



ポスト2020における
スポーツガバナンス

//////
理事その他役職員のための

ガバナンス ハンドブック

本ハンドブックの利用方法

本ハンドブックはスポーツ団体の理事やその他の役職員のためのガイドです。
スポーツ団体ガバナンスコードも策定され、
日本のスポーツ界でも「ガバナンス」という言葉がかなり普及してきましたが、
ポスト2020を迎えるにあたり、理事やその他役職員の皆さまが、
スポーツ団体を持続的に運営できるよう、ポイントをまとめました。
このハンドブックを使って、
皆さまのスポーツ団体運営に生かしていただければ幸いです。

目次

はじめに 3

① ポスト2020とはどういう時代か 3

② 日本の法適合だけでは足りないガバナンス 4

③ スポーツガバナンスの全体像 4

④ リーダーシップとしてのガバナンス 5

ガバナンスチェックリスト 6

事例から考えるガバナンス 8

① 選手強化の効率性 8

② 意思決定の民主制 10

③ 意思決定の法的正統性 12

④ 外部審査 14

⑤ スポーツ団体の自治 16

JSAAについて 18

はじめに

ガバナンスは不祥事対策ではありません。

日本でも、スポーツ庁がスポーツ団体ガバナンスコードを定め、スポーツ界の不祥事対策に乗り出していますが、ガバナンスは、本来組織の効率性と健全性の双方を達成するための仕組みとして検討されるべき事項であり、健全性だけを念頭においた概念ではありません。

むしろ、ポスト2020という時期にとっては、不祥事対策はもちろんのこと、ますます効率性を重視したスポーツ団体運営が重要になるでしょう。競技間の人材獲得、資金獲得競争が激しくなる時代に、どのようなスポーツ団体運営が求められているのでしょうか。不祥事対策はスポーツ団体ガバナンスコードに基づく適合性審査を通じて強化できますが、効率的なスポーツ団体運営については、各スポーツ団体自らが検討、実施していく必要があります。スポーツ団体の理事その他役職員の皆さまは、このハンドブックを参考に、今後のスポーツ団体運営について検討してみてください。ポスト2020の日本のスポーツ団体ガバナンス強化の主なキーワードは、以下のとおりです。

自律性

効率性

民主制

スポーツの主権者

法的正統性

外部の第三者

1

ポスト2020とはどういう時代か

2020年は東京オリンピック・パラリンピック競技大会（東京オリパラ）が開催予定ですが、それ以前から、東京オリパラの注目度が高まるにつれて、助成金の増額やスポンサー収入増など、日本のスポーツ団体に大きな潤いが生まれてきました。

しかしながら、2020年東京オリパラが終了した後は、このような注目度の高まりは落ち着き、助成金の減額やスポンサー収入の減少が見込まれます。

また、少子高齢化、人口減少など日本の社会問題に対して抜本的な解決法は見つかっておらず、日本のスポーツ界もこのような社会問題の影響をそのまま受けることになります。競技人口の減少や、役職員を担う人材の減少なども想定されるでしょう。

一方で、スポーツ団体、特に全国や地方を統轄するスポーツ団体は、活動する選手や指導者が存在する以上、その事業を停止するわけにはいきません。このような時期において、持続可能性のあるスポーツ団体運営を行うためには、限られた人材と資金をどのように効率的に活用するかがますます重要になります。

日本の法適合だけでは足りないガバナンス

日本においては、公益法人制度改革（2008年）やスポーツ基本法の制定（2011年）、スポーツ団体ガバナンスコードの制定（2019年）など、スポーツ団体のガバナンス強化に向けた法政策が取られています。このような法政策によって日本のスポーツ団体のガバナンス強化に一定の効果が出たのは事実だと思われます。

もっとも、このような法政策自体は万能ではありません。特にこのような法政策が、日本のスポーツ団体の不祥事を発端として、健全性確保を中心に企画、実施されてきたことからすれば、スポーツ団体は、このような法政策において不足している点、特にガバナンス強化における効率性の側面を自ら補強していく必要があります。

加えて、日本の公益法人制度は、あくまで日本の組織（スポーツ団体に限りません）を対象にした法制度に過ぎず、海外のスポーツ団体で求められている民主制、法的正統性などの要請を十分に踏まえられてはいません。特に国際競技団体（IF）などの上位団体からスポーツ団体内の民主制を求められた場合に、日本の公益法人制度では対処できず、自ら団体内の民主制を実現しておく必要があります。

