

2 NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

続いて、NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドラインの解説に移ります。

NF の会議体運営は、社員総会、評議員会、理事会等、NF の重要な意思決定が行われる、NF 運営の全ての源泉であり、この場面が不安定になること、例えば、理事間でのトラブル等が発生することが起ると、NF 運営の土台が全て崩れることとなります。この NF 運営の土台なくして、安定した競技力の向上、スポーツの普及・振興を実現することはできません。社員総会、評議員会、理事会等の会議体が安定かつ適正に運営され、競技力の向上、スポーツの普及・振興のための方針が明確に、かつ、はっきりと定められることが重要です。

スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成するよう努めるものとする。」と定められており、NF は、「事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成」しなければなりません。

この基準は、NF の会議体にて決定されます。この会議体の権限と責任の所在を明確化することで、会議体運営の公正さを確保し、作成される基準の内容及び公正さが担保されることで、NF が選手や構成員、ファン層を含むステークホルダー(利害関係者)の納得を得られることとなります。

まずは、NF の会議体運営に関するフェアプレーガイドラインから解説を始めます。

(1) 会議体の権限分配(1 項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 会議体の権限事項、社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の権限分配が明確に規定され、それぞれ実施されていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由 ～独断的運営への対処と効率的運営

NFにおける権限を適切に配分し、抑制と均衡を図ることはNFの効率的運営のための基本であり、また、一部の者による独断的運営の弊害を防ぐ意味があります。NFにおいては、一部の特に強力な権限をもった元有力選手や大きな資金を拠出する支援者等によりNF運営が独占され、不祥事の温床になるという例がよくあるので、この視点は特に重要です。

このような独断的な運営は、スポーツの普及・振興、競技力の向上に向けたNF運営の柔軟性を失わせ、多くの停滞を生むことになるため、継続的な発展のためには、適切な権限の分配が必要となります。

また、権限分配を明確にすることは、権限の所在を明確にするだけでなく、責任の所在を明確にすることにも意義があります。このことは、NF運営の効率化を進める上でも有効です。

◆ ポイント ～明確な権限分配とは？

① 一般法人法の規定

一般社団法人のうち、理事会を設置している一般社団法人、及び公益社団法人の業務の執行の決定は、基本的には理事会に委ねられています。

しかし、理事会を設置している一般社団法人、及び公益社団法人であっても、①一般法人法において社員総会の決議を要すると定められる事項及び②その旨が定款で定められた事項については、理事会で決議をしたとしても法的な効力を有しません。さらに、一般法人法において社員総会の決議を要すると規定する事項を、社員総会以外の機関が決定することができるのと定款その他の規則で定めたとしても、そのような規定は無効とされます(一般法人法第 35 条第 4 項)。

一般(公益)財団法人においては、評議員会は、一般法人法に規定する事項及び定款で定めた事項に限り、決議をすることができます。そのため、一般(公益)財団法人において、一般法人法において定められた事項以外に、評議員会の決議事項を定める場合は、定款で権限事項を規定しておく必要があります。

他方で、一般法人法において評議員会の決議を必要とすると規定されている事項について、評議員会以外の機関が決定することができることを定款その他の規則で定めたとしても、そのような規定は無効とされます(一般法人法第 178 条第 3 項)³⁷。

そして、一般法人法、公益認定法上、一般(公益)財団法人、公益社団法人では、理事会は必ず設置されなければならない機関とされており(公益認定法第 5 条第 14 号ハ)、理事会は、法令・定款により、社員総会・評議員会の決議事項とされた事項を除き(一般法人法第 35 条第 2 項、第 178 条第 2 項)、法人の業務執行全てにつき決定する権限を有する機関です(一般法人法第 90 条第 1 項、第 197 条)³⁸。

理事会の構成員である理事は、法人の業務執行の意思決定について、議決権を有しています(一般法人法第 95 条第 1 項、第 197 条)。

³⁷ この点、公益認定等委員会は、公益財団法人日本アイスホッケー連盟に対する勧告において、同連盟の定款細則等の規定が、役員推薦委員会からの推薦以外に評議員会への提案を認めないものであるとすれば、一般法人法に基づく評議員会の議決権を違法に制約するものであり、認められないと述べています。

https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20131119_kankoku.pdf#search=%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%AA%8D%E5%AE%9A%E7%AD%89%E5%A7%94%E5%93%A1%E4%BC%9A+%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%82%A2%E3%82%A4%E3%82%B9%E3%83%9B%E3%83%83%E3%82%B1%E3%83%BC%E9%80%A3%E7%9B%9F+11%E6%9C%88%EF%BC%91%EF%BC%99%E6%97%A5

³⁸ 「公益法人の各機関の役割と責任」9 頁 http://www.otpea.or.jp/data/20131021_kakukikan.pdf

② NFによる自由な権限分配

前述の法制度上の制限はあるものの、NFは、さらに、公益法人、一般法人を問わず、法律上の機関ではない任意機関(部門会議や、総務委員会、法規委員会、広報委員会等様々な名称の委員会)を自由に設けることができます。

