

令和 6年 3月 1日

組合員・利用者の皆様

越智今治農業協同組合
経営管理委員会会長 桑田 誠
代表理事理事長 渡部 浩忠

不祥事件にかかる「第三者委員会」の調査報告書公表について

平素より、JA事業につきましては格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当組合では、令和5年9月に発覚した貯金横領事案の不祥事件を受け、本件の実態解明、発生原因および内部管理態勢等の問題点について調査分析を行い、実効性のある再発防止策を策定するため、令和5年10月27日に当組合と利害関係のない外部の弁護士3名による「第三者委員会」を設置いたしました。

今般、「第三者委員会」による調査が終了いたしましたので、調査結果を公表させていただきます。

当組合は、「第三者委員会」の調査結果を重く受け止め、不祥事件が二度と起こらないよう綱紀の粛正・内部管理態勢の一層の強化を図るとともに、再発防止策を着実に実践し、コンプライアンス徹底に向け全役職員一同、誠心誠意信頼回復に取り組んでまいります。

重ねてお詫び申し上げますとともに、今後ともご支援ご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

【本件に関する問い合わせ・連絡先】

越智今治農業協同組合

担当：森川・090-5718-7422

【平日 9:00～17:00】

調査報告書（最終）

令和6年2月27日

越智今治農業協同組合第三者委員会

目次

第1章	第三者委員会の位置づけ・目的・構成	1
1	設置の経緯	1
2	構成	1
3	調査対象	1
4	調査期間	2
5	調査方法	2
第2章	当委員会が認定した事実	3
1	当事者の職歴	3
2	本来あるべき事務手続の流れ	3
(1)	定期貯金を解約する場合の事務手続の流れ	4
(2)	普通貯金口座から現金を出金する場合の事務手続の流れ	5
3	手口の認定	6
(1)	顧客Q（70歳代）に対する手口	6
(2)	顧客R（70歳代）に対する手口	8
(3)	顧客S（70歳代）に対する手口	10
(4)	顧客T（80歳代）に対する手口	12
(5)	顧客U（60歳代）に対する手口	13
(6)	顧客V（80歳代）に対する手口	14
(7)	顧客W（70歳代）に対する手口	17
(8)	顧客X（60歳代）に対する手口	18
(9)	顧客Y（60歳代）に対する手口	18
(10)	顧客Z（70歳代）に対する手口	19
4	動機の認定	20
第3章	余罪・類似案件調査の適切性の評価	21
1	調査の概要	21
(1)	余罪調査の概要	21
(2)	類似案件調査の概要	23
2	調査の結果	23
(1)	余罪調査の結果	23
(2)	類似案件調査の結果	23
3	調査の評価	24
(1)	余罪調査の評価	24
(2)	類似案件調査の評価	24
第4章	損害(被害金額)の認定	25
第5章	職員に対するアンケート調査結果の分析	25
1	職員に対するアンケート調査の概要	25
(1)	質問1	26
(2)	質問2	26
(3)	質問3	26
(4)	質問4	26
(5)	質問5	26
(6)	質問6	27
(7)	質問7	27
2	職員に対するアンケート調査結果の分析	27
(1)	役職員全体のコンプライアンス意識	27
(2)	管理職の資質・管理能力	29
(3)	一般職の人員・人材	30
(4)	事務手続の周知・理解	30
(5)	まとめ	31

第6	本件不祥事の原因及び問題点（不祥事発生に関する内部管理態勢、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点を含む）	32
1	本件不祥事の原因及び問題点	32
	（1）不祥事未然防止要領に対する認識の不統一	32
	（2）コンプライアンス遵守の軽視	34
2	前回再発防止策の取組上の問題点	36
第7	再発防止策の提言	37
1	店舗外での現金取り扱いの原則禁止等	37
2	不祥事未然防止要領に対する認識の統一	38
3	コンプライアンス遵守の徹底	39
	（1）規定を遵守する理由の理解	39
	（2）性善説の排斥	40
	（3）勉強会の実施内容	40
	（4）管理者によるチェック機能の強化	41
4	不祥事が起こりづらい雰囲気の醸成	42
	（1）適切な人員配置	42
	（2）内部通報制度の周知徹底	43
	（3）役職員間の意思疎通を図る取組み	43
第8	関係者の責任	44
1	当事者の責任	44
	（1）刑事上の責任	44
	（2）民事上の責任	45
	（3）組織上の責任(懲戒処分)	45
2	役員等の責任	46
	（1）金融担当常務(L)、代表理事専務(M)、及び代表理事理事長(N)の責任	47
	（2）その他の役員及び監事等の責任	48

別紙 全職員アンケートへのご協力のお願
職員アンケート調査結果

第1 第三者委員会の位置づけ・目的・構成

1 設置の経緯

顧客からの問い合わせを端緒として、令和5年9月6日、越智今治農業協同組合（以下、「JAおちいまばり」という。）伯方支店に当時勤務していた職員（36才・男性、以下、「当事者」という。）が顧客の定期貯金の解約金を着用していた等の不祥事（以下、「本件不祥事」という。）が発覚し、JAおちいまばりの令和4年11月30日付け不祥事対応要領及び令和2年3月27日付け第三者委員会設置要領（以下、「第三者委員会設置要領」という。）に基づき、第三者委員会（以下、「当委員会」という。）が設置された。

2 構成

当委員会は、第三者委員会設置要領に基づき、下記3人の委員で構成され、JAおちいまばりの担当部署（コンプライアンス統括室等）及び愛媛県信用農業協同組合連合会（以下、「県信連」という。）の担当部署を事務局とし、農林中央金庫の担当職員をオブザーバーとする。

委員長：弁護士 小川佳和（弁護士法人松山中央法律事務所）

副委員長：弁護士 永井卓也（白石・安藤法律事務所）

委員：弁護士 高橋正人（四季法律事務所）

3 調査対象

当委員会の調査対象は、第三者委員会設置要領の第4条に基づき、以下のとおりである。

- (1) 本件不祥事の実態解明
- (2) 本件不祥事の発生原因及び問題点の調査分析（前回再発防止策の取組上の問題点の調査分析を含む）
- (3) 本件不祥事発生に関する内部管理態勢、コンプライアンス、ガバナンス上

の問題点の調査分析

- (4) 本件不祥事に関して責任を負うべき役職員の範囲及び責任の所在の解明
- (5) 類似事案調査の適切性の評価
- (6) 上記(1)ないし(3)を踏まえた再発防止策の提言

4 調査期間

令和5年11月14日から令和6年2月27日まで。

5 調査方法

当委員会は、以下の(1)ないし(6)の方法・資料に基づいて調査を行った。

同調査方法・資料等について、以下のとおり、補足する。

(3)のJAおちいまばりによる調査結果については、その内容・方法の適切性・客観性を検討した上で、事実認定の資料とした。

当委員会の調査と判断は、これらの証拠によって相当程度の蓋然性あり¹との心証に基づいて行ったものであるが、限られた時間と証拠に基づくことによる限界があることをお断りする。

また、(6)の職員に対するアンケート調査結果は、その性質上、事実認定には使用せず、組織風土等を把握する資料としての扱いに留めている。

- (1) 現地視察（JAおちいまばり伯方支店）
- (2) 資料（書面等）の精査

¹ 「相当程度の蓋然性」とは、ある事実が認められる証拠に相当程度の優劣の差（6対4程度の差）があれば当該事実を認定するという意味である。須藤典明「民事裁判における原則的証明度としての相当程度の蓋然性」、伊藤眞先生古希祝賀論文集「民事手続の現代的使命」有斐閣）。

- (3) J Aおちいまばりによる調査結果の精査
- (4) 関係者のヒアリング
- (5) 余罪・類似案件調査
- (6) 職員に対するアンケート調査

第2 当委員会が認定した事実

1 当事者の職歴

本件不祥事の当事者の職歴は、以下のとおりである。なお、本件不祥事が発覚した当時、当事者はJ Aおちいまばり伯方支店のMAであり、主に渉外業務を担当していた。「MA」とはマネーアドバイザーの略称である。J AおちいまばりのMA設置要領によれば、MAの主たる業務は、顧客開拓業務、調達業務、運用業務、提案・相談業務、集金・サービス業務、管理業務である。）

(職歴)

平成23年8月1日	デイサービスセンター伯方 (パート職員)
同24年4月1日	〃 (正職員)
同26年4月1日	伯方支店・共済窓口
同27年4月1日	伯方支店・MA
同30年4月1日	弓削支店・MA (就任して約2か月後から休職)
同年11月12日	グリーン伯方で主に購買業務及び配送業務に従事
令和3年10月1日	伯方支店・信用窓口
同4年4月1日	伯方支店・MA

2 本来あるべき事務手続の流れ

第2の3において後述するとおり、本件不祥事は、当事者がJ Aおちいまばり伯方支店の信用窓口を担当していた当時に実行した行為(顧客Qに対する行

為)を除き、当事者が伯方支店のMAとして渉外業務を担当していた当時に実行した行為により発生した。

当事者がJAおちいまばり伯方支店のMAとして渉外業務を担当していた当時に実行した行為の内、特に問題となる行為が行われた場面を整理すると、(1) 定期貯金を解約する場面、及び、(2) 普通貯金口座から現金を出金する場面に、大別することができる。

そこで、本件不祥事の手口の認定を行うのに先立ち、以下では、集金業務事務手続等に基づき、各場面においてMAが顧客の依頼を受けて渉外業務を行う際に本来あるべき事務手続の流れの概略を記載する。

(1) 定期貯金を解約する場合の事務手続の流れ

ア 書類等の受領

(ア) MAは、事前の訪問予定を「渉外日報」等の事前記入欄に記入の上、担当者欄に押印し、渉外担当役席者に回付する。

(イ) MAは、顧客宅に訪問し、顧客から「定期貯金証書」、「定期貯金解約(一部支払)申込書」などの提出を受ける

(ウ) MAは、顧客に対し「受取書」を発行する。

イ 帰店後

(ア) MAは、「受取書(控)」と受取品を渉外担当役席者に回付する。

(イ) 渉外担当役席者は、「受取書(控)」と預かり品が一致していること等を確認し、窓口係に回付する。

(ウ) 窓口係は、各申込書の作成、便宜書類の受入れ(ある場合)を確認し、各種処理等を実施し「受取書(控)」を窓口担当役席者に回付する。

(エ) 窓口担当役席者は、「受取書(控)」の内容確認をして、処理印の押印を確認する。

ウ 受取品等の返却

- (ア) MAは、窓口係から、顧客に交付する「定期性貯金の解約等処理終了後の利息計算書」、「受領書」、「現金」などを受領し、顧客宅に訪問する。
- (イ) 顧客より「受領書」に受領年月日、署名、届出印の押印を受け、「受領書」と引き換えに「現金」を交付する。（「受領書」には届出印の押印が必要である。）
- (ウ) MAが「現金」を顧客に届ける場合は、支所長等管理者が同行または電話等による確認を行う。