また、日本の公益法人制度は理事の任期を2年と定めていますが、特に国際競技団体（IF）が4年単位で各国の普及

振興策を求めていること、2年ごとの選挙などの民主制が逆に日本のスポーツ団体運営の効率性を阻害しかねないことも念頭に置く必要があります。

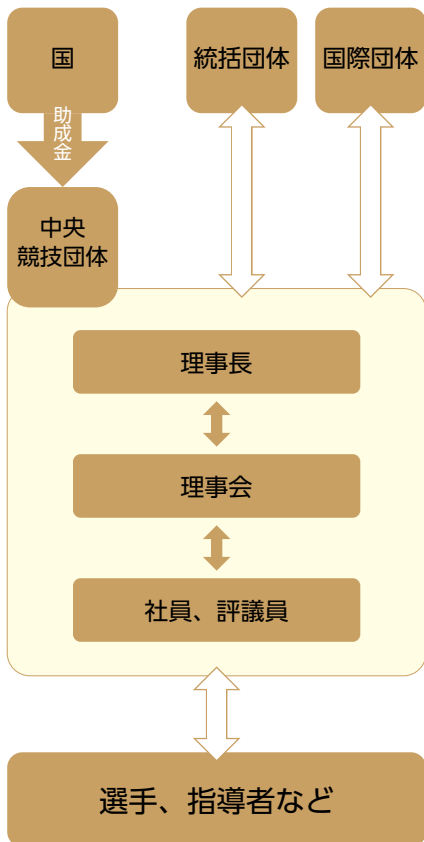
スポーツガバナンスの全体像

ガバナンスは、本来組織内外の権限と責任の分配を適正に行い、その相互牽制関係を利用して、組織運営の効率性と健全性の双方を高めようとするものです。会社に関するコーポレートガバナンスであれば、この相互牽制関係は、株主（株主総会）と取締役会との間、取締役会と代表取締役との間というように、わかりやすい関係の中で捉えることができます。株主の経済的利益を最大化するというわかりやすい金銭関係があるのも特徴でしょう。

一方で、スポーツガバナンスにおいては、単純に社員（社員総会）、評議員（評議員会）と理事会との間、理事会と理事長の間だけの関係を捉えて済む話ではありません。まず、理事会が制定する規則、規程は、社員や評議員に効果を及ぼすだけでなく、その影響をもっとも大きく受けるのは、登録選手や指導者になります。このような影響を受ける、トップレベルからグラスルーツまで様々な場面の登録選手や指導者こそがスポーツ界の主権者であり、この主権者とスポーツ団体の機関との相互牽制関係をどのように考えるのかを検討する必要があります。そして、登録選手や指導者から民主的な手続きを経て権限を授権された社員や評議員、理

事であって初めて、登録選手や指導者に対する十分な権限を発揮できます（法的正統性）。

また、選手や指導者だけではなく、スポーツ団体には加盟する統括団体や国際団体が存在しますので、これらの外部団体との相互牽制関係も考える必要があるでしょう。加えて、国から助成金を受領するスポーツ団体の場合は、当然国との相互牽制関係も考える必要が出てきます。



4

リーダーシップとしてのガバナンス

助成金の減少や、競技間の競争が激しくなるポスト2020においては、これまでの国や統括団体に頼ったスポーツ団体運営には限界があります。公益法人制度改革やスポーツ基本法の制定、スポーツ団体ガバナンスコードの制定など、様々な法政策が進んでいますが、結局これらの法政策だけに依存することはできず、スポーツ団体が自らガバナンスを強化し、ポスト2020において持続的な運営をやっていくしかありません（自律性）。

そのためには、自らのスポーツ団体がどのようなスポーツの世界を実現するのか、そのためにどのような組織にしていくなかなど、自らビジョンを示していく必要があります。特に競技間の競争が激しくなる場合、それぞれのスポーツ自身が独自の世界観を示していく必要があるでしょう。そして、これを達成するためには、スポーツ団体の理事それぞれが担当する業務分野においてリーダーシップを発揮し、積極的に自らのスポーツ団体活動に邁進する必要があるでしょう。リーダーシップの発揮の仕方にはいろいろな方法がありますが、他団体の手法をまねるのではなく、それぞれのスポーツの特性に応じたリーダーシップを検討、実施していく必要があります。

ポスト2020のためのガバナンスチェックリスト

1 団体全般に関して求められるガバナンス

効率性

自律性

- ☒ スポーツ団体の運営に関して、コンプライアンスなどの健全性のみならず、効率性という観点から、毎年、事業活動の見直しが行われていますか？
- ☒ スポーツ団体ガバナンスコードの自己説明及び公表を機会に、スポーツ団体のガバナンス強化全般に関する見直しを行っていますか？

民主制

法的正統性

- ☒ スポーツ団体が登録選手や指導者など誰のために存在しているかを考えていますか？
- ☒ 公益法人の各機関の役割と責任など、スポーツ団体の理事、監事、評議員などに就任することに伴う職責を理解していますか？

2 意思決定に関して求められるガバナンス

効率性

自律性

- ☒ 会議体の権限事項、社員総会や評議員会と理事会、各種委員会等の権限分配が効率的になされ、一定期間ごとに見直しが行われていますか？

民主制

法的正統性

- ☒ スポーツ団体の理事の選出権限を有する社員総会や評議員会などの会議体メンバーが加盟団体から選出され、しかもその加盟団体の意思決定に加盟団体の登録選手や指導者などの意思が反映されていますか（あるいは、社員総会や評議員会のなどの会議体メンバーに登録選手や指導者の意思が反映されていますか）？

