

令和6年2月9日

焼津漁業協同組合 御 中

焼津漁業協同組合外部監査報告書

焼津漁業協同組合	外部監査人
前 田 俊 房	
補助委員	前田 俊斉
補助委員	小暮 駿生

本報告書は、焼津漁業協同組合(以下、「当組合」という。)により令和5年9月25日付外部監査人設置要領により設置された外部監査人(以下、「外部監査人」という。)が実施した監査(以下、「本監査」という。)について、その報告を行うものである。

なお、本報告書は、本文(付別紙)、資料目録、分冊(アンケート調査の結果と分析)で構成されている。本報告書本文、分冊において参考とした資料は括弧書きにて表記し資料目録にまとめた。

## 目次

第1	外部監査実施の経緯	1
第2	外部監査人	1
第3	監査対象	1
第4	監査方法	1
第5	監査対象期間	2
第6	監査活動期間	2
第7	監査対象検討の前提事実	2
1	理事会等の活動状況	2
2	代表理事組合長の活動	4
3	市場委員会	5
4	労働環境	6
5	コンプライアンス・マニュアル等の作成と改訂	7
6	内部通報システム等の状況	7
7	取引の可視化	9
8	DX化等の状況	10
9	アンケートの結果と分析	10
第8	監査対象の改善状況と評価	10
1	体質（主としてコンプライアンス意識）の改善状況	11
2	焼津魚市場の機能（運営）の改善	15
3	労働環境の改善	17
4	関連法規の再認識と法令遵守	18
5	取引の可視化	18
6	DX化	19
7	漁業関係者との関係	19
第9	提言	19
1	当組合の経営（ガバナンス）の確立の観点から	19
2	人事ローテーション	20
3	内部通報（役職員の不正に関わる通報）と各苦情窓口との連携	20
4	労働環境	21
5	魚市場運営に関して取引関係者への理解を求める姿勢	22
6	最後に	22

(注)本報告書の編綴は次のとおりである。

1 本報告書本文・別紙

別紙は、本文中に明記してあるが、

別紙1 外部監査人設置要領

別紙2 出席状況表

別紙3 組合長の動静

別紙4 アンケート用紙

-1 職員向け

-2 船主向け

-3 冷蔵庫業者向け

-4 運送業者向け

である。

2 資料目録

本報告書において参考とした資料であり、当組合から取得したものである。資料目録記載の資料自体は本報告書には添付していない。

3 分冊(アンケートの結果と分析)

職員、船主、冷蔵業者、運送業者からのアンケート回答を分析したものである。回答結果については、適宜、本報告書本文に引用しているが、アンケートの詳細については、この分冊を参照されたい。

## 第1 外部監査実施の経緯

令和3年10月に焼津漁業協同組合（以下、「当組合」という。）職員による冷凍カツオの不正抜き取り（以下、「本件不祥事件」という。）が発覚し当組合職員が逮捕されたことを契機として当組合内調査委員会、再発防止委員会、第三者委員会が順次組織され、それぞれの委員会において、その原因の究明と再発防止が検討され、その結果は前記各委員会の調査報告書として提出された。また、第三者委員会調査報告書では、第三者により構成された監査委員会による監査の実施を提言されていた。そこで、当組合は、令和5年9月、再発防止策の実施状況等の監査を実施すべく外部監査人を選任した（別紙1「外部監査人設置要領」）。

本報告書は、令和4年12月26日付け第三者委員会調査報告書において触れられた「検討・課題・提言」を主とし、適宜、再発防止委員会の指摘事項も踏まえ、当組合の再発防止実施状況を検証したものである。

## 第2 外部監査人

前田 俊房（弁護士 前田俊房法律事務所）  
補助者 前田 俊斉（弁護士 前田俊房法律事務所）  
補助者 小暮 駿生（弁護士 前田俊房法律事務所）

## 第3 監査対象

- ①体質（コンプライアンス意識）改善状況
- ②焼津魚市場の運営機能改善状況
- ③労働環境の改善状況
- ④関連法規の再認識と法令遵守
- ⑤取引の可視化その他の改善状況
- ⑥漁業関係者との関係改善状況
- ⑦その他関連する事項

## 第4 監査方法

- ・代表理事（組合長）、当組合理事・監事への聴き取り
- ・総務部長、市場部長、DX化担当部長等関係者の聴き取り
- ・当組合職員意識アンケート、同職員との面談
- ・船主、運送会社、冷蔵庫業者への各アンケート
- ・市場委員会関係者への聴き取り
- ・県庁、市役所への訪問・意見交換
- ・外部監査人において必要と認められた関係者からの聴き取り
- ・その他、外部監査人において当組合に求めた資料（資料目録掲載）

## 第5 監査対象期間

令和4年12月27日から同5年12月26日

## 第6 監査活動期間

令和5年9月25日から令和6年1月31日

## 第7 監査対象検討の前提事実

監査対象を検討する前提として、以下の事項について調査を行った。

### 1 理事会等の活動状況

#### (1) 理事会開催状況

理事会(臨時開催を含む。)は、理事会議事録によれば、令和4年12月27日開催から令和5年12月26日開催まで合計19回開催されている(資料1 理事者会議事録/令和4年12月29日から令和5年12月13日までの議事録)

理事監事の出席状況は別紙2「出席状況表」のとおりであり、100%近い出席率となっている。

また、再発防止策の履行状況等の監査を目的として、令和5年4月からは、代表幹事は勤務日数を週3日にする対応をとり、主に不祥事件再発防止のための監査を行っている。令和5年6月には、後記のとおり監事の随時監査による監査報告書が理事会に提出・報告された。

#### (2) 理事会議事録から認められた活動状況

理事会議事録(資料1)からは、

- ① 本件不祥事件に関連して退任理事、職員の処分
- ② 改善改革チームから提出されたDX計画提案書の検討、デジタル計画策定委員会の立ち上げと実施に向けた計画の検討
- ③ 魚市場の運営を含めた当組合の経営に関する検討
- ④ 静岡県 の必要措置命令に基づく報告書の提出についての検討
- ⑤ コンプライアンス・マニュアル、同プログラムの検討と改定
- ⑥ 監事の監査報告書の検討と対応
- ⑦ 就業規則の改定
- ⑧ 役職員に対する研修
- ⑨ 防犯カメラの総務部への移設・管理

等の議題が検討され、それぞれについて出席理事者の決議状況(賛成・反対等の意思表示)も記録されていた。また、本件不祥事件の再発を防止すべき事項に関連した議題については、その議題提案の趣旨が詳細に説明され、各理事の判断に有益となる情報が提供された上で決議がなされており、理事会を中心とするガバナンスの確保に向けた努力が認められた。

なお、理事会には、静岡県庁経済産業部水産・海洋局職員がアドバイザーとして出席しており、第三者的立場からの実質的な指導監督として機能している。

### (3) 常勤者会議

昭和61年4月12日初会合が開催され、組合長、専務理事、常務理事、常任理事を中心として参事、総務部長を加えて発足した会議である(資料2-1/常勤者会議協議事項(昭和61年4月12日))。この会議では、当組合の運営が検討協議されており、当組合の中核的役割を担ってきた。この最初の常勤者会議開催に当たっては、「焼津漁協運営についての顧問相談役所見昭和61年4月5日」(資料2-2)が提出され、当時の当組合の運営について常勤理事の運営に対する関与のあり方等が指摘されている。当時の理事者の当組合運営への関与のあり方が推察される。

