

スポーツ団体ガバナンスコードの策定 に係る論点（案）

平成31年2月27日

スポーツ庁

論 点 目 次 ①

1. 組織運営等に関する基本計画の策定を盛り込むべきではないか。

- ・組織運営に関する基本計画、組織運営の強化に関するスタッフの採用・育成に関する計画及び財務の健全性確保に関する計画の策定を求めるべきではないか。

2. 理事の任期や再任回数の制限、定年制について、どのように考えるか。

3. 意思決定における多様な意見の反映や組織運営における専門性の確保等の観点から、理事の構成における多様性の確保について、どのように考えるか。

- ・いわゆる「外部理事」の目標割合の設定について、どのように考えるか。
- ・理事の構成における様々な属性（性別、選手代表、指導者代表、弁護士や公認会計士等の専門家、学識経験者等）に係る多様性の確保について、どのように考えるか。
- ・アスリートの意見を組織運営に反映させるため、アスリート委員会の設置を求めることについて、どのように考えるか。

4. 優秀な人材の登用や多様性の確保等の観点から、役員等の選出方法、適正な報酬の在り方について、どのように考えるか。

- ・役員等の公募手続の導入について、どのように考えるか。

5. 組織運営等に必要な規程等の整備を盛り込むべきではないか。

- ・団体及び役職員その他の構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程等の整備を求めるべきではないか。
- ・代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程、その他選手の権利利益の保護に関する規程等の整備を求めるべきではないか。

6. コンプライアンス委員会の設置を盛り込むべきではないか。

- ・コンプライアンス委員会を常設とし、弁護士、会計士、学識経験者等の有識者の参画を得ることを求めるべきではないか。

7. コンプライアンス強化のための教育の実施を盛り込むべきではないか。

- ・役職員向けのコンプライアンス教育の実施を求めるべきではないか。
- ・選手及び指導者向けのコンプライアンス教育の実施を求めるべきではないか。

8. 法務、会計等に係る事務を適切に実施できる体制の構築を盛り込むべきではないか。

- ・法律、税務、会計等の専門家からのサポートを日常的に受けることができる体制の構築が必要ではないか。
- ・経理の処理を適切に行い、会計原則を遵守するよう求めるべきではないか。
- ・国庫補助金の利用に関し、適正な使用のためのガイドライン等を遵守すべきではないか。

論 点 目 次 ②

9. 適切な情報開示を盛り込むべきではないか。

- ・財務情報等について、法令に基づく開示を行うとともに、法令に基づく開示以外の情報の開示を行おう求めるべきではないか。
- ・役職員の選任又は選手選考に関する情報、その他コードの遵守状況に関する情報の開示を求めるべきではないか。

10. 役職員、選手・指導者等とスポーツ団体との間に生じ得る利益相反の適切な管理を盛り込むべきではないか。

- ・利益相反ポリシー作成し、利益相反検討委員会の設置を求めるべきではないか。

11. 通報制度の構築を盛り込むべきではないか。

- ・弁護士、会計士、学識経験者等の外部有識者の参画を得て制度を運用するよう求めるべきではないか。
- ・通報窓口について関係者に周知するよう求めるべきではないか。
- ・通報窓口を担当者に、相談内容に関して守秘義務を課すよう求めるべきではないか。
- ・相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止するよう求めるべきではないか。

12. 懲罰制度の構築を盛り込むべきではないか。

- ・懲罰制度における禁止行為及び処分の内容、並びに処分に至るまでの手続を定め、周知するよう求めるべきではないか。
- ・懲罰制度の対象者及び処分内容を明示するよう求めるべきではないか。
- ・処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有するよう求めるべきではないか。

13. 紛争解決制度の構築を盛り込むべきではないか。

- ・団体における全ての懲罰や紛争について、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう自動応諾条項を定めること、又はスポーツ団体内において不服申立が可能で制度を設けることを求めるべきではないか。
- ・処分等に対する不服申立が可能であることを、処分等の対象者に通知するよう求めるべきではないか。

14. 危機管理及び不祥事対応体制の構築を盛り込むべきではないか。

- ・危機管理マニュアルを策定し、これに基づき対応するよう求めるべきではないか。
- ・不祥事が発生した場合に、弁護士、会計士、学識経験者等の有識者の参画も得て、事実調査、原因究明及び再発防止策の提言について検討できる体制を構築するよう求めるべきではないか。

15. 地方組織や傘下の団体に対する指導助言、支援又は連携強化について盛り込むべきではないか。

- ・競技を統括する団体として、地方組織、傘下の団体等に対して、組織の適正な運営のための指導助言、指導者等の育成に係る支援、コンプライアンス強化に関する普及啓発等を行うよう求めるべきではないか。

