

# スポーツ団体ガバナンスコード（素案）

## <中央競技団体向け>

### 第 1 章 中央競技団体における適正なガバナンスの確保について

#### 1. なぜ中央競技団体におけるガバナンスの確保が求められるのか

- スポーツは、個人の心身の健全な発達、健康・体力の保持等を目的とする活動であり、国際的な競技力の競争を通じて国民に誇り、夢と感動を与え、さらには、地域・経済の活性化、共生社会や健康長寿社会の実現、国際理解の促進など幅広く社会に貢献する営みである。
- このようなスポーツの価値を実現していくためには、その前提として、スポーツの普及・振興等の重要な担い手であるスポーツ団体が適切に運営されていることが求められる。
- スポーツ基本法（平成 23 年法律第 78 号）は、国民生活における多面にわたるスポーツの果たす役割の重要性に鑑み、スポーツ団体の努力として「スポーツを行う者の権利利益の保護、心身の健康の保持増進及び安全の確保に配慮しつつ、スポーツの推進に主体的に取り組む」（第 5 条第 1 項）、「事業を適正に行うため、その運営の透明性の確保を図るとともに、その事業活動に関し自らが遵守すべき基準を作成する」（第 5 条第 2 項）、「スポーツに関する紛争について、迅速かつ適正な解決に努める」（第 5 条第 3 項）旨が規定されている。これは、スポーツ団体の事業運営の適正性の確保に対する社会的要請が高まってきていることを受けて、スポーツ団体自らの主体的な努力により適正なガバナンスの確保が図られることを期待した規定であると解される。
- スポーツ団体のうち、中央競技団体（以下「NF」という。）については、個々の団体によって違いはあるものの、概括すると、
  - (1) トップレベルの選手や指導者以外にも、対象スポーツに「する」「みる」「ささえる」といった様々な形で関わる全国の愛好者、都道府県協会や都道府県連盟といった地方組織、スポンサー、メディア、地域社会など多くのステークホルダー（利害関係者）が存在する、
  - (2) 唯一の国内統括組織として、対象スポーツの普及・振興、代表選手の選考、選

手強化予算の配分、各種大会の主催、審判員等の資格制度や競技者・団体登録制度の運用等の業務を独占的に行っている、  
という2つの大きな特徴がある。また、これらの特徴に鑑み、各種の公的支援の対象となっている。

- これらのことから、NF は、その業務運営が大きな社会的影響力を有するとともに、国民・社会に対しても適切な説明責任を果たしていくことが求められる公共性の高い団体として、特に高いレベルのガバナンスの確保が求められているといえる。
- しかしながら、近年、様々な競技の NF において、ガバナンスの機能不全等により、スポーツの価値を毀損するような様々な不祥事案が発生し、スポーツ基本法の理念の実現に向かっているとはいいい難い状況にある。
- NF を含めたスポーツ団体における様々な不祥事の要因は個々の事案によって異なるが、共通する一つの背景としては、多くのスポーツ団体は、人的・財政的基盤が脆弱である中、スポーツを愛好する人々の自発的な努力によって支えられてきたことが挙げられる。NF においても役員等が無報酬である例は多く、また、現場においても、多くの指導者が無償又は低い報酬で、選手も含めて自己負担で遠征や合宿に参加している例も珍しくない。
- スポーツを愛好する人々の善意やボランティア精神に支えられた組織運営は、自主性・自律性を育み、我が国のスポーツの多様な発展に貢献してきたが、一方で、組織運営に係る責任の所在を曖昧にし、コンプライアンス意識が徹底されず、組織運営上の問題が見過ごされがちになるなど、ガバナンスの確保がおざなりになってきた面があると考えられる。また、スポーツ団体が、そのスポーツに関わる、いわば「身内」のみによって運営されることにより、法令遵守よりも組織内の慣習や人間関係への配慮が優先され、時として、「身内」には通用しても社会一般からは到底理解を得られないような組織運営に陥るケースも見られる。
- スポーツ庁においては、このようなスポーツ界の現状に鑑み、2018年12月に策定した「スポーツ・インテグリティの確保に向けたアクションプラン」（以下「アクションプラン」という。）において、スポーツ基本法第5条第2項に規定する、スポーツ団体における自ら遵守すべき基準の作成等に資するよう、適切な組織運営を行う上での原則・規範として、スポーツ団体ガバナンスコード（以下「コー

ド] という。) を策定することとしたものである。

- なお、NF の組織運営上の問題の背景に人的・財政的基盤が脆弱であることがある以上、当然ながら、NF の経営基盤の強化も重要な課題であり、アクションプランにおいても、NF の経営基盤の強化のための施策を掲げているところである。NF においては、ガバナンスの確保のためにも、経営基盤の強化に戦略的に取り組む必要があると考えられる。

## 2. NF のガバナンス確保に向けた新たな仕組みについて

- アクションプランにおいて、スポーツ団体の適正なガバナンス確保のための仕組みとして、スポーツ庁、独立行政法人日本スポーツ振興センター（JSC）、公益財団法人日本スポーツ協会（JSP）、公益財団法人日本オリンピック委員会（JOC）及び公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（JPSA）が緊密な連携の下で、NF のガバナンス確保に取り組む体制を構築するため、スポーツ庁長官が主宰し、各団体等の長を構成員とする「スポーツ政策推進に関する円卓会議」（以下「円卓会議」という。）を設置することとした。
- 2018 年 12 月 26 日に開催した第 1 回円卓会議においては、NF のガバナンスの確保に向けた各構成員の取組事項について、相互に承認するとともに、誠実に履行することを合意した。この中で、JSP、JOC 及び JPSA（以下「統括団体」と総称する。）は、以下の 4 つの事項に取り組むこととしている。
  - (1) NF に対して、コードへの適合性審査を 4 年ごとに実施し、その結果を公表する。3 団体に共通する加盟団体に対しては、共同で審査を実施する。審査基準については、加盟団体の実情を踏まえ、一定の柔軟性を有するものとする。
  - (2) NF において、ガバナンスの機能不全等による不祥事案件が発生した場合、スポーツ統括団体として必要な指導助言、改善に向けた支援、処分等を適切に実施する。3 団体に共通する加盟団体の案件については、可能な限り共同で対応する。
  - (3) NF に対して、コードの適合状況について自己説明及び公表を年 1 回実施することなど、必要な取組を促す。
  - (4) 上記の各事項を適切に実施するために、加盟要件にコードへの適合性を追加す

るとともに、必要に応じて加盟団体規程を改定する。

- このように、各 NF がコードに適合しているかどうかは、統括団体が審査することとなり、その結果については、円卓会議においても報告されることとなる。また、スポーツ庁は、円卓会議において、統括団体による適合性審査の実施状況や不祥事案が発生した際の対応等について確認し、必要に応じて改善を求めるとともに、その結果を公表することとしている。

