

令和8年2月6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。)の令和7年9月24日付外部監査人設置要領により設置された外部監査人が実施した監査結果をまとめたものである。

なお、本報告書は、本文、資料目録、分冊「アンケートの結果と分析」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	監査対象事項.....	1
第 4	監査方法.....	1
1	関係者からの聴き取り.....	1
2	アンケート調査.....	1
3	県庁、市役所への訪問・意見交換.....	1
4	職場環境(事務棟、市場の状況、防犯カメラの稼働状況等)確認.....	2
5	外部監査人において当組合に求めた資料.....	2
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
第 8	監査対象の改善状況と評価.....	2
1	ガバナンスについて.....	2
2	コンプライアンス確保について.....	5
3	各種相談・通報窓口.....	11
4	労働環境について.....	14
5	市場委員会での活動報告.....	20
6	その他.....	22
第 9	特にガバナンスについて.....	23
1	理事会の活動状況.....	23
2	市場委員会.....	25
3	職員研修とアンケート調査.....	25
4	監事の活動.....	26
5	人事評定制度・人事異動.....	26
6	部署相互のつながり.....	27
第 1 0	アンケートの結果と分析.....	28
1	はじめに.....	28
2	各アンケートの概要.....	28
3	各アンケートの横断的分析.....	29
第 1 1	提言.....	30
1	ガバナンスについて.....	30

2	コンプライアンス確保について.....	32
3	各種相談・公益通報窓口について.....	33
4	労働環境について.....	34
5	情報開示.....	36
第12	総括.....	36
1	評価できる事項.....	36
2	残された課題.....	37
3	諸施策の検証と継続.....	38

用語(もしくは略語)

資料・番号	資料目録掲載の資料番号
R. . . .	Rは令和。令和〇年 月 日(日付)
理・RO. . .	理事会議事録。 令和〇年 月 日(日付)
常・RO. . .	常勤者会議協議事項(議事録)。 令和〇年 月 日(日付)
当組合	焼津漁業協同組合 焼津漁協とも表記する。
焼津魚市場	卸売市場法(昭和46年法律第35号)に基づき等組合により開設された地方卸売市場焼津魚市場。
仲買人組合	焼津市魚仲水産加工業協同組合
漁業関係者	焼津魚市場において水揚げ魚の取引に関係する業者をいう。卸売業者、魚業者、船主、買受人、水産加工業者、問屋等。
船主	漁船の所有者であり、捕獲した魚を焼津魚市場に水揚げし、その販売を焼津魚市場に委託する生産者
運搬業者	水産加工会社等により買い付けられた魚を焼津魚市場から目的地に搬出する業務を請け負った会社もしくは個人。

定款第28条(役員の数)

- 1 この組合に、役員として理事9人及び監事2人を置く。
- 2 理事のうち1人以上は、常勤とする。
- 3 理事のうち3人は、この組合の業務につき学識経験を有する者をもって充てることができる。
- 4 役員は、この組合の業務を的確、公正かつ効率的に遂行できる知識及び経験を有し、かつ、十分な社会的信用を有する者でなければならない。(以下、略)

#### 定款第30条(組合長等)

- 1 理事の一人を組合長とし、理事会の決議により理事のうちから選任する。
- 2 組合長は、この組合を代表し、組合の業務を統括する。
- 3 専務理事1人、常務理事1人及び常任理事1人を理事会の決議により、理事のうちから選任する。
- 4 専務理事は組合長を補佐してこの組合の業務を処理し、組合長に事故あるときは、その職務を代理する。

(以下略)

#### 定款付属役員選任規程

第1条第2項 第12条の規定による再選任及び第13条の規定による補欠選任は、その事由が生じた日から30日以内に、これを行う。

第13条第1項 役員全部または一部が欠けた場合は、その不足の員数につき、補欠選挙を行わなければならない。ただし、欠員数が理事の定数の3分の1未満であるとき・・・又は役員に欠員が生じた時が役員の任期満了前3月以内であるときは、次の総会まで補欠選任を行わないことができる。

#### 組合同約第30条

- 1 この組合は、業務の円滑適正な運営を図るため、理事会の諮問機関として委員会を置くことができる。
- 2 委員は、理事会の承認を得て組合長がこれを委嘱する。
- 3 委員会の組織及び運営に関する事項については、規程等で定める

## 第1 外部監査実施の経緯

本報告書は、令和6年2月9日付け外部監査人報告書（以下、「令和6年報告書」という。）、同7年2月13日付け同監査報告書（以下、「令和7年報告書」という。）に続く第三回外部監査報告書である。

本報告書は、令和7年報告書第1 1「提言」において指摘された事項を主たる調査対象とし、前記各報告書において指摘された事項についても適宜触れつつ、当組合の冷凍カツオ窃盗再発防止実施状況を検証した（資料目録1「外部監査人設置要領」/以下、「資料目録」より引用の資料を「資料・番号」に省略。）。

## 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 監査対象事項

- 1 令和7年報告書第1 1「提言」において指摘された事項
- 2 その他冷凍カツオ窃盗再発防止実施状況の確認

## 第4 監査方法

- 1 関係者からの聴き取り
  - ・当組合代表理事（組合長）、同組合理事、監事
  - ・当組合職員（総務部長、市場部長、DX化担当部長等職員）
  - ・市場委員会関係者
  - ・外部監査人において必要と認められた関係者
- 2 アンケート調査
  - ・当組合職員へのアンケートと職員との面談
  - ・船主、運送会社への各アンケート
- 3 県庁、市役所への訪問・意見交換  
静岡県経済産業部水産・海洋局 水産振興課

焼津市経済部 水産振興課

- 4 職場環境（事務棟、市場の状況、防犯カメラの稼働状況等）確認
- 5 外部監査人において当組合に求めた資料

## 第5 監査対象期間

令和6年12月27日から同7年12月26日

## 第6 監査活動期間

令和7年9月10日から令和8年1月31日

## 第7 監査対象検討の前提事実

本監査における評価の前提となる事実については、前記第4監査方法により外部監査人が認識した事実のほか、令和4年12月26日付け第三者委員会調査報告書（以下、「令和4年調査報告書」という。）、令和6年報告書、令和7年報告書において指摘した事実を引用する。

また、監査対象を検証し評価した前提事実は、第8「監査対象の改善状況と評価」において、随時指摘することとした。

## 第8 監査対象の改善状況と評価

本項では、令和7年報告書において指摘された提言についての当組合の改善状況と評価を行った。

### 1 ガバナンスについて

#### (1) 常勤者会議の組織図上の位置付け

##### ア 提言の趣旨

常勤者会議は、令和6年4月10日定例理事会において、その設置要領が承認され設置根拠規定も明確となったが、組織図上（資料9 業務編成表）、その位置付け（どのような指揮監督下におかれているか等）必ずしも明確となっていなかった。組織図は、企業の業務内容・権限・指揮監督・職員配置等の組織概要を俯瞰するものであり、対外的には取引先が当該企業に接触する上において参考となる重要な資料となり、個々の役職員にとって

も組織における自らの職責の位置付けを認識する資料となる。そこで、令和6年報告書（3頁）において、その表記を明確にされたい旨要請した。

#### イ 現状

当報告書提出日現在、常勤者会議は組織図上（業務編成表）の変更がない。このことについて、当組合からは、「基本的に理事会の横あたりに位置付ける想定・・・」「同会議の内容は詳細に理事会にて報告しており、特に運営上支障がないので未だ（常勤者会議設置要領は）改定していない。」等の説明（理事との面談等）がなされ、また、組合長の権限（定款第30条第2項/組合長の代表権と業務統括機能）も関係するとして検討継続事項となった（資料14 R7コンプライアンス・プログラムV「具体的な取組内容」6）。

#### ウ 検討課題

##### （ア）組織図が明確になされない背景

常勤者会議（常・協議事項R7.4.23、R7.6.9）では、常勤者会議の組織図への表記に関連して、「諮問機関とするのはどうか」「組合長が議長となることは理事会の諮問委員会であることと矛盾しないか。」「廃止してはどうか」「経営管理委員会制度へ移行を検討したらどうか」等の意見が出され、また、常勤者会議が理事会案件ばかりでなく常勤理事の扱う業務案件もあり、また、代表理事組合長の業務執行権（定款第30条第2項「この組合を代表し、組合の業務を統括する。」）との調整等、意見が分かれているようである。

##### （イ）ガバナンスから

提言は、常勤者会議の組織図上表記について前記のような難しい議論がなされるとは考えていなかった。要は、理事会の決議の下、その設置が承認されたのであるから、その決議に基づき理事会の委員会として設置（組合格約第30条第1項）された旨、理事会に紐づける表示をし、組織上の位置付け、責任の所在を明確にして頂きたいというシンプルな要請であった。

しかし、前記のとおり、常勤者会議の組織図上の表記は棚上げとなっている。この棚上げについては、理事会も承認しているが、ひとたび理事会において承認された事項が、1年以上にわたり実質的な棚上げ状態となっ