16. 上記論点1～15のほか、盛り込むべき論点はないか。

スポーツ界で問題となった主な事案の分類と対応する論点（1）

類型	内容・具体例	論点
①NF等の役員による強権的・独善的運営により不祥事が生じた場合	<p>一部役員による強権的・独善的運営に対して会議体等を通じた是正が図られず、不祥事が生じた類型</p> <p>○会長の強権的・独善的運営を背景として、助成金の不正配分や審判員への心理的圧力による自主性の阻害、不当な会員の除名処分など様々な不祥事が生じた事案 [H30、日本ボクシング連盟]</p>	2(任期等) 3(理事構成の多様性) 4(選出方法、報酬)
②NF等の会議体運営に問題があった場合（内部対立、役員改選問題）	<p>役員間等の内部対立、役員改選をめぐるトラブルなどNF等の意思決定や会議体運営に問題があった類型</p> <p>○評議員会における役員選任の結果をめぐり当該連盟内で紛争が発生し、役員交代が行われない状態が生じた事案 [H25、日本アイスホッケー連盟]</p> <p>○理事会決議で制定された賞罰規程に基づき社員の資格停止処分を受けた社員は社員総会での議決権の行使ができないという、一般法人法違反が生じた事案 [H25、日本テコンドー協会]</p>	5(組織運営等の規程)
③NF等の具体的業務運営に問題があった場合（内部ルール違反）	<p>NF等の具体的業務運営において、運営規程がない、又は運営規程に違反していた類型</p> <p>○理事会の決議を経ず、業務執行理事会の決議により女子日本代表監督を解任したことについて、定款等の規程に違反し、取り消されるべきとされた事案 [H26、日本ホッケー協会]</p> <p>○告知聴聞や総会決議を経ずに会員の除名処分が行われた事案 [H29、日本ボクシング連盟]</p>	5(組織運営等の規程)
④NF等において組織内犯罪が行われた場合（不正経理等）	<p>NF等内において犯罪、刑事事件が起きた類型</p> <p>○業者との癒着による経費の水増し請求、理事への報酬規程にない手当の支給などが判明し、会長及び専務理事が背任罪に問われた事案 [H18、日本スケート連盟]</p>	5(組織運営等の規程) 6,7(コンプライアンス委員会・教育) 8(法務会計の体制)
⑤NF等の内部において暴力、ハラスメントなどコンプライアンス上の問題があった場合	<p>NF等の内部において、組織の構造的な問題等に関わる暴力、ハラスメント等があった類型</p> <p>○女子代表チーム監督による慢性的な暴力行為、パワーハラスメントが発覚した事案 [H25、全日本柔道連盟]</p> <p>○女子強化委員長によるコーチ、選手へのパワーハラスメントが発覚した事案 [H30、日本レスリング協会]</p>	6,7(コンプライアンス委員会・教育)
⑦NF等に所属する選手等がコンプライアンス違反の行為を行った場合	<p>スポーツ団体の役職員、選手・指導者が法令や規則に違反する行為を行った類型</p> <p>○選手が違法カジノ店で賭博をしていたことが発覚した事案 [H28、日本バドミントン協会]</p> <p>○選手が、他の選手がドーピング検査で陽性となるよう、飲み物に薬物を混入させた事案 [H29、日本カヌー連盟]</p> <p>○アジア大会に参加した男子選手が日本代表選手団の公式ウェアを着て歓楽街に赴き、違法である買春行為に及んだ事案 [H30、日本バスケットボール協会]</p>	6,7(コンプライアンス委員会・教育)

スポーツ界で問題となった主な事案の分類と対応する論点(2)

類型	内容・具体例	論点
<p>⑧ NF等の会計処理に問題があった場合 (不適切経理)</p>	<p><u>上記③の類型に含まれるものの、日本のNF等で頻発している会計処理に関する類型</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○代表理事の主導による簿外資金の存在、代表理事個人の財布と法人の会計の未区分等から、公益目的事業を適正に実施し得るだけの経理的基礎の不備を指摘された事案 [H26、全日本テコンドー協会] ○JSCからの再委託事業において、実際に支出した費用と異なる金額の領収書をコーチ・選手に作成させ、実費よりも高額な再委託費を受けていたことが発覚した事案 [H26、日本フェンシング協会] ○会長の指示により、アスリート助成金の交付対象である選手に、他の選手への不正な配分を行わせた事案 [H30、日本ボクシング連盟] 	<p>8(法務会計の体制)</p>
<p>⑨ NF等の情報公開に問題があった場合 (情報隠蔽、説明責任の不履行)</p>	<p><u>NF等の情報公開に問題があった類型</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○使用する球の仕様を変更したことや仕様上の欠陥が生じた球が使用されていたことについて、選手等に対する説明や公表が行われていなかった問題[H25、日本野球機構] ○国際大会への選手のエントリー手続を失念していたことについて、問い合わせた選手に対して虚偽の説明をした上、他の選手には速やかな連絡を行わず、公表もしていなかったことが発覚した事案 [H29、日本バレーボール協会] 	<p>9(情報開示)</p>
<p>⑩ NF等における通報制度の不備、運用上の問題があった場合</p>	<p><u>NF等の通報制度の不備、運用上の問題があり、迅速かつ適切な対応がなされなかった類型</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○第三者委員会による調査が必要になったような不祥事事案では、選手によるマスコミ等への告発、SNSを通じた告発が行われるなど、NF等の通報制度が有効に機能していた（又はその利用促進、周知等が十分に図られていた）とは考えにくい事案が多く見受けられた。 	<p>11(通報制度)</p>
<p>⑪ NF等の懲罰、紛争解決に問題があった場 (ルール不備、適用の問題点)</p>	<p><u>NF等の懲罰、紛争解決方法に問題があった類型</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ドーピング規定違反としてなされた選手への懲戒処分について、日本アンチドーピング機構（JADA）各チードクター等が規定違反に当たらないとの見解を示す中、懲戒処分の見直しが行われず、選手が多額の費用を負担してスポーツ仲裁裁判所（CAS）に提訴し、当該処分が取り消されるまで1年以上の時間を要した事案 [H19、日本プロサッカーリーグ] 	<p>12(懲罰制度) 13(紛争解決制度)</p>
<p>⑫ NF等の危機管理に問題があった場合</p>	<p><u>NF等のトラブルが発生した場合に、その危機管理に問題があった類型</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○力士暴行士事件について、事件から3か月経った後に独自調査を行わないことを表明し、社会的な批判を受けるに至った事案 [H20、日本相撲協会] ○女子代表チーム監督による慢性的な暴力行為やパワーハラスメントについて、問題が発覚した後も当該監督を続投させ、選手によるJOCへの告発が報道されるまで3か月以上公表せず、社会的な批判を受けるに至った事案 [H25、全日本柔道連盟] 	<p>14(危機管理体制)</p>

