

令和3年8月30日

組合員・利用者 各位

粕屋農業協同組合
代表理事組合長 安河内 豊

「第三者委員会」の報告書の受領に関するお知らせ

当JAは、本所における元役員、職員による経費の不正支出(以下「本件」といいます。)の発生が判明したことを受け、令和3年5月27日に第三者委員会(以下「委員会」といいます。)を設置しておりましたが、事実関係の詳細な把握、原因の究明及び再発防止策の提言等について、本日、委員会から調査報告書を受領しましたので、以下のとおりお知らせいたします。

1. 調査結果

委員会の調査結果につきましては、添付の調査報告書(要約版)をご覧ください。

2. 今後の対応

当JAとしましては、委員会の調査結果を真摯に受け止め、今後の再発防止に全力で取り組むとともに、役職員一丸となって一日も早く皆様の信頼を回復できるよう努めてまいります。

以上

令和3年8月30日

J A粕屋不祥事第三者委員会 最終報告書
【要約版】

J A粕屋不祥事第三者委員会

委員長	弁護士	中	島	肇
副委員長	弁護士	吉	原	洋
委員	弁護士	鳥	居	玲子

目次

第1	調査の概要	3
1	本調査に至った経緯	3
(1)	本件不正支出発覚の経緯	3
(2)	第三者委員会の設置・構成	3
2	本調査の目的	4
3	調査方法	4
(1)	調査期間	4
(2)	調査方法	4
ア	資料の精査	4
イ	ヒアリング	5
ウ	役職員へのアンケート	6
エ	ホットラインの設置	6
4	本調査の限界等	6
(1)	前提事実	6
(2)	本調査の限界	6
ア	目的による限界	6
イ	時間的限界	6
(3)	本調査の利用目的	7
第2	事実関係	7
1	J A粕屋の概要	7
2	本件不正支出	7
(1)	本件不正支出に至る経緯	7
(2)	本件不正支出に関する隠蔽行為	8
3	本件不正支出から派生して判明した令和2年11月の不正支出	9
(1)	発覚の経緯	9
(2)	当該不正支出の内容	9
4	当委員会によるその他の不正支出及び類似案件の調査	10
(1)	J A粕屋の関連資料の精査	10
(2)	役職員アンケート調査の結果	10
(3)	関係者ヒアリング等	10
5	本調査により判明した不正支出	10
(1)	総論	10
(2)	当事者の関与した平成29年度の不正支出	10
ア	発覚の経緯	10

イ	当該不正支出の内容	11
(3)	類似案件（残業食事代名目での支出）	11
ア	発覚の経緯	11
イ	類似案件の内容	11
第3	原因の検討	11
1	ガバナンス体制	11
2	コンプライアンス態勢	11
(1)	企画管理部リスク管理課	11
(2)	経営リスク管理委員会	12
(3)	理事会	12
(4)	監事・監事会	12
(5)	内部監査（監査室）	13
(6)	規程類	13
(7)	研修	13
(8)	ヘルプライン	13
(9)	コンプライアンス態勢に対する評価	13
3	本件不正支出の原因検討	14
(1)	A氏自身のコンプライアンス意識の希薄さ	14
(2)	J A粕屋全体におけるコンプライアンス意識の低さ	15
ア	残業食事代名目での支出の横行	15
イ	匿名での告発に対する理解不足と内部通報制度の機能不全	16
(3)	上司の指示に逆らうことができないという組織風土とA氏の指示	17
ア	組織風土	17
イ	指示したのが金融共済担当常務理事であったこと	17
(4)	その他の背景事情	18
ア	共済契約獲得等の過大なノルマ	18
イ	残業代に対する不満・不公平感	18
第4	再発防止策	18
1	トップメッセージ	18
2	研修の改善	18
3	残業食事代の廃止等	19
4	内部通報制度を実効性のあるものに改善	20
5	リスク管理部署及び内部監査部門の充実	20
6	共済ノルマのあり方を再検討	21
第5	責任論	21
第6	結語	21

第1 調査の概要

1 本調査に至った経緯

(1) 本件不正支出発覚の経緯

令和3年4月4日、粕屋農業協同組合（以下「JA粕屋」という。）の職員1名について、新型コロナウイルス感染症の陽性が判明した。JA粕屋において、濃厚接触者を特定するために当該職員の行動についてヒアリング等を実施したところ、令和3年3月30日に金融共済部による懇親会が開催されていたことが発覚した。当時、新型コロナウイルス感染症予防の見地から懇親会の自粛が求められており、同懇親会はその自粛を破ったものと考えられた。このため、常勤監事が、当該懇親会以外にも類似の会合が開催されていたのではないかとの疑念を抱き、懇親会等の名目での経費支出がないかについて、管理課に対して調査を指示した。

管理課が調査したところ、「共済連との懇親会」名目で下記の費用支出が令和3年3月30日付で決裁され、同日に現金支出されていたことが判明した。

令和3年3月10日	5万2000円
令和3年3月17日	5万3000円
令和3年3月24日	5万1000円

常勤監事が、担当の共済企画係長に対し、上記3回の懇親会実施の有無について確認したところ、いずれも懇親会は実施していないとのことであった。さらに、聞き取りを進めたところ、共済企画係長は、金融共済担当常務理事の指示により、架空の「事業実施伺兼費用支出伺」（以下「伺い書」という。）及び「仕訳伝票兼経費支出伝票」（以下「伝票」という。）を起案して現金を払い出し、当該現金を同係長の職場デスクの引き出しに保管している旨を説明した。

