

調査報告書

(要約版)

令和2年12月24日

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

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、共済証書貸付申込書（以下「貸付申込書」という。）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。）。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 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。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するよう求め、回答を得た。

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。

カ 共済約款貸付全案件について悉皆調査の評価

本店は、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。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における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、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。

(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。

イ 旧要改善 JA「5」への指定

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、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。

ウ 旧要改善 JA「6」への指定（平成29年9月）

平成29年5月、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、同年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。

エ 旧要改善 JA「6」への再指定（令和元年8月）

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、旧要改善JA「6」（指導区分「6」）に指定された。

オ 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。）。

カ レベル格付JA（レベル1）への指定（令和2年4月）

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。

キ 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、さらにレベル格付JA（レベル1）に再指定された。

ク 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、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、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。

2 本件不正貸付

(1) 共済約款貸付手続

ア 共済約款貸付のあるべき手続の流れ

(7) 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、貸付申込書と共済証書貸付借入金請求書（以下「借入金請求書」という。）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。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されている。

借入金請求書には、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。

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。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、共済課の端末で共済証書貸付金借用証書（以下「借用証書」という。）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。

このような貸付処理を行った翌営業日に、共済課の端末で共済端末業務処理一覧表（以下「業務処理一覧表」という。）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約款貸付残高通知書(シーリングハガキ)(以下「残高通知書」という。)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、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氏名義の貸付申込書等を無断で作成した。借入金請求書には、貸付金の振込口座としてJAおおいと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、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、それ

を除くと実質的な被害総額は、921万7000円となる。)

今回、A氏のヒアリングを実施できず、共済貸付金の使途を聴取することはできなかったが、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。

共済約款貸付一覧表

	h 社	f 氏				g 氏		e 氏
契約番号	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

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、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、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、申込書を提出していると虚偽の説明をした。

その後、同月26日、H氏は、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、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・共済課長の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氏は、7月27日、A氏に再度本件不正貸付について確認し、この日以降、A氏は、自宅待機とされた。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させた。

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。

(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。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。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このことを気にしていた。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 28 日、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 29 日、f 氏は、H 氏に「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、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。

(5) e 氏との面談

7 月 28 日、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ふ。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よう懇願した。

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おり、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ず、職員の本来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来業務に支障が生じるおそれもあった。

M氏、J氏、L氏、K氏は、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318万959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、私文書偽造罪及び詐欺罪という犯罪行為に該当し、本来であれば就業規則上、懲戒事由（論旨解雇・懲戒解雇相当）に当たるが、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、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

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メールが送付され、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²を実施した結果、以下の事実を認定した³。

(1) d氏

d氏は、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。

(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。東事業部における各配送センターは、配送業務のみならず、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り、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。

² 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。

³ 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、当事者を依願退職させ、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言べ、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、と言べていること、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。

(3) 配送センターにおける着服の発覚（平成 27 年 4 月 5 日）

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、決算の締めの追い込み作業の中で 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 1 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。1 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）

1 氏は、M 氏と j 氏に対して、d 氏に手持ちの現金で武蔵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、1 氏は、d 氏に対して、M 氏と j 氏と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、1 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、1 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 1 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、1 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、1 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てい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、1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。

1氏、M氏、J氏、j氏、k氏は、翌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。

(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卒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、I氏の主導によって、本件を単なる不付き合い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⁴。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I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I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

上記第1の3(2)ケ記載のとおり、本件販売代金着服の調査途上で、経済事業債権の取消処理が行われていることが判明し、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、会計不正（粉飾決算）に利用することも可能と考えられたため、第三者委員会は、公認会計士に依頼して、本件販売代金着服が発生した武蔵支店において、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については、不正が疑われる

⁴ I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、I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。

マイナス処理は認められなかった。しかし、今回の調査は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。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、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ぐことにする。今後徹底した調査が行われるものと理解している。

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、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、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、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、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、外務で外出していた A 氏が武蔵支店に帰ってきて、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 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。

(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（支店長又は代理人）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。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、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⁵。

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⁶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、就業規則上、懲戒事由（論旨解雇・懲戒解雇相当）に当たる。

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

⁵ 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。

⁶ 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。

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。

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

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⁷。

(6) 内部通報

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、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

⁷ 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。

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。

翌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、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。