- ☒ スポーツ団体の理事や社員、評議員などの会議体メンバーが、自らの権限と責任の根拠（登録選手や指導者などからの意思を反映する仕組みが実現されていない場合、あくまで自らの権限と責任は一部の限られた者からの授権に過ぎず、限定的なものであること）を理解していますか？
- ☒ スポーツ団体の意思決定にアスリート委員会などが関与している場合、そのアスリート委員会は、登録する全選手の意思を反映する仕組みになっていますか？

3 業務運営に関して求められるガバナンス

効率性

自律性

- ☒ スポーツ団体の予算使用（選手強化費も含む）の効率性について、毎年外部の有識者を交えた評価がなされ、見直しが行われていますか？
- ☒ スポーツ団体の業務運営に当たって、事務局における部署、担当者の権限と責任、決裁手続の分配が効率的になされ、一定期間ごとに見直しが行われていますか？
- ☒ スポーツ団体の業務運営に関して、ITの活用（チームコミュニケーションシステムや、印刷資料の配布廃止、決済承認手続のIT化、電話会議システムの活用、オンライン登録システムの活用など）により代替できる人的稼働が削減されていますか？

4 外部の第三者との関係に関して求められるガバナンス

外部の第三者

法的正統性

- ☒ 国や上位団体（国際競技団体、統括団体など）から過度の介入を受けないよう、世界基準で普遍的な内容について、自らガバナンス強化に努めていますか？
- ☒ 国際レベルの意思決定事項はスポーツ仲裁裁判所（CAS）に、国内レベルの意思決定事項は日本スポーツ仲裁機構（JSAA）の外部審査を導入し、スポーツ団体の意思決定の客観性などを高めていますか？

Q

あるスポーツ団体では、トップレベルの選手強化に関して、毎年同じ合宿、海外遠征などが行われ、監督・コーチも交代がないため、強化指定選手に呼ばれる練習メニューも長らく更新されていません。このような選手強化について、どのように考えるべきでしょうか。

A

選手強化に必要となる人材や資金は有限です。効率的な選手強化を考えるべきでしょう。

解説

1

人材や資金は有限

スポーツの大会や練習スケジュールは毎年同じ時期に行われることが通例で、毎年同じ合宿や海外遠征を実施することが当たり前になってしまっている場合、人材や資金が有限であることを改めて認識することはなかなかありません。

ただ、ポスト2020においては、このような合宿や海外遠征の資金である助成金が減少していく時代です。そのため、助成金やそれに伴い雇用できる人材が有限であることを前提に、スポーツ団体の運営を行っていく必要があります。有限の資金については1円たりとも無駄にできず、限られた人材を効率的に活用する必要があるでしょう。

また、スポーツ団体ガバナンスコードによる自己説明、公表が開始された

ことで、スポーツ団体の取引相手であるスポンサーやメディアなどは、スポーツ団体のガバナンス状況を認識し、他のスポーツ団体と簡単に比較できるようになりました。このような場合、スポンサーなどの取引先はスポーツ団体のガバナンス状況に応じて取引金額を調整したり、金銭支払いの条件などを定めることができます。また、スポンサーなどの取引先が、どのスポーツ団体と取引を行うかの判断材料が増え、競技間の競争が激しくなります。したがって、スポーツ団体が有する自己資金を十分に確保していくためにも、スポーツ団体のガバナンス強化を行うことが要請されています。

2

選手強化の効果測定

これまで日本における選手強化に関する資金の使用については、あまりそ

の効率性や費用対効果などを求められることはありませんでした。

しかしながら、近年海外のスポーツ先進国のガバナンスコードでは、国がスポーツ団体に支給する資金が、「投資」であることを前提として、その使用に関するアカウンタビリティ（説明責任）を問われる時代になりました。そのため、その使途や使用に伴う効果について様々な条件付けがなされるようになってきています。

例えば、オーストラリアで現在適用されているガバナンスコードであるMandatory Sports Governance Principlesでは、中央競技団体に対して、毎年、成果評価が設けられており、その過程の中では、設定された成果を達成するのにいかに助成金を有効活用したかの情報提供が求められています（3.2条）。また、事業計画におけるKPI設定なども求められています（3.3条）。また、イギリスで現在適用されているガバナンスコードであるA CODE FOR SPORTS GOVERNANCEでは、助成金による「投資」効果の最大化が指摘され、理事会の能力やパフォーマンスに対する評価も求められています（Principles 4,

Requirements 4.1-4.2）。したがって、今後日本の選手強化資金の効果測定が問われる時代になることが想定されます。

3

選手強化の効率性アップのために

このような時代にあっては、有限な選手強化資金をいかに効率的に使用し、選手強化においてより高いパフォーマンスを実現できるかが問われるでしょう。単純に毎年同じ合宿や海外遠征をしているだけで結果が伴わないのであれば、その強化方針には疑問を持たざるを得ません。少なくとも数年ごとの見直しが重要でしょう。