常勤者会議は組織図には掲載されていない。

この常勤者会議については、その協議事項(資料3/常勤者会議協議事項(令和5年1月16日から同5年12月25日までの間に開催された同会議事録))から、理事会の審議事項の外、日常の業務執行に関する審議がなされていることが分かる。

### (4) 監事による随時監査

監事の随時監査により再発防止策等の履行状況等現況(外港売場、新屋売場)について監査がなされ、その監査報告書(資料4「令和5年6月13日付け監査報告書「外港売場・新屋売場における再発防止策の履行状況等について」)が理事会に提出されている。この監査報告書は、本件不祥事再発防止の一つ「市場の計量・搬出におけるルールの改訂」「トラック監視体制の構築・警備マニュアルについて」が適切に運用されているかを監査の対象とし、また、監査を通じて外港売場、新屋売場の水揚げの様子を視察して検討課題を指摘している。

この報告書によれば、監査対象である再発防止策は適正に遵守され、機能しているとのことであった。他方、水揚げの様子等の視察を通して、外港売場事務所内での職員と仲買人の作業スペースの分離の必要性、荷捌き施設での職員の喫煙状況と衛生管理、フォークリフト運転に関する「安全衛生心得」(改訂前就業規則第48条)に対する意識の欠如を指摘し、さらに警備員の職務遂行の観点から風雨に晒されながら搬送トラックの確認をする警備員のための「警備小屋」を設置すること等就業環境整備の提案をしている。理事会では、この監査報告書による提案を真摯に議論し対応しており、魚市場の衛生管理・労務環境改善のきっかけとなっている。この報告書は、各理事に対しての不祥事件防止策に関する啓蒙であり、また、当組合の自浄作用が機能していることが認められる。

(5) 第三者委員会調査報告書に関する説明会開催

当組合は、第三者委員会調査報告書の説明会を、海外まき網船主(令和5年3月6日、参加31名)、一本釣り船主、延縄船主、問屋(同年3月29日、参加20名)、仲買人(同年4月27日、参加60名)と業種別に開催し、当組合の再発防止に向けた施策を説明して、理解を求めている(資料5 第三者委員会調査報告説明会資料)。この説明会は、当組合自体のコンプライアンスとガバナンスの確保・向上の姿勢を対外的に示し、取引関係者に対して、その協力を求めたものである。このような動きは、後記の市場委員会の活動とともに、焼津市魚仲水産加工業協同組合(以下、「魚仲組合」という。)が令和5年9月1日にかかげたコンプライアンス宣言に大きな影響を与えたと思料する。

(6) 役職員に対する研修

当組合は、コンプライアンスに関する研修等を行っている。この研修に対する職員の反応については、アンケート分析の項に委ねるが、研修内容が分からないとの回答や業務の関係から出席していないと回答する職員がいた(分冊「アンケートの結果と分析」のうち「職員に対するアンケート」以下、単に「職員アンケート」とも表記する。他のアンケートも同様の表記とする。)

(7) その他

労働環境、内部通報・苦情窓口等の具体的な活動については、各項目に委ねる。

## 2 代表理事組合長の活動

代表理事組合長(以下、「組合長」という。)は、会社でいえば社長であり、ガバナンスの観点からは、当組合を率先してリードしていく役割を負っている。この観点から検討してみると、組合長は概要以下の活動を行ってきている(別紙3「組合長の動静」)。

(1) 本件不祥事件により被害を受けた船主に対する謝罪と再発防止に向けた活動状況説明

当組合は、船主から本件不祥事件を原因とする損害賠償請求訴訟等を提起されていたが、この訴訟の終結に向けた和解と提訴していない漁業者との解決を模索すべく被害者(漁業者)への説明行脚をおこなっていた。組合長は、漁業者との面談の際には、当組合が不祥事件の再発防止策を真摯に検討実施していることを説明するなどして、コンプライアンス確保に務めることを対外的に表明していた。

(2) 役職員に対する啓蒙

年末年始の会合・挨拶、当組合通常総会その他行事のたびに、組合長から役職員に対して、コンプライアンス・ガバナンスの確保に向けた決意を示し、啓蒙に努めていた。

(3) 理事会での組合長のリーダーシップ

理事会議事録や理事監事の面談から、組合長は理事会の議長として、出席する理事監事に対して活発に意見を求めており、理事会における求心力を高めている事がうかがわれる。これは、当組合のガバナンスの確立に向けた動きを示している。

(4) その他、組合長の活動概要は別紙3「組合長の動静」のとおりである。

3 市場委員会

市場委員会の主な活動(資料6 市場委員会議事メモ/令和4年12月21日から同年5年11月27日開催の議事メモ)は、以下のとおりである。

- (1) 市場委員会は、仲買人、当組合理事・職員が出席し、当組合が仲買人の意見を聴取することで魚市場運営の改善を図るために設置されたものである。令和4年5月から月一回の割合で開催されてきている。漁業者(船主/海外まき網、鯉一本釣、鮪延縄)はオブザーバーとして参加し意見を述べている(なお、外部監査人は令和5年11月27日開催の市場委員会をWEBにて傍聴した。)
- (2) 同委員会では、これまでに、同委員会出席者の適格性の検討、せりと入札・電子入札、デジタル化、海外まき網船のキズ・次品の取り扱い、仲買人の誓約書のあり方、スポット運送業者の入場に対する対応、本会規約の策定検討等がテーマに挙げられている。これらのテーマは、第三者委員会調査での魚仲組合との意見交換の際に構造的な検討課題として上げられていたものであり、これらのテーマが取り上げられ、検討されていることは、当組合、魚仲組合ともに、不祥事件防止のためだけでなく、魚市場運営のさらなる改善と意思疎通に努めている状況を認めることが出来る。
- (3) 外部監査人は、市場委員会に出席している各委員(当組合から出席している理事を含め)から意見を聴取したが、仲買人の委員からは、当組合が受け身に回っていること、当組合からの積極的な提案が認められないこと、委員会に何ら権限のないことが改善の進捗を遅くしているのではないかな等の意見が出されていた。
- (4) 船主アンケートの中には、市場委員会議事要旨を船主間において共有しているとの回答があった。当組合が真摯に市場委員会に臨むことが要請されていることが分かる(分冊「船主アンケートの結果と分析」)。
- (5) 魚仲組合の活動への影響も大きい。魚仲組合がその組合員に対して、キズのせり売りに関するアンケート調査を実施し、そのアンケート結果を基にした議論がなされたこと、不良品対応マニュアルの検討がなされ実施されたこと、さらに、魚仲組合が自主的に組合員全員一致でコンプライアンス宣言を公表する(令和4年9月1日付け)などの成果認められた。また、不正防止のための当組合職員の接待辞退の徹底の検討がなされ、当組合からは職員対応の均質化、質の向上を目指して倫理規定を作成し、職員にはQ&Aも示し説明してい



ること等説明がなされ、魚仲組合との意思疎通を図ろうとしている姿勢が見られた。

- (6) 議事メモからは、防犯カメラの利用についての検討がなされた様子は認められなかった。
- (7) 委員会設置に関する規程はない。

#### 4 労働環境

監査対象期間において、当組合では、労働環境に関し以下のような取り組みがなされたことが確認出来た。

##### (1) 労働条件通知書の交付

当組合では、令和3年2月以降の新規採用者は、雇用通知書にて雇用条件を通知していたが、既存の職員に対しては、雇用条件の通知を行っていなかったところ、第三者委員会調査報告書の提言を受け、令和5年4月1日付けで全従業員に対して雇用条件通知書が交付され、雇用条件が通知された（資料7 令和5年11月10日付け「外部監査人宛報告」）。