令和2年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。

(2) 悉皆調査の評価

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人に対し、アンケート調査を実施した。

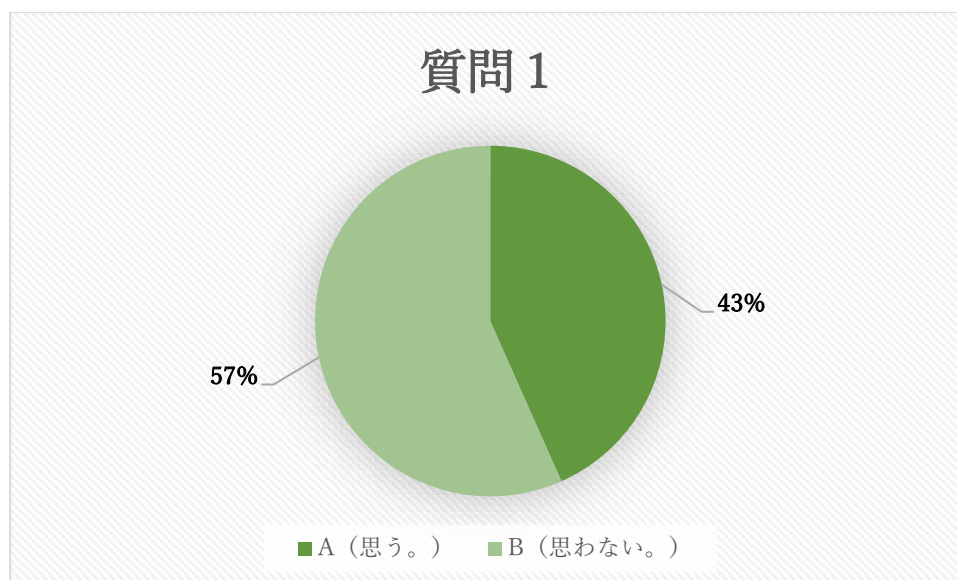
(2) アンケート結果の分析

回収されたアンケート 2041 通（回収率 99%）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

(ア) 質問 1 について

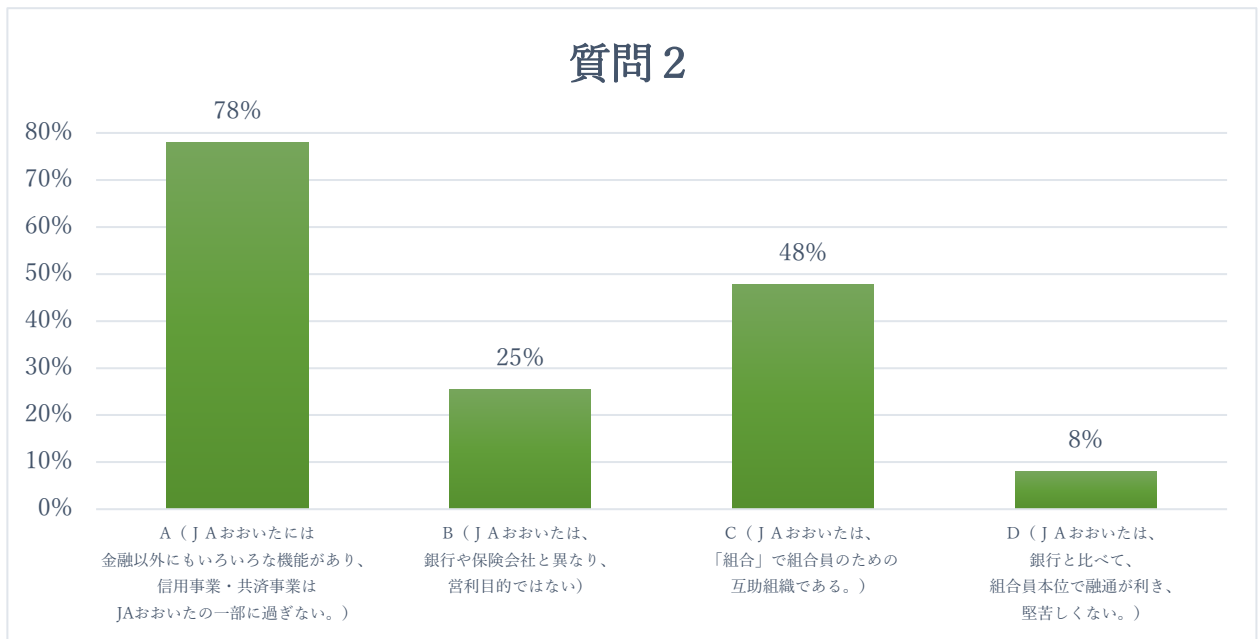
質問 1 は「JA おおいたは信用事業と共済事業を行っていますが、銀行と保険会社と同じような存在だと思いますか。」という質問である。この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



(イ) 質問 2 について

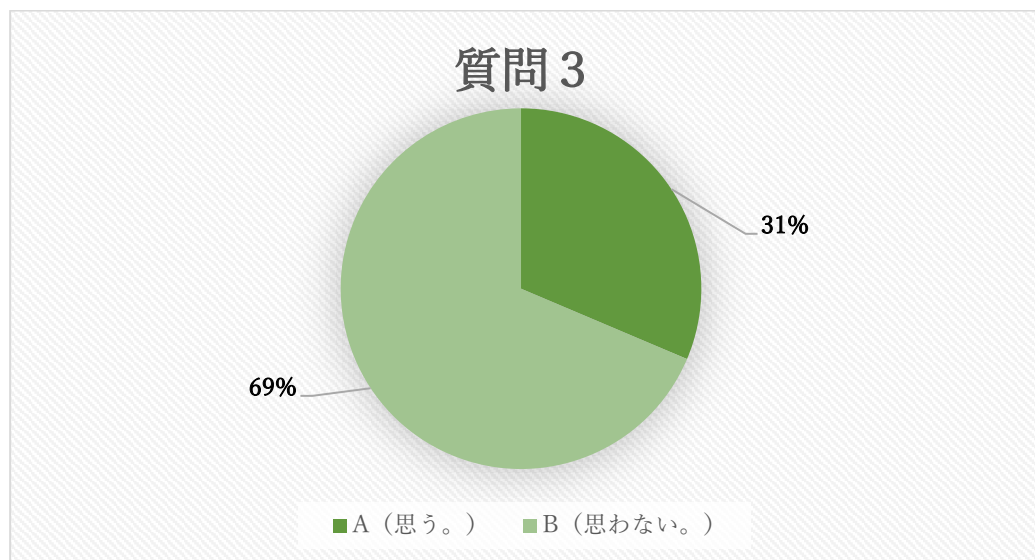
質問 2 では、質問 1 で「B 思わない。」を選択回答した者に対し、「JA おおいたの信用事業・共済事業と銀行や保険会社が違う点は何でしょう。あてはまるものに○をつけてください。（複数回答可）」という質問を行っ

