

2017年6月23日

一般社団法人

学術著作権協会 御中

調査報告書

第三者委員会

委員長 竹内 朗

委員 河江 健史

委員 張本 和志

委員 渡邊 宙志

目 次

< 略称一覧 >	7
第1章 第三者委員会について	9
第1 設置の経緯	9
第2 委員会の構成	9
第3 調査目的と調査対象	10
第4 調査手法	10
1 客観的資料の確認	10
2 関係者に対するヒアリング	11
3 デジタルデータ調査	11
4 情報提供窓口の設置	11
5 システム発注価格の適正性に関する専門家の意見聴取	11
6 録音音声データの反訳	12
第5 調査期間	12
第6 調査の限界	12
第7 日弁連ガイドラインへの準拠	12
第2章 調査結果	13
第1 前提となる事実関係	13
1 JAC について	13
(1) 概要	13
(2) 主な事業内容、関係諸機関との相互関係	14
(3) 沿革	14
(4) 複製使用料及び純資産の推移	15
(5) 役員の変遷	16
2 ガバナンス及び内部統制の状況	17
(1) 法人の機関等	17
(2) 社員総会	18
(3) 理事会	19
(4) 監事	20
(5) 顧問	21
(6) 監査法人	21
(7) 内部統制システム整備に関する決議の状況	22

(8)	規程の整備状況	23
(9)	決裁の状況	23
3	フルティガ社について	25
(1)	概要	25
(2)	JAC 関係者における親子の認識	25
(3)	JAC との取引概要	25
(4)	JAC との取引額の詳細	26
第 2	フルティガ社へのシステム・ホームページ関連業務の委託について	29
1	システム・ホームページ関連業務の概要	29
(1)	文献情報システムの構築業務	29
(2)	論文検索システムの構築業務	30
(3)	分配システムの構築業務	30
(4)	ホームページ構築・改修作業等に関する業務	31
(5)	講演会管理システムの開発・改修	31
(6)	システム・ホームページ保守委託業務	31
(7)	サーバ関連業務	31
2	システム・ホームページ関連業務の委託の経緯	32
(1)	A 氏個人とのコンサルティング契約	32
(2)	旧 WEB 複写許諾システム（JACWELS）のリニューアル業務の受託	33
(3)	論文検索システムの開発受託	37
(4)	分配システムの開発受託	38
(5)	ホームページ関連業務	38
(6)	保守管理業務委託料の推移	39
(7)	サーバ利用料の推移	40
3	フルティガ社の業務実施状況	41
(1)	受注者としての業務は相当程度に実施されている	42
(2)	ドキュメント類が一部納品されていない	42
4	JAC とフルティガ社のコミュニケーション不全	43
(1)	コミュニケーションの不全	43
(2)	原因その 1（パワーハラスメント的職場環境）	43
(3)	原因その 2（JAC 側の統括者の不在）	44
5	JAC のシステム関連業務管理についての問題点	45
(1)	論文検索システム及び新分配システムの未稼働	45
(2)	JAC の契約管理体制が杜撰であること	46
(3)	理事会への開示及び承認について	50
(4)	請求額や業務内容の妥当性に正当な検証がなかったこと	51

6	システム発注金額の適正性の調査について	53
(1)	調査の概要	53
(2)	調査の対象	55
(3)	評価の方法	55
(4)	調査結果（調査補助者の意見）	57
(5)	当委員会の考察	58
7	その他の発注金額の適正性について	60
(1)	未稼働のシステムに対する保守運用費	60
(2)	サーバ使用料について	60
8	総括	61
第3	フルティガ社への IFRRO 2017 コーディネート業務の委託について	63
1	はじめに	63
(1)	IFRRO とは	63
(2)	IFRRO 2017 とは	63
2	調査の要点	64
3	コーディネート契約の決裁手続	64
(1)	コーディネート契約に至る流れ	64
(2)	コーディネート契約の稟議決裁	66
(3)	コーディネート契約の締結	68
(4)	小括	68
4	コーディネート契約の理事会・社員総会における承認手続	68
(1)	2016 年 3 月 15 日 2015 年度第 3 回理事会 2015 年度臨時社員総会	68
(2)	2016 年 6 月 10 日 2015 年度第 4 回理事会 2015 年度社員総会 2016 年度第 1 回理事会	68
(3)	2016 年 12 月 2 日 2016 年度第 2 回理事会（持ち回り）	69
(4)	2017 年 3 月 17 日 2016 年度第 3 回理事会	69
(5)	小括	70
5	コーディネート契約の内容と業務実施状況	70
(1)	コーディネート契約にかかる業務委託契約書	71
(2)	契約要項	71
(3)	コーディネート業務についての認識	72
(4)	実施済と認められる活動	73
(5)	小括	74
6	コーディネート契約にかかる支払状況	74
(1)	IFRRO 2016 にかかる宿泊費	74
(2)	IFRRO 2017 にかかる国際会議映像制作	74

(3)	IFRRO 2017 にかかる国際会議ロゴデザイン制作	75
(4)	IFRRO 2017 にかかる国際会議開催コーディネート	75
(5)	小括	76
7	総括	77
第4	役員報酬等について	78
1	はじめに	78
2	役員報酬支払の状況	78
(1)	報酬月額推移	78
(2)	役員報酬等の推移	78
(3)	役員報酬の開示状況	79
(4)	他法人の役員報酬について（参考）	80
3	役員報酬支払の根拠となる法令、定款及び社内規程	81
(1)	法令	81
(2)	定款	81
(3)	常務理事の報酬に関する内規	82
(4)	役員の報酬に関する内規	83
(5)	役員の退任時慰労金に関する内規	84
(6)	常務理事の退任時慰労金に関する規程（最近改定 2012 年 5 月 31 日）	85
4	役員報酬にかかる社員総会の開催状況	87
(1)	全体像	87
(2)	2016 年 6 月 10 日	87
(3)	2015 年 6 月 12 日	89
(4)	2014 年 6 月 12 日	90
(5)	2013 年 6 月 18 日及び 2013 年 3 月 26 日	91
(6)	2012 年 3 月 22 日	91
(7)	2011 年 6 月 28 日、2010 年 6 月 25 日、2009 年 6 月 16 日	92
(8)	2008 年 6 月 12 日、2007 年 6 月 11 日、2006 年 6 月 16 日	93
5	当委員会の考察	93
(1)	野間氏について	93
(2)	齋藤氏について	93
(3)	竹内氏及び小野氏について	94
(4)	他の役員について	94
6	総括	95
第5	その他の問題点について	96
1	野間氏によるパワーハラスメント行為について	96
(1)	事実関係	96

(2)	小括	96
2	損益計算書の開示について.....	97
3	穰氏の住宅ローンについて.....	97
(1)	調査の要点	97
(2)	住宅ローンと担保提供の状況	97
(3)	住宅ローンの弁済.....	98
(4)	住宅ローンの担保提供について.....	98
(5)	小括	99
4	ビジネスカード.....	99
(1)	調査の要点	99
(2)	カード使用フロー.....	99
(3)	調査方法	100
(4)	調査結果	100
(5)	小括	101
5	仮払金	102
(1)	調査の要点	102
(2)	調査方法	102
(3)	調査結果	102
(4)	海外出張	102
(5)	小括	103
6	預り金 B タイプ保留金.....	103
(1)	勘定科目の内容	103
(2)	調査の要点	103
(3)	調査方法	103
(4)	調査結果	104
(5)	小括	105
第 6	文春記事掲載後の経緯について	106
1	掲載の前後	106
2	3 月 17 日の理事会及び社員総会.....	107
3	理事会議事録補遺の作成	107
4	フルティガ社への支払.....	108
(1)	IFRRO ロゴ制作費、映像制作	108
(2)	メールホスティング 2016 年度年間利用料	109
(3)	IFRRO コーディネート費、航空券代	109
(4)	メールホスティング 2017 年度年間利用料	109
(5)	2017 年度サーバ年間利用費	109

(6)	2017 年度システム保守 4~7 月	110
5	小括	110
(1)	野間氏の説明の真偽	110
(2)	フルティガ社への支払	111
第 7	調査により認められた一連の事実関係に関する総括	112
1	JAC とフルティガ社との親子取引について	112
(1)	フルティガ社について	112
(2)	JAC について	113
2	役員報酬等について	114
第 8	法的検討	115
1	利益相反取引について	115
2	理事の善管注意義務及び忠実義務違反について	116
第 3 章	現状の問題点と再発防止に向けた提言	117
第 1	JAC 内部のマネジメントの問題	117
1	現状の問題点	117
(1)	パワーハラスメント的職場環境	117
(2)	内部統制の無効化	117
(3)	役職員の無気力化とスキル人材不足	118
2	再発防止に向けた提言	118
(1)	野間氏の処遇	118
(2)	フルティガ社との関係の見直し	118
(3)	内部統制の再生	118
第 2	理事会及び社員総会によるガバナンスの問題	119
1	現状の問題点	119
(1)	野間氏による情報隠しと虚言	119
(2)	理事・監事の無関心	119
(3)	自分が稼いだ金という自己正当化	120
2	再発防止に向けた提言	120
(1)	JAC のミッションの再確認と当事者意識の喚起	120
(2)	理事会と社員総会の運営改善、補遺の廃止	121
(3)	外部専門家の有効活用	121
(4)	マネジメント人材の起用	121

＜ 略称一覧 ＞

＜企業・団体＞

略称	名称	備考
JAC	一般社団法人学術著作権協会	－
JRRC	公益社団法人日本複製権センター	
IFRRO	International Federation of Reproduction Rights Organisations	世界複製権機構のこと。構成団体としては、著作権集中管理団体、著作者団体及び出版社団体である。著作物の保護及び著作物の適法な利用の簡便化を組織目的としている。1984年に設立され、ブリュッセルに拠点を置く、知的財産分野の国際ネットワークである。
RRO	Reproduction Rights Organisations	各国単位で活動する著作権集中管理団体、著作者団体及び出版社団体のこと。当該国内の権利者から委託を受けて、著作物の管理、利用料の徴収、分配等を実施している。
フルティガ社	有限会社フルティガ	東京都練馬区所在。JAC 代表理事野間豊氏の息子である野間穰氏が代表者
N 社	(匿名)	福岡県内のシステムインテグレーション会社。2011 年の終わりころから、フルティガ社の外注先として JAC のシステム開発に関与している。
E 社	(匿名)	東京都内の WEB デザイン・制作会社。JAC の分配システム開発を担当した。
R 社	(匿名)	東京都内のソフトウェア開発会社。JAC の旧文献情報システムの開発を担当した。
C 社	(匿名)	東京都内の WEB 企画、制作会社。プロジェクト単位での制作管理業務等を行う。R 社と共に JAC の旧文献情報システムの開発を担当した。

<個人>

略称	氏名	備考
野間氏	野間豊氏	JAC 代表理事（前 JAC 常務理事）
竹内氏	竹内勝之氏	JAC 常務理事
齋藤氏	齋藤毅氏	JAC 理事（前 JAC 代表理事）
小野氏	小野春夫氏	JAC 元常務理事
中西氏	中西敦男氏	JAC 元常務理事
穰氏	野間穰氏	野間代表の息子。フルティガ社取締役（代表者）
A 氏	（匿名）	フルティガ社社員。同社のホームページ構築、システム関連業務担当者

<その他用語>

略称	氏名
文春記事	2017 年 3 月 9 日に発売された週刊文春（同月 16 日号）の「検察が重大関心『学術著作権協会』2 億円“親子発注”」と題する記事
文献情報システム	JAC が運用する情報システム。利用者において、複製利用の目的たる文書の所在及び権利者を検索するとともに、許諾可能かどうかのマッチングを行ったうえ、その可否を判定するとともに、許諾の付与、使用料の請求書を発行するまでを実施することを目的とする。
論文検索システム	JAC が運用開始を目指す情報システム。国内の学術論文、講演原稿・資料等の著作物を電子化し、その複製権許諾管理及び使用料のクレジットカード決済を実行することを目指す。
分配システム	JAC が運用する情報システム。利用者から徴収した使用料について、各権利者団体又は権利者への著作権使用料の分配計算を行うことを目的とする。
補遺	JAC 理事会又は社員総会における議事の要領をまとめた資料であり、正式な議事録よりも若干詳細な事項が記載された資料。原則として代表理事の自署押印が施されている。

第1章 第三者委員会について

第1 設置の経緯

2017年3月9日に発売された週刊文春（同月16日号）に、「検察が重大関心『学術著作権協会』2億円“親子発注”」と題する記事（以下「文春記事」という）が掲載された。

文春記事では、一般社団法人学術著作権協会（以下「JAC」という）で2006年から常務理事、2016年からは代表理事を務める野間豊氏（以下「野間氏」という）が、自身の息子である野間穰氏（以下「穰氏」という）が取締役を務める有限会社フルティガ（以下「フルティガ社」という）に対し、2億円を超える金額をホームページとシステムの制作・メンテナンスの名目で支払ったこと、アムステルダムへの海外出張に穰氏をJAC職員として同行させて宿泊費をJACが負担したこと、等が取り沙汰された。

JACは、同年3月17日に開催した理事会で、野間氏から文春記事に関する経緯の説明を受けたうえで、第三者委員会を設置することを決議し、同年4月4日に「当協会の業務等に関する第三者委員会の設置について」をホームページに開示した（開示文の日付は同年3月21日付）。

JACは、問題の当事者である野間氏が関与しない形で第三者委員会の人選を進め、同年4月27日に「当協会の業務等に関する第三者委員会設置のお知らせ」で第三者委員会（以下「当委員会」という）の構成をホームページに開示した。

第2 委員会の構成

当委員会は、JAC及びフルティガ社その他関係者との利害関係を有しない独立した以下の委員から構成される。

委員長：竹内 朗（プロアクト法律事務所）

弁護士、公認不正検査士

委員：河江 健史（河江健史会計事務所）

公認会計士

委員：張本 和志（張本公認会計士事務所）

公認会計士、システム監査技術者

委員：渡邊 宙志（プロアクト法律事務所）

弁護士

当委員会は、調査を進めるにあたり、JAC及びフルティガ社その他関係者との利害関係を有しない独立した以下の調査補助者を指名して調査を補助させた。

弁護士 榊山 彩子（プロアクト法律事務所）

※調査全般

株式会社 JP リサーチ&コンサルティング

※デジタルデータ調査、法人関係調査

特定非営利活動法人 日本 IT 会計士連盟

理事・公認会計士 青木幹雄

※JAC からフルティガ社へのシステム関連発注価格の適正性調査

当委員会は、JAC の職員 3 名を調査事務局に指名し、JAC との間に必要な情報遮断を指示したうえで（JAC 提供のメールアドレスではなく、外部 WEB メールアドレスを新規に取得させ、これを使用させた。）、資料の収集と提出、関係者ヒアリングの調整等の事務作業を行わせた。

第 3 調査目的と調査対象

当委員会の調査目的は、文春記事に端を発した各種ステークホルダーの JAC に対する疑惑や疑念について、事実関係を調査し、問題が認められた場合には原因を分析し、再発防止策を提言し、その内容を調査報告書に取り纏めて JAC に提出し、JAC を通じてステークホルダーに開示することにある。

そこで、当委員会は、「総勘定元帳」「理事会・社員総会議事録及び補遺」の分析を基礎として調査対象範囲の設定を検討した結果、

- ① 文春記事で取り沙汰された JAC とフルティガ社ないし穰氏との取引関係に加え、件外調査として、
 - ② JAC におけるその他の問題の有無、特に野間氏関連の資金の私的流用の有無
 - ③ JAC の内部統制及びガバナンスの状況
- についても調査対象として調査を行った。

第 4 調査手法

当委員会は調査を進めるに当たり、以下の調査手法を用いた。

1 客観的資料の確認

当委員会は、JAC、野間氏、フルティガ社、穰氏及びその他の関係者から客観的資

料の提出を受け、これを確認した。この中には、理事会及び社員総会の関係書類、録音音声データ、契約関係書類、業務委託の成果物、経理関係書類（総勘定元帳、税務申告書、銀行通帳、稟議書、支払依頼書とその添付書類など）、法人及び不動産関係の登記簿、JAC 内における打合せ議事録などが含まれる。

2 関係者に対するヒアリング

当委員会は、関係者に対するヒアリングとして、JAC の現任の理事、監事及び顧問のうち、代表理事、常務理事を含む 9 名、JAC の現在の職員 13 名全員、フルティガ社の穰氏及び A 氏、JAC の退職者及び JAC の業務に関与する外部専門家など 11 名、合計 35 名をヒアリング対象として、延べ 43 回、82 時間のヒアリングを行った。うち対象者 3 名については、対象者の希望により弁護士の立会を許可した。

その他、当委員会は、フルティガ社の外注先である N 社に対しても調査への協力を依頼し、必要な範囲で協力を得た。

3 デジタルデータ調査

当委員会は、株式会社 JP リサーチ&コンサルティングの支援を得て、JAC に関連するデジタルデータ調査として、サーバ 2 台、PC14 台、スマートフォン 2 台（この中には野間氏の使用する PC4 台及び私物を含むスマートフォン 2 台が含まれる）のデータを保全し、必要な範囲でデータ復元を行い、ヒアリングや事実認定に活用した。

4 情報提供窓口の設置

当委員会は、メールによる情報提供窓口（jac-hotline@proactlaw.jp）及びファックスによる情報提供窓口（03-5733-0132）を設置し、本年 5 月 2 日に JAC ホームページ上で告知した。この情報提供窓口では、複数件の有益な情報を受け付け、調査に活用した。

5 システム発注価格の適正性に関する専門家の意見聴取

当委員会は、JAC がフルティガ社へ発注したシステム関連の発注価格の適正性を確認するため、JAC、フルティガ社及び N 社と利害関係を有しない独立の第三者である、特定非営利活動法人日本 IT 会計士連盟 理事・公認会計士青木幹雄氏に依頼して、2017 年 6 月 19 日付「調査報告書」の提出を受けた。

6 録音音声データの反訳

当委員会は、JAC から入手した理事会・社員総会その他の録音音声データについて専門の反訳業者に反訳を依頼し、「原文と音声内容に相違のないこと」を証明した反訳証明書が添付された反訳書を取得し、調査に活用した。

第5 調査期間

当委員会の調査期間は、当委員会が設置された 2017 年 4 月 27 日から、JAC の社員総会が開催される同年 6 月 23 日までである。

当委員会は以下の期日に、合計 13 回の第三者委員会を開催した。

2017 年 4 月 29 日／5 月 8 日／5 月 13 日／5 月 15 日／5 月 22 日／6 月 1 日／
6 月 5 日／6 月 6 日／6 月 8 日／6 月 12 日／6 月 17 日／6 月 20 日／6 月 22 日

第6 調査の限界

当委員会は、JAC の退職者に対しても調査事務局を通じてヒアリングを依頼したが、一部の退職者からは協力を得ることができなかった。

また、JAC の理事会及び社員総会の付議資料及び議事録、現在有効に適用されている社内規程を確認することのできる統一的に保管されたマスタファイルが存在しなかったため、個々の理事会及び社員総会にいずれの資料が提出されたのか、個々の行為が社内規定に則っているか否かを確定することが困難であった。

第7 日弁連ガイドラインへの準拠

当委員会は、JAC と業務委託契約を締結する際、日本弁護士連合会が 2010 年 7 月 15 日に策定（同年 12 月 17 日に改訂）した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠することを合意した。

第2章 調査結果

第1 前提となる事実関係

1 JACについて

(1) 概要

団体名称	一般社団法人 学術著作権協会
	Japan Academic Association For Copyright Clearance
所在地	〒107-0052 東京都港区赤坂 9-6-41
代表者	代表理事 野間 豊
設立	1989 年 2 月
事業内容	学術著作権等の著作者に関する管理事業
	著作物の複製利用等の許諾
	著作物の権利の受託・管理の代行
	著作物の著作権使用料の徴収代行
	著作物の著作権使用料の著作権者への分配
	学術著作物等の著作権の集中管理の方策
	著作権に関する知識の普及の方策等の調査研究
会員	公益社団法人日本工学会
	日本歯科医学会
	日本農学会
	公益社団法人日本薬学会
	日本医学会
海外複製権機構との 双務協定	31 の国・地域 ¹⁾ (2016 年 4 月現在)
著作権等管理事業者	第 02004 号

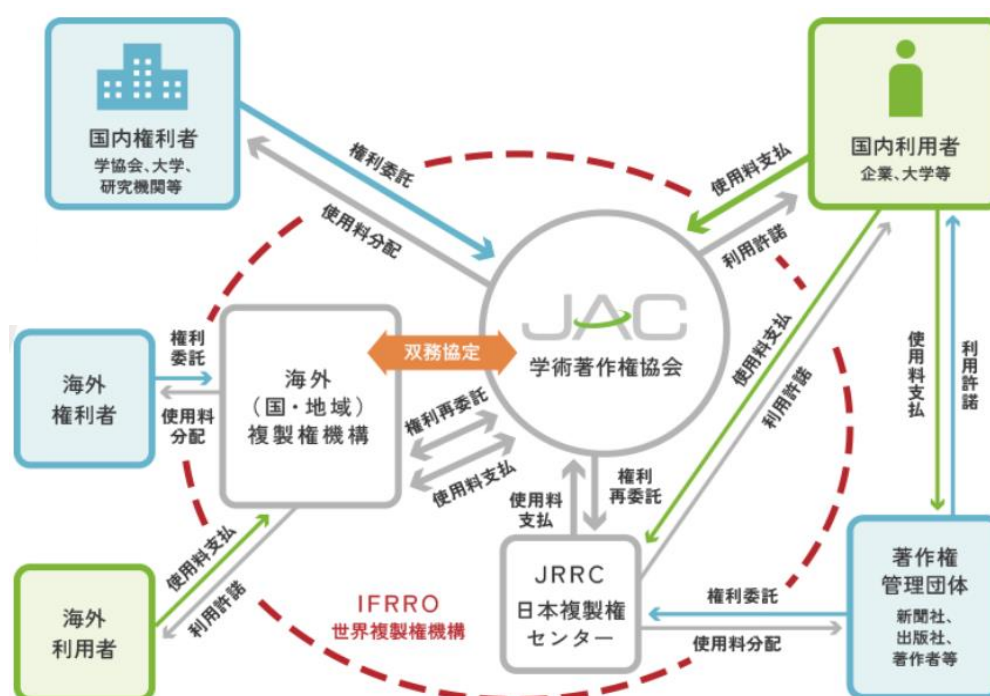
¹ アメリカ、イギリス、スイス、香港、シンガポール、インド、メキシコ、スペイン、カナダ、トリニダード・トバゴ、ロシア、アルゼンチン、インドネシア、オーストラリア、ニュージーランド、ベルギー、フィリピン、デンマーク、カナダ、ジャマイカ、アイルランド、ザンビア、ドイツ、ルクセンブルグ、ルーマニア、ベトナム、コロンビア、マラウイ、南アフリカ、オランダ、アゼルバイジャン。

(2) 主な事業内容、関係諸機関との相互関係

JAC では、以下の事業を実施している。

- ① 国内、海外を含む国・地域の学術著作物及びその他の著作物の複製等の利用に関する許諾及び管理の代行業務
- ② 上記の権利にかかる利用許諾料の徴収の代行及びその分配の業務
- ③ 学術著作物等の著作権の集中管理の方策、著作権に関する知識普及の方策等の調査研究とこれらに付帯する一切の業務

JAC の主な事業内容と関係諸機関との相互関係を示したものが以下の図である。



(JAC ホームページより引用)

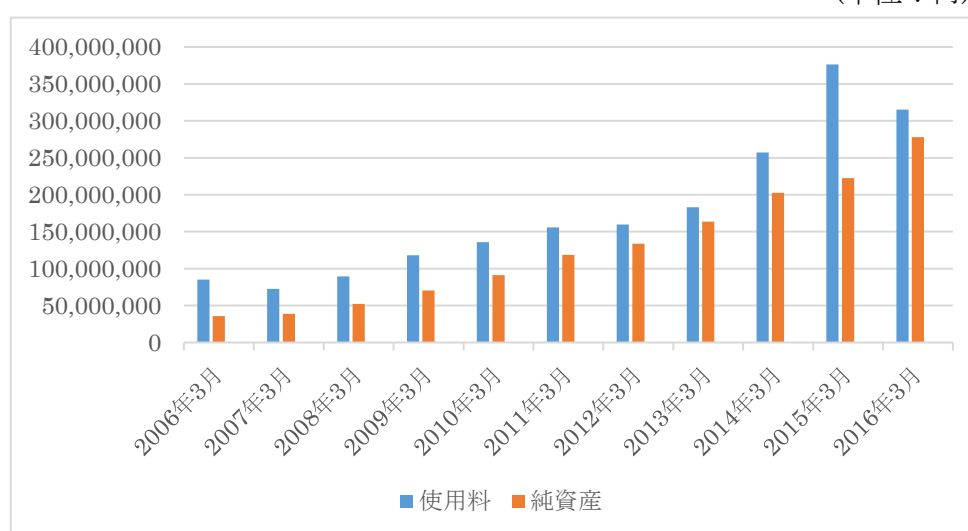
(3) 沿革

年 月	概 要
1989 年 2 月	公益社団法人日本工学会、日本歯科医学会、日本農学会、公益社団法人日本薬学会の 4 団体の協力により、著作権管理団体 学協会著作権協議会として発足。
1999 年 4 月	学術著作権協会へ名称変更。
2001 年 12 月	学術著作権協会の出資により、株式会社学術著作権処

	理システム設立。
2002 年 2 月	著作権等管理事業者 [2] として文化庁へ登録。
2002 年 10 月	IFRRO に準会員として加盟。
2003 年 4 月	有限責任中間法人 [3] 学術著作権協会設立。
2008 年 10 月	IFRRO に正会員として加盟。
2009 年 7 月	一般社団法人学術著作権協会に名称変更。
2012 年 5 月	日本医学会が正会員として加盟。

(4) 複製使用料及び純資産の推移

(単位：円)



(事業年度は毎年 4 月 1 日から翌年 3 月 31 日まで)

2 著作権等管理事業とは、著作権等管理事業法のもと、著作物や実演等の著作権者や著作隣接権者との委任契約等に基づき、予め文化庁長官に届け出た管理委託契約約款や使用料規程に則って、利用者に対して著作物や実演等の利用の許諾を行い、著作権使用料を徴収し著作権者に分配する事業をいい、著作権等管理事業者とは文化庁長官の登録を受けて著作権等管理事業を行う者をいう。文化庁は、著作権等管理事業法第 19 条に基づき、法律の施行に必要な限度において、著作権等管理事業者に対し、その業務若しくは財産状況に関し報告させ、又は職員に立入検査をさせることができる。

3 中間法人の組織運営を規定する中間法人法（2001 年 6 月 15 日公布、2002 年 4 月 1 日施行）を根拠とする法人である。一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（2006 年 6 月 2 日公布、2008 年 12 月 1 日施行、以下「一般社団法人法」という）の施行日、既存の有限責任中間法人は、何らの手続を要せず、当然に一般社団法人となり、原則として一般社団法人法の適用を受けることとなった。既存の有限責任中間法人の定款、社員、理事及び監事は、施行日に一般社団法人の定款、社員、理事及び監事となった。

(5) 役員の変遷

		有限責任中間法人学術著作権協会				一般社団法人学術著作権協会							
氏名	役職	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
齋藤毅	理事												
	代表理事												
熊澤喜久雄	理事												
小林利彦	理事												
中西敦男	理事												
鈴木昭憲	理事												
山崎耕宇	理事												
	理事（再）												
青山洋右	理事												
	副会長												
名和小太郎	理事												
	理事（再）												
西崎 統	理事												
	理事（再）												
藤原鎮男	理事												
	理事（再）												
三浦 勲	理事												
	理事（再）												
四ノ柳智久	理事												
	理事（再）												
苗村憲司	理事												
下野正基	理事												
村瀬清志	理事												
柳川隆之	理事												
	理事												
野間 豊	常務理事												
	代表理事												
	代表理事												
日比忠明	理事												
江藤一洋	理事												
平井功一	理事												
大熊幹章	理事												
佐藤鶴子	理事												
田口武夫	理事												
鴨井久一	監事												
松本 宏	監事												
	理事												
池田駿介	理事												
馬場明道	理事												
多々良 茂	理事												
東理十三雄	理事												
高木裕三	理事												
磯貝 彰	理事												
三輪壽太郎	理事												
北村 聖	理事												
	監事												
富岡 清	理事												
依田照彦	理事												
湯浅保仁	理事												
小田 豊	理事												
須田英明	理事												
會田勝美	理事												
西澤直子	理事												
横山祐作	理事												
中村信弘	理事												
小野春夫	理事												
	常務理事												
竹内勝之	常務理事												
佐々木茂貴	理事												
山本一彦	理事												
苗村 健	理事												
中山健夫	理事												
長井 寿	監事												
海老塚 豊	監事												
石橋整司	監事												
津谷喜一郎	監事												

