

スポーツ団体ガバナンスコード（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・体力の保持及び増進を目的とする活動であり、国際競技大会における代表選手の活躍等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。）は、国内において特定のスポーツを統括して広範な役割を担い、そのスポーツに関わる人々の拠りどころとなる団体であるが、その特徴を概括すると、

- (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つが挙げられる。また、NF は、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えない状況にある。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、指導者が無償又は低い報酬で、自己負担により遠征や合宿に参加している例もある。

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「ガバナンスコード」という。）を策定することとした。ものである。これは、単に不祥事案の未然防止にとどまらず、先述のスポーツの価値が最大限発揮されるよう、その重要な担い手であるスポーツ団体における適正なガバナンスの確保を図ることを目的としている。

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（以下「JSC」という。）、公益財団法人日本スポーツ協会（以下「JSPO」という。）、公益財団法人日本オリンピック委員会（以下「JOC」という。）及び公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下「JPSA」という。）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「スポーツ政策の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、JSPO、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、ガバナンス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、ガバナンス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、加盟要件にガバナンス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 がガバナンス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. ガバナンス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。

ガバナンスコードは、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、ガバナンスコードの遵守状況（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、ガバナンス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考える規定については、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、業務の内容や国際競技団体（以下「IF」という。）が定める NF 運営に係る規程等に鑑みて、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（下図参照）。

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、ガバナンス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。

<図：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

本章では、ガバナンスコードの個別の規定及びその解説を掲載している。規定は13の原則の下に、より具体的な原則・規範を定めている。また、解説として、13の原則ごとに、「求められる理由」と、より具体的な規定に関する「補足説明」を記載している。NFにおいては、各規定及び解説の内容を踏まえ、適正なガバナンスの確保に向けた取組を進めることが求められる。

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の人的・財政的基盤の脆弱さが組織運営上の問題発生の一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 計画・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、ガバナンス及び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る団体もあると思われる。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。

- ・ 財務の健全性確保のための計画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、組織全体として一体となり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を役職員の共通認識とするという意味においても重要である。
- ・ 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。

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¹及び評議員の構成等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（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%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) 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図ること

(3) 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 理事が原則として 10 年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けること

(4) 独立した諮問委員会として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】

NF における適正なガバナンスの確保を図る上で、組織運営上の重要な意思決定や業務執行に係る権限を有する理事がその権限を適切に行使するとともに、理事会や評議員会において、その権限の行使を適確に監督することが極めて重要である。この点、NF が特に留意すべきポイントは、理事等の多様性及び実効性を確保するとともに、新陳代謝を図る仕組みを設けることである。

(1) 多様性の確保について

理事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って組織を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

¹ 「役員」とは、一般社団法人及び一般財団法人に関する法律、特定非営利活動促進法の適用を受ける団体にあっては、理事及び監事を指す。

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で、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。その際、弁護士、会計士等の専門家、学識経験者等のガバナンスやコンプライアンスに精通した外部理事を任用すると、より専門的・客観的な視点から組織運営を監督することが可能となると考えられる。

しかしながら、NF の現状を見ると、理事のうち、外部理事の割合は平均で 12.6%にとどまっており、また、外部理事が一人もいない NF が半数以上であるなど、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ることが少なくない。

そこで、NF には、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）では、『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%程度になるよう期待する』という目標…（中略）…の達成に向けて、取組の強化・加速化が不可欠である」とされている。また、我が国が 2017 年に署名した「ブライトン・プラス・ヘルシンキ 2014 宣言」においては、スポーツ組

織・団体における意思決定の地位における女性の割合が、2020 年までに 40%に引き上げられるべきとされているが、一方で、我が国の NF における女性理事の割合は平均で 15.6%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) 実効性の確保について

グローバル化や情報化等が急速に進展する変化の激しい時代にあって、NF においても、理事会において迅速かつ戦略的な意思決定を行うことともに、そのような意思決定を適確に監督することが必要である。

一方で、理事会の規模が過大になると、重要な役割・職責に対する各理事等の自覚が希薄化して活発な議論が行われにくくなり、結果として、一部の理事や事務局の方針を追認するだけの存在となるなど、会議体として機能不全に陥るおそれがある。

このため、NF においては、理事会について、その構成において多様性の確保と両立させつつ、理事会を適正な規模とすることが求められる。

(3) 新陳代謝を図る仕組みについて

理事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、特定の理事の発言力を過度に高め、理事会等での議論の停滞等を招くおそれがある。実際に、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。