そして、どのように社員総会、評議員会と理事会、各種委員会の権限分配を行うかは、NFの裁量に委ねられていることから、この権限分配をいかに行うかがポイントになります。定款や基本規程において、これらの会議体の権限分配、優劣関係を定めることが望ましいでしょう³⁹。

さらに、各理事や委員長の役割と責任がどのような内容なのかは、明確に設定すべきであり、その範囲において、各理事や委員長がその役割と責任を果たせるようにすべきでしょう。会長、副会長、専務理事、常務理事、その他の理事、委員長等の役割があり、それぞれの役割毎に業務分野と具体的な業務範囲等を記載した一覧を作成することが望ましいです。

この点、前述の一部の者の独断的運営への対処という観点からは、一部の者による権限の独占を防止し、権限の分配を進めることが重要になり、また、NFの理事が理事会レベルで監督権限を発揮することも重要になります。

例えば、常務理事会等を任意機関として設置し、法人の運営を行う場合には、設置根拠、権限等を定款又は設置規則で明確にし、過度の権限集中を是正することや、ここでのNF運営内容を理事会に報告させ、監督を行うことが必要でしょう。

一方で、前述のNF運営の効率化という観点からは、理事会等に全ての運営の意思決定が集中し、NF運営の効率が妨げられることのないよう、さらに下位の委員会に多くの権限を分配することが重要になるでしょう。NFは、都道府県の代表者が社員、評議員や理事を務めている場合もあり、物理的にまた費用的に社員総会、評議員会や理事会の開催が難しい場合もあるため、現実的な社員総会、評議員会や理事会運営を行う必要があることも考慮すれば、社員総会、評議員会、理事会に全ての権限を集中させることは危険です。

ただし、各種委員会等に権限を委ねてしまうと、各種委員会の意思決定につき、最終的に責任を持つ理事がいない、あるいはいたとしても名前だけで十分な監督が働かない、という事態も考えられます。

そこで、法律上は最終的には理事が責任を持つことにはなりますが、その旨を明確にしておく必要もあるでしょう。

³⁹ 一般法人及び公益法人の定款の定めについては、内閣府が、モデル定款を公表しています。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、定款において、評議員会と理事会の権限を明確に定めた上で、評議員会規程、理事会規程を定め、それぞれの会議体の運営を行っています⁴⁰。
- 公益社団法人日本カヌー連盟は、社員総会規程⁴¹と理事会規程⁴²を設け、いずれの会議体において決議する事項かを明確に権限分配しています。
- 公益財団法人日本テニス協会は、法律上必要とされる理事会を年 4 回開催するのとは別に、31 の委員会を設けています⁴³が、委員会を束ねる 4 つの本部との本部長会議と常務理事会を月 1 回開催し、効果的かつ機動性のある NF 運営が行われています。
- 公益財団法人日本卓球協会は、各理事が各委員会の担当理事として NF 運営を行っています(卓球ハンドブック⁴⁴)。

⁴⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/teikan.pdf>

⁴¹ <http://www.canoe.or.jp/union/07.pdf>

⁴² <http://www.canoe.or.jp/union/08.pdf>

⁴³ 日本テニス協会組織図 http://www.jta-tennis.or.jp/JTA/about_jta/organizationfigure.html

⁴⁴ <http://www.jtta.or.jp/handbook/semoniin.html>

(2) 会議体の構成の適正(4項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 広くステークホルダー(利害関係者)の意見を反映するよう、会議体の構成員の分布が配慮され、選出されていること(多様性)</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

NFにおいては、スポーツの公益性性格や、NFの選手、指導者や審判等のNF構成員以外のステークホルダー(利害関係者)が多いため、その意思決定における社会的影響力は極めて大きいといえます。このようにNFは公共性を有する団体であることから、社員、評議員、理事等、会議体の構成員の構成は、広くステークホルダー(利害関係者)の多様な意見が反映されるようにすべきでしょう。その構成に偏りがあると公平で適切なNF運営が期待できない場合があり、たとえ適切に業務を行っていても外部から偏ったNF運営をしているのではないかとの疑念を抱かれかねません。特にNFにおいては、大学、チーム、地域等の出身派閥によって大勢を占めてしまう傾向にあります。

また、特定の構成員のみによるNF運営は、固定化を生む傾向がありますが、むしろ多様な意見が出る方が、より合理的かつバランスの取れたNF運営につながります。EUガバナンス原則第8章でも同様の規定が存在しますが、現在の組織運営においてダイバーシティ(多様性)が求められるのがグローバルスタンダードとなっているのは、このような観点が重視されているからと考えられています。