※2009年7月「一般社団法人学術著作権協会」に法制度改正により移行

※2009年7月「一般社団法人学術著作権協会」に法制度改正により移行

2 ガバナンス及び内部統制の状況

(1) 法人の機関等

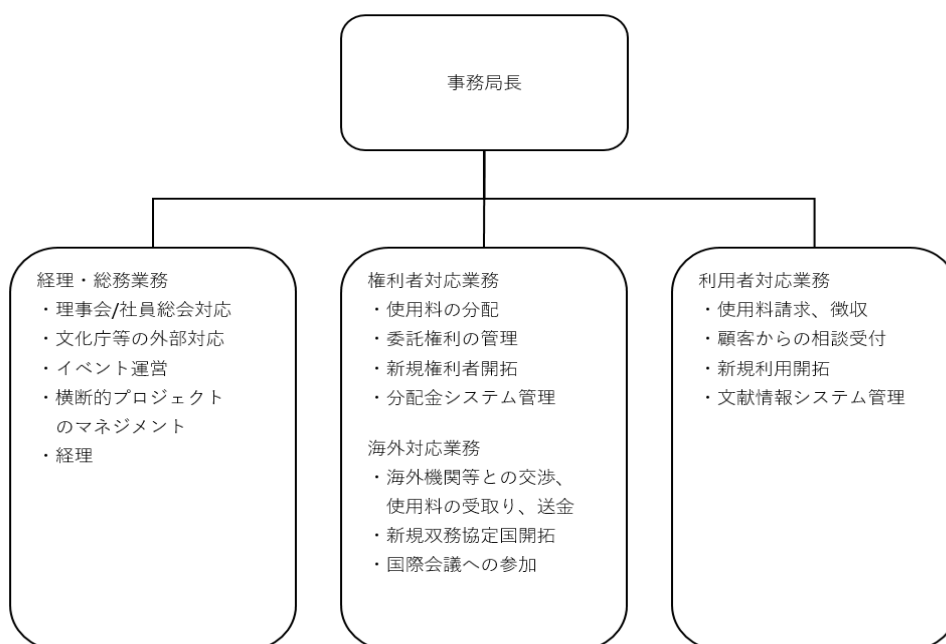
ア 概要

一般社団法人においては、社員総会のほか、業務執行機関としての理事を少なくとも1人は置かなければならず、それ以外の機関として、定款の定めによって、理事会、監事又は会計監査人を置くことができる。また、理事会を設置する場合及び会計監査人を設置する場合には、監事を置かなければならないとされている。よって、一般社団法人法上、一般社団法人の機関設計は、次の①ないし⑤の5通り設けられているところ、JACの定款によれば、機関設計として④を採用している。

- ① 社員総会＋理事
- ② 社員総会＋理事＋監事
- ③ 社員総会＋理事＋監事＋会計監査人
- ④ 社員総会＋理事＋理事会＋監事
- ⑤ 社員総会＋理事＋理事会＋監事＋会計監査人

イ 事務局の業務分掌

JACの事務を処理するため事務局が設置されている（定款第34条）。事務局の業務分掌は、以下の体制図に示すとおりである。



(2) 社員総会

ア 構成

社員総会を構成する社員については、定款上、正会員をもって一般社団法人法上の社員とすると規定されているところ、JAC の正会員は、公益社団法人日本工学会、日本歯科医学会、日本農学会、公益社団法人日本薬学会、日本医学会の 5 学会である。

イ 開催状況

定款上、定時社員総会は毎年 6 月に開催し、臨時社員総会は、理事会の決定もしくは正会員の 5 分の 1 以上からの開催の請求があった場合に開催されると規定されている。

議事録をもって確認したところ、2006 年 6 月から 2017 年 3 月までの間、定時社員総会は 10 回、臨時社員総会は 9 回、開催されていた。また、定時社員総会当日のスケジュールについては、計算書類等を承認する理事会と定時社員総会が同日開催する実務運用であった。

この点、一般社団法人法では、理事会の承認した計算書類等の写しを定時社員総会の 2 週間前より当該法人に備えおくことが求められているため（同法第 129 条第 1 項）、社員総会の書面決議（同法第 58 条第 1 項）又は理事会の書面決議（同法第 96 条）がなされることにより、理事会と社員総会の同日開催が可能となる。

当委員会が議事録の記載を確認したところ、2006 年 6 月から 2017 年 3 月までの間に開催された各々の定時社員総会において、正会員である 5 学会を代表する理事らの出席が確認でき、計算書類等が承認されているため、社員総会の書面決議の要件を満たしていると考えられる。

ウ 社員総会の権限

一般社団法人法では、以下のように規定されている。

- 第 35 条 社員総会は、この法律に規定する事項及び一般社団法人の組織、運営、管理その他一般社団法人に関する一切の事項について決議をすることができる。
- 2 前項の規定にかかわらず、理事会設置一般社団法人においては、社員総会は、この法律に規定する事項及び定款で定めた事項に限り、決議をすることができる。
- 3 前二項の規定にかかわらず、社員総会は、社員に剰余金を分配する旨の決議をすることができない。

4 この法律の規定により社員総会の決議を必要とする事項について、理事、理事会その他の社員総会以外の機関が決定することができることを内容とする定款の定めは、その効力を有しない。

一方、定款第 16 条においては、社員総会は、役員の選解任、役員の報酬等の額の決定、定款の変更、総会報告（事業報告書）及び承認書類（貸借対象表及び損益計算書）、会員の除名、JAC の解散及び残余財産の帰属、その他法令又は定款で定められた事項について、審議決定すると規定されている。

(3) 理事会

ア 構成

定款上、JAC の機関設計は理事会設置法人であること及び理事会は全ての理事をもって構成すると規定されている。また、理事会を構成する理事の数は、合計 16 名であり、うち JAC 推薦による理事が 6 名、各正会員（5 学会）の推薦による理事が各 2 名で構成されている。

なお、JAC においては一般社団法人法上の代表理事を会長、同法上の業務執行理事を常務理事と称すると定款 27 条第 2 項に規定されている。

イ 開催状況

定款上、理事会は毎年 3 月及び 6 月に開催されるほか、代表理事が必要と認めたとき及び理事の 3 分の 1 以上から会議に付議すべき事項を示して理事会の招集の請求があったときに開催されると規定されている。

議事録をもって確認したところ、2006 年 6 月から 2017 年 3 月までの間、2006 年度 5 回、2007 年度 4 回、2008 年度 3 回、2009 年度 5 回、2010 年度 4 回、2011 年度 5 回、2012 年度 5 回、2013 年度 4 回、2014 年度 5 回、2015 年度 4 回、2016 年度 3 回、開催されていた。

ウ 理事会の権限

一般社団法人法では、以下のとおり規定されている（ただし、同条第 4 項第 5 号については(7)で後述する）。

第 90 条 理事会は、すべての理事で組織する。

2 理事会は、次に掲げる職務を行う。

- 一 理事会設置一般社団法人の業務執行の決定
- 二 理事の職務の執行の監督

- | | |
|---|---|
| 三 | 代表理事の選定及び解職 |
| 3 | 理事会は、理事の中から代表理事を選定しなければならない。 |
| 4 | 理事会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を理事に委任することができない。 <ul style="list-style-type: none">一 重要な財産の処分及び譲受け二 多額の借財三 重要な使用人の選任及び解任四 従たる事務所その他の重要な組織の設置、変更及び廃止五 理事の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他一般社団法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備（この点につき後述する）六 第百十四条第一項の規定による定款の定めに基づく第百十一条第一項の責任の免除 |

一方、定款第 29 条においては、理事会の権限は、社員総会に提出する議案に関する事項のほか、事業計画及び収支予算、内部規則の制定・改廃、社員総会の招集決定、代表理事及び業務執行理事の選定・解職、JAC への入会の承認、複写に係わる権利委託契約書、研究者の複写権等委託契約約款等の制定・変更、著作権等管理事業法に定める管理委託契約約款及び使用料規程等の制定・変更、著作権使用料分配方式の制定・変更、徴収した著作権使用料に係わる手数料の決定、その他代表理事が必要と認めて付議した事項であると規定されている。

エ 理事会設置会社の理事の権限

一般社団法人法第 91 条においては、代表理事、代表理事以外の理事であって、理事会の決議によって業務執行理事として選定されたものが当該法人の業務を執行すると規定されている。

よって、JAC においては、常務理事のほか代表理事も業務執行権限を有する。

(4) 監事

一般社団法人法上、監事は、理事の職務執行を監査する（同法第 99 条第 1 項前段）、期末における計算書類及び附属明細書の監査を行う（同法第 124 条第 1 項）と規定されており、法律上、監事は、理事の業務監査及び会計監査を実施することがその職務とされている。

一方、JAC においては、監事は、監査法人より決算報告書にかかる監査指導を受け、かかる指導に基づき理事会において説明することが業務の中心であった。

(5) 顧問

JAC においては、理事のほか、定款第 32 条により、顧問を置くことができると定めており、かかる規定を根拠として「顧問」を置いている。

(6) 監査法人

ア はじめに

文春記事において、「当協会におきましては、外部監査法人による業務往査を定期的に受検致しております。本件に関しましても、業務往査の結果、発注等は適正であったとの評価をうけております。」との野間氏からの書面回答の内容が記載されている。各ステークホルダーに対しても、同様の説明を繰り返している。

イ 契約内容

2005 年度及び 2006 年度は監査契約を締結していた。しかし、2007 年度以降は、監査法人が代わり、会計に関する指導助言業務を主たる内容とする業務委託契約を締結しており、監査契約は締結していない。

ウ 報告内容

2006 年度は監査契約を締結していたが、相手先が明確でない預り金（クレーム処理預り金）を計上しているという理由により、監査意見は不表明であった。2007 年度以降、監査法人からは毎年報告書が JAC に提出されているが、契約の内容通り、指導事項が記載されたものであり、JAC の貸借対照表及び損益計算書について、法令及び定款に基づいて適正に作成されたものであるという監査証明がなされたものではない。

エ 監査法人の認識

監査法人との契約は業務委託契約であり、会計に関する指導助言業務が主な内容である。したがって、監査法人は JAC からフルティガ社への発注等、その取引の適正性を評価する立場にない。

なお、監査法人がフルティガ社を野間氏の息子である穰氏が経営する会社であると知ったのは、JAC とフルティガ社が IFRRO2017 コーディネート業務委託契約を締結するための契約書案を閲覧した 2016 年 12 月 2 日のことである。

オ 役員の認識

今回ヒアリングを行った役員の中にも、監査法人との契約は監査契約であると

認識している者がいた。また、契約のことはわからないが、監査法人が見ているから安心という者もいた。

野間氏も理事会の報告で、「監査法人の監査報告書」「監査法人に監査をしてもらって」などと発言しているが、野間氏の発言に対して異を唱える者はいなかった。

カ 小括

監査法人との契約は監査契約ではないが、監査法人に見てもらっているからという安心感を役員が抱いている可能性はある。この点、役員の監査法人に対する期待と、監査法人の実際の業務の間に、大きな期待ギャップが生まれる結果となっている。

(7) 内部統制システム整備に関する決議の状況

一般社団法人法 90 条 4 項 6 号において、大規模一般社団法人⁴である理事会設置一般社団法人においては、「理事の職務執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他一般社団法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制整備」（同条項第 5 号、以下「内部統制システムの整備」という。）につき理事会決議が義務づけされている。

一方、JAC は、大規模一般社団法人に該当せず、内部統制システムの整備について理事会で決議されていない。

⁴ 大規模一般社団法人とは、最終事業年度にかかる貸借対照表の負債の部に計上した額の合計が 200 億円以上である一般社団法人をいう（一般社団法人法第 2 条第 2 号）。

(8) 規程の整備状況

2017年6月現在、JACにおいて確認される定款、規程、内規及び方針と題する書面一覧は、下表のとおりである。

1	定款	一般社団法人 学術著作権協会 定款	2012/3/22		●
2	規程	一般社団法人 学術著作権協会 事務局規定	2009/6/16		●
3	規程	一般社団法人 学術著作権協会 給与規程	2009/6/16		●
4	規程	一般社団法人 学術著作権協会事務局規定 別表1 年次有給休暇	2010/4/1		●
5	規程	一般社団法人 学術著作権協会事務局規定 別表2 特別休暇	2009/6/16	●	
6	規程	一般社団法人 学術著作権協会 退職手当制度規程	2009/6/16		●
7	規程	一般社団法人 学術著作権協会 国内旅費規程	2012/7/1		
8	規程	(中法) 学術著作権協会 クレーム処理引当金会計規程	2004/2/25	●	
9	規程	有限責任中間法人学術著作権協会 使用料規程(案)	2004/5/1	●	
10	規程	文献提供者(DS)による限定的電子化に係わる利用規程【国内特定著作物】	2004/5/24	●	
11	-	学術著作権協会 業務担当一覧			
12	規程	機構会議 運営規程	2006/3/22	●	
13	規程	(中法) 学術著作権協会 事業担当理事業務規程	2005/5/24	●	
14	規程	(中法) 学術著作権協会 会計理事職務規程	2004/4/28		●
15	規定	有限責任中間法人 学術著作権協会 運営専門委員会規程規定	2003/4/1	●	
16	規定	分配検討委員会	2003/4/1	●	
17	規程	有限責任中間法人学術著作権協会 会費規程	2003/4/1	●	
18	規程	会計規程	2005/2/24	●	
19	内規	有限責任中間法人 学術著作権協会職員研修会等出席に関する通知(内規)	2007/8/20	●	●
20	内規	一般社団法人 学術著作権協会 基本給および初任給基準(内規)	2009/6/16		●
21	内規	一般社団法人 学術著作権協会 役員の報酬に関する内規	2009/6/16		●
22	内規	一般社団法人 学術著作権協会 役員・職員の慶弔等に関わる内規	2012/7/20		●
23	内規	一般社団法人 学術著作権協会 給与規定 別表2 諸手当6. 超過勤務(手当)の認定・運用について	2009/6/16		●
24	内規	有限責任中間法人 学術著作権協会事務局運用内規: 半日休暇制度	2007/4/1		●
25	規程	一般社団法人 学術著作権協会 役員の退任時慰労金に関する規定	2012/9/25		●
26	内規	一般社団法人 学術著作権協会 旅費規程運用内規	2012/7/1		●
27	内規	一般社団法人 学術著作権協会 外国旅費規程運用内規	2012/7/1		
28	内規	(中法) 学術著作権協会 会議交通費・会議手当に関する内規	2004/2/25	●	
29	内規	一般社団法人 学術著作権協会事務局職員の職務資質向上研修支援(内規)	2009/6/16		●
30	内規	一般社団法人 学術著作権協会職員研修会等出席に関する通知(内規)	2009/6/16		●
31	内規	公文書発行者名内規	2006/6/22		●
32	約款	有限責任中間法人学術著作権協会 管理委託契約約款	2003/9/12	●	
33	-	著作権許諾委託団体の基準	2005/3/22	●	
34	運用方針	一般社団法人 学術著作権協会 退職金制度規程「第3条」の運用方針	2009/6/16		●
35	-	入会申請審査・承認手続き及び会員番号	2004/2/25	●	

(上欄の日付＝左側に●が付されたものは作成日、右側に●が付されたものは最終改定日)

(9) 決裁の状況

当委員会より事務局に確認したところ、決裁につき明文化されたルールはなく、2017年5月現在における実務運用は、以下のとおりであるとの報告を受けた。

ア 決裁承認フロー

担当者→経理担当→事務局長→常務理事→代表理事

イ 決裁権限一覧

原則として、代表理事名をもって行う事項は、代表理事までの決裁、常務理事及びJAC名をもって行う事項は、常務理事までの決裁を得ることとされており、主な事項と最終決裁権限者は、下表のとおりである。

決裁事項	最終決裁者	備考
1.人事関係	代表理事及び常務理事	定款上、職員の任免権は代表理事が有する。 職員採用、待遇等につき事務局は関与しない。
2.福利厚生関係（職員研修等）	常務理事	
3.労務関係（休暇・残業等）	事務局長	
4.出張関係（旅行命令、旅行依頼及び出張報告）	国内出張：事務局長	
	海外出張：代表理事	
5.発注業務・業務委託	代表理事/常務理事	要稟議書
6.物品購入	100万円未満：事務局長	
	100万円以上：常務理事	要稟議書
7.請求書関連（発行、月次一覧）	常務理事	
8.入金確認（月次一覧）	常務理事	
9.権利者への著作権使用料送金（海外、国内）	常務理事	
10.納税	法人税・地方納付税：事務局長	
	住民税・源泉所得税納付：事務局長	
9.協賛金	代表理事	

3 フルティガ社について

(1) 概要

フルティガ社は、2005年1月24日に設立登記がなされた有限会社である。その役員は取締役1名であるところ、会社成立から現在に至るまで、野間氏の息子である穰氏が取締役を務めており、穰氏が持分全てを保有している。

(2) JAC 関係者における親子の認識

役職員、社員及びJACと顧問契約を締結する専門家らが、フルティガ社の取締役が野間氏の息子である事実を認識した時期は、当委員会の調査によれば、以下のとおりである。

- ① 理事、監事及び顧問らが明確に認識したのは、文春記事の発表後、2017年3月17日に開催された理事会、社員総会で野間氏からその旨の説明を受けた時点である。
- ② 職員の一部には、システム関連業務やIFRRO2017の開催準備業務を遂行する関係上、穰氏が野間氏の息子であると認識していた者又はその可能性を認識していた者もいるが、その一方で全く認識していなかった職員もいる。
- ③ 監査法人は、2016年12月2日、「IFRRO2017 コーディネート業務委託契約書（案）」の契約当事者として、フルティガ社の取締役として穰氏の氏名が記載されていたことを覚知し、フルティガ社が野間氏の息子の会社である事実を認識し、2017年2月6日、野間氏との面談でこれを指摘した。
- ④ 顧問税理士は、2014年11月24日、税務調査講評時にフルティガ社が野間氏の親族の会社であるという限りで認識していた。
- ⑤ 顧問弁護士は、2016年1月頃に職員からの情報で穰氏が野間氏の息子であることを認識したことから、当時の常務理事であった小野氏に対して、理事会の承認を得るべきであるとの法的助言を行った。
- ⑥ 顧問社会保険労務士は、穰氏の紹介で顧問に就任していることから、顧問契約締結時（2009年5月22日）において、既にフルティガ社の穰氏が野間氏の息子であることを認識していた。

(3) JAC との取引概要

JAC は、2007年10月15日から、フルティガ社との取引に先行して、フルティガ社の職員であるA氏個人との間にコンサルティング契約を締結して、ホームペー

ジの制作、運用等に関するアドバイスを得ていた。

その後、A 氏からのコンサルティングを頻繁に受けるようになった JAC は、フルティガ社との取引を深化させるようになり、2009 年 2 月ころ以降はホームページの改修作業等をフルティガ社に委託するようになる。

続いて、2010 年 2 月には、フルティガ社に複写許諾システム構築業務を委託するようになった以降は、数百万円から 1000 万円を超えるような業務発注を多数実施している。これら業務は、JAC のホームページの更新や改修、業務上使用するシステムの開発、その保守やサーバ利用契約の締結代行、職員用のメールサーバのホスティングサービスなど、JAC のシステム関連業務全般に広がっているほか、JAC の名刺作成などの業務も実施している。

これらの業務は原則として A 氏が担当していたところであるが、2016 年 7 月以降開始された IFRRO 東京大会のコーディネート業務は穰氏が担当している。

以上のフルティガ社との取引総額は、2009 年 2 月から 2017 年 6 月 6 日までの間で、2 億 5021 万 8798 円である。

その取引の主な種別と合計金額は以下のとおりである。なお、以下の種別については、JAC が行った支払の主たる名目ごとに振り分けて計算しており、フルティガ社の業務全体を理解するための参考として提示するものであるが、この振り分けに関して当委員会として正確性を担保するものではない。

文献情報システム (旧名称 WEB 複写許諾システム) の構築・改修等の業務	86,179,830
論文検索システム構築業務	33,557,476
分配システム構築業務	38,172,750
ホームページ構築・改修作業等に関する業務	15,731,655
講演会申込システム構築	1,934,625
ホームページ・システム等の保守業務	54,159,327
サーバ契約等代行業務	14,070,823
メールホスティングサービス	1,876,262
IFRRO 東京大会コーディネート業務	3,762,200
その他	773,850
合計	250,218,798

(単位は円、いずれも消費税込)

(4) JAC との取引額の詳細

当委員会は、JAC からフルティガ社への支出に異常なものが存在しないかを検

討するため、JAC 名義の普通預金口座（下表）を閲覧した。また、JAC が保有する 5 つの金融機関にかかる定期預金通帳についても閲覧した。

同普通預金口座及び定期預金通帳が、JAC が保有する銀行口座の全てとの説明を受けている。

銀行	店舗	種別	自	至
三菱東京 UFJ	本店	普通	12.6.6	17.6.8
三菱東京 UFJ	本店	普通	14.12.12	17.3.29
三菱東京 UFJ	本店	普通	03.4.21	17.6.8
三井住友	六本木	普通	03.6.2	17.5.31
三井住友	六本木	普通	14.12.24	17.2.20
三井住友	六本木	普通	15.10.1	17.5.9
みずほ	六本木	普通	04.7.7	17.4.17
りそな	渋谷西	普通	03.8.4	17.2.11
住友信託	渋谷	普通	04.5.14	17.2.13

その結果、次頁の一覧表記載のフルティガ社関連の支出を認定した。

[A氏への支払一覧]

支出日	金額（円）
2007/12/13	315,000
2008/6/16	741,000
2008/10/27	202,500
2008/11/27	413,100
2009/3/18	259,200
1,930,800	

[フルティガ社への支払一覧]

支出日	金額（円）
2009/7/28	5,802,300
2009/12/10	773,850
2009/12/25	1,078,350
2010/02/09	8,951,250
2010/03/29	11,261,250
2010/04/08	1,155,000
2010/05/07	173,250
2010/07/08	5,377,050
2010/09/22	4,987,500
2010/10/28	1,076,250
2010/11/09	144,375
2010/12/08	895,125
2011/03/09	86,625
2011/03/30	5,314,155
2011/07/06	4,495,050
2011/08/09	4,830,000
2011/09/07	57,750
2011/10/06	57,750
2011/11/10	57,750
2012/02/09	1,096,673
2012/02/28	787,500
2012/03/28	13,085,678
2012/04/11	16,022,160
2012/06/05	5,292,000
2012/09/06	86,625
2013/03/08	11,665,500
2013/03/28	144,375

104,755,141

支出日	金額（円）
2013/04/09	93,555
2013/04/12	4,331,250
2013/05/30	14,264,250
2013/09/09	6,930,000
2013/09/27	2,548,447
2013/10/09	1,790,250
2014/02/07	8,863,470
2014/04/09	25,583,250
2014/06/09	59,400
2014/06/27	11,720,739
2014/09/26	41,580
2014/12/08	59,400
2015/03/25	6,831,000
2015/05/28	11,601,939
2015/08/27	4,870,800
2015/09/09	41,580
2015/09/29	1,866,996
2015/10/29	5,346,000
2015/12/07	516,553
2016/05/10	12,509,139
2016/05/30	6,415,200
2016/09/29	41,580
2016/10/28	36,794
2017/02/09	8,969,400
2017/4/27	1,445,904
2017/5/9	2,801,000
2017/5/31	2,428,181
2017/6/6	3,456,000

145,463,657

250,218,798

第2 フルティガ社へのシステム・ホームページ関連業務の委託について

1 システム・ホームページ関連業務の概要

(1) 文献情報システムの構築業務

JAC では、

- ① 国内、海外を含む国・地域の学術著作物及びその他の著作物の複製等の利用に関する許諾及び管理の代行業務
- ② 上記の権利にかかる利用許諾料の徴収の代行及びその分配の業務
- ③ 学術著作物等の著作権の集中管理の方策、著作権に関する知識普及の方策等の調査研究とこれらに付帯する一切の業務

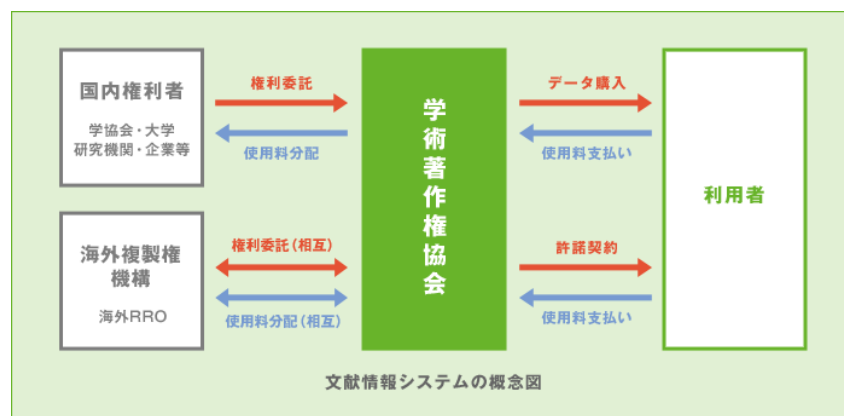
を実施しているところ、上記①、②の事業を実施するにあたっては、以下のような作業が必要となる。

《複製利用が国内で実施される場合》

国内の利用者から JAC に提出される利用許諾申請を管理し、当該利用申請に対応する著作物の利用許諾権限を JAC が保有しているか否かを確認し、許諾可能なものについては利用許諾を付与し、その許諾料を請求し、徴収する。そして、当該著作物が国内の著作物である場合は国内の権利者に、海外の著作物である場合は海外の権利者（JAC と双務協定を締結した RRO）に対して許諾料を分配する。

《複製利用が海外で実施される場合》

国内の権利者から管理委託を受けている著作物が海外で利用された場合には、当該複製許諾料は、海外 RRO が徴収する。JAC では、海外 RRO が徴収した許諾料の分配を受け、これを国内の権利者に再分配する。



(JAC 文献情報システム ホームページより引用)

上記の作業の過程において必要な国内利用者からの利用申請の処理、許諾可能かどうかの判定及び同判定に基づく許諾の付与、利用許諾料の集計及び請求書の発行等に必要な情報処理を行うシステムが、「文献情報システム」である。

JAC は、2005 年ころ、R 社及び C 社に依頼してかかる情報システムの開発を終え、これを運用していた。

その後、JAC では、JACWELS を運用廃止して新システムを開発することを決定し、2009 年 2 月にフルティガ社がこれを受注し、2010 年 3 月に納品しており、以後運用されている。

なお、R 社及び C 社が開発した旧文献情報システムは「JACWELS」と呼称されていた（以下単に「JACWELS」という）。また、フルティガ社開発にかかる新文献情報システムは、当初は WEB 複写許諾システムと呼称されていたが、2013 年に大規模な改修を実施した後に「文献情報システム」と呼称されるようになったため、本報告書ではフルティガ社が開発した新文献情報システムについて、改称前と改称後を一貫して「文献情報システム」と呼称する。

(2) 論文検索システムの構築業務

論文検索システムとは、JAC が権利者より公衆送信可能化及び公衆送送信権の許諾並びに複製許諾の許可を得た学術著作物について、電子化された学術著作物のデータを JAC の契約サーバに格納し、利用者において複製を希望する論文の検索（全文検索）を可能にするとともに、当該電子化された学術著作物をプリントアウトさせ又はダウンロードさせて販売するためのシステムである。

かかるシステムの開発は、2011 年 2 月にフルティガ社が受注しており、2013 年 4 月にこれを納品している。

しかし、現時点で未稼働である。

(3) 分配システムの構築業務

分配システムとは、文献情報システム等を利用して徴収した利用許諾料を国内権利者及び海外の RRO に分配するための計算をするシステムであり、同システムでは、国内における各利用者の利用実績、権利者の所属、関連する文献の情報等に関するデータベースを利用して計算を実施する。

かかるシステムは E 社において 2008 年中に開発を開始しており、2009 年初頭から現在に至るまで同システムが運用されている。

その後、2013 年 11 月に、文献情報システムとの連動性を確保する新分配シス

テムの開発をフルティガ社が受注し、2014 年 4 月にこれを納品している。
しかし、フルティガ社が開発した新システムは現時点で未稼働である。

(4) ホームページ構築・改修作業等に関する業務

JAC は、インターネット上にホームページを開設し、その情報発信を行うとともに、文献情報システムの利用促進を図る窓口としている。

JAC は、2007 年及び 2017 年にホームページの大規模なリニューアルを実行しており、現行のホームページは、2014 年 12 月ころにフルティガ社がリニューアルの作業を受注し、2017 年 2 月に完成させたものである。

(5) 講演会管理システムの開発・改修

JAC は、社員である学会の会員や利用者に向けた講演会・研修会等の開催を行っているが、その後援会・研修会等の申込を受付するためのシステムを保有している。

フルティガ社は、かかる講演会管理システムの開発を 2009 年度中に受注し、納品が完了しており、以後保守管理及び改修作業を行っている。

(6) システム・ホームページ保守委託業務

JAC は、文献情報システムの運用が開始された以降、フルティガ社との間に 2011 年 4 月 1 日付「システムメンテナンス保守委託基本契約書」を締結するなどして、システム及びホームページについての保守運用業務を委託している。

(7) サーバ関連業務

JAC は、フルティガ社に対し、システム、ホームページのプログラム及び文献情報や顧客利用履歴等に関するデータを格納し、各種情報処理をさせるため、外部のレンタルサーバ業者との間に契約を締結して、各種サーバを提供する業務を委託している。

また、JAC は、フルティガ社に対し、JAC の職員のためのメールサーバのホスティングを外部業者と契約したうえ、JAC 職員のメールアドレスの発行、削除に関する業務、メールの設定等に関連する作業やメール運用にあたっての一般的な質問の受付及び回答等の業務を委託している。

2 システム・ホームページ関連業務の委託の経緯

(1) A氏個人とのコンサルティング契約

JAC は、2007 年 3 月ころからホームページの大幅なリニューアルを検討しており、かかる作業は同年の 7 月ころには具体化し始めていた。しかし、当時常務理事であった野間氏は、自らが常務理事に就任する以前から在籍している JAC 職員全般に対して不信感を有しており、特に、当時のホームページ及びシステム関連の責任者との仲は険悪だった。

そこで、野間氏は、自らの息子であり、業務上 WEB の制作業務を手掛けていた穰氏に相談をした。しかし、穰氏としては、自分の父親と一緒に仕事することに抵抗があったため、穰氏自身が手伝うつもりはないと釘を刺したうえで、フルティガ社の職員である A 氏に個人で手伝ってもらう前提で、A 氏を野間氏に紹介した。