凡 例

- 《**公益認定法**》…「公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律」（平成18年法律第49号）
- 《**一般法人法**》…「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）
- 《**JSPO加盟団体規程**》…「公益財団法人 日本スポーツ協会 加盟団体規程」（平成30年4月1日施行）
- 《**JOC加盟団体規程**》…「公益財団法人 日本オリンピック委員会 加盟団体規程」（平成29年7月4日施行）
- 《**フェアプレーガイドライン**》…平成26年度文部科学省委託事業「NF組織運営におけるフェアプレーガイドライン～NFのガバナンス強化に向けて～」（平成27年3月3日 スポーツ団体のガバナンスに関する協力者会議）
- 《**コンプライアンス強化ガイドライン**》…平成29年度スポーツ庁委託事業「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン」（平成30年3月8日 スポーツ競技団体のコンプライアンス強化委員会）
- 《**UKコード**》… A Code for Sports Governance (Sports England、UK Sports、2016)
- 《**オーストラリア原則**》… Mandatory Sports Governance Principles(Australian Sports Commission、2015)
- 《**仲裁機構**》…公正中立の地位を有する仲裁人を持って構成されるスポーツ仲裁パネルによる仲裁判断。
- 《**国際馬術連盟「総合馬術規程」**》…「国際馬術連盟総合馬術規程 第24版」（2013年1月1日FEI施行 公益社団法人日本馬術連盟）
- 《**体操第三者委員会報告書**》…協会幹部による女子選手に対するパワハラ等の問題に関し、弁護士で構成される第三者委員会がパワハラ等に関する事実の解明や協会への提言を示した報告書の要約版。（平成30年12月6日）
- 《**相撲報告書（暴力問題再発防止）**》…横綱による幕内力士への暴力事案に端を發した一連の暴力問題について、弁護士で構成される暴力問題再発防止検討委員会が過去に遡った調査を行い、現状の解明と今後の提言を示した報告書。（平成30年10月19日）
- 《**ボクシング第三者委員会報告書**》…連盟会長等による助成金の不正流用等について調査及び処分を行うことを求める告発に端を發し、弁護士等で構成される第三者委員会が事実関係の調査結果と改善策等を示した報告書。（平成30年9月28日）
- 《**レスリング第三者委員会報告書**》…協会幹部によるコーチ及び選手に対するパワハラ問題に関し、弁護士で構成される第三者委員会がパワハラの有無及びそれに関連する事項について調査した報告書。（平成30年4月5日）
- 《**カヌー報告書**》…選手が別の選手のドリンクボトルに禁止物質を混入した問題に関し、（公社）日本カヌー連盟がこれまでの経過・今後の対策・処分について示した報告書。（平成30年1月15日）
- 《**ハンドボール特別倫理委員会報告書**》…(独)日本スポーツ振興センターから協会が受託した事業において、不適切な会計処理がなされた問題に関し、公認会計士等で構成される特別倫理委員会が調査及び処分案を検討した報告書。（平成29年11月25日）
- 《**JOC柔道報告書**》…全柔連の女子柔道選手の申立てに端を發し、(公財)日本オリンピック委員会の理事等で構成されるプロジェクトチームが、監督の女子選手への暴力的指導に関する事実認定と全柔連への改善勧告を行った報告書。（平成25年3月19日）
- 《**柔道第三者委員会報告書（女子暴力）**》…女子選手に対する暴力的指導が行われた問題に関し、弁護士等で構成される第三者委員会が（公財）全日本柔道連盟の対応上の問題点等に関して調査した報告書。（平成25年3月12日）

論点1. 組織運営等に関する基本計画の策定を盛り込むべきではないか。

- ・組織運営に関する基本計画、組織運営の強化に関するスタッフの採用・育成に関する計画及び財務の健全性確保に関する計画の策定を求めるべきではないか。

《公益認定法》（抜粋）

第21条 公益法人は、毎事業年度開始の日の前日までに（公益認定を受けた日の属する事業年度にあつては、当該公益認定を受けた後遅滞なく）、内閣府令で定めるところにより、当該事業年度の事業計画書、収支予算書その他の内閣府令で定める書類を作成し、当該事業年度の末日までの間、当該書類をその主たる事務所に、その写しをその従たる事務所に備え置かなければならない。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

1. NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン

(1) 基本計画の策定

- a スポーツの普及、競技力の向上、マーケティング戦略等の各業務分野に関し、NF 運営の基本計画（長期、短期双方を含む）が明確に策定されていること
- b NF 運営の基本計画、その実施、評価、改善のプロセス（PDCA サイクル）に基づく取組がなされていること
- c NF 運営の基本計画及びその実施状況について、NF のウェブサイト等で公開されていること

《UKコード》（抜粋）

5.6 役員会は、承認済みの年次予算及び少なくとも4年間の財務予測に照らし、積極的に計画し、団体の財務状態及び実績を監視しなければならない。

(解説)

役員会は、団体の長期的な立場及び将来の見通しについて、公平かつ透明な評価を提示しなければならない。これには、戦略的計画を確立すること、並びに、より長期的な団体の財務健全性及び方向性について判断することが含まれる。通常、戦略的計画及び財務予測は、最低4年間を対象期間とする。

《オーストラリア原則》（抜粋）

3.3 競技統括団体は、翌会計年度の詳細な運営予算を含む、明確かつ測定可能な目標を伴う周期的な3か年戦略的計画を採用する。競技団体は、会員組織が堅実かつ効果的に支持及び実現する統一的な3か年戦略的計画（参加拡大及びハイパフォーマンスを対象とする）を定めなければならない。本計画には、測定可能な目標及び財務実績と比較した今後3年間の詳細な財務モデルを含める。競技団体に最も関連し、その業績が測定できる主要業績指標（KPI）を特定し、動向を示す。また、少なくとも翌会計年度の詳細な運営予算も含める。

論点2. 理事の任期や再任回数の制限、定年制について、どのように考えるか。

《一般法人法》

理事の任期は、「選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時社員総会又は定時評議員の終結の時まで」とされている。任期制を採用した趣旨は、理事が定期的に社員総会（評議員会）によるチェックを受けることにより、法人運営の民主制を確保するところにある。（第66条）

※ 一般財団法人については、第177条

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

2. NFの会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

(2) 会議体の構成の適正

d 理事等の任期制限等に関する規程が設けられ、当該規程に従い実施されていること

《UKコード》

任期は9年を超えないことを目標としている（定期的な改選は義務である。）（5）。

Tier3の義務的要件として、役員任期は、原則として、①2年間の任期を4期、②4年間の任期を2期、③3年間の任期を3期としている（1.13）。例外的に、国際競技連盟において上級職に指名された場合等には、任期は最長で12年とすることができる（1.14（c））。

