

# 社内調査委員会報告書

平成 22 年 8 月 30 日

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ  
社内調査委員会

## 目 次

1. 概要及び経緯	2
(1) 概要	2
(2) 本報告書提出までの経緯	2
2. 調査体制	3
(1) 社内調査委員会	3
(2) 社外有識者検証委員会	5
3. 事実	6
(1) 特許庁関係ビジネスの概要	6
(2) 当事者の状況	6
(3) 不適切なタクシーチケット及び飲食提供	6
(4) 見返りの有無	7
4. 原因及び問題点	8
(1) 動機	8
(2) 発見できなかった理由	8
(3) 問題点等	9
5. 類似事案の有無	10
(1) 特許庁担当において確認された類似事案	10
(2) 前(1)以外の類似事案	12
6. 再発防止	13
(1) 課題と再発防止に向けた考え方	13
(2) 再発防止策	14
(3) 再発防止策実行管理委員会	16

## 1. 概要及び経緯

### (1) 概要

平成 22 年 6 月 22 日、特許庁職員 X 氏及び当社社員 A が特許庁システムに関わる贈収賄の容疑で逮捕、7 月 14 日、両名は起訴されました。

公訴事実の概要は、起訴状によると次のとおりであります。

X 氏	平成 17 年 8 月 10 日ころから平成 21 年 11 月 27 日ころまで、66 回にわたり、特許庁業務・システム最適化に係る新事務処理システムの開発に関する情報を提供するなど有利便宜な取り計らいを受けたことへの謝礼及び将来も同様の取り計らいを受けたい趣旨であることを知りながら、タクシー乗車の利益（約 256 万円相当）の供与を受けた。
A	平成 19 年 8 月 29 日ころから平成 21 年 11 月 27 日ころまで、37 回にわたり（うち 10 回は当社社員 B と共謀して）、上記趣旨の下に、タクシー乗車の利益（約 148 万円相当）を供与した。

A は、逮捕当時、当社第一公共システム事業本部第三公共事業部（以下、「特許庁担当」といいます。）において、第一システム統括部長兼営業担当部長の職にありました。

また、B は、営業担当課長の職にあり、A の部下として、X 氏への贈収賄容疑に関与していたとされるものであります。

なお、X 氏及び A は 7 月 16 日に保釈され、8 月 30 日現在、公判を待つ状況にあります。

### (2) 本報告書提出までの経緯

#### ① 特許庁からの調査依頼とその対応

ア. 平成 21 年 12 月、特許庁より、特許庁担当の C 事業部長が、飲食提供等に関する調査依頼を受けました。この依頼に対し、C 事業部長は、平成 22 年 2 月までの間に、独自の調査を行い、特許庁へ計 7 回の報告を行いました。

イ. 平成 22 年 3 月、特許庁から当社総務部長あてに、改めて本件事案についての調査依頼を受けました。その趣旨は、国家公務員倫理法に抵触する疑いに対する実態調査であるとのことでした。

ウ. 3 月以降、総務部を中心とした調査チームを立ち上げ、交際費、タクシーチケットの使用・実施に係る記録の分析を開始しました。また、当社顧問弁護士も参画し、A を含む特許庁担当の関係社員複数名に対するヒアリング調査を併せて実施しました。

その結果、特許庁職員へのタクシーチケット提供及び飲食提供の事実は否定できないとの心証を得るところとなりました。

エ. 4 月から 5 月にかけて、特許庁に対し、当社の調査結果として、2 回にわたる報告を行いました。

#### ② 当局による捜査

ア. 5 月下旬より A、B を含む関係する社員に対し、捜査当局からの任意の事

情聴取が行われるところとなりました。

イ. 当社としては、正確な事実関係を究明する観点から、捜査当局への全面的な協力を行うこととし、種々の要請に対応いたしました。

ウ. 6月22日午後、Aが贈賄容疑にて逮捕・勾留されるに至りました。

エ. また、翌6月23日には港区赤坂の当社特許庁担当の事務室にて、強制捜査が行われ、関係書類等が当局により押収されることとなりました。

③ 社内調査委員会、社外有識者検証委員会の設置等

ア. 平成22年6月23日、事実関係を解明するため、「社内調査委員会」を設置するとともに、6月25日に社員逮捕に関する社長記者会見を行いました。

イ. 7月8日には、「社外有識者検証委員会」を設置しました。

ウ. 以上をもって、本件事案に関する背景事情、社内の仕組の不備などを含めた全容の解明に向けて、調査・検証活動を開始したものです。

エ. また、7月13日には、社内調査委員会及び社外有識者検証委員会の調査・検証の経過を踏まえつつ、社内調査委員会が策定した再発防止策を早期かつ確実に実行するため、「再発防止策実行管理委員会」を設置しました。