そこで、このような際に、どのような施策を採るかが重要になります。

◆ ポイント

① 多様な意見の反映とは？

社員、評議員や理事等、会議体の構成員の構成については、一般法人法や公益認定法の趣旨を踏まえた上で、性別、年齢構成、経歴、競技・種目や出身母体等、多様な意見を反映できるような規定を設けることが考えられます。例えば、選手枠、女性枠、年齢枠、地域枠、関連団体枠等がこれに当たります。

既にこのような枠を設け、多様な意見を求めている NF もありますが、設けていない NF は、あえて積極的にこのような外部者枠を設けることが望ましいでしょう。なお、この外部者枠については、全く競技と関係のない者という意味ではなく、競技経験者であるものの、NF 運営に直接的に関わっていない者が考えられます。

特に、社員総会や評議員会ではなく、理事会において、このような多様な意見を反映できるような設計をされている団体は、このような多様な意見が NF 運営にダイレクトに伝わるため、先進的な取組を行っている NF といえるでしょう。

② アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念の実現

日本の近年の NF におけるガバナンスを巡るトラブルの中には、暴力、パワハラ、セクハラ問題等、スポーツを行う個人の尊厳が踏みにじられるトラブルが後を絶ちません。また、NF が分裂したり、国際団体(IF)との関係から資格停止の可能性が生まれる等、スポーツを行うアスリートが国際大会に出場することが危ぶまれる事例も出ています。このような事例は、スポーツ基本法が定めるスポーツ団体の義務である「スポーツを行う者の権利利益の保護」がなされていない事例であり、このための、アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念を実現することが非常に重要です。

近年は、アスリート委員会を設置する NF も増えてきており、NF の理事会に参加を認める NF や、さらには、理事会での議決権を与えている NF もあります。アスリートファースト(プレイヤーズファースト)の理念を実現する上でこのようなアスリートの意見を NF 運営に直接反映することは非常に重要です。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会では、現在評議員が都道府県協会の代表 47 名で構成されていますが、平成 26 年 3 月、これに選手会、OB 会、女性、審判らの代表も加えるように規約を改定する方針であることを会長が示しています。このような評議員選任に関する具体的な配分も含めた規程を定款若しくは評議員選任に関する規程として整備することが考えられます。
- 公益財団法人全日本柔道連盟は、評議員について、地域代表の評議員を減らし、代わって学識経験者枠 10 枠、女性枠 3 枠を加えています。また、理事会について、いずれの理事が、同連盟の定める指名枠、地域枠、関連団体枠のいずれを母体とする理事であるのかを公開しています⁴⁵。また、平成 25 年 8 月 1 日に、アスリート委員会を新設し、委員長が理事に推薦される仕組みになっています⁴⁶。
- 公益社団法人日本カーリング協会は、運営規則において、理事の選出区分内訳として、全国の各ブロックの代表者各ブロック 1 名、専門委員会の長 5 名と内訳を定めています⁴⁷。
- 公益財団法人日本水泳連盟の理事会は、水泳競技の、競泳、飛込、水球、シンクロナイズドスイミング、オープンウォータースイミング及び日本泳法という 6 つの種目に関し、それぞれ 1 名の理事を選任し、NF 内の幅広い意見が理事会に反映されるよう工夫をしています⁴⁸。

⁴⁵ <http://www.judo.or.jp/aboutus/yakuin>

⁴⁶ <http://www.judo.or.jp/aboutus/athlete>

⁴⁷ <http://www.curling.or.jp/ass/uneikisoku.htm>

⁴⁸ <http://www.swim.or.jp/about/officer.php>

- | |
|---|
| □ b 会議体の構成員に、会社役員、弁護士、会計士や学識経験者等、外部の有識者が選出されていること |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

現代の NF 運営は多岐にわたり、かつ非常に専門的な分野が存在します。これらの分野が存在することにかんがみると競技経験者だけで NF を運営することは難しいことから必ずしも適切ではなく、むしろ組織運営やコンプライアンス、ガバナンス等に詳しい外部者を入れることは有用です。

平成 26 年 3 月に改定された日本オリンピック委員会加盟団体規程第 7 条(2)には「組織運営に適切な資質を備えた人物、外部の有識者等の登用に努めること」との規定が存在しますが、これはこのような現代の NF 運営を巡る状況が反映された条項です。

◆ ポイント

具体的には、NF 運営の中心となる理事会において、それぞれ一定数理事に選出することを理事選任に関する規程等で規定することが考えられます。

この点、専門家といっても様々な専門分野があり、NF にとって必要な専門性を有する外部有識者の登用が必要でしょう。NF 運営そのものの専門性が必要であれば、上場企業の会社経営者や会社経営に携わるコンサルタント等の専門家が有効でしょうし、法律及びガバナンス・コンプライアンスの専門性が必要であれば、弁護士や公認会計士が有効となると考えられます。さらに、学術的観点が必要であれば、これらの専門性を持った学識経験者が望ましいでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本サッカー協会は、理事に、弁護士や学識経験者を選任しています。
- 公益社団法人日本カーリング協会は、運営規則において、理事の選出区分内訳として、学識経験者枠を6名以上10名以内と定め、実際に10名の学識経験者枠理事を選任しています⁴⁹。

