

2022年1月23日

特定非営利活動法人

国際協力 NGO センター (JANIC) 御中

## 第三者調査委員会 報告書

JANIC 第三者調査委員会

委員長 林 陽子

副委員長 早坂 毅

委員 山岡 義典

特定非営利活動法人国際協力 NGO センター (JANIC)

第三者調査委員会 報告書 目次

I	本委員会	3
第1	本委員会設置に至る経緯及び調査の目的	3
第2	本委員会の構成と開催実績	3
第3	本調査の実施	3
1	本調査にあたっての前提及び限界	3
2	本調査の方法	4
(1)	ヒアリング及び資料閲覧	4
(2)	預金通帳の確認	4
(3)	総会及び理事会議事録の閲覧	4
II	調査報告	4
第1	本調査にあたっての前提情報	4
1	JANIC の概要	4
2	JANIC のガバナンス体制	5
第2	本委員会が認定した不正行為	7
1	不正行為の概要	7
2	不正行為の背景 (多数の管理口座の存在等)	7
3	不正な資金移動及び会計処理	8
(1)	20万円の不正着服及び会計処理 (2015年11月～12月)	8
(2)	235万円の不正着服及び会計処理 (2016年2月)	9
(3)	NGO-労組国際協働フォーラム口座の補填及び不正な会計処理 (2016年7月～2017年3月)	10
(4)	退職給付引当金の不正な操作	10
(5)	不正着服後の不明瞭な資金移動及び会計処理 (2016年5月～2017年6月)	11
4	不正行為者の経理的素養及び勤務状況	12
5	着服金の使途及び返金状況	13
6	事務局による経理の監督状況	13
7	監事監査の状況	14
8	不正行為に関する不明点及び留意点	15
第3	不正行為発覚前後の JANIC の対応	16
1	事務局における預り金問題の認識及び対応 (2018年10月～2020年3月)	16
2	理事会への預り金問題の報告及び対応 (2020年3月～2021年4月)	18
3	不正行為の認識及び対応 (2021年4月～7月)	19

4	内部調査委員会の調査及び対応（2021年7月以降）	20
5	外部への不正行為の公表	20
6	会員等への対応	20
7	所轄庁への対応	20
8	不正行為発覚前後の対応に関する留意点	21
III	JANICの組織及び管理体制上の問題点	21
第1	本委員会の問題認識	21
第2	JANICの組織体制の問題点	21
1	事務局の管理体制の問題点	21
2	事務局の経理的素養の問題点	22
3	国際ボランティア保険事業の問題点	22
4	JANICが管理する外部団体口座の問題点	23
5	退職給付引当金の計上及び退職金支払い処理の問題点	23
6	事務局から役員への情報共有・報告の問題点	24
7	不正行為発覚前後の対応に関する問題点	24
8	理事会について	25
9	不正行為発覚に関する留意点	25
IV	再発防止策及びJANICへの提言	26
第1	不正を起こさないための防止策及び提言	26
1	経理体制の基礎からの改善	26
2	事務局の経理リテラシーの向上	26
3	事務局の権限の明確化及び分散化	26
4	国際ボランティア保険事業の継続の是非	27
5	退職給付引当金の取り扱いの廃止	27
6	JANIC内及びJANICが管理する外部団体口座の整理	27
(1)	外部団体口座の整理	27
(2)	内部口座の整理	28
(3)	内部口座・外部団体口座間での立替の禁止	28
第2	結び	28
卷末別紙1	本委員会の活動（2021年10月12日～1月23日）	
卷末別紙2	2015年度より現在までの関係者推移	
卷末別紙3	2015年度存在したJANIC内部及びJANICが管理する外部団体の口座	
卷末別紙4	2015年度以降の不正な資金移動の流れ	
卷末別紙5	本調査に関連した2015年度以降の年表	

## I 本委員会

### 第1 本委員会設置に至る経緯及び調査の目的

特定非営利活動法人国際協力 NGO センター（以下、「JANIC」）では、内部調査を行った結果、2015年11月から2017年6月に至るまで、当時の経理担当職員による不正な会計処理及び資金移動が行われ、255万円が不正に着服されていた事実が2021年8月に判明した（以下、この不正な会計処理及び資金移動を「本件」ないし「本件不正経理問題」という）。

上記を受けて JANIC は、本件の不正が行われたこと及び不正の発覚に時間を要した組織的な要因を調査して原因を分析し、再発防止策を JANIC に提言させることを目的として、2021年9月22日、第三者調査委員会（以下、「本委員会」）を設置した。

本報告書は、JANIC による上記負託に応え、調査結果を報告するとともに、再発防止策を提言するものである。

なお、本報告書に記載された事柄は、2021年1月23日現在のものであり、それ以降に明らかとなった事象については、考慮されていない。

### 第2 本委員会の構成と開催実績

本委員会の構成は次の通りである。

役職	氏名	所属等
委員長	林 陽子	弁護士 アテナ法律事務所
副委員長	早坂 毅	税理士 早坂毅税理士事務所
委員	山岡 義典	法政大学名誉教授
委員会事務局 サポート	大庭 勇	有限会社サテライト・オフィス社員

本委員会の開催実績等については巻末別紙1の通りである。

### 第3 本調査の実施

#### 1 本調査にあたっての前提及び限界

本委員会による関係者に対する調査は、あくまでもその関係者の協力によって成り立っている。さらに、不正が行われたとされる当時から本調査が行われるまで5年以上が経過しており、ヒアリング対象者の記憶も曖昧なところがあり、一部発言では一致しないところもあった。

本調査は事案の解明と真実の発見を目的としたものであり、関係者の法的責任を追及することを目的としていない。不正行為の当事者及び関係者に対する具体的な

処分については、本報告書の結論を踏まえ、JANIC の理事会が決めるべきことである。

## 2 本調査の方法

本委員会は、2021年10月12日より2022年1月8日まで、期間中計9回開催された。その中で、本委員会では、JANICの現理事長1名、元監事1名、元常務理事兼事務局長を含む元事務局職員4名、現常務理事兼事務局長を含む現事務局職員3名、JANICの顧問税理士1名に対して、委員によるヒアリングを実施し、また関連資料（電子メールによる交信記録を含む）の閲覧を行った。

### (1) ヒアリング及び資料閲覧

ヒアリング日時及び対象者等は巻末別紙1の通りである。2015年度から2016年度当時の役員としては事務局長を兼ねる常務理事と監事に対し、またその後の役員については同じく事務局長を兼ねる常務理事と理事長にヒアリングを行った。他の役員もヒアリング候補として検討したが、日程に限りがあること、日常の経理に他役員の直接関与が少ないことが明らかであったこと、経理体制に本調査の主眼を置いたことから、結果的にヒアリングの対象としなかった。

### (2) 預金通帳の確認

本委員会は、上記ヒアリングに先立ち、JANIC事務所を訪れ、事務局職員から、現在のJANICの預金通帳、キャッシュカード及び印鑑の保管方法について説明を受け、通帳の出金記録を確認した。ヒアリング開始後には、不正行為に関連した不適正な資金移動の確認を行うため別途JANIC事務所にて預金通帳の確認及びコピーを行い、当該口座の出金を確認した。本件には後述のとおり、JANICの預金口座だけでなく、JANICが事務局として管理を預かっているNGO-労組国際協働フォーラム（以下、「労組フォーラム」）及びNGOと企業の連携推進ネットワーク（以下、「連携ネット」）の口座も不正な資金移動に利用されており、両団体の預金口座の入出金の明細も確認した。

### (3) 総会及び理事会議事録の閲覧

本委員会は、2015年度から2021年度の通常総会及び理事会・常任理事会議事録及び付属書類を閲覧し、理事及び職員の業務執行の実態について確認した。

## II 調査報告

### 第1 本調査にあたっての前提情報

#### 1 JANICの概要

1-1 JANIC の正式名称は「特定非営利活動法人国際協力 NGO センター」であり、1987 年 10 月より、国際協力活動を行う NGO の強化及び社会への働きかけを目的に掲げて、当初は任意団体として活動を開始した。その後 2001 年 3 月に特定非営利活動法人となり、2012 年 5 月に認定特定非営利活動法人となり、税制優遇の認定を受けている。

設立時から現在まで、主に国外での国際協力活動を行っている NGO の強化を行うため、いわゆる中間支援組織として、政府等への提言、企業等の NGO 以外の組織との連携推進、NGO 及び一般市民向けの情報提供や NGO に向けての組織診断、職員研修などを行っている。国際協力 NGO のネットワークとしては日本を代表する存在であり、G7、G20 などをはじめとする政府間の会合・会議にもエンゲージメント・グループを組織してアドボカシー活動に積極的に取り組んでおり、日本の NGO のひとつのモデルを示している。また、外務省や企業、労働組合といった他セクターと NGO が協議やネットワークを持つ際には事務局機能を担うことも多い。個々の NGO に対しては、NGO の自己診断ツールである「アカウントビリティ・セルフチェック」の提供を行っており、国内の非営利法人の組織診断として先駆的な取り組みと言える。