なお、役員が最長任期を全うした場合でも、4年以上経過すれば、再度、同団体の役員となることのできる（1.15）。

《オーストラリア原則》

役員最大任期を10年以内としている（2.1）。

《レスリング第三者委員会報告書》

「理事の任期についても、一般に、余りにも長期間にわたることは弊害もあることから、一定の限度を設けることも検討されるべきである。特に、選手及びコーチの選考過程に携わる上層部が長年にわたって変わらないため、コーチの交替人事に際し、新しい考え方のコーチが入る余地が少なく、コーチの交替が必ずしも中堅層の底上げをするところとなっていないようにも思われる。」として、理事の任期制限等を提案している。

論点3. 意思決定における多様な意見の反映や組織運営における専門性の確保等の観点から、理事の構成における多様性の確保について、どのように考えるか。

- ・いわゆる「外部理事」（次頁参照）の目標割合の設定について、どのように考えるか。
- ・理事の構成における様々な属性（性別、選手代表、指導者代表、弁護士や公認会計士等の専門家、学識経験者等）に係る多様性の確保について、どのように考えるか。
- ・アスリートの意見を組織運営に反映させるため、アスリート委員会の設置を求めることについて、どのように考えるか。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

2. NFの会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

(2) 会議体の構成の適正

- a 広くステークホルダー（利害関係者）の意見を反映するよう、会議体の構成員の分布が配慮され、選出されていること（多様性）
- b 会議体の構成員に、会社役員、弁護士、会計士や学識経験者等、外部の有識者が選出されていること

《JOC加盟団体規程》（抜粋）

第9条2項 男女が対等な構成員として加盟団体における方針の立案及び決定に共同して参画する機会の確保及び組織運営に適切な資質を備えた人物、外部の有識者等の登用に努めること。

《UKコード》

Tier3の義務的要件として、役員会の25%の独立役員が必要であり、各性別を30%以上とすることを目標としている（1.19、2.1(A)）。また、指名委員会を設置するものとしている。

《オーストラリア原則》

役員会における女性代表の割合を40%以上とする目標の達成を求め（2.6）、指名委員会制が採用され、委員は、ビジネス及びガバナンスにおける相当な専門知識を有することが求められている（2.2）。

《レスリング第三者委員会報告書》

協会の運営について、「現在の協会の理事は、学識経験者が3名いるものの、レスリングに長期間関わってきた「レスリング関係者」がほとんどである。そのため、理事会議事録を見る限り、執行部の提案内容や、強化委員会の検討結果について、理事会で理事から意見が述べられることがないまま承認されることがほとんどである。」として問題を指摘し、「組織を活性化させるためには、協会の運営に関与する理事、監事等の役員について、外部から、レスリングとは異なる分野の有識者の数を増員し、理事会を含む協会での議論を活発化させることが望ましい。」と提言している。

《柔道第三者委員会報告書（女子暴力）》

「全柔連執行部に、全柔連の非会員である第三者（過去に会員であった者を除く）である理事（外部の第三者を理事に就任させることが前提となる。）複数名を、新たに執行部中枢に迎え入れるべきである。なお、外部の第三者のうちの少なくとも1名は、不祥事の発生の際の適切な対応に当たらせるため法曹関係者を充てるべきであると思料され、さらに、柔道が国際化し、IJFにおいて、柔道競技に関する重要事項が決定されるなどの現状にかんがみれば、外部の第三者としては、国際感覚と対外的折衝能力を身につけた人物の招聘が肝要であろう。」として、外部人材の執行部中枢への登用を提言している。

(補足資料) いわゆる「外部理事」について

《UKコードにおける「独立役員」の定義》

独立 - 団体といかなる緊密な関係も持たず、客観的な外部者の視点でその者が独立しているように見える場合、その者は、独立の状態にある。その者が団体のメンバーである場合、及び/又はその者がその競技をする場合であっても、依然として「独立」であるとみなされる場合がある。「緊密な関係」の例には、下記が含まれる。

- (A) 現在又は過去4年間の間に団体の業務に積極的に参加している（例えば、競技種目、地域又は英国内のいずれかの国など、団体内の特定の利害を持つグループの代表者として参加する。）。
- (B) 現在又は過去4年間の間に団体の従業員であった。
- (C) 団体の役員又は上級の従業員のいずれかと親密な家族的なつながりを有している。

上記UKコードにおいては、「独立」として、当該競技における競技歴・指導者歴の有無を問わず、役員就任時点において、団体との「緊密な関係」があるか否かに着目した定義が採用されている。

一方、我が国においては、近年の様々な不祥事案の背景として、競技者又は指導者として当該競技に知悉した者のみによって団体運営が行われることにより、閉鎖性やガバナンス・コンプライアンスに係る専門的な知見の欠如等が指摘されることが多いことに鑑みれば、「外部理事」の定義としては、例えば以下のような内容が考えられるのではないか。

就任（及び再任）時点で、以下①～③のいずれにも該当しない者を外部理事とする。

- ① 当該団体と「緊密な関係」がある者（UKコードの整理を参考にする）
- ② 当該競技における我が国の代表選手として国際大会への出場経験がある又は強化指定を受けたことがある者
- ③ 指導するチーム又は個人が全国レベルの大会で入賞するなど、当該競技の指導者として高い指導実績を有している者

論点4. 優秀な人材の登用や多様性の確保等の観点から、役員等の選出方法、適正な報酬の在り方について、どのように考えるか。

・役員等の公募手続の導入について、どのように考えるか。

《一般法人法》（抜粋）

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。

※ 一般財団法人の場合、評議員会の決議によって定める（第197条）

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

2. NFの会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

(2) 会議体の構成の適正

c 会議体の構成員等の任用基準、選任手続が明確かつ透明な規程になっており、当該規程に従い任用が実施されていること

《UKコード》

Tier3の義務的要件として、理事長及び独立役員の指名は、公開の、広告による募集手続が必要とされている（2.6）。公募手続を採用する理由として、高い技能を有する候補者を獲得するためには公募が最善と考えられ、多様性を維持するためには、個人的なつながりのみではなく、幅広く広告することが重要と考えられている。

