

## 令和6年度加盟団体代表者会議次第

日 時 令和7年2月27日(木) 18時30分～  
会 場 県立スポーツ会館2階会議室

- 1 あいさつ 公益財団法人神奈川県スポーツ協会会長  
岡 田 伸 浩
- 2 報 告 「役員報酬に係るアンケート結果について」
- 3 協 議 「次期役員改選に向けたガバナンス強化（関係規程の整備）について」
- 4 講 演  
テーマ 「団体におけるガバナンス」  
講 師 弁護士 佐藤 恵 輔 様
- 5 その他

# 役員報酬に係るアンケート結果

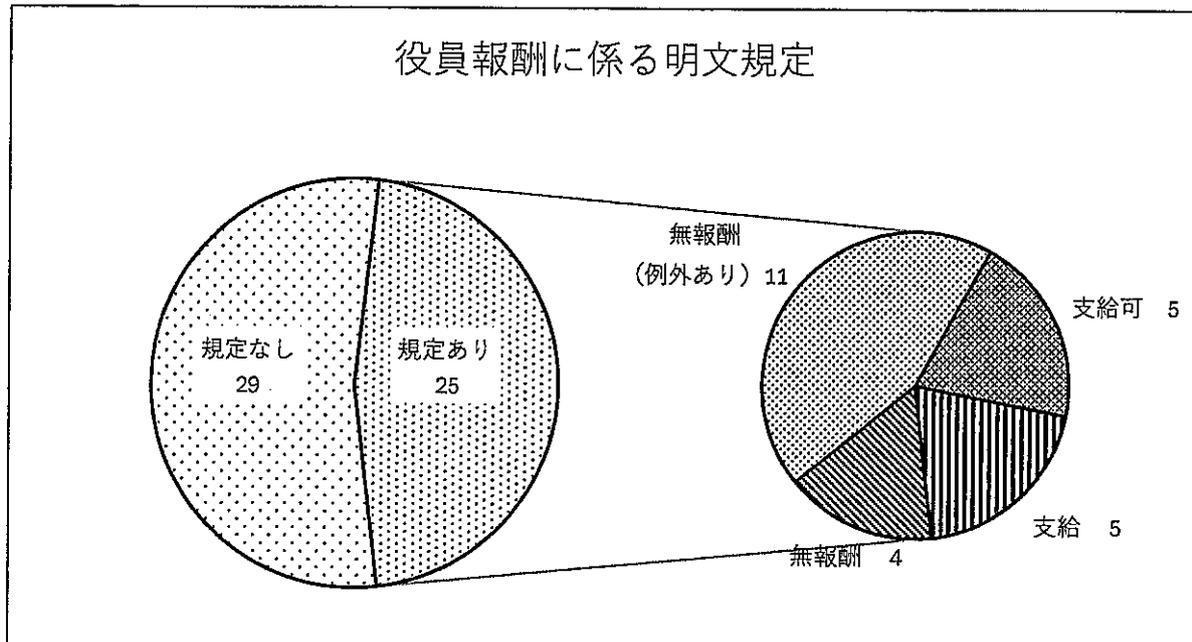
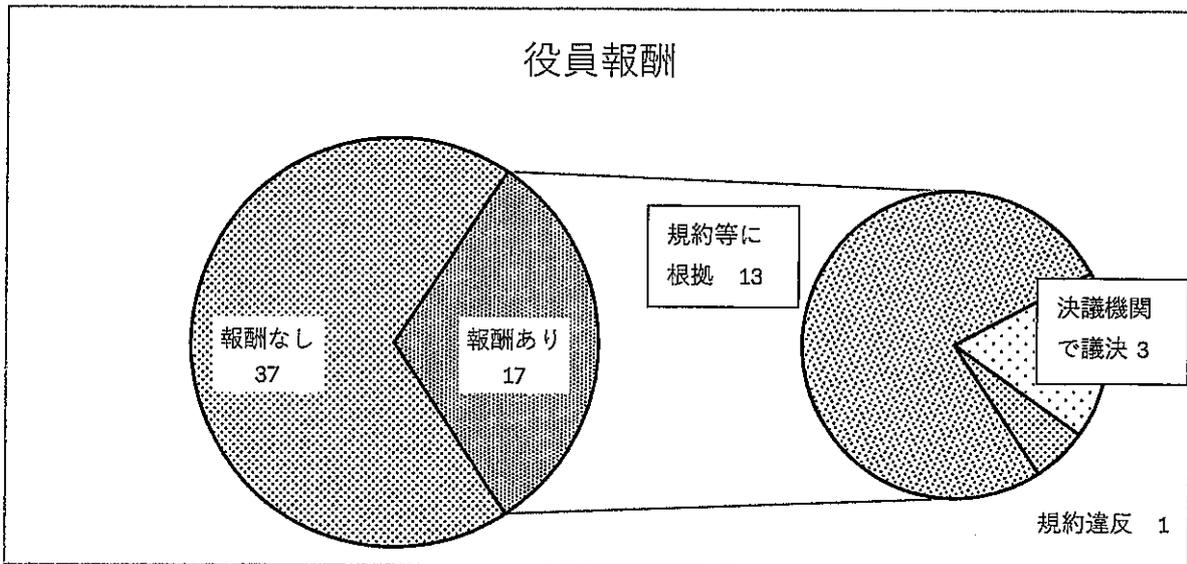
令和7年2月27日  
加盟団体代表者会議