2. 調査体制

(1) 社内調査委員会

① 目的

社内調査委員会は、本件事案の事実関係に関する調査及び確認を行うとともに、特許庁担当以外の他組織、他プロジェクト等を含めた法令・企業倫理、社内規程・実施要領の遵守状況、内部牽制の有効性の検証、及び再発防止の観点から厳格な調査を行うこと、並びにこれらを踏まえた再発防止策の策定を目的として設置しました。

② メンバ

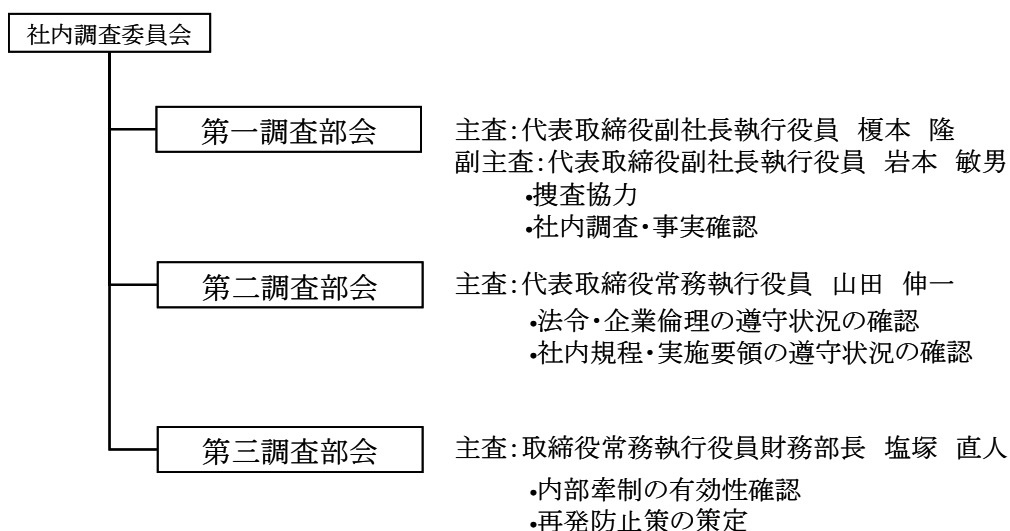
社内調査委員会は、下表のメンバ構成です。

役職等		氏名
委員長	代表取締役社長	山下 徹
委員	代表取締役副社長執行役員	榎本 隆
	代表取締役副社長執行役員	岩本 敏男
	代表取締役常務執行役員	山田 伸一
	取締役常務執行役員財務部長	塩塚 直人
	取締役執行役員グループ経営企画本部長	栗島 聡
	執行役員総務部長	十河 政史
	人事部長	寒河江 弘信
オブザーバ	常勤監査役	小島 武雄

### ③ 部会の設置

社内調査委員会の配下に、調査を行う組織として三つの調査部会を設置しました。

各部会の責任者（主査）及び役割を、下図に示します。



### ④ 調査対象、方法等

#### ア. 第一調査部会

- ・ 第一調査部会は、本件事案が発生した特許庁担当を対象範囲として、事実関係の詳細についての調査、発生要因の分析、類似事案の有無の調査等を行いました。

なお、事実関係の調査には、当局への捜査協力を含みます。

- ・ 具体的な実施項目等は次のとおりです。
  - i. A、Bを含む当事者、関係者等へのヒアリング
  - ii. 関係社員のパソコンに保存されていた特許庁職員との電子メール等の解析
  - iii. 使用済タクシーチケットと交際費支出の決裁文書の調査・突合（過去7年分）
  - iv. 使用済タクシーチケットとタクシーチケット使用管理簿の突合（過去3年分）
  - v. 会議費・交際費支出の決裁文書の調査（過去7年分）
- ・ Aの逮捕後は、本人へのヒアリングが困難になるとともに、一部の資料が捜査当局に押収されました。また、ヒアリングを実施したBほか関係者の記憶にも曖昧な点が残るなどの問題もありました。このように、第一調査部会における事実関係の調査には、一定の限界が存在したことをあらかじめ付言いたします。

- ・ 本報告書中の金額の表記については、次のとおりとしています。
  - i. タクシーチケットについては、券面上の金額を合計しています。
  - ii. 交際費については、当社の支出額を合計したものを記載しており、当社社員の飲食相当分が含まれています。

イ. 第二調査部会

- ・ 第二調査部会は、特許庁担当以外の公共分野の各組織（営業部門）を対象範囲として、類似事案の有無を調査しました。
- ・ 具体的な実施項目等は次のとおりです。
  - i. タクシーチケット、タクシーチケット使用管理簿及び交際費支出の決裁文書（過去 3 年分）のスクリーニング、及びスクリーニング結果に基づく公務員等へのタクシーチケット提供又は飲食提供を行った疑義ある社員等へのヒアリング
  - ii. 社外有識者検証委員会を直接提出先とした、電子メール形式による社員へのアンケート調査（本人／同僚／上司を問わず、問題事象を見聞きした経験を問うもの）の実施

