

# 調査報告書

2023年（令和5年）8月7日

公益社団法人檀原経済倶楽部 第三者委員会

委員長 北岡 秀晃



委員 島由美子



委員 伊藤 啓太



## 第1 第三者委員会調査の概要

### 1 第三者委員会設置の経緯

公益社団法人榎原経済倶楽部（以下「榎原経済倶楽部」という。）は、令和5年5月30日付けで、奈良県知事から、公益社団法人及び公益財団法人の認定に関する法律（以下「公益法人認定法」という。）第28条第1項に基づく勧告を受けたが、その中で、公益法人認定法第5条第1項第11号及び同法施行令第5条第1項第1号の規定（以下「役員の3分の1規定」という。）に違反した状態が長期間にわたり継続していたこと等に関して、外部の有識者で構成される第三者委員会を設置し事実関係を再調査の上、当該委員会の意見を踏まえ、徹底した原因究明を行うとともに、再発防止策を策定すること、その他の措置を講じることが勧告された。

これを受け、榎原経済倶楽部は、上記勧告に応じて、事実関係を再調査し、原因究明と再発防止策を提言することを目的として、理事会において第三者委員会の設置を決議し、コンプライアンス委員会による人選を経て、令和5年7月14日に第三者委員会（以下「当委員会」という。）が発足した。

### 2 当委員会の構成

当委員会の委員の氏名及び地位は、次のとおりである。いずれも、榎原経済倶楽部とは利害関係を有しないことを確認の上で、委嘱がなされている。

委員長 北岡 秀晃（弁護士）

委員 島 由美子（弁護士）

委員 伊藤 啓太（税理士）

### 3 当委員会の目的と調査範囲

上記奈良県知事の勧告書によれば、①榎原経済倶楽部の役員（理事及び監事）の多くが榎原商工会議所の役員（会頭、副会頭、専務理事、常議員及び監事）を兼職し、役員の3分の1規定に違反した状態が長期間にわたり継続していたこと、②役員の3分の1規定に違反している事実を認識した後も立入検査の際に不正確な内容の兼職届を提示していたこと、③役員の3分の1規定に違反している事実を認識した後も役員の3分の1規定に適合している

ものとして役員の変更の届出をしていたことについて、外部の有識者で構成される第三者委員会を設置し事実関係を再調査の上、当該委員会の意見を踏まえ、徹底した原因究明を行うとともに、再発防止策を策定すること、その他の措置を講じることとされている。

そのため、当委員会では、上記①～③に関して事実関係を調査し、その原因を究明するとともに、再発防止策を含めた今後の対応を提言することを目的とする。

#### 4 当委員会の調査の概要

当委員会は、榎原経済倶楽部から一件書類の提出を受けて精査するとともに、関係者のヒアリングを実施することにより、事実の調査を行った。

ヒアリングの対象とした関係者は、**K**（公益認定当時から令和元年6月までの会長）、**S**（公益認定当時から令和元年6月までの副会長、令和元年6月から令和5年6月まで会長）、**M**（公益認定当時から令和5年6月まで副会長）、**T**（令和元年6月から副会長、令和5年6月から会長）、**N**（令和元年6月から監事、令和5年6月から副会長）、**K**（税理士、公益アドバイザー）、**H**（公益認定当時の会計）**■■■■**（事務局長）の8名である。ただ、**M**については、2度にわたりヒアリングの出席を求めたが、応じられなかったため、ヒアリングをすることができなかった。

また、公益認定当時の**■■■■**事務局長、**■■■■**行政書士については、それぞれ所在不明、病气療養中のためヒアリングすることができなかった。

## 第2 認定した事実

1 榎原経済倶楽部は、昭和63年（1988年）に創立、平成元年（1989年）に社団法人として設立された。平成3年に、榎原市から市有地の貸与を受けて榎原市商工経済会館を竣工させている。

榎原商工会議所は、商工会議所法に基づき、平成4年4月に設立された。設立にあたっては、榎原経済倶楽部の会員が全面的に協力し、ほぼ全会員が

橿原商工会議所に入会している。橿原商工会議所は、設立に伴い、橿原経済倶楽部から商工経済会館の3階部分の譲渡を受けている（平成14年には4階部分も譲受。）。当時の橿原経済倶楽部は、事務局がこの3階部分にあり、専属の職員もなく、橿原商工会議所の職員が出向するなど、きわめて密接な関係にあった。