- 1 調査期間 令和6年11月21日～12月9日
- 2 調査対象 全加盟競技団体(54団体)
- 3 回答数 54団体(回答率100%)
- 4 調査結果

役員報酬の支払いに関して問題がある団体・・・1団体  
(規約上、無報酬としているにもかかわらず、報酬が支払われていた)

→剣道連盟と報告され、概要も報告

## 5 調査の概要



## 次期役員改選に向けたガバナンス強化（関係規程の整備）について

## 1 趣 旨

スポーツ団体ガバナンスコードを遵守し、学識経験者の意見も積極的に取り入れた適切な組織運営を行うために関係規程等を整備する。

## 2 一部改正等の規程と改正内容

## (1) 評議員及び役員選任規程の一部改正

ア 人的構成を固定化せず、定期的に新陳代謝を図るための仕組みを設けるために、理事の再任回数に一定の制限を設ける。

イ 役員候補者選考委員会の設置根拠を明確に化するため、本規程に位置付ける。

役員区分	現 状
○ 理 事	再任回数制限なし
○ 監 事	再任回数制限なし

## 改正案

役員区分	改 正 案
○ 理 事	原則、5期10年（評議員及び役員選任規程に明文化）
○ 監 事	再任回数制限なし

## (2) 役員候補者選考委員会運営規程の制定

理事会との中立性を保ち委員構成に理事以外の者も登用して、理事としての資質の確認、競技や年齢構成等も考慮した多様な意見を反映できる理事候補者を推薦する。

項 目	現 状
委員会名	○ 役員選考委員会 委員長 1名（総務・財務委員会委員長） 副委員長 1名（委員長が指名、総務・財務委員会副委員長） 委員 6名（専門員会委員長、スポーツ少年団本部長、専務理事）
設置根拠	○ なし（運用として、役員改選期に理事会の決議により設置）
任 期	委嘱の日から定時評議員会終結の日まで

## 制定案

項 目	制 定 案
委員会名	○ 役員候補者選考委員会 役員、評議員、学識経験者、事務局職員
設置根拠	○ 評議員及び役員選任規程に明文化
任 期	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評議員会の終結の時まで