##### (2) フォークリフト事故防止策の策定

令和5年7月11日に島田労働基準監督署から、令和4年7月6日発生フォークリフト接触災害について再発防止策を講じるよう指導されたこと（資料8 「令和5年7月11日付け島田労働基準監督署是正勧告書」）、およびそもそもフォークリフトの事故が頻発していることから、フォークリフト事故対策会議が開催されるとともに、フォークリフト運用既定が制定され、職員に加え、市場内でフォークリフトを運転する運送業者にも周知が図られている（資料19 から同22）。

##### (3) タイムカードのデジタル化の試験導入

当組合では、DX人材育成事業の一環として、総務部では昨年8月から、市場部では昨年11月から、一部職員でタイムカード（勤怠管理）のデジタル化が試験導入された。現段階では、従来の紙媒体での管理に加えて、IDカードを用いてデジタルでの出退勤時間の記録を行っており、二重の作業が必要となっているが、勤怠管理や労働時間の見える化などを目的に、取り組みが行われている。当組合全体でタイムカードのデジタル化が導入されるのには時間がかかるとのことであるが、将来的な事務の負担軽減も見込まれている。

##### (4) 外港勤務職員の休憩場所の改善

従前、外港勤務職員の休憩場所が新屋管理棟であったため、移動に時間がかかり、水揚げの状況によっては休憩時間が十分に取れないということが起こっていた。この点、外港に面した外港事務所で休憩が取れるよう改善するとともに、水揚げ中もローテーションで休憩が取れるよう改善が行われた。

##### (5) 暑さ対策（ファン付き作業着、通気性・視認性の良いヘルメットの導入）

暑さ対策として、ファンのついた作業着を順次導入するとともに、ヘルメットについても、通気性・視認性の良いものに順次交換がされた。

(6) AI選別機器の開発、導入

地元企業と連携し、冷凍魚の魚種や重さを瞬時にAIが判断して、選別していく技術についての開発、導入の検討がされている。将来的には、選別作業員の負担軽減、安全面・衛生面の向上が見込まれている。

(7) 労働相談窓口

総務部が労務に関する相談を受け付けている。この相談窓口については、後記6(2)エで触れる。

5 コンプライアンス・マニュアル等の作成と改訂(資料9)

当組合では、コンプライアンス体制強化のため、コンプライアンス・マニュアル、内部通報に関する規定など多くの対応マニュアル等を策定、改定している。

「コンプライアンス・マニュアル」(資料9-1)は、令和5年5月の理事会において改定決議がなされ、同月16日から施行されている。同マニュアルでは、「日常業務における事例集」(別冊)を作成し、一般倫理、業務遂行に関する事項、情報管理に関する事項、人事・労務に関する事項、漁協の経営・業務運営に関する事項に分け、詳細に記述している。この中には、「業者からの接待」「業者からのお歳暮」「苦情対応」「内部通報者の保護」等に触れ、本件不祥事件の再発防止を強く意識した事例が含まれ、当組合のコンプライアンスの確保に向けた積極的な姿勢が認められる。また、「漁協の経営・業務運営に関する事項」では、当組合の役員の忠実義務、善管注意義務等に触れた事例が挙げられ、コンプライアンス確保と維持のための役員のあり方が示されている。同別冊には、ガバナンスの構築に向けた姿勢が認められ、同別冊のとおりに行われれば、正に自浄作用にもつながるものでもあり、再発防止策としては現況下において有意な手法である。

6 内部通報システム等の状況

内部通報システムは役職員の不正に関わる通報を主体としているが、当組合では、別途、取引業者向けに業務に関する各苦情窓口を設置している。

その現況は以下のとおりである。

(1) 内部通報窓口

ア 概要

当組合は、職員又は取引関係者が役職員の違法行為を通報する窓口として、内部通報窓口を設置している。

イ 周知状況

職員向けには、内部通報窓口に関しポスターを貼る、危機管理に関する説明書を配布する、取引業者に対しては通知書を配布し、HPでの掲示などを行っている。

また、コンプライアンス研修の際にチラシを配布し概要説明しているとのことであった。ポスターの貼付箇所の確認のため、市場部、総務部の各フロアーを実視したが、ポスターが目立つという状態ではなかった(職員の案内で確認できた程度で、ポスター自体、目立つ大きさでもなく、デザインも地味であった。)

#### ウ 研修状況

内部通報マニュアルには、窓口担当者及び調査担当者への教育研修を行うように求めている。窓口・調査担当者は、顧問弁護士や元警察に勤務していた者が担当しており、現状では教育研修を行っていない。

#### エ「内部通報に関するマニュアル」(資料10)に定められた点検事項

「内部通報に関するマニュアル(第5章)」には点検事項が定められているが、この点検については、内部通報制度の設置時(令和4年5月)以降、運用上支障が無いとの判断により、本監査時点では実施されていないとのことであった。

### (2) 内部通報以外の苦情窓口の運営状況(資料11 令和5年11月20日付け「不良品が発生した場合の対応について」等苦情窓口資料)

#### ア 概要

当組合は、令和4年9月、取引業者向けに、業務に関する苦情窓口を設置した。この苦情窓口は市場部、冷蔵部、葬祭部、総務部の各部に設置されており、特別な苦情①水揚げの不正・不良品に関する申し出、②冷蔵部業務の取引に関する苦情については、総務部がその窓口となっている(資料12 役職員の不正に関わる内部通報制度の導入について)。

苦情への対応方法については、「コンプライアンス・マニュアル第3章 I 1(5)②」に記載がある。苦情のある場合、担当者は、苦情処理等対応受付記録簿を作成し、理事者は内容を確認するものとなっている。対応する苦情内容としては、業務に対する一般的なクレーム(身だしなみ等)も含むなど広範な事項を受け付けている。

#### イ 水揚げの不正・不良品に関する苦情対応

##### ① 苦情対応体制

窓口を総務部(資料12)とし、総務部からの報告を受け市場部が対応し、別途総務部から役員への報告をする体制となっている。市場部職員からは、買受人からの苦情に対して、「総務を通すように伝え自分だけで抱えることがなくなった」、「直接苦情が来ること自体が減った」との声が出ていた。

##### ② 運用基準等の策定状況

その対応手順は、その手続きのフロー図は書面として作成されている(資料11のうち「不良品発生時の対応」)。なお、不良品の判断基準、対応期間、解決手法については、市場委員会等において検討が進められている。

### ③ 記録の作成、保管

苦情対応の手続きでは、報告書、顛末書、精算書が作成、保管が定められている。この記録には、事の端緒や解決方法等が記載(例としては、トラックスケールの計量ミスに関わるものがあった。)、精算書には、関係者の署名がなされており、不良品等に関する問題が解決したこと示す記載が認められた(資料11のうち「不良品等通報窓口受付記録(令和5年2月2日から同年11月21日)」)。

### ウ 冷蔵部業務(保管・販売業務)の取引に関する苦情等

この苦情窓口は、令和5年12月8日に設置され、総務部が窓口となっている(資料13 冷蔵業務の取引に関する苦情・クレーム等の受付窓口の設置について)。

### エ 労働環境に関する相談窓口

#### ① 概要

当組合では、労務に関する相談については総務部労務課が担当してきている。この労務相談に関する対応マニュアル等は作成されていない。労務の苦情の場合には、コンプライアンス・マニュアル記載の手順で対応しているとのことであるので、ここでは、事実上存在する労働に関する相談機能について触れる。

