

令和 7 年 2 月 17 日

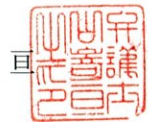
福島県商工信用組合 御中

島田法律事務所

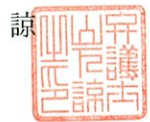
弁護士 富岡 孝幸



弁護士 山崎 亘



弁護士 山下 諒



調査報告書（公表版）

第1 はじめに

1 調査報告書（公表版）の位置付け

本報告書は、当職らが令和6年2月21日に福島県商工信用組合（以下「**本組合**」という。）に対して提出した調査報告書（以下「**原報告書**」という。）を公表用に要約したものである。

原報告書は、①措信であるか否かに拘わらずヒアリング内容を詳細に記載していること、②当職らの推測に亘るような点についても今後の再発防止の観点から有益と思われる場合には積極的に言及していることなどに照らして、そのままの形で公表することは適さないものであったため、本報告書の作成に当たっては、それらの記載を削除するなどの修正を行っている。

上記のとおり本報告書は原報告書の内容を要約したものであり、本報告書の記述は上記の提出時点を基準時点とするもので、その後の役職員の異動や本組合における調査の結果、本組合の実施した体制整備などは反映されていないことに留意されたい。

2 本調査の対象

本調査は、本組合において、元職員であるA氏及び現職員であるB氏の不正が隠蔽されたとの情報提供があったことを受け、①当該各不正の発生の有無及びその内容、②当該各不正の隠蔽の有無及びその内容を対象として行ったものである。

本組合において元職員であるC氏が甲支店においてした不正（以下「**C氏事件**」という。）に関して、監督官庁から指摘を受けたことに端を発して、本組合の依頼を受けた宮下朋子弁護士（以下「**宮下弁護士**」という。）が調査を行った。宮下弁護士は、当該調査の中で、本組合の職員に対してアンケートを実施し、本組合に対し、令和5年6月2日付け報告書において、当該アンケート結果を報告した（なお、宮下弁護士による調査の概要は後記7(1)を参照されたい。）。そこには、「平成24年か平成25年頃元職員A氏が顧客の定期預金を着服していたが、調査の結果隠蔽された。」、「B氏が顧客の定期積金集金分を着服したり、ローンの不正を行っていたが、調査の結果隠蔽された。」、「B氏は不祥事件を起こし、調査の結果隠蔽された。」との回答があった。本調査は、これを受けて、本組合の依頼により行ったものである。

当該アンケート結果は、上記の他にも、「大小に関わらず支店長もしくは役員の判断で隠蔽されたと思う。」、「（明らかになっていない）過去の不祥事件だけでも4件ある。」、「（不祥事案については）支店長から役員に報告が上がっているが、役員の判断で上部団体への報告をしていない件がある。」という不正が隠蔽された旨の複数の回答あった。もっとも、当該アンケート結果では、A氏に係る事件（以下「**A氏事件**」という。）及びB氏に係る事件（以下「**B氏事件**」といい、A氏事件と併せて「**本件各事件**」という。）以外には、隠蔽されたとされる不正を特定する手掛かりがない。

そこで、本調査では、本件各事件を調査の対象とすることとしつつ、調査の過程において、その他の不正の有無に係る具体的な情報を得ることについても留意を払うこととした。

3 本調査の目的及び限界

本調査は、本件各事件について、次の各点を行うことを目的としている。

- ① 本件各事件の発生の有無及び内容の認定をすること。
- ② 本組合における本件各事件の隠蔽、及び、これに関する役員の職務懈怠について、それぞれ、その有無及び内容を認定、検討すること。
- ③ 本件各事件の発生及び隠蔽が認められた場合には、その原因の検討及び再発防止策の提言を行うこと。

結論からいうと、上記①及び②について、本件各事件の発生及び隠蔽が認められたことから、当職らは上記③の検討も行っている。

上記③の検討においては、当時の役員による隠蔽行為が認められたこと、及び、この隠蔽行為が宮下弁護士によるアンケートまで露見することがなく、内部通報制度等による自浄作用が機能しなかったことを重くみて、これらについての現在にまで通底する根本的原因の検討とそれに対する再発防止策の提言に力点を置いた。

4 本調査の方法

(1) 発生時期の推定

当職らは、本調査にあたって、本組合の監査部に対し、①A氏及びB氏、②両人の上席者、③本組合の監査部職員、④本組合の役員などの人事異動の経過を報告することを求め、同部から、人事異動に関する一覧表の提出を受けた。

これによると、A氏及びB氏のいずれも監査部に異動したことがあることが認められた。これらは、その時期及び監査部への在籍期間等からして、通常の人事異動とは異なるものであると推測された。

また、宮下弁護士によるアンケート結果には、「昔から事故が起こると事故者を監査部に置くことが習慣となっている。」、「事故の内容により事故者を退職させるか本部に配置する状況である。」及び「不祥事件を起こすと監査部に異動になり、その後退職させられる。」との回答がある。

以上のことから、本件各事件が発生していたとすれば、上記の監査部への異動の時期に発覚したものであると推定した。

(2) 事実関係の調査

当職らは、上記の推定に基づいて、前記 2 に述べた①及び②の事実関係の認定を行った。これは、資料の収集及び関係者へのヒアリングという方法で行ったが、その概略は以下のとおりである。

ア 資料の収集

当職らは、本調査にあたって、本組合の監査部に対し、A 氏及び B 氏が監査部に異動した時期に関し、監査関係及び人事関係の記録の中から不正に関連する資料を網羅的に提出するよう求めたが、同部から、特段の資料は見当たらないとの説明がなされた。

そこで、当職らは、同部に対し、不正に関する記載がある可能性のある資料、及び、不正発生の原因や再発防止策の検討の基礎となる資料について、調査の進捗に応じて、随時、特定して提出を要請し、これに対して同部から提出された資料の査閲を行った。

イ ヒアリングの実施

当職らは、事故者（A 氏、B 氏）のほか、本件各事件の発生・発覚当時の事故者上席者、専務理事、常務理事、監事、人事担当の職員、並びに、調査当時の理事長（現理事長）及び常勤監事など、本組合の関係者へのヒアリングを行った。

当職らがヒアリングを要請した関係者のうち、本件各事件の当時の理事長であった F 氏、及び、常勤理事かつ監査部長であった G 氏は、ヒアリングを実施できなかった。F 氏については、体調の悪化によりヒアリングに耐えられない、G 氏については、本組合及び当職らから複数回に亘って面談を依頼する内容の文書を送付したが、いずれについても返答はなく、ヒアリングに応じる見込みはないとそれぞれ判断した。