1-2 JANIC の決算月は 3 月であり、通常 6 月に決算総会が行われる。事業規模は年間約 1 億 3000 万円（2020 年度）である。法人税法上の収益事業を行っており、また消費税の課税事業者に該当するため、法人税や消費税の申告を外部の税理士に依頼して実施している。

## 2 JANIC のガバナンス体制

2-1 JANIC の 2021 年 12 月現在の正会員数は 96 団体であり、役員数は理事が 20 名、監事が 2 名（定款上、理事は 7 名以上 21 名以内、監事は 2 名以内。任期 2 年で再任を妨げない）、事務局職員は役員兼務職員を含めて 15 名である。JANIC では事務局長が常務理事を兼ねる役員兼務職員であることが多く（ただし 2017 年度から 2020 年度は異なる）、それ以外は無報酬で非常勤の理事が理事会を構成し、業務監査と会計監査の担当で分かれる 2 名の監事も無報酬の非常勤である。理事会は通常の場合おおよそ 2 か月に一回程度の頻度で開催されており、議事録を見る限り、常時定足数を満たし、組織の運営をめぐる実質的な議論がなされている。

2-2 また、2019 年度までは常任理事会を開催している。常任理事会は JANIC の定款上設けられた会議体であり、主な構成員は理事長、副理事長、常務理事及び理事 1・2 名程度であり、1・2 か月に一回程度の頻度で開催され、理事会に諮る前の議題などを事前に議論している。ただし、経理報告に関しては常任理事会で毎回報告されるわけではなかった。2017 年度及び 2018 年度には財務委員会が設けられるなど、必要に応じて委員会などの会議体が設けられることもある。

2-3 2019年の理事長交代以降は、常任理事会に代わり、定款上では位置付けられていないが三役等ミーティング（通称三役会）が設けられ、理事長、副理事長、事務局長及びマネージャーらが参加している。常任理事会から事実上名称変更した際には事務局職員からも高評価の旨が議事録からも読み取れ、常任理事会という役員の会議体でなく理事及び事務局が一体となって組織を運営していこうと模索している様子が見られる。その後、2020年度からは上記三役会に参加者がほぼ等しい形で経営企画委員会と呼ばれる会議体を月に一回程度開催し、2021年度から再び常任理事会として開催されている。今回の不正問題に関連しては調査のための内部調査委員会及び不正発覚後の対応のための内部委員会なども設けられた。

2-4 JANICでは理事長を含めほとんどの役員が無報酬の非常勤であるが、この現象自体は他のNGOやNPO法人と比して殊更特殊とは言えない。むしろJANICの役員構成の特徴として、一般的なNGOよりは人的資源に恵まれていると評価できる（理事はNGOの代表者や事務局長等のマネージャーやNPO等のコンサルティング・中間支援等を行っている者で多くを構成し、監事は非営利法人に関する政策提言等を行う団体の役職者が業務監査を、公認会計士や税理士等の会計に関する有資格者が会計監査を担っている）。理事会への役員の出席状況も概ね問題なく議論も行われている。また、比較的新しく設立されたNGOの関係者も役員に加わり新たな体制を構築している等、組織的な努力も見られる。ただし、多くの役員がNGOの代表や事務局長などを務めており、自身の出身母体への責任も負っていることから、JANICの役員として実際に運営に携わることは難しいのではないかと本委員会は懸念する。また、事務局スタッフがプロパー（生え抜き）として役員や事務局長に登用される例がなく、数年単位で出入りする役員もおり、経営層が事務局の具体的な活動状況を把握することが難しい点があったように見られる。

2-5 本件当時から現在までの事務局の体制では、事務局長がトップとなり、その次に事務局次長が1～2名程度、その他に各事業や管理などのグループごとにマネージャーと呼ばれる管理役職が存在し、その下で各職員が各々の職務を遂行している。なお、事務局次長がマネージャーを兼任する場合もある。

今回不正が行われた経理の体制としては、現預金の出納及び会計帳簿への記帳を行う経理担当職員が1名、経理を管理する管理グループマネージャーが1名、さらに事務局全体の執行管理として事務局長1名での体制となっている。不正が行われた当時から現在までの理事長、事務局長、管理グループマネージャー、経理担当職員、会計担当監事の推移は巻末別紙2の通りである。

2-6 経理業務に関連した組織内の規程としては、事務局内のグループごとの業務範囲を定める業務分課分掌規程、会計に関する取り決めを定める経理規程、法務局への登録印をはじめとした組織の印鑑の取り扱いを定める印鑑取扱規程、各種決裁について定める決裁規程及び決裁事項一覧表等が存在する。ただし、ヒアリン

グの結果、これらの規程類は一部形骸化していたことが判明している。

## 第2 本委員会が認定した不正行為

### 1 不正行為の概要

当時経理を担当していた事務局職員である A（2015年4月1日採用、2018年9月30日退職）は、現預金の出納及び通帳の管理、会計ソフトへの記帳などの経理事務を一人で担当していた。前任者から引き継いだ職務を行う中で、2015年12月から2017年6月に至るまで、JANICの預金及びJANICが管理を任されている任意団体やプロジェクトの預金の資金を不正に支出及び移動させ、会計処理を改ざんしていた。その結果、預金口座から複数回現金を引き出し、総額で255万円を不正に着服した（後述の通り Aはこの行為を認めている）。これは、Aが業務上自己の占有する他人の物を着服したもので、刑法上の業務横領罪に該当する。Aはこの業務上横領とは別に、必要のない不正な口座間の資金移動を多数回行っていた（本報告書では以上の業務上横領と不正な資金移動の双方を「不正行為」という）。

### 2 不正行為の背景（多数の管理口座の存在等）

2-1 JANICには不正行為が行われた2015年度当時、16口座が存在し、その他にJANICの帳簿、貸借対照表、財産目録のいずれにも表示されないプロジェクトやネットワークの外部団体口座が2口座存在した。各口座の一覧は巻末別紙3の通りである。

2-2 不正行為が行われた主な預金口座は、国際ボランティア保険事業（以下、「ボランティア保険」と呼ばれる事業のための口座であり、これはJANICが会員のNGOに対して提供する保険事業の専用口座である（巻末別紙3の一覧で「9 三井住友銀行 保険料口」と記載されている）。ボランティア保険は、主に海外で国際協力活動を行う団体に対して、損害の補償を行う保険であり、通常の海外旅行保険では対象とならない「戦争危険」に関する事故も補償される特徴がある。この保険では、加入したNGOが支払う保険料をJANICが一旦預かり、毎月まとめて保険会社の代理店（以下、「代理店」）へ支払うという仕組みを取っている。そのため、利用するNGOも多く、年間で5000万円ほどの資金がボランティア保険口座に出入りをしているが、このボランティア保険の業務は経理担当職員が一人で担当することになっており、加入するNGOへの請求業務も経理担当職員が行っていた。

2-3 ボランティア保険の会計上の処理はNGOから保険料の入金があった時点では預り金の負債勘定として処理を行い、代理店に支払った際に預り金を解消する処理を行っている。NGOから預かる保険料のうち3%ほどがJANICに対して代理店から事務手数料として後日支払われることになり、年間で100万円以上がJANICの活動資金源となっている。



2-4 ボランティア保険の他に、不正に関連した口座は次の通りである。

①JANIC の口座としては、会費を取り扱うゆうちょ銀行振替口座、「NGO サポート募金」（現在は終了している）を取り扱うゆうちょ銀行振替口座及び三井住友銀行の口座があり、一部の資金移動では三井住友銀行の一般口座が利用されている。

②JANIC が管理している外部団体の口座としては、労組フォーラムの口座、連携ネットの口座がある。

### 3 不正な資金移動及び会計処理

2015 年度から 2016 年度にわたって、経理担当職員であった A が行った不正な資金移動及び会計処理の概要は次の通りである。

#### 【横領】

1. 2015 年 12 月 11 日の 20 万円の現金引き出し及び着服
2. 2016 年 2 月 10 日の 200 万円と 35 万円の現金引き出し及び着服

#### 【帳簿の改ざん】

1. 2015 年 11 月 10 日に支払った保険料を 20 万円多く処理（預り金の減少）
2. 2016 年 7 月 8 日に JANIC が管理している外部団体の口座に 100 万円及び 350,540 円を資金移動し、それぞれの手数料を含めた金額を退職金の支払いとして処理（退職給付引当金の減少）
3. 2016 年 7 月 15 日に JANIC が管理している外部団体の口座に 100 万円を資金移動し、2016 年 6 月 10 日に支払った保険料を 100 万円多く処理（預り金の減少）