そこで、理事の再任回数に一定の制限を設けることなどにより、人的構成を固定化させず、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。

(4) 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・種別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、その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を指す²。

ア) 当該団体と下記の緊密な関係がある者

- ・ 過去4年間の間に当該団体の役職員又は評議員であった
- ・ 当該団体と加盟、所属関係等にある都道府県協会等の役職者である
- ・ 当該団体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競技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など、特に高い競技実績を有している者³

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特に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代表理事や業務執行理事であるか否かは問わない。

- ・ 女性理事については、外部理事のみで女性を任用するのではなく、外部理事以外の理事についても女性を任用することが望まれる⁴。また、業務執行理事に女性を任用することが望まれる。

- ・ 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

² イ) 及びウ) については、当該理事が競技実績や指導実績を有している場合であっても、競技経験に基づく対象スポーツに関する知見ではなく、当該理事の有するその他の知見（法務、会計、ビジネス等）による貢献を期待して理事として任用している場合には、外部理事として整理することが考えられる。

³ 国際競技大会がない又はなかった場合については、国内における全国的な大会における競技実績を勘案することが考えられる。

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、**達成の目標時期を設定した上で**、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専門的な知見を有する弁護士、会計士や学識経験者等を、経営基盤強化の観点から他競技の NF 経営で成果を上げた者や企業経営経験者を、**IF 国際競技団体**等との国際交渉能力の向上を図る観点から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。
- ・ 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。
- ・ **なお、多様性の確保という観点からは、理事や評議員の選任に当たっては、障害者の任用及び年齢構成、競技・種別等のバランスについても考慮することが望まれる。**
- ・ 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・種別等のバランスに留意するとともに、委員会で取り扱う事項等を踏まえて適切な人選を行うことが求められる。
- ・ 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

- ・ 理事会の適正な規模については、理事会がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備えているか、意思決定の迅速化、議論の質の向上、監督機能の強化等に資するかなどの観点から検討することが望まれる。

(3) について

- ・ ①の就任時の年齢制限に関しては、外部理事について、他の理事とは異なる年齢制限を設けることも考えられる。
- ・ ②の「原則として 10 年を超えて在任することがないよう」とは、在任期間が連続して 10 年を超えることがないようにすることを指す。最長期間に達した者については、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。
- ・ 理事の在任期間が 10 年に達する場合であっても、以下のア) 又はイ) のいずれかに該当すると認められる場合に限り、当該理事の実績等を適切に評価した上で、当該理事が 10 年を超えて在任（1 期又は 2 期）することが考えられる。
 - ア) 当該理事が IF の役職者であって、IF の規程等により NF の理事であることが求められている場合
 - イ) 当該理事を新たに代表理事とする、又は当該理事が代表理事として複数の任期を務めることが、当該理事の実績等に鑑み、特に重要な国際競技大会に向けた競技力向上を始めとする中長期基本計画等に定める目標を実現する上で、当該理事が新たに又は継続して代表理事又は業務執行理事を務めることが不可欠である特別な事情があるとの評価⁴に基づき、理事として選任された真に必要な場合
- ・ 理事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強く期待される。

⁴ 外部理事や外部評議員等により構成される役員候補者選考委員会において、客観的な視点を確保した上で、当該理事の実績、特別な事情の有無等について評価を行うことが求められる。

- ・ なお、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。

(4) について

- ・ 役員候補者選考委員会における役員候補者等の決定は、理事会等の他の機関から独立して行われることが求められる。
- ・ 役員候補者選考委員会の構成員には、有識者のほか、評議員や監事を充てることが考えられる。
- ・ 有識者、女性委員をについては、複数名配置することが望まれる。その際、有識者について、外部理事又は外部評議員を充てることが考えられる。
- ・ 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。

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。

代表選手の選考については、その選考基準及び選考過程に公平性と透明性が求められる。例えば、「①国内スポーツ連盟の決定がその制定した規程に違反している場合、②規程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、又は④規程自体が法秩序に違反し若しくは著しく合理性を欠く場合」（公益財団法人日本スポーツ仲裁機構 JSAA-AP-2018-001 等）には、選手選考の決定が取り消される可能性がある。個人種目と団体種目の違いなどによって選考基準が異なることはやむを得ないと見られるが、可能な限り、選考基準と選考過程を明確にすべきである。

