeki 全職場において、従業員同士が動画の内容(JR 東日本グループ及び他社の不適切事象)や自職場でのコンプライアンス上の課題、コンプライアンスの重要性等についてディスカッションするプログラムを導入した。

④ 社長から全従業員に対するメッセージの発信

2025 年 4 月 24 日、社長から jeki の全従業員に対し、jeki において不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われていたことが判明したことを説明し、コンプライアンスの再徹底を求めた。

第 12 章 原因・背景の分析

第 1 幹部従業員らのコンプライアンス意識の欠如

上記第 6 章第 1 及び第 7 章第 1 のとおり、後の SBD 局及び SBD 本部の幹部従業員らは、jeki が中央省庁等向けの事業を開始した当初から、中央省庁等との契約等において請求し得る人件費の上限額にできるだけ近付けるように、各人件費計上対象従業員の従事日誌をまとめて作成し、実態とは異なる人件費を請求する運用を開始した。

また、上記第 6 章第 4 及び第 7 章第 2 のとおり、2020 年 1 月、当時の SBD 局幹部らは、本件内部監査において不適切な印鑑の取扱いについて指摘がなされた後、上記の不適切な運用を是正するのではなく、反対に、プロジェクト指定の制度を導入することにより、直接的な作業を行っていない者も含め、他局・支社・支店の従業員について人件費計上対象となる者を増やすことを組織立って行えるようにし、かつ、勤怠管理と結びついた工数オプションシステムを導入することにより、確定検査等の際に各従業員の勤務時間の不自然さが指摘されることを回避できるようにして、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求のスキームを確立させた。

さらに、2020 年頃、当時の SBD 局幹部らは、プロジェクト指定の制度や工数オプションシステムを導入するに際し、当時の常務取締役総務局長等への説明や、実際の作業の有無・内容にかかわらず作業時間を入力することに疑問を持った従業員への説明のために、「間接的」な人件費の請求も認められる旨のロジック、すなわち、中央省庁等向けの事業に関して機能提供している部門の従業員の人件費についても、「間接的な管理経費」として請求が認められる旨のロジックを作り出した。

その後も、上記第9章のとおり、2024年9月26日に本社在勤の従業員から不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求に関する本件内部通報が行われ、社内調査が行われることとなった際、SBP局幹部らは、SBD本部長代理に対して、本社従業員については業界慣行として「間接的な貢献」をしている従業員の人件費を請求している旨を説明し、中央省庁等向けの事業の作業に直接携わっていない本社従業員については人件費の計上対象から除外する方針とする一方、支社・支店の従業員についてはプロジェクト指定を継続し、人件費計上の対象とする方針とした。

ところが、2024年11月に会計検査院によるA支社従業員に対するヒアリングが実施されることとなると、「間接的」な人件費の請求が認められるという従前のロジックを放棄し、防災インフラ補助事業においては、バック(A支社)とフロント(本社)という役割分担の中で、本来であれば、資料確認業務はバック(A支社)がすべきものであったが、申請自治体から補助金交付決定を早期に出すことを求められたためにフロント(本社)で作業を行い、当該業務が所定労働時間外に行われたため、バック(A支社)の実績として請求してしまったという虚偽の説明を会計検査院に対して行うこととした。

このように、中央省庁等向けの事業に関与していた幹部従業員ら(以下、本章及び下記第13章において「**幹部従業員ら**」という。)は、自ら主導して不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求を開始し、その後、本件内部監査の指摘を受けて是正する機会があったにもかかわらず、むしろ、不正の範囲を拡大し、かつ、不正が発覚しにくいスキームを導入することにより、当該不正を継続した。さらに、2020年1月の本件内部監査での指摘や2024年9月の本件内部通報があった際には、「間接的」な人件費の請求は認められるとのロジックで社内説明を乗り切ろうとし、そして、会計検査院のヒアリングが行われるとなると、上記のロジックを放棄して、本社とA支社との間の局所的な人件費の付け替えであったという虚偽の説明で乗り切ろうとした。会計検査院のヒアリングに際して上記ロジックが放棄されたことを踏まえると、幹部従業員らが、上記ロジックを真に正当な考え方であると捉えていたとは考え難い。むしろ、不正を正当化するための「ごまかしの説明」であることを自覚していたと評価するのが相当である。

