ガバナンス研修

令和●●年●●月●●日

（注）本資料は、研修を実施するにあたって実際に作成された資料をもとにした一事例であり、実際に研修を実施するにあたっては、各NFの課題や実情に応じた内容に沿った研修資料を作成する必要があることに留意されたい。

1

ガバナンスとは何か？

- 「組織などをまとめあげるために方針やルールなどを決めて、それらを組織内にあまねく行き渡らせて実行させること」

  →決めたら終わりではない
- 不祥事に対応することだけに必要な要素ではなく、日常の組織の運営のために必要な要素である

  →前に決めておいて、淡々と進める
- 「適切」かつ「効率的」な組織運営を行える

  →「適切」＝みんなの納得、「効率的」＝無駄ない

2

ガバナンスとは何か？

- 組織の性質、目的、ステークホルダーによって、ガバナンスのありかたは様々

  →会社なら「儲ける」、「株主」が主たるステークホルダー

- 例えば、（取締役会設置の）株式会社の場合
  - 「重要な業務執行の決定」→取締役会
  - 「その他の業務執行の決定」→取締役会/代表取締役
  - 「業務の執行」→代表取締役/業務執行取締役
  - 「業務の監督」→取締役会/株主総会

3

コーポレート・ガバナンスとの違い

類似点

- ともに、一定の目的の下人が集まり、組織を備え、多数決原理等のルールに基づき意思決定して活動する。
- 会社もスポーツ団体も、一定の社会的責任を負う。

相違点

- 会社＝営利目的　スポーツ団体＝公益目的
- 会社＝会社法など強制力をもった規範（ハード・ロー）で規律
  スポーツ団体：強制力を持たない規範（ソフト・ロー）で規律
- 会社＝重要事項の最終決定権を持つ株主が存在
  スポーツ団体＝株主はいない。

4

なぜスポーツ団体のガバナンスを強化すべきか？

① スポーツ団体の社会的責任の増大

日本におけるスポーツの地位が向上するに伴い、スポーツ団体の役割は重要性を増し、それに伴い責任も重くなる

⇒社会的責任を負った１つの組織として、ガバナンスを強化

② スポーツ団体の自立性の確保

スポーツ団体が独断的な運営を行うことで、批判の声が高まり、国家権力からの介入・規制強化につながる

⇒スポーツ団体が自身の団体自治を守るためのガバナンス強化

③ 行政機関の権限との類似性

特にNFは、代表選考権限、選手・団体の登録権限、制裁権限等、ステークホルダーに対する重大な権限を独占

⇒このようなスポーツ団体の公的性格から、公正性・透明性の確保が重要

5

なぜスポーツ団体のガバナンスを強化すべきか？

④ スポーツ団体の収益性の確保

スポーツ団体が経済的にも自立するためのガバナンス強化

⑤ 不祥事の発生、拡大の防止

これまで発生したスポーツ団体の不祥事の要因として、ガバナンスの欠如が数多く指摘（2018.12 日本体操協会第三者委員会 調査報告書等）

⇒ガバナンス強化により不祥事を未然に防止することにつながる

⑥ スポーツの魅力向上、競技力向上

ガバナンスが強化されることで、競技環境が整い競技力が向上することが期待され、スポーツ団体が出資先・投資先としての価値を向上させることにつながる。

6

NFの本質的特徴から導かれる7つの原則
～平成26年度文部科学省委託事業報告書から～

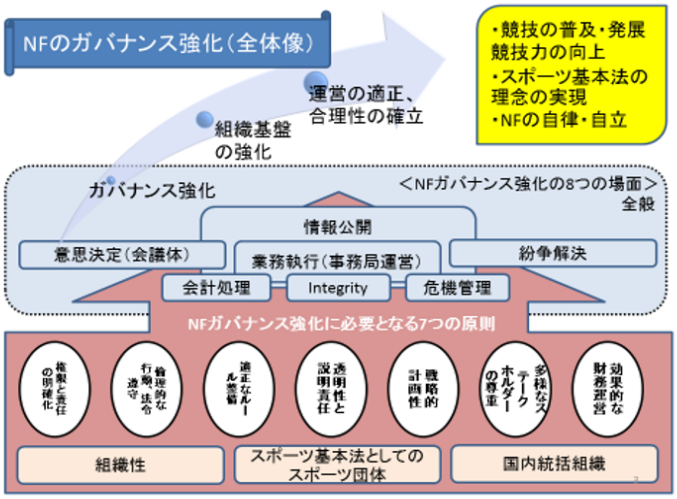
（1） NF の本質的特徴
① 一つの組織
② スポーツ団体
③ 国内スポーツを統括する組織

