

スポーツ団体ガバナンスコード（素案）

<一般スポーツ団体向け>

第1章 スポーツ団体における適正なガバナンスの確保について

1. なぜスポーツ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。

しかしながら、近年、中央競技団体¹（以下「NF」という。）を始めとして各種のスポーツ団体において、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ており、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。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。スポーツ団体においては、役職員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。

¹ 対象スポーツに関する国内統括組織として、公益財団法人日本スポーツ協会、公益財団法人日本オリンピック委員会、又は公益財団法人日本障がい者スポーツ協会（以下「統括団体」と総称する。）に加盟等をしている団体を指す。

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。

このため、スポーツ庁においては、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。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。

2. ガバナンスコードの対象について

ガバナンスコードが対象とするスポーツ団体とは、「スポーツの振興のための事業を行うことを主たる目的とする団体」（スポーツ基本法第2条第2項）であるが、スポーツ団体は、法人格の有無及び法人形態、規模、業務内容等において極めて多種多様である。

このうち、NF向けについては、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いることなど、特に公共性の高い団体であることを踏まえ、高いレベルのガバナンスを確保する観点から、13の原則から構成されるガバナンスコード〈NF向け〉を策定している。

一方、NFに該当しないスポーツ団体全般（以下「一般スポーツ団体」という。）について、適正なガバナンスを確保するために共通的に求められると考えられる組織運営上の原則・規範を示すものとして、ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉を

策定することとなり、スポーツ庁として、ガバナンスコードを「NF 向け」と「一般スポーツ団体向け」の2層構造とすることとなった²。

3. ガバナンスコードの活用方法等について

一般スポーツ団体においては、第2章に示すガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉の各規定に照らして自らのガバナンスの現況について確認するとともに、その遵守状況（直ちに遵守することが困難である場合を含む。）について自己説明及び公表を行うことが求められる。その際、自己説明文書として、別添「スポーツ団体ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉に係るセルフチェックシート」を活用することも有効と考えられる。

自己説明においては、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や現状の取組が不十分であると考えられる規定がある場合、改善に向けた今後の具体的な方策や見通し、達成の目標時期を示すことが望まれる。

また、組織の人的・財政的規模や業務内容等に鑑み、社会的影響力が大きく、NFと同等の高いレベルのガバナンスを確保することが求められると自ら判断する一般スポーツ団体にあっては、自らに適用することが必要と考えるガバナンスコード〈NF向け〉の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うことが求められる。例えば、処分対象や処分内容等においてNFが設ける懲罰制度と同等の懲罰制度を設ける場合に、当該制度の運用について、ガバナンスコード〈NF向け〉の原則11（懲罰制度に関する原則）を参照して自己説明及び公表を行うことなどが考えられる。

なお、NFの地方組織等³に該当するスポーツ団体においては、本ガバナンスコードに基づく自己説明及び公表について、NFによ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、助言等を踏まえて対応することが求められる。⁴

² 次頁以降、「ガバナンスコード」とは「一般スポーツ団体向け」の本ガバナンスコードを指し、NF向けについては「ガバナンスコード〈NF向け〉」と表記することとする。

³ 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を指す。

⁴ ガバナンスコード〈NF向け〉は、原則13において「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。」としている（参考資料■（●頁）参照）。

第2章 ガバナンスコードの規定及び解説

原則1 法令等に基づき適正な団体運営及び事業運営を行うべきである。

(1) 法人格を有する団体は、団体に適用される法令を遵守すること

(2) 法人格を有しない団体は、団体としての実体を備え、団体の規約等を遵守すること

(3) 事業運営に当たって適用される法令等を遵守すること

【補足説明】

(1) について

- 法人格を有する団体については、その法人に適用される法令等を遵守することが求められる。一般社団法人及び一般財団法人については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。）、公益社団法人及び公益財団法人については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。）、特定非営利活動法人（NPO 法人）については特定非営利活動促進法の遵守がそれぞれ求められる。

(2) について

- 法人格を有しない団体において、団体内部の規約等を定めている場合には、当該規約等を遵守し、適正に団体運営をすることが求められる。
- 法人格を有しないとしても、団体としての権利義務関係を明確化する観点から、以下の点に取り組むことが求められる。
 - ① 団体としての組織を備え、多数決の原理が行われ、構成員の変更があったとしても団体が存続し、代表の決定方法や財産の管理等の団体としての主要な点を確定させること
 - ② 個人名義の口座で財産の管理・運営を行うのではなく、団体名義の口座を用い、財産を分別して管理・運営すること
- なお、権利義務関係を明確化し、適正なガバナンスを確保する観点から、少なくとも公的助成⁵を受給する団体においては、可能な限り早期に法人格の取得に取り組むことが求められる。