ていることは、理事会のガバナンス能力の観点からして要注意事項である。小川漁協との合併の話が進んでいることや経営管理委員会への移行の可能性を言い訳にはできない。当組合の現在のガバナンスの状況を示すのが、組織図の機能だからである。

#### (ウ) 当組合の深化

しかし、常勤者会議の組織図表記が、経営管理委員会制度への移行検討という企業統治の在り方そのものの議論に深化していること（資料6常・協議事項R7.4.23、同R7.6.9）は、当組合が健全な企業として大きく前進していると評価しなければならない。常勤者会議の組織図上の検討を介して、今後も、理事会においては、理事会・常勤者会議の職責（そもそも企業統治の在り様）について積極的な検討と早期の決着、さらなる深化を期待したい。

### (2) 理事会決議事項（欠員理事に関する）の検討をすること

#### ア 提言の趣旨

令和4年調査報告書では、冷凍カツオ窃盗事件が発生した要因の一つとして理事会の内部統制機能、自浄作用の不全（同報告書第3章第2～、第4章等。ここで表現されている「当組合」とは「理事会」と読み替えてもよい。）が指摘された。

理事欠員は、理事会での協議、議決に大きな影響を与え、理事会の内部統制機能、自浄作用を阻害する要因になることから、辞任理事の新任理事選任までの職務義務と引継ぎ、欠員理事の適切・迅速な補充手続きを改めて検討するべきではないかとの趣旨であった。

#### イ 現状

理事の出席状況は資料5のとおりであった。理事の欠員は、令和7年3月18日通常総会において決議され是正され、新任理事が2名選任された。地元水産業界、沿岸漁業者から各1人とのことである。新任理事就任にあたって前任者からの引継ぎや助言は格別にはなかったようである。新任理事候補者選出に至る経過は明確ではなかった。

#### ウ 検討課題

理事会を構成する理事9人のうち5人が非常勤理事（過半数）であることの意義の一つは、業務執行に従事する役員に対する監視監督機能にあり、非常勤理事一人の欠員は理事会の審議に大きな影響を与えることを理解しなければならない（定款第28条：理事9人監事2人）。したがって、理事の欠員は速やかに解消されなければならない（資料8 定款附属役員選任規第1条第2項、第13条第1項。）。また、今回の新任理事就任にあたっては、格別の引継ぎもなかったということであるが、非常勤理事の役割は前記のとおり株式会社における社外取締役とも評価できる機能であり、前任者との引継ぎは重要である。非常勤理事の在り方（候補者選出手続きを含め。）については、今後とも検討すべき課題がありそうである（冷凍カツオ窃盗事件においては、理事会の形骸化、自浄作用が問われていたことを忘れてはならない。）。

### (3) 理事会決議事項・報告事項と「懇談の場」のけじめをつけること

#### ア 提言の趣旨

当組合の重要課題である冷凍カツオ窃盗事件に関連した「噂」について「開催された理事会内」の「懇談の場」で処理されたことに疑義を抱いたことにある。

#### イ 現状

今期においては、議事録上、フリートークが為された記載は認められなかった。

#### ウ 検討課題

理事会決議事項・報告事項と「懇談の場」のけじめはつけられていたものと思われる。しかし、提言の趣旨は、フリートークを禁止するものではなく、理事会での「フリートーク」はざっくばらんな意見交換の一手法であり、重要な議題の質疑の場において大きな効果も得られる。今後とも、理事会の活性化に向けて適宜、臨機応変に活用されたい。

## 2 コンプライアンス確保について

### (1) 随時監査によりDX化に向けた当組合の活動を検証すること

#### ア 提言の趣旨

カツオ窃盗防止策として計量証（計量証明書）の記載・発行手続きが適正であるための技術導入としてDX化は必須である。その観点から監事にその進捗状況等の検証を求めた。

#### イ 現状

随時監査（資料20 令和7年度監事随時監査報告書）が延べ4日間にわたり実施された。その内容は、令和4年4月に策定された「冷凍カツオ窃盗事件を踏まえた再発防止策」のうち再発防止のためのソフト・ハード両面の環境整備、現場の現状確認から市場デジタル化に向けた活動の進捗状況と達成見込み、異常例検査指摘事項に対する改善状況、会計帳簿の在り方と広範囲に亘るものであり、監査項目とした事項について、水揚船の水揚時の状況を確認し、さらにコンプライアンス誓約書のチェック、フォークリフトの使用状況・運用規定の順守状況、安全対策委員会の活動状況から「会計帳簿」の調査まで行うなど労力を要するものであった。監事の役割・存在を示した内容である。

#### ウ 検討課題

今回の監事の随時監査は、前記のとおり監事の役割を果たすべく行われた。

当組合において、冷凍カツオ窃盗防止策としてのDX化に向けた作業が遅延していることにつき、監事としてその要因を確認し、早期実現すべきとの意見を表明していることは、冷凍カツオ窃盗事件発生までの監事の在り方とは大きく異なるものである。今後とも、監事の見線からの検証をお願いしたい。

### (2) 役員・幹部職員の研修の継続

#### ア 提言の趣旨

冷凍カツオ窃盗事件をはじめとする不祥事の防止は、何より当組合職員全体のコンプライアンス意識に依拠するため、冷凍カツオ窃盗事件の反省を踏まえた研修活動の継続を要請した。

#### イ 現状

令和7年11月12日、役員・幹部職員研修が行われた。この研修はコンプライアンス・プログラムによれば10月に実施予定であった。（資料14）。

しかし、企画した研修の講師費用等が高額であることなどの事情から再度検討し直した結果、11月開催になったとのことである（資料18）。

#### ウ 検討課題

コンプライアンス意識の確保・活性化のため、研修は継続して実施されることが必要である。ガバナンスの観点からも重要である。年度の研修実施が11月になった事情は前記のとおりであるが、研修の教材に関しては省庁で公開している研修動画もあり、コンプライアンス担当職員主導による研修も考えられるところである。研修計画の実行が円滑に行われるよう配慮されたい。

### (3) 職員への働きかけ及び職員研修の継続

#### ア 職員への働きかけ

##### (ア) 提言の趣旨

業務に追われる職員に、身近かつ分かり易い事例等を提供することによって、コンプライアンスを理解してもらうべく、「危機管理情報」には公益通報窓口の紹介、コンプライアンス全般に関する情報の発信継続、「交通安全ABCだより」には事故防止等の発信継続を求めた。

##### (イ) 現状

「危機管理情報」（資料22）及び「交通事故ABCだより」（資料23）ともに月1回、充実した内容のものが発行されていた。紙面のレイアウトも考えられており、監理役の意識の高さがうかがえるものであった。

「危機管理情報」は、通報窓口の紹介、コンプライアンス全般に関する情報の発信がなされていることが確認された。同書面においては、「漁協職員としての職業倫理はできていますか。」の標語の下、季節ごとの催しや暦の話、懲戒処分についてなど、わかりやすく説明した文章が掲載されていた。

「交通安全ABCだより」は、「A あたりまえのことを B ぼんやりしないで C ちゃんとやる」という標語を下に、自動車交通事故防止や令和7年に他所で発生したフォークリフトでの死亡事故に触れるなどして職場での安全衛生管理遵守を啓蒙していた。

##### (ウ) 検討課題

今後とも個々の職員のコンプライアンス意識を高めるべく身近な情報源として継続実施されたい。

## イ 職員研修の継続

### (ア) 提言の趣旨

職員研修はコンプライアンス意識を高める直接的な手法である。また、職員研修をより効果的に実施するためには、職員の意見・評価を確認することが必要である。このような観点から、職員研修の継続とアンケート調査等の実施を提言したところである。

#### ① 職員研修

##### i 現状

職員研修は、コンプライアンス・プログラム（資料14）により令和7年4月から12月にかけて行うとした計画を元に、令和7年11月19日、同月20日に一般職員向けコンプライアンス研修会「カスタマーハラスメント対策について」を実施している（資料17-1）。

##### ii 検討課題

職員に関する研修も企画段階において、内容の選定、費用等が課題となったようである。この点についても、前記のとおり、省庁で公開している研修動画の活用等も一考である。

#### ② 職員からの情報収集および活用

##### i 現状

職員研修に関するアンケート調査の実施については、当組合は消極的であった。その理由は、研修担当者が研修に参加した職員に希望の研修内容等を口頭で尋ねても、職員からは具体的な回答が得られないということであった。しかし、令和7年11月19日、20日に実施した研修において、ようやく、研修に参加した職員に対してアンケート調査が実施された（資料17-2、17-3）。そのアンケート調査結果からは、参加者88人中34人が労働法規、就業規則（労働時間、休暇、雇用契約などの理解）に関するテーマに関心を抱いていた。また、職員の精神的ストレスに配慮を求める内容のものもあった。

##### ii 検討課題

アンケート回答の中には、前記のとおり職員の精神的なストレスへの配慮を求める意見もあった。職員の当組合への労働環境の改善・向上を強く求める真摯な声でもあり、職員の労働環境、職員の相談対応等、当組合として取り組むべきテーマがあぶりだされたとも言える。アンケート調査は、職員との意思疎通のツールともなっていることも分かった。実施されたコンプライアンス研修会アンケート調査結果を踏まえた研修や労働環境への配慮をどのように実行するかは、当組合のガバナンス・コンプライアンスの浸透に大きく影響する。今後も研修・アンケート調査を継続されたい。