5 本調査に係る留意事項

後記第 2 及び第 3 のとおり、当職らは、本調査の結果、次のとおり認定している。

- ・ 本件各事件は、いずれも現に発生しており、各人が監査部に異動した時期に発覚したものである。
- ・ 本件各事件の調査は、理事兼監査部長であった G 氏が行っていた。
- ・ F 氏及び G 氏が、本件各事件の不祥事件届出を行わないなどの隠蔽を行った。

ただし、本調査では、次の各点に起因して、事実関係の詳細な認定が困難であるという限界があった。

- ・ 上記の各事実を直接的に認定することができる客観的資料は入手することができなかった。すなわち、本組合の監査部によれば、本件各事件が発覚した当時の調査資料は見当たらないとのことであり、当職らが査閲した資料の中にも、これらの各事実に関する記載は認められない。
- ・ 当時の調査資料という客観的資料がないことから、上記の各事実は主にヒアリング結果から認定したものであるが、ヒアリングについても、本件各事件の発生から相当期間を経過しているため、ヒアリング対象者の記憶が必ずしも明確でない場合や、ヒアリング対象者によって説明内容が齟齬する場合があった。
- ・ 前記 4(2)イのとおり、本件各事件の調査、隠蔽を行ったと認定した F 氏及び G 氏自身へのヒアリングをすることができなかった¹。

もっとも、前記 3 のとおり、当時の役員による隠蔽行為が認められたこと、及び、この隠蔽行為が宮下弁護士によるアンケートまで露見することがなく、内部通報制度等による自浄作用が機能しなかったことについて、根本的原因の検討及び再発防止策の提言をすることを力点に置いている。これらの検証は、本件各事件を全体として観察、分析することを通じて、その背後にある問題の構造を分析することが重要となる性質を有する。当職らは、事実関係の詳細な認定が困難であるとの限界に留意しつつ、このような手法により深度のある検証を行うことに努めた。

第2 不正に係る事実認定

1 A 氏事件

A 氏は、乙支店で勤務しており、その際の上席者は支店長であった H 氏であった。当職らがヒアリングを行った対象者のうち、A 氏による不正の内容について述べたのは A 氏及び H 氏のみであった。その他の者は、そもそも A 氏という職員の存在を知らない旨を述べる者が多かった。

A 氏及び H 氏は、当職らによるヒアリングにおいて、不正の内容について、概略、次のとおり述べた。

[A 氏説明]

定期預金についてのノルマのために、利用者から別の名目で印章を預かり、これを利用して、定期預金の申込みに必要な書類を偽造し、何百万円単位の普通預金の資金を移動させて定期預金を作成した。預金の種別を変えただけであり、利用者が金銭的損失を被るものではなかった。

¹ 当職らは、当然ながら、当職らが調査の基礎とできなかった資料が発見され、あるいはヒアリングがなされた場合に、本報告書と異なる事実認定がなされる可能性を否定するものではない。

[H 氏説明]

A 氏は、利用者の満期の定期預金の証書を預かってきたものの、それを満期更新せずに解約して、解約金を着服、費消した。被害者は 1 名であり、明確な記憶はないが金額は 100 万円くらいではなかったかと思う。

A 氏の母親を呼び出して被害弁償をしてもらった。G 氏の指示により、異例の手續となるが、着服がなければ行われたはずの状態に復元する起算での処理を行った。

H 氏の説明は、記憶の劣化に起因する欠落や誤りが混入している可能性はあるが、大筋において信用することができると判断した。これに対し、A 氏は、自らのした不正の態様を軽くみせようとして、これを偽って説明をしていたとも考えられる。

以上のところから、A 氏は、詳細はともかく、H 氏の述べるとおり、顧客の預金等に係る金員を着服する不正をしたと認められた。

2 B 氏事件

B 氏は、監査部に異動する前は丙支店及び丁支店に在籍していたところ、丙支店で勤務していた際の上席者は支店長の I 氏であり、また、丁支店で勤務していた際の上席者は支店長の J 氏であった。当職らがヒアリングを行った対象者のうち、自らの経験に基づき B 氏による不正の内容について述べたのは B 氏、I 氏及び J 氏である。

B 氏及び I 氏は、当職らによるヒアリングにおいて、不正の内容について、概略、次のとおり述べた（J 氏のヒアリング結果は事故自体について直接述べるものではないので割愛する。）。

[B 氏説明]

丙支店に在籍しているときに、利用者名義で融資を受けた。借名した利用者は 1 名のみであり、その名前は記憶にないが、担当していた顧客のうち頻繁に連絡が来ない顧客であった。この不正により融資実行を行って以降、丙支店に在籍している間（1 年間ぐらい）は自らの資金で融資を返済していた。

丁支店に異動して以降、利用者の定期積金及び定期預金に係る金員を着服し、上記融資の返済等に流用した。定期積金は、利用者から定期的に預かる資金を着服し、定期預金は、満期更新時に更新せずに解約して、その解約金を着服するという手法であった。

被害金は、B 氏の父親が G 氏と話をして補填した。

[I 氏説明]

B 氏は、ある利用者（氏名は記憶にない。）が作成した借入申込書を預かった

が、事情により当該借入案件は保留となり、本来ならば、話がなくなった時点で当該申込書は返却あるいは破棄しなければならないにも拘わらず、これを利用して融資を実行させてしまった。融資の実行の際には、顧客の口座を勝手に作成して、そこに振り込まれた実行代り金を自分で使用したのではなかったかと思う。

丙支店の不正は、B氏が丁支店に転勤した後、利用者から、覚えのない融資についての延滞通知が来たとの苦情があり発覚した。丙支店の被害者に対しては、G氏の指示により、延滞通知は手違いで送付したものである旨を説明した。丁支店の不正は、G氏とI氏とがB氏を本部に呼び出して話を聞いた際に、B氏の鞆の中から現金が出てきたことを機に発覚したのではないかと思う。

上記の各説明は、10年以上の時間が経過していることから、記憶の劣化に起因する欠落や誤りが混入している可能性があり、事実関係の細部においては各人の間の説明が齟齬している箇所もあるが、B氏が、丙支店において、利用者の名義での融資を受けて、融資の実行代り金を私的に用いる不正を、及び、丁支店において、顧客の定期積金等に係る金員を着服する不正をそれぞれしたという大筋においては整合しており、かかる不正があったと認められた。

第3 不正発覚後対応に係る事実認定、及び、職務懈怠の検討

以下では、不正発覚後の事実認定、及び、役員の職務懈怠の検討を行う。その前提として、法令及び内部規程によって本件各事件について本来求められた対応を整理する（後記1）。この整理は、①不正の調査（後記1(1)）、②不正による懲戒処分（後記1(2)）、③内部報告及び不祥事件届出（後記1(3)）に分けて行う。