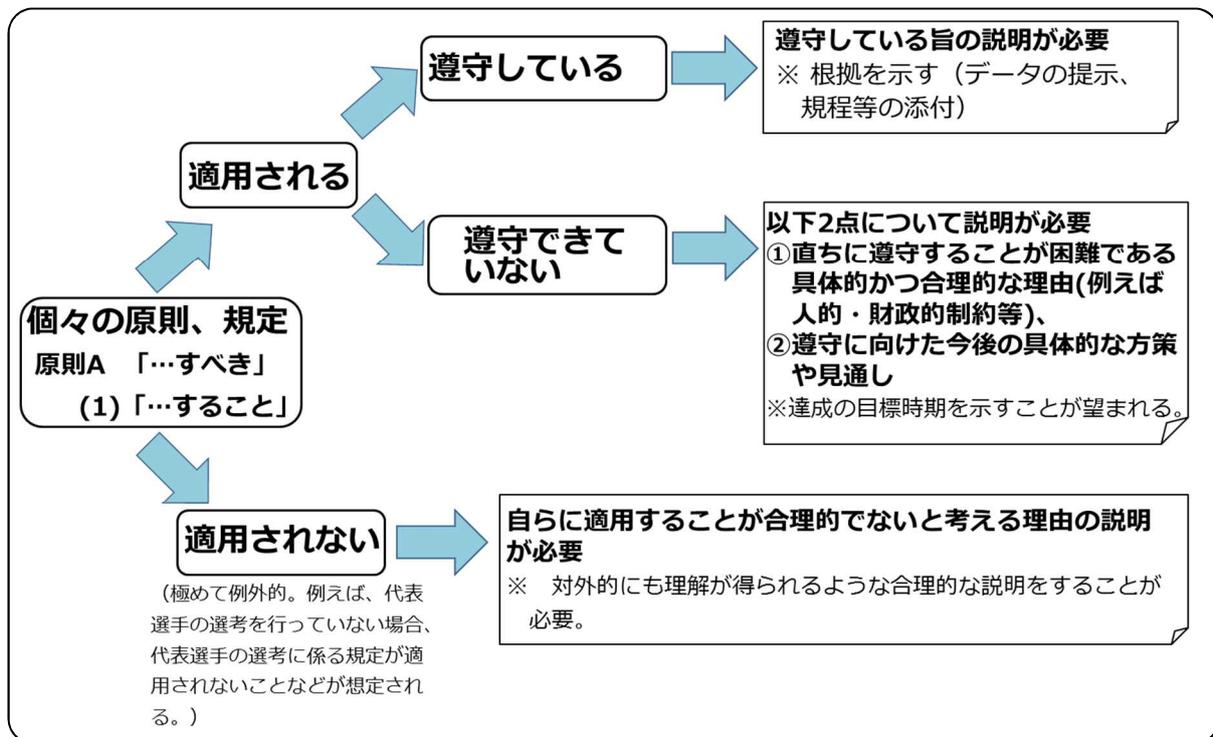
### 3. コードの役割と自己説明の在り方について

- NF は、先述のとおり、対象スポーツに関する唯一の国内統括組織として、多くのステークホルダーに対して様々な権限を行使し得るなど、大きな社会的影響力を有するとともに、各種の公的支援を受けており、国民・社会に対して適切な説明責任を果たしていくことが求められる公共性の高い団体である。
- コードは、このような公共性の高い団体である NF がガバナンスを確保し、適切な組織運営を行う上での原則・規範を定めたものであり、各 NF においては、コードの遵守状況（直ちに遵守することが困難である場合を含む。）について、具体的かつ合理的な自己説明を行い、これを公表することが求められる。
- NF の法人形態や業務内容、組織運営の在り方は、団体によって異なることから、コードの全ての規定が必ずしも全ての NF に適用されるとは限らない。そこで、NF においては、自らに適用することが合理的でないとする規定については、その旨を説明することが必要となる。
- その際、単に自らの団体の慣習等に合わない、現在の役員等の賛同を得ることが難しいといった主観的な主張のみに依拠した説明は合理的とは認められず、業務の内容等に鑑みて、当該規定が自らの団体に当てはまらないことについて、対外的にも理解が得られるような合理的な説明をすることが求められる。
- また、人的・財政的な制約等から、直ちに遵守することが困難である規定がある場合は、その具体的かつ合理的な理由のみならず、遵守に向けた今後の具体的な方策や見通しについて説明することが求められる。その際、達成の目標時期を示すことが望まれる。

- NFについては、統括団体が適合性審査を行うこととなるが、コードへの適合性という観点から、具体的にどのような自己説明が許容され得るかについては、今後、統括団体が策定する審査基準に基づき、適合性審査において個別具体的に判断されることとなる。

なお、統括団体は、先述のとおり、審査基準について、加盟団体の実情を踏まえ、一定の柔軟性を有するものとするとしているところである。

**【参考チャート：自己説明の在り方について】**



## 第2章 スポーツ団体ガバナンスコードの規定及び解説

**原則1 組織運営等に関する基本計画を策定し公表すべきである。**

- (1) 組織運営に関する中長期基本計画を策定し公表すること
- (2) 組織運営の強化に関する人材の採用及び育成に関する計画を策定し公表すること
- (3) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること

### 【求められる理由】

- NFが多岐にわたる業務を効果的に推進し、安定的かつ持続的な組織運営を実現するためには、組織としてのミッションやビジョン、それを実現するための戦略や計画を定めた中長期的基本計画を策定することが不可欠である。
- また、NFの脆弱な人的・財政的基盤が組織運営上の問題発生の要因となり得ることを踏まえれば、組織運営の基盤強化に資する人材の採用及び育成に関する計画並びに財務の健全性を確保するための計画も合わせて策定することが求められる。
- NFは、多数のステークホルダーが存在し、大きな社会的影響力を有することに鑑み、その説明責任を果たす一環として、これらの計画を公表することが求められる。

### 【補足説明】

#### (1) について

- ・ 中長期基本計画の構成要素としては、例えば、以下のようなものが考えられる。
  - ① 組織として目指すところ（ミッション、ビジョン、戦略等）
  - ② 現状分析
  - ③ 達成目標（具体的な最終到達地点、例えば10年後、20年後など）
  - ④ 戦略課題（現状と達成目標までのギャップを埋める上での課題）
  - ⑤ 課題解決のための戦略及び実行計画
  - ⑥ 実施・検証・見直しのプロセス（PDCAサイクル）
- ・ 中長期基本計画は、NFの各業務分野が対象となるが、例えば、競技力向上、普及、マーケティング、ガバナンスなど、重要な業務分野ごとに、より詳細な計画を策

定することも考えられる。その場合であっても、それぞれの計画が縦割りで部分最適化に陥ることがないように、全体の中長期計画の下で各計画間の整合性が図られるよう留意することが必要である。

## (2) について

- ・ 人材の採用及び育成に関する計画においては、本コードの遵守も含めて、ガバナンス又はコンプライアンスに係る知見を有する人材の採用や、原則 5 にある役職員向けコンプライアンス教育に係る計画等も盛り込むことが望まれる。
- ・ 特に小規模な NF においては、特定の業務を同一人物が長年にわたり担当し、世代交代が進んでいないことも多いが、各業務分野の人員配置を俯瞰しつつ、安定的かつ持続的な組織運営が可能となるよう、人材の採用及び育成を進めていくことが望まれる。また、財政上の制約等から事務職員の十分な確保が困難である場合には、例えば経理等に関する専門知識を有する事務職員について、他の NF と共同して採用するといった取組を進めることが望まれる。
- ・ なお、人的基盤を強化する上では、NF の各業務分野について、専門的な知識や経験を有する外部人材を採用することが有効であるが、資金面の制約により採用が困難と考えている団体もあると見られる。そのような場合には、例えば、副業・兼業で様々な能力を有する外部人材の採用を行っている NF の事例を参考にすることが考えられる。

## (3) について

- ・ 財務の健全性確保のための計画においては、例えば、過去の実績を分析し、中長期的な視点から明確かつ測定可能な目標を記載した計画を策定することが望まれる。
- ・ また、これに基づき会計年度ごとの詳細な計画を策定し実行するとともに、計画と実績値の比較を行い、その差異について分析し、理事会等で報告するといった取組も望まれる。

## (1) ～(3)共通事項について

- ・ 様々な計画立案に向けた検討においては、役職員や構成員から幅広く意見を募るなど、組織全体として取り組むことが重要である。その際、特に、理事等の経営層のコミットメントは、計画の内容を充実させるというだけでなく、策定後、その計画が組織運営の基軸であることが役職員の共通認識となるという意味において重要である。
- ・ また、NF の役職員、構成員以外の多様なステークホルダーの意見を反映させるとともに、特に普及やマーケティング等については、NF として、その時点ではステークホルダーとして認識していない層の人々も含めて、多様な視点を取り入れて検討することが望まれる。
- ・ 各計画に基づく方策の実施状況、目標の達成状況等については、定期的に把握・分析し、目標等の修正、方策の改善、次期計画の策定等に活かすなど、計画を軸とした PDCA サイクルの確立に取り組むことが望まれる。

### [参考情報]

#### 《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。

**原則 2 適切な組織運営を確保するための役員等の体制を整備すべきである。**

**(1) 組織の役員等の構成における多様性の確保を図ること**

- ① 外部理事の目標割合（●%以上）及び女性理事の目標割合（●%以上）を設定するとともに、その達成に向けた具体的な方策を講じること
- ② 評議員会を置く NF においては、外部評議員、女性評議員の目標割合を設定するとともに、その達成に向けた具体的方策を講じること
- ③ アスリート委員会を設置し、その意見を組織運営に反映させるための具体的な方策を講じること

