

# 新組織体制検討委員会「答申書」

2024（令和6）年2月26日

公益社団法人日本理学療法士協会  
新組織体制検討委員会

## 目 次

■新組織体制検討委員会名簿	3
■「新組織体制」に関する答申について	4
■答 申	
1. 協会と士会が一丸となった組織像の共有	5
2. 組織運営協議会の権能や頻度	5
3. 士会法人会員化	6
4. 公益法人としてのガバナンス強化	6
■諮問に対する検討内容	
1. 協会と士会が一丸となった組織像の共有	8
2. 組織運営協議会の権能や頻度	10
3. 士会法人会員化	11
4. 公益法人としてのガバナンス強化	18
■会議報告書	別添
■参考資料（都道府県士会からのご意見）	別添

## 新組織体制検討委員会名簿

委員長 谷口 千明 日本理学療法士協会（日本理学療法士協会 常務理事）

以下，五十音順

委員 豊田 輝 帝京科学大学・東京都理学療法士協会 副会長

西山 知佐（日本理学療法士協会 理事）

三浦 正徳 岩手県理学療法士会

執行委員会担当理事・会員活動推進担当特任理事

四谷 昌嗣 福井県理学療法士会 会長

令和6年2月26日

公益社団法人日本理学療法士協会  
会長 齊藤 秀之 様

公益社団法人日本理学療法士協会  
新組織体制検討委員会  
委員長 谷口 千明

## 「新組織体制」に関する答申について

公益社団法人日本理学療法士協会（以下、「協会」という。）における「1. 協会と都道府県理学療法士会（以下、士会）が一丸となった組織像の共有」「2. 組織運営協議会の権能や頻度」「3. 士会法人会員化」「4. 公益法人としてのガバナンス強化」という諮問について、新組織体制検討委員会（以下、「当委員会」という。）で慎重に検討した結果、以下のとおり答申する。

### 【 諮問事項 】

#### 1. 協会と都道府県理学療法士会（以下、士会）が一丸となった組織像の共有

協会と士会が一丸となった組織像を共有するために、既存の枠組みや今日までで協会と士会が協働している事業や、より一体的に取り組む事業や役割などを整理していただきたい。別に試行的に都道府県士会役員を構成員とする個別事業などの必要性を検討するとともに、必要と検討される際は具体的な事業を提案していただきたい。

#### 2. 組織運営協議会の権能や頻度

組織運営協議会の権能や頻度について検討していただきたい。

#### 3. 士会法人会員化

相対的な優位性が多く、推進する価値の高い士会の法人会員化について、そのメリット、デメリットを多面的に整理していただきたい。また、役員選挙制度に関わる法人会員理事制度を前提としない場合の妥当性、実現性、その条件や課題について整理していただきたい。

#### 4. 公益法人としてのガバナンス強化

士会からの協会理事の導入により監視機能は一定程度、強化されることが期待されると答申された公益法人としてのガバナンス強化について、新たに内部監査機能を持つ「監査役」「監査委員会」の導入や法務の専門家の位置づけも含めゼロベースで検討していただきたい。なお、いずれの検討においても、現在の役員（理事・監事）および事務局等の役割とその整合性についても検証していただきたい。

## 答 申

協会は定款細則 「Ⅷ 都道府県理学療法士会に関する項」において、「1. 本会は、定款第3条の目的\*を達成するために、都道府県に理学療法士会を置く。」と明記し士会を位置付けている。一方で、協会と士会はそれぞれが法人格を持つ独立した組織である。当委員会では、協会と士会がそれぞれの法人の独立性を尊重しながらも、理学療法士の職能的な発展は双方にとって共通する重要な目的であるという視点に立ち、中長期的に目指すべき新組織体制について答申するものである。

※ 定款 第3条 (目的) この法人は、理学療法士の人格、倫理及び学術技能を研鑽し、わが国の理学療法の普及向上を図り、以って国民の医療・保健・福祉の増進に寄与することを目的とする。

### 1. 協会と士会が一丸となった組織像の共有

協会と士会が一丸となった組織像の共有をするためには、以下の3点が重要であり実施を検討すべきである。

#### ① 戦略的アライアンスの形成

- ・協会と士会は戦略的パートナーシップに基づき、協働事業を中長期的に計画立案し、協働展開するための組織を構築すべきである。

#### ② ビジョンと目標の明確化と共有

- ・協会と士会の共通のビジョン項目として、「組織力強化（入会率向上、休退会防止）」と「理学療法士の職能的課題解決」が挙げられる。

#### ③ 次世代のリーダー育成

- ・中央集権的な構造から分散型の組織モデルへの移行を念頭に置き、次世代の組織におけるリーダーの育成を協会と士会の協働事業の目的のひとつに置くことが重要である。

### 2. 組織運営協議会の権能や頻度

■ 組織運営協議会の権能として、以下の3点を提案したい。

#### ① 組織運営の基本方針の承認（事業内容を含む）

- ・協会と士会が一丸となった組織像を共有していくために、協会は士会に対して中長期的な方向性に関する方針の提示を行い、士会との十分な討議により方向性を決定していく。

#### ② 組織運営に関する意見交換

- ・協会と士会間のみではなく、各士会における組織内で発生した問題や課題についても討議し、解決策を見つけるための場として機能させる。
- ・協会および士会が意見を交換することで、共通の理解を深めながら業務プロセスやプロジェクトの進行について調整する機会とする。