#### (4) 取引先への働きかけ

##### ア 市場委員会での活動状況の情報開示

冷凍カツオ窃盗事件再発防止の根本的な課題は、冷凍カツオ窃盗事件の一要因である市場運営の閉鎖性、不透明さの排除である。市場委員会の活動状況を開示することは、焼津魚市場の課題に関して漁業関係者間で情報を共有し相互理解・意思疎通を図り、結果として市場運営の適正化に寄与するものと考え提言した次第である。この情報開示の在り方については、後記第11、5「情報開示」で改めて触れる。

##### イ 搬出入トラック、フォークリフトの使用状況の確認作業の継続

###### (ア) 提言の趣旨

搬出入トラック、魚市場内フォークリフトの使用状況の確認作業は、冷凍カツオ窃盗事件の再発防止に大きな効果を発揮しているとの観点からの提言である。

###### (イ) 現状

###### ① 搬出入トラックの使用状況

運送業者からコンプライアンス誓約書（資料24-1）を継続して取得しており、スポットでの運送業者からも随時同様のコンプライアンス誓約書（資料24-2）を提出させていた。また、トラックについては、トラックスケールの利用状況、警備員のチェックも行われていた。随時監査（資料20）では、水揚船の水揚げ時の状況を確認し、さらにコンプライ

アンス誓約書のチェック、フォークリフトの使用状況・運用規定の順守状況、安全対策委員会の活動状況等を確認していた。

## ② フォークリフトの使用状況

フォークリフトの使用願いが所属会社名、使用者名、運転資格、使用当日における使用時間ごとに記録され、当組合職員の確認印が押印されていた（資料25）。随時監査の対象となっていたことは前記のとおりである。

ただし、いくつかの使用願い書（R7.7.18～7.29、R7.7.31等）を確認すると、他の使用願い書における当組合職員のチェックの仕方が異なっていた。

## ③ 検討課題

いくつかのフォークリフト使用願い書（R7.7.18～7.29、R7.7.31等）については、他の使用願い書におけるチェックの仕方と異なる記載方法となっていたこと（例えば、R7.7.18～7.29の記載を見ると、当日の使用願いではなく、数日にわたり一枚の書面に使用願いが記載されているように読める。仮に、当日の使用願いではないとすると、使用願いの当日に、記載された本人がフォークリフトを利用していたか等の確認はどうしたのであろうか。）を指摘しておく。誤解を招きかねない記載であり、コンプライアンスの観点から気になったところである。

トラックの搬出入状況（トラックスケールの使用状況を含む。）、フォークリフトの使用願い書の提出（同書面への記載）・確認は、事故防止はもとより、取引先との癒着を防止することにより冷凍カツオ窃盗事件再発防止を図るものであり、今後も適正な手続きを継続して実施されたい。

## ウ 冷蔵庫業者に再発防止の協力を求めることの検討

### （ア）提言の趣旨

冷凍カツオ窃盗事件の再発防止のためには、取引関係者の協力が必要であることは自明のことである。当組合では令和4年1月以降、冷蔵庫業者に対しては特段の要請をしていないとのことであったが、冷蔵庫業者にも注意喚起し、再発防止の協力を求めるべきであるとの観点から提言をした。

#### (イ) 現状

冷蔵庫業者に対して要望書を送付していることが確認された（資料28）。この要望書については、焼津漁協総務部に対して記載の趣旨等を確認する電話等があったということであるが、要望書の受領拒否ということも無く、理解を得られたとのことであった。

#### (ウ) 検討課題

静岡県冷凍業蔵協議会会員宛要望書（資料28）については積極的に評価する。取引業者間における注意喚起のため定期的（1年に一度程度）に実施されたい。

### 3 各種相談・通報窓口

#### (1) 各種相談窓口についての周知徹底をすること

##### ア 提言の趣旨

昨年の外部監査において、経理監査課（監査係）に設置された相談室の扱う相談事項の区別が明確ではなく、また、通報者・相談者の保護について周知されていないと思われる事情が確認された。そこで、各種相談窓口の職掌を整理し、職員に分かりやすく周知していただきたいとの観点から提言したものである。

##### イ 現状

令和7年10月1日から「なんでも相談室」を開設し、各種相談窓口を経理監査課（監査係）に集約したとのことである（資料29、30等）。職員等への周知については、給与袋になんでも相談室の設置に関する通知書（資料32）を同封する、研修などの職員が集まる機会に「なんでも相談室」を紹介する、当組合内の職員のみが利用できる場所（市場部（冷蔵課含む）や総務部の食堂、葬祭部の給湯室、外港事務所）に相談窓口案内（資料31）を掲載する等の周知活動を実施していることが確認された。また内部通報窓口については、当組合建物内（職員以外も利用する場所を含む）にポスターを掲示し、危機管理通信等で定期的に周知をしていることが確認された。実績として3件の相談があったとのことである（資料34）。

なお、外部監査人のアンケート調査結果からは、「なんでも相談室」の存在については周知活動の効果が認められたが、職員は必ずしも「利用しやすい」とは考えていないようである。

#### ウ 検討課題

相談窓口に関する周知のための活動が継続されていることは確認された。後記の外部監査人のアンケート調査結果や相談窓口の運用状況を参考にしつつ、相談する職員が利用しやすい、信用を得るための手法（守秘義務の厳守、相談のための部屋の在り方、人的体制、設備等）を検討しなければならない。

### (2) 各種相談窓口における記録の作成・保管を継続すること

#### ア 提言の趣旨

相談窓口の適正手続き確保と担当者引継ぎの資料という観点からの、記録の作成・保管に関する提言であった。

#### イ 現状

内部通報窓口、苦情窓口、労務相談窓口について記録が作成され保管されていることは確認できた（資料33）。令和7年10月1日から、各種相談窓口が「なんでも相談室」（経理監査課監査係）に集約され、令和7年12月末現在、3件の相談があった（資料34）。

#### ウ 検討課題

##### (ア) 対応記録簿の作成状況

なんでも相談室の受付対応記録簿は相談項目、申出方法、相談内容、匿名の有無、対応履歴、回答と記入欄を分け、手順を追った処理が認められた。相談に対する回答も丁寧であった。他方、なんでも相談室以前の各種相談窓口の記録については、組合長以下の業務執行役員の押印欄に「口頭にて報告」として役職者の押印を省略しているもの、「口頭にて報告のため回覧しない。」と記載して回覧に回さず押印もされていないものがあった（労働相談記録簿参照）。

##### (イ) 対応記録簿の管理と手続きの適正化

各窓口の相談記録等の作成・保管は、職員の意識が労働条件や就業規則に関心が向いていることが確認されている状況において、職員の労働環境

改善の資料としても重要である。後日何らかの対応の必要やトラブルが発生した時の検討資料ともなる。しかし、前記のような対応記録簿への押印省略、回覧省略（当然、役職者の押印もしていない。）はいかがであろうか。「押印」は、当該役職者がその職務権限に基づき職責として相談案件を確認し、対応方について承認（もしくは意見具申）したことを明らかにする手続き（資料40）であり、そのための「押印欄」であるにもかかわらず、定められた適正手続きを取らないということは、コンプライアンスの根幹に触れることはもとより、ガバナンスの在り方を問うものである。その押印の有無は、当該役職者の責任を問われた際の職務遂行状況に関する証拠にもなる。今後の「なんでも相談室」の対応受付記録簿記載の扱いには注意されたい。

(3) 後任の育成計画を立てること、相談室の職掌を明確にすること

ア 提言の趣旨

(ア) 後任の育成計画を立てること

内部通報窓口における内部通報の取扱いや相談対応には、聴取りの手法や情報管理等の対応技術における専門性が求められる。そのため、内部通報窓口機能の継続性の観点から、後任の育成計画を提言したものである。

(イ) 相談室の職掌の明確化

昨年の監査においては経理監査課監査係に設置された「相談室」について、担当職員等の説明からは、その意義が確認できず、担当職員の困惑も認められた。そのため、名目上の相談室であってはならないとの趣旨から、相談室の職掌を明確にしていきたいとの提言であった。形骸的な組織づくりを危惧した次第である。

イ 現状

(ア) 後任の育成計画を立てること

内部通報窓口では、現時点で後任の育成は実施していないとのことであった。理由は、現在、内部通報窓口に関する業務は、窓口担当者、総務部長、代表幹事の3人体制で行っているため、構成員の変更があった場合にも引継ぎが可能であること、秘匿情報の管理の関係から内部通報窓口業務の担当者を増やすことが難しいとの認識があるとのことであった。

