

【補録】研究会メンバーの寄稿記事

日本におけるスポーツ団体のガバナンス

原田宗彦（早稲田大学）

ガバナンスは、一般に「組織統治」の意味を持ち、スポーツ界においては、協会や連盟の独断や、利害による経営の暴走、そして組織倫理の逸脱などを防ぐために重要な機能とされる。しかしながら、年齢主義や根性主義などの「体育会的気質」が強く残る日本のスポーツ団体には、これまで自律的な制度改革は見られず、ガバナンスに関する認識も低いまま放置されてきた。

スポーツ団体の中で、唯一例外的にガバナンス強化に取り組んできたのがJリーグである。横浜フリューゲルス消滅問題（1998年）に危機を抱いたリーグは、1999年にJクラブの健全経営を監視する委員会として「経営諮問委員会」を立ち上げ、チェアマンの諮問機関という役割を付与した。2011年には、同委員会を発展的に解散し、クラブのファイナンスフェアプレイを具現するための「クラブライセンス制度」の導入を決めた。同制度は、ドイツサッカー連盟が設計した、リーグ戦への参加資格をチェックするための制度であり、その後、2004年にUEFAが、2007年にFIFAが導入した。この動きを受けて、アジアサッカー連盟は、2009年にAFCチャンピオンズリーグの参加資格として同制度の導入を通達し、2013年からの実施を決定した。

Jリーグも2013年の導入を目指して制度設計を行っている。筆者も経営諮問委員会から引き続き、クラブライセンス交付第一審機関のメンバーとして関わっているが、この制度の目的は、クラブの経営基盤を強化することによって、競技環境、観戦環境、育成環境の強化・充実を図り、クラブが、日本のスポーツ文化を成熟させる「社会資本」としての役割を担うことを目指すもので、クラブをふるいにかけるために行うものではない。ライセンスが交付されるためには、「競技基準」「施設基準」「人事体制・組織運営基準」「法務基準」「財務基準」の5領域56項目において審査が行われ、債務超過のクラブは下位リーグへの降格等の罰則が与えられる。今後同制度は、2012年の試行期間を経て2013年の本格運用を目指す。これによってJクラブの健全経営が進み、Jリーグ全体の発展を促すことが期待される。

実際、スポーツ団体の競技力と経営力は表裏一体と言える。すなわち常時メダルを狙えるような高い競技力を持つスポーツ団体は、優れた組織統治能力を備えている。それゆえ、ガバナンス強化による経営力の強化は、スポーツ団体の競技力の向上を促進する。例えば、世界に先駆けてクラブライセンス制度を導入したドイツのブンデスリーガは、世界最高の収益率を誇り、代表チームはFIFAランキング3位を堅持している。

ひるがえって、Jリーグ以外のわが国のスポーツ団体は、組織統治上の多くの問題を抱えている。その背景には、戦後、サッカーを含む多くのトップスポーツの育成を、企業スポーツに依存してきたという背景がある。企業が社員として選手を雇い、福利厚生費によってチームが運営される企業スポーツは、日本独自のシステムとして定着したが、企業チームの集合体である実業団リーグも、精神構造はアマチュア的体育会であり、そこにガバナンスが発展する余地はなかった。

これはプロ野球も同様であり、親会社の広告宣伝塔としての役割を担われ、スポーツビジネスとしての球団経営は行われてこなかった。中には無料チケットを配るのを仕事にしていた球団もあり、赤字は、親会社から自動的に補填される仕組みになっていた。しかしながら、楽天や日ハムなど、収益とファンを大切にす地域密着型の球団が増えるにつれ、財政的な規律と健全性を追求する球団経営が求められる時代となった。とは言え、リーグのガバナンス機能は弱く、力のあるチームがリーグのガバナンスに影響を与える逆転現象が随所で見られる。最近、巨人が現在の主力を含む一部選手の入団時に、球界で申し合わせた契約金の最高標準額（出来高払いを含め1億5千万円）を上回る契約を結んでいた事件があったが、これは球団間の紳士協定で示された「目安」であり、プロ野球の憲法である野球協約には明記されていないため、制裁対象にはならず、巨人の居直りを正当化