・討議や意見交換を参考に、政策立案へつなげる場とする。

③ 理事会に対する意見の発議

・士会より理事会に対して疑義の確認等の発議を可能とする内部監査的な役割を持たせることで、協会のガバナンス強化の一翼をなすのではないかと考える。

■ 組織運営協議会の頻度は、原則年 2 回開催が適切と考える。

・年度当初および半期の 2 回の開催とし、運営状況について確認し、評価する。

・士会長が内部監査の役割を担うために、47 都道府県士会長による独立かつ対等な別立ての会議体を年 4 回程度開催し、各士会の情報共有のみならず協会理事会への意見を取りまとめ、提言できる体制が構築されると良い。

### 3. 士会法人会員化

士会法人会化については、以下の 5 点の検討をすべきである。

① 士会法人会員化を選択しない場合の協力体制構築のための代替案として、以下について検討されたい。

1) 例えば、47 都道府県士会長による独立かつ対等な別立ての会議体を設け、協会理事会の監視、チェック機能や諮問機能、協会、国への要望や政策提言機能を持たせることの可能性。

2) 1) の別立て組織における合意事項を理事会に上げていくために、協会内に担当理事を置くなどの意見を吸い上げるための仕組みを作ること。

3) 併せて、将来的なブロック活用の可能性も排除しない観点からブロックの位置づけ、取扱い等について整理をすること。

② その上で、士会法人会員化の議論を継続する際には、本答申も踏まえ「士会法人会員化」を図る場合のメリットを協会としてはどのように考えているかについて、「協会の考え」を改めて具体的かつ明確に整理されたい。

③ メリットについては、協会の立場のみならず、士会、一般会員個々にとっての観点も交え、誰にとって、どのようなメリットがあるのかについての協会としての認識・考えを示すとともに、必要に応じて中長期的展開を見据えた道筋を具体的に明示されたい。

④ メリットを享受する上でのそれぞれが請け負うべき責任や役割についても、想定する限り明確化し示されたい。

⑤ 以上について、丁寧な説明を行い、共通認識を醸成するよう努められたい。

### 4. 公益法人としてのガバナンス強化

公益法人としてのガバナンス強化として、すでに実施できている点も含め以下の 8 点について、その確認とさらなる実施の徹底をすべきである。

① 公益法人としてのガバナンス強化のためには、法人の使命と目的、誠実性と社会への理解促進、法人の権限（役割）と運営、法人の業務執行、理事会の有効な運営、情報

公開・説明責任・透明性、リスク管理・個人情報保護、コンプライアンスの徹底を実施すべきである。

- ② 法人に対して善管注意義務を負う理事は、上記の内容を遂行すべきである。そのためには、理事に対する定期的な確認の機会（役員勉強会等）を少なくとも役員改選後には実施すべきである。
- ③ 監事は理事の業務執行の監査、法人の会計の監査を行う。
- ④ 事務局は、理事会で策定された組織や職制に関する明確な基準に則り、それを広く周知することで適正な運営につなげる。
- ⑤ 監事とは別に組織体およびその集団に係るガバナンス・プロセスの有効性、リスク・マネジメントの妥当性や有効性、業務目標の達成度合いを評価するための別途監査役を置く必要があり、それには組織運営協議会、あるいは47都道府県士会長による独立かつ対等な別立ての会議体等がその役目を果たすのがふさわしいと考える。
- ⑥ 本会としてのガバナンス・コードの策定を検討されたい。役職員がこれを遵守することにより、公益法人として持続的かつ効果的な発展がはかれるものとする。
- ⑦ その他、法令の解釈等は理事会だけでは対応できない課題もあり、法務の専門家に相談することも継続されたい。
- ⑧ 更にガバナンスを強化するためには外部監査の導入も検討すべきである。

以上

## 諮問に対する検討内容

### 1. 協会と士会が一丸となった組織像の共有

#### ■ 背景と目的

協会の理学療法士業務指針では、理学療法士が専門的に行う領域として、①健康増進、②予防、③治療、④介入、⑤リハビリテーション、⑥ハビリテーションの6つを挙げている。これらの領域の中でも、理学療法士はこれまで医療・介護保険制度内において、「治療」、「リハビリテーション」、「ハビリテーション」をその主な業務としてきた。今後もこの領域は、科学的根拠に基づきながら、対象者の価値観や資源などに配慮した合意形成に基づく理学療法の実践により、対象者の自立した生活や活動性の向上、如いては生活の質向上や改善に繋がり、更なる社会の要請を得ながら発展させていかななくてはならない。

また、昨今の少子高齢化など社会環境が変化する中で、理学療法士への社会からの要請はこれまでの上述した3つの領域のみならず、生涯現役社会を実現するための予防(介護、転倒、認知症、フレイル等)や、健康増進・生活習慣病予防サービス(健康経営に資するヘルスケア産業等)、その他、障害者福祉や教育、行政など多様な公的保険外サービスにも拡大しつつある。今後、理学療法士には、これら社会の要請に対して「医学モデル」と「社会モデル」の双方を駆使できる専門職として、国民のヘルスリテラシーの高まりに応えうるエビデンスの実証が求められていると考える。