以上を踏まえると、幹部従業員らのコンプライアンス意識の欠如は深刻であったといわざるを得ず、これが不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の直接的な原因であった。

第2 経営陣等のリスク感度の著しい低さと「事なかれ主義」の姿勢

上記第7章のとおり、証拠上、jekiの経営陣等が不正の存在を認識していたとまでは認められなかった。

しかし、上記第6章第4のとおり、2020年1月に実施された本件内部監査においては、人件費を請求するための証憑である従事日誌について、SBD局において約150本もの従業

員名の印鑑が保管され、SBD 局の特定の担当者が各従業員の従事日誌を無断で作成して印鑑を押印しており、SBD 局以外の部門に所属する従業員は従事日誌の存在すら認識していなかったことが指摘されており、当時の社長には監査報告書の形で報告され、常務会や役員連絡会でも上記指摘について報告が行われており、また、当時の監査役にも上記指摘について報告されていた。このような報告を受けた経営陣等としては、そもそも従事日誌の正確性に問題があるのではないかと、実態と異なる人件費の請求が行われているのではないかと、疑問を持ち、SBD 局がどのような根拠で従事日誌を作成しているのかなどの更なる事実確認を行おうと考えるのが通常であると考えられる。しかし、当時の経営陣等は、このような疑問を持つことはなく⁷⁷、従事日誌の作成の実態について調査が行われることはなかった。当時の経営陣等のリスク感度が著しく低かったことの表れであるといわざるを得ない。

また、当時の社長は、ヒアリングにおいて、「役所側としては、jeki が信用に足るようなエビデンスを作り、役所が満足するような成果物を納入するのであれば、予算を使い切ってもよいという意識であったと思う。」、「2020年3月24日の役員連絡会では、案件への従事時間について日々正確な記録をどのように残すかという点は特に問題とならなかった。性悪説に立つリーダーならばその点を問題視したのかもしれないが、自分は部下を信用していたことから、運用の正確性を確認したり、誤った運用が行われた場合について釘を刺したりはしなかった。」旨供述している。この供述からは、誤った人件費が請求される可能性を認識しつつも、敢えてそこに踏み込まず、一応のエビデンスが揃っていて、中央省庁等から指摘を受けて問題が表面化することがなければそれで構わないという、いわば「事なかれ主義」の姿勢が窺われる。

また、このようなリスク感度の著しい低さと「事なかれ主義」の姿勢については、現在の経営陣にも同様に当てはまる。2024年9月26日の本件内部通報では、不適切な作業時間の計上の具体的な手口について指摘するとともに不正な請求が行われていることについて指摘されており、継続的かつ組織的な不正が行われていることが窺われる内容であって、現在の社長まで報告されていたにもかかわらず、対応としては、不正の当事者的な立場にある幹部従業員らに問い合わせただけであって、徹底した調査が行われることはなかった。社長は、ヒアリングにおいて、中央省庁等向けの事業全般について、過去から継続的に不正に人件費の請求が行われている可能性について思いが至らなかった旨述べているが、本件内部通報において不正な請求が行われていると指摘されていることや、上記第8章第2のとおり、他社において中央省庁等向けの事業における人件費の過大請求事案が相次いで発覚していたことからすると、過去から継続的に不正に人件費の請求が行われているのではないかと、考えに至ることは可能であったと思われ、この点も、現在の経営陣のリスク感度の著しい低さの表れであるといわざるを得ない。

⁷⁷ ただし、上記第6章第4及び第7章第2のとおり、2020年当時の常務取締役総務局長は、「間接的な管理経費」を人件費の請求対象から除外するように当時のSBD局幹部らに指示していた。