た。この質問に対する回答の結果は以下のとおりである。



(ウ) 質問 3 について

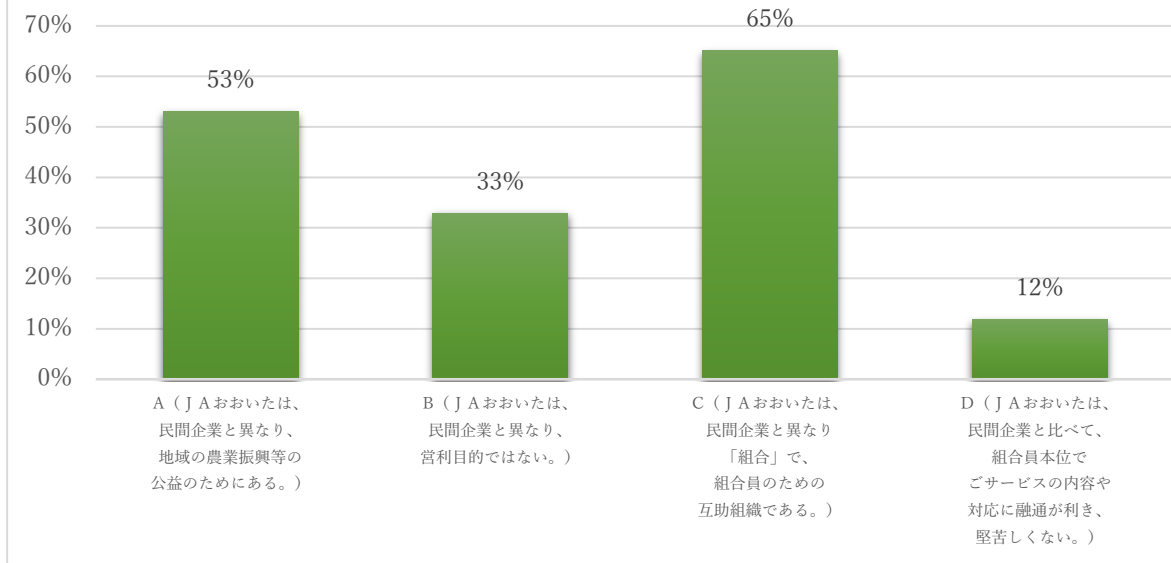
質問 3 は、「JA おおいたと民間企業は、同じような存在だと思いますか。」という質問である。この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



(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)」という質問を行った。この質問に対する回答の結果は以下のとおりである。

