

調査報告書

令和2年12月24日

J Aおおいた不祥事第三者委員会

大分県農業協同組合 経営管理委員会 御中

J A おおいた不祥事第三者委員会

委員長 中 島 肇

副委員長 宮 野 勉

委 員 甲 斐 淑 浩

委 員 田 中 保 之

目次

第1 調査の概要	1
1 本調査に至った経緯	1
(1) 本件不正貸付の発覚	1
(2) 本件現金持ち出しの発覚	1
(3) 不祥事第三者委員会の設置・構成	1
2 本調査の目的	2
3 調査方法等	2
(1) 調査期間	2
(2) 調査方法	2
(3) 調査の限界（留保事項）	5
第2 事実関係	6
1 JA おおいたの歴史と概要	6
(1) JA おおいたの概要	6
(2) JA 大分の歴史	6
(3) 旧要改善 JA、要改善 JA、レベル格付 JA について	10
(4) JA おおいたの組織等	13
2 本件不正貸付	15
(1) 共済約款貸付手続	15
(2) 本件不正貸付の状況	17
3 本件不正貸付の隠蔽	22
(1) 本件不正貸付発覚の経緯	22
(2) 本件不正貸付発覚直後の対応状況	22
(3) f 氏との面談	23
(4) M 氏への報告	23
(5) e 氏との面談	24
(6) g 氏との面談	24
(7) 本件不正貸付の隠蔽の決定	24
(8) 共済貸付金の返済	25

(9) A 氏の退職.....	25
(10) 内部通報.....	25
4 武蔵配送センター・給油所における本件販売代金着服.....	26
(1) d 氏.....	26
(2) 国東事業部(平成 27 年 4 月)における配送センター給油所の位置付け	26
(3) 配送センターにおける着服の発覚(平成 27 年 4 月 5 日)	26
(4) 給油所における着服の発覚(平成 27 年 4 月 6 日)	27
(5) d 氏の上記取引に係る着服の穴埋め(平成 27 年 4 月 7 日)	27
(6) 武蔵給油所での着服の報告(平成 27 年 4 月 8 日、9 日、10 日)	27
(7) d 氏らとの話合い(平成 27 年 4 月 11 日)	28
(8) 本店への報告についての意見対立(平成 27 年 4 月 13 日、14 日)	28
(9) 1 氏への 80 万円の返済と退職金の振込.....	28
(10) d 氏の本件販売代金着服の隠蔽の評価.....	29
5 A 氏をめぐる類似案件 - 出納金庫の現金 10 万円の持ち出し	35
(1) 本件現金持ち出し.....	35
(2) 出納金庫の立入りと現金持ち出しの評価	36
(3) J 氏への報告	36
(4) M 氏への報告	37
(5) A 氏の処分.....	38
(6) 内部通報.....	38
(7) J 氏の隠蔽行為	38
(8) 本件現金持ち出しへの対応の評価	39
6 本件不正貸付に関する悉皆調査の評価.....	40
(1) 悉皆調査の概要.....	40
(2) 悉皆調査の評価.....	42
7 アンケート調査の分析	45
(1) アンケート調査の概要.....	45
(2) アンケート結果の分析.....	45

(3) アンケート結果の総評.....	65
8 ガバナンス論	66
(1) 経営管理委員会の選任プロセス	66
(2) 理事選任プロセス	68
(3) 監事の選任プロセス	69
(4) 経営管理委員会の運営.....	70
(5) 理事会の運営	71
(6) 監事の職務.....	72
(7) 各事業部の独立性（人事と予算）	73
(8) 強力な事業部制のメリットとデメリット	74
第3 原因論	77
1 本件不正貸付の真因	77
(1) JA おおいた職員（共済事業従事者）の金融業従事者としての自覚の欠如.....	77
(2) 業務遂行マニュアルの認識及びその理解の欠如	78
(3) 共済契約獲得等の過大なノルマ	78
(4) 職場内の意思疎通の欠如.....	81
(5) 職員の情報の把握と人事への反映	82
(6) 厳格な処分とその周知の欠如.....	82
2 本件不正貸付の隠蔽の真因	84
(1) 幹部職員における危機対応についてのプロ意識・リテラシーの欠如	84
(2) JA おおいた幹部による JA の公的存在についての意識の欠如.....	85
(3) JA おおいた事業部内における馴れ合い	85
(4) 本店・事業部の間の壁の存在.....	86
(5) 内部通報制度の不活性.....	87
第4 再発防止策	89
1 職員に JA の公的性格を認識させ、仕事についてのプライドを持たせること	89
2 コンプライアンス教育・研修	89
3 コンプライアンス専担理事の任命	89

4	風通しの良い職場	89
5	不祥事対応要領の運用改善	90
6	マニュアルに基づいた業務処理の徹底	90
7	牽制の利いた仕組み、体制の確立	91
8	事業部制の廃止、ないし広域人事の活性化	91
9	経営管理委員会の改革・実質化	91
10	内部通報制度の活性化	92
11	ノルマの見直し	92
12	人事考課における検討要素の改定	92
13	不祥事の処分の厳正化と公開	93
第5	責任論	94
1	就業規則に基づく責任	94
	(1) 本件不正貸付についての責任	94
	(2) 本件不正貸付の隠蔽についての責任	95
	(3) 本件現金持ち出し調査に際しての総務部長の証拠隠匿等の責任	98
2	JA おおいた役員の責任	99
	(1) 本件不正貸付についての責任	99
	(2) 本件不正貸付の隠蔽についての責任	100
3	職員及び役員の損害賠償責任	100
4	役職員の刑事責任	101
第6	あとがき	102

定義語表

本報告書文中で特段の定義をしていない場合、用語は以下の意味を有するものとする。

農林中金	農林中央金庫
信連	信用農業協同組合連合会
JA	農業協同組合
JA おおいた	大分県農業協同組合
JA 共済連又は全共連	全国共済農業協同組合連合会
JA バンク	JA 及び信連の信用事業と農林中金の金融事業の総称
全中	全国農業協同組合中央会
JA 大分信連	大分県信用農業協同組合連合会
東部事業部	JA おおいた東部事業部
本店	JA おおいた本店
A 氏	東部事業部 暮らし応援部 金融課 元職員 A 氏
H 氏	東部事業部 国東支店長 H 氏
I 氏	東部事業部 総務課長 I 氏
J 氏	東部事業部 総務部長 (元副統括部長 (総務・金融・共済担当)) J 氏
K 氏	東部事業部 金融共済課長 K 氏
L 氏	東部事業部 暮らし応援部長 L 氏
M 氏	東部事業部担当常務理事 M 氏
N 氏	東部事業部 国見支店長 (元東部事業部共済課長) N 氏
O 氏	東部事業部 国東支店係長 (元東部事業部共済課係長) O 氏
d 氏	東部事業部 元安岐給油所長 d 氏
e 氏	A 氏の妻 e 氏
f 氏	A 氏の実母の夫 f 氏
g 氏	e 氏の父親 g 氏
h 社	有限会社 h 社 (代表者 g 氏)
i 氏	東部事業部 安岐支店窓口担当 (元武蔵支店出納係) i 氏
j 氏	元国東事業部事業副部長 j 氏
k 氏	本店 総務部長 (元国東事業部管理課長) k 氏
l 氏	元常務理事 (東部エリア担当) l 氏
m 氏	元経営管理委員会副会長 m 氏
貸付申込書	共済証書貸付申込書
借入金請求書	共済証書貸付借入金請求書
借用証書	共済証書貸付金借用証書
伝票セット	契約者受払伝票セット
業務処理一覧表	共済端末業務処理一覧表
残高通知書	約款貸付残高通知書 (シーリングハガキ)

第1 調査の概要

1 本調査に至った経緯

(1) 本件不正貸付の発覚

JA おおいた東部事業部国東支店において、令和2年7月22日、共済コンプライアンス点検が行われたところ、貸付申込書がない共済約款貸付があることが判明した。JA おおいたによる調査の結果、担当職員であったA氏が、無断で貸付申込書等を作成し、虚偽の共済約款貸付の申込みを行い、共済貸付金を不正取得したことが判明した（以下「本件不正貸付」という。）。

本件不正貸付は、JA おおいたの不祥事対応要領（平成20年6月1日制定）の「不祥事」（第2条）にあたり、本来であれば、不祥事の発生部署の所属長¹が直ちに不祥事の概要をコンプライアンス統括責任者である本店リスク管理部長に報告する必要があった（第4条第2項）。にもかかわらず、同事業部の担当部署の所属長、その上司であった総務部長、同事業部担当の常務理事らは、本店リスク管理部長に報告せず、本件不正貸付を隠蔽した（以下「本件不正貸付の隠蔽」といい、本件不正貸付と併せて「本件不正貸付とその隠蔽」という。）。

この本件不正貸付の隠蔽は、令和2年8月26日、本店コンプライアンス統括課への内部通報を端緒として、東部事業部の事実確認により、発覚したものである。

(2) 本件現金持ち出しの発覚

JA おおいた東部事業部武蔵支店においては、A氏が、平成28年にも金庫から現金10万円を無断で持ち出していた（以下「本件現金持ち出し」という。）。

この本件現金持ち出しは、令和2年9月5日、JA おおいた代表監事への内部通報を端緒として、東部事業部の当時の関係者への事実確認により、発覚したものである。

(3) 不祥事第三者委員会の設置・構成

上記の事案の発覚を受けて、JA おおいたの経営管理委員会は令和2年9月10日に不祥事第三者委員会設置・運営規程に基づき不祥事第三者委員会の設置を承認し、同月28日に委員の選任の決裁を受けて、同日不祥事第三者委員会（以下単に「第三者委員会」という。）が設置された。JA おおいたの不祥事第三者委員会設置・運営規程によると、第三者委員会は不祥事の実態解明などの調査を行い、その審議結果を経営管理委員会に答申するとともに、監事会に報告するものとされている。

第三者委員会の構成は、以下のとおりである。委員及び調査補助者はいずれもJA おおいたとの間に利害関係等はない。

委員長 中島 肇 弁護士（中島肇法律事務所）

¹ 不祥事対応要領における「所属長」の定義がなく、誰にとって誰が「所属長」に該当するのかについて、必ずしも明らかではない点については後記のとおりである。

副委員長	宮野 勉	弁護士 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所)
委員	甲斐 淑浩	弁護士 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所)
委員	田中 保之	弁護士 (田中保之法律事務所)
調査補助者	下地 謙史	弁護士 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所)

2 本調査の目的

本調査の目的は、不祥事第三者委員会設置・運営規程に基づき、以下のとおりとされた。

1. 本件不正貸付とその隠蔽の実態解明
2. 本件不正貸付とその隠蔽の発生原因及び問題点の調査分析
3. 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. 本件不正貸付とその隠蔽に関して責任を負うべき役職員の範囲、責任の所在の解明
5. 類似事案調査の適切性の評価
6. 上記1から3を踏まえた再発防止策の提言

3 調査方法等

(1) 調査期間

調査開始時期：令和2年9月28日

調査終了時期：令和2年12月23日

(2) 調査方法

ア 資料の精査

イ ヒアリング

第三者委員会において、下記の者のヒアリングを行った。ただし、本件不正貸付及び本件現金持ち出しを行ったA氏のヒアリングを行うことはできなかった。

・全共連大分県本部	B氏
・同上	C氏
・JA おおいた本店事務指導部	D氏
・同本店事務指導課	E氏
・同本店リスク管理部	F氏
・同本店コンプライアンス統括室	G氏
・同国東支店長	H氏
・同東部事業部総務課長	I氏
・同東部事業部総務部長	J氏
・同東部事業部金融共済課長	K氏
・同東部事業部暮らし応援部長	L氏
・同東部事業部担当常務理事	M氏

- ・同国見支店長（元東部事業部共済課） N 氏
- ・同国東支店係長（元東部事業部共済課） O 氏
- ・同本店人事教育課 P 氏

ウ デジタルフォレンジック

第三者委員会は、調査対象者の PC、スマートフォン等内に保存されたデータを短期間に整理・分析する必要があるため、デジタルフォレンジックの専門業者である株式会社 KPMG FAS（東京都千代田区大手町 1-9-5 大手町フィナンシャルシティノースタワー）に対して、JA おおいたで発生した不祥事案の調査・解明に向けた、データ整理・分析業務を委託した。

同社は、委託に基づき、本件不正貸付とその隠匿の調査対象者の PC に保存されたデータを整理・分析することとなった。

KPMG FAS は、調査対象者で PC の保全が可能な者 9 名のメールデータ及び PC 等について保全を行い、合計 619 件のメール及び 6,875,511 件のドキュメントを対象とし、メールは全件をレビュー、ドキュメントはこのうちキーワード検索及び条件検索によって抽出した 22,048 件をレビューした。

エ アンケート

第三者委員会において、JA おおいたの役職員に対して、アンケート用紙を配布し、アンケートに回答し、記名した上で、添付の返信用封筒にて郵便で返送（11月6日(金)までに投函）するよう求め、回答を得た。

アンケート用紙は、別添資料 4 のとおりであった。

オ 内部通報窓口

第三者委員会において、個別の不祥事の具体的な通報をすることができる通報窓口を設置し、情報の提供を求めた。通報はアンダーソン・毛利・友常法律事務所の弁護士に対して、直接メールで行うことができ、また匿名でも行うことができるようにするものであった²。

カ 共済約款貸付全案件について悉皆調査の評価

本店においては、本件不正貸付と同様の手口で不正行為が行われていないかを確認する目的で、JA おおいた全事業部における共済約款貸付全案件につ

² なお、令和 2 年 12 月 10 日にアンダーソン・毛利・友常法律事務所（宮野副委員長と甲斐委員の所属事務所で内部通報の窓口）に郵便により匿名で 1 通の通報がなされた。これが、調査期間を通じて唯一の通報であった。内容は、JA おおいた及びその幹部の不適切行為についてのものであった。第三者委員会としては、この通報の内容が真実であった場合の深刻さに鑑み、その取扱いを協議したが、通報自体の記載が抽象的であり、通報者が匿名で連絡先も不明なため具体的な内容について聞き取りを行うこともできず、それ以上の証拠収集を行うことができなかった。よって、第三者委員会の調査期間中に、これ以上調査を深化させるには至らなかった。この内部通報については、悉皆調査委員会に引き継ぐことになり、さらなる情報提供などがあれば、悉皆調査委員会で調査を継続することになる。

いて悉皆調査を実施した。第三者委員会は、かかる悉皆調査の手法を検証し、評価した。

キ ガバナンスに関する追加調査

JA おおいたにおいて不祥事が多発している背景として、そのガバナンスに問題がないかを明らかにするため、下記の役職員のヒアリングを実施した。

・代表理事理事長	Q 氏
・代表理事専務（総務企画改革担当）	R 氏
・常務理事（中西部事業部担当）	S 氏
・常務理事（南部事業部担当）	T 氏
・常務理事（北部事業部担当）	U 氏
・経営管理委員会副会長	V 氏
・経営管理委員会副会長	W 氏
・経営管理委員（総務委員会委員長）	X 氏
・経営管理委員（農業振興委員会委員長）	Y 氏
・経営管理委員（暮らし応援委員会委員長）	Z 氏
・代表監事	a 氏
・JA おおいた 改革推進部長	b 氏
・同改革推進部 改革推進課長	c 氏

ク 武蔵配送センター・給油所における着服事案に関する追加調査

第三者委員会の調査の過程で、M氏が使用していたPCに保存されたデータから「d'」と題する削除済みのメモ（以下「d'メモ」という。）が復元・発見された。d'メモは、平成27年4月に、職員であるd氏による、JA おおいたの武蔵配送センターで行われた展示会（物販促進会）における販売代金81万円余の着服及び同氏による武蔵給油所におけるA重油販売代金の着服が発覚したにもかかわらず、東部事業部から本店にこれを報告せず、d氏を依願退職させ、退職金等で被害を弁償させた経緯を詳細に記載したものであった（以下「本件販売代金着服」という。）。

第三者委員会は、当時の配送センターにおける展示会及び給油所での売買と代金の入金記録などを確認し、また、d'メモの中に登場する関係者に、ヒアリングを実施した。

ケ 経済事業債権の取消処理（マイナス処理）についての調査

本件販売代金着服の調査途上において、経済事業債権の不自然な取消処理が行われていることが判明した。これは、d氏による本件販売代金着服事件においては、その発覚を免れるための手段として用いられていたが、経済事業債権（購買取引における代金債権）の支払期限を延ばす方法としても用いられ得るものであることから、第三者委員会ではその手法が返品や入力ミスの訂正の場合など適切な場面でのみ実施されていることを確認するための調査を行った。第三者委員会は、かかる調査を公認会計士の窪寺正記氏（全中JA

経営改革推進部内部統制・経営改善対策課審査役)に委嘱して実施した。なお、本来、比較対照のためには、JA おおいたの複数拠点での取消処理(マイナス処理)の実態を調査するべきであったが、時間的な限界から、今回は、本件販売代金着服事件が起きた武蔵支店のみの、限られた期間の取消処理についての調査のみを実施している。

(3) 調査の限界(留保事項)

ア 役職員の責任の検討

本調査においては、本件不正貸付とその隠蔽に関して責任を負うべき役職員の範囲、責任の所在の解明も目的にしており、その限度で役職員の責任について検討する。しかし、第三者委員会の目的は役職員に対する具体的な処分の内容を決定する点にはなく、本調査は、役職員に対する具体的な処分としてどのような処分が妥当なのかということについて具体的な結論を出すものではない。

イ 調査対象とする不祥事

本調査は、あくまでも、本件不正貸付とその隠蔽の実態解明を出発点として、問題点の調査分析、責任の所在の解明などを行うものであり、本件不正貸付とその隠蔽(本件現金持ち出し及び、本件不正貸付とその隠蔽の調査の過程で明らかになった本件販売代金着服を含む。)以外の不祥事について、事実認定をして、同様に実態解明をするものではない。

第2 事実関係

1 JA おおいたの歴史と概要

(1) JA おおいたの概要

JA おおいたの正式名称は「大分県農業協同組合」であり、農業協同組合法上の農業協同組合である。別府市、速見郡日出町、玖珠郡玖珠町、玖珠郡九重町その他の一部の地域以外の大分県内の大半の地域において、営農事業、経済事業、生活事業、信用事業、共済事業などの事業を行っている。

信用事業の事業量は貯金 5577 億円で、共済事業の事業量は長期共済保有高 1 兆 8522 億円である（各事業量は令和 2 年 3 月末現在の統計数値である。）。

大分県内には JA おおいた以外の農業協同組合が複数あり、それらの農業協同組合が事業を行っている地域（市町村の一部地域のみというところもある。）では、JA おおいたは事業を行っていないことがある。

(2) JA 大分の歴史

ア 合併による発足

JA おおいたは、平成 20 年 6 月 1 日、大分県内の 16 の JA の合併により発足し、その後、杵築市農業協同組合と合併して、現在に至っている。

当該 16 の JA³の正式名称は、それぞれ、姫島村農業協同組合、山香町農業協同組合、野津町農業協同組合、湯布院町農業協同組合、安心院町農業協同組合、大分市農業協同組合、ぶんご大野農業協同組合、くにさき西部農業協同組合、国東農業協同組合、佐伯豊南農業協同組合、中津下毛農業協同組合、さわやか協同組合、大分宇佐農業協同組合、大分のぞみ農業協同組合、大分みどり農業協同組合、大分ひた農業協同組合である（発足順）。

大分県内の相当数の JA は、事業収支が低迷し、会計制度の変更や不良資産処理等の諸課題への対処が遅れて、自力（又は県域）では実質自己資本比率 8%以上を確保することができない（中には 4%を確保することも難しい JA もあった。）状況であった。

JA バンク基本方針別紙 4「指定支援法人によるレベル格付 JA・信連にかかる支援策と支援の前提条件」では、「資本注入」には事業再編型、緊急支援型、自力再建型があり、「資金贈与」には費用助成、財務支援・事業再編型、財務支援・緊急支援型があるとされている。自力再建型の「資本注入」と費用助成としての「資金贈与」を除き、「資本注入」及び「資金贈与」は事業再編、組織統合などが前提とされており、支援供与水準もかかる前提条件との関係で検討されることになっていた。そのため、大分県内 JA も資本注入・資金贈与を受けて経営再建を行うことを目的として、上記の 16 の JA が全国支援（「資本注入」及び「資金贈与」）を要請する前提として広域合併を実施することとなった。

このような歴史と経緯から、JA おおいたは、事業ごとではなく、地域ごと

³ なお、上記の 16 の JA のうち姫島村農業協同組合を除く 15 の JA は、いずれも複数の農業協同組合の合併により発足しており、農業協同組合法施行後、大分県内の農業協同組合は合併を繰り返してきた歴史があった。

に、地域本部、事業部という組織を設置することになった。

なお、合併前は、合併のメリットとして、各 JA の管理部門を統合し本店に内部統制その他の管理部門を整備して管理費等を削減することができること、施設を統廃合し維持費等を削減することができること、農産物を広域で集荷・出荷する体制を整備し安定した出荷量を確保し価格競争力を向上させることができることが挙げられ、組合員へのサービスを向上させていくことへの期待もあった。

しかし、後記のとおり、JA おおいたの 16 の地域事業部が 5 つの事業部に再編された後も、各事業部の管理部門がそれぞれ自らの事業部内の人事を担当し続けるなど、管理部門が本店と各事業部で二重に存在するかのような状態になっている。また、施設の統廃合は、廃止される施設の周辺地域での組合員へのサービスの低下をもたらすため、16 の地域事業部が 5 つの事業部に再編されてもなお基本的に施設は旧地域事業部ごとにそのまま存続している。加えて、大分県は中山間地域の割合が高く県全体では大規模農地の確保が難しく、農産物のブランド化と安定した出荷量の確保はいまだ道半ばであり、合併のメリットは十分生かせていないのが現状である。

イ 地域本部、地域事業部から 5 事業部への変遷

上記のとおり 16 の JA の合併により発足し、当初は以下のとおり 16 の地域本部等が設置され、その後は以下のとおり 16 の地域事業部が設置された。これらが再編され設置されたのが現在の 5 つの事業部である。その変遷は以下のとおりである。

平成 22 年 3 月 31 日時点		平成 27 年 3 月 31 日時点		現在
くにさき地域本部	⇒	国東地域事業部	⇒	東部事業部（国東、姫島、杵築、山香）
姫島村地域本部		姫島地域事業部		
		杵築地域事業部		
山香町地域本部		山香地域事業部		
大分市地域本部		大分地域事業部		
さわやか地域本部		由布地域事業部		
ゆふいん支店				
大分ひた地域本部		日田地域事業部		
大分のぞみ地域本部		佐伯地域事業部		
野津町地域本部		臼杵地域事業部		
佐伯豊南地域本部		野津地域事業部		
ぶんご大野地域本部		豊後大野地域事業部		
大分みどり地域本部		竹田地域事業部		
くにさき西部地域本部		豊後高田地域事業部		
中津下毛地域本部		中津地域事業部		
大分宇佐地域本部		宇佐地域事業部		
安心院町地域本部	安心院地域事業部			
			中西部事業部（大分、由布、日田）	
			南部事業部（佐伯、臼杵、野津）	
			豊肥事業部（豊後大野、竹田）	
			北部事業部（豊後高田、中津、宇佐、安心院）	

ウ 旧要改善 JA 「5」 への指定

JA おおいたにおいて、平成 21 年 6 月、職員が支店の金庫室から現金（2400

万円) を持ち出し横領し、また、無断で届出書類を作成するなどして複数の顧客の定期貯金を無断解約し横領していたことが本店の監査により判明した。

また、同年、4 地域本部(当時)の支店、給油所において、売上金(商品取引、給油取引)の横領、顧客の貯金からの横領があったことが判明した。

そのため JA おおいたは旧要改善 JA 「5」(指導区分「5」)に指定された。その後も、職員による葬祭代金の横領が判明したことなどにより、2 度にわたり再指定された⁴。

エ 旧要改善 JA 「6」への指定(平成 29 年 9 月)

JA おおいたにおいて、平成 29 年 5 月には職員が生産者拠出金(被害金額約 100 万円)を横領し、事業部が隠蔽を図ったこと、また、6 月には職員が受託販売品の残渣(ざんさ)(被害金額なし)を横領していたことが、それぞれ判明した。

そのため、JA おおいたは旧要改善 JA 「6」(指導区分「6」)に指定された。

なお、平成 31 年 3 月、JA おおいたの指導区分は、旧要改善 JA 「6」(指導区分「6」)から旧要改善 JA 「0」(指導区分「0」)に変更された。

オ 旧要改善 JA 「6」への再指定(令和元年 8 月)

JA おおいたにおいて、令和元年 7 月、職員が顧客から定期貯金として預かった現金を横領するとともに不正に共済契約を締結していたこと、職員が顧客から共済掛金として預かった現金を横領していたことが判明した。

前者は、被害総額約 2000 万円で、支店長が面談により事実を認識したが発覚まで報告がされず、後者は前者の類似案件調査をする中で発覚した。

これらは、JA バンク基本方針(平成 31 年 3 月 14 日変更前)別紙 2-2「指定基準と経営改善取組内容(業務執行体制)」の要改善 JA の指定基準のうち不祥事点検基準(不祥事多発、組織的隠蔽、長期未発覚)にあたることから、JA おおいたは、旧要改善 JA 「6」(指導区分「6」)に指定された⁵。

カ 要改善 JA への変更(令和元年 10 月)

JA おおいたは、令和元年 8 月、旧要改善 JA 「6」(指導区分「6」)に指定されていたところ、同年 9 月末の指導区分の廃止に伴い、令和元年 10 月以降、「要改善 JA」に変更となった(指導区分「6」ではなくなった)。

キ レベル格付 JA (レベル 1)への指定(令和 2 年 4 月)

⁴ ここでいう旧要改善 JA とは何かということなどについては、項を改めて、その意味するところを前提となる制度も含めて補足する。なお、平成 28 年 2 月に旧要改善 JA への指定は解除されている。

⁵ なお、JA バンク基本方針は平成 31 年 3 月 14 日に変更されたが、変更後の附則 21 項は、同別紙 2-2「指定基準と経営改善取組内容(業務執行体制)」のレベル格付(不祥事点検)・要改善 JA(不祥事点検基準)の指定基準等については平成 31 年 9 月 30 日より適用される、と定める。

JA おおいた北部事業部において、令和2年3月、職員が倉庫から160トンを超える玄米（被害総額約3300万円）を盗んでいたことが判明した。

当該窃盗は、JA おおいたが令和元年10月に要改善JAに指定されて間もなく発生したものであり、その結果、JA おおいたは、JAバンク基本方針別紙2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」のレベル格付の指定基準のうちレベル1の「（要改善JA）指定後に策定される再発防止策で定める期間において改善の目処がたたない場合」に該当することから、レベル格付JA（レベル1）に指定された。

ク レベル格付JA（レベル1）への再指定（令和2年9月）

令和2年7月、本件不正貸付とその隠蔽が発覚したことから、JA おおいたは、JAバンク基本方針別紙2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」のレベル格付の指定基準のうちレベル1の「役員が関与する等JAのガバナンスに問題ある不祥事件（子会社含む）が発生した場合」に該当するものとされ、令和2年4月に指定されたばかりであるが、さらにレベル格付JA（レベル1）に再指定された。

ケ 大分県からの業務改善命令（令和2年10月）

本件不正貸付とその隠蔽が発覚し、さらにその後、今度はJA おおいた南部事業部において、職員がガス料金と器具代金を横領していたことが判明した。

そのため、令和2年10月、JA おおいたは大分県から業務改善命令を受けることになった。命令の内容は、概略以下のようなものである。

「不祥事件に係る徹底的な原因究明と問題の所在を明らかにしたうえで、健全な業務運営を確保するため、以下の観点から、内部管理体制の充実・強化を図ること。

- ① 東部事業部の不祥事件に係る役職員の責任を明確にすること。
- ② 過去の不祥事件の検証に基づき、コンプライアンス研修を強化すること。
- ③ 職員の適格性に基づく配置など適正な人事管理を行うとともに、広域人事異動の拡充等による本店のガバナンスを強化すること。
- ④ 電算システムを含めた事務処理手法の見直しにより、内部牽制機能を強化すること
- ⑤ 役員と職員が一体となって、法令等を遵守する健全な組織風土の改革を行うこと。

上記に関する業務改善計画を令和2年12月8日(火)までに⁶提出すること。また、別途指示のあるまでの間業務改善計画の策定及び策定後の進捗状況を毎週報告すること。」

なお、命令を行う理由の中では、JA おおいたについて「日常的な内部牽制が機能しておらず、また、事業部に閉鎖性があり同部に対するガバナンスが

⁶ その後、提出期限の延長申請が行われ、令和3年2月8日までの提出期限の延長が県に承認された。

不足していると言わざるを得ない。」との指摘がなされている。

(3) 旧要改善 JA、要改善 JA、レベル格付 JA について

ア はじめに

上記のとおり、JA おおいたはこれまでに旧要改善 JA 「5」「6」、要改善 JA 及びレベル格付 JA（レベル 1）に指定された歴史があることから、旧レベル格付 JA 制度、旧要改善 JA 制度、レベル格付 JA 制度及び要改善 JA 制度について、以下のとおり説明する。

イ 再編強化法第 3 条に基づく指導

農林中金は、農林中央金庫法第 54 条に定められる業務に加え、農林中央金庫及び特定農水産業協同組合等による信用事業の再編及び強化に関する法律（以下「再編強化法」という。）第 3 条によって、JA おおいたを含む特定農水産業協同組合等の信用事業の再編、信用事業の強化を図るために必要な指導を行うことができると定められている。再編強化法第 4 条では、農林中金が再編強化法第 3 条に基づき、特定農水産業協同組合等の信用事業の再編、信用事業の強化を図るために必要な指導を行おうとするときは、信用事業の区分ごとにあらかじめ当該業務に関する基本的な方針（以下「基本方針」という）を定めなければならないと規定されている。かかる基本方針が、「JA バンク基本方針〔系統信用事業の再編と強化にかかる基本方針〕」（以下「JA バンク基本方針」という。）である。

ウ JA バンク基本方針

JA バンク基本方針は、「JA バンク会員」（農林中金の会員のうち信用事業を行う JA、信連及び農林中金）が、以下の事項について、一体的に取り組むことにより「JA バンクシステム」を確立すると定める。

「1 JA・信連・農林中金の総合力を結集し、全体として実質的に一つの金融機関として機能するような運営システムを確立する。」

「2 全国どこでも、良質で高度な金融サービスの提供を行う。」

「3 JA バンク全体として、資金を安全かつ効率的に運用・活用し、経営体制・リスク管理能力・財務体力を超えた資金運用を防止する。」

「4 経営破綻を未然に防止するため、問題の早期発見により経営改善を行うとともに、経営改善が困難な場合には、速やかに組織統合を行う。」

「5 指定支援法人に基金を設定し財源を予め確保するとともに、経営改善や組織統合に必要な支援を行う。」

すなわち、農林中金は、「JA バンク会員」が以上の事項について一体的に取り組む、「JA バンクシステム」を確立することにより、農業者の協同組織を基盤とする系統団体による金融業務の効率化及び健全な運営の確保（強化）を図るという再編強化法の目的を達成しようとしているのである。

エ JA バンク基本方針における経営改善ルール

JAバンク基本方針は、JAについて経営改善ルールを定めており、業務執行体制にかかる「基準」に該当するJAは、体制の見直し等の業務執行体制の改善を実行するべきであるとしている。JAバンク基本方針別紙2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」1のレベル格付の指定を受けると、当該JAは、レベル格付のレベルに応じて、経営改善策を実行することになる。また、JAバンク基本方針別紙2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」2の要改善JAの指定を受けると、当該JAは経営改善に取り組むことになる。

オ JAバンク基本方針における資金運用制限ルール

JAバンク基本方針は、資金運用制限ルールを定めており、資金運用（貸出・有価証券等）が体制と能力を超えて行われることを防止するため、業務執行体制にかかる「基準」に該当するJAについては資金運用範囲の制限を行い、体制、体力に応じた資金運用を行わせ、リスク抑制による損失拡大を防止する。JAがJAバンク基本方針別紙2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」1のレベル格付の指定を受けると、当該JAは、原則として、そのレベルに応じて、資金運用制限を行うことになる。

カ JAバンク基本方針におけるレベル格付JA制度、要改善JA制度

JAバンク基本方針別紙2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」のレベル格付は3段階あり、指定基準は以下のとおりである。

レベル1（「不祥事点検」「体制整備」以外は省略）

- ・要改善JA（不祥事点検基準）指定後に策定される再発防止策で定める期間において改善の目処が立たない場合
- ・「要改善JA（不祥事点検基準）」指定要件に該当する不祥事が多発した場合
- ・役員が関与する等JAのガバナンスに問題ある不祥事件（子会社含む）が発生した場合
- ・「要改善JA（体制整備基準）」指定後に策定される体制整備計画で定める期間において改善の目処が立たない場合

レベル2

- ・レベル1指定後2年経過しても、格付解除の目処が立たない場合

レベル3

- ・経営継続に支障を来す重大な問題あり

同別紙2-2の要改善JAの指定基準は以下のとおりである。

不祥事点検基準

- ・不祥事が発生し以下の不祥事点検基準に該当
組織性、隠蔽、長期間、反復、多額等
- ・行政庁から信用事業にかかる業務改善命令等（資金運用体制以外）を受けた場合

体制整備基準

- ・体制整備基準（資金運用体制以外）の項目が未整備

キ 平成 31 年 3 月 14 日変更前基本方針における旧レベル格付 JA 制度、旧要改善 JA 制度

JA バンク基本方針（平成 31 年 3 月 14 日変更前）別紙 2-2「指定基準と経営改善取組内容（業務執行体制）」のレベル格付（旧レベル格付）は 3 段階あり、指定基準は以下のとおりであった。

レベル 1（「不祥事点検」「体制整備」以外は省略）

- ・「要改善 JA（不祥事点検基準）」指定後に策定される再発防止策で定める期間において改善の目処が立たない場合
- ・「要改善 JA（不祥事点検基準）」指定要件に該当する不祥事が多発した場合
- ・JA において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
- ・要改善 JA（体制整備基準）指定後に策定される体制整備計画で定める期間において改善の目処が立たない場合

レベル 2

- ・レベル 1 指定後 2 年経過しても、格付解除の目処が立たない場合

レベル 3

- ・経営継続に支障を来す重大な問題あり

同別紙 2-2（平成 31 年 3 月 14 日変更前）の要改善 JA（旧要改善 JA）の指定基準は以下のとおりであった。なお、旧要改善 JA（不祥事点検基準）には以下のとおり指導区分が 3 段階（「6」、「5」、「0」）あった。

不祥事点検基準

- ・信用事業不祥事が発生し以下の不祥事点検基準に該当
不祥事量的基準（不祥事多発、被害多額）
不祥事質的基準（幹部職員関与、組織的隠蔽、長期未発覚等）
- ・行政庁から信用事業にかかる業務改善命令等（資金運用体制以外）を受けた場合
（指導区分「6」：指定基準に該当し、かつ県中央会を中心とする再発防止に向けた指導にもかかわらず不祥事件が再発する等、再発防止策への取組が進んでいないと判断される JA）
（指導区分「5」：指定基準に該当する JA）
（指導区分「0」：指定区分 5、6 に指定以降、再発防止策や自主検査への取り組みがなされ、再発防止策の実践が進み、改善の成果が現れたと客観的に判断される JA）

体制整備基準

- ・体制整備基準（資金運用体制以外）の項目が未整備

ク 全中の指導と取組

全中の業務の範囲は、従前は農業協同組合法に定めがあった。農業協同組

合法(農業協同組合法等の一部を改正する等の法律(平成 27 年法律第 63 号)による改正前)第 73 条の 22 は、全中の業務の 1 つとして、「組合の組織、事業及び経営の指導」を挙げていた。しかし、同改正により全中制度は大きく変わり、全中の業務の内容が大きく異なる。

例えば、以前は、全中はすべての不祥事件を対象として、農林中金は信用事業不祥事件を対象として、当該不祥事件を起こした JA を要改善 JA (不祥事点検基準) に指定し、かかる要改善 JA に関する指導等を行っていた。これに対して、現在は、農林中金がすべての不祥事件を対象として同指導等を行い、全中は JA 行動規範に基づく経営健全性等確保の取組と各農業団体の総合調整を行うことになっている。

(4) JA おおいたの組織等

ア 経営管理委員会

JA おおいたは、経営管理委員会制度を採用している。そのため、監督機能と執行機能が分離されており、①組織の代表として選出された役員である経営管理委員により構成され基本方針及び重要事項を決定する経営管理委員会と、②業務執行に専念する役員である理事により構成される理事会と、③経営管理委員及び理事の職務執行を監査する監事会とで、役割を分担している。

JA おおいたでは、経営管理委員会が業務の基本方針及び重要事項を決定し、理事は経営管理委員会の決議を遵守しなければならないが、監事は経営管理委員及び理事の職務執行を監査するという仕組みになっている。

経営管理委員は非常勤で代表権を有していない。

イ 理事会

JA おおいたの理事は経営管理委員が選任する。

JA おおいたの理事会は、令和 2 年 6 月の改選後の同年 7 月現在、代表理事理事長 1 名、代表理事専務 2 名、常務理事 8 名の 11 名で構成されている。

代表理事専務のうち 1 名は農業振興暮らし応援担当で、他の 1 名は総務企画改革担当である。常務理事のうち 3 名はそれぞれ農業振興担当・金融共済担当・総務担当で、他の 5 名はそれぞれ後記の 5 事業部担当であり「エリア常務」と通称される。

ウ 本店の組織概要

本店の組織は、概略、以下のとおりである (令和 2 年 7 月現在)。

(監事会、監事室、内部監査室、内部監査課は、省略している)
営農部：営農企画課、農畜産課、園芸課、流通販売課
生産資材部：経済企画課、生産資材課
金融部：金融推進課、金融事務課、融資管理課
共済部：共済管理課、共済事務センター
生活部：事業課、燃料課、女性生活課
改革推進部：企画課、改革推進課

リスク管理部：コンプライアンス統括課、リスク管理課
総務部：総務課、管理課、情報システム課
人事部：人事教育課、職員課
事務指導部：事務指導1課、事務指導2課

エ 事業部制度

上記のとおり、JA おおいたは、大分県内の農業協同組合が合併を繰り返して発足したという歴史から、事業部制を採用しており、現在は5事業部が設置されている。

オ 事業部の組織概要

各事業部内の組織は、概略、以下のとおりである（令和2年7月現在）。

（各事業部の規模等が異なり、事業部により若干の相違がある）
農業振興部：営農企画課、農畜産課、園芸課、経済企画課
暮らし応援部：金融課、融資課、共済課、自動車事故相談センター
事業課、燃料課、女性生活課
総務部：総務課

2 本件不正貸付

(1) 共済約款貸付手続

一般に、JA 共済の加入者に対する貸付制度には、加入する共済の資産価値を担保として JA バンクが貸付けを行う「共済担保貸付」と、共済積立金を原資として JA 共済連が貸付けを行う「共済約款（証書）貸付」という 2 つの制度が存在するが、後者は共済掛金の払込みが困難になったときに貸付けを行うことによって共済契約の失効を防ぐなどの共済事業の一環として行われるものである。本件不正貸付は、後者の制度の運用の弱点を悪用して行われたものである。そこで、まず、共済約款貸付の手続の本来のあるべき流れを概観し、その後、本件不正貸付が発生した東部事業部で行われていた実際の運用を検討する。

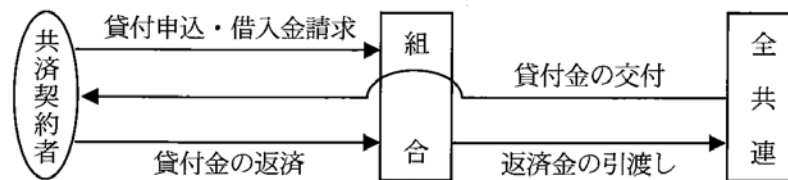
ア 共済約款貸付のあるべき手続の流れ

(ア) 共済約款貸付の申込み（支店）

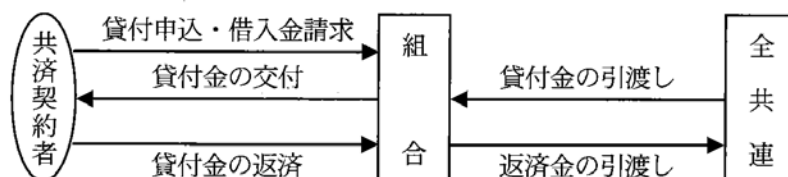
共済契約者から共済約款貸付の申込みがあった場合、JA の支店窓口において本人確認を行い、貸付申込書（別添資料 1 参照）と借入金請求書（別添資料 2 参照）を作成し、共済契約者に署名押印してもらう。