令和3年4月13日、金融共済担当常務理事が、経費の不正支出に関与したことを認め、同月14日に金融共済部長、金融共済部推進課長も経費の不正支出を認めた。さらに、金融共済担当常務理事は、令和3年4月15日のJA粕屋の設置した専門委員会によるヒアリングに対しても、伺い書に添付された飲食店の領収書は同常務理事が個人的に利用していた飲食店から取得したものであり、職場の懇親会があったように装ったものであることを説明した。

以上の経緯により、本件不正支出が発覚した。

(2) 第三者委員会の設置・構成

本件不正支出の発覚を受けて、JA粕屋の理事会は、令和3年5月27日、

第三者委員会設置要領に基づく第三者委員会の設置を承認し、第三者委員会（以下「当委員会」という。）が設置された。

当委員会の構成は、以下のとおりである。なお、委員長、副委員長、委員はいずれも J A 粕屋との間に利害関係等を有しない。

委員長 中島 肇 弁護士（中島肇法律事務所）

副委員長 吉原 洋 弁護士（福岡セントラル法律事務所）

委員 鳥居 玲子 弁護士（近江法律事務所）

また、当委員会は、J A 粕屋から独立した体制で調査を実施するものの、農村社会の密な人間関係を背景として調査を進めるために、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に必ずしも準拠することなく、全国農業協同組合中央会、福岡県農業協同組合中央会、福岡県信用農業協同組合連合会及び農林中央金庫の職員により構成される事務局を設置し、当委員会の監督のもとで、当該事務局に本調査の一部を実施させることとした。

2 本調査の目的

本調査の目的は、第三者委員会設置要領に基づき、以下のとおりとされた。

- ① 不祥事の実態解明
- ② 不祥事の発生原因および問題点の調査分析
- ③ 不祥事発生に関する内部管理態勢、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点の調査分析
- ④ 不祥事に関して責任を負うべき役職員の範囲及び責任の所在の解明
- ⑤ 当事者余罪および類似案件の調査に関する適切性の評価
- ⑥ 上記①～③を踏まえた再発防止策の提言
- ⑦ その他、当委員会が必要と認めた事項

3 調査方法

(1) 調査期間

令和3年6月18日から令和3年8月11日

(2) 調査方法

当委員会が、本件不正支出及び類似案件について行った調査の概要は、以下のとおりである。

ア 資料の精査

当委員会は、J A 粕屋の内部規定、決裁資料、理事会議事録、経営リスク

管理委員会議事録等の関係資料を入手して精査した。

特に、当事者による類似案件の有無を確認するため、福岡県農協総合情報システム（以下「Fオン」という。）仕訳明細データから、当事者のいずれかが決裁した可能性のある費用支出（現金支出1万円以上）のうち、支出科目が「貯金為替信用雑費」、「貸出信用雑費」、「共済推進費」、「共済保全費」、「共済雑費」、「接待交際費」に該当するものを、平成29年度から令和2年度までの4年分にわたり抽出し、伺い書、伝票及び領収書を突き合わせるとともに、領収書等の証憑自体についても発行先や記載内容等を確認することによって精査した。

イ ヒアリング

当委員会は、下記の関係者からのヒアリングを実施した。

- | | |
|------|----------------|
| ① A氏 | (前) 金融共済担当常務理事 |
| ② B氏 | (前) 金融共済部長 |
| ③ C氏 | (前) 金融共済部推進課長 |
| ④ D氏 | 金融共済部推進課共済企画係長 |
| ⑤ E氏 | 総務部長 |
| ⑥ F氏 | 金融共済部職員 |
| ⑦ G氏 | 金融共済部職員 |
| ⑧ H氏 | 金融共済部職員 |
| ⑨ I氏 | 企画総務統括部長 |
| ⑩ J氏 | W支所長 |
| ⑪ K氏 | X支所職員 |
| ⑫ L氏 | 総務部職員 |
| ⑬ M氏 | Y支所共済専任担当者 |
| ⑭ N氏 | Z支所長 |
| ⑮ O氏 | 常勤監事 |
| ⑯ P氏 | 営農経済担当常務理事 |
| ⑰ Q氏 | 金融共済担当常務理事 |
| ⑱ R氏 | (前) 常勤監事 |
| ⑲ S氏 | (前) 組合長 |
| ⑳ T氏 | 監査室長 |
| ㉑ U氏 | 監査課長 |
| ㉒ V氏 | 企画管理部リスク管理課長 |

ウ 役職員へのアンケート

当委員会は、本件不正支出に係る事実関係及び同種事案の把握等のため、J A粕屋の役職員 289名に対し、令和3年6月18日、アンケートを送付し、290通の回答を得た（匿名も可としているため、2通の回答を提出した役職員がいたものと推測される）。

さらに、詳細な情報を得るべく、記名のあった回答者の一部（11名）に対して、委員から架電し直して詳細を聞き取り調査した。

エ ホットラインの設置

当委員会は、既に判明している本件不正支出のほか、同種の経費の不正支出に関する情報及び本件の発生原因の分析や今後の再発防止策を検討する上で参考となる意見を収集するため、委員の電話番号とメールアドレスを連絡窓口とするホットラインを設置し、J A粕屋の役職員へ周知した。

4 本調査の限界等

(1) 前提事実

- ① 本調査の実施に際し、写しを開示された書類については、原本の正確かつ完全な写しであること
- ② 開示された書類は、特段の指摘がない限り、本調査時において有効なものであり、修正されていないこと
- ③ 当委員会は、強制捜査権がなく任意のヒアリングと伝票類の精査・矛盾の突き合わせ等の手法で調査を実施したものであり、上記の開示書類を含めて提供された情報の内容について、その正確性又は完全性の保証は、そのような手法による限界があること