ウ. 第三調査部会

- ・ 第三調査部会は、第一調査部会及び第二調査部会の調査結果を踏まえ、不適切な行為を防止・発見できなかった要因の分析を行い、再発防止策を策定しました。

(2) 社外有識者検証委員会

① 目的

社外有識者検証委員会は、当社と利害関係のない中立的な立場である社外の有識者による検証を行うことにより、社内調査委員会による調査の方法、内容及び結果並びに策定された再発防止策の妥当性・適正性を客観的に検証することを目的として設置したものです。

② メンバ

社外有識者検証委員会は、下表のメンバ構成です。

なお、本件事案の性質に鑑み、メンバには法律専門家を迎えることとし、当社と顧問関係にない 3 名の弁護士に就任していただいたものです。

職名等		氏名
委員長	弁護士（銀座誠和法律事務所）	齊田 國太郎
委員	弁護士（武藤綜合法律事務所）	武藤 功
	弁護士（シティニューワ法律事務所）	政木 道夫

### 3. 事実

#### (1) 特許庁関係ビジネスの概要

- ① 特許庁システムの源流は、昭和 62 年に当社が受注し、設計、開発、保守運用を一括して請け負う特許庁データ通信サービスとして、平成 2 年から提供していたものです。
- ② その後、平成 16 年 10 月に特許庁の業務・システム最適化計画が公表され、それに呼応する形で、平成 17 年 3 月のソフトウェア部分の解約（これに伴い、プログラムソース、設計書等のドキュメント類を全て開示するとともに著作権を特許庁に譲渡）がなされ、その他の部分が解約された平成 18 年 1 月をもって、特許庁データ通信サービスは終了しました。
- ③ しかしながら、当該システムは引き続き存続しており、その運用管理は、平成 17 年度の一般競争入札に付された「総合運用管理サービス」として、当社が落札し、提供しているところであり、現在に至ります。
- ④ 平成 18 年、前述の最適化計画に基づき、「業務・システム最適化に係る新事務処理システムの設計・開発一式」が競争入札となり、東芝ソリューションが落札しました。  
この新システムのサービス開始時期は、平成 23 年 1 月が予定されていました。
- ⑤ その後、東芝ソリューションによる新システムに関する設計、開発が行われていますが、新システムのサービス開始時期は平成 24 年 1 月（平成 20 年 10 月発表）、平成 26 年 1 月（平成 21 年 10 月発表）と 2 度延期となっています。

#### (2) 当事者の状況

- ① A は、昭和 62 年に日本電信電話㈱に入社し、当社の前身であるデータ通信事業本部に配属されて以来、現在まで一貫して特許庁システムを担当してきました。主に従事していたのはシステム開発でしたが、直近の 3 年間は営業を兼務していました。
- ② X 氏は、昭和 62 年に特許庁に入庁。平成 16 年 10 月頃まで情報システム課に所属し、特許庁システムの開発・運用等を担当していましたが、その後、特許審査第四部へ、さらに平成 21 年に審判部へ異動となりました。  
最適化計画に係る入札が行われた平成 18 年から現在に至るまで、直接システムを担当する部門には所属していません。

#### (3) 不適切なタクシーチケット及び飲食提供

- ① タクシーチケット  
ア. タクシーチケットの使用目的には、社員の業務上の移動、深夜勤務時（23 時以降）の帰宅、お客様の送迎等があります。  
イ. A は、調査対象期間中、タクシーチケットを払い出す権限を有する「タクシー管理者」の役割を担っており、この権限の行使等によって、国家公務員である X 氏に対するタクシーチケットの提供を行ったものです。  
ウ. A が払い出したタクシーチケットの内容等を調査したところ、到着地の

記載がX氏の自宅付近（小田原）となっているものが23枚（80万円余）あることが確認されました。また、料金や自動車専用道路の通行料等からX氏の自宅付近までの使用であると疑われるものが55枚あり、この結果、AからX氏に提供された可能性があるのは、合計78枚（242万円余）であることが確認されました。

エ. 公訴事実とされる、AがX氏にタクシー乗車の利益を供与したことについては相違ないものと認められます。

② 交際費

ア. 飲食提供を実施する場合には、お客様に対し、事前に会合（飲食提供）のご案内等を差し上げることから、当該会合における出席者、日時、会場等を確定させ、交際費支出に対する上司の決裁承認を事前に得て実施することが、社内ルール上の原則になっています。本件事案の決裁承認権限者はC事業部長でした。