その後、2007 年 10 月 15 日、JAC は A 氏との間に「コンサルティング業務委託契約」を締結し、当時の検討課題に上がっていたホームページ改修に関して、「新ホームページ制作委託事業者選定に関するコンサルタント」、「新ホームページ発注並びにプログラム開発に関するコンサルタント」等の業務を委託することとなった。同契約に基づく A 氏の報酬は「新ホームページ制作費の 15%以内」と定められており、実際には、ホームページ作成着手金として 2007 年 12 月 13 日に 315,000 円が A 氏の個人口座に支払われている。

JAC は、A 氏のコンサルティングを受けつつ、ホームページリニューアル業務発注に関するコンペを実施し、4 社の参加を得たうえでその発注先を決定した。

その後、A 氏は JAC システム担当者との連絡を密にとるようになり、ホームページの運用等について様々な相談を受けるようになっていたが、次第にその相談の内容はホームページに関連する内容にとどまらず、JAC のシステム関連について全般的な質問に及ぶようになっていた。

2008 年 8 月頃には、JAC において分配システムの新規開発が必要になったため、A 氏は、その開発会社として E 社を紹介し、同社にて配分システムの開発が実施された。当該システムは 2009 年初頭より運用を開始している。

A 氏は、同開発に関するコンサルティング等を行っており、2008 年 10 月 27 日には「著作権料管理システムコンサル」として 202,500 円、同年 11 月 27 日には同じく「著作権料管理システムコンサル」として 413,100 円がそれぞれ A 氏の個人口座に支払われている。

なお、2007 年当時 A 氏にコンサルティングを依頼した経緯について、野間氏は自分には穰氏以外に頼れる者がいなかった旨を述べるが、当時の JAC のシステム

責任者は相当程度の知識・能力を有していたことが窺われるものであり、野間氏の説明は客観的な状況と合致しない。同責任者の知識・能力を活用しないことを決定したのは野間氏自身であって、その理由は同人を信頼、信用していなかったという野間氏の個人的な理由によるところが大きいと推認される。

(2) 旧 WEB 複写許諾システム（JACWELS）のリニューアル業務の受託

ア 新文献情報システムの開発開始

JAC では、2008 年 7 月に海外 RRO である The Copyright Licensing Agency Ltd. (CLA) (英国) との間に双務協定（互いの管理する著作物について利用許諾権限を付与するとともに互いの国内で徴収した許諾料の分配を行うことに関する契約）を締結したほか、同年中にシンガポール、インド、メキシコの RRO とも双務協定を締結し、さらに 2010 年にかけてスペイン、カナダの RRO との双務協定締結も視野に入れている状況であった。

JAC としては、これらによる事業の拡大が予測される中で JACWELS の機能強化、能力増強を課題として抱えるようになった。

そこで、JAC 内では、遅くとも 2008 年 12 月頃までには、旧 WEB 複写許諾システム（JACWELS）を廃止し、より機能が強化された新規の文献情報システムを開発することが具体的に計画されるようになった。

その際、JAC 内部には、新規開発は不要であり JACWELS の機能強化で足りるとの意見を有する者もいた。しかし、結論としては新システムに刷新されている。JAC では、旧システムの改良案と新システムの新規開発案とを比較して検討した形跡はなく、新システムの開発方針を決定した明確な理由は不明である。

イ 文献情報システム開発のコンペ実施

当時のシステム担当者は、JACWELS の開発事業者である R 社及び C 社の連合体と、分配システムの開発を担当した E 社の参加を得てコンペを実施することを計画し、2009 年 1 月 8 日に上記 3 社を招き、JAC が作成したシステムの基本設計書を示すなどして説明会を実施した。

これに先立ち、同担当者は A 氏に連絡し、上記コンペに提出する資料の作成や見積書の精査等についてのコンサルティングを依頼している。A 氏は、同月 13 日に野間氏を交えて JAC 担当者と打ち合わせを持ち、文献情報システム開発に関するコンサルティング業務を開始している。

JAC は、同月 23 日にコンペの第 2 回説明会を実施し、同月 29 日に E 社から見積書の提出を受けた。しかし、当該見積り額は「予想最安価格 24,431,400 円（消

費税込)」、「予想最高価額 49,864,500 円 (消費税込)」という内容であり、23 日の説明会で野間氏が「婉曲的に」(当時の JAC 担当者作成の議事録による)伝えたという予算額 1000 万円 (なお、当時の記録からすれば、野間氏の想定する予算額は 1500~1600 万円程度であり、最大でも約 2000 万円程度であるとの意見を有していたと認められる)を超過するものであった。

一方、同月 30 日には、R 社から「初期費用総額 10,138,428 円 (消費税込)」とする見積書が提出されている。

JAC は、E 社が高額な見積りを提出した原因について、2009 年 1 月 8 日に示した基本設計書の内容が詳細に過ぎたことにあるのではないかと推測し、A 氏の協力を仰ぎつつ簡略化された仕様書に修正し、これを基礎として再度の説明会を実施することを計画したものの、A 氏から「前回の資料よりもっとシンプルな資料を作成し、両社に確認しても見積金額は劇的に変化する可能性は低いかと思っています。」との意見がメールにて述べられたことが影響したためか、再度の説明実施や再度の見積り提出の要求は断念した。

また、併せて、A 氏からは、同メールにて「今回の案件に関しては、提出された資料を見ても C 社の方が理解をされている点と、現状のシステム及びインフラの再利用できる点でもアドバンテージはあるかなと考えております。」との意見が述べられている。

ウ フルティガ社への発注決定

その後、同年 2 月 6 日には、再び野間氏、A 氏らが参加して打合せが行われることとなり、その場で、野間氏から「A 氏の会社に依頼し、システム開発を受けて頂けるか、A 氏の会社に検討していただく」、「コンペ終了した 2 社には工期を 2009 年 4 月 1 日までから 6 月末まで延ばすので、見積りの検討に時間を頂くことを伝えること」が提案された結果、A 氏からシステム制作会社を紹介してもらうこと、当該会社を含めた三者の比較により発注先を決定すること等が確認された。

その後、同年 2 月 24 日には、野間氏、JAC システム担当者、A 氏及び A 氏が紹介した開発業者が参加して打合せが実施され、その場で JAC システム担当者がシステムの仕様等について説明を行い、同年 3 月 2 日から 6 日までの間に、スケジュール、見積概要、保守契約の見積書の提出を受けることとなった。

また、同日付で JAC とフルティガ社は秘密保持契約を締結しているが⁵⁾、JAC 担当者が、秘密保持契約の契約主体に A 氏が紹介した開発業者が含まれていないことについて A 氏に質問をしたところ、A 氏からは「今回の案件は私が所属している会社で受ける形になるので、弊社のみでも問題ないかと思っております」とメ

⁵⁾ 他の 2 社との秘密保持契約は 2008 年 12 月 1 日付で締結しているところ、フルティガ社との秘密保持契約も同日の日付に遡って締結されている。

ールで報告を行っている。

A氏は、この時に、これまでのA氏個人と契約関係ではなく、フルティガ社との契約に切り替えることを決めた理由について、JACからの相談事項の規模が大きくなってきており、個人として受注する範疇を超え、一人でこなすことが難しいところまで発展したため、フルティガ社の外注先も交えつつ「チームとして」対応したいと考えたからである旨説明している。

同年3月5日、フルティガ社は、(仮見積として)「JAACC複写許諾システム構築費」として20,790,000円(消費税込)の見積書を提出した。

同月10日、JAC担当者は、フルティガ社に依頼することが適当である旨を記載した「JAACC複写許諾システム構築に関する業者選定について(提案)」と題する提案書を起案し、これを承認する決裁を常務理事であった野間氏から取得している。次に、同月11日付でR社及びC社並びにE社に不採用の旨のメールを送信するとともに、同月12日付でフルティガ社を開発業者に選定する旨の決定書面を野間氏名義で作成している。

以後、本案件はフルティガ社が受注することを前提として事態が推移している。

同年7月3日、フルティガ社は、24,832,500円(消費税込)の見積りを再提出し、JACは同見積金額を前提として同月9日に稟議決裁を行い、フルティガ社に対し、同年7月6日付発注書を交付している。

なお、フルティガ社を開発業者に選定した理由について、上記提案書では以下のとおり説明されている。

従来のシステムを根本から改善した新規複写許諾システム構築の提案であった。学著協内部において作業可能な、新規許諾及び除外リスト(データ)の登録・編集・削除機能が見積書の中に盛り込まれるシステムとなっていた。

「このことに関してはE社の見積書にも採用されているが、料金が高額なため不採用とした。C社については、料金の面では妥当であったが、現在のシステムと変化が見られなく、システムとしての機能向上が期待できない提案であったため。

エ 開発終了と運用及び保守業務の開始

フルティガ社による文献情報システムの構築業務は、2009年7月28日に制作一時金4,620,000円、2010年1月14日に中間制作費8,951,250円が支払われた後、2010年3月25日に納品され、同日付で残額11,261,250円が支払われている(いずれも消費税込)。

その際には、事前見積で想定していたよりも複雑なデータ移行作業が必要であ

ったとして、1,155,000 円（消費税込）の追加費用の支払が実行されているため、文献情報システムの運用開始までの開発費は、全体として 25,987,500 円（消費税込）であった。

同システムは、同年 4 月以降稼働を開始することとなり、以後、フルティガ社にて同システムの保守を開始し、月額 250,000 円（コンサルタント費込。消費税別）の保守料を取得している。

また、同システムのために使用するサーバをフルティガ社が借りて JAC に提供することとなり、月額 70,000 円（消費税別。初年度は 2009 年 7 月 28 日から開始しており、導入費用も加え年額 1,182,300 円の支払となっている）の費用を JAC に請求することとなった。

そのほか、ホームページの保守業務についてもフルティガ社で引き受けることとなり、JAC は、月額 100,000 円（消費税別）の費用を支払うこととなった。

以後、毎年 1 回、保守料及びサーバ使用料を一年分前払いしている。

オ その後の機能追加、改修業務等

その後フルティガ社は、2010 年 9 月ころから 2016 年 5 月ころまでの間、合計 23 回にわたって文献情報システムの追加機能開発、改修作業やデータの調整等の業務を受注しており、その総額は 61,347,330 円である。

このうち、JAC は 2011 年 4 月ころから、大規模な機能追加による改修を実行し始め、2013 年 3 月 8 日に「WEB 複写許諾システムリニューアル（一部）費」11,665,500 円及び 2013 年 5 月 30 日に「WEB 複写許諾システムリニューアル（残金）」14,264,250 円を支払っている（以下「2013 年改修」という）。

これらの改修業務の発注の際に、JAC が、フルティガ社以外の他社に開発の検討を依頼した事実や、相見積を取得した事実、コンペを実施した事実は確認できていない。

カ 論文検索システムの開発、分配システムの開発との関係

2013 年改修は、後述する論文検索システムの開発、新分配システムの開発と併せて 2011 年 2 月ころから同時並行的に協議が開始されている。

もともと、JAC では、これら 3 つの開発行為を同時並行で実施し、同一年度に予算化することが難しかったため、JAC 及びフルティガ社は協議のうえ、まず 2012 年度に論文検索システムの新規開発を実施し、続けて 2013 年度に文献情報システムの 2013 年改修、2014 年度に分配システムの開発を行うことを合意し、実行した。

その際、フルティガ社は、文献情報システムの開発及びその後の改修に関与していた開発会社にこれを外注することを検討していたが、開発の規模が大きくな

ってきたことに鑑み、以後、より大規模な開発会社である N 社を外注先にする
こととした。

(3) 論文検索システムの開発受託

ア 論文検索システムの開発

野間氏は、以前から、JAC が管理受託する学術著作物を電子化（公衆送信可能化）し、これを検索可能化すると共に、複製（プリントアウトによる複製、ダウンロードによる複製を含む）が必要な利用者に対して販売を行う事業の構想を有していた。

かかる構想を実現するため、2010 年秋ころには JAC 職員に指示してシステム開発の検討を進めさせていた。当初は、大手他社の大規模なシステムを用いた開発の可能性が JAC 職員から提案されており、実際に当該システムを運用する企業との間における提携可能性について検討が進行していたが、2011 年 1 月末ころには、野間氏から、担当職員に対して、2 月末までにフルティガ社への発注ができるように動くようにとの指示があり、同年 2 月 3 日にはフルティガ社に論文検索システムの「開発概要作成」を発注している。

同月 10 日には、フルティガ社から、同開発及び同開発に伴うホームページのリニューアル案の検討結果を得たうえ、さらに同月 21 日には 1837 万 5000 円の見積りを得て、同月 25 日にはフルティガ社に開発を発注している。

その後、ミドルウェアの開発、追加機能の開発等として、3 回にわたって合計 15,476,423 円の支払が実行され、論文検索システムは 2013 年 4 月 12 日までに完成している。

なお、フルティガ社に対する発注を決定するにあたっては、上記大手他社との提携の可能性を検討した以外に、他社への開発依頼を検討した事実や、相見積を取得した事実、コンペを実施した事実は確認できていない。

また、フルティガ社は、かかる開発業務を N 社に外注に出している。

イ その後の稼働状況

論文検索システムは、上記のとおり完成し、2013 年 4 月 12 日に納品され、JAC のサーバに格納されている状況であるものの、未だ稼働していない。

ウ 保守運用の状況

フルティガ社は、2013 年 4 月分以降、論文検索システムの保守代金月額 200,000 円（消費税別）を受領している。

なお、フルティガ社が JAC へ提出した請求書には、運用を終了させた「WEB 複

写許諾システム保守費」が費目として記載されている。この点につき当委員会がフルティガ社に確認したところ、「WEB 複写許諾システム保守費」は文献情報システムの保守費のことであり、「文献情報システム保守費」の費目で記載されているものは論文検索システムの保守費のことを指しており、請求書の記載文言は単純なミスである旨を説明している。

(4) 分配システムの開発受託

ア 分配システムの開発

従来、分配システムは、2008 年 8 月ころから、A 氏より紹介を受けた E 社との間で開発を開始し、2009 年初頭ころに運用を開始しており、同システムは現在も使用されている（以下「現行分配システム」という）。

その後、JAC は、2011 年春ころに文献情報システムの大改修及び論文情報システムの開発を開始させる中で、JAC は、文献情報システム及び論文情報システムとデータの連動性を確保させることを主たる目的の一つとして、新たに分配システム（以下「新分配システム」という）の開発をフルティガ社に依頼することを検討し始めた。

新分配システムの開発は、論文検索システム、2013 年改修、新分配システムの開発を順次 1 年ずつずらして実施するとの合意に基づき、2013 年 11 月 20 日付の稟議により正式決定され、38,172,750 円の発注金額でフルティガ社が受注している。新分配システムは 2014 年 4 月 9 日に納品され、同日に同金額がフルティガ社に支払われている。

なお、フルティガ社に対する発注を決定するにあたっては、他社への開発依頼を検討した事実や、相見積を取得した事実、コンペを実施した事実は確認できていない。また、フルティガ社は、かかる開発業務を N 社に外注に出している。

イ その後の稼働状況

分配システムは、上記のとおり完成し、2014 年 4 月 9 日に納品され、JAC のサーバに格納されている状況であるものの、未だ稼働していない。

ウ 保守運用の状況

フルティガ社は、2014 年 4 月分以降、分配システムの保守代金月額 200,000 円（消費税別）を受領している。

(5) ホームページ関連業務

ア 保守管理業務及び不具合の修正等

JAC は、フルティガ社との取引開始以後、ホームページの保守管理業務をフルティガ社に委託するようになり、2010 年 4 月 1 日以降、ホームページの「システム保守費」として月額 100,000 円（消費税別）の保守費を支払っている。保守業務の内容は、渉外対応・修正、既存ページのテキスト修正・データ更新、電子証明書の取得と設定、検証環境（テスト環境）の保持、質問・サポート等である。

以後、ホームページの保守費は、2017 年 7 月分まで（2017 年 6 月及び 7 月分は先払い）同金額で支払われている。

また、JAC は、上記保守業務のほか、ホームページの不具合の修正作業、ウィルスの駆除や小規模な改修作業等を保守業務と別に委託している。

これらの、月額の保守費外のホームページ関連業務については、2009 年 12 月ころから 2015 年 9 月ころまでの間に概ね 20 回の発注があり、かかる業務に対する支払総額は 5,336,655 円である。

イ ホームページのリニューアル

JAC は、2014 年 12 月 12 日に稟議決裁をおこない、文献情報システムとの連動性の確保、重複しているページの整理、デザインの一新、スマートフォンやタブレットへの対応を行うこと等を目的として、ホームページのリニューアルを実施することとして、これを総額 12,771,000 円（消費税込）でフルティガ社に発注する決定をしている。

なお、かかる決裁の際に、フルティガ社以外の他社に開発の検討を依頼した事実や、相見積を取得した事実、コンペを実施した事実は確認できていない。

かかるホームページリニューアルは、2016 年末までに完成されており、実際にフルティガ社に支払われた金額は発注額より安価となり、合計で 10,395,000 円である。

(6) 保守管理業務委託料の推移

フルティガ社は、2010 年 4 月以降は文献情報システムの保守料月額 200,000 円、コンサルタント費月額 50,000 円及びホームページの保守料月額 100,000 円を、2013 年 4 月以降は論文検索システムの保守料月額 200,000 円を、2014 年 4 月以降は分配システムの保守料月額 200,000 円を受領している（いずれも消費税別）。

また、2016 年以降はメール関連保守費として月額 50,000 円を受領しており、2016 年単年では社内ファイルバックアップシステム関連保守費月額 20,000 円を受領している。

かかる保守費支払額の推移は次頁のとおりである。

[保守費一覧]

年度	文献情報	論文検索	分配	HP 保守	コンサル	メール	その他	合計
2010	200,000			100,000	50,000			350,000
2011	200,000			100,000	50,000			350,000
2012	200,000			100,000	50,000			350,000
2013	200,000	200,000		100,000	50,000			550,000
2014	200,000	200,000	200,000	100,000	50,000			750,000
2015	200,000	200,000	200,000	100,000	50,000			750,000
2016	200,000	200,000	200,000	100,000	50,000	50,000	20,000	820,000
2017	200,000	200,000	200,000	100,000	50,000	50,000		800,000

(年度は、当該年の 4 月から翌年 3 月まで。2017 年度は 4 月から 7 月まで)

(単位は円、月額、消費税別)

(7) サーバ利用料の推移

前述のとおり、2009 年 4 月以降、文献情報システムのために使用するサーバもフルティガ社が借りて JAC に提供することとなり、月額 70,000 円(消費税抜き)の費用を JAC に請求することとなった。以後、サーバの変更、増強等により金額が順次増額しているが、毎年 7 月に 1 年分の使用料を一括払いする扱いとなっている。

利用料の推移は以下のとおりである。以下のほか、サーバ新規導入時の初期設定費、ベリサイン取得費用、セキュリティソフト更新費なども負担しているが、以下には含んでいない。

●2009 年 4 月～2013 年 3 月

年額 840,000 円

※2009 年度は、1 年分(同年 4 月から翌年 3 月まで)の支払が 2009 年 7 月 15 日に実施されている。

●2013 年 4 月～2013 年 9 月

期間中 420,000 円、管理費 10%

※2013 年度からフルティガ社が管理費を取得するようになった。

※かかる時期は、旧サーバから新サーバへの切り替え時期であると理解される。

●2013 年 4 月～2015 年 3 月

メインサーバ年額 813,320 円、バックアップサーバ年額 96,800 円、全文検索サーバ年額 630,000 円、管理費 10%

※論文検索システムが完成したことに伴い、サーバの能力を増強し、契約

先を変更した。全文検索サーバは、論文検索システム用のサーバである。
 ※2013 年 4 月のサーバ変更時に新規導入費として、上記のほか 369,215 円（管理費 10%込）を支払っている。

●2015 年 4 月～2017 年 3 月

メインサーバ年額 836,558 円、バックアップサーバ年額 99,566 円、全文検索サーバ年額 648,000 円、管理費 10%

※サーバ契約先の代金額が若干増額した。

※当該年度から請求金額が外税方式から内税方式に変更になった。ただし、その経緯についてフルティガ社に確認したところ、当該税表記は間違いであり、内税で表記してある金額単価に対して、再度消費税率を乗じてしまっているため、代金の過払を受けている状態であると説明された。

上記のサーバ利用料支払額の推移は以下のとおりである。

[サーバ利用料支払一覧]

年度	メインサーバ	バックアップ	全文検索	管理費
2009	840,000			
2010	840,000			
2011	840,000			
2012	840,000			
2013（4～9 月）	420,000			10%
2013 年 （4 月～翌年 3 月）	813,320	96,800	630,000	10%
2014	813,320	96,800	630,000	10%
2015	836,558	99,566	648,000	10%
2016	836,558	99,566	648,000	10%
2017	836,558	99,566	648,000	10%

（年度は、当該年の 4 月から翌年 3 月まで）

（単位は円、年額、消費税別）

3 フルティガ社の業務実施状況

文春記事は、「そもそもフルティガ社はデザイン企画会社で、システム管理の実務能力はない。そのため実際の業務は北九州にある『N 社』という下請けに再委託しているという。」と指摘している。そこで、当委員会はフルティガ社の業務の実施状況

について調査した。その結果は以下のとおりである。

(1) 受注者としての業務は相当程度に実施されている

フルティガ社は、自ら受注した業務のうち、プログラミングや HTML コーディング等が必要な部分について、N 社をはじめとした協力会社に外注に出しているが、もとより、システム開発に必要なプログラミングや HTML コーディングの作業等を外注に出すこと自体が批判の対象とされるものではない。

当委員会が調査の過程で取得した各種書類、メール履歴、打合せ議事録、関係者からのヒアリングの結果等を総合すれば、かかる外注は、自らは何らの業務も実施せずに下請けに丸投げしたに過ぎないというものではなく、フルティガ社としても相当の業務を実施していたと認めることができる。

具体的には、システム開発、ホームページリニューアル作業等において、野間氏や JAC 職員からの要望事項を聞き取り、JAC に対して各種のアドバイスを実施したうえ、意見を取りまとめ、開発等の内容に応じて適切な外注先を選定して発注し、その工程管理も行っていたと認められる。

また、A 氏と JAC 職員との間の打合せ記録等を確認すると、システムの内容についての専門的なアドバイスが十分に成り立っているところであって、文春記事が指摘するような「システム管理の実務能力はない」という実情ではない。

フルティガ社は、JAC に対するコンサルティングや開発行為全体の管理業務等を適切に実施していると認められる。

(2) ドキュメント類が一部納品されていない

もっとも、フルティガ社受託業務において、例えば、システムの納品書の内訳明細に記載された「基本設計書」、「詳細設計書」等のドキュメント類の一部が納品されていない。

一般に、システム開発契約においては、開発コストを低く抑えるため、不要なドキュメント類の作成を取りやめるケースや、契約書に明示されているにも関わらず実際には提出されないドキュメント類が存在するケースが少なからず存在するものである。しかし、本件では、少なくとも、納品書に「ドキュメント作成」の項目を設けたうえでドキュメントの名称を指示しているから、発注者の側では、当該ドキュメントの納品が得られると期待するのが通常である。また、個別契約書において、業務内容として「詳細仕様書作成」との項目が記載されているにもかかわらず、JAC 側が要求しなければ詳細仕様書が提出されないケースもあったということであるが、これらについても、一般には作成された詳細仕様書は速やかに納品さ

れるべきものである。

JAC 側にも、いかなる成果物の納品が必要であるのか、また、成果物が確実に納品されているかを適切に管理していない問題はあるが、上記のドキュメント類の一部未納品については、フルティガ社の業務実施が不十分であったと認められる部分である。

4 JAC とフルティガ社のコミュニケーション不全

当委員会は、JAC とフルティガ社との間にコミュニケーション不全というべき状況があったものと認める。かかるコミュニケーション不全が、JAC とフルティガ社との関係全体に悪影響を与え、相互の理解不足を招き、結果として、システム関連業務の停滞を招いている。

(1) コミュニケーションの不全

JAC の職員らの中には、当委員会に対し、フルティガ社の業務は開発が遅い、依頼した事項が処理されずに放置される、依頼したとしてもそれはできないと誤魔化してリクエストに応じようとししないことがある等の不満を述べる者がいる。

一方、フルティガ社は、JAC 職員の中にはシステムの全体がわかっている職員が不在で情報が整理されておらず、多方面から矛盾するリクエストを受けることになるため、一度取り掛かった作業について訂正を繰り返す事態が生じている、JAC 職員に対して必要事項の問い合わせを行っても回答がない、開発に必要な素材の提供が得られない等、JAC 担当者の業務の進め方が不適切であるという不満を述べている。

上記から浮かび上がるのは、両社のコミュニケーションが不全で相互理解に至っていない状況である。そのため、JAC はフルティガ社に信頼して仕事を任せることができず、フルティガ社も安心して業務の遂行に専念できない状態を招いている。

システムの開発、保守運用を行っている企業との間に十分な信頼関係を築けていないことは、多様な面で業務の支障と停滞を招く可能性に結び付く。

かかる状況は、速やかに改善されなければならない。

(2) 原因その1（パワーハラスメント的職場環境）

上記のようなコミュニケーションの不全は、後述のように JAC の職場に存在しているパワーハラスメント的職場環境に起因するものである。

例えば、JAC の退職者を含む職員らの中には、当委員会のヒアリングに対して、フルティガ社に対する不満や業務改善を野間氏に意見すれば、①野間氏から長時間、複数回にわたって、他の職員らが見ている目の前で繰り返し叱責を受けることとなる、②自分が当該業務から外されて担当できなくなる、と感じていると述べる。職員らは、過去の職員についてこのような事情が生じていることを他の職員から聞かされていたり、実際に同様の状況を目の当たりにしたり、現に自らが体験したりしていた。

かかる状況は、必ずしもシステム関連の問題やフルティガ社関連の問題に限らないが、野間氏の意に沿わない意見を述べれば上記のようなパワーハラスメントを受けるとの認識は JAC 職員の間で共有されており、野間氏の意向・指示に異を唱える従業員は存在しない常態となっている。

このため、JAC 職員らは上記のような継続的な叱責、担当業務からの除外が生じる可能性を恐れ、業務上効果的な意見を述べることは止め、思考を停止させて目の前の職務をこなしていくことに専念するようになっている。

しかも、フルティガ社は野間氏の息子が経営する会社である。このことを知っている職員たちは、特にフルティガ社には配慮が必要であると感じたことは想像に難くない。結果として、野間氏が、何か問題や課題があるたびに、まずは「フルティガさんに相談するように」と発言していたことも影響し、フルティガ社は、職員たちにとって触れてはいけない聖域と化していた。

(3) 原因その 2 (JAC 側の統括者の不在)

次に、JAC 側において、システム等の専門知識を有している統括者が不在であったことがコミュニケーションの不全に大きく影響していると認められる。

一般に、団体・企業等が大規模なシステム開発を行おうとした場合、内部に、システムの専門知識を有し、かつ、社内の意見を適切に集約できる統括的立場に立てる人材が必要になるが、実際には不足していることが多い。そこで、外部の専門家にコンサルティングを依頼し、社内の意見集約やベンダーとの折衝についてサポートを受けることが広く行われている。

JAC における一連のシステム開発がスタートした時点において、かかるコンサルタントとしての役割を期待されていたのは、ほかでもないフルティガ社の A 氏であった。その A 氏が発注側ではなくベンダー側の立場になってしまった時点で、JAC としては他に適切なコンサルタントを選任するか、自社内にシステム等の専門知識と経験を有する職員を採用してその任に当たらせるべきであった。これを怠っていたことが上記のようなコミュニケーション不全の一因となっている。

また、A 氏に対して誠実な職務遂行を期待するのであれば、それまでの経緯に鑑

みて、別途コンサルティング的な立場の人間を選任すべきとの意見を JAC に伝えることもできたのではないかと考えられる。

5 JAC のシステム関連業務管理についての問題点

(1) 論文検索システム及び新分配システムの未稼働

ア 論文検索システムについて

現時点で、論文検索システム及び新分配システムが未稼働となっていることは大きな問題である。以下、その原因について検討する。

まず、論文検索システムが未稼働である事情について、JAC 職員の中には、当委員会に対し、論文等の学術著作物を収集してくること、これを PDF 化すること、OCR（文字認識処理）を施してテキスト化する作業、書誌情報（タイトル、著作者、号数等）を抜き出してまとめる必要があるなど、膨大な作業量が必要になるため、とてもではないが手が回らないことを理由として挙げる者がいる。また、そもそも、既に似たような機能を持つ業者として DS（ドキュメントサプライヤー）が存在している状況下において、新しく当該事業を実施する需要が存在しないと指摘する者もいる。

また、野間氏は、当委員会に対し、①論文等の著作物の収集を進めているが、毎年 644,000 タイトルが発表されている現状にあっては、職員たちも頑張っているが許諾を得るだけでも大変な苦勞があり、作業が追い付いていない、②電子化にあたっての作業量の問題については外注業者を利用する予定であるから問題がない、③そもそも多数の学会関係者から論文検索システムのようなシステムを制作してもらいたいとの要望を受けて検討を始めたことであるから需要がないということはある得ない、などと説明する。

論文検索システムが未稼働状態である理由について、当委員会としては、職員及び野間氏らの説明にも一定の理があると思料する。しかし、現状として、同システムが未稼働となっていることは明らかに不健全である。

職員及び野間氏らが説明する事情は、開発当初から見込まれていて然るべきものであって、かかる状況を想定した十分な準備がないままにシステムの開発行為のみを先行させたこと自体が不適當というべきである。加えて、JAC は、事後にかかる状況を認識した後も、問題を解消してビジネスを前進させるための知恵を絞ることをせずに放置しているものであって、これらの責任は、開発を主導し、現在は JAC の代表となっている野間氏に帰属する。