(2) 本調査の限界

ア 目的による限界

本調査は、第1の2記載の目的で必要かつ実務的に実施可能な範囲で調査を行ったものであり、平成29年度からの4年分の本件不正支出及び類似案件以外の事項については調査対象外である。

イ 時間的限界

本報告書は、当委員会設置からJ A粕屋の決算確定及び総代会の開催を当初想定されたスケジュールに沿って実現するための時間的制約のもと、本調査における一時点及び一定の条件のもとで作成されたものである。

したがって、本報告書の提出日以降の事象については、本報告書に反映されていない。

(3) 本調査の利用目的

本報告書は、第1の2記載の目的のために当委員会が実施した調査の結果を報告するものであり、本報告書がそれ以外の目的で利用されることは想定していない。当委員会がJA粕屋その他のいかなる者が事前に当委員会の了承を得ることなく本報告書を利用した結果に対して関知するものではない。

第2 事実関係

1 JA粕屋の概要

JA粕屋は、昭和58年4月に福岡県糟屋郡内の5つの農業協同組合が合併して発足した農業協同組合であり、15店舗（本所及び支所）、1万9983人の組合員、29名の役員、258名の職員を抱えている（いずれも令和2年3月時点）。

今回の本件不正支出発覚を契機として、令和3年5月21日、JA粕屋は、JAバンク基本方針別紙2-2「役員が関与する等ガバナンスに問題ある不祥事件が発生した場合」に該当するとされ、「レベル格付JA（レベル1）」の指定を受けた。

2 本件不正支出

(1) 本件不正支出に至る経緯

令和2年度は、コロナ禍により十分な営業推進活動ができず、年間の目標達成が困難と思われていたが、共済専任担当者（以下「LA」という。）らの努力により、目標達成に至ったという背景事情があった。他方で、令和2年度中にLA21名のうち5名が退職したため、令和3年度にはますます目標達成が困難となることが予想されたほか、共済推進費の予算が削られることが事業計画に盛り込まれていた。

令和3年3月中旬ころ、A金融共済担当常務（当時、以下「A氏」という。）、B金融共済部長（以下「B氏」という。）及びC金融共済部推進課長（以下「C氏」という。）の3名がLAの慰労について話した際、A氏が、コロナ禍で自粛が求められていることからすぐに懇親会を実施することはできないため、令和2年度中に懇親会を実施したような形にして同年度のうちに懇親会のための経費を捻出し、予算が少なくなる新年度にLAを慰労する懇親会を実施することをB氏、C氏に指示した。B氏、C氏は、違和感・不

安感を抱きつつも、A氏の指示に反対せず、それに従った。

前記3名の話し合いの席に、I企画総務統括部長（以下「I氏」という。）が呼ばれ、A氏から、令和2年度の費用から支出して令和3年度に懇親会を実施したいがなんとかならないかという打診を受けた。I氏は、しばらく沈黙し、「金融共済部のほうできちんとやってください」と述べたものの、A氏の述べる費用支出に対して、明確に反対したり、その支出を止めたりすることはしなかった。

同じ令和3年3月中旬ころ、A氏は、B氏及びC氏も同席する中、D金融共済部推進課共済企画係長（以下「D氏」という。）に対し、自らが準備した「α（飲食店）」の領収書3枚（それぞれ5万2000円、5万3000円、5万1000円という領収金額が記入されたもの）を示して、実際には実施されていないにもかかわらず、「共済連との懇親会」を3班に分けて実施した形で経費処理するように指示した。D氏は、A氏の指示を疑問に思ったものの、人事面で不利益な処遇を受けることを恐れて、これに抵抗することができなかった。

D氏は、受け取った3枚の領収書に基づき、令和3年3月10日、同月17日、同月24日に共済連との懇親会を実施し、5万2000円、5万3000円、5万1000円をそれぞれ支出したという内容虚偽の伺い書を作成し、その後、同月10日、同月17日の各伺い書にC氏、B氏は決裁印を押印した。また、令和3年3月24日の伺い書については、B氏の職場離脱期間中で同人は出勤しないことになっていたため、C氏とA氏が決裁印を押印した。

令和3年3月30日、D氏は、前記3件の内容虚偽の伺い書と3枚の架空の領収書に基づいて伝票を作成し、C氏から検印をもらったうえで、現金にて合計15万6000円の支出を受けた。D氏は、受領した現金を自らの職場デスクの引出しに入れたままにしていたが、本件不正支出の発覚後、企画管理部の指導により、返金の会計処理がなされた。

(2) 本件不正支出に関する隠蔽行為

本件不正支出発覚後、JA粕屋は、関係者のヒアリングを実施しようとしたが、懇親会出席者は、濃厚接触者として2週間の自宅待機となったことから、懇親会出席者への事情聴取は令和3年4月15日に行われることとなった。

この事情聴取に先立ち、A氏は、同人の自宅付近の公園に、自宅待機中であったB氏、C氏を含む懇親会関係者を呼び出した上で、同関係者に対し、役員であるA氏が不正支出に関与したことが明るみになれば、JA粕屋が

レベル1の格付けを受けることとなり、経営への影響が甚大なので、B氏及びC氏が不正支出を発案・指示したことにしてくれと述べて、口裏合わせを指示し、B氏、C氏をはじめとする関係者もこれを了承した。