貸付金の交付方法は、全共連が JA を通さずに共済契約者に直接交付する「全国本部払い」と、JA が全共連から貸付金の交付を受ける前に立て替えて共済契約者に支払う「組合払い」という 2 つの方法がある（下図参照）。全国本部払いは、申込みから 2 営業日後（緊急の場合は翌日）に貸付金が支払われるが、組合払いは、申込みの当日に貸付金が支払われる。全国本部払いと組合払いのいずれにするかは申込時に契約者が選択し、借入金請求書の「送金区分」の欄に記載することになっている。契約者にとっては組合払いの方が便利であるが、全共連が貸付先のチェックができず不祥事が多いために、近年は、原則として、全国本部払いを行うように指導

<全国本部払>



<組合払>



されている。

請求書には、貸付金の振込口座を記載することになっているが、共済契約者以外の口座を振込先に指定することも可能であり、その場合、借入金請求書に共済契約者と振込口座名義人の「続柄」を記載し、共済契約者印（口座名義人の印ではなく）を押印すれば足りることになっている（別添資料2参照）。

支店の担当者が貸付申込書と借入金請求書（以下単に「貸付申込書等」という。）の記載内容を確認した後、支店から事業部共済課へこれらの書類を送付する。通常は、日報便で送付するが、急ぎの場合は事業部共済課へ電話連絡した上でFAX送信する。

(イ) 事業部共済課における処理

事業部共済課においては、支店ごとに担当者が決まっており、支店から貸付申込書等（FAX送信の場合、これらの書類のFAX）が届いた場合、当該支店の担当者が受理し、その記載内容を確認し、決裁者（共済課長）の決裁を受ける（確認した担当者と共済課長は、貸付申込書等の下部「組合決裁」欄に検印をする。）。これらの書類に不備や誤りがある場合、支店に返送した上で共済契約者に書類を整備させる。

なお、FAX送信の場合、翌日に日報便で貸付申込書等の原本が届くので、担当者が原本とFAXが一致しているかを突合する。

貸付申込書等（FAX送信の場合、これらの書類のFAX）の記載内容を確認した後、担当者は、これらの書類の記載内容を共済課の端末からデータ入力し、全共連にデータを送信し、貸付を実行する。

その後、共済課の端末で借用証書（別添資料3参照）をプリントアウトし、支店に送付する。急を要するためにFAX便を用いた場合には、共済契約者に支店窓口で待ってもらって、支店で借用証書をプリントアウトし、その場ですぐに借用証書を作成する。

組合払いの場合、伝票セットもプリントアウトし、それに基づいて支店から共済契約者の振込口座に貸付金を支払う処理を行うことになっている。

このような貸付処理を行った翌営業日に、共済課の端末で業務処理一覧表をプリントアウトする。共済課長は、本来であれば、この業務処理一覧表と貸付申込書等の原本（FAX便の場合、翌日に送付される原本）を突合して、共済約款貸付について誤った処理がなされていないかを確認して、業務処理一覧表に検印をする。

なお、貸付実行後、共済契約者に共済約款貸付の貸付金残高を通知するために残高通知書を送付する。共済契約者が家族に共済約款貸付を受けたことを知られたくないなどの事情がある場合、共済契約者の自宅に残高通知書を送付するのではなく、JAの支店で受け取ることも可能である。共済契約者が共済約款貸付の申込時に自宅へ直送しないことを希望する場合、借入金請求書を作成する段階で「直送区分」欄に「1. しない」を選択して記載する。

イ 東部事業部における実際の運用

上記ア記載のとおり、貸付処理を行った翌営業日に、共済課の端末で業務処理一覧表をプリントアウトし、貸付申込書等の原本と突合して検印する必要があったが、東部事業部では、以下のとおり、このような作業手順が履践されていなかった。

東部事業部では、日報便で貸付申込書等が送付されて端末で貸付処理を行った後、それらの原本を日報便で即日支店に送り返すという運用が行われていた。

翌日に業務処理一覧表をプリントアウトした時点では、既に貸付申込書等の原本は支店に送り返されており、それらの書類の写しを作ることもしていないために、貸付申込書等との突合は行われていなかった（突合を行うことができない運用であった）。

FAX 便で貸付申込書等が送付された場合、翌日その原本が日報便で送付されるので、本来であれば、それらの原本と業務処理一覧表の突合は可能なはずであるが、FAX 便の場合もそのような突合は行われていなかった。

担当者は前任者から（突合をしない）上記の運用の引継ぎを受けており、共済課長も、このような突合を行うことなく、業務処理一覧表に検印していた。

いつ頃からどのような経緯で、東部事業部において、貸付申込書等を即日支店に送り返し、業務処理一覧表との突合を行わないという本来のあるべき作業手続とは異なる運用が開始されたのかは不明である。

共済約款貸付に関するマニュアルは管理職が持っている、現場の担当者はそれを見るということにはなかった。前任者からこのような作業手順を口頭で引継ぎを受けた職員に対して、そもそも本来の手続と異なる運用であることすら周知されていない状態である。

(2) 本件不正貸付の状況

ア A 氏の経歴と業務内容

A 氏の経歴は以下のとおりである。

異動日	部署名・役職等
平成 20 年 4 月 1 日	JA くにさき 事業部 安岐給油所 係
平成 21 年 4 月 1 日	くにさき地域本部 営業部 湊支所 係
平成 23 年 4 月 1 日	国東事業部 武蔵支店 渉外 係
平成 25 年 4 月 1 日	国東事業部 国東支店 複合渉外 係
平成 26 年 4 月 1 日	国東事業部 武蔵支店 複合渉外 係
平成 28 年 4 月 1 日	東部事業部 武蔵支店 係
平成 29 年 4 月 1 日	東部事業部 国見支店 係
平成 30 年 4 月 1 日	東部事業部 共済課 係 兼 CS 担当
令和 2 年 4 月 1 日	東部事業部 暮らし応援部 金融課 係

A 氏は、平成 30 年 4 月 1 日に東部事業部共済課へ配属になった。その当時、

共済課には、課長である N 氏、係長である O 氏、A 氏を含む係員 4 名が勤務していた。

イ 共済約款貸付金の不正取得

上記(1)記載のとおり、東部事業部では、申込当日に貸付申込書等を支店に送り返しており、その翌営業日に、共済課の端末で業務処理一覧表をプリントアウトし、貸付申込書等の原本と突合して確認する正規の手続を行わず、単に業務処理一覧表に検印するという運用を行っていたため、貸付申込書等の原本が存在しなくても、共済課の端末で共済約款貸付の実行ができる状況にあった。

当時、A 氏は、借金返済の資金や生活費や遊興費（パチンコ）に窮していたが⁷、東部事業部で上記のようなずさんな運用が行われており、業務処理一覧表と貸付申込書等の原本と突合して確認する作業手順が行われていない実情を悪用して、共済契約者から共済約款貸付の申込みがあったことを仮装し、自ら端末を操作して共済約款貸付を実行し、自己の指定する口座に振り込ませて共済貸付金を不正取得しようと考えた。

A 氏の妻である e 氏、A 氏の実母の夫である f 氏、e 氏の父親である g 氏、及び飲食店を経営する h 社（代表者 g 氏）が共済に加入していることから、A 氏は、これら親族の共済契約を利用して本件不正貸付を行うことにした。

まず、A 氏は、平成 30 年 8 月 3 日、e 氏が 8 万円の共済約款貸付の申込みをしてきたことにして、本件不正貸付を行うことにし、e 氏名義の申込書と請求書を無断で作成した。請求書には、貸付金の振込口座として JA おおいた湊支店の自己名義の口座を指定し、共済契約の続柄として「夫」と記載し、「送金区分」は「3. 組合払」にした。また、事後的に残高通知書が自宅に送付されて e 氏に本件不正貸付が発覚するのを防ぐため、「直送区分」は「1. しない」を選択した。この場合、残高通知書は、共済課に送付されることになるが、A 氏は、共済課に送付された残高通知書を無断で抜き取って廃棄していた。

A 氏は、このようにして e 氏名義の貸付申込書等を作成して、当時の共済課長であった N 氏の決裁を得た後、共済課の端末から自らこの共済約款貸付に関するデータを入力して、自己名義の口座に貸付金 8 万円を振り込む手続を実行した。

A 氏は、この 8 万円の共済約款貸付については、e 氏名義の借用証書も作成した。

次に、A 氏は、平成 31 年 1 月 28 日、e 氏が 4 万円の共済約款貸付の申込みをしてきたことにして、再び本件不正貸付を行うことにし、このときは、e 氏名義の貸付申込書等を作成せず、共済課の端末に直接この共済約款貸付に関するデータを入力して、全国本部払いで自己名義の口座に貸付金 4 万円を振り込む手続を行った。

組合払いの場合、上記(1)記載のとおり、伝票セットもプリントアウトし、

⁷ 今回、A 氏が第三者委員会のヒアリングを拒否したことから、A 氏本人に動機を確認できなかったが、人事部人事教育課長らが令和 2 年 9 月 15 日に実施したヒアリングにおいて、A 氏は、本件不正貸付の動機として「借金返済と生活費、後は遊興費というかギャンブル（パチンコ）です。」と述べている。

支店において伝票セットと貸付申込書等を突合して振込口座に貸付金を振り込む処理を行うことになっていたことから、本件不正貸付の発覚を防ぐためには貸付申込書等を作成する必要があった。これに対し、全国本部払いの場合、全共連から貸付金が直接振り込まれ、支店において伝票セットと貸付申込書等を突合することがないため、これらの書類を作成する必要はなかった。こうして、A氏は、基本的に全国本部払いで本件不正貸付を行うようになった。

以後、このように、A氏は、e氏、f氏、g氏、h社名義を使って、次々と貸付申込書等を作成せず、端末上で虚偽の共済約款貸付の申込みをして、自己名義の口座に貸付金を振り込ませるという本件不正貸付を繰り返した（本件不正貸付の具体的状況については、下記「共済約款貸付一覧表」を参照）。本件不正貸付は、平成30年8月3日から令和2年3月31日までの間、合計28回繰り返され、被害総額は983万7000円に及んだ（なお、A氏は、令和元年7月17日、h社名義の貸付金合計62万1761円を一括返済しており⁸、それを除くと実質的な被害総額は、921万7000円となる）。

⁸ A氏がJAおおいたから騙し取った貸付金を返済したのはこのとき1回だけであるが、今回、A氏のヒアリングを実施できなかったことから、どのような経緯でh社名義の貸付金合計62万1761円を返済したのか不明である。

共済約款貸付一覧表

契約番号	h 社	f 氏				g 氏		e 氏
	0426	0055	0079	0010	0412	0075	0576	0011
H5. 10. 25		契約締結						
H22. 4. 7			契約締結					
H23. 6. 15								
H23. 7. 5				契約締結		契約締結		
H28. 4. 28								契約締結
H29. 8. 14							契約締結	
H30. 6. 28	契約締結							
H30. 8. 3								80,000
H31. 1. 28								40,000
H31. 1. 30							300,000	
H31. 3. 25							400,000	
R1. 5. 15				310,000				
R1. 5. 20	400,000							
R1. 6. 4	100,000							
R1. 7. 4								30,000
R1. 7. 8	120,000							
R1. 7. 17	-621,761							
R1. 7. 25	250,000							
R1. 8. 9	150,000							
R1. 8. 27	200,000							
R1. 9. 10		3,440,000						
R1. 10. 16								19,000
R1. 10. 23					契約締結			
R1. 10. 28					250,000			
R1. 11. 14					48,000			
R1. 12. 10					170,000			
R2. 1. 7			700,000					
R2. 1. 28			500,000		1,000,000			
R2. 2. 21	¥20,000		100,000				20,000	
R2. 3. 2			110,000					
R2. 3. 6				15,000	35,000			30,000
R2. 3. 31						1,000,000		
R2. 7. 28			-1,426,380	-333,591	-1,521,988			
R2. 7. 31	-633,490					-1,007,520	-742,685	-205,369
R2. 8. 3		-3,509,553						
貸付回数	7 回	1 回	4 回	2 回	5 回	1 回	3 回	5 回
貸付総額	1,240,000	3,440,000	1,410,000	325,000	1,503,000	1,000,000	720,000	199,000

今回、A氏のヒアリングを実施できなかったため、A氏がこれらの貸付金を何に使ったか用途を聴取することはできなかったが、上記のとおり、当時の同氏の生活状況に照らせば、借金返済や生活費や遊興費（パチンコ）に費消したと考えられる（令和元年9月10日にf氏名義で不正取得した共済貸付金344万円は自己の手形貸付の支払いに充てている）。

共済課は、共済課長、係長、係員の机が一つの「島」として配置されており、A氏の机の左隣にN氏の机、対面にO氏の机がそれぞれ配置されていた。A氏は、ひとりで自分の机上のパソコンから共済約款貸付のデータ入力することが可能であり、N氏やO氏ら他の職員はA氏が何をデータ入力しているのか直接認識できない状態であった。また、A氏がデータ入力を行った場合に、他の職員が入力内容をダブルチェックするようなシステムや運用にはなっていなかった。したがって、A氏が虚偽の共済約款貸付のデータを入力して本件不正貸付を繰り返したとしても、他の職員に発覚することはなかった。

A氏は、令和2年4月1日に暮らし応援部金融課へ移動となり、共済業務から離れたため、それ以降は本件不正貸付を行っていない。

3 本件不正貸付の隠蔽

(1) 本件不正貸付発覚の経緯

令和2年7月22日、国東支店において、共済コンプライアンス点検が実施されたが、その際、「点検対象契約一覧表（証書貸付）」に記載されている書類のうち、貸付申込書がない共済約款貸付があることが判明した。上記のとおり、A氏は、貸付申込書等を作成せずに本件不正貸付を行っていたことから、このように「点検対象契約一覧表（証書貸付）」に記載されている貸付申込書が存在しないという事態が生じた。

国東支店長であったH氏は、同日16時30分頃、その共済約款貸付の担当者であったA氏を呼び出そうとしたが、A氏は、その時、「ワイガヤミーティング」に参加していたことから、それが終わり次第折り返し連絡するように伝えた。A氏は、同日17時頃、H氏へ連絡し、その際、H氏から貸付申込書がないと伝えられたが、A氏は、申込書を提出していると虚偽の説明をした。H氏は、国東支店で再度確認したが、やはり書類がなかったため、同日17時30分頃、A氏に対し、今から支店へ来るよう伝えたが、A氏は、嘘をつき続けてその場を逃れようと考え、これを拒否したため、連休明けの同月27日に事情を聴くということになった。

その後、A氏は、連休中である同月25日、H氏へ電話連絡して、同月26日16時に相談をしたい旨を申し出たことから、H氏は、同日16時30分から、その当時総務課長であったI氏とともに、A氏と国東支店において面談した。A氏は、本件不正貸付の事実を自供し、貸付申込書等の書類なく本件不正貸付を行ったこと、その際、f氏やg氏らの名義を無断で使用したこと、パチンコで多額の現金を費消したのが動機であることなどを話した。

I氏は、自分の上司である総務部長のJ氏、A氏の上司である暮らし応援部長のL氏と金融・共経課長のK氏に電話連絡をして、A氏の本件不正貸付について報告し、その翌日の同月27日午前7時30分から、A氏から再度詳しく事情を聴くことになった。

(2) 本件不正貸付発覚直後の対応状況

J氏、L氏、I氏、K氏、H氏らは、7月27日午前7時30分から、A氏に再度本件不正貸付について確認し、A氏は、親族のf氏やg氏らの名義を無断で使用したことや、貸付申込書等の書類なく自分で端末にデータ入力して本件不正貸付を行ったことなどを説明した。この日以降、A氏は、自宅待機とされた。

A氏からの事情聴取が終わった後、J氏は、K氏やH氏らに対し、時系列を整理し、今回の共済契約者が誰で金額はいくらなのか、他に類似案件がないかを確認するように指示した。また、本件不正貸付当時の担当課長であったN氏に、A氏の担当した共済約款貸付の帳票を確認してもらうことになった。

J氏以下の参加者は、今後の対応として、A氏による本件不正貸付の事実関係を確認した上で、無断で名義を使用された共済契約者に対し、本件不正貸付の事実を伝えることにした。共済契約者への説明は、それぞれその共済契約者と面識がある者が行うことになった。J氏以下の参加者は、まずは本件不正貸付の事実確認をして共済契約者に説明することを優先すべきものと考え、

本店に本件不正貸付を報告すべきという話にはならなかった⁹。

(3) f 氏との面談

7月27日、K氏とH氏は、f氏に連絡を取って武蔵支店でf氏と面談し、A氏が令和元年9月10日にf氏の名義を無断で使用して共済貸付金344万円を不正取得したことを説明した。f氏は、「借入れの通知が来ておかしいと思って武蔵支店に行ったことがある。」と言っており、自分の共済契約の共済約款貸付がなされていたことは認識していた¹⁰。f氏は、「返済するかもしれないが、金額が思っていたより多いので、妻にも相談する。」などと言っており、共済貸付金を自ら支払うつもりがあることを伝えた。この際、f氏の方から自発的に共済貸付金を支払うつもりがあると申し出た¹¹。この際、f氏は、他にも類似の不正貸付があるのではないかということに気がしていた。

K氏とH氏は、f氏との面談の後、J氏やL氏やI氏に連絡をして、f氏との面談状況について報告して情報共有した。

翌7月28日13時半過ぎ、K氏とH氏は、武蔵支店においてf氏とその妻と面談したが、f氏は「孫(A氏の子供)のことを考えると全額を返済したい。」などと言って、A氏がf氏の名義を無断で使用して不正取得した共済貸付金全額を自ら返済すると申し出た。f氏は、返済方法として「現在加入している年金や建物保険を解約し、残りの分は口座から返済する。」と申し出たことから、その場で申込用紙等を作成した。

翌7月29日、f氏は、H氏に電話で連絡し、「他の人の分も含め、自分が全額を返す。」と伝え、自分名義以外の本件不正貸付の共済貸付金も自分が全額返済する旨申し出た。

(4) M 氏への報告

A氏の本件不正貸付が発覚した直後、J氏は、常務理事のM氏に電話でその概要を報告していたが、7月28日17時半、L氏とK氏とH氏は、総務課の横の応接室において、M氏に本件不正貸付への対応状況を直接報告し、f氏が共済貸付金を返済する意思があることや、e氏らにも本件不正貸付の件を説明することなどを報告した。H氏が準備した本件不正貸付の口座を一覧表にまとめた資料を用いて説明を行った。

⁹ L氏は、ヒアリングにおいて、「すぐに（本店に）報告しないとまずい。まずは事実確認しようという発言をした覚えがある。」と述べているが、他の参加者のヒアリング結果からは、L氏が本店への報告について発言した事実は認められない。

¹⁰ A氏は、事後的に残高通知書が共済契約者に送付されて本件不正貸付が発覚するのを防ぐため、請求書の「直送区分」は「1. しない」を選択していた。しかし、令和元年9月10日のf氏名義の344万円の共済約款貸付については、請求書の「直送区分」の「1. しない」を選択していなかったことから、f氏に残高通知書が送付されたと考えられる（A氏のヒアリングを実施できなかったことから、このとき、A氏が「直送区分」の「1. しない」を選択しなかった理由は不明である）。

¹¹ ヒアリングの際に確認したところでは、一連のやり取りの中で、JA おおいた関係者がf氏に対して共済金貸付を返済するように求めたことはないとのことである。しかし、JA おおいた側が、当初から返済による収束を目指していたわけではないと考えられるが、f氏の申し出が「渡りに舟」となったと考えられる。

(5) e 氏との面談

7月28日18時半、K氏とH氏（I氏も途中から参加）は、国東支店においてe氏（A氏の身元保証人になっている。）と面談をして、A氏がe氏の名義を無断で使用して共済貸付金を不正取得したことを説明した。e氏は、A氏の本件不正貸付の事実を知らず、ショックを受けており、「自分が起きている時間には夫は家に帰ってこない。子供がいるので、今後のことを考えると大変だ。とても返せる額ではない。」などと言った。

e氏との面談状況は、J氏やL氏やI氏にも情報共有された。

(6) g 氏との面談

7月29日、I氏とH氏は、国東支店においてg氏と面談して、A氏がe氏の名義を無断で使用して共済貸付金を不正取得したことを説明した。g氏から家族にも説明をして欲しいとの要請があったことから、I氏とK氏は、g氏が経営する飲食店に行き、g氏の家族にもA氏の本件不正貸付の件を説明した。g氏らからは「もしこのことが公になれば孫が学校に行けなくなってしまう。孫や娘（e氏）を守りたいので、公表しないで欲しい。」などと言って、A氏の本件不正貸付の件を公表しないように強く懇願した。

g氏との面談状況は、J氏やL氏やK氏にも情報共有された。

(7) 本件不正貸付の隠蔽の決定

上記のとおり、f氏とe氏とg氏それぞれに対して本件不正貸付の説明が行われた。本件不正貸付は、A氏がf氏ら親族の名義を無断で使って共済貸付金を不正取得したものであり、本来、親族が共済貸付金を返済する必要はないが、f氏らは身内の者が犯した不祥事であることから責任を感じ、A氏に代わって共済貸付金を返済すると申し出て、本件不正貸付を公表しないで欲しいと強く懇願した。

A氏がe氏らの名義を無断で使用して貸付申込書等の書類を作成し（又は貸付申込書等を作成せず）、JA おおいたに対して虚偽の共済約款貸付の申込みを行い、共済貸付金を不正取得した行為は、私文書偽造罪及び詐欺罪という犯罪行為であり、不祥事対応要領の「不祥事」（第2条）に該当し、本来であれば、不祥事の発生部署の所属長が直ちに不祥事の概要をコンプライアンス統括責任者であるリスク管理部長に報告する必要があった（第4条第2項）。

しかし、これまでJA おおいたでは不祥事が多発しており、令和2年4月には「レベル1」にレベル格付されている状態であり、今回のA氏の本件不正貸付が公表されれば、JA おおいたの社会的信頼はさらに著しく毀損されるおそれがあった。

また、前年に他の事業部において不祥事が発生した結果、東部事業部においても点検を行って多量の報告文書を作成しなければならなくなり、職員の本業業務に支障が生じたという経緯があり、本店へ報告して、A氏の本件不正貸付が公表された場合、再び不祥事対応に苦慮して本業業務に支障が生じるおそれもあった。

M氏、J氏、L氏、K氏らは、親族がA氏に代わって共済貸付金を返済する

のであれば、被害回復はなされること、親族も本件不正貸付を公表しないように強く懇願していることなどの状況から、親族から共済貸付金の返済を受け、本件不正貸付を本店へ報告せず、本件不正貸付が公表されないようにするという対応をとることとした。この方針は、誰かが主導して決めたというよりも、これら幹部の間で暗黙の雰囲気では決まったと考えられ、本件不正貸付について他言しないように口止めしたり、関係書類を廃棄したりするなど積極的な隠蔽行為の指示までは行われなかった。

(8) 共済貸付金の返済

f 氏の共済貸付金のうち 318 万 1959 円（契約番号 0010、0079 及び 0412。利息を含む。以下同じ。）は 7 月 28 日に、残りの 350 万 9553 円（契約番号 0055）は 8 月 3 日にそれぞれ返済された。

g 氏の共済貸付金 175 万 205 円及び h 社の共済貸付金 63 万 3490 円は、7 月 31 日に返済された。

e 氏の共済貸付金 20 万 5369 円は、7 月 31 日に返済された。

(9) A 氏の退職

A 氏の本件不正貸付は、上記のとおり、私文書偽造罪及び詐欺罪という犯罪行為に該当し、本来であれば懲戒事由（論旨解雇・懲戒解雇相当）に当たるが（就業規則第 127 条第 3 項第 11 号及び第 18 号）、M 氏らの間では、A 氏の懲戒処分が話に出ることはなかった。

L 氏は、A 氏がずっと自宅待機のままになっており、暮らし応援部の業務に支障が出てきたことから、7 月末頃、J 氏に A 氏の処分をどうするか相談し、J 氏は、A 氏を自己都合退職という形で退職させることにした。本件不正貸付の件を本店に報告せず隠蔽することにしたため、懲戒処分を検討することもなく、A 氏を自己都合で退職させることになった。

A 氏の上司である L 氏と K 氏が A 氏に退職の話をする事となり、8 月 3 日に A 氏を国東市民病院の駐車場に呼び出して、A 氏に退職の意思を確認した上で退職願を作成させた。8 月 3 日に退職願を作成させたのは、上記のとおり、同日、共済貸付金が全額返済されたことを確認したからであった。

その後、I 氏が A 氏の退職の起案伺いを起案し、8 月 6 日に代表理事理事長までの決裁を受け、A 氏は、同月 14 日付けで自主退職した。

(10) 内部通報

上記(7)記載のとおり、M 氏らは、本件不正貸付を本店へ報告せずに隠蔽したが、8 月 6 日、本店コンプライアンス統括課に本件不正貸付の隠蔽に関する内部通報のメールが送付された。その後、本店の金融部、共済部及びリスク管理部で調査を行うとともに、東部事業部へ事実確認を行ったところ、本件不正貸付の隠蔽の存在が明らかになった。

JA おおいたは、9 月 4 日に記者会見を行い、A 氏の本件不正貸付とその隠蔽が公表された。

4 武蔵配送センター・給油所における本件販売代金着服

第三者委員会は、本件販売代金着服について上記第1の3(2)ク記載の調査¹²を実施した結果、以下の事実を認定した¹³。

(1) d氏

d氏は、平成3年3月に当時の武蔵町農業協同組合に入組し、国東農業協同組合を経て、JAおおいた国東事業部で勤務していた職員である。

JAおおいた発足後、平成23年4月から平成26年3月まで国東事業部の武蔵給油所、平成26年4月から平成27年3月まで同安岐配送センター、平成27年4月から同安岐給油所で勤務していた。平成24年4月以降は、それぞれ、武蔵給油所長、安岐配送センター長、安岐給油所長の職にあった。

(2) 国東事業部(平成27年4月)における配送センター給油所の位置付け

当時のJAおおいた国東事業部では、経済課の下に安岐配送センターなどの配送センターがあり、生活事業課の下に武蔵給油所、安岐給油所などの給油所があった。そのため、配送センター長の上司は経済課長であり、給油所長の上司は生活事業課長であった。なお、当時のJAおおいた国東事業部における各配送センターは、配送業務のみを行う事業所ではなく、様々な商品を取り扱い販売している購買店舗としての機能も有する事業所であった。

そのため、配送センターでは、組合員や利用者に、肥料、飼料、農薬などの生産資材、家電、日用雑貨、衣料品などの生活資材を販売している。

(3) 配送センターにおける着服の発覚(平成27年4月5日)

JAおおいた国東事業部の経済課長であったK氏は、平成27年4月初め、決算の締め迫り込み作業の中で上記のd氏がオペレーターとなっている取引の記録を確認した際に、高価な補聴器2台やメガネ合計80万円をd氏や父親名義で年度末の3月31日に購入していることから、不自然に感じて調査した結果、d氏が上記の購買取引の代金81万5580円を着服していることが判明した(未収供給扱いにしていた。)

K氏は、電話で上司である事業副部長のj氏に対して報告した上で、国東事

¹² d氏及びj氏からは、協力が得られず、ヒアリングを実施することができなかった。

¹³ d'メモには、当時の経営管理委員m氏への報告が行われていたこと、同氏が本店に報告せずに、当事者を依頼退職させ、退職金で被害の弁償をさせることを主導していたかのような経緯が、具体的に記載されている。しかし、M氏がこの部分については、メモを何度も書き直す過程で自ら創作して書き加えたものであって、真実ではないと説明し、また、m氏は本件販売代金着服のことを全く知らないと述べ、その他の関係者も、d氏の本件販売代金着服の隠蔽が決まる過程でm氏の名が出たことはない、と述べていること、m氏は金融機関であるJA大分信連の理事長から請われて経営管理委員に就任した人物であって日頃から不祥事を戒めていたことから、メモどおり当時職員であったM氏が上記不祥事をm氏に正直に報告したとは考えにくいことなどを総合すると、m氏が本件販売代金着服の隠蔽に関与していた事実を認定することはできないと判断せざるを得なかった。ただし、d'メモの記載は、m氏への報告の日時、場所まで詳細に記載され、一連の経緯に関する他の日付や金額の記載が正確であることを併せ考えると、d'メモどおりm氏が本件販売代金着服の隠蔽に関与していたのではないかの疑義を完全には払拭できない。

業部安岐支店において、統括事業部長であった M 氏、事業副部長であった J 氏、j 氏、管理課長であった k 氏に対して、d 氏の購買取引の代金着服を報告した。

(4) 給油所における着服の発覚（平成 27 年 4 月 6 日）

JA おおいた国東事業部では、M 氏、J 氏、j 氏、k 氏が、上記取引による着服について協議する中で、d 氏が以前勤務していた武蔵給油所でも着服をしているのではないかという疑いが生じて、武蔵給油所での着服を調査した。

その結果、武蔵給油所でも販売代金の着服をしていたことが判明し、d 氏本人もこれを認めた。このとき、M 氏、J 氏、j 氏、k 氏は、d 氏又は同人の家族に弁済が可能かどうか確認していたが、今後の対応方針については本店に報告するという事で意見が一致していた。

その後、同日中には、M 氏が、常務理事であった l 氏に対して、d 氏による本件販売代金着服を報告した上で、4 人の意見として、本店に本件販売代金着服を報告するべきであるとの意見を述べた。

l 氏は、M 氏に対して、本店には直ちに本件販売代金着服を報告せず、武蔵給油所での着服については、詳細を調査するように指示した。

(5) d 氏の上記取引に係る着服の穴埋め（平成 27 年 4 月 7 日）

l 氏は、M 氏と j 氏に対して、d 氏に手持ちの現金で配送センターにおける着服の被害額 81 万 5580 円を弁済することができるかどうか確認し、弁済することができるようであれば、直ちに弁済させるよう指示した。j 氏が d 氏にこの点を確認したところ、d 氏の手持ちの現金では 81 万 5580 円を弁済することができないことが判明した。

そのため、l 氏は、d 氏に対して、M 氏と j 氏が連帯保証人になる前提で、80 万円を貸し付けて、被害額を弁済させることを考えた。そして、l 氏は、M 氏を通じて、J 氏に対して、d 氏に 80 万円を貸し付ける金銭消費貸借契約書を作成させ、d 氏に対して 80 万円を貸し付けた形にして、4 月 7 日、l 氏が未収代金の立替払いを行った。後述のとおり、この貸付金は、その後 d 氏から l 氏に対して弁済された。

(6) 武蔵給油所での着服の報告（平成 27 年 4 月 8 日、9 日、10 日）

j 氏は、l 氏と M 氏に対して、d 氏の武蔵給油所での着服について、調査した結果を報告した。それを受けて、平成 27 年 4 月 8 日、同 9 日、l 氏は、M 氏に対して、自分は武蔵給油所での着服を知らなかったことにしてほしい、あくまでも自分は武蔵給油所での着服は知らない前提で、武蔵配送センターにおける未収金の入金をしただけということにしてほしい旨告げた。

これに対して、M 氏は、一旦断ったが、結局、l 氏の申入れを受け入れ、武蔵給油所での着服についても、未収金を d 氏から入金させて収束させることとし、同年 4 月 9 日付けで d 氏の退職願いの受理伺いが起案された。

l 氏、M 氏、J 氏、j 氏、k 氏は、翌 4 月 10 日、d 氏を依願退職させ、退職金で弁済させることを前提として、武蔵給油所での着服について協議した結果、翌 11 日に d 氏とその父親を国東事業部に呼び出し、d 氏らと武蔵給油所

での着服の被害額を弁済させるための話し合いをすることになった。

(7) d氏らとの話し合い（平成27年4月11日）

M氏とj氏は、平成27年4月11日、国東事業部において、d氏とその父親と話し合いをした。d氏の父親からは、「着服額が1000万円くらいと聞いている」旨の話があった。M氏は、d氏に対して、被害額の弁済のため、少なくとも500万円を準備するよう伝えた。

(8) 本店への報告についての意見対立（平成27年4月13日、14日）

M氏は、平成27年4月13日、J氏と打合せを行った際に、J氏から、本店に対してd氏の本件販売代金着服を報告すべきだという意見を聞いた。

1氏、M氏、J氏、j氏、k氏は、同月14日、本店に対してd氏の本件販売代金着服を報告すべきかどうか議論した。このとき、1氏はあくまでも着服ではなく在庫の「不付き合い」（代金未収問題）であるとの前提で「不付き合い」の金額全額が入金されなければ本店に対して報告すべきであるが、入金されれば報告しない、との意見であった。J氏、j氏、k氏は、報告すべきであるが、時機を逸しており、今さら報告することはできない¹⁴との意見であった。

その後、M氏は、1氏と2人で話し合っ、1氏に対して、武蔵給油所での着服額が約500万円とその全額が入金される見込みが立っていると説明した。かかる説明に基づき、1氏は、本店に本件販売代金着服を報告しなくてよいと結論付けた。

この方針に従って、本店に報告せず、d氏を退職させた上で、退職金で弁済させ、問題を解決することに決めた。

なお、j氏からは、1氏に対して、不付き合いの金額が500万円であると報告された¹⁵。

(9) 1氏への80万円の返済と退職金の振込

d氏は、1氏に対して、平成27年4月16日、上記金銭消費貸借契約に基づき、貸し付けられた現金80万円を返済した。d氏は、その後、各種共済金の解約を行うと共に、同年5月22日、退職金を受領した上で、購買未収金口座に入金し、判明していた被害額の全額を弁済した。

M氏は、j氏から、同月29日、処理が終わったとの報告を受けた。その後

¹⁴ ヒアリングにおいて、この議論に加わっていた者のうちの一人に、不祥事を知ってから、遅くとも何日くらいで報告すべきかという質問をしたところ、「どんなに遅くても1週間くらい。」という回答がされた。本件販売代金着服の発覚が4月6日であり、この議論が同月14日に行われていることからすると、いささか時機を逸した感じがしたということになるのであろうか。

¹⁵ 第三者委員会の調査によると、武蔵給油所における不審な取引は総額約1000万円であったと考えられる。d氏の父親も、当時、着服額について、d氏から1000万円くらいと聞いていたようである。j氏は当初被害額500万円と報告していたが、敢えてd氏の返済可能額との調和を図った金額を報告してこの方法による解決を方向付けようとした疑いがある。「当座性貯金取引明細書」によれば、d氏の各種共済金の解約返戻金と退職金の合計は1200万円余であって、この金額と符合することから、未収金の全額を返済したものと推測される。

も、M氏は、本店に本件販売代金着服を報告しなかった。

(10) d氏の本件販売代金着服の隠蔽の評価

本件販売代金着服の隠蔽の経緯は、第三者委員会の当初の調査対象であるA氏の本件不正貸付とその隠蔽に関与した人物及び経緯において共通点が多い。

すなわち、事件発覚後、東部事業部の幹部が集まって協議をし、本店への報告をする前に事実調査を先行させ、最終的にはエリア常務であるM氏が方針を決定し、かかる方針に従って、被害弁償を条件としてA氏を依願退職させ、本店に報告することなく、事件を収束させている。不祥事について詳細を解明することができていないとしても大枠が判明した時点で本店に報告するルールが徹底されていないこと、本店への報告が遅れると報告しにくい雰囲気になり、特に被害額が弁済される可能性があるとして本店に報告するルールよりもその場の雰囲気を優先し処理していること、などである。

主たる関与者が、M氏とJ氏であることも、共通している。しかし、本件販売代金着服では、M氏とJ氏は、当初、本店に報告するべきであると考えていたが、1氏の主導によって、本件を単なる代金未収問題（いわゆる「不付き合い」問題）として扱うことになり、代金が回収されてJAおおいたに被害がなくなれば、本部に報告せず、d氏を依願退職させる、ということで事件を収束させている¹⁶。本件不正貸付では、M氏がエリア常務になっており、J氏が総務部長になっており、ちょうど本件販売代金着服の1氏とM氏の関係に対応するポジションにいたが、本件販売代金着服の処理がほとんどそのまま踏襲されている。

つまり、関与している幹部がそのままJAおおいた東部事業部（国東地域事業部）にいたことで、本件着服事件の処理が先例として受け継がれ、誰が強力に主導することがなくとも（当時の1氏に相当するリーダーが不在でも）、退職金で被害が補填されれば同様の処理をするという暗黙の了解ができ上がっていたということになる。その意味で、本件販売代金着服は、本件不正貸付の隠蔽のルーツとなる、重要な事件であったと評価することができる。

(11) 経済事業債権の取消処理（マイナス処理）について

第三者委員会による本件販売代金着服に関する調査の一環として行われた武蔵配送センター及び武蔵給油所の取引記録の検証の過程で、未収代金について、そのもとになる取引自体を取消処理したり、一旦入金があったことにした上でそれを直ちに取り消す不自然な手法が多用されていることが判明した。

具体的には、販売した商品について入力ミスがあった場合や顧客から商品の返品があった場合に「マイナス処理」という手続を行うことになっており、

¹⁶ 1氏は、配送センターにおける着服金額の弁償のため（未収代金の入金のため）80万円を自ら立て替えており、その時点から、これをあくまで未収金（不付き合い）問題として処理することを主導したことが認められる。d氏が、懲戒免職になると退職金が支払われず、立て替えた金額が返還されなくなることから、1氏及び連帯保証人となったM氏とj氏も、その時点からは、d氏を依願退職させるという方針がある程度は了承していたのではないかと推測される。

「赤伝票」を起票して「元伝票」の入力を取り消し、「訂正後伝票」を新たに起票して「マイナス供給（訂正・取消等）入力承認書・報告書」を作成し、部署所属長の承認を得て、返品分や入力ミスを訂正することになっている¹⁷。

また、このマイナス処理という手続を用いて、決済日を変更するために、未収金を一旦解消し、新たな売掛債権を立てるということも行われていた。例えば、以下のようなものである。

令和元年10月4日に営農用椎茸灯油を販売し、その決済日は同年12月25日とされたが¹⁸、12月25日までに支払いは行われずにいたところ、令和2年1月23日にマイナス処理を行って購買未収金を一旦取り消した後に再度計上し、その際には、決済日を令和2年10月25日とした。

これは、d氏が行ったように、顧客から代金を受領しながら、それを着服し、その発覚を遅らせる（代金が支払われたにもかかわらず、JAに入金せず着服しても、決済日までは、そのことが発覚しない。）ための手法としても使えるが、そのみならず、不良債権隠しの手法としても利用することができるものである。つまり、この手法によると本来不良債権となるべきものを、外見上、健全債権化することもでき、貸倒引当金の計上を免れることができることから、会計不正（粉飾決算）に利用することも可能と考えられた（上記の例でいうと、1月25日には、決済日を1か月徒過して債権のランクダウンが行われるところ、その直前である1月23日に決済日を9か月余り先の日にして、それまでは未収債権とならないようにしている、と見ることもできる。）。

そこで、第三者委員会は、d氏の本件販売代金着服が発生した武蔵支店において、令和元年11月から令和2年4月までの期間における、①マイナス処理による決済日変更処理、②プラスとマイナスが同額計上されている購買供給取引と購買未収金、③上記以外のマイナス処理（書類を閲覧し、詳細不明な処理のみ検証）を調査対象として、決済日の変更を目的としたマイナス処理の妥当性を検証するとともに、類似案件調査を実施した。結果として、調査対象におけるマイナス処理はすべて以下のような理由に基づいて行われたものであることが確認され、不正が疑われるマイナス処理は認められなかった。

