

第4章 カナダ

第4章 カナダ

第4章 カナダ	109
1. スポーツ団体の監督体制	109
(1) スポーツを所管する行政機関	109
(2) 競技統括団体	111
(3) 競技統括団体に対する政府の支援	112
2. 競技統括団体の認定スキームとガバナンス強化の仕組み	116
(1) 概要	116
(2) 仕組みの詳細	117
(3) 仕組みの効果	132
3. 参考文献	134

第4章 カナダ¹

1. スポーツ団体の監督体制

(1) スポーツを所管する行政機関

カナダでは、連邦政府民族遺産省のスポーツ担当部局であるスポーツカナダ (Sport Canada) がスポーツを所管する行政機関として位置づけられている。

スポーツカナダは、国家レベルのスポーツへの参加促進と競技力向上に関する予算を執行する行政機関で、競技統括団体の認定、監督を行う。

スポーツカナダの政策運営は、2002年に連邦政府・10の州政府・3の準州政府を合わせた合計14政府のスポーツ大臣を委員とするスポーツ委員会 (F-P/T Sport Committee) において打ち出された「カナダスポーツ政策 (Canadian Sport Policy)」を基に行われている。

2002年～2005年における共同アクションプラン (Collaborative Action 2002-2005) に基づき、政策目標達成のための13の優先施策と22の実行計画を策定した。このアクションプランの政策評価が実施された際に「長期アスリート養成 (LTAD : Long Term Athlete Development) モデル」を今後のスポーツ政策の骨格とすることが決められ、2007年から2012年まで、全政府が一致してカナダにおけるスポーツ振興を推進することとした²。

スポーツカナダが交付する連邦政府補助金 (Grants and Contributions) の対象組織は、競技統括団体 (NSO : National Sport Organization、以下 NSO)、スポーツ中央組織 (MSO : Multisport Service Organization、以下 MSO)、州政府および準州政府、国内7か所にあるカナダスポーツセンター (CSC : Canadian Sport Centre) のほか、その他のスポーツ関連団体18団体、10の州政府・3つの準州政府、ならびに大型スポーツ競技大会の主催団体である。

これらスポーツ関連組織のうち NSO および MSO に対する補助金は、申請ベースで審査認定の手続きを経て毎年度³交付されている。MSO は、カナダオリンピック委員会やカナダスポーツ紛争解決センターなど、特定の競技のための団体ではなく国内スポーツの事業にかかる各領域を代表し支援するための中央スポーツ組織であり、その多くにはスポーツカナダが出資者として関わっている。

スポーツカナダの組織に対する補助金には、SSP (Sports Support Program ; スポーツ援助プログラム) と Hosting Program (大会主催プログラム) の2種類がある。

また、競技者個人に対する補助金は、Athlete Assistance Program (競技者支援プログラ

¹ 本章においてカナダの通貨 (カナダドル) を表す場合は、金額の後にカナダドルまたは C\$ と表記する。参考までに、2011年における対円年平均換算レートは、1C\$=80.59円である。

算出根拠 : The U.S. Internal Revenue Service, Yearly Average Currency Exchange Rates
<http://www.irs.gov/businesses/small/international/article/0,,id=206089,00.html>

² Sport Canada ウェブサイト The Canadian Sport Policy, Federal- Provincial / Territorial Priorities for Collaborative Action 2007-2012 <http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pol/actn07-12/index-eng.cfm>
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pol/actn07-12/booklet-eng.pdf>

³ カナダの政府会計年度は、日本と同じく4月～3月である。

第4章 カナダ

ム) として交付される⁴。

図表-4-1 スポーツカナダの補助金支援額 2008年度～2010年度⁵

(単位：カナダドル)

	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
	SSP	Hosting	SSP	Hosting	SSP	Hosting
NSO : 56 団体	72,663,756	3,985,626	75,168,914	5,137,364	91,093,269	4,680,926
MSO : 15 団体	20,445,775	1,693,027	19,029,134	6,252,451	26,862,567	5,276,632
関連団体 : 18 団体	4,008,000	0	3,992,500	0	8,907,442	0
州・準州 : 10 州、3 準州	6,056,477	0	5,236,580	0	5,043,461	0
CSC : 7 か所	8,173,022	0	8,718,805	0	15,217,803	0
競技大会主催団体	0	8,687,950	0	10,151,438	22,162	14,180,631
組織に対する支援合計	111,347,030	14,402,017	112,145,933	21,541,253	147,146,704	24,138,189
		125,749,047		133,687,186		171,284,893
競技者個人に対する支援		26,486,000		26,426,161		25,820,645
補助金支援額総計		152,235,047		160,113,347		197,105,538

⁴ Sport Canada ウェブサイト <http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pol/athl/index-eng.cfm>

⁵ Sports Canada ウェブサイト List of Grants and Contributions and Contribution Recipients に掲載されている過去3年度分のデータを集計したもの。
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/cntrbtn/index-eng.cfm>

(2) 競技統括団体

カナダにおける競技統括団体は NSO (National Sport Organization) であり、ひとつの競技に対してカナダを代表する 1 団体に限り、スポーツカナダが NSO の「認定 (acknowledge)」を与えることとなっている。

ただし、ここでの「認定」とは、連邦政府の補助金受給を行う NSO に相応しいかについて、夏期スポーツを行う団体は 2009 年から 2013 年までの間、冬期スポーツを行う団体は 2010 年から 2014 年までの間にスポーツカナダに申請することになっており、認定されればそれぞれの期限まで当該競技をカナダで唯一代表する NSO となる、というものであって、一旦 NSO として認定されれば永続的にその地位にいられるということが保証されているものではない。2010-2011 年度にスポーツカナダが NSO として認定した競技統括団体は 56 団体があるが、過去 5 年間において認定 NSO の団体数は変化していない。

図表-4-2 NSO 56 団体一覧 (団体名 ABC 順)

Alpine Canada Alpin	アルペンスキー	Canadian Sport Parachuting Association	パラシュージング
Athletics Canada	陸上	Canadian Weightlifting Federation	重量挙げ
Badminton Canada	バドミントン	CANADIAN WHEELCHAIR SPORTS ASSOCIATION	車椅子競技
Biathlon Canada	バイアスロン	Canadian Yachting Association	ヨット
Bobsleigh And Luge Canada	ボブスレー	Cross Country Canada	クロスカントリー
Bowling Federation Of Canada	ボーリング	Equine Canada Hippique	馬術
Bowls Canada Boulingrin	ローンボール	Federation Of Canadian Archers	アーチェリー
Canada Basketball	バスケットボール	Field Hockey Canada	陸上ホッケー
Canadian Amateur Boxing Association	ボクシング	Football Canada	フットボール
Canadian Amateur Diving Association	飛び込み	Gymnastics Canada Gymnastique	体操
Canadian Amateur Softball Association	ソフトボール	Judo Canada	柔道
Canadian Amateur Wrestling Association	レスリング	Karate Canada	空手
Canadian Blind Sports Association	ゴールボール	Ringette Canada	リングッティ
Canadian Broomball Federation	ブルームボール	Rowing Canada Aviron	ボート
Canadian Canoe Association	カヌー	Royal Canadian Golf Association	ゴルフ
Canadian Cerebral Palsy Sport Association	ボッチャ	Shooting Federation Of Canada	射撃
Canadian Cricket Association	クリケット	Skate Canada	フィギュアスケート
Canadian Curling Association	カーリング	Speed Skating Canada	スピードスケート
Canadian Cycling Association	自転車	Squash Canada	スカッシュ
Canadian Federation Of Amateur Baseball	野球	Swimming Natation Canada	水泳
Canadian Fencing Federation	フェンシング	Synchro Canada	シンクロ
Canadian Freestyle Ski Association	スキー	Table Tennis Canada Tennis De Table	卓球
Canadian Hockey Association	アイスホッケー	Tennis Canada	テニス
Canadian Lacrosse Association	ラクロス	Triathlon Canada	トライアスロン
Canadian Racquetball Association	ラケットボール	Volleyball Canada	バレーボール
Canadian Rugby Union	ラグビー	Water Polo Canada	ポロ
Canadian Snowboard Federation	スノーボード	Water Ski And Wakeboard Canada	水上スキー
Canadian Soccer Association	サッカー	WTF Taekwondo Association Of Canada	テコンドー

NSO の認定を得られることで、はじめて連邦政府の補助金申請手続が可能となる。NSO としての地位は認定後 4 年間確保され、補助金については夏期スポーツを行う団体に対しては通常次年度の 1 年間または 2 年以内、冬期スポーツを行う団体に対しては次年度の 1 年間分につき、申請ベースで交付が行われる。NSO と認定されていても NSO 認定の有効期間中に次年度の補助金受給申請を行う場合は、改めて NSO としての審査を受け直すこととなる。

第4章 カナダ

(3) 競技統括団体に対する政府の支援

スポーツカナダが NSO として認定した競技統括団体は 56 団体があり、それらすべての NSO は、毎年 SSP (Sport Support Program ; スポーツ援助プログラム) 補助金を受給している。

夏季競技では水泳、ボート、陸上など、当該競技のプレゼンスがカナダにとって大きいと政策的に判断される競技、とりわけオリンピック大会やパンアメリカン競技大会など国際大会でメダル獲得実績のある NSO に対して多く配分されている。一部例外的にバスケットボールへの支援額が手厚いのは、国際競技大会でのメダル獲得実績はないものの、北米における代表的草の根国民スポーツであるからだと考えられる。

Hosting Program (大会主催プログラム) は国際大会の誘致費用または開催費用として申請、審査される。

スポーツ団体に対する補助金の交付手続は、カナダ財務委員会 (Treasury Board of Canada) による移転交付金交付方針 (Policy on Transfer Payments) に基づいて実施される。移転交付金 (Transfer Payments) は競技者個人およびスポーツ団体または地方政府による申請に基づき交付が実施されるもので、返済は要さないが、25,000 カナダドルを超えるものについてはカナダ会計検査院 (Public Accounts of Canada) に対する情報開示と報告が適時必要とされている⁶。