させてしまっている。

オーストラリアスポーツコミッション (ASC) は、ガバナンスを「組織目標の設定・達成、組織の意思決定の規則・手続きの詳細説明、成果の最適化・監視手段の決定及びリスクの監視・査定に影響を及ぼす組織の管理・経営システム」と定義しているが、これは、冒頭に述べたように、マネジメントの独断や利害による経営の暴走を防ぎ、八百長や買収など、スポーツの倫理の逸脱などを防ぐための制度である。

この意味からも、日本オリンピック委員会の現職理事が、全日本テコンドー協会の幹部職にあった平成 22 年度に、協会負担金を寄付金の形で戻し、残りの助成金約 700 万円を受け取っていたのは、スポーツ団体のガバナンスの未熟さを露呈する事件となった。今回の「不正の可能性が極めて高い」(第三者特別調査委員会の見解)事件は、当事者が、文部科学省から多額の配分金を請け負う JOC の元事務局長だけに悪質であり、看過することはできない。さらにスポーツ団体の幹部職である元事務局長の行動を監視・コントロールする制度・慣行が、JOC の中で機能していなかった事実も見過ごせない。今後のガバナンス問題を明確にするために、この事件は徹底究明され、その上で、スポーツ界に根付く補助金の不適切還流と言う因習的慣行を、抜本的に見直す具体的なアクションが望まれる。

スポーツ団体のガバナンス強化については、本調査研究成果報告書によって、幾つかの世界の先進事例が提示された。例えば、適切な統治、財務運営、経営管理の枠組みを構成する 6 領域を設定した上で、各領域におけるガバナンス強化のための 12 の要件を示し、その下に諸要件を満たすための 61 の具体的項目を表示した英国の TTTA (ガバナンス自己診断ツール)などは、今後、わが国のスポーツ団体のガバナンス強化に活用できる項目が多く含まれている。今後、わが国のスポーツガバナンスの強化のため、日本版 TTTA の作成も視野に入れる必要があるだろう。

日本のスポーツ団体に見られる、人事にかかわる内部紛争やずさんな会計処理、そして不適切な補助金の受給といった内部統治の混乱が、スポーツの健全な発展を疎外してきたといっても過言ではない。ガバナンス上の不具合が露見した組織には、ビジョンと目標がなく、スポーツをさらに発展させる戦略的思考と組織統治の経験が乏しかったのである。

今後、本調査研究の成果を契機としてガバナンスの議論が深まるとともに、アマチュアのスポーツ団体にもプロフェッショナルな管理・経営を導入する動きが活発化することが期待される。また同時に、組織統治に精通したマネジメント人材の養成や、ガバナンス強化のために、公権力を行使できる外部監査組織の設置など、ドラスティックな改革が望まれる。

原田宗彦

京都教育大学卒業、筑波大学大学院修了、ペンシルバニア州立大学博士課程修了 (Ph.D.)。

専門はスポーツビジネス、スポーツマネジメント。鹿屋体育大学、大阪体育大学を経て現在早稲田大学スポーツ科学学術院教授。日本スポーツマネジメント学会会長、日本スポーツ産業学会理事、日本スポーツ健康産業団体連合会理事、さいたまスポーツコミッション副会長、東京都スポーツ振興審議会委員、日本スポーツツーリズム機構代表発起人を務める。学会活動と社会的活動を通して、スポーツマネジメントの普及、教育、実践に力を注ぐ。

わが国のスポーツ団体のガバナンスへの視座

水戸重之（弁護士、TMI 総合法律事務所パートナー）

【スポーツ基本法とスポーツ団体のガバナンス】

2011年6月、スポーツ基本法が成立した。これは2010年8月の政府の「スポーツ立国戦略」に基づくものであり、1961年のスポーツ振興法以来、実に50年ぶりに本格的なスポーツに関する基本法が制定されたことになる。

そこでは、基本理念として、スポーツを通じて幸福で豊かな生活を営むことが人々の権利であると定めており（前文、第2条）、「スポーツ権」という言葉こそ使われていないものの、実質的には国民のスポーツ権を認めた規定となっている。これを受けて、同法第5条1項は、スポーツ団体が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よう努めるべきことを定めている。そのためには、スポーツ団体のガバナンスが整備されていることは必須であり、スポーツ基本法の下では、スポーツ団体のガバナンス整備は法律上の要請であるといっ