（2） NF の本質的特徴から導かれる 7 つのガバナンス原則
① 権限と責任の明確化
② 倫理的な行動、法令遵守
③ 適正なルール整備
④ 透明性と説明責任
⑤ 戦略的計画性
⑥ 多様なステークホルダー（利害関係者）の尊重
⑦ 効果的な財務運営

7

7

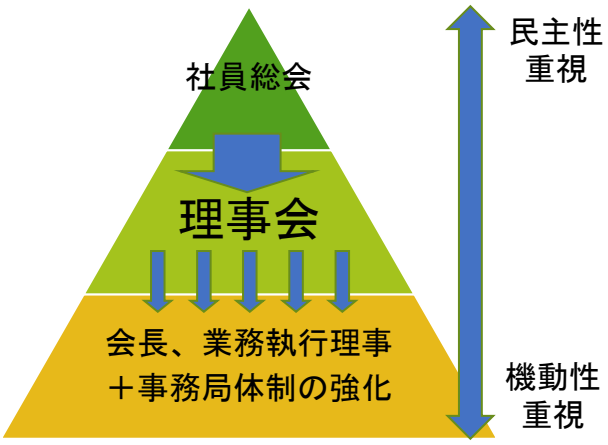
ガバナンスとして取り組むべき事項
～平成26年度文部科学省委託事業報告書から～



8

ガバナンスにおける「権限と責任の分配」とは何か
～スムーズな意思決定、業務運営のための「ガバナンス」

- ガバナンスにおける「権限と責任の分配」
  - 社員総会から理事会
    - 権限の委託とこれに対する監督
  - 理事会から会長、業務執行理事
    - 権限の委託とこれに対する監督
- 社団法人としての組織運営における民主性と機動性のバランス
  - 競技間競争が激しい現代における、機動性のある理事会運営、会長、業務執行理事による業務執行



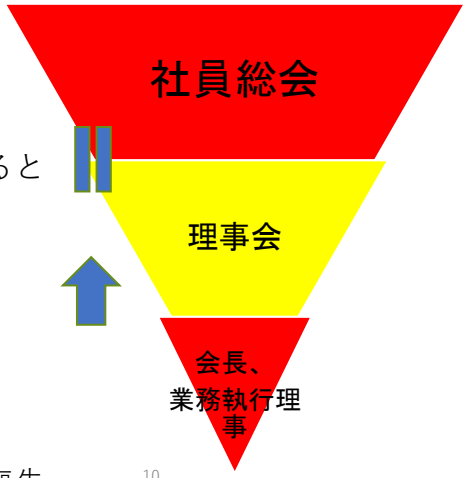
9

9

なぜ意思決定、業務運営が遅くなるのか？
～日本の中央競技団体（NF）でありがちな失敗

- ガバナンスにおける「権限と責任の分配」
  - 理事会は業務執行機関＝決める機関
    - 自ら出席して議論が重要。代理や書面表決は不可。
  - 多様な意見を踏まえようと、民主性を重視すると個別利害により決められなくなる

→　意思決定できない
  - 理事会は審議事項が多すぎて機能しない
  - 結果、何も決定、実行できない
- 社団法人のガバナンスの失敗例①
  - 理事会における過度の民主性
  - 会長、業務執行理事による業務執行の機動性喪失



10

10

公益法人の役員の法的責任

- 内閣府（公益法人監督官庁）
  - 公益法人の各機関の役割と責任

- 要注意点
  - ①　報酬の有無（ボランティアか否か）、常勤、非常勤は、責任を逃れる理由にならない
  - ②　今後の不祥事はNF運営にとって致命的になる。NF認証あるいは補助金支給の停止の可能性
  - ③　業務が明確な理事（いわゆる役付理事）が責任問われやすい

11

スポーツ団体ガバナンスコード〈中央団体向け〉

- ガバナンスコードは、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
- 単に不祥事事案の未然防止にとどまらず、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。（スポーツ団体ガバナンスコード＜中央団体向け＞）

1. NF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、これを毎年公表することが求められる。
2. JSPO、JOC及びJPSAの統括３団体（の下に設置される審査委員会）は、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。