代表選手選考に限らず、強化指定選手等の選考についての基準も公平かつ合理的である必要がある。強化指定選手であることが代表選手選考の要件となっている場合もあり、また、代表選手選考の要件ではない場合でも、強化指定選手となることで他の選手よりも充実した練習環境が与えられる等の利益を享受できることが多いためである。

審判員は、試合の唯一の判定者であり、競技の実施に当たって強大な権限を有している。試合の帰趨が多くのステークホルダーに影響を与えることは多言を要さない。昨今、判定を事後的に検証する情報システム等の導入が進んでいるものの、全ての競技や試合で実施されていない。また、「競技中になされる審判の判定」はスポーツ仲裁の対象とされておらず（スポーツ仲裁規則第2条第1項）、一度下された判定を争うことは難しい。このため、試合の唯一の判定者となる審判は公平かつ公正であることが求められ、そのような審判員を公平かつ合理的に選考するための規程を整備すべきである。

【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。なお、規程整備の際、会議体の適切な権限分配がなされるよう留意するとともに、各会議体の意思決定を理事会等へ報告し、分配した権限どおりの活動がなされているかについて監督を受けることが必要である。

- ・ 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。

- ・ NF が適切なガバナンスを実施する上で必要な財政的基盤を整えるための規程としては、スポンサーシップ、試合の放映、商品化等ロゴ、マーク、キャラクター等を商品化する権利に関する規程を始めとする NF の付随的事業を実施するための NF の権利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や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否か、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。なお、団体種目であって、明確かつ具体的な選考基準に係る規程を整備することが困難である場合については必ずしも規程の整備は求められない。
- ・ 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。選考過程において、客観性・透明性のある手続を確保することで、利益相反を適切に管理することも望まれる。

- ・ 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。

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設置し運営すること

(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。

ひとたびコンプライアンス違反事案が発生すると、仮に NF が国際競技大会での優秀な成績など本来の業務でどのような成果を上げたとしても、組織に対する社会的信用を失墜させ、ひいては対象スポーツへの社会的評価を低下させることにつながりかねない。NF が組織として存続する限り、常にコンプライアンスが実践されている又はコンプライアンス違反が生じていない状態が保持されていることが必要である。そのためには、一過性の取組ではなく、コンプライアンス委員会を定期的を開催し、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、リスクの把握等を組織的、継続的に実践し続けることが求められる。

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。
- ・ コンプライアンス委員会の構成員の少なくとも1名以上は、女性委員を配置することが求められる。
- ・ 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。

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】

原則 4 で述べたとおり、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、コンプライアンス委員会の設置等による組織体制の整備のみならず、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。

NF をめぐるコンプライアンス違反事案は、大別すると、不適切な経理処理を始めとする組織運営上の違反事案と、選手・指導者間、選手間等における暴力行為やハラスメント、選手等による不正行為など、競技や指導の現場に近いところで発生する違反事案がある。

これらのコンプライアンス違反事案を効果的に防止するためには、NF の役職員に対しては、適切な組織運営の在り方やそのために必要な関係法令の理解等に重点を置いたコンプライアンス教育を行うことが求められる。また、選手及び指導者に対しては、スポーツの価値を体現する者としての心構えや倫理観の醸成、選手及び指導者のそれぞれが陥りがちな違反事案の防止に重点を置いたコンプライアンス教育を実施することが求められる。さらに、審判員に対しては、公平・公正・安全に競技を行うという選手の基本的な権利を守り、スポーツの価値を守るという重要な役割を担っていることを踏まえ、審判員としてのあるべき姿や心構え、不公正な判定の防止等について教育を実施することが求められる。

【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 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（以下「一般社団・財団法人法」

という。)や公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律(以下「公益法人認定法」という。)等、NFに適用される関係法令及びガバナンスコードについて

- 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、強化活動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、問題発生時にとり得る法的手段等)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】(26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 人種、信条、性別、社会的身分等に基づく差別の禁止について
 - ③ 暴力行為、セクハラ、パワハラについて
 - ④ 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)

⑤ 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又は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ることやたり、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という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上で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、学生連盟や年代別の関係競技団体等の役職員、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、弁護士等の有識者の意見を取り入れることにより、競技関係者のみ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。

＜表：スポーツ団体の不正行為を誘発する要因のイメージ＞

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。

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。

特に NF は、スポーツの普及、競技力の向上等に関し、公的資金による支援を受けているほか、多くのステークホルダーからの登録料、協賛金、寄付金等の資金も受領して活動しており、それらの資金の使途については、極めて高い公正性と透明性の保持が求められる。