これらの社会的背景を受け、理学療法士の職能的な発展のためには中長期的視点に立ち、協会と士会が一丸となった組織あるいは協働事業が必要不可欠であると考え。具体的には、多様な対象者の“参加制限と障害の改善”および“学校保健・安全の促進”などの実現に向けて、理学療法士がヘルスリテラシーの向上した国民から必要不可欠な存在として認められるよう職域拡大に向けた組織的な実践が必要であると考え。また、これらの組織的な実践は、組織力の強化(入会率向上および休退会防止)に繋がることが期待される。

#### ■ 実施すべき具体的な取組

協会と士会が一丸となった組織像の共有に向けた取り組みの骨子について、以下3点の実施を検討すべきである。

##### ① 戦略的アライアンスの形成

協会と士会における事業連携を強化し、戦略的なアライアンスの形成が必要である。これにより、社会における理学療法士の専門性を活用した職域拡大および士会における地域課題解決を探索できる。この実現のために、協会と士会は戦略的パートナーシップに基づき、協働事業を中長期的に計画立案し、協働展開する組織構築を実施すべきである。

以下、これまでの協会・士会連携、協働事業における課題を挙げ、その改善に向けた組織像について述べる。協会・士会連携、協働事業としては、理学療法の日「全国一斉イベント」、「シルバーリハビリ体操指導士養成事業」、ダイハツ工業との「地域密着プ



プロジェクト『健康安全運転講座』、イオン株式会社との「就労支援事業」などが挙げられる。これらの事業展開における課題としては、①協会と士会間における目的の共有化不足、②各事業におけるアウトカム設定不足、③各士会における事業準備期間不足、④事業運営に携わる会員数不足、⑤社会および会員への広報不足などが挙げられる。

今後、協会と士会が目的を共有し、継続的な事業運営を可能とするためには、事業成果が士会ごとの地域課題解決に繋がることが望まれる。そのためには、各士会の地域課題を整理し、協会と士会が目的を共有した上で、複数年による事業計画（ステークホルダーや事業成果基準の明確化などを含む計画）を立案し、戦略的な事業展開を目指す必要がある。その他、協会組織内に各士会事業運営に役立つ情報（政策提言に繋がったようなベストプラクティスにおけるヒト・モノ・カネの計画、事業運営のノウハウなど）が共有できる「情報プラットフォーム」を構築することも協会と士会が一丸となるための仕組みのひとつとして実施すべきである。

## ② ビジョンと目標の明確化と共有

協会と士会の連携においては、ビジョンと目標の明確化および共有が必要不可欠である。協会と士会の共通のビジョン項目としては、「組織力強化（入会率向上および休退会防止）」と「理学療法士の職能的課題解決」が挙げられる。

組織力強化では、“会員”と“組織”が対等の関係で、互いの成長に貢献し合う関係（エンゲージメント）に基づき、“会員”が自身のブランド力を高めることは結果的に“所属組織や士会・協会”のブランド化に繋がるという視点が重要である。つまり、協会・士会が会員のブランド力向上を支援するために、「登録・認定・専門理学療法士」の社会的な認知度を高めることは必須である。

また、職能的課題解決では、各ステークホルダーに向けて、根拠（エビデンス）に基づく理学療法を明確に示す必要がある。特に重要な取り組みとして、診療報酬・介護報酬・障害福祉サービス等報酬改定に向けて協会・士会が一丸となった組織的なエビデンス構築（日本理学療法学会連合との連携も含む）を進めることが必須である。これらを広く社会に情報公開していくことは、理学療法を必要とする国民のみならず、理学療法士の生活の質を向上させることに繋がる。さらに、厚生労働省が掲げる「5 疾病（がん、脳卒中、心筋梗塞等の心血管疾患、糖尿病、精神疾患）」、「6 事業（救急医療、災害時における医療、へき地の医療、周産期医療、小児医療、新興感染症等の感染拡大時における医療）」における理学療法の整備は、協会内の事業運営に留まらず、早急に協会と士会がビジョンと目標を明確化し、具体的な協働事業として創出すべきであり、実施に向けて検討すべきである。

## ③ 次世代のリーダー育成

中央集権的な構造から分散型の組織モデルへの移行を念頭に置き、次世代の組織におけるリーダーの育成を協会と士会の協働事業の目的のひとつに置くことが重要である。

具体的には、協会と士会の協働事業プロジェクトなどにおいて「Work in Life（人生のなかに仕事があるという考え方）」に基づき、各年齢層や各種働き方などの多様な属性から選出された会員で組織化することである。この組織から得られる情報は、中長期的なビジョンと戦略に必要なものとなるほか、招集されたメンバーには、エンパワーメント（倫理的行動と社会的責任、協力と連帯感、自己効力感の向上など）の醸成が期待できる。結果として、この事業運営に携わった経験は次世代の協会、士会の組織内においてリーダーシップを発揮することに繋がる。

## 2. 組織運営協議会の権能や頻度

### ■ 背景

近年の社会環境が変化する中で、理学療法士への社会の要請はこれまでの領域のみならず、多岐に渡るようになった。このような現状を踏まえ、理学療法士の職能的な発展のために協会と士会が一丸となった組織運営が今まで以上に必要不可欠となり、情報共有および意見交換の場として、都道府県士会長会議を発展させ、組織運営協議会（以下、「協議会」という。）として開催されてきた。

### ■ 目的

職能団体の存在意義である、職域の維持・拡大、質の向上、組織運営強化について、当年度事業や次年度事業計画・予算案における士会の理解が特に必要な協会事業の目的や内容（特に、士会へ検討や協力を依頼する予定のもの）ならびに各士会の実情を共有し、期待する効果としては、協会、士会それぞれの立場における分業と協働を推進することで、役割分担しながら全体として一体的な運営を行い、個々の事業展開を図るとされてきた。