ア マイナス処理による決済日変更処理

(ア) 決済日について

¹⁷ 平成21年に大南支店における不正取引の伝票操作が発覚したことを契機として、「マイナス供給（訂正・取消等）入力承認書・報告書」に訂正・取消の理由を記載するようになっており、例えば「オペミス、数量相違により引き戻し、数量2→20に訂正済」などと記載することになっている。

¹⁸ 武蔵給油所で使われていたPOSシステムによると、営農関係の経済事業債権については、自動的に12月25日が支払期限として登録されてしまうため、ひとつひとつ手動で取消処理を行い正しい支払期限に直す必要があるということである。この灯油の販売については、本来の決済日如何にかかわらず、POSシステムにより自動的に12月25日が決済日として登録されたため、一旦はこの日が決済日となったとのことである。

東部事業部の営農用燃料に関する決済日は、生産年度ごとに起案して決定している。これに対して、東部事業部におけるサービスセンター（以下「SS」という。）などの一部のシステムでは、システム登録された決済日と起案して決定した決済日の不一致が生じている。このため、システム登録された決済日より前に供給登録された取引は、正しい決済日に変更する処理が必要になる。このような変更処理が適時・適切に行われていれば問題ないのであるが、今回は、システム登録された決済日から1か月弱経過した時点で行われている点が論点になった。

例えば、前述の調査の過程で確認された決済日変更処理では、乾燥用椎茸用の営農用燃料に関する処理が行われた。営農用燃料の決済日は農産物ごとに決まっている。本案件である令和元年産乾燥椎茸の営農用燃料は、決済日が令和2年10月25日と決まっており、このことは起案書で確認できる。つまり、当燃料の正しい決済日は、令和2年10月25日であるが、システム登録されている決済日は、システム上、自動的に令和元年12月25日となってしまう。このため、これよりも前に供給した営農用燃料は、正しい決済日である令和2年10月25日への変更処理が必要になる。今回の案件では、この変更処理が令和2年1月23日に行われていた¹⁹。

自己査定等で使用する延滞月数は、決済日からの経過日数により集計される。したがって、決済日を変更しない限り、1か月以上延滞すると要注意先以下へ債務者区分がランクダウン（正常でない債権が増加）する。

(イ) 決済日変更処理の実行時期とその時期に実行した理由について

マイナス処理による決済日変更処理が行われた日付を確認したところ、全ての案件が1月20日～23日の間に行われていた。つまり、引落日である12月25日から、1か月を経過する直前に行われていた。

このような時期に処理が集中した理由を確認したところ、延滞月数が1か月を超える25日を経過すると延滞債権として認識されるため、これを避けるギリギリのタイミングまで事務処理を後回しにしていた、とのことである。つまり、許容されるところまで事務処理を遅らせたことが理由、とのことである。この点については、事務処理の遅延は認められるものの、不正の意図は認められなかった。

また、決済日変更処理による正常でない債権（延滞債権）の増加を回避する意図の有無を確かめるため、決済日変更処理を実行した顧客に対する債権残高を集計した。以下は、そのサマリーである。

債権種類	件数	合計（円）
信用事業債権	2	6,800,000
購買事業債権	28	8,514,904

¹⁹ 通常取引であれば、決済日に自動的に引落処理が行われる。そのため、本案件も同様に引落処理が行われると、口座にたまたま残高があった生産者は引落処理が行われてしまい、本来の決済日より早く支払が行われてしまい不合理である。これについては、本案件のように、システム登録された引落日と所定の決済日が異なる場合は、システム登録された決済日に引落処理されないように設定されているとのことである。

上記の金額を見る限りにおいては、決算日変更による延滞債権増加を回避するインセンティブに乏しく、不正の意図は認められなかった。しかも、1月20日から23日の間に決済日変更処理が行われた購買未収金は、本来の決済日である令和2年10月25日に全件回収済みであり、当該購買未収金は不良債権というべきものではなかった。

(ウ) 決済日変更処理の流れ

なお、決済日変更処理の流れは以下のとおりである。

最初に、変更処理が必要な顧客を、椎茸組合の組合員リストや部会の会員リストで確認する。仮に漏れると自己査定等で延滞先として抽出されるので、ここで発見される。

次に、顧客ごとに「未収金取引明細照会」で修正が必要な取引を抽出し、修正伝票を起票して決済日変更処理を実行する。

処理について定めた事務要領としては、職務権限表があり、これに基づき適切な担当者が処理の実行と決裁を行っている。この他、生産物ごとの決済期間を規定した内規と、実際の決済日を決裁した稟議書がある。

イ 同額のプラス処理が計上されているマイナス処理

(ア) 単価相違による修正処理

キャンペーン単価の反映漏れなどのミスにより発生する修正処理である。

(イ) 上様コードのマイナス処理

取引先が「上様」となっている取引のマイナス処理が散見された。

主な発生要因は、現金供給を掛売に変更する場合など、決済方法を変更した顧客への対応のためである。現金供給は上様コードで登録するため、現金から掛売に変更する際は、上様コードで登録された供給取引のマイナス処理が発生するのである。

(ウ) 売り先相違によるマイナス処理

売り先相違の主な要因は、顧客コードの入力ミスである。この他、同姓同名顧客の登録ミスもある。

売り先変更登録は、未収供給の付け替えの際に利用される手口である。

このような手口を防止する内部統制としては、領収書に顧客のサインを受領する、未収金残高の大きい顧客の有無を検証する、マイナス処理の理由書を記載した報告書の検証などがある。このような内部統制により不正を防止・発見している。

(エ) ポイント使用による値引きを行うためのマイナス処理

顧客が、たまったポイントを SS などを使用する際に行われる処理である。

具体的には、ポイント値引相当額の供給取引を一度消去し、「武蔵 SS ポイント」に対する収益を計上する。「武蔵 SS ポイント」に対して収益を計上すると、 $\text{購買事業費用} \times \times / \text{購買事業収益} \times \times$ 、が計上されて、JA の費用で燃料を供給したことになる。つまり、ポイント使用による供給取引が計上される。

(オ) 供給先相違のためマイナス処理した後の供給高がゼロ

これは、配達で供給する予定が、供給先不在等の理由により配達できなかった場合に発生する事務ミスである。

配達による供給登録は、配達後に事務所や SS で実行するが、この際に配達していない顧客に対する供給取引を誤って計上してしまうことがある。このような供給取引を取り消すために行われる処理である。

なお、レシートに「充填」と印字されることがあるが、これは、スタンドからローリー車へ配達用の燃料を給油した時に印字されるものである。これは、ローリー車への給油を「充填」扱いにしないと、ローリー車への給油で POS により供給登録されてしまうためである。

(カ) 売上数量ミスによるマイナス処理

上記のとおり、灯油の宅配では、配達後に SS で入力処理するので、この際に入力ミスが発生する。この修正処理である。

(キ) 混合油が 10 リットル入らなかったことによるマイナス処理

混合油も配達することがあり、配達先で注文した量だけ入らなかった場合に行われるマイナス処理である。

(ク) 決済日入力誤りが発生する理由

システムの初期設定では、決済日が翌月 25 日決済となっている。そのため、この他の決済日を登録する際は手入力で修正する必要がある。

このような修正処理の際に、処理ミスが発生することがあるので、このような処理ミスを修正する際に行われるマイナス処理である。

上記のとおり、武蔵支店限りの、限定された期間のマイナス処理についての調査では不正が疑われるマイナス処理は確認されなかったが、武蔵支店のみの調査であったため、武蔵支店が JA おおいたの中の他の拠点と比較してマイナス処理が多いのか、また、JA おおいたが他の JA に比べてそのような処理が多いのかなどの検証は、第三者委員会としては行っていない²⁰。よって、今回の調査の対象以外の期間や拠点で、マイナス処理がす

²⁰ JA おおいたにおいては、他の JA に比較してこのような取消処理が多く使われていると言われ

べて適正に行われているかについての検証は行われていない。また、第三者委員会としては、この点の調査の必要を認めつつも、時間的な制約の中、自ら調査を深化することができなかった。

第三者委員会としては、上記のとおり、マイナス処理が、販売代金着服の隠蔽や不良債権を健全債権化すること（粉飾決算）にも使い得る危険性を孕んだ手法であることに鑑み、その悪用が行われないようにするための牽制システムを、構築することが必要であると考えます。

この点については、平成 21 年 9 月に発生した経済事業における不正取引（架空取引）事件を契機として、以後、取消処理（マイナス処理）の理由を上司に報告することが求められている。しかし、決裁者（事後報告を受ける上司）としては、理由として書かれたところが実態に合致しているかを、書類からだけでは確実に検証することはできず、牽制として十分なものであるのかについては懸念が残る（例えば、「返品があったからマイナス処理をした」と理由が記載されていても、本当に返品があったかは、一定のサイクルで在庫棚卸をするまで確認することはできないはずである。）。

これらの点については、第三者委員会としては問題点を指摘するにとどめて、悉皆調査委員会や、農林中金、全中等と問題点を共有して引継ぎ、今後徹底した調査が行われるものと理解している。

ているが、その理由については明らかではない。

5 A氏をめぐる類似案件 – 出納金庫の現金10万円の持ち出し

(1) 本件現金持ち出し

本件不正貸付とその隠蔽について明らかになった中で、下記(6)の内部通報により、A氏は、平成28年に武蔵支店で勤務している際にも、下記のとおり、武蔵支店の出納金庫の中から現金10万円を無断で持ち出すという「本件現金持ち出し」を行っていたことが明らかになった。

A氏は、平成26年4月1日に武蔵支店に異動になったが、平成28年当時は、同年4月1日に武蔵支店長になったH氏が上司であり、i氏が出納係であり、A氏は共済を担当していた。

平成28年12月下旬頃の月曜日²¹、i氏が、武蔵支店窓口で顧客から現金100万円の払出しの請求を受け、金庫から帯封した100万円の札束を出して再鑑したところ、10万円が不足していることが判明した。i氏は、顧客に現金100万円を渡した上、H氏に現金10万円の不足があったことを報告した。H氏は、i氏に再度確認するように指示し、その後、i氏が金庫の現金を再度確認し、窓口の別の職員に本日10万円を出金するような取引がなかったか確認したものの、そのような取引はないということであった。

その後、広報誌配布の外務で外出していたA氏が武蔵支店に帰ってきた。A氏は、金庫から現金10万円がなくなって騒ぎになっていること知り、i氏に「10万円足りないのでは。」と尋ねた。i氏が「なぜ知っているのか。」と聞くと、A氏は、「それは俺や。母親から両替を頼まれ、休みの日に金庫を開けて新札10万円を持ち出したが、母親から渡された10万円を補填するのを忘れていた。」と説明し、自分の机の引き出しから現金10万円を取り出して、i氏へ渡した。

i氏は、すぐにH氏に報告し、H氏が防犯カメラの録画を確認したところ、A氏が休日に金庫に入る様子が録画されていた。

H氏は、A氏と面談して確認したところ、A氏は、母親に頼まれて10万円を新券へ両替するために休みの日に金庫を開けて両替したことや、金庫の中の現金で両替するのに上席者の許可が必要であることは認識していたものの、許可なく両替して補填しなかったこと、月曜日の朝も報告しなかったことなどを認めた。

なお、このようにして、A氏の本件現金持ち出しが発覚したが、A氏の行為や説明は、以下のとおり、整合性のない極めて不自然なものであり、到底信用することはできない。すなわち、①A氏は、母親から新札に両替することを依頼されたと説明しているが、実際に持ち出した10万円は流通紙幣であったこと、②令和2年9月15日に人事教育課長らが実施したヒアリングにおいて、その点を指摘されると、A氏は、「全部新券だったかと聞かれたら違うと思うのですが、私は新券だと思って抜いているので、新券に近い紙幣でした。」という不自然な供述をしていること、③帯封した100万円の札束から現金10

²¹ ヒアリングでは、本件現金持ち出しの発覚した日は特定できなかったが、後述のとおり、J氏から提出を受けた業務日誌の平成28年12月30日(金)の「備考」欄に「H支店長」という記載があり、平成29年1月5日(木)の「ミーティング内容」欄に「17:30M部長へ報告」という記載があることを考えると、本件現金持ち出しが発覚したのは、その直前の平成28年12月26日(月)である可能性が高い。

万円を抜いた場合、代わりに10万円を差し込んで補填することはできないのは明らかであること、④防犯カメラに録画されており、発覚することが明らかであるにもかかわらず、あえて金庫に無断で立ち入ったことなどの点である。なお、第三者委員会としては、A氏のヒアリング拒否によって、遺憾ながら、これらの矛盾点をA氏に直接確認することはできなかった²²。

(2) 出納金庫の立入りと現金持ち出しの評価

出納金庫の鍵は、支店長の横の脇机に保管されていたが、支店長と次席者であるA氏が脇机の鍵を持っていた。ダイヤル番号も窓口担当者2名と支店長とA氏が知っていたことから、A氏はひとりで出納金庫を開けて中に立ち入ることができた。

しかし、出納金庫の開閉は、出納金庫を所管する出納責任者（支店長又は代理者）と出納担当者（出納係）の2名で行い、開閉のつど、「出納金庫開閉記録簿」に記録することになっており、やむを得ず業務終了後に出納金庫の開扉を行う場合は、金庫室等の管理者（支店長）の承認を受けて行い、閉扉後管理者印欄に金庫室等の管理者の押印を受けることになっている（金庫室管理事務手続（統一版）Ⅲ2(1)）。A氏は、休日にひとりで出納金庫に無断で立ち入って本件現金持ち出しを行ったものであり、出納金庫の立入り自体が金庫室管理事務手続に違反する。

H氏によれば、両替は出納担当者が行っており、両替申請書に記入して提出することが必要であるとのことであるが、A氏は、このような両替申請書を作成せずに本件現金持ち出しを行っており、この点についても手続違反に当たる。

また、A氏は、人事教育課長らによるヒアリングにおいて、本件現金持ち出し以前にも母親から依頼されて両替を行っていたと供述しているが、本件現金持ち出し以前の両替についても、上記の出納金の立入りや両替のための正規の手続を履践していない。

(3) J氏への報告

H氏は、A氏が本件現金持ち出しを行ったことを知り、現金10万円は無事戻されたものの、このような事案は、当然上司であるJ氏（その当時は副統括部長）に報告すべきものと考えた。H氏は、J氏に電話をかけてA氏が本件現金持ち出しを行ったことを時系列的に報告した。当日の現金過不足であれば提出書面の様式があるが、本件現金持ち出しについては、A氏から現金10万円が返されて現金の過不足がないことから（このような場合に用いるべき様式の書面が存在しないので）書面は作成しておらず、口頭で第一報を行った。この時、J氏は、H氏に対し、「A氏に直接話を聞く。」と述べ、金庫の鍵

²² しかしながら、金庫から10万円を持ち出せば、再鑑によってすぐに露見することは目に見えており、なぜこのようなことをしたのか全く理解に苦しむところである。もし、本当に両替の目的で持参の10万円を補填し忘れたのであれば、不法領得の意思がないという認定がされ、窃盗罪は成立しない可能性はある（仮に両替目的ということが真実であっても持ち出した10万円との関係では窃盗罪の成立を認める立場もあり得る。）。しかし、本件において、関係者がこの点を検討し、その結果に基づいて対処を行った形跡は皆無である。

は支店長のみで行うことや、休日に金庫に入れないようにすることなどを指示した。

H氏は、J氏へ報告した後、A氏に対して金庫への立入りや土日勤務の報告はしっかり行うように伝えるとともに、A氏から金庫の鍵を保管している脇机の鍵を返却させて、それ以降、A氏にその鍵を持たせないようにした。

J氏から後に提出された平成28年度の業務日誌(提出された経緯は下記(7)のとおり)によれば、平成28年12月30日の「備考」欄に「H氏」という記載があり、J氏は、この日にH氏から電話で本件現金持ち出しについて報告を受けたことから、このような記載をしたと説明している。

その後、J氏は、A氏に会いに行った際、A氏に対し、「後でお金を戻したとしても、金庫の中のお金を持ち出すのは横領に当たる。今後はしっかりしなさい。」などと注意した。

(4) M氏への報告

下記(7)の経緯でJ氏が供述を訂正した内容、J氏提出の業務日誌の平成29年1月5日の「ミーティング内容」欄に「17:30M部長へ報告」という記載があり、同日の「外出」覧には「7:30武蔵支店(A)」の記載があること、同日のページの上部にはM氏も供覧したことを示す検印があることを総合すると、J氏は、この日の朝7時30分にA氏の件で武蔵支店に出向き、A氏に対して上記の注意をした後、17時30分にM氏へ報告をしたと認められる。J氏がH氏から本件現金持ち出しの報告を受けたのは仕事納めの12月30日であり、仕事始めの翌日である1月5日にM氏へ報告したことになる²³。

上記(1)記載のとおり、A氏の弁解は信用できず、本件現金持ち出しは、窃盗罪に該当する可能性が高いことは明らかであった。不祥事対応要領によれば、「不祥事²⁴の発生部署の所属長は、直ちに不祥事の概要をコンプライアンス統括責任者であるリスク管理部長(リスク管理部長不在のときは、リスク管理部長の次席者があたる。以下同じ。)に報告する」必要がある(第4条第2項)。

そして、A氏の本件現金持ち出しが窃盗罪(J氏らは横領罪と誤解しているようである。)という犯罪行為に該当するのであれば、懲戒事由(論旨解雇・懲戒解雇相当)に当たる(就業規則第127条第3項第11号²⁵及び第18号²⁶)。

したがって、本来であれば、M氏らは、本件現金持ち出しについて、「不祥事(不祥事の疑義のあるものも含む。)」として本店に報告すべきことは明らかであった。

²³ M氏は、ヒアリングにおいて、「平成28年当時、J氏から報告を受けた記憶はなく、今回の調査の一環で初めて知った。仮にJ氏から本件現金持ち出しの報告を受けていたら、自分の上司に報告していたと思う。」と述べているが、J氏は、その当時、M氏に本件現金持ち出しの件について報告したと述べており、業務日誌という客観的資料の裏付けもあることから、J氏がM氏に本件現金持ち出しを報告したと認定した。

²⁴ 同要領第4条第1項によれば、「不祥事」には「不祥事の疑義あるものも含む」とされている。

²⁵ 組合の金品を詐取流用し、又は虚偽の伝票、書類を作成、発行して自己の利益をはかり、組合に損害を与えたとき。

²⁶ 殺人、傷害、暴行、脅迫、強盗、窃盗、横領、麻薬の所持又は使用、その他の刑事犯罪を犯したとき。

そもそも、法令上、職員が「詐欺、横領、背任その他の犯罪行為」に該当する行為を行ったときは、「不祥事件」として、行政庁への届出義務もある（農協法第 97 条第 12 号、同法施行規則第 231 条第 3 項）。

しかしながら、M 氏、J 氏の間では、A 氏の懲戒処分が検討された形跡はない。A 氏が出納金庫に立ち入って本件現金持ち出しに及んだことについては手続違反であって問題であると考えて、M 氏まで報告を上げたものの、A 氏が説明するように両替のために本件現金持ち出しに及んだのか、窃盗罪という犯罪行為に該当するのか判断が難しかった上、最終的に A 氏から現金 10 万円が返されたことから、M 氏らは、本件現金持ち出しは手続違反ではあるものの事案としては重大なものでないと考え、本店への報告や懲戒処分について検討することまで至らなかったものとも考えられる。しかし、法律の素人が考えても、休日に手続を履践せずに金庫に立ち入り、現金を持ち出す行為が犯罪であることは明らかであり、上記のような曖昧な対応をしたこと自体、金銭を預かる機関の幹部としての感覚が麻痺していると言わざるを得ない。

(5) A 氏の処分

上記(4)記載のとおり、A 氏の本件現金持ち出しは、窃盗罪という犯罪行為に該当することが明らかになれば、懲戒事由（論旨解雇・懲戒解雇相当）に当たり得るものであったが、そのような検討はなされず、A 氏が本件現金持ち出しを理由として処分に付されることはなかった。

A 氏は、本件現金持ち出しが発覚した後、平成 29 年 4 月 1 日に国見支店に異動になり、同支店で 1 年間勤務している²⁷。

(6) 内部通報

上記 3 (10) 記載のとおり、JA おおいたは、令和 2 年 9 月 4 日に記者会見を行って A 氏の本件不正貸付とその隠蔽を公表したが、翌 9 月 5 日に JA おおいた代表監事宛てに、「A 氏が武蔵支店に在籍当時、金庫内の現金流用があった。当時の支店長は認識しつつも、当事者が持ち出した現金を戻し、現金過不足がなかったことからうやむやにしていた。その際、処分していれば今回の不祥事は防げたのではないか。」旨の内部通報があり、本店は本件現金持ち出しの件を認識するに至った。

(7) J 氏の隠蔽行為

JA おおいたは、本件現金持ち出しの件の調査を開始し、関係者のヒアリングを実施した。令和 2 年 9 月 8 日、本件現金持ち出しの発生当時の副統括部長であった J 氏のヒアリングが実施されたが、上記(4)記載のとおり、J 氏は本件現金持ち出しの件を M 氏に報告していたにもかかわらず、ヒアリングの際には、M 氏に報告したことを失念していたため、「M 氏には言っていないと思う。」と述べた。

²⁷ A 氏は、人事教育課長らのヒアリングにおいて、本件現金持ち出しの件が理由で国見支店に異動させられたと供述しているが、J 氏は、国見支店の共済担当者が退職してその補填のため異動させたと説明している。

翌9月9日、大分県の団体指導室が本件不正貸付の件に関してJ氏に対してヒアリングを実施し、その際、本件現金持ち出しの件についても尋ねた。そのヒアリングには、M氏も同席していたが、M氏は、本件現金持ち出しについて記憶がない様子であった。

J氏は、本店から業務日誌を提出するように言われたため、業務日誌を確認したところ、上記(4)記載のとおり、平成29年1月5日の「ミーティング内容」欄に「17:30M 部長へ報告」という記載があることに気付き、M氏へ本件現金持ち出しの件を報告したことを思い出した。J氏は、M氏が本件現金持ち出しも本件不正貸付も知っていながら本店に報告せずに隠蔽したとなると、M氏が重い責任を問われると思い、M氏を庇うために、M氏の供述に合わせてM氏には報告しなかったことにしようと考え「業務日誌はない。」と回答して提出せず、業務日誌が発見されるのを防ぐため、業務日誌を職場から自宅に持ち帰って隠匿した。

10月15日、第三者委員会によるJ氏のヒアリングが実施されたが、その際、J氏は、M氏へ本件現金持ち出しの件を報告しなかったという虚偽の供述を行った。しかし、翌10月16日、J氏は、翻意して、実際にはM氏へ本件現金持ち出しの件を報告していたことを第三者委員会に進んで供述し、自宅に隠匿していた業務日誌を第三者委員会に提出した。

(8) 本件現金持ち出しへの対応の評価

ここでも、本件販売代金着服の際と同様に、JA おおいたに金銭的な被害が生じなければ、不祥事対応要領において定められたとおりに本店に通報したり、当事者を懲戒処分にしたということをせず、穏便に済ませてしまうという実務が繰り返されている。しかも、本件においては、本店に報告するかどうかについて議論すら行われることなく、誰が主導するでもなく、敢えて隠蔽するという意識すらなかったかのように、自然とそのように処理されている。ここに至って、JA おおいたに被害が生じなければ不祥事としてはなかったことにするという実務がすっかり確立していることが窺われる。

なお、後述するが、J氏の、ヒアリングに対する虚偽の供述、業務日誌の持ち出しと隠匿は、本件不正貸付とその隠蔽が大問題として取り上げられ、第三者委員会が設置されるという事態に至った後のことであることから考えると、全く言語道断と言わざるを得ない。

6 本件不正貸付に関する悉皆調査の評価

(1) 悉皆調査の概要

本店においては、本件不正貸付と同様の手口で不正行為が行われていないかを確認する目的で、JA おおいた全事業部における共済約款貸付全案件について悉皆調査を実施した。この悉皆調査の概要は以下のとおりである。

ア 調査の範囲

悉皆調査の調査範囲（人物軸・商品軸）は、本件不正貸付の発端となった共済約款貸付とし、平成 30 年度 から令和 2 年 7 月末までに実行された全事業部の共済約款貸付全件を対象として調査を実施した（調査対象案件の総数は 2603 件）。

イ 調査方法及び調査結果

(ア) 令和 2 年 9 月 11 日から同月 28 日までの調査

本件不正貸付は、①貸付申込書が作成されなかった、②契約者本人の申込みではなかった、③振込口座として契約者以外の者の名義の口座が使用された、④案内通知を直送しないが選択されていたという特色がある不祥事であったことから、調査対象の共済約款貸付案件 2603 件から同様の特色のある案件を抽出することにした。

令和 2 年 9 月 11 日から同月 28 日までの間、下記の調査項目について調査を実施した。各事業部の共済担当職員と管理職が下記の調査項目について調査を実施して本店へ報告するという方法で調査を実施した。

調査 1 借入金請求書等の作成状況の確認

調査内容	判断内容
共済約款貸付関係書類の有無	関係書類が全部揃っているかを確認する。
貸付申込書の署名関係	他の書類等を踏まえ本人署名を確認する。

調査 2 貸付金の引渡方法

調査内容	判断内容
全国本部払いか、組合払いか	
(組合払いの場合) 現金払いか、口座振替か	口座払い：契約者本人口座か、契約者の親族名義の口座か、その他口座かを確認する。 現金払い：領収書の署名は契約者本人か、本人以外の署名かを確認する。そもそも領収書があるか
組合払い一覧と相違していないか	支払日等、組合払一覧表とあっているかを確認する。

調査3 残高通知書の直送停止理由

調査内容	判断内容
直送区分の確認	「直送する」を選択しているか。「直送しない」となっている理由は適正かを確認する。

調査対象案件 2603 件のうち、以下の 5 つ要件に該当する案件を要再精査案件として抽出した。

- ①貸付申込書が作成されておらず、貸付申込書の作成・整備状況に不備のある案件
- ②契約者の申込みではなく、契約者の自署と相違が疑われる案件
- ③振込口座として親族名義口座が使用されている案件
- ④振込口座として契約者本人・親族者以外の者の名義口座が使用されている案件
- ⑤案内通知を「直送しない」を選択している直送拒否の案件

このような抽出作業を行ったところ、下表のとおり、合計 415 件の案件が要再精査案件として抽出された（下表黄色部分。令和 2 年 9 月 30 日現在）。

共済約款貸付にかかる悉皆調査について												令和2年9月30日現在 単位：件		
調査 件数	完了 件数	内訳										抽出要件に該当する件数 ①②③④⑤	※複数要件に該当し左記で重複カウント 案件数	要再精査 (精査対象)
		約款書類 無 ①	正当な権利 者の署名で あるか ②	組合払い		口座名義人			直送 否 ⑤					
				口座振替	現金	本人	親族 ③	その他 ④						
東部事業部	636	636	6	6	348	0	398	131	9	11	163	22	141	
中西部事業部 (大分・由布)	356	356	0	5	180	0	353	3	0	2	10	0	10	
中西部事業部 (日田)	248	248	0	0	130	0	222	23	1	5	29	0	29	
南部事業部	684	684	5	0	456	0	587	91	6	20	122	10	112	
豊肥事業部	120	120	0	9	31	1	93	24	1	6	40	6	34	
北部事業部	559	559	4	0	540	0	473	81	5	0	90	1	89	
合計	2,603	2,603	15	20	1,685	1	2,126	353	22	44	454	39	415	

(イ) 令和 2 年 10 月 14 日までの調査

次に、以下の 3 つの要件に該当する案件は、共済貸付金の不正取得が行われることは考えにくいことから、上記 415 件の要再精査案件のうち、上記の 3 つの要件に該当しない案件を要再精査案件として抽出した。

- ①共済掛金振替口座への振込み
- ②共済掛金振替口座ではなく、契約者本人の口座への振込み
- ③法令に基づく取引確認が必要で、本人確認がなされているもの

本店共済部は、令和 2 年 10 月 2 日、各事業部に対し、共済契約書、貸付申込書、借入金請求書などの関係書類の提出を指示して関係書類を精査した。また、共済部は、共済端末を用いて口座名義人に関する確認作業を実施した。

このような抽出作業を行ったところ、下表のとおり、合計 26 件の案件が要再精査案件として抽出された（下表黄色部分。令和 2 年 10 月 14 日現在）。

共済約款貸付にかかる悉皆調査について		令和2年10月14日現在 単位：件									
調査 件数	下記条件 該当件数	要契約者確認案件内訳									計
		約款書類 無	正当な権利 者の署名で あるか	組合払い		口座名義人			直送 否		
				口座振替	現金	本人	親族	その他			
東部事業部	141	128	※ 6	6	0	0	0	7	0	0	13
中西部事業部 (大分・由布)	10	7	0	3	0	0	0	0	0	0	3
中西部事業部 (日田)	29	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
南部事業部	112	112	0	0	0	0	0	0	0	0	0
豊肥事業部	34	26	0	8	0	0	0	0	0	0	8
北部事業部	89	87	0	0	0	0	0	2	0	0	2
合計	415	389	0	17	0	0	0	9	0	0	26

(ウ) 令和 2 年 10 月 20 日までの調査

令和 2 年 10 月 14 日の調査結果により要再精査案件とされた 26 件のうち、A 氏の本件不正貸付にかかる 8 案件を除く、18 案件について契約の実在性と適正性について再精査した。具体的には、各事業部において各契約者を訪問したり、電話をかけたりして直接確認するとともに、JA おおいた共済部が共済契約時の署名と貸付申込書の署名を照合して確認した。

このような確認作業の結果、18 案件については正規の契約者による共済約款貸付であることが確認され、特に問題は確認されなかった。

(2) 悉皆調査の評価

JA おおいたに本店において、上記(1)ア記載のとおり、全事業部の共済約款貸付全件を対象として悉皆調査を実施し、A 氏による本件不正貸付以外に問題のある案件は確認されなかったという調査結果になっている。この悉皆調査の合理性と妥当性を検討する。

ア 調査の範囲

悉皆調査の範囲は、本件不正貸付が行われた東部事業部に限らず、全事業部の共済約款貸付を対象とするという網羅的な範囲設定がなされている。

調査対象期間としては、平成 30 年度から令和 2 年 7 月末までに実行された共済約款貸付に限定しているが、これについては、①平成 30 年度に約款貸付事務が改定され、旧約款貸付は新約款貸付に借換手続を行ったことから、平成 30 年度以降の案件を対象とし、②令和 2 年 4 月から共済約款貸付事務は本店に移管されたことから、令和 2 年 7 月末までを対象としたということである。

平成 30 年度の借換手続においては、契約名義人本人に契約及び借入れの存否、残高について確認を取った上で、新たな借入契約に対する捺印を取得し

ている。よって、そこで不正の有無の確認が行われたとすることには、合理性が認められる。また、令和2年4月から共済約款貸付事務が本店に移管されたとのことであるから、事業部における不正調査としては、令和2年7月末までの契約を対象としたことにも合理的であると考えられる。

イ 調査方法

本店は、本件不正貸付は、①貸付申込書が作成されなかった、②契約者本人の申込みではなかった、③振込口座として契約者以外の者の名義の口座が使用された、④案内通知を直送しないが選択されていたという特色がある不祥事であったことから、同様の特色のある案件を抽出するという基本方針をとっている。

まず、本店は、上記(1)イ(ア)記載のとおり、第1段階として、調査対象の共済約款貸付2603件について、各事業部の共済担当職員と管理職に、①関係書類の作成状況、②貸付金の引渡方法、③残高通知書の直送停止理由という3つの観点から調査させて報告を受けて要再精査案件の抽出作業を行っている。

次に、本店は、上記(1)イ(イ)記載のとおり、第2段階として、要再精査案件415件の中から、共済貸付金の不正取得が行われにくい、①共済掛金振替口座への振込み、②共済掛金振替口座ではなく、契約者本人の口座への振込み、③法令に基づく取引確認が必要で、本人確認がなされているものという3種類の案件を除外して、要再精査案件の絞り込みを行っている。

このようにして絞り込まれた要再精査案件26件のうち、本件不正貸付にかかる8案件を除いた18件全件について、契約者本人に直接確認するとともに、共済契約時の署名と貸付申込書の署名を照合して確認しており、その結果、18案件については正規の契約者による共済約款貸付であり、問題は確認されなかったという調査結果に至っている。

「本件不正貸付と同様の特徴のある共済約款貸付の案件」を抽出するという本店の基本方針は、合理的であり必要十分なものであると評価できる。しかし、上記で除外した、①共済掛金振替口座への振込み、②共済掛金振替口座ではなく、契約者本人の口座への振込み、③法令に基づく取引確認が必要で、本人確認がなされているものという3種類については、不正の余地が無いのかについては、別途検証の必要性があると考えられる（恐らく②については、不正の余地はないと考えられるが、①については、共済掛金を職員が負担するようなアレンジになっている場合が考えられ、また、③については本人確認がどのような方法で行われていたのか確認が必要と考えられる。）。

なお、例えば、JAおおいたの職員AがBの名義を無断で使用して共済契約を締結し、A自らが共済掛金を払い込む「(借名契約による)自爆契約²⁸」を行った上、職員AがB名義を無断で使用して共済約款貸付を申し込んで共済

²⁸ 「自爆」営業（契約）とは、自らの名義で本来不要な共済契約を締結して、その掛け金を負担することを指し違法とまではいえない。他人名義で契約をする「借名」は、そもそも、本来の意味の自爆営業には該当しない。しかし、同一人が2つ加入できないような契約の場合、（同意の有無は別として）他人名義を借りて契約し、掛金は自らが負担するというようなことも理論的には考えられるところから、「(借名契約による)自爆契約」という概念を設定している。借名契約はいうまでもなく違法である（農業協同組合法施行規則第231条第3項第6号）。

貸付金を職員 A 名義口座に支払わせた場合、理論的には、共済契約時の署名と貸付申込書の署名を照合しただけでは発見できないと考えられる。しかしながら、そもそも貸付申込書の契約者記入欄の代筆は認められていない上、申込時に本人確認も行われることから、そのような例は多いとは考え難い。また、共済掛金を継続して払い込んで不祥事案件として発覚するというリスクが高い選択をするより、共済掛金を納付せずに解約して解約返戻金を受け取った方が、不祥事が発覚する前にリスクを排除できて問題なく資金を手に入れると考えられるため、実質的にも上記のような共済貸付金の不正取得が行われるとは考えにくい。したがって、共済契約時の署名と貸付申込書の署名との照合により確認するという調査方法が不十分であるとまでは言えないと考える。

以上のとおり、今回、本店が実施した悉皆調査は、本件不正貸付と同様の特徴のある共済約款貸付の案件を調査するという目的からは網羅的なものであり、合理性や妥当性が認められると考える。

なお、共済約款貸付における不正のすべてを悉皆的に洗い出し得るものであるかについては、さらに検討の余地があると思われる。

7 アンケート調査の分析

(1) アンケート調査の概要

第三者委員会は、本件不正貸付とその隠蔽が発生した背景にある要因（組織・地域に根づく風土、従業員の意識）を把握するために、アンケート調査を実施した。その概要は以下のとおりである。

ア アンケートの範囲

JA おおいたの正職員、非正規職員（臨時職員、嘱託職員を含む）、理事（エリア常務を含む）2054人。なお、職員については、契約期間1年未満の短期雇用の職員は対象に含めていない。

イ アンケートの方法

本店・各事業部から、対象従業員にアンケート用紙（別添資料4参照）と第三者委員会宛の返信用封筒（切手付き）を配布し、第三者委員会宛に直接郵送する。

ウ アンケート受領状況

12月17日現在、2041通のアンケートを受領した（回収率99%）。

(2) アンケート結果の分析²⁹

回収されたアンケート2041通の各選択欄、自由記載欄について、以下のよう
に分析を行った。

ア 選択欄の分析

JA おおいたの組織風土、職員のコンプライアンス意識（共済、金融事業に関する意識）、本件不正貸付とその隠蔽の原因、内部通報窓口に関する11の質問に選択式の回答を付した。

各質問に対する回答を集計し、①全体、②事業部別（東部事業部、中西部事業部、豊肥事業部、北部事業部、本店）、③事業区分別（信用・共済、営農・経済、生活、その他）、④年齢別（18～29歳、30～39歳、40～49歳、50～60歳、61歳以上）、⑤勤務年数別（10年未満、10年以上～20年未満、20年以上～30年未満、30年以上）の回答者群ごとに回答を抽出し（別添資料5）、分析を行った³⁰。結果として、総じて回答者群の区分によっては回答の傾向に

²⁹ 以下の記載におけるパーセンテージの数字は小数点以下を四捨五入しており、合計が100%にならない場合もある。

³⁰ ②事業部別、③事業区分別、④年齢別、⑤勤務年数別に分類分けされた各選択肢の回答率の差を計算した（例えば、質問5（F）の回答率を年齢別に見ると、30歳未満が66%、30～39歳が62%、40～49歳が51%、50～60歳が39%、61歳以上が30%となっている。この中の最大値（30歳未満の66%）と最小値（61歳以上の30%）の差を取ると36%（66-30=36）になる。）

大きな差はほとんど見られなかった。

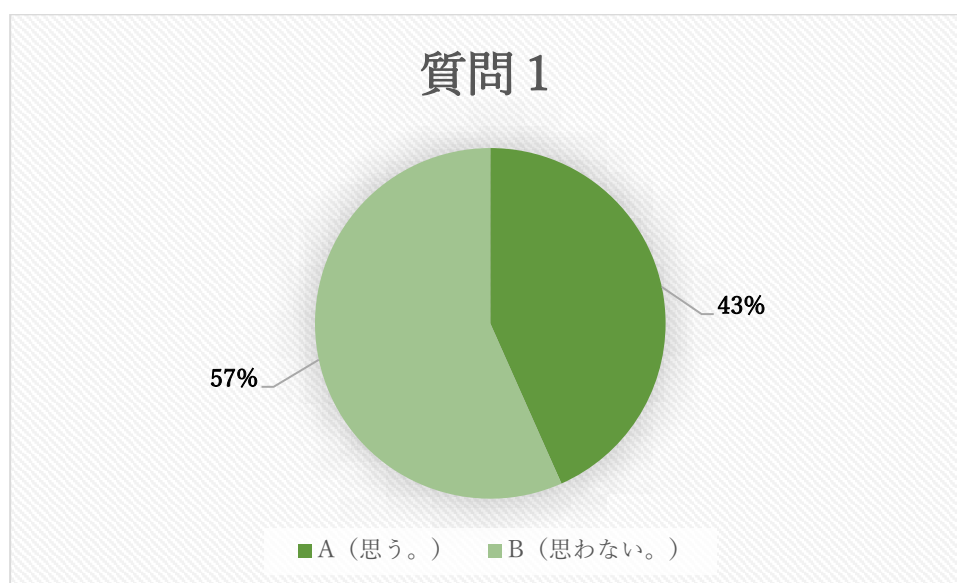
そこで、以下では全体の回答の集計結果を元に分析を行う。なお、回答者群の区分により顕著な差が認められたものについては、各質問の分析の際に検討を加える。