#### (イ) 相談室の職掌の明確化

経理監査課監査係に設置された相談室は、将来的には、外部（仲買人、船主）からの苦情についても「なんでも相談室」を窓口とする予定とのことである（資料29、30）。

#### ウ 検討課題

##### (ア) 後任の育成計画を立てること

内部通報窓口、なんでも相談室で取り扱う通報・相談内容は、不正行為（冷凍カツオ等の窃盗事件、労働法規違反を含む）の発覚の端緒となる。省庁の発する通知も昨今のパワハラ、セクハラ、カスハラ等に関連した事項が増えており、内部通報事案となんでも相談室の事案の分析・区別は複雑多岐に亘り、省庁の通知の理解、情報源の守秘義務等の情報管理も難しい。そもそも、このような情報を取り扱う職員を育成すること自体容易ではないが、これからの当組合の拡充を考慮すれば、職員研修等による育成には長い目で見たご努力をお願いしたい。

##### (イ) 相談室の職掌の明確化

相談窓口を整理し、職員に対して明確にしたことは評価しなければならない。今後、なんでも相談室が職員にとって利用しやすいよう機能し就業環境の改善につながることを期待するところである。

#### 4 労働環境について

##### (1) 労働条件についての職員研修の機会を設けること

###### ア 提言の趣旨

昨年度外部監査報告書においては、職員が自身の労働条件を十分に理解しないまま就労している状況は、将来的に労働問題を生じさせるおそれがあるとして、労働条件（労働時間、休憩、残業、休日等）及び労働に関する基礎的な知識について、職員に伝える研修機会を設けるべき旨を提言した。

労働条件に関する正確な理解は、法令遵守の観点のみならず、職員が安心して業務に従事するための前提であり、組織として共有されるべき基本事項であることからなされた提言である。

## イ 現状

本年度における対応状況を確認したところ、令和7年2月に、管理職（部課長級）を対象として、就業規則を中心とした研修が実施されており、労働時間管理や休憩・残業の取扱い等について、管理職層の理解を深める機会が設けられていることが確認された。

この点は、まず管理職層の理解を図ることにより、職場における労働条件の適正な運用につなげようとする取組として評価できる。

一方、本年度において、職員全体を対象として労働条件の内容を体系的に説明する研修が実施されたことは確認できなかった。

令和7年11月に研修が実施されているが、これは顧問弁護士によるコンプライアンス研修（カスタマーハラスメント等を中心とする内容）であり、労働条件に関する研修として位置付けられるものではない。

また、職員のヒアリング、アンケート調査からは、繁忙期における休憩時間の取扱いや、どの範囲が時間外労働に該当するののかといった点について、十分な説明を受けた認識がないとの声も聞かれている。新入組職員に対しては労働条件通知書が交付されているものの、その内容が必ずしも十分に理解されているとは言い難い状況がうかがわれる。

## ウ 検討課題

以上を踏まえると、当組合における労働条件に関する職員研修については、本年度において管理職層を対象とした研修が実施されるなど一定の取組は確認できるものの、昨年度提言で求めた「職員全体を対象とした労働条件研修」が実施され、理解が定着した段階にあるとまでは評価できない状況にある。

今後は、管理職層に対する研修にとどまらず、新入組職員及び既存職員を含めた職員全体を対象として、労働時間管理、休憩・残業の考え方、相談先の周知等について、具体例を交えた研修を実施することにより、労働条件に関する理解を組織全体で共有していくことが課題である。

## (2) 人事評価制度改善の推進をすること

### ア 提言の趣旨

令和7年報告書においては、令和6年11月の職員評価に当たり、職員との面談を試行的に実施する方針が示されていることを踏まえ、人事評価制度について改善傾向にあると評価するとともに、その取組を一過性のものとせず、制度改善の推進を継続する必要がある旨を提言した。

この提言は、人事評価制度が、職員の業務意欲や組織への信頼に大きく影響するものであり、評価基準や評価過程の透明性・納得性を高めることが、組織運営上重要であるとの問題意識に基づくものである。

#### イ 現状

本年度における対応状況を確認したところ、市場部において、令和7年春から夏にかけて、管理職が主導し、職員一人一人の現状の悩みや業務上の課題、人事上の希望等を聞き取る面談の機会が設けられていたことが確認された。

これらの面談は、現場運営上の課題把握や職員の意向を踏まえた対応を目的として実施されたものであり、職員の声を直接聞く取組として一定の意義が認められる。

一方で、当該面談は、人事評価制度に基づく評価面談として実施されたものではなく、また評価基準の説明や評価結果のフィードバックを目的としたものでもないことを考慮すると、当該面談の実施をもって、人事評価制度そのものが改善されたと正面から評価することはできない。

ただし、管理職が主体となって職員の悩みや意向を直接聞き取る機会が設けられたことについては、職員との信頼関係の構築や、職場における心理的安全性の向上に資する取組として評価できる側面がある。

#### ウ 検討課題

以上を踏まえると、当組合における人事評価制度については、本年度において制度面での抜本的な改善や評価面談の制度化には至っていないものの、制度改善の基礎となり得る取組が現場レベルで実施され始めている状況にあると評価できる。

今後は、今回実施されたような職員との面談の機会を継続するとともに、その内容に人事評価に関する説明や評価結果のフィードバックの要素を段階的に組み込み、評価制度として明確に位置付けていくことが課題である。

また、こうした取組を特定部署にとどめることなく、他部署にも波及させることにより、組織全体としての人事評価制度の透明性・納得性の向上を図る必要がある。

### (3) 将来的な部署を越えた人事ローテーションの計画を策定すること

#### ア 提言の趣旨

昨年度外部監査報告書においては、部署を越えた人事ローテーションの必要性について従前再三にわたり指摘してきたが、特に、総務部と市場部の間で相互理解を深めることは、組織全体の円滑な運営及びガバナンスの強化の観点から重要であるとの問題意識に基づき、将来的な人事ローテーションの計画を策定すべきことを提言した。

これは、不正抜き取りの防止のためであるとともに、部署間の業務内容や役割に対する理解不足は、組織の分断や属人化を招くおそれがあり、これを解消するための中長期的な人材育成の視点が不可欠であるという趣旨に基づく提言である。

#### イ 現状

本年度における対応状況を確認したところ、将来的な人事ローテーションの計画策定がされたことは確認出来なかった。

また、近い将来において、部署を越えた本格的な人事ローテーションを実施することは困難であるとの認識が、関係部署及び管理職層の間で概ね共有されている状況が確認された。

その理由としては、市場部と総務部とで業務内容や勤務形態が大きく異なることに加え、慢性的な人手不足や専門性の差があり、即時の配置転換が現場運営に支障を生じさせるおそれがある点が挙げられている。

一方で、令和6年度に実施された総務部と経理部の統合、市場部と冷蔵部の統合といった組織再編に加え、本年度においても課長級・次長級の役割分担の見直しや体制変更が行われている。これらの取組は、職務や役割を固定化させないという観点から、人事ローテーションの課題に向き合った結果として一定の評価ができる。

もっとも、職員ヒアリングやアンケート結果からは、依然として部署間、とりわけ総務部と市場部との間において、業務内容や役割に関する理解が十分に共有されていないと受け止められている状況がうかがわれる。

#### ウ 検討課題

以上を踏まえると、当組合における人事ローテーションについては、本年度において組織再編や管理職体制の見直しといった一定の取組は行われているものの、昨年度提言で求めた「将来的な部署を越えた人事ローテーションの計画」が具体的に策定されている段階には至っていないと評価せざるを得ない。

今後は、直ちに配置転換を行うことが困難であることを前提としつつも、新入組職員や若手職員に対して、一定期間、複数部署の業務に触れる機会を設けるなど、部署を越えた業務理解を促進する人材育成の取組を計画的に位置付けることが課題である。こうした取組を通じて、将来的な人事ローテーションの実現可能性を高め、部署間の相互理解の促進につなげていく必要がある。

#### (4) 希望する研修内容のアンケートを実施すること

##### ア 提言の趣旨

令和7年報告書においては、研修の実効性を高めるためには、職員がどのような研修を必要としているのかを把握することが不可欠であるとの観点から、希望する研修内容に関する職員アンケートを実施すべき旨を提言した。

##### イ 現状

本年度における対応状況を確認したところ、令和7年11月に実施されたコンプライアンス研修会において、職員全体を対象とした研修アンケートが実施されていることが確認された。

当該研修は職員全員を対象として実施され、合計88名の職員が出席しており、業務の都合等により一部出席できなかった職員がいたものの、研修後アンケートを通じて、研修内容や今後取り上げてほしい研修テーマについて職員の意見を把握する取組が行われていた。

当該アンケートでは、研修内容に対する感想や実施方法に関する意見に加え、今後取り上げてほしい研修テーマとして、労働法規・就業規則、情報セキュリティ、SNSリスク、個人情報保護法等が挙げられており、職員の研修ニーズが具体的かつ明確に示されている。これらのニーズは、外部監査人として把握している、漁協において行うべき研修の内容とも概ね合致するものである。

#### ウ 検討課題

以上を踏まえると、本年度において、職員全体を対象とした研修アンケートが実施され、研修ニーズの把握という点で一定の対応がなされたものと評価できる。

しかし、当該アンケートはコンプライアンス研修の機会を利用して実施されたものであり、研修ニーズの把握を主目的としたアンケートが定期的・継続的に実施される仕組みが構築されているとまでは評価できない。

