

3 NFの具体的業務運営に関するフェアプレーガイドライン

前述したNFの会議体運営のガバナンスを確保するだけでなく、NFの具体的な業務運営が適正になされなければ、NFの組織基盤の安定、運営の骨格は形成できません。すなわち、競技力の向上や、スポーツの普及・振興に向け、NFが決めた基準が実行されなければ、安定した組織運営は実現しないことになります。

スポーツ基本法第5条第2項においては、特にNFの具体的な運営の場面について、「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。

前項で解説を行った会議体運営の場面で作成された事業活動に関し自らが遵守すべき基準が、その基準内容に従って、具体的に運営されなければ、スポーツ基本法第5条第2項の趣旨は達成されません。

そこで、スポーツ基本法第5条第2項の趣旨を満たすべく、NFの具体的業務運営に関するフェアプレーガイドラインを解説します。

(1) 運営権限と責任の明確化(1 項目)

- | |
|---|
| <p>□ a 具体的業務運営に当たって、事務局における部署、担当者の権限と責任、決裁手続が明確になっていること</p> |
|---|

【解説】

◆ 求められる理由

各事務局員の具体的業務運営の権限が不明確であると責任の所在も不明確になり、自分の業務ではないとして業務を行わないことで業務が停滞するおそれもあります。また、業務権限の主導権争い等無用なトラブルが起こるおそれがあることから、権限と責任の所在の明確化、業務の迅速化、主導権争い等の防止等を図ることができます。

日本オリンピック委員会選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドライン第 2 節(2)でも「事務処理に関する担当役職員と強化スタッフ等の権限と責任を明確にし、適切な手続をもって処理する。」と規定されています。

◆ ポイント ～明確な取決めとは

事務所掌規程を整備して、どの部署の誰が何についてどの範囲の権限があるのか、何が決裁事項なのか、等の規程を設けることが考えられます。

このような規程はできる限り詳細に定めることが望ましいですが、それ以上に、まずは、事務局長や各部署のトップ等、一定の権限を有する人間の権限と責任を明確にすることから始めることが重要です。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会の事務局規程⁷²においては、事務局長、部長、室長及び事務長、課長の専決事案が明確に規定されています。

（事務局長の専決事案）

第 51 条 事務局長は、次のものを専決できる。

- (1) 定例的な照会、回答及び通知並びに軽易な会議に関する事案
- (2) 一般的な事項に関する報告、答申、進達及び副申に関する事案
- (3) 一般的な申請、照会、回答及び通知に関する事案
- (4) 事務局管理監、事務局長代理及び事務局次長以下の職員の普通出張に関する事案
- (5) 事務局管理監、事務局長代理、事務局次長、部長、室長及び事務長の請暇並びに勤務に関する事案
- (6) 2,000 万円未満の収入及び支出に関する事案
- (7) 臨時雇員の雇用に関する事案
- (8) その他比較的重要な事項に関する事案

⁷² <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation041.pdf>

(2) 運営ルールの整備(4項目)

- a NF 業務の運営に関する規程を作成し、当該規程に基づき実践されていること

【解説】

◆ 求められる理由

特に、経費使用、会員登録や強化指定、代表選考に関する規程が明確でないことによるトラブルは後を絶ちません。日本の NF においても、補助金使用についての日本オリンピック委員会謝金問題等、多数発生しており、代表選考における選考基準の不明確さによる問題(ボート仲裁事件⁷³等)なども典型例です。

NF 業務における権限の行使は、多くのステークホルダー(利害関係者)に多大な影響があるため、間違いがあってはならず、また人によって行使される内容に違いがあってはなりません。

そこで、NF 業務の運営に関する規程を整備し、その規程に基づき運営が行われることが必要になります。

日本オリンピック委員会加盟団体規程においては、「代表選考の判断基準を客観化し、代表選手選考の透明性を高めること」が規定されており(同規程第 7 条(7))、NF に対し代表選考基準の明確化を求められていることのほか、「本会の役職員倫理規定第 3 条(役職員の基本的責務)及び第 4 条(役職員の遵守事項)に定める事項を遵守すること」も規定されており(同規程第 7 条(8))、補助金、助成金を適正に処理し、他の目的への流用や不正行為をしてはならないことが求められています。