このため、B氏及びC氏は、令和3年4月15日のJA粕屋による事情聴取の際には、本件不正支出がB氏とC氏の発案であると説明していた。しかし、その後、同月28日になって、事情聴取前に口裏合わせをするようA氏から指示があったと告白するに至った。

以上により、本件不正支出に関してA氏による隠蔽ともとれる行為の存在が判明した。

3 本件不正支出から派生して判明した令和2年11月の不正支出

(1) 発覚の経緯

上記のJA粕屋による事情聴取において、C氏から令和2年11月にもA氏の指示で不正支出を行ったとの告白があった。

(2) 当該不正支出の内容

令和2年11月中旬ころ、A氏は、JA粕屋がローンを融資した大口顧客の賃貸マンションが完成したことを知り、コロナ禍により落成式の開催が困難であることから、自宅において当該顧客を飲食接待しようと考え、その飲食費用をJA粕屋から支出することを計画した。

A氏は、C氏に対し、マンションの落成式ないしその食事会の費用として4万5000円が必要であるとして、架空の領収書で経費支出するように指示するとともに、C氏とともにD氏に対し、白紙の領収書を調達し、4万5000円を経費支出するよう指示した。

D氏は、金融共済部内で白紙の領収書を持っている者はいないかを尋ねたが、そのようなものを持っている職員はいなかった。D氏は、C氏の指示を受けて、Y支所のLAに電話し、同担当者から、白紙の領収書2枚を入手した。

令和2年11月30日、D氏は、C氏の指示のもと、白紙の領収書2枚にそれぞれJA粕屋の宛先、日付及び金額を記入するとともに、「女性渉外と共済連との意見交換会費用（出席者8名）」、「専任リーダーと共済連との実績検討会費用（出席者10名）」をいずれも実施したという内容虚偽の伺い書2通及びこれらに対応する伝票2通を作成した。C氏は、これらに決裁印・検印を押印し、D氏は、経理処理を行って合計4万5000円を現金にて支出し、A氏に渡した。

A氏は、前記4万5000円を、A氏自宅での前記大口顧客及びその家族

4名の接待費用に充てた。

4 当委員会によるその他の不正支出及び類似案件の調査

(1) J A粕屋の関連資料の精査

前記第1の3(2)アの基準により抽出したFオン仕訳明細データは269件であり、当委員会はそれぞれ伺い書、伝票及び領収書を突き合わせるとともに、領収書等の証憑自体についても発行先や記載内容を確認することによって精査した。

(2) 役職員アンケート調査の結果

(要約版においては省略する。)

(3) 関係者ヒアリング等

前記のとおり、当事者を含めて、合計22名のヒアリングを行うとともに、役職員アンケートについて具体的な回答があるものについて、必要と思われる範囲で、回答者に対して電話による追加の事情聴取を行った。

5 本調査により判明した不正支出

(1) 総論

前記調査の結果、判明したものは、以下のとおりであり、それ以外の当事者の関与した不正支出、類似案件及びその存在を定量的に認定し得る確実な証拠は見当たらなかった。

(2) 当事者の関与した平成29年度の不正支出

ア 発覚の経緯

平成29年度の決裁資料を精査したところ、平成30年3月23日に行われた「顧問弁護士との懇親会」名目で現金支出された2万7000円について疑義が生じた。このため、顧問弁護士に対して当該日に懇親会に出席した事実があるか否かを問い合わせるとともに、A氏及び当時の金融共済部職員であったN氏からのヒアリングを実施した。

弁護士への問い合わせの結果、顧問弁護士は当該日には別の用務があり、懇親会に出席した事実はないとのことであった。

さらに、関係者からのヒアリングにおいても、当該日に、伝票に添付された領収書記載の飲食店店舗において顧問弁護士との懇親会は開催されておらず、A氏がN氏に指示して実際には行っていない懇親会費の名目で現金を支出させて営業推進のために利用したとの供述が得られた。

イ 当該不正支出の内容

現金2万7000円の具体的な用途や領収書の入手経緯等までは特定できないものの、平成30年3月23日、A氏が、営業推進の目的での経費支出を企図し、当時の金融共済部職員であるN氏に指示して架空の領収書に基づく内容虚偽の伺い書及び伝票を作成させ、自ら決裁印を押印して、不正に現金2万7000円を支出したものと認められる。

(3) 類似案件（残業食事代¹名目での支出）

ア 発覚の経緯

役職員アンケート回答及び関係者ヒアリング等の結果、複数の職員から、各支所において、架空の領収書を用い、残業食事代を支出したように偽装して現金を支出したうえで、これをプールし、支所での歓送迎会や忘年会等の懇親会の費用に充てるということが慣例化していたとの供述が得られた。

イ 類似案件の内容

1回の残業食事代名目での支出額は、その多くが数千円程度と見られるほか、形式上は飲食店の領収書が添付されているようであり、本調査において行われた1万円以上の現金支出を対象とした領収書の突合せ調査においても、具体的にどの経費支出が不正であるかを特定するには至らなかった。

他方で、本件不正支出発生前の令和3年3月11日に企画総務統括部長から発出された「残業食事代について」と題する通知文書において、2月、3月に多くの残業食事代が発生している一方で残業申請がないことが指摘されており、実態を伴わない残業食事代名目での支出が慣行となっていたことを裏付けるものと判断した。

第3 原因の検討

1 ガバナンス体制

J A粕屋は、①総代会、②総代会において選任された常勤理事4名（組合長、専務理事、金融共済担当常務理事、営農経済担当常務理事）及び非常勤の理事20名からなる理事会、並びに③同じく総代会において選任された常勤監事1名及び非常勤監事4名からなる監事会で運営されている。

