

2019年度スポーツ界のコンプライアンス強化事業におけるスポーツ界のガバナンス強化の推進（47都道府県／9地域サッカー協会ガバナンス強化事業）に関する報告書

令和2年3月

目次

1	本事業の趣旨	…	3
2	実施業務の概要	…	4
	2.1 実施手続	…	4
	2.2 実施体制	…	10
	2.3 実施スケジュール	…	11
3	確認結果分析	…	12
	3.1 アンケート結果の分析	…	12
	3.2 ヒアリング結果の分析	…	14
	3.3 発見事項	…	20
4	報告書（別添）	…	22
	4.1 アンケート報告書（全 FA 対象）		
	4.2 ヒアリング報告書（ヒアリング実施 FA 対象）		
5	ひな型集（別添）	…	22
	5.1 アンケートひな型		
	5.2 アンケート手続書ひな型		
	5.3 アンケート報告書ひな型		
	5.4 ヒアリング手続書ひな型		
	5.5 ヒアリング報告書ひな型		

1 本事業の趣旨

スポーツ界における透明性、公平・公正性の確保はスポーツ活動の基盤であり、クリーンでフェアなスポーツ界の実現に向け、スポーツが持っている本来の力を損なうことがないよう、スポーツ団体のガバナンス強化やスポーツ選手等に向けたコンプライアンス教育の普及、スポーツ団体に対するモニタリング体制の構築が急務となっている。

本事業はそのうち、スポーツ団体のガバナンス強化の施策として、令和 2 年から導入が予定されているスポーツ団体ガバナンスコード<一般スポーツ団体向け>において要求されている自己評価を実効性のあるものとするため、チェックリスト評価の際の具体的な実行プロセスの検討を通じ、今後の実務で利用可能なツールを整理することとした。

2 実施業務の概要

2.1 実施手続

実施手続は以下の項目につき実施した。

① 47 都道府県/9 地域 FA 向けアンケートの作成

アンケート作成の趣旨は、限られた時間と予算の中で、全ての 47 都道府県/9 地域 FA に現地ヒアリングを実施してガバナンス体制を確認するための 1 次スクリーニングとして位置付け、主にスポーツ団体ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉の原則において整備が求められているポイントについての制度と運用の状況を確認するものとした。

そのためアンケート作成に際しては、スポーツ団体ガバナンスコード〈一般スポーツ団体向け〉の原則において整備が求められているポイントを中心に、その「制度」と「運用」の実態が初期的に把握できることを目指して作成した。

また、アンケート設計に関しては回答する 47 都道府県/9 地域 FA において回答時の負荷ができるだけ軽減できるようにすることと、回答者によって判断がぶれてしまうことを極力回避することに留意した。

加えて、各 47 都道府県/9 地域 FA にて通常使用されている規程や管理資料についてもその有無を確認するとともに、サンプルを回収することを前提に設計した。

【アンケートプロトコル】

	内容	コメント
アンケート対象者	<ul style="list-style-type: none"> ■ 47FA/9地域の事務局長を想定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事務局長である必要はないものの、47FAの事業運営の実態を知りうる立場である人物が望ましい
アンケート数	<ul style="list-style-type: none"> ■ 47FA/9地域ごとに1アンケート 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 集計の負担を考慮し、回答数は各47FAに1件とする
対象の原則	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原則1～5及び加点対象として原則6 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 対象は一般スポーツ団体向けガバナンスコード全て
回答時点	<ul style="list-style-type: none"> ■ アンケート記入時点の状況で判断 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 過去や未来の時点ではなく、アンケートの記入時点の状況で判断
Qの形式	<ul style="list-style-type: none"> ■ クローズドQ(Yes/No形式)(*1) ■ 6段階の選択方式(*1) ■ 資料確認(*1)一部「+記述方式」あり (※)各原則ごとに制度及び運用を確認するQを設定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 集計の効率性を重視して、クローズドQを中心とする ■ クローズドQの設定が難しい場合や濃淡をつけた回答を求める場合、6段階の選択方式を採用 ■ 資料確認を求めるQを設ける ■ ガバナンスコード基準に対応するための最低限必要な制度及び運用の状況を確認するQを設定し、当該結果に基づき、診断を行う
資料提出方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ PDFをアンケートとともに送付 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 資料の有無については、Qで回答 ■ 資料名については、都道府県名、資料名などの名寄せを行う
配点・素点	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原則1～5に対して合計100点(配点は原則1～2:各20点、原則3～4:各25点、原則5:10点で合計100点) ※原則6は、追加点として配点10点とする ■ 素点ベースの点数を別途設定 	<p><素点の算定></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ クローズドQ:「Yes」:1点、「No」:0点 ■ 6段階選択:「5～3」:1点、「2～0」:0点 ※制度・運用の確認対象Qは重要質問事項として3点 ※集計の効率性を重視してクローズドQ及び6段階選択式に点数を設定し、記述回答には点数を設定しない(例えば、「クローズドQ+記述」のQについては、クローズドQを点数とし、記述内容は情報収集目的としての位置づけで点数化は行わない)
集計方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ 原則1～6の回答結果の素点を、配点ベースの点数に換算 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 点数が高い→ガバナンスコードの対応状況が良好→低リスク ■ 点数が低い→ガバナンスコードの対応状況が不良→高リスク
診断方法	<ul style="list-style-type: none"> ■ ×の個数で診断 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 制度・運用Qの回答結果から、「No」または「2～0」の回答を「×」とし、個数により診断を行う ※必要に応じて点数結果も加味
実施時期	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2019年11月以降で実施予定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2020年1月～2月に追加ヒアリング手続を想定