イ. 特許庁担当における交際費支出の決裁文書等を調査したところ、平成18年から平成21年12月までの間、X氏の行きつけであるワインバー等での交際費支出が、15回（当社社員飲食分を含め45万円余）あることが確認されました。

ウ. Aは、再三にわたり、X氏と飲食をともにしており、多くの場合、その費用を当社の交際費から支出していたものです。このことは、A本人も認めています。

(4) 見返りの有無

① A、Bをはじめ、特許庁担当において営業を担当する社員等約30名のパソコンに保存されていた全ての電子メールの調査・分析を行うとともに、A、Bを含む複数の関係者へのヒアリング等を行いました。2.(1)④ア. のとおり、調査上の限界はありましたが、その結果、AがX氏から受領した資料として、4通の電子メールを確認しました。

資料の内容を個別に精査したところ、それらはいずれも当社が受託している「総合運用管理サービス」に関連して接触し得る情報でありました。また、Aから組織内への転送など展開・共有された形跡もなく、当該資料が、当社が他社に対し優位となる価値を有していたとは認められませんでした。

② X氏は捜査当局に対し、様々な資料を当社に提供した旨供述した模様です。しかしながら、特許庁担当として、他に特段有益といえる情報を得た事実は認められませんでした。

③ また、前①の4通の電子メールのほか、平成22年8月20日付「調査報告書」（経済産業省「特許庁情報システムに関する調査委員会」）を踏まえ、改めて調査をしましたが、同書において指摘されている「基盤部分の調達仕様」、「最適化の原理」に関する資料」その他を受領した事実までは確認できませんでした。



#### 4. 原因及び問題点

##### (1) 動機

Aの説明によれば、飲食提供の動機等は次のとおりと考えられます。

- ① X氏とは、同期入社・入庁かつ同い年であり、システム開発の業務を通じて、顧客と業者という立場を超えた友人関係を長く保っていました。また、音楽の趣味も合ったことから、特許庁の外ではお互いを呼び捨てにするほどの親しい仲でした。
- ② X氏が人事異動によってシステム関連部門を離れた平成16年10月以降、X氏からかなり強引な意見交換の誘いがあり、X氏が「お客様」であるとの認識や、情報収集も必要であると考えてこれに応じるとともに、タクシーや飲食代金を負担することにしました。  
また、平成18年度にAが営業担当となり、社内的に交際費を使用できる立場についていたことも背景としてありました。
- ③ X氏はいずれ情報システム室に戻る可能性があり、20数年の付き合いからも関係を継続することが、営業として意味のあることと考えました。

##### (2) 発見できなかった理由

###### ① タクシーチケット

ア. Aは、タクシーチケットの払出しにあたって、以下の操作を行っていました。

- ・ A又はAの部下等の深夜勤務時の帰宅用又はお客様使用として、タクシーチケットを払い出し、X氏に提供。
- ・ 特定の個人タクシー運転手を利用し、乗車日等を偽装。

イ. 深夜勤務時の帰宅等として使用するタクシーチケットについては、平成20年5月11日まではAの自己承認であり、他者によるチェック機能がありませんでした。

同日以降、社内制度の改正によって承認者が上司であるC事業部長となりましたが、Aはお客様使用のタクシーチケットを用いてX氏に提供する方法にその多くを移行させたこともあり、問題事象を発見することができませんでした。

ウ. お客様使用分が払い出される営業担当用のタクシーチケットは、Aが営業担当部長として承認者の立場にあり、A自身の不正使用を発見することは容易ではありませんでした。

###### ② 交際費

ア. Aは、決裁文書に関し、以下の操作をBらに指示して行っていました。

- ・ 飲食提供の相手先を国家公務員ではなく、民間会社として決裁を起案。
- ・ X氏から急きょ呼び出される等、事前の決裁承認ができない場合には、飲食提供を実施した飲食店に対し、請求書上の日付の修正、日付空欄

の請求書の発行等を依頼し、後日、これらを他の（民間会社等への）  
飲食提供であるかのように別決裁へ偽装。

- イ. 決裁文書については、社内の別組織が文書審査を行っていますが、その審査の観点、実施理由の適正性、適正な費用計上等であり、決裁内容と実態の相違発見を主眼とするものではありませんでした。
- ウ. 決裁内容と実態の整合性をチェックする役割は、実施部門の責任者であるAと決裁権限者であるC事業部長が担っていましたが、前ア. のとおり、Aによる意図的な操作のため、実質的なチェックはC事業部長のみに委ねられていました。
- エ. C事業部長の説明によれば、交際費の決裁文書は、交際費以外の他の決裁に比べて金額が小さいこともあり、内容までのチェックには至らなかったとのことです。