なお、ハラスメントに関しては、別途相談窓口が設置されハラスメント対応マニュアル等が作成されている。

#### ② 対応状況

相談内容は多岐にわたる。多くの相談は、担当者がその場で回答して終了しており、一部、総務部長が対応検討する案件があるという状況である。

#### ③ 資料作成状況等

労務に関する相談を取りまとめた記録簿は作成されていない。窓口担当者が受けた相談のうち運用上疑義ある場合(例としては、コロナ禍でのマスク着用、年末調整提出資料の確認)は、特に役員に報告されておらず、運用を変更することが必要と判断される場合は、担当役員と相談して決めていくことにしており、必要に応じて常勤会、理事会に諮ることとなっている。

## 7 取引の可視化

取引の可視化については、市場委員会の役割が大きいが、防犯カメラ映像の管理状況、防犯カメラ映像の船主への情報公開に関する取り組みが確認された。

### (1) 防犯カメラの設置

令和5年12月21日、外港冷蔵庫に防犯カメラが設置され運用が開始されたことが確認された。また、超低温冷蔵庫については、令和6年中に防犯カメラを設置することを目標に検討が進められているとの報告があった。

## (2) 防犯カメラ映像の管理

本監査開始直後の時点において、新屋売場の映像は市場部の事務所内で防犯カメラの映像を確認・管理をし、外港売場の映像は、外港の市場部の事務所で防犯カメラの映像を確認・管理していることが確認された(資料14 防犯カメラ監視画像等資料)。また、これらの防犯カメラ映像の管理に関しては、令和5年中に総務部へ移設する予定であるとの報告があった。

なお、監査期間経過後ではあるが、新屋売場の防犯カメラ映像の管理については令和5年12月21日に、市場部外港売場・外港冷蔵庫・外港トラックスケールの防犯カメラ映像の管理については令和6年1月25日に、経理部管理課へ操作機器・モニターの設置、総務部へモニターの設置が完了、運用を開始したとの報告を受けた。

## (3) 船主への情報公開

船主の希望に応じて防犯カメラ映像の確認を認めていることが確認された。当組合職員からの聴き取り調査の結果では、水揚げ状況に応じて確認を求める船主やほとんどすべての水揚げについて映像を確認したいという船主がいるとのことであり、このすべてに対し、対応している状況であるとの報告があった。

また、防犯カメラ映像について、当組合に要請するまでもなく確認できるような体制にして欲しい旨の意見があることも確認された(分冊 船主アンケート)。

## 8 DX化等の状況

当組合のDX化に関しては、いわゆる改善改革チームが検討結果を報告している。DX化を取り入れた魚市場(資料15 令和4年12月12日付け改善改革チーム「焼津魚市場業務デジタル化の提案書」)を視察するなどし、また、デジタル計画策定委員会(資料16 デジタル策定委員会資料(令和5年4月20日開催のもの))を発足させて、当組合に適したDX化を進めるべく専門業者に導入検討を依頼している。

## 9 アンケートの結果と分析(分冊)

アンケートは、職員、冷蔵庫業者、運送業者(別紙4 アンケート用紙)について行った。

アンケート結果と分析については、本報告書本文において必要に応じて触れてきているところであるが、分冊「アンケート結果と分析」に詳細が記載されているので参照されたい。

なお、仲買人については、市場委員会に出席する仲買人組合員やその関係者から現況を聴取することにし、アンケートは行っていない。

## 第8 監査対象の改善状況と評価

外部監査人は、前記第7記載のとおり当組合の現状を把握した。

以下は、これら把握した事実・評価を基に当組合の改善状況の進展(評価)に触れたものである。

### 1 体質(主としてコンプライアンス意識)改善状況

#### (1) 理事会の活動

ア 本件不祥事件の反省を踏まえ、コンプライアンスを強く意識した真摯な会議が行われていたことが認められる。理事・監事の出席率が100%近い状況は、不祥事件再発防止ばかりでなく、当組合を改善させようとする強い姿勢を感じた。

特に、本件不祥事件に起因する損害賠償請求訴訟事件解決のための和解交渉は精力的に行われ、第三者委員会調査報告書の説明会を漁業者を分けて三回行ったことは、当組合ばかりでなく取引関係者を含むコンプライアンスの向上と啓蒙に繋がったと思料する。

理事会は、本件不祥事件に関連して、引責辞任した理事2名の退職慰労金等の減額案を通常総会に提案し、その決議を得ている。この減額金額の多寡はさておき、理事・監事の法的責任を自覚し、ガバナンスの在り方を念頭に置いた措置は評価できる。

なお、県庁の所管職員がオブザーバーとして参加していることは、第三者の眼という観点から理事会の運営に大きな影響を与えていることは明白である。

#### イ 監事の週3日勤務の体制と監査報告書の提出

代表監事の勤務日を週3日としたこと、その結果、監事が随時監査報告書(資料4)を作成提出したことは、監事が監事としての役割を果たすべく魚市場における就業状況を実際に確認して労務環境の改善を求めたものであり、3Kが本件不祥事件の一因であると自ら認めていたことに対する改善のための実践である。これまで認められなかった自浄作用の発露であり、特筆すべきことである。監事の随時監査は意識して継続されるべきである。

#### ウ 役職員に対する研修

職員アンケートからは、業務の都合で欠席した、研修内容を理解できない、という回答があったことは紹介したが、個々の職員が受講し理解を深める研修態勢を検討すべきである。また、研修において、役員と職員の会話を介して当組合の業務のあり方・コンプライアンスのあり方が意見交換されても良いと考えるが、そのような役職員間の話し合いの形跡が認められなかったことは残念である。

エ その他、DX化に向けた検討、コンプライアンス・プログラムの改訂、魚市場運営等、当組合の経営に関する事項が理事者間において真摯に検討されていたことが認められた。

## (2) 常勤者会議

この会議では、当組合の運営に関する重要事項が検討されており、理事会・組合長の「裏方」のようなイメージを抱くが、そもそも論としての当組合の運営責任の位置づけという観点から疑義がある。発足当初に提案された「焼津魚協運営についての顧問相談役所見」（資料2-2）を参考にするなどして、当組合の正規の存在として、その責務を組織上明確にすべきではないかと思料する。当組合のガバナンスの観点から要検討事項である。

## (3) 組合長の活動

別紙3「組合長の動静」のとおり、精力的な活動をこなしてきている。この組合長の活動は、理事会・常勤者会議を背景として対外的には漁業者との間では魚市場の健全な運営に向けた和解がなされ、魚市場運営についての相互理解を深める契機となった。このことは、当組合が本件不祥事件の要因となったコンプライアンスの不備、ガバナンスの不備を自ら認識し、その改善に向けて活動していることを示すものである。第三者委員会調査報告書では「トップメッセージ」発信の重要性を指摘したが、組合長は、対外的、対内的にあらゆる機会を通じて、本件不祥事件の反省を踏まえた発言・活動を行っていることが認められた。取引関係者との間では当組合の改善状況をアピールするものとなっていることは確かである。

当組合職員との相互理解の改善に関しては、外部監査人による職員との面談やアンケート調査からは、そのきっかけとなる話し合いの場が積極的に設けられたとは認められなかった。当組合のガバナンスの確保のため、職員と積極的に接触する機会を持つべきではないかと思料する。

## (4) 労働環境

当組合の労働環境の改善策の実施状況については、前記の通り、主に①労働条件通知書の交付②フォークリフト事故防止策の策定③タイムカードのデジタル化の試験導入④外港勤務職員の休憩場所の改善⑤暑さ対策（ファン付き作業着、通気性・視認性の良いヘルメットの導入）⑥AI選別機器の開発、導入と言ったものが確認出来た。