さらに、現在の経営陣は、幹部従業員らから、jeki 本社に関しては業界慣行に倣って「間接的な貢献」をしている従業員についても人件費を請求している旨の説明を受け、それを受け入れている。しかし、本来であれば、なぜ「間接的な貢献」をしている従業員の人件費を請求することが許されるのか、そもそも「間接的な貢献」とはどのような作業を意味するのか、それを人件費として請求する制度上の根拠はあるのかといった疑問が生じて然るべきである。そのような経営陣として当然行うべき確認・調査を行わず、「正当である」との幹部従業員らの説明をそのまま受け入れた経緯からは、現在の経営陣のリスク感度の低さとともに、「事なかれ主義」と評価すべき姿勢が窺われる。

第3 中央省庁等向けの事業に関する幹部従業員らの固定化、ブラックボックス化

長年にわたり中央省庁等向けの事業において不正が継続された背景には、中央省庁等向けの事業に関わる幹部従業員らが基本的に固定化され、中央省庁等向けの事業が jeki 社内でブラックボックス化していたことがあると思われる。

jeki が中央省庁等向けの事業に取り組み始めた当初から、中央省庁等向けの事業に関与している幹部従業員ら以外に、社内に知見・経験がある者がおらず、そのため、中央省庁等向けの事業に関与する管理職のメンバーが固定化され、十分な入れ替えが行われてこなかった。また、広告代理店として事業を行ってきた jeki において、中央省庁等向けの事業は馴染みのない新たな事業であり、また、急速に受託が拡大化していく中、中央省庁等向けの事業の性質・構造や当該事業における対象経費の精算方法について経営陣等の理解は及んでいなかった。それに加えて、(非上場企業としてはやむを得ないことであるが) jeki では 2 線・3 線の組織・人員体制もさほど充実していたとは認め難い。そのため、jeki において中央省庁等向けの事業がブラックボックス化し、経営陣や 2 線・3 線の組織による監視の目が行き届かなかったことが、上記第 1 の幹部従業員らのコンプライアンス意識の欠如、上記第 2 の経営陣等のリスク感度の著しい低さ及び「事なかれ主義」の姿勢と相俟って、長年にわたって中央省庁等向けの事業において不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が継続する背景となったと思われる。

第4 中央省庁等向けの事業の性質・構造が理解されないまま、SBD 本部の評価指標として売上及び粗利の営業目標が設定されていたこと

jeki においては、営業部門各局の前年度の実績等を踏まえて、営業本部長及び SBD 本部長が、傘下の各局局長にヒアリングを実施して、各局の売上及び粗利の営業目標を決定し、毎年 4 月頃に、営業統括局から各局局長に対して予算が通知されている。SBD 本部傘下の各局(SBP 局を含む。)についても、上記のように売上及び粗利の営業目標が設定されていた。そして、jeki においては、局ごとに売上及び粗利の営業目標の達成度合いが評価さ

れ、当該評価に応じて当該局全体での賞与の平均増率が決定されていた。そして、当該局の当該平均増率を踏まえて、各局において、所属長、部長及びライン長が協議して局員の個人評価を行った上で、個々の従業員のボーナスの増率を決定することとされていた。そのため、SBD 本部傘下の各局(SBP 局を含む。)についても、営業本部の他局と同様に、売上及び粗利の営業目標を達成しなければ、部門全体の賞与の増率が小さくなるという制度となっていた。

この点、SBD 局又は SBD 本部の売上の営業目標は、一部例外の年度はあるものの⁷⁸、平成 30 年度(2018 年度)以降増加する傾向にあった。具体的には、平成 30 年度(2018 年度)から令和 5 年度(2023 年度)にかけての SBD 局又は SBD 本部の売上高、粗利益及び粗利率の営業目標及び実績の推移は下記表のとおりであった。

(単位：千円)