### ③ 内部監査等

- ア. 当社は、監査部を中心とした内部監査体制を整備し、法令・契約に則った意思決定及び適正な事務処理の状況について、毎年継続して内部監査を実施しています。

しかしながら、特許庁担当は、組織改編の影響等もあって、平成17年度以降に交際費・タクシーに関する内部監査は行われていませんでした。

なお、平成21年度から3カ年で全ての組織の監査を実施するローテーション計画に入っていますが、特許庁担当は平成22年度の対象組織でした。

- イ. また、四半期毎の「現金等自主検査」の仕組みを設け、特許庁担当においては、他担当からのチェックを受けていますが、チェックの観点は、承認印の有無や管理簿とタクシーチケットの残枚数を突合すること等であり、本件事案においては、これらの検査観点である「外形上の要件」が整っていませんでした。

このため、社員の帰宅経路としては不相応な金額のもの等不自然な使用状況について、検出することはできませんでした。

### (3) 問題点等

#### ① 現行のコンプライアンスに対する取組

- ア. 当社では、信頼される企業グループを目指し、平成10年に役員・社員の行動規範である「NTTデータグループ倫理綱領」を定め、法令・契約の遵守はもとより、社会的良識に基づく行動を実践し、公務員への接待や金品贈呈の禁止を含めた公正透明な事業活動の徹底を役員・社員に求めています。

- イ. 「NTTデータグループ倫理綱領」の精神を浸透・徹底させるため、全役員・社員に対し、同綱領の趣旨と具体的事例を解説した「NTTデータグループ倫理ガイド」を配付し、社内イントラネットに掲載しています。

- ウ. また、「企業倫理委員会」を設置し、必要な社内体制・仕組の構築等を推進するとともに、内部通報制度（「ホイッスル・ライン」）を設け、社内のコンプライアンス違反等に関する社員の声を直接収集する仕組を整備しています。
- エ. 企業倫理・法令遵守については、社員の階層別に昇格時等の節目を捉えて集合形式の研修を実施するとともに、自席で受講できるeラーニング形式の研修を全社員対象に実施しています。
- オ. さらに、本件事案で問題となったタクシーチケットの管理、交際費支出等についても、適正使用を目的とした社内ルールの見直しを随時行っており、都度、各組織への周知・展開を図ってきたところです。

② 本件事案を踏まえた問題点

- ア. Aの説明によれば、「監査等で発覚するかもしれないとは考えなかった」、「発覚したときの対処についても考えてはいなかった」、「重要な情報もらったとの意識はなく、万一発覚してもこのような大きな問題になるとは考えていなかった」とのことです。前①の体制、仕組等の取組にもかかわらず、研修等によるコンプライアンス意識の浸透・定着は不十分であり、また、内部監査等による牽制機能についても、課題があったと言わざるをえません。
- イ. 一方、Aは、入社以来、一貫して特許庁システムを担当しています。同一顧客、同一システムに長期間携わることで、本来は一定の節度を保つべき公務員であるX氏との間に仲間意識が形成され、結果として、こうした行為の是非についての判断を誤らせたものと考えられます。
- ウ. また、社員が意図的に手続を操作することを抑止したり、それを速やかに発見する制度面のチェック機能が脆弱であったことも、本件事案により明らかとなりました。

5. 類似事案の有無

(1) 特許庁担当において確認された類似事案

類似事案の調査の結果、Aの部下であるBにより、特許庁職員であるY氏及びZ氏に対しても、タクシーチケット及び飲食提供が行われたものと思われま

す。保管されている社内資料を分析するとともに、B本人、関係社員等の説明などを得た結果、日付、使用者、出席者等の詳細の特定は困難であるものの、その内容は次のとおりです。

① タクシーチケット

- ア. Bにより提供されたタクシーチケットを調査したところ、到着地又は経路がY氏の自宅近辺（王子）となっているものが9枚（22万円余）、Z氏の自宅近辺（金沢文庫等）となっているものが14枚（39万円余）、それぞれ確認されました。

- イ. Bの周囲には、Y氏及びZ氏の自宅近辺の住所地に居住している者がいないことから、BからY氏やZ氏に提供された可能性があると判断されます。
- ウ. また、B本人もタクシーチケットをY氏やZ氏に提供したことを認めています。
- エ. なお、Bは、特定の個人タクシー運転手に依頼し、乗車日等を偽装していました。

## ② 交際費

- ア. 特許庁担当における交際費支出の決裁文書等を調査したところ、平成18年から平成21年12月までの間、Y氏の自宅近辺の飲食店での交際費支出が、10回（当社社員飲食分を含め23万円余）あることが確認されました。
- イ. Bは、部下らに指示し、Aと同様の操作を行っていました。
  - ・ 飲食提供の相手先を国家公務員ではなく、民間会社として決裁を起案。
  - ・ Y氏から急きょ呼び出される等、事前の決裁承認ができない場合には、飲食提供を実施した飲食店に対し、請求書上の日付の修正、日付空欄の請求書の発行等を依頼し、後日、これらを他の（民間会社等への）飲食提供であるかのように別決裁へ偽装。