エ 帰店後

- (ア) 渉外担当役席者は、「受取書（控）」と「受取書」の内容が一致しているか、また、「受領書」と「受取書（控）」の内容が一致しているかを確認する。
- (イ) 窓口係は、「受領書」に押印されている印鑑（届出印）の照合を行う。
- (ウ) MAは、当日の訪問記録等必要事項を「渉外日報」等に記入の上、渉外担当役席者及び渉外担当管理責任者に回付する。
- (エ) 渉外担当役席者及び渉外担当管理責任者は、「渉外日報」等により、当日の訪問先等を確認の上、役席者（事後）欄及び渉外担当管理責任者欄に押印し、MAに回付する。

(2) 普通貯金口座から現金を出金する場合の事務手続の流れ

ア 書類等の受領

- (ア) MAは、事前の訪問予定を「渉外日報」の事前記入欄に記入の上、担当者欄に押印し、渉外担当役席者に回付する。
- (イ) MAは、顧客宅に訪問し、顧客から「払戻請求書」、「通帳」の提出を受ける。（「払戻請求書」には届出印の押印が必要である。普通貯金

から出金するため「通帳」も必要である。)

(ウ) MAは、顧客に対し「受取書」を発行する。

イ 帰店後

上記(1)イと同じ。

ウ 受取品等の返却

(ア) MAは、窓口係から、顧客に交付する「受領書」、「現金」、「通帳」を受領し、顧客宅に訪問する。

(イ) 顧客より「受領書」に受領年月日、署名、届出印の押印を受け、「受領書」と引き換えに「現金」を交付する。「受領書」には届出印の押印が必要である。)

(ウ) MAが「現金」を顧客に届ける場合は、支所長等管理者が同行または電話等による確認を行う。

エ 帰店後

上記(1)エと同じ。

3 手口の認定

(1) 顧客Q(70歳代)に対する手口

ア 行為1

行為日 令和3年10月21日～同4年3月14日

被害金額 20,525,140円

<手口>

上記行為日当時、当事者は、伯方支店の信用窓口を担当していた。顧客Qは当事者に通帳や届出印を預けていた。

令和3年10月21日、当事者は、元金8,007,670円の定期貯金の証書の喪失受付票を顧客Qの意思に基づかず作成し、信用窓口である

自らが受付して役席担当者（以下、各役席担当者を「管理者」という。）の検印を受けた。その上で、同定期貯金の解約申込書も顧客Qの意思に基づかず作成の上、届出印を押印し、同定期貯金を解約して着服した。

同年11月26日、当事者は、元金5,004,795円の定期貯金の証書の喪失受付票及び再発行依頼書を顧客Qの意思に基づかず作成し、信用窓口である自らが受付して管理者の検印を受けた。その上で、同定期貯金の解約申込書も顧客Qの意思に基づかず作成の上、届出印を押印し、同定期貯金を解約して着服した。

同4年3月14日の元金7,512,675円の定期貯金の解約金の着服手口も、前記手口と同様である。

上記3つの定期貯金の各解約後、顧客Qの口座については、複数回の入出金及び定期貯金の作成・解約が行われていることや、これらの手続についての顧客Qの記憶が明確でないことから、当事者の手口及び顧客Qの被害金額として判然としない部分が存在する。もっとも、顧客Qが、少なくとも上記3つの定期貯金の各解約については自らの意思に基づかない旨述べていることや、この期間において顧客Qの貯金口座から実際に出金された現金の総額が上記3つの定期貯金の元本総額を上回っていること等から、上記のとおり、当事者の手口及び顧客Qの被害金額を認定したことを付言する。

イ 行為2

行為日 令和5年4月18日まで

被害金額 6,000,000円

<手口>

令和5年4月18日までに、当事者は、顧客Qから、定期貯金にするための金員として預かっていた現金6,000,000円を着服した。

令和5年4月18日、当事者は、顧客Vから着服した6,000,000円で顧客Q名義の定期貯金証書を作成して、顧客Qに手渡した。

ウ まとめ

上記ア及びイの被害金額の合計額は26,525,140円になる。(但し、上記イ記載のとおり、6,000,000円は補填されているので、実被害金額は20,525,140円である。)

(2) 顧客R (70歳代) に対する手口

ア 行為1

行為日 令和4年9月12日～同月15日

被害金額 9,574,585円

<手口>

令和4年9月12日、当事者は、①元金3,032,617円の定期貯金、②元金3,005,550円の定期貯金、及び③元金3,536,418円の定期貯金の各証書の喪失受付票を、顧客Rの意思に基づかず作成し、信用窓口で受付して管理者の検印を受けた。その上で、同日、当事者は、顧客Rの意思に基づかず上記①ないし③の各口座の証書の再発行依頼書及び上記①の口座の解約申込書を作成し、かつ、同書面を顧客Rから受け取った旨の架空の受取書を作成して、上記①の口座の解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Rに持参したことを装うため、受領書に顧客Rの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同解約金を着服した。

令和4年9月13日の上記②の定期貯金及び同月15日の上記③の定期貯金の各解約金の着服手口も、前記手口と同様である。

イ 行為2

行為日 令和4年10月24日～同年11月4日

被害金額 3, 015, 979円

<手 口>

令和4年10月24日、当事者は、元金1, 004, 085円の定期貯金及び元金500, 888円の定期貯金の各解約申込書を顧客Rの意思に基づかず作成した上、信用窓口に解約手続を依頼し、解約金を着服した。同解約手続は、顧客R自身の来店を前提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

令和4年10月27日の元金1, 010, 109円の定期貯金及び同年11月4日の元金500, 897円の定期貯金の各解約金の着服手口も、前記手口と同様である。

ウ 行為3

行 為 日 令和5年2月6日

被害金額 4, 000, 000円

<手 口>

令和5年2月6日、当事者は、顧客Rから、元金1, 500, 000円の定期貯金2つ及び元金1, 000, 000円の定期貯金1つを解約して集約することを依頼されて、同各口座の解約申込書を顧客Rから受け取り、解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Rに持参し、受領書に顧客Rの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、顧客Rより同解約金を預かり着服した。

エ 行為4

行 為 日 令和5年5月25日～同年6月13日

被害金額 750, 000円

<手 口>

上記行為日当時、顧客Rは、当事者に、通帳を預けていた。

令和5年5月25日、当事者は、顧客Rの意思に基づかず普通貯金口座から250,000円を出金する旨の払戻請求書を作成し、信用窓口に出金手続を依頼し、同出金現金を着服した。同出金手続は、顧客R自身の来店を前提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

同年5月31日、当事者が、顧客Rの普通貯金口座から150,000円を着服した手口も、前記手口と同様である。

同月26日、当事者は、顧客Rの意思に基づかず普通貯金口座から250,000円を出金する旨の払戻請求書を作成し、かつ、同書面を顧客Rから受け取った旨の架空の受取書を作成して、同口座からの出金手続を行った。同日、当事者は、出金現金を顧客Rに持参したことを装うため、受領書に顧客Rの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同出金現金を着服した。

同年6月13日、当事者が、顧客Rの普通貯金口座から100,000円を着服した手口も、前記手口と同様である。

オ まとめ

上記アないしエの被害金額の合計額は17,340,564円になる。

(3) 顧客S（70歳代）に対する手口

ア 行為1

行為日 令和4年12月9日

被害金額 2,515,990円

<手口>

令和4年12月9日、当事者は、元金1,007,365円の定期貯金、元金1,008,152円の定期貯金、及び元金500,473円の定期貯金の各解約申込書を顧客Sの意思に基づかず作成した上、同書

面を顧客Sから受け取った旨の架空の受取書を作成し、同各口座の解約
手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Sに持参したことを装
うため、受領書に顧客Sの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同
解約金を着服した。

イ 行為2

行 為 日 令和4年12月16日

被害金額 2,503,929円

<手 口>

令和4年12月16日、当事者は、顧客Sから預かっていた総合口座
通帳において管理されていた元金502,047円の定期貯金、元金1,
001,786円の定期貯金、及び元金1,000,096円の定期貯金
の各解約申込書を顧客Sの意思に基づかず作成した上、信用窓口に解約手
続を依頼し、同解約金を着服した。同解約手続は、顧客S自身の来店を前
提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

ウ 行為3

行 為 日 令和4年12月26日

被害金額 500,407円

<手 口>

令和4年12月26日、当事者は、顧客Sから預かっていた総合口座
通帳において管理されていた元金500,407円の定期貯金の解約申込
書を顧客Sの意思に基づかず作成した上、信用窓口に解約手続を依頼し、
同解約金を着服した。同解約手続は、顧客S自身の来店を前提としている
ため、受取書及び受領書は作成されていない。

エ 行為4

行 為 日 令和4年12月29日

被害金額 1,500,000円

<手 口>

令和4年12月29日、当事者は、顧客Sから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から4,000,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Sの意思に基づかず作成し、信用窓口に出金手続を依頼し、同出金現金の内、1,500,000円を着服した。同出金手続は顧客S自身の来店を前提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

オ まとめ

上記アないしエの被害金額の合計額は7,020,326円になる。

(4) 顧客T（80歳代）に対する手口

ア 行為1

行 為 日 令和5年3月17日

被害金額 3,000,000円

<手 口>

令和5年3月17日、当事者は、顧客Tから、元金5,008,530円の定期貯金の解約を依頼されて、同口座の解約申込書を顧客Tから受け取り、解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Tの普通貯金口座に入金後、同口座から3,000,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Tの意思に基づかず作成し、出金手続を行った。同日、当事者は、同出金現金を顧客Tに持参し、受領書に顧客Tの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、顧客Tより同出金現金を預かり着服した。

イ 行為2

行 為 日 令和5年3月20日

被害金額 2,000,000円

<手 口>

令和5年3月20日、当事者は、顧客Tから、普通貯金口座から2,000,000円を出金することを依頼されて、払戻請求書を顧客Tから受け取り、出金手続を行った。同日、当事者は、同出金現金を顧客Tに持参し、受領書に顧客Tの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、顧客Tより同出金現金を預かり着服した。

顧客Tからの督促により、当事者は、顧客Tに対して、令和5年8月1日までに、現金を1,000,000円ずつ2回にわたり返金した。

ウ まとめ

上記ア及びイの被害金額の合計額は5,000,000円になる。(但し、上記イ記載のとおり、合計2,000,000円は補填されているので、実被害金額は3,000,000円である。)

(5) 顧客U (60歳代) に対する手口

ア 行為1

行 為 日 令和5年3月27日

被害金額 1,000,000円

<手 口>

令和5年3月27日、当事者は、顧客Uから、元金1,000,813円の定期貯金が満期になったため、解約して引き続き定期貯金を作成することを依頼された。同日、当事者は、顧客Uから、同口座の解約申込書を受け取り、解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Uに持参し、同解約金の内、813円のみ手渡しして、残金1,000,000円については、顧客Uより預かり着服した。