	年度	費目	営業目標	実績
SBD 局	平成 30 年度 (2018 年度)	売上額	3,650,000	4,193,479
		粗利額	515,000	620,251
		粗利率	14.1%	14.8%
	令和元年度 (2019 年度)	売上額	4,320,000	5,348,444
		粗利額	620,000	738,068
		粗利率	14.4%	13.8%
	令和 2 年度 (2020 年度)	売上額	7,165,000	5,250,464
		粗利額	701,000	647,658
		粗利率	9.8%	12.3%
SBD 本部	令和 3 年度 (2021 年度)	売上額	7,836,000	5,370,640
		粗利額	593,000	588,020
		粗利率	7.6%	10.9%
	令和 4 年度 (2022 年度)	売上額	4,800,000	5,041,268
		粗利額	674,100	942,016
		粗利率	14.0%	18.7%
	令和 5 年度 (2023 年度)	売上額	10,000,000	9,813,945
		粗利額	1,262,000	1,282,146
		粗利率	12.6%	13.1%

⁷⁸ 令和 4 年度(2022 年度)に SBD 本部の売上が前年度から減少しているが、これは、補助事業において、jeki が補助事業者として事業者(間接補助事業者)に対して支払う間接補助金について、jeki 本社では売上に、支社・支店では預り金に計上していた経理処理を、当該年度から預り金に計上することに統一したためであると考えられる。

しかし、そもそも中央省庁等向けの補助事業や委託事業は、売上及び粗利の獲得を営業目標とするということと本質的になじまない面がある。すなわち、上記第4章第2のとおり、中央省庁等向けの事業において事業者が請求することができるのは、人件費、(再)委託・外注費その他の経費及び一般管理費等であり、このうち、人件費は、事業者が従業員に対して実際に支払った給与等のうち従業員が当該事業の遂行に従事した部分に対応する部分とほぼ同額となると考えられ、また、(再)委託・外注費その他の経費は、事業者が実際に支出した費用の実費精算を受けるものである。そのため、営業利益の観点から見た場合、中央省庁等向けの事業において、事業者の利益の源泉となり得るのは、一定割合で認められた一般管理費のみであるといえ、しかも、事業者の実際の一般管理費のうち当該事業に対応する部分(ただし、人件費は含まない。)が、この一定割合で認められた一般管理費を超える場合には、営業利益は生まれにくいこととなる⁷⁹。

この点、現在及び過去の jeki の経営陣及び幹部従業員らは、ヒアリングにおいて、jeky が中央省庁等向けの事業に取り組むのは、地域おこし等の地方創生事業に関与することによって業務の幅や人脈を広げ、そのつながりで紹介を受けた他の案件で利益を上げられるはずであるという派生効果を期待していた旨などを述べている。

そうであるとすれば、中央省庁等向けの事業については、売上及び粗利を追い求めるのではなく、事業を受託することによる派生効果等、別の指標で評価されるべきであったと思われるが、実際には、上記のような事業の性質・構造が理解されず、他の営業部門と同様、SBD 局又は SBD 本部の評価指標として売上及び粗利の営業目標が設定されていた。幹部従業員らが、実態と異なる、当初想定どおりの作業時間を計上し、当初想定どおりの人件費を請求していた理由としては、売上及び粗利の営業目標金額が毎年増額される中、局全体での賞与の平均増率にも影響することも考え、何としても営業目標を達成しなければならないという意識が強く働いていたと考えられる。

第5 問題提起の声が上がりにくい組織風土

上記第6章第4のとおり、jeky では、令和2年度(2020年度)にプロジェクト指定の制度及び工数オプションシステムを導入するに当たって、当時の SBD 局次長が、SBD 局員に対し、各人件費計上対象従業員の従事時間配分表及び工数オプションシステムのマニュアルを送付して、工数オプションシステムでの作業時間の入力を開始するよう指示しており、また、SBD 局以外の部門に所属する従業員に対しても、プロジェクト指定の発令を行った上で、作業時間の入力が指示されていた。また、令和3年度(2021年度)以降も、各 PM から