## 3 施行日

令和7年3月14日

## 4 今後のスケジュール

第5回理事会（令和7年3月14日（金）開催予定）で承認後、臨時評議員会（令和7年3月29日（土）開催予定）に報告する。

令和8年6月改選時適用

改正(案)	現行規程	説明
<p style="text-align: center;">第1章 総 則</p> <p>(目的) 第1条 この規程は、公益財団法人神奈川県スポーツ協会（以下「本会」という。）の評議員及び役員（理事及び監事をいう。以下同じ。）の選任に関し必要な事項について定めるものとする。</p> <p style="text-align: center;">第2章 推薦方法</p> <p>(評議員候補者の推薦) 第2条 定款第16条に定める評議員の候補者を推薦する場合は、次の各号に掲げる者の中から、それぞれ各号に定める人数の範囲内とする。 (1) 加盟団体を母体とし、理事会又は評議員会が推薦する者 91名以内 (2) 理事会が推薦する学識経験者 9名以内</p> <p>(役員候補者選考委員会の設置) 第3条 評議員会に推薦する役員候補者を選考するため、役員候補者選考委員会を設置する 2 役員候補者選考委員会の構成及び運営に関しては、別に定める</p> <p>(役員候補者の推薦) 第4条 定款第26条第1項第1号に定める理事の候補者を推薦する場合は、次の各号に掲げる者の中から、それぞれ各号に定める人数の範囲内で役員候補者選考委員会が選考し、評議員会へ推薦するものとする (1) 加盟競技団体から推薦された者 14名以内 (2) 加盟学校団体から推薦された者 2名以内 (3) 加盟地域団体から推薦された者 7名以内 (4) 会長が推薦する学識経験者 10名以内</p> <p>2 同条同項第2号に定める監事の候補者を推薦する場合は、次の各号に掲げる者の中から、それぞれ各号に定める人数の範囲内で役員候補者選考委員会が選考し、評議員会へ推薦するものとする (1) 本会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者 2名以内 (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者 1名 3 前項第2号の監事を、特定監事とする。</p> <p style="text-align: center;">第3章 評議員及び役員の制限年齢等</p> <p>(制限年齢) 第5条 評議員及び役員は、選任時において満75歳未満でなければならない。ただし、第4条第1項第4号に定める会長が推薦する学識経験者及び同条第2項第2号に定める監事にあってはこの限りではない。</p>	<p style="text-align: center;">第1章 総 則</p> <p>(目的) 第1条 この規程は、公益財団法人神奈川県スポーツ協会（以下「本会」という。）の評議員及び役員（理事及び監事をいう。以下同じ。）の選任に関し必要な事項について定めるものとする。</p> <p style="text-align: center;">第2章 推薦方法</p> <p>(評議員候補者の推薦) 第2条 定款第16条に定める評議員の候補者を推薦する場合は、次の各号に掲げる者の中から、それぞれ各号に定める人数の範囲内とする。 (1) 加盟団体を母体とし、理事会又は評議員会が推薦する者 91名以内 (2) 理事会が推薦する学識経験者 9名以内</p> <p>(役員候補者の推薦) 第3条 定款第26条第1項第1号に定める理事の候補者を推薦する場合は、次の各号に掲げる者の中から、それぞれ各号に定める人数の範囲内とする。 (1) 加盟競技団体から推薦された者 14名以内 (2) 加盟学校団体から推薦された者 2名以内 (3) 加盟地域団体から推薦された者 7名以内 (4) 会長が推薦する学識経験者 10名以内</p> <p>2 同条同項第2号に定める監事の候補者を推薦する場合は、次の各号に掲げる者の中から、それぞれ各号に定める人数の範囲内とする。 (1) 本会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者 2名以内 (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者 1名 3 前項第2号の監事を、特定監事とする。</p> <p style="text-align: center;">第3章 評議員及び役員の制限年齢</p> <p>(制限年齢) 第4条 評議員及び役員は、選任時において満75歳未満でなければならない。ただし、第3条第1項第4号に定める会長が推薦する学識経験者及び同条第2項第2号に定める監事にあってはこの限りではない。</p>	<p>従前は、役員改選時に理事会の承認を得て「役員選考委員会」を設置していましたが、役員候補者選考委員会の位置づけを明確化するため、第3条で設置根拠を規定化します。</p> <p>理事及び監事の選任及び解任は、評議員会の決議事項と定款で定めておりますので、役員候補者選考委員会で候補者を選考し、評議員会へ推薦する旨を規定化します。</p> <p>役員選考委員会で理事及び評議員を推薦することから「会長が推薦する」を削除します。但し、学識経験者の選考にあたっては、会長からのご意見を参考に役員候補者選考委員会で推薦します。</p> <p>第1項と同様に規定化します。</p> <p>再任制限を新たに加えることから「等」を追記します。</p> <p>第4条第4号と同様に削除します。</p>