② 47都道府県/9地域FAへのアンケートの送付・回収

アンケートは全ての47都道府県/9地域FAに対して送付され、回答期間は、現場における負荷の軽減も考慮して4週間に設定した。

アンケートの期限内回収率は91%であったが、最終的には100%の回収を達成できた。

③ 47 都道府県/9 地域 FA 向けアンケートの集計・分析

回収したアンケートは設問ごとに評点を付して集計したが、評点を付すに際しては、スポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞の原則ごとに、特に重要だと考えられる「制度の整備」に関する設問と、特に重要だと考えられる「運営の状況」に関する設問を最重要設問と位置付け、当該設問については評点の傾斜を付けることとした。

なお、最重要設問に関して、何らかの対応が必要と判断される回答（回答が「No」もしくは「0～2」）があった場合はその診断を「×」としたものも集計し、追加ヒアリング先の選定の際の参考とする運用とした。

各 47 都道府県/9 地域 FA の最重要設問における回答状況は以下の通りである。

【アンケート集計結果サマリー】

原則	項目	制度「×」数	運用「×」数
原則1	(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	4	4
	(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	※制度及び運用面に関する設問設定なし	
	(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	28	1
	(4) 適切な団体運営及び事業運営を確保するための役員等の体制を整備すること	23	6
原則2	小項目なし	12	20
原則3	(1) 役員等に対し、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	43	46
	(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	45	36
原則4	(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	19	3
	(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	39	15
	(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	6	6
原則5	小項目なし	28	35
原則6	－	※制度及び運用面に関する設問設定なし	

④ 追加ヒアリング対象の決定・スケジュール調整

実施したアンケートの集計により、スポーツ団体ガバナンスコード＜一般スポーツ団体向け＞の重点項目におけるリスクの状況が初期的に把握できるようになったため、当該結果に基づいてより詳細な実態を確認するためのヒアリング対象を選定することとした。

なお、追加のヒアリング先の選定に際しては、原則ごとに制度および運用面で最重要と判断した設問への回答集計結果を参考に、以下の項目に偏りが発生しないよう総合的に判断し、選定した。

- 予算規模（大規模、中規模、小規模）
- 法人形態（公益、一般）
- 組織分類（47都道府県 FA、9 地域 FA）

【追加ヒアリング対象】

No	ヒアリング候補	全体 制度・運用面「×」数	予算規模	法人形態	組織分類
1	A-FA	15	小	一般社団法人	47都道府県サッカー協会
2	B-FA	14	大	公益社団法人	47都道府県サッカー協会
3	C-FA	8	小	一般社団法人	47都道府県サッカー協会
4	D-FA	13	小	一般社団法人	9地域サッカー協会
5	E-FA	0	中	一般社団法人	47都道府県サッカー協会

⑤ 追加ヒアリング実施

今回は時間と予算の関係から、追加ヒアリング対象として5つの47都道府県/9地域FAを選定した。

なお、今回は実態確認という趣旨に加え、体制の強化も実現する必要があることから、基本的には最重要設問における回答において、体制整備に改善の余地がある対象を優先的に選定した。