てよいであろう。ちなみに、2011年11月1日発効のISO26000は、“Guidance on Social Responsibility”（社会的責任に関するガイダンス）とのタイトルの下、“Organizational Governance”（組織統治）が中心課題（コア・サブジェクト）とされている。現代では、あらゆる組織にとってガバナンスは世界標準であることが求められているといえよう。

ガバナンス（組織統治）とコンプライアンス（法令遵守）は、厳密には別の概念であるが、表裏一体をなす。ガバナンス違反があればコンプライアンス違反となる場合も多い。ガバナンスが利いている組織であれば、コンプライアンスも保たれるという関係に立つ。また、リスク・マネジメントは、ガバナンスの発揮される一局面といえる（有事のリスク・マネジメントをクライシス・マネジメントということもある）。平時においては、役員会や管理職による意思決定プロセスと実施プロセスが問題となり、有事においては、社外役員、独立委員会・第三者委員会などによる対応が問題となる。

【スポーツの7つのカギ】

筆者は、スポーツには、7つの特徴（カギ）があると考えている。すなわち、①身体行動、②ルール、③競争、④独占性、⑤タテ社会性、⑥私的活動、⑦公共性・公益性である。

これらの諸要素が有機的に結合して形作られているのがスポーツという社会活動であるといえる。

このうち、スポーツ団体のガバナンスは、主に④独占性、⑤タテ社会性、及び⑦公共性・公益性に関係する。まず、国内において1つの競技には1つの競技団体のみが認められているという意味で、競技の独占性が認められる。独占は常に強大な権力を創造し、合わせて腐敗する危険性を秘めている。ジョン・アクトン卿の「権力は腐敗する。絶対的権力は絶対に腐敗する」との言葉を引き合いに出すまでもなく、我々はそのリスクを経験的に知っている。また、スポーツ団体は本質的に先輩の言うことは絶対、という軍隊式のタテ社会、いわゆる「体育会系」と言われる体質をもつ。このタテ社会体質のすべてが悪いわけではないが、時として行き過ぎが生じたり、下の者が上の者に対して正しいことを言えないという体質を生み出しがちである。スポーツは私的活動であり参加が強制されるわけではないものの、国民生活におけるスポーツのもつ重要性、公共性・公益性及び競技の独占やタテ社会性に鑑みれば、透明性の高い組織と統治が行われることの重要性が理解されよう。

【スポーツ界の動き】

財団法人日本相撲協会におけるいくつかの不祥事を契機として「ガバナンスの整備に関する独立委員会答申」（2011年2月17日）が出されており、スポーツ団体のガバナンス

を考える上で重要な資料となっている。ここではコンプライアンス（法令遵守）ではなく「ガバナンスの整備」としていることに、ガバナンスへの正しい問題意識が読み取れる。

また、日本スポーツ法学会においては「スポーツ団体の自立・自律とガバナンスをめぐる法的問題」（2011）と題する学会が開催され、一般社団法人日本スポーツ仲裁機構（JSAA）は「ガバナンスガイドブック」（2011年3月25日）を公表している。

これら一連のガバナンスについての規範や論説に共通している点は、意思決定プロセスの透明性の確保（Check & monitoring）とステイクホルダーへの説明責任といえよう。

ガバナンスは、本来は、不祥事を出さないために構築されるものではなく（それも重要な側面ではあるが）、組織としての目的達成に向けての効率性・有効性の観点から構築されるものである。この効率性と、健全性の追及は時として衝突する。健全性だけを声高に叫んでも、必ずしも潤沢な財政状況ではないスポーツ界の現場（ことにマイナースポーツの場合）にはむなしく響くだけであろう。そこでは、効率性と健全性のバランスが求められている。

#### 【ソフトローを有効に機能させるために】

スポーツ団体のガバナンスを整備する上で、法令があれば法令に従うのは当然として、書かれざる法、すなわち、ソフトローをどう生かしていくかも重要である。

ソフトローを有効に機能させるためには、国家が①組織の存続・活動、②人事、③資金、についてコントロールを働かせることが考えられる。

本研究会でみてきた諸外国の例が、一定のガバナンス基準に達していることをもって補助金交付の条件とする例があるのは、③についてである。もちろん、これらが国民の私的活動としてのスポーツ活動に圧迫や萎縮効果を与えることは考えられるので、強権発動は伝家の宝刀としてやたらに抜かれるべきではない。しかしながら、それをスポーツ団体側が主張するからには、自らのガバナンス体制の整備及び運用を厳しくし、自律が働いていることを証明してみせることが肝要である。