しかしながら、**昨今の NF における不祥事**において、公的資金の不正使用を始めとする会計処理に関連する不祥事は依然として発生していることから、NF におけるガバナンスの整備において、財務・経理の処理につき、一般に公正妥当と認められる会計の原則に則った会計処理を確実に行うことの重要性は一層高まっている。

【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支出に関する領収書その他証憑の保存を徹底するための経費使用に関する規程及び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（一般社団・財団法人法、特定非営利活動促進法、会社法等）、公益法人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、適確に運用することが望まれる。

原則 7 適切な情報開示を行うべきである。

(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 ガバナンス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。

このような観点から、NF においては、法令に基づいて開示が求められる財務情報等に加えて、組織運営に重要な影響を及ぼし得る役職員の選定に関する情報や、選手及び指導者に多大な影響を及ぼすとともに多くのステークホルダーが高い関心を持つ選手選考に関する情報について、主体的に開示することが求められる。

また、組織運営の透明性を確保し、適正なガバナンスを実現するとともに、開かれた NF としてステークホルダー及び国民・社会から信頼を得るためには、ガバナンスコードの遵守状況に関する情報を主体的に開示することが求められる。

【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、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、選手や指導者に対しては、選手選考基準に関する説明会等を実施し、より積極的に周知することや、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。
- ・ 選手選考のほか、監督や主要な指導者の選考基準や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、ガバナンス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、原則 8 に定める利益相反ポリシー、原則 10 に定める懲罰制度に関する規程及び重大な事案に係る処分結果等（プライバシー情報等は除く。）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、公益法人認定法に基づき、公益法人が事務所に備え置き、何人も閲覧等を請求できるとされている書類について、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（公益法人認定法第 21 条第 1 項、同法施行規則第 27 条・様式第 4 号、同規則第 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（各事業年度に係る計算書類（貸借対照表及び損益計算書）及び事業報告並びにこれらの附属明細書（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。

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) 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、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。

この点に関し、一般社団法人及び一般財団法人については、一般社団・財団法人法において、理事が、法人と競業する取引や、自己又は第三者のために法人と利益の相反する取引等をしようとする場合には、それらの取引について社員総会（一般社団法人の場合）又は理事会（一般財団法人の場合）に当該取引について重要な事実を開示し、その承認を受けなければならない旨が定められている（一般社団・財団法人法第 84 条、第 197 条）。

また、公益法人については、公益法人認定法において、「その事業を行うに当たり、社員、評議員、理事、監事、使用人その他の政令で定める当該法人の関係者に対し特別の利益を与えないものであること」及び「その事業を行うに当たり、株式会社その他の営利事業を営む者又は特定の個人若しくは団体の利益を図る活動を行うものとして政令で定める者に対し、寄付その他の特別の利益を与える行為を行わないものであること」が認定の要件として定められており（公益法人認定法第 5 条第 3 号、第 4 号）、NF には利益相反に対する一定の法規制が課されている。NF においては、こうした法令上の要求を踏まえ、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が求められる。

こうした利益相反取引規制は、法令上求められる遵守事項でもあり、これを守ることとは、NF として当然の義務となる。しかしながら、日々の NF の運用においては、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）が必ずしも明確ではない場合や、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であるかという基準（利益相反の承認における判断基準）が明確ではない場合も考えられる。このため、NF においては、利益相反の適切な管理手続を実践するために、NF の実情に応じた「利益相反ポリシー」を作成し、客観性・透明性のある手続を確保することが重要となる。

利益相反取引の中には、金額の大きな契約や、当該契約による影響や利害関係が大きい契約が含まれる場合があるところ、こうした重要な契約は、特定の理事等の不正な利益供与等にもつながるおそれがあるため、客観性・透明性につき、特に慎重な検証が求められる。そこで、このような利益相反性の強い重要な契約の要否等を判断するために、NF は、独立した諮問委員会として、外部理事、監事、外部有識者等を主要な構成員とする利益相反検討委員会を設け、その判断の公正性を確保することが必要である。

【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、公正な方法により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

利益相反委員会における決定は、理事会等の他の機関から独立して行われることが求められる。

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。

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 NF 関係者等に周知すること
- 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 通報窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止すること