(ア) 質問 1 について

質問 1 は「JA おおいたは信用事業と共済事業を行っていますが、銀行と保険会社と同じような存在だと思いますか。」という質問である。

この質問は、JA おおいたが扱う信用事業・共済事業が銀行、保険会社のそれらと同様の事業であるとの自覚を職員が有するか否かを調査するための質問である。

この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



JA おおいたについて、銀行と保険会社と同じような存在だと思う (A) を選択した者が 43%とそう思わない (B) を選択した者が 57%であった。

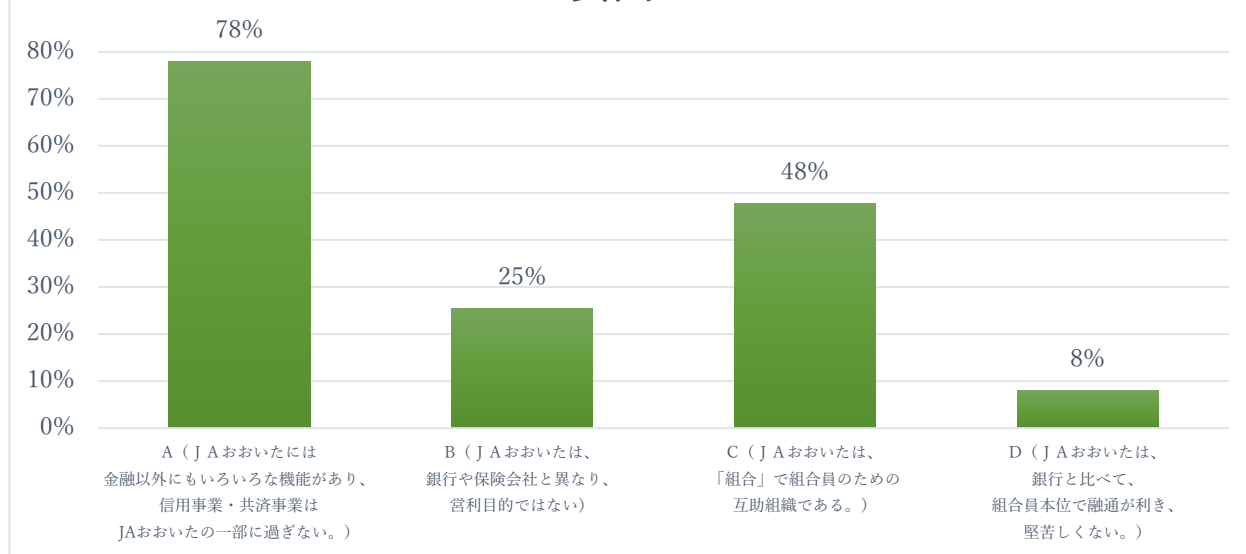
(イ) 質問 2 について

質問 2 では、質問 1 で「B 思わない。」を選択回答した者に対し、「JA おおいたの信用事業・共済事業と銀行や保険会社が違う点は何でしょう。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)」という質問を行った。

この質問に対する回答の結果(％の記載は、当該選択肢の回答数をアンケート回収数で割った数値である。)は以下のとおりである。

ところ、その差が 25%以上あったものは、6つのみであった (i 事業部別の質問 6 (A)、ii 事業部別の質問 9 (A)、iii 事業部別の質問 9 (B)、iv 年齢別の質問 2 (C)、v 年齢別の質問 5 (F)、vi 勤務年数別の質問 5 (F))。

質問 2

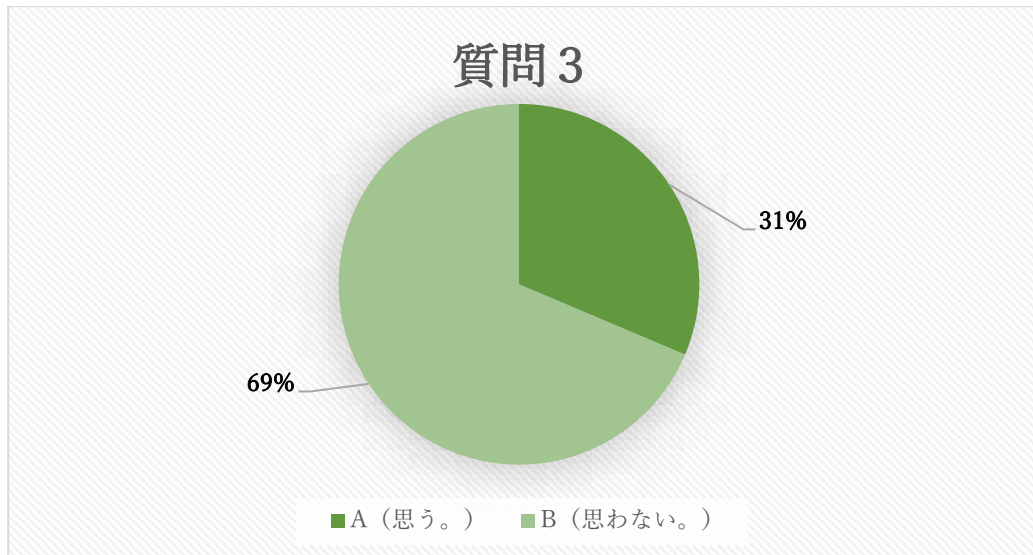


JA おおいたの信用事業・共済事業と銀行や保険会社が異なる点については、「JA おおいたには金融以外にもいろいろな機能があり、信用事業・共済事業は JA おおいたの一部に過ぎない。」(A) という回答が 78%あり、次いで「JA おおいたは、「組合」で組合員のための互助組織である。」(C) という回答が 48%あった。また、(C) の回答について年齢別に見ると(添付資料 5 参照)、30 歳未満は 33%、30~39 歳が 35%、40~49 歳が 52%、50~60 歳が 49%、61 歳以上が 62%選択するという結果であった。このことから、年齢層の高い人ほど、JA おおいたが組合員のための互助組織と考える傾向にあることが判明した。

(ウ) 質問 3 について

質問 3 は、「JA おおいたと民間企業は、同じような存在だと思いますか。」という質問である。これも、上記質問 1 及び質問 2 と同様に、JA おおいた職員が、JA おおいたをどういうものであると認識しているかを探るためのものである。

この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。

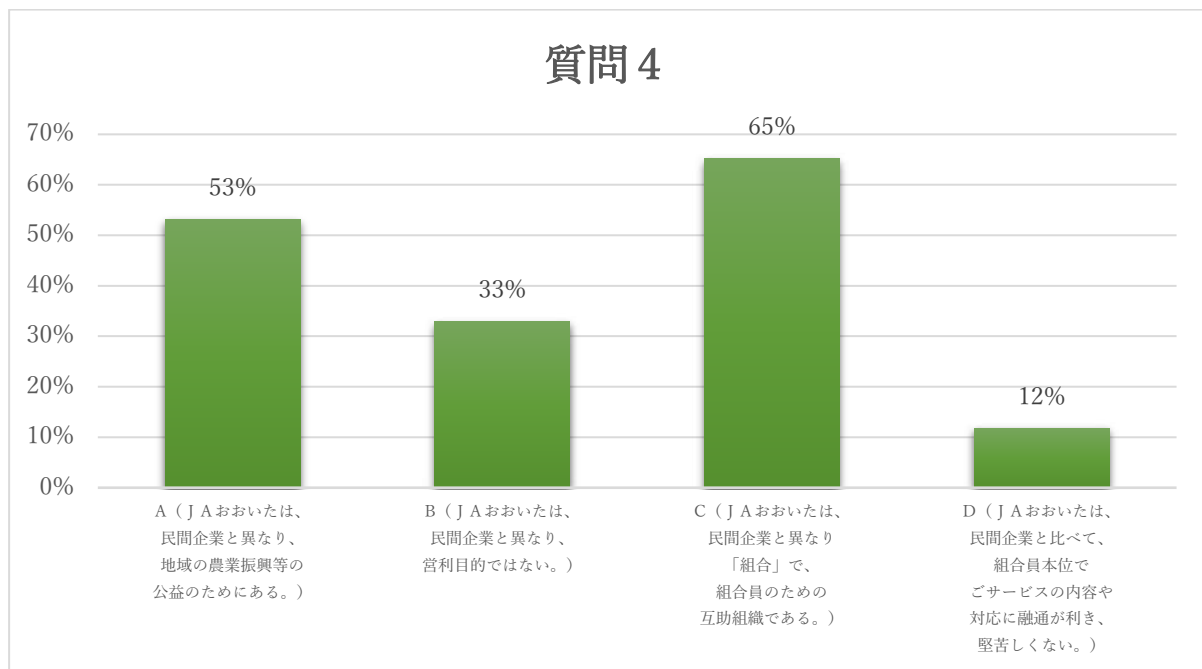


JA おおいたと民間企業は、同じような存在だと「思う」(A) と答えた者が 27%、「思わない」(B) と答えた者が 73%という結果になった。

(エ) 質問 4 について

質問 4 では、質問 3 で「B (JA おおいたは民間企業とは同じだとは思わない。）」を選択回答した者に対し、「JA おおいたと民間企業で違う点は何でしょう。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)」という質問を行い、JA おおいたと民間企業の違いについての認識を尋ねた。

この質問に対する回答の結果(％の記載は、当該選択肢の回答数を質問 3 において「いいえ」を選んだ回答数で割った数値である。)は以下のとおりである。



JA おおいたと民間企業で違う点については、「JA おおいたは、民間企業と異なり「組合」で、組合員のための互助組織である。」(C) が 65%、次いで、「JA おおいたは、民間企業と異なり、地域の農業振興等の公益のためにある。」(A) が 53%、「JA おおいたは、民間企業と異なり、営利目的ではない。」(B) が 33%、「JA おおいたは、民間企業と比べて、組合員本位でサービスの内容や対応に融通が利き、堅苦しくない。」(D) が 12%という結果であった。つまり、JA おおいたの職員の多くが、JA おおいたは、民間企業と異なる互助組織で公的性格を有しているという点を強く意識していることが判明した。このことは、多くの職員が、JA は総合事業を営んでいる点において銀行や保険会社などの他の金融機関とは異なる点とも考えられている点とも符合する。

質問 1 から質問 4 を合わせて考察すると、以下のようなことが言えるのではないかと考えられる。すなわち、JA おおいた職員は、JA の一般企業と異なる特質として、組合員のための社会的インフラとして機能していることを正しく認識していると考えられる。この点を強調することにより、JA おおいた職員に営利企業の従業員とは異なった面でのプライドを持たせることもできる。しかし、実際には、このような意識があることによって、他の専門の（兼業禁止などの規制が課せられた）金融機関の社員であれば有する金融マンとしてのプロ意識が芽生えにくくなる面もあると考えられる。プロ意識には、特定の分野についての専門知識の豊富さと、職業倫理観がその構成要素として含まれているとすると、その不十分さは、JA おおいたで起きている共済事業における不祥事の一因になり得るものと考えられる。

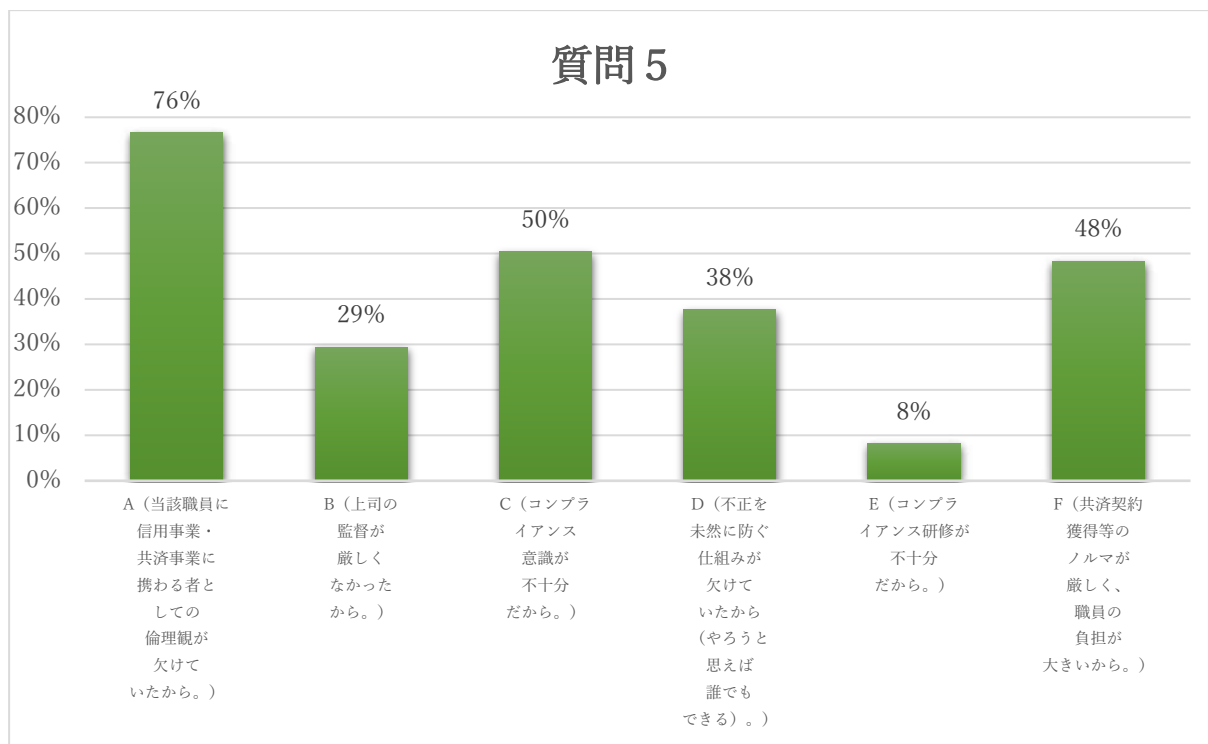
加えて、JA の公共性に対する意識は、ややもすると「公的性格を有する JA が不祥事を起こしてはならない（不祥事を隠さなければならない）」というプレッシャーがかかり、不祥事対応において内向きの意思（隠蔽への誘惑）が働きかねないということも言える。JA おおいたにおいて起きている不祥事の隠蔽は、職員の上記のような意識が負の方向に働いた面もあると言えるのではないかと推測される。

(オ) 質問 5 について

質問 5 では「あなたは、今回の東部事業部における共済貸付金の着服事件の原因は何だと思えますか。その原因として感じておられるものはどれですか。あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）」という質問を行った。

この質問は、東部事業部で起きた本件不正貸付について、東部事業部及び他の事業部、並びに本店の職員が考える原因を調査することを目的としている。

この質問に対する回答の結果（%の記載は、当該選択肢の回答数をアンケート回収数で割った数値である。）は以下のとおりである。



本件不正貸付の原因について、「当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けていたから」(A)が76%、「コンプライアンス意識が不十分だから」(C)50%、「共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きいから」(F)が48%という結果であった。

一般に不祥事が生じた場合にこのようなアンケートを行うと、当事者の個人的資質や、全体としてのコンプライアンス意識の欠如などが、原因として多く挙げられる傾向があるが、今回のアンケートでも同様の結果となっている。しかし、今回のアンケートにおいては、それらに次いで (F) を原因として挙げる者が多いという点が、きわめて特徴的である。

(F) の回答率を年齢別に見ると(別添資料5参照)、30歳未満は65%、30～39歳が62%、40～49歳が51%、50～60歳が39%、61歳以上が30%と年齢の低い職員ほどノルマの厳しさが本件不正貸付の原因と考える傾向にある。勤務年数別で見ても、5～9年の勤務年数の者は59%が選択する一方、30年以上の勤務年数の者は35%という結果であった(もともと、5年未満、10～19年、20年～29年の者の選択率はそれぞれ48%であった。)。この点は、共済契約の「自爆営業」による掛金の負担が、年齢の低い職員ほど重い(総給与支給額に占める「割合」ではなく、掛金差し引き後の可処分所得の絶対額の少なさという観点で)ことに起因するのではないかと推測される。しかし、総体的に見れば、各世代にまんべんなく共済ノルマの負担が重いという意識が根付いていることが窺われる。

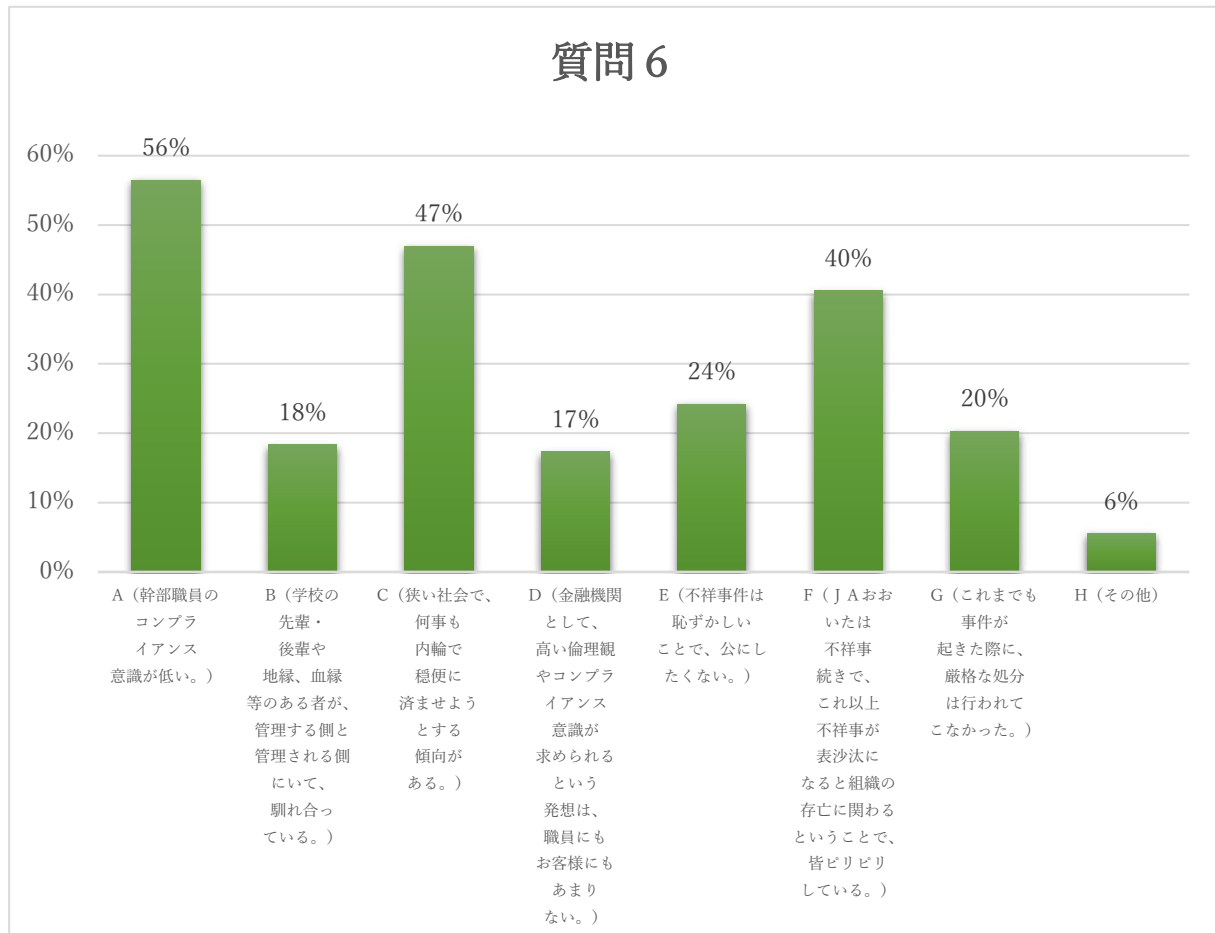
「共済ノルマの負担が重たいことが不祥事発生の原因となる」ということは、直ちに理解し難いものがあるが、この点は自由記載欄を読むことで理解することができる。

(カ) 質問6について

質問 6 では、「あなたは、今回の東部事業部における共済貸付金の着服事件が隠蔽された原因は何だと思えますか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)」という質問を行った。

この質問は本件不正貸付の隠蔽について、東部事業部及び他の事業部、並びに本店の職員が考える原因を調査することを目的とした質問である。

この質問に対する回答の結果(%の記載は、当該選択肢の回答数をアンケート回収数で割った数値である。)は以下のとおりである。



本件不正貸付の隠蔽の原因について、「幹部職員のコンプライアンス意識が低い」(A)が56%、「狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある」(C)が47%、「JA おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるということで、皆ピリピリしている」(F)が40%という結果であった。すなわち、内輪で穏便に済ませようとする内向きの意識や、これまで JA おおいたが不祥事続きであり、「これ以上不祥事を起こすことができない」という危機意識に、幹部職員のコンプライアンス意識の低さが相まって、「これ以上不祥事を表沙汰にすることができない」という誤った意識が生まれ、結果として、今回の本件不正貸付の隠蔽が起きた、と職員は考えていることが窺われる。

加えて、(A)の回答率を年齢別に見ると(別添資料5参照)、61歳以上の回答率が64%であるのに対し、30歳未満の回答率は40%とその回答率に大きな差があった(30~39歳は58%、40~49歳は56%、50~60歳は

59%)。このことから、年齢の高い者ほど、幹部職員のコンプライアンス意識が低いことが本件不正貸付の隠蔽の原因と考える傾向にあることが判明した。年齢が上がるほど幹部職員に近い立場の職員又は自身が幹部職員である者が多くなると思われ、その内実をよく知っていることや、自身の立場と比較することで、この選択肢を選択しやすいということが推測される。

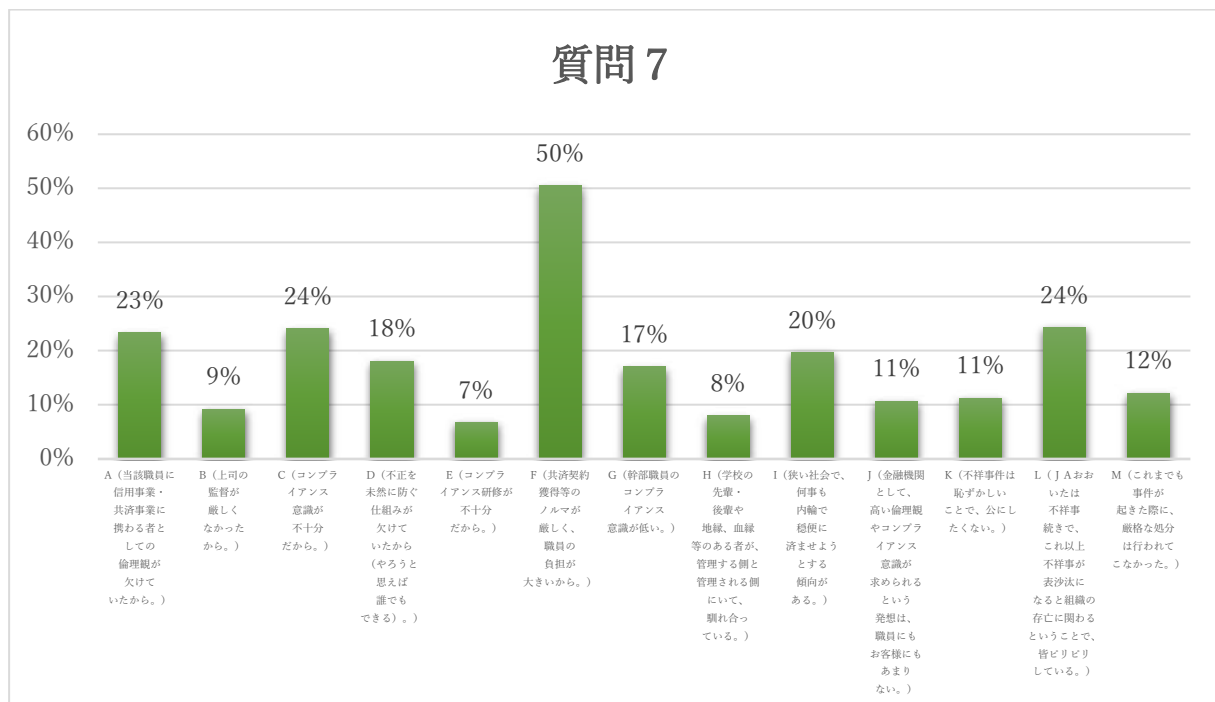
また、(A) の回答率を事業部別に見ると、東部事業部の回答率が 41% と全体平均の 56% に比して、特に低いものとなっている。これは、本件不正貸付の隠蔽の際にもあった職員が幹部職員を庇う意識の現われの一つ（悪いのは当事者であって、それは特殊な事例であると捉えて、幹部職員を庇い、悪く評価することはできない）とも捉え得るだろう。

(キ) 質問 7 について

質問 7 では、「(東部事業部以外にお勤めの方に伺います。) 質問 5 と 6 で 挙げていただいた問題点は、あなたの職場にも共通していると思いますか? 共通だと思う点について、○をつけてください。(複数回答可)」という質問を行った。選択肢としては、質問 5、6 と同様のもの（質問 6 の「その他」を除く）を設けた。

この質問は、JA おおいた職員が、本件不正貸付とその隠蔽の原因と考えている背景が、他の事業部にも共通して存在するかということ进行考察するための質問である。

この質問に対する回答の結果（%の記載は、当該選択肢の回答数をアンケート回収数（東部事業部の回収数を除く）で割った数値である。）は、以下のとおりである。



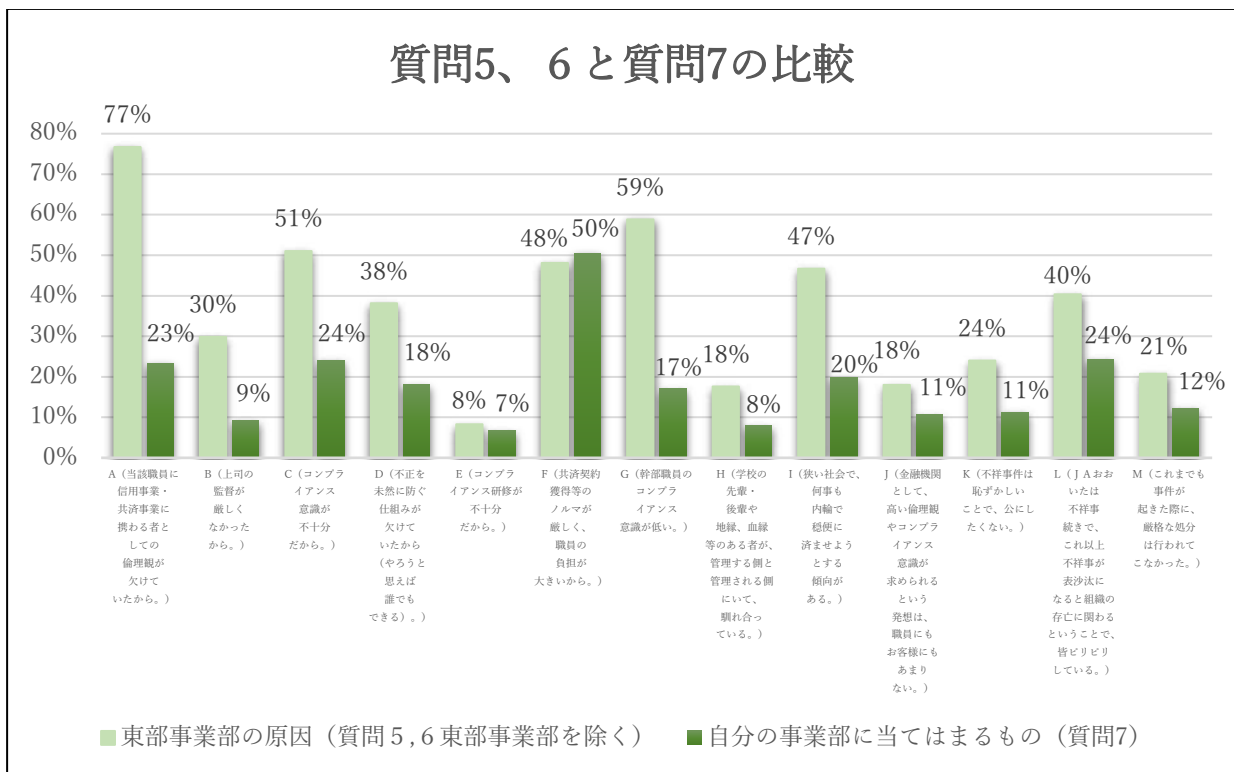
本件不正貸付とその隠蔽の原因のうち、自身の事業部にも当てはまるも

のについて、50%が「共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい」(F) は半数以上が選択し、次に「コンプライアンス意識が不十分」(C)、「JA おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるということで、皆ピリピリしている。」(L) を24%が選択した。

(ク) 質問5、6と質問7の比較

質問5、6における東部事業部所属以外の職員の回答と質問7を比較した。このことによって、JA おおいた職員が、東部事業部における本件不正貸付とその隠蔽の原因となっていると考える要因が、自らの所属する事業部においても存在すると考えているか否かが分かる。そして、共通の度合いが高いほど、本件不正貸付とその隠蔽は、東部事業部特有の事件ではなく、JA おおいたのどこでも起き得る不祥事であるということが出来る。

結果は、以下のとおりである（回答率は、東部事業部を除いた全体の回答のうち、当該選択肢を選択した者の回答率である。）。



また、各選択肢について、回答率の多い順に記載した表は以下のとおりである。

質問5、6 (東部事業部を除く)	
A (当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けている。)	77%
G (幹部職員のコンプライアンス意識が低い。)	59%
C (コンプライアンス意識が不十分。)	51%

F (共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい。)	48%
I (狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある。)	47%
L (J A おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるということで、皆ピリピリしている。)	40%
D (不正を未然に防ぐ仕組みが欠けている (やろうと思えば誰でもできる)。)	38%
B (上司の監督が厳しくない。)	30%
K (不祥事件は恥ずかしいことで、公にしたくない。)	24%
M (これまでも事件が起きた際に、厳格な処分は行われてこなかった。)	21%
J (金融機関として、高い倫理観やコンプライアンス意識が求められるという発想は、職員にもお客様にもあまりない。)	18%
H (学校の先輩・後輩や地縁、血縁等のある者が、管理する側と管理される側にいて、馴れ合っている。)	18%
E (コンプライアンス研修が不十分。)	8%

質問 7	
F (共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい。)	50%
L (J A おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるということで、皆ピリピリしている。)	24%
C (コンプライアンス意識が不十分。)	24%
A (当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けている。)	23%
I (狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある。)	20%
D (不正を未然に防ぐ仕組みが欠けている (やろうと思えば誰でもできる)。)	18%
G (幹部職員のコンプライアンス意識が低い。)	17%
M (これまでも事件が起きた際に、厳格な処分は行われてこなかった。)	12%
K (不祥事件は恥ずかしいことで、公にしたくない。)	11%
J (金融機関として、高い倫理観やコンプライアンス意識が求められるという発想は、職員にもお客様にもあまりない。)	11%
B (上司の監督が厳しくない。)	9%
H (学校の先輩・後輩や地縁、血縁等のある者が、管理する側と管理される側にいて、馴れ合っている。)	8%
E (コンプライアンス研修が不十分。)	7%

回答率に顕著な差がみられるのは、以下の選択肢である。すなわち、「当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けている。」

(A) は本件不正貸付の原因としては 77%の者が挙げていたものの、自身の事業部にはそのような職員がいると答えた者は 23%という結果であった。また、「幹部職員のコンプライアンス意識が低い。」(G) という回答は、本件不正貸付の隠蔽の原因として、59%の者が挙げた一方、自身の事業部にそれが当てはまると答えたのは全体の 17%に留まった。さらに、「コンプライアンス意識が不十分だから」(C) は、本件不正貸付の原因としては 51%の者が挙げているものの、自身の事業部にそれが当てはまると答えたのは全体の 24%、「狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある。」(I) は本件不正貸付の原因としては 47%の者が挙げているも

の、自身の事業部にそれが当てはまると答えたのは全体の 20%、「上司の監督が厳しくない。」(B) は本件不正貸付の原因としては 30%の者が挙げているものの、自身の事業部にそれが当てはまると答えたのは全体の 9%という結果となった。

まず、大きな差がある (A) については、東部事業部の問題に焦点を当てた選択肢であり、本件不正貸付の原因として挙げられる割合が高いことは当然と考えられる。また、(C)、(I) については、他の事業部の「不祥事」や「隠蔽」の原因・評価として、この選択肢が選ばれることには合理性はあるものの、自身の事業部が（一般的に）コンプライアンス意識が低く、隠蔽体質であることを積極的に選択しづらい点があると考えられ（あたかも自身の事業部がコンプライアンス違反を行い、それを隠蔽していることを自認することにもつながるため）、回答率の差が出ることは自然であると考えられる。さらに (G)、(B) についても、特定の事件が起きてからの振り返りとして（結果論として）評価する場合と、特定の事件が起きる前の評価の差であると考えられる。よって、東部事業部に対する他の事業部からの評価と、他の事業部の職員の自らの事業部に対する評価を比較する場合には、上記の選択肢については除外して考えることが妥当であろう。

これらの選択肢以外の選択肢を見ると、回答率の相違はあるものの、回答数の多さの順位には類似性が認められる。すなわち、上記 5 つの選択肢を除いた上位 3 つを多い順に並べると、いずれの質問においても (F) 共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい。」、(L) 「JA おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるといふことで、皆ピリピリしている。」、(D) 「不正を未然に防ぐ仕組みが欠けている（やろうと思えば誰でもできる）。」となる。

中でも非常に似た比率の回答が寄せられた選択肢が、(F) 「共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい」である。これにより、不祥事一般の原因として、職員が考える要因の一つということが判明した。これについては、自由記載欄にも数多くの意見が寄せられており、詳細な検討は自由記載欄の分析の際に行う。

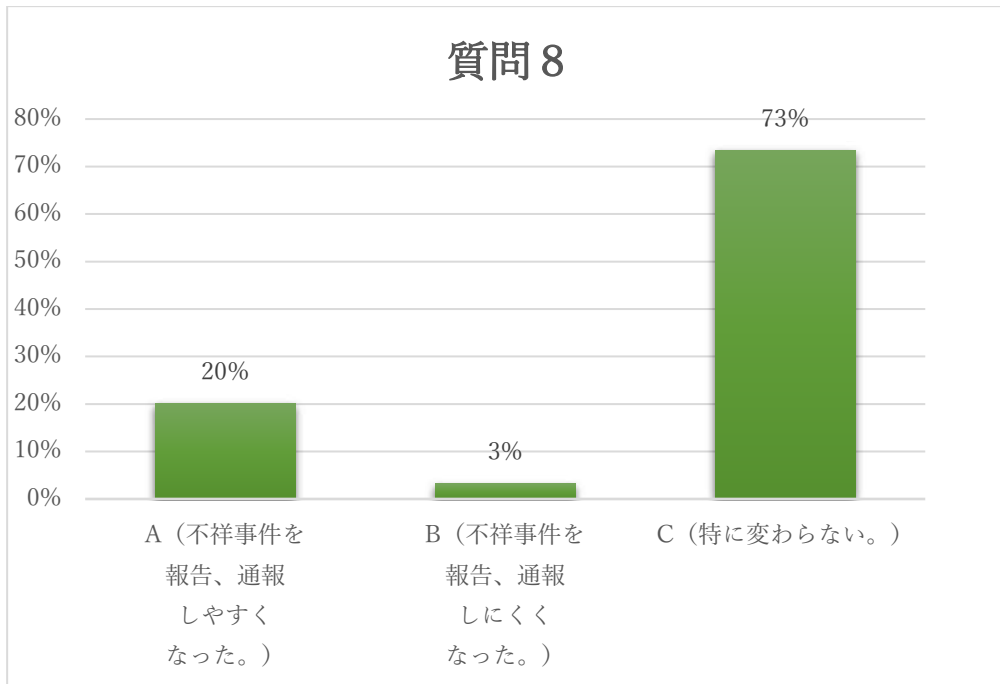
このように見ると、東部事業部に対する評価と自らの事業部に対する評価の傾向はかなり類似しており、東部事業部と自らの事業部には共通の意識や風土が存在すると職員が考えていることが分かる。このことは、本件不正貸付とその隠蔽といったような事件が、JA おおいたのいずれの事業部でも生じ得ることを意味すると言える。

(ケ) 質問 8 について

質問 8 では「JA おおいたが要改善 JA、レベル格付 JA に指定され、上司、本店に不祥事件を報告、通報しやすくなりましたか。当てはまるものに○をつけてください。」という質問を行った。

この質問は、JA おおいたが要改善 JA、レベル格付 JA に指定されたことによる職員の報告・通報に対する意識の変化を調査することを目的としている。

この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



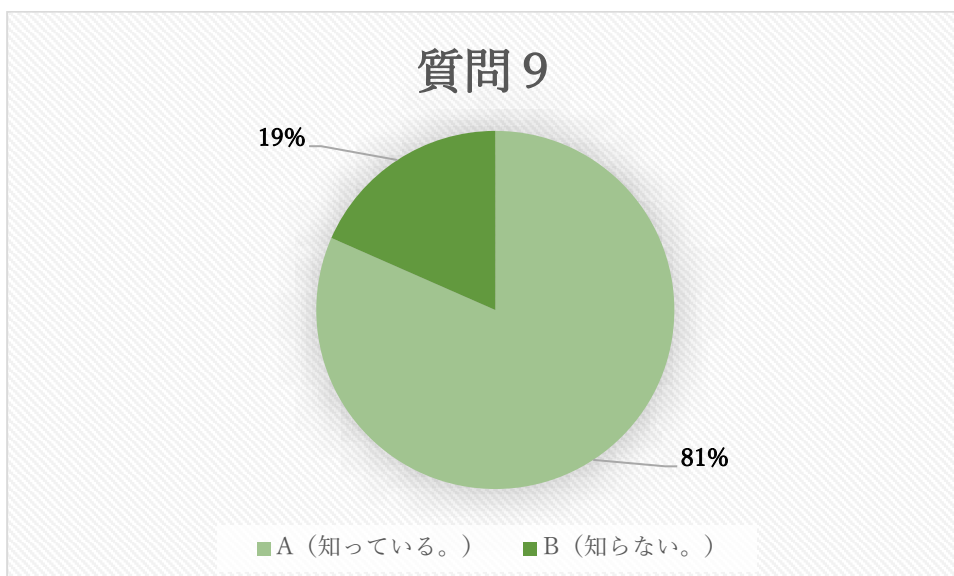
質問 8 に対し、73%が「特に変わらない」(C) を選択し、20%は「不祥事件を報告、通報しやすくなった」(A) を選択した。すなわち、JA おおいたが要改善 JA、レベル格付 JA に指定されたことは、それほど上司、本店への報告、通報のしやすさにはつながっていないことが判明した。

(コ) 質問 9 について

質問 9 では、「あなたは、JA おおいたの内部通報システムを知っていますか。」という質問を行った。

この質問は、JA おおいた職員の内部通報システムの認知度を調査するための質問である。

この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



JA おおいたの内部通報システムを知っていると答えた職員が全体の81%を占めた。

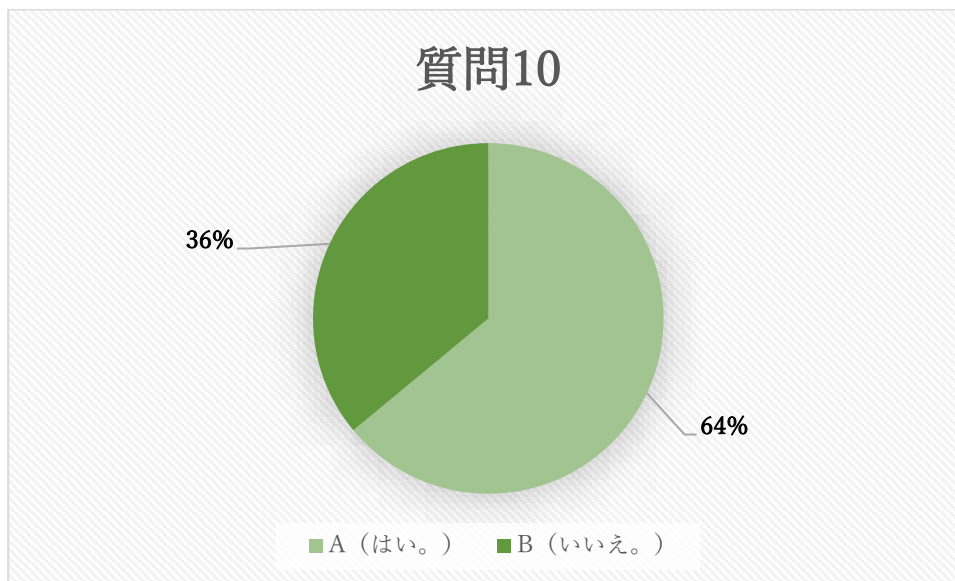
また、この質問の回答率を事業部別に見ると、本店勤務の職員においては、JA おおいたの内部通報システムを知っていると答えた者が92%と特に高い回答率であった。このような回答率の高さは、本店勤務の職員が内部通報システムの存在を各事業部に「伝える側」の職員となる場合が多いことが影響していると推測される。これに対して、「伝えられる側」の各事業部においては、本店における認知レベルには至っていないことが明らかである。