⁵ 国や独立行政法人、地方公共団体等が、スポーツ関連活動の実施を支援するためにスポーツ団体に対して行う補助・助成のことを指す。

(3) について

- ・ 一般スポーツ団体においては、法人格を規定する法令以外にも、自らの事業運営において適用される関係法令、地方公共団体が定める各種条例や規則等を把握し、遵守することが求められる。例えば、一般スポーツ団体が公共施設を使用して競技大会やイベントを開催する場合における当該施設の使用に係る規則や、地方公共団体が定める安全管理に関する条例等が想定される。

原則 2 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) 財務の健全性確保に関する計画を策定し公表すること

【補足説明】

(1) について

- ・ 一般スポーツ団体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。
- ・ 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、一般スポーツ団体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

- ・ 一般スポーツ団体の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財務の健全性を確保するための計画を策定することが求められる。
- ・ 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) 及び(2)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、一般スポーツ団体の役職員、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。
- 基本計画の公表方法については、一般スポーツ団体のウェブサイト等で行うことが望まれる。また、ウェブサイト等を有していないスポーツ団体においては、上部団体等のウェブサイト等を利用して開示することが望まれる。

原則 3 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。

(1) 役職員に対し、コンプライアンス教育を実施すること又はコンプライアンスに関する研修等への参加を促すこと

(2) 指導者、競技者等に対し、コンプライアンス教育を実施すること又はコンプライアンスに関する研修等への参加を促すこと

【補足説明】

- ・ 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、一般スポーツ団体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、組織に対する社会的信用を失墜させ、ひいては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。スポーツ団体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、一般スポーツ団体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。
- ・ コンプライアンス教育は、一過性の取組ではなく、一般スポーツ団体自ら定期的にコンプライアンス教育を実施すること又は統括団体や NF、公的機関等が実施する研修・講演会・セミナー等への定期的な参加を促すことが求められる。
- ・ コンプライアンス教育の実施に当たっては、昨今、役職員及び指導者の暴力行為やセクハラ、パワハラ等が社会的な問題となっていることに鑑み、これらの行為が決して許されないことが徹底されるよう、暴力行為等の禁止について特に重点的に教育することが望まれる。
- ・ なお、団体のコンプライアンスの基となる規程等についても、今日的なものとなっているか不断に見直し、適確に運用することが求められる。

(1) について

- ・ 一般スポーツ団体が役職員に対してコンプライアンス教育を実施するに当たっては、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 暴力行為, セクハラ, パワハラについて
 - ② 当該スポーツ団体に適用される関係法令及びガバナンスコードについて
 - 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 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
- ・ ①については, 特に, 競技者に対して暴力行為等が行われない環境を整備する必要について理解を促すとともに, 仮に, 競技者に対して暴力行為等が行われた場合に, 競技者が身体の安全を確保すべく適切な対処ができるように教育することを実践させることが求められる。
 - ・ ②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, 当該スポーツ団体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。

(2) について

- ・ 指導者, 競技者等向けのコンプライアンス教育を実施するに当たっては, 例えば, 以下の内容を取り扱うことが考えられる。
 - ① 暴力行為, セクハラ, パワハラについて
 - ② 人種, 信条, 性別, 性的指向及び性自認, 社会的身分等に基づく差別の禁止について
 - ③ 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
 - ④ 不正行為の防止について(ドーピング, 八百長行為等)
 - ⑤ 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)
- ・ 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、指導者が競技者に対して必要以上の負荷をかけることが生じることや、障害者スポーツにおいて、指導者やサポートスタッフが競技者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。

(1) 及び (2) 共通事項について

- ・ 実際に競技者等に対して暴力行為等が行われた場合に、迅速かつ適切に救済が図られるよう、一般スポーツ団体自らが設ける通報窓口や、統括団体、NFやその他の公的機関が設ける通報窓口等について、様々な機会を捉えて周知を図ることが望まれる。
- ・ 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及び指導者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。
- ・ 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。

原則 4 公正かつ適切な会計処理をすべきである。

- (1) 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**
- (2) 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**
- (3) 会計処理を公正かつ適切に行うための実施体制を整備すること**

【補足説明】

- ・ 一般スポーツ団体の活動は多岐にわたり、その中には、公的資金に関する手続など、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。
- ・ 特に一般スポーツ団体が公的助成を受給していたり、ステークホルダーからの登録料、協賛金、寄付金等の資金を受領して活動したりしている場合、それらの資金の使途については、高い公正性と透明性の保持が求められる。
- ・ しかしながら、一般スポーツ団体において、公的助成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、一般スポーツ団体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。

