

## 2 類型2) NF 等の会議体運営に問題がある場合 ～内部対立、役員

### 改選問題

#### <事例>

ある NF 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 NF 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 NF となるためには、理事が、その NF 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。

## ◆ グッドガバナンスに基づく実践案

### (1) 一般法人法、公益認定法の十分な理解 ～スポーツ団体の意思決定と業務執行の監督

NFにおいて、理事会は、NF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NF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、理事を選任する必要があります。

公益認定等委員会は、「公益法人の各機関の役割と責任」<sup>4</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。

### (2) 理事会の役割にふさわしい人材の任用

NF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。NF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。NF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NF運営を行うことが重要です。

そのためには、NF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。

#### ① NF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NF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。NF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。

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、NF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ります。

<sup>4</sup> [http://www.otpea.or.jp/data/20131021\\_kakukikan.pdf](http://www.otpea.or.jp/data/20131021_kakukikan.pdf)

## ② NF 外の専門性・客観性の確保

また、理事全員が NF 内から任用されると、NF の常識や慣行、さらには NF 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。これを避けるため、NF 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、NF 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、NF 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、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。

## (3) 広報 ～社会からの信頼獲得

NF が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、より社会からの信頼を得ることができます。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、NF 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、NF 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、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。

## ◆ 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」

・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 特に、(2) 会議体の構成の適正、(4) 会議体における監督」