上記に加えて、帳尻を合わせるための資金移動を 2015 年度から 2017 年度にかけて行っており、全て合わせると大きく分けて以下の 4 点にわたる。資金移動の時系列の流れは巻末別紙 4 で図示しており、以下の本文中の資金移動等で表示する㉠から㉢及び㉠から㉣の記号は、巻末別紙 4 の表記に対応する。

#### (1) 20 万円の不正着服及び会計処理（2015 年 11 月～12 月）

2015 年 12 月 11 日、A は事務所の金庫から国際ボランティア保険を取り扱う三井住友銀行口座㉠のキャッシュカードを持ち出し、高田馬場支店の ATM から不正に出金㉠を行い着服した。

ボランティア保険の口座は上述の通り各 NGO から預かった保険料を代理店へ支

払うのみで、通常、まとまった現金を引き出す必要のないものであった。不正行為当時の JANIC の経理体制ではキャッシュカードを用いて現金の引き出しや振り込みを行うことは原則として認められておらず、払戻請求書等に事務所で記入を行い、印鑑を押印し、銀行窓口を持っていくという業務プロセスとなっていた。しかし、A 本人のヒアリングでの回答及び通帳での印字では、カードで引き出しが行われていることが判明した（JANIC が法人として銀行に問い合わせを行った結果でも、問題の引き出しはキャッシュカードによるものであるとの回答を得ている）。

当時、暗証番号は金庫内のキャッシュカードに付箋が貼られ、そこに書かれていたが、A は付箋が付いていない状態でキャッシュカードを持ち出し、ATM から電話で当時の管理マネージャーに教えてもらった、と本委員会の質問に対して回答している。ただし、この暗証番号の把握について他の関係者からは事実確認が取れないため、A の言い分が真実であるか否かは本委員会では確証を得られなかった。しかし、キャッシュカードに暗証番号を付箋で貼って保管していたことは他の職員も認めているところであり、そのような管理方法自体がずさんであるとの評価を免れない。なお、この引き出しを行った日は、当時の管理グループマネージャーである B の前任の C が事務所不在の日であった。

さらに、この 20 万円の引き出しを会計上合わせるため、A は 2015 年 11 月 10 日に代理店へ支払われた 9 月分保険料を 20 万円多く会計処理したため、預り金が減少している。この時点で、あるべき預り金と実際の預り金の残高が合致しない事態を生じることとなった。管理グループマネージャーによる月末時の銀行口座の残高確認は実施されているため、12 月に入ってから 11 月末日時点のマネージャーの残高確認後に A が帳簿の改ざんを行ったことが推測される。

## (2) 235 万円の不正着服及び会計処理（2016 年 2 月）

20 万円の引き出しから 2 か月ほど経過した 2016 年 2 月 10 日に、再び A はボランティア保険口座④から 200 万円と 35 万円の不正な出金②③を行い着服した。本委員会の質問に対して、この引き出しは払戻請求書を用いて銀行窓口で引き出した、と A は回答しているが、通帳には「273 カード」と印字されており、273 は高田馬場支店のコードである。2 回に分けて引き出した理由は特にないとのことだが、一度の引き出しの限度額があるため複数回に分けたと考えられる。

また、この引き出しを行った日も、当時管理グループマネージャーの B 及び前任の C も事務所不在の日であった。

JANIC の決算月は 3 月であり、235 万円の引き出し後に決算期日が迫っていることから、A は金額の補填をするため、235 万円の不正出金後の 2016 年 2 月 12 日に JANIC の外部口座である労組フォーラムの口座⑥から振り込みによりボランティア保険口座④へ 235 万円の資金移動④を行った。これにより、JANIC の帳簿上

の残高と預金口座の残高が一致するため、マネージャーのチェック及び監事監査を通過した。

(3) NGO・労組国際協働フォーラム口座の補填及び不正な会計処理 (2016年7月～2017年3月)

235万円を資金移動した労組フォーラムの決算月が8月であり、Aは労組フォーラム口座⑧の残高の辻褄を合わせるため、2016年7月8日にJANICの口座である会費用のゆうちょ銀行振替口座③から100万円を、サポート募金用のゆうちょ銀行振替口座④から350,540円の資金を⑧へ移動し⑤⑥を行った。

さらに、残りの穴埋めのため、ボランティア保険口座④から2016年7月15日に100万円を引き出す出金⑦を行い、労組フォーラムの口座⑧に入金している。通帳④の記録では、三井住友銀行千住支店のATMからキャッシュカードを用いて引き出しており、JANIC事務所からAがキャッシュカードを持ち出し千住支店まで行っていたことになる。この100万円の現金引き出しに対応するため、2016年6月10日に支払った代理店への4月分保険料を実際よりも100万円多く会計上処理している。この時点で理論上の預り金と実際の帳簿上の預り金の残高が100万円以上の差額となっている。こちらも、管理グループマネージャーの残高確認後に帳簿の改ざんを行ったものと推測される。

その後労組フォーラムの監査があったが、特にこの資金移動について発覚することはなかった。

(4) 退職給付引当金の不正な操作

4-1 Aは、ゆうちょ銀行振替口座2口座③④の資金移動⑤⑥及びそれぞれの手数料432円の会計処理を行うため、退職給付引当金を相手科目として減少させる会計処理をし、会計上は退職金を支払ったかのような操作を行った。その結果、帳簿には退職給付引当金の摘要欄に「振替」と表記され、摘要を一目見ただけでは口座間の資金移動を行ったかのようにしている。当時のJANICでは通常退職金の支払いは三井住友銀行の一般口座から行い、同年の実際の支払いの摘要には「X月Y日退職 退職者名」と入力しているのであるから、ゆうちょ銀行振替口座③④から退職金を支払う処理が行われているのは不自然な状態であったが、異常に気付く者がいなかった。また、2016年度は複数名が退職し、退職金の支払いが会計上処理されているが、退職給付引当金を用いて処理されたのは1名のみであり、残りの退職者への退職金の支払いは退職金の費用計上として2016年度に会計処理がなされている。加えて、退職給付引当金で処理された1名も一部が引当金で残りの多くは退職金の費用計上で処理がなされている。そのため、2016年度の退職給付引当金の減少の大部分はこの資金移動に伴う不正な会計処理であった。なお、この処理につ

いてもマネージャーらのチェック後に会計ソフト上で改ざんを行っていた可能性があるが、本委員会の調査ではそこまでの確認はできなかった。

4-2 この退職給付引当金が減少したことから、2017年3月末の期末に本来の退職給付引当金の残高になるよう、通常の退職給付費用に加えて費用の計上を不正に行い、2016年度は活動計算書上の事業費及び管理費で合わせて1,432,910円を退職給付費用として計上し、経常外費用として過年度退職給付引当金293,826円を計上、合わせて1,726,736円が2016年度の退職給付引当金に引き当てられる退職給付費用として計上された。

4-3 JANICの退職金関係の計算は、経理担当職員が就業規則に基づきExcelを使用して算定を行い（一時管理グループマネージャーが行っている時期もある）、外部の社労士や税理士等とは関与していない。そのため、退職金の計算及びチェックは経理担当職員のみで完結することとなる。また、退職金の支払いにあたっては、2016年度に限らず引当金以外に退職金を費用計上することもあり、処理に一貫性がないため、2016年の退職者が複数いたことと併せ、経理職員以外の者が会計処理の異常に気付くことは極めて困難であった。

4-4 計算に使用するExcelについて本委員会がJANICから提供を受けたデータで検討したが、上述の2016年度以外にも、2017年度のデータが消失しているため、2017年度の退職金計算の際にも何らかの不適切な処理がなされている可能性を否定できない（未解明である）。

#### (5) 不正着服後の不明瞭な資金移動及び会計処理（2016年5月～2017年6月）

5-1 Aは、労組フォーラムの決算を終えた後の2017年3月6日に、労組フォーラムの口座⑥から連携ネットの口座⑦へ1,365,268円の資金移動⑧を行った。この資金移動についてAは意図を覚えていないと本委員会の質問に対して回答している。連携ネットはJANICが事務局を担っており通帳を管理しているが、JANICと連携ネット間で費用の立替をはじめ取引が発生しており、債権債務が当時は相互に発生していた。

5-2 2017年3月6日の資金移動に先立ち2016年5月30日に連携ネット口座⑥からJANICの三井住友銀行一般口座⑦へ1,217,631円の資金移動⑨を行っているが、この際にJANIC側では不明な預り金が発生し、連携ネット側では支払っているにも関わらず未収金が発生するなど不可解な会計処理が行われている。本委員会でもこの会計処理の意図は図りかねる。