また、特定の監督、コーチに長期間依存した場合、どうしてもこのような数年ごとの見直しが困難になりますので、監督、コーチの任期上限や定期的な交代などを実施していく必要もあります。

このような時代においては、単に選手強化資金の使用をスポーツ団体の会議体で承認するだけでは足りません。その会議体での意思決定において、外部の客観的な意見が反映できるよう外部有識者を加えたり、また自ら強化資金の効果測定を行い、その内容を公表するなど、アカウンタビリティ（説明責任）を満たす措置を講じる必要もあります。



Q

あるスポーツ団体では、理事間の内部対立で、次期理事長を選出できないほか、理事会で決定しなければいけない事項の審議ができず、スポーツ団体の業務執行が一時停止してしまっています。このような事態を避けるために、スポーツ団体の意思決定はどのようにあるべきでしょうか。

A

公益法人や一般法人の理事は、法人の業務執行を行うため、法律上様々な義務を負っています。スポーツ団体の業務執行が停止した場合、スポーツ団体の理事は、これらの義務違反を問われる可能性があります。スポーツ団体の理事は、このような法律上の責任を負っていることを認識し、職務を遂行する必要があります。

解説

1

理事の権限と責任

公益法人制度改革により、公益法人や一般法人の理事には、法人の業務執行上守らなければならない様々な義務が法定されました。内閣府が公表している「公益法人の各機関の権限と責任」という説明資料には、「公益法人の理事は、理事会の構成員として、法人の業務上の意思決定に参画し、代表理事等の業務執行を監視する役割を担います。善管注意義務、忠実義務などの義務は、個々の理事に課せられており、義務違反等の場合には損害賠償責任を負うことがあります。※理事会の決議に参加した理事は、議事録に異議をとどめない場合、その決議に賛成したものと推定されます。」と記載されています。そして、これは公

益法人に限られたものではなく、一般法人でも同様の義務を負います。記載にあるとおり、理事長が選出できない事態や、理事会で決議しなければならない事項が審議されない事態が続き、スポーツ団体に損害が発生した場合、その損害を賠償する責任も負いかねません。

このように公益法人や一般法人であるスポーツ団体の理事は、重大な職責を負った地位であり、このような職責を十分に認識する必要があります。内閣府は、「公益法人の各機関の権限と責任」について、理事、監事、評議員向けにそれぞれ携帯版も用意していますので、必ず目を通してから職務を遂行するようにしましょう。

(参照ウェブサイト:公益法人Information「公益法人の皆様へ」<https://www.koeki-info.go.jp/administration/index.html>)

2

スポーツ界の主権者は誰か

スポーツ団体の理事は、スポーツ団体からその業務執行の職務の委任を受けているに過ぎません。あくまでスポーツ団体の事業が実施されることが主であり、スポーツ団体の理事の職務はそれを遂行するための存在に過ぎません。

そして、スポーツ団体の事業が誰のために実施されているのかを考えれば、スポーツ団体の理事のため、一部の強化指定選手、これに関わる指導者に実施されているものではありません。スポーツ団体の事業は、あくまでそのスポーツ団体の登録選手や指導者全体のために行われるのであり、スポーツ団体の理事の職務もそのために行うべきものであることを認識する必要があります。そして、スポーツ界の主権者である登録選手や指導者からの授權を前提として、スポーツ団体の理事が自らの職務を行えば、スポーツ界全体からの法的正統性を得た団体運営が可能になります。

3

理事の業務に対する監督のあり方

現在の日本のスポーツ団体の理事の業務に対する監督としては、理事会を通じた監督、監事による理事の職務執行の監査などが存在します。このような監督機能を実効的にするためには、適切な理事や監事を選任する必要があります、選任権限を有する社員総会や評議

員会の役割が極めて重要になります。

また、スポーツ団体ガバナンスコード<中央競技団体向け>原則2においては、これらの監督機能を強化するために、競技実績者以外の専門家、学識経験者等の外部理事の登用が求められ、目標割合として25%以上の設定が求められています。このような外部理事を選任するのも、現在の日本の公益法人制度においては社員総会や評議員会であり、有効な外部理事の選任も選任権限を有する社員総会や評議員会の役割が同様に重要になります。

しかしながら、社員総会や評議員会のメンバーが地方組織のトップだけであり、スポーツ団体の身内に過ぎない場合、その身内に選任された理事や監事である以上、十分な相互牽制関係になりません。このような場合、法律が想定している監督機能は果たせないでしょう。この意味では、社員総会や評議員会のメンバー自体もスポーツ団体の理事や監事に十分な監督機能が働くよう、検討していく必要があります。