また、日本体育協会倫理に関するガイドライン⁷⁴においては、「Ⅱ. 不適切な経理処理に起因する事項」、「Ⅲ. 各種大会における代表競技選手・役員を選考などに関する事項」を明記しており、NF 運営に関する基準の作成、運用が求められています。

⁷³ JSAA-AP-2011-003 号仲裁事案(ボート)<http://www.jsaa.jp/award/AP-2011-003.html>

⁷⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/plan02.pdf>

◆ ポイント

① 経費使用に関するルール

経費使用については、既に日本オリンピック委員会が選手強化 NF 事業(国庫補助事業)要項、選手強化 NF 事業補助金等適正使用ガイドライン等を定めていますので、これに従った運用が求められます。

② 会員登録や強化指定、代表選考に関するルール

代表選考に関しては、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・役員の選考等に関する事項」において、「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等、適切に処理するものとする」と明記されています。

これは、基準の内容、手続が、ともに明確かつ公正であり、当事者への手続保障を尽くしていることが求められていることを表しています。会員登録や強化指定にも、同様のことが言えるでしょう。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本卓球協会は、代表選考については、強化本部規程において、「事前に各大会に適した選考基準を発表し、該当者を選出する。発表時期については強化本部で決定し各カテゴリーに周知徹底する。」と規定しており（同規程 19 条（派遣選手の選考））、代表選考基準を事前に公表することを定めています。また、同協会は、「本会は、上記 1) の競技会への代表選手の選定結果に関しては、決定当日あるいは翌日に本会ウェブサイト (<http://www.jtta.or.jp>) に記載する。」と規定しており（「スポーツ仲裁規則」に関する理事会決定通達⁷⁵）、代表選考決定の結果についても、明確に公表することを定め、決定の日から 2 週間以内については、日本スポーツ仲裁機構における当該決定についての不服申立てに応じる旨を定めています（同通達）。代表選考の内容及び手続の明確性・公正性を担保するための措置と考えられます。
- 公益財団法人日本水泳連盟においては、各種目（競泳⁷⁶、飛込⁷⁷、水球⁷⁸、シンクロ⁷⁹）において、事前に代表選考基準を公開しています⁸⁰。
- 公益財団法人全日本柔道連盟においては、代表選考の手続の明確性・公正性を担保するため、平成 26 年より、国内ポイントシステムを導入しています⁸¹。

⁷⁵ <http://www.jtta.or.jp/handbook/kitei/kyogisya.html>

⁷⁶ http://www.swim.or.jp/upfiles/1392369201-20140214-2014swim_international_selection.pdf

⁷⁷ http://www.swim.or.jp/upfiles/tonamnt/dive_1_3_2014.pdf

⁷⁸ <http://www.swim.or.jp/upfiles/3-a.pdf>

⁷⁹ <http://www.swim.or.jp/upfiles/1405723363-syn1408.pdf>

⁸⁰ JSAA-AP-2013-003 号仲裁事案（水球）において、公益財団法人日本水泳連盟の代表選考決定の当否が争われたが、競技者の申立ては棄却されています <http://www.jsaa.jp/award/AP-2013-003.html>

⁸¹ <http://www.judo.or.jp/p/32743>

□ b 理事、事務局長等の経済的利益の透明性を確保する規程が設けられ、当該規程に従って運用されていること

【解説】

◆ 求められる理由

NF は、日本において、当該スポーツを統括し、当該スポーツに携わる者に対して広範な影響力を有しており、またその社会的影響の大きさゆえに、公共的な性格を有しています。

特に、理事や事務局長は、このような性格を有する NF の財産から多くの受給を直接受ける立場にあることから、特に経済的利益についての透明性を確保することが求められます。

◆ ポイント ～透明性とは

一般法人法上、役員報酬等は、定款にその額を定めていないときは、社員総会の決議又は評議員会の決議によって定めると規定されています（一般法人法第 89 条、第 105 条第 1 項、第 197 条）。役員報酬の決定を理事会に委ねると、同僚意識から制御が利かなくなり、その決定過程が不明確になることにより、具体的業務運営の信用性に関わることがその趣旨です⁸²。