体質（主としてコンプライアンス意識）改善状況という観点で見ると、まず、第三者委員会調査報告書にて求められていた、労働条件通知書の交付については、今回行われたことが確認出来た（交付だけでなくその質についても求められることは後述）。また、③～⑥にあるように、DX化も関係した職員の就業環境の改善を求めた改善策も見て取れた。

ただ、フォークリフト事故防止策については、元々事故が多かったことに加え、令和4年の事故を1年以上報告していなかったことで労働基準監督署から是正勧告（資料8）を受けたことから、やっと改善策が取られたように見て取れる部分もあり、体質（主としてコンプライアンス意識）改善という観点からは、後手に回っている印象が否めなかった。

フォークリフト作業がなくなることがない以上、その危険性について十分な対策を講じることは、当組合が真っ先に取り組まなければならない労働環境対策の一つと言えるもので、今後も注力頂きたいと感じる部分である。

(5) 内部通報・苦情窓口制度から

(内部通報窓口)

ア 周知状況

役職員の不正に関わる制度としての内部通報制度は、潜在的な通報者に認知されることは重要である。しかし、卑近ではあるが、例えば、ポスターを取り上げてみても、その大きさとアピールするデザイン、掲示場所、Eメールによる通報ができるのか等、検討すべき課題はある。内部通報は経営の健全化という当組合の利益に直結するシステムであることを理解すれば、そのポスターの有り様・見方も、おのずと変わって来るはずである。内部通報者が利用しやすいという観点から検討がなされることを期待する。

イ マニュアル等

内部通報業務を担当する当組合職員は、内部通報制度の円滑な運用上、そのシステムを十分に理解しなければならないが、各マニュアル等の記載事項は内容が多岐にわたり、かつ文章表現も難解となっているのではないかという疑義を抱いた。

また、内部通報制度の適正かつ継続的な運用のためには、当組合内部の通報窓口担当者は固定化してはならず、適宜、人事ローテーションを図らなければならないが、マニュアル等の書類の簡素化、簡易化は内部通報制度の円滑な運用をもたらすとともに、人事ローテーションの際の引継ぎにも効果を発揮するものと思料する。人材の育成の観点からも今後の課題である。

ウ 実務的な運用の観点から

内部通報制度の実施は、コンプライアンスの確保の観点から重要であるとともに、ガバナンス(内部統制)確保の手段でもあり、その実効性は、自浄作用と内部統制機能が図られているかのバロメーターとも言える。

今回監査した中に「客観証拠が無い場合」の対応が確認されたが、通報内容に適した調査とその限度を踏まえ、通報者からの期待や信頼をどのように獲得していくかということも検討されなければならない。通報者から見て、「臭いものに蓋」「身内の調査」ではないか等の批判されかねない事態とならないよう、通報者も納得するような適切な手続き(通報者への調査結果回答のあり方を含む。)を検討されたい。

一例としては、潜在的な通報者に対しては、確実な証拠が無くともまずは通報して欲しい旨をポスターに記載する等、信頼・期待の持てるシステムであることを示すことが考えられる。また、内部通報担当者(将来担当する可能性のある当組合職員も含む。)に対しては、内部通報に関するマニュアルの運用について模擬事例を題材に研修をする等、内部通報を担当



する職員が制度の運用を理解し迅速に対応できる体制の確立に向けた対応が考えられる。今後とも実務的な運用改善を検討されたい。

(各苦情窓口)

ア 水揚げの不正・不良品に関する苦情

① 苦情窓口の設置

この苦情窓口の設置は、本件不詳事件の背景の一つとされた、いわゆる市場部職員の裁量による不透明な損失補填発生のお機をなくすという観点から有用であり、市場部職員を守るための制度としても高く評価をすべきである。また、せり人に対する買受人からの苦情対応は、せり人への精神的負担が大きい場面の一つと想定されるが、苦情窓口の設置により、いわゆる3Kの「キツイ」との側面が軽減改善されているのではないかと思料する。

② 運用基準等の策定状況

不良品等の判断基準の策定は、漁業者(船主)、魚市場運営者、買受人の利害調整のための三者間による協議が必要であり、市場委員会でも検討されているところである。検品システムを最終的には関連法令にしたがって処理せざるを得ない場面が生じ得るにしても、その前に、三者間のコンセンサスにより適正に解決することに越したことはない。

③ 記録の作成、保管

報告書・顛末書の書類及び不良品の写真等は事実経過を保存するものとして重要であり高く評価すべきである(資料11のうち「不良品が発生した場合の対応について」等)。また、これらの書類は、事の発端や解決方法等が記載されており、苦情対応の経験の蓄積として有意義である。また、精算書は、和解の証拠として評価できるものであり、この書面に署名がなされていることが重要である。これらの書類に関しては、その重要性の観点から、引き続き活用、改善を図るとともに、書類の管理を厳格にしなければならない。

イ 冷蔵業務の取引に関する苦情・クレーム等の受付窓口設置について

この窓口は、令和5年12月8日、取引関係者に設置が通知された(資料13)。冷蔵庫事業のうち、保管・販売業務取引に関する苦情等に関する窓口である。この窓口は、例えば、冷凍まぐろの「ボックス貸し」の場合には、職員以外の取引関係者も多く関与していることから、冷凍魚が紛失したというトラブルが発生した場合に、当組合職員が関与していたか否か明らかにしなければならないところ、不祥事件再発防止のためにも苦情を受け付けるというものである。当組合が冷蔵庫に保管する冷凍魚の取扱いの過程を監視する体制が出来たということであり、今後の活用を期待したい。

ウ 苦情窓口全体としての評価

令和4年9月から始まった苦情窓口は、コンプライアンス体制の強化に資する。特に、水揚げに関する苦情窓口の存在は、職員に認知されていることも

うかがわれ（職員アンケート結果）、当組合から買受人に対する情報発信もされている（資料12）。新たに設置された冷蔵事業に対する苦情窓口の運用も含め、その実効性が期待される場所である。

検討すべきは、苦情窓口から内部通報窓口への誘導體制である。苦情窓口への通報のなかには、苦情窓口が対応すべき案件か、役職員の不正に関する案件なのか判然としない場合がありうる。このような場合、苦情窓口担当者が役職員不正の可能性もあると判断したのならば、内部通報窓口へ誘導する対応が必要となるが、現状において、そのための体制（苦情窓口担当者のコンプライアンス意識レベルの確保、記録の保管を含む。）が組み立てられているとは認められない。この対応は、内部通報制度をフォローし、通報者の通報窓口選択という負担を軽減し、通報者保護（通報者の頭名・匿名、通報者の不利益の回避等。）に資するものでもある。したがって、内部通報窓口、他の各苦情窓口ともに、内部通報に関する取扱いマニュアルを基準とすること、窓口担当者のコンプライアンスに対する意識レベルを高めること、個々の通報・苦情についての記録を管理・保存することが検討されなければならない。

#### エ 事実上存在するという労働相談窓口

事実上存在するという労働相談窓口に対し、多種多様な相談が寄せられているということは、当組合ないし総務部が職員からの信頼を得ていることを示している。しかし、「事実上存在する」ためか、個々の相談記録が保管されていないようである。職員からの相談内容は、労働環境の是正の検討に必要不可欠（雇用契約、就業規則の適用の有無、職場の安全配慮義務等の検討の機会となる。）であり、ガバナンスの構築とコンプライアンスの充実に向けた貴重な資料となる。特に、職員の相談がいわゆる3Kに関わるものであれば、不祥事件の再発防止にも資することは自明のことである。改めて、労働相談窓口の在り方を検討しなければならない。