しかし、当年度事業の協力については、予算策定と事業開始時期に齟齬が生じるなどの問題がみられ、当該年度以前より事業の説明と予算化の協力依頼が必要と考える。また、将来的なビジョンに向かって、中長期的な事業計画についても十分に討議し、決定していくことが必要と考える。

### ■ 権能

協議会は、組織の効率的な運営と持続可能な成長に重要な役割を果たす場と考える。協議会の権能として、以下の3点を提案したい。

#### ① 組織運営の基本方針の承認（事業内容を含む）

協会と士会が一丸となった組織像を共有していくために、協会長が中長期的な方向性に関する方針を示す場とし、十分な討議によりその方向性を決定していく。

#### ② 組織運営に関する意見交換

協会と士会間のみではなく、各士会における組織内で発生した問題や課題につい

でも討議し、解決策を見つけるための場として機能させる。また、協会および士会が意見を交換することで、共通の理解を深めながら業務プロセスやプロジェクトの進行について調整する機会とする。これらの討議や意見交換を参考に、政策立案へつなげる場とする。

### ③ 理事会に対する意見の発議

現在、理事会については一部傍聴が可能となり、業務執行状況について確認する環境は増えてきている。しかしながら、業務執行状況について疑義等が生じた場合にそれに対する確認や士会の立場における意見を伝えることは困難である。

また、組織運営や理事会に対しては、代議員総会にて代議員との間での質疑応答は活発に行われているが、士会長との協議や討議の場に関しては、十分とは言えない。協会の取り組んでいることに対し、全てでは無いが、透明性を確保していくことはステークホルダーに対しても重要である。士会から理事会に対する疑義の確認等の発議を可能とし、協議会に内部監査的な役割を持たせることで、協会のガバナンス強化の一翼を担う。

なお、士会法人化との関係性については協議が必要と考える。

### ■ 頻度

年度当初および年度半期の2回の開催とし、運営状況について確認し、評価する。

権能③のところで述べたが、士会長が内部監査の役割を担うために、47都道府県士会長による独立かつ対等な別立ての会議体を年4回程度開催し、各士会の情報共有のみならず理事会への意見を取りまとめ提言できる体制が構築されると良い。

## 3. 士会法人会員化

### ■ 背景

過去の協会における「持続的に安定した現実的な新組織のあり方について」の諮問に対し、前新組織検討委員会（委員長 森本 榮 氏）の下で取りまとめられた、令和4年1月31日付「持続的に安定した現実的な新組織のあり方」に関する答申においては、2019年度の組織体制検討委員会による、「都道府県士会の法人会員化」及び「都道府県士会からの協会理事の導入」の提言に対し、協会と都道府県士会（以下、「士会」という）の役割分担の安定的、持続的な確保という観点から、当該提言について具体的な要件、運用等が検討された。その中で、大項目である「都道府県理学療法士会との連携強化のあり方」について触れ、協会と士会がそれぞれの役割を安定的、持続的に分担していくためには、以下の課題を解決して互いの連携を強化することが必須であると指摘している。

#### <挙げられた課題>

- ・現在の協会の組織体制は中央集権的な色彩が強いこと

- ・新入会員数が徐々に低下してきていること
- ・士会との情報共有が困難になりつつあること 等

このことを踏まえ「都道府県理学療法士会の法人会員化」については、具体的に次の答申がなされている。

- ① 士会の法人会員化は、士会に協会内の組織と法人格を取得した別組織という二面性が生じている現況を踏まえ、協会と士会の機能分化、役割分担等を明確にするために検討されたものであり、同じ目的を持った職能団体として一体的組織の構築を実現するため、協会理事を選出することが導入の具体的目的となる。
- ② 協会のスケールメリットを生かすため、法人会員が導入されても正会員は残すことが望ましい。
- ③ 法人会員は正会員の集合体である団体と位置づけ、代議員の選出は現行の通り正会員からとし法人会員からは選出せず、法人会員に会費は設定しないことが望ましい。

そのうえで、士会からの協会理事の導入について、以下の具体的内容が提言された。

- ① 士会代表理事候補者は、改選に係る決議がなされる定時総会当日において現に士会長を務めている人物とすべきであり、任期中に士会長でなくなった者が士会代表理事を務める期間が極力短くなるよう、各士会における士会長改選時期に応じて、士会代表理事の導入開始年度をずらすことが望ましい。
- ② 士会代表理事はあくまで協会理事として理事会を構成するものであり、各都道府県の状況を勘案するため好事例や課題等を持ち寄りつつ、日本全体、国民全体を念頭に置いて協会の事業執行を監視し、立案を行う等の法人の業務上の意思決定に参画する役割を担うこととなる。
- ③ 職能団体の運営に精通している士会長が協会理事を務めることにより、監視機能は強化されることが期待できる。
- ④ 士会代表理事の導入により理事数が大きく増加することになるが、理事会は議論を行うのみにとどまらず決議を行う場であることから、決議を容易にするため、各議題に関する簡潔かつ的確な資料を事前に配信する必要があることはもちろんのこと、別途、検討や確認等が必要だと思われる議題については十分に協議が行えるよう、基本的に、各回理事会時には理事懇談会も開催することが望ましい。
- ⑤ 今後、士会代表理事が導入され理事数が大きく増加した際には、役員報酬自体の検討が必要になる可能性も考えられる。