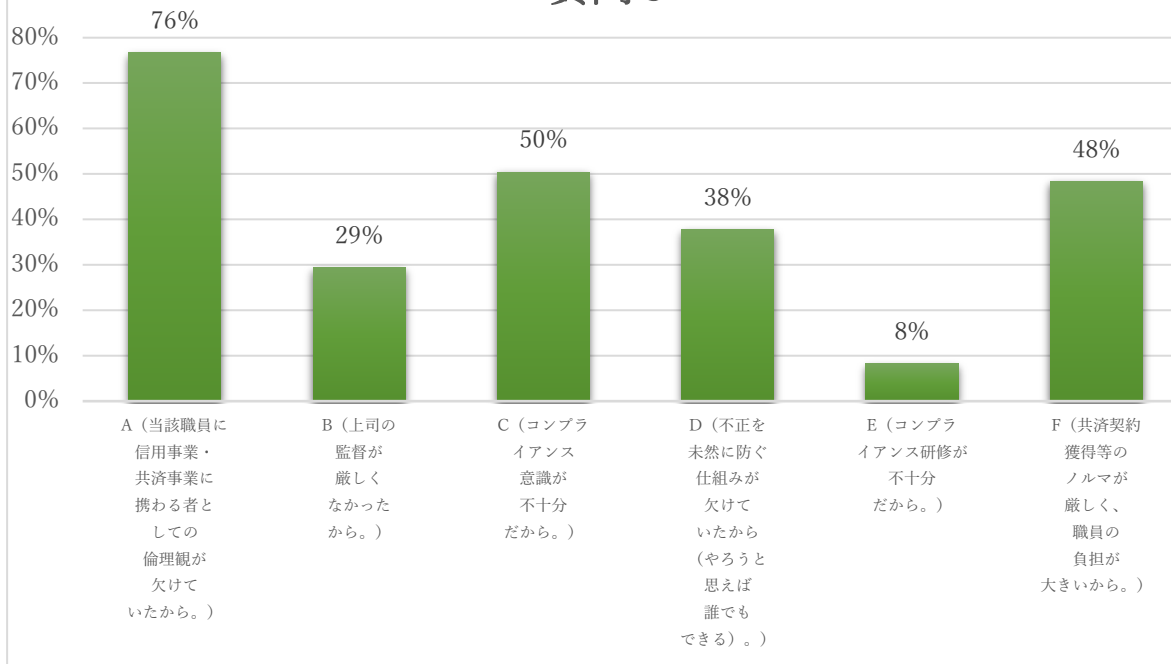
質問 4



(オ) 質問 5 について

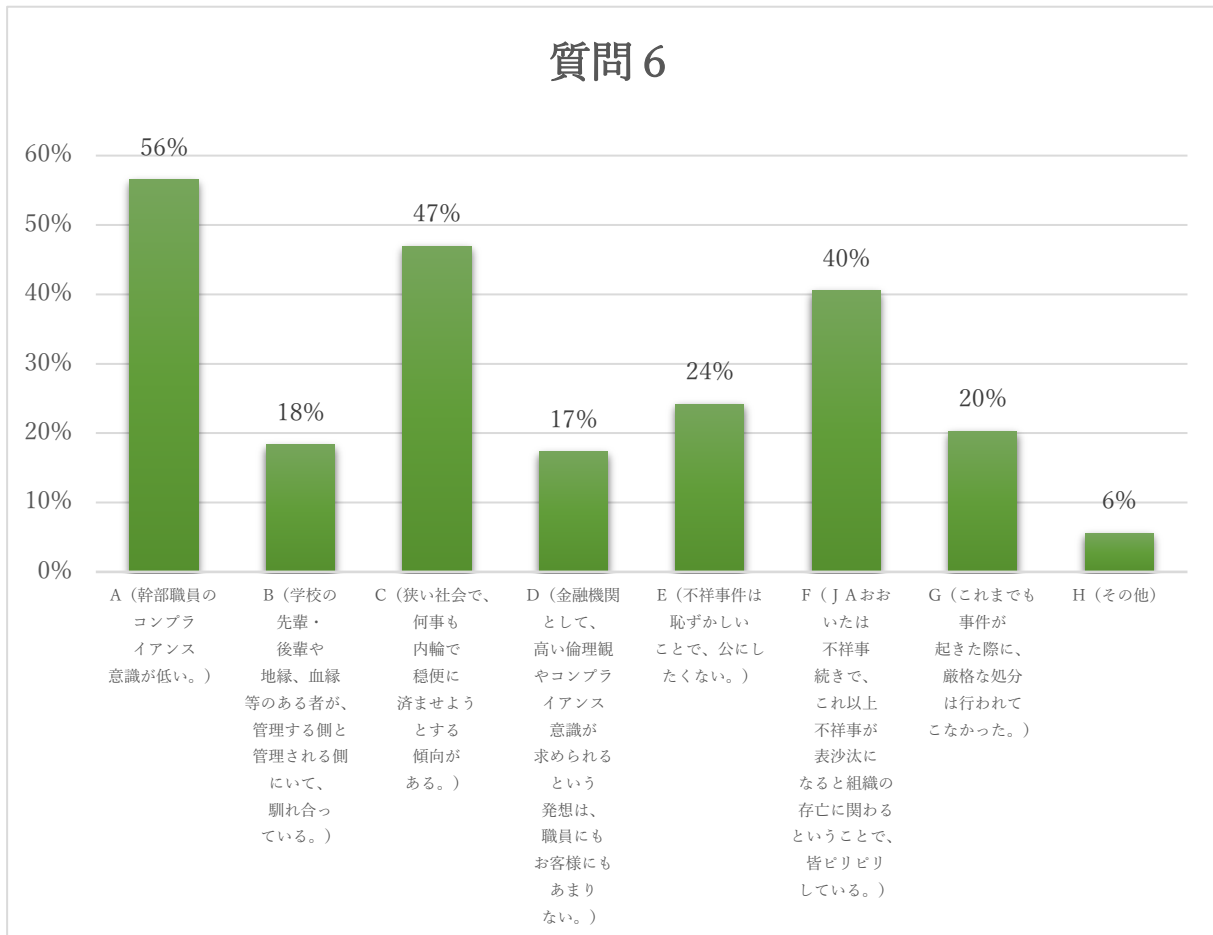
質問 5 では「あなたは、今回の東部事業部における共済貸付金の着服事件の原因は何だと思えますか。その原因として感じておられるものはどれですか。あてはまるものに○をつけてください。(複数回答可)」という質問を行った。この質問に対する回答の結果は以下のとおりである。