⁴⁹ <http://www.curling.or.jp/ass/uneikisoku.htm>

- c 会議体の構成員等の任用基準、選任手続が明確かつ透明な規程になっており、当該規程に従い任用が実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

現代の NF は、非常に多くのステークホルダー(利害関係者)に影響を及ぼす、極めて公共性の高い組織であり、特に、その運営を行う理事の選任は、重大な関心事となっています。ある意味で、そのスポーツの未来を誰に託すかという問題であり、その任用基準、選任手続は明確にしておく必要があります。

なお、社員総会又は評議員会の理事の選任権限は、定款をもってしても奪うことができないため(一般法人法第 35 条第 4 項、第 178 条第 3 項)、社員総会又は評議員会以外の機関がその決定を覆すこととなるような定款、規程の定めを設けることはできません(内閣府公益認定等委員会「移行認定又は移行認可の申請に当たって定款の変更の案を作成するに際し特に留意すべき事項について」⁵⁰)。

◆ ポイント ～任用基準、選任基準とは

日本体育協会倫理に関するガイドライン「Ⅲ. 各種大会における代表競技選手・役員の選考などに関する事項」においては、「選考基準を明確に定め、選考結果に疑念を抱かせることのないよう公平かつ透明性のある選考を行うこと。また、選考結果に対して質問や抗議があった場合は、速やかに対応するとともに、相手に理解されるよう明快な説明に努めるなど、適切に処理するものとする。」と明記されています⁵¹。

そして、基準だけあっても実態と異なれば意味がないことはいまでもないので、基準通り実施されているか、実態が基準と乖離していないか実施方法又は基準について常に把握し、必要に応じて見直しをする必要もあります。

⁵⁰ https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/common/index.do?contentsKind=120&gyouseiNo=00&contentsNo=00201&syousaiUp=1&procNo=contentsdisp&renNo=1&contentsType=02&houjinSerNo=&oshiraseNo=&bunNo=1120009286&meiNo=1120007691&seiriNo=undefined&edaNo=undefined&iinkaiNo=undefined&topFlg=0

⁵¹ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、「評議員及び役員選任規則」を定め、評議員候補者、理事候補者、監事候補者の推薦手続が定められています⁵²。
- 公益財団法人日本アイスホッケー連盟の定款施行細則第 17 条に基づく役員推薦委員会の規程が、役員推薦委員会からの推薦以外に評議員会への提案を認めないという趣旨で定められたものであるとすれば、一般法人法第 178 条第 3 項で定められた評議員会の議決権を制約するものとして、法に反し無効であることが、公益認定等委員会の同連盟に対する勧告の中で指摘されています⁵³。

⁵² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation005.pdf>

⁵³ https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20131119_kankoku.pdf

- d 理事等の任期制限等に関する規程が設けられ、当該規程に従い実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

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、NF 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らないよう、NF は存続し続けなければなりません。そのためには、NF の運営を将来託すことのできる将来の人材を育成し、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。

なお、後任に置ける人材がないので定年を延長する、任期を延長するなどという事例もしばしばあるようですが、後任に置ける人材を育成できなかったこと自体が継続的な組織運営としては問題であり、将来の人材育成の必要性を意識しなければなりません。

◆ ポイント

① 任期制限

理事の任期は、一般法人法上、選任後 2 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員総会又は定時評議員会の終結の時までとされています(ただし、定款によって(一般社団法人にあっては、定款又は社員総会の決議によって)その任期を短縮することができます。)

監事の任期は、一般法人法上、選任後 4 年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員総会又は定時評議員会の終結の時までとされています(ただし、定款によって、上記の「4 年」を「2 年」とすることを限度として、短縮することができます。)

そこで、まずは、このような法律の定めに従って、理事、監事の任期を明確にする必要があります。

② 再任制限、定年制度

続いて、実態としては、任期を定めていたとしても、再任を繰り返すことによって長期にわたり在任しているケースも存在します。

このような場合、再選回数を〇回等と制限して合計で〇年しか理事になることができないという再任制限を設けることや、定年制度を設けることが考えられます。

先人の経験を生かす方法は、必ずしも理事に就任することに限られるわけではなく、顧問、アドバイザー等といった、それ以外の肩書・立場から NF に関与し、NF 運営をサポートすることも考えられますので、新しい人材を理事としての地位に就け、経験を積ませることも重要でしょう。