次いで、上記の各点につき、それぞれ、本件各事件における対応の事実認定、及び、役員の職務懈怠の検討を行う（後記2～5）。この際、上記②については、本件各事件による懲戒処分のみならず、本件各事件に関係する人事異動も含めて述べる。

最後に、本件各事件に関する役員の認識・関与について、総括的に、事実認定、及び、役員の職務懈怠の検討を行う（後記6、7）。

1 本来求められた対応

(1) 不正の調査

本組合では、本件各事件の発覚当時、不正の調査は、理事長の指揮命令の下で監査部が行い、調査委員会の設置などの調査上の重要な意思決定は理事会で決議をすることとされていた。

本件各事件についていえば、理事長である F 氏、及び、常勤理事兼監査部長であった G 氏は、以上のとおりに適切に調査を遂行する必要があった。

(2) 不正による懲戒処分

本組合では、本件各事件発覚当時、職員に懲戒事由に該当する行為があった場合には、理事長である F 氏が、懲戒委員会に諮問した上で、その答申を踏まえて、また、懲戒運用基準に照らして、懲戒処分を決定するが、「重罰の決定」をする場合には、理事長は、自らでは懲戒処分を決定することはできず、理事会に付議して、その決定を経ることとされていた。

故意の犯罪行為に該当する不正については、懲戒運用基準において、懲戒解雇相当の懲戒事由とされていた。最も重い懲戒処分である懲戒解雇が「重罰」に該当するのは明らかなので、懲戒運用基準どおりに懲戒解雇をするには、理事会での決定による必要があることになる。

また、故意の犯罪行為に該当する不正では、当時の不祥事件対応の内部規程では、それを犯した者の上席者に対しても懲戒処分を行う旨が記載されていた（現在では、裁量の幅のある字句に改められている。）。

本件各事件についていえば、理事長である F 氏は、本件各事件を認識したときに、不正の事故者（A 氏、B 氏）及びその上席者（H 氏、I 氏、J 氏）について、懲戒委員会に諮問し、懲戒運用基準及び懲戒委員会の答申を踏まえて、懲戒処分の有無及び内容を適切に決定、実施する必要があった。その際、懲戒解雇等の「重罰」に係る決定をしようとするときは、理事会に付議する必要があった。

(3) 内部報告及び不祥事件届出

本組合では、本件各事件発覚当時、職員が不正を認識した場合には、当時の不祥事件対応の内部規程に従って報告を行い、それにより報告を受けた理事長が理事会に報告することとされていた。

本件各事件に即していえば、本件各事件を認識した上席者（H 氏、I 氏）は理事長である F 氏及び常勤理事兼監査部長である G 氏に報告する必要があった。また、F 氏は、本件各事件を理事会に報告する（そのうえで、本組合は、不祥事件の発生を知った日から 30 日以内に、福島財務事務所に届出をする）必要があった。

2 本件各事件の調査

(1) 事実認定

本件各事件の調査は、G 氏が一人で行っており、不正に係る取引の処理や被害顧

客に対する説明についても G 氏の指示によって支店長が対応する方法により行われていたと認められる。

(2) 職務懈怠についての検討

前記 1(1)のとおり、本組合では、本件各事件発覚当時、不正の調査は、理事長の指揮命令の下で監査部が行い、調査委員会の設置などの調査上の重要な意思決定は理事会で決議をすることとされていた。

理事兼監査部長である G 氏が調査を行ったこと自体は、これに従った対応の範囲内にある。

3 本件各事件による懲戒処分、本件各事件に関連する人事異動

(1) 事実認定

ア 本件各事件による懲戒処分

本件各事件については、A 氏及び B 氏並びにその上席者である H 氏、I 氏及び J 氏に対する正式な懲戒手続はなされておらず、上席者については G 氏による口頭での注意のみがなされたと認められる。

B 氏に対しては、平成 27 年における待遇において、事故を実質的な理由として不利益な取扱いがなされたようである。もっとも、本組合の説明によれば、事故を理由とする人事関係資料は残っていないとのことである。詳細は不明ながら、通常の査定の中で、不正の存在を認識している者が、不正が実質的な理由であることを明らかにしないまま、B 氏に対して低い評価を行うことを通じてなされた可能性がある。

イ 本件各事件に関連する人事異動

本件各事件の当時、本組合では、人事異動の決裁は、F 氏が総務部担当者に指示して決裁文書を起案させ、当該担当者が、F 氏のほか、専務理事、常務理事に決裁文書を回覧するという手続でなされていたと認められる。異例ないし一時の監査部への異動であっても G 氏の指示で人事を行うことができたとは認められない。このことから、A 氏及び B 氏の監査部への異動についても、F 氏が当該担当者に指示して行ったと認められる。これは、G 氏が F 氏に本件各事件の発生を報告して、調査のために監査部に異動させるよう要請したことによりなされたものと考えられる。そうすると、F 氏は、本件各事件の発生を認識していたと認められる。なお、F 氏が本件各事件を認識していたことは、その他の事情からも推認されるところであるが、この点は後記 6 において改めて述べる。

また、B 氏のその後の暫くの人事異動についても、F 氏及び G 氏によって実質的に決定されていた推認される。

上記の手続の際、総務部担当者は、異動理由の説明を受けることはなく、本件各事件の発生を認識していなかったと認められる。

(2) 職務懈怠についての検討

前記 1(2)のとおり、F 氏は、本件各事件を認識したときに、少なくとも不正の当事者（A 氏、B 氏）懲戒委員会に諮問し、懲戒運用基準及び懲戒委員会の答申を踏まえて、懲戒処分を適切に実施する必要があった。その際、懲戒運用基準のとおり、不正の当事者を懲戒解雇にしようとするときは、理事会に付議する必要があった。

前記(1)の認定事実からだけでも、F 氏は、G 氏からの報告によって、本件各事件という懲戒事由の発生を認識したにも拘わらず、懲戒処分に係る対応を実施しなかった点において、職務の懈怠があり、また、G 氏は、F 氏の当該職務懈怠に加功し、あるいは黙認した点において、職務の懈怠があるといえる。両人の認識・関与の事実認定及び職務懈怠についての検討は、後記 6 で改めて述べる。

本件各事件に関連する人事異動についても、F 氏及び G 氏によって実質的に決定され、決裁手続も形式的に回覧するだけのものとなっており、人事異動の決裁手続を通じて、本件各事件に関する不適切な対応について、専務理事・常務理事からの牽制が機能することもなかった。