本件では、規定上、MAが顧客から解約申込書を受け取る際に必要な受取書が作成されていない。また、規定上、MAが顧客に現金を持参した際に作成されるべき受領書も作成されていない。

イ まとめ

上記アの被害金額は1,000,000円になる。

(6) 顧客V（80歳代）に対する手口

ア 行為1

行為日 令和5年3月27日

被害金額 2,307,067円

<手口>

令和5年3月27日、当事者は、元金1,002,757円の定期貯金、元金1,001,850円の定期貯金、及び元金302,460円の定期貯金の各解約申込書を顧客Vの意思に基づかず作成した上、同書面を顧客Vから受け取った旨の架空の受取書を作成し、同各口座の解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Vに持参したことを装うため、受領書に顧客Vの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同解約金を着服した。

イ 行為2

行為日 令和5年4月4日～同年6月15日

被害金額 2,700,000円

<手口>

令和5年4月4日、当事者は、顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から1,700,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Vの意思に基づかず作成し、信用窓口に出金手続を依頼し、同出金現金

を着服した。同出金手続は顧客V自身の来店を前提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

同年6月2日、当事者は、顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から500,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Vの意思に基づかず作成し、同書面を顧客Vから受け取った旨の架空の受取書を作成し、出金手続を行った。同日、当事者は、同出金現金を顧客Vに持参したことを装うため、受領書に顧客Vの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同出金現金を着服した。

同月15日、当事者が顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から500,000円を出金し着服した手口も、前記手口と同様である。

ウ 行為3

行為日 令和5年4月10日～同年6月12日

被害金額 2,500,000円

<手口>

令和5年4月10日、当事者は、顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から700,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Vの意思に基づかず作成し、信用窓口に出金手続を依頼し、同出金現金を着服した。同出金手続は顧客V自身の来店を前提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

同月14日、当事者は、顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から2,000,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Vの意思に基づかず作成し、同書面を顧客Vから受け取った旨の架空の受取書を作成し、出金手続を行った。同日、当事者は、同出金現金の内、700,000円を顧客Vの普通貯金口座に入金した。同日、当事者は、同出金現

金の残金1,300,000円を顧客Vに持参したことを装うため、受領書に顧客Vの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同出金現金を着服した。

同月18日、当事者は、顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から300,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Vの意思に基づかず作成し、同書面を顧客Vから受け取った旨の架空の受取書を作成し、出金手続を行った。同日、当事者は、同出金現金を顧客Vに持参したことを装うため、受領書に顧客Vの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同出金現金を着服した。

同年6月12日、当事者は、顧客Vから預かっていた総合口座通帳の普通貯金口座から200,000円を出金する旨の払戻請求書を顧客Vの意思に基づかず作成し、JAおちいまばり日高支店に赴き、同支店の信用窓口に出金手続を依頼し、同出金現金を着服した。

エ 行為4

行為日 令和5年4月18日

被害金額 6,000,000円

<手口>

令和5年4月18日、当事者は、顧客Vに対し、相続対策として6,000,000円を当事者の知り合いの弁護士に預ける旨の虚偽の説明をして、顧客Vの総合口座通帳の普通貯金口座から6,000,000円を出金する旨の払戻請求書を作成させた。当事者は、顧客Vから同払戻請求書を受け取り、出金手続を行い、顧客Q名義の定期貯金を作成することで着服した。

オ 行為5

行為日 令和5年5月9日～同年6月9日

被害金額 1, 500, 000円

<手 口>

令和5年5月9日、当事者は、元金1, 000, 000円の定期貯金の解約申込書を顧客Vの意思に基づかず作成した上、同書面を顧客Vから受け取った旨の架空の受取書を作成し、同口座の解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Vに持参したことを装うため、受領書に顧客Vの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同解約金を着服した。

同年6月9日、当事者は、元金500, 000円の定期貯金の解約申込書を顧客Vの意思に基づかず作成した上、信用窓口に解約手続を依頼し、同解約金を着服した。同解約手続は、顧客V自身の来店を前提としているため、受取書及び受領書は作成されていない。

カ まとめ

上記アないしオの被害金額の合計額は15, 007, 067円になる。

(7) 顧客W（70歳代）に対する手口

ア 行為1

行 為 日 令和5年4月27日

被害金額 2, 000, 000円

<手 口>

令和5年4月27日、当事者は、顧客Wから、元金8, 013, 011円の定期貯金の解約、及び、同解約金を顧客Wの普通貯金口座に入金後に同口座から2, 000, 000円を出金し顧客Wの親族の定期貯金を作成することを、依頼された。同日、当事者は、顧客Wから、上記定期貯金の解約申込書等を受け取り、解約手続を行い、同解約金を顧客Wの普通貯金口座に入金した。同入金後、当事者は、顧客Wが作成した払

戻請求書により2,000,000円の出金手続を行った。同出金手続後、当事者は、同出金現金を顧客Wに持参し、受領書に顧客Wの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、顧客Wより同出金現金を預かり着服した。

イ まとめ

上記アの被害金額は2,000,000円になる。

(8) 顧客X（60歳代）に対する手口

ア 行為1

行為日 令和5年6月19日

被害金額 2,007,780円

<手口>

令和5年6月19日、当事者は、顧客Xから、元金2,007,780円の定期貯金について満期の書き換えを依頼された。その際、当事者は、同定期貯金の解約申込書を顧客Xの意思に基づかず作成した上、同書面を顧客Xから受け取った旨の架空の受取書を作成し、同口座の解約手続を行った。同日、当事者は、同解約金を顧客Xに持参したことを装うため、受領書に顧客Xの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、同解約金を着服した。

イ まとめ

上記アの被害金額は2,007,780円になる。

(9) 顧客Y（60歳代）に対する手口

ア 行為1

行為日 令和5年7月28日

被害金額 5,000,000円

<手 口>

令和5年7月28日、当事者は、顧客Yから、顧客Yの普通貯金口座から5,000,000円を出金し定期貯金を作成することを依頼された。同日、当事者は、顧客Yから、上記5,000,000円を出金する旨の払戻請求書を受け取り、出金手続を行った。同出金手続後、当事者は、同出金現金を顧客Yに持参し、受領書に顧客Yの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、顧客Yより同出金現金を預かり着服した。

イ まとめ

上記アの被害金額は5,000,000円になる。

(10) 顧客Z（70歳代）に対する手口

ア 行為1

行 為 日 令和5年8月7日

被害金額 2,000,000円

<手 口>

令和5年8月7日、当事者は、顧客Zに、資金運用（定期貯金の作成）を持ち掛けた結果、顧客Zから、顧客Zの普通貯金口座から2,000,000円を出金し定期貯金を作成することを依頼された。同日、当事者は、顧客Zから、上記2,000,000円を出金する旨の払戻請求書を受け取り、出金手続を行った。同出金手続後、当事者は、同出金現金を顧客Zに持参し、受領書に顧客Zの署名と届出印の押印の体裁を整えた上で、顧客Zより同出金現金を預かり着服した。

イ 行為2

行 為 日 令和5年8月24日～同年9月23日

被害金額 8, 200, 000円

<手 口>

令和5年8月ごろ、当事者は、顧客Zに対して、ネットバンキングをするためという虚偽の理由を申し述べて、顧客Zから、顧客Zの普通貯金口座のキャッシュカードを預かった。当事者は、同キャッシュカードを使用し、令和5年8月24日から同月27日までは、毎日、450,000円ずつATMで出金して着服した。同月28日は1,000,000円、同月30日は1,000,000円、同年9月2日は1,000,000円をATMで出金して着服した。同月3日は200,000円及び100,000円、同月9日は100,000円、同月21日から同月23日までは、毎日、500,000円を2回ずつATMで出金して着服した。

なお、当事者による上記行為2は、JAおちいまばりを被害者とする窃盗行為と認定することも考えられるが、顧客Zに実質的被害を与えたことを重視し、当委員会では、顧客Zを被害者、ATMにおける出金額を被害金額とする横領行為として認定したことを付言する。

ウ まとめ

上記ア及びイの被害金額の合計額は10,200,000円になる。

4 動機の認定

令和6年2月2日、当委員会が当事者から事情聴取した際、当事者は「競艇、競馬等の遊興費を得る」ために本件不祥事を行ったことを認めた。

当事者が本件不祥事を行った動機は「競艇、競馬等の遊興費を得る」ことにあった。

第3 余罪・類似案件調査の適切性の評価

1 調査の概要

(1) 余罪調査の概要

ア 当事者が過去訪問した顧客に対する調査

J Aおちいまばりによる、当事者が過去訪問した顧客に対する調査の概要は、以下のとおりである。

いずれも、調査は2名1組で行い、必ず1名は本店担当を配置して調査が行われた。

(ア) 当事者が平成27年4月ないし同30年3月に訪問した顧客（当事者は、伯方支店のMAとして勤務）

- a 渉外日報に記載されていた顧客名に基づきリストを作成した。（331件）
- b 顧客リスト先で、受取書なしでの現金預けの有無を中心としたヒアリングを実施した。（331件）

(イ) 当事者が平成30年4月ないし同年6月に訪問した顧客（当事者は、弓削支店のMAとして勤務）

- a 渉外日報に記載されていた顧客名に基づきリストを作成した。（433件）
- b 顧客リスト先で、受取書なしでの現金預けの有無を中心としたヒアリングを実施した。（323件）
- c 顧客リスト先で、現金取扱先に対して、取引履歴・伝票・申込を提示して確認した。（110件）

(ウ) 当事者が令和3年10月以降に訪問した顧客（当事者は、令和3年10月以降は伯方支店の信用窓口担当として、令和4年4月以降は伯方支店のMAとして勤務）

- a 渉外日報に記載されていた顧客名に基づきリストを作成した。(553件)
- b 顧客リスト先で、受取書なしでの現金預けの有無を中心としたヒアリングを実施した。(449件)
- c 顧客リスト先で、現金取扱先に対して、取引履歴・伝票・申込を提示して確認した。(104件)
- d 証書再発行依頼書の筆跡が当事者と一致するか否かを確認した。

イ 当事者が過去在籍した他事業所に対する調査

J Aおちいまばりによる、当事者がJ Aおちいまばりで過去在籍した他事業所に対する調査の概要は、以下のとおりである。

(ア) デイサービス伯方 (平成23年8月～同26年3月)

当時の管理者に対してヒアリングを実施した。

(イ) 伯方支店・共済窓口 (平成26年4月～同27年3月)

- a 当時の管理者に対してヒアリングを実施した。
- b 組合払い(50万円以上の21件の内、当事者処理4件)による現金支払い領収書で筆跡・印影の確認をした。

(ウ) グリーン伯方 (平成30年11月～令和3年9月)