以上から、これまでの論点を踏まえ、①協会の組織運営、②士会の組織運営、③組織ガバナンス強化、④事業実施、⑤予算的支援（支援金等）の5項目を挙げ、可能な限り、協会、士会、一般会員それぞれの立場からの視点をもって士会法人会員化のメリット及びデメリット等についてまとめ、必要に応じて背景となる考え方や関連する事柄、或いは更に検討すべき論点などを加えて整理した。

## ① 協会の組織運営に対して

### ○ メリット

法人格を持つ各士会が法人会員として協会理事会に加わり、協会と士会が一丸となつて同じ目標に向けて進む体制を構築することにより、政策提案・提言力の強化につながる。すなわち、医療・介護・福祉・保健に関わる専門職団体として国民の生活に寄与するべく政策提案や提言を行うにあたっては、法人格を持つ47都道府県士会も含めた団体という前提があることによって、その発信の持つ信頼度や重みが増し、団体としての存在意義、ひいては社会における職業的存在価値の高まりにつながる事が期待できる。

### ● デメリット

協会理事会の中に士会が加わることは、ともすると全体主義的な組織運営に陥る可能性を孕み、会員離れと組織の弱体化につながるリスクがある。すなわち、各士会は一般会員に近いところで動き、目を向け、声を拾い上げながら運営し、時にはそれを協会に上げるために是々非々の姿勢で協議をする努力をしているものと思われるが、協会運営の中に入る形で一体性が強化された場合、一般会員へ向き合うことの他に協会の立場としての円滑な事業運営への配慮が生じ、そのバランスの取り方に苦慮することも予想される。

バランスの取り方次第では、現場を支える一般会員個人が望むことと、団体として重要視し推進することが必ずしも一致しない場合において、一般会員の声に対する感度が下がることも考えられ、その場合には会員離れに拍車がかかるリスクも内包すると思われる。

例えば、日本看護協会は、国による医師の負担軽減や働き方改善の一貫であるタスクシフト、タスクシェア推進に連動し、医師の診療行為の一部を看護師が担えるよう研修体制を整える等の施策を進め、職域拡大、職能向上に動いているが、一方で、それによって個人の業務量の増大と責任範囲の拡大が見込まれるにも関わらず、収入面においては医師との格差が大きい現状が課題として取り残されている。個人の収入が業務量と責任に見合うだけの水準でなければ、個々の会員が肯定的に捉えにくいことは現実的感覚として理解でき、その課題に触れないままに団体として推し進める看護協会の方針に対し、SNS等で不満や憤りの声が散見される実態があることは一つの例として参考とすべきものである。

## ② 士会の組織運営に対して

### ○ メリット

各士会独自の取り組みや、好事例の拾い上げと共有がしやすくなることは既にこれまでの議論の中でもメリットとして挙げられている。しかし、このことについては例えば協議会に代表されるように、現時点でもある程度取り組みがなされており、法人会員化が実現するかどうかには依存しないものであるとも言える。

各士会においては、特に事務機能を強化することが重要と考えられるが、そのためのリソース（ヒト・モノ・カネ）の確保が課題である。協会からリソース確保への具体的且つ直接的な支援がなされる環境や仕組みが用意されるとすれば、それは士会運営上のメリットになり得る。

● デメリット

全国一律の事業実施など一体的運営の色合いが濃くなることによって、各士会は年間の事業スケジュールや予算立ての見直しの他、組織の再編成に着手するなどの必要に迫られ、大きな負担となる可能性がある。また、現状の士会運営自体も少ないリソースで動かしている実態が多分にある中で、その改善がなければ担う個人の負担が更に大きくなる可能性がある。

③ 組織ガバナンス強化に対して

○ メリット

士会を代表するレベルの者が協会理事として決議に参画することにより、理事会組織そのものに対する監視及びチェック体制が強化され、事業の妥当性や合理性の担保につながる可能性がある。

● デメリット

意思決定に関わる議決権を 47 士会の代表が持つことにより、士会にとって方針の合わない事業や障壁の多い案件が否決されやすくなることが考えられ、協会事業の円滑な展開の上で足枷になる可能性がある。また、逆に円滑な事業運営への配慮から、自由な意見が出にくくなる可能性もある。

メリットとデメリットは表裏一体のものであるが、士会による組織ガバナンスへの貢献については、内からの関与と外からの関与のどちらの方がよりガバナンス機能を強化することになるのかが論点と考えられる。

協会の意図として、士会の代表者たる者が内に入り、監視機能を発揮するとともに大いに意見を出してほしい、ということは受け入れる側としての視点であり、入る側（各士会代表者）としては、意見を述べにくくなる場合も有り得ることを考慮するべきである。むしろ、例えば国政に対する「全国知事会」のように、独立且つ対等な立場の組織体であって、そこに一定の権能を与えた上で外からの関与を指向した方が、効果的なガバナンス機能を発揮できる可能性もある。

④ 事業実施に対して

○ メリット

協会としては全国一律の事業展開を実現しやすくなることが考えられ、また、各士会にとっては、それをきっかけとして、これまで取り組みの糸口をつかめずにいたものについて、推進の道筋を作れる可能性がある。