海外の状況も踏まえて、よい点は取り入れつつ、世界標準を充たしつつも、わが国にふさわしいスポーツ団体のガバナンス体制の構築が急務である。

水戸重之

慶応義塾大学法学部法律学科卒業、TMI 総合法律事務所パートナー弁護士。プロ野球選手代理人、Jリーグ湘南ベルマーレ取締役、プロバスケットbjリーグ経営諮問委員。慶応義塾大学法科大学院講師（著作権法）、早稲田大学大学院スポーツ科学研究科講師（スポーツ法）。企業法務、知的財産法、メディア・エンタテインメント法、スポーツ法を主に取扱い、関連論文・著書および国内外での講演活動多数。

## 米国のアマチュアスポーツ団体におけるガバナンス強化

長井祐介（アスリートブランドジャパン株式会社）

本調査研究成果報告書では、諸外国における競技統括団体の認定を行う機関が団体に対してどのようにガバナンスの仕組みを構築し管理・運用しているか、という視点から得られた調査結果がまとめられている。これら諸外国においては国際大会に国家を代表して出場する、わが国でいえばNFにあたる競技統括団体を対象に認定プロセスの内外で団体のガバナンス強化が図られていることが本調査によって明らかにされた。

それでは、NF以外の大小さまざまなアマチュアスポーツ団体は、ガバナンス構築をどのように捉え、推進すべきなのだろうか。これらアマチュアスポーツ団体の多くは非営利団体であり、現在新公益法人制度の下、公益か一般かのいずれかを選択し移行認定が進められているところである。NFがアマチュアスポーツ団体の最高階層に位置するとするならば、その一階層下の非営利スポーツ団体が傘下会員やチームに対してのガバナンス体制の構築と運用をどのように行うべきか、という視点から参考に資すると考えられるものとして、世界最大の大学体育協会である米国のNCAA（National Collegiate Athletic Association；全米大学体育協会）が構築している仕組みを紹介したい。

NCAAは、加盟する大学のスポーツチームの数やスポーツ奨学金などを基本要件としてメンバーシップを3つのディビジョン（部門）に分けている。加盟にあたって最低要求される大学スポーツチームの数は、ディビジョンIは14（男子7：女子7または男子6：女子8）、ディビジョンIIは10（男子5：女子5または男子4：女子6）、ディビジョンIIIは10（男子5：女子5）とされている。また、ディビジョンIは下部部門と比較して大学から選手に対して最低限支給しなければならない奨学金の額や人数、男女のチーム間の分配比率などが特に細かく定められている。ディビジョンIには最も競技レベルの高い強豪・名門大学群が所属しており、ディビジョンIIは中程度の競争力を有する大学群、ディビジョンIIIはディビジョンIIの要件に属さない大多数の大学群により占められている。NCAAからの財政支援は、当然ながら競技レベルの高いディビジョンIに対して手厚く行われる仕組みがとられているため、ディビジョンIへの昇格は、大学スポーツが目指す最高の榮譽のひとつと言える。

NCAAは3つのディビジョンごとに大学に対して要求する諸要件を規程集（NCAA Division Manual）に定めている。例えばディビジョンI規程集には組織の倫理行動、人事、アマチュアリズム、選手の勧誘等のリクルーティング、選手資格、学業規定、奨学金や生活費、金品の授与、また試合と練習の可能な時期や時間制限など多岐にわたり、400ページ以上のテキストによって明文化され、違反した場合に下される処分についても規定されている。

わが国の高校野球では、特待生問題がクローズアップされる度に、規則や罰則にかかる整備の不足が指摘される。一方でNCAAでは、奨学金や生活費、金品の授与に関し、3つの部門の競技毎に支給数、支給額、支給対象項目に至るまで、NCAA規程集第15条および第16条において詳細に規定されている。さらに、アマチュアリズムを堅持しているNCAAは、学生の本分である学業を重視している。NCAAに所属する大学の選手として登録され活動するためには、大学入学時点で全米統一テストの最低限の試験点数を突破する必要がある、入学以降も一定基準の成績を維持しなければならない。例えば2012年3月にシラキュース大学の名門バスケットボールチームの中心的選手の学業成績がNCAAの定める基準に達しなかったため、シーズン最後の全米トーナメントの目前に出場資格を失う処分を受けることとなった。