4 不祥事件届出

(1) 事実認定

本件各事件についての不祥事件届出を行わないことは、理事会において報告、付議されていないと認められる。

前記 2(1)のとおり、本件各事件の調査は G 氏が一人で行っており、前記 3(1)イのとおり、F 氏は、G 氏からの報告によって本件各事件の発生を認識していた。これに加えて、その他のヒアリング結果を併せみると、不祥事件届出を行わないという判断は、F 氏が行っており、その他に関与したのは G 氏のみであると認められる。

(2) 職務懈怠についての検討

前記 1(3)のとおり、理事長である F 氏は、本件各事件が発覚してから 30 日以内に不祥事件届出を行う必要があった。

前記(1)の認定事実からだけでも、少なくとも、F 氏は、G 氏からの報告によって、本件各事件という懲戒事由の発生を認識したにも拘わらず、不祥事件届出を行わな

かった点、また、G氏は、F氏が不祥事件届出を行っていないことを認識していながら、それを是正しなかった点において、職務の懈怠がある。両人の認識・関与の事実認定及び職務懈怠についての検討は、後記6で改めて述べる。

5 本件各事件の内部報告

(1) 事実認定

H氏は、A氏事件をG氏に報告したと認められる。I氏は、B氏事件をG氏に報告したと認められる。

なお、J氏は、記憶が曖昧な様子ながら、監査部からの監査を契機に発覚したのではないかと述べている。I氏がB氏事件をG氏に報告したことも併せると、J氏は、G氏からB氏事件について聞いたものと推測され、少なくともB氏事件を自らで把握したわけではないと認められる。

前記3(1)イのとおり、F氏は、G氏からの報告によって本件各事件の発生を認識していた。本件各事件の当時、本件各事件が理事会に報告されることはなかったと認められる。

(2) 職務懈怠についての検討

前記1(4)のとおり、本件各事件を認識した上席者（H氏、I氏）は理事長であるF氏及び理事兼監査部長であるG氏に報告する必要があった。また、F氏は、本件各事件を理事会に報告する必要があった。

H氏及びI氏は、本件各事件をG氏に報告しており、概ね本来の対応をしているといえる。なお、J氏は、G氏からB氏事件について聞いたものと認められるので、自らでF氏及びG氏に報告しなかったことは、特に不適切なものではない。

前記(1)で認定した事実だけからでも、少なくとも、F氏は、G氏からの報告によって、本件各事件という懲戒事由の発生を認識したにも拘わらず、理事会に報告をしなかった点、また、G氏は、F氏が理事会に報告していなかったことを認識していながら、それを是正しなかった点において、職務の懈怠がある。両人の認識・関与の事実認定及び職務懈怠についての検討は、後記6で改めて述べる。

6 理事の認識・関与

(1) 事実認定

ア F氏及びG氏

F氏及びG氏による本件各事件に関する認識・関与については、既に一定の事

実認定を行ってきた。その概略は、次のとおりである。

- ・ G氏は、H氏及びI氏からの各報告により本件各事件を認識した後、F氏に本件各事件の発生を報告し、調査のためにA氏及びB氏を監査部に異動させるよう要請した。これを受けて、F氏が総務部担当者に指示して当該各人事異動の決裁がなされた。
- ・ 本件各事件の調査は、G氏が一人で行っており、不正に係る取引の処理や被害顧客に対する説明についてもG氏の指示によって支店長が対応する方法により行われていた。
- ・ F氏は、本件各事件の発生を認識していたにも拘わらず、懲戒処分、不祥事件届出、理事会への報告をしなかった。G氏は、F氏がこれをしないことについて加功したか、あるいは黙認した。

なお、一般論としては、G氏が、F氏にも秘匿して、自ら一人で背負って処理しようとすることも考えられる。しかし、ヒアリング結果を総合すると、G氏が、F氏に対し、本件各事件の内容を不正確に報告していた可能性は否定できないにしても、本件各事件の発生を全く伝えていなかったとは考えられず、本件各事件の内容として、何らかの犯罪行為又はそれに類する内容、すなわち「不祥事件」に該当する内容を伝えていたと認められる。また、ヒアリング結果を総合すると、F氏は、本件各事件を表沙汰にせず、に隠蔽する意図でこれらの行為をし、G氏もそれに積極的に加功していたと考えざるを得ない。ただし、F氏及びG氏からのヒアリングができないため、これ以上の詳細は不明である。

イ 常勤理事

当職らは、本件各事件の当時の常勤理事のうち、K氏（専務理事）、L氏（常務理事：審査担当）、M氏（常務理事：コンプライアンス担当）、N氏（理事：資産管理担当）、O氏（理事：A氏事件の発覚当時の経理担当）、P氏（理事：B氏事件の発覚当時の経理担当）に対するヒアリングを行った。

このうちL氏は、A氏事件は認識していなかったが、B氏事件についてはG氏から聞いて知っていた旨を述べた。L氏がG氏から聞いたB氏事件の内容の詳細は不明であるが、ローンに関する不正である旨を聞いたとのことであり、犯罪行為あるいはその懸念があるものであると認識することができたと認められる。もっとも、前記アのとおり、F氏とG氏は、二人で本件各事件を隠蔽しようとしていたと認められる。L氏は、B氏事件についてはG氏から聞いて知っていたと説明しているが、その説明は隠蔽に積極的に加功したという内容ではない。ヒアリング時のL氏の態度は真摯であり、この説明の内容も不自然なところはなく、疑いを差し挟む理由は見当たらない。

その他の者は、本件各事件を認識していなかった旨を述べた。これらの者につ

いても、隠蔽に積極的に加功していなかったと認めることができる。しかし、本件各事件を認識すらしていなかったかどうかについては、疑いが残る。

すなわち、F氏とG氏は、二人で本件各事件を隠蔽しようとしており、本件各事件の発生については基本的に秘匿しようとしていたと考えられる。このことから、常勤理事が本件各事件を知らないということも十分に考えられる。特に、役付でない常勤理事については、本件各事件を知らされていなかったとみるのが自然である。

他方において、G氏は、L氏及び常勤監事であったQ氏に対してB氏事件について話をしており、本件各事件について完全に秘匿しようとしていたとまでは認められない。また、当職らのヒアリングをした多くの役職員が、本件各事件の当時、現在のような常務会のような正規の会議体はなかったが、専務理事及び常務理事は密に連携をとっていたとの認識を述べた。これらに照らすと、専務理事及び常務理事は、本件各事件について、非公式の日常のやり取りでG氏から聞いていたということや、何らかの噂を聞いていたこと、そのため本件各事件について何らかの認識を有していたことも十分に考えられる。

ウ 非常勤理事

本件各事件の当時の非常勤役員からはヒアリングを行っていないが、F氏とG氏は、二人で本件各事件を隠蔽しようとしており、本件各事件の発生については基本的に秘匿しようとしていたことからすれば、本件各事件の隠蔽への積極的な加功はないのはもちろん、本件各事件の認識も有していなかったとみるのが自然である。