**(2) 役員等の新陳代謝を図る仕組みを設けること**

- ① 理事の就任時の年齢に制限を設けること
- ② 理事の在任期間が●年を超えないよう再任回数の上限を設けること

**(3) 役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置すること**

**【求められる理由】**

**(1) 多様性の確保について**

- 理事等による権限の行使及び監督が適切に行われるためには、様々な知識・経験を有する多様な人材により構成されることが重要である。
- NF においては、第 1 章で述べたとおり、選手、指導者以外にも多くのステークホルダーが存在し、その意思決定や業務執行は大きな社会的影響力を持つ。このため、NF がその社会的責任を果たすためには、意思決定や業務執行において、これらのステークホルダーの多様な意見を反映させることが求められる。
- また、外部理事の任用により、選手又は指導者としての高い実績が認められている者（以下「競技実績者」という。）とは異なる観点からの多様な意見が出ることにより、理事会等における議論が活性化し、理事に対するチェック機能の向上につながることを期待される。しかしながら、NF の現状を見ると、理事のうち、外部理事の割合は●%にとどまっており、多様な視点を取り入れた組織運営がなされているとはいえない。
- いうまでもなく、競技実績者が有する競技に関する豊富な知識と経験は、競技力の向上や国際大会への選手派遣等、競技に関わる専門的な業務を担う上で不可欠である。

- 一方で、NF の運営において、競技実績が過度に重視され、特定の競技実績者に権限が集中すると、競技に特有の常識や慣行にとらわれがちになり、客観的に見るとバランスを欠く意思決定や業務執行がなされるという弊害が生じるおそれがある。実際に、近年の NF における不祥事案でも、競技実績者への過度な偏重が不適切な組織運営を招いた要因として挙げられていることが少なくない。
- そこで、NF においては、外部理事の積極的な任用のため、その目標割合を具体的に設定するとともに、達成に向けた具体的方策を講じることが求められる。また、特に重要なステークホルダーである選手については、「アスリートファースト（プレイヤーズファースト）」の理念を実現する観点から、アスリート委員会の設置・運営を通じて意見をくみ上げ、組織運営に反映させることが重要である。
- 女性理事については、「第 3 次男女共同参画基本計画」（2010 年 12 月閣議決定）において、「社会のあらゆる分野において、2020 年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも 30%程度」とする目標が定められている。また、我が国が 2017 年に署名した「 Brighton・Plus・ヘルシンキ 2014 宣言」においては、NF における意思決定の地位における女性の割合を、2020 年までに 40%に引き上げられるべきだとしているが、一方、我が国の NF における女性理事の割合は ●%と未だ低い水準にある。
- 女性競技者の増加等を通じた競技の更なる普及発展や、スポーツを通じた女性の社会参画・活躍を促進する観点から、女性理事の目標割合の設定及びその達成に向けた具体的な方策を講じることにより、女性の視点や考え方をより積極的に取り入れていくことが求められる。

## **（2）新陳代謝を図る仕組みについて**

- 理事等が長期間にわたって在任することは、人的構成の固定化を招き、特定の理事等の発言力が過度に高まったり、理事会等での議論が停滞したりするなどの弊害が生じるおそれがある。実際、NF において、長期間在任する特定の理事が過度な支配力を持ち、その強権的・独占的な運営によって様々な不祥事を引き起こし

た事案も発生しているところである。

- 理事の再任回数に一定の制限を設けることなどにより、理事等が固定化せず、定期的に新陳代謝を図るための仕組みを設けることが求められる。

### **(3) 役員候補者選考委員会の設置について**

- 外部理事、女性理事に限らず、競技実績者も含めた理事の任用に当たっては、いわゆる派閥・学閥や年功序列、順送り人事等の旧態依然の組織的慣行にとらわれることなく、理事としての資質・能力を適切に確認するとともに、競技・種目や年齢構成等の観点からも多様な意見を反映できる理事構成とすることが重要である。
- このような観点から、役員候補者の選考を適切に行うため、役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置することが求められる。

### **【補足説明】**

#### **(1) について**

- ・ ①の外部理事とは、最初の就任時点で、以下ア)～ウ)のいずれにも該当しない者のことを指す。
  - ア) 当該団体と下記の緊密な関係がある者
    - ・ 現在又は過去4年間の間にNFの役職員又は評議員であった
    - ・ NFと加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
    - ・ NFの役員又は幹部職員の親族(4親等以内)である
  - イ) 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
  - ウ) 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
- ・ 外部理事及び女性理事の目標割合とは、理事の総数に対する割合のことであり、外部理事及び女性理事が業務執行権や代表権を有しているか否かは問わない。
- ・ 具体的な方策とは、例えば、理事選任に関する規定等において外部理事及び女性理事の選任に関する定めを置くとともに、直ちに目標割合を達成することが難し

い場合であっても、定時社員総会又は定時評議員会における理事の改選において外部理事及び女性理事を1名ずつ選任するなど、段階的な任用を計画的に行うことや、そのための公募を実施することなどが考えられる。

- どのような者を外部理事として任用するかは、各 NF において、現状や課題等を踏まえて適切に判断することが必要となる。例えば、ガバナンスやコンプライアンスの向上の観点からは専門的な知見を有する弁護士、会計士や学識経験者、経営基盤強化の観点からは他競技の NF 経営で成果を上げた者や企業経営経験者、IF 等との国際交渉能力の向上を図る観点からは豊富な国際経験を有する人材をそれぞれ任用するなどの対応が考えられる。
- なお、外部理事、女性理事に限らず、競技実績者も含めた理事の任用に当たっては、いわゆる派閥・学閥や年功序列、順送り人事等の旧態依然の組織的慣行にとられることなく、理事としての資質・能力を適切に確認するとともに、競技・種目や年齢構成等の観点からも多様な意見を反映できる理事構成とすることが望まれる。
- ②の外部評議員、女性評議員の目標割合については、評議員会の役割や総数等を踏まえ、各 NF において適切に設定することが求められる。
- 外部評議員の定義については、①の外部理事と同様である。具体的な方策についても、外部理事と同様に、段階的な任用を計画的に行うことなどが考えられる。
- ③のアスリート委員会とは、現役選手又は選手経験者で構成され、競技環境の整備等を始めとした NF の業務について選手の意見をくみ上げ、組織運営に反映させるための会議体をいう。
- アスリート委員会の構成については、性別や競技・種目等のバランスに留意することが求められる。
- アスリート委員会における議論を組織運営に反映させるための方策については、例えば、アスリート委員会から理事会等に対する答申、報告等を行う仕組みを設けることや、アスリート委員会の委員長を理事として選任することなどが考えられる。

## (2) について

- ・ ①の就任時の年齢の制限については、特定の役職について規定を設けることや、役職に応じて異なる規定を設けることが考えられる。
- ・ ②の再任回数の制限については、最長期間に達した者が再び選任されるまでに必要な経過期間（例えば4年間）を合わせて定めることが考えられる。
- ・ また、評議員会を置く NF については、その構成が長期間にわたって固定化しないよう、より客観的な視点から NF 運営を監督できる者を定期的を選任するなどの取組を行うことが望まれる。
- ・ なお、上記の取組と合わせて、例えば、理事等の候補となり得る人材を各種委員会等に配置し、NF 運営に必要となる知見を高める機会を設けることなどにより、将来の NF 運営の担い手となり得る人材を計画的に育成していくことが期待される。また、理事等として多年にわたって貢献した者が有する豊富な知見を NF 運営に活かすため、顧問や参与といった名誉役員に関する規定を整備することも考えられる。

## (3) について

- ・ 役員候補者選考委員会の構成員は、有識者のほか、評議員や監事等を充てることが考えられる。
- ・ 有識者については、複数名配置することが望ましい。その際、外部理事又は外部評議員を充てることも考えられる。
- ・ なお、公平性及び公正性の確保の観点から、当該役員候補者選考委員会において、役員候補者の選考対象として想定される者については、構成員としないか、又は当該委員は自らを役員候補者として決定する議決には参加しないこととするなどの配慮をすることが望まれる。