また、公益法人の理事、監事及び評議員に対する報酬等については、公益認定法第 5 条第 13 号により、民間事業者の役員報酬等や当該公益法人の経理の状況等を考慮して、不当に高額なものとならないよう、支給の基準を定めること⁸³や、公益認定法第 20 条第 2 項により、これらの支給基準の公表⁸⁴が求められており、これに従った措置を執ることが重要です。

⁸² 渋谷幸夫「内閣府モデル定款準拠 定款の逐条解説」（公益財団法人全国公益法人協会、平成 25 年）（公益社団法人・一般社団法人編 560 頁／公益財団法人・一般財団法人編 535 頁）

⁸³ 公益認定法第 5 条第 13 号 その理事、監事及び評議員に対する報酬等（報酬、賞与その他の職務遂行の対価として受ける財産上の利益及び退職手当をいう。以下同じ。）について、内閣府令で定めるところにより、民間事業者の役員報酬等及び従業員の給与、当該法人の経理の状況その他の事情を考慮して、不当に高額なものとならないような支給の基準を定めているものであること。

⁸⁴ 公益認定法第 20 条 公益法人は、第五条第十三号に規定する報酬等の支給の基準に従って、その理事、監事及び評議員に対する報酬等を支給しなければならない。

2 公益法人は、前項の報酬等の支給の基準を公表しなければならない。これを変更したときも、同様とする。

【具体的な実践例】

- 公益財団法人日本スケート連盟においては、役員及び評議員の報酬並びに費用に関する規程において、「当法人の常勤役員の報酬額は、別表「常勤役員報酬表」によるものとし、報酬額は、報酬表のうちから会長が理事会の承認を得て決定する。」と規定し、別表においてあらかじめ基準を定めています⁸⁵。

別表 常勤役員報酬表

	月 額
1 号	100,000
2 号	200,000
3 号	300,000
4 号	400,000
5 号	500,000
6 号	600,000
7 号	700,000
8 号	800,000
9 号	900,000
10 号	1,000,000

- 公益財団法人全日本柔道連盟は、役員及び評議員の報酬等並びに費用弁済に関する規程において、「役員の報酬額は、評議員会が定める役員報酬合計額の限度額を超えない範囲で、監事を除き、会長が定める。監事については、評議員会において定める。」と規定し、理事の報酬については、役員報酬合計額の上限を定めています⁸⁶。

⁸⁵ <http://skatingjapan.or.jp/images/jsf/file/12houshu.pdf>

⁸⁶ <http://www.judo.or.jp/wp-content/uploads/2013/08/a5d42fe7e6a937d827dd72efee0af4d5.pdf>

- c 重要な契約について、不正な利益供与等が起きないように、入札契約等の規程が設けられ、当該規程に基づき実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

重要な金額、具体的には金額の大きな契約や契約による影響や利害関係が大きい契約については、特に不正な利益供与が起りやすい状況にあります。特に、平成 18 年に発生した財団法人日本スケート連盟(当時)での不正経理事件では、特定の業者との癒着が問題とされました。このようなトラブルを防ぐ意味でも、不正な利益供与が行われないような措置を講じる必要があります。

日本オリンピック委員会補助金適正使用ガイドライン第 4 節 4 及び 5 においては、「特定業者との密接な関係による不適切な取引や癒着を防止する対策を講じる」こと、「不適切な取引に関与した業者への取引停止等の処分方針を定める」ことが規定されています。

また、日本体育協会倫理規程⁸⁷第 4 条第 3 項においても、「日常の行動について公私の別を明らかにし、職務やその地位を利用して自己の利益を図ることや斡旋・強要をしてはならない」と定められています。

⁸⁷ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation061.pdf>

◆ ポイント

定款等で重要な契約の範囲とその場合の契約方法の基本的なルールを定め、細則や運営マニュアル等で入札や相見積りの取り方等、具体的な運用方法について規定することが考えられます。