そして、これらの規程は理事の任期等に関する基本的かつ重要なものですので、定款で規定され、これに基づき実施することが必要でしょう。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、「評議員及び役員選任規則」第 5 条第 1 項において、「理事及び監事は、選任時において、その年齢が 70 歳(以下「制限年齢」という。)未満でなければならない。」と定められ、また、同第 6 条においては、「…加盟競技団体及び加盟都道府県体協等が推薦した理事候補者が制限年齢を超えているときは、その者は、評議員会における理事選任に当たって、理事候補者となる資格を有しない。」と定年制及び役員資格要件が定められています⁵⁴。
- 公益財団法人日本アイスホッケー連盟は、定款第 28 条において、「役員は就任時において、その年齢が 70 歳未満でなければならない。任期中に満 70 歳を迎えたものは、その任期中は、役員として在任するものとする。」と規定しています⁵⁵。
- 公益財団法人日本バスケットボール協会は、基本規程第 31 条において、「会長を除く役員は、就任時において、その年齢が 70 歳未満でなければならない。なお、会長を除く役員が任期の途中において 70 歳の満年齢を迎えた場合は、その役員は任期が満了するまで役員として在任することとする。」と規定しています⁵⁶。

⁵⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation005.pdf>

⁵⁵ http://www.jihf.or.jp/image_data/RULE/2_1.pdf

⁵⁶ <http://www.japanbasketball.jp/wp-content/uploads/2014/08/rule1.pdf>

(3) 会議体の手続の適正(4項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の会議体の運営手続が法令、定款、細則等の規程に定められ、当該規程に従って行われていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

NF の理事は、理事会の構成員として、NF 業務上の意思決定に参画し、代表理事等その他の理事の業務執行を監視する役割を担い、法令、定款、NF の決議を遵守し、NF のために忠実に職務を行う義務を課せられています(一般法人法第 64 条、第 172 条第 1 項、民法第 644 条、一般法人法第 83 条、第 198 条)。そのため、このような義務に違反した場合には、損害賠償責任を負うことさえあります(一般法人法第 111 条、第 198 条)。

このような理事の業務執行の場である、理事会等の会議体の運営手続が法令等に従って定められるべきことはいうまでもありません。

また、会議体の運営が規程等に従ってなされていないければ規程の意味がないことから、規程と実際の運営が実際に合致しているかについてもチェックする必要があります。

◆ ポイント ～会議体運営のルール

例えば、理事会の基本的運営手続は定款に、細目的な運営手続は理事会規程に記載するのが一般的です。委員会については委員会運営規程等の規程を整備することが望ましいでしょう。

これらの運営手続については、一般の営利企業における規程等が参考になるので外部理事や外部専門家にこのような規程の記載について相談すると良いでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本セーリング連盟は、理事会、常任委員会、専門委員会を効率良く運営するために、「会議運営ガイドンス」を設けています⁵⁷。
- 公益財団法人日本卓球連盟は、専門委員会組織規程を設け、各委員会の運営手続を具体的に定めています⁵⁸。
- 公益財団法人日本セーリング連盟は、評議員会の運営について、評議員会運営ガイドンス⁵⁹を作成し、出席評議員数の過半数を持って議決を行う事項、現評議員数の3分の2を持って特別決議を行う事項を明示することで、議決事項、議案ごとの議決要件を明確に規定しています。

⁵⁷ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/57520ec1bb71956264644f58891f03b8.pdf>

⁵⁸ <http://www.jtta.or.jp/handbook/kitei/kitei.pdf>

⁵⁹ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/b7641c20baa8a316a3ffc31fa50c220d.pdf>

- b 理事がNFの運営状況を把握できるよう、最低3か月に1回程度理事会が開かれていること

【解説】

◆ 求められる理由

一般法人法上、代表理事、業務執行理事は、原則として、3か月に1回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければなりません(一般法人法第91条第2項、第197条)。この「報告」は、理事会に出席しての報告とされているので、一般法人及び公益法人は、原則として、3か月に1回以上、理事会を開催しなければなりません。

NF運営状況が定期的に確認できるのは、一般法人法の設計上、理事にとっては基本的には理事会しかありません。また、内部理事であっても自己が担当する業務以外については知り得ない場合も多いです。理事会で定期的な情報が共有されない場合、特定の業務において問題が見過ごされる可能性もあり、トラブルが深刻化する事態もあります。

そこで、理事会を定期的に開催する必要があります。

◆ ポイント

① 定期的な理事会の開催

一般法人法においては、第91条第2項、第197条で理事は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となっているため、理事会の開催は3か月に1回程度は必要です。

定期的な理事会の開催は、NF運営の進行のペースメーカーとなり、また、NF運営の適正を確認する機会でもあるため、この一般法人法にある3か月に1回程度の開催は、NFの業務を進行させるには適切なペースであると思われます。

なお、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おらず、月1回理事会を開催しているNF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。