⁷⁹ ただし、SBD 局や SBD 本部傘下の局以外の局や支社・支店の従業員についてプロジェクト指定が行われ、実際の作業を行っていないにもかかわらず当該従業員の人件費を計上して過大請求を行っていた部分については、SBD 局や SBD 本部の営業利益を生んでいたと考えられる。

各人件費計上対象従業員に対して工数オプションシステムへの入力の手続きが行われていた。そして、工数オプションシステムへの入力の手続きを受けた従業員の中には、実際には事業に関与していないにもかかわらず作業したかのように工数オプションシステムに入力することに疑問を持っていた者が複数存在していたものの、これらの従業員は、「プロジェクト指定の制度や工数オプションシステムの導入、メールでの工数オプションシステムへの作業時間への入力依頼等が大々的かつ組織的に行われていたこともあり、拒否できるようなものではないと感じていた」、「自分一人が声を上げたところで不正を止めることは難しいだろうと考えていた」、「上司に訴えると会社に対して文句をいう構図になってしまうと考えていた」ことなどを理由に、問題提起の声を上げなかった。また、他部門から移動してきた従業員の中には、「中央省庁等向けの事業についての経費精算のルールや作業時間の計上方法等について、まずは習得することが大事であると考えて、問題提起の声を上げなかった」旨を述べる者もいた。

また、上記第8章第1のとおり、従業員の中には、実際にSBP局幹部や、直属の上司に対して、不正ではないかと相談した者もいたものの、不正ではない等と回答を受け、これ以上問題提起の声を上げても無駄であろうと諦めていた。

このように、jekiにおいては、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について疑問を持ちながらも、不正であるとの指摘を行うことに躊躇して指摘を行わなかった従業員や、実際に指摘を行ったものの、不正ではない等と回答を受けたことから、これ以上問題提起の声を上げても無駄であろうと諦めた従業員が複数存在しており、問題提起の声が上がりにくい組織風土が存在していたといわざるを得ない。

第6 現場の従業員のコンプライアンス意識の不十分さ

実態と異なる作業時間の入力指示を受けた多くの従業員は、不正行為に関わっているという意識を持つことなく、指示に従って作業時間を入力しており、その理由として、「会社の利益を乗せるためには人件費として計上するほかないのだろうと考えた」、「少しおかしいとは思いつつも会社の方針であれば致し方ないと考えた」、「他部門から異動してきたところ当該部門ではそういうものなのだと考えた」、「実働はないが入力するのが仕事なのだと考えた」、「売上目標達成のために協力しなければならない事項だと捉えていた」、「会社として正当性が認められるように手続を取っているのだろうと考えた」、「見積った作業時間よりも少ない時間で業務を完了したのであるから企業努力による業務効率化であって契約違反になるという認識はなかった」などと述べている。

このように、jekiにおいて、多くの従業員が、都合のよい理由を付けて、不正行為に関わっているという意識を持つことなく、実態と異なる作業時間の入力を行っていたものであり、現場の従業員のコンプライアンス意識が不十分であったといわざるを得ない。

第7 内部統制機能(内部通報制度及び内部監査制度の運用等)の不十分さ

上記第3章第1及び第2のとおり、jekiにおいては内部監査及び内部通報の制度が整備されてはいた。

そして、上記第6章第4のとおり、2020年1月に実施された本件内部監査においては、人件費を請求するための証憑である従事日誌について、SBD局において約150本もの従業員名の印鑑が保管され、SBD局の特定の担当者が各従業員の従事日誌を無断で作成して印鑑を押印しており、SBD局以外の部門に所属する従業員は従事日誌の存在すら認識していなかったことの指摘がなされた。しかし、監査室は、SBD局の特定の担当者が他の従業員本人に成り代わって従事日誌に押印するという不適切な印鑑の取扱いに焦点を当てて調査を行っており、従事日誌に記載された作業時間は実際の作業時間とは異なるのではないか、その結果、人件費の請求が不適切に行われているのではないかといった問題意識は有しておらず、従事日誌の作成の実態について調査が行われることはなかった。結果として、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求について是正する契機を失い、不正の継続及び拡大を許したものであり、内部監査制度の運用としては極めて不十分であったといわざるを得ない。