質問 5



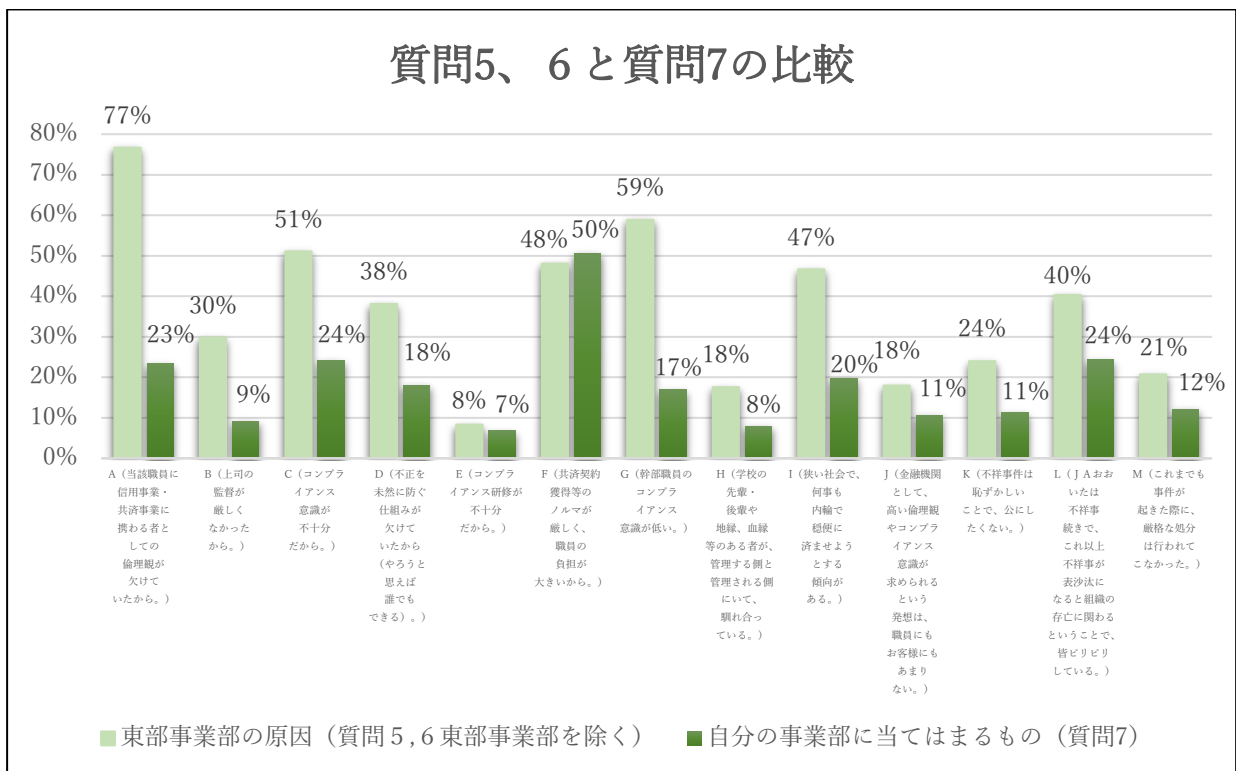
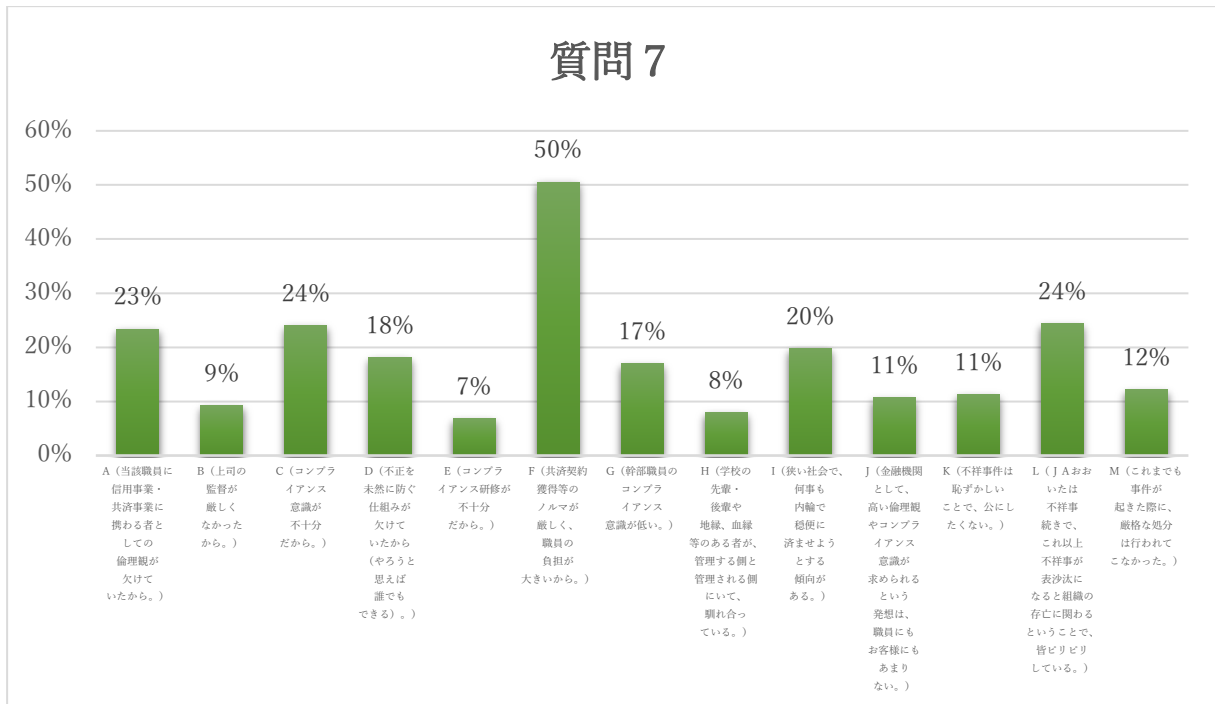
(カ) 質問 6 について

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。この質問に対する回答の結果は以下のとおりである。



(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えますか？ 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。この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



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 (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。)	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%