(㊦) 質問 10 について

質問 10 では、「あなたは、JA おおいたの内部通報システムを利用したいと思いますか。」という質問を行った。

この質問は、JA おおいた職員が内部通報システムを利用したいと考えるのかを調査するための質問である。

この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。

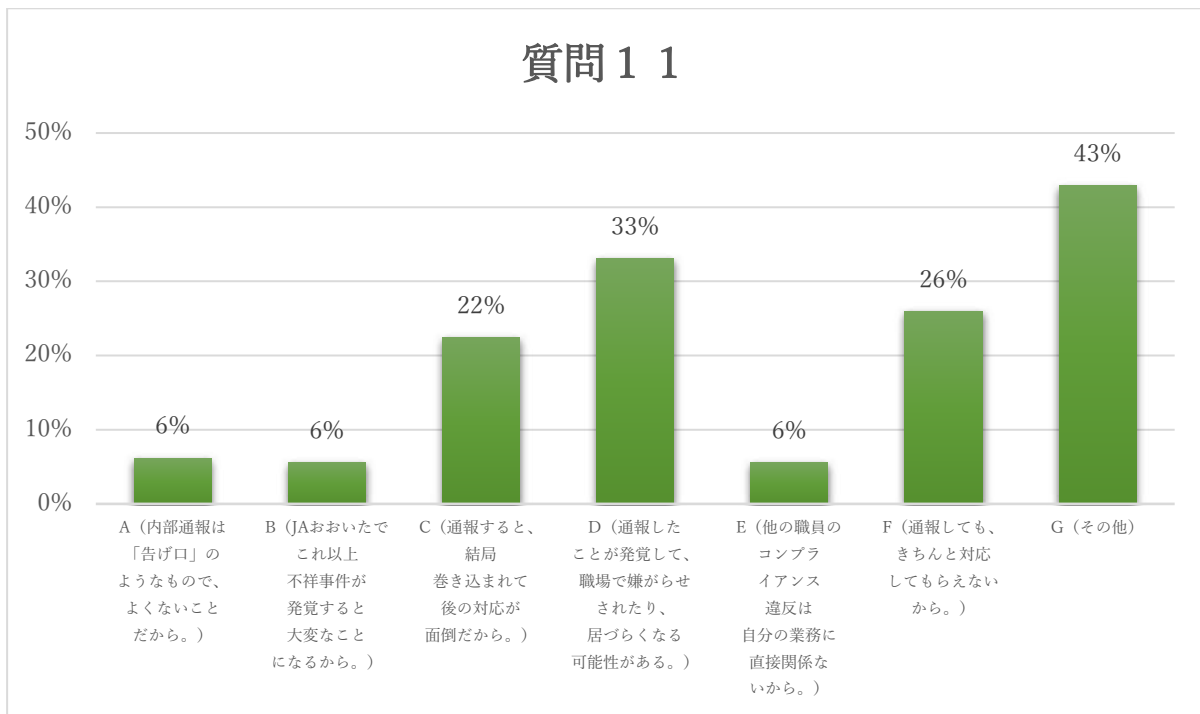


質問 10 に対し、64%の従業員が「はい」(A) と答え、36%の従業員が「いいえ」(B) と答えた。つまり、内部通報システムのことを知っているにもかかわらず、これを利用したいと考えている職員は3分の2程度に留まることが分かる。内部通報制度が個々の不祥事を発生させないための牽制となり、また、隠蔽を試みても、隠蔽し切れないという覚悟を決めさせる上で、非常に重要なものであるということからすると、やや不安を覚える結果である。しかし、逆に言えば、過半数の職員が内部通報システムを利用したいと考えているということは、今後の JA おおいたのコンプライアンス体制を考える上では希望が持てる結果である、という評価もできる。

(㊧) 質問 11 について

質問 11 では、「(質問 10. で「B いいえ。」を選択回答した方は、ご回答ください。) あなたが J A おおいたの内部通報システムを利用したいと思わない理由はどのようなものでしょうか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)」という質問を行った。

この質問に対する回答の結果(%の記載は、当該選択肢の回答数を質問 10 において「いいえ」を選んだ回答数で割った数値である。)は以下のとおりである。



JA おおいたの内部通報システムを利用したいと思わない理由としては、「その他」(G) が 43% を占め、次に「通報したことが発覚して、職場で嫌がらせされたり、居づらくなる可能性がある。」(D) が 33%、次に「通報してもきちんと対応してもらえないから。」(F) が 26% という結果となった。この点は、内部通報の方法が JA おおいた内の担当部署に対する電話しか認められていなかった時代に、声などから通報者が露見するということがあったという事例が職員の間で知られていることによるものと思われる。結果として、JA おおいたでは、外部の弁護士事務所の窓口を設け、メールでの通報の受付も可能としたが、過去の悪しき事例が尾を引いているものと理解される。この表れとして、第三者委員会が設置したメールによる通報窓口には、1件も通報がなかった(郵送による通報は1件あった。)

イ 自由記載欄についての分析

質問 12 として「今後これ以上職員による着服やその隠蔽などの不祥事件を発生させないためには、どのような対応が必要だと思いますか。あなたのお考えをお聞かせください。(自由に記載してください。)」という質問を行い、職員の意見を自由に記載する欄を設けた。

多数の職員が記載を行い、中には別紙付きで回答を行う職員もいるなど、

職員の忌憚のない意見が数多く寄せられた。

自由記載欄で圧倒的多数の意見は、「共済、その他ノルマの軽減、廃止」を求めるものであった。全体数（自由記載欄に記載があるものに限る。）に対する割合は19.4%であった。質問5、6、7でも述べたように、JA おおいたの職員の多くが、本件不正貸付の一因や自身の事業部に当てはまるものとして、「共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい」ことを挙げていたが、これに加え、今後の不祥事防止策としてもこの点の改善が最も多く挙げられる結果となった。ノルマ負担が大きいことがなぜ不祥事につながるのかという点には何通りかのロジックが考えられるが、アンケートでは、職員が達成できないノルマを自爆営業として、自身で掛け金を負担することで達成しているため、職員の経済面が厳しくなることで不祥事（金銭の横領等）が生じるという意見が多く見られた。また、自由記載欄の記載の多くからは、ノルマの負担による職員のストレスや閉塞感などが感じられ、それが不祥事を生む精神的な土壌となっていることは否定できないと考えられる。

また、「風通しの良い環境を作る、上司、同僚とのコミュニケーションを密にとる」という意見（16.4%）、「上司のチェック体制の不徹底（検印の形骸化等）の改善」という意見（11.4%）、「不祥事の内容・処分の公表を行うべき」という意見（4.7%）、「人材・人員不足の改善」という意見（4.6%）も多くみられた。これらの職場環境の与える影響も不祥事の原因の一端を担っていると考えられる。

以下、自由記載欄の中で代表的なものを以下に挙げる。

(ア) 共済、その他ノルマの軽減、廃止を求める意見

- ▶ 今回の不祥事が当てはまるか定かではないが、共済ノルマを職員に課していることがおおくの JA おおいたの不祥事の引き金になっていると感じる。ノルマを達成するために必要以上の共済契約に自らが加入している職員があまりにも多い。…… 費用（掛金）を捻出するために集金した組合員の現金や共済貸付金を不正に着服することが頭をよぎっても何ら不思議ではない。身の回りの職員でも年間に130万円以上の掛金を支払い、自ら共済に加入しているのを目の当たりにしている。この出費を苦に結婚や出産をためらうという話も耳にしている。
- ▶ 現在の状況として、共済事業、信用事業においてノルマがある。これは共済事業、信用事業に従事していない職員にとっても従事している職員にとって厳しいものである。その他にもほぼノルマといってもいいものがあり、自腹を切るような事が多々ある（農業新聞、旬鮮クラブ、家の光、年末の鍋セット等）。これが職員の経済を圧迫し、ほとんどの職員がJAに対して不満を持っていると思われる。これがほとんどの不祥事事件の根本になっていると思うので、この問題を解決する必要があると思う。
- ▶ 職員の共済のノルマ（共済・購買）の職員の自爆のために年間自分の所得から何十万円と毎年払っている。上司からはノルマの自爆の強要ではないが、間接的にノルマ100%の達成を求められる。また渉外の共済ノ

ルマが大きすぎ、毎年のノルマ達成者は50%ぐらいである。達成も未達成も多くの自爆をして毎年個人の所得から支払っています。共済ノルマに対する自爆払いの為、各職員の生活が苦しくなり、JA おおいたでは、金銭面に関する不祥事が後を絶たないのが現実です。

- 毎年の職員に対するノルマが大きく、ほとんどの職員が自爆営業でノルマを達成している現状を変えない限り今後も不祥事は発生すると思います。……これだけ不祥事が続いても職員の共済ノルマを自爆させる圧力が今でも残っている、表面上の実績は良くても、現状は職員が無理をしているだけの地区は今でもあります。
- 共済目標が高い為、日々大変な思いをしている。目標の達成について上司ときちんと話し合うことなく達成は必ずしないといけない為、自分自身で共済をかける人が多い。そのため、掛金が払えなくなるので、着服してしまうのだと思う。上司も共済を自分自身でかけて目標を達成させていることは知っている為、不祥事は今後も無くならない。
- ノルマが厳しく、職員の負担が大きいのもどうにかしてもらいたい。何の知識もなくポイントだけ与えられて達成してくださいといわれても厳しい。(それだけでも負担に思う人もいると思う。)
- 職員の給与（臨時を含む）が低すぎる上に、生活事業や共済事業のノルマについて、強い圧力をかけられるために自爆をしたりするので、掛け金等により、生活が苦しくなり他人の現金を着服する不祥事が起こるのだと思う。無理なノルマやパワハラまがいの圧力がなくならない限りは、根本的な解決はないと思います。
- ノルマが各職員に割り当てられているものが多すぎる。業務内容に全くあっていない。負担が酷すぎる。
- 着服に走る原因の一つに職員へのノルマの負担が大きく、ワーキングプアの状態になっていることもあるのではないかと？経営の関係で難しいのかもしれないが、職員への負担を減らし、生活に充足感を得られればある程度減るのではないかと思う。
- 日頃の業務よりもノルマで評価されている。ノルマを達成しなければ個人的に責められて職員の負担になっていると思う。いまのJA おおいたの体制を見直すべきだと思います。
- 私は臨時なのでノルマはないですが（ノルマがあるので正職員にもあまりなろうと思っていません。）、職員の方はこの人数の少ない地域でとても大変だろうなあと思います。家の光の販売も自己負担の方が多ようです（インターネットで家の光と検索すると、職員が自己負担して売り上げを伸ばしている…というようなことを書かれています）。優秀な人はノ

ルマもなく、給料もたかいところへ行ってしまう。

- 個人目標（ノルマ）による人事、評価制度の軽減。現在は業務内容に関係なく、販売や共済ノルマによる評価が主となっており、特に共済ノルマについては、いわゆる自爆行為による職員負担の増加や共済を獲得できずとも一定の給料を得ることができればよいなどの職員の仕事に対する意識低下にもつながっている。
- 共済のノルマが厳しく、中途退職者が非常に多いブラック企業と化している。
- ボーナスを減額して、共済目標をなくす。獲得者には奨励金で還元すれば精神的なストレスを発生させなくなり、不祥事はなくなると思う。
- 達成が難しい共済ノルマを毎年設定され、達成できなければ面談で追い詰められる。結局、自分で加入する人が多く、毎月給料の多くが共済掛金やその他のノルマに消えていく。生活するために働いているのに、働くためにお金を払わないといけない現状は、職員のやる気を削いでいると思う。
- 共済ノルマが厳しく、自腹で共済に入り多額の支払いを行っている職員が多い。上司より共済の達成率や推進の追求がほぼ毎日のようにある。それによりストレスがたまりやってしまうのも一部あると思います。
- 無理なノルマなどを強制的に押しつける様なやり方でなく、やりがいのある仕事の方法や本当に今 JA がやらなくてはならない仕事を職員に示してほしいと思います。
- 共済等職員へのノルマでまともな生活ができるレベルの給与とならない。ボーナスも共済ノルマの達成次第となり働く意欲の低下につながっていると思うので改善が必要。
- 昔のようなやり方でノルマを達成できる時代ではない。若い方が不祥事に手を出してしまう原因はそこだと思ふ。
- ノルマ、ノルマで農協の事をよく思っていない職員が多い。
- 根本的に共済契約獲得のノルマが厳しいことに原因があると思います。LA、一般を問わず達成できないとそれを厳しく責められ、場合によっては人格否定にまでつながることもあると個人的には考えています。今までの不祥事件の原因も大もとはノルマによるもので、他の原因を上げているのを見ると、ノルマの厳しさを問われるのを恐れて付け加えたのではという疑いも感じています。

- 共済事業、経済事業と担当課以外のノルマが多く、仕事のやる気をなくす。結局ノルマを自分で補っている人が多く、給料が減るノルマを増やすのではなく、職員の仕事レベルを上げ人員を削減した方がよい。
- 人為削減、業務多忙、ノルマがきつくブラック企業となっており、いい人材が入ってこない。
- 厳しくしめつけたり、無理なノルマを押しつけたりしかできない経営陣をやめさせる。
- それぞれの職員一人一人に見合った目標設定をするなど、プレッシャーを重くかけないようにするなど、会社（組合）が業務についてしっかり検討すべきだと思う。
- なぜ、漁協とか銀行とかは不祥事がないのに、JAはこんなにも多いのかといつも思う。やっぱりノルマが多くて、大変追い込まれる。上司もまた追い込まれる。上は下へポイント取れと行って下が追い込まれ、下が取れなかったら、上の者が追い込まれるの繰り返しかと思う。ノルマが厳しいのがこの繰り返しかなと思う。
- 個人ノルマの増幅により、金銭的、精神的に追い込まれてのような不祥事が起きたと思います。努力してノルマを達成しなければいけないが、できなければ自爆しろという風潮が昔から農協にはある。
- 共済事業に頼らない農協づくりが必要！給料は安いいうえ、共済ノルマは多く、目標に達成できなかつたら自腹で達成させるその繰り返しが無くない限り、不祥事は起きると思います。
- 数字に追われる毎日にうんざりしています。ノルマなど厳しく、改善されていません。
- 共済ノルマが高いことで、職員が焦り、周りからも実績が上がらないと強く言われて、不祥事が発生。共済加入にもお金がないと払えなくなり、顧客から着服してそのお金を共済掛金に支払いする、などから上司などが職員を煽りどうしたらいいかわからなくなり、不祥事が発生していると思われまので、ノルマを下げることやあまり上司などが強く言わないようにしたいと思います。
- 共済の目標さえ、達成すれば、普段の仕事や社会人の基本である挨拶すらできない職員でも管理職になり、共済目標が達成できない職員を面談として、呼び出し、叱責する。私がJAを退職したのは³¹、そのような組織に未来はないという失望、心が折れ、うつ病になりかけたからです。

³¹ 正職員を退職し、嘱託職員になった職員の意見である。

- 支店、本店、事業部によって異なると思いますが、生活用品等のノルマ・渉外の人は毎年増える共済ノルマ、減らされた人数での通常の仕事、みんないっぱいいっぱい心で余裕がないような感じがします。
- とにかく、ノルマが関係している。これが苦しめている原因だと思えます。ノルマを考えなくてもいい、働きやすい職場を作ってほしいです。
- 金銭的にも給与は低いのに共済などのノルマ未達成の場合の暗黙の自爆営業などの職員への搾取によるやる気や愛社精神がスポイルしているから起こりやすい体質でもあると思われる。
- 共済について、前は自分も共済のノルマ（勝手に割り振られる）があり、達成していないと呼び出されたり、ストレスも多かった。今は共済活動をして、ボーナスをもらうか、しなくてボーナスなしかを選択できるようになり、共済を取らなくてよいので、精神的にラクになった。
- 不祥事の一番の原因はノルマだと思います。信用、共済、経済で年々かささんでいくノルマに加えて、達成させるための面談と言う名の威圧等は、仕事に対する意識低下になります。顧客に満足してもらうことよりもノルマを達成させることに重視されすぎていると日々思います。
- まずノルマ（目標）が大きすぎるのと、推進の種類が多すぎるのが悪いと思う！

(イ) 風通しの良い環境を作る、上司、同僚とのコミュニケーションを密にとるという意見

- 「風通しの良い職場作りを…」という言葉をよく耳にしますが、この言葉を職員一人一人がどう捉えているのか、どうしたら自分達の職場がそういう環境になるのかを考えて行動していかなければならないと思えます。働く上で職場環境というのはとても大事なものだと思えます。心がけとして、普段から上司や同僚たちと積極的にコミュニケーションを取り合い、何でも気軽に話ができるような雰囲気づくりを心掛けて日々の業務に取り組むようにしています。そういう職場環境だと社会人の基本である報告連絡相談がスムーズにできるようになると思いますが、実際それを実感しています。よい職場環境を築くために職員一人一人が自分なりに何かを考え、それを心掛けながら業務に取り組むことは大事なのではないかと思います。
- 管理職だけではなく、職員一人一人が自覚と責任を持ち、危機感と緊張感を忘れず、馴れ合いは捨て、大分県農協の職員として恥じない行動をすべく、風通しのよい職場にしていくことが重要。お互いが見て見ぬふりをせず、忠告しあえる環境。

- 「いかに風通しの良い職場環境を作るか。」
公私共に何でも相談できる体制が、雰囲気があれば少しでも個人が思い、悩み、苦しみ、事を起こす前に防げるのではと思います。

(ウ) 上司のチェック体制の不徹底（検印の形骸化）の改善を求める意見

- 不祥事が起きるたびに上司とも話をしているが特に金を扱う部署においてチェック機構が働いていない。検印を押すにしてもよく確認しないまま押印していることを見かける。…… もっと管理職は目を光らせてほしい。このままだとまた起こりかねない。
- オペレーション処理をする者、照合・検印をする者と数人の者が流れ作業のように処理するのではなく、特に検印者（管理者）については、的確な処理であるか等検証をしっかりとすべきであると思います。担当業務で融資稟議書が各支店より回ってきますが、不備等が多く、その状態で検印がされていること、検印者は内容の確認をしているのかと思うことが多々あります。
- JA など大きな組織体となれば、職員による着服などの不祥事は起きるものと仮定して、組織内の管理・監督に当たるべきです。不祥事の発生を未然に防ぐためにも管理職の責任が大きいと思います。…… 部下があげる書類、伝票等の検印が形式的である。棚卸商品の残高確認や遵守すべき事務手続等がなおざりになっている。…… それらの事が要因となって職場規律の緩み、これくらいのことはわからないだろうという空気が生まれ、不祥事へとつながっていくものと思われまます。

(エ) 不祥事の内容・処分の公表を行うべきという意見

- 処分内容をどこまで公表できるか、すべきかはわかりませんが、少なくとも管理職の中では不祥事発生にかかる原因や手口、類似案件の調査等の共有に留まらず、処分の結果についても共有して不祥事発生の意識醸成に役立てるべきだと思います。
- 不祥事が発生したときにもっと細かい情報が欲しい。特にどのように処分が下ったかの情報は全くと言ってよいほど入ってこないもので、対岸の火事で終わってしまう。すべてを外部にまで公にする必要は無いと思うが、内部にまで隠蔽しているように感じるし、再発を防止しようと本気で考えているのか疑問に感じる。
- 不祥事が発生した根本の原因を考えるべきである。不祥事の詳細についていまだ公開されたことはなく、隠蔽しているのはむしろ本店や上層部である。不祥事の詳細を公表し、職員間で共有して再発を防ぐ、広く職員から意見を聞き、根本の原因を洗い出しつつ改善していかなければいつまでもたっても不祥事は無くならないと考える。

(ウ) 人材・人員不足の改善という意見

- 職員の資質が低すぎる。人材不足なんだと思いますが、適材適所を基本に特に管理的役職は資質の高い人材を登用してほしい。
- 今の県農協は、人件費を削減することで収益を確保している状態にあります。そのような中で、1人1人の仕事量が多くなっている状態で、不祥事をなくすこと（監督すること）ができるか不安であります。

(3) アンケート結果の総評

以上、アンケート結果を概観し、分析を行った。今回のアンケートにおいて、判明した点は以下のとおりである。

- 職員は、JA おおいたは他の金融機関、その他民間企業とは異なる組合員のための社会的インフラ的存在と意識しており、そのような意識は、他の金融機関、その他民間企業の社員が有するプロ意識の欠如、隠蔽体質の一因となっていると推測されること。
- 本件不正貸付、隠蔽の原因として職員が考えている原因は、東部事業部以外の事業部においても共通して当てはまり、本件不正貸付、隠蔽の原因は、東部事業部特有の風土が原因となったとは考えられないこと。
- 職員が考える本件不正貸付を含む JA おおいたの不祥事の原因として最も多く挙げられるものは、共済等のノルマが厳しいという点であること。
- JA おおいたの内部通報システムは、本件不正貸付、隠蔽判明の端緒となっているものの、全ての職員にとって利用しやすいシステムとは認識されておらず、さらなる運用の改善が必要であること。

8 ガバナンス論

第三者委員会では、幹部による本件不正貸付の隠蔽の背景には、JA おおいたの体制上の問題もあるのではないかと考え、そのガバナンスについても調査を行った。

JA おおいたの機関としては、総会（総代会）、経営管理委員会、理事会及び監事が存在する。経営管理委員と監事は総会（総代会）によって選任され（定款附属書役員選任規程第2条）、理事は経営管理委員会が選任する（定款第32条）。経営管理委員、理事、監事は、組合と委任の關係に立ち（農業協同組合法第30条の3）、組合に対して善良な管理者としての注意義務を負うことになる（民法第644条）と共に、組合に対して忠実義務を負う（農業協同組合法第35条の2第1項及び第35条の5第5項）。「忠実義務」は、託された財産に対する利益相反行為を禁止する觀念を中心とする信託法に由来する義務であり（信託法第30条及び第31条）、JAの役員には財産を預かる受託者としてのプロ意識が求められることを意味する。

(1) 経営管理委員会の選任プロセス

経営管理委員選任の議案は、経営管理委員会会長が、推薦会議において推薦された者を候補者として議案を作成し、これを総会に提出する（定款附属書役員選任規程第4条第1項及び第2項）。

推薦会議は、定款附属書役員選任規程別表に掲げる区域ごとに、その区域に属する正組合員を代表する者として選ばれた同表に掲げる人数の正組合員をもって構成される（定款附属書役員選任規程第4条第3項）³²。

推薦委員の区域と人数（報告書日付け現在）

区別	人数	区域
第1区	2人	旧くにさき西部農業協同組合の区域
第2区	1人	旧杵築市農業協同組合の区域
		旧山香町農業協同組合の区域
第3区	2人	旧くにさき農業協同組合の区域
		旧姫島村農業協同組合の区域
第4区	3人	旧大分市農業協同組合の区域
第5区	2人	旧さわやか農業協同組合の区域
		旧湯布院町農業協同組合の区域
第6区	2人	旧大分のぞみ農業協同組合の区域
		旧野津町農業協同組合の区域
第7区	3人	旧佐伯豊南農業協同組合の区域
第8区	2人	旧ぶんご大野農業協同組合の区域
第9区	1人	旧大分みどり農業協同組合の区域

³² まず、それぞれの地区内に住所を有する組合の総代によって構成される地区推薦委員選出会議が地区推薦委員を選出する。次に、地区推薦委員が区別ごとに推薦委員選出会議において推薦委員を選出する。このようにして選出された推薦委員が推薦会議を構成し、経営管理委員候補を決定する。

第10区	2人	旧大分ひた農業協同組合の区域
第11区	2人	旧中津下毛農業協同組合の区域
第12区	2人	旧大分宇佐農業協同組合の区域
		旧安心院町農業協同組合の区域
全域	—	—
合計	24人	

推薦会議において、推薦委員はそれぞれの区域の中から経営管理委員候補者を推薦する。経営管理委員の選挙は、JA おおいた全域の総代によって全域の経営管理委員について行われることになるが、推薦委員会の作成した名簿とおりの選出が行われる結果、経営管理委員は、各地域に人数が割り振られた構成となり、経営管理委員会は、各地域の代表が集まった委員会という性質を有することになる。言い換えるならば、経営管理委員は、JA おおいた全体の総代によって選出された存在という建付けでありながら、推薦委員の選任というプロセスを経ることで、あたかも選挙区制が採られているかのような実質を有し、経営管理委員は各区域の代表としての実質を有することになる。

JA おおいた全体の経営を担う者という立場と細かく分かれた区域の代表という両面は、総論的には両立し得るが、個別の問題においてはJA おおいた全体の利益と各地域の利益との間に利益相反の関係が生じ得る。この点のバランスについて、経営管理委員に対してヒアリングを行うと、皆一様に「経営管理委員はJA おおいた全体の経営を行うものである。」と述べ、抽象的には自らの立場について「あるべき姿」を理解していた。しかし、他方、他の経営管理委員についてどう思うか、という質問に対しては、「以前よりは良くなったが、依然として自分の地区の利益を強く主張する経営管理委員がいる。」旨の回答が複数あった。さらに、地元の利益よりJA おおいた全体の利益を考える経営管理委員の割合はどのくらいかを尋ねたところ、ある経営管理委員は「半分半分」との答え、別の経営管理委員は「全体のことを考えるのは2割程度」という答えであった。これは、実際の経営管理委員の振舞いについては、各地域の代表という面が強く感じられる場面があることを示している。その例として、ある関係者は、各地域に分散する集荷場等の営農施設を統合集約する作業が一部経営管理委員の反対で進まなかったことを挙げている。

なお、推薦委員の中では、経営管理委員についてその専門性の観点から候補者を選任するという発想はないとのことであった。むしろ、経営管理委員中に認定農業者を過半数入れなくてはならない(農業協同組合法第30条第12項及び第30条の2第4項)等の法改正によって、JA おおいたの経営を担う者という観点から見た場合の最適者の選任が必ずしも容易ではなくなっているという意見が複数の経営管理委員から聞かれた。

「JA おおいたの経営を担う」ということの重要課題の一つは、JA おおいたが事業収支の低迷からレベル格付1の指定を受けている状況に照らして、「JA おおいた全体の事業収益を出す」ことであるが、企業経営の経験者など経営者的知見を持つ者を経営管理委員に選任することの必要性が経営管理委員の中でも感じられていることが認められた。「事業収益」を重視することは、農協が出資者＝組合員に対する利益配当をする営利団体ではないという建前と矛盾するものではない。

経営管理委員の出身母体各事業から見た変遷

	平成 28 年度～平成 30 年度	平成 30 年度～令和 3 年度
南部	5	5
中西部	7	7
東部	3	3
北部	7	6
豊肥	4	3
合計	26	24

経営管理委員のうち経営管理委員会の決議により選出された 1 名が経営管理委員会会長となり、経営管理委員会副会長は経営管理委員会の決議により 2 名まで選出することができる（定款第 34 条第 1 項及び第 2 項）。

(2) 理事選任プロセス

理事は、JA おおいたの業務執行を担う。理事は経営管理委員会が選任し（定款第 32 条）、理事の中の代表理事は、経営管理委員会の決議により理事のうちから選出する（定款第 35 条）。また、経営管理委員会の決議により、代表理事のうちから理事長 1 名を選出する。専務理事と常務理事は、必要に応じ理事会の決議により理事のうちから選任することができる（定款第 36 条第 2 項）。

経営管理委員会の依頼を受けて開催される理事推薦委員会が、理事及び代表理事並びに理事長の候補者を推薦する。理事推薦委員会は、経営管理委員会会長（1 名）及び副会長（2 名）並びに専門委員会委員長（3 名）及び専門委員会副会長（3 名）によって構成される。

理事の選定手続は、実際には、以下のように行われている。理事推薦委員会は、他の経営管理委員と調整を行ったうえで理事候補者の推薦を行う。理事は、5 つの事業部のトップを務めるいわゆる「エリア常務」とそれ以外の本店の理事に大別することができる。エリア常務については、各事業部と紐づけられた経営管理委員が、それぞれの各事業部でキャリアを積んできた幹部職員を各事業部の常務理事に推すことが多いとされる（各事業部の事務方トップ（以前の統括部長など）が典型的であるが、例外もある。）。なお、事業部は複数の区域から構成され、各事業部につき、その事業部に紐づいた経営管理委員は複数いることになるが、その間で誰をエリア常務に推すかについては意見の一致が見られない場合がある。その場合は、当該複数の経営管理委員の中で協議が行われ、その協議が調わなかった場合、本店が調停に入り、他の事業部出身の者が当該事業部の理事になるということも例外的には起きている。エリア常務以外の理事については、まず、推薦委員会が代表理事と理事長とするべき候補者を選定する。理事長には、それまでの専務理事などが推挙されることが多い。次に、推薦委員会委員長（通常は、経営管理委員会会長）が理事長候補者と協議して、理事長の片腕となるべき専務理事 2 名の候補者を選ぶ³³。ヒアリングでは、理事長及び専務理事以外の理事につい

³³ 現在の専務理事のうち 1 名は農林中金からの出向者であるため、そのような選定プロセスは経

ては、能力や人柄を見て人物本位で適任者を候補者として選ぶ、との説明がされていた。

理事、特にエリア常務には、上記の経営管理委員と同様、「JA おおいた全体の経営を担う者」という立場と（当該事業部に属する）「地域の代表である経営管理委員に指名された者」という両面があることになる。各事業部でキャリアを積んできた職員からすれば、最終的にはエリア常務になりたいと考える者がいることは想像に難くない。そのような者は、当該事業部に属する地域から選任された経営管理委員の言うことをよく聞いて、経営管理委員に認められることが必要になる。上記のとおり経営管理委員の実態が未だに地域代表としての性質を強く残すものであるとするならば、エリア常務もそれに合わせて振舞わざるを得ず、JA おおいた全体の利益のために事業部の利益を犠牲にするというようなことは困難となる場面があることも想像される。そのような問題を解消するためには、経営管理委員会の意識改革に加えて、エリア常務を、敢えて当該エリアの生え抜きの職員以外の者や、そもそも JA おおいたの職員出身者ではない者にすることなどが必要になるものと考えられる。

(3) 監事の選任プロセス

監事は、経営管理委員及び理事の職務の執行を監査する者である（定款第37条）。

監事選任の議案は、経営管理委員の選任と同じく、経営管理委員会会長が、推薦会議において推薦された者を候補者として議案を作成し、これを総会に提出する（定款附属書役員選任規程第4条第1項及び第2項）。監事候補者選考会運営要領によると、監事候補者選考会は、同要領の別表に定める区別ごとに、区別の推薦委員をもって開催され、同要領の別表に定める定数の地区代表監事候補者を選出する。その結果、制度上は、監事の選出には選挙区制はないものの、実質的には各事業部に監事が割り当てられる（少なくとも誰も監事を出さない事業部が存在しないようにする）仕組みになっている。

後に述べる員外監事以外の監事については、地域の代表である経営管理委員が、JA おおいたの職員を退職した者から選任することが多かった（現在、員外監事ではない監事のうち1名は元市役所職員で、残りは元職員である。）。

なお、監事の中に員外監事1名（枠としては2名まで選任可能）が存在するが、それについては、監事として専門的な監査知識を有しており、業務に精通している者で、農業、組合の理解者である者などの選考基準に基づいて、全域監事として経営管理委員会が決議を行って選任される（監事候補者選考会運営要領）。

監事の出身母体別に見た変遷

	平成27年～平成30年	平成30年～令和3年
南部	1	1
中西部	2	1
東部	1	1

ていない。

北部	1	2
豊肥	1	1
その他	1	1

(4) 経営管理委員会の運営

経営管理委員会運営規程上、経営管理委員会は、原則として、定例会を2か月に1回開催することとされている。しかし、平成28年度から議事録を見る限り、それを上回るペースで開催されている（平成28年度10回、平成29年度16回、平成30年度10回、令和元年度11回、令和2年度（8月まで）8回）。

議事録は、毎回詳細に作成されている（議事録は、発言者の発言が逐語的に記録されており、省略等を行われていないとのことである。）。一般的に、1回の会議において非常に数多くの議案が審議され、また、非常に数多くの報告事項の報告が行われている（経営管理委員会における議題の数と委員会の所要時間等についての一覧表は別添資料6のとおりである。）。しかし、会議の時間は最長でも2時間半程度であり、1件の議案及び報告にかけられる時間は単純計算でも提案者からの説明が行われている時間を含め、長くて5分から7分程度であると推測される³⁴。個別の委員の発言が行われた場合には、議事録に逐語的な記載がされていることに照らせば、そのような記載が存在しない場合には、何も発言がなかったものと考えられる。要するに、経営管理委員会で実質的な議論がされるということはほとんどないと考えられる。

この点についてヒアリングにおいて質問したところ、経営管理委員会の下に3つの専門委員会（暮らし応援委員会、総務委員会、農業振興委員会）や全員協議会（経営管理委員全員が参加する非公式の会議）が存在し、そこで議論が行われてから経営管理委員会に議案が上程されるため、正規の経営管理委員会ではほとんど議論が行われないということであった。ある経営管理委員へのヒアリングによると「正規の経営管理委員会には、経営管理委員以外のオブザーバーが数多く臨席しているため、本音の話がし難く、そのようなオブザーバーがいない協議会等では意見を述べやすい。」とのことであった。また、「経営管理委員会で議論がまとまらないうと、次の経営管理委員会まで、1か月待たなくてはならない。よって、経営管理委員会での議事を所定の時間内に円滑に遂行するためにも、協議会で議論を済ましておく。」旨の発言もあった。「経営管理委員会の議事録で個別の委員の意見が記録されているのは、協議会等で自分の意見が通らなかった委員が、敢えて自分の反対意見を議事録に残すために発言しているものであり、その結果、特段の発言が記録される場合にはその殆どが議案への少数反対意見ということになる。」との説明もされた。このような反対意見は多くの場合、上記の、経営管理委員がJAおおいたの全体の経営を担う者という面と同時に地域の代表という面も有するという二面性のうちの、後者に由来するとのことであった。そのような反対意見は、結局少数意見にとどまるために採用されることはないが、経営管理委員会の中で議論されるべきJAおおいた全体にとって何が重要かという議論

³⁴ 会議の冒頭JAおおいたの経営理念と倫理要綱の唱和が行われ、また、会長（議長）の挨拶なども行われている。

の深化の阻害要因となる可能性は否定できないと考えられる。

また、ある経営管理委員からは、「全員協議会や専門委員会の場でも、議論を理解できていない委員がおり、それは、経営管理委員会を選任する際に、JAおおいたの経営を担う者という観点から選任がされていないことも原因の一つになっている。」旨の指摘がされた。

このように見ると、経営管理委員の地域の代表という性格を弱め、また、JAおおいた全体の経営を担う者という専門性や能力に注目した人選を可能にするシステムの導入が必要であると考えざるを得ない。そのためには、例えば、従前のJAおおいた内の考え方にとらわれないようにするために、JAおおいた以外から経営管理委員を相当数（少数では、結局多数決で意見が反映されなくなるため）選任すること、また、JAの経営に知見のある専門家を経営管理委員として相当数招聘することができるよう、選任手続を改革することが考えられる。

専門委員会や協議会は、決定権限のある機関ではないため、会議の議事録は作成されていないということであった。その結果、経営管理委員会における実質的な意思形成過程の重要な部分についての記録は残らないことになる。意思決定プロセスの透明化を図り、例えば、JAおおいた全体の利益の観点からは筋が通った議論が、（もし、そういうことがあれば）なぜ反対され、否決されたかを明らかにする意味でも、議事録を作成しない協議会等で予め調整して、議事録を作成する経営管理委員会では実質的な議論をしないというような慣行を改めるべきである。実質的かつ活発な議論を行い、その議事録を作成することで、過度に地域の利益を前面に出した発言はされ難くなるというメリットもあるものと考えられる。

なお、経営管理委員会において、不祥事の報告がなされ、不祥事に対する対策や再発防止策等に関して委員から意見が出されることもあった。しかし、「必ずしもそのような議論が現場の職員に届いていない。」という懸念を示す経営管理委員もおり³⁵、経営管理委員会で議論された不祥事の再発防止策等がどのようなプロセスで業務に反映されるのか、どの程度奏功しているのかなどについては疑義がある。

また、経営管理委員のヒアリングにおいては、「自分の事業部でいつ不祥事が発生するかわからない。他の事業部で不祥事が発生した場合に強く非難すると、自分の事業部で不祥事が発生した場合、強く非難されるので、不祥事について深く掘り下げて議論していない。」という指摘もあった。

(5) 理事会の運営

理事会運営規程によると、理事会は、原則として定例会を毎月1回開催すると定められている（理事会運営規程第4条第2項）。しかし、平成28年度から議事録を見る限り、実際にはそれを上回るペースで開催されている（平成28年度13回、平成29年度16回、平成30年度14回、令和元年度14回、令和2年度（8月まで）6回）。

³⁵ 例えば、令和2年3月5日に発覚した米の着服の案件について同月27日の経営管理委員会で報告されているが、その際、「その都度悪いところは状況の報告を求めたり、指導等はするのですが、正直、それが現場の職員まで行き届いていない結果として、また新たな不祥事が出たことは我々として反省しています」旨の発言がなされている。

議事録は、毎回詳細に作成されている。しかし、実質的な審議の形跡は、議事録からは見られない³⁶。個別の理事の発言がされている部分については、ほぼ逐語的な記録が残されていることからすると、記載がないということは、実際に議論がされなかったことを意味すると考えられる。

実質的な議論は、理事会とは別に理事全員で構成される理事協議会、理事と部長が参加する経営会議などで行われるとのことである。それらは決定権限のある機関ではないため、会議の議事録は作成されていないということであった。その結果、理事会の実質的な意思形成過程の記録が残らないことになる。意思決定プロセスの透明化を図り、例えば、JA おおいた全体の利益の観点からは筋が通った議論が、(もし、そのようなことがあれば) なぜ反対され、否決されたかを明らかにする意味でも、水面下で理事間で予め調整して、議事録が作成される理事会では実質的な議論をしないようにするというような慣行を改めるべきである。議事録を作成することで、事業部の利益を過度に前面に出した発言はされ難くなると考えられる。

理事会において、担当者から不祥事の報告がなされることがあったが、不祥事に対する対策や再発防止策が実質的に議論されることはほとんどなかった。

(6) 監事の職務

監事は独任制の機関であるが、年 4 回定期的に監査会を開いている(監事会運営規程第 2 条)。

監事は、経営監査と会計監査を行い、監査報告を作成する。監査するべき事項は多岐にわたり、実際に、監事は現場にも積極的に出向いて、現金・現品棚卸監査や書類監査を行っているとのことであり、その結果が監査報告書に記載されている。平成 28 年度以降を見ると、監事監査報告書は、その分量は毎年 130 ページ程度と膨大であり、改善事項や現場指摘事項などが事細かに記載されている。

結果として、一定の監視機能、牽制機能を、業務執行に対して及ぼしていると評価することができる。

しかし、その内容は、主として個別論点の極めて細かな指摘が多い。監事の監査には、個々の細かな問題点の指摘を行うことも含まれており、また、細部を整えることが、その弛みの延長線上にある大きな不祥事を防ぐ基礎になり得る。しかし、不祥事が続く JA おおいたの状況を踏まえるならば、そのような細部の指摘がコンプライアンス体制の確立上、十分に奏功してこなかったこともまた明らかである。

監事監査規程第 18 条第 2 項第 2 号では「監事は、理事及び経営管理委員が、内部統制システムを適切に構築・運用しているかを監視し検証しなければならない」と定められており、現状の細かな問題点の指摘に加えて、コンプライアンス体制全般や、不正防止体制全般というような大所高所からの指摘も行うことが期待される。しかしながら、監事監査報告書においては、現在のシステムを前提としたその運用の不全を指摘することはあっても、具体的な改革の提言はほとんどされていない。

³⁶ なお、理事会においても JA おおいたの経営理念と倫理要綱の唱和が行われ、代表理事理事長(議長)の挨拶が行われている。

結局、膨大な監事監査報告を受領した執行部は、細かな指摘に対応することに手一杯となって、大きな改革に着手する契機として監事監査報告が活用されることはなかったのではないかと推測される。

監事は、自らの監査の対象となる業務をある程度知悉していることが必要であると考えられるが、JAは多様で異質な複数の事業を行っており、すべての業務を十分理解している者を監事に選任することは困難であると考えられる。加えて、内部監査は相当な専門知識、技術が要求されるものである。よって、監事を地域代表たる推薦委員の間における調整で選任するという現在の方法には合理性は乏しい。監事については、より専門性を重視し、JAの行う多様で異質な事業にそれぞれ精通する複数の分野の専門家の人選を行うべきと考えられる。