その後、橿原経済倶楽部は、平成10年ころには専属の正規職員を採用し、平成12年4月には事務局も6階に移動するなど、橿原商工会議所とは完全に運営を別にするようになったが、双方の役員の多くが兼職するなど密接な関係は継続してきた。

- 2 平成20年（2008年）に公益法人制度改革により、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、公益法人認定法及び整備法が施行された。これにより、旧民法第34条により設立された社団法人は、整備法の施行から5年内に、公益法人認定法に基づく認定を受けて公益社団法人となるか、認可を受けて一般社団法人として存続するか選択することとなった。

橿原経済倶楽部においては、当時の K 会長のもとで対応を検討し、公益社団法人となることでより高い社会的信用を得ることができ、税制上の優遇措置が受けられることを重視し、公益認定を受ける方針を理事会及び社員総会で決定した。その後、■■■■行政書士、■■■■事務局長を中心に、定款の変更、公益認定のための手続書類作成等の作業を進め、県との折衝を行った上で公益認定の申請を行った。そして、橿原経済倶楽部は、奈良県公益認定等審議会の審査を経て、平成23年（2011年）3月23日に奈良県知事の公益認定を受け、同年4月1日付けで移行の登記を経て公益社団法人となった。

- 3 公益法人認定法による公益認定を受けるためには、公益法人認定法に定める役員の3分の1規定の要件をクリアする必要があったが、公益社団法人となった当時の橿原経済倶楽部の役員は、従前どおり橿原商工会議所の役員を兼職している者が多く、客観的には役員の3分の1規定に違反する状態となっていた。

しかるに、橿原経済倶楽部の役員、事務局らは、役員の3分の1規定の存

在や意味を明確に認識せず、また榎原商工会議所が「他の同一の団体」に該当するとの認識を持つことがなかった。

そのため、榎原経済倶楽部からは、公益認定の申請にあたって、平成22年12月20日付け確認書が提出されており、確認書には、公益法人認定法第5条第11号に規定する公益認定の基準に適合することを確認した旨が記載されている。しかし、確認書そのものは申請書類の一つとして行政書士によって作成されており、この提出にあたって、役員らによる個別の検討や兼職状況の調査・確認がなされることはなかった。

なお、公益認定の申請をめぐっては、奈良県の担当職員との間でヒアリングや質疑等のやりとりがなされていたが、その中で役員3分の1規定に関することが話題になることはなく、この点について質問等がなされることもなかった。

むしろ、専ら遊休財産額が限度額を超えないか、公益目的事業比率が50%以上となるかなど他の認定基準についてやりとりがなされた。公益目的事業比率に関しては、商工経済会館のテナントの構成が問題となり、榎原商工会議所やライオンズクラブが「公益」と認められるかどうかやりとりがあり、県の担当者から「公益」との判断が示されていた。

- 4 榎原経済倶楽部が公益社団法人となった後も、従前どおり、その役員が多くが榎原商工会議所の役員を兼務している状態が続いていた。しかし、役員や事務局の中で問題意識を持つ者はなく、平成25年12月19日に実施された県（正確には奈良県公益認定等審議会であるが、これを含めて便宜上以下「県」という。）の立入検査においても指摘されることがなかった。

ところが、平成29年2月23日に実施された県の立入検査において、予め立入検査を行う職員として通知された職員ではない総務部総務課の[ ]主幹から、K会長に対し、口答により、榎原商工会議所との間で役員3分の1規定違反である可能性について指摘があった。その際、[ ]主幹から、3分の1規定が他の団体に支配されることのないよう定められた旨の説明があったようであるが、これに対し、K会長は、平成29年2月20日付け

で作成された、榎原商工会議所が、榎原経済倶楽部の運営に今後一切干渉しないことを確約する旨の合意書を示し、榎原商工会議所から支配を受ける可能性はない旨を説明している。なお、立入検査後の講評においては、県の担当者から、役員<sup>3</sup>の<sup>1</sup>規定違反に関する指摘はなされなかった。