- a 当時の管理者に対してヒアリングを実施した。
- b 現金不突合の有無、棚卸差異における高額差異の有無を確認した。
- c 返品伝票の顧客サイン、返品理由等の確認をした。
- d 取消伝票の取消理由の確認、元伝票・修正伝票の確認をした。
- e 値引伝票の値引理由の確認をした。
- f コイン精米集金43件、組織会計入金70件、手書領収書22件の確認をした。

(2) 類似案件調査の概要

J Aおちいまばりにより、伯方支店、岩城支店、大三島支店の顧客の内、一定期間内に貯金総額が500万円減少等した顧客をリストアップし、同顧客に対して、文書により、J Aおちいまばりが把握している取引の内容と当該顧客が把握している取引の内容に相違があるかどうか回答を求める積極的調査が実施された。

同調査件数は、伯方支店の顧客に対して61件、岩城支店の顧客に対して12件、大三島支店の顧客に対して22件であった。(合計95件)

さらに、J Aおちいまばりにより、上記支店以外の他の支店の顧客の内、一定期間内に貯金総額が500万円減少等した顧客をリストアップし、同顧客に対して、文書により、J Aおちいまばりが把握している取引の内容と当該顧客が把握している取引の内容に相違があれば回答を求める消極的調査が実施された。

同調査件数は、325件であった。

2 調査の結果

(1) 余罪調査の結果

当事者が過去訪問した顧客に対する調査の結果、上記第2の3に記載した案件以外に、当事者が金員を着服していた等の疑義案件は確認されなかった。

当事者がJ Aおちいまばりで過去在籍した他事業所を調査した結果、当事者が金員を着服していた等の疑義案件は確認されなかった。

(2) 類似案件調査の結果

J Aおちいまばりの伯方支店、同岩城支店、同大三島支店の顧客に対して

行った積極的調査件数 95 件の内、現時点で、無効回答 1 件、回答不能 1 件を除く合計 93 件について、J Aおちいまばりが把握している取引の内容と当該顧客が把握している取引の内容に相違が無いことが確認された。

また、上記支店以外の他の支店の顧客に対して行った消極的調査件数 325 件についても、J Aおちいまばりが把握している取引の内容と当該顧客が把握している取引の内容に相違がある旨の回答は無かった。

3 調査の評価

(1) 余罪調査の評価

当事者が過去訪問した顧客、そして、当事者が J Aおちいまばりで過去在籍した他事業所に対しては、主にヒアリングにより、当事者による現金取引の整合性の調査が行われており、調査方法及び内容共に不適切な点は見当たらない。

したがって、当委員会としては、J Aおちいまばりによる余罪調査の結果に一定の合理性、客観性が認められると考える。

(2) 類似案件調査の評価

J Aおちいまばりの伯方支店、同岩城支店、同大三島支店の顧客に対して行われた積極的調査、同支店以外の他の支店の顧客に対して行われた消極的調査は、いずれも文書で行われているが、その調査方法に不適切な点は見当たらない。

調査対象が一定の顧客に限られてはいるものの、限られた時間及び限られた人的・物的資源の下では、調査対象を絞ることは合理的な理由があると考えられる。調査対象の絞り方も、一定期間内に貯金総額が 500 万円減少等した顧客をリストアップする方法は、顧客の定期貯金の解約金を着服

していた等の本件不祥事の内容を踏まえると合理的であり、調査内容にも不適切な点は見当たらない。

したがって、当委員会としては、JAおちいまばりによる類似案件調査の結果に一定の合理性、客観性が認められると考える。

第4 損害（被害金額）の認定

上記第3記載のとおり、余罪・類似案件調査から新たに判明した被害はない。したがって、上記第2の3記載のとおり、本件不祥事の補填前の被害金額の合計は、91,100,877円である。

なお、本件不祥事では、当事者が定期貯金を解約する際に経過利息が発生している場合があるが、便宜上、当委員会では、当事者が定期貯金を解約して着服した場合、当該定期貯金の元金を被害金額として認定している。

上記被害金額の内、現時点においては、当事者から8,000,000円及び同親族から23,212,424円、JAおちいまばりから59,893,929円が補填ないし弁償済みである。

この23,212,424円及び59,893,929円については、いずれも、経過利息込みの金額である。

第5 職員に対するアンケート調査結果の分析

1 職員に対するアンケート調査の概要

令和5年12月13日、当委員会から、JAおちいまばりの正・准職員等合計509人に対して、別紙「全職員アンケートへのご協力のお願ひ」と題する書面を発送し、本件不祥事に係る原因、背景の把握等のため、アンケートの質問事項に対する回答を求めた（回答期限は令和5年12月22日）。

アンケート調査の結果、現時点までに、456人から回答があった。

アンケートの質問内容及び回答の要旨は、以下のとおりである。

(1) 質問1

回答者の属性(性別、年齢等)の該当する番号に○印の記載を求めるもの。

同質問に対する回答は、別紙「職員アンケート調査結果」の「問1. 属性」記載のとおりである。

(2) 質問2

通常の事務手続に基づかない通帳・証書・印鑑預かり等などを行った経験の有無や回答者以外の役職員が行っていることを見聞きした経験の有無等の回答を求めるもの。

回答数は10件であり、そのうち通常の事務手続に基づかない処理を経験したあるいは見聞きしたとの趣旨の回答は合計8件であるが、いずれも(相当以前も含む)過去の経験を回答するものであった。

(3) 質問3

本件不祥事の発生原因の背景として関係していると考えられる事項の番号に○印の記載を求めるもの。

同質問に対する回答は、別紙「職員アンケート調査結果」の「問3. 今般の不祥事の発生原因の背景(全体)」記載のとおりである。

(4) 質問4

上記(3)の具体的な事例等の記載を求めるもの。

回答数は73であり、その回答の一部を第5の2において紹介する。

(5) 質問5

回答者の職場は事務手続等内部ルールを遵守している職場か否かなど、回答者の職場状況について回答を求めるもの。

同質問に対する回答は、別紙「職員アンケート調査結果」の「問5. 事務手続等内部ルール」記載のとおりである。

(6) 質問6

ヘルプライン制度の存在を知っているか否かなど、ヘルプライン制度の認知状況やその利用に関する意向について回答を求めるもの。

同質問に対する回答は、別紙「職員アンケート調査結果」の「問6. ヘルプライン制度」記載のとおりである。

(7) 質問7

その他、当委員会に対して伝えたい事項の記載を求めるもの。

回答数は79であり、その回答の一部を第5の2において紹介する。

2 職員に対するアンケート調査結果の分析

上記第5の1(3)に記載のとおり、85%以上の職員が、①「役職員全体のコンプライアンス意識」、②「管理職の資質・管理能力」、③「一般職の人員・人材」、④「事務手続の周知・理解」の4項目を、本件不祥事の発生原因の背景として挙げた。

本件不祥事の発生原因の背景を検討する上で、このようなアンケート調査結果は、参考となる内容を含むことが十分に考えられる。そこで、当委員会では、以下において、上記4項目について回答結果を分析するとともに、質問4及び質問7に対する職員の方々の具体的なご意見等のうち上記4項目に関連するものを抜粋して、項目毎に紹介する。

なお、職員の方々のご意見については、当委員会において、個人が特定可能な部分を削除した上で、整理、要約しており、原文ママでないことを付言する。

(1) 役職員全体のコンプライアンス意識

回答の内、全体の86.4%の職員が、「役職員全体のコンプライアンス意識」を、本件不祥事の発生原因の背景として「関係している」あるいは

「まあ関係している」と回答した。同回答の内、性別では女性の比率が高く、年齢別では30代以下の比率がやや高かった。職務別では一般職（窓口等）の比率が高く、業務別では信用の比率が高かった。

以下、一部ではあるが、職員の具体的な意見を紹介する。

記

- 監査室、コンプライアンス統括室はチェックしていたのでしょうか？
- 不祥事があった支店以外の職員は、他人事だと思っています。
- 本店での窓口担当者、渉外担当者に対して定期的な研修が行われていません。
- 事務が形骸化していると感じることがありました。内容をしっかり理解する前に職務が変わってしまうため、あいまいな知識になり、さらに、窓口でいうと中堅職員が居ない所が存在することから、支店の皆が、益々訳が分からないまま支店独自のルールを作ってしまうケースもありました。
- 前回の令和2年の不祥事後に研修や再発防止策を実施していますが、役職員一人一人が自分事として認識しておらず、機能していなかったと思います。
- JAでは支店への地元職員の配置は必要と考えますが、地元職員が多すぎたり、長期間配置したことによる馴れ合いがあったように感じます。
- コンプライアンス研修をしても、みんなまともに聞いていません。
- 伯方支店には地元出身の方が多く配属されていました。そういった環境が不祥事の発生しやすい状況を作ったように思います。
- 新人研修が十分にできておらず、人事異動も適切ではありません。そのため、支店や課によっては職務を遂行できていない部署があると思います。

(2) 管理職の資質・管理能力

回答の内、全体の91.9%の職員が、「管理職の資質・管理能力」を、本件不祥事の発生原因の背景として「関係している」あるいは「まあ関係している」と回答した。同回答の内、性別では女性の比率が高く、年齢別では60代以上の比率が高かった。職務別では管理職（本店）の比率が高く、業務別では信用の比率が高かった。

以下、一部ではあるが、職員の具体的な意見を紹介する。

記

- 管理職が部下から信頼されていない部署が多いように思います。
- 管理者のマネジメント力が弱く、一般の職員と馴れ合いの職場となっています。
- 内部管理で言うと、もう少し支店での仕事を外注や業務委託などで減らしてくれれば、管理者の目も通り易くなるかもしれません。現在のやり方では、問題や不祥事が起きないための管理ではなく、監査等に指摘されないようにするための管理になってしまうのも仕方なく思います。
- 本件不祥事は当該職員の不審行動など「兆し」の段階で阻止できる機会があったのではないかと思います。
- 渉外チェックが形骸化しているのは、同一部門、同一支店の管理者が行っているため、隙が発生する可能性があるためであると考えます。他の専門部署が担当するのが望ましいと考えます。
- 日々の業務の中で渉外日報、受取書、現金出金の頻度等、周りの職員が気が付ける機会はいくらでもあったと思います。
- 本件不祥事では、管理者が管理者の役割を果たせてなかったことで発覚を遅らせてしまったと思います。今後は、それぞれの部署が当事者意識を持って再発防止策を立て、実行することが必要だと思えます。

(3) 一般職の人員・人材

回答の内、全体の87.8%の職員が、「一般職の人員・人材」を本件不祥事の発生原因の背景として「関係している」あるいは「まあ関係している」と回答した。同回答の内、性別では女性の比率が高く、年齢別では30代以上の比率がやや高かった。職務別では管理職（支店等）の比率が高く、業務別では農業関連の比率が高かった。