今後は、今回実施されたアンケート結果を研修計画に具体的に反映させるとともに、研修実施の都度又は一定期間ごとに職員全体を対象とした研修ニーズ調査を行うなど、研修内容の検討と改善につなげる仕組みとして位置付けていくことが課題である。

### (5) 労働環境の点検を実施すること

#### ア 提言の趣旨

令和7年報告書においては、職員アンケートの結果等を踏まえ、労働時間・残業時間の把握状況、残業時間として評価されていない勤務時間の有無、加重労働の発生可能性等について、労働条件・労働環境の点検及び必要な対応を行うべきであると提言した。

この提言は、不正抜き取りの要因の一つとして評価された労働環境については、問題が顕在化してから点検・対応するのではなく、日常的な業務運営の中で実態を把握し、潜在的なリスクを早期に発見・是正するための重要な取組であるとの問題意識に基づくものである。

#### イ 現状

本年度における対応状況を確認したところ、令和7年2月以降、労働環境の改善を目的とした具体的な取組が複数実施されていることが確認された。

具体的には、早朝業務や繁忙期の勤務実態に対する問題意識が共有され、従前、職員の自主的な対応に委ねられていた早出作業について、勤務時間として整理する運用が導入されている。

また、勤務体制の見直しにより、休日数の増加や勤務負担の平準化が図られているとの説明がなされており、ヒアリング等においても、従前と比較して勤務環境が改善したと受け止めている声が複数確認されている。

さらに、安全面に関しては、現場作業における事故防止の観点から、作業環境や装備の見直しが行われるなど、現場の実態に即した対応が進められている。

一方で、これらの取組は、個別の課題に対応する形で進められているものの、労働環境全体を俯瞰的に点検し、課題を整理・検証する仕組みが本年度において体系的に構築されているとまでは評価できない。

残業時間や休憩時間の実態、加重労働の有無等について、部署横断的に定期点検を行い、その結果を共有・改善につなげる仕組みが明確に整備されている状況には至っていない。

## ウ 検討課題

以上を踏まえると、当組合における労働環境の点検については、本年度において具体的な改善に向けた取組が複数実施され、一定の前進は認められるものの、昨年度提言で求めた「労働環境全体の体系的な点検」が実施され、継続的に運用されている段階にあるとまでは評価できない状況にある。

今後は、これまで実施されてきた個別の改善措置を基礎として、労働時間、残業・休憩の取得状況、安全・労災リスク、相談窓口の運用状況等を点検項目として整理し、定期的に確認・検証する仕組みを構築することが課題である。こうした点検を通じて、労働環境に関する課題の早期把握と是正を図り、職員が安心して働ける職場環境の維持・向上につなげていく必要がある。

## 5 市場委員会での活動報告

### (1) 提言の趣旨

令和7年報告書においては、冷凍カツオ窃盗事件再発防止の観点から、市場運営の閉鎖性・不透明性を排除し、ガバナンス及びコンプライアンスを強化する必要性を指摘した。その一環として、市場委員会における検討状況や取組内容を対外的に発信することは、焼津魚市場の課題について漁業関係者間で情報を共有し、相互理解及び意思疎通を図るとともに、市場運営の適正化に寄与するものと考え、当組合のホームページ等を活用した活動報告の公表を提言したものである。

## (2) 現状

本年度における対応状況を確認したところ、市場委員会の活動内容について、当組合のホームページ等を通じて対外的に公表する取組には至っていないことが確認された。

当組合がその理由として挙げている点は、市場委員会には仲買人や船主等の組合員以外の関係者も参加しており、当組合の判断のみで活動内容を公表することが困難であること、守秘義務や個人情報等、公表に適さない情報が含まれる可能性があること、市場委員会で共有された情報は、オブザーバー参加している船主らを通じて所属する分野に伝達されていると認識していること等である。

一方で、外部監査人が実施した船主に対するアンケート調査の結果からは、市場委員会に参加していない船主から、市場委員会の内容を今まで以上に共有してほしいという声があることが認められた（分冊「アンケート調査と分析」参照）。

## (3) 検討課題

以上を踏まえると、当組合において、オブザーバー参加している船主らを通じてその他の漁業関係者との情報交換が行われていることは否定できないものの、その取組内容が対外的に可視化されておらず、当組合が取り組んでいる市場運営の健全化等に向けた努力が、十分に共有されているとは評価できない状況にある。

当組合が、水協法、卸売市場法等関係法規に従った公正な魚市場運営を行うために市場委員会で継続的に協議を重ねている状況を発信することは、ガバナンス及びコンプライアンス強化に向けた取組を内外に示す有効な手段と

なり得る。また、こうした情報発信は、職員にとっても焼津魚市場で働くことへの誇りやモチベーションの向上につながる可能性がある。

今後は、市場委員会参加者との間で公開の範囲や方法について調整を行った上で、個人情報や守秘情報に配慮しつつ、当組合の再生及び業務改善に向けた取組状況を対外的（当組合職員を含む）に発信し、失われた信用の回復に向けた努力を継続していくことが課題である。

## 6 その他

### (1) 提言の趣旨

令和7年報告書においては、漁獲枠制限のある魚種について、当組合がどのような関与をしているのか、水揚げから搬出に至るまでの業務の流れを含めて整理し、その関わり方の在り方を検討すべき旨を提言した。

漁獲枠制限の対象となる魚種については、法令遵守に対する社会的要請が高く、当組合が不正に関与しているとの評価を受けた場合には、当組合の信用に重大な影響を及ぼすおそれがあることから、当組合としての関与の範囲及び対応姿勢を明確にする必要があるとの問題意識に基づく提言である。

### (2) 現状

本年度における対応状況を確認したところ、漁獲枠制限のある魚種の扱いについて、当組合において調査・検討が行われ、監督官庁の指導の下で対応が進められている状況が確認された。

当組合が漁獲枠に関する取り扱いについて注意を払っている様子はいかがかわれるが、不正に手を貸しているとの誤解、評価を受けることのないよう、今後とも漁業関係者と協議を重ね、現場対応を慎重かつ厳格に行う姿勢が共有されている。

当組合では、現在計量や集計のデジタル化の実施に向けた計画が進められており、DX化が実現すれば、漁獲量の把握がより即時かつ客観的に行われ、実務上も不正が生じにくい環境が整備されていく見通しが示されている。

### (3) 検討課題

当組合にとっては、今後、計量・集計のデジタル化を着実に進めることにより、漁獲枠管理の透明性及び客観性を一層高め、不正行為が構造的に困難

となる運用を確立していくことが重要であるとともに、引き続き監督官庁との連携を維持しつつ、法令遵守及びリスク管理の観点から、安定した業務運営に努めていくことが求められる。

## 第9 特にガバナンスについて

本項では、特にガバナンスに関して気が付いた点に触れる。

### 1 理事会の活動状況

#### (1) 理事・監事の出席状況は資料5 出席表のとおりである。

静岡県経済産業部水産・海洋局職員のオブザーバー参加あり。

#### (2) 理事会の審議状況

##### ア 業務執行状況

理事会では、常勤者会議で検討された事項については協議事項要旨に基づき、理事会決議事項については各状況報告が説明され、理事の質問に常勤理事が誠実に回答している様子が認められた（特に、新屋売場3トンスケール増設、新規システム導入件、外港売場デジタル計画等と買受人、船主への情報提供の確認。）。

##### イ 非常勤理事の関与

理事会での質疑応答の中で、コンプライアンスについては内向きの反省だけではなく、対外的に啓蒙しようという意見が非常勤理事から出されていた。この意見は、冷凍カツオ窃盗事件再発防止のためには、仲買人、運送業者、冷蔵庫業者をはじめとする取引先のコンプライアンスがいかに重要か、また若手職員に対しては魅力ある職場をアピールする活動として、今後の組合の在り方にヒントを与える意見（理R7.2.13）である。今後とも積極的な非常勤理事の積極的な理事会への関与が期待される。

また、欠員理事選任について第8、1(2)において触れたが、各理事は、理事会の形骸化防止については絶えず意識されたい。

##### ウ 理事会での情報の共有化

理事会は異なる分野の出身者（遠洋、近海、マグロ、カツオ、水産加工業、元公務員、監事では税理士等）で構成されている。そのことから、理事会での議題についても、魚市場が扱う魚種の知識・情報の多寡が少な

らず影響しているという。「専門外は口出しできない。」という理事会と  
ならないよう、理事・監事の各分野に関する知識・情報を共有し理事会が  
適切に運営されるよう努力されたい。また、非常勤理事、監事にとっては、  
組合の業務執行状況をチェックする機会であるので、異なる専門分野であ  
ること等にこだわらず、活発な質疑をお願いしたい。

### (3) 組合長の活動

組合長活動記録（資料11）のとおりである。

特に、職員の昇格・異動の内示の発表にあたって、訓示を行っている（資  
料6 常・協議事項R7.3.12、資料12 訓示メモ）。

その内容は、水産業協同組合法、卸売市場法等法令の遵守、業務の公共  
性・公平性の確認、職員相互の尊重と意思疎通の確保、長たる者の役割と部  
下への指導とチームワークの確立を訴えるものである。現在の当組合の最大  
の課題を集約した訓示と言える。