図表-4-3 スポーツカナダの NSO に対する補助金交付額一覧 (単位: カナダドル) ⁷

NSO (競技統括団体)	競技名	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		SSP	Hosting	SSP	Hosting	SSP	Hosting
Swimming Natation Canada	水泳	4,038,900	99,999	5,015,500	159,998	5,269,825	590,000
Rowing Canada Aviron	ボート	3,292,704	0	4,448,140	15,550	5,183,440	198,450
Alpine Canada Alpin	アルペンスキー	3,984,750	350,000	2,761,025	300,000	4,795,700	349,998
Athletics Canada	陸上	3,002,413	60,000	4,210,630	194,997	4,585,500	199,996
Speed Skating Canada	スピードスケート	3,917,459	150,000	3,148,082	311,585	3,683,847	110,000
Canada Basketball	バスケットボール	2,662,000	0	2,760,750	99,999	3,669,200	50,000
Canadian Canoe Association	カヌー	3,134,082	611,261	3,576,152	800,000	3,667,152	0
Canadian Hockey Association	アイスホッケー	3,476,500	350,000	3,427,475	250,000	3,368,500	0
Canadian Soccer Association	サッカー	1,521,000	0	2,162,070	0	3,345,500	50,000
Canadian Cycling Association	自転車	2,114,520	269,998	2,613,010	699,997	2,913,648	524,997
Gymnastics Canada Gymnastique	体操	2,624,159	49,999	2,614,000	84,999	2,812,500	100,000
Water Polo Canada	ポロ	1,022,500	0	1,747,750	0	2,792,600	50,000
Canadian Curling Association	カーリング	2,409,224	125,000	1,961,000	99,998	2,758,000	99,998
Canadian Amateur Diving Association	飛び込み	2,265,800	85,000	2,501,540	39,999	2,705,400	99,998
Bobsleigh And Luge Canada	ボブスレー	2,816,220	160,500	1,836,357	113,250	2,669,040	180,000
Canadian Freestyle Ski Association	スキー	2,477,335	50,000	2,272,550	149,997	2,528,000	229,999
Cross Country Canada	クロスカントリー	2,547,700	150,000	1,688,929	250,000	2,376,000	0

⁶ Disclosure of Grant and Contribution Awards Over \$25,000

<http://www.pch.gc.ca/pc-ch/dp-pd/sc-gc/index-eng.cfm>

⁷ Sport Canada ウェブサイト List of Grants and Contributions and Contribution Recipients に掲載された過去3年度分のデータを用い、2010-2011年のNSOに対するSSP補助金交付額の降順で並べ替えたもの。 <http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/ctrbtn/2010-2011/index-eng.cfm>

第4章 カナダ

NSO (競技統括団体)	競技名	2008-2009		2009-2010		2010-2011	
		SSP	Hosting	SSP	Hosting	SSP	Hosting
Equine Canada Hippique	馬術	528,000	0	1,268,750	49,999	2,335,500	99,999
Canadian Snowboard Federation	スノーボード	2,203,540	250,000	1,522,190	499,998	2,277,532	372,499
Volleyball Canada	バレーボール	1,097,500	50,000	1,196,500	0	2,006,000	49,999
Skate Canada	フィギュアスケート	1,560,000	99,999	1,447,000	50,000	1,846,000	49,999
Canadian Amateur Wrestling Association	レスリング	1,262,050	50,000	1,541,500	20,000	1,596,500	30,000
Synchro Canada	シンクロ	1,208,550	45,000	1,294,500	125,000	1,521,600	0
Field Hockey Canada	ホッケー	628,000	7,500	889,000	0	1,361,500	0
Canadian Yachting Association	ヨット	1,440,000	40,199	1,330,250	299,999	1,339,800	99,999
Canadian Wheelchair Sports Association	車椅子競技	751,150	49,999	945,800	0	1,317,700	299,998
Canadian Fencing Federation	フェンシング	936,500	75,000	1,164,250	75,000	1,314,700	50,000
Triathlon Canada	トライアスロン	722,000	249,999	862,000	0	1,298,500	20,000
Canadian Rugby Union	ラグビー	633,500	49,999	603,500	49,999	1,087,500	49,999
Canadian Amateur Softball Association	ソフトボール	1,454,000	0	1,014,500	0	1,038,500	0
Judo Canada	柔道	1,055,500	15,000	1,087,000	0	1,030,500	0
Canadian Federation Of Amateur Baseball	野球	914,000	37,700	944,000	0	1,003,500	245,000
Tennis Canada	テニス	1,194,000	60,000	987,250	50,000	925,500	100,000
Royal Canadian Golf Association	ゴルフ	657,000	0	715,000	0	829,000	0
Biathlon Canada	バイアスロン	551,500	300,000	534,664		810,085	0
Canadian Blind Sports Association	ゴールボール	424,000	0	578,300	0	633,000	0
Water Ski And Wakeboard Canada	水上スキー	568,000	0	561,000	250,000	570,000	0
Football Canada	フットボール	417,000	0	494,000	0	528,000	0
Table Tennis Canada Tennis De Table	卓球	581,500	13,474	540,900	32,000	491,000	0
Ringette Canada	リングッティ	409,750	0	424,000	0	455,000	0
WTF Taekwondo Association of Canada	テコンドー	528,500	50,000	659,000	0	450,000	49,999
Squash Canada	スカッシュ	444,000	0	391,000	0	400,000	0
Canadian Lacrosse Association	ラクロス	203,000	0	300,750	0	371,000	0
Canadian Racquetball Association	ラケットボール	360,000	15,000	380,000	0	364,000	0
Canadian Amateur Boxing Association	ボクシング	448,000	0	405,500	0	343,000	0
Canadian Cerebral Palsy Sport Association	ボッチャ	254,750	0	300,875	50,000	336,500	0
Shooting Federation Of Canada	射撃	330,000	0	264,775	0	325,000	0
Badminton Canada	バドミントン	419,000	15,000	357,500	15,000	290,000	30,000
Bowling Federation of Canada	ボーリング	284,000	0	325,000	0	286,500	0
Federation of Canadian Archers	アーチェリー	190,950	0	236,200	0	273,000	0
Karate Canada	空手	88,000	0	126,500	0	217,000	299,999
Bowls Canada Boulingrin	ローンボール	125,500	0	168,000	0	205,500	0
Canadian Broomball Federation	ブルームボール	188,000	0	203,500	0	203,000	0
Canadian Cricket Association	クリケット	101,750	0	128,500	0	148,000	0
Canadian Weightlifting Federation	重量挙げ	101,000	35,414	132,500	0	87,000	0
Canadian Sport Parachuting Association	パラシュージング	93,000	0	98,500	0	53,000	0
NSO 合計 (計 56 競技団体)		72,663,756	3,985,626	75,168,914	5,137,364	91,063,269	4,680,926

第4章 カナダ

図表-4-4 近年開催のオリンピック大会でカナダが獲得したメダル数 競技別⁸

2008年夏期オリンピック 北京大会					2010年冬期オリンピック バンクーバー大会				
競技名	合計	金	銀	銅	競技名	合計	金	銀	銅
ボート	17	9	2	6	スピードスケート	5	2	1	2
馬術	5	1	4	0	ショートトラック	5	2	2	1
水泳	1	0	0	1	スノーボード	3	2	1	0
陸上	1	0	1	0	ボブスレー	3	1	1	1
カヌー	2	0	1	1	フリースタイルスキー	3	2	1	0
飛び込み	2	0	2	0	カーリング	2	1	1	0
体操	2	0	2	0	フィギュアスケート	2	1	0	1
レスリング	2	1	0	1	アイスホッケー	2	2	-	-
トライアスロン	1	0	1	0	スケルトン	1	1	0	0
テコンドー	1	0	1	0					
合計 (10 競技)	34	11	14	9	合計 (9 競技)	26	14	7	5

図表-4-5 近年開催のパンアメリカン競技大会でカナダが獲得したメダル数 競技別⁹

競技名	2007年パンアメリカン競技大会 リオデジャネイロ大会				2011年パンアメリカン競技大会 グアダラハラ大会			
	合計	金	銀	銅	合計	金	銀	銅
体操	7	4	2	1	11	2	5	4
水上スキー	9	5	3	1	9	1	5	3
ボート	7	3	2	2	8	0	3	5
フェンシング	8	1	3	4	7	0	4	3
カヌー	7	3	2	2	7	4	2	1
レスリング	9	2	1	6	7	1	2	4
バドミントン	6	2	3	1	6	3	1	2
スカッシュ	5	1	2	2	6	1	2	3
柔道	4	0	1	3	6	0	1	5
水泳	25	1	8	16	5	2	1	2
ボクシング	1	0	0	1	5	2	0	3
陸上	12	6	4	2	4	1	2	1
飛び込み	2	2	0	0	4	0	2	2
自転車	3	2	1	0	4	1	1	2
テコンドー	3	1	1	1	3	2	0	1
馬術	5	1	3	1	3	1	2	0
空手	3	1	0	2	3	0	0	3
射撃	4	2	0	2	3	2	1	0
重量挙げ	1	0	1	0	2	1	0	1
シンクロ	0	0	0	0	2	2	0	0
水球	0	0	0	0	2	0	2	0
ラケットボール	0	0	0	0	2	0	0	2
ボウリング	0	0	0	0	2	0	1	1
卓球	3	0	1	2	1	1	0	0
ラグビー (7人制)	0	0	0	0	1	1	0	0
サッカー	1	0	0	1	1	1	0	0
野球	0	0	0	0	1	1	0	0
ソフトボール	1	0	1	0	1	0	1	0
ホッケー	1	1	0	0	1	0	1	0