また、上記第9章第1のとおり、2024年9月26日、本件内部通報がなされ、不適切な作業時間の計上の手口について具体的に指摘され、不正な請求が行われている旨も指摘されていたが、内部通報対応の調査としては、総務局からSBD本部の実質的責任者であるSBD本部長代理に指示がされ、SBD本部長代理が不正の当事者的な立場にあるSBD本部の幹部従業員らに問い合わせたのみで調査が済まされていた。また、当該調査後の対応としても、SBD本部の幹部従業員らから、業界慣行として本社の間接的な貢献を行っている部門の従業員について人件費を計上しているとの説明を受け、本社の間接的な貢献を行っている部門の従業員のみを人件費の計上対象から除外することにとどめる方針とされていた。

しかし、本来であれば、本件内部通報は、上記第9章第1のとおり、不適切な作業時間の計上の具体的な手口について指摘するものであり、通報者の氏名も明らかにされており、証憑となるべきメール等も添付されていたのであるから、SBD本部において組織的かつ継続的な不正が行われている可能性が相応に高いことを疑わせるものであったといわざるを得ない。このような内部通報を受けた以上、本来であれば、SBD本部とは独立した部門が調査の主体となり、メール等の客観資料も収集・精査して、不正の動機や範囲といった実態を解明すべく深度ある調査を行うべきであった。にもかかわらず、jekiにおいて実際に行った調査は表面的な対応にとどまっており、外形的には不正を矮小化しようとしているとも評価されかねないものであって、内部通報制度の運用としては極めて不十分であったといわざるを得ない。

上記のとおり、2020年1月の本件内部監査については、内部監査制度の運用が極めて不十分だったため、不正を是正する機会を失い、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件

費の請求の継続・拡大を許すこととなり、また、2024年9月以降の本件内部通報への対応についても、内部通報制度の運用が極めて不十分だったことは、jekiの内部通報制度がこれまで従業員にとって信頼に足るものであったのかを疑わせる事情であるといえる。内部統制機能として重要な役割を果たすべき内部監査制度及び内部通報制度の運用が極めて不十分であったことは、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が長きにわたり継続・拡大する要因となったと考えられる。

加えて、上記第3章第3のとおり、JR東日本によるjekiの内部統制に関する取組みとして、JR東日本はjekiに対して「リスク対応表」の提出を求めていたが、「リスク対応表」への対応についてはjekiの現場任せとなっており、SBD本部は、「補助金や助成金を不正に水増し請求」というリスク項目を挙げていたが、不正請求が行われないよう、適切な対策を講じているかのような記載をしており、その結果、jekiやJR東日本において中央省庁等向けの事業に不可避免的に伏在するリスクを把握できていなかった。このようにリスクマネジメントの取組みが不十分であったことも、不正の継続・拡大の一因となったと考えられる。

第13章 再発防止策の提言

第1 経営陣等の意識改革

上記第12章第2のとおり、本件内部監査での指摘については、当時の社長には監査報告書の形で報告され、常務会や役員連絡会でも報告が行われ、また、当時の監査役にも報告されていたにもかかわらず、これらの経営陣等は、そもそも従事日誌の正確性に問題があるのではないかと、実態と異なる人件費の請求が行われているのではないかと疑問を持つことはなく、また、2024年9月26日の不適切な作業時間の計上に関する本件内部通報についても、社長まで報告されていたにもかかわらず、社長が、中央省庁等向けの事業全般について、過去から継続的に不正に人件費の請求が行われている可能性について思いが至らなかった旨述べていることに顕著に表れているとおり、経営陣等のリスク感度の著しい低さと「事なかれ主義」の姿勢が不正の是正の機会を失わせたと考えられる。また、上記第12章第3及び第4のとおり、経営陣等が中央省庁等向けの事業の性質・構造を十分に理解せず、他の営業部門と同様にSBD本部の評価指標として売上及び粗利の営業目標を設定していたことや、中央省庁等向けの事業が社内でブラックボックス化して経営陣等の監視の目が行き届かなくなっていたことが、幹部従業員らが実態と異なる作業時間の計上及び人件費の請求を行うことに繋がったと考えられる。今後、個々の再発防止策を図っていくに当たっては、まず大前提として、上記のような経営陣等のリスク感度の著しい低さや「事なかれ主義」の姿勢、及び自社の事業への不十分な理解を是正しなければ、実効的な再発防止策を実行していくことは困難であると考えられる。