イ 新分配システムについて

また、新分配システムが未稼働である理由について、JAC 職員の中には、当委員会に対し、①現行で使用中の旧システムは、何らの不便もないから新システムを動かす理由がない、②文献情報システムのデータと連動しているため、過去の分配データの手直し作業ができないという欠点がある（つまり、前年度の許諾申請について利用者が年度を跨いで遅れて申請を提出した場合には、手動で過年度の計算根拠となるデータを修正しなければならないが、かかる手動での修正作業を JAC が実施できない設定となっているため、フルティガ社に依頼して実施しなければならない）、等と説明する者がいる。

これに加え、野間氏は、③現行分配システムの過去のデータが膨大な量となっており移行作業ができない、④権利者情報（論文の情報や学会ごとの正会員数や学術雑誌の種類、当該論文のページ数、雑誌名等）の新分配システムへの入力作業が膨大であり実行できていない、と説明する。

しかし、①のような状況があるならば、そもそも必要がない発注であったことになり、これは JAC として問題である。また、②については機能を修正したうえで利用開始にこぎつけることのできる問題であり、③及び④については、移行プログラムを新たに組んだり、これらの仕事を外注に出したり、臨時で派遣社員を増員したりすることにより解決できる問題である。

一方、当該システムを業務に利用する立場である権利者チームの担当者の中には、確かに現行システムのままだともさほど困ることもないが、新システムが稼働すれば便利だと思うので稼働させたいと説明する者もいるのであって、既に制作されたシステムを宝の持ち腐れにしないために効果的な手法を検討する責任は JAC にある。

(2) JAC の契約管理体制が杜撰であること

ア 契約書管理の杜撰さ

JAC の契約書締結については、稟議書や決裁伺いが不要とされており、権限者による決裁が行われていない。契約書には常務理事印が押されることが多いが、その捺印状況を示す公印管理簿（以下「捺印簿」という）を見ても、いつ、どのような書類に、どのような理由で押印したのか分からない仕組みになっており、その正当性を事後に検証できない場合が多い。

フルティガ社との契約書の締結状況を見ると、システム関連の取引に関する契約書は、2011 年 4 月 1 日付「システムメンテナンス保守委託基本契約書」並びに 2012 年 6 月 1 日付「システム開発委託基本契約書」及び同基本契約書に基づいて締結された個別契約書が 4 通存在するのみである。

JAC の職員の中には、当委員会に対して、上記の契約書のうち、システムメン

テナンス基本契約とシステム開発委託基本契約は、いずれも監査法人から指摘を受けてバックデートで作成されたと述べる者がいる。

そこで、押印簿を確認すると、システムメンテナンス契約書については 2015 年 9 月 29 日に押印されていることが判明したものの、システム開発委託契約については不明であった。

一方で、フルティガ社は、当委員会に対し、これらの契約書自体は契約書の作成日付に近い日時に作成されており、事後に JAC から契約書が見当たらないとの連絡を受けたため、手許にあった契約書を使用して再発行して原本 1 通を JAC に送ったものであると説明する。

当委員会は、かかる説明についても検証できる術を持たなかった。

イ 重要な取引について契約書が存在しないこと

今回、フルティガ社との一連の取引の中で特に重要性の高い、文献情報システムの開発委託（初回の構築業務）、論文検索システムの開発委託、分配システムの開発委託、ホームページリニューアルに関する業務委託の 4 つの契約について契約書の有無を確認したところ、いずれも締結されていなかった。

文献情報システムは約 2600 万円、論文検索システムは約 1540 万円、分配システムは約 3800 万円、ホームページリニューアルは約 1040 万円の支払金額となる大型取引であり、その契約条件の詳細を定めるために慎重な契約条件の交渉を行っていないということは不適切である。

そもそも契約書の締結交渉が存在せず、契約条件を事後に正確に検証する術を持たないこととなれば、JAC としては、発注業務の適正管理が困難になるとともに、万が一契約内容についてフルティガ社との紛争が生じた場合には、自らの権利関係を明らかにすることができず、結果として重大な損害発生を防止できない可能性があり、明らかに不適切である。

ウ フルティガ社への初回発注の経緯が不可解である

A 氏は、2007 年 10 月 15 日以降、ホームページリニューアル事業についてのコンサルティングとして JAC に関与し始め、以後、ホームページの運用等についてのアドバイスから JAC のシステムに関する全般的な質問・相談に応じるようになっていた。

このような流れから当初はコンサルティングとして関与した A 氏であったが、最終的には、同システム開発をフルティガ社で受注する結果となっている。

ところが、JAC には、そもそも、予算内の見積書を提出し、かつ、A 氏もその案にアドバンテージがあると認めていた R 社及び C 社の見積内容を詳細に検証して同社への発注の可否を検討した形跡がない。

また、フルティガ社から提出された見積内容を第三者の目を通して検討することや、R 社及び C 社並びに E 社からの再見積りの提出を依頼してフルティガ社と比較検討をすることもなくフルティガ社への発注を決定している。

JAC の稟議書に添付された提案書には、フルティガ社の見積りに「学著協内部において作業可能な、新規許諾及び除外リスト（データ）の登録・編集・削除機能が見積書の中に盛り込まれるシステムとなっていた」旨が記載されている。そして、E 社は当該機能が含まれているが料金が高額なこと、R 社・C 社はこれが含まれておらず、「当時の現行システムと変化が見られなく、システムとしての機能向上が期待できない」ことを落選の理由としている。しかし、当時の見積り提出依頼は JAC が提案した仕様書に従って実施されているはずであるから、JAC が望んでいる開発内容が含まれているか否かで優劣がつく理由が不明である。また、「金額の面で妥当」であった R 社・C 社に対して、上記の不足部分の開発を付加した再見積りの提出その他の交渉を求めた形跡がない。

さらに、フルティガ社が見積りを提出した後に、その見積内容を検討して値引き交渉をしたり、R 社及び C 社並びに E 社の見積りと比較検討したりせずに、フルティガ社から見積書が提出された日の 5 日後には、担当者から野間氏に対して上記提案書が提出されており、その翌日には R 社、C 社、E 社に不採用のメールを送信しているなど、フルティガ社への発注ありきの交渉がなされている。

以上のとおり、JAC がフルティガ社に初回発注を行った際の経緯は不可解であり、フルティガ社が野間氏の息子の会社であることと併せて考えれば、野間氏において何らかの意図を有していたのではないかという疑惑を招来する。

この点に関し、野間氏は、当委員会が、見積額が想定予算内に収まっていた R 社及び C 社がコンペに落選し、予算額を上回る見積額を提出していたフルティガ社が発注先に選定された理由を質問したところ、それは担当者が決めたことであり、分からない旨述べるのみで、合理的な説明をしていない。

なお、A 氏において、例えばコンサルティングの立場を利用してフルティガ社で受注が得られるように誘導をした形跡はなく、最初に提出された E 社の見積り内容に野間氏及び JAC 職員らが不満をもったことが発端となり、野間氏の側で A 氏に見積りの提出を依頼している。かかる経緯が A 氏の意図に基づくものとは考えられない。

エ フルティガ社側の契約代表名義が A 氏となっていたこと

フルティガ社は、システムメンテナンス基本契約並びにシステム開発委託基本契約及びこれに伴う個別契約を締結するにあたって、「有限会社フルティガ A」名義で契約書に記名し、押印している。

この点について、文春記事は「不思議なことに、学著協とフルティガの業務委託の契約書に＜代表契約者＞として記載されているのは、取締役の穰氏ではなく、一般社員の名前だという。」「『業務委託の際には理事会の決裁が必要となりますが、息子の会社であることを意図的に隠そうとしたと言われても仕方ないと思います。』」として、契約書の代表名義が A 氏になっていることについて、野間氏と穰氏の親子関係を隠ぺいする目的があった旨を指摘している。

これに対し穰氏及び A 氏は、当委員会に対し、上記の契約名義の理由について、クライアントから特別な要望がない限り、担当者が誰であるかを取引相手に明示する目的で、A 氏の担当案件は A 氏の氏名を、穰氏の担当案件は穰氏の氏名をそれぞれ契約書に記載していると説明する。かかる説明自体は、通常の企業の行動からすれば不合理ではあるものの、例えば、フルティガ社宛の請求書が「フルティガ A」名義で送付される実例が確認されていること、フルティガ社が事実上穰氏及び A 氏の 2 名だけで運営している企業であることなどの特殊性を考えれば、必ずしも不合理とまでは言えない。

また、後述のとおり、野間氏がフルティガ社との取引内容を理事会に開示して理事会の承認を受けた事実が認められないことから推察するならば、穰氏の氏名を隠すために契約書の代表名義を変更する必要性も低かったと認められる。

従って、フルティガ社との契約名義が A 氏の名義になっていたことが、親子関係を隠ぺいする目的であったとまでは認定できない。

もっとも、JAC では、契約書に記載された契約名義が穰氏ではなく A 氏であったことが一因となって、長期間、フルティガ社が野間氏の息子が経営している会社であると指摘する者が現れなかったことは事実である。

契約名義の適正性は、JAC において十分な確認体制がとられていれば発見できたものであり、契約名義について確認しなかったことは不適切であった。

オ 小括

以上からすれば、JAC においては契約管理体制が十分に機能していないことが明らかである。

特に、フルティガ社への最初の発注が不可解であるという問題点については、契約管理が徹底されていれば、かかる疑念が生じ得ることを想定したうえで、それが、後日において何らかの問題を招来させることがないようなコントロールを利かせることが可能だったはずであるし、契約書の締結名義に関して文春記事のような批判を浴びることもなかったはずである。

JAC においてかかる体制が備わっていないことは不適当であり、かかる状況が現在改善されている形跡もない。今後、JAC が取り組むべき課題である。

(3) 理事会への開示及び承認について

ア フルティガ社への業務発注を理事会に開示し承認を得ることが望ましいこと

後述のとおり、野間氏としては、フルティガ社との取引の事実とその概要を理事会に適切に開示し、承認を得ておくことが望ましかった。

イ 理事会での承認は存在しないこと

野間氏は、2011年6月28日に開催された理事会において、フルティガ社との取引の概要を説明し、フルティガ社は自分の息子が経営する会社であることも開示したうえで、理事会から取引実行の承認を得たと説明するが、同日付のJAC理事会議事録を確認してもそのような記載は見当たらない。

さらに、同日付のJAC理事会議事録補遺（「補遺」とは、JAC理事会又は社員総会における議事の要領をまとめた資料であり、正式な議事録よりも若干詳細な事項が記載された資料であり、代表理事の自署押印が施されている。以下同様とする。）を確認すると、同補遺には以下の記載がある。

3) 電子的システム利用に関する権利処理体制の合理化とその促進

(1) 電子的システムの改修

利用に関する権利処理体制の合理化とその促進並びに(1)に関連し、ホームページの改修等見直しを行う。

(2) 電子的システムの改修・発注

当協会業務用主要システム及びホームページ改修等に関しての発注には、発注先企業との保守契約締結を条件とする事。システムの複合的連携開発（構築・改修）に当たっては、総合的な業務委託契約締結を前提とする事。等をもって行う事とし、これを承認した。

(3) 電子的システムの改修業務の委託

本件に関連し、業務委託（委託先）経緯等の説明を受けた。本件は、外部監査法人並びに税務当局における直近実地調査において本委託業務全般を調査対象とし受検する事を条件とし承認した。

しかし、上記記載には、フルティガ社の社名は登場しないし、フルティガ社が野間氏の息子の会社であることの記載が見当たらない。

また、野間氏は、補遺への記載はなくとも口頭でフルティガ社は野間氏の息子の会社であると説明したと述べる。ところが、

- ① 同日の理事会に出席又は同席した理事、職員数名にヒアリングをしたところ、そのような説明を受けた記憶がある者がいない。

- ② 野間氏は、かかる説明をしておかなければ事後に問題が生じるのではないかと想像したと当委員会に説明するが、事後に問題が生じることを防ごうという意思を持っていたならば、補遺に息子の会社であることを明示しておかないのは不合理である。この点について野間氏から合理的な説明が得られない。
- ③ 補遺の(3)において、外部監査法人並びに税務当局における「受検」を条件としているにもかかわらず、その後に、「受検」をした実態がないことからすれば、理事会においてこのような条件を付されたこと自体が疑わしい。
- ④ 補遺に自署押印をしている齋藤氏自身、野間氏から、フルティガ社が野間氏の息子の会社であるとの説明を受けた記憶がない旨を述べている。
- ⑤ 補遺が事後に理事に配布されて確認を取る作業はされていないことからして、補遺の内容と当日の議事の内容が不整合である可能性が高い。

以上からすれば、当委員会は、野間氏が、2011年6月28日にフルティガ社が息子の会社であると理事会に説明した事実は存在しないと認定する。

ウ 前後における具体的な取引内容の開示がないこと

野間氏は、理事会に対して、息子の会社であるフルティガ社との間に、補遺に記載するような取引を実行すると開示したと説明する。

しかし、仮に百歩譲って、そのような説明が2011年6月28日になされていたとしても、当該開示を行い、承認を得たことによって、同日以前に実施されたフルティガ社との取引について全て追認を得たものとは認められないし、以後の取引の全てについて包括的に承認を得たものとも認められない。また、仮に承認を得ていたとしても、単にフルティガ社との取引を行うことについて概括的な同意を得たということにとどまるものであるが、理事会の承認を得たというためには、各個別の取引の具体的な内容及び金額を説明したうえで承認を得ることが必要と考えるべきであり、仮に、2011年6月28日に上記承認を得ていたとしても、その前後にまたがるフルティガ社との取引の全てについて理事会の承認を得たことにはならない。

(4) 請求額や業務内容の妥当性に正当な検証がなかったこと

ア 初回受注以後コンペの実施や相見積の取得などがなされていないこと

フルティガ社は、その後、論文検索システム、分配システム、ホームページリニューアル、これらに伴う保守運用、サーバホスティング等の業務を次々と受注するに至った。

JACは、その発注の過程において、他の事業者へ発注先の変更を検討すること

をせず、その全てをフルティガ社に任せきりにしており、コンペを実施し又は他社との相見積を取得するといった行動を取ることはなかった。また、JAC はフルティガ社が提出してくる見積内容、請求内容の検証、値引き交渉などの、対等な取引関係であれば通常行われる交渉をした形跡が見られなかった。

システム関連契約については、その基礎を構築した業者を外すことが難しい選択肢ではあることは理解できるが、少なくとも、ホームページの改修などの作業は他の選択肢を検討することが可能だった。

この検討がなかったため、JAC は、システム・ホームページ関連の発注金額（その他の業務も含む）について適正性を確保する機会を失った可能性がある。

イ 業務の妥当性についての検討

JAC の職員の多くはフルティガ社の業務に不満を感じていた様子が見られるものの、それが適切に野間氏やフルティガ社に伝達されて改善が図られたり、職員間においてフルティガ社の業務実施結果について、オープンかつ公平な議論を行い、他社のサービスと比較する等の検証をしたりする機会を持つことがなかった。

かかる状況は、フルティガ社との間のコミュニケーションの不全及び JAC 内部のパワーハラスメント的職場環境に起因するものであると認められるが、かかる検討がなされていないことが、さらにフルティガ社への不満とコミュニケーションの不全を加速させていたことは否めない。

ウ 状況改善の試みについて

小野氏が JAC の常務理事に就任してから約 2～3 か月後（2015 年 6 月～7 月ころ）には、当時の小野常務理事ほか数名の職員が協議し、上記のようなフルティガ社一辺倒のシステム開発及び管理体制を転換すべきであるとして、穰氏及び A 氏らと協議を行い、あるべき開発体制を検証しようとしたことがあった。

小野氏らは、フルティガ社にはシステム開発についてのコーディネーター或いはコンサルタントとして行動する相当程度の能力があるものの、フルティガ社自身が受注者の立場に立ってしまうことには、利益相反的な要素が見られ、コンプライアンス上の問題があると考えた。

また、フルティガ社は受注者としての立場であるため、開発者側の要望を取りまとめる立場に立っておらず、かつ、JAC 側にそのような立場の者が存在しないため、注文内容にまとまりを欠き、開発期間が長期間となるため、金額も高くなっていると判断した。

そこで、小野氏らは、以後、フルティガ社には受注者から外れてコンサルタントとして活動することを求めるとともに、実際の発注についてはフルティガ社の意見を聞きつつ、JAC がベンダーを選定して直接に契約する体制に転換したいと考

えた。

職員らの中には、かかる構想を野間氏に提案したと述べる者もいるが、野間氏は、このような提案があったこと自体を否定しており、他にかかる提案がなされたことを証する資料も発見されていない。

しかしながら、当委員会が認めるところによれば、同構想が JAC 職員内で協議されていた事実までは確実であり、かかる構想は、客観的に見て妥当性の高いものと判断される。

かかる構想が実際には提案まで至らなかったのであれば、それ自体が問題であるし、仮にこれが野間氏に伝達されたにもかかわらず、改善につながらなかったのであれば、そのことも問題である。

いずれにせよ、JAC としては、上記の構想を実現させることにより業務遂行体制を改善する機会を失ったといえるのであり、憂慮すべき事態である。

6 システム発注金額の適正性の調査について

(1) 調査の概要

ア 概要

フルティガ社の受注したシステム関連の発注金額の適正性を確認するため、調査補助者として公認会計士の青木幹雄氏を指名し、JAC 及びフルティガ社から入手したシステム関連資料を 4 社の開発会社の開示し、同様の開発を行った場合の見積価格の提示を依頼するとともに、2017 年 6 月 19 日付「調査報告書」（価格の適正性についての意見を含む）の提出を受けた。

また、見積り作成者に予断を与えないために、各社に対してシステム関連資料を同様の条件で開示し、JAC が実際に支払った開発費用は伝えないままに見積価格を入手した。

イ 調査補助者

特定非営利活動法人日本 IT 会計士連盟
理事・公認会計士 青木幹雄

同連盟及び青木氏は、JAC、フルティガ社及び N 社と利害関係を有しない独立の第三者である。

また、同連盟は、6 名の公認会計士による理事・監事から構成される NPO 法人

であり、その活動目標として、IT と会計の専門家集団としてユーザ企業とベンダー企業の円滑なコミュニケーションを仲介し、効果的かつ効率的な IT 導入を支援するとともに、IT と会計のスキル向上のための教育・啓蒙活動を行うこととしている。

同連盟の活動概要は、以下のとおりである。



ウ 見積書の提出を受けた開発会社の概要

見積依頼を行った開発会社は、以下の 4 社である。

甲社及び丙社を主幹事会社とし、システム開発に知見がある開発会社の選定を受けた。また、主幹事会社からのヒアリング等を元に、4 社それぞれに見積作成を行うことが可能な会社であることを確認した。

各社は、JAC、フルティガ社及び N 社と利害関係を有しない独立の第三者である。

会社名	会社住所	会社成立日	人員規模
甲社	東京都千代田区	2003/7/1	10 名
乙社	東京都品川区	1988/6/28	60 名
丙社	東京都千代田区	2013/7/16	2 名
丁社	東京都渋谷区	2017/2/7	5 名

(注) 人員規模は、従業員数を示しており、社外協力者数は含んでいない。

エ 調査期間

2017 年 5 月 22 日から同年 6 月 19 日まで。

なお、4 社に対する資料開示は 2017 年 6 月 5 日に一斉に行い、同年 6 月 16 日までに各社から見積書を入力している。

(2) 調査の対象

フルティガ社が JAC から受注した主な開発業務は、以下の 5 種類であった。

- ① 文献情報システムの初回開発（2009 年 2 月開始）
- ② 文献情報システムの大規模改修（2011 年 4 月開始）
- ③ 論文検索システムの開発（2011 年 2 月開始）
- ④ 分配システムの開発（2013 年 11 月開始）
- ⑤ ホームページリニューアル（2014 年 12 月開始）

上記の各開発行為のうち、開発内容に関するドキュメント類の資料が揃っており、かつ、現状のシステムの状況を外部から確認できるものは、文献情報システムの初回開発、論文検索システムの開発、ホームページリニューアルの 3 種類であった。

文献情報システムの大規模改修及び分配システムの開発に関しては、JAC 内で保有する資料を検索し、フルティガ社にも協力を求めたが、調査を実施するに足る十分な資料を発見できなかったため、当委員会にて調査対象外とした。

また、論文検索システムの開発については、調査のための基礎資料を分析すると、文献情報システムと同一の帳票を利用している等、相互密接に関連していると読み取れたため、見積りの検討においては両者合算ベースで判断することが合理的であると調査補助者にて判断した。

このため、本件調査の対象となる開発業務は以下の 2 通りとした。

- ① 文献情報システムの初回開発（2009 年 2 月開始）並びに論文検索システムの初回開発（2010 年秋開始）にかかる適正開発費用の算定
- ② ホームページリニューアル（2014 年 12 月 12 日開始）にかかる適正開発費用の算定

(3) 評価の方法

ア ①文献情報システム及び論文検索システム

(ア) 見積りの前提となっている基礎資料

- ・ 文献情報システムへの実際のアクセス（利用者アカウント・管理者アカウント）
- ・ 「オンライン論文検索システム Web 複写許諾システム 基本設計書 2012/7/31 作成」
- ・ 「JAACC 複写利用許諾システム構築仕様書 2009/1/8 作成」
- ・ 「仕様書資料：学術著作権協会 JACWELS 業務システムデータベース（旧システム）画面ショット 2009/1/8 作成」
- ・ 「WEB 複製許諾システム管理ツールマニュアル 2010/10/7 作成」
- ・ 「JAC ウェブサイト システム全体構成図 2011/2/10 作成」
- ・ 「学術著作権協会ウェブサイト全体の構成 2011/2/17 作成」
- ・ 「オンライン論文検索システム システムフロー図 2011/6/1 作成」
- ・ 「オンライン論文検索システム 要件定義書兼基本仕様書 2011/9/27 作成」
- ・ 「学術著作権協会 論文検索システム・WEB 複写許諾システム システム管理者操作マニュアル（Ver.1.0） 2013/9 作成」
- ・ 「WEB 複写許諾システム ウェブサイトツリー 作成時期不明」

（イ） 見積の方法

各社の見積りにあたっては、基礎資料を参考にして、詳細設計・開発・テストの各フェーズにおける人月工数を算出し、人月工数に人月単価を乗じて見積価格を導出している。

見積り手法としては、基本設計書等をもとに、機能記述からロバストネス図と特性を分析し、Function Point 法に準じて、機能別に Function Point 数を積算したうえで、言語・パラメータ等の要素を加味して算出する等、適切な見積り方法によって人月工数を算出している。

イ ②ホームページリニューアル

（ア） 見積りの前提となっている基礎資料

- ・ 調査対象法人の現行ホームページ（2016 年更新）
- ・ 「コーポレートサイトリニューアルについて 2015/5/26 作成」
- ・ 「コーポレートサイト サイトプランデザイン」

（イ） 見積の方法

甲社及び丙社の見積りにあたっては、基礎資料を参考にして、公開されているページ数等をカウントし、ページ数に応じたデザイン・コーディングにかかる工数を積算したうえで、各作業の作業単価を乗じて見積価格を導出している。見積り手法としては、一般的な方法で算出されているものと認められる。

(4) 調査結果（調査補助者の意見）

ア 文献情報システム及び論文検索システム

各社の見積価格は下表のとおりである。見積価格としては、76,550,000 円～120,540,000 円、開発工数としては、88.0 人月～156.4 人月の幅があった。

項目			甲社	乙社	丙社	丁社
文献情報システム	人月 工数	SE	16.8	16.2	20.3	8.8
		プログラマ	7.2	45.1	8.2	10.0
	小計		24.0	61.3	28.5	18.8
論文検索システム	人月 工数	SE	44.7	16.2	49.7	54.0
		プログラマ	19.3	78.9	21.8	40.0
	小計		64.0	95.1	71.5	94.0
合計	人月 工数	SE	61.5	32.4	70.0	62.8
		プログラマ	26.5	124.0	30.0	50.0
			88.0	156.4	100.0	112.8
人月単価(円)	SE		900,000	850,000	900,000	850,000
	プログラマ		800,000	750,000	750,000	650,000
見積価格(円)	SE		55,350,000	27,540,000	63,000,000	53,380,000
	プログラマ		21,200,000	93,000,000	22,500,000	32,500,000
	合計		76,550,000	120,540,000	85,500,000	85,880,000

JACの支出は、2009年7月28日から2016年5月30日までの間で、119,620,000円である。

上記金額は、各社から提示された見積価格（76,550,000 円～120,540,000 円）の範囲内であるため、適正値の範囲内にあると評価される。各社の見積りに幅が出ているのは、主に開発工数に幅が出ているためであり、各社の業態や人員構成によって、開発総工数に一定程度の幅が出ることが考えられる。

イ ホームページリニューアル

ホームページ制作にかかる見積価格は、現在公開されているホームページ制作を対象として、主幹事会社である甲社と丙社より入手した。各社からの見積り内容の骨子は以下のとおりである。

① 甲社

(単位：円)

作業項目	単価	数量	金額
企画・ディレクション費	200,000	1	200,000
ページデザイン・コーディング	-	-	1,800,000
レスポンス対応	-	-	800,000

合計	-	-	2,800,000
----	---	---	-----------

② 丙社

(単位：円)

作業項目	単価	数量	金額
企画・ディレクション費	100,000	1	100,000
ページデザイン・コーディング (レスポンス対応も含む)	-	-	2,235,000
合計	-	-	2,335,000

JAC の支出は 2015 年 3 月 25 日及び 2017 年 2 月 9 日の合計 10,395,000 円である。各社から提示された見積価格（233 万円～280 万円）と比較すると、高めの水準となっている。

ただし、ホームページ制作に関しては、デザイン的な要素や、開発期間の長短が価格を左右する要素があり、担当する開発業者や顧客の要望にどこまで応じるかによって、価格に数倍程度の差が出ることが通常である。

(5) 当委員会の考察

ア 文献情報システム及び論文検索システム

上記の結果からすれば、フルティガ社への文献情報システム及び論文検索システムの発注金額は、適正值の範囲内にあると認められる。

また、本調査で取得した見積りについては、実際のフルティガ社が行った開発の内容に対して、以下の点で相違点があるとみられるため、これらを勘案すれば、むしろ比較的安価であった可能性もあると思料する。

- ① 文献情報システムと論文検索システムの開発とは、本来は別機会の開発行為であったと理解されるところ、本件調査で取得した見積りは、両開発を合算して見積もっている分、実際のフルティガ社の開発行為より割安となっている可能性がある。
- ② 本件調査で取得した見積書は、初回の開発行為後に実施された機能追加及び改修作業の結果を一定程度織り込んで算出している。しかし、実際にはこれらの機能追加及び改修作業は別々の機会に実施されているから、今回これらを合算して算出した見積りは、実際の複数回にわたる開発行為よりは割安となっている可能性がある。
- ③ 各社から受領した見積額は、開発会社における見積費用であるが、フルティガ社は、いわゆる元請けとしての立場で責任を負担しつつ、JAC へのコンサ

ルティング業務、基本設計の策定、工程管理等も実施しており、比較対象にはフルティガ社の実稼働分も見込む必要がある。本調査により取得した見積書は外注先の N 社の業務に対する見積りに相当するため、実際のフルティガ社で受注した元請けの金額よりは割安となっている可能性がある。

イ ホームページリニューアル

上記の結果からすれば、フルティガ社へのホームページリニューアルの発注金額は、適正值の水準を大きく上回っている。

この点について、当委員会としては以下の事情も勘案すべきであるとする。

- ① ホームページの制作はデザイン性が大きく影響する場合もあり、クライアントの要望により作業量も大きく変動する可能性が高い業務であり、そもそも適正金額の幅が大きいと思われる。この点、調査補助者は、ホームページ制作の見積額については、体験上、数社の間に 3～5 倍程度の差が生じることがあると述べていた。
- ② フルティガ社は、ホームページ制作の体制及び工程について以下のとおり説明しているところであり、これらの事情のうち相当程度を価格の上振れ要素として取り込むことができる。
 - ・ JAC とも相談のうえ、ホームページ内に利用するテキストの起案についてコピーライターを起用したり、イラスト作成のためのデザイナーを起用したりするなど、本来であれば発注者が準備する素材の制作を行った。
 - ・ サイトの全体デザインについて高名なデザイナーの監修を得た。
 - ・ 全体デザインの決定が遅れ、全てのページについて 3 パターンのデザインを作成しなければならなかった。
 - ・ JAC に要望した確認作業が滞ることが多く、開発期間が長期化した。
 - ・ 最終決定寸前で職員全員からの要望聴取ととりまとめ、修正を行う作業が発生した。
 - ・ 単なるホームページ制作とは異なる業務として、文献情報システムと連動性を保つためのログイン機能の付加が必要となっており、かかる作業は N 社に外注しなければならなかった。
 - ・ 当初は、文献情報システムとの連動性を高める機能の搭載を検討していたが、工期が大幅に伸びたため、かかる機能を断念している。その関係で当初の見積額（12,771,000 円）から 75 工数が不要となっているが、これに代わって、工期の大幅な超過、上記のログイン機能の追加などにより、実際の請求額（10,395,000 円）に落ち着いた事情がある。

以上からすれば、フルティガ社の業務は、一般的なホームページ制作業務とは異

なる部分を多く含んでおり、多分に制作費が上振れする要素もあったものと考えられる。しかしながら、これらの上振れ要素も、適正值との差額を全て埋めるには足りないものであり、依然として適正值に比して高い水準にとどまっているものと思料する。