そして、先述の通りスポーツ界の主権者は、あくまでスポーツ団体の登録選手や指導者であるため、これらの登録選手や指導者の意見が十分に反映されなければなりません。これらの社員や評議員を選挙で選出するなど、登録選手や指導者からの民主制を検討していく必要があります。

このような民主制が達成されて初めて、スポーツ界の主権者から選出された理事や監事による牽制関係が実現し、スポーツ団体の理事に対する監督が実効的になるでしょう。

Q

あるスポーツ団体では、理事会が示す日本代表の強化プランに対して、強化指定選手が反対し、日本代表の合宿ができない事態が発生しています。このような問題が発生しないよう、スポーツ団体の意思決定はどのようにあるべきでしょうか。

A

理事会が示す意思決定については、その決定に従わなければならない選手や指導者などの意思を十分に反映すべきでしょう。アスリート委員会との対話のみならず、そもそも理事の選出に関して、対象となる選手や指導者が関与できる体制を設けるべきです。

解説

1

意思決定に関与させることの重要性

スポーツ団体の意思決定を登録選手や指導者に適用していく際に、これまでは理事会などの会議体で定めた内容を登録の条件として登録選手や指導者に合意させる形を取ってきました。しかしながら、自分たちが全く関与していない意思決定やルールを人は素直に受け容れることはできないものです。

このようなスポーツ団体の会議体のみでルールを定め、登録の条件として合意させる方法は、現代のスポーツ界で限界が来ており、法的正統性に欠けるなどと言われています。スポーツ団体が定めるルールが登録選手や指導者に一方的に不利であった場合、海外では、裁判などの手続きや行政機関から違法であること

を指摘される事例も出てきています。このような流れの中で、国際競技団体（IF）は、選手組織との定期的な対話を行うようになったり、団体内のアスリート委員会と協議を行ったりしています。人は自ら関与した意思決定については、自ら決めた責任が伴いますので、簡単に反対することができなくなります。そのためにも、スポーツ団体の意思決定には、その適用対象者となる登録選手や指導者を関与させるべきでしょう。

2

理事会の法的正統性

これに対して、日本のスポーツ団体の理事会は、残念ながら、登録選手や指導者の意思を十分に反映するシステムにはなっていません。公益法人制度や一般法人制度を採用する団体が多い

のですが、これらの法人制度は、社員や評議員を自由に設定することができ、極端な話をすれば、ごく一部の者だけを社員や評議員に限定して法人を設立することも可能です。社員や評議員に加盟団体である地方組織のトップを含めている中央競技団体も多く存在しますが、そのトップ自身が登録選手や指導者の意思を反映して選ばれている者ではないため、スポーツ団体の民主制が徹底されていません。

となると、理事会のメンバーには、登録されている選手や指導者などの意見が踏まえられず、スポーツ団体の構成員の一部に過ぎない社員や評議員から選出されただけです。となると、理事会の権限の根拠も、これらの一部の社員や評議員に委ねられたものにすぎません。つまり、スポーツ団体の理事会の法的正統性は、実は一部の社員や評議員に過ぎないのです。

このような体制において、理事が全員辞任し、どれだけ新しい理事に変更したとしても、登録選手や指導者などの意見は踏まえられないため、結局、そのような理事会の法的正統性は一部の社員や評議員であることに変わりはありません。となると、このようなスポーツ界全体からの法的正統性がない意思決定について、登録選手や指導者が反対する余地は残り続けます。

スポーツ団体の意思決定に関して、スポーツ団体内部で対立が生じないようにするためには、その意思決定システムをそもそも民主的にし、法的正統性が満たされるようにしておく必要があります。登録選手や指導者が自らの代表者を選出し、その代表者が社員や評議員として、スポーツ団体の意思決定に関与することになれば、スポーツ団体の理事会の権限には法的正統性が認められるでしょう。

そして、これに加えて、日本代表の強化プランのような、登録選手のうち一部の選手のみに関わる内容については、さらにその法的正統性を補強する必要があります。その作成段階において、特に強化指定選手全員を集めて協議する、あるいは強化指定選手から選出された選手代表者と個別に協議を行うなど、選手らとの十分な対話を行えば、日本代表の強化プランの法的正統性は認められることになるでしょう。

このようにスポーツ団体の意思決定については、安定的にその意思決定事項を推進するためにも、理事会の組織としての法的正統性のほか、個別テーマごとの十分な対話による法的正統性を高める努力が必要です。

Q

あるスポーツ団体は、その意思決定に関する外部からの審査を恐れ、内部での裁定委員会や不服申立委員会は設けているものの、日本スポーツ仲裁機構などその他の外部からの審査を一方的に受け入れていません。このような団体はどのように対応すべきでしょうか。

A

ガバナンスで達成すべきは内部統制に限りません。むしろスポーツ団体の意思決定に対する外部からの審査を受け入れ、スポーツ団体の意思決定、業務執行の客観性、法的正統性をより高めるべきです。