同年3月21日に開催された正副会長会において、**K**会長から、立入検査の際の指摘について報告がなされたが、<sup>3</sup>分の<sup>1</sup>規定については、「直ぐに対応できない為、徐々に考慮していくこととする。」「指摘された場合、その時に考えることで全員一致」との協議結果が残されている。

その後、県から平成29年3月28日付け立入検査結果通知書が送付されたが、立入検査当日の講評と同じく、改善指導事項として、役員改選の際に、役員が他の同一の団体の理事等であるかどうかの確認がなされていないとして、「役員改選の際には書面で確認すること。」が指摘されているが、具体的に榎原商工会議所との間で役員<sup>3</sup>分の<sup>1</sup>規定違反である可能性の指摘やその点について調査の上違反がある場合には改善するよう求めるなどの指導の記載はなかった。

これを受け、榎原経済倶楽部は、平成29年5月11日付けで、県に対し、次期役員改選より、兼職届ひな形を参考に、新役員全員に兼職届を提出してもらい、確認を行う旨を記載した措置状況報告書を提出した。

5 平成31年3月ころ、**K**会長の指示により、**■**事務局長が、県総務部法務文書課に対し、榎原商工会議所の会頭、副会頭、理事、常議員、議員などのうちの範囲が<sup>3</sup>分<sup>1</sup>規定の対象となるのか、電話で照会した。その後、県の担当者（**■**主事）より、常議員以上が対象となるとの回答があった。その際、**■**事務局長から、正副会長会で説明する必要があるとして、なぜ榎原商工会議所が<sup>3</sup>分<sup>1</sup>規定の対象となるのかその根拠を尋ねたが、担当者から明確な理由の説明はなく、榎原商工会議所が「他の同一の団体」に該当し役員の兼職は認められないとの回答がなされただけだった。

平成31年3月20日の正副会長会において、**K**会長は、予め事務局に兼職者名簿を作成させた上で、これをもとに説明し、役員<sup>3</sup>分の<sup>1</sup>規定に

違反した状態であるので、次の役員改選の際には是正する必要がある旨を申し述べた。

ところが、同席した **M** 副会長は、「県のどの機関が言っているのか」「県に問い合わせる」などと立腹し、直ちに是正することに異論を述べた。

この正副会長会において、**K** 会長は会長を退任する意向を表明し、協議の結果、次期会長に **S** 副会長が就任し、**M** 副会長が重任、**K** 会長が顧問として残る方向が確認された。

- 6 令和元年6月の社員総会において、榎原経済倶楽部の新役員が選任され、同年7月16日付けで役員の変更に伴う変更届が奈良県に提出された。この役員改選にあたっては、役員3分の1規定に違反する兼職状態となっていたが、公益認定の基準に適合する旨の同日付け確認書が添付されている。

また、役員改選に先立って、新役員の候補者からは兼職届が提出されることになったが、榎原商工会議所の役員である旨が記載されていない不正確な兼職届が存在する上、記載内容の真偽を確認する作業もなされなかった。

ところが、令和2年2月13日に県の立入検査が実施されたが、職員のうち1名（**■**主任主事）は平成29年の立入検査を行った職員と同一人物であったものの、特に指摘事項はなく、令和2年3月25日付けで交付された立入検査結果通知書においても、「貴法人の運営組織及び事業活動は、概ね良好と認められます。今後とも関係法令を遵守し、適正な法人経営に努めて下さい。」と記載されていた。

- 7 令和元年6月に就任した **S** 会長の下で、役員3分の1規定の是正が取り組まれることはなく、正副会長会が開催されることも、この件が話題となることもなかった。

その後、令和3年3月ころ、**■**事務局長が、**S** 会長に対し、次期の役員改選を前に、3分の1規定違反の是正を検討するよう求める進言を行ったが、**S** 会長は、「皆協力してくれてはんに辞めろなんて言えないやろ」「県にも言われてへんのやろ。このままでええやないか」などと返答した。

令和3年6月29日の社員総会において役員改選がなされ、役員全員が留

任となった。これに伴い、同年7月21日付けで変更届が奈良県に提出されているが、ここでも客観的に役員3分の1規定に違反する兼職状態となっていたのに、公益認定の基準に適合する旨の同日付け確認書が添付されている。この時にも、改選に先立って提出された兼職届の中に、橿原商工会議所の役員である旨が記載されていない不正確なものがあったが、記載内容の真偽を確認する作業はなされていない。

