

## 類型2) スポーツ団体の会議体運営に問題がある場合 ～内部対立、役員改選、会議体不開催問題

### <事例>

あるスポーツ団体は、理事の改選時期を迎えています。理事の改選に当たっては、以前から派閥間の対立もあり、様々な意見が出てしまっています。このような機会に、ガバナンスの整備されたスポーツ団体を目指すには、どのような点を考慮して理事を選べば良いでしょうか。

### ◆ 対応のポイント

ガバナンスを整備し社会から信頼されるスポーツ団体となるためには、理事が、そのスポーツ団体内外の多様な意見を踏まえ、専門的・客観的な見地からの検討を経て、意思決定を行うことが必要です。さらに、理事会や監事が、業務が適切に行われているかをチェックすることも必要です。そこで、理事の選任においては、このような多様性・専門性やチェック機能を考慮した任用基準を作成し、それに沿った任用を行うことが必須です。

なお、選任手続に当たって、一般法人法や公益認定法に定められている内容に違反することは許されず、法令に従った選任を行う必要があることはいうまでもありません。

法令に違反した会議体運営がなされた場合は、当該会議体での決議等及びこれに伴ってなされた取引や組織の決定が無効になるおそれがあります。また法令違反とまではいかなくとも、理事の選任で争いが生じたり、理事会や監事のチェック機能が十分に働かない場合は、スポーツ団体の意思決定が停止したり歪められたりするなど、当該スポーツ団体にとって最適な運営ができなくなります。このような事態は、スポーツ団体の存続や社会的評価(これは当該スポーツの存続や評価にも繋がります)に大きな悪影響を与えるため、会議体が適法かつ適切に運営されていることは、スポーツ団体にとって非常に重要です。

## ◆ コンプライアンス強化のための実践案

### (1) 理事会の役割にふさわしい人材の任用

スポーツ団体には、社会からの注目度に応じて、選手、ファン、メディア、地域社会、スポンサー等多くのステークホルダー(利害関係者)がいます。スポーツ団体の運営にはこのような複雑で多様なステークホルダー(利害関係者)への配慮が必要となります。スポーツ団体が社会からの信頼を得るには、このような多くのステークホルダー(利害関係者)を含む社会の多様な意見を踏まえ、バランスのとれた団体運営を行うことが重要です。

そのためには、スポーツ団体の理事構成も多様であることが求められるので、次のような観点から理事の任用を考える必要があります、これらを踏まえた任用基準を定めることも有用です。定めた任用基準については、書面に残して、常にこれを振り返るようにします。

一定の価値観の意見のみに基づくスポーツ団体の運営は、当該団体自身の信頼はもちろんのこと、当該団体のスポーツに対する社会からの信頼を低下させます。スポーツ団体については、スポーツ団体自身の社会的信頼が当該スポーツの信頼につながり、ひいては当該スポーツの人気につながることから、理事の任用に多様性を持たせることは、非常に重要です。

#### ① スポーツ団体内における多様性 ～年齢、性別等

選手・元選手を中心とするそのスポーツ団体内部の人材から選ばれる理事については、年齢構成、性別、経歴、種目の違い、出身母体等が偏らないようにすることが重要です。スポーツ団体内部には、このような要素が異なる選手・元選手が幅広く存在しますので、これらの一部のみを代表する理事構成では、その他の意見を十分に踏まえることができない可能性があります。また、このような年齢や性別等の多様性については、近年、社会的な要請が特に強くなっている要素でもあります。

そこで、上記の点を考慮してバランス良く理事を任用することで、スポーツ団体内部の多様な意見を踏まえた意思決定や業務執行のチェックを行うことができるようになるとともに社会への信頼も得ることができるようになります。