解説

1

スポーツ団体の内部統制

日本のスポーツ団体においても、公益法人制度改革やスポーツ基本法、スポーツ団体ガバナンスコードを通じて、ガバナンス強化が図られ、特に組織内の内部統制が充実してきています。

公益法人制度改革により、主務官庁による一括管理、ルール遵守という前提から、法律上は最低限の規制のみ定め、スポーツ団体自らルール整備、遵守を行うことになりました。政府によるガバメントから、自ら内部統制システムを整備、つまり、機関分化による権限と責任の分配や相互牽制、説明責任の実施などによる合理的かつ適正な運営が求められることになったのです。スポーツ基本法やスポーツ団体ガバナンスコードも基本的には、この内部統

制により自らガバナンスを強化することを求められています。

2

内部統制の限界

公益法人制度の設計の中では、社員総会、評議員会と理事や監事、理事会と理事長との間の相互牽制関係を利用し、法人のガバナンス強化を図ろうとしています。

しかしながら、このハンドブックでも指摘してきたとおり、日本のスポーツ団体は、社員総会、評議員会が、加盟組織である地方組織のトップらが占め、身内に過ぎない場合は、スポーツ団体の理事との間で、十分な相互牽制関係を作ることが難しい状況にあります。社員や評議員には、株式会社の株主のような経済的利益もありませんので、社員総会や評議員会から理事や監事に対する監督も機能

しにくくなっています。

これに加えて、日本のスポーツ団体では、スポーツ界の主権者である登録選手や指導者が理事や監事の選出にはもちろんのこと、社員や評議員の選出にもほぼ関与していないのが実態であるため、登録選手や指導者からの相互牽制関係はありません。内閣に対して国民が国会議員の選挙を通じて国民の意思を反映できるのと大きな違いがあります。

このような制度の場合、スポーツ団体内部の社員総会、評議員会と理事や監事、理事会と理事長という関係だけでは十分な監督機能を果たすことができません。本来公益法人制度が用意した内部統制システムが十分に機能しない状況になっているのです。

また、スポーツ団体内部に紛争解決のための上訴機関を設けたとしても、あくまでその上訴機関に対する外部審査がない限りは、客観性を担保できているといえず、内部統制の限界といえるでしょう。

3

外部からの客観性

このような場合、スポーツ団体の意思決定に対する内部統制ではならず、外部の審査を検討する必要があります。一つの方法として考えられるのが、日本スポーツ仲裁機構などのスポーツ仲裁の審査対象とすることです。

スポーツ仲裁は、現代のスポーツ界において、スポーツ団体の意思決定の客観性を示す方法として大きな影響力を持っ

ています。国際レベルにおいては、ドーピング問題でオリンピックやパラリンピックの出場資格を認めない意思決定についても、スポーツ仲裁裁判所（CAS）にて、その法的合理性が検証され、結論が維持されました。国内レベルにおいても、各国の国内スポーツ仲裁機関が発達してきており、国内競技団体（NF）の意思決定について、その法的合理性が検証されてきています。国際レベルにおいても、国内レベルにおいてもこのような事例が蓄積してきたことにより、スポーツ仲裁は、スポーツ団体の意思決定の客観性を示す方法として定着してきています。スポーツ界において、スポーツ団体の意思決定の法的正統性を示す方法といえるでしょう。

スポーツ団体ガバナンスコード＜中央競技団体向け＞原則11においては、「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」と、日本スポーツ仲裁機構による仲裁が義務化され、「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とともに、申立期間について合理的ではない制限を設けないことが求められる。」ことが明記されています。

先にお話ししましたとおり、スポーツ団体の内部統制に限界があることから、スポーツ団体の意思決定の客観性を示すためには、日本スポーツ仲裁機構（JSAA）のスポーツ仲裁を活用することが最も効果的な方法といえるでしょう。

Q

あるスポーツ団体では、国際競技団体 (IF) が高度なガバナンスガイドラインを定め、しかも達成できない場合に資格停止処分を課すなど、厳格な対応を行っています。中には、達成できないスポーツ団体の役員人事についても、当該IFの影響力の強い第三者委員により決定し、スポーツ団体内の意見が反映されない事態が発生しています。このような事態に至らないためにも、スポーツ団体としてはどのような対応を取るべきでしょうか。

A

国際競技団体 (IF) のガバナンスガイドラインにも対応していく必要がありますが、スポーツ団体全体の意思決定、人事にまで関与されるのは、スポーツ団体の自治に大きく影響します。自らの自治において、外部団体に介入されないよう、ガバナンス強化を図っていることを対外的に証明していくべきでしょう。

解説

1

外部団体からの介入

スポーツ団体のガバナンス強化において、近年は、上部団体である国際競技団体 (IF) からの関与も強まっています。

競技間の競争はますます激しくなる中で、国際競技団体 (IF) は、全世界的なスポーツの普及振興を効率的に図るため、各国の国内競技団体 (NF) に対して、ガイドラインやマニュアルなどの遵守を求めるようになってきました。国際競技団体 (IF) は、確かに各国の国内競技団体 (NF) を唯一の統括機関として認証するなど、NFの権限補強に有用ですが、このようなガイドラインやマニユ

