

5 類型5) NF等の会計処理に問題がある場合 ～不適切経理

<事例>

あるNFの理事が、簿外資産を管理し、他の理事に対して、役員報酬とは異なる様々な名目で、多額の金銭を交付していたことが発覚しました。この金銭交付は報酬規定や理事会の決議に基づくものではありませんでした。これらのずさんな経理の結果、このNFは、多額の赤字を出してしまいました。

このような不適切経理に対してNFとしてどのように対応すればよいでしょうか。

◆ 対応のポイント

NF自身に関わる不適切経理等の組織的な不祥事が生じた場合、事実関係及び原因の調査のほか、関与した役職員の処分、流出した金銭の回収等の対応を採りましょう。

また、再発を防止するために、NF役職員の意識改革やNFにおける経理に対するチェック構造を改善するなどし、組織として対応する必要があります。

◆ グッドガバナンスに基づく実践案

(1) 有識者による十分な事実関係の調査・原因究明

不適切経理等の不祥事が発生した場合には、まず、事実関係を把握し、原因を究明して、判明した事実関係及び原因に基づいた適切な対応が必要となります。

事務局レベルでの不適切経理であれば、NF 内での調査委員会による調査、原因究明でも足りると考えられますが、この事例のように NF 内部の理事等による組織的な不適切経理の場合、NF から独立した外部の有識者(弁護士、公認会計士、税理士等)や、そのような外部の有識者による第三者委員会に調査を委ねる必要も考えられます。

なぜなら、組織的な関与があり、理事等との上下関係、従来の人間関係等により十分な調査ができない可能性が高く、調査結果に対して社会からの信頼が得られないからです。

また、このような第三者による調査、原因究明に対しては、NF として今後、同様の不祥事を発生させないためにも、全面的に協力する必要があります。このような第三者委員会の設置に当たっては、日本弁護士連合会により「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」⁹が策定されており、参考になります。

(2) 調査結果を基にした適切な処分

調査によって判明した事実関係及び原因に即して、必要かつ適正な処分を行いましょう。

① 不適切経理に関与した役職員の処分 ～ 弁明の機会と処分の適正

不適切経理のようなNFの役職員としての重大な責務に違反するような行為をした役職員に対しては、解任、解雇という処分を検討する必要があります。

NFの資産の使用が、業務上横領、背任等の犯罪行為となる場合には、NFとして、不適切経理に関与した役職員を刑事告訴することも検討する必要があります。

NFによる処分は、処分の対象者にとって著しい不利益をもたらすので、本人から直接言い分を聞いた上で、本人に弁明の機会を与える必要があります。

日本弁護士連合会弁護士業務改革委員「『企業不祥事における第三者委員会ガイドライン』の解説」(商事法務、平成23年)http://www.nichibenren.or.jp/activity/document/opinion/year/2010/100715_2.html、

また、処分を決定する上で重要なことは、問題となっている行為と処分の均衡です。不祥事の内容に比べて、過度に緩やかな、あるいは過度に厳しい処分を課すことは、処分の適正さに疑いを生じさせることになりかねません。処分を決める上でも、調査の場合と同様に、NF外の有識者の関与を検討すべきでしょう。日本体育協会は、平成26年7月に、「公認スポーツ指導者処分基準¹⁰」を定め、その別表には、類型に分けられた処分基準を定めており、非常に参考になります。

そして、NFが処分を課す際には、処分の対象となった者に対して、処分の内容とその理由を直接説明します。

当事者が処分に対して不服がある場合には、処分の適法性・妥当性について、公正・中立な立場にある第三者の判断を仰ぐ機会が与えられる必要があります。処分を通知する場合には、あわせて、処分に対する不服申立てができること、そしてその手段についても説明すべきです。

② 流出した金銭の回収

NFの資産はNF運営のみに使用することを目的としているものです。NFから不適切経理に関与した役職員に対して損害賠償請求を行うことで、不適切経理によって流出したNFの資産を回収しなければなりません。

(3) 再発防止策 ～勉強会や経理調査

不適切経理等の、不祥事が発生し、その事実関係及び原因が判明した後は、今後同じような不祥事を起こさないように対策を講じる必要があります。

① 役職員自らによる勉強会等の実施

a NFの資産は役職員の資産ではないことの再認識

当たり前のことですが、NFの資産はNFの目的のために支出されるものなので、NFの資産を役職員の個人目的のために支出することは許されません。たとえ、NFの強化や資金繰りが苦しい等の理由で、役職員が私財を投入していたとしても、それはNFの資産になります。

¹⁰ <http://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/katsudousuishin/doc/shobunkijyun.pdf>

b 理事は NF から業務執行を委任されている法的責任者であることの再認識

理事は、NF から業務の執行を委任されているので、NF に対して理事として、法律上重大な責務を負っています。もちろん法的に、不適切経理に関与した理事は NF に与えた損害を賠償しなければなりません。NF の理事は、単なる名誉職ではなく、このような重大な法的責任が課される仕事であることを再認識すべきでしょう。一般法人法第 278 条以下には、理事等に対する責任追及の訴え制度も整備されているため、責任を追及される法的根拠も明確です。

② NF から独立した外部の有識者による経理の調査

NF の監事に公認会計士や税理士等の外部の有識者を置くことはもちろんのこと、NF から独立した外部の有識者による、外部からの経理の調査を行うことも必要でしょう。

なぜなら、NF 内部の人間が就任している監事による経理の調査では、役職員同士の従来の人間関係への配慮等から、調査の実効性が確保できないからです。

(4) 広報 ～社会からの信頼回復

NF は、まず社会に対して、不適切経理という不祥事によって社会一般に対して迷惑をかけたことを謝罪するのが良いでしょう。

その上で、不祥事の原因の調査経過、不適切経理の事実関係及び究明された原因、NF として採った対応、再発防止等について説明し、NF としての信頼回復に努める必要があります。

さらに、不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行うことも重要です。

◆ 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

・110 ページ 「4 NF の会計処理に関するフェアプレーガイドライン (1) 適正処理、公正な会計原則の実施」

・125 ページ 「5 NF の紛争解決に関するフェアプレーガイドライン (1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築」

・185 ページ 「8 NF の危機管理に関するフェアプレーガイドライン (2) 不祥事発生時の対応」