7 その他の発注金額の適正性について

(1) 未稼働のシステムに対する保守運用費

JAC は、フルティガ社に対して各種システムの保守管理業務を依頼しているところ、その保守料の推移は前述のとおりである。

しかし、JAC の主要 3 システムのうち、論文検索システム及び分配システム（フルティガ社開発の新システム）は、完成から現時点まで未稼働である。それにもかかわらず、論文検索システムについては 2013 年度から、分配システムについては 2014 年度から保守料が発生しており、その支払の必要性には検証が必要である。

フルティガ社は、未稼働のシステムに対する保守料を受領していることについて、システムの納品は完了してサーバに格納されていること、例えば論文検索システムについては論文等の電子化データをアップロードすればいつでも使用可能な状態であり、いつでも稼働可能な状態でスタンバイしている以上、保守料は請求することになると説明する。

しかし、一般的にシステムの保守料についてはハードウェアの保守、ソフトウェアの保守、緊急時のサポートの 3 つの業務からなっているところ、少なくともソフトウェアの保守、緊急時サポートについては、システムを稼働させていない間は実作業が発生しないため不要なはずだから、これを当初の予定通りに全額請求する根拠については疑問が残る。

もっとも、かかる請求を受け入れて支払を実行しているのは JAC である。当該請求について適切な交渉を行えば、支払が不要となるか、又は減額される可能性も認められるのであって、このような交渉を怠っている JAC の態度は不適切である。

そして、このような交渉が行われていない原因は、前述のような JAC に存在するパワーハラスメント的職場環境にあると認められる。

(2) サーバ使用料について

JAC は、フルティガ社に対して、各システム、ホームページ及びメールサーバに関するホスティングサービスを発注している。

しかし、これについても前述のとおり、未稼働の論文検索システム専用のサーバ

である「全文検索サーバ」の利用料を 2013 年度以降支払い続けている。かかるサーバについては、論文検索システム稼働の具体的な見込が未だ立っていない段階において支払う必要はないものと判断されるのであって、かかる費用について支払い続けている JAC の方針は不適當である。

なお、かかるサーバについて、フルティガ社は、当委員会に対し、実際には使用していないにも関わらず使用料が高額であることから、登録する資料や著作物データの準備、権利者との契約などに JAC 側で時間がかかるようであれば、無駄な費用を支払う必要はないので、一時契約を停止してはどうかと、2015 年 6 月頃から 2016 年初旬頃にかけて、JAC の常務理事や担当者らに提案したことがあると説明する。

しかし、当委員会では、フルティガ社からの上記提案が存在したかどうかについては、関係者に確認しても確証が得られていない。

また、サーバ利用料については 2015 年度から値上がりが生じているが、フルティガ社にその事情を確認したところ、前年まではレンタルサーバ業者からの請求が外税方式の表記となっていたのが内税方式の表記に変更されたことに対応して単価を変更したにもかかわらず、当該内税式の金額全体に消費税を再度加算して請求してしまったために生じた誤記であると説明する。JAC は、かかる単純なミスについても看過して支払を実施しているものであり、不適切である。

8 総括

以上の検討に従えば、JAC とのシステム関連取引に関して、フルティガ社は、業務を受託する適正な能力を有しており、その稼働実態にも問題がないと認める。

確かに、一部価格の妥当性に疑問が存在する部分是否定できないが、取引全体としては適切な業務の実施と、適切な対価により構成されていたのであって、例えば、架空請求や水増請求等の不正は認められない。

一方、JAC では、未稼働のシステムを生じさせ、かつそれを放置していること、契約管理体制が杜撰であること、理事会・社員総会への開示及び承認がされていないこと、金額・業務の妥当性を検証する活動が不存在である等の重大な問題が見られる。

当委員会としては、これらの問題を発生させている大きな原因は、JAC とフルティガ社との間のコミュニケーションの不全、そして、それを招来する JAC におけるパワーハラスメント的職場環境にあると認める。

現在、JAC の内部では、フルティガ社との取引が聖域となって誰も意見を述べられない状況になっている。理事や職員はフルティガ社との取引に不信の目を向けている状況にあり、フルティガ社との間に正常な取引関係が成立しているとしても、役職員がそれを歪んだものであると捉えて、正面から向き合えない事態になっている。

JAC としては、かかる不健全な状況を一掃するためにどのような行動が可能か、十分に検討しなければならない。

第3 フルティガ社への IFRRO 2017 コーディネート業務の委託について

1 はじめに

(1) IFRRO とは

世界複製権機構のことで、構成団体としては、著作権集中管理団体、著作者団体及び出版社団体である。著作物の保護及び著作物の適法な利用の簡便化を組織目的としている。1984年に設立され、ブリュッセルに拠点を置く、知的財産分野の国際ネットワークである。

海外の複製権機構との双務協定を結ぶにあたって、IFRRO 加盟を条件として求められることがある。日本における加盟組織は、JAC、JRRC、JCOPY の 3 者。

(2) IFRRO 2017 とは

IFRRO の World Congress 及び Annual General Meeting で構成され、2017 年 11 月 6 日～9 日の 4 日間開催されるイベント^[6]。2016 年 11 月 2 日にアムステルダムで開かれた、IFRRO Annual General Meeting において、2017 年に東京で IFRRO World Congress / Annual General Meeting（以下「IFRRO 2017」という。また、2016 年にアムステルダムで開催されたものを「IFRRO 2016」、2015 年にメキシコシティで開催されたものを「IFRRO 2015」という）が開催されることが決定された。

野間氏によると、IFRRO 2015 の段階で内諾を得て、2016 年 2 月 9 日に開催の立候補申請が受理され、IFRRO 2016 で正式に承認されたとのことである。

スケジュールについては下表のとおりである。

2017 年 11 月 6 日	IFRRO Board Meeting
2017 年 11 月 7 日	IFRRO International Seminar
2017 年 11 月 8 日	IFRRO AGM
2017 年 11 月 9 日	IFRRO WC

六本木ヒルズのアカデミーヒルズをメイン会場とし、国際文化会館や乃木神社、周辺のホテルでのレセプションを予定している。

IFRRO 2017 に関して、フルティガ社は、「IFRRO World Congress and AGM

⁶ 参照 <http://ifrro2017.tokyo/>

2017 開催（準備）に関するコーディネート業務」を業務内容とする、2016 年 7 月 1 日付の業務委託契約書（以下「コーディネート契約」という）を JAC と締結している。

IFRRO 2017 の開催に向けた体制として、JAC 担当者は 2016 年春まで不在であったが、2016 年 6 月以降は担当者が変遷しながら 1 名か 2 名存在している。フルティガ社側は、穰氏が当初より担当している。

2 調査の要点

調査の要点として、文春記事が指摘する、アムステルダムへ穰氏が同行した際の宿泊費の取扱いを当初想定していたが、アムステルダムへの同行は、IFRRO 2017 の一環として整理することがより適切であると判断した。よって、野間氏がボランティアの活動と説明している、フルティガ社による IFRRO 2017 にかかるコーディネート業務につき、下記を調査の要点とした。

- ・ コーディネート契約の決裁手続
- ・ コーディネート契約の理事会・社員総会における承認手続
- ・ コーディネート契約の内容と役務提供の実態
- ・ コーディネート契約にかかる支払状況

3 コーディネート契約の決裁手続

(1) コーディネート契約に至る流れ

野間氏は、2016 年 2 月 9 日に、IFRRO 2017 への立候補が受理されたことから、開催に向けた動きを開始した。その後、野間氏より穰氏へ「2017 年に東京で IFRRO の大会を開催することになった。手伝ってもらえることはできるか」との話があり、「専属の担当者をわざわざ入れるなら、自分でやるだろうから、既に話が進んでいるときと揉める」といった旨の苦言を穰氏が呈したところ、「決まったのだから、進めないと間に合わなくなる」と野間氏が重ねて依頼をしたため、穰氏は了承した。その後、同年 3 月頃⁷⁾には IFRRO 2017 関連の活動を穰氏は開始しているが、この時点ではフルティガ社が JAC 側と業者側のどちらで動くのか、報酬をどうするのかといったところは決まっておらず、紹介する程度ならば、ということでボランティアの活動であるという認識を野間氏及び穰氏は有していた。

その後、穰氏は会議及びパーティ会場の選定を進め、同年 5 月 16 日には、野間

⁷⁾ 2016 年 3 月 22 日のメールによると、野間氏から穰氏へ、会場選定のための資料を送付していることが確認される。

氏と竹内氏とともに、会議会場の候補であったアカデミーヒルズを見学した。この際に、穰氏から竹内氏へボランティアでやっている旨を伝えたところ、竹内氏は「大変でしょう」と応じた。

同年 6 月 1 日には JAC に専属の担当者が入社し、同月 20 日に穰氏から担当者へ、翌日には担当者から穰氏へ、メールによるやりとりが行われており、挨拶と早期のミーティング設定の話が進んでいる。同月 24 日に穰氏は初めて JAC を訪問し、担当者と打合せを行い、同月 30 日に助成金を進めていた公益財団法人東京都観光財団（以下「観光財団」という）へ訪問した。

同年 7 月 7 日ごろから、穰氏と担当者の間に諍いが生じ、同月 12 日には穰氏から担当者及び野間氏に宛てて、

（前略）野間代表理事にはこの件に関して私に関わるのは辞めさせて頂き、担当である●さんがベストと考えられる場所、プランで仕切り直しされてはと話させて頂きました。（後略）

という内容のメール送信がなされた後、同月 27 日に竹内氏と事務局長が池袋のフルティガ社を訪問した。

その際に、竹内氏から穰氏へ、「必要なので、ボランティアではなく、仕事として、正式に契約を結んでやりましょう」という話が提案された。これは 2016 年 8 月 5 日の竹内氏と穰氏のメールでも確認されており、竹内氏によれば、5 月頃のアカデミーヒルズ訪問時にボランティアであることを聞いていたが、コーディネート業務の負担と、野間氏の息子であるという事情を考慮し、正式な契約を竹内氏から提案したとのことである。フルティガ社と業務委託契約をすることについて、池袋を訪問する前には野間氏へ相談しており、「いいんじゃないか」との了承を得てから、話を進めたとのことである。

ここで竹内氏は、「フルティガ社は野間氏の息子である穰氏の会社」であるということ、2015 年の冬に野間氏と穰氏から会った際に直接聞いて知っていたが、過去から色々な取引が行われており、フルティガ社と取引を行うことについては既に何らかのオーソライズがされているだろうという認識と、契約の話を切り出した時点では会場選定や観光財団の話が動いていたことから能力についても問題ないと認識し、フルティガ社と契約をすることには問題がないと判断した旨を説明している。

この竹内氏から穰氏へ、業務委託契約締結の提案がされたことから、穰氏は、報酬の発生する仕事になったという認識が変わった。

この同年 8 月 5 日のメールにおいては、竹内氏から穰氏へ、下記の内容が伝達されている。

1. 契約書フォーマット

コーディネート業務委嘱の件につきまして、事務局に確認しましたところ、特に当協会所定のフォーマットはないようです。フルティガ様のフォーマットをご用意いただいてもよろしいでしょうか？

契約開始は（期をまたがず）本年 4 月 1 日とし、事務局と調整のうえ、これまで準備活動に要した時間・経費なども遡ってお支払いしたいと考えております。

2. IFRRO 2016 ご同行の件

本日、当協会・●が参加申込とホテル予約を行っております。詳細な情報が届き次第、野間様に転送させていただきます。なお、航空券に関しましては、指定の便に各位が個別に予約している状況です。大変お手数ではございますが、下記の便をご予約いただけますでしょうか？

(2) コーディネート契約の稟議決裁

2016 年 8 月 5 日のメールを受け、穰氏が契約書のファーストドラフトを JAC へ提示したのは、同年 9 月 27 日のことである。その後、竹内氏と穰氏の間で、契約書ドラフトをやり取りしており、同年 10 月 17 日、18 日や同年 11 月 22 日⁸のメールでそのやり取りが確認される。同年 10 月 5 日や同年 11 月 22 日の竹内氏と穰氏の間のメールからは、契約内容を検討するにあたり、野間氏が関与していることについても確認される。

2016 年 11 月 22 日には、「国際会議 IFRRO World Congress and AGM 2017 開催（準備）に関するコーディネート業務の委託について（理由書）」（以下「理由書」という）が竹内氏から事務局長宛にメールされた。この理由書については、同月 21 日に、野間氏による素案への添削が行われていることが確認されている。この添削内容の一つが履行期間の修正であり、同様の内容が、同月 22 日に竹内氏から穰氏へ契約内容の修正依頼として伝達されている。

その後、同月 24 日 9 時 51 分に竹内氏から事務局長へ下記のメールが送信されている。

●様

IFRRO2017 コーディネート業務契約書（修正版）をお送りいたします。これで稟議を回します。よろしくお願いいたします。

⁸ 守秘義務の条項を入れること、野間氏の指示により履行期間にかかる記載を、「2016 年 7 月 1 日～2017 年 12 月 31 日まで」から「2016 年 7 月 1 日～2018 年 11 月 30 日まで」と修正することがやりとりされている。

ただ、このメールに添付されている契約書案については、「2016年6月20日を起案日とする稟議書（稟議 No.16001[9]）」（以下「コーディネート稟議」という）に添付されているものではなく、実際に添付されていた版は、事務局長が指摘して修正がなされた版であるとのことであり、この修正版については、同日20:24に竹内氏から穰氏へのメールで送信されていることを確認した。

このコーディネート稟議であるが、起案者は竹内氏で、「決済」[10]として、経理担当者、事務局長、竹内氏、野間氏へ回付され、2016年6月23日に決裁されたことになっている。しかし、起案日は2016年6月20日ではなく、同年11月24日であったことが、実際にやり取りされているメールや関係者の説明から確認された。このバックデートが行われた理由は、竹内氏が常務理事に就任したタイミングを踏まえ、問題のない過去の日付としたとの説明を竹内氏より受けた。

すなわち、理由書の日付の2016年6月20日は、竹内氏が常務理事に就任した理事会が同月13日であることから、その後最初に到来する月曜日の日付となっている。次に、契約書日付及び履行期間の始期を同年7月1日としたのは、契約主体となる竹内氏が常務理事に就任後、最初に到来する月初となっている。そして、稟議書の野間氏による「決済日」については、竹内氏からバックデートで稟議を行うことを野間氏へ説明し、関連書類間の時間軸の整合性に齟齬をきたさない日として記載された旨、竹内氏より説明を受けた。

ここで、当該稟議の回付時に、稟議書に契約書（案）が添付されていたかにつき、各人の認識が不一致であった。野間氏を除く者は、添付されていた旨を述べるが、野間氏はコーディネート稟議がバックデートであることについては、2016年の11月頃に決裁したと認めているものの、この時点では、穰氏によるIFRRO 2017にかかる業務はボランティアであったという認識であった旨を述べている。そのため、コーディネート稟議の契約書（案）の契約要項である「履行期間」「業務委託料」の記載を野間氏が目にしたならば、穰氏はボランティアで活動しているという認識と齟齬をきたすため、少なくとも稟議書に何らかのコメントを付しているであろう旨を説明する。

しかし、当委員会は、2016年11月22日以前の段階で、野間氏が履行期間を伸長するよう、契約書案に修正意見を述べていること、コーディネート稟議の起案時点で契約書案が出来上がっており、稟議書に添付しない積極的な理由がないこと

⁹ バックデート稟議にもかかわらず、採番エラーとならなかったのは、稟議の本数が少なかったためである。稟議書綴を閲覧したところ、次の番号が採番されて起案されている稟議は、コーディネート稟議の時点では不存在であった。

¹⁰ 原文ママ。以下同じ。

を踏まえ、野間氏の説明は合理的ではないと評価する。

よって、当委員会は、2016年11月24日にコーディネート稟議が起案された時点において、理由書及びコーディネート契約（案）が、稟議書の添付書類であったと評価し、決裁をしている野間氏は、フルティガ社によるコーディネート業務がボランティアではなく、有償の業務委託契約による業務であることを知っていたと史料する。

(3) コーディネート契約の締結

JAC 内でコーディネート契約が承認されたことは、フルティガ社へ同月 25 日に竹内氏が伝達している。そして、フルティガ社が製本して押印した後に、JAC 側へ送付し、JAC 側が押印するという流れとなっている。

ここで、捺印簿を閲覧し該当文書を検討したところ、事務局長より 2016 年 12 月 22 日の「業務委託契約書」がコーディネートにかかる業務委託契約書である旨の説明を受けた。稟議決裁の時期及びその後のやりとりを踏まえると、2016 年 12 月 22 日に押印することは、フルティガ社からの返送を待っていたことを考えると、押印された時系列として不自然ではない。

よって、当委員会は、コーディネート契約について、2016 年 12 月 22 日に JAC で押印されたものと認める。

(4) 小括

コーディネート契約については、2016 年 7 月 1 日付の契約として存在しているものの、稟議決裁については同年 11 月 24 日に起案され、同年 12 月 22 日に押印されたものであり、バックデート契約であると認められる。

4 コーディネート契約の理事会・社員総会における承認手続

(1) 2016 年 3 月 15 日 2015 年度第 3 回理事会 2015 年度臨時社員総会

議事録上、特に明確な報告なし。

(2) 2016 年 6 月 10 日 2015 年度第 4 回理事会 2015 年度社員総会 2016 年度第 1 回理事会

議事録上、特に明確な報告なし。

録音音声データからも、特に報告が行われた形跡は見受けられない。

(3) 2016 年 12 月 2 日 2016 年度第 2 回理事会（持ち回り）

議事録上、報告事項 2 として「IFRRO World Congress and Annual General Meeting 2017 東京開催決定の件」が存在し、竹内氏の書面にて、以下の報告がなされている。

2016 年 10 月 31 日・11 月 3 日オランダ・アムステルダム開催の IFRRO World Congress and Annual General Meeting 2016（開催地アムステルダム）において理事会における最終審査を経て同大会で、IFRRO World Congress and Annual General Meeting 2017 の開催地が東京に決定しました。

コーディネート契約を締結する旨については、特に記載はない。

(4) 2017 年 3 月 17 日 2016 年度第 3 回理事会

ア 2016 年度第 3 回理事会 補遺

1.2)-(1) IFRRO World Congress and AGM 2017 Tokyo 開催について
IFRRO World Congress and AGM 2017 Tokyo が当協会との共催で予定通りの日程で開催されることが常務理事より報告があり了承された。
本件に係るコーディネート業務に関しては有限会社フルティガ社野間穰氏に委託しており常務理事より経緯等説明と引き続き同氏にコーディネート業務を委託したい旨発言があった。
この事に関しては、国際会議等企画代理店等専門業者に委託すべきであるとの意見等があったが、本会議事業即ち、IFRRO World Congress and AGM 2017 Tokyo を滞りなく進めることが最優先課題である事等の指摘があり、同氏に引き続き依頼する事となった。
但し、依頼に当たっては、複数の国際会議等企画代理店等専門業者より本会議に係る企画・運営等に関する経費の参考資料となる見積書を取り、委託に係る参考資料とする事を条件に承認された。

この補遺には、野間氏と脊山副会長が自署押印している。

イ 録音音声データ

当委員会が理事会の録音音声データを確認したところ、フルティガ社にコーディネート契約を引き続き依頼することを理事会として承認した形跡は認められなかった。

コーディネート業務がフルティガ社との取引であることから、どのように対応するかが協議されており、フルティガ社との取引をやめるべき、時間がないので続行すべき、対外的に説明できるよう条件付きで続けるべきといった意見が出され、相見積を取得し価格の妥当性を検討して、慎重に進めるようにといった提案がなされているが、採決がとられた形跡はない。

むしろ野間氏は、「また結果につきましては、6月と言うとちょっと先になりますけれども、まあ何らかの方法で理事の先生がたにご報告するということではいかがでしょうか」「第三者委員会の結論をもちまして、どうするかを再度、常務理事からご提案をさせるということではよろしいでしょうか」と発言して、議論を集約している。

ウ 比較

補遺の内容と、実際の会議における録音音声データを比較した結果、

「同氏に引き続き依頼する事となった。」

「依頼に当たっては、複数の国際会議等企画代理店等専門業者より本会議に係る企画・運営等に関する経費の参考資料となる見積書を取り、委託に係る参考資料とする事を条件に承認された」

との補遺の記載については、虚偽であると当委員会は認める。

(5) 小括

コーディネート契約については、2016年12月2日以前の理事会・社員総会において報告や承認がされている形跡は確認されなかった。

2017年3月17日の理事会において、フルティガ社とコーディネート契約を締結することについて検討がなされていることは認められるが、契約を締結することにつき採決を取って、承認した事実は認められず、対応する補遺には事実が記載されていない。

5 コーディネート契約の内容と業務実施状況

(1) コーディネート契約にかかる業務委託契約書

業務委託契約書は、第 1 条から第 11 条で構成されており、甲として「一般社団法人学術著作権協会 常務理事 竹内勝之」、乙として「有限会社フルティガ 取締役 野間 穰」が記載されている。

具体的な契約内容については、別紙である「契約要項」で定められている。

(2) 契約要項

締結されたコーディネート契約の契約要項は、下表のとおりである。

①業務内容	国際会議 IFRRO World Congress and AGM 2017 開催（準備）に関するコーディネート業務
②履行期間	2016 年 7 月 1 日 ～ 2018 年 11 月 30 日まで
③報告書	業務日、業務内容を示した報告書を 3 ヶ月ごとに提出
④業務委託料	日当：金 50,000 円×稼働人数×稼働日数 (出張手当：国内＝日当×20% 国外＝日当×40%) (一日に満たない場合については時間に応じて日当を割る) (別途：諸費用、会社経費、消費税・地方消費税相当額)
⑤解約通知期間	1 か月前までに書面により通知するものとする。

①については、稟議書及び理由書によると、協会における経験及び人材が不足していることを理由として、IFRRO 2017 を成功させるために、「IFRRO World Congress and AGM の実施契約に基づいて会場選定、催事のアレンジメント、宿泊施設の確保等の業務」を業務委託することとしている。

契約書本体の第 3 条第 1 項では「国際会議 IFRRO2017 開催に関わる企画、コーディネート業務」と定義している。

②については、当初は、2016 年 4 月 1 日を履行期間の始期とする予定であったところ、契約主体となる竹内氏の常務理事就任時期と矛盾しない契約締結日とするために、履行期間の始期を同年 7 月 1 日と定めたとのことである。終期については、理由書によると、IFRRO World Congress and AGM 2018 で IFRRO 2017 の開催報告を行うため、IFRRO 2017 の開催時期から 1 年後としたことが読み取れる。これは、当初 2017 年 11 月 30 日を終期としていたところ、野間氏の指示により伸長したものであり、理由書の野間氏による添削結果からも、野間氏が指示をした修正であることが認められる。

③については、当初フルティガ社から提示された契約書案では存在していなかった。この条項については、JAC 側として、税務対応を考えると業務活動を説明する資料がなければ対応が難しいということから、項目を追加したとのことである。なお、フルティガ社からは請求書とともに「業務報告書」が送付されている。

現時点において、業務報告書は1通のみであり、2016年4月1日ないし2017年3月31日を期間とし、年度単位で一括報告がされている。契約上は3か月ごとの提出とされているが、契約内容交渉の最中に9月末を期限として報告請求を行ってはどうかといったことがやりとりされているものの、実際には行われず、2017年4月23日に穰氏から竹内氏へメールで提出されている。

④については、穰氏は、フルティガ社の対外的な標準日当が一日5万円であり、世間相場と比較しても適当であると考えていることから、他の仕事と同じく、日当5万円として契約書に記載したと述べている。なお、2017年3月17日の理事会において、竹内常務理事が相見積をとるように指示を受けて取得した見積書の相手先は日当8万円であった。

この相見積先について竹内氏に確認したところ、理事会において話があった「複数の国際会議等企画代理店等専門業者」からは見積りを入手できず、竹内氏が前職で懇意にしていた業者に対し、見積書の提出を依頼したとのことである。この業者は大学内における物品等の納入を行っており、学会の開催については下請けでの経験ぐらいはあるのではないかとの認識である旨、竹内氏は述べている。

⑤については記載のとおり。

(3) コーディネート業務についての認識

野間氏	竹内氏	穰氏	担当者
会場の候補先紹介	会場のアレンジメント	基本プランの策定	会場の紹介
宿泊施設の候補先紹介	来賓のイベント企画	会場の紹介	宿泊施設の紹介
観光財団の紹介		ホテルの紹介	設営準備
		会場の設え計画	パンフレット制作
		IFRRO 2016 でのプレゼン	
		ロゴや雑貨の用意	

上表のとおり、各人の認識に齟齬がある。

かような状況が招来されたのは、フルティガ社と JAC の間のコミュニケーション不全に起因するものと考えられ、IFRRO 2017 の成功の阻害要因となりかねないことにつき、懸念せざるを得ない。

(4) 実施済と認められる活動

これまでにフルティガ社が実施したと当委員会が認める業務は以下のとおり。

- ・ IFRRO 2016 へ同行しての動画プロモーション
- ・ IFRRO 2016 へ同行しての催事アレンジメント調査
- ・ IFRRO 2017 の会場プラン作成
- ・ IFRRO 2017 の会場紹介
- ・ IFRRO 2017 の宿泊施設紹介
- ・ IFRRO 2017 のパーティ会場紹介
- ・ 観光財団の紹介及び助成金申請の支援

加えて、下記 2 項目についても活動実態は確認された。しかし、コーディネート業務としての請求ではなく、ディレクションとして別請求がされていることから、コーディネート業務の関連業務として整理した。

- ・ IFRRO 2017 のロゴ制作
- ・ IFRRO 2017 の映像制作

野間氏は、2017 年 3 月 17 日の理事会で配布した「一般社団法人学術著作権協会竹内勝也（原文ママ）常務理事による 有限会社 フルティガ 取締役 野間穰氏への IFRRO World Congress and General Meeting 2017 Tokyo 業務委託契約の経緯」の中で、「(有)フルティガ社野間穰氏はボランティアとして、理事会での説明を引き受けてくれ、自費でアムステルダムに赴き、IFRRO 2016 Amsterdam 理事会（Bord meeting 2016/10/31 開催）において東京開催に関し準備状況など専門分野に関する事項について説明を行い、更には総会において大会運営等に関する技術的準備状況・対応等について協議・説明を行った。」との説明を行っている。

しかし、JAC 作成の「2016/10/31 IFRRO 理事会メモ」を閲覧すると、出席者の中に穰氏の名前はなく、これら出席者に確認しても穰氏が IFRRO 理事会の場にいたことを確認できなかった。また、録音音声データからは、穰氏が発言している事実は確認できなかった。

また、出席していたと説明する野間氏及び穰氏に会議室における位置や発言の有無を確認したものの、明確な回答は得られなかった。

当委員会としては、IFRRO 2016 の理事会の場に穰氏が出席し穰氏が説明した

という野間氏が説明する事実については、確認できなかった。

(5) 小括

コーディネート業務については、フルティガ社により業務が行われている実態は確認された。ただし契約内容であるところの、コーディネート業務の定義が具体的ではないため、コーディネート業務の内容についての各人の認識が統一されていない。

IFRRO 2017 の成功のためには、JAC とフルティガ社の役割分担につき、今一度確認することが必須であり、その結果明らかとなる不足機能については、然るべき業者を選定する必要があると思料する。

6 コーディネート契約にかかる支払状況

(1) IFRRO 2016 にかかる宿泊費

穰氏は、IFRRO 2016 参加のため、アムステルダムの NOVOTEL に 2016 年 10 月 30 日から同年 11 月 4 日の間の宿泊をしたが、当該宿泊費については野間氏が立替払をした。そのため、フルティガ社は、アムステルダムの宿泊費については負担していない。

野間氏は、同月 21 日付の「出張旅費精算払い請求書」を経理担当者へ提出しており、同月 29 日に野間氏へ立替精算がされている。

(2) IFRRO 2017 にかかる国際会議映像制作

2017 年 4 月 27 日付で、421,200 円の支払がされている。これは、アムステルダムで放映したプロモーション動画の制作費用であり、報酬の内訳は、「ディレクション 50,000 円」「映像制作 340,000 円」とされ、フルティガ社がディレクションとして報酬を得ていることから、コーディネート業務とは別物と位置付けられる。

2016 年 9 月 1 日付の御見積書、2017 年 3 月 31 日付の納品書及び御請求書が存在し、経理担当者起案の支払依頼書に基づいて、事務局長が承認している。

実際には、同年 4 月 21 日に、竹内氏より事務局長へ支払指示があり、書類について手交したとのことである。そして、事務局長が経理担当者へ支払依頼書を回付し、支払前に事務局長決裁印を押して、支払が実行された。

本件業務については、野間氏が、穰氏へ直接連絡し、発注したことが両者の説明

から確認されている。

(3) IFRRO 2017 にかかる国際会議ロゴデザイン制作

2017 年 4 月 27 日付で、540,000 円の支払がなされている。これは、IFRRO 2017 のロゴの制作費用であり、プロモーション動画でも使用するために Web に先行して制作されたとのことである。報酬の内訳は、「ディレクション 50,000 円」「ロゴデザイン制作 450,000 円」とされ、フルティガ社がディレクションとして報酬を得ていることから、コーディネート業務とは別物と位置付けられる。

2016 年 9 月 1 日付の御見積書、2017 年 3 月 31 日付の納品書及び御請求書が存在し、経理担当者起案の支払依頼書に基づいて、事務局長が承認している。

実際には、(2) と同時期に支払が実行されたとのことである。この (2) と (3) については、支払依頼書に竹内氏の常務理事承認が確認できないが、それぞれ 100 万円に満たないため、事務局長決裁で足りるとして回付していない旨の説明を受けた。