⁸ IOC のデータベースより整理したもの。競技名と所属 NSO の関係では、ショートトラックはスピードスケートの NSO、フリースタイルスキーはスキーの NSO、スケルトンはボブスレーの NSO に属する。

<http://www.olympic.org/olympic-games>

⁹ Canadian Olympic Committee 2007 Rio de Janeiro

<http://www.olympic.ca/en/games/pan-american-games/2007-rio-de-janeiro/>

UOL Pan 2011 Quadro de Medalhas

<http://pan.uol.com.br/2011/quadro-de-medalhas/>

競技名	2007年パンアメリカン競技大会 リオデジャネイロ大会				2011年パンアメリカン競技大会 グアタラハラ大会			
	合計	金	銀	銅	合計	金	銀	銅
アーチェリー	2	0	2	0	1	0	1	0
トライアスロン	2	0	1	1	1	0	0	1
ヨット	2	1	0	1	0	0	0	0
近代五種	2	0	1	1	0	0	0	0
競技名確認できず	2	-	-	2	-	-	-	-
合計	137	39	43	55	119	30	40	49

第4章 カナダ

2. 競技統括団体の認定スキームとガバナンス強化の仕組み

(1) 概要

スポーツカナダによる NSO（競技統括団体）の認定スキームとガバナンス強化の全容を捉えるために簡潔な整理を試みれば、以下ようになる。

図表-4-6 カナダにおける NSO 認定スキームとガバナンス強化の仕組みの整理

1	認定手続を要する団体	NSO（競技統括団体）
2	一競技一団体に限る規定の根拠	スポーツカナダが規定した認定要件（SFAF）
3	競技統括団体の認定を行う機関	スポーツカナダ
4	認定手続の根拠規定	スポーツカナダが規定した認定要件（SFAF）
5	認定手続の前提となる法令、規定等	なし
6	認定の前提を付与する他の行政機関	なし
7	団体の運営を外部からチェックする仕組み	CCES（カナダスポーツ倫理センター）
8	競技統括団体の法人格要件	カナダ会社法第2篇に定めた法人（非営利団体）
9	認定の主要な要件	<ul style="list-style-type: none"> ・活動がスポーツカナダの「スポーツの定義」を充足 ・民主的に選ばれた者が団体の議決権の大半を占めている ・定款および規程の整備 ・高水準競技者の意志決定への直接的関与
10	ガバナンスの対象概念	団体の戦略的運営による目標の実現
11	認定手続の際に提出を要する書類	<ul style="list-style-type: none"> ・指定の申請様式 ・定款および規程 ・外部監査済財務報告書（過去4年分） ・CAC（カナダコーチング協会）発行の「コーチ証明プログラム」証明書 ・CCCS（カナダスポーツ倫理センター）発行の「カナダ・ドーピング防止プログラム」証明書 ・紛争解決のための手続規定 ・その他必要に応じて要求される書類
12	認定の頻度、有効期間	4年に1回、4年間
13	ガバナンス状況のモニタリング	なし
14	認定と政府による財政支援の関係	認定⇔財政支援、実態として全ての認定団体に補助金交付
15	過去における認定の保留・取消等処分の例	確認されていない
16	ガバナンス強化にかかるその他サポート	「カナダのスポーツコミュニティが適正なガバナンスを図るために（ガバナンス原則）」の策定、公表等

(2) 仕組みの詳細

(ア) 競技統括団体の認定スキーム

スポーツカナダから NSO と MSO に対する補助金交付の前提となる認定基準は、1995 年の運用開始から現在に至るまで 4 年毎に改正されている SFAF (Sport Funding and Accountability Framework ; スポーツ資金交付および説明責任の枠組み) に規定されている。

現在 SFAF は運用開始から 4 期目にあたるため SFAF-IV と名付けられており、NSO (競技統括団体) 向けと MSO (Multisport Service Organization ; スポーツ中央組織) 向けの 2 種類に大別され、NSO 向けの SFAF-IV は夏期スポーツと冬期スポーツとに分れているため、現在合計 3 種類の SFAF-IV が存在する¹⁰。

図表—4-7 SFAF-IV (スポーツ資金交付および説明責任の枠組み) の種類

バージョン (種類)	有効期間
SFAF-IV Summer NSOs (夏期スポーツ NSO 向け)	2009 年から 2013 年まで
SFAF-IV Winter NSOs (冬期スポーツ NSO 向け)	2010 年から 2014 年まで
SFAF-IV MSOs (MSO 向け)	2011 年から 2015 年まで

NSO 向けの SFAF-IV は、次の 3 つの基準で構成されている。

- ・ Section A : 一般基準 (General Criteria)
- ・ Section B : 国内競技団体認定基準 (National Scope Criteria)
- ・ Section C : 国際競技団体認定基準 (International Scope Criteria)

非営利の競技統括団体である NSO は、次年度の政府補助金受給申請の際に、過去の受給実績の有無に関係なく、該当する SFAF-IV に規定された「A: 一般基準 (General Criteria)」の 17 項目の全てを満たし、B : 国内競技団体認定基準および C : 国際競技団体認定基準における何れかひとつに該当していることを、SFAF-IV の様式に関係書類を適宜添付のうえ証明することを要求される。

¹⁰ Sport Funding and Accountability Framework
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pgm/cfrs/index-eng.cfm>
 Sport Funding and Accountability Framework (SFAF IV: 2009 - 2013)
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pgm/cfrs/criteriasfaf4-eng.pdf>

図表-4-8 SFAF-IV の認定基準（夏期スポーツ NSO 向け）¹¹

A：一般基準（Section A：General Criteria） 次の17項目のすべてに該当する団体であること	
A1	統括するスポーツが、スポーツカナダの定めた「スポーツの定義」を満たしている
A2	当該スポーツを代表する唯一の競技統括団体である
A3	会員から民主的に選ばれた者が団体の議決権の大半を占めている
A4	両公用語（英語・フランス語）で書かれかた定款および付属定款（By-laws）がある
A5	カナダ会社法第2篇に基づく法人である
A6	過去4年分の独立監査された年度ごとの財務諸表がある
A7	長期競技者養成（LTAD）の原則に基づくスポーツプログラム等の提供に取り組んでいる
A8	役員会に承認された長期育成に関する複数年計画がある
A9	形式的かつ倫理的に問題のないコーチング教育の原則に取り組んでいる
A10	形式的かつ倫理的に問題のない審判教育の原則に取り組んでいる
A11	連邦政府の政策に則り、カナダ・ドーピング防止プログラムを採用した
A12	スポーツカナダの資金交付指針に則った公用語に関する方針等がある
A13	参加者、競技者、コーチ、審判および指導者と同様に、とりわけ女性、障害者、先住民に対する公正およびアクセスに関する方針がある
A14	競技者中心の方針があり、高水準競技者の意思決定への直接的関与を明示している
A15	「コーチ証明プログラム」を採用し証明書を取得している
A16	ハラスメントおよび虐待に関する方針がある
A17	カナダスポーツ紛争解決センターの裁判外紛争解決サービスへの照会を認める規定を含む内部不服審査プロセスがある
B：国内競技団体認定基準（Section B：National Scope Criteria） 次の3項目のいずれかひとつに該当する団体であること	
B1	3,000人以上の登録会員を擁する
B2	8以上の州または準州にスポーツ協力組織を設置し活動している
B3	6以上の州または準州による認定競技統括団体が定期的に競う全国選手権大会を年1回開催している
C：国際競技団体認定基準（Section C：International Scope Criteria） 次の4項目のいずれかひとつに該当する団体であること	
C1	当該競技のIF（International Federation；国際競技連盟）に加盟し、カナダにおける当該競技の統括団体として認められている
C2	当該競技のIF等が世界ドーピング防止規程を採択し、履行している
C3	当該競技のIFに35か国以上の加盟国があり、過去4回の世界選手権大会に20か国以上が参加している
C4	2000年1月以降開催されたオリンピック大会他の世界選手権の大会成績に16位以内が少なくとも1人いる（ただし、非オリンピック競技、パラリンピック競技、障害者競技については別基準が設けられている）

NSO 向け SFAF-IV（スポーツ資金交付および説明責任枠組み）の認定要件「A：一般基準」に示された A1 から A17 までの項目のなかで、その団体に「ガバナンスの強化」がなされているかどうか補助金受給資格の可否かわっているものに着目して整理することを試みれば、以下の9項目が「団体のガバナンスの強化」を要求するものに該当し、さらに以下のように、それら8項目を4つの観点に分類して捉えることができるものと考えられる。

¹¹ NSO 向けの SFAF-IV の A：一般基準と B：国内競技団体認定基準は、夏期・冬期いずれのバージョンでも同一の基準となっている。C：国際競技団体認定基準については、C4のみ異なっており、冬期バージョンは「2002年1月以降に開催された…」とされている。したがって、夏期・冬期のバージョンに要求されている基準に実質的な差異はない。

図表-4-9 SFAF-IV（夏期スポーツ NSO 向け）

A：一般基準における「団体のガバナンス強化」要求項目とその観点

要求項目のうち団体のガバナンス強化に該当する基準		ガバナンスの観点
A3	会員から民主的に選ばれた者が団体の議決権の大半を占めている	団体の意思決定システムの適切性
A4	両公用語で書かれかた定款および付属定款（By-laws）がある	
A5	カナダ会社法第2篇に基づく法人である	
A14	競技者中心の方針があり、高水準競技者の意思決定への直接的関与を明示している	会計処理の適切性
A6	過去4年分の独立監査された年度毎の財務諸表がある	
A9	「コーチ証明プログラム」を採用し証明書を得ている	構成員による法令等遵守の適切性
A11	連邦政府の政策に則り、カナダ・ドーピング防止プログラムを採用した	
A16	ハラスメントおよび虐待に関する方針がある	
A17	スポーツ紛争解決のための手続規定を備えている	紛争解決手段の適切性