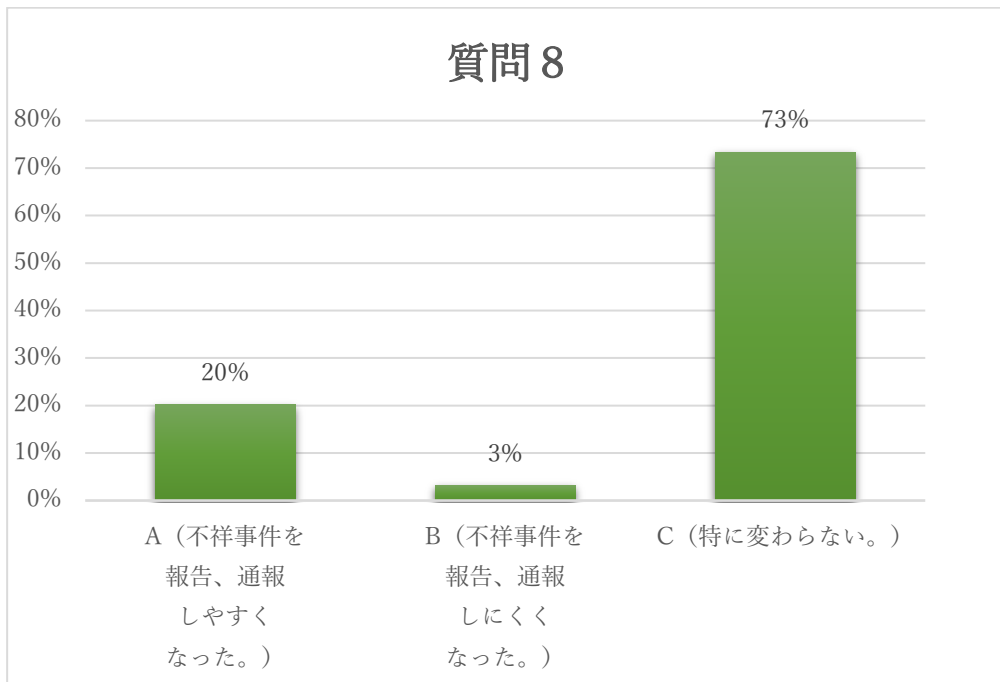
質問 7	
F (共済契約獲得等のノルマが厳しく、職員の負担が大きい。)	50%
L (JA おおいたは不祥事続きで、これ以上不祥事が表沙汰になると組織の存亡に関わるということで、皆ピリピリしている。)	24%
C (コンプライアンス意識が不十分。)	24%
A (当該職員に信用事業・共済事業に携わる者としての倫理観が欠けている。)	23%
I (狭い社会で、何事も内輪で穏便に済ませようとする傾向がある。)	20%
D (不正を未然に防ぐ仕組みが欠けている (やろうと思えば誰でもできる)。)	18%
G (幹部職員のコンプライアンス意識が低い。)	17%
M (これまでも事件が起きた際に、厳格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%

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。

(ク) 質問 8 について

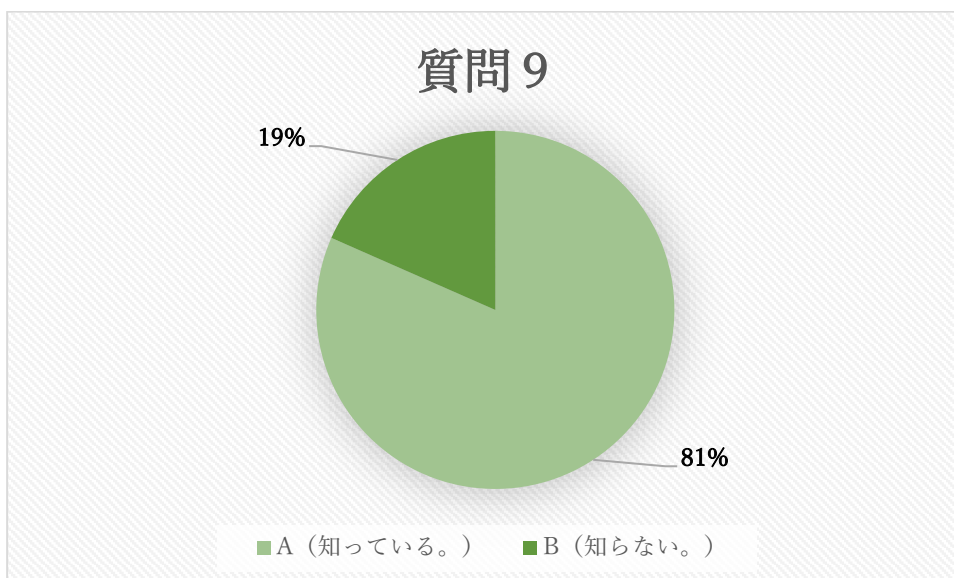
質問 8 では「JA おおいたが要改善 JA、レベル格付 JA に指定され、上司、本店に不祥事件を報告、通報しやすくなりましたか。当てはまるも

のに○をつけてください。」という質問を行った。この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



(ケ) 質問 9 について

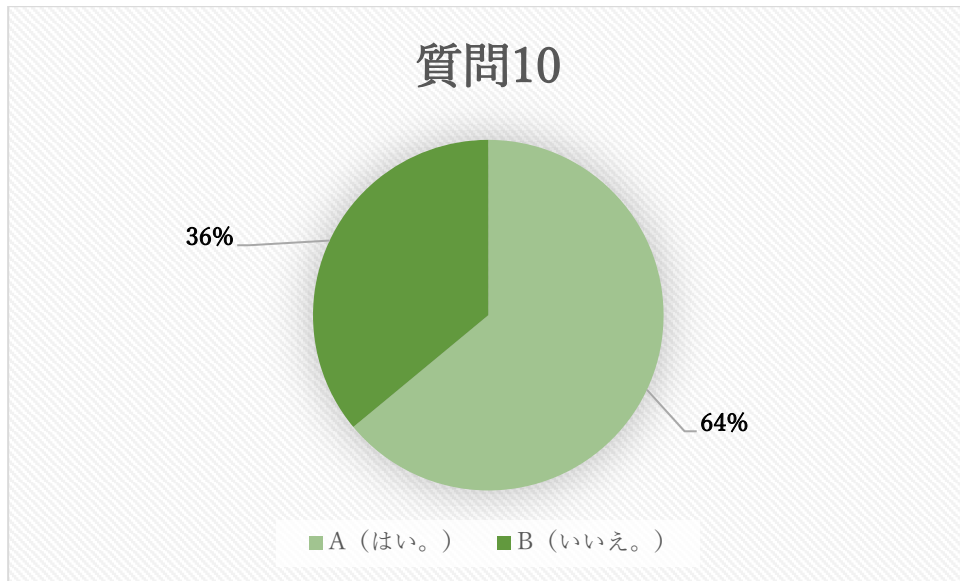
質問 9 では、「あなたは、J A おおいたの内部通報システムを知っていますか。」という質問を行った。この質問に対する回答の結果は、以下のとおりである。