それでは、NCAAは加盟大学がNCAAの規程を遵守するよう、どのようなガバナンス強化の仕組みを構築しているのだろうか。ディビジョンI向けの規程集には、最も競技レベルの高い大学に相応しいガバナンス強化の例を見ることができるので、以下に紹介する。

NCAA はディビジョン I の加盟大学に対し、10 年毎に自己監査および第三者によるレビューを実施のうえ、結果を NCAA に報告することをディビジョン I 向け規程集第 22 条で義務づけている。これは、大学の代表者および意志決定機関（governing board）が規程の遵守・監理の責任（rules-compliance responsibilities）を果たすために、第一に意志決定機関による厳正な手続によって自ら定めた各種内部規定に対しての監理を徹底すること、第二に学業の発展を両立させること、第三にジェンダー、多様性および学生アスリートの福利に配慮すること、の三点につき定期的、かつ詳細な見直しを求めるものである。とりわけ第一の各種内部規定の監理については、組織のガバナンス体制をはじめとする 15 項目の内部規定について最低 4 年に 1 回の第三者評価を行わねばならない。大学自らが定めた規定はただ一つもないがしろにせず遵守することを大学がチェックする仕組みが講じられているのである。

そのため、加盟大学はコンプライアンスオフィスおよび専門スタッフを大学内に設置し、規定を遵守するよう啓蒙や監視活動を行うことで、大学内での自浄作用を促進しながらチェック機能を果たしている。さらに、NCAA にはディビジョン I 向け規程集第 19 条に基づいた特別調査チーム（Enforcement Program）が設置されており、加盟大学に規程違反の疑いや通報があった場合には徹底的に調査を行っている。

この特別調査チームによる調査活動の結果、加盟大学に対して規程違反を理由に処分が下されることも珍しくない。近年で最も厳しい処分のひとつは、2010 年に南カリフォルニア大のフットボール部に対して行われた、2004 年全米チャンピオンの剥奪である。原因となったのは、当時のスター選手で全米最優秀選手に輝き、全米制覇の大きな原動力となった中心選手に対する規定外の奨学金や金品の授与である。この調査は過去に遡って行われ、合計 4 年間もの歳月を費やした結果、NCAA は規程違反と断定し、同大学のフットボール部に対して 2 年間のプレーオフ（Bowl game）試合への出場禁止、2004 年と 2005 年の全ての勝利の無効化と 2004 年の全米チャンピオンの剥奪、2010 年から 2012 年のフットボール部の奨学金枠 10 名分の削減という、過去に類を見ない厳しい処分となった。大学スポーツの花形であり、大きな収益源であるフットボール部への厳しい処分は、同大学への信用失墜、試合を行えないことによる実質的な収入機会の損失など、大学経営に大きなマイナス影響を与えることになった。

このように、NCAA は加盟大学自身が自浄作用や監視機能の整備を組織的に行う体制を構築することを要求し、NCAA が定めた規程に違反した場合には厳正な処分を下すという運用を行っている。

NCAA は日本のスポーツ団体のガバナンスの質を高めていくためのグッドプラクティスを示している。今回の調査研究により明らかにされた数々の知見と合わせ、日本のスポーツ団体の健全な発展のために参考にされることを期待したい。

#### 【参考文献】

NCAA (2010) “2010-11NCAA Division I Manual”  
<http://www.ncaapublications.com/productdownloads/D1111.pdf>

#### 長井祐介

法政大学経済学部卒業、ウエストバージニア大学 MBA 修了。専門はスポーツマネジメント。大和総研 IT コンサルタント、ウエストバージニア大学野球部（NCAA ディビジョン I）サポートディレクター、千葉ロッテマリーンズインターン、ニューヨーク・ヤンキース球団編成部スタッフを経て、現在はアスリートブランドジャパン株式会社執行役員スポーツマーケティング・メディア事業部ディレクター。スポーツ留学のコーディネーター、ネット野球メディア「野球新聞」企画開発、国際野球連盟（IBAF）との提携による情報発信・広報活動サポート、アマチュア野球のマネジメントに関する研究など、幅広く活躍。

調査研究を振り返って スポーツ団体のガバナンスとは何か

高瀬富康（執筆編集責任者）

2010年8月に策定された「スポーツ立国戦略」のなかで用いられている「スポーツ団体のガバナンス」という用語は、その概念の定義や適用範囲が必ずしも明確にされていない。