● デメリット

士会事業と協会事業の棲み分け、事業日程、事業予算などの調整、リソースの確保等、士会の負担が大きくなる可能性がある。

全国一律の事業実施について、例えば「理学療法週間」のように短期のイベント的性格を持つものであって、主として PR を目的とするようなものは、その目的を果たせる形であればある程度各士会の裁量によって実施できるため取り組みやすい。しかし、保健事業に代表されるように継続的かつ一定の成果が求められる性格の事業については、事業計画の構築、リソースの確保、行政や関係機関等への周知や関係作りなど相当な準備が必要となる。

特に会員のほとんどがそれぞれの所属先の本務がある中において、保健事業のような性格の事業展開に関わる人材を安定的且つ恒常的に確保することは現実問題としてハードルが高い。この点について、会員数の規模が大きい士会であっても、実質は会長や担当者だけで動いているという例もあり、これは即ち事業実施の困難性の主たる要因が会員規模の大小ばかりではないことを表していると言える。

令和 5 年度の協会職能推進課の事業説明会において参加者から指摘がなされたが、職域の拡大は理解できる一方で、現実問題としては会員個々が地域活動に出られるかと言えばそうではないのが実際であり、結局のところ会員を事業に参画しやすくするための後ろ盾となる「制度」や「仕組み」がない中では難しい側面がある。また、好事例を全国展開につなげる場合においても、それに必要な要素の準備は個々の士会によって事情が異なり、必ずしも他士会にすぐにフィットするものではないことを念頭に置く必要がある。

いずれにしても、一律の事業実施を進める場合には協会は十分な準備期間を設定し、準備の段階から各士会の状況に配慮し、実施体制や環境の整備も含め各士会に対して支援的に進めることが肝要と考える。

⑤ 予算的支援（支援金等）に対して

○ メリット

士会支援金等の形で、士会事業に対して合理的且つクリアに資金援助がしやすくなるという説明が既になされている。

● デメリット

予算の余剰が生じる士会があった場合、その取扱いとして監査などにどのように対応をするかの課題がある。また、士会予算と協会事業の予算とを切り分けて考える必要がある場合、その処理に係る業務が煩雑になる可能性があることや、予算を使い切ることが目的化してしまう可能性があることが課題として考えられる。

■ 士会法人会員化のメリット及びデメリットについてのここまでの整理

「士会法人会員化」のこれまでの議論の中においては、以下が鍵になる点として挙げら

れる。

- ・協会組織のガバナンス強化を図ること
- ・政策提言、要望の発言力を高めること
- ・職域拡大、職能向上を図ること
- ・協会と各士会の情報の共有を図ること
- ・全国一律に実施できる事業を持つこと
- ・士会支援金の安定分配につなげること

その目的は協会と士会の繋がりを強化し、同じ方向を見ながら進むことで組織力強化を図り、職能団体としての存在価値を高めたいものと理解される。

一方で、士会の立場の視点で考えると、リソース（ヒト、モノ、カネ）の確保が現実的課題である状況の中、どちらかといえば負担の増大や業務の煩雑化などが想像され、明確なメリットを見出しにくいのが率直に感じるところであり、協会が掲げる理想と士会が抱える現実とのギャップが埋まらないままに議論が進展してきたのではないかとということが考えられる。

また、これまでの議論の過程において、士会を代表する者という立場を持ちながら参画する観点から1票の格差に関する疑義が挙げられているが、それに対する回答に納得感が得られていない点も大きい。

「一人格である士会が法人会員となるのであるから、士会員の数の大小は考慮する必要が無い」という過去の協会の説明について、論理としてはその通りであるものの、実際に議決権を持って理事会に参画するのは自然人としての各都道府県士会の代表者であり、その背景には士会員がいる中において、各士会の考え方や事情を超越し協会の目線で物事を考えるということは大きな重圧がかかることであり、各士会の代表者には心情を含め相当な負担を強いることになりかねない。

改めて、士会が協会の組織であると同時に一つの人格を持つ独立した組織としての二面性を持つことに対して、協会と士会の機能分化と役割分担を明確にすることが「士会法人会員化」の議論の発端であることを踏まえると、ある意味で、その二面性の課題を各士会の代表者だけに背負わせてしまうことになりかねず、それではその課題が解決したとは言えないのではないかと疑問が残る。

今一度、士会への「士会法人会員化」の目的等の説明と理解を得ることを実施していくべきである。

#### ■ 士会法人会員化を選択しない場合の可能性についてと今後への提言

先般の協会による「士会法人会員化」の提案については総会において否決されたものであるが、士会法人会員化を選択しない場合においても協会と士会が職能団体として協力体制を組み、種々の課題に取り組むことにはなんらの変わりはなく、その一環として将来的な「士会法人会員化」の可能性についての議論を継続することはあっても良いものであり、その場合においては以下のことを求めたい。