## ③ 経緯

- ア. Y氏は、最適化システムの基本コンセプトを作成した現場のキーマンで、平成18年以前は情報システム室に所属していました。その後、審査部に異動になりましたが、平成21年4月に情報システム室に復帰しました。
- イ. 平成20年5月頃から、Y氏の提案で勤務時間内に「勉強会」を開き、Y氏の考え方を聞く機会を持つようになりました。

その頃から、夜も誘われて飲食をともにするようになっていきました。
- ウ. Z氏は、平成17年4月以降、情報システム室に所属していました。

Bの印象では、Z氏はY氏と行動をともにする人物であるとの認識でした。

## ④ 見返りの有無

- ア. 「勉強会」は、Y氏が自らのシステムに関する考え等を述べ、その内容を当社が聞き取り、資料にまとめて、Y氏に提出。それをY氏が加筆・修正し当社へ再送付するというやりとりでした。
- イ. 従って、Y氏から当社が受領したとされる資料は、あくまでY氏の個人的な見解であり、内容は非常に概念的かつ難解で、実用に供するものではありませんでした。

## ⑤ 動機

- Bの説明によると、動機は次のとおりです。
- ア. Y氏は声が大きく強引なタイプで、味方にはフレンドリーに接するが、

そうでない相手には何をするかわからないという威圧感を周囲に与える人物でした。

イ. Y氏の意に沿わない会社が冷遇されるのを見て、ビジネス上、良好な関係を維持する必要があるため、飲食の誘いを断ることができませんでした。

なお、Z氏については、Y氏からの誘いの際には、しばしば同席していたことから、同様に飲食やタクシーチケットを提供したものです。

#### ⑥ 考察

ア. X氏とAの関係とは異なり、Y氏とBはいわゆる「お客様と業者」の関係にあり、Y氏が平成18年以前及び平成21年4月以降、情報システム室所属であることから、意に沿わぬ行動をして今後のビジネスに悪影響が出ることを恐れていました。

イ. タクシーチケットの提供や飲食提供につながる原因となった「勉強会」は、Y氏の提案で始まったものですが、Y氏のパーソナリティもあり、要求を断れなかったものと考えております。

ウ. しかしながら、当該事案の不適切性は疑いようがなく、再発防止策を検討する上で改善を図るべき事案と認識しています。

#### (2) 前(1)以外の類似事案

##### ① タクシーチケット

ア. 公共分野において事業活動を図っている特許庁担当以外の各組織（営業部門）の過去3カ年のタクシーチケット（25,496枚）について調査したところ、29枚が公務員等への提供であったことが確認されました。主な内容は、次のとおりであります。

- ・ 業務とは関係ない部署に所属する公務員との私的な懇親会（飲食費は割り勘）が深夜に及んだ際に提供したもの
- ・ 交通が不便な場所における送迎用として提供したもの
- ・ 深夜に及ぶ打合せを行った際の帰宅用等として提供したもの

これらは、確認された事実から判断する限り、公務員との関係において求められる企業倫理の観点からは、厳に慎むべき行動であったと考えております。

イ. また、前ア. に示す公務員等への提供とは別に、タクシーチケット使用に関し、お客様への払出しと称して社員等が使用するなどの不適切な事例が、複数の部門において確認されました。

これら不適切事例は、あくまでも社内ルールの逸脱等にとどまるものと認識しておりますが、不適切な使用が可能で現になされていたとの事実に対しては、早急に改善を要するものと考えられます。

##### ② 交際費

ア. 公共分野を対象に事業活動を展開している特許庁担当以外の各組織（営

業部門)の過去3ヵ年分の交際費支出(4,141件)について調査し、関係者へのヒアリングを行ったところ、国家公務員倫理法等に抵触する可能性がある飲食提供等は確認できませんでした。

イ. しかしながら、公務員への飲食提供ではないものの、決裁上実態と異なる記載がなされた事例が確認されました。タクシーチケットにおける不適切事例と同様に、早急に改善を要するものと考えられます。

### ③ その他

ア. 公共分野の営業部門に所属する全社員に対し、公務員へのタクシーチケット提供を含む問題事象を見聞きした経験について、その有無を問う記名式アンケートを電子メールにより実施いたしました。