(7) 各事業部の独立性（人事と予算）

上記のような推薦委員、経営管理委員や理事の選任の過程から見ても分かるように、JA おおいたにおいては、旧 JA の地区やそれを引き継いだ事業部が依然として大きな意味を有しており、広域合併後も各事業部が独立性を有し、JA おおいた全体としての一体運営が十分に行われていない。上記のとおり経営管理委員も地域の代表者という性格を強く有しており、また、エリア常務は当該地域の経営管理委員の指名を受けた当該事業部の生え抜きの幹部職員が務め、事業部内の幹部職員を長年にわたって掌握している。つまり、各事業部は、経営管理委員を後ろ盾にしたエリア常務を頂点として、強い独立性を有する形になっている。

事業部の独立性について論ずるためには、各事業部における人事と予算の観点が必要であると考えられる。

人事について見るならば、令和2年4月からは制度変更が行われたものの、それ以前は、非正規職員の採用などは事業部ごとに行われていたのに対し、正規職員の人事は、本店が行うことになっていた。しかし、実際には、正規職員についても、各事業部のエリア常務が当該事業部の希望を本店に提出し、それを本店が概ねそのまま受け入れるのが基本であり、実質的な人事権は、各事業部（のエリア常務）が握っていた。なお、本店職員として、誰を事業部から送るかという点については、事業部に優秀な人材を残したいと考えるエリア常務と、優秀な人材を集めたい本店との間で協議が行われる（この調整については、ヒアリングにおいては「プロ野球におけるトレードのようなもの」との説明がされていた。）。このような人事制度の結果、本店と事業部間の人事異動はあるものの、事業部を横に跨いだ人事というのは行われて来なかった。現実問題としては、事業部を跨いだ人事を行うと、通勤が困難になることから転居が必要となり、各種手当が発生してしまうという問題もあったとのことであるが、それが障害になっていたというよりは、広域人事を行わない弁解であったように感じられる。

予算も、本店に予算編成権があるといっても、各事業部に収益や利益などの目標が課されることの反面として、各事業部がその内部でどのように予算を配分するかについては、事実上大きな権限を持つことになり、それを本店が受け入れるという運用が行われていた。

結果として人事と予算を握った事業部は、本店からの統制が効きにくい存在となり、そのトップであるエリア常務は非常に強い権限を持つことになる。

(8) 強力な事業部制のメリットとデメリット

ア メリット

- (ア) 旧 JA の地区と、それに由来する現在の事業部、それに紐づいた経営管理委員と理事という仕組みは、JA おおいたが広域合併によって成立したという歴史の中で、各地域（事業部）のそれぞれの事情を JA おおいたの運営に反映させるための仕組みとしてでき上がっており、それ自体を一概に不合理とはいふことはできない。
- (イ) 土地と離れ難く結びついた農業従事者のための組合という意味では、各事業部を強くして、それぞれの地域と密接なつながりを維持するという発想は自然なことである。これは、JA が農業従事者に寄り添ったサービスの提供主体とであり続けるための一つの要素となり得る。
- (ウ) さらに、JA の収益という面から考えても、共済契約獲得の推進などの面で、地縁・血縁のある者をその地元においておき、敢えてそこから引き剥がして遠隔地に異動させないことには一定の合理性がある。
- (エ) 古くから縁故のある者の集団によって、一体感のある業務遂行が期待できる。

イ デメリット

- (ア) 上記のとおり、経営管理委員は、JA おおいたの全体からの委任を受けた者という性質と地域代表という性質を併せ持つ。また、かかる経営管理委員の調整によって選任される理事（特にエリア常務）にもその両面がある。この両面により、個別問題においては利益相反が生じ得るが、経営管理委員会運営規程第 6 条第 2 項では「委員会の会議の目的たる事項が議長たる委員に利害関係のあるものであるときは、その事項の審議のみ、議長たる委員に事故ある場合に準じて、他の委員が議長となる。」と規定され、また、同規程第 9 条第 2 項では、「各委員は、それぞれ 1 個の議決権を有する。ただし、当該議事につき特別の利害関係を有する委員は、その議決に加わる権利を有しない。」と定められているが、これで利益相反の解消が十分かは疑問である。
- (イ) 事業部生え抜きでキャリアを積んできた者がエリア常務になると、エリア常務になる際に、JA おおいた全体について善管注意義務を負うという意識の切替えが難しいということもあると考えられる。現に、統括部長からエリア常務になったある理事に対するヒアリングの中で、「自分は統括部長からエリア常務になったが、実質何も変わるところはない。」と述べる者もいた。また、ある経営管理委員のヒアリングでは、東部事業部の M 氏について、「エリア常務になった際に気持ちの切替えができなかったことが、隠蔽を行ったことの原因だろう。」と指摘していた。その意味するところは、一旦エリア常務になった以上は、JA おおいた全体に目を

向けるべきところ、エリア常務になっても事業部の中の統括部長であるかのような意識で行動して事業部のために不正を隠蔽するという内向きの処理をしたということであったもの理解された。

- (ウ) 各事業部の完結性及び独立性が強くなると、その反面として本店からの牽制が効きにくくなるのは当然の帰結であると考えられる。現場での不祥事が本店に報告されるまでには、事業部の壁を突破しなくてはならない。また、本店からの通達なども、末端の現場に伝わるまでには事業部を経なくてはならず、双方向で風通しが悪いという現象が起きているようである。
- (エ) 事業部の中で完結する狭い範囲での人事異動の結果、人間関係が濃密になり、「身内意識」、「馴れ合い」という弊害が生ずることになる。結果として、不祥事などは、身内のこととして表沙汰にせずには事業部内で処理をするというようなモチベーションが働きがちになると考えられる。結果として、事業部のトップであるエリア常務をはじめとして幹部職員が、事業部のことしか目に入らない視野狭窄的独善に陥りがちであるという点は指摘することができる。
- (オ) 人事権と予算配分権という、いわば権力の源泉を掌握することになる各事業部のトップであるエリア常務は非常に大きな力を持つことになるが、大きな権力を有する者に対しては、部下も忖度し、直言することができない状況になりがちとなる。
- (カ) 事業部内で完結する閉鎖的な人事や事業部に予算編成に当たっての大きな裁量が認められることは、経営効率面から見ても問題がある。すなわち、JA おおいた全体として人員や予算の配分を柔軟に考える（重点的に人や予算を投入する）というような戦略的な発想の妨げとなると考えられる。例えば、共済事業の拡大を図るのであれば、人口の多い地域にライフアドバイザー（LA）を動員して積極的な販売活動を行うというような戦略が考えられ、そのためには事業部で共済を販売して来た経験豊富なライフアドバイザー（LA）を都市部に異動させるというような方策も考えられる。しかし、人事が各事業部で完結するような体制になっていると、そのような戦略を採用することは困難であると考えられる。
- (キ) また、管理部門の二重構造化という問題も生じ得る。すなわち、現場から見ると、まず事業部の管理部門が存在し、さらにその上に本店の管理部門が存在することになる。もちろん、広域のJA おおいたの管理を本店だけで行うことは困難であると考えられるものの、両者の間で役割分担をしないと、二重管理による意思疎通の停滞等の非効率が生ずるものと考えられる。

上記(ア)から(オ)に記載したような事業部の独立性の強さから来る身内意識、馴れ合い、トップへの直言のし難さなどが、本件不正貸付の隠蔽の背景となっていることは否定し難い。本件不正貸付の隠蔽においては、「身内で事件を

収束できればそれに越したことはない。」「身内の恥は表沙汰にしたくない。」という内向きの発想に加え、「ここで不祥事を明らかにすれば他の事業部、JA おおいた全体に迷惑が及び申し訳ない。」という意識があったことがヒアリングの結果からは認められる。しかし、それは JA おおいた全体の利益を考えた行動と評価することはできず、むしろ強い身内意識の裏返しと評価せざるを得ない。また、上記(カ)及び(キ)に記載したような非効率性が、JA おおいたの経営を圧迫する要素となり、それを克服するため、職員に共済等のノルマを課することとなり、士気の低下などを招いて、それがまた不祥事の遠因となる、という悪循環が起きていることを指摘できると考えられる。

ヒアリングの中で、何人かの経営管理委員や理事が、「JA おおいたは合併ではなく、合体したに過ぎない。」旨述べ、合併のメリットを享受できていないと指摘している。ヒアリングを行った経営管理委員や理事はこの点を嘆きつつ、しかし、上記のような事業部制のメリットもあることから、事業部を撤廃するという事は難しいと考えていることが窺われた。

第3 原因論

以上を踏まえ、第三者委員会としては、今回の本件不正貸付とその隠蔽は、以下のような真因に基づくものであると考える。

1 本件不正貸付の真因

(1) JA おおいた職員（共済事業従事者）の金融業従事者としての自覚の欠如

JA おおいたは、その信用事業及び共済事業において、組合員からの貯金を預かり、貸付を行い、また、共済保障を提供する金融機関としての一面を有している。しかも、JA おおいたは、全国に展開する他の JA と同様、JA 単体としてではなく、再編強化法により JA バンクシステムに組み込まれて、他の JA、信連、農林中金と実質的に一つの金融機関として機能するに至っている。JA バンクとしてその資金規模を見れば、都市銀行に匹敵する。しかし、JA おおいたの職員の過半は、JA おおいたが銀行や保険会社のような金融機関であるという認識を持ってはいないことが、アンケートの結果にも表れている。

その原因の一つには、JA おおいたが、組合員が必要とするサービスを総合的に提供するために、信用事業や共済事業以外にも農業関連事業、生活その他事業、指導事業など数多くの事業を取り扱っており、金融機関に特化された存在ではないことがあると考えられる。

銀行や保険などの金融機関においては、兼業については厳しい制限が課されている（銀行法第 12 条及び保険業法第 100 条）。それは、一義的には預金者又は保険契約者の保護のために業務に専念させ、サービス低下を防ぎ、また、他業に起因する不測の事態を回避することを目的としたものであると考えられているが、その結果として、そこで業務に従事する職員の「金融マン」としてのプロ意識を高める効果もあると考えられる。

これに対して、JA においては、総合事業の中の一つ事業として信用事業や共済事業が営まれており、金融機関として純化されていない。それは組合員が必要とするサービスを総合的に提供する JA の性質上やむを得ないところであるが、信用事業や共済事業における事業の内容自体は、一般の銀行や保険会社と違いがなく、これらの事業に従事する職員には、金融機関と同等の高い倫理性と厳しい行動規範の徹底が求められるところである³⁷。むしろ、兼業禁止などされないだけに、一般金融機関などより厳しく自らを律することが要求されるとも言える。

しかるに、本件現金持ち出しにおいては、休日に金庫室に侵入して金銭を抜き取るというおよそ金融業従事者としては考えがたい行為が行われ、しかもそれが判明しても何らの処分も検討しないという上司の鈍感さに見られるように、他人の金銭を預かり、取り扱う業務に従事する者に求められる強い倫理観（プロ意識）が組織全体で鈍磨していることが強く窺われ、これが本

³⁷ また、一般に金融機関は、給与水準が製造業等に比べて高く設定されており、それは金銭絡みの不祥事を防ぐ上で意味があると考えられているが、JA については、その賃金水準は同じ地域の一般金融機関のそれには及ばないのが普通である。

件不正貸付を防げなかった主要な原因の一つであると考えられる。

(2) 業務遂行マニュアルの認識及びその理解の欠如

本件不正貸付の実行の手続は、まず支店から送付されて来た貸付申込書等を事業部の共済課で確認した後、それに基づいて端末で入力を行い、貸出しを実行するという手順がとられるが、その翌営業日の朝、業務処理一覧表が出力され、それと貸付申込書等の突合を行うことがマニュアル上定められている（「事務手続要領（共済約款貸付編）」）。

この手続が適正に行われていれば、本件不正貸付のように、貸付申込書等が存在しないにもかかわらず端末における入力処理が行われた貸付については、少なくとも貸付実行後の翌営業日の朝には不正が発覚していたはずであった（それでも、貸付の実行前に不正が発覚するシステムにはなっていないわけで、それ自体問題であるという議論はあり得る。しかし、不正をしてもすぐに発覚するという仕組みがあれば牽制機能を果たすと認められる。）。しかしながら、JAおおいた東部事業部共済課においては、端末入力が済んだ後、貸付申込書等は即日支店に返送され、翌朝、業務処理一覧表が出力される時点では、突合すべき貸付申込書等の原資料が共済課の手元には存在しないという実務の慣行が定着していた。業務処理一覧表には、共済課長が検印するが、これは、本来、貸付申込書等と業務処理一覧表を突合し齟齬がないことを確認した旨の検印であるべきところ、実際には、そのような突合は行われないまま検印される実務慣行が定着していた。

このような実務慣行が行われていた理由について、共済課の課長及び実務担当のベテラン職員に対するヒアリングを行ったところ、「前任者からの引継ぎの結果であり、理由は分からない。」「そのことによって効率が上がるなど、何かメリットがあるということも特段ない。」「そもそもマニュアルは管理職が持っているが、実務担当者は見ていない。」「前任者がやってきたことを教えてもらって、そのまま疑問を持たずにやっていた。」等の説明がされるだけであった。

金銭を扱う部署において、不正が起きないように策定されているマニュアルについて、部門長も実務担当者も全く認識しておらず、その結果、手続の適正を担保するためのチェック（検印）機能が失われてしまっているという認識すらもなく、ただ、日々の業務を前任者からの引継ぎのまま行っている東部事業部共済課の実態というのは、信じ難いものである。このチェック機能の欠如が、本件不正貸付を許した直接の原因である。

なお、このような実務慣行は、JA おおいたによる調査の結果、東部事業部共済課のみで行われていたものであることが確認されている。もし、他事業部共済課と東部事業部共済課の間で、事業部を跨いだ広域人事異動があれば、上記のような実務がおかしなものであることは認識されていた可能性がある。結局、東部事業部共済課の職員は、比較の対象を持たないために、自分たちの実務慣行に疑いを抱くことがなかったのである。

(3) 共済契約獲得等の過大なノルマ

アンケートに対しては、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。

令和元年度の損益計算書によると、JA おおいたの利益のうち 30%強が共済契約の獲得に基づく手数料（共済付加収入）で、「信用事業」「共済事業」「購買事業」「販売事業」の 4 つの黒字部門の中の最大の収入源となっている。しかも、信用事業については、長期にわたる低金利に加え、レベル格付 1 の指定を受けたことによって資金運用が制限され、今後当面の間、大きな利益の拡大は見込めない。その結果、共済契約獲得の推進が、JA おおいたの収益を上げるための最重要な手段とされることになった。

しかし、ノルマが過大であるために、担当職員がいわゆる「自爆営業」（不要な共済契約を自ら契約し、又は家族などに共済契約を締結させるなどしてノルマを達成すること。）も行われており、その結果、職員の可処分所得が減って経済的に苦しくなってしまうという現象も起きていた。共済契約の推進を主たる業務とするライフアドバイザー（LA）以外の職員にもノルマがあるため、それらの職員は本来業務を行う傍ら、共済契約の獲得のために活動しなくてはならないという、業務上の負担が課されている³⁸。過大なノルマのため、仕事をいくらしても達成感を得ることができず、仕事に対するモチベーションが低下し、プライドが持てていないという様子がアンケートの自由記載欄からは伝わってきた。

共済以外にも、ジュース、機関誌「家の光」、農作物、その他の商品（家電製品、背広、仏壇等）販売のノルマも課せられている³⁹。

そのようなことも一因となり、毎年多くの離職者を出す結果となっている（令和 2 年度は既に 60 人余が離職している。）。人事担当者もノルマがその大きな要因となっていることは認識しているが、人事部門としては、過重なノルマが離職の理由であることを形のある証拠としては提示することができず、また、ノルマについて苦情を申し入れることは、他部署へのクレームという形になり、さらに、共済契約の獲得が現状 JA おおいたにとっては最重要であることは共通認識であるために、改善を求めることは難しいとの説明であった。

しかし、過大なノルマによる可処分所得の減少やモチベーションの低下などが、本件不正貸付を含む JA おおいたで立て続けに起きている不祥事の背景となっていることは間違いないところであると考えられる。

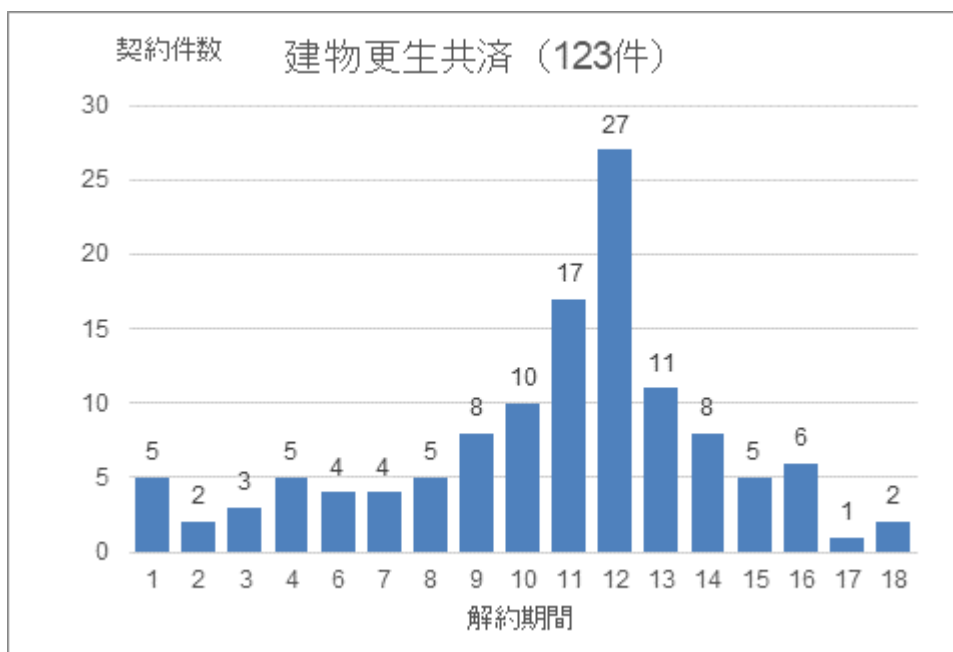
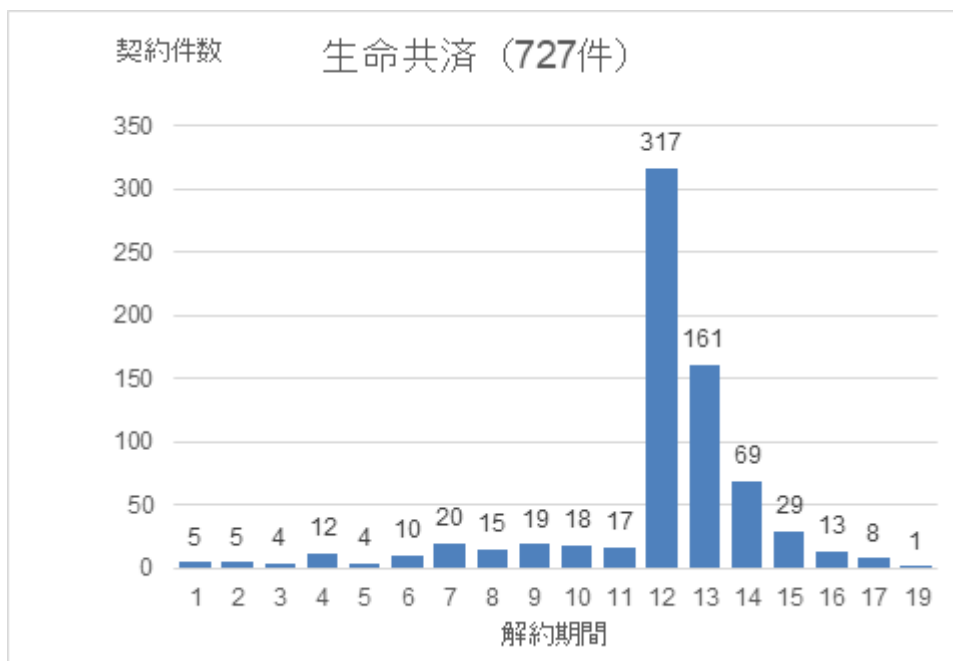
ヒアリングの中で「JA の業務の中に花形というものはない。」という発言があったが、自らの仕事に誇りを持っていないことは、結果として不祥事が起きる土壌となってしまう。これは一般に、多くの不祥事で共通することであるが、いろいろな意味で「過大なノルマは不祥事の元凶」なのである。

客観的な裏付けとして、第三者委員会では、令和元年度に契約された長期共済契約（生命共済、建物更新共済）のうち、18 か月以内に解約されたものの一覧を検証したところ、生命共済で 123 件、建物更新共済で 727 件が 18 か月以内で解約されていることが分かった。解約時期としては、生命共済、建物更新共済とも契約締結後 12 か月目が突出して多い。これは、契約締結後掛

³⁸ その結果、共済担当ではない部署の管理職が、業務時間中に職場を抜け出し共済契約の推進活動を行うというような事態すら生じていた。

³⁹ 例えば、上記の配送センター・給油所における本件販売代金着服の当事者は、配送センターで林檎 72,000 円分を一度にまとめて購入していた。これが自爆営業なのか、実需に基づくものなのかは、本人にヒアリングを行っていないので確認できていないが、この金額は段ボール箱 20 個分に相当することを考えると非常に大きな負担であったことは想像に難くない。

金の支払いが13回行われなければ、職員の契約獲得の実績としてカウントされない（1回目の支払いは契約時なので、実質的には12か月経過することで13回目の支払いが行われることになる。）ことから、13回目の支払いをしてすぐに解約するということが多く行われているものと推測される（ヒアリングなどで役職員から語られたこととも合致する。）⁴⁰。



資料からは、契約者がJA おおいた職員自身ないしその家族であるか否かを拾い出すことはできなかった（契約の推進担当者として名前が挙がっている職員と同姓同名の者が契約者になっている例も多くあり、また、推進担当者

⁴⁰ 逆に13回目の支払いが行われるより前に解約が行われている例もみられるが、これは職員の退職などに伴う解約と推測される旨の説明を受けている。

と同姓の者が契約者となっている例も多く見受けられたが、同一人物か否か、あるいは家族であるかなどの資料は調査しなかったため。)。しかし、生命共済も建物更生共済も、本来は長期契約であることから考えるならば、これだけ短い期間で解約されているということは、それらの多くが、本来、契約者にとって不要な契約であったということが窺われる。その数が単年度で合計850件ということはどう評価するかは問題であるが、令和元年における生命共済の新規契約件数が11,783件であり、建物更生共済の新規契約件数が12,080件であることからすれば、727件及び123件というのは、それぞれ6%、1%に過ぎないものの、本来不要な契約が絶対数として850件締結されていたとすると、顧客本位の共済契約の促進が行われていたとは言い難いと考えられ、その背景には、目標契約獲得ポイントを達成するために、JAの職員が新規契約件数を上げることに汲々として、自爆営業又は不要な契約を頼み込んで契約してもらっていることが如実に現れている。

さらに、第三者委員会では、本店と各事業部で無作為抽出した各5名（20代1名、30代1名、40代2名、50歳代1名）（中西部のみ10名）の職員（合計35名）について、その職員が負担している共済掛金が給与総支給額内に占める割合を算出した。すると、50%超の者が1名（ちなみにその者の負担割合は58.5%）、40%超50%以下の者が1名、30%超40%以下の者が2名、20%超30%以下の者が5名、10%超20%以下の者が15名、10%以下の者が11名であった。また、負担率平均は20代の者で14.5%、30代の者で21.6%、40代の者で17.6%、50代の者で13.4%であった。事業部ごとの平均を見ると、東部事業部は16.32%、中西部では11.75%、南部で17.9%、豊肥で20.2%、北部で27.72%、本店では14.4%であった。これらは、サンプル数があまりにも少なく、異常値（例えば、上記の負担割合58.5%など。）の影響も受けやすいので、その評価については慎重であるべきだが、職員の共済掛金の負担が生活を圧迫している傾向は窺え、その原因は、自爆営業にあると言ってよいものと考ええる。

(4) 職場内の意思疎通の欠如

JA おおいたにおいては、各部署における上司と部下、同僚同士の意思疎通が円滑ではない、という点が認められる。

アンケートの自由記載欄では、職場の「風通しの悪さ」を不祥事の原因と考える職員が、ノルマの問題を挙げる職員に次いで2番目に多かった。

上司と部下のコミュニケーションが悪いということは、部下が現場で何をやっているか、何を考えているかを上司が把握できないということであり、適正な業務の管理・監督が行えない原因となり得る。また、同僚同士でコミュニケーションが悪いということは、職員相互の牽制が効かないということにもなる。さらに、上司と部下、同僚同士という意思疎通のトライアングルができていないということは、コンプライアンス意識の徹底や、JA おおいたの危機的状況について、JA おおいた全体としての共通認識が形成され難いということの意味する。例えば、ある職員が、自分のやっていることが業務上容認されることだと考えていたとしても、それが独善に基づく誤りであることは起こり得ることである。しかし、同僚同士のコミュニケーションが良く取れている職場ならば、個々の職員が独善的な判断に陥る可能性は大幅に減じるであろう。

経営管理委員に対するヒアリングでも、「本店はコンプライアンスの重要性について発信しているが、それが各事業部の管理職にまでは届いているものの、実際に不祥事を起こす事業部の現場の末端の職員には浸透していないのではないか。」という旨の発言が複数あった。

また、エリア常務に対するヒアリングにおいて、事業部職員から共済ノルマについて不満が多く、それが不祥事発生の原因となっているとの回答が寄せられていることを問うた際に、エリア常務や幹部職員からはほぼ一様に「それは職員の努力が足りない。」「やり方が悪い。」「ノルマと言っても必達ではない。」「まだ、契約推進の余地がある。」というような回答が返ってきた。上記のとおり、無作為抽出した職員 35 名のうち 24 名において、総給与支給額の 10%以上が共済掛金のための支出となっているにもかかわらず、幹部職員の意識には「ノルマが重いという職員は怠け者である」という共通認識が存在することが窺われた。しかし、この幹部の感覚こそが異常であり、職場の風通しの悪さを端的に表していると考えられる。

(5) 職員の情報の把握と人事への反映

本件不正貸付の当事者は、パチンコにのめり込んでおり、パチンコ好きであることは同僚の間ではよく知られた事実であった。また、JA おおいたから手形貸付で相当の借財を負ってもいた。家庭においては夫婦仲がうまくいっておらず、妻が寝るまで家に帰らずその時間つぶしのためにパチンコをするということも同僚の間で知られていた。今回、本件不正貸付で横領した金銭の一部は自らの手形貸付の返済に充てられていた。

もし、一般の金融機関において人事が以上のような情報を知っていたならば、そのような者を金銭横領が可能な職務に就かせることは回避するか、留意事項として上司に共有されると考えられる。しかるに、JA おおいたでは、上記のような「風通しの悪さ」の帰結として、そもそも人事がそのような情報を十分把握しておらず、人事考課上も、特記事項とされる仕組みになっていなかった。

今回、本件不正貸付の当事者がヒアリングを拒否したため、当人のパチンコ好きの性向が、本件不正貸付とどのような関連を有したのかは明らかにはできなかったが、金銭横領を行い得る部門に、統計的には不正を働く可能性が高いと推測され得るような経済的な背景を有する人物（加えて、上記のとおり本件当事者は過去に金庫室に侵入して現金を持ち出した前歴があった。）は配置するべきではなく、その点の配慮が JA おおいたにおいて行われていれば、今回の本件不正貸付は防ぐことができた可能性が高いと考えられる。

(6) 厳格な処分とその周知の欠如

JA おおいたから提供された資料（「不祥事件等の概要」及び「懲罰結果履歴」）によると、JA おおいたにおいては、これまで数多くの不祥事が発生しており、刑法犯である窃盗や業務上横領を犯した職員は（発覚時に既に退職していたり自殺していたりしたものを除いては）ほぼ例外なく懲戒解雇され⁴¹、

⁴¹ 平成 22 年 3 月に JA おおいたの大分みどり地域本部の給油所における窃盗、業務上横領事件について懲戒解雇ではなく、諭旨解雇とした例がある。

その管理監督者についても、降職、昇給停止、減給、譴責などの処分が行われ、さらに理事においても報酬の返上などが行われてきている。行われている処分自体についていうならば、一見明らかに不適切と認められるものはない（もっとも、ヒアリングの中では、複数の経営管理委員から、不祥事を起こした当事者の管理者に対する処分が甘かったのではないかという意見も複数聞かれた。）。

しかし、平成 27 年度 4 月に発覚した本件販売代金着服では、当事者本人が顧客から受領した金銭の横領を認めているにもかかわらず、当時のエリア常務が主導して、これを単なる帳簿上の「不付き合い」として取り扱い、自ら横領金額の一部を立替払いまでし、さらに、当事者を依願退職させてその退職金で損失額を補填させるという極めて寛大な取扱いがされている。

また、平成 28 年度における本件現金持ち出しについては、それが窃盗に該当し得る（この成否は、当事者が真に両替の意図があったのか、それとも金庫から抜き取った 10 万円を不法領得する意思があったのか否かに関わる。）にもかかわらず、その点詳細に吟味することもなく、単に、金庫室に立ち入るために履むべき手続違反（それ自体でも、建造物侵入罪という犯罪を構成する余地はあり、また懲戒事由とはなり得る。）に過ぎないかのように取り扱い、表沙汰にすることも正式な処分をすることもなく収束させてしまった（その後、当事者は武蔵支店から国見支店にやや変則的な異動になったが、これが当該事件の結果の左遷であるのかは一切明らかにされておらず、また、ヒアリングにおいては、武蔵支店から国見支店への異動はそれ程異常なものではないという者もいて、要するに表向きはただの異動という扱いになっている。）。

これらの例を見ると、証拠はないものの、不正行為が行われ、そのことを一部の者（事業部の幹部職員を含む。）が知るに至ったとしても、（特に被害弁償が行われた場合などは）支店や事業部内部で適切な処理がされることなく、有耶無耶に処理されている案件が他にもあるのではないかと推測せざるを得ない。確かに、本件現金持ち出しは、厳密には不祥事対応要領の「不祥事」の定義に当たらないという解釈の余地もあり得るが、その点が真剣に検討されたうえでこのような対応がされた痕跡は一切見受けられない⁴²。仮に、本件現金持ち出しについて当該当事者に相応の厳しい処分がされ、その後金銭を扱う部署への配属を避けるなど人事上の考慮がされていたならば、本件不正貸付は発生しなかったと考えられる。

要するに、（休日に許可なく金庫に侵入して 10 万円を持ち出すことが必ずしも小さな不祥事であるとは考えられないものの）日常の小さな不祥事に対してきちんと対応することを怠った結果が、今般の本件不正貸付につながっ

⁴² 不祥事対応要領における「不祥事」の定義は、「詐欺、横領、背任その他の犯罪行為」や「有価物の紛失」などが列挙されている（同要領 2 条、農業協同組合法施行規則第 231 条第 3 項各号）。本件現金持ち出しについては、当事者に不法領得の意思がなかったとすれば、犯罪に該当しないという解釈も可能であり、また、一時的に 10 万円が金庫から「紛失」したもののすぐに（当事者の申し出により）発見されており、結果的には紛失していないという解釈がされたものと思われる。しかし、「不祥事」の定義の中には「その他組合の業務の健全かつ適切な運営に支障をきたす行為又はその恐れのある行為であって前各号に掲げる行為に準ずるもの」（同規則第 231 条第 3 項第 6 号）という項目があり、本件現金持ち出しがこれに該当しないと理由は見出し難いと思われる。

ているということができる。

このように、同一当事者の件に対する過去の緩い対応が後日の大きな事件につながるというような直接的な事案ではなくとも、本件販売代金着服や本件現金持ち出しの処理のように、日頃から多少の不正は大目に見てもらえるという空気が醸成されることで、後日の大きな事件の種を蒔くことになっているということは大いにあり得るところである。

さらに、アンケートでは、不祥事が起きて処分が行われた際に、その具体的な内容が職員の間で周知されていないことが問題である旨の指摘が相当数認められた⁴³。

2 本件不正貸付の隠蔽の真因

(1) 幹部職員における危機対応についてのプロ意識・リテラシーの欠如

JA おおいた職員の金融機関に従事する者としての自覚の欠如については、本件不正貸付の真因の中で述べたが、本件不正貸付の隠蔽が、内部通報によって明らかになった経緯等に勘案すると、倫理観（プロ意識）の欠如は、特に、管理職において著しいものがあると考えられる。

JA おおいたは、かねてより不祥事が続いており、令和2年4月に、不祥事が発生し、要改善JAに指定されたにもかかわらず再発防止策で定める期間において改善の目処が立たない場合に該当するとして、JA レベル格付1の指定を受けている。かかる状況の中で、今度、自分たちの事業部で不祥事が起きれば、自らの事業部の職員にも大きな負担をかけ、他の事業部にも迷惑をかけるという認識を持っていた⁴⁴。その意味で、「これ以上不祥事を起こすことはあってはならない」という呪縛のもとにあったと考えられる。また、一部の経営管理委員も、自分の選出地区の事業部に対して不祥事には気をつけろ、と（これが、隠蔽への暗黙の圧力と受け取られるという意識はなく）常日頃から言っていたということが、ヒアリングからは認められる。

もちろん、不祥事はあってはならないのであるが、それが、上記のように、「自分たちは金融業のプロであるから」とか「JA という公的性質を有する組織の一員であるから」というような職業意識から来る緊張感に基づくものではなく、「身内に迷惑をかける」あるいは「身内のせいでの他の事業部に迷惑をかける」という「身内意識」が根底にあるように思われ、その結果、不祥事の存在を隠す（なかったことにする）という危機管理上の最悪の行動がとられてしまっている。これは、幹部クラスの職員において、実際に不祥事が起きてしまったときにはどうすることが最善であるのか、という点についてのプロ意識・リテラシーが決定的に欠如していることを示している。

なお、関連する特記すべき事項として、平成28年度の本件現金持ち出しにおいて、当時の東部事業部副統括部長が、事件が発生した武蔵支店の支店

⁴³ なお、一般企業においても、不祥事が起きて懲戒処分が行われた際に、他の社員に何が行われてどのような処分がされたかを周知することは必ずしも一般的ではないので、運用に当たっては慎重な配慮が必要である。

⁴⁴ 今回のM氏による隠蔽の結果、JA おおいたはレベル格付1の再指定を受けている。しかし、本件不正貸付について隠蔽が行われなかった場合には、再指定を受けることはなく、結果として、隠蔽の結果、適正な処理が行われた場合より悪い結果となっている。

長から報告を受けて、さらにそれを当時の東部事業部統括部長に報告していたことを、JA おおいたの調査担当者に対して敢えて告げず、また、調査担当部署の追及を回避するために業務日誌を持ち出して自宅に隠匿していたという事実が、第三者委員会によるヒアリングの過程で明らかになった。その動機は、副統括部長に報告していたことが知れるとさらに問題が大きくなることと考へ、副統括部長を庇った、ということであった。しかし、この虚偽の供述及び資料の隠匿が、既に、本件不正貸付の隠蔽が重大問題であり、第三者委員会が発足して調査が行われている最中に起きており、加えて、それが東部事業部の総務部長という、業務の中核にある者によって行われたことには、まことに深刻な事態であり、JA おおいた幹部の不祥事対応のリテラシーの欠如を象徴する事件であると言える。

(2) JA おおいた幹部による JA の公的存在についての意識の欠如

JA は農業者を主たる組合員とする、組合員の互助的性質を有するものであり、一般企業とは大きく性格を異にし「その行う事業によってその組合員及び会員のために最大の奉仕をすることを目的とする」ものである（農業協同組合法第7条）。しかし、JA は、農業協同組合法第1条に定めるように、「農業者の協同組織の発達を促進することにより、農業生産力の増進及び農業者の経済的社会的地位の向上を図り、もつて国民経済の発展に寄与することを目的とする」ものであり、「社会的共通資本」といわれる農業・農村を支える公益性の高い存在であつて、単なる組合員の仲間内の互助組織というものではない。

しかるに、本件不正貸付の事後処理においては、被害者（刑罰的には被害者はJA おおいたであるが、ここでは不正に行われた融資に基づく債務を負わされた契約者をいう。）が行為者の親族でかつ組合員あり、それらの親族から事件を公にしないことを懇願され、また、それら親族によって被害弁償もされたことから、事件は公にされることなく隠蔽されている。

これは、職員が、JA の持つ上記の公的性質について十分に認識しておらず、むしろ、JA は身内（地元の組合員や事業部という閉じられた輪の中）のものという「身内意識」を持ち、これがJA おおいたにおける組織倫理の基礎を形成していることを示すものである。

(3) JA おおいた事業部内における馴れ合い

上記(2)とも深く関係する点ではあるが、上記のとおり JA おおいたにおける人事については、各事業部が事実上強い発言権を有している。正規の職員については本店が人事権を持ち、非正規の職員については事業部が人事権を有するというのが建前ではあつたが、事実上は、前者についてもエリア常務の意向が強く反映され、長らく事業部を跨いで的人事異動が行われて来なかつた（令和2年4月以降は、制度改革の一環として広域人事が取り入れられている。）。その結果、幹部職員のメンバーは相当程度固定化され、自然とコンセンサスが醸成される環境を生み、上司に対して異論を述べるのが難しかったと認められる。また、職場内の馴れ合いが生まれ、また、外部からの視点を意識しにくい、同質化した環境を作り出していたと考えられる。

本件不正貸付の処理に当たった際も、数人の幹部が対処していたが、特に

誰か強いリーダーシップを発揮して、ある時点で処理方針について何らかの決定をしたという形跡は認められず、「何となく」の雰囲気物事が進められ、有耶無耶のうちに処理されている。もっとも、この点については、上記の本件販売代金着服で、当時のエリア常務主導の下、被害弁償がされれば本店に報告しなくてもよいという先例ができてしまったことが原因であるという見方もできる。しかし、当該エリア常務退任後に起きた本件不正貸付の処理においても、特段の異論が出されることなく、同様の処理が行われていることは、上記のような馴れ合いという背景によって、よく理解され得る。

なお、本件不正貸付の事後処理に当たった幹部の中に唯一国東出身ではない者（ただし、東部事業部内）が存在していたが、その者はヒアリングに際し、「自分は、処理に当たって、『当然（本店などへの）報告がされるべきだ』と考え、その旨も会議の場で発言し、その後もずっと『もやもやとした気持ち』を持っていた。」旨述べている。この点については、本人以外にはそのような発言を聞いて記憶に留めている者は存在せず、また、その者自身が、その後行為者を（懲戒処分ではなく）依願退職させるに当たって行為者に退職届の様式を手渡すなど重要な役割を担っていたことからすると、その発言をそのまま受け取ることはできない。しかし、ヒアリングにおいて「もやもやした気持ち」を持っていたということだけでも、明示的に述べた者が、その者以外には誰もいなかったという事実を照らすと、やはり事業部外からの視点を入れることには、馴れ合いの打破という観点からは、意味があると考えられる。

(4) 本店・事業部の間の壁の存在

上記の事業部内の馴れ合いとも密接な関連を有するが、JA おおいたにおいては、本店と事業部、また、各事業部間には、意思疎通において障壁があると考えられる。上記のとおり各事業部は予算や人事の面でほぼ完結的であり、独立性が強い。その結果として、各事業部が閉鎖的になりがちであることが認められる。

例えば、本店が JA おおいたのコンプライアンス問題を深刻に受け止めて、その認識を事業部に伝達する場合には、まずは事業部トップを介して伝えることになり、各事業部の末端職員までには十分浸透し難いという事態が生じる。

逆に、現場で不祥事が起きた場合でも、不祥事件対応要領第4条第1項は「不祥事（不祥事の疑義あるものを含む。）を発見した職員は、速やかに所属長に報告しなければならない。」と定め、同条第2項では「不祥事の発生部署の所属長は、直ちに不祥事の概要をコンプライアンス統括責任者であるリスク管理部長（リスク管理部長不在の時は、リスク管理部長の次席者があたる。以下同じ。）に報告する。」と定めているにもかかわらず、実際には、所属長からリスク管理部長に直接報告がされることはなく、まずは事業部内でエリア常務まで報告を上げることを優先し、「よく調べてみたら不祥事件ではなかった」という一縷の望みにかけて事実確認を行う結果、報告が事業部内で滞留し、本店に伝達されるまでに時間を要し、あるいはついに伝達されることなく終わる、ということが起きている（上記の本件販売代金着服では事業部