本件業務については、野間氏が、穰氏へ直接連絡し、発注したことが両者の説明から確認されている。また、2016 年 10 月 24 日のメールからも、野間氏と穰氏の間のみで、ロゴについてのやり取りがなされていることが認められた。

(4) IFRRO 2017 にかかる国際会議開催コーディネート

2017 年 5 月 9 日付で、2,801,000 円の支払がなされている。これは、2016 年 4 月 6 日ないし 2017 年 3 月 13 日のコーディネート業務とその関連費用であり、報酬の内訳は、「コーディネート費 1,880,000 円」「経費 770,600 円」であった。

2017 年 3 月 31 日付の御見積書及び御請求書が存在し、経理担当者起案の支払依頼書に基づいて、事務局長が承認している。

実際には、同年 4 月 23 日に、穰氏から竹内氏へ請求書と業務報告書がメールで提出され、その内容を竹内氏が検めることなく事務局長と経理担当者へ、下記のメールで同月 25 日に転送している。

●様、●様

お疲れ様です。フルティガ・野間様よりコーディネート費用の請求書とエビデンスが届きましたので転送いたします。ご確認ならびに支払対応よろしくお願いたします。

竹内勝之

これを受け、経理担当者が内容を確認したところ、旅費に消費税が含まれていたことから、その修正をフルティガ社へ依頼し、メールで経理担当者宛に修正後の請求書が届き、実費にかかる請求書が郵送されてきた。その後、同年 5 月 2 日に、経理担当者が支払依頼書を起票し、事務局長が承認を行った。明文化されていない金額基準では常務理事決裁とされるべきところ、常務理事である竹内氏の決裁がない状態で、同月 9 日に支払実行された。

常務理事の支払決裁を得ずに支払実行されたことについては、安易にメールを転送し支払指示及び承認がなされたかに見える行為をなした竹内氏と、本来の手続を踏むことなく支払をなした事務局長及び経理担当者の両者が軽率であったと指摘せざるを得ない。この支払の経緯を踏まえると、本件支払に野間氏が関与していた事実は認められない。

ここで、コーディネート費については、支払依頼書の但書では 2016.7.1～2017.3.31 と記載されており、フルティガ社からの御見積書及び御請求書の中でも同様の記載となっているが、「IFRRO コーディネート業務報告書 平成 29 年年度分」においては、2016 年 4 月ないし 6 月分が含まれている。このため、フルティガ社が提出してきた書類内で、記載されている日付が矛盾している。

ただし、2016 年 8 月 5 日に「契約開始は（期をまたがず）本年 4 月 1 日とし、事務局と調整のうえ、これまで準備活動に要した時間・経費なども遡ってお支払いしたいと考えております。」との竹内常務から穰氏へのメールが存在する。また、2016 年 10 月 1 日には「7 月以前の稼働につきましては 7 月にまとめさせて頂ければと思いますがいかがでしょうか？」と穰氏から竹内常務へメールがされている。よって、穰氏と竹内氏の間では、契約外の事項として、2016 年 7 月以前についても、支払することについての合意があったと認められる。

また、経費として精算された費用については、2016 年のアムステルダム出張の際のビジネスクラスの航空券代である。JAC の内規上は、職員はエコノミークラス、理事はビジネスクラスと定められているが、外部者についてどのように取り扱うか明確なルールが存在しないため、請求に基づいて支払をなしたとの説明を受けた。実費を精算していることについては、明らかに不当といった評価をすることはできない。

(5) 小括

野間氏は、穰氏の IFRRO 2017 にかかる活動についてボランティアであると認識していた旨を対外的に説明している。しかしながら、アムステルダムでの活動については、野間氏が立替精算した宿泊費のみならず、日当及び旅費が後日請求され

精算された。契約書を決裁する段階において、契約内容の交渉に野間氏が関与していることを踏まえると、野間氏の認識と発言に矛盾があると言わざるを得ない。

7 総括

IFRRO 2017 にかかるコーディネート契約において、フルティガ社の受託能力については、直近の実績としては存在しないものの、穰氏の過去の業務経験からは、イベント開催についての実績は有しており、受託能力がないと評価することは適当ではない。その稼働実態については、会場及び宿泊施設の紹介や IFRRO 2016 へ同行しての調査等の実績が確認されており、存在していると評価する。価格について、日当 5 万円という金額は、単価として異常に高いものとは認められない。本件契約では、支払総額は活動量に応じた金額となるが、一式幾らとすることと、活動量に応じて幾らとすることについては、JAC 内で対応できる部分是对应することで外注費を抑える余地があることを考慮すると、契約形態について一定の合理性は存在すると認める。もちろん、総額としての予算感を持つことと、それを意識した発注をすることについては、当該契約形態においては当然に求められるところである。

一方、契約書がバックデートであるものの、JAC とフルティガ社の間では有効に契約は成立していると認められる。ただし、穰氏の会社であるフルティガ社と契約することについて、2016 年 12 月 2 日以前の理事会・社員総会において報告や承認がされている形跡は確認されず、2017 年 3 月 17 日の理事会では報告、検討がされていると認められるものの、承認された事実とは認められない。そして、対応する補遺については、コーディネート業務にかかる記載が虚偽である。

また、コーディネート契約について、野間氏は穰氏がボランティアで IFRRO 2017 にかかる活動を実施していると認識している旨を説明しているが、コーディネート契約の締結における関与状況を鑑みるに、野間氏の説明と認識に矛盾があり、虚偽と評価せざるを得ない。

2016 年の春以降、JAC とフルティガ社が協力して IFRRO 2017 にかかる活動を行っているところ、後述のとおり本件担当者に対するパワーハラスメント行為が認められるなど、JAC 内部にパワーハラスメント的職場環境が存在していることによって役職員が委縮し、穰氏の会社であるフルティガ社との関係においてはとりわけ健全なコミュニケーションを行うことができず、コミュニケーション不全の状況に陥っている。よって、本来であれば期待されうる協力関係による活動状況になく、IFRRO 2017 に向けては、このような状況を改善することが急務である。

第4 役員報酬等について

1 はじめに

当委員会は、野間氏関連の資金の支出を確認するために、総勘定元帳を分析した結果、野間氏の役員報酬が増額基調にあることに着目した。そこで、役員報酬について、適切な承認手続きが得られているかどうかを確認するため、定款や社員総会議事録等を確認したところ、定款の定めに基づかずに役員報酬が支払われている疑義が生じたため、件外調査としてこの点を調査することとした。この調査結果は以下のとおりである。

2 役員報酬支払の状況

(1) 報酬月額推移

役員報酬は、通常、6月の定時社員総会に議案があげられ、6月又は7月から支給が開始している。2006年度から2016年度にかけて、役員の報酬月額は次のとおり推移している。

(単位:円)

年度	野間氏	齋藤氏	中西氏	小野氏	竹内氏	合計
2006年度	482,784	120,000	非開示			
2007年度	482,784	120,000				
2008年度	750,000	140,000				
2009年度	950,000	200,000				
2010年度	950,000	200,000				
2011年度	1,050,000	200,000				
2012年度	1,263,750	210,000				
2013年度	1,263,750	210,000				
2014年度	1,460,000	210,000				
2015年度	1,680,000	210,000				
2016年度	1,680,000	210,000				

(2) 役員報酬等の推移

各年度における役員報酬等の額は次のとおり推移している。役員報酬等の額には、報酬月額のほかに、賞与・特別手当・退職慰労金を含んでいる。

なお、年度は4月1日から3月31日までの期間である。

(単位:円)

年度	野間氏	齋藤氏	中西氏	小野氏	竹内氏	合計
2006年度	7,562,425	1,440,000	非開示			
2007年度	8,672,662	1,440,000				
2008年度	9,754,920	1,640,000				
2009年度	11,000,000	2,280,000				
2010年度	11,400,000	2,400,000				
2011年度	22,850,000	4,600,000				
2012年度	14,737,500	2,500,000				
2013年度	15,165,000	2,520,000				
2014年度	17,127,500	2,520,000				
2015年度	19,500,000	2,520,000				
2016年度	20,160,000	2,520,000				
合計	157,930,007	26,380,000				

野間氏及び齋藤氏に役員報酬が支給されたのは 2006 年度からである。

2006 年度から 2008 年度にかけて、野間氏には、報酬月額のほか、事務職員に準じた賞与が支給されている。

2011 年度には、報酬月額のほか、野間氏には 10,450,000 円、齋藤氏には 2,200,000 円の特別手当が支給されている。

2016 年度の小野氏の金額には、退職慰労金が含まれている。

(3) 役員報酬の開示状況

社員総会の配布資料には、役員報酬の内訳を知ることができる資料は含まれていない。

決算報告書の一部である販管費及び一般管理費内訳書には役員報酬の総額が記載されているが、当該資料は必ずしも社員総会には提出されていない。

収支決算書が社員総会に提出されているが、そこに記載されている人件費の金額は、職員の給料・賞与と役員報酬の合計額であり、役員報酬の額を知ることとはできない。

翌年度の収支予算案が社員総会に提出されているが、人件費の金額は、職員の給料・賞与と役員報酬の合計額であり、役員報酬の額を知ることとはできない。

この点につき、野間氏は、役員報酬に関する補遺を、社員総会において回覧している、または、正会員の代表には社員総会で配布したうえで回収していると説明する。

しかし、2013 年度以降の録音音声データを確認する限り、役員報酬に関する補遺を回覧・配布・回収の様子、例えば、「補遺を回覧します」や「一部の方にお配りします」「資料を回収します」というような発言はない。また、誰かが役員報酬に関する補遺の内容について質問などをした記録もない。

したがって、少なくとも 2013 年度以降、役員報酬に関する社員総会議事録補遺

が、翌年度の社員総会中に回覧又は配布された事実は確認できなかった。

(4) 他法人の役員報酬について（参考）

役員報酬は職務執行の対価である。その額は、組織形態、規模、事業内容、経営状況、職務内容等、様々な要因を考慮して各組織において決定するものである。したがって、一概に他の組織とその額を比較することは困難である。

一方、野間氏は、社員総会において、役員報酬上限設定を提案したことがあるが、その際に JRRC を比較対象として紹介していた。また、役員報酬に関する社員総会議事録補遺においても、JRRC を比較対象として、自身の報酬金額を検討したものがあ

したがって、ここで JRRC の役員報酬について、参考事例として記載する。

JRRC では定款及び役員報酬に関する規程において、役員の年間報酬額の上限を次のとおり定めている。

・常勤役員の年間報酬額の上限

役職名	年間報酬額
専務理事	12,000,000円
常務理事	10,000,000円
理事	8,000,000円
監事	6,000,000円

・非常勤役員の時間報酬額

役職名	時間報酬額
理事長	10,000円
副理事長	9,000円
理事	7,000円
監事	5,000円

・非常勤役員の年間報酬額の上限

役職名	年間報酬額
理事長	10,000,000円
副理事長	9,000,000円
理事	7,000,000円
監事	5,000,000円

また、JAC と JRRC の使用料収入等の額は次頁のような状況である。

2014 年 4 月 1 日から 2015 年 3 月 31 日

(単位:円)

	JAC	JRRC
使用料収入	1,513,219,306	291,838,476
事業収益	251,184,913	86,053,922
経常収支(利益)	32,381,147	-852,073
役員報酬	19,647,500	1,008,000

2015 年 4 月 1 日から 2016 年 3 月 31 日

(単位:円)

	JAC	JRRC
使用料収入	1,285,542,405	381,354,682
事業収益	315,024,933	104,708,520
経常収支(利益)	86,936,196	9,606,787
役員報酬	37,491,000	7,491,000

3 役員報酬支払の根拠となる法令、定款及び社内規程

(1) 法令

ア 中間法人法

第 43 条第 2 項 理事が受ける報酬は、定款にその額を定めなかったときは、社員総会の決議によって定める。

イ 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律

(理事の報酬等)

第 89 条 理事の報酬等（報酬、賞与その他の職務執行の対価として一般社団法人等から受ける財産上の利益をいう。以下同じ。）は、定款にその額を定めていないときは、社員総会の決議によって定める。

(2) 定款

ア 2006 年 6 月 16 日改定

(役員報酬)

第 23 条 役員は無給とする。ただし、常務理事は有給とし、その額は会長が定

める。

イ 2009 年 6 月 16 日改定

(役員報酬)

第 24 条 役員は無給とする。ただし、常務理事は有給とし、その額は前事業年度成績に基づき会長が立案し、社員総会で定める。

ウ 2012 年 3 月 22 日改定

(役員報酬)

第 25 条 (内容変更なし)

エ 2013 年 6 月 13 日改定

(社員総会の権限)

第 16 条 社員総会は、次に掲げる事項について審議決定する。

- ・ 役員の報酬等の額の決定

(役員報酬)

第 33 条 (内容変更なし)

(3) 常務理事の報酬に関する内規

ア 2006 年 6 月 16 日改定

監査法人の指摘に基づく(中法)学術著作権協会 2006 年度理事会(06-01)の決定により「有限責任中間法人学術著作権協会 常務理事の報酬に関する内規」2006 年 3 月 22 日制定を下記のように改める。

定款第 23 条に基づく「常務理事の報酬」を「役員報酬」と読み替える。

役員報酬及び役員勤務条件等は年度毎に当該年度理事会の承認を経て決定する。

なお、特例により報酬を支給する常務理事を除く役員の報酬及び勤務条件等も本内規の定めるところによる。

役員退任時慰労金は、事務局職員の退職金制度等を勘案し会長が立案し、社員総会で決定する。

本改定内規は、2006 年 6 月 16 日改定日より施行し、2006 年度役員報酬等よ

り適用する。

当該内規が社員総会において配布されていたかどうかは不明である。

イ 2008 年 6 月 12 日改定

（中法）学術著作権協会 2007 年度社員総会の決定により「常務理事の報酬」を下記の通りとする。

（中法）学術著作権協会定款第 23 条「常務理事の報酬」を「役員報酬」と読み替える。

役員報酬は、年俸制とする。

年俸の額は、社員総会の議を受け、前年度事業成績に基づき定款第 23 条の規定により会長が定める。

俸給適用期間は、当該暦年 6 月～翌暦年 5 月の 1 ヶ年とし、総額を 12 等分し、各月に支給する。

本改定内規は、2008 年 6 月 12 日改定日より施行する。

配布資料とされている 2008 年 6 月 12 日の社員総会議事録において、当該内規を別添のとおり改定する旨の記載があり、承認を得られたものと推認される。

(4) 役員の報酬に関する内規

2009 年 6 月 16 日改定

有限責任中間法人学術著作権協会 2007 年度社員総会の決定により「常務理事の報酬」を下記の通りとする。

有限責任中間法人学術著作権協会定款第 23 条「常務理事の報酬」を「役員報酬」と読み替える。

役員報酬は、年俸制とする。

役員年俸の額は、一般社団法人学術著作権協会定款第 24 条の規定により前年度事業成績に基づき会長が立案し、社員総会で定める。

俸給適用期間は、当該暦年 6 月（社員総会開催月）～翌暦年 5 月（翌社員総会開催前月）の 1 ヶ年とし、総額を 12 等分し、各月に支給する。

役員報酬の支給期日は、一般社団法人学術著作権協会給与規定に準ずる。

1. 2009 年 6 月 16 日 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年法律第 48 号）に基づく改定

2. 本改定内規は、2009 年 6 月 16 日改定日より施行する。

当該内規は、2009 年 10 月 6 日の理事会に 2009 年 6 月に改定された定款とともに配布資料として提出されており、2009 年 6 月の社員総会で承認されたと推認される。

(3)及び(4)の内規は、常務理事の報酬を役員報酬と読み替えるとしているが、「役員は無給とする」という当時の定款第 23 条（2006 年 6 月 16 日改定）の内容に反するものである。したがって、本来は、定款を変更することが必要であった。

2006 年から 2009 年の社員総会の役員報酬議案は社員全員の賛成が得られていることから、仮に定款変更議案として付議されていれば承認可決された可能性はあったものの、実際には定款が変更されていないのであるから、定款違反の疑義が認められる。

(5) 役員の退任時慰労金に関する内規

ア 2008 年 6 月 12 日改定

（中法）学術著作権協会 2007 年度社員総会の決定により「有限責任中間法人学術著作権協会（（中法）学術著作権協会）常務理事の報酬に関する内規（2006 年 6 月 16 日改定）」による（中法）学術著作権協会役員の退任時慰労金に関する内規条項を次の通り定める。

（中法）学術著作権協会定款第 23 条「常務理事の報酬」を、「役員報酬」と読み替える。

役員に退任時慰労金を支給することができる。慰労金は、業績等を勘案し、会長が立案し、社員総会で決定する。

本改定内規は、2008 年 6 月 12 日改定日より施行する。

配布資料とされている 2008 年 6 月 12 日の社員総会議事録において、当該内規を別添のとおり改定する旨の記載があり、承認を得られたものと推認される。

イ 2009 年 6 月 16 日改定

有限責任中間法人学術著作権協会 2007 年度社員総会の決定により「有限責任中間法人学術著作権協会常務理事の報酬に関する内規（2006 年 6 月 16 日改定）」による有限責任中間法人学術著作権協会役員の退任時慰労金に関する内規

条項を次の通り定める。

有限責任中間法人学術著作権協会定款第 23 条「常務理事の報酬」を「役員報酬」と読み替える。

役員に退任時慰労金を支給することが出来る。

退任時慰労金は、年報（原文ママ）の 1/12 に勤務年数を乗じたものを支給基準とし、業績等を勘案し、会長が立案し、社員総会で決定する。

1. 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成 18 年法律第 48 号）に基づく一般社団法人学術著作権協会への名称登記期日以降は、内規名称「有限責任中間法人学術著作権協会常務理事の報酬に関する内規」下線部分を、「一般社団法人」と読み替える。

2. 同じく名称登記に伴う定款の改定日以降は、「定款第 23 条」を「定款第 24 条」と読み替える。

理事会及び社員総会の配布資料となった形跡はなく、社員総会の承認を得られたものであるかどうかは不明である。

(6) 常務理事の退任時慰労金に関する規程（最近改定 2012 年 5 月 31 日）

(総則)

第 1 条 本協会の常務理事を退任したものに、社員総会の議決を経て、退職時慰労金を支給することができる。

(退任)

第 2 条 この規程における「退任」とは、最終的に常務理事の地位を離れることをいう。

(退職慰労金額の決定)

第 3 条 退任した常務理事に支給すべき退職慰労金は、この規程に基づき、会長が立案し、社員総会において承認された額とする。

(退職慰労金の額の算出)

第 4 条 常務理事の退職慰労金の額は次の算式によって得たものとする。

年俸 × 1/12 × 在任年数

2 報酬月額に減額が生じた場合も、最終報酬月額は常務理事在任中の最高報酬月額とする。

(役員在任年数)

第5条 常務理事在任年数は、常務理事就任の月から起算し、退任の月をもって終わり1年単位とする。

1年未満の端数は月単位で計算され、1ヶ月未満は1ヶ月に切上げる。

(在任期間の特例)

第6条 常務理事がその任期中に死亡し、またはやむおえない事由により退任した場合は、任期中の残存期間を在職月数に加算して計算する。

(特別功労加算金)

第7条 社員総会は、退任常務理事の功績を評価し、在任中の功績が顕著であったと認められた場合、第4条で定めた常務理事退職慰労金のほかに、その3割を超えない範囲で特別に功労金を加算して支給することができる。

(弔慰金)

第8条 任期中に死亡したときは、弔慰金を支給する。

弔慰金の額は役員・職員の慶弔等に係わる内規による。

(特別減額)

第9条 社員総会は、退職常務理事のうち在任中に特に重大な損害を協会に与えたものに対し、第4条より算出した金額を減額することができる。

(支払時期および方法)

第10条 退職慰労金の支払時期は、社員総会の3ヶ月以内とする。

ただし、経済界の景況、会社の業績いかん等により、当該常務理事またはその遺族と協議の上、支給の時期、回数、方法について別に定めることができる。

役員の退任時慰労金も役員報酬の一部をなすため、規程の制定・改定には、社員総会の決議が必要である。しかし、同規程が改定されたとされる2012年5月31日開催の社員総会議事録には、役員報酬の件という議案は記載されていない。また、社員総会の配布資料にも同規程は含まれていない。したがって、同規程は社員総会の決議を得て有効に成立したことが確認できなかった。

なお、当該規程では、常務理事の退職慰労金の額を「年俸×1/12×在任年数」としており、これに基づいて2017年3月31日現在、野間氏の退職給付引当金として18,480,000円を計上している。

4 役員報酬にかかる社員総会の開催状況

(1) 全体像

法令及び定款の定めのとおり、役員報酬等の額は社員総会決議事項である。

役員報酬については、通常、6月の定時社員総会に議案があげられているが、各年度における役員報酬等の議案の有無及び承認の状況は下表のとおりである。

なお、社員総会議事録には出席した理事及び監事が自署押印しているが、役員報酬の額の記載はない。役員報酬の額については、議事録補遺などの書類に記載されているが、その有無と押印者についても下表に示している。

年度	社員総会	役員報酬	資料	押印	内容
2005年度	2006年6月16日	承認	理事会議事録メモ	N/A	金額
2006年度	2007年6月11日	承認	社員総会議事録	理事・監事	前年度と同等とする旨
2007年度	2008年6月12日	承認	会長作成「2008年度報酬並びに勤務日数等について(決定)」	齋藤氏	金額
2008年度	2009年6月16日	承認	社員総会議事録補遺	齋藤氏	金額
2009年度	2010年6月25日	承認	—	—	—
2010年度	2011年6月28日	承認	社員総会議事録補遺	齋藤氏	事務局長手当支給
2011年度	2012年3月22日	承認	社員総会議事録補遺	齋藤氏	前年比5%増額 特別手当
2012年度	2013年6月13日	N/A	—	—	—
2013年度	2014年6月12日	承認	社員総会議事録補遺	齋藤氏	金額・算定方法
2014年度	2015年6月12日	N/A	社員総会議事録補遺	齋藤氏	金額・算定方法
2015年度	2016年6月10日	N/A	理事会議事録補遺	齋藤氏 野間氏	野間代表の処遇は 引き続き同待遇

2011年度においては、2012年5月31日にも社員総会は開催されているが、2012年3月に特別手当を支給するため、2011年3月22日の社員総会で役員報酬が議案に諮られている。

(2) 2016年6月10日

ア 野間氏の役員報酬について

社員総会議事録には、役員報酬について承認された記録はない。

しかし、社員総会後に開催された 2016 年度第 1 回理事会議事録において、第 5 号議案として手書きで「2016 年度－2017 年度 会長及び常務理事処遇について」とあり、「種々検討の結果、満場一致で承認された」と記載され、出席した理事及び監事が自署押印している。

そして、2016 年第 1 回理事会議事録補遺(2)には（野間氏の説明によると報酬、賞与といった特定人の収入開示につながるような書類については、通常の「補遺」のほかに、より厳重な管理を行う「補遺(2)」を作成している）、第 5 号議案に関し、野間氏の処遇について、新たに常務理事に選任された竹内氏が大学教員との兼務であり、また、新任であること等から、2016 年度については常勤とし、常務理事在任中に引き続き同待遇とすると記載されている。

野間氏も「同じ待遇であることを確認して引き受けた」と説明している。

しかし、同理事会の録音音声データによると、第 5 号議案というのは、議長の齋藤氏が「その次の 5 番に入りまして、その他、多分、ないと思うので、各理事からいろいろフリートークで結構ですから、ご発言いただけたらいいかなと思います。」と発言しており、その後に議論されている内容は、会長及び常務理事の処遇とは関係のないものであった。

次に、第 1 号議案として、「2016 年度－2017 年度 会長・代表理事選定の件」があり、「野間豊理事を推薦したいとの発言があり、満場一致で選定された 被選定者は、その就任を承諾した」となっている。録音音声データにおいても、齋藤氏が代表理事を辞退し、野間理事に代表理事をお願いしたいと提案があり、反対する発言はなく、野間氏が就任を承諾する経緯となっているが、その中でも、役員報酬の額については、何らの提案や話し合いも行われていなかった。

さらに、第 3 号議案として、「2016 年度－2017 年度 常務理事選定の件」があり、「竹内勝之理事を推薦したいとの発言があり、満場一致で選定された 被選定者は、その就任を承諾した」となっている。その録音音声データの中で、野間氏は、竹内氏が当初は専任でないこと、また、初めてであることから、野間氏が引き続き業務執行責任者として従事し、竹内氏のお手伝いをすると説明しているが、役員報酬の額については、何らの提案や話し合いも行われていなかった。

以上からすれば、この日の社員総会の中で、代表理事となる野間氏の待遇を常務理事の時と同待遇とすることが承認されたことは確認できなかった。

イ 齋藤氏の役員報酬について

2015 年度まで代表理事であった齋藤氏は、上記アに記載のとおり、代表理事を辞退（齋藤氏の言い回しによる）している。そして、野間氏から顧問に推薦されて

おり、野間氏の発言によると「10月1日から顧問」ということである。ただし、2017年5月9日付のJACの登記情報によると、齋藤氏の辞任登記はなく、いまだ理事の地位にあると認められる。

なお、2016年度において齋藤氏に役員報酬が支払われているが、録音音声データにおいて、齋藤氏に役員報酬を支給することやその額については、何らの提案や話し合いも行われていなかった。

以上からすれば、この日の社員総会の中で、齋藤氏の役員報酬の額が承認されたことは確認できなかった。

ウ その他の理事の役員報酬等について

2016年度第1回理事会において、竹内氏が常務理事に就任している。そして、2016年第1回理事会議事録補遺(2)には、竹内氏の処遇について、2014－2015年度代表理事（原文ママ）及び2016－2017年度代表理事に一任すると記載されている。しかし、録音音声データを確認したが、竹内氏の役員報酬について、何らの提案や話し合いも行われていなかった。

したがって、この日の社員総会の中で、竹内氏の役員報酬の額について承認されたことは確認できなかった。

2016年9月に小野氏に対して退職慰労金が支払われているが、社員総会議事録において承認された記録はない。録音音声データを確認したが、何らの提案や話し合いも行われていなかった。

したがって、この日の社員総会の中で、小野氏の退職慰労金の額及び支払について承認されたことは確認できなかった。

(3) 2015年6月12日

ア 野間氏の役員報酬について

社員総会議事録には、役員報酬について承認された記録はなく、第3号議案として、「2014年度－2015年度役員人事に関する件」があり、「種々検討の上、満場一致で決定された」と記載されている。

そして、社員総会議事録補遺(2)には、第3号議案に関し、野間氏の役員報酬の額について、20,160,000円とする決定がなされたと記載されている。

しかし、同社員総会の録音音声データによると、役員人事の件として、小野氏を常務理事の処遇、待遇で認めることを報告しているが、常務理事の処遇、待遇の具体的な内容については触れられていない。また、野間氏の役員報酬の額については、何らの提案や承認も行われていなかった。

したがって、この日の社員総会の中で、野間氏の役員報酬の額を 20,160,000 円とする決定がなされたことは確認できなかった。

イ 齋藤氏の役員報酬について

社員総会議事録には、役員報酬について承認された記録はない。社員総会議事録補遺(2)にも、齋藤氏の役員報酬についての記載はない。録音音声データも確認したが、齋藤氏の役員報酬の額については、何らの提案や承認も行われていない。

したがって、この日の社員総会の中で、齋藤氏の役員報酬の額について承認されたことは確認できなかった。

ウ その他の理事の役員報酬等について

社員総会議事録には、役員報酬について承認された記録はないが、社員総会議事録補遺(2)には、小野氏の役員報酬の額について、承認・決定されたと記載されている。

しかし、同社員総会の録音音声データによると、小野氏を常務理事の処遇、待遇で認めることを報告しているが、常務理事の処遇、待遇の具体的な内容については触れられていない。

したがって、この日の社員総会の中で、小野氏の役員報酬の額について承認されたことは確認できなかった。

(4) 2014 年 6 月 12 日

ア 野間氏の役員報酬について

社員総会議事録には、第 7 号議案として、「役員報酬等の件」があり、「満場一致で承認された」と記載されているが、役員報酬の額についての記載はない。

そして、社員総会議事録(補遺 2)には、第 7 号議案に関し、役員報酬を 17,520,000 円とすることを決定したと記載されている。

しかし、同社員総会の録音音声データによると、役員報酬等の件について、次のようなやりとりがされている。

まず、野間氏から、JRRC が役員報酬について上限年俸を設定していることを引き合いに出し、JAC において 2500 万円程度の上限年俸を設定してはどうかと提案している。しかし、2500 万円は高すぎるという意見や、もっと権利者に分配すべきだという意見、突然提案するものではなく事前に議案に記載して通知すべきだという意見等があり、提案は取り下げられている。そして、役員報酬規程の案を作成して、次回の理事会と社員総会に提案するということでまとまっている。

そして、社員総会議事録に署名を得る段階になって、第 7 号議案が役員報酬等の

件となっているが、役員報酬規程を作成することであるという議事録を作ること、次回の社員総会に議事録を渡すときにはそのように修正するという説明をして、自署押印をするように促している。

しかし、役員報酬規程を作成することが記載された社員総会議事録はなく、次回の社員総会の添付資料にもない。また、以降の社員総会において、役員報酬規程案が提示された記録もない。

したがって、この日の社員総会の中で、野間氏の役員報酬の額を 17,520,000 円とする決定がなされたことは確認できなかった。

イ 齋藤氏の役員報酬について

社員総会議事録には、第 7 号議案として、「役員報酬等の件」があり、「満場一致で承認された」と記載されているが、役員報酬の額についての記載はない。

そして、社員総会議事録（補遺 2）には、第 7 号議案に関し、野間氏の役員報酬について決定したと記載されているが、齋藤氏の役員報酬に関する記載はない。また、録音音声データの内容も上記アに記載のとおりで、齋藤氏の役員報酬の額については、何らの提案や承認も行われていなかった。