## [参考情報：多様性]

《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。

## [参考情報：新陳代謝]

《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ができる (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。

#### [参考情報：役員選出]

《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指名は、公開の、広告による募集手続き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。

**原則 3 組織運営等に必要な規程を整備すべきである。**

- (1) 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に必要な規程を整備すること**
- (2) その他組織運営に必要な規程を整備すること**
- (3) 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保護に関する規程を整備すること**
- (4) 審判員の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備すること**

**【求められる理由】**

- NF に限らず、全ての法人及び個人が法令を遵守することは当然である。NF の法人形態や事業内容によって適用される法令は異なるが、いかなる法令でも遵守できる体制を構築することが必要である。
- また、NF は、組織を運営するために必要な規程を定めることも求められる。組織の意思決定は、個人の独断で行われるべきではなく、理事会を始め、様々な会議体によってなされることが必要である。意思決定に必要な規程を設けることにより、意思決定の公正性や透明性を確保することができる。

**【補足説明】**

**(1) 及び (2) について**

- ・ NF は、組織運営に必要な一般的な規程に加え、NF 特有の事業運営に必要な規程が必要となる。
- ・ まず、法人の運営に関して必要となる一般的な規程としては、例えば、社員（会員）等の入退会に関する規程、会費等に関する規程、社員総会等の運営に関する規程、理事会の運営に関する規程、監事に関する規程、各種委員会の運営等に関する規程、業務分掌規程、職務権限規程、経理規程、事務局運営規程、コンプライアンス規程等が挙げられる。
- ・ 法人の業務に関する規程としては、例えば、文書取扱規程、情報公開に関する規程、個人情報保護に関する規程、公益通報者の保護に関する規程、稟議規程、リスク管理規程、反社会的勢力対応規程、不祥事対応規程、苦情処理規程等が挙げられる。

- ・ 法人の役職員の報酬等に関する規程としては、例えば、役員等の報酬に関する規程、役員等の退職手当に関する規程、職員の給与に関する規程を含む就業規則、職員の退職手当に関する規程等が挙げられる。
- ・ 法人の財産に関する規程としては、財産管理に関する規程、寄付の受入れに関する規程、基金の取扱いに関する規程等が挙げられる。
- ・ そのほか、NFにおいて、国際大会に派遣する代表選手選考を行っている場合、後述の「(3) について」にあるとおり、代表選手選考に関する規程が必要であり、通報制度を設ける場合や、選手・チームの登録制度の下で処分を行う場合には、原則 9 及び原則 10 で定めるとおり、通報制度及び懲罰に関する規程が必要である。
- ・ なお、現実的には、NF に適用される全ての法令について、役職員が完全な知識を有することは困難であると考えられるが、潜在的な問題を把握し、調査の必要性の有無等を判断できる程度の法的知識は求められる。また、相談内容に応じて適切な弁護士への相談ルートを確保するなど、専門家に日常的に相談、問い合わせをできる体制を確保することが求められる。

### (3) について

- ・ 公平かつ合理的な選手選考をするためには、まず、選手選考に関する規程（選考基準及び選考過程）の作成者の選定を公平かつ合理的な過程で実施することが必要である。
- ・ 選考基準はできる限り、明確かつ具体的にすることが望まれる。例えば、個人種目について、ある大会での上位者から代表選手を選考するということは明確かつ具体的な基準といえるが、当該大会以外の実績を考慮する必要があるかどうか、また団体種目について、チームの戦略や全体構成と選手の特性とのマッチングを考慮する必要があるなど、様々な事情も多面的に検討した上で、選考に関する規程を作成することが求められる。
- ・ 選考過程についてもできる限り明確かつ具体的にすることが求められる。先述のとおり、選考基準が明確かつ具体的である必要があるものの、競技特性によっては、あらかじめ選考基準を明確化・具体化するには自ずと限界があることから、選考過程も明確にすることが必要となる。

- ・ また、選考から漏れた選手や指導者からの要望等に応じて、事後に選考理由を開示することが望まれる。

#### (4) について

- ・ 審判の選考に関して、選考基準（資格制度等を設けることも考えられる。）及び選考過程を、できる限り明確かつ具体的にすることが望まれる。

#### [参考情報]

《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。

#### **原則 4 コンプライアンス委員会を設置すべきである。**

##### **(1) コンプライアンス委員会を常設し運営すること**

##### **(2) コンプライアンス委員会の構成員に弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を配置すること**

#### **【求められる理由】**

- コンプライアンスの実践は、単なる法令遵守にとどまらず、組織や業界において定められる様々な規範、さらには社会規範の遵守を含むものであり、NFが多様なステークホルダーや国民・社会からの信頼を得て、安定的かつ持続的に組織運営を行う上での前提条件又は組織統治の基盤になるものである。
- コンプライアンス委員会の設置に当たっては、コンプライアンス強化に係る業務には様々な法令、規則等に関する専門的な知見が不可欠であることを踏まえ、弁護士、公認会計士等の有識者が構成員に含まれていることが求められる。

#### **【補足説明】**

##### **(1) について**

- ・ コンプライアンス委員会がその機能を十分に発揮できるよう、その役割や権限事項を明確に定めていくことが求められる。基本的な権限事項としては、コンプライアンス強化に係る方針や計画の策定及びその推進、実施状況の点検、リスクの把握等が考えられる。そのほか、原則 5 に定めるコンプライアンス教育の企画・実施や、コンプライアンス違反事案に係る調査、裁定委員会等への処分申請等をコンプライアンス委員会の権限事項としている例を参考にすることも考えられる。
- ・ コンプライアンス強化の重要性に鑑みれば、コンプライアンス強化のみを担う委員会として独立して設けることが望まれるが、人的・財政的な制約等から独立した委員会の設置が難しい場合、権限事項を明確に定めた上で、他の役割も合わせて担う委員会として運用することも考えられる。
- ・ コンプライアンス委員会は定期的開催されることが望まれる。また、その運営内容について、理事会に報告され、その監督を受けるとともに、コンプライアンス委員会からも、理事会等の意思決定機関に対して定期的に助言や提言を行うことができる仕組みを設けることが望まれる。
- ・ コンプライアンスの現況や潜在的リスクの把握等を効果的に行うためには、JSC

が実施するモニタリングを活用することが考えられる。当該モニタリングを直接活用することが難しい場合であっても、NF 事務局や競技現場におけるコンプライアンス違反を発生させるリスクを把握し可視化するために JSC が開発している「スポーツ・コンプライアンス評価指標」を活用することが有効と考えられる。

## (2) について

- ・ コンプライアンス委員会の構成員には、法令等に関する専門的な知見のみならず、スポーツ団体の実情やスポーツの持つ社会的意義を十分に理解した有識者を選出することが望まれる。なお、複数の専門家を確保することが難しい場合であっても、法令遵守の徹底はコンプライアンス強化の中核であることから、少なくとも1名は弁護士を選出することが必要と考えられる。
- ・ NF が組織としてコンプライアンスの強化を図るためには、原則 2(1)①に規定する外部理事のうち、専門的な知見を有する者（弁護士、会計士、学識経験者等）を業務担当理事として、コンプライアンス委員会の構成員に加えることが考えられる。
- ・ なお、適切な有識者を構成員として確保した上で、NF 内部の状況に精通した者や対象スポーツの実態に詳しい競技実績者を構成員として加えることも考えられる。

### [参考情報]

《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。

**原則 5 コンプライアンス強化のための教育を実施すべきである。**

- (1) NF 役職員向けのコンプライアンス教育を実施すること**
- (2) 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育を実施すること**
- (3) 審判員向けのコンプライアンス教育を実施すること**