(2) 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に整備すること

【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 は厳しい社会的批判にさらされ、その信用を著しく低下させることがある。選手を始めとしたスポーツを行う者の権利利益が不当に侵害されることがないよう、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求められる。

【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について、ウェブサイト、SNS 等を通じて、恒常的に NF 関係者等に周知徹底することが求められる。
- ・ (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定を設け、情報管理を徹底することが求められる。
- ・ (③について) 通報したことによる不利益取扱いの禁止に関する規定を設けるとともに、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求められる。

(その他通報制度の構築、運用における留意点)

- ・ NF 関係者が、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、JSPO 又は JOC が設ける統括団体の相談窓口や JSC の第三者相談・調査制度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、暴力行為等の法令違反行為及び各種ハラスメントのほか、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。また、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。
- ・ 通報窓口の対応者に男女両方を配置し、通報者が希望すれば対応者の性別を選べるように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。

- ・ 通報制度の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て、通報制度の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。

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 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 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。

NF による懲罰処分は、対象となった NF 関係者に対して、NF における権利・自由を制限し、又は不利益を課すことがあるため、恣意的な判断がなされないよう、規程においてあらかじめ処分の対象となる行為、処分の内容等を定めるとともに、規程に定める適正な手続を経て行われなければならない。

【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。
- ・ 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す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。
- ・ 処分対象者のプライバシーについても配慮した上で、処分結果の公表基準を定め、これに従って、公表の有無及び公表の内容を決定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。

原則 11 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組むべきである。

(1) NF における懲罰や紛争について、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構によるスポーツ仲裁を利用できるよう自動応諾条項を定めること

(2) スポーツ仲裁の利用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第 31 条の規定や公平な裁判を受ける権利を与える憲法第 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。他方、懲罰処分や紛争を適正に解決するためには、NF の自主的判断を尊重しながらも、法の支配を及ぼすという観点から、司法的解決を図るという視点が重要である。

現在の裁判実務においては、NF の各種の決定等をめぐる紛争は、必ずしも裁判所で解決すべき事案とされない可能性があること、仮に審理の対象とされたとしても審理に長期間を要し、実効的な紛争解決につながらない可能性が高いことなど、通常訴訟を利用することは、スポーツ紛争の特殊性を踏まえた適正な解決を期待し得ない現状がある。

このような現状並びにスポーツ基本法第 5 条及び第 15 条の規定を踏まえれば、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構（以下「JSAA」という。）によるスポーツ仲裁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ために求められる。

【補足説明】

(1) について

- ・ JSAA が運営するスポーツ仲裁を利用できるよう、自動応諾条項（例：「〇〇〇のする決定に対する不服申立は、JSAA 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、代表選手の選考を含む NF のあらゆる決定を広く対象に含めることが求められる。
- ・ スポーツ仲裁制度を利用することに加えて、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、以下の点に十分留意して、適切な紛争解決制度を構築することも考えられる。

- ① 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
- ② 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
- ③ 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（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）
- ④ 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こと
- ⑤ 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及び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定を設けること
- ⑥ NF 内における紛争解決制度と JSAA によるスポーツ仲裁は、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

(2) について

- ・ 処分機関が処分結果を通知する際に、処分対象者に対し、JSAA によるスポーツ仲裁の活用が可能である旨とその方法、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。

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）を中心に構成すること**

【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 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。

しかしながら、昨今の日本の NF の不祥事対応を見ると、不祥事対応に際して、不十分な調査がかえって世間の不信感を増大させた事例や、十分な考慮のない団体トップの会見や発言が世間の反感を買い、更に大きな騒動を招いた事例も生じており、不祥事を解決するための対応が、むしろ不祥事をより拡大させたケースも散見される。このような二重三重の不祥事を発生させないためには、平時の段階から、有事のための危機管理体制の在り方を十分に議論し、危機管理対応時に拠りどころとすべき危機管理マニュアルを策定し、広報対応等の突発的な対応も含めて、いつでも機敏に危機管理対応を実施できるよう、日頃から訓練を行うことが重要となる。

NF において不祥事が発生・発覚した場合には、スポーツ活動の社会的な関心の高さも相俟って、不祥事防止のための取組が不十分であったとの厳しい批判を受ける事態も想定され、場合によっては、NF のみならず、当該スポーツそのものに対する世間