ヒアリング時には予め準備したヒアリング手続書に基づくヒアリングを中心に実施し、原則として最重要設問に関する「制度の整備」と「運営の状況」に関する実態を確認した。

【各FAへのヒアリングに関するサマリー表】

	日時	場所	出席者	実施内容
A-FA	■ 2020年 1月17日(金)	■ A-FA	■ A-FA 専務理事、事務局長 ■ JFA 担当者3名 ■ デロイト 担当者3名	■ アンケートに基づく追加調査手続
B-FA	■ 2020年 1月22日(水)	■ B-FA	■ B-FA 副会長兼専務理事、事務局長、他 ■ スポーツ庁 参事官 ■ JFA 担当者2名 ■ デロイト 担当者4名	■ アンケートに基づく追加調査手続
C-FA	■ 2020年 1月24日(金)	■ C-FA	■ C-FA 専務理事、理事兼事務局長 ■ スポーツ庁 参事官2名 ■ JFA 担当者3名 ■ デロイト 担当者4名	■ アンケートに基づく追加調査手続
D-FA	■ 2020年 2月3日(月)	■ D-FA 近辺 貸会議室	■ D-FA 専務理事、事務局長 ■ スポーツ庁 参事官2名 ■ JFA 担当者2名 ■ デロイト 担当者4名	■ アンケートに基づく追加調査手続
E-FA	■ 2020年 1月27日(月)	■ E-FA	■ E-FA 専務理事、事務局長 ■ JFA 担当者4名 ■ デロイト 担当者4名	■ アンケートに基づく追加調査手続

⑥ 追加ヒアリング結果の分析

今回の追加ヒアリングにより、先行して実施したアンケートに関するの要改善ポイントを確認するとともに、アンケート結果と実態の整合性、ガバナンス上の課題の解決方針についての確認を実施した。

アンケートに関しては、次の事項が明らかとなったため、最新のアンケートひな型においては当該事項を加味した改訂を実施した。

- アンケートに回答する際に解釈に幅を生じる設問が複数あり、回答者の裁量にて診断結果が大きくずれる可能性がある設問があった。
- それまでの設問の回答によって次の設問の回答要否が変わる設問が複数あったが、アンケートの使用的にそれが分かり辛い部分が数か所あった。
- 各47都道府県/9地域FAによっては、同様の最重要設問に使用する管理資料についても、形式が全てバラバラであった。

また、各47都道府県/9地域FAの現場におけるオペレーションにおける

課題についてはその場での状況把握と、具体的に対応可能な改善策についてのディスカッションを実施した。各ヒアリング先が共通して抱える個別対応では改善がしにくい課題としては、主に以下の事項があったため、改善要望一覧に取りまとめ、今後の対応策を検討することとした。(詳細は「3.3 発見事項」参照)。

- 予算も人員も限られた中での組織運営となるため、実働に耐えうる人員確保に必要な予算を捻出することが難しく、結果として特に管理現場における慢性的な人材不足が起こっている。
- 協力者は多くの場合本業と兼務で活動に協力してくれている方が多いため、それぞれの方が置かれている環境も異なるため、組織運営の強化に協力してもらいにくい状況にある。(集合研修等も実施しにくい)

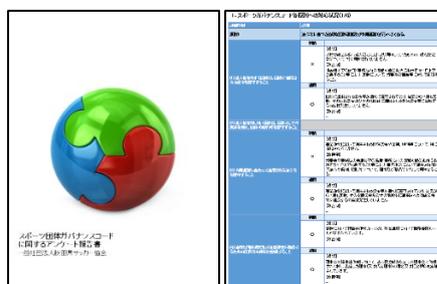
⑦ 各種報告書の作成

今回、報告書は「アンケート」版と「ヒアリング」版の2種類を用意した。

「アンケート」版の報告書は、アンケート回答結果のみからの情報で診断をしており、全ての47都道府県/9地域FAにフィードバックを実施した。

「ヒアリング」版の報告書は、アンケート回答結果のみならず、実際に現地にて日々の業務を遂行いただいているキーパーソンへのヒアリングも加味した上で診断し、追加的なフィードバックを実施した。