(2) 理事の職務懈怠についての検討

ア F氏及びG氏

前記(1)アのとおり、F氏及びG氏は、本件各事件を表沙汰にせず隠蔽する意図で、懲戒処分、不祥事件届出、理事会への報告を敢えて行わなかった。これは、いうまでもなく、極めて重大な職務懈怠である。

イ M氏

M氏が、本件各事件を認識していなかったとしても、重大な職務懈怠があることは免れない。

すなわち、M氏は、ヒアリングにおいて、基本的にG氏のF氏に対する報告に同席することはなかった旨や、不正への対応はG氏の所掌であると思っていた旨

を述べた。M 氏の説明によれば、そのような対応をした理由は、監査部は理事長の直轄の組織であると認識していたことになるようである。

しかしながら、監査部（第 3 線）が理事長の直轄の組織であるということは、コンプライアンス（第 2 線）が監査部と連携を図ることを妨げるものでなく、むしろ両者が積極的に連携を取るのが当然である。M 氏は、コンプライアンス管理委員会の委員長として、積極的に連携を図るようにすべき立場にあった。その一環として、万一、監査部が理事長直轄の組織であることの意義について誤った理解がされ、コンプライアンスへの連携が阻害されることがあれば、それを正すべき立場にもあった。

M 氏の認識、対応は、『コンプライアンス管理に関する事項』についての総合的に把握・管理・統括する」ことを設置の目的とするコンプライアンス管理委員会の委員長として、監査部との連携を怠っていたといわざるを得ず、極めて不十分である。このことは F 氏と G 氏が不正の隠蔽を繰り返すことを可能とする状況を作り出す要因にもなっているとも考えられ、その責任は重い。

ウ L 氏

前記(1)イのとおり、L 氏は、A 氏事件は認識していなかったが、B 氏事件については、ローンに関する何らかの不正があった旨を聞いており、犯罪行為あるいはその懸念を認識することができたと認められる。その一方で、L 氏は、理事として理事会に出席しており、B 氏事件について理事会への報告がなされていないことは認識していたと認められる。また、組織内での連絡や組織外への公表がされていないことなどから、懲戒処分や不祥事件届出がなされていたことも認識することができたと認められる。

そうすると、L 氏は、これを是正する対応すべきであるが、これを怠るという職務懈怠をしたことになる。

なお、L 氏は、A 氏事件については、これを知らされていなかったとみるのが自然であり、そうであれば職務懈怠はないことになる。

エ P 氏

P 氏は、本件各事件については、これを知らされていなかったとみるのが自然であり、そうであれば職務懈怠はないことになる。

ただし、ヒアリング結果によると、P 氏は、G 氏から、D 氏事件について隠蔽することを聞いて認識していた。そうすると、P 氏は、これを是正する対応すべきであるが、これを怠るという職務懈怠をしたことになる。

オ その他の理事

ここまで個別に言及した以外の常勤理事は、いずれも、本件各事件を認識していなかったと述べている。このうち、役付でない常勤理事は、これを知らされていなかったとみるのが自然であり、そうであれば職務懈怠はないことになる。

これに対し、専務理事であった K 氏は、本件各事件について、非公式の日常のやり取りで G 氏から聞いていたということや、何らかの噂を聞いていたということも否定できない。実際に、そのような事情があれば、K 氏には、本件各事件の隠蔽の是正についての職務懈怠があることとなるが、そのような事情があったと認定することまではできない。

非常勤理事については、本件各事件の認識も有していなかったとみるのが自然であり、そうであれば職務懈怠はないことになる。

7 監事の認識・関与

(1) 事実認定

ヒアリング結果によれば、Q 氏は、G 氏から、不正を解決した後に、B 氏が不正したので処分した旨を簡単に聞いたとのことである。Q 氏が G 氏から聞いたという B 氏事件の内容は事実と異なっており、「B 氏自身が着服したわけではなく、いわば誰も損をしない処理をした」という点で態様の軽いものである。

このように、Q 氏は、B 氏事件への対応が終了した後に、G 氏から聞いて B 氏事件の発生について認識したが、事故の内容については事実とは異なり、実際よりも軽い態様のものと聞いていたと認められる。

Q 氏は、A 氏事件については認識していなかったと述べている。前記 6(1)ア (ウ) のとおり、F 氏と G 氏は、二人で本件各事件を隠蔽しようとしており、本件各事件の発生については基本的に秘匿しようとしていたと考えられ、Q 氏が A 氏事件を知らされてなかったとしても不自然とまではいえない。

(2) 監事の職務懈怠についての検討

ア Q 氏

Q 氏は、B 氏事件への対応が終了した後に、G 氏から聞いて B 氏事件の発生について認識したが、事故の内容については事実とは異なり、実際よりも軽い態様のものと聞いていたと認められる。

もっとも、Q 氏が G 氏から聞いたという B 氏事件の内容も、B 氏に業務上横領罪という犯罪行為が成立し、懲戒処分、不祥事件届出、理事会への報告を要するものである。その一方で、Q 氏は、監事として理事会に出席しており、B 氏事件

について理事会への報告がなされていないことは認識していたと認められる。また、組織内での連絡や組織外への公表がされていないことなどから、懲戒処分や不祥事件届出がなされていたことも認識することができたと認められる。

監事は、理事の職務の執行を監査することを職務としており、その一環として、監事は、理事の不正への対応の適切性について監視、検証する必要がある、このことは本件当時の監査基準にも同旨の定めがあった。Q氏は、G氏からB氏事件について聞き、懲戒処分、不祥事件届出、理事会への報告が適切になされていないことを認識した時点で、これに対して監査を行うべきであった。

それにも拘わらず、Q氏は、かかる対応をしておらず、重大な職務懈怠があるといわざるを得ない。

なお、Q氏は、A氏事件については、これを知らされていなかったとしても不自然ではなく、そうであれば職務懈怠はないことになる。

イ その他の監事

本件各事件当時のQ氏以外の監事は非常勤であったが、非常勤監事については、本件各事件の認識も有していなかったとみるのが自然であり、そうであれば職務懈怠はないことになる。

第4 根本的原因の検討

以上のとおり、本件各事件はいずれも現に発生しており、かつ、本組合において隠蔽されたと認められる。以下では、これらの原因を検討するが、役員による隠蔽行為が認められたこと、及び、この隠蔽行為が別件調査まで露見することがなく、内部通報制度等による自浄作用が機能しなかったことが特に重大であり、これについての現在にまで通底する根本的原因の検討に力点を置く。