《ハンドボール特別倫理委員会報告書》

「公共性の高い公益財団としては職員人事委員会（仮称）を設置し、公募等広く社会に周知し公平・公明に職員採用を行う必要があると思料する。」として、公募による職員募集の必要性を提言している。

論点5. 組織運営等に必要な規程等の整備を盛り込むべきではないか。

- ・団体及び役職員その他の構成員が適用対象となる法令を遵守するために必要な規程等の整備を求めるべきではないか。
- ・代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程やその他選手の権利利益の保護に関する規程等の整備を求めるべきではないか。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

1. NF 運営全般に関するフェアプレーガイドライン

（2）法令遵守

a NF運営に当たって、NF及びその役職員その他構成員が適用対象となる法令を遵守するための規程、体制が整備されていること

《仲裁機構》

選手選考の決定が取り消される基準は、「①国内スポーツ連盟の決定がその制定した規則に違反している場合、②規則には違反していないが著しく合理性を欠く場合、③決定に至る手続に瑕疵がある場合、または④規則自体が法秩序に違反しもしくは著しく合理性を欠く場合」（JSAA-AP-2016-001等参照）とされている。

《体操第三者委員会報告書》

強化本部の透明化と活性化を求めるとともに、選手選考の透明化について、「国際大会に出場して経験を積み良い成績をおさめるというのは、およそ全ての選手と指導者の希望であることから、選考過程を透明化して、その信頼を取り戻す必要があると考える。すなわち、派遣選考の理由とその審議の経過を議事録に残すことで、事後検証が可能になり、恣意的な選考を防ぐことができると考えられる。また、候補者とはなったが選考に漏れた選手に対しては、要望があれば、所属の指導者等の立会いの下で、選考されなかった理由を説明する機会を設けることも検討すべきであろう。」と提言している。

《JOC報告書》

「オリンピックをはじめとする国際大会の代表選考の判断基準をできるだけ客観化し、可能な限りあらかじめ定めておくこと。それに限界があるのであれば、選考の理由を事後的に選手の所属チームや選手本人（選出されなかった選手を含む。）に開示して、代表選考の透明性を高めること。」を提言している。

論点6. コンプライアンス委員会の設置を盛り込むべきではないか。

- ・コンプライアンス委員会を常設とし、弁護士、会計士、学識経験者等の有識者の参画を得ることを求めるべきではないか。

《コンプライアンス強化ガイドライン》（抜粋）

(1) コンプライアンス推進組織の設置

- a コンプライアンス強化を担う会議体（コンプライアンス委員会など）が常設され、実施されていること
- b コンプライアンス強化を担う会議体（コンプライアンス委員会など）の権限事項として、コンプライアンス方針の策定、推進などが規定され、実施されていること
- c コンプライアンス強化を担う会議体のトップがスポーツ団体の理事を兼ね、スポーツ団体のコンプライアンス強化の業務担当理事となっていること
- d コンプライアンス推進組織の構成員に、弁護士、会計士や学識経験者など、コンプライアンス強化に関する外部の有識者が選出されていること
- e コンプライアンス推進組織の運営手続が定款、細則等の規程に定められ、当該規程に従って行われていること
- f コンプライアンス推進組織の運営の内容について、理事会で報告され、監督を受けていること

《JOC加盟団体規程》（抜粋）

第9条3項 コンプライアンス違反を防止するために、適切な組織を設け、これを処理するために必要な手続きを定めること。

《柔道第三者委員会報告書（女子暴力）》

「規律委員会・裁定委員会制度の創設」を提言し、その委員構成や独立性について、「規律委員会の委員には、法曹関係者（弁護士等）を一名以上充てること。裁定委員会の委員には、必ず複数の法曹関係者（弁護士等）を充てること。裁定委員会の独立性をどこまで保証するかは問題である。すなわち、裁定委員会の処分を理事会の承認にかからせるか否かという問題であるが、本委員会が調査対象とした暴力的指導問題が社会の耳目を引き、少なからず柔道に対する社会の評価を低下させたことにかんがみれば、全柔連の暴力的指導の根絶、ガバナンスの適正化に対する確固たる姿勢を示す意味からも、「理事会からの完全独立組織」とすることを実現することを提案したい。」と提言している。

《ハンドボール第三者委員会報告書》

「「コンプライアンス意識の向上のためのコンプライアンス規程の実効化」及び「内部統制環境の整備のために既存のガバナンス室及びコンプライアンス委員会の活性化」を提案しており、特別倫理委員会としてもこれらの提案に全く異議がない。」として、コンプライアンス委員会の重要性を提言している。

論点7. コンプライアンス強化のための教育の実施を盛り込むべきではないか。

- ・ 役職員向けのコンプライアンス教育の実施を求めるべきではないか。
- ・ 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育の実施を求めるべきではないか。

《コンプライアンス強化ガイドライン》（抜粋）

- (1) スポーツ団体の役職員向け[組織マネジメント]のコンプライアンス教育の実施
 - a スポーツ団体の組織運営に関する最低限の法的知識に関する教育
 - b NF組織運営におけるフェアプレーガイドラインに関する教育
 - c 不適切な経理処理、不正行為防止に関する教育
 - d 代表選手選考に関する教育
 - e イベント運営における安全に関する教育
- (2) 選手・指導者向け[フィールドマネジメント]のコンプライアンス教育の実施
 - a アンチ・ドーピング、不正防止に関する教育
 - b 暴力行為、セクハラ、パワハラに関する教育
 - c 違法行為に関する教育
 - d スポーツ活動における安全に関する教育
 - e SNSその他交友関係、社会規範に関する教育

《柔道第三者委員会報告書（女子暴力）》

「少なくとも、執行部、理事、監督、コーチらに対し、コンプライアンス意識や倫理意識を啓発し、定着させるような研修制度の導入が望まれる。研修会は一方向的な講義形式ばかりではなく、現場で実際に直面した課題やトラブルについてどうすればよいか、と少人数でディスカッションするワークショップ形式なども取り入れ、着実に効果を生むように工夫すべきである。」と提言している。