アルを遵守できなかった場合、国際競技団体 (IF) から資格停止処分を受け、国際競技大会への出場が危ぶまれる事態も出てきています。そして、資格停止処分の解除という条件に対して、スポーツ団体の意思決定や人事への介入などが行われることもあります。

2

スポーツ団体の自治とは

このような外部の団体から介入に対して、スポーツ団体は自らガバナンス強化を行い、介入されないようにする必要があります。世界的に著名なガバナンスガイドラインである国際オリンピック委員会 (IOC) のBasic Universal Principles

of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008) は、IOC の現会長のトーマス・バッハ氏が強く推進したことで有名ですが、バッハ氏は、オリンピックムーブメントの自治を保持するためにこのようなガイドラインの制定を進めました。そして、このガイドラインは、全てのオリンピックムーブメントに関わる者に遵守が求められています。

このような動きが示していることは、外部の団体からの介入を避けるためには、その介入を批判するだけではならず、自らガバナンス強化を積極的に推進し、対外的にそれを示していく必要があります。特に国際競技団体 (IF) の介入や、各国においてスポーツガバナンスコードが制定、改訂されている昨今は、今の時代に求められるガバナンス強化を図っていく必要があります。

3

普遍的なガバナンス項目への対応

今回、スポーツ庁はスポーツ団体ガバナンスコードを制定し、中央競技団体向けだけでなく、一般団体向けのガバナンスコードも制定しました。そして、2つのガバナンスコードについて、スポーツ団体に対して、自己説明と公表を求めており、一つのガバナンス強化のきっかけが作られています。

ただ、上記のとおり、外部の団体からの介入を避け、自らガバナンス強化を積極的に推進していくには、スポーツ団体ガバナンスコードにとらわれず、ガバ

ナンス強化を検討する必要がありますが、どのような方向性で行うかは悩ましい問題です。

1つの考え方としては、前述のIOC の Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement (2008) や欧州委員会 (EU) Expert Group on Good Governance の PRINCIPLES FOR THE GOOD GOVERNANCE OF SPORT IN THE EU、その他スポーツ先進国のガバナンスコードにおいて、当たり前のように記載されている組織内の民主制など、ガバナンス強化において普遍的な内容について、日本のスポーツ団体においても対応していく方向性があります。日本の公益法人制度やスポーツ団体ガバナンスコードにおいては問われていない点ではあるものの、世界基準で必要とされるガバナンスについては検討していくことが重要でしょう。

スポーツ団体ガバナンスコードにおける自己説明と公表は、まさしくスポーツ団体自らガバナンス強化を積極的に推進し、それを対外的に発表していくことを促しているものであり、スポーツ団体もこのような機会を自分たちの団体に有利に使えるよう活用していくべきです。

スポーツ団体ガバナンスコードにおける自己説明と公表は毎年行われることが想定されていますが、このような機会を活用し、毎年自らのガバナンス強化を図れる団体が、ポスト2020を生き残るスポーツ団体になるでしょう。

JSAA について

日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) とは？

代表選手選考やアンチ・ドーピング規則違反・不祥事への関与による資格停止処分などをめぐり、競技者とスポーツ団体との間には様々な紛争が発生することがあります。しかし、スポーツ紛争の多くは、裁判所を通じた紛争解決が難しいといわれています。

そこで、スポーツをめぐる様々な争いを**公平・適正かつ迅速**に解決する場を提供する目的で日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) が2003年に設立されました。JSAAは公益財団法人日本オリンピック委員会・公益財団法人日本スポーツ協会・公益財団法人日本障がい者スポーツ協会などの団体からの会費等により運営されている独立した機関です。2013年4月より公益財団法人となりました。

日本スポーツ仲裁機構 (JSAA) の 紛争解決手続

JSAAでは**5つの仲裁手続**を用意しています。これらの手続きの主な違いは、対象となる紛争、当事者、手続費用の点にあります。

また、まずは話し合いを中立的な第三者のもとで行い、事実の確認や和解をしたいという場合には**調停手続**も用意しています。

仲裁は仲裁人により仲裁判断が下されると、当事者を拘束する効力が発生しま

すが、調停は調停人が解決案を提示したとしても、その解決案を必ずしも受け入れる必要がない点で両者は異なります。

仲 裁

- 1 スポーツ仲裁規則
- 2 ドーピング紛争に関する
スポーツ仲裁規則^(※)
- 3 特定仲裁合意に基づく
スポーツ仲裁規則
- 4 加盟団体スポーツ仲裁規則
- 5 日本女子プロゴルフ協会
ドーピング紛争仲裁規則