また、理事会の開催日程に縛られることなく、常務理事会や、委員長会議、本部長会議等が必要に応じて開催し、柔軟にNF運営を行うことが必要でしょう。

② 電話会議、テレビ会議、書面決議等の活用

もっとも、NF の理事会は、全国から理事を招集していることも多く、その旅費交通費等の負担も考える必要があります。この場合、理事会の開催は、電話会議、テレビ会議を利用して行うことも可能であることから⁶⁰、それらの方法によって理事会を開催することも考えられます。

また、審議すべき議案の内容によっては、書面決議(一般法人法第 96 条、第 197 条)⁶¹を利用することも考えられます。各 NF の置かれた状況や審議すべき議案の内容を踏まえて、合理的な方法によって理事会の開催をすることが望まれます。

③ 議題や議案内容の事前把握

なお、全ての理事が NF の業務に専属的に従事していない現状にかんがみ、理事、特に外部理事にとっては、理事会で充実した議論を行うためには、事前に議題や議案の内容等について通知を受けた上で、あらかじめ検討した上で理事会に臨むことができるような体制を確保することが望ましいでしょう。

そこで、理事会規程その他の運用細則又は運用マニュアル等において、理事会開催の○週間前(通常 1 週間程度前か)に各理事に対して議題及び議案に関連する資料を送付するとともに規程を設けることが考えられます。

⁶⁰ 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律施行規則第 60 条。

⁶¹ 理事会設置一般社団法人及び一般(公益)財団法人は、理事が理事会の決議の目的である事項について提案をした場合において、当該提案につき理事(当該事項について議決に加わることができるものに限る。)の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたとき(監事が当該提案について異議を述べたときを除く。)は、当該提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなす旨を定款で定めることができます。

【具体的な実践例】

- 内閣府モデル定款では、「理事が、理事会の決議の目的である事項について提案した場合において、その提案について、議決に加わることのできる理事の全員が、書面又は電磁的方法により同意の意思表示をしたとき（監事はその提案について異議を述べたときを除く。）は、その提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなす。」と規定しています（モデル定款（社団法人）第 39 条、モデル定款（財団法人）第 43 条）⁶²。
- 公益社団法人日本トライアスロン連合は、定款第 34 条第 2 項において、「理事が、理事会の決議の目的である事項について提案した場合において、その提案について、議決に加わることのできる理事の全員が、書面又は電磁的方法により同意の意思決定をしたときは、その提案を可決する旨の理事会の決議があったものとみなすものとする。ただし、監事が異議を述べた時は、その限りでない。」と定め、書面による議決権行使を可能にしています。
- 公益財団法人セーリング連盟においては、「会議運営ガイドンス」において、委員会若しくは理事からの議題の提出は、基本的に理事会開催前 2 週間前とし、協議事項及び議決事項については、関連書類の事前配布を必要とすることが規定されています⁶³。

⁶² 渋谷幸夫「内閣府モデル定款準拠 定款の逐条解説」（全国公益法人協会、平成 25 年）（公益社団法人・一般社団法人編 711 頁／公益財団法人・一般財団法人編 749 頁）

⁶³ <http://www.jsaf.or.jp/hp/wp-content/uploads/2014/05/57520ec1bb71956264644f58891f03b8.pdf>

□ c 理事と NF との間の利益相反を規制する規程が定められており、当該規程に従い実践されていること

【解説】

◆ 求められる理由

一般法人法は、理事が、法人と競業する取引や、自己又は第三者のために法人と利益の相反する取引等をしようとする場合には、それらの取引について社員総会（一般社団法人の場合）又は理事会（一般財団法人の場合）に当該取引について重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない旨を定めています（一般法人法第 84 条、第 197 条）。

また、公益法人は、公益認定法において、「その事業を行うに当たり、社員、評議員、理事、監事、使用人その他の政令で定める当該法人の関係者に対し特別の利益を与えないものであること」及び「その事業を行うに当たり、株式会社その他の営利事業を営む者又は特定の個人若しくは団体の利益を図る活動を行うものとして政令で定める者に対し、寄付その他の特別の利益を与える行為を行わないものであること」が認定の要件として、定められています（公益認定法第 5 条第 3 号、第 4 号）。

例えば、理事が当該 NF に関係するスポーツ関連企業の理事である場合、当該 NF と当該関連企業との間で取引関係になることがあり得ますが、そこにその理事が NF の代表者又は関係者として関与することは自己あるいは当該関連企業に有利な判断を行っているかそのような疑いがあるとみられるので、そのような場合は、一般法人法あるいは NF が自ら定めた規程に定められたプロセスを踏む必要があります。

特にスポーツ界では、NF の仕事をボランティアとするものの、本業は別に持っている理事も多く、その際、本業で自己利益を図ろうとする場合が少なくありません。もっとも、当該本業が、そのスポーツ大会運営に不可欠な場合もあり、この場合、不当な利益誘導を防止するための適切なステップを踏んだ上で、利益相反行為が防止できる仕組みが重要となります。