1. 士会法人会員化を選択しない場合の協力体制構築のための代替案として、以下について検討されたい。
  - 1) 例えば、47 都道府県士会長による独立かつ対等な別立ての会議体を設け、協会理事会の監視、チェック機能や諮問機能、協会、国への要望や政策提言機能を持たせることの可能性
  - 2) 1) の組織における合意事項を理事会に上げていくために、協会内に担当理事を置くなどによって意見を吸い上げることができるように配慮するなど、なんらかの仕組みを作ること
  - 3) 併せて、将来的なブロック活用の可能性も排除しない観点から、現状、やや曖昧な点があるブロックの位置づけ、取扱い等について整理をすること
2. その上で、士会法人会員化の議論を継続する際には、本答申も踏まえ「士会法人会員化」を図る場合のメリットの中身を協会としてはどのように考えているかについて、「協会の考え」を改めて具体的かつ明確に整理されたい。
3. メリットについては、協会の立場のみならず、士会、一般会員個々にとってはどうかという観点も交え、誰にとって、どのようなメリットがあるのかについての協会としての認識・考えを示すとともに、必要に応じて中長期的展開を見据えた道筋を具体的に明示されたい。
4. メリットを享受する上でのそれぞれが請け負うべき責任や役割についても、想定しうる限り明確化し示されたい。
5. 以上について、丁寧な説明を行い、共通認識を醸成するよう努められたい。

#### ■ まとめ

今回、諮問事項として「士会法人会員化」の「メリット」と「デメリット」についての検討と整理を試みた。十分に整理し切れていないところも多々あるものと思われるが、これまでの議論の経緯も踏まえ出来る限り様々な側面から検討をした。

「総体的に優位性が多い」としてメリットがあることを前提に議論が進められて来たものであるが、まとめる中で感じたことは「ではそのメリットとは一体何であるか」が曖昧なままに議論が進展してきたのではないかとということである。「協会だけに見えているメリット」或いは「協会にとってのメリット」の論理で進んで来た側面も否めないのではないかと。

本来、この段階で「メリット」と「デメリット」を整理するのでは遅く、提案をする時点において「協会」「士会」「一般会員」それぞれにとってどのようなメリットがあり、また、それぞれにはどのような役割や責任が伴うのか？そして、将来的にそれはどこに繋がるのか？という、中長期的視点の道筋を示した上で提案と審議を行う必要があったのではないかと。

協会と士会が一体性を持って課題に取り組み、職能団体としての力を高めることは必要であるが、そこに繋げる形は「士会法人会員化」以外のアプローチもあるものと思わ

れる。また、将来的な「士会法人会員化」の可能性も排除せず、改めて丁寧な説明と建設的な議論を重ね、次世代へつなげる未来志向で持続的な協力体制構築が図られることを期待したい。

#### 4. 公益法人としてのガバナンス強化

##### ■ はじめに

<ガバナンスとは>

令和 2 年に、内閣府の公益法人のガバナンスの更なる強化等に関する有識者会議がまとめた「公益法人のガバナンスの更なる強化等のために（最終とりまとめ）」<sup>1)</sup>の中で、公益法人は「税制上の優遇措置や国民からの寄付を受け、不特定かつ多数の人々の利益のために公益目的事業を実施する存在であり、社会的な信頼確保が特に重要である。そのため、各法人が自らの活動について国民全体に向けて積極的に説明や情報開示を行うことで透明性を確保することや、『公益法人としてのガバナンス』を確保することが求められている。」と記載されている<sup>1)</sup>。仮に理事や監事等の職務上義務違反等により、一般法人法等に違反すると認められた場合、公益認定法に基づく勧告、命令、最悪の場合は認定取り消しとなる。

ガバナンスとは、組織全体としての方向性、有効性、監督機能、説明責任が果たされるようにするためのシステムやプロセスを指すものであり、ガバナンスを強化することは、公益法人の目的が持続的に達成されることに繋がる<sup>2)</sup>。

前述の最終取りまとめ<sup>1)</sup>において有識者会議は、「ガバナンスが効いている」状態は以下の3つの要素から成り立つとしている。

- ① 法令遵守を当然の前提として自らに相応しい「規範」を定め、明らかにし、これを守ること。
- ② 規範を守ることは大前提としつつ、法人の担い手全員が、それぞれの役割を適切に果たしていると認められるよう常に行動し、求められた場合には自己の行動について法人の内外に説明責任を十分に果たしていること。
- ③ 不祥事の予防・発見・事後対応の仕組みが確立されていること。

なお、ここにいう「規範」には、法人内の様々な規定や、法人における個々の担い手の行動準則（チャリティ・ガバナンス・コード）などがあるが、これらが、法令に則っていることは当然として、時代の変化やその時々々の社会の要請等に応じた適切なものであることが、常に求められる<sup>1)</sup>。そして、このチャリティガバナンス・コードの策定を行う場合、その取りまとめは、公益法人関係者や学識者、法曹実務者等が務めるのが望ましい<sup>6)</sup>とされている。

<理事とは><sup>3), 4)</sup>

- ・ すべての理事は、法人に対して善管注意義務（善良なる管理者としての注意義務）、忠実

義務（法令、定款、総会の決議を遵守し、法人のため忠実に職務を行う義務）等を負う。

- ・ これらの義務に違反し、法人に損害を与えた場合、任務を怠ったものとして、法人に対して損害賠償責任を負う。
- ・ 悪意または重大な過失により第三者に損害を与えた場合には、第三者にも損害賠償責任を負う。
- ・ 法人の理事は基本的に株式会社における取締役の責任と同様の責任を負う。
- ・ 代表理事は法人の代表権を有する。
- ・ 業務執行理事は代表理事以外の理事で、理事会の決議により法人の業務を執行する。

<監事とは><sup>3),4)</sup>

- ・ 監事は理事の業務の執行を監査する。
- ・ 業務執行の適正化を図るため、理事および使用人に対して事業の報告を求め、業務および財産の状況の調査を行うことができる。