① 重要な契約

どのレベルの契約を重要な契約と位置づけるかは各 NF の規模にもよりますが、一般の営利企業では、金額規模によりルールを定めていることが多いです。

重要な契約の範囲を明確にすることで、それに該当しないような契約は、日々の通常の業務運営として行うことができます。

② 制度設計 ～入札方式や随意契約における留意点

入札方式等、公正な方法で契約することが望ましく、随意契約による場合でも相見積りの存在等、公正な契約であることを証明できる資料を残しておくことが重要です。

また、NF がスポンサー契約を締結する場合であっても、広く情報提供した上で募集を開始した方がより多くかつ質の高いスポンサーが集まる傾向にあるため、オープンな方法を採用ことは、スポーツの普及・振興、競技力の向上につながるでしょう。

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、契約処理規程第2条第1項において、「契約は、原則として競争入札及びプロポーザル(企画競争入札)とする。」と定め、公正な契約処理が行われるよう実施されています⁸⁸。
- 日本体育協会が実施するスポーツ振興くじ助成事業「総合型地域スポーツクラブ創設支援事業」においては、「同事業の実施に要する経費について、助成対象団体の代表者等構成員が関係する企業や団体、個人を相手方として発注する場合は、利益相反防止の観点から、必ず2社(者)以上からの見積合わせを行い、最も低廉な額を示したものと契約すること、またその際の全ての見積書を提出する」ことが定められています⁸⁹。
- 公益財団法人日本水泳連盟は、倫理規程第8条で、役職員等が、その職務の執行に際し、この法人との利益相反取引が生じる可能性がある場合には、直ちにその事実の開示その他本連盟が定める所定の手続に従わなければならないことを明記しています⁹⁰。
- 独立行政法人日本スポーツ振興センタースポーツ振興基金助成金実施要領によれば、「助成対象経費のうち、助成活動者が、当該助成活動者の代表者等議決権を有する構成員(以下「理事等」という。)との利益が相反する取引(理事等に対する賃金等の支給を含む。)を行おうとする場合は、あらかじめ有効となる役員会議等において当該取引に係る競争性の有無、その合理性について審議・決定しなければならない。この場合、当該理事等は議決権を有しない。なお、当該取引に関し、競争に付すことが可能である場合にあっては、必ず二人以上の者から見積書を徴するものとする。また、当該経費の支出の際は、監事若しくは経理責任者(当該理事等以外の者に限る。)の承認を得なければならない」ことが定められています(同要領第13条(5)キ⁹¹)。

⁸⁸ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation046.pdf>

⁸⁹ http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/kurabuikusei/sousetu_yousiki/H26houkoku/toto_sousetsu_kankeishorui.pdf

⁹⁰ http://www.swim.or.jp/about/download/rule/r_rinri_20140615.pdf

⁹¹ http://www.jpnsport.go.jp/sinko/Portals/0/sinko/sinko/h25boshu/kikin_youryou_26.pdf

- d 具体的業務運営に当たって、法律、税務、会計等の専門家のサポートを積極的に受けて実施されていること

【解説】

◆ 求められる理由

専門的な内容は内部の理事、事務局だけで解決することは難しいことから、外部の専門家に相談することが望ましいですが、そのような専門家を積極的に使うために、このような専門家を利用したり、アクセスできる体制の整備が必要となります。

◆ ポイント

① 専門家のサポート

特に、会計的側面と法的側面のサポートは、その運用自体で理事の責任に直結するため、重要です。専門家を各種委員会のメンバーとしたり、顧問弁護士、顧問税理士及び会計士等を付けることが望ましいでしょう。

そして、具体的には、会計書類や運営規程の作成について、外部の有識者からチェックを受けましょう。会計書類、運営規程の整備や作成はNF運営の専門家でない者が容易に作成できるものではありません。また、明確でない内容は、運営上のトラブルを引き起こしかねません。

そこで、これらの専門家に依頼して作成する又は作成した規程について外部専門家によりチェックを受けることが必要になります。

② 専門家の選択

単なる資格者ではなく、NF を巡るスポーツ法務、スポーツ税務、スポーツ会計に詳しい人選が望ましいでしょう。

さらに、ちょっとした相談を行えるか否かで、現場レベルにおけるリスクヘッジができるかどうか大きなトラブル、不祥事を防ぐ第一歩となります。問題に対する早期の相談によって、後の大きなトラブル、不祥事の芽を摘むことができます。