以下、一部ではあるが、職員の具体的な意見を紹介する。

記

- 人材の質について意識しながら、不祥事リスクに人事異動等をもって回避ができたにも関わらず、具体的なアクションを起こさなかったことが原因の一つであると考えます。
- 人員不足のため、支店の人数がかなり少ないです。そのため、ミスや不祥事が起こり易いのではないかと思います。
- 渉外として力が付いていないのに担当になっています。渉外を担当しても大丈夫な人なのか見極める必要があると思います。
- 入組して2、3年で信用窓口担当やMAに配属されるケースが多くあります。もう少し経験や知識が向上してからがいいと思います。
- 人事の面は適材適所が大事だと思います。2、3年で異動になる職場では、周りを見渡して判断できる人が育たないのではないかと思います。

(4) 事務手続の周知・理解

回答の内、全体の87.3%の職員が、「事務手続の周知・理解」を本件不祥事の発生原因の背景として「関係している」あるいは「まあ関係している」と回答した。同回答の内、性別では女性の比率が高く、年齢別では20代以下の比率が高かった。職務別では一般職（渉外等）の比率が高く、

業務別では農業関連の比率が高かった。

以下、一部ではあるが、職員の具体的な意見を紹介する。

記

- 事務手続が守られていません。
- 現金出金の際、確認体制（電話、同行）がそもそもなかったのはどうなのかと思います。
- 事務手続の周知・理解に関して、信用窓口を担当していた職員も2、3年で営業担当など別の職務に異動してしまうため、手続を熟知、理解が少ない状態が全支店で起きていると思います。研修も人が少ないです。
- 支店自体の事務処理・手続きが杜撰であったことが原因と考えます。

(5) まとめ

上記アンケート結果から、本件不祥事の発生原因の背景として、①「役職員全体のコンプライアンス意識」、②「管理職の資質・管理能力」、③「一般職の人員・人材」、④「事務手続の周知・理解」の4項目を意識している職員が多いことが分かる。

そして、職員の具体的な意見としては、①「役職員全体のコンプライアンス意識」について、役職員のコンプライアンス意識の不徹底を指摘するものが多数見受けられた。なお、本件不祥事が発覚した伯方支店の人員構成について言及するものも、複数見受けられた。また、②「管理職の資質・管理能力」について、管理者のコンプライアンス遵守の軽視を問題視しているものが多数見受けられた。さらに、③「一般職の人員・人材」や④「事務手続の周知・理解」については、当該部署における知識等や手続きの理解を向上させる重要性を指摘しているものが多数見受けられた。

①「役職員全体のコンプライアンス意識」はもとより、「管理者のコンプ

ライアンス遵守の軽視」も管理者のコンプライアンス意識の不徹底を指摘するものであるから、JAおちいまばりの職員の相当数の者が、役職員全体のコンプライアンス意識の不徹底について強い問題意識や危機意識を有していることが推測される。また、「当該部署における知識等や手続きの理解を向上させる重要性」も、問題意識としては、当該部署の事務を適正に遂行するために必要な規定等の理解、すなわち広い意味でのコンプライアンス重視の必要性を指摘しているものと考えられる。

当委員会として、本件不祥事の発生原因の背景としては、先述したものの以外にも様々な要因があることは承知しているが、根源的な問題としては、最終的に①「役職員全体のコンプライアンス意識」に帰着することになるのではないかと分析している。

第6 本件不祥事の原因及び問題点（不祥事発生に関する内部管理態勢、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点を含む）

1 本件不祥事の原因及び問題点

（1）不祥事未然防止要領に対する認識の不統一

ア 統一事務手続の改正

平成31年2月20日、県信連から、各JAに対して、現金届け事務の厳格化のため、渉外担当者が集金先へ現金を届ける際は、集金先より受取書の回収に加えて、受領書の提出を受ける規定が統一事務手続に新設された旨、文書で通達された。

JAおちいまばりでは、支店長会議（各支店長及び一部役員が出席した会議）の結果、令和2年5月28日、各支店長等宛てに、上記受領書の制度が新設されたことにより、不祥事未然防止要領に規定されている「顧客からの要望により渉外担当者が現金を顧客に届ける場合は、支所長等管理

者が同行または電話等による確認を行う。」が出来ていること等を理由に、令和2年6月1日より「店舗外現金払い出し管理簿」を廃止することが文書で周知された。

イ 不祥事未然防止要領に対する認識の不統一

上記アのとおり、令和2年6月1日より「店舗外現金払い出し管理簿」を廃止することは各支店に周知されたが、渉外担当者が現金を顧客に届ける場合に支所長等管理者が同行または電話等による確認を行うことは、不祥事未然防止要領から廃止されることはなく、規定されたままであった。

当委員会が管理者を含む関係者にヒアリングをした結果、渉外担当者が現金を顧客に届ける場合の管理者の同行等の要否に関する関係者の認識は、「同行等は必要である。」、「取り扱う現金が100万円ぐらいであれば同行等が必要である。」、「取り扱う現金が100万円以上の場合で、かつ、顧客が65歳以上であれば、同行等が必要である。」、「同行等は不要である。」など、全く統一されていなかった。

ウ 当事者に対する内部牽制の不全

不祥事未然防止要領において「顧客からの要望により渉外担当者が現金を顧客に届ける場合は、支所長等管理者が同行または電話等による確認を行う。」旨が規定されているのは、現金届け事務において、現金届けを行った渉外担当者以外の第三者（管理者）が、顧客へ直接に現金届けの実行を確認することで、内部牽制を働かせるためであると考えられる。

それにもかかわらず、管理者の同行等の要否に関する関係者の認識が、人により異なれば、当事者が一人で顧客宅に現金を持参した場合、管理者の中でも、これを問題視する者、場合によってはこれを問題視する者、これを問題視しない者が生まれ、それぞれ管理者の対応も異なってしま

うこととなる。このような状況下で、当事者に対する内部牽制が十分に機能することは期待できない。後述する、管理者の同行等の要否に関する管理不全が生じてしまった主な要因は、この点に求められる。

その背景に、不祥事未然防止要領に対する認識の不統一があったことは否定できない。

(2) コンプライアンス遵守の軽視

ア 受取書の不発行

集金業務事務手続等では、渉外担当者が顧客から現金や通帳等を預かり、普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う場合、上記第2の2記載のとおり、受取書を発行して手続きを行うことが規定されている。他方で、顧客自身が各店舗に来店の上、窓口で普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う際は、当然、受取書の発行は行われない。

本件不祥事においては、実際には顧客から現金や通帳等を預かった当事者が普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行っているにも関わらず、書類上は顧客自身が店舗に来店して窓口で普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行ったこととされている事例が、複数見受けられる。

渉外担当者が普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う場合に、受取書の発行が行われず、信用窓口担当者もこれを徴求しないのであれば、渉外担当者と顧客との間で行われた現金や通帳等の受取手続に対して管理者の確認が行われないだけでなく、出金等の手続後、本来渉外担当者が顧客宅に現金を届ける際に必要な受領書も作成されない以上、現金の受領に関しても管理者の確認が行われることはない。要は、受取書を発行せず、信用窓口担当者もこれを徴求しないことにより、出金から現金

の授受まで、少なくとも、書面上は、管理者のチェックを経ることなく行うことが出来てしまう。そのため、渉外担当者は普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う場合には受取書を発行すること、信用窓口担当者は、顧客自身が店舗に来店して窓口で普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う場合に顧客本人の意思確認を行うこと、それぞれが非常に重要な役割を負っている。

本件不祥事を実行した当事者が、コンプライアンス遵守についての意識を欠如していたために規定上必要な受取書を発行しなかったことは言わずもがなであるが、受取書が不発行であったにも関わらず各手続きが行われたのは、信用窓口担当者も、コンプライアンス遵守を軽視していたからであると言わざるを得ない。

イ 渉外日報による管理の不徹底

渉外担当者が顧客宅に訪問し、顧客から現金や通帳等を預かり、貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う場合、集金業務事務手続等に基づき、上記第2の2記載のとおり、渉外日報により、各訪問の前と後、管理者による確認が必要であった。

本件不祥事においては、当事者が繰り返し一人で顧客宅に現金を持参しており、本来、不祥事未然防止要領上は必要な管理者の同行等を行っていなかった。のみならず、当事者は、管理者が同行等を行っていないにも関わらず、渉外日報の「同行」の欄に、管理者が同行したことを意味する「管」と入力しており、管理者もこれを認識しながら許容していた実態があった。

(以下、本件におけるこのような実態を、「管理者の同行等の要否に関する管理不全」という。)

加えて、渉外日報には、当事者が各顧客宅に訪問した日毎にいくら入出金を行ったのかを記載する「獲得・見込内容等提案結果」欄も設けられて

いる。今回被害を被った顧客の中には、渉外日報において、短期間の内に、多額の出金等が複数回行われた旨記載されている顧客も存在する。管理者が、当事者から各訪問の後に提出された渉外日報についてコンプライアンス遵守についての意識をもって確認を徹底していれば、当事者による出金等の不自然さに気付くことで本件不祥事がより早期に発見され、これほど多額に及ぶ被害の拡大を一定程度は未然に防止し得た可能性もあったと思われる。

管理者の同行等の要否に関する管理不全に関しては、上記第6の1(1)で記載した不祥事未然防止要領に対する認識の不統一がその背景にあったことは否めないが、このような渉外日報による管理の不徹底が管理者により行われたのは、何より管理者のコンプライアンス遵守についての意識が鈍磨していたからである。

2 前回再発防止策の取組上の問題点

(1) 関係者へのヒアリングなどの結果、令和2年9月3日発覚の不祥事を受けて策定された再発防止策（以下、「前回再発防止策」という。）の取組みについて、明確な取組上の問題点は見受けられなかった。

但し、内部通報制度の活用・周知など、未だその取組みが十分に奏功していないと思われる取組項目も存在するため、より一層の取組みの充実・徹底が求められると考える。

(2) なお、前回再発防止策では、その取組項目の1つとして、「受取書の運用にかかる事務手続の趣旨の周知徹底」が挙げられていたので、この点についても付言する。

この前回再発防止策における「受取書の運用にかかる事務手続の趣旨の周

知徹底」について、「J Aおちいまばり再発防止策（兼整備計画）取組状況報告書（令和4年1月）」上では、取組みが予定どおり実施された旨が記載されている。しかし、関係者へのヒアリングでは、令和2年9月3日発覚の不祥事の再発防止策として「受取書の運用にかかる事務手続の趣旨の周知徹底」が取組項目とされていること自体を認識していないと思われる回答もあった。

令和2年9月3日発覚の不祥事で問題となったのは、成約者等への特典として渡していた商品券の横領と、職員間で積み立てていた親睦会費の横領であるから、令和2年9月3日発覚の不祥事では、本件不祥事とは異なり、受取書の取り扱いが不祥事発生の直接の原因になったとは認められない。そのため、多数の取組項目を含む前回再発防止策に関し、上記のような関係者の認識のみをもって、その取組みに問題があったと評価するのは、適切とはいえない。そこで、現時点では、本件不祥事との関係で、前回再発防止策の取組上の明確な問題点は見受けられないと判断した。