《カヌー報告書》

「将来のナショナルチームを目指す少年少女を対象にスポーツ精神の根本である「プレイ・トゥルー」の精神を涵養する「涵養プログラム」を実施します。」「現在東京2020に向けて第一線で日々目標達成に精進している選手に対し、あらゆる機会を通じて「インテグリティ」の保持・高揚、「プレイ・トゥルー」の精神を涵養していきます。」と述べている。

《相撲報告書（暴力問題再発防止）》

「師匠に対する特別研修及び新師匠のための資格要件の明確化・厳格化」を提言している。

論点8. 法務、会計等に係る事務を適切に実施できる体制の構築を盛り込むべきではないか。

- ・法律、税務、会計等の専門家からのサポートを日常的に受けることができる体制の構築が必要ではないか。
- ・経理の処理を適切に行い、会計原則を遵守するよう求めるべきではないか。
- ・国庫補助金の利用に関し、適正な使用のためのガイドライン等を遵守すべきではないか。

《公益法人》

- 公益法人において、監事の設置は必須である。監事の職務及び権限は、理事の職務の執行を監査することであり（監査の程度は、適法性監査のみであり、妥当性監査については及ばないと考えられているものの、重大な事案については妥当性監査にも及ぶとされている。）、理事が作成した計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書を監査する。公益法人の場合には、財産目録等も監査するので、監事は業務監査及び会計監査権限を有している。
- 公益認定法5条各号の認定基準の解釈・運用について、公益認定等ガイドラインが定められているところ、公益認定法5条2号の「経理的基礎及び技術的能力」の解釈について、同ガイドラインにおいては、①財政基盤の明確化、②経理処理及び財産管理の適正化及び③情報開示の適正性が必要とされている。そして、③情報開示の適正性については、㊦外部監査を受けているか、④そうでない場合には費用及び損失の額又は収益の額が1億円以上の法人については監事を公認会計士又は税理士が務めていること、⑤当該額が1億円未満の法人については、営利又は非営利の経理事務を、例えば、5年以上従事した者等が監事を務めていることが確認されれば、適切に情報開示が行われるものとして取り扱うとされている。
- 大規模公益法人においては、会計監査人の設置が義務付けられている。また、公益認定法においても、公益認定の基準の1つとして、「会計監査人を置いているものであること。ただし、毎事業年度における当該法人の収益の額、費用及び損失の額その他の政令で定める勘定の額がいずれも政令で定める基準に達しない場合は、この限りでない。」と規定されている（ただし書の政令の内容としては、損益計算書の収益の部に計上した額、費用及び損失の部に計上した額がいずれも1,000億円以上である。）。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

3. NFの具体的業務運営に関するフェアプレーガイドライン

(3) 具体的業務運営の監督

- a 監事により各事業年度の計算書類等の会計監査、具体的業務運営の妥当性に関する業務監査が行われ、監査報告書が作成されていること
- b 専門家、有識者による内部監査、監事の独立性等、監査の実効性を確保する措置が講じられていること

4. NFの会計処理に関するフェアプレーガイドライン

(1) 適正処理、公正な会計原則の実施

- a NFの財務、経理の処理を適正に行い、公正な会計原則に則っていること
- b 職業的専門家による会計監査が行われ、会計監査報告書が作成されていること
- c 国庫補助金等の利用に関し、適正使用ガイドラインを遵守すること

(2) 財務計画の実施

- a 財務計画及び手続き（長期、短期両方を含む）が実施されていること

論点9. 適切な情報開示を盛り込むべきではないか。

- ・財務情報等について、法令に基づく開示を行うとともに、法令に基づく開示以外の情報の開示を行うよう求めるべきではないか。
- ・役職員の選任又は選手選考に関する情報、その他コードの遵守状況に関する情報の開示を求めるべきではないか。

《一般法人法》

計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及びその附属明細書の作成が義務付けられている。（第123条）

《公益法人法》（抜粋）

第21条 財産目録、役員等名簿、報酬等の支給の基準を記載した書類及び内閣府令で定める書類（キャッシュフロー計算書等）の作成が必要である。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

4. NFの会計処理に関するフェアプレーガイドライン

(2) 財務計画の実施

b 財務に係る書類等の報告、承認手続が実施され、NFのウェブサイト等で公開されていること

《JOC加盟団体規程》（抜粋）

第4条 加盟団体は、毎事業年度開始後1箇月以内に当該事業年度の事業計画書及び収支予算書を提出しなければならない。

第5条 加盟団体は、毎事業年度終了後4箇月以内に次の書類を提出しなければならない。

(1)当該事業年度の事業報告及び計算書類（貸借対照表及び損益計算書をいう。以下同じ。）、(2)前号の計算書類を承認した理事会及び社員総会若しくは評議員会の議事録、(3)当該事業年度の監査報告及び会計監査報告、(4)役員名簿

第9条5項 代表選手選考の判断基準を客観化し、代表選手選考の透明性を高めること。

第10条 本会に加盟を希望する団体は、その代表者名により次の書類を添付した加盟申請書を本会会長に提出しなければならない。ただし、当該団体においてその性格上必要としないものについては省略することができる。

(1)加盟を希望する理由、(2)定款及び各種規程類、(3)組織・機構図、(4)役職員一覧、(5)前事業年度に係る事業報告及び計算書類並びに当該事業年度に係る事業計画書及び収支予算書、(6)競技者規程、登録競技者数及び都道府県支部数、(7)国際オリンピック委員会承認の国際競技連盟の有無及び当該団体との関係を証明するもの、(8)アジア競技連盟の有無及び当該団体との関係を証明するもの、(9)国際大会の開催及び参加実績、(10)法人にあつては定款及び登記事項証明書、(11)その他前各号に関連するもの

《レスリング第三者委員会報告書》

選手及びコーチの選考の理由が不明確、不透明であった旨を指摘し、「万人に納得感のある、明瞭な方法であることに大きな意味があるというべきであり、より透明性を確保すべく、この点の改善を図るべきである。」とし、具体的には、「代表選手やナショナルチームのコーチの選考過程を透明化するため、レスリング関係者でない第三者競技者を選考委員会に加え、そうした第三者による監視の下で選考過程を行えば「公平性及び公正性」が担保されると考える。こうした考え方に対しては、レスリングを知らない者が選考過程に関与しても監視の実効性が上がるはずないとの反論がありうる。しかしながら、取締役会における社外取締役によるモニタリング制度をみれば明らかなように、社外取締役は、そうした選考の中味をチェックするのではなく、あくまでプロセスの合理性をチェックすることによってモニタリングの実を上げていることに照らせば、かかる形での第三者の関与には何の問題もないというべきである。」として明確な基準の策定を求めている。