次に、上記で4つの観点に分類した SFAF-IV の要求項目と、要求されている証明方法について分析する。

1) 団体の意思決定システムの適切性

A3「会員から民主的に選ばれた者が団体の議決権の大半を占めている」

SFAF-IV の解説（Annex A3）

NSO は公正で民主的な手続きを経て選ばれた志願者によって組織的なガバナンスを行っていることを証明しなければならない。

団体の構成員は一般に、営利企業、非営利団体、州または準州を会員とする組織、クラブチーム、リーグ、その他組織、および（あるいは）個人会員の、これらのうちひとつか複数の要素を含んでいる。団体は営利性をもつ組織か非営利の何れかであり得るが、州または準州あるいは同等の地域レベルまたは国家レベルにおいて、議決権の大半を占める者が志願者により構成される組織であり、同時に非営利（volunteer-based and not-for-profit）でなければならない。

また、NSO はスポーツカナダに対し、「利益相反にかかる方針（conflict of interest policy）」の写しを提出しなければならない。

A3 の基準は、NSO を構成する会員が営利企業であれ個人であれ、団体の意思決定を行うために議決権について、その大半を民主的な手続きによって会員から選ばなければならない、というものである。SFAP-IV には志願者（volunteer）の定義は示されていないものの、会員であれば誰でも議決権を持つ理事や評議員等に志願することができる仕組みを想定していることは明白である。

また、議決権の割合については、議決権の大半を占める者（majority of voting members）と示されているのみであるが、会員総数の 50%以上と解するのが適切であろうと考えられる。

A4「両公用語で書かれかた定款および付属定款（By-laws がある）」

SFAF-IV の解説（Annex A4）

NSO はスポーツカナダに対し、両公用語で書かれた定款および付属定款（By-laws）の写を提出しなけ

ればならず、これらは基準 A3 の志願者中心の組織構成 (volunteer leadership structure) を証明するために用いられる。

A4 の基準は、A3 の「会員から民主的に選ばれた者が団体の議決権の大半を占めている」ことを証明するための手段について提示している。

定款 (constitutions) とは、非営利団体がその設立時に旧会社法第 2 篇に基づいて政府の認定を受ける際に必要な公文書であり、団体の名称、設立年月日、種類、事業目的等について簡潔に記載されているものである。非営利団体の認証を受けた団体には政府により認定番号が与えられる。

いっぽう付属定款 (By-laws) は、会員とその権利義務および処分に関する規定、団体の意思決定を行う機関の招集方法および議決権に関する規定、役員および経営幹部の選任および解任に関する規定、借入に関する規定、役員会の議事運営および議事録 (Board of Minutes) 作成に関する規定等について、旧会社法第 2 篇 (現在の NPCA ; カナダ非営利法人法) に準拠して団体が自ら定めたものである。

なお、「利益相反にかかる方針 (conflict of interest policy)」は付属定款 (By-laws) に記載が盛り込まれているのが一般的である¹²。

A5 「カナダ会社法第 2 篇に基づく法人である」

SFAF-IV の解説 (Annex A5)

ごく最近スポーツカナダによる補助金交付を受けていない NSO は、以下の情報が含まれる特許状 (letters patent) または基本定款 (articles of information) の写をスポーツカナダに提出しなければならない。

- ・ 団体名
- ・ 団体の設立登記年月日 (incorporation date)
- ・ 団体の設立登記番号 (incorporation number)

スポーツカナダは、提出された書類に基づいて、団体に (法的) 地位が認められることを確認する。

A5 の基準は、NSO がカナダ会社法第 2 篇に基づく登記がなされている団体であることを公文書にて確認するものである。確認のための公文書には基本定款が用いられ、一部の州では特許状という呼び方がなされるが、特許状は基本定款と同じく団体の名称、設立年月日、種類、事業目的等について簡潔に記載されているものである¹³。

「カナダ会社法第 2 篇に基づく法人である」については、2010 年 10 月の連邦法改正によりカナダ会社法 (CCA : Canada Corporations Act) の第 2 篇がカナダ非営利法人法 (NPCA : Not-For Profit Corporations Act、以下 NPCA) として新たに成立したため、同

¹² All About Boards of Directors (For-Profit and Nonprofit)
<http://managementhelp.org/boards/>

¹³ Industry Canada, Corporate and Insolvency Law Policy
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cilp-pdci.nsf/eng/cl00248.html>

法が公布された2011年10月17日以降は「NPCAに基づき認定された非営利法人である」と読み替える必要がある¹⁴。

NPCAが規制の対象とする非営利法人(NPCS: Not-for Profit Corporation)には、NSO、MSO、カナダスポーツセンターも含まれている¹⁵。

NPCAは旧法に定めた会社におけるコーポレートガバナンスの基本概念を非営利法人(NPCs)に適用するもので、非営利法人を従来の免許制から届出制に変更したほか、課税/非課税の要件を厳格化し、年間事業収入の額により監査法人による外部監査を義務付け、役員・役員会の責任と義務および重要事項の変更に際しての議決権等について明確化したものである¹⁶。2010年の法改正を受けて、NSOは定款(Articles of Incorporation)を新たに作成しなければならない。また、非営利法人のうち、RCAAA(registered Canadian amateur athletic association; 登録アマチュアスポーツ団体)はCRA(Canada Revenue Agency: カナダ歳入庁)に2011年6月30日までに定款を提出し非営利活動に関する非課税の再認定を受けなければ、以後非課税の恩恵が受けられなくなる¹⁷。

なお、NPCAの第9篇(Part 9)には、代表者および役員(directors and officers)の権限、役員会の構成、選任等についての基本要件が規定されている。スポーツ団体のガバナンスに特に関係する制限事項として、第136条にコンセンサスを得た意思決定がなされる仕組みが要求されている。

A14「競技者中心の方針があり、高水準競技者の意思決定への直接的関与を明示している」

SFAF-IVの解説(Annex A14)

NSOは競技者中心の方針、すなわち競技者に対して当該団体の意思決定において公正で直接的で実効性のある関与を行えるよう遇することを、具体的に示さねばならない。競技者中心の方針があることを示す方法には、NSOの組織構成により示す方法や、NSOの方針を何らかの手段で明示することで約束を確実にする方法など、幾多もの手段がある。競技者中心の方針とは、ナショナルチームにおける高水準競技者に対して、とりわけ代表編成のような分野においても実効性のある関与を行う機会と手続方法を提供することをNSOが保証することを含んでいる。またNSOは、ナショナルチームの高水準競技者に対し意思決定手続を開示しなければならない。NSOはスポーツカナダにこれらの約束事について示した文書の写を提出しなければならない。

A14の基準は、団体の意思決定に高水準競技者の関与を促すことによって、国際的にトップレベルの成績や高水準の潜在的技能を持つ競技者の存在が団体の存在意義そのものと、ひいては国家の威信に強く影響する、というスポーツ団体に特有の性質に鑑みて要求され

¹⁴ Canada Not-for-profit Corporations Act (S.C. 2009, c. 23)

<http://lois.justice.gc.ca/eng/acts/C-7.75/index.html>

¹⁵ PSOs (Provincial Sport Organization; 州認定スポーツ団体) および TSOs (Territorial Sport Organizations; 準州認定スポーツ団体) はNPCAの適用対象外となる。

<http://www.sportlaw.ca/2011/04/new-corporations-act-creates-opportunities-for-nsos/>

¹⁶ Wayne D. Gray (2011) "A Practitioner's Guide to the New Canada Not-For-Profit Corporations Act" Canadian Bar Review <http://www.mcmillan.ca/93353>

¹⁷ Analysis of Canada's Federal Budget 2011 and its Impact on Sport 2011.3.24 <http://skitrax.com/23547>

第4章 カナダ

ている。代表編成のような意思決定分野においてもトップアスリートの関与と手続方法について示すことを要件にしている点は、それを要求することによって、代表選考プロセスが不透明であるがため紛争が発生することを未然に防止することを想定しているものと考えられる。

2) 会計処理の適切性

A6「過去4年分の独立監査された年度毎の財務諸表がある」

SFAF-IV の解説 (Annex A6)

スポーツカナダから直近に補助金の交付を受けていない NSO は、会計処理の適切性について、以下の要求要件に従って示さなければならない。

- ・過去4期分における年間収入が5万カナダドルかそれ以上あること。欠損金がある場合は、その欠損金が年間運営予算の20%以内であること
- ・役員会 (Board) で承認され、独立機関によって監査された直近期の財務諸表、および監査意見書を付したそれ以前の3期分の財務諸表を提出すること

NSO が最近4年以内に2以上の団体の合併の結果組成されたものである場合は、合併・被合併を行った当事者団体すべてについて、過去4年分の財務諸表を提出しなければならない。かかる事情の場合、スポーツカナダは原則にとらわれることなく、当該 NSO と協議のうえ評価を行う。

A6 の基準は、NSO の会計処理の適切性を審査するにあたり、独立機関によって監査された過去4期分の財務諸表を提出させることで、カナダの一般会計原則¹⁸に則った処理がなされているかを形式面で確認するために用いられている。

審査の都度過去4期分の財務諸表を確認することで、キャッシュフローの推移や資産の取得・処分にかかる動きと整合性を連続的に把握することとなり、会計処理が適切に行われていなければ整合性に破綻が生じていることが発見されやすくなる。

また、財務諸表は独立機関によって監査済のものが要求されている点も重要である。

3) 倫理規定の明確性と構成員による法令等遵守の適切性

A9「コーチ証明プログラム」を採用し証明書を得ている

SFAF-IV の解説 (Annex A9)

NSO は、カナダコーチング協会 (CAC : Coaching Association of Canada) のスポーツ指導者国家資格プログラム (NCCP : National Coaching Certification Program) を採用していることにより、コーチ教育および行為 (Coach Education and Conduct) に対する本格的な取り組みを示さなければならない。