## 2 焼津魚市場の機能（運営）の改善

### (1) 市場部の閉鎖性の排除

#### ア 人事ローテーション

本件不祥事件の一因には、市場部の閉鎖性があると指摘された。市場部と他部署の人事ローテーションの硬直性は、市場部の扱う業務の特殊性を考慮するとしても改善すべき事項である。この点、当組合では検討課題と認識しつつも、その実践が困難な様子が見られる。

#### イ 市場課長会議に市場部担当以外の役職員を同席させているか

現在、市場部については、市場部担当常務理事のほか、業務全般を担当する専務理事を加えた体制をとって指導監督しており、この理事兩名が市場課長会議に出席しているとのことである。市場部の閉鎖性を排除し、当組合のガバナンスを貫徹する手段として継続して実施すべきである。

また、市場部担当理事が冷凍魚の水揚げ状況を常に確認し、監事が随時監査を行うことで市場部の閉鎖性が改善されていくものと期待するところである。

なお、職員アンケートでは、「役員交代により意見が言いやすくなった」との回答があった。当組合内の風通しと言う面からは改善がなされているのではないかと、理事・監事が職員に積極的に対応していく努力、姿勢を感じた。

#### ウ 市場委員会の役割

① 市場委員会が月に1度のペースで開催されている。魚仲組合から推薦された仲買人委員からは魚市場の運営改善に向けた指摘がなされ、当組合はその指摘に対して真摯に対応している様子が認められた。また、オブザーバーとして参加している船主からも意見が出されている。このような市場委員会の存在は、市場部の閉鎖性を解消する一手法として極めて有効であると思料する。

しかし、当組合は、全国的に影響を及ぼしかねない地場産業である魚市場を運営する責任があることからすれば、受け身の会議としてはならず、積極的に公正、透明な手続を確保するため、委員会運営のさらなる改善を検討すべきであり、このことが当組合のガバナンス及びコンプライアンスの確保につながるものと確信する。

② 同委員会の議事メモによれば、委員会の有り方については、魚仲組合から委員会の目的、立ち位置を明確にするべく規程案が提案される動きがあったようである。市場委員会の性格をどのように形成するかは今後の課題であり、委員会規程の有り方も慎重に検討する必要があるが、第三者的要素を含んだ重要な機能を有していることは理解しておきたい。

#### エ 監事による監査

監事による監査報告書が当組合理事会に提出され、理事会は指摘された事項について改善対策をとった。このことは、監事の役割として重要であり、外部監査人は、これまでなかった現象であると考えている。監事の執務日数も増やしており、その活動は、市場部の閉鎖性を解消する観点からばかりでなく、当組合の自浄作用とこれに伴うコンプライアンス・ガバナンスの確立という観点から極めて重要である。

#### オ 行政庁の関与

理事会には県庁の所管職員がオブザーバーとして参加している。このことは、魚市場の運営に第三者の目が入っているということであり、当組合の魚市場運営の信用性を高めることにもなっていることは自明である。

#### (2) 特定の仲買人による大量買付がなされた際の調査

第三者委員会調査報告書では、特定の仲買人が一定数以上の買い付けを行った場合には、当該取引の適法性に関して市場部以外の役員を介在させたいうえで個別の調査をすべきではないかとの指摘をしたが、現在のところ、大量

買い付け(そもそも、その確定が難しいところであるが)は存在しないようである。

しかし、市場委員会において、「一括購入」「残数全量購入」の運用、「特定者限定利益の排除」が検討され、共通認識の形成の努力がなされていることは、不祥事件再発防止と魚市場の健全な運営に大きく寄与している(資料17「せり時における声掛けについて」)。

### (3) キズ、次品の取引について

本件不祥事件の一因として「キズ」「次品」の基準が不明確であるとの指摘がなされていたが、市場委員会では、この点に関して検討がなされてきている。しかし、基準の確定が困難なこともあり、また、魚市場のDX化導入や「一括購入」「残数全量購入」等の論点も重なり、今後の検討課題である。

なお、市場部に対する苦情窓口を総務部に設置したことは、キズ、次品の取扱いに関して市場部職員の負担を軽減しているようである。個々の苦情対応の記録の管理・保管の重要性は前記「水揚げの不正・不良品に関する苦情対応」のとおりであり、手を抜かぬよう注意されたい。

## 3 労働環境の改善

第三者委員会調査報告書では、3Kの直截的な改善はもとより、(1)労働条件の可視化、書面化、(2)部署を越えた人事ローテーションの実施等について検討・是正されるべきであると指摘がされていた。

### (1) 労働条件の可視化、書面化

前記労働環境の項で指摘したとおり、労働条件通知書の交付はなされていたが、職員アンケートを見ると、雇用契約の内容を理解していると回答した者は78%にとどまった。また、交付した書面内容と労働実態が乖離している可能性もアンケート等で指摘されていた(書面上の始業時間と実際の始業時間の乖離)。

労働環境の厳しさ=3Kが本件不祥事件の一因であったとする立場からすれば、労働環境・労働条件に直接する職員側の意見を求める必要がある。労働条件通知書の交付ばかりでなく、さらに職員自身にその労働環境と労働条件を理解してもらい、その意見を求めることが必要である。

### (2) 部署を越えた人事ローテーションの実施

当組合の問題点として、他部署間での人事ローテーションがないことによる取引関係者との癒着の発生、自浄作用の機能不全、相互刺激の不発生というおそれが指摘されてきた。理事、職員とのヒアリングでは、即時に市場部のセリ担当等と他部職員のローテーションなどは専門性の観点から困難である等の意見が強く、この一年で抜本的な施策が取られたとは認めることはできなかった。ただ、その一方で、市場部と他部署間で、経理関係の担当をしている者などは互換性が認められるという声もあった。まずはローテーションが可能な職域において検討・実施されるべきである。

(3) フォークリフト事故等に関連して

令和5年7月に1年前のフォークリフト事故に関して労働基準監督署の立入検査、是正勧告がなされていた点について、理事会で真摯に検討された記録が残されていなかった。また、外部監査人において、その後のフォークリフトの事故発生について所管労働基準監督署への「報告日」を担当部署に確認したところ、その記録も認められなかった(資料18 「業務上災害報告書」)。フォークリフト事故対策会議が開催され、その運用規定等の改訂、関係者への通知が発せられているが、労働基準監督署の立ち入り・是正勧告とその後のフォークリフト事故が労働環境の危険性を改善するための動きとなったという印象をぬぐえず(資料19ないし同22)、当組合の重要かつ不可欠な魚市場運営の今後の労働環境を強く憂慮するとともに、当組合の全般的な法令遵守の観点からも極めて残念であった。

4 関連法規の再認識と法令遵守

- (1) 定期的に自ら卸売市場法・各種業務規程の遵守状況をチェックすることが第三者委員会調査報告書において例示されていた。この点、外部監査人が取得した資料からは当惑する事項が目についた。
- (2) 外部監査人は、島田労働基準監督署から1年前のフォークリフトの事故に関して是正勧告書が出されたことを知り、三件の事故にかかる業務上災害報告書(資料18)の作成日・提出日を確認したところ、担当部署からは不明との回答を得たことは前記のとおりである。