2 コンプライアンス態勢

(1) 企画管理部リスク管理課

¹ J A粕屋における残業食事代とは、「貯金為替信用雑費」における内訳名（内訳コード）の一つであり、残業が行われた場合の夕食代を補助する目的で食事代の実費を支給するものである。明文化されていないが、過去より慣行として予算化されている制度である。

J A粕屋のコンプライアンス全般に係る統括を行う事務局を担っており、経営リスク管理委員会にコンプライアンスに関する提案・報告を行い、同委員会からの指示を受けて対応することとなっている。また、自主検査項目を設定し、毎月、各部門に自主検査を実施させ、その結果報告を受けて改善指示、改善状況の確認・報告を行っている。さらに、後述する内部通報窓口の役割を担っている。

(2) 経営リスク管理委員会

経営リスク管理委員会は、企画管理部リスク管理課の提案・報告を受けて、コンプライアンスに係る理事会付議事案の事前協議やコンプライアンス全般に関する対応を協議することとなっている。

当該委員会の開催回数は、令和元年度、令和2年度も、年度末ころに年1回行われるに止まっているため、経営全般に関するリスクについて逐次議論する場にはなっていない。

現に、令和元年度には、A氏に関する怪文書が組合長、常勤理事、常勤監事に送付される事態が生じたが²、これに対しても、当該委員会ではなく、別途怪文書調査委員会という別の委員会の設置がなされており、当該委員会は開かれていない。

(3) 理事会

理事会は、コンプライアンス問題について頻繁に協議し、理事が自ら問題提起するなど、活発な議論がされている。年間のコンプライアンスプログラムの進捗状況の報告を受けるのも理事会であり、コンプライアンス全般に関する対応については、前記経営リスク管理委員会ではなく、理事会自体にて、協議がなされている現状にあると考えられる。

(4) 監事・監事会

監事は、理事の職務執行を監査しており、理事の行動が法令・定款その他の規定に違反していないかを監査することを職務としている。

監事会からは、半期と期末に監事監査報告が提出されている。加えて、必要に応じて随時監査などが実施され、対象となった支所等におけるコンプライアンス上の不備やリスクについて要改善事項の指摘が行われている。

² 後述のとおり、A氏が支所長時代に年賀状の費用を経費で支出していたという匿名の文書が令和2年2月頃に組合長等に送付された。怪文書調査委員会の調査の結果、疑義は発見されず、年賀状は共済推進費の性質を持つという本人の説明が認められた。

(5) 内部監査（監査室）

内部監査部門（監査室）は、経営諸活動全般にわたる管理・運営制度及び業務遂行状況について、内部管理体制等の適切性と有効性、業務活動等の有効性及び効率性、コンプライアンスへの適合性、財務報告の信頼性に係るモニタリングを行い、その結果に基づく情報提供及び改善・合理化への助言・提案等を行っている。もともと、経費処理に関しては企画管理部によるチェックが前提となっており、監査室による内部監査の対象から外れていた。

監査室長は、監事と常に連絡・調整するとともに会計監査人と必要に応じて連絡・調整するべきものとされている。

(6) 規程類

J A粕屋においては、コンプライアンス関係の規程、マニュアルが定められている（要約版のため詳細は省略する）。

(7) 研修

J A粕屋においては、令和2年度において、コンプライアンスに係る研修として、全体職員研修や役員研修、管理職研修、新入職員研修等が計画されていた。このうち全体職員研修はコロナ禍の影響で実施が見送られ、支所長・本所課長合同会議で代替して職員全員に周知する形が取られたが、それ以外は計画どおり実施された（要約版のため詳細は省略する）。

(8) ヘルプライン

ヘルプラインは従前から設置されていたが、公益通報者保護法改正に伴い、令和2年4月1日にヘルプライン運営要領が制定され、それに従って運営されている。リスク管理課長をJ A粕屋の内部通報窓口としているほか、外部の法律事務所も外部通報窓口として設置しており、匿名通報も認めることが明記されている。

しかし、その利用状況をみると、平成27年度以降、利用はゼロ件となっている（但し、匿名のものはカウントされていない）。

(9) コンプライアンス態勢に対する評価

以上のとおりコンプライアンス態勢はそれなりに整っているが、役職員に対する研修の効果が十分かについては疑義がある。

また、ヘルプラインが利用されない一方で、前記怪文書が役員に送られ

たことや、今回のアンケートには多くの情報提供や意見が寄せられたことを考えると、職員の中にはコンプライアンスに対する問題意識がある者が存在するが、以下に述べるとおり、それを経営陣に適切に伝えにくい状況、環境であったことが推測される。

3 本件不正支出の原因検討

(1) A氏自身のコンプライアンス意識の希薄さ

J A粕屋の事業総利益（令和元年度）のうち、信用事業総利益と共済事業総利益の合計額が約90%を占めており、共済事業総利益だけでも約35%に及んで共済事業は収入の大きな柱の1つになっている。

A氏は、全国でも指折りの共済契約の実績を挙げて何度も表彰を受けた、いわゆる「スーパーLA」として、J A粕屋の収益を支えてきた功労者の一人であった。目覚ましい成績を上げる有能なLAは、往々にして、プライベートの時間を削り、自らのポケットマネーから支出してでも、営業推進に勤しむが、まさにA氏は、顧客を接待するために、公私の別などといった「些末な問題」にこだわることなく、営業に邁進した人物で、自分がJ A粕屋を支えているという自負があった。この自負は同時に、収益を上げるための活動費用であれば、実態と異なる名目で経費支出することにも構わないという意識を生んだと考えられる。