調 停

特定調停合意に基づくスポーツ調停
(和解あっせん) 規則

※別冊「スポーツ仲裁・調停/ドーピング仲裁ガイド!!!」をご覧ください。

コラム

仲裁と調停ってなに？ 裁判とは違うの？

裁判とは、国の司法機関である裁判所が法律を基準として判断する手段であり、紛争解決手段として代表的なものであるといえます。しかし、裁判は一般的に判決まで長期間を要することが多くそれに伴い費用もかかってしまいます。また、裁判官は法律の専門家ではあっても、必ずしもその紛争に関連する分野の専門家ではありません。

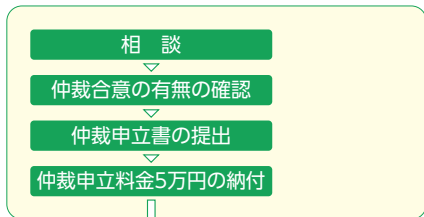
一方で、仲裁と調停は紛争の解決を当事者が選択する独立公正な第三者にゆだね、その判断によって紛争を解

決する合意に基づく紛争解決手段であり、専門性を有する第三者を当事者が選択することができます。また、仲裁と調停は当事者間の合意があることを前提としているため、当事者の意向に合わせ柔軟に手続が進められるため、迅速な紛争解決が期待できます。

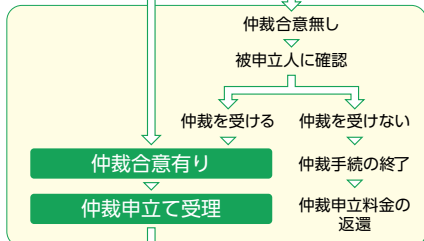
裁判に比べ、「**当該分野に通じた高い専門性**」「**迅速性**」「**低廉性**」を有する点で仲裁や調停による紛争解決は利用しやすい紛争解決手段であるといえます。

「スポーツ仲裁規則」による 仲裁手続方法

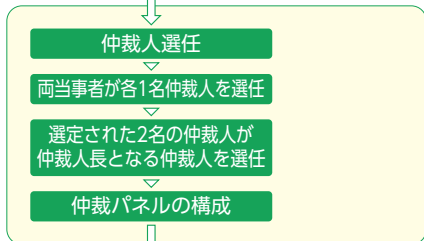
1. 仲裁申立



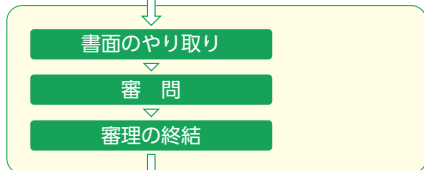
2. 受理



3. 仲裁パネルの構成



4. 審理

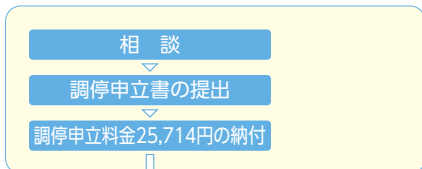


5. 仲裁判断

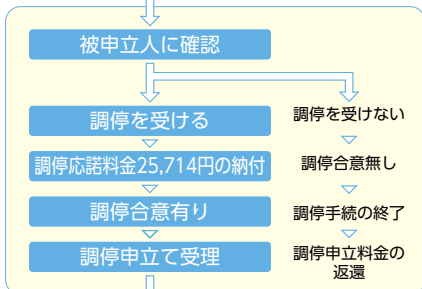


「特定調停合意に基づくスポーツ調停 (和解あっせん) 規則」による 調停手続方法

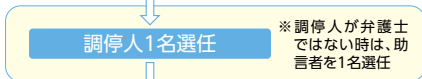
1. 調停申立



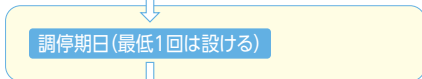
2. 応諾確認



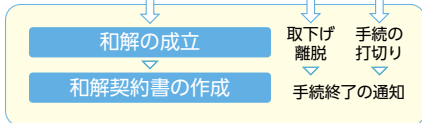
3. 調停人・助言者の選定



4. 調停期日



5. 調停終了



「ドーピング紛争に関するスポーツ仲裁規則」による仲裁手続方法については、「スポーツ仲裁・調停/ドーピング仲裁ガイド!!」12～15ページを参照してください。



ご意見をお寄せください

日本スポーツ仲裁機構では、
スポーツガバナンスに関する皆さまの
ご意見を幅広く受けつけています

- TEL : 03-6812-9257 (留守電対応有り)
- FAX : 03-6812-9258 (24時間受付)
- E-mail : info@jsaa.jp (24時間受付)

ポスト2020におけるスポーツガバナンス 理事その他役職員のための ガバナンスハンドブック

発行日	2020年3月 改訂初版
発 行	公益財団法人 日本スポーツ仲裁機構 〒160-0013 東京都新宿区霞ヶ丘町4番2号 JAPAN SPORT OLYMPIC SQUARE 9階 905 TEL : 03-6812-9257 FAX : 03-6812-9258 E-mail : info@jsaa.jp