島田労働基準監督署の立入検査・是正勧告で指摘されたフォークリフト事故の発生は令和4年7月のことである。当時、静岡県知事は当組合に対して、本件不祥事件に関する報告書の提出を求め、その報告書を確認した上で必要措置命令を発し是正報告を求めていた(資料23 静岡県知事宛令和5年11月8日付け報告書)。このような状況下において所管の労働基準監督署への事故報告が1年もの間なされず、結果、立入検査・是正勧告がなされたことは極めて残念と言わざるを得ない。今回の労働基準監督署の立入検査・是正勧告のきっかけは不明であるが、当組合は、「第三者の目」が機能していることを忘れてはならない(労働基準監督署にも相談・通報窓口は存在する。)

- (3) 監事による随時監査の実施とその報告書提出は、法令遵守を明確に意識したものとして評価できる事は既に触れた。また、市場委員会において、せり、入札、相対に関する議論がなされていることは卸売法等関連法規の遵守を事実上検討していることでもある。この点においては法令遵守に対する真摯な姿勢が認められた。

5 取引の可視化

市場委員会が取引の可視化に有用であることは触れた。

防犯カメラの機能をどのように生かすかも取引の可視化という観点から検討されるべきであり、第三者委員会調査報告においても指摘したところである。

防犯カメラの設置・管理及び船主への情報開示については前記第7、7(2)記載のとおりであり、まず、管理主体を総務部とし、防犯カメラ映像を確認する機材等を含め移管が完了したとのことである。移管官僚の遅速はさておくとしても、外部の意見を取り入れ、再発防止を徹底するとの当組合の姿勢も伺えるものであり、評価すべきである。

次に、船主への積極的な情報開示も評価できる。

なお、船主へのアンケート結果からは、当組合に対し、防犯カメラ映像を確認したい場合には手続きを経ずして防犯カメラ映像を確認するにあたっての手続きに関する回答も出ている。この回答が具体的にどのような手続の簡略化・開示方法を想定しているのか不明であるが、船主からの信頼を回復するという観点からは検討課題である。

以上、防犯カメラの設置、管理、情報提供という観点からは、当組合では取引の可視化のために真摯な努力がなされていると評価できるものであった。

## 6 DX化

魚市場での各種DX化の現実化に向けた作業が、試行錯誤を踏まえ検討を進められていることは労働環境の安全・衛生につながるとともに生ものを扱う魚市場そのものの衛生管理に直結するものである。是非、検討を進めていただきたい。

## 7 漁業関係者との関係

漁業関係者との意思疎通は、市場委員会の活動や第三者委員会調査報告書の説明会開催、本件不祥事件に関する損害賠償請求訴訟での和解折衝等を介して着実に進展していると評価できる。特に市場委員会は、既に触れたとおりであるが、オブザーバーとして船主が参加し、開催ごとに意見を述べるなどしていることは、これまでのように魚市場運営を当組合に任せっぱなしにしない姿勢が見られ、魚市場運営の健全化に資するものである。

## 第9 提言

この章において触れる事項は、これまで本報告書において検討してきた事項を踏まえたものであり、重複する箇所もあるが、あえて指摘することとした。

### 1 当組合の経営(ガバナンス)の確立の観点から

#### (1) 理事会・常勤者会議のあり方

理事会は水産業協同組合法に定められた機関であり、組合の業務執行を話し、理事の職務の執行を監督する。当組合では、まず、常勤者会議(組合長・専務理事・常務理事・常任理事によって構成)によって、理事の職務執行(理事会・総会に上程する議題の決定を含む。)が決議されていることは、残され

た議事録(「協議事項」と題する会議録)から明らかである。しかし、この常勤者会議は組織図上には存在せず、組織を認める業務規程等も見つからない。理事・監事の職務上の法的責任は水産業協同組合法に定められているが、この法的責任との関係において、常勤者会議はどのように評価されるのであろうか。単なる一部理事者の任意の集合体と評価するには、その議事内容は重く、業務執行機関と位置付けざるを得ないのではないか。このような観点から、常勤者会議の存在を、当組合の運営の透明化、運営に対する法的責任の明確化の観点から改めて検討しなければならないと思料する。

## (2) 理事・監事の法的義務の再確認

監事が随時監査の結果を監査報告書にまとめたことは、理事・監事の法的義務の再確認の機会になったと思われる。当組合自ら3Kを認める労働環境の改善を図るべく対策を講じることは安全配慮義務等の観点から、労働災害が発生した場合の当組合の責任の範囲を検討する要素になると考えるが、ガバナンスの観点から理事・監事の法的義務について改めて研修する機会を持つことも必要ではないか。

## 2 人事ローテーション

人事ローテーションの実行については本報告書の各所で触れているが、当組合としてはなかなか困難な様子である。しかし、各部署の閉鎖性を打破し、当組合の意思疎通を確保することは、不祥事件再発防止にとって重要な課題であることは、これまでの調査によって指摘されてきている。出来る範囲から実施すべきである。

また、改善改革チームの実施と継続は、部署間の意思疎通を図る手段ばかりでなく、人事ローテーションのあり方を模索するとともに、人事ローテーションに対する職員の信頼を担保する動きともなるのではないか。

## 3 内部通報窓口(役職員の不正に関わる通報)と各苦情窓口との連携

### (1) 内部通報窓口への誘導等

各苦情窓口担当者は、役職員の不正等に関する通報を受領した場合には、通報者を内部通報制度へ誘導し、内部通報窓口担当者につなぎ、円滑に調査手続きに載せる体制の確保が必要である。この各苦情窓口担当者と内部通報窓口担当者の連携体制を実効性のあるものにするため、当組合の内部通報制度の理解を深める研修を実施する必要がある(資料12)。

### (2) 内部通報窓口・苦情窓口における記録の作成と保管

各窓口担当者においては、通報に関する記録簿の作成、保管を徹底すべきである。これは、理事者等への報告の資料となると共に、通報の握り潰しの疑いを回避し、通報者からの信頼を確保するとの観点から重要な取り組みである。

### (3) 後任の確保

内部通報・苦情窓口の対応や調査は専門性が要求されることから、その担当者の養成は不可避であり、各窓口担当者がローテーションとなる場合に、その後任にノウハウをゼロから習得させるというのでは内部通報制度の円滑な実施に支障を来す。人事ローテーションの円滑な実施と言う観点からも、後任の育成を視野に入れた研修の実施や窓口・調査に補助者を付ける等の対応が検討されるべきである。

## 4 労働環境(資料24 就業規則)

### (1) 労働条件通知書について

職員アンケートから、労働条件の内容について職員の理解が十分でないと推察される。職員に対する労働条件通知書の初歩的な理解、法的立場の理解を求めべき研修の機会を設けることが必要である。また、当組合・職員ともに労働契約としての就業規則の理解を深めることも重要である。

### (2) 人事評価制度について

職員ヒアリングを端緒として、人事評価制度について調査をしたところ、管理職が職員を評価するに当たっての基準自体はあるものの、その運用については、管理職個人に任される部分が多く一定の評価がされていないおそれがあること、また、人事評価にあたり、管理職と職員の面談等がなされていないことがわかった。職員アンケートからも、正当な評価がされていないことに憤る声があった。

職員にとって、適正に人事評価される制度があること、人事評価にあたり意見聴取の機会を有することは、適正な業務遂行の動機付けになるものである。人事評価の基準を適宜更新し、その運用を管理職レベルで統一するための措置（管理職研修やマニュアルの整備）をすすめるとともに、管理職と職員の面談の機会を持ち、人事評価の理由を説明するシステムを検討すべきである。