そのため、本調査研究の企画立案にあたっては、まず同戦略において用いられている用語の意味合いについて独自に考察することからスタートした。

一般的に、公益性のある団体が行うべきガバナンスの意味は、自らの団体の管理運営全般、すなわち、組織の意思決定、運営規則や規準の策定、財務会計処理、不祥事や紛争の処理等に関して、公平・公正かつ透明性の高い手続規程を「自律的」に設け、それらの規定を適切に運用する行為のことであると考えられる。

これは会社法におけるコーポレートガバナンスの基本概念を公益性のある団体にあてはめて要求しているものである。会社の場合は受益者である株主のために、公益性のある団体は受益者である国民のために、義務としてそれらを行うことが求められる。

それでは「スポーツ立国戦略」における「スポーツ団体のガバナンス」の対象となるスポーツ団体の対象範囲はどこまでかといえば、広義には営利スポーツ集団をも含むあらゆるスポーツ団体を意味すると捉えることもできるが、一義的には所管する行政機関が認可・監督している所管特例民法法人で、新公益法人制度の移行期間において公益または一般の社団あるいは財団法人に移行済みであるか、もしくは移行手続中である団体が対象となり、かつ当該競技の普及振興を統括する団体であって、国から税制面の優遇措置や、直接的または間接的に補助金等の助成あるいは所属選手の強化費等の交付を受けている団体、と捉えるのが妥当と考えられた。

何故ならば、それら補助金等は国民が納める税金によって賄われているものであることと、補助金の受給者がオリンピックなどの国際的な舞台にわが国を代表して参加するという外交的な責任を負う立場にある団体であり、加えて国民から夢や希望の担い手であることを望まれるために高い公益性がデファクトスタンダードとなり、高い公益性に随伴して要求される組織の適切な管理運営がなされなかったことを原因とする問題がひとたび発生するならば、受益者たる国民は、当該団体はもとより所管する行政機関に対しても、疑問や批判の声を寄せる権利を持つからである。また、スポーツ団体が公益性を理由に法人税等の免税など優遇措置を受けているということは、それだけで非課税の優遇を受けずに納税している者のお金が当該スポーツの公益目的で使われていることを意味する。たとえお金に色がついていなくとも、免税措置がなされる団体は自らの団体の運営が適切であることを、補助金受給の有無、また受給する補助金の金額の大小とは一切関係なく、団体関係者はもとより全ての納税者に対してきちんと「自律的」に示すことが求められる。

それゆえ「スポーツ団体のガバナンス」とは、スポーツ団体による「自律的」な行動に頼るのみならず、監督責任を負う行政機関による何らかの方法による強化という「他律的」な公権力の行使もあわせて求められる性質のものとして捉えることも可能である。ここでいう強化とは、例えば「スポーツ団体のガバナンス」が適切になされていなければ行政機関が当該スポーツ団体の許認可や補助金の交付に制限を加える、といったような予防的措置としての何らかの有効な規制、ないしはガイドライン等を策定するグリッパ行為が考えられる。

諸外国では、かかる行政裁量権がいかに運用され、どれほど厳しいものなのだろうか？

このように、スポーツ団体の「自律的」な運営を性悪説で捉え、調査対象国における行政機関によるスポーツ団体に対するグリッパの強さや厳しさに着目して臨むことが、本調査研究着手時における執筆編集責任者としての基本スタンスであった。

ところが、調査研究を進めるにしたがって、各国で講じられている仕組みのバックグラウンドに共通して存在している、前向きな発想が浮かび上がってきた。

その発想とは、スポーツ団体がガバナンスを強化することは、行政機関、スポーツ団体



の双方にとって「目的」などではなく、あくまでも当該競技の発展を着実に図り、競技レベルを上げて「ゲームに勝利する」ための「手段」である、というものである。

各国ともに、理事会などの意志決定機関が自律的・民主的に各種規程を定め、法令等規制とあわせて遵守しているさまをガバナンスと呼んでいる。また、ガバナンスを構築するにあたり団体を取り巻く状況があまりに複雑すぎることも、共通の悩みの種となっている。