**【求められる理由】**

- コンプライアンスの実践は組織統治の基盤となるものであるが、違反事案を未然に防ぐためには、NF に関わる全ての者がコンプライアンスに係る知識を身に付けるとともに、コンプライアンス意識を徹底することが不可欠である。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ NF 役職員向けのコンプライアンス教育においては、例えば、以下のような内容を取り扱うことが考えられる。
  - ① 一般法人法や公益認定法等、NF に適用される関係法令及びコードについて
  - ② NF がその組織運営のために整備している各種規程（原則 3 参照）や統括団体が定める加盟要件等に係る規程について
  - ③ 不適切な経理処理を始めとする不正行為の防止について
  - ④ 代表選手選考の適切な実施について
  - ⑤ 大会運営等における選手等の安全確保の徹底について
- ・ その際、①については、特に、理事、監事、評議員等、組織の意思決定に関わる役員等が、NF のガバナンス確保及びコンプライアンス強化における重要な職責を全うできるよう、それぞれの法令上の権限及び責任（理事会・評議員会・幹事の権限、善管注意義務、問題発生時に採り得る法的手段等）について十分な理解が得られる内容とすることが望まれる。
- ・ なお、③の不正行為を防止するための教育においては、不正行為がどのようなメカニズムで発生するのか、不正行為を誘発する要因等についての理解を深めることも重要と考えられる（【なぜ不正行為が生じるのか】（22 頁）を参照）

## (2) について

- ・ 選手・指導者向けのコンプライアンス教育を実施する際の前提として、各 NF においては、当該スポーツを通じてどのような人間を育成するかについて明確にし、目標として定めておくことが望まれる。
- ・ 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育においては、例えば、以下のような以下のような内容を取り扱うことが考えられる。
  - ① 不正行為の防止について（ドーピング、八百長行為等）
  - ② 暴力行為、セクハラ、パワハラについて
  - ③ その他の違法行為について（未成年の飲酒・喫煙、違法賭博、交通違反・事故等）
  - ④ SNS の適切な利用を含む交友関係（反社会勢力との交際問題を含む。）、社会常識について
- ・ コンプライアンス教育の企画・実施に当たっては、その類型や発生経緯の分析を行い、具体的な事例を取り上げるとともに、これらのコンプライアンス違反事案が選手及び指導者自身にもたらし得る重大な結果や関係者への多大な影響についても、十分に理解できるようにすることが望まれる。
- ・ なお、例えば、身体接触を伴う対人競技において、指導者が選手に対して必要以上の負荷をかけることが生じがちであったり、障害者スポーツにおいて、指導者やサポートスタッフが選手の競技面のみならず生活面も含めて様々な支援を行うという密接な関係性の中で、時として選手に対するハラスメントが発生することがあるなど、対象スポーツの競技特性や競技環境等を踏まえて、陥りやすいコンプライアンス違反事案を取り上げるなどの工夫をすることが望まれる。

## (3) について

- ・ 審判員に対するコンプライアンス教育については、例えば、審判員の養成講習等において、審判員はスポーツの価値を守る重要な役割を担っていることの自覚を促し、審判員としてのあるべき姿や心構え、選手等に対する言動における注意事項、不公正な判定の防止等を取り扱うことが考えられる。

### (1) ～ (3) 共通事項について

- ・ 研修の実施に当たっては、単なる講義形式だけではなく、学習者である役職員、選手、指導者等が能動的に学ぶことができるようなグループワーク等のアクティブラーニングの手法を取り入れた研修教育の実施が効果的であると考えられる。こうした手法により、様々な不祥事やトラブルに対する危機意識を醸成し、より具体的な解決方法を導く実践的な内容とすることが望まれる。
- ・ 対象スポーツを統括する団体として、都道府県協会、都道府県連盟といった地方組織や学生支部等の役職員、登録チームや登録選手、登録指導者等に対しても、コンプライアンス教育を展開することが望まれる。
- ・ 研修資料や普及啓発のためのパンフレット等を作成するに当たっては、弁護士等の外部有識者の意見を取り入れることにより、専門的な視点や内部では見落としがちな観点を十分に踏まえ、役職員、選手及び指導者にとって分かりやすい内容とすることが望まれる。

### 【なぜ不正行為が生じるのか】

JSCにおいては、いわゆる「不正のトライアングル」の考え方を参考にした「スポーツ・コンプライアンス評価指標」を開発している。これは、「動機・プレッシャー」、「機会」、「正当化」の3つの要素がそろった時に不正が行われるリスクが高いとする考え方であり、JSCでは、スポーツ団体について、3つの要素別に下表のとおり整理している。

不正行為を誘発する要素	説明	要因のイメージ
動機・プレッシャー	不正を実際に行う際の心理的なきっかけ	・ パフォーマンに伸び悩んでいた/思うように選手のパフォーマンスを伸ばせていなかった ・ 一人で処理しきれない量の業務を抱えていた ・ 発生した問題を相談できる相手がいなかった
機会	不正を行おうとすれば可能な環境が存在する状態	・ 特定の人物に権限が集中していた ・ 特定現場/事務局の一部の人間が属人的に判断・意思決定する状況があった
正当化	不正を行おうとする者が良心を働かせないための理由付け	・ 急な案件でどうにか対応せざるを得ない状況だった ・ 「現場は特別」という雰囲気や土壌があった ・ 「大事の前の小事」という甘い認識があった ・ 以前からの慣習や伝統に従うのが通例となっていた

この3つの要素はそれぞれに連動し、不正行為のきっかけは、3つの要素のどこからでも生じ得る。例えば、「機会」があれば潜在的な「動機」を呼び起こし、自らの行為を「正当化」する。「動機」があれば、「機会」を探し、「正当化」しようとする。「正当化」された理由があれば「動機」が生まれ、「機会」を探し求める。

多くのNFは人的・財政的基盤が脆弱である一方で、国際大会等での競技成績が求められることなどから、本来的に「動機」や「プレッシャー」が生じやすい条件がある。NFにおいては、不正行為を効果的に防止するため、不正行為を誘発するリスクが生じていないかについて、自らの組織や競技・指導現場の状況等を定期的に点検するとともに、不正行為が「正当化」されないよう、コンプライアンス意識の徹底、浸透を図るための教育を継続的に実施することが極めて重要である。

#### [参考情報]

《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。

**原則 6 法務、会計等の体制を構築すべきである。**

- (1) 法律、税務、会計等の専門家のサポートを日常的に受けることができる体制を構築すること**
- (2) 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守すること**
- (3) 国庫補助金等の利用に関し、適正な使用のために求められる法令、ガイドライン等を遵守すること**

**【求められる理由】**

- NF の活動は多岐にわたり、その中には、公的資金の不正使用に係る調査、暴力等を始めとする各種ハラスメント問題への対応など、法律、税務、会計等の専門的な内容を含むものも数多く存在する。こうした専門的な内容が関連する業務運営は、一つの判断ミスが組織全体や役員の重大な責任に直結するおそれがあるため、NF においては、こうした事項に適切に対応できるよう、日常的に外部の各種専門家のサポートを受けることができる体制を構築することが重要となる。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ 組織運営において専門家のサポートが必要となると想定される場面や内容を事前に洗い出した上で、定期的にその適否について検証を行うことが求められる。
- ・ 計算書類や組織運営規程等の各種書面は、専門家ではない者が容易に整備又は作成を行えるものではないため、その作成作業の補助や有効性・妥当性のチェックに際して、外部の専門家を積極的に活用することが有効と考えられる。
- ・ 専門家の選定に当たっては、スポーツに関する業界動向や適用のある法律・税制・会計基準の改正等に通じた専門家の人選を行うことが望まれる。

**(2) について**

- ・ 公正な会計原則を遵守するための業務サイクルを確立することが求められる。特に、理事等の経済的利益の透明性を確保するための規程又は領収書その他証憑に基づいた支出を徹底するための経費使用に関する規程、財産の独立管理の徹底を図るための規程を団体内において明確に定めるとともに、その運用の浸透と定着を図り、また、定期的にその実効性を検証することが望まれる。