5-3 連携ネット口座に関しては以下の異常な資金移動があった。

2016年7月8日には連携ネット口座⑥からJANIC一般口座⑦へ799,225円の資金移動⑩を行っており、JANIC側で労組フォーラムの立替金を減らす処理が行われ、加えて不明な受託事業収益が計上されている。

2017年3月6日の資金移動⑧により期首の残高及びこれらの処理によって生じた連携ネットの未収金はゼロになった。

2017年3月14日には連携ネット口座⑥から JANIC 一般口座⑦へ 364,712 円の資金移動⑩が行われており、JANIC 側で未収金と未払金及び預り金が相殺される会計処理がなされ、連携ネットでは未収金と未払金の相殺がなされ、差額を他事業収入として計上している。

5-4 労組フォーラム口座に関しては以下の異常な資金移動があった。

2017年6月22日には JANIC から労組フォーラムへ 1,365,000 円の資金移動⑫⑬が行われ、この資金移動は 683,000 円をボランティア保険口座④から現金で引き出し、682,000 円を三井住友サポート募金口座⑤から同じく現金で引き出し労組フォーラムへ入金している。

5-5 サポート募金口座については以下の異常な資金移動があった。

サポート募金については、2017年3月末に「NGO サポート募金 常設分野募金」の運営が終了している（災害・紛争時の緊急支援等の際に立ち上げる「期間限定分野募金」も 2018年10月末に終了）。

その後、2017年6月30日に三井住友銀行サポート募金口座⑤の補填を行うため、国際ボランティア保険口座④から 682,000 円の資金移動⑭を振り込みによって行い、⑫の 683,000 円と合わせ振り込み手数料の 216 円含む 1,365,216 円が預り金の減少として会計処理されている。この⑭の振り込みはネットバンキングで行ったと A は本委員会の質問に対して回答しているが、ネットバンキングの場合はマネージャーが承認を行うプロセスが発生するため、仮に A の回答が真実なのであれば、マネージャーによる承認のプロセスにおいて不正が発覚することはなかったことになる。（通帳では 6月22日の 683,000 円の現金引き出し⑫と 6月30日の 682,000 円の振り込み⑭が同じページに印字されており、マネージャーによる月末の残高確認で見えないように 2017年7月4日に新通帳への繰越を行っている。マネージャーによる帳簿と通帳の月末残高確認は繰越後の新通帳の 2017年7月4日付での繰越残高に対してチェックの押印がされていた。）

#### 4 不正行為者の経理的素養及び勤務状況

4-1 不正行為を行った A は高校を卒業後、複数の企業で経理の職務を担当しており、十分な簿記会計の知識と資格（簿記検定）を有していた。そのため、本件当時、事務局長や管理グループマネージャーを含めた JANIC 事務局職員と A との間には、経理及び会計に関しての知識や経験に相当の差があったものと思われる。

A の人柄について、当時の関係者からは、穏やかで大人しく勤務態度は問題なかった、人当たりが良く、会計のことで他の職員から相談があった際にも対応を行うなど、入職当時は A を歓迎する空気もあったほどという。C が在職時の事務局長で

ある D には、A に問題があるという報告などは一切なく、管理グループで何らかの業務上の問題が発生しているという認識はなかった。一方で、一部関係者からは A には多少のミスがあることや、また仕事や応答がそれほど早くないなどの意見も聞かれた。また、後述の監事監査時の不審な行動も見られた。

4-2 A は 2018 年 9 月に退職をしているが、2016 年 2 月の最後の不正な現金引き出し及び着服を行ってから 2 年以上在籍していたことになる。その間、上述の通り多数回の不正な資金移動を繰り返しているが、最終的には 2017 年 6 月で不正な資金移動は終わっており、それから 1 年以上勤務していることになる。本委員会のヒアリングにおいて A 本人は、労組フォーラム口座の期末残高を取り繕った 2016 年 7 月 15 日の不正移動より後の資金移動に関しては、「当時の記憶に蓋を失せてしまっているため理由は思い出せない」と答え、多数回の複雑な口座間資金移動の動機は最後まで明らかにならなかった。

## 5 着服金の使途及び返金状況

本委員会への A からの回答では、不正に着服した 255 万円のうち、2015 年 12 月に引き出した 20 万円は A の配偶者の実家への仕送りとして渡したという。また、その後の 235 万円については、100 万円は同じく実家への仕送りとして送金し、残りの 135 万円は A 自身の借り入れの返済に充てたと述べている。

また、着服した 255 万円については、A が 2021 年 8 月 4 日の内部調査委員会のヒアリングで着服を認め、2021 年 9 月 8 日には JANIC へ弁済計画を提出し、その後、既に元本の全額が 9 月 16 日付で JANIC の三井住友銀行一般口座に返金されている。この口座は A が横領を行った口座とは異なるものであり、本報告書作成時点では、JANIC は顧問税理士の指導を基に、会計処理の修正及び資金移動について対応を行っている。

## 6 事務局による経理の監督状況

6-1 上述の通り、JANIC 事務局の経理体制は実務を経理担当職員が 1 名で担っており、振り込み及び現金引き出しは原則として払戻請求書等を事務所で作成し、マネージャーの確認を経た上で押印して銀行窓口を持参する方法を採用している。このため、キャッシュカードで振り込みや現金引き出しを行うことは JANIC の経理処理では本来発生しないはずであった。しかし、カードの管理状況及び経理の監督状況が不十分であったため、A はたやすくキャッシュカードを持ち出して銀行窓口へ行くことが可能であり、会計処理も改ざんを発見することができなかった。

印鑑及びキャッシュカードは JANIC 事務所の耐火金庫の中で保管されており、金庫の暗証番号は管理グループマネージャー及び経理担当職員が把握していた。そのため、実際にはキャッシュカードは A も触れることが可能であり、印鑑も A が

触れることが可能な状態であった。

6-2 経理業務の管理は、管理グループマネージャーが行い、事務局全体の執行管理として事務局長が統括することになっている。JANIC の経理規程では経理責任者は事務局長となっている（経理規程第4条）が、支払いの決裁等は行っているものの出納や会計入力について実務やチェックを直接行うことはなかった。

D が事務局長であった当時（2015年4月～2017年3月）から、通帳の取引内容を精査することや月次や四半期での経理処理のダブルチェック等を行われていなかった。また、半期に一度の会計確認として事務局長の押印が行われていたが、細かい内容のチェックはされていない。A 自身へのヒアリングからも、通帳の入出金については A 以外が細かく見ることがなかったとの発言がある。このように、性善説に基づいて経理担当職員の実務を管理せず担当者に任せ切りになっていたことが、担当者による横領、長期間にわたる異常な資金移動、でたらめな会計処理を可能にした大きな原因と考えられる。事務局長が E に引継がれて以降（2017年4月から）も事務局長の経理への関与の程度は同様であるが、A の不正な資金移動自体は 2017年6月でストップしている。

6-3 支払い等の決裁については、JANIC の決裁事項一覧表では 10 万円以上は事務局長による決裁を行うことになっている。しかし、給与及び退職金の支払いは事務局長による決裁が行われていなかった。E が事務局長就任後は、給与に関しても事務局長が決裁を行うようになっている。

6-4 管理グループマネージャーは C の頃（2015年9月頃まで）には帳簿と通帳の月次の残高確認を中心として実質的に出金は細かいチェックに近い体制を取っていたが、ボランティア保険口座は残高確認のみであった。B に管理グループマネージャーが引き継がれた際には、前任の C から丁寧な引き継ぎを受けているが、マネージャーのチェックが月次の残高確認のみとなり、通帳の出入りを参照して出金の明細を確認することはなかった。

6-5 JANIC は法人税及び消費税等の申告が必要なため、外部の顧問税理士に委託をして税務申告を行っている。顧問税理士との契約は 2010 年から現在まで継続しているが、不正当時その報酬は極めて低額であり、入力された個々の仕訳等をチェックすることは契約には含まれていなかった。必要に応じて会計上の相談に対応してもらうものの、決算は JANIC 内で完結させた上で税務計算及び申告書の作成を依頼する契約となっていた。

## 7 監事監査の状況

7-1 不正が行われていた当時の監事監査は半期と決算で年に 2 度行われており、監事 2 名で業務監査と会計監査をそれぞれ担当していた。監事の入替わりはあるが、有資格者による監査が行われていたことは当時から現在まで変わらない。当時

の監査の流れでは、両監事が同じ日に事務所に訪れ、同じ会議室で両監事が事務局より事業実施状況などの説明を受けた後に別々に分かれ、2-3時間程度業務監査と会計監査を行う。監査の際には事務局長や管理グループマネージャーも立ち会うが、会計監査では会計監査担当の監事が経理担当職員と質疑応答を行うこともあり、細かい確認時は管理者が席を外すことや業務監査に対応していることもあって、全ての会計監査の時間の質疑応答に管理者が立ち会うわけではなかった。