NCCP 認定のない NSO は、その申請をしなければならない。スポーツカナダから直近に補助金交付を受けていない NSO は、コーチ教育を戦略的/運用計画に組み込むことを通じて、これを示す必要がある。スポーツカナダから補助金交付を受けている場合、新たな NCCP への移行に関して CAC の承認した目標に対する進捗状況を示さなければならない。これは CAC の移行追跡機能を使用して示すことができ、CAC

¹⁸ カナダにおける一般会計原則 (GAAP : Generally Accepted Accounting Principles) は国際会計基準審査会 (IASB) が設定した国際財務報告基準 (IFRS : International Financial Reporting Standards) に則り整合性を図る作業を政府が行っているが、連結子会社の欠損金の取扱い、証券化、資産の評価替えの取扱いに関する諸原則がカナダ独自のものであるなど、国際財務報告基準と一致しない部分もある。
<http://www.cica.ca/ifrs/ifrs-transition-resources/implementing-ifrs/item2466.aspx>

およびスポーツカナダによって評価される。

NSOは、コーチの行動規範 (Coach's Code of Conduct) を有していなければならない、その写しをスポーツカナダに提供する必要がある。障害を抱えた競技者向けのプログラムを有するNSOは、障害を抱えた競技者向けのコーチングプログラムおよび/またはモジュールの開発の進捗状況を示すことが期待される。これはCACによって評価される。

A11 「連邦政府の政策に則り、カナダ・ドーピング防止プログラムを採用した」

SFAF-IV の解説 (Annex A11)

NSOは、役員会の議事録の記述などによって、スポーツにおけるドーピング防止のカナダ方針 (CPADS: Canadian Policy Against Doping in Sport) の最新版を正式に是認していることを示さなければならない。NSOは、カナダスポーツ倫理センター (Canadian Centre for Ethics in Sport) が管理するカナダ・ドーピング防止プログラム (CADP: Canadian Anti-Doping Program) の最新版を採用し、遵守することも求められる。プログラムの採用は、カナダスポーツ倫理センターが確認する。

A16 「ハラスメントおよび虐待に関する方針がある」

SFAF-IV の解説 (Annex A16)

NSOは、各種方針を通じてハラスメントおよび虐待のない環境作りに対する本格的な取組方針を示さなければならない。この取組方針は、スタッフまたはNSO間の取引に関してNSOのために行動するその他個人、メンバー向けに示すものであり、NSOの構成員自身、コーチ、競技者、他の競技者サポート要員との関係において適用されるべきである。また、この取組方針は、苦情を報告および調査する正式なプロセスを説明するものでなければならない。この取組方針はより包括的な方針または文書 (紛争解決文書など) の一部に含まれていてもよい。NSOはスポーツカナダに対し、ハラスメントおよび虐待に関する取組方針の写しを提供する必要がある。

4) 紛争解決手段の適切性

A17 「スポーツ紛争解決のための手続規定を備えている」

SFAF-IV の解説 (Annex A17)

NSOは、適切かつ正式な内部紛争および上訴メカニズムを通じた、公正かつ適時の紛争解決に対する本格的な取組を示さなければならない。こうしたメカニズムまたは上訴プロセスは、適正な過程および当然の道義の確立された原則と合致し、カナダスポーツ紛争解決センターの代替的紛争解決サービスに紛争解決を付託できるようにする規定を盛り込んでいなければならない。NSOはスポーツカナダに対し、紛争解決上訴 (Dispute Resolution Appeal) メカニズムまたはプロセスの写しを提供する必要がある。

これらの中でもとりわけ、倫理規定の遵守という点で必須要件となっている「カナダ・ドーピング防止プログラム」については、カナダスポーツ倫理センター (CCES: Canadian Centre for Ethics in Sport) ¹⁹にその実施の判定と証明書発行を依頼しなくてはならないが、スポーツ団体がCCESに加盟するにあたってはドーピングにとどまらず広く倫理行動規範を遵守することが要件となっている点が、公平・公正の観点から団体の運営状況を外部か

¹⁹ CCESは2001年に連邦政府が打ち出した国家スポーツ戦略である「トゥルースポーツ戦略 (True Sports Strategy)」の政策立案主体であり、同戦略の政策フレームワークである「スポーツ倫理規範に関する国家戦略 (Canadian Strategy for Ethical Conduct in Sport)」を策定、2002年5月24日に公表している。
<http://www.truesportsecretariat.ca/files/Documents/GOC-POLICY-EthicsStrategyFramework-E.pdf>

らチェックする仕組みづくりの上で参考になると思われる。

CCES はカナダスポーツ省が所管し、政府系機関のスポーツカナダを通じてカナダ民族遺産省の補助金により運営されている、政府のアンチドーピング政策推進を事業目的とする公益団体として 1995 年に設立された非営利の独立機関である。CCES はその事業目的のひとつに、「スポーツの発展を妨げる 6 つの脅威 (top six threats to a positive sport experience) と戦い、継続的かつ発展的な事業を行う」と定め、その「6 つの脅威」として以下のものを挙げている²⁰。

- ・ドーピング (Doping)
- ・暴力 (Violence)
- ・子供のスポーツ活動に対する親の理解不足 (Poor Parental Behavior)
- ・地域スポーツ団体のガバナンスの欠如 (Weak Community Sport Governance)
- ・スポーツへのアクセス不足 (Lack of Access and Inclusion)
- ・国民の模範にならないプロスポーツにおける行為 (Negative Behaviours in Pro Sport)

連邦政府または州政府に認定されたスポーツ団体は、CCES に加盟していなければ「A : 一般基準」の 11 番目に要求されている「カナダ・ドーピング防止プログラム」を採用していることに関する CCES が発行する証明書が得られないため、政府補助金の申請をすることができない。

CCES に加盟する NSO、MSO、そして傘下のスポーツ団体の構成員は、CCES が 2000 年 1 月から 2 年間にわたるコンサルテーションを経て定めた行動規範 (The Canadian Policy on Prohibited Conduct in Sport) ²¹を遵守することが求められ、行動規範の禁止事項 (The Code for Prohibited Conduct in Sport) にはドーピングのほかにも違法薬物の使用、セクハラ等の性犯罪、八百長などの競技不正行為、その他過去 7 年間に刑事事件で有罪とされた者の関与、などが挙げられている。

スポーツ団体の構成員が行動規範の禁止事項のいずれかに違反した場合は CCES に対する報告が義務付けられていて、スポーツ団体は構成員による禁止行為違反の重大性により CCES 会員から除名される場合があり²²、除名されれば政府補助金を申請できず、団体の財政がたちまち行き詰まることとなる。連邦政府または州政府に認定されたスポーツ団体は例外なく CCES に加盟しているが、過去に除名されたスポーツ団体は確認されていない。

この仕組みは競技統括団体の運営者に内部統制強化に関する前向きなプレッシャーを与えており、競技統括団体の傘下にあるスポーツ団体に対しても CCES の行動規範をベースとした内部規定を定めることを要求することによって、法令等の遵守を末端まで行き届かせる効果があると考えられる。

²⁰ CCES Strategic Framework <http://www.cces.ca/en/strategicframework>

²¹ <http://sirc.ca/sportcanada/june09/documents/S-1077901.pdf>

²² CCES Code for Prohibited Conduct in Sport <http://www.cces.ca/en/prohibitedconduct>

(イ) ガバナンス原則

スポーツカナダは、2011年11月に「カナダのスポーツコミュニティが適正なガバナンスを図るために (Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Community)」という文書を策定、2011年12月1日に SIRC (Sport Information Resource Centre)²³が新規開設したスポーツ団体向けガバナンス強化の専用ウェブサイト上に公表した²⁴。

この文書は、トロントに本拠を置くスポーツ団体向け非営利コンサルティング団体 Sport Law & Strategy Group の Rachel Corbett 氏がスポーツカナダの Sport Development Division のスタッフと協議を重ねて原案を作成し、スポーツカナダが公式に発表したものであるが、強制力を伴う文書ではなく、ガイドラインとして位置づけられるものである。

Sport Law & Strategy Group は6名のスポーツ法の専門家で構成される非営利組織で、NSO 向けの法律面のサポートやコンサルティング事業、情報提供などを主業務として活動している。

この文書では、スポーツ団体のガバナンスとは何かについて、次のように説明している。

●ガバナンスとは何か

広義のガバナンスは、使用される様々なプロセス、制度、支配を含む、団体の運営方法を意味するが、実際には、ガバナンスチームまたは役員会が、団体を戦略的に方向付けして主導する能力に関する。これには、優先順位や役割についての重要な決定、期待内容の明確化および権限の委任、ならびに法的要件の遵守の能力が含まれる。プログラムや人間の管理に関するものでも、運営の細目に関するものでもない。結局のところ、優れたガバナンスの実施は、団体の目標の実現に寄与する。

また、優れたガバナンスは、団体の価値や一般に認められた社会規範に沿った方法で所望の結果を達成することにつながる。これは、生産物が人間、特に競技者であるスポーツの世界に特に当てはまる。スポーツガバナンスは、志願者の情熱と献身を中心的なガバナンスチームに結び付け、健全に運営し、参加者の経験やスポーツの実績・評価を高めるよう努めなければならない。

●なぜガバナンスはスポーツ団体にとって重要なのか

- ・ 戦略的な思考および方向付けは、成功に不可欠なものである
- ・ スポーツにまつわる状況が複雑であり、指導者に対する要求が大きい
- ・ 経営は、強力なガバナンスによる支えがある場合に成功する
- ・ 団体には、そのメンバーおよび利害関係者に対する説明責任がある
- ・ 団体は、世間から高く評価されたいと思っている
- ・ 出資者は、結果と説明責任を期待している
- ・ スポーツ参加者は、所属組織とその指導者に対する高い期待を抱いている