での処理に時間がかかった結果⁴⁵、「今更本店に言えない。」という意見が幹部での協議の際に出され、ついに本店への報告が行われなかったということが認められる。)。このような情報の隔壁が、隠蔽を生む背景として存在することは否定できないと考える。

(5) 内部通報制度の不活性

本件不正貸付の隠蔽が発覚したのは、JA おおいたが設置した内部通報窓口に対する匿名のメールによってであった。しかし、これは、平成22年度に「ヘルプライン窓口・職場作り通報窓口・顧問弁護士による相談窓口」という書面が職員に配布されてから、実質的には初めての内部通報であった。その間、JA おおいたでは不祥事が数多く発生していたことに照らすならば、内部通報制度はほぼ全く活用されていなかったと評価せざるを得ない。

内部通報については、全職員に通報先を記載したカードが配られているが、そこには「ヘルプライン窓口」としてコンプライアンス統括課の電話番号とメールアドレス、顧問弁護士の相談窓口の電話番号が記載されており、その裏面に「職場づくり通報窓口」としてコンプライアンス統括課の電話番号とメールアドレスが記載されていた。職員向けにウェブ上で公開された「顧問弁護士による相談窓口」と題する文書においては、「顧問弁護士による相談窓口とは、家庭問題、借金問題、相続問題等、個人的に抱えている問題について顧問弁護士（弁護士法人 アゴラ）へ相談出来る窓口です。個人名や相談内容については、JAは一切関与しませんので、安心して顧問弁護士に相談してください。相談は基本的に無料です。ただし、以後手続きを行う等、事案によっては別途費用がかかる場合があります。具体的な費用については弁護士へご相談下さい。」とされており、外部弁護士の窓口については「通報窓口」としての性格は明確化されておらず、顧問弁護士によるよろず相談窓口を職員のサービス（福利厚生）のために設置しているという形になっていた。

結果として、通報窓口としてはコンプライアンス統括課という JA おおいた内の部署が明示されているのみということになる。これでは、職員としては、「内部通報窓口」は JA おおいたの組織内の部署に対してのみ可能と解することになり、秘密保持や匿名の保持に不安を抱くことになるのは当然である⁴⁶。

内部通報については、アンケートにおいても、「通報すると、結局巻き込まれて後の対応が面倒だから」とか「通報したことが発覚して、職場で嫌がらせされたり、居づらくなる可能性がある」ことから、内部通報窓口を使うことを躊躇う声が多く聞かれた。また、「通報してもきちんと対応してもらえない」という内部通報に対する期待の低さも窺われた。

内部通報窓口が活性化すると、その窓口の存在自体が牽制機能を発揮し、不祥事を隠蔽することが不可能であるという諦念を生じさせ、適正な内部報告が

⁴⁵ 事業部で不祥事が発覚してから、本店に報告するまでの時間については、不祥事件対応要領第4条の規定にもかかわらず、エリア常務はヒアリングにおいて、「7日程度」とか「3-4日程度」と回答しており、疑いの段階で速やかに報告することを定めた不祥事件対応要領の趣旨を理解していないことが判明した。

⁴⁶ 従前、内部通報については電話のみが手段として定められていたところを、通報者の特定ができないようにするためにメールでの受付も開始したとのことで、徐々に改善が行われてきていることが認められるが、職員の不信感を拭うには十分ではないことが認められる。

行われることになる。JA おおいたでは、(そこまで思いを巡らせたかどうかは疑問であるが) 不祥事は必ず漏れ、隠蔽はできないという意識が欠落していたことが認められる。内部通報制度が活性化されておらず、JA おおいたの幹部にとって内部通報制度が牽制機能を果たしていなかったことが、隠蔽の誘惑に幹部たちが抗えなかった一因になっているものと考えられる。

第4 再発防止策

第3で述べた原因論を踏まえ、第三者委員会としては、以下のような再発防止策を提言する。

1 職員にJAの公的性格を認識させ、仕事についてのプライドを持たせること

JA おおいた職員に、JA というものの公的な性格を認識させ、自分たちの活動が、単なる JA おおいたの問題にとどまらず、地域農業振興にも影響を与え、また、全国の JA にも影響を与えかねないものであるということ、反面、大いにプライドをもって人生を賭けるに値する仕事であることを、きちんと認識させるべく、教育・研修を行うことが必要である。

そのためには、トップメッセージや研修、特に職員間のグループ・ディスカッションなどを取り入れた研修などを通じて、自分たちの仕事の意義を考えさせ、再確認させ、それを職員の間で共有することが重要であると考えられる。

2 コンプライアンス教育・研修

JA において（少なくとも）信用事業や共済事業を行う職員に対しては、金融機関の職員としての高い倫理性と厳格な行動規範に自覚を持たせるための、コンプライアンス教育・研修を行うことが必要である。JA において信用事業や共済事業を扱う職員は、銀行や保険会社と実質的に行っている業務は同一でありながら、JA が銀行や保険会社と異なり専門化されていないために、プロ意識が相対的に育ち難い状況にある。そうであればこそ、一般の金融機関よりも一層、コンプライアンスについて強く意識することが要求されると考えられる。研修もそのような観点に立って、基礎的なことから徹底して行うことが必要であると考えられる。同時に、一方的な座学ではなく、職員側にも考えさせる工夫を取り入れた研修を行うことが望ましい。

3 コンプライアンス専担理事の任命

現在、JA おおいたにおいては、コンプライアンス統括責任者は、リスク管理部長とされている。しかし、レベル格付1の指定を受けて、これ以上の不祥事の発生が許されない状況にあることに鑑み、本店理事をコンプライアンス統括責任者の専担にし、コンプライアンスの重要性を JA おおいた全体に知らしめること、また、迅速な施策の立案、採択、実行を図れるようにするべきである。

4 風通しの良い職場

職員間、上司と部下、本店と事業部間のコミュニケーションを活性化させ「風通しの良い職場」を作ることが重要である。このことによって、職員の意識の共有をもたらす、相互牽制をするということが期待されるが、何よりも、働く喜びを感じられる職場にするという意味でも有意義であると考えられる。

そのためには、例えば、本店と事業部間の（人事異動を含むがそれに限られず日常的な往来の機会を作るなどの）人的交流を敢えて作る努力が必要である。また、上司と部下も、上記1で述べたようなグループ・ディスカッションのよう

な機会を通じて、率直な意見交換を行うように努めるべき（そのためには、上司の側には、部下の直言に対しても寛容でいられるための訓練を予め施す必要があると考えられる。）。

5 不祥事対応要領の運用改善

不祥事対応要領では、「不祥事（不祥事の疑義あるものを含む。）を発見した職員は、速やかに所属長に報告しなければならない」（同要領第4条第1項）とされ、同条第2項では「不祥事の発生部署の所属長は、直ちに不祥事の概要をコンプライアンス統括責任者であるリスク管理部長（リスク管理部長不在のときは、リスク管理部長の次席者があたる。以下同じ。）に報告する」と定められている。ここでの「所属長」の定義が曖昧であるため、事業部の中で不祥事の疑義ある案件が、まずエリア担当常務まで上げられ、事業部内で対応を協議するうちに有耶無耶にされるといった事態が繰り返し起きている。

このようなことを避けるためには、不祥事対応要領を文言どおりに解して、疑義案件も含め、事業部内でエリア常務や総務部長にまで上げるよりも先に、所属長レベルで、できるだけ早くコンプライアンス統括責任者に一報することが重要であると考えられる。

また、これに対して、コンプライアンス統括責任者も、「もっと調べてから報告せよ」というようなことを言わずに、疑義案件も含めて一報を受けてからはその処理のコントロールタワーとなるべく、強力なリーダーシップを発揮するべきであろう。このコントロールタワーをリスク管理部長ではなく、専担理事にするべきことは上記のとおりである。

6 マニュアルに基づいた業務処理の徹底

金融機関であれば当たり前のことであるが、マニュアルに基づいた業務処理を再度徹底させること、また、マニュアルについては、全職員に共有させ、異議を考えさせるとともに、凡事徹底でマニュアルに従うことの重要性を認識させることが重要である。

そのためには、実務者及び管理職全体に対して、マニュアル講習会ないし勉強会を行うべきである。そこでは、単に決められた手順を覚えるということにとどまらず、手順における各ステップの意味を確認し、理解することも必要である。

これは、ルールの厳しさで職員をがんじがらめにするものではなく、プロセスの中における自分の事務処理の意義を再確認させ、誇りを持たせ、モチベーション向上につなげられるような手法を考えるべきである。

JA おおいたの令和2年度の共済事業で実施予定の13の研修のうち、10の研修が「共済契約の推進」を担うライフアドバイザー（LA）のための研修であり、残る3つの研修は「共済窓口担当者」を対象とするもので、しかもいずれも「セールス」又は「キャンペーン」という新規契約推進のための研修であって、共済を管理・監督するための研修は全く計画されていない。

他方、同年度の信用事業で実施予定の17の研修（信連主催）については、管理者を対象とする「不祥事防止対応・内部統制」の研修が1つ、新任管理者を対象とする「振込・入金不能時の対応・文書為替小切手手形の概要」の業務研修が1つ、支店管理者を対象とする「法務基礎研修」が1つ、窓口担当者を対象とする「事務手続研修」が1つ用意されている。

このように、JA おおいたの事業収入を担う 2 つの大口部門の研修を比較すると、共済事業の研修が「推進」のみに偏していることは明らかであり、今回の不祥事の直接の原因が共済部門のマニュアルの不徹底さにあったことを併せ考えれば、共済事業におけるマニュアル研修の不十分さは明らかであろう（もちろん上記認定のとおり信用事業における職業意識の緩みを考えると信用事業の研修が十分な効果を上げていることを意味するものではない）。

7 牽制の利いた仕組み、体制の確立

今や一般金融機関ではスリーライン・ディフェンスという考え方が定着しているが、JA においても信用事業、共済事業においてはスリーライン・ディフェンスに近い体制をとることを目指すべきである。しかるに、繰り返し述べてきたように、JA おおいた東部事業部の共済課においては、業務処理一覧表の検印が、貸付申込書等との突合を経ることなく、意味なく捺印されているといった有様で、第一線からして全く機能していなかった。人員不足の問題があることは理解できるものの、これではひとたび職員が悪心を起こせば、いつでも不正が可能となってしまう。システムは、「性悪説」ないし「性弱説」を前提として構築されるべきである。アンケートにおいても、数多くの職員が「不正を未然に防ぐ仕組みが欠けている（やろうと思えば誰でもできる）」と回答しており、システムの不備は職員の間でも広く認識されている。これでは不祥事が繰り返し起きてしまうことも当然である。

8 事業部制の廃止、ないし広域人事の活性化

現在の事業部制は、合併を繰り返して成り立っている JA おおいたの歴史に照らし、また、地域に根差した JA という組織の性格上、必ずしも不合理なものと言うことはできないかも知れない。しかし、事業部内の身内意識を醸成し、不祥事隠蔽の背景となっていることは明らかである。また、管理部門の二重構造化の原因にもなって、意思疎通の非効率ないし不全の原因となっていることも否定し難い。また、「地域に根差した」事業部制が、戦略的な JA おおいたの経営資源の配分を困難にしている面もある。このように合理性と非合理性を比較するならば、最終的には事業部制を廃止する方向の議論が進められるべきであると考えられる。

事業部制の廃止が一朝一夕には実現できないとするならば、まずは、事業部を跨いだ広域人事を活発化させ、事業部内に外部の視点を持ち込み、異論を述べることができるような空気を作ることが必要であろう。必ずしも幹部級の人間に限らず、一般職員も通勤可能圏内では事業部を跨いで異動をさせることを検討すべきである。そのための通勤手当や引っ越し手当、住居手当などの経済的な負担は生ずるが、再び不祥事が発生した場合の費用（見える費用、見えない費用を含む。）を考えるならば、この際、一定の経済的な負担は覚悟するべきである。

9 経営管理委員会の改革・実質化

既に述べたように、非公式な全員参加協議会において経営管理委員の議論が行われる結果、正式な経営管理委員会では、JA おおいたの経営に関する実質的な議論は行われていない。全員参加協議会の議事録は残されておらず、そこで経営管理委員の間で一体どのような議論が行われたのかは、ブラックボックスである。

これでは、JA おおいたのガバナンス体制を評価することすらできず、経営管理委員の推薦、選挙の際にも、その活動を評価対象とすることもできない。

また、経営管理委員から、認定農業者を経営管理委員の過半数にしなくてはならない等の制約が、経営などに知見のあるものを経営管理員にすることを困難にし、経営管理委員会において実質的な議論をすることを妨げているという意見が経営管理委員から出ていたが、それが本当であれば、現状では、JA おおいたにおける経営管理委員会制度が、少なくとも JA おおいたの経営改革やコンプライアンス体制の確立にとって役に立っていないか、むしろ阻害要因になっていると言わざるを得ない。

一般論として、経営管理委員会制度にはそれなりの合理性があるものと考えられるが、少なくとも JA おおいたにおいては、その実質化のための改革を行い、JA おおいたのガバナンスの一翼を担う存在として価値あるものにするべきである。

1 0 内部通報制度の活性化

内部通報制度を活性化させ、外部の弁護士事務所の受付窓口を職員の「よろず相談窓口」のようなものから、明確に通報に特化したものとするべきである。また、その運用についてもルールを定め、全職員に明らかにするべきである。内部通報制度が活性化されていると、隠蔽に対する牽制が強く働くことになり、「所詮不祥事の隠蔽（不祥事を表沙汰にしないこと）はできないから、内部からの情報漏洩で発覚するぐらいならば、公式に報告をするべし」という覚悟が、組織の中に根付くことになる。

1 1 ノルマの見直し

共済契約獲得をはじめ、各種ノルマの負荷によって苦しんでいる職員が多くいること、また、ノルマ達成のために自爆営業をして可処分所得が減っている職員がいること（そのような職員は、金銭の取扱いには不適格な人材となってしまふ。）、ノルマによって職員に達成感がなくモチベーションが下がってしまっているということに照らすならば、現行のノルマを現実的な数値にするように見直すとともに、本来業務の妨げにならないようなシステムに再構築することが必要であると考えられる。

職員にとって、JA という職場自体がづらいものになって JA を愛する気持ちが低下すると、不祥事を起こす可能性は高まる。また、そのような職員の心持ちは、新規採用にも影響して、優秀な人材の確保が難しくなるという悪循環をもたらすことも、軽視できない点である。

なお、JA おおいたの事業収入の 30%を超える収入が共済事業に依存する財務の構造的な問題を改善するために、経済事業の収益改善の努力が必要であろう。

1 2 人事考課における検討要素の改定

ノルマ問題は、ノルマの達成度合いを、制度上又は事実上、人事考課に反映させるシステムと不可分の問題である。個人のノルマの達成の可否を制度上も事実上も人事評価に取り入れないようにする、あるいは、定性的な評価に比重をより多く置くことを実施するべきである。さらには、共済契約でいうならば、新規契

約獲得のため既存の契約を12か月経過直後に中途解約することが繰り返されているならば、そのような契約を獲得した職員についてはネガティブな評価を与える等の対応を早急に検討すべきである。

また、人事における多面的な背後事情（家庭状況、借入金状況、ギャンブルなどの嗜好）の検討要素への取込みも行えるようなシステムを構築すべきである。現状の人事において、個人の借入金や生活情報などが、人事において全く反映されていない。しかし、多額の借財などを負う者やギャンブルに熱心な者などを金銭の取扱いを行うことができる部門から排除するようなシステムを整えることは、一般金融機関ならば当然行っていることである。

1 3 不祥事の処分の厳正化と公開

不祥事発生時の厳正な処分の徹底と、不祥事の概要及び処分の概要を、プライバシーなどに配慮しつつ、職員間で周知することにより、綱紀の引き締めを図り、さらなる不祥事の芽を摘む効果があると考えられる。不祥事の内容を職員間で共有すると、不正行為の手口が広く知られることになって望ましくないという意見が存在し得るが、むしろ、「既に良く知られている手口」としてしまうことによって、職員間の牽制が働くことも期待できる。

第5 責任論

以下においては、本件不正貸付とその隠蔽に関与した者の責任について論ずる。

1 就業規則に基づく責任

まず、職員について、就業規則の規定に基づき、どの程度の処分が相当であるかについて論ずる。しかし、実際に懲戒処分を行うに当たっては、先例等との均衡も十分に考慮して、また、就業規則に定める所定の手続きを履んだ上で、具体的な処分内容を決定するべきである。

(1) 本件不正貸付についての責任

ア 当事者

A氏は令和2年8月14日付けで既に依願退職となっているので、JAおおいたとして懲戒処分の対象とすることはできない。

しかし、A氏がもし在籍していたとするならば、①本件不正貸付はJAおおいたに対する詐欺罪に該当し、しかも、②繰り返し行われており、③被害総額も900万円余と多額であることから、極めて悪質である。加えて、④A氏は（家族等の身内であるが）他人名義の貸付申込書、借入金請求書及び借用証書の偽造も一部行っており、それ自体、私文書偽造罪に該当し得る。⑤動機も本人の借入金返済（借入に至った理由は不明）とパチンコ等の遊興費の調達とのことであり、特段汲むべき情状はない。また、⑥当時のJAおおいたによる調査に際しても反省が示されず、⑦被害弁償は親族（実母の配偶者）が行っているものの、A氏自身が関与した形跡は見られない。

これらに鑑みて、就業規則第127条第3項（諭旨解雇、懲戒解雇）第11号（組合の金品を詐取流用し、又は虚偽の伝票、書類を作成、発行して自己の利益をはかり、組合に損害を与えたとき。）及び同項第18号（殺人、傷害、暴行、脅迫、強盗、窃盗、横領、麻薬の所持又は使用、その他の刑事犯罪を犯したとき。）に該当し、懲戒解雇相当であると考えられる。

イ 東部事業部共済課長

東部事業部の共済課長であったN氏は、A氏の本件不正貸付実行時の直属の上司で、共済課における業務を統括する立場にあった。本件はA氏が自らの席で端末を操作して行われたものであり、共済課長の席は当事者のすぐ傍に席があったとはいえ、共済課長に、当事者の行動を逐一監視することが期待できるわけではない⁴⁷。

しかし、①直属の上司として、実際に、当事者の行動を逐一監視すること

⁴⁷ 東部事業部の共済課と同様のレイアウトの他のオフィスを検分したところ、コンピュータスクリーンがお互いの視界を遮っており、隣や向いの席の職員が何をやっているかは、ほとんど覗き見ることもできない状況であった。

ができなかったとしても、一般的な監督責任を免れることはできない。また、②マニュアルに従って、端末での操作が行われた翌日に業務処理一覧表と貸付申込書等の突合をするという簡単な作業を行っていたならば、その時点で不正貸付は発覚していたはずであるにもかかわらず、それを怠り、貸付申込書等と業務処理一覧表を突合することなく、業務処理一覧表に漫然と検印をしていた。さらに、③第三者委員会によるヒアリングにおいて、その確認作業の持つ意味も必ずしも認識していなかった様子が窺われた。マニュアルに定められた作業を怠り、前任者やベテラン職員の先例を鵜呑みにして、「検印」の意味も理解していないということは、共済課長という地位からすれば業務上の著しい怠慢と評価せざるを得ない。

よって、単に、部下に対する監督の責任を果たしていなかった、ということにとどまらず、重い処分の対象とされるべきである。なお、④それが前任者からの引継ぎであって、共済課長の個人的な利得や怠け心などの動機に基づくものではないとしても、それは管理職という立場上、弁解として認めることはできず、情状酌量の余地はない。

懲戒処分としては、就業規則第 127 条第 2 項（減給、出勤停止、昇給停止又は降職・降格）第 4 号（故意、過失、怠慢若しくは監督不行届きによって、災害、傷害、その他の事故を発生させ、又は組合の設備、器具を破損したとき。）ないし第 9 号（その他前各号に準ずる程度の不都合な行為があったとき。）に該当するものと考えられる。

なお、就業規則第 127 条第 3 項（諭旨解雇、懲戒解雇）第 1 号には「前 2 項の違反が再度に及ぶとき、又は情状重大と認められるとき」との規定が存在する。しかし、共済課長の不作為は強い非難に値するとはいえ、悪意に基づくものではなく、また、前任者も同様のことをしていたのだとすると、偶々、本件不正貸付の時に課長であったということで、懲戒解雇等にすることは、前任者との間で均衡を欠くことになる点は考慮されるべきであろう。

ウ 東部事業部副統括部長（総務金融共済担当）（本件不正貸付の共済課長の上司）

本件不正貸付が行われた当時の東部事業部副統括部長（総務金融共済担当）であった J 氏は、共済課長の上司に当たる者である。かかる副統括部長は、共済課において具体的に何が起きているかは知り得る立場にはなかったと考えられるが、一般的に共済課長及び共済課員に対する監督責任を負っているものと考えられる。

よって、本件不正貸付が行われた当時の副統括部長としての J 氏は、就業規則第 127 条第 1 項（譴責）第 6 号（業務に対する誠意を欠き、職務怠慢と認められたとき）ないしは同規則第 127 条第 2 項（減給、出勤停止、昇給停止又は降職・降格）第 4 号（故意、過失、怠慢若しくは監督不行届きによって、災害、傷害、その他の事故を発生させ、又は組合の設備、器具を破損したとき。）ないし第 9 号（その他前各号に準ずる程度の不都合な行為があったとき）に該当し得ると考えられる。

(2) 本件不正貸付の隠蔽についての責任

ア 東部事業部国東支店長、東部事業部総務課長及び東部事業部金融共済課

長

不祥事対応要領第4条第1項によると「不祥事（不祥事の疑義あるものを含む。）を発見した職員は、速やかに所属長に報告しなければならない」とされ、第2項では「不祥事の発生部署の所属長は、直ちに不祥事の概要をコンプライアンス統括責任者であるリスク管理部長（リスク管理部長不在のときは、リスク管理部長の次席者があたる。以下同じ。）に報告する」と定められている。

本件で、不祥事発生部署は、東部事業部共済課であると考えられるが、実際に書類の不備が発覚したのは国東支店であり、国東支店長であったH氏は事件が発覚した2020年7月22日に総務課長であるI氏に一報している（不祥事対応要領においては「所属長」の定義は存在しない。組織図上のラインによると所属長は総務課長になると解されるが、支店長が課長と同格と考えれば、総務部長が所属長であるという考え方もあり得るところである⁴⁸。総務課長が所属長であったとするならば、不祥事対応要領によると、総務課長は速やかにリスク管理部長に報告をするべきであったにもかかわらず、それをしていなかったということになる（その場合、同年7月26日にH氏ないしはK氏から行われている総務部長であるJ氏に対する報告は、不祥事対応要領上の義務の履行として行われたものではないということになる。）。もし、総務部長が「所属長」であるとするならば、総務課長は不祥事対応要領に従った報告を行っていたことになり、総務部長がリスク管理部長に対する報告を怠ったということになる。

結局、「所属長」が誰であるかについては、JA おおいたの何人かの職員に照会しても、必ずしも明確な回答を得ることができなかった。また、リスク管理部長によると、事業部内で起きた不祥事について、リスク管理部長に報告するのは当該事業部の総務部長（以前は統括部長）というのが慣行であって、課長レベルから直接リスク管理部長に報告が来ることはない、とのことであった。そのことに照らすならば、仮に不祥事対応要領の厳密な解釈としては、総務課長が支店長にとっての「所属長」と解するべきであったとしても、当時定着していた慣行に反して、直接リスク管理部長に報告をしなかったことの責任を問うことはできないと考えられる。

その後、H氏、I氏及びK氏は、いずれもJ氏の指示に従って、専ら東部事業部内で事後処理に当たっていたことが認められる。

しかし、本件不正貸付の処理が進むにつれて、彼らもこの件についてリスク管理部には報告がされておらず、今後も行われまいであろうこと、また、最終的に当事者の処分を行わずにこの件を収束させてしまうであろうことを理解したにもかかわらず、それについて、終始、異議を述べなかった。M氏やJ氏の方針に対して、敢えて異議を述べるということは、現実的には難しいとしても、彼らも不祥事続きでレベル格付1の指定を受けているJA おおいたの

⁴⁸ある者は、支店長にとっての所属長は、総務課長であると言い、ある者は、総務部長であると言い、また、ある者は、支店の中のどの事業に関する案件かによって、所属長は異なるというといった状況であった。このような曖昧さから、リスク管理部長に報告が行われるより前に、まずは事業部内で報告を上げてゆくことになり、それと並行して事業部内で事実関係を調査され、被害者対応を進めるなどの処理も行われ、そのうち、リスク管理部への報告は行われることなく時間が過ぎ、事業部内で事件が有耶無耶にされてしまうこととなったとすることができる。

幹部職員であり、自らも7月28日の常務理事も交えた打合せにも参加しているわけであるから、リスク管理部への報告を促すために発言をするべきであった。上司の指示に従ったことを抗弁として免責を認めるべきではない。要するに、彼らは、隠蔽への消極的な賛同、加担をしていると評価することができる。

よって、就業規則第127条第1項（譴責）の第6号（業務に対する誠意を欠き、職務怠慢と認められたとき）に該当し得るものと考えられる。

いささか厳しい処分という評価もあり得るところであるが、そのような処分をすることによって、上司が誤った判断をした際に異論を述べないことは消極的な賛同、加担であるということを広く認識させることが可能となる。なお、H氏は第一報を所属長に対して適切に行っている点、また、K氏は不祥事対応要領における報告義務者でなかったことから、報告義務違反は認められず、報告義務を怠ったI氏に比するならば、相対的には非難可能性は低いと言える。

イ 東部事業部暮らし応援部長

暮らし応援部長であるL氏は、本件不正貸付が発覚した時点におけるA氏（暮らし応援部経済課）の間接的な上司であるが、本件不正貸付が行われていた時期には、A氏とは接点がなかった。また、不祥事対応要領における不祥事を発見した職員（国東支店長）の上司（総務課長）でもなく、また、その所属長の上司にも当たらない。しかし、不祥事発覚当時に当事者が暮らし応援部の金融課に所属していたことから、その上司ということで、この件の処理に当たっていた。

L氏は、①その立場上、東部事業部共済課長及び国東支店長よりも、リスク管理部に報告するべきこと、また、当事者を懲戒処分とするべきことについては、エリア常務に対して進言し易い立場であったが、それを行っていない。②L氏は不祥事続きでレベル格付1の指定を受けているJAおおいたの最上級の幹部職員の一であり、自らも7月28日のM氏も交えた打合せにも参加しているわけであるから、本店等への報告等を促す発言をするべきであって、何もなかったことが正当化されるものではない。③むしろ、結局、L氏はA氏の間接的な上司として、直属の上司（金融・共済課長）とともに、A氏に退職願の用紙を交付し、依願退職させるということの直接の行為者となって、隠蔽に積極的に加担していると評価することもできる。

よって、就業規則第127条第2項（減給、出勤停止、昇給停止又は降職・降格）第4号（故意、過失、怠慢若しくは監督不行届きによって、災害、傷害、その他の事故を発生させ、又は組合の設備、器具を破損したとき。）ないし第9号（その他前各号に準ずる程度の不都合な行為があったとき。）が適用され得るものと考えられる。

ウ 総務部長（2020年4月の制度改正前の統括部長に対応）

総務部長であるJ氏は、本件不正貸付が国東支店において発覚した時点に

おける当該支店のライン上の（間接的な）上司に当たる⁴⁹が、（建制上の、筆頭部長として）東部事業部においてはエリア常務に次ぐ実質的ナンバー2の地位にいた。本件不正貸付の処理についても、J氏が実質上指揮を執っていたものと認定される（第三者委員会によるヒアリングに際して、暮らし応援部長であるL氏も「総務部長は（同じ部長とはいっても）自分より「上」に当たり、下が上に指示することはできなかった。」と述べている。）。その状況下で、リスク管理部長への報告をせず、A氏も依願退職させるという判断も、J氏の判断によるところが大きいことが推認される。すなわち、彼は、本件不正貸付の隠蔽の中心人物と言わざるを得ず、その責任は極めて重いと言わざるを得ない。

なお、本件販売代金着服の発覚当時は、J氏は事業副部長で、その事後処理に当たっては本店に報告するべきという意見を持っていたが、結局、当時のエリア常務の方針に服することになった。しかるに、その5年後の本件不正貸付の発覚時においては、これをリスク管理部に報告しないという方針の主導者となっている。その心境の変化について、ヒアリングにおいては、「（本件販売代金着服の発覚当時は）報告したとして、その後に起きること（他の事業部にかかる迷惑や部下の事務負担など）を考える立場ではなかったが、本件不正貸付では総務部長という立場になっていて、そういうこともいろいろと考えるようになって、報告しないという方針に気持ちが動いた。」旨、述べている。

よって、少なくとも、就業規則第127条第2項（減給、出勤停止、昇給停止又は降職・降格）第4号（故意、過失、怠慢若しくは監督不行届きによって、災害、傷害、その他の事故を発生させ、又は組合の設備、器具を破損したとき。）ないし第9号（その他前各号に準ずる程度の不都合な行為があったとき。）が適用され得るものと考えられる。さらには、第3項（諭旨解雇、懲戒解雇）の第13号（破廉恥で背信的な不正不義の行為を行い、他の職員全体の対面を汚し、組合の名誉、信用を傷つけたとき）に該当することすら考えられるところである。

もっとも、J氏は、第三者委員会に対して本件販売代金着服に関連する文書のデータが当時使用していたパソコン内にあることやその文書の表題について説明し、本件販売代金着服の解明に資する結果となった点を情状として考慮することは検討に値する。

(3) 本件現金持ち出し調査に際しての総務部長の証拠隠匿等の責任

本件不祥事の調査において、その背景にあるものとして、平成28年度の本件現金持ち出しの事後処理が不適切であったことが問題となる。

今般の調査に対して、現総務部長であるJ氏（当時の副統括部長）は「10万円の抜き取りがあったことを当時の統括部長であったM氏（現エリア常務）には報告していなかった」と虚偽の供述をし、加えて、その虚偽が発覚することを恐れて、当該報告の事実が記録された業務日誌を自宅に持ち帰っていた。

⁴⁹ 総務部長を、不祥事対応要領における支店長にとっても「所属長」とであると解するならば、リスク管理部長に直ちに報告しなかった総務部長は、不祥事対応要領上の義務を怠ったということになる。

平成 28 年度の本件現金持ち出しの当時は、JA おおいたにも未だレベル格付はされてはいなかったが、上記の虚偽供述や業務日誌の持ち出しが行われたのは、既に本件不正貸付とその隠蔽が重大な不祥事とされた後のことである。

そのように、不祥事に隠蔽は重大な問題であることが共通の認識とされていた状況下で、①東部事業部の実務面のトップである J 氏が自ら隠蔽に走るということは誠に衝撃的なことであり、これは、本件不正貸付やその隠蔽とは別個の非違行為として処分の対象とされるべきである。なお、②J 氏の業務日誌は、報告者である J 氏と、報告先である M 氏の検印がされる JA おおいたにおける公式文書であるところ、就業規則第 127 条第 2 項（減給、出勤停止、昇給停止又は降職・降格）では「許可なく、組合の文書、帳簿その他の書類（電子的方式、磁氣的方式その他他人の知覚によっては認識することができない方式で作られた記録を含む。）又は物品を持ち出したとき、あるいは持ち出そうとしたとき。」（同項第 3 号）を減給、出勤停止、昇給停止又は降職・降格の事由として定めており、J 氏の行為はそれにも抵触する。

しかし、J 氏がかかる行為を行った状況を考えるならば、第 3 項（諭旨解雇、懲戒解雇）の第 13 号（破廉恥で背信的な不正不義の行為を行い、他の職員全体の対面を汚し、組合の名誉、信用を傷つけたとき）にすら該当し得ると言うべきであろう。

もっとも、J 氏は最終的に第三者委員会に対して上記の事実を自ら自白して業務日誌を提出し、本件現金持ち出しの解明に資する結果となった点を情状として考慮することは検討に値する。

2 JA おおいた役員の責任

役員については就業規則の適用はなく、役員責任調査委員会が開催され、「不祥事にかかる懲罰基準」に基づいて役員の責任について審議することになっている。

(1) 本件不正貸付についての責任

JA おおいた役員については、東部事業部に常駐する常務理事を含め、共済課において具体的に何が起きているかは知り得る立場にはなかったと考えられるが、一般的に暮らし応援部長、共済課長、共済課員に対する監督責任は免れないものと考えられる。

理事の管理監督責任については、不祥事にかかる懲罰基準及び不祥事にかかる役員引責自主判断参考例に照らして判断することになるが、本件の不祥事案の内容は、「無断で共済約款貸付を実行し、貸付金を着服」に該当し、不祥事未然防止対策の取り組み項目に記載されている「取り組みは行っていたが、組合の経営に影響を与えたとき」に当たると考えられることから、（これまでも不祥事の際に行われてきたように）報酬の一部返上等が検討されるべきである。

(2) 本件不正貸付の隠蔽についての責任

ア 東部事業部エリア常務の責任

JA おおいたの役員のうち、エリア常務である M 氏は本件不正貸付について、発覚後まもなく知らされ、令和 2 年 7 月 28 日には実際に事後処理に当たっていた総務部長以下の職員らと会議を開催している。

第三者委員会によるヒアリングにおいて M 氏は、「自分は報告しなくてはならないと言ったが、そんなことをしたら大事になるということで反対された」旨述べているが、他の職員からは、エリア常務からそのような発言があったという証言は一切なく、にわかに措信し難い。その後、M 氏と J 氏との間でどのような協議がなされたかは明らかではないが、結果として、親族により本件不正貸付の貸付金が弁済され JA おおいたの損害が賠償されるならば、本件不正貸付についてコンプライアンス統括部などに報告せず、A 氏も依願退職させるという方針が（黙示的に）決められたものと推認される。

仮に J 氏が隠蔽を進言していたとしても、M 氏が適正な判断を行っていたら隠蔽は行われなかったところ、結果として、隠蔽という方針を決裁者として自ら最終決定したことになる。

すなわち、M 氏は、本件不正貸付の隠蔽の最終方針決定者であり、その責任は極めて重い。JA おおいたのレベル格付 1 の指定を受けている状況であるにもかかわらず、かかる不当な方針を最終決定したことからすると、総務部長である J 氏よりもさらに重い責任があると考えらるべきである。

イ 東部事業部エリア常務以外の理事の責任

農業協同組合法第 32 条第 3 項では「理事会は、組合の業務執行を決し、理事の職務の執行を監督する。」と定められており、東部事業部エリア常務である M 氏以外の理事は、M 氏の行為について一定の監督責任を問われるべきことになる。

また、レベル格付 1 の指定を受けている JA おおいたにおいて、コンプライアンス体制の確立ができていなかったことについて、どのような処分をすることが適切かという観点からの判断が求められる。

具体的にどの程度の責任が問われるべきかを判断するためには、理事相互の監督体制の実態等、更なる調査が必要となる。

3 職員及び役員 of 損害賠償責任

一般的に、農業協同組合は、職員又は役員 of 行為によって損害を被った場合には、当該職員又は役員に対して損害賠償請求を行うことができる（民法第 709 条、役員について農業協同組合法第 35 条の 6）。

本件不正貸付によって JA おおいたに発生した損害は、A 氏の親族によって貸付金が弁済されたことによって回復されている。

また、本件不正貸付の隠蔽によって直接的に JA おおいたが損害を被ったことはないと考えられる（令和 2 年 9 月にレベル格付の再指定を受けたこと自体による様々な損害というものは想起し得るが、具体的に金額で算出することは困難である。）。

本件不正貸付やその隠蔽によって、第三者委員会が組成され、そのために多大な費用が発生している。かかる費用が JA おおいたの支出となったとした場合でも、民法の損害論でいうところの「通常損害」ではなく、むしろ「特別損害」であると考えられる。特別損害については、民法上「特別の事情によって生じた損害であっても、当事者がその事情を予見し、又は予見することができたときは、債権者は、その賠償を請求することができる。」（平成 29 年 6 月 2 日号外法律第 44 号施行前民法第 416 条第 2 項）とされているところ、本件不正貸付の当事者及びその管理監督者や、隠蔽に関与した役職員に、それぞれの作爲ないし不作為の時点で、第三者委員会の設置まで予見するべきであったとすることは極めて困難であったと考えられる。よって、役職員に第三者委員会等の費用を JA おおいたの損害として請求することはできないと考えられる。

4 役職員の刑事責任

本件不正貸付において、A 氏に代わってその親族（実母の夫）から被害弁償がされていることから被害届の提出や刑事告訴などは行われなかったものと考えられる。不祥事対応要領第 9 条第 1 項後段では「刑事法令に抵触するおそれのある不祥事については、原則として刑事告訴を行う。」と定められていることからすれば、当事者の刑事告訴を検討すべきであったとも考えられる。しかしながら、これまでも JA おおいたにおいては被害弁償が行われた例では、刑事手続は行われてこなかったものと認められ、そのこと自体は、不祥事の対応として必ずしも特異なものとはまでは言えないので、強い非難をすることは困難である。

なお、本件不正貸付において、共犯者の存在は認められない。

本件不正貸付の事後処理における JA おおいたによる隠蔽については、犯罪に該当する事実は認めることはできない。

第6 あとがき

第三者委員会の調査期間中にも、JA おおいたでは、この報告書において述べた販売代金着服事件の他にも、新たな不祥事が発覚しており、JA おおいたによる公表 (<https://jaoita.or.jp/important/6796>) が行われるとともに、報道もされた。そのうち1件は、JA おおいたが業務改善命令を受けた後に行われた不正行為であり、誠に由々しい事態と言わざるを得ない状況である。

JA おおいたでは、今後、業務改善策を策定・実施するにしても過去の不正行為や不適切行為が五月雨式に発覚するという事態が続く限り、新たなスタートを切ることができないという認識のもと、不正行為や不適切行為を「総ざらい」するために、令和2年12月10日に、JA おおいたから独立した委員からなる悉皆調査委員会を設置した。

第三者委員会においては、東部事業部における本件不正貸付とその隠蔽を端緒として調査を進め、その真因を究明するとともに JA おおいたの問題点の指摘を行った。その指摘事項が JA おおいたの改革案に反映されることを強く期待するものである。悉皆調査委員会においては、JA おおいたにおける未発覚の不祥事の「在庫」をすべて洗い出して、JA おおいたが「身ざらい」な存在になって、その改革を進めてゆくことができるようにすることを期待するものである。

以 上

別添資料1：共済証書貸付申込書

(様式064610)



契約更改 申出	共済証書貸付 申込み
064610	

共済証書貸付申込書

平河町 農業協同組合 御中

下記の共済契約について、共済約款および下記の特約条項に同意のうえ、共済証書貸付を申込みます。また、組合が本申込みを承諾した場合は、平成30年3月31日以前の共済約款における共済証書貸付に関する条項について、平成30年4月1日以降の共済約款における共済証書貸付に関する条項へ変更されることに同意します。なお、組合の承諾をもって成立することを承知のうえ申込みます。

対象となる契約 今回申込みの契約	共済種類	11 生命総合	払込方法	0 年払	県・組合・支所番号	XX・355・006	契約番号	9031	契約年月日	5 平成07年03月29日
	共済契約者 貸付 太郎					貸付申込日 5 平成 30 年 05 月 10 日				

共済契約者 (貸付申込者)	住所	東京 千代田区平河町2丁目7-9	法定代理人等	氏名	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	電話番号	03 - XXXX - XXXX		氏名	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	氏名	貸付 太郎		氏名	<input type="text"/>	<input type="text"/>