決算監査については、半期監査に比べ量が多くなることもあり、事前に決算資料を送付してもらい、会計担当監事が事前に内容を確認し不明点をまず監査当日に問い質している。また、監査当日に確認できない不明点が発生した際には、経理担当職員に確認を依頼し、後日に回答を受ける形を採っていた。監査当日に不明点が出てくることは、Aに限らず前任者を含め発生することはあった。

7-2 Aが経理を担当していた当時の監事監査の際に、監事からAへ帳簿の仕訳処理について誤りを指摘したところ、Aが自身のデスクに戻り帳簿を修正して戻ってくるということがあった。会計監査はJANIC事務所の会議室内で行われ、事務局長及びマネージャーが席を外すこともあるため、Aが事務局長等に確認するためにデスクに戻った可能性もあるが、当時、経理担当職員が簡単に帳簿を自分で直してしまうことに違和感を持った、と話してくれた関係者もいた。

## 8 不正行為に関する不明点及び留意点

8-1 以上が本委員会で確認した不正行為に関連する当時の資金移動及び会計処理、またそれらに関連するJANICの状況である。本委員会では、2015年12月と2016年2月に引き出された255万円の現金の他に、JANIC及び労組フォーラム、連携ネット口座以外へ資金が流出したことは確認できなかった。これらの多数回の資金移動は、A本人に新たな不正を行う計画があったのか、または255万円の出金を隠すためだったのか、単純にA自身のミスあるいはその穴埋めだったのかなど、意図は不明のままである。

8-2 内部調査では、2016年11月から2017年3月の会計帳簿のデータが消失していることを確認している。しかし本委員会のA本人への質問では、故意の消失を行ったことはないと回答し、その他にAの意図的なデータ消去を裏付ける決定的な証拠は見いだせなかった。この消失期間の不正移動は外部口座間の1件（1,365,268円）と外部口座からJANIC一般口座への1件（364,712円）のみであり、退職給付引当金の不正処理以外に会計帳簿からこの期間のみを消失させる理由は見出しにくい。消失した帳簿は顧問税理士により結果的に復元できている。

8-3 本委員会では、預金からの横領と不正な資金移動にフォーカスをしているため、例えば現金等で何らかの不正行為があったかについては調査を行っていない。

また、本報告書作成時点においてA以外に不正行為に関与した関係者は確認で



きなかった。

### 第3 不正行為発覚前後の JANIC の対応

#### 1 事務局における預り金問題の認識及び対応（2018年10月～2020年3月）

1-1 2018年9月末日でAが退職をすることとなり、後任の経理担当職員FをJANICは採用した。Aから引継ぎを受けたFはA退職以降の経理担当職員として職務を担うことになり、直後からJANICのボランティア保険口座の残高とボランティア保険の預り金残高に著しい差があること、またF着任前の会計処理により理論上の預り金残高ともかなりの差があることに気づいた。

1-2 Fが経理担当職員となるのとほぼ同時期の2018年10月より管理グループマネージャーをBから引き継いだGは、Fより預り金残高と口座残高の差額について報告を受けた。また、使用していない口座も多数あったため、GとFでこれらの口座の解約整理など経理体制の整備も進めた。

顧問税理士との契約内容についても、経理担当職員は知らされていなかったため、契約の範囲外の事項を税理士に持ち込むことがたびたび見られた。例えば、Fより顧問税理士にも差額確認の依頼がされたが、顧問税理士の契約内容ではなかったため、2019年2月に顧問税理士とG及びFで話し合いが持たれた。顧問税理士より現行の契約内容ではサポートが難しい旨が伝えられ、臨時業務としての追加報酬を支払う形で2018年度決算対応及び2018年4月から8月までの仕訳確認のサポートを受けることとなった。

この顧問税理士との話し合いの後、2019年4月には監事Hからも現行の税理士への報酬額では消費税額の計算程度しか対応できず、報酬を改定してしっかりと見てもらうべきではないかとの指摘を受けたが、適切な報酬には改定されなかった。

1-3 当初Aの会計処理等のミスがあるという前提のもと、Fが仕訳の確認や修正を行ったが、やはり残高は一致することがなかった。その点を踏まえ、2019年4月にボランティア保険口座及び労組フォーラム等のJANICが管理する外部団体口座との会計処理に問題がある旨が改めてFより報告された。

同じく2019年4月頃にFは、顧問税理士に対して月次の仕訳確認や決算書の作成責任を問うに至ったが、顧問税理士より契約の範囲外である旨、また顧問税理士は資料等の提供依頼をFに行っているがその資料提供すら行われていない旨をGに伝えている。当時のやり取りを残す資料からは、経理担当職員が顧問税理士との契約範囲を理解しておらず、両者の間での共同作業がうまくいっていなかったことが推測される。

この頃にFは、預り金の差額の原因は主に2015年度頃において発生していると認識しており、その旨を顧問税理士に連絡していた。

こうした状況を踏まえ、Gは2019年5月28日に開かれた事務局長及び各マネ

ージャーが参加するマネージャー会議にて、顧問税理士との関係悪化及び過去の会計処理と F 自身の状況に問題があることを報告した。

1-4 F からは、金額が合わないことや自分だけでは調べる時間が持てないことへの不安や不満が周囲の職員に述べられるようになったが、JANIC 内で良好な人間関係を築くことが難しかったことも手伝い、F と上司の G の関係が悪化していた。2019 年 2 月には、他の事務局職員である B や他のスタッフに F から訴えがあったため複数回面談も行われている。

2019 年 3 月には事務局長 E に対して B から、会計が合わないことで F が苦勞している旨の報告が行われたが、効果的な対応はとられなかった。同年 7 月には F から B ら他グループマネージャーに対して、管理グループマネージャーや顧問税理士の交代を求める事態にも発展している。

1-5 G は、F の職務状況や勤務態度、顧問税理士・社労士や監事らへの態度等の問題点について上述の 2019 年 5 月マネージャー会議において報告を行った。顧問税理士も、F から契約外の指摘を受けることや F と G それぞれから連絡や意見が来ることに困惑するなどの一面もあった。

また、F が預り金など会計上の問題として指摘している内容について、他の職員が内容を理解することに時間がかかり、一方で F も他の職員との意思疎通が不得手な面もあり、事務局内で預り金問題に関して経理担当職員の F と、それ以外の職員で認識が適切に共有できていなかったと見受けられる。この頃、F は A が日常的に仕訳ミスをしていたこともあり、そちらの修正に手間がかかり、預り金について細かく確認する時間が取れていなかった。

1-6 2019 年 6 月に役員が大幅に入れ替わり、理事長も交代することとなった。それを受けて、8 月に役職員が一堂に会する合同合宿が持たれ、F から理事らへ G との関係について相談が行われた。F から相談を受けた理事らが面談を行い、G と F が業務上のやり取りを極力行わなくて済むよう、2019 年 9 月に G が管理グループマネージャーとして経理を管理することから外れ、B が再び経理の管理担当をすることとなった。

その状況の中で、B と F で預り金について確認にあたることになったが、F も日々の業務があり過去の確認作業が進展しなかったこと、また B も理事会等へ報告をしなければと認識していたが、説明資料を作成するために 2019 年 10 月から 2020 年 1 月ごろまで顧問税理士に質問しても回答が得られないことで、問題に関する理事会報告資料の作成ができなかった。ただし、預り金問題についての対応は上述の通り顧問契約の業務外であり、本来はまず JANIC で確認すべき事項であった。計算書類（活動計算書、貸借対照表）の各科目残高の内訳調べや、各残高が正しいどうかの確認は、第一義的には法人の責任である。税理士は、各取引を実行していないので、その詳細について精通しているわけではない。

1-7 不正行為とは直接関連しないが、2017年度の決算において監事監査報告書が添付されないまま2018年6月の総会案内と決算書が会員へ送付されるといった不適切な事態が見られた。2017年度以降も監事監査時に決算書等がそもそも完成していないなど、JANICの経理体制には混乱や不十分な点が見られた。

## 2 理事会への預り金問題の報告及び対応（2020年3月～2021年4月）

2-1 上記の経緯を経て、2020年3月の経営企画委員会及びその後の理事会において、ボランティア保険事業及び預り金等の会計処理に問題がある旨が報告されるに至った。しかし、この理事会においては、保険料の請求漏れがあるのではないかと議論に留まり（一部では不正の可能性も参加者からは発言されている）、「担当者の繁忙期を避ける」ため、8月頃まで確認作業がかかると見積もられた。全体として経理問題の重要性の自覚がなく、迅速に行動を取るとの結論にはならなかった。