しかし、近年のコンプライアンス重視の社会経済界の流れのもとでは、公私の別や内部ルールといった一見些末に見える事項であっても、建前として説明できない経費の流用は許されなくなっている。A氏は、このような流れの中で古い意識（いわゆる「昭和の感覚」）のまま取り残され、浮いてしまったと考えられる。

A氏は、常勤理事であり、役員としてJ A粕屋の運営を担い、その健全化を図るべき要職にあったにもかかわらず、このようなコンプライアンス感覚を十分に身に着けることができなかった。収益という目的が優先され、収益を上げる手続は軽んじるという意識であった。A氏が私的に経費を着服したことを認める証拠は見当たらず、A氏は、J A粕屋のため、その職員のためという大義名分によって、自分の行為を正当化し、手続違反については問題にならないという意識であったと思われるが、上記認定の不正支出や隠蔽行為は、上記のような社会経済のコンプライアンス重視の流れの中では正当化することができない³。

³ 前記「第2」「3（2）」認定の令和2年11月の自宅での接待費を経費で出させた行為は、その接待相手が大口顧客であったとはいえ、公私混同の誹りを免れず、収益維持のための支出として正当化し難いことは明らかであろう。

A氏は、役員である自分自身が架空の領収書を準備し、内容虚偽の伺い書を部下に起案させて本件不正支出をさせることにも抵抗がなかった。さらには、本件不正支出によりJ A粕屋がレベル1の格付けを受けるのを回避しようと自ら口裏合わせの隠蔽工作をすることについても、より重大なコンプライアンス違反であるという認識を最後まで持てなかったものである。

役員であるA氏がコンプライアンス意識を醸成できなかったことこそが、本件不正支出の直接的な原因であるが、その背景には、以下に述べるように、J A粕屋全体の組織風土にも原因があったと考えられる。

(2) J A粕屋全体におけるコンプライアンス意識の低さ

ア 残業食事代名目での支出の横行

J A粕屋においては、費用計画（予算）を毎年策定しているところ、支所の費用計画では、懇親会費用がごくわずかししか認められないのが通例であった。他方で、残業食事代名目であれば比較的緩やかに認められるという背景があった。

過去には、残業しても定額残業手当のみしか支払われず、いわゆるサービス残業が横行していた時代があったようであり、このような時代には、残業時の弁当や軽い食事の費用をJ A粕屋が「残業食事代」として負担することにそれなりの合理性が見出されていたとも考えられる。

しかし、近年では、少なくとも制度上は残業時間に応じた残業手当が支払われるようになり、これに伴って残業自体が減少した。また働き方に対する社会的な意識も変化し、残業して弁当等を食べるくらいなら少しでも早く自宅に帰ることを希望する職員が増えた。

他方で、後述する過大なノルマや残業代への不満のある職員のモチベーションをあげるために、支所長らは歓送迎会や忘年会等により職員を慰労することが慣行となり、その費用として、実際には予算消化しない残業食事代の名目で経費捻出することが常態化していったものと考えられる。

一部の支所では、残業食事代名目での支出のために、日ごろから白紙の領収書をこまめに獲得しておくことが常態化していた可能性が高い⁴。

いわば裏金作りともいえる行為であるが、この残業食事代の支出も、本件不正支出と同様に、誰か一人の私腹を肥やすわけではなく、あくまで職員の

⁴ 前記「第2」「3（2）」認定のとおり、令和2年11月にA氏から自宅での大口顧客の接待費の支出を指示されたD氏からの問合せで、Y支所のLAが直ちに白紙の領収書2枚を用意したこともこのような常態化を裏付けるものである。当該LAは当委員会のヒアリングにおいて、前任者が机の中に忘れていたものを見つけたものだと述べたが、不自然であり、にわかには信用できない。

慰労という正当な目的のためになされたものである。そのため、正当な目的のためであるから問題ないという考えが横行し、架空の領収書を用いて残業食事代名目で経費処理することが慣例化していった。実際の支出名目と異なっても仕事のために費消するのであれば大きな問題ではないとの共通認識が職員の間浸透し、コンプライアンス意識をますます希薄化させ、又はそれを問題視することをためらわせる風土となったと考えられる。

残業食事代名目での不正支出が横行し、特段問題視されていなかったことは、A氏を含む関係当事者に対し、本件不正支出を実行することの心理的ハードルを低下させたものと推察される。

イ 匿名での告発に対する理解不足と内部通報制度の機能不全

J A粕屋においては、ヘルプラインが設置され、職員にヘルプラインカードが配布されるなど、それなりに制度の周知がなされている。しかし、平成27年度以降は実際に利用されたことがなく、有効に機能しているとは言い難い。

また、J A粕屋には自己申告制度が導入されており、年に1回程度、申告用紙が配付されて、職員が意向や意見を直接申告できるようになっているが、アンケートやヒアリングの結果、職員が意向や意見を書くことをためらう状況が見て取れた。

当委員会の調査によれば、ヘルプラインに通報したり、自己申告用紙に意見を記入したりして問題提起すれば、経営陣から誰が告げ口したのかをすぐさま特定されるのではないかと、特定されて不利益を受けるのが恐ろしいとの供述や回答が得られている。