●ガバナンス原則に対する取り組みの可能性

- ・ 高水準の倫理的行動

5つのガバナンス原則の中心にあるのは、役員 (Director) が最高水準の倫理的行動を示し、正直かつ誠実に、団体の最善の利益のために行動することへの期待である。役員は団体の監視者として指導力とビジョンが求められる。役員は戦略的方向性を定め、団体の評価と健全性を守る。高水準の倫理的行動の実践に不可欠で、5つのガバナンス原則を支える領域がいくつかある。

- ・ 法的責任

²³ SIRC は 1973 年に設立された非営利のスポーツ研究機関であり、合計 650 万ページにおよぶ国内外スポーツ関係文献のデータベース化と複数のスポーツ関係専門ウェブサイトの構築・運営、情報センターの一般公開などを主な業務としている。 <http://www.sirc.ca/about/index.cfm>

²⁴ Sport Canada (2011) “Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Community” <http://www.sirc.ca/governance/principles.cfm>

役員は、団体がカナダ非営利法人法（NPCA：Canada Not-for-Profit Corporation Act）を遵守し、その付属定款（By-laws）に従って行動していることを確認する。役員会は、定款（Constitution）、付属定款（Bylaws）および方針が最新状態に保たれ、法的要件を満たしていることを確認する。

・道義的責任

役員は、団体に貢献する意欲を持ち、団体の発展と成長を確認する責任を負っている。役員は、その任務と価値を是認し、団体の業務に十分に注意を払うことができなければならない。役員は団体の明るい未来を確保することに時間、エネルギーおよび専門知識を使う必要がある。

・基準、規制および方針の機能

役員は、効果的かつ効率的な方法による方向付けおよび運営の指針となる最新の方針、制度および構造を必要とする。役員会は、運営の基準のほか、団体を適切かつ効果的に支配する役割を認識していなければならない。規制および法的要件を認識し、明確な各種方針が策定されていることを確認することは、説明責任に不可欠である。

・実績の測定

団体が自らの成功を測定する方法を決めることは、効果的なガバナンスの主要な構成要素である。団体は任務、価値および戦略的計画の実現の進捗状況を測定する実績指標を決めなければならない。役員会およびスタッフの実績を評価する測定戦略も、効果的なガバナンスに不可欠である。スポーツ団体は、予算、志願者およびスタッフに与えられた時間の制約の中で設定した目標を達成したときに、成功したことになる。

・敬意、寛容、包容性および健全性の文化

敬意、寛容、包容性および健全性の文化は、団体の指導者によるところが大きい。役員は、互いの接し方、意思決定方法、受け入れられる者、コミュニケーションの方法について述べた高い倫理基準を有する行動規範を確立し、示さなければならない。倫理的行動では、個人の利益より団体のニーズが重要視される。

スポーツは本質的に万人向けのものである。多様性、包容性のほか、社会全体に訴え、社会全体を代表する能力を、役員は理解して示す必要がある。役員会は差異や類似点を受け入れることにより、その構成およびメンバーが社会全体を反映している状態を確保することができる。

●高水準の倫理的行動に対する取り組みに支えられる 5つの原則

1. ビジョン、任務、価値に対する、戦略的計画を指針とする取り組み
2. 役割と責任の明確化
3. 効果的な財務管理
4. 人材重視
5. 結果の透明性および説明責任

スポーツカナダが2011年12月1日に公表した「カナダのスポーツコミュニティが適正なガバナンスを図るために（Pursuing Effective Governance in Canada's National Sport Community）」には、5つのガバナンス原則が挙げられている²⁵。

1. ビジョン、任務、価値に対する、戦略的計画を指針とする取り組み
2. 役割と責任の明確化
3. 効果的な財務管理
4. 人材重視
5. 結果の透明性および説明責任

同文書では、スポーツ団体が5つのガバナンス原則を理解して取り組むことについて、

²⁵ Sport Law & Strategy Group (2011) “Sport Canada Introduces Governance Principles for Sport Organizations”
<http://www.sportlaw.ca/wp-content/uploads/2011/11/SportCanadaGovernancePrinciplesEN.docx>

必要な理由や内容、具体的な取組方法、考え方について易しく説明がなされており、固いテーマを前向きに取り組むためにウィットに富んだ示唆をちりばめるなどの工夫が凝らされている。

以下に、5つのガバナンス原則について説明されている部分の日本語訳を記載する。

<p>1. ビジョン、任務、価値に対する、戦略的計画を指針とする取り組み</p> <p><u>どうして必要なのか？</u></p> <p>明確なビジョン、任務、価値および戦略的計画は、効果的な指導力発揮およびガバナンス実施のために使用される主たる手段である。団体が目指す明確な方向性や団体の現在の優先順位がなければ、役員会や経営陣は、何をすべきか、どのような機会を捕えるべきかについて判断する際に困る。</p> <p><u>どういうものなのか？</u></p> <p>役員会は、団体が目標、目標を達成するための戦略、およびいつ成功したかを把握するための指標を明確に特定していることを確認しなければならない。この計画は、利害関係者との関連で、また利害関係者が関与して、団体全体で共有しなければならない。</p> <p><u>どうしたらいいのか？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・団体の指針となるような戦略的計画を作成、通知および使用する ・団体の指針となる価値を特定、通知、理解および内部化する ・ビジョンおよび任務に関する記述書を作成し、定期的に見直して適合性を確認する ・役員会は、人材および財源が戦略的優先度に対応していることを確認する ・環境の調査および評価を定期的を実施して、団体およびその計画が引き続き適切で最新のものであることを確認する ・団体がいつ成功したかを把握できるような実績指標を確立する。 <p><u>役に立つアイデア</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・任務が固有のものであることを確認する <ul style="list-style-type: none"> 任務記述書には、団体の目的、団体が実現しようとしている内容、および団体の存在理由を記載する。任務には、団体の活動の内容、対象者および方法が含まれる。自身の任務が団体に明確な視点を提供していることを確信できなければならない。別の団体の説明になり得るほど広範囲に及んではならない。 明確で了解された任務記述書は、団体が「ミッションクリープ」（現実的な計画作成や意思決定なしに役務増大や範囲拡大を続ける傾向）を回避するのに役立つ。団体が任務の範囲内で行動し、活動を制限していることを確認しなければならない。優れた指針は、「任務記述書に書かれていることはすべて実施し、書かれていないことは一切行わない」というものである。 ・現実的な戦略的計画を策定する～「盛りだくさん」にしない <ul style="list-style-type: none"> 戦略的計画作成では創造的思考が奨励されるが、参加者が夢中になり、団体の現実から相当遊離した計画を策定することがあまりにも多い。計画を作成する際は、現在の資源（人材と財源）および運営が分析の一部となっていることを確かめる必要がある。計画作成プロセスが現実をしっかり立脚していることを確認すべきである。 ・計画、予算、優先順位づけ、を直接結び付ける <ul style="list-style-type: none"> 計画作成プロセスで優先順位を付けたら、運用計画（Operational Plan）を使用して優先度と人材および財源とを対応させる。計画案が利用可能な資源量を上回る場合、さらなる優先順位付けを実施しなければならない。戦略的計画による優先度を予算、スタッフの配分および志願者の能力と結び付けることによって、団体は計画に現実味を与えることができる。 ・「山盛り症候群」に対処 <ul style="list-style-type: none"> 戦略的計画に人材および財源を配分するときには、資源は既に現在の計画案に充てられていることが多い。皿が既に山盛りである場合に作業を追加するときには、何かを削除しなければならない。既に山盛りの皿に新たな計画案を追加し続けると、計画は失敗する。戦略的な計画作成は分析と決定の機会を提供し、プログラムおよび役務の追加および削除はそうした決定の一部である。 ・戦略的計画の「見直し」を続ける <ul style="list-style-type: none"> 計画の作成がガバナンス向上の手段ではなく最終結果となることがあまりにも多い。方向を決定する際に定期的使用するロードマップとして計画を考えるべきである。計画を有効な状態に保つため、役員会の議題用の枠組みとして計画に大きな見出しを使用するようにし、決定および報告が主要目標および意図した優先事項に焦点を当てていることを確認すべきである。 ・役員会が戦略的に考えられるようにする <ul style="list-style-type: none"> 役員が戦略的に考えずに詳細や緊急問題に足を取られることはよくある。そこで以下の戦略が役に

立つ。すべての役員会会合は、ビジョン、任務および価値の再確認から始める。定期的に戦略的機会について話し合い、「想定 (what if)」シナリオを準備する。環境調査に関する議題項目を設ける。問題に取り組む際、詳細に入る前に「原則」レベルで始める。

- ・より重要なのはプロセスか、生産物か
 戦略的計画を作成するプロセスは、最終計画、すなわち生産物と同じくらい重要である。プロセスには、戦略的思考、すなわち、団体内で何が起きているか、外の世界で何が起きているかについての考察が必要である。視野があまりにも狭いと、重要な複数年の戦略的計画に必要なビジョンが得られない。これと同じくらい重要なのは、利害関係者を参加させることで所有権を確立し、戦略的計画の実施を確実にする必要性である。最後に、プロセスに捕われないよう注意されたい。プロセスは手段であり、目的ではない。目的は組織の明確な方向付けである。