その後、2020年3月をもって管理グループマネージャーのGは退職し、4月からIが管理グループマネージャーとなり、Fとこの問題の確認を行うこととなった。

2-2 理事会報告後の2020年6月開催の総会において、ボランティア保険事業の預り金問題について報告が行われた。当時のJANICからの総会配布資料では預り金のことについては具体的に記載されていないが、配布された監事監査報告書において、預り金問題について原因調査及び再発防止の体制構築を求める旨が記載され、当日は預り金問題について監事も触れている点が議事録上も確認できる。この監事監査報告書では預り金問題に限らず、特別目的の口座について運用の見直しを求めることや、JANICが支出する助成金の採択団体について理事会を経ずに決定したことなどの問題を指摘し、これらの対策のために管理部門体制の強化及び必要に応じて人員・予算を配置し、理事会や総会へその進捗や結果の報告を行うことが必要という監事意見が記載されているが、いずれも重要な事柄である。

2-3 総会での報告及び監事からの指摘を受け、JANIC内部において問題点の調査をさらに行うこととなった。Fが日常業務で対応が困難なため、主にマネージャーのIが中心となり、2020年7月頃から外部への業務委託によってまずボランティア保険の2017年度及び2018年度の請求の確認が行われた。並行して2016年度の会計ソフトデータが消失していたため、印刷されている元帳から入力することを外部へ業務委託し、預り金の勘定科目について再入力を行った。

この時点では不正については強く想定されておらず、あくまでAの請求漏れや会計処理のミスを前提とした確認作業となっていた。そのため、主に会計データを確認したのみで、預金口座の通帳の確認はしておらず、不正を発見するには不十分であった。

2-4 上記JANIC事務局での調査と並行して、2020年9月3日には1時間半ほどAに原因等のヒアリングを行ったが、結果的に本人から正直な回答は得られず、

問題の原因の特定に至らなかった。

2-5 Aへのヒアリング後も内部の調査で原因が把握できかねたため、2020年11月頃に調査を担当していた管理グループマネージャーIより相談を受けた顧問税理士が手伝いを申し出ることとなった。本件を解明する糸口になったのはこの顧問税理士による功績が大きいことを本委員会は強調しておきたい。

2-6 2020年12月にFの雇用契約期間が更新されず終了し、新たな経理アルバイト及び外部への業務委託で経理業務を遂行することとなった。

2-7 2021年3月9日の理事会では、預り金の調査状況の報告が行われており、当初は保険金の未回収が多いという認識が持たれていたが、未回収の保険金は殆どないことが報告された。この時点でもなお、内部処理のミスの可能性が高いこと、そのことを顧問税理士と確認中との報告がされている。また、預り金の管理について対策を外部委託先と相談する旨が報告されている。

2021年3月17日の顧問税理士とIのミーティングの際に、代理店への実際の支払い金額と帳簿上の金額に不一致がある箇所が見受けられたため、顧問税理士から詳細に調べることを勧められ、事務局で保険料の支払金額について代理店への確認や、顧問税理士の協力を得て通帳の精査などを行った。

2-8 この時点で、ようやくJANIC内において不正が行われた可能性が認識されることとなり、まず引き出された現金が他口座に資金移動していないかをJANIC事務局が通帳の精査を行い確認することとなった。その結果、本報告書で詳細を述べたような不正な取引、資金移動の一端がようやく表に出てきたのである。

また、2021年3月以降、JANIC事務局ではカードでの現金引き出しができない仕組み、不要口座やJANICが管理する外部団体口座の整理などの対策に着手した。

### 3 不正行為の認識及び対応（2021年4月～7月）

3-1 2021年4月15日の経営企画委員会において不正の可能性も含めた報告がなされ、内部で調査をすることとなった。また、5月26日の理事会において他の役員にも正式に情報共有されることとなった。

2021年6月11日の経営企画委員会では、不明出金のうち135万円が退職給付引当金を相手科目に架空処理されていることから、外部に流出している可能性が高いことが報告されている。7月14日にはAを含めた当時の経理関係者へのヒアリングが行われ、この時点ではA本人からは出金や資金移動、及び会計処理について記憶が無いとの回答がなされた。しかしA自身でしかできない可能性がある、という回答を得ている。

3-2 その後、7月20日にAと不正出金前の管理グループマネージャーであったCが個人的に面会を行い、Aが横領を認めるに至った（その日にAが電話にて、Iに対し自身が着服を行った旨を自白し、その内容はIから関係者に共有された）。

#### 4 内部調査委員会の調査及び対応（2021年7月以降）

4-1 本人からの自白を経て、2021年7月26日に第1回目の内部調査委員会が開催された。これは理事長、副理事長1名、事務局長及び事務局次長を合わせて4名で構成され、業務監査の一環として監事が、また顧問税理士やマネージャーらも会議に参加している。

この中では、本人からの自白内容の確認及び、7月14日にヒアリングを行った経理関係者以外の当時の役員をはじめとした関係者へのコンタクトや所轄庁への報告、警察への告訴など、事態を受けた上での具体的な行動や方針が議論されている。

4-2 8月4日にはJANIC事務所において、A本人のヒアリングが再度行われた。このヒアリングには新旧管理グループマネージャーのI、B、C、及び事務局長のE、顧問税理士が参加している。この中でAは改めて自身が着服を行った旨を自白しており、着服金の使途やキャッシュカード持ち出しなどの事実関係が語られている。このヒアリングの際に、着服した255万円の現金は返済を行う旨の誓約書がAと取り交された。

#### 5 外部への不正行為の公表

上述の経緯を経て、2021年9月22日に本件不正経理問題がJANICホームページ上で公表された。公表された情報については以下の通りである。

国際協力NGOセンター. “弊団体の不祥事についてお詫びとご報告” .

JANIC ホームページ. 2021年9月22日.

[https://www.janic.org/blog/2021/09/22/accounting\\_problem/](https://www.janic.org/blog/2021/09/22/accounting_problem/),

(2022年1月23日閲覧)

#### 6 会員等への対応

9月22日のJANICホームページでの公表に合わせ、9月28日には会員団体、関係機関、関係者などを対象にクローズドでの説明会がオンライン上で行われ、110名が参加したことが記録されている。なお、本委員会では説明会には参加しておらず、そこでの議論の内容は本委員会の調査の対象ではないため述べることはない。

#### 7 所轄庁への対応

本件不正行為が発覚した後、JANIC事務局より特定非営利活動法人の所轄庁である東京都生活文化局都民生活部管理法人課NPO法人係へ事態の報告が行われた。また、JANICは認定特定非営利活動法人であり、2021年12月27日が認定の有効

期間であるが、認定の更新を行わないことを決定している。JANIC によるこの決定については、本委員会の調査の対象ではないため、意見を述べることは控える。

#### 8 不正行為発覚前後の対応に関する留意点

以上が、本委員会で確認した不正発覚前後における JANIC の対応である。なお、本委員会では A 退職後に経理担当職員を担っていた F を不正発覚前の対応における重要な関係者であると認識している。そのため、JANIC に対し F へのヒアリング依頼をするよう求めたが、JANIC からは、F 本人より今後連絡や接触を行わないことを退職時に約束したのでできない、との説明を受け、断念した経緯がある。F のヒアリングが実現していれば、重要な証言を得られた可能性があり、本委員会としてはその点が残念であった。

### III JANIC の組織及び管理体制上の問題点

#### 第 1 本委員会の問題認識

以上 I 及び II で認定した事実に基づき、本委員会は今回の不正及びその発覚では主に大きく二つの問題があったと認識する。第一は不正が起きる原因となった組織的要因であり、第二は不正が発見されるまでに時間を要したことへの組織的要因である。

#### 第 2 JANIC の組織体制の問題点

##### 1 事務局の管理体制の問題点

1-1 本件の要因として最も大きな点は、出納から記帳までの経理体制が実質的に経理担当職員 1 名のみで完結する仕組みであったことである。管理グループマネージャーによる月次の残高確認等でチェックをする体制が敷かれていたが、経理処理についてダブルチェック等を行う仕組みにはなっておらず、事実、不正に現金を引き出すことや月次の残高確認後に帳簿の改ざんを行うことが可能な状態であった。加えて、A による横領と直接関連しない不明瞭な口座間資金移動においても、会計処理は相当程度ずさんな状態（不明な預り金等）となっておりそれがそのまま誰からもチェックされることなく、理事会での決算案承認、総会での決算等を通している。

経理体制の中でも特に直接的な要因は、預貯金の通帳を A 以外は誰も見ていなかったということである。監事監査において残高証明の確認までしか行わなかったことはやむを得ないとしても、四半期決算で管理者が通帳の入出金を確認さえしていれば、2016 年 2 月 10 日にカードで 200 万円と 35 万円を引き出し、同月 12 日には外部口座である労組フォーラムからその合計額を入金して穴埋めした不審な事実には、すぐ気付いた（すなわち 2016 年 4 月中旬には見抜けた）はずであった。