のイメージを毀損する可能性がある。そのような事態を避けるべく、NF には、不祥事発生時の混乱を最小限度にとどめ、早急な事案の解決を図る責務がある。NF がその義務を適切に果たすためには、不祥事の経緯を明らかにする事実調査、根本に迫った原因究明、厳格な責任者の処分及び実効的な再発防止策の提言を行うための調査体制を速やかに構築し、徹底的な調査を実施することが求められる。

昨今では、NF のみならず、企業や行政機関に生じた不祥事について、第三者委員会、特別調査委員会等の名称を冠した調査委員会を設置し、事実調査、原因究明、責任者の処分、再発防止策等について調査を行うことが一般的となりつつある。本来、NF 内で生じた不祥事は、団体内部の内部統制や監事等による監査、ガバナンスの充実によって解決されるべきものであるが、重大な不祥事が発生・発覚した場合には、弁護士、公認会計士、学識経験者等の外部専門家により構成された委員会による調査を実施することが解決策の提案・実践のための有効な手段となり得る。

もっとも、昨今では、「第三者委員会」と銘打ちながら、調査委員の選定プロセス、調査期間、調査方法、調査結果等の外形的な事情から、第三者委員会の「第三者性」につき疑問が投げかけられるケースも散見される。このため、危機管理及び不祥事対応体制の一環として外部調査委員会を設置する際は、委員の選定プロセスの透明性を確保し、その独立性・中立性・専門性につき十分に配慮し、「名ばかり」であるとの疑念を持たれない調査体制を構築することが極めて重要となる。また、第三者委員会は、一般的にその費用が高額になることが多く、ひとたび第三者委員会が設置されると、当該 NF の財政基盤を揺るがしかねない。このような事態をできる限り避けるためにも、平時から危機管理体制の在り方を十分に議論し、万が一の場合に備えて、危機管理対応を実施できる体制を構築することが求められる。

【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営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、根本的な原因究明を行うことが望まれる。
- ・ 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。
- ・ 不祥事対応が一度収束した後においても、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た上で、その改善状況を定期的に公表することが望まれる。

(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。

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、学生連盟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がある一方で、「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、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とき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。
- ・ 地方組織等における組織体制について、女性役員の目標割合の設定等を通じた積極的な任用、役員就任時の年齢制限等により新陳代謝を図る仕組みの導入が進むよう、指導、助言及び支援を行うことが望まれる。
- ・ 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。
- ・ 地方組織等に対して、法律、会計等のサポートサービスを提供する形で支援することが考えられる。

第3章 セルフチェックリスト

本セルフチェックリストは、各 NF がガバナンスコードへの対応状況について、自らの現状を把握できるようにするためのものである。まず自らの現状を的確に把握することにより、次になすべき対応を戦略的に検討することが可能になると考えられる。

各項目には、第 2 章に記載した原則及び規定のほか、「求められる理由」及び「補足説明」において記載されている事項も含まれている。このため、本セルフチェックリストの全ての項目に対応しなければガバナンスコードに適合したことにならないということを意味するものではない。しかしながら、より良いガバナンスを目指す上では、できるだけ多くの項目に対応することが望まれる。

項目	対応状況
原則 1 について	
1. 組織運営に関する中長期基本計画を策定し公表しているか。	
2. 競技力向上、普及、マーケティング、ガバナンス等の重要な業務分野ごとに、より詳細な計画を策定し公表しているか。	
3. 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しているか。	
4. ガバナンス及びコンプライアンスに係る知見を有する人材の採用をしているか。	
5. 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表しているか。	
6. 会計年度ごとの詳細な計画を策定しているか。	
7. 計画策定に当たり、役職員や構成員から幅広く意見を募っているか。	
8. 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、定期的に把握・分析し、目標等の修正、方策の改善をしているか。	
原則 2 について	
1. 外部理事の目標割合（25%以上）及び女性理事の目標割合（40%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ているか。 （現在の人数） ・理事の総数 人 うち外部理事 人（ %） うち女性理事 人（ %）	
2. 女性理事について、外部理事についてのみ女性を任用するのではなく、外部理	