(コ) 質問 10 について

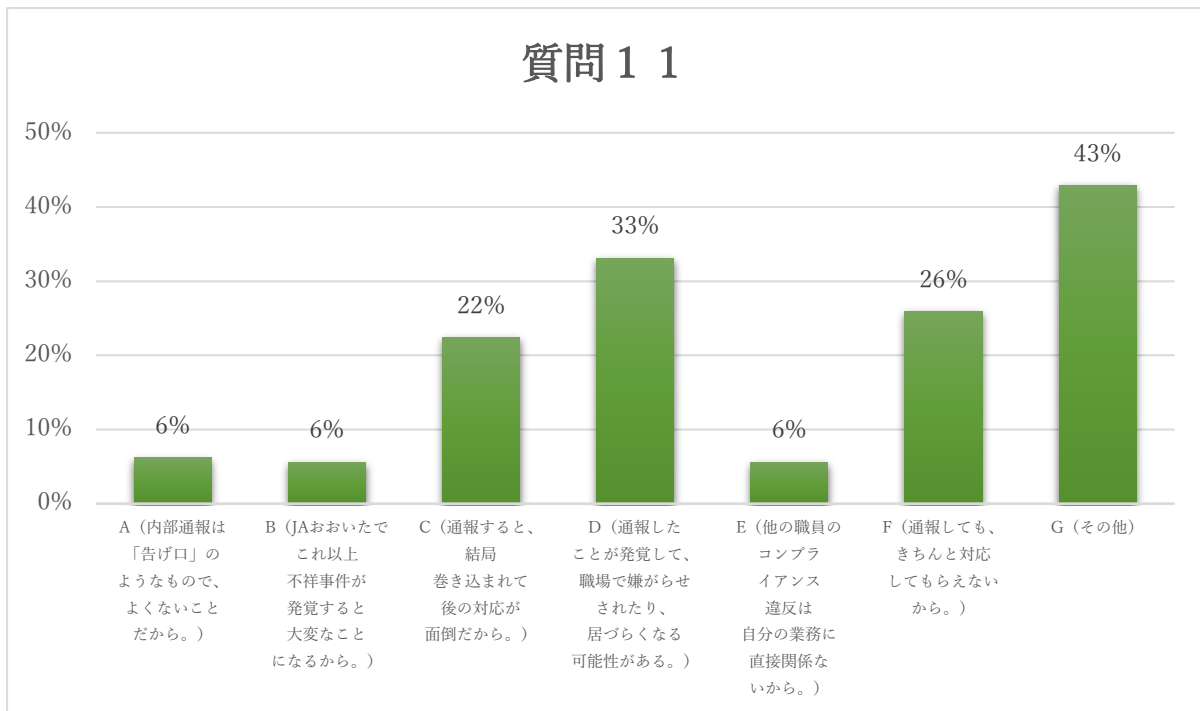
質問 10 では、「あなたは、J A おおいたの内部通報システムを利用したいと思いますか。」という質問を行った。この質問に対する回答の結果は、

以下のとおりである。



(※) 質問 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は以下のとおりである。



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。

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。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、職員がノルマを自爆営業で達成しているため、経済面が厳しくなることで不祥事が生じるという意見が多く見られた。また、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。

(3) アンケート結果の総評

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

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、理事は経営管理委員会が選任する。経営管理委員、理事、監事は、組合と委任の関係に立ち、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と共に、組合に対して忠実義務を負う。

(1) 経営管理委員会の選任

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、あたかも選挙区制によって選ばれた地域代表としての実質を有している。その両面は、個別の問題においては利益相反の関係が生じ得る。

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たが、現状では、経営管理委員候補者を専門性に鑑みて選任するという発想はなく、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等の法改正によって、最適者の選任が容易ではなくなっている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) 理事の選任

理事、特にエリア常務には、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「地域の代表である経営管理委員に指名された者」という両面を有する。

(3) 監事の選任

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仕組みになっている。員外監事1名は、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。

(4) 経営管理委員会の運営

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。

経営管理委員会の下に3つの専門委員会や全員協議会が存在し、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。議事録に、詳細な意見が記録されているが、「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。」とことである。このような反対意見は多くの場合、経営管理委員の地域代表としての面に由来する。

ある経営管理委員からは、「全員協議会や専門委員会の場合でも、議論を理解できていない委員がおり、それは、経営管理委員会が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による。」との指摘がされた。