スポーツ団体の組織運営では、所属するアスリートや役職員のみならず、サポーター、ボランティア、OB、スポンサー、取引先、プロモーター、メディア、国内オリンピック委員会、国際競技連盟、行政機関、税務当局など、多方面の関係者が各々異なる立場から主張する事柄がしばしば衝突するために、常に神経を使って調整することが要求される。

しかし、これら関係者が共通して願っていることが一つだけある。それは、国際的な大舞台で「ゲームに勝利する」ということである。そこで、「ゲームに勝利する」ための「手段」としてガバナンスの強化を図る、と発想を前向きに切り替えればあら不思議、それまで重たい荷物でしかなかったガバナンスがたちまち軽快な道具へと変貌し、至高の共通目標を達成するために、一丸となって内部統制を推進する手段として活用され得るのである。

とはいえ、各国の行政機関が講じているガバナンス強化の仕組みがスポーツ団体の意志決定機関に内部規程の整備と構成員全員への法令・規程の遵守を義務づけ、さらに厳格な財務会計手続と開示を要求するということが、団体運営の負担にならないわけがない。団体幹部や実務者が「できるなら、負担は増やしたくない」と考えるのは、至極当然である。

そのために、英国、オーストラリア、カナダでは懇切丁寧に解説されたガイドラインが用意され、団体幹部の理解促進と実務者の負担軽減を図り、ともすれば発生しがちな被害者意識を払拭し、ガバナンス強化を建設的に捉えてもらえるように工夫がなされている。

本調査研究成果報告書には、これらのガイドラインについて全文の日本語訳を掲載しているが、掲げられている諸原則の意図的な分類や、わが国が参考とすべきと思われた特徴的な取組みの特定や指摘などを、敢えて行っていない。これは、今後スポーツ団体向けのガバナンス原則の策定の検討が行われる際に、わが国独特の背景・実情を踏まえつつ、各国のガイドラインから任意にグッドプラクティスを抽出できるよう配慮したものである。

そもそも、ガバナンスという外来語には、ズバリ当てはまる日本語が存在しない。これを「統治」とすれば主権者による強権支配のイメージが想念され、「管理」「監理」は取締りを意味し、自律的な内部統制活動を含む概念でないために、何れも適訳とは言い難い。

ガバナンスは、健康管理に例えるとわかりやすい。身体を健康に保つためには、バランスのとれた食生活、適度な運動、不摂生を控えるなどの日常の管理が必要で、その管理は個人が自らの幸福のために、自らの責任において行う。一方で行政は、国民の健康を増進するために医療保険制度を設け、公共の生活環境を整備し、警察や消防、自衛隊などを機能させることで安全を図り国民を守る、という総合的な仕組みを提供している。個人がその仕組みに参加することが社会で生きるということであり、社会にはルールが設けられ、何がルール違反で、どのような制裁措置がなされるかが明確にされている。それらのルールと制裁措置は他でもなく、社会を構成する個人の幸福の最大化のために存在している。

このように考えれば、「スポーツ団体のガバナンス」とは、「スポーツを取り巻く複雑な社会環境の下、公共の利益にあまねく資することを最大目的として、当該競技の発展のために、諸規制に則った健全な団体運営を行うこと」と定義することも可能と思われる。

今回の調査研究成果がスポーツを愛するすべての関係者に広く活用され、スポーツ団体のガバナンス強化に役立てることができれば幸いである。

高瀬富康

西南学院大学法学部卒業、米国ペイラー大学留学。三井住友銀行に19年間勤務後、現職はWIPジャパン株式会社シニアプロジェクトマネージャー、ウィップアンドアソシエイツ株式会社代表取締役首席研究員。諸外国における法制度・行政制度・公共政策、経済政策の比較調査研究、および領域・分野を問わず広く海外リサーチ業務を専門とし、近年はインド、ロシア、ブラジル等新興国のビジネスリサーチに注力。

平成 23 年度 文部科学省  
スポーツ・青少年局 スポーツ・青少年企画課 スポーツ政策企画室  
委託調査

スポーツ政策調査研究（ガバナンスに関する調査研究）  
調査研究成果報告書

平成 24 年 3 月 30 日

© 文部科学省

調査研究受託：ワールドインテリジェンスパートナーズジャパン株式会社  
（略称：WIP ジャパン株式会社）  
〒102-0093 東京都千代田区平河町 1-6-8 平河町貝坂ビル 電話：03-3230-8200  
[www.wipgroup.com](http://www.wipgroup.com)