当該アンケートの回答は、社外有識者検証委員会に直接行うこととし、また、特段問題がない場合はその旨回答することとしました。

イ. アンケートの概要は、次のとおりであります。

- ・ 実施期間：平成22年7月21日～8月30日
- ・ 対象者数：464名
- ・ 回答者数：460名（回答率：99.1%）

ウ. アンケートの結果としては、贈収賄罪や国家公務員倫理法への抵触を疑われる性質の事案は確認されませんでした。

### ④ 考察

ア. 調査を通じて、前4.(3)②において指摘されたチェック機能の脆弱性等の問題は、特許庁担当以外の組織においても同様に存在するものと考えられます。

イ. 不適切事例に該当する社員の根底には、次のような意識が存在するものと想定されます。

- ・ 私的な懇親会等からの帰宅時等にタクシーチケットを提供するなど公私の混同が疑われる。
- ・ そもそも、タクシーチケットが金券である（その提供は賄賂に該当する行為となる）との認識が不足している。
- ・ 社内ルールを逸脱していることへの問題意識が欠如している。

ウ. 前ア. 及びイ. を踏まえ、再発防止策を検討すべきものと認識しております。

## 6. 再発防止

### (1) 課題と再発防止に向けた考え方

調査の結果、明らかになった課題は、次の三点に集約されるものと考えております。

① 調査を通じて、コンプライアンスの重要性については、各組織において概ね認識されていると認められます。

しかし、本件事案においては、贈収賄罪をはじめとして、国家公務員倫理法やNTTデータグループ倫理綱領に抵触する可能性を意識しながらも、お客様（公務員）との良好な関係維持を意識するあまり、不適切な行為を長年継続することとなりました。自らの行為に関する価値判断及び社会的な影響等についての理解・浸透には不十分な面があったと言わざるを得ません。また、他組織においても、不適切な事例が複数確認されています。

特に、公共分野の業務に従事する者として、自らコンプライアンスの重要性は当然に認識すべきものでありますが、その一方で、会社としてコンプライアンス・企業倫理等の浸透・定着の取組が必ずしも十分ではなかったこと、長期にわたる固定的な人事配置による顧客との仲間意識（その結果としての判断の誤り）等が、背景にあったものと考えます。

- ② タクシーチケットの使用、交際費の支出における管理の不徹底が一部の組織で存在していました。本件事案は、Aらの意図的な操作によってその間隙が利用された事案ではありますが、制度面においても、手続・運用の見直しを行う必要があるものと考えます。
- ③ また、本件事案は、外部に協力者を得て意図的に操作（偽装）されたものであり、当社の想定を超えていたことから、現金等自主検査によるセルフチェックが有効に機能しませんでした。さらに、特許庁担当への内部監査が、組織改編等の事情により過去5年間実施されておらず、内部監査の充実とあわせ、再発防止における重要な課題と考えます。

## (2) 再発防止策

前(1)を踏まえて策定した再発防止策は次のとおりです。今後、各施策の早期かつ確実な実施を図ります。

- ① コンプライアンス教育の徹底
  - ア. 経営トップによる「コンプライアンス宣言」を行い、コンプライアンスに関する当社の確固たる意思を社内外に示すこととします。
  - イ. 従来の、昇格時に限られていた階層別の集合研修とは別に、全ての管理職を対象として、新たに企業倫理の徹底を目的とした集合研修を実施することとします。また、本件事案から得られた反省・教訓等を教材として活かし、全社員に対するeラーニング研修、経営トップによる職場キャラバン等を複合的に実施するとともに、従来の「NTTデータグループ倫理ガイド」を見直す等、コンプライアンス・企業倫理に関する啓発・教育活動の充実・強化を図ります。
  - ウ. コンプライアンスの定着状況の検証及び意識向上を目的に、全社員を対象とした「コンプライアンス・アセスメント」を定期的に行います。
- ② 人事配置・処遇の見直し
  - ア. 中央府省向け等長期配置により弊害が懸念されるポストについては、人事のローテーション化により長期配置を解消することとします。