論点10. 役職員、選手・指導者等とスポーツ団体との間に生じ得る利益相反の適切な管理を盛り込むべきではないか。

- ・利益相反ポリシー作成し、利益相反検討委員会の設置を求めるべきではないか。

《一般法人法》

利益相反取引の規制は理事の関与方法により、直接取引（例えば、理事が法人から借入れをすること等）の規制及び間接取引の規制（例えば、法人が理事の債務を保証すること等）がある。利益相反取引が規制されるのは、理事が法人の利益の犠牲において自己又は第三者の利益を図ることを防止する趣旨によるものである。（第84条1項3号、92条1項）

《公益法人法》

特定の者に対してのみ特別の利益を供与することが禁止されている。（第5条3号）

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

2. NFの会議体運営に関するフェアプレーガイドライン

(3) 会議体の手続きの適正

c 理事とNFとの間の利益相反を規制する規程が定められており、当該規程に従い実践されていること

《UKコード》（抜粋）

4.6 議長は、役員間の利益相反に積極的に対処し、管理する。役員は、重大な利益相反が生じている事項について、その議論に参加してはならず、これに関して投票してはならない。

《国際馬術連盟「総合馬術規程」》

利益相反を「利益相反とはFEIを代表するか、あるいはFEIに代わってビジネスや取引を行うにあたり、客観性に影響を与える可能性があったり、あるいは与えているとみなされるような家族関係を含む人的関係、職業上の関係、あるいは金銭的關係」と定義し（514.1）、事務総長は、利益相反の可能性のある事例を独立組織の検討委員会に付託できるものとしている（514.3）。]

《体操第三者委員会報告書》

強化本部長とクラブ監督の重任について、「いわゆる利益相反的な立場にあるといえよう。このような利益的な状態は、選手及び指導者らに対し、強化本部長という権限の強い要職にある地位を自己に有利に利用しているとの疑念を持たせ、不信感の原因になっていた面がある」と指摘している。

一方、「オリンピックでの入賞を目指して選手の強化指導ができる指導者の選択肢に乏しい状況に鑑みれば、利益相反的地位にある指導者を強化本部長等の要職に就かせない訳にはいかない実情にあることも理解できる」とし、「基準が明確な場合を除き、強化本部での裁量で決まるような場合は利害関係のある選手の選考時に、席を外すとか、審議に加わらない仕組みを作ることが考えられる。しかし、これも現実的ではない場合も考えられ実効性を欠くおそれもあるので、やはり前記の選考理由と審議の経過を議事録に残しこれを常務理事会で前記手続き面と実質面において検証し決定することが必要であろう」としている。

論点11. 通報制度の構築を盛り込むべきではないか。

- ・ 弁護士、会計士、学識経験者等の外部有識者の参画を得て制度を運用するよう求めるべきではないか。
- ・ 通報窓口について関係者に周知するよう求めるべきではないか。
- ・ 通報窓口の担当者に、相談内容に関して守秘義務を課するよう求めるべきではないか。
- ・ 相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止するよう求めるべきではないか。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

6. NFの情報公開に関するフェアプレーガイドライン

(2) 広報戦略の策定その他

- b NF運営に関する苦情窓口を設置し、誠実に対応すること

《コンプライアンス強化ガイドライン》（抜粋）

(2) 司法機関（懲罰制度、紛争解決制度）の構築

③ 内部通報制度、相談制度の構築

- a コンプライアンス強化に関する内部通報制度、相談窓口制度が設けられていること
- b 内部通報窓口、相談窓口制度が関係者に周知されていること
- c 内部通報窓口、相談窓口制度の担当者に、相談内容に関して守秘義務が課されていること
- d 内部通報窓口、相談窓口に対する相談者に、相談を行ったことにより不利益な取扱いを行うことが禁止されていること

《レスリング第三者委員会報告書》

「協会では、現時点において、公益通報者保護規程を有しており、公益通報窓口が協会の事務局に置かれているが、同規程の適用は、協会の職員ほか協会の就業規則が適用される者等に限定されており、登録選手や登録役員（コーチ）には適用がされない。」として、利用者に限定があることを問題として指摘し、対策として、「公益通報者保護規程を改正し、かかる制限を撤廃して、登録選手及び登録役員（コーチ）がいずれも公益通報制度を利用できるようにすべきである。以上の措置と併行して、協会においては、倫理規程が登録選手及び登録役員（理事・コーチ等）に対し適用があることを同規程の適用者に対して周知徹底すべきである。」と提言している。

《カヌー報告書》

「スポーツファーマシストの「医薬品相談窓口」を設置します。市販のかぜ薬などの中にも禁止物質が含まれているものがあり、知らないでこれを使用してしまうケースがあることから、選手の「うっかりドーピング」を未然に防止するため、JADA公認スポーツファーマシストの資格を持つ薬剤師などに協力いただき、市販医薬品の使用について相談ができる窓口を開設します。」と述べている。

論点12. 懲罰制度の構築を盛り込むべきではないか。

- ・懲罰制度における禁止行為及び処分の内容、並びに処分に至るまでの手続を定め、周知するよう求めるべきではないか。
- ・懲罰制度の対象者及び処分内容を明示するよう求めるべきではないか。
- ・処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有するべきではないか。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

(1) 懲罰制度、紛争解決制度の構築

- a NFの懲罰制度、紛争解決制度（不服申立制度を含む）が規定され、規程に従って実施されていること
- b 懲罰機関や紛争解決機関が、独立・中立であり、専門性を有すること
- c 懲罰手続や紛争解決手続が、当事者に十分な手続保障がなされ、迅速性が担保されていること
- d 懲罰手続、紛争解決制度の規定整備、実施に当たって、法律の専門家からサポートを受けていること
- e NFにおける全ての懲罰や紛争について、第一審手続、不服申立手続のどちらかで、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう、自動応諾条項等を定めていること
- f NFの懲罰制度や紛争解決制度に関する規程がNFのウェブサイト等で公開されていること