1 経営トップの主導的関与

F氏及びG氏は、本件各事件を表沙汰にせずに隠蔽する意図で、懲戒処分、不祥事件届出、理事会への報告を敢えて行わなかった（前記第3の6(1)ア(ウ)）。このように、本件各事件は、F氏という経営のトップ、及び、G氏という内部監査部門のトップ自らが不正の隠蔽を行ったものである。

経営陣は、本来、コンプライアンスについて自らが率先して範を示すべきできなのであって、経営陣自身が不正を隠蔽するというのは論外というほかない。このような経営者の下では、コンプライアンスが正常に機能することには限界がある。本組合のコンプライアンスに関する問題の根本は、F氏及びG氏そのものにあったといえる。

2 経営管理（ガバナンス）の機能不全

本件各事件の隠蔽を行ったのは F 氏及び G 氏であるが、経営管理（ガバナンス）が健全に機能し、兩人に対する牽制が実効的になされていれば、本件各事件の隠蔽は阻止され、あるいは、事後的であったとしても発見できたはずである。しかるに、本組合においては、次のとおり、経営管理（ガバナンス）が機能不全に陥っており、F 氏及び G 氏への牽制がなされなかった。

(1) 監事による監査の機能不全

監事は、F 氏及び G 氏を含む理事の職務執行を監査する職務を負うにも拘わらず、Q 氏は、G 氏から B 氏事件について聞き、B 氏事件が適切に対応されたのか監査する手掛かりを得ながら、これを怠った。

(2) 理事による監視の機能不全

理事は、他の理事の職務執行を監視する職務を負うにも拘わらず、M 氏、L 氏及び P 氏は、それぞれ、F 氏及び G 氏による不正の隠蔽、又はその惧れを認識しながら、この検証をすることを怠った。

(3) コンプライアンス管理委員会の機能不全

コンプライアンス管理委員会は、『コンプライアンス管理に関する事項』についての総合的に把握・管理・統括する」組織である。不正についても、個々の不正の調査等は理事長及び監査部の所掌であるとしても、当然、密に連携を取り、再発防止等に繋げる職責を負っていた。それにも拘わらず、同委員会の委員長である M 氏は、その認識不足により、不正の調査等について積極的な連携を図らなかった。その結果、F 氏と G 氏の対応が、コンプライアンス管理委員会の目にも触れず、二人で不正の隠蔽を繰り返すことを可能とする状況が作り出された。

3 組織文化

前記 1 及び 2 で指摘した各問題は、直接的には、これに関係した個々の役員に職務懈怠の問題といえる。しかし、このように複数の役員が不適切な対応をしたということは、その背後に、暗黙のうちに組織内に共有された思考ないし行動の姿勢・習慣（組織文化）が、個々の役員の適切な判断を阻害していたという問題が潜んでいることを窺わせる。これについては、次の二点を指摘することができる。

(1) F 氏への権力の集中

F 氏は、昭和 59 年から 38 年以上という長期間に亘って理事長を務めている。また、本件各事件の当時は、人事異動は F 氏によって決められていたと認められる。これらのことから、役職員の中に、F 氏の不興を買うことを避ける傾向が生じ、それが F 氏による隠蔽という誤った判断や、F 氏に対する牽制の機能不全に繋がったことが見受けられる。

(2) 誤った意識の蔓延、浸透

F 氏及び G 氏が隠蔽した各事件は、いずれも、利用者に被害が残らない方法で処理されている。このような方法が執られたのは、当然、利用者に被害が残る場合には、利用者からの指摘等によって不正が発覚する可能性があることによるものと考えられる。しかし、その背後に、利用者に被害が残らなければ利用者保護に反しないから、内々に処理して問題ないという意識もあったことは、想像に難くない。F 氏及び G 氏による隠蔽が、このような誤った意識の蔓延、浸透をもたらし、それが更なる不正の発生やその隠蔽に繋がる、という負の連鎖を生じている懸念がある。

第 5 再発防止策の提言

以上に述べた根本的原因の検討を踏まえて、再発防止策の提言を行う。

1 経営陣の意識、態勢

本件各事件は、F 氏という経営のトップ、及び、G 氏という内部監査部門のトップ自らが不正の隠蔽を行ったものであり、本組合のコンプライアンスに関する問題の根本は、F 氏及び G 氏そのものにあったといえる。

G 氏は令和 3 年 5 月に、F 氏は令和 5 年 6 月に、それぞれ理事を退任し、同月からは、新たな理事長が就任している。以下に述べる再発防止策も、現理事長以下の現経営陣が、これまでの経営上の問題を一扫し、コンプライアンスについて立て直す強い決意があることが前提となる。この際、現経営陣は、本組合の負の組織文化に自らも影響を受けている懸念があることを自覚し、十分に留意すべきである。

また、利用者や監督官庁などの外部のステークホルダーはもちろん、本組合の職員も、現在の経営陣が組織を本当の意味で変える意志があるのかを注視しているのであり、それに応えるだけの具体的行動を伴う必要がある。特に現理事長は、F 氏の子であり、F 氏の旧弊を承継するとみられやすいことを認識する必要がある。(以上につき、金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」（平成 30 年 10 月）（以下「コンプライアンス・リスク管

理基本方針」という。) 4、5 頁参照)

この点に関し、F 氏は、現在、(理事でない) 会長の立場にあるが、本件各事件の隠蔽を行ったものであり、また、当職らのヒアリングにも耐えられない体調である。これらを踏まえ、F 氏及び現経営陣は、F 氏が理事でない立場であるとしても本組合に残ることの適否について検討すべきである。

また、Q 氏は、本件各事件の隠蔽に積極的に加功したものではないとしても、この隠蔽を適切に検証しなかったことについて重大な職務懈怠がある。M 氏は、コンプライアンス管理委員会の委員長を、Q 氏は監事をそれぞれ長く務め、本組合において不正が繰り返され、さらにはその隠蔽がされてきたことについての責任は重い。これらを踏まえ、M 氏、Q 氏及びその他の現経営陣は、M 氏及び Q 氏が役員に止まることなどの適否について検討すべきである。

2 経営管理（ガバナンス）の客観性・透明性の確保

本件各事件は、F 氏という経営のトップ、及び、G 氏という内部監査部門のトップ自らが不正の隠蔽を行ったものである。また、組織文化についても、いわば「社内の常識」と「世間の常識」が乖離している状況が生じている懸念がある。そうすると、本組合が、組織内外の信認を確保するとともに、経営の在り方を是正・改善していくために、客観性・透明性を高める方向で経営管理（ガバナンス）態勢を向上させていく必要があるというべきである。（以上につき、コンプライアンス・リスク管理基本方針 6 頁参照）