イ. 本件事案に関する処分内容及び処分量定の周知を図り、併せて贈賄に関する懲戒処分の量定を「見える化」することとします。

③ IT の積極的導入による手続・運用の見直し

ア. タクシーチケット

- ・ タクシーチケットは、お客様による使用に限定し、社員使用分は廃止することとします。これにより、社員の深夜勤務時の帰宅目的で払い出してお客様に提供する、あるいはお客様への提供目的で払い出して社員が使用するといった相互流用の不正を防止します。
- ・ また、社員のタクシー使用については、不正操作防止のため、IT を活用したチェックの仕組等を積極的に取り入れます。具体的には、次のとおりです。
  - i. コーポレートカードによる支払いに移行することとします。これにより、業務を効率化するとともに、使用者氏名、支払いデータ等の実態に即した記録を残すこととします。
  - ii. 社員がタクシーを使用する際の申請手続を電子化し、ペーパーレス化を図りつつ、申請時刻等のタクシー使用状況を客観的に記録する仕組とします。
  - iii. 社員に対しては、新たに設置する「NTT データタクシーコールセンター（仮称）」への配車依頼をルール化し、これにより、配車記録を残すとともに、社員個人と特定の運転手との不適切な結びつきを防止します。
  - iv. 前 i . ii . iii . の記録を照合することにより、タクシーの使用実態に関する情報の透明性・客観性を高めます。
- ・ お客様向けのタクシー使用については、タクシーチケットに関する社内ルールを見直し、統制の向上を図ります。具体的には、次のとおりです。
  - i. 課長クラスも対象であったタクシー管理者を、部長クラス以上を対象として見直し、監視機能を強化するとともに、タクシーチケットの払出を担うタクシー管理者の設置基準を各組織 1 名に限定し、権限の集中による管理強化を図ります。
  - ii. また、各組織の総務業務を担当する部長による毎月のチェックを行い、第三者チェックによる不正防止と確実な発見につながります。
  - iii. タクシーチケット使用管理簿については、記入項目を充実させるとともに、事実関係の確認に必要な事項の記述を義務化することにより、不正防止及び実質的なチェックを行います。
  - iv. タクシーチケット使用管理簿にお客様名等が適正に記入されていない場合は、その料金をタクシー管理者の負担とするペナル



ティを設け、ルールの徹底を図ります。

#### イ. 交際費

- i. 交際費支出に関する決裁については、これまでも事前承認が原則でしたが、これを改めて明確化のうえ、承認に必要な記載項目を充実させるとともに、二次会についての自粛も改めて社内に周知・徹底を図ります。
- ii. 事後の実施確認を適切に実施するため、現行の請求書による支払い、領収書による立替払い等を廃止し、コーポレートカードによる精算のみとして、飲食の内容が明らかとなるレシートの添付を義務づける等、実態の記録を残します。
- iii. 実態との乖離（偽装）を防止する観点から、タクシーチケットの使用に関する情報を交際費支出の実施確認時に記録させるとともに、タクシーチケット使用管理簿にも交際費支出の決裁文書番号を記録させることとします。
- iv. 現行の電子決裁システムにおける入力必須項目を追加します。これにより、具体的な実施内容が未定のまま起案し、事後のチェックが機能しない状況を改善します。
- v. 第三者による牽制が働くよう、実施確認時における当事者以外の審査者を新たに設けます。

#### ④ 内部監査等の充実

- ア. 現金等自主検査においては、従来の形式的・限定的な検査項目（タクシーチケット使用管理簿における承認印の有無、記載されている残数と実券の整合性等）に加え、新たに、相手方が公務員であるか否かの確認や交際費支出の決裁文書との整合性の確認等を検査項目として追加し、充実を図ります。
- イ. 内部監査においては、同一のお客様が複数回使用した場合の使用料金の整合性等、監査観点の充実を図るとともに、平成 21 年度からの 3 ヶ年計画であったローテーションについて、本件事案の再発防止策の定着状況を確認するため、平成 23 年度に予定していた監査対象組織についても平成 22 年度中に実施することとします。

#### (3) 再発防止策実行管理委員会

##### ① 目的

再発防止策実行管理委員会は、経営会議の下部機関として、社内調査委員会が策定したタクシーチケット及び交際費支出に関する再発防止策が、各業務主管組織（総務部、人事部、財務部等）により、早期かつ確実に実施されるよう、その実行管理を目的として設置しました。

##### ② メンバ

再発防止策実行管理委員会は、下表のメンバ構成です。

なお、適宜、社外の法律専門家である顧問弁護士に助言を得ることとします。

役職等		氏名
委員長	代表取締役社長	山下 徹
委員	代表取締役副社長執行役員	榎本 隆
	代表取締役副社長執行役員	岩本 敏男
	代表取締役常務執行役員	山田 伸一
	取締役常務執行役員財務部長	塩塚 直人
	取締役執行役員グループ経営企画本部長	栗島 聡
	執行役員総務部長	十河 政史
	人事部長	寒河江 弘信
	監査部長	渡辺 守孝

- ③ 再発防止策実行管理委員会の役割は、次のとおりとし、その活動状況を適宜経営会議に報告します。
- ア. 各業務主管組織による具体的な業務プロセスへの実装についての実行管理を行う。
  - イ. 各業務主管組織が策定するモニタリング方法について確認するとともに、モニタリング結果に関する各業務主管組織からの報告を受ける。
  - ウ. 前イ. のモニタリング結果のほか、監査部が実施する業務全般の監査結果をあわせて、再発防止策の定着状況を評価し、問題がある場合には、必要な措置を施すよう該当組織に指示する。

以上