その意味では、積極的に相談可能となる顧問弁護士、顧問税理士及び会計士等の選択も重要なのであり、機動的な対応ができない専門家については適宜変更、あるいは複数の専門家を使うことが望ましいでしょう。

また、いくら規程を整備しても、その後業界の情勢や法律が変わったり、当該 NF 自体が変容する可能性があり、実態に即した規程とする必要があります。特に、NF においては従前の規程がそのまま残っており、定期的に見直されていないケースが多いため、定期的に見直す必要があります。

【具体的な実践例】

既に NF に行ったヒアリングでは、顧問会計士、顧問弁護士等の採用を行い、適宜アドバイスを得ているとの回答であり、多くの NF で活用が進んでいると思われます。

もっとも、独立行政法人日本スポーツ振興センターの toto 助成による、NF のガバナンス強化支援事業⁹²においても、具体的な業務課題の改善を目的とした専門家の配置に係る費用の助成を受けることも可能なため、このような支援制度をうまく利用することも重要です。

⁹² <http://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei////tabid/82/Default.aspx>

(3) 具体的業務運営の監督(2項目)

- | |
|--|
| <p>□ a 監事により各事業年度の計算書類等の会計監査、具体的業務運営の妥当性に関する業務監査が行われ、監査報告書が作成されていること</p> |
|--|

【解説】

◆ 求められる理由

公益法人は監事を1名以上置かなくてはなりません。監事は理事の職務執行を監査し、法令で定めるところにより、監査報告書を作成します(一般法人法第99条第1項、第197条)。これを実施するため各種の権限(報告要求・調査権、理事会招集請求権等)を有しています(一般法人法第99条第2項・第197条、第101条第2項第3項・第197条)。また、不正行為等の理事会への報告義務を課されています(一般法人法第100条、第197条)。

しかしながら、公益認定等委員会の特定のNFに対する勧告においては、その義務を適切に果たしておらず、一般法人法の条文に違反している又はその疑いがある旨の指摘もあります⁹³。

この点、日本オリンピック委員会加盟団体規程第4条第3号、日本体育協会加盟団体規程⁹⁴第14条第5号においては、それぞれの加盟・準加盟団体は、毎事業年度終了後3か月以内に、監事及び公認会計士の監査報告書を届け出なければならないとされており、日本オリンピック委員会、日本体育協会加盟団体においては、監事による監査が義務付けられています。

◆ ポイント ～監査報告

一般法人法第124条、第199条、同施行規則第26条、第64条において、監事は、事業報告書及びその附属明細書並びに計算書類を受領したときは、法令に従って、監査報告を作成しなければなりません。

⁹³ 公益認定等委員会「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

⁹⁴ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/regulation001.pdf>

【具体的な実践例】

- 日本体育協会は、監査報告書を作成し、公開しています⁹⁵。
- 日本障がい者スポーツ協会は、監査報告書を、決算報告とともに公開しています⁹⁶。

⁹⁵ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/20130717%20h24kessan.pdf>

⁹⁶ <http://www.jsad.or.jp/about/pdf/H24kesan.pdf>

□ b 専門家、有識者による内部監査、監事の独立性等、監査の実効性を確保する措置が講じられていること

【解説】

◆ 求められる理由

日本のNFにおいては、監事の職責が十分に認識されておらず、理事になる前の下の地位として扱われ、後輩が就任していることもあり、本来行うべき監査の業務が十分に行われていないことも少なくありません。

しかし、一般法人法第67条、第177条上、監事は、理事よりも任期が長く、また、一般法人法第72条、第177条において監事の人選について監査を受ける側の理事会のコントロールを受けないような制度上の配慮がされていることからわかる通り、監事は、理事及び理事会を監督する役割を負い、理事及び理事会から独立した機関です⁹⁷。