具体的には、現経営時は、少なくとも、コンプライアンスに関して専門性を有する新たな社外役員を選任すべきである²。

3 コンプライアンス部門の改善、強化

本件各事件については、コンプライアンス管理委員会の委員長である M 氏は、その認識不足により、不正の調査等について積極的な連携を図らなかった。その結果、コンプライアンス管理委員会の目が届かず、F 氏及び G 氏の二人で不正の隠蔽を繰り返すことを可能とする状況が作り出されたという問題がある。この当時は、コンプライアンス管理委員会が、「『コンプライアンス管理に関する事項』についての総合的に把握・管理・統括する」という本来の役割を果たしていたとはいえない。

また、コンプライアンス管理委員会の委員長が M 氏から代わった後も C 氏事件が発

² 一般に、社外役員の適任者をみつけることは必ずしも容易でなく、本年 6 月の定時の総代会までに適任者がみつからないこともあり得るところである。その場合でも出来る限り早く適任者をみつけ、来年 6 月の定時の総代会において社外役員に就任する前から、コンプライアンスや経理管理に係る助言等を内容とする業務委託契約を締結した上、理事会にオブザーバー参加するなどの各種活動を開始してもらうことなどを検討すべきである。

生したことを考えると、現状においても、コンプライアンス管理委員会が十分に機能を発揮していない可能性がある。

そこで、現経営陣は、コンプライアンス管理についても、外部の有識者を関与させて改善、強化を図るべきである。その具体的な方法は、現経営時において検討すべきであるが、一例を挙げれば、①コンプライアンス管理委員会の委員長として外部の有識者を選任する方法、②コンプライアンス管理委員会とは別に役職（例えば、不祥事調査委員）という役職を設けて外部の有識者を選任し、不正の調査等に関する事項の権限は同委員に集約する方法などが考えられる（以上につき、コンプライアンス・リスク管理基本方針 7 頁参照）。

4 監査部門の改善、強化

(1) 監査部の独立性のあり方の見直し

本件各事件は、F 氏という経営のトップ、及び、G 氏という内部監査部門のトップ自らが不正の隠蔽を行ったものであるが（前記第3の5(1)ア(ウ)）、その背景には、監査部が理事長の直轄組織であるということの意義が誤って拡大解釈され、コンプライアンスからの連携などがなされず、F 氏及び G 氏の二人だけで不正が処理される密室性が生まれたという問題がある。

そこで、現経営陣は、理事長と監査部とが密室化することを防ぐ措置を検討すべきである。その具体的な方法は、現経営時において検討すべきであるが、一例を挙げれば、①監査部の報告先（レポーティング・ライン）に社外役員や監事を加えること、②監査部の人事評価について社外役員や監事も関与させること、③不正の調査の権限をコンプライアンス部門に配する外部の有識者に担わせる場合には、不正の調査については当該有識者に監査部への指揮命令権を持たせることなどが考えられる（以上につき、コンプライアンス・リスク管理基本方針 7、8 頁参照）。

(2) 異例な人事異動の決裁手続の見直し

本件各事件では、事故者が不正の調査のために監査部に異動させられている。本件各事件では、この人事異動は、G 氏からの要請を受けて F 氏が人事の担当者に指示して行わせたものであり、当該人事異動の決裁文書に押印している役員も含め、他の役員はその人事異動の理由を把握していなかった。

この結果、F 氏及び G 氏以外の者は、監査部に異動した者が事故者であるかどうかを知らないという状況が生まれ、このことが、両人が不正を隠蔽することを可能にする一つの要因となった。

そこで、現経営陣は、異例な人事異動の理由等を役員が把握することができ、人事異動に関連して不適切な事態が生じていないか、役員間での牽制が機能するよう

に、異例な人事異動の決裁手続の見直しを検討すべきである。

5 内部通報制度の活用

現経営陣は、内部通報制度がより活用されるための措置を検討すべきである。これについては、内部通報制度を改めて周知するのは当然である。加えて、内部通報制度が活用されない理由には、通報の適正な取扱いや通報者の保護に関する懸念を拭えないという事情がある可能性があるので、この可能性を踏まえた改善策を検討することとも考えられる。一例であるが、社外役員やコンプライアンス部門に配する外部の有識者を通報窓口に加えることなどが考えられる（コンプライアンス・リスク管理基本方針 5 頁参照）。

6 着服等の不正の防止

ここまで、役員による隠蔽行為が認められたこと、及び、この隠蔽行為が別件調査まで露見することがなく、内部通報制度等による自浄作用が機能しなかったことを主に念頭に置いた再発防止策について述べてきた。

このほかに、職員による着服等の不正自体についての再発防止策を講じることも当然である。本組合によれば、現在、事務手続の見直しを続けているとのことであり、そのような取組みは必要かつ有益なものであるが、本組合では、本件各事件の他にも、同様の不正を繰り返されているという特異性を重くみて、このことを踏まえた原因分析と再発防止策を講じるべきである。

この原因分析と再発防止策の具体的内容は、本組合において、各事件の手口の詳細について確認した上で、それを踏まえて検討される必要があるので、本報告書において具体的な提言を行うことはしないものの、以下では、少なくとも留意すべきと思われる点を付言することとする。

- ・ 一般に、不正は、「動機」、「機会」、「正当化」という三つの要素が揃ったときに発生するといわれる。着服等の職員が自らの利益のためにする不正は、職員が私利という「動機」を持つことは避けられないのであって、「機会」があれば不正が繰り返されることは避けられないというべきである。したがって、着服などの不正を物理的に困難にする仕組みを導入するか、さもなくば着服等をしたときには必ず発見されると職員が認識するように、第 1 線の営業部店、第 2 線のコンプライアンス部門、第 3 線の監査部門が、それぞれ不正の兆候を確実に捉えて検証する仕組みを整備して、運用を徹底すべきである。
- ・ 当職らのヒアリングの中で、G 氏の後任の監査部長である R 氏は、G 氏の下で監査部の所掌が広がり過ぎていたという問題意識を有しており、一部の機能を第 2 線の移管した旨を述べていた。その一方で、当職らがヒアリングをした者の中

には、R氏が一部の機能を第2線に移管したことで、第2線では、監査部がそれまでにやってきたのに相当する対応がなされず、かつ、第2線での対応状況についての監査部の検証もなされず、結局、コンプライアンスに係る管理が弛緩した面があると述べる者もいた。三線管理の最適化のために見直しを行うことは重要であるが、これまでの実務を踏まえて生じ得る副作用を十分に考慮し、全体として実効的に機能するようにすることが肝要である（コンプライアンス・リスク管理基本方針7頁脚注3参照）。