《コンプライアンス強化ガイドライン》（抜粋）

(2) 司法機関（懲罰制度、紛争解決制度）の構築

① 懲罰制度の構築

- a 懲罰制度における禁止行為及び処分の内容、並びに処分に至るまでの手続が定まっており、周知されていること
- b 懲罰制度の対象者及び処分内容が明示されていること
- c 内部通報制度、相談窓口制度への通報のほか、事実調査の開始の要件が明確に定まっていること
- d 事実認定を行う者が、中立かつ専門性を有するものであること
- e 懲罰制度の対象者と同じの範囲の者について、報告・通報義務と調査に対する協力義務を課していること
- f 事実認定に当たっては、証拠をもって行われていること
- g 処分審査を行う者が、中立かつ専門性を有するものであること
- h 処分審査にあたって、処分対象となる禁止行為にかかる事実を示したうえで、処分対象者に対する聴聞（意見聴取）の機会が設けられていること
- i 処分基準が定められ、その内容に従って懲罰が実施されていること
- j 処分結果は、処分対象者に対し、①処分の内容、②処分対象となる禁止行為にかかる事実、③処分の理由及び証拠、④処分の手続の経過が記載された書面により告知されていること
- k 処分の公表基準が定まっており、これに従った処分結果の公表がなされていること
- l 重大な禁止行為を行った者に対し、処分審査を経る前に、暫定的な資格停止の手続が設けられていること

《ボクシング第三者委員会報告書》

執行部と独立した懲戒制度設計の確立を提言し、これにより、「従来と異なり、執行部と独立した懲戒委員（現在の日本連盟の有する規程によれば倫理委員会がこれに相当する）が判断できる。この場合、外部委員の導入を検討すべきである。」と述べる。

論点13. 紛争解決制度の構築を盛り込むべきではないか。

- ・ 団体における全ての懲罰や紛争について、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう自動応諾条項を定めること、又はスポーツ団体内において不服申立が可能な制度を設けることを求めるべきではないか。
- ・ 処分等に対する不服申し立てが可能であることを、処分等の対象者に通知するよう求めるべきではないか。

《コンプライアンス強化ガイドライン》（抜粋）

(2) 司法機関（懲罰制度、紛争解決制度）の構築

② 紛争解決制度の構築

- a スポーツ団体における全ての懲罰や紛争について、日本スポーツ仲裁機構を利用できるよう自動応諾条項などを定めていること、又はスポーツ団体内において不服申立が可能な制度が設けられていること
- b 不服申し立てが可能であることが、処分対象者に通知されていること

《JOC加盟団体規程》（抜粋）

第9条

- (6) 独立行政法人日本スポーツ振興センターに設置された第三者相談・調査委員会等の調査に協力するとともに、その助言、勧告等に従い、迅速に対処すること。
- (7) スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正に解決すること。
- (8) 公益財団法人日本スポーツ仲裁機構(以下「スポーツ仲裁機構」という。)の定める規則に基づく仲裁申立に対して、これに依る旨の決定をし、これを公表すること。

《JSPO加盟団体規程》（抜粋）

第12条

2. 加盟・準加盟団体は、暴力、セクシュアル・ハラスメント、パワー・ハラスメント、差別等の不適切な行為の根絶に努めなければならない。
4. 加盟・準加盟団体は、スポーツに関する紛争について、公平で透明性のある手続によって解決するものとし、解決に向けて適切に対応しなければならない。

《JOC柔道報告書》

「日本スポーツ仲裁機構への加盟（仲裁条項の採択）を行うこと。」を提言している。

論点14. 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきではないか。

- ・危機管理マニュアルを策定し、これに基づき対応するよう求めるべきではないか。
- ・不祥事が発生した場合に、弁護士、会計士、学識経験者等の有識者の参画も得て、事実調査、原因究明及び再発防止策の提言について検討できる体制を構築するよう求めるべきではないか。

《フェアプレーガイドライン》（抜粋）

8. NFの危機管理に関するフェアプレーガイドライン

- (1) 危機管理体制の構築
 - a NFにおける危機管理体制が構築され、危機管理マニュアルを策定し、具体的に実施されていること
- (2) 不祥事発生時の対応
 - a 不祥事が発生した場合の、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策について、外部の有識者を含めた対応が可能になっていること
 - b 不祥事対応について、適切な時期に情報公開を行っていること
 - c 不祥事発生後一定期間を経た後での、再発防止策の達成状況を検討し、対外的に情報公開を行っていること

《コンプライアンス強化ガイドライン》（抜粋）

- (2) 司法機関（懲罰制度、紛争解決制度）の構築
- (3) 危機管理体制・不祥事対応体制の構築
 - a スポーツ団体において必要な危機管理体制が構築され、危機管理マニュアルを策定し、具体的に実施され、随時見直しが図られていること
 - b スポーツ団体の危機管理マニュアルや「スポーツ界におけるコンプライアンス強化ガイドライン不祥事対応事例集」を役員及び担当職員が理解していること

《柔道第三者委員会報告書》

「組織が、本来の活動でどんなに成果を上げたとしても、組織内で不祥事などの危機が発覚したときの対応に失敗すれば、組織本来の目的は阻害され、むしろ損失になってしまう恐れがある。それを防ぐためにも、組織としての社会的責任を果たすためにも、リスクマネジメント体制の構築及び整備が望まれる。」として、リスクマネジメント体制の整備を提言している。

論点15. 地方組織や傘下の団体に対する指導助言、支援又は連携強化について盛り込むべきではないか。

- ・ 競技を統括する団体として、地方組織、傘下の団体等に対して、組織の適正な運営のための指導助言、指導者等の育成に係る支援や、コンプライアンス強化に関する普及啓発等を行うよう求めるべきではないか。

論点16. 上記論点1～15のほか、盛り込むべき論点はないか。