また、そもそも経理担当職員以外による入出金の確認が行われていれば、不正行為の防止につながったと思われる。

1-2 印鑑管理や通帳管理については、経理規程等で役割分担を行う体制になっているが、事実上経理担当職員が事務所の耐火金庫内に保管されている印鑑やキャッシュカードなどに触れることが可能な状態であった。A がどのようにしてカードの暗証番号を把握したのか、事実関係がはっきりとしていない点はあるが、結果的に違法な引き出しを許している。

1-3 顧問税理士に関与を依頼しながらも、仕訳の妥当性などをチェックする契約を行っておらず、日々の会計入力に外部のチェックが働く体制が敷かれていなかった。これに関しては、内部のチェックや管理体制が弱いのであれば当然、外部の専門家の関与を強めるべきであった。

A は入職後わずか 8 か月の経験で、JANIC の経理体制の甘さを知り尽くした上で、横領に手をつけたのである。この体制の甘さが、A を横領に至らせた誘因であった。その点では、JANIC の組織体制に瑕疵があったことは否定できない。

## 2 事務局の経理的素養の問題点

管理体制に関連するが、事務局長やマネージャーを含めて事務局職員の経理知識やリテラシーが弱かった点があげられる。管理者を含めた職員が JANIC の経理及び会計内容について十分に理解できておらず、組織的弱点として自覚されていなかったことが、不正が起こったこと並びに不正の発覚を遅らせた原因のひとつである。例えば、全く経理の経験を有しない職員を管理グループマネージャーとして担当させている。経理知識に関して研修等に参加させるなどしているが、フォローアップとして、組織的な資源の投入（例えば、前述でも指摘した顧問税理士の関与の度合いを強めることなど）はなされてこなかった。

また、過去に経理担当職員が入職から一週間程度で退職したこともあり、ヒアリング関係者からは、採用しても当人が思っていた以上に JANIC の経理が大変で退職してしまうといった声も聞かれた。これは、採用時に面接を行うマネジメント側が応募者に対して適切に JANIC の経理の業務内容や体制を伝えられておらず、採用のミスマッチが生まれていたのではないかと推測される。

## 3 国際ボランティア保険事業の問題点

不正な資金移動及び着服の主な口座となった国際ボランティア保険事業は、年間で 5000 万円程度の金額を扱う事業であり、JANIC はそこから年間約 180 万円程度の収益を得ていた。国際ボランティア保険事業の事務内容は、①申し込みに基づいて NGO へ請求、②保険料を回収し領収書を発行、③毎月代理店へ支払いを行う、というものであり、A がこれを担当していた。しかし、①から③を全て A が単独で

行い、それを管理監督する者が不在であった。そもそもこのボランティア保険事業を管理監督するのが誰であるのかが不明であり、業務分課分掌規程にも国際ボランティア保険事業は位置付けられておらず、ヒアリングによっても明確な答えは出なかった。これは年間で 1000 万円単位の金額が動く保険事業の運営としていかにも脆い体制であり、横領という不正を生む温床となったと認められる。

#### 4 JANIC が管理する外部団体口座の問題点

本件の不正問題の背景には JANIC が自身の会計上では取り上げられない、外部の口座を外部団体・ネットワーク等から委託されて保管・管理していたこともあげられる（JANIC が管理していた外部口座については巻末別紙 3 を参照）。労組フォーラムなどの JANIC の帳簿上に表示されないこれらの口座は、外部団体の資産ということもあり、JANIC の監事による監査の対象にはなっていなかった。また、事務局長、管理グループマネージャー、これらの口座の JANIC の事業担当者のいずれも外部団体の口座の管理や確認を行っていなかった。

不正行為当時の監事は、これらの口座があることは認識しており、JANIC の通帳とは分けて保管をすることや、注記での記載や負債科目を用いて JANIC の決算書等にも計上する方が好ましいのではないかと指摘したものの、実践はされなかった。

JANIC が管理するこれら外部団体の口座は、当然 JANIC でなく外部団体の資産である。その口座を用いて不正が行われ、外部団体の資産が不正に移動されていた状況であったことは、これらの口座管理を JANIC に委託していた外部団体の信頼を大きく毀損するものである。外部口座の管理に携わっていたのは経理担当職員だけであり、十分な管理体制がなかったにも関わらず、安易に多数の口座の管理を受け入れてきたことについて、JANIC は猛省すべきである。

#### 5 退職給付引当金の計上及び退職金支払い処理の問題点

不正行為の一環として、退職給付引当金を利用した架空計上もあげられる。JANIC では退職金の支払いのために退職給付引当金の負債科目を計上しているが、内部資料を見る限り、退職給付引当金と退職金用の積み立て預金とを混同している部分も見られる。実務上意味をなしていないばかりか、実際には退職金支払時に一部引当金の取り崩しを行い、新たに退職金の費用計上を行っている場合も見られ（2020 年 3 月の理事会において、監事から退職金支払い時に半額を退職給付引当金で取り崩し、残りの半額を退職金として費用計上している問題を指摘されたことがある）、退職金支払いプロセスそのものがルールに則っていない状態である。これはコンプライアンス違反であり、是正が求められる。

退職給付引当金の毎年の繰入額の計算は、Excel を用いて経理担当職員またはマ



ネージャーが行っていたが、外部はもちろん、事務局長や次長などの内部でのチェックが全くなされていない点も問題である。

Aによる不正は、このような JANIC 内部の経理知識の希薄さ、管理監査体制の不在によって、容易に遂行可能だったと推測される。

## 6 事務局から役員への情報共有・報告の問題点

6-1 JANIC の日常業務は事務局長（常務理事兼務であることが多いが、年度により例外もある）と職員で構成する事務局が執行している。ヒアリング結果によれば、F が経理担当職員に就任以降、役員に対して事務局から経理に関しての問題の共有及び報告がなされていない点があった。他方で、預り金問題に関して F が事務局長へ問題を投げかけているのに、ほぼ毎月行われていた経営企画委員会等で事務局長から 2020 年 3 月まで課題としての提示が全くなされていなかったことは大きな問題である。

また、顧問税理士の契約金額の話し合いの際に「相場が分からない」ので希望額にしなかった経緯があるが、監事に税理士がいるのであるから、役員に対して事務局の日常的な諸問題が共有されていれば、費用についても相談することは可能であったと思われる。事実、顧問税理士の契約金額の低さについては、監事からの指摘も受けている。

6-2 経理に携わる担当者及び管理者間、また顧問税理士との関係悪化があったことで対応が遅れた部分はあるものの、預り金等の問題に関して事務局から役員への情報共有が遅かったことが指摘できる。これは組織の危機管理上も問題であり、事務局長を中心とした JANIC 事務局の本件への対応として問題であったと言わざるを得ない。

## 7 不正行為発覚前後の対応に関する問題点

7-1 本委員会は、ボランティア保険に関する預り金の問題について経理担当職員からの意見が適切に他職員に理解されないまま事務局レベルで問題が留まっていたことが、不正行為そのものとは別に JANIC の大きな問題であると認識する。2020 年 3 月に至り、事務局が理事会に報告して以降も、調査が速やかに進まなかった。これが起こった要因として、前述の通り管理者らの経理的素養の不足、役員への情報共有の遅れ、調査への資源投入の不足などの点があげられる。

7-2 2019 年 5 月に行われたマネージャー会議に提出された経理担当職員からの問題説明の書類では、B などの協力も受け、預り金残高の不一致やそれに伴う会計上の諸問題について一定程度具体的な説明がなされている。もしこれに真摯に耳を傾けていれば、経理担当職員以外の事務局長やマネージャーも 100 万円単位もの預り金に関して、何らかの問題があることは認識できていたはずである。マネージャ

一会議では「精査の時間についても不透明で見積もることができない」と経理担当職員のみで対応することが難しい状況も報告されている。にも関わらず、役員への共有や外部リソースの投入が検討されずに引き続き経理担当職員での調査にとどまった点は、問題の原因究明への熱意や真剣さが感じられないものである。2020年3月の報告に至るまで、事務局からは経理に関する質問を税理士に向けるだけであり、その姿勢は安易であるとの評価を免れない。事務局長以下の管理職が経理問題は組織の根幹に関わるという緊張感を欠落させていたところに、今回の問題の根の深さがある。本委員会は、このマネージャー会議での問題提起に対する効果的なアクションや役員等への情報共有の不在が、JANIC事務局において不正行為の発見を遅らせることになった決定的な原因であったと考える。

7-3 JANICでは2018年9月末をもってAが退職後、預り金について問題があると事務局で認識しながら、精査をすることなく2018年度及び2019年度と二度決算を迎えており、本委員会ではこれも問題であると認識している。(2020年3月の理事会において預り金問題が報告され、2019年度決算(2020年度3月末期)について監事から一部不適切な状態である旨が監事監査報告書に付記され、ようやくその時点になり、JANICが組織としての対応が必要との認識が始まった)。