【アンケート報告書イメージ】



【ヒアリング報告書イメージ】

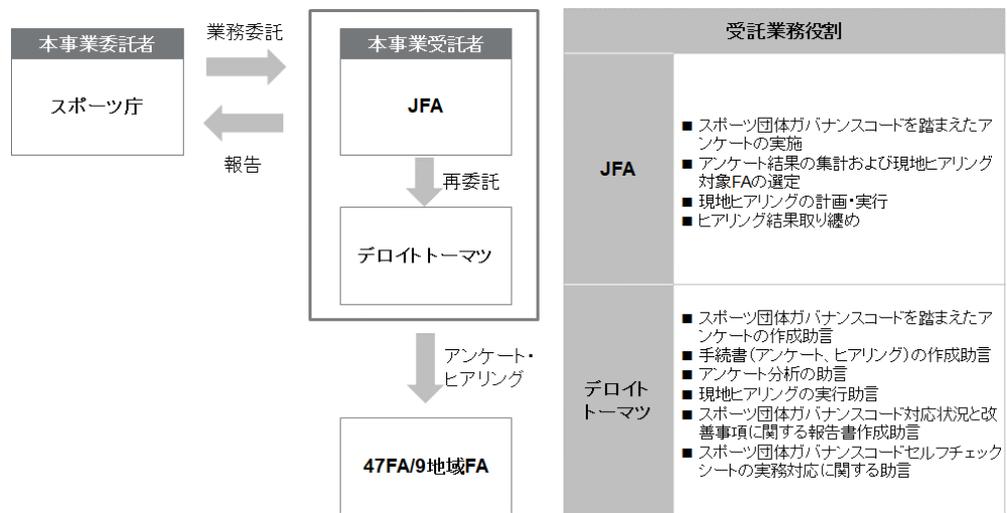


2.2 実施体制

実行体制としては、JFA 側で 47 都道府県/9 地域 FA 担当者を中心に、役員を含むプロジェクトチームを組成し、外部専門家としてデロイトトーマツの専門チームとも連携しつつ進めて行く体制とした。

主な役割分担としては、47 都道府県/9 地域 FA との各種調整を主に JFA メンバーが担当、アンケートの分析、ヒアリングの実施等を通じたスポーツ団体ガバナンスコード<一般スポーツ団体向け>の充足状況の診断をデロイトが担当する、という連携体制を構築した。

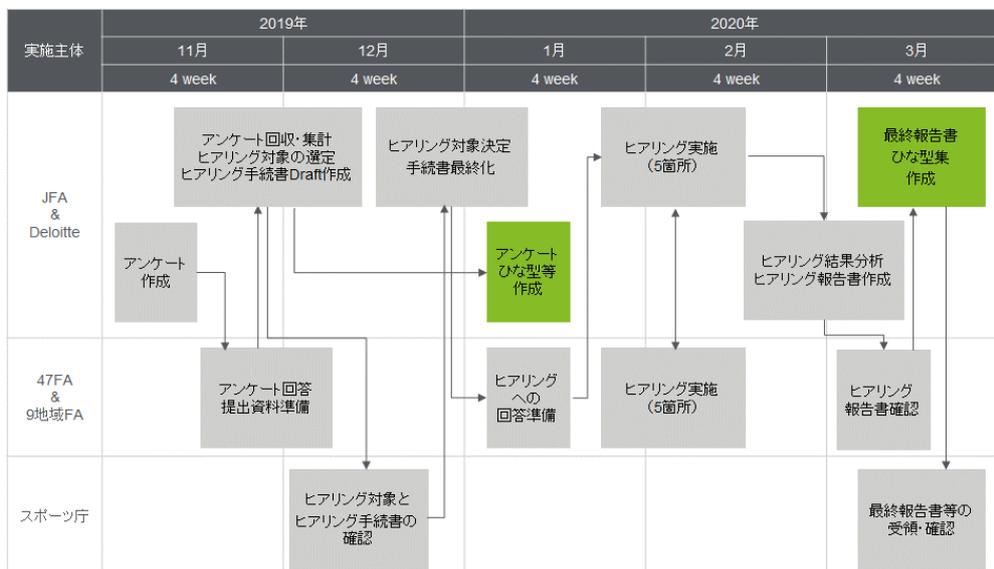
【プロジェクト体制図】



2.3 実施スケジュール

11月～3月までの半年間において、全ての47都道府県/9地域FAを対象としたアンケートを実施、その結果を受けたヒアリング対象先の決定、実際のヒアリング実施とその診断、というスケジュールでプロジェクトを実施した。

【スケジュール表】



3 確認結果分析

3.1 アンケート結果の分析

アンケートは、スポーツ団体ガバナンスコード<一般スポーツ団体向け>の6つの原則を網羅する形で、全89問（うち、制度と運用に関する状況を診断する際の最重要設問は20問）から構成されているが、原則ごとに設問数や重要度が異なるため、以下のように原則ごとにポイントを割り当てる際に重要性等を加味してウェイト調整し、原則1～5の合計が100ポイントとなるように配点を設計した。（原則6については、原則1～5の配点とは別に10ポイントの加点要素として集計した。）