したがって、この日の社員総会の中で、齋藤氏の役員報酬の額について承認されたことは確認できなかった。

(5) 2013 年 6 月 18 日及び 2013 年 3 月 26 日

社員総会議事録には、役員報酬に関する議案はなく、承認された記録はない。役員報酬の額について記載された社員総会議事録補遺も存在しない。

(6) 2012 年 3 月 22 日

社員総会議事録には、第 5 号議案として、「役員報酬の件」があり、「満場一致で承認された」と記載されているが、役員報酬の額についての記載はない。

そして、社員総会議事録（補遺 1）には、第 5 号議案に関し、2012－2013 年度役員報酬について、対前年比 5%増額することを承認したと記載されている。また、2011 年度期特別手当支給について、年俸の 12 分の 11 を支給することを決定したと記載されている。

さらに、社員総会議事録（補遺 2）には、第 6 号議案の役員報酬に関する件として、2012－2013 年度常務理事特別手当支給について、2012 年度年俸の 12 分の 2 相当額を支給すること、また、その支給は各月に均等に行うことを決定したと記載されている。ただし、社員総会議事録には、第 6 号議案は記載されていない。

以上の内容について、当社員総会の録音音声データは残っていなかった。ただ、押印されたものではないが、2012年6月26日にJACから理事各位に送付された2012年3月22日の社員総会議事録は、出席した理事が自署押印したものではないが、「2011年度役員特別手当の支給及び2012－2013年度役員報酬の改定について図られ、満場一致で原案通り承認された」と記載されており、なんらかの決議が行われたと推認できる形跡があった。

ここで、2011年度期特別手当について、補遺では次のように計算すると記載されている。

2007年度対応	年俸の12分の1
2008年度対応	年俸の12分の2
2009年度対応	年俸の12分の2
2010年度対応	年俸の12分の3
2011年度対応	年俸の12分の3

実際に野間氏に支払われた金額は、2010年度報酬月額950,000円×11か月分の10,450,000円であったが、各年度の役員報酬に基づいて当委員会で計算した結果は10,131,875円であった。

齋藤氏に支払われた金額は、2010年度報酬月額200,000円×11か月分の2,200,000円であったが、各年度の役員報酬に基づいて当委員会で計算した結果は1,973,333円であった。

なお、当委員会のヒアリングに対し、齋藤氏は自身の特別手当について、社員総会決議はなく、野間氏からの提案によるものであったと説明した。

当委員会としては、録音音声データは確認できなかったものの、2014年以降の補遺が実際の社員総会での審議内容と相違していることに照らせば、社員総会議事録補遺等の内容が社員総会の審議内容と相違している可能性も否定できない。

(7) 2011年6月28日、2010年6月25日、2009年6月16日

社員総会議事録には、役員報酬の件について、承認されたと記載されているのみであり、役員報酬の額は、社員総会議事録補遺等に記載されている。

なお、当委員会のヒアリングに対し、齋藤氏は自身の役員報酬について、社員総会決議はなく、野間氏からの提案によるものであったと説明した。

2014年以降の補遺が実際の社員総会での審議内容と相違していることに照らせば、社員総会議事録補遺等の内容が社員総会の審議内容と相違している可能性も否定できない。

(8) 2008年6月12日、2007年6月11日、2006年6月16日

ア 野間氏の役員報酬について

当該期間、常務理事の役員報酬の額は会長が定めると定款に規定されていた。

2008年は社員総会の承認を得て、齋藤氏が報酬を決定しており、問題は認められない。

2007年は社員総会において役員報酬は前年度と同等とすると承認を得ている。

2006年は理事会議事録メモに役員報酬の額が記載されているが、齋藤氏の自署押印はない。

イ 齋藤氏の役員報酬について

定款に役員は無給と規定されていたが、常務理事の報酬に関する内規により常務理事を役員と読み替えることで、代表理事である齋藤氏に対しても役員報酬が支払われていた。しかし、定款の規定に抵触する内規を定めることは定款違反の疑義が認められる。

なお、2006年は当該内規が承認されたかどうかは不明であり、2008年は当該内規が承認されたと推認される。

5 当委員会の考察

(1) 野間氏について

野間氏は、2009年の定款改定以降、役員報酬の額は社員総会決議事項になったこと、自身の役員報酬については社員総会での了承を得ていると認識しており、役員報酬に関する議事録補遺について、社員総会において回覧している、または、正会員の代表には社員総会で配布したうえで回収している、と説明する。

しかし、役員報酬に関する議事録補遺の内容は、録音音声データを確認したところ、実際の会議での提案事項や決議事項とは異なるものであった。また、録音音声データやヒアリングの結果、役員報酬に関する議事録補遺が、野間氏及び齋藤氏以外の役員の目に触れているものとは認められなかった。

こうした状況は、法令及び定款が予定した社員総会による報酬ガバナンスを蔑ろにするものであり、野間氏の責任は重大であると認められる。

(2) 齋藤氏について

社員総会議事録補遺には、出席理事及び監事全員の自署押印はなく、代表理事が

確認し自署押印する扱いになっていた。当委員会が齋藤氏に、野間氏の役員報酬に関する議事録補遺の記載内容について質問すると、齋藤氏は「(金額が) 高いな」と感じつつも自署押印を行っていた旨を回答した。また、社員総会議事録補遺の内容が録音音声データにおいて確認できないことについて質問したところ、齋藤氏は、補遺の内容は社員総会で決めたことではなく、野間氏と二人で決めた事柄であると思われる旨を回答した。

野間氏が常務理事に就任した 2006 年 6 月以降、齋藤氏に役員報酬が支給されている。齋藤氏の説明によれば、JAC の役員は無給であるが、理事会等の出席に応じて手当及び交通費が支給されており、齋藤氏は代表理事として JAC への訪問が多いことから、野間氏からの提案により、出席に応じた手当ではなく、役員報酬という固定給の支払にしたということである。なお、齋藤氏は自身の役員報酬について社員総会決議は得ていないと説明している。

また、特別手当の支給について当委員会が質問したところ、齋藤氏は「大変ありがたかった」と答え、この特別手当は社員総会決議を得たものではなく、野間氏の提案によるものであったと説明した。

齋藤氏は、2009 年から 2016 年にかけて 8 年間もの間、代表理事として役員報酬の議事録補遺を承認していた。本来であれば、野間氏を監督する役割であったところ、適正な手続を経ていないことを知りながら役員報酬を受け取るとともに、野間氏の専横を許したことについて、重大な責任があると認められる。

(3) 竹内氏及び小野氏について

竹内氏及び小野氏に対する役員報酬の額、小野氏に対する退職慰労金の支給について、社員総会決議が得られたことは確認できなかった。

しかし、竹内氏及び小野氏に対する役員報酬等の支給について、彼ら自身はその決定プロセスにかかわっておらず、野間氏及び齋藤氏による決定を受け入れたにすぎない。

したがって、竹内氏及び小野氏に重大な責任があったとは認められない。

(4) 他の役員について

今回ヒアリングを実施した他の役員の中に、JAC における役員報酬の額を明確に認識している者はいなかった。

また、役員報酬は、法令及び定款において、社員総会決議事項と定められているが、2013 年度以降の社員総会の録音音声データを確認する限り、社員総会において、役員報酬の額についての議案がないことに対して異議を唱える者はいなかった。

当委員会は、役員報酬やガバナンスの観点についてヒアリングを行った結果、次

のような回答がなされた。

- ・ 他人の報酬に興味がない。
- ・ 役員報酬の額を毎年決めなければならないという認識はなかった。
- ・ 役員報酬議案がないことは報酬額が変わってないからではないか。
- ・ （通常の役員は）報酬を受け取っていないので、それほどの管理監督責任を感じていないし、果たせるとも思わない。
- ・ 野間氏の人柄を信じていた。
- ・ 役員報酬については暗黙の了解と認識していた。
- ・ 監査法人が見ているので大丈夫と思っていた。
- ・ 性善説に基づいて運営していた。
- ・ 野間氏のビジネスを評価していた。
- ・ 不正について目を光らせていたわけではない。
- ・ 家庭的な感覚でやってきた。

以上からは、役員報酬に対する無関心、野間氏への信頼感、監督意識の弱さ、監査法人がチェックしていることへの安心感などが窺われる。

さらに、理事会での収支報告において人件費の総額が報告されていることや、収支が黒字であることなどから、役員報酬の額まで興味が及ばなかった状況が窺われる。

このように理事会及び社員総会による監督機能が十分に働かなかった結果、野間氏が役員報酬を意のままに扱うことを許していたとも考えられる。

6 総括

役員報酬については、お手盛り防止の観点から、一般社団法人法において、社員総会決議事項と定められている。

しかし、野間氏が社員総会に提出する情報をコントロールしていることや、役員のガバナンス意識が弱かったことから、社員総会や理事会の監督機能が十分に機能せず、結果として、野間氏が収支の枠内においては意のままに役員報酬を決定できる状況を作り出してしまった。

法令及び定款が予定した社員総会による報酬ガバナンスを蔑ろにした野間氏の責任は重大であり、適正な手続を経ずに役員報酬を受け取り野間氏の専横を許してしまった齋藤氏には重大な責任がある。

第5 その他の問題点について

1 野間氏によるパワーハラスメント行為について

(1) 事実関係

IFRRO2017 コーディネート契約については、当初、野間氏は息子である穰氏を頼って、ボランティアベースで諸々の協力を依頼し、穰氏も距離を置きながらこれに付き合ってきた。その際、穰氏は、JAC に IFRRO 担当者が就くのであれば、その人が就いてから準備を進めた方がよいと助言したが、野間氏から準備を急ぎたいといわれて諸々の準備を進めてきた。

ところが、JAC に採用されて IFRRO 担当に就いた職員は、ボランティアにすぎない穰氏が JAC と離れたところで準備を進めてしまっていることに違和感を覚え、これをきっかけとして穰氏との間で諍いが生じた。

穰氏は、野間氏に対し、自分が懸念したとおりになったこと的不满をぶつけ、自分は今もう協力しないと伝え、担当職員にも自分はこの業務から降りると伝えた。

このような場合、担当職員の上長としては、双方からよく事情を聞いたうえで、双方の仲を取り持って業務が円滑に進むように取り計らうのが通常である。

しかし、野間氏は、息子への面目を失ったことに腹を立て、息子と諍いを起こした担当職員に対して苛烈な叱責を執拗に加え続けた。その様子は、厚生労働省が定めるパワーハラスメントの6類型における、

○精神的な攻撃 … 皆の前で、些細なミスを大きな声で叱責された
必要以上に長時間にわたり、繰り返し執拗に叱られた

○過小な要求 … 他の部署に異動させられ、仕事を何も与えられない
に該当するものであり、パワーハラスメント行為と認められるものであった。

担当職員は、こうしたパワーハラスメント行為に耐えかねて心身に異常を来たし、採用からわずか3か月で退職を決意し、その後退職した。

(2) 小括

上長によるパワーハラスメント行為は、役職員の士気やパフォーマンスを低下させ、職場離脱や退職者を増やし、採用にも悪影響を及ぼす。

当委員会のヒアリングでは、「野間氏の下で仕事を続けるには、無気力になるか、おかしくなるしかない」といった職員らの声も複数件聞こえて来たが、こうしたパワーハラスメント的職場環境は、JAC の業務推進にとって大きな障害となっている。

上記の事例だけでなく、過去にも野間氏のパワーハラスメント行為で心身に異常を来たしたり、職場に嫌気がさして退職したという話は、当委員会のヒアリングでも多く聞かれた。

また、野間氏からセクシャルハラスメント的な言動を受けたという話も、当委員会のヒアリングでは複数件聞かれた。

パワーハラスメント行為を行い、JAC にパワーハラスメント的職場環境を作り出した野間氏には、マネジメントとして大きな問題が認められる。

2 損益計算書の開示について

定款第 38 条において、貸借対照表及び損益計算書は、定時社員総会に提出し、承認を求めなければならないとされている。

しかし、理事会及び社員総会ファイルを閲覧した結果、2015 年度及び 2014 年度については、損益計算書は提出資料に含まれていなかった。また、同期間の録音音声データを確認したところ、貸借対照表と収支決算書が提出されていることは確認できたが、損益計算書が提出されていることは確認できず、これは定款第 38 条に違反している。

この点、野間氏は社員総会に損益計算書を提出していたと述べ、あらためて野間氏から当委員会への資料提出があったが、この中には 2015 年度及び 2014 年度にかかる書類が含まれておらず、また、JAC の資料保管状況として社員総会にどのような資料が実際に提出されたかを確認する術がないことには変わりがなかったことから、当委員会として野間氏の説明を是認するには至らなかった。

3 穰氏の住宅ローンについて

(1) 調査の要点

文春記事が指摘する、穰氏にかかる住宅ローンについて、実態解明と野間氏の関与状況の把握を調査の要点として設定した。

(2) 住宅ローンと担保提供の状況

不動産登記簿謄本によると、2004 年 9 月 15 日に 2600 万円の 1 番抵当が信用保証会社によって設定されている。そして、2007 年 9 月 28 日に 2400 万円の 2 番抵当権を別の信用保証会社が設定し、同日に 1 番抵当が抹消された。最終的には、2 番抵当についても 2014 年 3 月 1 日の弁済を原因として抹消されている。

穰氏によると、住宅ローンを借りたのは、独立開業するとローンを組むのが難しくなることから、前職を退職するタイミングに合わせて、借りようと考えたとの説明を受けた。フルティガ社は 2005 年 1 月 24 日設立であることから、その直前の時期である 2004 年に新築し、住宅ローンを借りたという説明については、合理的である。また、穰氏によると、M 銀行で当初は住宅ローンを借入れたが、T 銀行へ借換をしたという説明があり、抵当が変更になっていることと整合的である。

この借入にあたり、土地建物についての担保提供を求められたため、穰氏は建物の土地についての担保提供を野間氏へ依頼し、了承されたとのことである。野間氏も土地を担保提供したことについては認めている。

(3) 住宅ローンの弁済

穰氏によると、住宅ローンについては、毎月弁済をしていたとのことである。穰氏から任意で提供を受けた穰氏の通帳でも、返済金と借入利息の支払が行われていることが確認された。

通帳に基づくと 2014 年 3 月 3 日に、19,948,809 円の返済金と、4,536 円の借入利息、10,500 円の繰上手数料の支払が確認され、これにより住宅ローンが完済されたとの説明を受けた。

この住宅ローンの弁済原資を確認すると、フルティガ社からの役員報酬が入金されている M 銀行の口座から 2014 年 3 月 3 日に 1400 万円の資金移動が、フルティガ社から同年 2 月 19 日に 400 万円、同年 3 月 3 日に 200 万円の入金が存在する。このフルティガ社からの入金は、穰氏がフルティガ社の資金繰りのために過去貸付を行っていたところ、その返済金であるという説明であった。フルティガ社から任意で提出を受けた税務申告書を閲覧したところ、フルティガ社から穰氏への借入金が 2009 年 12 月期より存在していることが確認された。この借入金は、穰氏によれば、役員報酬の支払前後に、フルティガ社の資金繰りのため、穰氏から貸し付けていたものとのことである。よって、フルティガ社からの入金取引については、貸していた資金の弁済であって、異常な取引ではないと認める。

穰氏によると、このタイミングで完済することとしたのは、当初の借入から 10 年が経過したことで住宅ローン減税の控除がなくなるため、この時点で完済してしまおうと考え、繰上弁済することにしたと説明している。

(4) 住宅ローンの担保提供について

住宅ローンに対して、下記の不動産が担保提供されている。

<建物>	
練馬区●丁目●番地●	所有者：野間穰
<土地>	
練馬区●丁目●番地●	所有者：野間豊
練馬区●丁目●番地●	所有者：野間豊
練馬区●丁目●番地●	所有者：野間豊

(5) 小括

穰氏が新築のためになした住宅ローンの担保として、自身が保有する建物と、野間氏が保有する建物の底地に抵当権が設定されている。当該住宅ローンについては、穰氏が、自己資金によって弁済をなしている旨の説明を受けた。この自己資金について確認したところ、フルティガ社からの役員報酬を原資とし、必要経費や生活費を支払った余剰を積立っていたものである旨の説明を受け、任意で提供を受けた通帳からもそのことは確認された。

ここで、JAC とフルティガ社の取引関係から、JAC からフルティガ社への業務委託費、フルティガ社から穰氏への役員報酬、穰氏から金融機関への住宅ローンの弁済という資金の流れが存在している。

加えて、野間氏は、自身が保有する土地のうち3筆を穰氏の住宅ローンの担保として提供していることから、穰氏が住宅ローンの弁済を滞らせた場合には、野間氏が担保提供する不動産に対する担保権が実行される関係にある。

よって、野間氏と穰氏の間には、親子関係に留まらない、物上保証という法的な利害関係の存在が認められる。

4 ビジネスカード

(1) 調査の要点

法人契約のビジネスカードを利用して、冗費や私費を JAC に付けている可能性の検討を調査の要点として設定した。

(2) カード使用フロー

明文化されたマニュアル等は存在しないとのことであり、実務運用について、経理担当者へヒアリングを実施した。

経理担当者に説明を受けたビジネスカード使用フローは、下記のとおりである。

- ① ビジネスカードを使用する。
- ② 使用後に領収書等と共に支払依頼書を作成し提出する。
- ③ カード使用明細が到来した際に、提出済の支払依頼書と内容を確認する。
- ④ 一致している場合には、引落用資金を確認する。
- ⑤ 引落が実行される。

(3) 調査方法

2009 年 5 月から 2017 年 2 月の間のカード使用明細を入手・閲覧し、内容について確認する必要があると認めた取引について、野間氏及び経理担当者へ質問を行った。必要と認めた場合には、支払依頼書を確認し、その内容の確認を行った。

(4) 調査結果

年度ごとの利用金額をまとめると下表のとおり。

年度	金額（円）	コメント
2009 年度	1,501,676	
2010 年度	1,804,438	
2011 年度	1,605,402	
2012 年度	985,430	
2013 年度	2,535,981	国際文化会館 3 回使用 849,461 円
2014 年度	5,574,111	国際文化会館 3 回使用 1,900,202 円
2015 年度	5,360,385	北京の HYATT HOTEL 2,352,828 円 1,108,127 円分は役職員 4 名の宿泊代、 1,132,775 円分は役職員 4 名の会議費として 処理されている飲食費である。IFRRO APC へ の参加するために役職員 4 名が、2015 年 8 月 26 日出国、9 月 2 日帰国の 7 泊 8 日の予定で、 北京出張している経費の支払である。
2016 年度	2,456,108	

主な利用用途としては、「飲食等支払」「備品等購入」「国内会議会場費支払」「海外出張時の経費支払」「業務用携帯の携帯代金支払」であった。

このうち、回数の多くを占める飲食店における使用については、店舗の所在地を

確認し、主として JAC が存在する乃木坂近辺の店舗であることについて確認した。

また、2015 年 9 月 11 日、同年 10 月 22 日、同年 12 月 13 日の使用履歴について、深度ある調査を実施するべきと判断し、追加手続を実施した。その結果は下表のとおり。

日時	店舗	コメント
2015 年 9 月 11 日	時計店	会議費ではなかったことから、使用内容について追加確認を行った。壁時計を購入したものであり、JAC2 階において現物が確認された。
2015 年 10 月 22 日	工芸品店	会議費ではなかったことから、使用内容について追加確認を行った。IFRRO 2015 用に手土産を用意したとのことであった。
2015 年 12 月 13 日	ワインセラー	店舗が、野間氏の自宅の周辺であったことから、使用内容について追加確認を行った。支払依頼書を確認したところ、年末年始における協会内の集まりで使用するための購入支払であり、店舗から協会への宅急便の送り状が確認された。協会への発送が確認されており、年末年始の利用が職員により述べられていることから、私的流用ではないものと思料する。

(5) 小括

明らかな冗費や私費については、本件調査においては確認されなかった。

ただし、カード使用フローの確認において、多額の経費発生が検出されており、カード使用についての十分な内部牽制が機能しているとは認められないと評価する。

すなわち、支払依頼書は存在するものの、トップマネジメントが使用するカードであることから、その使用についての適切な抑止力が発揮されにくい業務フローとなっている。また、支払依頼書の記載内容だけでは、業務関連性や費用対効果を明瞭に示すものではなく、使用者以外の者による有効な承認行為の証跡として不十分である。

よって、当該業務フローについては、冗費や私費が紛れ込む可能性を内包していると考えられ、監事や監査法人等によるモニタリングの対象とし、事後的に説明を求められる事項と設定することで、改善する必要があると思料する。

5 仮払金

(1) 調査の要点

仮払金の制度を利用して、不適切な行為がなされている可能性の検討を調査の要点として設定した。

(2) 調査方法

2009 年度ないし 2016 年度の総勘定元帳データを基礎として、仮払金の勘定科目の増減について確認を行った。

(3) 調査結果

元帳通査の結果、主たる使用用途は、事前に海外・国内の旅費及び宿泊費を支払った際に発生する仮払処理であった。数件、人材派遣や弁護士顧問料を仮払金処理している取引が存在するが、特に異常性は認められなかった。

(4) 海外出張

記録を拾うことができた 2008 年度から、野間氏による海外出張の状況を確認したところ、29 件の海外出張が存在した。大半は、IFRRO 関連の出張であり、年次大会やアジア・パシフィック会議に参加するためのものである。また、フランクフルトのブックフェアや、米国の CCC との協議、出版社会議等にも出張しており、海外出張自体には業務関連性があると認められる。

次にその日程について確認したところ、IFRRO 関連の出張については、主たるイベント開催期間の前後に 1 日程度の余裕が存在していることが確認されている。このことについて質問したところ、前日程は会議初日に遅れないためのバッファであり、後日程は会議後に関係者と協議するための活動日として敢えて設定しているものである旨の説明を受けた。このこと自体については、主たる業務に付随したものであるとして合理的な説明であり、実際に後日程における協議がなされていることもあるため、一律に否定されるものではないと思料する。結果として、前日程と後日程につき、何ら業務活動がなされないことはあるが、そのこと自体はやむを得ず、業務関連性を有したものであることの証明として、一連の活動記録を残し、適切な海外活動であったことを記録化することが必要であろう。

(5) 小括

明らかに不正な外部流出等については、本件調査においては確認されなかった。

ただし、仮払い処理後の精算処理のタイミングについて確認したところ、出張後 1 か月以上経過してから精算されているものが散見された。これは、出張者が使用したカード明細が到来してから出張精算を行うためやむを得ないところはあるが、3 か月以上経過してからの精算については、内部管理上好ましいものではない。

これは、協会内で仮払処理のルールが明文化されておらず、内部管理体制が整備されていないことを意味しており、ルール化を進めることが肝要である。

6 預り金 B タイプ保留金

(1) 勘定科目の内容

JAC と海外の RRO との契約が B タイプと呼称される契約である場合、相互で徴収した相手国の使用料収入について、相手国へ送金することなく、各々の団体で使用するができる。これは、預り金勘定の B タイプ保留金と呼称されており、JAC では発生国別に残高管理をしているところ、主だったところではドイツとの契約において年間 2000 万円程度が発生し、2016 年 3 月末時点で、貸借対照表上 115,707,892 円まで積み上がっている。

当該資金については、「社会的及び文化的な活動」に使用することとされており、該当する活動に支出した時点で、資産勘定や費用勘定として処理するのではなく、預り金を取崩す会計処理を行うことになる。ここで何が「社会的及び文化的な活動」に該当するかの判断基準が明確化されていない場合には、現場において恣意性の介入する余地が生じることから、慎重な対応が必要となる。

(2) 調査の要点

現状、預り金 B タイプ保留金については、協会内に明確なルールが存在していない状態であるため、当該勘定科目を利用した不適切な行為がなされている可能性の検討を調査の要点として設定した。

(3) 調査方法

過去の総勘定元帳データを基礎として、預り金 B タイプ保留金の勘定科目の元帳分析を実施した。

(4) 調査結果

元帳分析の結果、2016 年度時点においては、主として 3 つの用途に使われていることが確認された。

ア 大学学習資源コンソーシアムへの支出

高等教育機関における著作物複製利用に関する実態調査を実施することを目的として、大学学習資源コンソーシアム運営委員会^[11]を調査の委託先とし、下表のとおり調査費を支出している。

日付	金額（円）
2015/3/20	10,000,000
2016/1/8	10,000,000
2016/6/28	10,000,000

これは、海外の RRO から、著作権の制限がある日本の高等教育機関について、教育目的複製使用料規定の整備要請があることを踏まえ、実態調査を実施したものである。

2014 年 6 月 12 日の 2014 年度第 1 回理事会における承認、2015 年 1 月 15 日の稟議書（稟議 No.14006）による決裁を経て支払われた。当初は 2015 年 3 月 1 日から 2017 年 2 月 28 日を調査期間として、1000 万円を 2 回に分けて支払う予定であったところ、2016 年 3 月頃の進捗確認の結果が思わしくなく、追加調査が必要であるとして、追加調査費 1000 万円が 2016 年 6 月 28 日に支払われている。しかし、当該追加支払について理事会での報告承認や稟議決裁が行われた形跡はない。

イ 第 18 回図書館総合展への支出

2016 年 11 月 8 日から 10 日の 3 日間、パシフィコ横浜で開催されたイベントにかかる費用について、当該預り金を原資として充当している。金額は 4,627,941 円であった。

ウ IFRRO 2017 関連費用への支出

IFRRO 2017 関連で 2016 年度に発生している費用について、当該預り金を原資として充当している。金額は 4,057,072 円であった。内 3,762,200 円については、

¹¹ 窓口は千葉大学アカデミックリンクセンターであり、その他の構成大学は 9 大学である。

フルティガ社への IFRRO 2017 のコーディネート業務及びロゴデザイン・映像制作費である。

(5) 小括

「社会的及び文化的な活動」という要件に照らして、明らかに不適切な支出は存在しない。だが、「社会的及び文化的な活動」をどう定義するかについて明確化しない場合には、恣意的な運用がなされる余地が残る。今回、適切な承認がなされることなく、1000 万円が支出されていることから、その危険性が内包されている。

そもそも、預り金 B タイプ保留金については貸借対照表の残高としてのみ表示される。また損益計算書では、当初は費用処理するものの、当該預り金を充当することになるため、損益計算書及び収支決算書において表示されない。よって、予算統制や開示統制によって、協会の支出をモニタリングしようとした場合、当該預り金勘定を利用すれば、これらが統制の埒外となってしまう危険性を孕んでいる。

よって、預り金 B タイプ保留金の内容について、理事会・社員総会等による、使用にあたっての判断基準の明確化と、然るべきモニタリング体制の整備と実施が、ガバナンス上は必須であると思料する。

第6 文春記事掲載後の経緯について

1 掲載の前後

2017年3月3日、野間氏はJAC事務所付近の路上で、週刊文春の記者から、フルティガ社との取引等について取材を受けた。

野間氏は、この一両日中に、理事数名に架電し、「自分の息子の会社にシステム関連の発注をすることを以前の理事会に報告したが、覚えているか」と尋ねたが、覚えていると回答した理事はいなかった。

同月6日、野間氏は週刊文春の記者から改めて書面による取材を受け、翌7日に書面で回答した。この中では、

- ① 自分の息子の会社にシステム関連の発注をすることは、以前の理事会に口頭で報告して承認を得た
- ② IFRRO アムステルダム大会には息子にボランタリーに同行してもらい、宿泊実費はJACが負担したが、航空運賃を含む旅費の支払・負担はない

旨を回答した。

同月9日に文春記事を掲載した週刊文春3月16日号が発売された。理事及び監事の多くは、JACが野間氏の息子の会社と取引していることを、文春記事を通して初めて知った。

野間氏は、同月9日には単独で、翌10日には野間氏が個人的に依頼した弁護士を同伴してJAC事務所にて記者会見を開き、いずれも20名を超えるマスメディア関係者が来場した。一連の会見では、

- ① 自分の息子の会社にシステム関連の発注をすることは、2011年6月28日の理事会に口頭で報告して承認を得た
- ② IFRRO アムステルダム大会には息子にボランタリーに同行してもらい、宿泊実費はJACが負担したが、航空運賃を含む旅費の支払・負担はない

旨を回答した。

同月13日、JACの理事を2010年度から2013年度まで務め、野間氏の出身学会である日本農学会の会長を務める三輪蓉太郎氏は、自身が過去に理事会に出席して議事録に署名したが文春記事に指摘されたような不正があったとは認識していない旨のメールを作成し、JAC事務局に指示して理事・監事にこのメールを転送させた。

同月16日、野間氏は、JRRCに出向いて事情説明を行ったが、この中でも、

- ① 自分の息子の会社にシステム関連の発注をすることは、2011年6月28日の理事会に口頭で報告して承認を得た
- ② IFRRO アムステルダム大会には息子にボランティアとして自費で同行してもらい、宿泊実費は JAC が負担したが、航空運賃を含む旅費の支払・負担はない

旨を説明した。この場に同席した齋藤氏も、全て適正に執行しており不正は全くない、野間氏の道義的責任を論じる必要はない旨を述べた。

2 3月17日の理事会及び社員総会

2017年3月17日に JAC の理事会と社員総会が開かれ、この問題が協議された。冒頭に野間氏は書面を提出して意見を表明し、この中で、

- ① 自分の息子の会社にシステム関連の発注をすることは、2011年6月28日の理事会に口頭で報告して承認を得た
- ② IFRRO アムステルダム大会には息子にボランティアとして自費で同行してもらい、IFRRO2017 東京大会について理事会で準備状況など説明を行い、総会では準備状況について協議・説明を行った