- 8 令和4年になり、同年6月7日に理事会、同年6月28日には社員総会が開催されたが、**S**会長から、役員3分の1規定に関する言及がなされることはなかった。

ところが、同じ令和4年6月ころ、橿原経済倶楽部の**S**会長と橿原商工会議所の**M**会頭との連名の文書が奈良県に提出され、橿原経済倶楽部に対する早期の立入検査を求める申し入れがなされた。

これを受け、奈良県は、令和4年8月30日に立入検査を実施し、担当者は、検査後の講評において、**S**会長と**M**会頭から調べて欲しいと言われたため、橿原経済倶楽部と橿原商工会議所との役員兼職について調査した結果、役員3分の1規定の違反が明らかとなった旨の指摘がなされた。

令和4年9月16日に臨時理事会が開催され、**S**会長より、公益社団を存続していく上で、役員3分の1以上が他団体の役員と重複してはならないことは認識しており、橿原商工会議所の**M**会長と連名で県に調査を依頼したこと、立入調査の結果3分の1規定に反しているとの指摘を受けたこと、立入検査の正式な結果報告が11月と聞いているので、早い段階で改善策を講じる必要があるとの報告がなされた。

- 9 令和4年11月9日、奈良新聞社が、「規定超え役員重複」と題して、県が橿原経済倶楽部に対する立入検査において、公益認定基準違反の状態であることを指摘したとする記事を報道した。

令和4年11月17日、県は、同日付け立入検査結果通知書を持参し、抜き打ちの立入検査を実施した。立入検査結果通知書には、明確に役員3分の1規定に違反していることを指摘し、「本件については、継続的に不適合



である疑いがあることから、改善指導事項については、追加検査の結果と踏まえて、改めて通知する。」と記載されている。

県は、令和4年11月21日にも抜き打ちの立入検査を行った上で、同年12月20日付けで「質問事項」に対する報告を求める報告要求を行った。

10 これに先立ち、令和4年12月5日、一般社団法人法第93条第2、3項の規定に基づき、**K**顧問が招集権者となって臨時理事会が開催された。

**S**会長らは欠席であったが、3分の1規定違反の状態を解消するため兼職している理事に対するアンケートを実施すること、2度と規定違反をしないための体制づくりを検討すること、是正対策特別委員会（委員長 **T**）を設置することが決議された。これを受け、樞原経済倶楽部は、同年12月23日開催の理事会の承認を経て、県に対し、令和4年12月26日付けで「役員における3分の1規定の不適合について当団体の改善に向けた取り組みについて」と題する書面を提出した。

また、樞原経済倶楽部は、令和5年1月23日付けで、県に対し、「質問事項」に対する回答を記載した報告書を提出した。これに先立ち、同年1月19日に理事会が開催され、報告の内容が了承されるとともに、是正対策特別委員会を改組し、コンプライアンス委員会（委員長 **K**）を設置することが決議されている。これを受け、令和5年1月23日付けで、県に対し、兼職状況の改善見通しを示すとともに、コンプライアンス委員会を設置したことを報告する追加報告を提出した。

11 県は、令和5年2月6日付け及び2月10日付けで「追加の質問事項」に対する回答を求める報告要求を行い、さらに、同年2月22日付けで、樞原経済倶楽部が2月15日付けで提出した暫定版の報告書に対する意見が示された。これを受けて、樞原経済倶楽部は、令和5年3月2日付けで、報告を求められた事項に対する回答を記載した報告書を提出した。

さらに、県から、令和5年3月15日付けで、現時点での3分の1規定に対する適合状況についての報告要求がなされ、樞原経済倶楽部は、同年4月7日付けで、令和5年4月1日現在、役員の3分の1規定に適合している旨

を記載した報告書を提出した。

これを受けて、県は、令和5年5月25日付けで、長期にわたり3分の1規定の不適合があったことを指摘する立入検査結果通知書を送付し、同年5月30日付けで奈良県知事による勧告を通知した。

### 第3 問題点とその原因分析

#### 1 公益認定時の問題

- (1) 事実認定のとおり、橿原経済倶楽部は平成23年3月23日に公益認定を受けているが、その当時において役員が3分の1規定に違反した状態にあり、公益認定の基準を充足していなかった。