<内部監査とは>

- ・ 組織体の経営目標の効果的に達成に役立つことを目的<sup>5)</sup>とする。
- ・ 合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールに関連する経営諸活動の遂行状況を評価<sup>5)</sup>する。
- ・ 評価に基づいて客観的意見を述べ、助言・勧告を行うアシュアランス業務、および特定の経営諸活動の支援を行うアドバイザー業務である<sup>5)</sup>。

内部監査機能が効果的に遂行されることにより、下記のような要請に応えることができる<sup>5)</sup>。

- (1) 経営目標および最高経営者が認識しているリスクの組織体全体への浸透
- (2) ビジネス・リスクに対応した有効なコントロールの充実・促進
- (3) 内部統制の目標の効果的な達成（法定監査の実施に資することを含む）
- (4) 組織体の各階層にある管理者の支援
- (5) 部門間の連携の確保等による経営活動の合理化の促進
- (6) 組織体集団の管理方針の確立と周知徹底
- (7) 事業活動の国際化に対応した在外事業拠点への貢献
- (8) 情報システムの効果的な運用の促進
- (9) 効果的な環境管理システムの確立

なお、内部監査の独立性と客観性は、以下の通りである。

- ・ 内部監査人は他からの制約を受けることなく自由に、かつ、公正不偏な態度で遂行し得る環境になければならない<sup>5)</sup>。
- ・ 内部監査部門は、組織体内において独立して組織されなければならない<sup>5)</sup>。

- ・ 内部監査部門長は、独立性または客観性が損なわれていると認められる場合には、その具体的内容を、喪失の程度に応じて、最高経営者その他適切な関係者に報告しなければならない<sup>5)</sup>。

#### ■ ガバナンスを強化するための取り組み

すでに実施できている点も含め、以下の8点について、その確認とさらなる実施の徹底と検討をすべきである。

1. 持続可能な協会運営のためには、ガバナンス強化は不可欠と考えられる。具体的には法人の使命と目的、誠実性と社会への理解促進、法人の権限（役割）と運営、法人の業務執行、理事会の有効な運営、情報公開・説明責任・透明性、リスク管理・個人情報保護、コンプライアンスの徹底が実施されるべきである。
2. 法人に対して善管注意義務を負う理事は、上記の内容を遂行すべきである。そのためには、理事に対する定期的な確認の機会（役員勉強会等）を少なくとも役員改選後には実施すべきである。
3. 監事は理事の業務執行の監査、法人の会計の監査を行う。
4. 事務局は、理事会で策定された組織や職制に関する明確な基準に則り、それを広く周知することにより適正な運営につなげる。
5. 監査役の設置は法律で定められているが、理事会とは独立した形で設置する必要がある。さらには、監事とは別に組織体およびその集団に係るガバナンス・プロセスの有効性、リスク・マネジメントの妥当性や有効性、業務目標の達成度合いを評価するための別途監査役を置く必要があり、それには協議会、あるいは47都道府県士会長による独立かつ対等な別立ての会議体等がその役目を果たすのがふさわしいと考える。

監査役は法令の遵守状況や業務の有効性、効率性を評価し、問題点・改善が必要であれば提案を行う。行われた監査の結果は会長へ報告する必要がある。その結果を受けて、理事会は業務の見直しを行い、設定した目標に向けて業務を修正・遂行すべきである。
6. 本会としてのガバナンス・コードの策定を検討されたい。役職員がこれを遵守することにより、公益法人として持続的かつ効果的な発展がはかれるものとする。
7. その他、法令の解釈等は理事会だけでは対応できない課題もあり、法務の専門家に相談することも継続されたい。
8. 更にガバナンスを強化するためには外部監査の導入を検討すべきである。

#### ■ 参考資料

- 1) 内閣府 公益法人のガバナンスのさらなる強化等に関する有識者会議：公益法人のガバナンスの更なる強化等のために（最終とりまとめ）。令和2年12月。  
[https://www.koeki-info.go.jp/content/koueki\\_governance.pdf](https://www.koeki-info.go.jp/content/koueki_governance.pdf)（2023年11月7日閲覧）
- 2) 公益社団法人公益法人協会：公益法人ガバナンス・コードの解説。東京。2020。
- 3) 梅本寛人, 高橋和也：[改訂版]一般法人・公益法人の理事・監事・評議員になったらまず

読む本. 忘羊社. 福岡. 2019.

4)内閣府：公益法人の各機関の役割と責任（内閣府）

[https://www.koeki-info.go.jp/administration/pdf/no4\\_02-02\\_yakuwari\\_sekini\\_n.pdf](https://www.koeki-info.go.jp/administration/pdf/no4_02-02_yakuwari_sekini_n.pdf)

（2023年11月7日閲覧）

5) 一般社団法人日本内部監査協会：内部監査基準

[https://www.iiajapan.com/pdf/guide/20140601\\_2.pdf](https://www.iiajapan.com/pdf/guide/20140601_2.pdf)（2023年11月7日閲覧）

6) 公益法人等のガバナンス改革検討チームの提言とりまとめ：令和元年6月. 自由民主党行政改革推進本部 公益法人等のガバナンス改革検討チーム

[https://storage2.jimin.jp/pdf/policy\\_topics/gyoukaku/governance.pdf](https://storage2.jimin.jp/pdf/policy_topics/gyoukaku/governance.pdf)（2023年11月

7日閲覧）

以上