jeki の経営陣等が「事なかれ主義」をなくし、リスク感度を高め緊張感を持って経営に当たるためには、企業統治の規律付けが必要であり、そのためには、取締役会のモニタリング機能を強化することが必要と思われる。jeki では、業務の適正を確保するため、JR 東日本から役員への派遣を受けることとされており、JR 東日本グループから派遣される役員に取締役会のモニタリング機能の強化を期待していたと思われる。しかし、本件の事案の発生を避けなかったことからすると、取締役会のモニタリング機能強化のためにさらなる方策が必要であり、例えば、下記第 4 のとおり内部統制機能を強化した上、そこで指摘された問題点等について、取締役会で必ず議題として取り上げ議論するとともに、JR 東日本との定期的な連絡会で指摘された問題点とそれへの対応等を報告することが考えられる。このように、本件の事案への喫緊の対策として、JR 東日本のグループ経営として、株主である JR 東日本による jeki 取締役会に対するモニタリング機能を強化することが考えられる。これらの方策をとっても経営陣等の意識が変わっていないと評価せざるを得ない事案がもし発生したような場合は、例えばコンプライアンスを所管する取締役や監査役について JR 東日本グループの出身者ではないグループ外の取締役・監査役を選任し、外部の目線を取り入れて経営陣等の意識改革の推進とモニタリングを行うことも一案であると考えられる。

また、JR 東日本グループの出身者を多く含む jeki の経営陣等は、鉄道事業についての経験や知見は豊富であり、また、jeki のメインの事業である広告代理店事業については理解しているとしても、jeki が行っている中央省庁等向けの事業の性質・構造については理解が及んでいなかったと考えられる。そこで、本件の中央省庁等向けの事業や、今後 jeki が新たに開始又は拡大する事業に関して、その事業の性質・構造やリスク要因等について、外部の専門家も交えて、経営陣等に対して研修を実施する等して十分な理解を促すことが考えられる。

第 2 経営陣から従業員に対するメッセージの発信及び教育の拡充

上記第 12 章第 1、第 2、第 5 及び第 6 のとおり、経営陣のリスク感度の著しい低さ、幹部従業員らのコンプライアンス意識の欠如、現場従業員のコンプライアンス意識の不十分さや、問題提起の声が上がりにくい組織風土が、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が長期にわたり継続され、発覚しなかったことの要因となっていた。そのため、上記第 1 の経営陣等の意識改革とともに、経営陣から従業員に対して、このような不正行為は決して許されない事象であり、不正行為によって利益を上げることは一切望んでいない旨や、今後はコンプライアンスを重視して正々堂々とビジネスを行うべきであり、コンプライアンス違反の疑い等がある場合には積極的に声を上げてもらいたい旨等のメッセージを強く発信していくことが必要であると考えられる。

また、今後、従業員に対しても、求められる役割について繰り返し教育を実施すること

で、意識の改善を図る必要がある。また、教育を実施する際には、他社における不正事例や、内部監査で発覚した不正を踏まえたケーススタディを実施し、これらの事例から得られた教訓を水平展開する等して、リスク感度やコンプライアンス意識の向上を図ることが考えられる。また、上記第12章第3のとおり、jeki 社内で中央省庁等向けの事業に対する理解が十分でなく、中央省庁等向けの事業が jeki 社内でブラックボックス化していたことや、上記第12章第4のとおり、中央省庁等向けの事業の性質・構造が jeki 社内で理解されていなかったことが、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の原因・背景となっていたため、今後、従業員に対しても、中央省庁等向けの事業の性質・構造等に関する定期的な社内教育を実施することが考えられる。