しかるに、公益法人認定法第5条第11号に規定する公益認定の基準に適合することを確認した旨が記載された確認書が提出されたのは、当時の役員らが、公益認定の基準の内容を十分に理解しておらず、理事の多数が橿原商工会議所の役員を兼務していることが公益認定において問題となることを認識していなかったことによるものと考えざるを得ない。

公益認定を申請するにあたっては、■■■■行政書士に依頼し、定款の変更その他申請書類の作成を行っており、理事会、社員総会の議を経るにあっても、公益認定基準への該当性について検討することがあったと考えられるが、役員が3分の1規定に着目して検討することはなかったし、具体的に橿原商工会議所が「他の同一の団体」として問題になり得ることを誰も認識することができなかった。

- (2) これは、公益認定手続に関する当時の法的アドバイスが十分でなかったことによるものであるが、特に役員において、公益認定基準の意義や内容を十分に認識・検討せず、申請手続を進めたことが原因と言わざるを得ない。その背景には、公益社団法人として、高い社会的信用を受け、税制上の優遇を受ける立場に移行することに伴う社会的責任の重大性への認識が不十分であったことを指摘しなければならない。

また、もともと橿原商工会議所は、橿原経済倶楽部の会員らが全面的に

協力して設立したものであり、長年にわたって密接な関係を有しており、  
檀原経済倶楽部にとって、檀原商工会議所が支配力を行使する団体とは全  
く想定しておらず、むしろ公益性を有する団体として認識していたことが、  
3分の1規定の対象として認識できなかったことの遠因となっていたこと  
も考えられる。

なお、上記のような当時の役員らの認識、その後の経緯等に照らしても、  
公益認定の申請当時、檀原経済倶楽部の役員らが、認定基準を満たしてい  
ないことを知りつつ、意図的に虚偽の申請をしたと認める事情は見当たら  
ない。従って、偽りその他不正の手段により公益認定を受けたものとは認  
められないのであって、この点は奈良県公益認定等審議会の勧告書が認定  
するとおりである。

また、県の公益認定の審査に当たっては、特に役員らの3分の1規定に関  
する指導や助言等はなされておらず、確認書の提出を受けるだけで、対象  
となる団体があり得ないかについても検討がなされなかったものと推察さ  
れる。公益認定の申請にあたって、認定基準一つ一つに対する詳細な質疑  
や指導・助言等がなされていれば、その時点で要件の欠落が判明した可能  
性もあるが、やりとりが公益目的事業比率などその他の認定基準の吟味に  
とどまったことも要因の一つと考えられる。

## 2 平成29年の立入検査で指摘を受けた後の対応

- (1) 上記のように公益認定基準についての認識が不十分であったため、公益  
社団法人となった後も、3分の1規定に違反する兼職状態はそのまま継続  
することになった。平成25年12月の立入検査でも、この件が指摘され  
ることはなかった。

問題は、平成29年2月の立入検査において、はじめて3分の1規定の  
違反の可能性を指摘されたのに、直ちに是正のための措置をとらなかった  
ことである。公益認定基準の違反の可能性が指摘されたのであれば、その  
重大性を認識し、直ちに法的専門家の助言や協力を得るなどし、あるいは  
正副会長会や理事会において報告し、直ちに是正措置をとるべきことを決

議するのが当然である。しかるに、指摘を受けた当時の K 会長が正副会長会に報告したものの、正副会長会は協議の結果、「徐々に考慮する」とか「指摘されたときに考える」などと問題を先送りした。

これは、K 会長が、当時、総務課主幹の指摘を受けたものの、3分の1規定に違反している可能性の持つ意味を十分に理解できなかったことによるものと考えられるし、正副会長会においても、指摘の重大性を認識することができず、また正式に指摘を受けてから考えれば良いという安易な考え方が共通の認識であったことによるものである。この点でも、役員らの公益社団法人としての自覚や責任感が不十分であり、コンプライアンスの意識も薄弱であったと言わざるを得ない。