2. 役割と責任の明確化
<p><u>どうして必要なのか？</u></p> <p>志願者とスタッフ指導者との間で役割が明確化されていないことは、対立、混乱、貴重な資源の浪費の原因となる。役割が混在していると、経営および管理の責任を負う者が混乱し、結果的に役員会の重要な指導機能が低下する。</p>
<p><u>どういふものなのか？</u></p> <p>役員会の仕事は団体を統治することであり、経営することではない。役員会は効果的な経営が行われていることを確認する必要があるが、経営と日常運営の両方に没頭することのないよう十分注意しなければならない。役員会は高水準の戦略およびビジョンを定め、それらが遵守されていることを確認すべきである。</p>
<p><u>どうしたらいいのか？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・役員会は、団体が経営能力を有し、CEO/上級 (Senior) スタッフとの有意義な関係を構築し、育んでいることを確認する ・役員会と CEO/上級スタッフとの間の役割および責任の明確な区分を書面に定める ・役員は経営や運営の実施ではなく戦略的ガバナンスに注力し続ける ・役員はすべての現実的、潜在的、かつ認識された利益相反を回避する ・役員会は、すべての委員会 (Committees) および下位グループが、明確な委任事項および説明責任を伴う形で団体の戦略的優先事項および機能と関連付けられていることを確認する。
<p><u>役に立つアイデア</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・CEO/上級スタッフとの協力関係の構築 役員会と CEO/上級スタッフとの間の周到に築かれた協力関係は、団体全体の強力な指導力を醸成する。すべての協力関係と同様に、当事者は相手方の長所および弱点を把握し、尊重しなければならない。すべての当事者は、自らの役割、責任および報告上の関係を明確に理解しなければならない。関係がしっかりしていないと、団体内のすべての人材が力を発揮するのは難しくなる。 ・誰が何を望んでいるかを明確にする この作業は単純ではなく、限りがない。大半の役員は、全国的団体の役員の地位を得る前に、他の志願者の地位に就いている。志願者として、ガバナンス機能を有する役員会ではもはやふさわしくない役割を演じることに慣れていることがある。オリエンテーションの中で、全国的な非営利法人の役員の役割および責任について明確にする。 ・役割を明確化するための規範を確立する ある行為を誰がすべきか、またはすべきでないかをめぐると対立がある場合には、ただちにそれに対処する。対処されない場合、対立は大きくなり、関係が悪化することがある。役割が明確化されていない状況では、重複やギャップが見られる。起きたこと/起きなかったこと、理由、将来予想される事態などについて、関係者と話し合う必要がある。非難することなく率直に話し合うことで、同様の状況の発生を防止し、定期的に状況を明確化するための規範を確立することができる。 ・役員会メンバーの特別な利益の役割を明確化する 役員会は、コーチ、公務員、地方とのきずな、高い実績など、様々な背景および思いを持った個人で構成される。忠誠心が不明確であることが、多くの問題および対立の中心にあり、質の高い意思決定が個人的利益によって損なわれている。選任された役員は常に、団体の最善の利益のために行動しなければならない。これは単純な領域であるとは限らないが、役員は特別な利益や偏狭な態度を避けなければならない。 ・役員が何でもやりがたり屋 (task volunteers) である場合は、役員の立場を明確にする 多くの団体において役員は複数の地位を有し、様々な役割を演じている。これは、役員が運用問題

<p>2. 役割と責任の明確化</p> <p>に取り組む役割を担っている場合に問題となる。役員がガバナンス責任と役員が責任を負う他のタスク機能（task functions）とを区別することは不可欠である。戦略的機能と運用の実施との明確な区別を維持する必要がある。役員会は運用問題に取り組むべきではない。</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEO/上級スタッフの実績評価（Performance Appraisal）システムを確立する 役員会の主たる役割は、経営、運用、および団体の実績を戦略的計画に基づいて監視し、評価することである。CEO/上級スタッフは、役員会によって判断される結果を達成する責任を負っているため、CEO/上級スタッフに定期的かつ有益なフィードバックを提供するとともに、合意された目標に照らして実績を測定する評価システムを設計し実施することは重要である。 • 信頼でき、支え合う雰囲気を醸成する 支え合い、協力し、信頼できる雰囲気を醸成するために時間を費やすことは、投資するだけの十分な価値がある。信頼できる雰囲気の好例として、役員が経営陣の考え抜かれた意見やアドバイスに基づいて方針を承認することに心地良さを感じる場合などがある。信頼と支え合いの雰囲気がなければ、決定や措置はすべて疑わしく見える。物事を成し遂げることより、プロセス、実施方法、実施者について、より多くの時間を費やす。雰囲気が悪い場合、改善措置を講じなければならない。 • 意思決定の委任 適切なグループまたは個人に権限を委任することは、より効果的な人材活用の重要な手段である。ある人物または委員会が自らに影響を与える決定を下す責任を負っている場合、動機や関与が格段に大きくなる。役員会は意思決定を管理するチェックアンドバランスがあることを確認すべきである。
<p>3. 効果的な財務管理</p> <p><u>どうして必要なのか？</u> 団体がその 任務、価値および戦略的計画を実現する上で、効果的な財務管理が重要な役割を果たすため、団体の金融資産を管理することは、極めて重要なガバナンス機能である。</p> <p><u>どういうものなのか？</u> 役員会は、財務管理が一般に公正妥当と認められた会計原則（GAAP）に従って実施されていること、財務報告が十分な情報を提供していること、および財務が戦略的計画に対応していることを確認しなければならない。役員会はまた、財務内容の監督に注力し、懸念領域を調査する用意がなければならない。</p> <p><u>どうしたらいいのか？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 役員会は、適切な財務管理および承認済み財務方針を伴う包括的な財務管理システムがあることを確認する • 役員会は団体の財務状態を定期的に見直し、必要な措置を講じる • 各役員は、団体の財務面を把握する • 財務情報をメンバー、利害関係者および世間に適切に開示する • 特定のルールを財務管理の指針とし、公認会計士による精査に備えて完全かつ正確な記録を維持する。 <p><u>役に立つアイデア</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 財務状況を監督する 多くの役員は財務領域を十分に監督できるだけの専門知識を備えていないため、責任を少数の個人に委譲するが、これは危険な行為である。各役員は、財務面を監督する法的、道義的責任を負っている。役員向けオリエンテーションには、財務面の能力育成が含まなければならない。また、財務報告は明確かつ簡潔に行うべきである。 • 財務・監査委員会を設置する 役員会に代わって活動する財務の専門家を有する特別委員会を設置することで、調査を強化し、役員会および CEO/上級スタッフの両方に対する支援を拡大する。 • 財務の持続可能性に関する計画 大半のスポーツ団体は、政府の資金に強く依存して運営されている。政府の優先順位や要求が変わった場合、団体は窮地に立たされる恐れがある。役員会は、他の収入源を確保することや公的資金への依存を減らすことを通じて団体の財務基盤を拡大するための不測事態対応計画を策定すべきである。 • 財務内容の説明責任および報告 公的資金を受領するにあたっては、調査を強化し、財務情報の公開を増やす必要がある。役員は、対立や「我々 vs. 彼ら」という雰囲気を作るのではなく、団体全体に対する信頼を構築する手段として、この報告を利用することができる。

4. 人材重視
<p><u>どうして必要なのか？</u></p> <p>人材はスポーツ団体における最も貴重な資源であり、スポーツ団体の成否は人材の質および関与に大きく左右される。</p>
<p><u>どういうものなのか？</u></p> <p>スポーツ団体はすべてのレベルで構成員の貢献を最大化する必要がある。団体内における構成員の関与および能力の拡大は、計画および優先事項の実現可能性に大きな影響を与え得る。役員は行動を通じて、人的資本の形成が重要であるという考えを示すことができる。</p>
<p><u>どうしたらいいのか？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任役員は、自らの役割および団体の行動に関するオリエンテーションを受ける ・ 役員は、自らの責務を果たすための継続的なトレーニングおよびサポートを受ける ・ 役員会は、自らの実績を毎年評価し、改善計画を立てる ・ 役員会は、団体のガバナンスの必要性を理解している指名委員会 (Nominations Committee) の指針に沿って後継者育成に取り組む ・ 団体のメンバーを反映した多様な人材で役員会を構成する ・ 財源と同様に人材もきちんと尊重し、管理し、サポートする ・ 団体は、団体に貢献する熟練者を識別し、引き付けることに努める。
<p><u>役に立つアイデア</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 新任役員向けオリエンテーションを実施する 新任役員は、団体、その戦略的計画、構造およびガバナンス（誰が何を決定を下すかを含む）に関するオリエンテーションを必要とする。オリエンテーションを受けない役員は、次の3つのカテゴリのうち何れかに該当することが非常に多い。①あらゆることを試したため、エネルギーを使い果たしている、②何をすべきか分からないため、無関心である、③これまで意図されていなかった形に団体を変えようとしている。 ・ 後継者育成を怠らない 見落とされることが多いのは、役員会が指導力継承を計画する責任についてである。役員は将来よりも現在に焦点を当てる。効果的なガバナンスは、将来の指導力を識別し、今後の指導者のために指導教育および専門能力開発の機会を設けることを含む。後継者育成は、団体の合意された方向性および優先事項に向けた取り組みの強化を含め、団体の長期的な健全性を確保するのに役立つ。 ・ 指名委員会 指名委員会は、ガバナンスの必要性および役員会が必要とする各種スキルと合致する志願者を募集する最終的責任を負う。ただし、質の高い志願者の識別および募集は、すべての役員会の責任である。また付属定款には、新たなエネルギーおよびアイデアが加わるように、役員会の在職期間を制限することなど、更新戦略を含むべきである。同時に、役員会は団体の記憶および安定性を確保するため継続性戦略を必要とする。 ・ 役員会の実績を評価する 役員は、ガバナンスの複雑性に捕われるあまり、自身の実績を精査するのを忘れることが非常に多い。役員会の実績を毎年精査することは、どの領域において改善が必要とされているか、どの領域において役員会は任務を果たすために必要なスキルや専門知識を欠いているか、どの領域において役員会の期待が役員会や団体によって満たされていないかといった、役員会の機能を改善すべき主要領域を識別するのに役立つことがある。