旨を説明した。

その後、適宜野間氏が席を外すなどして対応を協議した結果、

- ・ 第三者委員会を設置して調査を行ってもらう
- ・ フルティガ社に委託しているシステム保守については、同年7月まで継続し、その後は第三者委員会の調査結果を踏まえて検討する
- ・ IFRRO2017 東京大会のコーディネートについては、顧問弁護士と相談して、他社の見積を取ることや、非常勤として支払うことも含めて、いくつか案を作り、第三者委員会の結論が出たらすぐに対応する

という結論に至った。

3 理事会議事録補遺の作成

同年5月2日、野間氏と理事兼副会長である脊山氏は、同理事会の補遺について協議して作成し、両名が自署押印した。

その際、野間氏は、フルティガ社とのシステムメンテナンス保守委託基本契約が同

年 4 月 1 日から 1 年間更新されているから、補遺にもその旨を記載するよう誘導しようとしたが、脊山氏は、理事会でそのような議論はなかったとこれを拒み、「契約に関しては、2017 年 7 月末日までは現状の通りの運用を維持する事を確認した」と補遺に記載された。

また、フルティガ社とのコーディネート契約については、補遺に、「有限会社フルティガ野間穰氏に委託しており常務理事より経緯等説明と引き続き同氏にコーディネート業務を委託したい旨発言があった」「この事に関しては、国際会議等企画代理店等専門業者に委託すべきであるとの意見等があったが、本会議事業即ち、IFRRO World Congress and AGM 2017 Tokyo を滞りなく進めることが最優先課題である事等の指摘があり、同氏に引き続き依頼する事となった」「但し、依頼に当たっては、複数の国際会議等企画代理店等専門業者により本会議に係る企画・運営等に関する経費の参考書類となる見積書を取り、委託に係る参考書類とする事を条件に承認された」と記載された。

しかし、当委員会が当該理事会の録音音声データを確認したところ、フルティガ社にコーディネート契約を引き続き依頼することを理事会として承認した形跡は認められなかった。むしろ野間氏は、「また結果につきましては、6 月と言うとちょっと先になりますけども、まあ何らかの方法で理事の先生がたにご報告するという事でいかがでしょうか」「第三者委員会の結論をもちまして、どうするかを再度、常務理事からご提案をさせるということによろしいでしょうか」と発言して議論を集約している。

したがって、コーディネート契約に関する補遺の記載は、虚偽と認められる。

4 フルティガ社への支払

JAC は、フルティガ社に対し、本年 3 月 17 日以降、以下の金員を支払った。

4 月 27 日	540,000 円	IFRRO ロゴ制作費	(1)
4 月 27 日	421,200 円	IFRRO 映像制作	(1)
4 月 27 日	484,704 円	メールホスティング 2016 年度年間利用料	(2)
5 月 9 日	2,801,000 円	IFRRO コーディネート費、航空券代	(3)
5 月 31 日	504,662 円	メールホスティング 2017 年度年間利用料	(4)
5 月 31 日	1,923,519 円	2017 年度サーバ年間利用費	(5)
6 月 6 日	3,456,000 円	2017 年度システム保守 4~7 月	(6)

(1) IFRRO ロゴ制作費、映像制作

これらについては、本年 3 月 31 日付でフルティガ社から請求書が発行され、竹内氏が事務局長に支払を指示し、事務局長が決裁して支払った。

ロゴ制作費と映像制作は、コーディネート契約とは異なる契約であるから、3 月 17 日の理事会での結論に反しないと整理された。

(2) メールホスティング 2016 年度年間利用料

これについては、本年 3 月 31 日付でフルティガ社から請求書が発行され、事務局長が決裁して支払った。

当該メールホスティングについては、3 月 17 日の理事会で議論されていないが、既に利用済のサービスの対価であることから支払われている。

(3) IFRRO コーディネート費、航空券代

これについては、本年 3 月 31 日付でフルティガ社から請求書が発行され、竹内氏が事務局長に支払を指示し、事務局長が決裁して支払った。

コーディネート契約に基づく請求と支払であるから、3 月 17 日の理事会での結論に反するものと考えられるが、竹内氏が「ご確認ならびに支払対応よろしく願います」とのメールで支払を指示したことから、支払がなされた。

なお、この支払は金額的に本来なら常務理事である竹内氏の決裁印を要するはずであるが、事務局長と経理担当者は、竹内氏の意向に反しないと判断したとして、竹内氏の決裁印を得ずに支払った。竹内氏の決裁印は 6 月に追完された。

(4) メールホスティング 2017 年度年間利用料

これについては、本年 5 月 31 日付でフルティガ社から請求書が発行され、事務局長が決裁して支払った。

竹内氏と事務局長は、5 月 30 日に顧問弁護士に相談し、メールホスティングはコーディネート契約とは異なるから、3 月 17 日の理事会での結論に反しないとの回答を得て支払った。

(5) 2017 年度サーバ年間利用費

これについては、本年 5 月 31 日付でフルティガ社から請求書が発行され、事務局長が決裁して支払った。

竹内氏と事務局長は、5 月 30 日に顧問弁護士に相談し、2017 年サーバ年間利用

費はコーディネート契約とは異なるから、3月17日の理事会での結論に反しないとの回答を得て支払った。

なお、この支払は金額的に本来なら常務理事である竹内氏の決裁印を要するはずであるが、事務局長と経理担当者は、竹内氏の意向に反しないと判断したとして、竹内氏の決裁印を得ずに支払った。竹内氏の決裁印は追完されていない。

(6) 2017年度システム保守 4~7月

これについては、5月24日にフルティガ社から年間のシステム保守料の請求書がメールで届き、さらに5月26日にはフルティガ社から「支払がなければ6月5日以降で受託している業務の一時停止の場合もある」旨のメールが届いた。

また、野間氏は、5月23日付の稟議書「システムメンテナンス保守委託基本契約等にかかる業務取扱いについて（稟議）」を竹内氏の名義で起案し、フルティガ社に対し、7月分までではなく年間の保守料を支払おうと試みたが、竹内氏がこれを拒んだために実現しなかった。

竹内氏と事務局長は、5月30日に顧問弁護士に相談し、年間の保守料を支払うことは3月17日の理事会での結論に反するが、7月までの保守料を支払うことは同理事会での結論に反しないとの回答を得た。

そこで、竹内氏がフルティガ社と折衝し、7月までの保守料を支払うことで妥結し、6月2日にフルティガ社から7月までの保守料の請求書が届き、竹内氏が決裁して支払った。

5 小括

(1) 野間氏の説明の真偽

野間氏は、週刊文春の記者から取材を受けて以降、一貫して次の2点を説明してきた。

- ① 自分の息子の会社にシステム関連の発注をすることは、2011年6月28日の理事会に口頭で報告して承認を得た
- ② IFRRO アムステルダム大会には息子にボランティアとして自費で同行してもらい、宿泊実費はJACが負担したが、航空運賃を含む旅費の支払・負担はない

しかし、当委員会は、上記①の説明は虚偽であると認定する。

その理由は、i) 理事会議事録補遺に親子関係の記載がないこと、ii) 理事会議

事録補遺に親子関係の記載をしなかった理由について、野間氏は合理的な説明をしないこと、iii) 印象的な事柄であるはずであるにもかかわらず、その理事会に出席していた理事・監事ならびに同席していた JAC 職員らのうち、当委員会が接触した者は一人もこの発言を記憶していないこと、iv) 補遺に自署押印した齋藤氏も記憶にないと述べていること、等である。

また、当委員会は、上記②の説明も虚偽であると認定する。

その理由は、i) すでに 2016 年 12 月 22 日の時点で、JAC はフルティガ社に業務委託料を支払うコーディネート業務委託契約書に調印し(契約日は同年 7 月 1 日付にバックデート)、フルティガ社に対して業務委託料を支払う債務を負っていたこと、ii) 野間氏はこの契約締結の際の稟議書に決裁承認の自署押印をしていること、iii) したがって野間氏が「ボランティア」「自費で」と述べるのは自己の認識に反すること、等である。

以上から、文春記事後に虚偽の説明を繰り返す野間氏の責任は重大である。

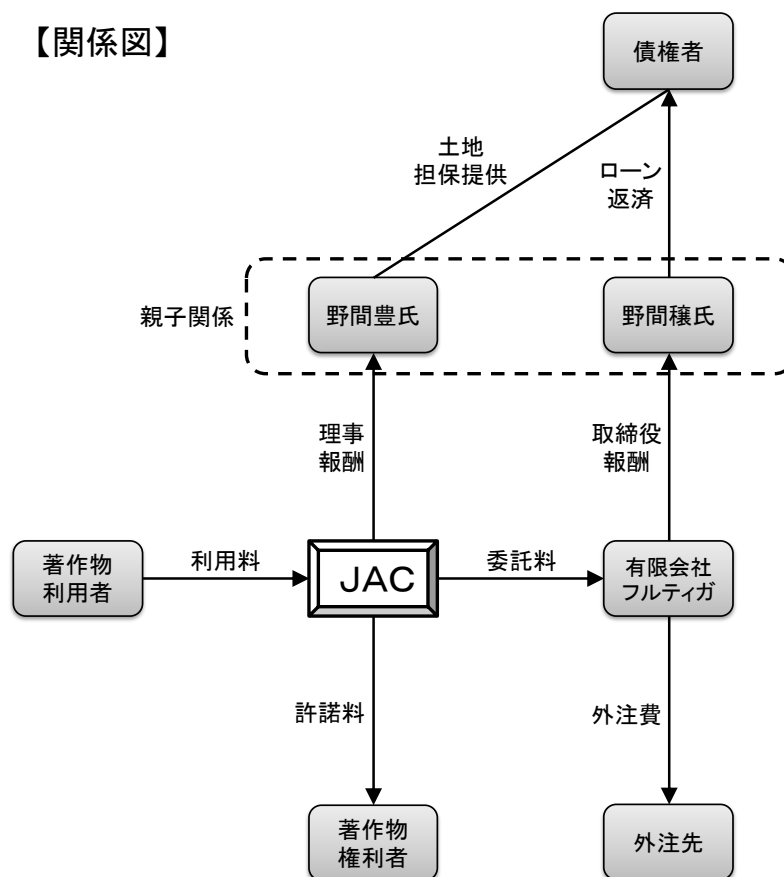
(2) フルティガ社への支払

2017 年 5 月 9 日に JAC がフルティガ社に対して IFRRO コーディネート費、航空券代として 2,801,000 円を支払ったことは、同年 3 月 17 日の理事会での結論に反するものと考えられ、これを最終的に決裁した竹内氏、この支払に関与した事務局長及び経理担当者については非難を免れない。

また、実現しなかったとはいえ、野間氏が、5 月 23 日付の稟議書「システムメンテナンス保守委託基本契約等にかかる業務取扱いについて(稟議)」を竹内氏の名義で起案し、フルティガ社に対し、7 月分までではなく年間の保守料を支払おうと試みたことは、理事会での結論を蔑ろにするものであり、また常務理事への責任転嫁を企図したものであり、非難に値する。

第7 調査により認められた一連の事実関係に関する総括

調査により認められた一連の事実関係に基づいて、関係図を示す。



1 JAC とフルティガ社との親子取引について

JAC は、野間氏の息子である穰氏が取締役を務めるフルティガ社に対し、システム・ホームページ関連業務を委託し、また IFRRO2017 コーディネート業務を委託した。これらが、文春記事において“親子発注”と取り沙汰された取引の内容である。

当委員会は、これらの取引の適正性について客観的な立場から検証した。その所見は、以下のとおりである。

(1) フルティガ社について

フルティガ社には、システム・ホームページ関連業務及びコーディネート業務の

いずれについても、相応の専門性と経験値が認められ、こうした業務の受託能力（JAC から受託した業務を遂行する能力）が備わっている。したがって、これらの業務をフルティガ社に発注したことに問題は認められない。

また、フルティガ社には、システム・ホームページ関連業務及びコーディネート業務のいずれについても、稼働実態が認められ、稼働によって得られた相応の成果物が JAC に提供されている。したがって、JAC がフルティガ社に架空発注したような事実は認められない。

さらに、JAC がフルティガ社に業務委託した際の発注価格について検証した結果、コーディネート業務については適正な範囲内にあることが認められ、システム開発業務についても適正な範囲内にあることが認められた。ホームページ開発業務については、適正な範囲よりも高めに設定されていることが認められた。もっとも、高めの金額で発注したことの主たる原因は、相見積などの合理的な選定プロセスを踏んでいない JAC 側にある。

(2) JAC について

JAC ほどの小規模な組織であれば、限られた人脈の中で最善の選択をすることも合理的であり、私的な信頼関係を基盤とする親子取引にはメリットも認められるため、親子取引を一概に否定するまでの理由はない。

しかし、JAC は一般社団法人であり、法令により、利益相反取引に該当するのであれば理事会に報告して承認を得ることが必要であるし、利益相反取引に準じるような取引であれば、やはり理事会に報告して承認を得ることが望ましいといえる。

そして、JAC とフルティガ社との取引については、【関係図】にみられるとおり、①野間氏と穰氏が親子であるという関係性に加えて、②穰氏のローンに野間氏が担保提供をしているという関係性があり、この 2 つの関係性から、両者は利益相反的な関係に立つといえる。

②について敷衍すると、穰氏は過去にローンを負っていた。このローンの返済原資は、フルティガ社からの役員報酬であり、この役員報酬の原資の一部は、JAC からの委託料であった。他方で、野間氏は穰氏のローンについて債権者に所有土地を担保提供しており、穰氏のローン返済が滞ると、担保実行されて所有土地を失うという関係にあることから、野間氏は、穰氏のローンが滞りなく返済されることについて法的な利害関係を有していた。

しかし、野間氏は、フルティガ社との取引について理事会への報告を怠ってきたばかりか、この点が問題視されるようになると、「2011 年 6 月 28 日の理事会に口頭で説明して承認を得た」などという虚偽を述べて言い逃れを図ろうとしており、その責任は重大である。

さらに、職員を苛烈かつ執拗に叱責する野間氏のマネジメント手法は、JAC の中にパワーハラスメント的職場環境を作り出した。

そして、こうした職場環境は、JAC とフルティガ社とのシステム・ホームページ関連業務及び IFRRO2017 コーディネート業務の双方に対して大きな悪影響を及ぼした。すなわち、野間氏に対する過度の配慮をするようになった JAC の役職員らは、これらの業務について問題や課題を見つけても、これをフルティガ社に率直に伝えて改善を求めることに尻込みするようになり、これが両社間のコミュニケーション不全を生み、業務推進の大きな支障となった。

これは JAC の業務推進にとって大きな損失であり、その原因は野間氏のマネジメント手法に帰結し、この点でも野間氏の責任は重大である。

2 役員報酬等について

野間氏は、法令及び定款により、役員報酬は社員総会で承認決議されなければならないにもかかわらず、社員総会に諮ることなく、あるいは社員総会に諮ってもそこで決まった内容とは異なる内容の「補遺」を作出することで、自らに有利になるように役員報酬を支払ってきた。

野間氏のこのような行動を可能にしたのは、「補遺」という見慣れない運用であった。出席した理事・監事の全員が自署押印する正式な「議事録」には、議案の項目のみ記載され、「満場一致で承認された」という文言が判で押したように並ぶ。これとは別に、議事の内容を記録するものとして議事録の「補遺」が作成され、とりわけ役員報酬については、議事録の「補遺(2)」なるものが作成された。

しかし、これは野間氏が作成し、代表理事のみが自署押印し、他の理事・監事の目に触れることなく、野間氏の手元でのみ保管されるため、内容について代表理事以外の牽制が効かない。しかも、代表理事を務めていた齋藤氏は、社員総会に諮られていない「補遺(2)」についても、野間氏に示されるままに自署押印しており、野間氏が役員報酬を意のままに扱うことを許していた。

この「補遺」は、野間氏が起案するが、これに自署押印して「補遺」を完成させるのは齋藤氏である。「補遺」を利用して役員報酬を収受することは、齋藤氏の関与がなければ決してなし得なかったことを考えると、野間氏はもちろんであるが、齋藤氏の責任もまた重大である。

第8 法的検討

1 利益相反取引について

JAC とフルティガ社との間で行われた各取引について、①野間氏と穰氏が親子である、②穰氏の住宅ローンについて野間氏が土地を担保提供していた、という2つの利害関係があることから、一般社団法人法上の次の規定による「利益相反取引」に該当し、理事会の承認が必要であったかが問題となる。

[一般社団法人法]

(競業及び利益相反取引の制限)

第八十四条 理事は、次に掲げる場合には、社員総会において、当該取引につき重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない。

(略)

三 一般社団法人が理事の債務を保証することその他理事以外の者との間において一般社団法人と当該理事との利益が相反する取引をしようとするとき。

(競業及び理事会設置一般社団法人との取引等の制限)

第九十二条 理事会設置一般社団法人における第八十四条の規定の適用については、同条第一項中「社員総会」とあるのは、「理事会」とする。

2 理事会設置一般社団法人においては、第八十四条第一項各号の取引をした理事は、当該取引後、遅滞なく、当該取引についての重要な事実を理事会に報告しなければならない。

しかし、本件では、i) JAC の取引の相手方は野間氏ではなく、穰氏でもなく、フルティガ社であって、JAC との利害関係は相当に間接的であること、ii) 穰氏は野間氏と同居せず、別世帯で独立した生計を営んでいることからして、一般社団法人法上の「利益相反取引」には該当しない可能性が高いと解される。

もっとも、野間氏が息子への情愛の発露として、あるいは穰氏の住宅ローンの返済が滞りなく行われることを企図して、JAC の利益を犠牲にしてフルティガ社の利益を図るという危険性は認められる。

したがって、一般社団法人法上の「利益相反取引」に準じるものとして、当該取引について理事会に重要な事実を開示し、その承認を受け、取引後も遅滞なく重要な事実を理事会に報告しておくことは、望ましい行動であったといえる。

そのことは、公益法人会計基準において関連当事者間取引を決算書に注記して開示することが義務付けられていることに照らしても首肯される。

2 理事の善管注意義務及び忠実義務違反について

野間氏は、JAC の業務執行を担う理事として、一般社団法人法第 89 条及び JAC 定款第 33 条が求める社員総会の決議を適法に得ることなく、役員報酬を支出しており、一般社団法人法上の理事の善管注意義務（第 64 条、民法第 644 条）及び忠実義務（第 83 条）に違反し、損害賠償責任を負うかが問題となる。

[一般社団法人法]

(理事の報酬等)

第八十九条 理事の報酬等（報酬、賞与その他の職務執行の対価として一般社団法人等から受ける財産上の利益をいう。以下同じ。）は、定款にその額を定めていないときは、社員総会の決議によって定める。

[JAC 定款]

(役員報酬)

第 33 条 役員は無給とする。ただし、常務理事は有給とし、その額は前事業年度成績に基づき会長が立案し、社員総会で定める。

野間氏が社員総会の決議を適法に得ることなく役員報酬を支出することは、法令及び定款に違反する行為であるから、善管注意義務及び忠実義務に違反する可能性がある。

また、齋藤氏は、野間氏が起案した補遺に自署押印して作成するという形で野間氏の法令定款違反行為に加担しており、同じく善管注意義務及び忠実義務に違反する可能性がある。

他方で、その他の理事・監事については、野間氏がこのような法令定款違反行為を行っていることを知り得る状況になく、このような法令定款違反行為を想定すべきだったということも困難であるから、善管注意義務及び忠実義務に違反する可能性は低いと考えられる。

なお、野間氏の法令定款違反行為は、特別背任罪あるいは業務上横領罪にも間疑される可能性があるが、本調査報告書ではこれ以上の詳細な検討は見合わせることにした。

第3章 現状の問題点と再発防止に向けた提言

JACにおける現状の問題点と、これを踏まえた再発防止に向けた提言について、JAC内部のマネジメントの問題と、理事会及び社員総会によるガバナンスの問題とに分けて、以下に論じる。

第1 JAC内部のマネジメントの問題

1 現状の問題点

(1) パワーハラスメント的職場環境

当委員会が調査を進める過程で強く感じたのは、JACの役職員らが野間氏に対して強い恐怖心を抱いており、それが日常業務にまで悪影響を及ぼしていることである。

職員を苛烈かつ執拗に叱責する野間氏のマネジメント手法は、JAC内部にパワーハラスメント的職場環境を作り出した。恐怖に支配された役職員らは、野間氏に対して健全な意見や提案をすることができず、野間氏の言動にただ追従する状況となっている。

このことが、JACの重要な基幹業務を委託しているフルティガ社との間におけるコミュニケーション不全を生み出している。フルティガ社とのシステム・ホームページ関連業務及びIFRRO2017コーディネート業務について、担当の役職員はそれぞれに問題や課題を抱えているが、野間氏への過度の配慮から、これをフルティガ社に率直に伝えて改善を求めることに尻込みし、円滑な業務推進が阻害されている。数千万円を投資して開発したシステムが、数年間も稼働せずに機会損失を生んでいるのは、その象徴である。

(2) 内部統制の無効化

JACの職務権限が野間氏に一極集中しているため、野間氏の権限行使に対し、有効な内部統制が働かず、野間氏の専横を許している。その専横は、経費の使い方、採用と処遇、海外出張の同行者選定、外部専門家との連携など、職務のあらゆる場面に及んでいる。

外部への業務委託の場面でも、委託業務を特定する、相見積を得る、委託先を選定する、契約条件を交渉する、委託後に進捗と品質を管理する、といった統制を働かせるのは本来当然なことであるが、フルティガ社に対する統制は野間氏が許さな

いため、健全に働いてこなかった。

(3) 役職員の無気力化とスキル人材不足

パワーハラスメント的職場環境の下で共通に見られる現象であるが、JACにおいても、組織を改善したいという健全な意欲を持ち、そのように行動する役職員は、体制に対する異分子・反逆者とみなされて攻撃と排除の対象となってきた。そのため、役職員らは、組織を改善することを諦め、ただ野間氏の言動に追従するだけになってきた。

こうした役職員の無気力化は、業務の品質を低下させるとともに、スキル人材育成の大きな阻害要因となってきた。JACの事業推進にとってシステム関連業務はその重要性を増しているが、これまでシステム関連のスキル人材が育成されて来なかったこと、スキル人材が定着しなかったことは、野間氏の息子の会社に業務の多くを依存してきたこと及びパワーハラスメント的職場環境に起因する。

2 再発防止に向けた提言

(1) 野間氏の処遇

最大の問題であるパワーハラスメント的職場環境を刷新するには、その元凶である野間氏の処遇を、理事会及び社員総会において真剣に議論しなければならない。この議論をする際には、仮に、野間氏が今般の問題を受けて改心したとしても、役職員に刷り込まれた恐怖心は容易に払拭されないことに、十分留意する必要がある。

(2) フルティガ社との関係の見直し

JACと外注先との間にフルティガ社が元請け的に入ることで、業務が非効率化する弊害が見られる。

過去に役職員らが検討していたように、フルティガ社との関係を見直し、以前のA氏のように、フルティガ社はJACに対するコンサルタントと位置づけ、JACが外注先との間で直接に業務委託契約を締結することも一案である。このようにすれば、業務の非効率性は改善されるとともに、JAC内部にも知見やノウハウが蓄積され、スキル人材の育成にもつながる。

(3) 内部統制の再生

外部専門家の支援を得て、職務権限と社内規程を改めて整理し直し、理事会で十分な検討を重ねたうえ、役職員各自がその権限と責任を深く理解し、責任の取れる行動を積み重ねていくことが、JACにおける内部統制を再生する道筋である。

第2 理事会及び社員総会によるガバナンスの問題

1 現状の問題点

(1) 野間氏による情報隠しと虚言

当委員会のヒアリングに対し、ある関係者は野間氏のことを「秘密主義」と評した。

野間氏は、自分の息子の会社にこれまで2億円超のシステム関連発注をしてきたことも、IFRRO2017 コーディネート業務を有償で委託したことも、高額な役員報酬を収受してきたことも、理事会及び社員総会に対して適正に情報開示せず、文春記事が出るまで隠し続けてきた。文春記事が出てからも、真実と異なる虚偽の説明を重ねてきた。

理事会及び社員総会への情報隠しに一役買ってきたのが、「補遺」なる運用であった。野間氏が自分に都合よく補遺を起案し、これに齋藤氏が代表理事として自署押印することで、野間氏の情報隠しに正統性の装いを持たせてきたことは、JACのガバナンスを不全ならしめた重大な問題である。

組織のトップとして重大な権限と責任を担う人材には、「透明性」を重んじる、「公明正大」であるという資質が不可欠であるが、野間氏はこの資質を欠いていたといわざるを得ない。

(2) 理事・監事の無関心

文春記事が出てからは、JACの理事・監事は、適正なガバナンス機能を発揮してきたと評価することができる。第三者委員会を設置したことも、その発現である。

しかし、文春記事が出るまでの数年間、理事・監事が適正なガバナンス機能を発揮してきたと言えるかどうかは多分に疑問である。当委員会は理事・監事に対してもヒアリングを実施したが、そこで浮き彫りになったキーワードは「無関心」である。

自分は非常勤である、無報酬であり手弁当である、出身学会から当て職として送り込まれている、数合わせである、数年もすれば後任に代わる、といったコメントやニュアンスが散見され、JACのガバナンスに対する無関心、当事者意識の低さを

露呈していた。

みな一様に、野間氏が JAC の業績を伸長したことには賛意を述べるが、野間氏のマネジメント手法、経営管理のレベル、ガバナンスの理解度、コンプライアンス意識、倫理観といったものには、およそ無関心であった。それが、金さえ稼いでいればあとは白紙委任という空気を生んでいた。

しかし、JAC の事業基盤を支える重要なステークホルダーである学術著作物の権利者及び利用者の目線に立てば、学術著作物の権利者と利用者をつなぎ合わせる基点となる JAC における、経営管理やガバナンスのレベルは重大な関心事であり、今後の取引関係を継続するかどうかの重要な指標になるはずである。

こうした権利者や利用者の関心度に比して、JAC の理事・監事の関心度は明らかに見劣りするものであり、この関心度の低さが、野間氏の専横を許してきた。

(3) 自分が稼いだ金という自己正当化

野間氏が 2006 年に常務理事に就任して以降、JAC の業績を飛躍的に伸ばしたという実績は、衆目の一致するところである。財務状況は大幅に改善し、内部留保が積み上がっている。

野間氏の感覚からしたら、その貢献に対する正当な評価と対価を得ることは当然だという自己正当化の心理が働き、それが自身の専横に結び付いたと思われる。

2 再発防止に向けた提言

(1) JAC のミッションの再確認と当事者意識の喚起

JAC の 5 つの社員学会は、JAC に学術著作権を預ける重要なステークホルダーであることを改めて自覚し、これまでの「無関心」を真摯に反省するとともに、「JAC のミッションは何なのか」「JAC のオーナーは誰なのか」「JAC は誰のために存在するのか」といったことを膝詰めで徹底的に議論すべきである。もしこの議論を経てもミッションが定まらないようであれば、JAC は社会に対して真に存在価値を発揮できる組織と成り得ない。

こうした真剣な議論を通じて、JAC のミッションが明らかになり、このミッションを達成するために、どのようなガバナンス体制が望ましいのか、常務理事にはどのようなスキルセットとマインドセットが求められるのか、平時において理事会と社員総会は何ができるのか、何をすべきなのかが明らかにされるはずである。

野間氏の言動には多くの問題が認められたが、日本の学術著作権に対する強い想いとこれを形にする実行力はずば抜けており、この点は称賛に値する。

(2) 理事会と社員総会の運営改善、補遺の廃止

理事会と社員総会で議論されたことは正確に議事録に残し、これを次回の議論の下敷きにすることで、ガバナンス機能向上の PDCA サイクルを回していくべきである。会議での議論状況が第三者の目に触れる前提があるからこそ、緊張感を持った会議運営ができるのであり、対外的な透明性と説明責任を意識した会議運営に改善していくべきである。

出席した理事や社員が自署押印せず目にするかどうか分からない「補遺」なる運用は、百害あって一利なしであり、即刻廃止しなければならない。

理事の定数はこれでよいのか、5 学会から 2 名ずつ理事を機械的に出すことが無関心の温床ではないか、より人数を絞り込んで各人に当事者意識を持たせるべきではないか、理事と監事を有償にしているかどうか、理事会と社員総会が同日開催にすることで責任の所在が曖昧になっていないか、といった運営面について、ガバナンス機能向上という方向性に照らして真剣に議論し、必要な改善策を速やかに講じていくべきである。

(3) 外部専門家の有効活用

野間氏が退任したとしても、次の常務理事の専横を許せば、JAC は今回の失敗から何も学ばなかったことになる。これを防ぐキーワードは、「外部専門家の目を入れる」ことである。

民間企業が社外取締役や社外監査役を導入してガバナンス機能向上に取り組んでいるように、JAC にも外部から理事・監事を招聘するという選択肢がある。海外 RRO や利用者から人材を招聘してステークホルダー目線を高めることも一案である。公認会計士や弁護士を起用して経営管理の強化を図ることも一案である。

監査法人との間で、単なる指導助言契約ではなく、監査契約を結び、会計面から業務の適正性を検証してもらうことも一案である。顧問弁護士に理事会と社員総会に立ち会ってもらい、ガバナンス機能の向上を図ることも一案である。

常務理事を 2 名体制として、相互牽制を効かせて専横を防ぐことも一案である。監事を常勤化させることによってモニタリング機能を向上させることも一案である。

(4) マネジメント人材の起用

パワーハラスメント的職場環境が続いてきた影響で、JAC の内部組織は相当に

傷んでいる。これを早期に再生するには、民間企業で豊富なマネジメント経験を積み、いかにして構成員のモチベーションを向上させ、構成員の力を結集してパフォーマンスを最大化するか、という目線から組織を運営するマネジメント人材を常務理事に起用することも一案である。

以 上