事以外の理事についても女性を任用しているか。	
3. 業務執行理事に女性を任用しているか。	
4. 評議員会を置く NF においては、外部評議員及び女性評議員の目標割合をそれぞれ設定するとともに、その達成に向けた具体的方策を講じているか。	
5. 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ているか。	
6. アスリート委員会の構成について、性別や競技・種別等のバランスに留意するとともに、委員会で取り扱う事項等を踏まえて適切な人選が行われているか。	
7. 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に、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しているか。	
8. 理事会を適正な規模とし、実効性の確保を図っているか。	
9. 理事の就任時の年齢に制限を設けているか。	
10. 理事が原則として 10 年を超えて在任することがないように再任回数の上限を設けているか。	
11. 理事の候補となり得る人材を各種委員会等に配置し、NF 運営に必要な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るか。	
12. 独立した諮問委員会として役員候補者選考委員会を設置し、構成員に有識者を配置しているか。	
13. 役員候補者選考委員会における役員候補者等の決定が理事会等の他の機関から独立して行われているか。	
14. 役員候補者選考委員会の構成員には、役員構成における多様性の確保に留意して役員候補者を選考する観点から、有識者、女性委員を複数名配置しているか。	
原則 3 について	
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しているか。	
2. その他組織運営に必要な規程を整備しているか。	
3. 法人の運営に関して必要となる一般的な規程を整備しているか。	
4. 法人の業務に関する規程を整備しているか。	
5. 法人の役職員の報酬等に関する規程を整備しているか。	
6. 法人の財産に関する規程を整備しているか。	
7. 財政的基盤を整えるための規程を整備しているか。	
8. 役職員は、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	

法的知識を有しているか。	
9. 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や問い合わせをできる体制を確保しているか。	
10. 代表選手の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備しているか。	
11. その他選手の権利保護に関する規程を整備しているか。	
12. 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しているか。	
13. 選手選考に関して、選考基準及び選考過程をできる限り明確かつ具体化しているか。	
14. 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しているか。	
15. 審判員の公平かつ合理的な選考に関する規程を整備しているか。	
原則 4 について	
1. コンプライアンス委員会を設置し、定期的を開催しているか。	
2. 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、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、リスクの把握等を組織的、継続的に実践しているか。	
3. コンプライアンス委員会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ているか。	
4. 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しているか。	
5. コンプライアンス委員会の構成員に、少なくとも1名以上は女性委員を配置しているか。	
6. 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ているか。	
原則 5 について	
1. NF 役職員向けのコンプライアンス教育を実施しているか。 （教育の内容） ☐ NF に適用される関係法令及びガバナンスコードについて ☐ NF が定める規程について ☐ 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 ☐ 代表選手選考の適切な実施について ☐ 大会運営等における選手等の安全確保について	

2. 選手及び指導者向けのコンプライアンス教育を実施しているか。 (教育の内容) ☐ 不正行為の防止について（ドーピング、八百長行為等） ☐ 差別の禁止について ☐ 各種ハラスメントについて ☐ その他の違法行為（未成年の飲酒及び喫煙、違法薬物、財産に関する罪、交通事故等）について ☐ SNS の適切な利用について	
3. 審判員向けのコンプライアンス教育を実施しているか。	
4. 都道府県協会、都道府県連盟といった地方組織、学生連盟や年代別の関係競技団体等の役職員、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しているか。	
5. 対象スポーツの競技特性や競技環境等を踏まえて、研修資料や普及啓発のためのパンフレット等を作成しているか。	
原則 6 について	
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しているか。	
2. 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っているか。	
3. 計算書類や組織運営規程等の各種書面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しているか。	
4. 財務・経理の処理を適切に行い、公正な会計原則を遵守しているか。	
5. 経費使用及び財産管理に関する規定等を整備することなどにより、公正な会計原則を遵守するための業務サイクルを確立しているか。	
6. 各種法人法（一般社団・財団法人法、特定非営利活動促進法、会社法等）、公益法人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ているか。	
7. 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しているか。	
8. 監事等の職務を補助すべき職員を置いているか。	
9. 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しているか。	
10. 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	

点的に取り組んでいるか。	
11. 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しているか。	
12. 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しているか。	
13. 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、適確に運用されているか。	
原則 7 について	
1. 財務情報等について、法令に基づく開示を行っているか。	
2. 選手選考基準を含む選手選考に関する情報を開示しているか。	
3. 選手選考については、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しているか。	
4. 選手や指導者に対しては、選手選考基準に関する説明会等を実施し、より積極的に周知することや、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しているか。	
5. 選考から漏れた選手や指導者からの要望等に応じて、選考理由について開示しているか。	
6. 監督の選考基準や選考理由等について開示しているか。	
7. ガバナンスコードの遵守状況に関する情報等を開示しているか。	
8. 原則 8 に定める利益相反ポリシー、原則 10 に定める懲罰制度に関する規程及び処分結果等（プライバシー情報等は除く。）を開示しているか。	
9. 公益法人認定法に基づき、公益法人が事務所に備え置き、何人も閲覧等を請求できるとされている書類について、主体的に開示しているか。	
10. NF のウェブサイト等において情報を開示しているか。	
原則 8 について	
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しているか。	
2. 重要な契約（金額の多寡、関係者への影響の大小等から判断する。）については、客観性・透明性につき、特に慎重な検証を行っているか。	
3. 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ているか。	