アンケートの分析についてはまず、最重要設問に対する回答状況を中心に確認することで、大きな問題が生じる可能性が高い領域を初期的に明らかにすることに重点を置いた。

次に、総合点により各47都道府県/9地域FAのガバナンス体制の水準を相対的に可視化することで、比較的良好にガバナンス体制が整備されている対象と、課題が多いと考えられる対象を明らかにし、フォローアップが必要な対象に対する効率的な対応策の検討と、具体的な対応アクションに繋げていくための判断に資する情報を整理することを心掛けた。

【配点表】

	原則1	原則2	原則3	原則4	原則5	小計	原則6 (加点)	合計
設問数 (最重要設問数)	25 (6)	10 (2)	15 (4)	19 (6)	3 (2)	72 (20)	17 (0)	89 (20)
素点	36	14	21	31	7	109	17	126
↓ 重要性に応じた素点のウェイト調整								
配点(換算後)	20	20	25	25	10	100	10	110

アンケート回答結果から読み取ることができる全体的な傾向としては、以下の傾向が見られた。

① 「ガバナンス行為の運用状況」の方が相対的に対応はできている。

まず、「制度の整備状況」と「ガバナンス行為の運用状況」の対応状況については、いずれもおよそ半数以上の項目で対応ができているものと判断できる結果となっている。

次に、両者の対応度合いを比較すると、「ガバナンス行為の運用状況」の方が相対的に対応できており、「制度の整備状況」については相対的に対応が遅れている傾向が確認できた。これは、各47都道府県/9地域FAにおい

て日々実行されているガバナンス行為により、多くのリスクはコントロールされている状況ではあるが、それが関係者全般に理解・周知できる形で明文化するところまでは対応できていない、といった状態が起きているものと考えられる。

47 都道府県/9 地域 FA においては、各地域における大会運営やグラスルーツ活動を、無償もしくは低廉な報酬でのボランティア等に支えられつつ運営しているところも多く、業務量に比べて十分な人員確保が困難な状況でもあり、「制度の整備」に関する必要性は認識しているものの、対応が間に合っていないという状況であると想定される。

【アンケートで課題ありと診断された項目数】

	制度面での課題あり(550回答中)	運用面での課題あり(550回答中)
最重要設問回答状況 (全55FA)	247(45%)	172(31%)

② コンプライアンス領域と情報開示領域が相対的に課題。

次に、原則ごとの整備と運用の状況の傾向としては、原則 3 の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と、原則 5 の法令に基づく情報開示の適切性と積極的な情報開示につき、改善の余地が大きいことを示す結果となっている。

原則 3 の課題については、コンプライアンス意識が欠如しているということではなく、コンプライアンス意識をリマインドするための研修制度等が未整備であることが主たる要因であると考えられる。また、原則 5 の課題については、法令に基づく情報開示について問題があるということよりも、自らの組織の透明性の確保を図るための積極的な情報開示に関する運用が不十分となっていることが主たる要因であると考えられる。

原則 3 については、中央競技団体側との連携により、単体ごとの研修制度の整備が難しい部分につき、団体横断的な研修制度の体制整備を実施すること等で解消が可能なものであると推察される。加えて、原則 5 についても、中央競技団体とのコミュニケーション強化により、積極的な情報開示の重要性を再認識させることと、それを可能にする体制整備により改善できる性質のものであると推察される。

【課題の傾向と内容】

	現状	課題
原則3 コンプライアンス領域	<ul style="list-style-type: none"> 大きな問題は発生していない コンプライアンス意識は一定程度浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 研修体制等が未整備 集合研修等が物理的に実施しにくい
原則5 情報開示領域	<ul style="list-style-type: none"> 法定の情報開示は実施できている 	<ul style="list-style-type: none"> 主体的、追加的な情報発信については対応が遅れている

3.2 ヒアリング結果の分析

今回はアンケート回答結果を踏まえ、5つのヒアリング先に対して追加的なヒアリングを実施するとともに、要改善事項についての具体的な対応方針の確認と、中央競技団体に向けた要望等の吸い上げを実施した。

ヒアリング対象となった各47都道府県/9地域FAの診断結果は以下の通り。

【A-FA】

運用制度	Lv0 	Lv1 	Lv2 	Lv3 	Lv4 
Lv0 	● 原則2 ● 原則3(1) ● 原則6(3)		● 原則3(2)		
Lv1 		● 原則1(3) ● 原則6(2),(4)	● 原則1(1)		
Lv2 			● 原則6(1)	● 原則4(1)	
Lv3 				● 原則1(4) ● 原則5 ● 原則6(5)	
Lv4 					● 原則4(2), (3)