当委員会としては、以下のエピソードから、職員がそのように受け止めるのも当然だと考える。

令和2年2月ころ、A氏の経費支出に関する怪文書が、組合長、常勤理事、常勤監事のもとに送られた。その後、怪文書が破棄され、怪文書調査委員会の議事録も存在しないため、その内容を正確には確認できないが、「A氏が支所勤務の時代に個人的な年賀状の購入費用を経費から支出した」というものだったようである。

J A粕屋は、直ちに怪文書調査委員会を設置し、2カ月かけて過去8年分の経費支出をチェックしたとのことであるが、不正な経理処理は発見されなかった。同委員会の調査では領収書の存在を確認することが基本となっており、本件不正支出と同様に、架空の領収書を用いた場合にはそれを発見することは困難であったと考えられる。したがって、怪文書調査委員会が過去の不正な経理処理を発見できなかったこと自体を非難することはできな

い。

むしろ、怪文書調査委員会委員（経営陣）において、「本当に不正だと考えるなら怪文書を送るのではなく、堂々と名乗って問題提起すればよい」、「自信があるなら匿名ではなく名乗り出られるはずだ」といった意見が強い調子で述べられたことがあったようであり、このことのほうが、コンプライアンス意識の点で問題だと考える。匿名の“怪文書”を送った者は、ヘルプライン等の正規の手続による告発ができないからこそ、“怪文書”という体裁をとったと考えることもできるのであり、そもそもヘルプラインが信用されていないという問題に思い至るべきであった。しかし、J A粕屋の経営陣においては、そのような理解が不足していたと言わざるを得ない。

以上の経営陣の理解不足の点も、内部通報、外部通報を萎縮させている背景事情になっているものと考えられる。

(3) 上司の指示に逆らうことができないという組織風土とA氏の指示

ア 組織風土

前記のとおり、役職員アンケートやヒアリングでは、一部の経営陣の意向で人事異動が左右されている、上層部に異を唱える人がおらず、異を唱えると人事での報復を受ける、といったことのほか、上司の言うことは絶対であるという職場環境である、上司に物を言いにくい、意見を述べたとしても採り上げられない、という意見が多数寄せられていた。

また、職員側の事情として、事なかれ主義で見て見ぬふりをすることも多いといった指摘もあった。

以上のような組織風土のもとでは、上司からの指示に対してそれに抗うことが難しく、抗うことでトラブルや不利益が生じるのであれば、そのまま従っておこうとして、上司の指示に流されることも想像に難くない。

イ 指示したのが金融共済担当常務理事であったこと

さらに、本件不正支出において指示をしたのは、これまでスーパーLAとして目覚ましい実績を上げ、金融共済担当常務理事にまで上り詰めたA氏である。A氏は、J A粕屋の収益部門を管轄する金融共済担当常務理事として、今後の人事異動について意見を述べることのできる実力者であった。

理屈上は、A氏から共済の営業推進、職員の慰労のために必要なことであるとして部下に不正な経費支出を指示がなされた場合に、部下がA氏の指示に抗って、この点をリスク管理課等に申し出るなどすれば、不正支出は未然に防げたと思われる。しかし、A氏の指示に部下が直接異を唱えるにあたっては、その後の自らの進退や人事異動における不利益も考慮しなければならず、相当の覚悟が必要であって、実際には、A氏の指示に容易には抵抗

できなかったものと考えられる。

以上のとおり、組織風土に加え、前記のような実力ある役員からの指示であったことも、本件不正支出が実行されてしまったことの原因の1つと考えられる。

(4) その他の背景事情

(要約版においては抜粋のみ記載する。)

ア 共済契約獲得等の過大なノルマ

役職員アンケート回答においては、過大なノルマ、特に共済契約獲得のノルマに対する不満が寄せられている。

イ 残業代に対する不満・不公平感

残業の必要性に対する上役の判断にばらつきがあるようであり、これが職員の不満や不公平感につながっているように見受けられた。

第4 再発防止策

1 トップメッセージ

本件不正支出を契機にレベル1の格付けを受けたという深刻な状況を経営陣がきちんと受け止め、役員が一丸となって職員向けにメッセージを打ち出すことが最重要であると考えます。

幸いにして、アンケート回答の中には、本件の発覚を契機に、J A粕屋がより良い職場に変わっていくことに期待する意見が複数見受けられた。職員は、期待感をもって、これから打ち出される経営方針に注目している。経営陣から、これに応える前向きなメッセージを発出することが、再発防止の第一歩のメッセージとして重要と考えられる。

危機意識を強調することも必要であるが、決められた内部ルールをきちんと守ることによって、J A粕屋をより良いものにしていこうという覚悟と前向きな姿勢を強調すべきである。

加えて、本件の反省を生かし、匿名による内部通報を歓迎すること、内部通報者を決していかなる面でも不利益に取り扱わないことを明確に打ち出すことが必要であろう。

2 研修の改善

本件不正支出及び残業食事代の問題は、1件あたりの金額は極めて高額とまでは言い難いものの、内容虚偽の書類や証憑を利用した詐欺等の犯罪

行為に該当し得る行為であること、当該行為に関与した場合には民事上の問題だけではなく、刑事上の問題も生じ得ることを明確に伝え、周知徹底を図るべきものと考えられる。

次に、現在の研修は、講師の講義を聴く形態の座学が中心であるが、講師の参加した少人数ないしは支所単位でのグループディスカッションも検討すべきである。また、自らの身にも起こり得る問題であることを肌で感じてもらうために、本件不正支出のような事例の場合に指示された職員であったらどういう行動を取るべきかなどを各人に考えさせ、実際にシミュレーションしてみるといった研修を取り入れることなども検討されるべきである。