改正(案)	現行規程	説 明
<p>(再任制限)</p> <p>第6条 理事は、連続して10年を超えて就任している者を続けて再任することができないものとする。</p> <p>2 前項により再任することができない者であっても、理事でなくなって1年以上経過した場合は、再び理事候補者となることができる。</p> <p style="text-align: center;">第4章 雑 則</p> <p>(規程の変更)</p> <p>第7条 この規程は、理事会の議決により、変更することができる。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は、公益財団法人神奈川県体育協会の設立の登記の日(平成24年4月1日)から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は平成27年9月4日から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は平成29年4月1日から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は、公益財団法人神奈川県スポーツ協会の設立の登記の日(令和2年4月1日)から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は、令和7年4月1日から施行する。</p> <p>ただし、第6条は、令和8年6月の役員改選の際に10年を経過した者に対して適用されるものとし、それ以前の理事の任期に影響を与えない。</p>	<p>(欠格事由)</p> <p>第5条 加盟団体が推薦した評議員候補者及び役員候補者が、前条に定める制限年齢を超えているときは、その者は、次の各号の資格を有しない。</p> <p>(1) 評議員選定委員会における評議員候補者</p> <p>(2) 評議員会における役員候補者</p> <p style="text-align: center;">第4章 雑 則</p> <p>(規程の変更)</p> <p>第6条 この規程は、理事会の議決により、変更することができる。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は、公益財団法人神奈川県体育協会の設立の登記の日(平成24年4月1日)から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は平成27年9月4日から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は平成29年4月1日から施行する。</p> <p style="padding-left: 2em;">附 則 この規程は、公益財団法人神奈川県スポーツ協会の設立の登記の日(令和2年4月1日)から施行する。</p>	<p>前条で年齢制限を満75歳未満と定めており、重複していることから、削除することとします。</p> <p>1 中央競技団体版スポーツ団体ガバンスコード(以下「ガバンスコード」という。)に則り、理事の任期を最長5期10年とし規定化します。(監事については、理事会をチェックする機能を有するために再任の制限を設けません。)</p> <p>2 ガバンスコードでは、特例として、①「当該理事が国際連盟の役員である。」又は、②「重要な国際競技会に向けた競技力向上対策を始めとする中長期計画等に定める目標を現実する上で、当該理事が新たに又は、継続して代表理事又は業務執行理事を務めることが不可欠である特別な事情があると役員候補者委員会が評価し、評議員会でもそれを認め、選任された場合は、更に1期又は2期再選させることができる。」としています。</p> <p>しかしながら、統括団体である本会の場合は、①は該当せず、②についても直接的な関与が少ないため、改正(案)欄のとおり「理事は、連続して10年を超えて就任している者を続けて再任することができないものとする。」とします。</p> <p>3 最長期間に達した者が再び選任されるまでに必要な期間は、2期4年間とします。</p> <p>4 欠員の補充等を理由に、期中において役員に選任された場合は、10年に達する期まで在任できるものとします。</p> <p>(1～3は、ガバンスコード若しくはガバンスコードの補足説明に記載されている事項)</p> <p>第5回理事会(令和7年3月14日開催予定)で承認を得た後に施行し、令和8年6月の役員改選から適用します。</p>