日本オリンピック委員会の選手強化NF事業補助金等適正使用ガイドライン第6節1ないし3においては、単に監査を担当する者を配置するだけでなく、実効的な監査の体制が取られているかを検証することや、内部監査を実効的に行うための権限を付与すべきことが規定されており、補助金を受け取っているNFは、通常の法人に増して、より実効的な監査体制の構築が求められているとさえいえます。

そこで、監事によるNFに対する監査の実効性を担保する必要があります。

⁹⁷ 内閣府「公益法人の各機関の役割と責任」10頁参照

http://www.otpea.or.jp/data/20131021_kakukikan.pdf

◆ ポイント

① 監事の専門性、能力

監事は、法人の運営が適正に行われるための重要な職責を担うため、監事として選任される者としては、以下の条件のいずれかを満たす者が望ましいとされています⁹⁸。

- (1) 法人の業務運営に一定の知見を有し、業務監査能力を備えている。
- (2) 会計制度に一定の知見を有し、計算書類の監査能力を備えている。
- (3) 関係法令に一定の知見を有し、理事の職務の執行が法令に違反しないよう監視できる能力を備えている。

このように、監事としては業務監査、会計監査に対する十分な専門的知識、業務監査能力を有する必要があるため、ガバナンスに精通した、上場企業の会社経営者やコンサルタント、会計士や弁護士等の有識者を選任するのが望ましいでしょう。

② 監事の独立性

監事は組織的には内部であっても、立場として他の理事等から影響を受けない独立性が要求されます。そうでなければ適切な監査は行えないからです。

そこで、監事や会計監査人が、人事的にも独立しているだけでなく、業務においても他から影響を受けないようにすることが必要です。

一般法人法上、「監事は、一般社団法人又はその子法人の理事又は使用人を兼ねることができない。」(一般法人法第 65 条第 2 項、第 177 条)と定められており、その独立性が担保されています。

そして、業務についても、定款等において監事や会計監査人の独立性が明記し、理事任用規程等でも記載することが望ましいでしょう。

⁹⁸ 問Ⅱ-1-③(監事の選任) <http://snnm.jp/advs/public/pdf/2/2-1-3.PDF>

③ 会計監査だけでなく、業務監査

監事は、理事の日頃の職務執行につき、定款又は法令等に違反する行為がないかどうか、理事としての職責を全うしているか、について疑義を持ち監査を実施する必要があります(一般法人法第99条第1項、第197条)。そのために必要がある場合には、理事会の招集請求(一般法人法第101条第2項、第3項、第197条)、理事の行為の差止請求(一般法人法第103条、第197条)、事業の報告要求、業務・財産の状況調査(一般法人法第99条第2項、第197条)等の権利を行使する必要があります。

上記の職務執行につき、実施した事項を適切に書類として保管し、理事会に報告すべき事項を発見した場合には、適時報告を行わなければなりません(一般法人法第100条、第197条)。

なお、このような業務監査について必要があれば、二次的に監査機能を果たす者、具体的には顧問や諮問委員会、その他の外部有識者もチェックすることでさらに具体的業務運営の適正化を図ることもできます。

具体的業務運営の在り方について、顧問等特定の役職者に対して定期的にサマリーで報告し、さらに必要に応じて詳細な報告を行う等の方法を、運営マニュアルや理事会規程等で定めることが考えられます。

【具体的な実践例】

- 日本オリンピック委員会定款⁹⁹第 20 条においては、監事は 3 名以内とされ(平成 26 年 7 月現在、実際に 3 名が選任されている)、業務監査及び会計監査を担っている。また、日本オリンピック委員会定款第 20 条第 4 項においては、監事の独立性と公正性を担保するため、理事が監事を兼ねることの禁止を明示的に規定しています。
- 日本体育協会は、同協会の事業企画、財務、加盟、栄典に係る必要な事項について審議し、理事会に意見を具申するとともに、理事会の諮問に応じる機関として、定款において、諮問委員会を設置しています¹⁰⁰。

⁹⁹ <http://www.joc.or.jp/aboutjoc/data/pdf/201104tekan.pdf>

¹⁰⁰ 日本体育協会定款第 41 条 <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data0/about/pdf/teikan.pdf>