但し、前回再発防止策において、敢えて「受取書の運用にかかる事務手続の趣旨の周知徹底」との取組項目が設けられていたことからすれば、これがより徹底されていれば、本件不祥事の未然防止や損害の拡大防止にもつながり得た可能性もあったとも思われる。そのため、本件を契機に、前回再発防止策についても、さらにその徹底が望まれるところである。

第7 再発防止策の提言

1 店舗外での現金取り扱いの原則禁止等

本件不祥事の大部分は、当事者が、渉外担当者として、顧客から現金を預かる場面ないし出金して顧客に届ける場面で発生したものである。

同様の不祥事の再発を防止するためには、少なくとも信用事業においては、店舗外での現金の取り扱いを原則禁止にすることが望ましい。

年齢、体調等の理由から支店に赴くことが困難な顧客については、例外的に、渉外担当者による現金の取り扱いを認める他ないが、その場合も管理者の同行等を必須とすることが必要である。そして、顧客が一定の年齢以上の高齢者等である場合は、当該顧客に対する管理者による定期訪問を義務づけるなど、より厳格な取り扱いを実施することが望まれる。

さらに言えば、多くの職員が所属するJAにおいては、一定の年数が経てば人事異動により、職員は支店や部署を異動する。異動の都度、担当部署毎に引継が行われることになる。組織として、現金取り扱いの原則禁止を行うのであれば、引継ぎが必要な運用ではなく、規定等に明文化した上で、周知・徹底していくことが必要である。

なお、渉外担当者が上記規定等を逸脱する場合に備えた内部牽制のための施策としては、一定の頻度（月1回以上）により、無通告で、支店管理者等が渉外担当者に同行して顧客宅を訪問することが考えられる。

2 不祥事未然防止要領に対する認識の統一

渉外担当者が現金を顧客に届ける場合に支所長等管理者が同行または電話等による確認を行うことが、不祥事未然防止要領に規定されたままである以上、渉外担当者が現金を顧客に届ける場合、仮に、届ける現金が1円であっても、管理者の同行等が必要であると考えざるを得ない。

先述のとおり、各人の行為に対して内部牽制を働かすためには関係者の認識が統一されていることが大前提である。そのため、管理者の同行等に関して内部牽制を働かせるためには、組織として、上記内容で、関係者の認識を統一しておく必要がある。各支店に通知文書を出したり、研修で周知したりするなど、周知は容易である。

現金取り扱いの原則禁止が明文化までされたとしても、年齢、体調等の理由

から支店に赴くことが困難な顧客については、例外的に、渉外担当者に現金の取り扱いを認めることにならざるを得ず、その場合管理者の同行等を必須としなければならない以上、不祥事未然防止要領に対する認識の統一は重要な意義を有していると考えらる。

3 コンプライアンス遵守の徹底

(1) 規定を遵守する理由の理解

ア 受取書を作成する理由

先述のとおり、信用窓口で受取書の発行なしに出金等の手続きを行うことが出来るのは、顧客本人が信用窓口担当者の目の前に居て、顧客本人の意思確認ができるからである。

他方、集金業務事務手続等において、上記第2の2記載のとおり、渉外担当者が顧客から現金や通帳等を預かり、普通貯金の払戻しや定期貯金の解約等の各手続きを行う場合に、受取書を発行して手続きを行うことが規定されているのは、現金や通帳等の動きに内部牽制を働かせて適正な事務処理を担保するためである。

日々これらを取り扱う関係者は、かかる書面を作成する理由を理解した上で、各手続きを行う必要がある。

イ 渉外日報を作成する理由

渉外日報を作成することには、各渉外担当者の営業促進という側面もあるが、管理者がこれを確認して、各渉外担当者の顧客訪問の頻度や内容を把握することで、内部牽制を働かせて適正な事務処理を担保するという重要な目的も併せ持っている。

内部牽制を働かせる役割を負う管理者は、上記のような渉外日報を作成する目的を理解した上で、日々確認を行う必要がある。

(2) 性善説の排斥

本件不祥事で被害を被った顧客の多くは、当事者の親戚、知り合いでないしは高齢者の方々だった。

本件不祥事についての当事者による各種手続きに関与することとなった伯方支店の関係者には、「当事者の親戚からの出金依頼だから当事者に任せて大丈夫。」とか「高齢者の方が支店まで来るのは大変だから当事者に任せよう。」等の、当事者、ひいては、同じJAおちいまばりの職員が不祥事を犯す筈はないという、性善説を前提とした意識が存在していたことが伺われる。

組織が業務を遂行するにおいては、その組織内で働く同僚や上司・部下などを信頼して仕事を任せることが当然の前提であることは否定しない。

しかし、組織内で働く職員は、たとえ上司・部下を信頼していたとしても、常にコンプライアンスの遵守を意識して行動することが必須であり、性善説を前提としてあるべき内部牽制を緩めるようなことは、決してあってはならない。

(3) 勉強会の実施内容

JAおちいまばりでは、現在、1年間で四半期に1回のペースで、コンプライアンス勉強会が行われているとのことである。

コンプライアンス勉強会を行うことにより、職員に不正行為を思い止まらせるためには、性善説の排斥だけでなく、手続きや規定が容易に乗り越えられない規範として各職員の意識に銘記される必要がある。そのためには、手続きや規定を「知識」として覚えさせるのではなく、その手続きや規定が定められた理由やそれを遵守することの重要性を「理解」させる必要がある。

具体的には、座学だけではなく、十分に時間を取った上で、事例検討やグ

グループディスカッションを通じて、自分ならどうするか、どう考えるか等、職員に考えさせる機会を設けるべきである。

(4) 管理者によるチェック機能の強化

ア 管理者向けの研修の工夫

管理者が部下に対するチェック機能を働かせるためには、管理者自身が部下の行う各種手続きを理解し、当該手続きにはどのような不祥事リスクが潜んでいるのか等を把握しておくことが不可欠である。そのためには、管理者向けの研修を工夫して実施することが考えられる。

具体的には、管理者の部下に対する管理監督の対応等が問題になった事案を通じてグループディスカッションを行う等が考えられるが、その際、肝要となるのは、先述のとおり、当該手続きや規定が定められた理由やそれを遵守することの重要性を管理者に「理解」させることである。

イ 管理者によるヒアリングの実施

また、管理者による部下に対するチェック機能を働かせるため、①管理者による部下へのヒアリング項目をチェックリスト化した上で、②管理者が部下へのヒアリングを実施し、各手続きの履践の状況を把握する等も考えられる。

ウ 管理者の時間確保

なお、管理者による部下に対するチェック機能を働かせるためには、そのための時間的な余裕を管理者に与えることが必要である。管理者に時間的な余裕を与えず義務のみ加重するのでは、逆に、管理者による部下に対するチェック機能が形骸化し、内部牽制に支障を来す虞れすらないとは言えない。そこで、管理者に時間的な余裕を確保するためにも、会議のオンライン化やIT機器の活用などの方策による時間短縮・省力化も、積極的

に検討されることが望ましい。

4 不祥事が起こりづらい雰囲気醸成

当委員会としては、上記第5の職員に対するアンケート調査結果等を踏まえ、本件不祥事の原因に対する直接の対策ではないものの、職場において不祥事が起こりづらい雰囲気を醸成することに、再発防止策として一定の有用性が認められると考える。そこで、以下では、そのために考え得る具体的方策を検討する。

(1) 適切な人事配置

上記第5の2の職員に対するアンケート調査結果の分析に記載のとおり、本件不祥事の発生原因の背景として考えられるものとして、本件不祥事が発覚した伯方支店の人員構成について言及するものが複数見受けられた。

当委員会として、上記アンケート結果をもって、直ちに、本件不祥事の直接的な原因が伯方支店の人員構成にあったとまで認定するものではない。

もっとも、特定の支店に、地元職員を多く配置しすぎたり、特定の職員を長期間配置しすぎたりすれば、職員間における適度な緊張関係が弛緩し、馴れ合いによる内部牽制の不全が生じやすい環境が生まれる可能性があることは否定できない。馴れ合いによる内部牽制の不全が生じやすい環境では、本来履践されるべき手続きが履践されなくなるなどにより、不祥事発生の蓋然性が高まる虞れがある。

馴れ合いによる内部牽制の不全が生じやすい環境が生まれることを可及的に防ぐため、通勤費等の経費負担が一定程度増加するとしても、特定の支店において地元職員の割合が高くなりすぎないように配慮するなど、内部牽制機能を発揮しやすい適切な人事配置を行うことは、不祥事が起こりづらい雰囲気を醸成するために有用である。

(2) 内部通報制度の周知徹底

上記第5の1(6)の職員に対するアンケート調査の概要(質問6)に記載のとおり、「ヘルプライン制度(内部通報制度)を利用したいと思いますか」との質問に対し、「思う」と回答した職員の割合は80.9%、「思わない」と回答した職員の割合は19.1%であった。上記「思わない」と回答した職員の内、その理由として多いものを順番に上げると、①「相談・通報内容や相談・通報者の氏名などの秘密が守られるか心配だから」、②「通報してもきちんと対応してもらえないと思うから」、③「相談窓口がJA内部だから」、④「人事・処遇等で不利益な取り扱いや嫌がらせを受けるのではないか心配だから」、⑤「相談の方法・窓口が分からないから」であった。

まず、①及び④に関しては、職員に対して、令和4年6月1日より施行された改正後の公益通報者保護法により、事業者に内部通報制度の整備が義務化されていること、同制度の下では相談・通報内容、通報者の氏名などの秘密は厳守されること、通報により人事・処遇等で不利益な取り扱いを受けないこと等を、周知徹底することが必要である。次に、②及び⑤に関しては、職員に対して、内部通報制度の概要及び趣旨の周知徹底を図ることが必要である。さらに、③に関しても、職員に対して、外部窓口が存在することの周知徹底を図ることが必要である。

内部通報制度の周知徹底を図ることは、不祥事が起こりづらい雰囲気を醸成するために有用である。

(3) 役職員間の意思疎通を図る取組み

ア 本件不祥事の説明等

職員に対し、本件不祥事の内容等を丁寧に説明することや、本件不祥事の原因を分析しこれにもとづく具体的な再発防止策を周知することは、J

Aおちいまばりが、本件不祥事を総括し、新たなスタートを切るために必要不可欠である。そして、その際には、役職員間で危機意識を共有するとともに、J Aおちいまばりが一丸となって再発防止に取り組む姿勢が必要であることを明確にするため、役員自らが、職員に対し、今後どのような決意で再発防止に取り組んでいくかを強く発信することが望ましいと思われる。