役員候補者選考に関する規程の対照表

新規程（案）	現行内規	説 明								
<p style="text-align: center;">役員候補者選考委員会運営規程</p> <p>(目的) 第1条 公益財団法人神奈川県スポーツ協会（以下「本会」という。）の評議員及び役員選任規程第3条の規定に基づき設置する役員候補者選考委員会（以下「委員会」という。）に関し必要な事項を定めるものとする。</p> <p>(所掌事項) 第2条 委員会は、役員候補者を選考し、理事会に報告するとともに、評議員会へ推薦するものとする。</p> <p>(委員) 第3条 この委員会は、6名以上8名以内で構成する。 2 委員は次の各号の中から、理事会に諮って選任し、会長が委嘱する。 (1) 理事（学識経験者） 2名以内 (2) 評議員（学識経験者） 2名以内 (3) 監事 1名 (4) 顧問 1名 (5) 外部有識者 2名以内</p> <p>3 委員長は、委員の互選により選任する。 4 副委員長は、委員長が委員会に諮って選任する。 5 委員長は会務を総理し、委員会を代表する。 6 副委員長は委員長を補佐し、委員長が欠けたとき又は委員長に事故あるときは、その職務を代行する。 7 委員の任期は、定款第30条に定める任期と同様にする。ただし、再任は妨げない。なお、任期満了又は辞任により退任した後も、新たに選任された者が就任するまで、委員としての権利義務を有する。</p> <p>(会議) 第4条 委員会は、委員長が召集し、その議長となる。 2 委員会は、委員の過半数の出席がなければ開催することができない。 3 委員会の決議は、委員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。ただし、外部有識者の1名以上が出席し、かつ、外部有識者の1名以上が賛成することを要する。</p>	<p style="text-align: center;">役員選考委員会設置内規</p> <p>(設置目的) 第1条 公益財団法人神奈川県スポーツ協会（以下「本会」という。）の役員改選期等における理事及び監事候補者（以下「役員候補者」という。）の選考について協議するため、本会役員選考委員会（以下「委員会」という。）を設置する。</p> <p>(所掌事項) 第2条 委員会は、役員候補者の選考について協議し、その結果を本会の評議員会及び理事会に報告するものとする。</p> <p>(組織) 第3条 委員会の委員（以下「委員」という。）は、別表に掲げる者をもって構成する。</p> <p style="text-align: center;">別 表</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td>総務・財務委員会委員長</td></tr> <tr><td>総務・財務委員会副委員長</td></tr> <tr><td>競技力向上委員会委員長</td></tr> <tr><td>生涯スポーツ委員会委員長</td></tr> <tr><td>広報委員会委員長</td></tr> <tr><td>スポーツ医科学委員会委員長</td></tr> <tr><td>スポーツ少年団本部長</td></tr> <tr><td>公益財団法人神奈川県スポーツ協会専務理事</td></tr> </table> <p>2 委員会に委員長及び副委員長を置く。 3 委員長は、総務・財務委員会委員長をもって充てる。 4 副委員長は、委員の中から委員長が指名する。 5 委員長は会務を総理し、委員会を代表する。 6 副委員長は委員長を補佐し、委員長に事故あるときはその職務を代理し、委員長が欠けたときはその職務を行う。</p> <p>(会議) 第4条 委員会は、委員長が召集し、その議長となる。 2 委員会は、委員の過半数の出席がなければ開催することができない。</p>	総務・財務委員会委員長	総務・財務委員会副委員長	競技力向上委員会委員長	生涯スポーツ委員会委員長	広報委員会委員長	スポーツ医科学委員会委員長	スポーツ少年団本部長	公益財団法人神奈川県スポーツ協会専務理事	<p>中央競技団体版スポーツ団体ガバナンスコードに則った組織名称として、内規から規程に引き上げます。そのため、現在の内規は廃止します。</p> <p>評議員及び役員選任規程第3条の規定に基づき、委員会の設置根拠及び運営に必要な事項を規定化します。</p> <p>理事及び監事の選任及び解任は、評議員会の決議事項と定款で定めておりますので、候補者を選考し、評議員会へ推薦する旨を規定化します。</p> <p>理事会からの独立性を確保するため、委員の半数以上が現職の理事とならないようにします。 また、評議員（学識経験者）、監事、顧問のほか、外部有識者など、幅広い層から委員を選出します。</p> <p>委員の任期について、他の役員と同様とし、規定化します。</p> <p>委員会の決議を明確にするために規定化します。 なお、委員会の公平性を持つため、評議員選定委員会運営規程と同様に外部有識者（評議員選定委員会は、外部委員）の委員会出席と賛成を規定化します。</p>
総務・財務委員会委員長										
総務・財務委員会副委員長										
競技力向上委員会委員長										
生涯スポーツ委員会委員長										
広報委員会委員長										
スポーツ医科学委員会委員長										
スポーツ少年団本部長										
公益財団法人神奈川県スポーツ協会専務理事										