以下は要約である。

- i 漁協が水産業協同組合法、卸売市場法等の法令の下で業務を行ってい  
ること、コンプライアンス・公共性・公平性が求められていること。
- ii 資源・雇用・収益等の環境は厳しいが、職員一人一人が互いに尊重・  
理解し合い、指導していくことが求められていること。
- iii 今以上に「みんなでやろう。」という気持ちで業務にあたること。
- iv 長たる者は、その役割を再確認して、丁寧な部下への指導を通し、チ  
ームワークの確立を目指すこと。

### (4) 小川漁協との合併協議に向けた活動

文化の違う二つの漁協の合併協議であることから、漁協職員相互の意思疎  
通を図り、協力し合ってやってもらうため、各職員には合併の趣旨を説明し  
ているとのことである。

文化や業務の進め方の違い等調整すべき事項は多々あると思料するが、冷  
凍カツオ窃盗事件の背景にあった3Kの改善に向け、人事ローテーション、  
労働条件、人事評価制度等の課題検討を進める良い機会であり、当組合のい  
わば汚名を払拭し、評価を高めることになることを期待する。

## 2 市場委員会

### (1) 活動状況

市場委員会議事メモ（資料13）を確認した。また、当組合理事、職員、仲買人組合関係者から市場委員会の状況について説明を受けた（理事面談、職員面談、仲買人組合関係者面談）。

市場委員会議事メモからは、市場のDX化等が課題となっていること、冷凍カツオ窃盗事件再発防止対策から市場の水揚等効率的なシステム（DX化）の検討、さらに将来に向けた焼津魚市場の在り方に進んでいる様子が認められた。しかし、他方では、焼津魚市場に関わる漁業関係者それぞれの思惑が錯綜し、漁業関係者間の意思疎通の難しさも垣間見られた。

### (2) 市場委員会活動への期待

令和7年報告書（同報告書第10、4 市場委員会の位置付け等参照）では、当組合が焼津魚市場を経営する公的な存在であることから市場運営の公正性、公平性、透明性を確保し漁業関係者間の意思疎通を図ることが、冷凍カツオ窃盗事件の再発を防止するための重要事項であると理解し市場委員会の活動に大きな期待を寄せた。

市場委員会発足当時のマスコミでは、市場委員会は、冷凍カツオ窃盗事件を契機に「よりよい魚市場づくりのために話し合う」ことを目的に、「焼津水産業界の発展になっていくことを希望して始めた」と公表された。現在検討されているDX化を含めた魚市場運営に関する課題は、実は冷凍カツオ窃盗に直結した極めて根本的な議論・検討課題である。市場委員会は、冷凍カツオ窃盗事件の根本にあった市場運営の不透明さを背景とした漁業関係者の不正な思惑・行動の再発を防止し公正な市場運営に向けて粘り強く協議を進めていただきたい。

### (3) 市場委員会での検討内容の情報開示（情報共有）すべきことについては、後記第11 5 情報開示のとおりである。

## 3 職員研修とアンケート調査

当組合は、新入組職員の入組前研修を実施（令和7年3月10日～同月13日第101回漁協新職員研修会/資料16研修会開催要領）するとともに、令和7年11月19日、同月20日一般職員向け研修・アンケート調査を行った（資料17）。

このアンケート項目の中には、次回研修会について多様なテーマの提案があり、また、アンケート集計からは職員の幅広い提案が認められた。詳細はコンプライアンスの項において触れるが、この職員研修とアンケート調査は、間接的ではあるが職員と役職者との間の意思疎通（コミュニケーション）を図るツールとして機能したのではないかと、焼津魚市場に対する個々の職員の帰属意識・連帯感を高める機会となったのではないかとと思われる。今後とも、研修のテーマ、アンケート内容・方法等を検討し、是非、職員とのコミュニケーションを図るべく継続実施して頂きたい。

#### 4 監事の活動

監事から、決算監査とは別に令和7年10月19日付け監査報告書（資料20）が提出されている。この随時監査の内容は冷凍カツオ窃盗防止策の実効性という観点からばかりでなく、組織全体としての魚市場の運営状況を確認しコンプライアンス活動、労働環境の是正・改善を求めるものであり、まさにガバナンスの確立・維持・向上のための活動である。外部監査人は、この監査報告を読み、監事の役割の重要性（水協法第39条の5、定款第32条等）を改めて認識させていただいた。

#### 5 人事評定制度・人事異動

詳細は、労働環境の項で触れるが、組織の維持、効率化に必要な機能である。職員には就業における目標の一つが示され、就業の魅力も増す。新入組職員にとっても目の前の賃金だけが就職先を決める要素でないことは自明のことである。これらの制度の構築・改善のステップとして、就業環境に関する職員へのアンケート調査等の利用も考えられる。率先して人事評定制度の改善を検討するとともに、適正な人事異動を適宜検討し進めるべきである。

## 6 部署相互のつながり

### (1) 部署を超えた交流の現状について

当組合において、市場部、総務部、葬祭部等の各部署間における日常的な交流や相互理解の機会については、必ずしも十分とは言い難い状況がうかがわれた。

ヒアリング等を通じ、一部の職員からは、他部署の業務内容や実情が見えにくく、「別の会社のように感じられる」との受け止めが示されており、部署間の心理的な距離が依然として解消されていないことが示唆される。

この点、改善改革チームは、当初、当組合の業務改善や組織の在り方について検討することを主目的として設けられたが、部署間の交流・意思疎通の改善も視野に入れたものであり、若手職員を中心に部署を超えた意見交換や情報共有の機会となっていた側面があった。しかし、令和7年に入ってから、市場のDX化に向けた初期の取組が一定程度進められたことや、若手職員の勤務時間調整の困難さ、人手不足、業務終了後の開催による負担感等を背景として、活動頻度が低下している状況が確認された。

また、市場部の水揚作業等に際して、他部署から人員を応援として配置する対応は行われているものの、これが必ずしも部署間の相互理解や継続的な関係構築につながっているとは評価し難い面もある。

これらの状況を踏まえると、当組合においては、元々少なかった部署を超えた交流や相互理解の機会に関し、改善改革チームの存在が一助となっていたところ、同チームの開催減少により部署間の交流が元に戻りつつあるのではないかと危惧する。今後、改善改革チームの会議の開催が困難であれば、それ以外の方法による組織全体としての一体感や情報共有のあり方について、改めて検討すべき局面にあるものと考えられる。

### (2) 部署間の可視化と相互牽制機能・物理的統合による業務の効率化

アンケート調査結果（分冊「アンケートの結果と分析」）の中に、「部署の相互牽制」の必要性を訴える趣旨のものがあつた。小川漁協との合併により、さらに部署間の連携と牽制、職員間の交流の在り様を検討する必要性を迫られていると考えるが、いかがであろうか。検討課題の一つとして、部署間の人的交流のほかに市場部と総務部の執務場所を物理的に統一し一個所と

し、各業務を可視化し、業務の効率化を図る案もありうるのではないだろうか（「どうするんだ。」という回答ではなく、「実行」すべく部署間において知恵を絞りあったらどうか。改善改革チームのテーマともなりうるのではないか。）。少なくとも、今後、どのようにして異なる部署の職員間の交流を進め、どのように組合運営を可視化し、活性化させていくのか、改善改革チームの活動を総括しつつ、検討を進める必要があると思われるが、いかがか。

## 第10 アンケートの結果と分析

### 1 はじめに

外部監査人は、本年度の監査において、当組合職員、船主及び運送業者の三者に対しアンケート調査を実施した（分冊「アンケートの結果と分析」に添付の「アンケート用紙」参照。）。これらのアンケートは、不正抜き取り事件以降に講じられている再発防止策の受け止め方、情報共有やコミュニケーションの状況、並びに業務運営やガバナンスに関する認識等を把握することを目的として実施したものである。各アンケートの詳細な結果及び設問ごとの分析については、分冊「アンケートの結果と分析」に記載のとおりであり、本項ではそれらを前提として概要及び横断的な分析を行う。

なお、冷蔵庫業者に対するアンケート調査についても検討したが、当組合との直接の取引関係がないことや、業務上の守秘義務を負っていること等を考慮し、本年度においてはアンケート調査を実施しないこととした。他方で、当組合は、当該業者に対し、文書による注意喚起及び再発防止への協力要請を行っており（資料28）、冷凍カツオ窃盗再発防止に向けた対応が別途図られている。

### 2 各アンケートの概要

職員アンケートの結果を概観すると、不正抜き取り事件以降に導入・強化された再発防止策については、一定の評価が示されており、組織として再発防止に取り組んでいること自体は職員に認識されているものと考えられる。一方で、労働環境や雇用条件、就業規則の内容や改定に関する理解については、職員間で必ずしも一様ではなく、「特に問題は感じていない」とする受け止めがある一方で、「十分に把握できているか分からない」「理解しにくい」といった声