12

スポーツ団体ガバナンスコード〈中央団体向け〉

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。

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。

原則３ 組織運営等に必要な規定を整備すべきである。

原則４ コンプライアンス委員会を設置すべきである。

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。

原則６ 法務、会計等の体制を構築すべきである。

原則７ 適切な情報開示をすべきである。

原則８ 利益相反を適切に管理すべきである。

原則９ 通報制度を構築すべきである。

原則10 懲罰制度を構築すべきである。

原則11 紛争解決制度を構築すべきである。

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。

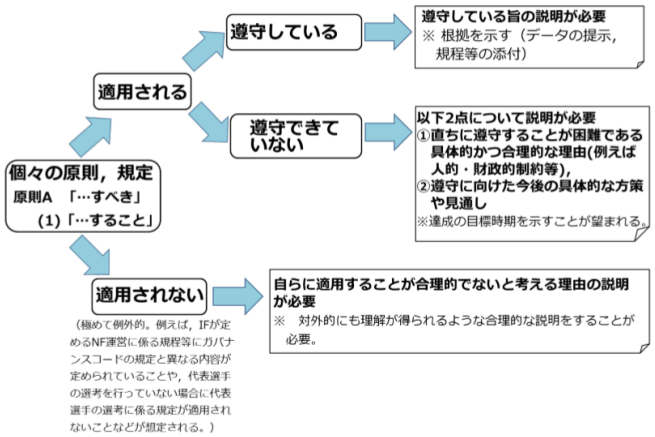
原則13 地方組織等に対するガバナンスの確 保、コンプライアンスの強化等の指導、助言、支援を行うべきである。

13

スポーツ団体ガバナンスコード〈中央団体向け〉

自己説明の構造

＜図：自己説明の在り方について＞



出典：スポーツ団体ガバナンスコード＜中央団体向け＞（スポーツ庁、令和元年６月１０日）

14

事例研究（手続不備）

【設問】

あるスポーツ団体では、未成年者である選手（被害者）に対する暴力行為を働いた指導者 への処分に関し、何ら手続規程を定めていなかったうえ、被害者への聞き取り調査も行わ ず、理事会のみで永久追放処分を課してしまいました。また、このスポーツ団体は、当該指導 者に対し弁明の機会を設けることのないまま処分を課したうえ、当該指導者に交付された永 久追放処分の通知書には、当該処分の対象となった具体的な事実の明記がありませんでし た。さらに、このスポーツ団体には、当該処分の不服申立手続について、日本スポーツ仲裁 機構を利用できる自動応諾条項も定めておらず、また、当該指導者による仲裁申立てにも同 意しませんでした。 このスポーツ団体ではどのような処分手続を採る必要があったのでしょうか。

出典：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」
不祥事対応事例集45頁

15

事例研究（手続不備）

【対応方法】

①十分な事実関係の調査・原因究明

②調査結果をもとにした適切な処分

- 弁明の機会の付与
- 処分の適正性確保
- 処分内容と理由の通知・説明

③不服申立手続の設置

④内部ルール遵守に関するコンプライアンス教育の実施

参照：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」
不祥事対応事例集45頁～49頁

16

事例研究（危機対応）

【設問】

あるスポーツ団体では、代表チームに選出された選手同士の喧嘩に端を発した暴力問題が発生し、ある選手が全治２週間の怪我を負っていたことが発覚しましたが、被害者の選手 の所属チームの監督がスポーツ団体に対して報告する前に警察に被害届を提出しており、ス ポーツ団体として広報が正式に公表する前にそのことがマスコミに知られて大々的に報道さ れてしまいました。また、スポーツ団体が被害選手からヒアリングを実施しようとしたところ、当 該監督は「検察の処分が出るまでは協力するつもりはない」と言うばかりでヒアリングに応じ ようとしてくれませんでした。なお、当該スポーツ団体においては、危機管理規程などは整備 されておらず、緊急事態があった場合のフロー等は特段定められていませんでした。 スポーツ団体としては、どのようにしておけばこのような問題の発生を防止することができ たのでしょうか。

出典：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」
不祥事対応事例集173頁

17

事例研究（手続不備）

【対応方法】

①不祥事発生時のあるべき対応

- 事実調査・原因究明活動
- 再発防止策の策定・処分
- 外部有識者の関与
- 第三者委員会の設置

②広報～第一報の重要性と社会からの信頼回復

③危機管理体制の構築

参照：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」
不祥事対応事例集173頁～182頁

18