### (3) 部署を越えた人事ローテーションについて

将来的に人事ローテーションを可能にするよう制度設計していく上で、入組時に研修として、ある程度の期間全部署をローテートし、全体についての知見を得られるようにするなど、新入組合員の教育・研修を検討すべきである。

### (4) 各種研修の充実に向けた検討

現在、コンプライアンス等の研修が実施され、一定の成果（今後継続が必要であるのは当然であるが）を上げていることと推察されるが、現状、研修後のアンケート等は実施されていないとのことである。外部監査人が実施したアンケートへは、研修内容として、社会人マナー的な研修を希望する旨の回答などが挙げられており、職員にアンケートをして、希望する研修内容を調査することは有用かと思われた。



(5) フォークリフト作業に関して

フォークリフトの事故や荷捌き時の事故等の防止のためには、担当理事の監視監督、監事の随時監査ばかりに頼ることなく、そのための職員研修や運送業者等フォークリフト利用者に対する取扱い研修を継続的に行うことが必要である。これらの事項は、3Kと評価された市場部の労働環境の改善につながる。是非、検討されたい。

また、本件不祥事件に運送業者が関わっていたこと、労働基準監督署の是正勧告を受けたことなどから、フォークリフトの利用規程を定めるなどして、関係者に通知しているものの、フォークリフト利用の現場の監視監督がどのような形でなされているのか不明である。今後、監視監督状況に関する記録を何らかの形で残すべきではないかと思料する。

(6) 労働相談窓口の整備

ハラスメント以外の労働相談への対応もコンプライアンス環境の整備の観点から重要な事項である。このため労働相談窓口へのアクセス方法や、幅広く労務に関する相談（時間外労働の疑い等の相談も含む。）を受け付けていること等を通知するなど、労働者にとって利用しやすい環境の整備が必要であろう。

5 魚市場運営に関して取引関係者への理解を求める姿勢

船主に対するアンケート結果から、市場委員会の協議内容について船主間でも共有しているとの回答があった。仲買人・当組合の協議は、漁業者にとっても関心のある事項であると思料するが、これらの事項について漁業者との間の「認識」の齟齬を回避すべするため「市場委員会で何を議論しているか」を、HP等何らかの方法で漁業者に公開することを検討してもよいのではないかと思料する。

6 最後に

(1) 本監査は、第三者委員会調査報告書で指摘された事項を主に監査の対象としたが、最後に指摘すべきことは、コンプライアンスは当組合にとっての重要な防御機能であること、その機能を働かせるためのガバナンスを強化し、理事・監事を始めとして各部署において、絶えず「コンプライアンス」を意識し、職員・関係者の話を聞く耳を持ち対応すること(報告、連絡、相談、記録)ではないかと思料した。

(2) 「ヒヤリハット」(「ハインリッヒの法則」)という考え方があるが、これは、1件の重大な事故・災害の背後には29件の軽微な事故・災害があり、軽微な事故・災害の背後には300件の「ひやり」「はっと」した出来事がある、そして、さらにその背後には数えきれないほどの安全を害する行動が認められるという「法則」である。本件不祥事件を重大な事故と捉えたとき、その背後には29件の軽微な事故・災害、さらに300件の「ひやり」「はっと」した出

来事があったということである。コンプライアンスの観点からすれば、1件のコンプライアンス違反には29件の軽微なコンプライアンス違反があり、300件の「ひやり」「はっと」した出来事があったという事になる。この「ひやり」「はっと」な出来事を報告・連絡・相談・記録するシステムを構築することを真剣に検討すべきである。外部監査人としては、外港売場での短期間における連続事故発生と労働基準監督署の立入り・是正勧告の関係を見過ごすことは出来なかった。1年前のフォークリフト事故報告を所管の労働基準監督署へ然るべく報告をしていたのであれば、その就業環境の改善と従事者への注意喚起がなされ、事故は防止されていたのではないかと考えざるを得ないのである。それぞれの職場が個々の法令を遵守することで、3Kと指摘された労働環境改善・事故防止のための契機が生まれ、対策が検討され、結果、職場の安全確保がなされ当組合への信頼の向上に繋がることを、当組合(担当職員がどうのこうのではない。)は認識して頂きたい。

- (3) コンプライアンス・マニュアル等に記載された事項(内部通報制度の点検等やその他研修)等について運用上の支障がない等の判断により実施されていないことが確認されている。

「運用上の支障がないこと」を判断するにあたっては、「何を」「どのように」検討し「支障がない」と判断したのか、その判断経過が重要である(まさにコンプライアンスである。)。にもかかわらず、実施した形跡も記録も存在しない。これでは、「支障がないので」点検等が不要であると判断したことは、根拠を欠く自己評価でしかないと批判されても致し方ない。本件不祥事件について当局の手が入るまで冷凍カツオの抜き取り等は起こっていないと判断していたことと同様の問題(ガバナンスの機能不全)が存在すると批判されても致し方ない。

今後は、根拠のない自己判断に陥ることなく、ガバナンス体制の強化を図るべく、定められた点検、研修、その他の対応(社会から求められているレベルの規程である。)を粛々と実行するとともに、記録に残すことを心がけて頂きたい。

- (4) 労働相談窓口で「コロナ禍でのマスク着用」に関する相談があったという。この相談を単なる職員個人の対応の問題と理解するか、職場の衛生管理のこと、職員が従業中・通勤中にコロナに感染した場合の企業の安全配慮義務の守備範囲(コンプライアンスもしくは危機管理の観点)のこととして理解し対応を検討するかは、労働環境改善に繋がるかの分岐点である。当組合が企業として成長していく上では、職員の相談を「単なる個人の相談」として済まさずコンプライアンスの観点から検討を深めることが重要であり、そのための感性を習得すべく個々の部署における職場研修・研さん、人材育成が必要とされる。

- (5) 改善改革チームの動きは異なる部署間の意見交換・人事交流・人材育成の場であり、若い職員の業務に対する意識を喚起し、人事ローテーションに対する違和感を改善する力を有している。
- (6) 市場委員会は外部の目であり、当組合の運営改善の糧である。コンプライアンスが当組合の味方となり、当組合の防御機能を発揮する場である。なによりも魚市場運営に関して当組合と仲買人との間において意思疎通を図る努力がなされていることが認められた。オブザーバーとして参加する船主の存在も大きい。
- (7) 細かいようであるが、防犯カメラのモニターの移管に時間が経過したことに何かの警告が潜んでいるのではないか。
- (8) 上記は一例を上げただけである。外部監査人の「揚げ足取り」と捉えず、各職場においてリーダーたる地位にある職員が聞く耳を持ち、法令・業務規則に則って対応すること、理事・監事にはコンプライアンスの確保に向け、ガバナンスの更なる強化を検討していただきたい。コンプライアンスの確保とそのためガバナンスの強化は、結局において、当組合が地域における魅力のある健全な職場であることをアピールすることにもなる。当組合は、地域の重要な産業としての大きな責任を有している。本監査の指摘事項に留まらず、主体的に改善事項を発見し改善に努め、最優良企業として率先してコンプライアンスの確保に向けた努力を継続していただきたい。

以上

令和6年2月9日

焼津漁業協同組合

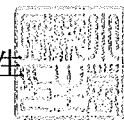
外部監査人 前 田 俊 房



同 補助者 前 田 俊 斉



同 補助者 小 暮 駿 生



令和6年2月9日付け焼津漁業協同組合外部監査報告書 修正表

頁	行数	原文	修正文
12	5	焼津魚協運営	焼津 <u>漁</u> 協運営
19	5	移管官僚	移管 <u>完了</u>