新規程（案）	現行内規	説 明
<p><del>3 委員長が必要と認めるときは、委員以外の者の出席を求め、意見又は説明を聞くことができる。</del></p> <p>（決議の省略） 第5条 委員が、委員会の議決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、決議に加えることのできる委員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は、その提案を可決する旨の委員会の決議があったものとみなす。</p> <p>（役員候補者の選考） 第6条 役員候補者の選考は、別表のとおりとする。</p> <p>（議事録） 第7条 委員会の議事について、議事録を作成する。 2 前項の議事録には、委員長及び委員のうちから選出された議事録署名人1名が記名押印しなければならない。</p> <p><del>（庶務） 第6条 委員会の庶務は、総務課において処理する。</del></p> <p>（委任） 第8条 この規程に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は委員長が定める。</p> <p>附 則 この規程は、令和7年4月1日から施行する。</p>	<p>3 委員長が必要と認めるときは、委員以外の者の出席を求め、意見又は説明を聞くことができる。</p> <p>（役員候補者の選考） 第5条 役員候補者の選考は、別に定める役員選考基準による。</p> <p>（庶務） 第6条 委員会の庶務は、総務課において処理する。</p> <p>（委任） 第7条 この内規に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は委員長が定める。</p> <p>附 則 この内規は、平成15年5月17日から施行する。 附 則 この内規は、平成19年4月1日から施行する。 附 則 この内規は、平成22年4月1日から施行する。 附 則 この内規は、平成24年4月1日から施行する。 附 則 この内規は、平成27年4月1日から施行する。 附 則 この内規は、平成28年6月18日から施行する。 附 則 この規程は、公益財団法人神奈川県スポーツ協会の設立の登記の日（令和2年4月1日）から施行する。</p>	<p>第3条第5号で外部有識者を委員会の構成員としておりますので、割愛します。</p> <p>書面決議が出来るように規定化します。</p> <p>現行は、内規の選考基準となっているため、役員候補者選考委員会運営規程の別表として規定化します。</p> <p>会議の記録を明確に残すため、議事録の作成と議事録署名人について規定化します。</p> <p>評議員選定委員会、専門委員会と同様に庶務については割愛します。</p> <p>内規を規程に改めます。</p> <p>役員候補者選考委員会運営規程は、第5回理事会（令和7年3月14日開催予定）で承認を得た後に施行します。</p>

役員選考基準の対照表

新規程(案)			現行内規	説明
別表			役員候補者選考基準	
1 理事候補者選考基準			1 役員(理事及び監事)の設置(定款第26条関係)	役員(理事及び監事)の定数、役員(理事及び監事)の選任方法は、定款で定めており、かつ、役員候補者選考委員会運営規程の別表においても理事及び監事の定数を記載しておりますので割愛します。
選出区分	選出人数	備考	(1) 理事26名以上33名以内 (うち会長1名、副会長5名以内、専務理事1名)	
1 第1号(競技団体)	14名以内		(2) 監事3名以内	
(1) 個人種目	10名以内		2 役員(理事及び監事)の選任(定款第27条関係)	
(2) 団体種目	5名以内		(1) 理事及び監事は評議員会の決議により選任する。	
競技団体区分			(2) 会長、副会長及び専務理事は、理事会の決議により、理事の中から選定する。	
国スポ正式競技 (本大会)	13名以内 (12名以内)		3 理事の選出区分	
(冬季大会)	(1名)		(1) 地域団体 7名	
国スポ正式競技以外	1名		横浜市 1名	
2 第2号(学校体育団体)	2名		川崎市 1名	
(1) 高等学校体育連盟	1名		相模原市 1名	
(2) 中学校体育連盟	1名		他市 3名	
3 第3号(地域団体)	7名		町村 1名	
(1) 政令指定都市 (横浜市)	3名 (1名)		(2) 競技団体 14名以内	
(川崎市)	(1名)		個人競技 10名以内	
(相模原市)	(1名)		団体競技 5名以内	
(2) 上記以外の市	3名		競技団体区分 冬季大会 1名	
(3) 町村	1名		本大会 13名	
4 第4号(学識経験者)	10名以内		(3) 学校体育団体 2名	
計	33名以内		高等学校体育連盟 1名	
			中学校体育連盟 1名	
			(4) 学識経験者(会長・副会長・専務理事含む) 10名以内	
			学識経験 9名以内	
			医科学関係 1名	
			4 監事の選出区分	
			地域団体 1名	
			競技団体 1名	
			公認会計士または税理士 1名	
			附則	
			この内規は、平成15年5月17日から施行する。	
			附則	
			この内規は、平成26年5月23日から施行する。	
			監事については、評議員及び役員選任規程第3条第2項第1号で「本会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者2名以内」と規定していることから、理事経験者2名(加盟団体選出者1名、学識経験者1名)とし、第2号で定める「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者1名については、従前と同様に公認会計士若しくは税理士とします。	
			附則については規程の別表でありますので、割愛します。	