第3 社内での中央省庁等向けの事業の評価指標の見直し

上記第12章第4のとおり、そもそも中央省庁等向けの事業は、売上や粗利を営業目標とするということに本質的になじまない面があるが、それにもかかわらず、他の営業部門と同様、SBD 局又は SBD 本部の評価指標として売上及び粗利の営業目標が設定されており、幹部従業員らにおいて営業目標を達成しなければならないという意識が強く働いていたことが、幹部従業員らが実態と異なる作業時間の計上及び人件費の請求を行うことにつながっていた。今後、jeki の中央省庁等向けの事業に関して、売上及び粗利を SBD 本部の評価指標とするのではなく、中央省庁等向けの事業の取組意義について検討した上、事業を受託することによる派生効果等、別の評価指標での評価を行うことを検討すべきである。

第4 内部統制機能(総務局及び内部監査部門の体制、内部監査制度及び内部通報制度の運用、並びにリスクマネジメントの取組み)の強化

上記第12章第3のとおり、jeki では2線・3線の組織・人員体制もさほど充実していたとは認め難く、そのため、jeki において中央省庁等向けの事業がブラックボックス化し、2線・3線の組織による監視の目が行き届いておらず、また、上記第12章第7のとおり、jeki においては、内部監査及び内部通報制度が整備されていたものの、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が行われているというリスクを正しく把握できておらず、いずれも運用は極めて不十分であったといわざるを得ない。そして、このことが不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求が長期間にわたり発覚しなかったことの要因となっていた。これらを踏まえると、jeki においては、内部統制機能を高めるため、2線・3線として内部統制を担う部門である監査室及び総務局の組織としての体制強化や、内部監査及び内部通報制度の運用の見直しを図る必要がある。

具体的には、監査室や総務局において内部監査や内部通報に対応する人員の拡充を検討するとともに、内部監査及び内部通報において、重大な不正が疑われる事項が発覚した場

合、不正の当事者的な立場にある部門に調査を実施させるのではなく、内部監査であれば監査室が、内部通報であれば総務局が主体となり、メールレビューや関係書類のサンプリングチェックといった客観資料の収集・精査や、幅広い層の従業員に対するヒアリングを行って、実態解明のための深度ある調査を実施する必要がある、このような実務対応について社内の規程・マニュアル等に規定しておくことが考えられる。

加えて、上記第 12 章第 7 のとおり、JR 東日本による jeki の内部統制に関する取組みとして行われていた「リスク対応表」が十分機能しておらず、その結果、jeky や JR 東日本において中央省庁等向けの事業に不可避免的に伏在するリスクを把握できていなかった。今後、jeky が新規事業を開始する場合等において、外部の専門家の知見も活用しながら、当該事業のビジネスモデルに伏在するリスクの洗い出しを行うなどして、リスクマネジメントの取組みを強化することも考えられる。

第 5 定期的な人事ローテーションの実施、社内コミュニケーションの円滑化のための研修、対話活動等の実施

上記第 12 章第 3 のとおり、中央省庁等向けの事業に関わる幹部従業員らが基本的に固定化され、中央省庁等向けの事業が jeki 社内でブラックボックス化していたことが、不適切な作業時間の計上及び不適切な人件費の請求の原因・背景となっていたため、今後、管理職レベルの従業員を中心に、jeky 社内で部門を跨いだ人事ローテーションを定期的を実施することや、JR 東日本グループ会社との間での人事ローテーションを定期的を実施することが望ましい。

また、上記第 12 章第 5 で述べた jeki における問題提起の声が上がりにくい組織風土を是正するため、部門間の社内コミュニケーションを円滑化するための研修を行ったり、従業員の問題提起の声を吸い上げるための対話活動を実施することが考えられる。

以 上