役職員間の意思疎通を図る取組みの第一歩が、本件不祥事の説明等である。

イ 職員アンケートの実施

役職員間の意思疎通を図る取組みとして、定期的（年に1、2回程度）に、無記名による職員アンケートを実施し、J Aおちいまばりにおける課題等を把握し、改善の取組みに繋げていくことが考えられる。

ウ まとめ

本件不祥事の説明等や職員アンケートの実施により、役職員間の意思疎通を積極的に図ることは、不祥事が起こりづらい雰囲気醸成するために有用である。

第8 関係者の責任

1 当事者の責任

(1) 刑事上の責任

本件不祥事を行った当事者には、(刑事事件としての実際の立件の可否は別として、) 顧客らに対しては詐欺罪や業務上横領罪等の犯罪が、J Aおちいまばりに対しては詐欺罪や窃盗罪等の犯罪が、それぞれ成立し得る。

上記第2の3に記載したとおり、本件不祥事における①当事者の行為態様は、極めて巧妙かつ悪質なものである。②当事者による行為は、令和3

年10月21日から同5年9月23日までの間に、複数回にわたり行われたものである。③被害を被った顧客は10人と多数に及び、④被害金額も91,100,877円と極めて多額である。⑤競艇、競馬等の遊興費を得るためという動機にも情状酌量の余地はない。⑥令和5年9月6日、JAおちいまばりの事情聴取において、当事者は、本件不祥事を認めていたにも関わらず、その後も、顧客Zの普通貯金口座のキャッシュカードを使用しATMで出金し着服することを続けており、本件不祥事発覚後の態様も極めて悪質である。

そうすると、現時点で、被害金額全額が補填ないし弁償済みであることを考慮しても、令和5年12月19日、JAおちいまばりが当事者を刑事告訴したことは相当である。

(2) 民事上の責任

当事者は、本件不祥事により領得した91,100,877円について、実質的被害者である顧客らに対して、不法行為に基づく損害賠償債務（民法第709条）を負うが、上記第4の損害（被害金額）の認定に記載したとおり、現時点においては、被害金額全額が補填ないし弁償済みであるから、当事者が顧客らに対して負う損害賠償債務は残存していない。

なお、JAおちいまばりが、当事者に代わり顧客らに弁償した59,893,929円については、当事者はJAおちいまばりに対して求償債務を負っていると解される旨を付言する。

(3) 組織上の責任（懲戒処分）

令和5年9月20日、JAおちいまばりの人事委員会において、本件不祥事が令和2年6月22日付け職員懲罰規程（以下、「職員懲罰規程」という。）

第6条第1項第14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。」に該当するとして、当事者を懲戒解雇処分とすることを決定し、同年10月13日、JAおちいまばりは、当事者に対して、同処分を下した。

令和5年9月20日の時点でJAおちいまばりが把握していた本件不祥事の概要は、「当事者が、競艇、競馬等の遊興費を得るため、令和5年3月から同年6月までの間に、9回にわたり、伝票、受領書等を偽造して現金を不正に出金して横領し、その総被害額は27,507,781円（実被害額19,507,781円）である。」というものであった。

令和5年9月20日の時点でJAおちいまばりが把握していた本件不祥事の上記概要は、当委員会が認定し、上記第8の1（1）の「刑事上の責任」に記載した当事者の行為期間や回数、被害金額等には及ばないものの、当事者の行為態様が悪質であり、被害金額も多額であること、動機に情状酌量の余地がないこと等に変更はなかった。

以上の事情からすると、JAおちいまばりが当事者を懲戒解雇処分としたことは相当である。

2 役員等の責任

本件不祥事における当事者の手口は、上記第2の3に記載したとおりであり、少なくとも、当事者が関与した書類の作成等において、書類上は特に瑕疵のない体裁が整えられていた。そのため、役員が、本件不祥事を知ることには困難であったと考えられる。

なお、JAおちいまばり内における不祥事未然防止要領に対する認識の不統一が本件不祥事の一因であったことは、上記第6の1（1）に記載したとおりであり、同認識の不統一を招いた組織の内部統制の不全について、役員

は一定の非難を免れ得ないと言わざるを得ない。もっとも、同認識の不統一は、本件不祥事の背景事情としての側面が強く、同認識の不統一が本件不祥事の直接の原因になったとは認められない。

したがって、役員の内統制構築義務の違反が原因となって本件不祥事が発生したという法的責任を認めるための因果関係までは肯定することはできず、役員の新管注意義務違反に基づく法的責任は認められないと考える。²

(1) 金融担当常務 (L)、代表理事専務 (M)、及び代表理事理事長 (N) の責任

Lは令和4年度及び同5年度の金融担当常務である。Mは令和4年度及び同5年度の代表理事専務である。Nは令和4年度及び同5年度の代表理事理事長である。

J Aは、農業者の相互扶助組織として、組合員の農業と生活全般にわたる各種の事業活動を通じて、わが国の農業の発展と地域経済・社会の発展に寄与するという社会的責任を負っている。

また、金融機関としてのJ Aは、その業務の公共性から信用を維持し、貯金者の保護を確保すると共に金融の円滑化のため、その業務の健全かつ適切な運営を確保するという公共的使命を担っている。

J Aの上記社会的責任及び公共的使命に鑑みれば、本件不祥事によりJ Aのブランドが社会的に毀損したことについて、経営者として内外に道義的なけじめを表すべきであること、先述のとおり、一部の職員について懲戒処分が為されるべきであることとの均衡等を総合的に考慮すれば、上記

² 東京地裁平成17年2月10日判決（判例時報1887号135頁、雪印牛肉偽装事件株主代表訴訟）に見られるように、部下の不正行為が巧妙な手口で秘密裡に行われ、上司だった取締役がこれを知ることが困難であったケースにおいては、取締役の新管注意義務は否定されるのが判例の趨勢である。

3名の役員については、役員報酬について月額報酬の10分の3を4ヶ月間減額する処分を行うのが相当である。

この点、上記3名の役員は、既に、令和5年11月から同6年2月までの4カ月間にわたり、役員報酬のうち月額報酬の10分の3について自主返納を行っているということであり、事実上の減額処分を受けているものとして相当であると考え。 (なお、JAおちいまばりの営農担当常務も、既に、令和5年11月から同6年2月までの4カ月間にわたり、役員報酬のうち月額報酬の10分の1について自主返納を行っているということであるから、念のため記載する。)

(2) その他の役員及び監事等の責任

先述のとおり、本件不祥事では、少なくとも、当事者が関与した書類の作成等において、書類上は特に瑕疵のない体裁が整えられていたことから、役員が本件不祥事を知ることは困難であったこと、令和3年度における本件不祥事は当事者が信用担当窓口勤務しているときに行われたものであり、その手口は令和4年度及び同5年度のそれと比較するとより発見が困難であったこと等を考慮すれば、上記以外の役員及び監事については、法的責任及び道義的責任共に問うことは相当ではなく、むしろ、今後の内部統制上の改善に取り組むことを求めるに留めるのが相当であると考え。

なお、JAおちいまばりには経営管理委員会が存在するところ、経営管理委員会は、組合の業務の基本方針の決定、重要な財産の取得・処分、その他の定款で定める業務執行に関する重要事項の決定を、行うこととされている。しかし、経営管理委員会の構成員である経営管理委員は、業務執行に関する重要な決定に参画するが、業務執行を行う権限（代表権を含む）を有していないこと、及び、前記と同様の理由から、経営管理委員につい

ても、法的責任及び道義的責任共に問うことは相当でなく、J Aおちいま
ばりが今後組織として継続的に内部統制上の改善に取り組むよう監督する
ことを求めるに留めるのが相当であると考える。

以上

令和5年12月13日

越智今治農業協同組合
職員 各位

J Aおちいまばり第三者委員会
委員長 小川 佳和 (弁護士)
副委員長 永井 卓也 (弁護士)
委員 高橋 正人 (弁護士)

全職員アンケートへのご協力をお願い

令和5年9月25日及び令和5年10月25日付で越智今治農業協同組合のホームページ上に掲載された「不祥事件発生のお詫びとご報告」に記載のとおり、支店における業務上の横領案件（以下「本件」といいます。）の発生が判明したことから、越智今治農業協同組合と利害関係を有しない外部専門家である弁護士等からなる第三者委員会を令和5年10月に設置し、本件に係る事実関係等を調査しております。

かかる調査の一環として、今般、本件に係る原因、背景の把握等のために、全職員を対象として、下記によりアンケートを実施することといたしました。

つきましては、別紙アンケートの質問について、ご回答をお願いいたします。

その際、質問事項について他の役職員と相談したり、（仮に要求されたとしても）回答内容について知らせたりするなど決してなさないようお願いいたします。

回答内容については、当委員会において厳格に管理します。

また、記載内容によっては個別に連絡をして事実関係を確認させていただく場合があります。

なお、回答者より、内部規程等に抵触し得る行為の自主申告に係る回答がなされた場合、当該申告に係る懲戒処分等がなされ得る可能性があります。その場合でも、自主的に申告したことが懲戒処分等に当たっての有利な事情として斟酌され得ることを付言します。

記

1. 回答要領

(1) 回答期限

令和5年12月22日（金）まで（必着）

(2) 回答方法

別紙アンケートの質問事項にご回答のうえ、署名し別添封筒に入れ、次の住所までお送りください。

〒790-0003 松山市三番町4-8-7 第5越智ビル4階
松山中央法律事務所
第三者委員会 弁護士 小川 佳和 宛

以 上

全職員アンケート

氏名を記入いただきますが、第三者委員会等で分析等を実施する時は、問1で記載いただく属性により、誰の回答か分からないように分析等いたします。

ご回答日： 令和 年 月 日

所属部署： _____

連絡先の携帯電話番号： _____

氏名(自署) _____

問1. あなたご自身のことについて、該当する番号に○印をつけてください。

属性	性別	1. 男性 2. 女性
	年齢	1. 60代以上 2. 50代 3. 40代 4. 30代 5. 20代以下
	職位	1. 正職員 2. 准職員 3. 嘱託 4. パート 5. 派遣職員
	職務	1. 管理職(本店) 2. 管理職(支店・事業所) 3. 一般職(窓口・後方事務等の内勤が主) 4. 一般職(渉外や営農指導等の外勤が主)
	現在の主な業務	1. 農業関連 2. 生活関連 3. 信用 4. 共済 5. 企画・総務・管理 6. その他

問2. JAおちいまばりにおける今般の不祥事件に関連して、通常の事務手続に基づかない通帳・証書・印鑑預かり、代筆契約・解約、担当外集金・現金届け、ATM出金などを行った経験はありませんか。