➤ 概ねガバナンスが機能していると判断できるもの

① 公正かつ適切な会計処理

会計規程・経理にかかわる職務分掌表が策定されており、当該規程・職務分掌表に則って適切に業務が行われており、会計原則が遵守されている。

JFAの補助金ルール等に従い、適切に補助金申請が行われている。

会計処理について、事務局内に適切なチェック体制があり、また税理士により定期的に確認が行われている。

② 適切な理事会運営

定款において理事会運営ルールが定められており、当該ルールに則って、適切に理事会が運営されている。また、監事により、協会運営について適切に確認されている。

③ 法令に基づく情報開示

法令において開示が定められている情報は、定款に定められている方法（事務所への掲示）を通して、適切に開示されている。

➤ ガバナンスの機能につき追加対応の検討が必要と判断できるもの

① 法令遵守のための取組み

団体に適用される法令・事業運営に当たって適用される法令等に関する情報を収集し、A-FAに及ぼす影響を把握した上で適切に遵守するための体制や周知方法を整備・運用する必要がある。

- ② 基本方針（ビジョン・ミッション等）の策定・公表
 A-FA 内で基本方針について議論・検討を行い、基本方針を策定し、公表する必要がある。
- ③ コンプライアンス強化のための取組み
 JFA から提供される情報やツールを活用し、役職員・指導者及び競技者等に向けたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス強化を図る必要がある。

【B-FA】

運用 制度	Lv0 	Lv1 	Lv2 	Lv3 	Lv4 
Lv0 	● 原則6(3)				
Lv1 	● 原則3(1) ● 原則6(5)	● 原則1(1), (3) ● 原則2 ● 原則6(2)	● 原則3(2) ● 原則6(1)		
Lv2 			● 原則6(4)	● 原則4(1)	
Lv3 				● 原則1(4) ● 原則5	
Lv4 					● 原則4(2), (3)

➤ 概ねガバナンスが機能していると判断できるもの

- ① 公正かつ適切な会計処理
 JFA の補助金ルール等に従い、適切に補助金申請が行われている。
 会計処理について、事務局内に適切なチェック体制があり、また会計事務所により定期的に確認が行われている。
- ② 適切な理事会運営
 定款において理事会運営ルールが定められており、当該ルールに則って、適切に理事会が運営されている。また、監事により、協会運営について適切に確認されている。
- ③ 法令に基づく情報開示
 法令において開示が定められている情報は、定款に定められている方法（官報）及び B-FA ウェブサイトを通して、適切に開示されている。

➤ ガバナンスの機能につき追加対応の検討が必要と判断できるもの

- ① 法令遵守のための取組み
 団体に適用される法令・事業運営に当たって適用される法令等に関する情報を収集し、B-FA に及ぼす影響を把握した上で適切に遵守するための体制や周知方法を整備・運用する必要がある。

- ② 基本方針（ビジョン・ミッション等）の策定・公表
 B-FA 内で基本方針について議論・検討を行い、基本方針を策定し、公表する必要がある。
- ③ コンプライアンス強化のための取組み
 JFA から提供される情報やツールを活用し、役職員、指導者及び競技者等に向けたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス強化を図る必要がある。

【C-FA】

運用制度	Lv0 	Lv1 	Lv2 	Lv3 	Lv4 
Lv0 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則3(2) ● 原則6(3) 				
Lv1 		<ul style="list-style-type: none"> ● 原則1(3) ● 原則6(2) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則1(1) ● 原則3(1) 		
Lv2 			<ul style="list-style-type: none"> ● 原則6(1) ● 原則6(4) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則4(1) 	
Lv3 			<ul style="list-style-type: none"> ● 原則5 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原則1(4) ● 原則2 ● 原則6(5) 	
Lv4 					<ul style="list-style-type: none"> ● 原則4(2), (3)

➤ 概ねガバナンスが機能していると判断できるもの

- ① 公正かつ適切な会計処理
 JFA の補助金ルール等に従い、適切に補助金申請が行われています。
 会計処理について、事務局内に適切なチェック体制があり、また税理士法人により定期的に確認が行われている。
- ② 適切な理事会運営
 定款において理事会運営ルールが定められており、当該ルールに則って、適切に理事会が運営されている。また、監事により、協会運営について適切に確認されている。
- ③ 基本方針（ビジョン・ミッション等）の策定・公表
 基本方針（ビジョン・ミッション等）及び当該方針に基づいた中長期計画が、策定・公表されている。