(2) また、K 会長は、平成31年3月ころには、次期の役員改選で退任することを前提に、この期に3分の1規定に違反する状態を是正することを考え、事務局長をして県への照会を行わせ、兼職者名簿を作成させた上で、平成31年3月の正副会長会においてこの問題を提起した。ところが、M 副会長が「県に問い合わせる」などと立腹して異論を唱え、この段階での是正も行われなかった。

おそらくは、違反による実害もなく、大きな問題ではない、正式に指摘された時点で是正すれば足りるという意識であったと推察されるが、この点においても、やはり公益社団法人を運営する役員としての自覚と責任感が不十分であり、法令遵守の重要性に対する意識も低いと言わざるを得ない。

なお、付言すれば、立入検査の途中で、立ち会った主幹から3分の1規定違反の可能性が指摘されたものの、何故か、立入検査当日の講評では、3分の1規定に違反する可能性は指摘されておらず、正式に通知された県の立入検査結果においても、3分の1規定に違反する可能性が記載されず、兼職を文書で確認することだけが改善指導事項として記載されている。このような立入検査結果の通知が、役員らが違反の重大性を認識することを妨げ、安易な先送りの判断に繋がった可能性は否定できない。

また、このような役員らのコンプライアンス意識の反映により、この問題が理事会において報告されたり、検討されたりすることもなかった。

### 3 令和元年6月以降の対応

(1) 令和元年6月の役員改選により、3分の1規定問題に関心を持っていた **K** 会長が退任し、**S** 会長が就任することとなったが、**S** 会長のもとでは、役員3分の1規定の是正が取り組まれることはなかったし、正副会長会すら開かれることがなく、話題になることもなかった。これには、公益社団法人としての自覚やコンプライアンス意識が欠如していると言わざるを得ない。しかるに、令和2年2月の県の立入検査においては、同一の職員が関与していながら、何故か、前回と異なり3分の1規定についての指摘や言及がなされないばかりか、「概ね良好」という評価がなされている。これがより一層、是正に対する事実上のブレーキ効果をもたらした可能性も否定できない。この経緯については、県においてしかるべく検証がなされるべきと考える。

(2) なお、令和3年3月ころには、**■**事務局長が、**S** 会長に対して3分の1規定違反の是正を進言しているが、**S** 会長は「辞めろなんていえない」「県にも言われてない」「このままでええやろ」などと返答した事実が認められる。やはり、人情的に辞めろと言えないとか、大した問題ではないという **S** 会長の意識の表れであり、当時のコンプライアンス意識が低かったと言わざるを得ないが、事務局からの指摘を軽視したことの問題とともに、このような場合に、事務局において、それ以上の対応をとることが可能な仕組みがなかったことの問題点も指摘できる。勧告書には、事務局の事務執行を適正に監督できる体制の構築との指摘もあるが、本件の主要な問題は、事務局そのものの問題よりもむしろ、事務局を監督すべき役員が事務局に適切な指示を与えず、また役員が事務局による適正な事務執行を妨げることになったことにあるというべきである。結果として、3分の1規定違反の問題は、正副会長会では是正が検討されることもなかったし、理事会において報告されたり、検討されたりすることもなかった。

(3) このような **S** 会長が、令和 4 年 6 月に至り、榎原商工会議所の **M** 会頭と連名で、県に対して文書を提出し、3分の1規定違反についての調査を求めた。通常であれば、組織の長としては、正副会長会や理事会において是正のための措置を検討し、その上で県への報告をなすべきものと考えられ、会長の行動は、組織運営上の問題があったと指摘せざるを得ない。いかなる理由でかかる行動に出たのか **S** 会長にヒアリングしたが、榎原商工会議所の役員改選を前に、**M** 会頭から問題があるようだから県に調べてもらって正しい方向を教えてもらおうと言われて賛同した旨を述べるだけで、必ずしも明瞭な理由の説明はなかった。

また、この結果、県の立入検査が実施され、3分の1規定違反が明確に指摘されることとなったが、**S** 会長は、直後の理事会において報告し、早い段階で改善策を講じる必要があると言いつつ、具体的な対応を進めることがなかった。そのため、**K** 顧問らが、一般社団法人法が定める理事会招集手続をとることで臨時理事会を開催し、早期の兼職状態の解消、是正対策特別委員会の設置等を決議しており、この動きが、榎原経済倶楽部としての改善に向けた取り組みとして県への報告に繋がっている。