さらに、近時のコンプライアンスは、単なる法令遵守ではなく、常識や倫理観に反する問題がないかも射程に入れることが主流となっていることから⁵、この考え方を研修に取り入れることも今後の不祥事防止のために有益であると考えられる。

また、管理職研修の一環として、外部組織の風土に触れることによって内向きの特殊な意識から抜け出させることも検討されてよいのではないかと考えられる。

3 残業食事代の廃止等

本調査において判明した残業食事代の支出は、本件不正支出と同様に、後日の職員の慰労会等のために、実態を伴わない名目で経費支出をさせ、帳簿外のプール金を生じさせるものである。

現在、職員の志向にも変化が生じており、残業して弁当を購入してまで職場で食事を取ることは減っていると考えられること、実態に伴わない経費支出の温床となっていたことを考えると、この残業食事代の制度は今後明確に廃止すべきである。

なお、懇親会等を実施すること自体は、J A粕屋の今後の運営にとって必要かつ有益なことであると考えられる。そこで、目的にあった適正な支出を行うために、懇親会費として適正な金額について別途予算措置を組んだ上で、伺い書による事前申請（実施伺い）を行って、事後的にも証憑とともに報告を受けるといった方法で、適切に管理がなされるべきものとする。役員による立替払いを極力減らすために、仮払い等による処理を原則とすることも検討に値する。

⁵ 近年は、コンプライアンスの本質は、法令遵守ではなく、P.ドラッカーが経営者に最も重要な要素という「Integrity（倫理的真摯さ）」であるとされている。

4 内部通報制度を実効性のあるものに改善

J A粕屋には、ヘルプラインが設置されており、一応の内部通報制度・外部通報制度が整っているが、利用は極めて低調である。その一因として、上述したとおり、通報者や通報内容が明るみに出るのではないかと、結局内部の関係者に話が伝わるのではないかと、不利益を被るのではないかと疑念を職員が抱いていることが伺える。

他方で、当委員会が実施したアンケートに対しては、様々な情報提供・意見が寄せられた。弁護士が秘密にする旨を約束してアンケートを行えば、通報の心理的ハードルが下がることが見て取れる。

以上を踏まえると、一策として、一定の期間毎に、コンプライアンスモニター調査（職員のうち1割程度をモニターとしてランダムに任命し、アンケートに回答してもらうことでコンプライアンス関係情報を幅広く収集する）も検討の余地があると思われる。

なお、J A粕屋においては、既にヘルプラインカードの内容を改訂し、組合長への直通の電話番号を記載するなどの工夫を開始しているとのことであり、改善への取り組みが始まっている。

5 リスク管理部署及び内部監査部門の充実

J A粕屋におけるコンプライアンス推進態勢の中心を担うのは、企画管理部リスク管理課である。自主検査項目の策定や改善指示、改善状況の確認・報告のみならず、コンプライアンス研修計画の策定や内部通報窓口などを担当しており、重責を担う部署と言える。

それにもかかわらず、少なくとも平成29年度以降現在に至るまで、リスク管理課は課長1名と臨時職員（定年後再雇用）1名のみ的人员体制であり、充実しているとは言い難い。

上に述べたように、研修のあり方を見直したり、内部通報体制を実効性のあるものに改善したりするためには、その担当部署であるリスク管理課の人員をより充実させる必要があるものと考えられる。

さらに、内部監査部門（監査室）においても、これまで監査の対象外とされてきた経費支出について、今後は一定の監査を実施する予定であると聞いており、改善に向けた自主的な取り組みとして評価できる。現状、監査室について人員不足との情報はないものの、監査対象を拡大したり、より精緻な監査を目指したりするのであれば、それに合わせた人員体制を確保することを検討する必要があるものと考えられる。

6 共済ノルマのあり方を再検討

企業が実効性のある営業ノルマを課すことは、利益を出す重要な経営ツールの一つである。労働者のモチベーションを向上させる効果も期待されるところであり、ノルマの設定自体が直ちに問題というわけではない。

しかし、連帯責任を課すようなノルマは、むしろ労働者のモチベーションを下げ、時には精神的に追い込むようなケースもありうる。すべての職員が共済ノルマを常に100%達成しているということは、外部から見れば異常に思われる。

既にJA粕屋においてはノルマを見直し、過去に比べればノルマの設定は相当緩やかになったとのことではあるが、今一度、ノルマのあり方を再検討する必要があると考える。改善は困難かもしれないが、暗黙のプレッシャーになりやすい連帯責任をやめて個々の職員のノルマに切替え、私生活上の問題（育児や介護、職員本人の体調など）によって、時にノルマが達成できないことは当然にあり得ることだという共通認識をもつ必要がある。また、容易なことではないが、ノルマ未達成に対してペナルティを科すのではなく、ノルマ達成に対してインセンティブを与えるような制度を模索することが肝要である。

第5 責任論

（個人情報が含まれるため要約版においては省略する。）

第6 結語

遺憾ながら、これまでJA粕屋においては、残業食事代の問題などを背景として、役職員の間で十分なコンプライアンスに対する意識が醸成されていなかったと言わざるを得ない。

今後、役職員のコンプライアンス意識をどのようにして高めるかという問題に加え、内部通報制度の機能不全、ノルマの問題や組織風土など、本調査により明らかになった問題は、いずれも解決や改善が容易ではないと思われるが、今回の件をきっかけとして、役職員一丸となってこれら問題に取り組んでいただくことを期待するものである。

以上