- ・ NF は、各種法人法（一般法人法、特定非営利活動促進法、会社法等）、公益認定法等のうち適用を受ける法律に基づき適性のある監事等を設置し、各事業年度の計算書類等の会計監査及び適法性監査に加え、具体的な業務運営の妥当性に関する監査も可能な限り積極的に実施し、組織の適正性に係る監査報告書を作成することが求められる。
- ・ 監査業務の実効性を高めるべく、監事等の職務を補助すべき職員を置くことが望まれる。また、監事等が理事等の経営陣から独立して各種専門家に相談できる体制を構築することが望まれる。
- ・ 理事等の役職員と監事との間における日常的な情報共有・連携体制の構築に重点的に取り組むことが望まれる。当該体制の構築に当たっては、組織の規模に照らし、内部監査・監事監査・会計監査人監査の連携による、いわゆる三様監査体制の構築についても積極的に検討することが望まれる。

### (3) について

- ・ NF の中長期的な活動の基礎を成す財務健全性の重要性を十分に意識しながら短期・中長期の財務計画を策定し、資金源の確保、支出財源の特定、予算の執行、事業計画の策定及び遂行等の各種手続を適切に実施することが望まれる。
- ・ 国庫補助金等の公的資金の適正な使用に関し、自らの団体が遵守義務を負う法令・ガイドライン等の洗い出しを行い、当該法令・ガイドライン等において遵守すべき事項が組織運営の業務プロセスにおいて適切に実行されるよう、財務会計方針、手続等の運用規程を定め、的確に運用することが望まれる。

#### [参考情報]

##### 《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、⑦外部監査を受けているか、⑧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、⑨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

**原則 7 適切な情報開示をすべきである。**

**(1) 財務情報等について、法令に基づく開示を行うこと**

**(2) 法令に基づく開示以外の情報開示も主体的に行うこと**

**① 選手選考基準を含む選手選考に関する情報を開示すること**

**② コードの遵守状況に関する情報等を開示すること**

**【求められる理由】**

- NF は、対象スポーツに関する唯一の国内統括組織として、多くのステークホルダーに様々な権限を行使し得るなど、大きな社会的影響力を有するとともに、各種の公的支援を受けており、国民・社会に対して適切な説明責任を果たしていくことが求められる。

**補足説明】**

**(1) 及び (2) 共通事項について**

- ・ 開示の方法については、特段の理由がない限り、当該 NF のウェブサイト等での開示が望まれる。

**(2) について**

- ・ ①の選手選考については、ステークホルダーにとって極めて重要な事項であり、規程を整備し、ウェブサイト等で開示するだけでなく、説明会等を実施し、ステークホルダー等に積極的に周知することも望まれる。
- ・ また、選手選考基準に修正又は変更があった場合には、直ちに、ステークホルダーに対して周知することが望まれる。
- ・ 選手選考については、その結果を開示することが望まれ、選考から漏れた選手や指導者からの要望等に応じて、選考理由についても開示することが望まれる。
- ・ ②については、コードの遵守状況に関する情報（自己説明を記載した文書等）に加えて、原則 3 に定める組織運営に必要な規程についても、NF の意思決定過程の透明性を確保するため、主体的に開示することが望まれる。
- ・ 法令に基づいて開示が求められる情報は法人形態によって異なるが、NF は、法人形態の如何を問わず公益性の高い団体である。一般法人である NF についても、公益法人と類似の性質を有するといえることから、公益法人が行政庁に対し

て提出を求められる書類について、主体的に開示することが望まれる。具体的には、事業計画書、収支予算書、資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類（認定法 21 条 1 項、同法施行規則 27 条・様式 4 号、同規則 37 条）、財産目録、役員等名簿、理事、監事及び評議員に対する報酬等の支給の基準を記載した書類、キャッシュ・フロー計算書、運営組織及び事業活動の状況の概要及びこれらに関する数値のうち重要なものを記載した書類、社員名簿、計算書類等（各事業年度にかかる計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告並びにこれらに附属明細書（監事の監査を要する場合又は会計監査人の監査を要する場合には、監査報告又は会計監査報告を含む。））並びに滞納処分に係る国税及び地方税の納税証明書を開示することが望まれる。

#### [参考情報]

《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）

第 123 条 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。

《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。

**原則 8 利益相反を適切に管理すべきである。**

- (1) 役職員、選手、指導者等の関連当事者と NF との間に生じ得る利益相反を適切に管理すること**
- (2) 利益相反ポリシーを作成すること**
- (3) 任意の独立した諮問委員会として、利益相反検討委員会を設置すること**

**【求められる理由】**

- 先述のとおり、NF には、重要なステークホルダーが数多く存在するところ、NF が有する各種の重大な権限（大会への出場資格の付与、団体登録、日本代表の選手選考を始めとする各種選手の選考等）の適正な行使を担保し、NF に対する国民・社会からの信頼を醸成するためには、NF における利益相反への適切な対応が組織のガバナンスとして重要となる。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ NF の定款や利益相反に関する規程において、理事の利益相反取引を原則として禁止する条項、利益相反取引を実施する場合の議決方法に関する条項、利益相反に該当するおそれがある場合の申告及び承認後の報告に関する条項等の必要な規定を設けることが望まれる。
- ・ NF の機関において利益相反取引を承認する場合には、その取引についての重要な事実の開示、取引の公正性を示す証憑の有無、内容、議論の経過、承認の理由・合理性等につき、会議体の議事録に詳細に記載し、意思決定の透明性を確保することが望まれる。
- ・ そもそも、利益相反取引に該当するおそれのある取引については、実務上の不都合がない場合は、入札方式等、公正な方法で契約することが望まれる。また、随意契約による場合においても、相見積りの取得等、公正な契約であることを証明できる資料を残すことが望まれる。

## (2) について

- ・ 利益相反ポリシーの作成に当たっては、どういった取引が利益相反関係に該当するのか（利益相反取引該当性）、どういった価値判断に基づいて利益相反取引の妥当性を検討すべきか（利益相反の承認における判断基準）について、当該団体の実情を踏まえ、現実には生じ得る具体的な例を想定して、可能な限り分かりやすい基準を策定することが望まれる。
- ・ 運用の実効性を確保すべく、利益相反取引該当性を定めるに当たっては、理事が所属する他の企業・団体、理事の近親者等の形式的な基準に加えて、理事が懇意とする取引先等、当該 NF において想定される「利益相反的關係」を有する者（関連当事者）についても、実情に照らし適切に該当範囲に含めることが望まれる。なお、他方において、過度に広範で曖昧な基準とすることにより、基準の明確性が損なわれないように留意することが望まれる。

## (3) について

- ・ 利益相反検討委員会を設置する場合には、その付議基準（どのような取引が「重要な契約」に該当するのか等）について、その量的・質的基準を具体的に規程で定め、当該基準の妥当性について、事前に利益相反検討委員会の承認を得ることが望まれる。

### 【利益相反取引の具体例】

例えば、ある NF (X) の理事 A が、当該スポーツに関連する営利企業 Y の代表取締役を兼任している状態で、X と当該営利企業 Y の間におけるスポンサー契約を締結するというケースを想定する。こうしたケースにおいて、仮に理事 A が X の関係者としてスポンサー契約に関与する場合には、その取引内容が相手方である当該営利企業 Y に対して有利な判断を行っている疑いがないかについて、慎重な判断が求められることとなる。こうした取引は、NF の運営にとって有益な場合もあると考えられるため、一律にその存在を否定されるものではないが、特定の者への不当な利益誘導を防止するための適切なステップを踏んだ上で、実質的な観点に基づき

利益相反取引の適正性を判断し、透明性のある手続に沿って対処する体制を構築することが重要となる。

#### [参考情報]

##### 《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。

## **原則 9 通報制度を構築すべきである。**

### **(1) 通報制度を設けること**

- ① 通報窓口を関係者に周知すること
- ② 通報窓口の担当者に、相談内容に関する守秘義務を課すこと
- ③ 通報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を禁止すること

### **(2) 通報に係る体制が弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に構成されること**

#### **【求められる理由】**

- スポーツ界においては、縦社会的及び閉鎖的体質を背景として、違反行為自体は存在するにもかかわらず、これが顕在化せず、未解決のままになる傾向がある。
- NF 内部の違反行為又はこれに関連する違反行為が外部告発によって発覚する場合、NF 等が強い社会的批判にさらされ、NF 等の信用力を著しく低下させることがあるため、NF 内部の違反行為又はこれに関連する違反行為を通報により早期に発見し、自浄作用を機能させることが重要である。