そこで、理事と NF が利益相反状態となった場合の規程を定める必要があります。

◆ ポイント ～利益相反を規制する規程

主に定款や利益相反に関する規程において、理事の利益相反行為を原則として禁止する条項、利益相反があった場合の議決方法についての条項、利益相反のおそれがある場合の申告及びその後の対応に関する条項等を定めることが考えられます。

そして、このような利益相反に関する条項で許された範囲を超えた不正行為についても、その対応を明確に決めておく必要があるでしょう。

日本体育協会倫理に関するガイドライン⁶⁴Ⅱ. 2.「不正行為について」においては、「(1) 組織内・外の金銭の横領、(2) 不適切な報酬、手当、手数料、接待・供応等の直接又は間接的な強要、受領若しくは提供、(3) 組織内・外における施設、用器具等の購入等に関わる贈収賄行為、(4) 組織内・外における不適切な指導又は監査」という行為について、「厳に禁じるよう、罰則も含めて規定化すること」と定めています。

【具体的な実践例】

- 利益相反に関する規程の具体例として、定款において、以下のような条項を定めることが考えられます。

第●条 理事が次に掲げる取引をしようとする場合は、社員総会／理事会において、その取引について重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。

- (1) 自己または第三者のためにするこの法人の事業の部類に属する取引
- (2) 自己または第三者のためにするこの法人との取引
- (3) この法人がその理事の債務を保証することその他理事以外の者との間におけるこの法人とその理事との利益が相反する取引

2 前項各号の取引をした理事は、その取引後、遅滞なく、その取引についての重要な事実を社員総会／理事会に報告しなければならない。

⁶⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

□ d 会議体の決議に関する議事録が作成され、NF のウェブサイト等で公開されていること

【解説】

◆ 求められる理由

スポーツ基本法第 5 条第 2 項においては、「スポーツ団体は、スポーツの振興のための事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図る」と定められています。

特に NF の会議体の決定内容は、選手、指導者、審判といった NF 構成員のみならず、NF のスポンサー、メディア、ファン、そして、様々な支援を得るボランティアスタッフや地域住民等、非常に多くのステークホルダー（利害関係者）に影響を及ぼすことから、このようなステークホルダー（利害関係者）からの関心も高くなります。NF の公平・公正な運営を確保し、NF への関心を高め、支援を獲得するために、意思決定の透明化を図ることは最も重要な手段であり、公表する必要があるでしょう。

NF の会議体の議事録が作成され、公表されることによって、このようなステークホルダー（利害関係者）との協力関係を築き、スポーツの普及・振興、競技力の向上につなげることが重要です。

また、これにより、多様な意見を形成するきっかけとすることができるのであり、意思決定機関の決議に対する外部によるチェックを働かせることもできます。

◆ ポイント

① 議事録の作成

一般(公益)社団法人において、社員総会の議事については、議事録を作成しなければなりません(一般法人法第 57 条第 1 項)。一般(公益)財団法人においても、同様に、評議員会の議事については、議事録を作成しなければなりません(一般法人法第 193 条第 1 項)。

また、一般法人法上、理事会の議事録を作成しなければなりません(一般法人法第 95 条第 3 項・4 項、第 197 条)。

② 議事録の公開

社員総会及び評議員会の議事録は、主たる事務所等に備え置かなければならないことが法定されており(一般法人法第 57 条第 2 項、第 193 条第 2 項)、社員又は評議員等から議事録の閲覧又は謄写の請求があった場合は、それに応じなければなりません(一般法人法第 57 条第 4 項、第 193 条第 4 項)。

また、理事会の議事録は、主たる事務所等に備え置かなければならないことが法定されており(一般法人法第 97 条第 1 項、第 197 条)、裁判所の許可があった場合、社員又は評議員から議事録の閲覧又は謄写の請求があった場合は、それに応じなければなりません(一般法人法第 97 条第 2 項、第 197 条)。

公益法人は税法上の手厚い支援措置を受けている公益性の高い法人であり、インターネットが普及した情報化社会であることから、NF が、積極的にウェブサイト等で情報を公開することが望まれます。理事会や各種委員会の議事録等、より具体的な業務運営に近い情報をウェブサイト等で公表することは、特に NF の業務執行の重要な側面を公開することであり、NF の開かれたイメージを印象づけることもできるため、ユーザビリティを意識した公開が望ましいでしょう。

一方で、広く一般に見られることが適切でない場合には、構成員だけが見られる会員専用サイト等を作成し、利用することもひとつの方法です⁶⁵。

⁶⁵ 公益財団法人日本セーリング連盟は会員専用サイトを作成しています <http://www.jsaf.or.jp/hp/about/board>

【具体的な実践例】

- NF によっては、「情報公開」というページを作成したり、「資料・議事録」等のアーカイブを保存するページを作成し、それを公開しているところがあります。
- 公益財団法人日本サッカー協会は、定時評議員会資料を公開しています。また、理事会の協議事項及び配布資料を「理事会報告」として公開しています⁶⁶。
- 公益財団法人日本バスケットボール協会は、定時評議員会議事録、理事会議事録を公開しています⁶⁷。
- 公益財団法人日本セーリング連盟は、理事会の議事録にパスワードをかけて公開しています⁶⁸。
- 一般社団法人全日本テコンドー協会は、従来は行っていなかったものの、理事会や社員総会の議事録をウェブサイトで公開することにより⁶⁹、審議事案や協会の課題点、解決内容を関係者に伝達し、理解浸透に努めています。