#### ② スポーツ団体外の専門性・客観性の確保

また、理事全員がスポーツ団体内から任用されると、当該団体の常識や慣行、さらには団

体内の人間関係への配慮から、客観的に見るとバランスを欠く意思決定や業務執行が行われる可能性があります。このような意思決定の仕方は、スポーツ団体内では慣行化していることから不適切さに気づきにくい一方で、社会的には特に批判の対象になりやすい事項でもあります。そこで、このような事態を避けるため、スポーツ団体外の関係者(ファン、メディア、地域社会、スポンサー等)を代表する人材の任用も検討すべきでしょう。

特に、スポーツ団体の運営で、経営・法務・財務等の専門的・客観的な視点が必要になります。そこで、有識者(弁護士、税理士、会社役員等、できれば複数名)を理事として任用することも考慮すべきです。有識者が、それぞれの専門的知見に基づいて意思決定に参加し、専門的・客観的な視点から業務執行をチェックすることにより、スポーツ団体の運営の適正を確保し、社会からの信頼に応えることができるようになります。

### ③ 任期制限その他理事の固定化を防止する措置

特に、理事が固定化すると、自然と支配力を有してしまい、独善化するおそれがあるため、任期を設け、定期的に新陳代謝を図る必要があります。

また、スポーツ団体は、各スポーツを統括する組織であり、そのスポーツがなくなってしまうと存続し続けなければなりません。そのためには、スポーツ団体の運営を将来託すことのできる人材を育成し、地位を与え、経験を積ませていく必要があります。

そこで、理事の固定化及び独善化を避け、将来の人材を育成するための制度を設けることが重要です。具体的には、一般法人法に定められる任期制限のほか、再任制限制度や定年制度を設けることが考えられます。

## (2) 理事会の適切な運営

人材の任用ができれば、その後は適切な運営ができる体制を整備しましょう。理事会が形式的なものとならないよう、開催の頻度や事前の準備の仕方などを定め、理事会が有意義な場となるようにします。なお、前述のとおり、理事の多様性等も重要ですが、理事が多すぎる場合は、理事会の日程が合わない、十分な議論ができないなど、理事会の意思決定に支障をきたすという事態も生じ得ます。理事の人数等にも注意して、適切な規模の理事会となるようにしましょう。

もちろん、理事会で議論された内容や決定された内容が確認できるよう、議事録を作成することも重要です。決議事項によっては、理事会での決議が必須とされている事項もあることから、議事録は必ず作成しましょう。

### **(3) 広報 ～社会からの信頼獲得**

スポーツ団体については、新たな理事を任用したときや、任用基準を定めたときには、それをウェブサイト等で開示しましょう。このような情報を社会に発信することで、スポーツ団体及び当該スポーツをアピールできるとともに、より社会からの信頼を得ることができます。このような機会は、スポーツ団体及び当該スポーツを社会に認知させるための良い機会であるといえます。また、社会状況の変化に対応するために、理事の任用基準についても定期的に検証し、必要に応じて改定することも有用でしょう。

### **(4) 理事会の役割を全うするために ～スポーツ団体内の情報共有**

理事会が、社会からの信頼を得られるような意思決定を行い、業務執行を適切にチェックするためには、スポーツ団体内の情報を十分に把握していることが不可欠です。そのため、専務理事や事務局長等、特定の地位に情報が集中している場合には、理事間や事務局との間の連絡を密にし、理事全員が情報を共有できるような風通しの良い体制を整える必要があります。また、スポーツ団体の業務執行について定期的に報告を受ける等の機会も必要でしょう。

一般法人法においては、理事は3か月に1回以上業務執行の状況を理事会に報告することになっていますが(一般法人法92条2項)、さらなる理事会を開催することは、一般法人法上も否定されていません。月1回理事会を開催しているスポーツ団体も複数存在することから、むしろ積極的に開催すべきであるとも考えられます。

### **(5) コンプライアンス教育 ～一般法人法、公益認定法の十分な理解**

スポーツ団体において、理事会は、当該団体の業務についての意思決定を行うだけでなく、その意思決定に基づいて当該団体の業務が適切に行われているかをチェックするという重要な役割を担っています。そこで、このような重要な役割を果たすのにふさわしい構成の理事会にするため、一般法人法や公益認定法を十分に理解した理事、監事を選任する必要があります。