# 団体におけるガバナンス

令和7年2月27日(木)  
神奈川県スポーツ協会

扶桑第一法律事務所  
弁護士 佐藤恵輔

1

## 1 ガバナンスについての総論

3

## 本日は話すこと

- 1 ガバナンスについての総論
- 2 団体の意思決定及び財産について
- 3 不祥事が起こるメカニズムと対応策～関西電力事件を中心に～

2

## ガバナンスとはなにか

- ガバナンス=「統治」と訳される
- しかしこれでは意味がよくわからない……

4

## ガバナンスとはなにか

- 「ガバナンス」とは

団体が、それぞれのステークホルダー（利害関係者）の立場を踏まえ、**透明・公正かつ迅速果断な意思決定を行うための仕組み**

（東京証券取引所「コーポレートガバナンスコード」参照）

5

## スポーツ団体ガバナンスコード

- 原則1 法令等に基づき、適切な団体運営及び事業運営を行うべきである。
- 原則2 組織運営に関する目指すべき基本方針を公表すべきである。
- 原則3 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。
- 原則4 公正かつ適切な会計処理を行うべきである。

7

## スポーツ団体におけるガバナンス

- スポーツ団体における**適正なガバナンスと確保**するために、スポーツ庁が「スポーツ団体がガバナンスコードを示している。

（スポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞2023年11月30日改定版）

6

## スポーツ団体ガバナンスコード

- 原則5 法令に基づく情報開示を適切に行うとともに、組織運営にかかる情報を積極的に開示することにより、組織運営の透明性の確保を図るべきである。
- 原則6 高いレベルのガバナンスの確保が求められると自ら判断する場合、ガバナンスコード（NF向け）の個別規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うべきである。

8

## 2 団体の意思決定及び財産について

9

## 役員他人格の取得に 損害の責任について

- 法人格のある団体に役員等については、その任務の懈怠があった場合には、団体に対し、損害賠償責任を負う。
- 法人格のない団体についても、不適正な業務により損害を発生させた場合には、損害賠償責任を負う。

委任している 理事 ← 法人より 専任 (業務 権限)

11

## 団体の意思決定について

- 団体が法人の場合には、法人の根拠法に、意思決定の仕組みが法定されている。  
(会社であれば会社法等)
- 団体が一般社団法人の場合には、「社員総会」もしくは「理事会」において意思決定がなされる。
- 法人格のない任意団体については、各団体が定める規約に従って意思決定がなされる。

10

## 団体に財産について (法人の場合)

- 団体が法人の場合、法人と構成員は、「別人」
- そして、法人の財産は、法人そのものに帰属し、法人の構成員には帰属しない。

12

## 団体の財産について（法人格のない場合）

- 法人格がない任意団体については、財産の帰属主体になり得ない。



そのため、任意団体の財産は、団体以外のだれかの財産であるはずである。

- しかし……

13

## 3 不祥事が起こるメカニズムと対応策

～関西電力事件を中心に～

15

## 団体の財産について（法人格のない場合）

- 1 「団体として組織を備え」
- 2 「多数決の原則が行われ、構成員の変更にも関わらず団体そのものが存続し」
- 3 「代表の方法、総会の運営、財産の管理その他団体の主要な点が確定している」

場合には……

財産は、個々の構成員の「総有」（個々の持分のない共有形態）に属する  
→そのため、財産の処分については、規約等に基づく適切な手続きが必須

14

- 組織で不祥事が起こるバリエーションは様々
- しかし、不祥事が起こる際には、共通項は抽出できる。

16

## 不祥事が起こる際の共通項は

- 不正行為の

### 「動機」「機会」「正当化」事由

がそろった際に、起こりえる。

17

## 関西電力事件

- 関西電力の社長及び会長は、2018年初頭には事態を把握し、社外弁護士を含む社内調査委員会に調査させたが、違法ではないと結論づけた。
- そして、取締役会への報告も行わなかった。
- 調査結果を知った監査役会も取締役会に報告もしなかった。
- しかし、マスコミ報道により問題が表面化した。