⁶⁶ http://www.jfa.jp/about_jfa/report/executive_committee.html

⁶⁷ <http://www.japanbasketball.jp/jba/data/meeting/>

⁶⁸ <http://www.jsaf.or.jp/hp/about/board>

⁶⁹ <http://www.ajta.or.jp/>

(4) 会議体における監督(1 項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 代表者、専務理事、事務局長等による NF 運営の内容について、理事会で報告され、監督を受けていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

理事会は、法人の業務執行の決定のみならず、理事の職務執行の監督もその内容として業務監督機関です(一般法人法第 90 条第 2 項第 2 号・197 条)。また、監事は、理事会に出席する義務(一般法人法第 101 条第 1 項、第 197 条)を有する等、一般法人法上も具体的監督権限を有するため、これらの監督に資するよう、体制を整備しなければなりません。

また、公益認定等委員会の NF に対する勧告⁷⁰においても、理事会は、理事の職務執行の監督を行う権限等を有しており、これを適切に行使する責務を負っていること(このような権限を行使しなかった場合は、理事会を構成する個々の理事は、その果たすべき職務上の義務に違反すること)が述べられています。

NF 運営においては、実際は代表者(会長等)、専務理事、事務局長等、特定の人物がほとんどの業務を行っていることや、常務理事会等で多くの NF 運営が決定されてしまうことが多いです。また、NF の多岐にわたる運営は、多くが各種委員会の中で行われているため、それぞれの委員会で行われている運営内容がわからなくなっていることも少なくありません。

しかし、これらを放置してしまうと、理事会が理事の職務執行の適切な監督という機能を果たせなくなることは言うまでもありません。

そこで、理事会や監事の NF 運営に対する監督機能を果たすため、理事会で NF 運営の内容を報告することが必要となります。

⁷⁰ 「公益財団法人全日本柔道連盟に対する勧告について」

https://www.koeki-info.go.jp/pictis_portal/other/pdf/20130723_kankoku.pdf#search=%E5%85%AC%E7%9B%8A%E8%B2%A1%E5%9B%A3%E6%B3%95%E4%BA%BA%E5%85%A8%E6%97%A5%E6%9C%AC%E6%9F%94%E9%81%93%E9%80%A3%E7%9B%9F%E3%81%AB%E5%AF%BE%E3%81%99%E3%82%8B%E5%8B%A7%E5%91%8A%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6

◆ ポイント

① NF 運営の報告とは？

この点、一般法人法第 91 条第 2 項、第 197 条は、代表理事、専務理事等の業務執行理事については、3 か月に 1 回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならないことを定めています。

理事にはそれぞれの担当する種目、分野等が存在し、各種委員会のトップを務めているケースが多いことから、それぞれの業務状況について報告することが第一歩となります。

NF 運営の報告方法については、他の理事、監事は十分に理解できるよう、時系列等で業務報告をするなど、それぞれ適切な工夫をすることも重要です。重要な業務や他の理事から指摘のあった事項については資料を添付した詳細な業務報告を書面で作成することを怠らず、理事会で報告することが考えられます。

なお、法律上の理事会は、毎月開催できない場合もありますが、その場合、これに代わる常務理事会や本部長会議等に報告が上がるのが望ましく、重大な報告については、速やかに各理事及び監事に報告した上で、必要に応じて臨時理事会を開催するなども考えられます。

② 「監督」とは？ ～十分な情報収集と懸念点の指摘、修正

一方で、理事会による監督権限を十分に発揮するためには、理事会等でなされた NF 運営の報告について、事前若しくは理事会で質問するなどするほか、ふだんの NF 運営についても気になる事項があれば理事会以外でも積極的に報告を求めたりすることが有用です。

そして、理事会等でなされた NF 運営の報告について、疑問点、懸念点が出た場合、その場で指摘をすることが重要です。特にスポーツ界はこのような指摘をすることが理事間の上下関係等の影響でなかなかなされない障壁があるため、理事会等の議長は、積極的に疑問点、懸念点の発言を促すことが望ましいでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益社団法人日本カヌー連盟の理事会規程においては、第 11 条において、「会長及び業務執行理事は、各自の職務の執行の状況及び重要と認められる事項並びに法令に定められた事項について、理事会に報告しなければならない。」と定められています⁷¹。

⁷¹ <http://www.canoe.or.jp/union/08.pdf>