➤ ガバナンスの機能につき追加対応の検討が必要と判断できるもの

- ① 法令遵守のための取組み
 団体に適用される法令・事業運営に当たって適用される法令等に関する情報を収集し、C-FA に及ぼす影響を把握した上で適切に遵守するための体制や周知方法を整備・運用する必要がある。

② コンプライアンス強化のための取組み

JFA から提供される情報やツールを活用し、役職員・指導者及び競技者等に向けたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス強化を図る必要がある。

③ 法令に基づく情報開示

法令において開示が定められている情報について、事務所に据え置くだけでなく、定款にて定められている方法（電子公告）で開示する必要がある。

【D-FA】

運用制度	Lv0 	Lv1 	Lv2 	Lv3 	Lv4 
Lv0 		● 原則3(1)	● 原則3(2)		
Lv1 		● 原則1(3) ● 原則2 ● 原則4(3) ● 原則6(2),(4)	● 原則1(1)	● 原則6(5)	
Lv2 			● 原則6(1)		
Lv3 	● 原則6(3)			● 原則1(4) ● 原則4(1) ● 原則5	
Lv4 					● 原則4(2)

➤ 概ねガバナンスが機能していると判断できるもの

① 適切な補助金利用

JFA の補助金ルール等に従い、適切に補助金申請が行われている。

② 適切な理事会運営

定款において理事会運営ルールが定められており、当該ルールに則って、適切に理事会が運営されている。また、監事により、協会運営について適切に確認されている。

③ 法令に基づく情報開示

法令において開示が定められている情報は、定款に定められている方法（事務所への掲示）を通して、適切に開示されている。

➤ ガバナンスの機能につき追加対応の検討が必要と判断できるもの

① 法令遵守のための取組み

団体に適用される法令・事業運営に当たって適用される法令等に関する情報を収集し、D-FA に及ぼす影響を把握した上で適切に遵守するための体制や周知方法を整備・運用する必要がある。

② 基本方針（ビジョン・ミッション等）の策定・公表

D-FA 内で基本方針について議論・検討を行い、基本方針を策定し、公表する必要がある。

③ コンプライアンス強化のための取組み

JFA から提供される情報やツールを活用し、役職員・指導者及び競技者等に向けたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス強化を図る必要がある。

【E-FA】

運用制度	Lv0 	Lv1 	Lv2 	Lv3 	Lv4 
Lv0 	● 原則6(3)				
Lv1 	● 原則6(3)	● 原則6(2)	● 原則1(1) ● 原則3(1)	● 原則3(2)	
Lv2 			● 原則1(3) ● 原則6(1),(4)	● 原則4(1)	
Lv3 				● 原則1(4) ● 原則2 ● 原則5 ● 原則6(5)	
Lv4 					● 原則4(2),(3)

➤ 概ねガバナンスが機能していると判断できるもの

① 公正かつ適切な会計処理

JFA の補助金ルール等に従い、適切に補助金申請が行われている。

会計処理について、事務局内に適切なチェック体制があり、また税理士により定期的に確認が行われている。

② 適切な理事会運営

定款において理事会運営ルールが定められており、当該ルールに則って、適切に理事会が運営されている。また、監事により、協会運営について適切に確認されている。

③ 基本方針（ビジョン・ミッション等）の策定・公表

基本方針（ビジョン・ミッション等）及び当該方針に基づいた中長期計画が、策定・公表されている。

④ 法令に基づく情報開示

法令において開示が定められている情報は、定款に定められている方法（事務所への掲示）にて、適切に開示されている。

➤ ガバナンスの機能につき追加対応の検討が必要と判断できるもの

① 法令遵守のための取組み

団体に適用される法令・事業運営に当たって適用される法令等に関する

情報を収集し、E-FA に及ぼす影響を把握した上で適切に遵守するための体制や周知方法を整備・運用する必要がある。

② コンプライアンス強化のための取組み

JFA から提供される情報やツールを活用し、役職員・指導者及び競技者等に向けたコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンス強化を図る必要がある。

3.3 発見事項

今回の 47 都道府県/9 地域 FA に対するガバナンス体制の診断手続を通じ、認識された課題およびテーマは以下のものとなる。

① 中央競技団体と連携して解決すべき課題

原則として今回の診断手続において認識された各 47 都道府県/9 地域 FA におけるガバナンス体制面の課題は、それぞれの FA において主体的に取り組むことで業務の効率化や経営の高度化に資するアクションとなることが期待できる。