4. 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拠の有無、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しているか。	
5. 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、公正な方法により契約しているか。	
6. 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しているか。	
7. 利益相反ポリシーを作成しているか。	
8. 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、現実が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しているか。	
9. 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、理事が悪意とする取引先等、当該 NF において想定される「利益相反関係」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ているか。	
原則 9 について	
1. 通報制度を設けているか。	
2. 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ているか。	
3. 通報対象には、暴力行為等の法令違反行為及び各種ハラスメントのほか、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ているか。	
4. 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しているか。	
5. 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しているか。	
6. 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しているか。	
7. 通報窓口の対応者に男女両方を配置し、通報者が希望すれば対応者の性別を選んでいるか。	
8. 通報制度の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しているか。	
9. 通報窓口について、ウェブサイト、SNS 等を通じて、恒常的に NF 関係者等に周知しているか。	
10. 通報窓口の担当者に相談内容に関する守秘義務を課しているか。	
11. 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定を設け、情報管理を徹底しているか。	
12. 通報窓口を利用したことを理由として、相談者に対する不利益な取扱いを行うことを禁止しているか。	
13. 研修等の実施を通じて、NF 役職員に対して、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しているか。	
14. 通報制度の運用体制は、弁護士、公認会計士、学識経験者等の有識者を中心に整備しているか。	
15. 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しているか。	
原則 10 について	
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、ウェブサイト等を通じて、恒常的に NF 関係者等にこれを周知しているか。	
2. 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しているか。	
3. 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ているか。	
4. 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っているか。	
5. 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しているか。	

6. 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しているか。	
7. 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しているか。	
8. 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）の機会を設けているか。	
9. 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しているか。	
10. 認定根拠となった証拠や処分の手続の経過についても、可能な範囲で告知しているか。	
11. 処分審査を行う者は、中立性及び専門性を有しているか。	
12. 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（処分対象行為の該当性及び処分内容の決定）を行っているか。	
13. 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ているか。	
原則 11 について	
1. 選手、指導者等との間の紛争の迅速かつ適正な解決に取り組んでいるか。	
2. NF における懲罰や紛争について、公益財団法人日本スポーツ仲裁機構（JSAA）によるスポーツ仲裁を利用できるよう自動応諾条項を定めているか。	
3. 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、代表選手の選考を含む NF のあらゆる決定を広く対象に含めているか。	
4. 処分機関が処分結果を通知する際に、処分対象者に対し、JSAA によるスポーツ仲裁の活用が可能である旨とその方法、手続の期限等が記載された書面を交付しているか。	
原則 12 について	
1. 危機管理を専門に取り扱う部署や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及び不祥事対応のための体制を構築するとともに、危機管理マニュアルを策定しているか。	
2. 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しているか。	
3. 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んでいるか。	
4. 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しているか。	
5. 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、根本的な原因究明を行っているか。	
6. 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しているか。	
7. 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ているか。	
8. 不祥事対応が一度収束した後においても、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た上で、その改善状況を定期的に公表しているか。	
9. 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）を中心に構成しているか。	
10. 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しているか。	
原則 13 について	
1. 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、助言及び支援を行っているか。	
2. 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、助言及び支援を行っているか。	
3. ガバナンスの確保、コンプライアンスの強化等について、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とき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しているか。	

4. 地方組織等における組織体制について、女性役員の目標割合の設定等を通じた積極的な任用、役員就任時の年齢制限等により新陳代謝を図る仕組みの導入が進むよう、指導、助言及び支援を行っているか。	
5. 地方組織等に対し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っているか。	
6. 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っているか。	
7. 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っているか。	
8. 地方組織等の代表等が集まる会議（例えば、社員総会や評議員会等）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しているか。	
9. 地方組織等に対して、法律、会計等のサポートサービスを提供する形で支援しているか。	