また、自分以外の役職員が行っていることを見聞きしたことはありませんか。

ある場合には、具体的な内容を事情を含めて記載してください。

問3. 今般の不祥事件の発生原因の背景として考えられるものとして、どのようなものが考えられますか。該当する番号に○印をつけてください。

	関係している	まあ関係している	あまり関係していない	関係していない
1. 役職員全体のコンプライアンス意識	1	2	3	4
2. 役員のリーダーシップ	1	2	3	4
3. 本店(金融部門)の管理機能	1	2	3	4
4. 本店(管理部門)の管理機能	1	2	3	4
5. 管理職の資質・管理能力	1	2	3	4
6. 一般職の人員・人材	1	2	3	4
7. 人事評価制度	1	2	3	4
8. 事務手続の周知・理解	1	2	3	4
9. 事業・業務内容	1	2	3	4
10. JA全体の組織風土	1	2	3	4
11. 職場における人間関係	1	2	3	4
12. その他 (内容:)	1	2	3	4

問4. 問3での回答について、具体的な事例等があれば、記載してください。

--

問5. 今般の不幸事件は事務手続等内部ルール違反から発生しています。あなたの職場状況について、該当する番号に○印をつけてください。

1. あなたの職場は、事務手続等の内部ルールを遵守している職場ですか。	遵守している 1	遵守していない 2
遵守していない理由を自由記入してください。		
2. あなたの職場は、上席が事務手続違反した時に、声を上げられますか。	上げられる 1	上げられない 2
声を上げられない理由を自由記入してください。		
3. あなたの職場は、上席からの指示による事務手続違反に対し、声を上げられますか。	上げられる 1	上げられない 2
声を上げられない理由を自由記入してください。		

問6. ヘルプライン制度について、該当する番号に○印をつけてください。

1. ヘルプライン制度(内部通報制度)の存在を知っていますか。	知っている 1	知らない 2
2. 今後、コンプライアンス違反の可能性のある事象を見聞きしたときに、ヘルプライン制度を利用したいと思いますか。	そう思う 1	そう思わない 2
3. 問6の2で「そう思わない」と回答した方にお聞きます。 その理由について、該当する番号に○印をつけてください(複数選択可)。		
1. 相談の方法・窓口が分からないから 2. 相談窓口がJA内部だから 3. 相談・通報内容や相談・通報者の氏名などの秘密が守られるか心配だから 4. 人事・処遇等で不利益な取扱いや嫌がらせを受けるのではないかと心配だから 5. 通報してもきちんに対応してもらえないと思うから 6. 自由記入()		

問7. その他、第三者委員会に伝えたい事項等があれば、自由記入してください。

--

職員アンケート調査結果

<アンケート母数>

アンケート対象職員数	509	人
集計数	456	人
回答割合	89.6	%

問1. 属性

	項目	集計数	比率
性別	男性	280	61.4%
	女性	176	38.6%
年齢	60代以上	42	9.2%
	50代	120	26.3%
	40代	128	28.1%
	30代	91	20.0%
	20代以下	75	16.4%
職位	正職員	385	84.4%
	准職員	71	15.6%
職務	管理職(本店)	42	9.2%
	管理職(支店等)	88	19.3%
	一般職(窓口等)	209	45.8%
	一般職(渉外等)	117	25.7%
現在の主な業務	農業関連	87	19.1%
	生活関連	24	5.3%
	信用	176	38.6%
	共済	75	16.4%
	企画・総務・管理	59	12.9%
	その他	35	7.7%

問3. 今般の不祥事の発生原因の背景(全体)

	関係している	まあ関係している	あまり関係していない	関係していない	関係している(合計)	
	①	②	③	④	①+②	
1. 役職員全体のコンプライアンス意識	55.5%	30.9%	12.1%	1.5%	86.4%	※
2. 役員のリーダーシップ	29.6%	34.2%	29.2%	7.0%	63.8%	
3. 本店(金融部門)の管理機能	45.8%	34.4%	16.7%	3.1%	80.3%	
4. 本店(管理部門)の管理機能	36.4%	35.3%	24.6%	3.7%	71.7%	
5. 管理職の資質・管理能力	59.4%	32.5%	7.7%	0.4%	91.9%	※
6. 一般職の人員・人材	56.4%	31.4%	11.6%	0.7%	87.7%	※
7. 人事評価制度	26.1%	26.3%	36.2%	11.4%	52.4%	
8. 事務手続の周知・理解	59.4%	27.9%	10.3%	2.4%	87.3%	※
9. 事業・業務内容	38.6%	32.0%	25.2%	4.2%	70.6%	
10. JA全体の組織風土	44.7%	34.6%	18.2%	2.4%	79.4%	
11. 職場における人間関係	50.0%	34.0%	13.4%	2.6%	84.0%	

※関係している(まあ関係している)の合計が85%を超えている項目

問5. 事務手続等内部ルール

1. 事務手続等の内部ルールを遵守しているか

	項目	遵守 している	遵守 していない
全体		98.9%	1.1%
性別	男性	99.3%	0.7%
	女性	98.3%	1.7%
年齢	60代以上	97.6%	2.4%
	50代	99.2%	0.8%
	40代	98.4%	1.6%
	30代	98.9%	1.1%
	20代以下	100.0%	0.0%
職位	正職員	99.0%	1.0%
	准職員	98.6%	1.4%
職務	管理職(本店)	95.2%	4.8%
	管理職(支店等)	100.0%	0.0%
	一般職(窓口等)	99.5%	0.5%
	一般職(渉外等)	98.3%	1.7%
現在の主な業務	農業関連	100.0%	0.0%
	生活関連	100.0%	0.0%
	信用	98.9%	1.1%
	共済	100.0%	0.0%
	企画・総務・管理	98.3%	1.7%
	その他	94.3%	5.7%

- ・管理職(本店)の職員について内部ルールを遵守していない比率が高い
- ・職務別では管理職(支店等)のみ0%となっている

問5. 事務手続等内部ルール

2. 上席が事務手続き違反した時に声を上げられるか

	項目	上げられる	上げられない
全体		95.2%	4.8%
性別	男性	96.8%	3.2%
	女性	92.6%	7.4%
年齢	60代以上	100.0%	0.0%
	50代	97.5%	2.5%
	40代	97.7%	2.3%
	30代	89.0%	11.0%
	20代以下	92.0%	8.0%
職位	正職員	94.5%	5.5%
	准職員	98.6%	1.4%
職務	管理職(本店)	95.2%	4.8%
	管理職(支店等)	100.0%	0.0%
	一般職(窓口等)	93.8%	6.2%
	一般職(渉外等)	94.0%	6.0%
現在の主な業務	農業関連	100.0%	0.0%
	生活関連	95.8%	4.2%
	信用	96.6%	3.4%
	共済	89.3%	10.7%
	企画・総務・管理	91.5%	8.5%
	その他	94.3%	5.7%

- ・年齢別では30代以下の声を上げられない比率が高い
- ・職務別では管理職(支店等)のみ0%となっている
- ・業務別では共済、企画・総務・管理の声を上げられない比率が高い

問5. 事務手続等内部ルール

3. 上席からの指示による事務手続違反に対し、声をあげられるか

	項目	上げられる	上げられない
全体		96.1%	3.9%
性別	男性	97.1%	2.9%
	女性	94.3%	5.7%
年齢	60代以上	97.6%	2.4%
	50代	99.2%	0.8%
	40代	97.7%	2.3%
	30代	93.4%	6.6%
	20代以下	90.7%	9.3%
職位	正職員	95.8%	4.2%
	准職員	97.2%	2.8%
職務	管理職(本店)	97.6%	2.4%
	管理職(支店等)	100.0%	0.0%
	一般職(窓口等)	94.3%	5.7%
	一般職(渉外等)	95.7%	4.3%
現在の主な業務	農業関連	100.0%	0.0%
	生活関連	95.8%	4.2%
	信用	96.0%	4.0%
	共済	92.0%	8.0%
	企画・総務・管理	96.6%	3.4%
	その他	94.3%	5.7%

- ・年齢別では30代以下の声を上げられない比率が高い
- ・職務別では管理職(支店等)のみ0%となっている
- ・業務別では共済の声を上げられない比率が高い

問6. ヘルプライン制度

1. ヘルプライン制度の存在を知っていますか

	項目	知っている	知らない
全体		93.9%	6.1%
性別	男性	93.9%	6.1%
	女性	93.8%	6.3%
年齢	60代以上	100.0%	0.0%
	50代	98.3%	1.7%
	40代	94.5%	5.5%
	30代	92.3%	7.7%
	20代以下	84.0%	16.0%
職位	正職員	93.5%	6.5%
	准職員	95.8%	4.2%
職務	管理職(本店)	95.2%	4.8%
	管理職(支店等)	98.9%	1.1%
	一般職(窓口等)	93.3%	6.7%
	一般職(渉外等)	90.6%	9.4%
現在の主な業務	農業関連	94.3%	5.7%
	生活関連	83.3%	16.7%
	信用	96.0%	4.0%
	共済	94.7%	5.3%
	企画・総務・管理	96.6%	3.4%
	その他	82.9%	17.1%

問6. ヘルプライン制度

2. ヘルプライン制度を利用したいと思いますか

	項目	思う	思わない	思わない (件数)	※					
					1	2	3	4	5	6
全体		80.9%	19.1%	87	6	33	55	30	41	12
性別	男性	81.8%	18.2%	51	1	21	33	21	26	8
	女性	79.5%	20.5%	36	5	12	22	9	15	4
年齢	60代以上	81.0%	19.0%	8	0	3	5	4	3	2
	50代	82.5%	17.5%	21	0	6	12	6	12	4
	40代	78.9%	21.1%	27	1	14	18	9	14	4
	30代	78.0%	22.0%	20	2	7	13	7	8	2
	20代以下	85.3%	14.7%	11	3	3	7	4	4	0
職位	正職員	80.3%	19.7%	76	6	27	47	25	36	10
	准職員	84.5%	15.5%	11	0	6	8	5	5	2
職務	管理職(本店)	76.2%	23.8%	10	0	5	4	3	7	2
	管理職(支店等)	84.1%	15.9%	14	0	4	10	3	4	1
	一般職(窓口等)	79.9%	20.1%	42	4	18	25	15	19	7
	一般職(渉外等)	82.1%	17.9%	21	2	6	16	9	11	2
現在の主な業務	農業関連	89.7%	10.3%	9	1	4	4	3	5	0
	生活関連	83.3%	16.7%	4	1	1	3	1	2	0
	信用	78.4%	21.6%	38	3	13	30	15	14	4
	共済	84.0%	16.0%	12	1	4	8	3	5	3
	企画・総務・管理	74.6%	25.4%	15	0	8	3	2	9	5
	その他	74.3%	25.7%	9	0	3	7	6	6	0

(注)複数回答あり

※

- 1: 相談の方法・窓口が分からないから
- 2: 相談窓口がJA内部だから
- 3: 相談・通報内容や相談・通報者の氏名などの秘密が守られるか心配だから
- 4: 人事・処遇等で不利益な取り扱いや嫌がらせを受けるのではないか心配だから
- 5: 通報してもきちんと対応してもらえないと思うから
- 6: 自由記入