も見られた。情報共有や相談体制についても、制度としては整備されているものの、その内容や運用についての理解や安心感には差がある可能性が示唆される。

船主アンケートの結果を概観すると、再発防止策の存在や導入については一定程度評価されているものの、その具体的な運用状況や有効性、今後の方向性については十分に共有されているとは言い難いとの受け止めが見られた。情報発信や説明については、「満足も不満もない」とする評価が多く、情報が発信されていること自体は認識されている一方で、船主の立場からみて十分に理解・納得できる形で伝わっているかという点では、なお課題が残っている可能性が示唆される。また、流通過程の透明性に関しても、改善が意識されつつあるものの、判断過程や考え方についての説明を求める声が存在している。

運送業者アンケートの結果を概観すると、再発防止策や業務ルールについて、遵守されているとの認識が示されており、運用面において一定の定着が図られているものと考えられる。他方で、過去の不正事案を踏まえた取引関係の在り方や、業務負担、現場運用に関する要望も見られ、再発防止策を継続する中で、実務上の調整や配慮を求める声が存在していることがうかがわれる。

### 3 各アンケートの横断的分析

以上の三者のアンケート結果を横断的に整理すると、再発防止策については、物理的・制度的な対策が講じられていること自体は共通して認識されており、その点について一定の評価が形成されているものと考えられる。一方で、対策の趣旨や運用状況、検証方法といった「考え方」や「プロセス」に関する情報共有については、職員、船主、運送業者の立場ごとに受け止め方に差異が見られ、関係者間で必ずしも同じ理解が共有されているとは言い切れない状況が示唆される。

特に、職員にとっては日常業務として定着している運用であっても、船主や運送業者の立場からは、その判断基準や背景が十分に説明されていないと感じられる場合があり、この点が認識のズレとして現れているものと考えられる。情報発信が行われているか否かに加え、その内容がどの程度理解され、納得されているかという観点も、信頼関係の維持・回復において重要であることが示唆される。

ガバナンス及び内部統制の観点からは、再発防止策が導入されていることにとどまらず、それらがどのように運用され、どのように確認・見直しが行われているのかについて、関係者に分かりやすく伝えていく仕組みを整える必要性があると考えられる。これは新たな対策を追加することのみを意味するものではなく、既存の対策についても、その考え方や運用状況を丁寧に説明し、理解を得ていく取組を含むものである。

以上を踏まえると、当組合においては、現行の再発防止策及び業務管理体制を継続しつつ、職員、船主及び運送業者それぞれの立場を踏まえた情報共有とコミュニケーションの在り方について、改めて整理・検討を行うことが望ましいと考えられる。このような取組を積み重ねていくことが、再発防止策の実効性を高めるとともに、関係者間の信頼関係の維持・回復につながるものと考えられる。

## 第11 提言

本年度監査では、令和6年監査報告書において提言した事項を中心に、その後の取組状況を検証したが、当該提言について引き続き対応が求められる事項に加え、本年度の調査及びアンケート結果を踏まえ、新たに整理すべき課題も認められたため、以下のとおり提言する。

### 1 ガバナンスについて

#### (1) 理事会、常勤者会議等の会議体の役割及び位置付けを整理すること

本年度の調査において、理事会、常勤者会議その他の会議体が、それぞれ一定の役割を果たしている状況は確認された。

もっとも、どの会議体においてどのような意思決定が行われ、どの会議体が報告又は協議の場として位置付けられているのかについては、必ずしも外形的に明確とは言い難い部分がある。

については、各会議体の役割、決議事項・報告事項の区分及び相互の関係性について整理し、組織図や運用ルール等により明確化することを検討されたい（まず、令和7年報告書で提言した常勤者会議の組織図上の表記について、早急に取り組んで頂きたい。）。

## (2) 理事会における情報の共有

異なる分野の理事・監事間で必要な情報共有が図られ、活発な質疑を通じた監督機能が十分に発揮されるよう、議題の提示方法や説明資料の整備等を含めた運用面に改善すべき点はないか検討されたい。

また、理事の交代がある場合には、その業務引継ぎは是非実施されたい。

## (3) 第9において指摘した事項

### ア 理事会の活動

#### (ア) 非常勤理事が積極的に理事会に関与すること

本業に携わっている非常勤理事がいることは理解する。しかし、非常勤理事は、業務執行役員の業務を監視監督する役割を負っている。例えば、理事会で決議したはずの常勤者会議の在り様の未解決、改善改革チームの会議不開催、欠員理事への対応その他多くの課題が当組合には存する。非常勤理事にとっては、理事会は、組合の業務執行状況をチェックする機会であるので、異なる専門分野であることにこだわらず、むしろ、異なる分野から見た活発な質疑等により積極的な関与をして頂きたい。

#### (イ) 組合長訓示の実践および労働環境等解決策の検討・実行すること

組合長は、内示発表にあたっての訓示（資料6、資料12）の具体的な実践に向けた業務執行を検討・実行されたい。また、文化の違う小川漁協との合併は、冷凍カツオ窃盗事件の背景にあった労働環境の3Kを改めて見直す機会でもあるので、人事ローテーション、労働条件、人事評価制度等の課題の解決に向けた業務執行を進められたい。

### イ 市場委員会における漁業関係者との意思疎通に粘り強く取り組むこと

外部監査人によるヒアリング等からは、市場委員会において、当組合と漁業関係者との間で必ずしも意思疎通が十分になされていない状況が見てとれた。

市場委員会は、当組合が漁業関係者間との意思疎通を図ることのできる重要な場である。冷凍カツオ窃盗事件の根本にあった市場運営の不透明さを背景とした不正な思惑・行動の再発を防止するためにも、当組合は、市場委員会において公正な市場運営に向けた協議を粘り強く進めていかなければならない。

#### ウ 監事の活動を継続すること

監事の活動は、ガバナンスの確立・維持・向上の要である（水協法第39条の5、定款第32条等）。理事会への出席、随時監査は継続して実行されたい。

#### エ 部署を超えた交流の機会について検討、実施すること

第9の6(1)で指摘したとおり、当組合においては、部署間の交流や相互理解の機会が相対的に減少しつつあり、組織内における心理的な距離が生じるおそれが認められる。

については、部署を超えた交流や意見交換の機会について、その目的及び位置付けを整理したうえで、年度内に一定回数実施するなどについて取組むことを検討されたい。

その上で、併せて当該取組の実施状況や参加状況について簡潔に整理し、理事会において共有することにより、組織全体としての一体感の醸成及び相互理解の促進につなげていくことが望まれる。

#### オ 部署間の業務可視化と相互牽制機能確保、物理的統合の検討をすること

不正防止の観点からは、どのようにして異なる部署間の業務を可視化して相互牽制機能を確保するか、併せて業務の効率化をどのように進めるかは重要な検討課題である。職場の物理的な統合の可能性（ワンフロア体制等）も含め、組織全体の業務の可視化・効率化を検討されたい。

## 2 コンプライアンス確保について

### (1) DX化の取組を継続し、その運用状況を検証すること

本年度において、計量・管理業務等を中心にDX化の取組が進められていることが確認された。これらの取組は、不正防止及び業務の透明化の観点から重要であり、評価できる。

今後は、導入した仕組みが実際の業務運用においてどのように機能しているかについて、随時監査等も活用しながら検証を行い、必要に応じて改善を図る取組を継続されたい。

### (2) 役員・管理職層を対象とした研修を継続すること

本年度において、役員・管理職層を対象とした研修が実施されていることが確認された。冷凍カツオ不正抜き取り事件の反省を踏まえ、今後も役員・管理職層を対象としたコンプライアンス研修を継続し、組織全体の規範意識の維持・向上を図られたい。

(3) フォークリフト使用願い書等の運用を点検し、必要な改善を行うこと

フォークリフト使用に伴う事故防止は職員に対する研修等により絶えず注意義務を喚起しなければならない。

フォークリフトに関する事故が発生した場合には、フォークリフトの使用状況は、当該事故に対する当組合と担当職員の責任の有無・割合、補償問題等に関する重要な証拠の一つとなる。フォークリフト使用上の注意、同使用願い書の取り扱いについて、改善すべき点があるのであれば、人手不足という理由にとどまらず、躊躇なく改善を検討し実行すべきである。

また、フォークリフト使用願い書のチェックは冷凍カツオ窃盗事件再発防止措置の要の一つである。

については、使用願い書の提出・確認手順、記録の保管方法、チェック体制等について、実務上の運用状況を点検し、改善すべき点がある場合には速やかに見直すことを検討されたい。

3 各種相談・公益通報窓口について

(1) 相談窓口の役割及び利用方法を整理し、周知を徹底すること

各種相談（なんでも相談）・公益通報窓口が設置されているものの、職員アンケートやヒアリング結果からは、どの窓口にどのような相談をすればよいのか分かりにくいとの声も確認された。

については、各窓口が扱う相談内容や役割を整理したうえで、研修や配布資料等を通じて、職員への周知を徹底することを検討されたい。

特になんでも相談室については、設置から日が浅いこともあり、制度の存在や利用方法が十分に浸透しているとは言い難い状況にある。調査においては、「どんな相談をすれば良いかわからない。」「相談室の側から声をかけてもらえる方がむしろ相談しやすい。」というような意見も聞かれており、職員が心理的な負担なく利用できるよう、受動的な相談対応にとどまらず、