一方で、各 47 都道府県/9 地域 FA のガバナンス体制の要改善課題として抽出されたテーマの中には、人的・経済的理由等から、単体の 47 都道府県/9 地域 FA では改善に向けた対応が難しいものや、単体での対応とすると逆に効率性を害するものがあることが明らかになった。

特に、各 47 都道府県/9 地域 FA において共通で発生するルーティン業務（順守すべき法令等の改正に関する情報収集・共有、基本規程の整備、各 47 都道府県/9 地域 FA 間の事例の共有、研修体系の整備、競技団体間の連絡手段の統一、HP 管理、等）に関する課題については、中央競技団体側と共同で解決することで、業務の効率化や経営の高度化に繋がるトピックも多く、今後、競技団体間において更なる協議・検討が必要と考えられる。

【各 FA から寄せられた主な要望事項】

	課題	対応策(案)
重要法令等の改訂情報	・ 順守すべき新たな法令等があってもタイムリーに情報が獲得できない	・ 全FAに共通で関係する法令等については、中央競技団体がまとめて情報を収集し、共有する
基本規程等の整備	・ 規程類の明文化を実施するための人的、経済的リソースが確保できない	・ 全FAに共通で関係する規程類については、中央競技団体がまとめてひな型等を整理し、共有する
他FAとの事例の共有	・ 他のFAにおける参考事例等の共有がなされにくい	・ 業務の効率化や経営の高度化に繋がる事例は中央競技団体が一旦情報を収集し、共有する
研修体系の整備	・ 必須の研修メニューが曖昧 ・ 研修運営の負担が大きい	・ 中央競技団体が必須の研修を定め、e-Learningや外部リソースの活用も含めたプラットフォームを整備する
HPの管理	・ メンテナンス等を実施するための人的、経済的リソースが確保できない	・ 中央競技団体がメンテナンス等をまとめて受託し、統一的な運用で業務の効率化と経営の高度化を目指す

② 継続的な実態確認に向けた体制整備

各 47 都道府県/9 地域 FA のガバナンス体制の診断手続は、確認時点における各 47 都道府県/9 地域 FA のガバナンス体制の実態の可視化と、課題に対する具体的な対応策の検討に大いに資するものであったと判断できる。

一方で、外部環境は日々刻々と変化をしていく性質のものであり、各 47 都道府県/9 地域 FA に求められる社会的要請も随時変化していくものと想定される。そのような外部環境の変化にも適宜柔軟に対応していくためには、継続的なガバナンス体制の診断の仕組みを設けることが重要と考えられる。

また、今回整備したアンケートやヒアリングの手続書に関しても、継続的にその

運用方法や仕様について改善・改良していくことで、より高いレベルでのガバナンス体制の可視化と改善に向けた情報収集が可能となるものと想定される。

実態確認を実施する中央競技団体側、実態確認を受ける一般スポーツ団体側、双方において、過度な負担をかけ過ぎず、一方で形式的なチェックに留まらないレベルでの実施体制の構築に向け、スポーツ庁を含めた関係者間での更なる検討が必要と考えられる。

4 報告書

報告書については、アンケートのみにより簡易的に診断を実施した「アンケート報告書」(全47都道府県/9地域FA分)と、追加的にヒアリングを実施した「ヒアリング報告書」(ヒアリング対象47都道府県/9地域FA分)を作成した。

詳細は別添参照。

【報告書一覧】

資料名	内容
アンケート報告書	<ul style="list-style-type: none">アンケート結果に基づく初期的なガバナンス体制の診断結果報告書全47都道府県/9地域FA対象
ヒアリング報告書	<ul style="list-style-type: none">ヒアリングを実施した結果に基づく追加的なガバナンス体制の診断報告書ヒアリング実施の5FA対象

5 ひな型集

ひな型集は、JFAにおいて今回の診断手続において使用した資料を基に一般化し、他の競技団体においても活用が可能な形でまとめ直したものとなり、以下のものを整理している。

詳細は別添参照。

【ひな型集一覧】

資料名	内容(全て一般スポーツ団体向け)
アンケートひな型	<ul style="list-style-type: none">スポーツ団体ガバナンスコードの充足状況確認のためのアンケート様式
アンケート手続書ひな型	<ul style="list-style-type: none">アンケートの集計結果に基づく診断手続のガイドライン様式
アンケート報告書ひな型	<ul style="list-style-type: none">アンケート診断結果の報告書様式
ヒアリング手続書ひな型	<ul style="list-style-type: none">ヒアリングを実施する際の診断手続のガイドライン様式
ヒアリング報告書ひな型	<ul style="list-style-type: none">ヒアリング診断結果の報告書様式