- ・ 本組合は、利用者に被害が残らなければ利用者保護に反しないから、不正を表沙汰にしなくても問題はなく、内々に処理して問題ないという意識が蔓延、浸透している懸念がある。進んで、不正を起こしてはいけないという規範意識自体が弛緩しており、職員が安易に不正を「正当化」している懸念もある。これを防ぐために、教育・研修といった基本的な対策を改めて徹底していくことも不可欠である（第2線・第3線による研修を強化することは当然であるが、研修を増やすなどの対策を行えば足りるというものではない。他の金融機関では、第1線の部店長や内部管理責任者が日常的に高い意識を持って、営業員がコンプライアンス上のルールを吐落しするまで、口酸っぱく言い続けるなどの地道な取り組みを続ける姿がよくみられ、そのような日常の取り組みが大きな差となる（コンプライアンス・リスク管理基本方針5頁参照）。
- ・ 本組合は、上述した組織文化の影響もあり、上記のような日常の取り組みの水準が十分であったとはいえない可能性がある。これを変えていくには、現経営陣自身が、例えば頻繁に現場に足を運ぶなどの地道な取り組みを続け、中間管理職の意識をも変えていくことが不可欠である。なお、そうかといって、第1線である営業部店による自律的な教育・研修に委ねると弛緩が生じる副作用があるので、第2線・第3線による研修やモニタリングが適切になされることは当然の前提である。

7 管理態勢の整備に関するその他の必要事項

最後に、コンプライアンスに係る管理態勢の整備について、ここまでに触れていない重要な点を二点補足する。

(1) C氏事件を踏まえた再発防止策

本報告書は、C氏事件については、調査の対象としていない。しかし、現経営陣は、今後の再発防止策を検討するに当たっては、C氏事件も踏まえる必要があることはいうまでもない。

宮下弁護士は、令和5年5月31日付け報告書において、「本調査は弁護士による

第三者調査であり、証拠収集にも限界があることから、以下の記載は当該事実関係があったことを断定するまでの趣旨ではない」との留保をした上で、概略、監査部長の R 氏及び監査部職員は C 氏事件の発生を認知して調査しており、常勤理事（F 氏、P 氏、M 氏、現理事長）においても C 氏の退職前に C 氏事件を認知していた可能性がある旨を述べているが、当職らはこの点についての認定を行うものではない³。

また、宮下弁護士は、令和 5 年 5 月 19 日付け中間報告書において、本組合に対して、監査部が C 氏に対する調査を行っていた時期（令和 4 年 6 月）の本部 4 階の防犯カメラの映像を提供するように要請したが、これを受けられなかったことについても言及している。当職らは、現理事長から、概略、宮下弁護士の要請について、P 氏、M 氏及び F 氏に確認したところ、F 氏から、着替えなどの私的な行動が映っている会長室の映像を見せるのを拒む旨の話があり、P 氏及び M 氏も映像消去はやむを得ないと判断したため、防犯ビデオの映像を消去したとの説明を受けた。このような対応は、映像消去に不正隠蔽の意図がなかったとしても、結果的に宮下弁護士の調査要請を拒否したとも評されるもので不適切といわざるを得ない。

現理事長は、これらに対する信頼回復が急務であり、そのためにも外部の有識者を招いて、経営管理（ガバナンス）の客観性・透明性の向上を図ることは不可欠であるが、それに加えて、現理事長の経営者個人としての信頼を回復するため、その行動をもって示す必要がある。

また、宮下弁護士は、本組合に対し、令和 5 年 5 月 31 日付け報告書において、C 氏事件の調査結果を報告し、以下の再発防止策を提言している。

- ① 「通帳の提示がある定期積金の集金でも、顧客からの電子サインを必要としたり、集金担当者において通帳の集金専用領収欄への押印を徹底し、顧客にも同領収欄を確認してもらうことを周知する等の再発防止策を取ること」
- ② 「支店において延滞事案とその延滞理由の確認を徹底するシステムや、例えば本部においても延滞事案を把握するシステム等を構築すること、延滞している顧客へは担当者だけではなく他の職員も同行の上集金に行く等の監督体制を強化するような再発防止策を取ること」
- ③ 「（被害顧客らの口座への弁償金の入金が秘密裡になされることを防ぐために）一定の要件を満たす場合には事前に本部の承認を得るようなシステム等の構築

³ 当職らは、本調査を行う前提として、C 氏事件の隠蔽に関する現経営陣の関与について確認するため、C 氏本人からのヒアリングを行ったが、C 氏は、着服については上席者（支店長）の H 氏（A 氏事件の上席者と同一人）限りで処理しているという認識で、監査部からのヒアリングは副業に関するものであった旨を述べたが、役員の関与について C 氏が事実と異なることを述べる動機は見当たらないところである。

このことから、当職らは、C 氏事件については、H 氏が、穏便に済ませる趣旨で、現経営陣には不正以外の副業の問題のみを報告したのが自然であると考えている。なお、当職らのヒアリングにおいて、H 氏は、C 氏事件は自らで処理して役員には報告していない旨を述べ、P 氏（C 氏事件発覚当時は専務理事）、M 氏（C 氏発覚当時は常務理事）、現理事長（C 氏事件発覚当時は常務理事）及び R 氏（C 氏事件発覚当時は監査部長）は、いずれも C 氏事件は認識しておらず、退職理由は副業を理由とするものであると認識していたと述べた。

を検討すること」

④「監査部について、形式的な位置付けだけではなく、実質的な面からも、経営陣からの影響を受けない独立した部署として確立させる必要がある」

⑤「事故者を適正に処分し、不祥事案については厳しい対処をする姿勢を内外に示すこと」

⑥「他の不祥事案の発生の有無についても解明に努めること」

本組合が当職らに本調査を委託したのは上記⑥の指摘を受けてのものである。また、上記①から⑤までの各指摘は当職らの提言と重なるものと思われる。

現経営陣は、これらにとどまらず、自らも C 氏事件を反省して、具体的な取組みを検討・実行していくべきである。

(2) 継続的改善の必要性

コンプライアンス管理態勢は継続的改善を図ることが不可欠であり、コンプライアンス管理委員会の主導の下、コンプライアンス管理態勢が十分に機能しているか、見直しを要する点や更なる高度化を図ることができる点がないかを検証し、改善を加えていくプロセス（いわゆる PDCA サイクル）を構築することが必要である。

これにあたっては、現理事長を初めとする経営陣は、外部の有識者による客観性・透明性の向上の一環として、コンプライアンス管理態勢（ひいては、経営管理態勢全般）の現状評価と更なる改善についての外部の有識者からの評価を定期的に受ける仕組みを導入することも検討すべきである。また、このような取組みの状況は、当局に対しても積極的、継続的に報告して、十分なコミュニケーションを図るべきである。

以 上