内閣府は、「公益法人の各機関の役割と責任」<sup>20</sup>を公開し、社員総会、評議員会と理事会、理事、監事等の役割と責任について詳しく解説しています。

<sup>20</sup> [https://www.koeki-info.go.jp/pictis\\_portal/other/pdf/20140715\\_kakukikan.pdf](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20140715_kakukikan.pdf)

## ◆ (参考) 処分基準(スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドラ

### イン 別紙6 モデル処分基準<sup>21)</sup>

#### Ⅲ 法令等に反する会議体運営

##### 【標準例】

スポーツ団体において、法令上必要とされている社員総会が数年間開催されていなかった。また、当該スポーツ団体においては、スポーツ団体の規程で理事会決議事項とされている事項について、理事会決議なく実施されていた。

- (1) 法令等に反する会議体運営に関し、主体的に関与せず、これを是正しなかったにすぎない場合には、けん責又は減俸とする。
- (2) 法令等に反する会議体運営に主体的に関与した場合には、降格又は懲戒免職とする。
- (3) 法令等に反する会議体運営に主体的に関与し、自己の利益を図った場合には、懲戒免職とする。

##### 【参考文献】

- ・日本スポーツ仲裁機構「ガバナンスガイドブック」<sup>22)</sup>
- ・内閣府「公益法人の各機関の役割と責任」<sup>23)</sup>
- ・文部科学省 平成 23 年度委託調査 スポーツ政策調査研究(ガバナンスに関する調査研究)第6章「非営利団体におけるガバナンスの仕組み」<sup>24)</sup>

<sup>21)</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_12.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_12.pdf)

<sup>22)</sup> <http://www.jsaa.jp/guide/governance/governance.pdf>

<sup>23)</sup> [https://www.koeki-info.go.jp/pictis\\_portal/other/pdf/20140715\\_kakukikan.pdf](https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20140715_kakukikan.pdf)

<sup>24)</sup> [http://www.mext.go.jp/component/a\\_menu/sports/detail/\\_icsFiles/fieldfile/2012/05/16/1319876\\_7.pdf](http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/fieldfile/2012/05/16/1319876_7.pdf)

## ◆ スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン参照部分

- ・ 37 ページ 「1 コンプライアンス強化全般に関するガイドライン (2) 法令遵守」<sup>25</sup>
- ・ 41 ページ 「1 コンプライアンス強化全般に関するガイドライン (4) NF 組織運営におけるフェアプレーガイドラインの遵守」<sup>26</sup>
- ・ 109 ページ 「2 コンプライアンス強化のための組織基盤整備に関するガイドライン (2) 司法機関(懲罰制度、紛争解決制度)の構築 ③内部通報制度、相談制度の構築」<sup>27</sup>
- ・ 129 ページ 「3 コンプライアンス強化のための教育に関するガイドライン (1) スポーツ団体役員向け[組織マネジメント]のコンプライアンス教育の実施」<sup>28</sup>

## ◆ NF 組織運営におけるフェアプレーガイドライン参照部分

- ・ 48 ページ 「1 NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン(2) 法令遵守」<sup>29</sup>
- ・ 60 ページ 「2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン」<sup>30</sup> 特に、(2) 会議体の構成の適正(65 ページ)、(4) 会議体における監督(85 ページ)

---

<sup>25</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_04.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_04.pdf)

<sup>26</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_04.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_04.pdf)

<sup>27</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_05.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_05.pdf)

<sup>28</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017\\_02\\_06.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/compliancereport2017_02_06.pdf)

<sup>29</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_04.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_04.pdf)

<sup>30</sup> [http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014\\_02\\_05.pdf](http://www.jsaa.jp/ws/goverreport2014_02_05.pdf)