(1) 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。
- ・ 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。

(2) について

- ・ 公的助成の受給に当たっては、自らの団体が遵守義務を負う関係法令や公的助成の実施主体が定める実施要項、ガイドライン等の内容を十分に確認し、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求められる。

(3) について

- ・ 会計処理の内容について、団体内において複数の者がチェックする体制を整えるとともに、経理担当と監査担当は別の者が行うよう監査体制を明確にすることが求められる。
- ・ 必要に応じて税理士、公認会計士等による外部監査を導入することも有効であると考えられる。

原則5 法令に基づく情報開示を適切に行うとともに、組織運営に係る情報を積極的に開示することにより、組織運営の透明性の確保を図るべきである。

【補足説明】

- ・ 法人格を有する一般スポーツ団体においては、貸借対照表等、法令に基づく情報開示を適切に行うことが求められる。また、法人格を有しない一般スポーツ団体においても、少なくとも貸借対照表について、開示を行うことが求められる。
- ・ また、法人格の有無にかかわらず、以下のような情報について積極的に開示することが望まれる。
 - ① 組織運営に重要な影響を及ぼし得る役職員の選任に関する情報
 - ② 各団体のステークホルダーに重要な影響を及ぼし得る情報（例えば、選手選考を行っている団体においては選手選考に関する規程等が考えられる。）
 - ③ ステークホルダーに対する説明責任を果たす観点から開示することが適切と考えられる情報（例えば、団体の活動に当たって会費の徴収や寄附の募集等を行っている場合、これらの会計処理（使途等）の状況等が考えられる。）
- ・ さらに、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、開かれた一般スポーツ団体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についても積極的に開示することが求められる。
- ・ 開示の方法については、特段の理由がない限り、当該スポーツ団体のウェブサイト等での開示が望まれる。なお、ウェブサイトを持っていない一般スポーツ団体においては、上部団体等のウェブサイト等を利用して開示することが望まれる。

原則 6 高いレベルのガバナンスの確保が求められると判断する場合、ガバナンスコード<NF 向け>の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うべきである。

【補足説明】

- ・ 組織の人的・財政的規模や業務内容等に鑑み、社会的影響力が大きく、NF と同等の高いレベルのガバナンスを確保することが求められると自ら判断する一般スポーツ団体にあっては、自らに適用することが必要と考えるガバナンスコード<NF 向け>の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うことが求められる。
- ・ 例えば、処分対象や処分内容等において NF が設ける懲罰制度と同等の懲罰制度を設ける場合に、当該制度の運用について、ガバナンスコード<NF 向け>の原則 11（懲罰制度に関する原則）を参照して自己説明及び公表を行うことなどが考えられる。

【別添】

スポーツ団体ガバナンスコード<一般スポーツ団体向け>に係るセルフチェックシート

[団体名：]

[記載日：]

【対応状況に係る自己評価】

A：十分に対応している

B：おおむね対応している

C：一部対応できていない事項がある

D：全く対応できていない

項目	対応状況
原則 1：法令等に基づき適正な団体運営及び事業運営を行うべきである。	
(1) 法人格を有する団体は、団体に適用される法令を遵守しているか。 (現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)	
(2) 法人格を有しない団体は、団体としての実体を備え、団体の規約等を遵守しているか (現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)	
(3) 事業運営に当たって適用される法令等を遵守しているか。 (現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)	
原則 2 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しているか。 (現在の取組状況、今後改善に取り組む事項等)	

(2) 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。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
原則 3: 暴力行為の根絶等に向けたコンプライアンス意識の徹底を図るべきである。	
(1) 役職員向けのコンプライアンス教育を実施しているか。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
(2) 指導者, 競技者等向けのコンプライアンス教育を実施しているか。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
原則 4 公正かつ適切な会計処理をすべきである。	
(1) 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。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
(2) 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。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
(3) 会計処理を公正かつ適切に行うための実施体制を整備しているか。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	

原則 5 法令に基づく情報開示を適切に行うとともに、組織運営に係る情報を積極的に開示することにより、組織運営の透明性の確保を図るべきである。	
(1) 法令に基づく情報開示を適切に行っているか。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
(2) その他の組織運営に係る情報の積極的な開示を行っているか。	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
原則 6 高いレベルのガバナンスの確保が求められると判断する場合、ガバナンスコード<NF 向け>の個別の規定についても、その遵守状況について自己説明及び公表を行うべきである。	
自らに適用することが必要と考えるガバナンスコード<NF 向け>の規定があるか (ある場合は下欄に記述)	
原則 ■ について	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
原則 ■ について	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	
原則 ■ について	
(現在の取組状況, 今後改善に取り組む事項等)	