5. 結果の透明性および説明責任
<p><u>どうして必要なのか？</u></p> <p>スポーツにかかわる者は、自身が時間とエネルギーを捧げる団体のことを非常に気にかけ、団体に対し高い期待を抱いている。メンバー、パートナーおよびスポーツコミュニティ全体は、情報が提供されることを望んでいるため、自身が理解し、尊重し、サポートする団体に貢献する可能性が高い。</p>
<p><u>どういうものなのか？</u></p> <p>スポーツ団体は、活動内容、一定のアプローチを選択した理由、達成されつつある結果について利害関係者に示さなければならないことがますます明らかになっている。行動、決定および資金に関する説明責任が不可欠である。</p>
<p><u>どうしたらいいのか？</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 役員会、委員会および経営陣は、透明かつ開放的で、そのメンバーおよび参加者に説明責任を負う形で活動する

- ・役員会は、予想される結果を特定し、進捗状況を評価する
- ・役員会は、そのメンバーおよび利害関係者との直接的なコミュニケーションおよび関わりの方法を追求する
- ・役員会は、有効かつ互恵的な協力関係の構築に取り組む
- ・役員会は、団体の評価向上および全国のスポーツコミュニティにおける信頼構築に努める

役に立つアイデア

- ・世間の信頼を理解する

法的には、独立組織の非営利団体は、役員と呼ばれるメンバーで構成される役員会によって統治されることが求められている。役員は、「世間の信頼」を受け止め、保持する受託者である。役員は、定款、付属定款の定めに従い、公益のために公的資金を受け取り、使用することができる。世間の信頼の下で、役員は、団体の活動が現在および将来の世代に恩恵を与える公的なものであり続けるようにする義務を負っている。これは、役員が団体の公共性のためにガバナンスを実施する義務を負っていることを意味する。
- ・出資者に対する説明責任を負う

団体が任務を実行し、公益のために、すなわち世間の信頼に応えるために仕事をしているのを外部出資者が確認する必要があることを理解すべきである。団体は、公的資金を受け取っていない場合でも、現在および将来の世代に恩恵を与えるために、自らの任務を果たす上で効果的な管理を行うべきである。
- ・実績の測定および報告

役員会は、団体が一定期間に達成を目指す内容を決定する必要がある。団体がどのような差異をもたらしたいと思っているかを説明し、この差異を測定する指標を確立することにより、役員は実績を測定および報告する極めて重要なツールを得ることができる。役員会は、自身が果たしたガバナンスの役割、ビジョンおよび戦略的計画に対する団体の進捗状況（実績および抱負を含む）に関する包括的な年次報告書を作成すべきである。結果および課題を開放的、誠実かつ率直に伝えることで、尊敬と信頼の雰囲気醸成することができる。
- ・秘密保持

役員は、多くの問題に関して秘密を保持することを求められる。これは規範で合意され、非常にデリケートな話し合いを通じて強化されるべきである。また役員は、話し合いの内容や各人の地位に関係なく、ある決定に至った場合には、全員がその決定を支持し、役員会会合の外では同じように発言することを想起すべきである。
- ・利益相反にかかる方針を確立する

利益相反にかかる方針を準備し、利益に関する表明を少なくとも年1回は新たに行い、各役員会会合で議題項目との関係で表明すべきである。これは簡単な方法であるが、利益相反が認識されている現代では欠かせない。

結論

団体は、ガバナンスの実施を改善および強化することが奨励される。スポーツ団体が様々なメンバー、権限および内部の課題を有し、様々な構造およびアプローチが有効であるとみられることから、スポーツカナダは柔軟性の必要を認識している。ガバナンスはまた、決して「固定的な」ものではなく、継続的かつ漸進的な処理中の作業である。役員は定期的に交代し得るため、スポーツにはさらなる難題がある。各スポーツ団体は、これらの5つの原則の実施を通じて効果的なガバナンスを追求する積極的な姿勢を示すことを求められている。

(3) 仕組みの効果

スポーツカナダが NSO（競技統括団体）を認定する際に、認定を政府補助金の交付の前提とし、認定が補助金交付を約束するものではないものの、実態として全ての認定 NSO に対して補助金が交付されているというのは特徴的である。これは本調査における他の調査対象国（米国、英国、オーストラリア、インド）では見られない独特のあり方である。また、認定の要件にかかる項目が4年サイクルで見直される仕組みとされている点も、時代の変化に対して一定のリズムで改正を図ることを可能にする合理的な手法と言える。

さらに、倫理行動の規範を遵守させる仕組みとして、一般基準の要件 A11 に「連邦政府の政策に則り、カナダ・ドーピング防止プログラムを採用した」が加えられていることも、単なるドーピング防止対策を義務付けるものでないことも注目し得る。すなわち、カナダのドーピング規制機関である CCES に加盟していなければ要件 A11 を満たすことができず、CCES はドーピングにとどまらず倫理行動規範にかかる禁止事項を広範にしかも詳細に規定しており、スポーツ団体の構成員がこれら禁止事項に違反した場合には当該スポーツ団体が CCES から除名される可能性がある。除名されれば CCES から「カナダ・ドーピングプログラム」証明書を得ることができず、NSO の認定更新が不可能となる。このことは、意志決定機関の役員を含む NSO の構成員が一人残らず倫理行動を遵守しなければ NSO の認定更新ができなくなるリスクに直結することになり、NSO の認定根拠が団体役員会の構成・運営上の強固なガバナンス体制と構成員の高い倫理観に基づく行動に裏打ちされるようにするという、複合的かつ有用性の高い仕組みと言える。組織のガバナンスに関する規定をいくらか整備したとしても一人の人間が倫理観に背く行動を行えば団体のみならず当該スポーツの信用が瓦解する、というリスクの存在から目を背けず、考え得る最善の対策を NSO 認定の仕組みのうえに講じているのである。

カナダの NSO 認定の仕組みがこのように洗練されているのは、1988 年ソウルオリンピック大会で陸上のベン・ジョンソン選手が世界記録を樹立しながらドーピング違反により金メダルを剥奪された事件の苦い教訓が生かされているものと考えられる。近年ではスポーツカナダによって認定を保留または取り消された NSO の例が確認されていないことと、過去5年間には認定 NSO の数が全く変化していないことも、NSO に対するスポーツカナダの適切なグリップによるものと捉えて差し支えないと考えられる。

NSO の認定に用いられている現行の基準 SFAF-IV には、ガバナンスを冠するズバリの項目はない。そのため図表-4-7 ではガバナンス強化の観点から認定要件の分類を試みている。2011 年 12 月にスポーツカナダが公表した5つの「ガバナンス原則」にかかるガイドラインは、SF AF-IV の高度に洗練された NSO 認定の仕組みを備えてなお完全には担保できない NSO 役員・経営陣の認識不足やヒューマンエラーを回避するために、5つの原則が「どうして必要なのか?」、「どういうものなのか?」、「どうしたらいいのか?」を丁寧に、またウィットに富んだ表現で解説している点から学べるべきところは大きい。

スポーツカナダの運営を側面支援するのは「ガバナンス原則」の原案を作成した **Sport and Strategy Group** やスポーツガバナンス専用サイトを制作・運営している **SIRC** などの非営利団体であり、これら非営利団体は国内の各種スポーツ団体および選手からの会員収入により運営され、スポーツカナダの下部機関としてではなく、独立した対等なパートナーとして認知されている。

これら非営利団体がスポーツ団体のガバナンス強化の啓発活動に積極的であるのは、スポーツカナダなど行政機関からの垂直的な命令や法規制などによらず、会員スポーツ団体がかかる啓発活動の重要性を認識して、下からニーズを突き上げていることによる。このことは、国内スポーツ団体が等しく健全な発展を遂げなければカナダのスポーツ全体の世界的評価に影響するという共通の認識がカナダスポーツ界に存在していることを示している。

3. 参考文献

- SIRC - Sport Governance Website
<http://www.sirc.ca/governance/principles.cfm>
- Rachel Corbett (2011) “New Corporations Act Creates Opportunities for NSOs” Sport Law & Strategy Group, 2011.4.5
<http://www.sportlaw.ca/2011/04/new-corporations-act-creates-opportunities-for-nsos/>
- David Shilbury and Lesley Ferkins (2011) “Professionalisation, sport governance and strategic capability” Managing Leisure, Volume 16, Issue 2, 2011 pp.108-127
- Sport Law & Strategy Group (2011) “Sport Canada Introduces Governance Principles for Sport Organizations”
<http://www.sportlaw.ca/wp-content/uploads/2011/11/SportCanadaGovernancePrinciplesEN.docx>
- Sport Canada (2011) “The Canadian Sport Policy, Federal- Provincial / Territorial Priorities for Collaborative Action 2007-2011”
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pol/actn07-12/index-eng.cfm>
- Sport Canada (2011) “List of Grants and Contributions and Contribution Recipients”
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/cntrbtn/index-eng.cfm>
- CCES “Canadian Policy on Prohibited Conduct in Sport”
<http://www.cces.ca/files/pdfs/CoachesOfCanada-Policy-ProhibitedConduct-E.pdf>
- CCES “Code for Prohibited Conduct in Sport”
<http://www.cces.ca/files/pdfs/CoachesOfCanada-Code-ProhibitedConduct-E.pdf>
- Lesley Ferkins, et.al, (2010) “A model for improving board performance: The case of a national sport organisation” Journal of Management & Organization: Vol. 16, Social Responsibility, Philanthropy and Entrepreneurship in the Sports Industry, pp.601-621.
- Sport Canada (2009) “Sport Funding and Accountability Framework (SFAF IV: 2009 - 2013)”
<http://www.pch.gc.ca/pgm/sc/pgm/cfrs/criteriasfaf4-eng.pdf>
- Lesley Ferkins, et.al, (2010) “Board involvement in strategy : advancing the governance of sport organizations” Journal of sport management , vol. 23, no. 3, pp.245-277.
<http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30016662>