#### **【補足説明】**

##### **(1) について**

- ・ (①について) 構築した通報制度の存在、制度の内容及び通報窓口の連絡先等を、ウェブサイト等を通じて、恒常的に NF 関係者等に周知徹底することが望まれる。
- ・ (②について) 通報窓口その他通報制度の運営に関わる者に対して守秘義務を課すとともに、通報者を特定し得る情報や通報内容に関する情報の取扱いについて一定の規律を設け、情報管理を徹底することが望まれる。
- ・ (③について) 通報制度を利用したことによる不利益取扱いの禁止に関する規程を整備するとともに、研修等の実施を通じて、通報が正当な行為として評価されるものであるという意識付けを徹底することが望まれる。

##### **(その他通報制度の構築、運用における留意点)**

- ・ NF のステークホルダーが、不利益を被る危険を懸念することなく、違反行為等に関する情報や真摯な疑念を伝えることができるよう、また、伝えられた情報や疑

念が客観的に検証され適切に活用されるよう、適切な通報制度を構築することが望まれる。ただし、NF 固有の通報制度を設けることが困難である場合には、JOC 等の統括団体の相談窓口の利用を促すことが考えられる。

- 通報制度は、NF の役職員のほか、登録選手や登録指導者を始めとする重要なステークホルダーが広く利用できるものとし、通報方法については、面会、書面、電話、電子メール、FAX、ウェブサイト上の通報フォーム等、できるだけ利用しやすい複数の方法を設けることが望まれる。
- 通報対象には、暴力行為及び各種ハラスメント等の法令違反行為のほか、定款を始めとする団体の内部規程に違反する行為及び違反行為に至るおそれがある旨の事実を広く含めることが望まれる。なお、これから行う行為が違反行為となるか否かに関する事前相談についても通報窓口にて対応することが考えられる。
- 弁護士等の有識者を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される調査機関（原則 4 に定めるコンプライアンス委員会等）を設け、調査の必要の有無、調査の必要がある場合には調査方法等について決定し、同機関の構成員又は同機関において指定された者（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）により速やかに調査を実施することが望まれる。
- 通報窓口において通報を受領してから当該通報に係る事実の調査を実施するまでのフロー、並びに調査対象にするか否かの客観的かつ具体的な基準及び調査の方法等について、あらかじめ明確に定め、原則としてこれらに従って運用することが望まれる。
- NF の職員その他内部関係者等が通報窓口を務める内部通報窓口に加えて、NF の外部の者（弁護士等が想定される。）が通報窓口を務める外部通報窓口を併設することが望まれる。
- 組織運営において専門家のサポートが必要になると想定される場面や内容を事前に洗い出した上で、定期的にその適否について検証を行うことが望まれる。

## (2) について

- 専門性を確保する観点から、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心とした運用体制を整備することが求められる。
- 通報窓口その他通報制度の運営は、NF の経営陣から独立した中立な立場の者が担

当し、NFの経営陣が通報者を特定し得る情報や通報内容等にアクセスできない体制を整備することが望まれる。事案の軽重により、SNSやコールセンター等を窓口の運用に利用することも有効である。

#### [参考情報]

《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ふ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。

**原則 10 懲罰制度を構築すべきである。**

**(1) 懲罰制度における禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続を定め、周知すること**

**(2) 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有すること**

**【求められる理由】**

- NF の関係者に対して、法律、定款・規則等の内規、団体行動規範、団体倫理等を遵守させ、NF における秩序維持を図るためには、NF の関係者による違反行為を対象とする懲罰制度が必要である。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ 懲罰制度の適用対象となる禁止行為、処分対象者、処分の内容及び処分に至るまでの手続等を、規程において明確に定め、ウェブサイト等を通じて、恒常的に NF 関係者等に周知徹底することが望まれる。NF 外部の中立的かつ専門的な第三者により、懲罰制度が当該規程に従って適切に運用されているか否かの確認を定期的を受け、当該第三者の助言指導を踏まえて定期的に運用を見直すことが望まれる。
- ・ 処分内容の決定は、行為の態様、結果の重大性、経緯、過去の同種事例における処分内容、情状等を踏まえて、平等かつ適正になされることが望まれる。規程において、あらかじめ明確かつ具体的な処分基準を定め、処分内容の決定に当たっては原則として当該基準に従うことが望まれる。
- ・ 調査機関の構成員又は同機関において指定した者（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）による調査結果等を踏まえ、有効かつ適切な証拠により認定された行為についてのみ、処分の対象とすることが望まれる。
- ・ NF 関係者等に対し、処分対象行為の調査に対する協力義務及び調査内容に関する守秘義務を課すことが望まれる。
- ・ 処分審査を行うに当たって、処分対象者に対し、処分対象行為を可能な限り書面を交付することが望まれる。
- ・ 処分審査を行うに当たって、処分対象者に対し、聴聞（意見聴取）の機会を設けることが求められる。
- ・ 処分結果は、処分対象者に対し、処分の内容、処分対象行為、処分の理由、不服申

立手続の可否、その手続の期限等が記載された書面にて告知されることが求められる。認定根拠となった証拠や処分の手続の経過についても、可能な範囲で告知することが望まれる。

## (2) について

- ・ 弁護士等の有識者を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される処分機関（倫理委員会等）を設け、同機関（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）において、客観的かつ速やかに、処分審査（処分対象行為該当性及び処分内容の決定）を行うことが望まれる。同機関の構成員は、調査機関の構成員と兼任しないことが望まれる。
- ・ 処分審査が中立な者により行われることを担保するため、処分審査を行う者について、当該処分に関するステークホルダーを除く等の制度を設けることが望まれる。

### [参考情報]

《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一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。

**原則 11 紛争解決制度を構築すべきである。**

- (1) NF 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に自動応諾条項などを定めること、又は NF 内において不服申立が可能な制度を設けること**
- (2) 不服申立てが可能であることを処分対象者に通知すること**

**【求められる理由】**

- 対象スポーツにおける、代表選考、懲罰処分等を独占している NF においては、国民に適正手続を要請する憲法 31 条の規定や公平な裁判を受ける権利を与える憲法 32 条の規定の趣旨に則り、紛争解決制度を整備することが求められる。
- スポーツ紛争の特殊性、スポーツ基本法 5 条及び 15 条の規定を踏まえれば、NF 内部において紛争処理手続を整備することに加えて、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構が運営するスポーツ仲裁制度を活用することがスポーツ紛争を迅速かつ適正に解決するに当たって重要である。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ スポーツ紛争を迅速かつ適正に解決することができるよう、弁護士等の有識者から支援を受けて、NF 内において、適切な紛争解決制度を構築することが望まれる。
- ・ NF 内における紛争解決制度の適用対象者、適用対象事案、利用方法、手続の流れ等を規程において明確に定め、ウェブサイト等を通じて、恒常的に NF 関係者等に周知徹底することが望まれる。NF 外部の中立的かつ専門的な第三者により、紛争解決制度が当該規程に従って適切に運用されているか否かの確認を定期的に受け、当該第三者の助言指導を踏まえて定期的に運用を見直すことが望まれる。
- ・ NF 内における紛争解決制度において、弁護士等の有識者を含む、経営陣から独立した中立な立場の者で構成される紛争解決機関（不服申立委員会等）を設け、同機関（当該事案に何らかの形で関与したことがある者を除く。）において、客観的にかつ速やかに、紛争解決手続を行うことが望まれる。同機関の構成員は、調査機関又は処分機関の構成員と兼任しないことが望まれる。
- ・ NF 内における紛争解決手続が中立な者により行われることを担保するため、紛争解決手続を行う者について、当該紛争に関するステークホルダーを除く等の制度