**S** 会長の行動については、前記のとおり、正副会長会や理事会に諮ることもない単独行動であり、正副会長会や理事会の運営上も問題であって、やはり法令遵守や理事会等の民主的運営の観点からも問題を指摘せざるを得ない。その一方、理事の中から、理事会の招集手続を経て理事会を開催し、公益社団法人として求められる是正措置を早急に進めようという取り組みがなされたことは、遅きに失したとはいえ、積極的な評価に値するものと思料される。

#### 第4 今後とるべき措置についての提言

当委員会は、上記のような問題点とその原因分析を踏まえ、再発防止策など今後のとるべき措置について、次のとおり提言する。

##### 1 公益社団法人としての自覚と責任感、コンプライアンス意識の涵養

公益法人は、税制優遇等を受けつつ不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するために公益目的事業を行う者であり、国民からの信頼・協力を得ていくためにも、そのガバナンスの充実が求められる。そして、ガバナンスのためには、正副会長はもちろん、監事、理事ら役員が、公益社団法人の運営者としての自覚と確固たる責任感を持ち続けることが大前提として必要不可欠である。

従って、今後は、少なくとも役員を対象とした、公益社団法人としての信頼確保やガバナンスに関する定期的な研修を実施するなどして、自覚と責任感を涵養するとともに、コンプライアンスの重要性を意識させることが必要である。

## 2 常設的なコンプライアンス委員会の設置

役員らのコンプライアンス意識を高めるとともに、公益社団法人としての法令遵守を全うするためには、業務監査の権限を有する監事の役割を充実させる方策も考えられる。ただ、さらに一歩進めて、ある程度独立性を有する常設のコンプライアンス委員会を設置し、定期的に、あるいはコンプライアンス上の問題が生じた場合には随時、業務の監査、事実調査等を実施し、その結果を正副会長または理事会に報告する制度を創設すべきである。

コンプライアンス委員会の委員には、外部の法律専門家その他の有識者が加わることが望ましいし、業務及び会計に関する監査や調査の権限に加え、理事会、或いは会長に対して提言や勧告を行う等の権限を付与することも検討されるべきである。

## 3 理事会の適正な運営その他の改善

役員が法令遵守を全うし、適正な公益社団法人の運営を行うためには、正副会長会の開催と充実した議論はもちろん、法人の運営に関わる事項について、適宜適切に理事会に報告され、検討されることが必要である。そのためには、会長による独断的な行動ではなく、理事会に対する情報開示や説明責任を確保し、かつ理事会が民主的に運営されることが不可欠である。

また、理事会の活性化のためには、積極的な役員改選、会員以外の外部理

事の選任などの改革も検討されるべきである。

さらに、特に正副会長の改選に伴って、懸案が処理されることなく先送りされることを防止するため、新旧の正副会長による引継ぎ課題の書面による確認などの工夫も検討すべきである。

#### 4 事務局からも問題提起をしやすい仕組みづくり

さらに、事務局長からは是正措置の検討を進言したのに、会長がこれに応じず、事務局長としても立場上それ以上の対応がとれなかったことを考えると、日常業務を遂行する中で内部の問題点をよく知り得る立場にある事務局に、コンプライアンスに反する情報等をできるだけ早期に提供させ、当該事務局の保護をしつつ、早期に問題把握と是正ができる仕組みを作ることも検討する必要がある。例えば、事務局において、コンプライアンスに関する問題があると認めるときは、前述のコンプライアンス委員会に措置を求める申立権限を認めるなどの改善が検討されるべきである。

#### 5 兼職の調査・確認

役員<sup>1</sup>の3分の1規定の適合性に関しては、現時点で榎原商工会議所以外に問題となり得る団体はなく、特別の事情がない限り、榎原商工会議所の役員との兼職状況に特に注意することが必要である。

従って、役員の事前選考にあたって、榎原商工会議所の役員との兼職が一定数を超えないような調整が制度的になされる必要がある。また、兼職状況の調査のためには、新役員の選任に先立って、榎原商工会議所その他団体の役員への就任状況を文書で提出することを求めるとともに、当該他団体に役員<sup>2</sup>の就任状況を照会するなどして確認する作業をルーティン化させることが必要である。

以 上