## 8 理事会について

NPO法人の理事は報酬の有無にかかわらず、法人の運営について善管注意義務を負っている。特にJANICは助成金にかかわる事業を運営し、ボランティア保険から運用益を上げ、外部団体の口座を管理するなど、金銭に関わる業務を多数行っているものであり、その責任は重いと一言しなければならぬ。理事は有償無償にかかわらず、事務局長による業務執行を監督し法人として適切な運営がなされているかに注意を払う義務があり、JANICの理事が本件不正と無関係であったとは言えない。

## 9 不正行為発覚に関する留意点

Aによる横領は、JANICの監査を受けない外部団体の口座の不備をつき、また発見されにくい退職給付引当金を利用し、あえて複雑にする多数回の口座間の資金移動を用いて極めて巧妙に行われている。日々の業務に追われる事務局や無報酬で監査にあたる監事に、これを発見することが困難であった事情は本委員会にもある程度理解はできる。しかし、性善説で組織は運用できず、不正があるかもしれないという前提で確認を行うことは組織運営の常識に属する事柄であり、内部・外部監査制度はそのために存在する。

#### IV 再発防止策及び JANIC への提言

以上を踏まえ、本委員会は次の通り提言する。

##### 第 1 不正を起こさないための防止策及び提言

###### 1 経理体制の基礎からの改善

経理体制に関してはこれまで述べた通り、基礎的な部分から改善が必要であり、当然管理者、他職員及び外部のチェックが行える経理体制を構築しなければならない。具体的には、出納担当者と記帳担当者を分ける、管理者等による経理処理のダブルチェックを行う、その場合、残高のみならず預金通帳の出入の動きもチェックする、顧問税理士による月次の会計処理の確認を依頼する、監事による監査を充実させるなどがあげられる。これら内部及び外部の複数の関係者が関与する管理が行われることで、そもそも不正が行われるリスクが軽減されるとともに、例えば現金残高が合わないなどのトラブルの際に経理担当職員のみならず責任が集中することなく、職員を守ることにもつながる。

本報告書作成の時点で、既に JANIC において多くの改善が行われていた。経理体制はアルバイトによる経理担当職員と外部業者への事務委託を行い、会計入力も双方で行うなど、一人で経理処理が完結しない仕組みへと改善を図っている。顧問税理士の関与も強まり、さらには監事監査も月次に近い形で行われている。

また、外部監査を受けるべきではないかという選択肢も本委員会では検討したが、現在の JANIC の状況に鑑みると、その事務負担を受け入れる余裕もないと思われるため、すぐに必要な優先事項ではないと本委員会では考える。まずは現在の管理グループマネージャー及び経理担当職員が中心となり、経理業務委託先、顧問税理士、監事等の JANIC に近い会計専門の方々の助言をいただきながら、体制を整えることを優先すべきである。

###### 2 事務局の経理リテラシーの向上

事務局職員内での経理知識やリテラシー向上のためには、例えば月次確認を管理グループマネージャーだけで行うのではなく、他の職員が交代で参加するなど、経理の実務内容に関与することも事務局として検討すべきである。

職員に対する経理に関する内部研修や役員等へのコンプライアンス・ガバナンスの研修も行うべきである。研修自体が目的化することは避けるべきであるが、現状では取組みがあまりにも乏しい印象を受ける。

###### 3 事務局の権限の明確化及び分散化

事務局のレベルで発生した今回のような不正を予防するためには、理事会において、現存する経理規程等をはじめとする規程を整理統合し、実態との乖離を解消すべきである。特に、事務局長に権限及び責任が集中しており、実務的に対応が困難

なことも予想されるため、経理の責任者を別途位置付けるべきである。ただし、経理の責任者を別に設けた場合でも、事務局長は顧問税理士や監事らとの打ち合わせ等には同席し経理状況を把握することが望ましい。

#### 4 国際ボランティア保険事業の継続の是非

着服が行われた口座である国際ボランティア保険の事業に関し、本委員会はこれを JANIC が継続することの是非を検討することを求める。JANIC にとって会員ニーズがある事業であり、会員のためにも JANIC が行うべきだという意見は理解できる。他方でボランティア保険は管理が煩雑であり収益に対して費用対効果も高くないとの意見もあり、事業の選択と集中を検討すべきである。また、仮に続けるにあたって、保険料を JANIC が取り扱わず各 NGO が直接代理店へ振り込む体制にすること、あるいは今後どの職員が担当するにしても、上述の通りダブルチェックを行う体制を構築することが前提となる。そしてこのような不正を発生させた JANIC が保険事業を継続しそこから収益を得ることについて、保険を利用している他団体がどのように受け止めるのかについても、十分に考慮すべきである。

#### 5 退職給付引当金の取り扱いの廃止

本委員会は、退職金支払い時に備えて JANIC が自主的に預金を積み立てること自体に異論はない。しかし、現状のように事務局の十分な理解の及ばないままに退職給付引当金の計上を行っていたことが、不正経理に利用された事実に鑑みると、今後も不正常的な経理問題を招く原因にもなりかねないと考える。JANIC 内部でも中小企業退職金共済の利用も検討されているため、本委員会としては引当金の管理の煩雑さなども踏まえ、速やかに中小企業退職金共済を利用することを提言する。実際にこの制度を利用し退職金管理の実務が軽減した法人は多く、JANIC 事務局の負担軽減のためにも検討すべきである。

仮に退職給付引当金の計上を継続するのであれば、社会保険労務士、税理士など外部専門家のチェックを受け、経理担当職員任せにせず、取り扱いを改善すべきである。

#### 6 JANIC 内及び JANIC が管理する外部団体口座の整理

##### (1) 外部団体口座の整理

JANIC の会計上に含まれない外部団体の口座は今回の不正行為の温床であり、できる限り JANIC から管理を他に移すなど整理が必要である。残さざるを得ない口座については、負債科目を用いて JANIC の会計に反映し、JANIC 事務局及び監事等がチェックすべき口座として管理するべきである。

## (2) 内部口座の整理

内部口座については、実質的に稼働していない口座も存在したため、それらを整理することで経理事務や管理自体の負担軽減が行える。

これらの口座については、不正発覚前からも整理を行っており、現在では JANIC の口座として 8 口座を、JANIC が管理する外部団体口座として 2 口座まで整理が進んでいる。今後さらに JANIC では解約・整理する作業を迅速に行うことを予定していると本委員会では確認している。

## (3) 内部口座・外部団体口座間での立替の禁止

不正が行われた当時、JANIC と一部の JANIC が管理する外部団体口座で立替が発生することが頻発していた（JANIC の口座から先に立て替えて支払い、後に外部口座から精算するなど）。こうした資金移動が不正を行える環境を生み出していたことは、本報告書でも述べた通り明らかである。

今後、JANIC が管理をしなければならない外部口座が解消するまでの間、立替等を行わない、やむを得ず行った場合は管理者に報告の上、月内に精算をするなど、JANIC との債権債務が不透明にならないよう、徹底して注意すべきである。

## 第 2 結び

国際協力活動を行う NGO の活動の資金源は、個人や法人等からの寄付や助成等の支援性の資金、また外務省や国際協力機構等からの補助金や委託等の公的な資金が多くを占める。自主事業等で資金源を得ている団体も多くあるが、国際協力活動を行う NGO 全体で見れば上記の性格の資金に依拠する割合は大きい。国際協力活動を行う NGO を束ねる役割を果たす JANIC は、組織のアカウンタビリティはもちろんのこと、支援者等からの資金を預かるに相応しい経理管理体制を持つことが必要である。

また、会員 NGO 団体が JANIC に支払う会費には、やはり会員団体の支援者から寄付等されている資金が含まれているのであり、年間 1000 万円ほどの JANIC の会費収入は個々の NGO の活動を支援される方々の資金を、間接的に預かっているとも言える。

既に JANIC は様々な組織体制の改善に取り組んでいるが、これまで国内の国際協力 NGO を牽引してきた組織であるからこそ、他団体の範となれるよう、今回の不正問題を契機に関係者一丸となり、基礎的な部分からさらなる改革に取り組むことを本委員会は期待する。

冒頭で述べた通り、本報告書は関係者（A 本人及び当人の管理者）に対する法律上の処分を提言することを目的としておらず、その内容は JANIC の理事会において自律的な判断がなされるべきであると考えている。

最後に、本委員会は短期間に集中したヒアリング、内部記録の閲覧等を行わざるを得なかったが、JANIC の前・現職員、理事監事らはいずれも調査に協力してくださり、本委員会が求めた資料もすべて迅速に提出されたことに感謝の意を表したい。

今回の経験事例は、多くの NGO にとっても経理体制に関する貴重な反面教師となるであろう。それぞれの NGO の経理体制の今後の改善にもつながっていくことも期待したい。

(以 上)