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。

専門委員会や協議会の議事録は存在しない。意思決定プロセスの透明化を

図るためにも、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慣行を改めるべきである。

(5) 理事会の運営

理事会においても、実施的な議論は行われていない。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。それらの議事録は存在しない。意思決定プロセスの透明化を図るためにも、理事間で予め調整して、議事録を作成する理事会では実質的な議論をしないという慣行を改めるべきである。

(6) 監事の職務

監事は、経営監査と会計監査を行い、監査報告を作成する。監事監査報告書の分量は膨大である。しかし、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。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精通する複数の分野の専門家を選任するべきと考えられる。

(7) 各事業部の独立性（人事と予算）

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大きな意味を有し、強い独立性を有する。各事業部は人事・予算において本部から大きな裁量を認められ、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経営管理委員を後ろ盾にした非常に強い権限を持っている。

(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) 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）の事情を JA おおいたの運営に反映させる仕組みとして合理性を有する。
- (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、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。
- (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置くことには合理性がある。
- (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) 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ち、個別問題においては利益相反が生じ得る。

- (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、JA おおいた全体に善管注意義務を負うという意識の切替えが難しい。
- (ウ) 各事業部の完結性及び独立性が強く本店からの牽制が効きにくい。
- (エ) 事業部の中で完結する人事異動の結果、人間関係が濃密になり、「身内意識」、「馴れ合い」が生まれる。
- (オ) エリア常務は非常に大きな力を持つことになり部下が直言しにくい。
- (カ) 事業部内で人事や事業部に予算について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。
- (キ) 管理部門の二重構造化という問題も生じ得る。

上記(ア)から(オ)に記載したような要素が、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。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につながっている。

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、金融機関としての一面を有している。しかし、JA おおいたは金融機関に特化されておらず、金融機関で職務に従事する者に求められる強い倫理観が組織全体で鈍磨している。

- (2) 業務遂行マニュアルの認識及びその理解の欠如

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。

- (3) 共済契約獲得等の過大なノルマ

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、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。

- (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く、適正な業務の管理・監督が行えず、また、職員相互の牽制が効かず、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状況が存在する。

(5) 職員の情報の把握と人事への反映

人事において、個々の職員の生活実態やギャンブル嗜好などの情報が考慮されていない。

(6) 厳格な処分とその周知の欠如

過去の不祥事の際の処分が甘く、不祥事があったこと自体が隠蔽され（その結果としての不処分）、処分に関する情報の職員間での共有が行われていなかった。隠蔽事例を見るに、不正行為が行われても、支店や事業部内部で適切な処理がされなかった案件が他にもあると推測される。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が後日の大きな事件につながる。

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

金融機関に従事する者としての倫理観（プロ意識）の欠如は、管理職において著しい。その根底には、「身内意識」があり、不祥事の存在を隠すという危機管理上の最悪の行動がとられている。

(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

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 は地元の組合員や事業部の中で閉じられたものという「身内意識」を持っている。

(3) JA おおいた事業部内における馴れ合い

各事業部の独立性が強く、幹部職員は固定化され、同質化された環境を生み、上司に対して異論を述べるのが難しく、職場内の馴れ合いが生まれていた。

(4) 本店・事業部の間の壁の存在

JA おおいたでは、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。

(5) 内部通報制度の不活性

JA おおいたにおいては、内部通報制度はほぼ全く活用されていなかった。その結果、JA おおいたでは、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。

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

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通じて、JA おおいた職員に、JA 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、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きである。

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・研修を基礎的なことから徹底して行うことが必要である。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るべきである。

3 コンプライアンス専担理事の任命

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」を作り、職員の意識の共有をもたらし、相互牽制をするとともに、働く喜びを感じられる職場にする必要がある。

5 不祥事対応要領の運用改善

不祥事が起きたときに、疑義案件も含め、事業部内でエリア常務に上げて事業部内で処理するよりも先に、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を徹底させるべきである。

6 マニュアルに基づいた業務処理の徹底

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、意義を考えさせること。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。

7 牽制の利いた仕組み、体制の確立

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べきである。

8 事業部制の廃止、ないし広域人事の活性化

現在の事業部制が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。管理部門の二重構造化の原因にもなって、意思疎通の非効率の原因にもなっている。戦略的な JA おおいたの経営資源の配分も困難にしている。最終的には事業部制を廃止すべきである。それがすぐには実現できないならば、事業部を跨いだ広域人事を活発化させるべきである。

9 経営管理委員会の改革・実質化

現状 JA おおいたにおける経営管理委員会制度が、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。一般論として、経営管理委員会制度には合理性があるとしても、少なくとも JA おおいたでは、その改革を行い、ガバナンスの一翼を担う存在とするべきである。

10 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。

11 ノルマの見直し

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。職員にとって、JA という職場が辛いものになって 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。

12 人事考課における検討要素の改定

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、あるいは、定性的な評価の比重を重くする。また、人事においては背後事情（家庭状況、借入金状況、ギャンブルなどの嗜好）も検討要素とするべきである。

13 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。

第5 責任論

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

職員については、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検討すべきである。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べきである。

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。

3 職員及び役員の損害賠償責任

一般的に、農業協同組合は、職員又は役員の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、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。

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、そのための費用が発生しているが、これは「特別損害」であり、関与した役職員の予見可能性の観点から、役職員に損害賠償請求することはできない。

4 役職員の刑事責任

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が、そのこと自体、不祥事対応として特異なものとはまでは言えない。よって、本件不正貸付についても同様の取扱いをすることを、非難をすることはできない。

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。新たに設置された、悉皆調査委員会の調査により、JA おおいたが「身ざれい」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。

以上