研修において想定される相談事例を紹介する、定期的な声かけや説明の機会を設けるなど、利用しやすい運用方法についても併せて検討することが望まれる。

(2) 相談・通報制度について定期的な振り返りを行うこと

相談・通報件数の多寡のみをもって制度の有効性を判断することは適切ではないことは当然であるが、年に一度程度、相談・通報制度の運用状況や課題について振り返りを行い、その結果を職員への周知方法や研修内容の改善に活かすことを検討されたい。

(3) 就業部署における相談体制の構築の検討

なんでも相談室については上記したように改善策を実施し、利用を促進していく必要があるが、なんでも相談室の利用を躊躇する職員のための別ルートとして、就業部署における上司、先輩職員への相談体制の現状を再確認し、部署ごとに体制を構築すること（まさに組合長の訓示の一つである。）や、職員に対するアンケート調査を行い、その反応を検討し対策を図ることが考えられる（コンプライアンス研修においてなされたアンケート調査結果を是非参考されたい。）。

#### 4 労働環境について

(1) 職員向けに労働条件に関する研修の機会を設けること

本年度においては、管理職層を対象とした研修が実施された一方、職員全体を対象として労働条件を確認する研修機会は新入組職員の新入研修などにとどまり、限定的であった。

労働条件に関する理解不足は、労務トラブルの原因となり得ることから、職員向けに労働条件や労働法の基礎的事項を説明する研修の機会を設けることを検討されたい。

(2) 職員面談・ヒアリングの位置付けを整理し、制度的に運用すること

本年度、市場部において、職員の悩みや要望を把握するための面談の機会が設けられたことは評価できる。

今後は、当該面談の目的を整理したうえで、制度として継続的に運用し、必要に応じて他部署へも展開することを検討されたい。

(3) 人事評価制度の改善に向けた取組を継続すること

人事評価に関する取組については、試行段階から定着段階へと移行させていくことが重要である。

評価の透明性及び職員の納得感を高める観点から、制度改善に向けた検討を継続されたい。

(4) 部署を超えた人事ローテーションの実施に向けた長期的な計画を策定し、検討を進めること

組織再編や一部管理職の異動が行われていることは確認されたものの、部署を超えた人事ローテーションについては、依然として限定的な取組にとどまっている。

部署間の業務内容や職務特性の違いから短期的な実施が困難であることは理解できるが、相互理解の不足が業務上の障壁となっている状況も認められた。

については、将来的なローテーションを可能とする人材育成を視野に入れた長期的な人事ローテーション計画を策定し、その実施可能性について段階的に検討を進めることが望まれる。また、合併協議等により組織運営上の調整が求められる局面にあることも踏まえ、人事・労務上の課題（人材育成、評価、配置等）を整理し、必要な制度整備に繋げることを併せて検討されたい。

(5) 労働時間管理及び労働環境の点検を継続すること

労働時間・業務負荷に関する課題については、引き続き注意を要する。

定期的な点検やヒアリング等を通じて、過重労働や管理漏れが生じていないかを確認し、必要に応じて是正措置を講じる体制を維持されたい。

(6) 職員研修およびアンケートを継続し、結果を研修設計に反映すること

本年度は、職員研修において、希望する研修内容についてのアンケートがなされており、好ましい取組である。

今後も、研修の際のアンケートを継続するとともに、アンケート結果を踏まえて研修テーマや内容を検討し、職員のニーズに即した研修設計に反映することを検討されたい。併せて、アンケート結果の概要を職員に還元するなど、研修への関与と理解を高める工夫も検討されたい。

## 5 情報開示

### (1) 市場委員会の協議内容に関する対外的な情報共有について検討すること

市場委員会において、市場運営や再発防止に向けた協議が継続的に行われていることは評価できる。

今後は、市場委員会における検討内容のうち、取引関係者間で共有すべき事項について、開示の範囲・対象・方法を整理したうえで、適切な情報共有を行うことを検討されたい。

### (2) 対外的な情報発信及び取組のアピール方法を検討し、実践すること

船主等に対するアンケート結果からは、当組合が再発防止に向けて継続的に取組を進めてきたことについて、一定の評価が得られていることが確認された。

一方で、理事会や市場委員会等の場面において、コンプライアンスに関する対外的な啓蒙の必要性に言及する意見が示されているほか、取組の進捗が分かりにくい、又は当組合が実施している内容が十分に浸透していないとの指摘も見受けられた。

当組合は、再発防止策を試行錯誤してきた段階から、現在実施している内容について当組合を取り巻く関係者・当組合職員・社会に適切に伝え、理解を得る段階へと移行しつつあるものと考えられる。

については、漁業関係者等との協議の場、市場委員会、説明会、書面配布、ホームページ等の各機会を活用し、現在進行中の取組・改善状況について、積極的に発信・説明すべく、その手法を検討し、実践していくことが望まれる。

## 第12 総括

本監査においては、当組合が不正再発防止に向けた各種施策を単発的な対応にとどめることなく、組織として継続的に取り組んできたことが、資料調査、ヒアリング及び各種アンケート結果から確認された。

### 1 評価できる事項

第一に、不正行為防止のための対策実行である。

計量・管理業務等を中心とするDX化の取組が遅々としてではあるが実施に向け進められていることである（ただし、随時監査報告での指摘事項に留意しなければならない。）。また、コンプライアンスを確保・維持し不正行為を構造的に困難とするべく、試行錯誤の中、業務運用（随時監査の実施や搬出入トラックのチェック、フォークリフト使用願い書の作成・管理や防犯カメラの運用、職員への働きかけ等）がなされてきていることが挙げられる。これらの取組は、不正防止のみならず、市場運営の透明性確保という観点からも重要な意義を有しており、当組合が問題意識を持って改善に取り組んできた結果であると評価出来る。

第二に、現場レベルでの発案を元に業務改善がされていることである。

労働時間（早出残業）の把握の適正化や、市場部において管理職と職員の個人面談の実施がされたことも、トップダウンではなくボトムアップの形で意識改革が起こりつつあることとして評価できる。

第三に、漁業関係者からの一定の評価である。

船主アンケートおよび関係者ヒアリングの結果からは、当組合が再発防止に向けて実施してきた各種取組について、一定の評価が得られていることが確認されており、外部の漁業関係者からも、当組合の姿勢や努力が全く認識されていない状況ではないことがうかがわれる。

## 2 残された課題

第一に、当組合が実施してきた取組の内容や進捗状況について、漁業関係者間における理解や認識にばらつきが見られる点である。市場委員会やアンケート結果においては、「取組が進んでいるのか分かりにくい」「何がどこまで行われているのか把握しにくい」といった指摘も見受けられ、当組合が実施してきた取組の内容や進捗状況について、漁業関係者に十分に共有され、理解されているとは必ずしも評価し難い状況が認められた。

第二に、制度や仕組みは整備されつつあるものの、その運用目的や位置付けについて、職員や漁業関係者に十分に理解されていない場面が存在する点である。職員アンケートにおいても、相談・通報窓口や研修等について、内容や利

用方法が分かりにくいとの声が確認されており、制度の存在と実効的な活用との間に一定の隔たりがあることは否定できない。

本年度実施した職員・船主・運送業者に対する各種アンケート結果を総合すると、当組合が再発防止に向けて講じてきた施策自体は一定の評価を受けている一方で、その取組内容や意義が十分に伝わり切っていないという「認識のギャップ」が存在していることが浮き彫りとなった。これは、取組が不足しているというよりも、取組の説明や共有の在り方に課題が残っていることを示唆するものといえる。

### 3 諸施策の検証と継続

本報告書においては、令和7年報告書の提言については「検討課題」として、本年度では、更なる「提言」を記載した。これまでの監査経過を顧みると、当組合は、現在、不正再発防止策を新たに積み上げる段階から、これまで実行してきた取組を適切に整理し、分かりやすく伝え、理解と信頼を得、さらに改善実行する段階へと移行する時期にあるものと思料する。今後は、実行した施策を検証し、行政庁、漁業関係者、地域社会、そして消費者の理解・協力を得て、必要な改善につなげていくという循環を意識した運営を継続することが期待される。そのためには、市場委員会、関係者との協議の場、説明会、書面配布、ホームページ等、既存の機会や媒体を活用し、現在進行中の取組や改善状況について、積極的かつ継続的に発信・説明していくことが重要である。これは、単なる対外的なアピールにとどまるものではなく、ガバナンス・コンプライアンスの強化及び組織内外の理解促進を通じて、当組合に対する信頼を着実に回復・定着させ、魚市場運営のさらなる健全化に向けた諸策を実施すべく協力を得るために不可欠な取組である。

本監査報告書において指摘した補足事項や検討課題及び提言が、その一助となることを願うものである。

付言すれば、組合長訓示（資料6 常・協議事項R7.3.12、資料12 訓示メモ）は、これまでの監査報告書において指摘してきたテーマそのものである。是非、実践されたい。

以上

令和8年2月6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 