を設けることが望まれる。

- ・ NF 内における紛争解決手続においては、申立当事者からの意見聴取、証拠提出機会の確保、対立当事者からの意見聴取や証拠提出機会の確保を行うなど、両当事者に十分な手続保障を与えるほか、紛争解決制度を利用したこと又は紛争解決手続において意見表明等を行ったことによる不利益取扱いの禁止に関する規律を整備することが望まれる。
- ・ NF における全ての処分、決定、紛争等について、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構が運営するスポーツ仲裁制度を利用できるよう、規程において自動応諾条項（例：「〇〇〇のする決定に対する不服申立は、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構の『スポーツ仲裁規則』に従ってなされるスポーツ仲裁により解決されるものとする。」（注：〇〇〇部分には団体名））を定めることが望まれる。自動応諾条項の対象事項には、懲罰等の不利益処分に対する不服申立に限らず、代表選考等の NF の決定を広く対象に含めることが望まれる。
- ・ NF 内における紛争解決制度と、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構が運営するスポーツ仲裁制度は、申立人の選択に応じてどちらも利用できるよう整備することが望まれる。

## (2) について

- ・ 処分結果を通知する際に、処分対象者に対し、不服申立手続の可否、その手続の期限等が記載された書面を交付することが望まれる。

### [参考情報]

《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、これに応じる旨の決定をし、これを公表すること。

《JSP0 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。

**原則 12 危機管理及び不祥事対応体制を構築すべきである。**

- (1) 有事のための危機管理体制を事前に構築し、危機管理マニュアルを策定すること**
- (2) 不祥事が発生した場合は、事実調査、原因究明、責任者の処分及び再発防止策の提言について検討するための調査体制を速やかに構築すること**
- (3) 危機管理及び不祥事対応として外部調査委員会を設置する場合、当該調査委員会は、独立性・中立性・専門性を有する外部有識者（弁護士、公認会計士、学識経験者等）により構成すること**

**【求められる理由】**

- 先述のとおり、NF には、重要なステークホルダーが数多く存在する。このため、ひとたび NF の不祥事（重大な不正・不適切な行為等）が発生すれば、その影響が多方面にわたり、当該 NF の組織のみならず、スポーツ界全体の信頼を損なうといった重大な影響を及ぼしかねない。したがって、NF においては、公共性を有する組織としての強い自覚を持ち、自らに関わる不祥事又はその疑いを察知した場合は、速やかにその事実関係や原因を徹底して解明し、その結果に基づいて確かな再発防止を図る責務があり、NF 自身が自浄作用を発揮することにより、ステークホルダーからの信頼の回復を確かなものとするのが強く求められる。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ 危機管理を専門に取り扱う部署や常設の危機管理委員会を設けるなど、組織の規模や実情に応じた危機管理体制を構築することが望まれる。危機管理体制の構築に当たっては、不祥事対応を機動的に行えるよう、コンプライアンス担当の理事に危機管理担当も兼務させるなどの工夫を行い、組織横断的な活動を可能とする体制を構築することが望まれる。
- ・ 危機管理マニュアルの策定に当たっては、競技の特性や各団体の運営の特徴等を踏まえ、発生しやすい不祥事類型やリスクを特定し、当該リスクの発現可能性の高低や発生した場合の影響等の評価を加え、これに従ったリスクの制御方法や監視体制及びその見直しの在り方についても規定することが望まれる。
- ・ 危機管理マニュアルが単なる書類として形骸化しないよう、マニュアルに従った

リスク管理の実効性を定期的に検証したり、緊急の危機管理体制を発動するための仮想訓練を定期的に実施したりするなど、平時からその存在を浸透させるための活動を運營業務に組み込むことが望まれる。

## (2) について

- ・ 不祥事が発生した場合、NF の信頼を回復することは容易ではないことに留意し、その問題解決の難しさや、世間に与える影響等について、身内の論理・感覚で軽率な判断をしてはならないことを強く意識することが望まれる。
- ・ 重大な不祥事の端緒を認識した場合には、最適な調査体制を迅速に構成し、徹底した事実調査を実施した上で、外部専門家の知見と経験も踏まえつつ、表層的な現象や因果関係の列挙にとどまらない、根本的な原因究明が望まれる。
- ・ 調査の結果、法令違反等の不祥事の発生が認められた場合には、その原因となった責任者・監督者につき、NF が有する倫理規程や懲罰規程等に従って、責任者を適切に処分することが望まれる。この際、その者が有する権限や社会的地位を理由として遠慮・忖度することは許されず、そうした判断は、むしろ更なる社会の非難を招き得ることに強く留意することが望まれる。
- ・ 再発防止策は、根本的な原因分析に即した実効性の高い方策としなければならず、その取組は迅速かつ着実に実行することが望まれる。こうした再発防止策の策定に当たっては、組織の変更や規程の改定等の表面的な対応にとどめることなく、今後の日々の業務運営等に具体的かつ継続的に反映させることが重要である。
- ・ 不祥事対応が一度終息した後においても、再発防止策の取組が適切に運用され、定着しているかを不断にモニタリングし、その改善状況を定期的に公表し、問題が風化することがないように努めることが望まれる。

## (3) について

- ・ 第三者を委員とする調査委員会を設置する場合には、当該委員の選定プロセスについても十分に配慮し、委員が NF に対して独立性・中立性・専門性を有する者であることについて、合理的な説明をする責任を果たすことが望まれる。
- ・ 外部調査委員会による調査は、時として理事等の責任者の運営責任（及び法的責任）に結び付く場合があることをあらかじめ認識した上で、調査期間が限定され

る事由があることなどを理由に、安易で不十分な調査にとどめ、客観性・中立性に疑いを持たれるような事態を招かないよう留意することが望まれる。

#### [参考情報]

##### 《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。

**原則 13 地方組織等に対するガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等に係る指導、助言及び支援を行うべきである。**

- (1) 加盟規程の整備等により地方組織等との間の権限関係を明確にするとともに、地方組織等の組織運営及び業務執行について適切な指導、助言及び支援を行うこと**
- (2) 地方組織等の運営者に対する情報提供や研修会の実施等による支援を行うこと**

**【求められる理由】**

- NFには、都道府県協会、都道府県連盟といった地方組織、学生支部や年代別の関係競技団体等（以下「地方組織等」と総称する。）が存在する団体も多いが、これらの地方組織等は、各地方における選手強化、競技大会の開催、競技の普及活動、指導者への研修等、競技の振興を図る上で重要な役割を担っている。
- 一方で、これらの地方組織等の多くは法人格を持たず、若干名のボランティアが運営していることも珍しくないなど、その人的・財政的基盤は極めて脆弱である。このため、都道府県体育協会等からの助成金に関する不正使用や、規程等に基づいた公正な手続を経ないで構成員の処分が行われるといった問題も生じている。
- また、地方組織等は、対象スポーツの指導現場等に密接に関わる者が、自主的、自発的に運営していることが多く、このような各地方の愛好者による努力が様々な対象スポーツを下支えしてきたという評価できる一方で、「身内」の慣習や常識が優先され、ややもすると指導者等による不適切な行為が見過ごされがちになる傾向に陥りやすいと考えられる。
- 地方組織等における不適切な組織運営により、対象スポーツの価値が損なわれるような不祥事が発生したり、競技者を始めとした構成員の権利利益が不当に侵害されたりすることがないように、NFは、対象スポーツに関する唯一の国内統括組織として、地方組織等におけるガバナンスの確保及びコンプライアンスの強化についてリーダーシップを発揮し、適切な指導、助言及び支援を行うことが求められる。

**【補足説明】**

**(1) について**

- ・ 地方組織等の加盟制度に関する規程を整備し、ガバナンスの確保、コンプライア

ンスの強化等に関する助言を行うほか、地方組織等の組織運営や業務執行に問題があると考えられる時には積極的に指導し、自主的な改善が見込まれない場合には、規程に基づき処分を行うなどの対応をとることが望まれる。

- ・ 地方組織等の規模や活動内容等によっては、法人格を取得して、組織運営体制の強化を図ることが望ましい場合もある。そのような場合、法人格取得に向けた専門的な助言や財政面を含めた支援を行うことが考えられる。

## **(2) について**

- ・ NF が作成するコンプライアンス強化に係る研修資料や普及啓発のためのパンフレット等の提供等を行うことが考えられる。
- ・ 地方組織等の代表等が集まる会議（例えば、社員総会や定時評議員会等）の開催と合わせて、ガバナンスやコンプライアンスに関する研修会を実施することが考えられる。

### 第3章 ガバナンス・チェックリスト

## 参考情報に関する凡例

《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）

《JSP0 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）