19

## 関西電力事件

- 関西電力から（子会社含む）の役職員らは、1987年5月にA氏が高浜町の助役を退任した直後以降、1990年代から2010年代まで、A氏より金品を受領していた。
- 関西電力からの受領者は若狭地域に所在する原子力部門の重要な役職員など多岐にわたっており（総数75名）、総額は約3億6000万円にものぼった。
- 関西電力の役職員らは、A氏に対して不適切な情報提供を行うのみならず、A氏及びその関係会社の要求に応じる形で、事前に本件取引先などに発注する個別の工事などの内容や年度ごとの発注予定額を伝え、個別の工事等や発注額に見合う工事等を発注することを約束し、実際に約束に沿った不適切な発注を行ったケースもあった。

18

## 本件の法的問題点

- 関西電力は、民間企業であり金品を受領しても、刑法上の賄賂には当たらない
- 明確な違法性はないようにも思える。
- 当時の社内調査委員会もそのように結論付けた。

しかし……

20

## 本件の法的問題点

- ▶ A氏らからの金品の受領により、関西電力が行うべき適正取引が歪められている。

▶



- ▶ 会社に損害を与え、ひいては会社のステークホルダーを害している。

21

## 関西電力事件の分析

- 「動機」=会社にとって厄介な人間であり、穏便に済ませたい
- 「機会」=原子力部門が閉鎖的で、外部の目が届きにくかった
- 「正当化」=穏便に済ませることが会社の利益になるとの錯覚
- 「地元重視」という大義名分
- 代々部署で引き継がれてきたので、問題ない → 非常(多い) 正当化理由

23

## 本件はなぜ発生したのか (第三者委員会報告書抜粋)

- 1 業績や事業活動のほうがコンプライアンスに優先するという意識
- 2 誤った「地元重視」という大義名分が問題行為を正当化させた。
- 3 経営陣が、本件と正面から向き合わなかった。
- 4 原子力部門の閉鎖性

22

## ガバナンス強化のために

- ガバナンスの強化をするという際には、「動機」「機会」「正当化」のうち、特に「機会」と「正当化」を防止するような組織を構築すべき
- EX 公益通報制度や、外部の人間の監視、組織における情報共有の強化等

24

## 三菱UFJ銀行貸金庫事件の対応

- 10月31日 事案発覚 *※即対応している*
- 警察・当局等への報告・相談 警察・外部弁護士・当局等の社内外関係者に報告するとともに、以降も連携を取りながら後続対応を実施
- 11月5日～事案対策本部の設置 社内に事案対策本部を設置し、全行をあげた態勢を構築
- 11月7日～被害の可能性が高い顧客対応。行為者の供述等に基づき、被害を受けた可能性が高い顧客に個別にご連絡し、貸金庫の内容物のご確認を依頼（全員の顧客が確認を完了）
- 11月11日～全店調査の実施 予備鍵の保管・利用状況、貸金庫室の入退室や貸金庫の開閉データの確認等、複数の切り口で点検作業を実施し、練馬・玉川以外に同様の問題は発生していない旨を確認
- 11月18日～緊急対応策の実施 各拠点で保管している予備鍵を、より厳重な運用ルールに変更

25

## おわりに

今回の研修が、皆様の業務のお役に立てば幸いです。

ご清聴ありがとうございました。

27

## 三菱UFJ銀行貸金庫事件の対応

- 11月22日～対外公表・コールセンター設置 全店調査、緊急対応策等の完了後、対外公表を実施。同時にコールセンターを設置し、顧客の不安解消に努める
- 11月22日～練馬・玉川支店の顧客対応 練馬支店・玉川支店にて貸金庫をご契約の全ての顧客にご連絡し、ご意向に応じて貸金庫の内容物のご確認を依頼（約7割の顧客が内容物のご確認を完了）
- 12月5日～補償に対する対応の開始 被害内容が特定された顧客から順次補償を開始
- 随時 原因究明・改善対応策の検討 他の対応と並行して、原因の究明および改善対応策の検討を開始
- 予備鍵の本部一括保管をはじめとした、抜本的な再発防止策の実施を予定

26