第1条 共済証書貸付申込書および共済証書貸付金借用証書の有効期限
共済証書貸付申込書および共済証書貸付金借用証書の効力は、共済契約が消滅するまで有効とします。

第2条 貸付金
共済契約者は、「共済約款に定める額」を貸付金額の限度として、その範囲内で反復して貸付を請求することができます。

第3条 貸付期間
共済証書貸付による貸付金の貸付期間は、貸付日から1年以内とします。

第4条 貸付金の利息
貸付金の利息は、「組合の定める利率」により計算します。この利率については、毎年見直しを行い、貸付日時点の利率を適用します。

第5条 貸付金の返済
共済契約者は、共済証書貸付による貸付金の元利金の全額または一部を貸付期間の満了日までに、いつでも返済することができます。この場合、1年未満の期間の利息については日割りで計算します。

第6条 追加貸付の取扱い
既に共済証書貸付による貸付金の残高がある場合で、追加で貸付を請求するときは、追加貸付額と追加貸付日時点の既貸付元利金の合計額とを合算した金額を新たな貸付金とし、追加貸付日を新たな貸付日とします。

第7条 共済金等との相殺
共済約款の定めにもとづき、共済金、返れい金または払いもどし金等が支払われる場合で、共済証書貸付による貸付金の残高があるときは、組合は、その支払うべき共済金、返れい金または払いもどし金等の金額から貸付元利金合計額を差し引いて支払います。

第8条 貸付期間の延長
貸付期間の満了日(注)までに共済証書貸付による貸付元利金が返済されない場合は、貸付期間を1年以内の範囲で延長します。この場合には、貸付期間の満了日に延長前の共済証書貸付による貸付金の利息を元金に繰り入れ、その翌日から繰り入れ後の元金に利息を付し、延長前の貸付期間の満了日時点の利率を適用します。
(注) 土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日その他の休日等、組合の非営業日である場合であっても同日を貸付期間の満了日とします。

第9条 貸付限度超過による共済契約の失効
共済証書貸付による貸付元利金(注1)が、共済約款に定める額を超えることとなる場合は、共済契約は、その共済約款に定める額を超えることとなる共済年度の翌共済年度(注2)の初日からその効力を失います。
(注1) 共済掛金の自動振替貸付による貸付元利金を含みます。
(注2) 共済掛金の払込方法が月払いの共済契約の場合であって、共済契約が共済掛金の払込期間中の共済契約であるときは、共済月度とします。


第10条 共済契約の復活または消滅
前条による失効後、組合の定める期間内に復活の申込みがない場合は、共済契約は消滅します。

第11条 共済契約者における破産手続開始等
共済契約者について次の各号の事由が生じた場合には、次の各号の事由が生じた日に返済期日が到来し、返れいすべき事由が生じたものとして、組合は、支払うべき金銭の額から貸付元利金を差し引いて、その弁済にあてることができます。
(1) 破産手続開始、特別清算開始、民事再生手続開始または会社更生手続開始、その他債務整理に関して裁判所の関与する手続開始の申立てがあったとき
(2) 共済金、返れい金、給付金その他の請求権について仮差押、保全差押または差押の命令、通知が発送されたとき

第12条 共済証書貸付の当事者の地位
(1) 共済契約者は、共済約款の定めにもとづき、共済証書貸付の効果为全国共済農業協同組合連合会(注)にも及ぶことを確認します。
(注) この条において、「全国共済連」といいます。
(2) 共済約款の定めにもとづき、全国共済連のみが共済契約の当事者となった場合には、共済証書貸付にかかる債権者は全国共済連のみとなり、「組合」を「全国共済連」に読み替えて、本特約条項を適用します。

組決 合裁	<input type="text"/>	全決 共連裁	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------	----------------------	-----------	----------------------	----------------------

別添資料2：共済証書貸付借入金請求書

(様式064620)  **JA共済** **共済証書貸付借入金請求書**


初回請求 (回)	064610	2回目以降請求 (回)	064620		
-------------	--------	----------------	--------	--	--

平河町 農業協同組合 御中

次の共済契約について、差し入れた借用証書にもつき、下記のとおり、借入金を請求します。
なお、組合の承諾をもって借入金引き渡されることを承知のうえ、請求します。

請求の 対象契約	共済種類 11 生命総合	払込方法 0 年払	県・組合・支所番号 XX・355・006	契約番号 9031	契約年月日 5 平成07年03月29日
-------------	-----------------	--------------	-------------------------	--------------	------------------------

借入請求日	5 平成 <input type="text" value="30"/> 年 <input type="text" value="05"/> 月 <input type="text" value="10"/> 日	借入希望日	5 平成 <input type="text" value="30"/> 年 <input type="text" value="05"/> 月 <input type="text" value="15"/> 日	最終払込掛金年月 5 平成30年03月
-------	--	-------	--	------------------------

共済契約者 (借入申込者)	住所 東京  千代田区平河町2丁目7-9	電話番号 03 - XXXX - XXXX	氏名 貸付 太郎	氏名	氏名
------------------	--	--------------------------	-------------	----	----

借入請求金額	5000000 円	返済年目日	5 平成 <input type="text" value="31"/> 年 <input type="text" value="05"/> 月 <input type="text" value="15"/> 日	貸付利率 2.25%
--------	-----------	-------	--	---------------

(参考) 借入金残高合計額 円

追加で借入金をご請求される場合は、追加請求額に追加借入日現在の借入金残高と利息を合算した金額を新たな借入金とし、上記の貸付利率が適用されます。
新たな借入金残高および適用される貸付利率については、送付される約款貸付残高通知書をご確認ください。

借入金をお振込する口座を「1. 共済掛金振替口座を指定」、「2. 他の口座を指定」いずれか○で囲んでください。


借入金をお振込する口座	共済掛金振替口座を指定	<input checked="" type="radio"/> 共済掛金振替口座 <small>※口座情報が印されていない場合は、「回指定口座」に振込口座をご記入ください。</small>	金融機関名(コード) 平河町農業協同組合 (XXXX)	店舗名(コード) 本店	貯金種目(コード) 普通 (01)	口座番号 1234567	口座名義人(カタカナ) カンツケ タロウ
	他の口座を指定	<input type="radio"/> 指定口座 <small>※口座情報が印されていない場合は、「回指定口座」に振込口座をご記入ください。</small>	金融機関名	店舗名	貯金種目	その他	口座番号

口座名義人(カタカナ) 濁点・半濁点なども1文字としてご記入ください。

振込先金融機関店舗コード	貯金種目コード	共済契約者以外の 口座へのお振込の場合	共済契約者との納病を 記入し、共済契約者印 を押印ください。	送金区分	送金区分
--------------	---------	------------------------	--------------------------------------	------	------

法令取引時確認 <input type="checkbox"/> 1.確認が必要 <input type="checkbox"/> 9.確認不要	確認結果の記録方法 (該当する項目を○で囲んでください) <input type="checkbox"/> (a) 新たに確認記録書を作成 <input type="checkbox"/> (b) 同一顧客かの確認 + 追加事項の確認、確認記録書への付記等	送金区分 <input type="checkbox"/> 1. 全国本部払 (通常) <input type="checkbox"/> 3. 組合払 <input type="checkbox"/> 7. 全国本部払 (緊後)	送金区分 <input type="checkbox"/> 1. しない
---	---	---	---

ご注意 *印欄は、組合で記入します。

 (申込書添付)

300401

別添資料 3 : 共済証書貸付金借用証書

(様式064640)



共済証書貸付金借用証書

平河町 農業協同組合 御中

収入印紙
貼付

(200円)

下記の共済契約について、共済約款および下記の特約条項にもとづき、貴組合から共済証書貸付の申込みの承諾がありました。よって、この借用証書を差し入れます。

平成 30 年 05 月 10 日

対象となる契約	県・組合・支所番号	共済種類	払込方法	契約番号	契約年月日
	XX・355・006	11 生命総合	0 年払	9031	5 平成07年03月29日
共済契約者 貸付 太郎					

(貸付申込者) 共済契約者	住所	東京 千代田区平河町2丁目7-9	法定代理人等	氏名	<input type="text"/>
	電話番号	03 - XXXX - XXXX		氏名	<input type="text"/>
	氏名	貸付 太郎		氏名	<input type="text"/>

- 共済証書貸付にかかわる特約条項**
- 第1条 共済証書貸付申込書および共済証書貸付金借用証書の有効期限
共済証書貸付申込書および共済証書貸付金借用証書の効力は、共済契約が消滅するまで有効とします。
- 第2条 貸付金
共済契約者は、「共済約款に定める額」を貸付金額の限度として、その範囲内で反復して貸付を請求することができます。
- 第3条 貸付期間
共済証書貸付による貸付金の貸付期間は、貸付日から1年以内とします。
- 第4条 貸付金の利息
貸付金の利息は、「組合の定める利率」により計算します。この利率については、毎年見直しを行い、貸付日時点の利率を適用します。
- 第5条 貸付金の返済
共済契約者は、共済証書貸付による貸付金の元利金の全額または一部を貸付期間の満了日まで、いつでも返済することができます。この場合、1年未満の期間の利息については日割りで計算します。
- 第6条 追加貸付の取扱い
既に共済証書貸付による貸付金の残高がある場合で、追加で貸付を請求するときは、追加貸付額と追加貸付日時点の既貸付元利金の合計額とを合算した金額を新たな貸付金とし、追加貸付日を新たな貸付日とします。
- 第7条 共済金等との相殺
共済約款の定めにもとづき、共済金、返れい金または払いもどし金等が支払われる場合で、共済証書貸付による貸付金の残高があるときは、組合は、その支払うべき共済金、返れい金または払いもどし金等の金額から貸付元利金合計額を差し引いて支払います。
- 第8条 貸付期間の延長
貸付期間の満了日(注)までに共済証書貸付による貸付元利金が返済されない場合は、貸付期間を1年以内の範囲で延長します。この場合には、貸付期間の満了日に延長前の共済証書貸付による貸付金の利息を元金に繰り入れ、その翌日から繰入れ後の元金に利息を付し、延長前の貸付期間の満了日時点の利率を適用します。
(注) 土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日その他の休日等、組合の非営業日である場合であっても同日を貸付期間の満了日とします。
- 第9条 貸付限度超過による共済契約の失効
共済証書貸付による貸付元利金(注1)が、共済約款に定める額を超えることとなる場合は、共済契約は、その共済約款に定める額を超えることとなる共済年度の翌共済年度(注2)の初日からその効力を失います。
(注1) 共済掛金の自動振替貸付による貸付元利金を含みます。
(注2) 共済掛金の払込方法が月払いの共済契約の場合であって、共済契約が共済掛金の払込期間中の共済契約であるときは、共済月度とします。
- 第10条 共済契約の復活または消滅
前条による失効後、組合の定める期間内に復活の申込みがない場合は、共済契約は消滅します。
- 第11条 共済契約者における破産手続開始等
共済契約者について次の各号の事由が生じた場合には、次の各号の事由が生じた日に返済期日が到来し、返れいすべき事由が生じたものとして、組合は、支払うべき金銭の額から貸付元利金を差し引いて、その弁済にあてることのできるものとします。
(1) 破産手続開始、特別清算開始、民事再生手続開始または会社更生手続開始、その他債務整理に関して裁判所の関与する手続開始の申立てがあったとき
(2) 共済金、返れい金、給付金その他の請求権について仮差押、保全差押または差押の命令、通知が発送されたとき
- 第12条 共済証書貸付の当事者の地位
(1) 共済契約者は、共済約款の定めにもとづき、共済証書貸付の効果为全国共済農業協同組合連合会(注)にも及ぶことを確認します。
(注) この条において、「全国共済連」といいます。
(2) 共済約款の定めにもとづき、全国共済連のみが共済契約の当事者となった場合には、共済証書貸付にかかる債権者は全国共済連のみとなり、「組合」を「全国共済連」に読み替えて、本特約条項を適用します。

【注意】本証書の原本は返付いたしません。

300401

(申込書添付)

所属部署	役職	氏名	年齢	勤続年数

アンケートご質問

質問1から11については、あてはまる回答に○をつけていただき、自由記載欄（質問12）には、自由にご意見を記入してください。

質問1. JAおおいたは信用事業と共済事業を行っていますが、銀行と保険会社と同じような存在だと思いますか。

- A 思う。
- B 思わない。

質問2.（質問1. で「B 思わない。」を選択回答した方は、ご回答ください。）

JAおおいたの信用事業・共済事業と銀行や保険会社が違う点は何でしょう。あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）

- A JAおおいたには金融以外にもいろいろな機能があり、信用事業・共済事業はJAおおいたの一部に過ぎない。
- B JAおおいたは、銀行や保険会社と異なり、営利目的ではない。
- C JAおおいたは、「組合」で組合員のための互助組織である。
- D JAおおいたは、銀行と比べて、組合員本位で融通が利き、堅苦しくない。

質問3. JAおおいたと民間企業は、同じような存在だと思いますか。

- A 思う。
- B 思わない。

質問4.（質問3. で「B 思わない。」を選択回答した方は、ご回答ください。）

JAおおいたと民間企業で違う点は何でしょう。あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）

- A JAおおいたは、民間企業と異なり、地域の農業振興等の公益のためにある。
- B JAおおいたは、民間企業と異なり、営利目的ではない。
- C JAおおいたは、民間企業と異なり「組合」で、組合員のための互助組織である。
- D JAおおいたは、民間企業と比べて、組合員本位でごサービスの内容や対応に融通が利き、堅苦しくない。

質問5. あなたは、今回の東部事業部における共済貸付金の着服事件の原因は何だと思いませんか。その原因として感じておられるものはどれですか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

- A 当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けていたから。
- B 上司の監督が厳しくなかったから。
- C コンプライアンス意識が不十分だから。
- D 不正を未然に防ぐ仕組みが欠けていたから（やろうと思えば誰でもできる）。
- E コンプライアンス研修が不十分だから。
- F 共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きいから。

質問6. あなたは、今回の東部事業部における共済貸付金の着服事件が隠蔽された原因は何だと思いませんか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

- A 幹部職員のコンプライアンス意識が低い。
- B 学校の先輩・後輩や地縁、血縁等のある者が、管理する側と管理される側において、馴れ合っている。
- C 狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある。
- D 金融機関として、高い倫理観やコンプライアンス意識が求められるという発想は、職員にもお客様にもあまりない。
- E 不祥事件は恥ずかしいことで、公にしたくない。
- F J A おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるということで、皆ピリピリしている。
- G これまでも事件が起きた際に、厳格な処分は行われてこなかった。
- H その他

質問7. (東部事業部以外にお勤めの方に伺います。)

質問5と6で挙げていただいた問題点は、あなたの職場にも共通していると思いませんか？共通だと思う点について、○をつけてください。(複数回答可)

- A 当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けている。
- B 上司の監督が厳しくない
- C コンプライアンス意識が不十分。
- D 不正を未然に防ぐ仕組みが欠けている（やろうと思えば誰でもできる）。
- E コンプライアンス研修が不十分。
- F 共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい。
- G 幹部職員のコンプライアンス意識が低い。
- H 学校の先輩・後輩や地縁、血縁等のある者が、管理する側と管理される側において、馴れ合っている。
- I 狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある。
- J 金融機関として、高い倫理観やコンプライアンス意識が求められるという発想は、職員にもお客様にもあまりない。

- K 不祥事件は恥ずかしいことで、公にしたくない。
- L J A おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるといふことで、皆ピリピリしている。
- M これまでも事件が起きた際に、厳格な処分は行われてこなかった。

質問 8. J A おおいたが要改善 J A、レベル格付 J A に指定され、上司、本店に不祥事件を報告、通報しやすくなりましたか。当てはまるものに○をつけてください。

- A 不祥事件を報告、通報しやすくなった。
- B 不祥事件を報告、通報しにくくなった。
- C 特に変わらない。

質問 9. あなたは、J A おおいたの内部通報システムを知っていますか。

- A 知っている。
- B 知らない。

質問 10. あなたは、J A おおいたの内部通報システムを利用したいと思いませんか。

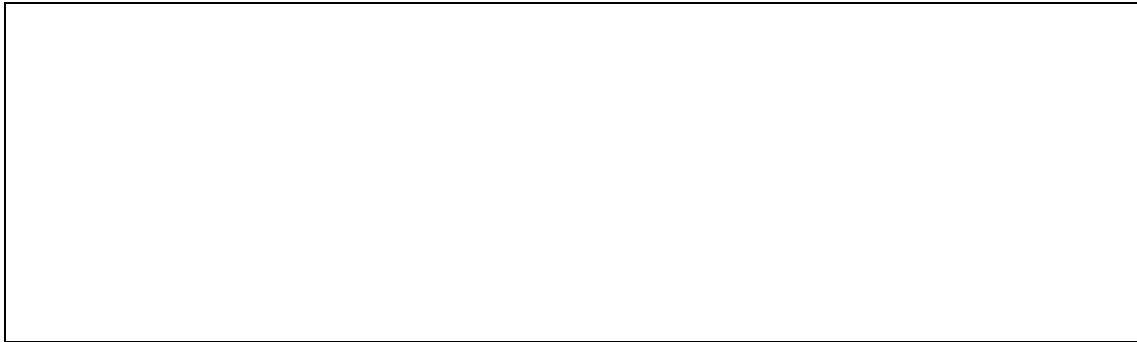
- A はい。
- B いいえ。

質問 11. (質問 10. で「B いいえ。」を選択回答した方は、ご回答ください。)

あなたが J A おおいたの内部通報システムを利用したいと思わない理由はどのようなものでしょうか。当てはまるものに○をつけてください。(複数回答可)

- A 内部通報は「告げ口」のようなもので、よくないことだから。
- B JA おおいたでこれ以上不祥事件が発覚すると大変なことになるから。
- C 通報すると、結局巻き込まれて後の対応が面倒だから。
- D 通報したことが発覚して、職場で嫌がらせされたり、居づらくなる可能性がある。
- E 他の職員のコンプライアンス違反は自分の業務に直接関係ないから。
- F 通報しても、きちんと対応してもらえないから。
- G その他

質問 12. 今後これ以上職員による着服やその隠蔽などの不祥事件を発生させないためには、どのような対応が必要だと思えますか。あなたのお考えをお聞かせください。(自由に記載してください。)



ご協力、有難うございました。

別添資料 5：アンケート集計結果（①全体、②事業部別、③事業区分別、④年齢別、⑤勤務年数別）

事業部別		抽出条件		抽出件数		質問1		質問2		質問3		質問4		質問5		質問6		質問7		質問8		質問9		質問10		質問11																												
ALL		A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	A	B	A	B	C	D	E	F	G																					
		883	1154	899	291	548	93	638	1392	739	456	905	164	1561	602	1028	770	168	986	1151	373	956	357	496	825	415	113	430	170	440	335	125	926	311	151	367	195	210	443	222	411	65	1498	1645	374	1275	721	44	40	161	236	40	189	311
		43%	57%	78%	25%	47%	8%	31%	69%	53%	33%	65%	12%	76%	29%	50%	38%	8%	48%	56%	18%	47%	17%	24%	40%	20%	6%	23%	9%	24%	18%	7%	50%	17%	8%	20%	11%	11%	24%	12%	20%	3%	73%	81%	19%	64%	36%	6%	6%	22%	33%	6%	26%	43%
		131	138	112	37	60	10	94	174	101	54	106	24	205	73	124	93	21	135	110	64	130	34	68	113	47	23	18	6	13	13	3	32	9	9	18	4	10	13	6	64	10	189	229	37	158	108	11	6	27	39	5	24	46
		49%	51%	81%	27%	43%	7%	35%	65%	58%	31%	61%	14%	76%	27%	46%	35%	8%	50%	41%	24%	48%	13%	25%	42%	17%	9%	7%	2%	5%	1%	12%	3%	3%	7%	1%	4%	5%	2%	24%	4%	70%	85%	14%	59%	40%	10%	6%	25%	36%	5%	22%	43%	
		208	273	214	73	137	17	159	320	172	103	216	29	386	154	253	202	42	237	332	99	226	81	105	213	93	27	122	47	107	90	37	246	81	40	95	50	57	143	55	84	22	367	412	68	333	143	7	9	38	44	7	41	64
		43%	57%	78%	27%	50%	6%	33%	66%	54%	32%	68%	9%	80%	32%	52%	42%	9%	49%	69%	21%	47%	17%	22%	44%	19%	6%	25%	10%	22%	19%	8%	51%	17%	8%	20%	10%	12%	30%	11%	17%	5%	76%	85%	14%	69%	30%	5%	6%	27%	31%	5%	29%	45%
		128	163	135	44	78	16	76	213	117	72	138	25	221	90	142	98	29	161	159	50	130	47	76	124	53	10	58	31	69	49	17	175	43	20	51	32	30	60	23	67	7	202	220	65	184	96	7	6	28	34	11	20	38
		44%	56%	83%	27%	48%	10%	26%	73%	65%	34%	65%	12%	76%	31%	49%	34%	10%	56%	55%	17%	45%	16%	26%	43%	18%	3%	20%	11%	24%	17%	6%	60%	15%	7%	18%	11%	10%	21%	8%	23%	2%	70%	76%	22%	63%	33%	7%	6%	29%	35%	11%	21%	40%
		173	216	154	58	96	17	121	267	145	92	167	33	300	106	191	138	25	155	214	60	175	76	101	148	86	19	107	35	99	69	29	155	73	35	76	43	51	91	52	92	13	279	329	56	243	137	7	7	26	49	5	40	60
		44%	55%	71%	27%	44%	8%	31%	68%	54%	34%	63%	12%	77%	27%	49%	35%	6%	40%	55%	15%	45%	19%	26%	38%	22%	5%	27%	9%	25%	18%	7%	40%	19%	9%	19%	11%	13%	23%	13%	24%	3%	72%	84%	14%	62%	35%	5%	5%	19%	36%	4%	29%	44%
		165	229	176	48	106	20	123	270	129	80	181	35	281	99	197	145	31	199	204	61	180	74	92	147	81	22	89	34	96	74	26	205	64	35	78	44	43	91	56	59	9	306	259	133	205	180	10	11	34	51	12	48	77
		42%	58%	77%	21%	46%	9%	31%	68%	48%	30%	67%	13%	71%	25%	50%	37%	8%	50%	52%	15%	45%	19%	23%	37%	20%	6%	22%	9%	24%	19%	7%	52%	16%	9%	20%	11%	11%	23%	14%	15%	2%	77%	65%	34%	52%	45%	6%	6%	19%	28%	7%	27%	43%
		78	134	108	31	71	13	65	147	75	55	97	18	167	80	120	94	20	99	132	39	114	44	53	80	54	12	36	17	56	40	13	113	41	12	49	22	18	45	29	45	4	154	196	15	152	56	2	1	8	19	0	15	26
		37%	63%	81%	23%	53%	10%	31%	69%	51%	37%	66%	12%	78%	38%	56%	44%	9%	46%	62%	18%	54%	21%	25%	38%	25%	6%	17%	8%	26%	19%	6%	53%	19%	6%	23%	10%	8%	21%	14%	21%	2%	72%	92%	7%	71%	26%	4%	2%	14%	34%	0%	27%	46%

事業区分別		抽出条件		抽出件数		質問1		質問2		質問3		質問4		質問5		質問6		質問7		質問8		質問9		質問10		質問11																												
		A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G																										
信用・共済	818	347	469	371	130	226	44	267	550	260	187	359	68	652	267	419	309	64	402	465	130	385	112	190	387	123	39	167	50	144	112	36	394	111	59	132	68	76	220	72	161	30	613	734	80	560	240	12	10	57	94	5	63	103
		42%	57%	79%	28%	48%	9%	33%	67%	47%	34%	65%	12%	80%	33%	51%	38%	8%	49%	57%	16%	47%	14%	23%	47%	15%	5%	20%	6%	18%	14%	4%	48%	14%	7%	16%	8%	9%	27%	9%	20%	4%	75%	90%	10%	68%	29%	5%	4%	24%	39%	2%	26%	43%
営業・経済	749	347	401	307	87	189	27	236	509	291	152	317	62	536	188	347	285	64	376	415	138	334	159	172	243	170	38	169	74	180	146	61	345	116	63	138	81	84	128	83	136	21	567	540	201	418	317	16	23	69	86	30	73	140
		46%	54%	77%	22%	47%	7%	32%	68%	57%	30%	62%	12%	72%	25%	46%	38%	9%	50%	55%	18%	45%	21%	23%	32%	23%	5%	23%	10%	24%	19%		46%	15%	8%	18%	11%	11%	17%	11%	18%	3%	76%	72%	27%	56%	42%	5%	7%	22%	27%	9%	23%	44%
生活	324	142	181	134	46	82	17	89	231	126	77	157	23	248	87	166	113	28	153	173	77	156	55	95	135	84	27	69	28	73	50	20	129	56	21	70	29	36	62	45	79	11	212	233	82	193	120	13	6	29	45	5	40	49
		44%	56%	74%	25%	45%	9%	27%	71%	55%	33%	68%	10%	77%	27%	51%	35%	9%	47%	53%	24%	48%	17%	29%	42%	26%	8%	21%	9%	23%	15%	6%	40%	17%	6%	22%	9%	11%	19%	14%	24%	3%	65%	72%	25%	60%	37%	11%	5%	24%	38%	4%	33%	41%
その他	147	47	100	85	26	49	5	46	99	60	38	70	10	122	60	94	63	12	54	97	28	80	30	38	58	37	9	25	18	42	27	8	58	28	8	27	17	13	32	21	34	3	104	136	11	102	43	3	1	6	11	0	12	19
		32%	68%	85%	26%	49%	5%	31%	67%	61%	38%	71%	10%	83%	41%	64%	43%	8%	37%	66%	19%	54%	20%	26%	39%	25%	6%	17%	12%	29%	18%	5%	39%	19%	5%	18%	12%	9%	22%	14%	23%	2%	71%	93%	7%	69%	29%	7%	2%	14%	26%	0%	28%	44%

年齢別		抽出条件		抽出件数		質問1		質問2		質問3		質問4		質問5		質問6		質問7		質問8		質問9		質問10		質問11																												
		A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G																										
30歳未満	270	138	132	98	36	44	17	121	149	42	51	82	30	167	55	115	89	18	176	108	42	142	36	77	117	34	8	29	10	29	32	15	146	24	16	37	17	24	57	12	45	10	214	209	62	169	100	4	3	24	38	8	24	37
		51%	49%	74%	27%	33%	13%	45%	55%	28%	34%	55%	20%	62%	20%	43%	33%	7%	65%	40%	16%	53%	13%	29%	43%	13%	3%	11%	4%	11%	12%	6%	54%	9%	6%	14%	6%	9%	21%	4%	17%	4%	79%	77%	23%	63%	37%	4%	3%	24%	38%	8%	24%	37%
30以上～40歳未満	345	145	200	168	40	69	14	124	219	99	65	119	30	264	91	154	134	27	214	199	57	160	60	98	149	76	26	59	24	58	52	23	173	52	26	57	32	31	73	34	55	13	268	285	57	211	127	9	6	32	54	3	30	56
		42%	58%	84%	20%	35%	7%	36%	63%	45%	30%	54%	14%	77%	26%	45%	39%	8%	62%	58%	17%	46%	17%	28%	43%	22%	8%	17%	7%	17%	15%	7%	50%	15%	8%	17%	9%	9%	21%	10%	16%	4%	78%	83%	17%	61%	37%	7%	5%	25%	43%	2%	24%	44%
40以上～50歳未満	541	237	303	231	70	157	22	171	369	176	112	253	42	425	175	282	221	53	276	304	103	255	84	121	240	116	42	103	41	130	89	30	256	76	42	111	48	55	140	66	103	19	403	468	69	347	182	8	9	38	63	3	56	81
		44%	56%	76%	23%	52%	7%	32%	68%	48%	30%	69%	11%	79%	32%	52%	41%	10%	51%	56%	19%	47%	16%	22%	44%	21%	8%	19%	8%	24%	16%	6%	47%	14%	8%	21%	9%	10%	26%	12%	19%	4%	74%	87%	13%	64%	34%	4%	5%	21%	35%	2%	31%	45%
50以上～61歳未満	559	235	321	244	81	158	26	147	406	246	132	282	36	442	166	293	206	38	220	332	105	257	104	120	227	107	31	135	47	130	100	29	250	98	38	96	49	61	123	64	135	16	392	450	104	358	189	15	10	44	61	10	51	85
		42%	57%	76%	25%	49%	8%	26%	73%	61%	33%	69%	9%	79%	30%	52%	37%	7%	39%	59%	19%	46%	19%	21%	41%	19%	6%	24%	8%	23%	18%	5%	45%	18%	7%	17%	9%	11%	22%	11%	24%	3%	70%	81%	19%	64%	34%	8%	5%	23%	32%	5%	27%	45%
61歳以上	306	122	185	148	64	115	12	68	237	169	94	161	24	246	108	176	114	30	93	197	65	135	69	74	85	78	5	98	47	90	59	27	93	59	29	64	47	36	46	42	70	6	210	223	76	179	116	8	12	21	19	15	25	50
		40%	60%	80%	35%	62%	6%	22%	77%	71%	40%	68%	10%	80%	35%	58%	37%	10%	30%	64%	21%	44%	23%	24%	28%	25%	2%	32%	15%	29%	19%	9%	30%	19%	9%	21%	15%	12%	15%	14%	23%	2%	69%	73%	25%	58%	38%	7%	10%	18%	16%	13%	22%	43%

勤続年数別		抽出件数		質問1				質問2				質問3				質問4				質問5				質問6				質問7				質問8				質問9		質問10		質問11																
5年未満	517	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	D	E	F	G
		261	255	197	68	114	26	205	310	163	102	189	42	367	131	255	193	53	247	268	96	253	94	141	175	98	24	71	35	94	84	39	193	62	32	78	40	44	75	40	103	13	379	362	149	319	187	12	7	43	65	13	45	74		
		50%	49%	77%	27%	45%	10%	40%	60%	53%	33%	61%	14%	71%	25%	49%	37%	10%	48%	52%	19%	49%	18%	27%	34%	19%	5%	14%	7%	18%	16%	8%	37%	12%	6%	15%	8%	9%	15%	8%	20%	3%	73%	70%	29%	62%	36%	6%	4%	23%	35%	7%	24%	40%		
5年以上～10年未満	403	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	D	E	F	G		
		189	213	164	55	84	26	130	270	123	81	155	46	294	115	193	175	35	238	226	89	205	79	93	175	86	21	82	40	80	74	22	207	66	42	86	49	48	82	39	63	15	312	319	81	245	152	10	9	37	55	14	44	61		
		47%	53%	77%	26%	39%	12%	32%	67%	46%	30%	57%	17%	73%	29%	48%	43%	9%	59%	56%	22%	51%	20%	23%	43%	21%	5%	20%	10%	20%	18%	5%	51%	16%	10%	21%	12%	12%	20%	10%	16%	4%	77%	79%	20%	61%	38%	7%	6%	24%	36%	9%	29%	40%		
10年以上～20年未満	436	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	D	E	F	G		
		174	262	204	69	120	16	116	316	156	107	207	36	353	136	224	173	42	211	260	79	204	73	108	167	97	29	98	31	82	71	24	202	88	30	80	46	47	102	56	84	14	330	358	73	250	174	7	8	38	63	7	48	82		
		40%	60%	78%	26%	46%	6%	27%	72%	49%	34%	66%	11%	81%	31%	51%	40%	10%	48%	60%	18%	47%	17%	25%	38%	22%	7%	22%	7%	19%	16%	6%	46%	20%	7%	18%	11%	11%	23%	13%	19%	3%	76%	82%	17%	57%	40%	4%	5%	22%	36%	4%	28%	47%		
20年以上～30年未満	367	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	D	E	F	G		
		137	229	184	51	119	12	109	259	143	82	181	19	295	115	194	130	21	176	204	59	177	59	85	179	65	22	90	34	99	52	18	180	44	28	73	34	32	105	46	75	13	271	328	39	248	118	5	9	25	36	1	29	53		
		37%	62%	80%	22%	62%	5%	30%	71%	55%	32%	70%	7%	80%	31%	53%	35%	6%	48%	56%	16%	48%	16%	23%	49%	18%	6%	25%	9%	27%	14%	5%	49%	12%	8%	20%	9%	9%	29%	13%	20%	4%	74%	89%	11%	68%	32%	4%	8%	21%	31%	1%	25%	45%		
30年以上	275	A	B	A	B	C	D	A	B	A	B	C	D	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F	G	H	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	A	B	C	A	B	A	B	A	B	C	D	E	F	G		
		111	164	127	43	96	10	68	205	135	73	154	16	219	96	148	88	16	95	171	45	103	44	61	114	57	16	75	28	77	44	21	126	43	15	47	22	35	73	34	80	8	176	247	24	194	72	8	6	14	14	3	15	37		
		40%	60%	77%	26%	59%	6%	25%	75%	66%	36%	75%	8%	80%	35%	54%	32%	6%	35%	62%	16%	37%	16%	22%	41%	21%	6%	27%	10%	28%	16%	8%	46%	16%	5%	17%	8%	13%	27%	12%	29%	3%	64%	90%	9%	71%	26%	11%	8%	19%	19%	4%	21%	51%		

別添資料 6：経営管理委員会における議題の数と委員会の所要時間等についての一覧表

日付	時間	議案数	報告事項数	コンプライアンス関係議案・報告数	コンプライアンス関係議案・報告内容	コンプライアンス関係議案・報告における質疑の有無	コンプライアンス関係議案・報告における質疑内容	その他特記事項
2016年4月27日	1時間31分	16	9	1	不祥事防止策取り組み状況報告	なし	—	—
2016年5月30日	1時間26分	4	8	0	—	—	—	—
2016年6月20日	1時間51分	8	8	1	再発防止策の取り組み状況報告	なし	—	—
2016年7月20日	1時間26分	5	9	0	—	—	—	—
2016年9月28日	1時間28分	3	5	0	—	—	—	—
2016年11月14日	43分	1	2	0	—	—	—	—
2016年11月30日	1時間18分	3	13	1	不正未然防止点検報告書の報告	なし	—	—
2017年1月30日	2時間24分	5	13	2	再発防止策取組事項第3 四半期進捗状況 再発防止策の取組み状況の報告	あり	再発防止策の取組み状況の事業量拡大に向けた取組み評価について	—
2017年2月28日	1時間10分	2	7	0	—	—	—	—
2017年3月30日	1時間	2	7	0	—	—	—	—
2017年4月20日	15分	2	3	0	—	—	—	—
2017年4月27日	1時間51分	17	13	2	再発防止策取組事項年間実績及び 再発防止策年間取組計画 不祥事未然防止(下期総括)点検報告	なし	—	—
2017年5月18日	18分	6	2	0	—	—	—	—
2017年5月26日	1時間42分	13	9	3	不祥事第三者委員会設置・運営規程制定 不祥事第三者委員会設置承認 役員責任調査委員会設置承	なし	—	—

					認			
2017年6月20日	1時間11分	5	9	3	職員の懲罰 再発防止策の取組状況 コンプライアンスに関する 報告	あり	不祥事関与職員の懲罰内容に ついて 懲戒職員の法律違反の有無 今後の不祥事対応	—
2017年7月20日	1時間35分	7	12	1	再発防止策取組事項第1四 半期進捗状況	なし	—	—
2017年8月29日	1時間11分	4	6	0	—	—	—	—
2017年9月13日	34分	2	2	0	—	—	—	—
2017年9月28日	20分	4	2	0	—	—	—	—
2017年11月15日	33分	1	3	0	—	—	—	—
2017年11月28日	1時間58分	11	10	1	J A おおいた不祥事再発防 止策承認	なし	—	不祥事議案につ いて、県中、農中 のオブザーバー からの意見あり
2018年1月29日	2時間17分	4	18	4	再発防止策取組事項第3四 半期進捗状況 再発防止策の取組状況 職員の懲罰 コンプライアンスに関する 報告	あり	理事会で不祥事防止策を 強く検討して頂きたい	—
2018年2月28日	58分	5	7	2	J A おおいた不祥事再発防 止策承認 役員責任調査委員会設置承 認	なし	—	—
2018年3月23日	55分	2	2	0	—	—	—	—
2018年3月29日	2時間24分	6	8	1	J A おおいた不祥事再発防 止策の取組状況	なし	—	—
2018年4月26日	1時間57分	16	13	1	再発防止策取組事項第4四 半期進捗状況	なし	—	—

2018年5月28日	1時間32分	5	17	3	不祥事再発防止策（総代会報告事項） JA おおいた不祥事再発防止策の取組状況 再発防止策の取組状況	なし	—	—
2018年6月19日	1時間49分	8	5	0	—	—	—	—
2018年6月22日	1時間44分	5	4	0	—	—	—	—
2018年8月8日	1時間25分	9	14	2	J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況 J A グループ大分再発防止策の取組状況に関する意見	なし	—	—
2018年9月25日	1時間28分	6	16	1	J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況	なし	—	—
2018年11月26日	2時間	5	21	2	事業部コンプライアンス検討会の取組結果 J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況	なし	—	—
2019年1月15日	12分	2	2	0	—	—	—	—
2019年1月29日	1時間27分	3	17	1	JA おおいた不祥事再発防止策の取組状況	なし	—	—
2019年3月28日	1時間22分	3	15	2	J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況 コンプライアンス・プログラム策定	なし	—	—
2019年4月25日	2時間48分	14	15	1	事業部コンプライアンス検討会の取組結果	なし	—	—
2019年5月30日	1時間52分	8	13	1	J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況	なし	—	—
2019年6月25日	38分	7	4	0	—	—	—	—
2019年7月30日	1時間18分	3	15	1	J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況	あり	再発防止に今後どのように取り組むのか	回答につきましては、委員会終了後という記載

2019年9月26日	1時間27分	5	15	7	不祥事にかかる懲罰基準一部変更 不祥事等の再発防止の取組に係る報告の徴取 不祥事件等の再発防止取組に係る報告書提出 要改善JAの指定について 抜本的な不祥事再発防止策の検討状況 JAおおいた不祥事再発防止策の取組状況 職員の懲罰	なし	—	二宮委員より、閉会前に不祥事に関する報告あり
2019年10月30日	1時間15分	3	15	4	JAおおいた改革プランの骨子策定 要改善JA（不祥事点検基準）指導区分廃止に伴う対応 不祥事等の再発防止の取組に係る進捗状況の報告 事業部コンプライアンス検討会の取組結果	なし	—	—
11月29日	1時間45分	3	11	2	JAおおいた不祥事再発防止策の取組状況 不祥事等の再発防止策の取組に係る進捗状況	なし	—	農中上仲支店長から不祥事に関連した出向の説明あり
2019年12月24日	51分	1	7	2	不祥事等の再発防止策の取組に係る進捗状況 職員の懲罰	あり	懲罰処分に時間的に随分かかったなという感じがするがなぜか	—
2020年1月30日	1時間41分	5	16	3	不祥事等の再発防止策の取組に係る進捗状況 JAおおいた不祥事再発防止策の取組状況 職員の懲罰	なし	なし	—
2020年2月27日	1時間22分	5	12	4	JAおおいた改革プラン策定 JAおおいた不祥事再発防止策承認 不祥事等の再発防止策の取組に係る進捗状況 職員の懲罰	なし	—	—

2020年3月27日	2時間32分	4	17	4	J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況 コンプライアンス・プログラム策定 不祥事等の再発防止策の取組に係る進捗状況 不祥事の状況	あり	不祥事再発防止策の点検取り組みの達成度がみんなAとなっているのに不祥事が出たという事は、どこかで手を抜いて取り組みをしているのではないか、そこ辺の取り組み状況や手順というのを教えて欲しい	—
2020年4月14日	25分	4	2	0	—	—	—	—
2020年4月30日	1時間46分	13	14	4	事業部コンプライアンス検討会の取組結果 レベル格付J Aの指定 不祥事件等の再発防止取組に係る報告書提出 職員の懲罰	なし	—	—
2020年5月13日	23分	2	3	0	—	—	—	—
2020年5月28日	1時間27分	11	17	4	不祥事再発防止策の制定 J A おおいた不祥事再発防止策の取組状況 J A おおいた改革プラン報告 不祥事の概要と再発防止策報告	あり	コメの不祥事について、何日か経っていますが、その後の経過を教えていただきたい	—
2020年5月28日	7分	3	0	0	—	—	—	—
2020年6月22日	1時間9分	6	9	2	改革プラン等の進捗状況 不祥事再発防止策の進捗状況	なし	—	—
2020年7月20日	1時間48分	5	9	0	—	—	—	—
2020年8月31日	45分	6	11	0	—	—	—	—